

## تطوير الأداء المؤسسي لمراكز الشباب في ضوء النموذج الأوربي للتميز (EFQM)

د. مصطفى عنتر زيدان فرج

مدرس بقسم الإدارة الرياضية والترويج-

كلية التربية الرياضية-جامعة أسيوط

### المقدمة ومشكلة الدراسة:

يعيش عالمنا اليوم تداخلات عديدة من القوى والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي ساهمت في إعادة تشكيل طبيعة الإدارة في المنظمات المعاصرة بكافة أنواعها، وفي ظل هذه المتغيرات تتعاظم الدعوة إلى تطوير النظم التربوية التعليمية للوصول لأعلى درجات الإتقان في العمل وارتفاع مستويات الأداء إلى أعلى ما يمكن الطموح إليه، من خلال تبني الأساليب الحديثة في الإدارة.

ومنذ بداية القرن الحادي والعشرين والعالم يتطور بوتيرة متسارعة في كل شيء، فأصبحت المؤسسات أكثر انفتاحاً، وأصبح بمقدور أي فرد أن يمتلك معلومات تفصيلية كانت مجهولة في السابق عن أي مؤسسة، سواء اقتصادية أو خدمية، وأن يجري مقارنات، وأن يبني تفضيلات بين هذه المؤسسة وتلك، وهذا بالطبع ينطبق على المؤسسات الرياضية، وخاصة مراكز الشباب؛ لذا شرعت كثير من المؤسسات الرياضية في تحسين جودة خدماتها؛ لتحصل على رضا المستفيدين، وتدخل ضمن تفضيلاتهم، وتسارعت وتيرة التطوير في الجودة بداية من الفحص والمطابقة، إلى ضمان الجودة، إلى الجودة الشاملة، إلى أن وصلنا إلى إدارة التميز المؤسسي. (Yousaf, et., al 2021: 19)

ومن هنا يهتم الأداء المؤسسي بقياس المؤشرات المالية وغير المالية والأشياء الملموسة وغير الملموسة التي تكون محوراً للتقييم ، فهو يركز على العناصر الفريدة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى ، حيث يشمل الأداء المؤسسي على الجوانب العريضة للهيئة كإستراتيجية والعمليات التشغيلية والموارد البشرية (جادالرب ، ٢٠٠٩ : ٣٣) ، كما تؤكد على ذلك دراسة (Kanwal , 2018) والتي تشير إلى ضرورة تحديد المؤشرات المعيارية التي تمكن من قياس أداء المؤسسات وأفضل الممارسات لذلك ، وأيضاً أن أهم سمات أدوات التقييم المثالية المستخدمة في الأداء المؤسسي هي تلك التي تكون قابلة للقياس والمقارنة .

تعتبر مراكز الشباب هي هيئة مجهزة بالمباني والإمكانات تقيمها الدولة، أو الوحدات المحلية، أو الافراد منفردين، أو متعاونين في المدن أو القرى بقصد إعداد النشء إعداداً سليماً لمواجهة متطلبات

الحياة وتدريبهم على تحمل المسؤولية، وتنظيم واستثمار وقت الفراغ تهدف مراكز الشباب إلى تنمية الشباب في مراحل العمر المختلفة واستثمار أوقات فراغهم في ممارسة الأنشطة الروحية والاجتماعية والرياضية والقومية وما يتصل بها تحت إشراف قيادة متخصصة. (قانون تنظيم الهيئات الشبابية ٢٠١٧: مادة ١٧)

جاءت العديد من الدراسات السابقة المؤكدة على المنافع المتعددة لإستخدام النموذج الأوربي للجودة (EFQM) كدراسة (Iplik, et.,al,2015) والتي أشارت نتائجها إلى أنه على الرغم من تعدد الأهداف من تطبيق النموذج الأوربي للجودة إلا أن استخدامه كوسيلة للتقييم الذاتي والتي تسهم في عمليات التطوير المستمرة كان من أهمها على الإطلاق ، كذلك ما أكدته دراسة (et.,al,2018) , Zapletalová) والتي أشارت نتائجها إلى ضرورة تبني إدارة التميز في ضوء النموذج الأوربي EFQM لأن ذلك سيمثل تحولاً جذرياً في الإدارة من الاتجاه التقليدي إلى الاتجاه الحديث.

أخيراً إنطلاقاً من إحساس الباحث بأهمية تبني النموذج الأوربي للجودة EFQM في تحقيق تطوير الأداء المؤسسي لمراكز الشباب وإجراء العديد من المقابلات، وإيماناً منه بالعوائد التي يمكن جنبها جراء هذه الدراسة في ضوء ما توصلت إليه العديد من الدراسات السابقة، باعتبار أن تطوير وتحسين مستوى الأداء بمراكز الشباب هدف إستراتيجي للدولة، فجاءت أهمية فكرة هذه الدراسة وهي " تطوير الأداء المؤسسي بمراكز الشباب في ضوء النموذج الأوربي (EFQM) "، لربما تكون أيقونة التغيير في المسار الجيد لمراكز الشباب.

المصطلحات الرئيسية:

**الأداء المؤسسي: Institutional Performance**

محصلة أداء جميع فرق العمل في وحداتهم التنظيمية من خلال المهام والوظائف المختلفة في المؤسسة (Paul Al-Dhaafri,2016: 994).

**النموذج الأوربي (EFQM): Productive performance**

أحد إصدارات المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة The European Foundation For Quality Management يتكون من ثمانية مفاهيم رئيسية للجودة لتحقيق التميز المستدام، تسعة معايير لتحويل المفاهيم الرئيسية إلى ممارسات عملية، وآلية للقياس تسمى منطلق " الرادار RADAR" وهي كلمة مأخوذة من أحرف كلمات إنجليزية ( Results, Approaches, Deployment, )

(Assessment, and Review) الذي يمثل بدوره الإطار الديناميكي للتقييم.  
(Bolboli,2015:384)

#### هدف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تطوير الأداء المؤسسي بمراكز الشباب بمحافظة أسيوط في ضوء النموذج الأوربي للتميز في الأداء (EFQM).

#### تساؤلات الدراسة:

في ضوء هدف الدراسة يضع الباحث التساؤلات الآتية:

١- ما مستوى الأداء المؤسسي لمراكز الشباب بمحافظة أسيوط في ضوء النموذج الأوربي

للتميز (EFQM)؟

٢- ما المعوقات التي تواجه مراكز الشباب بمحافظة أسيوط لتحقيق التميز المؤسسي؟

٣- ما الرؤية المقترحة لتطوير الأداء المؤسسي لمراكز الشباب بمحافظة أسيوط في ضوء

النموذج الأوربي للتميز (EFQM)؟

#### إجراءات الدراسة:

##### منهج الدراسة:

إستخدم الباحث المنهج الوصفي وذلك لملائمته لتحقيق هدف الدراسة وتحقيقاً لطبيعة إجراءاتها حيث يهتم المنهج الوصفي بوصف ما هو كائن وتفسيره وتحليله وإستخلاص الحقائق منه، وتحديد العلاقات بين الأشياء.

##### مجتمع الدراسة:

اشتمل مجتمع الدراسة على العاملين في مراكز الشباب بمحافظة أسيوط والبالغ عددهم (٩١١) فرد يعملون في (١٦٩) مركز شباب منهم ((١١) مركز شباب مدينة، (١٥٦) مركز شباب قري).

##### عينة الدراسة:

قام الباحث باختيار العينة بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة قوامها (٣٠٠) فرداً بنسبة مئوية قدرها (٣٢,٩٣%) من مجتمع الدراسة

##### أدوات جمع البيانات:

قام الباحث بتصميم استمارتي استبيان كالتالي:

١. الاستبيان الأول: بهدف التعرف على الإداء المؤسسي لمراكز الشباب في ضوء

النموذج الأوربي للتميز (EFQM).

٢. الاستبيان الثاني: يهدف التعرف على المعوقات التي تواجه مراكز الشباب لتحقيق

التميز المؤسسي.

خطوات إجراء الدراسة:

فيما يلي الخطوات التي اتبعتها الباحثة في إعداد وتصميم الاستبيانات وتقنياتها وصولاً إلى مرحلة  
الصلاحية للتطبيق:

الاستبيان الأول: ما مستوى الأداء المؤسسي لمراكز الشباب في ضوء النموذج الأوربي للتميز  
(EFQM)؟

١- تحديد محاور الاستبيان:

قام الباحث بعمل مسح مرجعي ومن خلال ذلك توصل إلى مجموعه معايير للنموذج الأوربي للتميز (EFQM)، والذي يتكون من (٩) معايير تمكنا من قياس مستوى الأداء المؤسسي وهي معايير النموذج الأوربي للتميز (مرفق ٢) وهي (القيادة/ الشراكات والموارد/السياسات والإستراتيجيات / العمليات / (الموارد البشرية) (العاملين) / (الفئة المستهدفة) (المستفيدين) / (رضا العاملين) (الأفراد) // خدمة المجتمع/ نتائج الإداء)، حيث تستهدف تلك المعايير قياس الممارسات التطبيقية لمفاهيم التميز في الأداء المؤسسي، ثم تم عرضها على مجموعة من الخبراء (مرفق ١) في مجال الإدارة الرياضية قوامهم (١٠) خبراء، لإبداء الرأي في مدى مناسبتها لقياس مستوى الأداء المؤسسي بمراكز الشباب، من أجل التعرف على مدى مناسبة وكفاية المحاور الرئيسية، تعديل أو حذف أو إضافة أيضاً من المحاور الرئيسية. انه جاءت أهمية نسبية لآراء الخبراء حول معايير الاستبيان (٨٠% : ١٠٠%)، وقد إرتضى الباحث نسبة (٧٠%) لاتفاق آراء الخبراء لقبول المعايير، بذلك تم قبول جميع

الباحث بوضع مجموعة من العبارات لكل معيار من معايير الإستبيان، حيث بلغت عدد عبارات الإستبيان (٦٠) عبارة في صورته المبدئية (مرفق ٣) موزعة على معايير الإستبيان، وقد روعي عند صياغة العبارات أن تكون بسيطة ومفهومة، للعرض على السادة الخبراء (مرفق ١) لإبداء الرأي حول، مدى مناسبة العبارات المقترحة بالنسبة للمحور، تعديل أو حذف أو إضافة عبارات أخرى، انه تراوحت أهمية نسبية لآراء السادة الخبراء حول عبارات الإستبيان ما بين (٣٠% : ١٠٠%)، وبذلك تم حذف عدد (١١) عبارات أرقام (٥، ١١، ١٤، ٢٧، ٢٩، ٤٠، ٤٣، ٤٥، ٤٨، ٥٥، ٥٧)، لحصولهم على نسبة مئوية أقل من (٧٠%) من إتفاق الخبراء، لتصبح الصورة النهائية للإستبيان مكونة من (٤٩) عبارة (مرفق ٤).

## المعاملات العلمية للإستبيان:

## أ . الصدق:

لحساب صدق الإستبيان إستخدم الباحث الطرق التالية:

## (١) صدق المحتوى:

تم التحقق من صدق المحكمين للإستبيان عن طريق عرض الإستبيان في صورته المبدئية على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية قوامها (١٠) خبراء (مرفق ١)، وذلك لإبداء الرأي في مدى ملائمة الإستبيان فيما وضع من أجله، وجدول (٢، ٣) يوضحان ذلك، حيث تم الأخذ بملاحظاتهم المتعلقة بالإستبيان ومحتواه من حيث الوضوح ودقة الصياغة اللغوية، ومدى ارتباط كل منها بالمجال المدرجة ضمنه، وإضافة أي فقرات يقترحونها او تعديلات.

## (٢) صدق الإتساق الداخلي:

لحساب الصدق للإستبيان تم استخدام صدق الإتساق الداخلي، قام الباحث بتطبيقه على عينة قوامها (٤٠) فرد من مجتمع الدراسة ومن خارج العينة الأصلية للدراسة، ثم تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمعيار المنتمية إليه وبين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للإستبيان وبين الدرجة الكلية للمعيار والدرجة الكلية للإستبيان، يتضح انه تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمعيار الذي تنتمي إليه ما بين (٠,٤٧٣ : ٠,٨٢٢)، بينما تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للإستبيان ما بين (٠,٣٥٧ : ٠,٧٥٥)، بينما تراوحت معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل معيار والدرجة الكلية للإستبيان ما بين (٠,٦٤٨ : ٠,٩٦٨)، وهي معاملات ارتباط جميعها دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الإتساق الداخلي للإستبيان.

## ب . الثبات:

لحساب ثبات الإستبيان قام الباحث بإستخدام معامل ألفا لكرونباخ وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (٤٠) فرداً من مجتمع الدراسة ومن خارج العينة الأصلية يتضح أنه تراوحت معاملات الثبات لمحاور الإستبيان ما بين (٠,٦٤٥ : ٠,٨٠٦)، بينما بلغ معامل ألفا للدرجة الكلية للإستبيان (٠,٩٥١)، وهي معاملات إرتباط جميعها دالة إحصائياً مما يشير إلى ثبات الإستبيان.

## الإستبيان في صورته النهائية:

يتكون الإستبيان في صورته النهائية من (٤٩) عبارة (مرفق ٤)، ولتصحيح الإستبيان تم إتفاق السادة الخبراء على ميزان تقدير ثلاثي كالتالي: نعم (٣) ثلاث درجات، إلى حد ما (٢) درجتان، لا (١) درجة واحدة

ثانيا: استبيان التعرف على المعوقات التي تواجه مراكز الشباب لتحقيق التميز المؤسسي.

#### ١- تحديد محاور الاستبيان:

قام الباحث بعمل مسح مرجعي ومن خلال ذلك توصل إلى مجموعه من المعوقات التي تعوق تحقيق التميز وبلغت (٤) مجالات وهي (معوقات تنظيمية، معوقات بشرية، معوقات مالية، معوقات تكنولوجية) وتم وضعها في (مرفق ٥)، ثم تم عرضها على مجموعة من الخبراء (مرفق ١) في مجال الإدارة الرياضية قوامهم (١٠) خبراء، لإبداء الرأي في مدى مناسبتها للتعرف على معوقات تحقيق التميز المؤسسي بمراكز الشباب، حيث أنه جاءت أهمية نسبية لآراء الخبراء حول محاور الإستبيان (٩٠% : ١٠٠%)، وقد إرتضى الباحث نسبة (٧٠%) لاتفاق آراء الخبراء لقبول المحاور، بذلك تم قبول جميع المحاور المقترحة.

#### ٢- صياغة عبارات الاستبيان:

وفي ضوء النتائج السابقة قام الباحث بوضع مجموعة من العبارات لكل محور من محاور الإستبيان، حيث بلغت عدد عبارات الإستبيان (٢٦) عبارة في صورته المبدئية (مرفق ٦) موزعة على محاور الإستبيان، وقد روعي عند صياغة العبارات أن تكون بسيطة ومفهومة، للعرض على السادة الخبراء (مرفق ١) لإبداء الرأي حول مدى مناسبة العبارات المقترحة بالنسبة للمحور، تعديل أو حذف أو إضافة عبارات أخرى، ويوضح انه تراوحت أهمية نسبية لآراء الخبراء حول عبارات الإستبيان ما بين (٤٠% : ١٠٠%)، وبذلك تم حذف عدد (٥) عبارات أرقام (٥، ٦، ١٤، ٢٢، ٢٤)، لحصولهم على نسبة مئوية أقل من (٧٠%) من إتفاق الخبراء، لتصبح الصورة النهائية للإستبيان مكونة من (٢١) عبارة (مرفق ٧).

المعاملات العلمية للإستبيان:

أ. الصدق:

لحساب صدق الإستبيان إستخدم الباحث الطرق التالية:

(١) صدق المحتوى:

تم التحقق من صدق المحكمين للاستبيان عن طريق عرض الإستبيان في صورته المبدئية على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية قوامها (١٠) خبراء (مرفق ١)، وذلك لإبداء الرأي في مدى ملائمة الإستبيان فيما وضع من أجله، وجدول (٦، ٧) يوضحان ذلك، حيث تم الأخذ بملاحظاتهم المتعلقة بالاستبيان ومحتواه من حيث الوضوح ودقة الصياغة اللغوية، ومدى ارتباط كل منها بالمجال المدرجة ضمنه، وإضافة أي فقرات يقترحونها او تعديلات.

## (٢) صدق الإتساق الداخلي:

لحساب الصدق للإستبيان تم استخدام صدق الإتساق الداخلي، قام الباحث بتطبيقه على عينة قوامها (٤٠) فرد من مجتمع الدراسة ومن خارج العينة الأصلية للدراسة، ثم تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمعيار المنتمية إليه وبين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للإستبيان وبين الدرجة الكلية للمعيار والدرجة الكلية للإستبيان، انه تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمعيار الذي تنتمي إليه ما بين (٠,٣٩٩ : ٠,٨٣٦)، بينما تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للإستبيان ما بين (٠,٣٦٧ : ٠,٧٤٢)، بينما تراوحت معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل معيار والدرجة الكلية للإستبيان ما بين (٠,٧٩٤ : ٠,٩١٨)، وهي معاملات ارتباط جميعها دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الإتساق الداخلي للإستبيان.

## ب . الثبات:

لحساب ثبات الإستبيان قام الباحث بإستخدام معامل ألفا لكرونباخ وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (٤٠) فرداً من مجتمع الدراسة ومن خارج العينة الأصلية. تراوحت معاملات الثبات لمحاوَر الإستبيان ما بين (٠.٦٨٦ : ٠.٧٩٥)، بينما بلغ معامل ألفا للدرجة الكلية للإستبيان (٠,٩٠٠)، وهي معاملات ارتباط جميعها دالة إحصائياً مما يشير إلى ثبات الإستبيان.

## الإستبيان في صورته النهائية:

يتكون الإستبيان في صورته النهائية من (٢١) عبارة (مرفق ٤)، ولتصحيح الإستبيان تم إتفاق السادة الخبراء على ميزان تقدير رياضي كالتالي: نعم (٣) ثلاث درجات، إلى حد ما (٢) درجتان، لا (١) درجة واحدة

## البرنامج الزمني للدراسة:

## أ . الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بأجراء دراسة إستطلاعية للإستبيان كأداة لجمع البيانات في الفترة الزمنية من ٢٠٢١/١١/١ إلى ٢٠٢١/١١/٢٨، حيث قام الباحث بتطبيقها على عينة من مجتمع الدراسة ومن خارج العينة الأساسية قوامها (٤٠) فرداً، وذلك بغرض التعرف على مدى مناسبتها لطبيعة الدراسة وطبيعة العينة.

## ب . تطبيق الدراسة:

بعد التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها، وإخراجها في صورتها النهائية وتحديد العينة، حيث قام الباحث بتوزيع (٣٥٦) استبيان في الفترة من (٢٠٢١/١٢/٢) حتى (٢٠٢٢/١/١٧)، بعدة طرق من خلال التسليم باليد أو الاتصال الهاتفي المباشر أو من خلال إرسال رابط الاستبيانات إلكترونياً بوسائل التواصل الإلكترونية المتنوعة مثل (الواتس آب، الفيسبوك، البريد الإلكتروني)، استرجع منها (٣٠٠) استبيان أي بنسبة (٣٢.٩٣%) من المجموع الكلي لأفراد مجتمع البحث.

## عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها:

الإجابة على التساؤل الأول والذي ينص على "ما مستوى الأداء المؤسسي لمراكز الشباب بمحافظة أسيوط في ضوء النموذج الأوربي للتميز (EFQM)؟" للإجابة على ذلك السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والاهمية النسبية والترتيب فيما يلي عرض تلك النتائج:



شكل (١) مستوى ممارسة القيادة داخل مراكز الشباب



يتبين من وشكل (١) أن المحور الأول القيادة تضمن (٦) عبارات، جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة عليها بصورة مجملة بأهمية نسبية بلغت (٧٤.٥٦%) وبمتوسط حسابي (٢.٢٨)، مما يدل على استجابات العينة جاءت نحو القيادة بصورة متوسطة.

حيث بلغت الأهمية النسبية لاستجابات العينة حول العبارات ما بين (٦٥.٠٠%:٨٠.٥٦%)، وبمتوسطات حسابية (١.٩٥ : ٢.٤٢)، كانت أكثر العبارات توافراً العبارة رقم (٣) التي تشير إلى الدعم والتشجيع المستمر على الإبداع والتطوير وبأهمية نسبية بلغت (٨٠.٥٦%)، وبمتوسط (٢.٤٢)، مما يدل على حرص قيادة مراكز الشباب بالالتزام بأخلاقيات العمل وقيمه، والنابع من إيمانهم بقيمة ذلك العمل، مع ضرورة وجود رؤية واضحة لمركز الشباب، وتشير نتائج دراسة (إبراهيم، ٢٠٢٠) إلى ضرورة وجود العلاقات الإنسانية في العمل مع العاملين، والسعي إلى مشاركتهم الفعالة في عملية اتخاذ القرار داخل الاتحاد المصري للتنس، حيث يساهم ذلك في تحقيق القيادة الفعالة مع تحقيق التميز الجيد باللجان النوعية وغيرها.

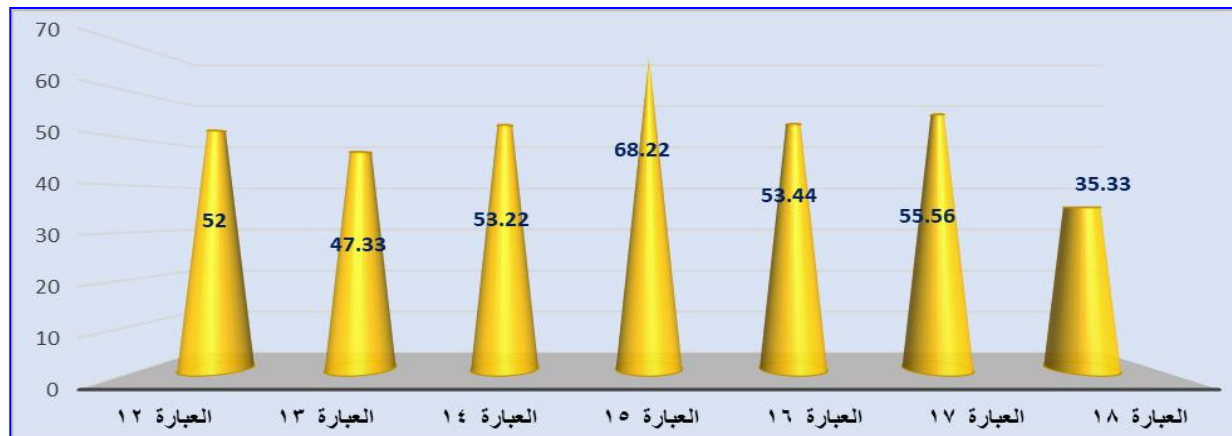
حيث يفترض أن النتائج المتميزة لا تتحقق إلا من خلال تبني المؤسسات لمنظومة متكاملة من أفضل الممارسات، وأن تطوير هذا النموذج لا يتأتى إلا من خلال الابتكار والإبداع في تحسين هذه الممارسات. هذا ما أكدت عليه دراسة (Al-Dhaafri et.al, , 2016) والتي أشارت إلى أن معيار القيادة يحتاج إلى مجموعه من المعايير الجدية لتحقيق الجيد ومنها ضرورة توافر عمليات الاتصال والتواصل المجتمعي الجيد.

وفي ضوء النتائج السابقة يؤكد الباحث على أهمية الممارسات الخاصة بمعيار "القيادة" داخل مراكز الشباب لما ينعكس عليها من منافع جراء تعظيم ممارسات تلك المعيار.



شكل (٢) مستوى ممارسة المرتبطة بالشركات والموارد داخل مراكز الشباب

يتبين من شكل (٢) أن المحور الثاني الشركات والموارد تضمن (٥) عبارات، جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة عليها بصورة مجملة بأهمية نسبية بلغت (٥٦.٣٨%) وبمتوسط حسابي (١.٦٩)، مما يدل على استجابات العينة جاءت نحو الشركات والموارد بصورة متوسطة. حيث بلغت الأهمية النسبية استجابات العينة حول العبارات ما بين (٤٨.٢٢% : ٦٦.٥٦%)، وبمتوسطات حسابية (١.٤٥ : ٢.٠٠)، كانت أكثر العبارات توافراً العبارة رقم (٧) التي تشير إلى تبث مراكز الشباب عن الشراكة مع الجهات الرياضية الأخرى ونسبة مئوية (٦٦.٥٦%)، وبمتوسط (٢.٠٠)، يليها في المرتبة الثانية العبارة رقم (٨). تلك النتائج برغم حصولها على المرتبة الأولى في نسبة استجابات عينة البحث أنها جاءت بدرجة متوسطة، قياساً إلى معايير ممارسة إدارة التميز بشكل نموذجي، فرؤية عينة البحث تشير إلى أن هناك حاجة ملحة تفرضها التطورات الحالية من خلال عمل الشركات اللازمة مع الجهات الرياضية الأخرى والغير رياضية بما يتضمن تحقيق لتطوير تبديل المعرفة والمعلومات الكافية نحو تحقيق التميز الجيد. ولا تتفق هذه النتائج مع النموذج المعياري لممارسة معايير التميز ويجب العمل به، وفي هذا الصدد تشير دراسة (عبد القادر والهدابي، ٢٠١٨)، التي جاءت نتائجها تؤكد على ضرورة أن تعتمد المؤسسة على الإدارة الفعالة للمعلومات الدقيقة المرتبطة بمواردها البشرية؛ لاستشراف مستقبلها بشكل صحيح وفقاً للمعايير الصحيحة للنموذج الأوربي للتميز.



شكل (٣) مستوى الممارسة المرتبطة السياسات والإستراتيجيات داخل مراكز الشباب

يتبين من شكل (٣)، أن المحور الثالث السياسات والإستراتيجيات تضمن (٧) عبارات، جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة عليها بصورة مجملة بأهمية نسبية بلغت (٥٢.١٦%)

وبمتوسط حسابي (١.٥٦)، مما يدل على استجابات العينة جاءت نحو السياسات والإستراتيجيات بصورة قليلة.

حيث بلغت الأهمية النسبية لاستجابات العينة حول العبارات ما بين (٣٥.٣٣% : ٦٨.٢٢%)، وبمتوسطات حسابية (١.٠٦ : ٢.٠٥)، كانت أكثر العبارات توافراً العبارة رقم (١٥) التي تشير إلى يتم جمع المعلومات والبيانات الكافية والدقيقة عن بيئة العمل والظروف المحيطة بأهمية نسبية (٦٨.٢٢%)، وبمتوسط (٢.٠٥)، في المرتبة الثانية العبارة رقم (١٧) والتي تشير إلى تهتم مراكز الشباب بتحليل عناصر البيئة الخارجية، والكشف عن الفرص، والتهديدات)، ووضع الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها، وبنسبة مئوية (٥٥.٥٦%) وبمتوسط حسابي (١.٦٧) وتوافر بدرجة متوسطة. تلك النتائج برغم حصولها على المرتبة الأولى والثانية في نسبة استجابات عينة البحث أنها جاءت بدرجة متوسطة. قياساً إلى معايير ممارسة إدارة التميز بشكل نموذجي، فرؤية عينة البحث تشير إلى أن هناك حاجة ملحة لإشراك جميع العاملين في وضع تلك الخطط والإسهام فيها بصورة أكبر، كما أن نظام العمل بمراكز الشباب لا يوفر البيانات والمعلومات الكافية، والتي تسهم إتاحتها وسهولة الوصول إليها في سرعة اتخاذ القرار، وقد يرجع ذلك إلى ضعف تحليل لنقاط القوة والضعف بمراكز الشباب، ولا تتفق هذه النتائج مع النموذج المعياري لممارسة معايير التميز ويجب العمل به، وفي هذا الصدد تشير نتائج دراسة (إسماعيل، ٢٠١٩) إلى ضرورة أن تعتمد أندية السلاح المصرية على الإدارة الفعالة للمعلومات الدقيقة المرتبطة بمواردها البشرية؛ لاستشراف مستقبلها بشكل صحيح، بما ينعكس ذلك في تحقيق التميز الجيد بناءً على السياسات والاستراتيجيات الناجحة.



شكل (٤) مستوى التميز في أداء العمليات داخل مراكز الشباب

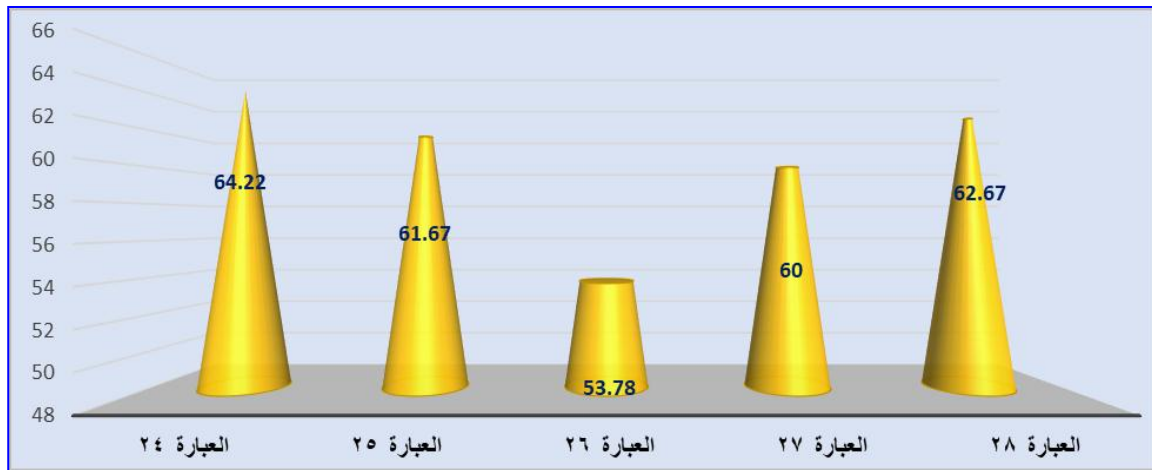
يتبين من شكل (٤) أن المحور الرابع العمليات تضمن (٥) عبارات، جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة عليها بصورة مجملّة بأهمية نسبية بلغت (٦٢.٢٩%) وبمتوسط حسابي (١.٨٧)، مما يدل على استجابات العينة جاءت نحو العمليات بصورة متوسطة.

حيث بلغت الأهمية النسبية لاستجابات العينة حول العبارات ما بين (٥٧.٥٦% : ٦٦.٣٣%)، وبمتوسطات حسابية (١.٧٣ : ١.٩٩)، ما يعني أن مراكز الشباب تسعى إلى تحسين إجراءات العمل والتطوير، بالإضافة إلى وضع نظام فعال للرقابة على الإداء، لتؤكد على رؤية العينة أن مراكز الشباب تحاول تجويد اليات العمل، ويرجع الباحث تلك النتيجة أن مراكز الشباب مازالت تعتمد في تطوير العمل على الطرق التقليدية، وأنها تحتاج إلى درجة أكبر من الإبداع في الإداء.

وتتفق تلك النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (الكسر، ٢٠١٦) والتي تشير إلى ضرورة الاهتمام بتجويد الخدمات المقدمة مع وضع رؤية وخطة زمنية لتحقيق الأهداف في كل الخطوات المختلفة خلال تقديم الخدمة للعملاء وذلك يتطلب إدارة جيدة تتبنى الفكر المؤسسي المعاصر.

وهذا ما تؤكد عليه نتائج دراسة (Zapletalová., 2018) التي أشارت إلى ضرورة أن تسعى المنظمة إلى تحسين الإداء بطرق إبداعية، لأن ذلك يؤدي إلى نجاحها على المدى الطويل.

وفي ضوء النتائج السابقة يؤكد الباحث على أهمية الممارسات الخاصة بمعيار " العمليات " داخل مراكز الشباب لما ينعكس عليها من منافع جراء تعظيم ممارسات تلك المعيار.

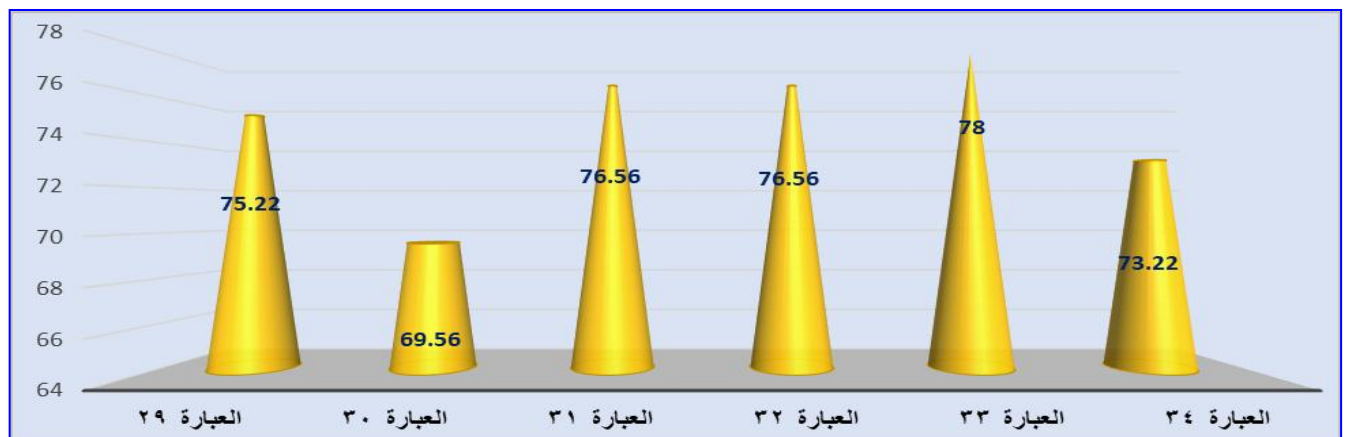


شكل (٥) مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية (العاملين) داخل مراكز

يتبين من شكل (٥) أن المحور الخامس العاملين (الأفراد) تضمن (٥) عبارات، جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة عليها بصورة مجملية بأهمية نسبية بلغت (٦٠.٤٧%) وبمتوسط حسابي (١.٨١)، مما يدل على استجابات العينة جاءت نحو الموارد البشرية (العاملين) بصورة متوسطة. حيث بلغت الأهمية النسبية لاستجابات العينة حول العبارات ما بين (٥٣.٧٨% : ٦٤.٢٢%)، وبمتوسطات حسابية (١.٦١ : ١.٩٣)، ما يعني أن مراكز الشباب تسعى إلى توفير برامج تدريبية تطويرية وفقاً لاحتياجات العاملين، بالإضافة إلى استخدام مركز الشباب معايير لتقييم مستوى التخطيط لتحسين الموارد البشرية، مع ان مراكز الشباب تهتم بمكافأة وتقدير العاملين على جهودهم وإنجازاتهم، لتؤكد على رؤية العينة أن مراكز الشباب تحاول العمل ووضع برامج تدريبية وتأهيلية متنوعه ولكن ليس بالمستوى المطلوب، ويرجع الباحث تلك النتيجة أن مراكز الشباب مازالت تعتمد في بناء البرامج التدريبية على النظم القديمة التقليدية التي تهتم بالتطوير الشخصي فقط دون دراسة الاحتياجات الفعلية للعاملين، وأنها تحتاج إلى درجة أكبر من الإبداع في الإداء.

وفي إطار هذا الصدد تشير نتائج دراسة كلاً من (أسماعيل، ٢٠١٩)، (سهمود، ٢٠١٣) إلى ضرورة الاهتمام ببناء البرامج التدريبية والتأهيلية للعاملين في ضوء المتطلبات الأساسية لتطبيق التميز المؤسسي الجيد مع إحداث أساليب جديدة للصقل والتأهيل الإداري.

وفي ضوء النتائج السابقة يؤكد الباحث على أهمية الممارسات الخاصة بمعيار "العاملين" "الأفراد" داخل مراكز الشباب لما ينعكس عليها من منافع جراء تعظيم ممارسات تلك المعيار.



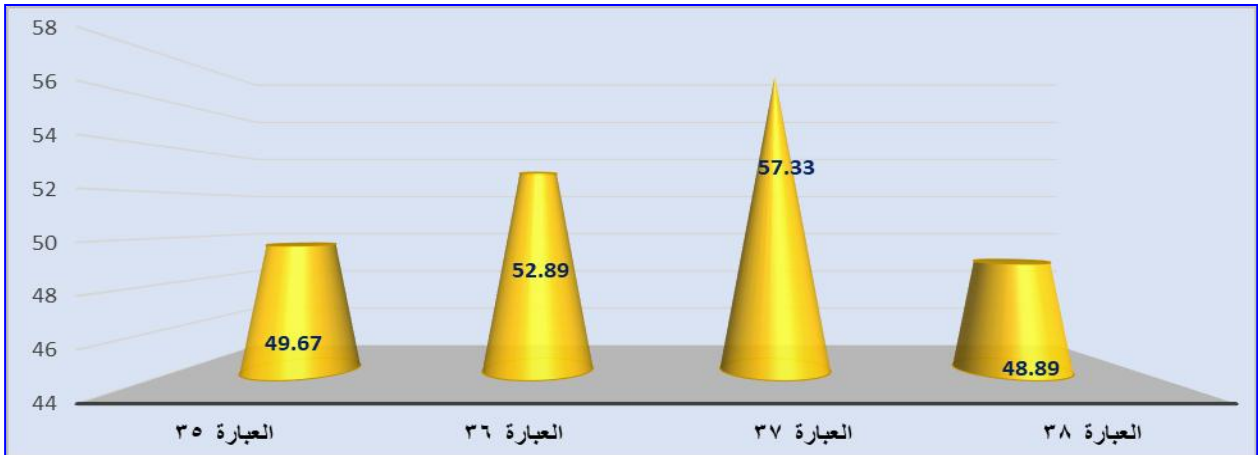
شكل (٦) مستوى الممارسات المرتبطة بالمستفيدين داخل مراكز الشباب

يتبين من شكل (٦)، أن المحور السادس الفئة المستهدفة (المستفيدين) تضمن (٦) عبارات، جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة عليها بصورة مجملية بأهمية نسبية بلغت (٧٥.١٣%) وبمتوسط حسابي (٢.٢٥)، مما يدل على استجابات العينة جاءت نحو الفئة المستهدفة (المستفيدين) بصورة متوسطة.

حيث بلغت الأهمية النسبية لاستجابات العينة حول العبارات ما بين (٧٣.٢٢% : ٧٦.٥٦%)، وبمتوسطات حسابية (٢.٢٠ : ٢.٣٠)، كانت أكثر العبارات توافراً العبارة رقم (٣٣) التي تشير إلى توجد رؤية واضحة لطبيعة الأنشطة والخدمات التي يقدمها مركز الشباب طول العام وبنسبة مئوية (٧٨.٠٠%)، وبمتوسط (٢.٣٤)، وهذا يعكس الدور المهم لوضع الرؤية الشاملة خلال العام لتوزيع وطبيعة الأنشطة الرياضية وغيرها من الخدمات المقدمة بصورة تضمن تحقيق التميز الجيد. وفي هذا الصدد أشاره نتائج دراسة (إسماعيل، ٢٠١٩) أن ممارسة معايير إدارة التميز المؤسسي في ضوء النموذج الأوربي للتميز بأنندية السلاح المصرية لا تتحقق إلا من خلال بناء الرؤية الواضحة والمفهومة في تبنى الأفكار الحديثة التي تستخدم أفضل الأساليب الإدارية للمجال الرياضي.

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى وجود بعض المحاولات الجادة من أجل تحقيق صورة ذهنية متميزة لدى العملاء باعتبار أن مراكز الشباب ذات قيمة بين المتعاملين معها من الأوساط الرياضية من هيئات ومؤسسات رياضية بجمهورية مصر العربية، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (إبراهيم، ٢٠٢٠) والتي أشارت نتائجها أن تحقيق التمييز بالاتحاد المصري للتنس يتطلب مجموعه من الأهداف الواضحة والمبنية على تطوير وتحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين بما يحقق التمييز المؤسسي للاتحاد.

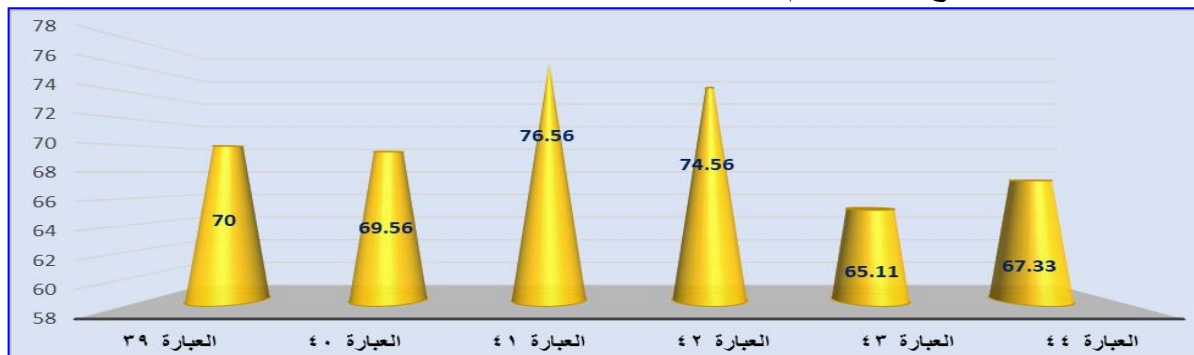
وفي ضوء النتائج السابقة يؤكد الباحث على أهمية الممارسات الخاصة بمعيار "المستهدفة (المستفيدين)" داخل مراكز الشباب لما ينعكس عليها من منافع جراء تعظيم ممارسات تلك المعيار.



شكل (٧) مستوى الممارسات المرتبطة رضا بالعاملين داخل مراكز الشباب

يتبين من شكل (٧)، أن المحور السابع رضا العاملين (الأفراد) تضمن (٤) عبارات، جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة عليها بصورة مجملية بأهمية نسبية بلغت (٥٢.١٩%) وبمتوسط حسابي (١.٥٧)، مما يدل على استجابات العينة جاءت نحو رضا العاملين (الأفراد) بصورة قليلة. حيث بلغت الأهمية النسبية لاستجابات العينة حول العبارات ما بين (٤٨.٨٩% : ٥٢.٨٩%)، وبمتوسطات حسابية (١.٤٧ : ١.٧٢)، حيث جاءت جميع استجابات عينة الدراسة قليلة، ما عدا العبارة رقم (٣٧) جاءت بدرجة متوسطة وبنسبة مئوية (٥٢.٨٩%)، وبمتوسط (١.٧٢) وهي تشير إلى يوجد آليات تواصل العاملين بين المستويات الإدارية المختلفة، ويرى الباحث أن هناك العديد من الأمور التي يشوبها القصور، وهذا يؤكد ضعف منهجية التخطيط لأهداف مراكز الشباب القريبة والبعيدة وعدم وضوحها، وبالتالي ضعف معرفة الأهداف والمعايير للتطوير الوظيفي والتمكين، كما أن مركز الشباب لا تدعم سياسة تحفيز العاملين في ضوء مستوى الأداء الجيد، مع عدم وخطة استراتيجية معلنة لتطوير الأداء تتضمن تحقيق التميز في جميع المجالات داخل مراكز الشباب، الأمر الذي ليس له ما يبرره، حيث أن المشاركة من شأنها دعم العاملين وتمكينهم، وفي هذا الصدد تشير نتائج دراسة (محمد و جابر، ٢٠١٥) إلى ضرورة معايير واضحة لطبيعة العمل المؤسسي حيث أن ذلك يعتبر من ضمن متطلبات تطبيق التمييز الجيد وفق معايير النموذج الأوربي للتميز الذي يضمن من ضمن متطلباته ومخرجاته الاهتمام برضا العاملين.

كما تشير دراسة (شريط وخلوفي، ٢٠٢٠) أن متطلبات تحقيق النجاح والتميز المؤسسي الذي ينماشى مع المتطلبات العالمية يتطلب وضع رؤية واضحة نحو تحقيق التميز المؤسسي بصورة تضمن نجاح العمل وفق النواتج المرتبطة بالنماذج الأوربي للتميز (EFQM). وفي ضوء النتائج السابقة يؤكد الباحث على أهمية الممارسات الخاصة بمعياري "رضا العاملين (الأفراد)" داخل مراكز الشباب لما ينعكس عليها من منافع جراء تعظيم ممارسات تلك المعيار.



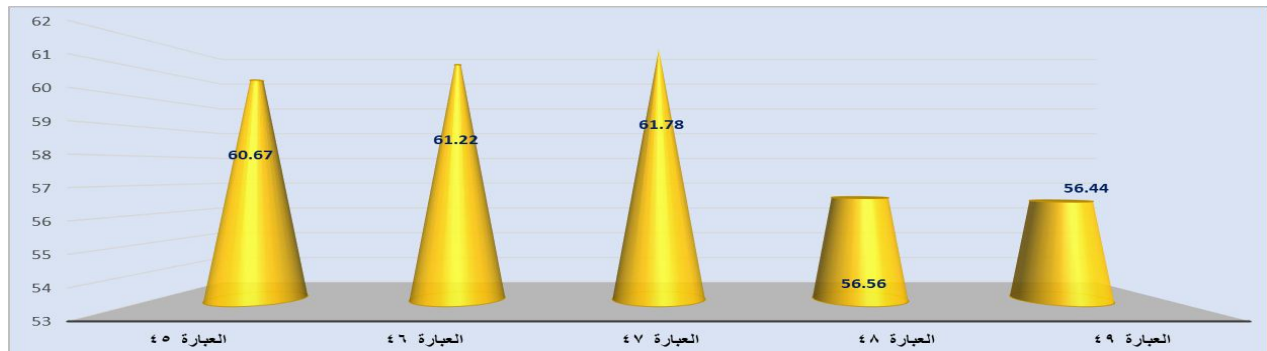
شكل (٨) مستوه، النتائج المرتبطة بخدمة المحتمم داخل مراكز الشباب

يتبين من شكل (٨) أن المحور الثامن خدمة المجتمع، تضمن (٦) عبارات، جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة عليها بصورة مجملّة بنسبة مئوية (٧٠.٥٢%) وبمتوسط حسابي (٢.١٢)، مما يدل على استجابات العينة جاءت نحو خدمة المجتمع بصورة متوسطة.

حيث بلغت الأهمية النسبية لاستجابات العينة حول العبارات ما بين (٦٥.١١% : ٧٦.٥٦%)، وبمتوسّات حسابية (١.٩٥ : ٢.٣٠)، حيث جاءت جميع استجابات أفراد العينة بدرجة متوسطة في جميع عبارات المحور، لذلك يعزو الباحث هذه النتيجة لقدرة مراكز الشباب في وضع سياسات محددة وواضحة للمشاركة في الأنشطة المجتمعية المحلية داخل الوسط الرياضي، والتأكيد على الالتزام بالعمل كمنظمة مسئولة مجتمعياً، والاعتراف بأهمية جمع معلومات عن رأي المجتمع في الأنشطة التي تقدمها، والإعلان بشكل مستمر عن الإنجازات المجتمعية لها، والعمل على دعم الجهود والمبادرات التطوعية، لكن هناك بعض القصور الذي يشوب هذه العمليات المرتبطة بخدمة المجتمع ربما مرتبطة بموقع المركز أو المجتمع الذي يتعامل معه سواء داخل المدينة أو داخل القرية مما يختلف عن طبيعة دورة والخدمات التي يقدمها.

كما يرى (Kanwal, 2018) أن الأداء الجيد يتوقف على مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل والقياس التي يحددها المديرين حيث تمكنهم من إعطاء حكم تقييمي على الأنشطة والنتائج والمنتجات وكذلك أثار المؤسسة على البيئة الخارجية.

وقد يرجع الباحث ذلك إلى اعتماد مراكز الشباب على أنظمة قديمة تقليدية لا تلبى احتياجات العمل الحالي وتطورات الرياضة الحالية التي تساعد في تقديم خدمة جيدة للمجتمع الخارجي. وفي ضوء النتائج السابقة يؤكد الباحث على أهمية الممارسات الخاصة بمعيار "خدمة المجتمع" داخل مراكز الشباب لما ينعكس عليها من منافع جراء تعظيم ممارسات تلك المعيار.



شكل (٩) مستوى النتائج المرتبطة بالإداء داخل مراكز الشباب

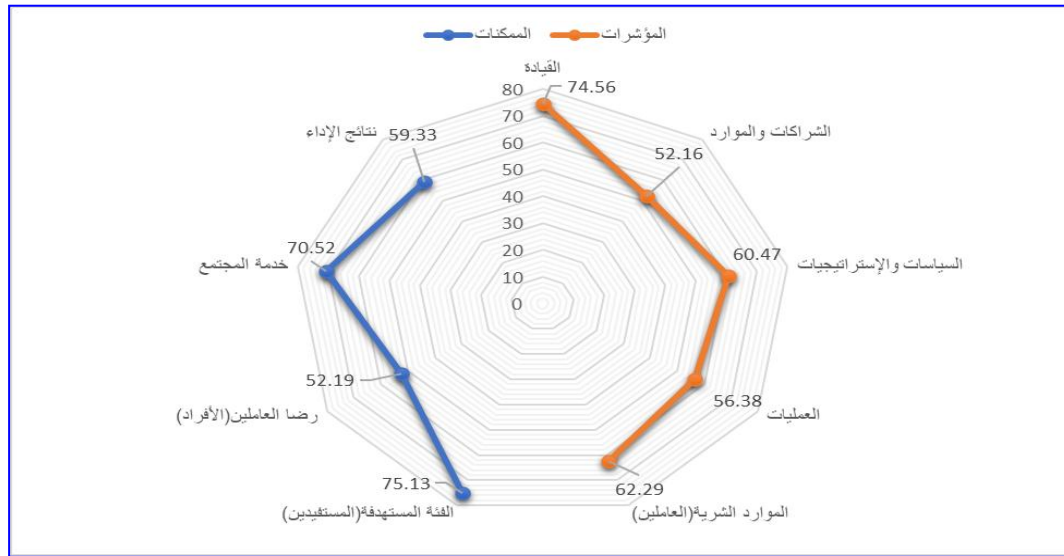


يتبين من جدول (١٨) وشكل (٩)، أن المحور التاسع نتائج الإداء، تضمن (٥) عبارات، جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة عليها بصورة مجملية بأهمية نسبية بلغت (٥٩.٣٣%) وبمتوسط حسابي (١.٧٨)، مما يدل على استجابات العينة جاءت نحو نتائج الإداء بصورة متوسطة.

حيث بلغت الأهمية النسبية لاستجابات العينة حول العبارات ما بين (٥٦.٤٤% : ٦١.٧٨%)، وبمتوسطات حسابية (١.٦٩ : ١.٨٥)، حيث جاءت جميع استجابات أفراد العينة بدرجة متوسطة في جميع عبارات المحور، يعزو الباحث هذه النتيجة إلى المحاولات التي لا ترتقى إلى مستوى القبول من مراكز الشباب للالتزام بالموازنة وترشيد النفقات واستثمار الموارد، وضعف القدرة على قياس معدلات الإبداع في الأداء لجميع المستويات والأفراد، وعدم الإهتمام بقياس مؤشرات نجاح تحقيق الأهداف الموضوعية سلفاً، وضعف القدرة على مقارنة حجم الإنجازات بمؤشرات الأداء في العمل وعدم القدرة على قياس مدى كفاءة الأنظمة التكنولوجية وتحديثها باستمرار.

هذا ما أكدت عليه نتائج دراسة (الأشقر والهنداوي، ٢٠١٧) والتي تشير إلى ضرورة تحديد المؤشرات المعيارية التي تمكن من قياس أداء المؤسسات وأفضل الممارسات لذلك، وأيضاً أن أهم سمات أدوات التقييم المثالية المستخدمة في الأداء المؤسسي هي تلك التي تكون قابلة للقياس والمقارنة. ويتفق في ذلك الصدد نتائج دراسة (إبراهيم، ٢٠٢٠)، ودراسة (أسماعيل، ٢٠١٩)، والتي تشير نتائجهم إلى تحسين مستوى ممارسة التميز المؤسسي بالاتحاد الرياضية يسهم في تحسين مستوى الميزة التنافسية ويحقق الأداء المؤسسي الجيد الذي يحقق الرؤية الشاملة لنجاح تطوير العمل بالاتحادات الرياضية والأندية.

وفي ضوء النتائج السابقة يؤكد الباحث على أهمية الممارسات الخاصة بـ "نتائج الإداء" داخل مراكز الشباب لما ينعكس عليها من منافع جراء تعظيم ممارسات تلك المعيار.



شكل (١٠) مستوى ممارسة التميز المؤسسي داخل مراكز الشباب وفقاً للنموذج الأوربي للتميز

يتبين من شكل (١٠)، مستوى الأداء المؤسسي لمراكز الشباب موفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة جاءت متوسطة في معظم المحاور، فيما عدا محور السياسات والإستراتيجيات ومحور رضا العاملين (الأفراد) جاءت بمستوى قليلة.

حيث جاء في المرتبة الأولى من حيث التوفر محور الفئة المستهدفة (المستفيدين) بأهمية نسبية بلغت (٧٥.١٣) وبمتوسط حسابي (٢.٢٥)، يليه في المرتبة الثانية محور القيادة جاء بأهمية نسبية بلغت (٧٤.٥٦) وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٢٨)، بينما جاء في المرتبة الأخيرة محور الشركة والموارد بأهمية نسبية (٥٢.١٦) وبمتوسط حسابي (١.٦٩)؟  
الإجابة على التساؤل الثاني والذي ينص على:

- ما المعوقات التي تواجه مراكز الشباب بمحافظة أسيوط لتحقيق التميز المؤسسي؟

(المحور الأول: المعوقات التنظيمية) جاءت قيماً كاً<sup>٢</sup> لجميع العبارات داله لأن قيم كاً<sup>١</sup> < كاً<sup>٢</sup> الجدولية وبالتالي يمكن الاعتماد على البيانات السابقة في تحليل وتفسير النتائج؛ حيث توجد فروق دالة إحصائياً بين استجابات أفراد العينة لجميع عبارات المحور لصالح التكرارات الأكبر. حيث جاءت استجابات العينة بأهمية نسبية بلغت (٧٧.٢٢%)، وتراوحت الأهمية النسبية لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات المحور ما بين (٧٤.١١%) إلى (٨٢.١١%)؛ وهي نسب مرتفعة مما يدل على وجود العديد من المعوقات التنظيمية بمراكز الشباب، وتحد من تطبيق معايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسي (EFQM) بمراكز الشباب، حيث كشفت النتائج عن وجود المعوقات المرتبطة بالافتقار إلى

التخطيط السليم لدعم وتطبيق التميز المؤسسي بمركز الشباب، وأن هناك جمود للنوائح والقوانين المنظمة للعمل داخل مركز الشباب، مع وجود مركزية شديدة عند وضع السياسات والنوائح الإدارية الخاصة بالعمل الفني والإداري بمركز الشباب، بالإضافة إلى أن هناك غياب لتنسيق والتكامل بين إدارات مركز الشباب، والأنشطة المختلفة، مع عدم توازن بين الاختصاصات والسلطة والمسئولية داخل مركز الشباب.

(المحور الثاني: المعوقات البشرية) أن قيما كا<sup>٢</sup> لجميع العبارات داله لأن قيم كا<sup>٢</sup> < كا<sup>٢</sup> الجدولية وبالتالي يمكن الاعتماد على البيانات السابقة في تحليل وتفسير النتائج؛ حيث توجد فروق دالة إحصائياً بين استجابات أفراد العينة لجميع عبارات المحور لصالح التكرارات الأكبر. حيث جاءت استجابات العينة بنسبة مئوية بلغت (٨٠.٢٨%)، وتراوحت الأهمية النسبية لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات المحور ما بين (٧٠.٦٧%) إلى (٨٦.١١%)؛ وهي نسب مرتفعة مما يدل على وجود العديد من المعوقات البشرية بمراكز الشباب، وتحذ من تطبيق معايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسي (EFQM) بمراكز الشباب.

وفي هذا الصدد يشير نتائج دراسة (عباس، ٢٠١٨) أن من ضمن معوقات تواجد التميز المؤسسي بالجامعات المصرية بالشكل الملائمة وجود بعض المعوقات البشرية المرتبطة بالتدريب والتأهيل والتحسين مع قلة الدعم والتحفيز ونقص الخبرات الملائمة للعمل الجامعي.

(المحور الثالث: المعوقات المالية) أن قيما كا<sup>٢</sup> لجميع العبارات داله لأن قيم كا<sup>٢</sup> < كا<sup>٢</sup> الجدولية وبالتالي يمكن الاعتماد على البيانات السابقة في تحليل وتفسير النتائج؛ حيث توجد فروق دالة إحصائياً بين استجابات أفراد العينة لجميع عبارات المحور لصالح التكرارات الأكبر.

حيث جاءت استجابات العينة بنسبة مئوية بلغت (٦٦.٠٧%)، وتراوحت الأهمية النسبية لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات المحور ما بين (٥١.١١%) إلى (٧٢.١١%)؛ وهي نسب مرتفعة مما يدل على وجود العديد من المعوقات المالية بمراكز الشباب، وتحذ من تطبيق معايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسي (EFQM) بمراكز الشباب، حيث كشفت النتائج إلى وجود معوقات مرتبطة بعدم وجود رؤية مستقبلية لزيادة الدعم المالي والتمويل لمراكز الشباب. لذلك يجب العمل على تحسين مستوى الدعم الذاتي والبحث عن فرص التمويل الحقيقية من خلال بناء الشركات والتعاقدات واستغلال الإمكانيات المتاحة بمراكز الشباب على أكمل وجه ممكن، في إطار تلك النتائج تشير نتائج دراسة (شحاتة، ٢٠١٥) إلى أن عملية تحسين مستوى الأداء المؤسسي بحمامات السباحة بجمهورية

مصر العربية يجب أن يكون هناك مجموعه من التحسينات المرتبطة بتحسين الجوانب المادية والإدارية المختلفة التي تضمن تحقيق التحسن المستمر للإداء المؤسسي بحمامات السباحة.

(المحور الرابع: المعوقات التكنولوجية) يتضح أن قيما كا<sup>٢</sup> لجميع العبارات داله لأن قيم كا<sup>٢</sup> الجدولية وبالتالي يمكن الاعتماد على البيانات السابقة في تحليل وتفسير النتائج؛ حيث توجد فروق دالة إحصائياً بين استجابات أفراد العينة لجميع عبارات المحور لصالح التكرارات الأكبر.

حيث جاءت استجابات العينة بنسبة مئوية بلغت (٧٨.٦٤%)، وتراوحت الأهمية النسبية لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات المحور ما بين (٧٤.٠٠%) إلى (٨٣.١١%)؛ وهي نسب مرتفعة مما يدل على وجود العديد من المعوقات التكنولوجية بمراكز الشباب، وتحد من تطبيق معايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسي (EFQM) بمراكز الشباب.

وفي هذا الصدد أشارت نتائج دراسة (Buslo, 2018) أن فلسفة النموذج الأوربي (EFQM) تتبلور في أن التميز في الأداء يرتكز على توافر التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمات وتداول المعلومات والبيانات الكافية كل ذلك يُعد من ضمن الخطوات الأساسية لتحقيق التميز.

وفي نهاية النتائج توصل الباحث إلى ترتيب المعوقات من حيث حدوثها وتواجدها بمراكز الشباب والشباب والشباب والشباب (١١) يوضح ذلك:



شكل (١١) النسب المئوية للمعوقات التي تواجه مراكز الشباب

ومن خلال النتائج السابقة من شكل (١١) يتضح أنه المعوقات التي تواجه مراكز الشباب بمحافظة أسيوط لتحقيق التميز المؤسسي، حيث جاءت في المرتبة الأولى المعوقات البشرية بنسبة مئوية

بلغت (٨٠.٢٨%)، يليها المعوقات التكنولوجية بنسبة مئوية (٧٨.٦٤%)، ثم المعوقات التنظيمية بنسبة مئوية بلغت (٧٧.٢٢%)، وجاءت في المرتبة الأخير المعوقات المالية بنسبة مئوية بلغت (٦٦.٠٧%)؛ ويرجع الباحث ذلك بأنه كلما زادت عناصر العملية الإدارية (التخطيط، التنظيم، توجيه، رقابة)، فضلاً عن اختيار العنصر البشري وتحقيق التدريب اللازم له، مع تحقيق التكنولوجيا في تطبيق العمليات الإدارية فإن ذلك يؤدي بصورة واضحة إلى زيادة قدرة مراكز الشباب على تطبيق النموذج الأوربي للتميز المؤسسي بصورة إيجابية مع ضمان تحقيق الرؤية الشاملة لنجاح العمل، وتتفق تلك النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (أسماعيل، ٢٠١٩) التي توصلت إلى ضرورة توافر التدريب والتطوير والدعم وتحسين العمل الإداري بأندية السلاح المصرية بما يضمن تحقيق التميز وفق معايير النموذج الأوربي للتميز.

**الإجابة على التساؤل الثالث والذي ينص على:**

**ما الرؤية المقترحة لتطوير الأداء المؤسسي لمراكز الشباب في ضوء النموذج الأوربي للتميز (EFQM)؟**

**أولاً: الهدف من الرؤية المقترحة:**

تهدف هذه الرؤية إلى وضع تصور مستقبلي وتقديم برنامج عملي يساعد مراكز الشباب على تطوير أدائها المؤسسي في ضوء معايير النموذج الأوربي للتميز

**ثانياً: غايات تحقيق الرؤية المقترحة:** الوصول إلى إطار مفاهيمي واضح ومحدد للجودة والتميز في الأداء المؤسسي بمراكز الشباب بالاعتماد على النموذج الأوربي (EFQM).

**ثالثاً : أسس ومبادئ الرؤية المقترحة:** العميل هو نقطة البداية في تفكير الإدارة حيث يتم تحديد النتائج المستهدفة من تحليل رغبات واهتمامات العملاء "المستفيدين"، وهو نقطة النهاية أيضاً حيث يكون مدى رضاه عن مراكز الشباب وخدماتها هو الفيصل في الحكم على الأداء المؤسسي.

**رابعاً : متطلبات تحقيق الرؤية المقترحة:** بناء إستراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية لمراكز الشباب ونظرتها المستقبلية.

**خامساً: مرتكزات الرؤية المقترحة:**

(١) إرساء المفاهيم الرئيسية للجودة اللازمة لتحقيق التميز المستدام.

(٢) تطبيق معايير النموذج الأوربي للجودة (EFQM).

(٣) الإطار العام للتقييم.

## الاستنتاجات:

في ضوء عنوان الدراسة وأهدافها، وفي حدود مجتمع وعينة الدراسة، واستنادا إلى ما تم من إجراءات ومعالجات إحصائية وتفسير للنتائج، توصل الباحث للاستنتاجات التالية:

- ١- مستوى ممارسة معايير الأداء المؤسسي التابع للنموذج الأوربي (EFQM) داخل مراكز الشباب جاءت متوسطة؛ ماعدا معيار السياسات والإستراتيجيات، ومعيار رضا العاملين "الأفراد"، جاءت ممارستها قليلة.
- ٢- ضعف مستوى الدعم المقدم للعاملين وقلة الدورات التدريبية المتخصصة.
- ٣- قلة الكوادر المؤهلة لتحقيق متطلبات التميز المؤسسي.
- ٤- ضعف البنية التحتية لبعض مراكز الشباب.

## التوصيات

- ١- ضرورة تبنى القيادات العليا بمراكز الشباب للرؤية المقترحة بهدف تطوير الأداء المؤسسي بمراكز الشباب والمعتمدة على النموذج الأوربي (EFQM).
- ٢- دراسة وتحليل النماذج الدولية الأخرى التي تتبنى تطوير الأداء المؤسسي والمرتكزة على فكرة التميز في الأداء للإستفادة منها في مراكز الشباب المختلفة بما يعزز القدرة على مواكبة التغيرات وتحقيق التنافسية المؤسسية.
- ٣- ضرورة استخدام أحدث التقنيات في مجال نظم المعلومات، سواء لتقديم الخدمات، أو تحليل المعلومات عن الأداء، وعن رضا العاملين والعملاء، وتحديثها بصفة مستمرة، لاستخدامها في مراكز اتخاذ القرار وعملية التحسين المستمر.

## قائمة المراجع

## أولاً: المراجع باللغة العربية

- ١- إبراهيم، محمد حسين (٢٠٢٠). تصور مقترح لإدارة التميز المؤسسي بالاتحاد المصري للتنس في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية: جامعة أسيوط - كلية التربية الرياضية، عدد خاص، ٢٢٤-٢٥٧.
- ٢- أحمد، عبد الله فرغلي. (٢٠٠٣). منظومة مراكز الشباب التربوية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.
- ٣- إسماعيل، أحمد جلال سليم (٢٠١٩). ممارسة معايير إدارة التميز المؤسسي بأندية السلاح المصرية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) ، مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية: جامعة أسيوط - كلية التربية الرياضية، ع٤٨، ج٣، ٣٢٠-٣٧٨.
- ٤- الأشقر، أحمد محمد عبد السلام، والهنداوي، أحمد عبد الفتاح حمدي. (٢٠١٧). تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي لكليات جامعة الأزهر في ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة "EFQM" مجلة التربية: جامعة الأزهر - كلية التربية، ع١٧٥، ج٣، ٥٢٨-٦١١.
- ٥- السلمي، على (٢٠٠٢). إدارة التميز ونماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، عمان، الأردن: دار الغريب.
- ٦- سهمود، إيهاب عبد ربه (٢٠١٣). واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأقصى، غزة.
- ٧- شحاتة، شيرين جلال (٢٠١٥). تطوير الأداء الإداري بحمامات السباحة بجمهورية مصر العربية في ضوء النموذج الأوربي للتميز EFQM، مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، المؤتمر الدولي للرياضة والصحة وعلوم الحركة، والملتقى السنوي الحادي عشر للشبكة الدولية لعلوم الرياضة والصحة بالإسكندرية، كلية التربية الرياضية ، جامعة أسيوط.
- ٨- شريط، كمال، و خلوفي، سفيان. (٢٠٢٠). دور إدارة التميز وفق نموذج EFQM في بلورة التمايز في منظمات الأعمال: دراسة حالة شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية: جامعة محمد بوضياف

- المسيلة - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مج ١٢، ع ٣٤، ٥٢٨ - ٥٤١.
- ٩- الشواء، عفت ياسر. (٢٠١٦). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز (EFQM) من وجهة نظر المعلمين وسبل تطويرها، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ١٠- عارف، عالية عبد الحميد (٢٠١٣). النموذج الأوربي للجودة كمدخل لتطوير الأداء " ماهيته وآلية التطبيق والعقبات المحتملة "، المجلة العربية للإدارة، مج (٣٣)، ع (٢)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- ١١- عبدالقادر، أحمد فاروق، الهادي، بدرية بنت خلفان. (٢٠١٨). تقييم الأنشطة الرياضية بنادي الموظفين بجامعة السلطان قابوس في ضوء النموذج الأوربي للتميز، مجلة علوم الرياضة والتربية البدنية: جامعة الملك سعود - كلية علوم الرياضة والنشاط البدني.
- ١٢- العتيبي، محمد زويد (٢٠١١). الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري. ط٢، عمان، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- ١٣- العزى، وضیحة ثانی مسفر مجبل ، محمد، فتحى أحمد عبد الحليم، و إبراهيم، محمد الأنصاري. (٢٠١٩). تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي بالكويت في ضوء النموذج الأوربي EFQM لإدارة التميز: دراسة ميدانية. مجلة الثقافة والتنمية: جمعية الثقافة من أجل التنمية، س٢٠، ع ١٤٥، ٥٠١-٥٧٢.
- ١٤- قانون تنظيم الهيئات الشبابية. (٢٠١٧). قانون رقم ٢١٨ لسنة ٢٠١٧ ديسمبر، القاهرة.
- ١٥- محمد، عزام عبدالنبي أحمد، وجابر، منار محمد (٢٠١٥). تصور مقترح لإدارة التميز بجامعة بني سويف في ضوء بعض النماذج العالمية المعاصرة. مجلة التربية: جامعة الأزهر - كلية التربية، ع ١٦٥، ج ٤، ٤٢٢ - ٥١٣.
- ١٦- المليجي، رضا إبراهيم (٢٠١٢). إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عالم الكتاب، القاهرة.
- ١٧- منصور، منصور عبد القادر محمد. (٢٠٢١). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي وفقا للنموذج الأوربي EFQM: دراسة تطبيقية على جامعات الأقصى والأزهر



بغزة. مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية: جامعة عباس لغرور خنشة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مج ٥، ع ١٤، ٥٢ - ٧٢.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

- 18- **Abu Saada, Ismail Jamal. (2013).** Applying Leadership Criterion of EFQM Excellence Model in Higher Education Institution, UCAS as a Case Stud, Unpublished Master's Thesis, Islamic University, Gaza.
- 19- **Al-Dhaafri, H., Al-Swidi, A., & Yusoff, R. Z. B. (2016).** The mediating role of TQM and organizational excellence, and the moderating effect of entrepreneurial organizational culture on the relationship between ERP and organizational performance. TQM Journal, 28(6), 991-1011.
- 20- **Bolboli, S. A., & Reicher, M. (2015).** Introducing a concept for efficient design of EFQM excellence model. TQM Journal, 27(4), 382-396.
- 21- **Kanwal, S. (2018).** Impact of performance management system on organisational performance of higher education institutions : A case study of Pakistan, Available from ProQuest Dissertations & Theses Global.
- 22- **Marcel, V. M., Wuisman, I., De Cleyn, W., Timmers, J., Panapanaan, V., & Linnanen, L. (2004).** A phase-wise development approach to business excellence: Towards an innovative, stakeholder-oriented assessment tool for organizational excellence and CSR: JBE. Journal of Business Ethics, 55(2), 83-98.

- 23- **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. [www.journalamme.org](http://www.journalamme.org).
- 24- **Pungeršek, M., Maletic, M., Maletic, D., & Meško, M. (2020)**. Leadership as a determinant of efqm excellence: Model implementation in slovenian higher education institutions. Managing Global Transitions, 18(1), 45-66,84-85.
- 25- **Sommerville, A. K. (2007)**. The Applicability of the EFQM Excellence Model Higher Education, United Kingdom: University of London University.