

الإدارة بالمشاركة ودورها في تحسين أداء العاملين بالأندية الرياضية

د / احمد عيسى عبد الله عيسى (*)

المقدمة :

تعد الإدارة الرياضية من العلوم التي تحتل مكانة رفيعة وأصبحت دعامة أساسية تعتمد عليها الهيئات والكوادر الإدارية في تحقيق أهدافها في مختلف الأنشطة مستندة في ذلك على الدعامات القانونية والأسس العلمية والخبرات المرتبطة بالعمل الإداري الرياضي. (١٩ : ٧)

فالإدارة تعد ضرورة حتمية لإدارة العمل بشكل جماعي كما أن الإدارة وسيلة رئيسية لتحقيق أهداف المؤسسات والهيئات والمجتمعات المختلفة و ذلك من خلال الموارد والإمكانات المتاحة و فقا لجهود بشرية تتميز بالقدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.(١٧:٢٠) ويعتبر الجانب الإنساني مهم في زيادة إنتاجية الأفراد وأدائهم ، وبعد تطبيق مبادئ هذه المدرسة تبين أنها بالغت في دور العلاقات الإنسانية على حساب العمل ، فأدى ذلك إلى انخفاض الأداء فجاءت المدرسة السلوكية لتركز على سلوك الأفراد وهناك الكثير من الأساليب الإدارية التي كان الهدف منها تنمية المؤسسة وتحقيق أهدافها. (9: 105)

والإدارة في المجال الرياضي أصبحت جزء لا يتجزأ من أى هيئة رياضية ، وتعمل على تحقيق أهداف الهيئة معتمدة في ذلك على الأسلوب العلمي ومن هذه الهيئات الرياضية وزارة الشباب والرياضة ، واللجنة الاولمبية ، و الاتحادات الرياضية ، و الأندية الرياضية ، ومراكز الشباب .

وتعتبر الإدارة بالمشاركة هي الأسلوب الأكثر أهمية بين الأساليب المطروحة، كونها تجاوزت النظريات الإدارية الأخرى، فأصبحت عاملاً مشتركاً بينها. نظراً للدور المحوري والمهم الذي يلعبه الفرد العامل في هذه المشاركة.

كما ينظر كثير من العاملين إلى أهمية الدور الذي تعطيه الإدارة لهم بالإشتراك في مناقشة السياسات والأهداف والبرامج التي يراد تنفيذها، ويجب على الإدارات وبكافة مستوياتها إدراك أهمية هذا الشعور لدى العاملين والنظر إلى الطرق التي يمكن إتباعها لإشباع هذه الرغبة التي تساهم إذا ما تحققت في زيادة الدافعية لدى العاملين. (٣١ : ٣٢٢)

فالمشاركة هي تفاعل الفرد عقلياً وانفعالياً مع الجماعة التي يعمل معها بما يمكنه من تعبئة جهوده وطاقاته لتحقيق أهدافها وتحمل مسؤوليته إزاءها بوعي وحماس ذاتي. (٣٠ : ٤٢٧)

وتعرف الإدارة بالمشاركة على أنها الإقرار القانوني لمجموع العاملين في المشروع بدور منظم ودائم في وضع السياسة العامة الملزمة لسير المشروع، أو في إدارته العادية على نحو ينتقص من سلطات رأس المال المطلق في حكم المشروع وإتخاذ القرارات فيه طبقاً للنظرية التقليدية. (٨ : ٩)

كما أن الإتجاه الحديث في تصنيف طرق المشاركة في إتخاذ القرارات فقد أعتبر أن المشاركة يمكن أن تتم عن طريق اللجان أو المجالس أو عن طريق التمثيل في المجالس أو عن طريق تشكيل حلقات الجودة (١٢ : ٢٠١)

ويرى الباحث أن الإدارة بالمشاركة وسيلة لتحسين الأداء ورفع الإنتاجية بالمؤسسات نظراً لزيادة دافعية الأفراد نحو العمل وتحفيزهم ويشير مفهوم الإنتاجية دوماً إلى أنها علاقة بين مدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية التي تمت أو تتم في المنشأة .

وتؤكد دراسة فرديريك هرزبرغ أن العوامل المحيطة في العمل تؤثر على أداء العاملين وكيف أن المحيط المريح يعد حافزاً رئيسياً للإنتاجية العالية في الأداء فالأمور التي تساعد على زيادة الإنتاجية هي (الشعور بالإنجاز، الشعور بالتقدير، نوع العمل نفسه، الشعور بالمسؤولية، الشعور بالتقدم والنمو). (٢٨ : ٣٠)

وتعتبر المشاركة من أهم العوامل المؤثرة على الحالة النفسية للعاملين بالأندية الرياضية ، لأن عدم التعبير عن الرأي يولد ضغطاً نفسياً ينعكس سلباً على أداء الفرد وأيضا المشاركة في الرأي تخلق فرص واسعة أمام الإبداع.

وتحدد دراسة بيتر وترمان ركائز للتفوق والإبداع من أهمها معاملة العاملين بكرامة وإنسانية، وخلق بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة، وأياً كانت المعايير التي يقاس على أساسها الإبداع، فإن العاملين يبقون العنصر الأهم في عملية الإبداع، ذلك أن هناك بعض العاملين وراء إبداع مؤسسة ما، وجمود مؤسسة أخرى . (٢٦ : ١٥)

والإدارة بالمشاركة توفر المناخ المناسب لترسيخ التعاون بين الإدارة والعاملين، وزيادة ارتباط العاملين بالمؤسسة، وتقارب أهدافهم مع أهداف المؤسسة، فهي تعبر عن أهمية الفرد داخل

التنظيم، وداخل المجموعة، وأيضا يتطلب هذا توفر الإتفاق الضمني بين جميع المشاركين في تحديد تلك الأهداف وكذلك توفر الوعي لدى كلا الطرفين. (١٦: ١٦٠)

و يعتبر النادي الرياضي أحد أكبر الهيئات الرياضية تأثيرا بالتغيرات العالمية والمحلية و ذلك لما للرياضة كمجال من تأثير واضح محليا وعالميا وكمظهر من مظاهر تقدم الأمم والشعوب لكون النادي يتمتع بتجمع شبابي وشعبي بحكم عدد العضويات العاملة داخله ولأن النادي هو القاعدة العريضة و المثالية لتخريج الأبطال الرياضيين في مختلف الأنشطة الرياضية لقطاع البطولة والمنتخبات القومية .

ويرى الباحث أن الإهتمام بالعنصر البشري القائم على إدارة الأندية وإعداده وتأهيله أمر ضروري لتحقيق أهداف النادي ويتم ذلك من خلال إستخدام المشاركة في الإدارة .

وعلى الرغم من إعتراف الدولة بأن إدارة النادي الرياضي حق للجمعية العمومية إلا أنها تقيد ذلك من خلال قوانين تصدرها لتحكم العمل داخل الهيئات الأهلية والخاصة والتي يندرج تحتها النادي الرياضي بإعتباره هيئة أهلية محكومة بقرارات مجلس الإدارة و الجمعية العمومية في إطار قوانين ولوائح تصدرها وزارة الشباب في ظل تشريع مجلس الشعب من خلال لجنة الشباب بالمجلس وتوصياته الأمر الذي أدى لتخبط واضح في القرارات و عدم فهم لطبيعة النادي وأهدافه وسياساته وظهور كثير من المعوقات التي تحول دون تحقيق النادي لأهدافه .

و الأندية الرياضية من المؤسسات التربوية الهامة التي تهتم بتطوير المجتمع وعلى القائمين بها و وضع السياسات التي تساهم في النهوض بها من خلال وضع الخطط والبرامج لأعضاء هذه الأندية في مختلف المجالات الرياضية والاجتماعية ومن ثم الارتقاء بمستوى الفرد في مختلف مراحل العمرية وذلك لاختيار أفضل الأنشطة الرياضية التي تحقق متطلبات الأعضاء وبما يتناسب مع المتطلبات القومية في إطار السياسة العامة للدولة . (٦: ١١)

وتؤكد نتائج عبير فتحى أبو سليمة أن الإرتقاء بمستوى الأداء يتطلب إدراك المعوقات التي تحول دون أداء الأفراد للعمل بالصورة المرغوبة و مقارنة الأداء الفعلى بالأداء المستهدف وتحسين ومعالجة الفجوة في الأداء .

كما أن المشاركة ترفع وتحسن من أداء العاملين وإنتاجية العمل التي هي مؤشر يستخدم في الإدارة لقياس مدى فعالية وكفاءة الإدارة في إستخدام عناصر الإنتاج المتاحة . (١٤: ٤٥)

ويرى الباحث أنه لكي تحقق المؤسسات تحسين أداء العاملين لا بد من وجود مقومات للأداء العاملين حيث أنها عبارة عن مجموعة من الأساليب والمفاهيم التي تساعد على تحقيق الأهداف المنشودة بأكبر قدر من الكفاءة وفقا للاصول العلمية فى الإدارة والتي تتمثل فى القدرة على الإقتناع بالسياسات والأساليب التي يجب إتباعها فى إدارة العمل وإتقان أساليب العمل فى الاجتماعات واللجان والمؤتمرات والقدرة على مناقشة البحوث والأراء و ممارسة العلاقات الإنسانية والمشاركة فى العمل الجماعى .

ويذكر كمال درويش (٢٠٠٤) أنه لتطوير الرياضة بالأندية يجب الاستفادة من الإدارة الحديثة وتطبيق فنونها وعلومها وأسرارها التي لا يعرفها إلا الموهوبين من المتخصصين ولذلك أصبح من الأهمية الإلمام بعلوم الرياضة حتى يمكن التعامل مع متغيرات القرن الجديد والتطوير التكنولوجي. (٢٠ : ١٧)

مشكلة البحث :

تعتبر الإدارة بالمشاركة من أهم الأساليب الإدارية الحديثة لإهتمامها بالجانب الإنسانى، وأن معظم الباحثين لم يتعرضوا بالدراسة والتحليل إلى الإدارة بالمشاركة وخاصة فى المجال الرياضى بالأندية الرياضية وأن أغلب الباحثين يتم تركيزهم على عناصر العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ولم يتم التركيز على العنصر البشري القائم بالتنفيذ حيث تتلخص الثقافة الإنسانية فى المؤسسة فى التركيز على دمج الأدوار بالمشاعر بحيث يشعر الفرد العامل داخل الجماعة بأنه جزء لا يتجزأ منها، وأن إيجاد هذا النوع من التنقيف فى غاية الأهمية، لأنه يقوم على النظرة الإنسانية للأفراد وليس الآلية الوظيفية، وهذا النهج يقوم على التركيز على إحتياجات العاملين، والاهتمام بهم وتدريبهم والعمل على ترسيخ المبادئ فى نفوسهم وضمان أداء متميز لأعمالهم وأدوارهم وتوفير أكبر قدر ممكن من الإحترام للعاملين .

وكل هذه الأهداف تحتاج إلى عناصر بشرية مؤهلة وإدارة متميزة متعاونة تسعى نحو الأهداف من خلال المشاركة فى إتخاذ القرارات والمشاركة فى وضع الأهداف ورسم الخطط ووضع السياسات .

لذا فإن الإدارة بالمشاركة للعاملين ضرورية لتحقيق الأهداف وهذا النمط مرتبط بالثقافة التنظيمية وإتجاهات وقيم العاملين، فوجود ثقافة تنظيمية مناسبة يعطى للعاملين قدرة كبيرة على التعامل مع المتغيرات بشكل مناسب.

وتتمثل المشكلة البحثية فى دراسة الإدارة بالمشاركة ودورها فى تحسين أداء العاملين بالأندية الرياضية فى عدة اسباب :

أسباب تناول المشكلة :

- ١- التعرف على أهمية الإدارة بالمشاركة داخل الأندية الرياضية .
- ٢- نتيجة الإنتقادات التى وجهت إلى نظم الإدارة من عدم الإهتمام بالمشاركة فى العمل وما يمكن أن تحدثه من تحسين أداء العاملين داخل الأندية الرياضية .
- ٣- بهدف الحفاظ على الوصول بالأندية الرياضية إلى مستوى الريادة وتحقيق أهدافها .
- ٤- تقديم الوضع الحالى بالنسبة للإدارة بالمشاركة داخل الأندية ومعرفة نقاط القوة والضعف وإقتراح أشكال للمشاركة .

أهداف البحث Research Objectives :

يهدف البحث بصورة رئيسية إلى التعرف على الإدارة بالمشاركة ودورها فى تحسين أداء العاملين بالأندية الرياضية.

تساؤلات البحث :

- ١- ما هو الواقع الحالى للإدارة بالمشاركة داخل الأندية الرياضية ؟
- ٢- ما هى معوقات تطبيق الإدارة بالمشاركة داخل الأندية الرياضية ؟
- ٣- ما هى الأشكال المقترحة للإدارة بالمشاركة داخل الأندية الرياضية ؟
- ٤- ما هو دور الإدارة بالمشاركة فى تحسين أداء العاملين بالأندية الرياضية ؟

المصطلحات المستخدمة فى البحث Search Terms :

الإدارة بالمشاركة :

هى علاقة متبادلة ذات إتجاهين، ومجهود مشترك بين طرفي العملية الإدارية، وهما الإدارة العليا التي تشرف على تنفيذ الخطط والبرامج المقررة، والعاملون الذين يقومون بالعملية الإنتاجية أو الخدمية بصورة منظمة ومستمرة. (١٣: ١٠٧)

الاداء الإدارى :

ويقصد به أداء الإدارة في الوحدات التنظيمية الداخلية في المنظمة كوحدة للإنتاج والتسويق والتمويل ومدى نجاح القرارات التي يتم إتخاذها في إدارة هذه الأنشطة لتحقيق أهدافها .

(٢٤ : ٣٨)

النادى الرياضى :

هو هيئة رياضية لها شخصية إعتباريه مستقلة ويعتبر من الهيئات الخاصة ذات النفع العام ويتمتع بالإمتيازات المقررة بالقانون ويهدف إلى تكوين الشخصية المتكاملة للأعضاء من النواحي الوطنية والرياضية والثقافية والإجتماعية وغيرها عن طريق ممارسة الرياضة وتنمية ملكاتهم المختلفة . (٢٦)

الدراسات المرتبطة.

دراسات أجريت في البيئة العربية

١- دراسة مدروس نادية، ملوكي جميلة (٢٠١٩) (٢٣) بعنوان واقع الإدارة بالمشاركة ودورها في تنمية الإبداع الإداري دراسة حالة"، وهدفت الدراسة الى التعرف على علاقة النمط التشاركي في الإدارة بتنمية الإبداع الإداري، وكانت عينة الدراسة ٧٥ موظف بالمركز الجامعي استخدم الباحثان المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة الدراسة وكانت أهم النتائج أنه رغم رغبة وحرص الموظفين على إبداء آرائهم ومحاولة إثبات قدراتهم والتزامهم بالمهام الموكلة لهم إلا أن مشاركتهم في الإدارة (تحديد الأهداف، التنظيم، حل المشاكل...) ذات مستوى ضعيف وممتدني .

٢- دراسة عبدالعزيز ناصر (٢٠١٨) (١٥) بعنوان " واقع تطبيق القيادة التشاركية في مكاتب التعليم للبنين بمدينة الرياض" وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع درجة تطبيق القيادة التشاركية في مكاتب التعليم للبنين بمدينة الرياض وكانت عينة الدراسة (٢٨٢) مشرفا تربويا فنيا وإستخدم الإستبيان والمقابلة الشخصية كأداة لجمع البيانات وكانت من أهم النتائج : تعقد لقاءات دورية لمناقشة

الأمر التربوية ، يهتم المشرفين التربويين بالعلاقات الانسانية وكانت أهم التوصيات : لا بد من الإهتمام بنشر ثقافة المشاركة للإهتمام بالجانب الإنساني ورفع الروح المعنوية .

٣- دراسة أحمد زكريا زهير (٢٠١٧)(٢) بعنوان " تصور مقترح لتنمية مهارت القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة" ،هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية، ووضع تصور مقترح لتنمية هذه المهارات إستخدم المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة، للعام الدراسي 2016م -2017م، والبالغ عددهم (٤٥٨٩) معلما ومعلمة وقد بلغت عينة الدراسة ٤٧٠ معلما ومعلمة، بنسبة ٢٤.١٠ % من أفراد مجتمع الدراسة، وقام الباحث بإستخدام الإستبانة كأداة للدراسة ، وقد إستخدم الإستبانة لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية من وجهة نظر معلمهم، وقد تكونت من (٤٣) فقرة وزعت على (٣) مجالات وهي:العلاقات الانسانية ، ومشاركة مدير المدرسة للمعلمين في المهام القيادية، وتفويض السلطة)، وكانت أهم نتائجها درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين، قد بلغت (٧٨%) وهي درجة ممارسة كبيرة وكان من أهم التوصيات ضرورة تبني وزارة التربية والتعليم العالي للتصور المقترح الذي أعده الباحث، لما له من أثر كبير في تنمية مهارات القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية .

٤- دراسة المطيري (٢٠١٥) (٥) بعنوان " درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن للقيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين " هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن للقيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين استخدم الباحث المنهج المسحي لمناسبتة لطبيعة الدراسة وإستخدام الإستبيان لجمع المعلومات وكانت عينة الدراسة (٣٤٢) معلما وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جميع مجالات (درجة ممارسة القيادة التشاركية) ومجالات (مستوى الولاء التنظيمي).

دراسات أجريت في البيئة الأجنبية:

١- دراسة فلورنس ميوندي (Florence Muindi) (٢٠١١) (٢٩)

بعنوان " العلاقة بين المشاركة في صنع القرار والرضا الوظيفي بين الموظفين الأكاديميين في كلية إدارة الأعمال جامعة نيروبي " هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المشاركة في صنع القرار والرضا الوظيفي بين الموظفين الأكاديميين في كلية إدارة الأعمال جامعة نيروبي العامة وإستخدام الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي وتكون مجتمع الدراسة من جميع الاعضاء غير الإداريين للموظفين الأكاديميين في كلية إدارة الأعمال جامعة نيروبي وتم إستثناء العمداء ورؤساء الأقسام الذين هم في مجلس الجامعة وكذا الموظفين الذين هم بعيد عن الجامعة في أجازات طويلة وهم حوالى (٥٠) عضوا وإستخدم الباحث الإستبيان والمقابلة الشخصية لجمع البيانات وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد إرتباط قوي بين الرضا الوظيفي والمشاركة في إتخاذ القرارات.

٢- دراسة (Gorgeous And Olgha) (٢٠١٣) (٢٥)

بعنوان "مشاركة المعلمين في إتخاذ القرارات وتأثيرها على المدارس والمعلمين" اليونان ،هدفت الدراسة إلى معرفة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات في مختلف المجالات، وتأثيرها على المعلمين وعلى مدارسهم، ولتحقيق أهداف الدراسة إستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكونت عينة الدراسة من ١٤٣ من معلمي المناطق اليونان، حيث تم إختيار العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية وكان من أهم نتائج الدراسة مشاركة المعلمين في إتخاذ القرارات جاءت بدرجة عالية جدا بشؤون الطالب والمعلمين، لكنها منخفضة في القرارات الإدارية ، المشاركة في إتخاذ القرارات تزيد من الكفاءة الذاتية للمعلمين ومن أهم توصيات الدراسة :توفير فرص لتحقيق التنمية المهنية للمعلمين ، ضرورة مشاركة المعلمين في إتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة المدرسة.

٣- دراسة **Moshteeah** (٢٠١٣) (٢٧) بعنوان مشاركة المعلم في صنع القرار المدرسي وعلاقته بالإنترام التنظيمي في المدارس العليا" جمهورية بتسوانا، أفريقيا الجنوبية هدفت الدراسة إلى التعرف على مشاركة المعلم في صنع القرار المدرسي ، وعلاقته بالإنترام التنظيمي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الكمي، وتكونت عينة الدراسة من 221 معلما من معلمي المدارس العليا في جمهورية بتسوانا. وكان من أهم نتائج الدراسة يوجد فروق ذات

دلالة إحصائية في درجة مشاركة المعلمين في صنع القرار المدرسي يعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)، في حين لا توجد فروق تعزى لمتغير (الجنس). ومن أهم التوصيات أن يعمل المعلمون ومديرو المدارس معا لتطوير طرق الإبداع، للحصول على معلمين أكثر مهارة وأكثر رضا .

إجراءات البحث:

منهج البحث Research Methodology :

إستخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي نظراً لملائمته لطبيعة البحث وأهدافه وإجراءاته عن طريق وصف ما هو كائن وتحليله واستخلاص الحقائق منه، وتحليل وتفسير النتائج التي تم التوصل إليها.

مجتمع وعينة البحث:

اولا: مجتمع البحث Research Community :

اولا : المؤسسات

- الأندية الرياضية (الدرجة الاولى) بمحافظات (القاهرة – الجيزة) وهي(النادى الاهلى – نادى المقاولون العرب – نادى الزمالك – نادى طلائع الجيش – نادى انبى- نادى وادى دجلة)

ثانيا : الافراد

- ١- أعضاء مجلس الإدارة بالأندية الرياضية (الدرجة الأولى) بمحافظات (القاهرة – الجيزة) .
- ٢- مديري الأنشطة الرياضية بالأندية.
- ٣- مديري الألعاب الرياضية بالأندية.
- ٤- إداريين الأنشطة الرياضية بالأندية .
- ٥- المدربين.

ثانيا : عينة البحث Research Sample :

أ – اسلوب اختيار العينة

قام الباحث باختيار عينة بالطريقة العشوائية النسبية من اندية الدرجة الاولى بمحافظة (القاهرة ،الجيزة) وتمثلت فى (٦) اندية وقد تم

كما تم اختيار اندية الدرجة الاولى للأسباب التالية :

- الاندية المختارة هي الاساس فى تكوين فريق المنتخب ولها تاثير فى مستوى اللاعبين .

- هي الاندية الاكثر جماهيرية

- لديها افضل القادة الإداريين والفنيين فى مجال الادارة الرياضية ويمكن الاستفادة من خبراتهم .

ب - حجم العينة

إختار الباحث عينة ممثلة لمجتمع البحث بالطريقة العشوائية النسبية ، عددهم (١١٠) فرداً وقد تم تقسيمهم إلى عدد (٢٧) فرداً كعينة لإجراء الدراسة الإستطلاعية ولإيجاد المعاملات العلمية (صدق وثبات استمارة الاستبيان) قيد البحث وتم تطبيق الإستبانة بصورتها النهائية فى الفترة من ٢٠٢٠/١٠/٤ وحتى يوم ٢٠٢٠/١١/٣ م على عينة أساسية بلغت (٨٣) فرداً تم إختيارهم من الأندية الرياضية للدرجة الأولى بمحافظة القاهرة والجيزة مقسمة إلى: أعضاء مجلس الإدارة وعددهم (١٩) فرداً ، ومديرى الأنشطة الرياضية وعددهم (٨) أفراداً ، ومديرى الألعاب الرياضية وعددهم (٢٣) فرداً ، و الإداريين العاملين بالأندية وعددهم (٢٥) فرداً ، ومدربين وعددهم (٨) أفراد ، حيث كان المرود منها (٨٠) إستبانة بفاقد (٣) إستبانات, وتم إستبعاد (٢) إستبانة نظراً لعدم إستكمال بياناتها الأولية أو أحد بنودها, حيث بلغ حجم العينة النهائى (٧٨) فرداً.

جدول (١)

توصيف عينة البحث

عينة الدراسة الأساسية		عينة الدراسة الإستطلاعية		الفئة	م
النسبة المئوية	عدد	النسبة المئوية	عدد		
٢٣.٠٨	١٨	٢٢.٢٢	٦	أعضاء مجلس الإدارة	١
٨.٩٧	٧	٧.٤١	٢	مديرى الأنشطة الرياضية	٢
٢٨.٢١	٢٢	٢٥.٩٣	٧	مديرى الألعاب الرياضية	٣

٣٠.٧٧	٢٤	٢٥.٩٣	٧	الإداريين العاميين بالأنديية	٤
٨.٩٧	٧	١٨.٥٢	٥	مدربين	٥
١٠٠	٧٨	١٠٠	٢٧	المجموع =	

الدراسة الاستطلاعية

قام الباحث بإجراء دراسة إستطلاعية علي عينة قوامها (٢٧) فردا من مجتمع البحث ، في الفترة من (١٥ / ٩ / ٢٠٢٠م) إلى (٢٩ / ٩ / ٢٠٢٠م)، وإستهدفت التعرف على مدى وضوح ومناسبة صياغة المفردات لمستوى فهم العينة وإجراء المعاملات العلمية، وقد أظهرت نتائجها وضوح التعليمات الخاصة بأداة جمع البيانات، مناسبة صياغة المفردات لمستوى فهم العينة، تم إجراء المعاملات العلمية الخاصة بإيجاد صدق وثبات إستمارة الإستبيان.

المعاملات العلمية لإستمارة الإستبيان

-الصدق: إستخدم الباحث صدق الإتساق الداخلي من خلال إيجاد معامل الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لكل محور، ومعامل الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية للإستبيان، معامل الارتباط بين محاور الإستبيان وبعضها البعض، ومعامل الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للإستبيان والصدق الذاتي للإستبيان ومحاوره، كما هو موضح بالجدول التالية:

جدول (٢)

معامل الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية للمحور والإستبيان (ن=27)

م	الواقع الحالي للإدارة بالمشاركة داخل الأندية الرياضية		معوقات تطبيق الإدارة بالمشاركة داخل الأندية الرياضية		الأشكال المقترحة للإدارة بالمشاركة داخل الأندية الرياضية		دور الإدارة بالمشاركة في تحسين أداء العاملين بالأندية	
	المحور	الإستبيان	المحور	الإستبيان	المحور	الإستبيان	المحور	الإستبيان
١	.902**	.835**	.714**	.734**	.618**	.574**	.597**	.673**
٢	.621**	.828**	.916**	.831**	.662**	.704**	.563**	.605**
٣	.585**	.677**	.789**	.871**	.695**	.731**	.559	.692
٤	.635**	.710**	.849**	.827**	.593**	.732**	.211	.195
٥	.711**	.782**	.643**	.830**	.713**	.835**	.610**	.859**
٦	.610**	.859**	.641**	.768**	.566**	.741**	.585**	.677**
٧	.691**	.838**	.154	.112*	.985**	.748**	.704**	.844**
٨	.704**	.844**	.878**	.848**	.878**	.848**	.711**	.782**
٩	.181	.175	.201	.213	.681**	.492*	.785**	.812**
١٠	.624**	.666**	.769**	.811**	.566**	.805**	.677**	.769**
١١	.677**	.769**	.878**	.891**	.902**	.722**	.635**	.710**
١٢	.681**	.٤52*	.783**	.819**	.691**	.838**	.624**	.666**
١٣	.599**	.641**	.821**	.832**	.539**	.703**	.599**	.641**
١٤	.177	.171	.675**	.732**				
١٥	.610**	.859**	.693**	.762**				
١٦	.691**	.838**	.743**	.837**				
١٧	.704**	.844**	.866**	.815**				
١٨			.742**	.723**				
١٩			.666**	.725**				

* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) = (٠,٣٠٤)

يتضح من الجدول (٢) وجود إرتباط دال إحصائياً بين المفردات والدرجة الكلية لكل محور، وبين المفردات والدرجة الكلية للإستبيان، حيث إن قيمة (ر) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، ما عدا عبارتين (٩، ١٤) في محور واقع الإدارة بالمشاركة داخل الاندية الرياضية) ، وعبارتين (٧، ٩) في محور معوقات تطبيق الإدارة بالمشاركة داخل الاندية الرياضية)، وعبارة (٤) في محور دور الادارة بالمشاركة فى تحسين أداء العاملين بالاندية الرياضية).

جدول (٣)

العبارات المستبعدة والتي تم اعادة صياغتها لاستمارة استبيان
الإدارة بالمشاركة ودورها فى تحسين أداء العاملين بالأندية الرياضية

المحاور	العدد المبدئي للعبارات	عدد العبارات المستبعدة	أرقام العبارات المستبعدة	عدد العبارات المعدلة	أرقام العبارات المعدلة	العدد النهائي للعبارات
المحور الأول	١٧	٢	٩ - ١٤	١	٣	١٥
المحور الثاني	١٩	٢	٧ - ٩	-	-	١٧
المحور الثالث	١٣	-	-	-	-	١٣
المحور الرابع	١٣	١	٤	-	-	١٢
الإجمالي	٦٢	٥		١		٥٧

ويتضح من جدول رقم (٣) أرقام العبارات التي تم إستبعادها فى كل محور من المحاور العشرة والتي بلغ عددها (٥) عبارات ، والعبارات التي تم تعديل صياغتها والتي بلغ عددها (١) عبارة ليصبح إجمالي عدد العبارات (٥٧) عبارة

جدول (٤)

معامل الارتباط بين محاور الإستبيان وبعضها (ن=27)

م	المحاور	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	مجموع الاستبانة
١	المحور الأول / الواقع الحالي للإدارة بالمشاركة داخل الأندية الرياضية	1	.855**	.796**	.831**	.925**
٢	المحور الثاني / معوقات تطبيق الإدارة بالمشاركة داخل الأندية الرياضية		1	.639**	.721**	.861**
٣	المحور الثالث / الأشكال المقترحة للإدارة بالمشاركة داخل الأندية الرياضية			1	.688**	.889**
٤	المحور الرابع / دور الإدارة بالمشاركة في تحسين أداء العاملين بالأندية				1	.957**

** قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠١) = (٠,٣٠٤)

يتضح من الجدول (٤) وجود ارتباط دال إحصائياً بين المحاور وبعضها البعض، تتراوح ما بين (٠.٦٣٩) إلى (٠.٨٥٥)، حيث أن قيمة (ر) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠١).

كما يتضح من الجدول (٤) وجود ارتباط دال إحصائياً بين الدرجة الكلية لكل محور مع الدرجة الكلية للإستبيان، تتراوح ما بين (٠.٨٦١) إلى (٠.٩٥٧)، حيث أن قيمة (ر) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠١)، مما يدل على صدق الإستبيان.

جدول (٥)

قيم الصدق الذاتي للإستبيان ومحاوره (ن=27)

م	المحاور	قيمة الصدق الذاتي
١	المحور الأول / الواقع الحالي للإدارة بالمشاركة داخل الأندية الرياضية	.944*
٢	المحور الثاني / معوقات تطبيق الإدارة بالمشاركة داخل الأندية الرياضية	.912*

٣	المحور الثالث / الأشكال المقترحة للإدارة بالمشاركة داخل الأندية الرياضية	.977*
٤	المحور الرابع/ دور الإدارة بالمشاركة في تحسين أداء العاملين بالأندية	.956*
	إجمالي الاستبيان	.978*

* قيمة مرتفعة

يتضح من الجدول (٥) ارتفاع قيم الصدق الذاتي للإستبيان ومحاوره، حيث بلغت في الإستبيان ككل (٠.٩٧٨) وفي محاور الإستبيان تتراوح ما بين (٠.٩١٢) إلى (٠.٩٧٧)، مما يدل علي صدق الإستبيان.

- الثبات: إستخدم الباحث لإيجاد قيمة الثبات معامل ألفا كرونباخ لمحاور الإستبيان، كما موضح بالجدول التالي:

جدول (٦)

قيم الثبات للإستبيان ومحاوره (ن=27)

م	المحاور	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
١	المحور الأول / الواقع الحالي للإدارة بالمشاركة داخل الأندية الرياضية	15	.891
٢	المحور الثاني / معوقات تطبيق الإدارة بالمشاركة داخل الأندية الرياضية	17	.832
٣	المحور الثالث / الأشكال المقترحة للإدارة بالمشاركة داخل الأندية الرياضية	13	.954
٤	المحور الرابع/ دور الإدارة بالمشاركة في تحسين أداء العاملين بالأندية	12	.913
	إجمالي الإستبيان	٥٧	.958

* قيمة مرتفعة

يتضح من الجدول (٦) ارتفاع قيمة ثبات الإستبيان ومحاوره، حيث بلغت في الإستبيان ككل (٠.٩٥٨) وفي محاور الإستبيان تتراوح ما بين (٠.٨٣٢) إلى (٠.٩٥٤)، مما يدل علي ثبات الإستبيان.

- بعد إجراء المعاملات العلمية، بلغ إجمالي مفردات إستمارة الإستبيان (٥٧) مفردة موزعة على (٤) محاور في الصورة النهائية، مرفق (٣) .
الدراسة الأساسية

بعد الإطمئنان للمعاملات العلمية الخاصة بالصدق والثبات قام الباحث بتطبيق إستمارة الإستبيان علي عينة البحث الأساسية (٧٨) فرداً بواقع (١٨) عضو مجلس إدارة، و(٧) مديري الأنشطة الرياضية، و(٢٢) مديري الألعاب الرياضية، و(٢٤) إداري عامل بالأندية، و(٧) مدربين ، وذلك في الفترة من (٤/١٠/٢٠٢٠م) إلى (٣/١١/٢٠٢٠م)، وبعد الإنتهاء من تطبيق الإستبيان تم تجميعه وتنظيمه وتفرغ البيانات وجدولتها لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة.

المعالجات والمعاملات الإحصائية:

بعد تطبيق الإستبانة وتجميعها، تم تفرغها في جداول لحصر التكرارات ولمعالجة بياناتها إحصائياً من خلال برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) Statistical Package for Social Sciences الإصدار الإثني وعشرون. وقد إستخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تستهدف القيام بعملية التحليل الوصفي والإستدلالي لعبارات الإستبانة، وهي: معامل إرتباط بيرسون، ومعامل الفا كرونباخ، والنسب المئوية في حساب التكرارات، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

وحدد الباحث درجة القطع والتي تعد النقطة التي إذا وصل إليها المفحوص فإنه يجتاز المقياس الذي إستجاب عليه وأن المتوسطات الحسابية ونسبها المئوية هي الحد الفاصل بين مستوى الإستجابات في أداة البحث. جدول (٧)

جدول (٧)

درجة القطع لمستويات إستجابة عينة البحث

م	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	المستوى
١	١ : ١.٦٦	٣٣.٣٣ : ٥٥.٣٣ %	منخفض
٢	١.٦٧ : ٢.٣٣	٥٥.٦٧ : ٧٧.٦٧ %	متوسط
٣	٢.٣٤ : ٣	٧٨ : ١٠٠ %	مرتفع

عرض وتفسير ومناقشة النتائج:

تحقيقاً لهدف البحث ورداً على ما طرح من تساؤلات وفي حدود عينة البحث والمنهج المستخدم، يعرض الباحث ما توصل إليه من نتائج مصنفة على النحو التالي:

عرض ومناقشة الدلالات الإحصائية لواقع الإدارة بالمشاركة داخل الأندية الرياضية:

جدول (٨)

الدلالات الإحصائية لواقع الإدارة بالمشاركة داخل الأندية الرياضية (ن=78)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
١	يشترك العاملین في وضع الأهداف وتنفيذها.	1.987	0.378	66.24	متوسط
٢	يشترك العاملین في إتخاذ القرارات وتنفيذها.	1.962	0.299	65.38	متوسط
٣	ينم التقييم من خلال المشاركة بين العاملین .	1.949	0.357	64.96	متوسط
٤	لايهتم المديرین بأراء العاملین عند إتخاذ القرار.	1.397	0.727	46.58	منخفض
٥	تعبر عملية التشارك في الإدارة عن مسؤوليات وواجبات العاملین وتعبر عن حقوقهم فهي عبارة عن إنسجام بين السلطة والمسؤولية.	1.846	0.512	61.54	متوسط
٦	تكون المشاركة بالإعتراف القانوني لمجموع العاملین في المشروع بدور منظم ودائم في وضع السياسة العامة الملزمة لسير المشروع.	1.372	0.705	45.73	منخفض
٧	ينم مشاركة الأفراد في العمل من خلال الإجتماعات الدائمة من خلال	1.295	0.686	43.16	منخفض

				معرفة افكارهم وإحاطتهم بمستجدات العمل والتطوير.
متوسط	75.21	0.468	2.256	٨. لا توجد قناعة داخل الأندية بالإدارة التشاركية.
مرتفع	95.30	0.386	2.859	٩. يشترك العاملون في وضع الأهداف وتنفيذها تقتصر المشاركة على اللجان الإستشارية في الأندية الرياضية.
منخفض	48.29	0.714	1.449	١٠. يتوفر لدى المديرين مستوى عال من القناعة بمفهوم القيادة التشاركية، وصناعة القرار على أساس تعاوني.
متوسط	75.64	0.475	2.269	١١. تهتم الأندية بالعلاقات الإنسانية والروح المعنوية من خلال المشاركة .
مرتفع	98.29	0.274	2.949	١٢. يتخذ القادة القرارات بطريقة فرية ويتم إلزام العاملين بالتنفيذ دون مشاركتهم إلى حد ما في القرار.

تابع جدول (٨)

مرتفع	97.01	0.367	2.910	١٣. تزداد الدافعية للأفراد ويزداد الحماس عندما يقوموا بتنفيذ قرارات شاركوا في إتخاذها.
مرتفع	98.72	0.194	2.962	١٤. توجد إجتماعات منتظمة بين ممثلي القيادات في الأندية و الموظفين.
متوسط	72.22	0.520	2.167	١٥. توجد لجان إستشارية يستفاد منها في إتخاذ القرار.
متوسط	70.28	0.226 2	2.1085	إجمالي المحور الأول / واقع الإدارة بالمشاركة داخل الأندية الرياضية

يتضح من الجدول (٨) أن مستوى إجمالي عبارات واقع الإدارة بالمشاركة داخل الأندية الرياضية (متوسط) بنسبة مئوية (٧٠.٢٨%)، حيث حصلت (٧) عبارات مستوى (متوسط) بنسب مئوية تتراوح ما بين (٦١.٥٤%) إلى (٧٥.٦٤%)، وحصلت (٤) عبارات مستوى (مرتفع) بنسب مئوية تتراوح ما بين (٩٥.٣%) إلى (٩٨.٧٢%)، وحصلت (٤) عبارات مستوى (منخفض) بنسب مئوية تتراوح ما بين (٤٣.١٦%) إلى (٤٨.٢٩%).

ويتضح أن العبارتين (١٢-١٤) حصلتا على أعلى فروق ذات دلالة معنوية لصالح الذين أجابوا ب (أوافق) حيث حصلتا على نسبة مئوية (٩٨.٢٩ % ، ٩٨.٧٢ %) وتشير العبارة (١٢) إلى يتخذ القادة القرارات بطريقة فرية ويتم إلزام العاملين بالتنفيذ دون مشاركتهم إلى حد ما في القرار والعبارة (١٤) إلى توجد إجتماعات منتظمة بين ممثلي القيادات في الأندية و الموظفين.

ويرجع المستوى المرتفع إلى إتفاق معظم عينة الدراسة على أن القرارات فى معظم الأندية تكون إلى حد ما من خلال الإدارة العليا دون أخذ آراء العاملين المشتركين فى تنفيذ القرار وهذا يقلل من مشاركة الأفراد مما يؤثر فى عملية التنفيذ كما لا يوجد إهتمام من الأفراد لعدم الإحساس بمشاركتهم وأن القرار نابع منهم كما أنه لا يتم الإجتماع بطريقة منظمة بين القيادات والموظفين بالأندية ولكن يتم الإجتماع من خلال الإدارة العليا فقط .

ويرى الباحث أن الإتجاه الحديث فى تصنيف طرق المشاركة فى إتخاذ القرارات يمكن أن تتم عن طريق اللجان أو المجالس أو عن طريق التمثيل فى المجالس أو عن طريق تشكيل حلقات الجودة ولذا يجب تمثيل العاملين فى تلك التصنيفات لإشعارهم أن القرارات نابعة منهم مما يحسن من الرضى الوظيفى لديهم ويزيد من دافعيتهم للعمل والسعى إلى تحقيق أعلى درجة من النجاح مما يحسن من الأداء وإنتاجية العمل.

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة (العمرى)، ٢٠١١م (٣) والتي من أهمها توجد علاقة إرتباطية موجبة بين العوامل المؤثرة فى المشاركة فى إتخاذ القرارات (نمط القيادة، طبيعة العمل نوعية القرارات، المناخ التنظيمى، كفاءة العاملين) والأداء الوظيفى.

ويؤكد ذلك "العياشي" (٤) أن المشاركة تهدف إلى أن يصبح الفرد فى المنظمة ليس مجرد أداة يخضع لعمليات إدارية تقليدية يجهل نتائجها، ولا يستفيد من الامتيازات التى تحققها مادية أو معنوية، بل مصدرا من مصادر المؤسسة قابلا للتطوير و التحسين ليصبح أكثر تأهيلا و جاهزية لدعم الإدارة.

ويتضح أن العبارتين (٧،٦) حصلتا على أقل فروق ذات دلالة معنوية لصالح الذين أجابوا ب (أوافق) حيث حصلتا على نسبة مئوية (٤٣.١٦ % ، ٤٥.٧٣ %) وتشير العبارة (٦) إلى أنه تكون المشاركة بالإعتراف القانونى لمجموع العاملين فى المشروع بدور منظم ودائم فى وضع السياسة العامة الملزمة لسير المشروع والعبارة رقم(٧) يتم مشاركة الأفراد فى العمل من خلال الإجتتماعات الدائمة من خلال معرفة أفكارهم وإحاطتهم بمستجدات العمل والتطوير.

ويرجع السبب فى ذلك إلى أن عدم المشاركة بالأندية تكون من خلال عدم وعى الإدارة العليا وعدم الديمقراطية فى إتخاذ القرار كما أنه قد يكون بسبب عدم وجود ثقافة المشاركة بين الأفراد داخل المؤسسة مع وجود دافع داخل الأفراد .

ويتفق ذلك مع دراسة مدروس نادية، ملوكي جميلة (٢٠١٩)(٢٢) وكانت أهم نتائجها أنه رغم رغبة وحرص الموظفين على إبداء آرائهم ومحاولة إثبات قدراتهم والتزامهم بالمهام

الموكلة لهم إلا أن مشاركتهم في الإدارة (تحديد الأهداف، التنظيم، حل المشاكل...) ذات مستوى ضعيف ومتدني.

ويري الباحث أن المشاركة لها قيمة إجتماعية بحد ذاتها وأنها تخدم أنظمة صنع القرارات بالأندية خاصة فيما يتعلق بتلك القرارات التي تؤثر في الأفراد او في أعمالهم ذلك لضمان تحقيق عدة مزايا مثل التعاون والالتزام والتقليل من الصراعات داخل الأندية لذا يجب على القائمين بإدارة الأندية تدعيم نمط الإدارة بالمشاركة لتحقيق الأهداف.

ويتضح أن مستوى إجمالي عبارات واقع الإدارة بالمشاركة داخل الأندية الرياضية (متوسط) بنسبة مئوية (70.28%) ويرجع السبب في ذلك إلى وجود دافع للمشاركة داخل الأفراد إلا أن ثقافة المشاركة بين الأفراد ضعيفة ولذا يجب تدريب الأفراد وترسيخ قيم المشاركة بينهم

ويتفق ذلك مع توصيات دراسة عبدالعزيز ناصر (2018) (15) وكان من أهمها لابد من الإهتمام بنشر ثقافة المشاركة للإهتمام بالجانب الإنساني ورفع الروح المعنوية.

عرض ومناقشة الدلالات الإحصائية لمعوقات تطبيق الإدارة بالمشاركة داخل الأندية الرياضية

جدول (٩)

الدلالات الإحصائية لمعوقات تطبيق الإدارة بالمشاركة داخل الأندية الرياضية (ن=78)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
١٦.	توجد بعض السياسات بالأندية تقلل من مشاركة الأفراد وتقلل من دورهم .	2.897	0.414	96.58	مرتفع
١٧.	عدم وجود الثقافة التنظيمية التي تكون المعتقدات والقيم لتوجيه سلوك الأفراد نحو المشاركة .	1.410	0.746	47.01	منخفض
١٨.	ضعف العلاقات الإنسانية بين الأفراد في الأندية.	2.141	0.503	71.37	متوسط
١٩.	المديرين يتبنون فقط بعض المظاهر من منح السلطات للموظفين التي تناسبهم شخصياً وتتوافق مع أهواءهم.	2.769	0.481	92.31	مرتفع
٢٠.	وجود صراع تنظيمي والإتجاه للمصالح الشخصية .	2.115	0.483	70.51	متوسط

متوسط	73.08	0.536	2.192	عدم وعى القيادات بكيفية إدارة التغيير للمشاركة والتحكم به.	.٢١
مرتفع	97.01	0.401	2.910	ضعف التحفيز المادى والمعنوى ونقص الرواتب تدمر الثقة التي هي أمر جوهري لإنجاح الإدارة بالمشاركة .	.٢٢
منخفض	45.30	0.664	1.359	إعتبار القيادات أن فى المشاركة الكثير من ضياع الوقت لإتخاذ القرارات.	.٢٣
متوسط	72.65	0.503	2.180	تشعر بعدم الإستقرار فى مركزك الوظيفي نتيجة مشاركتك فى إتخاذ القرار وتحمل المسؤولية.	.٢٤
متوسط	73.08	0.536	2.192	يغضب الموظفون بأنهم يصدرون الأفكار ويقترحون القرارات بينما يحصل المدراء على المدح والإطراء والمكافئات على هذه الأفكار.	.٢٥

تابع جدول (٩)

متوسط	64.10	0.529	1.923	القيادة الموجودة تمارس الأسلوب الدكتاتوري.	.٢٦
منخفض	43.16	0.626	1.295	إعتبار أن إتخاذ القرار بالمشاركة يؤدي إلى عدم التوصل إلى القرار بالسرعة المطلوبة.	.٢٧
منخفض	42.31	0.617	1.269	مجموعات عصف الأفكار غالباً ما تتحرف عن خط تفكيرها ولا تلتزم بالموضوع.	.٢٨
مرتفع	97.44	0.352	2.923	المكافئات الفردية مثل مكافئة رئيس المجموعة فقط .	.٢٩
منخفض	47.44	0.798	1.423	عدم الرغبة فى التعبير عن الرأي وإتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات.	.٣٠
منخفض	40.60	0.617	1.218	تعتبر المشاركة فى إتخاذ القرار تدخلاً وإنتهاك لوظائف المدراء وصلاحياتهم.	.٣١
متوسط	74.36	0.939	2.231	يوجد بعض الأعضاء فى الفريق الإداري لا يمتلكون المؤهلات الكافية والقدرات الفكرية والمعرفية للتأثير أو	.٣٢

				المشاركة في صنع القرار.
متوسط	67.55	0.3054	2.0264	إجمالي المحور الثاني/ معوقات تطبيق الإدارة بالمشاركة داخل الأندية الرياضية

يتضح من الجدول (٩) أن مستوى إجمالي عبارات معوقات تطبيق الإدارة بالمشاركة داخل الأندية الرياضية (متوسط) بنسبة مئوية (٦٧.٥٥%)، حيث حصلت (٧) عبارات مستوى (متوسط) بنسب مئوية تتراوح ما بين (٦٤.١%) إلى (٧٤.٣٦%)، وحصلت (٤) عبارات مستوى (مرتفع) بنسب مئوية تتراوح ما بين (٩٢.٣١%) إلى (٩٧.٤٤%)، وحصلت (٦) عبارات مستوى (منخفض) بنسب مئوية تتراوح ما بين (٤٠.٦%) إلى (٤٧.٤٤%).

ويتضح أن العبارات (٢٢، ٢٩، ٣٠) حصلنا على أعلى فروق ذات دلالة معنوية لصالح الذين أجابوا ب (أوافق) حيث حصلنا على نسبة مئوية (٩٧.٠١ : ٩٧.٤٤) وتشير العبارة (٢٢) إلى ضعف التحفيز المادي والمعنوي ونقص الرواتب تدمر الثقة التي هي أمر جوهري لإنجاح الإدارة بالمشاركة والعبارة (٢٩) المكافآت الفردية مثل مكافئة رئيس المجموعة فقط والعبارة (٣٠) عدم الرغبة في التعبير عن الرأي وإتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات.

ويرجع السبب في ذلك الى عدم وعى الإدارة بأهمية مكافأة المتميزين وتحفيزهم تعود على العمل بزيادة الإنتاجية ، كما أن مكافأة رئيس المجموعة فقط يقلل من المشاركة في العمل لإحساس الفرد أن مجهوده ينسب إلى غيره مما يقلل من رغبة الفرد في التعبير عن رأيه وتحمل المسؤولية .

ويرى الباحث أنه لتدعيم المشاركة وترسيخها كقيمة لدى العاملين بالأندية لابد من تحقيق العدالة بين الأفراد وإشعارهم أنهم يعملون كمجموعة ومكافأتهم جمعاً وليس رئيس المجموعة فقط كما ان الحافز المادي هو الذى يثير الدافع الداخلى للأفراد والتحفيز المعنوى يرفع من روح العمل والرضا الوظيفى.

وتؤكد دراسة فلورنس ميوندى (Florence Muindi) (٢٠١١) (٢٩) التي من أهم نتائجها أنه يوجد ارتباط قوي بين الرضا الوظيفى والمشاركة فى إتخاذ القرارات.

ويؤكد ذلك إدريس، ثابت عبدالرحمن(٧) بأن الإدارة بالمشاركة تعتمد بشكل أساسي على عملية إشراك العاملين في عملية صنع وإتخاذ القرارات، وأنها أسلوب إدارى ممنهج يتم فيه مشاركة كل الأفراد في كل المستويات التنظيمية في عملية إدارة المنظمة من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق رغبات العاملين وتمكينهم من ذلك .

ويتضح أن العبارتين (٣١،٢٨) حصلتا على أقل فروق ذات دلالة معنوية لصالح الذين أجابوا ب (أوافق) حيث حصلتا على نسبة مئوية(٤٠.٦٠ % ، ٤٢.٣١ %) وتشير العبارة (٣١) تعتبر المشاركة في إتخاذ القرار تدخلاً وإنتهاكاً لوظائف المدراء وصلاحياتهم والعبارة (٢٨) مجموعات عصف الأفكار غالباً ما تنحرف عن خط تفكيرها ولا تلتزم بالموضوع.

ويرجع السبب فى ذلك إلى أنه يوجد تحديد للسلطات والمسؤوليات الخاصة بكل فرد فى الأندية إلا أن المشاركة هى أحد الاساليب الحديثة التى تحقق الأهداف وتجعل القرار أفضل وتيسر من عملية تنفيذه لانه ينبع من جميع الأفراد ، وأن مجموعات عصف الأفكار يتم تحديد الأهداف لها حتى لاتنحرف عن موضوعاتها .

ويرى الباحث أنه تعتبر المشاركة فى العملية الإدارية والمشاركة فى إتخاذ القرارات من أهم الأعمال التى يجب على متخذى القرار إتباعها لأنها تساعد فى إعداد القرار المراد إتخاذه وتعمل على تشجيع العنصر الإنسانى على زيادة إرتباطه بالعمل والمنظمة.

ويؤكد كمال درويش، عبد الكريم تكلا، ليلي(١٧) أن إتخاذ القرارات جوهر عمل القادة ونقطة البدء بالنسبة لجميع الإجراءات وواجه النشاط ,والأعمال التى تتم فى المنظمات و تزداد هذه القرارات وتصبح أكثر تعقيدا بزيادة حجم المنظمة وحساسية وضخامة أهدافها، كذلك ترتبط كفاءة المنظمة بكفاءة القرارات المتخذة على مستوى إدارات مختلفة

ويتضح أن مستوى إجمالي عبارات واقع الإدارة بالمشاركة داخل الأندية الرياضية (متوسط) بنسبة مئوية(٦٧.٥٥%)،ويرجع السبب فى ذلك إلى وجود عدة مشكلات خاصة بالقيادات ووعيمهم بأهمية المشاركة وأخرى خاصة بالثقافة التنظيمية وسياسة صناعة القرار ومدى إستعداد العاملين للمشاركة ، ونظام الحوافز والمكافآت ، ضعف العلاقات الانسانية

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة (Gorgeous And Olgha) (٢٥) أن المشاركة في إتخاذ القرارات تزيد من الكفاءة الذاتية للمعلمين ومن أهم توصياتها ، ضرورة مشاركة المعلمين في إتخاذ القرارات.

عرض ومناقشة الدلالات الإحصائية لأشكال المقترحة للإدارة بالمشاركة داخل الأندية الرياضية:

جدول (١٠)

الدلالات الإحصائية لأشكال المقترحة للإدارة بالمشاركة داخل الأندية الرياضية (ن=٧٨)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
٣٣	المشاركة في عملية صنع وإتخاذ القرارات من خلال مجالس الإدارة أو عن طريق التمثيل في المجالس أو عن طريق تشكيل حلقات الجودة.	2.821	0.552	94.02	مرتفع
٣٤	تتم المشاركة من خلال اللجان لأن القرارات الصادرة عن مجموعة غالباً ما تكون أفضل من القرارات الفردية.	2.833	0.545	94.44	مرتفع
٣٥	المشاركة من خلال الإجتماعات وإعلان الهدف منها: - الإجتماعات الإعلامية . - إجتماعات المناقشات. - إجتماعات حل المشكلات. - إجتماعات إتخاذ القرار.	2.744	0.633	91.45	مرتفع
٣٦	يسمح المدير لبعض العاملين بقيادة بعض الإجتماعات والمناقشات.	2.000	0.645	66.67	متوسط
٣٧	المشاركة في الإستشارات من خلال إتاحة الفرصة الكاملة للإستفادة من معلومات وخبرات الآخرين.	2.039	0.633	67.95	متوسط
٣٨	يستخدم التنسيق في المشاركة لأن وجود شخص يمثل كل إدارة يسهل عملية التنسيق بين المتطلبات المختلفة.	2.013	0.655	67.09	متوسط
٣٩	المشاركة من خلال الإنترنت .	2.795	0.611	93.16	مرتفع
٤٠	مجلس الإدارة أحد أشكال المشاركة بالإدارة لأنه له جميع	2.808	0.582	93.59	مرتفع

				السلطات اللازمة للقيام بالأعمال التي تقتضيها أغراض النادي .
تابع جدول (١٠)				
مرتفع	99.15	0.226	2.974	٤١ تدرس إجراءات العمل من قبل جميع الإداريين في كل قسم بالأندية
متوسط	57.69	0.949	1.731	٤٢ المشاركة في إبداء الاقتراحات والتشجيع على الإبداع والابتكار وتنمية الأفكار.
متوسط	66.24	0.411	1.987	٤٣ المؤتمرات والاجتماعات وإعتماد المدير متخذ القرار عليها في حل المشكلات وتقديم الإقتراحات.
مرتفع	99.15	0.226	2.974	٤٤ المشاركة من خلال مواقع التواصل الإجتماعي.
منخفض	43.59	0.708	1.308	٤٥ حلقات الجودة هي أحد الأساليب المستخدمة لتحقيق الإدارة بالمشاركة.
متوسط	77.68	0.4496	2.3304	إجمالي المحور الثالث / الأشكال المقترحة للإدارة بالمشاركة داخل الأندية الرياضية

يتضح من الجدول (١٠) أن مستوى إجمالي عبارات الأشكال المقترحة للإدارة بالمشاركة داخل الأندية الرياضية (متوسط) بنسبة مئوية (٧٧.٦٨%)، حيث حصلت (٦) عبارات مستوى (متوسط) بنسب مئوية تتراوح ما بين (٥٧.٦٩%) إلى (٧٤.٧٩%)، وحصلت (٦) عبارات مستوى (مرتفع) بنسب مئوية تتراوح ما بين (٩٣.١٦%) إلى (٩٩.١٥%)، وحصلت عبارة مستوى (منخفض) بنسبة مئوية (٤٣.٥٩%).

ويتضح أن العبارات (٤١، ٣٤، ٤٤) حصلنا على أعلى فروق ذات دلالة معنوية لصالح الذين أجابوا ب (أوافق) حيث حصلنا على نسبة مئوية (99.15:٩٤.٤٤) وتشير العبارة (٤١) تدرس إجراءات العمل من قبل جميع الإداريين في كل قسم بالأندية والعبارتين (٣٤ ، ٤٤) تتم المشاركة من خلال اللجان لأن القرارات الصادرة عن مجموعة غالباً ما تكون أفضل من القرارات الفردية ، وتكون المشاركة من خلال مواقع التواصل الإجتماعي

ويرجع السبب في ذلك أن المشاركة في إتخاذ القرارات تتعد أشكالها في الأندية، والتي يمكن أن تتحقق بعدة طرق مثل التمثيل في اللجان أو المجالس أو عن طريق تشكيل حلقات الجودة ومن أكثر الطرق المشاركة من خلال مواقع التواصل الإجتماعي نظرا لسرعة التواصل وسهولته وتقليل التكاليف .

وتوصى دراسة (أبو عيطة، ٢٠١٣) (١) بضرورة عقد لقاءات وورش عمل لمدراء المدارس حول النمط التشاركي وجدوى تطبيقه، التدريب على نمط الإدارة التشاركية

ويرى الباحث أن إتخاذ القرار عن طريق اللجان يحقق مزايا عديدة مثل وجود الرأى الجماعي المتكامل، والتنسيق بين مختلف قطاعات النادي، وأيضا إذا كانت النتائج المترتبة على قرار ما تشمل عدة إدارات في النادي، كما يتم خلق روح التعاون في تنفيذ القرارات ، وتنمى القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتزيد من فهمهم لاهداف النادي .

ويؤكد سيد الهوارى (١٢) أن القرارات الصادرة عن مجموعة غالبا ما تكون أحسن من القرارات الفردية، لأن رأى اللجنة يمثل خلاصة أفكار الأعضاء المتعددة الجوانب، على إعتبار أن اللجان تضم في تشكيلها العديد من الخبرات المتنوعة والأفكار، بالإضافة إلى أن تقويم البدائل من خلال مجموعة من الإداريين يتيح إمكانية اختيار البديل المناسب، الذي يصبح قراراً فيما بعد

ويتضح أن العبارتين (٤٥ ، ٤٢) حصلتا على أقل فروق ذات دلالة معنوية لصالح الذين أجابوا ب (أوافق) حيث حصلتا على نسبة مئوية (43.59% ، 57.69%) وتشير العبارة (٤٥) حلقات الجودة هي أحد الأساليب المستخدمة لتحقيق الإدارة بالمشاركة والعبارة (٤٢) المشاركة في إبداء الاقتراحات والتشجيع على الإبداع والابتكار وتنمية الأفكار

ويرجع السبب في ذلك أنه توجد أشكال أخرى للمشاركة تستخدم أكثر من حلقات الجودة كما أن نسبة المشاركة تتوقف على إقتناع الإدارة العليا بها وتدعيمها كما أن ضعف المشاركة في إبداء الإقتراحات والتشجيع على الإبداع والابتكار وتنمية الأفكار من أكبر المعوقات للإدارة بالمشاركة

وتؤكد نتائج دراسة عبدالعزيز ناصر (٢٠١٨) (١٥) تعقد لقاءات دورية لمناقشة الأمور التربوية ، يهتم المشرفين التربويين بالعلاقات الإنسانية

ويرى الباحث أن الهدف من حلقات الجودة هو التخلص من عيوب العمل من خلال المشاركة الجماعية كل من الرئيس والمرؤوسين من خلال فكر منظم يهدف لحل مشكلات العمل ويجب مراعات الجانب الفني والإنساني حتى تتصف بالنظرة الشمولية

ويؤكد هاني العمري(٢٤) أنه يقصد بحلقة الجودة النوعية ذلك الأسلوب الإداري لرفع مستوى الأداء والإنتاجية للعاملين من خلال تفعيل دور المشاركة في إتخاذ القرار. أو حتى إبداء الآراء والأفكار الجديدة والفعالة لرفع مستوى العمل وحل مشكلاته

وقد يرجع المستوى المتوسط إلى أنه تستخدم بعض أشكال المشاركة بنسب عالية والبعض الآخر بنسب منخفضة ولهذا يجب الإهتمام من قبل إدارة النادي بتدريب العاملين في المستويات المختلفة على المشاركة فى إتخاذ القرارات من خلال الوسائل المختلفة وتحفيزهم وتشجيع الإبداع والإبتكار وذلك لإعداد قيادات جديدة تستطيع تحمل المسؤولية وتوضيح أهداف النادي للجميع ورفع الروح المعنوية لهم

عرض ومناقشة الدلالات الإحصائية لدور الإدارة بالمشاركة في تحسين أداء العاملين بالأندية الرياضية

جدول (١١)

الدلالات الإحصائية لدور الإدارة بالمشاركة في تحسين أداء العاملين بالأندية (ن=٧٨)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
٤٦	أهدافك الشخصية تتحقق من خلال تحقيق أهداف النادي الذي تعمل به عند المشاركة في القرارات.	2.987	0.113	99.57	مرتفع
٤٧	الإستفادة من الرغبة الجادة لدى العمال لبذل قصارى جهدهم لتحقيق الأهداف بالنادي.	2.064	0.247	68.80	متوسط
٤٨	تساهم المشاركة في مساعدة الإدارة بالبيانات الدقيقة والصحيحة التي ينتج عنها قرارات إدارية صحيحة.	2.846	0.486	94.87	مرتفع
٤٩	النمط التشاركي ، يقود إلى فهم واضح للسياسات والأهداف والبرامج، وبالتالي يمنح النادي فرصة متابعة تطور واقعه بشكل منتج.	2.872	0.437	95.73	مرتفع
٥٠	تركز المشاركة على الروح المعنوية للعاملين، وبالتالي تؤثر في إنتاجيتهم.	2.885	0.426	96.15	مرتفع
٥١	تساعد المشاركة في عملية المنافسة بين العاملين، من خلال التنافس على مقدار الاداء فيما بينهم	1.167	0.520	38.89	منخفض
٥٢	انتاجيتك ترتفع وأدائك للعمل يتحسن، عندما تساهم مع الإدارة في اتخاذ القرارات.	2.897	0.381	96.58	مرتفع
٥٣	تحسن العلاقة بين الإدارة والمرووسين، و تحقيق العدالة والمساواة.	2.833	0.495	94.44	مرتفع
٥٤	يقوم المدير بتفويض السلطة لبعض الأعضاء لتنمية مشاركتهم في إتخاذ القرار.	1.756	0.539	58.55	متوسط
٥٥	من الناحية النفسية المشاركة وإبداء الرأي يخلقان فرصاً واسعة أمام الإبداع.	2.974	0.226	99.15	مرتفع

تابع جدول (١١)

منخفض	44.02	0.712	1.321	٥٦. تؤخذ إقتراحات الموظفين بعين الإعتبار عند الإدارة.
متوسط	67.09	0.301	2.013	٥٧. تزيد الرقابة الذاتية لديك عند تنفيذ قرارات شاركت في صنعها مما يحسن الاداء.
مرتفع	79.49	0.1896	2.3846	إجمالي المحور الرابع دور الادارة بالمشاركة في تحسين اداء العاملين بالاندية

يتضح من الجدول (١١) أن مستوى إجمالي عبارات دور الإدارة بالمشاركة فى تحسين أداء العاملين بالأندية (متوسط) بنسبة مئوية(٧٩.٤٩%)، حيث حصلت(٧) عبارات مستوى(مرتفع) بنسب مئوية تتراوح ما بين(٩٤.٨٧%) إلى(٩٩.٥٧%)، وحصلت(٣) عبارات مستوى(متوسط) بنسب مئوية تتراوح ما بين(٥٨.٥٥%) إلى(٦٨.٨%)، وحصلت عباراتان مستوى(منخفض) بنسب مئوية على الترتيب(٤٤.٠٢%) إلى(٣٨.٨٩%).

ويتضح أن العبارتين (٤٦، ٥٥) حصلتا على أعلى فروق ذات دلالة معنوية لصالح الذين أجابوا ب (أوافق) حيث حصلتا على نسبة مئوية(99.15:99.57) وتشير العبارة (٤٦) أهدافك الشخصية تتحقق من خلال تحقيق أهداف النادى الذى تعمل به عند المشاركة فى القرارات والعبارة (٥٥) من الناحية النفسية المشاركة وإبداء الرأي يخلقان فرصاً واسعة أمام الإبداع

ويرجع السبب فى ذلك أن المشاركة فى القرارات تعبر عن ميول الفرد وأن القرار نابع من ذاته وهو المسؤول عن تنفيذه ولذا فإن الأهداف الشخصية للفرد تتحقق وتتكامل لتحقيق الأهداف العامة وهذا يتيح فرصة لإبداع والإبتكار

ويؤكد . رعد حسن الصرن(١٠) أنه لا ينبغي ترك الفكرة الجديدة التي تفتقد إلى آليات التنفيذ، بل نضعها في البال، وبين آونة وأخرى نعرضها للمناقشة، فكثير من الأفكار الجديدة تتولد مع مرور الزمن، والمناقشة المتكررة ربما تعطينا المقدرة على تنفيذها

ويرى الباحث أن الإبتكار والإبداع مهمة واسعة على مستوى المنظمة وليست بعملية بسيطة، حيث أن الإبتكارات الناجحة تتأثر بعدة عوامل منها نمط القيادة السائد والمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية، فمثلا يكون الإبتكار والإبداع مترافقا مع النمط الإدارى الأفقي

والتشـــاركي الـــــــذي

يعمل على إستئارة جميع أعضاء المنظمة

ويؤكد زيارة، فريد فهمي (١١) أنه ينبغي على قيادات ومدراء المنظمات العمل على إزالة هذه العوامل المعيقة للإبداع والابتكار، أو على الأقل الحد منها، وخلق بيئة مختلفة تماما تشجع الإبداع والابتكار وتحث عليه، وذلك من خلال وضع سياسات وإجراءات تحفز المرؤوسين وتثير ما في داخلهم من طاقات وإمكانات مخبأة، وذلك لما له من اثر كبير على المنظمة والافراد

ويتضح أن العبارتين (٥١ ، ٥٦) حصلتا على أقل فروق ذات دلالة معنوية لصالح الذين أجابوا ب (أوافق) حيث حصلتا على نسبة مئوية (38.89% ، 44.02%) وتشير العبارة (٥١) تساعد المشاركة في عملية المنافسة بين العاملين، من خلال التنافس على مقدار الإنتاجية فيما بينهم والعبارة (٥٦) تؤخذ اقتراحات الموظفين بعين الإعتبار عند الإدارة

ويرجع السبب فى ذلك أن المنافسة بين العاملين ضعيفة من ناحية مقدار الإنتاجية نظرا لضعف المشاركة وضعف المستوى الثقافي للمشاركين، قد يؤدي إلى الإستكانة والتسليم بوجهات نظر المدراء وبالتالي ضعف المنافسة .

وتؤكد توصيات دراسة عبدالعزيز ناصر (٢٠١٨)(١٥) أنه لابد من الإهتمام بنشر ثقافة المشاركة للإهتمام بالجانب الإنسانى ورفع الروح المعنوية

ويرى الباحث أن الإهتمام باقتراحات العاملين يعتبر وسيلة لتحفيز المرؤوسين و دفعهم لزيادة الإنتاجية وجودة العمل المقدم، وتنفيذ القرارات بكفاءة عالية، بعد شعورهم بأن القرار قد أخذ بإستشارتهم

ويؤكد محود عساف(٢٢) أن المشاركة في إتخاذ القرارات تساعد على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم، وإشباع حاجة الإحترام وتأكيد الذات

الإستنتاجات :

- ١- يشترك العاملین فی وضع الأهداف وتنفيذها وتقتصر المشاركة على اللجان الإستشارية في الأندية الرياضية .
- ٢- تزداد الدافعية للأفراد ويزداد الحماس عندما يقوموا بتنفيذ قرارات شاركوا في إتخاذها.
- ٣- يتخذ القادة القرارات بطريقة فرية ويتم إلزام العاملين بالتنفيذ دون مشاركتهم إلى حد ما في القرار.
- ٤- توجد بعض السياسات بالأندية تقلل من مشاركة الأفراد وتقلل من دورهم .
- ٥- ضعف التحفيز المادي والمعنوي ونقص الرواتب تدمر الثقة التي هي أمر جوهري لإنجاح الإدارة بالمشاركة .
- ٦- المشاركة في عملية صنع وإتخاذ القرارات من خلال مجالس الإدارة أو عن طريق التمثيل في المجالس أو عن طريق تشكيل حلقات الجودة.
- ٧- تتم المشاركة من خلال اللجان لأن القرارات الصادرة عن مجموعة غالباً ما تكون أفضل من القرارات الفردية.
- ٨- تدرس إجراءات العمل من قبل جميع الإداريين في كل قسم بالأندية .
- ٩- المشاركة من خلال مواقع التواصل الإجتماعي .
- ١٠- أهدافك الشخصية تتحقق من خلال تحقيق أهداف النادي الذي تعمل به عند المشاركة في القرارات .
- ١١- تركز المشاركة على الروح المعنوية للعاملين، وبالتالي تؤثر في إنتاجيتهم.
- ١٢- النمط التشاركي ، يقود إلى فهم واضح للسياسات والأهداف والبرامج، وبالتالي يمنح النادي فرصة متابعة تطور واقعه بشكل منتج.

١٣- إنتاجيتك ترتفع وأدائك للعمل يتحسن، عندما تساهم مع الإدارة في إتخاذ القرارات.

١٤- من الناحية النفسية المشاركة وإبداء الرأي يخلقان فرصاً واسعة أمام الإبداع.

التوصيات :

١- ضرورة خلق جواً يستمتع فيه المدراء لكل الأفكار سواء أكانت جيدة أم سيئة حيث تعني سياسة الباب المفتوح .

٢- ضرورة مكافئة المجموعات على الأداء الجيد أكثر من مكافئة الأفراد .

٣- ضرورة تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وأفراد التنظيم من ناحية، وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى .

٤- العمل على رفع الروح المعنوية للأفراد، وإشباع حاجة الإحترام وتأكيد الذات .

٥- ضرورة الإهتمام بالتحفيز المادى والمعنوى .

٦- ضرورة تدريب الأفراد على مهارات حل المشكلات وحيازتهم المعلومات اللازمة وتوفير الزمن اللازم لديهم للمشاركة فى أنشطة النادى .

٧- ضرورة تطبيق أشكال وأساليب متطورة للمشاركة بالإدارة مثل الإجتماعات ،ومجالس الإدارة ، وحلقات الجودة .

٨- ضرورة نقل جميع الآراء والإقتراحات الفعالة المطروحة من قبل المرؤوسين للجهات الإدارية العليا، ليتم مناقشتها وإتخاذ القرارات .

٩- ضرورة نشر ثقافة المشاركة فى إتخاذ القرار والإقتناع بها وتدعيمها من قبل الإدارة العليا .

١٠ ضرورة اشراك العاملين فى وضع الاهداف واتخاذ القرارات .

١١- ضرورة تشكيل لجان إستشارية يستفاد منها فى إتخاذ القرار.

١٢- ضرورة وضع السياسات بحيث تزيد من مشاركة الأفراد داخل الاندية .

١٣- العمل على تدريب الافراد على الوسائل التكنولوجية لتتم المشاركة من خلال الانترنت ومواقع التواصل الإجتماعى.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- ١- ابو عيطة، عبدالله عفيف (٢٠١٣م) معيقات إستخدام النمط التشاركي في الإدارة المدرسية وسبل معالجتها"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية.
- 2- احمد زكريا زهير(٢٠١٧) تصور مقترح لتنمية مهارت القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة غزة.
- ٣- العمرى، سهيلة عبد (٢٠١١م) أثر مشاركة العاملين في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الاونروا) في اتخاذ القرارات على ادائهم الوظيفى"،رسالة ماجستير غير منشورة،الجامعة الإسلامية.
- ٤- العياشي، عنصر (١٩٩٧م)الإدارة بالمشاركة رهان المستقبل في المؤسسة الجزائرية، الممتقى العلمي حول المدنية والمؤسسة غدا، مركز البحوث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية،وهران.
- ٥-المطيرى بدر عبد المحسن (٢٠١٥م) درجة ممارسة مديرى مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة
- حفر الباطن للقيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمى للمعلمين، رسالة ماجستير،جامعة ام القري ، مكة المكرمة.
- ٦- إلياس انطون الياس ،ادوار الياس (١٩٨٨م) قاموس الياس العصرى ، اجليزى عربى ، ط٢٩ دارالياس العصرية للطباعة والنشر ، القاهرة .
- ٧- إدريس، ثابت عبدالرحمن(٢٠٠١م)المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية طبع و نشر وتوزيع، مصر.
- ٨- بشير الخضر(1986م)المشاركة في الإدارة العامة- عمان ، المجلة العربية للإدارة ،

عدد ، ٩ ص 83.

٩- توفيق ، عبد الرحمن (٢٠٠٨): الادارة بالاهداف السهل الممتنع لتحقيق الاهداف ، القاهرة ، مصر ،مركز الخبرات المهنية للإدارة .

١٠- رعد حسن الصرن : إدارة الابداع والابتكار، الجزء الأول- ص - ٢٥٠-٢٤٩.

١١- زيارة، فريد فهمي (٢٠٠٩م) وظائف الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان.

١٢- سيد الهواري (١٩٧٧م) الإدارة الأصول والأسس العلمية ، ص ،٢٠١، القاهرة.

١٣- عبد الباري درة(1982) العامل البشري والانتاجية ، جامعة اليرموك ، الاردن ، ص١٠٧

١٤- عبد الستار محمد العلي(٢٠٠٠م) : إدارة الإنتاج والعمليات ، دار وائل للنشر ، عمان ،

الأردن ،ص٤٥.

١٥- عبدالعزيز ناصر (٢٠١٨م) واقع تطبيق القيادة التشاركية في مكاتب التعليم للبنين بمدينة

الرياض المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، المجلة

العربية للعلوم الاجتماعية ع ,١٤ج.

١٦- عبد الوهاب علي محمد (1975م) الوعي اللازم لتحقيق المشاركة الإدارية، مجلة تجارة

الرياض، عدد 21 ، ص١٦٠.

١٧- كمال درويش، عبد الكريم تكلا، ليلي (١٩٩٥) أصول الإدارة العامة، مطبعة الأنجلو

المصرية.

١٨- كمال درويش وآخرون (١٩٩٣ م) الإدارة الرياضية أسس وتطبيقات ، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة.

١٩- كمال الدين عبد الرحمن درويش، محمد صبحي حسانين(٢٠٠٣م)"موسوعة متجهات إدارة

الرياضة في مطلع القرن الجديد" الجودة والعولمة في إدارة أعمال الرياضة

باستخدام أساليب إدارية مستحدثة، دار الفكر العربي.

٢٠- كمال الدين عبد الرحمن درويش ، اشرف محمد صبحي (٢٠٠٤م) التخطيط ومهارات حل

المشكلات في إدارة المشكلات في إدارة المشروعات وأساليب تنمية الموارد

البشرية ،موسوعة متجهات إدارة الرياضة في مطلع القرن الجديد , الجزء الثاني

دار الفكر العربي , القاهرة .

٢١- لائحة النظام الاساسي للنادية الرياضية للعام ٢٠١٧م.

22- محمود عساف (١٩٨٦م) أصول الادارة ، منشورات جامعة المنصورة .

٢٣- مدروس نادية، ملوكي جميلة (٢٠١٩) واقع الإدارة بالمشاركة ودورها في تنمية الإبداع.

الإداري دراسة حالة، مجلة الدراسات الثقافية واللغوية والفنية ، العدد الثامن ،

تموز ، يوليو .

٢٤ - هاني العمري :إدارة الإنتاج والجودة الشاملة،جامعة الملك عبد العزيز،قسم إدارة الأعمال.

ثانيا المراجع باللغة الاجنبية :

25-Gorgeous And Olgha Teachers 'participation in decision-making and their impact on schools and teachers" Greece 2013.

26- Tom Peters & Bob Waterman. In Search of Excellence – New York – Harper and Row – 1982 – P15.

27- Moshteeah: Entitled "Teacher Participation in School Decision Making and Its Relation to Organizational Commitment in Higher Schools," Republic of Botswana, Southern Africa 2013.

28- Nancy Stevenson – 10 Minutes Guide to Motivating People - Publisher Macmillan USA –2000–p30.

29–Florence Muindi(2011) The relationship between participation in decision-making and job satisfaction among academic staff in the College of Business Administration, University of Nairobi.journal of human Resources Management Research VOI. Article ID 246460,34 pages.

30- Keith Davis 1966 – human relation at work – Kogakusha- co.ltd – Tokyo – second ed – new York -- p427.

31- J.E Hunter- Impact of Management by objectives on organized productivity-journal of applied psychology-april-1991-pp.322-36.

ملخص البحث

اولا: ملخص البحث باللغة العربية:

الادارة بالمشاركة ودورها فى تحسين اداء العاملين بالاندية الرياضية

اعداد

د / احمد عيسى عبد الله عيسى (*)

تعد الإدارة ضرورة حتمية لاي عمل بشكل جماعي كما أن الإدارة وسيلة رئيسية لتحقيق أهداف المؤسسات والهيئات والمجتمعات المختلفة و ذلك من خلال الموارد والإمكانات المتاحة و فقا لجهود بشرية تتميز بالقدرة على التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة

وتعتبر الإدارة بالمشاركة هي الاسلوب الاكثر أهمية بين الأساليب المطروحة، كونها تجاوزت النظريات الإدارية الأخرى، فأصبحت عاملاً مشتركاً بينها. نظراً للدور المحوري والمهم الذي يلعبه الفرد العامل في هذه المشاركة، وهدفت الدراسة بصورة رئيسية إلى التعرف على الادارة بالمشاركة ودورها فى تحسين اداء العاملين بالاندية الرياضية ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي ، وبلغت عينة الدراسة (٨٣) فردا مقسمة إلى: أعضاء مجلس الإدارة وعددهم (١٩) فرداً ، ومديرى الأنشطة الرياضية وعددهم (٨) أفراداً ، ومديرى الالعاب الرياضية وعددهم (٢٣) فردا ، و الاداريين العاملين بالاندية وعددهم (٢٥) فردا ، ومدربين وعددهم (٨) أفراد ، حيث كان المردود منها (٨٠) استبانة بفاقد (٣) استبانات، وتم استبعاد (٢) استبانة نظراً لعدم استكمال بياناتها الأولية أو أحد بنودها، حيث بلغ حجم العينة النهائى (٧٨) فردا، واستخدم الاستبيان والمقابلة الشخصية كأداة لجمع البيانات ، وكانت اهم نتائج الدراسة انه توجد اجتماعات منتظمة بين ممثلي القيادات فى لاندية و الموظفين، ضعف التحفيز المادى والمعنوى ونقص الرواتب تدمر الثقة التي هي أمر جوهري لإنجاح الإدارة بالمشاركة

وكان من اهم التوصيات ضرورة خلق جواً يستمتع فيه المدراء لكل الأفكار سواء أكانت جيدة أم سيئة حيث تعني سياسة الباب المفتوح ، ضرورة مكافئة المجموعات على الأداء الجيد اكثر من مكافئة الأفراد

