

المشاركة المعرفية وعلاقتها باتخاذ القرار لدى العاملين بالاتحاد المصري

للمتنس

د/ محمد حسين ابراهيم

المقدمة ومشكلة البحث:

تعد الإدارة علماً من أهم العلوم التي تحتل مكانة رفيعة في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء ، وتزداد أهميتها بزيادة الأعمال والحاجات في مجال الأنشطة البشرية واتساعها مما يتطلب تنظيمياً وفهماً دقيقاً لهذه الأعمال حتى يمكن إنجازها بأقل جهد وأسرع وقت وبأكبر كفاءة ممكنة ، والإدارة أصبحت دعامة أساسية وعملية رئيسية تعتمد عليها الهيئات والكوادر الإدارية في تحقيق أهدافها في مختلف الأنشطة الاقتصادية ، والاجتماعية والعسكرية والتعليمية والحكومية لتتبع الحاجات الجماعية والفردية وتزود الجهد الإنساني بالفاعلية اللازمة لصنع التقدم الاجتماعي وتحقيق الرفاهية الإنسانية ، مستندة في ذلك على الدعائم القانونية والأسس العلمية والخبرات المرتبطة بالعمل الإداري . (٢٠ : ٤)

وتعتبر الإدارة بصفة عامة هي توجيه للجهد البشري من أجل تحقيق هدف معين أي أن لكل نشاط بشري هدف محدد يسعى إلى الوصول إليه وفي سبيل تحقيق هذا الهدف لا بد من توجيه هذه الجهود ولا يعقل أن يترك الأمر لكل عضو في جماعة أو منظمة أن يتصرف بالطريقة أو الأسلوب الذي يراه مناسباً من تلقاء نفسه وذلك لأنه إذا حدث هذا الفرض فستكون النتيجة هي فشل تلك الجهود في الوصول إلى هدفها نظراً لما سيقع حتماً من خلافات ومشاحنات بين أعضاء تلك الجماعة مما ينتج عنه فوضى واضطراب في نشاط تلك الجماعة. (٢٠ : ١٣)

ولقد اتجهت الإدارة الرياضية المصرية في العصر الحالي من خلال مؤسساتها المختلفة العامة والخاصة إلى تطوير وتحديث أساليب الإدارة بها لكي تساهم في التغيير الحادث في المؤسسات الرياضية العالمية. (١٩ : ١٦)

ويمكن القول بأن أهم عناصر النجاح في تبني نظم إدارة المعرفة وتحقيقه لأهداف منظمات الأعمال هو نجاح الجزء المتعلق بمشاركة المعرفة. وتحتاج منظمات الأعمال في تحقيق مفهوم مشاركة

مدرس بقسم الإدارة الرياضية جامعة أسيوط

المعرفة إلى مناخ تنظيمي داعم حيث أثبتت بعض الدراسات انه من المستحيل تطبيق مشاركة المعرفة في منظمة ما من دون تغير بعض السلوكيات لدي الأفراد العاملين والرؤساء. كما أن هناك دراسات أخرى ركزت على ان نجاح مشاركة المعرفة يعتمد على دعم الادارة العليا ومشاركة العاملين وتدريبهم واستخدام طرق واساليب مناسبة لمشاركة المعرفة بما يلائم المنظمة وثقافتها. (١١ : ٧٥)

ولذا تُعد إدارة المعرفة أحد أهم التطورات الفكرية المعاصرة، حيث تعاضم دورها في تحقيق الميزة التنافسية في مجال منظمات الاعمال وقد تبلور ذلك في ظهور وظائف جديدة في الهياكل التنظيمية لبعض هذه المنظمات، خاصة الكبرى منها وتعكس هذه الوظائف مسؤوليات إدارة المعرفة ويتميز مجتمع المعرفة بان المورد الرئيسي فيه هو المعرفة وليس راس المال او الخامات. (١٢ : ٤٤)

والمشاركة المعرفية تمتد تطبيقاتها إلى كافة أقسامها، حيث أن المنظمة منتج للمعرفة فهي مصدراً للقيمة المضافة الذي يوفره صناع المعرفة فيها كونهم ذو مؤهلات عالية. إلا أن تحقيق ذلك يقوم على إقامة أربعة أركان رئيسية، وهي المعتقدات المعرفية والالتزام والشكل التنظيمي ومعرفة - كيف، فضلاً عن الدور السائد لتقنية المعلومات. (٢٥ : ٥١٤)

ولذلك تعتبر المشاركة المعرفية بأنها عملية منهجية منظمة تسعى لاكتساب المعرفة الملائمة وتخزينها بالوسائل الحديثة التي تضمن سريتها، وتوزيعها بين العاملين في كافة المستويات والمساعدة في استخدامها وتطبيقها بشكل أمثل لتحقيق المؤسسة أهدافها والمزايا التنافسية. (١١ : ٢٠)

لذا يؤكد (مفتاح، ٢٠١٢م) علي الأهمية القصوى للمشاركة المعرفية وتبادل المعلومات بين الادارات المختلفة في صنع واتخاذ القرارات بالمؤسسات حيث انها تؤدي إلى صقل قدرات العاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الابداعية وتقوية الاتصالات بينهم وتنمية روح فرق العمل والشعور بالعضوية والانتماء ورفع الروح المعنوية لديهم وتأكيد الذات وتعزيز المهارات الادارية والفنية التي بدورها تمكن العاملين على اختلاف مستوياتهم الادارية من المساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة من ناحية وتعزيز الرضا الوظيفي لديهم. (١٧ : ١٧)

والإدارة الحديثة والمعاصرة تحتاج إلى تعديل في نمط اتخاذ القرار، تحسين وتطوير طرق وأساليب تحديد الأولويات والأهداف، وهذا لا يتم إلا عن طريق خلق وإيجاد المناخ الثقافي الملائم في المنظمة الذي تتيح المجال للفكر الإبتكاري في الظهور والتطور والنمو.

ويعتبر اتخاذ القرارات ليس هدفاً في حد ذاته ولكنه وسيلة تحول الخطط والأفكار إلى عمل وخطوات تطبيقية، فالقرار يعد لب العملية الإدارية والمحور الذي تدور حوله كل جوانبها، حيث أن تركيب التنظيم الإداري يتحدد بالطريقة التي تعمل بها القرارات، كما أن القرارات تؤثر على عناصر العملية الإدارية جميعها من تخطيط وتنظيم وتنفيذ وتوجيه ورقابة. (٦ : ٢٦)

فاتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية، وذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج إليهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسئولية والاتصال. وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم أو استثارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضاً تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي سوف تجريها على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها. (٥ : ٤٥)

ويؤكد سليمان الروبي (٢٠٠٦م) أن المرؤوسين يفضلون أن يكون لهم دور في صياغة القرارات التي سوف يكون عليهم القيام بتنفيذها، وكلما زادت حصتهم في المشاركة في صنع القرارات، زادت احتمالية تقبلهم وترحيبهم لتلك القرارات وكذلك حرصهم والتزامهم على تنفيذها، حيث يكون لديهم فرصة جيدة لتقديم اقتراحات بناءة وأيضا من خلال الأخذ بمقترحاتهم فيما نقدم لهم من توجيهات. (٩ : ١٤)

والاتحاد الرياضي يمثل القاعدة العريضة المسئول مسئولية كاملة عن شؤون اللعبة المعني بها والذي يقع على عاتقه تنظيم بطولاتها ومنافساتها المحلية والإقليمية والدولية وهو المسئول عن التخطيط والبرمجة لكافة نشاطات هذه اللعبة وعمل الإحصائيات والدراسات بغرض رفع المستوى البطولي والوصول بالفرق إلى أعلى مستوى ممكن في الأداء والمهارة تمهيداً

للتنافس الدولي الذي تعتبر الدورات الأولمبية قمته، كما تختص الاتحادات بإعداد الكوادر الفنية للعبة من حكام ومدربين وقادة وإداريين.

ومن هنا يتضح أن لمشاركة المعرفية تشكل تحدياً لأي تنظيم نظراً لما لها من أثر في تشكيل سلوك العاملين وعاداتهم وتوقعاتهم، ما ينعكس سلباً أو إيجاباً على كافة أنشطة المنظمة بشكل عام.

ومن خلال إطلاع الباحث علي نتائج الدراسات السابقة المرتبطة في مجال المشاركة المعرفية واتخاذ القرار، فقد أوصت دراسة كل من (أحمد حسنى وعمرو حامد، ٢٠١٨)، و(احمد فتحى، ٢٠١٨)، (رائده شيت، ٢٠١٩)، (إيمان الجندي، ٢٠٢٠)، (عبدالله بن مزعل، ٢٠٢١)، (أحمد حسنى واخرون، ٢٠٢١) علي ضرورة الاهتمام بالمشاركة المعرفية ودورها في اتخاذ القرار داخل المؤسسات الرياضية وما تسهم به في تحسين ووضوح الرؤية المعرفية الجدية ومدى مساهمتها في تحسين القرار الجيد للعمل.

ويمثل الاتحاد المصري للتنس مركز صقل في الهيكل التنظيمي والإداري للحركة الرياضية حيث يعتبر نقطة الربط بين السلطات الرياضية الرسمية وبين الأندية الرياضية؛ لأنها المسؤولة عن إدارة الأنشطة الرياضية فنياً وإدارياً وتوجيهياً والإشراف عليها ولا تستطيع الاتحادات الرياضية ممارسة عملها بنجاح إلا في إطار العمل المخطط المستند على الفكر السليم ونقل هذا الفكر إلى حيز التطبيق وبدون الاعتماد على أسس ومبادئ الإدارة تبقى أنشطة الاتحاد محدودة ولا تتحدث وتتطور.

لذا تواجه منظمات العمل-على اختلاف مهامها وأنواعها وأحجامها- العديد من القضايا والمشكلات التي تتطلب من قياداتها والعاملين فيها ضرورة التفكير في الأسلوب الأمثل لإتخاذ القرارات الإدارية التي غالباً ما تكون الطريق لحل كثير من المشكلات.

لذا يري الباحث أن اهتمام الاتحاد المصري للتنس تبني أساليب ادارية حديثة في تصميم الاجراءات الخاصة في العمل عن طريق الاهتمام بتبني مفهوم المشاركة المعرفية والعمل على ترسيخها في ثقافة المؤسسة وتشجيع العاملين على تبادل المعارف والخبرات بينهم قد يكون له علاقة باتخاذ القرارات الإدارية الجيدة علاوة على امتلاك الاتحاد ميزة تنافسية تميزه عن الاتحادات الأخرى، لذا جاءت هذه الدراسة للتعرف علي العلاقة بين المشاركة المعرفية التي يقوم بها العاملين

بالاتحاد المصري للتنس ومدى تأثيرها في اتخاذ القرارات المختلفة داخل الاتحاد والأفرع التابعة له.

هدف البحث:

يهدف البحث إلى التعرف على العلاقة بين المشاركة المعرفية واتخاذ القرار لدى العاملين بالاتحاد المصري للتنس

تساؤلات البحث:

١. ما مستوى المشاركة المعرفية للعاملين داخل الاتحاد المصري للتنس؟
٢. ما الواقع الفعلي للمشاركة في اتخاذ القرار لدى العاملين بالاتحاد المصري للتنس؟
٣. هل توجد علاقة دالة إحصائية بين المشاركة المعرفية واتخاذ القرار لدى العاملين بالاتحاد المصري للتنس؟

المصطلحات الواردة بالبحث:

- المشاركة المعرفية:

هي العملية التي تعني بالعمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة، واختيارها وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وأخيراً تحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والتعلم، والتخطيط الاستراتيجي. (٢١ : ١٩)

- إتخاذ القرار:

تجميع البدائل المختلفة مع إجراء العديد من الاقتراحات والأفكار لتحديد مدى تحقيق القرار لصالح العام للمنظمة. (١٥ : ٢٩٩)

خطة وإجراءات البحث:

منهج البحث:

أستخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب " الدراسات المسحية" وذلك لمناسبة وطبيعة الدراسة.

مجتمع البحث:

مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث مجلس إدارة الاتحاد المصري للتنس، ومديري الاتحاد (المالي والتنفيذي)، والعاملين بالاتحاد وأعضاء اللجان النوعية بالاتحاد، وأعضاء مجلس إدارة الأفرع والمدير التنفيذي بالإفرع وبلغ مجتمع البحث (٩٢) فرد.

عينة البحث:

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية للعاملين حيث بلغت العينة الأساسية للبحث (٦٠) فرد من مجتمع البحث وبنسبة مئوية ٦٥,٩٣%، بينما بلغت العينة الاستطلاعية للبحث (١٠) افراد من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية للدراسة وبنسبة مئوية ١٠,٩٨%.

جدول (١)

توصيف عينة ومجتمع البحث

المجموع	المدير التنفيذي للأفرع	أعضاء مجالس الأفرع	المدير المالي والتنفيذي للاتحاد	أعضاء اللجان الفنية	مجلس إدارة الاتحاد المصري للتنس	الفئة
٩٢	٩	٤٥	٢	٢٧	٩	المجتمع
٦٠	٦	٣٤	٢	١٥	٣	العينة
%٦٥,٩٣	%٦٦,٦٦	%٧٥,٥٥	%١٠٠	%٥٥,٥٥	%٣٧,٥	النسبة المئوية

أدوات جمع البيانات:

استخدم الباحث الإستبيان كأداة لجمع البيانات وقد قام بتصميم عدد(٢)استبيان بياناتهم

كالتالي:

(١) إستبيان مستوى المشاركة المعرفية للعاملين داخل الاتحاد المصري للتنس: -

- تحديد محاور الاستبيان :

بالاطلاع على المراجع العلمية والدراسات السابقة والمرتبطة بمجال البحث مثل دراسة (١)،(٢)،(٤)،(٨)،(١١)،(١٢)،(١٧)،(١٨)،(١٩) قام الباحث بتصميم إستبيان للتعرف على مستوى المشاركة المعرفية للعاملين داخل الإتحاد المصري للتنس، حيث تم تحديد محاور الاستبيان (مرفق ٢)، ثم قام الباحث بعرضها على مجموعة من الخبراء (مرفق ١) في مجال الإدارة الرياضية والتنس قوامها (٨) خبراء، وجدول(٢) يوضح ذلك.

جدول (٢)

النسبة المئوية لأراء الخبراء في محاور إستبيان المشاركة المعرفية للعاملين بالإتحاد المصري للتنس (ن = ٨)

م	المحاور	التكرار	%
١	عمليات ممارسة المشاركة المعرفية	٨	١٠٠%
٢	دوافع ممارسة المشاركة المعرفية	٨	١٠٠%
٣	نواتج المشاركة المعرفية	٨	١٠٠%

يتضح من جدول (٢) أنه قد تم الاتفاق على جميع المحاور المقترحة حيث حصلت جميعها على نسبة مئوية قدرها (١٠٠%) من اتفاق الخبراء، وقد ارتضى الباحث قبول المحاور التي حصلت على نسبة (٧٠%) من موافقة السادة الخبراء .
صياغة عبارات الأستبيان

قام الباحث بصياغة مجموعة من العبارات مستعيناً بالمحاور المستخلصة من آراء الخبراء والتي تقيس تلك المحاور، ثم قام بوضع مجموعة من العبارات لكل محور من محاور الإستبيان (مرفق ٣)، ثم عرضها على السادة الخبراء (مرفق ١) لإبداء الرأي حول تلك العبارات وجدول (٣) يوضح ذلك.

جدول (٣)

النسبة المئوية لأراء الخبراء في عبارات إستبيان المشاركة المعرفية للعاملين بالإتحاد المصري للتنس (ن = ٨)

العبارات	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	عمليات ممارسة المشاركة المعرفية
ك	٧	٨	٦	٧	٨	٦	٦	٨	٧	٥	عمليات ممارسة المشاركة المعرفية
%	٨٧,٥	١٠٠	٧٥	٨٧,٥	١٠٠	٧٥	٧٥	١٠٠	٨٧,٥	٦٢,٥	عمليات ممارسة المشاركة المعرفية
العبارات	١١	١٢	١٣	١٤	١٥	١٦	١٧	١٨	١٩	٢٠	دوافع ممارسة المشاركة المعرفية
ك	٧	٨	٨	٨	٧	٨	٨	٦	٧	٨	دوافع ممارسة المشاركة المعرفية
%	٨٧,٥	١٠٠	١٠٠	١٠٠	٨٧,٥	١٠٠	١٠٠	٧٥	٨٧,٥	١٠٠	دوافع ممارسة المشاركة المعرفية
العبارات	٢١	٢٢	٢٣	٢٤	٢٥	٢٦	٢٧	٢٨	٢٩	٣٠	نواتج المشاركة المعرفية
ك	٤	٧	٨	٨	٧	٦	٨	٨	٧	٧	نواتج المشاركة المعرفية
%	٥٠	٨٧,٥	١٠٠	١٠٠	٨٧,٥	٧٥	١٠٠	١٠٠	٨٧,٥	٨٧,٥	نواتج المشاركة المعرفية

يتضح من جدول (٣) انه تراوحت النسب المئوية لأراء السادة الخبراء حول عبارات الاستبيان ما بين (٥٠% : ١٠٠%) ، وبذلك تم حذف عبارتين رقم (١٠ ، ٢١) لحصولهم على نسبة أقل من (٧٠%) من إتفاق آراء السادة الخبراء، وقد ارتضى الباحث قبول العبارات التي

حصلت على نسبة (٧٠%) من موافقة السادة الخبراء وبذلك يصبح عدد عبارات الاستبيان (٢٨) عبارة.

المعاملات العلمية للإستبيان:

أ. الصدق :

لحساب صدق الإستبيان إستخدم الباحث الطرق التالية :

(١) صدق المحتوى:

قام الباحث بعرض الإستبيان على مجموعة من الخبراء فى مجال الإدارة الرياضية والتنس قوامها (٨) خبراء وذلك لإبداء الرأى فى مدى ملائمة الإستبيان فيما وضع من أجله ، وجدولى (٢، ٣) السابقين يوضحان ذلك.

(٢) صدق الاتساق الداخلي:

لحساب صدق الإتساق الداخلي للإستبيان قام الباحث بتطبيقه على عينة قوامها (١٠) فرد من مجتمع الدراسة ومن غير العينة الأساسية للبحث، وجدول (٤، ٥) يوضح ذلك

جدول (٤)

معامل الإرتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور المنتمئة إليه لإستبيان التعرف على مستوى

المشاركة المعرفية للعاملين بالإتحاد المصري للتنس (ن = ١٠)

نواتج المشاركة المعرفية		دوافع ممارسة المشاركة المعرفية		عمليات ممارسة المشاركة المعرفية	
الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة
٠,٦٥٢	٢٠	٠,٦١٤	١٠	٠,٨٢٤	١
٠,٨٣٠	٢١	٠,٧٨٣	١١	٠,٦١٣	٢
٠,٧٣٥	٢٢	٠,٧٥٣	١٢	٠,٨٥٦	٣
٠,٧٧٢	٢٣	٠,٦١٢	١٣	٠,٧٠٥	٤
٠,٧٩٧	٢٤	٠,٦٧٥	١٤	٠,٦٩٠	٥
٠,٦٤٥	٢٥	٠,٨١١	١٥	٠,٨٩٤	٦
٠,٧٣٥	٢٦	٠,٨١٧	١٦	٠,٦٥٣	٧
٠,٧٣٢	٢٧	٠,٨٤٠	١٧	٠,٨٣٨	٨
٠,٦٢٩	٢٨	٠,٩١٥	١٨	٠,٨٥٧	٩
		٠,٨١١	١٩		

*قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,٥٧٦

يتضح من جدول (٤) أن معاملات الإرتباط قد تراوحت بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمى إليه ما بين (٠,٦١٣ : ٠,٩١٥)، وهى معاملات ارتباط جميعها دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الإتساق الداخلي للإستبيان.

جدول (٥)

معاملات الارتباط بين مجموع كل محور من محاور استمارة مستوى المشاركة المعرفية لدى العاملين بالاتحاد المصري للتنس والمجموع الكلي للاستمارة (ن=١٠)

م	المحاور	قيمة ر المحسوبة
١	عمليات ممارسة المشاركة المعرفية	٠,٨٩٤
٢	دوافع ممارسة المشاركة المعرفية	٠,٧٠٢
٣	نواتج المشاركة المعرفية	٠,٨٩٠

*قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,٥٧٦

يتضح من جدول (٥) أن معاملات الارتباط بين مجموع كل محور من محاور استمارة مستوى المشاركة المعرفية لدى العاملين بالاتحاد المصري للتنس والمجموع الكلي للاستمارة تراوحت ما بين (٠,٧٠٢ : ٠,٨٩٤) وهي معاملات ارتباط جميعها دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الإتساق الداخلي للإستبيان.

ب . الثبات:

لحساب ثبات الإستبيان قام الباحث بإستخدام معامل ألفا لكرونباخ وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (١٠) فرد من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية وجدول (٦) يوضح ذلك.

جدول (٦)

معاملات إرتباط الثبات باستخدام ألفا لكرونباخ للإستبيان (ن = ١٠)

المحاور	معامل الفا
١ عمليات ممارسة المشاركة المعرفية	٠,٩٢٩
٢ دوافع ممارسة المشاركة المعرفية	٠,٨٣٧
٣ نواتج المشاركة المعرفية	٠,٨٨٩
الدرجة الكلية للإستبيان	٠,٩٤٩

يتضح من جدول (٦) أن معاملات ألفا لمحاور الإستبيان تراوحت ما بين (٠,٨٣٧ : ٠,٩٢٩) ، بينما بلغ معامل ألفا للدرجة الكلية للإستبيان (٠,٩٤٩) ، وهي معاملات إرتباط جميعها دالة إحصائياً مما يشير إلى ثبات الإستبيان .

الإستبيان فى صورته النهائية:

يتكون الإستبيان فى صورته النهائية مرفق(٤) من (٢٨) عبارة ، ولتصحيح الاستبيان قام الباحث بوضع ميزان تقدير ثلاثى ، وقد تم تصحيح العبارات كالتالي : نعم (٣) درجات ، إلى حد ما (٢) درجتان ، لا (١) درجة.

(٢) إستبيان الواقع الفعلى للمشاركة فى اتخاذ القرار لدى العاملين بالاتحاد المصري للتنس: -

- تحديد محاور الاستبيان:

بالاطلاع على المراجع العلمية والدراسات السابقة والمرتبطة بمجال البحث مثل دراسة (٣)، (٥)، (٧)، (٩)، (١٠)، (١٥) قام الباحث بتصميم إستبيان للتعرف على الواقع الفعلى لاتخاذ القرار لدى العاملين داخل الإتحاد المصري للتنس، حيث تم تحديد محاور الاستبيان (مرفق ٥)، ثم قام الباحث بعرضها على مجموعة من الخبراء (مرفق ١) فى مجال الإدارة الرياضية والتنس قوامها (٨) خبراء، وجدول (٧) يوضح ذلك.

جدول (٧)

النسبة المئوية لأراء الخبراء فى محاور إستبيان الواقع الفعلى لاتخاذ القرار لدى العاملين بالاتحاد المصري للتنس (ن = ٨)

م	المحاور	التكرار	%
١	المشاركة فى اتخاذ القرار	٨	١٠٠%
٢	الصعوبات المؤثرة فى اتخاذ القرار	٧	٨٧,٥%
٣	العلاقة بين متخذي القرار والمروسين	٨	١٠٠%

يتضح من جدول (٧) أنه قد تم الاتفاق على جميع المحاور المقترحة حيث نسبة الموافقة على المحاور (٨٧,٥% : ١٠٠%) من اتفاق الخبراء، وقد ارتضى الباحث قبول المحاور التي حصلت على نسبة (٧٠%) من موافقة السادة الخبراء.
-صياغة عبارات الاستبيان:

قام الباحث بصياغة مجموعة من العبارات مستعيناً بالمحاور المستخلصة من آراء الخبراء والتي تقيس تلك المحاور، ثم قام بوضع مجموعة من العبارات لكل محور من محاور الإستبيان

(مرفق ٦)، ثم عرضها على السادة الخبراء (مرفق ١) لإبداء الرأي حول تلك العبارات وجدول (٨) يوضح ذلك.

جدول (٨)

النسبة المئوية لأراء الخبراء في عبارات إستبيان الواقع الفعلي لاتخاذ القرار لدى العاملين بالإتحاد المصري للتنس (ن = ٨)

العلاقة بين متخذي القرار والمرؤوسين			الصعوبات المؤثرة في اتخاذ القرار			المشاركة في اتخاذ القرار		
%	ك	العبرة	%	ك	العبرة	%	ك	العبرة
٨٧,٥	٧	٢١	١٠٠	٨	١١	٧٥	٦	١
١٠٠	٨	٢٢	١٠٠	٨	١٢	٨٧,٥	٧	٢
١٠٠	٨	٢٣	١٠٠	٨	١٣	٦٢,٥	٥	٣
٨٧,٥	٧	٢٤	٧٥	٦	١٤	٧٥	٦	٤
٣٧,٥	٣	٢٥	٨٧,٥	٧	١٥	٨٧,٥	٧	٥
١٠٠	٨	٢٦	٦٢,٥	٥	١٦	٥٠	٤	٦
٨٧,٥	٧	٢٧	١٠٠	٨	١٧	١٠٠	٨	٧
١٠٠	٨	٢٨	٨٧,٥	٧	١٨	٥٠	٤	٨
١٠٠	٨	٢٩	٦٢,٥	٥	١٩	٧٥	٦	٩
٥٠	٤	٣٠	١٠٠	٨	٢٠	٨٧,٥	٧	١٠

يتضح من جدول (٨) انه تراوحت النسب المئوية لأراء السادة الخبراء حول عبارات الاستبيان ما بين (٣٧,٥% : ١٠٠%) ، وبذلك تم حذف العبارات رقم (٣) ، (٦) ، (٨) ، (١٦) ، (١٩) ، (٢٥) ، (٣٠) لحصولهم على نسبة أقل من (٧٠%) من إتفاق أراء السادة الخبراء، وقد ارتضى الباحث قبول العبارات التي حصلت على نسبة (٧٠%) من موافقة السادة الخبراء وبذلك يصبح عدد العبارات في الاستبيان (٢٣) عبارة.

المعاملات العلمية للإستبيان:

أ . الصدق:

لحساب صدق الإستبيان إستخدم الباحث الطرق التالية:

(١) صدق المحتوى:

قام الباحث بعرض الإستبيان على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية والتنس قوامها (٨) خبراء وذلك لإبداء الرأي في مدى ملائمة الإستبيان فيما وضع من أجله، وجدولي (٧) ، (٨) السابقين يوضحان ذلك.

(٢) صدق الاتساق الداخلي:

لحساب صدق الإتساق الداخلي للإستبيان قام الباحث بتطبيقه على عينة قوامها (١٠) فرد من مجتمع الدراسة ومن غير العينة الأساسية للبحث، وجدول (٩، ١٠) يوضح ذلك جدول (٩)

معامل الإرتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه لإستبيان الواقع الفعلي لاتخاذ القرار لدى العاملين بالإتحاد المصري للتنس (ن = ١٠)

العلاقة بين متخذي القرار والمرووسين		الصعوبات المؤثرة في اتخاذ القرار		المشاركة في اتخاذ القرار	
الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة
٠,٧٨٣	١٦	٠,٦٣٠	٨	٠,٦٨٥	١
٠,٨١٠	١٧	٠,٨٧٩	٩	٠,٧٧٥	٢
٠,٨٢١	١٨	٠,٧٧٩	١٠	٠,٧٩٣	٣
٠,٧٤٣	١٩	٠,٦٣٣	١١	٠,٦٧٩	٤
٠,٨٥٣	٢٠	٠,٧٧١	١٢	٠,٧٩٣	٥
٠,٧٨٣	٢١	٠,٥٨٧	١٣	٠,٨٠٧	٦
٠,٨١٠	٢٢	٠,٨٧٩	١٤	٠,٦٢٦	٧
٠,٧٤٦	٢٣	٠,٨٥٣	١٥		

*قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,٥٧٦

يتضح من جدول (٩) أن معاملات الإرتباط قد تراوحت بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ما بين (٠,٥٨٧ : ٠,٨٧٩)، وهي معاملات ارتباط جميعها دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الإتساق الداخلي للإستبيان.

جدول (١٠)

معاملات الارتباط بين مجموع كل محور من محاور استمارة الواقع الفعلي لاتخاذ القرار لدى العاملين بالإتحاد المصري للتنس والمجموع الكلي للاستمارة (ن=١٠)

م	المحاور	قيمة ر المحسوبة
١	المشاركة في اتخاذ القرار	٠,٨٧٤
٢	الصعوبات المؤثرة في اتخاذ القرار	٠,٧٥١
٣	العلاقة بين متخذي القرار والمرووسين	٠,٩٥١

*قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,٥٧٦

يتضح من جدول (١٠) أن معاملات الارتباط بين مجموع كل محور من محاور استمارة الواقع الفعلي لاتخاذ القرار لدى العاملين بالإتحاد المصري للتنس والمجموع الكلي للاستمارة تراوحت ما بين (٠,٧٥١ : ٠,٩٥١) وهي معاملات ارتباط جميعها دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الإتساق الداخلي للإستبيان.

ب . الثبات :

لحساب ثبات الإستبيان قام الباحث باستخدام معامل ألفا لكرونباخ وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (١٠) فرد من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية وجدول (١١) يوضح ذلك.

جدول (١١)

معاملات إرتباط الثبات باستخدام ألفا لكرونباخ للإستبيان (ن = ١٠)

المحاور	معامل ألفا
١ المشاركة في اتخاذ القرار	٠,٨٧٠
٢ الصعوبات المؤثرة في اتخاذ القرار	٠,٨٩٩
٣ العلاقة بين متخذي القرار والمروسين	٠,٩٢٣
الدرجة الكلية للإستبيان	٠,٩٤٢

يتضح من جدول (١١) أن معاملات ألفا لمحاور الإستبيان تراوحت ما بين (٠,٨٧٠) : (٠,٩٢٣) ، بينما بلغ معامل ألفا للدرجة الكلية للإستبيان (٠,٩٤٢) ، وهي معاملات إرتباط جميعها دالة إحصائياً مما يشير إلى ثبات الإستبيان .

الإستبيان في صورته النهائية:

يتكون الإستبيان في صورته النهائية مرفق (٧) من (٢٣) عبارة ، ولتصحيح الاستبيان قام الباحث بوضع ميزان تقدير ثلاثي ، وقد تم تصحيح العبارات كالتالي : نعم (٣) درجات ، إلى حد ما (٢) درجتان ، لا (١) درجة.

التطبيق علي العينة الأساسية:

بعد أن أعد الباحث الاستبيانان في صورتهم النهائية مرفق (٤) ، (٧) ، قام الباحث بالتطبيق على عينة البحث خلال الفترة من ٢٠٢١/٤/٢٢م إلى ٢٠٢١/٥/٦ م.

المعالجات الإحصائية المستخدمة للبحث:

استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي - الانحراف المعياري.
- معامل ثبات الفاكرونباخ.
- معامل الإرتباط بيرسون.
- الوزن النسبي. - النسبة المئوية.

عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها:

الإجابة على التساؤل الأول والذي ينص على:

١. ما مستوى المشاركة المعرفية للعاملين داخل الاتحاد المصري للتنس؟

جدول (١٢)

النسبة المئوية والتكرار والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات افراد العينة حول استبيان مستوى المشاركة المعرفية للعاملين داخل الاتحاد المصري للتنس (ن = ٦٠)

العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الانحراف المعياري	مستوى المشاركة	
	ك	%	ك	%	ك	%			
المحور الأول: عمليات ممارسة المشاركة المعرفية									
١	٢٦	٤٣,٣٣	٢٣	٣٨,٣٣	١١	١٨,٣٣	٢,٢٥	٠,٧٥١	متوسط
٢	٢٥	٤١,٦٧	١٩	٣١,٦٧	١٦	٢٦,٦٧	٢,١٥	٠,٨٢٠	متوسط
٣	٢٤	٤٠,٠٠	٢٣	٣٨,٣٣	١٣	٢١,٦٧	٢,١٨	٠,٧٧٠	متوسط
٤	٢٧	٤٥,٠٠	١٧	٢٨,٣٣	١٦	٢٦,٦٧	٢,١٨	٠,٨٣٣	متوسط
٥	٢٣	٣٨,٣٣	١٩	٣١,٦٧	١٨	٣٠,٠٠	٢,٠٨	٠,٨٢٩	متوسط
٦	٢٩	٤٨,٣٣	٢٢	٣٦,٦٧	٩	١٥,٠٠	٢,٣٣	٠,٧٢٩	متوسط
٧	١٠	١٦,٦٧	٤٢	٧٠,٠٠	٨	١٣,٣٣	٢,٠٣	٠,٥٥١	متوسط
٨	٨	١٣,٣٣	٤٠	٦٦,٦٧	١٢	٢٠,٠٠	١,٩٣	٠,٥٧٨	متوسط
٩	١١	١٨,٣٣	٣٣	٥٥,٠٠	١٦	٢٦,٦٧	١,٩٢	٠,٦٧١	متوسط
المتوسط العام للمحور									
							٢,١٢	٠,٧٢٦	متوسط
المحور الثاني: دوافع ممارسة المشاركة المعرفية									
١٠	٢٣	٣٨,٣٣	١٦	٢٦,٦٧	٢١	٣٥,٠٠	٢,٠٣	٠,٨٦٣	متوسط
١١	١٤	٢٣,٣٣	٢٩	٤٨,٣٣	١٧	٢٨,٣٣	١,٩٥	٠,٧٢٣	متوسط
١٢	٣٢	٥٣,٣٣	١٨	٣٠,٠٠	١٠	١٦,٦٧	٢,٣٧	٠,٧٥٨	عالية
١٣	٢٠	٣٣,٣٣	٢٠	٣٣,٣٣	٢٠	٣٣,٣٣	٢,٠٠	٠,٨٢٣	متوسط
١٤	٢٣	٣٨,٣٣	٢٢	٣٦,٦٧	١٥	٢٥,٠٠	٢,١٣	٠,٧٩١	متوسط
١٥	٢٧	٤٥,٠٠	١٩	٣١,٦٧	١٤	٢٣,٣٣	٢,٢٢	٠,٨٠٤	متوسط
١٦	٢٥	٤١,٦٧	٢٤	٤٠,٠٠	١١	١٨,٣٣	٢,٢٣	٠,٧٤٥	متوسط
١٧	٢٣	٣٨,٣٣	٢٩	٤٨,٣٣	٨	١٣,٣٣	٢,٢٥	٠,٦٨٠	متوسط
١٨	٢٣	٣٨,٣٣	٢٥	٤١,٦٧	١٢	٢٠,٠٠	٢,١٨	٠,٧٤٨	متوسط
المتوسط العام للمحور									
							٢,١٣	٠,٧٥٧	متوسط
المحور الثالث: نواتج المشاركة المعرفية									
١٩	٣٩	٦٥,٠٠	١٧	٢٨,٣٣	٤	٦,٦٧	٢,٥٨	٠,٦١٩	متوسط
٢٠	٢٠	٣٣,٣٣	٢٣	٣٨,٣٣	١٧	٢٨,٣٣	٢,٠٥	٠,٧٩٠	متوسط
٢١	١٤	٢٣,٣٣	٢٧	٤٥,٠٠	١٩	٣١,٦٧	١,٩٢	٠,٧٤٣	متوسط
٢٢	١٦	٢٦,٦٧	٢٨	٤٦,٦٧	١٦	٢٦,٦٧	٢,٠٠	٠,٧٣٦	متوسط
٢٣	٣٠	٥٠,٠٠	٢٢	٣٦,٦٧	٨	١٣,٣٣	٢,٣٧	٠,٧١٢	عالية
٢٤	١٧	٢٨,٣٣	٢٧	٤٥,٠٠	١٦	٢٦,٦٧	٢,٠٢	٠,٧٤٨	متوسط
٢٥	١٩	٣١,٦٧	٢١	٣٥,٠٠	٢٠	٣٣,٣٣	١,٩٨	٠,٨١٣	متوسط
٢٦	١٨	٣٠,٠٠	٢٩	٤٨,٣٣	١٣	٢١,٦٧	٢,٠٨	٠,٧٢٠	متوسط
٢٧	١٨	٣٠,٠٠	٢٣	٣٨,٣٣	١٩	٣١,٦٧	١,٩٨	٠,٧٩٢	متوسط
المتوسط العام للمحور									
							٢,١١	٠,٧٤١	متوسط

يتضح من المؤشرات الإحصائية للاستبيان وفقا لاستجابات العينة من جدول (١٢) أن المتوسط العام للمحور الأول عمليات ممارسة المشاركة المعرفية يساوي (٢,١٢) مع انحراف معياري (٠,٧٢٦)؛ وهو يؤكد على وجود ميل في وجهة نظر عينة الدراسة على وجود ممارسة للمشاركة المعرفية بصورة متوسطة لوقوعها ضمن فئة المقياس (١,٩٢ إلى ٢,٣٣) وهي تعتبر فئة متوسطة.

حيث جاءت العبارة رقم (٥) والتي تشير إلى أسعى نحو الاستفادة من المعارف التي يمتلكها زملائي داخل الاتحاد وتبادلها معهم بصفة مستمرة بمتوسط حسابي (٢,٣٣) وهي اعلى فئة في المتوسط مما يشير إلى وجود سعي وقدرة نحو الاستفادة من المعارف التي توجد لدى مجموعه من الزملاء بما يعكس دور المعرفة الجيدة لهم.

ويرجع الباحث تلك النتيجة إلى وجود الاهتمام من قبل العاملين بالاتحاد المصري للتنس وفروعه في المشاركة في الحصول على المعارف والمعلومات المختلفة مع نقل الخبرات بينهم وبين جميع العاملين داخل الاتحاد ويعكس ذلك الدور المهم في تحسين العمل داخل الاتحاد وتوفر الرؤية الصحيحة للعمل، وذلك من خلال الاهتمام بالمشاركة في النقاش مع العاملين من أجل تبادل المعرفة.

وتتفق تلك النتائج مع دراسة أحمد حسنى، وعمرو حامد (٢٠١٨) والتي تشير نتائج إلى أهمية المشاركة المعرفية في تحسين العمل وتحقيق الرضا الوظيفي وأن المشاركة المعرفية تؤيد الى بناء الرؤية الصحيحة في العمل الإداري داخل الاتحادات الرياضية.

بينما جاءت العبارة رقم (٩) بأقل نسبة متوسط حسابي وهي (١,٩٢) والتي تشير إلى اهتم بحصر وتوثيق معارف وخبرات زملائي من العاملين داخل الاتحاد وجعلها متاحة للاستخدام، وتعكس هذه النتيجة إلى وجود تقصير بعض الشيء في الامام وتوثيق المعارف التي يمتلكها الزملاء والحافظ عليها مما يساهم في تحسين وبناء القدرات الشخصية للعاملين للمساهمة في بناء قرار إداري جيد نحو تحقيق رؤية ورسالة الاتحاد.

ويتفق ذلك مع دراسة ايمان السعيد (٢٠٢٠) والتي توصلت إلى اهتمام العاملين بالمؤسسات بتبادل المعارف والخبرات داخل المؤسسة وخارجها، وحرص على حضور الدورات وورش العمل التي تعقد داخل وخارج المؤسسات على اختلاف أنواعها من أجل تبادل المعارف،

مع ضرورة وجود حفظ للبيانات والمعلومات التي يحصلون عليها بغرض الاستمرار في تقديم المعرفة الكاملة في العمل.

بينما جاء المتوسط العام للمحور الثاني دوافع ممارسة المشاركة المعرفية يساوي (٢,١٣) مع انحراف معياري (٠,٧٥٧)؛ وهو يؤكد على وجود ميل في وجهة نظر عينة الدراسة على وجود ممارسة للمشاركة المعرفية بصورة متوسطة لوقوعها ضمن فئة المقياس (١,٩٥) إلى (٢,٣٧) وهي تعتبر فئة متوسطة.

حيث جاءت العبارة رقم (١٢) بدرجة متوسط (٢,٣٧) وهي درجة عالية وهي تشير إلى تساهم المعرفة المتبادلة بين زملائي في التحسن والتطوير للأداء بالاتحاد، ويرى الباحث أن عملية تبادل المعرفة والبيانات والمعلومات يساعد في تحسين وتطوير العمل الإداري بالاتحاد بما يعكس دوره الأساسي في تقدم الاتحاد في العمل بما يعمل على تحسين العمل نحو رؤية ورسالة الاتحاد نحو تقديم الرؤية الشاملة للعمل ووضوح القرارات الجيدة وذلك من خلال توافر المعرفة الكافية لصنع القرار الجيد.

ويعزو الباحث تلك النتيجة أنه من طبيعة العمل في الاتحاد المصري للتنس التطوير والتحسين - والتطوير والتحسين- لا يتحقق الا بالتبادل المعرفي والبيانات الدقيقة التي يتم تداولها داخل الاتحاد والافرع التابعة له لذلك فإن توافر المعلومات والبيانات اللازمة داخل الاتحاد دور مهم من طبيعة عمل مجلس إدارة الاتحاد.

بينما جاءت العبارة رقم (١٢) بمتوسط حسابي (١,٩٥) والتي تشير إلى تساهم المشاركة المعرفية في إنشاء كوادر بشرية قادرة على تجميعها وتسخيرها لخدمة الاتحاد بأعلى كفاءة مع تقليل الأخطاء الإدارية.

ويرى الباحث أن إنشاء كوادر إدارية بشرية قوية تساهم في بناء المنافسة والتميز داخل الاتحاد، كما أن لابد من ان يتوافر جميع الجوانب المختلفة للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة التي تتوافر من خلال نقل المعارف والمعلومات اللازمة وهي تعتبر من الدوافع الأساسية نحو المشاركة المعرفية داخل الاتحاد المصري للتنس.

وفي إطار هذا الصدد تشير نتائج دراسة مريم فرحي، ونورة معمر (٢٠١٦) إلى ان توافر المعرفة ونقل المعلومات وتوافر المعرفة الضمنية بمختلف اشكالها يساهم في تحقيق الدوافع اللازمة نحو الحصول على المعرفة الكافية التي تساعد في بناء الرؤية الفكرية لدى العاملين في تحقيق العمل بصورة جيدة.

بينما جاء المتوسط العام للمحور الثالث نواتج المشاركة المعرفية يساوي (٢,١١) مع انحراف معياري (٠,٧٤١)؛ وهو يؤكد على وجود ميل في وجهة نظر عينة الدراسة على وجود ممارسة للمشاركة المعرفية بصورة متوسطة لوقوعها ضمن فئة المقياس (١,٩٢ إلى ٢,٣٧) وهي تعتبر فئة متوسطة.

حيث جاءت العبارة رقم (٢٣) بمتوسط حسابي ٢,٣٧ والتي تشير إلى تساعد المشاركة المعرفية على امتلاك الاتحاد ميزة تنافسية تميزه عن الاتحادات الأخرى في ظل التحولات الرقمية الحديثة.

وتشير تلك النتائج إلى أهمية تبادل المشاركة المعرفية الجيدة التي تؤدي إلى تحسين توفر القدرة على إدارة العمل بالصورة الجيدة في ظل التحولات الرقمية المبنية على المعلومات السريعة والمتداولة بصورة متغيرة.

وفي إطار ذلك الصدد تشير نتائج دراسة كلاً من عبدالله بن مزعل (٢٠٢١)، رائدة مال الله محمد شيت (٢٠١٩) والتي تشير نتائجهم إلى أهمية وجود مشاركة معرفية بما له من نواتج فعلية في أداء المؤسسة بما يعكس الدور المهم للعمل المؤسسي في تبني الفكر والأسلوب الحديث في العمل.

لذلك يري الباحث أن من الضروري على الاتحاد المصري للتنس العمل على توفير القدر الأكبر من المشاركة المعرفية من خلال توافر الدورات التدريبية والصقل في مختلف الجوانب (الإدارية والفنية) وغيرها والعمل على تبني الأساليب الإدارية الحديثة في العمل، بالإضافة إلي العمل على نقل وتبادل المعارف والمعلومات الحقيقية التي تساهم في تحقيق القدرة العالية وتعمل على رفع مستوى المشاركة المعرفية بالاتحاد والافرع التابعة له بما ينعكس على طبيعة العمل المؤسسي بداخل الاتحاد ويضمن استمرارية نجاح العمل، وفي إطار تلك النتائج تشير نتائج دراسة مروة محمد طه (٢٠١٤) التي تؤكد في نتائجها على أهمية توافر المعرفة والبيانات والمعلومات الكافية داخل العمل بما يتضمن تحقيق القدرة التنافسية والتي تنعكس على العمل المؤسسي وتظهر نقاط القوة والتميز وتساعد على وضع الحلول للنقاط الضعف ومعالجتها.

ويري الباحث أن مستوى المشاركة المعرفية يحتاج المزيد والمزيد من الاهتمام من من قبل القائمين على إدارة الاتحاد المصري للتنس بإعداد وتأهيل هؤلاء العاملين والمديرين من خلال مجموعة من البرامج التدريبية، والخاصة في كيفية التعامل مع العميل والمستفيد من

الخدمات المقدمة بالاتحاد مع مواكبة التطور التكنولوجي الحديث، وبذلك يكون الباحث قد حققا الإجابة عن التساؤل الأول للبحث.

التساؤل الثاني: ما الواقع الفعلي للمشاركة في اتخاذ القرار لدى العاملين بالاتحاد المصري للتنس؟

جدول (١٣)

النسبة المئوية والتكرار والدرجة المقدره لاستجابات افراد العينة حول استبيان الواقع الفعلي للمشاركة في اتخاذ القرار داخل الاتحاد المصري للتنس (ن = ٦٠)

النسبة المئوية	الدرجة المقدره	الاستجابات			العبارة
		لا	إلى حد ما	نعم	
المحور الأول: المشاركة في اتخاذ القرار					
٦٦,١١	١١٩	١٣	٣٥	١٢	١
٦٠,٥٦	١٠٩	٢٣	٢٥	١٢	٢
٧٧,٧٨	١٤٠	٥	٣٠	٢٥	٣
٧٣,٣٣	١٣٢	١٠	٢٨	٢٢	٤
٧٠,٠٠	١٢٦	١٢	٣٠	١٨	٥
٧٣,٨٩	١٣٣	٩	٢٩	٢٢	٦
٦٨,٣٣	١٢٣	١٦	٢٥	١٩	٧
٧٠,٠٠	٨٨٢	مجموع المحور الأول			
المحور الثاني: الصعوبات المؤثرة في اتخاذ القرار					
٧٥,٠٠	١٣٥	١٠	٢٥	٢٥	٨
٧٧,٧٨	١٤٠	٩	٢٢	٢٩	٩
٨٨,٨٩	١٦٠	٥	١٠	٤٥	١٠
٩٢,٢٢	١٦٦	٢	١٠	٤٨	١١
٨٣,٣٣	١٥٠		٣٠	٣٠	١٢
٨٦,١١	١٥٥	٥	١٥	٤٠	١٣
٦٣,٨٩	١١٥	٢٠	٢٥	١٥	١٤
٧٣,٣٣	١٣٢	١٠	٢٨	٢٢	١٥
٨٠,٠٧	١١٥٣	مجموع المحور الثاني			
المحور الثالث: العلاقة بين متخذي القرار والمروسين					
٧٣,٨٩	١٣٣	٩	٢٩	٢٢	١٦
٧٣,٣٣	١٣٢	٨	٣٢	٢٠	١٧
٧٥,٠٠	١٣٥	١٠	٢٥	٢٥	١٨
٧٣,٣٣	١٣٢	١٠	٢٨	٢٢	١٩
٧١,٦٧	١٢٩	١١	٢٩	٢٠	٢٠
٨٣,٣٣	١٥٠	٥	٢٠	٣٥	٢١
٧٤,٤٤	١٣٤	٨	٣٠	٢٢	٢٢
٦٢,٧٨	١١٣	٢٢	٢٣	١٥	٢٣
٧٣,٤٧	١٠٥٨	مجموع المحور الثالث			

يتضح من جدول (١٣) أن النسبة المئوية لآراء عينة البحث في استمارة الواقع الفعلي للمشاركة في اتخاذ القرار لدى العاملين بالاتحاد المصري للتنس تتراوح ما بين (٦٠,٥٦% : ٩٢,٢٢%)

من خلال النتائج الاحصائية السابقة والتحليل الإحصائي لمحاوَر اتخاذ القرار تبين حصول المحور الأول المشاركة في اتخاذ القرار على نسبة ٧٠,٠٠% من عينة البحث مما يؤكد على المفهوم الحقيقي لدى العاملين عن الرغبة في المشاركة في اتخاذ القرار السليم والجيد داخل الاتحاد، ولكن تواجه بعض القصور مثل اليات التنفيذ والمتابعة.

حيث جاءت العبارة رقم (٦) في المرتبة الأول بنسبة مئوية ٧٣,٨٩% وهي تشير إلى أشارك في وضع القرارات الخاصة بتطوير الاتحاد مما يؤكد على دور توافر المعرفة والبيانات الملائمة لدى العاملين في القرارات الإدارية المختلفة داخل الاتحاد المصري للتنس.

بينما جاءت العبارة رقم (٢) بأقل نسبة مئوية ٦٠,٥٦% وهي تشير إلى أشارك في بناء القرارات الإستراتيجية في حالة توافر المعلومات لدى عن المشكلة المطروحة، وجاءت بنسبة ضعيفة مما يشير إلى وجود المعوقات المختلفة داخل الاتحاد من مشاركة في جمع المعلومات الكافية حول مشكلة معينة داخل الاتحاد بصفة دورية.

ويعزو الباحث تلك النتيجة الى غياب تحقيق المشاركة الكاملة للعاملين في بناء الخطط الإستراتيجية داخل الاتحاد وذلك بسبب الغياب الفعلي لتوافر المشاركة الكاملة في اتخاذ القرار.

وتشير نتائج دراسة أحمد فتحي على (٢٠١٩) إلى إن المشاركة في صنع القرار تساعد على تحسين نوعية القرار وترشيده حيث يمكن للمدير من خلالها التعرف على كافة الآراء القيمة التي يقدمها أصحاب العقول الناضجة والتجارب الواسعة وهذا يساعد المدير على اتخاذ القرار الرشيد فضلاً على أن المشاركة في صنع القرار تساعد على قبول المرؤوسين القرار وولائهم وعدم معارضتهم.

وتشير نتائج دراسة شيماء عزت مرسي (٢٠١٨) حيث أشار إلى أن عملية اتخاذ القرارات ذات أهمية كبيرة في مجال الإدارة وذلك لتأثير القرارات الصادرة على قطاعات عديدة من المجتمع، لما لها من تأثير مباشر على مستوى الخدمات العامة المقدمة لأفراد الشعب ورفاهية المجتمع ووضوح مفهوم اتخاذ القرار من قبل العاملين كما أن عملية القدرة على اتخاذ القرار تكون جيدة ومرضية.

بينما جاء المحور الثاني الصعوبات المؤثرة في اتخاذ القرار بنسبة مئوية ٨٠,٠٧%، وهذا يشير إلى وجود صعوبات مؤثرة على القرار داخل الاتحاد المصري للتنس مما يؤثر في اتجاه القرار بالاتحاد وينعكس ذلك على مستوى العمل.

حيث جاءت أكثر الصعوبات المؤثرة في اتخاذ القرار لدى العاملين بالاتحاد المصري للتنس العبارة رقم (١١) بنسبة مئوية ٩٢,٢٢% وهي تشير إلى تدخل الاهواء الشخصية في اتخاذ القرارات، ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى وجود التدخلات الشخصية في القرارات مما يؤثر على صحة واتجاه القرار الصائب ويعوق العمل بداخل الاتحاد مما يؤثر عليه بالسلب تجاه العاملين داخل الاتحاد المصري للتنس.

وتشير نتائج دراسة (E. Williams, and L. Francescutti, 2007) ان الاعتماد على التقديرات الشخصية والاتجاهات المعين تجاه قرار معين يؤثر بالسلب تجاه المنظمة ان كان ذلك القرار غير مدروس وغير واضح للجميع.

بينما جاء اقل الصعوبات تأثير العبارة رقم (١٤) بنسبة مئوية ٦٣,٨٩% وهي تشير إلى تعارض القرار مع الواقع والإمكانيات المتاحة.

ويرى الباحث أن عملية المشاركة في اتخاذ القرار تؤدي إلى المساهمة في إيجاد الحلول، وتساعد على الالتزام بتنفيذه بكفاءة، كما تساعد على توحيد المجموعة أو المنظمة، وتساعد أساليب المشاركة في ربط أهداف الفرد بأهداف المنظمة وأن صحة القرارات الجماعية تكون أعلى مما في حالة القرارات الفردية، وأن التقبل والرضا يكون أفضل في حالة اتخاذ القرار من قبل الجماعة.

كما يؤكد حسن حلمي السيد (٢٠٠٨) حيث أشار إلى اتفاق كثير من علماء الإدارة على تصنيف الأساليب التي يتبعها القادة الإداريون في اتخاذ القرارات إلى أسلوبين رئيسيين هما: الأساليب النظرية والأساليب العلمية ويضم كل منها عدد من الأساليب المساعده في اتخاذ القرارات فيشمل القسم الأول: الخبرة، البديهية، الحكم الشخصي، الآراء والاقتراحات بينما يشمل القسم الثاني على بحوث العمليات، نظرية المباريات، نظرية الاحتمالات ونظرية شجرة القرارات. بينما جاء المحور الثالث العلاقة بين متخذي القرار والمرؤوسين بنسبة مئوية ٧٣,٤٧%، وتعكس هذه النسبة ان هناك علاقة، ولكن ليس على المستوى المطلوب التي تسهم في بناء المشاركة الحقيقية للقرار الجيد.

حيث جاءت العبارة رقم (٢١) بأعلى نسبة مئوية ٨٣,٣٣% وهي تشير إلى في حالة وجود فائض في المرؤوسين في الإدارة فيقوم مدير الإدارة يستعين برأي ذوي الخبرة. ويعزو الباحث تلك النتيجة للاعتماد فقط على الخبرة دون النظر للقيادات الأخرى داخل

الاتحاد وهذا يعكس على الدور الذي يلعبه الافراد في المشاركة في صنع القرار ويجب الاستعانة ومشاركة كافة العاملين المشتركين في العمل.

وهو ما يتفق مع دراسة أحمد حسنى السيد، عمرو أحمد مصطفى، وعمرو محمد حامد (٢٠٢١) بأن عملية تحديد المشكلة ومعرفة البيانات والمعلومات اللازمة للمشكلة من المهام الأولى في عملية اتخاذ القرار الإداري ويعني تعريف المشكلة أن يتم تحديدها بدقة من كافة النواحي وبشكل كامل. إذ أن عدم تحديدها بشكل دقيق قد يؤثر على اتخاذ القرار.

بينما جاءت العبارة رقم (٢٣) بأقل نسبة مئوية ٦٢,٧٨% وهي تشير إلى اتخاذ المدير الأعلى لمديرك قراراً وشعرت بعدم رضاك لهذا القرار يكون هناك تشاور مع متخذ القرار. لذلك يري الباحث من الضروري المناقشة في القرارات والمشاركة في القرارات الذاتية التي يتم اتخاذها حيث ان ذلك يساعد في بناء القرار الصائب والجيد في العمل.

ومن ذلك المنطلق تشير نتائج دراسة (Nguyen, T. N. Q(2010) على أهمية المشاركة الذاتية فى بناء القرارات الإدارية بطريقة مناسبة بين الرئيس والمرووسين فى جميع الأعمال الإدارية وتؤكد هذه الدراسة على أن هناك علاقة بين مستوى الفاعلية الذاتية لصنع القرار على مجرى حياة طلاب السنة الرابعة من حيث الجنس وعدد المرات التي يغير فيها الطالب تخصصه واختيار التخصص في الكلية، وبذلك يكون الباحث قد حققا الإجابة عن التساؤل الثاني للبحث. التساؤل الثالث: هل توجد علاقة دالة إحصائياً بين المشاركة المعرفية واتخاذ القرار لدى العاملين بالاتحاد المصري للتنس؟

جدول (١٤)

معاملات الارتباط بين المشاركة المعرفية واتخاذ القرار (ن=٦٠)

استبيان المشاركة المعرفية	نواتج المشاركة المعرفية	دوافع ممارسة المشاركة المعرفية	عمليات المشاركة المعرفية	المشاركة المعرفية اتخاذ القرار
٠,٨٥٧	٠,٨٨٦	٠,٨٢٥	٠,٧٨٩	المشاركة في اتخاذ القرار
٠,٨٦٦	٠,٧٩٠	٠,٨٦٨	٠,٧٨٥	الصعوبات المؤثرة في اتخاذ القرار
٠,٨٤٤	٠,٨٨٧	٠,٨٧٧	٠,٨٦٩	العلاقة بين متخذي القرار والمرووسين
٠,٨٥٨	٠,٨٣٦	٠,٨٧٦	٠,٨٩٦	استبيان اتخاذ القرار

قيمة ر الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ = ٠,٢٥٠

يتضح من جدول (١٤) وجود علاقة دالة إحصائياً بين جميع محاور المشاركة المعرفية وجميع محاور المشاركة في اتخاذ القرار لدى العاملين بالاتحاد المصري للتنس قيد البحث حيث تراوحت قيمة ر المحسوبة ما بين (٠,٧٨٥ : ٠,٨٩٦) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى .٠,٠٥

ويرى الباحث أنه رغم توفر بعض الكتابات عن المشاركة المعرفية والمشاركة في اتخاذ القرار إلا أن العلاقة التي تربط بينهما ظلت دون أن يلتفت لها أحد من الباحثين إلا عن طريق الإشارات غير المباشرة.

لذا يرى الباحث أن المشاركة المعرفية تعتبر أحد الوسائل الكامنة والقوية في تمكين المنظمة في استخدامها لتحقيق أهدافها. وإن المشاركة المعرفية يمكن أن يكون لها التأثير القوي في الجانبين الإيجابي والسلبي على اتخاذ الإدارة لقراراتها ومبادراتها، لذا يجب على المديرين إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرار وتوفير البرامج والدورات التدريبية والتأهيل والصقل بغرض توفير عمليات إدارة المعرفة بكافة صورها داخل الاتحاد المصري للتنس وأخذها بالحسبان والتروي في أنشطتهم اليومية والإستراتيجية.

وهذا يؤكد ما أشارت إليه Gelard, P Mohammadi, A(2014) في أن الوعي بتوافر البيئة الصحية الجيدة للمشاركة في إتخاذ القرار وإدارة هذه المشاركة المعرفية بطريقة تساعد في تصميم وتطبيق خطة إستراتيجية متكاملة حيث تؤثر بشكل إيجابي في تكوين أنظمة إتصال فعالة ومفتوحة وبعده إتجاهات تساند بصورة مباشرة عمليات إتخاذ القرارات الإدارية ما يجعلها تتصف بالعقلانية والدقة وبأقل قدر من التكاليف والمعوقات.

لذا يري الباحث بان المشاركة المعرفية لها الدور المهم في تكوين القرارات الإيجابية والفعالة نحو تحقيق الرؤية الشاملة لتطوير الاتحاد المصري للتنس بما يضمن صنع القرار الجيد، وبذلك يكون الباحث قد حققا الإجابة عن التساؤل الثالث للبحث.

- الاستنتاجات:

في ضوء مناقشة وتفسير النتائج وفي حدود عينة البحث استنتج الباحث ما يلي:

١- وجود مستوى المشاركة المعرفية داخل الاتحاد المصري للتنس متوسطة في مختلف جوانبها.

- ٢- قلة الدورات التدريبية والصفق داخل الاتحاد المصري للتنس لتوافر الخبرات المعرفية اللازمة.
- ٣- العلاقة بين المسؤولين والمرؤوسين تحتاج الى إعادة ربط من جميع النواحي الإدارية المختلفة.
- ٤- عملية اتخاذ القرارات في الاتحاد تحتاج الى إعادة دراسة علمية جيد لاتخاذ القرار الفعال الذى ينعكس بدوره على القرار الإداري والذي يسهم في تحقيق الهدف المنشود.
- ٥- الجمود الإداري والقوانين تقع عائق في تحسين مستوى المشاركة المعرفية ودورها في اتخاذ القرار.
- ٦- وجود علاقة دالة إحصائياً بين محاور المشاركة المعرفية ومحاور اتخاذ القرار.
- ٧- المشاركة المعرفية كلما توفرت بصورة كبيرة يؤدي ذلك الى القدرة الجيدة على صنع القرار الإيجابي بالاتحاد المصري للتنس.

- التوصيات:

- في ضوء ما أظهرته نتائج هذه الدراسة يتقدم الباحث بالتوصيات التالية:
- ١- ضرورة اهتمام الاتحاد المصري للتنس بتشجيع العمل الفرقي والتعاون بين العاملين بهدف تقوية العلاقات والروابط وتشجيعهم على المشاركة المعرفية بما يحقق الرضا الوظيفي لديهم.
 - ٢- تشجيع العاملين بالاتحاد المصري للتنس على تقديم الأفكار والاقتراحات والتي تعد أحد وسائل مشاركة المعرفة بالشكل الذي يساهم في تحسين الأداء والرضا لهم
 - ٣- العمل على تشجيع سلوك المشاركة المعرفية بين كافة الموارد البشرية من خلال تبني نظام للحوافز المادية والمعنوية يكافئ الجهود المعرفية لديهم.
 - ٤- أن تهتم إدارة الاتحاد بتنمية قدرات الموظفين وتحفيزهم وأن تهتم بدور العلاقات الإنسانية ومدى قدرتها على خلق بيئة إدارية جيدة لدى الموظفين.
 - ٥- إعطاء الموظفين المرونة الكافية التي تتيح لهم أداء عملهم بكفاءة.
 - ٦- إيجاد برنامج لتحفيز الموظفين الذين يساهمون في خلق أو تطوير أو تقديم أفكار جديدة تضيف قيمة لتحسين العمل.

- ٧- زيادة الاهتمام بتقديم المكافآت بأنواعها للموظفين المتميزين من أجل تشجيعهم على توليد أفكار جديدة وتنفيذ التغيير المناسب الذي يؤدي إلى حل المشكلات عند اتخاذ القرارات الصحيحة.
- ٨- تدريب الموظفين على كيفية اتخاذ القرارات عن طريق دورات تدريبية متخصصة.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- ١- أحمد حسنى السيد، عمرو أحمد مصطفى، وعمرو محمد حامد: المشاركة المعرفية وعلاقتها بالأداء التنظيمي في الأندية الرياضية بمحافظة الدقهلية. المجلة العلمية لعلوم وفنون الرياضة، ٢٠٢١م.
- ٢- أحمد حسنى السيد، و عمرو محمد حامد: المشاركة المعرفية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في بعض الاتحادات الرياضية. مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، ٢٠١٨م.
- ٣- أحمد فتحي علي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها باتخاذ القرار لدى العاملين بالاتحاد المصري لكرة السلة. مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، ٥٠٤، ج ١، ٢٠١٩م.
- ٤- إيمان السعيد الجندي: دور المشاركة المعرفية في المشاركة في اتخاذ القرار في منظمات الأعمال. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج ١١، ع ٣، ٢٠٢٠م.
- ٥- تغريد رشيد كاظم الجابري: المناخ التنظيمي وعلاقته بالمشاركة باتخاذ القرار لدى الموظفين في المديریات العامة للتربية في محافظة بغداد، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، العراق ٢٠٠٦م.
- ٦- جودت عزت عطوي: الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، أصولها وتطبيقاتها، الدار العلمية ومكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠١م.
- ٧- حسن حلمي محمود السيد: الأساليب المعرفية وعلاقتها باتخاذ القرار لدى مديري المدارس بمحافظة سوهاج، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة سوهاج، ٢٠٠٨.
- ٨- رائدة مال الله محمد شيت: انعكاس التشارك المعرفي علي الميزة التنافسية: بحث ميداني في شركة زين الأثير للاتصالات. مجلة الإدارة والاقتصاد، س ٤٢، ع ١٢١، ٢٠١٩م.
- ٩- سليمان الروبي: اتخاذ القرار والسيطرة على المشكلات والازمات، عالم الثقافة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦م.

- ١٠- شيماء عزت محمد موسى: أثر الثقافة التنظيمية على فعالية عملية إتخاذ القرارات بالتطبيق على بعض المنظمات الحكومية بمحافظة القليوبية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة بنها، ٢٠١٨م.
- ١١- صالح عبد الحكيم عبد الغفور: متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة لنيل درجة الماجستير، جامعة الأقصي، غزة، ٢٠١٥م.
- ١٢- صلاح الدين عواد كريم الكبيسي: "إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي"، أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، العراق. ٢٠٠٢م.
- ١٣- عبدالغنى بسيوني عبدالله: " أصول علم الإدارة العامة " ، منشأة المعارف ، الإسكندرية ، ٢٠٠٦م.
- ١٤- عبدالله بن مزعل: التشارك المعرفي لدى أعضاء الجمعيات العلمية التربوية في مصر والسعودية: دراسة عبر ثقافية .مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج ١٤ ، ع ٣ ، ٢٠٢١م.
- ١٥- علي بن حمد بن سليمان: ضغوط العمل وأثرها على عملية اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٣م.
- ١٦- كريم حمدي إمداد: " دراسة معوقات التنظيم كأحد عناصر الإدارة بمراكز الشباب بمحافظة قنا " ، رسالة ماجستير ، كلية التربية الرياضية ، جامعة المنيا ، ٢٠٠٨م .
- ١٧- المجذوب ناصر مفتاح : أثر المشاركة المعرفية وتمكين العاملين في الإداء الوظيفي: دراسة علي عينة في الشركات العاملة في قطاع البترول بالسودان، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد ١٣ ، عدد ٢ ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ٢٠١٢م.
- ١٨- مروة محمد طه: إدارة المعرفة كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية، دراسة تطبيقية على شركة فودافون، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة بنها، ٢٠١٤م.
- ١٩- مريم فرحي ،ونورة معمر : دور ادارة المعرفة في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير ، رسالة ماجستير، الجزائر، ٢٠١٦م
- ٢٠- نهى سليمان قلوبى : " دراسة تقويمية لبعض التنظيمات الرياضية فى ج. م. ع. " ، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية ، جامعة حلوان ، القاهرة ، ٢٠٠٣م .



٢١- ياسر محمد الصاوي: إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر

والتوزيع، القاهرة، مصر، ٢٠٠٧م.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 22-E. Williams, and L. Francescutti: Impact of Culture on Commitment, Satisfaction, and Extra-role Behaviors among Canadian ER Physicians, Leadership in Health Services, Vol. 20, No. 3, 2007, pp. 147-158.
- 23-Gelard, P., Boroumand, z.and Mohammadi ,A: Relationship between transformational leadership and knowledge management. International Journal of information science and management 12 (2), 2014.
- 24-Nguyen, T. N. Q.: Knowledge management capability and competitive advantage: an empirical study of Vietnamese enterprises. Unpublished PhD thesis, Southern Cross University, Lismore, NSW, 2010.
- 25-Wick, Corey, (2000), “Knowledge Management and Leadership Opportunities for Technical Communicators”, TC., November, Vol. 7, Issue 9.