

## تأثير بعض القيم التنظيمية و الشخصية على نوع القيادة و مستوى أداء القادة بالأندية الرياضية المصرية

\*أ.م.د/ أحمد السيد محمود متولى  
\*أ.م.د/ أشرف عبد المعز عبد الرحيم محمد

### مقدمة البحث.

يعد موضوع القيم من الموضوعات التي نالت الإهتمام الكبير من قبل علماء الإدارة ، و ذلك نظراً لأهميتها في فهم البناء التنظيمي و السلوكي لأي منظمة و خاصة في ظل سيطرة التنظيمات على كافة مجالات الحياة بهدف تحقيق أعلى معدلات فى الأداء و الذي يفرض عليها أن تتبنى نمطاً قيادياً جديداً أطلق عليه " القيادة ذات الأسس القيمية " ، و هو النمط الذى يفرض على المنظمات و العاملين بها و العملاء أن يتفقوا معاً حول إيجاد حلول للقضايا و المشكلات المختلفة بهدف تحقيق التحسين المستمر و تمكين فرق العمل بها من تحقيق أهداف المنظمة و أداء و جباتهم بشكل أفضل لتحقيق الأهداف المنشودة .

و يشير كلاً من " هارونج و داخل Harowing & Dahl " ( 1995 م ) إلى إمكانية تحسين الإنتاجية و الجودة معاً يتم من خلال ما أسموه " الإدارة بالقيم أو الإدارة بالثقافة " حيث يتم التركيز على الأبعاد الثقافية و الجوانب الأخلاقية لتحقيق أهداف المؤسسات و العاملين بها ( 18 : 13 ) .

و يرى " كمال الدين عبد الرحمن درويش و إسماعيل حامد عثمان " ( 1998 م ) أن الأندية الرياضية المصرية تعد إحدى المؤسسات العامة بالدولة التى تتيح للشباب ممارسة النشاط الرياضى و الثقافى و الإجتماعى فى سهولة و يسر بهدف تحقيق المواطنة الصالحة للمواطنين دون تحديد أو تخصيص لنوع معين من النشاط أو لفئة محددة من المواطنين ، كما تهدف الأندية الرياضية إلى تنشئة الشباب و إعداده خلقياً و بديناً و عقلياً و روحياً و إجتماعياً بطرق متوازنة بحيث لا يطغى جانب على الآخر ، و العمل على تنمية المواهب و الميول و القدرات و الصفات الخاصة بالأعضاء فى محيط إجتماعى عائلي ، كما تهدف أيضاً إلى إيجاد و إعداد المواطن الصالح ذو الشخصية المتكاملة و المتوازنة كإستثمار حقيقي و مورد أساسى من موارد الدولة ( 12 : 19 ، 20 ) .

\* أستاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية - كلية التربية الرياضية للبنين بالقاهرة / جامعة حلوان .  
\* أستاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية - كلية التربية الرياضية للبنين بالقاهرة / جامعة حلوان .

كما تسعى الأندية الرياضية المصرية إلى إعداد النشء إعداداً سليماً لمواجهة متطلبات الحياة و تدريبهم على تحمل المسؤولية (15 : 17).

كما تهدف الأندية الرياضية المصرية أيضاً إلى تنمية الشباب في مراحل العمر المختلفة و استثمار أوقات فراغهم في ممارسة الأنشطة الروحية و الإجتماعية و الرياضية و الثقافية و ما يتصل بها تحت إشراف قيادات متخصصة (2 : 530) .

و يشير " نبيه العلقامى " (1998 م) إلى أن الأندية الرياضية المصرية تستمد أهميتها التربوية من خلال أساليبها و طرقها المنفردة لتربيته النشء و الشباب و غرس القيم التربوية و المبادئ و المعايير السلوكية في الصغار و الكبار من خلال ممارسة الأنشطة ( الدينية و الثقافية و الرياضية و الفنية و الإجتماعية و الأسرية) (15 : 191).  
**مشكلة البحث و أهميته.**

تعتبر موضوعات القيم التنظيمية و الشخصية و علاقتهما بالأداء داخل المنظمات الرياضية من الموضوعات الهامة إلا أنها لم تأخذ حيزاً و إهتماماً مناسبين في المجال الرياضي خاصة فيما يتعلق بالأداء الإداري داخل الأندية الرياضية المصرية ، و التي تعد من أحد أهم المؤسسات الرياضية ذات الطبيعة التربوية التي تؤثر في النشء و الشباب بمختلف الأعمار و المراحل السنية ، و هذا ما حاولت هذه الدراسة التعرض له ، حيث سعت إلى التعرف على تأثير القيم التنظيمية و الشخصية على نمط القيادة و تحسين مستوى القادة بالأندية الرياضية المصرية ، خاصة و أن هذا الموضوع البحثي لم يلقَ الإهتمام و البحث بالقدر الذي يتناسب مع أهميتهما و تأثيرهما في القيادات الرياضية .

كما أن القيم التنظيمية و الشخصية لهما تأثيرهما على مدى تنفيذ الأعمال المطلوبة بالأندية الرياضية و الذي يتصف القادة و العاملون بها بسمات شخصية خاصة و التي تؤثر في تحديد توجهاتهم لتحقيق أهداف النادي الرياضي ، كما أنها تعتبر من القواعد و المعايير الأساسية التي تعتمد عليها القيادات العليا في تحديد نسبة النجاح و الفشل.

و تؤثر القيم التنظيمية و الشخصية على سلوكيات القادة أثناء تأديتهم للأعمال ، و كذلك في طريقة تعاملهم مع الآخرين و في إتخاذهم و إصدارهم و تنفيذهم للقرارات ، كما أنها تؤثر أيضاً على مستوى و كفاءة الأداء و طريقة تنفيذ الأعمال بالأندية الرياضية ، و هي لها دور هام في تشكيل سلوكيات و مهارات القادة الرياضيين ، و أيضاً تؤثر في درجة و مستوى أداء جميع الأعمال التي يتم تنفيذها في الأندية الرياضية ، و كل ذلك يتوقف على مستوى و نوع السلوك القيادي المتبع من قبل القيادات المختلفة داخل تلك الأندية الرياضية.

و لأن العمل الإداري و القيادي مشبع بالقيم بصفة عامة و القيم الشخصية و التنظيمية بصفة خاصة ، فيجب أن يتوافر لدى القادة الرياضيين قدر كبير من المعرفة المتعمقة فى مجال دراسة القيم تفوق تلك المعرفة التى يمتلكها أشخاص عاديين ، و أن يكونوا على علم و دراية وافية بالقيم التنظيمية التى تحكم سلوكياتهم و تؤثر فيهم أثناء إتخاذ القرارات .

إلا أن عدم تحديد القيم التنظيمية التى يؤمن بها القادة فى الأندية الرياضية يشكل عقبة أمامهم فى تحديد نوع السلوك القيادى الذى يجب أن ينتهجونه فى تعاملهم مع الآخرين و فى تفسير و فهم سلوك القادة و خاصة أن القادة فى ظل إنهماكهم فى التعامل مع قضايا العمل ينشغلون عن الإهتمام بالأفراد و قيمهم لخلق انسجام فى سلوكيات القادة و إستقرارهم.

وقد إهتمت أغلب الدراسات المرجعية (1) و(3) و(4) و(6) و(8) بتناول القيم التنظيمية و الشخصية فى إطار الأندية الرياضية مما أدى إلى التراجع فى تناول القيم الشخصية للعاملين بالأندية الرياضية على الرغم من أن تأثير القيم التنظيمية و الشخصية يتحدد فى الواقع من خلال التفاعلية بينهما ، و فى هذا المبدأ يرى " برنز Barnes " ( 1999 م ) أن العلاقة بين القيم التنظيمية و مختلف النواتج التنظيمية قد تتباين جوهرياً بفعل القيم الشخصية للعاملين كما قد يحدث العكس أحياناً (17 : 590) .

و يؤكد " نائل العواملة " (1991 م) على ضرورة الإهتمام بدراسة القيم فى البيئة العربية لأنها تحتل مكانة مركزية تاريخية فى المجتمعات سواء العربية أو الإسلامية و أنظمتها الفرعية بما فيها النظام الإداري (14 : 390).

كما أن هناك حاجة ماسة لنتائج مثل هذه البحوث و الدراسات الميدانية حتى يتسنى للقادة إدراك طبيعة القيم التنظيمية و الشخصية ذات العلاقة بالأداء التنظيمى و من ثم قد ينعكس ذلك بدرجة ما على الوسائل التى يستخدمها القادة فى تحديد أولويات العمل بالأندية الرياضية و بالتالى إعادة النظر فى رسالة الأندية الرياضية و رؤيتها و هياكل العلاقات بها من أجل تنفيذ هذه الأولويات (1 : 250).

كما تسهم نتائج مثل هذه الدراسات و البحوث فى تمكين الإداريين بالأندية الرياضية المصرية من التحلى بالقيم التنظيمية و الشخصية السائدة و التعرف على تأثيرهما على مستوى أداء و نمط القيادة بالأندية الرياضية المصرية ، و من هنا يعد هذا البحث إضافة علمية تتصل بالتعرف على علاقة القيم التنظيمية و الشخصية معاً و مستوى أداء و نوع القيادة بالأندية الرياضية.

## التعاريف الإجرائية للبحث .

- القيم .

هى مجموعة المبادئ و القواعد و المثل العليا التى يؤمن بها الناس ، و يتفقون عليها فيما بينهم ، و يحكمون بها على تصرفاتهم المادية و المعنوية (7 : 42).

- القيم الشخصية .

هى " مجموعة المعتقدات و المبادئ و المثل العليا ، التى يؤمن بها القائد و التى تعمل على توجيه رغباته و إتجاهاته نحو الأشياء ، من حيث القبول و الرفض و الصواب و الخطأ و تتصف بالثبات النسبى (تعريف إجرائي).

- القيم التنظيمية .

هى " مجموعة القواعد و المبادئ و النظم ، التى يضعها القائد بالأندية الرياضية و التى تتبع من مستوى أدائه و نوع قيادته للنادى بهدف تنظيم العمل داخله " (تعريف إجرائي).

## هدف البحث.

يهدف البحث إلى التعرف على تأثير بعض القيم التنظيمية و الشخصية على نوع القيادة و مستوى أداء القادة بالأندية الرياضية المصرية .

## تساؤلات البحث .

يتمثل التساؤل الرئيسي للدراسة في : ما هو تأثير بعض القيم على نوع القيادة و مستوى أداء القادة بالأندية الرياضية المصرية ، و يتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية :

- 1- ما هى القيم التنظيمية لدى قيادات الأندية الرياضية المصرية .
- 2- هل تؤثر القيم التنظيمية على نوع القيادة بالأندية الرياضية المصرية .
- 3- هل تؤثر القيم التنظيمية على مستوى أداء القادة بالأندية الرياضية المصرية .
- 4- ما هى القيم الشخصية لدى قيادات الأندية الرياضية المصرية .
- 5- هل تؤثر القيم الشخصية على نوع القيادة بالأندية الرياضية المصرية .
- 6- هل تؤثر القيم الشخصية على مستوى أداء القادة بالأندية الرياضية المصرية .

## الدراسات المرجعية .

أولاً - دراسات أجريت في البيئة العربية .

1- قام "عبد الحفيظ مقدم" (1994) (8) بدراسة إستهدفت "التعرف على أهميه القيم الشخصية والسلوكية كعناصر أساسية فى تكوين شخصية الفرد فى تفسير السلوك الفردى و التنظيمى ، و أهمية التفاعل بين الفرد و التنظيم فى تفسير إتجاهات الفرد و سلوكه" ، وقد إستخدم الباحث المنهج الوصفى - الدراسات المسحية ، كما إستخدم الإستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات ، و كانت أهم النتائج التى توصلت إليها الدراسة وجود عدد قليل من القيم التى أظهرت علاقة بالإتجاهات و السلوك و أن طبيعة العلاقة مع الإتجاهات و السلوك تتغير بتغير نوع القيم و أن هناك علاقة إيجابية مرتفعة بكل من الإتجاهات و المتغيرات السلوكية حيث إحتلت قيم التشبع التى تعطى أهميه للفرد و كفاءته المرتبة الأولى من حيث عدد الإرتباطات .

2- قام "عبد الشافى محمد أبو الفضل" (1995 م) (9) بدراسة إستهدفت تحليل "القيم السائدة لدى الإدارة العليا بالمنظمات المصرية" ، و قد إستخدم الباحث المنهج الوصفى - الدراسات المسحية ، و إستخدم الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات و هى إستمارة إستقصاء على عينه بلغت (322) مديراً من القطاعات الحكومية و القطاعات الصناعية و المنظمات الكبيرة و المنظمات الناجحة ، و كان من أهم النتائج التى توصلت إليها تلك الدراسة أن النمط العام لقيم الإدارة العليا بأغلب المنظمات المصرية يتسم بالإرتفاع الكبير فى أهمية و أولوية القيمة الدينية ، كما أوضحت النتائج أيضاً أن الترتيب التنازلى للقيم فى إطار هذا النمط كان كالتالى : القيمة الدينية ، تليها القيم الإجتماعية ، ثم القيم النظرية فى المرتبة الثالثة ، ثم القيمة الاقتصادية فى المرتبة الرابعة ثم القيم السياسية فى المرتبة الخامسة و تأتى القيم الجمالية فى المرتبة السادسة.

3- قام "خالد بن عبد الله الحنيطة" (2003م) (6) بدراسة إستهدفت التعرف على "القيم التنظيمية السائدة لدى العاملين فى الخدمات الطبية بوزارة الدفاع و الطيران و علاقتها بكفاءة الأداء" ، و قد إستخدم الباحث المنهج الوصفى - الدراسات المسحية ، و إستخدم الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات ، و أسفرت أهم النتائج أن القيم التنظيمية المطبقة داخل الخدمات الطبية مرتفعة ، و أن هناك علاقة إيجابية بين القيم التنظيمية و المتغيرات الشخصية و الوظيفية.

4- قام " بدر سالم شارع " (2007) (3) بدراسة إستهدفت التعرف على "مستوى المعلمين فى المدارس الثانوية للبنين (الحكومية و الأهلية) فى المدينة المنورة و إدراكهم لقيم الثقافة التنظيمية السائدة فيها و أثرها على مستوى الرضا الوظيفى لدى المعلمين ، و شملت عينة الدراسة على (258) معلماً فى المدارس الثانوية الحكومية و (110) معلماً فى المدارس الأهلية ، و إستخدم الباحث المنهج الوصفى - الدراسات المسحية ، كما إستخدم الإستبيان كأداة رئيسية

لجمع البيانات ، و كانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن مستوى القيم الثقافية التنظيمية في المدارس الثانوية عينة الدراسة مرتفع و لكن بدرجات متفاوتة حسب الأبعاد المكونة لها و وفقاً للقيم و عناصر كل بعدٍ منها.

5- قام "عبد الناصر طه إبراهيم" (2007) (11) بدراسة إستهدفت التعرف على الاختلافات المعنوية في منظومة القيم التنظيمية و الشخصية السائدة لدى المنظمات ذات الأداء التنظيمي المتباين ، و قد إستخدم الباحث المنهج الوصفي - الدراسات المسحية ، و إشتملت عينة البحث على (374) مديراً و(383) فرداً من المرؤوسين بشركات القطاع الصناعي بمصر ، و إستخدم الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات ، و كانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود فروق معنوية بين المديرين بمجموعات الشركات ذات الأداء المتباين في القيم الشخصية محل الدراسة في حين تركزت الفروق المعنوية بين المرؤوسين بهذه المجموعات من الشركات في القيم الجمالية فقط و وجود تأثير معنوى موجب لأربع من القيم التنظيمية محل الدراسة على الأداء التنظيمي، و هذه القيم هي تقدير العملاء و الإهتمام بالتفاصيل و الإبتكار، و تطوير الموارد البشرية ، و أسفرت أيضا عن وجود تأثير معنوى سالب لقيمة التوجه بالأفراد على أداء المنظمات.

6- قامت "منال إسماعيل محمد" ( 2007 م ) (13) بدراسة عنوانها "العلاقة بين القدرة الإبتكارية للمدير و بعض المتغيرات التنظيمية و الشخصية - دراسة ميدانية" ، و إستهدفت الدراسة التعرف على أثر الرضا الوظيفي و السمات الشخصية للمدير على كلٍ من قدرته الإبتكارية الكلية و التعرف على أثر الثقافة التنظيمية السائدة في القدرة الإبتكارية للمدير و التعرف على دور الثقافة التنظيمية السائدة كوسيط في العلاقة بين كلٍ من الرضا الوظيفي للمدير و سماته الشخصية و بين قدراته الإبتكارية الكلية ، و إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي- الدراسات المسحية ، كما إستخدمت الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات على عينة من المديرين في الإدارة الوسطى و الإشرافية في قطاع الأعمال الخاص في مجال الأغذية و المشروبات و البالغ عددهم (234) مديراً ، و كان من أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية المشجعة على الإبتكار و بين القدرة الإبتكارية.

7- قام "جمال محمد على و جمال إسماعيل محمد" (2008) (4) بدراسة إستهدفت التعرف على "القيم التربوية المرتبطة بإتخاذ القرار لدى المديرين الفنيين لكرة القدم" ، و قد إستخدم الباحثان المنهج الوصفي - الدراسات المسحية، و بلغ عدد عينة البحث (25) مديراً فنياً ، و إستخدما الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات ، و كان من أهم النتائج وجود قيم تربوية يتحلى بها

المديرين الفنيين لكرة القدم و هي قيم ( إقتصادية / سياسية / جمالية / إجتماعية / نظرية / دينية / ) ، و بالنسبة للمديرين الفنيين لكرة القدم بالدوري الممتاز (ب) جاء ترتيب القيم على النحو التالي ( إقتصادية / جمالية / إجتماعية / سياسية / نظرية / دينية ) ، و بالنسبة للمديرين الفنيين لكرة القدم الممتاز بالدوري الممتاز (أ) جاء ترتيب القيم على النحو التالي ( إقتصادية / سياسية / إجتماعية / جنائية / نظرية / دينية ) .

ثانياً - دراسات أجريت في البيئة الأجنبية .

1- قام " شابيرو و جريفس Shapira, & Griffith " (1990م) (21) بدراسة عنوانها **"Comparing the values of Engineering with Managers, production and Clerical workers: A multivariate analyses"** "المقارنة بين قيم العمل السائدة بين المهندسين و المديرين و العاملين بالإنتاج و العمال الإداريين" ، و إستهدفت مقارنة قيم العمل السائدة بين المهندسين و المديرين و العاملين بالإنتاج و العمال الإداريين ، و إستخدم الباحثان المنهج الوصفي - الدراسات المسحية ، و إستخدما الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات ، و كانت أهم النتائج التي تم التوصل إليها وجود إختلاف في قيم العمل السائدة بين المهندسين و المديرين و بين قيم كل من العاملين بالإنتاج و العمال الإداريين بالنسبة لقيم (أفضلية العمل / الفخر بالعمل / القيم الإقتصادية ) ، و أن قيم العمل الداخلية أكثر ارتباطاً بالأداء من قيم العمل الخارجية بالنسبة للمهندسين و المديرين بينما قيم العمل الداخلية لعمال الإنتاج و العمال الإداريين أكثر تأثراً على الأداء من قيم العمل الخارجية).

2- قام " براون Brown " (1993) (17) بدراسة عنوانها **"Managing culture through training programs, the Digital Experience"** و ترجمتها " إدارة الثقافة التنظيمية من خلال برامج التدريب" ، و إستهدفت التعرف على البناء و التطوير الإداري في المنظمات من خلال عملية التدريب و المقابلات التقييمية و ذلك في محاكاة لقيم و توقعات المدربين الذين يقومون بدور فاعل في منظماتهم ، و إستخدم الباحث المنهج الوصفي - الدراسات المسحية ، كما إستخدم الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات ، و كانت أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن الثقافة التنظيمية تضم خمسة أقسام هي (القادة أو رموز المنظمه / القصص و الحكايات التي تقال عن المنظمة / الإتجاهات المعرفيه السائدة في المنظمه / القيم و الإتجاهات السلوكية التي تمارس بشكل جماعي في المنظمة كالاحتفالات / البناء المعماري التي

يشتمل على تصميم مقر المؤسسه أو المنظمه و نوعيه مكاتبيها و أثاتها و شكلها من الداخل و الخارج).

3- قام "هوفستد Hofstede" (1998م) (19) بدراسة عنوانها **"Attitudes, Values and organizational culture: Pisentanjinj the concepts, organizational studies** و ترجمتها " تحليل مفهوم الإتجاهات و القيم و الثقافة التنظيمية " ، و إستهدفت الدراسة التعرف على الفروق بين الإتجاهات و القيم و الثقافة التنظيمية فى أفكار المفحوصين ، و قد إستخدم الباحث المنهج الوصفى - الدراسات المسحية ، كما إستخدم الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات ، و كان أهم النتائج التى تم التوصل إليها أن الظروف و العمل الإدارى قد يؤثر فى الثقافة التنظيمية بشكل عام دون التأثير سلباً أو إيجاباً فى إتجاهات العاملين ، و أن الممارسات التنظيمية لم ترتبط مع الإتجاهات أو القيم أو الرئيس المباشر أو ضغوط العمل كما إتضح أيضاً تأثر البعض بالإتجاهات نحو الرئيس المباشر أو ضغوط العمل .

4- قامت " كريستينا Kristina " (2005) (20) بدراسة عنوانها **"Organization culture and innovation in nonprofit human service organization"** و ترجمتها " الثقافة التنظيمية و الإبداع فى منظمات الخدمة الإنسانية غير الربحية" ، و إستهدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الإبداع التنظيمى فى منظمات الخدمة الإنسانية غير الربحية ، و إستخدمت الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات ، و كان من أهم النتائج التى تم التوصل إليها أن المنظمة التى تكون إبتكارية كانت ممن يعطي الموظفين المهلة الكافية للتعبير عن إبداعاتهم ، و أن يستعدوا للمخاطر و التجربة و الإستفادة من الفرص ، كما أوضحت هذه الدراسة أن الثقافة التنظيمية من أهم أجهزة التنبؤ بالإبداع أو الإبتكار التنظيمى لذا يجب على القادة أن يسعوا إلى إدارة منظماتهم من خلال تطوير الثقافة الإبداعية لدى أفرادها .

التعقيب على الدراسات السابقة .

من خلال إستعراض الدراسات المرجعية السابقة و التى أجريت فى كل من البيئتين العربية و الأجنبية ، و بناءً على إستخلاصاتها و ما جاء بها من أوجه إتفاق و تباين تمكن الباحثان من إستخلاص ما يلي:

- إستخدمت معظم الدراسات المنهج الوصفى - الدراسات المسحية ، و هذا يتفق مع طبيعة البحث قيد الدراسة .



- إتفقت معظم الدراسات على الإستبيان ( المقياس ) كأداة رئيسية لجمع البيانات ، كما إستخدمت عينات مختلفة و متباينة الأعداد على حسب أهداف وطبيعة كل دراسة منها.

**الإستفادة من الدراسات المرجعية .**

- تحديد أهداف البحث .
  - صياغة تساؤلات البحث بأسلوب علمي مناسب لهدف البحث.
  - تحديد طريقة إختيار عينة البحث قيد الدراسة ، و تحديد عددها و نوعها.
  - إختيار المنهج الوصفي - الدراسات المسحية ، و ذلك لمناسبته لطبيعة البحث قيد الدراسة .
  - إختيار الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.
  - إختيار الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البحث.
- إجراءات البحث.**

#### منهج البحث.

إستخدم الباحثان المنهج الوصفي - الدراسات المسحية و ذلك لمناسبته لطبيعة موضوع البحث و بياناته المتحصلة.

#### مجتمع البحث.

إشتمل مجتمع البحث على القادة الإداريين و المسئولين فى إدارات الأندية الرياضية المصرية بمحافظة القاهرة و الجزيرة ( القاهرة الكبرى ) بجمهورية مصر العربية.

**عينة البحث.**

بلغ عدد عينة البحث (150) قائداً ، تم إختيارهم بالطريقة العمدية من القادة العاملين فى الأندية الرياضية المصرية ، و تم إستخدام عدد (30) قائداً منهم لإجراء الدراسة الإستطلاعية و تقنين أدوات جمع البيانات قيد البحث.

#### جدول ( 1 )

#### توصيف عينة البحث

م	الأندية الرياضية - مجتمع البحث	عينة أساسية	عينة إستطلاعية	الإجمالى
1	نادي الصيد الرياضي	8	2	10
2	نادي هليوبوليس الرياضي	8	2	10
3	نادي الأهلي للرياضة البدنية	8	2	10
4	نادي الجزيرة الرياضي	8	2	10
5	نادي الزمالك الرياضي	8	2	10
6	نادي الترسانة الرياضي	7	2	10
7	نادي 6 أكتوبر الرياضي	8	2	10
8	نادي التوفيقية الرياضي	8	2	10

10	2	8	نادي الشمس الرياضي	9
10	2	8	نادي المعادى الرياضي	10
10	2	8	نادي هليوليدو الرياضي	11
10	2	8	نادي وادي دجلة الرياضي	12
10	2	8	نادي الزهور الرياضي	13
10	2	8	نادي السكة الحديد الرياضي	14
10	2	8	نادي القاهرة الرياضي	15
150	30	120	الإجمالي	

يوضح جدول (1) توصيف عينة البحث و التي تم إختيارها من خمسة عشرة نادياً رياضياً مصرياً ، كما بلغ عددها 150 مفردة ( 120 عينة أساسية ، 30 عينة إستطلاعية ) أدوات جمع البيانات .

- إستخدم الباحثان الأدوات التالية لجمع البيانات قيد البحث و هي :
- إستمارة إستبيان للتعرف على القيم التنظيمية و الشخصية لدى القادة بالأندية الرياضية المصرية.
- إستمارة إستبيان للتعرف على مستوى أداء القادة بالأندية الرياضية المصرية.
- مقياس أنماط السلوك القيادي في المجال الرياضي من إعداد من جمال محمد على .

#### خطوات بناء الإستبيان .

أولاً إعداد إستمارة الإستبيان الخاصة بالقيم التنظيمية و الشخصية.

#### 1- تحديد أبعاد و محاور الإستبيان :

- تم وضع المحاور المقترحة في صورتها الأولية من خلال الإطار المرجعي للدراسة و بالإطلاع على المراجع العلمية و الدراسات المرجعية في مجال الدراسة ، مع إجراء بعض المقابلات الشخصية المفتوحة لبعض الخبراء.

#### جدول (2)

أبعاد و محاور الإستبيان المقترحة قبل العرض على الخبراء

المحاور الفرعية	البعد الثاني	المحاور الفرعية	البعد الأول
الأول : الذهنية ( الفكرية )	الثاني القيم الشخصية	الأول : التوجه بالنتائج	الأول القيم التنظيمية
(		الثاني: الإبتكار	
الثاني : الإجتماعية		الثالث : التوجه بالفريق	
الثالث : الإقتصادية		الرابع : التوجه بالأفراد	
الرابع : الجمالية		الخامس : تقدير الأمانة والأخلاق	
الخامس : العقائدية		السادس : تمكين العاملين	
السادس : السياسية			
السابع : العائلية			

يوضح جدول (2) أبعاد و محاور الإستبيان المقترحة قبل العرض على السادة الخبراء ، و قد إحتوى البعد الأول - القيم التنظيمية على ستة محاور فرعية و هي ( التوجه بالنتائج / الابتكار / التوجه بالفريق / التوجه بالأفراد / تقدير الأمانة و الأخلاق / تمكين العاملين ) ، بينما إحتوى البعد الثاني - القيم الشخصية على سبعة محاور فرعية و هي الذهنية ( الفكرية ) / الإجتماعية / الإقتصادية / الجمالية / العقائدية / السياسية / العائلية ) .

## 2 - عرض أبعاد و محاور الإستبيان على الخبراء .

تم عرض أبعاد و محاور الإستبيان و الذي إحتوى على بعدين أساسيين و ثلاث عشر محوراً فرعياً ( موزعين على البعدين ) كما جاء بجدول (2) على الخبراء لاستطلاع آرائهم لمعرفة مدى مناسبتها ومدى تحقيقها لأهداف البحث ، و قد بلغ عدد الخبراء (10) وفقاً للشروط التالية :

- حاصل على درجة دكتوراة الفلسفة في التربية الرياضية .
- يعمل بقسم الإدارة الرياضية ( أو ما يعادله في المسمى ) .
- ذو خبرة لا تقل عن (15) سنة عمل في مجال العمل بالقطاع الأهلي ، و يفضل ذوي الخبرة في مجال الأندية الرياضية ( مرفق 1 ) .

## جدول ( 3 )

النسبة المئوية لآراء الخبراء حول مدى مناسبة

ن = 10

الأبعاد و المحاور المقترحة

م	الأبعاد و المحاور الفرعية	التكرار	النسبة المئوية
رقم المحور	البعد الأول - القيم التنظيمية	10	%100
المحور الأول	الابتكار	10	%100
المحور الثاني	التوجه بالنتائج	10	%100
المحور الثالث	الإهتمام بالتفاصيل	9	%90
المحور الرابع	التوجه بالأفراد	9	%90
المحور الخامس	تقدير الأمانة و الأخلاق	10	%100
المحور السادس	تمكين العاملين	9	%90
رقم المحور	البعد الثاني - القيم الشخصية	10	%100
المحور الأول	الذهنية ( الفكرية )	9	%90
المحور الثاني	الإجتماعية	10	%100
المحور الثالث	الإقتصادية	10	%100
المحور الرابع	الجمالية	10	%100
المحور الخامس	العقائدية	10	%100
المحور السادس	السياسية	10	%100
المحور السابع	العائلية	6	%60

يوضح جدول (3) النسبة المئوية لآراء الخبراء حول مدى مناسبة المحاور المقترحة لموضوع البحث ، وقد تراوحت نسبة موافقة الخبراء ما بين (60 % - 100 %) ، وقد إرتضى "الباحثان" نسبة مئوية (90 %) فأكثر لإتفاق الخبراء على الأبعاد و المحاور المقترحة ، وقد تم قبول البعدين ( الأول و الثاني ) ، كما تم قبول جميع المحاور الفرعية للبعد الأول و التي حصلت على 90 % فأكثر ، في حين تم قبول أغلب المحاور الفرعية للبعد الثاني و التي حصلت على 90 % ما عدا المحور السابع ( العائلية ) لحصوله على نسبة مئوية (60 %) فقط، و بذلك أصبح عدد المحاور الفرعية إثني عشر محوراً فرعياً.

3- تحديد العبارات الخاصة بكل محور من محاور الإستبيان .

في ضوء نتائج إستطلاع رأى الخبراء حول المحاور المقترحة قام الباحثان بوضع و تحديد عبارات كل محور فرعي للبعدين الأول ( القيم التنظيمية ) و الثاني ( القيم الشخصية ) من محاور إستمارة الإستبيان في ضوء نتائج الدراسات المرجعية بالإضافة إلى المسح المرجعي للمراجع العلمية المرتبطة بمجال البحث ، و قد تم تحديد العبارات المناسبة لكل محور من محاور إستمارة الإستبيان ، وتم عرضها على الخبراء بصورة مبدئية من خلال المقابلة الشخصية للتأكد من مناسبتها و تمثيلها لكل محور فرعي من محاور الإستبيان ، و مدى وضوحها و طريقة صياغتها ، مع إجراء التعديلات المقترحة على إستمارة الإستبيان في ضوء آراء الخبراء ( مرفق 2 ).

#### جدول ( 4 )

آراء الخبراء في مدى مناسبة عبارات إستمارة الإستبيان

ن = 10 للمحاور الفرعية

النسبة المئوية	عدد العبارات			المحاور الفرعية	م
	المتبقية	المستبعدة	الصورة الأولى		
البعد الأول - القيم التنظيمية					
85.71%	6	1	7	الإبتكار	المحور الاول
100%	4	-	4	التوجه بالنتائج	المحور الثاني
100%	5	-	5	الإهتمام بالتفاصيل	المحور الثالث
88.89%	8	1	9	التوجه بالأفراد	المحور الرابع
81.82%	9	2	11	تقدير الأمانة و الأخلاق	المحور الخامس
85.71%	6	1	7	تمكين العاملين	المحور السادس
البعد الثاني - القيم الشخصية					
83.33%	10	2	12	الذهنية أو الفكرية	المحور الاول

المحور الثاني	الاجتماعية	12	2	10	%83.33
المحور الثالث	الاقتصادية	4	-	4	%100
المحور الرابع	الجمالية	4	-	4	%100
المحور الخامس	العقائدية	7	1	6	%85.71
المحور السادس	السياسية	9	1	8	%88.89
المجموع		91	11	80	%87.91

يوضح جدول (4) أن مجموع عدد عبارات الإستهتبان قبل العرض على الخبراء بلغ (91) عبارة ، و قد إستهتعاد عدد (11) عبارة لعدم حصولها على نسبة مئوية (90 % ) فأكثر من مجموع آراء الخبراء ، و بذلك أصبح العدد النهائي لعبارات الإستهتبان بعد العرض على الخبراء هو (80) عبارة موزعة على بعدين أساسيين و عشرة محاور فرعية كما يوضح جدول (4) .

#### 4 - المعاملات العلمية لإستهتارة الإستهتبان .

##### أولاً معامل الصدق .

إستهتد الباحث طريقة الإستهتاق الداخلي على عينة قوامها (30) قائداً هم أفراد العينة الإستهتلاعية و الممثلة لمجتمع البحث ، و قاما بتطبيق الإستهتبان عليهم بهدف حساب الإستهتاق الداخلي لمعاملات الإستهتباط بين العبارات و مجموع المحور الفرعي المنتمية له العبارة فى إستهتارة الإستهتبان و الإستهتاق الداخلي لمجموع المحور ككل مع مجموع إستهتارة الإستهتبان .

#### جدول ( 5 )

##### الإستهتاق الداخلي لمعاملات الإستهتباط بين العبارات و مجموع المحاور (ن = 30)

م	البعد الأول - القيم التنظيمية						البعد الثاني - القيم الشخصية					
	الإستهتكار	التوجه بالنتائج	الإستهتتمام بالتفاصيل	التوجه بالأفراد	تقدير الأمانة والأخلاق	تمكين العاملين	الذهنية (الفكرية)	الإستهتتماعية	الإستهتتصادية	الجمالية	العقائدية	السياسية
1	*0.86	*0.79	*0.78	*0.73	*0.77	*0.87	*0.82	*0.78	*0.82	*0.83	*0.80	*0.89
2	*0.81	*0.78	*0.76	*0.72	*0.81	*0.81	*0.88	*0.83	*0.73	*0.88	*0.79	*0.93
3	*0.85	*0.93	*0.75	*0.81	*0.89	*0.85	*0.89	*0.91	*0.69	*0.75	*0.77	*0.66
4	*0.79	*0.90	*0.74	*0.78	*0.84	*0.79	*0.79	*0.82	*0.72	*0.79	*0.76	*0.75
5	*0.80	-	*0.77	*0.77	*0.82	*0.88	*0.76	*0.76	-	-	*0.73	*0.77
6	*0.87	-	-	*0.72	*0.85	*0.75	*0.75	*0.77	-	-	*0.84	*0.84
7	-	-	-	*0.80	*0.83	*0.74	*0.72	*0.84	-	-	-	*0.83
8	-	-	-	*0.89	*0.82	-	*0.76	*0.83	-	-	-	*0.77
9	-	-	-	-	*0.78	-	*0.77	*0.75	-	-	-	-
10	-	-	-	-	-	-	*0.82	*0.64	-	-	-	-

\* قيمة معامل الارتباط الجدولية عند مستوى دلالة ( 0.05 ) = 0.361  
يوضح جدول (5) وجود علاقات ارتباط دالة احصائياً عند مستوى دلالة ( 0.05 ) بين العبارات و المجموع الكلي للمحور مما يدل على إتساق العبارات مع محاورها ، و بلغ عدد عبارات إستمارة الإستبيان (80) عبارة مرفق رقم (4) .

جدول ( 6 )  
الإتساق الداخلي لمعاملات الارتباط بين المحاور  
و درجة الإستبيان ككل  
ن = 30

م	المحور الفرعية	معاملات الإتساق
رقم المحور	البعد الأول - القيم التنظيمية	
المحور الأول	الإبتكار	*0.85
المحور الثاني	التوجه بالنتائج	*0.79
المحور الثالث	الإهتمام بالتفاصيل	*0.69
المحور الرابع	التوجه بالأفراد	*0.80
المحور الخامس	تقدير الأمانة و الأخلاق	*0.79
المحور السادس	تمكين العاملين	*0.90
رقم المحور	البعد الثاني - القيم الشخصية	
المحور الأول	الذهنية ( الفكرية )	*0.83
المحور الثاني	الإجتماعية	*0.84
المحور الثالث	الإقتصادية	*0.76
المحور الرابع	الجمالية	*0.83
المحور الخامس	العقائدية	*0.79
المحور السادس	السياسية	*0.83

\* قيمة معامل الارتباط الجدولية عند مستوى دلالة ( 0.05 ) = 0.361  
يوضح جدول (6) دلالة معاملات الارتباط بين المحاور و المجموع الكلي لإستمارة الإستبيان و قد تراوح معامل الإتساق المحسوب ما بين (0.69 - 0.90) و هي قيم أعلى من قيمة معامل الارتباط الجدولية ( 0.361 ) مما يدل على إتساق المحاور مع الإستبيان ككل .

ثانياً معامل ثبات الإستبيان .

إستخدم الباحثان طريقة ( التطبيق و إعادة التطبيق ) للحصول على معامل ثبات الإستبيان ، حيث قاما بعرض الإستبيان على عينة مكونه من (30) فرداً من مجتمع البحث

و من خارج العينة الأساسية ، ثم أعيد التطبيق على نفس العينة ، و بعد ذلك تم حساب معاملات الارتباط بين نتائج التطبيق الأول و الثاني بفواصل لا يقل عن 30 يوم .

### جدول ( 7 )

معاملات الارتباط بين التطبيقين الأول و الثاني لمحاور الإستبيان (ن = 30)

معامل الارتباط	التطبيق الثاني		التطبيق الأول		المحاور الفرعية	م
	ع+	/س	ع+	/س		
البعد الأول - القيم التنظيمية						رقم المحور
*0.80	1.06	6.35	1.02	6.25	الإبتكار	المحور الأول
*0.83	0.84	4.58	0.68	4.25	التوجه بالنتائج	المحور الثاني
*0.79	1.01	6.84	1.08	6.57	الإهتمام بالتفاصيل	المحور الثالث
*0.80	1.11	6.78	1.07	6.21	التوجه بالأفراد	المحور الرابع
*0.85	1.24	12.10	1.22	12.89	تقدير الأمانة و الأخلاق	المحور الخامس
*0.79	1.20	8.64	1.12	8.36	تمكين العاملين	المحور السادس
البعد الثاني - القيم الشخصية						رقم المحور
*0.83	1.29	12.58	1.35	12.65	الذهنية أو الفكرية	المحور الأول
*0.76	1.31	12.91	1.42	12.75	الإجتماعية	المحور الثاني
*0.82	0.82	5.82	0.94	5.39	الإقتصادية	المحور الثالث
*0.91	1.05	6.83	1.08	6.41	الجمالية	المحور الرابع
*0.73	0.64	4.55	0.75	4.78	العقائدية	المحور الخامس
*0.84	4.36	47.89	4.10	47.12	السياسية	المحور السادس

\* قيمة معامل الارتباط الجدولية عند مستوى ( 0.05 ) = 0.361

يوضح جدول (7) وجود علاقة إرتباط بين التطبيقين الأول و الثاني لمحاور الإستبيان قيد البحث ، و قد تراوحت معاملات الارتباط المحسوبة ما بين ( 0.73 - 0.91 ) و هي أكبر من قيمة معامل الارتباط الجدولية ( 0.361 ) مما يدل على ثبات إستمارة الإستبيان قيد البحث .

إعداد إستمارة تقييم مستوى الأداء للقادة بالأندية الرياضية .

1- عرض محاور الإستبيان على الخبراء .

تم عرض محاور الإستبيان و عددها (3) محاور ، على الخبراء لإستطلاع آرائهم لمعرفة مدى مناسبتها و مدى تحقيقها لأهداف البحث .

### جدول ( 8 )

النسبة المئوية لآراء خبراء في مدى مناسبة محاور  
إستمارة تقييم مستوى الأداء للقادة بالأندية الرياضية

( ن = 10 )

م	المحاور	التكرار	النسبة المئوية
1	تقدير القادة	10	100%
2	تطوير الموارد البشرية	10	100%
3	التعويض العادل	9	90%

يوضح جدول (8) النسبة المئوية لآراء الخبراء حول مدى مناسبة محاور إستمارة تقييم مستوى الأداء للقادة بالأندية الرياضية ، و قد تراوحت النسبة المئوية للموافقة ما بين (90% - 100%) ، و قد إرتضى الباحثان نسبة (90%) فأكثر كنسبة لاتفاق الخبراء على المحاور المقترحة، و قد تم قبول جميع المحاور حيث حصلت جميعها على نسبة مئوية أكثر من (90% ) .

### 2- تحديد العبارات الخاصة بكل محور من محاور الإستبيان .

تم عرض العبارات الخاصة بكل محور على الخبراء بصورة مبدئية من خلال المقابلة الشخصية للتأكد من مناسبتها و إنتمائها لكل محور من محاور الإستبيان ، و تحديد مدى وضوحها و صياغتها اللغوية ، و إجراء التعديلات على الإستبيان في ضوء آراء الخبراء (مرفق 3) .

### جدول (9)

المحاور و عدد عبارات محاور إستمارة تقييم مستوى الأداء للقادة

بالأندية الرياضية وفقاً لآراء الخبراء

( ن =

10)

م	المحاور	عدد العبارات		
		الصورة لأولى	المستبعدة	المتبقية
1	تقدير القادة	4	-	4
2	تطوير الموارد البشرية	8	1	7
3	التعويض العادل	5	1	4
	المجموع	17	2	15



يوضح جدول (9) أن مجموع عدد عبارات إستمارة تقييم مستوى الأداء للقادة بالأندية الرياضية قبل العرض على الخبراء بلغ (17) عبارة ، و قد إستبعاد عدد (2) عبارة لعدم حصولها على نسبة مئوية (90 % ) فأكثر من مجموع آراء الخبراء ، و بذلك أصبح العدد النهائي لعبارات الإستبيان بعد العرض على الخبراء هو (15) عبارة موزعة على ثلاثة محاور أساسية.

3- المعاملات العلمية لإستمارة تقييم مستوى الأداء للقادة بالأندية الرياضية .  
أولاً معامل صدق الإستمارة .

إستخدم الباحثان طريقة الإتساق الداخلي على عينة قوامها (30) قائداً هم أفراد العينة الإستطلاعية ، و قاما بتطبيق الإستمارة عليهم بهدف التعرف على الإتساق الداخلي لمعاملات الإرتباط بين العبارات و مجموع المحور فى الإستمارة ، و حساب الإتساق الداخلي لمجموع المحور مع مجموع الإستمارة .

جدول (10)

الإتساق الداخلي لمعاملات الإرتباط بين العبارات و مجموع محاور

إستمارة تقييم مستوى الأداء للقادة بالأندية الرياضية (ن = 30)

م	تقدير القادة	تطوير الموارد البشرية	التعويض العادل
1	*0.82	*0.88	*0.79
2	*0.76	*0.78	*0.83
3	*0.91	*0.68	*0.88
4	*0.75	*0.82	*0.83
5		*0.79	
6		*0.82	
7		*0.71	

\* قيمة معامل الإرتباط الجدولية عند مستوى دلالة ( 0.05 ) = 0.361

يتضح من جدول (10) وجود علاقات إرتباطيه دالة احصائياً بين العبارات و المجموع الكلى للمحور لإستمارة تقييم مستوى الأداء للقادة بالأندية الرياضية وفقاً لآراء الخبراء ، مما يدل على إتساق العبارات مع محاورها ، و قد بلغ عدد عبارات إستمارة التقييم (15) عبارة.

## جدول (11)

الإتساق الداخلى لمعاملات الإرتباط بين المحاور و درجة الإستبيان ككل

لإستمارة تقييم مستوى الأداء للقادة بالأندية الرياضية (ن = 30)

م	المحاور	معامل ألفا
1	تقدير القادة	*0.84
2	تطوير الموارد البشرية	*0.85
3	التعويض العادل	*0.83

\* قيمة معامل الإرتباط الجدولية عند مستوى دلالة ( 0.05 ) = 0.361

يوضح جدول (11) دلالة معاملات الإرتباط بين المحاور و المجموع الكلى لإستمارة تقييم مستوى الأداء للقادة بالأندية الرياضية ، و قد تراوح معامل ألفا ما بين (0.85 - 0.83) ، و هى قيم أعلى من قيمة معامل الإرتباط الجدولية مما يدل على إتساق المحاور مع الإستبيان ككل .  
ثانياً معامل الثبات .

إستخدم الباحثان طريقة التطبيق و إعادة التطبيق للحصول على معامل ثبات إستمارة تقييم مستوى الأداء للقادة بالأندية الرياضية ، حيث قاما بعرض الإستبيان على عينة مكونة من (30) فرداً من مجتمع البحث و من خارج عينة البحث الأساسية ، ثم أعيد التطبيق على نفس العينة بعد ذلك ، ثم تم حساب معاملات الإرتباط بين التطبيق الأول والثانى بفواصل شهر .

## جدول (12)

معاملات الإرتباط بين التطبيقين الأول و الثانى لمحاور إستمارة تقييم

مستوى الأداء للقادة بالأندية الرياضية (ن = 30)

م	المحاور	التطبيق الأول		التطبيق الثانى	
		ع+	س/	ع+	س/
1	تقدير القادة	0.98	6.25	1.01	6.31
2	تطوير الموارد البشرية	1.25	10.58	1.19	10.78
3	التعويض العادل	0.85	5.39	0.88	5.79

\* قيمة معامل الإرتباط الجدولية عند مستوى دلالة ( 0.05 ) = 0.361

يوضح جدول (12) وجود علاقة إرتباط بين التطبيقين الأول و الثانى لمحاور إستمارة تقييم مستوى الأداء للقادة بالأندية الرياضية قيد البحث ، و قد تراوحت معاملات الإرتباط ما بين ( 0.86 - 0.79 ) ، مما يدل على ثبات المحاور قيد البحث .

مقياس أنماط السلوك القيادي .

أعد هذا المقياس "جمال محمد على" (1993 م) و يشتمل على عدد (72) عبارة تدرج تحت ثلاثة أنماط من أنماط القيادة ( النمط الديمقراطي و يحتوي على 24 عبارة / النمط الدكتاتوري و يحتوي على 24 عبارة / النمط الفوضوي و يحتوي على 24 عبارة ) ، كما يوجد أمام كل عبارة ثلاثة إختيارات هي ( نعم / نعم إلى حد ما / لا ) ( مرفق 4 ) .  
تقنين مقياس أنماط السلوك القيادي .

1-معامل ثبات المقياس .

قام "الباحثان" بحساب معامل الثبات للمقياس بإستخدام طريقة الإتساق الداخلي ، حيث تم حساب قيمة معامل الإرتباط بين درجات كل عبارة و الدرجة الكلية للمقياس .

### جدول (13)

معامل الثبات لمقياس أنماط السلوك القيادي (ن = 30)

معامل الإرتباط	رقم العبارة	معامل الإرتباط	رقم العبارة	معامل الإرتباط	رقم العبارة	معامل الإرتباط	رقم العبارة	معامل الإرتباط	رقم العبارة	معامل الإرتباط	رقم العبارة
*0.841	61	*0.789	49	*0.895	37	*0.856	25	*0.743	13	*0.815	1
*0.852	62	*0.744	50	*0.845	38	*0.745	26	*0.758	14	*0.723	2
*0.856	63	*0.782	51	*0.697	39	*0.769	27	*0.823	15	*0.658	3
*0.765	64	*0.865	52	*0.745	40	*0.712	28	*0.845	16	*0.647	4
*0.798	65	*0.823	53	*0.756	41	*0.765	29	*0.698	17	*0.745	5
*0.721	6	*0.812	54	*0.625	42	*0.825	30	*0.759	18	*0.888	6
*0.678	67	*0.856	55	*0.642	43	*0.863	31	*0.732	19	*0.657	7
*0.752	68	*0.869	56	*0.855	44	*0.769	32	*0.822	20	*0.641	8
*0.733	69	*0.740	57	*0.745	45	*0.711	33	*0.777	21	*0.647	9
*0.625	70	*0.765	58	*0.722	46	*0.805	34	*0.814	22	*0.801	10
*0.658	71	*0.654	95	*0.810	47	*0.755	35	*0.765	23	*0.744	11
*0.687	72	*0.772	60	*0.677	48	*0.736	36	*0.756	24	*0.756	12

\* قيمة معامل الإرتباط الجدولية عند مستوى دلالة ( 0.05 ) = 0.361

يوضح جدول (13) وجود علاقة إرتباطية دالة إحصائياً بين درجات كل عبارة و الدرجة الكلية لمقياس أنماط السلوك القيادي ، حيث تراوح معامل الثبات ما بين (0.625 - 0.895) ، الأمر الذي يشير إلى ثبات المقياس المستخدم.

2-معامل صدق المقياس .

إستخدم الباحثان صدق التمايز بإستخدام طريقة المقارنة الطرفية بين الربيع الأدنى و الربيع الأعلى للعينة الإستطلاعية ، ثم إستخدام إختبار (ت) لإيجاد الفروق بين الربيعين .

جدول ( 14 )

معامل الصدق لمقياس أنماط السلوك القيادي (ن = 30)

قيمة (ت)	الفروق بين المتوسطين	الربيع الأعلى		الربيع الأدنى		السلوك
		ع	س	ع	س	
*4.61	8.80	6.36	62.16	5.34	54.36	النمط الديمقراطي
*9.88	15.02	4.99	57.49	4.36	42.47	النمط الدكتاتوري
*10.94	14.11	4.25	44.35	3.65	30.24	النمط الفوضوي

\* قيمة (ت) الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 = 2.045

يوضح جدول (14) وجود فروق دالة إحصائية بين الربيع الأدنى و الربيع الأعلى في أنماط السلوك القيادي ، حيث أن قيمة (ت) المحسوبة أكبر من قيمة (ت) الجدولية عند مستوى دلالة ( 0.05 ) في الأنماط القيادية الثلاثة ( الديمقراطي / الدكتاتوري / الفوضوي ) ، و هو الأمر الذي يشير إلى صدق المقياس المستخدم .  
إجراء الدراسة الأساسية .

قام "الباحث" بتوزيع إستثمارات الإستبيان الخاصة بالقيم التنظيمية و القيم الشخصية على عينة البحث الأساسية و التي بلغ عددها (120) قائداً في الفترة من ( 2013/01/08 - 2013/02/06 م ) ، كما تم تطبيق إستثمارات تقييم مستوى الأداء للقادة بالأندية الرياضية و مقياس أنماط السلوك القيادي على عينة البحث الأساسية في الفترة من ( 2013/4/11 - 2013/05/08 م ) .  
المعالجات الإحصائية المستخدمة في البحث .

استخدم الباحثان المعاملات الإحصائية التالية :

( المتوسط الحسابي / الانحراف المعياري / معامل الارتباط "بيرسون" / معامل ألفا كرونباخ / النسبة المئوية / إختبار دلالة الفروق الإحصائية "ت" ) .

عرض و تفسير و مناقشة نتائج البحث .

عرض النتائج .

قام "الباحثان" بعرض نتائج البحث في مجموعة من الجداول الإحصائية المتتالية و التي تضمنت التكرارات و المجموع التقديري و النسبة المئوية و الترتيب بما يحقق هدف البحث ، و ذلك على النحو التالي :

1- ترتيب القيم التنظيمية و نسبتها المئوية لدى قيادات الأندية الرياضية المصرية .

### جدول (15)

التكرارات و المجموع التقديري للبعد الأول - القيم التنظيمية

لدى قيادات الأندية الرياضية المصرية (ن = 120)

م	القيمة	التكرارات			المجموع التقديري	النسبة المئوية	الترتيب
		لا	إلى حد ما	نعم			
1	الإبتكار	70	30	20	290	80.56%	الخامس
2	التوجه بالنتائج	85	25	10	315	87.50%	الثالث
3	الإهتمام بالتفاصيل	100	15	5	335	93.06%	الأول
4	التوجه بالأفراد	70	40	10	300	83.33%	الرابع
5	تقدير الأمانة و الأخلاق	60	40	20	280	77.78%	السادس
6	تمكين العاملين	90	20	10	320	88.89%	الثانى

يوضح جدول (15) النسب المئوية لإستجابات عينة البحث في المحاور الفرعية للبعد

الأول - القيم التنظيمية لدى قيادات الأندية الرياضية المصرية و التي تراوحت ما بين ( 77.78 % - 93.06 % ) ، كما جاء ترتيب القيم التنظيمية كما يلي :

- القيمة (الإهتمام بالتفاصيل) فى الترتيب الأول بنسبة بلغت ( 93.06 % ) .
- القيمة (تمكين العاملين) فى الترتيب الثانى بنسبة بلغت ( 88.89 % ) .
- القيمة (التوجه بالنتائج) فى الترتيب الثالث بنسبة بلغت ( 87.50 % ) .
- القيمة (التوجه بالأفراد) فى الترتيب الرابع بنسبة بلغت ( 83.33 % ) .
- القيمة (الابتكار) فى الترتيب الخامس بنسبة بلغت ( 80.56 % ) .
- القيمة (تقدير الأمانة والأخلاق) فى الترتيب السادس بنسبة بلغت ( 77.78 % ) .

2- تأثير البعد الأول - القيم التنظيمية على مستوى الأداء لدى قيادات الأندية الرياضية المصرية .

### جدول (16)

إستجابات عينة البحث حول تأثير البعد الأول - القيم التنظيمية على مستوى الأداء

لدى قيادات الأندية الرياضية المصرية (ن = 120)

م	الأداء	التكرارات			المجموع التقديري	النسبة المئوية	الترتيب
		لا	إلى حد ما	نعم			
1	تقدير القادة	90	20	10	320	88.89%	الثانى
2	تطوير الموارد البشرية	80	25	15	305	84.72%	الثالث

الترتيب	النسبة المئوية	المجموع التقديري	التكرارات			الأداء	م
			لا	إلى حد ما	نعم		
الأول	91.67%	330	10	10	100	التعويض العادل	3

يوضح جدول (16) أن النسبة المئوية لإستجابات عينة البحث حول تأثير البعد الأول - القيم التنظيمية على مستوى الأداء لدى قيادات الأندية الرياضية المصرية و التي تراوحت ما بين (84.72% - 91.67%) ، كما جاء ترتيب محاور مستوى الأداء كما يلي :

- جاء مستوى الأداء (التعويض العادل) فى الترتيب الأول بنسبة بلغت (91.67%) .
- جاء مستوى الأداء (تقدير القادة) فى الترتيب الثانى بنسبة بلغت (88.89%) .
- جاء مستوى الأداء (تطوير الموارد البشرية) فى الترتيب الثالث بنسبة بلغت (84.72%) .

3- تأثير البعد الأول القيم التنظيمية على نمط القيادة لدى قيادات الأندية الرياضية المصرية .

#### جدول (17)

النسبة المئوية لتأثير القيم التنظيمية على نوع القيادة لدى قيادات الأندية الرياضية المصرية

(ن=120)

النسبة الكلية	الفوضوي		الدكتاتوري		الديمقراطي		العينة
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
100%	4.17%	5	58.34%	70	29.17%	35	القادة بالأندية الرياضية

يوضح جدول (17) إستجابات عينة البحث حول تأثير البعد الأول - القيم التنظيمية على نمط القيادة لدى قيادات الأندية الرياضية المصرية ، كما جاء ترتيب أنماط القيادة كما يلي :

- جاء السلوك الدكتاتوري فى الترتيب الأول بنسبة (58.34%) .
- جاء السلوك الديمقراطي فى الترتيب الثانى بنسبة (29.17%) .
- جاء السلوك الفوضوي فى الترتيب الثالث بنسبة (4.17%) .

4- ترتيب القيم الشخصية و نسبتها المئوية لدى قيادات الأندية الرياضية المصرية .

جدول ( 18 )

إستجابات عينة البحث حول البعد الثاني - القيم الشخصية  
لدى قيادات الأندية الرياضية المصرية

( ن = 120 )

الترتيب	النسبة المئوية	المجموع التقديري	التكرارات			القيمة	م
			لا	إلى حد ما	نعم		
الثالث	%88.89	320	10	20	90	ذهنية ( فكرية )	1
الثاني	%91.67	330	5	20	95	إجتماعية	2
الأول	%93.06	335	5	15	100	إقتصادية	3
السادس	%83.33	300	15	20	85	جمالية	4
الرابع	%84.72	305	15	25	80	عقائدية	5
الرابع مكرر	%84.72	305	10	35	75	سياسية	6

يوضح جدول (18) أن النسبة المئوية لإستجابات عينة البحث للمحاور الفرعية للبعد الثاني - القيم الشخصية لدى قيادات الأندية الرياضية المصرية قد تراوحت ما بين ( 83.33% - 93.06% ) ، كما جاء ترتيب القيم الشخصية كما يلي :

- جاءت القيمة (إقتصادية) فى الترتيب الأول بنسبة بلغت (93.06% ) .
- جاءت القيمة (إجتماعية) فى الترتيب الثانى بنسبة بلغت ( 91.67% ) .
- جاءت القيمة (ذهنية أو فكرية) فى الترتيب الثالث بنسبة بلغت ( 88.89% ) .
- جاءت القيمة (عقائدية) فى الترتيب الرابع بنسبة بلغت ( 84.72% ) .
- جاءت القيمة (سياسية) فى الترتيب الرابع أيضاً بنسبة بلغت ( 84.72% ) .
- جاءت القيمة (جمالية) فى الترتيب السادس بنسبة بلغت ( 83.33% ) .

5- تأثير البعد الثاني - القيم الشخصية على مستوى الأداء لدى قيادات الأندية الرياضية المصرية .

جدول (19)

إستجابات عينة البحث حول تأثير البعد الثاني - القيم الشخصية على مستوى الأداء  
لدى قيادات الأندية الرياضية المصرية  
( ن = 120 )

الترتيب	النسبة المئوية	المجموع التقديري	التكرارات			الأداء	م
			لا	إلى حد ما	نعم		
الثالث	% 88.89	320	5	15	100	تقدير القادة	1
الأول	% 95.83	345	5	5	110	تطوير الموارد البشرية	2

الترتيب	النسبة المئوية	المجموع التقديري	التكرارات			الأداء	م
			لا	إلى حد ما	نعم		
الثاني	94.44 %	340	5	10	105	التعويض العادل	3

- يوضح جدول (19) أن النسبة المئوية لإستجابات عينة البحث حول تأثير البعد الثاني - القيم الشخصية على مستوى الأداء لدى قيادات الأندية الرياضية المصرية و التي تراوحت ما بين (88.89% - 95.82%) ، كما جاء ترتيب محاور مستوى الأداء كما يلي :
- جاء مستوى الأداء (تطوير الموارد البشرية) فى الترتيب الأول بنسبة بلغت (95.83%) .
  - جاء مستوى الأداء (التعويض العادل) فى الترتيب الثانى بنسبة بلغت (94.44%) .
  - جاء مستوى الأداء (تقدير القادة) فى الترتيب الثالث بنسبة بلغت (88.89%) .

#### 6- تأثير القيم الشخصية على نوع القيادة لدى قيادات الأندية الرياضية المصرية جدول (20)

النسبة المئوية لتأثير القيم الشخصية على نوع القيادة  
لدى قيادات الأندية الرياضية المصرية

ن = 120

النسبة الكلية	الفوضوي		الدكتاتوري		الديمقراطي		العينة
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
100 %	4.17 %	5	62.50 %	75	25.00 %	30	القادة بالأندية الرياضية

- يوضح جدول (20) إستجابات عينة البحث حول تأثير البعد الثاني - القيم الشخصية على نمط القيادة لدى قيادات الأندية الرياضية المصرية ، كما جاء ترتيب أنماط القيادة كما يلي :
- جاء السلوك الدكتاتوري فى الترتيب الأول بنسبة (62.50%) .
  - جاء السلوك الديمقراطي فى الترتيب الثانى بنسبة (25.00%) .
  - جاء السلوك الفوضوي فى الترتيب الثالث بنسبة (4.17%) .
- تفسير و مناقشة نتائج البحث.

حدد جدول (15) القيم التنظيمية لدى قيادات الأندية الرياضية المصرية و هي ( الإهتمام بالتفاصيل / تمكين العاملين / التوجه بالنتائج / التوجه بالأفراد / الابتكار / تقدير الأمانة و الأخلاق ) على الترتيب ، كما حدد جدول (16) تأثير القيم التنظيمية على مستوى الأداء لدى قيادات الأندية الرياضية المصرية و هي ( التعويض العادل / تقدير القادة / تطوير الموارد



البشرية) على الترتيب ، في حين حدد جدول (17) تأثير القيم التنظيمية على نوع القيادة لدى قيادات الأندية الرياضية المصرية و هي ( السلوك الدكتاتوري / السلوك الديمقراطي / السلوك الفوضوي ) على الترتيب .

ويرجع "الباحثان" هذه النتائج الى أن القائد الذي يتمتع بالقيم التنظيمية يجب أن يهتم بتفاصيل كل المواقف و القرارات التي يجب عليه إتخاذها ، ثم عليه أن يعمل على تمكين العاملين معه مما يوجب عليه أن يكون متمتعاً بكافة القيم التنظيمية السابق تحديدها .

و تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة "عبد الحفيظ مقدم" (1994) (8) و التي خلصت إلى وجود عدد قليل من القيم التي أظهرت علاقة بالإتجاهات و السلوك ، و أن طبيعة العلاقة مع الإتجاهات و السلوك تتغير بتغير نوع القيم ، كما أن هناك علاقة إيجابية مرتفعة بكل الإتجاهات و المتغيرات السلوكية حيث إحتلت قيم التشبع التي تعطى أهميه للفرد و كفاءته المرتبة الأولى من حيث عدد الإرتباطات .

و تتفق هذه النتائج أيضاً مع نتائج دراسة "خالد بن عبد الله الحنيطة" (2003م) (6) و التي خلصت الى أن القيم التنظيمية المطبقة داخل الخدمات الطبية مرتفعة ، و أن هناك علاقة إيجابية بين القيم التنظيمية و المتغيرات الشخصية و الوظيفية.

كما تتفق هذه النتائج أيضاً مع نتائج دراسة " بدر سالم شارع" (2007) (3) و التي خلصت الى أن مستوى القيم الثقافية التنظيمية في المدارس الثانوية عينة الدراسة مرتفع بدرجات متفاوتة حسب الأبعاد المكونة لها و وفقاً للقيم و عناصر كل بعد .

كما إتفقت هذه النتائج أيضاً مع نتائج دراسة "عبد الناصر طه إبراهيم" (2007) (11) ، و التي خلصت الى أن وجود فروق معنوية بين المديرين بمجموعات الشركات ذات الأداء المتباين في القيم الشخصية محل الدراسة ، في حين تركزت الفروق المعنوية بين المرؤوسين بهذه المجموعات من الشركات في القيم الجمالية فقط ، و وجود تأثير معنوى موجب لأربع من القيم التنظيمية محل الدراسة على الأداء التنظيمي، و هذه القيم هي تقدير العملاء و الإهتمام بالتفاصيل و الإبتكار، و تطوير الموارد البشرية ، و أسفرت أيضاً عن وجود تأثير معنوى سالب لقيمة التوجه بالأفراد على أداء المنظمات.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة "منال إسماعيل محمد" (2007 م) (13) ، و التي خلصت الى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية المشجعة على الإبتكار و بين القدرة الإبتكارية.

كما توافقت هذه النتائج مع نتائج دراسة "كريستينا Kristina" (2005) (20) ، و التي خلصت الى أن المنظمة التي تكون ذات طابع إبتكاري فيرجع ذلك لإعطاء الموظفين المهلة الكافية للتعبير عن إبداعاتهم و أن يستعدوا للمخاطر و التجربة و الإستفادة من الفرص ، كما أوضحت هذه الدراسة أن الثقافة التنظيمية من أهم أجهزة التنبؤ بالإبداع أو الإبتكار التنظيمي لذا يجب على القادة أن يسعوا إلى إدارة منظماتهم من خلال تطوير الثقافة الإبداعية لدى أفرادها .

ويوضح جدول (18) الخاص بالبعد الثاني - القيم الشخصية لدى قيادات الأندية الرياضية المصرية لصالح الإستجابة الأعلى و جاءت القيم (إقتصادية / إجتماعية / ذهنية(فكرية)، / عقائدية / سياسية / جمالية ) على الترتيب ، كما يوضح جدول (19) تأثير القيم الشخصية على مستوى الأداء لدى قيادات الأندية الرياضية المصرية حيث كان ترتيب القيم (تطوير الموارد البشرية / التعويض العادل / تقدير القادة) على الترتيب نتيجة تأثير القيم التنظيمية ، ويتضح من جدول (20) تأثير القيم الشخصية على نوع القيادة لدى قيادات الأندية الرياضية المصرية و التي جاءت ترتيبها ( السلوك الدكتاتوري / السلوك الديموقراطي / السلوك الفوضوي ) على الترتيب .

ويرجع "الباحثان" هذه النتائج الى أن القائد الذي يتمتع بالقيم الشخصية فإن عليه أن يهتم بالتفاصيل في كل المواقف و القرارات التي يجب عليه إتخاذها ، ثم عليه أن يعمل على تمكين العاملين مما يوجب عليه أن يكون متمتعاً بكل القيم الشخصية السابق ذكرها .

و تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة "عبد الشافي محمد أبو الفضل" (1995م) (9)، و التي خلصت إلى أن الترتيب التنازلي للقيم في إطار هذا النمط كانت القيمة الدينية ، تليها القيم الإجتماعية ، ثم القيم النظرية في المرتبة الثالثة ، ثم القيم الإقتصادية في المرتبة الرابعة ثم القيم السياسية في المرتبة الخامسة و تأتي القيم الجمالية في المرتبة السادسة.

و تتفق هذه النتائج أيضاً مع نتائج دراسة "عبد العزيز بن عبد الله آل جمعان" (2005) (10) ، و التي خلصت إلى ضرورة الإهتمام بقيمة المكافأة في المؤسسات التعليمية من خلال وضع نظام مكافأة عادل مع ربطها بالتميز و بعيداً عن المحسوبية مع إتاحة الفرصة للمديرين و المشرفين التربويين بتطوير قدراتهم و تبصيرهم بأهمية القيم التنظيمية في توجيه سلوك الأفراد لتحقيق أهداف العمل.

كما تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة كل من "جمال محمد على و جمال إسماعيل محمد" (2008) (4) ، و التي خلصت إلى وجود قيم تربوية يتحلى بها المديرين الفنيين و هي (قيم إقتصادية / قيم سياسية / قيم جمالية / قيم إجتماعية / قيم نظرية / قيم دينية ) .

و تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة "شابييرا و جريفيس **Shapira, & Griffith** (1990م) (21) ، و التي خلصت إلى وجود تباين بين قيم العمل السائدة بين المهندسين و المديرين و بين قيم كل من العاملين بالإنتاج و العمال الإداريين بالنسبة لقيم (أفضلية العمل / الفخر بالعمل / القيم الاقتصادية ) ، و أن قيم العمل الداخلية أكثر ارتباطاً بالأداء من قيم العمل الخارجية بالنسبة للمهندسين و المديرين ، بينما قيم العمل الداخلية لعمال الإنتاج و العمال الإداريين أكثر تأثيراً على الأداء من قيم العمل الخارجية).

و تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة "براون **Brown** (1993) (17) ، و التي خلصت الى أن الثقافة التنظيمية تضم خمسة أقسام هي (القادة أو رموز المنظمة / القصص و الحكايات التي تقال عن المنظمة / الإتجاهات المعرفية السائدة في المنظمة / القيم و الإتجاهات السلوكية التي تمارس بشكل جماعي في المنظمة كالأحتفالات / البنية المعمارية التي تشتمل على تصميم مقر المؤسسة أو المنظمة و نوعيه مكاتبها و أثاثها و شكلها من الداخل و الخارج .

و تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة "هوفستد **Hofstede** (1998م) (19) ، و التي خلصت الى أن الظروف و العمل الإداري ممكن أن يؤثر في الثقافة التنظيمية بشكل عام دون التأثير سلباً أو إيجاباً في إتجاهات العاملين ، و أن الممارسات التنظيمية لم ترتبط بشكل ذو دلالة إحصائية مع القيم .

## الإستخلاصات و التوصيات.

### الإستخلاصات .

- في ضوء مجال البحث و الهدف منه و إستناداً على ما تم من إجراءات إحصائية و تحليل للناتج و في نطاق مجتمع البحث و عينته توصل الباحثين إلى الإستخلاصات التالية :
- 1- القيم التنظيمية لدى قيادات الأندية الرياضية المصرية هي (الإهتمام بالتفاصيل / تمكين العاملين / التوجه بالناتج / التوجه بالأفراد / الابتكار/ تقدير الأمانة و الأخلاق)على الترتيب.
  - 2- القيم التنظيمية لها تأثير إيجابي على مستوى الأداء لدى قيادات الأندية الرياضية المصرية و خاصةً ( التعويض العادل / تقدير القادة / تطوير الموارد البشرية) على الترتيب.
  - 3- القيم التنظيمية لها تأثير إيجابي على نوع القيادة لدى قيادات الأندية الرياضية المصرية و هي ( السلوك الدكتاتوري / السلوك الديمقراطي / السلوك الفوضوي ) على الترتيب.
  - 4- القيم الشخصية لدى قيادات الأندية الرياضية المصرية هي (إقتصادية / إجتماعية ، ذهنية فكرية) / عقائدية ، سياسية ، جمالية ) على الترتيب.
  - 5- القيم الشخصية لها تأثير إيجابي على مستوى الأداء لدى قيادات الأندية الرياضية المصرية و خاصةً (تطوير الموارد البشرية / التعويض العادل / تقدير القادة) على الترتيب.
  - 6- القيم الشخصية لها تأثير إيجابي على نوع القيادة لدى قيادات الأندية الرياضية المصرية و هي ( السلوك الدكتاتوري / السلوك الديمقراطي / السلوك الفوضوي ) على الترتيب.
- ### التوصيات .

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يوصي الباحثان بما يلي:

- 1- مراعاة توافر القيم التنظيمية عند إختيار قيادات الأندية الرياضية المصرية و المتمثلة في (الإهتمام بالتفاصيل / تمكين العاملين / التوجه بالناتج / التوجه بالأفراد / الابتكار / تقدير الأمانة و الأخلاق ) .
- 2- مراعاة توافر القيم الشخصية عند إختيار قيادات الأندية الرياضية المصرية و هي قيم (إقتصادية / إجتماعية / ذهنية فكرية ) / عقائدية / سياسية / جمالية ) .

## قائمة المراجع باللغة العربية

1. السيد محمد عبد الغفار: دراسة و تحليل الدور الذى تؤديه القيم التنظيمية للمديرين فى تشكيل ثقافة المنظمة و أثر ذلك على العمليات التنظيمية " دراسة علمية و عملية ، المجلة العلمية للإقتصاد و التجارة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس، العدد الأول 1996 م.
2. المجلس الأعلى للشباب و الرياضة : دراسة وثائقية عن تطور رعاية الشباب و الرياضة فى مصر 1952 - 1996 م ، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية ، القاهرة ، 1996 م .
3. بدر سالم شارع : قيم الثقافة التنظيمية السائدة فى المدارس الثانوية للبنين فى المدينة المنورة و علاقتها بالرضا الوظيفى للمعلمين من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، المدينة المنورة ، جامعة أم القرى ، 2007 م .
4. جمال محمد علي و جمال إسماعيل محمد : القيم التربوية لدى المديرين الفنيين لكرة القدم و علاقتها بإتخاذ القرار، إنتاج علمي منشور، المؤتمر الدولى الأول للتربية البدنية و الرياضية و الصحة ، المجلد العلمى للبحوث ، الجزء الثانى ، الكويت ، 2008 م .
5. جمال محمد علي يوسف : أنماط السلوك القيادي فى المجال الرياضى و علاقتها بالمستوى الإجتماعى و الإقتصادى ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أسيوط ، 1993 م .
6. خالد بن عبد الله الحنيطة : القيم التنظيمية و علاقتها بكفاءة الأداء (دراسة ميدانية على العاملين بالخدمات الطبية بمدينة الرياض)، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2003 م .
7. سيد أحمد طهطاوى : القيم التربوية فى القصص القرآنى، دار الفكر العربى، القاهرة 1996 م .
8. عبد الحفيظ مقدم : علاقة القيم الفردية و التنظيمية و تفاعلها مع الإتجاهات و السلوك (دراسة أميريكية) ، مجلة العلوم الإجتماعية ، مجلد 16 ، جامعة الكويت ، الكويت ، 1995 م .

9. عبد الشافى محمد أبو الفضل : قيم الإدارة العليا فى المنظمات المصرية على مشارف القرن الواحد و العشرين(دراسة ميدانية) ، إنتاج علمي منشور ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، القاهرة ، 1995 م.
10. عبد العزيز بن عبد الله آل جمعان : القيم التنظيمية لإدارات التربية و التعليم بمنطقة مكة المكرمة فى ضوء مقياس ديف فرانسيس ومايك وود كوك (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، مكة المكرمة ، جامعة أم القرى ، 2005 م.
11. عبد الناصر طه إبراهيم : نموذج مقترح لعلاقة القيم التنظيمية و الشخصية بأداء المنظمات (دراسة ميدانية مطبقة على شركات القطاع الصناعى بمصر)، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة أسيوط ، 2007 م.
12. كمال الدين عبد الرحمن درويش و إسماعيل حامد عثمان : التنظيمات فى المجال الرياضى ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، 1998 م.
13. منال إسماعيل محمد : "العلاقة بين القدرة الإبتكارية للمدير و بعض المتغيرات التنظيمية و الشخصية دراسة ميدانية " رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة أسيوط ، 2007 م .
14. نائل عبد الحافظ العموملة : منظومة القيم المؤثرة فى النظام الإدارى "دراسة مقارنة " ، إنتاج علمي منشور ، مجلة العلوم الإدارية (2) ، جامعة الملك سعود ، المجلد الخامس ، 1993 م.
15. نبيه عبد الحميد العلقامى : مقدمة فى السياسات الإدارية بمراكز الشباب ، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة ، 1998 م.

### قائمة المراجع باللغة الإنجليزية

16. Andrew E, Brown, Managing culture through training programs, the Digital Experience, Journal of Training and Management Development, U. K. 1993.
17. Barnes, D.R., Values-Based leadership, Purdue university, Tech. 590w, 1999.
18. **Harowing, H.S & Dahl, T**, Increased Productivity and Quality Through Management by Values: A Case Study of Manpower 'Scandinavia, The TQM magazine, vol .7. No. 2:13-22, 1995.
19. Hofstede, G., " Attitudes, Values and organizational culture: Pisentanjinj the concepts, organizational studies, Mar. 1998.
20. Jaskyte. Kristina: " organization culture and innovation in Nonprofit human service organization" university of Alabama. 2005.
21. Shapira, Z, and Griffith., " Comparing the values of Engineering with Managers, production and Clerical workers: A multivariate analyses, Journal of organizational Behavior. 1990.

## تأثير بعض القيم التنظيمية و الشخصية على نوع القيادة و مستوى أداء القادة بالأندية الرياضية المصرية

\*أ.م.د/ أحمد السيد محمود متولى  
\*أ.م.د/ أشرف عبد المعز عبد الرحيم محمد

و هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير بعض القيم التنظيمية و الشخصية على نوع القيادة و مستوى أداء القادة بالأندية الرياضية المصرية ، و إستخدام المنهج الوصفي - الدراسات المسحية ، و قد بلغ عدد عينة البحث 120 فرداً من القادة العاملين بالأندية الرياضية ، و إستخدام الإستبيان و المقياس كأداة لجمع البيانات ، كما إستخدام المتوسط الحسابي و النسبة المئوية و الإنحراف المعياري و معاملات الارتباط و إختبار " ت " لمعالجة البيانات إحصائياً .

### الإستخلاصات .

- 1- القيم التنظيمية لدى قيادات الأندية الرياضية المصرية هي (الإهتمام بالتفاصيل/تمكين العاملين/التوجه بالنتائج / التوجه بالأفراد / الإبتكار/ تقدير الأمانة و الأخلاق)على الترتيب.
- 2- القيم التنظيمية لها تأثير إيجابي على مستوى الأداء لدى قيادات الأندية الرياضية المصرية و خاصةً ( التعويض العادل / تقدير القادة / تطوير الموارد البشرية) على الترتيب.
- 3- القيم التنظيمية لها تأثير إيجابي على نوع القيادة لدى قيادات الأندية الرياضية المصرية و هي ( السلوك الدكتاتوري / السلوك الديمقراطي / السلوك الفوضوي ) على الترتيب.
- 4- القيم الشخصية لدى قيادات الأندية الرياضية المصرية هي (إقتصادية / إجتماعية ، ذهنية فكرية) / عقائدية ، سياسية ، جمالية ) على الترتيب.
- 5- القيم الشخصية لها تأثير ايجابي على مستوى الأداء لدى قيادات الأندية الرياضية المصرية و خاصةً (تطوير الموارد البشرية / التعويض العادل / تقدير القادة) على الترتيب.

\* أستاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية - كلية التربية الرياضية للبنين بالقاهرة / جامعة حلوان .  
\* أستاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية - كلية التربية الرياضية للبنين بالقاهرة / جامعة حلوان .



6- القيم الشخصية لها تأثير إيجابي على نوع القيادة لدى قيادات الأندية الرياضية المصرية و هي ( السلوك الدكتاتوري / السلوك الديموقراطي / السلوك الفوضوي ) على الترتيب.

### التوصيات .

- 1- مراعاة توافر القيم التنظيمية عند إختيار قيادات الأندية الرياضية المصرية.
- 2- مراعاة توافر القيم الشخصية عند إختيار قيادات الأندية الرياضية المصرية و هي قيم (إقتصادية / إجتماعية / ذهنية ( فكرية ) / عقائدية / سياسية / جمالية ) .

## **The effect of some organizational and personal values on the type of leadership and leaders performance level in the Egyptian Sports clubs**

Ahmed Elsayed Mahmoud Metwally<sup>1</sup>  
Ashraf Abdelmoez Abdelrehim Mohamed<sup>2</sup>

### **Abstract**

The research aims to identify the effect of some organizational and personal values on the type of leadership and leaders performance level in the Egyptian Sports clubs. The researchers used the descriptive method on a sample of (120) subjects from the administrative leaderships working in the sports clubs. The researchers used a questionnaire as a method for collecting data. For data processing used arithmetic means, percentages, standard deviations, coefficient correlation, and "T" test.

The most important conclusions:

1. The organizational values of the Egyptian sports clubs leaders are (caring for details, directing by results, directing by individuals, creativity, appreciating honesty and ethics), respectively.
2. The organizational values have a positive effect on the performance level of the Egyptian sports clubs leaders, specially (Fair compensation, leader's appreciation, human resources assessment), respectively.
3. The organizational values have a positive effect on type of leadership of the Egyptian sports clubs leaders, specially (Dictatorship attitude –Democratic attitude-anarchist attitude), respectively.
4. The personal values of the Egyptian sports clubs leaders are (socioeconomic, mental/ Ideological, political, Aesthetic), respectively.
5. The personal values have a positive effect on the performance level of the Egyptian sports clubs leaders, specially (leader's appreciation, Fair compensation, human resources assessment), respectively.
6. The personal values have a positive effect on type of leadership of the Egyptian sports clubs leaders, specially (Dictatorship attitude –Democratic attitude-anarchist attitude), respectively.

The most important recommendations:

1. Selecting the Egyptian sports clubs leaders should subject to the availability of the organizational values.
2. Selecting the Egyptian sports clubs leaders should subject to the availability of the personal values. (socioeconomic, mental/ Ideological, political, Aesthetic)

---

<sup>1</sup>Assistant Prof. Dr., Sports Management department, Faculty of physical education, Helwan University

<sup>2</sup>Assistant Prof. Dr., Sports Management department, Faculty of physical education, Helwan University