



الذكاء الأخلاقي للعاملين وعلاقته بتحقيق تميز الأداء المؤسسي ببعض الأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية

أ.م.د/ محمد أحمد سند عطية

الأستاذ المساعد بقسم الإدارة الرياضية – كلية التربية الرياضية – جامعة دمياط

م.د/ هدير عثمان عبد الحليم أحمد جاد الله

مدرس بقسم علم النفس الرياضي – كلية التربية الرياضية – جامعة المنصورة

Doi :

ملخص البحث باللغة العربية

هدف البحث إلى الذكاء الأخلاقي للعاملين وعلاقته بتحقيق تميز الأداء المؤسسي ببعض الأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية، قام الباحثان باختيار عينة البحث الأساسية بالطريقة العشوائية ومكونة من (٢٥٣) فرد من مجالس الإدارات والمديرين التنفيذيين ومديري التسويق ومسؤولي التسويق، ومدير النشاط الرياضي والجهاز الإداري، والأجهزة الإدارية والعاملين بالأندية الرياضية (شركات - خاص - أهلي) بمحافظة الدقهلية والبالغ عددها (٤٥) نادي رياضي، وكانت أهم النتائج لا توجد فروق بين متوسطات درجات سنوات الخبرة "أكثر من ٥ سنوات - أقل من ٥ سنوات" الذكاء الأخلاقي وتميز الأداء المؤسسي ببعض الأندية الرياضية، وجود تباين غير دال احصائياً عند مستوي (٠,٠٥) بين درجات عينة الدراسة في الذكاء الأخلاقي وتميز الأداء المؤسسي ببعض الأندية الرياضية لنوع النادي الرياضي "أهلي - خاص - شركات، كما أوصت نتائج الدراسة بأن ضرورة الإهتمام المستمر بمتابعة وقياس مستوى الذكاء الأخلاقي للعاملين والمديرين بالأندية الرياضية، وذلك لتقديم خدمات متميزة للمجتمع المحيط، استفادة النادي من التكنولوجيا الحديثة بهدف تقديم خدمات مميزة تتناسب مع احتياجات ورغبات العملاء.

الكلمات الاستدلالية للبحث :

الذكاء الأخلاقي ، تميز الأداء المؤسسي ، الأندية الرياضية





مقدمة البحث:

لم تعد الرياضة مجرد ممارسة النشاط الرياضي بل أصبحت مؤسسات ذات لوائح تتعامل مع الجمهور المستهدف؛ وهو الأمر الذي جعل تلك المؤسسات الرياضية توظف العاملين وتدريبهم على الكيفية التي يتعامل بها مع الجمهور المستهدف، بأن يكون لديه القابلية على فهم الصواب من الخطأ، وإدراك احتياجات الأعضاء والإنصات الجيد لرغباتهم، والعمل على تلبيةها بكل حب واحترام.

فظهر الذكاء الأخلاقي بعد ظهور العديد من السلوكيات الغير أخلاقية لعدد من القادة والمدراء الكبار والموظفين في كبري المؤسسات الرياضية مثل جوزيف بلاتر عندما منح قطر كأس العالم ٢٠٢٢ بعد حصوله على هدايا ومنح عينية، ليكون بذلك قد ضرب بعرض الحائط كل المعاني الغير أخلاقية... وغيرها من قضايا الفساد الرياضي، والتي دعت إلى ضرورة العودة للقيم والمثل العليا بهدف مكافحة الفساد ومنع الممارسات الغير أخلاقية. (إنغبريشت ، وعاموس ، هندريكس كارين، Engelbrecht Karen ,Amos&Hendrikz ،٢٠٢٠، ص٣)

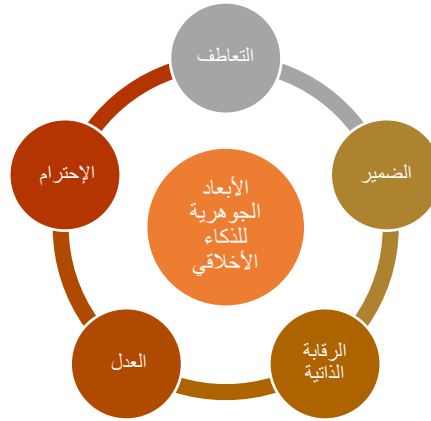
ويشير تولى (فالييتا، سلفاتوري، Falletta, Salvatore ، ٢٠١٨ ، ص ٢٤) أن الذكاء الأخلاقي لعب دور بارز في إحتمل موقع القمة من خلال تأثيره على موقع القائد في أي مؤسسة رياضية، بحيث تكون قراراته وفقاً لقناعات أخلاقية ، وهي أن يصبح نزيهاً وقوياً وله الشخصية المتماسكة. (٢٠ : ١٢)

وانتق كلاً من (بروربا، ميشيل ٢٠٠٣، ص ٥١)؛ و(رحيمي، غلام، وآخرون، Rahimi, Gholam,et ، ٢٠١١، ص ١٣)؛ و(كاظم، جاسم، وآخرون، Kadim, Jasim et al., ٢٠٢١، ص ١١٧) على الأبعاد الجوهرية للذكاء الأخلاقي وهم على النحو التالي :

- **التعاطف:** يري (الطائي، يوسف، ٢٠١٣، ص ٩) بأنها تتسم بالشمولية فهو يجعل الفرد يتقمص أدوار الآخرين على صورتين؛ الأولى: يؤثر القادة بطريقة إيجابية على العاملين بالمؤسسة؛ مما يزيد من ملائمة مناخ العمل للإبداع والابتكار، والثانية: التأثير بصورة سلبية ؛ مما يوجد حالة من الإحباط في العمل.
- **الضمير:** يري (أوسو، خيرى وكلثوم، بن تامر، ٢٠١٨، ص ٦٧) بأن الضمير هو معرفة الطريق الصحيح للعمل؛ كما أنه حجر الأساس للفرد، ويحتوى على مجموعة من القيم والمبادئ التي تشجع العامل وتحذره عند ارتكاب خطأ معين وإحساسه بالذنب عند ارتكاب أى خطأ ما في العمل أو انتهاك مبدأ من مبادئ العمل.



- **الرقابة الذاتية:** قدرة العامل على التحكم وضبط سلوكه والسيطرة عليه، فيقوم العامل بتعديل بعض أفكاره قبل اتخاذ أي قرار يتعلق بمصلحة العمل، فهو يمثل القدرة على رقابة الدوافع السلبية لديه والمساعدة في تعديل دوافع الأفراد. (كروجر، تيريزا، Kruger, Teresa، ٢٠١٢، ص ٨٩)
- **العدل:** يعتمد العدل على معاملة الآخرين (زملاء - أعضاء - مديرين... وغيرهم) بصورة عادلة، واختفاء عنصر التمييز، ومن فضيلة العدل هو حسن الاستماع للآخرين قبل إصدار الحكم عليهم وتقبل الآخر.
- **الاحترام:** ويشمل الاحترام قسمين اثنين؛ الأول داخلي: وهو احترام الفرد لذاته، والثاني خارجي: وهو احترام الفرد للآخرين، وعدم التقليل من شأن أحد ومعاملة الآخرين بطريقة لائقة.



شكل (١)
إعداد الباحثان

ويؤكد (عبد العزيز، فوزي، ٢٠١٨، ص ٤) بأن إنجاز الأندية الرياضية لأهدافها يركز في المقام الأول على العناصر الفريدة التي تميزها عن غيرها من الأندية الأخرى، والتي تكون محوراً للتقييم وبالتالي يشمل هذا التقييم المؤشرات المالية وغير المالية وقياس الأشياء الملموسة وغير الملموسة، بالإضافة إلى الجوانب العريضة للأداء المؤسسي في إدارة استراتيجياتها لعمليات التشغيل وإدارة الموارد البشرية لتحقيق أهداف النادي على أكمل وجه.

وتؤكد (أبو السعود، نرمن، ٢٠٢٣، ص ٣٤) أن تميز الأداء المؤسسي في الأندية الرياضية يشير إلى القدرة على تحقيق أداء استثنائي وفعال على جميع الأصعدة الرياضية والإدارية؛ حيث يتضمن ذلك تحقيق النجاح في المنافسات الرياضية وتحقيق الاستدامة المالية وبناء علاقات إيجابية مع العملاء والجمهور الداخلي والخارجي، كل هذا يتطلب من الأندية يتطلب إدارة فعالة واستراتيجية متقدمة، وتوجيه الاستثمارات نحو مشاريع مثمرة، بالإضافة إلى الالتزام بالقيم والمسؤولية الاجتماعية؛

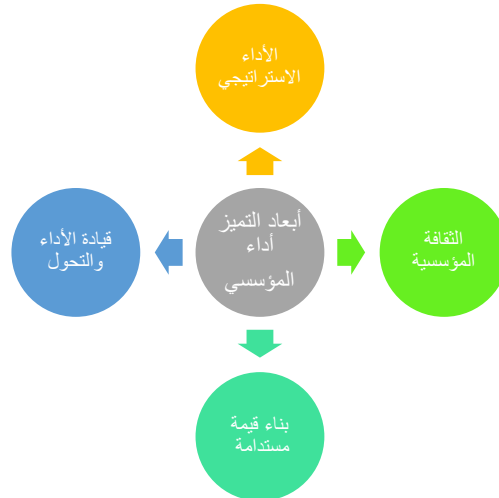




كل هذا يُسهم في تميز الأداء المؤسسي للنادي من خلال بناء هوية رياضية له تكسبه ميزة تنافسية داخل السوق الرياضي.

كما يوضح (جاد، سيد ٢٠١٣، ص ٢٢-٢٣) أن للتميز المؤسسي أهمية كبرى حيث يسهم وبشكل كبير في تحقيق إدارة التميز المؤسسي، ولعل أهم أهدافها هو الاهتمام بالجمهور الداخلي والخارجي والتركيز على كافة اهتماماته وميوله ورغباته، والتفوق في البيئة المنافسة، ومحاولة الثبات على تجديد الخطط والاستراتيجيات بشكل دوري، والسعي إلى التعليم والتطوير والإبداع في العمل لتحسين وضع النادي في السوق العالمي، والعمل على تنمية مهارات وقدرات العاملين في النادي ومشاركتهم في اتخاذ القرارات؛ لتحقيق العوائد لأصحاب المصلحة من إدارة عليا والعاملين والجمهور وتنمية علاقات إيجابية واستثمارات في تطوير النادي وإحداث نقلة نوعية في أداء المؤسسة من خلال تحقيق التميز وإثراء روح المنافسة في النادي.

واتفق كلا من (أبو السعود، نرمين، ٢٠٢٣)، (عباس، آمال، وآخرون، ٢٠٢٢)،



شكل (٢) إعداد الباحثان

الأداء الاستراتيجي: يشير (ارمسترونج، مايكل، Armstrong, Michael، ٢٠٠٩، ص ١٨) نهج إستراتيجي متكامل لتحقيق النجاح المستدام للمؤسسات التي تركز على تحسين الأداء وتطوير الموظفين وهي استراتيجية من حيث أنها تهتم بالقضايا الأوسع التي تواجه وظائف ومراكز العمل في المؤسسة إذا ما أريد لها أن تعمل بفعالية في بيئتها، وبالتالي دفع الإتجاه العام الذي تعتمده المؤسسة لتحقيق الأهداف الطويلة الأجل.





الثقافة المؤسسية: يشير (القريوتي، محمد، ٢٠٠٨، ص ٢٧٣) بأنها الممارسات التي يتعملها الفرد داخل المؤسسة من معتقدات وقيم ورموز وطقوس، تستقر وتتطور مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء المؤسسة حول الخصائص المنظمة للعمل والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه.

القيمة المستدامة: يشير لازلو، كريس، Laszlo, Chris، ٢٠٠٨، ص ٢٦ استراتيجية بقاء وربحية المنشأة في الأجل الطويل وهي تعنى قدرة الأعمال على الاستجابة لحاجات وتوقعات الحاضر دون المساس بالقدرة على تلبية احتياجات ومتطلبات المستقبل.

قيادة الأداء والتحول: يعرفها (باس، برنارد وأفوليو، بروس، Bass, Bernard & Avolio، ٢٠١٣، ص ١٣٢) بأنها قيادة التغيير، قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة، للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والمادية والفنية المتاحة للمؤسسة الرياضية.

ويري الباحثان بأنه لكي تسعى الأندية الرياضية لتحقيق المزيد من التميز والريادة والتفرد في أدائها المؤسسي داخل البيئة المنافسة؛ يتطلب الأمر من الأجهزة الإدارية بالنادي العمل بحيوية ونشاط بحيث تجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيهم بشكل مستمر وفعال، وتدفع المرؤوسين إلى تقديم أفضل الممارسات والأساليب في أداء مهامهم، وبالتالي تحسين صورة النادي مع العملاء من خلال تقديم أفضل الخدمات والمنتجات لهم.

مشكلة البحث:

في التوقيت الذي تواجه فيه الأندية التحديات والتغيرات السريعة في البيئة المحيطة؛ ومحاولة كل مؤسسة رياضية تقديم أفضل منتجات وخدمات تتماشى مع احتياجات ورغبات العملاء، بل تفوق كل توقعاتهم.

يحتاج المديرين والعاملين بالأندية الرياضية إلى اكتساب مجموعة من المهارات والكفايات الإدارية والفنية والنفسية التي تمكنهم من ممارسة دورهم القيادي وتمكنهم من التعامل الفعال مع العملاء لحل مشاكلهم والتعرف على كل رغباتهم واحتياجاتهم؛ ولكي يحققوا النجاح في أداء المهام والأعمال الموكلة إليهم بدقة وإتقان، يجب أن يكون المديرين على قدر عالي من الذكاء والتفكير المتجدد حتى يستطيع أن ينقل لهم الاحترافية في التعامل مع العملاء ومع البيئة التنافسية الشرسية.

فكلما كان المدير على قدر عالي من الذكاء والابتكار والتجديد، كلما دفع العاملين إلى الابتكار والإبداع والتشجيع المستمر حتى ينتجوا أفضل ما لديهم؛ والعكس صحيح.





وهنا تكمن المشكلة في أن هناك بعض المديرين الذي تغافلون عن الاهتمام بمصلحة النادي والعاملين، فلا يساعدوا عملائهم في تلبية احتياجاتهم ورغباتهم، ولا يحكم ضميره في الحكم في التعامل مع العملاء، ولا يستطيع تنظيم أفكاره لمواجهة الضغوط التي تتعرض لها المؤسسة سواء الداخلية والخارجية، ويرفض التعامل الاحترافي مع العملاء، ولا يحقق النزاهة في انتقاء العاملين لتولى المهام. فكثير من الأندية الرياضية تعاني من الكثير من المشاكل والتحديات التي تؤثر على جودة الخدمة أو المنتج الرياضي المقدم من قبلهم؛ نتيجة القرارات الخاطئة من المديرين أو العاملين بالنادي فتؤثر على قدرتهم على المنافسة والارتقاء بالأداء للوصول إلى الأهداف المنشودة، وفي ظل بيئة أعمال تتميز بالتنافسية، أصبح تميز الأداء المؤسسي للأندية؛ بمثابة العصب الذي يتم من خلاله تقديم منتجات بسعر تنافسي، وجودة ملائمة، وربحية جيدة للأنشطة المقدمة من قبل النادي، ودو اجتماعي وثقافي للمنشآت في تحقيق الرفاهية والمحافظة على التنمية المستدامة إلى جانب تحقيق العدالة الاجتماعية بين جميع العاملين بالنادي.

ومن خلال إطلاع الباحثان على توصيات ونتائج الدراسات السابقة، فقد وجد أن العمل الإداري يحتاج إلى الذكاء الأخلاقي لتحقيق التميز في الأداء المؤسسي، وظهر ذلك من خلال نتائج دراسة (أبو السعود، نرمين، ٢٠٢٣) والتي أشارت إلى أن إدارة النادي تعمل على تنمية قدرات العاملين الفكرية والإدارية، وتشجع الإدارة العليا للعمل بروح الفريق الواحد وتحثهم على الإبداع والتحسين المستمر؛ كما أشارت نتائج دراسة (حسين، طارق، ٢٠٢١) بعدم الاهتمام الكافي ببرامج تميز أداء العنصر البشري وتمكينه من المشاركة الاجتماعية لكافة فئات المجتمع، في حين أظهرت نتائج دراسة (عيسي، مصطفى، ٢٠٢٠) بأنه كلما توفرت عناصر الذكاء الأخلاقي وظهرت على الوجه الأمثل؛ كلما تحقق التميز المؤسسي بالأندية الرياضية؛ وأضافت نتائج دراسة (سليمان، إيناس، ٢٠٢٣) (بومدين، بوداود، ومعراج، هوارى، ٢٠٢٢) أن الذكاء الأخلاقي يلعب دوراً هاماً في تنمية القيم والمهارات الشخصية للعاملين بالمؤسسات.

كما قام الباحثان بعمل دراسة إستطلاعية على عينة مكونة من (٨) أفراد من أعضاء مجلس إدارة نادي دكرنس والمدير التنفيذي ومدير النشاط الرياضي للنادي في الفترة (٢٧/١٢/٢٠٢٣) وحتى (٢٩/١٢/٢٠٢٣)؛ وأفاد (٩٥٪) من العينة بعدم الاهتمام بقدرات العاملين ولا يتم تدريبهم على برامج تدريبية لتحسين مستوى أدائهم؛ ويشير (٨٠،٩٠٪) من أفراد العينة بأن هناك محاولات منهم بأن يكونوا قدوة للعاملين في الذكاء والتفكير المتجدد، لحثهم على التجديد والابتكار والإبداع؛ لاقتناعهم بأن المدير المبدع يخلق عاملين مفكرين ومبدعين، وأشار (٩٤،٧٪) من أفراد العينة بعدم كسر روتين العمل،





وأشار (٩٧٪) منهم بأنه إلى حد ما تحاول الإدارة العليا زيادة الاهتمام بالقيم الإيجابية التي تسهم في زيادة مستوى الكفاءة الإدارية للعاملين بالنادي من خلال زيادة حرص النادي على نشر القيم الإيجابية والبناءة لديهم.

ومما سبق يتضح أهمية متغيرات الدراسة، لذا كان من الضروري التعرف على العلاقة بين الذكاء الأخلاقي وتحقيق التميز في الأداء المؤسسي ببعض الأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية ، وذلك للوقوف على أهمية هذه العلاقة على المديرين والعاملين ببعض الأندية الرياضية في تحقيق نجاح العمل بها لتقديم خدمات متميزة للعملاء، وتحقيق التميز في الأداء المؤسسي لهذا القطاع الربحي.

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى التعرف على العلاقة بين الذكاء الأخلاقي للعاملين وعلاقتة بتحقيق التميز في الأداء المؤسسي ببعض الأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية، من خلال الأهداف الفرعية التالية:

١. التعرف على أبعاد الذكاء الأخلاقي للعاملين ببعض الأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية
٢. التعرف على أبعاد التميز في الأداء المؤسسي ببعض الأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية
٣. دراسة العلاقة بين الذكاء الأخلاقي بمحاوره، وتميز الأداء المؤسسي ببعض الأندية الرياضية بمحاوره.
٤. التعرف على الفروق بين متوسطات درجات عينه البحث في كل من الذكاء الأخلاقي ، وتميز الأداء المؤسسي ببعض الأندية الرياضية تبعاً لـ (المستوي الوظيفي -سنوات الخبرة).
٥. التعرف على الاختلافات بين عينه البحث في كل من الذكاء الأخلاقي ، وتميز الأداء المؤسسي ببعض الأندية الرياضية تبعاً لـ (نوع النادي الرياضي).

تساؤلات البحث:

١. ما أبعاد الذكاء الأخلاقي للعاملين ببعض الأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية؟
٢. ما أبعاد التميز في الأداء المؤسسي ببعض الأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية؟
٣. ما العلاقة بين الذكاء الأخلاقي بمحاورها، وتميز الأداء المؤسسي ببعض الأندية الرياضية بمحاورها؟
٤. هل توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات عينه البحث في كل من الذكاء الأخلاقي ، وتميز الأداء المؤسسي ببعض الأندية الرياضية تبعاً لـ (المستوي الوظيفي -سنوات الخبرة)؟





٥. هل يوجد تباين دال إحصائياً بين درجات عينه البحث في كلّ من الذكاء الأخلاقي ، وتميز

الأداء المؤسسي ببعض الأندية الرياضية تبعاً لـ (نوع النادي الرياضي)؟

أهمية البحث:

- ١- يساعد الذكاء الأخلاقي بأبعاده في تحقيق تميز الأداء المؤسسي للعاملين بالأندية الرياضية.
- ٢- تسليط الضوء على الذكاء الأخلاقي يعتبر من المفاهيم الهامة التي تؤثر على قدرة تكوين علاقات إجتماعية جيدة مع الآخرين
- ٣- توجه نتائج هذه الدراسة نظر الأندية الرياضية لتعزيز مفهوم الذكاء الأخلاقي والمهارات الإجتماعية لدى العاملين بالنادي باعتبارها من المهارات التي تدعم العلاقات بين العاملين بعضهم البعض.
- ٤- الانتقال من تطبيق الإدارة الكلاسيكية إلى تبني المداخل الإدارية الحديثة معتمده في ذلك على استراتيجية التغيير.
- ٥- توضيح أهمية الدور الذي يلعبه الذكاء الأخلاقي في تحقيق التميز المؤسسي، وبالتالي تحقيق مستويات اداء عالية؛ وهذا يتطلب من المنظمات التعرف على احتياجات ورغبات وميول العملاء في السوق الرياضي.

المصطلحات المستخدمة في البحث:

الذكاء الأخلاقي Moral Intelligence:

عرفه (إسماعيل، دسوقي، و حليم، محمد، ٢٠٢٠، ص٧٢) بأنه عبارة عن القدرة العقلية للفرد على استيعاب القواعد والمبادئ الأخلاقية التي توجهه دائماً إلى فعل كل ما هو صواب، وتبعده عن كل ما هو خطأ متمثلة في قدرته على ضبطه لذاته وتعاطفه واحترامه ولطفه وتسامحه وعدله مع الآخرين بجانب يقظه ضميره مع الأخذ في الاعتبار إمكانية تنمية هذه القدرة للوصول بها إلى أقصى حد ممكن.

ويعرفها الباحثان بأنها قدرة الفرد العقلية على التفرقة بين المواقف الصائبة والخاطئة والتصرف بشكل أخلاقي معتمداً في ذلك على التعاطف والاحترام والعدل وضميره، بالإضافة إلى المبادئ والقيم الأخلاقية التي تربي عليها في بيئته.





التميز في الأداء المؤسسي:

يعرفها (فرج، مصطفى نقلاً عن Paul Al-Dhaafri، ٢٠٢٢م: ص ٨٠) بأنها محصلة أداء جميع فرق العمل في وحداتهم التنظيمية من خلال المهام والوظائف المختلفة في الأندية الرياضية. ويعرفها الباحثان بأنها محصلة الأنشطة التي يقوم بها جميع الأفراد العاملين بالنادي الرياضي والتي تجعله متميز في ادائها من خلال الاستغلال المثل للموارد البشرية والفنية والمادية بشكل يجعلها متفوقة ومنفردة عن باقي المنافسين وتجعل عملياتها وأنشطتها طريق يتخطى كل التوقعات والرغبات والميول التي يرغب فيها العملاء، وتعمل على تحقيق التوازن مع كافة أصحاب المصلحة؛ مما يساعد النادي في الوصول لأهدافها.

النادي الرياضي :

يعرفها (عبد الحميد، سمير، ٢٠٠٢، ص ٥٦) عبارة عن هيئة رياضية لها شخصية اعتبارية مستقلة ويعتبر من الهيئات الخاصة ذات النفع العام، ويتكون من عدد لا يقل عن خمسين عضواً من الأشخاص الطبيعيين الذين لا يستهدفون الكسب المادي.

الدراسات المرجعية:

أولا دراسات الذكاء الأخلاقي:

- دراسة (سليمان، إيناس، ٢٠٢٣) (١٥) بعنوان الذكاء الأخلاقي وعلاقته بالمهارات الإجتماعية لدي عينة من طالبات الجامعة، هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الذكاء الأخلاقي والمهارات الإجتماعية لدي عينة من طالبات الجامعة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، كما تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (١٤٨) طالبة من طالبات جامعة القاهرة مقسمين إلى (٩٢) طالبة من طالبات كلية الآداب و(٥٦) طالبة من طالبات كلية العلوم، وتوصلت نتائج الدراسة إلى توفر مستوى مرتفع من المهارات الاجتماعية، ووجود علاقة دالة إحصائية بين الذكاء الأخلاقي، والمهارات الاجتماعية، بالإضافة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات الطالبات حول الذكاء الأخلاقي، والمهارات الاجتماعية تعزو إلى متغيرا التخصص الدراسي.

- دراسة (بومدين، بوداود، ومعراج، هواري، ٢٠٢٢) (١٣) بعنوان فعالية الذكاء الأخلاقي في تسويق خدمات الشرطة الجوية وتحقيق القيمة الأمنية للمواطن الجزائري، سعت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الذكاء الخلاقي لرجل الشرطة، ضمن المقاربة التفاعلية الجوية في تسويق وتقديم صورة ذهنية طيبة عن مؤسسة الأمن الوطنى الجزائري، واستخدم الباحثان





الدراسات الوصفية الاستكشافية، حيث تم جمع البيانات باستخدام الأسلوب الوصفي في بعض أجزاء الدراسة من خلال تكوين القاعدة النظرية المستقاة من المراجع؛ كما تم استخدام الأسلوب التحليلي لمعرفة الاستراتيجيات والمقاربات الميدانية المنتجة من طرف مؤسسة الأمن الوطني الجزائري، وكانت أهم نتائج هذه الدراسة أن الذكاء الأخلاقي يلعب دوراً هاماً في تنمية القيم والمهارات الشخصية لرجل الشرطة، خاصة مع تبني مدونة السلوك التي تركز على اعتبار المواطن محور العملية الأمنية؛ مما يساعد على تحسين الصورة الذهنية لرجل الشرطة.

- دراسة (الشربيني، محمد وعبد اللاه، محمود، ٢٠٢١) (١٤) بعنوان دور الذكاء الأخلاقي في إدارة السمعة الإلكترونية لشركات السياحة المصرية، يهدف البحث إلى دراسة أبعاد الذكاء الأخلاقي (التعاطف- الضمير- الرقابة الذاتية- الاحترام - العدل) ودورها في تفعيل دور العاملين بشركات السياحة، وبالتالي أثره في تحسين سمعتها الإلكترونية، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، كما تم جمع البيانات باستخدام تحليل الوثائق والاستبيانات في التطبيق على عينة البحث، كما تم تطبيق البحث على عينة مكونة من (٢٠٩) فرد من العاملين في ٢٦ شركة، وتم إختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة، وكانت أهم النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء الأخلاقي وإدارة السمعة الإلكترونية لشركات السياحة؛ وهو ما يساعد وجود موقع الشركة السياحية في ترتيب متقدم على محركات البحث.

- دراسة (ياسين، وهيب و خليل، أحمد، ٢٠١٧) (٢٦) بعنوان الذكاء الأخلاقي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى المديرين والعاملين بمراكز اللياقة البدنية، وسعت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الذكاء الأخلاقي والإبداع الإداري لدى المديرين والعاملين بمراكز اللياقة البدنية بمحافظة الدقهلية، وتم التطبيق على عينة قوامها (٦٧) من المديرين والعاملين بمراكز اللياقة البدنية بمحافظة الدقهلية (من مستويات إجتماعية وإقتصادية مختلفة)، وتم إختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة، وتم جمع البيانات باستخدام تحليل الوثائق والاستبيانات في التطبيق على عينة البحث، وكانت أهم النتائج إرتفاع مستوى الذكاء الأخلاقي لدى المديرين والعاملين بمراكز اللياقة البدنية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للاستبيان الذكاء الأخلاقي ككل (٢.٤٩) بنسبة ٨٣٪، كما يوجد ارتباط دال إحصائياً طردي بين الذكاء الأخلاقي بمحاوره والإبداع الإداري بمحاورها حيث جميع القيم أكبر من قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٠٥).





- دراسة (إبراهيم، خالد، وسلامة، عقيل، Khaled, Ibrahim & Salama, Aqeel، ٢٠١٦) (35) عنوان مستوي الذكاء الأخلاقي لدى طلاب جامعات المصرية والسعودية (دراسة متعددة الثقافات)، هدفت الدراسة إلى الكشف عن الفروق بين متوسطات درجات الطلبة في كلية التربية بجامعة سوهاج، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٤٢٦) طالبة مقسمين إلى (٢١٨) طالبة من كلية التربية جامعة سوهاج، و(٢٠٨) طالبة من طالبات كلية التربية جامعة سطاتم، وطبق عليهم مقياس الذكاء الأخلاقي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى ارتفاع متوسط الذكاء الأخلاقي لدى طلاب كلية التربية جامعة سوهاج، بينما كان مستوى الذكاء الأخلاقي لدي طالبة كلية التربية بجامعة سطاتم متوسط الذكاء.

ثانياً التميز في الأداء المؤسسي:

- دراسة (أبو السعود، نرمين، ٢٠٢٣) (٧) بعنوان الثقافة الإبداعية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي بالأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية، سعت هذه الدراسة إلى التعرف على الثقافة الإبداعية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي بالأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وطبقت استمارة استبيان علي عينة مكونة من (٣٤٧) فرد بواقع (٤٩) فرد للدراسة الاستطلاعية، (٢٩٨) فرد للدراسة الأساسية من مجالس الإدارات، المديرين التنفيذيين، مديري التسويق ومسؤول التسويق، والأجهزة الإدارية والعاملين بالأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية، وكانت أهم نتائج البحث هي سعي الأندية الى تحقيق التميز في الأداء المؤسسي من خلال تطوير خدماته الجديدة من خلال تصميم وتطوير وابتكار الخدمات، وتحسين أداء العاملين بها، أدخل النادي تقنيات جديدة للعمل على تطوير خدماته مقارنة بالمنافسين، تبين استراتيجية النادي الخطط التفصيلية لتحقيق أولويات الرؤية والاستراتيجية، تحرص إدارة النادي على ترتيب الأولويات بما يتناسب مع رؤية النادي.

- دراسة (عباس، آمال، وآخرون، ٢٠٢٢) (١٨) بعنوان التميز المؤسسي بمؤسسات التربية الخاصة، سعت هذه الدراسة إلى التعرف على المتطلبات التي يجب توافرها لتطبيق التميز المؤسسي بمدارس التربية الخاصة بجمهورية مصر العربية، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي، وطبقوا استمارة استبيان علي عينة مكونة من (٦٠٠) فرد من معلمي مدارس التربية الخاصة، وكانت أهم نتائج البحث توفير بيئة مدرسية فاعلية ومتميزة وذات جودة عالية، ونشر ثقافة الجودة والتميز المؤسسي، ووجود هيكل تنظيمي مرن وقيادة داعمة للتميز المؤسسي.





- **دراسة (حسين، طارق، ٢٠٢١) (١٦)** بعنوان دراسة تحليلية لواقع تطبيق آليات التميز المؤسسي بالهيئات الرياضية كمدخل إداري لتحقيق الإبداع الإداري في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠، يهدف البحث إلى التعرف على واقع تطبيق آليات التميز المؤسسي بالهيئات الرياضية كمدخل إداري معاصر لتحقيق الإبداع الإداري في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واعتمد الباحث في تطبيق استمارة الاستبيان على عينة عمدية مكونة من (٢١٠) فرد من بعض قيادات وزارة الشباب والرياضة، بعض أعضاء مجالس إدارت اللجنة الأولمبية المصرية والاتحادات الرياضية المصرية، ووكيل مديرية الشباب والرياضة، والعاملين بالإدارات الفنية والهيئات الشبابية والرياضية، وأوضحت النتائج عدم الاهتمام الكافي ببرامج تميز أداء العنصر البشري وتمكينه من المشاركة الاجتماعية لكافة فئات المجتمع.
- **دراسة (عيسي، مصطفى، ٢٠٢٠) (٢١)** بعنوان العلاقة بين الإبداع الإداري والتميز المؤسسي بالمدارس الرياضية بمحافظة المنوفية، ووسعت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين كل من الإبداع الإداري والتميز المؤسسي بالمدارس الرياضية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واعتمد الباحث في تطبيق استمارة الاستبيان على عينة مكونة من (٧١) فرد من العاملين بمدرسة شبين الكوم الرياضية بنات، ومدرسة منوف الرياضية بنين، وكانت أهم النتائج وجود علاقة طردية بين محاور الإبداع الإداري ومحاور التميز المؤسسي؛ مما يدل على أنه كلما توفر عناصر الإبداع الإداري كلما تحقق التميز المؤسسي بالمدارس الرياضية في محافظة المنوفية.
- **دراسة (إسماعيل، أحمد، ٢٠١٩م) (١٠)** بعنوان ممارسة معايير إدارة التميز المؤسسي بأندية السلاح المصرية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM، سعت هذه الدراسة الي وضع تصور مقترح معايير لإدارة التميز المؤسسي بأندية السلاح المصرية في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، كما استخدم الباحث استمارة الاستبيان على عينة مكونة من (١٦٥) فرد من (١٥) نادي رياضي يمثلهم (٩٠) عضو مجلس إدارة، (٧٥) مديراً (مدير تنفيذي - مدير نشاط رياضي - مدير فني - مدير إداري - مدير مالي) من العاملين بالنادي، وكانت أهم نتائج الدراسة وجود بعض المعوقات في معايير التميز المؤسسي بأندية السلاح مرتبطة بالموارد البشرية والعمليات والقيادة، ضعف برامج التدريب المقدمة إلي العاملين مع المركزية الشديدة عند وضع السياسات، نقص الموارد المالية اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي بالأندية.





المنهج المستخدم:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، وذلك لملاءمته لطبيعة وأهداف البحث.

مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من مجالس الإدارات والمديرين التنفيذيين ومديري التسويق/مسؤول التسويق، والأجهزة الإدارية والعاملين بالأندية الرياضية (شركات - خاص - أهلي) بمحافظة الدقهلية، والبالغ عددها (٤٥) نادي رياضي.

عينة البحث الاستطلاعية:

قام الباحثان باختيار عينة استطلاعية من داخل مجتمع البحث وخارج العينة الأساسية وقد بلغ عددها (٢٦) فردا تم اختيارهم بطريقة عمدية. وقام الباحثان بالتطبيق على العينة الاستطلاعية خلال الفترة من (٢٠٢٤/١/١) الي (٢٠٢٤/١/١٥).

عينة البحث الأساسية وحدودها:

قام الباحثان باختيار عينة البحث الأساسية بالطريقة العشوائية ومكونة من (٢٥٣) فرد من مجالس الإدارات والمديرين التنفيذيين ومديري التسويق ومسؤولي التسويق، ومدير النشاط الرياضي والجهاز الإداري، والأجهزة الإدارية والعاملين بالأندية الرياضية (شركات - خاص - أهلي) بمحافظة الدقهلية والبالغ عددها (٤٥) نادي رياضي، وقام الباحثان بالتطبيق على العينة الاستطلاعية خلال الفترة من (٢٠٢٤/١/١٧) الي (٢٠٢٤/٢/٩).

جدول (١)

بيان عددي ونسبي بالعينة قيد البحث (ن = 253)

م	نوع النادي الرياضي	العدد	اجمالي الأندية	%	العدد	الإجمالي	النسبة المئوية
١	أندية أهلية	٤٠	٧٥	٥٣.٣%	١٠٤	٢٥٣	٤١,١
٢	أندية خاصة	١٥		٢٠%	٩٧		٣٨,٣
٣	أندية شركات	٢٠		٢٦.٦%	٥٢		٢٠,٦
م	المستوى الوظيفي	العدد	الإجمالي	النسبة المئوية			
١	مجلس الإدارة	١٠٦	٢٥٣	٤١,٩			
٢	العاملين	١٤٧					
م	سنوات الخبرة	العدد	الإجمالي	النسبة المئوية			
٢	أقل من ٥ سنوات	١١٨	٢٥٣	٤٦,٦			
٣	أكثر من ٥ سنوات	١٣٥					





م	نوع النادي الرياضي	العدد	اجمالي الأندية	%	العدد	الإجمالي	النسبة المئوية
الجنس							
١	نكر	١٦٣	٢٥٣	٦٤,٤			
٢	أنثي	٩٠	٢٥٣	٣٥,٦			

تابع جدول (١)

بيان عددي ونسبي للعينة قيد البحث

م	النادي	العينة الأساسية	%	العينة الاستطلاعية	%
١	المنصورة	٢٩	١١,٥	٣	١١,٥٤
٢	الحوار	٣٠	١١,٨٦	٣	١١,٥٤
٣	جزيرة الورد	٢٩	١١,٥	٣	١١,٥٤
٤	شربين	٢٠	٧,٩١	٢	٧,٦٩
٥	بني عبيد	٢١	٨,٣٠	٢	٧,٦٩
٦	بلقاس سيتي	٢٥	٩,٨٨	٢	٧,٦٩
٧	دكرنس	٢٤	٩,٤٩	٢	٧,٦٩
٨	بلقاس	١٨	٧,١١	٢	٧,٦٩
٩	كهرباء طلخا	١٩	٧,٥١	٢	٧,٦٩
١٠	نبروة	٢٢	٨,٧٠	٣	١١,٥٤
١١	السنبلاوين	١٥	٥,٩٣	٢	٧,٦٩
الإجمالي		٢٥٣	%١٠٠	٢٦	%١٠٠

خطوات البحث:

بعد تحديد عينة البحث وإعداد أدوات جمع البيانات قام الباحثان بتطبيق أدوات البحث على عينة التقنين قوامها (٢٥) من مجالس الإدارات و المديرين والعاملين الأندية الرياضية من خارج عينة الدراسة الأساسية ومن داخل مجتمع البحث في الفترة من خلال الفترة من (٢٠٢٤/١/١) الي (٢٠٢٤/١/١٥)، واستهدفت التعرف على مدى وضوح ومناسبة صياغة المفردات لمستوى فهم العينة وإجراء المعاملات العلمية, وقد أظهرت نتائجها وضوح التعليمات الخاصة بأدوات جمع البيانات، ومناسبة صياغة المفردات لمستوى فهم العينة، ثم تم إجراء المعاملات العلمية الخاصة بإيجاد صدق وثبات استمارة الاستبيان.





المعاملات العلمية للاستبيانان:

حساب معامل الصدق: استعان الباحثان بالطرق الآتية لحساب معامل صدق الاستبيانان وهي:
١. صدق المحكمين:

قام الباحثان بعرض محاور الاستبيانان المقترحان، وكذلك عبارات كل محور من المحاور، على (١١) من أساتذة الإدارة الرياضية وأساتذة علم النفس الرياضي وأساتذة إدارة الأعمال بكلية التجارة من الخبراء في المجال لإبداء الرأي حول مناسبة وكفاية المحاور والعبارات ومناسبة صياغتها لعينة البحث، ويوضح مرفق (٧)، (٨) آراء السادة المحكمين.

٢. صدق الاتساق الداخلي:

للتحقق من مدى ملائمة عبارات استبيان الإبداع بالمنتج والحصة السوقية، قام الباحثان بتطبيق الاستبيانان على عينة تقنين قوامها (٢٦) فرد من من مجالس الإدارات والمديرين التنفيذيين ومديري التسويق ومسؤولي التسويق، ومدير النشاط الرياضي والجهاز الإداري، والأجهزة الإدارية والعاملين بالأندية الرياضية (شركات - خاص - أهلي) بمحافظة الدقهلية من خارج عينة الدراسة الأساسية ومن داخل مجتمع البحث، واستخدم الباحثان صدق الاتساق الداخلي لحساب صدق محاور وعبارات الاستبيانان من خلال إيجاد معامل الارتباط بين العبارات ومحاورها، كما يتضح من الجدول رقم (٢) ورقم (٣).

جدول (٢)

معامل الارتباط بين محاور وعبارات استبيان النزاهة الأخلاقي (ن=٢٦)

المحور الأول التعاطف		المحور الثالث الرقابة الذاتية		تابع المحور الرابع الإحترام	
العبارات	الارتباط	العبارات	الارتباط	العبارات	الارتباط
١	0.487	١	0.761	١٠	.601
٢	0.62٥	٢	,٧٤٨	المحور الخامس العدل	
٣	0.556	٣	0.497	١	0.646
٤	0.529	٤	0.785	٢	,٧٦٢
٥	,٧١٣	٥	0.758	٣	0.758
٦	0.665	٦	,٧٥٦	٤	.٥٦٦
٧	.٦٢٨	٧	,٦٩٤	٥	,٧٠٠
٨	0.652	٨	,٧٢٣	٦	0.757
٩	.٦٤٤	٩	,٨٠٤	٧	0.6981
المحور الثاني الضمير		المحور الرابع الإحترام		٨	,٦٤١





٥٢٨,	٩	0.668	١	.٤٤٧	١
٧٣٦,	١٠	0.570	٢	0.423	٢
		0.576	٣	0.616	٣
		.713	٤	0.708	٤
		0.582	٥	0.622	٥
		0.628	٦	0.700	٦
		.740	٧	0.671	٧
		.665	٨	.٧٤٢	٨
		.657	٩	.٦٩٠	٩

قيمة (ر) الجدولية عند (٠.٠٥) = 380,

يتضح من الجدول (٢): وجود علاقة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) بين محاور استبيان الذكاء الأخلاقي، والعبارات الخاصة به، وبذلك يمكن الاستناد إلى صدق الاتساق الداخلي بين محاور وعبارات الاستبيان ودرجة المحور التي ينتمي إليها.

جدول (٣) معامل الارتباط بين محاور وعبارات استبيان تمييز الأداء المؤسسي بأندية الدقهلية (ن=٣٦)

المحور الثالث بناء قيمة مستدامة		المحور الأول الأداء الاستراتيجي	
الارتباط	العبارات	الارتباط	العبارات
0.770	١	.806	١
0.522	٢	0.682	٢
0.600	٣	0.801	٣
0.762	٤	0.743	٤
0.736	٥	0.593	٥
0.692	٦	0.723	٦
0.655	٧	0.700	٧
المحور الرابع قيادة الأداء والتحول		0.660	٨
0.746	١	0.731	٩
0.718	٢	0.663	١٠
0.751	٣	المحور الثاني الثقافة المؤسسية	
0.693	٤	0.614	١
0.708	٥	0.754	٢





0.634	٦	0.594	٣
0.646	٧	0.592	٤
0.723	٨	0.608	٥
		0.760	٦
		0.619	٧
		0.626	٨

قيمة (ر) الجدولية عند (٠.٠٥) = 380 ,
يتضح من الجدول (٣): وجود علاقة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) بين محاور استبيان
تميز الأداء المؤسسي بأندية الذهلية والعبارات الخاصة به ، وبذلك يمكن الاستناد إلى صدق
الاتساق الداخلي بين محاور وعبارات الاستبيان ودرجة المحور التي ينتمي إليها .

جدول (٤) معامل الارتباط بين محاور استبيان الذكاء الأخلاقي والاستبيان ككل (ن=٢٦)

م	المحاور	الاستبيان
١	المحور الأول: التعاطف	**0.782
٢	المحور الثاني: الضمير	**0.884
٣	المحور الثالث: الرقابة الذاتية	**0.81033
٤	المحور الرابع: الاحترام	*0.397
٥	المحور الخامس: العدل	**0.590
	معامل الارتباط بين محاور استبيان الذكاء الأخلاقي ككل وبين الاستبيان ككل	**0.930

(*) قيمة (ر) الجدولية عند (٠.٠٥) = 380 ,

جدول (٥)

معامل الارتباط بين محاور الاستبيان والاستبيان ككل تميز الأداء المؤسسي بأندية الذهلية (ن=٢٦)

م	المحاور	الاستبيان
١	المحور الأول: الأداء الاستراتيجي (الغاية والرؤية والإستراتيجية)	**0.517
٢	المحور الثاني: الثقافة المؤسسية	**0.472
٣	المحور الثالث: بناء قيمة مستدامة	**0.673
٤	المحور الرابع: قيادة الأداء والتحول	**0.607
	معامل الارتباط بين محاور استبيان تميز الأداء المؤسسي بأندية الذهلية ككل وبين الاستبيان ككل	**0.852

(*) قيمة (ر) الجدولية عند (٠.٠٥) = 380 ,

ويتضح من جدول (٤)،(٥): وجود علاقة دالة إحصائياً عند مستوى معنويه (٠.٠٥) بين
محاور الاستبيان والاستبيان ككل الإبداع بالمنتج، وكذلك استبيان جودة الأنشطة الترويحية الرياضية.





حساب معامل الثبات:

سوف يستخدم الباحثان طريقه الفا كرونباخ لحساب الثبات:

١. طريقه الفا كرونباخ:

استخدم الباحثان معامل ألفا كرونباخ ودلالة الاتساق الداخلي لحساب معامل ثبات محاور الاستبيانان، حيث قام الباحث بتطبيق الاستبيانان على عينة تقنين قوامها (٢٦) فرد من من مجالس الإدارات والمديرين التنفيذيين ومديري التسويق ومسئولى التسويق، ومدير النشاط الرياضي والجهاز الإداري، والأجهزة الإدارية والعاملين بالأندية الرياضية (شركات - خاص - أهلي) بمحافظة الدقهلية من خارج عينة الدراسة الأساسية ومن داخل مجتمع البحث، وتم حساب معامل الثبات لمحاور الاستبيانان كما يتضح من الجدول رقم (٦)، (٧):

جدول (٦)

اختبار معامل ارتباط الفا كرونباخ لاستبيان الذكاء الأخلاقي

(ن=٢٦)

م	المحاور	الثبات
١	المحور الأول: التعاطف	,789
٢	المحور الثاني: الضمير	,790
٣	المحور الثالث: الرقابة الذاتية	,884
٤	المحور الرابع: الاحترام	,838
٥	المحور الخامس: العدل	,869
	استبيان الذكاء الأخلاقي	,865

(* قيمة (ر) الجدولية عند (٠.٠٥) = ٠.٣٠٦

جدول (٧)

اختبار معامل ارتباط الفا كرونباخ لاستبيان تميز الأداء المؤسسي بأندية الدقهلية

(ن=٢٦)

م	المحاور	الثبات
١	المحور الأول: الأداء الاستراتيجي (الغاية والرؤية والإستراتيجية)	,891
٢	المحور الثاني: الثقافة المؤسسية	,796
٣	المحور الثالث: بناء قيمة مستدامة	,806
٤	المحور الرابع: قيادة الأداء والتحول	,852
	استبيان تميز الأداء المؤسسي بأندية الدقهلية	,850

(* قيمة (ر) الجدولية عند (٠.٠٥) = ٠.٣٠٦

ويتضح من الجدول رقم (٦)، (٧) ثبات محاور الاستبيانان، حيث تراوحت قيم الثبات بطريقة

ألفا كرونباخ بين ٠,٧٩٠ : ٠,٨٦٩، وهي معاملات مرتفعة للثبات لاستبيان الذكاء الأخلاقي، وكما



تراوحت قيم الثبات بطريقة ألفا كرونباخ بين ٠,٧٩٦ : ٠,٨٥٢، وهي معاملات مرتفعة للثبات لاستبيان تمييز الأداء المؤسسي بأندية الدقهلية ، وكان معامل الاتساق الداخلي لكل محور دال مما يشير لارتفاع معامل ثبات محاور الاستبيانان .

مناقشة وتفسير الدلالات الإحصائية:

١- **النتائج الوصفية لعينه البحث:** ما أبعاد الذكاء الأخلاقي للعاملين ببعض الأندية

الرياضية بمحافظة الدقهلية؟

جدول (٨)

توزيع نسبي لاستجابات عينة البحث نحو التعاطف (ن=٢٥٣)

الترتيب	كا	انحراف معياري	متوسط حسابي	لا		إلى حد ما		نعم		م
				%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
١	248.925**	,٤٧	٢,٧٧	٢	٥	١٩	٤٨	٧٩,١	٢٠٠	١
٤	98.332**	,٥٧	٢,٤٥	٤	١٠	٤٧,٤	١٢٠	٤٨,٦	١٢٣	٢
٩	23.08*	,٨٠	٢,٠٧	٢٨,٩	٧٣	٣٥,٢	٨٩	٣٦	٩١	٣
٦	42.791**	,٧٧	٢,٣٣	١٨,٢	٤٦	٣٠,٤	٧٧	٥١,٤	١٣٠	٤
٣	106.158**	,٥٩	٢,٥٢	٤,٧	١٢	٣٨,٣	٩٧	٥٦,٩	١٤٤	٥
٨	32.57*	,٨٠	٢,٠٩	٢٨,١	٧١	٣٥,٢	٨٩	٣٦,٨	٩٣	٦
٧	42.506*	,٦٩	٢,٢٢	١٥	٣٨	٤٧,٨	١٢١	٣٧,٢	٩٤	٧
٢	106.466**	,٧٤	٢,٤٩	١٤,٦	٣٧	٢١,٧	٥٥	٦٣,٦	١٦١	٨
٥	94.538**	,٦٨	٢,٤٩	١٠,٧	٢٧	٢٩,٢	٧٤	٦٠,١	١٥٢	٩

(*): قيمة كا الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ = ٥,٩٩١

أوضحت نتائج جدول (٨) أن: قيمة (كا) المحسوبة أكبر من الجدولية (٥,٩٩١)، لجميع العبارات الخاصة بالمحور، حيث تراوحت قيمة (كا) المحسوبة ما بين (٢٤٨,٩٢٥ : ٢٣,٠٨)، مما يظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية في كل العبارات، ومن نتائج المحور يتضح ان هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوي (٠,٠٥) لصالح الاختيار (نعم) بالنسبة للعبارات (١ - ٥ - ٨)، وأيضاً لصالح الاختيار (إلى حد ما) بالنسبة للعبارات (٢ - ٧) حيث كانت (كا) المحسوبة أكبر من الجدولية مما يظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية.

ويفسر الباحثان بأن مشاركة العملاء لاهتماماتهم وميولهم خصوصاً مشاعر الضيق والألم التي يُعانون منها، والوعي بجوانبهم الانفعالية، هي مشاعر قوية تعمل على توقف ردود الفعل العنيفة مالمقاسية من قبل العاملين بالنادي، بل يزداد الأمر تحسن من وعى العاملين بالنادي لأفكار العملاء ومشاعرهم وآرائهم؛ وبالتالي يدفع عملائنا لفعل كل ما هو صائب ومنها يعمل على تحسين الصورة الذهنية للنادي وأرباح النادي.



ويؤكد (عظيم، سيد، Azeem, Syed، ٢٠١٠، ص ٣٦) بأن اعتماد نجاح أى مدير على أداء الموظفين، فالمدير الناجح مسئول عن مساعدة الموظفين؛ لتعزيز أدائهم الوظيفي لتحقيق الأهداف التنظيمية، لذا يجب أن يمتلك المدير الناجح المهارات التحفيزية والإدارية؛ لتشجيع المرؤوسين لتحقيق تلك الأهداف، والتي من شأنها زيادة الربحية للمنظمة ككل.

جدول (٩)

توزيع نسبي لاستجابات عينة البحث نحو الضمير (ن=٢٥٣)

الترتيب	٢كا	انحراف معياري	متوسط حسابي	لا		إلى حد ما		نعم		م
				%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
٩	10.300*	,٧٦	٢,٠٦	٢٦,١	٦٦	٤٢,٣	١٠,٧	٣١,٦	٨٠	١
٤	68.071**	,٦٤	٢,٣٤	٩,١	٢٣	٤٨,٢	١٢٢	٤٢,٧	١٠٨	٢
٣	74.759**	,٦٧	٢,٤٤	١٠,٣	٢٦	٣٥,٥	٨٩	٥٤,٥	١٣٨	٣
١	113.415**	,٦٣	٢,٥٥	٧,١	١٨	٣١,٢	٧٩	٦١,٧	١٥٦	٤
٥	36.577**	,٧١	٢,٢٦	١٥,٤	٣٩	٤٢,٧	١٠٨	٤١,٩	١٠٦	٥
٨	13.241*	,٧٥	٢,٠٤	٢٦,١	٦٦	٤٣,٩	١١١	٣٠	٧٦	٦
٧	38.474**	,٧٢	٢,٣٠	١٥,٤	٣٩	٣٨,٧	٩٨	٤٥,٨	١١٦	٧
٢	79.336**	,٦٣	٢,٤٣	٧,٥	١٩	٤١,٥	١٠٥	٥١	١٢٩	٨
٦	35.202**	,٧٥	٢,٣٠	١٧,٨	٤٥	٣٤	٨٦	٤٨,٢	١٢٢	٩

(* قيمة ٢كا الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ = ٥,٩٩١)

أوضحت نتائج جدول (٩) أن: قيمة (٢كا) المحسوبة أكبر من الجدولية (٥,٩٩١)، لجميع العبارات الخاصة بالمحور، حيث تراوحت قيمة (٢كا) المحسوبة ما بين (١١٣,٤١٥ : ١٠,٣٠٠)، مما يظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية في كل العبارات، ومن نتائج المحور يتضح ان هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوي (٠,٠٥) لصالح الاختيار (نعم) بالنسبة للعبارات (٣ - ٤ - ٨)، وأيضاً لصالح الاختيار (إلى حد ما) بالنسبة للعبارات (٢ - ٥) حيث كانت (٢كا) المحسوبة أكبر من الجدولية مما يظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية.

ويعزي الباحثان بأن ضمير المدير هو الصوت الداخلى القوي الذي يمكن الفرد من السير فى الطريق القويم لفعل كل ما هو صائب، فنجاح المدير يعتمد بشكل كبير على إحساسه بالذنب حينما يخطأ ويحاول إدراك الخطأ، ويحاول توجيه العاملين إلى الالتزام بتلك القيم وأن يتقبل النقد إذا دعت الحاجة إلى ذلك؛ فالجميع يعمل فى بيئة واحده هدفها تيسير كل الخدمات للعملاء، فلامجال للشعور بالخجل عندما نخطأ أو ننحاز لفئة عن الآخري المهم هو إدراك الخطأ ومحاولة إصلاحه.

ويؤكد (ميشيل، بوربا، Borba, Michele، ٢٠٠٥) بأن الضمير يساهم فى نمو الفضائل والسمات الشخصية الإيجابية كمرقبة الذات والاعتراف بالذنب، وعقد العزم على عدم العودة مرة أخرى



للأخطاء وتحمل المسؤولية وعدم إيذاء الآخرين، بالإضافة إلى أنه القوى الذاتية الداخلية التي توجه سلوك الفرد لفعل الخير والصواب والبعد الأفعال التي تجلب الشرور.

جدول (١٠) توزيع نسبي لاستجابات عينة البحث نحو الرقابة الذاتية (ن=٢٥٣)

الترتيب	٢كا	انحراف معياري	متوسط حسابي	لا		إلى حد ما		نعم		م
				%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
2	231.494**	,٤٨	٢,٧٥	٢	٥	٢٠,٩	٥٣	٧٧,١	١٩٥	١
4	101.036**	,٥٧	٢,٤٥	٣,٦	٩	٤٧,٤	١٢٠	٤٩	١٢٤	٢
9	33.072*	,٨١	٢,٠٥	٧٦	٣٠	٣٤,٨	٨٨	٣٥,٢	٨٩	٣
7	49.075*	,٧٨	٢,٣٥	١٨,٦	٤٧	٢٨,١	٧١	٥٣,٤	١٣٥	٤
1	253.573**	,٤٥	٢,٧٨	١,٦	٤	١٩	٤٨	٧٩,٤	٢٠١	٥
3	101.320**	,٥٧	٢,٤٦	٣,٦	٩	٤٦,٦	١١٨	٤٩,٨	١٢٦	٦
5	57.47*	,٨٠	٢,١٢	٢٦,٩	٦٨	٣٤	٨٦	٣٩,١	٩٩	٧
8	45.399*	,٧٧	٢,٣٤	١٨,٢	٤٦	٢٩,٦	٧٥	٥٢,٢	١٣٢	٨
6	52.206*	,٧٨	٢,٣٦	١٨,٦	٤٧	٢٧,٣	٦٩	٥٤,٢	١٣٧	٩

(* قيمة ٢كا الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ = ٥,٩٩١)

أوضحت نتائج جدول (١٠) أن: قيمة (٢كا) المحسوبة أكبر من الجدولية (٥,٩٩١)، لجميع العبارات الخاصة بالمحور، حيث تراوحت قيمة (٢كا) المحسوبة ما بين (٢٥٣,٥٧٣ : ٣٣,٠٧٢)، مما يظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية في كل العبارات، ومن نتائج المحور يتضح ان هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوي (٠,٠٥) لصالح الاختيار (نعم) بالنسبة للعبارات (١ - ٢ - ٦ - ٥)، حيث كانت (٢كا) المحسوبة أكبر من الجدولية مما يظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية. يرجع الباحثان ذلك إلى قدرة المدير والعاملين بالأندية الرياضية على ضبط الذات والتحكم بشكل صارم في الإنفعالات والسلوكيات المندفعة والتخلي عن الرغبات الفورية ومراقبة السلوكيات وتقييم العادات والثقافات والقيم الغير محببة.

ويضيف (ميشيل، بوربا، Borba, Michele، ٢٠٠٥، ص ٦٨) بأن قدرة الفرد على ضبط النفس والتحكم بالإنفعالات والتفكير بالسلوك قبل فعله، هو عبارة عن آلية داخلية تقود سلوك الأفراد الأخلاقي؛ مما يجعل من خياراتهم أكثر أمناً وحكمة.

جدول (١١)

توزيع نسبي لاستجابات عينة البحث نحو الاحترام (ن=٢٥٣)

الترتيب	٢كا	انحراف معياري	متوسط حسابي	لا		إلى حد ما		نعم		م
				%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
٥	50.379**	,٧٤	٢,٣٦	١٥,٨	٤٠	٣٢	٨١	٥٢,٢	١٣٢	١
٤	59.059**	,٦٧	٢,٣٦	١٠,٧	٢٧	٤٢,٧	١٠٨	٤٦,٦	١١٨	٢
١٠	6.221*	,٧٧	١,٩٩	٣٠	٧٦	٤٠,٧	١٠٣	٢٩,٢	٧٤	٣



الترتيب	٢كا	انحراف معياري	متوسط حسابي	لا		إلى حد ما		نعم		م
				%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
٣	63.209**	,٦٥	٢,٣٣	٩,٩	٢٥	٤٧	١١٩	٤٣,١	١٠٩	٤
٨	25.170*	,٧٤	١,٧٦	٤٢,٣	١٠٧	٣٩,١	٩٩	١٨,٦	٤٧	٥
٦	29.652*	,٧٤	١,٧٤	٤٣,٥	١١٠	٣٩,١	٩٩	١٧,٤	٤٤	٦
١	95.059**	,٦١	٢,٤٩	٦,٣	١٦	٣٧,٩	٩٦	٥٥,٧	١٤١	٧
٧	27.186*	,٧٢	١,٨٣	٣٥,٦	٩٠	٤٥,٥	١١٥	١٩	٤٨	٨
٩	18.838*	,٨١	٢,٢١	٢٤,٥	٦٢	٢٩,٦	٧٥	٤٥,٨	١١٦	٩
٢	80.85**	,٨٢	١,٩٤	٣٦,٤	٩١	٣٢,٨	٨٣	٣١,٢	٩٧	١٠

(*) قيمة ٢كا الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ = ٥,٩٩١

أوضحت نتائج جدول (١١) أن: قيمة (٢كا) المحسوبة أكبر من الجدولية (٥,٩٩١)، لجميع العبارات الخاصة بالمحور، حيث تراوحت قيمة (٢كا) المحسوبة ما بين (٩٥.٠٥٩ : ٦.٢٢١)؛ مما يظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية في كل العبارات، ومن نتائج المحور يتضح ان هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوي (٠.٠٥) لصالح الاختيار (نعم) بالنسبة للعبارات (١ - ٧ - ١٠)، وأيضا لصالح الاختيار (إلى حد ما) بالنسبة للعبارات (٤ - ٨) حيث كانت (٢كا) المحسوبة أكبر من الجدولية مما يظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية.

ويفسرها الباحثان بأن إحترام المدير وإظهار مشاعر التقدير لجميع العاملين والعملاء بالنادي ومعاملته بطريقة ودية ومهذبة والرد بطريقة مهذبة ؛ تساعد المدير على كسب احترام الجميع داخل النادي، وتعمل على تحسين من شكل المؤسسة؛ لذا فكلما زاد احترام المديرين والمرؤوسين لعملائهم كلما حقق ذلك صورة ذهنية إيجابية للنادي، والعكس صحيح

وتوضح (الحسن، أمل، ٢٠٠٩) يساعد احترام الذات واحترام الآخرين؛ وذلك من خلال الابتعاد عن التقليل من شأن الآخرين، وإعطاء قيمة للجميع بغض النظر عن إمكاناتهم وأعمارهم، ويمكن للمدير تنشئة العاملين على الاحترام له وللعلاء من خلال ثلاث خطوات رئيسية وهي (نقل معنى الاحترام بأن يكون قدوة لهم، تعزيز احترام القانون، التأكيد على الأخلاق الجيدة واللطف في التعامل مع الآخرين)

جدول (١٢)

توزيع نسبي لاستجابات عينة البحث نحو العدل (ن=٢٥٣)

الترتيب	٢كا	انحراف معياري	متوسط حسابي	لا		إلى حد ما		نعم		م
				%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
٦	39.874**	,٧٥	٢,٣٢	١٧	٤٣	٣٣,٦	٨٥	٤٩,٤	١٢٥	١
٣	58.680**	,٦٧	٢,٣٥	١٠,٧	٢٧	٤٣,٥	١١٠	٤٥,٨	١١٦	٢
١٠	22.538*	,٧٣	١,٩٤	٢٩,٢	٧٤	٤٧	١١٩	٢٣,٧	٦٠	٣



الترتيب	٢كا	انحراف معياري	متوسط حسابي	لا		إلى حد ما		نعم		م
				%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
١	83.771**	,٦٠	٢,٣٨	٦,٣	١٦	٤٩	١٢٤	٤٤,٧	١١٣	٤
٩	28.988**	,٧٣	٢,٢٣	١٧,٤	٤٤	٤١,٩	١٠٦	٤٠,٧	١٠٣	٥
٢	62.237**	,٦٥	٢,٣١	١٠,٣	٢٦	٤٨,٢	١٢٢	٤١,٥	١٠٥	٦
٤	57.328**	,٧١	١,٦١	٥١,٨	١٣١	٣٥,٢	٨٩	١٣	٣٣	٧
٨	36.198**	,٧٠	٢,١٧	١٧,٤	٤٤	٤٨,٢	١٢٢	٣٤,٤	٨٧	٨
٧	37.099**	,٧٠	٢,٠٠	٢٤,١	٦١	٥١,٤	١٣٠	٢٤,٥	٦٢	٩
٥	46.964**	,٦٨	٢,١٧	١٥,٨	٤٠	٥١	١٢٩	٣٣,٢	٨٤	١٠

(*) قيمة ٢كا الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ = ٥,٩٩١

أوضحت نتائج جدول (١٢) أن: قيمة (٢كا) المحسوبة أكبر من الجدولية (٥,٩٩١)، لجميع العبارات الخاصة بالمحور، حيث تراوحت قيمة (٢كا) المحسوبة ما بين (٨٣,٧٧١ : ٢٨,٩٨٨)؛ مما يظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية في كل العبارات، ومن نتائج المحور يتضح ان هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوي (٠.٠٥) لصالح الاختيار (نعم) بالنسبة للعبارات (١ - ٢ - ٤)، وأيضا لصالح الاختيار (إلى حد ما) بالنسبة للعبارات (٣ - ٦ - ٩) حيث كانت (٢كا) المحسوبة أكبر من الجدولية مما يظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية.

ويفسرها الباحثان بأن المدير العادل سيكون أكثر إنصافاً ونزاهة ، ولن ينحاز لأحد مهما تغير المواقف من حوله سيظل على رؤية، فالمدير الذي يطبق كل معاني العدل سيكون المرؤوسين أكثر تسامحاً وتحضراً وتقهماً واهتماماً له ولجميع العملاء بالنادي.

كما يؤكد (مهنى، سارة، ٢٠١٥، ص٥٣) بأن العدالة تعتبر من المفاهيم الإدارية المهمة والفعالة؛ نظراً لأهميتها، فهي تعتبر متغير مهم وله تأثير كبير على النادي وعلى جميع الوظائف بالنادي وتكمن أهميتها في عدالة الإجراءات وعدالة المعاملات... الخ؛ كما أن العدالة ظاهرة تنظيمية تستوجب فك شفرتها، وذلك من خلال التعرف على الأثر الذي يمكن أن يحدثه إحساس العاملين بالعدالة أو عدم العدالة في مكان العمل.

ويؤكد (ياسين، وهيب و خليل، أحمد، ٢٠١٧، ص١٧) سعي الكثير من العاملين تنمية قدراتهم من خلال البرامج والدورات التدريبية المختلفة وذلك بغرض التفكير في الانتقال من مستوى إداري أقل إلى مستوى إداري أعلى وهو التطور المستمر للعاملين للوصول للمستويات الإدارية العليا وذلك من خلال تطور الفكر الإبداعي وتنمية الذكاء الأخلاقي لديهم كعناصر ناجحة للوصول لتحقيق الأهداف.

وبذلك يكون الباحثان قد حققا الإجابة عن التساؤل الأول للبحث.



١- ما أبعاد التميز في الأداء المؤسسي ببعض الأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية؟

جدول (١٣)

توزيع نسبي لاستجابات عينة البحث نحو الأداء الاستراتيجي (الغاية والرؤية والإستراتيجية) (ن=٢٥٣)

الترتيب	٢كا	انحراف معياري	متوسط حسابي	لا		إلى حد ما		نعم		م
				%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
٩	9.067*	,٧٧	٢,٠٩	٢٥,٣	٦٤	٤٠,٧	١٠,٣	٣٤	٨٦	١
٤	53.984**	,٧٦	٢,٣٧	١٧,٤	٤٤	٢٨,٥	٧٢	٥٤,٢	١٣٧	٢
١	69.542**	,٦٨	٢,٤٣	١١,١	٢٨	٣٥,٢	٨٩	٥٣,٨	١٣٦	٣
٣	56.213**	,٦٩	٢,٣٧	١١,٩	٣٠	٣٩,١	٩٩	٤٩	١٢٤	٤
١٠	8.759*	,٧٦	٢,٠٦	٢٦,٥	٦٧	٤١,٥	١٠,٥	٣٢	٨١	٥
٧	43.549**	,٧٨	٢,٣٢	١٩,٤	٤٩	٢٨,٥	٧٢	٥٢,٢	١٣٢	٦
٢	59.415**	,٧١	٢,٤٠	١٣	٣٣	٣٤,٤	٨٧	٥٢,٦	١٣٣	٧
٦	46.704**	,٧١	٢,٣٤	١٣,٨	٣٥	٣٨,٣	٩٧	٤٧,٨	١٢١	٨
٨	38.901**	,٧٥	٢,٣٢	١٧,٤	٤٤	٣٣,٢	٨٤	٤٩,٤	١٢٥	٩
٥	48.719**	,٦٨	٢,٣١	١٢,٦	٣٢	٤٣,٩	١١١	٤٣,٥	١١٠	١٠

(*) قيمة ٢كا الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ = ٥,٩٩١

أوضحت نتائج جدول (١٣) أن: قيمة (٢كا) المحسوبة أكبر من الجدولية (٥,٩٩١)، لجميع العبارات الخاصة بالمحور، حيث تراوحت قيمة (٢كا) المحسوبة ما بين (8.759: 69.542)؛ مما يظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية في كل العبارات، ومن نتائج المحور يتضح ان هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوي (٠.٠٥) لصالح الاختيار (نعم) بالنسبة للعبارات (٢ - ٣ - ٤ - ٥)، وأيضاً لصالح الاختيار (إلى حد ما) بالنسبة للعبارات (١ - ٥ - ١٠) حيث كانت (٢كا) المحسوبة أكبر من الجدولية مما يظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية.

ويعزو الباحثان بأن الأداء الاستراتيجي هو النتيجة النهائية التي تعكس نشاط المنظمة، والكيفية التي تدير بها مواردها المادية والبشرية، بالإضافة إلى كيفية التعامل مع العملاء لإرضائهم وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم وميولهم والتي تتماشى مع أهداف ورؤية ورسالة المنظمة. يشير (الرواضية، وليد، والبشباشة، سامر، ٢٠٢٠، ص ٤٥) بأن قياس الأداء الإستراتيجي يساهم في تقديم الإرشادات للمساعدة في وضع معايير وأهداف للتوجيه الإستراتيجي، ومتابعة التقدم أثناء التنفيذ، وتحفيز الأفراد العاملين في المؤسسة والتأثير عليهم لتحقيق الأهداف، بالإضافة إلى تقييم جودة القرارات الإستراتيجية التي تم اتخاذها والمساعدة في تحديد كيفية تحسينها ؛ وذلك من أجل تعزيز الاستجابات التنافسية الجديدة.



استبيان تميز الأداء المؤسسي بالأندية الرياضية (المتغيرالتابع)

جدول (١٤) توزيع نسبي لاستجابات عينة البحث نحو الثقافة المؤسسية (ن=٢٥٣)

الترتيب	٢كا	انحراف معياري	متوسط حسابي	لا		إلى حد ما		نعم		م
				%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
٧	15.518*	,٧٦	٢,١٦	٢١,٧	٥٥	٤٠,٣	١٠,٢	٣٧,٩	٩٦	١
٥	76.751**	,٦٢	٢,٣٤	٧,٩	٢٠	٥٠,٦	١٢٨	٤١,٥	١٠٥	٢
٢	107.625**	,٦٠	٢,٥٢	٥,٥	١٢	٣٧,٢	٩٤	٥٧,٣	١٤٥	٣
٨	9.020*	,٧٧	٢,٠٨	٢٥,٧	٦٥	٤١,١	١٠,٤	٣٣,٢	٨٤	٤
٤	80.403**	,٦١	٢,٣٦	٧,١	١٨	٥٠,٢	١٢٧	٤٢,٧	١٠٨	٥
٣	82.941*	,٦٦	٢,٤٧	٩,١	٢٣	٣٥,٢	٨٩	٥٥,٧	١٤١	٦
١	108.150**	,٦٣	٢,٥٣	٧,١	١٨	٣٢,٤	٨٢	٦٠,٥	١٥٣	٧
٦	18.743*	,٧٥	٢,١٨	٢٠,٦	٥٢	٤٠,٧	١٠,٣	٣٨,٧	٩٨	٨

(* قيمة ٢كا الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ = ٥,٩٩١)

أوضحت نتائج جدول (١٤) أن: قيمة (٢كا) المحسوبة أكبر من الجدولية (٥,٩٩١)، لجميع العبارات الخاصة بالمحور، حيث تراوحت قيمة (٢كا) المحسوبة ما بين (١٠٨,١٥٠ : ٩,٠٢٠)، مما يظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية في كل العبارات، ومن نتائج المحور يتضح ان هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوي (٠,٠٥) لصالح الاختيار (نعم) بالنسبة للعبارات (٣ - ٦ - ٧)، وأيضاً لصالح الاختيار (إلى حد ما) بالنسبة للعبارات (٢ - ٤ - ٨) حيث كانت (٢كا) المحسوبة أكبر من الجدولية مما يظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية.

يرجع الباحثان ذلك إلى أن معرفة شكل وهيكل المنظمة وأنظمتها المعلوماتية والعمليات الإستراتيجية والتكنولوجية والأهداف التي تعطى مؤشراً عن ثقافتها ؛ تساهم جميعها في تعليم الفرد سلوك المنظمة، وترسخ لديه كافة المعلومات التي تمكنه من تحقيق الأهداف التي يسعى النادي لتحقيقها.

ويضيف (القبوي، محمد، ٢٠١٣، ص ٣٧٣) أن الثقافة المؤسسية منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات طورت مع مرور الزمن، وأصبحت سمة خاصة للتنظيم وأعضائه.

استبيان تميز الأداء المؤسسي بالأندية الرياضية (المتغيرالتابع)

جدول (١٥) توزيع نسبي لاستجابات عينة البحث نحو بناء قيمة مستدامة (ن=٢٥٣)

الترتيب	٢كا	انحراف معياري	متوسط حسابي	لا		إلى حد ما		نعم		م
				%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
١	68.640**	,٦٤	٢,٢٧	١٠,٣	٢٦	٥٢,٢	١٣٢	٣٧,٥	٩٥	١
٢	64.253**	,٧٠	١,٥٩	٥٣,٤	١٣٥	٣٤,٤	٨٧	١٢,٣	٣١	٢





الترتيب	كا	انحراف معياري	متوسط حسابي	لا		إلى حد ما		نعم		م
				%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
٦	22.585**	,٧٤	٢,١٩	١٩,٤	٤٩	٤١,٩	١٠,٦	٣٨,٧	٩٨	٣
٣	62.996**	,٦٦	٢,٣٧	٩,٩	٢٥	٤٣,٥	١١٠	٤٦,٦	١١٨	٤
٤	60.530**	,٦٦	٢,٣٤	١٠,٣	٢٦	٤٥,١	١١٤	٤٤,٧	١١٣	٥
٧	21.209**	,٧٤	٢,١٥	٢٠,٦	٥٢	٤٣,٩	١١١	٣٥,٦	٩٠	٦
٥	36.269**	,٧٣	١,٧٠	٤٦,٢	١١٧	٣٧,٥	٩٥	١٦,٢	٤١	٧

(*) قيمة كا الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ = ٥,٩٩١

أوضحت نتائج جدول (١٥) أن: قيمة (كا) المحسوبة أكبر من الجدولية (٥,٩٩١)، لجميع العبارات الخاصة بالمحور، حيث تراوحت قيمة (كا) المحسوبة ما بين (٦٨,٦٤٠ : ٢١,٢٠٩)، مما يظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية في كل العبارات، ومن نتائج المحور يتضح ان هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوي (٠,٠٥) لصالح الاختيار (نعم) بالنسبة للعبارات (٤)، وأيضاً لصالح الاختيار (إلى حد ما) بالنسبة للعبارات (١ - ٥ - ٧) حيث كانت (كا) المحسوبة أكبر من الجدولية مما يظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية.

يري الباحثان بأنه لكي تضمن الأندية بقائها في البيئة التنافسية عليها تقديم خدمات إضافية ومكاملة تكسبه ميزة نافسية؛ حيث يقاس مردود التميز من عدمه من خلال الإستغلال الأمثل للمواد المادية والبشرية المتاحة، وتوظيف التكنولوجيا الحديثة لتلبية احتياجات العملاء في الوقت الحالي والمستقبل، في حين أن خلق عملية التوازن بين الخدمات التي يقدمها النادي للعملاء المستفيدين ؛ تكسب النادي الثقة؛ فكلما زاد مؤشر الطلب من قبل العملاء المستفيدين من الخدمة كلما زاد دخل النادي وزادت صورته الذهنية؛ وهو ما يحتاجه العاملين بالنادي إلى فهمه ودرايته بشكل احترافي.

وتضيف (نرمين، ٢٠٢٣، ص ١٢٥) ضرورة دقة إدارة النادي في اختيار العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة والارتقاء لمستويات أعلى، وسعي الأندية إلى بناء قاعدة من البيانات والمعلومات عن العملاء المستفيدين من خدمات النادي للاستفادة منها وتحقيق افضل النتائج، بالإضافة إلى محاولة تلافي إدارة النادي لحدوث الأخطاء أثناء تنفيذ إجراءاتها المختلفة وتطوير عملياتها من خلال الاعتماد علي التغذية الراجعة، كما سعي النادي الي تشجيع العاملين علي تطوير إمكانياتهم في استخدام التكنولوجيا، كما تقوم إدارة النادي بعمل تقييم للعاملين لديها من اجل الوقوف علي مستوي العاملين لديها وتقوية نقاط الضعف لديهم للوصول الي افضل مستوي لتحقيق القيمة المستدامة.

استبيان تميز الأداء المؤسسي بالأندية الرياضية (المتغير التابع)



جدول (١٦)

توزيع نسبي لاستجابات عينة البحث نحو قيادة الأداء والتحول (ن=٢٥٣)

الترتيب	٢كا	انحراف معياري	متوسط حسابي	لا		إلى حد ما		نعم		م
				%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
٨	21.020*	,٧٥	١,٧٩	٤٠,٧	١٠٣	٣٩,٥	١٠٠	١٩,٨	٥٠	١
١	56.213**	,٦٦	٢,٢٧	١١,٩	٣٠	٤٩	١٢٤	٣٩,١	٩٩	٢
٣	47.775**	,٨٠	٢,١١	٢٧,٣	٦٩	٣٤,٤	٨٧	٣٨,٣	٩٧	٣
٢	51.257**	,٨٦	٢,٢٨	٢٦,٥	٦٧	١٩,٤	٤٩	٥٤,٢	١٣٧	٤
٥	40.229**	,٧٨	٢,٣١	١٩,٨	٥٠	٢٨,٩	٧٣	٥١,٤	١٣٠	٥
٦	31.162**	,٨٠	٢,٠٨	٢٨,١	٧١	٣٦	٩١	٣٦	٩١	٦
٤	46.822**	,٨٥	٢,٢٧	٢٦,١	٦٦	٢٠,٦	٥٢	٥٣,٤	١٣٥	٧
٧	25.834**	,٨٠	٢,٢٥	٢٢,٥	٥٧	٢٩,٦	٧٥	٤٧,٨	١٢١	٨

(* قيمة ٢كا الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ = ٥,٩٩١)

أوضحت نتائج جدول (١٦) أن: قيمة (٢كا) المحسوبة أكبر من الجدولية (٥,٩٩١)، لجميع العبارات الخاصة بالمحور، حيث تراوحت قيمة (٢كا) المحسوبة ما بين (٥٦,٢١٣ : ٢١,٠٢٠)، مما يظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية في كل العبارات، ومن نتائج المحور يتضح ان هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوي (٠.٠٥) لصالح الاختيار (نعم) بالنسبة للعبارات (٣-٤-٥)، وأيضاً لصالح الاختيار (إلى حد ما) بالنسبة للعبارات (٢) حيث كانت (٢كا) المحسوبة أكبر من الجدولية مما يظهر وجود فروق ذات دلالة احصائية.

ويفسرها الباحثان بأن قدرة المديرين على إقناع العاملين بالنادي على التغيير الجزري والحرص على المصلحة العامة وإستبعاد المصلحة الشخصية، وحثهم على تنمية مهاراتهم وقدراتهم الشخصية، والدفع بهم لتقديم الإقتراحات التي تعمل على النهوض بجودة النادي إلى الأفضل، بالإضافة إلى وعى المديرين فى اختيار المرؤوسين من خلال اختيار القيادات الإدارية والفنية بالنادي معتمدا على (الكفاءة، الأقدمية، المؤهل، الخبرة)، وتحسين ظروف العمل فى النادي، ويساعد إدارة النادي على المرونة الكافية من أجل التكيف مع التغيرات البيئية التنافسية المحيطة.

ويتفق كلا من (شيمدت ، فرنك، وآخرون، Schmidt, Frank, et al., ٢٠١٦، ص ٦١) ، (باس، بيراند، وأفيوو، بروس، Bass, Bernard & Avolio, Bruce، ٢٠١٣، ص ١٣٢) و (سعيد، سالم، ٢٠١٨، ص ١٦٥) و(ناصر، مشهور، ٢٠١٦، ص ٣٣) بأنه تظهر معالم المديرين عندما يستطيعوا إثارة إهتمام زملائهم زمرؤوسهم ليعرضوا أعمالهم بصورة جيدة ، وبوتيرة تتعدى كل التوقعات منهم أن يعملوه؛ بالإضافة إلى كون المدير التحويلي يجب أن يكون له حضور واضح، ونشاط فعال ومشارك العاملين فى مشاكلهم، ويقدم لهم الحلول المناسبة، وهدفهم الأساسي هو إحداث





التغيير وتحويل انديتهم إلى اندية إحترافية، تفوق الأندية المنافسة، وتتفوق على الأهداف المرسومة من قبل النادي.

وبذلك يكون الباحثان قد حققا الإجابة عن التساؤل الثاني للبحث.

١- ما العلاقة بين الذكاء الأخلاقي بمحاورها، وتميز الأداء المؤسسي ببعض الأندية الرياضية بمحاورها؟

للتحقق من إجابة التساؤل الثالث تم حساب مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين المتغيرات الخاصة بالبحث المتمثلة في الذكاء الأخلاقي بمحاوره و تميز الأداء المؤسسي للأندية الرياضية بمحاورها كما بجدول (١٧).

جدول (١٧)

معاملات الارتباط بين استبيان الذكاء الأخلاقي بمحاوره واستبيان تميز الأداء المؤسسي للأندية الرياضية بمحاورها (ن=٢٥٣)

الذكاء الأخلاقي					المتغيرات
العدل	الاحترام	الرقابة الذاتية	الضمير	التعاطف	
**٠.٦١٩	**٠.٦٢٥	**٠.٥٣١	**٠.٧٤٧	**٠.٦١٦	الأداء الاستراتيجي (الغاية والرؤية والإستراتيجية)
**٠.٥٤٩	**٠.٦٣٢	**٠.٦٩٤	**٠.٦٦٨	**٠.٥٢٢	الثقافة المؤسسية
**٠.٧٨٣	**٠.٥٩٩	**٠.٧١٠	**٠.٦٨٩	**٠.٥٠٢	بناء قيمة مستدامة
**٠.٨٧٥	**٠.٧٨٨	**٠.٧٦٢	**٠.٦٨٤	**٠.٧٧٤	قيادة الأداء والتحول
**٠.٧٥٣	**٠.٦٤٢	**٠.٧١٥	**٠.٦٨٧	**٠.٦٢٦	الدرجة الكلية

يتضح من جدول (١٧) ما يلي:

توجد علاقة ارتباطية موجبه دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ بين الذكاء الأخلاقي وتميز الأداء المؤسسي ببعض الأندية الرياضية

ويري الباحثان أن علاقة الارتباط الموجبة القوية بين الذكاء الأخلاقي وتميز الأداء الإداري؛ تشير إلى أن المدير الذي يمتلك الذكاء الأخلاقي لديه القدرة على حل المشكلات وفهم البديهيات والقدرة على إحتواء العاملين والمرؤوسين بالنادي، وتشجيعهم على الإبتكار وإنتاج الفكر التأملي؛ كل هذا يكون نقطة قوة تسهم في تميز الاداء الإداري للنادي من خلال تقديم أفضل خدمة ومنتج للعملاء المستفيدين من خدمات النادي الرياضي.

واتفقت نتائج الدراسة مع ما أشار إليه (ججيني، مهرداد، ومحمد، عبادي، Chegini, Mehrdad & Mohammed, Abadi، ٢٠١٣، ص٧٦) والتي توصلت الى وجود علاقة بين





تمكين العاملين بأبعاده "الوصول إلى المعلومات, الأداء الإستراتيجي, بناء قيمة مستدامة بالمؤسسات الرياضية.

يتفق ذلك مع نتائج دراسة (الطائي، يوسف، والذبحاوي، عامر، ٢٠١٣، ص ٧٤) والتي تشير إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين الذكاء الأخلاقي وإدارة سمعة المنظمة التي تتضمن تميز الأداء المؤسسي أحد عناصرها الأساسية.

ويؤكد الباحثان كلما زاد اهتمام إدارة الأندية الرياضية بتطبيق الذكاء الأخلاقي للمديرين من حيث (الضمير، والعدل، والرقابة الذاتية، والاحترام... وغيرها)، وزاد احتواء المرؤوسين وإتاحه الفرصة لديهم بالاستقلالية والحرية في أداء الأعمال الموكلة إليهم وقدرتهم على إبداء آرائهم في القرارات التي تخص النادي؛ أدي ذلك الي تميز الأداء المؤسسي وارتفعت اسهم النادي وصورته الذهنية عن طريق تقديم الخدمات الرياضية للمستفيدين من اتلك الخدمة، بالجودة المطلوبة وبأقل التكاليف وزادت حصه النادي السوقية ، وبالتالي فهناك علاقة ارتباطية بين كل من الذكاء الخلاقي وتحقيق التميز الإداري ببعض الأندية الرياضية. **مما يعني أن التساؤل تم قبوله كليا .**

وبذلك يكون الباحثان قد حققا الإجابة عن التساؤل الثالث للبحث.

٢- هل توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات عينه البحث في كل من الذكاء

الأخلاقي، وتميز الأداء المؤسسي ببعض الأندية الرياضية تبعاً لـ (المستوي الوظيفي - سنوات الخبرة)؟

أولاً: المستوى الوظيفي (اعضاء مجلس الإدارة - العاملين):

للتحقق من صحة التساؤل الرابع إحصائياً تم حساب قيمة (ت) بين متوسط درجات عينة البحث من أعضاء مجالس الإدارات والعاملين في استبيان الذكاء الأخلاقي ، واستبيان تميز الأداء المؤسسي ببعض الأندية الرياضية، ويوضح ذلك جدول (١٨):
جدول (١٨) الفروق بين المستوى الوظيفي في استبيان الذكاء الأخلاقي ، واستبيان تميز الأداء المؤسسي ببعض الأندية الرياضية (ن=٢٥٣)

المحاور	المستوى الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفروق بين المتوسطات	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الذكاء الأخلاقي	مجلس الإدارة (ن=١٠٦)	٢١,٨٣٠٢	٢,٣٦	٠,٦٨٠٥٣	2,197	غير دالة
	العاملين (ن=١٤٧)	٢١,١٤٩٧	٢,٤٨			





المحاور	المستوى الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفروق بين المتوسطات	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الضمير	مجلس الإدارة (ن=١٠٦)	٢١,١٧٩٢	١,٩٥	٠,٥٧١٧	٢,٨٨١	غير دالة
	العاملين (ن=١٤٧)	٢٠,٤٠١٤	٢,٢٤			
الرقابة الذاتية	مجلس الإدارة (ن=١٠٦)	٢١,٦٨٨٧	٢,٣٤	٠,٤٢٤٢	٠,١٤٥	غير دالة
	العاملين (ن=١٤٧)	٢١,٦٤٦٣	٢,٢٦			
الاحترام	مجلس الإدارة (ن=١٠٦)	٢١,٠٠٩٤	٢,٠٤	٠,٤٤٩٩	٠,١٦٨	غير دالة
	العاملين (ن=١٤٧)	٢١,٠٥٤٤	٢,١٦			
العدل	مجلس الإدارة (ن=١٠٦)	٢١,١٢٢٦	٢,٣١	٠,٦٦٦٤٧	٢,٤٢١	غير دالة
	العاملين (ن=١٤٧)	٢١,٧٨٩١	٢,٠٤			
الدرجة الكلية	مجلس الإدارة (ن=١٠٦)	١٠٦,٨٣٠٢	٥,٨٥	٠,٧٨٩٣٧	١,٠٦٥	غير دالة
	العاملين (ن=١٤٧)	١٠٦,٠٤٠٨	٥,٧٩			

قيمة (ت الجدولية) عند مستوي $\alpha = 0,05 = 2,601$

تابع جدول (١٨) الفروق بين المستوى الوظيفي في استبيان الذكاء الأخلاقي ، واستبيان تميز الأداء المؤسسي ببعض الأندية الرياضية (ن=٢٥٣)

المحاور	المستوى الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفروق بين المتوسطات	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
تميز الأداء الاستراتيجي	مجلس الإدارة (ن=١٠٦)	٢٣,٠١٨٩	٢,٩٩	٠,٣٢٤٧	٠,٨٩	غير دالة
	العاملين (ن=١٤٧)	٢٢,٩٨٦٤	٢,٧٧			
الثقافة المؤسسية	مجلس الإدارة (ن=١٠٦)	١٨,٦٣٢١	٢,٠٥	٠,٠٦٢٣	٠,٢٣	غير دالة
	العاملين (ن=١٤٧)	١٨,٦٢٥٩	٢,٢٥			
بناء قيمة مستدامة	مجلس الإدارة (ن=١٠٦)	١٤,٧١٧٠	١,٨٩	٠,١٧٢٧٦	٠,٧٢١	غير دالة
	العاملين (ن=١٤٧)	١٤,٥٤٤٢	١,٨٨			



المحاور	المستوى الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفروق بين المتوسطات	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
قيادة الأداء والتحول	مجلس الإدارة (ن=١٠٦)	١٧,٤٠٥٧	٢,١٤	,٥٨٧٢	,٢٠٠	غير دالة
	العاملين (ن=١٤٧)	١٧,٣٤٦٩	٢,٤١			
الدرجة الكلية	مجلس الإدارة (ن=١٠٦)	٧٣,٧٧٣٦	٣,٩٨٨	,٢٧٠١٨	,٥٠٢	غير دالة
	العاملين (ن=١٤٧)	٧٣,٥٠٣٤	٤,٣٨٦			

قيمة (ت الجدولية) عند مستوي ٠,٠٥ = ٢,٦٠١

يتضح من جدول (١٨): لا توجد فروق بين متوسطات درجات الادارة العليا والتنفيذية في الذكاء الأخلاقي ، وتميز الأداء المؤسسي ببعض الأندية الرياضية.

ويرجع الباحثان ذلك إلى عدم وجود فروق بين مستويات الادارة المختلفة في الذكاء الأخلاقي، وتميز الأداء المؤسسي ببعض الأندية الرياضية؛ وذلك لمشاركه كل المستويات الإدارية في الأندية الرياضية بتطبيق معايير وقواعد الذكاء الأخلاقي كوسيلة لتحقيق وتعزيز وتميز الأداء المؤسسي ببعض الأندية الرياضية. **مما يعني أن التساؤل تم رفضه كليا.**

وتؤكد (مقلد، ياسمين، ٢٠٢٠، ص ١٧٤) بأن الإدارة العليا لا تقدر الظروف التي يمر بها العاملون بشكل موضوعي؛ بالإضافة إلى ان العاملون لا يتمتعون باهتمام شخصي من القادة، وأن أغلب المديرين لا يفكرون ظروفهم الشخصية ولا يتعاطفون معهم بالشكل الكافي.

ثانيا: سنوات الخبرة (أكثر من ٥ سنوات – أقل من ٥ سنوات)

للتحقق من صحة التساؤل إحصائياً تم حساب قيمة (ت) بين متوسط درجات عينة البحث من سنوات الخبرة في استبيان الذكاء الأخلاقي ، واستبيان تميز الأداء المؤسسي ببعض الأندية الرياضية ، ويوضح ذلك جدول (١٩):

جدول (١٩)

الفروق بين سنوات الخبرة في استبيان الذكاء الأخلاقي ، واستبيان تميز الأداء المؤسسي ببعض الأندية الرياضية (ن=٢٨٣)

المحاور	سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفروق بين المتوسطات	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
التعاطف	أقل من ٥ (ن=١١٨)	٢١,٦٧٨٠	٢,٤٠	,٤٥٥٧٤	١,٤٨٠	غير دالة





المحاور	سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفروق بين المتوسطات	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الضمير	أقل من ٥ (ن=١٣٥)	٢١,٢٢٢٢	٢,٤٨	,٧١٧٥٨	٢,٦٨١	غير دالة
	أكثر من ٥ (ن=١١٨)	٢١,١١٠٢	١,٩٤			
الرقابية الذاتية	أقل من ٥ (ن=١١٨)	٢١,٥٨٤٧	٢,٣٣	,١٤٨٥٩	,٥١٤	غير دالة
	أكثر من ٥ (ن=١٣٥)	٢١,٧٣٣٣	٢,٢٦			
الاحترام	أقل من ٥ (ن=١١٨)	١٨,٦٢٧١	٠,٢,2	,٨٣٩٩	,٣٢٤	غير دالة
	أكثر من ٥ (ن=١٣٥)	١٨,٧١١١	٢,٠٨			
العدل	أقل من ٥ (ن=١١٨)	٢١,١٠١٧	٢,٢٦	,٧٦٤٩٧	٢,٨٢١	غير دالة
	أكثر من ٥ (ن=١٣٥)	٢١,٨٦٦٧	٢,٠٥			
الدرجة الكلية	أقل من ٥ (ن=١١٨)	١٠,٦,٣١٣٦	٦,١٢	,٢٤٦٧	,٠٣٣	غير دالة
	أكثر من ٥ (ن=١٣٥)	١٠,٦,٢٨٨٩	٥,٨٦			

تابع جدول (١٩)

الفروق بين سنوات الخبرة في استبيان الذكاء الأخلاقي ، واستبيان تميز الأداء المؤسسي
ببعض الأنشطة الرياضية (ن=٢٨٣)

المحاور	سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفروق بين المتوسطات	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
تميز الأداء المؤسسي ببعض الأنشطة	أقل من ٥ (ن=١١٨)	٢٣,١١٨٦	٢,٩١	,٢٢٢٣٥	,٦١٦	غير دالة
	أكثر من ٥ (ن=١٣٥)	٢٢,٨٩٦٣	٢,٨٢			
الثقافة المؤسسية	أقل من ٥ (ن=١١٨)	١٨,٦٠١٧	٢,٠٥	,٥٠١٦	,١٨٤	غير دالة
	أكثر من ٥ (ن=١٣٥)	١٨,٦٥١٩	٢,٢٦			
الأنشطة	أقل من ٥ (ن=١١٨)	١٤,٧٠٣٤	١,٨٨	,١٦٢٦٥	,٦٨٦	غير دالة
	أكثر من ٥ (ن=١٣٥)	١٤,٧٠٣٤	١,٨٨			



المحاور	سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفروق بين المتوسطات	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
بناء فيمه مستدامة	أكثر من ٥ (ن=١٣٥)	١٤,٥٤٠٧	١,٨٨	,١٧٧٢١	,٦١٢	غير دالة
	أقل من ٥ (ن=١١٨)	١٧,٤٦٦١	٢,١١			
قيادة الأداء والتحول	أكثر من ٥ (ن=١٣٥)	١٧,٢٨٨٩	٢,٤٦	,٥١٢٠٥	,٩٦٣	غير دالة
	أقل من ٥ (ن=١١٨)	٧٣,٨٨٩٨	٣,٩٥			
الدرجة الكلية	أكثر من ٥ (ن=١٣٥)	٧٣,٣٧٧٨	٤,٤٤			
	أقل من ٥ (ن=١١٨)	٧٣,٨٨٩٨	٣,٩٥			

يتضح من جدول (١٩): لا توجد فروق بين متوسطات درجات سنوات الخبرة في الذكاء الأخلاقي ، وتميز الأداء المؤسسي ببعض الأندية الرياضية.

وفسرهما الباحثان بأنه كلما زاد عامل الخبرة لدى العاملين في المستويات الإدارية المختلفة ، كلما ساهم ذلك في تقديم النادي الرياضي أفضل خدمة رياضية للعملاء المستفيدين من تلك الخدمة، وبالتالي زاد حصته في السوق، وزادت قدرته على مواجهة المنافسين في السوق الرياضي، وبالتالي تميز الأداء المؤسسي للمؤسسة.

وتتفق نتائج الدراسة مع (أيوب، أحمد، زاهر، عمرو، ٢٠١٩، ص ٢٦) ويرجع عدم وجود فروق في سنوات الخبرة بين الذكاء الأخلاقي، وتميز الأداء المؤسسي ببعض الأندية الرياضية ؛ الي اهتمام كافة العاملين على مختلفة خبراتهم بالاتجاه نحو التمكين كوسيلة في اكتساب حصة من السوق الرياضي بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة وتعزيز الميزة التنافسية لأنديتهم، حيث يجمعهم هدف واحد ومشترك يسعون للوصول إليه.

وبذلك يكون الباحثان قد حققا الإجابة عن التساؤل الرابع للبحث.

٣- هل يوجد تباين دال إحصائياً بين درجات عينه البحث في كل من الذكاء الأخلاقي ، وتميز

الأداء المؤسسي ببعض الأندية الرياضية تبعاً لـ (نوع النادي الرياضي)؟

استخدم الباحثان أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه **ONE WAY ANOVA** للتحقق من صحة التساؤل الخامس إحصائياً لمعرفة التباين في كل من الذكاء الأخلاقي ، وتميز الأداء المؤسسي ببعض الأندية الرياضية تبعاً لـ (نوع النادي الرياضي)، ويوضح جدول (٢٠) هذه الدلالات.



جدول (٢٠)

الفروق بين عينة الدراسة في استبيان كل من الذكاء الأخلاقي ، وتميز الأداء المؤسسي
ببعض الأندية الرياضية تبعاً لـ (نوع النادي الرياضي) (ن = ٢٥٣)

الاستبيان	المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة " ف "	مستوى الدلالة
الذكاء الأخلاقي	التعاطف	بين المجموعات	٢٤,٥٥٧	٢	١٢,٢٧٩	٢,٠٦٣	غير دال
		داخل المجموعات	١٤٨٧,٦١٧	٢٥٠	٥,٩٥٠		
		الكلية	١٥١٢,١٧٤	٢٥٢			
	الضمير	بين المجموعات	٧١,٨٥٤	٢	٣٥,٩٢٧	٨,٢٢٣	غير دال
		داخل المجموعات	١٠٩٢,٣٢٨	٢٥٠	٤,٣٦٩		
		الكلية	١١٦٤,١٨٢	٢٥٢			
	الرقابة الذاتية	بين المجموعات	,٧٧٧	٢	,٣٨٩	,٠٧٤	غير دال
داخل المجموعات		١٣١٩,٦٦٦	٢٥٠	٥,٢٧٩			
الكلية		١٣٢٠,٤٤٣	٢٥٢				
الاحترام	بين المجموعات	٤,٢١٨	٢	٢,١٠٩	,٥٠٠	غير دال	
	داخل المجموعات	١٠٥٥,٥٥٣	٢٥٠	٤,٢٢٢			
	الكلية	١٠٥٩,٧٧١	٢٥٢				
العدل	بين المجموعات	٣٣,١٠٤	٢	١٦,٥٥٢	٣,٥٤٩	غير دال	
	داخل المجموعات	١١٦٦,١٢١	٢٥٠	٤,٦٦٤			
	الكلية	١١٩٩,٢٢٥	٢٥٢				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٤٠,٣١٣	٢	٢٠,١٥٦	٠,٥٩٨	غير دال	
	داخل المجموعات	٨٤٢٩,٦٧٢	٢٥٠	٣٣,٧١٩			
	الكلية	٨٤٦٩,٩٨٤	٢٥٢				

* قيمة ف الجدولية عند مستوى (٠,٠٥) = ٨,٦٢٠

استخدم الباحثان أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه **ONE WAY ANOVA** للتحقق من صحة التساؤل إحصائياً لمعرفة التباين في كل من الذكاء الأخلاقي ، وتميز الأداء المؤسسي ببعض الأندية الرياضية تبعاً لـ (نوع النادي الرياضي)، ويوضح جدول (٢١) هذه الدلالات.



تابع جدول (٢١)

الفروق بين عينة الدراسة في كل من الذكاء الأخلاقي ، وتميز الأداء المؤسسي ببعض الأندية الرياضية

تبعاً لـ (نوع النادي الرياضي) (ن = ٢٥٣)

الاستبيان	المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة " ف "	مستوى الدلالة
ولتميز الأداء المؤسسي ببعض الأندية الرياضية	الأداء الاستراتيجي	بين المجموعات	٦٠٩	٢	٣٠٤	٠,٠٣٧	غير دال
		داخل المجموعات	٢٠٦١,٣٩١	٢٥٠	٨,٢٤٦		
		الكلية	٢٠٦٢,٠٠٠	٢٥٢			
	الثقافة المؤسسية	بين المجموعات	٥٤٢	٢	٢٧١	٠,٠٥٨	غير دال
		داخل المجموعات	١١٧٦,٥٣٣	٢٥٠	٤,٧٠٦		
بناء قيمة مستدامة	بين المجموعات	٣,٤٩١	٢	١,٧٤٥	٠,٤٩٢	غير دال	
	داخل المجموعات	٨٨٦,٣١٩	٢٥٠	٣,٥٤٥			
قيادة الأداء والتحول	بين المجموعات	٣٧٨	٢	١٨٩	٠,٣٦	غير دال	
	داخل المجموعات	١٣٢٨,٦٩٧	٢٥٠	٥,٣١٥			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٥,٥١٦	٢	٢,٧٥٨	٠,١٥٤	غير دال	
	داخل المجموعات	٤٤٧٨,٢٩٥	٢٥٠	١٧,٩١٣			
		الكلية	٥٥٨٣,٨١٠	٢٥٢			

* قيمة ف الجدولية عند مستوى (٠,٠٥) = ٨,٦٢٠

يتضح من جدول (٢١): أن قيمة (ف) المحسوبة لاستبيان الذكاء الأخلاقي ، وتميز الأداء المؤسسي ببعض الأندية الرياضية أقل من الجدولية (٢.٣٧)، مما يظهر وجود تباين غير دالة إحصائياً في متغير نوع النادي الرياضي.

ويرجع الباحثان ذلك إلى أن الذكاء الأخلاقي قدرة القادة والمروسي على إدارة النادي و أداء الأعمال الموكلة إليهم بشكل استثنائي وفعال سواء على الصعيد الرياضي أو حتى الإداري، وقدرة النادي على تحقيق علاقة إيجابية مع العملاء المستفيدين من الخدمات المقدمة من قبل النادي الرياضي، وبالتالي سيخلق تميز إداري للمؤسسة مصحوب باستراتيجية ذات رؤية وهدف واضح للجميع، وتحقيق النجاح في المنافسات الرياضية، وبناء قيمة مستدامة سواء (مالية - إدارية)، بالإضافة إلى





الالتزام بالقيم والمسؤوليات الإجتماعية، بالإضافة إلى بناء نادي ذات شخصية معلومة للجميع في البيئة الرياضية التنافسية.

كما تتفق نتائج دراسة (ياسين، وهيب و خليل، أحمد، ٢٠١٧، ص ٥٤) إرتفاع مستوى الذكاء الأخلاقي للمديرين والعاملين الأندية الرياضية إلى إهتمام الكثير من أصحاب هذه الأندية الرياضية إلى إعداد وتأهيل هؤلاء العاملين والمديرين من خلال مجموعة من البرامج التدريبية، وخاصة في كيفية التعامل مع العميل والمستفيد من الخدمات المقدمة من الأندية الرياضية. وبذلك يكون الباحثان قد حققا الإجابة عن التساؤل الخامس للبحث.

نتائج وتوصيات البحث:

انطلاقاً من نتائج هذا البحث وفي ضوء المنهج والمعالجات الإحصائية المستخدمة؛ يقدم الباحث الاستخلاصات التالية

نتائج البحث:

١. تؤكد إدارة النادي على مبدأ التعاطف مع العاملين خاصة العاملين المباشرين مع مستهلكي الخدمات الرياضية.
٢. تشجع إدارة النادي بتحكيم الضمير عند اتخاذ القرار، وعدم الإنحياز لفئة على حساب الأخرى.
٣. توفر إدارة النادي كافة المعلومات المطلوبة للعاملين؛ لمساعدتهم على مراقبتهم الذاتية لكافة الأعمال الموكلة إليهم.
٤. اتاحة إدارة النادي الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرار؛ يتيح الإحترام وإظهار مشاعر التقدير بين المدير والعاملين من جهة، وبين العاملين والمؤسسة وبين المستفيدين من الخدمة من جهة أخرى.
٥. تحديد الأدوار والأهداف المنشودة من قبل إدارة النادي؛ يتيح للمدير تطبيق كل جوانب العمل والمساواة بين العاملين، وبالتالي يحسن من صورة النادي الذهنية أمام المستفيدين من الخدمة.
٦. منح إدارة النادي السلطات والصلاحيات لجميع فريق العمل؛ يمنح العاملين الحرية لتطبيق أعمالهم بشكل متكامل، ويساهم في تلبية احتياجات ورغبات الأعضاء.





٧. الثقافة التي تمنحها إدارة النادي من المعانى والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات تظهر في تعامل العاملين مع المستفيدين من الخدمة إما أن تكون إيجابية فتعطي النادي مكاسب جمة أو العكس.
٨. وفقاً للقيمة المستدامة، فإن تقديم خدمات ومنتجات حديثة ومميزة بالنادي مقارنة بغيره في نفس السوق؛ يزيد من مؤشر الطلب من قبل العملاء المستفيدين من الخدمة، وبالتالي يزيد من الموارد المادية والمالية بالنادي وتحسن صورته الذهنية.
٩. إقناع المدير وإدارة النادي على التغيير الجزري للمفاهيم الخاطئة من المصلحة الشخصية و تحسين مهاراتهم الشخصية؛ يسهم في تحسين ظروف العمل في النادي، ويساعد إدارة النادي على المرونة الكافية من أجل التكيف مع التغيرات البيئية التنافسية المحيطة.
١٠. توجد علاقة ارتباطية موجبه دالة إحصائياً بين الذكاء الأخلاقي وتميز الأداء المؤسسي ببعض الأندية الرياضية.
١١. لا توجد فروق بين متوسطات درجات المستوى الوظيفي "مجالس الإدارات - العاملين" الذكاء الأخلاقي وتميز الأداء المؤسسي ببعض الأندية الرياضية.
١٢. لا توجد فروق بين متوسطات درجات سنوات الخبرة "أكثر من ٥ سنوات - أقل من ٥ سنوات" الذكاء الأخلاقي وتميز الأداء المؤسسي ببعض الأندية الرياضية.
١٣. وجود تباين غير دال احصائياً عند مستوي (٠,٠٥) بين درجات عينة الدراسة في الذكاء الأخلاقي وتميز الأداء المؤسسي ببعض الأندية الرياضية لنوع النادي الرياضي "أهلي - خاص - شركات".

ثالثاً: توصيات البحث:

استناداً الي ما توصل اليه نتائج البحث، وفي ضوء تساؤلات البحث، يوصي الباحثان بتقديم هذه التوصيات للمسؤولين عن المؤسسات الرياضية بمحافظة الدقهلية وهم (مديرية الشباب والرياضة، والأندية الرياضية متمثلة في أعضاء مجالس الإدارات والمديرين التنفيذيين ومديري الأنشطة بالنادي)، ومن خلال ما سبق يتقدم الباحثان بالتوصيات التالية:

أولاً الذكاء الأخلاقي:

- ١- ضرورة تنمية المشاركة الاجتماعية الفعالة بين المديرين والعاملين بالأندية الرياضية، وتعزيز روح التعاون الجماعي وبالتالي رفع مستوى الذكاء الأخلاقي لديهم.





- ٢- ضرورة إهتمام الأندية الرياضية بعمل ورش عمل تدريبية للمديرين والعاملين بها؛ من أجل تنمية مهارات الذكاء الأخلاقي، واكتساب المهارات القيادية المتطورة.
- ٣- ضرورة الاهتمام المستمر بمتابعة وقياس مستوى الذكاء الأخلاقي للعاملين والمديرين بالأندية الرياضية، وذلك لتقديم خدمات متميزة للمجتمع المحيط.
- ٤- يجب على الأندية حث المديرين والعاملين بالأندية الرياضية على ممارسة الأنشطة الجماعية؛ مما يساهم في تقوية أواصر الاحترام المتبادل بين الطرفين.
- ٥- تدريب المديرين والعاملين بالأندية الرياضية على الجوانب الفنية والمهارية للذكاء الأخلاقي، لتقوية الذات أثناء أداء الأعمال الموكلة إليهم.

ثانياً تميز الأداء المؤسسي:

١. يجب على الأندية صياغة إستراتيجية واضحة والحفاظ على السياسات الداعمة لها، بغرض تحقيق الرؤيا والرسالة الخاصة بها، وتحقيق الأهداف التي تسعى تلك الأندية لتحقيقها.
٢. يجب عند صياغة الإستراتيجية فهم احتياجات ورغبات كافة المشاركين في تحقيقها سواء الجمهور (الداخلي والخارجي).
٣. حث كافة المشاركين في النادي على إيجاد الحلول المبتكرة للمشكلات التي تواجهها الأندية الرياضية.
٤. ترسيخ ثقافة التميز بين الموظفين؛ من أجل مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي تنعكس عليهم بالإيجابية أو نشر قيم الجودة في الأداء.
٥. استفادة النادي من التكنولوجيا الحديثة بهدف تقديم خدمات مميزة تتناسب مع احتياجات ورغبات العملاء.
٦. يجب على النادي تقديم رسائل للفئات المستهدفة تتضمن برامج تطويرية تتماشى مع القيمة المستدامة.
٧. إيجاد سياسات واضحة ومعلنة؛ لجذب والحفاظ على العاملين والمرؤوسين الأكفاء.
٨. يجب على النادي مراعاة التغييرات الداخلية والخارجية لضمان استمرارية النجاح (قيادة التحول).
٩. يجب على إدارة النادي تحليل البيئة الداخلية والخارجية من خلال التعرف على الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف؛ من أجل وضع الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها.





١٠. التعرف على احتياجات ورغبات الأعضاء قبل صياغة الغايات والأهداف الاستراتيجية للنادي.

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

- ١- الحسن، أمل (٢٠٠٩). علم نفس النمو، الدار العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة.
- ٢- الطائي، يوسف والصائغ، محمد وعبدالكريم، عامر (٢٠١٣). دور الذكاء الأخلاقي في إدارة سمعة المنظمة: بحث تطبيقي لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليتي العلوم والزراعة في جامعة الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، ١٥(١)، ٨-٢٧.
- ٣- الرواضية، وليد، والبشاشة، سامر (٢٠٢٠). أثر التوجه الريادي في الأداء الاستراتيجي للجامعات الأردنية الرسمية من خلال التعلم الاستراتيجي كتغير وسيط: دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
- ٤- الشربيني، محمد وعبد الله، محمود (٢٠٢١). دور الذكاء الأخلاقي في إدارة السمعة الإلكترونية لشركات السياحة المصرية، مجلة كلية السياحة والفنادق، كلية السياحة والفنادق، جامعة السادات، المجلد (٥)، العدد (١).
- ٥- القريوتي، محمد (٢٠٠٨). نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- ٦- القريوتي، محمد (٢٠١٣). نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، ط٢، الأردن.
- ٧- أبو السعود، نرمين (٢٠٢٣). الثقافة الإبداعية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي بالأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة المنصورة.
- ٨- أوسو، خيرى وكلثوم، بن تامر (٢٠١٨). التدريب الأخلاقي، مجلة ولدى، (٩٢)، مؤتمر اللجنة العليا، الكويت.
- ٩- أيوب، أحمد، زاهر، عمرو (٢٠١٩). تمكين الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية للأندية الرياضية، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة حلوان - كلية التربية الرياضية للبنين.
- ١٠- اسماعيل، أحمد، ٢٠١٩م. ممارسة معايير إدارة التميز المؤسسي بأندية السلاح المصرية في ضوء النموذج الاوروبي FFQM، مجلة اسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة اسيوط، ٤٩ع، مج ٣.





- ١١- إسماعيل، دسوقي، و حليم، محمد (٢٠٢٠). الذكاء الأخلاقي لدى مديري المدارس الثانوية العام والفنى من وجهة نظر المعلمين والمديرين وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية لديه، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة الزقازيق.
- ١٢- بروريا، ميثيل (٢٠٠٣). بناء الذكاء الأخلاقي، ترجمة ومراجعة سعد الحسنى، محمد جهاد جمل، دار الكتب الجامعى، فلسطين، غزة.
- ١٣- بومدين، بوداود، ومعراج، هواري (٢٠٢٢). فعالية الذكاء الأخلاقي فة تسويق خدمات الشرطة الجوارية وتحقيق القيمة الأمنية للمواطن الجزائري، مجلة دراسات اقتصادية، مركز البصيرة والاستشارات والخدمات التعليمية، مج(٢٢)، ع (١)، ١٥٣-١٧٥.
- ١٤- جاد، سيد (٢٠١٣). إدارة الإبداع والتميز التنافسي، ط١، مطبعة الدار الهندسية، القاهرة
- ١٥- سليمان، إيناس (٢٠٢٣). الذكاء الأخلاقي وعلاقته بالمهارات الإجتماعية لدي عينة من طالبات الجامعة، مجلة تطوير الأداء الجامعى، جامعة المنصورة.
- ١٦- حسين، طارق (٢٠٢١). دراسة تحليلية لواقع تطبيق آليات التميز المؤسسي بالهيئات الرياضية كمدخل إداري لتحقيق الإبداع الإداري فى ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠، مجلة علوم الرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة المنيا.
- ١٧- سعيد، سالم (٢٠١٨). القيادة الإدارية، التحول نحو نموذج القيادي العالمى، ط٢، المملكة العربية السعودية، الرياض.
- ١٨- عباس، آمال، وعباس، عبد السلام، وإسماعيل، شيرين (٢٠٢٢). التميز المؤسسي بمؤسسات التربية الخاصة، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة بورسعيد، ع٤٠، ١٣٩-١٦١.
- ١٩- عبد الحميد، سمير (٢٠٠٢). رؤية علمية لإدارة الهيئات الرياضية، مكتبة الملك فهد السعودية.
- ٢٠- عبد العزيز، فوزي (٢٠١٨). إدارة التغيير وعلاقتها بالأداء المؤسسي لدي القيادات الوسطي بوزارة الشباب والرياضة، كلية التربية الرياضية، جامعة المنيا، مج٣١، ع٣١٤.
- ٢١- عيسى، مصطفى (٢٠٢٠). العلاقة بين الإبداع الإداري والتميز المؤسسي بالمدارس الرياضية بمحافظة المنوفية، مجلة كلية التربية الرياضية بنين، مج ٢٥، ج ١، جامعة بنها.
- ٢٢- فرج، مصطفى (٢٠٢٢). تطوير الأداء المؤسسي لمراكز الشباب في ضوء النموذج الأوروبي للتميز، المجلة العلمية لعلوم وفنون الرياضة، كلية التربية الرياضية، جامعة حلوان، مجلد (٠.٧٠)، عدد (٣).





- ٢٣- مقلد، ياسمين (٢٠٢٠). تأثير الذكاء الأخلاقي على الاستغراق الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية مقارنة في ميناء دمياط وميناء بورسعيد، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج ١١، ٢٤، كلية التجارة الإسماعيلية، جامعة قناة السويس.
- ٢٤- مهنى، سارة (٢٠١٥). العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمقر بلدية شتمة-بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر.
- ٢٥- ناصر، مشهور (٢٠١٦). العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توافر مبادئ الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- ٢٦- ياسين، وهيب و خليل، أحمد (٢٠١٧). الذكاء الأخلاقي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى المديرين والعاملين بمراكز اللياقة البدنية، مجلة أسويط لعلوم وفنون التربية الرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة أسويط.

المراجع باللغة الأجنبية :

27. Armstrong, Michael (2009). Performance Management, Kogan page Limit, Fourth edition, USA
28. Azeem, Syed (2010). Personality hardiness, job involvement and job burnout among Teacher, international journal of vocational and technical education, 2(3).
29. Bass, Bernard & Avolio, Bruce (2013). Improving organizational effectiveness through transformational leadership, London sage publication, Inc., p. 132
30. Borba, Michele (2005). Tips for building moral intelligence, curriculum Review, 7(42), 2-14.
31. Chegini, Mehrdad & Mohammed, Abadi (2013). The relationship between employee empowerment with job satisfaction in Melli Bank of Guilin.
32. Engelbrecht, Amos & Hendrikz, Karen (2020). Influence of moral intelligence, principled leadership and trust on organizational citizenship behavior, South African Journal of Economic and management Sciences, 23(1).
33. Falletta, Salvatore (2018). Organizational Intelligence Leadership development model” Hrsouthwest conference, D. AS ATM. 1- 27.
34. Kadim, Jasim , Yousif Sabti & Ghazanfar Ali (2021). the relevance of moral intelligence in educational processes, journal of contemporary Research in Business, 8(3).





35. Khaled, Ibrahim & Salama, Aqeel (2016). The level of moral intelligence among students of Egyptian and Saudi Universities (Cross-Cultural study), *Global Science Research Journals*,4(6),495-503.
36. Kruger, Teresa (2012). Moral intelligence: the construct and key correlate, unpublished thesis, university of johansburg.
37. Laszlo, Chris (2008). Sustainable value, *journal of problems sustainable development*, 3(2), p.26.
38. Rahimi, Gholam, Reza Irani, Farhad, Nezhad, Haj , Noruzi & Reza, Mohammad (2011). A survey on the effects of employees' moral intelligence on job success in Islamic Azad University in local 13, *interdisciplinary Journal of contemporary Research in Business*
39. Schmidt, Frank, Shaffer, JONATHAN., & Oh, In-Sue. (2016): Increased accuracy of range restriction corrections: Implications for the role of personality and general mental ability in job and training performance, *Personnel Psychology*, 61

