

الإدارة بالأهداف وتطوير إدارات رعاية الشباب بالجامعات الحكومية

إعداد

د . / ألهم محمد محمد غازى

ملخص البحث باللغة العربية

هدفت الدراسة إلى تحديد واقع ممارسة أسلوب الإدارة بالأهداف بإدارات رعاية الشباب بالجامعات الحكومية وكذا تحديد متطلبات أسلوب الإدارة وتحديد خصائص ومرتكزات الإدارة بالأهداف بإدارات رعاية الشباب بالجامعات الحكومية . وتحديد العوامل المؤثرة على تطوير إدارة رعاية الشباب . وتوصلت الدراسة إلى أن الأهداف يصعب تحقيقها مما يشير إلى عدم واقعية الأهداف نتيجة القصور فى الامكانيات المالية والبشرية وكذلك عدم اتفاق الأهداف الموضوعة مع سياسة العمل بوزارة التعليم العالى . بالإضافة إلى أن الإدارة العليا لا تهتم بأخذ آراء ومقترحات الاخصائيين الاجتماعيين فى الأهداف على الرغم أنهم الفئة القريبة من الطلاب والأقرب لمعرفة احتياجاتهم ومشكلاتهم وليس هناك استراتيجية بعيدة المدى معروفة تسعى الإدارة لتحقيقها .

Abstract

The study aimed to determine the reality of the practice of the management by objectives style in youth welfare departments in public universities, as well as to determine the requirements for the management by objectives style, to determine the characteristics and pillars of management by objectives in youth welfare department in public universities, and to determine the factors affecting the development of youth welfare management .

The study concluded that the doles are difficult to achieve which indicates that the goals are unrealistic as a result of the lack of financial and human capabilities. As well as the disagreement of the goals set with the labor policy of the ministry of higher education, in addition to the fact that the higher administration is not interested in taking the opinions and proposals of social workers in the goals, even though they are the group close to the students and the closest to knowing their needs and problems and there is no known long- term strategy that the administration seeks to achieve.

أولاً : مدخل مشكلة الدراسة :

في ظل التغيرات الجذرية السريعة والتحديات التي فرضها العصر الحديث كالعولمة التي تتسم بسرعة التغيير والتطور في مفهوم الإدارة والتي تسعى جاهدة إلى إيجاد مكانة لها لكي تضمن بذلك بقائها ونموها واستمراريتها في النشاط ، وفي ظل هذه التغيرات المتزايدة برزت الحاجة لتبني أساليب جديدة في الإدارة ، إن حقيقة قيام الأمم وقدرتها على النهوض يعتمد أساساً على التغيير ونتيجة لهذا التغيير والتطوير ومواكبة كل المستجدات الحضارية مما أدى إلى اهتمام كبير في عمليات إصلاح الإدارة في معظم دول العالم (1) .

بل وأصبح على منظمات اليوم أن تعي وبشكل جيد أهمية التغيير والتطور ومواكبة التقدم العلمي والأساليب الإدارية الحديثة ، إذا أردت مجرد الاستمرار والبقاء ، أما إذا رغبت في التميز والتطور والنماء فإن الأمر لا يحتاج إلى مجرد مواكبة التقدم ومتابعة كل ما هو جديد فقط بل يحتاج أن تكون هذه المنظمات سباقة لاكتشاف ومعرفة الجديد من خلال تشجيع التطوير والابتكار وطرح الأفكار الجديدة بين العاملين حيث إن ظهور قيم جديدة ومعايير حديثة للعمل الإداري يعد من أبرز سمات العالم المعاصر (2) .

وهناك حقيقة لا يمكن إغفالها وهي أن الإدارة لا غنى عنها ، فنحن بحاجة إليها أكثر من أي وقت مضى ، وإنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوى المعيشة في أي مجتمع . ومما لا شك فيه أن الإدارة يجب أن تحتوي على درجة من المهارة الفكرية من جانب كل المشتركين فيها على شتى المستويات الوظيفية ، إذا أردنا أن نحقق نجاحاً لأي نشاط نقوم به فالإدارة هي توجيه الناس المشتركين معاً في عملٍ ما للوصول إلى الأهداف المرجوة في الأوقات المحددة (3) .

وتعد الإدارة عملية شاملة لتكامل الجهود الإنسانية لكي نصل إلى النتائج المرغوبة ، فقد أصبح إنتشار الإدارة في كل أنواع المنظمات ضرورة حتمية ، فكل الأنشطة البشرية تتأثر بالإدارة حيث أنه بات من الضروري إتباع الأساليب الإدارية الحديثة لتحقيق الأهداف المرجوة(4).

كما أصبحت الإدارة دعامة أساسية وعملية رئيسية تعتمد عليها الهيئات والكوادر الإدارية في تحقيق أهدافها في مختلف الأنشطة الإقتصادية والإجتماعية والعسكرية والتعليمية والحكومية لتشبع الحاجات الجمعية والفردية وتزود الجهد الإنساني بالفاعلية اللازمة لصنع التقدم الإجتماعي

وتحقيق الرفاهية الإنسانية مستندة في ذلك علي الدعامات القانونية والأسس العلمية والخبرات المرتبطة بالعمل الإداري (5) .

ولقد أدي تطور الفكر الإداري خلال القرن التاسع عشر والقرن العشرين إلي ظهور مدارس ادارية متعددة ومختلفة نتيجة لتطويرات في العلوم النفسية والاجتماعية ، وكل مدرسة جديدة تسعى لتلافي عيوب سلبيات المدارس الإدارية السابقة لها وتكمل الجوانب التي أغفلتها ومن المنطق ان المدرسة التقليدية (الإدارة العلمية) قد أغفلت الجوانب الإنسانية للعاملين حيث ينظر إلي العامل علي انه آلة يمكن التحكم فيه وفقا لمتطلبات العمل ، فجاءت مدرسة العلاقات الإنسانية كرد فعل لتغيب الجوانب الإنسانية في الإدارة العلمية (6) .

وعلي اثر دراسات تؤكد علي أن الجانب الإنساني مهم في زيادة إنتاجية الافراد وبعد تطبيق مبادئ هذه المدرسة تبين إنها بالغت في دور العلاقات الإنسانية علي حساب العمل ، فأدي ذلك إلي انخفاض إنتاجية الأفراد فجاءت المدرسة السلوكية بسبب النقد الموجه للإدارة العلمية ، ولمدرسة العلاقات الإنسانية لتركز علي السلوك الإنساني في المؤسسة (7) .

وهناك العديد من الأساليب الإدارية التي تستخدم حاليا في المؤسسات المختلفة حكومية كانت او أهلية ، اقتصادية أو اجتماعية والتي تسعى لتحقيق أغراض وأهداف المؤسسات ، وهي أساليب إدارية متعددة ومختلفة مثل الإدارة بالأهداف حيث يحظي هذا الأسلوب باهتمام كبير علي أساس أن نجاح تطبيقه يساعد المؤسسات والوحدات الإدارية المختلفة علي السير بخطوات أكثر سرعة نحو التطور ورفع الكفاءة الإنتاجية ، هذا فان السلطة في الوحدات الإدارية المختلفة تتبع من مجلس إدارة هذه الوحدات كما انها ذات اتجاه واحد في معظم الأحوال ، إلا أن تنفيذ المهام من اجل التوصل إلي النتائج يتطلب المشاركة الفعالة في هذه السلطات بدرجة متفاوتة بين جميع العاملين (8) .

وأسلوب الإدارة بالأهداف هو عبارة عن مجموعة من العمليات التي يشارك بها كل من الرئيس والمرؤوس ، حيث تتضمن هذه العمليات في صياغة أهداف تتسم بالوضوح والمرونة خلال مشاركتهم في تحديد الأهداف المؤسسة والاجتماعية عن طريق دعم الإدارة العليا، وكذلك في الإستراتيجيات والسياسات والبرامج اللازمة لتحقيق تلك الأهداف ، ووضع المعايير لمراقبة الأداء وأخيراً قياس مدي تحقيق الأهداف (9) .

ويعتبر هذا الأسلوب من الطرق الحديثة لإدارة المؤسسات وتعتمد الإدارة بالأهداف علي تعريف الأهداف لكل موظف وبعد ذلك المقارنة بين أهداف المؤسسة والموظفين ثم توجيه إهتمامهم نحو الأهداف التي حددت لضمان الأفضل من قبل الجميع حيث تتضمن الإدارة بالأهداف الرقابة المستمرة للأنشطة ومراجعة ردود الأفعال للوصول للأهداف وتقييم الأداء ، وتشير الإدارة بالأهداف إلي منهج متكامل يجمع وظائف وعمليات الإدارة المختلفة ، وهناك مجموعة من العمليات التي تشتمل عليها الإدارة بالأهداف ، لعل من أبرزها عملية تحديد الأهداف الخاصة بالمنظمة ، وكذلك التخطيط ، والتنظيم ، والتنسيق ، والإشراف والتوجيه ، واتخاذ القرارات ، والتقييم ، والمتابعة ، فالإدارة بالأهداف تتضمن هذه العمليات جميعها في إطار من المشاركة وتعزيزها ، والعمل الجماعي التعاوني القائم علي الفهم المشترك من قبل المشاركين(10) .

ثانياً : الدراسات السابقة :

دراسة الحسن (2002) (11)

واستهدفت تحديد مدي تطبيق الإدارة بالأهداف في الشركات المشمولة بالقرار الوزاري رقم 781 لسنة 1999 وتحديد مدد استخدام المنهج العلمي والتخطيط في تطبيق الإدارة بالأهداف ، وتوصلت الدراسة إلي أن المديرين والعاملين في تلك الشركة ليس لديهم المعرفة الكافية بالإدارة بالأهداف ، كما لا يتم الإعتماد علي الأسلوب العلمي حيث افتقد إلي المشاركة الفعلية من قبل المسؤولين ، أكدت علي أهمية توافر الدعم الفني والمادي للإدارة .

دراسة معتز محمد السيد (2002) (12)

وهدفت الدراسة إلي تحليل ودراسة نظم الإدارة القائمة في الأندية الرياضية وكذلك اقتراح نموذج للإدارة بالأهداف في تلك الأندية ومن أهم النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسة إن الأهداف المعلنة من قبل وحدة السباحة غير مستمدة من الأهداف العامة للاتحاد العام للسباحة كما أن السباحين ليس علي علم كافي بكافة الأهداف الموضوعية حيث لا يوجد اتصال بين السباحين والأجهزة الفنية وأشارت الدراسة إلي أهمية تحديد القدرات وتحديد أولويات الحاجات والرغبات المختلفة للمستفيدين .

دراسة يحيى عبد الحميد (2003) (13)

واستهدف تحديد الأنماط الأساسية للإدارة العصرية وهي (الإدارة بالأهداف - الإدارة بالأساليب - الإدارة بالرؤية المشتركة - الإدارة علي المكشوف) لتحديد الملائم لإدارة الجامعة ، وتوصلت الدراسة إلي أن الإدارة بالأهداف ، تقسم الهدف الاستراتيجي في رسالة الجامعة إلي عدد من الأهداف التفصيلية ، ثم يقسم كل هدف تفصيلي إلي أهداف صغيرة كما إن إستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف يساعد علي تحقيق أهداف المنظمة ويدفع أسلوب العمل الإداري إلي التقدم ، كما يساهم في تنفيذ اللوائح المنظمة .

دراسة aliffjohnvhneont (2004) (14)

واستهدفت التعرف علي نظرية الإدارة بالأهداف من وجهة نظر المدراء ومساعدتهم ، وتحديد واجبات الأفراد ومسؤولياتهم وتحديد المصادر حسب التخطيط ، والانجاز للأهداف في المؤسسات الأكاديمية ومن نتائج هذه الدراسة أن للإدارة بالأهداف فوائد متعددة منها إمكانية قياس الأهداف من خلال المدراء والمرووسين ، كما أنها تزيد من الدافعية والإنجاز علي تجديد موارد المؤسسة كما أكدت علي تفويض السلطة للمستويات الإدارية الأدنى .

دراسة Antonio (2005) (15)

حيث سعت الدراسة إلي معرفة أثر الإدارة بالأهداف في تنمية روح الفريق في شركة دولية أمريكية لتصنيع وتجهيز المباني ، وقد توصلت الإدارة إلي أن تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف يثر إيجابياً علي بناء روح الفريق ويزيد من الإنتاجية والرضا الوظيفي .

دراسة عزة أمين (2006) (16)

واستهدفت هذه الدراسة تحديد إسهامات أو دور الإدارة بالأهداف في تنمية وتطوير المراكز الشبابية بمحافظة الجيزة وكذلك تحديد أهمية الأساليب المستخدمة في ذلك وتبين من نتائج الدراسة أهمية ذلك الأسلوب في تطوير مراكز الشباب الرياضية حيث يساعد في أحداث التفاهم والتعاون بين المديرين والعاملين بالمراكز بما يؤدي إلي نجاح الإدارة .

دراسة عمرو إبراهيم محمد (2006) (17)

وهدفت الدراسة إلي التعرف علي أسلوب الإدارة الراهن بالإتحادات المصرية الرياضية المصرية ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة عدم وجود خطط قصيرة وطويلة الأجل

تحدد المصادر التمويلية للاتحاد حتي تستطيع الإدارة حل المشكلات عن طريق مجلس الإدارة بعمليات التطوير وأوصت الدراسة إلي أهمية الربط بين أنشطة وأهداف الاتحادات الرياضية المصرية وسياسات وخطط وزارة الشباب والرياضة وأهمية الدعم المادي والفني اللازم لتحقيق الأهداف .

دراسة صادق (2008) (18)

التي استهدفت تحديد أهم معوقات تطبيق الإدارة بالأهداف في المدارس المتوسطة في المدينة المنورة من وجهة نظر المديرين والعاملين ومن النتائج التي توصلت إليها أن هناك ضعف في تطبيق الإدارة بالأهداف في تلك المدارس ومن أهم معوقات تطبيق الإدارة بالأهداف أيضاً هو غياب الشفافية الإدارية وكذلك نقص خبرة ومهارات العاملين .

دراسة Johnson , Arthur (2008) (19)

وكان من بين أهداف تلك الدراسة هو التعرف علي دور الإدارة بالأهداف كأداة لتقييم المهارات الإدارية للعاملين ، وتوصلت إلي أن الإدارة بالأهداف تؤدي إلي تقارب العاملين في إدارة متطلبات العمل ، كما أن الإدارة بالأهداف تساعد في حل المشكلات والأزمات الإدارية ، وكما يمكن استخدام الإدارة بالأهداف في تقييم العاملين وتحتاج الإدارة بالأهداف توافر المتخصصين القادرين علي تحقيق أهداف الإدارة وهي تساعد علي دراسة نواحي التطور المختلفة .

دراسة كوثر السيد (2009) (20)

وكان الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو وضع نموذج مقترح للإدارة بالأهداف كمدخل لتطوير الأندية الرياضية بدولة الكويت من خلال عناصر متعددة منها (فلسفة الإدارة بالأهداف ، وأسس ومقومات نجاح الإدارة بالأهداف ، ومهام المسؤولين) ، ومن النتائج المتوقعة عند الأخذ بنظام الإدارة بالأهداف ، الاتصال الفعال بين الرؤساء والمرؤوسين حيث يساعد علي التطوير ، ومن مقومات نجاح هذا الأسلوب المشاركة الفعالة في العمل الإداري .

دراسة عبد العزيز سالم (2011) (21)

وقد هدفت هذه الدراسة التعرف علي مدارس التعليم العام بمدينة الرياض بالسعودية لأسلوب الإدارة بالأهداف وأهمية تطبيق هذا الأسلوب من وجهة نظر المديرين ومن أهم نتائج

هذه الدراسة هو أن أعلي المجالات تطبيق الإدارة بالأهداف هو مجال وضع الخطة ومجال تحديد الأهداف وأن الإدارة تطبق بدرجة عالية .

دراسة محمد مبارك (2014) (22)

وهدفت تلك الدراسة إلي اختيار أثر استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية بالكويت ، وقد أشارت النتائج إلي أن مستوي استخدام الإدارة بالأهداف من وجهة نظر العاملين متوسط ، وكذلك مستوي أداء العاملين في مؤسسة البترول كان متوسط أيضاً ، لذا أوصت بمكافأة العنصر البشري لرفع مستواه .

دراسة فاتن جميعي ، لبنى بوصيلة (2016) (23)

ومن أهداف تلك الدراسة التعرف علي استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف وتأثيره علي أداء الموارد البشرية والتعرف علي مزايا استخدام هذا الأسلوب ، ومن أهم نتائج تلك الدراسة أن المشاركة في وضع الأهداف يعتبر أحد الأساليب الإدارية الفعالة علي الأمد البعيد والإدارة بالأهداف هي الإدارة الأكثر حيوية في المنظمة حيث يتم من خلالها تفويض سلطة اتخاذ القرار للمستوي الإداري الأدنى ، كما تساهم الإدارة بالأهداف في تحقيق التقويم الذاتي ومقارنة النتائج بما تم الاتفاق عليه .

هذا ويشير التراث النظري ونتائج الدراسات السابقة إلي أهمية الإدارة وأنه لا غني عنها سواء علي مستوي الدولة أو علي مستوي المؤسسات الخاصة ، فهي اليد الطولي والمتفردة لتحقيق الطموحات والغايات وهي المسئولة عن تقدم المجتمع أو تخلفه وعن سعادته أو شقائه وذلك لأن الإدارة إما تسمو وترقي بالنتائج مستثمرة للموارد وإما أن تسقط الإدارة وتهتمش النتائج مبددة للموارد ، هذا فإن أسلوب الإدارة بالأهداف من أهم الأساليب الحديثة الذي يعتمد علي مشاركة جميع أفراد المنظمة الواحدة في تحديد أهدافها والعمل علي تحقيقها للوصول إلي أفضل النتائج وزيادة الفاعلية الإدارية وتحسين مستوى الأداء لدي العاملين في تلك المنظمة لذا تتحدد مشكلة الدراسة في تحديد العلاقة بين استخدام أسلوب الإدارة وتطوير إدارة رعاية الشباب في الجامعات الحكومية .

ثالثاً : أهمية الدراسة :

- 1) تساهم هذه الدراسة في إثراء الجانب المعرفي فيما يتعلق بأسلوب الإدارة بالأهداف فهو أسلوب حديث تسيباً .
- 2) ندرة الدراسات المتعلقة بالإدارة بالأهداف في حدود علم الباحث في الخدمة الاجتماعية بصفة عامة وفي قسم التخطيط الاجتماعي بصفة خاصة .
- 3) تمثل الإدارة بالأهداف إحدى الاستراتيجيات الإدارية الفعالة التي تتيح لمجال التوظيف كافة الموارد .
- 4) تعتبر إدارة رعاية الشباب في الجماعات الحكومية من الإدارات المتميزة التي تلعب دور بارزاً في تفاعل الطلاب مع بيئة الجامعة ومن ثم إذا كانت ناجحة ستساهم في نجاح نشاط رعاية الشباب لوصوله إلى غايته وأهدافه المنشودة.

رابعاً : أهداف الدراسة :

- 1) تحديد واقع ممارسة أسلوب الإدارة بالأهداف بإدارات رعاية الشباب بالجامعات الحكومية .
- 2) تحديد متطلبات ممارسة أسلوب الإدارة بالأهداف بإدارات رعاية الشباب بالجامعات الحكومية .
- 3) تحديد خصائص ومرتكزات الإدارة بالأهداف بإدارات رعاية الشباب بالجامعات الحكومية .
- 4) تحديد أهم العوامل المؤثرة علي تطوير إدارة رعاية الشباب .
- 5) تحديد معوقات ممارسة أسلوب الإدارة بالأهداف بإدارات رعاية الشباب .
- 6) التوصل إلى تصور مقترح لتفعيل ممارسة أسلوب الإدارة بالأهداف في إدارات رعاية الشباب بالجامعة .

خامساً : فروض الدراسة :

- 1) من المتوقع أن يكون ممارسة الإدارة بالأهداف بإدارات رعاية الشباب بالجامعات الحكومية مرتفع .

(2) توجد علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين ممارسة أسلوب الإدارة بالأهداف وتطوير إدارة رعاية الشباب بالجامعات الحكومية .

(3) توجد علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين العوامل المؤثرة علي إدارة رعاية الشباب وتطوير إدارة رعاية الشباب .

وللتحقق من هذا الفرض هناك فروض فرعية أخرى وهي :-

- توجد علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين العوامل التنظيمية وتطوير إدارات رعاية الشباب بالجامعات الحكومية .
- توجد علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين العوامل المادية وتطوير إدارات رعاية الشباب بالجامعات الحكومية .
- توجد علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين العوامل البشرية وتطوير إدارات رعاية الشباب بالجامعات الحكومية .

سادساً : الإطار النظري والمفاهيم :

يتحدد الإطار النظري في مداخل ونماذج الإدارة بالأهداف وهي كما يلي :

أ - مداخل تطبيق الإدارة بالأهداف :

إن من الأسئلة المطروحة من قبل الباحثين والممارسين وأولئك الذين يفكرون في

اعتماد نظام الإدارة بالأهداف وإدخاله في منظماتهم :

ما هو المنهج أو الطريقة التي يمكن عن طريقها إدخال هذا النظام واعتماده ، من

هنا يمكن حصر مداخل تطبيق الإدارة بالأهداف فيما يلي :

- البدء في التطبيق في مستوى إداري واحد .
- البدء في التطبيق في إدارة واحدة فقط ومن ثم التعميم في باقي الإدارات في التنظيم .
- البدء في التطبيق بكافة المستويات الإدارية في جميع أنحاء التنظيم في ذات الوقت (24) .

ب - نماذج الإدارة بالأهداف :

تعددت نماذج الإدارة بالأهداف منها ما هو أجنبي ومنها ما هو عربي وسوف نعرض لبعضها :

- نموذج Mc Comkey 1981 :

وفي هذا النموذج يتم تقسيم فترة تطبيق الإدارة بالأهداف إلي مرحلتين كل منهما ستة أشهر ، المرحلة الأولى (الإعداد) ويتم فيها اعتماد الإدارة بالأهداف نظاماً وتدريباً للعاملين عليه ، وفي المرحلة الثانية يتم العمل وفقاً للأهداف ، ويتم مراجعة الأهداف والأداء مع وضع تقارير دورية .

- نموذج Tosi et Carol 1990 :

وهو يتكون من أربعة عناصر ، هي وضع الأهداف ، تطوير خطة العمل ، القيام بالمراجعة الدورية ، تقييم الإنجاز السنوي(25) .

- نموذج الشبول 1995 :

ويتكون هذا النموذج من عدة خطوات تبدأ بتحديد الأهداف ، ثم وضع خطة عملية ، ثم تقييم الإنجاز السنوي .

- نموذج البنطين 2003 :

ويتكون من ثمانية خطوات تتلخص فيما يلي ، التعريف بأسلوب الإدارة بالأهداف للجميع ، تحديد المسؤوليات الوظيفية ، تحديد الأهداف العامة للمنظمة ، تحديد الأهداف الجزئية ، تحديد الاتفاق المشترك حول الأهداف ، التغذية العكسية حول النتائج ، المراجعة الدورية للنتائج ، التقييم(26) .

أما عن مفاهيم الدراسة فهي كما يلي :-

1- مفهوم الإدارة :

- تعرف بأنها مهنة وعلم وفن وعملية لتحقيق التعاون والتنسيق بين الموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة والممكنة لإنجاز الأهداف المخطط لها بصورة رشيدة(27) .

- الإدارة هي المسؤولة عن أحداث التطوير في المنظمة وتعرف الإدارة بصفة عامة بأنها مجموعة من الأنشطة لتحقيق هدف ما من خلال مساعدة الناس والموارد الأخرى وذلك

يتطلب مهام من الإدارة كالخطيط ، التنظيم ، القيادة والتحكم في استخدام الموارد لتحقيق الهدف(28) .

- إن مفهوم الإدارة يشير إلي جميع العمليات التي تساهم في الإنجاز الفعال لتحقيق الأهداف المحددة ، لذا فإن الإدارة تضع اهتمامها الرئيسي علي الوسائل والكيفية التي يتم عن طريقها تنفيذ كل العمل والأهداف واختيار أفضل الإجراءات والوسائل التي تتضمن أداء العمل بأقل قدر ممكن من التكاليف والوقت(29) .

2- مفهوم الإدارة بالأهداف :

إن منهج الإدارة السائد اليوم في التطبيق اليومي في كثير من المنظمات الإدارية في معظم دول العالم هو منهج الإدارة بالنشاط أو الإدارة بالسلطة ويستمد هذا المنهج جذوره الفكري من النظريات والمدارس التي سادت الفكر الإداري في مطلع هذا القرن وحتى الخمسينيات منه وأصبحت الإدارة تركز علي النشاطات والمجهودات ، وأصبح القادة الإداريون يركزون علي الأوامر والرقابة المحكمة بدلاً من التركيز علي الأهداف ، وأدى ذلك إلي ظهور منهج جديد هو منهج الإدارة بالأهداف(30) .

فالإدارة بالأهداف هي : نظام تطبيقي يركز علي النتائج ويستخدمها من أجل الاستفادة المثلي من جميع موارد التنظيم المادية والبشرية وذلك عن طريق الربط المتكامل بين جميع أفراد التنظيم وبين البيئة التي يتعاملون معها ، ومن هنا يبدو أن نظام الإدارة بالأهداف قد استجمع كل ما انتهى إليه أنصار المدارس الفكرية في الإدارة العامة والربط بينهم جميعاً في صورة تطبيقية الغرض منها تحقيق أهداف المؤسسة سواء كانت خدمية أو إنتاجية(31) .

والإدارة بالأهداف هي أسلوب يركز علي النتائج والغايات أكثر من تركيزه علي النشاطات والفعاليات فأى نشاط يجب أن يؤدي إلي تحقيق الغايات والمهام دائماً هو النتائج ، وتقاس فاعلية نجاح الإدارة وقدرتها علي تحقيق النتائج ، ووفق هذا المفهوم تصبح النتائج هي المبرر الرئيسي لكل موارد المؤسسة وتجهيزاتها والنفقات والبرامج والخطط وتصبح وظيفة الإدارة بالأهداف تحقيق نوع من الترابط الوثيق بين كل المدخلات والعمليات في نسق واحد متفاعل ومتكامل(32) .

ولقد تناول العديد من المفكرين تعريف الإدارة بالأهداف ولكن التعريف اختلف فيما

بينهما من حيث الجوانب التي ركزت عليها ومن هذه التعريفات ما يلي :

(أ) الإدارة بالأهداف كأهداف ونتائج :

بحسب هذا المدخل فينظر أصحابه علي أن الإدارة بالأهداف ليست أسلوباً تقنياً متطوراً ، ولكنه منهج وأسلوب إداري لا يقتصر علي الأهداف والنتائج بل علي وضع البرامج المحققة لهذا الهدف ويتضمن الكيفية التي يتم من خلالها قياس النتائج (33) .

ويعرفها بيتر داركر : بأنها نوع من الإدارة تتخذ الأهداف منهجاً لها في العمل الإداري كما أنه في نفس الوقت أداة تقوم علي أساس إنجاز الأهداف والالتزام بالعمل ، أنها العملية التي يكتمل فيها الناس داخل التنظيم فيوجهون أنفسهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة (34) .

ويعرفها الهواري : بأنها نوع من الإدارة من خلال أهداف للمناصب الإدارية توضع مشاركة بين المرؤوسين والرؤساء ، بحيث تربط بعضها مع بعض رأسياً وأفقاً ، بحيث تكون أساس لأية تحسينات في الهيكل التنظيمي والسلطات والعلاقات ونظم تدفق المعلومات ، ونظم المكافآت والترقيات ، وبرنامج التدريب والتطوير الذاتي والفردية والجماعي ، والرقابة الذاتية وتقويم الأداء (35) .

(ب) الإدارة بالأهداف كنظام ديناميكي :

من خلال هذا المنظور ينظر إلي الإدارة بالأهداف كما عرفها جون هسيل (humble) علي أنها نظام ديناميكي يوفق بين حاجة المؤسسة لتحقيق أهدافها الخاصة بالإنتاج وتقديم الخدمات وتحقيق الأرباح والنمو من جهة وبين حاجة المديرين إلي الشركة وتنمية طاقاتهم وقدراتهم من الجهة الأخرى يلاحظ من هذا التعريف أن الإدارة تساعد علي حل المعضلة الإدارية الأساسية وهي كيفية التوفيق بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها (36).

كما تم تعريف الإدارة بالأهداف بحسب هذا المنظور بأنها وضع أهداف المؤسسة أو جزء منها كأساس لتحقيق كفاءة أكثر ، ولتهيئة دوافع وحوافز المديرين ، إلي جانب ذلك تشخيص العوامل التي تعوق تحقيق الأهداف من أجل التغلب عليها ، ومراجعة النتائج بشكل دوري ، ووضع أهداف جديدة إذا كان ذلك ضرورياً (37) .

(ج) الإدارة بالأهداف كطريقة أو أسلوب :

ويركز هذا التعريف علي الأسلوب أو الطريقة المستخدمة في تحقيق الفلسفة الإدارية ، حيث ينظر للإدارة بالأهداف علي أنها طريق يقوم بموجبها كل من الرئيس والمرؤوسين معاً بتحديد الأهداف العامة للمنظمة التي يعملون بها ، ثم تحديد مجالات المسؤولية الرئيسية في تشغيل نتائج متوقعة واختبار المقاييس والمعايير التي يحتكمن لها واستخدام تلك المقاييس كموجهات في تشغيل الإدارات الفرعية ، وفي تقويم إسهامات الأفراد (38) وتعرف أيضاً بأنها أسلوب إداري يشترك فيه الرئيس والمرؤوسين في كافة المستويات الإدارية في المؤسسة في تحديد الأهداف التي ينبغي علي الوحدات الإدارية التي يعملون في تحقيقها ثم تحديد مسؤولية كل موظف علي شكل نتائج متوقعة منه في المطلوب تحقيقه ثم كتابة خطة واحدة لتحقيق تلك النتائج (39) .

ويؤكد رأي (Raia) أن الإدارة بالأهداف هي فلسفة للإدارة تعكس طريقة إيجابية في الإدارة وترتكز علي التنبؤ بالمستقبل والتأثير فيه أكثر من الاستجابة للمؤثرات والحوادث ويضيف raia بأنها فلسفة مهينة للنتائج يدور محورها الرئيسي علي التغيير وعلي تحسين أداء الفرد والمؤسسة ، وإنها فلسفة تشجع علي إسهام المديرين علي مختلف مستوياتهم في إدارة المؤسسة التي ينتمون إليها(40) فإن جوهر عملية الإدارة بالأهداف وضع الأهداف المطلوب تحقيقها وما يتطلبه من معرفة أنواع تلك الأهداف ووضع مقاييس للنتائج ، وأخيراً وضع أهداف المناصب الإدارية بحيث تكون الأهداف في كافة المستويات التنظيمية مناسبة ، وفي نفس الوقت مترابطة بعضها مع بعض ، ومن ثم يتبين أن الإدارة بالأهداف (MBO) تتطلب وضع أهداف قابلة للقياس محددة مع كل فرد وتليها مناقشات وتقييمات دورية لفحص مدي التقدم نحو تحقيق هذه الأهداف(41) .

الإجراءات المنهجية :**(1) نوع الدراسة :**

تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي تحدد وتقرر واقع ممارسة أسلوب الإدارة بالأهداف في إدارات رعاية الشباب بالجماعات الحكومية .

(2) المنهج المستخدم :

استخدمت الدراسة منهج المسح الاجتماعي الشامل لكل من مديري إدارات رعاية الشباب وكذلك المسح الاجتماعي الشامل للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بإدارات رعاية الشباب .

جدول رقم (1)**يوضح مجتمع البحث**

المجتمع العدد	جامعة القاهرة	جامعة عين شمس	جامعة الأزهر	الإجمالي	
				المديرين	الأخصائيين الاجتماعيين
8	6	12	26	204	
62	52	64	178		

من الجدول السابق يتضح إن إجمالي مجتمع البحث 204 منهم 26 مدير إدارة وعدد 178 أخصائي اجتماعي وهم ما استطاع الباحث مقابلتهم والحصول علي بيانات منهم وهم موزعون علي كليات وإدارات الجماعات الكبرى (القاهرة ، عين شمس ، الأزهر) .
أساليب جمع البيانات :

استمارة استبيان لكل من المديرين العاملين بإدارات رعاية الشباب ولأخصائيين الاجتماعيين العاملين في إدارات النشاط رعاية الشباب كما أجري صدق أخصائي للإداة باستخدام معامل ارتباط بالدرجة الكلية وجاء معامل الصدق بمقدار (0.90) وهو يبين أن الاستمارة علي درجة عالية من الصدق ، وكذلك تم إجراء ثبات أخصائي باستخدام معامل الفاكرونباخ للاستمارة ، وبلغ معامل الثبات (0.91) وهو مستوي مناسب للثبات الاحصائي ومن ثم تتمتع الأداة بدرجة عالية من الصدق والثبات ويمكن الاعتماد علي نتائجها وقد تم تطبيق الاستمارة في الفترة من 2021/8/10 حتي 2021/9/11 وقد تم معالجة البيانات التي تم

التوصل إليها باستخدام spss الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية وقد طبقت الأساليب الإحصائية الآتية :-

- 1- التكرارات (النسبة المئوية) 2- المتوسط الحسابي 3- المجموع المرجح
 - 4- المتوسط المرجح 5- الانحراف المعياري
- جداول التحليل الإحصائي :**

جدول رقم (2)

يوضح توصيف مجتمع البحث

%	التكرار	الأخصائيين الاجتماعيين بإدارات رعاية الشباب	مديري إدارات رعاية الشباب	عدد المبحوثين
				الجامعة
24.3	70	62	8	جامعة القاهرة
48.4	58	52	6	جامعة عين شمس
27.3	76	64	12	جامعة الأزهر
100	204	178	26	المجموع

يتضح من الجدول السابق رقم (2) توصيف مجتمع البحث علي ثلاث جامعات بإجمالي (204) مفردة ، وهي الجامعات الكبرى الحكومية في مصر ، وذلك للتعرف علي أهمية أسلوب الإدارة بالأهداف في رعاية الشباب بالجامعات الحكومية ، وشمول البحث لأكبر الجامعات الحكومية يعني إمكانية تطبيق نتائج البحث علي كافة الجامعات الأخرى ، ذلك في حالة ثبوت نجاح الإدارة بالأهداف في أنشطة رعاية الشباب داخل تلك الجامعات .

جدول رقم (3)

يوضح خصائص المبحوثين

المتغيرات	م	البيان	ك	%
النوع	أ	ذكر	106	51.9
	ب	أثني	98	48.1
السن	أ	35-25	26	12.7

28.4	58	45-36	ب	
38.2	78	55-46	ج	
20.6	42	56 فأكثر	د	
%	ك	البيان	م	المتغيرات
85.3	174	بكالوريوس	أ	المؤهل الدراسي
13.7	28	ماجستير	ب	
0.98	2	دكتوراه	ج	
12.7	26	مدير	أ	الوظيفة
87.3	178	أخصائي	ب	
14.7	30	15-10	أ	سنوات العمل والخبرة
39.2	80	25-16	ب	
46.1	94	26 فاكتر	ج	
3.9	8	أعزب	أ	الحالة الاجتماعية
92.2	188	متزوج	ب	
2.9	6	مطلق	ج	
0.98	2	أرمل	د	
34.3	70	ج القاهرة	أ	مكان العمل الجامعي
28.4	58	ج عين شمس	ب	
37.3	76	ج الأزهر	ج	

بالنظر للجدول السابق : نجد أن نسبة الإناث (48.1) تكاد تقترب من نسبة الذكور (51.9) وقد يرجع ذلك إلي ضرورة تواجد الأخصائيين الاجتماعيين من الجنسين وذلك للتعامل مع الطلاب من الجنسين ، وبالنسبة لمتغير السن نجد أن أعلي نسبة للذين تتراوح أعمارهم من (46-55) وقد يرجع ذلك إلي أن أغلب العاملين بالجامعة ملتحقين بالعمل بها منذ إنشائها تقريباً وذلك يشير إلي عنصر الخبرة والقدرة علي إنجاز الأعمال ، كما يشير إلي أهمية تعيين موظفين آخرين قبل

إحالة الموظفين القدامى للمعاش حتي يتمكن الشباب من الاستفادة من خبرتهم في مجال العمل ، وعن المؤهل الدراسي كانت أعلى نسبة للحاصلين علي بكالوريوس الخدمة الاجتماعية بنسبة (85.3) وقد يرجع ذلك إلي أن أغلب الأخصائيين من المتزوجين والمشغولون بحياتهم الأسرية ومن ثم عدم قدرتهم علي إستكمال دراستهم العليا ، وعن الحالة الوظيفية نجد أن النسبة الأكبر هم الأخصائيين الاجتماعيين بنسبة (87.3) ، وعن سنوات العمل والخبرة فكانت 26 فأكثر وذلك يتفق مع أعمار المديرين وكذلك الأخصائيين الاجتماعيين أيضاً ، أما الحالة الاجتماعية فكانت النسبة الأكبر للمتزوجين بنسبة (92.2) مما يشير إلي الاستقرار الأسري مما يعود بالنفع والخير علي العمل ، وعن مكان العمل فكانت النسبة الأكبر للعاملين في جامعة الأزهر وذلك نتيجة أنها من أقدم الجامعات الحكومية التي تهتم برعاية الشباب وبها عدد العاملين بإدارات رعاية الشباب أكبر كما هو موضح بالجدول رقم (1) .

جدول رقم (4)

يوضح واقع ومظاهر تطبيق وممارسة الإدارة بالأهداف بإدارات رعاية الشباب = 204

م	مظاهر تطبيق وممارسة الإدارة بالأهداف	نعم	إلي حد ما	لا	المجموع المرجح	المتوسط المرجح	النسبة	الترتيب
1	توجد أهداف واضحة ومحددة للإدارة	14	60	130	292	1.43	47.7	9
2	هناك أهداف بعيدة المدى للإدارة	4	30	170	242	1.19	39.5	13
3	هناك أهداف تفصيلية تضعها الإدارة	40	70	94	354	1.73	57.8	6
4	تحرص الإدارة علي الأخذ بمقترحات الأخصائيين في الأهداف	40	130	34	414	2.03	67.6	5
5	تتفق الأهداف الموضوعة مع سياسة العمل بوزارة التعليم العالي	60	140	4	464	2.27	75.8	4
6	تتناسب الأهداف مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية	8	72	124	292	1.43	47.7	9
7	الأهداف العامة قابلة للتعديل والتغيير وفقاً للظروف الطارئة	20	80	104	324	1.59	52.9	7

2	87.9	2.63	538	2	100	112	أهداف الإدارة طموحه وغير واقعية	8
9	47.7	1.43	292	124	72	8	توجد معايير لقياس معدلات تحقيق الأهداف	9
1	92.8	2.78	568	0	44	160	هنا بعض الأهداف يصعب تحقيقها	10
3	83	2.49	508	0	104	100	لا يتم وضع الأهداف وفقاً لأولويتها	11
8	51.3	1.54	314	114	70	20	يشارك الجميع في وضع الأهداف	12
9	47.7	1.43	292	124	72	8	يتم الإعلان عن الأهداف	13

بالنظر في الجدول السابق يتبين أن تطبيق الإدارة بالأهداف في إدارات رعاية الشباب ليس من اليسير :

حيث جاء في الترتيب الأول بنسبة 92.8% أن هناك بعض من الأهداف يصعب تحقيقها وقد يرجع ذلك إلي أسباب عديدة منها نقص الإمكانيات المادية والبشرية وسوء التخطيط كما أشار في ذلك العديد من الدراسات كدراسة (حسام محسن الحسن 2002) ، يلي ذلك أهداف الإدارة طموحه وغير واقعية بنسبة 87.9% وذلك علي الرغم من نقص الإمكانيات المادية والبشرية وذلك ما يؤكد سوء التخطيط حيث أن من أهم مبادئ التخطيط هو مراعاة الظروف الداخلية والخارجية ، كما جاء في المرتبة الثالثة أن الأهداف لا توضع وفقاً لأولوياتها وذلك بنسبة 83% وأكد علي ذلك العديد من الدراسات كدراسة (عزة أمين 2006) ، وذلك يشير إلي نقص الأساليب التخطيطية وعدم الاعتماد عليها حيث أن من الضروري وضع الأهداف وفقاً لأولويات الزمنية الملحة ، وجاء في الترتيب الرابع أن الأهداف تتفق مع سياسة التعليم العالي بنسبة 75.8% وذلك من الإيجابيات لواقع تطبيق الإدارة بالأهداف برعاية الشباب وفي مرتبة متأخرة بنسبة 52.9% أن الأهداف العامة قابلة للتعديل والتغيير مما يشير لجمود التخطيط وعدم مرونته وفي الترتيب الثامن بنسبة 51.3% يشارك الجميع في وضع الأهداف مما يعين أن الإدارة العليا لا تتيح الفرض أمام الأفراد والمسئولين للمشاركة في أولي عمليات التخطيط وهي وضع الأهداف .

جدول رقم (5)

يوضح متطلبات ممارسة أسلوب الإدارة بالأهداف ن = 204

م	مظاهر تطبيق وممارسة الإدارة بالأهداف	نعم	إلي حد ما	لا	المجموع المرجح	المتوسط المرجح	النسبة	الترتيب
1	وجود سياسة مكتوبة ومعروفة ومعلنة أمام الجميع	7	100	34	444	2.18	72.5	11
2	تهيئة بيئة عمل صالحة تقوم علي الصالح العام	200	4	0	604	2.96	98.6	4
3	إتاحة المعلومات والحقائق أمام الجميع	50	90	64	394	1.93	64.3	12

م	مظاهر تطبيق وممارسة الإدارة بالأهداف	نعم	إلي حد ما	لا	المجموع المرجح	المتوسط المرجح	النسبة	الترتيب
4	وضع أهداف لكل منصب من المناصب الإدارية بإدارة رعاية الشباب	109	14	0	598	2.93	97.7	5
5	وضع الأهداف وفقاً لإستراتيجية التطوير والتحديث	109	14	0	598	2.93	97.7	5
6	وجود هيكل تنظيمي واضح يحدد التوزيع الأمثل للواجبات والمسئوليات	196	8	0	604	2.96	98.7	3
7	وجود عدد كافي بإدارات رعاية الشباب للقيام بأعباء العمل	180	24	0	588	2.88	96.1	7

10	75.8	2.27	464	24	100	80	8 القدرة علي تعديل سلوك الطالب نحو ممارسة رعاية الشباب
8	80.7	2.42	494	10	98	96	9 القدرة علي تحديد رغبات الطالب نحو ممارسة رعاية الشباب
9	80.1	2.4	490	8	106	90	10 الالتزام بالتوقيات الزمنية لكل نشاط
1	100	3	612	0	0	204	11 التأكيد علي مبادئ الديمقراطية في الإدارة
2	99.7	2.99	610	0	2	202	12 صياغة الأهداف المطلوبة في شكل قابل للقياس ومحدد بزمن

يوضح الجدول السابق أهم متطلبات ممارسة أسلوب الإدارة بالأهداف في إدارات رعاية الشباب بالجامعات المصرية وذلك وفقاً لترتيب المسؤولين والأخصائيين الاجتماعيين معاً حيث جاء في الترتيب الأول بنسبة 100% التأكيد علي مبادئ الديمقراطية يرجع ذلك إلي أن الديمقراطية ومبادئها تعني المشاركة الفعالة وتعني التعاون وتعني الحوار البناء واي نظام سياسي أو إداري لابد أن يبني علي أساس الديمقراطية ويؤكد علي ذلك العديد من الدراسات (كدراسة عبد القادر صادق 2008) بما يشير إلي أهمية التأكيد علي مبادئ الديمقراطية في الإدارة ، يلي ذلك صياغة الأهداف المطلوبة في شكل قابل للقياس ومحدد بزمن بنسبة 99.7% وقد يرجع ذلك لأن القياس أحد الأساليب التقييمية التي تساهم في نجاح خطط الإدارة وذلك ما يؤكد عليه دراسة صياغة الأهداف المطلوبة في شكل قابل للقياس ومحدد بزمن ، وجاء في الترتيب الثالث بنسبة 98.8% وجود هيكل تنظيمي واضح يحدد التوزيع الأمثل للواجبات والمسئوليات وذلك يشير لأهمية تحديد مسئوليات المسؤولين والعاملين مما يسمح بمعرفة أدوار كل منهم وتأثير ذلك علي نجاح الإدارة ، وذلك ما يؤكد عليه محمود حسن علي في كتاب المهام الإدارية الحديثة . يلي ذلك تهيئة بيئة صالحة تقوم علي الصالح العام بنسبة 98.6% حيث توفير مناخ إداري صالح يقوم علي المصلحة العامة وليس علي المصالح الشخصية ، يؤدي ذلك إلي تطوير المنظمة ومن ثم تطوير النشاط الإداري وجاء في المرتبة الخامسة كلاً من وضع أهداف لكل منصب إداري وأيضاً وضع الأهداف وفقاً لتطوير التحديث وذلك بنسبة 97.7% وذلك يشير

لأهمية تحديد الأهداف لكل مسئول مما يساعد علي تحديد أدوار ومسئوليات كل مسئول ولكن ضرورة أن تضع تلك الأهداف في ضوء إستراتيجية التطوير والتحديث التي تسعى إليها المنظمة والتي يجب أن تتواكب مع حداثة العصر وذلك ما أكد عليه دراسات مختلفة ، يلي ذلك عدم وجود عدد كافي من العناصر البشرية بإدارات رعاية الشباب حتي يمكن القيام بالأعباء المختلفة للعمل الإداري ، وقد جاء في المرتبة الأخيرة وجود سياسة مكتوبة ومعروفة ومعلنة أمام الجميع بنسبة 72.5% وقد يرجع ذلك لأن الكثير من المديرين والأخصائيين الاجتماعيين يرون أن لا داعي للإعلان عن السياسة للجميع .

جدول رقم (6)

يوضح تحليل ومناقشة الأهداف ن = 204

م	مظاهر تطبيق وممارسة الإدارة بالأهداف	نعم	إلي حد ما	لا	المجموع المرجح	المتوسط المرجح	النسبة	الترتيب
1	تنظيم إدارة الجامعة مؤتمرات لمديرين وأخصائيين إدارة رعاية الشباب لمناقشة الأهداف	4	8	192	120	1.07	35.9	10
2	تنظم إدارة الجامعة مؤتمرات للمديرين والأخصائيين لمناقشة معوقات تحقيق الأهداف	8	16	180	236	1.16	38.6	9

م	مظاهر تطبيق وممارسة الإدارة بالأهداف	نعم	إلي حد ما	لا	المجموع المرجح	المتوسط المرجح	النسبة	الترتيب
3	عقد اجتماعات وندوات للمديرين والأخصائيين لمناقشة وتحليل الأهداف	10	30	164	254	1.24	41.5	8
4	مناقشة الأهداف يؤدي إلي وضع إطار عمل لتحقيقها	120	84	0	528	2.58	86.2	2

1	87.9	2.63	638	0	74	130	مناقشة الأهداف تؤدي إلي عدم حدوث تضارب في تنفيذها	5
5	49.6	1.49	304	124	60	20	إتاحة الفرصة للجميع لإبداء رأيه في الأهداف	6
3	56.2	1.68	344	104	60	40	اقتراح الأهداف يتم وفقاً للمصلحة العامة	7
6	48.04	1.44	294	134	50	20	اقتراح الأهداف يتم وفقاً للإمكانيات المادية	8
7	47.06	1.41	288	120	80	4	تتضمن مناقشة أهداف العمليات الفنية	9
4	52.6	1.58	322	100	90	14	يشارك في مناقشة الأهداف خبراء ومتخصصين في مجال رعاية الشباب	10

يتبين من الجدول السابق أن مناقشة الأهداف ضعيف جداً حيث توضع أهداف الإدارة من المستويات العليا دون مناقشة إلا في الحدود الضيقة هذا علي الرغم من أن المديرين والأخصائيين الإجتماعيين يرون أن مناقشة الأهداف يؤدي إلي عدم حدوث تضارب في تنفيذها ، جاء ذلك في الترتيب الأول بنسبة 87.9% ، كما أن منافسة الأهداف يؤدي إلي وضع إطار عام لتنفيذها ، وبنسبة متوسطة 56.2% اقتراح الأهداف يتم وفقاً للمصلحة العامة مما يشير إلي أن المصلحة الشخصية والمحسوبية تؤثر علي سير العمل والإدارة ، وجاء في الترتيب الرابع مشاركة خبراء ومتخصصين في مجال الأنشطة الاجتماعية بنسبة 52.6% مما يؤدي إلي بعض القصور في صيغة الأهداف وكذلك ربطها بالمبادئ التخطيطية التي تساهم بشكل كبير في تطوير الإدارة من الجدول .

يتضح أيضاً إن الإدارة لم تتيح الفرصة لمناقشة الأهداف أمام الجميع مما يعني ضعف الديمقراطية ذلك مما يؤثر بالسلب علي تطوير الإدارة ، ونتيجة لما سبق فإن الأهداف لا توضع وفقاً للإمكانيات المادية أي أنها أهداف غير واقية ومن ثم فالأهداف التي توضع لا ترتبط

بالمبادئ التخطيطية ، وإذا تم مناقشة الأهداف في الحدود الضعيفة جداً فإنها لا تتطرق للعمليات الفنية والتنفيذية إلا في أضيق الحدود كما جاء ذلك علي لسان المديرين والأخصائيين الاجتماعيين حيث يرون أن الجامعة تنظم مؤتمرات للمديرين والأخصائيين لمناقشة الأهداف في حدود ضيقة جداً بنسبة 35.9% .

جدول رقم (7)

يوضح خصائص الإدارة بالأهداف ن = 204

م	خصائص الإدارة بالأهداف	نعم	إلي حد ما	لا	المجموع المرجح	المتوسط المرجح	النسبة	الترتيب
1	مشاركة المرؤوسين في تحديد معايير الأداء الخاصة بوظائفهم	170	34	-	578	2.83	94.4	3
2	نتائج المناصب الإدارية أساس الرقابة الذاتية	100	60	4	424	2.08	69.2	10
3	نتائج المناصب الإدارية أساس لتقييم الأداء	90	74	-	418	2.05	68.3	11
4	الإدارة بالأهداف إدارة عملية تطبيقية	160	44	-	568	2.78	92.8	4
5	أهداف المناصب الإدارية أساس أي تحسينات في الإدارة	120	60	24	504	2.47	82.3	9
6	وضوح معايير قياس الأداء للرؤساء	100	104	-	508	2.49	83	7
7	وضوح معايير قياس الأداء للمرؤوسين	100	104	-	508	2.49	83	7
م	خصائص الإدارة بالأهداف	نعم	إلي حد ما	لا	المجموع المرجح	المتوسط المرجح	النسبة	الترتيب
8	فهم معايير قياس الأداء للرؤساء	120	84	-	528	2.58	86.2	5

5	86.2	2.58	528	-	84	120	فهم معايير قياس الأداء للمرؤوسين	9
1	99.3	2.98	608	-	4	200	مكافأة الأفراد علي أساس مدي تحقيقهم لأهدافهم	10
2	96.1	2.88	588	-	24	180	تفويض سلطة اتخاذ القرارات المستوي الإداري الأدنى	11

بالنظر للجدول السابق : يتضح أهم خصائص الإدارة بالأهداف ، فقد جاء في المرتبة الأولى مكافأة الأفراد علي أساس مدي تحقيقهم لأهدافهم بنسبة (99.3) مما يشير إلي أهمية مبدأ الثواب والعقاب في العمل الإداري ، وقد أشار إلي ذلك دراسة (محمد مبارك محمد الرشيدى 2014) حيث أكدت علي ضرورة مكافأة العصر البشري مما يزيد من دافعيته للإنجاز الأدنى بنسبة (96.1) مما يشير إلي اللا مركزية في إتخاذ القرارات الإدارية مما يبسر إدارة الأعمال وأكد علي ذلك دراسة Aliffmjohncincont 2004 وذلك يساهم بالطبع في تحقيق الأهداف ، يلي ذلك مشاركة المرؤوسين في تحديد معايير الأداء الخاصة بوظائفهم بنسبة (94.4) وذلك يشير إلي أهمية المشاركة والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين بما يحث نجاح الإدارة وكذلك تحقيق الأهداف ، يلي ذلك أن الإدارة بالأهداف إدارة عملية تطبيقية بنسبة (92.8) أي أنها تطبق في الواقع الإداري فهي ليست مجرد رؤية نظرية توضع في الإدراج المكتبية فهي أساس كل عمل إداري ناجح ، يلي ذلك كلاً من فهم معايير قياس الأداء للرؤساء وفهم معايير قياس المرؤوسين بنسبة (86.2) مما يعني أهمية وضوح الأهداف للجميع وكذلك وضوح معايير قياس الأداء للجميع ، بينما جاء في المرتبة الأخيرة نتائج المناصب الإدارية أساس الرقابة الذاتية بنسبة (68.3) مما يشير ذلك إلي ضرورة وجود الرقابة في كافة المؤسسات الحكومية والخاصة بالإضافة إلي الرقابة الذاتية لتحقيق فاعلية العمل وتحقيق الأهداف العامة والتفصيلية للجامعات في كافة الأنشطة وخاصة أنشطة رعاية الشباب.

جدول رقم (8)

يوضح مرتكزات نظام الإدارة بالأهداف ن = 204

م	مرتكزات نظام الإدارة والأهداف	نعم	إلى حد ما	لا	المجموع المرجح	المتوسط المرجح	النسبة	الترتيب
1	وضع أهداف لكل منصب إداري	150	40	14	544	2.67	88.8	3
2	مشاركة الرؤساء والمرؤوسين في وضع أهداف المنصب الإداري	160	44	-	568	2.78	92.8	1
3	تسلسل الأهداف بشكل تنظيمي من الأهم للمهم	110	70	24	494	2.42	80.7	9
4	ترابط الأهداف مع بعضها البعض	120	60	24	504	2.47	82.3	6
5	توفير الدعم الإداري اللازم	130	60	14	524	2.56	85.6	4
6	توفير الدعم المالي اللازم	130	60	14	524	2.56	85.6	4
7	توفير هيكل تنظيمي ومناخ تنظيمي واضح	140	64	-	548	2.68	89.5	2
8	اعتماد مبدأ الرقابة الذاتية	80	80	44	444	2.18	72.5	11
9	التركيز علي النتائج أكثر من الأنشطة	120	60	24	504	2.47	82.3	6
10	تحسين نظام التدريب	90	94	20	478	2.34	78.1	10
11	تحسين نظام اللوائح والتعليمات	100	100	4	504	2.47	82.3	6

يوضح الجدول السابق : مرتكزات وأسس نظام الإدارة بالأهداف ، فنجد أنه من أهم الأسس والمرتكزات التي يعتمد عليها هذا النظام هو مشاركة الجميع في وضع الأهداف ، حيث جاء في المرتبة الأولى مشاركة الرؤساء والمرؤوسين في وضع أهداف المنصب الإداري وذلك بنسبة (92.8) بما يعني ضرورة مشاركة الجميع في وضع الأهداف سواء الرؤساء أو المرؤوسين فالجميع يساهم في تحقيقها ، يلي ذلك توفير هيكل تنظيمي ومناخ تنظيمي واضح بنسبة (89.5)

حيث أساس التفاهم والتعاون ومشاركة الجميع في وضع وتنفيذ الأهداف هو توافر الجو الملائم للعمل ووضع أهداف لكل منصب إداري للبعد عن الصراعات والخلافات التي قد تؤدي إلي الفشل ومن قم عدم القدرة علي تحقيق الأهداف المنشودة ، يلي ذلك بنسبة (88.8) وذلك يشير ويؤكد علي أهمية التخصص وتقسيم العمل وأهمية وجود أهداف لكل إدارة وكل قسم وكل منصب إداري تتجمع تلك الأهداف جميعها لتحقيق الهدف العام التي تسعى لتحقيقه المؤسسة بأكملها ، يلي ذلك كلاً من توفير الدعم الإداري اللازم وتوفير الدعم المالي اللازم بنسبة (85.6) وأكد علي ذلك العديد من الدراسات كدراسة (حسام محسن الحسن 2002) ودراسة (عمرو إبراهيم محمد 2006) ، حيث لابد من الدعم الإداري والمالي فهما أساس لنجاح أي عمل إداري ، يلي ذلك كلاً من التركيز علي النتائج أكثر من الأنشطة وترابط الأهداف مع بعضها البعض وتحسين نظام اللوائح والتعليمات بنسبة (82.3) ، وذلك يؤكد علي أهمية النتائج أي المخرج والمنتج النهائي فهو أساس التقييم والبدائية لمرحلة جديدة والأساس لكل تطور ، وجاء في المرتبة الأخيرة اعتماد مبدأ الرقابة الذاتية بنسبة (72.5) وذلك لا يقلل من أهمية الرقابة الذاتية ولكن المقصود هو عدم إهمال الرقابات الأخرى فهي لها دورها الفعال في مجال الإدارة وإلا لم يتم إنشاء الأجهزة الرقابية المختلفة .

جدول رقم (9)

يوضح العوامل التنظيمية المؤثرة علي تطوير إدارة رعاية الشباب ن = 204

م	العوامل التنظيمية المؤثرة علي تطوير إدارة رعاية الشباب	نعم	إلي حد ما	لا	المجموع المرجح	المتوسط المرجح	النسبة	الترتيب
1	الاعتماد علي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	8	120	4	484	2.37	79.1	1
2	الاعتماد علي التسلسل الإداري وتقسيم العمل	40	140	24	424	2.08	69.3	6
3	مكينة جميع الأنشطة الإدارية	20	130	54	374	1.83	61.1	11
4	ترشيد الوقت والجهد باستخدام التكنولوجيا الحديثة	20	130	54	374	1.83	61.1	11

10	62.7	1.88	384	34	160	10	الإدارة عن بعد حيث يتم الاتصال الالكتروني	5
----	------	------	-----	----	-----	----	---	---

م	العوامل التنظيمية المؤثرة علي تطوير إدارة رعاية الشباب	نعم	إلي حد ما	لا	المجموع المرجح	المتوسط المرجح	النسبة	الترتيب
6	إدارة بلا تنظيمات جامدة	36	144	24	420	2.06	68.6	7
7	التنسيق بين الإدارة المختلفة	14	170	20	402	1.97	65.7	8
8	وجود رؤية لجميع العاملين بالإدارة	190	14	-	598	2.93	97.7	1
9	وضوح الرؤية لجميع العاملين بالإدارة	10	110	84	334	1.64	54.6	13
10	تحديد نطاق الإشراف بالإدارة	64	96	44	428	2.09	69.9	5
11	تحديد المهام السياسية للجميع	80	120	4	484	2.37	79.1	3
12	تصميم الهيكل التنظيمي للإدارة	190	12	2	596	2.92	97.4	2
13	وجود كوادر من القيادات الإدارية ذات كفاءة عالية	-	190	14	393	1.92	64.2	9

يوضح الجدول السابق أهم العوامل التنظيمية المؤثرة علي تطوير إدارات رعاية الشباب وهو وجود رؤية محددة للإدارة وذلك بنسبة 97.7% وذلك يمثل أساس ومؤثر إيجابي علي الجودة ، يلي ذلك وجود هيكل تنظيمي للإدارة بنسبة 97.4% وذلك شكل من أشكال الأساليب التنظيمية التي تؤكد عليها الإدارة الحديثة بما يساهم في تحديد المسئوليات والواجبات أيضاً ، وجاء في المرتبة الثالثة بنسبة 97.1% الاعتماد علي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يساهم في مواكبة التطويرات الحديثة ويساهم في توفير الوقت والجهد ويؤكد علي ذلك أستاذ رفعت فياض في كتابه الإدارة وتكنولوجيا الاتصالات ، وفي نفس الترتيب جاء تحديد المهام الأساسية للجميع بنسبة 79.1% وذلك منعاً لتضارب المهام والأدوار ومن ثم تحقيق الأهداف المنشودة بسهولة

ويسر ، يلي ذلك تحديد نطاق الإشراف في الإدارة بنسبة 69.9% وذلك عنصر هام من عناصر التنظيم الإداري وسبب رئيسي لتطوير الإدارة وقد أشار لذلك ماكس فيبر في نظريته عن الإدارة ، وجاء في الترتيب السادس الاعتماد علي التسلسل الإداري وتقسيم العمل بنسبة 69.3% وهما عنصران من عناصر التنظيم الإداري بما يساهم في تحديد المهام والمسئوليات وحدود كل وظيفة ومن ثم سرعة الإنجاز في تحقيق الأهداف ومن ثم تطوير الإدارة ، وجاء في المرتبة قبل الأخيرة كلاً من ميكنة جميع الأنشطة الإدارية وترشيد الوقت والجهد باستخدام التكنولوجيا الحديثة بنسبة 61.1% وقد يرجع ذلك لصعوبة استخدام الميكنة في أنشطة رعاية الشباب المختلفة كالمعسكرات والرحلات والزيارات فليس هناك مجال لاستخدامها كما يري كل من المديرين والأخصائيين الاجتماعيين ، وقد جاء في المرتبة الأخيرة بنسبة 54.6% وضوح الرؤية لجميع العاملين وقد يرجع ذلك إلي أن العاملين يهتمون في المقام الأول الأهداف التفصيلية التي هي محل تنفيذ في الوقت الراهن أكثر من الأهداف البعيدة التي يهتم بها من هم في الإدارات العليا .

جدول رقم (10)

يوضح العوامل المالية المؤثرة علي تطوير إدارة رعاية الشباب ن = 204

م	العوامل المالية المؤثرة علي تطوير إدارة رعاية الشباب	نعم	إلي حد ما	لا	المجموع المرجح	المتوسط المرجح	النسبة	الترتيب
1	توفير الميزانية الكافية للأنشطة المختلفة	16	84	104	320	1.57	52.3	4
2	توافر الأجهزة اللازمة للأنشطة المختلفة	6	46	152	256	1.25	41.8	6
3	تتفق ميزانية الإدارة مع الأهداف المنشودة	-	82	122	286	1.40	46.7	5
4	مشاركة العاملين في وضع الميزانية الخاصة بالإدارة	-	26	178	230	1.13	37.6	7
5	حرص الإدارة علي مشاركة	-	26	178	120	1.13	37.6	7

الجميع في تحديد بنود الميزانية								
6	استثمار الميزانية المتاحة أفضل استثمار	60	120	24	444	2.17	72.5	1
7	تتفق مصروفات الإدارة مع أهدافها	72	72	60	420	2.06	68.6	2
8	صرف مكافآت للعاملين تحفزهم علي العمل	30	100	74	364	1.78	59.5	3
9	تسمح الميزانية بوجود مبالغ احتياطية لمواجهة أي حالات طارئة داخل الإدارة	-	20	184	224	1.09	36.6	9

بالنظر إلي الجدول السابق يتبين أهم العوامل المادية المؤثرة علي تطوير إدارة رعاية الشباب بالجامعات الحكومية ، وأهم تلك العوامل هي القدرة علي استثمار الميزانية المتاحة أفضل استثمار بنسبة 95.5% وقد يرجع ذلك إلي ندرة الموارد المادية ومن ثم يجب علي الأخصائيين العمل علي الوصول للأهداف بأقل الموارد وذلك نتيجة للظروف المادية السيئة التي تعاني منها الكثير من المؤسسات الحكومية ويؤكد علي ذلك دراسة كلاً من كوثر السعيد ، وعبد العزيز سالم ، وجاء في المرتبة الثانية بنسبة 68.8% اتفاق المصروفات الإدارية مع الأهداف بما يشير إلي ضرورة ترشيد الانفاق والمحافظة علي المال العام والحكمة في التعامل مع الموارد المالية ويؤكد علي ذلك محمود حسين في كتابة إدارة الموارد العامة ، ويلي ذلك صرف مكافآت للعاملين لتحفزهم علي العمل مما يشير إلي أهمية الحوافز المادية في رفع معنوية العاملين وتشجيعهم ذلك علي الابتكار في العمل ومن ثم تطوير الإدارة وجاء في المرتبة الرابعة توافر الميزانية الكافية للأنشطة المختلفة بنسبة 52.3% وذلك ما أكد عليه أيضاً محمود حسين في كتابه الموارد العامة نظراً لأهمية الموارد المادية في تحقيق النجاح والتقدم للأنشطة المختلفة .

وجاء في مرتبة متأخرة بنسبة 46.7% أن تتفق ميزانية الإدارة مع الأهداف المنشودة بما يعني ضعف الميزانية المتاحة لإدارات رعاية الشباب وقد يرجع ذلك لأن الإدارة العليا للجامعات تعتبر أنشطة رعاية الشباب من الأنشطة الثانوية الهامشية مما يؤثر بالسلب علي إدارة رعاية الشباب الجامعي ، يلي ذلك توافر الأجهزة اللازمة للأنشطة المختلفة مما يشير إلي ضعف الإمكانيات المادية والأجهزة اللازمة التي تقوم عليها الأنشطة الاجتماعية ، وقد جاء ترتب متأخر بنسبة

ضعيفة جداً 37.6% كل من مشاركة العاملين في وضع الميزانية الخاصة بالإدارة وكذلك حرص الإدارة علي مشاركة الجميع في تحديد بنود الميزانية مما يشير إلي البيروقراطية والديكتاتورية فيما يخص الميزانية ، وكان أمر طبيعي أن جاء في المرتبة الأخيرة تسمح الميزانية بوجود مبالغ احتياطية لمواجهة أي حالات طارئة ، حيث الميزانية ضعيفة من الأساس لا تسمح لوجود احتياطي بها .

جدول رقم (11)

يوضح العوامل البشرية المؤثرة علي تطوير إدارة رعاية الشباب ن = 204

بالجامعات الحكومية

م	العوامل البشرية المؤثرة علي تطوير إدارة رعاية الشباب	نعم	إلي حد ما	لا	المجموع المرجح	المتوسط المرجح	النسبة	الترتيب
1	كفاية العنصر البشري لممارسة الأنشطة المختلفة	6	64	134	280	1.37	54.7	9
2	كفاءة العنصر البشري لممارسة الأنشطة المختلفة	40	160	4	444	2.17	72.5	4
3	دقة العنصر البشري لممارسة الأنشطة	40	160	4	444	2.17	72.5	4
4	مهارة العاملين لممارسة الأنشطة	40	160	4	444	2.14	72.5	4
5	توافر الخبرات اللازمة لممارسة الأنشطة	60	140	4	464	2.27	75.8	3
6	وجود متخصصين لإدارة النشاط الاجتماعي	66	138	-	474	2.27	77.4	1
7	تعاون فريق العمل من أجل تحقيق الأهداف	20	120	64	284	2.32	59.4	7
8	توافر العمالة المعاونة بإدارات	-	80	124	284	1.78	46.4	8

							رعاية الشباب	
2	76.4	2.19	468	16	112	76	الاتصال الفعال بين المديرين والأخصائيين	9

يوضح الجدول السابق أهم العوامل البشرية المؤثرة علي تطوير إدارة رعاية الشباب بالجامعات الحكومية حيث جاء في المرتبة الأولى وجود متخصصين لإدارة رعاية الشباب وذلك بنسبة 77.4% حيث من أهم عناصر الإدارة الناجحة هو التخصص وتقسيم العمل ويؤكد علي ذلك دراسات متعددة كدراسة Atthut ، Jonson ، يلي ذلك الاتصال الفعال بين المديرين والأخصائيين الاجتماعيين بما يؤدي إلي فاعلية الإدارة وكفاءة العاملين ومن ثم تطور الإدارة ويتفق ذلك مع ما كتبه محمود حسين في كتابه إدارة الموارد البشرية ، وجاء في الترتيب الثالث توافر الخبرات اللازمة لممارسة الأنشطة بنسبة 75.8% ، يلي ذلك كل من كفاءة العنصر البشري ودقة ومهارة العنصر البشري وذلك بنسبة 72.5% مما يشير لأهمية المهارة والكفاءة والدقة مع الخبرة في تحقيق فاعلية الخدمات المقدمة للطلاب وذلك ما أكد عليه دراسة Aliff ، John Vineent ، ودراسة عبد القادر صادق .

وجاء في الترتيب السابع تعاون فريق العمل من أجل تحقيق الأهداف بنسبة 59.4% حيث أن تعاون فريق العمل يؤثر إيجابياً علي الإدارة بالأهداف وكذلك فإن الإدارة بالأهداف تؤثر إيجابياً أيضاً علي بناء روح الفريق وتزيد من الإنتاجية والرضا الوظيفي وذلك ما تؤكد عليه دراسة Antonio ، ودراسة عزة أمين وجاء في مرتبة متأخرة توافر العمالة المعاونة بإدارة رعاية الشباب وذلك يشير إلي نقص في عدد العمالة المعاونة مما يؤثر علي نجاح الإدارة بصفة عامة ونجاح إدارة رعاية الشباب بصفة خاصة .

هذا ويشير الجدول لأهمية كفاية العنصر البشري حتي يمكن تخصيص وتقسيم العمل بما يساهم في نجاح الإدارة بالأهداف وتحقيق الأهداف .

جدول رقم (12)

يوضح مجالات تطوير الإدارة بالأهداف ن = 204

م	مجالات تطوير الإدارة بالأهداف	نعم	إلى حد ما	لا	المجموع المرجح	المتوسط المرجح	النسبة	الترتيب
1	تصير المديرين والأخصائيين بسياسة التعليم الجامعي	66	94	44	430	2.1	70.2	6
2	تصير المديرين والأخصائيين بخطط التعليم الجامعي	70	112	22	456	2.23	74.5	4
3	معرفة المسئوليات والواجبات الموكلة للجميع	100	104	-	58	2.49	83	1
4	تصير المديرين والأخصائيين بخطط التعليم الجامعي	54	134	16	446	2.18	82.8	5

م	مجالات تطوير الإدارة بالأهداف	نعم	إلى حد ما	لا	المجموع المرجح	المتوسط المرجح	النسبة	الترتيب
5	معرفة الأساليب التنظيمية المختلفة	86	112	6	488	2.39	79.7	3
6	تحديد الأساليب الاجتماعية والإنسانية الملائمة مع الطلاب	100	90	14	494	2.42	80.7	2
7	الالتزام بالمبادئ الإشرافية المهنية	44	118	52	410	2	66.9	7
8	الالتزام بالمبادئ الإشرافية الأكاديمية	20	70	114	314	1.53	51.3	10
9	الالتزام بالمبادئ وفلسفة خدمة	30	110	64	374	1.83	61.1	8

							الجماعة	
9	52.9	1.58	324	104	80	20	الالتزام بالمبادئ وفلسفة خدمة الفرد في التعامل مع الحالات الفردية	10

بالنظر للجدول السابق يتبين لنا مجالات تطوير الإدارة بالأهداف ومن أهم تلك المجالات معرفة المسئوليات والواجبات الموكلة للجميع حيث جاء ذلك في المرتبة الأولى بنسبة 83 % أي تحديد التخصصات وتقسيم العمل وذلك من أهم عناصر التقسيم الإداري ، يلي ذلك تحديد الأساليب الاجتماعية والإنسانية الملائمة مع الطلاب بنسبة 80.7% وذلك لأن التعامل مع الإنسان وخاصة الشباب لابد من استخدام أساليب تتناسب معه ، يلي ذلك معرفة الأساليب التنظيمية المختلفة التي تساهم في تطوير الإدارة كما أشار إلي ذلك محمد أنور السعيد في كتابه الأساليب الإدارية الحديثة ، وجاء في الترتيب الرابع بنسبة 74.5% تبصير المديرين والأخصائيين الاجتماعيين بخطط التعليم الجامعي ، يلي ذلك تبصرة المديرين والأخصائيين الاجتماعيين بالتخطيط الاستراتيجي وكذلك سياسة التعليم العالي أيضاً مما يساعد في أحداث التوافق بين سياسة وخطط التعليم العالي وأهداف إدارات رعاية الشباب بالجامعات الحكومية واتفق ذلك مع دراسة عمرو إبراهيم محمد 2006 ، حيث أشار أهمية الربط بين الأنشطة والأهداف وبسياسة وخطط الدولة ، يلي ذلك الالتزام بالمبادئ الإشرافية المهنية وكذلك المبادئ الإشرافية الأكاديمية .

جدول رقم (13)

يوضح مجال الإدارة بالأهداف وكفايات التخطيط ن = 204

م	مجال الإدارة بالأهداف وكفايات التخطيط	نعم	إلى حد ما	لا	المجموع المرجح	المتوسط المرجح	النسبة	الترتيب
1	دراسة مجتمع الطلاب دراسة دقيقة لتحديد محتويات الخطة	24	120	60	372	1.82	60.8	8
2	قيام الأخصائيين بجمع المعلومات والبيانات عن جميع حاجات الطالب	70	122	12	466	2.28	76.1	5
3	قيام الأخصائيين بجمع المعلومات والبيانات عن جميع مشكلات الطالب	70	122	12	466	2.28	76.1	5
4	تساعد في تحديد الحاجات بكل دقة وموضوعية	100	104	-	508	2.49	83	1
5	تساعد في تحديد المشكلات بكل دقة وموضوعية	90	114	-	498	2.44	81.3	2
6	تساعد في ترتيب الأولويات حسب أهميتها	90	114	-	498	2.44	81.3	2
7	يشارك المديرين والأخصائيين في وضع الخطط الملائمة للنشاط	40	142	22	426	2.09	69.6	7
8	يشارك المديرين والأخصائيين في وضع السياسات الملائمة للإدارة	10	40	154	264	1.29	43.1	9
9	يشارك المديرين والأخصائيين في وضع البرامج والمشروعات الملائمة	80	124	-	488	2.39	79.7	4

يوضح الجدول السابق أهمية التخطيط بالإدارة بالأهداف حيث جاء تحديد الحاجات بكل دقة وموضوعية في المرتبة الأولى بنسبة 83% وذلك يمثل أولي عملية التخطيط فلكي نحدد الأهداف يجب علينا تحديد الحاجات والرغبات الطلابية أولاً قبل تحديد الأنشطة والبرامج المقدمة لهم ، وجاء في الترتيب الثاني كلاً من تساعد في ترتيب الأولويات حسب أهميتها وتحديد المشكلات بكل دقة وموضوعية بنسبة 81.1% وذلك أيضاً من أسس ومبادئ التخطيط وهي خطوة هامة في مرحلة التخطيط أيضاً ويؤكد علي ذلك دراسة معتر محمد السيد 2002 ، وجاء في الترتيب الرابع بنسبة 79.7% مشاركة المديرين والأخصائيين في وضع البرامج والمشروعات الملائمة للطلاب مما يشير إلي ضرورة مشاركة المنفذين في وضع مقترحات للبرامج فهم أقرب للمستفيدين من الخدمة وهم الطلاب ، يلي ذلك كلاً من قيام الأخصائيين بجمع المعلومات والبيانات عن حاجات ومشكلات الطلاب بنسبة 76.1% وذلك أولي الخطوات المنهجية العلمية وأولي خطوات التخطيط لتحقيق أهداف الإدارة ويؤكد علي ذلك كل من طلعت علوان في كتابه منهجية البحث العلمي ، وجاء في الترتيب الأخير دراسة مجتمع الطلاب دراسة دقيقة لتحديد محتويات الخطة وقد يرجع ذلك لقصور في الإمكانيات المادية والبشرية وعدم توفر الوقت الكافي أمام الأخصائيين الاجتماعيين حيث عليهم أعباء أخري في دراسة مجتمع الطلاب .

جدول رقم (14)

يوضح مجال الإدارة بالأهداف والتنفيذ والمتابعة ن = 204

م	مجال الإدارة بالأهداف والتنفيذ والمتابعة	نعم	إلي حد ما	لا	المجموع المرجح	المتوسط المرجح	النسبة	الترتيب
1	تساعد في تنفيذ اللوائح بكل دقة	52	152	-	460	2.25	75.2	3
2	تساعد في تنفيذ البرامج والمشروعات والبرامج وفقاً للخطة	68	114	22	454	2.22	74.2	4
3	تساعد في تنفيذ الأنشطة المطلوبة وفقاً للخطة الزمنية	68	114	22	454	2.22	74.2	4
4	تحديد أولويات تنفيذ المشروعات والبرامج التي تتضمنها الخطة	14	68	122	300	1.47	49	10

م	مجالات الإدارة بالأهداف والتنفيذ والمتابعة	نعم	إلي حد ما	لا	المجموع المرجح	المتوسط المرجح	النسبة	الترتيب
5	متابعة البرامج والمشروعات وفقاً للخطة الزمنية	80	112	14	476	2.33	77.7	2
6	تساعد في تنفيذ البرامج والمشروعات والبرامج التي تتضمنها الخطة	60	90	54	414	2.03	67.6	6
7	متابعة البرامج والمشروعات وفقاً للميزانية المتاحة	40	72	92	356	1.74	58.2	7
8	متابعة الأنشطة المختلفة أثناء التنفيذ	40	72	92	356	1.74	58.2	8
9	تشجع علي استخدام الأساليب الإشرافية المتنوعة	30	70	104	334	1.64	54.6	9
10	تساعد علي متابعة العاملين أثناء العمل وإنجازهم الأعمال	100	90	14	494	2.42	80.7	1

يوضح الجدول السابق مدى ارتباط الإدارة بالأهداف ومرحلة التنفيذ والمتابعة كمرحلتان أساسيتين في التخطيط حيث جاء في الترتيب الأول بنسبة 80.7% أن إدارة بالأهداف تساعد العاملين أثناء العمل وإنجازهم الأعمال بما يشير إلي أهمية الإدارة بالأهداف ، يلي ذلك تحديد أولويات تنفيذ المشروعات والبرامج التي تتضمنها الخطة بنسبة 77.7% وذلك من أسس التخطيط ومن أولي خطوات الخطة ، يلي ذلك أن الإدارة بالأهداف تساعد في تنفيذ اللوائح بكل دقة بنسبة 75.2% ويؤكد علي ذلك دراسة يحيي عبد الحميد 2003 ، يلي ذلك كلاً من تنفيذ البرامج والمشروعات المطلوبة وفقاً للخطة وكذلك تنفيذ الأنشطة المختلفة وفقاً للخطة الزمنية بنسبة 74.2% ، كما يشير إلي ضرورة ربط الأهداف بعملية التنفيذ سواء للبرامج أو المشروعات أو الأنشطة المختلفة ، يلي ذلك متابعة البرامج والمشروعات وفقاً للخطة الزمنية بنسبة 67.6% مما

يعني أن الإدارة بالأهداف هامة لعملية المتابعة التي هي مرحلة هامة من مراحل التخطيط وكذلك متابعة البرامج والمشروعات وفقاً للميزانية المتاحة أي متابعة بنود صرف الميزانية بما يتفق مع الموارد والإمكانيات ، وذلك يحافظ علي الموارد من الإهدار ، يلي ذلك متابعة الأنشطة المختلفة أثناء التنفيذ بما يعني الرقابة علي الأداء وذلك باستخدام الأساليب الإشرافية المتنوعة بما يؤدي إلي استثمار رغبة الطلاب في المشاركة في تنفيذ البرامج والأنشطة المختلفة .

جدول رقم (15)

يوضح مجال الإدارة بالأهداف وكفايات التقييم ن = 204

م	مجال الإدارة بالأهداف وكفايات التقييم	نعم	إلي حد ما	لا	المجموع المرجح	المتوسط المرجح	النسبة	الترتيب
1	تساعد في قياس مدي نجاح البرامج المقدمة للطلاب	104	100	-	512	2.51	83.6	3
2	تساعد في قياس مدي قصور البرامج المقدمة للطلاب	104	100	-	512	2.51	83.6	3
3	تحديد نقاط القوة والضعف في العمل	86	94	42	470	2.3	76.8	8
4	تحديد الأساليب الملائمة للتغلب علي نقاط الضعف	70	92	42	436	2.14	71.2	9
5	معرفة الظروف والأسباب التي ساعدت في تحقيق الأهداف	40	114	52	396	1.94	64.7	10
6	تساعد في قياس مستوي أداء العاملين للواجبات	108	90	6	510	4.5	83.3	5
7	تساعد علي مقارنة النتائج بما تم الاتفاق عليه	118	80	6	520	2.55	84.9	1
8	تساعد في دراسة نواحي التطور المختلفة	80	108	16	472	2.31	77.1	7
9	تشجع علي إجراء التقييم الذاتي	118	80	6	520	2.55	84.9	1

							المستمر لتطوير العمل الإداري والفني	
5	83.3	2.5	510	6	90	108	تساعد في إضافة مقترحات لزيادة فاعلية الأنشطة	10

أن الإدارة بالأهداف تلعب دوراً كبيراً مع التقويم والقياس حيث تعمل علي مقارنة النتائج بما سعت إليه الإدارة ، وتساعد في إجراء التقويم الذاتي والمستمر ، ويؤكد علي ذلك أن جاء في الترتب الأول كلاً من تساعد علي مقارنة النتائج بما تم الاتفاق عليه وتشجع علي إجراء التقويم الذاتي المستمر لتطوير العمل الإداري وبالنظر للجدول السابق : نستنتج أن أسلوب الإدارة بالأهداف يرتبط ارتباط كبير بالتقويم الذاتي وذلك بنسبة (84.9%) ويؤكد علي أسلوب الإدارة بالأهداف يرتبط ارتباط كبير بالتقويم الذاتي وذلك بنسبة (84.9%) ويؤكد علي ذلك دراسة (فاتن جميعي ، ولبنى بوصيلة) ، يلي ذلك كلاً من تساعد في قياس مدي نجاح البرامج المقدمة للطلاب وتساعد في قياس مدي قصور البرامج المقدمة للطلاب بنسبة (83.6%) وذلك يؤكد ارتباط الأهداف بالتقويم والقياس فهي تساعد في تحديد مدي القصور في البرامج والخطط المقدمة وتحديد مناطق القوة والضعف في العمل ، يلي ذلك كلاً من تساعد في قياس مستوي أداء العاملين للواجبات وتساعد في إضافة مقترحات لزيادة فاعلية الأنشطة بنسبة (83.3%) وذلك تأكيد آخر لأهمية الأهداف بالنسبة للتقويم والقياس فمن خلالها يمكن تحديد مستوي أداء العاملين ، هذا فإن كثير من أساليب التقويم تقوم علي الأهداف ، كما أنها تساعد في دراسة نواحي التطور المختلفة ويؤكد علي ذلك دراسة كلاً من (Johnson,Arthur 2008) ودراسة عبد العزيز سالم (2011) .

جدول رقم (16)

يوضح معوقات تطبيق الإدارة بالأهداف

في إدارات رعاية الشباب ن = 204

م	معوقات تطبيق الإدارة بالأهداف في إدارات رعاية الشباب	نعم	إلي حد ما	لا	المجموع المرجح	المتوسط المرجح	النسبة	الترتيب
1	وجود خلل في لوائح المنظمات بصفة عامة	90	100	14	484	2.37	79.1	8
2	وجود خلل في لوائح العاملين واللوائح المالية	100	110	4	524	2.56	85.6	5
3	وجود خلل في تدفق المعلومات الإدارية في المستويات المختلفة	100	110	4	524	2.08	85.6	5

م	معوقات تطبيق الإدارة بالأهداف في إدارات رعاية الشباب	نعم	إلي حد ما	لا	المجموع المرجح	المتوسط المرجح	النسبة	الترتيب
4	توصيف المناصب الإدارية علي أساس الأنشطة وليس علي أساس النتائج	70	80	54	424	2.65	69.3	12
5	القرارات العشوائية والغير مخططة	134	70	-	542	2.65	88.5	1
6	التضارب في القرارات وغياب الشفافية الإدارية	134	70	-	542	2.62	88.5	1
7	التأخير في اتخاذ القرارات	110	102	2	536	2.12	87.5	3
8	التعقيدات المكتبية	70	88	46	432	2.12	70.5	11
9	المركزية الزائدة عن الحد	60	114	30	438	2.15	71.5	10

9	74.2	2.22	454	34	90	80	الصراعات التنظيمية بمختلف صورها	10
7	81.7	2.45	500	8	96	100	التسبب بمختلف صورته إداري أو مالي	11
4	86.3	2.59	528	-	84	120	عدم الحياد والموضوعية من جانب المديرين	12
13	62.7	1.88	384	64	100	40	كثرة اللجان والاجتماعات والاتصالات	13

يوضح الجدول السابق أهم المعوقات التي تعوق تطبيق وممارسة الإدارة بالأهداف في إدارات رعاية الشباب ، حيث جاء في الترتيب الأول كلاً من القرارات العشوائية والغير المخططة وكذلك التضارب في القرارات وغياب الشفافية وذلك بنسبة (88.5%) ويؤكد علي ذلك دراسة (عبد القادر صادق 2008) حيث يؤثر غياب الشفافية علي ممارسة الإدارة بالأهداف في المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة ، يلي ذلك التأخير في اتخاذ القرارات بنسبة (87.5%) ويشير ذلك إلي مدي ارتباط الإدارة بالأهداف بمدى القدرة علي اتخاذ القرارات فالبطء في اتخاذ القرارات يعني عدم تحقيق الأهداف أو التأخير في تنفيذها ، يلي ذلك عدم الحياد والموضوعية من جانب المديرين بنسبة (86.3%) وذلك يعني أهمية العدالة والمساواة بين العاملين وعدم تركية أحد دون الآخر إلا بالكفاءة حتي يشعر الجميع بالرضا ومن ثم مشاركة الجميع في تحقيق الأهداف المؤسسية ، يلي ذلك كلاً من وجود خلل في تدفق المعلومات الإدارية في المستويات المختلفة ووجود خلل في لوائح العاملين واللوائح المالية بنسبة (85.6%) وذلك من أهم المعوقات الإدارية المرتبطة بالجوانب التنظيمية الخاصة بكل مؤسسة ، يلي ذلك التسبب بمختلف صورته إداري أو مالي بنسبة (81.7%) ومن وجهة نظري أن هذا المعوق من أهم المسببات لفشل الإدارة بأكملها وليس كمعوق لممارسة الإدارة بالأهداف فحسب حيث أن التسبب والإهمال من أهم العوامل والأسباب المؤدية لإنهيار وهدم العديد من المؤسسات ، وقد جاء في المرتبة الأخيرة كثرة اللجان والاجتماعات والاتصالات بنسبة (62.7%) وقد يرجع ذلك إلي قلة اللجان والاجتماعات بطبيعة الحال .

جدول رقم (17)

يوضح مقترحات تفعيل ممارسة الإدارة بالأهداف ن = 204

م	المقترحات	نعم	إلي حد ما	لا	المجموع المرجح	المتوسط المرجح	النسبة	الترتيب
1	توفير الدعم الإداري والفني للإدارة	130	60	14	524	2.56	85.6	9
2	التركيز علي النتائج أكثر من الأنشطة	92	82	30	470	2.30	76.8	14
3	وضع أهداف تفصيلية لكل إدارة ولكل منصب إداري	100	80	24	484	2.37	79.1	12
4	وضوح الرسالة والرؤية لكل العاملين بالجامعة	140	64	-	548	2.68	89.5	5
5	التعاون والتنسيق بين كل الإدارات المختلفة	160	44	-	568	2.78	92.8	4
6	استثمار الموارد المالية والبشرية أفضل استثمار	170	34	-	578	2.83	94.4	2
7	توفير الميزانية الكافية لممارسة كافة الأنشطة	170	34	-	578	2.83	94.4	2
م	المقترحات	نعم	إلي حد ما	لا	المجموع المرجح	المتوسط المرجح	النسبة	الترتيب
8	الالتزام بمبادئ العدالة والشفافية والحياد والموضوعية	190	14	-	598	2.93	97.7	1
9	العمل علي إيجاد الاتصال الفعال بين الجميع	130	60	14	524	2.56	85.6	9
10	تحديد حاجات ومشكلات	120	84	-	528	2.59	86.3	7

							الطلاب بكل دقة	
7	86.3	2.59	528	-	84	120	ترتيب الأولويات وفقاً لأهمياتها	11
12	79.1	2.37	484	24	80	100	متابعة البرامج والأنشطة المختلفة وتقييمها باستمرار	12
6	88.8	2.66	544	14	40	150	الحد من الصراعات الإدارية بمختلف صورها	13
11	85.3	2.56	522	-	90	114	البعد عن القرارات العشوائية غير المخططة	14

يوضح الجدول السابق : أهم المقترحات التي قد تساهم في ممارسة الإدارة بالأهداف في إدارة رعاية الشباب بالجامعات الحكومية ، حيث جاء في الترتيب الأول الالتزام بمبادئ العدالة والشفافية والحياد والموضوعية بنسبة (97.7%) وهم من أهم المبادئ التي تساعد علي تحقيق الرضا الوظيفي ومن ثم التعاون والمشاركة الفعالة من جانب العاملين بالمؤسسة وبالتالي إمكانية تحقيق الأهداف ، يلي ذلك كلاً من استثمار الموارد المادية والبشرية أفضل استثمار وتوفير الميزانية الكافية لممارسة كافة الأنشطة بنسبة (94.4%) ويؤكد علي ذلك العديد من الدراسات كدراسة (حسام محسن الحسن 2002 ودراسة عمرو إبراهيم محمد 2006) ، يلي ذلك التعاون والتنسيق بين كل الإدارات المختلفة بنسبة (92.8%) ، ثم وضوح الرسالة والرؤية لكل العاملين بالجامعة بنسبة (89.5%) هذا وتتضمن الرسالة والرؤية في جميع المؤسسات أهداف المنظمة لذلك فاستعاب العاملين لرسالة ورؤية المنظمة يعني فهم الأهداف العامة ومن ثم السعي وراء تحقيقها، يلي ذلك الحد من الصراعات الإدارية بمختلف صورها بنسبة (88.8%) حيث تمثل الصراعات من أهم المعوقات التي تعوق نجاح أي مؤسسة حكومية كانت أو خاصة ، يلي ذلك كلاً من تحديد حاجات ومشكلات الطلاب بكل دقة وترتيب الأولويات وفقاً لأهميتها بنسبة (86.3%) وهما من أهم عناصر وخطوات التخطيط الذي يساهم بشكل فعال في نجاح كافة المنظمات في تحقيق أهدافها وكذلك البعد عن القرارات العشوائية غير المخططة ، هذا وقد جاء في المرتبة الأخيرة التركيز علي النتائج أكثر من الأنشطة بنسبة (76.8%) بما يشير أنه يجب التركيز علي النتائج والتركيز علي النتائج أيضاً .

النتائج العامة للدراسة :

أولاً : البيانات الأولية لمجتمع البحث :

- تقترب نسبة الإناث من الذكور وقد يرجع ذلك لحاجة العمل من الجنسين وكذلك طبيعة العمل الاجتماعي يحتاج إلي العنصر النسائي أيضاً ، كما أن نسبة الطالبات تتساوي تقريباً مع الطلاب وتتعدد الأنشطة للطلبات والطلاب .
- غالبية المبحوثين من الذين يتراوح أعمارهم ما بين 46-55 بما يعني الخبرة والحكمة في العمل الاجتماعي والأنشطة الطلابية ومن ثم القدرة علي اتخاذ الأعمال بشكل الخبر وأفضل وذلك يحتم ضرورة تعيين موظفين ثم آخرين قبل إحالة الموظفين القدامي للمعاش حتي يتمكن الشباب من اكتساب الخبرة في مجال العمل الاجتماعي.
- وعن المؤهل الدراسي نجد أعلى نسبة للحاصلين علي بكالوريوس الخدمة الاجتماعية وقد يرجع ذلك أن الغالبية العظمي منهم من المتزوجين لذا فيهم مشغولون بحياتهم الأسرية ومن ثم صعوبة استكمال الدراسات العليا .
- وعن الوظيفة فالنسبة الأكبر للأخصائيين الاجتماعيين وذلك نتيجة طبيعة العمل في جميع المؤسسات فالمدير يرأس عد من الموظفين والدراسات تضمن حصر شامل لكل من المديرين والأخصائيين الاجتماعيين .
- أما عن سنوات الخبرة فكانت النسبة الأكبر لـ 26 سنة فأكثر ويرجع ذلك لأن الغالبية العظمي في مجتمع البحث تتراوح أعمارهم من 46-55 بما يشير إلي عنصر الخبرة بما يؤثر بالإيجاب علي العمل والنشاط .
- وعن الحالة الاجتماعية نجد الغالبية العظمي من مجتمع البحث من المتزوجين وذلك يشير إلي الاستقرار الأسري والتوافق الاجتماعي بما يعود بالنفع علي العمل وإدارة أنشطة رعاية الشباب المختلفة .
- وعن مكان العمل الجامعي فكانت النسبة الأكبر للعاملين في جامعة الأزهر نتيجة أنها من أقدم الجامعات الحكومية التي تهتم برعاية الشباب وبها عدد العاملين بإدارات رعاية الشباب أكبر كما هو موضح بالجدول رقم (1 ، 3) .

ثانياً : نتائج الدراسة فما يتعلق بأهداف الدراسة :

- فقد تبين من خلال البحث الميداني والتحليل الإحصائي للمعوقات والبيانات التي تم التوصل عليها أن يرغم بساطة هذا الأسلوب وسهولة تطبيقه إلا أن الغالبية العظمي من المبحوثين يري أن هناك بعض الأهداف يصعب تحقيقها مما يشير إلي عدم واقعية الأهداف نتيجة لقصور في الإمكانيات المالية والبشرية ، حيث الحد علي ذلك مجتمع البحث فيري نسبة كبيرة منهم أن الأهداف طموحه وغير واقعية ، ولا يتم وضع الأهداف وفقاً للأولويات .
- كما لا تتفق الأهداف الموضوعه مع سياسة العمل بوزارة التعليم العالي .
- بالإضافة إلي أن الإدارة العليا لا تهتم بأخذ آراء ومقترحات الأخصائيين في الأهداف علي الرغم بانهم الفئة القريبة من الطلاب والأقرب لمعرفة احتياجاتهم ومشكلاتهم .
- كما أن الأهداف توصف بعدم الموضوع غير محددة وليس هناك إستراتيجية بعيدة المدى معروفة تسعى الإدارة لتحقيقها .
- نتائج الدراسة فيما يتعلق بمتطلبات ممارسة الإدارة بالأهداف يتضح من خلال التحليل الإحصائي لذلك الهدف أن من أهم المتطلبات اللازمة لممارسة الإدارة بالأهداف التأكيد علي مبادئ الديمقراطية وإتاحة الفرص أمام الجميع للمشاركة الفعالة وإبداء الرأي في وضع الأهداف ومواجهة المشكلات وتحقيق الأهداف العامة .
- كما أن لابد أن تصاغ الأهداف بشكل قابل للقياس ومحدد وبزمن حتي تكون واضحة للجميع ومفهومه وإمكانية تقويمها والعمل علي تنفيذها وتطويرها .
- وجود هيكل تنظيمي واضح يحدد التوزيع الأمثل للواجبات والمسئوليات فمعرفة كل موظف دوره ومسئوليته يساهم ذلك بشكل كبير في انجاز العمل وتحقيق ممارسة الإدارة بالأهداف أيضاً تهيئة بيئة عمل صالحة مع وضع الأهداف وفقاً لإستراتيجية التطوير .
- ومن المتطلبات الهامة أيضاً وجود عدد كافي من العناصر البشرية ذات الكفاءة العالية للقيام بأعباء العمل قادرين علي تحديد رغبات الطلاب وكذلك قادرين علي تعديل سلوكهم .

- وعن خصائص الإدارة بالأهداف كان من أهم أعمال تلك الخصائص هي مكافأة الأفراد علي أساس مدي تحقيقهم لأهدافهم وكذلك تفويض سلطة اتخاذ القرارات للمستوي الإداري الأدنى ومشاركة المرؤوسين في تحديد مقياس الأداء الخاصة بوظائفهم ، وعن مرتكزات وأسس نظام الإدارة بالأهداف كان أهم تلك المرتكزات هو مشاركة الرؤساء والمرؤوسين في وضع أهداف المنصب الإداري وتوفير هيكل تنظيمي ومناخ تنظيمي ومناخ تنظيمي واضح .
- وعن أهم العوامل المؤثرة علي تطوير إدارة رعاية الشباب بالنسبة للعوامل التنظيمية أهم تلك العوامل هي وجود رؤية واضحة ومحددة للإدارة وتصميم الهيكل التنظيمي للإدارة أما العوامل المادية كان أهمها استثمار الميزانية المتاحة أفضل استثمار وأن تتفق مصروفات الإدارة مع أهدافها والعامل البشرية أهمها هو وجود متخصصين لإدارة رعاية الشباب .

• وعن مجالات تطوير الإدارة بالأهداف :

أنها تساعد في تحديد الحاجات بكل دقة وموضوعية وتحديد المشكلات وترتيب الأولويات ، وتساعد علي متابعة العاملين أثناء العمل ومتابعة البرامج والمشروعات كما أنها تشجع علي إجراء التقويم الذاتي المستمر ومقارنة النتائج بما تم الاتفاق عليه.

ثالثاً : نتائج الدراسة فيما يتعلق بفروض الدراسة :

- تبين صحة الفرض الأول حيث أثبتت الدراسة أن ممارسة أسلوب الإدارة بالهدف بإدارات رعاية الشباب بالجامعات الحكومية ممارسة ضعيفة حيث يري غالبية مجتمع البحث صعوبة تحقيق الأهداف نتيجة لعدم واقعيته .
- وصحة الفرض الثاني أيضاً حيث وجد علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين متطلبات ممارسة أسلوب الإدارة بالأهداف وتطوير إدارة رعاية الشباب بالجامعات الحكومية حيث الحد علي ذلك مجتمع البحث حيث أن التأكيد علي مبادئ الديمقراطية وهو مطلب أساسي للإدارة بالأهداف يساهم في إتاحة الفرض أما حد الجميع للمشاركة الفعلية والتعاون ومن ثم أحداث التطوير لإدارة رعاية الشباب .

• وثبوت صحة الفرض الثالث أيضاً حيث توجد علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين العوامل المؤثرة علي إدارة رعاية الشباب وتطوير إدارة رعاية الشباب حيث تلعب العوامل التنظيمية دوراً كبيراً في تطوير الإدارة من خلال وجود رؤية واضحة وهيكل تنظيمي واضح ومحدد وكذلك العوامل المادية التي لها أكبر تأثير في التطوير من خلال استثمار الميزانية والموارد المتاحة أفضل استثمار وترشيد الاستهلاك وعن العوامل البشرية فلها أكبر الأثر في التطوير من خلال توفير متخصصين بالإضافة للاتصال الفعال بين كافة العاملين .

رابعاً : فيما يتعلق بمعوقات ممارسة الإدارة بالأهداف :

فكان من أهم المعوقات التي تعوق تطبيق وممارسة الإدارة بالأهداف كما يري المبحوثين ، هو القرارات العشوائية والغير مخططة وكذا التضارب في القرارات وغياب الشفافية الإدارية والذي قد يؤدي ذلك إلي التأخير في اتخاذ القرار في الوقت المناسب بالإضافة إلي عدم الحياد والموضوعية من جانب المديرين .

خامساً: التصور التخطيطي المقترح :

إن التخطيط عملية تغيير واعية تتضمن الاستخدام الواعي للمورد والإمكانيات المادية والبشرية والتكنولوجية المتاحة ، وهو عملية لتحديد الحاجات وترتيب الأولويات في ضوء الواقع ، فالتخطيط استطلاع المستقبل ك محاولة لتطويع أحداثه عن طريق الدراسة والتفكير العلمي المنظم والبحوث العلمية .

وفي إطار هذه الدراسة يمكن وضع تصور تخطيطي مقترح يسعي لتفعيل ممارسة الإدارة بالأهداف لتطوير إدارات رعاية الشباب في الجامعات الحكومية .

أهداف التصور التخطيطي :

(1) الهدف العام يتمثل في تفعيل ممارسة الإدارة بالأهداف لتطوير إدارات رعاية الشباب في

الجامعات الحكومية ويتفرغ منه أهداف فرعية هي كما يلي :-

- إيجاد وسائل وأساليب لإتاحة المعلومات المختلفة أمام الجميع .
- إيجاد وسائل وأساليب لمشاركة الجميع في وضع الأهداف العامة والتفصيلية .
- إيجاد وسائل وأساليب لمشاركة الجميع في صنع القرارات الإدارية .

- إتاحة الفرص للاتصال الفعال بين كافة الإدارات بالجامعة .
- وضع آليات لمناقشة الأهداف وقبول المقترحات المختلفة .
- اقتراح بعض الحلول القابلة للتنفيذ للتغلب علي معوقات ممارسة الإدارة بالأهداف بإدارة رعاية الشباب بالجامعات الحكومية .

(2) الأسس التي يقوم عليها التصور التخطيطي :

تتمثل تلك الأسس في الدراسات السابقة ، المعطيات النظرية الموجة ، نتائج الدراسة الميدانية.

(3) الإجراءات التنفيذية لتحقيق أهداف التصور التخطيطي :

أ - فيما يتعلق بمجالات التطوير :

- تبصير كافة العاملين بالمسئوليات والواجبات المطلوبة .
- تبصير كافة العاملين بسياسة التعليم العالي وربط ذلك بالأهداف .
- وضع الخطط والأهداف الملائمة لتلك السياسة .
- تحديد الحاجات وترتيب الأولويات وفقاً لأهميتها .
- متابعة البرامج والمشروعات وفقاً للخطة الزمنية وكذا وفقاً للأهداف والموارد المتاحة .
- التقويم الدائم والمستمر لتحديد نقاط القوة والضعف .
- حث الجميع علي إجراء التقويم الذاتي والمستمر لتطوير العمل الإداري وفقاً للأهداف الموضوعية .

ب - فيما يتعلق بالعوامل المؤثرة علي التطوير :

- الاعتماد علي التسلسل الإداري وتقسيم العمل وفقاً لما هو محدد له من أهداف .
- إيجاد رؤية محددة للإدارة وتصميم الهيكل التنظيمي الملائم .
- تحديد المهام الأساسية لجميع العاملين .
- اتفاق الميزانية مع الأهداف المنشودة واستثمارها أفضل استثمار .
- اتفاق المصروفات الإدارية مع الأهداف التي تسعى إليها الإدارة والبعد عن الإصراف .
- إيجاد متخصصين لإدارة رعاية الشباب قادرين علي تحقيق أهدافه .
- كفاية وكفاءة العنصر البشري بما يساعد علي الاتصال الفعال بين الرؤساء والمرؤوسين بما يساهم في تحقيق الأهداف .

المراجع :

- 1) محمد الهادي محمد : التطورات الحديثة لنظم المعلومات المبنية على الكمبيوتر ، القاهرة ، دار الشروق ، 1993 ، ص (24) .
- 2) إيهاب صبيح محمد رزق : الإدارة والأسس والوظائف ، سلسلة الإدارة في أسبوع ، القاهرة ، دار الكتب العلمية ، 2001 ، ص (2) .
- 3) حسن إبراهيم حسن : نظام مقترح لتطبيق مقررات الأنشطة الطلابية بالجامعات المصرية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية بنين جامعة حلوان ، 2008 ، ص(2) .
- 4) أوردواي تيد (ترجمة د: علي بدران) : الإدارة هدفها وإنجازها ، وكالة الصحافة العربية ، الحيزة ، 2021 ، ص (14) .
- 5) عبد السلام إبراهيم أبو الحسن عبد الموجود : الإدارة العامة بين العالمية والمحلية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2005 ، ص (53) .
- 6) محمد راوية : إدارة الموارد البشرية (رواية مستقبلية) ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2001 ، ص 210 .
- 7) محمد قاسم القريوتي : نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2008 ، ص 373 .
- 8) علي السلمي : خواطر في الإدارة المعاصرة ، دار غريب للطباعة والنشر ، القاهرة ، 2001 ، ص 323 .
- 9) أحمد مرجان : دور الإدارة العامة الإلكترونية والإدارة المحلية في الارتقاء بالخدمات الجماهيرية (دراسة مقارنة) ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 2006 ، ص 67 .
- 10) أحمد ماهر : السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، 2014 ، ص 148 – 149 .
- 11) أحمد الحسن : واقع تطبيق الإدارة بالأهداف في الشركات المشمولة بالقرار الوزاري رقم 781 لسنة 1999 ، رسالة ماجستير منشورة في إدارة التربية والتخطيط ، جامعة كولومبيا الأمريكية ، 2002 .

- (12) **معتر محمد السيد** : تحليل نظم الإدارة القائمة في الأندية الرياضية ، المؤتمر العلمي الخامس عشر ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، 2002 .
- (13) **يحيى عبد الحميد** : الأنماط الأساسية للإدارة العصرية ، المؤتمر العلمي السادس عشر ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، 2003 .
- (14) **Aliffjohnvneont** : theory of management by objectives , New York , 2004 .
- (15) **Antonio** : management by objectives and team work , New York , 2005 .
- (16) **عزة أمين** : إسهامات الإدارة بالأهداف في تنمية وتطوير المراكز الشبابية ، المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية ، 2006 .
- (17) **عمرو إبراهيم محمد** : تحليل أسلوب الإدارة بالإتحادات المصرية الرياضية المصرية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة حلوان ، 2006 .
- (18) **عبد القادر صادق** : معوقات تطبيق الإدارة بأهداف من وجهة نظر مديري وعاملي المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة ، رسالة ماجستير منشورة في إدارة التربية والتخطيط ، جامعة كولومبيا الأمريكية ، 2008 .
- (19) **Johnson , Arthur**, management by objectives : a management tool nasp, bwletin, 2008.
- (20) **كوثر السعيد الموجي** : نموذج الإدارة بالأهداف كمدخل لتطوير الأندية الرياضية بالكويت ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية للبنين ، جامعة حلوان ، 2009 .
- (21) **عبد العزيز سالم محمد النوح** : واقع وأهمية تطبيق مديري المدارس في مدينة الرياض لأسلوب الإدارة بالأهداف ، بحث منشور ، بالجمعية السعودية للعلوم التربوية النفسية ، الرياض ، 2011 .
- (22) **محمد مبارك محمد الرشيد** : أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الأعمال ، الكويت ، 2014 .

- (23) فاتن جمعي ، بني بورصيدة : دور تطبيق الإدارة بالأهداف في تحسين أداء الموارد البشرية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم التجارية ، الجزائر ، 2016 .
- (24) عبد الله محمد عبد الرحمن : إدارة المؤسسات الاجتماعية بين الاتجاهات النظرية والممارسة الواقعية ، الإسكندرية ، دار المعارف الجامعية ، 2001 .
- 25) Nuddy , david, management an introduction, third edition FT prentice hall, London, 2005.
- (26) مدحت أبو النصر : المدخل إلي إدارة الخدمة الاجتماعية والخدمات الاجتماعية ، الإسكندرية ، دار المعارف الجامعية ، 2000 .
- (27) أحمد عبد الباقي البستان وآخرون : الإدارة والإشراف التربوي ، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع ، ط 1 ، القاهرة ، 2020 ، ص(228) .
- (28) حسن عبد العال محمد : الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2008 ، ص (34) .
- (29) نواف كنعان : القيادة الإدارية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عملن ، الأردن ، 2009 ، ص ص (415 – 416) .
- (30) هالة مصباح : الإدارة المدرسية المعاصرة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط 1 ، عمان ، 2013 ، ص (396) .
- (31) درة عبد الباري : العمل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة ، دار الفرقان للنشر والتوزيع ، عمان ، 2004 ، ص (95) .
- (32) إبراهيم علي العمرو : الإدارة والإدارة التربوية ، دار البادية للنشر ، ط1 ، عمان ، 2013 ، ص (110) .
- (33) جمال عبد الحميد علي : الإدارة (أصول ، مبادئ ، تطبيقات) دار النهضة العربية ، القاهرة ، 2004 ، ص (18) .
- (34) أحمد سامي رضوان : مقدمة في الإدارة الحديثة ، مكتبة الأنجلو ، القاهرة ، 2014 ، ص (31) .

- (35) نادية صالح محمود : الإدارة واستشراف المستقبل ، الهيئة العامة للكتاب ، القاهرة ، 2013 ، ص (81) .
- (36) محمد أنور الشافعي : الإدارة بالأهداف في ظل العولمة ، دار المعارف ، القاهرة ، ص (99) .
- (37) أمال سيد الحسيني : التخطيط للإدارة بالأهداف ، مكتبة زهراء الشرق ، القاهرة ، 2011 ، ص (113) .
- (38) رداح الخطيب وآخرون : الإدارة والإشراف التربوي ، اتجاهات حديثة ، الأمل للنشر والتوزيع ، ط 2 ، الأردن ، 2000 ، ص (60) .
- (39) مصطفى نجيب شاويش : الإدارة الحديثة (مفاهيم ، وظائف ، تطبيقات) دار الفرقان ، الأردن ، 2013 ، ص ص 189 – 190 .
- (40) شريف محمود التهامي علي : الإدارة بالأهداف كمدخل لتطوير المنظمات الحكومية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2009 ، ص (122) .
- (41) علي حسن التميمي : الأصول العلمية للتخطيط الإداري ، الهيئة العامة للكتاب ، القاهرة ، 2010 ، ص (77) .