

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

العلاقة بين التمكين الاداري والقيادة التشاركية لدى رؤساء أندية المحترفين
لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية

إعداد

بتول يوسف غالب دراغمة

إشراف

أ.د عبدالناصر عبدالرحيم قدومي د. محمود حسني الأطرش

قدمت هذه الاطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية الرياضية
بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

2021م

العلاقة بين التمكين الاداري والقيادة التشاركية لدى رؤساء أندية المحترفين

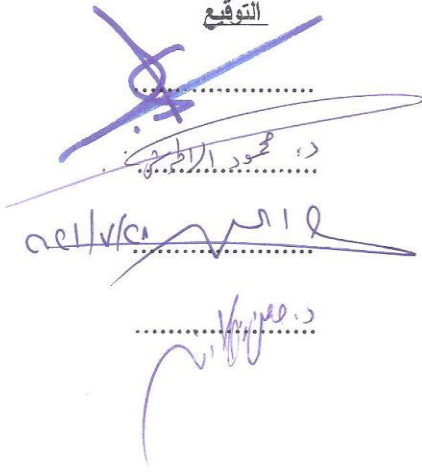
لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية

اعداد

بتول يوسف غالب دراغمة

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ: 2021 / 7 / 7م، وأجيزت.

التوقيع


د. محمود الأطرش

أعضاء لجنة المناقشة

- أ.د. عبد الناصر القدومي / مشرفا ورئيسا

- د. محمود الأطرش / مشرفا ثانيا

- أ.د. عماد عبد الحق / ممتحنا داخليا

- د. معن زكارنة / ممتحنا خارجيا

ب

ب

الإهداء

إلى قدوتي الأولى الذي أثار دربي الي من اعطاني ولم يزل يعطيني بلا حدود إلى

من رفعت رأسي عالياً افتخاراً بهأبي العزيز

أدامه الله ذخراً لي

إلى التي رأني قلبها قبل عينيها ،وحضنتني أحشاؤها قبل يديها ،إلى شجرتي التي لا تذبل ،إلى

الظل الذي أوي إليه في كل حينأمي الحبيبة

الى من زرعوا في نفسي كل معاني الحب والوفاء ..إخوتيعلاء ،غالب، عامر ، محمد ،

أدامهم الله سنداً لي في هذه الحياة

إلى من كانوا لي أوفياءصديقاتي العزيزات

إلى جميع زميلاتي في الدراسات العليا

لهم جميعاً اهدي ثمرة جهدي

الشكر والتقدير

بداية أشكر الله العليّ القدير الذي وفقني لإتمام هذه الدراسة ، وبطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى كل من ساهم في مساعدتي في إنجاز هذه الدراسة ، والذي وفقني الله عز وجل لتحقيقه .

وأخص بالشكر والتقدير للأستاذ الدكتور / عبد الناصر القدومي

والدكتور /محمود الأطرش

حفظهم الله ، والذي كان لي الشرف بأن يكونا مشرفين على هذه الدراسة ، ومساعدتي في اعطائها ، من خلال ارشاداتهم السديدة والمفيدة.

واتقدم بالشكر الجزيل لكل من:

المناقش الداخلي الاستاذ الدكتور / عماد عبد الحق حفظه الله ،،،،،

المناقش الخارجي الدكتور / معن زكارنة حفظه الله ،،،

وذلك على تفضلهما بالموافقة على مناقشة هذه الدراسة .

كما واتقدم بالشكر الجزيل الى اساتذتي في كلية التربية الرياضية لما قدموه لي من عون ومساندة

ولم يبخلوا علي بالمعلومات والنصائح .

إليكم جميعاً جزيل شكري، وعظيم امتناني

الإقرار

انا الموقعة أدناه مقدمة الرسالة التي تحمل العنوان:

العلاقة بين التمكين الإداري والقيادة التشاركية لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية

أقر بان ما اشتملت عليه الرسالة انما هي انتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الاشارة اليه حيثما ورد، وان هذه الرسائلو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة او لقب علمي، او بحثي لدى اي مؤسسة تعليمية او بحثية اخرى.

Declaration

The work provided in this thesis, unless otherwise. Referenced is the researcher own work, and hasn't been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

Student's Name : اسم الطالب:

Signature: التوقيع:

Date: التاريخ:

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ت	الاهداء
ث	الشكر والتقدير
ج	الإقرار
ح	فهرس المحتويات
د	فهرس الجداول
ز	فهرس الأشكال
ش	فهرس الملاحق
ص	الملخص باللغة العربية
1	الفصل الاول: مقدمة الدراسة واهميتها
2	مقدمة الدراسة
5	اهمية الدراسة
5	مشكلة الدراسة وتساؤلاتها
6	اهداف الدراسة
7	حدود الدراسة
7	مصطلحات الدراسة
8	الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة
9	اولا: الاطار النظري
33	ثانيا: الدراسات السابقة
52	ثالثا: التعليق على الدراسات السابقة
57	الفصل الثالث: الطريقة والاجراءات
58	منهج الدراسة
58	مجتمع الدراسة
58	عينة الدراسة
59	أداتا الدراسة
62	متغيرات الدراسة
62	اجراءات الدراسة

63	المعالجات الإحصائية
64	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
91	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات
92	أولاً: مناقشة النتائج
101	ثانياً: الاستنتاجات
102	ثالثاً: التوصيات
103	المصادر والمراجع
103	أولاً: المصادر والمراجع العربية
110	ثانياً: المراجع الأجنبية
114	الملاحق
B	Abstract

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	مفهوم التمكين الإداري لدى الباحثين	12
2	توزيع عينة الدراسة وفقا إلى متغيري نوع الاحتراف والخبرة الادارية (ن = 80).	58
3	قيم معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين مجالات التمكين الاداري والدرجة كلية للأداة (ن = 30).	60
4	نتائج معادلة كرونباخ الفا لثبات أداة قياس التمكين الإداري (ن = 30).	60
5	قيم معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين مجالات القيادة التشاركية والدرجة كلية للأداة (ن = 30).	61
6	نتائج معادلة كرونباخ الفا لثبات أداة قياس القيادة التشاركية (ن = 30).	62
7	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لفقرات مجال العمل الجماعي لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية (ن = 80).	66
8	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لفقرات مجال تنمية السلوك الريادي لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية (ن = 80).	67
9	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لفقرات مجال تنمية التقليد والمحاكاة لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية (ن = 80).	68
10	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لفقرات مجال تفويض السلطة لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية (ن = 80).	69
11	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لفقرات مجال النمو المهني - الإداري لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية (ن = 80).	70

71	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والترتيب لمجالات التمكين الإداري لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية (ن = 80).	12
72	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ل فقرات مجال العلاقات الإنسانية لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية (ن = 80).	13
73	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ل فقرات مجال المشاركة في القيادة لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية (ن = 80).	14
75	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ل فقرات مجال تفويض السلطة لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية (ن = 80).	15
76	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والترتيب لمجالات القيادة التشاركية لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية (ن = 80).	16
77	العلاقة بين التمكين الإداري والقيادة التشاركية لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية (ن = 80).	17
78	نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لتحديد الفروق في درجة التمكين الإداري ومجالاته لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية تبعاً لمتغير نوع الاحتراف (ن = 80).	18
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التمكين الإداري ومجالاته لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية تبعاً لمتغير الخبرة الإدارية (ن = 80).	19
80	نتائج تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق في درجة التمكين الإداري ومجالاته لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية تبعاً لمتغير الخبرة الإدارية (ن = 80).	20
81	نتائج اختبار سيداك (Sidak) للمقارنة البعدية الثنائية بين متوسطات الاستجابة للدرجة الكلية للتمكين الإداري وجميع مجالاته (ن = 80).	21

85	نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لتحديد الفروق في درجة القيادة التشاركية ومجالاتها لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية تبعا لمتغير نوع الاحتراف (ن = 80).	22
86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري لدرجة القيادة التشاركية ومجالاتها لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية تبعا لمتغير الخبرة الإدارية (ن = 80).	23
87	نتائج تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق في درجة القيادة التشاركية ومجالاتها لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية تبعا لمتغير الخبرة الإدارية (ن = 80).	24
88	نتائج اختبار سيداك (Sidak) للمقارنة البعدية الثنائية بين متوسطات الاستجابة للدرجة الكلية للقيادة التشاركية وجميع مجالاتها (ن = 80).	25

فهرس الاشكال

الرقم	عنوان الشكل البياني	الصفحة
1	متوسط الاستجابة للدرجة الكلية للتمكين الإداري وجميع مجالاته لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية تبعا لمتغير نوع الاحتراف.	79
2	متوسط الاستجابة لمجال العمل الجماعي لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية تبعا لمتغير الخبرة الإدارية.	82
3	متوسط الاستجابة لمجال تنمية السلوك الريادي لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية تبعا لمتغير الخبرة الإدارية.	82
4	متوسط الاستجابة لمجال التقليد والمحاكاة لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية تبعا لمتغير الخبرة الإدارية.	83
5	متوسط الاستجابة لمجال تفويض السلطة لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية تبعا لمتغير الخبرة الإدارية.	83
6	متوسط الاستجابة لمجال النمو المهني- الإداري لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية تبعا لمتغير الخبرة الإدارية.	84
7	متوسط الاستجابة للدرجة الكلية للتمكين الإداري لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية تبعا لمتغير الخبرة الإدارية.	84
8	متوسط الاستجابة للدرجة الكلية للقيادة التشاركية وجميع مجالاتها لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية تبعا لمتغير نوع الاحتراف.	86
9	متوسط الاستجابة لمجال العلاقات الإنسانية لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية تبعا لمتغير الخبرة الإدارية.	89

89	متوسط الاستجابة لمجال المشاركة في القيادة لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية تبعاً لمتغير الخبرة الإدارية.	10
90	متوسط الاستجابة لمجال تفويض السلطة لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية تبعاً لمتغير الخبرة الإدارية.	11
90	متوسط الاستجابة للدرجة الكلية للقيادة التشاركية لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية تبعاً لمتغير الخبرة الإدارية.	12

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الملحق
115	أسماء المحكمين وتخصصاتهم ودرجاتهم العلمية ومكان عملهم	1
116	اداتا قياس التمكين الإداري والقيادة التشاركية	2

العلاقة بين التمكين الإداري والقيادة التشاركية لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية

إعداد

بتول يوسف غالب دراغمة

إشراف

أ.د. عبدالناصر عبدالرحيم قدومي د. محمود حسني الاطرش

الملخص

هدفت الدراسة التعرف الى درجة التمكين الإداري والقيادة التشاركية لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية، والعلاقة بينهما، إضافة الى الفروق في درجة التمكين الإداري والقيادة التشاركية لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية تبعا الى متغيري نوع الاحتراف والخبرة الادارية. ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها (80) عضوا من أعضاء الهيئة الإدارية في اندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين، وتمثل ما نسبته (34%) من مجتمع الدراسة، وطبق عليها اداتان الأولى لقياس التمكين الإداري والآخرى لقياس القيادة التشاركية لدى رؤساء الأندية، واستخدم برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات، ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة ما يلي:

- أن الدرجة الكلية للتمكين الإداري لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية كانت متوسطة وبنسبة مئوية للاستجابة قدرها (66.8%).
- أن الدرجة الكلية للقيادة التشاركية لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية كانت متوسطة وبنسبة مئوية للاستجابة قدرها (63.6%).
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية وإيجابية بين التمكين الإداري والقيادة التشاركية عند رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية، إذ وصلت قيمة معامل الارتباط بيرسون بينهما الى (0.95).

- توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة التمكين الإداري عند رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية تعزى الى متغيري نوع الاحتراف والخبرة ولصالح الاحتراف الكلي والخبرة اكثر من (10) سنوات.

- توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة القيادة التشاركية لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية تعزى الى متغيري نوع الاحتراف والخبرة ولصالح الاحتراف الكلي والخبرة اكثر من (10) سنوات.

وبناء على نتائج الدراسة اوصت الدراسة بعدة توصيات من أهمها: التأكيد على أهمية التمكين الإداري والقيادة التشاركية واستخدامهما لدى رؤساء اندية المحترفين لكرة القدم ، نظرا لاهميتهما في نجاح العمل الإداري في قيادة الأندية.

الكلمات الدالة: التمكين الإداري، القيادة التشاركية، رؤساء أندية المحترفين، كرة القدم ، فلسطين.

الفصل الأول
مقدمة الدراسة وأهميتها

الفصل الأول

مقدمة الدراسة وأهميتها

مقدمة الدراسة:

تعد المواضيع الإدارية من أهم المواضيع التي يجب الاهتمام فيها في إدارة الأندية الرياضية، لما لها من دور إيجابي في توجيه النادي لتحقيق أهدافه، وبلوغ الرسالة التي وجدت من أجلها الأندية الرياضية، ومن المواضيع الإدارية قيد الدراسة الحالية وتطبيقاتها في مجال إدارة الأندية الرياضية هما: التمكين الإداري (Administrative Empowerment)، والقيادة التشاركية Participatory Leadership، وكلاهما أساسيان لنجاح رؤساء الأندية.

فيما يتعلق بالتمكين الإداري (Administrative Empowerment) يعد من المواضيع الإدارية الحديثة والذي ظهر في منتصف الثمانينات من القرن الماضي في مجال الإدارة العامة، ومن ثم امتد استخدامه إلى مختلف المجالات ومن ضمنها المجال الرياضي، وظهر ذلك في دراسة السيار (2018) حول التمكين الإداري في الأندية الرياضية في البحرين، ويعد التمكين أساساً لاستقرار العمل في الأندية وأداء رسالتها، لأنه كلما كان التمكين لدى رؤساء اندية المحترفين لكرة القدم عالياً، كلما ساهم ذلك في استقرار الأندية. ويكمن الجانب الجوهرى في التمكين الإدارى في إعطاء رؤساء الأندية الصلاحيات وتحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات لأعضاء الهيئة الإدارية في هذه الأندية، من هنا عرفه قرشي والسبتي (2015) بأنه: " هو اقتسام القوة والسلطة بين جميع أعضاء المؤسسة، ما يعنى تخويل الأفراد الصلاحيات التي تمكنهم من مباشرة أعمالهم بحرية وانطلاق وتسمح لهم بالابتكار والتطوير والمشاركة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤوليات والنتائج"، وطبيعة العمل الإدارى في الأندية الرياضية تطلب من الإداريين اتخاذ قرارات ميدانية تبعا للمواقف المتغيرة ووفق القوانين والأنظمة ، وتحمل مسؤولية تلك القرارات، إضافة إلى ذلك إن مفهوم التمكين يذهب إلى كونه بنية متعددة الأبعاد لا تقتصر على منح سلطات إضافية والمشاركة في صنع القرارات فقط، وإنما تتضمن أيضا الحرية والاستقلالية في العمل والقدرة على التأثير في نتائج العمل والإحساس بالتقدير والمكانة المهنية والفعالية الذاتية والنمو المهني، وجميع هذه الجوانب من المتطلبات الرئيسية لنجاح الإداريين في الجامعات.

وفي السنوات الأخيرة كثر اهتمام الباحثين بدراسة التمكين الإداري، وفي مختلف المجالات، وذلك نظرا لارتباطه الإيجابي بمواضيع تؤثر على النجاح في العمل، ومن هذه المواضيع: العلاقة بين التمكين الإداري واتخاذ القرار (الحسن، 2019) و العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي (المطيري، 2019)، والعلاقة بين التمكين الإداري والإبداع (العطوى، وكائكان، 2018) ، والعلاقة بين التمكين الإداري وجودة الخدمات (القاضي، 2018)، والعلاقة بين التمكين الإداري ورفع كفاءة الأداء المؤسسي (غازي، 2018) إن مثل هذا الاهتمام من قبل الباحثين بدراسة العلاقة بين التمكين الإداري ومثل هذه المتغيرات وفي مختلف الميادين يعد مؤشراً على أهمية التمكين الإداري في نجاح العمل المؤسسي، والتي تعد الأندية الرياضية من أهم المؤسسات القريبة من المجتمع، نظرا لدورها الإيجابي في صقل شخصية الشباب، وحسن قضاء وقت الفراغ في أنشطة إيجابية ومن هنا فإن وبالتالي دراسة التمكين الإداري تعد من أهم المواضيع للإداريين في الأندية الرياضية، وبالتحديد لدى رؤساء الأندية، نظرا للدور القيادي الذي يقع على كاهلهم.

وفيما يتعلق بالقيادة التشاركية (Participatory Leadership) فإنها تتبع من أهمية دور رؤساء الأندية في توجيه أعضاء الهيئة الإدارية لتحقيق أهداف النادي ، وذلك من خلال اتخاذ القرارات السليمة، حيث يعد اتخاذ القرار الأساس في العملية الإدارية في مستوياتها الدنيا، والوسطى، والعليا، ودون قرار لا يوجد عملية إدارية، لان عملية صناعة القرار ضمناً توجد في جميع الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة، وتنتشر في جميع المستويات الإدارية، وهي عملية مستمرة تبدأ بتحديد المشكلة وتنتهي بإصدار القرار وتنفيذه ومتابعته، ويتوقف عليها نجاح المنظمات او فشلها (Robbins&Coulter,2007). وعلى مر العقود تطورت الأنماط القيادية من النظرية الكلاسيكية والانماط الكلاسيكية في القيادة: (الدكتاتورية، والديموقراطية، والترسلية)، الى ظهور أنماط قيادية حديثة منها: القيادة التحويلية، والقيادة المتسامية، والقيادة التفاعلية ، والقيادة التشاركية، ونظرا لحدثة القيادة التشاركية وكثرة استخدامها حديثاً في الدراسات التربوية، وقلة استخدامها في المجال الرياضي، فان الدراسة الحالية تهتم بتوظيفها في رئاسة الأندية الرياضية، ومعرفة درجة فاعليتها في اندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين، وتعرف القيادة التشاركية بانها: "هي العمليات الإدارية التي يتم من خلالها نقل بعض صلاحيات القرار من الجهات المختلفة في

المؤسسات التعليمية، ونقل سلطة القرار جزئياً أو كلياً من القائد إلى العاملين، إذ تسعى هذه العملية إلى تنفيذ وتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية كافة بكل وضوح ودقة وفعالية" (الجهمي والصنات، 2020)، ومن خلال هذا المفهوم يتبين وجود تقاطع عال مع التمكين الإداري من حيث التفويض للسلطة والصلاحيات.

وأشارت الجهمي والصنات (2020) إلى أن القيادة التشاركية قيادة إنسانية جماعية، لأنها تكسب المرؤوسين مكانة رفيعة، فهي تحرص على الأخذ بأرائهم واحترام شخصياتهم، وتمنحهم حرية الاختيار، كما تؤمن بالحوار البناء الهادف، وبرأي الأغلبية الذي يحقق أهداف المؤسسة وحاجات المرؤوسين في آن واحد، وهي تنمي الشعور بالمسؤولية، وروح التعاون والقدرة على الإبداع والابتكار وتحفيز المرؤوسين على الأداء الجيد، وتؤدي إلى التفاف المرؤوسين حول قائدهم، وزيادة ولائهم لمؤسستهم.

ونظراً لأهمية القيادة التشاركية عني الباحثون بدراساتها في المجال التربوي منها دراسات كل من: (الجهمي و الصنات، 2020) و (درويش، 2019)، و(سماوي وآخرون، 2019)، و (العمرى، 2019)، و (الشبل، 2019)، ولم يتم التوصل لأية دراسة تناولتها في المجال الرياضي، وهذا بدوره يؤكد على اصالة دراستها في الدراسة الحالية، وحول العلاقة بين التمكين الإداري والقيادة التشاركية بشكل عام فإن الدراسات التي توصلت إليها الباحثة محدودة جداً منها: دراسة أبو شمالة (2020) حول دور القيادة التشاركية في تحقيق التمكين الإداري بالجامعات الفلسطينية، ودراسة الخصاونة (2019) درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران للقيادة التشاركية، وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين ودراسة أحمد (2017) حول درجة ممارسة قيادات كليات جامعة عدن للقيادة التشاركية وعلاقتها بالإبداع الإداري لديهم، ولم تتوصل الباحثة لاية دراسة مباشرة في المجال الرياضي.

في ضوء ما سبق وأهمية كل من التمكين الإداري والقيادة التشاركية، ونقص الدراسات في المجال الرياضي، تظهر أهمية إجراء الدراسة الحالية.

أهمية الدراسة:

يمكن ايجاز أهمية الدراسة فيما يلي:

- 1- الشمولية في الدراسة الحالية من حيث تناولها موضوعان حيويان ومهمان للإداريين في اندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين، وهما: التمكين الإداري، والقيادة التشاركية، وبالتالي يسهم ذلك في التوصل نماذج يمكن الاستفادة منها في إدارة الأندية الرياضية، وتوجيه أعضاء الهيئة الادارية وفق متطلبات العمل في هذه الاندية.
- 2- تلقي الدراسة الحالية الضوء على درجة التمكين الإداري والقيادة التشاركية اندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية في هذه الاندية، وبالتالي تزويد رؤساء هذه الاندية حول جوانب القوة والعمل على تعزيزها، وجوانب الضعف للعمل على علاجها حاليا والوقاية منها مستقبلا.
- 3- تتناول الدراسة الحالية العلاقة بين التمكين الإداري القيادة التشاركية عند رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية، وبالتالي من خلال هذه العلاقة يمكن التوصل الى نماذج تنبؤية يمكن من خلالها الاستفادة منها في الإعداد الإداري لرؤساء الأندية الرياضية، من خلال عقد الدورات الإدارية لهم، واختيار التدريبات الإدارية المناسبة لهم تبعا لمواقف العمل في الأندية.
- 4- تسهم الدراسة الحالية في تحديد الفروق في كل من: التمكين الاداري القيادة التشاركية عند رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية تبعا الى متغيري نوع الاحتراف، والخبرة في العمل الإداري.
- 5- يؤول من الدراسة الحالية فتح آفاق جديدة للباحثين والمسؤولين في مجال الإدارة الرياضية في إجراء دراسات ميدانية في المجال الإداري.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

بعد الإعداد الإداري لرؤساء الأندية الرياضية من حيث التمكين والقيادة التشاركية من الجوانب الرئيسية في إعدادهم للعمل الاداري، وذلك نظرا لدورها في نجاح العمليات الإدارية في الأندية، وبإقل قدر ممكن من الأخطاء، ومن خلال النظر للدراسات السابقة التي تناولت موضوعي الدراسة، تبين للباحثة وجود نقص في الدراسات التي اهتمت بدراستهما في المجال الإداري

الرياضي بشكل عام وعند رؤساء الأندية بشكل خاص، سواء أكان ذلك بصورة منفردة أم مجتمعة، وحيثما يوجد نقص في المعلومات والدراسات تصبح هناك حاجة لإجراء الدراسات العلمية ، والدراسة الحالية تكمل الجهود السابقة وتسهم في سد مثل هذا النقص ، في ضوء ما سبق ظهرت مشكلة الدراسة لدى الباحثة ، وبالتحديد يمكن إيجاز مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- 1 ما درجة التمكين الإداري لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية؟
- 2 ما درجة القيادة التشاركية لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية؟
- 3 ما العلاقة بين التمكين الإداري والقيادة التشاركية لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية؟
- 4 هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة التمكين الإداري لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية تعزى الى متغيري نوع الاحتراف والخبرة الادارية؟
- 5 هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة القيادة التشاركية لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية تعزى الى متغيري نوع الاحتراف والخبرة الادارية؟

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة الحالية التعرف إلى:

- 1 درجة التمكين الإداري لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية.
- 2 درجة القيادة التشاركية عند رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية.

3 -العلاقة بين التمكين الإداري والقيادة التشاركية لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية.

4 -الفروق في درجة التمكين الإداري عند رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية تبعا الى متغيري نوع الاحتراف والخبرة الادارية.

5 -الفروق في درجة القيادة التشاركية لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية لمتغيري نوع الاحتراف والخبرة الادارية.

حدود الدراسة:

التزمت الباحثة في إجراء الدراسة بالحدود الآتية:

1 -**الحد البشري:** أعضاء الهيئة الإدارية لأندية المحترفين (الكلي والجزئي) في المحافظات الشمالية من فلسطين (الضفة الغربية سابقا) وفق التقسيم الإداري المعتمد في دولة فلسطين.

2 -**الحد المكاني:** مقرات اندية المحترفين لكرة القدم في المحافظات الشمالية من فلسطين.

3 -**الحد الزمني:** تم اجراء هذه الدراسة في الموسم الرياضي 2021/2020.

مصطلحات الدراسة:

التمكين الإداري: عرفه بوسالم (2010) بانه: " السماح للأفراد باتخاذ القرار لإتمام العمل ضمن الإطار الزمني المحدد وضمان استخدام مهاراتهم ومواهبهم والمصادر المتاحة في اتخاذ القرار الصائب لإتمام مهامهم الوظيفية"

أما التعريف الإجرائي: يقصد به الدرجة التي يحصل عليها أعضاء الهيئة الإدارية لأندية المحترفين (الكلي والجزئي) في المحافظات الشمالية من فلسطين على أداة قياس التمكين الإداري التي سوف يتم استخدامها في الدراسة الحالية..

القيادة التشاركية: "هي العمليات الإدارية التي يتم من خلالها نقل بعض صلاحيات القرار من الجهات المختلفة في المؤسسات التعليمية، ونقل سلطة القرار جزئياً أو كلياً من القائد إلى العاملين،

حيث تسعى هذه العملية إلى تنفيذ وتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية كافة بكل وضوح ودقة وفعالية" (الجهمي والصنات، 2020).

أما التعريف الإجرائي: يقصد به الدرجة التي يحصل عليها أعضاء الهيئة الإدارية لأندية المحترفين (الكلي والجزئي) في المحافظات الشمالية من فلسطين على أداة قياس القيادة التشاركية التي سوف يتم استخدامها في الدراسة الحالية.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول الفصل الحالي الإطار النظري المتعلق بكل من التمكين الإداري والقيادة التشاركية، إضافة إلى الدراسات السابقة ذات العلاقة بينهما، وفيما يلي عرض لذلك:

أولاً: الإطار النظري

التمكين الإداري:

تمهيد

يشهد العصر الحالي تطوراً كبيراً في علم القيادة والادارة الحديثة ، والذي يشمل الاهتمام بالموارد البشرية، وذلك من خلال استخدام مفاهيم ادارية حديثة، والتي من ابرزها التمكين الاداري للعاملين، والذي يتطلب وجود قيادة تقوم بالتشجيع عليه، وتوفر الامكانيات اللازمة عن طريق اكسابهم المهارات المتعددة ومن خلال التفويض والتدريب والتحفيز للعاملين ومشاركتهم في صنع القرار ، ولم يعد هناك مجال لنجاح أية مؤسسة الا اذا اعتمدت ادارتها على أسس ادارية سليمة ، وهذا الأمر يستدعي قدرات قيادية عالية لدى المؤسسات، والتي تحتاج لجهود وتعاون من القيادة والعاملين، والتي تعد إدارات الأندية من أهمها، واكد السكارنه (2010) على أن نجاح العمل في المؤسسات يرتبط بوجود قيادة تشرف على العمل، وتهتم بالعاملين، عن طريق التدريب المستمر، وتوفير المناخ المناسب لهم، وتنمية الإحساس بالمسؤولية، وبتثالثة في نفوسهم، وتشجيعهم على اتخاذ القرارات، وذلك ليتمكنوا من أداء عملهم بكفاءة وقوة عالية، وتتضمن القيادة الناجحة مجالاً واسعاً من الثقافات والممارسات، بحيث تتنوع الأنماط القيادية بما يتلاءم مع مختلف المواقف، وهناك كثير من الأنماط القيادية التي يترتب عليها مناخ اجتماعي معين وتعد القيادة التشاركية من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، والتي لها دور في تحويل المؤسسات والتغيير فيها من خلال التأثير بالعاملين وتحفيزهم وتشجيعهم وتمكينهم.

ولقد ذكرت كلمة التمكين في القرآن الكريم في أكثر من موقع ،وفي عدة مناسبات ، وخاصة في سورة الحج ، حيث يقول الله تعالى : (الَّذِينَ إِن مَّكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا

بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوُا عَنِ الْمُنْكَرِ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ) (الحج: 41)، وفي سورة يوسف عليه السلام، حيث يقول الله تعالى: (وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فَإِنَّ الْأَرْضَ يَنْبَغُ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ) (يوسف: 56)، فالتمكين في القرآن الكريم تمكين رباني، أي أن الله سبحانه وتعالى يمنح التمكين لأنبيائه وللصالحين من عباده.

تم إدخال مفهوم التمكين الإداري إلى أدبيات علم الإدارة منذ حوالي (34 عاماً) وقد أظهرت استطلاعات الرأي أن التمكين كان له أثر كبير على ممارسة الإدارة وأن أكثر من (70%) من المؤسسات قد نفذت شكلاً من أشكال التمكين الإداري لجزء من القوى العاملة لديها على الأقل (Kassem&gaber)، وأن استراتيجية التمكين يفضل تطبيقها على فرق العمل وليس على الأفراد، فالفرق يكون أكثر مقدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحديد أفضل الطرق لإنجاز الأعمال في المحيط التنظيمي واتخاذ قرارات فاعلة دون الرجوع إلى المستويات العليا ضمن حدود محددة، وهذا ال يعني انفصال الفريق عن الإدارة وإنما عملية تجهيز الفريق بالمستلزمات الضرورية لتحفيزهم وتمكينهم لتنفيذ المهام المناطة بهم (Hasan, 2010).

والتمكين مفهوم له تفسيرات متباينة نتيجة الاختلاف في وجهات النظر حول هذا المفهوم المرتبط بالسلوك البشري، وبالسلوك التنظيمي، والسلوك الإداري، وإدارة الموارد البشرية. فهذه الارتباطات المتعددة أدت إلى بروز تفسيرات متعددة لمساعدة علماء الإدارة للوصول إلى تحديد المفهوم وتعريفه بشكل يخدم الباحث والإدارة على حد سواء بعد الوصول إلى رؤية مشتركة حول مفهوم التمكين، مفهوماً معاصراً (ملحم، 2006) فالتمكين في أدبيات الإدارة لا يختلف عن غيره من المفاهيم الإدارية الحديثة إذ تزخر الأدبيات بكثير من التعريفات لكن الباحثين تناولوا مفهوم التمكين بتعريفات كثيرة كل حسب تخصصه.

وذكرت (الدغير، 2018: 19) أن التمكين الإداري من المفاهيم الحديثة التي تسهم في تنمية الأفراد، ورفع قدراتهم ومهاراتهم في حل المشكلات، ومواجهة المواقف الإدارية، من خلال منحهم الفرص للمبادأة والتحدي، وتفويض الصلاحيات، واعطائهم المسؤوليات لاتخاذ القرارات، والمشاركة باتجاه تحقيق الأهداف، لأن التمكين يلعب دوراً حيوياً في تنمية وتطويرها قدرات الأفراد في مجال حل المشكلات، والمشاركة في اتخاذ القرار، وتوليد الأفكار الجديدة.

وذكرت (الحموري والسعود، 2010) أن التغييرات المتسارعة فرضت على مؤسسات التعليم العالي مهام جديدة في مجال اعداد الكوادر البشرية المؤهلة، وفق حاجات المجتمع المتطورة، اذ تجاوزت المؤسسات النظرة المادية للانسان، وبدأ الاهتمام بالجوانب الإنسانية والنفسية للعاملين، وبظهور الفكر الاداري الحديث كإدارة الجودة الشاملة واعادة هندسة المنظمة والمنظمة الممكنة كان لابد للمؤسسات من تبني فلسفة إدارية تقوم على تطوير الأفراد، في الوظائف التي يشغلونها، واعداد البرامج التدريبية، واتباع سياسة تمكنهم إداريا في الوظائف التي يشغلونها، من خلال تفويض الصلاحيات وتحمل المسؤولية.

ويعد التمكين الإداري موضوعا حديثاً تزايد الاهتمام به منذ أواخر التسعينات، ولا شك أن الاهتمام بمفهوم تمكين العاملين يشكل مطلباً أساسياً للمؤسسات في ظل الاتجاه نحو تبني في المفاهيم الإدارية الحديثة وتطبيقها هذا المدخل يقوم على فلسفة جديدة، قوامها ألا يكون تركيز المدير على التنظيمات المنافسة، وإنما التركيز على العاملين، وهو على صلة أكيدة باتجاهات التطوير السائدة، والمتعلقة بتنمية الجانب الإنساني داخل المنظمة.

ولعل أهم ما دفع الباحثة لاختيار موضوع دراستها هو ما استشعرته من دور و أهمية القيادة التشاركية في تحقيق التمكين الإداري لدى العاملين في الأندية الرياضية بفلسطين، وهذا بدوره حفز الباحثة لإجراء هذه الدراسة، من خلال الوقوف على موضوع الدراسة، لمعرفة العلاقة بين التمكين الاداري والقيادة التشاركية عند رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية.

مفهوم التمكين الإداري:

فيما يلي عرض لمفهوم التمكين الإداري لدى الباحثين، كما في الجدول رقم (1).

الجدول رقم (1): مفهوم التمكين الإداري لدى الباحثين

الباحث	مفهوم التمكين
(الشتيحي 2016)	استراتيجية إدارية تنظيمية تعتمد على منح القيادات الإدارية الأعلى للقيادات الأدنى صالحيات لإنجاز مهامها التخصصية وتحمل المسؤوليات، واتخاذ القرارات المترتبة عليها من خلال إدارة العمل الفريقي، والسعي لتنميتها مهنيا وتحفيزها المستمر مع توفير بيئة العمل المناسبة، بما يسهم في نجاح وتحقيق الأهداف

ستراتيجية تنظيمية تقوم على مشاركة المرؤوسين للقيادات القيام بالمسؤوليات، واتخاذ القرارات مع تحفيز المرؤوسين، وتدريبهم، وتنمية قدراتهم الإدارية ، وتوفير بيئة عمل مناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة.	(العجمي، 2016)
النقل التدريجي للسلطة للمديرين ويعطيهم مزيداً من الصلاحيات، ويزودهم بالمعرفة والمعلومات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتوفير بيئة للنمو المهني، وتهيئة بيئة العمل بوجود نظام التحفيز الذاتي، والقيام بالعمل الجماعي.	(شقورة، 2015)
العملية الإدارية التي يقوم بها المديرون ورؤساء الأقسام، والتي بموجبها يهتمون بالعاملين من خلال إعطائهم معلوماتهم، وزيادة مهاراتهم، وتنمية قدراتهم الفردية، وتشجيعهم على المشاركة وتوفير الإمكانيات اللازمة لهم بما يحفزهم على اتخاذ القرارات المناسبة	(اليازجي، 2015)
إجراء يؤدي إلى توطيد إيمان الشخص بمقدرته الذاتية، وهو شعور بالتزام وظيفي لصيق ناتج عن إحساس الموظف بالمقدرة على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية	(الزعيم، 2014)
تقوية العاملين ومنحهم الفرصة للمشاركة، والانطلاق، باستغلال طاقاتهم الذهنية كاملة في حل مشاكل العمل، وتحسين الإنتاجية	(السلمي، 2005)
تزويد العاملين بالسلطة والمعرفة والمصادر اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.	Goetsch & Stanley, (2001)

ومن أهم التعريفات الخاصة بالتمكين أيضا ما يلي (أفندي، 2003):

1. إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية وفي استخدام قدراتهم ، ومن خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات .
2. إعطاء الصلاحية للعاملين في وضع الأهداف الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات في نطاق مسؤولياتهم وسلطاتهم .
3. نقل السلطات الكافية للعاملين ، لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية دون تدخل مباشر من الإدارة ، مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم ، وتأهيلهم فنياً وسلوكياً والثقة فيهم ، وقياس الأداء بناء على أهداف واضحة .

وبعد الاطلاع على تعريفات مصطلح التمكين الإداري وجدت الباحثة أن هناك آراء مختلفة حول تعريف التمكين، إلا أنها تتفق جميعها على أن التمكين يتمحور حول إعطاء العاملين صلاحية وحرية أكبر في المشاركة واتخاذ القرار، من خلال التشجيع والتحفيز والتدريب وتوفير بيئة عمل مناسبة.

وكذلك يتضح للباحثة من التعريفات السابقة وتعريفات أخرى كثيرة لم يتم ذكرها نظراً لتشابهها، أن هناك قواسم مشتركة بين التعريفات رغم اختلاف تخصص الباحثين الذين قاموا بتعريف التمكين الإداري .

وتتمثل هذه القواسم المشتركة في التالي:

1. أن التمكين الإداري يعتمد على التوسع في منح الصلاحيات للأفراد .
2. مشاركة الأفراد في عملية صنع واتخاذ القرارات بما يحقق مصلحة المنظمة.
3. التمكين يعطي دافعية للأفراد لتصدر المواقف والمشكلات الصعبة و محاولة حلها في نطاق الصلاحيات الممنوحة لهم.
4. أن التمكين يشمل أنشطة المؤسسة كافة كالشؤون الإدارية والمالية والفنية.
5. يشعر الفرد بأنه أهم عنصر في المؤسسة مما يزيد من دافعيته كي يقوم بواجباته على أكمل وجه

أهمية وفوائده التمكين الإداري:

أسباب اللجوء إلى التمكين نابعة من حاجة المؤسسة لها، كي تنمي مهاراتهم، وتعطيهم سرعة في اتخاذ القرارات وإطلاق الابداع لديهم، ويمكن تلخيص الأسباب كما يلي:

1. افتقار المديرين إلى السلطة الكافية داخل المنظمات.
 2. التدخل من قبل الإدارة العليا في عمل المديرين.
 3. ضعف مستوى الالتزام في العمل المديرين.
 4. ضعف مستوى الرضا الوظيفي لدى المديرين في العمل. (شقورة، 2015)
- ويرى الزامل (2013:18) ان للتمكين الإداري فوائد على المستوى المنظمة ومستوى العاملين:

فوائد التمكين على مستوى المنظمة:

1. زيادة إدراك العاملين لحاجات المنظمة.
2. تحسين الجودة والإنتاجية.
3. تعزيز الولاء والالتزام
4. زيادة فاعلة الاتصالات .
5. المساهمة في تقليل الأخطاء الناتجة عن العمل بنسبة قد تصل إلى 40%.
6. تخفيض الكلف بنسبة تتراوح من (10_15%).

أما فوائد التمكين الإداري على مستوى العاملين فهي:

1. زيادة مستوى الرضا عن العمل.
2. زيادة السيطرة على المهام اليومية.
3. زيادة الشعور بالملكية في العمل.
4. زيادة الثقة بالنفس.
5. توفير فرص العمل.
6. الحصول على معارف ومهارات جديدة

خطوات تحقيق التمكين الإداري :

يتطلب من المنظمات التي تعتمد أسلوب التمكين الإداري توفير الظروف البيئية المناسبة، والقناعة بأهمية تطبيق هذا المفهوم، ويمكن تحديد أهم هذه الخطوات بالآتي:

1. إزالة الظروف التي تمنع من منح الصالحية: فمن خلال التدريب والممارسة واكتساب الخبرة وإجراء التغييرات في التنظيم، وأسلوب القيادة، ونظام الحوافز، والمستوى الوظيفي.
2. رفع شأن الوظيفة المرتبطة بالقدرة الذاتية: إقناع الأفراد ومساعدتهم على رفع قيمتهم الذاتية من خلال الوظائف والاعمال التي يمارسونها.
3. إدراك العاملين للتمكين وممارسته.
4. الأداء: إقناع الأفراد العاملين أنهم يستخدمون ما لديهم من صلاحيات لاتخاذ القرارات التي تؤثر ايجابياً على أدائهم وهذا يساهم في رفع الكفاءة والإنتاجية (عبد الحسين، 2012).

خطوات تنفيذ تمكين العاملين :

- أوضح عدد من الكتاب أن تمكين العاملين عملية يجب أن تنفذ على مراحل لتنفيذ عملية تمكين العاملين، التمكين الإداري يتم من خلال الخطوات التالية :
- الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير: إذ يقرر المدير أي البرامج التي يتبناها لتمكين العاملين، وما الأسباب التي تدعوه لتبني ذلك البرنامج وعليه توضيح تلك الأسباب وشرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين لدى موظفيه.
 - الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين: إذ يُعدُّ أحد التحديات التي يجب أن يتغلب عليها المديرين، لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي عن جزء من السلطة والقوة الممنوحة للمديرين ومنحها للمرؤوسين.
 - الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسون: فعلي الإدارة أن تحدد طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون بشكل تدريجي.
 - الخطوة الرابعة: تكوين فرق عمل: لا بد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، فالموظفون الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من تلك الفردية، فيجب على المنظمة أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي.
 - الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات: لكي يتمكن المرؤوسون اتخاذ القرارات السليمة فإنهم يحتاجون لمعلومات كافية تمكنهم من اتخاذ القرارات المناسبة، وكلما توافرت معلومات أكثر للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم زادت مساهمتهم في اتخاذ القرارات المناسبة.
 - الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين: يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي وبالتالي يفضل أن تتوافر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المناسبين.
 - الخطوة السابعة: توفير التدريب: فالتدريب يعدُّ أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، ولا بد للمنظمة من توفير برامج تدريبية كافية للمرؤوسين.
 - الخطوة الثامنة: الاتصال لتوصيل التوقعات: يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين وما هي واجبات المرؤوسين ومتطلبات وظائفهم، ويمكن استخدام خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين.

- الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير: لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير الذي يحصل عليه الموظفون بأهداف المنظمة، ولا بد للمنظمة من تصميم نظام مكافآت يتلاءم مع منهج التمكين لديها

- الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج: لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة، ويجب الحظر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أية محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة ، وبما أن برنامج التمكين سيضيف تغييراً بالفعل في الإدارة ومن ثم لا داعي للاستعجال من أجل الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة تأخذ وقتاً طويلاً وتتضمن جميع الأفراد في المنظمة.

نتائج التمكين الإداري:

يحقق التمكين نتائج في غالبها إيجابية للموظف، وهناك عدد من المزايا والتبعات التي تتجم عن تمكين الموظفين نذكر منها (ملحم، 2006)، (argyrisK 1998)، (الوادي، 2012):

نتائج خاصة بالموظف:

1 - تحقيق الانتماء: يساهم التمكين في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف كما يساهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها، وزيادة انتمائه للمؤسسة ولفريق العمل الذي ينتمي له، وتبين الكثير من أدبيات التمكين أن من أهم فوائد التمكين بالنسبة للموظف شعوره بالانتماء للعمل وزيادة الانتماء هي محصلة لرغبته بالعمل ومناخ العمل، وينتج عن الانتماء تحسن في مستوى الإنتاجية وتدني في التغيب عن العمل وتناقص في معدل دوران العمل.

2 - المشاركة الفاعلة: تمكين العاملين يساهم في رفع مستوى مشاركتهم، والمشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عال من الفاعلية والمشاركة الإيجابية التي تتبع من واقع انتماء الفرد وشعوره بالمسؤولية تجاه أهداف المنظمة وغاياتها، إذ أن المشاركة الناجمة عن التمكين هي المشاركة الفاعلة والهادفة وليست أي نوع آخر من أنواع المشاركة مثل المشاركة السلبية أو المشاركة دون هدف.

3 - تطوير مستوى أداء العاملين: فتحسين مستوى أداء الموظف ورفع مستوى الرضا لدى الموظف من الأمور الأساسية التي تتمخض عن تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة، وفكرة تحسين أداء الموظفين هي فكرة ذات أهمية كقوة دافعة ومحصلة مهمة تقف خلف برامج التمكين. فتحسين نوعية الأداء وخصوصاً في مؤسسات الخدمات بواسطة برامج التمكين تعد

عاملاً من عوامل النجاح، فالموظف هو المستفيد الأول من برامج التمكين الآن المؤسسة التي تحاول تمكين موظفيها تحاول أيضا أن تمنحهم ثقته وسلطتها وصلاحياتها ومكافآتها وتحاول أن تمنهم استقلالية وحرية في التصرف.

4 - اكتساب المعرفة والمهارة: إن نجاح برامج التمكين تتوقف على توافر المعرفة والمهارة والقدرة لدالعامل أو الموظف، والمعرفة والمهارة لا يمكن أن تتحقق دون تنمية وتدريب، وهذا يتطلب فيكثير من الحالات انخراط الموظف في دورات تدريبية وندوات وورش عمل ومؤتمرات يكتسب من خلالها معرفة ثمينة تصبح ثروة يمتلكها أينما حل وأينما ارتحل وحتى بعد مغادرته للمنظمة التي كان يعمل بها سابقا .

5 - المحافظة على الموظف من قبل المنظمة: بناء على ما ذكر في النقطة السابقة فإن المنظمات الناجحة هي تلك التي لا تفرط بموظفيها الممكنين بسهولة ، فزيادة معرفة الموظف ومهارته وتطوير كفاءته وقدراته يحتم عليها زيادة التمسك به، والمحافظة عليه لأطول فترة ممكنة، لأنها قدمت كل ما تم ذكره من مقدمات تدلل على حرص المنظمة على هذا الموظف، وخطورة التخلص منه أو فقدانه لصالح منظمات منافسة سيكون حتما أكبر الأخطاء.

6 - شعور الموظف "بمعنى الوظيفة: الموظف الممكن يدرك قيمة العمل بشكل اكبر من غيره وخاصة عندما يستشعر سيطرته على مهام العمل، ويدرك قيمة نفسه ودوره في التأثير على النتائج، ويشعر بأنه عنصر مهم له دوره وله مساهمته التي تصب في مصلحة المنظمة، ويرى الأمور بنظرة شاملة وليس فقط من زاوية ما يقوم به عمل منفصل وإنما يرى ما يقوم به حلقة ضمن حلقات أخرى ، تصب جميعها في تحقيق أهداف مشتركة. فيتغير بالنسبة له معنى العمل من معنى محدود في طار ضيق إلى معنى أوسع وأشمل ما يساهم في تحقيق الذات وتحقيق التميز في العمل واشباع الحاجات العليا المعنوية بدال من العمل فقط لإشباع الحاجات المادية البحتة .

7 - تحقيق الرضا الوظيفي: هو أحد أهم المزايا المحققة من نتائج التمكين، فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة.

نتائج خاصة بالمؤسسة:

فإذا كانت المؤسسة قد قدمت للعاملين كل ما يمكنها أن تقدم من معلومات، ومعرفة، ومهارة، وتدريب، وثقة، وحوافز، من أجل رفع كفاءة العامل، فمن الطبيعي أن يكون لذلك كله مردود بالمقابل ينعكس على المؤسسة بالخير، والعمل الجاد الذي يحقق لها إيجابية تساهم في تحقيق أهدافها، وقدرة أكبر على التطوير، والتجديد، ومواكبة التغيرات البيئية المتسارعة، ومن هذه النتائج ما يلي:

1. زيادة ولاء العاملين للمؤسسة: فالعامل الذي يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل، يعلم أن هذه الحرية جزء من عالقة إيجابية وصحية بين الإدارة والعاملين، وهذا بدوره يساهم في تحسين مستويولاء العاملين للعمل وانخراطهم فيه.
2. زيادة فرص الابداع والابتكار: نتيجة لحرية التصرف، وتشجيع العاملين على روح المبادرة، والتفكير الخلاق، وتقديم أفكار إبداعية، كل ذلك سيزيد من فرص الابتكار لديهم.
3. مساعدة المؤسسة في برامج التطوير والتجديد: فالعامل الممكن أكثر رغبة في التغيير وأقل مقاومة له فمن أصعب الأمور التي تؤدي إلى فشل مشاريع التغيير والتطوير هي مقاومتها من قبل العاملين، لأسباب كثيرة لا توجد لدى العاملين الذين يتمتعون بالتمكين وحب التغيير والتجديد .
4. تحسين العلاقة بين العاملين: من خلال مفهوم التنسيق الداخلي، الذي يعد من المفاهيم المنسجمة مع مفهوم التمكين، من حيث جودة العلاقة بين أعضاء الفريق أو بين العاملين فيما بينهم، بشكل يؤدي إلى تغيير جذري في نظرة العامل لزملائه في العمل.

ابعاد التمكين الإداري :

التمكين الإداري يتطلب عدداً من الممارسات الإدارية (الخصائص التنظيمية التي تشير الى ممارسته على مستوى المنظمة):

1. تفويض السلطة: حيث يتاح للعاملين المشاركة في القرارات التي لها علاقة بأدائهم لأعمالهم، وهذا يعني استخدام أسلوب التفويض الإداري والثقة بدلاً من الرقابة والتوجيه(لعنبي، 2005).
2. فرق العمل: يعتمد نجاح بناء وقيادة فرق العمل على دعم أعضاء الفريق وتشجيعهم وتقديم التوجيهات اللازمة لهم للتغلب على المشاكل والمعوقات التي تواجههم، والعمل بروح الفرق من أجل تحقيق هدف مشترك (أيمن عوده، 2009).

3. التدريب: وهو يعني ان تتيح المنظمة نظام تدريب واعد يزود العاملين بالمهارات والخبرات اللازمة (Lin 1998) مثل مهارات صنع القرارات، مهارات التفاوض، مهارات القيادة، وحل النزاعات في بيئة العمل (Randolph 1995).
4. التحفيز: أن تطبيق مفهوم التمكين يتطلب من إدارة المنظمة تحديد عوائد مرتبطة بالأداء بدلاً من العمل من خلال ربط مكاسبهم بتحقيق أهداف المنظمة (الحراشنة، 2005). وهذا يعني تشجيع الموظفين واثارة اهتماماتهم نحو تحقيق اهداف المنظمة. وتقديم المكافآت المعنوية والمادية المرتبطة بأدائهم والتعرف على احتياجاتهم و دوافعهم و تطوير مهاراتهم (رفاعي).
- 2013
5. الاتصال الفعال: يُعدُّ من متطلبات نجاح تطبيق مفهوم التمكين. ويتضمن حرية وصول العاملين الى المعلومات الحساسة كافة داخل المنظمة(العتيبي 2005 ،القضاة والطراونة،2011)بينما يرى Maxwell (1997) ان التمكين الإداري يتكون من أربعة ابعاد مختلفة: الفاعلية، قيمة العمل، الكفاية الذاتية، وحرية الاختيار.

أساليب التمكين الإداري:

- الكتابات المعاصرة حول التمكين تطرقت إلى عدة اتجاهات وأساليب في التمكين منها:
- أسلوب القيادة: يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في فاعلية المؤسسة، وأسلوب القيادة هذا يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين، وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي: تلك المؤسسة التي تتضمن أيضاً منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة، وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.
 - أسلوب تمكين الأفراد: يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات"، و يبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار، وقد توصلت (spreitzer, 1999 :187) إلى أن الموظفين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية، وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية، إلا أن هنالك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق.

- أسلوب تمكين الفريق: إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل الفريق، لذلك رأى الباحثون أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق، لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي، إن عمل الفرق يعد أسلوباً يستخدم لتمكين العاملين ومسوغاً لتطوير قدراتهم وتعزيز الإبداع التنظيمي، وإن تمكين العاملين ينسجم مع التغيرات الهيكلية في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الاشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط بدلاً من التنظيمات الهرمية، هذا وإن منح التمكين للفريق يعطي دوراً أكبر في تحسين مستويات الأداء، لأنه الاعتيادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد، كما تحقق القيمة المضافة من تعاون أعضاء الفريق ق إلى القرار الجماعي بخلاف الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعد عرضة للخطأ وللقصور.

- أسلوب إدارة الجودة الشاملة: يرى دعاة الجودة الشاملة ضرورة تغيير العمليات والأنشطة التي تعمل على أساسها المؤسسة تماشياً مع تمكين الموظفين، ويقوم مفهوم إدارة الجودة الشاملة، على مبدأ أساسي للمؤسسة وهو عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل أبعاد المنظمة ومجالاتها من خلال الجميع ومشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير وتحسين الجودة، وهذا يحتاج إلى منح العاملين نوعاً من الحرية في التصرف والاستقلالية والمساهمة في اتخاذ القرار، و تحمل أعباء المسؤولية وتحقيق التقدم للمنظمة، إلا أن الإدارة العليا لا يمكنها إحداث هذا التحسين الشامل لكل مجالات المنظمة بمفردها فلا بد من انخراط الجميع في هذه المسؤولية، ولا بد من أن يتلقى الموظفون في برنامج إدارة الجودة الشاملة درجة كبيرة من التشجيع والدعم، من أجل فعل كل ما يستطيعون فعله بهدف التحسين والتطوير والنهوض في الجودة على مختلف الصعد من أجل إرضاء الزبائن.

- أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين: يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة، ويرفض اعتماد بعد أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين، و حتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة هي: التعليم، والقيادة الناجحة، والمراقبة الفاعلة، والدعم المستمر، والهيكل المناسبة والتفاعل بين هذه جميعاً (شقورة، 2015).

معوقات تطبيق التمكين الإداري:

عند تطبيق التمكين الإداري في المؤسسات لا بد أن يؤخذ بالاعتبار خصائص المؤسسة وملاءمة البيئة المناسبة لتطبيق التمكين، ولأن نجاح أو فشل برنامج التمكين يعتمد أساساً على مدى توافر

المتطلبات الأساسية في البيئة التنظيمية التي تساعد أو تعيق الوصول إلى تحقيق النتائج المرجوة. (الزالمي، 2015) وقد تواجه المؤسسات بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين، ومن تلك المعوقات ما ذكره. (العنبي، 2005)

1. البناء التنظيمي الهرمي.
2. المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
3. خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
4. خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفهم والسلطة.
5. خوف العاملين من تحمل السلطة والمساءلة.
6. تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.
7. ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
8. عدم الثقة الإدارية .
9. عدم ملاءمة نظام المكافآت.

الخلاصة:

في ضوء ما تناوله هذا المبحث، وجدت الباحثة أن التمكين الإداري هو منح العاملين في الأندية الرياضية السلطة والمسئولية الخاصة بأعمالهم، والثقة المطلقة فيهم، ما يتيح لهم حرية اتخاذ القرارات، وحل المشكلات التي تواجههم بطرق مبتكرة، مع تزويدهم بالموارد التي يحتاجونها، وتوفير بيئة عمل مناسبة لذلك، وأن هناك أسباباً ومبرراتٍ لوجود التمكين الإداري، وأن من متطلبات التمكين الإداري: (الثقة الإدارية، والدعم الاجتماعي، والهدف والرؤية المستقبلية، وفرق العمل، والاتصال الفعال، والتدريب المستمر)، وأن للتمكين الإداري مجموعة من الأبعاد، منها: (البعد المهاري، البعد الإداري، المشاركة بالمعلومات، التمكين من خلال التفويض، فرق العمل، التدريب، التحفيز)، كما أن من أساليب التمكين الإداري: (أسلوب التمكين من خلال النمط القيادي، وأسلوب تمكين الأفراد، وأسلوب تمكين الفرق، وأسلوب التمكين ذو الأبعاد المتعددة)، وأن هناك مستويات للتمكين الإداري، وأنه يتم من خلال مجموعة من الخطوات المتتالية، وأن هناك مجموعة من الخصائص والفوائد التي تعود على المنظمة التي تتبنى فلسفة التمكين الإداري .

القيادة التشاركية

نشأة القيادة التشاركية :

إن فكرة الإدارة التشاركية انتشرت في معظم دول العالم، مع اختلاف أنظمتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية، إذاً فظهور أسلوب المشاركة في الإدارة لم يكن عن طريق الصدفة، بل ثمرة تطور تاريخي طويل، وبعد تجارب عديدة، حتى وصل إلى هذه المرحلة، أما في بلادنا العربية فهناك تأخر في ظهور هذا النمط من الإدارة التشاركية رغم ظهوره في كثير من دول العالم، مع اختلاف الأنظمة الاقتصادية والسياسة والاجتماعية فيها (الرفاعي، 2019). وتعد القيادة التشاركية من الاتجاهات الحديثة التي تتبع من الثقة العالية بين الرئيس والمرؤوسين والتي تؤدي إلى مشاركة في تحمل المسؤولية وفي تحقيق الهدف (Johns, 1996:319)، وتعد القيادة التشاركية إحداً من أنماط القيادة وتقترب القيادة التشاركية بالنمط القيادي الديمقراطي، وقد تعد نمطاً جديداً بالضرورة ولكن التركيز على المشاركة في صنع القرار بدأ يتزايد بشكل كبير في العقدين الأخيرين نظراً لأهميتها في إدارة المنظمة وفي مواجهة التحديات الإدارية المستقبلية، وتتضمن القيادة التشاركية استخدام إجراءات اتخاذ القرار التي ترمي إلى السماح للأخريين بالتأثير في قرارات القائد.

ومن خلال ما سبق يتضح أن القيادة التشاركية نتيجة طبيعية لتطور نظريات القيادة كانت موجودة كجزئية في أكثر النظريات السابقة إلا أنها لم تكن موجودة بشكل مستقل إلا في دراسات العصر الحديث.

مفهوم القيادة التشاركية:

عرف الحربي (2008) القيادة التشاركية بأنها تفاعل الفرد العقلي والانفعالي في مواقف الجماعة بطريقة تشجعه على المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة والمشاركة في تحمل المسؤولية معها حيث تسهم في مشاركة العاملين في المسؤوليات الإدارية وفي صنع واتخاذ القرار. وعرفت بانها تشجع المرؤوسين وتمهد لهم المشاركة في صنع قرارات تتجاوز أداءهم العادي، فالقائد يتداول مع أفراد المجموعة العاملة ويطلب مقترحاتهم ويستقبل أفكارهم بجدية واهتمام قبل أن يتخذ أي قرار ويستخدم أفكارهم للتوصل إلى قرار (دواني، 2013).

وقد عرفها المرحج (2017): بأنها تعني مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل عن طريق تفويض القائد بعض صلاحيات للعاملين معه بما يتناسب مع المسؤوليات

الممنوحة لهم، وفي ظل توافر نظام للاتصالات مع تحفيز العاملين واستثمار ما لديهم من قدرات إبداعية وابتكارية.

ويرى جورج (George,2018): بأن القيادة التشاركية أسلوب إداري يدعو الموظفين إلى المساهمة في جميع قرارات الشركة، إذ يتم إعطاء الموظفين المعلومات ذات الصلة بقضايا الشركة والتصويت بالأغلبية يحدد مسار العمل.

وتعريف القيادة التشاركية إجرائيا: هي قيادة ترى أن العاملين في المؤسسة قادرين على تحمل المسؤولية مع القائد باتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجه المؤسسة وتشركهم في ذلك حيث تحرص على التواصل الاجتماعي مع العاملين وتفويضهم ببعض الصلاحيات الخاصة به، وتقاس بالدرجة التي حصل عليها مديرو المدارس الحكومية في محافظة مأدبا من خلال استجابة مساعدي المديرين والمعلمين على الإدارة المعدة لهذا الغرض والتي حددت بثلاثة مجالات وهي: تفعيل العلاقات الإنسانية وإشراك مدير المدرسة للمعلمين في المهام القيادية، وتفويض الصلاحيات .

للقيادة التشاركية دور رئيس في التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من خلال تحديد الهدف إذا كان القائد والرؤية للجماعة وإذا كان القائد يسعى للتميز في مجال عمله لا بد أن يشارك أفراد جماعته في وضع القرارات حيث يعملون بقناعة وثقة أكبر .

إن مبدأ المشاركة قديم قدم الإنسان نفسه فالعمل الجماعي والتعاون والتطوع مفاهيم سائدة وموجودة في أصل التكوين الاجتماعي حيث تقوم فلسفة هذا الاتجاه على قيام القائد بعرض المشاكل على مرؤوسيه ثم تداول النقاش فيها ثم اتخاذ القرار الجماعي بخطوات علاجها وهذا يعتمد على تبادل المعلومات بين القائد والعاملين لديه وبالتالي يصلون بموجبها إلى أرضية فهم عامة لغرض تحقيق الأهداف المخططة دون الحاجة إلى فرض رقابة شديدة إلا أن القائد التشاركي يعلم أنه وفي الجماعة السوية ينبع الضبط من الجماعة ذاتها (الحري، 2008).

تقوم القيادة التشاركية على مشاركة المرؤوسيين في كل خطوات العمل بدءا من الاهداف ومرورا بصنع القرارات وتنفيذ الخطط وانتهاء بالتقويم حيث استفادت الإدارة التربوية من هذه الفلسفة الإدارة التي تؤمن بالعاملين وتثق بهم ثقة مطلقة، وتتيح لهم فرص المشاركة في إدارة مؤسستهم ضمن سياسة الباب المفتوح (السعود، 2007).

إن هدف القيادة الحصول على عمل منجز ولا يتم ذلك إلا ببناء علاقات إنسانية طيبة مع العاملين، بعيدا عن الإكراه في جو يسوده التفاهم والمحبة، إذ أن الزمن قد تغير ولا يستطيع القائد طلب الاحترام إنما يجب العمل على كسبه فلن تكون هناك قيادة دون أتباع.

ويعد الأسلوب التشاركي من أبرز عوامل النجاح و ذلك لان القائد مهما كانت قدرته لا يستطيع الإنجاز وتحقيق الأهداف دون إشراك العاملين معه في تنفيذ العديد من الاعمال، إذ يقوم القائد بعرض المشاكل الإدارية على مرؤوسيه ثم تداول الرأي فيها ثم اتخاذ قرار جماعي وخطوات علاجها ، كما أنها تعني أن مشاركة العاملين ومشاورتهم ليس في دراسة المشكلات فحسب وإنما اتخاذ القرارات أي إنها تعمل على هدم المركزية المطلقة وتعتمد على تدريب العاملين على تحمل المسؤولية وتاخذ بيدهم في طريق النمو الإداري (المحرج، 2017) وان القائد المشارك يدرك قيمة العمل بروح الفريق إذ يسعى إلى تدريب العاملين معه وتحفيزهم على المشاركة في اتخاذ القرارات ومن ثم تنفيذها، وكذلك العمل على اشراكهم في مؤتمرات واجتماعات خارجية.

أهمية القيادة التشاركية :

أن أهمية القيادة وأهمية مكانتها ودورها البارز نابع من أهمية دورها في تحقيق أهداف المنظمة، من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتنسيق الجهود، ومشاركة المرؤوسين في رسم السياسات، وتحقيق الأهداف المشتركة .

كما يتضح أن القيادة تعد من أهم عوامل نجاح أو فشل المنظمة، فيتوقف نجاح أو فشل المنظمة على مدى فعالية أنماط القيادة المتبعة فيها.

ولقد أصبح من الضروري القول اليوم بأن نموذج القيادة التشاركية قد فرض نفسه على واقع المؤسسات والإدارات وذلك لكثرة أعباء العمل والمسؤوليات الملقاة على عاتق المدير، ومن الواضح بأنه مهما كانت قدراته فإنه لا يستطيع الإنجاز وتحقيق الاهداف دون إشراك المرؤوسين في تنفيذ العديد من الاعمال ، ويعد الأسلوب التشاركي من أبرز عوامل نجاح القيادة ، ونجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها.

كما أضاف الرفاعي (2009) أن التشاركية في الإدارة من أكثر الاساليب أهمية إلا أنها استفادت من النظريات السابقة واستطاعت أن تجمع بينها وترتكز على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، لذا أصبح هذا الاسلوب يستخدم في كثير من الأنظمة الإدارية الحديثة، لما له من تأثير واضح على نتائج العملية الإدارية والتي من أهمها:

- اتخاذ القرارات الصحيحة.
 - القوة الانتاجية والخدمية للمنظمة.
 - خلق جو من التعاون والثقة بين الإدارة والعاملين. (الرفاعي، 2009)
- أهداف القيادة التشاركية :
- وترى الحريري (2008) أن من بين أهداف القيادة التشاركية أيضا :
 - 1- تهدف الى الحصول على كفاءة إنتاجية عالية من جميع المرؤوسين.
 - 2- تؤكد على الذكاء واللجوء الى التحليل المنطقي في حل المشكلات.
 - 3- تراعي السيطرة الذاتية من خلال فهم الآخرين للأهداف.
 - 4- تعود المرؤوسين نحو الاستفادة من كل مجهوداتهم وطاقاتهم.
 - 5- مواجهة النزاع وحله.
 - 6- تقديم حوافز سلبية وإيجابية.
 - 7- الاتصال بالنسبة للقيادة التشاركية يتم بشكل ثنائي.
 - 8- تهدف الى اشراك المرؤوسين في الخطط الاستراتيجية.
 - 9- تعمل على تنمية القيادات الإدارية في الصفوف الدنيا واشعارها بأهميتها وبفعاليتها في التنظيم.
 - 10- يتيح للمرؤوسين المجال للتعبير عن آرائهم والاسهام بمقترحاتهم ما يؤدي الى تحسين العلاقة بين الإدارة والمرؤوسين ويرفع من روحهم.
 - 11- المشاركة تؤدي الى ترشيد عملية اتخاذ القرار وذلك لأن المشاركة تساعد على تحسين نوعية القرار والاستفادة القصوى من ذوي الخبرة الواسعة والعقول الناضجة في اختيار البدائل فضلا عن أن المشاركة تمنع معارضة القرار وتخفف من العقبات التي قد تؤدي للحيلولة دون تنفيذه.
- وترى الباحثة أن مثل هذه الاهداف تساعد في دفع العاملين لبذل مزيد من الجهد وغرس الرغبة الصادقة في تطوير المؤسسة التي يعملون بها حيث يشعرون بمراعاة مشاعرهم واحترامهم وتوفير فرص نجاحهم.

أسس القيادة التشاركية:

تقوم القيادة التشاركية على مجموعة من الأسس والتي تمكن القيادة من النهوض بمستوى المؤسسة ونموها، ومن هذه الأسس (المخرج، 2017):

- 1- الاقرار بالفروق الفردية لدى العاملين، والمحافظة عليها وتشجيعها.
- 2- التحديد الواضح والكامل لوظيفة كل عضو في المؤسسة ومهامه وصلاحياته.
- 3- تنسيق جهود العاملين في المؤسسة، وتشجيع التعاون بينهم بما يسهم في تحقيق الأهداف بطريقة متناسقة ومتكاملة بعيدا عن الانانية والذاتية.
- 4- إشراك العاملين في إدارة المؤسسة من خلال المشاركة في تحديد السياسات والبرامج واتخاذ القرارات وتقويم النتائج إضافة إلى مشاركتهم في التنفيذ.
- 5- تكافؤ السلطة مع المسؤولية؛ حيث يقوم القائد التشاركي بتفويض بعض الواجبات والمهام للعاملين بما يتفق مع استعداداتهم وقدراتهم وخبراتهم.
- 6- الحرص على إقامة علاقات إنسانية في المؤسسة قوامها احترام شخصية الفرد وآرائه وأفكاره وتوجيهه توجيهها بناء.
- 7- اعتماد معيار القدرة على القيام بالعمل والرغبة فيه عند إسناد العمل للعاملين.
- 8- الاعتماد على الترغيب والافناعوالابتعاد عن أسلوب العقاب والترهيب وتوظيف الحوافز المادية وغير المادية من أجل العمل على زيادة الإنتاج .

شروط القيادة التشاركية:

هناك مجموعة من الشروط الواجب توافرها لتطبيق القيادة التشاركية في المؤسسات التربوية منها التالي (درويش، 2018) :

- التواصل المستمر والدائم بين القيادات والعاملين ، لتحقيق أهداف المؤسسة .
- وجود مؤهلات علمية لدى العاملين تؤهلهم لممارسة القيادة التشاركية .
- وعي القيادات التعليمية والعاملين بمفهوم القيادة التشاركية ومدى أهميتها .
- وجود رؤية مستقبلية لدى القائد (القدرة على التخطيط المستقبلي) .

ومن شروط القيادة التشاركية ما يلي (المحمادي، 2014):

- الاستقلالية التعليمية ، لكي يسهل تطبيق الإدارة التشاركية في المنظمة التعليمية ينبغي أن تتمتع باستقلالية تعليمية خاصة في مجال تفويض السلطات والصلاحيات.
- وضوح الرؤية لدى المنظمة التعليمية بمدى أهمية تطبيق الجودة الشاملة في التعليم.
- وجود رؤية مستقبلية تسهل تطبيق الإدارة التشاركية في المنظمة التعليمية .
- وترى الباحثة أنه لا بد من أن يكون هناك وعي من قبل القيادات العليا بمفهوم وأهمية القيادة التشاركية ولديهم القابلية لتطبيق هذا المفهوم على أرض الواقع.

صفات القائد التشاركي:

إن المؤسسات التربوية بحاجة إلى قائد يمتلك صفات ومهارات تمكنه من إدارة وقيادة مؤسسته بشكل صحيح والنهوض بها ومواكبة التطورات العلمية المستجدة.

ومن هذه الصفات التي لا بد للقائد التشاركي أن يتحلى بها: (pool،2016)

- 1- ودود: حيث يشعر الموظفين معه بالراحة .
- 2- متواصل جيد: وله جانبان رئيسان: القدرة على أخذ المعلومات، والقدرة على توفير المعلومات.
- 3- منفتح: يجب أن يكون قادرا على المشاركة في الاقتراحات والأفكار ، حتى إذا كانت تتعارض مع ما يعتقد انه صحيح.
- 4- متمكن: يجب على القائد أن يعمل على تمكين الآخرين .

وقد ذكر (المحرج 2017) بعض الصفات التي يجب أن يتحلى بها القائد التشاركي منها:

- 1- يؤمن بمبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتنفيذها.
- 2- يوضح التعليمات للعاملين بشكل لا يدع مجالاً للالتباس .
- 3- يتحمل المسؤولية مع العاملين.
- 4- يحرص على أن يسود جو من المحبة بين العاملين.
- 5- يشجع على العلم والمعرفة بين العاملين.
- 6 - يتمتع بقوة الشخصية وبعد النظر ويتصف بالصبر.

7- يتسم بالالتزان الشخصي ويتميز بالذكاء والثقافة الواسعة.

8- يتسم بالطاقة اللفظية والقدرة على التعبير.

9- يميل إلى التجديد والتغيير المتمهل المدروس .

مميزات القيادة التشاركية

للقيادة التشاركية مميزات عديدة نذكر منها (عبوي،2010):

1- تساعد على تحسين مستوى القرار، وجعله أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين، فينفذه بحماس ورغبة صادقة.

2- تساعد على تنمية القيادات الدنيا في المنظمة.

3- الحد من الشكاوى من جانب العاملين والتحسين الواضح.

4- التقليل من المقاومة ضد التنفيذ ومشروعات التطوير.

ويذكر الحربي (2008) بعض سمات القيادة التشاركية:

1. احترام شخصية العاملين والاهتمام بمشكلاتهم واعطاء الاختيار التام الأفكارهم ومقترحاتهم

2. التعامل مع الاخرين بكرامة واحترام.

3. سيادة الشعور بالرضا نحو العمل والمشاركة ولا سيما عند بحث المشكلات واتخاذ

القرارات الهامة

4. ضمان تماسك الجماعة وولائها والتفافها حول قائدها.

5. بناء الروح المعنوية العالية بين افراد الجماعة داخل المنظمة.

ويلخص (الحري، 2010) خصائص القيادة التشاركية فيما يلي:

1- تفويض السلطة للمرؤوسين

2- إشترك المرؤوسين في اتخاذ القرارات.

3- الايمان الشديد بمبدأ العالقات الانسانية، وقيمة الفرد وقدرته على العمل.

4- إشراك المرؤوسين في تحديد السياسات والبرامج وتنفيذها.

- 5- الثقة المتبادلة بين القائد والأعضاء
 - 6- رفع الروح المعنوية للمرؤوسين، تحفيز العاملين على العمل بروح الفريق.
 - 7- مساعدة العاملين في تطوير مهاراتهم بأقصى ما يمكن.
 - 8- تشجيع العاملين على المبادرة ودعم روح الابداع لديهم.
 - 9- سهولة ووضوح الاتصالات بين القائد ومرؤوسيه.
 - 10- سيادة الشعور بالرضا نحو العمل (الحريري، 2008).
- وأضاف عابدين (2001) الخصائص التالية:
- 1- حرية إبداء الرأي والمناقشة، دون تعصب
 - 2- يسود جو من المحبة بين أفراد التنظيم.
 - 3- يسود الاحترام المتبادل بين القائد والمجموعة.
 - 4- إتاحة فرص النمو المهني والوظيفي لأفراد المجموعة.
 - 5- التعامل مع المرؤوسين بحكمة وتأن.
 - 6- احترام خصوصية الفرد.
 - 7- عدم استغلال المنصب لمصالح خاصة. (عابدين، 2001)
 - 8- أن الأهداف والنتائج تكون على مستوى المنظمة لا الافراد.
 - 9- المساواة بين الرؤساء والمرؤوسين في وضع الأهداف .
 - 10- تعمل على الرقابة الذاتية.
 - 11- المشاركة تكون من البداية إلى نهاية أي مهمة. (الهوري، 2010)
- يتضح مما سبق أن القائد التشاركي يراعى المستوى الوظيفي للموظف وأن مستوى التوجيه والارشاد يختلف من موظف لآخر حسب حاجته وحتى يتم إكسابه المهارات اللازمة في جو من الأمن والأمان والطمأنينة والحب ودون إشعاره بالنقص ومساعدته حتى يصل للمستوى المطلوب في جو أخوي يكون له أثر إيجابي كبير على حالته المعنوية وبالتالي مستوى أدائه .

وترى الباحثة أن الخصائص السابقة تؤكد على أن النمط التشاركي يهتم بمبدأ الشورى ويؤمن بالعلاقات الإنسانية ويؤمن بقدرات المرؤوسين، ويعطيهم الفرصة للمشاركة في إتخاذ القرار والتعبير عن آرائهم والمساهمة في قيادة المؤسسة، وهذا يسهل لهم الفرصة للنمو والابداع ، ويزيد من إنتاجية العاملين.

مجالات القيادة التشاركية:

للقيادة التشاركية مجالات عديدة نوجز منها ما يلي:

1. تفويض الصلاحيات:
يعدُّ تفويض الصلاحيات من الضروريات التي تحتتمها عملية التنظيم في المؤسسة التعليمية، إذ لا يمكن لشخص واحد أن يقوم بكل الاعمال اللازمة لإدارة المؤسسة، ويتم بوساطتها إنجاز مجموعة معقدة من الالتزامات ضمن هيكل منظم محدد من المسؤوليات (مهنا، 2006)
2. العلاقات الإنسانية:

إن تطبيق العلاقات الانسانية في المؤسسة التعليمية يعني التركيز على الجانب المعنوي للعاملين بوصفه انه جانباً تكميلياً للجانب المادي، وان اهتمام الإدارة بهذا الجانب وخلق جو ودي وتعاوني بين الافراد وللطاء وتقدير أعمالهم واحترام وتنمية الدوافع والقبول النفسي وخلق الحوافز المادية والمعنوية لدفع الأفراد وتنمية للطاء وتقدير أعمالهم واحترام انسانيتهم سيكون له مردود ايجابي فعال على تقديم أفضل ما يمكن تقديمه في المؤسسة التعليمية(محمد، 2014).

3. إشراك المعلمين في المهام القيادية:

تطور دور مدير المدرسة من الدور التقليدي المسؤول عن إدارة عملية التعليم في المدرسة إلى دور أكبر وأشمل مما زادت المسؤوليات وهذا يتطلب منه تحديد السمات القيادية عند المعلمين والعمل على تنميتها والاستفادة منها وذلك من خلال اشراكهم في صنع القرار والمشاركة في المؤتمرات والندوات ووضع الخطة الاستراتيجية للمدرسة.

معيقات القيادة التشاركية:

بالرغم من أن القيادة التشاركية تميزت بصفات تجعل القادة يقبلون على تطبيقها في مؤسساتهم إلا أنه قد تواجه معيقات تحول دون تطبيقها في المؤسسات التربوية .تختلف حدود المشاركة من مؤسسة إلى أخرى، كما أن فعالية المشاركة تختلف حسب حجم المعوقات التي تواجه حركة العاملين بموجب النمط التشاركي ومن هذه المعوقات (المحمادي، 2013):

1. معوقات مؤسسية:

هي معوقات تعود إلى المبادئ التي تسيّر عليها المؤسسة، مثل منظومة القيم والأعراف التي تسود المؤسسة، وهذه القيم ستجعل العاملين مجرد مأمورين، ما يؤدي إلى إحباط النمط التشاركي، وبناء عليه لا بد من العمل على تفكيك هذه الثقافات السائدة، واستبدالها بثقافات أكثر إيجابية تدعم القيادة التشاركية.

2. معوقات نابغة من المديرين نفسه:

سبب هذه المعوقات حرص القادة على السلطة، واعتقادهم أن تفويض السلطة سيؤدي إلى فقدانهم مناصبهم.

3. معوقات نابغة من الموظفين:

يعود ذلك إلى قلة وجود كفاءات عالية بين الموظفين مع ضعف وسائل الرقابة، إضافة إلى وجود موظفين لا يريدون تحمل المسؤولية الناتجة من تفويض السلطة.

ومما سبق نستنتج أن القيادة التشاركية لها تأثير إيجابي على الأفراد وذلك بمشاركتهم لها في جميع خطوات العمل بدءاً من وضع القرارات وانتهاءً بالتقويم حيث عملت القيادة على هدم المركزية المطلقة وتدريب العاملين على اتخاذ القرارات وتنفيذها لذلك يجب العمل على إزالة المعوقات التي تحول بين الإدارة وتطبيق القيادة التشاركية.

ومن معوقات نمط القيادة التشاركية أيضاً:

- يعتقد المرؤوسون أنه يجب إدماجهم في كل القرارات.
- ربما يبدو القائد كما لو كان مفتقداً للمهارة أو الثقة.
- قد تصبح جودة القرارات أقل لو كان المرؤوسون يفتقدون للمهارات والخبرة.
- قد يؤدي العمل الجماعي إلى التقليل من الشعور بالمسئولية الفردية.
- تتطلب قائداً ماهراً لتجنب الإحباط والشعور بالفشل بين أعضاء الفريق.

حدود المشاركة:

لقد أثرت تساؤلات عديدة فيما لو كانت المشاركة تعني إشراك كل المرؤوسين على اختلاف مستوياتهم في صنع القرار أم إشراك أصحاب الكفاءات والخبرة فقط؟ وفيما لو كانت المشاركة متوقفة على نوعية القرارات (إستراتيجية أم روتينية) أم إشراك من يعينهم الأمر فقط؟

- الاتجاه التقليدي: يرى أن المشاركة مرتبطة بنوعية القرارات إذ أن المستويات الإدارية العليا تتخذ القرارات الاستراتيجية ، في حين تتخذ القرارات الروتينية من قبل الإدارات الدنيا، وهذا يحدد مستوى مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار . (كنعان،2009)

_الاتجاه الحديث: يرى أن المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات تقتضي استخدام الأساليب الجماعية وهذا يتطلب إشراك المرؤوسين جميعا ، إن هذا الأسلوب يصعب تطبيقه عمليا لأنه مكلف للوقت والمال إذ ان هذا يعني مشاركة الأفراد أو الجماعات التي يعينهم الأمر من خارج التنظيم والتي سوف تتأثر بالقرار ، ومن هؤلاء مثلاً الأجهزة الاستشارية ، معاونو المدير، الوحدات الأخرى داخل التنظيم او التابعة لتنظيمات أخرى ، فضلاً عما يتعرض له صاحب القرار من ضغوط وما يترتب عليها من مناخ نفسي لديه ، ما يحد من تطبيق المشاركة بهذا النحو (الحميضي،2007).

إلا أن إمكانية تطبيق الأساليب الجماعية في الواقع العلمي يتوقف - في تصورنا - على عوامل متعددة أهمها:

- 1- نوعية القرار المراد اتخاذه ومدى أهميته، وعاملا الوقت والتكلفة.
- 2- تحقيق المشاركة غالباً مزيداً من الوقت والنفقة والجهد .
- 3- هذا فضلاً عما قد يتعرض له صانع القرار من ضغوط وما تخلقه هذه الضغوط من مناخ نفسي لديه وهذه كلها عوامل تحد من تطبيق المشاركة على النحو الذي ينادي به أنصار الاتجاه الحديث (كنعان،2009)

ومن خلال ما سبق ترى الباحثة أن مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار تتوقف على عدة عوامل منها: أهمية ونوعية القرار ومدى النتائج المترتبة عليه، وكفاءة واهتمام المرؤوسين، وتوقيت إصدار القرار، لكن يتوجب على القيادة الحكيمة أن تتوافر الفرص المناسبة للمرؤوسين بالنصح والتوجيه للمشاركة والمساهمة في اتخاذ القرار مع ضرورة أخذ الاحتياطات المناسبة لمحاولة الوصول إلى قرار رشيد.

الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض لأحدث الدراسات السابقة التي تناولت التمكين الإداري والقيادة التشاركية في مختلف المجالات، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات:

أولاً: الدراسات ذات العلاقة بالتمكين الإداري:

قام الجناعي وعلي (2021) بدراسة هدفت التعرف الى أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي من خلال التمكين الإداري في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء، وتم اختيار عينة الدراسة من العاملين في سبعة مستشفيات أهلية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى الاستبانة لجمع البيانات من العينة التي بلغ عدد أفرادها (327)، وبعد إجراء عملية تحليل البيانات، توصلت الدراسة إلى ان الثقافة التنظيمية والتمكين الإداري يؤثران بشكل ايجابي في الأداء الوظيفي، كما أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل ايجابي في التمكين الإداري، وان التمكين الإداري يمثل وسيطاً جزئياً في أثر الثقافة التنظيمية في أداء الوظيفي.

وقام الشيخ (2019) بدراسة هدفت التعرف الى واقع التمكين الوظيفي للعاملين بالأندية الرياضية المصرية ودوره في تطوير الأداء المؤسسي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي (أسلوب الدراسات المسحية) بخطواته وإجراءاته وذلك لمناسبته لتحقيق أهداف البحث، وقد قام الباحث باختيار عينة البحث بالطريقة الطبقيّة العشوائية حيث تم تقسيم جمهورية مصر العربية الى خمسة قطاعات، ومن أهم النتائج التي توصل اليها البحث ان هناك قصوراً في تطبيق واقع التمكين الوظيفي للعاملين بالأندية الرياضية المصرية وتدنى دوره في تطوير الأداء المؤسسي، وتدني طبيعة تمكين العاملين كركيزه لتطوير الأداء المؤسسي بالأندية الرياضية المصرية .

وقام أيوب وزاهر (2019) بدراسة هدفت التعرف الى تمكين الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية للأندية الرياضية، والكشف عن طبيعة الفروق بعينة البحث في كل من تمكين الموارد البشرية والميزة التنافسية للأندية الرياضية تبعاً (المستوي الوظيفي، سنوات الخبرة)، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، الأسلوب المسحي لتناسبه مع طبيعة البحث، ويتحدد مجتمع البحث من مجالس الإدارات ومديري الإداري الأنشطة بالإدارات المختلفة بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية، ومن أهم النتائج التي توصل اليها البحث توجد علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين تمكين الموارد البشرية بمحاوره والميزة التنافسية للأندية الرياضية بمحاورها، ولا توجد فروق بين متوسطات درجات سنوات الخبرة أكثر من 5 سنوات، أقل من 5 سنوات في تمكين الموارد البشرية والميزة التنافسية للأندية الرياضية، ومن أهم التوصيات التي يوصى بها الباحثان تؤكد إدارة النادي على مبدأ الحرية والاستقلالية للعاملين وخاصة المباشرين من المستهلك الرياضي،

وقام السيار (2018) بدراسة هدفت إلى بناء التمكين الإداري للعاملين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال الدراسات المسحية، وتمثل مجتمع وعينة

الدراسة من (50) عضوا من العاملين في الأندية الرياضية والمؤسسة العامة للشباب والرياضة، ومؤسسة تمكين، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المتمثلة في تحديد المحاور المرتبطة للتمكين الإداري المتمثلة في: الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري، أهمية تبني مدخل تمكين العاملين، أبعاد التمكين الإداري، خصائص التمكين الإداري، والدورات التدريبية لتنمية المهارات الإدارية لتمكين العاملين في الأندية الرياضية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها تطبيق استراتيجية للتمكين الإداري للأندية الرياضية واضحة المعالم من خلال رؤية واضحة وأهداف محددة، وبرامج ملاءمة، والعمل على تبني المفاهيم الإدارية الحديثة كالإدارة بالمشاركة، وتشكيل فرق العمل، وتشجيع الإبداع، وإدارة الجودة الشاملة.

وقامت ارمنازي (2018) بدراسة هدفت الى تحقيق ثلاثة أهداف أولا التعرف الى مستوى تمكين المرأة بالمؤسسات الرياضية بمحافظة الإسكندرية، ثانيا التعرف الى مستوى الإبداع الإداري للمرأة بالمؤسسات الرياضية بمحافظة الإسكندرية، ثالثا تحديد العلاقة بين تمكين المرأة والإبداع الإداري بالمؤسسات الرياضية بمحافظة الإسكندرية. ، وتم التطبيق على عينة قوامها (75) فردا تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة من أعضاء مجالس إدارات الأندية والعاملين بإدارات النشاط الرياضي والإدارات التابعة لها، مديري ومسؤولي والعاملين بإدارات مديرية الشباب والرياضة (الإدارة العامة للشباب الإدارة العامة للرياضة إدارة الطلاع) محافظة الإسكندرية، كما تم اختيار (15) فردا لإجراء المعاملات العلمية لتقنين الاستبانة والتي اشتملت على محورين للبحث المحور الأول: التمكين الإداري للمرأة وأنبثق منه (5) أبعاد وهي: البعد الأول التفويض وحرية التصرف، البعد الثاني الكفاءة والفاعلية الذاتية، البعد الثالث تكوين فرق العمل البعد الرابع التدريب والتحفيز، البعد الخامس فاعلية الاتصال. المحور الثاني: الإبداع الإداري، وجاءت أهم النتائج التفويض وحرية التصرف: وجود فرق دال إحصائيا عن عند مستوى دلالة (0.01) يرجع إلى المؤسسات الرياضية لصالح مديرية الشباب والرياضة، والجنس لصالح الذكور ويوجد تفاعل دال إحصائيا بين المؤسسات الرياضية والجنس. البعد الثاني: الكفاءة والفاعلية الذاتية: وجود فرق دال إحصائيا عن عند مستوى دلالة (0.01) يرجع إلى المؤسسات الرياضية لصالح مديرية الشباب والرياضة، ويوجد تفاعل دال إحصائيا بين المؤسسات الرياضية والجنس. البعد الثالث: تكوين فرق العمل وجود فرق دال إحصائيا عن عند مستوى دلالة (0.01) يرجع إلى المؤسسات الرياضية لصالح مديرية الشباب والرياضة، ويوجد تفاعل دال إحصائيا بين المؤسسات الرياضية والجنس، وجود

فروق دالة إحصائياً في الإبداع ترجع إلى المؤسسة الرياضية والجنس، وجود فرق دال إحصائياً للإبداع الإداري لدى المرأة يرجع إلى اختلاف المؤسسة الرياضية والنوع، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الاستبانة تبعاً إلى المؤسسات الرياضية والجنس. ويرجع الفرق لصالح الإناث عن الذكور بالمؤسسات الرياضية يوجد تأثير دال لأبعاد تمكين المرأة في الإبداع الإداري بالمؤسسات الرياضية، وأوصت الدراسة دعم ممارسة التمكين الإداري للمرأة بأبعاده كافة للعمل على رفع مستوى الأداء الوظيفي لهن بالمؤسسات الرياضية.

وقام الدغريير والأغا (2018) بدراسة هدفت التعرف إلى علاقة التمكين الإداري للقيادات النسائية بالتحديات في الجامعات السعودية الناشئة باستخدام المنهج الوصفي على عينة من 50 قائدة. واستنتجت الدراسة أن مستوى التمكين الإداري للقيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة جاء بدرجة متوسطة. وعدم وجود علاقة بين متغير التمكين الإداري ومتغير التحديات التي تواجه القيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة. وأظهرت الدراسة التأثير السلبي لتحديات التي تواجه القيادات النسائية على مستوى التمكين الإداري بشكل عام. وأن التدريب والتطوير المهني له علاقة مباشرة بتحسين مستوى التمكين الإداري للقيادات النسائية. وأوصت الدراسة بزيادة درجة التمكين الإداري للقيادات النسائية من خلال تشجيعهن وتحفيزهن وإعطائهن مزيداً من الصلاحيات في صناعة واتخاذ القرارات وتدريبهن وتطوير مهارتهن القيادية بشكل مستمر .

وقام العطوي ومرعي (2018) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري كأحد مداخل تحقيق رؤية 2030 من وجهة نظر القيادات النسائية في التعليم العالي السعودي. كما هدفت التعرف إلى أثر المتغيرات الديموغرافية والوظيفية كالرتبة العلمية وعدد سنوات الخبرة والعمر والحالة الاجتماعية. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات النسائية في الجامعات السعودية وتم التواصل مع (17) منها كعينة عشوائية بسيطة. واستنتجت الدراسة وجود أثر معنوي للتمكين الإداري بأبعاده المختلفة على القيادات النسائية في التعليم العالي السعودي عند مستوى دلالة 0.01، ووجود عالقة ايجابية قوية بين المتغيرين بمعامل ارتباط بلغ 0.74. وأوصت الدراسة بإتاحة الفرصة للقيادات النسائية في التعليم العالي السعودي لامتلاك المبادرة في التعامل مع المشكلات باستقلالية دون الرجوع للإدارة العليا. وتعزيز تفويض الصلاحيات لهن لأداء المهام المناطة بهن والمؤثرة في القرارات المتخذة. وتبني العدالة والموضوعية في نظام الترقيات في الجامعات بغض النظر عن الجنس.

وقام الحارثي (2018) بدراسة للتعرف إلى درجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمات في مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي والاستبانة كأداة للدراسة وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة وقد بلغ عددها (361) معلمة، ومن أبرز النتائج كانت أن درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمات بشكل عام جاءت بدرجة ممارسة عالية، أيضا وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية ومستوى الولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بالرياض، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجة ممارسة الأداء الإداري والدرجة الكلية للقيادة التشاركية وكذلك الولاء العاطفي والدرجة الكلية للولاء التنظيمي باختلاف متغير الدورات التدريبية في القيادة، لصالح أفراد الدراسة من اللاتي حصلن على عدد دورات (5 فاكثر).

وقام القاضي (2018) بدراسة هدفت التعرف إلى أثر استراتيجية تمكين العاملين على جودة الخدمات المقدمة في شركات التأمين اللاسلامية. وتكون مجتمع الدراسة من شركتي تأمين إسلامي أردنية، وهما: (الإسلامية للتأمين، والأولى للتأمين)، حيث سحبت عينة عشوائية بسيطة من كل من الشركتين حجمها (89) مفردة من مجتمع الدراسة الكلي البالغ عدده (241) موظفا، وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة منها: أسلوب تحليل الانحدار البسيط، واختبار التوزيع الطبيعي، بالإضافة إلى مقاييس الإحصاء الوصفي.

وقام كليب (2018) بدراسة هدفت الى التعرف إلى اثر الحوافز في التمكين الإداري بأبعاد: (تفويض السلطة أداء فرق العمل ، الاتصال الفعال ، تنمية الموارد البشرية)، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة ، وتكون مجتمع الدراسة من (761) موظفة، وتم اختيار (255) بأسلوب العينة العشوائية البسيطة، وكان من أهم نتائج الدراسة: أن اتجاهات الموظفين نحو مستوى التمكين الإداري كانت مرتفعة، ووجود علاقة إيجابية بين أبعاد كل من الحوافز والتمكين الإداري، ووجود أثر إيجابي للحوافز في التمكين الإداري، وأوصت الدراسة : بضرورة تصميم نظام حوافز عادل وفاعل ، لما له من أثر إيجابي في التمكين الإداري .

وقام العصيمي (2017) اقترح نموذج التمكين لإداري يهدف الى رفع مستوى المهارات الفردية للقائد ما يؤدي الى زيادة فعالية قيام القائد بمهامه وتحقيق أهداف المنظمة. يقوم النموذج على تقسيم القيادات وفق مستويات المنظمة (مستوى فردي، مستوى الفريق، مستوى المنظمة، مستوى القطاع). حيث أن مستوى الفريق يعتمد على التمكين الإداري كأحد مكوناته. من خلال تكوين

شبكة علاقات بين فريق العمل لتسهيل عملية صناعة القرارات وانسياب المعلومات وتحفيز الجميع للعمل بشكل متوازي..

وقام (Azala M, Ghmdi, 2017) يتلخص الغرض من هذه الدراسة في دراسة تأثير شعور القادة بالتمكين النفسي للقائدات على الأبداع الإداري لهؤلاء القادة في كل من الجامعات القائمة والناشئة. وتم استخدام الأسئلة البحثية الخمسة التوجيهية (1) ما هي تصورات القادة الذكور والإناث حول التمكين النفسي للقيادات النسائية؟ (2) ما هي تصوراتهم للإبداع الإداري لدى القيادات النسائية؟ (3) كيف تختلف تصورات كل من التمكين النفسي والإبداع الإداري بين القادة من الذكور والإناث وبين الجامعات القائمة والناشئة؟ (4) ما هي الخصائص الأخرى التي تؤثر على تصوراتهم عن التمكين النفسي والأبداع الإداري؟ (5) إلى أي مدى تؤثر حواس القيادات النسائية على التمكين النفسي على إبداعهم الإداري؟ وتشير نتائج الدراسة إلى أن أهم العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري للقيادات النسائية الأكاديمية تشمل النوع، والتمكين النفسي، والكفاءة. وأن القيادات الأكاديمية تحتاج إلى مزيد من التمكين النفسي للوصول إلى الأبداع الإداري المرغوب فيه في كل من الجامعات القائمة والناشئة

وقام (Loana M. Latu, 2017) لدراسة العملية السلوكية التي تمكن المرأة في المهام القيادية. تم تطبيق مدخل أن تميل النساء إلى المحاكاة لمواقف القادة من الرجال ك نماذج لدور المرأة الناجحة، ما يؤدي إلى سلوك أكثر تمكيناً وأداء أفضل في مهمة قيادية صعبة، وهي عملية أطلق عليها اسم تمكين التقليد. في المرحلة الأولى من الدراسة، كان التعامل مع الموقف الجسدي لنماذج أدوار الذكور والإناث حيث أن 86 (امرأة جامعية جامعية سويسرية تحاكي وضعية الجسم) ما أدى إلى سلوك أكثر تمكيناً وأداء أفضل في مهمة التحدث امام الجمهور وفي المرحلة الثانية من الدراسة علي 50 امرأة جامعية سويسرية. وتشير النتائج إلى أن التقليد غير اللفظي هو إحدى الآليات المهمة التي تلهم من خلالها النماذج القيادية النسائية النساء الذين يؤدين مهمة قيادية صعبة. ومن منظور الممارسة العملية، يؤكد البحث على أهمية وضوح التحديات التي تواجه القيادات النسائية، مما يظهر أهمية تطوير آلية سلوكية بديلة تشرح كيف تلهم النساء في المهام القيادية، لأنه الرؤية تدفع تقدم النساء الأخريات في القيادة من خلال منح النساء الفرصة للتقليد وتمكينهن من خلال نماذج نسائية ناجحة نتيجة الأثار الإيجابية للمحاكاة، بما في ذلك شعور النساء المتزايد بالانتماء والثقة بالنفس.

وقام قويدر (2017) بدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة للتمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية استخدمت الباحثة المنهج الوصفي والأسلوب التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة ، وقد تكون مجتمع الشركة من جميع العمداء ونوابهم ، ورؤساء الأقسام في الجامعة الإسلامية ، وجامعة الأقصى، والبالغ عددهم (170) عضواً وتم اختيار عينة الدراسة باستخدام المسح الشامل، وكان من أهم نتائج الدراسة: درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة التمكين الإداري جاءت درجة موافقة كبيرة، ولا توجد فروق لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية للتمكين الإداري تعزي المتغير المؤسسة التعليمية ، باستثناء مجال التدريب لصالح الجامعة الإسلامية ، مع وجود فروق تعزي المتغير المسمى الوظيفي، لصالح رؤساء الأقسام، وسنوات الخدمة، لصالح الذين سنوات خدمتهم (10 سنوات فأكثر)، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بنظام الحوافز، والتركيز على المكافآت الفردية المرتبطة بمؤشرات الأداء، وتوفير مجالات التدريبية والتعلم، وتوفير البرامج التدريبية، وورش العمل وعقد المؤتمرات.

وقام (Hanaysha, 2016) بدراسة هدفت التعرف الى اختبار الآثار المباشرة لتمكين الموظفين والعمل الجماعي وتدريب الموظفين على انتاجية الموظف في قطاع التعليم العالي واستخدم الباحث المنهج الكمي والاستبانة كأداة لجمع البيانات ،وتكون مجتمع الدراسة من (242) موظفاً، يعملون في الجامعات الحكومية شمال ماليزيا، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية، وكانت أهم نتائج الدراسة: أن تمكين الموظف والعمل الجماعي والتدريب لهم تأثير إيجابي على انتاجية الموظف، وأوصت الدراسة: بأنه يجب التركيز على تمكين الموظفين، لما له من أثر إيجابي كبير على انتاجية الموظف، وبناء مجموعات العمل الجماعي، لتأثيرها الإيجابي على إنتاجية الموظف، وبضرورة تدريب الموظفين، لتحسين مهاراتهم وزيادة أدائهم وإنتاجيتهم .

وقام (Aryan, et al, 2016) بدراسة هدفت التعرف الى استكشاف الأبعاد المختلفة لتمكين الموظف وتحديد تأثير أدوات التمكين الموظفين وتحليل العلاقة في القطاع الخاص في البنجاب ، واستخدم الباحث المنهج الكمي والتوعي ، والاستبانة كأداة لجمع البيانات ، وتكون مجتمع الدراسة من (80) موظفاً ، يعملون في القطاع الخاص في منطقة البنجاب ، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية، وكانت أهم نتائج الدراسة: ان أداء الموظفين يتأثر بشكل كبير من خلال التمكين واتخاذ القرارات المستقلة والتواصل المفتوح في المنظمة، واستخرجت الدراسة ستة عوامل للتمكين، وهي:

(الاتصالات، التشاور، التحفيز، التفويض، التمكين الذاتي، التدريب)، وأوصت الدراسة: ضرورة تمكين الموظفين، من خلال استخدامهم للعوامل الستة التمكين .

وقام (Kokil, 2016) بدراسة هدفت التعرف الى معرفة العلاقة بين رضا الموظفين بمختلف أبعاد ممارسات التمكين، واستخدام المباحث المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجمع الدراسة من (20) بنكاً من القطاعين العام والخاص وكان عدد الموظفين (7825) موظفاً، وبلغت عينة الدراسة (513) مفردة، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية: وكان اهم نتائج الدراسية: ان هناك علاقة إيجابية بين التمكين الشامل ورضا الموظفين، وأكدت النتائج على ان ابعاد التمكين تؤثر بقوة على الرضا الوظيفي للموظف، وأوصت الدراسة: بضرورة بأنه على البنوك تحسين التمكين والرضا الوظيفي، من خلال تقديم اهداف وخطوط واضحة للسلطة، ومهمة وتحديد المسئوليات، وتوفير المعلومات، وجعلها واضحة خالية من الغموض، والاهتمام بتدريب الموظفين، والاهتمام بتفعيل الحوافز والمكافآت، لتمكين الموظفين.

وقام (Shojaei, et al, 2016) بدراسة هدفت التعرف الى تأثير القيادة التحويلية على تمكين الموظف في جامعة سمنان، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكانت عينة الدراسة (130) موظفاً من الجامعة، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، وكانت أهم نتائج الدراسة: وجود تأثير إيجابي ومباشر للقيادة التحويلية على التمكين الإداري الموظفين، وأوصت الدراسة: بزيادة الاهتمام بتمكين الموظفين، للتكيف مع التغيير الحاصل في المؤسسات التعليمية ولأهمية العنصر البشري، الذي يعتبر هو أساس النجاح عملية التغيير والتطوير.

وقامت مصطفى (2016) بدراسة هدفت التعرف إلى درجة التمكين الإداري وعلاقتها بالروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم، في ضوء متغيرات الدراسة المستقلة وهي: الجنس، والمؤهل العلمي، التخصص، الخبرة في التدريس، ومكان السكن، وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي منهجاً للدراسة، وقامت باختيار عينة عشوائية ممثلة لعدد معلمي المدارس الحكومية في المرحلة الأساسية في محافظة طولكرم، إذ تم توزيع (225) استبانة على أفراد عينة الدراسة. مستوى التمكين الإداري لدى معلمي المدارس الحكومية في وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن المرحلة الأساسية في محافظة طولكرم جاءت بمتوسط (3.7) وانحراف معياري (0.61) وهذا يدل على درجة مرتفعة من التمكين

لدى معلمي المدارس الحكومية في المرحلة درجة الروح المعنوية لدى هؤلاء الأساسية في محافظة طولكرم، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن المعلمين قد أتت بمتوسط (3.8)، وانحراف معياري (0.55) وهذا يدل على درجة مرتفعة من الروح المعنوية لديهم. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود عالقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً.

وقام جايومين وآخرين (Gyumin ,etal, 2016) بدراسة هدفت تحديد تأثير التمكين على الرضا الوظيفي مع التغيير في الوقت، وإذا كان هذا التأثير أقوى بالنسبة للموظفين عند الاتصال مع المراجعين أم عدم الاتصال بهم، ولتحقيق ذلك أجريت دراسة طولية لاستطلاع الراي لمدة ثلاث سنوات في شركة الضيافة في الولايات المتحدة. وتكونت عينة الدراسة من (1534) موظف. وأظهرت نتائج الدراسة أن تأثير التمكين على الرضا الوظيفي هو أكثر بروزاً للموظفين عند الاتصال مع المراجعين مباشرة، وتأثير التمكين زاد خلال السنوات بغض النظر عن طبيعة العمل، أي أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير للتمكين في الرضا الوظيفي لدى العاملين خلال ثلاث سنوات، وكان هناك زيادة تراكمية في التأثير الإيجابي للتمكين في الرضا الوظيفي للعاملين.

وقام البرماوي (2016) هدفت الى معرفة درجة ممارسة القيادات النسائية لتمكين الإداري وعلاقته بمستوى أداء الموظفين لدى عينة من 112 موظفة في مديريات تربية عمان. واستنتجت الدراسة ان درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديريات التربية كبيرة. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بدرجة ممارسة التمكين الإداري تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور.

وقام زايد (2015) بدراسة هدفت إلى تسليط الضوء على تمكين العاملين وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى إداريي الفرق الرياضية بمحافظة أسيوط. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي. وتكونت عينة الدراسة من (91) إداريي من إداريي الفرق الرياضية بمحافظة أسيوط. وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن 53.43% من الاختلافات في عناصر الانتماء ترجع إلى عوامل التمكين مجتمعة وأن حوالي 47% من هذه الاختلافات ترجع إلى عوامل أخرى غير مدروسة، وكان أقل عناصر الانتماء تأثر بعناصر التمكين هو عنصر الانتماء المستمر حيث كان معامل التحديد 9.11% يليه الانتماء الوجداني 25.36% وكان أكبر العناصر تأثراً كان الانتماء الأدبي حيث بلغ معامل التحديد 48.08. كما استعرضت الدراسة تصور مقترح لتمكين العاملين لدى إداريي الفرق الرياضية بمحافظة أسيوط في ضوء الانتماء التنظيمي وكان على النحو التالي: أولاً: رؤية التصور المقترح، ثانياً: رسالة التصور

المقترح، ثالثاً: فلسفة التصور المقترح، رابعاً: هدف التصور المقترح، خامساً: آليات التصور المقترح. واختتمت الدراسة بعرض عدد من الاستنتاجات التي توصل إليها في ضوء أهداف الدراسة ونتائجها ومنها، توافر درجات عالية إلى حد ما من أبعاد تمكين العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة أسيوط، ويعد الاختيار أعلى بعد من أبعاد التمكين من حيث درجة توافره بالأندية وأقل بعد هو التأثير من حيث درجة توافره بهذه الأندية.

واجرى بوخلوة وقرينة (2015) هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر تمكين العاملين في الرضا الوظيفي في مؤسسة مطاحن الواحات بنقرت، بالإضافة التعرف إلى الاختلاف في تصور عينة الدراسة حول تمكين العاملين ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة، بحيث يعزى هذا الاختلاف إلى الجنس، والعمر،، التحصيل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والموقع الوظيفي والحالة الاجتماعية، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الاستبانة التي شملت (40) فقرة لعينة مكونة من (40) موظفاً، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لجميع متغيرات التمكين: (تفويض السلطة، تدريب العاملين، المشاركة في اتخاذ القرار، تحفيز العاملين) في الرضا الوظيفي، وعدم رضا العاملين عن الترقية وعن علاقتهم برؤسائهم، وعن الراتب. ووجود فروقات ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة حول تمكين العاملين ومستوى الرضا الوظيفي.

وقام قريشي والسبتي (2015) بدراسة هدفت معرفة أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة في الجزائر، كما هدفت إلى التأكيد على أهمية التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالجامعة محل الدراسة. ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها (150) فرداً،. استخدم في التحليل الاحصائي للبيانات عدة أساليب تضمنت المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري وتحليل التباين الاحادي، ... وغيرها. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن متغيرات الدراسة المستقلة الخاصة بالتمكين الإداري (تفويض السلطة، الاتصال الفاعل، التحفيز، التدريب، وفرق العمل) أثر في الرضا الوظيفي، وفسر التمكين الاداري ما نسبته (52%) من التباين في الرضا الوظيفي، كما أوضحت الدراسة أن متغير الجنس له أثر في متغير التمكين الإداري.

وقام العتيبي وإبراهيم(2015) بدراسة هدفت إلى معرفة درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة وعلاقة بتمكين العاملين بجامعة الطائف، إضافة إلى معرفة درجة الاختلاف تبعاً إلى متغيرات النوع

الاجتماعي، والتخصص، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية .ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها (897)موظفا من إداريين وفنيين في جامعة الطائف، وأظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد المنظمة المتعلمة والتمكين للعاملين كانا بدرجة متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بينهما، ولم تكن الفروق دالة إحصائيا تبعا للمتغيرات المستقلة باستثناء عدد الدورات التدريبية ولصالح أصحاب الدورات الاكثر (10) دورات فأكثر .

وقام توني (2015) بدراسة هدفت التعرف إلى الابعاد الأساسية للتمكين الوظيفي وعلاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المجال الرياضي. وتكونت عينة الدراسة من (210) أفراد من العاملين بالمجال الرياضي بمحافظة المنيا والمتمثلة في قطاعات (التعليم قبل الجامعي، التعليم الجامعي، الشباب والرياضة). تمثلت أدوات الدراسة في استبانة لتحديد الأبعاد الأساسية للتمكين الوظيفي لدى العاملين في المجال الرياضي، واستبانة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المجال الرياضي. وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج، ومنها: أنه يوجد قصور في تطبيق عملية التمكين الوظيفي داخل المؤسسات العاملة في المجال الرياضي، وتوافر بعض الأبعاد الأساسية للتمكين الوظيفي لدى العاملين في المجال الرياضي كالدعم الاجتماعي وبناء فرق العمل، ووجود بعض الأبعاد بشكل متوسط كالمشاركة في المعلومات والتأثير، وغياب أبعاد أخرى كالكفاءة الذاتية وحرية الاختيار ومعنى العمل والتعليم والتدريب المستمر. كما توصلت النتائج إلى توافر بعض سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المجال الرياضي كالسلوك الحضاري وسلوك المساعدة، ووجود بعض السلوكيات بشكل متوسط كالولاء للمؤسسة والمبادرة الشخصية، وغياب سلوكيات أخرى كالروح الرياضية. وأوصت الدراسة بالوضع في الاعتبار أهمية مفهومي التمكين الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية في المجال الرياضي والتركيز على تطبيقه داخل المؤسسات الرياضية لما له من قدرة فائقة على الارتقاء بمستوى الفرد وبالتالي الارتقاء بالمؤسسة، وحث القيادات العليا داخل المؤسسات الرياضية على ضرورة تطبيق مفهوم التمكين الوظيفي لما له من آثار إيجابية على جعل العاملين أكثر رغبة على أداء الأعمال المنوطة بهم.

وقام (Saleem, et al, 2014) بدراسة هدفت إلى التعرف الى مستوى تمكين مختلف الموظفين والرضا الوظيفي في الباكستان ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي ، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات وكانت عينة الدراسة (100) موظف من القطاع المصرفي ، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، وكانت أهم نتائج الدارسة :أن هناك علاقة معتدلة إيجابية بين تمكين الموظف

والرضا الوظيفي، وأوصت الدراسة : بضرورة تمكين الموظفين ، لما له من علاقة قوية في رفع الأداء.

وقام (Ahmadi, et al, 2014) بدراسة هدفت التعرف الى تحديد دور إدارة المعرفة في تمكين الموظفين في بنك رفاه بفروعه في محافظة أذربيجان الغربية بإيران ، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي، واستخدم الباحثون الاستبانة كأداة لجمع البيانات ،وتكون مجتمع الدراسة من (42)مديراً من فروع مصروف رفاه، وتم اختيارهم بطريقة المسح الشامل، وكانت اهم نتائج الدراسة: ان هناك علاقة إدارة المعرفة والتمكين الموظفين، وأوصت الدراسة: بضرورة تمكين الموظفين ، من خلال تحسين إدارة المعرفة في جانبي خلق المعرفة وتخزين المعرفة .

ثانيا: الدراسات ذات العلاقة بالقيادة التشاركية:

قام الريماوي (2021) بدراسة هدفت التعرف الى فاعلية القيادة التشاركية من خلال فرق التطوير المدرسية في تحسين أداء المدرسة المبني على معايير المدرسة الفلسطينية الفاعلة، واستهدف (304) مدرسات التحقت ببرنامج تطوير القيادة والمعلمين، ومن أهم النتائج التي توصل اليها الباحث أن أكثر ممارسات فرق التطوير المدرسية التشاركية تمثلت هي: إعداد رؤية المدرسة ورسالتها، والتقييم الذاتي والتحليل البيئي للمدرسة، وتقدير احتياجاتها، وترتيب أولوياتها، وإعداد الخطط الإجرائية، وأظهرت النتائج أيضاً رضي المديرين عن فاعلية الفرق، واتفاقاً عاماً على مساهمتها في جعل التخطيط المدرسي مستندا إلى أسس علمية وبيانات واقعية، وفي ايجاد حراك جماعي، وسيادة روح التعاون في المدارس، وتحفيز المعلمين على توظيف استراتيجيات تعليمية متنوعة .

وقام النوفل (2021) بدراسة هدفت إلى التعرف الى واقع ممارسة قائدة المدارس السعودية في الخارج لأدوارهم القيادية في ضوء مدخل القيادة التشاركية، من خلال معرفة الواقع والمعوقات، وتقديم بعض المقترحات التي تسهم في الرفع من ممارستهم لأدوارهم القيادية في ضوء مدخل القيادة التشاركية، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث الاستبانة كأداة لدراسته، كما استخدم المنهج الوصفي المسحي، وقام بتطبيق دراسته على المجتمع الكلي، بلغ عدد المسترد منه (196) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها: موافقة أفراد الدراسة بدرجة عالية جداً على واقع الممارسة للأدوار القيادية في ضوء مدخل القيادة التشاركية، وأن أفراد الدراسة موافقون بدرجة

متوسطة على المعوقات، وموافقون تماماً على المقترحات المناسبة للرفع من مستوى الممارسة للأدوار القيادية في ضوء مدخل القيادة التشاركية.

وقام الزامل والعواد (2021) بدراسة هدفت التعرف الى الكشف عن واقع ممارسة القيادة التشاركية لدى قيادات مراكز التربية الخاصة في ضوء متطلبات قيادة التغيير، والتعرف على التحديات التي تحول دون ممارستها، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدام المنهج الوصفي، وشمل مجتمع الدراسة جميع قيادات مراكز التربية الخاصة (بنين وبنات) بمدينة الرياض، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قيادات مراكز التربية الخاصة في ضوء متطلبات قيادة التغيير جاءت متوسطة، وكشفت الدراسة عن وجود تحديات تحول دون ممارسة القيادة التشاركية لدى قيادات المراكز .

وقام الخروصية (2021) بدراسة هدفت الى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة التشاركية في محافظة مسقط واثره على اداء المعلمين، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان من أبرزها: ان درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة مسقط للقيادة التشاركية قد جاءت عالية بمتوسط حسابي (3.36)، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة مسقط للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين المدارس تعزى لمتغيرات الجنس، وسنوات الخدمة، وكذلك اظهرت النتائج ان مستوى أداء معلمي المدارس الخاصة بمحافظة مسقط من وجهة نظرهم قد جاءت متوسطة.

قامت ابو شمالة (2020) بدراسة هدفت التعرف الى دور القيادة التشاركية في تحقيق التمكين الإداري بالجامعات الفلسطينية، حيث أعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام عينة عشوائية بسيطة لتمثيل مجتمع الدراسة الحقيقي، وقد تم توزيع أداة الدراسة على جميع أفراد العينة وبلغت (222) مفردة، ومن أهم النتائج التي توصل اليها البحث ان درجة ممارسة القيادة التشاركية في جامعة القصى بغزة جاءت بدرجة كبيرة مع تفوق محور العلاقات الإنسانية على باقي محاور القيادة التشاركية، ومستوى التمكين الإداري في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين جاءت بدرجة كبيرة، مع تفوق محور الاتصال ومشاركة المعلومات على باقي محاور التمكين الإداري، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة التشاركية بأبعادها: (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، المشاركة في التخطيط، العلاقات الإنسانية)، ومستوى التمكين الإداري للعاملين في جامعة الأقصى.

وقامت العمري (2019) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى واقع القيادة التشاركية لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط من وجهة نظر المعلمات، وتكون مجتمع الدراسة من معلمات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة خميس مشيط، والبالغ عددهن (193)، وبلغت عينة الدراسة (129)، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، واستخدم المنهج الوصفي، حيث تم تصميم استبانة مكونة من ثلاث محاور رئيسية؛ وهي: (العلاقات الإنسانية، المشاركة في صنع القرار، تفويض السلطة). وأسفرت نتائج الدراسة عن مجموعة من النتائج، ومنها: أن متوسط درجة القيادة التشاركية (3.17) بمستوى مشاركة متوسط ولم تصل إلى حد الكفاية (3.4)، في النسبة لمحور العلاقات الإنسانية فهي لم تلق التقدير المناسب من وجهة نظر المعلمات؛ إذ كانت درجة التوفر لها (متوسطة)، أما محور المشاركة في صنع القرار فلم يبلغ حد الكفاية، وكانت درجة التوفر له (متوسطة)، وحصل محور تفويض السلطة على درجة متوسطة، ولم تصل درجة التفويض حد الكفاية. كما أثبتت النتائج أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة وفقا لمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وتم التوصية بمجموعة من التوصيات من أهمها: عقد دورات تدريبية لقائدات المدارس الثانوية الخاصة للتعرف إلى أنماط القيادة وكيفية تطبيق النمط التشاركي، وإجراء دراسات حول نظم الإدارة المتبعة داخل المدارس ومدى وملاءمتها لنمط القيادة التشاركية.

وقام معمري (2019) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور القيادة التشاركية بأبعادها : (تفويض السلطة -، اتخاذ القرارات ، العلاقات الإنسانية) في تحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة الطب العيون بالجزائر ، وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدم الباحث الاستبانة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مستشفى الصداقة الطب العيون بولاية الجلفة في الجزائر ، والبالغ عددهم (220) عاملا ، وتم استخدام أسلوب الحمر الشامل المجتمع الدراسة، وكان من أهم نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية لممارسة القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين، وعدم وجود فروق في استجابات عينة الدراسة لدور القيادة التشاركية تعزي لمتغير الجنس ، وسنوات الخدمة ، والمؤهل العلمي، وأوصت الدراسة بضرورة تبني المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تتوافق مع منظور العمل واحتياجات ورغبات المستفيدين ، وخاصة فيما يتعلق بنمط القيادة التشاركية .

وقام الخصاصونة (2019) بدراسة هدفت إلى تحديد درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران للقيادة التشاركية ، وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين

، وتم إتباع المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، وتكون مجتمع الدراسة من (1524) معلماً ومعلمة وبلغت عينة الدراسة (226) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، وكان من أهم نتائج الدراسة : أن درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام للقيادة التشاركية في منطقة نجران كبيرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في منطقة الحران القيادة التشاركية تعزى للمتغيرات التالية : (الجنس، المؤهل العلمي ،الخبرة التدريسية)، وأوصت الدراسة بضرورة تبني قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران مفاهيم القيادة التشاركية ، وعمل برامج تدريبية تواكب في محتواها التحديات الإدارية المعاصرة ، والتركيز فيها على نمط القيادة التشاركية .

وقام الشبل (2019) بدراسة هدفت إلى تقديم استراتيجية مقترحة لتطوير قيادة المعاهد العلمية السعودية في ضوء مدخل القيادة التشاركية، والتعرف الى واقع تطبيق مدخل القيادة التشاركية ومعوقات تطبيقه في المعاهد العلمية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج البحث الوثائقي، وقد بلغ عدد أفراد الدراسة (176) فرداً، منهم (66) مدير معهد، و(110) وكلاء معهد، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق مدخل القيادة التشاركية في المعاهد العلمية السعودية جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (2.98)، وأن معوقات تطبيقه جاءت بدرجة عالية وبمتوسط حسابي (4.03). كما بينت نتائج الدراسة أبرز متطلبات تطبيق مدخل القيادة التشاركية في المعاهد العلمية السعودية، وقدمت الدراسة استراتيجية مقترحة لتطوير قيادة المعاهد العلمية السعودية في ضوء مدخل القيادة التشاركية.

وقام سماوي واخرون (2019) بدراسة هدفت التعرف إلى العلاقة بين التفاؤل الأكاديمي والقيادة التشاركية، وبيان مستوى كل من التفاؤل الأكاديمي والقيادة التشاركية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في محافظة البلقاء، ومدى اختلاف العلاقة باختلاف متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة). واستخدم الباحثون المنهج الوصفي الارتباطي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام مقياس يقيس التفاؤل الأكاديمي لهاو (HOY .2006) بأبعاده الثلاثة (التأكيد الأكاديمي، والفاعلية الجماعية، وثقة أعضاء هيئة التدريس بأولياء الأمور والطلبة) ، وتم استخدام مقياس عسكر (2012) ، والمتضمن (45) فقرة شاملة الأبعاد الثلاثة للقيادة التشاركية (العلاقات الإنسانية، ومشاركة القائد للمرؤوسين في المهام القيادية، وتفويض السلطة). وتكونت عينة الدراسة من (399) معلماً ومعلمه اختيروا بالطريقة العشوائية. وأشارت النتائج إلى أن مستوى التفاؤل الأكاديمي، والقيادة التشاركية لدى معلمي المدارس في محافظة البلقاء جاءت بمستوى مرتفع، وإلى

وجود علاقة ارتباطية موجبة بين التفاؤل الأكاديمي والقيادة التشاركية، وإلى وجود فروق في العلاقة الارتباطية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح البكالوريوس، وكذلك إلى وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة ولصالح (11-15) سنة، وأوصت الدراسة إلى تضمين مفاهيم التفاؤل الأكاديمي والقيادة التشاركية في المنهاج الدراسي، وتوعية المعلمين حديثي التعيين بأهمية التفاؤل الأكاديمي والقيادة التشاركية، وتضمينها في الاختيارات الخاصة بتعيين المدرء للمدارس.

وقام درويش (2019) بدراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمحافظه الخرج للقيادة التشاركية، وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمات، وتم اتباع المنهج الوصفي الارتباطيالتشاركية، وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمات، وتم اتباع المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (443) معلماً، وبلغ عدد العينة المستخدمة في الدراسة (128) معلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية بنسبة (28.8 %) من أفراد مجتمع الدراسة، وكان من أهم نتائج الدراسة: أن درجة ممارسة القيادة التشاركية كانت متوسطة، وجاء بعد العلاقات الإنسانية بالمرتبة الأولى، ولا توجد فروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة لممارسة القيادة التشاركية تعزى للمؤهل العلمي، بينما توجد فروق تبعة المتغير سنوات الخدمة، وأوصت الدراسة بعقد دورات تدريبية لقائدات المدارس لتدريبهم على نمط القيادة التشاركية، وضرورة الاشتراك في عملية اتخاذ القرار. وقام (Akpororo et al, 2018) بدراسة هدفت التعرف إلى تأثير نمط القيادة التشاركية على إنتاجية الموظف، ومعرفة العلاقة بينهما، ومعرفة العلاقة بين القيادة التشاركية والتحفيز، وتكون مجتمع الدراسة من (160) موظفاً، وبلغت العينة (114) موظفة، تم اختيارهم بطريقة المسح الشامل، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة، وكان من أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة موجبة مهمة بين أسلوب القيادة التشاركية وإنتاجية الموظف، ووجود علاقة إيجابية بين أسلوب القيادة التشاركية وتحفيز العاملين، وأوصت الدراسة : بأنه يجب على كل منظمة أن تعتمد أسلوب القيادة التشاركية، لأنه يعزز الموظفين، ويزيد من إنتاجيتهم .

وقام (Bell et al, 2018) بدراسة هدفت التعرف إلى تأثير القيادة التشاركية والتوجيهية على فعالية الفريق بين الموظفين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي بجنوب أفريقيا، وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع

الدراسة من (676) موظفاً إدارياً ، وبلغت عينة الدراسة (246) موظفاً ، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وكانت أهم نتائج الدراسة: أن القيادة التشاركية والتوجيهية لها تأثير كبير على فعالية الفريق بين الموظفين الإداريين في الجامعة، وجود علاقة إيجابية بين القيادة التشاركية والمديرون المشاركون في اتخاذ القرار ، ووجود علاقة إيجابية بين القيادة التشاركية وتحفيز الموظفين، وأوصت الدراسة : بأنه يجب على المنظمات توظيف استراتيجيات القيادة التشاركية للبحث عن التميز في الفريق ، وتدريب المديرين على استخدام القيادة التشاركية في مؤسساتهم .

وقام الشمري واللوقان (2018) بدراسة هدفت التعرف الى واقع القيادة التشاركية لقيادة المدارس الثانوية بمدينة حائل وسبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين ، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، واستخدم الباحث المنهج المسحي الوصفي، وقد تكون مجتمع الدراسة من (856) معلماً ومعلمة ، وبلغ حجم العينة المستخدمة (291) معلماً ومعلمة ، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية، بنسبة (40 %) من أفراد مجتمع الدراسة . وكان من أهم نتائج الدراسة : - أن معلمي المرحلة الثانوية دون أن قادة المدارس الثانوية للبنين في مدينة حائل يمارسون جميع ابعاد القيادة التشاركية بدرجة عالية، وجاءت العلاقات الإنسانية اعلى مراتب القيادة التشاركية، وعدم وجود فروق بين استجابات أفراد العينة حول واقع القيادة التشاركية تعزي لمتغير سنوات الخدمة الصالح (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) ، بينما لا توجد فروق تبعا للمؤهل العلمي. وأوصت الدراسة : بتنظيم المزيد من الدورات التدريبية التي تؤكد على أهمية ممارسة النمط التشاركي في القيادة ، وتعزيز مفاهيم القيادة التشاركية في المدارس الثانوية ، من خلال توعية كافة العاملين في المدرسة بأهميتها ، وإيجابيات ممارستها.

قام النمروطي (2017) بدراسة هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى واقع القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية ، وعلاقتها بمستوى أداء المعلمين ، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية بمحافظات غزة ، والتي بلغ (559) معلماً ومعلمة ، وبلغت حجم عينة الدراسة (45) معلم ومعلمة ، تم اختيارهم بطريقة عشوائية ، بنسبة (10 %) من أفراد مجتمع الدراسة. وكان من أهم نتائج الدراسة: أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة كبيرة، ووجود فروق في المتغيرات الديمغرافية بين أفراد عينة الدراسة لممارسة القيادة التشاركية ومتغيرات المؤهل العلمي ، وسنوات الخدمة ، ومتغير الجنس لصالح الإناث، وأوصت الدراسة : بتتقية دورات تدريبية للمديرين والمعلمين ، لتدريبهم على استخدام نمط القيادة التشاركية.

وقام سليمان (2017) بدراسة هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية ، ووضع تصور مقترح لتنمية هذه المهارات وتم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (4589) معلماً ومعلمة ، وبلغت عينة الدراسة (470) معلماً ومعلمة ، بنسبة (10.24 %) تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية العشوائية، وكان من أهم نتائج الدراسة: أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة كبيرة، وعدم وجود فروق لدى افراد عينة الدراسة في ممارسة القيادة التشاركية تعزى للمتغيرات (الجنس،المؤهل العلمي ،سنوات الخدمة) .

وقام أحمد (2017) بدراسة هدفت التعرف الى درجة ممارسة قيادات كليات جامعة عدن للقيادة التشاركية وعلاقتها بالإبداع الاداري لديهم ، وتم اتباع المنهج الوصفي الارتباطي ، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة المكون من (133) من العمداء والنواب ورؤساء الأقسام العلمية، وكان من أهم نتائج الدراسة : أن درجة ممارسة القيادة التشاركية كانت متوسطة ، وجاء بعد العلاقات الإنسانية بالمرتبة الأولى ، ويليه بعد المشاركة في صنع واتخاذ القرار ، ويليه التفويض، توجد فروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة لممارسة القيادة التشاركية تعزى للجنس ، لصالح الذكور بينما لا توجد فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة ، ولا توجد فروق تبعا لمتغير المؤهل العلمي ، ما عدا محور تفويض السلطة توجد فروق ، وأوصت الدراسة : بتعزيز نمط القيادة التشاركية بكليات جامعة عدن ، وتنمية عناصر القيادات الممارسة القيادة التشاركية ، وذلك من خلال عقد دورات تدريبية.

وقام (Sagnak,2016) بدراسة هدفت التعرف الى العلاقة بين القيادة التشاركية والسلوك التنظيمي الموجه نحو التغيير ، وتكون مجتمع الدراسة من (6) مدارس بتركيا، وبلغت عينة الدراسة (850) معلماً، ثم اختيرهم عشوائياً من (68) مدرسة، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، وكانت أهم نتائج الدراسة : أن القيادة التشاركية أثرت بشكل كبير على السلوك التنظيمي الموجه للتغيير، ووجود علاقة بين القيادة التشاركية والسلوك التنظيمي الموجه نحو التغيير، وأوصت الدراسة: أن على القيادة تشجيع المعلمين على إيجاد فرص جديدة ، وتوليد معلومات جديدة وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرار

وقام الصليبي (2016) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة القيادة التشاركية ، وعلاقتها بمستوى الفاعلية الذاتية لمعلميهم ، وتم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، وتكون مجتمع الدراسة من

(4855) معلماً ومعلمة ، وبلغت عينة الدراسة (420) معلم ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وكان من أهم نتائج الدراسة: أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة كبيرة، ووجود فروق بين متوسطات أفراد العينة لدي عصارة القيادة التشاركية تعزى المتغير الحسین لصالح الإناث، والى عدم وجود فروق تعزى لتغير المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، وأوصت الدراسة: بضرورة إشراك المعلمين بشكل أكبر في عملية صنع واتخاذ القرارات المدرسية، والعمل على تخفيف الأعباء الملقة على كاهل مديري المدارس، من خلال تفويض السلسلة ومشاركة العاملين.

وقام ذيابات (2016) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى الأنماط القيادية السائدة لرؤساء أندية المحترفين في الأردن من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية. وتناولت الدراسة عدة نقاط ومنها (القيادة الدكتاتورية. القيادة الديمقراطية. القيادة التسيبية). وأوضحت الدراسة عدة مجالات ومنها (المجال السكاني. المجال الزمني. المجال البشري). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي لملائمته لطبيعية الدراسة التي هدفت التعرف إلى الأنماط القيادية السائدة في أندية المحترفين بالأردن من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية. وتكونت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية حيث بلغ عددهم 66 عضواً إدارياً من أعضاء الهيئات الإدارية من أصل 96 إدارياً موزعين على اثني عشر نادياً محترفاً. وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة للتعرف إلى الأنماط القيادية السائدة في أندية المحترفين بالأردن من وجهه نظر أعضاء الهيئات الإدارية. وختاماً توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج ومنها (أن النمط الدكتاتوري هو النمط الممارس في معظم الأندية الأردنية. وإن من يصنع النمط الدكتاتوري هم أعضاء الهيئة العامة. وأن تدخل العشائرية مكان النادي عملت على إيجاد أنماط مختلفة. وأن النمط الديمقراطي هو الأفضل في ممارسة العمل الإداري وأن النمط التسيبي نمط ضعيف وهو الممارس في الأندية الأردنية). واوصت الدراسة بعدة توصيات ومنها (الابتعاد عن ممارسة النمط الدكتاتوري في الأندية، والابتعاد عن المصالح الشخصية وتغليب المصلحة العامة، وفتح أبواب العضوية للراغبين بالانتساب، وتحديد مدة القيادة للرئيس بمعدل دورتين، وممارسة الديمقراطية في الأندية الرياضية في الأردن).

وقام (Gyasi, 2015) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى كيفية ممارسة القيادة التشاركية ، وما ينبغي في القيام به لتحسينها ، وتم اتباع المنهج الكمي ، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من ثلاثين مدرسة ، وكانت عينة الدراسة (150) مديراً ومعلماً من أولياء أمور ، وكان من أهم نتائج الدراسة : أن مديري المدارس تعاونوا واتخذوا قرارات مشتركة مع

المعلمين وأولياء الأمور في المدارس ، من خلال أبعاد القيادة التشاركية : (التفويض ، المشاركة في اتخاذ القرار ، المشاركة في التخطيط)، وحصول بعد مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار على نسبة عالية ، ويليه بعد تفويض الواجبات ، ومن ثم مشاركة المعلمين في التخطيط ، وجميعهم بدرجة عالية، وأوصت الدراسة : بضرورة ممارسة بعض الأدوار المحددة ، من أجل تحسين هذه الممارسة ، وتوسيع المعرفة في ممارسة القيادة التشاركية .

وقام (Rolkova&Farkasova, 2015) بدراسة هدفت إلى التعرف الى ملامح الإدارة التشاركية ، ومستوى استخدامها في شركات صناعات الشبكات ، وتم اتباع المنهج الوصفي ، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، وتكون مجتمع الدراسة من (200) موظفاً في صناعات الشبكات ، وتم اختيار عينة عشوائية من عدة شركات (الكهرباء ، الغاز ، الاتصالات اللاسلكية)، وكان من أهم نتائج الدراسة: مستوى مشاركة الموظف في عملية اتخاذ القرار ليست عالية جداً ، وليس لديهم فرصة كبيرة للمشاركة في اتخاذ القرار، ولا يوجد فروق بين مستوى المشاركة في اتخاذ القرار التي يسمح بها المدير للمرؤوسين تعزى المتغير الجنس، واوصت الدراسة: بضرورة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار والذي يؤدي لزيادة الرضا في العمل ويكشف عن إمكانيات الموظفين وابداعاتهم ومبادراتهم ، كما أوصت الدراسة بتضمين تقلبات التمكين في التعليم الإداري للبرامج التي تطور المديرين في إشراك الموظفين في صنع القرار.

ثالثاً: التعليق على الدراسات السابقة

- من خلال استعراض الباحث الدراسات السابقة لاحظ ان بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بالتمكين الاداري مثل دراسة كل من (الجناعي وعلي، 2021)، (الشيخ، 2019)، (أيوب وزاهر، 2019)، (السيار، 2018)، (رمنازي، 2018)، (الدغري والأغا، 2018)، (العطوي ومرعي، 2018)، (الحارثي، 2018)، (القاضي، 2018)، (كليب، 2018)، (العصيمي، 2017)، (Azala M, Ghmdi, 2017)، (Loana M. Latu, 2017)، (قويدر، 2017)، (Hanaysha, 2016)، (Aryan, et al, 2016)، (Kokil, 2016)، (Shojaei, et al, 2016)، (مصطفى، 2016)، ((Jalal,&Putri2016)، (جايومين وآخرين، 2016)، (البرماوي، 2016)، (زايد، 2015)، (بوخلوة وقرينة، 2015)، (قريشي والسبتي، 2015)، (العتيبي وابراهيم، 2015)، (توني، 2015)، (Saleem, et al, 2014)، (Ahmadi, et al, 2014).

- من خلال استعراض الباحثة للدراسات السابقة لاحظت حداثة الدراسات التي اهتمت بدراسة القيادة التشاركية في مختلف المجالات مثل دراسات كل من: (الريماوي، 2021)، (النوفل، 2021)، (الزامل والعواد، 2021)، (الخروصية، 2021)، (العمري، 2019)، (الحجيج، 2019)، (معمري، 2019)، (الشبل، 2019)، (سماوي وآخرون، 2019)، (درويش، 2019)، (Akpoviro et al, 2018)، (Bell et al, 2018)، (الشمري واللوكان، 2018)، (النمروطي، 2017)، (سليمان، 2017)، (Sagnak, 2016)، (الصليبي، 2016)، (ذيابات، 2016)، (Gyasi, 2015)، (Rolkova&Farkasova, 2015).
- من خلال استعراض الباحثة للدراسات السابقة لاحظت ندرة الدراسات التي تناولت علاقة التمكين الإداري والقيادة التشاركية معا مثل دراسة كل من (أبو شمالة، 2020)، (الخصاونة، 2019)، (أحمد، 2017).
- هناك بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضع التمكين الإداري في الأندية الرياضية مثل دراسات كل من: (الشيخ، 2019)، (أيوب وزاهر، 2019)، (السيار، 2018)، (ارمنازي، 2018)، (توني، 2015)، (زايد، 2015).
- هناك بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية والجامعات مثل دراسات كل من: (الدغري والأغا، 2018)، (العطوي ومرعي، 2018)، (الحارثي، 2018)، (الهندي، 2017)، (Azala M, Ghmd, 2017)، (Loana M.)، (Latu, 2017)، (قويدر، 2017)، (Hanaysha, 2016)، (Shojaei, et al, 2016)، (مصطفى، 2016)، (وبوتري (Jalal,& Putri 2016)، (جايومين وآخرين، 2016)، (قريشي والسبتي، 2015)، (العتيبي وإبراهيم، 2015).
- هناك بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة التشاركية في المجال الرياضي مثل دراسة (ذيابات، 2016).
- تشابهت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في قياس القيادة التشاركية في استخدامها للأبعاد التالية: (اتخاذ القرار، تفويض السلطة، التخطيط، العلاقات الإنسانية) مثل دراسة (احمد 2017)، كما تفاوتت بعض الدراسات السابقة بتناولها متغير القيادة التشاركية، وربطه بمتغيرات أخرى مثل: (الرضا الوظيفي، فاعلية اتخاذ القرار الإبداعي، الأداء الوظيفي، الفاعلية الذاتية، فعالية الفريق العلاقات الإنسانية، الثقافة التنظيمية، حل المشكلات، التميز المؤسسي، الولاء التنظيمي، سلوك المواطنة، انتاجية الموظف)، مثل دراسات كل من:

(النمروطي، 2017)، و (الصليبي 2016)، ودراسة (معمرى ، 2019)، ودراسة (المحمادي، 2014)، ودراسة (تقلا ، 2016).

- تشابهت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية باستخدام متغير التمكين الإداري، من حيث أبعاده : (التفويض، الاتصال، ومشاركة المعلومات، التحفيز والتدريب) ، كدراسة (الدغري، 2018)، ودراسة (قويدر، 2017)، ودراسة (الملفوح ، 2016)، ودراسة (البيطار، 2015)، ودراسة (القطار، 2012)، ودراسة (السمان، 2011)، كما تفاوتت أيضاً بعض الدراسات السابقة بتناولها متغير التمكين الإداري ، وربطه بمتغيرات أخرى، مثل (القيادة التحويلية، التخطيط الاستراتيجي، القيادة الموقفية، القيادة التبادلية، الأنماط القيادية إدارة المعرفة الإبداع الإداري، الحوافز، الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي)، مثل دراسات كل من: (قويدر، 2017)، و (الملفوح، 2016) دراسة (الدغري، 2018) ودراسة (الرفاعي 2013) - من حيث المكان:

تنوعت أماكن تطبيق الدراسات السابقة، فمنها المحلية، التي تشابهت مع الدراسة الحالية، والتي طبقت في فلسطين، كدراسة كل من: (النمروطي، 2017)، و (سليمان، 2017)، و (الصليبي، 2016)، و (الزامل، 2015)، و (شقوري، 2015) و (المصري، 2015)، و (التلباني وبنير والرفي، 2013، و 2017)، و (الملفوح، 2016)، و (عسكره، 2012)، و (شقيير، 11 (2)، ومنها (المطار، 2012)، و (قويدر، 2017) ومنها العربية التي طبقت في السعودية، مثل دراسة (الخصاونة، 2019)، و (ودرويش، 2019)، (الشمري واللوقان، 2018)، و (الدغري، 2018)، و (درادكة، 2018)، و (الحري، 2017)، و (الجميلي، 2008)، و (المحمادي، 2014)، ودراسات طبقت في الأردن، كدراسة (الحجيج، 2010)، و (العتيبي، 2008)، ودراسات طبقت في اليمن، كدراسة (كليب، 2018)، و (أحمد 2017)، ودراسة (تقلا، 2016)، التي طبقت في سوريا ودراسة (معمرى، 2019)، التي طبقت في الجزائر ودراسة (المنوري، 2013)، التي طبقت في سلطنة عمان ودراسة (الرفاعي 2013) التي طبقت في الكويت ومنها الأجنبية، التي طبقت في باكستان، كدراسة (Salemi، 2014) ودراسة (ahmadi، 2014) التي طبقت في أذربيجان، ودراسة (Bell et all، 2018) في جنوب أفريقيا ودراسة (gyasi، 2015) في غانا، ودراسة (Hinlaysha، 2016) في ماليزيا، ودراسة (Rolkova2015 farkasova) في سلوفاكيا ودراسة (Lumbasi، 2016) في كينيا، ودراسة (Sagnak2016) في تركيا، ودراسة

(Ibrahimi et al 2017) ، في كوال تيرنجانو ، ودراسة (Shojaei et al 2016) في إيران ، وفي تشيناي طبقت الدراسة (Kokil A .P, 2016) ، ودراسة (Aryan , 2016) في البنجاب .

- من حيث الزمان : تعد الدراسات السابقة حديثة نسبياً، فقد طبقت منذ العام 2013 حتى العام 2021م .

- من حيث المنهج: اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المنهج في اعتمادها المنهج الوصفي- التحليلي.

- من حيث الأدوات : معظم الدراسات السابقة استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات.

- من حيث الفئة المستهدفة: تنوعت الفئات من قبل الدراسات السابقة ، فقد تشابهت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث مجتمع الدراسة ، كدراسة (احمد ، 2017) ، و (البيطار ، 2015) ، و(المصري، 2015) ، و(نسمان ، 2011) ، التي أجمعت على عينة الإداريين في الجامعات ، فيما اختلفت مع بعض الدراسات، مثل : (اداري الاندية الرياضية، مديري تربية وتعليم ، معلمين ، قادة، موظفي بنوك ، أكاديميين ، عاملين ،مدراء مدارس ،موظفي فنادق ،عمال) .

- من حيث المؤسسة: اختلفت المؤسسات التي طبقت عليها الدراسات السابقة ، مثل : المدارس كدراسة (درويش 2019) ، (النمروطي ، 2017) ، و (سليمان ، 2017) ، و (الصليبي ، 2016) ، و (الرنتيسي ، 2015) ، ، و (شفورة 2015) ، و (عسكر 2012) ، و (شقير ، 2011) ، (والخصاونة ، 2019) (Kokil) ، (Saleem 2014) (Ibrahim et al ، 2017) ، (A P. 2016) و (Sagnik,2016) و (2015 gyasi)و (الحربي 2017) ، في (الرفاعي ، 2013) ، (المنوري ، 2013) ، والقطاع المصرفي، كدراسة (Kokil A.P ، 2014) ، (Saleem ، 2014) ، (Ahmadi ، 2014) (Ibrahim et all ، 2017) (2016 و (الحربي، 2017) ، و (الرفاعي، 2013) ، و (المنوري ، 2013) ، والقطاع المصرفي ، و(Ibrahim et all 2017) . و (kokil) و (A . p Saleem 2014) ، ، والوزارات الحكومية ، كدراسة (المحمادي ، 2014) ، و (الجميلي ، 2008) ، والكليات ، كدراسية (الخيري ، 2010) ، ومديريات التعليم العالي (Bell et all 2018) .

- وقد تراوح حجم العينات في الدراسات السابقة ما بين (8 - 330) اداري .
- تناولت الدراسات السابقة على متغيرات مختلفة مثل: (اللعبة، الخبرة في اللعبة، مكان السكن، المؤهل العلمي، السنة الدراسية ، التحصيل الدراسي، المسمى الوظيفي).
- تناولت الدراسات السابقة معالجات إحصائية متعددة مما أفادت الباحث في استخدام الأسلوب الإحصائي المناسب.

وعليه فقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة فيما يلي :

- كيفية تناول المشكلة موضوع الدراسة والخطوات الواجب أتباعها في الدراسة .
 - كيفية اختيار العينة وتحديد ها .
 - الوسائل والأدوات المستخدمة في الدراسة .
 - تحديد المنهج العلمي المناسب.
 - طرق عرض الجداول الإحصائية وتفسيرها.
 - الأسلوب الإحصائي المستخدم في هذه الدراسات وتحديد ما يناسب الدراسة .
 - الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد المتغيرات المناسبة للدراسة التي سيتم تناولها.
- وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فيما يلي:

- تم تطبيق الدراسات السابقة على مؤسسات مختلفة، وما تتميز به الدراسة الحالية، انه تطبيق على إدارة الأندية الرياضية في فلسطين .
- على الرغم من كثرة الدراسات في مجال القيادة التشاركية وفي مجال التمكين الإداري، إلا أن معظم هذه الدراسات التي تربط بين القيادة التشاركية والتمكين الإداري معاً تكاد تكون نادرة ، ومن هنا ، فان هذه الدراسة تتميز عن الدراسات السابقة بالربط بين المتغيرين.
- تتناول الدراسة الحالية متغيرات لم تتناول من قبل مثل (نوع الاحتراف، الخبرة في المجال الاداري).

- تعد الدراسة الوحيدة في حد علم الباحثة في فلسطين التي تركز على العلاقة بين التمكين الاداري والقيادة التشاركية لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية .

الفصل الثالث
الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة الاجراءات

يتطرق هذا الفصل إلى منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، واداتا الدراسة، ومتغيرات الدراسة، وإجراءات الدراسة، والمعالجات الإحصائية، وفيما يلي بيان لذلك:

منهج الدراسة:

قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي بإحدى أشكاله "الدراسة المسحية" نظرا لانسجامه مع طبيعة الدراسة وأهدافها.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع اعضاء الهيئات الإدارية لأندية المحترفين لكرة القدم في الموسم الرياضي (2020- 2021) والذين بلغ عددهم (240) عضوا، وذلك حسب السجلات الرسمية في للاندية في الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (80) عضوا من اعضاء الهيئات الادارية لأندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين تم اختيارها بالطريقة الطبقية- العشوائية ، حيث تمثل عينة الدراسة ما يقارب نسبته (34%) تقريبا من مجتمعها الاصلي، والجدول رقم (2) يبين توزيع أفراد العينة تبعا الى نوع الاحتراف والخبرة الإدارية.

الجدول رقم (2): توزيع عينة الدراسة وفقا إلى متغيري نوع الاحتراف والخبرة الادارية (ن = 80).

المتغير المستقل	مستوى المتغير	العدد	النسبة المئوية %
نوع الاحتراف	ذكر	44	45
	انثى	36	55
	المجموع	80	100%
الخبرة الادارية	5 سنوات فأقل	34	42.4
	6-10 سنوات	31	38.8
	أكثر من 10سنوات	15	18.8
	المجموع	80	100%

اداتا الدراسة:

ولتحقيق أهداف الدراسة وجمع البيانات والمعلومات، قامت الباحثة باستخدام اداتين للدراسة، الأولى تم استخدامها لقياس التمكين الإداري، أما الثانية تم استخدامها لقياس القيادة التشاركية لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية، وفيما التوضيح لأداتي الدراسة:

أولاً: أداة قياس التمكين الإداري:

من خلال اطلاع الباحثة على الأدوات البحثية في الدراسات السابقة تم استخدام الأداة المستخدمة من قبل (الطعاني والسويحي، 2013)، وذلك بعد اجراء التعديل المناسب على الفقرات لكي تناسب الإداريين في الأندية الرياضية، واشتملت الأداة على (30) فقرة موزعة على (5) مجالات وذلك على النحو الاتي:

- 1 - العمل الجماعي (5) فقرات.
- 2 - مجال تنمية السلوك الريادي (6) فقرات.
- 3 - مجال التقليد والمحاكاة (4) فقرات.
- 4 - مجال تفويض السلطة (6) فقرات.
- 5 - مجال النمو المهني - الإداري (9) فقرات.

صدق الأداة: للتأكد من صدق أداة الدراسة قامت الباحثة بعرض أداة الدراسة على محكمين من أصحاب الاختصاص، وأشار المحكمون الى صلاحيتها (الملحق رقم 1)، وللتأكيد على صدق الأداة استخدام صدق الاتساق الداخلي، وذلك باستخراج قيم معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient) للعلاقة بين الفقرات ومجالاتها وبين مجالات التمكين الإداري والدرجة الكلية للأداة ، وذلك من خلال توزيع الأداة على عينة استطلاعية تكونت من (30) عضواً من أعضاء الهيئات الإدارية في أندية المحترفين لكرة القدم تم استبعادهم من عينة الدراسة الأصلية، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين الفقرات والمجالات التي تنتمي إليها بين (-0.71 - 0.92) وجميعها دالة احصائياً عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ ، وفيما يتعلق بالعلاقة بين المجالات والدرجة الكلية، نتائج الجدول رقم (3) تظهر ذلك.

الجدول رقم (3): قيم معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين مجالات التمكين الإداري والدرجة الكلية للأداة (ن = 30).

رقم المجال	المجالات	معامل الارتباط (ر)
1	العمل الجماعي	**0.88
2	تنمية السلوك الريادي	**0.93
3	التقليد والمحاكاة	**0.81
4	تفويض السلطة	**0.85
5	النمو المهني- الإداري	**0.91

** دال عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

يتضح من نتائج الجدول رقم (3) أن أداة الدراسة صادقة وتقيس ما وضعت لقياسه، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بيرسون بين مجالات التمكين الإداري والدرجة الكلية للأداة ما بين (-0.81 - 0.93)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

ثبات الأداة: للتحقق من ثبات الأداة تم استخراج قيمة معادلة كرونباخ الفا على العينة الاستطلاعية المكونة من (30) عضواً من الهيئات الإدارية لأندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين، ونتائج الجدول رقم (4) تبين ذلك.

الجدول رقم (4): نتائج معادلة كرونباخ الفا لثبات أداة قياس التمكين الإداري (ن = 30).

رقم المجال	المجالات	عدد الفقرات	كرونباخ الفا
1	العمل الجماعي	5	0.96
2	تنمية السلوك الريادي	6	0.94
3	التقليد والمحاكاة	4	0.93
4	تفويض السلطة	6	0.89
5	النمو المهني- الإداري	9	0.96
	الثبات الكلي للتمكين الإداري	30	0.98

يتضح من نتائج الجدول رقم (4) أن قيمة معامل الثبات الكلي للتمكين الإداري كانت (0.98)، وتراوحت قيم معامل الثبات لمجالاته ما بين (0.89 - 0.96)، ويعني ذلك أن الأداة ثابتة وتفي لأغراض الدراسة.

ثانياً: أداة قياس القيادة التشاركية:

من خلال اطلاع الباحثة على الأدوات البحثية في الدراسات السابقة تم استخدام الأداة المستخدمة من قبل (سليمان، 2017) وإعادة صياغتها بما يناسب الإداريين في الأندية الرياضية، حيث اشتملت الأداة على (44) فقرة موزعة على (3) مجالات وذلك على النحو الآتي:

1- مجال العلاقات الانسانية (17) فقرات.

2- مجال المشاركة في القيادة (18) فقرات.

3- مجال تفويض السلطة (9) فقرات.

صدق الأداة للتأكد من صدق أداة الدراسة قامت الباحثة بعرض أداة الدراسة على محكمين من أصحاب الاختصاص، وأشار المحكمون الى صلاحيتها (الملحق رقم 1)، وللتأكيد على صدق الأداة استخدام صدق الاتساق الداخلي،، وذلك باستخراج قيم معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient) للعلاقة بين الفقرات ومجالاتها وبين مجالات القيادة التشاركية والدرجة الكلية للأداة ، وذلك من خلال توزيع الأداة على عينة استطلاعية تكونت من (30) عضواً من أعضاء الهيئات الإدارية في أندية المحترفين لكرة القدم تم استبعادهم من عينة الدراسة الاصلية، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين الفقرات والمجالات التي تنتمي اليها بين (0.68- 0.87) وجميعها دالة احصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ ، وفيما يتعلق بالعلاقة بين المجالات والدرجة الكلية، نتائج الجدول رقم (5) تظهر ذلك.

الجدول رقم (5): قيم معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين مجالات القيادة التشاركية والدرجة الكلية للأداة (ن = 30).

رقم المجال	المجالات	معامل الارتباط (ر)
1	العلاقات الانسانية	0.92**
2	المشاركة في القيادة	0.88**
3	تفويض السلطة	0.89**

** دال عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

يتضح من نتائج الجدول رقم (5) أن أداة الدراسة صادقة وتقيس ما وضعت لقياسه، حيث كانت قيم معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين مجالات القيادة التشاركية (العلاقات الانسانية، المشاركة في القيادة، تفويض السلطة) والدرجة الكلية للأداة على التوالي (0.92 - 0.88 ، 0.89)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

ثبات الأداة: للتحقق من ثبات الأداة تم استخراج قيمة معادلة كرونباخ الفا على العينة الاستطلاعية المكونة من (30) عضوا من الهيئات الإدارية لأندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين، ونتائج الجدول رقم (6) تبين ذلك.

الجدول رقم (6): نتائج معادلة كرونباخ الفا لثبات أداة قياس القيادة التشاركية (ن = 30).

رقم المجال	المجالات	عدد الفقرات	كرونباخ الفا
1	العلاقات الانسانية	17	0.91
2	المشاركة في القيادة	18	0.93
3	تفويض السلطة	9	0.94
	الثبات الكلي للقيادة التشاركية	44	0.96

يتضح من نتائج الجدول رقم (6) أن قيمة معامل الثبات الكلي للقيادة التشاركية كانت (0.96)، وكانت قيم معامل الثبات لمجالاتها (العلاقات الانسانية، المشاركة في القيادة، تفويض السلطة) على التوالي (0.91 ، 0.93 ، 0.94)، ويعني ذلك أن الأداة ثابتة وتفي باغراض الدراسة.

متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

-المتغيرات المستقلة: (Independent Variables)

- 1- نوع الاحتراف وله مستويان: (احتراف كلي، احتراف جزئي).
- 2- الخبرة الادارية ولها ثلاث مستويات هي: (5 سنوات فأقل ، 6-10 سنوات، أكثر من 10سنوات).

-المتغيرات التابعة: (Dependent Variables)

تمثلت المتغيرات التابعة بدرجة استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات ومجالات أداتي الدراسة المستخدمتان لقياس التمكين الإداري والقيادة التشاركية في الدراسة الحالية.

إجراءات الدراسة:

تم الحصول على المعلومات والبيانات وإجراء الدراسة وفق الآتي:

- تحديد مجتمع الدراسة الأصلي وعينتها والذي تمثل أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين.
- اختيار أداتي الدراسة المناسبة، والتأكد من معاملي الصدق والثبات لهما قبل البدء بإجراء الدراسة، وذلك من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين وإجراء تجربة استطلاعية على

عينة من خارج العينة الأصلية للدراسة وقوامها (30) عضوا والملحق رقم (2) يبين اداتا الدراسة.

- ارسال أداة الدراسة بشكل الكتروني الى جميع أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المحترفين لكرة القدم، حيث تم استرجاع (80) استبيان صالحا للتحليل والذي يمثل عينة الدراسة.
- بعد جمع البيانات تم إدخالها إلى الحاسب الآلي، ومعالجتها إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS).
- عرض النتائج ومناقشتها والتوصل إلى الاستنتاجات والتوصيات.

المعالجات الإحصائية:

للإجابة عن تساؤلات الدراسة تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

- 1 المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لتحديد درجة التمكين الإداري والقيادة التشاركية لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية.
- 2 معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لتحديد العلاقة بين التمكين الإداري والقيادة التشاركية.
- 3 اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent t-test) لتحديد الفروق في كل من التمكين الإداري والقيادة التشاركية تبعاً إلى متغير نوع الاحتراف.
- 4 تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، واختبار أقل فرق دال احصائياً LSD لتحديد الفروق في كل التمكين الإداري والقيادة التشاركية وفقاً إلى متغير الخبرة الإدارية عن الاعضاء.

ولتفسير نتائج الدراسة تم استخدام النسب المئوية المعتمدة لسلم ليكرت الخماسي وهي:

- (84.2%) فأعلى درجة كبيرة جداً.
- (68.2% - 84%) درجة كبيرة.
- (52.2% - 68%) درجة متوسطة.
- (36.2% - 52%) درجة قليلة.
- أقل من (36.2%) درجة قليلة جداً.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يشتمل هذا الفصل على العرض لنتائج الدراسة بعد الإجابة عن تساؤلاتها وهي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الأولي والذي نصه:

ما درجة التمكين الإداري لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر

أعضاء الهيئة الإدارية؟

قامت الباحثة بالإجابة عن هذا التساؤل من خلال حساب المتوسطات الحسابية والنسبة المئوية للفقرات والمجالات وللدرجة الكلية للتمكين الإداري، والجدول رقم (7-12) توضح ذلك. ولتفسير

النتائج تم الاعتماد على النسب المئوية الآتية:

- أقل من (36.2%) درجة قليلة جداً للتمكين الإداري.

- (36.2% - 52%) درجة قليلة للتمكين الإداري.

- (52.2% - 68%) درجة متوسطة للتمكين الإداري.

- (68.2% - 84%) درجة كبيرة للتمكين الإداري.

- أكثر من (84%) درجة كبيرة جداً للتمكين الإداري.

1 مجال العمل الجماعي:

الجدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لفقرات مجال العمل الجماعي لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية (ن=80).

الرقم في المقياس	الفقرات	متوسط الاستجابة*	%	الدرجة
1	يتعاون رئيس النادي مع أعضاء الهيئة الإدارية في النادي.	3.63	72.6	كبيرة
2	يدعم رئيس النادي العمل الجماعي ويؤكد على أهميته في النادي.	3.60	72	كبيرة
3	تسود الثقة المتبادلة بين رئيس النادي وأعضاء الهيئة الإدارية.	3.48	69.6	كبيرة
4	يحترم رئيس النادي رأي اللجان في النادي.	3.63	72.6	كبيرة
5	يسمح رئيس النادي بإعطاء أعضاء الهيئة الإدارية حرية التعبير عن آرائهم.	3.63	72.6	كبيرة
	الدرجة الكلية لمجال العمل الجماعي	3.59	71.8	كبيرة

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات، % النسبة المئوية للاستجابة.
يتضح من نتائج الجدول رقم (7) أن درجة التمكين الإداري لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية لفقرات مجال العمل الجماعي كانت كبيرة على جميع الفقرات (1 - 5)، حيث تراوحت النسب المئوية للاستجابة عليها ما بين (69.6% - 72.6%).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمجال العمل الجماعي لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية كانت كبيرة وبنسبة مئوية للاستجابة قدرها (71.8%).

2 مجال تنمية السلوك الريادي:

الجدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لفقرات مجال تنمية السلوك الريادي لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية (ن = 80).

الرقم في المقياس	الفقرات	متوسط الاستجابة*	%	الدرجة
6	يمتلك رئيس النادي مهارات مميزة للنجاح في عمله.	3.55	71	كبيرة
7	يحرص رئيس النادي على الاشتراك ببرامج التدريب في مجال الإبداع الإداري الرياضي.	3.10	62	متوسطة
8	يرغب رئيس النادي بتنمية السلوك الريادي من خلال الاستفادة من تجارب الآخرين.	3.43	68.6	كبيرة
9	يشجع رئيس النادي الأفكار الريادية لتطوير النادي.	3.58	71.6	كبيرة
10	يمتلك رئيس النادي مهارات قيادية لا يمتلكها الآخرون في أداء عملهم.	3.43	68.6	كبيرة
11	تتوافر في النادي الإمكانيات المادية لتطبيق الأفكار الريادية الجديدة.	2.60	52	قليلة
	الدرجة الكلية لمجال تنمية السلوك الريادي	3.28	65.6	متوسطة

- أقصى درجة للاستجابة (5) درجات، % النسبة المئوية للاستجابة.
- يتضح من نتائج الجدول رقم (8) أن درجة التمكين الإداري لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية لفقرات مجال السلوك الريادي كانت كبيرة على جميع الفقرات (6، 8، 9، 10)، فقد تراوحت النسب المئوية للاستجابة عليها ما بين (68.6% - 71.6%)، وكانت الدرجة متوسطة على الفقرة (7) وبنسبة مئوية للاستجابة عليها (62%)، بينما كانت الدرجة قليلة على الفقرة (11)، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها (52%).
- وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمجال العمل الجماعي لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية كانت متوسطة، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة (65.6%).

3 مجال التقليد والمحاكاة:

الجدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لفقرات مجال تنمية التقليد والمحاكاة لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية (ن = 80).

الرقم في المقياس	الفقرات	متوسط الاستجابة*	%	الدرجة
12	تساعدني محاكاة سلوك رئيس النادي في تطوير بعض المهارات اللازمة لأداء العمل في النادي.	3.18	63.6	متوسطة
13	أقلد رئيس النادي في العمل.	2.80	56	متوسطة
14	يستفيد رئيس النادي من تجارب زملائه المميزين في إدارة الأندية.	3.13	62.6	متوسطة
15	يغير رئيس النادي من سلوكياته السلبية في العمل.	3.20	64	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال التقليد والمحاكاة	3.08	61.6	متوسطة

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات، % النسبة المئوية للاستجابة.

يتضح من نتائج الجدول رقم (9) أن درجة التمكين الإداري لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية لفقرات مجال التقليد والمحاكاة كانت متوسطة على جميع الفقرات (12 - 15)، حيث تراوحت النسب المئوية للاستجابة عليها ما بين (56%- 64%).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمجال التقليد والمحاكاة لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية كانت متوسطة وبنسبة مئوية للاستجابة قدرها (61.6%).

4 مجال تفويض السلطة:

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لفقرات مجال تفويض السلطة لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية (ن = 80).

الرقم في المقياس	الفقرات	متوسط الاستجابة*	%	الدرجة
16	يفوض رئيس النادي أعضاء الهيئة الإدارية بناء على أنظمة وتعليمات الأندية الرياضية المعتمدة.	3.35	67	متوسطة
17	يتابع رئيس النادي للمهام المفوضة لأعضاء الهيئة الإدارية بشكل دوري.	3.20	64	متوسطة
18	يحدد رئيس النادي الأعمال المفوضة لأعضاء الهيئة الإدارية كتابيا.	3.15	63	متوسطة
19	يقوم رئيس النادي بتفويض سلطات كافية لأعضاء الهيئة الإدارية لانجاز اعمال النادي.	3.20	64	متوسطة
20	تسهم التشريعات في المجلس الأعلى للشباب والرياضة على تفويض السلطات وتشجيعها.	4.15	83	كبيرة
21	يقوم رئيس النادي بعدم ممارسة السلطة التي قام بتفويضها لأعضاء الهيئة الإدارية.	3.05	61	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال تفويض السلطة	3.35	67	متوسطة

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات، % النسبة المئوية للاستجابة.

يتضح من نتائج الجدول رقم (10) أن درجة التمكين الإداري لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية لفقرات مجال تفويض السلطة كانت كبيرة على الفقرة (20) وبنسبة مئوية للاستجابة عليها قدرها (83%)، بينما كانت الدرجة متوسطة على الفقرات (16، 17، 18، 19، 21)، حيث تراوحت النسب المئوية للاستجابة عليها ما بين (61% - 67%).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمجال تفويض السلطة لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية كانت متوسطة وبنسبة مئوية للاستجابة قدرها (67%).

5 مجال النمو المهني - الإداري:

الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لفقرات مجال النمو المهني - الإداري لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية (ن = 80).

الرقم في المقياس	الفقرات	متوسط الاستجابة*	%	الدرجة
22	يمتلك رئيس النادي الدافعية للمساهمة في تحقيق اهداف النادي.	3.38	67.6	متوسطة
23	يتحمل رئيس النادي المسؤولية المهنية في العمل.	3.45	69	كبيرة
24	يوفر رئيس النادي دورات تدريبية لتطوير مهارات العمل الإداري لأعضاء الهيئة الإدارية.	3.25	65	متوسطة
25	يوفر رئيس النادي الفرص لتطوير إدارة النادي.	3.73	74.6	كبيرة
26	تساعد الأنظمة والتعليمات على تطوير مهارات رئيس النادي في العمل.	3.23	64.6	متوسطة
27	يوفر رئيس النادي فرص جيدة للنمو الإداري لأعضاء الهيئة الإدارية في النادي.	3.33	66.6	متوسطة
28	يوفر رئيس النادي الاستقرار الإداري في النادي.	3.45	69	كبيرة
29	يقدر رئيس النادي إنجازات زملائه أعضاء الهيئة الإدارية بشكل كبير.	3.48	69.6	كبيرة
30	يحفز رئيس النادي أعضاء الهيئة الإدارية ويشكرهم على انجازاتهم.	3.33	66.6	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال النمو المهني الإداري	3.40	68	متوسطة

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات، % النسبة المئوية للاستجابة.

يتضح من نتائج الجدول رقم (11) أن درجة التمكين الإداري لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية لفقرات مجال النمو المهني - الإداري كانت كبيرة على الفقرات (23، 25، 28، 29)، حيث تراوحت النسب المئوية للاستجابة عليها ما بين (69% - 74.6%)، بينما كانت الدرجة متوسطة على الفقرات (22، 24، 26، 27، 30)، حيث تراوحت النسب المئوية للاستجابة عليها ما بين (64.6% - 67.6%).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمجال النمو المهني - الإداري لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية كانت متوسطة ونسبة مئوية للاستجابة قدرها (68%).

6 خلاصة نتائج التساؤل الأول:

الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والترتيب لمجالات التمكين الإداري لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية (ن = 80).

الرقم	المجالات	متوسط الاستجابة*	%	الدرجة	الترتيب
1	العمل الجماعي	3.59	71.8	كبيرة	الأول
2	تنمية السلوك الريادي	3.28	65.6	متوسطة	الرابع
3	التقليد والمحاكاة	3.08	61.6	متوسطة	الأخير
4	تفويض السلطة	3.35	67	متوسطة	الثالث
5	النمو المهني - الإداري	3.40	68	متوسطة	الثاني
	الدرجة الكلية للتمكين الإداري	3.34	66.8	متوسطة	

*أقصى درجة للاستجابة (5) درجات، % النسبة المئوية للاستجابة.

يتضح من نتائج الجدول رقم (12) أن الدرجة الكلية للتمكين الإداري لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية كانت متوسطة وبنسبة مئوية للاستجابة قدرها (66.8%)، وكانت أعلى استجابة على مجال العمل الجماعي بدرجة كبيرة وبنسبة مئوية للاستجابة قدرها (71.8%)، بينما كانت أقل استجابة على مجال التقليد والمحاكاة بدرجة متوسطة وبنسبة مئوية قدرها (61.6%).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني والذي نصه:

ما درجة القيادة التشاركية لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية؟

قامت الباحثة بالإجابة عن هذا التساؤل من خلال حساب المتوسطات الحسابية والنسبة المئوية للفقرات والمجالات وللدرجة الكلية للقيادة التشاركية، والجدول رقم (13-16) توضح ذلك. ولتفسير النتائج تم الاعتماد على النسب المئوية الآتية:

- أقل من (36.2%) درجة قليلة جداً للقيادة التشاركية.
- (36.2% - 52%) درجة قليلة للقيادة التشاركية.
- (52.2% - 68%) درجة متوسطة للقيادة التشاركية.
- (68.2% - 84%) درجة كبيرة للقيادة التشاركية.
- أكثر من (84%) درجة كبيرة جداً للقيادة التشاركية.

1 مجال العلاقات الإنسانية:

الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لفقرات مجال العلاقات الإنسانية لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية (ن = 80).

الرقم في المقياس	الفقرات	متوسط الاستجابة*	%	الدرجة
1	يسهم رئيس النادي في توفير مناخ العلاقات الإنسانية الجيدة	3.35	67	متوسطة
2	يوفر رئيس النادي جو يسوده التفاهم والمشاركة.	3.08	61.6	متوسطة
3	يحرص رئيس النادي على التواصل الاجتماعي مع أعضاء الهيئة الإدارية في المناسبات المختلفة .	3.23	64.6	متوسطة
4	يعمل رئيس النادي على تنمية الاتجاهات الإيجابية بين أعضاء الهيئة الإدارية في النادي.	3.23	64.6	متوسطة
5	يتحكم رئيس النادي في انفعالاته امام أعضاء الهيئة الإدارية عند أخطاء بعضهم.	3.48	69.6	كبيرة
6	يتصف رئيس النادي بالصبر في تعامله مع أعضاء الهيئة الإدارية في النادي.	3.38	67.6	متوسطة
7	يشجع رئيس النادي جو من الارتياح النفسي بين أعضاء الهيئة الإدارية في النادي.	3.55	71	كبيرة
8	يحافظ رئيس النادي على كرامة أعضاء الهيئة الإدارية .	3.50	70	كبيرة
9	يحافظ رئيس النادي على أسرار أعضاء الهيئة الإدارية في النادي.	3.40	68	متوسطة
10	ينادي رئيس النادي أعضاء الهيئة الإدارية بأحب الأسماء لهم	3.45	69	كبيرة
11	يقابل رئيس النادي أعضاء الهيئة الإدارية في النادي بالوجه البشوش.	3.23	64.6	متوسطة
12	ينمي رئيس النادي في نفوس أعضاء الهيئة الإدارية في النادي قيم الفخر والاعتزاز.	3.43	68.6	كبيرة
13	يعزز رئيس النادي الشعور بالمسؤولية لدى أعضاء الهيئة الإدارية .	3.10	62	متوسطة
14	يتحلى رئيس النادي بالمساواة في التعامل مع أعضاء الهيئة الإدارية .	3.28	65.6	متوسطة
15	يحترم رئيس النادي حرية أعضاء الهيئة الإدارية الشخصية ضمن القانون.	3.15	63	متوسطة
16	يستخدم رئيس النادي النصح والإرشاد في توجيه أعضاء الهيئة الإدارية.	3.13	62.6	متوسطة
17	يساعد رئيس النادي في حل مشكلات الهيئة الإدارية الخاصة بهم.	3.28	65.6	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال العلاقات الإنسانية	3.31	66.2	متوسطة

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات، % النسبة المئوية للاستجابة.

يتضح من نتائج الجدول رقم (13) أن درجة القيادة التشاركية لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية لفقرات مجال العلاقات الانسانية كانت كبيرة على الفقرات (5، 7، 8، 10، 12)، حيث تراوحت النسب المئوية للاستجابة عليها ما بين (68.6% - 71%)، بينما كانت الدرجة متوسطة على الفقرات المتبقية (1، 2، 3، 4، 6، 7، 9، 11، 13، 14، 15، 16، 17)، حيث تراوحت النسب المئوية للاستجابة عليها ما بين (61.6% - 68%).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمجال العلاقات الإنسانية لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية كانت متوسطة وبنسبة مئوية للاستجابة قدرها (66.2%).

2 مجال المشاركة في القيادة:

الجدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لفقرات مجال المشاركة في القيادة لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية (ن=80).

الرقم في المقياس	الفقرات	متوسط الاستجابة*	%	الدرجة
18	يتيح رئيس النادي لأعضاء الهيئة الادارية المشاركة في الادارة.	3.23	64.6	متوسطة
19	يحرص رئيس النادي على مشاركة أعضاء الهيئة الادارية في صنع القرارات.	3.28	65.6	متوسطة
20	يستثمر رئيس النادي الفرص المتاحة من قدرات أعضاء الهيئة الادارية .	2.93	58.6	متوسطة
21	يدعم رئيس النادي عقد دورات تدريبية لأعضاء الهيئة الادارية على كيفية (صنع واتخاذ القرار).	3.13	62.6	متوسطة
22	يوزع رئيس النادي المهام الادارية وفق قدرات أعضاء الهيئة الادارية.	3.10	62	متوسطة
23	يشرك رئيس النادي أعضاء الهيئة الادارية في تنظيم الجداول المختلفة .	3.30	66	متوسطة
24	يشجع رئيس النادي أعضاء الهيئة الادارية على العمل بروح الفريق.	3.03	60.6	متوسطة
25	يشرك رئيس النادي أعضاء الهيئة الإدارية في اقرار البرامج لتنمية المواهب الإبداعية.	3.28	65.6	متوسطة

متوسطة	65	3.25	يطلع رئيس النادي أعضاء الهيئة الادارية على القوانين الواردة من المجلس الأعلى للرياضة والشباب.	26
متوسطة	62	3.10	يشرك رئيس النادي أعضاء الهيئة الادارية في تحديد الاحتياجات للتطوير الإداري .	27
متوسطة	62	3.10	يشترك رئيس النادي في تنظيم اللقاءات الدورية بين أعضاء الهيئة الادارية.	28
متوسطة	62.6	3.13	يشترك رئيس النادي في تشكيل اللجان لتطوير العلاقات مع المجتمع المحلي.	29
متوسطة	57.6	2.88	يشرك رئيس النادي أعضاء الهيئة الادارية في وضع الخطط العلاجية للمشكلات.	30
متوسطة	60.6	3.03	يشجع رئيس النادي أعضاء الهيئة الادارية على المشاركة في المؤتمرات والاجتماعات الخارجية .	31
متوسطة	62	3.10	يشترك رئيس النادي في برنامج الطوارئ في حالة غياب بعض أعضاء الهيئة الادارية .	32
متوسطة	62	3.10	يشترك رئيس النادي أعضاء الهيئة الادارية في حل المشكلات الادارية .	33
متوسطة	62.6	3.13	يشرك رئيس النادي أعضاء الهيئة الادارية في وضع الخطة الاستراتيجية للنادي.	34
متوسطة	63	3.15	يشرك رئيس النادي أعضاء الهيئة الادارية في وضع الخطة الاستراتيجية للنادي.	35
متوسطة	62.4	3.12	الدرجة الكلية لمجال المشاركة في القيادة	

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات، % النسبة المئوية للاستجابة.

يتضح من نتائج الجدول رقم (14) أن درجة القيادة التشاركية لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية لفقرات مجال المشاركة في القيادة كانت متوسطة على معظم الفقرات (18 - 35)، حيث تراوحت النسب المئوية للاستجابة عليها ما بين (57.6% - 66%).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمجال المشاركة في القيادة لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية كانت متوسطة وبنسبة مئوية للاستجابة قدرها (62.4%).

3 مجال تفويض السلطة:

الجدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لفقرات مجال تفويض السلطة لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية (ن=80).

الرقم في المقياس	الفقرات	متوسط الاستجابة*	%	الدرجة
36	يبتعد رئيس النادي عن المركزية في اتخاذ القرارات.	3.23	64.6	متوسطة
37	يتقبل رئيس النادي قرارات أعضاء الهيئة الإدارية بمرونة	2.70	54	متوسطة
38	يفوض رئيس النادي أعضاء الهيئة الإدارية في حل المشكلات الإدارية.	3.00	60	متوسطة
39	يشرف رئيس النادي على اعداد الجدول التدريبي.	3.13	62.6	متوسطة
40	يفوض رئيس النادي أحد أعضاء الهيئة الإدارية بإدارة النادي	3.10	62	متوسطة
41	يوكل أحد أعضاء الهيئة الإدارية بتحديد الاحتياجات للنادي	3.15	63	متوسطة
42	يفوض نائبه بمتابعة أمور النادي في حال غيابه.	3.30	66	متوسطة
43	يفوض اللجنة المالية بشراء ما يلزم من احتياجات النادي.	3.06	61.2	متوسطة
44	يوكل لأحد أعضاء الهيئة الإدارية التحضير لاجتماعات النادي.	3.26	65.2	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال تفويض السلطة	3.10	62	متوسطة

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات، % النسبة المئوية للاستجابة.

يتضح من نتائج الجدول رقم (15) أن درجة القيادة التشاركية لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية لفقرات مجال تفويض السلطة كانت متوسطة على معظم الفقرات (36 - 44)، حيث تراوحت النسب المئوية للاستجابة عليها ما بين (54% - 66%).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمجال تفويض السلطة لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية كانت متوسطة وبنسبة مئوية للاستجابة قدرها (62%).

4 خلاصة نتائج التساؤل الثاني:

الجدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والترتيب لمجالات القيادة التشاركية لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية (ن=80).

الرقم	المجالات	متوسط الاستجابة*	%	الدرجة	الترتيب
1	العلاقات الانسانية	3.31	66.2	متوسطة	الأول
2	المشاركة في القيادة	3.12	62.4	متوسطة	الثاني
3	تفويض السلطة	3.10	62	متوسطة	الثالث
	الدرجة الكلية للقيادة التشاركية	3.18	63.6	متوسطة	

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات، % النسبة المئوية للاستجابة.

يتضح من نتائج الجدول رقم (16) أن الدرجة الكلية للقيادة التشاركية لدى رؤساء أندية المحترفين

لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية كانت متوسطة وبنسبة مئوية

للاستجابة قدرها (63.6%)، وكانت درجة الاستجابة متوسطة على جميع المجالات، حيث كانت

أعلى استجابة على مجال العلاقات الإنسانية وبنسبة مئوية للاستجابة قدرها (66.2%)، ويليهما

مجال المشاركة في القيادة وبنسبة مئوية للاستجابة قدرها (62.4%)، بينما كانت أقل استجابة

على مجال تفويض السلطة وبنسبة مئوية قدرها (62%).

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث والذي نصه:

ما العلاقة بين التمكين الإداري والقيادة التشاركية لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في

فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية؟

ولتحديد العلاقة بين التمكين الإداري والقيادة التشاركية والإجابة عن التساؤل استخدمت الباحثة

معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient)، والجدول رقم (17) يظهر

ذلك.

الجدول رقم (17): العلاقة بين التمكين الإداري والقيادة التشاركية لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية (ن = 80).

مستوى الدلالة *	قيمة (ر)	القيادة التشاركية		التمكين الإداري	
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط
*0.000	**0.95	0.98	3.18	0.87	3.34

** دال عند مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$).

يتضح من نتائج الجدول رقم (17) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون كانت (0.95) ودالة

إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$)، ويعني ذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية

وايجابية بين التمكين الإداري والقيادة التشاركية لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين

من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع والذي نصه:

هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة التمكين الإداري لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة

القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية تعزى الى متغيري نوع الاحتراف والخبرة

الإدارية؟

وللإجابة عن التساؤل وتحديد الفروق في درجة التمكين الإداري ومجالاته تبعاً لمتغير نوع

الاحتراف تم استخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent t test) كما يظهر في

الجدول رقم (18). ولتحديد الفروق في درجة التمكين الإداري ومجالاته تبعاً لمتغير الخبرة الإدارية

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One- way ANOVA)، ونتائج الجداول (19-21) تظهر

ذلك، وفيما يلي العرض لنتائج التساؤل حسب تسلسل المتغيرات المستقلة:

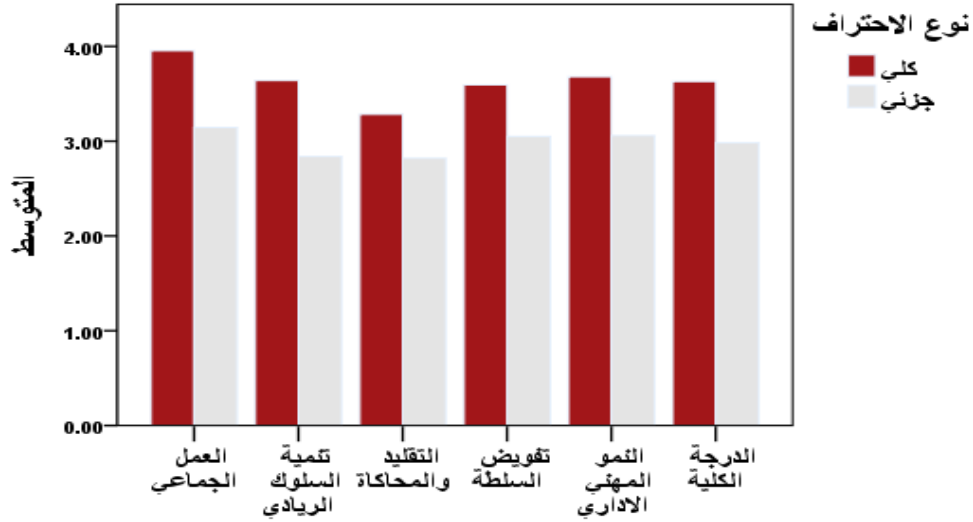
أ -متغير نوع الاحتراف:

الجدول رقم (18): نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لتحديد الفروق في درجة التمكين الإداري ومجالاته لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية تبعا لمتغير نوع الاحتراف (ن = 80).

مستوى الدلالة *	قيمة (ت)	جزئي (ن = 36)		كلي (ن = 44)		نوع الاحتراف المجالات
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
*0.001	3.575	0.96	3.14	1.04	3.95	العمل الجماعي
*0.000	3.827	0.89	2.83	0.96	3.64	تتمية السلوك الريادي
*0.020	2.382	0.80	2.81	0.91	3.28	التقليد والمحاكاة
*0.001	3.301	0.62	3.05	0.81	3.59	تفويض السلطة
*0.001	3.421	0.65	3.06	0.91	3.67	النمو المهني - الإداري
*0.001	3.551	0.73	2.98	0.86	3.63	الدرجة الكلية للتمكين الإداري

* مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

ومن خلال الاطلاع على نتائج الجدول رقم (18) يتبين وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية وبشكل ملحوظ لصالح الاحتراف الكلي في الدرجة الكلية للتمكين الإداري وجميع مجالاته وكانت جميعها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ ، ويعني ذلك وجود فروق دالة إحصائيا في الدرجة الكلية للتمكين الإداري وجميع مجالاته لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين بين وجهات نظر أعضاء الهيئة الإدارية تبعا لمتغير نوع الاحتراف ولصالح الاحتراف الكلي، والشكل البياني رقم (1) يبين ذلك.



الشكل رقم (1): متوسط الاستجابة للدرجة الكلية للتمكين الإداري وجميع مجالاته لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية تبعاً لمتغير نوع الاحتراف.

ب - متغير الخبرة الإدارية:

الجدول رقم (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري لدرجة التمكين الإداري ومجالاته لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية تبعاً لمتغير الخبرة الإدارية (ن = 80).

أكثر من 10 سنوات (ن = 15)		6 - 10 سنوات (ن = 31)		5 سنوات فأقل (ن = 34)		الخبرة الإدارية المجالات
الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.87	4.17	1.24	3.58	0.92	3.34	العمل الجماعي
0.80	3.85	1.10	3.32	0.89	2.98	تنمية السلوك الريادي
0.59	3.68	0.89	3.12	0.88	2.76	التقليد والمحاكاة
0.68	3.75	0.81	3.38	0.72	3.13	تفويض السلطة
0.68	3.94	0.96	3.42	0.71	3.13	النمو المهني - الإداري
0.68	3.88	0.96	3.36	0.74	3.07	الدرجة الكلية للتمكين الإداري

الجدول رقم (20): نتائج تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق في درجة التمكين الإداري ومجالاته لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية تبعا لمتغير الخبرة الإدارية (ن = 80).

المجالات	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة *
العمل الجماعي	بين المجموعات	7.212	2	3.606	3.263	*0.044
	داخل لمجموعات	85.100	77	1.105		
	المجموع	92.312	79			
تنمية السلوك الريادي	بين المجموعات	8.092	2	4.046	4.297	*0.017
	داخل لمجموعات	72.506	77	0.942		
	المجموع	80.599	79			
التقليد والمحاكاة	بين المجموعات	8.890	2	4.445	6.320	*0.003
	داخل لمجموعات	54.160	77	0.703		
	المجموع	63.050	79			
تفويض السلطة	بين المجموعات	4.049	2	2.025	3.566	*0.033
	داخل لمجموعات	43.707	77	0.568		
	المجموع	47.756	79			
النمو المهني - الإداري	بين المجموعات	6.755	2	3.378	5.030	*0.009
	داخل لمجموعات	51.704	77	0.671		
	المجموع	58.489	79			
الدرجة الكلية للتمكين الإداري	بين المجموعات	6.866	2	3.433	4.994	*0.009
	داخل لمجموعات	52.935	77	0.687		
	المجموع	59.801	79			

* مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

تشير نتائج الجدول رقم (20) إلى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ في

الدرجة الكلية للتمكين الإداري وجميع مجالاته لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين

بين وجهات نظر أعضاء الهيئة الإدارية تعزى إلى متغير الخبرة الإدارية. ولتحديد موقع الفروق تم

استخدام اختبار سيداك (Sidak) للمقارنة البعدية بين المتوسطات الحسابية ونتائج الجدول رقم

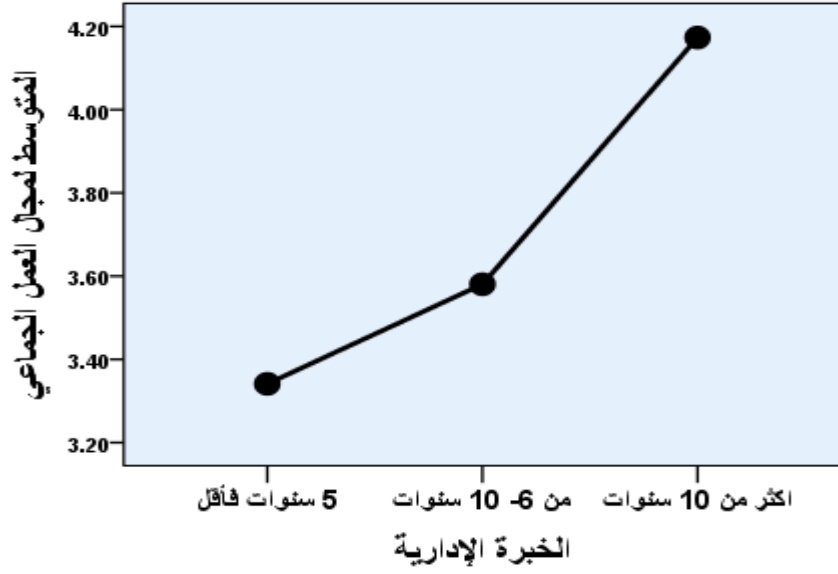
(21) توضح ذلك.

الجدول رقم (21): نتائج اختبار سيداك (Sidak) للمقارنة البعدية الثنائية بين متوسطات الاستجابة للدرجة الكلية للتمكين الإداري وجميع مجالاته (ن = 80).

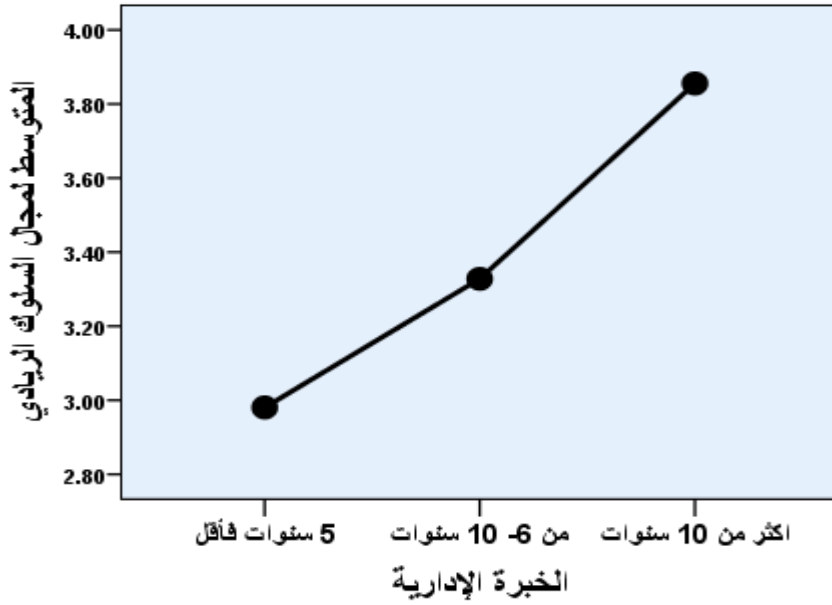
المجالات	الخبرة الإدارية	المتوسط	5 سنوات فأقل	من 6 - 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
العمل الجماعي		3.34		0.24-	*0.83-
		3.58			*0.59-
		4.17			
تنمية السلوك الريادي		2.98		0.34-	*0.87-
		3.32			*0.53-
		3.85			
التقليد والمحاكاة		2.76		0.36-	*0.92-
		3.12			*0.56-
		3.68			
تفويض السلطة		3.13		0.22-	*0.62-
		3.35			*0.40-
		3.75			
النمو المهني - الإداري		3.13		0.29-	*0.81-
		3.42			*0.62-
		3.94			
الدرجة الكلية للتمكين الإداري		3.07		0.29-	*0.81-
		3.36			*0.52-
		3.88			

* مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).

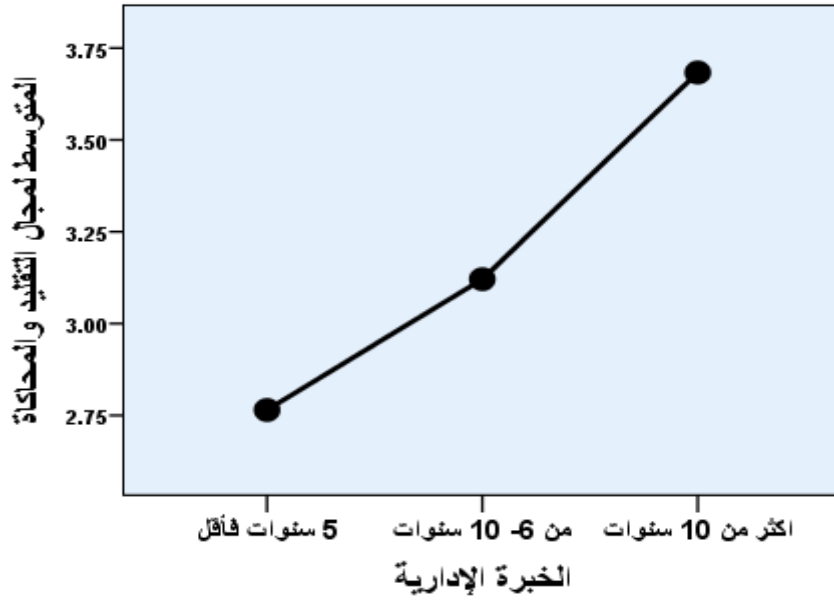
ومن خلال النظر إلى نتائج الجدول رقم (21) يتبين أنه توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في الدرجة الكلية للتمكين الإداري وجميع مجالاته لدى رؤساء أندية المحترفين في فلسطين بين وجهات نظر أعضاء الهيئات الإدارية ذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات) و(5 سنوات فأقل، 6 - 10 سنوات) ولصالح ذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات)، بينما لم يلاحظ أية فروق دالة إحصائية في المقارنات بين متوسطات الاستجابة للدرجة الكلية للتمكين الإداري وجميع مجالاته بين وجهات نظر الاعضاء ذوي الخبرة (5 سنوات فأقل) و (6 - 10 سنوات)، والاشكال البيانية (2-7) تبين ذلك.



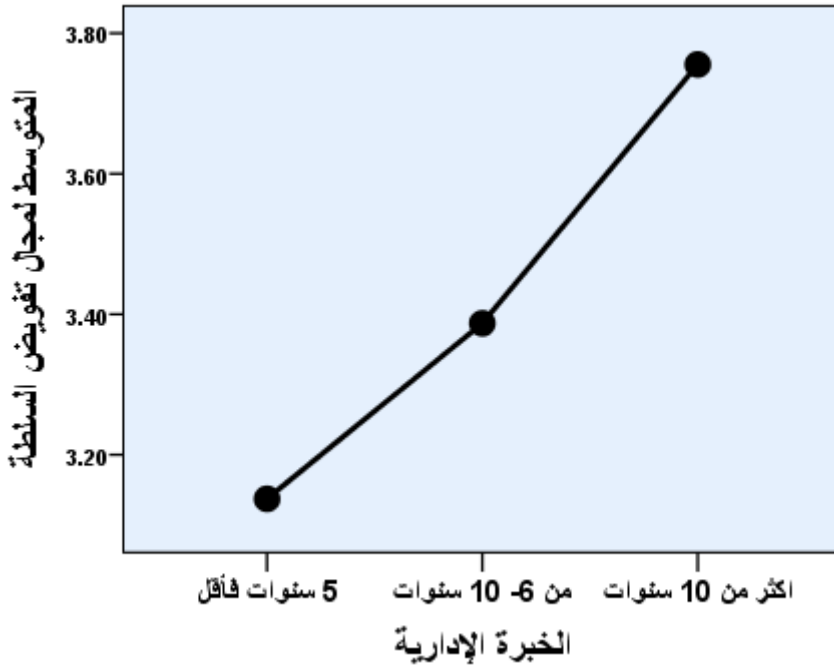
الشكل رقم (2): متوسط الاستجابة لمجال العمل الجماعي لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية تبعاً لمتغير الخبرة الإدارية.



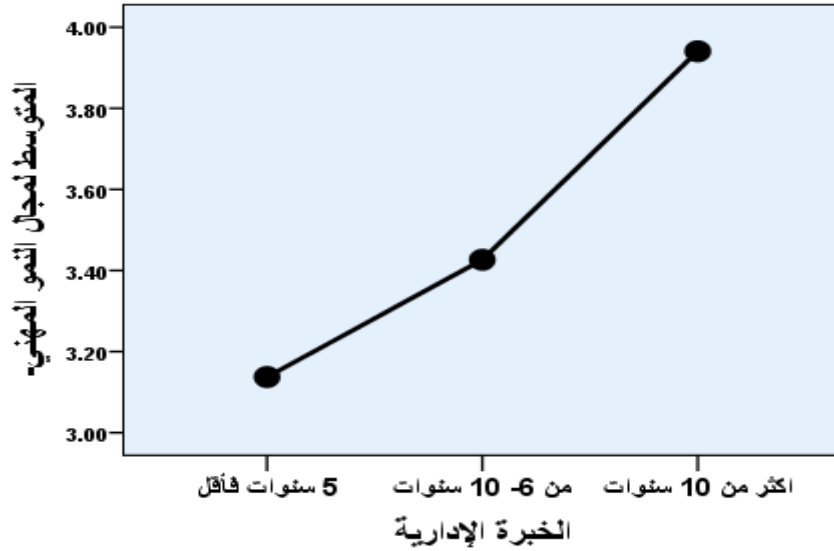
الشكل رقم (3): متوسط الاستجابة لمجال تنمية السلوك الرياضي لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية تبعاً لمتغير الخبرة الإدارية.



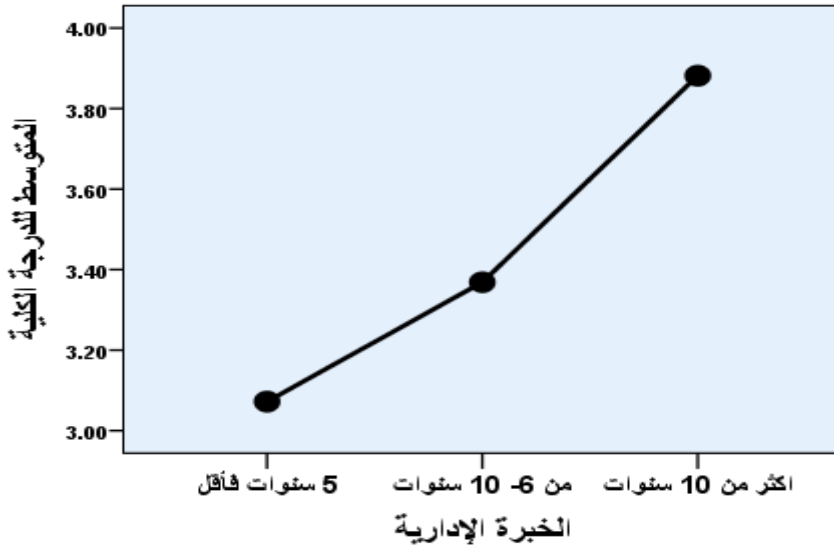
الشكل رقم (4): متوسط الاستجابة لمجال التقليد والمحاكاة لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية تبعاً لمتغير الخبرة الإدارية.



الشكل رقم (5): متوسط الاستجابة لمجال تفويض السلطة لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية تبعاً لمتغير الخبرة الإدارية.



الشكل رقم (6): متوسط الاستجابة لمجال النمو المهني - الإداري لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية تبعاً لمتغير الخبرة الإدارية.



الشكل رقم (7): متوسط الاستجابة للدرجة الكلية للتمكين الإداري لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية تبعاً لمتغير الخبرة الإدارية.

خامساً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الخامس والذي نصه:

هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة القيادة التشاركية لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية تعزى الى متغيري نوع الاحتراف والخبرة

الإدارية؟

وللإجابة عن التساؤل وتحديد الفروق في درجة القيادة التشاركية ومجالاتها تبعا لمتغير نوع الاحتراف تم استخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent t test) كما يظهر في الجدول رقم (22). ولتحديد الفروق في درجة القيادة التشاركية ومجالاتها تبعا لمتغير الخبرة الإدارية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One- way ANOVA)، ونتائج الجداول (23-25) تظهر ذلك، وفيما يلي العرض لنتائج التساؤل حسب تسلسل المتغيرات المستقلة:

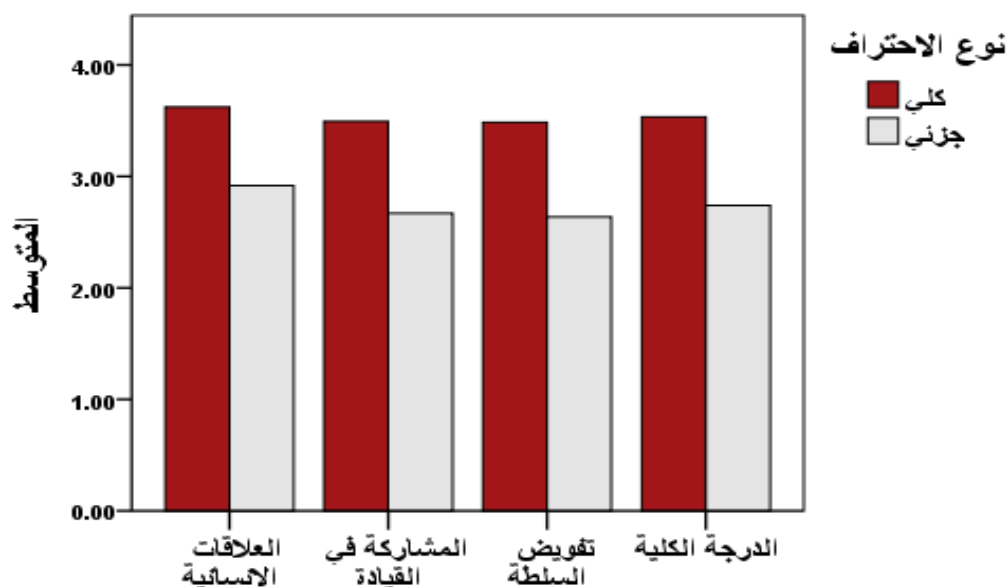
أ -متغير نوع الاحتراف:

الجدول رقم (22): نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين لتحديد الفروق في درجة القيادة التشاركية ومجالاتها لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية تبعا لمتغير نوع الاحتراف (ن = 80).

مستوى الدلالة *	قيمة (ت)	جزئي (ن = 36)		كلي (ن = 44)		نوع الاحتراف	المجالات
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط		
*0.001	3.429	0.79	2.91	1	3.62	العلاقات الانسانية	
*0.000	3.884	0.83	2.66	1.02	3.49	المشاركة في القيادة	
*0.000	4.104	0.82	2.63	0.99	3.48	تفويض السلطة	
*0.000	3.881	0.79	2.74	0.99	3.53	الدرجة الكلية للقيادة التشاركية	

* مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

ومن خلال الاطلاع على نتائج الجدول رقم (22) يتبين وجود فروق ظاهرية بين متوسطات الاستجابة وبشكل ملحوظ لصالح الاحتراف الكلي في الدرجة الكلية للقيادة التشاركية وجميع مجالاتها وكانت جميعها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ ، ويعني ذلك وجود فروق دالة إحصائيا في الدرجة الكلية للقيادة التشاركية وجميع مجالاتها لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين بين وجهات نظر أعضاء الهيئة الإدارية تبعا لمتغير نوع الاحتراف ولصالح الاحتراف الكلي، والشكل البياني رقم (8) يبين ذلك.



الشكل رقم (8): متوسط الاستجابة للدرجة الكلية للقيادة التشاركية وجميع مجالاتها لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية تبعاً لمتغير نوع الاحتراف.

ب - متغير الخبرة الإدارية:

الجدول رقم (23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري لدرجة القيادة التشاركية ومجالاتها لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية تبعاً لمتغير الخبرة الإدارية (ن = 80).

أكثر من 10 سنوات (ن = 15)		6 - 10 سنوات (ن = 31)		5 سنوات فأقل (ن = 34)		الخبرة الإدارية المجالات
الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.72	3.91	1.05	3.29	0.89	3.04	العلاقات الانسانية
0.82	3.72	1.09	3.13	0.94	2.84	المشاركة في القيادة
0.71	3.76	1.10	3.14	0.90	2.77	تفويض السلطة
0.74	3.80	1.07	3.19	0.89	2.89	الدرجة الكلية للقيادة التشاركية

الجدول رقم (24): نتائج تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق في درجة القيادة التشاركية ومجالاتها لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية تبعا لمتغير الخبرة الإدارية (ن = 80).

المجالات	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة *
العلاقات الانسانية	بين المجموعات	7.858	2	3.929	4.503	*0.014
	داخل لمجموعات	67.189	77	0.873		
	المجموع	75.048	79			
المشاركة في القيادة	بين المجموعات	7.991	2	3.996	4.089	*0.021
	داخل لمجموعات	75.246	77	0.977		
	المجموع	83.237	79			
تفويض السلطة	بين المجموعات	10.171	2	5.086	5.579	*0.005
	داخلالمجموعات	70.193	77	0.912		
	المجموع	80.365	79			
الدرجة الكلية للتمكين الإداري	بين المجموعات	8.627	2	4.313	4.861	*0.010
	داخل المجموعات	68.322	77	0.887		
	المجموع	76.949	79			

* مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$.

تشير نتائج الجدول رقم (24) إلى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ في الدرجة الكلية للقيادة التشاركية وجميع مجالاتها لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين بين وجهات نظر أعضاء الهيئة الإدارية تعزى إلى متغير الخبرة الإدارية. ولتحديد موقع الفروق تم استخدام اختبار سيداك (Sidak) للمقارنة البعدية بين المتوسطات الحسابية ونتائج الجدول رقم (25) توضح ذلك.

الجدول رقم (25): نتائج اختبار سيداك (Sidak) للمقارنة البعدية الثنائية بين متوسطات الاستجابة للدرجة الكلية للقيادة التشاركية وجميع مجالاتها (ن = 80).

المجالات	الخبرة الإدارية	المتوسط	5 سنوات فأقل	من 6 - 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
العلاقات الإنسانية		3.04		0.25-	*0.87-
		3.29			*0.60-
		3.91			
المشاركة في القيادة		2.84		0.29-	*0.88-
		3.13			*0.59-
		3.72			
تفويض السلطة		2.77		0.37-	*0.99-
		3.14			*0.62-
		3.76			
الدرجة الكلية للقيادة التشاركية		2.89		0.30-	*0.91-
		3.19			*0.61-
		3.80			

* مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).

ومن خلال النظر إلى نتائج الجدول رقم (25) يتبين أنه توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في الدرجة الكلية للقيادة التشاركية وجميع مجالاتها لدى رؤساء أندية

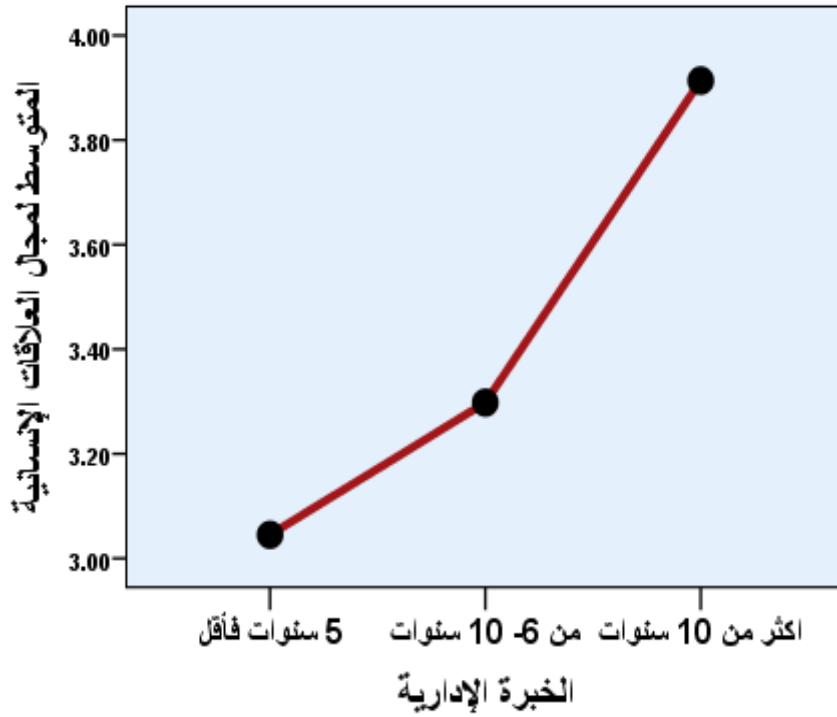
المحترفين في فلسطين بين وجهات نظر أعضاء الهيئات الإدارية ذوي الخبرة (أكثر من 10

سنوات) و(5 سنوات فأقل، 6 - 10 سنوات) ولصالح ذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات)، بينما لم

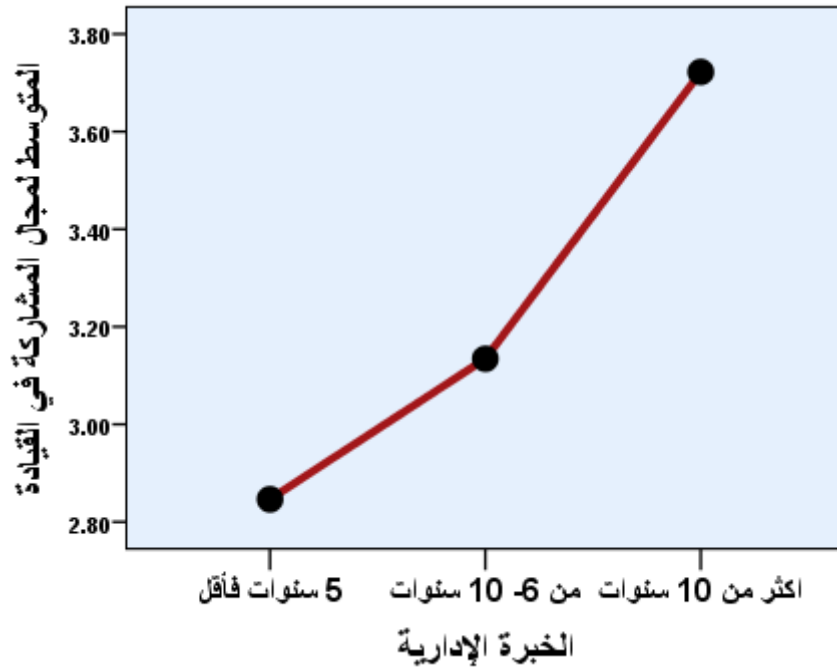
يلاحظ أية فروق دالة إحصائية في المقارنات بين متوسطات الاستجابة للدرجة الكلية للقيادة

التشاركية وجميع مجالاتها بين وجهات نظر الاعضاء ذوي الخبرة (5 سنوات فأقل) و (6 - 10

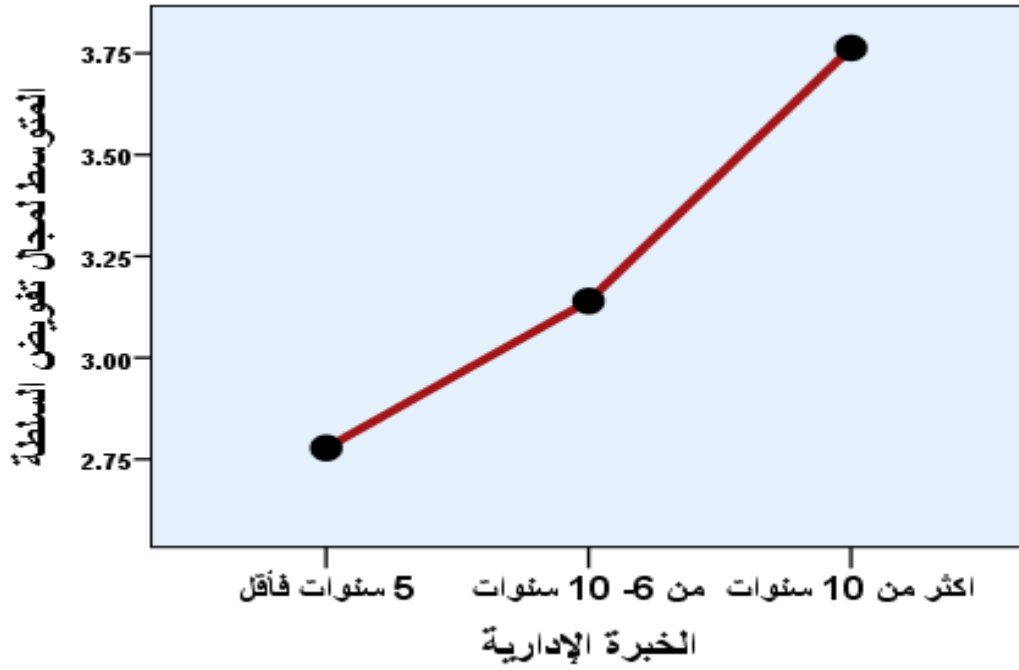
سنوات)، والاشكال البيانية (9-12) تبين ذلك.



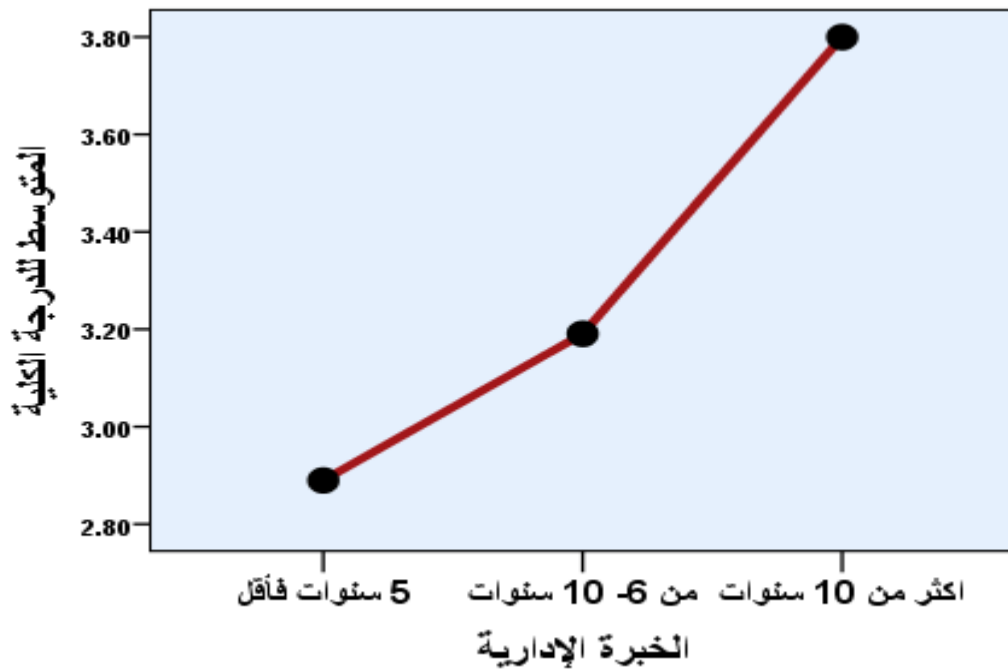
الشكل رقم (9): متوسط الاستجابة لمجال العلاقات الإنسانية لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية تبعاً لمتغير الخبرة الإدارية.



الشكل رقم (10): متوسط الاستجابة لمجال المشاركة في القيادة لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية تبعاً لمتغير الخبرة الإدارية.



الشكل رقم (11): متوسط الاستجابة لمجال تفويض السلطة لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية تبعاً لمتغير الخبرة الإدارية.



الشكل رقم (12): متوسط الاستجابة للدرجة الكلية للقيادة التشاركية لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية تبعاً لمتغير الخبرة الإدارية.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات

يتناول الفصل الحالي عرضاً لمناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات، وفيما يلي بيان لذلك:

أولاً: مناقشة النتائج :

فيما يلي عرض لمناقشة النتائج تبعا لتسلسل تساؤلات الدراسة:

1- مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول والذي نصه: ما درجة التمكين الإداري لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية؟

بينت نتائج الجدول رقم (12) أن الدرجة الكلية للتمكين الإداري لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية كانت متوسطة وبنسبة مئوية للاستجابة قدرها (66.8%)، وكانت أعلى استجابة على مجال العمل الجماعي بدرجة كبيرة وبنسبة مئوية للاستجابة قدرها (71.8%)، بينما كانت أقل استجابة على مجال التقليد والمحاكاة بدرجة متوسطة وبنسبة مئوية قدرها (61.6%).

وتعزو الباحثة الدرجة الكلية للتمكين الإداري لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية كانت متوسطة، إلى وجود تدني في طبيعة تمكين العاملين كركيزة لتطوير الأداء المؤسسي بالأندية الرياضية الفلسطينية، حيث أن هناك عدم اهتمام من قبل مجلس الإدارة بتفعيل تطبيق التمكين الإداري لإحساسه أن تلك العملية قد تضعف من صلاحيته وتعطيها للعاملين وبالتالي يقلل من اختصاصاته وهذا اعتقاد خاطئ وبالتالي لا يقوم بإعطاء قدر أكبر من السلطات في العمل وكذلك لا يعطي السلطة للعاملين في تصحيح الأخطاء التي تنشأ نتيجة العمل، وقد يأتي ذلك من خلال عدم إيمانهم بأن قوة الإدارة تكمن فيمن يقومون بتنفيذها وليس المخططون لها ألا وهم العامل في مستوى الإدارة التنفيذية، كما أن مجلس إدارة لا يسمح للعاملين بالضرورة الكافية بإيجاد حلول مبتكرة لمشكلات العمل وفقاً لطبيعة الضرورة العاجلة وكذلك ضعف المبادرة بإعطاء الصلاحيات والثقة بالنفس للعاملين داخل النادي وعدم نقل شعور من قبل مجلس الإدارة للعاملين بأنهم أحد الأركان الأساسية في العمل التي لا يمكن الاستغناء عنها، كما أن المهام الوظيفية لا تسمح بحرية التفكير والقدرة على اتخاذ القرارات بحرية وفقاً لمتطلبات العمل.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشيخ (2019) والتي بينت ان هناك قصوراً في تطبيق واقع التمكين الوظيفي للعاملين بالأندية الرياضية المصرية وتدنى دوره في تطوير الأداء المؤسسي، وتدني طبيعة تمكين العاملين كركيزة لتطوير الأداء المؤسسي بالأندية الرياضية المصرية، وأكدت على ذلك دراسة عبد الحكم (2012) التي أشارت نتائجها إلى وجود قصور في تطبيق عملية التمكين الوظيفي داخل المؤسسات الرياضية، وكذلك قصور في تطبيق الممارسات الإدارية المتبعة في عملية التمكين الوظيفي داخل المؤسسات الرياضية. واختلفت نتائج الدراسة مع دراسة كل من الجناحي وعلي (2021) والتي أشارت إلى ان الثقافة التنظيمية والتمكين الإداري يؤثران بشكل ايجابي في الأداء الوظيفي، كما أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل ايجابي في التمكين الإداري، وان التمكين الإداري يمثل وسيطاً جزئياً في أثر الثقافة التنظيمية في الاداء الوظيفي. أيضا أشار د ستر (2003 الى Stirr) أن أساسيات التمكين الإداري هي مكونة من مجموعة من المبادئ متمثلة في: تعليم العاملين والدافعية ووضوح الهدف وتحقيق الإنجاز والرغبة في التغيير والبحث ونكران الذات والاحترام، ويظهر ذلك من خلال زيادة اهتمام الباحثين في السنوات الاخيرة بدراسة التمكين الإداري، وذلك نظرا لارتباطه الايجابي بمواضيع تؤثر على النجاح في العمل، لذلك درست العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي (Joseph,etal, 2016)، (قريشي والسبتي، 2015،) (بوخلوة، 2015)، والعلاقة بين التمكين الإداري وفرق العمل (السعودي، 2013)، والعلاقة بين التمكين وإدارة المعرفة (بدح، 2014) ، والعلاقة بين التمكين الإداري والروح المعنوية الوظيفي (مصطفى، 2016)، والعلاقة بين التمكين الإداري والابداع (العطوى، وكائكان، 2018) ،(راضي، 2010) ،والعلاقة بين التمكين وتحسين الأداء (العتيبي، 2015) ،والتمكين وجودة الخدمات (القاضي، 2018) ،والتمكين ورفع كفاءة الأداء المؤسسي (غازي، 2018)، وذلك انطلاقاً من رغبة الباحثين للوصول الى افضل العلاقات بهدف تفعيل وزيادة مستوى التمكين الإداري في مختلف المؤسسات.

2- مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني والذي نصه: ما درجة القيادة التشاركية لدى

رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية؟

اظهرت نتائج الجدول رقم (16) أن الدرجة الكلية للقيادة التشاركية لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية كانت متوسطة وبنسبة مئوية للاستجابة قدرها (63.6%)، وكانت درجة الاستجابة متوسطة على جميع المجالات، حيث كانت أعلى استجابة على مجال العلاقات الإنسانية وبنسبة مئوية للاستجابة قدرها (66.2%)، ويليهما

مجال المشاركة في القيادة وبنسبة مئوية للاستجابة قدرها (62.4%)، بينما كانت أقل استجابة على مجال تفويض السلطة وبنسبة مئوية قدرها (62%).

وتعزو الباحثة ذلك الى ان درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى أعضاء الهيئات الادارية في الأندية الفلسطينية جاءت بدرجة متوسطة، ويدل ذلك عن عدم وعي قيادة الأندية الرياضية بأهمية ممارسة القيادة التشاركية في جميع مجالاتها: (المشاركة في اتخاذ القرار، وتفويض الصلاحيات، والمشاركة في التخطيط، وتفعيل العلاقات الإنسانية)، لما لها من فوائد ومزايا تسهم في تطوير الأندية الرياضية الفلسطينية، وتحقيق أهدافها وغاياتها، وعدم ادراك قيادة الأندية الرياضية لأهمية القيادة التشاركية، ودورها في الارتقاء بالعمل الإداري، والذي يسهم بدوره عدم الانتماء والحماس بين العاملين . واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من درويش (2019)، أحمد (2019)، ثقلا (2016)، حيث كانت درجة ممارسة القيادة التشاركية في هذه الدراسات متوسطة ، وكذلك اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (الصليبي، 2016)، (الخصاونة، 2019)، (درويش، 2019)، في حصول محور العلاقات الانسانية على المرتبة الأولى للقيادة التشاركية.

واتفقت هذه النتيجة أيضا مع دراسة الزامل والعواد (2021) وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قيادات مراكز التربية الخاصة في ضوء متطلبات قيادة التغيير جاءت متوسطة، وكشفت الدراسة عن وجود تحديات تحول دون ممارسة القيادة التشاركية لدى قيادات المراكز .

واختلفت نتائج الدراسة مع دراسات كل من: النوفل (2021) ، وأبو شمالة (2020)، والخصاونة (2019)، الحجيج (2019)، النمروطي (2017)، سليمان (2017)، الصليبي (2016)، حيث أشارت نتائج هذه الدراسات أن درجة ممارسة القيادة التشاركية كانت بدرجة كبيرة .

ثالثا: النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث والذي نصه: ما العلاقة بين التمكين الإداري والقيادة التشاركية لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية ؟

بينت نتائج الجدول رقم (17) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون كانت (0.95) ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$)، ويعني ذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية وإيجابية بين التمكين الإداري والقيادة التشاركية لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية.

وتفسر الباحثة ذلك بان نمط القيادة التشاركية، ملائم ومناسب للمؤسسات والأندية الرياضية، حيث ان هذا النمط يوفر بيئة خصبة لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار والتخطيط والتنفيذ، وينعكس ذلك إيجابياً على مستوى التمكين الإداري، ويشير (Bestfield2000) إلى أن تمكين العاملين إلى البيئة التي يظهر فيها الأفراد العاملين القدرة، والثقة، والالتزام، لتحمل مسؤولية تحسين العمليات، والقيام بالمبادرات الضرورية الاشباع متطلبات العمل ضمن حدود واضحة ومعلومة، بغية الوصول إلى تعزيز القيم السائدة التي تقود نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، ويشير الخالدي (2011) إلى أن التمكين الإداري هو استراتيجية تنظيمية تهدف إلى إعطاء العاملين الصالحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية في أداء العمل بطريقتهم الخاصة من غير تدخل مباشر من الإداري مع توفير المواد التي يحتاجونها كافة في بيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا وسلوكيا لأداء العمل مع الثقة التامة بهم . أيضا اذا نظرنا الى مجالات التمكين الإداري ومجالات القيادة التشاركية نلاحظ وجود تقاطع في محتواها بدرجة كبيرة جدا.

وانتقلت هذه النتيجة مع دراسة (الجميلي، 2008)، والتي بينت وجود علاقة بين الأنماط القيادية الادارية (التحويلي، المشارك، الاستراتيجي) والتمكين الإداري، إذ اتضح أنه كلما زاد تبني المدير لأنماط القيادة الإدارية الحديثة زاد مستوى التمكين الإداري لدى الموظفين، أيضا انتقلت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسات كل من: (العتيبي، 2007) والتي بينت وجود علاقة طردية بين النمط القيادي التشاركي والتمكين الاداري في المؤسسات العامة الأردنية، و دراسة (Ibrahim, et al, 2017) التي اشارت إلى وجود علاقة كبيرة بين القيادة التشاركية وتمكين الموظفين، كما أشارت دراسة (Ahmdi, 2014) إلى وجود علاقة بين إدارة المعرفة وتمكين الموظفين، حيث كان من ضمن أبعاد إدارة المعرفة مشاركة الأفراد، كما أشارت دراسة (Akpoviro et al, 2018) إلى وجود علاقة إيجابية بين أسلوب القيادة التشاركية وتحفيز العاملين، ودراسة (ابو شمالة، 2020) التي اشارت الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة التشاركية بأبعادها: (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، المشاركة في التخطيط، العلاقات الانسانية)، ومستوى التمكين الإداري للعاملين في جامعة الأقصى.

رابعا: النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع والذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة التمكين الإداري لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية تعزى الى متغيري نوع الاحتراف والخبرة الادارية؟

- نوع الاحتراف:

ومن خلال الاطلاع على نتائج الجدول رقم (18) يتبين وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية وبشكل ملحوظ لصالح الاحتراف الكلي في الدرجة الكلية للتمكين الإداري وجميع مجالاته وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، ويعني ذلك وجود فروق دالة إحصائياً في الدرجة الكلية للتمكين الإداري وجميع مجالاته لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين بين وجهات نظر أعضاء الهيئة الإدارية تبعاً لمتغير نوع الاحتراف ولصالح الاحتراف الكلي.

تعزو الباحثة ذلك الى أن أعضاء الهيئة الإدارية في أندية الاحتراف الكلي كان لديهم نظرة ايجابية للتمكين الاداري من خلال إتباع المجالات الخاصة بتعظيم تمكين العاملين لضمان تطوير الأداء المؤسسي بالأندية الفلسطينية، ويتم استخدام مدخل تمكين العاملين كأساس الرقابة على درجة التقدم في العمل ويتم إعداد الخطط على أساس المشاركة لكل المستويات الادارية المختلفة داخل النادي وكذلك يمكن ان يقف وراء القرارات التي يتخذها العاملين والتي يتم تفويض السلطة لهم فيها، وتوجد مرونة في أساليب العمل وخصوصاً في إعطاء العاملين القدرة على تغيير بعض الخطط الموضوعية وفقاً لمتطلبات العمل، ويسمح مجلس الادارة للعاملين في المشاركة في وضع الخطط واليات العمل .

- الخبرة الادارية:

ومن خلال النظر إلى نتائج الجدول رقم (21) يتبين أنه توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في الدرجة الكلية للتمكين الإداري وجميع مجالاته لدى رؤساء أندية المحترفين في فلسطين بين وجهات نظر أعضاء الهيئات الإدارية ذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات) و(5 سنوات فأقل، 6- 10 سنوات) ولصالح ذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات)، بينما لم يلاحظ أية فروق دالة إحصائياً في المقارنات بين متوسطات الاستجابة للدرجة الكلية للتمكين الإداري وجميع مجالاته بين وجهات نظر الاعضاء ذوي الخبرة (5 سنوات فأقل) و (6- 10 سنوات) .

وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه كلما زادت الخبرة الادارية زاد اهتمام الأندية الرياضية بتطبيق تمكين العنصر البشري بتلك الأندية من خلال إتاحة الفرصة بالاستقلالية والحرية في أداء الأعمال الموكلة إليهم وقدرتهم على ابداء آرائهم في القرارات التي تخص النادي أدّى ذلك الى ارتفاع نسب

نجاح النادي الرياضي عن طريق تقديم الخدمات للمستهلكين بالجودة المطلوبة وبأقل التكاليف من خلال الابداع والابتكار الاداري في تقديم تلك الخدمات كوسيلة هامة في تحقيق ميزة تنافسية للأندية الرياضية من خلال زيادة حصتها السوقية.

وكذلك يساعد على تفويض السلطة: هو أن يفوض الرئيس الإداري أحد مرؤوسيه ممارسة بعض اختصاصات وظيفته التي يشغلها. فيكون للمفوض إليه اختصاص إصدار قرارات فوض باتخاذها دون الرجوع إلى الرئيس. ويرى (Lawler, 1994) أن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى أقل مستوى إداري في المنظمة، حيث يتبع النظام اللامركزي في اتخاذ القرارات. وهذا يتطلب التوسع في تفويض الصلاحيات كي يتاح للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا صلاحيات أوسع في وضع الأهداف وحرية التصرف واتخاذ القرارات وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة المنظمة.

وتساعد القيادة التشاركية على تحفز العاملين: من المعلوم ما للحوافز من دور فاعل في تعزيز العلاقات في ما بين التنظيم والعاملين فيه، فهي التي تحفز القوى الدافعة بغية تحقيق أهداف التنظيم. وهذه الحوافز تكون مادية أو معنوية، فردية أو جماعية يتوقف تأثيرها في قدرتها على إثارة الدافعية للأفراد وتعزيز حماسهم وثقتهم بالتنظيم وولائهم له. كما يتوقف تأثيرها في نجاعة الأساليب المتبعة في تنفيذها، التي تراعي أهداف التنظيم وأهداف العاملين فيه لتحقيق الولاء والشعور بالمسؤولية والشعور بالرضى وتحقيق الذات. ويعرف الحافز بأنه "مجموعة العوامل التي تحرك قدرات العاملين لبذل جهد أكبر لتحقيق نتائج أفضل" (المعاني، 1996). إن نظام الحوافز الجيد يسهم في جذب الأفراد والتحاقهم بالتنظيم وإشباع حاجاتهم ويعزز من استمرارهم في العمل، ويثير المنافسة فيهم وبذل الجهد لتحسين أدائهم والإبداع فيه، ويوفر لهم المناخ التنظيمي الإيجابي ويشعرهم بالرضا والثقة ويرفع من روحهم المعنوية ويقوي ولاءهم للتنظيم ورغبتهم في الحرص على تحقيق أهدافه بكفاءة وفاعلية. ومن هذا نجد أنه تقع على التنظيمات مسؤولية الاهتمام بالإنسان وتمكينه من تحقيق أهداف التنظيم من خلال تحقيق أهداف الفرد في العمل وتأمين مصالحهم، مما يشعر العاملين أن نجاح التنظيم مرتبط بمدى رضاهم وتأمين مطالبهم. وانفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة حسن (2017)، وحسانين (2016) والتي توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية لتمكين العاملين (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، حرية التصرف، حرية الوصول إلى المعلومات) مع تقليل التكلفة وتحقيق استراتيجية التمايز واستراتيجية التركيز.

واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة ابو شمالة (2020) والتي بينت وجود فروق في متوسط آراء المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، وكانت لصالح الذين عدد سنوات خدمتهم (أقل من 5 سنوات).

خامسا: النتائج المتعلقة بالتساؤل الخامس والذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة القيادة التشاركية لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية تعزى الى متغيري نوع الاحتراف والخبرة الادارية؟

- نوع الأحتراف:

ومن خلال الاطلاع على نتائج الجدول رقم (22) يتبين وجود فروق ظاهرية بين متوسطات الاستجابة وبشكل ملحوظ لصالح الاحتراف الكلي في الدرجة الكلية للقيادة التشاركية وجميع مجالاتها وكانت جميعها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، ويعني ذلك وجود فروق دالة إحصائيا في الدرجة الكلية للقيادة التشاركية وجميع مجالاتها لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين بين وجهات نظر أعضاء الهيئة الإدارية تبعا لمتغير نوع الاحتراف ولصالح الاحتراف الكلي.

وتعزو الباحثة ذلك الى ان اداريي اندية الاحتراف الكلي لديهم اهتمام بتدريب العاملين على القيادة بما يسهم في تحسين الاداء وادراكهم لأهمية التفويض في إنجاز الأعمال بسرعة أكبر إضتفة الى حرصهم على إقامة علاقات طيبة مع المعلمين ما يسهم في تحسين العلاقة التي تؤدي إلى العمل بروح معنوية عالية ، وتعد هذه النتيجة طبيعية وهي درجة مرضية لتوفير أسلوب القيادة التشاركية التي تعكس طابع التعاون والعمل بروح الفريق لدى ادارية الأندية الرياضية.

والقيادة التشاركية كما يشير الحربي (2018) تهتم بتوفير بيئة تسود فيها الرقابة الذاتية، فلا يحتاج القائد إلى رقابة صارمة، لأن العاملين شركاء في النجاح والفشل، وتعد القيادة التشاركية عملية مشاركة المدير للعاملين في القيام بالعمليات الإدارية، بهدف تنمية الجوانب القيادية لديهم واستثمار طاقاتهم وإتاحة المجال لهم للإبداع والابتكار.

وأفاد عسكر (2012) بأنها النمط الذي يقوم على المشورة والتعاون والشراكة الفعلية بين المدير والعاملين، في جميع المجالات الإدارية ، لتحقيق أهداف المؤسسة ، كما تركز القيادة التشاركية على فكرة رئيسية، قوامها التأثير على الأفراد داخل المنظمة التعليمية في تقدير أمور العمل،

والأمور التي تهمهم وتمس مصالحهم، وبما يحفزهم على إجادة العمل والانسجام، ومشاركة قائدهم في عمليات صنع القرار والاتصال وتقييم الأداء، لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، وهذا ما يجعل مهمة القائد التشاركي أكثر سهولة وفعالية في نفسه الوقت (الحربي، 2008).

ومن خلال ما سبق يمكن القول إن القيادة التشاركية بأنها نمط حديث من أنماط القيادة، يقوم فيها القائد بمشاركة المرؤوسين في صنع القرارات ومشاورتهم واحترام شخصياتهم وآرائهم، ويعتمد القائد على تفويض بعض سلطانه للعاملين معه بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف النادي، واهداف وحاجات المرؤوسين في آن واحد.

- الخبرة في العمل الاداري:

ومن خلال النظر إلى نتائج الجدول رقم (25) يتبين أنه توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في الدرجة الكلية للقيادة التشاركية وجميع مجالاتها لدى رؤساء أندية المحترفين في فلسطين بين وجهات نظر أعضاء الهيئات الإدارية ذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات) و(5 سنوات فأقل، 6- 10 سنوات) ولصالح ذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات)، بينما لم يلاحظ أية فروق دالة إحصائية في المقارنات بين متوسطات الاستجابة للدرجة الكلية للقيادة التشاركية وجميع مجالاتها بين وجهات نظر الاعضاء ذوي الخبرة (5 سنوات فأقل) و (6- 10 سنوات).

تعزو الباحثة ذلك إلى انه كلما زادت الخبرة الادارية زاد استخدم النمط القيادي التشاركي وتتمثل القيادة التشاركية في إقامة العلاقات الانسانية الطيبة بين القائد والعاملين و إشعارهم بأهميتهم وموقعهم من قلب القائد ورعايته فيجعلهم دائما في ظله وكنفه ينعمون بالراحة والطمأنينة والثقة به، وبهذا يمنع من وجود أفراد يسبحون خارج فضاء المنظمة وان وجد منهم فإن أسلوبه الحكيم هذا من شأنه أن يحتويهم ويرجعهم الى الأجواء، ومن الخطأ أن يتصور بعض القيادات أن مشاركة المدير للعاملين ضعف في الرأي والقرار ويقلل من شأن المدير القائد أو ينزل من مستواه ، بل الروح الجماعية المتفتحة ترفع من شأن المدير وتعطيه قوة فوق قوته وتضفي عليه احتراماً وتقديراً قد لا يحصل عليه إلا بهذا الاسلوب كما تعد من أبرز عوامل نجاحه في القيادة وتأثيره على الافراد وحفظ تماسك المنظمة وتحقيق أهدافها .وتكمن أهمية مشاركة العاملين في الإدارة كما يؤكد تمبلر (2012 Templar) أن العاملين يستمتعون بالعمل بروح الفريق ، ويشعرون بالتحدي

والرغبة في تحقيق المزيد من الانجازات، لذلك هم يبذلون أقصى ما لديهم من جهد لتحقيق أهدافهم (تمبلر، 2012).

اما عياصرة(2006) فيرى أن القيادة التشاركية وسيلة تشعر الفرد بأهميته في المؤسسة وأنه عضو فعال وله مكانته، ما ينتج عنه رضا وظيفي عند ذلك الفرد وشعوره بالانتماء لهذه المؤسسة. وتعد القيادة التشاركية من أهم الأنماط القيادية الحديثة كما أكد ذلك الرفاعي بقوله إن التشاركية في الإدارة، الأسلوب الإداري الأكثر أهمية بين الأساليب الأخرى، إلا انه استطاع الاستفادة منها مع تلافي سلبياتها وأصبح الفرد عاملاً أساسياً في العملية الإدارية، وأن على الإدارات الحديثة استخدام هذا الأسلوب بفن وذكاء (الرفاعي، 2009).

كما أن القيادة التشاركية تخفف من الأعباء على القائد وتجعله مجرد مسهل للعمليات الإدارية، بدلاً من كونه مصدراً للأوامر، ومما يزيد أهميتها أنها تساهم في اكتشاف قادة آخرين، من الذين شاركوا في صنع القرارات.

واشارت الحريري(2008) إلى أنه على الرغم من وجود العديد من الأنماط القيادية إلا أنه تبقى القيادة التشاركية أفضل أنماط القيادة على الاطلاق، لعدة أسباب لعل من أهمها كونه يحترم إنسانية العاملين، ويغرس الثقة في نفوسهم، ولا يفرق بين رئيس ومرؤوسين فكلهم يحرسون على تحقيق أهداف المؤسسة ويشتركون في الانجازات كما يشتركون في التخطيط، وهذا يساهم في المزيد من الإنتاجية والجودة العالية.

أيضا أشار سكوجان (Skogan, 2006) أن الدراسات التي أجريت حول القادة الذين سمحوا للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات، أظهرت أن هناك تحسناً في العلاقات بين العاملين والإدارة، وزيادة التزام العاملين بأعمالهم، وتعزيز الثقة بين العاملين والجمهور الذين يتعاملون معه، والتمسك أكثر بوظائفهم.

وقد ذكر (السكرانة، 2010: 21) أن أهمية القيادة الإدارية تظهر في النقاط التالية:

1. تعد حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
2. تعتبر البوتقة التي تنصهر داخلها المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات الإدارية كافة.
3. تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة، وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
4. السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات.

5 . تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة.

6 . مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.

7 . تسهيل للمنظمة تحقيق الأهداف المرسومة لها.

واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة ابو شمالة (2020) والتي بينت انه لا توجد فروق في متوسط آراء المبحوثين حول درجة ممارسة القيادة التشاركية في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

الاستنتاجات:

من خلال عرض نتائج الدراسة ومناقشتها، توصلت الباحثة الى الاستنتاجات الآتية:

1. هناك قصور في تطبيق واقع التمكين الإداري لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية وتدني دوره في تطوير الأداء المؤسسي .
2. تدنى طبيعة تمكين العاملين كركيزة لتطوير الأداء المؤسسي بالأندية الرياضية الفلسطينية.
3. عدم توافر الأبعاد الأساسية للتمكين الإداري واليات تطبيقها لتطوير الأداء المؤسسي بالأندية الرياضية الفلسطينية .
4. استخدام القيادة التشاركية لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية كانت بدرجة متوسطة .
5. هناك علاقة قوية وإيجابية بين التمكين الإداري والقيادة التشاركية لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية.
6. ادارية اندية الاحتراف الكلي اكثر استخداماً للتمكين الاداري لدى العاملين .
7. كلما زادت الخبرة الادارية زاد استخدام التمكين الاداري لدى العاملين .
8. ادارية اندية الاحتراف الكلي اكثر استخداماً لمفهوم القيادة التشاركية لدى العاملين .
9. كلما زادت الخبرة الادارية زاد استخدام القيادة التشاركية لدى العاملين .

التوصيات:

- في ضوء اهداف الدراسة ونتائجها توصي الباحثة بما يأتي:
1. ضرورة الوضع في الاعتبار أهمية مفهوم التمكين الاداري في المجال الرياضي والتركيز على تطبيقه داخل الأندية الرياضية لما له من قدرة فائقة على تطوير الأداء المؤسسي .
 2. وضع إستراتيجية واضحة ومحددة يمكن إتباعها لتطبيق مفهوم التمكين الاداري ليتم تعميمها على الأندية الرياضية الفلسطينية كافة.
 3. ضرورة الاهتمام بنشر الوعي بأهمية الاعتماد على التمكين الاداري داخل الأندية الرياضية للارتقاء بمستوى العمل .
 4. وضع معايير واضحة وثابتة لتقييم أداء العاملين مع مراعاة أن تتناسب تلك المعايير مع مهارات وقدرات العاملين ومع طبيعة متطلبات العمل .
 5. ضرورة تدعيم روح الفريق الواحد في العمل وجعل أهداف الأندية الرياضية مرتبطة بتحقيق كل فرد للأعمال والواجبات المطلوبة منه.
 6. حث القيادات العليا في داخل الأندية الرياضية على ضرورة تطبيق مفهوم القيادة التشاركية لما له من آثار ايجابية على جعل العاملين أكثر رغبة في أداء الأعمال المنوطة بهم .
 7. وضع أنظمة للترقيات والحوافز والمكافآت واضحة وعادلة وتركز على كفاءة العاملين وتشجعهم على بذل مزيد من الجهد لإنجاز الأعمال على أكمل وجه وأن تكون تلك الحوافز مرتبطة بعملية القيادة التشاركية.
 8. عقد دورات تدريبية للعاملين بالأندية الرياضية المختلفة لتفعيل أدائهم الوظيفي والقيادي وتحسين مستوياتهم الوظيفية .
 9. إجراء المزيد من الدراسات والبحوث الميدانية في منظمات القطاع العام حول مفهوم التمكين الإداري والقيادة التشاركية، وإمكانية الاستفادة منها، وذلك بدراسة متغيرات أخرى لم ترد في هذه الدراسة.

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر:

القران الكريم .

ثانياً: المراجع العربية:

أبو سالم (2017). التمكين الاداري كمدخل للتميز التنظيمي دراسة ميدانية على شركة سوناترك النفطية الجزائرية. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية.

أبو شمالة، سها محمد يحيى. (2020). دور القيادة التشاركية في تحقيق التمكين الإداري بالجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة .

أحمد، حنان(2017). مستوى ممارسة قيادات كليات جامعة عدن للقيادة التشاركية وعلاقتها بالابداع الاداري لديهم. رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة عدن ،اليمن.

أرمنازي، نسرين عبد الله أحمد. (2018). التمكين الإداري للمرأة وعلاقته بالإبداع بالمؤسسات الرياضية. مجلة تطبيقات علوم الرياضة ، جامعة الإسكندرية - كلية التربية الرياضية للبنين بأبو قير ، 98، 92-108.

أفندي، عطية حسين .(2003). تمكين العاملين كمدخل للتحسين والتطوير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة، جمهورية مصر العربية.

الحسن، هدى احمد علي. (2019). التمكين الاداري وعلاقته بالمشاركة في صنع القرار لدى قائدات المدارس في منطقة الباحة من وجهة نظرهن. مجلة البحث العلمي في التربية، كلية الآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، 20(7)، 507-562.

أيوب، أحمد حسيني السيد، زاهر، عمرو محمد حامد. (2019). تمكين الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية للأندية الرياضية . المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة ، القاهرة، مصر .

بوخلوة باديس، وقرينة محمد حمزة. (2015). أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن الواحات بتفرت- والية ورقلة . مجلة أداء المؤسسات الجزائرية- العدد7، 103-119.

توني، محمد فتحي محمد. (2015). الأبعاد الأساسية للتمكين الوظيفي وعلاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المجال الرياضي . مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، جامعة أسبوط - كلية التربية الرياضية، 40(3)، 844-907.

الجناعي، نوري عبد الودود، علي، عمرو محمد صالح . (2021). أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي من خلال التمكين الإداري . دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء، المجلة الاردنية في ادارة الأعمال، الجامعة الاردنية، ملجد17، العدد1 .

الجهمي، بدرية محمد عبدالله. (2020). واقع ممارسة القيادة التشاركية ومعوقاتها لدى قائدات المدارس بمحافظة بيشة . المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية ، المؤسسة العربية للبحث العلمي والتنمية البشرية، ع35، 11-63.

جورج، ستيفن و يمرزكيرتش، آرولد (1998). إدارة الجودة الشاملة . ترجمة حسين حسنين ، عمان: دار البشر .

الحارثي، عيدة بنت حمدان . (2018). القيادة التشاركية وعالقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الحراشنة، محمد عبود والشرفات محمد قاسم. (2019). درجة ممارسة التمكين الإداري وعلاقته بإدارة المواهب لدرؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت. مؤتة للبحوث والدراسات، العلوم الانسانية، 34(4)، 161-206.

الحري، فهد جهز . (2019). واقع التمكين الاداري لدى مديري مدارس ادارة التعليم في محافظة الرس بالمملكة العربية السعودية. دراسات العلوم التربوية، الجامعة الاردنية، 46(1)، 857-867.

الحريري، رافده عمر. (2010). القيادة وإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي . ط 1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الخروصية، بثينة بنت علي بن عبد الله. (2021). القيادة التشاركية وأثرها على أداء المعلمين . دراسة حالة على مديري المدارس الخاصة بمحافظة مسقط، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب .

الخصاونة، فؤاد شبيب . (2019). درجة ممارسة قادة مدارس التعميم العام في منطقة نجران للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين . مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل، العراق، العدد (43) ص ص 676-656.

دراوشة، نجوى. (2019). الصحة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالتمكين الوظيفي من وجهة نظر القادة الأكاديميين. دراسات العلوم التربوية، الجامعة الاردنية، 46(2)، 520-500.

درويش، زينب عواد. (2019). درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج لمقايير المشاركة وعالقتيا باعامية اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمات. مجلة الجامعة الاسلامية لمدراسات التربية والنفسية، جامعة الامير سلطان بن عبد العزيز، السعودية، ص ص- 341310.

الدغري، وفاء دمحم . (2018). التمكين الإداري وعلاقتها بالتحديات التي تواجه القيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة . المجلة الدولية التربوية المتخصصة، اليمن، ص ص 30-18.

ديوان الموظفين العام. (2013-2015). الخطة الإستراتيجية لديوان الموظفين العام. رام الله، فلسطين.

ذيابات، ناجح محمد. (2016). الأنماط القيادية السائدة لرؤساء أندية المحترفين في الأردن من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية . مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية ، جامعة أسيوط - كلية التربية الرياضية، 42(1)، 326-310.

الريماوي، صوفيا سعيد. (2021). فاعلية القيادة التشاركية في تحسين أداء المدرسة المبني على معايير المدرسة الفلسطينية الفاعلة . مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، الجامعة الإسلامية، غزة .

الزامل، مها عثمان . (2021). القيادة التشاركية لدى مراكز التربية الخاصة في ضوء متطلبات قيادة التغيير. جمعية الاجتماعيين في الشارقة، مجلد 38، والعدد 149 .

زايد، عمرو حلمي محمد. (2015). تمكين العاملين وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى إداري الفرق الرياضية بمحافظة أسيوط . مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية ، جامعة أسيوط - كلية التربية الرياضية، (1)40، 314-349.

السعود، راتب . (2007). الإشراف التربوي مفهومه ونظرياته وأساليبه . ط 2، عمان، طارق للخدمات المكتبية.

سليمان، احمد زهير زكريا. (2017). تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة . رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

سليمان، وآخرون . (2017). التمكين الإداري ودوره في تعزيز الإبداع الإداري : دراسة تحليلية لأراء المديرين في عينة مديري مصارف القطاع الخاص في مدينة أربيل . مجلة زانكو للعلوم الإنسانية، المجلد (21) ، العدد (3)، ص 272-300.

سماوي، فادي سعود فريد. عيروط مصطفى، هبة إبراهيم. (2019). التفاؤل الأكاديمي وعلاقته بالقيادة التشاركية لدى مديري المدارس في الأردن من وجهة نظر المعلمين . دراسات - العلوم التربوية، لجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي، 46 ملحق، 498-520.

السيار، عبدالرحمن بن أحمد. (2018). تمكين الإداريين في الأندية الرياضية في مملكة البحرين. مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، جامعة الاستقلال - عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، (1)3، 171-206.

الشبل، يوسف بن عبد الرحمن بن يوسف. (2019). تطوير قيادة المعاهد العلمية السعودية في ضوء مدخل القيادة التشاركية: استراتيجية مقترحة. مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، 20(7)، 161-198.

الشتيحي، إيناس سعيد عبد الحميد. (2016): التمكين الإداري للقيادات التربوية برياض الأطفال وعلاقتها بممارسة عمليات إدارة المعرفة، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، دمشق، سوريا، المجلد(14)العدد(3)ص 42-101.

الشرياتي ورود حموده، والخطاري عارف. (2019). دور الملكية العائلية للجامعات الأردنية الخاصة في اتخاذ القرار وعلاقتها بتطبيق مبادئ الحوكمة في تلك الجامعات. دراسات العلوم التربوية، الجامعة الاردنية، 46(2)، 145-163.

شقورة. (2012). إدارة التغيير وعلاقتها بالابداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمي.

شقورة، محمد. (2015). متطلبات التمكين الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بثقافة الإنجاز لديهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

الشمري، سامي بن عواد بن عقل، اللوقان، محمد بن فهاد. (2018). واقع القيادة التشاركية لقادة المدارس الثانوية بمدينة حائل وسبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، العدد (3)، السعودية.

الشيخ، أحمد نبيل كامل. (2019). دراسة تحليلية لواقع التمكين الوظيفي للعاملين بالأندية الرياضية المصرية ودوره في تطوير الأداء المؤسسي. مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة أسبوط، مصر.

الصالح، محمد بن علي. (2019). القيادة التحولية للقادة الأكاديميين في الجامعات السعودية: الممارسة وسبل التمكين. دراسات العلوم التربوية، الجامعة الاردنية، 46(3)، 444-465.

الصليبي، عائد. (2016). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالفاعلية الذاتية لمعلميهم. رسالة ماجستير غير منشورة، كمية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الطراونه، نجاه. (2007). واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الاردنية الرسمية والمعوقات التنظيمية والاجتماعية والشخصية المؤثرة فيه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، عمان، الأردن.

الطعاني حسن أحمد، والسويحي، عمر سلطان.(2013). التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية. دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، 40(1)، 305-327.

عبوي، زيد منير (2010). دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. عمان، دار الشروق.

العثمان، اشواق بنت ابراهيم، والعريفي حصة بنت سعيد. (2019). واقع التمكين الاداري لدى مديرات المدارس الابتدائية في شمال مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، العدد (6)، 169-201.

العجمي، محمد. (2010). الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية . الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

العصيمي. (2017). استراتيجيات تطوير القيادة الإدارية في الأجهزة الحكومية . المجلة العربية للإدارة: 15

العطوي، ر. م and ك. ف. مرعي. (2018). أثر التمكين الإدارية على الابداع من وجهة نظر القيادات النسائية في التعليم العالي السعودي كأحد مداخل تحقيق رؤية 2030. المجلة الدولية للأقتصاد والاعمال 4 (2) : 125-151.

عطية، حسين.(2003). التمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر . المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

العمرى، منال عبد الله غيثان. (2019). واقع القيادة التشاركية لدى قائدات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة خميس مشيط. مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط - كلية التربية، 35(5)، 417-445.

القاضي، نعيم سالمة. (2018). أثر استراتيجية تمكين العاملين على جودة الخدمات المقدمة في شركات التامين الاسلامية الاردنية . المجلة العربية لإدارة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 38(1)139-162.

قريشي، محمد الطاهر، والسبتي، لطيفة احمد. (2015). أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة . المجلة الأردنية لإدارة الأعمال ، 11(1)، 59-89.

قويدر. (2017). درجة ممارسة القيادات الاكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لتمكين الاداري وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء البيئية التدريسية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية ، غزة، فلسطين.

المحرج، عبد الكريم . (2017). القيادة التشاركية. ملتقى المعاهد القرآنية الاول، للفترة من 24-25 شباط، الرياض، المملكة العربية السعودية.

المحمادي، عبد الله . (2014). درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعميم بمكة المكرمة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر المشرفين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية.

محمدي، عمر جهاد . (2016). أثر التمكين الوظيفي في السلوك الابداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الاردنية. دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

المرشد، منى عبد الهادي. (2014). الثقة التنظيمية وعلاقتها بالابداع الاداري. رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الامنية، السعودية.

مزعل، بصير خلف، (2010). تاثير التمكين في ادارة الجودة الشاملة . رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

مصطفى، أحمد سيد. (2004). تمكين العاملين: السمات المميزة. والمقاييس المؤشرة . المؤتمر الدولي الرابع للتدريب والتنمية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

المطيري، ضيف الله عبيد. (2019). *العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي في وزارة الإسكان في المملكة العربية السعودية* . مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، غزة، 27(1)، 27-54.

معمري، دمحم . (2019). دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاممين-دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/ كويا بولاية الجلفة . أطروحة دكتوراه في علم اجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر.

ملحم، يحيى سليم. (2006). *التمكين كمفهوم إداري معاصر* . المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

نسمان، ماهر زيكي. (2011). *التمكين الإداري وعلاقته بابداع العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية* بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، فلسطين.
النمروطي، يوسف . (2017). *القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى أداء المعلمين* . رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

النوفل، محمد بن فاهد. (2021). *واقع ممارسة قائدي المدارس السعودية في الخارج لأدوارهم القيادية في ضوء مدخل القيادة التشاركية* . مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة أسيوط، القاهرة .

الهييتي، صلا الدين، الحراشة، محمد. (2006). *أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية* . الاردن، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 33، العدد 2.

يحيى سليم ملحم. (2009). *التمكين كمفهوم إداري معاصر* . المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، الطبعة الثانية، ص33.

ثالثا: المراجع الأجنبية:

– Loana M. Latu, Marianne Schmid Mast, Dario Bombari, JorisLammers, and Crystal L. Hoyt.(2017) **female leader role model**.

Ahmadi, F. Hoseinipour, A. &Ghahramani, M. (2014). Study the role of knowledge management in staff's empowerment -case study: Refah bank's branches of West Azerbaijan Province in Iran, **Journal of Contemporary Research in Business**.

- Akpoviroro, K S, Bolarinwa, K I, &Owotutu, S. O,(2018). Effect of Participative Leadership Style on Employee's Productivity, **The International Journal of Economic Behavior - IJEB**, Faculty of Business and Administration, University of Bucharest, vol. 8(1), 47-60.
- Argyris, C, (1998). **Empowerment: The Emperor's new Clothes**, Harvard Business Review (May-Jun), 98-105.
- Aryan, R., Singh, S. & Singh, A. (2016). Employees Empowerment and their Performance in Private sector Analytical Study, **Global Journal of Management and Business Research**, Administration and Management, Volume 16 Issue 12 Version 1.0, (USA).
- Bell, C. Chan, M. & Nellm, p. (2018). The Effect of Participative and Directive Leadership on Team Effectiveness among Administrative Employees in a South African Tertiary Institution, **Journal of Social Sciences** ,55(1-3), 81-91.
- GeorgiosPanagiotopoulos, KliderisPanagiotis, & Zoe Karanikola. (2019). Professional Development and Empowerment of Primary School Teachers. **European Journal of Training and Development Studies**, 6(4), 6-19.
- Goetsch, H, and Stanley, D. (2001). **Quality Management: Introduction to Total Quality Management for Processing, And Servicees**, 13ed, Prentice Hall, New Jersey.
- Gyasi, K. (2015). **Participative Leadership practice in junior high schools and actions to improve the practice: a case study of Sekyere south district, Ghana**, Master's Thesis in education spring Term2015, Department of education university of Jyvaskyla .

- GyuminLee, Peter Beomcheol Kim, Richard R. Perdue. (2016). A longitudinal analysis of an accelerating effect of empowerment on job satisfaction: Customer-contact vs. non-customer-contact workers. **International Journal of Hospitality Management**, 57, 1–8.
- Hanaysha, J. (2016). Testing the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Employee Productivity in Higher Education Sector, **International Journal of Learning & Development**, 6(1), 164-178.
- Ibrahim, N. H, Ismail, T. N. &Ladisma, M. (2017). Testing the Relationship between Transformational Leadership and Employee Empowerment, **Journal of Administrative Science**, 14(2), 69-84.
- Kokil, A.P. (2016). **Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction In Banking Sector With Reference To Chennai City**, Faculty of Management Studies, Education Institute University.
- Lidahos, S. A., & F. Nchuchuwe, (2000). The case for participative Leaderships As an instrument for effectiveness and efficiency in public organizations, **Benin Journal of social sciences**, Vol 8 & 9, No. 1& 2, 1-51.
- Lumbasi, G.W. K'Aol, G. &Ouma, C.A, (2016). The effect of participative Leadership Stile on the Performance of Coya Seiner Managers in Kenya, **Researchjournali'sJournal of Management**.4 (5) ,1-12.
- Randolph, W. A. (1995). "Navigating the journey to empowerment." *Organizational dynamics* 23(4): 19-32.
- Robbins, S P & Coulter, M, (2007)· **Management, 9th ed**, New jersey: **prentice Hall**.

- Rolkova, M & Farkasova (2015). **The features of participative Management Style**, *Procedia Economics and Finance* 23, pp 1383-1387, Slovakia.
- Sagnak, M. (2016). Participative Leadership and Change -Oriented Organizational Citizenship: The Mediating Effect of Intrinsic Motivation , **Eurasian Journal of Education Research**, issue 62, 181-194.
- Saleem, M.A, & Rasheed, I, (2014). **Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction**, *Developing Country Studies*, ISSN 2224-607X (Paper) ISSN 2225-0565, Vol.4, No.11.
- Shojaei, S.H, Najarzadeh-Arani & F. BabaeiNejad (2016). **The Effect of Transformational Leadership on Employee Empowerment with the Mediation of Learning-Oriented**, (A Case Study of Semnan University), Volume (12), Special Issue (5), pp. 48-61m).
- Spreitzer, Gretchen M, and Mishra, Aneil K. (1999): **Giving up control without Losing control**, *Group & Organization Management*, Vol (24), No (2), (pp 155– 187).

الملاحق

الملحق رقم (1): أسماء المحكمين وتخصصاتهم ودرجاتهم العلمية ومكان عملهم

المحكمون	التخصص	الرتبة الاكاديمية	مكان العمل
أ.د. عماد عبد الحق	التدريب الرياضي	استاذ	جامعة النجاح الوطنية
أ.د. بهجت أبو طامع	التعلم الحركي والقياس	أستاذ	جامعة فلسطين التقنية
أ.د. عبد الناصر نور	محاسبة	أستاذ	جامعة النجاح الوطنية
د. جمال شاكر	تعلم حركي	أستاذ مشارك	جامعة النجاح الوطنية
د. سائد الكوني	محاسبة	أستاذ مشارك	جامعة النجاح الوطنية
د. ثابت اشنيوي	علم النفس الرياضي	أستاذ مشارك	جامعة فلسطين التقنية
د. بدر رفعت	أصول التربية الرياضية	أستاذ مساعد	جامعة النجاح الوطنية
د. بشار فوزي	فسيولوجيا الرياضة	أستاذ مساعد	جامعة النجاح الوطنية
د. سامح العطوط	محاسبة	أستاذ مساعد	جامعة النجاح الوطنية
د. سام فقهاء	ادارة الأعمال	أستاذ مساعد	جامعة النجاح الوطنية
د. مفيد الشامي	ادارة الأعمال	أستاذ مشارك	سفير دولة فلسطين

الملحق رقم(2): اداتا قياس التمكين الإداري والقيادة التشاركية

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

حضرة عضو الهيئة الادارية المحترم

تقوم الباحثة باجراء دراسة بعنوان " العلاقة بين التمكين الاداري والقيادة التشاركية لدى رؤساء
أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية"، ولغاية البحث
العلمي اضع بين يديك أداة مكونة من قسمين: الاول يتضمن البيانات الشخصية ، والثاني يتضمن
استبانتيين هما: استبانة قياس التمكين الإداري لرؤساء الاندية ، واستبانة قياس القيادة التشاركية
لرؤساء الاندية ، لذلك ارجو من الاستجابة عليهما وفق ما تراه مناسباً.

شاكرًا لكم حسن تعاونكم

الباحثة

بتول يوسف دراغمة

القسم الاول : البيانات الشخصية :

يرجى وضع إشارة (X) وفق ما ينطبق عليك

1- نوع الاحتراف :-

احتراف كلي () احتراف جزئي ()

2- الخبرة الإدارية :

5 سنوات فاقل () 6-10 سنوات () اكثر من 10 سنوات ()

القسم الثاني : اداتا الدراسة:

1 - استبانة قياس التمكين الإداري لرؤساء اندية المحترفين لكرة القدم:

يقصد بالتمكين الإداري " السماح للأفراد باتخاذ القرار لإتمام العمل ضمن الإطار الزمني المحدد وضمان استخدام مهاراتهم ومواهبهم والموارد المتاحة في اتخاذ القرار الصائب لإتمام مهامهم في العمل"

تشتمل الاستبانة على (30) فقرة ، ارجو وضع إشارة (X) في المكان المناسب وفق ما ينطبق عليك.

الدرجة					الرقم	الفقرات
درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا		
						1 مجال العمل الجماعي
					1	يتعاون رئيس النادي مع أعضاء الهيئة الإدارية في النادي.
					2	يدعم رئيس النادي العمل الجماعي ويؤكد على أهمية في النادي.
					3	تسود الثقة المتبادلة بين رئيس النادي وأعضاء الهيئة الإدارية.
					4	يحترم رئيس النادي رأي اللجان في النادي.
					5	يسمح رئيس النادي بإعطاء أعضاء الهيئة الادارية حرية التعبير عن آرائهم.
						2 مجال تنمية السلوك الريادي
					6	يمتلك رئيس النادي مهارات مميزة للنجاح في عمله.
					7	يحرص رئيس النادي على الاشتراك ببرامج التدريب في مجال الإبداع الإداري الرياضي.

					يرغب رئيس النادي بتمتية السلوك الريادي من خلال الاستفادة من تجارب الآخرين.	8
					يشجع رئيس النادي الأفكار الريادية لتطوير النادي.	9
					يمتلك رئيس النادي مهارات قيادية لا يمتلكها الآخرين في أداء عملهم.	10
					تتوافر في النادي الإمكانيات المادية لتطبيق الأفكار الريادية الجديدة.	11
					3 مجال التقليد والمحاكاة	
					تساعدني محاكاة سلوك رئيس النادي في تطوير بعض المهارات اللازمة لأداء العمل في النادي.	12
					أقلد رئيس النادي في العمل.	13
					يستفيد رئيس النادي من تجارب زملائه المميزين في إدارة الاندية.	14
					يغير رئيس النادي من سلوكياته السلبية في العمل.	15
					4 مجال تفويض السلطة	
					يفوض رئيس النادي أعضاء الهيئة الادارية بناء على أنظمة وتعليمات الأندية الرياضيو المعتمدة.	16
					يتابع رئيس النادي للمهام المفوضة لاعضاء الهيئة الإدارية بشكل دوري.	17
					يحدد رئيس النادي الأعمال المفوضة لاعضاء الهيئة الإدارية كتابيا.	18
					يقوم رئيس النادي بتفويض سلطات كافية لاعضاء الهيئة الادارية لانجاز اعمال النادي.	19

					20	تسهل التشريعات في المجلس الأعلى للشباب والرياضة على تفويض السلطات وتشجيعها.
					21	يقوم رئيس النادي بعدم ممارسة السلطة التي قام بتفويضها لأعضاء الهيئة الإدارية.
					5 مجال النمو المهني - الإداري	
					22	يمتلك رئيس النادي الدافعية للمساهمة في تحقيق أهداف النادي.
					23	يتحمل رئيس النادي المسؤولية المهنية في العمل.
					24	يوفر رئيس النادي دورات تدريبية لتطوير مهارات العمل الإداري لأعضاء الهيئة الإدارية.
					25	يوفر رئيس النادي الفرص لتطوير إدارة النادي.
					26	تساعد الأنظمة والتعليمات على تطوير مهارات رئيس النادي في العمل.
					27	يوفر رئيس النادي فرص جيدة للنمو الإداري لأعضاء الهيئة الإدارية في النادي.
					28	يوفر رئيس النادي الاستقرار الإداري في النادي.
					29	يقدر رئيس النادي إنجازات زملائه أعضاء الهيئة الإدارية بشكل كبير.
					30	يحفز رئيس النادي أعضاء الهيئة الإدارية ويشكرهم على إنجازاتهم.

2 - استبانة قياس القيادة التشاركية لرؤساء اندية المحترفين لكرة القدم:

يقصد بالقيادة التشاركية بانها "نمط حديث من أنماط القيادة ،يقوم فيها القائد بمشاركة المرؤوسين في صنع القرارات ومشاورتهم واحترام شخصياتهم وأرائهم ،مما يؤدي الى تحقيق أهداف النادي ورئيس وأعضاء الهيئة الادارية وتلبية احتياجاتهم في آن واحد .

تشتمل الاستبانة على(44) فقرة ، ارجو وضع إشارة (X) في المكان المناسب وفق ما ينطبق عليك.

الرقم	الفقرات	الدرجة				
		درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
1 مجال العلاقات الانسانية : "الأساليب والوسائل التي يمكن بواسطتها رئيس النادي استثارة دافعية الأعضاء وحفزهم على مزيد من العمل المثمر والمنتج.						
1	يسهم رئيس النادي في توفير مناخ العلاقات الانسانية الجيدة .					
2	يوفر رئيس النادي جو يسوده التفاهم والمشاركة.					
3	يحرص رئيس النادي على التواصل الاجتماعي مع أعضاء الهيئة الادارية في المناسبات المختلفة .					
4	يعمل رئيس النادي على تنمية الاتجاهات الايجابية بين أعضاء الهيئة الادارية في النادي.					
5	يتحكم رئيس النادي في انفعالاته امام أعضاء الهيئة الادارية عند أخطاء بعضهم.					
6	يتصف رئيس النادي بالصبر في تعامله مع أعضاء الهيئة الادارية في النادي.					

					7	يشيع رئيس النادي جو من الارتياح النفسي بين أعضاء الهيئة الادارية في النادي.
					8	يحافظ رئيس النادي على كرامة أعضاء الهيئة الادارية .
					9	يحافظ رئيس النادي على أسرار أعضاء الهيئة الادارية في النادي.
					10	ينادي رئيس النادي أعضاء الهيئة الادارية بأحب الأسماء لهم .
					11	يقابل رئيس النادي أعضاء الهيئة الادارية في النادي بالوجه البشوش.
					12	ينمي رئيس النادي في نفوس اعضاء الهيئة الادارية في النادي قيم الفخر والاعتزاز .
					13	يعزز رئيس النادي الشعور بالمسؤولية لدى أعضاء الهيئة الادارية .
					14	يتحلى رئيس النادي بالمساواة في التعامل مع أعضاء الهيئة الادارية .
					15	يحترم رئيس النادي حرية أعضاء الهيئة الادارية الشخصية ضمن القانون .
					16	يستخدم رئيس النادي النصح والارشاد في توجيه اعضاء الهيئة الادارية.
					17	يساعد رئيس النادي في حل مشكلات الهيئة الادارية الخاصة بهم.
2- مجال المشاركة في القيادة :اشراك رئيس النادي لاعضاء الهيئة الادارية في المهام القيادية .						
					18	يتيح رئيس النادي لاعضاءالهيئة الادارية المشاركة في الادارة.

					19	يحرص رئيس النادي على مشاركة أعضاء الهيئة الادارية في صنع القرارات.
					20	يستثمر رئيس النادي الفرص المتاحة من قدرات أعضاء الهيئة الادارية .
					21	يدعم رئيس النادي عقد دورات تدريبية لأعضاء الهيئة الادارية على كيفية (صنع واتخاذ القرار).
					22	يوزع رئيس النادي المهام الادارية وفق قدرات أعضاء الهيئة الادارية.
					23	يشرك رئيس النادي أعضاء الهيئة الادارية في تنظيم الجداول المختلفة .
					24	يشجع رئيس النادي أعضاء الهيئة الادارية على العمل بروح الفريق.
					25	يشرك رئيس النادي أعضاء الهيئة الإدارية في اقرار البرامج لتنمية المواهب الإبداعية.
					26	يطلع رئيس النادي أعضاء الهيئة الادارية على القوانين الواردة من المجلس الأعلى للرياضة والشباب.
					27	يشرك رئيس النادي أعضاء الهيئة الادارية في تحديد الاحتياجات للتطوير الإداري .
					28	يشارك رئيس النادي في تنظيم اللقاءات الدورية بين أعضاء الهيئة الادارية.
					29	يشارك رئيس النادي في تشكيل اللجان لتطوير العلاقات مع المجتمع المحلي.

					30	يشرك رئيس النادي أعضاء الهيئة الادارية في وضع الخطط العلاجية للمشكلات.
					31	يشجع رئيس النادي أعضاء الهيئة الادارية على المشاركة في المؤتمرات والاجتماعات الخارجية .
					32	يشترك رئيس النادي في برنامج الطوارئ في حالة غياب بعض أعضاء الهيئة الادارية .
					33	يشترك رئيس النادي أعضاء الهيئة الادارية في حل المشكلات الادارية .
					34	يشرك رئيس النادي أعضاء الهيئة الادارية في وضع الخطة الاستراتيجية للنادي.
					35	يشرك رئيس النادي أعضاء الهيئة الادارية في وضع الخطة الاستراتيجية للنادي.
3- مجال تفويض السلطة : ويقصد " انجاز المهام الادارية من خلال توكيل نائب الرئيس أو أعضاء الهيئة الادارية بحيث يتم انجازها على أكمل وجه.						
					36	يبتعد رئيس النادي عن المركزية في اتخاذ القرارات.
					37	يتقبل رئيس النادي قرارات أعضاء الهيئة الادارية بمرونة .
					38	يفوض رئيس النادي أعضاء الهيئة الادارية في حل المشكلات الادارية .
					39	يشرف رئيس النادي على اعداد الجدول التدريبي.
					40	يفوض رئيس النادي أحد أعضاء الهيئة الإدارية بإدارة النادي.

					41	يوكل أحد أعضاء الهيئة الادارية بتحديد الاحتياجات للنادي.
					42	يفوض نائبه بمتابعة أمور النادي في حال غيابه.
					43	يفوض اللجنة المالية بشراء ما يلزم من احتياجات النادي.
					44	يوكل لأحد أعضاء الهيئة الادارية التحضير لاجتماعات النادي.

An-Najah National University

Faculty of Graduate Studies

**The Relationship between Administrative Empowerment and
Participatory Leadership of the Heads of Professional Soccer
Clubs in Palestine from the Point of View Members of the
Administrative Staff**

By

Batool Y. Daragmah

Supervisor

Prof. Abedelnaser Qadoumi Dr. Mahmmoud Al-Atrash

**This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Physical Education, Faculty of Graduate
Studies, An-Najah National University, Nablus-Palestine.**

2021

The Relationship between Administrative Empowerment and Participatory Leadership of the Heads of Professional Soccer Clubs in Palestine from the Point of View Members of the Administrative Staff

By

Batool Y. Daragmah

Supervisor

Prof. Abedelnaser Qadoumi

Dr. Mahmmod Al-Atrash

Abstract

The study aimed to identify the degree of administrative empowerment and participatory leadership among the heads of professional soccer clubs in Palestine from the point of view of the members of the administrative staff, and the relationship between them. In addition to determine the differences in the degree of administrative empowerment and participatory leadership among the heads of professional soccer clubs in Palestine from the point of view of the members of the administrative staff according to the variables of the type of professionalism and administrative experience. To achieve this, the study was conducted on a sample of (80) members of the administrative staff in professional soccer clubs in Palestine, representing (34%) of the study population. The Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program was used for data processing, and the most important findings of the study are the following:

- The total degree of administrative empowerment among the heads of professional soccer clubs in Palestine from the point of view of the members of the administrative staff was moderate, where the percentage of with a response was (66.8%).
- The total degree of participatory leadership among the heads of professional soccer clubs in Palestine from the point of view of the members of the administrative staff was moderate, where the percentage of with a response was (63.6%).

- There is a strong and positive statistically significant relationship between administrative empowerment and participatory leadership among the heads of professional soccer clubs in Palestine from the point of view of the members of the administrative staff, where the value of the Pearson correlation coefficient between them reached (0.95).
- There are statistically significant differences in the degree of administrative empowerment among the heads of professional soccer clubs in Palestine from the point of view of the members of the administrative staff due to the variables of the type of professionalism and experience and in favor of total professionalism and experience in favor of more than 10 years.
- There are statistically significant differences in the degree of participatory leadership among the heads of professional soccer clubs in Palestine from the point of view of the members of the administrative staff due to the variables of the type of professionalism and experience and in favor of total professionalism and experience in favor of more than 10 years.

Based on the findings of the study, the study recommended several recommendations, the most important of which are: Emphasis on the importance of administrative empowerment and participatory leadership and their use among the heads of professional soccer clubs, given their importance in the success of administrative work in leading clubs. Key words: Administrative Empowerment, Participatory Leadership, Heads of Professional Clubs, Soccer, Palestine.