

السّمات القيادية لمديري المدن الشّبّابية والرياضية ودورها على جودة الأداء والريادة والتميز من وجهة نظر الإداريين العاملين فيها

صوفيا هويشل عكروش

جامعة عمان الأهلية، 0000-0002-3515-7177 ORCID:

Sophie_akroush@yahoo.com

الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى السّمات القيادية الواجب توافرها لدى مديري المدن الشّبّابية والرياضية من وجهة نظر الإداريين العاملين فيها، وأثر هذه السّمات في جودة الأداء والريادة والتميز، وكذلك اقترحت هذه الدراسة نموذجاً من السّمات القيادية الواجب توافرها لدى مديري المدن الشّبّابية والرياضية، كما استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتم اختيار العيّنة بالطريقة العشوائية، وبلغ عددها (61)، (32) رؤساء أقسام، و (29) إدارياً، واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث يتم بناء استبانة خاصة بقياس ستة مجالات: المجال الإداري، ومجال القيادة، ومجال الإبداع والريادة والتميز، ومجال الاستثمار، ومجال العلاقات، ومجال النزاهة والشفافية. تم تقنين المقياس من حيث الصدق والثبات، وللإجابة على أهداف الدراسة تم استخدام الرزمة الإحصائية SPSS لتحليل النتائج، وأشارت نتائج الدراسة إلى أنّ أهم السمات الإدارية الواجب توافرها هي النزاهة والشفافية، من ثم السمات الإدارية، كما أظهرت نتائج الدراسة إلى أنّه توجد علاقة ارتباطية بين السمات القيادية وجودة الأداء والريادة والتميز، كما أنّ هناك سمات تسهم في التنبؤ بجودة الأداء والريادة والتميز، كما استطاعت هذه الدراسة أن تبني نموذجاً (تصوراً) بسمات مديري المدن، وأوصت هذه الدراسة تمكين القيادات الإدارية ومراعاة طرق اختيار مديري المدن وفق السّمات التي تحقق الجودة والتميز.

الكلمات المفتاحية

التميز، الجودة، الريادة، السّمات القيادية، المدن الشّبّابية والرياضية، النزاهة والشفافية.

Leadership characteristics of youth and sport city managers and its role on quality performance, entrepreneurship and excellence from the perspective of the cities administrators

Sofia Akroush

Al-Ahliyya Amman University, ORCID: 0000-0002-3515-7177

Sophie_akroush@yahoo.com

Abstract

This Study aims at identifying the role that leadership characteristics play on performance quality, entrepreneurship and excellence from the perspective of the youth and sport cities administrators, and it also suggests a model of leadership characteristics that must be available in youth and sports cities managers. The researcher used descriptive approach, the sample was randomly selected, the sample was (61), (32) sub-managers and (29) managers. The questionnaire was used as a tool to collect the data, whereby especially questionnaire is built that surveys six fields: The administrative field, the leadership field, the creativity entrepreneurship and excellence field, the investment field, the relations field and the integrity and transparency field. The legalization of the questionnaire in terms of validity and reliability have been applied. Data analyzed by using SPSS software.

The findings showed that the most important administrative features that must be provided is integrity and transparency characteristics and then administrative characteristics, and these findings also show a correlation between leadership characteristics and performance quality, entrepreneurship and Excellency.

Furthermore, there are also characteristics that contribute to predict the quality of performance entrepreneurship and excellence. This study was also able to build a model for city manager's characteristics and it recommended empowering administrative leaders and taking into account the method of selecting city managers according to the characteristics that achieve quality and excellence.

Key words

Excellence, Integrity and Transparency, Leadership Characteristics, Leadership, Total Quality, Youth and Sport Cities.

المقدمة

الرياضات العسكرية.

والعمل مع هؤلاء الأفراد يتطلب مديرين بمهارات اتصال ممتازة، وإنَّ إيجاد التوازن بين القدرة على أن يكون المدير مديراً وصيدياً هذا جزء كبير من نجاح الإدارة.

إنَّ مهارات الأفراد الممتازة هي سمة يمتلكها المديرون الفاعلون، فالتفاعل مع مجموعة ضخمة من الأفراد هو جزء من مطلب الإدارة، كما أنَّ على المدير أن يكون لبقاً، وأن يراعي الآخرين وهو أمر ضروري؛ لأنه بالتأكيد يلعب دوراً كبيراً في نجاح العملية الإدارية (OHIO University, 2020).

فيعد تميز الأعمال فهماً جديداً لنظام الجودة كما أنه مشارك فعال في نظام الجودة والأعمال، كما أن استراتيجيات التميز وأنظمة الجودة مكونات أساسية لمفهوم الأعمال الذي يدفع إلى تطوير نتائج الأعمال (Dale et al., 2016).

في الوقت الحاضر، إنَّ إدراك دور الجودة وأهميتها من العديد من المنظمات حول العالم إلى طلبات العملاء للحصول على جودة أفضل يفرض على المنظمات تقديم منتجات وخدمات بجودة عالية لتلبية توقعات العملاء واكتساب النجاح في السوق (Demirbag et al., 2006, 13)، للقيام بذلك يجب على المنظمات أن تمتلك وتطبق سياسات إدارية مبتكرة يمكن أن تساعدهم في تحقيق مزايا تنافسية (Douglas & Judge, 2001).

مشكلة الدراسة: من خلال خبرة الباحثة في العمل بالمدن الشبائية والرياضية لاحظت أنَّ هناك تبايناً في السمات القيادية لدى مديري المدن الشبائية مما يؤثر في تحقيق أهدافها، كما أنَّ من خلال اطلاع الباحثة على المفاهيم والأطر النظرية للدراسات السابقة، وجدت عدم وجود سمات قيادية يتميز بها مديرو المدن الشبائية، مما دفع الباحثة لتقوم بوضع تصور مقترح لنموذج قيادي لمديري المدن الشبائية والسمات الواجب التمتع بها؛ كي يكون هذا النموذج معياراً يُقتدى به مستقبلاً عند تعيين مديري المدن الشبائية والرياضية. كما لوحظ أنَّ هناك قلة وندرة في الدراسات السابقة الباحثة في هذا المجال، مما دفع الباحثة لإجراء هذه الدراسة.

تحتاج المنظمات على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها إلى قيادات يتحملون المسؤولية الرئيسية في تحقيق أهداف هذه المنظمات وإنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية، وبدون تلك القيادات الواعية والمسؤولة، فإنه تتعذر عليهم ممارسة نشاطها المرغوب فيه، بل تتخبط في سعيها نحو تحقيق أهدافها وطموحاتها. لذلك تحظى القيادة باهتمام المجتمعات كافة، فهي تتعلق في التأثير في الأفراد والجماعات وإنجاز الأعمال وتطوير المؤسسات، وأصبح واضحاً في عصرنا الحالي أن تقدم الأمم هو نتيجة طبيعية لفعالية قياداتها في العديد من المجالات، لذا تحاول مختلف المؤسسات الكشف عن القدرات القيادية بين أفرادها والعمل على تدريبها وتنميتها لأداء دورها القيادي في تحقيق أهداف التنمية.

فالقيادة الإدارية الفعالة تُعد سلعة قيِّمة في سوق يتميز بالنقص في الكفاءات القيادية الفعالة التي ترجع أسبابها إلى عظم المهام والمسؤوليات المُلقاة على عاتق المدير التي لا يتحمل أعباءها إلا القليل من الأفراد ممن تتوافر فيهم خصائص القيادة. والقيادة عملية تتميز بأنها مستمرة الفعالية، ويرتبط نجاحها بهذه الاستمرارية التي تثمر عن علاقة وطيدة بين الرئيس والمرؤوس، ومن خلال هذه العلاقة يستطيع الرئيس أن يؤثر في سلوك المرؤوسين، ومن خلالها يمد المرؤوس رئيسه بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات (الشريف، 2004). إذ أدركت مختلف المنظمات في جميع دول العالم أنَّ أفرادها هم العامل الأكثر مساهمة في نجاحها واستمراريتها وتوفير الميزة التنافسية.

إنَّ إدارة المنشآت الرياضية مهنة تتطلب التميز في القيادة لأداء الوظيفة القيادية بنجاح، وهناك العديد من الجوانب التي تنطوي عليها شخصية المدير الناجحة، إذ تتطلب: التحفيز، والتوجيه، والتنظيم، والتخطيط، والصبر، والمرونة، والرؤية، والطاقة، والنزاهة، ومهارات التعامل مع الأشخاص، هذه السمات ضرورية للغاية لتكون شخصية المدير واحدة من أفضل الشخصيات في مجال إدارة المنشآت الشبائية والرياضية.

يتعامل المديرون مع العديد من الأشخاص ذوي الخلفيات المتنوعة بما فيها نجد: الوكلاء الرياضيين، والكشافة، والإعلاميين، والمعالجين الطبيعيين، فهم يعملون في أطر رسمية وغير رسمية من الرياضات الجامعية، ورياضات الهواة، والنادي الرياضية الخاصة، وشركات التسويق والإدارة الرياضية، ووسائل الإعلام والاتصالات، وكذلك

أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة مما يأتي:

1. إدارة المدن الشبابية تتطلب قادة قادرين على تحقيق أهدافها، كون هذه المدن تعد من المساحات الآمنة التي تقدم للجمهور والمجتمع خدمات ترويجية.
2. وضع تصور (نموذج) مقترح للسمات القيادية الواجب توافرها في مديري المدن الشبابية والرياضية؛ لتكون خارطة طريق لاختيار قادة هذه المدن مستقبلاً.
3. تقدم للإدارة العليا لوزارة الشباب التوصيات اللازمة لآلية انتقاء واختيار مديري المدن.
4. تسلط الضوء على أهمية تقديم خدمات إدارية وريادية متميزة للجمهور، وهذا لن يتحقق إلا بوجود إدارة تتمتع بسمات قيادية متميزة.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة التعرف إلى:

1. السمات القيادية الواجب توافرها لدى مديري المدن الشبابية والرياضية من وجهة نظر الإداريين العاملين فيها.
2. أثر السمات القيادية لمديري المدن الشبابية والرياضية في جودة الأداء والزيادة والتميز.

تساؤلات الدراسة

هدفت هذه الدراسة الإجابة على التساؤلات الآتية:

1. ما السمات القيادية الواجب توافرها لدى مديري المدن الشبابية والرياضية من وجهة نظر الإداريين العاملين فيها؟
2. ما أثر السمات القيادية لمديري المدن الشبابية والرياضية في جودة الأداء والزيادة والتميز من وجهة نظر الإداريين العاملين فيها؟

محددات الدراسة

المحدد المكاني: اقتصر على الدراسة على المدن الرياضية التابعة لوزارة الشباب الأردنية (مدينة الحسين للشباب - عمان، ومدينة الأمير محمد - الزرقاء، ومدينة الحسن للشباب - إربد، ومدينة الأمير هاشم - مادبا، ومدينة الأمير حمزة - العقبة).

المحدد البشري: المديرون، ورؤساء الأقسام، والإداريون في المدن الشبابية الرياضية.

المحدد الزمني: 15-1/ أيار لعام 2022.

مصطلحات الدراسة

السمات: مجموعة متنوعة من الصفات الفردية، بما في ذلك جوانب الشخصية والمزاج والاحتياجات والدوافع والقيم (Yukl, 2013, 136).

القيادة: عملية التأثير في الآخرين لفهم والاتفاق على ما يجب القيام به وكيفية القيام به، وعملية تسهيل الجهود الفردية والجماعية لتحقيق الأهداف المشتركة (Yukl, 2013, 7).

الريادة: عملية الانتفاع بتشكيلة واسعة من المهارات، من أجل تحقيق قيمة مضافة لمجال محدد من مجالات النشاط البشري، وتكون المحصلة لهذا الجهد إما زيادة في الدخل، وإما استقلالية أعلى، فضلاً عن الإحساس بالفخر نتيجة الجهد الإبداعي المبذول (Stefanovic et al, 2010).

التميز: التفوق في أداء العمل والتحسين المستمر للموظفين والأنظمة والعمليات والشركات في بيئة تنافسية (Arasli, 2012).

الجودة: جملة السمات والخصائص للمنتج أو الخدمة التي تجعله قادراً على الوفاء باحتياجات محددة (طعيمة، 2002، 18).

المدن الشبابية والرياضية: منشآت كبيرة تابعة لوزارة الشباب الأردنية وعددها خمس مدن موزعة في محافظات مختلفة فضلاً عن العاصمة عمان التي تهدف لخدمة المجتمع المحلي وتوفير الخدمات الرياضية للقطاع الشبابي.

الإطار النظري

القيادة العليا لها تأثير مباشر في التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد وتشجيعها لهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز، وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، وكذلك اهتمامها بتشجيع المناقشة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة، كما أنّ القيادة العليا إذا تبنت استراتيجية الباب المفتوح ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد، فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المنظمة

والقدرة على مناقشتها والوصول إلى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكلها (Arad, S., et al, 1997).

الضرورة، ولكونه يساعدهم في الابتعاد عن الأخطار والمضايقات الوظيفية، أو عدم التفاهم والالتزام بالجوانب الأخلاقية والعمليات المنطقية المبنية على الحقائق العلمية الرصينة التي تمثل آراء الأفراد العاملين ورجباتهم وأهدافهم.

يتوقف نجاح تطبيق إدارة الجودة في العمل الرياضي على مدى وعي المسؤولين في المؤسسات الرياضية بفلسفة إدارة الجودة الشاملة التي تعد من الفلسفات الإدارية الحديثة، فهي عبارة عن خطة عامة تشمل جميع مستويات الإدارة، وتنادي بتطبيق الجودة وجعلها مسؤولية جميع العاملين، وتهدف إلى تحقيق التميز في جودة أداء المؤسسة الرياضية من خلال الوفاء باحتياجات اللاعبين والمدربين، وهي شكل تعاوني لإدارة الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين؛ بهدف التحسين المستمر في الجودة والإنتاجية، وذلك من خلال فرق العمل (جابلونسكي، 1996).

يعرف (Simons, 2002) النزاهة السلوكية على أنها: إحدى أساليب الالتزام السلوكي النفسي الذي يساعد في إشاعة ثقافة تبادل الثقة والمصادقية في تنفيذ الوعود والأقوال وترجمتها إلى أفعال واقعية تساعد في تحقيق الأهداف المشتركة في الوقت والمكان المناسبين، وهذه السلوكيات تجعل الأفراد العاملين ينظرون إلى منظماتهم على أنها الوجه الآخر لهم وهي خير من يمثلهم، ويحفزهم على المضي قدماً في تحقيق أفضل النجاحات والتقدم. ويؤكد (Leroy et al., 2012) أن النزاهة السلوكية هي المواءمة بين الوعود والأفعال التي يقوم بها القائد داخل المنظمة من خلال اتباعه القيم الإنسانية والمهنية المثلى، مبتعداً عن الضغوط الاجتماعية والوظيفية وتحقيق الأهداف المخطط لها بكل شفافية وواقعية.

هناك العديد من نظريات القيادة التي تعزو أسباب نجاح القائد إلى سمات، أو صفات، أو خصائص محددة يمتلكها القائد، وهناك نظريات أخرى تعزو ذلك إلى السلوك القيادي إلى المواقف، لكن الباحثة تبنت دراسة السمات القيادية الخاصة لمديري المدن الرياضية حسب نظرية السمات.

كما يُعدّ تحقيق التميز في الأعمال مسعى أساسياً لجميع المنظمات في أنحاء العالم، وأصبحت الجودة عاملاً مهماً لتحقيق الميزة التنافسية في عصر العولمة وتطور العلوم والتكنولوجيا (Alhih et al., 2020).

وعلى الرغم من أن السمات المميزة للقائد الإداري هي نسبية تختلف من وظيفة قيادية إلى أخرى، وإنما هناك سمات أساسية للقائد، ك: الثقة بالنفس والآخرين، والواقعية والمعرفة، والقدرة على الاتصال، وتنظيم وإدارة الوقت بكفاءة، وصناعة القرار، وامتلاك مستوى مميز من السمات الأخلاقية، كذلك امتلاكه قدرًا كبيراً من الطاقة والنشاط، والقدرة على الخلق والابتكار ووضع الأهداف نصب عينيه، فضلاً عن أن يكون قادراً على الحسم (حلاق، 2020، 98).

يعد التميز في الأعمال استخداماً منظماً لمبادئ إدارة الجودة وأدواتها في إدارة الأعمال؛ بهدف تعزيز أداء المنظمة باستخدام مبادئ، ك: التركيز على العملاء، وإدارة العمليات، ووفق ذلك تتبع مناهج التميز جذورها إلى إدارة الجودة الشاملة (Chen & Jang, 2011).

ومن السمات المهمة والواجب توافرها في مديري المدن الشبائية والرياضية هي النزاهة، فالنزاهة لها أهمية كبيرة في تهذيب سلوكيات الأفراد العاملين داخل المنظمات وتحقيق رفاهيتهم ومراعاة الطلبات والاحتياجات التنظيمية والشخصية والخاصة لهؤلاء الأفراد من جهة، والمجتمع من جهة أخرى، وخاصة أنها ترتبط بالأمر العاطفية والروحية والأخلاقية من أجل تعزيز الثقة بالنفس وبالآخرين (العبيدي، 2019). النزاهة السلوكية مصطلح يؤثر في أداء منظمات الأعمال، وذلك من أجل الوصول إلى ما تسعى إليه هذه المنظمات، وذلك من خلال تمثيل مبادئه في سلوك العاملين وجعله إحدى الثقافات الإنسانية

وهناك مجموعة من النشاطات التي يجب أن يقوم بها القادة لتشجيع ظهور التميز في المنظمة، فنظام اللامركزية في العمل داخل المنظمة يسهل انسياب المعلومات والأفكار الابتكارية بين العاملين والقيادة العليا مباشرة دون حواجز بيروقراطية، كذلك فإن القدرة الابتكارية لدى الأفراد تتأثر بنمط القيادة الديمقراطية. كما أن القائد المتميز الذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء ومناحي النقص والقصور، ويحس بالمشكلات، ومما لا شك فيه، أن الأشخاص الذين تزداد حساسياتهم لإدراك أوجه القصور والمشكلات في المواقف كافة تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث والتأليف فيها،

هناك العديد من نظريات القيادة التي تعزو أسباب نجاح القائد إلى سمات، أو صفات، أو خصائص محددة يمتلكها القائد، وهناك نظريات أخرى تعزو ذلك إلى السلوك القيادي إلى المواقف، لكن الباحثة تبنت دراسة السمات القيادية الخاصة لمديري المدن الرياضية حسب نظرية السمات.

وعلى الرغم من أن السمات المميزة للقائد الإداري هي نسبية تختلف من وظيفة قيادية إلى أخرى، وإنما هناك سمات أساسية للقائد، ك: الثقة بالنفس والآخرين، والواقعية والمعرفة، والقدرة على الاتصال، وتنظيم وإدارة الوقت بكفاءة، وصناعة القرار، وامتلاك مستوى مميز من السمات الأخلاقية، كذلك امتلاكه قدرًا كبيراً من الطاقة والنشاط، والقدرة على الخلق والابتكار ووضع الأهداف نصب عينيه، فضلاً عن أن يكون قادراً على الحسم (حلاق، 2020، 98).

وهناك مجموعة من النشاطات التي يجب أن يقوم بها القادة لتشجيع ظهور التميز في المنظمة، فنظام اللامركزية في العمل داخل المنظمة يسهل انسياب المعلومات والأفكار الابتكارية بين العاملين والقيادة العليا مباشرة دون حواجز بيروقراطية، كذلك فإن القدرة الابتكارية لدى الأفراد تتأثر بنمط القيادة الديمقراطية. كما أن القائد المتميز الذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء ومناحي النقص والقصور، ويحس بالمشكلات، ومما لا شك فيه، أن الأشخاص الذين تزداد حساسياتهم لإدراك أوجه القصور والمشكلات في المواقف كافة تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث والتأليف فيها،

يكون مشروع أعمال ناجح يجب أن تتوافر فيه شروط عدة، أهمها: أنّ يقدم المشروع شيئاً نافعاً كتقديم خدمة، وأن يهدف المشروع إلى تحقيق الربح، وليس لتقديم خدمة عامة، وأن يكون المشروع نشاطاً اقتصادياً يعتمد على مبادئ وأسس اقتصادية تقوم على حساب التكلفة والربح والخسارة.

وتتعدد أنواع الاستثمار في الرياضة، ومنها الاستثمار الحقيقي وهو الاستثمار بالأصول الحقيقية، ك: استثمار الأصول والمباني، والاستثمار المالي هو استثمار الأوراق المالية كالأسهم والسندات، والاستثمار طويل وقصير الأجل والاستثمار المحفز وهو كاستثمار جزء من الادخار والاستثمار المادي والاستثمار البشري ك: التعليم، والصحة، والتدريب، والتأهيل (الشافعي، 2006). وتعد عملية استقطاب المستثمرين للاستثمار في المجال الرياضي سواء أكان هذا المستثمر من داخل الدولة أم خارجها يعتمد على توافر المعلومات والبيانات عن الوضع الاستثماري الرياضي داخل البلاد، ولذلك فإنّ أول ما يحصل عليه المستثمر هو المعلومة الاستثمارية التي تشجع نحو الاستثمار الرياضي، وكذلك الوضع الاقتصادي والاجتماعي للعاملين في المجال الرياضي، وبالأخص الأفراد الذين سوف يشتركون في المشروع الاستثماري الرياضي أو المرتبطين بالمناخ الاستثماري الرياضي بوجه عام. كل تلك المعلومات يجب أن تتوافر بشكل أو بآخر بالنسبة للمستثمرين في المجال الرياضي أو غيرهم لتشجيعهم نحو الاستثمار الرياضي، مما قد يعود بالنفع والتطور ورفع المستوى الرياضي بشكل عام (يوسف، 2012).

كما أنّ التفكير الريادي له دور فاعل في إظهار التفوق في أداء القوى العاملة في المنظمات بما فيها نجد المديرين والقادة بشكل خاص الذي لا بد من أن يكون لذلك الأداء أثر إيجابي يعود بالنفع العام على حياة المنظمة واستمراريتها في بيئة يسودها التغير والتطور المتسارع الذي يفرض عليها أن تتكيف وتستجيب لتلك التغيرات، بما يضمن تلبية حاجات الزبائن ورضاهم على أحسن وجه (جاسم، 2018). كما تظهر أهمية الريادة في إعادة تجديد اقتصاد الدولة وابتكار فرص الإبداع واستثمار الفرص السوقية (Najim et al, 2013).

كما يرى (Salaga & Tainsky, 2015) أنّ الرّواد الرياضيين كغيرهم من رواد الأعمال، فهم قادة المستقبل يمتازون عن غيرهم باستشراف الواقع والنظرة الثاقبة، كما أنّهم قادة يتصفون بصفات

فإذا قاموا بذلك، فإنّ الاحتمال سيزداد أمامهم نحو التّميز (Borghi- ni, 2005).

ويوصف التّميز المؤسسي بأنّه حالة التفوق في النظام الشامل للأداء المؤسسي والممارسات التطبيقية لهذا النظام وتحقيق النتائج المتميزة للمعنيين، وهي مرحلة متقدمة من تطور أعمال الجودة في المنشآت المتميزة التي تسعى إلى تحقيق رضا المعنيين من خلال ما تحققه من إنجازات .

وقد أسهم تميز المؤسسات وجود قادة قادرين على صياغة المستقبل وتحويله إلى واقع من خلال السعي لخلق ثقافة الإشارك والحيازة والتمكين، والتحسين، وتجسيد القيم المؤسسية وإعطاء القدوة الحسنة في النزاهة والمسؤولية المجتمعية والسلوك المهني، وصياغة مسار مستقبلي لتحديد مرتكزات استراتيجية للمؤسسة وتعميمها، والتخلي بالمرونة والقدرة على صناعة القرارات الصائبة، فضلاً عن تبني ثقافة تدعم إنتاج الأفكار الجديدة، والالتزام بالشفافية وتحمل المسؤولية تجاه جميع المعنيين بالمؤسسة والمجتمع ككل (المقرن، 2019).

إنّ المنشآت الشبائية والرياضية تعكس مدى تقدم الدول، كما أنّ هذه المنشآت تُعدّ مساحات جاذبة للاستثمار من قِبَل المدن نفسها، أو فتح باب الاستثمار للمستثمرين الخارجيين، وإفادة المجتمع المحيط، فإذا لا بد لهذه المدن أن تُدار ضمن إطار إدارة الجودة الشاملة لتخطي العقبات، وضمان مخرجات فعّالة لتحقيق أهداف المنشآت الرياضية والشبائية بأقل جهد ووقت.

هناك أهمية للاستثمار في المجال الرياضي، فالرياضة أضحت صناعة العصر الحديث بعد تشابك المجتمعات وتقدمها، وأصبح لزاماً على الدول كافة السعي نحو الارتقاء بالمستوى الرياضي في جوانبه كافة، وخاصة الجوانب المادية.

إذ يتفق كل من الشافعي (2006) والعيساوي (2002) على أنّ أهم أهداف الاستثمار هي تحقيق العائد المناسب والمحافظة على قيمة الأصول الحقيقية واستمرارية الحصول على الدخل والعمل على زيادة السيولة اللازمة وضمانها.

ويبين الشميمري وآخرون (2006) أنّ المشروع الاستثماري لكي

الفعالة هي أساس التغيير في المؤسسة، وهي التي تستدعي تغيير ثقافة المؤسسة وأساليب العمل واستبدالها بأساليب تيسيرية حديثة تتلاءم مع البيئة والمتطلبات المعاصرة، هذا، وتوقف نجاح أو فشل المؤسسات على طبيعة القيادة الإدارية في ظل إدارة الجودة الشاملة.

كما هدفت دراسة دريادي (2018) إلى تحديد الخصائص القيادية التي تتبغى أن يتصف بها مدير إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في الرغبة والقدرة على التغيير والابتكار واختيار ومشاركة الطاقات البشرية، التحدي والمخاطرة فبدون هذه الشروط لا يستطيع توجيه الإمكانيات نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فضلاً عن هذه الخصائص التي يجب توافرها لدى قائد الجودة الشاملة، هناك مجموعة من الأساليب التي يجب عليه أن يتبعها، وتعد أساس تطبيق هذه الفلسفة، وتتمثل هذه الأساليب في إدارة التغيير، والعمل على التحسين المستمر للأداء من خلال الفعالية في تحسين عمل الفريق والتدريب والتحفيز والاتصال.

وبينت دراسة (Naidoo et al., 2015) أن مديري الرياضة لمؤسسات التعليم العالي يلعبون دوراً مهماً في التأثير في أنشطة قسم الرياضة نحو أهداف النجاح الرياضي والجدوى الاقتصادية.

وهدف هذه الدراسة إلى التحقق في أساليب القيادة المختلفة التي يتبناها مديرو الرياضة العاملون في مؤسسات التعليم العالي في جنوب إفريقيا، والتأكد من وجود اختلافات من حيث الجنس، ثم إيجاد العلاقة بين أساليب القيادة والفعالية التنظيمية، ثم استخدام المنهج الكمي من ثم المنهج الوصفي، وباستخدام تحليلات مربع كاي؛ من أجل تحديد ما إذا كانت هناك أي اختلاف من حيث الجنس، وباستخدام الارتباطات لإيجاد العلاقة بين أساليب القيادة والفعالية التنظيمية أشارت النتائج إلى أن أسلوب القيادة السائدة لدى المسؤولين عن الرياضة وأسلوب القيادة التحويلية أظهر تحليل الارتباط وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين أسلوب القيادة التحويلية والفعالية التنظيمية، لذلك يجب تطبيق مديري الرياضة بالدعم اللازم من حيث التدريب والموارد لتطوير أسلوب قيادتهم حتى يستفيدوا هم والمؤسسة.

منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي بعده المنهج العلمي المناسب مع طبيعة هذه الدراسة.

القادة، وهم قادرون على الابتكار والإبداع، والقدرة على توقع المخاطر وتحملها من صفاتهم الأساسية، كما أنهم مهتمون بالقضايا الاجتماعية ولديهم حس وطني تجاه قضايا المجتمع الإنسانية. هي عبارة عن مجموعة من النشاطات المرتبطة ببدء الأعمال وتنظيمها والتخطيط لها والإبداع بإدارتها، وكذلك تحمل المخاطر الناجمة عنها. كما تعرف على أنها التفرد المستند على التنوع والاختلاف والطرائق المتميزة الجديدة، وليس على العادات والنماذج المتبعة، للوصول إلى ابتكار أو تطوير منتجات توصف بأنها متميزة، كما أنها طرائق، وممارسات، وأنماط اتخاذ قرار يستخدمها المدير الاستراتيجي في البحث عن الاستراتيجيات الجديدة (Yang and Dess, 2007). وقد ارتبطت الزيادة الرياضية بشكل أساسي في ترويج العلامات التجارية ورعايتها، إذ إن الكثيرين يتوجهون إلى العلامات التجارية المروجة رياضياً، أكثر من غيرها من أساليب الترويج، لهذا أصبح الكثير من أصحاب المصالح يقومون برعاية فرق رياضية وأندية؛ سعياً منهم لترويج مصالحهم التجارية، وبهذا فإن قيادة الأعمال الرياضية تتمثل في تبني أفكار ابتكارية وإبداعية في تصميم مشروع رياضي متميز (Hayduk, 2020).

هذا ويرى (Blair, 2011) بأن قيادة الأعمال الرياضية محفوفة بشكل كبير بالمخاطرة، فهي مرتبطة بشكل أساسي بالعوائد الرياضية، وهذه العوائد متفاوتة ما بين مشروع رياضي وآخر، لهذا يجب التعامل مع المخاطر وتخفيفها، ويمكن للقادة أن يلعبوا دوراً بارزاً بذلك من خلال نظرة ثاقبة قد تفيد توجههم الريادي، كما يُنظر عادة إلى صناعة الرياضة على أنها دورية (موسمية)، إذ إن أغلب البطولات الرياضية هي موسمية، وبهذا يمكن إشغال المرافق الرياضية والصالات في مواسم محددة، ويمكن الاستفادة من الإعلان من خلالها خلال أشهر محددة بالسنة، كما يمكن أن تكون مرتبطة ب: السياحة، والإعلان، والترويج، وبهذا يمكن الترويج إلى المنتجات والخدمات الموسمية، هذا، ويمكن الاعتماد على وسائل التواصل الاجتماعي لأجل الترويج والإعلان.

الدراسات السابقة

هدفت دراسة بن علي (2018) إلى إبراز علاقة إدارة الجودة الشاملة بالقيادة الإدارية، وذلك من خلال اهتمام إدارة الجودة الشاملة بالعنصر البشري بعده العنصر الأكثر حيوية وأهمية في تحسين الجودة، ولقد أكد رواد الجودة حول نقطة جوهرية وهي أن القيادة

مجتمع الدّراسة وعيّنتها

تألّف مجتمع الدّراسة من جميع الإداريين العاملين في المدن الشبائية والرياضية خلال العام (2022)، حيث بلغ عددهم (107) إدارياً وإدارية، وتم اختيار عينة الدّراسة بالطريقة العشوائية، حيث بلغ عدد أفراد العينة (61) فرداً، والجدول رقم (1) يوضح خصائص عيّنة الدّراسة حسب متغيري نوع المؤهل العلمي والوظيفة الحالية.

جدول (1): وصف أفراد عيّنة الدّراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغيرات	الفئات	العدد	النسبة %
نوع المؤهل العلمي	دبلوم متوسط فأقل	13	21.3
	بكالوريوس	35	57.4
	دراسات عليا	13	21.3
الوظيفة الحالية	المجموع	61	100.00
	رئيس قسم	32	52.5
	إداري	29	74.5
	المجموع	61	100.00

مقياس الدّراسة: قامت الباحثة ببناء استبانة مؤلفة من (60) فقرة موزعة على ستة مجالات، هي: (القيادي، والإداري، والإبداع والريادة والتّميز، والاستثمار، والعلاقات، والنزاهة والشفافية).

صدق المقياس: للتأكد من صدق المقياس تم عرض الاستبانة على (6) من الأساتذة المختصين في الجامعات الأردنية والخبراء؛ وذلك بهدف: معرفة انتماء العبارات للمحاور التي تدرج تحتها، وإضافة، أو تعديل، أو حذف العبارات حسب الحاجة، وتحديد سلامة ودقة صياغة العبارات من الناحية اللغوية، وتحديد صلاحية فقرات الاستبانة، ومدى تحقيقها للغرض الذي صُممت من أجله، وتكون المقياس بصورته النهائية من (59) فقرة.

ثبات المقياس: وللتحقق من ثبات مقياس الدّراسة، قامت الباحثة باستخدام معامل كرونباخ ألفا على عينة بلغت (20) من خارج عيّنة الدّراسة والجدول رقم (2) يوضح معامل الثبات.

يتضح من الجدول (2) أنّ قيم معامل الثبات لمجالات الدّراسة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا تراوحت بين (0.97 - 0.98)، وبلغت قيم معامل الثبات الكلي للأداة (0.98)، وتعد هذه القيم مناسبة لإجراء مثل هذه الدراسات.

جدول (2) معامل الثبات كرونباخ ألفا لمحاور المقياس (ن=20)

المجال	عدد العبارات	قيمة كرونباخ ألفا
القيادي	9	0.98
الإداري	10	0.98
الإبداع والزيادة والتّميز	10	0.97
الاستثمار	10	0.97
العلاقات	10	0.98
النزاهة والشفافية	10	0.98
الكلي	59	0.98

المعالجة الإحصائية والوزن النسبي

تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، ومنها: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل ألفا كرونباخ، واختبار "ت" واختبار تحليل التباين الأحادي.

واستخدمت الباحثة في إعداد عبارات أداة الدّراسة بالشكل المغلق الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل عبارة، ولحساب المستويات الخاصة بقيم المتوسطات الحسابية، استخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي، لتحديد مستوى الإجابة على عبارات الأداة. وتم إعطاء وزن للبدائل: كبيرة جداً (5) درجات، وكبيرة (4) درجات، ومتوسطة (3) درجات، وقليلة (درجتان)، وقليلة جداً (درجة واحدة).

ثم صنفت الباحثة تلك الإجابات إلى ثلاثة مستويات متساوية المدى، وتم اعتماد المعيار الآتي في جدول (3) كمعيار إحصائي للحكم على تقديرات أفراد عيّنة الدّراسة.

جدول (3) مقياس ليكرت الخماسي

سلم الاستجابة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %
بدرجة منخفضة	1- أقل من 2.34	20 - 46.6
بدرجة متوسطة	2-3.4 أقل من 3.68	46.7 - 73.2
بدرجة مرتفعة	3-6.8 5.00	73.3 - 100

نتائج الدّراسة ومناقشتها

• عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما السمات القيادية للمديرين الواجب توافرها لدى مديري المدن الشبائية والرياضية من وجهة نظر الإداريين العاملين فيها؟

(3.91) وهو يقابل التقدير بدرجة كبير، تلاه "مجال الإبداع والزيادة والتّميز" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.87) وهو يقابل التقدير بدرجة كبيرة، أما المجال الرابع "مجال الاستثمار"، فقد احتل المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.86)، وهو يقابل التقدير بدرجة كبيرة، كما بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.92).

وفيما يلي تفصيل لنتائج كل مجال على حدة، وتفسيرها حسب المعيار الإحصائي. إذ يتضح من الجدول رقم (3) أنّ أهم السمات القيادية الواجب توافرها كما يراها أفراد عينة الدّراسة النّزاهة والشفافية، فتأتي هذه السمة بالمرتبة الأولى؛ كونها تعطي الموظفين الثقة التامة بالقائد كما تمنحهم الشعور بالعدالة، إذ أكدت دراسة (Ros- mi and Syamsir, 2021) أنّ هناك تأثيراً إيجابياً ومهماً بين النّزاهة وتحسين أداء الموظف، كما أشارت دراسة (Zarghamifard and Danaeefard (2020) أنّ هناك عوامل مختلفة تؤثر في نزاهة القائد، وتشمل خصائص فردية وخصائص تنظيمية.

كذلك من السمات المهمة التي يراها أفراد العينة هي السمة الإدارية كونها أساس العملية الإدارية، حيث كانت فقرات هذا المجال إدارية شاملة لعمليات التخطيط الاستراتيجي وعمليات التطوير والتوجيه وإدارة الوقت، حيث أكدت دراسة (Anichebe & Chukwu, 2016) أنّ التخطيط الاستراتيجي هو وظيفة إدارية عليا، وأداة توفر مبادئ توجيهية في أداء المهمة بأقصى قدر من الكفاءة على المنظمات، وفيما يلي تفصيل كل سمة من هذه السمات:

المجال الأول: المجال القيادي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدّراسة للمجال الأول (المجال القيادي)، والجدول رقم (5) يوضح ذلك.

يبين الجدول رقم (5) أنّ متوسطات تقديرات أفراد عينة الدّراسة للمجال القيادي قد تراوحت بين (3.72-4.08)، ومن خلال نتائج هذا المجال، يتضح أنّ العينة ترى أنّ الحوار في العمل هو من أهم الممارسات التي تدرج ضمن السمات القيادية التي يقوم بها مدير المدينة، فطبيعة العمل في المدن الرّياضية تشجع على الحوار، وتشجع سياسة الباب المفتوح وتبادل الآراء من كل إداري بموقعه، وهذا له الدور الكبير في تطوير العمل عن طريق معرفة حاجات ومشكلات الموظفين، إذ إنّ

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقديرات أفراد عينة الدّراسة، على مجالات الأداة المتعلقة بقياس السمات القيادية للمديرين الواجب توافرها لدى مديري المدن الشبائية والرياضية من وجهة نظر الإداريين العاملين فيها، والجدول رقم (4) يوضح ذلك.

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مجالات الدّراسة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (ن=61)

رقم المجال	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
6	النّزاهة والشفافية	4.00	0.93	1	كبيرة
2	الإداري	3.94	0.98	2	كبيرة
5	العلاقات	3.93	1.01	3	كبيرة
1	القيادي	3.91	1.10	4	كبيرة
3	الإبداع والزيادة والتّميز	3.87	1.08	5	كبيرة
4	مجال الاستثمار	3.86	1.07	6	كبيرة
	الكلي	3.92	0.98		كبيرة

يبين الجدول رقم (4) أنّ تقديرات أفراد عينة الدّراسة على مجالات الأداة المتعلقة بقياس السمات القيادية للمديرين الواجب توافرها لدى مديري المدن الشبائية والرياضية من وجهة نظر الإداريين العاملين فيها كانت كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لكل المجالات (3.92)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدّراسة على مجالات الدّراسة بين (3.86 - 4.00)، ويتضح من الجدول أعلاه أنّ المجال السادس "النّزاهة والشفافية" احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.00)، وهو يقابل التقدير بدرجة كبيرة، تلاه "المجال الإداري" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.94) وهو يقابل التقدير بدرجة كبيرة، أما المجال الخامس "مجال العلاقات"، فقد احتل المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.93)، وهو يقابل التقدير بدرجة كبيرة، تلاه "المجال القيادي" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي

لل مجال الإداري قد تراوحت بين (3.74–4.15)، ونلاحظ من نتائج هذا المجال أنّ عبارة: "يقوم بزيارات دورية ومستمرة للمنشآت داخل المدينة للتأكد من إجراءات سير العمل" جاءت في الرتبة الأولى، إذ تعلل الباحثة مجيء هذه العبارة في الرتبة الأولى؛ بسبب مساحات المدن الواسعة التي تحتاج إلى زيارات دورية ميدانية من قبل مديري المدن للاطلاع شخصياً على مجريات الأحداث والأمور، أما عبارة: "يطلع المديرية المختلفة على القرارات والتعليمات المتعلقة بالعمل"، فجاءت في المرتبة الأخيرة، فتعلل الباحثة ذلك أنّ مدير المدينة قد يطلع رؤساء الأقسام على التعليمات، ولا يطلع الموظفين في المراكز الإشرافية، وهم بدورهم يقومون باطلاع المديرية إذ بحثت دراسة (Elegbe & Ibikunle (2015) في هذا الجانب، وأكدت أنّ نظام صنع القرار التشاركي يزيد التزام الموظفين، ويمنحهم الرضا والتحفيز، ويزيد إنتاجية المنظمات، لكن لا يسمح لموظفي الكادر الأدنى بالمشاركة في القرارات التي تؤثر في الاستراتيجية.

المجال الثالث: مجال الإبداع والريادة والتّميز

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدّراسة للمجال الثالث (مجال الإبداع والريادة والتّميز)، والجدول رقم (7) يوضح ذلك.

الحوار وسيلة تواصل هادئة يتطلب احترام الخصوصية الثقافية وتقبل الآخر، والتركيز على الأهداف الموضوعية الخاصة بالمدن، وهذا ما تؤكدته دراسة Parent-Thirion et al. (2020) إنّ مشاركة الموظفين والحوار بدرجة عالية تخلق بيئات عمل تحفيزية، كما أنّه يعمل على تنمية المهارات. أما عبارة "يشرك العاملين معه في صنع القرار"، فجاءت في الرتبة الأخيرة على الرغم من تقديرها المرتفع، والسبب أنّ العينة مدرّكة أنّ الإداريين فحسب يقومون بإمداد مدير المدينة بالمعلومات لتحديد المشكلة وتحديد الحلول والبدائل، وأنّ القرار هو لمديري المدن فحسب، وهذا ما يؤكد الصّحح وآخرون (2002) إنّ في حال المشاركة في صنع القرار، فإنّ الرئيس هو الذي يتخذ القرار، كما أنّ الأفراد المشاركين قد لا يجتمعون معاً لمناقشة آرائهم، وإنّما يختصر دورهم في إمداد الرئيس بالمعلومات التي تساعد في تحديد المشكلة أو تحديد بدائل الحل، أو تقييم تلك البدائل.

المجال الثاني: المجال الإداري

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدّراسة للمجال الثاني (المجال الإداري)، والجدول رقم (6) يوضح ذلك.

يبين الجدول رقم (6) أنّ متوسطات تقديرات أفراد عينة الدّراسة

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المجال الأول (المجال القيادي) مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (ن=61)

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
1	يشجع على الحوار لتطوير العمل.	4.08	1.17	1	كبيرة
4	يقوم بتسيخ قيم الجدية في العمل.	4.07	1.01	2	كبيرة
2	قادر على حل المشكلات التي تواجه سير العمل.	4.03	1.18	3	كبيرة
9	يعطي الموظفين فرصة للتعبير عن آرائهم.	3.92	1.26	4	كبيرة
7	يحث الموظفين على تطوير أدائهم في العمل.	3.89	1.24	5	كبيرة
6	يعزز روح التعاون بين الموظفين.	3.87	1.28	6	كبيرة
5	يتخذ القرارات الإدارية الصارمة لمصلحة العمل.	3.85	1.24	7	كبيرة
3	يمتلك رؤية واضحة لإدارة المدينة.	3.80	1.35	8	كبيرة
8	يشرك العاملين معه في صنع القرار.	3.72	1.32	9	كبيرة
	الكلية	3.91	1.10		كبيرة

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المجال الثاني (المجال الإداري) مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (ن=61)

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
11	يقوم بزيارات دورية ومستمرة للمنشآت داخل المدينة للتأكد من إجراءات سير العمل.	4.15	0.93	1	كبيرة
14	يطبق معايير الجودة لتوفير عوامل الأمن والسلامة داخل المدينة.	4.11	0.98	2	كبيرة
12	لديه القدرة على تنظيم الوقت وإدارته لإنجاز المهام بمواعيدها المحددة.	4.03	1.11	3	كبيرة
18	يمتلك الكفايات الفنية لتوجيه العاملين لإدارة المنشآت الرياضية بشكل منظم.	3.92	1.13	4	كبيرة
19	يحرص على مراعاة التسلسل الإداري في التخاطب مع الموظفين.	3.92	1.14	4	كبيرة
13	يُتيح المجال أمام العاملين لطرح الأفكار لتطوير أداء العمل في المدينة.	3.90	1.25	6	كبيرة
16	يمنح الصلاحيات للمديرين ورؤساء الأقسام في المدينة لاتخاذ القرار المناسب في تقديم التسهيلات كافة لخدمة العملاء.	3.90	1.12	6	كبيرة
17	يضع الخطط الاستراتيجية لتطوير العمل الإداري في المدينة.	3.89	1.20	8	كبيرة
15	يطبق الأتمتة في المعاملات الإدارية والمالية لضمان جودة العمل.	3.84	1.19	9	كبيرة
10	يُطلع المديرين المختلفة على القرارات والتعليمات المتعلقة بالعمل.	3.74	1.21	10	كبيرة
	الكلية	3.94	0.98		كبيرة

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المجال الثالث (مجال الإبداع والزيادة والتّميز) مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (ن=61)

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
27	يسعى إلى تقديم خدمات رياضية متميزة لمرتادي المدينة.	4.15	1.01	1	كبيرة
22	يشجع على إقامة المشاريع الرياضية في المدينة.	3.98	1.13	2	كبيرة
28	يضع خطة تنفيذية لتطوير الأعمال الرياضية في المدينة.	3.97	1.18	3	كبيرة
26	يهتم بنوعية الأداء المتمس بالجودة.	3.95	1.10	4	كبيرة
23	لديه القدرة على طرح الأفكار الإبداعية.	3.89	1.20	5	كبيرة
29	لديه نموذجاً فريداً في إدارة أعمال المدينة.	3.87	1.15	6	كبيرة
25	يشجع العاملين في المدينة على تقديم المبادرات الرياضية.	3.77	1.24	7	كبيرة
20	يضع للمدينة رؤية رياضية واضحة.	3.75	1.22	8	كبيرة
21	لديه القدرة على حل المشكلات بطرق إبداعية.	3.74	1.26	9	كبيرة
24	يشجع العاملين في المدينة على ممارسة التفكير الناقد.	3.64	1.34	10	كبيرة
	الكلية	3.87	1.08		كبيرة

من الضروري تحليل هذه المشاريع وإيجاد جدواها الاقتصادية، إذ إنّها تشكل مجالاً لتطوير القدرة الاقتصادية، أما عبارة "يستقطب الكفاءات الإدارية من ذوي الخبرة للاستثمار"، فجاءت في المرتبة المتأخرة وبدرجة مرتفعة، فعملية الاستقطاب مهمة، حيث يتم استثمار أصحاب الخبرة في عمليات الاستثمار، كما يمكن الاستفادة من خبراتهم، وتؤكد دراسة صالح والسالم (2006) أنّ الاستقطاب الجيد يفتح جميع أبواب العمل ومصادره المتاحة أمام المؤسسة، وأنها عملية تؤدي لاستقرار العمالة وزيادة فاعلية المؤسسة، أما سبب مجيء العبارة برتبة متأخرة، فالعينة ترى في ذاتها كفاءات إدارية، وأتة لا داعي لاستقطاب من الخارج، كما أنّ عملية الاستقطاب للمدن من المدن الأخرى هي عملية ليس من السهل حدوثها كون الموظفين في الغالب يفضلون العمل في المدن الأقرب إلى مكان إقامتهم.

المجال الخامس: مجال العلاقات

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدّراسة للمجال الرابع (مجال العلاقات)، والجدول رقم (9) يوضح ذلك.

يبين الجدول رقم (9) أنّ متوسطات تقديرات أفراد عينة الدّراسة لمجال العلاقات قد تراوحت بين (3.80-4.05)، ونلاحظ من نتائج هذا المجال أنّ العبارة الأولى: "قادر على التعامل الإيجابي مع الاتحادات واللجان الرياضية"، جاءت في المرتبة الأولى، حيث إنّ العينة ترى أنّها الأهم في هذا المجال؛ لأنّه من المهم أن يكون مدير المدينة قادراً على التفاعل والتعاون مع الاتحادات واللجان الرياضية لتسهيل عملهم داخل المدن وتسهيل عمليات التدريب التابعة للمنتخبات داخل المدن، أما مجيء عبارة "يعمل على زيادة تأثير برامج المدينة في المجتمع وقياس قوة هذا التأثير عن طريق الدراسات والأبحاث"، في الرتبة الأخيرة، فهو ترتيب منطقي، حيث إنّ المدن ليس لها برامج واضحة محددة، ولا يتم قياس هذا التأثير على مرتادي المدن.

المجال السادس: النزاهة والشفافية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدّراسة للمجال السادس (النزاهة والشفافية)، والجدول رقم (10) يوضح ذلك.

يبين الجدول رقم (7) أنّ متوسطات تقديرات أفراد عينة الدّراسة للمجال الثالث (مجال الإبداع والزيادة والتّميز) قد تراوحت بين (3.64-4.15)، ويلاحظ من نتائج هذا المجال أنّ عبارة "يسعى إلى تقديم خدمات رياضية متميزة لمرتادي المدينة". جاءت في المرتبة الأولى، وهذا سببه أنّ أعمال الزيادة أصبحت من أولويات الحكومات، ومن الضرورة أن يعمل القائد من أجل تحقيق الزيادة وتقديم خدمات رياضية، وهذه النتيجة كانت مشابهة لنتائج دراسة القرني (2014) أنّ هناك علاقة ما بين أبعاد المنظمات الرياضية وتحقيق التنافسية المستدامة في المشروعات المتوسطة والصغيرة، كذلك هناك علاقة ما بين أبعاد المنظمة الرياضية وتحقيق الإبداع، وكذلك هناك علاقة ما بين أبعاد المنظمة الرياضية وتحقيق الجودة والمرونة الهيكلية وتحقيق التّميز.

كما أنّ عبارة "يشجع العاملين في المدينة على ممارسة التفكير الناقد" جاءت في الترتيب الأخير، حيث إنّ التفكير الناقد هو تفكير تأملي ويأخذ بالحسبان عامل الخبرة، كما أنّه تفكير عقلائي مبني على اتخاذ القرارات حول ما يجب عمله، فموظفو المدن على الأغلب هم موظفون ذوو درجات علمية محدودة، كما أنّهم موظفون يحكمهم نظام عمل محدد لا يتيح لهم الحرية في التفكير داخل نطاق العمل، كما أنّ طبيعة العمل محدودة وروتينية كعمليات الرقابة والإشراف التي لا تستدعي هذا النوع من التفكير، ومع ذلك حصلت على درجة كبيرة، حيث إنّ المدير يدعم التفكير لأبعد حدّ تسمح به حدود الوظيفة، فدراسة (Indrašienė et al. 2020) إنّ أرباب العمل يؤكدون أنّ الموظف الذي يفكر بشكل نقدي يمكنه تقديم اقتراحات مبتكرة، إذ وصفوه أنّه التفكير المنطقي الأعلى الذي يعطي قيمة مضافة للمؤسسة.

المجال الرابع: مجال الاستثمار

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدّراسة للمجال الرابع (مجال الاستثمار)، والجدول رقم (8) يوضح ذلك.

يبين الجدول رقم (8) أنّ متوسطات تقديرات أفراد عينة الدّراسة لمجال الاستثمار قد تراوحت بين (3.74-3.97)، ونلاحظ من نتائج هذا المجال أنّ عبارة "يحلل المشاريع الناجحة التي تدر دخلاً مادياً للمدينة" جاءت في المرتبة الأولى؛ ذلك لأنّ المشاريع الناجحة هي مشاريع مهمة، حيث إنّها تدر دخلاً مادياً للمدن الرياضية، ولها القدرة على معالجة المشكلات الاقتصادية المختلفة، فتجد العينة أن مدير المدينة

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المجال الرابع (مجال الاستثمار) مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (ن=61)

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
34	يحلل المشاريع الناجحة التي تدر دخلاً مادياً للمدينة.	3.97	1.09	1	كبيرة
35	يحلل الواقع الفعلي لعملية الاستفادة من استثمار المنشآت.	3.95	1.15	2	كبيرة
32	يجذب المستثمرين من المجتمع المحلي للاستثمار في المدينة.	3.92	1.10	3	كبيرة
30	يضع خطة مستقبلية لاستثمار المنشآت داخل المدينة.	3.89	1.14	4	كبيرة
33	يحدد الأولويات للمنشآت التي يمكن استثمارها.	3.87	1.15	5	كبيرة
36	قادر على اختيار القيادات التي تساعد في عملية الاستثمار الدائم داخل المدينة.	3.87	1.18	5	كبيرة
37	يجذب الشركات الراحية للفعاليات التي تقيمها المدينة.	3.85	1.24	7	كبيرة
38	يستثمر طاقة الشباب في المجالات الرياضية وذلك من خلال إنشاء مدارس رياضية للموهوبين داخل المدينة.	3.85	1.17	7	كبيرة
39	يعمل على تصميم منصة رقمية للمدينة للإعلان عن الفرص الاستثمارية.	3.75	1.25	9	كبيرة
31	يستقطب الكفاءات الإدارية من ذوي الخبرة للاستثمار.	3.74	1.25	10	كبيرة
	الكلية	3.86	1.07		كبيرة

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المجال الخامس (مجال الاستثمار) مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (ن=61)

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
41	قادر على التعامل الإيجابي مع الاتحادات واللجان الرياضية.	4.05	0.99	1	كبيرة
48	يهتم بالبرامج التي تقيمها المدينة بما يضمن التفاعل الإيجابي مع الجمهور لكسب ثقتهم.	3.97	1.11	2	كبيرة
40	يحرص على التعاون الفعال مع مؤسسات المجتمع المدني.	3.95	1.07	3	كبيرة
46	يبرز إنجازات المدينة على كل المستويات لتدعيم الصورة الذهنية لدى الجمهور المرتاد للمدينة.	3.95	1.06	4	كبيرة
49	يعزز تشجيع العلاقات الاجتماعية بين الموظفين العاملين في المدينة.	3.93	1.14	5	كبيرة
43	يجد حلولاً فاعلة لمواجهة التحديات الاجتماعية والاقتصادية التي تواجه الجمهور المرتاد إلى المدينة.	3.92	1.08	6	كبيرة
44	يعمل على ترويج ثقافة المسؤولية المجتمعية والعمل الإنساني القائم على أسس استراتيجية لخدمة المجتمع المحلي.	3.92	1.14	7	كبيرة
42	يوجه بإنشاء قنوات اتصال بين المدينة والهيئات الشبائية والرياضية.	3.90	1.15	8	كبيرة
45	يحرص على تكوين رأي عام إيجابي نحو برامج المدينة المختلفة لتقريب وجهات النظر بين المدينة والجمهور المستهدف.	3.87	1.15	9	كبيرة
47	يعمل على زيادة تأثير برامج المدينة في المجتمع وقياس قوة هذا التأثير عن طريق الدراسات والأبحاث.	3.80	1.21	10	كبيرة
	الكلية	3.93	1.01		كبيرة

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المجال السادس (النّزاهة والشفافية) مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (ن=61)

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
54	يُعلن عن العطاءات المتعلقة بالمدينة بالطرق الرسمية وربطها بالموصفات التنافسية بهدف الارتقاء بسمعة المدينة.	4.13	0.94	1	كبيرة
56	يتعامل مع مرطادي المدينة ضمن اللوائح والتعليمات بكل عدالة.	4.11	0.91	2	كبيرة
57	يوفر عنصر الشفافية والمصادقية والالتزام بالوقت المحدد والمتفق عليه، في تنفيذ البرامج، مما يعطي ثقة للجمهور المرئ للمدينة.	4.07	0.96	3	كبيرة
51	يتسم بالموضوعية في تقييم أداء الإداريين.	4.03	1.11	4	كبيرة
50	يطبق القوانين والأنظمة المتعلقة بالعمل بكل شفافية.	4.02	1.07	5	كبيرة
59	يقدم المعلومات المهمة والعاجلة التي يحتاجها الجمهور لخلق الثقة بينهم وبين المدينة.	4.02	1.06	5	كبيرة
55	يحيل العطاءات إلى اللجان المختصة دون تدخل أو توجيه.	4.00	1.05	7	كبيرة
58	يشجع على بناء المصادقية بين المدينة والجمهور المرئ.	3.97	1.08	8	كبيرة
53	يمنح الفرصة الكافية للموظفين لحضور الدورات التدريبية التي تسهم في تطوير العمل بعدالة.	3.95	1.22	9	كبيرة
52	يصرف المكافآت والحوافز للعاملين بكل شفافية.	3.75	1.42	10	كبيرة
	الكلية	4.00	0.93		كبيرة

السؤال الثاني: ما أثر السمات القيادية لمديري المدن الشبائية والرياضية على جودة الأداء والريادة والتّميز من وجهة نظر الإداريين العاملين فيها؟

للإجابة عن هذا السؤال، تمّ استخدام عدد من الأساليب الإحصائية، منها: معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين السمات القيادية لمديري المدن الشبائية والرياضية وجودة الأداء والريادة والتّميز، كما تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد وقيم (بيتا) للكشف عن تلك العلاقة ومستوى التنبؤ، والجدول (11)، يوضح نوع الارتباط ومستوى الدلالة الإحصائية.

يتبين من الجدول (11) أنه تُوجد علاقة ارتباط بين السمات القيادية وبين جودة الأداء والريادة والتّميز، فقد دلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط موجبة، وللتعرف على مستوى مساهمة السمات القيادية في جودة الأداء والريادة والتّميز، تم استخدام تحليل الانحدار للتنبؤ بمدى تلك المساهمة، والجدول (12) يوضح استخدام طريقة (Entered)، حيث دلت إلى دور السمات القيادية تسهم في التنبؤ بجودة الأداء والريادة والتّميز.

يبين الجدول رقم (10) أنّ متوسطات تقديرات أفراد عيّنة الدّراسة لمجال النّزاهة والشفافية قد تراوحت بين (3.75 – 4.13)، ونلاحظ من نتائج هذا المجال أنّ عبارة "يُعلن عن العطاءات المتعلقة بالمدينة بالطرق الرسمية وربطها بالموصفات التنافسية؛ بهدف الارتقاء بسمعة المدينة"، حيث إنّ ذلك من أهم بؤادر النّزاهة والشفافية الذي يدل على عدم الانحياز لجهة دون أخرى، والتعامل مع كامل الأطراف بعدالة وبشكل واضح للجميع، حيث تُعد العطاءات مصدر منفعة للشركات وذات أهمية كبيرة لهم، وإنّ التعامل معها يحتاج إلى قدر كبير من الشفافية، إذ تؤكد دراسة (Berggren & Bernshteyn 2007) إنّ الشفافية توفر الكفاءة لدفع أداء المؤسسات، وعبارة "يصرف المكافآت والحوافز للعاملين بكل شفافية"، على الرغم من رتبته المرتفعة إلا أنّها جاءت في المرتبة الأخيرة، فالمكافآت والحوافز من أهم البنود أيضاً التي تعكس الشفافية ونزاهة المدير، حيث تدل على العدل في التعامل، لكن مجيئها في المرتبة الأخيرة ليس إلا أنّ المدن تابعة لوزارة الشبائب الأردنية التي تعتمد على التعليمات في صرف المكافآت والحوافز، والتي هي ليست بالأمر السهل، فدراسة (Forret & Love 2008) أكدت أهمية الإنصاف في توزيع المكافآت في العمل، وإنّ على المؤسسات تعزيز تصورات العدالة التوزيعية في مكان العمل.

جدول (11) معامل الارتباط بين السمات القيادية وجودة الأداء والريادة والتميز (ن=61)

المجالات	المجال القيادي	المجال الإداري	مجال الاستثمار	مجال العلاقات	النزاهة والشفافية	الإبداع والريادة والتميز
المجال القيادي		(**)0.92	(**)0.89	(**)0.83	(**)0.80	(**)0.91
المجال الإداري	(**)0.92		(**)0.91	(**)0.89	(**)0.89	(**)0.93
مجال الاستثمار	(**)0.89	(**)0.91		(**)0.95	(**)0.90	(**)0.96
جال العلاقات	(**)0.83	(**)0.89	(**)0.95		(**)0.91	(**)0.92
النزاهة والشفافية	(**)0.80	(**)0.89	(**)0.90	(**)0.91		(**)0.87
مجال الإبداع والريادة والتميز	(**)0.91	(**)0.93	(**)0.96	(**)0.92	(**)0.87	

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)

الجدول (12) اختبار الانحدار باستخدام طريقة (Entered/ Removed) للتنبؤ بأثر السمات القيادية في التنبؤ بجودة الأداء والريادة والتميز

المجال	مجموع المربعات	د.ح	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	بيتا	التباين المفسر	الدلالة الإحصائية
الانحدار	65.789	5	13.158	189.558	0.000 (*)	0.189	0.945	000.
القيمة المتبقية	3.818	55	0.069					
الكلية	69.607	60						

* الثابت: السمات القيادية

هذه المنشآت، وهذا ما أكدته دراسة (Qawasmeh & Al-Merri، 2019) وكذلك دراسة بولجنيب (2016) التي وضحت نتائجها أهمية توافر سمات في القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة.

الاستنتاجات

من خلال مناقشة النتائج آفة الذكر، فإن الباحثة استنتجت ما يلي:

1. إن أهم السمات الإدارية الواجب توافرها لدى مديري المدن الشبائية والرياضية هي سمة النزاهة والشفافية.
2. هناك علاقة ارتباطية بين السمات القيادية وبين جودة الأداء والريادة والتميز.
3. توافر السمات القيادية يسهم في التنبؤ بجودة الأداء والريادة والتميز.

يتضح من الجدول (12)، أن السمات القيادية تسهم بالتنبؤ بجودة الأداء والريادة والتميز، حيث بلغت قيمة معامل (Beta) (0.189) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية، وهذه النتيجة تؤكد دلالة هذا التأثير، كما يتضح أن التباين المفسر يسهم (945)، وهذا يدل على أهمية السمات القيادية في جودة الأداء والريادة والتميز.

وترى الباحثة أن امتلاك مدير المدينة لسمات قيادية تساعد في التنبؤ بجودة الأداء والريادة والتميز، حيث إن تميز المديرين بهذه السمات يمنحهم القدرة العالية في العمليات الإدارية والقيادية، وكذلك التخطيط للاستثمار بطريقة إبداعية فيها ابتكار وريادة متميزة بالشفافية، فهذه السمات تتيح الفرصة للقائد أن يدير المنشآت الرياضية والشبائية بشكل علمي يضمن تحقيق الأهداف المنتظرة من إنشاء مثل تلك المدن، فوجود هذه السمات لدى مديري المدن له أثر إيجابي في تطبيق معايير الجودة الشاملة كأسلوب إداري متطور يمكن أن يسهم في زيادة فاعلية

التوصيات

1. تمكين القيادات المتوقع اختيارهم إدارياً كمديرين للمدن الشبائية والرياضية.
2. مراعاة طرق اختيار مديري المدن وفق السمات التي تحقق الجودة والتّميز.
3. التّخطيط لعقد دورات خاصة للمديرين والقيادات لصقل مهاراتهم وإلمامهم بأهمية امتلاكهم لسمات قيادية وإدارية.

إعلان عدم تضارب المصالح

تعلن الباحثة عدم وجود تضارب للمصالح من نشر هذا البحث.

الدعم المادي

لم يحصل البحث على أي دعم مادي من أي جهة أو مؤسسة.

سيرة ذاتية مختصرة للباحثة

د. صوفيا هويشل عكروش: أستاذ مساعد في جامعة عمان الأهلية. حصلت الباحثة على البكالوريوس في تخصص التربية الرياضية عام 2007 وحاصلة على درجة الماجستير في فلسفة التربية الرياضية، حاصلة على درجة الدكتوراه في فلسفة التربية الرياضية عام 2021، عملت سابقاً في وزارة الشباب الأردنية – مدينة الحسين للشباب/ نادي مدينة الحسين للشباب.

المراجع العربية

- السلمي، علي. (2002). إدارة التّميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- الشافعي، حسن. (2006). دراسات الجدوى والمشروعات الصغيرة في التربية البدنية والرياضية. دار الوفاء للطباعة والنشر.
- الشريف، طلال. (2004). الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة (رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الإسلامية).
- الشميري، أحمد وهيجان، عبد الرحمن وغنام، بشرى. (2006). مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة (ج2، ط3)، العبيكان.
- الصحن، محمد، السيد، إسماعيل وسلطان، إبراهيم. (2002). مبادئ الإدارة. الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- العبيدي، عصام. (2019). التّزاهة السلوكية وانعكاسها في القيادة المتواضعة: دراسة استطلاعية لأراء عينة من أساتذة كلية الإمام

- الكاظم- أقسام بابل. المجلة العربية للإدارة، 39(3)، 143 - 160. <https://doi.org/10.21608/AJA.2019.48460>
- العيسوي، كاظم (2002). دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، دار المناهج.
- القرني، لميس. (2014). أثر أبعاد المنظمة الريادية في تحقيق التنافسية المستدامة (رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط).
- المقرن، حصة عبد الرحمن (2019). الدليل الإرشادي في الجودة والتّميز المؤسسي. توطيد لإنتاج الكتب.
- بن علي، الزهرة. (2018). إدارة الجودة الشاملة والقيادة الإدارية. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي، 35(2)، 251-260.
- بولجنيب، الهام. (2016). سمات القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة بالعلمة -سطيف. مجلة الخلدونية، 9(2)، 351 - 368.
- جابلونسكي، جوزيف (1996). تطبيق إدارة الجودة الشاملة، نظرة عامة، ترجمة: عبد الفتاح النعماني. مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة. ISBN 977562164X
- جاسم، أرشد عبد الأمير. (2018). دور الريادة والتفكير الريادي في تعزيز جودة الخدمة المصرفية: دراسة استطلاعية على عينة من مسؤولي مصارف القطاع الخاص العراقي في محافظة النجف الأشرف. آداب الكوفة، 10(36)، 293 - 338. <https://doi.org/10.36317/0826-010-036-011>
- حلاق، بطرس (2020). القيادة الإدارية. الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
- خليل، نبيل (2011). إدارة الجودة الشاملة. دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- دريادي، حميدة (2018). متطلبات القيادة الإدارية لدى مدير إدارة الجودة الشاملة. مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، 6(13)، 140 - 159.
- صالح والسالم (2006). إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي. عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع.
- طعيمة، رشدي (2002). أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 14000 ISO 9000. دار وائل للنشر.
- يوسف، هاني (2012). إدارة الاستثمار بالأندية الأهلية والأندية الخاصة كمؤشر لتحقيق التمويل الذاتي "دراسة مقارنة" (رسالة دكتوراه، جامعة المنيا).

English References

- Forret, M., & Love, M. S. (2008). Employee justice perceptions and coworker relationships. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(3), 248-260. <https://doi.org/10.1108/01437730810861308>
- Hallaq, B. (2020). *Administrative Leadership*. Syrian Virtual University.
- Hayduk, T. (2020). The Future for Sport Entrepreneurship, *Sport Entrepreneurship and Public Policy. Contributions to Management Science*, 10(25), 135-152. https://doi.org/10.1007/978-3-030-29458-8_9
- Hijazi, A. (2011). Total Quality Management in the Directorate of Youth and Sports in Menoufia Governorate. *Scientific Journal of the Faculty of Commerce, Benha University*, 24.
- Indrašienė, Valdonė & Jegelevičienė, Violeta & Merfeldaitė, Odeta & Penkauskienė, Daiva & Pivoriene, Jolanta & Railienė, Asta & Sadauskas, Justinas & Valavičienė, Natalija. (2020). The critically thinking employee: employers' point of view. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*. 7(4). 2590-2603. [10.9770/jesi.2020.7.4\(2\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.4(2)).
- Jablonsky, J. (1996). *The application of total quality management, an overview*, translated by Abdel Fattah Al-Noamani, Professional Experience Center for Management, Cairo. ISBN 977562164X
- Jasem, E. (2018). the role of leadership and entrepreneur thinking in enhancing the quality of banking service: An exploratory study on a sample of Iraqi private sector bank officials in the Najaf governorate, *Kufa literature*, 1(36), 293-338.
- Khalil, N. (2011). *Total Quality Management*, Dar Al-Fajr for Publishing and Distribution, Cairo: Egypt.
- Leroy, H., Dierynck, B., Anseel, F., Simons, T., Halbesleben, J. R., McCaughey, D., Savage, G. T., & Sels, L. (2012). Behavioral integrity for safety, priority of safety, psychological safety, and patient safety: a team-level study. *The Journal of applied psychology*, 97(6), 1273–1281. <https://doi.org/10.1037/a0030076>
- Naidoo, P., Coopoo, Y. & Surujlal, J. (2015). Perceived leadership styles of sport administrators and the relationship with organisational effectiveness. *African Journal for Physical, Health Education, Recreation and Dance*, November (Supplement 1), 167-181.
- Najim, N. A., El-Refae, G. A., & Alnaji, L. (2013). The impact of the key dimensions of entrepreneurship on opportunities for the success of new ventures in the greater amman municipality, *European Journal of Business and Management*, 5(4), 159-173.
- OHIO University. (2020). *Effective Leadership of Sports Programs*. <https://onlinemasters.ohio.edu/blog/effective-leadership-of-sports-programs/>
- Parent-Thirion, A., Biletta, I., Demetriades, S., Gallie, D., & Zhou, Y. (2020). How does employee involvement in decision-making benefit organizations?. <https://policycommons.net/artifacts/1845187/how-does-employee-involvement-in-decision-making-benefit-organisations/2589323/>
- Qawasmeh, F. & Al Merri, T. (2019). The impact of managerial leadership on applying the principles of total quality management Qatar ministry of a trade and industry as a case study, *Global Journal of economics and business*, 7(3), 258-285. <https://doi.org/10.31559/GJEB2019.7.3.2>
- Rosmi, S., & Syamsir, S. (2021). The Effect of Integrity and Professionalism on Employee Performance in Digital Era. *Proceedings of the 1st Tidar International Conference on Advancing Local Wisdom Towards Global Megatrends, TIC 2020*, 21-22 October 2020, Magelang, Jawa Tengah, Indonesia. [10.4108/eai.21-10-2020.2311846](https://doi.org/10.4108/eai.21-10-2020.2311846)
- Sadara, J. (2019). The relationship of Islamic components with administrative skills in determining the leadership style for managing human resources, *The Scientific Journal of Science and Technology for Physical and Sports Activities*, 16(3), 66-88.
- Salaga, S., & Tainsky, S. (2015). The Effects of Outcome Uncertainty, Scoring, and Pregame Expectations on Nielsen Ratings for Bowl Championship Series Games. *Journal of Sports Economics*, 16(5), 439–459. <https://doi.org/10.1177/1527002513497236>
- Simons, T. (2002). Behavioral Integrity: The Perceived Alignment between Managers' Words and Deeds

- as a Research Focus. *Organization Science*, 13(1), 18–35. <http://www.jstor.org/stable/3086064>
- Stefanovic, I., Prokic, S., & Rankovic, L. (2010). Motivational and success factors of entrepreneurs: the evidence from a developing country, *Proceedings of Rijeka School of Economics*, 28(2), 251-269.
- Tueimeh, Rushdie (2002). *Quality and Environment Management Systems ISO 14000, ISO 9000*, Wael Publishing House, Amman: Jordan.
- Walnjib, I. (2016), Traits of a leader in the shadows, the adoption of total quality management, a field study in the National Institution for Measurement and Control Instruments in Al Emleh – Staif, *Al khaldounyeh journal*, 9(2), 351-368
- Yang, H. and Dess, G.G. (2007), “Where do Entrepreneurial Orientations Come From? An Investigation on their Social Origin”, Lumpkin, G.T. and Katz, J.A. (Ed.) *Entrepreneurial Strategic Processes (Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth, Vol. 10)*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. 223-247. [https://doi.org/10.1016/S1074-7540\(07\)10009-X](https://doi.org/10.1016/S1074-7540(07)10009-X)
- Yousef, H. (2012), *Investment management in private and private clubs as an indicator for achieving self-financing (a comparative study)*, unpublished Ph.D. thesis, Faculty of Physical Education, Minia University.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*, 8th ed. NJ: Prentice Hall.
- Zarghamifard, M., & Danaeefard, H. (2020), What drives leader integrity?. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 14(1), 1-33. [10.1504/IJBGE.2020.104685](https://doi.org/10.1504/IJBGE.2020.104685)