

تقدير واقع تطبيق معايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسي (EFQM) بمؤسسات رعاية
الشباب الجامعي في إطار الممارسة العامة للخدمة الاجتماعية

إعداد

د/ جيهان عبد الحميد رمضان محمد
أستاذ مساعد بقسم مجالات الخدمة الاجتماعية
كلية الخدمة الاجتماعية- جامعة حلوان

الملخص:

تستهدف الدراسة الحالية تقدير واقع تطبيق مؤسسات رعاية الشباب الجامعي في إطار الممارسة العامة للخدمة الاجتماعية لمعايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسي (EFQM)، بالاعتماد على الإطار النظري الذي تم وضعه حديثاً كل من Netting & Kettner & McMurtry & Thomas, 2016 لتقدير المؤسسة في إطار الممارسة العامة للخدمة الاجتماعية.

ويتم تحقيق هذا الهدف من خلال هدفين فرعيين هما الأول تقدير واقع تطبيق مؤسسات رعاية الشباب الجامعي لمعايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسي المرتبطة بتحليل المؤسسة المتمثلة في المعايير التالية: القيادة - السياسات والاستراتيجيات - الموارد البشرية (العاملين) - العمليات والخدمات - معيار نتائج الموارد البشرية (العاملين) - معيار نتائج الأداء الرئيسية.

والثاني هو تقدير واقع تطبيق مؤسسات رعاية الشباب الجامعي لمعايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسي المرتبطة بتحديد المهام البيئية وتقدير العلاقات المتمثلة في المعايير التالية: الشراكات والموارد المتاحة - معيار نتائج العملاء (الطلاب) - نتائج المجتمع (خدمة المجتمع)، وتحديد نقاط القوة التي تتميز بها ونقاط الضعف التي تعاني منها وتحديد أهم المعوقات التي تواجه تطبيق معايير التميز المؤسسي.

وتتنمي هذه الدراسة إلى نوعية الدراسات الوصفية وتم استخدام منهج المسح الاجتماعي بطريقة الحصر الشامل للأخصائيين الاجتماعيين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة حلوان وإدارتها الفرعية بالكليات، وتم تطبيق استبانة الكترونية على مجتمع الدراسة البالغ عددهم (ن=114).

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوي تقدير واقع تطبيق مؤسسات رعاية الشباب الجامعي في إطار الممارسة العامة للخدمة الاجتماعية لمعايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسي (EFQM) متوسط.

الكلمات المفتاحية:

تقدير، مؤسسات رعاية الشباب الجامعي، الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية، التميز المؤسسي، المنظمة الأوربية لإدارة الجودة.

Abstract:

The current study aims to assess the reality of university youth care institutions within the framework of the generalist practice of social work for the European model of institutional excellence (EFQM), based on the newly developed theoretical framework each of Netting & Kettner & McMurtry & Thomas 2016, to assessment the institution within framework of the generalist practice of social work, and this objective is achieved through two sub-objectives, the first being assessment the reality of applying university youth care institutions for the standards of the European model of institutional excellence related to the analysis of the institution represented in the following standards [leadership - policies and strategies - people(staff) - processes and services - people results - key performance results standard, and the second is to assess the reality of applying university youth care institutions for the standards of the European model of institutional excellence related to define the environmental tasks and assessing the relationships represented in the following standards [partnerships and available resources - customer results (students) - society results (society service)], and determining its strengths and weaknesses and identifying the most important obstacles facing the application of standards of institutional excellence, this study belongs to the type of descriptive studies and the social survey method was used in a comprehensive survey method for social workers in the General Administration of Youth Care at Helwan University and its sub-administration in colleges, and a questionnaire was applied electronically on study population of (N=114), and the study results found that the level to assess the reality of applying university youth care institutions within the framework of the generalist practice of social work for the European model of institutional excellence (EFQM) is average.

Key Words:

Assessment, University youth care institutions, the Generalist Practice of Social Work, institutional excellence, The European Foundation for Quality Management (EFQM).

أولاً: مشكلة الدراسة

يشهد العالم اليوم العديد من التغيرات والتحديات في جميع الميادين التي تتصف بظواهر مثل العولمة والمنافسة المتزايدة دائماً، ولغرض التنافس ينبغي أن تُحسن المؤسسات باستمرار أدائها عن طريق إدارة فاعلة للتميز والتجديد في الخدمات والعمليات، وتحسين النوعية والإنتاجية، وبذلك فإن القدرات الأساسية ومصادر القوة التنافسية للمؤسسات تُعد مصدراً لتحقيق المزايا التنافسية المستدامة.

وتعد الجامعة من المؤسسات التربوية التي تقوم بدور هام في تربية النشء وإكسابهم عادات وسلوكيات صحيحة، وقد اهتمت الجامعات التعليمية بوضع البرامج والأنشطة للطلاب وذلك بقصد الاستفادة من شغل وقت الشباب بما يفيدهم وكذلك بقصد تنمية جوانب وأمور مهمة في شخصية الطالب؛ فالعملية التعليمية ليست مجرد تلقين فقط وإنما هي عملية مفيدة لبناء شخصية الطالب من جميع النواحي وبت روح المسؤولية الاجتماعية والاعتماد على الذات وتحمل المسؤوليات في الحياه ومحاولة إيجاد التوازن المتكامل في جميع جوانب الشخصية للطالب (البريثن ، 1433، ص 49).

وتواجه المؤسسات التعليمية - وخاصة الجامعية - بيئات ديناميكية معقدة ، تتأثر بالعديد من المتغيرات والتحويلات في ظروفها الداخلية ومعطيات بيئاتها الخارجية، ويتطلب ذلك من هذه المؤسسات العمل باستمرار على تحسين مستوى أدائها، وتطوير قدراتها لهذه المواجهة، الأمر الذي يؤكد على أهمية عملية تحسين الأداء المؤسسي وتكاملتها واستمراريتها(حجازي، 2015، ص 119).

مما دعا الجامعات إلى ضرورة التكيف مع المتطلبات؛ بالسعي المستمر نحو تبني المداخل الإدارية الجديدة، التي تمكن الجامعات من مواجهة التحديات، وتقودها نحو إيجاد استراتيجيات تتفوق بها على منافسيها، وتتميز بها عليهم، بما يضمن لها البقاء والاستمرارية، ويحقق ميزات التنافسية (السيد ، 2014، ص 278).

وتكريساً لمعنى التميز ومغزاه ، ظهرت نماذج تحاول تأصيل مفاهيم وعناصر التميز وتضع أسساً ومعايير محددة ، كانت لجهود خبراء من الدول المتقدمة أبرزها الاتحاد الأوروبي ، والولايات المتحدة الأمريكية ، واليابان، وأستراليا الذين قاموا ببناء نماذج للتميز، تستخدم كأداة علمية تعنى بالتقويم الذاتي من أجل تطوير المؤسسات عموماً ، ومنها التعليمية على وجه الخصوص، وتتميز هذه النماذج بالشمولية كونها تغطي جميع العمليات الخدمية التي تجرى فيها، ولما توفره هذه النماذج من المؤشرات التي تهتم بمجال تنمية الموارد البشرية، بهدف ضمان استمرارية التطوير فضلاً عن تقليل التعقيدات الإدارية استهدافاً لتحسين مستوى الخدمات ؛ بالإضافة لتلبيتها حاجات ورغبات المستفيدين من النظام التعليمي (باشبوه و البرواري ، 2009، ص 107).

ومع وجود العديد من نماذج الجودة التي توفر معايير تمكن المنظمة من قياس أدائها وفقاً لها يعد نموذج التميز الأوروبي للجودة أشهرها على الإطلاق (Dodangeh,2011,p.6209). فهو من النماذج الأكثر انتشاراً واستعمالاً لتطوير أداء المؤسسات، وتحقيق أقصى درجة من الأهداف المنشودة وتطوير أدائها وفقاً للمواصفات المطلوبة ، وأوضح مرادزاده Moradzadeh أهميته بقوله: إن نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة يعد أحد الأطر الرئيسية لتقييم جودة أداء المنظمة وتعزيز قدراتها التنافسية، وتحقيق التميز، كما يعد أداة مهمة لتقييم الوضع المهني للعاملين ودرجة تقدمه، ويقدم هذا النموذج وسيلة لدعم رؤية المنظمة واستراتيجياتها، واستثمار مواردها البشرية والمادية بطريقة إيجابية، وتحسين مستوى خطتها التنموية(Moradzadeh,2015. p.2).

ويعد مدخل التميز المؤسسي كمفهوم تبرز أهميته كونه يشكل أحد الأطر الرئيسية لمساعدة مؤسسات الجامعات والكليات التابعة لها على تعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق التميز من خلال مواكبة المستجدات والتطورات العالمية في القيادة والتخطيط وتحسين جودة الخدمات المقدمة وتطوير الموارد البشرية بها (الشريف، 2015، ص 179).

وفي إطار سعي الجامعات لتقديم خدماتها بشكل متميز ذات جودة عالية ، ترقى لمستوى توقعات وتطلعات المستفيدين من الطلاب وتلبية احتياجاتهم ، قامت الجامعات بإنشاء الإدارة العامة لرعاية الشباب الجامعي وإداراتها الفرعية بالكليات ، والتي تعد من الجهات التي تتابع جميع الطلاب والطالبات وتتولى رعايتهم وتيسير أمورهم منذ التحاقهم بالجامعة وحتى تخرجهم منها.

وانطلاقاً من أن الخدمة الاجتماعية كمهنة تتعاون مع المهن الأخرى العاملة في مجال رعاية الشباب ، ولا يمكن أن تتجح خدمات وبرامج رعاية الشباب في تحقيق أهدافها ، إلا إذا تعاونت تلك الجهود في توفير رعاية متكاملة للشباب ؛ هذا بالإضافة إلي ضرورة النظر إلي مؤسسات رعاية الشباب كأنساق اجتماعية تساعدها على تأدية وظائفها التي أنشئت من أجل تحقيقها (أبو النصر ، 2013، ص 315).

لذا فإن اهتمام مهنة الخدمة الاجتماعية - كغيرها من المهن - بمعايير جودة الأداء بالنسبة لمقدمي الخدمة والمستفيدين منها حتى تواكب متطلبات العصر الذي نعيش فيه، فلقد أصبحت المعبر الوحيد والأهم إلى المنافسة المحلية والعالمية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

وتبرز أهمية ضمان الجودة في الخدمة الاجتماعية التي تدعو إلى استمرارية البحث في جودة الخدمات الاجتماعية ، وكفاءة الأداء المهني للممارسين المهنيين ، وضمان الجودة كمفهوم جديد يدعو إلي التطوير في استخدام آليات ومحكات ومعايير تقييم الأداء من عدة جوانب في مقدمتها رضا المستفيدين ، ومدى اشباع حاجاتهم ، ومستوى أداء المؤسسات الاجتماعية وفق الأهداف والوظائف التي تنتبها كمنظمات اجتماعية ذات رؤية ورسالة وهدف (البريشن ، 1433 ، ص 59).

ويرى " هرتز " إن استخدام معايير لقياس معدل الأداء هو صلب موضوع الجودة من خلال وضع مؤشرات الجودة في عناصر منظومة رعاية الشباب الجامعي ، على سبيل المثال طبيعة الأنشطة المقدمة ، ورضا الشباب الجامعي عنها، و تصميم خطط زمنية لهذه الأنشطة ، و التمويل ، و التنمية المهنية لمقدمي الخدمة من الأخصائيين الاجتماعيين، وغيرها من العمليات التي تتم داخل نظام رعاية الشباب بالجامعات (Hertz, 2001).

وبالرغم من ذلك تواجه المؤسسات الاجتماعية مجموعة كبيرة من التحديات التي تؤثر بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر في قدرتها على تحقيق أهدافها ، وبشكل أساسي فإن هذه التحديات تظهر على هيئة مشكلات تحدث نتيجة لمجموعة من العوامل التي تتفاعل معاً وتتأثر بتاريخ المؤسسة وخبرتها في التعامل مع هذه الظروف ، ومن هذه المشكلات ، مشكلات تتعلق بالأهداف ، ومشكلات تتعلق بمفهوم الموارد (الأموال ، الخبرات والقدرات المهنية والفنية ، الموارد المعنوية ، التقنيات والخبرات الفنية) و مشكلات البناء الهيكلي للمؤسسة وتشمل (خطوط السلطة ، قنوات الاتصال ، أنواع الإدارة) و مشكلات تتعلق بالتقييم (سليمان و عبد المجيد و بحر، 2005، ص ص 297-298).

ف نجد العديد من الدراسات المرتبطة بمؤسسات رعاية الشباب أشارت إلي وجود معوقات تواجه إدارة رعاية الشباب الجامعي ، وأوصت بأهمية توفر معايير لتحقيق جودة الخدمات أيضاً؛ حيث أشارت دراسة محمد (2005) ودراسة محمود(2019) أن برامج الأنشطة الطلابية ذات مستوى جيد مما يعني ضرورة تركيز إدارة رعاية الشباب على رفع مستوى جودة هذه الخدمة ، والعمل على رفع جودة الإمكانيات المتاحة وجودة أداء العاملين بها ، وأنه يجب على

المسؤولين محاولة وضع آليات لتحسين الأوضاع عن طريق الاهتمام بالدعم الكافي للعاملين داخل إدارات رعاية الشباب بالجامعات بها من خلال تتمين مجهوداتهم ورضائهم العام عن العمل والاهتمام برفاهيتهم. كما أكدت نتائج دراسة محمد (2016) أن المعوقات التي تحد من إبداع الأخصائيين الاجتماعيين بمجال رعاية الشباب الجامعي تمثلت في تعنت بعض رؤساء العمل، وعدم مشاركتهم في اتخاذ القرار، وعدم وجود حوافز مادية ومعنوية ، وغياب أنظمة الاتصال الفعالة بين الرؤساء والمرؤوسين فيما بينهم ، وتحيز بعض رؤساء العمل لبعض المرؤوسين ، وعدم العدالة في توزيع المكافآت إن وجدت.

وتوصلت دراسة عثمان (2018) إلى ضرورة تفعيل الرؤية الاستراتيجية من خلال ضرورة وجود رؤية ورسالة لكل إدارات رعاية الشباب بالمعاهد الخاصة للخدمة الاجتماعية وكذلك ضرورة وضع الخطط الاستراتيجية المتعلقة بإدارات رعاية الشباب، وضرورة تفعيل نسق المعلومات من أجل المساهمة في تطوير البرامج والخدمات المقدمة للشباب من خلال تحقيق كفاءة للمكونات المادية والبشرية وكذلك تحقيق جودة المعلومات من حيث التوقيت والكفاية والحداثة.

لذا فإن توافر معايير للتمييز المؤسسي هو الشيء المفقود من أجل تطوير أجهزة رعاية الشباب الجامعي؛ حيث تعمل هذه الأجهزة جاهدة من أجل تقديم خدمات مميزة من خلال استخدام معايير التميز في المؤسسات وما لم تبذل جهود من أجل تحقيق ذلك فإن المسألة سوف تصبح صعبة للغاية، والمطلوب هو إعادة تقويم لما هو موجود في أجهزة رعاية الشباب الجامعي من خلال معايير محددة. حيث أشارت دراسة العموش (2018) بأن لإدارة التميز أهمية استراتيجية للمؤسسات الشبابية وتحديد مراكز الشباب ، أما أهم توصياتها فيتجسد بضرورة التأكيد على الرؤساء لاستعمال القيادة الاستراتيجية من خلال التفكير الاستراتيجي الذي أحدث تغييراً إيجابياً أكبر وضرورة التأكيد على دور الشخصية القيادية المؤثرة في تحقيق تميز الخدمات بمراكزهم.

وأشارت دراسة أحمد(2015) بضرورة تبني القيادات العليا لإدارة التميز كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي بالتعليم الجامعي، والعمل على إيجاد ثقافة مشجعة وداعمة للتمييز، وتوفير الإمكانيات البشرية والمادية لتطبيق معايير النموذج الأوربي لإدارة التميز. كما أكدت دراسة Calvo (2006) إلى أهمية دور الإدارة العليا في تطوير العمليات الرئيسية في الجامعات من خلال تطبيق القيادة الفاعلة لممكناات ومنهجيات نموذج التميز الأوروبي.

وبما أن النموذج الأوربي للتمييز يمكن الاستفادة من معايير بالمؤسسات التعليمية كمنطلق للتحسين المستمر للأداء؛ حيث يعتبر النموذج من أشهر نماذج التميز العالمية، كما يعد أهم الوسائل المعتمدة عالمياً للارتقاء بمستوى المنظمات وتمكينها من تقييم نفسها بنفسها (التقييم الذاتي) ، ومواكبة التطورات المتلاحقة، ومن ثم تعزيز قدرتها على تطبيق المفاهيم الإدارية المعاصرة والتنمية المستدامة بأقل تكلفة وبجودة عالية بما يحقق رضا المستفيدين ، ويعمل على تنمية مواردها البشرية بما يؤصل روح الإبداع لديهم ويطلق ملكاتهم وقدراتهم (فتحي ، 2015، ص 12).

ولقد أكدت دراسة Steed(2003) إلى أهمية نموذج التميز الأوربي أنه يقدم منهجاً شاملاً لجميع مجالات المنظمة ضمن مجموعة من المعايير بالاعتماد على عملية تقييم ذاتي تستند إلى أدلة واقعية ، إذ يكيف النموذج ليناسب متطلبات المستفيد بغض النظر عن حجم وموارد المنظمة. وجاءت دراسة Mladen & Mladen & Maja(2014) لتؤكد أن تطبيق إدارة التميز يحقق العديد من الفوائد للمؤسسات، منها: أنه يسهم في بناء التميز وتمكينه، وتحقيق تفوق المؤسسة ، وتمكين العاملين، ومشاركة المستويات التنظيمية كافة في عمليات الإدارة من

تخطيط ، وتنفيذ ، ورقابة وفق معايير محددة ، وزيادة قدرة المؤسسة على الاستثمار الأفضل للموارد البشرية والمادية، كما يوفر للمؤسسة المعلومات الدقيقة لاستشراف مستقبلها.

واتفقت معها دراسات السيسي والحرون ومنصور (2019) ، و دراسة أبو حميدان وبطاح (2018) ، و دراسة العنزي(2019) الذين أوصوا بضرورة اتجاه الجامعات المصرية نحو اتباع نهج نموذج التميز الأوربي لتطوير أدائها ومسايرة الجامعات المتميزة بالعالم ، وزيادة الوعي بتطبيق إدارة التميز في الجامعات، مع التأكيد على ضرورة الاعتماد على النموذج الأوربي لإدارة التميز أو النماذج الأخرى المماثلة لأجل تطوير الأداء المؤسسي.

وتوصلت دراسة (2007) Sommerville التي هدفت إلى بحث إمكانية تطبيق نموذج التميز EFQM في مؤسسات التعليم العالي، وتوصلت الدراسة إلى أن توافر متطلبات تطبيق نموذج التميز يزيد من فرص نجاحه، وقد أوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة النموذج قبل تطبيقه؛ وذلك لضمان فرص نجاحه.

ومن ثم يمكن القول بأن نموذج التميز المؤسسي EFQM يشكل أحد الأطر الرئيسية لمساعدة مؤسسات رعاية الشباب الجامعي على تعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق استدامة تميز الأداء الجامعي، من خلال تقديم هذا النموذج لأساليب دعم المؤسسات بهدف توظيف واستثمار مواردها البشرية ووضع خطط عمل واقعية لإدارتها. ولتطوير الأداء بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي يمكن الاعتماد على نموذج التميز EFQM ، والذي يعتبر من أهم النماذج للأداء المتميز فهو يعتمد على الشكل الكمي على أساس التحسين للحصول على الإدارة المتميزة وذات جودة عالية.

حيث يساهم تطبيق معايير نموذج التميز EFQM بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي في توفير مرجعية إرشادية لمنهجيات العمل وآلياته لقياس نتائج الأداء ونشر مفاهيم التميز والإبداع والجودة الشاملة ، وتعميم أفضل الممارسات الإدارية والمهنية وذلك لتكامل عناصر تلك النماذج بل تكاد أن تكون مدخلاً أساسياً لقياس وتقييم كفاءة وأنظمة العمل والوسائل المستخدمة في الخدمة الاجتماعية ، وكيفية وضع الخطط وتحفيز العاملين ، والاهتمام بالتدريب وقياس نتائج الأداء المنظمي.

فهو عبارة عن أداة عملية لمساعدة مؤسسات رعاية الشباب الجامعي والعاملين بها من الأخصائيين الاجتماعيين لإنجاز ذلك عن طريق قياس أين هي على طريق التميز؟ ومساعدتهم في فهم مواطن الضعف ومعالجتها من خلال إجراءات التحسين.

وبناء على ما سبق نجد هناك ندرة في دراسات وبحوث في الخدمة الاجتماعية التي تناولت موضوع نموذج التميز الأوربي كمدخل للتطوير على الرغم من شهرته وتبنيه على نطاق واسع على المستوى الدولي، سواء من حيث الواقع العملي، أو على المستوى العلمي.

ومما يميز هذا البحث أنه قد يُعد الوحيد (حسب معلومات الباحثة) الذي تناول وبشكل خاص تقدير واقع تطبيق معايير التميز المؤسسي في إطار الممارسة العامة للخدمة الاجتماعية بأحد مجالات الخدمة الاجتماعية وتحديداً مجال رعاية الشباب ، مع رصد للمعوقات ؛ حيث أن معظم الدراسات والبحوث المتوفرة مع محدوديتها - في حدود علم الباحثة- تتناول تطبيقات الجودة في المؤسسات دون الاستناد إلى معايير معتمدة يتم بناءً عليها قياس جودة الأداء بهذه المؤسسات، والاستخدام الأمثل للمقارنات المرجعية (المعيارية) كأداة تمكن المؤسسات من مقارنة أداءها ومستوى خدماتها مع نظيرتها في نفس المجال والاستفادة من خبراتها لتعزيز مستوى خدماتها وتنافسيتها.

وترى الدراسة الحالية أن هذا النموذج يمكن أن يمثل طريقة لتقدير وقياس مستوى أداء مؤسسات رعاية الشباب الجامعي مقارنة بالمؤسسات الأخرى المناظرة في إطار الممارسة العامة للخدمة الاجتماعية ، كما أنه يمكن أن يساعد في تحقيق التميز من خلال التحسين المستمر ، ولتطبيق معايير نموذج التميز الأوربي على مؤسسات رعاية الشباب الجامعي، فلا بد من إجراء تقدير لواقع طبيعة الوضع الحالي لمؤسسات رعاية الشباب الجامعي من كافة جوانبها ، والعمل على رفع مستويات تقديم الخدمات للطلاب؛ لذلك سوف تعتمد الباحثة على الاطار النظري الذي تم وضعه حديثاً كل من (2016) Netting& Kettner& McMurtry&Thomas لتقدير المؤسسة في إطار الممارسة العامة للخدمة الاجتماعية للكشف عن نقاط القوة التي تتميز بها ونقاط الضعف التي تعاني منها.

لذا تتحدد مشكلة الدراسة في تساؤل رئيسي مؤداه هو:

ما تقدير واقع تطبيق مؤسسات رعاية الشباب الجامعي في إطار الممارسة العامة للخدمة الاجتماعية لمعايير التميز المؤسسي (EFQM) والمرتبطة بتحليل المؤسسة و بتحديد المهام البيئية وتقدير العلاقات ؟

ثانياً: أهداف الدراسة

1- تقدير واقع تطبيق معايير التميز المؤسسي في إطار الممارسة العامة للخدمة الاجتماعية بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي.

2- تحديد أهم المعوقات التي تواجه تطبيق معايير التميز المؤسسي في إطار الممارسة العامة للخدمة الاجتماعية في مؤسسات رعاية الشباب الجامعي.

ثالثاً : أهمية الدراسة

1- تستمد الدراسة أهميتها من خلال أهمية الدور الذي يلعبه النموذج الأوربي للتميز المؤسسي EFQM في تطوير مؤسسات رعاية الشباب الجامعي وتنمية مهارات العاملين فيها من الأخصائيين الاجتماعيين والوفاء بتوقعات المستفيدين من خدماتها من طلاب الجامعة.

2- مواكبة التطورات العالمية بعد أن حظيت إدارة التميز باهتمام عالمي للفوائد الكبيرة التي حصلت عليها المنظمات عند تطبيقها لوصولها إلى أعلى درجات المنافسة بين المنظمات.

3- توجه الدراسة نظر الأخصائيين الاجتماعيين بالمؤسسات إلى أهمية تطبيق نماذج التميز المؤسسي في مؤسسات رعاية الشباب الجامعي بشكل خاص ومؤسسات الخدمة الاجتماعية بشكل عام.

4- يمكن أن تسهم الدراسة في مساعدة الأخصائيين الاجتماعيين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي على تحسين ممارساتهم وتطوير أدائهم بما يتوافق ومعايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسي، الذي ثبت فاعليته وكفاءته ، وبالتالي يمكن الاعتماد عليه كأحد نماذج الممارسة العامة مع النسق المؤسسي.

رابعاً: تساؤلات الدراسة

التساؤل الأول: ما تقدير واقع تطبيق مؤسسات رعاية الشباب الجامعي لمعايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسي في إطار الممارسة العامة للخدمة الاجتماعية ؟

وينبثق من هذا التساؤل عدة تساؤلات فرعية هي:

1. ما تقدير واقع تطبيق مؤسسات رعاية الشباب الجامعي لمعايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسي المرتبطة بتحليل المؤسسة وهي معايير [القيادة - السياسات والاستراتيجيات - الموارد البشرية (العاملين) - العمليات والخدمات - معيار نتائج الموارد البشرية) - معيار نتائج الأداء الرئيسية]؟
 2. ما تقدير واقع تطبيق مؤسسات رعاية الشباب الجامعي لمعايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسي المرتبطة بتحديد المهام البيئية وتقدير العلاقات وهي معايير [الشراكات والموارد المتاحة- معيار نتائج العملاء (الطلاب) - نتائج المجتمع (خدمة المجتمع)]؟
- التساؤل الثاني: ما المعوقات التي تواجه تطبيق مؤسسات رعاية الشباب الجامعي لمعايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسي في إطار الممارسة العامة للخدمة الاجتماعية؟

خامساً: الإطار النظري للدراسة

(1) مفاهيم الدراسة

- مفهوم التميز المؤسسي :

يُعرف التميز المؤسسي وفقاً للنموذج الأوربي لإدارة التميز بأنه: الممارسة المتأصلة في إدارة المؤسسة، وتحقيق النتائج التي تركز على عدد من المعايير (Steve,2013, p.8).

كما يُعرف بأنه: المؤسسة التي تحقق وتحافظ على مستويات أداء باهرة تلبى أو تتجاوز احتياجات وتوقعات جميع أصحاب العلاقة ، ويفترض النموذج الأوربي للتميز أن المؤسسة لكي تكون ناجحة بغض النظر عن قطاعها وحجمها وهيكلها..الخ، عليها أن تمتلك نظام إدارة جيد، وبهذا المغزى فإن النموذج الأوربي للتميز هو الأداة التي يمكن استخدامها لبناء نظام إدارة للمؤسسة ، وذلك عن طريق التقييم الذاتي، والذي يعد مقارنة منتظمة لأنشطة ونتائج المؤسسة بنموذج التميز، ويساهم في التعرف على نقاط القوة ومجالات التحسين، مما يساعد على وضع خطط التحسين في المؤسسة (Gomez,2011,p.484).

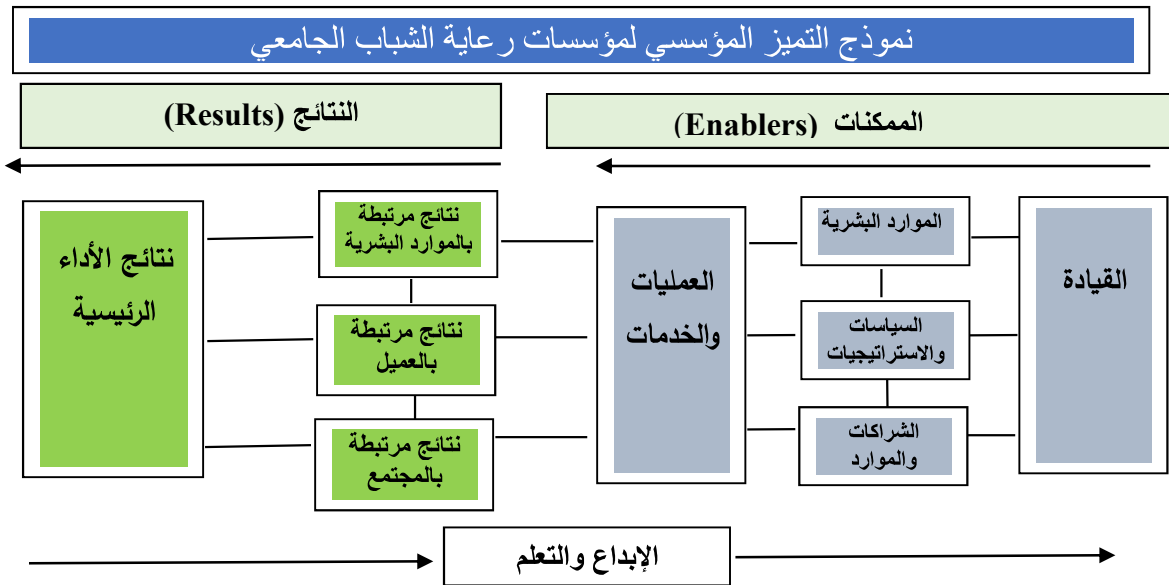
وعرفته المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM بأنه أداة عملية تساعد المنظمات على تأسيس نظام إداري ملائم عن طريق قياس أين تلك المنظمات على الطريق نحو التميز؟ وفهم الفجوات وإيجاد الحلول؛ إذ يعد النموذج الأوربي للتميز أحد أهم النماذج الرئيسية الصادرة عن المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، وهي مؤسسة تسعى إلى مساعدة المنظمات على تعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق التميز على اعتبار أن نموذج التميز الصادر عنها يعد أحد أهم الأطر للتقييم وخاصة الجائزة الأوروبية للجودة والتميز (EFQM,2013).

في ضوء التعريفات السابقة، يمكن تعريف التميز المؤسسي في هذه الدراسة بأنه أداة عملية تمثل منظومة متكاملة من العمليات والإجراءات تشمل محورين هما محور مرتبط بتحليل نسق المؤسسة ، والآخر مرتبط بالبيئة المحيطة والمتمثل في تحديد المهام البيئية وتقدير العلاقات ، والتي تُمكن المؤسسة من قياس أدائها في ضوء مجموعة من المعايير المرتبطة بكل محور؛ لتحديد نقاط القوة ومواطن الضعف، ومساعدتها على تقديم الحلول، وفي ظل نظام إدارة فعال يضمن للمؤسسات من خلال ممارستها تحقيق التميز المستمر.

ويهدف النموذج الأوربي في التميز إلى: تحديد أنشطة التحسين المناسبة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها، تقييم أداء المؤسسات التي تتنافس على جوائز الجودة العالمية والمحلية، و تحقيق الارتقاء بأداء المؤسسة باعتباره معياراً (غانم، 2012، ص 3).

ومن المفاهيم الأساسية للتميز، وهي التي تشكل الأساس لتحقيق التميز المستدام في أي مؤسسة من خلال تطبيق المعايير التسعة للنموذج الأوربي للتميز، ومنهجية الرادار (Saada,2013, p.2).

ويقوم النموذج الأوربي للتميز EFQM على تسعة معايير أساسية مقسمة إلى مجموعتين هما: المجموعة الأولى: تضم خمسة معايير تصف الممكنات (Enablers) اللازمة لتحقيق التميز في جميع جوانب الأداء المؤسسي وهي: القيادة ، والموارد البشرية ، والسياسة والاستراتيجية ، والشراكة والموارد ، والعمليات والإجراءات. المجموعة الثانية: أربعة معايير لوصف النتائج (Results) التي تم تحقيقها اعتماداً على المقومات وهي: نتائج خاصة بالأفراد(الموارد البشرية)، ونتائج خاصة بالعملاء، ونتائج خاصة بالمجتمع؛ بالإضافة إلى نتائج الأداء الرئيسية، مع مراعاة الطبيعة الديناميكية التي يتصف بها النموذج والتي تقوم على أن التعليم والابتكار عنصراً لتحسين وتطوير المقومات بما ينعكس إيجاباً على نتائج الأداء (EFQM,2013,p.4). وقد سمي النموذج بنموذج "التميز" نظراً لتركيزه على ما تفعله المنظمة أو الذي قد تفعله من أجل توفير خدمة ممتازة لعملائها ولأصحاب المصالح، حيث يعتمد النموذج على مراعاة تسعة من معايير التميز في جميع ممارسات المنظمة تتمثل في الشكل التالي: (Michalska,2008)



شكل رقم (1)

النموذج الأوربي للتميز المؤسسي EFQM

(2) متطلبات تطبيق التميز المؤسسي: (أبو النصر ، 2008، ص ص 82 - 84).

1. بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية ، ويضم (الرسالة ،

الرؤية، والأهداف الاستراتيجية ، وألية إعداد الخطط الاستراتيجية).

2. منظومة متكاملة من السياسات التي تنظم وتحكم عمل المنظمة ، وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد اتخاذ القرارات وأسسها.

3. هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء ، وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية ، كما تتصف هياكل إدارة التميز بدرجة أعلى من اللامركزية ؛ نتيجة اعتمادها على تمكين العاملين ، وتخويلهم الصلاحيات كل في مجال عمله؛ بالإضافة إلى استخدامها لتقنيات الاتصالات والمعلومات .

4. نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات تحليل العمليات ، وأسس مواصفات الجودة وشروطها ، ومعدلات السماح فيها ، وآليات رقابة الجودة وضبطها ، ومداخل تصحيح انحرافات الجودة.

5. نظام معلومات متكامل ، يضم آليات لرصد المعلومات ، وتحديد مصادرها ، ووسائل تجميعها ، وقواعد معالجتها ، وتحديثها ، وحفظها ، واسترجاعها ، فضلاً عن قواعد وآليات توظيفها ؛ لدعم اتخاذ القرارات.

(3) فوائد التقييم الذاتي لمؤسسات رعاية الشباب الجامعي بواسطة نموذج التميز الأوربي EFQM:

- تحديد نقاط القوة ومجالات التحسين.
- توفير منهج منظم معتمد على الحقائق لتقييم المؤسسة والتقييم المرهلي لها.
- تدريب العاملين في المؤسسة بما يتماشى مع المفاهيم الكامنة وراء التميز المؤسسي.
- إشراك جميع العاملين في عمليات التحسين المؤسسي على جميع المستويات.
- التقييم من قبل المؤسسة يتعلق بالمستويين الكلي والجزئي.
- إمكانية مقارنة المؤسسة نفسها والمؤسسات الأخرى لمتطلبات نموذج التميز.
- تنسيق تحسينات شاملة أثناء التشغيل العادي للمؤسسة.
- تحسين وتطوير لبرامج المؤسسة واستراتيجياتها.
- التحضير للحصول على شهادات الاعتماد والجودة. (Nazemi & Alishiri, 2015, p.615).

- مفهوم التقدير Assessment:

يُعرف التقدير بأنه عملية إكساب البيانات المتوافرة عن وحدة العمل في الموقف ، بمعنى مهني يمكن من خلاله تحديد إجراءات التدخل التنفيذية ، بما يؤدي لإحداث التغيير اللازم وفي الاتجاه المرغوب (النوحى ، 2001، ص 213).

يعد التقدير إحدى مراحل عملية التغيير المخطط ، والتي تشمل فهم المشكلة والعوامل المؤدية إليها ، وما الذي يجب اتخاذه من خطوات للتخفيف من حدتها أو حلها. ويجب على الأخصائي الاجتماعي كمارس عام أن يقيم الموقف الإشكالي ووضعا في الاعتبار العوامل البيئية المحيطة ، وذلك لأن المشكلة لا تخص فقط الأفراد أو الأسر ولكنها تشمل أيضا المجتمع ككل بأنظمتهم وأفراده ، ومن خلال عملية التغيير المخطط لمشكلة نجد أن الممارس العام يركز على المشكلة والقضايا من خلال منظور الممارسة على مستوى الوحدات الكبرى والوسطي بالإضافة إلى مستوى الوحدات الصغرى. (kirst - Ashman & Hull, 2002, p.144).

و لا يقتصر التقدير على تحديد نوع المشكلة وإن كان يبدأ بها ولكنه أكثر شمولاً ؛ حيث يساعد التقدير في التوصل إلى أحكام توجيهية ووصفية عن نوع المشكلة وتحديد أبن يوجد الخلل لدى العملاء ؟ وكيف يمكن تفسير المشكلة وتحديد مسبباتها ودوافعها؟ (السروجي ، 2009، ص 25).

تقدير المؤسسة في إطار الممارسة العامة للخدمة الاجتماعية:

الإطار النظري لتقدير المؤسسة في إطار الممارسة العامة يتضمن محورين أساسيين هما: (Netting & Kettner & McMurtry & Thomas, 2016, p.p.258:260)

(أ) تحليل المؤسسة: يقوم هذا المحور على التعرف على كافة الجوانب المرتبطة بكيفية أداء المؤسسة لمهامها، وطبيعة النماذج الإدارية والتنظيمية السائدة في المؤسسة؛ بالإضافة إلي البرامج والمشروعات التي تقدمها المؤسسة للعملاء، والتعرف على فاعلية هذه البرامج والمشروعات والأنشطة.

(ب) تحديد المهام البيئية وتقدير العلاقات: يتعلق هذا المحور بتفهم الجوانب البيئية التي تؤثر في المؤسسة والذي يشمل كلا من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، وعلاقة ذلك بعملية تقديم الخدمات للعميل.

ويمكن تعريف التقدير في هذه الدراسة بأنه: فهم واضح لواقع تطبيق معايير التميز المؤسسي بالإدارة العامة لرعاية الشباب وإداراتها الفرعية بالكليات في إطار الممارسة العامة للخدمة الاجتماعية من خلال محورين هما تحديد المهام البيئية وتقدير العلاقات، وتحليل المؤسسة، ورصد المعوقات التي تواجه تطبيقها، و التركيز على جوانب القوي في نسق العمل مع الوضع في الاعتبار الأنساق البيئية المرتبطة بها.

سادساً: الإطار المنهجي للدراسة

(1) نوع الدراسة: تنتمي هذه الدراسة إلى نوعية الدراسات الوصفية التي تسعى إلى تحليل الوضع الراهن لواقع تطبيق معايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسي EFQM بالإدارة العامة لرعاية الشباب وإداراتها الفرعية بكليات جامعة حلوان.

(2) منهج الدراسة: تعتمد الدراسة على منهج المسح الاجتماعي بطريقة الحصر الشامل للأخصائيين الاجتماعيين بالإدارة العامة لرعاية الشباب وإداراتها الفرعية بالكليات.

(3) مجتمع الدراسة: اعتمدت الباحثة على الحصر الشامل للأخصائيين الاجتماعيين بالإدارة العامة لرعاية الشباب وإدارتها الفرعية بكليات جامعة حلوان وبلغ عددهم (114) مفردة بعد استبعاد عينة ثبات الاستبيان والبالغ عددهم (10) مفردة.

(4) أداة الدراسة: اعتمدت الباحثة على تصميم استبيان بعنوان "تقدير واقع تطبيق النموذج الأوربي للتميز المؤسسي EFQM بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي"، وتم تطبيق الاستبانة إلكترونياً <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdTdprGwC0OOAFcPz5wWou9rVGvuHeU.K15BDDO7J0oTbkxIIw/viewform>. وقد اتبعت الباحثة في تصميم الاستبانة الخطوات الآتية:

- أ- قامت الباحثة بالإطلاع على الدراسات السابقة والأدبيات النظرية والأدوات ذات الصلة بموضوع الاستبيان.
ب- تم تحديد أبعاد الاستبيان والتي تحددت في تقدير واقع تطبيق معايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسي EFQM بالإدارة العامة لرعاية الشباب وإدارتها الفرعية بالكليات المرتبطة بكل من:
أولاً: البيانات الأولية.

ثانياً: واقع تطبيق معايير نموذج التميز المؤسسي بالإدارة العامة لرعاية الشباب وإداراتها الفرعية بالكليات وتشمل:

البعد الأول: تحليل المؤسسة: ويشتمل على المعايير الفرعية التالية:

- المعيار الأول: القيادة
- المعيار الرابع: العمليات والخدمات
- المعيار الثاني: السياسات والاستراتيجيات
- المعيار الخامس: نتائج الموارد البشرية (العاملين)

- المعيار الثالث: الموارد البشرية (العاملين) - المعيار السادس: نتائج الأداء الرئيسية.
 البعد الثاني : تحديد المهام البيئية وتقدير العلاقات: ويشتمل على المعايير الفرعية التالية :
 - المعيار السابع: نتائج العملاء (الطلاب) - المعيار الثامن: الشراكات والموارد المتاحة
 - المعيار التاسع: نتائج المجتمع (خدمة المجتمع)
 ثالثاً: معوقات تطبيق معايير نموذج التميز المؤسسي EFQM بالإدارة العامة لرعاية الشباب الجامعي وتشمل:
 - المعوقات المؤسسية والإدارية (النسق المؤسسي) - المعوقات البشرية (نسق محدث التغيير)
 ج- التأكد من صدق أداة البحث بالاعتماد على:

- الصدق الظاهري: تم عرض الأداة على (5) من أساتذة الخدمة الاجتماعية للتحكيم ، وإبداء الرأي في مدى ملائمة كل عبارة من حيث الصياغة وارتباطها بالبعد المراد قياسه ، وإضافة ما يروونه مناسباً من عبارات ، وكذلك حذف غير الملائم للدراسة ، وبناء على درجة اتفاق المحكمين التي وصلت إلى (80%) للاستبانة و تم حذف بعض العبارات وتعديل بعض العبارات من حيث الصياغة وإضافة البعض الآخر، ووصلت العبارات في شكلها النهائي إلى (76) عبارة ، وتأخذ الاستجابات الخاصة بكل عبارة بالاستبانة أحد استجابات ليكرت الخماسي (متوفر بدرجة كبيرة- متوفر- متوفر بدرجة متوسطة- متوفر بدرجة ضعيفة- غير متوفر)
 - صدق المحتوى **content validity**: اعتمدت الباحثة على صدق المحتوى أو الصدق المنطقي لتحقيق هذا النوع من الصدق ؛ حيث قامت الباحثة بما يلي:

- الاطلاع على كم مناسب من الأطر النظرية والدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة.
 - تم التعبير عن كل متغير في شكل عبارات والمتعلقة بكل بعد من أبعاد الاستبانة.
- د- التأكد من ثبات الاستبيان : قامت الباحثة باستخدام (أسلوب إعادة الاختبار) "Test – Re – Test" للتحقق من الثبات ، وقامت الباحثة باختيار عينة بلغ حجمها (10) مفردة من الأخصائيين الاجتماعيين بالإدارة العامة لرعاية الشباب وإداراتها الفرعية بالكليات ، وقد روعي توافر شروط العينة فيهم ، وإعادة تطبيقه بعد فترة (10) أيام، ثم حساب معادلة Kendall's tau_b لكل بعد من أبعاد الاستبيان، وكانت معاملات الثبات كالتالي:

جدول رقم (1)

معامل الثبات لمتغيرات استبانة تقدير واقع تطبيق النموذج الأوربي للتميز المؤسسي EFQM بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي"

أبعاد الاستبيان	قيمة الارتباط باستخدام Kendall's tau_b
البعد الأول : تحليل المؤسسة .	**0.989
البعد الثاني : تحديد المهام البيئية وتقدير العلاقات.	**0.854
البعد الثالث: معوقات تطبيق معايير نموذج التميز المؤسسي EFQM بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي.	**0.977
الاستبانة ككل	**0.911

**دال عند مستوى معنوية أقل من 0.01

يتضح من الجدول السابق أن: قيمة معامل ارتباط Kendall's tau_b للاستبيان ككل (0.911) عند مستوى معنوية أقل من 0.01 ، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني. بينما تحدد المتوسط الحسابي كما يلي:

غير متوفر من 0 - 1.80 متوفر بدرجة متوسطة من 2.61 - 3.40
متوفر بدرجة ضعيفة من 1.81 - 2.60 متوفر من 3.41 - 4.20
متوفر بدرجة كبيرة من 4.21 - 5.00

(5) جمع البيانات: تم جمع البيانات من مجتمع الدراسة بواسطة استبيان إلكتروني خلال الفترة من 2020/6/5م حتى 2020/ 7/10م.

سابعاً: عرض نتائج الدراسة

(1) البيانات الأولية:

جدول رقم (2)

خصائص مجتمع الدراسة من الأخصائيين الاجتماعيين ن=114

البيان	الفئات	التكرار	%	البيان	الفئات	التكرار	%
السن	من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة	43	37.7	الحالة الاجتماعية	أعزب	14	12.3
	من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة	37	32.5		متزوج/هـ	81	71.1
	من 45 سنة إلى أقل من 55 سنة	22	19.3		ج- مطلق/هـ	7	6.1
	من 55 فأكثر	12	10.5		د. أرمل/هـ	12	10.5
المجموع		114	100	المجموع		114	100
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط خدمة اجتماعية	6	5.3	سنوات الخبرة في العمل بمجال رعاية الشباب الجامعي	أقل من 5 سنوات	13	11.4
	بكالوريوس خدمة اجتماعية	77	67.5		من 5 - أقل من 10 سنوات	60	52.6
	ليسانس آداب اجتماع	9	7.9		من 10 - أقل من 15 سنة	15	13.2
	دراسات عليا في الخدمة الاجتماعية	22	19.3		من 15 سنة فأكثر	26	22.8
المجموع		114	100	المجموع		114	100
النوع		ذكر		ذكر		51	44.7
		انثي		انثي		63	55.3

100	114	المجموع
-----	-----	---------

يتضح من الجدول السابق أن خصائص مجتمع الدراسة من الأخصائيين الاجتماعيين كما يلي:

- بالنسبة للنوع : نجد 55.3% من مفردات مجتمع الدراسة من الإناث ، بينما 44.7% من الذكور .
- بالنسبة للسن: مفردات مجتمع الدراسة يتوزعون على الأعمار المختلفة ، فنجد أن 37.7% من مجتمع الدراسة يبلغون من العمر 25 إلى أقل من 35 سنة، ثم 32.5% من مجتمع الدراسة يبلغون من العمر 35 إلى أقل من 45 سنة، في حين 19.3% من مجتمع الدراسة يبلغون من العمر من 45 سنة إلى أقل من 55 سنة بينما أدنى نسبة جاءت 10.5% من مجتمع الدراسة للأخصائيين الاجتماعيين من 55 سنة فأكثر .
- بالنسبة للحالة الاجتماعية : نسبة 71.1% من مفردات مجتمع الدراسة متزوج ، ثم نسبة 12.3% أعزب، بينما 10.5 % أرمل ، ثم 6.1% مطلق .
- بالنسبة للمؤهل العلمي: نسبة 67.5% من حملة بكالوريوس الخدمة الاجتماعية ، يليها دراسات عليا في الخدمة الاجتماعية بنسبة 19.3%، ثم ليسانس آداب - اجتماع 7.9%، وأخيراً دبلوم متوسط خدمة اجتماعية 5.3%.
- بالنسبة لسنوات الخبرة في العمل بمجال رعاية الشباب الجامعي: نسبة 52.6% خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات ، ونسبة 22.8% من 15 سنة فأكثر، بينما نسبة 13.2% من 10 إلى أقل من 15 سنة ، ثم 11.4% أقل من 5 سنوات .

(2) واقع تطبيق معايير نموذج التميز المؤسسي EFQM بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي

(أ) واقع تطبيق مؤسسات رعاية الشباب الجامعي لمعايير التميز المؤسسي المرتبطة بتحليل نسق المؤسسة:

المعيار الأول: القيادة

جدول رقم (3)

ن = 114

استجابات مجتمع الدراسة لمعيار القيادة

الرتبة	الاحرف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات					العبارات	م
			غير متوفر	متوفر	متوفرة ضعيفة	متوفرة متوسطة	متوفرة		
2	0.89	3.47	0	12	55	28	19	1	تحرص القيادة على المشاركة في تطوير رؤية ورسالة الإدارة العامة لرعاية الشباب واستراتيجياتها.
6	1.09	3.21	12	6	57	23	16	2	يتم اختيار قيادات الإدارة العامة لرعاية الشباب وإداراتها الفرعية بالكليات وفق معايير واضحة ومعلنة.
5	1.09	3.29	11	6	52	28	17	3	تشجع القيادة العاملين على تحقيق غايات وأهداف الإدارة العامة لرعاية الشباب وتطوير أنشطتها.
10	0.99	2.86	10	25	58	12	9	4	تحرص القيادة بالإدارة العامة لرعاية الشباب على وضع نظام لقياس الأداء.
8	0.97	3.18	10	5	63	26	10	5	تشارك القيادة بفعالية في تطوير ومراجعة وتحسين النظم في الإدارة العامة لرعاية الشباب.
1	1.07	3.49	10	5	34	49	16	6	تُقدر القيادة الأفكار والمساهمات الإيجابية المقدمة من العاملين.
3	1.13	3.37	10	11	37	38	18	7	تتوفر آليات واضحة لتلقي الآراء والمقترحات من

								طلاب الجامعة عن خدمات الإدارة العامة لرعاية الشباب وإداراتها الفرعية بالكليات.
6	0.89	3.21	0	26	47	31	10	8 تهتم القيادة بالإدارة العامة لرعاية الشباب بتقديم الحوافز المالية والمعنوية عند الإنجاز.
4	1.32	3.32	21	3	29	40	21	9 تمكن القيادة العاملين من المشاركة في اتخاذ القرارات.
9	0.85	3.00	10	5	80	13	6	10 تهتم القيادة باحتياجات المجتمع المحلي عند صياغة الغايات والأهداف الاستراتيجية بالإدارة العامة لرعاية الشباب.
3.24								المتوسط الحسابي العام

يتضح من الجدول السابق أن: المتوسط الحسابي العام لمعيار القيادة بلغ 3.24؛ حيث يقع ما بين (2.61-3.40)، وهذا يدل على أن مستوى تطبيق معيار القيادة متوفر بدرجة متوسطة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للمعايير الفرعية ما بين (2.86-3.49) حيث جاء المعيار الفرعي "تقدر القيادة الأفكار والمساهمات الإيجابية المقدمة من العاملين" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي 3.49 و يطبق بمستوى متوفر، ثم المعيار الفرعي "تحرص القيادة على المشاركة في تطوير رؤية ورسالة الإدارة العامة لرعاية الشباب واستراتيجياتها" في الترتيب الثاني بمتوسط 3.47 و يطبق بمستوى متوفر، بينما المعيار الفرعي "تهتم القيادة باحتياجات المجتمع المحلي عند صياغة الغايات والأهداف الاستراتيجية بالإدارة العامة لرعاية الشباب" بمتوسط حسابي 3، وجاء في الترتيب التاسع ويطبق بمستوى متوفر بدرجة متوسطة، وبالترتيب العاشر "تحرص القيادة بالإدارة العامة لرعاية الشباب على وضع نظام لقياس الأداء" بمتوسط حسابي 2.86، ويطبق بمستوى متوفر بدرجة متوسطة.

المعيار الثاني: السياسات والاستراتيجيات

جدول رقم (4)

استجابات مجتمع الدراسة لمعيار السياسات والاستراتيجيات ن = 114

الترتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات				العبارة	م
			غير متوفر	درجة ضئيلة متوفر	درجة متوسطة متوفر	متوفر		
3	0.94	3.35	0	21	47	30	16	1 توجد خطة استراتيجية معلنة لتطوير الأداء بالإدارة العامة لرعاية الشباب وإداراتها الفرعية بالكليات تتضمن تحقيق التميز في جميع الأنشطة الطلابية.
4	0.78	3.34	0	14	55	37	8	2 تتوافق برامج وأنشطة الإدارة العامة لرعاية الشباب مع الخطة الاستراتيجية للجامعة.
10	0.93	2.86	0	49	40	16	9	3 تستخدم مؤشرات أداء للتأكد من أن استراتيجية الإدارة العامة لرعاية الشباب تنفذ على نحو صحيح.
8	1.18	3.09	11	25	37	24	17	4 يشترك جميع العاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب في صياغة خطتها الاستراتيجية
7	0.90	3.12	0	31	47	27	9	5 تعتمد سياسة الإدارة العامة لرعاية الشباب على الوضوح والشفافية والمساواة بين جميع العاملين.

6	10	32	38	34	0	3.15	0.95	6	تستفيد الإدارة العامة لرعاية الشباب من الممارسات المتميزة بمؤسسات رعاية الشباب بالجامعات الأخرى في تطوير استراتيجياتها.
7	24	34	30	26	0	3.49	1.06	1	تهتم الإدارة العامة لرعاية الشباب بتحليل عناصر البيئة الخارجية، والكشف عن الفرص، والتهديدات، ووضع الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها.
8	11	21	30	47	5	2.87	1.07	9	تعتمد الإدارة العامة لرعاية الشباب على قاعدة بيانات متطورة لاتخاذ القرارات السليمة.
9	16	48	24	21	5	3.42	1.08	2	تهتم الإدارة العامة لرعاية الشباب بتحليل عناصر البيئة الداخلية، والكشف عن نقاط القوة والضعف، ووضع الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها.
10	17	22	54	21	0	3.30	0.94	5	يتم تقييم استراتيجية الإدارة العامة لرعاية الشباب باستمرار لمعرفة درجة كفاءتها وفعاليتها.
2.91									المتوسط الحسابي العام

يتضح من الجدول السابق أن: المتوسط الحسابي العام لمعيار السياسات والاستراتيجيات بلغ 2.91؛ حيث يقع ما بين (2.61-3.40)، وهذا يدل على أن مستوى تطبيق معيار السياسات والاستراتيجيات متوفر بدرجة متوسطة. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للمعايير الفرعية ما بين (2.86-3.49)، حيث جاء المعيار الفرعي "تهتم الإدارة العامة لرعاية الشباب بتحليل عناصر البيئة الخارجية، والكشف عن الفرص، والتهديدات، ووضع الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي 3.49 ويطبق بمستوى متوفر، ثم جاء المعيار الفرعي "تهتم الإدارة العامة لرعاية الشباب بتحليل عناصر البيئة الداخلية، والكشف عن نقاط القوة والضعف، ووضع الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها" في الترتيب الثاني بمتوسط 3.42 ويطبق بمستوى متوفر، بينما جاء بالترتيب الثامن المعيار الفرعي "يشارك جميع العاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب في صياغة خطتها الاستراتيجية" بمتوسط حسابي 3.09 ويطبق بمستوى متوفر بدرجة متوسطة، بينما بالترتيب التاسع المعيار الفرعي "تعتمد الإدارة العامة لرعاية الشباب على قاعدة بيانات متطورة لاتخاذ القرارات السليمة" بمتوسط حسابي 2.87، ويطبق بمستوى متوفر بدرجة متوسطة، وجاء بالترتيب العاشر "تستخدم مؤشرات أداء للتأكد من أن استراتيجية الإدارة العامة لرعاية الشباب تنفذ على نحو صحيح". بمتوسط حسابي 2.86، ويطبق بمستوى متوفر بدرجة متوسطة.

المعيار الثالث: الموارد البشرية (العاملين)

جدول رقم (5)

ن = 114

استجابات مجتمع الدراسة لمعيار الموارد البشرية (العاملين)

م	العبارات	الاستجابات					
		متوفر كبيرة	متوفر بدرجة كبيرة	متوفر متوسطة	متوفر بدرجة ضعيفة	غير متوفر	المتوسط الحسابي
1	توجد معايير محددة عند اختيار العاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب.	12	14	75	13	0	3.21
2	يوجد توصيف للوظائف والصلاحيات بما يتفق مع	28	29	46	11	0	3.64

								سياسة الإدارة العامة لرعاية الشباب	
2	0.78	3.62	0	5	49	44	16	تنظم دورات تدريبية لتنمية قدرات ومهارات العاملين في مختلف المستويات الوظيفية بالإدارة العامة لرعاية الشباب وإداراتها الفرعية بالكليات.	3
7	0.70	3.10	0	16	77	14	7	يحقق نظام العمل في الإدارة العامة لرعاية الشباب وإداراتها الفرعية بالكليات تكافؤ الفرص للعاملين من حيث التوظيف والتطوير.	4
6	0.97	3.14	11	5	64	25	9	يتم التأكد من أن مهارات العاملين تتناسب مع أهداف الإدارة العامة لرعاية الشباب من خلال التغذية الراجعة من مصادر متنوعة مثل (تقارير العاملين ، جودة الخدمات)	5
8	1.05	2.65	11	47	35	12	9	يتم تقييم العاملين وفق معايير واضحة ومساعدتهم في تطوير أدائهم	6
3	0.91	3.43	0	16	49	32	17	تتيح الإدارة العامة لرعاية الشباب وإداراتها الفرعية بالكليات الفرص التي تمكن العاملين من المشاركة في خطط تطويرها.	7
4	0.61	3.32	0	1	83	22	8	تشمل استراتيجية الإدارة العامة لرعاية الشباب خطة للاحتياجات من الموارد البشرية في المستقبل.	8
3.26								المتوسط الحسابي العام	

يتضح من الجدول السابق أن: المتوسط الحسابي العام لمعيار الموارد البشرية بلغ 3.26؛ حيث يقع ما بين (2.61-3.40) ، وهذا يدل على أن مستوى تطبيق معيار الموارد البشرية متوفر بدرجة متوسطة. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للمعايير الفرعية ما بين (2.65-3.64) حيث جاء المعيار الفرعي " يوجد توصيف للوظائف والصلاحيات بما يتفق مع سياسة الإدارة العامة لرعاية الشباب" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي 3.64 و يطبق بمستوى متوفر، بينما جاء المعيار الفرعي " تنظم دورات تدريبية لتنمية قدرات ومهارات العاملين في مختلف المستويات الوظيفية بالإدارة العامة لرعاية الشباب وإداراتها الفرعية بالكليات" في الترتيب الثاني بمتوسط 3.62 ويطبق بمستوى متوفر ، وجاء المعيار الفرعي " تتيح الإدارة العامة لرعاية الشباب وإداراتها الفرعية بالكليات الفرص التي تمكن العاملين من المشاركة في خطط تطويرها" في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي 3.43، ويطبق بمستوى متوفر، بينما بلترتيب الثامن المعيار الفرعي " يتم تقييم العاملين وفق معايير واضحة ومساعدتهم في تطوير أدائهم بمتوسط حسابي 2.65 ، ويطبق بمستوى متوفر بدرجة متوسطة.

المعيار الرابع: العمليات والخدمات

جدول رقم (6)

استجابات مجتمع الدراسة لمعيار العمليات والخدمات ن = 114

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
		متوفر بكثرة	متوفر بدرجة متوسطة	متوفر بدرجة ضعيفة	غير متوفر	متوفر	متوفر			
1	تطور الإدارة العامة لرعاية الشباب عملياتها، وإجراءاتها في ضوء احتياجات العملاء والمجتمع المحلي.	16	24	63	11	0	3.39	0.84	3	
2	تستفيد الإدارة العامة لرعاية الشباب من التغذية الراجعة من الفئات المستهدفة في تطوير العمليات وإجراءات تقديم الخدمات للعملاء.	3	17	83	11	0	3.10	0.58	5	
3	تهتم الإدارة العامة لرعاية الشباب بتطوير خدماتها وبرامجها المقدمة للعملاء.	29	38	47	0	0	3.84	0.80	1	
4	تطبق الإدارة العامة لرعاية الشباب معايير معتمدة في إدارة عملياتها؛ مثل: معايير إدارة الجودة، والتميز.	5	6	32	71	0	2.51	0.78	7	
5	تحرص الإدارة العامة لرعاية الشباب على التسويق الإعلامي لمواطن التميز لخدماتها	6	16	36	56	0	2.75	0.88	6	
6	تتسم العمليات في الإدارة العامة لرعاية الشباب وإداراتها الفرعية بالوضوح لجميع العاملين.	7	16	91	0	0	3.26	0.56	4	
7	تستفيد الإدارة العامة لرعاية الشباب من مؤشرات قياس الأداء في ترتيب أولويات الخدمات المقدمة للعملاء.	9	7	23	64	11	2.46	1.02	8	
8	تشجع الإدارة العامة لرعاية الشباب على الإبداع في جودة وتنوع الخدمات المقدمة للعملاء بما في ذلك الاستفادة من التجارب الناجحة لوحدات أخرى.	29	14	71	0	0	3.63	0.86	2	
		3.11						المتوسط الحسابي العام		

يتضح من الجدول السابق أن: المتوسط الحسابي العام لمعيار العمليات والخدمات بلغ 3.11؛ حيث يقع ما بين (2.61-3.40)، وهذا يدل على أن مستوى تطبيق معيار العمليات والخدمات متوفر بدرجة متوسطة. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للمعايير الفرعية ما بين (2.46-3.84)، حيث جاء المعيار الفرعي "تهتم الإدارة العامة لرعاية الشباب بتطوير خدماتها وبرامجها المقدمة للعملاء" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي 3.84 ويطبق بمستوى متوفر، بينما جاء المعيار الفرعي "تشجع الإدارة العامة لرعاية الشباب على الإبداع في جودة وتنوع الخدمات المقدمة للعملاء بما في ذلك الاستفادة من التجارب الناجحة لوحدات أخرى" في الترتيب الثاني بمتوسط 3.63 ويطبق بمستوى متوفر، بينما جاء بالترتيب السابع المعيار الفرعي "تطبق الإدارة العامة لرعاية الشباب معايير معتمدة في إدارة عملياتها؛ مثل: معايير إدارة الجودة، والتميز" بمتوسط حسابي 2.51، ويطبق بمستوى ضعيف، وبالترتيب الثامن المعيار الفرعي "تستفيد الإدارة العامة لرعاية الشباب من مؤشرات قياس الأداء في ترتيب أولويات الخدمات المقدمة للعملاء" بمتوسط حسابي 2.46، ويطبق بمستوى ضعيف.

المعيار الخامس: نتائج الموارد البشرية (العاملين)

جدول رقم (7)

استجابات مجتمع الدراسة لمعيار نتائج الموارد البشرية (العاملين) ن = 114

م	العبارات	الاستجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
		غير متوفر	متوفر بدرجة ضعيفة	متوفر بدرجة متوسطة	متوفر	متوفر بدرجة كبيرة			
1	يتوفر مؤشرات لقياس رضا العاملين عن التطوير الوظيفي.	18	57	33	2	4	2.27	0.87	3
2	تشجع الإدارة العامة لرعاية الشباب التغذية الراجعة من العاملين للارتقاء بمستوى الخدمات.	2	31	68	9	4	2.84	0.73	1
3	يتوفر مؤشرات لقياس رضا العاملين عن علاقات العمل.	33	64	16	1	0	1.86	0.67	4
4	يتوفر مؤشرات لقياس رضا العاملين عن آلية التواصل بين المستويات الوظيفية المختلفة.	12	56	35	6	5	2.42	0.91	2
		2.34					المتوسط الحسابي العام		

يتضح من الجدول السابق أن: المتوسط الحسابي العام لمعيار نتائج الموارد البشرية بلغ 2.34 ؛ حيث يقع ما بين (1.81-2.60) ، وهذا يدل على أن مستوى تطبيق معيار نتائج الموارد البشرية متوفر بدرجة ضعيفة.

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للمعايير الفرعية ما بين (1.86-2.84) حيث جاء المعيار الفرعي " تشجع الإدارة العامة لرعاية الشباب التغذية الراجعة من العاملين للارتقاء بمستوى الخدمات" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي 2.84 و يطبق بمستوى متوفر بدرجة متوسطة ، و جاء المعيار الفرعي " يتوفر مؤشرات لقياس رضا العاملين عن آلية التواصل بين المستويات الوظيفية المختلفة" في الترتيب الثاني بمتوسط 2.42 و يطبق بمستوى ضعيف ، بينما المعيار الفرعي " يتوفر مؤشرات لقياس رضا العاملين عن التطوير الوظيفي" في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي 2.27، ويطبق بمستوى متوفر بدرجة ضعيفة ، و بالترتيب الرابع المعيار الفرعي " يتوفر مؤشرات لقياس رضا العاملين عن علاقات العمل" بمتوسط حسابي 1.86، ويطبق بمستوى ضعيف.

المعيار السادس: نتائج الأداء الرئيسية

جدول رقم (8)

استجابات مجتمع الدراسة لمعيار نتائج الأداء الرئيسية ن = 114

م	العبارات	الاستجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
		غير متوفر	متوفر بدرجة ضعيفة	متوفر بدرجة متوسطة	متوفر	متوفر بدرجة كبيرة			
1	تتوفر مؤشرات لمراقبة الوضع الحالي للإدارة العامة لرعاية الشباب وإداراتها الفرعية بالكليات وضمان تحسينه.	45	58	11	0	0	1.70	0.63	3
2	تنوع الإدارة العامة لرعاية الشباب أدوات القياس لدراسة رضا المستفيدين تجاه خدماتها.	0	26	87	1	0	2.78	0.43	1
3	توجد مؤشرات لقياس الوقت اللازم لتقديم الخدمة للعملاء.	34	75	4	0	1	1.76	0.59	2

4	0.4 8	1.64	41	73	0	0	0	توجد مؤشرات مقارنة نتائج أعمال الإدارة العامة لرعاية الشباب بالنقاط المرجعية.
1.97								المتوسط الحسابي العام

يتضح من الجدول السابق أن: المتوسط الحسابي العام لمعيار نتائج الموارد البشرية بلغ 1.97 ؛ حيث يقع ما بين (1.81-2.60) ، وهذا يدل على أن مستوى تطبيق معيار نتائج الموارد البشرية متوفر بدرجة ضعيفة. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للمعايير الفرعية ما بين (1.64-2.78) حيث جاء المعيار الفرعي " تنوع الإدارة العامة لرعاية الشباب أدوات القياس لدراسة رضا المستفيدين تجاه خدماتها " في الترتيب الأول بمتوسط حسابي 2.78 و يطبق بمستوى متوفر بدرجة متوسطة ، و جاء المعيار الفرعي " توجد مؤشرات لقياس الوقت اللازم لتقديم الخدمة للعملاء " في الترتيب الثاني بمتوسط 1.76 و يطبق بمستوى ضعيف ، بينما المعيار الفرعي " تتوفر مؤشرات لمراقبة الوضع الحالي للإدارة العامة لرعاية الشباب وإدارتها الفرعية بالكليات و ضمان تحسينه " في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي 1.70 ، و يطبق بمستوى متوفر بدرجة ضعيفة ، وبالترتيب الرابع المعيار الفرعي "توجد مؤشرات مقارنة نتائج أعمال الإدارة العامة لرعاية الشباب بالنقاط المرجعية " بمتوسط حسابي 1.64، و يطبق بمستوى ضعيف.

جدول رقم (9)

تقدير تطبيق مؤسسات رعاية الشباب الجامعي لمعايير التميز المؤسسي المرتبطة بتحليل المؤسسة

الرتبة	المستوي	المتوسط الحسابي	المعايير
2	متوسط	3.24	المعيار الأول: القيادة
4	متوسط	2.91	المعيار الثاني: السياسات والاستراتيجيات
1	متوسط	3.26	المعيار الثالث: الموارد البشرية (العاملين)
3	متوسط	3.11	المعيار الرابع: العمليات والخدمات
5	منخفض	2.34	المعيار الخامس: نتائج الموارد البشرية (العاملين)
6	منخفض	1.97	المعيار السادس: نتائج الأداء الرئيسية.
متوسط		2.80	المتوسط الحسابي العام

يتضح من الجدول السابق أن: المتوسط الحسابي العام لاستجابات تقدير واقع تطبيق مؤسسات رعاية الشباب الجامعي لمعايير التميز المؤسسي المرتبطة بتحليل المؤسسة بلغ 2.80 ؛ حيث يقع ما بين (2.61-3.40) ، وهذا يدل على أن مستوى تطبيق معايير التميز المؤسسي المرتبطة بنسق تحليل المؤسسة متوفر بدرجة متوسطة. ، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للمعايير ما بين (1.97-3.26) وجاء في الترتيب الأول معيار الموارد البشرية (العاملين) بمتوسط حسابي 3.26 ، وفي الترتيب الثاني معيار القيادة بمتوسط حسابي 3.24 ، ومعيار العمليات والخدمات في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي 3.11 ، ومعيار السياسات والاستراتيجيات بالترتيب الرابع بمتوسط حسابي 2.91 ، بينما في الترتيب الخامس معيار نتائج الموارد البشرية بمتوسط حسابي 2.34 ، وأخيراً بالترتيب السادس معيار نتائج الأداء الرئيسية بمتوسط حسابي 1.97.

(ب) تحديد المهام البيئية وتقدير العلاقات: ويشتمل على المعايير الفرعية التالية :

المعيار السابع: نتائج العملاء (الطلاب)

جدول رقم (10)

استجابات مجتمع الدراسة لمعيار نتائج العملاء (الطلاب) ن = 114

م	العبارات	الاستجابات					الانحراف المعياري	الرتبة
		غير متوفر	متوفر بدرجة ضعيفة	متوفر بدرجة متوسطة	متوفر	متوفر بدرجة كبيرة		
1	توجد مؤشرات واضحة لقياس رضا الطلاب عما يقدم لهم من خدمات وأنشطة طلابية.	20	64	24	1	5	0.88	2.18
2	يتوفر مؤشرات لرصد شكاوى ومقترحات طلاب الجامعة.	13	68	26	3	4	0.83	2.27
3	تمكن الإدارة العامة لرعاية الشباب مشاركة الطلاب في صناعة القرارات التي تكفل تحقيق أهدافها.	0	35	58	14	7	0.82	2.93
4	تطور الإدارة العامة لرعاية الشباب وإداراتها الفرعية بالكليات أهدافها لتحقيق رضا الطلاب.	0	28	53	24	9	0.87	3.12
المتوسط الحسابي العام		2.62						

يتضح من الجدول السابق أن: المتوسط الحسابي العام لمعيار نتائج العملاء (الطلاب) بلغ 2.62 ؛ حيث يقع ما بين (2.61-3.40) وهذا يدل على أن مستوى تطبيق معيار نتائج العملاء (الطلاب) متوفر بدرجة متوسطة. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للمعايير الفرعية ما بين (2.18-3.12) حيث جاء المعيار الفرعي "تطور الإدارة العامة لرعاية الشباب وإداراتها الفرعية بالكليات أهدافها لتحقيق رضا الطلاب" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي 3.12 و يطبق بمستوى متوفر بدرجة متوسطة ، بينما جاء المعيار الفرعي " تمكن الإدارة العامة لرعاية الشباب مشاركة الطلاب في صناعة القرارات التي تكفل تحقيق أهدافها" في الترتيب الثاني بمتوسط 2.93 و يطبق بمستوى متوفر بدرجة متوسطة ، وجاء المعيار الفرعي " يتوفر مؤشرات لرصد شكاوى ومقترحات طلاب الجامعة" في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي 2.27، ويطبق بمستوي متوفر بدرجة ضعيفة ، و بالترتيب الرابع المعيار الفرعي " توجد مؤشرات واضحة لقياس رضا الطلاب عما يقدم لهم من خدمات وأنشطة طلابية " بمتوسط حسابي 2.18، ويطبق بمستوي ضعيف.

المعيار الثامن: الشراكات والموارد المتاحة:

جدول رقم (11)

استجابات مجتمع الدراسة لمعيار الشراكات والموارد المتاحة ن = 114

م	العبارات	الاستجابات							
		متوفر كبيرة	متوفر درجة متوسطة	متوفر درجة ضعيفة	غير متوفر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
1	تهتم الإدارة العامة لرعاية الشباب بتعزيز علاقتها مع الشركاء الخارجيين .	11	17	81	5	0	3.29	0.70	2
2	يتم توفير الموارد المالية للإدارة العامة لرعاية الشباب وإداراتها الفرعية بالكليات من مصادر متنوعة.	16	23	55	20	0	3.30	0.92	1
3	تحافظ الإدارة العامة لرعاية الشباب على مبانيها ومعداتها وتقوم بصيانتها وتطويرها على نحو فعال.	2	19	52	41	0	2.84	0.75	6
4	يوجد لدى الإدارة العامة لرعاية الشباب خطط طوارئ تضمن سلامة العاملين فيها والبيئة المحيطة.	6	17	69	22	0	3.06	0.74	4
5	تستخدم المؤسسة أحدث التقنيات لمساندة جهودها في التحسين والتطوير المستمر.	4	3	49	58	0	2.58	0.71	7
6	تتوفر قاعدة معلومات متطورة تمكن العاملين الاستفادة منها للقيام بأعمالهم على نحو فعال.	3	4	42	65	0	2.51	0.69	8
7	تستثمر الإدارة العامة لرعاية الشباب جميع مواردها المتاحة لتحقيق دخل يمكن الاستفادة منه في تمويل أنشطة رعاية الشباب.	10	17	82	5	0	3.28	0.68	3
8	تقوم الإدارة العامة لرعاية الشباب بدراسات جدوى علمية دقيقة لمشروعات الشراكة المخطط لتنفيذها.	8	16	66	10	14	2.94	1	5
المتوسط الحسابي العام		2.98							

يتضح من الجدول السابق أن: المتوسط الحسابي العام لمعيار الشراكات والموارد المتاحة بلغ 2.98 ؛ حيث يقع ما بين (2.61-3.40) وهذا يدل على أن مستوى تطبيق معيار الشراكات والموارد المتاحة متوفر بدرجة متوسطة. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للمعايير الفرعية ما بين (2.51-3.30) حيث جاء المعيار الفرعي "يتم توفير الموارد المالية للإدارة العامة لرعاية الشباب وإداراتها الفرعية بالكليات من مصادر متنوعة" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي 3.30 ويطبق بمستوى متوفر بدرجة متوسطة ، و جاء المعيار الفرعي " تهتم الإدارة العامة لرعاية الشباب بتعزيز علاقتها مع الشركاء الخارجيين" في الترتيب الثاني بمتوسط 3.29 و يطبق بمستوى متوفر بدرجة متوسطة ، وجاء المعيار الفرعي " تستثمر الإدارة العامة لرعاية الشباب جميع مواردها المتاحة لتحقيق دخل يمكن الاستفادة منه في تمويل أنشطة رعاية الشباب" في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي 3.28، ويطبق بمستوي متوفر بدرجة متوسطة ، بينما جاء بالترتيب السابع المعيار الفرعي " تستخدم المؤسسة أحدث التقنيات لمساندة جهودها في التحسين والتطوير المستمر" بمتوسط حسابي 2.58، ويطبق بمستوي متوفر بدرجة منخفضة، والترتيب الثامن المعيار الفرعي " تتوفر

قاعدة معلومات متطورة تمكن العاملين الاستفادة منها للقيام بأعمالهم على نحو فعال" بمتوسط حسابي 2.51 ويطبق بمستوي متوفر بدرجة منخفضة.

المعيار التاسع: نتائج المجتمع (خدمة المجتمع)

جدول رقم (12)

استجابات مجتمع الدراسة لمعيار نتائج المجتمع (خدمة المجتمع) ن = 114

م	العبارات	الاستجابات							
		متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	متوفر كبير	متوفر متوسط	متوفر بسيط	متوفر ضئيل	غير متوفر
1	يتوفر مؤشرات لقياس مساهمة الإدارة العامة لرعاية الشباب وإداراتها الفرعية في خدمة المجتمع المحلي.	3.02	0.72	4	7	10	76	21	0
2	تستفيد الإدارة العامة لرعاية الشباب من التغذية الراجعة من المجتمع في وضع الخطط التطويرية لخدمة المجتمع	3.07	0.57	3	3	14	85	12	0
3	تشارك الإدارة العامة لرعاية الشباب في جميع الأنشطة المجتمعية (مشاريع اجتماعية ، ثقافية ، رياضية ، فنية... وغيرها)	3.75	1	1	36	24	44	10	0
4	تعمل الإدارة العامة لرعاية الشباب على الإعلان عن علاقتها بمؤسسات المجتمع وما تقدمه من خدمات لهم.	3.17	0.65	2	6	18	80	10	0
المتوسط الحسابي العام		3.25							

يتضح من الجدول السابق أن: المتوسط الحسابي العام لمعيار نتائج المجتمع (خدمة المجتمع) بلغ 3.25 ؛ حيث يقع ما بين (2.61-3.40) وهذا يدل على أن مستوى تطبيق معيار نتائج المجتمع (خدمة المجتمع) متوفر بدرجة متوسطة. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للمعايير الفرعية ما بين (3.02-3.75) حيث جاء المعيار الفرعي "تشارك الإدارة العامة لرعاية الشباب في جميع الأنشطة المجتمعية (مشاريع اجتماعية ، ثقافية ، رياضية ، فنية... وغيرها) " في الترتيب الأول بمتوسط حسابي 3.75 و يطبق بمستوى متوفر، بينما جاء المعيار الفرعي "تعمل الإدارة العامة لرعاية الشباب على الإعلان عن علاقتها بمؤسسات المجتمع وما تقدمه من خدمات لهم" في الترتيب الثاني بمتوسط 3.17 و يطبق بمستوى متوفر بدرجة متوسطة ، وجاء المعيار الفرعي "تستفيد الإدارة العامة لرعاية الشباب من التغذية الراجعة من المجتمع في وضع الخطط التطويرية لخدمة المجتمع" في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي 3.07، ويطبق بمستوي متوفر بدرجة متوسطة ، بينما جاء بالترتيب الرابع المعيار الفرعي "يتوفر مؤشرات لقياس مساهمة الإدارة العامة لرعاية الشباب وإداراتها الفرعية في خدمة المجتمع المحلي" بمتوسط حسابي 3.02، ويطبق بمستوي متوفر بدرجة متوسطة.

جدول رقم (13)

تقدير واقع تطبيق مؤسسات رعاية الشباب الجامعي لمعايير التميز المؤسسي المرتبطة

بتحديد المهام البيئية وتقدير العلاقات ن=114

الرتبة	المستوي	المتوسط الحسابي	المعايير
3	متوسط	2.62	المعيار السابع: نتائج العملاء (الطلاب)
2	متوسط	2.98	المعيار الثامن: الشراكات والموارد المتاحة
1	متوسط	3.25	المعيار التاسع: نتائج المجتمع (خدمة المجتمع)
متوسط		2.95	المتوسط الحسابي العام

يتضح من الجدول السابق أن: المتوسط الحسابي العام لاستجابات تقدير واقع تطبيق مؤسسات رعاية الشباب الجامعي لمعايير التميز المؤسسي المرتبطة بتحديد المهام البيئية وتقدير العلاقات بلغ 2.95 ؛ حيث يقع ما بين (2.61-3.40) ، وهذا يدل على أن مستوى تطبيق معايير التميز المؤسسي المرتبطة بتحديد المهام البيئية وتقدير العلاقات متوفر بدرجة متوسطة.

، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للمعايير ما بين (2.62-3.25) وجاء في الترتيب الأول معيار نتائج المجتمع (خدمة المجتمع) بمتوسط حسابي 3.25، وفي الترتيب الثاني معيار الشراكات والموارد المتاحة بمتوسط حسابي 2.98 ، ومعيار نتائج العملاء (الطلاب) في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي 2.62.

جدول (14)

تقدير واقع تطبيق مؤسسات رعاية الشباب الجامعي لمعايير التميز المؤسسي ن=114

الرتبة	المستوي	المتوسط الحسابي	المحاور
2	متوسط	2.80	تحليل المؤسسة
1	متوسط	2.95	تحديد المهام البيئية وتقدير العلاقات
متوسط		2.88	المتوسط الحسابي العام

يتضح من الجدول السابق أن: المتوسط الحسابي العام لاستجابات تقدير واقع تطبيق مؤسسات رعاية الشباب الجامعي لمعايير التميز المؤسسي بلغ 2.88 ؛ حيث يقع ما بين (2.61-3.40) ، وهذا يدل على أن مستوى تطبيق معايير التميز المؤسسي متوفر بدرجة متوسطة. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للمعايير ما بين (2.80-2.95) وجاء في الترتيب الأول محور تحديد المهام البيئية وتقدير العلاقات بمتوسط حسابي 2.95، بينما في الترتيب الثاني محور تحليل المؤسسة بمتوسط حسابي 2.80.

ثالثاً: معوقات تطبيق معايير نموذج التميز المؤسسي EFQM بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي
أ) المعوقات المؤسسية والإدارية:

جدول (15)

استجابات مجتمع الدراسة للمعوقات المؤسسية والإدارية (النسق المؤسسي)

م	العبارات	الاستجابات					المتوسط الحسابي العام
		رأي مؤيد بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	
1	عدم وجود رؤية استراتيجية واضحة للإدارة العامة لرعاية الشباب.	32	44	27	4	7	3.78
2	غياب التنسيق والتكامل بين الإدارة العامة لرعاية الشباب وإدارتها الفرعية بالكليات.	28	34	41	9	2	3.67
3	ضعف اقتناع الإدارة بجدوى تطبيق إدارة التميز .	37	43	26	4	4	3.92
4	غياب التقويم الذاتي الشامل للإدارة العامة لرعاية الشباب وإدارتها الفرعية بالكليات وفق معايير واضحة ومحددة.	28	33	45	4	4	3.67
5	المركزية عند وضع السياسات، واللوائح الإدارية الخاصة بالعمل المهني والإداري بالإدارة العامة لرعاية الشباب.	37	32	42	0	3	3.87
6	البيروقراطية الشديدة، والتعقيدات الإدارية في العمل بالإدارة العامة لرعاية الشباب	32	48	27	3	4	3.88
7	عدم توافق الهياكل التنظيمية الحالية للإدارة العامة لرعاية الشباب مع تطبيق إدارة التميز.	46	24	32	9	3	3.88
8	عدم توافر قاعدة بيانات بالإدارة العامة لرعاية الشباب عن المستفيدين .	46	18	33	14	3	3.78
3.80							

يتضح من الجدول السابق أن: المتوسط الحسابي العام لاستجابات مجتمع الدراسة للمعوقات المؤسسية والإدارية لتطبيق معايير نموذج التميز المؤسسي EFQM بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي هو 3.80، وهو متوسط حسابي يقع في الفئة التي تشير إلى خيار موافق، وتراوح المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (3.67 - 3.92)، وهي متوسطات حسابية تقابل استجابات موافق، وأبرز هذه العبارات مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي كما يلي: جاء في الترتيب الأول "ضعف اقتناع الإدارة بجدوى تطبيق إدارة التميز" بمتوسط حسابي 3.92، وبالترتيب الثاني كلا من "البيروقراطية الشديدة، والتعقيدات الإدارية في العمل بالإدارة العامة لرعاية الشباب" و "عدم توافق الهياكل التنظيمية الحالية للإدارة العامة لرعاية الشباب مع تطبيق إدارة التميز" بمتوسط حسابي 3.88 لكلاً منهما.

(ب) المعوقات البشرية:

جدول رقم (16)

استجابات مجتمع الدراسة المرتبطة المعوقات البشرية (نسق محدث التغيير)

م	العبارات	الاستجابات					المتوسط الحسابي العام
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	
1	غياب المعايير الموضوعية عند اختيار العاملين	32	32	47	0	3	3.78
2	عدم توافر القيادات الناجحة المؤهلة ذات الكفاءة المهنية	32	41	33	0	8	3.78
3	عدم الرغبة في التغيير، ومقاومته من قبل بعض العاملين	35	34	42	0	3	3.85
4	قلة الحوافز المادية، والمعنوية المقدمة إلى العاملين	61	16	30	5	2	4.13
5	كثرة الأعباء الملغاة على العاملين مقارنة بعدد العملاء	63	17	27	0	7	4.13
6	قلة الموارد البشرية المدربة لإنجاح تطبيق معايير التميز	51	26	28	0	9	3.96
7	غياب التقييم الدوري لأداء العاملين وفق معايير محددة	31	25	38	0	20	3.41
8	ضعف مهارات التعامل مع تكنولوجيا المعلومات لدى العاملين.	30	36	33	0	15	3.57
		3.83					

يتضح من الجدول السابق أن: المتوسط الحسابي العام لاستجابات مجتمع الدراسة للمعوقات البشرية لتطبيق معايير نموذج التميز المؤسسي EFQM بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي هو 3.83، وهو متوسط يقع في الفئة التي تشير إلى خيار موافق، تراوحت متوسطات العبارات ما بين (3.41 - 4.13)، وهي متوسطات تقابل استجابات موافق، وأبرز هذه العبارات مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي كما يلي: جاء في الترتيب الأول "قلة الحوافز المادية والمعنوية المقدمة إلى العاملين" و"كثرة الأعباء الملغاة على العاملين مقارنة بعدد العملاء" بمتوسط حسابي 4.13 لكلا منهما، وبالترتيب الثالث كلا من "قلة الموارد البشرية المدربة لإنجاح تطبيق معايير التميز" بمتوسط حسابي 3.96، بينما بالترتيب الرابع "عدم الرغبة في التغيير، ومقاومته من قبل بعض العاملين" بمتوسط حسابي 3.85.

ثامناً: خلاصة واستنتاجات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الراهنة المتمثلة في استجابات مجتمع الدراسة من الأخصائيين الاجتماعيين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة حلوان وإدارتها الفرعية بالكليات داخل الحرم الجامعي وفقاً لرؤية Netting & Kettner & McMurtry & Thomas, 2016 لتقدير المؤسسة في إطار الممارسة العامة للخدمة الاجتماعية ، سوف يتم عرض الإجابة على تساؤلات الدراسة ومناقشة نتائجها كما يلي:

التساؤل الأول: ما تقدير واقع تطبيق مؤسسات رعاية الشباب الجامعي لمعايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسي في إطار الممارسة العامة للخدمة الاجتماعية ؟

جاء تقدير واقع تطبيق مؤسسات رعاية الشباب الجامعي في إطار الممارسة العامة للخدمة الاجتماعية لمعايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسي EFQM متوفر بدرجة متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 2.88؛ حيث جاءت محاور التقدير بالترتيب التالي: جاء في الترتيب الأول محور تحديد المهام البيئية وتقدير العلاقات بمستوى متوسط ، وفي الترتيب الثاني محور تحليل المؤسسة بمستوى متوسط. واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة أحمد (2015) ، و دراسة الكسر (2016) ، دراسة السيسي والحرون ومنصور (2019) ودراسة أبو حميدان و بطاح (2018) إلى أن التقدير الكلي لواقع تقدير معايير التميز في الجامعات جاء بدرجة متوسطة، و أوصت هذه الدراسات بضرورة اتجاه الجامعات المصرية نحو اتباع نهج نموذج التميز الأوربي لتطوير أدائها ومسايرة الجامعات المتميزة بالعالم، ولقد أكدت دراسة (Steed, 2003) و دراسة (Mladen & Mladen & Maja, 2014) ، ودراسة (Sommerville, 2007) إلي أن تطبيق معايير التميز المؤسسي له أهمية و يحقق العديد من الفوائد ويزيد من نجاحها.

التساؤل الفرعي الأول: ما تقدير واقع تطبيق مؤسسات رعاية الشباب الجامعي في إطار الممارسة العامة للخدمة الاجتماعية لمعايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسي المرتبطة بتحليل المؤسسة المتمثلة في المعايير التالية: (القيادة - السياسات والاستراتيجيات - الموارد البشرية "العاملين" - العمليات والخدمات - معيار نتائج الموارد البشرية "العاملين" - معيار نتائج الأداء الرئيسية) ؟

جاء تقدير واقع تطبيق مؤسسات رعاية الشباب الجامعي في إطار الممارسة العامة للخدمة الاجتماعية لمعايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسي المرتبطة بمحور تحليل المؤسسة بمتوسط حسابي عام 2.80، وهذا يدل على أن واقع تطبيق معايير التميز المؤسسي متوفرة بدرجة متوسطة. ولقد جاء محور تحليل المؤسسة لتقدير واقع تطبيق معايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسي بالترتيب التالي:

الترتيب الأول: معيار الموارد البشرية (العاملين)

جاء تقدير واقع تطبيق معيار الموارد البشرية (العاملين) متوفر بدرجة متوسطة ، واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة الرخيص (2019) ودراسة علاء وسميح (Alaa & Samih, 2014) ودراسة أحمد (2015) بضرورة توفير الإمكانيات البشرية والمادية لتطبيق معايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسي؛ مما يعزز من استدامة المؤسسة وتحسين أدائها، بينما جاءت المعايير الفرعية التالية بمستوى متوفر وهذا يمثل مواطن قوي وبالرغم من ذلك فإنها تحتاج إلي تحسين وهي كالتالي:

- يوجد توصيف للوظائف والصلاحيات بما يتفق مع سياسة الإدارة العامة لرعاية الشباب.

- تنظم دورات تدريبية لتنمية قدرات ومهارات العاملين في مختلف المستويات الوظيفية بالإدارة العامة لرعاية الشباب وإداراتها الفرعية بالكليات.
- تتيح الإدارة العامة لرعاية الشباب وإداراتها الفرعية بالكليات الفرص التي تمكن العاملين من المشاركة في خطط تطويرها.
- وافقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة العوضي (2013) أن عدم إشراك جميع الموظفين في عملية ممارسة الجودة وتطبيق معاييرها وأخذ آرائهم يشكل السبب الرئيسي لعدم تحقيق المؤسسات لاستراتيجياتها نحو تحسين أدائها العام، وأوصت نتائج دراسة محمد (2016) و دراسة إبراهيم (2016) بضرورة إلحاق الأخصائيين الاجتماعيين بالدورات التدريبية التي تؤهلهم للعمل بالمجال قبل الالتحاق بالعمل ، وإتاحة الفرصة لهم بالمشاركة في وضع الخطط العمل والتعليمات واللوائح المنظمة للعمل.
- بينما تمثلت مواطن الضعف في المعايير الفرعية التالية على الرغم من حصولها على مستوى متوفر بدرجة متوسطة، ولكن المتوسط الحسابي لهم قريب من المستوى الضعيف وبالتالي تعد من أولويات التحسين وهي:
- يتم تقييم العاملين وفق معايير واضحة ومساعدتهم في تطوير أدائهم.
- وافقت هذه النتيجة مع دراسة حسن (2006) أن معوقات تطبيق الجودة هو التركيز على تقييم الأداء بالجامعات وليس على القيادة الواعية التي تساعد الأفراد في تحقيق الجودة الشاملة بأعلى مستوى، كذلك الخلط بين التدريب وتقييم الأداء بمعنى إهمال احتياجات العاملين التدريبية وعدم استقرار الإدارة.

الترتيب الثاني: معيار القيادة

- جاء تقدير واقع تطبيق معيار القيادة متوفر بدرجة متوسطة، ولقد اتفقت معها دراسة خرميط (2020) ودراسة السيد (2014) و دراسة أحمد(2015) و دراسة Calvo (2006) أن تحقيق التميز بتوافر قيادات جامعية متميزة ، والعمل على تفعيل مبادئ القيادة و تفعيل مبادئ القيادة المشتركة للمهام والإنجازات، في حين اختلفت مع هذه النتيجة دراسة العوضي (2013) التي توصلت إلي عدم مثابرة وقناعة القيادات العليا للمؤسسات الحكومية لأهمية نشر ثقافة الجودة في مؤسساتهم. بينما جاءت المعايير الفرعية التالية بمستوي متوفر وهذا يمثل مواطن قوي وبالرغم من ذلك فإنها تحتاج إلي تحسين وهي كالتالي:
- تُقدر القيادة الأفكار والمساهمات الإيجابية المقدمة من العاملين.
- تطوير رؤية ورسالة الإدارة العامة لرعاية الشباب واستراتيجياتها.
- وافقت دراسة عثمان (2018) و دراسة خرميط (2020) مع نتائج الدراسة الحالية بضرورة وجود رؤية ورسالة لكل ادارات رعاية الشباب، وأوصت دراسة محمد (2016) وبتشجيع الأخصائيين ومكافأتهم عند إنجاز ما يطلب منهم.
- بينما تمثلت مواطن الضعف في بعض المعايير الفرعية على الرغم من حصولها على مستوى متوفر بدرجة متوسطة ، ولكن المتوسط الحسابي لهم قريب من المستوى الضعيف وبالتالي تعد من أولويات التحسين وهي:
- تهتم القيادة باحتياجات المجتمع المحلي عند صياغة الغايات والأهداف الاستراتيجية بالإدارة العامة لرعاية الشباب.
- تحرص القيادة بالإدارة العامة لرعاية الشباب على وضع نظام لقياس الأداء .
- وافقت مع نتائج الدراسة الحالية دراسة خرميط (2020) التي أوصت بضرورة بيان الفئات المستهدفة وتحديد احتياجات، وعمل مراجعة استراتيجية وتحليل قدرات الجامعة الداخلية ولبينتها الخارجية ووضع الاستراتيجيات والبرامج ، والتواصل مع مختلف فئات العاملين والمستفيدين.

الترتيب الثالث: العمليات والخدمات

جاء تقدير واقع تطبيق معيار العمليات والخدمات متوفر بدرجة متوسطة، بينما جاءت المعايير الفرعية التالية بمستوي متوفر وهذا يمثل مواطن قوي وبالرغم من ذلك فإنها تحتاج إلي تحسين وهي كالتالي:

- تهتم الإدارة العامة لرعاية الشباب بتطوير خدماتها وبرامجها المقدمة للعملاء.
- تُشجع الإدارة العامة لرعاية الشباب على الإبداع في جودة وتنوع الخدمات المقدمة للعملاء بما في ذلك الاستفادة من التجارب الناجحة لوحدات أخرى.

وانتقلت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة منصور (2015) أن إدارة رعاية الشباب الجامعي تسعى بشكل مستمر في تطوير برامجها . وأوصت أيضاً دراسة محمود(2019) أنه يجب على المسؤولين محاولة وضع آليات لتحسين الأوضاع وتبني الممارسات التطوعية لإدارة الموارد البشرية.

بينما تمثلت مواطن الضعف في المعايير الفرعية التي جاءت متوفر بمستوي ضعيف وبالتالي تعد من أولويات التحسين وهي:

- تُطبق الإدارة العامة لرعاية الشباب معايير معتمدة في إدارة عملياتها؛ مثل: معايير إدارة الجودة ، والتميز .
- تستفيد الإدارة العامة لرعاية الشباب من مؤشرات قياس الأداء في ترتيب أولويات الخدمات المقدمة للعملاء .
- وأوصت دراسة أحمد (2015) ، و دراسة الكسر (2016) ، و دراسة السيبي والحرور ومنصور (2019) ودراسة أبو حميدان و بطاح (2018) بضرورة اتجاه الجامعات المصرية نحو اتباع نهج نموذج التميز الأوربي لتطوير أدائها ومسايرة الجامعات المتميزة بالعالم.

الترتيب الرابع: السياسات والاستراتيجيات

جاء تقدير واقع تطبيق معيار السياسات والاستراتيجيات متوفر بدرجة متوسطة، وانتقلت هذه النتيجة مع نتائج دراسة عثمان (2018) التي أكدت على ضرورة تفعيل الرؤية الاستراتيجية، ودراسة العموش (2018) أهم توصياتها فيتجسد بضرورة التأكيد على التفكير الاستراتيجي في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي. بينما جاءت المعايير الفرعية التالية بمستوي متوفر وهذا يمثل مواطن قوي وبالرغم من ذلك فإنها تحتاج إلي تحسين وهي كالتالي:

- تهتم الإدارة العامة لرعاية الشباب بتحليل عناصر البيئة الخارجية، والكشف عن الفرص، والتهديدات، ووضع الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها.
- تهتم الإدارة العامة لرعاية الشباب بتحليل عناصر البيئة الداخلية، والكشف عن نقاط القوة والضعف، ووضع الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها.

بينما تمثلت مواطن الضعف في المعايير الفرعية التالية على الرغم من حصولها على مستوي متوفر بدرجة متوسطة

- ، ولكن الوسط الحسابي لهم قريب من المستوي الضعيف وبالتالي تعد من أولويات التحسين وهي:
- يشترك جميع العاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب في صياغة خطتها الاستراتيجية.
- تعتمد الإدارة العامة لرعاية الشباب على قاعدة بيانات متطورة لاتخاذ القرارات السليمة.
- تستخدم مؤشرات أداء للتأكد من أن استراتيجية الإدارة العامة لرعاية الشباب تنفذ على نحو صحيح.
- وانتقلت نتائج دراسة محمد (2005) مع نتائج الدراسة الحالية بأن توافر نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة بدرجة مقبولة ، جاءت دراسة (Mladen & Mladen & Maja 2014) لتؤكد أن تطبيق معايير التميز يحقق العديد من الفوائد للمؤسسات، منها: مشاركة المستويات التنظيمية كافة في عمليات الإدارة، من تخطيط ، وتنفيذ، ورقابة وفق معايير محددة ، كما يوفر للمؤسسة المعلومات الدقيقة لاستشراف مستقبلها.

الترتيب الخامس: نتائج الموارد البشرية (العاملين)

جاء تقدير واقع تطبيق معيار نتائج الموارد البشرية (العاملين) متوفر بدرجة ضعيفة ، وأكدت دراسة Alaa & Samih (2014) إلى أن مراعاة المؤسسة لمسئوليتها الاجتماعية يمكنها من تحسين الأداء ، بينما جاءت المعايير الفرعية التالية بمستوى متوفر بدرجة متوسطة وهذا يمثل مواطن قوي وبالرغم من ذلك فإنها تحتاج إلي تحسين وهي كالتالي:

- تشجع الإدارة العامة لرعاية الشباب التغذية الراجعة من العاملين للارتقاء بمستوى الخدمات.
- يتوفر مؤشرات لقياس رضا العاملين عن آلية التواصل بين المستويات الوظيفية المختلفة.
- وانتقلت مع هذه النتائج دراسة عثمان (2018) والتي ضرورة تدعيم شبكة العلاقات والاتصالات وذلك من خلال تنظيم الهيكل التنظيمي وتدعيم قنوات الاتصال بين العاملين بإدارات رعاية الشباب الجامعي.
- بينما تمثلت مواطن الضعف في المعايير الفرعية التي جاءت متوفر بمستوى ضعيف وبالتالي تعد من أولويات التحسين وهي:
- يتوفر مؤشرات لقياس رضا العاملين عن التطوير الوظيفي.
- يتوفر مؤشرات لقياس رضا العاملين عن علاقات العمل.
- وانتقلت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة العوضي (2013) أن تدني مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين يكاد يكون السبب الجوهري لعدم تمكن المؤسسات من تحقيق النتائج التي تصبو إليها نحو تحسين الأداء والتميز في خدمة العملاء.

الترتيب السادس: نتائج الأداء الرئيسية

جاء تقدير واقع تطبيق معيار نتائج الأداء الرئيسية متوفر بدرجة منخفضة، بينما جاءت المعايير الفرعية التالية بمستوى متوفر بدرجة متوسطة وهذا يمثل مواطن قوي وبالرغم من ذلك فإنها تحتاج إلي تحسين وهي كالتالي:

- تنوع الإدارة العامة لرعاية الشباب أدوات القياس لدراسة رضا المستفيدين تجاه خدماتها.
- وانتقلت نتائج الدراسة الحالية مع ما أكدت عليه دراسة (2007) Mc Cann & Saunders ودراسة منصور (2015) إلى ضرورة أخذ رأي المستفيدين من خلال إبداء الملاحظات وإجراء جلسات الاستماع والعروض القصيرة.
- بينما تمثلت مواطن الضعف في المعايير الفرعية التي جاءت متوفر بمستوى ضعيف وبالتالي تعد من أولويات التحسين وهي:

- توجد مؤشرات لقياس الوقت اللازم لتقديم الخدمة للعملاء.
- تتوفر مؤشرات لمراقبة الوضع الحالي للإدارة العامة لرعاية الشباب وإداراتها الفرعية بالكليات وضمان تحسينه.
- توجد مؤشرات مقارنة نتائج أعمال الإدارة العامة لرعاية الشباب بالنقاط المرجعية.
- وانتقلت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (2014) Marija & et.al وأكدت أن تطبيق معايير التميز يؤدي إلى إجراء مزيد من التحسينات في المنظمة، وحل المشكلات الحالية والمحتملة ، كما أنها تؤدي إلى استقرار عمليات المنظمة وتطوير العمل الجماعي.

التساؤل الفرعي الثاني: ما تقدير واقع تطبيق مؤسسات رعاية الشباب الجامعي لمعايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسي المرتبطة بتحديد المهام البيئية وتقدير العلاقات المتمثلة في المعايير التالية (الشراكات والموارد المتاحة- معيار نتائج العملاء (الطلاب)- نتائج المجتمع (خدمة المجتمع)؟

جاء تقدير واقع تطبيق مؤسسات رعاية الشباب الجامعي في إطار الممارسة العامة للخدمة الاجتماعية لمعايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسي المرتبطة بمحور تحديد المهام البيئية وتقدير العلاقات بمتوسط حسابي العام 2.95، وهذا يدل على أن واقع تطبيق معايير التميز المؤسسي متوفرة بدرجة متوسطة.

ولقد جاء محور تحديد المهام البيئية وتقدير العلاقات لتقدير واقع تطبيق معايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسي بالترتيب التالي:

الترتيب الأول: نتائج المجتمع (خدمة المجتمع)

جاء تقدير واقع تطبيق معيار نتائج المجتمع (خدمة المجتمع) متوفر بدرجة متوسطة، بينما جاءت المعيار الفرعي التالي بمستوى متوفر وهذا يمثل مواطن قوي وبالرغم من ذلك فإنها تحتاج إلي تحسين وهي كالتالي:

- تشارك الإدارة العامة لرعاية الشباب في جميع الأنشطة المجتمعية (مشاريع اجتماعية ، ثقافية ، رياضية ، فنية.. وغيرها).
- بينما تمثلت مواطن الضعف في المعايير الفرعية التالية على الرغم من حصولها على مستوى متوفر بدرجة متوسطة ، ولكن الوسط الحسابي لهم قريب من المستوى الضعيف وبالتالي تعد من أولويات التحسين وهي:
- تستفيد الإدارة العامة لرعاية الشباب من التغذية الراجعة من المجتمع في وضع الخطط التطويرية لخدمة المجتمع.
- يتوفر مؤشرات لقياس مساهمة الإدارة العامة لرعاية الشباب وإدارتها الفرعية في خدمة المجتمع المحلي.
- واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع ما أكدت عليه دراسة (Marija & et.al(2014 أن تطبيق معايير التميز المؤسسي له أثر إيجابي على علاقة المنظمة بالمجتمع كما أنها تؤدي إلى استقرار عمليات المنظمة وإيجاد الظروف الملائمة للتطوير، وتحسين المسؤولية الاجتماعية ، وتطوير العمل الجماعي من إجراء التغييرات الضرورية، في ظل الظروف المجتمعية المتغيرة.

الترتيب الثاني: الشراكات والموارد المتاحة

جاء تقدير واقع تطبيق معيار الشراكات والموارد المتاحة متوفر بدرجة متوسطة ، بينما جاءت المعايير الفرعية التالية بمستوى متوفر بدرجة متوسطة وهذا يمثل مواطن قوي وبالرغم من ذلك فإنها تحتاج إلي تحسين وهي كالتالي:

- يتم توفير الموارد المالية للإدارة العامة لرعاية الشباب وإدارتها الفرعية بالكليات من مصادر متنوعة.
- تهتم الإدارة العامة لرعاية الشباب بتعزيز علاقتها مع الشركاء الخارجيين.
- تستثمر الإدارة العامة لرعاية الشباب جميع مواردها المتاحة لتحقيق دخل يمكن الاستفادة منه في تمويل أنشطة رعاية الشباب.
- واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة الجرواني (2011) و دراسة شميمس وفتحي وسلام (2012) بعدم وجود الميزانيات الكافية لعملية التطوير ، وعدم مراعاة وضع الميزانية وفقاً للخطط التي تقوم بوضعها .
- بينما تمثلت مواطن الضعف في المعايير الفرعية التالية:

- تستخدم المؤسسة أحدث التقنيات لمساندة جهودها في التحسين والتطوير المستمر .
- تتوفر قاعدة معلومات متطورة تمكن العاملين الاستفادة منها للقيام بأعمالهم على نحو فعال.
- واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة حسن (2006) و دراسة محمد(2005) التي أكدت ضعف نظم المعلومات ، جاءت دراسة (Mladen & Mladen & Maja (2014 لتؤكد أن تطبيق معايير يوفر للمؤسسة المعلومات الدقيقة لاستشراف مستقبلها.

الترتيب الثالث: نتائج العملاء (الطلاب)

- جاء تقدير واقع تطبيق معيار نتائج العملاء (الطلاب) متوفر بدرجة متوسطة، بينما جاءت المعايير الفرعية بمستوى متوفر بدرجة متوسطة وهذا يمثل مواطن قوي وبالرغم من ذلك فإنها تحتاج إلي تحسين وهي كالتالي:
- تطور الإدارة العامة لرعاية الشباب وإداراتها الفرعية بالكليات أهدافها لتحقيق رضا الطلاب.
 - تمكن الإدارة العامة لرعاية الشباب مشاركة الطلاب في صناعة القرارات التي تكفل تحقيق أهدافها.
- واتفقت مع هذه نتيجة الدراسة الحالية دراسة الجرواني (2011) و دراسة شميمس و فتحي وسلام (2012) بضرورة العمل على نشر أهداف وأنشطة وخدمات رعاية الشباب الجامعي؛ بما يتضمن ذلك تحديد فلسفة كل نشاط و أوجه الاستفادة التي تعود على الطلاب. بينما تمثلت مواطن الضعف في المعايير الفرعية التالية:
- يتوفر مؤشرات لرصد شكاوى ومقترحات طلاب الجامعة.
 - توجد مؤشرات واضحة لقياس رضا الطلاب عما يقدم لهم من خدمات وأنشطة طلابية.
- وأشارت دراسة (2007) Mc Cann & Saunders إلى ضرورة أخذ رأي المستفيدين من خلال إبداء الملاحظات وإجراء جلسات الاستماع والعروض القصيرة.
- التساؤل الثاني: ما المعوقات التي تواجه تطبيق مؤسسات رعاية الشباب الجامعي لمعايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسي في إطار الممارسة العامة للخدمة الاجتماعية؟
- جاءت المعوقات لتطبيق معايير نموذج التميز المؤسسي EFQM بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي في الفئة التي تشير إلى خيار موافق؛ حيث كانت المعوقات البشرية والتي تمثل نسق محدث التغيير وتلتها المعوقات المؤسسية والإدارية والتي تمثل النسق المؤسسي كما يلي:
- أ) المعوقات البشرية (نسق محدث التغيير): جاءت بمستوى متوسط؛ حيث تشير إلى خيار موافق، بينما جاءت المعوقات التالية بمستوى موافق بشدة كما يلي:
- قلة الحوافز المادية والمعنوية المقدمة إلى العاملين.
 - كثرة الأعباء الملقاة على العاملين مقارنة بعدد العملاء.
- بينما جاءت المعوقات التالية بمستوى موافق كما يلي:
- قلة الموارد البشرية المدربة لإنجاح تطبيق معايير التميز. - وعدم الرغبة في التغيير، ومقاومته من قبل بعض العاملين.
- وتتفق هذه النتائج مع دراسة محمود (2019) التي أكدت على ضرورة الاهتمام بالدعم الكافي للعاملين داخل إدارات رعاية الشباب بالجامعات بها من خلال تثمين جهوداتهم ورضائهم العام عن العمل والاهتمام برفاهيتهم، وأكدت دراسة الجرواني (2011) بضرورة وجود حوافز تشجيعية للعاملين المشرفين على الأنشطة.
- كما أكدت دراسة شميمس و فتحي وسلام (2012) عدم قيام إدارة رعاية الشباب بصرف مكافآت إضافية للمشاركين في الأنشطة المختلفة لزيادة عملية التحفيز، كما أن القائمين على رعاية الشباب مؤهلين علمياً إلا إنه لا يوجد دورات تساعدهم على تطوير مستواهم.
- ب) المعوقات المؤسسية والإدارية (النسق المؤسسي): جاءت بمستوى متوسط: حيث يشير إلى خيار موافق، وكانت بالترتيب التالي:
- ضعف اقتناع الإدارة بجدوى تطبيق إدارة التميز.
 - البيروقراطية الشديدة، والتعقيدات الإدارية في العمل بالإدارة العامة لرعاية الشباب.
 - عدم توافق الهياكل التنظيمية الحالية للإدارة العامة لرعاية الشباب مع تطبيق إدارة التميز.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة محمد (2005) و دراسة عثمان (2018) بضرورة تركيز إدارة رعاية الشباب على رفع مستوى جودة الخدمة ، والعمل على رفع جودة الإمكانات المتاحة وجودة أداء العاملين بها، واتفقت أيضاً دراسة محمد (2016) و دراسة محمود(2019) و دراسة حسن (2006) مع النتائج الحالية بأن المعوقات تمثلت في تعنت بعض رؤساء العمل، وعدم مشاركتهم في اتخاذ القرار، وغياب أنظمة الاتصال الفعالة بين الرؤساء والمرؤوسين فيما بينهم ، بالإضافة إلى تحيز بعض رؤساء العمل لبعض ووضع آليات لتحقيق العدالة التنظيمية.

في ضوء الإطار النظري للدراسة والنتائج التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية ، توصي الباحثة بما يلي:

- 1- ضرورة تبني القيادات بالإدارة العامة لرعاية الشباب الجامعي لمعايير التميز المؤسسي كمدخل لتطوير الأداء ؛ مما يعزز من وضع الجامعة في مجال رعاية الشباب بين الجامعات الأخرى.
- 2- العمل على إيجاد ثقافة مشجعة وداعمة للتميز المؤسسي بالإدارة العامة لرعاية الشباب الجامعي وإداراتها الفرعية بالكليات.
- 3- تأسيس بيئة تنظيمية محفزة تقوم على أساس المشاركة والإيجابية، من خلال العمل على تأهيل الأخصائيين الاجتماعيين للعمل وفقاً لمعايير التميز المؤسسي.
- 4- إنشاء وحدة لإدارة التميز ضمن وحدات ضمان الجودة والاعتماد بالجامعة ، مع إعادة توصيف مهام الإدارة العامة لرعاية الشباب الجامعي وأنشطتها وإدارتها الفرعية بالكليات ، وتعديل الهياكل التنظيمية للإستجابة لمتطلبات تطبيق معايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسي.
- 5- تبني المبادرات والشراكات الداعمة للتميز المؤسسي والإرتقاء بقدرات الأخصائيين الاجتماعيين والعاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب وإداراتها الفرعية بالكليات لتحسين الأداء وتطويره ، مع الوضع في الاعتبار احتياجات الطلاب من الخدمات، واحتياجات المجتمع كتغذية راجعة.
- 6- تشجيع الدراسات والبحوث عن التميز المؤسسي وتبنيها كأحد نماذج الممارسة العامة مع النسق المؤسسي.
- 7- بناء قاعدة بيانات متطورة وتبني مؤشرات لقياس الأداء ومستوي رضا العملاء عن الخدمات المقدمة لضمان التحسين المستمر.

المراجع المستخدمة

المراجع العربية:

- إبراهيم، مرفت السيد خطيري.(2016). فاعلية استخدام تكنولوجيا الاتصال والمعلومات في التنمية المهنية للأخصائيين الاجتماعيين في مجال رعاية الشباب، مجلة الخدمة الاجتماعية ، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، ج5، ع56.
- أبو حميدان، عفت محمد و بطاح ، أحمد محمد. (2018). واقع إدارة التميز في الجامعات الأردنية وفق أنموذج التميز الأوربي EFQM من وجهة نظر القياديين الأكاديميين ، مجلة دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية ، عمادة البحث العلمي، مج 45.
- أبو النصر، مدحت محمود.(2008). الأداء الإداري المتميز، مصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر .
- أبو النصر، مدحت محمود.(2013). الخدمة الاجتماعية ورعاية الشباب، الدمام، مكتبة المتنبى .
- أحمد، محمد جاد حسين.(2015). تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير التميز للمؤسسة الأوربية لإدارة الجودة: النموذج الأوربي لإدارة التميز، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية للمقارنة والإدارة التعليمية، مج2، ع7.
- البريثن، عبد العزيز عبد الله .(1433). ضمان الجودة في الخدمة الاجتماعية ، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية ، ع22.
- الجرواني، نادية عبدالجواد.(2011). خدمات رعاية الشباب الجامعي وتنمية قيم رأس المال الاجتماعي، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية، جامعة حلوان ، كلية الخدمة الاجتماعية، ج2، ع30.
- الرخيص ، فاطمه محمد إبراهيم.(2019). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على دور الأفراد في تطبيق نموذج التميز المؤسسي العالمي M.Q.F.E بالمنظمات: دراسة تحليلية توصيفية ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، غزة ، المركز القومي للبحوث، مج2، ع2.
- السروجي ، طلعت مصطفى.(2009). الخدمة الاجتماعية أسس النظرية والممارسة، الاسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث.
- السيد، مندورة.(2014). متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بالجامعات المصرية: دراسة تحليلية، مجلة الإدارة التربوية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر، ج1، ع2.
- السيسي، جمال أحمد و الحرون، منى محمد السيد و منصور، إيمان محفوظ .(2019). الممارسات القيادية بجامعة مدينة السادات في ضوء نموذج التميز الأوربي EFQM: دراسة تقييمية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، جامعة دمشق، كلية التربية ، مج17، ع4.
- الشريف، راشد بن مسلط .(2015). تصور مقترح لتطوير عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة تبوك في ضوء مدخل إدارة التميز، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ج2، ع162.
- العموش، خالد أحمد سليمان.(2018). الدور الريادي للقيادة الاستراتيجية لرؤساء المراكز الشبابية الأردنية في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي لمراكزهم: دراسة ميدانية من وجهة نظر رؤساء المراكز الشبابية لإقليم الشمال، مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمادة البحث العلمي، مج4، ع2.

- العنزي، وضيحة ثاني مسفر. (2019). تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي بالكويت في ضوء النموذج الأوربي EFQM لإدارة التميز: دراسة ميدانية، مجلة الثقافة والتنمية، ج2، ع 145، أكتوبر.
- العوضي، أيوب يوسف عبد الله. (2013). دراسة آليات تطوير نموذج لتطبيقات الجودة والتميز المؤسسي في مؤسسات القطاع الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة، المجلة العربية للتنمية الإدارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مج 33، ع1.
- الكسر، شريفة بنت عوض. (2016). تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي الخاصة بمدينة الرياض في ضوء مبادئ النموذج الأوربي لإدارة الجودة، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، الأردن، مج(5)، ع4.
- النوحي، عبد العزيز فهمي إبراهيم. (2001). الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية عملية حل المشكلة ضمن إطار نسقي /أيكولوجي، القاهرة، ب. ب. ن.
- باشيوه، لحسن و البرواري، نزار. (2009). نماذج الإدارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة والتحول العالمية، دراسة مقارنة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، اليمن، ع3.
- حجازي، هناء شحات السيد. (2015). مؤشرات الأداء المؤسسي وإصلاح التعليم، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.
- حسن، صلاح الدين محمد. (2006). استخدام أسلوب الجودة الشاملة لتفعيل دور الجامعة في تعزيز الانتماء لدى الطلاب بمصر، مجلة المستقبل التربوية العربية، الاسكندرية، المركز العربي للتعليم، التنمية.
- خرميظ، فاضل عبد علي. (2020). قياس واقع نظم الإدارة الإلكترونية المبنية على الممكنات لنموذج التميز الأوربي EFQM في مؤسسات المعلومات ودورها في النتائج، مجلة المركز العربي للبحوث والدراسات في علوم المكتبات والمعلومات، المركز العربي للبحوث والدراسات في علوم المكتبات والمعلومات مج 2، ع13.
- سليمان، حسين حسن و عبد المجيد، هشام و البحر، منى جمعه. (2005). الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية مع الجماعة والمؤسسة والمجتمع، بيروت، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
- شميس، محمد عبدالعظيم و فتحي، فتحي توفيق و سلام، بكر محمد أحمد. (2012). دراسة مقارنة لإدارات رعاية الشباب بجامعة المنوفية، مجلة بحوث التربية الرياضية، جامعة الزقازيق، كلية التربية الرياضية للبنين، مج 46، ع 8.
- عثمان، حمادة رجب مسلم. (2018). متطلبات تحسين جودة خدمات رعاية الشباب بمعاهد الخدمة الاجتماعية الخاصة، مجلة الخدمة الاجتماعية، الجمعية المصرية للأخصائين الاجتماعيين، ج8، ع60.
- غانم، ماجد. (2012). مقدمة لتمييز النموذج الأوربي، رام الله، النخبة للاستشارات الإدارية.
- فتحي، شاکر محمد. (2015). التميز التنظيمي، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر، ع5.
- محمد، مجدي محمود فهم. (2005). إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين مستوى الأداء بإدارة رعاية الشباب بكلية التربية الرياضية، جامعة المنوفية، مجلة البحوث النفسية والتربوية، جامعة المنوفية، كلية التربية، مج20، ع 1.
- محمد، أحلام عبد المؤمن علي. (2016). مقومات الإبداع المهني للأخصائين الاجتماعيين العاملين في مجال رعاية الشباب، مجلة الخدمة الاجتماعية، الجمعية المصرية للأخصائين الاجتماعيين، ع 56، ج 4.

محمود، ياسر عبدالعظيم.(2019). علاقة الدعم التنظيمي المدرك بسلوكيات العمل السلبية داخل إدارات رعاية الشباب بالجامعات المصرية ، مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، جامعة أسيوط ، كلية التربية الرياضية، ج3، ع49.

منصور، عمرو محمود عبدالحميد.(2015). التغذية العكسية كمدخل لتطوير أنشطة و خدمات رعاية الشباب الشباب الجامعي، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية، جامعة حلوان ، كلية الخدمة الاجتماعية، ج1، ع39.

المراجع الأجنبية:

Alaa, A. & Samih, Y. (2014), EFQM Framework for Crope Responsibility in Healthcare in The U.A.E., **International Journal Quantitive Economics and Applied Management Research**, Vol.1, Issue 7.

Calvo, M. (2006). Using Enablers of the EFQM Model to Manage Institutions of Higher Education. Quality Assurance in Education: **An International Perspective ERIC**, (14) 2.

Dodangeh, J.(2011). Assessment System Based on Fuzzy Scoring in European Foundation for Quality Management (EFQM), **African Journal of Business Management**, Vol. 5, Issue 15,4 August, Available at: <http://www.academicjournals.org/AJBM>.

EFQM. (2013). **An Overview of the EFQM Excellence Model**, Brussels, Available at: <http://www.efqm.org/the-efqm-excellence-model,p.4>.

Gomez, Joaquin et al., (2011). A critical evaluation of the EFQM model, **International Journal of Quality Reliability Management**,28(5).

Hertz, Harry S. (2001).**Baldrige National Quality Program** , National Institute and Technology , Available at: WWW.Quality.Nist-Gov.

kirst - Ashman , Karen k. & Hull ,Grafton H., Jr.(2002). **Understanding Generalist Practice** ,U.S.A. ,Brooks/Cole ,Thomson Learning,3rd ed.

Saada.(2013). **Applying Leadership Criterion of EFQM Excellence Model in Higher Education Institutions**,UCAS as Case study.

Sommerville, A. K. (2007). **The Applicability of the EFQM Excellence Model to Higher Education**, Doctoral thesis, University of London.

Steed, C. (2003). **EFQM Excellence Model, Higher Education Version 2003**, Shiffeld Hallam University.

Steve, E. (2013). **Embarcing excellence in higher education**, Sheffield Hallman University.

Marija, S. & Predrag, D.& Djordje, N. & Ivan, M. and Zivan, Z. (2014). Modelin The Influnce of EFQM Criteria on Employees Satisfaction and Loyalty in Transition Economy, The Study of Banking Sector in Serbia, **Serbia Journal of Management**, Vol.9, No.1.

Mc Cann, Liam& Saunders ,Gary.(2007). Exploring student perceptions of assessment feedback “the higher education academy, **social policy and social work (SWAP) report** , university of Lincoln.

Michalska, J. (2008). Using the EFQM Excellence Model to the Process Assessment, **Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering**, Vol. 27, Issue 2, April, Available at: WWW.Journalamme.org.

Mladen, V. & Mladen, R. & Maja, M. (2014). EFQM excellence model as the TQM Model of the Construction industry of Southeastern Europe, **Journal of Civil Engineering and Management**, Vol.20, Issue 1.

- Moradzadeh, V. (2015). Foundation for Quality Management EFQM Model Feasibility Europe (EFQM) In Education Institutions, **Journal of Quality in Higher Education**, Vol.2, Issue 1, January.
- Nazemi, Maliheh & Alishiri, Braham.(2015). The need to evaluate the performance of schools and educational Institutions in the Islamic Republic of Iran with emphasis on the EFQM model, **Journal UMP social sciences and technology Management**,3(3).
- Netting, F. Ellen, Kettner, Peter.M, McMurtry, Steven .L, Thomas,M.Lori.(2016). **Social Work Macro Practice**,6th ed., Boston Columbus Indianapolis, N.Y, San Francisco, Pearson Education, Inc.

