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

**إعداد:**

**أ.د عبدالناصر عبدالرحيم قدومي د. محمود حسني الأطرش**

**أ. بتول يوسف غالب دراغمة**

**الملخص:**

هدفت الدراسة التعرف الى درجة القيادة التشاركية لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية ، إضافة الى الفروق في درجة القيادة 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 اداة 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 للقيادة التشاركية لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية كانت متوسطة وبنسبة مئوية للاستجابة قدرها (63.6%).

**-** 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 أوصى الباحثون ة بعدة توصيات من أهمها: التأكيد على أهمية القيادة التشاركية واستخدامهما لدى رؤساء اندية المحترفين لكرة القدم ، نظرا لاهميتهما في نجاح العمل الإداري في قيادة الأندية.

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

**مقدمة الدراسة:**

تعد المواضيع الإدارية من اهم المواضيع التي يجب الاهتمام فيها في إدارة الأندية الرياضية، لما لها من دور إيجابي في توجيه النادي لتحقيق اهدافه، وبلوغ الرسالة التي وجدت من اجلها الأندية الرياضية، ومن المواضيع الإدارية قيد الدراسة الحالية وتطبيقاتها في مجال ادارة الأندية الرياضية هى: القيادة التشاركية Participatory Leadership، وتعتبر أساس لنجاح رؤساء الأندية.

وفيما **يتعلق بالقيادة التشاركية Participatory Leadership** فإنها تنبع من أهمية دور رؤساء الأندية في توجيه أعضاء الهيئة الإدارية لتحقيق اهداف النادي ، وذلك من خلال اتخاذ القرارات السليمة، حيث يعد اتخاذ القرار الاساس في العملية الادارية في كافة مستوياتها الدنيا، والوسطى، والعليا، وبدون قرار لا يوجد عملية ادارية، لان عملية صناعة القرار ضمنيا 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 لحداثة القيادة التشاركية وكثرة استخدامها حديثا 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 جزيئا أو كليا من القائد إلى العاملين، حيث تسعى هذه العملية إلى تنفيذ وتحقيق كافة أهداف المؤسسة التعليمية بكل وضوح ودقة وفعالية" (الجهمي والصنات، 2020)، ومن خلال هذا المفهوم يتبين وجود تقاطع عالي مع التمكين الإداري من حيث التفويض للسلطة والصلاحيات.

وأشارت الجهمي والصنات (2020) الى ان القيادة التشاركية قيادة إنسانية جماعية، حيث تكسب المرؤوسين مكانة رفيعة، فهي تحرص على الأخذ بآرائهم 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.

ونظرا لأهمية القيادة التشاركية عني الباحثون بدراستها في المجال التربوي منها دراسات كل من: (الجهمي و الصنات ، 2020) و (درويش، 2019)، و(سماوي واخرون، 2019)، و (العمري، 2019)، و (الشبل، 2019)، ولم يتم التوصل لأية دراسة تناولتها في المجال الرياضي، وهذا بدوره يؤكد على اصالة دراستها في الدراسة الحالية.

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

**أهمية الدراسة:**

**يمكن ايجاز أهمية الدراسة فيما يلي:**

1. الشمولية في الدراسة الحالية من حيث تناولها موضوع حيوي ومهم للإداريين في اندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين، وهى: القيادة التشاركية، وبالتالي يسهم ذلك في التوصل إلى 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 القيادة 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. تسهم الدراسة الحالية في تحديد الفروق: 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.
4. يؤمل من الدراسة الحالية فتح آفاق جديدة للباحثين والمسؤولين في مجال الإدارة الرياضية في إجراء دراسات ميدانية في المجال الإداري.

**مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:**

يعد الإعداد الإداري لرؤساء الأندية الرياضية من حيث القيادة التشاركية من الجوانب الرئيسة في إعدادهم للعمل الاداري، وذلك نظرا لدورهما في نجاح العمليات الإدارية في الأندية، وباقل 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 القيادة التشاركية لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية؟
2. 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 القيادة التشاركية لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية.
2. الفروق في درجة القيادة التشاركية لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية تبعا الى متغيري نوع الاحتراف والخبرة الادارية.

**مصطلحات الدراسة:**

**القيادة التشاركية:** "هي العمليات الإدارية التي يتم من خلالها نقل بعض صلاحيات القرار من الجهات المختلفة في المؤسسات التعليمية، ونقل سلطة القرار جزيئا أو كليا من القائد إلى العاملين، حيث تسعى هذه العملية إلى تنفيذ وتحقيق كافة أهداف المؤسسة التعليمية بكل وضوح ودقة وفعالية" (الجهمي والصنات، 2020).

**أما التعريف الإجرائي:** يقصد فيها 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.

**حدود الدراسة:**

**التزم الباحثون أثناء 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 الزماني:** تم اجراء هذه الدراسة في الموسم الرياضي 2021/2022.

**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) مدرسة 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، والتقويم 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 .
* قام **النوفل (2021)** بدراسة هدفت التعرف الى واقع ممارسة قائدي 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 استخدام 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.
* قام **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 الرياضي، 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 .
* قام **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 **العمري (2019)** بدراسة هدفت 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 رئيسة؛ 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؛ حيث 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 إحصائيا 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 الى أنماط القيادة وكيفية تطبيق النمط التشاركي، وإجراء دراسات حول نظم الإدارة المتبعة داخل المدارس ومدى وملاءمتها لنمط 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 مدراء 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 (2006. HOY) 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) معلما 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، واوصت الدراسة إلى تضمين مفاهيم التفاؤل الأكاديمي والقيادة التشاركية في المنهاج الدراسي، وتوعية المعلمين حديثي التعين بأهمية التفاؤل الأكاديمي والقيادة التشاركية، وتضمينها في الاختيارات الخاصة بتعين المدراء للمدارس.
* وقام (**Akpoviroro et al, 2018)** بدراسة هدفت التعرف الى تأثير نمط القيادة التشاركية على انتاجية الموظف ، ومعرفة العلاقة بينهما ، ومعرفة العلاقة بين القيادة التشاركية والتحفيز ، وتكون مجتمع الدراسة من ( 160 ) موظفا ، وبلغت العينة ( 114 ) موظفة ، تم اختيارهم بطريقة المسح الشامل ، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجسع بيانات الدراسة ، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة، وكان من أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة موجبة هامة بين أسلوب القيادة التشاركية وانتاجية 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 الى تأثير القيادة التشاركية والتوجيهية على فعالية الفريق بين الموظفين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي بجنوب أفريقيا ، وثم 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 **( 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 ) معلما ، ثم اختيارهم عشوائيا من ( 68 ) مدرسة ، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، وكانت أهم نتائج الدرامية : أن القيادة التشاركية أثرت بشكل كبير على السلوك التنظيمي الموجه للتغير ، 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 القراره
* وقام **(Gyasi, 2015)** بدراسة هدفت التعرف الى كيفية ممارسة القيادة التشاركية ، وما ينبغي في القيام به لتحسينها ، وتم اتباع المنهج الكمي ، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، وتكون مجتمع الدرسة 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 .

**الطريقة الاجراءات**

**منهج الدراسة:**

قام الباحثون 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 (2021- 2022) 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%) تفريبا من مجتمعها الاصلي، والجدول رقم (1) يبين توزيع أفراد العينة تبعا الى نوع الاحتراف والخبرة الإدارية.

**الجدول رقم (1): 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%** |

**اداة الدراسة:**

ولتحقيق أهداف الدراسة وجمع البيانات والمعلومات، قام الباحثون باستخدام اداة للدراسة، تم استخدامها لقياس القيادة التشاركية لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية، وفيما التوضيح لأداة الدراسة وهى:

**أداة قياس القيادة التشاركية:**

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

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 قام الباحثون باستخدام 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) عضوا 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 احصائيا عند مستوى الدلالة (α ≤ 0.05) ، وفيما يتعلق بالعلاقة بين المجالات والدرجة الكلية، نتائج الجدول رقم (4) تظهر ذلك.

**الجدول رقم (2): 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 (α ≤ 0.05).

يتضح من نتائج الجدول رقم (2) أن أداة الدراسة صادقة وتقيس ما وضعت لقياسه، حيث كانت قيم معامل الارتباط بيرسون للعلاقة مجالات القيادة التشاركية (العلاقات الانسانية، المشاركة في القيادة، تفويض السلطة) والدرجة الكلية للأداة على التوالي (0.92- 0.88، 0.89)، وكانت جميعها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α ≤ 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 (5) تبين ذلك.

**الجدول رقم (3): 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 (3) 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 الاتية:

**-المتغيرات المستقلة: (Independent Variables)**

1- نوع الاحتراف وله مستويان هما: (احتراف كلي، احتراف جزئي).

2- الخبرة الادارية ولها ثلاث مستويات هي: (5 سنوات فاقل، 6-10 سنوات، أكثر من 10سنوات)

**-المتغيرات التابعة: Dependent Variables) )**

تمثلت المتغيرات التابعة بدرجة استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات ومجالات أداة الدراسة المستخدمته لقياس القيادة التشاركية في الدراسة الحالية.

**إجراءات الدراسة:**

تم الحصول على المعلومات والبيانات واجراء الدراسة وفق الاتي:

* تحديد مجتمع الدراسة الاصلي وعينتها والذي تمثل أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين.
* اختيار أداتا 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.
* 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 الاحصائية:**

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 القيادة التشاركية لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية.
2. اختبار (ت) لمجموعتين مستقيلتين (Independent t-test) لتحديد الفروق في كل من القيادة التشاركية تبعا الى متغير نوع الاحتراف.
3. تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، واختبار اقل فرق دال احصائيا LSD لتحديد الفروق في كل القيادة التشاركية وفقا الى متغير الخبرة الادارية 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 جدا.

**نتائج الدراسة ومناقشتها**:

**اولاً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الاول والذي نصه:**

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

قام الباحثون بالإجابة عن هذا التساؤل من خلال حساب المتوسطات الحسابية والنسبة المئوية للفقرات والمجالات وللدرجة الكلية للقيادة التشاركية، ولتفسير النتائج تم الاعتماد على النسب المئوية الآتية:

- أقل من (36.2%) درجة قليلة جدا 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 جدا للقيادة التشاركية.

1. **مجال العلاقات الإنسانية:**

**الجدول رقم (4): 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 الانسانية 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 الادارية في المناسبات المختلفة . | 3.23 | 64.6 | متوسطة |
| **4** | يعمل رئيس النادي على تنمية الاتجاهات الايجابية بين أعضاء الهيئة الادارية في النادي. | 3.23 | 64.6 | متوسطة |
| **5** | يتحكم رئيس النادي في انفعالاته امام أعضاء الهيئة الادارية عند أخطاء بعضهم. | 3.48 | 69.6 | كبيرة |
| **6** | يتصف رئيس النادي بالصبر في تعامله مع أعضاء الهيئة الادارية في النادي. | 3.38 | 67.6 | متوسطة |
| **7** | يشيع رئيس النادي جو من الارتياح النفسي بين أعضاء الهيئة الادارية في النادي. | 3.55 | 71 | كبيرة |
| **8** | يحافظ رئيس النادي على كرامة أعضاء الهيئة الادارية . | 3.50 | 70 | كبيرة |
| **9** | يحافظ رئيس النادي على أسرار أعضاء الهيئة الادارية في النادي. | 3.40 | 68 | متوسطة |
| **10** | ينادي رئيس النادي أعضاء الهيئة الادارية بأحب الأسماء لهم . | 3.45 | 69 | كبيرة |
| **11** | يقابل رئيس النادي أعضاء الهيئة الادارية في النادي بالوجه البشوش. | 3.23 | 64.6 | متوسطة |
| **12** | ينمي رئيس النادي في نفوس اعضاء الهيئة الادارية في النادي قيم الفخر والاعتزاز. | 3.43 | 68.6 | كبيرة |
| **13** | يعزز رئيس النادي الشعور بالمسؤولية لدى أعضاء الهيئة الادارية . | 3.10 | 62 | متوسطة |
| **14** | يتحلى رئيس النادي بالمساواة في التعامل مع أعضاء الهيئة الادارية . | 3.28 | 65.6 | متوسطة |
| **15** | يحترم رئيس النادي حرية أعضاء الهيئة الادارية الشخصية ضمن القانون. | 3.15 | 63 | متوسطة |
| **16** | يستخدم رئيس النادي النصح والإرشاد في توجيه اعضاء الهيئة الادارية. | 3.13 | 62.6 | متوسطة |
| **17** | يساعد رئيس النادي في حل مشكلات الهيئة الادارية 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 (4) 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%).

1. **مجال المشاركة في القيادة:**

**الجدول رقم (5): 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 |
| **26** | يطلع رئيس النادي أعضاء الهيئة الادارية على القوانين الواردة من المجلس الأعلى للرياضة والشباب. | 3.25 | 65 | متوسطة |
| **27** | يشرك رئيس النادي أعضاء الهيئة الادارية في تحديد الاحتياجات للتطوير الإداري . | 3.10 | 62 | متوسطة |
| **28** | يشارك رئيس النادي في تنظيم اللقاءات الدورية بين أعضاء الهيئة الادارية. | 3.10 | 62 | متوسطة |
| **29** | يشارك رئيس النادي في تشكيل اللجان لتطوير العلاقات مع المجتمع المحلي. | 3.13 | 62.6 | متوسطة |
| **30** | يشرك رئيس النادي أعضاء الهيئة الادارية في وضع الخطط العلاجية للمشكلات. | 2.88 | 57.6 | متوسطة |
| **31** | يشجع رئيس النادي أعضاء الهيئة الادارية على المشاركة في المؤتمرات والاجتماعات الخارجية . | 3.03 | 60.6 | متوسطة |
| **32** | يشارك رئيس النادي في برنامج الطوارئ في حالة غياب بعض أعضاء الهيئة الادارية . | 3.10 | 62 | متوسطة |
| **33** | يشارك رئيس النادي أعضاء الهيئة الادارية في حل المشكلات الادارية . | 3.10 | 62 | متوسطة |
| **34** | يشرك رئيس النادي أعضاء الهيئة الادارية في وضع الخطة الاستراتيجية للنادي. | 3.13 | 62.6 | متوسطة |
| **35** | يشرك رئيس النادي أعضاء الهيئة الادارية في وضع الخطة الاستراتيجية للنادي. | 3.15 | 63 | متوسطة |
| **الدرجة الكلية لمجال المشاركة في القيادة** | **3.12** | **62.4** | **متوسطة** |

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

يتضح من نتائج الجدول رقم (5) 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%).

1. **مجال تفويض السلطة:**

**الجدول رقم (6): 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 الادارية بمرونة  | 2.70 | 54 | متوسطة |
| **38** | يفوض رئيس النادي أعضاء الهيئة الادارية في حل المشكلات الادارية. | 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 الادارية 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 الادارية 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 (6) 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%).

1. **خلاصة نتائج التساؤل الاول:**

**الجدول رقم (7): 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 (7) 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%)، ويليها مجال المشاركة في القيادة وبنسبة مئوية للاستجابة قدرها (62.4%)، بينما كانت أقل استجابة على مجال تفويض السلطة وبنسبة مئوية قدرها (62%).

ويعزو الباحثون ذلك الى ان درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى أعضاء الهئيات الادارية في الأندية الفلسطينية جاءت بدرجة متوسطة ويدل ذلك عن عدم وعي قيادة الأندية الرياضية بأهمية ممارسة القيادة التشاركية في جميع أبعادها ( 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 .

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من درويش (2019)، أحمد (2019)، ثقلا (2016)، حيث كانت درجة ممارسة القيادة التشاركية لديهم متوسطة .

وكذلك اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (الصليبي، 2016)، (الخصاونة، 2019)، (دروبش، 2019)، في حصول محور العلاقات الانسانية على المرتبة الأولى للقيادة التشاركية.

واتفقت هذه النتيجة 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 .

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة كل من أبو شمالة (2020)، والخصاونة (2019)، الحجيج (2019)، النمروطي (2017)، سليمان (2017)، الصليبي (2016)، حيث أشارت هذه الدراسات أن درجة ممارسة القيادة التشاركية كانت بدرجة كبيرة .

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة النوفل (2021) وتوصلت الدراسة الى 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.

**ثانياً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني 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؟**

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 (8). ولتحديد الفروق في درجة القيادة التشاركية ومجالاتها تبعا لمتغير الخبرة الإدارية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One- way ANOVA)، وفيما يلي العرض لنتائج التساؤل حسب تسلسل المتغيرات المستقلة:

1. **متغير نوع الاحتراف:**

**الجدول رقم (8): 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).**

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

\* مستوى الدلالة (α ≤ 0.05).

ومن خلال الاطلاع على نتائج الجدول رقم (8) 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 (α ≤ 0.05)، 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.

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

والقيادة التشاركية كما يشير الحربي (2018 )أنها تهتم بتوفير بيئة تسود فيها الرقابة الذاتية، فلا يحتاج القائد إلى رقابة صارمة، لأن العاملين شركاء في النجاح والفشل، وتعتبر القيادة التشاركية بأنها 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. (عسكر، 2012,)

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 سلطانة للعاملين معه بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم، الامر الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف النادي، واهداف وحاجات المرؤوسين في آن واحد.

1. **متغير الخبرة الإدارية:**

**الجدول رقم (9): 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).**

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

**الجدول رقم (10): 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 المجموعاتداخل المجموعاتالمجموع | 7.85867.18975.048 | 27779 | 3.9290.873 | 4.503 | 0.014\* |
| **المشاركة في القيادة** | بين المجموعاتداخل المجموعاتالمجموع | 7.99175.24683.237 | 27779 | 3.9960.977 | 4.089 | 0.021\* |
| **تفويض السلطة** | بين المجموعاتداخل المجموعاتالمجموع | 10.17170.19380.365 | 27779 | 5.0860.912 | 5.579 | 0.005\* |
| **الدرجة الكلية للتمكين الإداري** | بين المجموعاتداخل المجموعاتالمجموع | 8.62768.32276.949 | 27779 | 4.3130.887 | 4.861 | 0.010\* |

\* مستوى الدلالة (α ≤ 0.05).

تشير نتائج الجدول رقم (10) إلى وجود فروق دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α ≤ 0.05) 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 .

**الجدول رقم (11): نتائج اختبار سيداك (Sidak) للمقارنة البعدية الثنائية بين متوسطات الاستجابة للدرجة اللكية للقيادة التشاركية وجميع مجالاتها (ن= 80).**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **الخبرة الإدارية****المجلات** | **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 (α ≤ 0.05).

ومن خلال النظر إلى نتائج الجدول رقم (11) يتبين أنه توجد فروق دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α ≤ 0.05) 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 إحصائيا في المقارنات بين متوسطات الاستجابة للدرجة الكلية للقيادة التشاركية وجميع مجالاتها بين وجهات نظر الاعضاء ذوي الخبرة (5 سنوات فأقل) و (6- 10 سنوات).

يعزو الباحثون ذلك 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 المنطمة 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 احتراما وتقديرا قد لا يحصل عليه إلا بهذا الاسلوب كما تعد من أبرز عوامل نجاحه في القيادة وتأثيره على الافراد وحفظ تماسك المنظمة وتحقيق أهدافها.

تكمن أهمية مشاركة العاملين في الإدارة كما يؤكد تمبلر ((,Templar 2012 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)

ما عياصرة(2006 ) فيرى أن القيادة التشاركية وسيلة تشعر الفرد بأهميته في المؤسسة وأنه عضو فعال وله مكانته، مما ينتج عنه رضا وظيفي عند ذلك الفرد وشعوره بالانتماء لهذه المؤسسة. (عياصرة، 2006)

وتعتبر القيادة التشاركية من أهم الأنماط القيادية الحديثة كما أكد ذلك الرفاعي بقوله إن التشاركية في الإدارة، الأسلوب الإداري الأكثر أهمية بين الأساليب الأخرى، ألنه استطاع الأستفادة منها مع تالفي سلبياتها وأصبح الفرد عاملاً أساسيا 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 الأدارية، بدلاً من كونه مصدرا للأوامر، ومما يزيد أهميتها أنها تساهم في اكتشاف قادة آخرين، من الذين شاركوا في صنع القرارات.

وتشير الحريري(2008 )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 يحرصون على تحقيق أهداف المؤسسة ويشتركون في الانجازات كما يشتركون في التخطيط، وهذا يساهم في المزيد من الإنتاجية والجودة العالية. (الحريري، 2008)

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

وقد ذكر(السكارنة، 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، وتقليص 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 .تسهل للمنظمة تحقيق الأهداف المرسومة لها.

 وتختلف هذه النتيجة مع دراسة ابو شمالة (2020) عدم وجود فروق في متوسط آراء المبحوثين حول درجة ممارسة القيادة التشاركية في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

**الأستنتاجات:**

من خلال عرض ومناقشة نتائج الدراسة، توصل الباحثون الى الاستنتاجات الآتية:

1. استخدام القيادة التشاركية لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية كانت بدرجة متوسطة .
2. ادارية اندية الاحتراف الكلي اكثر استخدام لمفهوم القيادة التشاركية لدى العاملين .
3. كلما زادت الخبرة الادارية زادة استخدام القيادة التشاركية لدى العاملين .

**التوصيات:**

**في ضوء نتائج البحث توصى الباحثون ببعض التوصيات الاتية**:

1. حث القيادات العليا داخل الأندية الرياضية على ضرورة تطبيق مفهوم القيادة التشاركية لما له من آثار ايجابية على جعل العاملين أكثر رغبة على أداء الأعمال المنوطة بهم .
2. 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.
3. عقد دورات تدريبية للعاملين بالأندية الرياضية المختلفة لتفعيل أدائهم الوظيفي والقيادي وتحسين مستوياتهم الوظيفية .
4. إجراء المزيد من الدراسات والبحوث الميدانية في منظمات القطاع العام حول مفهوم القيادة التشاركية، وإمكانية الاستفادة منها، وذلك بدراسة متغيرات أخرى لم ترد في هذه الدراسة.

**المراجع العربية:**

- 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 .

- الحريري، رافده عمر . (2010). **القيادة وإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي**، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .

- 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.

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

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

- 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 .

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

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

- 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، الجاكعة الاردنية، ملجد17، العدد1 .

-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.

-العمري، 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.

-المطيري، ضيف الله عبيد. (2019). العلاقة بين التمكين الاداري والالتزام التنظيمي في وزارة الاسكان في المملكة العربية السعودية، **مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية**، غزة، 27(1)، 27-54.

-الطعاني حسن أحمد والسويعي، 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.

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

* دراسة محمدية، عمر جهاد، (2016): بعنوان أثر التمكين الوظيفي في السلوك الابداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الاردنية، دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط.
* ديوان الموظفين العام.(2013-2015): الخطة الإستراتيجية لديوان الموظفين العام
* مصطفى، أحمد سيد، (2004)، تمكين العاملين: السمات المميزة.. والمقاييس المؤشرة، المؤتمر الدولي الرابع للتدريب والتنمية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
* مصطفى، أحمد سيد، (2004)، تمكين العاملين: السمات المميزة.. والمقاييس المؤشرة، المؤتمر الدولي الرابع للتدريب والتنمية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
* ملحم، يحيى سليم. (2006). التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
* ملحم، يحيى سليم، (2006)، التمكين كمفهوم إداري معاصر، الطبعة الأولى، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
* نسمان، ماهر زيكي، (2011): بعنوان بعنوان التمكين الاداري وعلاقته بابداع العاملين الاداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الازهر، فلسطين.
* الهيتي، صلا الدين، الحراشة، محمد،(2006)، أثر التمكين الاداري والدعم التنظيمي في السلوك الابداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الاردنية، الاردن، دراسات العلوم الادارية، المجلد 33، العدد 2.
* يحيى سليم ملحم . (2009) التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، الطبعة الثانية، ص 33.

**ثانيا: المراجع الاجنبية:**

**-**Georgios Panagiotopoulos, Klideris Panagiotis, & Zoe Karanikola. (2019). Professional Development and Empowerment of Primary School Teachers. *European Journal of Training and Development Studies,* 6(4), 6-19.

-Gyumin Lee, 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.

-Robbins, S P & Coulter, M, (2007)، *Management*, 9th ed, New jersey: prentice Hall.

- 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, Interdisciplinary 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, Online Published: November 15, 2018.

 - 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, Mediterranean journal of social sciences Mcser publishing Rome-Italy Vol (5) N (23).

 - 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 .

- 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, ISSN 2164-4063, Vol. 6, No. 1.

 - Ibrahim, N. H, Ismail, T. N. & Ladisma, M. (2017). Testing the Relationship between Transformational Leadership and Employee Empowerment, Journal OF Administrative Science, Vol 14, Issue 2.

 - Iidahos, 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.

 - 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.

 - 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, Research journal’s Journal of Management.

 - 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 , E 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. Babaei Nejad (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).