

واقع الإدارة بالمشاركة بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت

*أ.د/ مصطفى احمد عبدالحليم

** خلود خلف ساكت الشمري

مقدمة ومشكلة البحث :

تعد الإدارة الحديثة من أهم أنشطه الإنسان ويرجع هذا إلى مهمتها في تنفيذ الأعمال وتحقيق الأهداف بواسطة أفراد آخرين، وتطور الحياة أصبحت مدينتنا الحديثة قائمة على أسس تعاونيه لرفاهية المجتمع الذي نعيش فيه، وكفاءة الأفراد في تحقيق أهدافهم المشتركة في جميع ميادين الأنشطة سواء كانت اجتماعيه أو صناعية أو دينيه أو رياضيه تتوقف إلى درجه كبيره على الكفاءة الإدارية لأولئك الذين يشرفون على إدارة هذه المجموعات من الأفراد .

ولقد ظهرت في الآونة الأخيرة العديد من الاتجاهات الحديثة في مجال إدارة الهيئات والمؤسسات الرياضية المختلفة، هذه الاتجاهات كانت غريبة على المجتمعات ثم أخذت في التطور والنمو بعد ذلك ومن هذه الاتجاهات الادارة بالمشاركة.

ويعرف رماح احمد ديب (٢٠١٤م) الادارة بالمشاركة بانها مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتشجيع اصحاب المصالح في كل المستويات داخل المنظمة في تحليل المشاكل ووضع الاستراتيجي وتطبيق الحلول (٣ : ٣٧)

وتنقسم الادارة بالمشاركة الى عدة خطوات اولها توزيع الادوار وايقالها الى الافراد ثم ذلك يأتي دور الاسهام والمشاركة في بعض القرارات الهامه ثم المشاركة في تنفيذها ثم في اخر المطاف يأتي دور التفويض والذي يسهل على المدير تنفيذ العمل بنجاح باهر لان التفريغ والتخصص للإفراد يزيد من جودة الاداء (٢ : ٢٩)

ويذكر " احمد غنيم" (٢٠٠٤م) انه من ضمن ايجابيات تطبيق الادارة بالمشاركة تنمية صف ثان من القيادات الادارية حيث يشعر بأهميتهم في المنظمة وانهم قد اصبحوا فعلا فيها، الامر الذي يدفعهم نحو التنمية الذاتية، كما ان مشاركتهم في مناقشة وحل المشكلات الخاصة بالعمل ينمي لديهم القدرة على اتخاذ القرار ويهيئوهم لشغل مناصب قيادية بالمنظمة ويجعلهم ذو فكر اداري مبدع (١ : ٩)

ويذكر "على السلمى" (١٩٩١م) ان فكرة المشاركة تقوم على اساس ان الافراد يشعرون بالرغبة في الاسهام وفي تحديد اهداف التنظيم، وبالتالي فهي تجعل العاملين في حاله نفسية افضل حيث لا يقتصر دورهم على مجرد الخضوع والطاعة الاوامر وتعليمات الادارة، بل هم يمارسون دورا ايجابيا يشكل نظم العمل واجراءاته التي تتعلق بهم وبمصالحهم، وعلى ذلك فان استخدام اسلوب الاشتراك في الادارة باختلاف مظاهره يساعد على تنمية العلاقات الانسانية وينشر الشعور بالانتماء للمنظمة كما يجعل الالتزام بالأهداف ومطالب التغيير اكثر وضوحا وتحديدا. (٤ : ٣٤٦).

حيث ترى الباحثة ان الهيئة العامة للشباب والرياضة يقع عليها عبء كبير في إعداد وتأهيل الشباب داخل دولة الكويت، ومن ثم فأن هذا العبء يقع على العاملين داخل الهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت وكذلك على نظم العمل المعمول بها داخل الهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت ولقد أثار أسلوب ومنهج الادارة بالمشاركة اهتمام ونظر الباحث، خاصة بعد أن احتلت الإدارة بالمشاركة في الآونة الأخيرة أهمية خاصة، إذ تعتبر أحد الأنماط الإدارية السائدة والمرغوبة في الفترة الحالية، وذلك في ظل البيئة التنافسية الحادة من اجل عملية التحسين المستمر للمنظمات والهيئات الرياضية.

ومن خلال ملاحظة الباحثة لما يحدث داخل الهيئة العامة للشباب والرياضة فقد تبين للباحثة ان كثيرا من النظم واللوائح تعيق المتميزين من العاملين الى مناصب قيادية واهم هذه المعوقات (الروتين - السيطرة - تركيز السلطة للمدير فقط - تمسك المدير بكل الاختصاصات وتجاهل الصغار من العاملين - التراجع الشديد في التواجد الشبابي للمناصب الادارية مما احدث بما يسمى الفراغ القيادي) وتظهر بعض الدلالات الموضحة لذلك حيث ينصب المدير نفسه محاميا ومحاسبا ومنظما ودبلوماسيا ورجل علاقات عامة وهو ما يسمى بعقدة المدير الكامل حيث يهتم بالعمل منفردا وينعزل عن التابعين له فكيف تنتقل الادارة من القادة الى التابعين واين الجيل الثاني من القادة ومن يتحمل مسؤولية تلك المنظمات مستقبلا وتكون لديهم القدرة على اتخاذ القرار السليم من اجل مواجاة الازمات التي قد تواجه الهيئة وتتوافر فيهم مقومات الابداع الإداري من اجل النهوض بالهيئة العامة للشباب والرياضة .

ومن خلال العرض السابق وفي حدود علم الباحثة وما أتطلعت عليه من الأبحاث والدراسات السابقة التي تتطرق إلى هذا المجال البحثي لم تجد من الأبحاث والدراسات العلمية المرجعية التي تتناول واقع الإدارة بالمشاركة بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت، وكان في حد ذاته من أحد الدوافع الحقيقية لأجراء هذه الدراسة.

أهمية البحث والحاجة إليه:

تتضح أهمية هذا البحث في كونه يطبق على المجتمع الكويتي حيث تنادى قطاعات الدولة في تطويره وتنميته والرفع من مستواه الرياضي، حيث يحاول الباحث التعريف بأسلوب الادارة بالمشاركة ومحاولة تبنى القادة له داخل المنظمات الرياضية من خلال زيادة المشاركة الادارية للمرؤوسين وتفويض الادوار للتابعين مما يساعد على اختفاء ظاهرة الفراغ القيادي داخل الهيئة القومية للشباب والرياضة بالكويت وكذلك إثراء المعرفة الادارية وزيادة قدرتهم على اتخاذ القرارات السليمة والتي من شأنها النهوض بالمؤسسة وتحقيق اهدافه .

هدف البحث:

يهدف البحث إلى التعرف على واقع الإدارة بالمشاركة بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت من خلال الاجابة على التساؤل الاتي:

- ما واقع الإدارة بالمشاركة بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت؟

التعريف ببعض المصطلحات الواردة في البحث:

١- الإدارة بالمشاركة:

هي التعاون بين كل من رؤساء والمرؤوسين بالمنظمة لمناقشة المشكلات الادارية وذلك بهدف وضع الحلول الملائمة لها وصولا لتحقيق الاهداف المرجوة (١ : ٦٠)
الدراسات السابقة :

أولا : الدراسات باللغة العربية :

١- دراسة ناصر يحي عباس(٢٠٠٤م)(٧) بعنوان اسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بين المستويات الادارية المختلفة بالأندية الكبرى بمحافظة الاسكندرية، هدفت الدراسة الى التعرف على اسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بين المستويات الادارية المختلفة بالأندية الرياضية الكبرى بمحافظة الاسكندرية، استخدم الباحث المنهج الوصفي، وعينة البحث تضمنت الادارة العليا والوسطى والإشرافية في الاندية قيد البحث، وأسفرت النتائج الى وضع مجموعة من التوصيات موجهة للمسئولين بالإدارة العليا ومديري النشاط الرياضي بالأندية الكبرى والتي عن طريقها يمكن تطبيق اسلوب المشاركة في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بين المستويات الادارية المختلفة بالأندية الرياضية الكبرى بمحافظة الإسكندرية.

٢- دراسة محمود عبدالمقصود(٢٠٠٣م)(٦) بعنوان دور الادارة بالمشاركة كمدخل لتحسين مستوى اداء العاملين بجامعة عين شمس، هدفت الدراسة الى التعرف على دور الادارة بالمشاركة كمدخل لتحسين مستوى اداء العاملين بجامعة عين شمس، استخدم الباحث المنهج الوصفي، وعينة البحث تضمنت العاملين بجامعة عين شمس، وأسفرت النتائج الى ضعف عملية التخطيط المستقبلي للكوادر الادارية بجامعة عين شمس.

٣- دراسة فاطمة عبداللطيف(٢٠٠٠م)(٥) بعنوان أثر الدعم الاجتماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات وعبء العمل على الشعور بالرضا عن العمل لدى المديرين، هدفت الدراسة الى قياس اثر بعض مسببات الشعور بضغوط العمل على الشعور بالرضا عن العمل لدى المديرين، استخدمت الباحثة المنهج التجريبي، وشملت عينة البحث (١٢٢) مدير لخمس شركات تابعة لقطاع الكيماويات بمدينة الاسكندرية، وأسفرت النتائج الى وجود علاقة ارتباطية طردية بين كل من زيادة عبء العمل والدعم الاجتماعي من الرؤساء والزملاء وبين الشعور بالرضا عن العمل.

ثانياً الدراسات باللغة الاجنبية :

١- دراسة لي وتشارلز lee & chais(1995م)(٨) بعنوان اساسيات القيادة الادارية، هدفت الدراسة الى التعرف على الشروط والمحددات الخاصة لتشجيع القيادات لتبني استراتيجية فعالة في مجال الادارة، وعينة البحث تضمنت العاملين في مجال الادارة، استخدم الباحث المنهج الوصفي ، وأسفرت النتائج الى ان التابع الجيد هو قائد جيد.

٢- دراسة مايكل وماكجيل (Michel & Michagil 2000م) (٩) بعنوان تحسين الاداء الادارى للقاده، هدفت الدراسة الى تحسين وتطوير التنظيم والقدرة على اتخاذ القرار، وعينة البحث تضمنت العاملين فى مجال الادارة، استخدم الباحث المنهج الوصفي ، وأسفرت النتائج الى انه لا يوجد اتفاق بين اهداف المنظمة وبين اهداف الدولة.

إجراءات البحث :

منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بخطواته وإجراءاته وذلك لمناسبته لطبيعة الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة:

اشتمل مجتمع البحث على السادة من العاملين بمختلف الإدارات الفنية والإدارية المعنية بالعمل الإداري للعاملين بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت والإدارات هي (مجلس الإدارة، الجهاز التنفيذي، إدارة التطوير الإداري، إدارة الشؤون الإدارية، إدارة مركز نظم المعلومات، إدارة التوريدات والخدمات). وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقية العشوائية من المجتمع الأصلي والبالغ قوامها (١٠٠) فرداً وبنسبة مئوية قدرها (٦٨.٠٢%) وجدول (١) يوضح ذلك

جدول (١)

توصيف عينة البحث

م	الإدارة	مجتمع البحث		عينة البحث الأساسية		عينة البحث الاستطلاعية	
		عدد	%	عدد	%	عدد	%
١	مجلس الإدارة	١٧	%١٠٠	١٢	%٧٠.٥٨	٣	%١٧.٦٤
٢	الجهاز التنفيذي	٥	%١٠٠	٣	%٦٠.٠٠	١	%٢٠.٠٠
٣	إدارة التطوير الإداري	٤٠	%١٠٠	٣٠	%٧٥.٠٠	٥	%١٢.٥
٤	إدارة الشؤون الإدارية	٣٠	%١٠٠	٢٠	%٦٦.٦٦	٥	%١٦.٦٦
٥	إدارة مركز نظم المعلومات	٣٠	%١٠٠	٢٠	%٦٦.٦٦	٥	%١٦.٦٦
٦	إدارة التوريدات والخدمات	٢٥	%١٠٠	١٥	%٦٠.٠٠	٦	%٢٤.٠٠
	المجموع	١٤٧	%١٠٠	١٠٠	%٦٨.٠٢	٢٥	%١٧.٠٠

أدوات جمع البيانات :

استعانت الباحثة في جمع بيانات هذه الدراسة بالأدوات التالية:

تحليل المحتوى والوثائق:

* قامت الباحثة بدراسة وتحليل الوثائق والسجلات والمستندات المتعلقة بالهيئة العامة للشباب والرياضة بالعاملين داخل الهيئة والتي ساعدت الباحثة في تفهم الوضع القائم، وكذلك تحليل المراجع العلمية والدراسات والبحوث المتخصصة في الإدارة بالمشاركة.

المقابلة الشخصية:

* قامت الباحثة بإجراء المقابلة الشخصية مع بعض المسؤولين والخبراء في مجالي الإدارة الرياضية والمسؤولين عن الهيئة العامة للشباب والرياضة للحصول على البيانات التي تفيد البحث.

استمارة استبيان:

قامت الباحثة بتصميم استمارات الاستبيان كما يلي:

أولاً: استمارة الواقع الفعلي للإدارة بالمشاركة:

للتعرف على الواقع الفعلي للإدارة بالمشاركة لدى العاملين بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت. (من إعداد الباحثة).

وقد تم تصميم هذه الاستمارة في ضوء هدف البحث والغرض منه وذلك من خلال:

١- تحديد المحاور الرئيسية للاستبيان:

- قامت الباحثة بتحديد ست محاور رئيسية مرفق (٢) توصلت إليها من خلال ما جمعه من معلومات وما أطلعت عليه من دراسات ومراجع متخصصة.
- قامت الباحثة بعرض المحاور المقترحة على (٧) من الخبراء مرفق (١) لإبداء الرأي عن مدى مناسبتها ومدى كفايتها لتصميم استمارة الاستبيان، وقد أرتضت الباحثة البقاء على المحاور التي تحوز على نسبة (٧٠٪) فأكثر جدول (٢).

جدول (٢)

آراء السادة الخبراء حول مناسبة محاور استمارة الواقع الفعلي للإدارة بالمشاركة لدى

العاملين بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت (ن=٧)

م	المحاور الأساسية	موافق	غير موافق	النسبة المئوية
١	التخطيط	٧	-	١٠٠%
٢	التنظيم	٧	-	١٠٠%
٣	التوجيه	٧	-	١٠٠%
٤	الرقابة	٧	-	١٠٠%

يتضح من جدول (٢) أن النسبة المئوية لموافقة السادة الخبراء على محاور استمارة الواقع الفعلي للإدارة بالمشاركة بلغت (١٠٠%)، وقد ارتضت الباحثة نسبة ٧٠% كحد أدنى لقبول تلك المحاور وعلى ذلك فقد تم قبول جميع المحاور .

٢- صياغة العبارات

تم صياغة عبارات الاستبيان في ضوء المحاور المستخلصة من آراء الخبراء في صورتها المبدئية مرفق (٣) وتم عرضها على الخبراء مرفق (١) وذلك في الفترة من ٢٠١٧/١١/١ م إلى ٢٠١٧/١١/١٥ م وجدول (٣) يوضح ذلك

جدول (٣)

آراء السادة الخبراء في العبارات المقترحة لإستبيان للإدارة بالمشاركة لدى

العاملين بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت (ن=٧)

الرقابة		التوجيه		التنظيم		التخطيط		الفرعي الرئيسي
%	العبارة	%	العبارة	%	العبارة	%	العبارة	
%٨٥.٧١	١	%٨٥.٧١	١	%١٠٠	١	%١٠٠	١	الإدارة بالمشاركة
%١٠٠	٢	%٨٥.٧١	٢	%١٠٠	٢	%٨٥.٧١	٢	
%١٠٠	٣	%١٠٠	٣	%٨٥.٧١	٣	%١٠٠	٣	
%١٠٠	٤	%١٠٠	٤	%٨٥.٧١	٤	%١٠٠	٤	
%١٠٠	٥	%١٠٠	٥	%١٠٠	٥	%٨٥.٧١	٥	
%٧١.٤٢	٦	%١٠٠	٦	%١٠٠	٦	%١٠٠	٦	
%١٠٠	٧	%١٠٠	٧	%١٠٠	٧	%١٠٠	٧	
		%٧١.٤٢	٨	%١٠٠	٨	%١٠٠	٨	
		%٨٥.٧١	٩	%٨٥.٧١	٩	%١٠٠	٩	
			١٠	%١٠٠	١٠			
				%١٠٠	١١			
				%٧١.٤٢	١٢			
				%١٠٠	١٣			

يتضح من الجدول (٣) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول مناسبة العبارات المقترحة للاستبيان تراوحت ما بين (٧١.٤٢% إلى ١٠٠%)، وفي ضوء ذلك أرتضت الباحثة نسبة موافقة من ٧٠% فأكثر وتم قبول جميع العبارات.

المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان:

تم تطبيق الاستمارة على عدد (٢٥) فرد من مجتمع البحث وخارج العينة الأساسية في الفترة من ٢٥/ ١١ / ٢٠١٧م إلى ١٠ / ١٢ / ٢٠١٧م وذلك بهدف التعرف على مدى مناسبة صياغة العبارات وتحديد زمن التطبيق للاستبيان والتعرف على أي صعوبات إن وجدت ومعالجتها بالإضافة لإجراء المعاملات العلمية للاستمارة (الصدق، الثبات)، وقد أسفرت نتائج الدراسة الاستطلاعية للاستبيان مناسبته من حيث الصياغة واللغة المستخدمة ولم تظهر أي تعليقات شفوية أو تحريرية توجي بالغموض، وتراوح زمن تطبيق الاستبيان ما بين (١٥:٢٠) دقيقة وهو زمن تراه الباحثة مناسباً.

صدق الاستمارة:

استخدمت الباحثة صدق الاتساق الداخلي لحساب معامل الصدق للاستبيان وذلك بهدف التحقق من صدق استمارة الاستبيان حيث تم تطبيق الاستبيان على مجموعة قوامها (٢٥) فرد من مجتمع البحث ومن خارج عينة البحث الأساسية وجدول (٤) يوضح ذلك.

جدول (٤)

معاملات الارتباط بين عبارات كل محور من محاور استمارة الادارة بالمشاركة

ومجموع المحور المنتمية إليه (ن=٢٥)

المحاور	العبارات المعالجات	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣
الإدارة بالمشاركة	التخطيط	قيمة ر المحسوبة	٠.٨ ٤	٠.٩ ٤	٠.٨ ٦	٠.٨ ٥	٠.٩٣ ٥	٠.٨٤ ٥	٠.٨٥ ٥	٠.٨ ٦				
	التنظيم	قيمة ر المحسوبة	٠.٩ ٣	٠.٨ ٦	٠.٨ ٧	٠.٨ ٧	٠.٩٠ ٧	٠.٨٦ ٧	٠.٨٦ ٧	٠.٨ ٩	٠.٨٨ ٦	٠.٨٥ ٦	٠.٩ ١	
	التوجيه	قيمة ر المحسوبة	٠.٨ ٩	٠.٩ ٣	٠.٩ ١	٠.٩ ٥	٠.٨٩ ٥	٠.٨٦ ٥	٠.٨٦ ٥	٠.٩ ٢	٠.٩ ٤			
	الرقابة	قيمة ر المحسوبة	٠.٨ ٧	٠.٨ ٥	٠.٨ ٤	٠.٩ ٥	٠.٩٠ ٥	٠.٨٧ ٥	٠.٨٥ ٥					

قيمة ر الجدولية مستوى دلالة ٠.٠٥ = ٠.٤٤

يتضح من جدول رقم (٤) أن معاملات الارتباط بين عبارات محاور الاستمارة ومجموع كل محور المنتمية اليه تراوحت ما بين (٨٤% : ٩٤%) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) مما يشير إلى الاتساق الداخلي لكل محور من محاور الاستمارة.

جدول (٥)

معاملات الارتباط بين مجموع كل محور والمجموع الكلي للإستمارة (ن=٢٥)

م	المحور	قيمة ر المحسوبة
١	المحور الأول	%٠.٨٨
٢	المحور الثاني	%٠.٩٠
٣	المحور الثالث	%٠.٩١
٤	المحور الرابع	%٠.٨٦

قيمة ر الجدولية مستوى دلالة ٠.٠٥ = ٠.٤٤

يتضح من جدول رقم (٥) أن معاملات الارتباط بين مجموع كل محور والدرجة الكلية للإستمارة تراوحت ما بين (%٠.٨٦ : %٠.٩١) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) مما يشير إلى الاتساق الداخلي للإستمارة ككل.

ثبات الإستمارة:

لحساب ثبات الاستبيان استخدمت الباحثة طريقة التطبيق وإعادة التطبيق وذلك بتطبيق الاستبيان على عينة قوامها (٢٥) فرداً من مجتمع الدراسة الأصلي ومن خارج عينة الدراسة ثم إعادة التطبيق على نفس العينة وبنفس الشروط ثم إيجاد معامل الارتباط بين التطبيق على الأول والثاني والجدول رقم (٦) يوضح ذلك:

جدول (٦)

معامل الارتباط بين التطبيق وإعادة التطبيق لمحاور استمارة الإدارة بالمشاركة (ن=٢٥)

م	المحاور	التطبيق الأول		التطبيق الثاني		قيمة ر
		ع	م	ع	م	
١	المحور الأول	١٨.٤٠	١٠.٨٢	١٦.٢٠	٩.٧١	٠.٩٧
٢	المحور الثاني	٢٢.١٠	١٣.١٣	٢٠.٩٠	١١.٦٩	٠.٩٩
٣	المحور الثالث	٥١.٠٠	٣٢.٠١	٥٠.٥٠	٢٧.٥٢	٠.٩٩
٤	المحور الرابع	٢٥.٣٠	١١.٠٩	١٨.٠٠	٩.٦٤	٠.٩٨
٧	الإستمارة ككل	١١٦.٨٠	٦٦.٠٤	١٠٥.٦٠	٥٧.٥٤	٠.٩٧

قيمة ر الجدولية مستوى دلالة ٠.٠٥ = ٠.٤٤

يتضح من جدول رقم (٦) أن معاملات الارتباط بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني تراوحت ما بين (٠.٩٧% : ٠.٩٩%) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) مما يشير إلى ثبات الاستمارة.

الدراسة الميدانية:

بعد أن تأكد الباحثة من صدق وثبات الاستمارة تم التطبيق على عينة البحث الأساسية في الفترة من ٢٠١٨/١/٣ إلى ٢٠١٨/١/٢٢ م حيث تم التطبيق على عدد (١٠٠) فرد من إجمالي (١٤٧) من المجتمع الكلي للعينة ، وبعد الانتهاء من تطبيق الاستبيان تم جمعه وتنظيمه ونفريغ البيانات لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة.

المعالجات الإحصائية:

استخدمت الباحثة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS" لمعالجة وتحليل بيانات البحث مستخدماً المعالجات الإحصائية الآتية:

- معامل ارتباط (بيرسون Pearson).
- النسبة المئوية.

وقد اعتمدت الباحثة علي أحد الحاسبات الشخصية لتحليل بيانات البحث، كما ارتضت مستوي دلالة (٠.٠٥) لقبول نتائج البحث

عرض ومناقشة النتائج :

المحور الاول: التخطيط

جدول (٧)

الدرجة المقدره والوزن النسبي لاستجابات عينة البحث في المحور الاول (التخطيط) (ن = ١٠٠)

الترتيب	الوزن النسبي	الدرجة المقدره	الاستجابة			العبارات	م
			لا اميل مطلقا	اميل بدرجة متوسطة	اميل		
٧	%٨٤	٢٥٢	١٨	١٢	٧٠	تتسم سياسة الادارة اثناء عملية التخطيط بالمرونة حيث يسمح للمرؤوسين بالمشاركة في وضع اهداف المنظمة.	١
٤	%٩٣	٢٧٩	٨	٥	٨٧	تُشرك الادارة المرؤوسين في وضع الخطط لتحقيق الاهداف الخاصة بالمنظمة	٢
١	%٩٤.٦٧	٢٨٤	٧	٢	٩١	تشجع الادارة المرؤوسين في تخطيط واعداد برامج التدريب للقيادات المساعدة داخل الهيئة.	٣
٨	%٧٥	٢٢٥	٣٦	٣	٦١	تسعى الادارة اثناء التخطيط لاشراك المرؤوسين في الطرق التي تجعل العمل اكثر فاعلية.	٤
٢	%٩٣.٣٣	٢٨٠	٦	٨	٨٦	تُشجع الادارة المرؤوسين في تقديم اقتراحاتهم اثناء التخطيط لتجنب العجز في الموارد البشرية والمادية للهيئة.	٥

٦	تراعى الادارة الجوانب الانسانية فى عملية التخطيط.	٨٠	١٢	٨	٢٧٢	%٩٠.٦٧	٣
٧	تكلف الادارة المرؤوسين فى جمع المعلومات والبيانات المفيدة للادارة فى مرحلة التخطيط.	٥٧	١٠	٣٣	٢٢٤	%٧٤.٦٧	٩
٨	تراعى الادارة اثناء وضع الخطط حاجات المرؤوسين المتعلقة بالانتماء والانجاز	٧٩	٩	١٢	٢٦٧	%٨٩	٥
٩	يتجاوب المدير للأفكار الجديدة للمرؤوسين فى تخطيط اهداف الهيئة ولا يعيش اسير تفكيره	٧٣	١٢	١٥	٢٥٨	%٨٦	٦
	الدرجة الكلية للمحور				٢٣٤١	%٨٦.٧٠	

يتضح من الجدول السابق (٧) أن الوزن لاستجابات عينة البحث في المحور الاول الاستمارة الادارة بالمشاركة تراوحت ما بين (٧٤.٦٧% : ٩٤.٦٧%)، بينما كان الوزن النسبي لمجموع المحور (٨٦.٧٠%)

ويتضح من الجدول أن المحور الاول فرعى وهو (التخطيط) أن أعلى عبارة (٣) " تشجع الادارة المرؤوسين فى تخطيط واعداد برامج التدريب للقيادات المساعدة داخل الهيئة. " حيث جاءت بدرجة مقدرة (٢٨٤)، وبوزن (٩٤.٦٧ %). و اقل عبارة رقم (٧) " تكلف الادارة المرؤوسين فى جمع المعلومات والبيانات المفيدة للادارة فى مرحلة التخطيط " حيث جاءت بدرجة مقدرة (٢٢٤) وبوزن نسبي (٧٤.٦٧ %). وتغزو الباحثة هذه النتيجة الى اظهار القيادات العاملة بالهيئة العامة للشباب والرياضة الى اهمية وقيمة محور التخطيط للمشاركة في اعداد الكوادر المستقبلية بالهيئة، والى الاهمية التى تحظى بها عنصر التخطيط كأساس لقيام الكيان الإداري الناجح في اى هيئة.

حيث تؤكد نتائج دراسة احمد محسن سويفى (٢٠١٢م) أنه لكي تحقق وظيفة التخطيط الغرض منها فانها تتضمن تحديد الاهداف طويلة وقصيرة الاجل بواسطة الادارة العليا.

وهذا ما يتفق معه رأى الباحث على احمد (٢٠٠٣م) في ان المشاركة هى السبيل لرفع الروح المعنوية للعاملين والى ارتباطهم بالعمل والى شعورهم بالانتماء والولاء للمنظمة التى يعملون بها.

كما يشير على عبد الوهاب (١٩٩٥م) ان المشاركة في الادارة ليست دواء لكل داء، ومن الخطورة ان تتعلق الادارة عليها وحدها كثيرا من الآمال، اذ انها سياسة من ضمن سياسات اخرى كثيرة، فالعامل اذا كان غير راض عن عمله او اذا وجد الموظف في وظيفه لا تتناسب مع قدراته او مؤهلاته فلا تجدى المشاركة شيئاً.

المحور الثاني: التنظيم

جدول (٨)

الدرجة المقدره والوزن النسبي لاستجابات عينة البحث في المحور الثاني (التنظيم) (ن = ١٠٠)

الترتيب ب	الوزن النسبي	الدرجة المقدرة	الاستجابة			العبارات	م
			لا اميل مطلقا	اميل بدرجة متوسطة	اميل		
١	%٩٥.٦٧	٢٨٧	٦	١	٩٣	تقوم الادارة بشرح الهيكل التنظيمي للهيئة والعلاقات التنظيمية لجميع المرؤوسين بوضوح تام.	١
٩	%٩٠	٢٧٠	١١	٨	٨١	تستخدم الادارة اسلوب تنظيمياً يساعد المرؤوسين على تطوير انفسهم والاستفادة من اخطائهم.	٢
٧	%٩٢.٣٣	٢٧٧	١٠	٣	٨٧	تفوض الادارة السلطة للمرؤوسين وتتقبل قراراتهم وستشجعهم للتفكير المستقل لتقنتها بهم.	٣
١١	٨١.٣٣	٢٤٤	١٨	٢٠	٦٢	تؤكد الادارة على اهمية المرؤوسين وتجعلها جزء من فلسفة الهيئة.	٤
٣	%٩٤.٦٧	٢٨٤	٢	١٢	٨٦	تشجع الادارة المرؤوسين على مواجهه التحديات المتعلقة بتنظيم العمل في المديرية.	٥
٨	%٩١.٣٣	٢٧٤	٢٢	٩	٦٩	تراعى الادارة اثناء تنظيمها للعمل على توزيع الادوار والمسئوليات على الافراد داخل الهيئة	٦
٥	%٩٤.٣٣	٢٨٣	٤	٩	٨٧	تنظم الادارة فرص تبادل الوظائف بين العاملين لنقل خبراتهم.	٧
١٣	%٧٩.٦٧	٢٣٩	٢٢	١٧	٦١	تؤكد الادارة على مصلحة الجماعه اولا قبل مصلحة الفرد داخل التنظيم.	٨
٢	%٩٥.٣٣	٢٨٦	٣	٨	٨٩	تسعى الادارة لتكوين صف ثان من القادة قادر على تحول مسئولية الهيئة مستقبلا	٩
٦	%٩٣.٦٧	٢٨١	٧	٥	٨٨	تسعى الادارة الى تهيئه المناخ المناسب للحفاظ على روح الفريق والمشاركة الجماعية داخل التنظيم.	١٠
١٠	%٨٨.٦٧	٢٦٦	١٥	٤	٨١	تتخذ الادارة القرارات بناءا على التحليل لمواقف مشابهه للموقف الحالي.	١١
٤	%٩٤.٦٧	٢٨٤	٥	٦	٨٩	تتخذ الادارة القرار من خلال المرؤوسين بالأجماع.	١٢
١٢	%٨٠.٣٣	٢٤١	٢٠	١٩	٦١	تستعين الادارة بالمختصين لدراسة كافة الاحتمالات الخاصة بالقرار الادارى.	١٣
	%٩٠.١٠	٣٥١٦				الدرجة الكلية للمحور	

يتضح من الجدول السابق (٨) أن الوزن لاستجابات عينة البحث في المحور الثاني الاستمارة الادارة بالمشاركة تراوحت ما بين (٧٩.٦٧% : ٩٥.٦٧%)، بينما كان الوزن النسبي لمجموع المحور (٩٠.١٠%) ويتضح من الجدول أن المحور الثاني فرعى وهو (التنظيم) أن أعلى عبارة (١) " تقوم الادارة بشرح الهيكل التنظيمى للهيئة والعلاقات التنظيمية لجميع المرؤوسين بوضوح تام" حيث جاءت بدرجة مقدرة (٢٨٧)، وبوزن(٩٥.٦٧%). واقل عبارة رقم (٨) " تؤكد الادارة على مصلحه الجماعة اولا قبل مصلحة الفرد داخل التنظيم " حيث جاءت بدرجة مقدرة (٢٣٩) وبوزن نسبي (٧٩.٦٧%).

تعزو الباحثة هذه النتيجة الى ان الطرق والاساليب التنظيمية التى تستخدمها الكوادر الادارية داخل الهيئة العامة للشباب والرياضة لا تتناسب مع الادارة بالمشاركة فالتنظيم من المحاور المبنية على التعاون بين كل الكوادر الادارية داخل المؤسسة على حد سواء من اجل المصلحه العامة اولا ثم مصلحه الفرد . وهذا يتفق مع نتائج دراسة احمد غنيم(٢٠٠٤م) في ان المشاركة هى التعاون بين كل من الرؤساء والمرؤوسين بالهيئة من اجل مناقشة المشكلات الادارية وذلك بهدف وضع الحلول الملائمة وصولا لتحقيق الاهداف المنشودة.

كما يرى ثابت عبدالرحمن(١٩٩٢م) ان وظيفة التنظيم تمارس في اطار مجموعة من الخطوات وتتنوع تلك الوظيفة التنظيمية للفائد في تحديد الانشطة والمهام والادوار اللازمة لتحقيق اهداف المنظمة وتوزيعها على الافراد بما يتواءم مع قدرات ومهارات كل فرد.

المحور الثالث: التوجيه

جدول (٩)

الدرجة المقدرة والوزن النسبي لاستجابات عينة البحث في المحور الثالث (التوجيه) (ن = ١٠٠)

الترتيب	الوزن النسبي	الدرجة المقدرة	الاستجابة			العبارات	م
			لا اميل مطلقا	اميل بدرجة متوسطة	اميل		
١	%٩٠.٣٣	٢٧١	٩	١١	٨٠	تحرص الادارة اثناء التوجيه على تعليم وتدريب المرؤوسين مما يجعلهم اكثر كفاءة في اداء العمل.	١
٨	%٧٦.٣٣	٢٢٩	٢٦	١٩	٥٥	تبذل الادارة جهدا لمساعدة المرؤوسين على اتقان عملهم بالهيئة	٢
٦	%٨٠	٢٤٠	٢٤	١٢	٦٤	تراعى الادارة قدرات المرؤوسين مع مهام كل وظيفة داخل الهيئة.	٣
٤	%٨٦.٣٣	٢٥٩	١٢	١٧	٧١	توجه الادارة المرؤوسين الى حسن استغلال الموارد المتاحة بالهيئة.	٤
٢	%٨٨.٦٧	٢٦٦	١٣	٨	٧٩	تشارك الادارة المرؤوسين في وضع الحلول للمشكلات التي تعترض العمل.	٥
٩	%٧٤	٢٢٢	٣٠	١٨	٥٢	تسعى الادارة اثناء التوجيه الى تعزيز ثقة المرؤوسين بأنفسهم وقدراتهم لتحقيق العمل.	٦
٧	%٨٠	٢٤٠	١٩	٢٢	٥٩	توجه الادارة المرؤوسين وترشدهم ليسيير العمل وفقا للاهداف الموضوعه.	٧
١٠	%٧٣.٣٣	٢٢٠	٢٥	٣٠	٤٥	توفر الادارة فرص عادلة للمرؤوسين اثناء التوجيه ليحقق كل منهم ذاته داخل الهيئة	٨
٣	%٨٨.٦٧	٢٦٦	١٢	١٠	٧٨	تشجع الادارة المرؤوسين في مساهمته في صنع القرار داخل الهيئة.	٩
٥	%٨٢.٣٣	٢٤٧	١٦	٢١	٦٣	تتبع الادارة اسلوب عمل يعمل على تنمية روح فريق العمل محققا اهداف الهيئة.	١٠
	%٨٢	٢٤٦٠	الدرجة الكلية للمحور				

يتضح من الجدول السابق (٩) أن الوزن لاستجابات عينة البحث في المحور الثالث الاستثمارة الادارة بالمشاركة تراوحت ما بين (%٧٣.٣٣ : %٩٠.٣٣)، بينما كان الوزن النسبي لمجموع المحور (%٨٢)

ويتضح من الجدول أن المحور الثالث فرعى وهو (التوجيه) أن أعلى عبارة (١) " تحرص الادارة اثناء التوجيه على تعليم وتدريب المرؤوسين مما يجعلهم اكثر كفاءة في اداء العمل." حيث جاءت بدرجة

مقدرة (٢٧١)، ووزن (٩٠.٣٣%) . واقل عبارة رقم (٨) " توفر الادرة فرص عادلة للمرؤوسين اثناء التوجيه ليحقق كل منهم ذاته داخل الهيئة " حيث جاءت بدرجة مقدرة (٢٢٠) ووزن نسبي (٧٣.٣٣%) .

تعزو الباحثة تلك النتيجة الى ان مشاركة القادة المستقبليين في التوجيه داخل الهيئة العامة للشباب والرياضة بالكويت غير مبنية على المشاركة الفعالة بين المدير والمرؤوس .

حيث يشير **نواف كنعان** ان المشاركة هي دعوة القائد لمرؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشاكلهم الادارية التي يواجهونها ومحاولة التوصل لحلول لها مما يخلق الثقة لدى المرؤوسين لإشراك القائد لهم في وضع الحلول لمشاكلهم الادارية.

ويؤكد **احمد محسن سويقي** (٢٠١٢م) انه مهما كانت درجة المشاركة فان القائد الديمقراطي يعتمد في اشراك مرؤوسيه على ما يسمى بمؤتمرات او لقاءات حل المشكلة التي تستهدف التشاور وتبادل الآراء بين القائد ومرؤوسيه حول المشكلة المعروضة.

المحور الرابع: الرقابة

جدول (١٠)

الدرجة المقدرة والوزن النسبي لاستجابات عينة البحث في المحور الرابع (الرقابة) (ن = ١٠٠)

م	العبارات	الاستجابة			الدرجة المقدرة	الوزن النسبي
		اميل	اميل بدرجة متوسطة	لا اميل مطلقا		
١	تُشرك الادارة المرؤوسين في وضع معايير الرقابة على الاداء	٦٣	١٤	٢٣	٢٤٠	٨٠%
٢	تتابع الادارة اثناء الرقابة الاداء الفعلي للمرؤوسين وتقارنها بالأهداف الموضوعه.	٦٩	٩	٢٢	٢٤٧	٨٢.٣٣%
٣	تحلل الادارة النتائج مع المرؤوسين وتعديل ما تراه قد حاد عن الصواب.	٧٣	١٢	١٥	٢٥٨	٨٦%
٤	تُشرك الادارة المرؤوسين في تصحيح الاتحرافات الادارية لتدريبهم على عملية الرقابة.	٥٥	١٩	٢٦	٢٢٩	٧٦.٣٣%
٥	تستخدم الادارة انظمة رقابية مرنة تتماشى مع قدرات المرؤوسين	٦١	٢٢	١٧	٢٤٤	٨١.٣٣%
٦	تعقد الادارة اجتماعات لمناقشة تقييم اداء المرؤوسين وتعطيهم حق التظلم.	٧٨	١٣	٩	٢٦٩	٨٩.٦٧%
٧	تفوض الادارة المرؤوسين فرص تقييم بعضهم البعض.	٨١	٨	١١	٢٧٠	٩٠%
	الدرجة الكلية للمحور				١٧٥٧	٨٣.٦٦%
	الدرجة الكلية للاستمارة				١٠٠٧٤	٨٦.١٠%

يتضح من الجدول السابق (١٠) أن الوزن لاستجابات عينة البحث في المحور الرابع الاستمارة الادارة بالمشاركة تراوحت ما بين (٧٦.٣٣% : ٩٠ %)، بينما كان الوزن النسبي لمجموع الاستمارة ككل (٨٦.١٠%)

ويتضح من الجدول أن المحور الرابع فرعى وهو (الرقابة) أن أعلى عبارة (٧) " تفوض الادارة المرؤوسين فرص تقييم بعضهم البعض " حيث جاءت بدرجة مقدرة (٢٧٠)، وبوزن (٩٠%). واقل عبارة رقم (٤) " تُشرك الادارة المرؤوسين في تصحيح الانحرافات الادارية لتدريبهم على عملية الرقابة " حيث جاءت بدرجة مقدرة (٢٢٩) وبوزن نسبي (٧٦.٣٣%) .

وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى ان مشاركة القيادات الادارية المستقبلية في الرقابة داخل الهيئة العامة للشباب والرياضة بالكويت اصبح من الضروريات الهامة داخل اى كيان ادارى يريد ان يتسنى له النجاح.

حيث يؤكد **سعود محمد** (١٩٩٣م) انه يوجد مجموعة من القوى المؤثرة في السلوك القيادى وهى القوى المتعلقة بالقائد حيث يتاثر في تصرفاته مع المرؤوسين بمجموعه من الدوافع الداخلية التي تتحكم في تصرفاته فهو يحمل مجموعة من الرغبات والحاجات يسعى الى تحقيقها كغيرة من المرؤوسين، ويتأثر القائد كذلك في اختياره لنمط دون اخر على مقدار الثقة التي يوليها لمرؤوسية ومدى الاعتماد عليهم في المشاركة في اتخاذ القرارات.

وهذا ما تؤكد **اجلال عبدالمنعم** (١٩٩٦م) في ان الرقابة عبارة عن عملية قياس وتقييم الاداء على مستوى الفرد والقسم والادارة والمؤسسة ككل.

الاستنتاجات و التوصيات :

أولاً: الاستنتاجات :

فى ضوء هدف البحث ومنهجيته والعينة التي طبقت عليها الدراسة والتحليل الإحصائى المستخدم جاءت النتائج التالية :

- ١- لا تشجع الادارة المرؤوسين فى تخطيط واعداد برامج التدريب للقيادات المساعدة داخل الهيئة.
- ٢- تكلف الادارة المرؤوسين فى جمع المعلومات والبيانات المفيدة للادارة فى مرحلة التخطيط.
- ٣- تفوض الادارة المرؤوسين فرص تقييم بعضهم البعض
- ٤- لا تُشرك الادارة المرؤوسين فى تصحيح الانحرافات الادارية لتدريبهم على عملية الرقابة.
- ٥- تحرص الادارة اثناء التوجيه على تعليم وتدريب المرؤوسين مما يجعلهم اكثر كفاءة فى اداء العمل
- ٦- تقوم الادارة بشرح الهيكل التنظيمى للهيئة والعلاقات التنظيمية لجميع المرؤوسين بوضوح تام

ثانياً: التوصيات :

- ١- العمل على زيادة المشاركة الادارية لعلاقتها المباشرة وتأثيرها الإيجابي على تنمية المهارات

- القيادية للمرؤوسين واعتبارها من المقاييس التي تستخدم لتقييم اداء المديرين والمرؤوسين.
- ٢- العمل على زيادة ادراك القيادات الادارية لماهية الادارة بالمشاركة مما يسهم فى ممارستهم لها بأسلوب علمى لتحقيق الاهداف العامة للمنظمة بصورة افضل.
- ٣- زيادة ثقة المدير بتوافر الكوادر والكفاءة لدى المرؤوسين لانجاز العمل والمهام المطلوبه منهم.

المراجع :

أولاً: المراجع العربية :

- ١- احمد محمد غنيم(٢٠٠٤م): "مداخل ادارية حديثة لتحديث المنظمات" ، مكتبة كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- ٢- بسيوني البرادعي(١٩٩٩م): " صديقي المدير والتفويض"، الناشر بيمك، الدقي، مصر.
- ٣- رماح احمد ديب(٢٠١٤م): "معوقات تطبيق الادارة بالمشاركة فى شركات التأمين التعاوني فى فلسطين" ،رساله ماجستير، غير منشوره، كلية التجارة ، فلسطين.
- ٤- على السلمى(١٩٩١م): " دور العلاقات الانسانية فى احداث التغيب الإداري"، مجلد الادارة، المجلد الثامن، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- ٥- فاطمة عبداللطيف(٢٠٠٠م): " أثر الدعم الاجتماعي والمشاركة فى اتخاذ القرارات وعبء العمل على الشعور بالرضا عن العمل لدى المديرين" ،رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية
- ٦- محمود عبدالمقصود مندور(٢٠٠٣م): "دور الادارة بالمشاركة فى اعداد الكوادر الادارية المستقبلية بجامعة عين شمس"، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس .
- ٧- ناصر يحي عباس (٢٠٠٤م) : "اسلوب المشاركة فى اتخاذ القرارات الاستراتيجية بين المستويات الادارية المختلفة بالأندية الكبرى بمحافظة الاسكندرية" ،رساله ماجستير، غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة الاسكندرية.

ثانيا: المراجع الأجنبية :

- 8- lee& charies1995 : follower ship. The essence of leadership. The R Vol 28
NO 1. June. U.S.A..
- 9- Michel & michagil2000: follower ship. The eddence of leader ship. The R.
Vol 28 NO 1. June. U.S.A..