



Performance Development for Student Clubs in Light of Institutional Excellence Models: The United Kingdom as a Case Study

a Proposed Model

Aisha hamad ALgaidi

Leadership & Policies, College of Education, University of Jeddah, Kingdom of Saudi Arabia

تطوير الأداء المؤسسي للأندية الطلابية في ضوء نماذج التميز

المؤسسي: المملكة المتحدة أنموذجاً

نموذج مقتصر

عائشة حمد القايدى

القيادة والسياسات التربوية، كلية التربية، جامعة جدة، المملكة العربية السعودية



DOI  
<https://doi.org/10.37575/h.edu/22002>

RECEIVED  
الاستلام  
2025/01/20

Edit  
التعديل  
2025/03/11

ACCEPTED  
القبول  
2025/03/11

NO. OF PAGES  
عدد الصفحات  
23

YEAR  
سنة العدد  
2025

VOLUME  
رقم المجلد  
3

ISSUE  
رقم العدد  
13

**Abstract:**

The study aimed to build a proposed model for institutional performance development for student clubs in light of institutional excellence models: The United Kingdom as a case study by explore the level of institutional performance development for student clubs in the United Kingdom in light of institutional excellence models, as well as the obstacles and requirements associated with such development. The study population included all heads of Saudi student clubs in the United Kingdom and those responsible for their management. The sample consisted of 30 club presidents. The researcher adopted a descriptive research approach and utilized a questionnaire as the primary data collection tool. Key findings revealed that the level of institutional performance development for student clubs in the United Kingdom, based on institutional excellence models, was rated as "moderate." In contrast, the obstacles and requirements for institutional performance development in these clubs were rated as "high." The study recommended several actions, including organizing workshops and training sessions for club administrators and leaders on best practices in institutional excellence, such as quality management, change management, and modern leadership techniques, to better prepare them for emerging demands.

**Keywords:** Maximum Institutional Performance, Student Clubs, United Kingdom, Institutional Excellence Models, Proposed Model.

**الملخص:**

هدفت الدراسة إلى بناء نموذج مقتصر لتطوير الأداء المؤسسي للأندية الطلابية في ضوء نماذج التميز المؤسسي: المملكة المتحدة أنموذجاً، من خلال التعرف على مستوى تطوير الأداء المؤسسي للأندية الطلابية بالمملكة المتحدة في ضوء نماذج التميز المؤسسي، والتعرف على مستوى معوقات ومتطلبات تطوير الأداء المؤسسي للأندية الطلابية بالمملكة المتحدة في ضوء نماذج التميز المؤسسي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأندية للطلاب السعوديين المبتعثرين إلى المملكة المتحدة والقائمين على الأندية الطلابية، وعددهم (30) رئيساً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي منهجاً للدراسة، واستعان بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها جاء مستوى تطوير الأداء المؤسسي للأندية الطلابية بالمملكة المتحدة في ضوء نماذج التميز المؤسسي بدرجة استجابة (متوسطة)، بينما جاء مستوى معوقات ومتطلبات تطوير الأداء المؤسسي للأندية الطلابية بالمملكة المتحدة في ضوء نماذج التميز المؤسسي، بدرجة استجابة (عالية)، وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها: ضرورة تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية لأعضاء الإدارة والقيادة بالأندية حول أفضل ممارسات التميز المؤسسي، وإدارة الجودة، وإدارة التغيير، وأساليب القيادة الحديثة، بهدف تأهيلهم للتعامل مع المتطلبات الجديدة.

**الكلمات المفتاحية:** الأداء المؤسسي، الأندية الطلابية، المملكة المتحدة،

نماذج التميز المؤسسي، نموذج مقتصر.

## المقدمة

نحو الكمال في أداء مهامها من خلال تعزيز نقاط قوتها ومعالجة جوانب القصور ، بالإضافة إلى استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحيطة (المنادية وآخرون، 2024).

ومما سبق؛ يمكن القول أنَّ تطوير الأداء المؤسسي للأندية الطلابية يمثل عنصراً أساسياً لتعزيز تجربة الطلاب وتطوير مهاراتهم على كافة الأصعدة، وتعد الأندية الطلابية السعودية في المملكة المتحدة نموذجاً مهماً يعكس التفاعل القافي والأكاديمي بين الطلاب والبيئات المختلفة. يسعى هذا البحث إلى تقديم نموذج مقترن لتطوير الأداء المؤسسي للأندية الطلابية السعودية في المملكة المتحدة، مستنداً إلى نماذج التميز المؤسسي.

### مشكلة البحث:

تعد الأندية الطلابية السعودية جزءاً حيوياً من حياة الطلاب السعوديين في بلد الابتعاث، وتلعب دوراً مهماً في ربط الطلاب بعضهم البعض، وتعزيز الهوية الوطنية، وتوفير بيئة داعمة للنجاح الأكاديمي والاجتماعي، ورغم الأهمية الكبيرة لهذه الأندية، فإنها تواجه العديد من التحديات التي تعيق تحقيق أهدافها بالشكل الأمثل.

تعتمد الأندية الطلابية على أسس وقواعد راسخة ضمن السياسة التعليمية للمملكة، وأن أنشطتها وبرامجها تلعب دوراً محورياً في تحقيق الأهداف التعليمية والاجتماعية التي تسعى إليها وزارة التعليم، وأوضحت دراسة الثبيتي (2017) وجود جوانب ضعف في أداء الأندية الطلابية السعودية في بريطانيا، يُعزى بعضها إلى أن إدارة هذه الأندية تقع على عاتق مجموعة من الطلاب المتطوعين غير المتخصصين في الإدارة أو القيادة؛ مما يؤثر على كفاءة وفعالية أنشطتها، لذا يوصى بضرورة تكثيف الجهود البحثية للاهتمام بهذه الأندية والاستفادة من

يشهد العالم الحديث تحولات سريعة في مختلف المجالات الحياتية؛ مما فرض تأثيراً مباشراً على فئة الطلاب الجامعيين، الذين أصبحوا عرضة لتأثيرات متعددة من التيارات الفكرية والثقافية التي تستهدف قيمهم وسلوكياتهم، ويُعد برنامج خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبد العزيز - حفظه الله - لابتعاث من أهم الاستراتيجيات المسؤولة عن بناء وصقل الطالب السعودي، فهي بمثابة المحرك الأساسي وتضطلع بمسؤوليات بناء القدرات البشرية وتطوير المهارات الفردية والجامعية.

تعد الأندية الطلابية نوعاً من المنظمات الرسمية التي تتبع الملحقيات الثقافية في دول الابتعاث، حيث تتشكل بناءً على اهتمامات و هوايات الطلاب، وتعتبر بمثابة منصة مهمة تتيح لهم الفرصة لاتخاذ القرارات والمشاركة في أنشطة تعزز استقلاليتهم وتعلّمهم الذاتي، وتساهم في التأثير على تجربة التعلم وحياة الطالب الجامعية بشكل إيجابي (Fu et al., 2024).

في هذا السياق؛ أصبحت مفاهيم تطوير الأداء وتحقيق التميز المؤسسي من الضروريات الملحة لتعزيز الفعالية والكفاءة في مختلف القطاعات، بما في ذلك المؤسسات التعليمية ومكوناتها المختلفة، فقد أشار "كيراز واسكي" (Kiraz & Eski, 2019) إلى أن تطوير أداء الأندية الطلابية يتم من خلال الاهتمام بالعديد من الجوانب من ضمنها جذب الرعاة والممولين للمشاركة في الأنشطة من أجل الحصول على الدعم المالي والمادي.

وتعتبر نماذج التميز المؤسسي أطراً علمية ومنهجية تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي عبر تقديم معايير ومبادئ واضحة تسهم في تحديد نقاط القوة والضعف، مما يوجه الجهد نحو التحسين المستمر، يُشير التميز المؤسسي إلى قدرة المؤسسات على التفوق الدائم والسعدي

1. ما مستوى تطوير الأداء المؤسسي لأندية الطالبة بالمملكة المتحدة في ضوء نماذج التميز المؤسسي؟
2. ما معوقات تطوير الأداء المؤسسي لأندية الطالبة بالمملكة المتحدة في ضوء نماذج التميز المؤسسي؟
3. ما متطلبات تطوير الأداء المؤسسي لأندية الطالبة بالمملكة المتحدة في ضوء نماذج التميز المؤسسي؟

#### **أهمية البحث:**

##### **الأهمية النظرية:**

- تبرز أهمية البحث من خلال تسلیطه الضوء على الأندية الطلابية التي تعد جزءاً أساسياً من حياة الطالب الأكademية والاجتماعية.
- التركيز على موضوع تطوير الأداء المؤسسي لأندية الطالبة، من خلال توفير إطار عمل محكم يزيد من رضا العملاء ويحقق أهداف الأندية بشكل أكثر كفاءة.
- دراسة نماذج التميز المؤسسي في سياق الأندية الطلابية مما يقدم فهماً أعمق للطرق التي يمكن أن تسهم في تحقيق التميز المؤسسي في بيئة تعليمية متعددة.

- إثراء المكتبات العربية والمكتبة السعودية ببحث جديد يعزز من قاعدة المعرفة الأكademية ويدعم الباحثين والطلاب في مجال الإدارة التعليمية والتنظيم الطلابي.

##### **الأهمية التطبيقية:**

- قد يسهم البحث في وضع نموذج مقترن يمكن تطبيقه عملياً لتطوير وتحسين الأداء المؤسسي لأندية الطالبة السعودية في المملكة المتحدة، استناداً إلى معايير التميز المؤسسي.

التجارب الناجحة لتعيمها وتطوير الأداء المؤسسي لأندية الطالبة.

وأشار الفارح (2020) إلى بعض التحديات الأخرى التي تواجه الطالب السعوديين المبتعثين، منها تعقيد الإجراءات الإدارية في الملحقية الثقافية، وتطبيق بعض الأنظمة واللوائح التي تعوق سير معاملاتهم الأكademية، وضعف التوجيه والإرشاد من المشرفين الدراسيين عند مواجهة المشاكل المختلفة.

ومع هذه التحديات، تولي المملكة العربية السعودية التعليم وبرامج الابتعاث أهمية كبيرة ضمن رؤيتها 2030، حيث تسعى لتعزيز القيم الإيجابية وتنمية المهارات القيادية لدى الطلاب، بالإضافة إلى دعم الأندية الطلابية بما يسهم في صقل شخصية الطلاب وتطوير قدراتهم القيادية (العريفي والخلوي، 2024). وقد أكد آل مقبل (2022) على الجهود المستمرة التي تبذلها المملكة لدعم طلابها في المملكة المتحدة، بهدف تهيئتهم لتحقيق التنمية والتكيف مع الأوضاع الحالية، ومعالجة الصعوبات التي تعوق تواصلهم واندماجهم مع المجتمعات الأخرى.

في ضوء هذه المعطيات، تتمثل مشكلة الدراسة في ضرورة تطوير الأداء المؤسسي لأندية الطالبة السعودية في بريطانيا من خلال اعتماد نماذج التميز المؤسسي، لضمان تحقيق الأهداف التعليمية والاجتماعية وتعزيز كفاءة وفعالية هذه الأندية بما يتواافق مع تطلعات المملكة ورؤيتها.

#### **أسئلة البحث:**

- يتعدد السؤال الرئيس لمشكلة الدراسة فيما يلي:
- . ما النموذج المقترن لتطوير الأداء المؤسسي لأندية الطالبة في ضوء نماذج التميز المؤسسي؟
  - ويتقرن من السؤال الرئيس التساؤلات التالية:

ويُعرف تطوير الأداء المؤسسي إجرائياً بأنه الجهد المنظمة التي تبذلها الأندية الطلابية السعودية بالمملكة المتحدة لتحسين فعالية وكفاءة الأنشطة والخدمات المقدمة.

- **الأندية الطلابية:** عرف "سوليك وآخرون" (Celic et al., 2016) الأندية الطلابية على أنها "تنظيمات تضم مجموعات مستقلة من الطلاب بهدف تعزيز تعلمهم الشخصي حول موضوع أو مجال معين، غالباً ما تكون الأندية إما ذاتية التنظيم يقودها الطلاب بأنفسهم، أو يتم رعايتها وقيادتها من قبل منظمات خارجية" (p. 189)

وتعُرف الأندية الطلابية إجرائياً المنظمات الرسمية تشرف عليها الملحقيات الثقافية السعودية التي يتواجد بها الطلاب السعوديون في المملكة المتحدة، حيث يشارك فيها الطلاب بشكل طوعي لتنظيم وتنفيذ مجموعة متنوعة من الأنشطة الثقافية والاجتماعية والعلمية.

- **التميز المؤسسي:** عرف "برناوي" (Barnawi, 2020) التميز المؤسسي على أنها "الجهود المستمرة لإنشاء إطار داخلي من المعايير والعمليات الإدارية بهدف جذب وتحفيز الموظفين لتقديم منتجات وخدمات تلبي متطلبات العملاء وتتفوق مستويات الأداء التنظيمي والتميز في تحقيق الأهداف وتلبية الاحتياجات والتوقعات" (P. 2918)

ويُعرف التميز المؤسسي إجرائياً بأنه القدرة على تحقيق أداء متوفّق ومستدام من خلال تطبيق معايير ومبادئ معترف بها لتحسين الجودة والإدارة في المؤسسات، مثل نموذج التميز المؤسسي الأوروبي (EFQM)، ونموذج مالكوم بالدریج، ومنهجية کایزن.

- يمكن أن توفر نتائج البحث أدوات وإجراءات تنفيذية تساعد إدارات الأندية الطلابية على تطبيق ممارسات التميز المؤسسي.

- يمكن الاستفادة من نتائج البحث في وضع آليات عملية لدعم الأندية الطلابية، من خلال تطوير خطط تنفيذية وبرامج تدريبية ترفع من جودة الأنشطة والخدمات المقدمة للطلبة.

- تقديم توصيات قابلة للتطبيق يمكن أن توجه السياسات الخاصة بدعم الأندية الطلابية، مما يساهم في تحسين مستوى الدعم المقدم من المؤسسات التعليمية والجهات ذات الصلة.

### **أهداف البحث:**

يهدف البحث إلى الآتي:

1. التعرف على مستوى تطوير الأداء المؤسسي للأندية الطلابية بالمملكة المتحدة في ضوء نماذج التميز المؤسسي.

2. الكشف عن معوقات تطوير الأداء المؤسسي للأندية الطلابية بالمملكة المتحدة في ضوء نماذج التميز المؤسسي.

3. التعرف على متطلبات تطوير الأداء المؤسسي للأندية الطلابية بالمملكة المتحدة في ضوء نماذج التميز المؤسسي.

4. وضع نموذج مقترن لتطوير الأداء المؤسسي للأندية الطلابية في ضوء نماذج التميز المؤسسي.

### **مصطلحات البحث:**

- **تطوير الأداء المؤسسي:** عرفه معرض وآخرون (2021) بأنه "التغيرات التي تحدث داخل أي نظام مؤسسي من أجل تحسين التفاعل به والتأقلم مع المتغيرات الواردة في المجتمع، مما يدعم قدرة الأفراد على إتمام وظائفهم داخل المؤسسة بصورة متكاملة". (ص. 112)

الثبيتي (2017) مفهوم الأندية الطلابية أنها: "مجموعات طلابية تقام فيها مجموعة من الأنشطة والبرامج المنوعة"(ص.159). وعليه تُعرف الأندية الطلابية بأنها: مجموعات طلابية طوعية تهدف إلى تمكين الطلاب من المشاركة في أنشطة متنوعة تشمل المجالات التعليمية، الاجتماعية، الثقافية، الرياضية، الفنية، وتعمل على تطوير مهاراتهم الشخصية والاجتماعية في بيئة خارج المنهج الدراسي.

#### **مفهوم تطوير الأداء المؤسسي**

يعد الأداء المؤسسي مقاييساً حيوياً لفاعلية المؤسسات في تحقيق أهدافها وتتنفيذ استراتيجياتها بشكل منظم وفعال، لذا فقد عرف حسانين (2018) المقصود بتطوير الأداء المؤسسي بأنه: "الناظرة الشاملة لما تقوم به المنظمة في تنفيذ خطتها الاستراتيجية" (ص.140).

وعليه يُعرف الأداء المؤسسي بأنه عملية شاملة تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تنفيذ استراتيجياتها بكفاءة وفعالية، مع تحسين بيئة العمل واستخدام الموارد المتاحة لتحقيق التميز المؤسسي.

#### **مفهوم التميز المؤسسي**

في ظل التنافس المتزايد بين المؤسسات؛ أصبح من الضروري تبني أساليب واستراتيجيات متقدمة تهدف إلى تحسين الأداء وتعزيز القدرة التكيفية مع التغيرات المستمرة؛ لذا فقد عرف أبوسعدة (2021) المقصود بالتميز المؤسسي أنه: "مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تقوم بها المؤسسة بهدف رفع مستوى الأداء"(ص.42).

وبناءً على العرض السابق؛ فإن التميز المؤسسي هو عملية مستمرة لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف من خلال تطوير المعايير الداخلية، وتحفيز الابتكار، وتقديم نتائج متميزة تتفوق على المنافسين وتلبى توقعات العملاء.

#### **حدود البحث:**

- **الحدود الموضوعية:** يتحدد نطاق البحث بشكل أساسي حول تطوير الأداء المؤسسي للأندية الطلابية السعودية في المملكة المتحدة في ضوء استخدام نماذج التميز المؤسسي.
- **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على الأندية الطلابية السعودية في المملكة المتحدة.
- **الحدود البشرية:** ركزت الدراسة على الطلاب السعوديين المبتعثرين إلى المملكة المتحدة والقائمين على الأندية الطلابية.
- **الحدود الزمنية:** تم إجراء البحث خلال العام الدراسي 2024م.

#### **الإطار النظري:**

#### **مقدمة**

تعتبر الأندية الطلابية من الركائز الأساسية في تعزيز المشاركة الطلابية وتطوير مهارات القيادة والعمل الجماعي، ومع تزايد التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية؛ أصبح من الضروري تحسين الأداء المؤسسي للأندية الطلابية.

كما تساعد الأندية الطلابية في تنمية المهارات الشخصية والمعرفية والاجتماعية، مما يدعم الإنجازات الأكاديمية والمهنية للطلاب؛ حيث تعزز التفاعل بينهم وتسهم في تطوير تعلمهم وتطورهم الشخصي (Kuzu, 2021).

وعليه يمكن القول إن الأندية الطلابية تعتبر من الركائز الأساسية في تعزيز المشاركة الطلابية وتطوير المهارات القيادية والاجتماعية، مما يجعل تحسين أدائها المؤسسي أمراً ضرورياً لمواكبة التحديات الحديثة.

#### **مفهوم الأندية الطلابية**

تعد الأندية الطلابية بيئة حيوية تسهم في تعزيز مشاركة الطلاب وتنمية مهاراتهم القيادية والاجتماعية من خلال الأنشطة والبرامج التي يتم تقديمها وعليه فقد عرف

## نماذج التميز المؤسسي

إنَّ أساليب التميز المؤسسي تُحسن أداء المؤسسات عبر استراتيجيات ترتكز على الاستدامة، الابتكار، وتكامل الموارد لتحقيق نتائج متميزة ومستدامة.

كما ذكر حجازي (2024) أن التطور الدولي أدى إلى ظهور جوائز عالمية تعتمد نماذج محددة للجودة، وتهدف إلى تقييم جهود المؤسسات في تحقيق الجودة الشاملة، وتتفق هذه النماذج في تشجيع تحسين السلع والخدمات لكنها تختلف في تركيزها على العمليات، المتلقى، العميل، أو الأنظمة المطبقة، ويوجد العديد من النماذج وهي:

### نموذج التميز المؤسسي الأوروبي

يعرف نموذج التميز الأوروبي (EFQM) للتميز المؤسسي بأنه إطار عمل معترف به عالمياً يدعم المنظمات في إدارة التغيير وكذلك تحسين الأداء، وهي منظمة تربط الكيانات المهتمة ببناء قيمة دائمة واحترام المبادئ الأخلاقية لإدارة الأعمال؛ ووفقاً للنموذج الأوروبي للتميز المؤسسي يمكن تمثيل التميز المؤسسي في ثلاثة أبعاد رئيسية، وهي التوجه والتتنفيذ والنتائج (Abdel Hamid, 2024).

### نموذج مالكوم بالدريج للتميز المؤسسي

يعد نموذج مالكوم بالدريج أول نموذج شامل لقياس الجودة في المؤسسات التعليمية؛ حيث يحدد نقاط القوة والضعف وفقاً لمعاييره السبعة، ويهدف النموذج إلى تحقيق التميز المؤسسي وتعزيز تبادل المعرفة بين المؤسسات الرائدة، ويركز على القيادة، التخطيط الاستراتيجي، العملاء، الموارد البشرية، إدارة العمليات، ونتائج الأعمال (Younes et al, 2023).

### منهجية كايزن

تعتمد منهجية كايزن على العنصر البشري كمحرك للإبداع والتحسين، والبيئة التنظيمية كداعمة رئيسية لدعم

التطوير، كما تتطلب تطبيق الأفكار والمبادرات بفعالية لتحويلها إلى واقع ملموس يحقق التميز المؤسسي، ويُعتبر الركن التكنولوجي والهيكلية أحد هذه الأركان الأساسية (أحمد، 2019).

واستخلاصاً لما سبق؛ فإن نماذج التميز المؤسسي تعد أدوات أساسية لتحسين الأداء؛ حيث تحدد معايير الجودة لتحقيق نتائج مستدامة، وتشمل نموذج التميز الأوروبي الذي يركز على التوجه والت التنفيذ والنتائج، ونموذج مالكوم الذي يقيم الأداء بمعايير شاملة، ومنهجية كايزن التي تعتمد على التحسين المستمر ومشاركة العاملين.

### أبعاد التميز المؤسسي

تُعد أبعاد التميز المؤسسي من العوامل الرئيسية التي تعزز من تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الأهداف المؤسسية بشكل فعال، فهي تتضمن مجموعة من العوامل والاعتبارات التي تسهم في تعزيز الكفاءة والجودة، وترتكز على استراتيجيات مبتكرة تضمن استدامة النجاح والتطور المؤسسي.

- **البعد التنظيمي للأداء التنظيمي** هو استراتيجيات المؤسسة في تنظيم أنشطتها وقياس فعاليتها، ويرتبط بالهيكل التنظيمي مما يسهم في تطوير الأداء المؤسسي (الخطيب، 2016، ص. 338)، ويكون البعد التنظيمي للأداء من ثلاثة مؤشرات وهما الإنتاجية، والابتكار، والجودة (Boubakary et al, 2021).

- **البعد الاجتماعي** البعد الاجتماعي في المؤسسة يعكس طبيعة العلاقات والتفاعلات بين الأفراد، و يؤثر مستوى رضاهم وولائهم على الأداء العام للمؤسسة (عید، 2022).

والبعد الاجتماعي أساس التنمية، حيث توجه القيم والمفاهيم السلوك نحو العمل والإنتاج، وتتطلب إدارته

تطوير الأداء المؤسسي للأندية الطلابية في ضوء نماذج التميز المؤسسي الانضمام، ضيق الوقت، ضعف التأهيل القيادي، قلة الميزانية، ونقص البرامج التربوية مما يؤثر على تحقيق أهدافها.

#### الدراسات السابقة:

أولاً: دراسات تناولت الأداء المؤسسي للأندية الطلابية (Chandler, 2024) هدفت دراسة "تشاندلر" (Chandler, 2024) بعنوان: "استكشاف النوادي الطلابية: تأثير الهيكل التنظيمي على الأداء التناصفي" إلى الكشف عن تأثير الهيكل التنظيمي ومشاركة الخريجين في العمليات الإدارية على أداء النادي الطلابي فورميولا ستودنوت، بينما اشتغلت عينة الدراسة على (4) من قادة وأعضاء النوادي الطلابية في المملكة المتحدة، وقد تبنت الدراسة منهج دراسة الحالة باستخدام الأساليب الكمية والنوعية، كما استعانت بالمقابلات والملاحظة كأدوات للدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: وجود تأثير إيجابي للهيكل الإداري الأفقي على تحسين أداء النادي الطلابية مقارنة بالهيكل الطولية، ووجود تأثير إيجابي للهيكل الإدارية القائمة على اشراك الخريجين في تعزيز الأداء التناصفي للنوادي الطلابية، حيث أدت الخبرة التي امتلكها الخريجين في نقل المعرفة الضمنية بشكل أفضل للأعضاء الجدد مما أثر إيجابياً على اتخاذ القرارات وتحسين الأداء.

هدفت دراسة الخزانة وأخواز شيده (2022) بعنوان "تقييم الأداء المؤسسي لوزارة الشباب الأردنية- نظرة تقييمية لمدراء المراكز الشبابية" إلى التعرف على معايير الأداء المؤسسي لمراكز وزارة الشباب، واشتملت عينة الدراسة على (112) مديرًا للمراكز الشبابية في الأردن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استعانت بالاستبانة كأدلة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود درجة متوسطة لمعايير الأداء المؤسسي لمركز وزارة الشباب، وقد جاءت المعايير

رقابة لتحقيق العدالة وتلبية الاحتياجات (Khouj, 2020).

- بعد الاقتصادي يعكس البعد الاقتصادي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المالية والإنتاجية بكفاءة، من خلال تحسين الموارد، وزيادة الإنتاجية، وتخفيض التكاليف لضمان ربحية مستدامة (والبي وبوريش، 2023)، فالبعد الاقتصادي للأداء هو الذي يتم قياسه باستخدام أربعة بنود وهم الربحية، ونمو المبيعات، وحصة السوق، وولاء العملاء (Boubakary et al, 2021, P. 12).

وعليه تشمل أبعاد التميز المؤسسي التنظيمي والاجتماعي والاقتصادي؛ حيث ينظم البعد التنظيمي الأنشطة وفق معايير الإنتاجية والابتكار، ويعمل على تأثير البعد الاجتماعي على الأداء عبر العلاقات ورضا الأفراد بينما يركز البعد الاقتصادي على تحقيق الأهداف المالية من خلال تحسين الموارد وزيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف.

**معوقات تطوير الأداء المؤسسي للأندية الطلابية**  
تتمثل معوقات تطوير الأداء المؤسسي للأندية الطلابية في خبرة القيادة، والرتبة الأكاديمية للمديرين، والسياسات والإجراءات المطبقة، وتكوين مجتمع التعلم المهني، وضمان الإدارة المالية والمساءلة الفعالة (Shibru et al, 2017).

ومن أهم التحديات التي تعيق تفعيل دور عمادة شؤون الطلاب في تعزيز المهارات القيادية لدى قائدات الأندية الطلابية التي ذكرها العريفي (2019) تتمثل في تعزيز المهارات القيادية لقائدات الأندية في: عدم تأهيلهن لإدارة الضغوط، تراجع الميزانية، غياب البرامج التربوية، ضعف التركيز على العمل الجماعي، وقلة الاجتماعات المنتظمة.

وما سبق فإن الأندية الطلابية تواجه تحديات تعيق تطويرها منها نقص المحفزات، الطابع الوعظي، صعوبة

النتائج من أهمها: تضمنت الأندية الطلابية العديد من المجالات وهم الأندية المهنية والأكاديمية، والنادي التي تهتم بالثقافة والفنون، والتنمية النفسية والاجتماعية، والصحة والرياضة، وقد واجه الطلاب صعوبات تتعلق بقدرتهم على الانخراط في الأندية الطلابية بسبب نقص مصادر وسائل الوصول إلى المعلومات التي تتعلق بالأندية الطلابية.

ثانياً: دراسات تناولت التميز المؤسسي للأندية الطلابية هدفت دراسة السيابي (2023) بعنوان "التميز المؤسسي الأوروبي EFQM وعلاقته ببطاقة الأداء المتوازن في تطوير الأداء المؤسسي" إلى الكشف عن العلاقة بين التميز المؤسسي الأوروبي وبطاقة الأداء المتوازن ودورهما في تطوير الأداء المؤسسي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المقارن القائم على وصف وتحليل العلاقة بين التميز المؤسسي الأوروبي وبطاقة الأداء المتوازن في تطوير الأداء المؤسسي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التكامل بين التميز المؤسسي وبطاقة الأداء المتوازن يسهمان بشكل فعال في تطوير الأداء المؤسسي، إذ يوفر التميز المؤسسي الأوروبي إطاراً شاملاً لتقييم أداء المؤسسة وتحفيز عمليات التحسين المستمر، بينما توفر بطاقة الأداء المتوازن قياس الأداء من خلال مؤشرات مرتبطة بالأهداف الاستراتيجية، لذا يعد الترابط بين التميز المؤسسي الأوروبي وبطاقة الأداء المتوازن استراتيجية مبتكرة لتحقيق التوازن بين الأبعاد المالية وغير المالية لأداء المؤسسة.

هدفت دراسة "تافالاي وآخرون" (Tavallaei et al., 2021) بعنوان: "فحص تأثير إدارة المعرفة على الأداء الاستراتيجي والتشغيلي للمنظمات من خلال تطبيق نموذج التميز التنظيمي الأوروبي 2020" إلى الكشف عن تأثير تطبيق نموذج التميز التنظيمي الأوروبي على

متمثلة في الآتي: (معيار التعاون والاتصال، ومعيار الخطط الخاصة بالوزارة، ومعيار الموارد البشرية والمالية، والإمكانات والبنية التحتية، والتقييم).

هدفت دراسة فرج (2022) بعنوان "تطوير الأداء المؤسسي لمراكز الشباب في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)" إلى التعرف على مستوى الأداء المؤسسي لمراكز الشباب في ضوء النموذج الأوروبي للتميز؛ والتعرف على المعوقات التي تواجه مراكز الشباب لتحقيق التميز المؤسسي، واشتملت عينة الدراسة على (300) عامل في مراكز الشباب بمحافظة أسيوط في جمهورية مصر العربية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استعانت بالاستبيان كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى ممارسة معايير الأداء المؤسسي (القيادة، والشركات والموارد، وأداء العمليات، وإدارة الموارد البشرية، والمستويين، وخدمة الفرد، والأداء داخل المركز) لمراكز الشباب في ضوء النموذج الأوروبي للتميز جاءت بدرجة متوسطة، فيما عدا معيار السياسات والاستراتيجيات، ومعيار رضا العاملين فقد جاءوا بدرجة قليلة، تمثلت المعوقات التي تواجه مراكز الشباب لتحقيق التميز المؤسسي في: (المعوقات التنظيمية، والمعوقات البشرية، والمعوقات المالية، والمعوقات التكنولوجية).

هدفت دراسة "كوزو" (Kuzu, 2021) بعنوان: "الأندية الطلابية في الجامعات: تحليل المحتوى حول التنوع" إلى تحليل التنوع في مجالات الأندية الطلابية وتأثير ذلك على الطلاب في الجامعات التركية، وقد تبنت الدراسة منهج دراسة الحالة التحليلية القائم على تحليل المحتوى في الوثائق التي تم الحصول عليها الأندية الطلابية في 207 من الجامعات التركية وقد تم نشر تلك الوثائق خلال 175 موقعًا إلكترونيًا لهذه الجامعات، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من

تطوير الأداء المؤسسي للأندية الطلابية في ضوء نماذج التميز المؤسسي  
مهارات القيادة للمساهمة في دعم ثقافة التميز المؤسسي  
وتعزيز التفاعل الإيجابي بين القادة والموظفين.

**Nenadál et al., 2018** هدفت دراسة "تيناندال وأخرون" ( )  
عنوان: "التميز المؤسسي: تطبيق المناهج  
والنماذج في المنظمات التشيكية" إلى تحليل الفوائد  
والتحديات المتعلقة بالتطبيق العملي لنماذج التميز  
المؤسسي في المنظمات التشيكية، وقد تبنت الدراسة  
المنهج الكمي التحليلي القائم على تحليل البيانات التي  
تم الحصول عليها من بيانات (321) منظمة تشيكية  
طبقت نموذج التميز المؤسسي الأوروبي، وقد توصلت  
هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: وجود  
العديد من نماذج التميز المؤسسي مثل نموذج ديمينج  
ومالكوم بالدرج الوطني للجودة ونموذج التميز الأوروبي  
ونموذج كانجي، وتهدف نماذج التميز المؤسسي إلى  
تطوير الأداء التنظيمي، وتلبية متطلبات جميع العملاء  
وتحسين مستويات الابتكار وتحسين الأداء المالي، كما  
تبين أن موظفي المنظمات المختلفة يواجهوا صعوبة في  
تنفيذ نماذج التميز بسبب عدم فهم المعايير المدرجة في  
نماذج التميز.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

بالنظر إلى الدراسات السابقة نجد أن العديد من الدراسات  
السابقة تشابهت مع الدراسة الحالية في تناولها الأداء  
المؤسسي للأندية الطلابية، مثل: دراسة "تشاندلر"  
(Chandler, 2024)، ودراسة الخزاعله وأخواهشيده  
(2022)، والعديد من الدراسات السابقة تشابهت مع  
الدراسة الحالية في تناولها التميز المؤسسي، مثل: دراسة  
السيابي (2023)، ودراسة "تفالاي وأخرون"  
(Tavallaei et al., 2021)، وقد اتفقت الدراسات  
العديد من الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في  
استخدام المنهج الوصفي المحسّي، مثل: دراسة فرج  
(2022)، ودراسة الخزاعلة وأخواهشيده (2022)، كما

الأداء الاستراتيجي والتشغيلي من خلال مشاركة المعرفة  
في المنظمات الخدمية الموجودة في إيران، بينما اشتغلت  
عينة الدراسة على (67) من الخبراء العاملين في 90  
مؤسسة تابعة للمقر التنفيذي لمنظمة الإمام الخميني ،  
وقد تبنت الدراسة المنهج النوعي، كما استعانت  
بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى  
العديد من النتائج من أهمها: وجود تأثير إيجابي لتطبيق  
نموذج التميز التنظيمي الأوروبي على تحسين الأداء  
الاستراتيجي لتحقيق الأهداف طويلة الأمد والأداء  
التشغيلي الذي يهتم بالكفاءة في الأداء التنظيمي، حيث  
اعتمد نموذج التميز المؤسسي الأوروبي على تحسين  
إدارة المعرفة في المنظمات وتحسين الأداء التنظيمي.

**هدفت دراسة عبد البصير (2021)** عنوان "العلاقة بين  
معايير نموذج التميز المؤسسي والأداء بالمؤسسات  
الحكومية وأثر ذلك على معدلات التنمية المستدامة:  
دراسة تطبيقية" إلى الكشف عن أثر دال إحصائياً  
للتميز المؤسسي على كل من تطوير الأداء المؤسسي  
والتنمية المستدامة، وقد تكون مجتمع الدراسة من  
العاملين بوزارة الأوقاف المصرية، واشتغلت عينة الدراسة  
على (288) عاملًا في مصر، واستخدمت الدراسة  
المنهج الوصفي التحليلي، كما استعانت بالاستبانة كأداة  
للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي  
 DAL إحصائياً للتميز المؤسسي بأبعاده (بعد القيادة، وبعد  
 التركيز على المتعاملين، وبعد الخدمات وقنوات تقديمها،  
 وبعد تجربة المتعامل، وبعد كفاءة الخدمة والابتكار، وبعد  
 تمكين الموارد البشرية، وبعد التكنولوجيا المتكاملة) على  
 أبعاد تطوير الأداء المؤسسي (بعد الاعتمادية، وبعد  
 ملموسية الخدمة، وبعد الاستجابة، وبعد الثقة، وبعد  
 التعاطف)؛ وجود أثر إيجابي DAL إحصائياً للتميز  
 المؤسسي على التنمية المستدامة، وأوصت الدراسة  
 بضرورة الاستفادة من نموذج التميز المؤسسي وتطوير

النسبة المئوية	التكرارات	العمر
%23.3	7	أقل من 30 سنة
%43.4	13	40 - 30 سنة
%33.3	10	40 سنة فأكثر
<b>%100</b>	<b>30</b>	<b>المجموع</b>

يتبيّن من الجدول رقم (1) أن أكبر نسبة حصل عليها أفراد الدراسة حسب العمر هي (43.4%) وهي الخاصة بـ (30 - 40 سنة)، ويليها أقل نسبة (23.3%) وهي الخاصة بـ (أقل من 30 سنة).

#### رابعاً: أداة البحث:

قامت الباحثة بمراجعة أهداف البحث التي هدفت للكشف عن تطوير الأداء المؤسسي للأندية الطلابية بالمملكة المتحدة في ضوء نماذج التميز المؤسسي، وبعد الاطلاع على الأدب النظري ومراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وجد أن الوسيلة الأكثر ملاءمة لجمع البيانات هي (الاستبانة)، وقد قامت الباحثة بالاستفادة من الأدب النظري والدراسات السابقة في بناء الاستبانة وصياغة عبارتها حيث تم تحديد المحاور والأبعاد الرئيسية التي شملتها الاستبانة، كما تم تحديد العبارات التي تقع تحت كل بعد من الأبعاد، وجاءت الاستبانة على النحو التالي:

#### وصف أداة البحث (الاستبانة):

لقد احتوت الاستبانة في صورتها النهائية على جزئين رئيسيين هما:

- **الجزء الأول:** عبارة عن بيانات أولية عن أفراد الدراسة تتمثل في المعلومات الديموغرافية وتشتمل على (النوع، العمر).

- **الجزء الثاني:** ويكون من محاور الاستبانة، المكونة من محورين رئيسيين وهم:

- **المحور الأول:** مستوى تطوير الأداء المؤسسي للأندية الطلابية بالمملكة المتحدة في ضوء نماذج التميز المؤسسي، ويكون من العبارات رقم (1)

اتفاقت بعض الدراسات العربية وكذلك الأجنبية في الاستعانة بالاستبانة كأداة للدراسة، مثل: دراسة الخزاعل وأخوازشيد (2022)، ودراسة فرج (2022)، ودراسة "تافالاي وآخرون" (Tavallaei et al., 2021)، واشتمالهم على القيادات كعينة للدراسة، مثل: دراسة تشاندلر (Chandler, 2024)، واتفاقت بعض الدراسات العربية في اشتتمالها على العاملين كعينة للدراسة، مثل: دراسة فرج (2022)، ودراسة عبد البصير (2021)، كما تميزت الدراسة الحالية بأنها الدراسة الوحيدة في حدود علم الباحثة التي تناولت تطوير الأداء المؤسسي للأندية الطلابية بالمملكة المتحدة في ضوء نماذج التميز المؤسسي، وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في بلورة مشكلة الدراسة وإطارها النظري وتصميم أداة الدراسة ومناقشة نتائجها.

#### إجراءات البحث الميدانية:

- **أولاً: منهج البحث:** اعتمد البحث على المنهج الوصفي بمدخله المسحي الذي عرفه درويش (2018) بأنه "دراسة عامة لظاهرة موجودة في جماعة ما، وفي مكان معين وفي الوقت الحاضر، وهو طريقة من التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لمشكلة اجتماعية".

- **ثانياً: مجتمع البحث:** يتكون مجتمع البحث من جميع رؤساء الأندية للطلاب السعوديين المبتعثين إلى المملكة المتحدة والقائمين على الأندية الطلابية، وعدهم (30) مفردة لكامل مجتمع البحث.

**ثالثاً: خصائص مجتمع البحث:**  
يوضح جدول (1) توزيع أفراد الدراسة حسب خصائصها:  
**جدول (1) توزيع أفراد الدراسة حسب خصائصها**

من (32) عبارة موزعين على ثلاث محاور، وقد تم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك بالتطبيق على عينة استطلاعية بلغت (10) مفردة، حيث تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحسب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة بالدرجة الكلية للبعد الذي تتنمي إليه العبارة في الاستبانة حيث جاءت بقيم مرتفعة وقد تراوحت في المحور الأول (\* .790\*\* - .985\*\*)، وترأواحت في المحور الثاني بين (\* .867\*\* - .996.) ، بينما تراوحت في المحور الثالث بين (\* .893\*\* - .992.) وجاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وتم التحقق من الصدق البنائي العام لمحاور الاستبانة من خلال إيجاد معاملات ارتباط المحاور بالدرجة الكلية للاستبانة، كما تم حساب معاملات الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، حيث بلغت معاملات ثبات ألفا كرونباخ للمحور الأول بين (.966-.975)، بينما بلغت معاملات ثبات ألفا كرونباخ في المحور الثاني بين (.979-.984)، وبلغت معاملات ثبات المحور الثالث بين (.984-.989)، وتشير قيم معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

#### **خامساً: الأساليب الإحصائية:**

استخدمت الباحثة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) واستخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، معامل ارتباط بيرسون، ألفا كرونباخ، معادلة المدى حيث تم تحديد درجة الاستجابة بحيث يعطي الدرجة منخفضة جداً (1)، منخفضة (2)، متوسطة (3)، عالية (4)، عالية جداً (5)، ويتم تحديد درجة التحقق لكل بعد بناء على:

- وحتى العبارة رقم (15)، ويُقسم إلى (3) أبعاد على النحو التالي:
- **البعد الأول: التنظيمي للأداء**، ويكون من العبارة رقم (1) إلى العبارة رقم (5).
  - **البعد الثاني: الاجتماعي**، ويكون من العبارة رقم (6) إلى العبارة رقم (10).
  - **البعد الثالث: الاقتصادي**، ويكون من العبارة رقم (11) إلى العبارة رقم (15).
  - **المحور الثاني: معوقات تطوير الأداء المؤسسي للأندية الطلابية بالمملكة المتحدة في ضوء نماذج التميز المؤسسي**، ويكون من العبارة رقم (16) وحتى العبارة رقم (24).
  - **المحور الثاني: متطلبات تطوير الأداء المؤسسي للأندية الطلابية بالمملكة المتحدة في ضوء نماذج التميز المؤسسي**، ويكون من العبارة رقم (25) وحتى العبارة رقم (32).
- ولقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (أوفق بشدة، أوفق، أوفق إلى حد ما، لا أوفق، لا أوفق بشدة) لتصحيح أدلة البحث حيث تعطي الاستجابة لا أوفق بشدة (1)، لا أوفق (2)، أوفق إلى حد ما (3)، أوفق (4)، أوفق بشدة (5).

#### **صدق الأداة وثباتها:**

قامت الباحثة ببناء استبانة تطوير الأداء المؤسسي للأندية الطلابية في ضوء نماذج التميز المؤسسي، وقد تم التأكد من صدقها وثباتها بالعديد من الطرق مثل صدق المحكمين حيث تم عرض الاستبانة على محكمين، للحكم على الصياغة اللغوية ووضوحها ومدى انتقاء العبارات للاستبانة، حيث تم حذف بعض العبارات مع تعديل الصياغة اللغوية لمعظمها وذلك فيما اتفق عليه أكثر من (80%) من السادة المحكمين، وبذلك أصبحت الاستبانة في شكلها النهائي بعد التحكيم مكونة

3	متوسطة	1.249	2.64	البعد الثاني: الاجتماعي	2
2	متوسطة	1.007	3.18	البعد الثالث: الاقتصادي	3
	متوسطة	.825	3.07	المتوسط العام	

يتبيّن من جدول (2): أن المتوسط العام لأبعاد المحور الأول: مستوى تطوير الأداء المؤسسي للأندية الطلابية بالمملكة المتحدة في ضوء نماذج التمييز المؤسسي، قد جاء بمتوسط حسابي (3.07) وانحراف معياري (.825) وبدرجة استجابة (متوسطة).

ويمكن تفسير حصول المحور الأول: مستوى تطوير الأداء المؤسسي للأندية الطلابية بالمملكة المتحدة في ضوء نماذج التمييز المؤسسي، على درجة استجابة (متوسطة)، إلى افتقار بعض الأندية إلى رؤية واضحة ومشتركة بين أعضائها حول أهدافها وغاياتها، فقد لا يتمتع قادة الأندية بالمهارات اللازمية لتوجيه الفريق وتحفيزه، أو قد يحتاجون إلى المزيد من الدعم من الملحقية الثقافية، وقد لا تقوم الأندية بوضع خطط استراتيجية طويلة الأجل، مما يجعلها تتفاعل مع التحديات بشكل رد فعل بدلاً من الاستباقية، قد تواجه الأندية نقصاً في الموارد المالية والبشرية اللازمية لتنفيذ خططها، وقد يكون من الصعب على الأندية التنبئ بالتغييرات في البيئة الجامعية والمجتمعية، مما يجعل من الصعب تعديل خططها، وقد تواجه الأندية صعوبة في الحصول على التمويل الكافي لتنفيذ أنشطتها وبرامجها. وهذا ما يتفق جزئياً مع الخراعلة وأخواه شيد (2022)، التي توصلت إلى وجود درجة متوسطة لمعايير الأداء المؤسسي لمركز وزارة الشباب.

- **البعد الأول: التنظيمي للأداء:** تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الأول: التنظيمي للأداء، ومن ثم ترتيب هذه العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة، ويبيّنها جدول (3):

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{1 - 5}{5} = 0.80$$

- من 1 إلى أقل من 1.80 تمثل درجة استجابة (منخفضة جداً).
- من 1.80 إلى أقل من 2.60 تمثل درجة استجابة (منخفضة).
- من 2.60 إلى أقل من 3.40 تمثل درجة استجابة (متوسطة).
- من 3.40 إلى أقل من 4.20 تمثل درجة استجابة (عالية).
- من 4.20 إلى أقل من 5 تمثل درجة استجابة (عالية جداً).

#### عرض ومناقشة وتفسير نتائج البحث:

أولاً: عرض ومناقشة وتفسير نتائج السؤال الأول الذي نص على: "ما مستوى تطوير الأداء المؤسسي للأندية الطلابية بالمملكة المتحدة في ضوء نماذج التمييز المؤسسي؟"

وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول: مستوى تطوير الأداء المؤسسي للأندية الطلابية بالمملكة المتحدة في ضوء نماذج التمييز المؤسسي، ومن ثم ترتيب هذه الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل بعد، ويبين ذلك جدول (2):

**جدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول: مستوى تطوير الأداء المؤسسي للأندية الطلابية بالمملكة المتحدة في ضوء نماذج التمييز المؤسسي.**

الرتبة	درجة استجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد	الرقم
1	متوسطة	.951	3.38	البعد الأول: التنظيمي للأداء	1

الثاني: الاجتماعي، ومن ثم ترتيب هذه العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة، ويبين ذلك جدول (4)

#### جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة للبعد الثاني:

ال社会效益					
درجة الاستجابة	درجة الترتيب	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	م
متوسطة	3	1.725	2.65	توفر إدارة النادي بيئة شاملة تعزيز التنوع والاندماج.	6
متوسطة	1	1.701	2.95	تعزز إدارة النادي عمليات التواصل الاجتماعي بين الطلاب.	7
منخفضة	5	1.599	2.35	تحرص إدارة النادي على مشاركة الطلاب في الأنشطة الاجتماعية.	8
متوسطة	2	1.586	2.90	تنصمم إدارة النادي أنشطة تعزز تنمية الوعي الاجتماعي بين الطلاب.	9
منخفضة	4	1.565	2.35	تقدم إدارة النادي حملات توعية اجتماعية للطلاب.	10
متوسطة		1.249	2.64	المتوسط العام	

يتبيّن من جدول (4): أن المتوسط العام للبعد الثاني: الاجتماعي، جاء بمتوسط حسابي قدرة (2.64) وانحراف معياري (1.249) وبدرجة استجابة (متوسطة)، وقد جاء في الترتيب الأول العبارة رقم (7) بمتوسط حسابي (2.95)، وانحراف معياري (1.701)، ودرجة استجابة (متوسطة)، بينما جاءت العبارة رقم (8) في الترتيب الأخير بدرجة استجابة (منخفضة)، ومتوسط حسابي (2.35)، وانحراف معياري (1.599).

ويمكن تفسير حصول البعد الاجتماعي، على درجة استجابة (متوسطة)، إلى أن الأندية الطلابية تعاني من نقص في التمويل، مما يحد من قدرتها على تنظيم فعاليات اجتماعية أو تنمية علاقاتها مع المجتمع الخارجي، ما يقلل من تعزيز البعد الاجتماعي، كما تقتصر بعض الأندية إلى توفير التدريب لأعضاء الهيئة الإدارية

#### جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة للبعد الأول:

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	ترتيب
1	تتبّني إدارة النادي استراتيجيات تنظيمية لتعزيز التمييز المؤسسي.	3.20	1.399	متوسطة	5
2	توفر إدارة النادي برامج تدريبية لتنمية الكفاءات الإدارية.	3.55	1.395	عالية	1
3	تعتمد إدارة النادي على سياسات تدعم الحكومة.	3.35	1.348	متوسطة	3
4	تطبق إدارة النادي معايير الشفافية في الإجراءات التنظيمية.	3.55	1.468	متوسطة	2
5	تحدد إدارة النادي الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح.	3.25	1.552	عالية	4
	المتوسط العام	3.38	.951	متوسطة	

يتبيّن من جدول (3): أن المتوسط العام للبعد الأول: التنظيمي للأداء، جاء بمتوسط حسابي قدرة (3.38) وانحراف معياري (951). وبدرجة استجابة (متوسطة)، وقد جاء في الترتيب الأول العبارة رقم (2) بمتوسط حسابي (3.55)، وانحراف معياري (1.395)، ودرجة استجابة (عالية)، بينما جاءت العبارة رقم (1) في الترتيب الأخير بدرجة استجابة (متوسطة)، ومتوسط حسابي (3.20)، وانحراف معياري (1.399).

ويمكن تفسير حصول البعد الأول: التنظيمي للأداء، على درجة استجابة (متوسطة)، إلى قلة فرص التطوير المهني لأعضاء النادي الذي يحد من قدرتهم على تطوير مهاراتهم وقدراتهم، وقد تركز بعض الأندية على الأنشطة التقليدية دون استكشاف فرص جديدة للنمو والتطوير، بجانب التغيرات في التوجهات الاجتماعية والثقافية التي قد تؤثر على اهتمامات الطلاب وأولوياتهم.

- **البعد الثاني: الاجتماعي.** تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد

الأخير بدرجة استجابة (متوسطة)، ومتوسط حسابي (2.65)، وانحراف معياري (1.348).

ويمكن تفسير حصول البعد الثالث: الاقتصادي، على درجة استجابة (متوسطة)، إلى أن العديد من الأندية الطلابية تعاني من نقص الدعم المالي الكافي لتطوير البرامج والمبادرات الالزامية، مما يحد من قدرتها على تلبية الاحتياجات وتنفيذ خطط التميز المؤسسي، وقد لا تضع بعض الأندية خططاً ماليةً فعالةً ومستدامةً مما يؤدي إلى عدم الاستقادة المثلثي من الموارد المالية المتاحة، وينعكس سلباً على عمليات التطوير، وقد تكون الأندية الطلابية غير قادرة على بناء شراكات مع القطاع الخاص أو الجهات الداعمة، التي يمكن أن توفر دعماً مادياً أو لوجستياً لبرامجها، وفي حال توفر ميزانيات محدودة، قد يكون من الصعب تخصيص الموارد بفعالية للمشاريع التي تعزز التميز المؤسسي، خاصة إذا تم توجيه الميزانية نحو الأنشطة الأساسية فقط دون الاستثمار في التطوير.

ثانياً: عرض ومناقشة وتفسير نتائج السؤال الثاني والذي ينص على "ما معوقات تطوير الأداء المؤسسي للأندية الطلابية بالمملكة المتحدة في ضوء نماذج التميز المؤسسي؟"

وللإجابة على هذا السؤال قد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني: معوقات تطوير الأداء المؤسسي للأندية الطلابية بالمملكة المتحدة في ضوء نماذج التميز المؤسسي، ومن ثم ترتيب هذه العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة، وبين ذلك جدول (6):

#### جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة لعبارات المحور الثاني: معوقات تطوير الأداء المؤسسي للأندية

حول كيفية التواصل مع الطلاب وإشراكهم في الأنشطة، وقد تواجه الأندية الطلابية صعوبة في فهم احتياجات طلاب من ثقافات واهتمامات متعددة الثقافات، خاصةً في المجتمعات الأكاديمية متعددة الثقافات، مما يجعل من الصعب الوصول إلى كافة الفئات الطلابية بفعالية، بجانب قلة تشجيع الابتكار داخل الأندية فيما يتعلق بالأنشطة الاجتماعية، يؤدي ذلك إلى ركود في الأفكار وعدم جذب الطلاب للمشاركة.

- **البعد الثالث: الاقتصادي.** تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات، ومن ثم ترتيب هذه العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة، وبين ذلك جدول (5):

#### جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة للبعد الثالث:

##### الاقتصادي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الترتيب	درجة الاستجابة
11	تعتمد إدارة النادي على الشفافية في استخدام الموارد المالية.	3.20	1.576	3	متوسطة
12	يتم توفير فرص تمويل إضافية لدعم الأنشطة الطلابية	3.35	1.424	2	متوسطة
13	يتم تحسين آليات التمويل الذاتي للأندية.	3.55	1.317	1	عالية
14	يتم تخصيص الموارد المالية بشكل عادل.	3.15	1.461	4	متوسطة
15	يتم تنظيم ميزانيات الأندية بشكل ينماشى مع متطلبات الأداء المؤسسى.	2.65	1.348	5	متوسطة
	المتوسط العام	3.18	1.007		متوسطة

يتبيّن من جدول (5): أن المتوسط العام للبعد الثالث: الاقتصادي، جاء بمتوسط حسابي قدرة (3.18) وانحراف معياري (1.007) وبدرجة استجابة (متوسطة)، وقد جاء في الترتيب الأول العبارة رقم (13) بمتوسط حسابي (3.55)، وانحراف معياري (1.317)، ودرجة استجابة (عالية)، بينما جاءت العبارة رقم (15) في الترتيب

أن ضعف الدعم الإداري يعرقل عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة الفعالة، وقد يكون هناك قلة وضوح للهيكل التنظيمي للأندية أو غياب الاستراتيجية المؤسسية الذي قد يؤدي إلى تضارب في الأدوار والمسؤوليات ويعيق تحقيق الأهداف المحددة، ونقص إلمام المشرفين والأعضاء بمفاهيم وأدوات التميز المؤسسي، مما يؤدي إلى تطبيق غير فعال للمعايير المطلوبة لتحقيق التميز، وغياب المهارات القيادية لدى بعض المشرفين وأعضاء الأندية يؤثر على جودة الأداء، مما يصعب تطوير الأداء المؤسسي وفق معايير التميز، وقلة التعاون بين الأندية الطلابية ومختلف المؤسسات الأكاديمية والمجتمعية يحرمهما من فرص تطوير الأداء من خلال الشراكات والتدريب والمساندة، وقد يكون بعض الأعضاء يقاومون تطبيق المعايير الحديثة أو التحسينات المقترنة، بسبب عدم رغبتهم في التخلي عن الأساليب التقليدية، مما يعيق تطوير الأداء المؤسسي.

ثالثاً: عرض ومناقشة وتفسير نتائج السؤال الثالث والذي ينص على "ما متطلبات تطوير الأداء المؤسسي للأندية الطلابية بالمملكة المتحدة في ضوء نماذج التميز المؤسسي؟"

وللإجابة على هذا السؤال قد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثالث: متطلبات تطوير الأداء المؤسسي للأندية الطلابية بالمملكة المتحدة في ضوء نماذج التميز المؤسسي، ومن ثم ترتيب هذه العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة، ويبيّن ذلك جدول (7):

**جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة لعبارات المحور الثالث: متطلبات تطوير الأداء المؤسسي للأندية الطلابية بالمملكة المتحدة في ضوء نماذج التميز المؤسسي**

## الطلابية بالمملكة المتحدة في ضوء نماذج التميز المؤسسي

م	العبارة	المتوسط الحسابي المعياري	الانحراف	درجة الترتيب	درجة الاستجابة
16	ضعف التخطيط الاستراتيجي في بعض الأندية.	4.05	1.050	4	عالية
17	قلة التنسيق بين الأندية المختلفة.	3.35	1.309	9	متوسطة
18	قلة توفير برامج تدريبية للطلاب.	3.80	1.240	5	عالية
19	وجود بعض البيروقراطية في عملية اتخاذ القرارات.	4.50	.889	1	عالية جداً
20	غياب الكفاءات البشرية المدرية.	3.45	1.432	8	متوسطة
21	ضعف الحوافز المشجعة للمتميزين من العاملين.	3.75	1.517	6	عالية
22	صعوبة التواصل بين إدارة النادي والعاملين به.	4.15	1.348	3	عالية
23	ضعف أساليب تقييم العمليات الإدارية التي تمارس في الإدارة.	4.30	1.129	2	عالية جداً
24	ضعف تطوير إجراءات تنفيذ العمليات الإدارية بشكل دوري في النادي.	3.70	1.418	7	متوسطة
	المتوسط العام	3.89	.532		عالية

يتبيّن من جدول (6): أن المتوسط العام للمحور الثاني: معوقات تطوير الأداء المؤسسي للأندية الطلابية بالمملكة المتحدة في ضوء نماذج التميز المؤسسي، جاء بمتوسط حسابي قدرة (3.89) وانحراف معياري (1.532)، وبدرجة استجابة (عالية)، وقد جاء في الترتيب الأول العبارة رقم (19) بمتوسط حسابي (4.50)، وانحراف معياري (.889)، ودرجة استجابة (عالية جداً)، بينما جاءت العبارة رقم (17) في الترتيب الأخير بدرجة استجابة (متوسطة)، ومتوسط حسابي (3.35)، وانحراف معياري (1.309).

ويمكن تفسير حصول المحور الثاني: معوقات تطوير الأداء المؤسسي للأندية الطلابية بالمملكة المتحدة في ضوء نماذج التميز المؤسسي على درجة استجابة (عالية) إلى قلة الموارد المالية المتاحة لأندية التي تؤدي إلى ضعف في تمويل البرامج والمبادرات المختلفة، كما

ومحفزة وذات جودة عالية لتلبية احتياجات الطلاب وتوقعاتهم، وضمان شعورهم بالانتماء والرضا، كما ان التميز المؤسسي يشجع الأندية على التنافس مع نظيراتها، على مستوى المملكة المتحدة. تطوير الأداء المؤسسي يجعل النادي أكثر جاذبية للطلاب ويزيد من فرص التعاون والتمويل والشراكات، كما يتطلب التميز المؤسسي أن تتكيف الأندية مع التغيرات السريعة في البيئة التعليمية والتكنولوجية، وتطبيق نماذج التميز يدفع الأندية لاعتماد سياسات وأدوات تكنولوجية حديثة، ما يساعد في تحسين كفاءة العمليات الداخلية ورفع مستوى الأداء.

### **إجابة السؤال الرئيس: ما النموذج المقترن لتطوير الأداء المؤسسي للأندية الطلابية في ضوء نماذج التميز المؤسسي: المملكة المتحدة أنموذجًا؟**

بناءً على النتائج التي توصل إليها البحث الحالي في الدراستين النظرية والميدانية، حيث شكلت جميعها خلفية لبناء النموذج المقترن، فقد تم بناء النموذج المقترن لتطوير الأداء المؤسسي للأندية الطلابية السعودية بالمملكة المتحدة في ضوء نماذج التميز المؤسسي، وذلك من خلال وضع مسارات واضحة لتطوير وتحديد أدواته ومتطلباته والحد من التحديات التي قد تؤثر على تطوير ذلك الأداء متضمناً ذلك المكونات الآتية:

#### **أولاً: مبررات بناء النموذج المقترن:**

- تسعى الأندية الطلابية إلى تحسين أدائها المؤسسي من خلال تطبيق نماذج التميز، وذلك للأسباب الآتية:
- تعمل نماذج التميز على تعزيز كفاءة العمليات الإدارية والرياضية.
- تعزز نماذج التميز من قدرة الأندية على المنافسة من خلال تبني أفضل الممارسات.
- تضمن استدامة الأندية مالياً وإدارياً، مما يسهم في نجاحها المستدام.

م	العبارة	المتوسط الانحراف	الاستجابة	درجة الترتيب
		الحسابي المعياري	الاستجابة	الترتيب
25	تحسين البنية التحتية لتسهيل العمليات الإدارية المتعددة.	3.85	عالية	4
26	تعزيز التعاون بين الأندية والجهات الأكاديمية.	4.55	عالية جدًا	1
27	تفعيل الشراكات بين كل من الأندية والمجتمع المحلي.	3.35	متوسطة	7
28	دعم مشاركة الطلاب في اتخاذ بعض القرارات المؤسسية.	4.05	عالية	3
29	الاعتماد على التكنولوجيا في إدارة العمليات.	2.95	متوسطة	8
30	تحديد أهداف استراتيجية واضحة وقابلة للقياس.	4.35	عالية جدًا	2
31	تنظيم هيكل تنظيمي واضح يحدد الأدوار والمسؤوليات.	3.75	عالية	6
32	تحديد معايير محددة للقياس جودة الأداء في كافة المهام الإدارية في النادي	3.85	عالية	5
	المتوسط العام	3.84	عالية	.619

يتبيّن من جدول (7) أن المتوسط العام للمحور الثالث: متطلبات تطوير الأداء المؤسسي للأندية الطلابية بالمملكة المتحدة في ضوء نماذج التميز المؤسسي، جاء بمتوسط حسابي قدرة (3.84) وانحراف معياري (.619) وبدرجة استجابة (عالية)، وقد جاء في الترتيب الأول العبارة رقم (26) بمتوسط حسابي (4.55)، وانحراف معياري (9.945)، ودرجة استجابة (عالية جدًا)، بينما جاءت العبارة رقم (29) في الترتيب الأخير بدرجة استجابة (متوسطة)، ومتوسط حسابي (2.95)، وانحراف معياري (1.538).

إلى سعي الأندية الطلابية لتطبيق أفضل معايير الجودة والكفاءة لضمان تقديم خدمات متميزة تلبي توقعات الأعضاء وتدعم تطورهم الأكاديمي والشخصي. نماذج التميز المؤسسي تعزز من أهمية هذا الجانب من خلال معايير دقيقة ومؤشرات قياس أداء محددة، كما تتطلب نماذج التميز المؤسسي وضع تجربة العضو في مقدمة الأولويات، مما يحث الأندية على توفير بيئة داعمة

#### رابعاً: خطوات بناء النموذج المقترن

- يتم بناء النموذج المقترن وفقاً لعدد من الخطوات، وهي:
- تحديد الهدف الرئيسي من بناء النموذج المقترن، وهو تطوير الأداء المؤسسي للأندية الطلابية السعودية بالمملكة المتحدة في ضوء نماذج التميز المؤسسي.
- الاطلاع على الدراسات السابقة والبحوث العلمية المنتشرة داخل المجالات العلمية المحكمة المتوفّرة على شبكة الانترنت ذات الصلة بتطوير الأداء المؤسسي للأندية الطلابية في ضوء نماذج التميز المؤسسي.
- تحليل نتائج الدراسة الميدانية التي توصلت إليها الدراسة الحالية بأهمية تطوير الأداء المؤسسي للأندية الطلابية بالمملكة المتحدة في ضوء نماذج التميز المؤسسي.
- تشكيل النموذج المقترن بناء على مجموعة من الأسس والمنطلقات التي تحدّد الإطار العام للدراسة وتقسّير رؤية النموذج المقترن بناء على مجموعة من الأفكار الدقيقة وجمع المعلومات والبيانات لتكوين فهم شامل للموضوع.

#### خامساً: وسائل تحقيق النموذج المقترن

هناك عدد من الوسائل التي تسهم في تعزيز الأداء المؤسسي للأندية الطلابية، اعتماداً على البعد التنظيمي والبعد الاجتماعي والبعد الاقتصادي، وذلك على النحو التالي: وسائل تفعيل البعد التنظيمي لتطوير الأداء المؤسسي للأندية الطلابية بالمملكة المتحدة في ضوء نماذج التميز المؤسسي.

#### جدول (8) يوضح وسائل تفعيل النموذج المقترن

الوسيلة	آليات التنفيذ	الجهات المسؤولة	مؤشرات قياس النجاح
إنشاء هيكل يدعم تصميم هيكل التفاعل بين الفرق	إدارة الأندية	زمن اتخاذ القرار	

- توفير برامج تدريبية ترفع من مستوى أداء الموظفين والمدرّبين.

ثانياً: الأسس التي تستند عليها النموذج المقترن يستند النموذج المقترن على العديد من الأسس ومنها:

- مواكبة التطورات الحديثة لتحقيق تطور في الأداء المؤسسي للأندية الطلابية.

- غياب فكرة تطوير الأداء المؤسسي في الأندية الطلابية بالمملكة المتحدة.
- قصور الاستراتيجيات الحديثة المستخدمة في تطوير الأداء المؤسسي.

ثالثاً: فلسفة النموذج المقترن: بنيت فلسفة النموذج الحالي على بناء نظري تم تشكيله من قبل الدراسة الحالية ويكون من التوجّه نحو تطوير الأداء المؤسسي للأندية الطلابية السعودية بالمملكة المتحدة في ضوء نماذج التميز المؤسسي، وفقاً لمجموعة من الأبعاد:

- **البعد التنظيمي:** تصميم هيكل يدعم التعاون بين الفرق مما يسهل اتخاذ القرارات، ويمكن تطبيق منهجه كايزن للتحسين المستمر وتقليل الهدر.
- **البعد الاجتماعي:** تعزيز المشاركة المجتمعية، والتركيز على الأداء من خلال تقييم شامل يعزّز ثقافة الجودة من خلال نموذج التميز الأوروبي.
- **البعد الاقتصادي:** تطوير استراتيجيات تنويع مصادر الإيرادات وضمان الكفاءة المالية، من خلال استخدام نموذج مالكوم بالدريج لتقييم الفعالية الاقتصادية للمبادرات.

**للاندية الطلابية بالمملكة المتحدة في ضوء نماذج التميز المؤسسي، ويمكن أن تكون على النحو التالي:**

**المتطلبات التنظيمية**

- تصميم هيكل من يتيح تفاعل الفرق ويعزز من اتخاذ القرارات السريعة.

- تدريب الكوادر على استخدام نماذج التميز المؤسسي الأوروبي (EFQM) ونموذج مالكوم بالدرج.

- تطبيق منهجية كايزين من خلال توفير موارد لتدريب الأعضاء على تحسين الإجراءات اليومية.

- تحديد الجهات المسؤولة عن التنفيذ داخل الأندية وتوزيع المهام لضمان التنفيذ الفعلي.

- وضع إطار زمني محدد لمتابعة مراحل التنفيذ.

**المتطلبات الاجتماعية**

- إنشاء برامج وفعاليات تشجع على التفاعل مع المجتمع المحلي، بدعم من الجهات الخارجية.

- توفير آليات لجمع وتحليل آراء الأعضاء لضمان تلبية احتياجاتهم بشكل فعال.

- بناء علاقات مع مؤسسات تعليمية ومنظمات محلية لتعزيز الفوائد الاجتماعية.

- قياس مدى تأثير الأنشطة الاجتماعية من خلال استبيانات تقييمية وتقارير دورية.

**المتطلبات الاقتصادية**

- تطوير استراتيجيات لجذب المستثمرين والرعاية، بما في ذلك تنظيم الفعاليات الخاصة.

- إنشاء نظام محاسبي فعال لمراقبة النفقات والإيرادات بدقة.

- وضع آليات لتقييم فعالية الاستثمارات وتحقيق نتائج ملموسة.

- تحديد أهداف مالية واضحة وربطها بمؤشرات أداء قابلة لقياس لضمان الاستدامة المالية.

عدد الأندية	إدارات الأندية	اعتماد نموذج التميز
المطبقة للنماذج، تقدير الأداء	بالتعاون مع جهات استشارية المؤسسي	تطبيق نماذج المؤسسي الأوروبي التميز (EFQM) ونموذج مالكوم بالدرج

تحسين العمليات	تطبيق منهجية كايزين لتحسين الإجراءات الداخلية	نسبة التحسين في كفاءة العمليات، تقليل الفاقد اليومية

**جدول (9) وسائل تفعيل بعد الاجتماعي لتطوير الأداء المؤسسي لأندية الطلابية بالمملكة المتحدة في ضوء نماذج التميز المؤسسي**

الوسيلة	آليات التنفيذ	الجهات المسؤولة	مؤشرات قياس النجاح
تعزيز المشاركة المجتمعية	تنظيم فعاليات رياضية وثقافية لتعزيز التفاعل مع المجتمع المحلي	اللجان الاجتماعية داخل الأندية، الشركات المجتمعية	عدد الفعاليات الممنفدة، نسبة الحضور
تحسين تجربة الأعضاء	توفير خدمات تابي احتياجات الطلاب والمشجعين	إدارة الأندية، فرق التطوير	معدل رضا الأعضاء، معدل المشاركة
تطوير برامج شراكة	إنشاء شراكات مع مؤسسات تعليمية ومنظمات محلية	مسؤولو الشركات والعلاقات العامة الشراكات	عدد الاتفاقيات الموقعة، تأثير الشراكات

**جدول (10) وسائل تفعيل بعد الاقتصادي لتطوير الأداء المؤسسي لأندية الطلابية بالمملكة المتحدة في ضوء نماذج التميز المؤسسي**

الوسيلة	آليات التنفيذ	الجهات المسؤولة	مؤشرات قياس النجاح
تنوع مصادر الإيرادات	تطوير استراتيجيات لجذب الرعاة والمستثمرين	إدارة الأندية، لجان التسويق	نسبة الزيادة في الدخل، عدد الرعاة
تحسين الكفاءة المالية	تطبيق نظام لمراقبة النفقات والإيرادات	المحاسبة والادارة المالية بالأندية	تحقيق التوازن المالي، تقليل التكليف الزائد
تقييم العوائد الاستثمارية	استخدام نماذج مالكوم بالدرج لتقييم فعالية الاستثمارات	إدارات الأندية، الاستشاريون الماليون	نسبة العائد على الاستثمار

#### سادساً: متطلبات تحقيق النموذج المقترن

لتحقيق النموذج المقترن يتطلب الأمر عدداً من المتطلبات التي يجب مراعاتها لتطوير الأداء المؤسسي

**ملخص النتائج:****المقترحات البحثية: إجراء أبحاث مستقبلية حول:**

- أثر تطبيق نماذج التميز المؤسسي على جودة الخدمات والأنشطة في الأندية الطلابية.
- دور التميز المؤسسي في تعزيز التافسية بين الأندية الطلابية السعودية في المملكة المتحدة.

**المراجع****أولاً المراجع العربية:**

أبوسعدة، أحمد رياض سيف النصر. (2021). إدارة التميز المؤسسي كمدخل لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 15(15)، 35-91.

أحمد، عبد الناصر محمد سيد. (2019). متطلبات نجاح استراتيجية كايزن اليابانية للتحسين المستمر في المؤسسات الحكومية: بالتطبيق على قطاع الاتصالات في ج.م.ع. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. (1). 317-384.

إسماعيل، أحمد جلال سليم. (2019). ممارسة معايير إدارة التميز المؤسسي بأندية السلاح المصرية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM). مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، 48(3)، 320-378.

آل مقبل، أحمد بن ناصر عبد الله. (2022). التكيف الاجتماعي للطلاب السعوديين المبتعثين في الخارج مع أحداث أزمة كورونا: دراسة مطبقة على المبتعثين والمبتعثات في المملكة المتحدة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 64(64)، 13-76.

الثبيتي، محمد بن عبيد الله بن ناصر. (2017). أثر الأندية الطلابية في نشر الثقافة الإسلامية لدى الطلاب المبتعثين: دراسة ميدانية. مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية، 12(12)، 154-190.

- أن المتوسط العام لأبعاد المحور الأول: مستوى تطوير الأداء المؤسسي للأندية الطلابية بالمملكة المتحدة في ضوء نماذج التميز المؤسسي، قد جاء بمتوسط حسابي (3.07) وانحراف معياري (0.825) وبدرجة استجابة (متوسطة).

- أن المتوسط العام للمحور الثاني: معوقات تطوير الأداء المؤسسي للأندية الطلابية بالمملكة المتحدة في ضوء نماذج التميز المؤسسي، جاء بمتوسط حسابي قدرة (3.89) وانحراف معياري (0.532) وبدرجة استجابة (عالية).

- أن المتوسط العام للمحور الثالث: متطلبات تطوير الأداء المؤسسي للأندية الطلابية بالمملكة المتحدة في ضوء نماذج التميز المؤسسي، جاء بمتوسط حسابي قدرة (3.84) وانحراف معياري (0.619) وبدرجة استجابة (عالية).

**التوصيات:**

- تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية لأعضاء الإدارة والقيادة بالأندية حول أفضل ممارسات التميز المؤسسي، لإدارة الجودة، وإدارة التغيير، وأساليب القيادة الحديثة، بهدف تأهيلهم للتعامل مع المتطلبات الجديدة.

- اعتماد نظام تقييم دوري للأداء المؤسسي يرتكز على مؤشرات واضحة مرتبطة بنماذج التميز المؤسسي، مع تحديد أهداف أداء سنوية وتحليل النتائج بشكل دوري لمعرفة مدى التقدم وتحديد مجالات التحسين.

- إعداد ندوات وجلسات توعوية لأعضاء الأندية لتعريفهم بأهمية معايير التميز المؤسسي ومنافعه في تحسين بيئة النادي وتطوير أدائه، مما يساعد على تكوين ثقافة تطبيقية داعمة للتغيير الإيجابي.

- عبد البصير، الفت السيد أحمد. (2021). العلاقة بين معايير نموذج التميز المؤسسي والأداء بالمؤسسات الحكومية وأثر ذلك على معدلات التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية. *مجلة البحوث المالية والتجارية*, 22(4), 33-56.
- العريفي، حصة بنت سعد ناصر. (2019). تصور مقترن لدور عمادة شؤون الطلاب في تنمية المهارات القيادية لقائدات الأندية الطلابية في الجامعات السعودية في ضوء رؤية 2030. *مجلة البحث العلمي في التربية*, 20(1), 193-223.
- العريفي، حصة بنت سعد؛ الخليوي، ليما بنت سليمان. (2024). تجارب عالمية في دور الأقسام الأكademية في دعم الأندية الطلابية لتنمية الروح القيادية لدى الطلبة: الجامعات السعودية الواقع والمأمول. *مجلة جامعة الشارقة*, 21(1), 571-609.
- الفارح، مني إبراهيم. (2020). المشكلات التي تواجه الطلبة السعوديين المبتعثين للدراسة في الجامعات الأمريكية. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*, 14(11), 1-27.
- فرج، مصطفى عنتر زيدان. (2022). تطوير الأداء المؤسسي لمراكز الشباب في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM). *المجلة العلمية لعلوم وفنون الرياضة*, 70, 79-104.
- القططاني، عبد العزيز بن سعيد محمد الهاجري؛ الأحرمي، مشتبه بن سعيد علي. (2017). آليات التحسين المستمر لأداء عمل وحدات الجودة بجامعة الملك خالد في ضوء نموذج "Baldrige" الأمريكي للجودة. *مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية*, 11(1), 108-148.
- معوض، أسماء حمدي السيد؛ المهدى، سوزان محمد؛ فتحى، غادة محمد. (2021). تطوير الأداء حجازي، مجدى فؤاد. (2024). التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق. *مجلة الأمن القومي والإستراتيجية*, 2(3), 80-87.
- حسانين، عبد الرحيم محمد عبد الرحيم. (2018). المقارنة المرجعية كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي في المنظمات العامة: رؤية مقترنة. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*, 2(8), 130-151.
- الخرازلة، وصفى؛ أخوإرشيد، فاطمة. (2022). تقييم الأداء المؤسسي لوزارة الشباب الأردنية- نظرة تقييمية لمدراء المراكز الشبابية. *مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث*, 10(1), 35-49.
- الخطيب، نهي ناجي. (2022). تطبيق النموذج الأوروبي للتميز لتحسين مستوى الأداء: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في مصر. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*, 3(3), 348-321.
- الخليوي، ليما بنت سليمان علي؛ منشى، نور فؤاد؛ الحارثى، سماهر سعود. (2017). بناء فرق التخطيط في الأندية الطلابية بجامعة الملك سعود: تصور مقترن. *المركز العربي للتعليم والتنمية*, 24(107), 81-156.
- درويش، محمود أحمد. (2018). *مناهج البحث في العلوم الإنسانية*. مصر: مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع.
- السيابي، مني سعيد محمد. (2023). التميز المؤسسي الأوروبي EFQM وعلاقته ببطاقة الأداء المتوازن في تطوير الأداء المؤسسي. *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات*, 5(50), 249-280.
- عباس، آمال العرباوي مهدي؛ محمد، عبد السلام الشبراوى عباس؛ إسماعيل، شيرين عبد الجود أحمد. (2022). التميز المؤسسي بمؤسسات التربية الخاصة. *مجلة كلية التربية*, 40(40), 139-161.

- تطوير الأداء المؤسسي للأندية الطلابية في ضوء نماذج التميز المؤسسي  
An Applied Study on the Telecommunications Sector in Egypt." *Scientific Journal of Economics and Commerce*, (1), 317-384.
- Al-Areifi, Hessa bint Saad Nasser. (2019). "A Proposed Vision for the Role of the Deanship of Student Affairs in Developing Leadership Skills for Female Student Club Leaders in Saudi Universities in Light of Vision 2030." *Journal of Scientific Research in Education*, 1(20), 193-223.
- Al-Areifi, Hessa bint Saad; Al-Khuli, Lina bint Suleiman. (2024). "Global Experiences in the Role of Academic Departments in Supporting Student Clubs to Develop Leadership Spirit Among Students: Saudi Universities, Current Reality and Future Prospects." *Journal of the University of Sharjah*, 21 (1), 571-609.
- Al-Farah, Mona Ibrahim. (2020). "Problems Faced by Saudi Students Studying Abroad in American Universities." *Journal of Humanities and Social Sciences*, 4(11), 1-27.
- Al-Jundi, Amina Ahmed Mohamed Hussein. (2020). "A Proposed Perspective from the Social Service Perspective to Activate the Role of Student Clubs in Developing Volunteer Culture Among Female Students at Umm Al-Qura University." *Journal of Social Work*, (65), 189-235.
- Al-Khatib, Nahy Najy. (2022). "Applying the European Excellence Model to Improve Performance Level: A Field Study on Telecommunication Companies in Egypt." *Scientific Journal of Economics and Commerce*, (3), 348-321.
- Al-Khuli, Lina bint Suleiman Ali; Munsheh, Noor Fouad; Al-Harithi, Samaher Saud. (2017). "Building Planning Teams in Student Clubs at King Saud University: A Proposed Perspective." *Arab Center for Education and Development*, 24 (107), 81-156.
- Al-Munadiyah, Ammar bin Said Said; Al-Dheeb, Muteb bin Abdulaziz Meshabab; Al-Qahtani, Abdulmohsen Hadi. (2024). "Assessing Institutional Excellence Enablers at King Khalid University Using the European Excellence Model." *Ramah Journal of Research and Studies*, (94), 121-186.
- Al-Muqbil, Ahmad bin Nasser Abdullah. (2022). "Social Adaptation of Saudi Students Studying Abroad During the COVID-19 Crisis: A Study on Students in the United States." *Journal of the American Academy of Business*, 13(1), 132-107.
- المؤسسي بالجامعات المصرية على ضوء خبرة جامعة ميتشجان بالولايات المتحدة الأمريكية. مجلة بحوث للعلوم التربوية، 2(10)، 107-132.
- المنادية، عمار بن سعيد سعيد؛ الذيب، متعب بن عبد العزيز مشبب، القحطاني، عبد المحسن هادي. (2024). تقييم مكانت التميز المؤسسي بجامعة الملك خالد باستخدام النموذج الأوروبي. مجلة رماح للبحوث والدراسات، 94(1)، 121-186.
- والبي، خولة؛ بوريش، هشام. (2023). إشكالية تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية بالتوجه نحو تفعيل أبعاد التنمية المستدامة. مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، 1(1)، 137-127.
- ثانياً المراجع الأجنبية:**
- Abbas, Amal Al-Arbawi Mahdi; Mohamed, Abdel Salam Al-Shabrawi Abbas; Ismail, Sherine Abdel-Jawad Ahmed. (2022). "Institutional Excellence in Special Education Institutions." *Journal of the Faculty of Education*, 40(1), 139-161.
- Abdel Basir, Al-Fat Siddiq Ahmed. (2021). "The Relationship Between the Criteria of the Institutional Excellence Model and Performance in Government Institutions and Its Impact on Sustainable Development Rates: An Applied Study." *Journal of Financial and Commercial Research*, 22(4), 33-56.
- Abdel Hamid. Sh. A. A. (2024). Can Servant Leadership Enhance Institutional Excellence: Evidence from The Egyptian Healthcare Sector. *International Journal of Administrative, Economic and Financial Sciences*. 3 (9). 1-61.
- Abu Saada, Ahmad Riyad Sif al-Nasr. (2021). "Institutional Excellence Management as an Approach to Develop Administrative Performance in Basic Education Schools in Fayoum Governorate." *Journal of Fayoum University for Educational and Psychological Sciences*, 15(15), 35-91.
- Ahmad, Abdel Nasser Mohamed Said. (2019). "Requirements for the Success of the Japanese Kaizen Strategy for Continuous Improvement in Governmental Institutions:

- Competition Performance. (Unpublished Master's Thesis) Oregon State University, Culic, L. I., Iancu, I. R., & Pavelea, A. (2016). Why should I join a students' club? The motivations behind participating in students' clubs. *PCTS Proceedings (Professional Communication & Translation Studies)*, 9, 187- 198.
- Darwish, Mahmoud Ahmed. (2018). *Research Methods in Humanities*. Egypt: Al-Ummah Arab Publishing and Distribution.
- Farag, Mustafa Antar Zidan. (2022). "Developing Institutional Performance of Youth Centers in Light of the European Excellence Model (EFQM)." *Scientific Journal of Sports Sciences and Arts*, 70, 79-104.
- Fu, S., Wang, J., & Zhao, S. (2024). The effect of college students' participation in club activities on their academic performance. In *Addressing Global Challenges-Exploring Socio-Cultural Dynamics and Sustainable Solutions in a Changing World*, 614-621.
- Hassanain, Abdel Rahim Mohamed Abdel Rahim. (2018). "Benchmarking as an Approach to Develop Institutional Performance in Public Organizations: A Proposed Vision." *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 2(8), 130-151.
- Hegazi, Magdy Fouad. (2024). "Institutional Excellence Between Theory and Practice." *Journal of National Security and Strategy*, (3) 2, 80-87.
- Ismail, Ahmad Jalal Salem. (2019). "Applying the Criteria for Institutional Excellence Management in Egyptian Fencing Clubs in Khaza'ileh, Wasfi; Akhrashidah, Fatima. (2022). "Evaluation of Institutional Performance of the Jordanian Ministry of Youth: A Evaluative Look at the Directors of Youth Centers." *Journal of Palestine Technical University Research*, 10(1), 35-49.
- Khoud, H. (2020). Social performance of saudi higher education institutions in the light of vision 2030: The international indicators for social responsibility assessment-A model. *British Journal of Education*, 8(4), 82-94.
- Kiraz, A., & Eski, H. (2019). DETERMINING THE WEIGHTS OF CRITERIA AFFECTING THE PERFORMANCE OF STUDENT CLUBS BY SWARA METHOD. *Turkish Online Journal of Educational Technology*, 98- 107.
- Kingdom." *Journal of Humanities and Social Sciences at Imam Muhammad bin Saud Islamic University*, (64), 13-76.
- Al-Qahtani, Abdulaziz bin Said Mohamed Al-Hajri; Al-Ahmari, Meshabib bin Said Ali. (2017). "Continuous Improvement Mechanisms for the Performance of Quality Units at King Khalid University in Light of the Baldridge Quality Model." *Journal of the University of Al-Baha for Humanities*, (11), 108-148.
- Al-Siyabi, Mona Said Mohamed. (2023). "European Institutional Excellence (EFQM) and Its Relation to the Balanced Scorecard in Developing Institutional Performance." *International Journal of Publishing Research and Studies*, 5(50), 249-280.
- Al-Thubaiti, Mohamed bin Obeid Allah bin Nasser. (2017). "The Impact of Student Clubs in Spreading Islamic Culture Among Saudi Students Abroad: A Field Study." *Journal of the University of Al-Baha for Humanities*, (12), 154-190.
- Barnawi, M. B. O. (2022). Organizational excellence models failure and success factors of organizational excellence and challenges mitigation. *Open Journal of Business and Management*, 10(6), 2915-2938.
- Boubakary, B., Moskolaï, D. D., & Njang, G. C. (2021). A Study of the Impact of Managerial Innovation on SME Performance in Africa: The Case of Cameroon. *Review of Innovation and Competitiveness: A Journal of Economic and Social Research*, 7(1), 5-32.
- Chandler, J. J. (2024). Student Club Analysis: The Effects of Organizational Structuring on Kuzu, O. H. (2021). Student clubs at universities: A Content analysis on diversity. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, (27), 52-73.
- Light of the European Excellence Model (EFQM)." *Assiut Journal of Educational and Sports Sciences*, 48(3), 320-378.
- Ma'wad, Asmaa Hamdi Said; Al-Mahdi, Susan Mohamed; Fathi, Ghada Mohamed. (2021). "Developing Institutional Performance at Egyptian Universities in Light of the University of Michigan's Experience in the United States." *Journal of Educational Research Studies*, 2(10), 107-132.
- Nenadál, J., Vykydal, D., & Waloszek, D. (2018). Organizational excellence: approaches, models and their use at Czech organizations. *Quality innovation prosperity*, 22(2), 47-64.

- Shibru, S., Bibiso, M., & Ousman, K. (2017). Assessment of Factor Affecting Institutional Performance: The Case of Wolaita Sodo University. *Journal of education and practice*, 8(7), 60-66.
- Tavallaei, R., Haghghi Boroujeni, P., & Khalili, H. (2021). An investigation on the effect of knowledge management on the strategic and operational performance of organizations through the application of organizational excellence model (EFQM 2020). *Scientific Journal of Strategic Management of Organizational Knowledge*, 4(3), 141-174.
- Wali, Khawla; Buresh, Hisham. (2023). "The Problem of Improving Organizational Performance by Focusing on Sustainable Development Dimensions." *Journal of Quantitative Economic Studies*, 9(1), 137-127.
- Younes, M. H., Fahmy, T. M., & Al-Romeedy, B. S. (2023). Evaluating the tourism and hotels faculties' performance according to the Malcolm Baldrige model. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels - Sadat City University*, 7(1), 142-164