

واقع استخدام أسلوب الإدارة بالمشاركة لدى مسيري الشركات الرياضية المحترفة The reality of using the participatory management method among managers of professional sports companies

عصام لعاضي^{1*}، بن سايح سمير²

Layadi issam ben sayah samir

¹ جامعة سوق أهراس، الجزائر، i.layadi@univ-soukahars.dz

² جامعة سوق أهراس، الجزائر، s.bensayah@univ-soukahras.dz

تاريخ النشر: 2021-10-26

تاريخ القبول: 2021-09-19

تاريخ الاستلام: 2021-08-15

ملخص:

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 مسيرا. 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 من أجل تحقيق الأهداف المرجوة. الكلمات المفتاحية: الإدارة بالمشاركة؛ المسير؛ الشركة الرياضية؛ الاحتراف الرياضي.

تصنيف JEL : J44 ؛ Z20

Abstract:

The study aimed to identify the reality of the use of the participatory management method among managers of professional sports companies for football, and to know the statistically significant differences for the study sample about the reality of using the participatory management method due to the variable age, educational level, years of experience, and the questionnaire was applied to a sample of 120 marching. The most important findings: There are no statistically significant differences at the significance level of $\alpha \geq 0.05$ for the study sample about the reality of using the participatory management method due to the variable age, educational level, years of experience, and the most important thing recommended by the researchers is the necessity of subordinate participation in decision-making among club managers. professional sports in order to achieve the desired goals.

Keywords: participatory management, the manager, sports company, sports professionalism.

JEL Classification Codes : Z20 ; J44

1. مقدمة:

إن اشتراك مجموعة من الأفراد في جهد أو عمل معين لا بد له من إدارة، وتدعو الحاجة للإدارة عندما تجمع هؤلاء الأفراد أهداف محددة يسعون إلى تحقيقها، فالإدارة ترمي إلى الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة، وحتى تحقق الإدارة أهدافها لا بد من الاستعانة بعناصر أساسية أهمها العنصر البشري والعنصر المادي (قلمامي، 2019، ص14)

حيث أضحت الإدارة في المجال الرياضي تتبوأ مكانة هامة في المجتمع، كونها تقوم على مجموعة من الأفراد لهم أهداف وغايات مشتركة، فعلى المدير القائم بتسييرها استخدام مجموعة من الطرق والأساليب للمشاركة مع المرؤوسين في اتخاذ القرار من أجل تحقيق أفضل أداء بما يكفل الوصول إلى الأهداف المرجوة، ولو تأملنا في المحيط الرياضي لوجدنا أن سبيل نجاح الشركات الرياضية المحترفة لكرة القدم مرهون بمدى الاستعمال الأمثل لأسلوب الإدارة بالمشاركة من طرف المسيرين مما يحقق النجاح والتألق لهم .

ومن أجل تحقيق أهداف الإدارة الرياضية لا بد من فتح المجال للمسيرين أم مرؤوسيهم للمشاركة في حل المشاكل والصعوبات التي تصادفهم وذلك من خلال إبداء برأيهم والاستفادة منه في حل المشكل المطروح، وبالتالي فإن المشاركة هي وسيلة مهمة في عمليات الإدارية، إذ تشعر المرؤوس بأنه جزء مهم في الجماعة ويصبح يحس بارتياح والسعادة عند تأدية مهامه، حيث إن مشاركة جماعة العمل في القرار تدعم عامل الثقة و الدافعية إلى العمل كما تزيد من درجة الولاء والانتماء للجهاز أو المؤسسة فيشعر الفرد الواحد انه جزء فعال ومهم في طيات المنظمة وليست وقفا على المديرين أو المشرفين (مجد العديلي، 1995، ص308)

وتعتبر الإدارة بالمشاركة من الأساليب الإدارية الحديثة التي كثر الاهتمام بها في الآونة الأخيرة بسبب ما تركته من آثار إيجابية، حيث يتم إشراك العاملين في الإدارة واتخاذ القرار والمشاركة في تحمل مسؤولية التخطيط والتنفيذ.

ونظرا لأن الشركات الرياضية المحترفة من أهم المؤسسات الرياضية ويلعب دور المشاركة في اتخاذ القرار دورا فيها، فإننا سنقوم بإنجاز هذا البحث والذي يتضمن واقع استخدام أسلوب الإدارة بالمشاركة لدى مسيري الشركات الرياضية المحترفة بالجزائر.

وهذا ما يقودنا إلى طرح التساؤل العام لبحثنا على النحو التالي:

التساؤل العام:

- ما واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة لدى مسيري الشركات الرياضية المحترفة؟

التساؤلات الجزئية:

ومن خلال هذا التساؤل أدرجنا التساؤلات الجزئية التالية :

- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لواقع استخدام أسلوب الإدارة بالمشاركة لدى مسيري الشركات الرياضية المحترفة تعزى لمتغير السن ؟

- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لواقع استخدام أسلوب الإدارة بالمشاركة لدى مسيري الشركات الرياضية المحترفة تعزى لمتغير المستوى التعليمي ؟

- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لواقع استخدام أسلوب الإدارة بالمشاركة لدى مسيري الشركات الرياضية المحترفة تعزى لمتغير سنوات الخبرة؟

فرضيات الدراسة :

الفرضية العامة:

- يستخدم مسيرو الشركات الرياضية المحترفة أسلوب الإدارة بالمشاركة بدرجة كبيرة.

الفرضيات الجزئية:

وللإجابة على التساؤلات السابقة نقترح الفرضيات التالية :

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لواقع استخدام أسلوب الإدارة بالمشاركة لدى مسيري الشركات الرياضية المحترفة تعزى لمتغير السن .

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لواقع استخدام أسلوب الإدارة بالمشاركة لدى مسيري الشركات الرياضية المحترفة تعزى لمتغير المستوى التعليمي .

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لواقع استخدام أسلوب الإدارة بالمشاركة لدى مسيري الشركات الرياضية المحترفة تعزى لمتغير سنوات الخبرة .

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في الآتي:

تناولها لموضوع حيوي ومهم في تسيير الشركات الرياضية المحترفة من حيث المشاركة في اتخاذ القرار لدى المسيرين مع المرؤوسين.

إمكانية إسهام هذه الدراسة من الجانب العلمي في إثراء المكتبة الرياضية بالبحوث والمراجع، وتوفير المساعدات العلمية لمسيري الشركات الرياضية المحترفة بالجزائر، باعتبار حداثة هذا الموضوع خصوصا إن الجديد في موضوع بحثنا يكمن في جانبه الميداني، لتناوله دراسة واقع استخدام الإدارة بالمشاركة لدى مسيري الشركات الرياضية المحترفة بالجزائر.

أهداف الدراسة:

نهدف من خلال دراستنا للتوصل إلى :

- التعرف على واقع استخدام أسلوب الإدارة بالمشاركة عند مسيري الشركات الرياضية المحترفة.

- التعرف على إن كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لواقع استخدام أسلوب الإدارة بالمشاركة لدى مسيري الشركات الرياضية المحترفة تعزى لمتغير السن .

- التعرف على إن كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لواقع استخدام أسلوب الإدارة بالمشاركة لدى مسيري الشركات الرياضية المحترفة تعزى لمتغير المستوى التعليمي .

- التعرف على إن كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لواقع استخدام أسلوب الإدارة بالمشاركة لدى مسيري الشركات الرياضية المحترفة تعزى لمتغير سنوات الخبرة .
الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى " قام ريب الله محمد 2013 بدراسة تحت عنوان "واقع المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية" بحث منشور في المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، حيث تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مستوى المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية، ومعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرار، وتكونت عينة الدراسة العشوائية الطبقية من (320) عضو هيئة التدريس، منهم (130) من جامعة الجزائر، و(69) من جامعة وهران، و(121) من جامعة قسنطينة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات اللازمة لمعرفة مستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرار، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن مستوى المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية بشكل عام مستوى متدني وبنسبة (80%).

الدراسة الثانية "دراسة أشرف حرز الله 2007 تحت عنوان "مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي"، رسالة ماجستير في أصول التربية، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي في محافظات غزة وقد قام الباحث لتحقيق أهداف الدراسة ببناء استبيان، ثم قام الباحث بتطبيقها على عينة استطلاعية من المعلمين والتأكد من ثباتها وصدقها، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي للدراسة على عينة طبقية عشوائية من معلمي المدارس الثانوية بلغ عددها (306) معلماً ومعلمة، وأهم النتائج المتوصل إليها: - أن معلمي المدارس الثانوية يشاركون بدرجة متوسطة في اتخاذ القرارات - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في درجة تقدير المعلمين لمشاركتهم في اتخاذ القرارات تعزى لمتغير الجنس، أو متغير المؤهل العلمي أو متغير المنطقة التعليمية- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في درجة تقدير المعلمين لمشاركتهم في اتخاذ القرارات تعزى لمتغير سنوات الخدمة (1-5، أكثر من 5 وأقل من 10سنوات، أكثر من 10 سنوات) لصالح سنوات الخبرة الأطول.

الدراسة الثالثة "دراسة بوطاوي علي 2019 تحت عنوان " 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 متكونة من 48 موظف، واستخدم الاستبيان كأداة للدراسة، وأهم النتائج المتوصل إليها: - وجود أثر الإدارة بالمشاركة من خلال أبعادها على الرضا الوظيفي لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية بجاية- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لإجابات الباحثين حول أثر الإدارة بالمشاركة في الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير العمر، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، الخبرة المهنية.

- التعقيب على الدراسات السابقة:

- أولاً: أوجه التشابه:

اتفقت الدراسة الحالية مع باقي الدراسات السابقة في أداة الدراسة والمتمثل في الاستبيان كذلك الأمر نفسه بالنسبة للمنهج المستخدم (المنهج الوصفي)، كما اتفقت مع دراسة ريب الله محمد 2013 من حيث موضوع وهدف الدراسة، كما اتفقت مع دراسة رفيق اليازجي 2015 ودارسة محمد الجرايدة وأحمد المنوري 2014 من حيث كيفية اختيار العينة.

- ثانياً: أوجه الاختلاف:

اختلفت الدراسة الحالية مع باقي الدراسات السابقة من حيث كيفية اختيار العينة، واختلفت كذلك مع دراسة أشرف حرز الله 2007، ودراسة بوطاوي علي 2019 من حيث موضوع وهدف الدراسة ونتائج الدراسة.

- ثالثاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة بإثراء البعد النظري والعملية المتضمن خلالها، في بناء الاستبانة الخاصة بالدراسة، مما ساهم في التحكم في أداة الدراسة وشمولها وصدقها، كما تم أيضاً الاستفادة من نتائجها بمقارنتها مع نتائج هذه الدراسة ومعرفة التوافق أو الاختلاف بينها. المنهج المتبع: اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يوضح الظاهرة موضع الدراسة ويحللها بهدف معرفة نقاط القوة والضعف.

2. تحديد المفاهيم والمصطلحات

تعريف أسلوب الإدارة بالمشاركة: تعريف الإدارة بالمشاركة يعتمد بشكل أساسي على عملية إشراك العاملين في صنع القرارات، حيث أن القرار عملية جماعية يشترك فيها صاحب سلطة اتخاذ القرار مع أفراد آخرين، لأنه لا يستطيع الإحاطة بجميع الجوانب والأبعاد التي تعترض سبيل التنظيم، لذا لا بد من المشاركة لأنها من أسس الإدارة المعاصرة، وكثيراً من القرارات الإدارية بل معظم القرارات لها أبعاد تنظيمية وإنسانية وقانونية وبيئية واقتصادية، وهو الأمر الذي يدعو إلى وجود مساهمة المرؤوسين والمستشارين والخبراء المعنيين بأبعاد تلك القرارات المختلفة وآثارها، فضلاً عن يعينهم القرار بصورة مباشرة" (شهاب، 1995، ص 211).

كما تعرف على أنها "مجموعة من العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة يتخذ بموجبها العاملون فيها القرارات الخاصة بالإنتاج وتقدير ظروف العمل" (النعيمي وعبد الهادي، 1990، ص 147).

وعرفها الباحثون إجرائياً على أنها قدرة مسيري الشركات الرياضية المحترفة على فتح الحوار والتشاور مع أعضاء الإدارة وتكوين العلاقات الجيدة التي تسمح لهم باتخاذ القرارات في وقتها وبالتالي الوصول إلى الأهداف.

2.2 تعريف التسيير الرياضي والمسير:

أولاً-تعريف التسيير الرياضي: التسيير في اللغة: القوة في اللغة نقيض "السوق"، يقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها عليه، فكان القائد في المقدمة كالدليل والمرشد والقنود (طارق سويدان وآخرون، 2006، ص 40)

إصطلاحاً: هو طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية والمادية والمالية قصد تحقيق الأهداف المسطرة وتتم هذه الطريقة حسب سيرورة التخطيط، التنظيم، الإدارة والرقابة للعمليات (عبد الرزاق بن حبيب، 2000، ص 103)

وحسب ما جاء به كوتلر " في كتابه أن الإدارة لا ينبغي لها بأية حال التخلي عن اليقظة، وفي نظر بعض المديرين أن مهمة التسيير تتمحور حول إعطاء كل الوقت لتطوير الكل، ومن جهة نظرهم أنه خطوة صغيرة في الاتجاه الصحيح كل يوم أفضل من قفزة كل عشرة أو عشرين سنة، وكل مؤسسة تتوقف عن التقدم وتتهقر (Philip kotler, 2005, p88)

ثانياً-المسير: هو ذلك الشخص الذي يقوم بالعملية الإدارية، وهو الجزء الحيوي من الجهاز الإداري وعضو مهم في الفريق والذي يتكامل أعضائه لتحقيق الأهداف المحددة أو هو الرابطة، أو حلقة الوصل بين الإدارة من جهة، والقاعدة العريضة من العاملين من جهة أخرى، فهو من هذه الزاوية الرجل الذي يقع من منطقة الوسط ويتحمل نصيبه من برنامج العمل الذي تؤديه الإدارة وتقرر حداً زمنياً لإنجازه (عصام بدوي، 2001، ص 35)

ويعرفه الباحثون إجرائياً بأنه القائد المسؤول عن مجموعة من الأفراد يعملون معاً، وذلك باستغلال الموارد المالية والبشرية بالشركة الرياضية المحترفة أحسن استغلال والوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة منهم.

3.2 تعريف الشركة الرياضية المحترفة: هي عقد بمقتضاه يلتزم شخصان طبيعياً أو اعتبارياً أو أكثر على المساهمة في نشاط مشترك بتقديم حصة من مال أو عمل بهدف اقتسام الربح الذي قد ينتج عن تحقيق اقتصاد أو بلوغ هدف اقتصادي ذو منفعة مشتركة، كما قد يتحملون الخسائر التي قد تنجر على ذلك. (الجريدة الرسمية، 1975، ص 26)

ويعرفها الباحثون إجرائياً على أنها نادي رياضي محترف ذو هدف رياضي يمكن أن يتخذ أشكال الشركات التجارية الآتية:- المؤسسة ذات الشخص الوحيد الرياضية ذات المسؤولية المحددة.

- الشركة الرياضية ذات المسؤولية المحددة

- الشركة الرياضية ذات الأسهم.

4.2 تعريف الاحتراف الرياضي:

لغة: حرف، يحرف، احتراف، اسم من الاحتراف، طريقة الكسب من الحرفة¹(قاموس المنجد العربي، 1984، ص41).

اصطلاحاً: نعني بالاحتراف الرياضي ممارسة الشخص لنشاط رياضي على أنه حرفة وذلك بأن يباشره بصفة منتظمة ومستمرة بغرض تحقيق عائد مادي يعتمد عليه كوسيلة للعيش (أيمن محروس، 2007، ص45).

وعرفه الباحثون إجرائياً على أنه عقد بين اللاعب ومسير الشركة الرياضية المحترفة، بحيث يلتزم بموجبه اللاعب على الممارسة الرياضية والذي يتقاضى من خلالها راتباً شهرياً نتيجة أداءه، ويحفظ هذا العقد لكل طرف الحق من حقوقه.

3. الجانب التطبيقي للدراسة

1.3 الاجراءات الميدانية للدراسة:

1.1.3 مجتمع البحث: إن المجتمع يعتبر شمول كافة وحدات الظاهرة التي نحن بصدد دراستها، ومجتمع بحثنا هذا يشمل مسيري الشركات الرياضية المحترفة لكرة القدم الجزائرية وعددهم 20 نادي من القسمين الوطني الأول والثاني (10 نوادي الرابطة من المحترفة الأولى، و10 نوادي من الرابطة المحترفة الثانية)

فقد تم اختيار 6 مسيرين من مجلس إدارة النوادي الرياضية المحترفة العشرين وهم كالتالي:

- رئيس مجلس الإدارة
- المدير العام (المسير)
- رئيس الهيئة المديرة
- رئيس مجلس المراقبة
- عضو من الهيئة المديرة
- متصرف.

2.1.3 عينة البحث:

العينة هي مجموعة من الأفراد يبني الباحث عمله عليها وهي مأخوذة من المجتمع الأصلي للدراسة والبالغ عددهم 120 مسيراً، حيث تم اختيارها بطريقة قصدية.

3.1.3 أدوات جمع البيانات والمعلومات:

أ. الاستبيان:

قام الباحثان باستخدام طريقة الاستبيان باعتباره الأمثل وأنجع الطرق للتحقق من الإشكالية المطروحة، كما أنه يسهل عملية جمع المعلومات المراد الحصول عليها انطلاقاً من الفرضيات، واعتمد الباحثان في انجازهما للاستبيان على الشكل المغلق الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال، أي على طريقة مقياس ليكرت الخماسي نسبة لعالم النفس "رينسيس

حيث قسّم الباحثان استمارة الاستبيان إلى محورين، وكان الغرض منها خدمة فرضيات البحث

وهي كالتالي:

- المحور الأول: تم التطرق فيه إلى البيانات الشخصية (السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)
 - المحور الثاني: تم التطرق فيه إلى أسلوب الإدارة بالمشاركة (عددتها 20 عبارة)
- 4.1.3 حساب الخصائص السيكو مترية للأداة:

تم حساب الخصائص السيكو مترية للأداة والتحقق من صدق وثبات أداة الاستبيان عن طريق تطبيقه على عينة الدراسة .

5.1.3 صدق الأداة:

أولاً: صدق المحكّمين (الصدق الظاهري):

قام الباحثان بعرض الاستبيان في صورته الأولية على مجموعة من المحكمين من ذو الخبرة في مجالات البحث العلمي ومن المؤهلين في مجال موضوع الدراسة للحكم عليه، وفي ضوء التوجيهات التي أبدتها المحكمون، قام الباحثان بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين سواء كان بتعديل الصياغة أو حذف بعض العبارات بعد تحديد مواضيع الالتباس فيها أو إضافة عبارة جديدة.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي:

بعد التأكد من الصدق الظاهري وصدق المحكمين لأداة الدراسة تم استخدام معامل الارتباط بيرسون للتأكد من الصدق البنائي والاتساق الداخلي لعبارات كل محور مع الدرجة الكلية لفقراتها، وتحديد مدى التجانس الداخلي لها وهذا عن على النحو التالي:

أ.الاتساق الداخلي بين عبارات محور أسلوب الإدارة بالمشاركة والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور.

الجدول 1: معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور أسلوب الإدارة بالمشاركة والدرجة الكلية لفقراته.

الرقم	محتوى العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	أؤمن بالمشاركة على نطاق واسع لتحديد الأهداف والعمل على تحقيقها	0.193	0.05
02	استدعي الخبراء عندما يكون من الممكن الاستفادة منهم في إيجاد حلول لمشكلات معينة	0.701	0.01
03	أعمل على نشر روح الفريق عند أداء العمل	0.730	0.01
04	أعمل على إشراك المرؤوسيين في التخطيط لجدول أعمال الإدارة	0.728	0.01
05	اهتم بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار لإشعارهم بتحمل المسؤولية	0.384	0.01
06	أعمل على أن يتكاتف الجميع لتجاوز أية أزمة قد تعترض العمل	0.462	0.01
07	أحرص على وجود درجة عالية من الثقة بين المرؤوسين وشعور بالحرية والمسؤولية المتبادلة فيما بينهم.	0.503	0.01
08	نعمل معا على مواجهة الأداء الضعيف ونبحث كجماعة عن علاج له	0.472	0.01
09	أحرص على أن يقوم الجميع بمتابعة سير العمل لتحقيق أفضل أداء	0.526	0.01
10	إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار بصرف النظر عن موقعهم في الهيكل التنظيمي	0.497	0.01
11	أعمل على وجود تناسق بين ما يقال وما يتم عمله.	0.443	0.01

0.01	0.508	اعقد الاجتماعات كوسيلة لإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار	12
0.01	0.718	أعمل على تشجيع المرؤوسين في الاجتماع حتى تتاح لهم فرصة للتعبير عن رأيهم	13
0.01	0.319	أشجع المرؤوسين على إبداء مقترحاتهم	14
0.01	0.371	أقدم حوافز تشجيعية للمرؤوسين الذين يقدمون مقترحات جيدة	15
0.01	0.328	أساعد المرؤوسين على تقديم الأفكار المبدعة	16
0.05	0.217	أعمل على إشراك المرؤوسين في الاجتماعات الرسمية لصنع القرار	17
0.05	0.207	أعمل على إيجاد جو من المودة والتفاهم بين المرؤوسين حتى يتم انجاز العمل على أحسن وجه	18
0.01	0.507	أعمل على نشر روح الفريق في اتخاذ القرار لتحقيق إنتاجية أكبر	19
0.01	0.528	أحرص على تشكيل لجان من ذوي الخبرة الفنية والكفاءة العالية لدراسة مشكلة معينة.	20

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS، الإصدار 22

الجدول يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات أسلوب الإدارة بالمشاركة والدرجة الكلية لفقراته حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.193-0.730) حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.01-0.05) وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

6.1.3 الثبات:

-المعالجة بألفا كرو نباخ (cronbach's alpha coefficient)

استخدم الباحثان المعالجة بألفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبيان حيث تحسلا على قيمة معامل ألفا كرو نباخ لكل محور من محاور الاستبيان وفقرات الاستبيان ككل، والجدول رقم (02) يوضح ذلك:

كرو نباخ α	عدد العبارات	محاور الاستبيان
0.774	20	واقع الإدارة بالمشاركة لدى مسيري الشركات الرياضية المحترفة

الجدول 2: يوضح معامل الثبات ألفا كرومباخ

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS، الإصدار 22

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول أن قيمة معامل ألفا كرو نباخ لمحور واقع الإدارة بالمشاركة لدى مسيري الشركات الرياضية المحترفة بلغت 0.774 وهو معامل ثبات عالي ومرتفع وعليه يكون الباحثان قد تأكدا من ثبات أداة الدراسة مما يجعلهما على ثقة تامة بصحة النتائج.

7.1.3 إجراءات التطبيق الميداني للأداة:

المجال المكاني: تمت هذه الدراسة على مستوى بعض الشركات الرياضية للنوادي المحترفة والبالغ عددها 20 نادي بالجزائر .

المجال الزمني: شرع الباحثان في هذه الدراسة في بداية شهر فيفري، أما الاستبيان بدأ تحضيره في شهر أفريل، وتم توزيع الاستبيان في الفترة الممتدة ما بين *10 ماي 2019 * إلى *23 ماي 2019 * فيما تم تحليل وفرز النتائج من *03 جوان 2019 * إلى *26 نوفمبر 2019 *

وأهم ما توصل إليه الباحثان أثناء التطبيق الميداني مايلي:

- نقص الوسائل والإمكانيات لدى الشركات الرياضية المحترفة.
- قلة المعلومات الكافية لدى المسيرين عن موضوع الإدارة بالمشاركة.

8.1.3 الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة:

استعمل الباحثان البرنامج الإحصائي **spss**: الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإصدار رقم (22)، واستعمل الباحثان التقنيات الإحصائية التالية:- معامل الارتباط بيرسون لتحديد مدى الاتساق الداخلي للأداة الدراسة .

- معامل الثبات كرو نباخ (لقياس ثبات فقرات الاستبيان).
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس ومعرفة إجابات أفراد العينة.
- T test و (لعينتين مستقلتين) لمعرفة الفروق بين الخصائص الشخصية
- Anova (تحليل التباين الاحادي) لمعرفة الفروق بين الخصائص الشخصية

2.3 عرض النتائج ومناقشتها:

1.2.3 هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لواقع استخدام أسلوب الإدارة بالمشاركة لدى مسيري الشركات الرياضية المحترفة تعزى لمتغير السن ؟

وللإجابة على هذا التساؤل تم استخدام (t-test) من أجل معرفة الفروق تبعاً لمتغير السن والجدول (03) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات درجات الاستبيان لواقع استخدام أسلوب الإدارة بالمشاركة لدى مسيري الشركات الرياضية المحترفة وقيمة (t) ومستوى دلالتها تبعاً لمتغير "السن" عند درجة حرية 118

الجدول 3: يبين نتائج اختبار (t) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة لدى مسيري الشركات الرياضية المحترفة تعزى لمتغير السن.

مستوى الدلالة	قيمة الدلالة	قيمة t-test	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	السن	محاور الاستبيان
غير دال	0.962	0.314	8.57	84.59	81	أقل من 40 سنة	واقع استخدام أسلوب الإدارة بالمشاركة لدى مسيري الشركات الرياضية المحترفة
			8.11	84.07	39	أكثر من 40 سنة	

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS، الإصدار 22

توصل الباحثان في محور واقع استخدام أسلوب الإدارة بالمشاركة لدى مسيري الشركات الرياضية المحترفة إلى أنّ قيمة المتوسط الحسابي عند المسيرين أقل من 40 سنة المقدر عددهم بـ (81) تكرر قدر بـ (84.59) بإنحراف معياري قدره (8.57)، أما قيمة المتوسط عند المسيرين أكبر من 40 سنة

البالغ عددهم (39) تكررات فتقدر بـ (84.07) بإنحراف معياري قدره (8.11)، في حين أنّ قيمة T المحسوبة في هذا المجال بلغت (0.314) بقيمة دلالة قدرت بـ (0.96).

وبمقارنة هذه القيمة بمستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نجد انها قيمة أكبر من (0,05)، أي أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة لمحور واقع استخدام الإدارة بالمشاركة لدى مسيري الشركات الرياضية المحترفة تعزى لمتغير "السن".

2.2.3 هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لواقع استخدام أسلوب الإدارة بالمشاركة لدى مسيري الشركات الرياضية المحترفة تعزى لمتغير المستوى التعليمي ؟

وللإجابة على هذا التساؤل تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) والجدول (04) يبين مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية وقيمة "F" ومستوى الدلالة لاستجابة أفراد العينة حول واقع استخدام أسلوب الإدارة بالمشاركة لدى مسيري الشركات الرياضية المحترفة تعزى لمتغير المستوى التعليمي (أقل من الثانوي، ثانوي، جامعي).

الجدول 4: يبين نتائج اختبار يبين تحليل التباين الأحادي الاتجاه للمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة لدى مسيري الشركات الرياضية المحترفة تعزى لمتغير المستوى التعليمي

محاور الاستبيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
واقع استخدام أسلوب الإدارة بالمشاركة لدى مسيري الشركات الرياضية المحترفة	بين المجموعات	250.85	02	125.4	1.80	0.16	غير دال
	داخل المجموعات	8134.4	117	69.52			
	المجموع الكلي	8385.3	119				

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS، الإصدار 22

من خلال النتائج المسجلة في الجدول وبعد تطبيق إختبار (Anova) كانت النتائج كالآتي:
محور واقع استخدام أسلوب الإدارة بالمشاركة لدى مسيري الشركات الرياضية المحترفة: توصل الباحثان في هذا المجال أنّ مصدر التباين بين المجموعات لمحور أسلوب الإدارة بالمشاركة بلغ 250.85 بمتوسط المربعات 125.4، بينما بلغ داخل المجموعات 8134.4 بمتوسط المربعات 69.52، وبلغت قيمة F المحسوبة (1.80) بقيمة دلالة قدرت بـ (0,16) وبمقارنة هذه القيمة بمستوى الدلالة (≤ 0.05) نجد أنها قيمة أكبر من (0,05)، أي أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول استخدام أسلوب الإدارة بالمشاركة لدى مسيري الشركات الرياضية المحترفة تعزى لمتغير المستوى التعليمي"

3.2.3 هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لواقع استخدام أسلوب الإدارة بالمشاركة لدى مسيري الشركات الرياضية المحترفة تعزى لمتغير سنوات الخبرة ؟

وللإجابة على هذا التساؤل تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) والجدول (05) يبين مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية وقيمة "F" ومستوى الدلالة لاستجابة أفراد العينة حول واقع استخدام أسلوب الإدارة بالمشاركة لدى مسيري الشركات الرياضية المحترفة تعزى لمتغير سنوات الخبرة (1-5 سنوات، 6-10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

الجدول 5: يبين نتائج اختبار يبين تحليل التباين الأحادي الاتجاه للمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة لدى مسيري الشركات الرياضية المحترفة تعزى لمتغير سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة الدلالة	قيمة "F"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	محاور الاستبيان
غير دال	0.36	1.02	72.03	02	144.02	بين المجموعات	واقع استخدام أسلوب الإدارة بالمشاركة لدى مسيري الشركات الرياضية المحترفة
			70.43	117	8241.2	داخل المجموعات	
				119	8385.3	المجموع الكلي	

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS، الإصدار 22

من خلال النتائج المسجلة في الجدول وبعد تطبيق اختبار (Anova) كانت النتائج كالآتي:

محور واقع استخدام أسلوب الإدارة بالمشاركة لدى مسيري الشركات الرياضية المحترفة: توصل الباحثان في هذا المجال أن مصدر التباين بين المجموعات لمحور أسلوب الإدارة بالمشاركة بلغ 144.02 بمتوسط المربعات 72.03، بينما بلغ داخل المجموعات 8241.2 بمتوسط المربعات 70.43، وبلغت قيمة F المحسوبة (1.02) بقيمة دلالة قدرت بـ (0,36) وبمقارنة هذه القيمة بمستوى الدلالة (≤ 0.05) نجد أنها قيمة أكبر من (0,05)، أي أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول استخدام أسلوب الإدارة بالمشاركة لدى مسيري الشركات الرياضية المحترفة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

4.2.3 الإجابة عن الفرضية العامة: ما واقع استخدام أسلوب الإدارة بالمشاركة لدى مسيري الشركات الرياضية المحترفة؟

للإجابة على هذا التساؤل تم تحليل فقرات محور أسلوب الإدارة بالمشاركة، وذلك من خلال استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب العبارات تنازلياً.

الجدول 6: يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات مجال أسلوب الإدارة بالمشاركة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محتوى العبارات	الرقم
13	1.01	4.10	أؤمن بالمشاركة على نطاق واسع لتحديد الأهداف والعمل على تحقيقها	01

14	1.08	4.09	استدعي الخبراء عندما يكون من الممكن الاستفادة منهم في إيجاد حلول لمشكلات معينة	02
13	0.99	4.10	أعمل على نشر روح الفريق عند أداء العمل	03
12	1.00	4.11	أعمل على إشراك المرؤوسين في التخطيط لجدول أعمال الإدارة	04
01	0.73	4.49	اهتم بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار لإشعارهم بتحمل المسؤولية	05
07	0.78	4.27	أعمل على أن يتكاتف الجميع لتجاوز أية أزمة قد تعترض العمل	06
04	0.73	4.40	أحرص على وجود درجة عالية من الثقة بين المرؤوسين وشعور بالحرية والمسؤولية المتبادلة فيما بينهم.	07
17	0.78	4.03	نعمل معا على مواجهة الأداء الضعيف ونبحث كجماعة عن علاج له	08
02	0.76	4.45	أحرص على أن يقوم الجميع بمتابعة سير العمل لتحقيق أفضل أداء	09
06	0.76	4.29	إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار بصرف النظر عن موقعهم في الهيكل التنظيمي	10
05	0.84	4.33	أعمل على وجود تناسق بين ما يقال وما يتم عمله.	11
18	0.93	3.90	اعقد الاجتماعات كوسيلة لإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار	12
11	1.02	4.12	أعمل على تشجيع المرؤوسين في الاجتماع حتى تتاح لهم فرصة للتعبير عن رأيهم	13
10	1.01	4.15	أشجع المرؤوسين على إبداء مقترحاتهم	14
16	1.11	4.05	أقدم حوافز تشجيعية للمرؤوسين الذين يقدمون مقترحات جيدة	15
15	1.07	4.08	أساعد المرؤوسين على تقديم الأفكار المبدعة	16
03	0.74	4.43	أعمل على إشراك المرؤوسين في الاجتماعات الرسمية لصنع القرار	17
09	0.83	4.25	أعمل على إيجاد جو من المودة والتفاهم بين المرؤوسين حتى يتم انجاز العمل على أحسن وجه	18
02	0.75	4.45	أعمل على نشر روح الفريق في اتخاذ القرار لتحقيق إنتاجية أكبر	19
08	0.78	4.26	أحرص على تشكيل لجان من ذوي الخبرة الفنية والكفاءة العالية لدراسة مشكلة معينة.	20

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS، الإصدار 22

حصلت الفقرة الخامسة" اهتم بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار لإشعارهم بتحمل المسؤولية "على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.49 وانحراف معياري 0.73 وهي نسبة مرتفعة جداً، وهذا يبين على أن المسيرين لديهم اهتمام بالغ بفتح المجال للمرؤوسين لإبداء آرائهم حول عملية اتخاذ القرار داخل الشركة الرياضية المحترفة مما يجعلهم واثقين بتحملهم للمسؤولية الملقاة على عاتقهم وبالتالي انجاز المهام في أقل وقت ممكن.

في حين الفقرة التاسع عشر "أعمل على نشر روح الفريق في اتخاذ القرار لتحقيق انتاجية أكبر " احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.45 وانحراف معياري 0.75 حيث أن المسيرين بالشركات الرياضية المحترفة يعملون على نشر روح الفريق من خلال المشاركة أثناء اتخاذ القرار ككتلة واحدة متضامنة ومتماسكة وبالتالي يشعر كل عضو بأن نتيجة المحصل عليها ستعود على كل فرد من أعضاء الفريق .

وقد احتلت الفقرة التاسعة "أحرص على أن يقوم الجميع بمتابعة سير العمل لتحقيق أفضل أداء " على نفس المرتبة بمتوسط حسابي 4.45 وانحراف معياري 0.76 حيث أن الطاقم الإداري المسير بالشركات الرياضية المحترفة يحرصون كل الحرص على أن جميع الأعضاء يقومون بمتابعة سير العمل لتحقيق أفضل النتائج للفريق، وأن كل واحد منهم يؤدي أحسن أداء ممكن ما يكسبهم تنفيذ عدة أعمال في وقت قياسي.

بينما احتلت الفقرة السابع عشر "أعمل على اشراك المرؤوسين في الاجتماعات الرسمية لصنع القرار " على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.43 وانحراف معياري 0.74، أي أن أفراد العينة يوافقون عليها بدرجة كبيرة جداً، إذ أن القائم بعملية تسير الشركات الرياضية يجب عليه إشراك المرؤوسين في الاجتماعات الرسمية من أجل تمكين كل عضو من المشاركة في صنع القرار، هذا ما أكدته دراسة محمد حسين الرفاعي 2009 أن من الضروري تحديد حدود جميع الأعضاء في المشاركة في صنع القرار، هذا ما يبعث الثقة في نفوسهم ويزيدهم رغبتهم في العمل أكثر من جهة ومن جهة أخرى يدركون أن لديهم قيمة كبيرة داخل الفريق ويجب عليهم معرفة كل شاردة و واردة تحصل مما يسهم في ربح الوقت داخل نوادهم.

أما الفقرة السابعة "أحرص على وجود درجة عالية من الثقة بين المرؤوسين وشعور بالحرية والمسؤولية المتبادلة فيما بينهم " فقد حصلت على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4.40 وانحراف معياري 0.73 وهذا لا يدل إلا على أن الثقة بين الأعضاء المسيرين عامل مهم في زيادة أدائهم داخل الشركة الرياضية، كما أن شعورهم بالحرية المطلقة لدليل على ارتياحهم النفسي ، وينجر عن التفاهم الحاصل بين المسيرين تفاعل ايجابي في تسيير أمور نادهم وبذلك تحقيق النتائج في أقل وقت ممكن.

والفقرة الحادي عشر "أعمل على وجود تناسق بين ما يقال وما يتم عمله " على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 4.33 وانحراف معياري 0.84 حيث يعمل المسيرين بالشركات الرياضية المحترفة على التأكد من أن ما تم التخطيط والتشاور عليه أثناء المشاركة في اتخاذهم للقرار يتم عمله بشكل أفضل من خلال وقوفهم بالميدان، كما يعمل المسيرين على فتح جسور الترابط بينهم وبين مرؤوسهم لتأدية المهام على أحسن وجه، هذا ما يزيد من كسب للوقت .

بينما احتلت الفقرة العاشرة "اشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار بصرف النظر عن موقعهم في الهيكل التنظيمي " على المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 4.29 وانحراف معياري 0.76 وهي نسبة مرتفعة، حيث يعتبر المسيرين أن إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار داخل الشركة الرياضية دون مراعاة موقعهم في

الهيكل التنظيمي يزيد نوعا ما من إدراكهم بأنهم عامل أساسي في الفريق هذا ما يزيد من عزيمتهم نحو العمل وبالتالي يزداد نشاطهم داخل النادي الرياضي .

في حين احتلت الفقرة السادسة "أعمل على أن يتكاتف الجميع لتجاوز أية أزمة قد تعترض العمل " على المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 4.27 وانحراف معياري 0.78 ويدل ذلك على أن مسيري الشركات الرياضية المحترفة يعملون على خلق التكاتف داخل الفريق كإحدى الواحدة من أجل مجابهة مختلف الأزمات التي تزعزع وتهدد الفرق المحترفة، كما أن استقرار الطاقم المسير يساعد الفريق على تخطي نيران المناوشات التي تحصل ،هذا ما قد يقلل من التهابها وبالتالي يتم إخمادها في الوقت المناسب.

وقد حصلت الفقرة العشرون "أحرص على تشكيل لجان من ذوي الخبرة الفنية والكفاءة العالية لدراسة مشكلة معينة " على المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 4.26 وانحراف معياري 0.78، إذ أن المسيرين للشركات الرياضية يحرصون على تشكيل أشخاص ذوي كفاءة عالية تعمل كلجنة على دراسة المشاكل العالقة، حيث تسهم في حلها في أقل وقت ممكن ما يسمح للأعضاء المسيرين للتفرغ لأعمال أخرى تخص النادي.

فيما احتلت الفقرة الثامن عشر "أعمل على إيجاد جو من المودة والتفاهم بين المرؤوسين حتى يتم انجاز العمل على أحسن وجه " على المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 4.25 وانحراف معياري 0.83، يري مسيرو الشركات الرياضية المحترفة أن العمل في جو تسوده الأخوة والمحبة من شأنه يزيد في تفاهم أعضاءه أكثر، حيث أن احترام كل عضو في التسيير لمهامه ومهام الأشخاص المساهمين معه يزيد من انجاز الأعمال بدرجة أكبر وبالتالي تحقيق نتائج مرضية للفريق ككل.

أما الفقرة الرابعة عشر "أشجع المرؤوسين على إبداء مقترحاتهم" فقد حصلت على المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي 4.15 وانحراف معياري 1.01، حيث يتضح أن المسيرين للشركات الرياضية المحترفة يدركون قيمة تشجيع مرؤوسيهم على إبداء آرائهم ومقترحاتهم، هذا ما يدل على أن كل عنصر من عناصر الإدارة مهم في تسيير الشركة الرياضية فيجب احترام وجوهات النظر وإن يستفيد الجميع من بعضهم البعض، كل هذا سيؤدي إلى انجاز المهام في الوقت المحدد.

وجاءت الفقرة الثالث عشر "أعمل على تشجيع المرؤوسين في الاجتماع حتى تتاح لهم فرصة للتعبير عن رأيهم" في المرتبة الحادي عشر بمتوسط حسابي 4.12 وانحراف معياري 1.02، حيث يسعى المسيرين للشركة الرياضية المحترفة على تشجيع المرؤوسين في الاجتماعات المبرمجة من أجل إبداء آرائهم وملاحظاتهم والبحث عن الحلول لمختلف المشاكل التي تواجههم مما يكسب ربح الوقت.

بينما احتلت الفقرة الرابعة "أعمل على إشراك المرؤوسين في التخطيط لجدول أعمال الإدارة" على المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي 4.11 وانحراف معياري 1.00، إذ الطاقم الإداري المسير يرى أنه لا بد من إشراك المرؤوسين في عملية التخطيط لجدولة الأعمال، حيث أن إشراكهم سيسمح لهم باتخاذ

القرار الجماعي وفهم ما هو مطلوب عمله، ما يجعل الرؤى واضحة وبالتالي انجاز الأعمال في وقت أقل.

وقد احتلت الفقرة الثالثة "أعمل على نشر روح الفريق عند أداء العمل" احتلت المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي 4.10 وانحراف معياري 0.99 إذ يرى مسيرو الشركة الرياضية المحترفة على أن نشر روح الفريق عند أداء العمل هو أساس جوهرى لا بد منه، حيث التضامن والوحدة من شأنهما تحقيق الأهداف للنادي في وقتها، عكس ما إذا كانت هناك شحناء ومناوشات مابين الأعضاء ما ينجر عنه كراهية والتهرب عن أداء المهام والفوضى، كذلك بالنسبة للفقرة الحادي عشر "أؤمن بالمشاركة على نطاق واسع لتحديد الأهداف والعمل على تحقيقها" على نفس المرتبة بمتوسط حسابي 4.10 وانحراف معياري 1.01، وهذا ما يدل إلا على أن المسيرين واثقون كل الثقة بأن المشاركة في تحديد الأهداف عامل مهم في الشركة الرياضية ويجب أن تتكاتف الجهود لتحقيقها من أجل الوصول إلى الألقاب والتتويجات.

أما الفقرة الثانية "استدعي الخبراء عندما يكون من الممكن الاستفادة منهم في إيجاد حلول لمشكلات معينة" فقد حصلت على المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي 4.09 وانحراف معياري 1.08 ، إذ يرى مسيرو الشركة الرياضية المحترفة أن استدعاء الخبراء والاستفادة منهم في إيجاد حلول للمشكلات مهم جدا داخل أنديةهم، حيث أن مشاورتهم يمنح من ربح الوقت أكثر من جهة كما أن تجاربهم تساهم أكثر في تفسير بعض التصورات التي قد تحصل من جهة أخرى ما ينجر عليه تحقيق الأهداف الممكنة.

في حين احتلت الفقرة السادسة عشر "أساعد المرؤوسين على تقديم الأفكار المبدعة" على المرتبة الخامسة عشر بمتوسط حسابي 4.08 وانحراف معياري 1.07، حيث أن المسيرين بالشركة الرياضية المحترفة لا يساعدون المرؤوسين بالشكل الكافي في تقديم الأفكار الجديدة والتي من شأنها تحسين النتائج لفرقهم وتطويرها أكثر.

وقد احتلت الفقرة الخامسة عشر "أقدم حوافز تشجيعية للمرؤوسين الذين يقدمون مقترحات جيدة" على المرتبة السادسة عشر بمتوسط حسابي 4.05 وانحراف معياري 1.11، يتضح أن مسيري الشركة الرياضية المحترفة لا يضعون في اعتباراتهم حوافز تشجيعية للمرؤوسين نضير ما يقدموه من مقترحات جديدة ويعتبرون أنها من صلاحية عملهم وان لديهم مهام يجب عليهم تطبيقها دون مراعاة حوافز لذلك.

في وقت احتلت الفقرة الثامنة "نعمل معا على مواجهة الأداء الضعيف ونبحث كجماعة عن علاج له" المرتبة السابع عشر بمتوسط حسابي 4.03 وانحراف معياري 0.78، وهذا يبين على أن المسيرين بالشركة الرياضية المحترفة لا يعملون معا بشكل أفضل من أجل مواجهة الأداء الضعيف والبحث عن الحلول للمشاكل التي تواجههم، حيث يرى معظمهم أن الفريق يجب أن يكون أداءه جيد وقوي وأن التكاتف بين أعضاء الجماعة يقلل فرص الوقوع في الأداء الضعيف.

بينما تحصل المتوسط الحسابي الكلي لجميع عبارات أسلوب الإدارة بالمشاركة على 4.21 وانحراف معياري 0.88 وعليه فإن مسيري الشركات الرياضية المحترفة يعتمدون على الإدارة بالمشاركة بدرجة كبيرة.

4. تحليل النتائج:

بالنسبة للفرضية الأولى " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لواقع استخدام أسلوب الإدارة بالمشاركة لدى مسيري الشركات الرياضية المحترفة تعزى لمتغير السن"، يرى الباحثان أن استخدام أسلوب الإدارة بالمشاركة غير مختلف بين المسيرين أقل وأكثر من 40 سنة، وهذا ما يتفق مع دراسة **بوطاوي علي 2019** والذي توصل إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لإجابات المبحوثين حول أثر الإدارة بالمشاركة في الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير السن، ومما سبق ذكره يتضح صدق فرضيتنا.

بالنسبة للفرضية الثانية " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لواقع استخدام أسلوب الإدارة بالمشاركة لدى مسيري الشركات الرياضية المحترفة تعزى لمتغير المستوى التعليمي"، يرى الباحثان أن استخدام أسلوب الإدارة بالمشاركة غير مختلف بين المسيرين أقل من الثانوي والثانوي والجامعي، وهذا ما يتفق مع دراسة **بوطاوي علي 2019** والذي توصل إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لإجابات المبحوثين حول أثر الإدارة بالمشاركة في الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير المستوى التعليمي.

كما تتفق كذلك مع دراسة **أشرف حرز الله 2007** والذي توصل إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في درجة تقدير المعلمين لمشاركتهم في اتخاذ القرارات تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ومما سبق ذكره يتضح صدق فرضيتنا.

بالنسبة للفرضية الثالثة " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لواقع استخدام أسلوب الإدارة بالمشاركة لدى مسيري الشركات الرياضية المحترفة تعزى لمتغير سنوات الخبرة"، يرى الباحثان أن استخدام أسلوب الإدارة بالمشاركة غير مختلف بين المسيرين الذين لديهم خبرة صغيرة أو كبيرة في الشركة الرياضية، وهذا ما يتفق مع دراسة **بوطاوي علي 2019** والذي توصل إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لإجابات المبحوثين حول أثر الإدارة بالمشاركة في الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير الخبرة المهنية.

كما تختلف مع دراسة **أشرف حرز الله 2007** والذي توصل إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في درجة تقدير المعلمين لمشاركتهم في اتخاذ القرارات تعزى لمتغير سنوات الخدمة، ومما سبق ذكره يتضح صدق فرضيتنا.

بالنسبة للفرضية العامة " يستخدم مسيري الشركات الرياضية المحترفة أسلوب الإدارة بالمشاركة بدرجة كبيرة، وهذا راجع إلى عدة نقاط" أن المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار داخل الشركات الرياضية

عامل مهم للتحكم في العمل أكثر، وأن تنفيذ كل عضو من أعضاء النادي لعمل دون استشارته على مجلس الإدارة سيؤدي إلى ضياع الوقت والجهد وبالتالي يصعب تحقيق الأهداف.

وتختلف مع دراسة رريب الله محمد 2013 والذي توصل إلى أن مستوى المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية بشكل عام مستوى متدني.

كما تختلف كذلك مع دراسة أشرف حرز الله 2007 والذي توصل إلى أن معلمي المدارس الثانوية يشاركون بدرجة متوسطة في اتخاذ القرارات، ومما سبق ذكره يتضح صدق فرضيتنا.

5. خاتمة:

يعتبر أسلوب الإدارة بالمشاركة مهما جدا لدى مسيري الشركات الرياضية المحترفة حيث يمكن من خلاله يمكن مشاورة المرؤوسين ومشاركتهم اتخاذ القرار وفتح المجال لتوظيف مهارتهم ومواهبهم، حيث تسعى إلى تطوير الشركة الرياضية وتحقيق الأهداف، وقد تناولنا في هذه الدراسة الجانب النظري والمتمثل في تعاريف تخص أسلوب الإدارة بالمشاركة ومفهوم التسيير الرياضي والمسير، وتناولنا الشركات الرياضية المحترفة والاحتراف الرياضي، لننتقل في الشق الثاني من الدراسة إلى الطريقة والأدوات وعرض ومناقشة النتائج، ولعل أهم ما توصل إليه الباحثان النتائج التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لواقع استخدام أسلوب الإدارة بالمشاركة لدى مسيري الشركات الرياضية المحترفة تعزى لمتغير السن.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لواقع استخدام أسلوب الإدارة بالمشاركة لدى مسيري الشركات الرياضية المحترفة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لواقع استخدام أسلوب الإدارة بالمشاركة لدى مسيري الشركات الرياضية المحترفة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

- يستخدم مسيري الشركات الرياضية المحترفة أسلوب الإدارة بالمشاركة بدرجة كبيرة.

من خلال ما تم عرضه من نتائج للدراسة يتقدم الباحثان بمجموعة من التوصيات أهمها:

- ضرورة مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار لدى مسيري الأندية الرياضية المحترفة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

- زيادة الاهتمام أكثر بأسلوب الإدارة بالمشاركة من خلال إقامة دورات تدريبية يشرف عليها خبراء في الميدان.

- عقد لقاءات متبادلة بين مسيري الأندية الرياضية المحترفة من أجل تبادل الخبرات المكتسبة والتجارب المثمرة عن استخدام أسلوب الإدارة بالمشاركة .

- العمل على زيادة المعدات والوسائل الرياضية داخل الشركات الرياضية المحترفة وإعطائها اهتماما أكثر، حتى يتسنى للمسيرين العمل على تحقيق الأهداف في جو ملائم.

6. قائمة المراجع:

1. محمد ناصر، العديلي، (1995)، السلوك الإنساني والتنظيمي، الإدارة العامة للبحوث، الرياض السعودية.

2. طارق، سويدان، وفيصل عمر، بشراجيل، (2006)، صناعة القائد، ط4، مكتبة جرير، الرياض.
3. عبد الرزاق، بن حبيب، (2000)، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
4. عصام، بدوي، (2001)، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة.
5. قاموس المنجد العربي في اللغة والإعلام، (1984)، ط2، دار المشرق، بيروت، لبنان.
6. أشرف رياض، حرز الله، (2007)، مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي، رسالة ماجستير في أصول التربية، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
7. بوطاوي، علي، (2019)، أثر الإدارة بالمشاركة على الرضا الوظيفي-دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- بجاية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محم الصديق بن يحي، جيجل.
8. محمد حسين، الرفاعي، (2009)، الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة، أطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، كلية الإدارة، جامعة سانت كليمانس العالمية، بريطانيا.
9. قلمامي، حمزة، (2019)، دور الإدارة التشاركية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين-دراسة حالة بلدية حسناوة- ولاية برج بوعرييج، مذكرة لنيل شهادة الماستر في إدارة وحكامة محلية، تخصص إدارة وحكامة محلية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
10. النعيمي، جلال محمد، وعبد الهادي، آلاء حسين، (1990)، المشاركة الجماعية والأسلوب الباراستري في إدارة المنظمات الصناعية، مجلة الإداري، عدد40، عمان، ص 161-172 ؛
11. ريب الله، محمد، (2013)، واقع المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية- دراسة ميدانية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد6 (العدد 11)، ص 44-62 ؛
12. شهاب، ابراهيم، (1995)، مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية، مجلة الإداري، العدد61، عمان، الأردن، ص 210-230 ؛
13. أيمن محمد، محروس، (2007)، الاحتراف بين الواقع والتطبيق، مؤتمر القانون والرياضة، كلية التربية الرياضية بأسيوط بالاشتراك مع كلية الحقوق، مصر ؛
14. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، (1975)، قانون 75-59 المؤرخ في 26 سبتمبر 1975 المتضمن القانون التجاري الجزائري، الجريدة الرسمية 101.
15. Philip, kotler & B,Dubois ,(2005), maketing management:puplic-union, 12 eme edition , paris.