

متطلبات الجودة لتعزيز المهارات القيادية لمديري

رعاية الشباب في العمل مع الشباب الجامعي

Quality requirements for enhancing the leadership skills
of youth care managers in working with university youth

٢٠٢٤/٩/٤ تاريخ التسليم

٢٠٢٤/٩/١٢ تاريخ الفحص

٢٠٢٤/٩/٢٤ تاريخ القبول

إعداد

احمد عبد الشافي سيد سليمان

Ahmed AbdelShafy Sayed Suleiman

ahmed.soliman0255@social.aun.edu.eg

متطلبات الجودة لتعزيز المهارات القيادية لمديري رعاية الشباب في العمل مع الشباب الجامعي

اعداد وتنفيذ

احمد عبد الشافي سيد سليمان

الملخص :

هدفت هذه الدراسة الى تحديد متطلبات الجودة لتعزيز المهارات القيادية لمديري رعاية الشباب في العمل مع الشباب الجامعي. وقد حددت الدراسة المتطلبات اللازمة لتنمية المهارات القيادية لمديري رعاية الشباب للعمل بفعالية مع الشباب الجامعي. وأكدت على أهمية تطوير مهاراتهم القيادية لمواجهة التحديات. ومن ابرز المهارات القيادية التي تلزم في مواجهة التحديات مهارة الاتصال ومهارة الادارة ومهارة التفاوض وهي من الدراسات الوصفية واستخدمت منهج المسح الأتجتماعي الشامل لمديري رعاية الشباب وطبقت الدراسة أستمارة إستبيان على المديرين عددهم (٧٧) مدير ورئيس قسم وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أبرزها: أن متطلبات الجودة اللازمة لتعزيز المهارات القيادية لمديري رعاية الشباب تتمثل في المتطلبات معرفية والمتطلبات المهارية والمتطلبات الادارية تهدف إلى إزالة الحواجز، التواصل الفعال، التقييم المستمر، التحسين المستمر، التدريب، وتمكين العاملين. كما أوضحت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين ممارسة مديري رعاية الشباب لهذه المتطلبات وتطوير مهاراتهم القيادية في العمل مع الشباب الجامعي. وتوصلت الدراسة الى مجموعة من المقترحات بناء على نتائج الدراسة لتعزيز المهارات القيادية لمديري رعاية الشباب وبشكل عام، توفر الدراسة فحصاً شاملاً لمتطلبات الجودة ومهارات القيادة اللازمة لمديري رعاية الشباب للعمل بفعالية مع شباب الجامعات، بما يتماشى مع رؤية مصر ٢٠٣٠.

الكلمات المفتاحية: متطلبات الجودة، المهارات القيادية، مديري رعاية الشباب، الشباب الجامعي.

Quality requirements to enhance the leadership skills of youth welfare managers in working with university youth

Abstract

The study aimed to identify the quality requirements to enhance the leadership skills of youth care managers in working with university youth. The study identified the necessary requirements for developing the leadership skills of youth care managers to work effectively with university youth. It emphasized the importance of developing their leadership skills to face challenges.

The most prominent leadership skills required to face challenges are communication skills, management skills, and negotiation skills. It is a descriptive study that used the comprehensive social survey method for youth care managers and applied a questionnaire to 77 managers and department heads. The study reached a set of results, the most prominent of which are: The quality requirements necessary to enhance the leadership skills of youth care managers are cognitive requirements, skill requirements, and administrative requirements aimed at removing barriers, effective communication, continuous evaluation, continuous improvement, training, and empowering employees. The study also showed that there is a positive relationship between the practice of these requirements by youth care managers and the development of their leadership skills in working with university youth. The study reached a set of proposals based on the study results to enhance the leadership skills of youth care managers. Overall, the study provides a comprehensive examination of the quality requirements and leadership skills necessary for youth care managers to work effectively with university youth, in line with Egypt's Vision 2030.

Keywords: Quality requirements, Leadership skills, Youth care managers,
University youth

أولاً: مشكلة الدراسة:

تعد القوى البشرية المؤهلة في أي مجتمع ثروته الحقيقية، والمحرك الرئيس له في عمليات التنمية الشاملة والمستدامة، وآداته الفاعلة لتحقيق أهدافه، ولقد فرضت التغيرات الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية التي حدثت في العقود الثلاثة الماضية تطورات عالمية هائلة في مجالات الاقتصاد، والاجتماع، والعلم، والتقنية والثقافة تمثلت في: ثورة الاتصالات، وثورة العولمة، والثروة المعلوماتية والاقتصاد. (صقر، ٢٠٢٠، ٣٧)

وإذا كان الشباب هم القادرون على دفع عجلة التنمية وحمل لواء التغيير فثمة نوع آخر من الشباب له طاقه فعالة ومنتجة وهي القادرة على إحداث التغيير في جميع مجالات الحياة وهو الشباب الجامعي، وذلك فالشباب الجامعي شباب مثقف تتوفر لديه القوة على العمل، والقدرة على الحركة والنشاط، كما أن الشباب الجامعي هم الفئة المزودة بالعلم، والمعرفة، والثقافة على أحدث مستوى يتناسب مع روح العصر ومتطلباته، لذا لا بد أن يلقى اهتماماً من قبل الدولة والمؤسسات المعنية به. (حلمي، ١٩٧٣، ١٢٢)

وقد اهتمت العديد من المؤسسات بتطبيق الجودة، وأثبتت نجاحاً ملحوظاً في تحسين أدائهم ولذلك فأن الاهتمام بالجودة في العمل مع الطلاب يكمن في أنه يؤدي إلى الوقاية من الأخطاء وتجنب تكرار الخدمات للطلاب وأن نظام الجودة الشاملة يمكن الأخصائي الاجتماعي من دراسة احتياجات الطلاب، والوفاء بتلك الاحتياجات، وأن تطبيق الجودة الشاملة في رعاية الشباب يؤدي إلى تدعيم الترابط، والتنسيق بين الأخصائيين الاجتماعيين بالإدارات المختلفة، وتساعد على العمل بروح الفريق بين الأخصائيين والعاملين بالإدارات المختلفة وكذلك توفير المعلومات المرتبطة لهم وبناء الثقة بين أفراد المؤسسة ككل. (عبد المحسن، ٢٠٠٦، ١٢٠)

وهذا ما أكدت عليه دراسة Erhan Mergen

2000 حيث أجريت الدراسة، للتعرف على مدى اهتمام الجامعات الأمريكية بتطبيق مبادئ أسلوب الجودة الشاملة في التعليم العالي واستخدام أدواته وكانت أهم نتائج الدراسة وضع نموذج مقترح لتطبيق أسلوب الجودة الشاملة في ميدان الإدارة و يتكون من ثلاثة أجزاء هي: جوده التخطيط - جوده التصوير - جوده الأداء، وإنه يمكن تطبيق هذا النموذج بعد التدريب على استخدامه في العديد من الكليات والمعاهد العلمية، وكذلك تدريب الموظفين، والكوادر القيادية الذين تنقصهم المعرفة بالجودة وجودة الإدارة، ويؤكد هذا النموذج على المتابعة المتعلقة بالكفاءة والأداء مما يؤدي إلى زيادة التحسين في الأداء، ويسهم هذا النموذج في التخطيط الجيد للعمليات والإجراءات الإدارية .

(Mergen & et al, 2000)

وإن الهدف الأساسي من تطبيق الجودة في العمل مع الجماعات هو: الارتقاء بمستوى الخدمات التي تقدم للطلاب، وتوفير الوقت والجهد لتحقيق الاستفادة المنشودة وإشباع رغباتهم، وزيادة القدرة على جذب الطلاب للاشتراك في الأنشطة الطلابية، وإيجاد بيئة مناسبة تعمل على استمرار جهود التطوير، وتوفير الموارد اللازمة لذلك، ومساعد الأخصائيين على مواجهة المشكلات من خلال:: تحديد الأولويات وتحليل المشكلات عامه. (السلمي، ١٩٩٥، ٤٠)

وهذا ما أكدت عليه دراسة ممدوح محمود محمد عثمان (٢٠٠٧) حول "تقويم إدارة النشاط الرياضي بجامعة جنوب الوادي في ضوء مقومات الجودة الشاملة واستهدفت الدراسة تقويم إدارة النشاط الرياضي من خلال: التعرف على واقع إدارة النشاط الرياضي بالجامعة، ومقومات الجودة الشاملة بإدارة النشاط الرياضي بالجامعة ووضع تصور مقترح يزيد من فاعلية إدارة النشاط الرياضي بالجامعة في ضوء مقومات الجودة الشاملة، ومن

أهم النتائج: عدم تناسب أهداف النشاط الرياضي مع الإمكانيات المتاحة ووجود معوقات تحول دون التخطيط الأمثل لتحقيق الأهداف الموضوعية، وعدم مراعاة مواعيد المحاضرات عند تنفيذ الأنشطة. (عثمان، ٢٠٠٧)

وتكمن أهمية الشباب الجامعي بالنسبة للمجتمع فيما يمثله من مصدر للتجديد، والتغيير من خلال مشاركته في مسئولية تحقيق أهداف المجتمع، ومن هنا كان اهتمام المجتمعات برعاية الشباب وتقديم الخدمات المتكاملة لهم وتوفير الحاجات الاجتماعية للشباب الجامعي، ويزداد هذا الاهتمام بشباب الجامعات لإعدادهم وتهيئتهم لقيادة المجتمع في المستقبل في كافة مجالات الحياة بإتاحة الفرص أمامهم ليشاركوا بأنفسهم في صناعة القرارات التي تتصل بحياتهم خارج الجامعة بعد تخرجهم. (أبو المعاطي، ١٩٩٩، ٢١)

وأكدت دراسة محمد الظريف سعد محمد (١٩٩٣): حول " العلاقة بين ممارسة برامج خدمة الجماعة وإشباع الحاجات الإنسانية للشباب الجامعي " واستهدفت الدراسة التعرف على دور برامج خدمة الجماعة في إشباع الاحتياجات الإنسانية المختلفة، وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة إيجابية بين ممارسة خدمة الجماعة وإشباع الحاجات الإنسانية للشباب الجامعي. (سعد، ١٩٩٣)

كما تلعب خدمه الجماعة باعتبارها أحد طرق الممارسة المهنية للخدمة الاجتماعية دورا هاما في تأهيل القيادات وذلك بصقلهم بالمهارات الاجتماعية والقيادية التي يحتاجها العاملين حتى يتمكنوا من أداء أدوارهم بكفاءة وفاعليه مع الشباب. (محمد، ١٩٩٣، ٢٥)

كما أشارت دراسة Belfer Sharon ٢٠٠٢ - إلى أن هناك ارتباط إيجابيا واضحا بين التدريب على مهارات القيادة، وتحقيق الأهداف الاجتماعية ومن الجدير بالذكر أن عدم تقديم البرامج التدريبية للأخصائيين الاجتماعيين قدر يترتب عليه قصور

في الأداء المهني، مما ينعكس سلبا على آدائهم وأدوارهم بالكفاءة المطلوبة. (Sharon, 2009) ويرى الباحث أن القيادة هي محاولة التأثير في المحيطين، ومحاولة توجيههم لإنجاز الهدف المطلوب، والقيادي الفعال لابد أن يتحلى بصفات القيادة الفعالة وأن يتعرف على الأنماط المختلفة للقيادة والمهارات المختلفة لها والمهارات القيادية كثيرة ومتنوعة وتنوعها حسب طبيعة النشاط والمؤسسة .

أن رعاية الشباب تمثل مجموعة الجهود الموجهة بغرض جعل كل طالب مواطن صالح يؤمن بنفسه وبقيم مجتمعه ويقدر على مواجهة احتياجاته واحتياجات مجتمعه ومشكلاته ومشكلات مجتمعه بصورة سليمة، ويدار العمل في إدارات رعاية الشباب بالجامعات المصرية وفقا لخطط محددة تلتزم بتنفيذها إدارات رعاية شباب الكليات التابعة للجامعة، ويشرف علي تنفيذها مديرو الإدارات برعاية شباب الجامعة، ومديرو إدارات رعاية الشباب بكليات الجامعة ويعاونهم الأخصائيين الاجتماعيين والرياضيين ومؤهلات أخرى، ولكن هناك من السلبات بإدارات رعاية الشباب بالجامعات ما يعوق إبداع وابتكار الكثير من العاملين بها. (قانون تنظيم الجامعات، ٢٠٠٦، ٨)

بالإضافة لما سبق يمارس مديرو رعاية الشباب أدواراً متعددة في مجال رعاية الشباب سواء كانت أدواراً إدارية، أو وقائية أو أدواراً إنمائية فلا بد من دراسة مراحل النمو والتعمق فيها ودراستها جيداً حتى يلم بخصائصها المختلفة، ويعرف الحاجات التي لابد من إشباعها في كل مرحلة، لأنه سوف يعد الأنشطة ويخطط البرامج التي تعمل على إشباع الحاجات النفسية والعقلية والجسمية والاجتماعية.

(دندراوي، ٢٠٠١، ٨) ويرى الباحث أن الأدوار المنوط بها مديري رعاية الشباب تتطلب مهارات مختلفة، ومتنوعة تسهم بقدر كبير في إثراء دعائم نظرية، وأخرى ميدانية

تساعد في تأدية عملهم بصورة أكبر وفي وقت أقل
هذه المهارات هي المهارات القيادية.

والمهارات القيادية هي قدرة القائد على إحداث
المواءمة بين الجماعة، والبيئة الخارجية، والداخلية
المحيطة بهذه الجماعة بحيث يجعل من هذه البيئة
قوة دافعة لتحقيق أهداف الجماعة وهي أيضا قدرة
القائد على التواصل بشكل جيد مع الآخرين وإدارة
وقت الجماعة، والتأثير على فريق العمل الذي
يقوده من أجل حل المشكلات التي يواجهها والعمل
على اتخاذ القرار المناسب.

وهذا ما أكدته دراسة طة عبد العزيز محمد الديب
(١٩٩٧): حول "دور خدمة الجماعة في تعديل
مفهوم القيادة عند أعضاء الجماعة" وتوصلت إلى
أن ممارسته خدمه الجماعة أدت إلى تطوير مفهوم
القيادة لدى أعضاء الجماعة وممارسة خدمة
الجماعة أدت إلى تعديل سلوك الأعضاء الذين
يتحملون مسئوليات قيادية في الجامعة من حيث
الشعور بأدوارهم القيادية بكفاءة أفضل (محمد،
١٩٧٣)

وتأسيسا على ما تم عرضه في مدخل مشكلة
الدراسة والدراسات السابقة يرى الباحث أن مشكلة
الدراسة تتبلور في القضية الآتية "الاتجاه نحو
متطلبات الجودة لتعزيز المهارات القيادية لمديري
رعاية الشباب اعتمادا على أسس علمية تعتمد على
مقاييس وأبعاد الجودة يمكن من خلاله: تنمية
المهارات القيادية الهامة لمديري رعاية الشباب
باستخدام: تكتيكات، وأساليب، واستراتيجيات طريقة
خدمة الجماعة من أجل توفير سبل الرعاية للشباب
الجامعي".

ثانياً: أهمية الدراسة:

ترجع أهمية الدراسة الحالية إلى ما يلي :

- ١- يحتل قطاع الشباب مرتبة هامة
في المجتمع حيث شكلت نسبة الشباب
في الفئة العمرية من ١٨ - ٢٩ عام
٢٠٢٣ نسبة ٢١% بعدد ٢١.٩ مليون

شباب من إجمالي عدد سكان الذي بلغ
١٠٥ مليون نسمة في تعداد عام
٢٠٢٣.

<https://www.capmas.gov.eg>

٢- تحتل قضايا الشباب مرتبة
متميزة في سلم الأولويات على
المستويين الدولي والمحلي متمثلا في
استراتيجية التنمية المستدامة (رؤية
مصر ٢٠٣٠) محطة أساسية في
مسيرة التنمية . (وزارة التخطيط،
٢٠١٥، ٤٠٧)

٣- يعتبر الشباب أساس المساهمة
في التنمية والتقدم في المجتمع ومن هنا
تأتى ضرورة الاهتمام به، وإشباع
احتياجاته لكي يحقق الأهداف المرجوة
منه.

٤- زيادة أعداد الملحقين بالتعليم
الجامعي في مصر حيث بلغ نحو ٢.٨٥
مليون طالب خلال العام الجامعي
٢٠٢٣/٢٠٢٤. (الجهاز المركزي
للتعبئة العامة والاحصاء، ٢٠١٨)

٥- تعتبر تنمية المهارات القيادية
من الأدوات التي تسهم بشكل إيجابي في
تحقيق النمو المهني لمديري رعاية
الشباب .

٦- تعتبر قضية تحقيق الجودة
بالمؤسسات الاجتماعية وخاصة رعاية
الشباب مطلب أساسي لتحقيق التنمية
الاجتماعية المنشودة.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق هدف رئيس وهو
"التعرف على الجودة وتعزيز المهارات القيادية
لمديري رعاية الشباب في العمل مع جماعات
الشباب الجامعي". ويندرج تحت هذا الهدف الرئيسي
مجموعة من الأهداف الفرعية تتمثل في:

١- تحديد المهارات القيادية اللازمة

لمديرين رعاية الشباب.

٢- تحديد متطلبات الجودة لتنمية

المهارات القيادية لمديري رعاية

الشباب.

٣- تحديد معوقات تنمية المهارات

القيادية لمديري رعاية الشباب.

٤- تحديد مقترحات تنمية المهارات

القيادية لمديري رعاية الشباب .

رابعاً: تساؤلات الدراسة:

تنطلق الدراسة الراهنة من التساؤل الرئيس وهو:

كيفية استخدام الجودة في تعزيز المهارات القيادية

لمديري رعاية الشباب في العمل مع جماعات

الشباب الجامعي؟ وينبثق من هذا التساؤل الرئيس

مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي:

١- ما متطلبات الجودة لتنمية المهارات

القيادية لمديري رعاية الشباب؟

٢- ما المهارات القيادية اللازمة لمديرين

رعاية الشباب ؟

٣- ما معوقات تنمية المهارات القيادية

لمديري رعاية الشباب ؟

٤- ما مقترحات تنمية المهارات القيادية

لمديري رعاية الشباب ؟

خامساً: مفاهيم الدراسة:

أ- مفهوم الجودة:

يعرفها مدحت أبو النصر الجودة لغوياً بأنها المقابلة

والاتفاق والمطابقة، ويرجع أصل المصطلح إلى

الكلمة اليونانية Qualities وتعني طبيعة الشيء

ودرجة الصلابة، وقديماً كأن يشير مصطلح الجودة

إلى الدقة الإتقان في البناء وفي الإدارة ونجد أن

جورأن يعرفها بأنها الصلاحية للاستخدام، أما

كروسبي فيعرفها بأنها المطابقة للاحتياجات

وللمواصفات. (أبو النصر، ٢٠٠٨، ١٠٣-١٠٤)

ويعرفها آن كونور ٢٠١٩ على أنها تشير إلى

المواصفات والخصائص المتوقعة في المنتج او

الخدمة والعمليات والانشطة التي من خلالها تتحقق

اوتساهم في اشباع رغبات المستفيدين.

(Connor, 2019, 125)

ويمكن تعريف الجودة إجرائياً هذه الدراسة كما يلي:

١- عملية يمكن من خلالها: إنجاز

المهام المطلوبة بأسرع وقت ممكن

وبأقل الإمكانيات.

٢- يمكن من خلالها: الوصول إلى

الأهداف المنشودة التي تسعى إليها

المؤسسة.

٣- عملية تهدف إلى تحقيق متطلبات

العميل والتركيز المتناهي على

إرضائه بأعلى درجة ممكنة.

٤- تهدف إلى تحقيق التميز من خلال:

بناء عناصر الميزة التنافسية.

٥- عملية موجهة لتحقيق أعلى أداء في

كل المجالات.

٦- طريقة الإدارة المنظمة، وتهدف إلى

تحقيق التعاون والمشاركة المستمرة

من العاملين بالمنظمة من اجل

تحسين السلعة أو الخدمة لتحقيق

رضا العملاء.

٧- عملية إدارية تقوم بها المنظمة

بشكل تعاوني لإنجاز الأعمال .

ب- مفهوم المهارات القيادية:

يعرف السكري ٢٠٠٠ في قاموس الخدمة

الاجتماعية المهارة على أنها القدرة على الاتصال

بالآخرين، والعمل معهم لتحقيق أهداف اجتماعية

محددة وتتضمن هذه المهارة التحدث بطريقة يمكن

فهمها والكتابة الواضحة والتركيز على الناس

المؤثرين. (السكري، ٢٠٠٥، ٥٠٠)

ويعرفها أيضا Neil Thompson ٢٠٠٠ بأنها

القدرة على تنفيذ نشاط معين بفعالية وموضوعية

فى فترة زمنية معينة وتتميز المهارات القيادية بقابليتها للتعليم من حيث إنها تسمح لنا بإدراك جوانب من شخصياتنا توضح أن لدينا مهارات يمكن تعلمها بمرور الوقت. (Thompson, 2000, 81)

ويعرفها ماجدى عاطف ٢٠٠٨ على أنها القدرة على استخدام المعرفة بفاعلية وسرعة في الإنجاز وتنفيذ الأعمال، كما تعتمد على قدرة الشخص المهني في التفكير الواقعي، والقدرة على المناقشة والحوار الفعال والقدرة على الإنصات الواعي، والقدرة على مساعدة الآخرين في المواقف المختلفة. (محفوظ وآخرون، ٢٠٠٨، ١٣٨)

ويعرفها جمال شحاته ٢٠٠٩ على أنها نظام متناسق من النشاط الذى يستهدف تحقيق هدف معين وتصبح هذه المهارة اجتماعية عندما يتفاعل فرد مع آخر ويقوم بنشاط اجتماعي يتطلب منه مهارة ليوائم بين ما يقوم به الفرد الآخر وبين ما يفعله هو وليصح مسار نشاطه وليحقق بذلك هذه الموائمة. (حبيب، ٢٠٠٩، ٩٩)

ويعرف Many Elsbernd مهارات القيادة على أنها هي مجموعة من القيم والسلوكيات التي يكتسبها القائد التي تهدف إلى تشجيع المشاركة والاتصال والتقدم بين أعضاء الجماعة، وتعمل على إنجاز بعض الأعمال التي تتعلق بالجماعة. (Elsbernd, 2013, 1110)

ويعرفها جون ادير ٢٠٢٠ على انها قدره القائد الاداري على استخدام المعارف المتخصصة وبراعته في استعمال الطرق العلمية والوسائل الضرورية لانجاز اعماله وتحسين الاداء فالمهارات القيادية للقائد تمكنهم من تفهم ما يعرض عليه من امور وفهم المشكلات التي تواجه الفنيين والعاملين ومناقشتهم وتبسيط الامور والاجراءات الى اكبر حد ممكن. (Adair, 2020, 25)

وتحتوى القيادة على العديد من المهارات الفرعية والتي تكونها وترتبط بممارستها واتقانها وقد تم

اختيار مهاره الاتصال ومهاره الإدارة ومهاره التفاوض طبقا لنتائج الدراسات السابقة التى أكدت على ارتباطهم بالقيادة. ويمكن تعريف المهارات القيادية إجرائيًا كالآتي:

١- مهارات يمكن من خلالها تحقيق الجودة

داخل مؤسسات رعاية الشباب

٢- مهارات تسهم في تحقيق النمو المهني

لمديري رعاية الشباب من خلال: الاتصال

والدافعية والتعاون وحل المشكلات بسلوب

علمي

٣- مهارات يستخدمها مديرو رعاية الشباب

كأحد المداخل الهامة للنهوض بالإدارة

ومنة إلى الجودة الشاملة

٤- تتطلب وسائل وأدوات وتكتيكات لتحقيقها

.

٥- تقاس من خلال: الأداء المتميز والجودة

والسرعة.

٦- تكتسب من خلال: التعلم والتدريب يحتاج

اكتسابها ونموها إلى استعداد شخصي

وقدرات عقلية وجسمية وسلامة الحواس.

٧- من أهم المهارات القيادية مهاره الاتصال

و مهارة الإدارة ومهاره التفاوض ومهارة

اتخاذ القرار ومهاره حل المشكلات .

ج- مفهوم رعاية الشباب

ويعرف محمد عزمي صالح ١٩٩٥ رعاية الشباب على

أنها مهنة وقائية وعلاجية وإنشائية للعمل مع

الشباب بهدف تحقيق النمو السليم للشباب

وللمجتمع من خلال: عمليات وجهود وخدمات تتم

بالتنسيق بين مختلف أدوار أجهزة الخدمات في

المجتمع في مجال الشباب (صالح، ١٩٩٥، ٥٥)

ويعرفها Roy Ferguson 2018 بأنها خدمات

مهنية أو عمليات مهنية ومجهودات منظمة لها

صفة الوقاية والعلاج تؤدي للشباب، وتهدف إلى

مساعدة الشباب كأفراد أو جماعات للوصول إلى

حياء تسودها علاقة طيبة ومستويات اجتماعية

تتمشى مع رغباتهم وإمكاناتهم وتتوافق مع
طموحات المجتمع الذي يعيشون فيه.
(Ferguson, 2018, 235)

ويعرف Martin Davis 2000 رعاية الشباب
على أنها المؤسسات والنوادي الشبابية التي تعمل
مع الشباب بصورة مباشرة و يوجد لها مقرات
وهيكلية إدارية، وبطبيعة الحال مؤسسات لا تهدف
إلى الربح وتقدم خدمات إلى الشباب سواءاً ثقافية
أو توعية تثقيفية أو رياضية أو فنية أو غير ذلك
من الأنشطة والبرامج. (Davis, 2000, 33)

سادساً: الإطار النظري للدراسة

• الجودة في التعليم الجامعي

١- أهمية تطبيق الجودة في التعليم الجامعي:

(العبادي، ٢٠٠٦، ٦٧٧)

■ تطوير النظام الإداري في الجامعة
نتيجة وضوح الأدوار وتحديد
المسؤوليات.

■ الإرتقاء بمستوى الخدمات التعليمية
المقدمة للطلاب التي تنعكس علي
جوانب شخصياتهم.

■ زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى
الأداء لجميع الأكاديميين والإداريين.

■ الوفاء بمتطلبات الطلاب والمجتمع
والبحث العلمي والوصول إلي
رضاهم.

■ توفير مناخ من التفاهم والتعاون
والعلاقات الإنسانية السليمة بين
العاملين.

■ تمكين إدارة الجامعة من حل
المشكلات بالطرق العلمية الصحيحة
والتعامل معها من خلال الإجراءات
التصحيحية والوقائية لمنع حدوثها
مستقبلاً.

■ رفع مستوى الوعي لدى المستفيدين
من خدمات الجامعة من خلال إبراز
الإلتزام بنظام الجودة.

■ الترابط والتكامل بين جميع
الأكاديميين والإداريين في الجامعة
والعمل بروح الفريق الواحد.

■ تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة
يمنح الجامعة احتراماً وتقديراً وصور
ذهبية إيجابية.

ويري الباحث أن فوائد تطبيق الجودة في الجامعات
بتحقيق (تحسين كفاية الإدارة بالجامعة، تطوير
المناهج، تطوير أساليب القياس والتقييم، تحسين
الأهتمام بأستخدام تكنولوجيا التعليم ورفع مستوى
أداء العاملين من أكاديميين وإداريين وتشجيع عمل
الفريق الواحد، تنمية القدرات الإدارية إتقان الكفايات
المهنية، تحسين مخرجات التعليم، زيادة رضا
الطلاب، زيادة إنتاج البحث العلمي في الجامعة،
وتحسين الاقتصاد والرفاهية).

إن جودة التعليم العالي تعني مقدرة مجموع
خصائص ومميزات المنتج التعليمي علي تلبية
متطلبات الطالب، وسوق العمل والمجتمع وكافة
الجهات الداخلية والخارجية المنتفعة، ومن المعروف
أن تحقيق جودة التعليم يتطلب توجيه كل الموارد
البشرية والسياسات والنظم والمناهج والعمليات
والبنية التحتية من أجل خلق ظروف مواتية للإبتكار
والإبداع في ضمان تلبية المنتج التعليمي للمتطلبات
التي تهيئ الطالب لبلوغ المستوى الذي نسعي
جميعاً لبلوغه، ولما كانت التطورات العلمية
والتكنولوجية وأنفجار المعرفة كما نشهدها اليوم، بل
ويتوقع أن تزداد في القرن الحادي والعشرين، فإن
الأنظمة التعليمية التقليدية ومن ثم التعليم العالي
تصبح غير قادرة علي الوفاء بما ينبغي أن تحقق
من أهداف فالتعليم التقليدي الذي تمارسه جامعاتنا
يحتاج إلي تطوير وتحديث مستمر وفق معايير
جديدة تأخذ في الحسبان حاجات الفرد والمجتمع

المتغيرة في ضوء ما تفرضه التطورات العلمية والتكنولوجية الحديثة. (جميل، ٢٠٠٨، ٥٥:٤٣)

٢- أبعاد ومعايير الجودة في التعليم الجامعي:
هناك أبعاد يجب مراعاتها عند أداء الخدمات لتحقيق الجودة وهي كما ذكرها "باراشورمان وزملائه" Parasuraman et all, (١٩٨٨م)، تمثل خمسة أبعاد هي: (Parasuraman et all, 1988, 21-27)

- الجوانب المادية الملموسة: ويقصد بها مدى مناسبة المبنى من حيث مظهره الخارجي وتنظيمه الداخلي لنوعية الخدمة وكذلك الأجهزة والأدوات والمعدات المستخدمة في إنتاج الخدمة، ومظهر العاملين في المنظمة، ووسائل الاتصال.
- الاعتمادية: ويقصد بها القدرة على أداء الخدمة وفقاً للوعود المقدمة بدقة وبدون أخطاء.
- الاستجابة: ويقصد بها السرعة في تقديم الخدمة واستعداد العاملين لمساعدة العملاء أو المستفيدين.
- الأمان والضمان: يقصد بها قدرة العاملين على كسب ثقة العملاء وتقديم الخدمة خالية من المخاطر.
- التعاطف: ويقصد به اهتمام العاملين بالعملاء وتوفير العناية الشخصية لكل عميل.

ويري "كوتلر" (١٩٩٤م) أن للجودة خمسة أبعاد أساسية تتمثل في الضمان والاعتمادية، والتعاطف، والاستجابة، والتجسيد المادي. (Kotler, 1994, 56)

وهناك وجهة نظر شاملة تحدد أبعاد الجودة: (نياز، ٢٠٠٥، ٣٨-٣٤)

أ- فعالية الرعاية (Effectiveness of care): تشير الفعالية إلى أي درجة تم

إنجاز الهدف الموضوع وإلى أي درجة تحققت النتائج المرغوبة من الرعاية وإلى أي درجة نجحت الإستراتيجية الموضوعة في تحقيق الأهداف، ولمعرفة المقصود بهذا البعد يجب الإجابة عن السؤال التالي: "هل الإجراء أو التدخل الذي تم إجراؤه أعطى النتائج المرجوة منه؟"، وبذلك تقاس الفعالية بنسبة النتائج إلى المدخلات.

ب- كفاءة تقديم الخدمة (of Service Efficiency Delivery): هي نسبة مخرجات الخدمات (out puts of services) إلى التكاليف المتعلقة بإنتاج تلك الخدمات، وتعني الاستخدام المتوازن للموارد (البشرية والمالية والمادية) لتقديم أفضل خدمة، وتحقيق أكبر منفعة ضمن الموارد المتاحة

ج- المقدرة التقنية-الكفاءة الفنية (Technical Competence): لهذا البعد أهمية في مجال الخدمات، حيث يتضمن المهارات ذات العلاقة بالإشراف والتدريب وحل المشكلات.

د- استمرارية تقديم الخدمات (Continuity): هي إحدى ضروريات ضمان الجودة، وتعني ألا تنقطع الخدمات المقدمة.

هـ- السلامة العامة (Safety): التقليل ما أمكن من خطر التعرض للإصابات الناتجة عن ممارسة المهنة، أو الأخطار المتعلقة بالخدمات لكل من مقدم الخدمة ومتلقيها.

و- الوصول إلى الخدمات (Accessibility): تعني سهولة الوصول إلى الخدمات، ويعتبر هذا البعد من أهم أبعاد الجودة، لأن صعوبة الوصول إلى الخدمات يمكن

أن يمنع أحياناً الحصول على الخدمات الأساسية والتي نقصها يؤدي إلى حدوث مشاكل مستقبلاً.

ز- العلاقة بين الأفراد Interpersonal

relations: يتعلق هذا البعد بالتفاعل بين العملاء وبين الإداريين في المؤسسة، ويعني وجود الثقة والاحترام والسرية واللباقة والتجارب والتفهم والإصغاء والتواصل بين مقدمي الخدمات والعملاء.

ح- الملاءمة Appropriateness: هي

اتباع الإجراء الصحيح للحالة محل العمل.

ط- التوقيت المناسب Timeliness: القيام

بالعمل في الوقت المناسب.

ي- الخيار Choice: وتعني إمكانية اختيار

العمل لمقدم الخدمة والخطأ والضمان عندما يكون ذلك ملائماً.

ك- البنية التحتية الفيزيائية ووسائل الراحة

Physical Infrastructure &

Comfort: وتعني الخدمات التي تشمل

المظهر الفيزيائي للمؤسسة ونظافتها ووسائل الراحة والخصوصية وباقي الجوانب الهامة للمستفيدين من الخدمات، وكذلك الشكل الخارجي للمبنى ووسائل الراحة والترفيه وضمان الخصوصية.

ثالثاً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم

الجامعي:

يرتبط منطق إدارة الجودة الشاملة (TQM)

بمجموعة متكاملة من السمات والخصائص

الإيجابية التي يطلق عليها مبادئ مدخل إدارة

الجودة الشاملة، وهذه المبادئ تشكل المعالم، أو

المرتكزات الرئيسية التي يبنى ويؤسس عليها نظام

هذا المدخل، ويحدد السلمي المرتكزات الرئيسية

لتحقيق الريادة في إدارة الجودة الشاملة في كل من:
(السلمي، ١٩٩٥، ١١٠)

▪ الالتزام طويل الأجل بإحداث التطوير

المستمر في كل العمليات والأنشطة .

▪ تبني مفهوم "عدم الخطأ" (Zero

error) أو الأداء السليم من أول مرة

(Right first time)

▪ تقوية الأفراد وتأكيد خبراتهم من أجل

تحسين الجودة والأداء .

▪ تنمية مدخل متكامل لإدارة أنشطة الجودة

.

▪ تجنب القرارات غير المؤسسة على

المعلومات المتكاملة .

▪ توفير الدعم والمساندة من قبل الإدارة

العليا لمفاهيم الجودة الشاملة، وحفز

الأفراد وقيادتهم وفقاً لهذه المفاهيم

▪ الاهتمام بإدارة التحسين المستمر، مع

تحقيق الترابط والتكامل بين أجزاء

المنظمة.

رابعاً: متطلبات تحقيق الجودة في التعليم الجامعي:

وتتطلب إدارة الجودة ضرورة وجود مجموعه من

المقومات الأساسية ترتكز عليها، وتعتبر متطلبات

وعوامل رئيسية تبني فلسفه الجودة في التطبيق

العلمي، ولقد تبين للباحث عدم وجود اتفاق بين

العلماء والمهتمين بشأن متطلبات وعناصر تطبيق

إدارة الجودة الشاملة، كما تبين أن الاختلاف جاء

في عدد وليس محتوى هذه المتطلبات .

فقد أشار Tenner and Detoro إلى أن نظام

إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى مجموعة من

المتطلبات الرئيسية التي تسهم في تحقيق هدف

التحسين المستمر للأداء والذي يسعى هذا النظام

إلى تحقيقه، هذه المتطلبات تشمل : (Tenner,

210, 1992)

▪ القيادة الإدارية الواعية .

▪ التعليم والتدريب .

■ هياكل إدارية لدعم ونشر وتنفيذ استراتيجيات الجودة الشاملة .

■ الاتصالات .

■ الموارد المالية.

■ التقدير والمكافأة والاعتراف بجهود العاملين .

■ القياس والتحليل للنتائج والأداء .

كما يقدم (Brocka and Brocka, 1992, 109)

إطاراً من المتطلبات الرئيسية لتحقيق

الجودة الشاملة يضم:

■ تحقيق وتوفير الرؤية التنظيمية

Organizational Vision .

■ التغلب على معوقات التطبيق Barrier

Removal .

■ الاتصالات Communication .

■ القياس والتقييم المستمر Continuous

Evaluation .

■ التحسين المستمر Continuous

Improvement .

■ التدريب Training .

■ تمكين وتقوية العاملين Empowering

The workers .

ويرى الباحث أن القائمة التي أوردها معهد إدارة

الجودة الشاملة الفيدرالي في الولايات المتحدة

الأمريكية تعكس بوضوح وبشكل كامل متطلبات

تحقيق إدارة الجودة الشاملة، حيث تشمل هذه

العناصر ما يلي: (Federal Quality Institute, 1990, 8)

١- دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة

الجودة:

يعتبر من أهم العوامل بل وأهمها جميعاً، والتي

تتضمن التطبيق الناجح لإدارة الجودة هو دعم

وتأييد الإدارة العليا الذي يمنع من اقتناعها

وإيمانها بضرورة التطوير والتحسين المستمر الذي

يتمثل في الإعلان بتطبيق إدارة الجودة أمام جميع

المستويات الإدارية، وكافه العاملين على مختلف

مستوياتهم، والإلتزام بالخطط والبرامج على كافه

مستوياتها، وتخصيص الإمكانيات اللازمة للتطبيق

من موارد مالية، وبشرية، وتحديد السلطات،

ومسئوليات، وإيجاد التنسيق اللازم بينهم. (زين

الدين، ١٩٩٦، ٤٥)، فـ دعم وتأييد والتزام الإدارة

العليا يعد العمود الأول في البناء فبدونه يصعب

تحقيق أداره الجودة، كما أن الموارد التي تخص هذا

الغرض سوف تذهب سدى. (برقعان، ٢٠٠١، ٥٩)

٢- وجود أهداف محدده للمنظمة:

أن وجود أهداف محدده تسعى المنظمة إلى تحقيقها

من المتطلبات الأساسية والضرورية لإدارة الجودة.

(عبد المحسن، ١٩٩٦، ١٢١)

٣- التوجه بالمستهلك وتعميق فكره العميل

يدير منظمة:

يعتبر العمل على تحقيق درجه عالية من إرضاء

العملاء الداخليين والخارجيين من أهم محاور

متطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، لذا

ينبغي تعميق فكر العميل الذي يدير المنظمة على

كافة المستويات التنظيمية بالمنظمة فالعميل يعتبر

محور كل لمجهودات في إدارة الجودة، وتحقيق هذا

التوجه يتطلب أن تتخذ المنظمة كافة التدابير التي

تمكنها من تقييم مستوى رضا عملائها. (غني،

٢٠٠٥، ٥٥)

٤- مشاركة العاملين في عمليات التحسين:

يتطلب تبني فلسفة إدارة الجودة التأكيد على

المشاركة والتعاون مع كافة الأقسام والإدارات

بالمنظمة مع إيجاد نوع من التنسيق بين الإدارات

المختلفة داخل الهيكل التنظيمي بل ضرورة إيجاد

ذلك النوع من التعاون بين الإدارات بالمنظمة

والجهات الاستشارية المتخصصة في تطبيق مدخل

إدارة الجودة. (جوزيف جايلونسكي، ١٩٩٦، ٢٦)

٥- تهيئة مناخ العمل و ثقافه المنظمة:

يقصد بتهيئة مناخ العمل أن تهتم الإدارة العليا منذ

البداية بتهيئة وإعداد العاملين بالمنظمة على

مختلف مستوياتهم نفسيا لفهم وقبول واقتناع والاقناع بمفاهيم وممارسة إدارة الجودة، لأن ذلك من شأنه أن يساهم في الحصول على تعاونهم والتزامهم وتقليل مقاومتهم للتغيير، ومن ناحية أخرى فأن نجاح تطبيق إدارة الجودة مرهون بالتهيئة الشاملة لثقافة المنظمة من جميع جوانبها والذي ينظر إليها على أنها مجموعة من المعتقدات الراسخة حول الكيفية التي يتم بها تنظيم العمل والأسلوب الذي يتم وفقا له ممارسة السلطة و أسلوب مراقبه العاملين و كيفية مراقبه آدائهم. (ابراهيم، ٢٠٠٢، ٤٨)

٦- استخدام الأساليب الحديثة في حل المشكلات :

إن أحد متطلبات تطبيق إدارة الجودة وجود نظام قادر على القياس الدقيق المبني على الأساليب الإحصائية الملائمة لتحديد الاختلافات السلبية في أداء وتنفيذ العمليات، والأنشطة، والعمل على القضاء على هذه الاختلافات بشكل جذري. (إدريس وآخرون ٢٠٠٣، ٢٧)، وهذا يعني ضرورة إدخال التحسينات، والتطورات على أساليب، ونماذج حل المشكلات الإدارية ومشكلات الجودة، مع ضرورة تدريب المديرين والعاملين على كيفية استخدام هذه الأساليب والنماذج. (توفيق، ١٩٩٧، ٩٥)

٧- الإدارة الفعالة للموارد البشرية بالمنظمة:

إن خير ضمان حقيقي لإستمرار نجاح تطبيق مدخل إدارة الجودة هو المورد البشري الفعال الذي يستوجب أن يكون محل عناية وإهتمام ويتم ذلك من خلال: الإدارة الفعالة في جميع النواحي الخاصة به ابتداء من وضع نظام للاختيار والتعيين وشغل الوظائف وتقييم الأداء وبرامج التدريب وأساليب التحفيز، وبناء فرص العمل ذاتية الإدارة وانتهاءا بالمشاركة والتعاون في إظهار المشاكل، وتقديم الحلول لتحقيق التحسين المستمر. (الساعاتي، ١٩٩٧، ٣٧)

٨- تبني الأنماط القيادية المناسبة لمدخل

إدارة الجودة :

إن النمط القيادي الذي يعتبر ملائم أو مناسب لمدخل إدارة الجودة يمكن وصفه بأنه ذلك النمط الذي يعمل بروح الفريق، والذي يجاهد من اجل توفير ودعم مناخ يسود فيه العمل الجماعي المنسق ويولي له اهتماما متوازنا بالعنصر البشري والعمليات والجانب الهيكلي في التنظيم والذي يؤمن بأن غرس القيم الإيجابية في العلاقات امر من شأنه تحقيق روح الفريق، وتعظيم مصلحه كل من الفرد والمنظمة. (John, 2014, 232)

٩- التدريب المستمر للعاملين:

تظهر الحاجة الى التنمية البشرية والتدريب المستمر، فجميع العاملين بالمنظمة بحاجة إلى التدريب الذي يجعلهم في وضع أفضل بخصوص الإلمام بجميع العمليات التي تتم في المنظمة ومن هنا تنشأ الحاجة الماسة لتطوير التدريب بالمنظمة بشكل أفضل، وفي كل الأحوال ينبغي أن يشمل التدريب على دورات تنشيطية في المواد التدريبية التي تتعلق بإدارة الجودة، وأن ذلك يضمن أن تكون مهارات العاملين واتجاهاتهم منسجمة ومسايرة وملائمة لفلسفة التحسن المستمر مع مراعاة أن يكون النشاط التدريبي في صورة مخططة ومنظمة ومستمرة. (بدوي، ٢٠٠١، ٨٨)

١٠- تأسيس نظام معلومات لإدارة الجودة

الشاملة:

أن التركيز على العميل وفكرة العميل يدير المنظمة كأهم مبادئ إدارة الجودة يستلزم توفير المعلومات، وتحليلها، وتبادلها داخل المنظمة بشكل يسمح بمراقبة العمليات بصفه مستمر وتفسير هذه المعلومات حتى تصبح دافعا على رفع مستويات الجودة من خلال: نشر المعرفة بين جميع العاملين بالمنظمة مما يعتبر مسندا وتدعيم لنجاح تطبيق هذا المدخل فتوفير وتأسيس نظام معلومات لإدارة الجودة سيساهم في التركيز على العميل، كما

سيسهم أيضا هذا النظام في استمرار جهود التحسين المستمر، والتنسيق بين الأنشطة المختلفة. (زين الدين، ١٩٩٦، ١١٣)

خامساً متطلبات تطبيق الجودة في التعليم الجامعي:

حدد شاكر أحمد فتحي، وهمام بدر اوي زيدان (٢٠٠٤م)، أن تطبيق الجودة في الجامعات يتطلب الآتي: (فتحي، زيدان، ٢٠٠٤، ٨٩)

- رسم سياسة الجودة وتشمل (من المسئول علي إدارة الجودة وتطبيقها) كيف يتم مراقبة ومراجعة نظام إدارة الجودة الشاملة من جانب الإدارة، تحديد المهام التي يجب أن تتم الإجراءات المحدد لها، وكيفية مراقبة تلك الإجراءات، وكيفية القيام بالعمل التصحيحي في حالة الإخفاق في الالتزام بالإجراءات.

- تحديد الإجراءات التي تشمل (التوثيق والتسجيل، تقديم المشورة، تخطيط المناهج وتطويرها، التقويم، مواد التعليم، اختيار وتعيين الموارد البشرية الأكاديمية الإدارية وتطويرهم.

- توضيح ونشر تعليمات العمل ويجب أن تكون هذه التعليمات واضحة وقابلة للتطبيق.

- القدرة علي القيام بالعمل التصحيحي ويشمل تصحيح ما تم إغفاله أو عمله بطريقة غير صحيحة

- المهارات القيادية لمديري رعاية الشباب الجامعي

أولاً: أهمية المهارات القيادية:

١- أهمية المهارات المهنية لطريقة العمل مع الجماعات: (أحمد وآخرون، ٢٠٠١، ٢٠٥-٢٠٦)

- تعتبر المهارات المرتبطة بالممارسة المهنية في طريقة العمل مع الجماعات أحد الأسس التي تقوم عليها خدمة الجماعة كأحد طرق الخدمة الاجتماعية في عملها مع الجماعات.

- تقوم على مهارات الممارسة عملية المساعدة التي يقدمها الأخصائي للجماعة ولأعضاء داخل اجتماعات الجماعة وخارجها.

- تعتبر مهارات الممارسة المهنية الركيزة الأساسية لمهنة الخدمة الاجتماعية التي تعتمد على تأثير فرد واحد وهو الأخصائي في عميل وهو عضو أو جماعة تأثيراً هادفاً، ولكي تنمو هذه المهارة لابد من توافر الاستعداد والتعليم والتدريب .

- تعد المهارات ركيزة من ركائز ميثاق شرف الممارسة للأخصائيين الاجتماعيين من أجل تقوية الممارسة.

٢- أهمية المهارات القيادية كمهارة في طريقة خدمة الجماعة. (Clark, 2008, 206)

- لأنها حلقة الوصل بين قائد الجماعة والأعضاء والأخصائي والعاملين في المؤسسة لتحقيق الأهداف.

- لأنها وسيلة لتحقيق السياسات والأهداف التي حددتها الجماعة.

- وسيلة لتدعيم القوى الإيجابية في الأعضاء والجماعة والمؤسسة وتقليل الجوانب السلبية.

- السيطرة على المواقف السلبية للأعضاء والمشكلات المختلفة التي تواجه الجماعة وحلها، وحسم الخلافات التي توجد بين الأعضاء أو

بين الجماعة والجماعات الأخرى.

- تنمية وتدريب الأعضاء على القيادة والتبعية واحترام القادة ومواكبة

التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة

الجماعة و المؤسسة.

ثانيًا: خصائص المهارات القيادية:

تعتبر المهارات القيادية أحد أهم المهارات المهنية التي من الضروري أن يكتسبها الأخصائي الاجتماعي خلال عمله مع جماعات الشباب الجامعي، وتعددت الآراء حول خصائص المهارات المهنية لطريقة العمل مع الجماعات وسوف يتم عرض عدد من وجهات النظر على النحو التالي:
أن المهارات القيادية لها خصائص تميزها وهي:
(Elsberd, 2016, 1123)

١- يمكن اكتسابها من خلال: التعلم .

٢- تقاس من خلال: الأداء (التميز، الجودة، السرعة).

٣- ترتبط بالمعارف والقدرات .

٤- يحتاج اكتسابها ونموها إلى استعداد شخصي وقدرات عقلية وجسمية وسلامة الحواس .

٥- تحتاج كل مهارة إلى اكتساب معارف محددة ترتبط بهذه المهارات وتؤدي إليها بشكل أو آخر.

ثالثًا: شروط اكتساب وتنمية المهارات القيادية:

هناك العديد من الشروط الواجب توافرها في القائد الناجح، لكي يكون لديه قابلية لاكتساب المهارات القيادية، وتتعدد وجهات النظر حول شروط اكتساب وتنمية المهارات وسوف نتناولها على النحو التالي:
(سرحان، ١٩٨٧، ٣١)

■ الممارسة والتكرار: فالممارسة لازمة

لاكتساب المهارة، وينبغي أن تتم بصورة طبيعية وفي مواقف عملية.

■ الفهم وإدراك العلاقات والنتائج: فبدون

الفهم تعتبر المهارة آلية لا تعين صاحبها على مواجهة المواقف الجديدة وحسن التصرف فيها.

■ التوجيه: بما يعين على اكتساب

المهارة، وتوجيه المتعلمين إلى

أخطائهم ونواحي قوتهم، وضعفهم

وتعريفهم بأفضل الأساليب للعمل

والأداء .

■ القدوة الحسنة: مما يعين على

اكتساب المهارة أن يشاهد من

يمارسوا المهارات أثناء أدائهم، ويمكن

أن تلعب الصور والأفلام وزيارة أماكن

العمل والأداء دوراً في تعليم المهارة

واكتسابها.

■ التشجيع: فالتشجيع والنجاح يؤديان

إلى تعزيز التعلم وإلى تقدم ملموس

في اكتساب المهارة .

رابعًا: أنواع المهارات القيادية:

١- مهارة الاتصال: الاتصال ظاهرة إنسانية

اجتماعية ليست قاصرة على مجتمع أو عصر

دون الآخر. حيث أن معظم أنشطة الإنسان

الشخصية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية

تعتمد على ما يتمتع به من قدرات اتصالية

بالآخرين، وهذه الظاهرة موجودة منذ بداية

الخلق، ولكن نظرا لما يتمتع به المجتمع

المعاصر من أدوات تقنيه وتكنولوجية هائلة

فقد اطلق الكثير على هذا العصر تحديدا عصر

الإنسان الاتصالي، فلم يعد الاتصال مظهرا من

مظاهر الترف، ولكنه حاجة ملحة فرضها

المتغيرات المتلاحقة في المجتمعات، حيث

أصبح لا غنى عنه باعتباره وسيلة الآخرين في

نقل خبراتهم وأفكارهم. (أبو النصر، ٢٠١٢،

(١١)

ويمكن للأخصائي الاجتماعي أن يستخدم مهارة

الاتصال من خلال: اتصاله بالمسؤولين وكذلك

بالقيادات حيث يتوقف نجاح الأخصائي في عمله

على مدى تكوين العلاقات الناجحة مع المجتمع

الذي يعمل من خلاله: ومن ثم يساهم في تحسين

الخدمات المقدمة للعملاء. (عبد اللطيف، ٢٠٠٣،
(٢٧٤)

أ- خصائص الاتصال الناجح:

الرسالة الاتصالية هي قلب عملية الاتصال وحلقة
الوصل بين المرسل والمستقبل، فلا يمكن أن تتم
عملية الاتصال بدونها، ولابد من توفر بعض
الخصائص في الرسالة الاتصالية حتى تكون ناجحة
وهي: (Ashman, 2010, 104)

▪ صريحة غير متحيزة: بمعنى أنها لا لبس
فيها ويجب أن تقول الحقيقة حتى تنفذ إلى
القلب والعقل، وتؤدي إلى تغير في معلومات
واتجاهات المستقبل .

▪ صحيحة ومضبوطة: بمعنى سلامة لغة
الرسالة الاتصالية وخلوها من الأخطاء
النحوية أو الإملائية واختيار الكلمات
الصحيحة ووضعها في جمل صحيحة وفقرات
معبرة، فاللغة السليمة يبين مدى حرص
المرسل على اتصال رسالته للمستقبل على
اكمل وجه .

▪ واضحة: يجب أن يكون معنى الرسالة
الاتصالية واضحاً بحيث لا يكون هناك أو في
إمكانية لسوء الفهم وهذا يتطلب فحص كل
كلمة وجملته وعبارة من عبارات الرسالة
الاتصالية حتى تكون مفهومه لدى
المستقبل.

▪ تامة أو كاملة: يجب أن تعطى الرسالة
الاتصالية معنى كاملاً عن طريق تزويد
المستقبل بمعلومات وخبرة تجيب عن جميع
أسئلته وتوضح الهدف من الاتصال وهذا
يتطلب من المرسل أن يحلل كل جمهوره
ويعرفهم حق المعرفة .

▪ موجزة أو مختصرة: على المرسل أن يوجز
ويكون الإيجاز بحذف المعلومات التي تسهم
في تحقيق هدف الاتصال .

▪ لطيفة أو طيبة: يجب على المرسل أن
يستخدم الكلمات الطيبة واللطيفة التي تصنف
جوا من الاحترام والتقدير والسرور والمحبة
على جو الاتصال .

▪ محسوسة أو ملموسة: يجب أن تكون كلمات
الرسالة الاتصالية محسوسة لأن الكلمات
المحسوسة أكثر تحديداً للمعنى من الكلمات
لكونها تشير إلى الإنسانية .

ب- شروط فاعلية الاتصال: (خاطر،
١٩٩٤، ١٥)

▪ المعرفة التامة بالمعلومات والبيانات
المطلوب إيصالها للغير .

▪ أن قبول أي رسالة يتأثر بمدى الثقة في
مصدرها وبدون توافر هذه الثقة فلن تحقق
الرسالة أهدافها.

▪ يجب أن تكون لغة الرسالة مفهومه
بالنسبة للشخص الموجه إليه.

▪ يجب أن تتضمن الرسالة معلومات محددة،
فتساؤلات العاملين لا يمكن الإجابة عليها
بعبارات عامة.

▪ يحسن أن تعالج الرسالة موضوعاً محدداً
وهذا من شأنه أن يساعد في فهم الرسالة
بدقة.

▪ اختيار الوقت المناسب لتوصيل الرسالة
من حيث استعداد المستقبل والمرسل
وتوفير الوقت الكافي لها

▪ الصدق في محتوى وأسلوب الرسالة مما
يجعل المستقبل على استعداد لتلقيها
والتأثر بها.

▪ يمكن زيادة فاعلية عملية الاتصال عن
طريق الرسائل المعاونة سواءً بصرية أو
سمعية أو النماذج التوضيحية أو من
خلال: الأمثلة التي تتمشى مع خبرة
المستقبل للرسالة .

- يجب على المرسل أن يتابع رد الفعل أو الفعل المنعكس ليتأكد من وصول الرسالة.
- واستيعابه لما جاء بها أو إرسال رسائل جديدة مكملّة أو متممة لها لكي تصل على الوجه الأمثل.

ج- وظائف الاتصال: (Chan, 2002, 107)

- العمل على تهيئة مناخ أفضل للمنظمات العامة في المجال التنموي من خلال: توفير رؤية واضحة للقضايا المجتمعية لدى هذه المؤسسات .
- التنسيق بين الفاعلين في المجتمع سواء كانوا أفراداً أو جماعات أو مؤسسات ذات أهداف مشتركة.
- تطوير وبناء العلاقات بين أجهزة المجتمع المدني بهدف تعبئة الطاقات والإمكانات لتحقيق الأهداف.

٢- مهارة الإدارة: والأخصائي الاجتماعي الناجح هو الذي يمارس دوره الإداري بفاعلية عن طريق: توفير قدر ملائم من التخطيط الإداري داخل المؤسسة التي يعمل في إطارها وخارج المؤسسة مع مؤسسات المجتمع التي يتعامل معها روح القيادات سواء كانت شعبية، أو مهنية، ويمكن للأخصائي الاجتماعي أن يستخدم مهارة الإدارة من خلال: تقليل القنوات الإدارية، والقيام بالدور الإداري المباشر مع المسؤولين، وكذلك مع القيادات ومتخذي القرار حيث يتوقف نجاح الأخصائي في عمله على مدي تكوين العلاقات الناجحة مع المجتمع الذي يعمل من خلاله: ومن ثم يساهم في تحسين الخدمات المقدمة للعملاء.

(Gummer, 1995, 2180)

أن الإدارة عبارة عن العضو المسئول عن تحقيق نتائج المؤسسة مثل القلب هو المسئول عن الجسم

عن إمداد الجسم بالدم لبقائه على قيد الحياة.
(الهواري، ١٩٩٦، ٧)

أ- أهمية مهارة الإدارة: (المليجي، ٢٠٠٠، ٨٦-٨٩)

- كبر حجم المنظمات وزيادة الحاجة إلى التخصصات المختلفة الأمر الذي يظهر أهمية جود انفصال بين المنظمات وملاكها الأمر الذي يظهر أهمية الرقابة والتنظيم لضمان مصالح الأطراف المختلفة
- المنافسة الشديدة في الأسواق الأمر الذي يتطلب التجديد والابتكار في طرق الإنتاج وفي أدواته لتحقيق الموقودات الاقتصادية .

■ مواجهة الاحتياجات المتجددة ونُدرة الموارد.

■ الندرة المتزايدة في الموارد المادية والبشرية الأمر الذي يتطلب الترشيح والاقتصاد والبحث عن وسائل وطرق تحقيق الفاعلية .

■ القوة المتزايدة للتجمعات التي تدافع عن المستهلكين ومصالحهم الأمر الذي يظهر أهمية وضع السياسات الخاصة بتحسين الجودة والأسعار .

■ الإدارة وسيلة للمواءمة بين الموارد والاحتياجات أي تحقق لسكان المجتمع أكبر فترة ممكنة من إشباع احتياجاتهم في ظل الموارد المتاحة لدى هذا المجتمع .

■ توجيه العاملون بأساليب رشيدة تمكنها من تحقيق هدفها الاجتماعي والاقتصادي.

ب- أنواع مهارات الإدارة: (أبو النصر، ٢٠٠٩، ٥٤)

- مهارات فكرية: يقصد بها القدرة على التفكير المنطقي المرتب وتصور الأمور ورؤية الأبعاد الكاملة لأي مشكلة ما

وتحديد العلاقات بين المتغيرات المختلفة،
مهارة التخطيط، مهارة حل المشكلة، مهارة
الإقناع، مهارة التفاوض، مهارة اتخاذ
القرار .

- مهارات إنسانية: يقصد بها القدرة على
التعامل الفعال الناجح مع الآخرين مع
الزملاء ومع الرؤوسين ومع الرؤساء
ومع العملاء، مثل مهارة كسب الآخرين
وكسب احترامهم .
- مهارات فنية : يقصد بها القدرة على
القيام بالعمل المطلوب بالشكل السليم
ومعرفة تسلسل هذا العمل وخطواته
وإجراءات اللازمة للقيام بالعمل المطلوب،
مثل مهارة كتابة التقرير، مهارة العرض
والتقديم، مهارة وضع الميزانية، مهارة
استخدام الحاسب الإلى .

ج- شروط نجاح مهارة الإدارة: (Adair, 2011, 159)

- البحث عن الشخص الإداري المناسب
من حيث الطاقة الحالية والكامنة
والاتجاهات والشخصية.
- الاستشارة وإعطاء الفرصة للإداريين
ليشاركوا في اتخاذ القرار وما ينبغي
مفاوضته .
- تحديد النتائج المتوقعة بين
الأخصائي الاجتماعي والعملاء
بشكل واضح .
- التخطيط والتفكير المستقبلي وعدم
الانتظار حتى تقع الأزمات بل التنبؤ
بها والتنسيق لتلافيها.
- إعطاء وقت كاف للمشورة الإدارية اذا
كان الأخصائيين الاجتماعيين حديثي
الخبرة .

٣- مهارة التفاوض:

التفاوض ليس عملية حسابية، يمكن الحصول فيها
على النتائج وفقا لخطوات ومعادلات ثابتة، ولكنه
نشاط يخضع للعديد من المؤثرات الخارجية، طبقا
لظروف البيئة التي نعيش فيها ويستطيع الأخصائي
الاجتماعي أن يدعم محاولاته لنجاح عملية
التفاوض من خلال: اكتساب المعرفة والمهارة في
استخدام التي تمكنه من زيادة تأثيره في النشاط
التفاوضي، والتفاوض عبارة عن موقف تعبير
حركي قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من
القضايا يتم من خلالها: عرض وتبادل وتقريب
وجهات النظر واستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ
على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة
جديدة بإجبار الخصم بالقيام بعمل، أو الامتناع عن
عمل في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية
التفاوضية تجاه أنفسهم، أو اتجاه الغير.(عبد
الرحمن، وجيه، ١٩٩٨، ١٧)

كما أن التفاوض عبارة عن: عملية تتضمن
مجموعة من الخطوات الفنية التي تقود إلى تحقيق
هدف محدد وهو إنهاء النزاع، أو الوصول إلى
حلول مناسبة من خلال: مشاركة فعالة من الأطراف
المتنازعة لإنهاء النزاع الذي حدث بينها، وتتمثل
مهارة التفاوض في التحرك خطوة بعد خطوة بين
الأطراف المتصلة بالمشكلة والاستمرار في عملية
الحوار ومعرفة الآراء السلبية والإيجابية حتى يمكن
الوصول إلى الموافقة أو الوصول إلى ما يجب
عمله معتبرين أن ذلك لب عملية التفاوض والمدافع
كمفاوض يقوم بدور المفاوض لمساعدة غير
القادرين على الاتصال بالجهات المسؤولة عن
رعايتهم والتفاوض معهم. (الرشيدي وآخرون،
٢٠٠٦، ١٣١)

وتمكن مهارة التفاوض الأخصائي الاجتماعي من
اكتشاف ومناقشة بعض القضايا التي يصعب
تحديدها وبلورتها، وكذلك التوصل إلى حلول بعض
القضايا التي تثار أثناء الحوار ويصعب التنبؤ بها
أو تبدو مستحيلة للوهلة الأولى، كما تساعد مهارة

التفاوض في توفير الخدمات المختلفة، كما تعمل على تعبئة الطلاب للتحرك من اجل الدفاع عن حقوق للحصول عليها. (عبد اللطيف، ٢٠٠٥، ٢٢٤)

أ- أهمية مهارة التفاوض: (الحسن، ١٤١١، ١١-١٢)

- التفاوض أداة لفض النزاع ولكن استمرارها مرهون باستمرار المصالح المشتركة.
- التفاوض عملية اجتماعية تتأثر بهيكل العلاقات وتؤثر فيها وتتأثر باتجاهات المفاوضين وتؤثر فيها .
- التفاوض عملية مستمرة ومتكاملة وليس أنشطة مجزئه يمكن القيام بها بطريقة منفصلة ومن ثم يحتاج إلى إدارة واعية تقوم على الإعداد والتخطيط الجيد والتنظيم والتوجيه والمتابعة والتقييم
- يؤدي التفاوض إلى إيجاد الحلول المناسبة لمختلف المشكلات لأن كل من يشارك في التفاوض لتنفيذ الحلول نظرا لما أبداه من رأى وشارك في إقراره.
- يعتمد على مهارة المتفاوضين في الاتصال والإنصات واللياقة والقدرة على التعامل مع الآخرين.

▪ الآثار المترتبة على عملية التفاوض تتجاوز عادة الوصول إلى الصلح أو إتمام الاتفاق بين الطرفين حيث أنها عملية مستقبلية في طبيعتها .

ب- خصائص مهارة التفاوض:

(عفيفي، ١٩٩٥، ١٦-١٧)

- تتجاوز آثار التفاوض في العادة أبعد من ما يتم من اتفاقات أو صفقات حيث تمتد إلى ما يتراكم من علاقات، وما ينعكس عليها من انعكاسات إيجابية أو سلبية .

▪ يتأثر التفاوض باعتبارات عديدة أخرى مثل توقعات الخصم وتقديرات المفاوض لسلوك الخصم والعلاقات السابقة و اللاحقة.

▪ يتأثر النتائج المتحقق من التفاوض أيضا باعتبارات خارجية عن مائدة المفاوضات.

▪ يركز المفاوض في كثير من الاحيان على ما يتحقق في الأجل القصير.

▪ التفاوض علم وفن في نفس الوقت.

ج- شروط مهارة التفاوض:

(Coulshed et al, 2007,)

(11-12)

- توافر السلطة اللازمة لاتخاذ القرار لفريق التفاوض.
- الإعداد الجيد لحظة التفاوض.
- دراسة القواعد الحاكمة لمهارة التفاوض.
- عدم الاعتراف بقاعدة المباراة ذات المجموع الصغرى.
- فهم كل طرف لحاجة الطرف الآخر.

سابعاً: الإطار المنهجي للدراسة

أولاً : نوع الدراسة :

انطلاقاً من مشكلة الدراسة، وتمشياً مع الأهداف التي ينبغي تحقيقها يمكن تحديد نوع الدراسة، حيث تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية والتي تتضمن دراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعية ظاهرة ما أو موقف، أو مجموعة من الناس، أو مجموعة من الأحداث أو مجموعة من الأوضاع.

ثانياً : منهج الدراسة :

واتساقاً مع نوع الدراسة وأهدافها فأن الباحث استخدم منهج المسح الاجتماعي وذلك لأنه يعتبر أحد المناهج الرئيسية التي تستخدم في البحوث الوصفية، وكذلك لأنه يهتم بدراسة الظواهر الموجودة فى جماعة معينة وفى مكان معين

ويتناول أشياء موجودة بالفعل وقت إجراء المسح، ويحاول الكشف عن الأوضاع القائمة بهدف النهوض بها، ووضع مقترحات أو برنامج الإصلاح الاجتماعي، وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة منهج المسح الاجتماعي الشامل، حيث تم تطبيقه على كلا من :

- ١- جميع مديري الإدارة العامة لرعاية شباب جامعة أسيوط وعددهم ١٧.
- ٢- جميع مديري رعاية شباب الكليات بجامعة أسيوط وعددهم ٢١.
- ٣- جميع رؤساء أقسام الأنشطة في الإدارة العامة لرعاية الشباب ورعاية الشباب في الكليات بجامعة أسيوط وعددهم ٣٩.

ثالثاً: أدوات الدراسة :

- استمارة استبيان لمديري رعاية الشباب:

حيث اعتمد الباحث على استمارة استبيان مطبقة على جميع مديري رعاية الشباب لجمع البيانات المرتبطة بطبيعة المهارات القيادية لمديري رعاية. رابعاً: مجالات الدراسة:

١- المجال البشري لإطار المعاينة: ضم مجتمع البحث لهذه الدراسة جميع مديري رعاية الشباب بجامعة أسيوط وكان عددهم (٧٧).

٢- المجال المكاني: تم اختيار جامعة أسيوط وتم تطبيق هذه الدراسة على الإدارة العامة لرعاية الشباب وجميع إدارات رعاية الشباب بكليات جامعة أسيوط.

٣- المجال الزمني: تم جمع البيانات في الفترة من ١٥ / ٦ / ٢٠٢٤ إلى ٣٠ / ٦ / ٢٠٢٤.

سابعاً: عرض وتحليل نتائج الدراسة

١- نتائج الدراسة الميدانية الخاصة باستمارة استبيان مديري رعاية الشباب:

جدول (١)

يوضح توزيع مديري رعاية الشباب بجامعة أسيوط وفقاً للنوع، ن=٧٧

م	النوع	التكرار	النسبة المئوية	الترتيب
أ	ذكر	٧٠	٩٠.٩	الأول
ب	انثى	٧	٩.١	الثاني
	المجموع	٧٧	%١٠٠	

يتضح من الجدول السابق أن توزيع مديري رعاية الشباب بجامعة أسيوط حسب النوع كالتالي:-

- جاءت في الترتيب الأول لمديري رعاية الشباب بجامعة أسيوط حسب النوع أن نسبة الذكور (٩٠.٩%) وقد يرجع ذلك إلى صعوبة هذا المنصب حيث مهامه الشاقة، الأمر الذي يتطلب مزيد من الوقت والجهد

البدني والعقلي فوق عدد ساعات العمل الرسمية الأمر الذي لا تستطيع أن تقوم به الانثى التي جاءت في الترتيب الثاني بنسبة (٩.١%) من مديري رعاية الشباب بجامعة أسيوط، ويشير ذلك إلى زيادة أعداد الذكور مقارنة بالإناث.

جدول (٢)

يوضح توزيع مديري رعاية الشباب بجامعة أسيوط وفقا للسن، ن=٧٧

م	السن	التكرار	النسبة المئوية	الترتيب
أ	أقل من ٣٠	٠	٠	الرابع
ب	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠	٨	١٠.٤	الثالث
ج	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠	١٥	١٩.٥	الثاني
د	من ٥٠ فأكثر	٥٤	٧٠.١	الأول
المجموع		٧٧	٧٧	

يتضح من جدول السابق أن توزيع مديري رعاية الشباب بجامعة أسيوط حسب السن كالتالي :-

بالإضافة إلى طبيعة التسلسل الإداري الموجود داخل الجامعة .

- جاء في الترتيب الأول وفقا لسن مديري رعاية الشباب الفئة العمرية ٥٠ سنة فأكثر بنسبة (٧٠.١) وهذا أمر طبيعي، ويشير ذلك إلى وجود نسبة عالية من مديري رعاية الشباب بجامعة لديهم خبرات عالية جدا

- يليها في الترتيب الاخير الفئة العمرية أقل من ٣٠ سنة بنسبة صفر %، وقد يرجع ذلك إلى ضعف اعتماد قيادات الجامعة على الشباب صغار السن في قيادة وإدارة رعاية الشباب وقد يرجع ذلك إلى نقص الخبرة لدى هذه المرحلة العمرية .

جدول (٣)

يوضح توزيع مدة الخبرة العملية لمديري رعاية الشباب بجامعة أسيوط في رعاية الشباب، ن=٧٧

م	مدة الخبرة العملية في رعاية شباب جامعة أسيوط	التكرار	النسبة المئوية	الترتيب
أ	أقل من ٥ سنوات	٤	٥.٢	الثالث
ب	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	١٥	١٩.٥	الثاني
ج	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	٥٧	٧٤	الأول
د	من ١٥ سنة فأكثر	١	١.٣	الرابع
المجموع		٧٧	١٠٠%	

يتضح من الجدول السابق أن توزيع مدة الخبرة العملية لمديري رعاية شباب جامعة أسيوط كالتالي:

بجامعة أسيوط بخبرة عالي في رعاية الشباب الجامعي .

- جاء في الترتيب الأول مدة الخبرة من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة وجاءت نسبة (٧٤ %)، وقد يشير ذلك إلى تمتع مديرو رعاية الشباب

- وأخيرا جاء في الترتيب الرابع من ١٥ سنة فأكثر وجاءت نسبة (١.٣ %) وهذا يشير إلى تمتع نسبة قليلة من المديرين بخبرة عالية جدا وكبيرة في المجال.

جدول (٤)

يوضح مهارة الاتصال لدى مديري رعاية الشباب بجامعة أسيوط، ن=٧٧

م	مهارة الإدارة	الاستجابات								مجموع الأوزان	المتوسط المرجح	الدرجة النسبية	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا							
		ك	%	ك	%	ك	%						
١	أفضل العمل الجماعي بروح الفريق عن العمل بمفردي	٣٠	٣٩	٢٦	٣٤	٢١	٢٧	١٦٣	٢.١٢	٧٠.٥٦%	٢		
٢	أقبل النقد من زملائي أثناء العمل	٢٦	٣٤	٢١	٢٧	٣٠	٣٩	١٥٠	١.٩٥	٦٤.٩٤%	٦		
٣	أجيد التعامل مع الطلاب و الطالبات	٢٥	٣٢	٢٦	٣٤	٢٦	٣٤	١٥٣	١.٩٩	٦٦.٢٣%	٤		
٤	اختار الوقت المناسب لتوصيل رسالة معينة	٣٠	٣٩	١٥	١٩	٣٢	٤٢	١٥٢	١.٩٧	٦٥.٨٠%	٥		
٥	علاقتي برؤسائي والآخرين جيدة	١٧	٢٢	١٨	٢٣	٤٢	٥٥	١٢٩	١.٦٨	٥٥.٨٤%	٨		
٦	اختار كلمات سهلة وبسيطة في اتصالي بالآخرين	٣٠	٣٩	٢٥	٣٢	٢٢	٢٩	١٦٢	٢.١٠	٧٠.١٣%	٣		
٧	اعرض وجهة نظري بطلاقة وبدون تردد	٢٥	٣٢	٢٠	٢٦	٣٢	٤٢	١٤٧	١.٩١	٦٣.٦٤%	٧		
٨	اتحدث بطلاقة مع الآخرين	٣٠	٣٩	٢٩	٣٨	١٨	٢٣	١٦٦	٢.١٦	٧١.٨٦%	١		
	المجموع	٢١٣		١٨٠		٢٢٣		١٢٢٢	١٥.٨٧				
	المتوسط	٢٦.٦		٢٢.٥		٢٧.٩		١٥٢.٨					
	النسبة	٣٤.٥٨%		٢٩.٢٢%		٣٦.٢٠%							
	القوة النسبية	٦٦ %											
	درجة الإسهام	متوسط											

باستقراء بيانات الجدول السابق يتبين لنا مدى اكتساب مديري رعاية الشباب بجامعة أسيوط لمهارة الاتصال، حيث بلغت القوة النسبية لمهارة الاتصال (٦٦ %) ومتوسط وزني (١٥٢.٨) و متوسط مرجح قدرة (١٥.٨٧) ودرجة إسهام متوسطة وقد جاء ترتيبها حسب رأي المبحوثين على النحو التالي:-

عن العمل بمفردي " وجاءت بمتوسط مرجح (٢.١٢)، ودرجة نسبية قدرها (٧٠.٥٦%)، وقد يرجع إلي قدرة مديري رعاية الشباب على تكوين فرق العمل، والتنسيق بين العاملين في رعاية الشباب من أجل العمل.

- جاء في الترتيب السابع عبارة " أعرض وجهة نظري بطلاقة وبدون تردد " وجاءت بمتوسط مرجح (١.٩١)، ودرجة نسبية قدرها (٦٣.٦٤%)، وقد يرجع إلي تردد بعض المديرين في عرض وجهة نظرهم بصورة واضحة أمام قيادات الجامعة.

- جاء في الترتيب الأول عبارة "أتحدث بطلاقة مع الآخرين " وجاءت بمتوسط مرجح (٢.١٦)، ودرجة نسبية قدرها (٧١.٨٦%)، وقد يشير ذلك إلي المهارات الشخصية لدى المديرين.
- وجاء في الترتيب الثاني عبارة " أفضل العمل الجماعي بروح الفريق

- جاء في الترتيب الثامن عبارة "علاقتي برؤسائي والآخرين جيدة" وجاءت بمتوسط مرجح (١.٦٨)، ودرجة نسبية قدرها (٧١.٨٦%)، وقد يرجع إلي قدرة مديري رعاية الشباب على تكوين علاقات طيبة مع رؤسائهم وأن لديهم قدرة عالية على الاتصال وبالرغم من وجود فريق يسمح بالتكامل والتعاون إلا أنه يوجد اختلاف في الآراء من الناحية

- الإدارية والاختلاف في الرأي لا يفسد للود قضية.
- ويتضح من الجدول السابق أن مهارة الاتصال لدى مديري رعاية الشباب متوفرة بشكل متوسط، وقد يرجع ذلك إلى قدرتهم على الاتصال بالآخرين والعمل بشكل جماعي وتعاملهم الجيد مع الطلاب وتقديم الخدمات بشكل جيد

جدول (٥)

يوضح مهارة الإدارة لدى مديري رعاية الشباب بجامعة أسيوط، ن=٧٧

م	مهارة الإدارة	الاستجابات						مجموع لأوزان	المتوسط المرجح	الدرجة النسبية	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا					
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	أعطى وقت كافي للمشورة الإدارية للأخصائيين حديثي التخرج	٢٧	٣٥	٢٥	٣٢	٢٥	٣٢	١٥٦	٢.٠٣	٦٧.٥٣%	٤
٢	أسعى لتحديد أولويات العمل والتخطيط لها	٢٠	٢٦	٣٥	٤٥	٢٢	٢٩	١٥٢	١.٩٧	٦٥.٨٠%	٦
٣	أقوم بتوفير التخطيط الإداري الجيد داخل رعاية الشباب	٥٥	٧١	١٤	١٨	٨	١٠	٢٠١	٢.٦١	٨٧.٠١%	١
٤	أقوم بتقليل القنوات الإدارية وأقوم بالدور الإداري المباشر مع المسؤولين	١٠	١٣	١٠	١٣	٥٧	٧٤	١٠٧	١.٣٩	٤٦.٣٢%	٧
٥	أقوم بتوجيه الأخصائيين بأساليب رشيدة	٥٦	٧٣	١١	١٤	١٠	١٣	٢٠٠	٢.٦٠	٨٦.٥٨%	٢
٦	أتميز بالقدرة على التفكير المنطقي وتحديد العلاقات بين المتغيرات	٢٧	٣٥	٢٨	٣٦	٢٢	٢٩	١٥٩	٢.٠٦	٦٨.٨٣%	٣
٧	أقوم بالمواءمة بين الموارد واحتياجات رعاية الشباب	٤	٥	١٨	٢٣	٤٤	٥٧	٩٢	١.١٩	٣٩.٨٣%	٨
٨	لدي معرفة تامة بتسلسل العمل والخطوات والإجراءات اللازمة للقيام بالعمل المطلوب	٢١	٢٧	٣٥	٤٥	٢١	٢٧	١٥٤	٢.٠٠	٦٦.٦٧%	٥
المجموع		٢٢٠	١٧٦	٢٠٩	١٢٢١	٢٠٩	١٥٨٦				
المتوسط		٢٧.٥	٢٢.٠	٢٦.١	١٥٢.٦						
النسبة		٣٦.٣٦%	٢٩.٠٩%	٣٤.٥٥%							
القوة النسبية		٦٦ %									
درجة الإسهام		متوسط									

باستقراء بيانات الجدول السابق يتبين لنا مدى اكتساب مديري رعاية الشباب بجامعة أسيوط لمهارة الإدارة، حيث بلغت القوة النسبية لمهارة الإدارة (٦٦)

(%) ومتوسط وزني (١٥٢.٦) ومتوسط مرجح قدرة (١٥.٨٦) ودرجة إسهام متوسطة وقد جاء ترتيبها حسب رأي الباحثين على النحو التالي :

- جاء في الترتيب الأول عبارة " أقوم بتوفير التخطيط الإداري الجيد داخل رعاية الشباب " وجاءت بمتوسط مرجح (٢.٦١)، ودرجة نسبية قدرها (٨٧.٠١ %)، وقد يشير ذلك إلي المهارات الإدارية لدى مديري رعاية الشباب حيث يساعد التخطيط في تنمية مهارات وقدرات العاملين عن طريق ما يقومون به من وضع الخطط والبرامج
- وجاء في الترتيب الثاني عبارة " أقوم بتوجيه الأخصائيين بأساليب رشيدة " وجاءت بمتوسط مرجح (٢.٦٠)، ودرجة نسبية قدرها (٨٦.٥٨ %)، وقد يرجع إلي قدرة مديري رعاية الشباب على العمل في فريق عمل متكامل والتنسيق بين الأخصائيين الجدد في رعاية الشباب من اجل إنجاح العمل.
- جاء في الترتيب السابع عبارة " أقوم بتقليل القنوات الإدارية وأقوم بالدور الإداري المباشر مع المسؤولين " وجاء بمتوسط مرجح (١.٣٩)، ودرجة نسبية قدرها (٤٦.٣٢ %)،

- وقد يرجع إلي تردد وعدم مقدرة بعض المديرين على إلغاء مرحلة إدارية غير مهمة أو تقليل قنوات الاتصال الإداري نظرا لوجود البيروقراطية في المؤسسات الحكومية نظرا لدورها العام في اتخاذ القرارات وإدارة شئون المنظمة ككل.
- جاء في الترتيب الثامن عبارة " أقوم بالموائمة بين الموارد واحتياجات رعاية الشباب " وجاءت بمتوسط مرجح (١.١٩)، ودرجة نسبية قدرها (٣٩.٨٣ %)، وقد يرجع إلي عدم قدرة مديري رعاية الشباب على معرفة كل الاحتياجات الخاصة برعاية الشباب، وعدم القدرة على توفير الموارد اللازمة لتلبية تلك الاحتياجات وبالرغم من وجود موارد لرعاية الشباب إلا أنه يوجد تقصير في تلبية الاحتياجات.
- ويتضح من الجدول السابق أن مهارة الإدارة لدى مديري رعاية الشباب متوفرة بشكل متوسط، وقد يرجع ذلك إلى قدرتهم على الإدارة العمل بشكل جماعي وتقديم الخدمات بشكل جيد .

جدول (٦)

يوضح مهارة التفاوض لدى مديري رعاية الشباب بجامعة أسيوط، ن=٧٧

م	مهارة التفاوض	الاستجابات						مجموع الأوزان	المتوسط المرجح	الدرجة النسبية	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا					
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	أقوم ببناء العلاقات مع أجهزة المجتمع المدني	١٥	١٩	٢٢	٢٩	٤٠	٥٢	١٢٩	١.٦٨	٥٥.٨٤%	٦
٢	أقوم بتقريب وجهات النظر واستخدام كافة أساليب الاقتناع للحفاظ على المصالح المشتركة	١٣	١٧	٢١	٢٧	٤٣	٥٦	١٢٤	١.٦١	٥٣.٦٨%	٧
٣	أحاول أن أصل إلى حلول مناسبة من خلال: مشاركة فعالة لجميع الأطراف	٢٠	٢٦	٢٥	٣٢	٣٢	٤٢	١٤٢	١.٨٤	٦١.٤٧%	٤
٤	أقوم بدراسة القواعد الحاكمة لموضوع التفاوض	١٥	١٩	٢٥	٣٢	٣٧	٤٨	١٣٢	١.٧١	٥٧.١٤%	٥

٥	أقوم بالإعداد الجيد لفض النزاع والحفاظ على مصالح الإدارة	١٤	١٨	٤٠	٥٢	٢٣	٣٠	١٤٥	١.٨٨	%٦٢.٧٧	٣
٦	أقوم بضم السلطة اللازمة لاتخاذ القرار لفريق التفاوض	٧	٩	١٩	٢٥	٥١	٦٦	١١٠	١.٤٣	%٤٧.٦٢	٨
٧	لدى قدرة على فهم شخصية وقدرات الخصم	٥٨	٧٥	٢	٣	١٧	٢٢	١٩٥	٢.٥٣	%٨٤.٤٢	٢
٨	أقوم بمناقشة القرارات مع المدير المباشر	٥٧	٧٤	١١	١٤	٩	١٢	٢٠٢	٢.٦٢	%٨٧.٤٥	١
المجموع		١٩٩	١٦٥	٢٥٢	١١٧٩	١٥٠٣	١١٧٩	١٥٠٣	١٥٠٣	١٥٠٣	
المتوسط		٢٤.٩	٢٠.٦	٣١.٥	١٤٧.٤	١٤٧.٤	١٤٧.٤	١٤٧.٤	١٤٧.٤	١٤٧.٤	
النسبة		%٣٢.٣١	%٢٦.٧٩	%٤٠.٩١							
القوة النسبية											% ٦٣.٨
درجة الإسهام											متوسط

باستقراء بيانات الجدول السابق يتبين لنا مدى اكتساب مديري رعاية الشباب بجامعة أسيوط لمهارة التفاوض، حيث بلغت القوة النسبية لمهارة الإدارة (٦٤ %) ومتوسط وزني (١٤٧.٤) ومتوسط مرجح قدرة (١٥٠.٣١) ودرجة إسهام متوسطة وقد جاء ترتيبها حسب رأي المبحثن على النحو التالي :-

- جاء في الترتيب الأول عبارة " أقوم بمناقشة القرارات مع المدير المباشر " وجاءت بمتوسط مرجح (٢٠.٦٢)، ودرجه نسبية قدرها (٨٧.٤٥ %)، وقد يشير ذلك إلي أن مهارات التفاوض يتمتع بها مديري رعاية الشباب بجامعة أسيوط بقوة مما يدل على قدرتهم على التفاوض ومناقشة القرارات التي قد تختلف وجهات النظر فيها

- وجاء في الترتيب الثاني عبارة " لدى قدرة على فهم شخصية وقدرات الخصم " وجاءت بمتوسط مرجح (٢٠.٥٣)، ودرجه نسبية قدرها (٨٤.٤٢ %)، وقد يرجع إلي قدرة مديري رعاية الشباب على تحليل شخصية الخصم وينم على قدرتهم على معرفة إمكانات الخصم

الشخصية والمادية والإدارية، مما يؤدي إلى معرفة كيفية التفاوض معهم بمهارة .

- جاء في الترتيب السابع عبارة " أقوم بتقريب وجهات النظر واستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح المشتركة " وجاءت بمتوسط مرجح (١٠.٦١)، ودرجة نسبية قدرها (٥٣.٦٨ %)، وقد يرجع إلي تردد وعدم مقدرة بعض المديرين على توصيل المعلومة الخاصة بعملية التفاوض مما يؤدي إلى فشل عملية التفاوض.

- جاء في الترتيب الثامن عبارة " أقوم بضم السلطة اللازمة لاتخاذ القرار لفريق التفاوض " وجاءت بمتوسط مرجح (١٠.٤٣)، ودرجة نسبية قدرها (٤٧.٦٢ %)، وقد يرجع إلي عدم قدرة مديري رعاية الشباب وعدم مقدرتهم على إقناع على متخذي القرار من القيادات للانضمام إلى لجنة التفاوض لاتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب ولتقليل قنوات الاتصال.

- ويتضح من الجدول السابق أن مهارة
التفاوض لدى مديري رعاية الشباب
متوفرة بشكل متوسط وقد يرجع ذلك

إلى اكتسابهم الكثير من المهارات
الآخري التي قد تساعد على تسيير
العمل أو استعانتهم بموظفين.

جدول (٧)

يوضح المتطلبات المعرفية لتنمية المهارات القيادية لمديري رعاية الشباب بجامعة أسيوط، ن=٧٧

م	مطلوبات معرفية	الاستجابات								مجموع الأوزان	المتوسط المرجح	الدرجة النسبية	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا							
		ك	%	ك	%	ك	%						
١	أعرف دوري في الحفاظ على مستوى مشاركة رعاية الشباب في الأنشطة على مستوى الجامعة والجمهورية .	٤١	٥٣	٣٥	٤٥	١	١	١٩٤	٢.٥٢	%٨٣.٩٨	٢		
٢	يسعى المديرون بعض المفاهيم المرتبطة بالمهارات القيادية	٤٩	٦٤	١٧	٢٢	١١	١٤	١٩٢	٢.٤٩	%٨٣.١٢	٣		
٣	يعرف المديرون اللوائح والقوانين الخاصة بتقديم الخدمات المختلفة للطلاب	٣٨	٤٩	٩	١٢	٣٠	٣٩	١٦٢	٢.١٠	%٧٠.١٣	٤		
٤	أعرف الحقوق التي تمكنني من اتخاذ القرارات في الوقت المناسب	٤٧	٦١	٢٧	٣٥	٣	٤	١٩٨	٢.٥٧	%٨٥.٧١	١		
٥	أعرف أساليب تقييم الأداء الإداري	٢٣	٣٠	٣٨	٤٩	١٦	٢١	١٦١	٢.٠٩	%٦٩.٧٠	٥		
٦	معرفة احتياجات وموارد رعاية الشباب بطريقة علمية	٢٤	٣١	٣٠	٣٩	٢٣	٣٠	١٥٥	٢.٠١	%٦٧.١٠	٦		
٧	إلمام مديرو رعاية الشباب بالمستجدات المهنية التي تدعم عملة كمدير	١١	١٤	٣٩	٥١	٢٧	٣٥	١٣٨	١.٧٩	%٥٩.٧٤	٨		
٨	معرفة أهمية تقويم أداء رعاية الشباب	١٣	١٧	٣٧	٤٠	٢٧	٣٥	١٤٠	١.٨٢	%٦٠.٦١	٧		
المجموع		٢٤٦		٢٣٢		١٣٨		١٣٤٠	١٧.٤٠				
المتوسط		٣٠.٨		٢٩.٠		١٧.٣		١٦٧.٥					
النسبة		%٣٩.٩٤		%٣٧.٦٦		%٢٢.٤٠							
القوة النسبية		%٧٢.٥											
درجة الإسهام		عالية											

باستقراء بيانات الجدول السابق يتبين لنا مدى حاجة مديري رعاية الشباب بجامعة أسيوط للمتطلبات المعرفية لتنمية مهاراتهم القيادية، حيث بلغت القوة النسبية لمهارة (٧٢.٥%) ومتوسط وزنى (١٦٧.٥) ومتوسط مرجح قدرة (١٧.٤٠) ودرجة إسهام متوسطة وقد جاء ترتيبها حسب رأي الباحثين على النحو التالي :-

- جاء في الترتيب الأول عبارة " أعرف الحقوق التي تمكنني من اتخاذ القرارات في الوقت المناسب " وجاءت بمتوسط مرجح (٢.٥٧)، ودرجة نسبية قدرها (٨٥.٧١%)، وقد يشير ذلك إلي أن مديري رعاية الشباب بجامعة أسيوط لديهم معرفه ودراية بالحقوق والواجبات حيث يقوم

المديرون بتحديد المشكلة، وتوفير
البدايل المناسبة للمشكلة عن طريق
المعارف المكتسبة للحقوق والواجبات
كمدير لرعاية الشباب ثم اتخاذ القرار
المناسب.

• وجاء في الترتيب الثاني عبارة "
أعرف دورى في الحفاظ على مستوى
مشاركة رعاية الشباب في الأنشطة
على مستوى الجامعة والجمهورية "
وجاءت بمتوسط مرجح (٢.٥٢)،
ودرجة نسبية قدرها (٨٣.٩٨ %)،
وقد يرجع إلي معرفة مديري رعاية
الشباب بأساليب التجديد في الأنشطة
الطلابية وحاجات الشباب وتقديم
الأنشطة التي تناسبهم في رعاية
الشباب وهذا يدل على تمتعهم بخبرة
عالية في مجال عملهم كمديري رعاية
شباب ومعرفتهم بدورهم في الحفاظ
على مستوى أداء إدارة رعاية
الشباب.

• جاء في الترتيب السابع عبارة "
معرفة أهمية تقويم أداء رعاية
الشباب " وجاءت بمتوسط مرجح
(١.٨٢)، ودرجة نسبية قدرها
(٦٠.٦١ %)، وقد يرجع ذلك إلي أن
المديرين غير مطلعين على أساليب
التقويم التي تهدف إلى الإصلاح،

والتطوير، والتنمية، والنهوض بالأداء
الوظيفي، بناءً على النتائج التي
تقدمها عملية التقييم الشامل لهذا
الأداء، وذلك بهدف الانتقال من واقع
إلى واقع أفضل منه، من خلال:
التعامل مع مواطن الضعف والتغلب
عليها.

• جاء في الترتيب الثامن عبارة " اللمام
مدير رعاية الشباب بالمستجدات
المهنية التي تدعم عملة كمدير "
وجاءت بمتوسط مرجح (١.٧٩)،
ودرجة نسبية قدرها (٥٩.٧٤ %)،
وقد يرجع ذلك إلي عدم اهتمام مديرو
رعاية الشباب بتحديث قاعدة البيانات
لديهم والتي تشمل كل ما هو جديد
عن المهنة وتطوير المهارات
الشخصية والإدارية التي تمكنهم من
إدارة رعاية الشباب بشكل جيد .

• ويتضح من الجدول السابق أن حاجة
مديري رعاية الشباب بجامعة أسيوط
للمتطلبات المعرفية لتنمية مهاراتهم
القيادية متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى
عدم معرفتهم الكاملة بأساليب التقييم
الإداري لرعاية الشباب وعدم معرفتهم
وإلمامهم الكامل لاحتياجات وموارد
رعاية الشباب .

جدول (٨)

يوضح المتطلبات المهنية لدى مديري رعاية الشباب بجامعة أسيوط، ن=٧٧

م	متطلبات مهارية	الاستجابات								مجموع الأوزان	المتوسط المرجح	الدرجة النسبية	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا							
		ك	%	ك	%	ك	%						
١	يستخدم المديرون مهارة حل المشكلة	٦٢	٨١	٦	٨	٩	١٢	٢٠٧	٢.٦٩	٨٩.٦١%	٢		
٢	يملك المديرون مهارات اتصالية جديدة	٢٦	٣٤	١٤	١٨	٣٧	٤٨	١٤٣	١.٨٦	٦١.٩٠%	٨		
٣	يقوم المديرون باستخدام مهارة صنع واتخاذ القرار	٣٣	٤٣	٩	١٢	٣٥	٤٥	١٥٢	١.٩٧	٦٥.٨٠%	٦		
٤	يمارس المديرون مهارة الإدارة بشكل جيد داخل رعاية الشباب	٣٩	٥١	١٣	١٧	٢٥	٣٢	١٦٨	٢.١٨	٧٢.٧٣%	٤		
٥	أقوم بالتفاوض مع الجهات المختلفة لتحقيق الأهداف	٣٧	٤٨	١٥	١٩	٢٥	٣٢	١٦٦	٢.١٦	٧١.٨٦%	٥		
٦	يستخدم أساليب جديدة لتقديم الخدمات الخاصة بالأنشطة	٢٦	٣٤	١٥	١٩	٣٦	٤٧	١٤٤	١.٨٧	٦٢.٣٤%	٧		
٧	يشارك المديرون في العمل وتطبيق مهارة العمل الفريقي	٣٧	٤٨	٢٢	٢٩	١٨	٢٣	١٧٣	٢.٢٥	٧٤.٨٩%	٣		
٨	يستخدم المديرون المهارة في التسجيل وكتابة التقارير الفنية	٥٩	٧٧	١٨	٢٣	٠	٠	٢١٣	٢.٧٧	٩٢.٢١%	١		
المجموع		٣١٩	١١٢	١٨٥		١٣٦٦			١٧.٧٤				
المتوسط		٣٩.٩	١٤.٠	٢٣.١		١٧٠.٨							
النسبة		٥١.٧٩%	١٨.١٨%	٣٠.٠٣%									
القوة النسبية		٧٣.٩%											
درجة الإسهام		مرتفع											

باستقراء بيانات الجدول السابق يتبين لنا مدى احتياج مديري رعاية الشباب بجامعة أسيوط للمتطلبات المهنية، حيث بلغت القوى النسبية للمتطلبات المهنية (٧٣.٩%) ومتوسط وزنى (١٧٠.٨) ومتوسط مرجح قدرة (١٧.٧٤) ودرجة إسهام مرتفعة وقد جاء ترتيبها حسب رأي الباحثين على النحو التالي:-

- جاء في الترتيب الأول عبارة " يستخدم المديرون المهارة في التسجيل وكتابة التقارير الفنية " وجاءت بمتوسط مرجح (٢.٧٧)، ودرجة نسبية قدرها (٩٢.٢١%)، وقد يشير ذلك إلى مهارة مديرو

رعاية الشباب بجامعة أسيوط في التسجيل، وكتابة التقارير فهي ذات أهمية لأنها متعلقة بنقل معلومات وبيانات ونتائج، وهدفها تقديم أفكار وتوصيات مترتبة على موضوع التقرير.

- وجاء في الترتيب الثاني عبارة " يستخدم المديرون مهارة حل المشكلة " وجاءت بمتوسط مرجح (٢.٦٩)، ودرجة نسبية قدرها (٨٩.٦١%)، وقد يرجع إلى قدرة مديرو رعاية الشباب على استخدام المهارات القيادية بشكل متفاوت وينم على

قدرتهم على توظيف المعارف بشكل
جيد لإدارة جيدة.

- جاء في الترتيب السابع عبارة " يستخدم أساليب جديدة لتقديم الخدمات الخاصة بالأنشطة " وجاءت بمتوسط مرجح (١.٨٧)، ودرجة نسبية قدرها (٦٢.٣٤ %)، وقد يرجع إلي عدم قدرة بعض المديرين على تحدي اللوائح والقوانين الملزمة لممارسة النشاط وتقديم الخدمات بشكل معين وبإجراءات معينة .
- جاء في الترتيب الثامن عبارة " يملك المديرون مهارات اتصالية جديدة " وجاءت بمتوسط مرجح (١.٨٦)، ودرجة نسبية قدرها (٦١.٩٠ %)، وقد يرجع إلي عدم قدرة مديري رعاية الشباب على إقناع على متخذي القرار من القيادات لاستخدام وسائل

اتصالية جديدة تمكن من تقليل قنوات الاتصال.

- ويتضح من الجدول السابق أن المتطلبات المهارية هامة جدا لمديري رعاية الشباب ومهم جدا تنميتها والاهتمام بها وهي جاءت بنسبة مرتفعة، مما يدل على احتياج مديري رعاية الشباب إلى المتطلبات المعرفية لتزويدهم بالمهارة بالإضافة للخبرة التي لديهم.
- وتتفق نتائج الجدول السابق مع دراسة (فآخر أحمد فريد على ١٩٩٧) والتي أكدت على أن نظام الإدارة المتكاملة للجودة يحتاج الى مجموعة من المتطلبات منها المتطلبات المهارية التي تؤهل العامل لآداء عمله بقوة ومهارة.

جدول (٩)

يوضح المتطلبات الإدارية لمديري رعاية الشباب بجامعة أسيوط لتنمية المهارات القيادية، ن=٧٧

م	متطلبات إدارية	الاستجابات								مجموع الأوزان	المتوسط المرجح	الدرجة النسبية	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا							
		ك	%	ك	%	ك	%						
١	وضع خطة تدريبية للعاملين باستخدام احدث الوسائل التدريبية	٣٣	٤٣	١٤	١٨	٣٠	٣٩	١٥٧	٢.٠٤	٦٧.٩٧%	٧		
٢	اعتماد الإدارة على قيادة إدارية واعية لتقديم الخدمات	٥٧	٧٤	١٣	١٧	٧	٩	٢٠٤	٢.٦٥	٨٨.٣١%	٢		
٣	التنسيق مع الإدارات والمنظمات الأخرى التي تقدم خدمات رعاية الشباب	٥١	٦٦	١٣	١٧	١٣	١٧	١٩٢	٢.٤٩	٨٣.١٢%	٥		
٤	بناء قاعدة بيانات متكاملة لتقديم الخدمات بسهولة	٥٥	٧١	١٢	١٦	١٠	١٣	١٩٩	٢.٥٨	٨٦.١٥%	٣		
٥	وضع مجموعه من المعايير اللازمة لمتابعة سير العمل	٥٢	٦٨	١٢	١٦	١٣	١٧	١٩٣	٢.٥١	٨٣.٥٥%	٤		
٦	وجود فكر إداري متطور طبقا	٤٨	٦٢	١٥	١٩	١٤	١٨	١٨٨	٢.٤٤	٨١.٣٩%	٦		

لأحدث الأساليب الإدارية											
٧	وجود رؤية استراتيجية لدى الإدارة العليا لتنمية المهارات القيادية للعاملين	٢٩	٣٨	١٩	٢٥	٢٩	٣٨	١٥٤	٢٠٠	%٦٦.٦٧	٨
٨	ضرورة الربط بين الأقسام والإدارات برعاية الشباب	٥٩	٧٧	١٥	١٩	٣	٤	٢١٠	٢٠٧	%٩٠.٩١	١
المجموع		٣٨٤	١١٣	١١٩	١٤٩٧	١٩.٤٤					
المتوسط		٤٨.٠	١٤.١	١٤.٩	١٨٧.١						
النسبة		%٦٢.٣٤	%١٨.٣٤	%١٩.٣٢							
القوة النسبية		%٨١.٠									
درجة الإسهام		مرتفع									

باستقراء بيانات الجدول السابق يتبين لنا مدى احتياج مديري رعاية الشباب بجامعة أسيوط للمتطلبات الإدارية، حيث بلغت القوة النسبية للمتطلبات الإدارية (٨١.٠%) ومتوسط وزنى (١٨٧.١) ومتوسط مرجح قدرة (١٩.٤٤) ودرجة إسهام عالية وقد جاء ترتيبها حسب رأي الباحثين على النحو التالي :-

- جاء في الترتيب الأول عبارة " ضرورة الربط بين الأقسام والإدارات برعاية الشباب " وجاءت بمتوسط مرجح (٢٠.٧٣)، ودرجة نسبية قدرها (٩٠.٩١%)، وقد يشير ذلك إلى احتياج مديري رعاية الشباب بجامعة أسيوط لتطوير مهارات الاتصال والتواصل للربط بين إدارات وأقسام رعاية الشباب لعدم تكرار الأنشطة.
- وجاء في الترتيب الثاني عبارة " اعتماد الإدارة على قيادة إدارية واعية لتقديم الخدمات " وجاءت بمتوسط مرجح (٢٠.٦٥)، ودرجة نسبية قدرها (٨٨.٣١%)، وقد يشير إلى نجاح قيادات جامعة أسيوط في تلبية المطالب الإدارية لمديري رعاية

- الشباب بهدف تقديم الخدمات للطلب بشكل جيد
- جاء في الترتيب السابع عبارة " وضع خطة تدريبية للعاملين باستخدام أحدث الوسائل التدريبية " وجاءت بمتوسط مرجح (٢٠.٤)، ودرجة نسبية قدرها (٧٠.٩٧%)، وقد يرجع ذلك إلى أهمية التخطيط الجيد للتدريب بهدف تنفيذ التدريب بصورة منظمة، والتفكير قبل تنفيذ التدريب، وتنفيذ التدريب على أساس الحقائق، والوقائع واحتياجات مديري رعاية الشباب، لا على أساس التخمينات.
- جاء في الترتيب الثامن عبارة " وجود رؤية استراتيجية لدى الإدارة العليا لتنمية المهارات القيادية للعاملين " وجاءت بمتوسط مرجح (٢٠.٠)، ودرجة نسبية قدرها (٦٦.٦٧%)، وقد يرجع ذلك إلى عدم وجود خطة استراتيجية على المدى البعيد تهتم بتنمية المهارات القيادية للمديرين .
- ويتضح من نتائج الجدول السابق أن مديري رعاية الشباب بجامعة أسيوط

يحتاجون إلى تطوير وتنمية

للمتطلبات الإدارية للجودة.

جدول (١٠)

يوضح المعوقات الراجعة إلى مديري رعاية الشباب بجامعة أسيوط التي تعوق تنمية مهاراتهم القيادية ن=٧٧

م	معوقات ترجع إلى المديرين	الاستجابات									
		نعم		إلى حد ما		لا		مجموع الأوزان	المتوسط المرجح	الدرجة النسبية	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	عدم اهتمام المديرين بتطوير انفسهم	٤٣	٥٦	١٤	١٨	٢٠	٢٦	١٧٧	٢.٣٠	٧٦.٦%	٥
٢	عدم توافر المهارات الأساسية عند المديرين	١٠	١٣	١٣	١٧	٥٤	٧٠	١١٠	١.٤٣	٤٧.٦%	٧
٣	عدم اقتناع المديرين بأهمية التدريب	٩	١٢	١٣	١٧	٥٥	٧١	١٠٨	١.٤٠	٤٦.٧%	٨
٤	قصور الإعداد القيادي للمديرين	٥٨	٧٥	٨	١٠	١١	١٤	٢٠١	٢.٦١	٨٧.٠%	٣
٥	قلة عدد الدورات التدريبية الخاصة بالمهارات القيادية	٥٩	٧٧	١٠	١٣	٨	١٠	٢٠٥	٢.٦٦	٨٨.٧%	٢
٦	عدم وجود إشراف مهني لتوجيه المديرين	٣٠	٣٩	١٥	١٩	٣٢	٤٢	١٥٢	١.٩٧	٦٥.٨%	٦
٧	عدم وجود توصيف واضح لدور مديري الإدارات	٥٢	٦٨	١٢	١٦	١٣	١٧	١٩٣	٢.٥١	٨٣.٥%	٤
٨	اهتمام المديرون بالعمل الإداري أكثر من العمل المهاري	٦٠	٧٨	١٢	١٦	٥	٦	٢٠٩	٢.٧١	٩٠.٤%	١
المجموع		٣٢١	٩٧	١٩٨		١٦٩.٤		١٣٥٥	١٧.٦٠		
المتوسط		٤٠.١	١٢.١	٢٤.٨		٣٢.١٤%					
النسبة		٥٢.١١%	١٥.٧٥%	٣٢.١٤%							
القوة النسبية		٧٣.٣%									
درجة الإسهام		مرتفع									

باستقراء بيانات الجدول السابق يتبين لنا يوضح المعوقات الراجعة إلى مديري رعاية الشباب بجامعة أسيوط التي تعوق تنمية مهاراتهم القيادية، حيث بلغت القوة النسبية للمعوقات الراجعة للمديرين (٧٣.٣%) ومتوسط وزنى (١٦٩.٤) ومتوسط مرجح قدرة (١٧.٦٠) ودرجة إسهام مرتفعة وقد جاء ترتيبها حسب رأي الباحثين على النحو التالي :-

- أهمية المهارات في العمل مع جماعات الشباب الجامعي، وقد يرجع ذلك إلى تفحل البيروقراطية الروتين في المؤسسة.
- وجاء في الترتيب الثاني عبارة " قلة عدد الدورات التدريبية الخاصة بالمهارات القيادية " وجاءت بمتوسط مرجح (٢.٦٦)، ودرجة نسبية قدرها (٨٨.٧٤ %)، وقد يرجع إلي عدم اهتمام القيادات الجامعية بالمهارات القيادية وتطويرها عن طريق الدورات التدريبية.
- جاء في الترتيب السابع عبارة " عدم توافر المهارات الأساسية عند

- جاء في الترتيب الأول عبارة " اهتمام المديرين بالعمل الإداري أكثر من العمل المهاري " وجاءت بمتوسط مرجح (٢.٧١)، ودرجة نسبية قدرها (٩٠.٤٨%)، وقد يشير ذلك إلي عدم تقدير مديرو رعاية الشباب

المديرين " وجاءت بمتوسط مرجح (١.٤٣)، ودرجة نسبية قدرها (٤٧.٦٢%)، وقد يشير ذلك إلى أهمية اختيار مديرو ورعاية الشباب وفقا للقواعد المهنية والإدارية والقانونية .

• جاء في الترتيب الثامن عبارة " عدم اقتناع المديرون بأهمية التدريب " عبارة " وجاء بمتوسط مرجح (١.٤٠)، ودرجة نسبية قدرها (٤٦.٧٥%)، وقد يشير ذلك إلى أن

مديري رعاية الشباب مقتنعين بأهمية التدريب وتحفيز مديري رعاية الشباب واستثمار قدراتهم بما يعود بالنفع على جامعة أسيوط كمؤسسة عريقة .

• ويتضح من الجدول السابق أن مهارة التفاوض لدى مديري رعاية الشباب متوفرة بشكل متوسط، وقد يرجع ذلك إلى اكتسابهم الكثير من المهارات الأخرى التي قد تساعد على تسيير العمل أو استعانتهم بموظفين.

جدول (١١)

يوضح المعوقات الراجعة إلى إلى المؤسسة (إدارة الجامعة) جامعة أسيوط التي تعوق تنمية المهارات القيادية لمديري رعاية الشباب، ن=٧٧

م	معوقات ترجع إلى المؤسسة (إدارة جامعة أسيوط)	الاستجابات								مجموع الأوزان	المتوسط المرجح	الدرجة النسبية	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا							
		ك	%	ك	%	ك	%						
١	انفراد إدارة الجامعة باتخاذ بعض القرارات الخاصة بالتدريب	٥٨	٧٥	٨	١٠	١١	١٤	٢٠١	٢.٦١	٨٧.٠١%	٣		
٢	عدم تفهم الإدارة أهمية توفير دورات تدريبية للمديرين	١٠	١٣	١٣	١٧	٥٤	٧٠	١١٠	١.٤٣	٤٧.٦٢%	٧		
٣	تدخل الإدارة في عمل المديرين باستمرار	٥٢	٦٨	١٢	١٦	١٣	١٧	١٩٣	٢.٥١	٨٣.٥٥%	٤		
٤	عدم وجود حوافز مادية مرضية من قبل الإدارة	٦٠	٧٨	١٧	٢٢	٠	٠	٢١٤	٢.٧٨	٩٢.٦٤%	١		
٥	قلة الموارد والإمكانات المتاحة للتدريب	٣٠	٣٩	١٥	١٩	٣٢	٤٢	١٥٢	١.٩٧	٦٥.٨٠%	٦		
٦	عدم اهتمام الإدارة العليا بمشكلات المديرين	٥٩	٧٧	١٠	١٣	٨	١٠	٢٠٥	٢.٦٦	٨٨.٧٤%	٢		
٧	عدم توفير الوقت لحضور الدورات التدريبية	٩	١٢	١٣	١٧	٥٥	٧١	١٠٨	١.٤٠	٤٦.٧٥%	٨		
٨	الضغط على المديرين بكثرة العمل وعدم وجود وقت للتدريب	٤٣	٥٦	١٤	١٨	٢٠	٢٦	١٧٧	٢.٣٠	٧٦.٦٢%	٥		
	المجموع	٣٢١		١٠٢		١٩٣		١٣٦٠	١٧.٦٦				
	المتوسط	٤٠.١		١٢.٨		٢٤.١		١٧٠.٠					
	النسبة	٥٢.١١%		١٦.٥٦%		٣١.٣٣%							
	القوة النسبية	٧٣.٦%											
	درجة الإسهام	متوسط											

باستقراء بيانات الجدول السابق يتبين لنا المعوقات الراجعة إلى المؤسسة (إدارة جامعة أسيوط) التي تعوق تنمية المهارات القيادية لمديري رعاية الشباب، حيث بلغت القوة النسبية للمعوقات الراجعة إلى المؤسسة (٧٣.٦%) ومتوسط وزني (١٧٠.٠) ومتوسط مرجح قدرة (١٧.٦٦) ودرجة إسهام متوسطة وقد جاء ترتيبها حسب رأي الباحثين على النحو التالي :-

- جاء في الترتيب الأول عبارة " عدم وجود حوافز مادية مرضية من قبل الإدارة " وجاءت بمتوسط مرجح (٢.٧٨)، ودرجة نسبية قدرها (٩٢.٦٤%)، وقد يشير ذلك إلي أن مديري رعاية الشباب بجامعة أسيوط يحتاجون إلى حافز مادي تشجيعي يزيد من رغبتهم في الحصول على دورات تدريبية لتنمية المهارات القيادية.
- وجاء في الترتيب الثاني عبارة "عدم اهتمام الإدارة العليا بمشكلات المديرين الخدمات " وجاءت بمتوسط مرجح (٢.٦٦)، ودرجة نسبية قدرها (٨٨.٧٤%)، وقد يرجع إلي انشغال القيادات بالمهام الإدارية وعدم اهتمامهم بالمشكلات الخاصة بمديري رعاية الشباب مما يؤثر على المديرين بشكل أو بآخر ويؤدي ذلك

- إلى عدم اهتمامهم بتطوير المهارات القيادية .
- جاء في الترتيب السابع عبارة " عدم تفهم الإدارة أهمية توفير دورات تدريبية للمديرين " وجاءت بمتوسط مرجح (١.٤٣)، ودرجة نسبية قدرها (٤٧.٦٢%) وقد يرجع ذلك إلي توفر بعض الدورات التدريبية ولكن للفئات القيادية الأعلى مثل مديري العموم.
- جاء في الترتيب الثامن عبارة " عدم توفير الوقت لحضور الدورات التدريبية " وجاءت بمتوسط مرجح (١.٤٠)، ودرجة نسبية قدرها (٤٦.٧٥%)، وقد يرجع إلي تكديس الأعمال الإدارية والأنشطة الطلابية في إدارات رعاية الشباب التي يجدر بمدير رعاية الشباب متابعتها مما يؤدي إلى انشغالهم في تلك الأعمال واهتمامهم بإنجاح الأنشطة الطلابية أكثر من حضور الدورات .
- ويتضح من الجدول السابق أن المعوقات الراجعة إلى المؤسسة (إدارة جامعة أسيوط) التي تعوق تنمية المهارات القيادية لمديري رعاية الشباب تسهم وتؤثر بشكل متوسط في عدم اكتسابهم للمهارات القيادية

جدول (١٢)

يوضح المقترحات التي تتعلق بمديري رعاية الشباب بجامعة أسيوط لتنمية مهاراتهم القيادية، ن=٧٧

م	مقترحات تتعلق بالمديرين	الاستجابات								مجموع الأوزان	المتوسط المرجح	الدرجة النسبية	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا							
		ك	%	ك	%	ك	%						
١	الاهتمام بحضور الدورات التدريبية الخاصة بتنمية المهارات القيادية	٥٧	٧٤	٨	١٠	١٢	١٦	١٩٩	٢.٥٨	٨٦.١٥%	١		
٢	قيام المديرين بالاطلاع على كل جديد فى المهارات القيادية	٥٠	٦٥	١٧	٢٢	١٠	١٣	١٩٤	٢.٥٢	٨٣.٩٨%	٢		
٣	إكساب المديرين المهارات القيادية المختلفة بالطرق المختلفة	٤٣	٥٦	١٨	٢٣	١٦	٢١	١٨١	٢.٣٥	٧٨.٣٥%	٥		
٤	زيادة اهتمام المديرين بالدورات التدريبية على المهارات القيادية	٥	٦	١٧	٢٢	٥٥	٧١	١٠٤	١.٣٥	٤٥.٠٢%	٨		
٥	توعية المديرين بضرورة تنمية المهارات القيادية لديهم	١٠	١٣	١٧	٢٢	٥٠	٦٥	١١٤	١.٤٨	٤٩.٣٥%	٧		
٦	توفير القيادات المهنية الإشراف وتوجيه المديرين	٤٢	٥٥	٣٠	٣٩	٥	٦	١٩١	٢.٤٨	٨٢.٦٨%	٣		
٧	زيادة وعى المديرين بالعمل المهارى وأهمية التدريب	٤٢	٥٥	٢٦	٣٤	٩	١٢	١٨٧	٢.٤٣	٨٠.٩٥%	٤		
٨	زيادة اهتمام المديرين بتدريب كوادر من الشباب لتحمل المسؤولية	٤٠	٥٢	١٤	١٨	٢٣	٣٠	١٧١	٢.٢٢	٧٤.٠٣%	٦		
المجموع		٢٨٩		١٤٧		١٨٠		١٣٤١	١٧.٤٢				
المتوسط		٣٦.١		١٨.٤		٢٢.٥		١٦٧.٦					
النسبة		٤٦.٩٢%		٢٣.٨٦%		٢٩.٢٢%							
القوة النسبية		٧٢.٦%											
درجة الإسهام		مرتفع											

باستقراء بيانات الجدول السابق يتبين لنا المقترحات التي تتعلق بمديري رعاية الشباب بجامعة أسيوط لتنمية مهاراتهم القيادية، حيث بلغت القوه النسبية لمقترحات المديرين (٧٢.٦%) ومتوسط وزنى (١٦٧.٦) ومتوسط مرجح قدرة (١٧.٤٢) ودرجة إسهام مرتفعة وقد جاء ترتيبها حسب راي المبحوثين على النحو التالي :-

- جاء في الترتيب الأول عبارة "الاهتمام بحضور الدورات التدريبية الخاصة بتنمية المهارات القيادية" وجاءت بمتوسط مرجح (٢.٥٨)، ودرجة نسبية قدرها (٨٦.١٥%)،

وقد يشير ذلك إلى ضرورة اهتمام مديرو رعاية الشباب بجامعة أسيوط بحضور دورات تنمية المهارات القيادية

- جاء في الترتيب الثاني عبارة " قيام المديرين بالاطلاع على كل جديد في المهارات القيادية " وجاءت بمتوسط مرجح (٢.٥٢)، ودرجة نسبية قدرها (٨٣.٩٨%)، وقد يشير ذلك إلى ضرورة اهتمام مديرو رعاية الشباب بجامعة أسيوط بالاستمرار في التعلم والإطلاع على كل ما هو جديد من

- التغيرات العلمية التي تحدث في المهارات القيادية، وذلك لتطوير القدرات بما يتناسب مع التطورات الحاصلة في المجتمع، وأيضا لتقليل الفجوة بين المعلومات التي يتلقاها الفرد والمهارات التي يكتسبها منها، وما يحتاجه فعليا في حياته العملية .
- جاء في الترتيب السابع عبارة "توعية المديرين بضرورة تنمية المهارات القيادية لديهم" وجاءت بمتوسط مرجح (١.٤٨)، ودرجة نسبية قدرها (٤٩.٣٥%)، وقد يرجع إلي وعي المديرين بتنمية المهارات القيادية التي يجب أن يحصل عليها المدير ومن ثم يسعى إلى نقلها للموظفين.
- جاء في الترتيب الثامن عبارة "زيادة اهتمام المديرين بالدورات التدريبية على المهارات القيادية" وجاءت بمتوسط مرجح (١.٣٥)، ودرجة نسبية قدرها (٤٥.٠٢%)، وقد يشير

- ذلك إلى أهمية المهارات القيادية مثل مهارات الاتصال، والتخطيط وحل المشكلة، واتخاذ القرار، وغيرها من المهارات الضرورية الأخرى التي يجب الاهتمام بالتدريب عليها.
- ويتضح من الجدول السابق أن المقترحات التي تتعلق بمديري رعاية الشباب بجامعة أسيوط لتنمية مهاراتهم القيادية تسهم بشكل مرتفع في تنمية قدرة مدير رعاية الشباب على فهم طبيعة عمله الإداري، وتنفيذ الأنشطة الطلابية لطلاب جامعة أسيوط بمهارة لتحقيق الأهداف المرجوة من رعاية الشباب، وهذا يتفق مع دراسة (فاطمة احمد عبد الصبور ٢٠١٥) والتي أكدت على أن المهارات القيادية بأنها صفات يجب أن يتميز بها المدير، من أجل تنفيذ المهام الوظيفية كالتخطيط، والتحليل، واتخاذ القرارات، وغيرها من الوظائف المهمة.

جدول (١٣)

يوضح المقترحات التي تتعلق بالجامعة لتنمية المهارات القيادية لمديري رعاية الشباب، ن=٧٧

م	مقترحات تتعلق بالجامعة	الاستجابات						مجموع الأوزان	المتوسط المرجح	الدرجة النسبية	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا					
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	زيادة الحوافز المادية للمديرين لحضور الندوات	٤٣	٥٦	١٤	١٨	٢٠	٢٦	١٧٧	٢.٣٠	٧٦.٦٢%	٥
٢	توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للتدريب	٥٨	٧٥	٨	١٠	١١	١٤	٢٠١	٢.٦١	٨٧.٠١%	٣
٣	مرونة اللوائح بخصوص تولى الشباب للمناصب القيادية	١٠	١٣	١٣	١٧	٥٤	٧٠	١١٠	١.٤٣	٤٧.٦٢%	٧
٤	اهتمام إدارة الجامعة بمشكلات المديرين فى العمل	٥٢	٦٨	١٢	١٦	١٣	١٧	١٩٣	٢.٥١	٨٣.٥٥%	٤
٥	توفير الوقت لتدريب المديرين على المهارات القيادية	٥٩	٧٧	١٠	١٣	٨	١٠	٢٠٥	٢.٦٦	٨٨.٧٤%	٢

٦	زيادة وعى الإدارة بأهمية تنمية المهارات القيادية للمديرين	٩	١٢	١٣	١٧	٥٥	٧١	١٠٨	١.٤٠	٤٦.٧٥%	٨
٧	اخذ رأي المديرين فى موضوعات التدريب على حسب الحاجة	٣٠	٣٩	١٥	١٩	٣٢	٤٢	١٥٢	١.٩٧	٦٥.٨٠%	٦
٨	التخطيط للتدريب على حسب الحاجات التدريبية للجامعة	٦٠	٧٨	١٢	١٦	٥	٦	٢٠٩	٢.٧١	٩٠.٤٨%	١
المجموع		٣٢١	٩٧	١٩٨	١٣٥٥	١٧.٦٠					
المتوسط		٤٠.١	١٢.١	٢٤.٨	١٦٩.٤						
النسبة		٥٢.١١%	١٥.٧٥%	٣٢.١٤%							
القوة النسبية		٧٣.٣%									
درجة الإسهام		على									

باستقراء بيانات الجدول السابق يتبين لنا المقترحات التى تتعلق بالجامعة لتنمية المهارات القيادية لمديري رعاية الشباب بجامعة أسيوط، حيث بلغت القوه النسبية للمقترحات التى تتعلق بالجامعة (٧٣.٣%) ومتوسط وزنى (١٦٩.٤) ومتوسط مرجح قدرة (١٧.٦٠) ودرجة إسهام عالية وقد جاء ترتيبها حسب راي المبحوثين على النحو التالي :-

- جاء في الترتيب الأول عبارة " التخطيط للتدريب على حسب الحاجات التدريبية للجامعة " وجاءت بمتوسط مرجح (٢.٧١)، ودرجة نسبية قدرها (٩٠.٤٨%)، وقد يشير ذلك إلي أهمية دور التخطيط في عملية التدريب حيث أن التخطيط واحد من الوسائل التي تزيد من فعالية التدريب الذي يقوم به المدرب مما يجعله أكثر نجاحا، وتقوم فكرتها على أساس وضع خطة قبل التدريب.
- وجاء في الترتيب الثاني عبارة " توفير الوقت لتدريب المديرين على المهارات القيادية " وجاءت بمتوسط مرجح (٢.٦٦)، ودرجة نسبية قدرها (٨٨.٧٤%)، وقد يرجع إلي تكديس الأعمال الإدارية والأنشطة الطلابية في إدارات رعاية الشباب التي يجدر

بمدير رعاية الشباب متابعتها مما يؤدي إلى انشغالهم في تلك الأعمال واهتمامهم بإنجاح الأنشطة الطلابية أكثر من حضور الدورات التدريبية فيجب على إدارة الجامعة توفير الوقت الازم لتدريب المديرين على المهارات القيادية .

- جاء في الترتيب السابع عبارة " مرونة اللوائح بخصوص تولى الشباب للمناصب القيادية " وجاءت بمتوسط مرجح (١.٤٣)، ودرجة نسبية قدرها (٤٧.٦٢%) وقد يشير إلي أهمية تولي الشباب للمناصب القيادية وتأهيل الشباب ليكونوا قادة المستقبل فالشباب يتمتع بروح القيادة والشخصية القيادية، حيث أن هذا النوع من الشخصيات لا يركز إلى الموقع أو الرتبة بل يركز إلى القدرة و الفعل والأداء والكفاءة.
- جاء في الترتيب الثامن عبارة " زيادة وعى الإدارة بأهمية تنمية المهارات القيادية للمديرين وجاء بمتوسط مرجح (١.٤٠)، ودرجة نسبية قدرها (٤٦.٧٥%)، وقد يرجع إلي وعي الإدارة بأهمية التدريب في تقديم

الكفاءات البشرية التي تحتاجها
جامعة أسيوط لتحقيق أهدافها،
ويعمل على تأهيل مديري رعاية
الشباب أفضل تأهيل بما يتناسب مع
متطلبات العمل.

ثامناً: نتائج الدراسة.

• مناقشة النتائج الخاصة بالبيانات الأولية:

١- أوضحت نتائج الدراسة أن النسبة الأعلى
للمبحوثين من مديري رعاية الشباب طبقاً
لمتغير النوع كانوا من الذكور وذلك بنسبة
(٩٠.٩%) بينما بلغت نسبته من الإناث
(٩.١%) وهذا ما أوضحه جدول (١).

٢- أوضحت نتائج الدراسة أن النسبة الأعلى
للمبحوثين من مديري رعاية الشباب طبقاً
لمتغير السن ينحصر في الفئة العمرية
٥٠ سنة فأكثر بنسبة (٧٠.١%) يليها
المرحلة العمرية من ٤٠ سنة إلى أقل من
٥٠ سنة بنسبة (١٩.٥%) يليها المرحلة
العمرية من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠
سنة بنسبة (١٠.٤%) وهذا ما أوضحه
جدول (٢).

٣- أوضحت نتائج الدراسة أن النسبة الأعلى
للمبحوثين من مديري رعاية الشباب طبقاً
لمتغير مدة الخبرة العملية في رعاية شباب
جامعة أسيوط ينحصر في مدة الخبرة من
١٠ إلى أقل من ١٥ سنة وجاءت نسبة
(٧٤%)، ومدة الخبرة من ٥ إلى أقل من
١٠ سنوات وجاءت نسبة (١٩.٥%)،
ومدة الخبرة أقل من ٥ سنوات وجاءت
نسبة (٥.٢%) ومن ١٥ سنة فأكثر
وجاءت نسبة (١.٣%) وهذا ما أوضحته
نتائج الجدول رقم (٣).

• مناقشة النتائج الخاصة: توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج

والتى اجابت بدورها على التساؤلات
التي حددتها الدراسة سابقاً:
١- ما المهارات القيادية اللازمة لمديري
رعاية الشباب؟

• مهارة الاتصال : نتائج الاجابة على
التساؤل الخاص بمهارة الاتصال لدى
مديري رعاية الشباب حيث بلغت القوة
النسبية لمهارة الاتصال (٦٦ %) و
متوسط وزنى (١٥٢.٨) و متوسط
مرجح قدرة (١٥.٨٧) ودرجة
إسهام متوسطة وقد جاءت أهم
نتائجها أن النسبة الاعلى لاستجابات
للمبحوثين من مديري رعاية الشباب
بجامعة أسيوط طبقاً لمتغير مهارة
الاتصال جاءت استجابة أتحدث
بطلاقة مع الآخرين بنسبة
(٧١.٨٦%) والنسبة الادنى
لاستجابة المبحوثين علاقتي
برؤسائي والآخرين جيدة بنسبة
(٧١.٨٦ %)، هذا ما أوضحته نتائج
جدول رقم (٤).

• مهارة الإدارة : نتائج الاجابة على
التساؤل الخاص بمهارة الإدارة لدى
مديري رعاية الشباب، حيث بلغت
القوة النسبية لمهارة الإدارة (٦٦ %) و
متوسط وزنى (١٥٢.٦) و متوسط
مرجح قدرة (١٥.٨٦) ودرجة
إسهام متوسطة وقد جاءت أهم
نتائجها أن النسبة الأعلى لاستجابات
للمبحوثين من مديري رعاية الشباب
بجامعة أسيوط طبقاً لمتغير مهارة
الإدارة جاءت استجابة أقوم بتوفير
التخطيط الإداري الجيد داخل رعاية
الشباب بنسبة (٨٧.٠١ %)،
والنسبة الأدنى لاستجابة المبحوثين،

وجاءت استجابة أقوم بالمواءمة بين
الموارد واحتياجات رعاية الشباب
بنسبة (٣٩.٨٣%)، وهذا ما
أوضحته نتائج جدول رقم (٥).

• مهارة التفاوض: نتائج الإجابة على
التساؤل الخاص بمهارة التفاوض
لدى مديري رعاية الشباب، حيث
بلغت القوه النسبية لمهارة الإدارة
(٦٤ %) ومتوسط وزنى (١٤٧.٤)
ومتوسط مرجح قدرة (١٥.٣١)
ودرجة إسهام متوسطة وقد جاءت
أهم نتائجها أن النسبة الأعلى
لاستجابات للمبحوثين من مديري
رعاية الشباب بجامعة اسيوط طبقا
لمتغير مهارة التفاوض جاءت
استجابة أقوم بمناقشة القرارات مع
المدير المباشر بنسبة (٨٧.٤٥ %)،
والنسبة الادنى لاستجابة المبحوثين،
استجابة أقوم بضم السلطة اللازمة
لاتخاذ القرار لفريق التفاوض بنسبة
(٤٧.٦٢%)، هذه نتائج جدول رقم
(٦).

٢- ما متطلبات الجودة لتنمية المهارات
القيادية لمديري رعاية الشباب؟

• متطلبات معرفية : جاءت نتائج
الإجابة على التساؤل الخاص
بالمطلبات المعرفية لدى مديري
رعاية الشباب، حيث بلغت القوة
النسبية للمطلبات المعرفية
(٧٢.٥ %) ومتوسط وزنى (١٦٧.٥)
ومتوسط مرجح قدرة (١٧.٤٠)
ودرجة إسهام متوسطة وقد جاءت
أهم نتائجها أن النسبة الأعلى
لاستجابات للمبحوثين من مديري
رعاية الشباب بجامعة اسيوط طبقا

لمتغير المتطلبات المعرفية جاءت
استجابة اعرف الحقوق التي تمكنني
من اتخاذ القرارات في الوقت المناسب
بنسبة (٨٥.٧١%)، والنسبة الأدنى
لاستجابة المبحوثين للإمام مدير
رعاية الشباب بالمستجدات المهنية
التي تدعم عمله كمدير بنسبة
(٥٩.٧٤%)، هذا ما أوضحته نتائج
جدول رقم (٧).

• متطلبات مهارية: جاءت نتائج
الإجابة على التساؤل الخاص
بالمطلبات المهارية لدى مديري
رعاية الشباب، حيث بلغت القوه
النسبية للمطلبات المهارية
(٧٣.٩%) ومتوسط وزنى (١٧٠.٨)
ومتوسط مرجح قدرة (١٧.٧٤)
ودرجة إسهام مرتفعة وقد جاءت أهم
نتائجها أن النسبة الأعلى لاستجابات
للمبحوثين من مديري رعاية الشباب
بجامعة اسيوط طبقا لمتغير
المتطلبات المهارية جاءت استجابة
يستخدم المديرين المهارة في
التسجيل، وكتابة التقارير الفنية
بنسبة (٩٢.٢١%)، والنسبة الأدنى
لاستجابة يملك المديرين مهارات
اتصالية جديدة بنسبة (٦١.٩٠ %)
،هذا ما أوضحته نتائج جدول (٨)
• متطلبات إدارية: جاءت نتائج الإجابة
على التساؤل الخاص بالمطلبات
الادارية لدى مديري رعاية الشباب،
حيث بلغت القوه النسبية للمطلبات
الإدارية (٨١.٠%) ومتوسط وزنى
(١٨٧.١) ومتوسط مرجح قدرة
(١٩.٤٤) ودرجة إسهام مرتفعة وقد
جاءت أهم نتائجها أن النسبة الأعلى

لاستجابات للمبحوثين من مديري
رعاية الشباب بجامعة اسيوط طبقا
لمتغير المتطلبات الإدارية جاءت
استجابة ضرورة الربط بين الأقسام
والإدارات برعاية الشباب بنسبة
(٩٠.٩١%)، والنسبة الأدنى
لإستجابة وجود رؤية استراتيجية لدى
الإدارة العليا لتنمية المهارات القيادية
للعاملين بنسبة (٦٦.٦٧%)، هذا ما
أوضحته نتائج جدول رقم (٩).

٣- معوقات تنمية المهارات القيادية

- معوقات ترجع إلى المديرين: جاءت
نتائج الإجابة على التساؤل الخاص
بمعوقات ترجع إلى المديرين، حيث
بلغت القوه النسبية للمعوقات الراجعة
للمديرين (٧٣.٣%) ومتوسط وزنى
(١٦٩.٤) ومتوسط مرجح قدرة
(١٧.٦٠) ودرجة إسهام مرتفعة وقد
جاءت أهم نتائجها أن النسبة الأعلى
لاستجابات للمبحوثين من مديري
رعاية الشباب طبقا لمتغير معوقات
ترجع الى المديرين جاءت استجابة
اهتمام المديرين بالعمل الإداري أكثر
من المهارى بنسبة (٩٠.٤٨%)،
والنسبة الأدنى لاستجابة عدم اقتناع
المديرين بأهمية التدريب بنسبة
(٤٦.٧٥%)، هذه نتائج جدول
رقم (١٠)

- معوقات ترجع إلى المؤسسة (إدارة
الجامعة): حيث جاءت نتائج الإجابة
على التساؤل الخاص بمعوقات ترجع
إلى المؤسسة، حيث بلغت القوه
النسبية للمعوقات الراجعة إلى إلى
المؤسسة (٧٣.٦%) ومتوسط وزنى
(١٧٠.٠) ومتوسط مرجح قدرة

(١٧.٦٦) ودرجة إسهام متوسطة
وقد جاءت أهم نتائجها أن النسبة
الأعلى لاستجابات المبحوثين من
مديري رعاية الشباب بجامعة اسيوط
طبقا لمتغير معوقات ترجع الى
المؤسسة جاءت استجابة عدم وجود
حوافز مادية مرضية من قبل الإدارة
وجاء بنسبة (٩٢.٦٤%)، والنسبة
الأدنى لاستجابة عدم توفير الوقت
لحضور الدورات التدريبية وجاء
بنسبة (٤٦.٧٥%)، هذا ما أوضحته
نتائج جدول رقم (١١).

٤- مقترحات تنمية المهارات القيادية.

- مقترحات تتعلق بالمديرين: حيث
جاءت نتائج الإجابة على التساؤل
الخاص بمقترحات تتعلق بالمديرين،
حيث بلغت القوه النسبية لمقترحات
المديرين (٧٢.٦%) ومتوسط وزنى
(١٦٧.٦) ومتوسط مرجح قدرة
(١٧.٤٢) ودرجة إسهام مرتفعة، وقد
جاءت أهم نتائجها أن النسبة الأعلى
لاستجابات المبحوثين من مديري
رعاية الشباب بجامعة اسيوط طبقا
لمتغير مقترحات المديرين جاءت
استجابة الاهتمام بحضور الدورات
التدريبية الخاصة بتنمية المهارات
القيادية بنسبة (٨٦.١٥%)، والنسبة
الأدنى لاستجابة زيادة اهتمام
المديرين بالدورات التدريبية على
المهارات القيادية بنسبة
(٤٥.٠٢%)، وهذا ما أوضحته نتائج
جدول رقم (١٢).

- مقترحات تتعلق بالجامعة: حيث
جاءت نتائج الإجابة على التساؤل
الخاص بمقترحات تتعلق بالجامعة،

حيث بلغت القوه النسبية للمقترحات
التى تتعلق بالجامعة (٧٣.٣%)
ومتوسط وزنى (١٦٩.٤) ومتوسط
مرجح قدرة (١٧.٦٠) ودرجة إسهام
مرتفعة، وقد جاءت أهم نتائجها أن
النسبة الأعلى لاستجابات المبحوثين
من مديري رعاية الشباب بجامعة
اسيوط طبقا لمتغير مقترحات تتعلق
بالجامعة جاءت استجابة التخطيط
للتدريب على حسب الحاجات
التدريبية بنسبة (٩٠.٤٨%)،
والنسبة الأدنى لاستجابة زيادة وعى
الإدارة بأهمية تنمية المهارات القيادية
للمديرين بنسبة (٤٦.٧٥%)، هذا ما
أوضحته نتائج جدول رقم (١٣)

مراجع الدراسة

- ١- إبراهيم، فوزي طه (٢٠٠٢): المنهج المعاصر، منشأة المعارف، الإسكندرية.
- ٢- أبو النصر، مدحت محمد (٢٠٠٨): إدارة الجودة الشاملة، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
- ٣- أبو النصر، مدحت محمد (٢٠٠٩) : الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- ٤- أبو النصر، مدحت محمد (٢٠١٢) : مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، المجموعة عربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- ٥- أحمد، محمد شمس الدين وآخرون (٢٠٠١): طريقة خدمة الجماعة (بين النظرية والتطبيق)، العمرانية، القاهرة.
- ٦- إدريس، ثابت عبد الرحمن وآخرون (٢٠٠٣): الإدارة الاستراتيجية ومفاهيم ونماذج تطبيقها، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- ٧- الحسن، حسن (١٤١١هـ جري): التفاوض والعلاقات العامة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت.
- ٨- الديب، طه عبد العزيز (١٩٧٣): اثر خدمه الجماعة في تعديل مفهوم القيادة عند أعضاء الجماعة، رساله ماجستير غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعه حلوان .
- ٩- الرشيدى، أحمد وآخرون (٢٠٠٦): مهارات وحالات تطبيقية في تنظيم المجتمع، الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة.
- ١٠- الشرقاوى، عبير عبده عبد الرحمن (٢٠٠٥): برنامج لتنمية بعض

- مهارات الحياة لدى عينة من شباب الرياض، رسالة ماجستير، جامعة طنطا.
- ١١- العبادي، محمد عيسى (٢٠٠٦): " التعليم العالي ما بين التطور ومتطلبات الاعتماد والجودة "، المؤتمر العربي الأول (جودة الجامعات ومتطلبات الترخيص والإعتماد)، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة.
- ١٢- الساعاتى، امين (١٩٩٧): اصول علم الادارة العامة، دار الفكر العربي، القاهرة.
- ١٣- المليجي، ابراهيم عبد الهادي محمد (٢٠٠٠): الإدارة مفاهيمها وأنواعها وعملياتها، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
- ١٤- الهوارى، سيد (١٩٩٦) : الإدارة والأصول والأسس العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- ١٥- بدوي، عصام (٢٠٠١): موسوعة التنظيم والادارة، دار الفكر العربي، القاهرة.
- ١٦- برقعان، أحمد محمد أحمد (٢٠٠١): تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة حضر موت، رسالة دكتوراه غير منشورة كلية التربية جامعة اسيوط .
- ١٧- جاد، يسرى أحمد (١٩٨٩): دراسة العوامل التى تحول دون ممارسة طلاب جامعة الإسكندرية للأنشطة الرياضية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة الإسكندرية.
- ١٨- جابلونسكي، جوزيف (١٩٩٦): تطبيقات إدارة الجودة الشاملة نظرة عامة،

العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع،
الإسكندرية.

٢٧- رياض أمين حمزاوي- طلعت
مصطفى السروجي (١٩٩٨): البحث في
الخدمة الاجتماعية بين النظرية والتطبيق،
دبي، الإمارات العربية المتحدة.

٢٨- زين الدين، فريد عبد الفتاح
(١٩٩٦): المنهج العلمي لتطبيق إدارة
الجودة الشاملة في المؤسسات العربية،
دار الكتب، القاهرة.

٢٩- سرحان، الدمرداش عبد المجيد
(١٩٨٧): المناهج المعاصرة، الكويت،
مكتبة الفلاح.

٣٠- سعد، محمد الظريف (١٩٩٣):
العلاقة بين ممارسة برامج خدمة الجماعة
وإشباع الحاجات الإنسانية للشباب
الجامعي، بحث منشور، بالمؤتمر العلمي
السابع، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة
حلوان.

٣١- صالح، محمد عزمي (١٩٩٥):
التأصيل الإسلامي لرعاية الشباب، دار
الصحة للنشر.

٣٢- صقر، أحمد محيي خلف
(٢٠٢٠): المشروعات الصغيرة الفكر
وآلية التنفيذ، دار التعليم الجامعي،
الإسكندرية.

٣٣- عبد الغنى، أحمد محمد (٢٠١٨):
إستراتيجية مقترحة لتطوير الأنشطة
الطلابية بالجامعات المصرية، رسالة
دكتوراه غير منشورة، كلية التربية
الرياضية للبنات، جامعة الإسكندرية.

٣٤- عبد اللطيف، رشاد أحمد
(٢٠٠٣): مهارات وتطبيقات في تنظيم
المجتمع، المكتبة الجامعية، الإسكندرية.

ترجمة عبد الفتاح النعماني، مركز الخبرات
المهنية للإدارة، دار الكتب، القاهرة.

١٩- جميل، ربا جزا (٢٠٠٨): " دور
إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة
التعليم العالي (دراسة تطبيقية في
الجامعات الأردنية الخاصة)"، رسالة
ماجستير غير منشورة، كلية العلوم
الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط
للدراسات العليا، الأردن.

٢٠- الجهاز المركزي للتعبئة العامة
والإحصاء (٢٠١٨): نتائج التعداد العام
للسكان والإسكان والمنشأة.

٢١- الجهاز المركزي للتعبئة
والإحصاء
<https://www.capmas.gov.eg>

٢٢- حبيب، جمال شحاته (٢٠٠٩):
الممارسة العامة منظور حديث في الخدمة
الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث،
الإسكندرية.

٢٣- حلمي، على (١٩٧٣): دور
الشباب في التنمية الاجتماعية
والاقتصادية، مكتبة الأنجلو المصرية،
القاهرة.

٢٤- خاطر، أحمد مصطفى (١٩٩٤)
: الادارة وتقويم مشروعات الرعاية
الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث،
الاسكندرية، ص- ص ١٥-١٥٢.

٢٥- خطاب، على ماهر (٢٠٠١):
القياس والتقويم فى العلوم النفسية
والتربوية والاجتماعية، القاهرة، مكتبة
الأنجلو المصرية.

٢٦- دندراوى، على عباس (٢٠٠١):
مدخل في الخدمة الاجتماعية، المكتب

٣٤- غنيم، أحمد محمد (٢٠٠٥):

أساسيات الإدارة في عصر العولمة، دار
الحارثي للطباعة، القاهرة.

٣٤- فتحى، شاكر أحمد، زيدان،

وهمام بدر اوي (٢٠٠٤): " تقويم أداء

كليات التربية في ضوء إدارتها الفعالة:

تصور مقترح"، بحث مقدم للمؤتمر التربوي

الدولي الثالث (نحو إعداد أفضل لمعلم

المستقبل) "، كلية التربية، جامعة

السلطان قابوس، مسقط، سلطنة عمان.

٣٥- فريد، فاخر أحمد (١٩٩٧):

نظام الإدارة المتكاملة للجودة المدخل إلى

تحسين وتنمية الأداء - نموذج مقترح،

رسالة دكتوراه غير منشورة، أكاديمية

السادات للعلوم الإدارية، القاهرة .

٣٦- فؤاد القاضي (١٩٩٥):

استراتيجيات تخطيط الاستثمار البشرى فى

المؤسسات العربية، بحث منشور، المؤتمر

السنوى الثانى للتدريب فى الوطن العربى (

استراتيجيات الاستثمار البشرى

بالمؤسسات العربية)، القاهرة

٣٧- قانون تنظيم الجامعات (٢٠٠٦)

(: اللائحة التنفيذية وآخر التعديلات،

الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية،

القاهرة، ص ٨.

٣٨- محفوظ، ماجدى عاطف

وآخرون (٢٠٠٨): المهارات التطبيقية

للأشراف في العمل مع الجماعات، دار

الزهراء للنشر والتوزيع، القاهرة.

٣٩- محمد، ظريف شوقي (١٩٩٣)

: السلوك القيادي وفاعليته أداء الإدارة،

مكتب غريب، القاهرة.

٤٠- مختار، عبد العزيز عبد الله

(١٩٩٥): طرق البحث للخدمة

٣٥- عبد اللطيف، رشاد أحمد

(٢٠٠٥): عمليات ومدخل حديثة في

تنظيم المجتمع، مركز نشر وتوزيع الكتاب

الجامعى، كلية الخدمة الاجتماعية،

جامعة حلوان ، القاهرة.

٣٦- عبد المحسن، توفيق محمد

(١٩٩٦): تخطيط ومراقبة جودة المنتجات

مدخل إدارة الجودة الشاملة، دار النهضة

العربية، القاهرة.

٣٧- عبد المحسن، توفيق محمد

(٢٠٠٦): اتجاهات حديثة في التخطيط

والرقابة على الجودة الشاملة، دار الفكر

العربي، القاهرة.

٣٨- عبدالرحمن، حازم، وجيه، حسن

محمد (١٩٩٨) : أسس التفاوض، المكتبة

الأكاديمية، القاهرة، ص ١٧.

٣٩- عيبر عبده عبد الرحمن

الشرقاوى (٢٠٠٥): برنامج لتنمية بعض

مهارات الحياة لدى عينة من شباب

الرياض، رسالة ماجستير، جامعة طنطا.

٤٠- عثمان، ممدوح محمود

(٢٠٠٧): تقويم إدارة النشاط الرياضي

بجامعة جنوب الوادي في ضوء مقومات

الجودة الشاملة، دراسة ماجستير غير

منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة

أسيوط.

٤١- عفيفي، صديق محمد (١٩٩٥) :

التفاوض الفعال في الحياة والأعمال،

مكتبة عين شمس، القاهرة.

٤٢- على، ماهر أبو المعاطي

(١٩٩٩) : إطار تصوري مقترح لتطوير

رعاية الشباب الجامعي، بحث منشور،

بمجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية

والعلوم الإنسانية، العدد السادس.

- Review and Quality in Social
Care, Jessica Kingsley
Publishers, london.
- 58- Many Elsbernd(2013):
Theoretical Foundation as
Interactive Leadership in
Catholic Social Teachings,
Loyola University: Chicaho.
- 59- John Adair
(2020): Develop Your
Leadership Skills, Kogan Page
limited, usa.
- 60- Roy Ferguson, Alan R.
Pence, Carey J. Denholm
(2018): Professional Child
and Youth Care, UBC Press
Ltd, canada.
- 61- Martin Davis(2000):
Social work. Blackwell
publishers ltd. U.S.A.
- 62- Parasuraman, A.
Zeithmal, V. Aberry L.L:
SERVQUAL, (1988) "A multi -
item for measuring consumer
perceptions of service
quality". Journal of retailing
Vol.
- 63- Douglas Thomas john
(2014): Adopting A total
Quality strateng for
competitive advantage, DIANE
Publishing, USA.
- 64- Kotler, Philip and
Armstrong Gory, (1994) "
- الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية،
الإسكندرية.
- ٥١- نیاز، عبد العزيز بن حبيب الله
(٢٠٠٥) : جودة الرعاية الصحية
الأسس النظرية والتطبيق العملي، دار
الوفاء الرياض.
- ٥٢- وزارة التخطيط والمتابعة
والإصلاح الإداري (٢٠١٥) : استراتيجية
التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠،
المطابع الأميرية، القاهرة.
- ٥٣- يسرى أحمد جاد (١٩٨٩) : دراسة
العوامل التي تحول دون ممارسة طلاب
جامعة الإسكندرية للأنشطة الرياضية،
رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية
الرياضية للبنات، جامعة الإسكندرية.
- 54- Erhan Mergen &
Etal(2000): Quality
Management Applied to
Higher Education: Total
Quality Management, VO L -
11, No3 my.
- 55- Belfer Sharon(2009):
Assessing Organization leader
Ship Skill Developing
Behavioral Measure Of Clear
Leader Ship. Journal Of
Social Work Volume 26, N. 1.
- 56- Neil Thompson(2000):
Understanding social work,
preparing for
practice, London, Macmillan
press.
- 57- Anne
Connor(2019): Performance

Edition, Springer Publishing
Company, usa.

70- Many Elsberd(2016):
Theoretical Foundation as
Interactive Leadership in
Catholic Social Teachings,
Loyola University, Chicaho.

71- Karen K. Kirs Ashman
(2010) : Introduction To
Social Work and Social
Welfare (Critical Thinking Pers
pectives), 3th ed, USA,
Brooks/Cole.

72- Janis Fisher
Chan(2002): Communication
Skills for Managers, AMACOM
Div American Mgmt Assn,
USA. P 107.

73- Burton Gummer(1995):
Social Planning, In
Encyclopedia Of Social Work,
Washington, NASW press,
19th Edition, Vol (3), P 2180.

74- John
Adair(2011):Effective
Communication (Revised
Edition)The Most Important
Management Skill of All,ban
books, London,p159.

75- Veronica Coulshed, et.
al (2007): management in
social work, 3 Ed pal grave
Macmillan, n, y, P. P 12-11.

Marketing Management
Analysis, planning,
Implementation and Control,
Hall Engle wood cliffs, New
Jersey.

65- Tenner A.R. and
Detoro, I.J. (1992): Total
quality management : Three
steps to continuous
improvement, New York,
Addison-Wesley publishing
Company, Inc.

66- Brocka, B. and Brocka,
M.S. (1992) Quality
management : Implementing
the best ideas of the masters.
New York : Research D.
Irwin,Inc.

67- Federal Quality
Institute, Total Quality
Management Handbook,
United States office of
personnel Management,
Washington, D.C. USA, 1990.

68- Douglas Thomas john
(2014): Adopting A total
Quality strateng for
competitive advantage, DIANE
Publishing, USA.

69- Carolyn Chambers
Clark (2008): Group
Leadership Skills for Nurses &
Health Professionals, Fifth