

واقع الإدارة بالمشاركة لدى مسئولى الأنشطة الرياضية في المدينة المنورة

د/عبدالله بن عمر باسلامة

أستاذ مشارك ورئيس قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة - كلية التربية

جامعة طيبة

المملكة العربية السعودية

المقدمة ومشكلة البحث:

ظهرت في الآونة الأخيرة أساليب إدارية كثيرة تواكب التطوير الهائل الذي طرأ على الساحة ويظل الهدف واحداً هو الاستفادة القصوى من الإمكانيات المتاحة في تحقيق الأهداف المرجوة، ولا يقصد بالتطور الهائل هو تبديل الأعمال اليدوية باستخدام نظام الحاسب الآلي فقط بل تمتد إلى تطوير أساليب الفكر الإداري وسمو الأفكار والأهداف بما يسمح بالاستفادة القصوى بالإمكانيات المادية والبشرية. وتعتبر نمط المشاركة في الإدارة الأسلوب الإداري الأكثر أهمية بين الأساليب المطروحة، كونها تجاوزت النظريات الإدارية الأخرى فأصبحت عاملاً مشتركاً بينهما نظراً للدور المحوري والمهم الذي يلعبه الفرد العامل في هذه المشاركة، وكيف نجد في عملية الإدارة بالمشاركة فرصة للتقييم وكذلك حل المشكلات التي قد تعترضنا أثناء عملية المشاركة كما أنه من الضروري التركيز على آثار هذه العملية ودراسة جدواها. (10)، (11 : 5)

خاصة أن بيئة الأعمال تواجه الكثير من التطورات السريعة والتحديات ومن أجل التغلب على مثل هذه الأمور تسعى الإدارات بتمكين مورادها البشرية، وتستفيد من اشراكهم وتعاونهم من خلال الاستحواز على مهارات وملكات وهذا المورد يصبح مصدر قوة لأن المورد بشري هو احد اهم العوامل في بقاء وتطور هذه المؤسسات والمنظمات ، ويمارس الموظفون في العديد من المنظمات الادارة بالمشاركة في العديد من الدول المتطورة عن طريق الاشتراك بالاراء والمقترحات وسبل التطوير ، وتؤثر الادارة بالمشاركة على اشراك الموظفين بالمهام المختلفة وذلك من اجل تطوير المنظمة والارتقاء بادائها بما يضمن استمرارها ونموها. (19).

ويرى إبراهيم بسيوني(2001) أن الإدارة بالمشاركة هي العملية التي يركز القائد كل اهتماماته فيها لتحقيق أهداف المنظمة عن طريق استثمار الطاقات الكامنة لدى العاملين وتنمية قدراتهم ورعايتهم وبالتالي فهو قادر على تعظيم النتائج الحاصلة على المحورين والاستفادة منها معاً فهو يشرك كل العاملين في المنظمة للعمل بحماس وفاعلية من أجل تلبية حاجاتهم ويتطلب ذلك أن يكون القادة قادرين على التعامل مع مشكلات العمل والعمال وإدارة الصراعات بمهارة عالية وإزالة العوائق التي تمنع الأفراد من العمل بفاعلية. (1 : 367)

كما يوضح فيليب غوتلر" (2011) أن الإدارة لا ينبغي لها بأية حال التخلي عن اليقظة، وفي نظر بعض المديرين أن مهمة التمييز تتمحور حول إعطاء كل الوقت لتطوير الكل المسئولين، ومن جهة نظرهم أنه خطوة صغيرة في الاتجاه الصحيح (21)

ويلعب مسئول أنشطة الرياضية دوراً هاماً في تحقيق أهداف الأندية التي يعمل بها من خلال تنظيم البيئة المناسبة لممارسة الأنشطة الرياضية المتنوعة التي تسهم في تنمية القدرات والمهارات المختلفة للمستفيدين وتزويدهم بالعديد من المعلومات والمعارف وغرس القيم المختلفة في أنفسهم مع تعزيز قيمة الوطن لديهم. لذلك تظهر أهمية دور المشاركة بالإدارة لدى مسئول الأنشطة الرياضية، حيث يساهم ذلك في تحقيق بيئة عمل مثالية ذات جودة عالية، تساعد في الارتقاء بالمؤسسة الرياضية حيث أن الأندية الرياضية تُعد واحدة من الجهات الإدارية القيادية التي لها دور فعال في قيادة المجال الرياضي وفقاً لرؤية المملكة 2030، مع توجيه مساراتها نحو تحقيق الأهداف المرسومة بالكفاءة والفعالية المطلوبتين باستخدام أفضل الطرائق وأقل التكاليف من الجهد والوقت والمال.

هدف البحث:

يهدف البحث إلى دراسة واقع الإدارة بالمشاركة لدى مسؤولي الأنشطة الرياضية في المدينة المنورة.

تساؤل البحث:

ما الواقع الفعلي للإدارة بالمشاركة لدى مسؤولي الأنشطة الرياضية في المدينة المنورة؟

المصطلحات الواردة بالبحث:

- الإدارة بالمشاركة:

هي التعاون بين كل من الرؤساء والمرؤوسين بالمنظمة لمناقشة المشكلات الإدارية وذلك بهدف وضع الحلول الملائمة لها وصولاً لتحقيق الأهداف المرجوة. (4: 60)

الدراسات السابقة:

- 1- دراسة عصام لعياضي ، سمير بن سايح (2021) (9) وعنوانها واقع استخدام أسلوب الإدارة بالمشاركة لدى مسيري الشركات الرياضية المحترفة، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع استخدام أسلوب الإدارة بالمشاركة لدى مسيري الشركات الرياضية المحترفة لكرة القدم، ومعرفة الفروق ذات دلالة الإحصائية لعينة الدراسة حول واقع استخدام أسلوب الإدارة بالمشاركة تعزى لمتغير السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، وقد تم تطبيق الاستبيان على عينة مكونة من 120 مسيراً. وأهم النتائج المتوصل إليها: لا توجد فروق ذات دلالة الإحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لعينة الدراسة حول واقع استخدام أسلوب الإدارة بالمشاركة تعزى لمتغير السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، وأهم ما يوصي به الباحثان هو ضرورة مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار لدى مسيري الأندية الرياضية المحترفة.
- 2- دراسة نادية مدروس ، جميلة ملوكي (2019) (16) وعنوانها واقع الادارة بالمشاركة ودورها في تنمية الابداع الاداري دراسة حالة (المركز الجامعي مغنية) تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة النمط التشاركي في الادارة بتنمية الابداع الإداري، ولقد حاولنا من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على 75 موظف بالمركز الجامعي مغنية معرفة واقع الإدارة التشاركية ومعرفة مستوى الإبداع الإداري لدى الباحثين، وتوصلنا إلى 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.
- 3- دراسة بوطاوي علي (2019) (5) بعنوان أثر الإدارة بالمشاركة على الرضا الوظيفي - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - بجاية، مذكرة ماستر في علوم التسيير ، هدفت الدراسة إلى اختبار وجود أثر الإدارة بالمشاركة من خلال أبعادها على الرضا الوظيفي لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية بجاية، وقد استخدم المنهج الوصفي للدراسة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 48 موظف، واستخدم الاستبيان كأداة للدراسة، وكانت اهم النتائج وجود أثر الإدارة بالمشاركة من خلال أبعادها على الرضا الوظيفي لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية بجاية، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عندمستوي المعنوية 0.05 لإجابات الباحثين حول أثر الإدارة بالمشاركة في الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير العمر، المستوى التعليمية المنصب الوظيفي، الخبرة المهنية.
- 4- دراسة ريب الله محمد (2013) (6) وعنوانها "واقع المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية" أستهدفت الدراسة تحديد مستوى المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبيان في جمع البيانات، وبلغ حجم العينة (320) عضو هيئة تدريس من ثلاث جامعات، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية بشكل عام مستوى متدني بنسبة (80%) كما أنه لا يوجد فروق ذات دالة إحصائية بين الجامعات الثلاثة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس.
- 5- دراسة دانس ومنير (2011 Danish & Munir) (18) بعنوان "سلوك الموظف التشاركي في اتخاذ القرارات الإدارية و أثرها على المخرجات التنظيمية" هدفت الدراسة الى التعرف على اثر السلوك التشاركي للموظفين على المخرجات التنظيمية (الولاء التنظيمي، كالرضا الوظيفي، والمشاركة الوظيفية) واتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، ة استخدمتا الاستبانة كأداة للدراسة، وكانت اهم النتائج ، ان المشاركة في اتخاذ القرارات تؤثر إيجابيا على كلا من الولاء التنظيمي و الرضا الوظيفي والمشاركة

الوظيفية) وتبسيط ادارة العمل وكانت اهم التوصيات ان يقوم المدراء في المنظمات بوضع سياسات تنظيمية من شأنها تعزيز المشاركة في اتخاذ القرارات.

6- دراسة محمد حسين رفاعي (2009) (12) وعنوانها "الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة"، استهدفت الدراسة التعرف على أثر عملية المشاركة على خلق علاقات انسانية وعلى مدى انجاز الأعمال والمعوقات التي تواجهها، مستخدماً المنهج الوصفي والاستبيان في جمع البيانات، وعينة البحث بلغت 800 حالة (موظف، مشرف، رئيس قسم) بدمشق، وكانت أهم النتائج أن في مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار أثر على الدافعية والحماس لديهم، هناك انعكاس لعملية المشاركة على إنتاجية العاملين، القرارات التي تتخذ بمشاركة المرؤوسين تأخذ وقتاً أطول ولكن المشكلة موجودة بنسبة قليلة جداً.

التعليق على الدراسات السابقة:

ومن خلال العرض النظري للدراسات المرجعية تتضح الأهمية العلمية والتطبيقية لموضوع البحث حيث يلاحظ انها تباينت في النتائج التي توصلت اليها من حيث أهمية الموضوع الذي تتناوله والذي يهتم بواقع المشاركة بالادارة لمسئولي الأنشطة الرياضية بالاندية الرياضية لما لهذا الموضوع من أهمية بالغة بدعم النشاط الرياضي من خلال المشاركة في صناعة القرار ، والتي من شأنها ان تعزز من خلق خلق علاقات انسانية وعلى مدى انجاز الأعمال والمعوقات التي تواجهها بين مسئولو الأنشطة الرياضية ورؤسائهم بالاندية الامر الذي يعود بالنفع والعمل على ارتقاء المؤسسة الرياضية، الأمر الذي دعا الباحث الى القيام بهذه الدراسة ، وما يمكن أن تضيفه هذا الدراسة من معلومات تخدم العملية الادارية وتطورها للمساهمة في الوصول إلى مستويات متميزة من التفوق والتميز في العمل الاداري.

إجراءات البحث:

منهج البحث:

استخدام الباحث المنهج الوصفي (الدراسات المسحية) لملائمته وطبيعة البحث.

مجتمع البحث:

يمثل مجتمع البحث مسئولو الأنشطة الرياضية بالاندية الرياضية في المدينة المنورة وقد بلغ (85) مسئول نشاط رياضي، كما بلغ عدد الأندية (6) أندية.

عينة البحث:

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العمدية حيث بلغت عينة البحث الأساسية (60) فرد بنسبة بلغت 70.95% من بين مسئولو الأنشطة الرياضية بالاندية الرياضية بالمدينة المنورة ، وبلغت العينة الاستطلاعية (15) والممثلة من مجتمع البحث ومن خارج عينة البحث الأساسية، ويوضح جدول(1) التالي ذلك:

**جدول (1)
توصيف عينة البحث**

م	بيان الهيئة	مجتمع البحث	العينة الأساسية	العينة الاستطلاعية
1	نادي الانصار	21	14	3
2	نادي احد	20	14	3
3	مدينة الامير محمد بن عبدالعزيز	12	9	2
4	نادي الاندلس	11	8	2
5	نادي الجامعة الإسلامية	10	7	3
6	نادي الأبرار	11	8	2
	المجموع	85	60	15

أدوات جمع البيانات :

- الاستبيان:

استخدم الباحث أسلوب الاستبيان لجمع البيانات اللازمة لتحقيق هدف البحث عن طريق تصميم استمارة استبيان تهدف الى : التعرف على الإدارة بالمشاركة لدى مسئولو الأنشطة الرياضية بالمدينة المنورة.

خطوات إجراء البحث:

فيما يلي الخطوات التي اتبعها الباحث في إعداد وتصميم الاستبيانات وتقنياتها وصولاً إلى مرحلة الصلاحية للتطبيق:

استمارة الاستبيان وتهدف إلى: معرفة الواقع الفعلي للإدارة بالمشاركة لدى مسؤولي الأنشطة الرياضية في المدينة المنورة؟

1- تحديد محاور استبيان الإدارة بالمشاركة:

قام الباحث بالاطلاع على المراجع العلمية المتخصصة والدراسات المرتبطة بالإدارة بالمشاركة، وقد توصل إلى مجموعة من المحاور الخاصة بالإدارة بالمشاركة تم وضعهم في استمارة استطلاع رأي مرفق (2)، وتم عرض الاستمارة على السادة الخبراء وعددهم (7) خبراء في مجال التربية الرياضية والإدارة الرياضية، مرفق (1)، من أجل التعرف على:

- مدى مناسبة وكفاية المحاور الرئيسية.

- تعديل أو حذف أو إضافة أيًا من المحاور الرئيسية.

ويوضح جدول (2) النسبة المئوية لاستطلاع رأي الخبراء حول محاور الاستبيان.

جدول (2)

النسبة المئوية لأراء الخبراء حول محاور الإدارة بالمشاركة (ن=7)

م	المحاور	مناسب	غير مناسب	النسبة المئوية
1	التخطيط	7		100
2	التنظيم	7	-	100
3	التوجيه	7	-	100
4	الرقابة	6	1	85.71
5	القيادة	4	3	57.14

يتضح من جدول (2) أن نسبة موافقة السادة الخبراء على محاور الاستبيان قد تراوحت ما بين (57.14%: 100%)، وقد ارتضى الباحث نسبة (70%) لإتفاق آراء الخبراء لقبول المحور، ويتضح من جدول (2) الاتفاق على قبول أربعة محاور وهي (التخطيط)، (التنظيم)، (التوجيه)، (الرقابة) وتم استبعاد محور (القيادة).

2- إعداد عبارات استبيان الإدارة بالمشاركة:

وفي ضوء نتائج جدول (2) قام الباحث بصياغة عبارات استمارة استبيان الإدارة بالمشاركة مستعيناً بالمحاور المستخلصة من رأي الخبراء، والتي تقيس تلك المحاور، وقد راعي الباحث عند صياغته لعبارات الاستبيان أن تكون العبارات سهلة وبسيطة ومفهومة، وبذلك تم وضع استمارة الاستبيان الأولي في صورتها المبدئية مرفق (3)، وقد اشتملت على (28) عبارة للعرض على السادة الخبراء مرفق (1) لإبداء الرأي حول:

• مدى مناسبة العبارات المقترحة بالنسبة للمحور.

• تعديل أو حذف أو إضافة عبارات أخرى.

ويوضح جدول (3) التالي النسبة المئوية لإتفاق آراء الخبراء حول عبارات الاستبيان:

جدول (3)

النسبة المئوية لأراء الخبراء حول عبارات استبيان الإدارة بالمشاركة (ن=7)

محور التخطيط		محور التنظيم		محور التوجيه		محور الرقابة	
العبارة	%	العبارة	%	العبارة	%	العبارة	%
1	100	8	85.71	15	71.42	22	100
2	85.71	9	42.85	16	100	23	85.71
3	100	10	100	17	100	24	100
4	71.42	11	100	18	100	25	71.42
5	100	12	85.71	19	85.71	26	100
6	85.71	13	100	20	100	27	57.14
7	57.14	14	71.42	21	71.42	28	100

يوضح جدول (3) أن النسبة المئوية لأراء الخبراء حول عبارات استبيان الإدارة بالمشاركة قد تراوحت ما بين (42.85%: 100%)، وقد ارتضى الباحث قبول العبارات التي حصلت على نسبة (70%) من موافقة

السادة الخبراء وبذلك تم استبعاد العبارات رقم (7، 9، 27)، وتوصل الباحث إلى تصميم استمارة الاستبيان في صورتها النهائية مرفق (4) واشتملت على (25) عبارة.

- الدراسة الاستطلاعية

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية في الفترة من 2021/1/3 إلى 2021/1/25م على عينة عشوائية قوامها (15) وتتكون من مسؤولي الأنشطة الرياضية، وذلك بهدف الآتي:

- التعرف على مناسبة العبارات لمستوى فهم العينة.
 - تحديد زمن الإجابة عن الاستبيان.
 - إيجاد المعاملات العلمية للاستمارة للصدق، والثبات.
- وقد أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية أن العبارات مناسبة من حيث الصياغة واللغة المستخدمة ولم تظهر أية تعليقات توحى بالصعوبة أو عدم الفهم، كما يستغرق تطبيق الاستبيان زمن يتراوح من 10 : 15 دقيقة.

- المعاملات العلمية للاستمارة:

أولاً: صدق استمارة استبيان الإدارة بالمشاركة:

أ- صدق الاتساق الداخلي بين العبارات ومجموع كل محور من محاور الاستبيان:
استخدم الباحث صدق الاتساق الداخلي عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والمجموع الكلي للمحور المنتمية إليه حيث تم تطبيق استبيان الإدارة بالمشاركة على عينة استطلاعية قوامها (15) فرد من مجتمع البحث، ومن خارج عينة البحث الأساسية ويتضح ذلك في جدول (4، 5) التاليين.

جدول (4)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه العبارة في استبيان الإدارة بالمشاركة (ن=15)

محور التخطيط		محور التنظيم		محور التوجيه		محور الرقابة	
العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط
1	0.703	7	0.721	13	0.737	20	0.721
2	0.808	8	0.745	14	0.584	21	0.631
3	0.655	9	0.609	15	0.678	22	0.513
4	0.734	10	0.671	16	0.669	23	0.565
5	0.747	11	0.640	17	0.765	24	0.541
6	0.711	12	0.622	18	0.656	25	0.571
				19	0.591		

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) = 0.48

يوضح جدول (4) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور في استبيان الإدارة بالمشاركة قد تراوحت ما بين (0.513 : 0.808) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) مما يشير إلى صدق الاستبيان.

ب- معامل الارتباط بين محاور الاستبيان والمجموع الكلي له:

جدول (5)

معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور في استبيان الإدارة بالمشاركة ومجموع درجاته ككل (ن=15)

م	المحاور	معامل الارتباط
1	محور التخطيط	0.726
2	محور التنظيم	0.668
3	محور التوجيه	0.669
4	محور الرقابة	0.590

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) = 0.48

يتضح من جدول (5) وجود معاملات ارتباط ذات دلالة إحصائياً بين درجة كل محور من محاور استبيان الإدارة بالمشاركة والاستبيان ككل، حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين (0.590 : 0.726) مما يشير إلى الاتساق الداخلي للاستبيان ككل.

2- ثبات استمارة استبيان الإدارة بالمشاركة:

للتأكد من ثبات الاستبيان قام الباحث بإستخدام طريقة معامل ثبات (ألفا-كرونباخ) للاستبيان، وجدول (6) يوضح ذلك:

جدول (6)

معامل ثبات (ألفا - كرونباخ) لاستمارة استبيان الإدارة بالمشاركة (ن=15)

م	المحاور	عدد المفردات	معامل ثبات ألفا	مستوى الدلالة
1	محور التخطيط	6	0.817	*داله
2	محور التنظيم	6	0.749	*داله
3	محور التوجيه	7	0.791	*داله
4	محور الرقابة	6	0.663	*داله
	معامل ثبات ألفا الكلي	25	0.912	

*داله عند مستوى (0.05) = 0.48

يتضح من جدول (6) أن معاملات ثبات كل محور من محاور استبيان الإدارة بالمشاركة تراوحت ما بين (0.663: 0.817) وجاء أقل من معامل ثبات ألفا الكلي للمحور، والتي بلغت (0.912)؛ مما يدل على ثبات الاستبيان ككل، وقد تكونت الصورة النهائية للاستبيان من عدد (25) عبارة، تميزت بمؤشرات ثبات واضحة.

تطبيق استبيان الإدارة بالمشاركة:

قام الباحث بتطبيق استمارة استبيان الإدارة بالمشاركة في صورتها النهائية على عينة البحث الأساسية والبلغ عددها (60) مفردة، وذلك خلال الفترة من 2021/02/1م إلى 2021/03/2م، وفقاً لميزان التقدير الثلاثي (نعم - إلى حد ما - لا)، وقد تم تصحيح الاستبيان بحيث أعطيت الإجابة (نعم) ثلاث درجات والإجابة (إلى حد ما) درجتين والإجابة (لا) درجة واحدة، وتم تجميع البيانات وتنظيمها وجدولتها ومعالجتها إحصائياً.

المعالجات الإحصائية:

استعان الباحث بالبرنامج الإحصائي SPSS22، وقد استخدم في ذلك المعالجات الإحصائية التالية : (التكرار - النسبة المئوية - معامل الارتباط - الثبات بطريقة الفاكرونباخ - الدرجة المقدره - الوزن النسبي).

عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها:

سوف يستعرض الباحث نتائج البحث وفقاً للترتيب التالي:

الإجابة على تساؤل البحث والذي ينص على :

ما الواقع الفعلي للإدارة بالمشاركة لدى مسنولي الأنشطة الرياضية في المدينة المنورة؟

جدول (12)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لاستجابات عينة البحث لعبارات محور التخطيط (ن=60)

م	العبارات	الاستجابات			النسبة المئوية
		نعم	إلى حد ما	لا	
1	يقوم المدير بإشراك مسنولي الأنشطة الرياضية في تخطيط وإعداد البرامج داخل الأندية	35	25	0	86.11
2	يشجع المدير على تقديم اقتراحاتهم أثناء عملية التخطيط مع مراعاة احتياجات العملاء.	45	8	7	87.78
3	تتسم سياسة المدير أثناء عملية التخطيط بالمرونة حيث يسمح لمسنولي الأنشطة الرياضية بالمشاركة في وضع أهداف العمل.	27	9	24	68.33
4	يقبل المدير تعديلات بعض مسنولي الأنشطة الرياضية للأهداف المقترحة أثناء التخطيط.	43	4	13	83.33
5	يراعي المدير أثناء وضع الخطط حاجات مسنولي الأنشطة الرياضية المتعلقة بالانتماء والإنجاز.	52	4	4	93.11
6	يهتم المدير بوضع الخطط المعنية بتطوير وتدريب مسنولي الأنشطة الرياضية.	56	2	2	96.67
	المجموع				85.89

يتضح من جدول (12) أن الواقع الفعلي لمحور التخطيط يتراوح بين نسبية قدرها 68.33% إلى 96.67% وحصل المحور ككل على نسبة مئوية 85.89%، حيث جاءت العبارة (6) والتي تشير إلى يهتم المدير بوضع الخطط المعنية بتطوير وتدريب مسئولى الأنشطة الرياضية في المرتبة الأولى بنسبة مئوية 96.67%، ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى مدى أهمية وضع الخطط الخاصة بتدريب العاملين داخل الأندية حيث يعد ذلك من ضمن أولويات نجاح وتميز المؤسسات الرياضية.

ويرى الباحث أن التخطيط هو أهم عنصر في العمليات الإدارية حيث يتم الأخذ بالمقترحات والتصورات المستقبلية للنشاط مع اهتمام الإدارة العليا بتطوير وتدريب مسئولى الأنشطة الرياضية كي تكون مشاركتهم في الإدارة مشاركة إيجابية وليس لمجرد المشاركة.

ويتفق الباحث مع عبد الحميد شرف (1997م) (8) بأن التخطيط عنصر هام من عناصر الإدارة وفي غياب التخطيط لا تكتمل العملية الإدارية حيث يغيب عنها أهم عناصرها ألا وهو التخطيط لأن التخطيط يكسب الإدارة كلها السرعة المحسوبة في تحقيق الأهداف بتوجيه جميع الأعمال نحو الهدف.

وجاءت العبارة (3) ففي المرتبة الأخيرة والتي تشير إلى تتسم سياسة المدير أثناء عملية التخطيط بالمرونة حيث يسمح لمسئولى الأنشطة الرياضية بالمشاركة في وضع أهداف العمل بنسبة مئوية 68.33%.

ويعزو الباحث إلى تركيز القرارات الإدارية والوظيفية لدى المديرين الأندية بما ينعكس بالأثر على القرارات وبعدها عن جانب المرونة.

ويتفق الباحث مع منى عبد المنعم (2005م) (15) بأنه يجب على جميع المؤسسات الرياضية أن تحرص على وجود خطط وبرامج زمنية محددة تعمل على تحقيقها من خلال بعض الإجراءات والسياسات الواضحة للعاملين مع مراعاة تناسب الميزانيات المتاحة لتحقيق الأهداف والبرامج الموضوعية.

جدول (13)

الدرجة المقدرة والنسبة المئوية

م	العبارات	الاستجابات			النسبة المئوية
		لا	إلى حد ما	نعم	
7	يسعى المدير إلى تهيئة المناخ المناسب للحفاظ على روح الفريق والمشاركة الجماعية داخل النادي بما يحقق رؤيته ورسالته.	0	25	35	86.11
8	يستخدم المدير أسلوباً تنظيمياً يساعد مسئولى الأنشطة الرياضية على تطوير أنفسهم والاستفادة من أخطائهم.	7	21	32	80.56
9	يشجع المدير مسئولى الأنشطة الرياضية على مواجهة التحديات المتعلقة بتنظيم العمل بالنادي مع معرفة تصوراتهم المستقبلية.	6	16	38	84.44
10	يفوض المدير بعض السلطات لمسئولى الأنشطة الرياضية ويقبل نتائج قراراتهم ويشجعهم للتفكير المستقل.	18	24	18	66.67
11	يراقب المدير تنظيمياً علاقة السلطة بالمسئولى ومدى توافر التعاون بين المسئولى وتشجيع عملية الاتصال الإداري.	4	28	28	80.00
12	يتسم الهيكل التنظيمي داخل النادي بالمرونة مع تحديد المهام والعلاقات الوظيفية بصورة جيدة.	4	13	43	88.33
	المجموع				81.20
					145.83

لاستجابات عينة البحث لعبارات محور التنظيم (ن=60)

يتضح من جدول (13) أن الواقع الفعلي لمحور التنظيم يتراوح بين نسبية قدرها 66.67% إلى 88.33% وحصل المحور ككل على نسبة مئوية 81.20%.

حيث جاءت العبارة (12) والتي تشير إلى يتسم الهيكل التنظيمي داخل النادي بالمرونة مع تحديد المهام والعلاقات الوظيفية بصورة جيدة بنسبة مئوية 88.33%، ويعزو الباحث تلك النتيجة بمدى توفر الهيكل التنظيمي الجيد داخل الأندية الرياضية يساهم في تحقيق المشاركة الإيجابية وذلك عن طريق تحديد المهام والوظائف للعاملين.

ويشير عبد الحميد شرف (1997م) (8) إلى أن الهيكل التنظيمي لابد أن يظهر بوضوح تام خطوط السلطة والمسئولية واللجان وطبيعتها سواء كانت تنفيذية أو استشارية وكذلك قنوات الاتصال والتسلسل الرئاسي وبالتالي فهو يحقق المتطلبات المرجوة منه في المؤسسة.

بينما جاءت العبارة (10) في المرتبة الأخيرة والتي تشير إلى يفوض المدير بعض السلطات لمسئولى الأنشطة الرياضية ويقبل نتائج قراراتهم ويشجعهم للتفكير المستقل بنسبة مئوية 66.67%، مما يؤكد إلى تمسك مديري الأندية بالسلطة وتركيزها لديهم مع تقليل الفرصة للتفويض ويعد ذلك من ضمن معوقات

المشاركة الإيجابية الفعالة والتي تساهم في تحقيق المستوى الجيد من الفاعلية في تنفيذ الأعمال الإدارية والإشرافية على اكمل وجه.

كما يرى أحمد محمد غنيم (2004) (4) أن تطبيق مدخل الإدارة بالمشاركة في العديد من المنظمات المعاصرة له إيجابيات كثيرة تمثلت في تحقيق هذه المنظمات للعديد من الفوائد أهمها خلق المناخ الملائم لتطوير وتغيير أساليب العمل بالمنظمة.

لذلك يتفق الباحث من محمد مندور غازي (2009) (14) ، أنه لا يكتفي المدير بالاعتماد على خبرته الشخصية ومؤهلاته العلمية دون المشاركة والتعاون بين الأفراد لاتخاذ القرار وألا يحتكر المدير سلطة اتخاذ القرار على المرؤوسين بل يشجعهم على تبادل وجهات النظر لتحقيق المشاركة الفعالة.

جدول (14)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لاستجابات عينة البحث لعبارات محور التوجيه (ن=60)

م	العبارات	الاستجابات			النسبة المئوية
		نعم	إلى حد ما	لا	
13	يحرص المدير أثناء التوجيه على تعليم وتدريب مسنولي الأنشطة الرياضية مما يجعلهم أكثر كفاءة في أداء العمل.	37	9	14	79.44
14	يبدل المدير جهدا كبيرا لمساعدة مسنولي الأنشطة الرياضية على اتقان عملهم.	45	15	0	91.67
15	يوجه المدير مسنولي الأنشطة الرياضية ويرشدهم لسير العمل وفق الأهداف الموضوعة داخل النادي.	43	15	2	89.44
16	يتيح المدير أثناء التوجيه خطوط مفتوحة للاتصال وتبادل الأفكار بين الإدارة ومسنولي الأنشطة الرياضية.	37	20	3	85.56
17	يوفر المدير لمسنولي الأنشطة الرياضية فرصا عادلة ليحقق كل منهم ذاته مع تفعيل دور القدرات الإبداعية.	31	25	4	81.67
18	يوجه المدير مسنولي الأنشطة الرياضية إلى حسن استغلال الموارد المتاحة بالنادي بغرض إشباع رغبات واحتياجات العملاء.	37	19	4	85.00
19	يتفق المدير مع مسنولي الأنشطة الرياضية على أسلوب إيجاد الفرص التي تحقق الأهداف بدلا من انتظارها.	38	17	5	85.00
	المجموع				85.40

يتضح من جدول (14) ان الواقع الفعلي لمحور التوجيه يتراوح بين نسبية قدرها 79.44% إلى 91.67% وحصل المحور ككل على نسبة مئوية 85.40%

حيث جاءت العبارة (14) في المرتبة الأولى بنسبة مئوية 91.67% والتي تشير إلى يبذل المدير جهداً كبيراً لمساعدة مسنولي الأنشطة الرياضية على اتقان عملهم، ويفسر الباحث ذلك بمدى أهمية وجود المدير الإداري الجيد الذي يكون لديه القدرة الإدارية الكافية لمتابعة وتشجيع العاملين لديه بصفة دورية ويعتبر ذلك من ضمن متطلبات المشاركة الإيجابية مع مسنولي الأنشطة الرياضية.

ويتفق ذلك مع كلا من محمد مندور غازي (2009) (14) محمد الليثي (2008) (13) أن مشاركة الكوادر الإدارية في التوجيه يجب أن يبنى على المشاركة الفعالة بين المديرين والمرؤوسين حيث اتضحت أهمية ألا يتمسك المدير برأيه دون مراعاة لأراء واقتراحات المرؤوسين وأن يشجع المدير المرؤوسين على المساهمة في صنع القرار وكذلك أن يطبق المدير قرار الأغلبية مع إتاحة حق المعارضة المشروعة لهم وأن يحرص أثناء التوجيه على تعليم وتدريب المرؤوسين مما يجعلهم أكثر كفاءة في أداء العمل مع تفعيل دور القدرات الإبداعية.

بينما جاءت العبارة (13) والتي تشير إلى يحرص المدير أثناء التوجيه على تعليم وتدريب مسنولي الأنشطة الرياضية مما يجعلهم أكثر كفاءة في أداء العمل في المرتبة الأخير بنسبة مئوية 79.44%، ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى عدم وجود الوعي الكافي والخبرات الفنية والإدارية اللازمة لتوزيع الفرص المتوفر بين مسنولي الأنشطة الرياضية من قبل المديرين.

ويرى محمد حسين الرفاعي (2009) (12) أن عملية المشاركة تتمثل في إعادة توزيع الأدوار بين المرؤوسين والإدارة وهذا التوزيع الجديد يخلق فرصاً أكبر للإبداع والإنتاج وإقامة العلاقات الإنسانية. لذا يرى الباحث ضرورة فتح وتفعيل قنوات الاتصال الجيدة مع مسنولي الأنشطة الرياضية حتى تتحقق المشاركة الفعالة ذات التأثير الجيد، لذا يتفق الباحث مع رمضان محمود عبد السلام (2004م) (7) أن الاتصالات تعتبر جوهر عملية التوجيه والتحفيز فنظام الاتصالات الموجود داخل المنظمة يحدد الاستراتيجيات التي من الممكن تنفيذها بنجاح فالاتصالات الجيدة تكون من الجانبين وهي تعتبر ضرورية للحصول على التأييد من الأقسام، فالاتصالات من أعلى إلى أسفل تشجع الاتصالات من أسفل إلى أعلى، فعملية إدارة الاستراتيجية أصبحت يسيرة وسهلة بعد أن أعطى المدير المرؤوسين الحق في مناقشة

المشاكل التي يواجهونها ومحاولة الوصول للتوصيات وإعطاء المقترحات، فأحد الأسباب لإقامة أو لوجود الإدارة الاستراتيجية هو بناء شبكة اتصالات فعالة من خلال المنظمة.

جدول (15)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لاستجابات عينة البحث لعبارات محور الرقابة (ن=60)

النسبة المئوية	الدرجة المقدره	الاستجابات			العبارات	م
		لا	إلى حد ما	نعم		
84.44	152	2	24	34	يسعى المدير إلى إعداد قادة يتحملون مسئولية العمل مستقبلاً.	20
79.44	143	7	23	30	يشرك المدير مسئولى الأنشطة الرياضييه في وضع معايير الرقابة على الأداء.	21
70.00	126	16	22	22	يتابع المدير أثناء رقابة الاداء الفعلي لمسئولي الأنشطة الرياضية ويقارنه بالأهداف الموضوعه والمخطط لها مستقبلاً.	22
76.67	138	8	26	26	يحلل المدير النتائج مع مسئولى الأنشطة الرياضييه ويصحح ما يراه قد حاد عن الصواب.	23
78.89	142	9	20	31	يفهم المدير أداء مسئولى الأنشطة الرياضييه ويعلن نتائج التقييم بطريقة مسنمره.	24
64.44	116	20	24	16	يتعامل المدير أثناء الرقابة بانظمه رفاييه مرنه تتماشى مع قدرات مسئولى الأنشطة الرياضييه.	25
75.65	136.17				المجموع	

يتضح من جدول (15) أن الواقع الفعلي لمحور الرقابة يتراوح بين نسبية قدرها 64.44% إلى 84.44% وحصل المحور ككل على نسبة مئوية 75.65%.

حيث جاءت العبارة (20) في المرتبة الأولى والتي تشير إلى يسعى المدير إلى إعداد قادة يتحملون مسئولية العمل مستقبلاً بنسبة مئوية 84.44%، ويفسر الباحث تلك النتيجة إلى مدى اهمي توافر القيادة والتابعية ومدى إيجاد جيل جديد قادر على تحمل العمل تتوفر فيه القدرات الإبداعية الجيدة.

ويؤكد أحمد محمد غنيم (2005م) (3) على أهمية الرقابة لتشمل كل وظائف العملية الإدارية، في التخطيط تسعى وظيفة الرقابة إلى الكشف عن كيفية تنفيذ الخطة بحيث يمكن تعديلها والأخذ بإحدى الخطط البديلة وذلك وفقاً لما تمليه الإمكانيات المتاحة بالمنظمة، كما تسهم أيضاً الرقابة في تبسيط الإجراءات وطرق العمل، بينما تظهر أهمية الرقابة في التنظيم من خلال تيسيرها لعملية التفويض وذلك عن طريق ما توفره من وسائل لمراجعة النتائج، كما أنها تقدم الكثير من المعلومات التي يتم في ضوءها تحقيق المزيد من النظام ومن التنسيق، كما يتم أيضاً في ضوءها مراجعة التنظيم ومراجعة معدلات الأداء وتسهيل التوجيه والإشراف وتنمية المهارات القيادية.

بينما جاءت العبارة (25) في المرتبة الأخيرة والتي تشير إلى يتعامل المدير أثناء الرقابة بأنظمة رقابية مرنة تتماشى مع قدرات مسئولى الأنشطة الرياضية بنسبة مئوية 64.44%، مما يشير إلى وجود ضعف في عملية الرقابة وتفعيلها بالشكل السليم وقلة مشاركة مسئولى الأنشطة الرياضية في تفعيل دور الرقابة بشكل يتماشى مع تحقيق الرؤية السليمة للأندية الرياضية.

حيث يتفق الباحث مع، محمد مندور غازي (2009) (14) أن المشاركة في الرقابة من الضروري لأي كيان إداري يريد أن يكتب له النجاح حيث إن للرقابة من أكثر توجه يجب أن يضعها المدير في حيز التنفيذ وذلك من خلال الرقابة من أجل التقييم والمتابعة للكيان الإداري ككل، ويتابع المدير أثناء عملية الرقابة كيفية تصرف المرؤوسين في السلطات التي فوضت إليهم ويحلل.

جدول (16)

ترتيب محاور الإدارة بالمشاركة في الأندية الرياضية بالمدينة المنورة

الترتيب	النسبة المئوية	المحور	التساؤل الأول
الأول	85.89	التخطيط	ما الواقع الفعلي للإدارة بالمشاركة لدى مسئولى الأنشطة الرياضية في المدينة المنورة؟
الثالث	81.20	التنظيم	
الثاني	85.40	التوجيه	
الرابع	75.65	الرقابة	

ومن خلال جدول (16) يتضح ترتيب محاور الإدارة بالمشاركة حسب نتائج الاستمارة الأولى الواقع الفعلي للإدارة بالمشاركة لدى مسؤولي الأنشطة الرياضية بالمدينة المنورة، حيث جاء في المركز الأول التخطيط بنسبة (85.89%) ويدل ذلك على ارتفاع نسبة مشاركة مسؤولي الأنشطة الرياضية في عملية التخطيط عن أي محور آخر، كما تقل هذه النسبة في الثلاث محاور الأخرى (التوجيه، التنظيم، الرقابة) رغم تقارب النسب.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة محمد مندور غازي (2009) (14) على أهمية عنصر التخطيط كأساس لقيام الكيان الإداري الناجح في أية هيئة أو مؤسسة سواء كانت حكومية أو قطاع خاص أو أهلية، كما تتفق مع دراسة أحمد محسن سويقي (2012) (2) في استخدام أساليب رقابية لا صيقة وتختلف مع نفس الدراسة في ضعف المشاركة في التخطيط.

وتتفق مع محمد حسين الرفاعي (2009) (12) في أن مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار له اثر على الدافعية والحماس لديهم وهناك انعكاس لعملية المشاركة على إنتاجية العاملين.

كما تتفقت نتائج الدراسة مع بعض الدراسات كدراسة اردكاني وجاهرومي (Ardikani & Jahromi 2011) (17) ودراسة دانيش ومونير (Danish & Munir 2011) (18) ودراسة كوي وسليمان (Kuye & Sulaimon 2011) (19)، ودراسة يوه وهاتفيلد (Yohe & Hatfield 2003) (22).

ويرى الباحث من خلال استجابات عينة البحث تأثير العلاقات الاجتماعية والإنسانية على استجابات العينة، فإن كان هناك توتر في العلاقة بين مسؤولي الأنشطة الرياضية والمدير تأتي بالسلب على استجاباتهم وإن كانت العلاقة تسير على ما يرام تكون الاستجابات إيجابية واضحة، لذلك يرى الباحث أن العلاقات الإنسانية والاجتماعية في الإدارة قد تكون عاملاً أساسياً في مشاركة مسؤولي الأنشطة الرياضية من عدمه في بعض الأندية الرياضية.

و يتفق ذلك مع محمد حسين الرفاعي (2009) (12) الذي يرى أن المشاركة غاية ووسيلة في نفس الوقت، غاية لأنها تمثل إحدى الاحتياجات الأساسية للإنسان وهي حرية الإنسان وحقه في المشاركة في إدارة المنظمة التي يعمل بها وأن يكون له صوت في القرارات التي يتخذها، ووسيلة لأنها طريقة قد تترتب عليها كثير من المزايا والفوائد وأهمها رفع مستوى الإنتاجية وذلك لأن المشاركة تؤدي إلى إيجاد دافعية أكبر وبالتالي رفع إنتاجية العاملين.

كما يرى أحمد محسن السويقي (2009) (2)، أنه إن لم تقم المؤسسة بدورها على أكمل وجه سيصبح هناك خلل كبير ولن تستطيع تلك المؤسسة تحقيق أهدافها إلا من خلال وضع أهداف استراتيجية واضحة المعالم قادرة على الارتقاء بسلوكيات الفرد ومستواه.

ويرى الباحث من وجهة نظره أن الإدارة بالمشاركة لها دور كبير في التأثير على جودة العملية الادارية وخلق بيئة عمل مناسبة من خلال توفير المشاركة بالعمل الإداري داخل المؤسسات الرياضية لا سيما الأندية الرياضية داخل المدينة المنورة مما يؤثر بصورة إيجابية على علاقة مسؤولي النشاط الرياضي برؤسائهم وزملائهم والعملاء المشاركين في النشاط وظروف الأنشطة المختلفة التي يتم تنفيذها.

الاستنتاجات:

في ضوء أهداف البحث وفي حدود العينة والمنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات والمعالجات الإحصائية والنتائج التي توصل إليها الباحث في:

1. أهمية مشاركة مسؤولي الأنشطة الرياضية مع الإدارة في تخطيط وإعداد البرامج بالأندية الرياضية بالمدينة المنورة.
2. أهمية وجود خطط واضحة لتدريب وتطوير مسؤولي الأنشطة الرياضية داخل الأندية الرياضية.
3. دور العلاقات الإنسانية والاجتماعية في الإدارة عاملاً أساسياً في مشاركة مسؤولي الأنشطة الرياضية في الإدارة من عدمه في بعض الأندية الرياضية.
4. هناك تباين في مفهوم التوجيه عند مسؤولي الأنشطة الرياضية عينة البحث ويرجع ذلك إلى عدم الدراية الكاملة بمفهوم التوجيه في الأندية الرياضية.

5. عدم وجود معايير رقابية واضحة وعدم مشاركة مسؤولي الأنشطة الرياضية بشكل واضح في وضع هذه المعايير.
6. يسعى مسؤولي الأنشطة الرياضية للحصول على كافة المعلومات عن الأعمال التي كلفوا بها وتبسيط أفكارهم لمواجهة أية مشكلة.
7. يمتلك مسؤولي الأنشطة الرياضية رؤية دقيقة لمشكلات العمل وعدم الاعتماد على الإحساس الداخلي في التعامل مع المشكلة.

التوصيات:

- بعد العرض السابق يوصي الباحث بما يأتي:
1. العمل على إصدار قانون للمشاركة في الإدارة بشكل فعلي ولا يترك قرار المشاركة في يد المديرين يمنع من يشاء ويعطي حق المشاركة لمن يشاء.
 2. ضرورة إدراك القيادات العليا أهمية الإدارة بالمشاركة في تطوير وتجديد القدرات والامكانيات لدى مسؤولي الأنشطة الرياضية بالأندية الرياضية بالمدينة المنورة.
 3. ضرورة وجود خطط مستقبلية لتدريب وتطوير أداء مسؤولي الأنشطة الرياضية.
 4. تشجيع مسؤولي الأنشطة الرياضية بتفويض السلطة لهم في بعض المهام الخاصة بالمديرين.
 5. الابتعاد عن الأساليب الرقابية اللصيقة التي قد تضر بالعلاقة بين مسؤولي الأنشطة الرياضية ورؤسائهم.
 6. العمل على وضع معايير واضحة للرقابة بالأندية الرياضية مع اشتراك مسؤولي الأنشطة الرياضية في وضع هذه المعايير.

المراجع:

أولاً : المراجع العربية:

- 1- إبراهيم إبراهيم بسيوني : السلوك التنظيمي، مكتبة كلية التجارة، طنطا، 2001م.
- 2- أحمد محسن السويفي : الإدارة بالمشاركة كمدخل لتحسين مستوى أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة بشمال الصعيد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة المنيا، 2012م.
- 3- أحمد محمد غنيم : أساسيات الإدارة في عصر العولمة، دار الحارثي للطباعة، القاهرة، 2005م.
- 4- أحمد محمد غنيم : مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات، مكتبة كلية التجارة، جامعة المنصورة، 2004م.
- 5- بوطاوي، علي، : أثر الإدارة بالمشاركة على الرضا الوظيفي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - بجاية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محم الصديق بن يحيى، جيجل(2019)
- 6- رريب الله محمد : واقع المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 11، الجزائر، 2013م.
- 7- رمضان محمود عبد السلام : الإدارة الاستراتيجية، ط3، المكتبة العصرية، المنصورة، 2004م.
- 8- عبد الحميد شرف : التخطيط في التربية الرياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 1997م.
- 9- عصام لعياضي ، سمير بن سايح : واقع استخدام أسلوب الإدارة بالمشاركة لدى مسيري الشركات الرياضية المحترفة، مجلة أبحاث إقتصادية معاصرة، المجلد (4) العدد (2) ص (37-55). (2021)
- 10- على محمد عبد الوهاب : "فرسان الإدارة"، الشركة العربية للإعلام العلمي"، شعاع القاهرة، 1995م.
- 11- علي محمد السلمي : الإدارة المعاصرة، مكتبة الغريب، ط1، القاهرة، 1996م.
- 12- محمد حسين الرفاعي : الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة سانت كليمانس العالمية ، بريطانيا، 2009م.
- 13- محمد علي الليثي : الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة ،دراسة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية ، 2008 م.
- 14- محمد مندور غازي مندور : دور الإدارة بالمشاركة في إعداد الكوادر الإدارية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية، رسالة ماجستير ، كلية التربية الرياضية جامعة طنطا ، 2009م.
- 15- منى عبد المنعم عبد المعبود : نحو نموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في الاتحاد المصري لتنس الطاولة، رسالة دكتوراه منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، أسيوط، 2005م.
- 16- نادية مدروس : جميلة ملوكي واقع الإدارة بالمشاركة ودورها في تنمية الإبداع الإداري دراسة حالة «المركز الجامعي مغنية (مجلة الدراسات الثقافية واللغوية والفنية : العدد الثامن تموز - يوليو "2019"، وهي مجلة دولية محكمة تصدر عن المركز الديمقراطي العربي ألمانيا- برلين.

ثانياً:- المراجع الأجنبية:

- 17- Ardikani, Samed, & Jahromi, Shapour : The Relationship Between Participative Management and Personal Productivity – A Survey in Gasharan Gas and Oil Company, World Applied Science Journal, Vol. 15, Iss.9, pp. 1319-1324. (2011)
- 18- Danish, Rizwan, & Munir, Yasin : Employee's Participative Behavior in Managerial Decision Making and its Impact on Organizational Outcomes, Business and Social Science Review, Vol. 1, No. 6, pp.23-30. (2011)
- 19- Kenari Bita Asadi et al : The Relationship between Participative Management and Job Attitudes of Employees of National Olympics and Paralympics Academy of Iran, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 2, No. 2, pp. 123-129(2012).
- 20- Kuya, Owolabi, & Sulaimon, Abdul-Hameed : Employee Involvement in Decision Making and Firms Performance in the Manufacturing Sector in Nigeria, Serbian Journal of Management, vol. 6, Iss.1, pp.1-15. (2011)
- 21- Philip, kotler & B, Dubois : maketing management:public-union, 12 eme edition, paris. (2005),
- 22- Yohe, Shawn W. : Moderating Factors in Participative Management, Allied Academics International Conference, Las Vegas, pp. 33-38. (2003):



المخلص

يهدف البحث إلى دراسة واقع الإدارة بالمشاركة لدى مسؤولي الأنشطة الرياضية في المدينة المنورة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي (الدراسات المسحية) لملائمته وطبيعة البحث، يمثل مجتمع البحث مسؤولي الأنشطة الرياضية بالأندية الرياضية في المدينة المنورة وقد بلغ (85) مسئول نشاط رياضي، تم اختيار عينة البحث بالطريقة العمدية حيث بلغت عينة البحث الأساسية (60) فرد بنسبة بلغت 70.95% من بين مسؤولي الأنشطة الرياضية بالأندية الرياضية بالمدينة المنورة من مجتمع البحث، وقد استخدم الباحث الاستبيان لجمع البيانات اللازمة لتحقيق هدف البحث عن طريق تصميم استمارة استبيان تهدف إلى التعرف على الإدارة بالمشاركة لدى مسؤولي الأنشطة الرياضية بالمدينة المنورة، وكانت أهم النتائج التي توصل إليها الباحث هي، أهمية مشاركة مسؤولي الأنشطة الرياضية مع الإدارة في تخطيط وإعداد البرامج بالأندية الرياضية بالمدينة المنورة، عدم وجود معايير رقابية واضحة وعدم مشاركة مسؤولي الأنشطة الرياضية بشكل واضح في وضع هذه المعايير، وكانت أهم التوصيات، العمل على إصدار قانون للمشاركة في الإدارة بشكل فعلي ولا يترك قرار المشاركة في يد المديرين يمنع من يشاء ويعطي حق المشاركة لمن يشاء، ضرورة وجود خطط مستقبلية لتدريب وتطوير أداء مسؤولي الأنشطة الرياضية، وتشجيع مسؤولي الأنشطة الرياضية بتفويض السلطة لهم في بعض المهام الخاصة بالمديرين.

الكلمات المفتاحية : (الإدارة بالمشاركة – مسؤولي الأنشطة الرياضية – المدينة المنورة)

Abstract

The research aims to study the reality of the participatory management of sports activities officials in Madinah, and the researcher used the descriptive approach (survey studies) for its suitability and the nature of the research. The research sample by the intentional method, where the basic research sample amounted to (60) individuals, with a percentage of 70.95% among the officials of sports activities in the sports clubs in Madinah from the research community. With the participation of the officials of sports activities in Madinah, and the most important findings of the researcher are, the importance of the participation of officials of sports activities with the administration in planning and preparing programs in sports clubs in Madinah, the absence of clear control standards and the lack of clear participation of officials of sports activities in setting these standards, The most important recommendations were, to work on issuing a law to effectively participate in the administration, and not leave the decision to participate in the hands of the managers to prevent anyone from participating in the administration He wants and gives the right to participate to whomever he wants, the necessity of having future plans for training and developing the performance of officials of sports activities, and encouraging officials of sports activities by delegating authority to them in some tasks related to managers.

Keywords: (participation management - sports activities officials – Medina)