

الإدارة بالمشاركة كمدخل لتحسين الأداء الإداري في المنشآت الرياضية بالمنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية

* د. مصطفى عيسى على الأحمد

أستاذ مساعد بقسم التربية البدنية - كلية التربية - جامعة الملك فيصل

مقدمة ومشكلة البحث:

شهد العالم تطوراً هائلاً في مختلف المجالات بصفة عامة، وأحدث هذا التطور نهضة حديثة شاملة وتغيرات كبيرة في كل تلك المجالات وفروعها، والمجال الرياضي بصفة خاصة يعد في مقدمة تلك المجالات التي نالت نصيباً واسعاً من ذلك التطور والتغيرات، لذا وجب على كافة الهيئات والمؤسسات الرياضية أن تعمل على مواكبة تلك التغيرات والتطورات خصوصاً من خلال منشأتها ومواردها المختلفة المادية والبشرية، حتى تستطيع هذه الهيئات أن تحقق أهدافها على أتم وجه ممكن، وهذا يعتمد في المقام الأول على الأسلوب الإداري المتبع بالإضافة إلى الاستفادة القصوى من كافة الإمكانيات المتاحة من أجل توجيه النشاط الإنساني نحو تحقيق أهداف المؤسسات الرياضية.

ويذكر " كمال درويش وآخرون " (٢٠٠٩: ص ٢) أن الإدارة أصبحت ضرورة حتمية لإدارة العمل بشكله الجماعي والتعاون والتنسيق بين مختلف وظائف العمل، حيث تلعب دوراً حيوياً في توجيه المؤسسات والمنظمات على اختلاف مجالاتها وتخصصاتها، لذا أصبح لزاماً عليها أن تتميز بالقدرة على التكيف مع التغير المستمر والتطور المتنامي في مختلف مجالات الحياة في المجتمعات المختلفة، وذلك من خلال اكتسابها لأنماط تنظيمية مرنة ومتداخلة، بما يتناسب مع طبيعة العمليات والأدوار التي تؤديها، وتهدف منظومة الإدارة في العصر الحديث إلى الربط بين مختلف جوانب الإنتاج من خلال التنظيم الشامل للعلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتربوية، والوصول إلى تنمية روح الفريق من أجل تحقيق الأهداف، فقد أصبحت الإدارة عملية تستند إليه مختلف الهيئات والكوادر الإدارية في تحقيق الأهداف، اعتماداً على الجوانب القانونية والسياسات العلمية والخبرات المتباينة التي ترتبط بالعمل الإداري وتحقيق أهدافه المختلفة.

ويشير " أحمد محسن " (٢٠١٥: ص ١) إلى أن الإدارة هي وظيفة أساسية في كل مجتمع وضرورية لتوجيه موارده، ومهمة لتحقيق رفاهيته وتقدمه، فموارد الإنتاج المختلفة تبقى معطلة بلا استغلال ولا فائدة للمجتمع حتى يجري تجميعها معاً وتوجيهها واستغلالها، ووظيفة الإدارة هي تجميع عوامل الإنتاج المختلفة من رأس مال وقوة عاملة وآلات وموارد طبيعية والتآلف بينها لاستغلالها بأكبر كفاءة، أي استخدامها بالطريقة التي تكفل الحصول على أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف.

ويرى " عمر عبد الحميد أحمد " (٢٠١٥: ص ٨) أنه ظهرت في الآونة الأخيرة أساليب إدارية حديثة تواكب التطور الهائل الذي طرأ على الساحة، ويظل الهدف واحداً وهو محاولة الاستفادة القصوى من الإمكانيات المتاحة في تحقيق الأهداف المرجوة، ولا يقصد بالتطور الهائل هو تبديل الأعمال اليدوية باستخدام نظام الحاسب الآلي فقط، بل تمتد إلى تطوير أساليب الفكر الإداري وعلو الأفكار والأهداف بما يسمح بالاستفادة القصوى من الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.

ويشير " بدر شهاب الخالدي " (٢٠١١: ص ٤١) إلى أن الإدارة بالمشاركة تعد من أهم الأساليب الإدارية في إدارة المنظمات والمؤسسات المختلفة (المنشآت)، حيث تقوم على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار وتحديد الأهداف وحل المشكلات الإدارية التي تعترض مسيرة المنظمة، وهي بذلك تحمل معنى الاشتراك النفسي والاندماج العقلي والعاطفي في مواقف الجماعة ونشاطاتها وهو ما يشجع الأفراد على المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة وتحمل المسؤوليات المناطة بها.

ويذكر " جمال محمد على " (٢٠٠٩: ص ٨) أن الإدارة بالمشاركة تهدف إلى تنظيم العمل وتحقيق روح الفريق، كما تعد ضرورة حتمية للعمل بشكل جماعي والتعاون والتنسيق بين مختلف وظائف العمل، والمنظمات الرياضية تحتاج في إدارتها إلى متخصصين متمكنين في المجال الرياضي، بالإضافة إلى توفر الخبرة الإدارية من الناحيتين النظرية والعملية حتى تستطيع مواجهة التغيرات والمستحدثات.

ويوضح " ريب الله محمد " (٢٠١٣: ص ٤٦) أن أسلوب المشاركة يعد أحد أهم مقومات وخصائص المنظمة، وتقوم فكرة المشاركة في العمل على أساس أن العاملين في التنظيم يشعرون بالرغبة في الاسهام في تحديد أهداف التنظيم بحيث تمكنهم من المشاركة في مجال أعمال ومهام التنظيم وبما يتعلق بمصالحهم الشخصية، وأن هذه المشاركة تساعد في إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة وتقوية الشعور بالانتماء للتنظيم الذي يعمل فيه الفرد.

ويرى " أحمد محمد غنيم " (٢٠٠٤: ص ١١) أن المشاركة تقوم على أساس التعاون بين كلاً من الرؤساء والمرؤوسين بالمنظمة وذلك لمناقشة مختلف المشكلات الإدارية وذلك بهدف وضع الحلول الملائمة لها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، حيث كشف تطبيق الإدارة بالمشاركة في العديد من المنظمات والهيئات إيجابية كبيرة منها خلق المناخ الملائم لتطوير وتغيير أساليب العمل بالمنظمة، وتنمية صف ثان من القيادات الإدارية، وكذلك تدعيم العلاقات الإنسانية بالمنظمة، وترشيد عملية اتخاذ القرارات.

ويذكر " عمر عبد الحميد أحمد " (٢٠١٥: ص ٨) أن مشاركة العاملين في الإدارة قد تنبأه علماء ومدارس عدة، حيث تقوم المشاركة على أساس تعزيز الدافعية لدى العاملين وخلق علاقات إنسانية واجتماعية لتحسين أدائهم وتشجيعهم على أداء أدوارهم على أتم وجه ممكن، والذي من شأنه يجعلهم

يبدلون أقصى ما عندهم من جهد لتطوير أفكارهم وأساليبهم للوصول إلى الأهداف المنشودة مما يجعلهم كفاء لتحمل مسئولية المشاركة في اتخاذ القرارات ومن ثم تحسين مستوى الأداء الإداري.

ويرى " ماجد شاهين " (٢٠١٠: ص ٤١) أن مستوى الأداء الإداري للعاملين بالمنشآت الرياضية إنما يشير إلى مقدرة العاملين على القيام بكافة المهام والواجبات والمسؤوليات الإدارية الملقاة على عاتقهم على أتم وجه ممكن وبأقل وقت وتكلفة لتحقيق أقصى درجات الإنتاجية وذلك في ظل بيئة تنظيمية متكاملة تتصف بمناخ ملائم للعمل، وهيكلي تنظيمي يراعي كل المتغيرات المحيطة، ويتصف بوضوح المسؤوليات وسلاسة وصول التعليمات الإدارية من خلال نظم اتصالات فعالة.

ويشير " توفيق عطيه " (٢٠٠٩: ص ٧٩) إلى أن تحسين مستوى الأداء الإداري لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لكافة عناصره ومستوياته وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه، بل والبحث عن الأساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل، وفلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المؤسسات الحديثة حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين والتطوير المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المؤسسة، والتي تؤثر على أداء العاملين فيها بدءاً بالقيادات العليا وانتهاءً بالمستويات التنظيمية في كل مجالات النشاط.

ويوضح كلاً من " Silva & Brando " (٢٠١٣: ص ٥٩٢) أن تحسن المستوى الإداري إنما يعتمد في الأساس على بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذها لعملية الإدارة، فإذا تم إدارة بيئة المنظمة باستخدام الإدارة بالمشاركة بكفاءة وفاعلية، فإنها ستعزز من تحسين مستوى الأداء الإداري والجودة وتقليل التكاليف وتحقيق المرونة في العمل، وترفع مستوى الرضا الوظيفي، أما الإدارة الضعيفة فإنها تزرع الثقة داخل المنظمة وتفقد الموظفين ثقتهم بأنفسهم، وبالتالي فإنه لا يمكن النظر إلى عملية تنفيذ الإدارة بالمشاركة بمعزل عن البيئة الداخلية للمنظمة.

ومن خلال الاطلاع المرجعي للباحث على العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت الإدارة بالمشاركة، مثل دراسة كلاً من " محمد حامد " (٢٠٢١)، " Miodraga et all " ، " Ahsanullah & Omer " (٢٠٢١)، " عبد الله حسين " (٢٠٢٠)، " مصطفى أحمد، خلود خلف " (٢٠١٨)، " عمر عبد الحميد " (٢٠١٥)، " ريب الله محمد " (٢٠١٣)، " أحمد محسن " (٢٠١٢).

ومن خلال الزيارات الميدانية المتكررة للعديد من المنشآت الرياضية بالمنطقة الشرقية لاحظ الباحث أنها تواجه العديد من الصعوبات التي تقف حائلاً دون تحقيق أي طموحات في المجال الرياضي، بالإضافة إلى تدهور الأوضاع الإدارية لتسييرها، وذلك قد يكون نتيجة لعدم الاعتماد الكلي على استخدام الإدارة بالمشاركة لتسيير الأعمال الإدارية داخل تلك المنشآت، ويتضح ذلك في عدم اهتمام الإدارة العليا بمشاركة المرؤوسين في وضع السياسات والإجراءات والخطط وتفويض السلطة، بالإضافة إلى عدم

المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، الأمر الذي يؤدي إلى حدوث النمطية في التخطيط والأداء ومن ثم عدم القدرة على التجديد والتطوير تجاه المنشأة وبالتالي لن يتم تحقيق الأهداف المرجوة على أتم وجه ممكن.

ومن ثم فإن نجاح المنشآت الرياضية ومدى الحكم على قدرتها على تحقيق الأهداف إنما يتطلب ضرورة تبني أحد الأساليب الإدارية الحديثة ولعل من أهمها الإدارة بالمشاركة والتي تهدف في المقام الأول إلى ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية من حيث تعزيز قيم المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين ومشاركتهم في عملية التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات بكل شفافية، بل والعمل على تمكينهم في جميع الجوانب الإدارية وصقلهم لإدارتها، الأمر الذي من شأنه يساهم في حل كافة المشكلات الإدارية، بل ويزيد من تحقيق التفاعل والتواصل الاجتماعي بين العاملين بعضهم البعض وبالتالي يوفر بيئة عمل مستقرة من شأنها تساهم في تحقيق الأهداف المرجوة.

ومن خلال ذلك يتضح الأمر الذي دفع الباحث إلى إجراء هذا البحث بهدف التعرف على دور الإدارة بالمشاركة في تحسين الأداء الإداري للعاملين في بعض المنشآت الرياضية بالمنطقة الشرقية.

هدف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على دور الإدارة بالمشاركة في تحسين الأداء الإداري للعاملين في بعض المنشآت الرياضية بالمنطقة الشرقية.

تساؤلات البحث:

في ضوء أهداف البحث يحاول الباحث الإجابة على التساؤلات الآتية:

1. ما هو دور العاملين في التخطيط داخل بعض المنشآت الرياضية بالمنطقة الشرقية؟
2. ما هو دور العاملين في التنظيم داخل بعض المنشآت الرياضية بالمنطقة الشرقية؟
3. ما هو دور العاملين في التوجيه داخل بعض المنشآت الرياضية بالمنطقة الشرقية؟
4. ما هو دور العاملين في الرقابة داخل بعض المنشآت الرياضية بالمنطقة الشرقية؟
5. ما هي معوقات الإدارة بالمشاركة للعاملين في بعض المنشآت الرياضية بالمنطقة الشرقية؟

مصطلحات البحث:

- الإدارة بالمشاركة:

يعرفها " أحمد محمد غنيم " (٢٠٠٤: ص ٦٠) على أنها " التعاون بين كل من الرؤساء والمرؤوسين بالمنظمة لمناقشة المشكلات الإدارية وذلك بهدف وضع الحلول الملائمة لها وصولاً لتحقيق الأهداف المرجوة ".

- مستوى الأداء:

يعرفه " إبراهيم بسيوني وآخرون " (٢٠٠١: ص ١٤) على أنه " أفضل نتائج يحققها الفرد في وظيفته مع التعرف على النواحي الإيجابية للعمل ومحاولة تدعيمها واستمرارها وكذلك كشف نواحي القصور وتقديم المقترحات التي يمكن العمل على تلافيها وذلك بهدف الوصول لتحقيق الأهداف المرجوة من المنظمة إلى أفضل كفاءة ومستوى ممكن ".

- المنشأة الرياضية:

يعرفها " أحمد عبد الوكيل " (٢٠٠٦: ص ٧) على أنها " ذلك المكان المعد والمجهز بمختلف الوسائل والامكانيات الرياضية والمخصص لممارسة الأنشطة الرياضية وتقديم الخدمات اللازمة لتحقيق الأهداف الرياضية حاضراً ومستقبلاً.

الدراسات المرجعية:

قام الباحث بإجراء حصر للعديد من الدراسات المرجعية فقد قسمها الباحث إلى دراسات عربية وأخرى أجنبية، وقام بعرضها مصنفة ومرتبطة من الأحدث للأقدم.

أولاً: الدراسات العربية:

1- قام " محمد حامد فتحي " (٢٠٢١) بإجراء دراسة استهدفت التعرف على الإدارة بالمشاركة وعلاقتها بتمكين العاملين بالاتحادات الرياضية الأولمبية المصرية، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي (الأسلوب المسحي) لملاءمته لطبيعة البحث، كما قام الباحث باختيار عينة البحث من المديرين التنفيذيين والمديرين الماليين والإداريين العاملين بالاتحادات الرياضية الأولمبية المصرية والبالغ عددهم (٨٣) إداري، واستخدم الباحث الاستبيان كأحد أهم أدوات جمع البيانات، وكانت من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث أنه يتم استخدام أسلوب الإدارة بالمشاركة بالاتحادات الرياضية المصرية إلى حد ما، كما أنه توجد علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين الإدارة بالمشاركة وتمكين الإداري لدى العاملين بالاتحادات الرياضية الأولمبية المصرية.

2- قام " عبد الله حسين رضا " (٢٠٢٠) بإجراء دراسة استهدفت التعرف على دور الإدارة بالمشاركة في تحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين برعاية الشباب بجامعة جنوب الوادي، حيث

استخدم الباحث المنهج الوصفي (الاسلوب المسحي) لملاءمته لطبيعة البحث، كما قام الباحث باختيار عينة البحث بالطريقة الطبقيّة العشوائية من العاملين بإدارات رعاية الشباب بجامعة جنوب الوادي المتمثلين في (مديري إدارات الكليات - اخصائي النشاط بالكليات) والبالغ عددهم (٧٥) إداري، واستخدم الباحث (استبيان الأداء الوظيفي) (واستبيان الإدارة بالمشاركة) كأدوات لجمع البيانات، وكانت من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث أن مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين برعاية الشباب بجامعة جنوب الوادي مرتفع إلى حد ما، كما أنه يتم استخدام أسلوب الإدارة بالمشاركة إلى حد ما داخل إدارات رعاية الشباب بالجامعة قيد البحث.

3- قام " مصطفى أحمد عبد الحليم، خلود خلف ساكت " (٢٠١٨) بإجراء دراسة هدفها التعرف

على واقع الإدارة بالمشاركة بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت، حيث استخدم الباحثان المنهج الوصفي (الاسلوب المسحي) لملاءمته لطبيعة البحث، كما قام الباحثان باختيار عينة البحث بالطريقة الطبقيّة العشوائية من العاملين بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت والبالغ عددهم (١٠٠) فرد، واستخدم الباحثان استبيان الإدارة بالمشاركة كأحد أهم أدوات جمع البيانات، وكانت من أهم النتائج التي توصل إليها الباحثان أن الإدارة لا تشجع المرؤوسين في تخطيط وإعداد برامج التدريب للقيادات المساعدة داخل الهيئة، تفوض المرؤوسين فرص تقييم بعضهم البعض، لا تشرك الإدارة المرؤوسين في تصحيح الانحرافات الإدارية، تقوم الإدارة بشرح الهيكل التنظيمي للهيئة والعلاقات التنظيمية لجميع المرؤوسين بوضوح تام.

4- قام " أحمد محسن عبد المنعم " (٢٠١٢) بإجراء دراسة هدفها التعرف على دور الإدارة

بالمشاركة في تحسين مستوى أداء العاملين بمديريات الشباب والرياضة بشمال الصعيد، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي (الاسلوب المسحي) لملاءمته لطبيعة البحث، كما قام الباحث باختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من العاملين بديوان مديريات الشباب والرياضة بمحافظات شمال الصعيد (الفيوم - بني سويف - المنيا - أسيوط) بمختلف درجاتهم الوظيفية والبالغ عددهم (٣٨٦) فرد، واستخدم الباحث استبيان الإدارة بالمشاركة كأحد أهم أدوات جمع البيانات، وكانت من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث أن هناك ضعف في عملية التخطيط المستقبلي للكوادر الإدارية بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات شمال الصعيد من قبل القادة الإداريين، كما أن هناك غياب لدور العاملين في التنظيم والتوجيه والرقابة داخل مديريات الشباب والرياضة بمحافظات شمال الصعيد، كما أنه توجد معوقات للإدارة بالمشاركة لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة في محافظات شمال الصعيد.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

5- قام " Miodraga Stefanovska et all " (٢٠٢١) بإجراء دراسة استهدفت التعرف على دور الإدارة بالمشاركة في تعزيز الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارة العامة، حيث استخدم الباحثون المنهج الوصفي (الاسلوب المسحي) لملاءمته لطبيعة البحث، كما قام الباحثون باختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من الموظفين بالدولة والبالغ عددهم (٥٣٢) موظف من أربع مدن بجمهورية مقدونيا، واستخدم الباحثون الاستبيان كأحد أهم أدوات جمع البيانات، وكانت من أهم النتائج التي توصل إليها الباحثون أن للإدارة بالمشاركة دور هام وحيوي في تعزيز الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارة العامة.

6- قام " Ahsanullah Mohsen & Omer Sharif " (٢٠٢٠) بإجراء دراسة هدفها التعرف على أثر المشاركة في صنع القرار على رضا الموظفين، حيث استخدم الباحثان المنهج الوصفي (الاسلوب المسحي) لملاءمته لطبيعة البحث، كما قام الباحثان باختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من العاملين والبالغ عددهم (١٢٨) عامل، واستخدم الباحثان الاستبيان كأحد أهم أدوات جمع البيانات، وكانت من أهم النتائج التي توصل إليها الباحثان أن الموظفين قيد البحث يشاركون بدرجة متوسطة في صنع القرار.

إجراءات البحث:

- منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي باتباع الأسلوب المسحي وذلك لمناسبته لطبيعة أهداف وإجراءات البحث.

- مجتمع البحث:

اشتمل مجتمع البحث على العاملين بمختلف الإدارات الفنية والمالية والإدارية ببعض المنشآت الرياضية بالمنطقة الشرقية.

- عينة البحث:

قام الباحث باختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من العاملين بمختلف الإدارات الفنية والمالية والإدارية ببعض المنشآت الرياضية في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم (٢٦٠) عامل كعينة أساسية حيث تم استبعاد عدد (١٠) عاملين لعدم استكمالهم الاستجابة على الاستبيان لتصبح العينة الأساسية عددها (٢٥٠) عامل، كما قام باختيار عينة استطلاعية من نفس مجتمع البحث ولكن من خارج عينة البحث الأساسية حيث بلغ عددها (٥٠) عامل والجدول (١) يوضح التوصيف الاحصائي لعينة البحث الأساسية والاستطلاعية.

جدول (١)

التوصيف الإحصائي لمجتمع وعينة البحث الأساسية والاستطلاعية (ن = ٣١٠)

النسبة المئوية	العدد	العينة
٨٠,٦٥%	٢٥٠	عينة البحث الأساسية
١٦,١٣%	٥٠	عينة البحث الاستطلاعية
٣,٢٢%	١٠	ما تم استبعاده
١٠٠%	٣١٠	المجموع

أدوات جمع البيانات:

أولاً: استمارة الاستبيان:

استخدم الباحث استبيان الإدارة بالمشاركة كمدخل لتحسين الأداء الإداري للعاملين ببعض المنشآت الرياضية (من إعداد الباحث) كأداة رئيسية لجمع بيانات هذا البحث، وقد قام الباحث باتباع عدد من الخطوات عند تصميمه للاستبيان وهي كالتالي:

١- **تحديد الهدف من الاستبيان:** والذي تمثل في التعرف على دور الإدارة بالمشاركة كمدخل لتحسين الأداء الإداري للعاملين ببعض المنشآت الرياضية، وذلك من خلال التعرف على مدى مشاركة العاملين لرؤسائهم في عملية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة للعمليات الإدارية ببعض المنشآت الرياضية.

٢- **الاطلاع المرجعي:** قام الباحث بالاطلاع المرجعي على العديد من الأبحاث والدراسات السابقة والتي تناولت الإدارة بالمشاركة بالدراسة والبحث مثل دراسة كلاً من " محمد حامد فتحي " (٢٠٢١)، " عبد الله حسين رضا " (٢٠٢٠)، " مصطفى أحمد عبد الحليم، خلود خلف ساكت " (٢٠١٨)، " عمر عبد الحميد أحمد " (٢٠١٥)، " أحمد محسن عبد المنعم " (٢٠١٢)، وذلك للاستفادة منها في تحديد محاور الاستبيان قيد البحث.

٣- **تحديد محاور الاستبيان:** في ضوء ما تم الاطلاع عليه من دراسات وبحوث سابقة عربية وأجنبية قام الباحث بتحديد محاور الاستبيان (ملحق ٢) وهي كالتالي:

- المحور الأول: دور العاملين في التخطيط داخل بعض المنشآت الرياضية بالمنطقة الشرقية.
- المحور الثاني: دور العاملين في التنظيم داخل بعض المنشآت الرياضية بالمنطقة الشرقية.
- المحور الثالث: دور العاملين في التوجيه داخل بعض المنشآت الرياضية بالمنطقة الشرقية.
- المحور الرابع: دور العاملين في الرقابة داخل بعض المنشآت الرياضية بالمنطقة الشرقية.
- المحور الخامس: دور العاملين في صنع القرارات داخل بعض المنشآت الرياضية بالمنطقة الشرقية.

- المحور السادس: دور العاملين في تحديد وحل المشكلات الإدارية داخل بعض المنشآت الرياضية بالمنطقة الشرقية.

- المحور السابع: معوقات الإدارة بالمشاركة للعاملين ببعض المنشآت الرياضية بالمنطقة الشرقية.

وبعد تحديد محاور الاستبيان قام الباحث باستطلاع رأي مجموعة من الخبراء بلغ قوامها (١٠) خبراء في مجال الإدارة الرياضية (ملحق ١) وذلك لإبداء الرأي في المحاور قيد البحث (ملحق ٢).

جدول (٢)

النسبة المئوية لآراء الخبراء حول مدى مناسبة محاور استبيان دور الإدارة بالمشاركة كمدخل لتحسين الأداء الإداري للعاملين ببعض المنشآت الرياضية بالمنطقة الشرقية (ن = ١٠)

م	المحاور	رأي الخبير		النسبة المئوية
		موافق	غير موافق	
١	دور العاملين في التخطيط داخل بعض المنشآت الرياضية بالمنطقة الشرقية.	١٠	-	%١٠٠
٢	دور العاملين في التنظيم داخل بعض المنشآت الرياضية بالمنطقة الشرقية.	١٠	-	%١٠٠
٣	دور العاملين في التوجيه داخل بعض المنشآت الرياضية بالمنطقة الشرقية.	٩	١	%٩٠
٤	دور العاملين في الرقابة داخل بعض المنشآت الرياضية بالمنطقة الشرقية.	٩	١	%٩٠
٥	دور العاملين في صنع القرارات داخل بعض المنشآت الرياضية بالمنطقة الشرقية.	٣	٧	%٣٠
٦	دور العاملين في تحديد وحل المشكلات الإدارية داخل بعض المنشآت الرياضية بالمنطقة الشرقية.	٤	٦	%٤٠
٧	معوقات الإدارة بالمشاركة للعاملين ببعض المنشآت الرياضية بالمنطقة الشرقية.	٨	٢	%١٠٠

يتضح من الجدول (٢) ما يلي:

- تراوحت النسبة المئوية لآراء الخبراء حول مدى مناسبة محاور الاستبيان قيد البحث ما بين (٣٠%):
 (١٠٠%) وفي ضوء ذلك تم حذف (٢) محورين من محاور الاستبيان، وبذلك بلغت المحاور التي تم موافقة الخبراء عليها (٥) محاور.

- ٤- صياغة عبارات الاستبيان: قام الباحث بوضع مجموعة من العبارات لكل محور من محاور الاستبيان، وقد روعي عند صياغة العبارات أن تكون سهلة وواضحة وبسيطة.
- ٥- الصورة المبدئية للاستبيان: قام الباحث بعرض المحاور والعبارات على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية وعددهم (١٠) عشرة خبراء بحيث لا تقل مدة خبرتهم في المجال عن (١٠) عشرة سنوات (ملحق ١) وذلك لإبداء الرأي في مدى مناسبة العبارات لمحاور الاستبيان (ملحق ٣)، والجدول (٣) يوضح ذلك.

جدول (٣)

عدد العبارات التي تم حذفها أو إضافتها أو تعديلها من الصورة الأولية لاستبيان الإدارة بالمشاركة كمدخل لتحسين الأداء الإداري للعاملين ببعض المنشآت الرياضية طبقاً لآراء الخبراء (ن = ١٠)

عدد العبارات النهائية	عدد العبارات المضافة	أرقام العبارات التي تم تعديلها	عدد العبارات المحذوفة	عدد العبارات في الصورة المبدئية	المحاور
١٠	-	٩، ٣، ١	-	٩	دور العاملين في التخطيط داخل بعض المنشآت الرياضية بالمنطقة الشرقية.
١١	-	٢، ١، ٥، ٤	-	١٠	دور العاملين في التنظيم داخل بعض المنشآت الرياضية بالمنطقة الشرقية.
٩	-	٤، ١	-	٩	دور العاملين في التوجيه داخل بعض المنشآت الرياضية بالمنطقة الشرقية.
٨	-	١	-	٨	دور العاملين في الرقابة داخل بعض المنشآت الرياضية بالمنطقة الشرقية.
١١	-	-	-	١٠	معوقات الإدارة بالمشاركة للعاملين ببعض المنشآت الرياضية بالمنطقة الشرقية.
٤٩	-	١٠	-	٤٦	المجموع

يتضح من جدول (٣) ما يلي:

لم يتم حذف أي عبارة من العبارات الاستبيان وذلك لحصولها على نسبة أكبر من ٧٠% من اتفاق الخبراء، كما تم إضافة عدد (٣) عبارات لكي تصبح الصورة النهائية للاستبيان مكونة من (٤٩) عبارة (ملحق ٤).

المعاملات العلمية للاستبيان قيد البحث:

أ. الصدق:

(١) صدق المحتوى:

لحساب صدق المحتوى قام الباحث بعرض الاستبيان في صورته المبدئية (ملحق ٣) والذي يتكون من (٥) محاور و(٤٦) عبارة على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية قوامها (١٠) عشرة خبراء (ملحق ١) وذلك لإبداء الرأي في مدى مناسبة الاستبيان لما وضع من أجله سواء من حيث المحاور والعبارات الخاصة بكل محور ومدى مناسبة تلك العبارات للمحور الذي تنتمي إليه ، وقد تبين أن النسبة المئوية لاتفاق الخبراء حول عبارات الاستبيان قيد البحث تراوحت ما بين (٣٠% - ١٠٠%) وبذلك تم تعديل (١٠) عبارات وفقاً لأراء الخبراء، وتم إضافة (٣) عبارات لتصبح الصورة النهائية للاستبيان مكونة من (٤٩) تسع وأربعون عبارة (ملحق ٤).

(٢) صدق التكوين الفرضي:

لحساب صدق الاستبيان استخدم الباحث أيضاً صدق التكوين الفرضي بطريقة الاتساق الداخلي، حيث قام الباحث بتطبيق الاستبيان على عينة قوامها (٥٠) عامل من مجتمع البحث ومن خارج عينة البحث الأساسية، وقد تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ، كما تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان، كما تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان والجداول (٤)، (٥)، (٦) توضح ذلك على التوالي.

جدول (٤)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان

والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (ن = ٥٠)

العبارات											المحاور										
											رقم العبارة	دور العاملين في التخطيط داخل بعض المنشآت الرياضية بالمنطقة الشرقية									
											١	٠,٧٧									
											٢	٠,٦١									
											٣	٠,٨٤									
											٤	٠,٦٥									
											٥	٠,٧١									
											٦	٠,٨٠									
											٧	٠,٦٨									
											٨	٠,٥٧									
											٩	٠,٥٧									
											١٠	٠,٨٩									
٢١	٢٠	١٩	١٨	١٧	١٦	١٥	١٤	١٣	١٢	١١	رقم العبارة	دور العاملين في التنظيم داخل بعض المنشآت الرياضية بالمنطقة الشرقية									
٠,٨٤	٠,٩١	٠,٨٠	٠,٧٦	٠,٦٦	٠,٩٠	٠,٧٥	٠,٨٨	٠,٦٧	٠,٧٠	٠,٦٥	معامل الارتباط										
٤	١	٠,٨٠	٠,٦٦	٠,٦٦	٠,٩٠	٠,٧٥	٠,٨٨	٠,٦٧	٠,٧٠	٠,٦٥											
											٢٢	٢٣	٢٤	٢٥	٢٦	٢٧	٢٨	٢٩	٣٠	رقم العبارة	دور العاملين في التوجيه داخل بعض

											معامل الارتباط	المنشآت الرياضية بالمنطقة الشرقية
											رقم العبارة	دور العاملين في الرقابة داخل بعض المنشآت الرياضية بالمنطقة الشرقية
											معامل الارتباط	معوقات الإدارة بالمشاركة للعاملين ببعض المنشآت الرياضية بالمنطقة الشرقية
٤٩	٤٨	٤٧	٤٦	٤٥	٤٤	٤٣	٤٢	٤١	٤٠	٣٩	رقم العبارة	بعض المنشآت الرياضية بالمنطقة الشرقية
٠,٦٧	٠,٥٨	٠,٦٦	٠,٧٢	٠,٨١	٠,٦٥	٠,٧٠	٠,٩٤	٠,٨٢	٠,٧٨	معامل الارتباط		

قيمة (ر) الجدولية عند درجة حرية (٤٨) ومستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,٢٨٨

يتضح من جدول (٤) ما يلي:

. تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والمجموع الكلي للمحور الذي تنتمي إليه ما بين (٠,٥٦ - ٠,٩٤) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يدل على أن الاستبيان على درجة مقبولة من الصدق.

جدول (٥)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان

والدرجة الكلية للاستبيان (ن = ٥٠)

العبارات											المحاور	
											رقم العبارة	دور العاملين في التخطيط داخل بعض المنشآت الرياضية بالمنطقة الشرقية
											معامل الارتباط	دور العاملين في التنظيم داخل بعض المنشآت الرياضية بالمنطقة الشرقية
٢١	٢٠	١٩	١٨	١٧	١٦	١٥	١٤	١٣	١٢	١١	رقم العبارة	دور العاملين في التوجيه داخل بعض المنشآت الرياضية بالمنطقة الشرقية
٠,٨١	٠,٨٥	٠,٧٧	٠,٧٢	٠,٦٦	٠,٨٨	٠,٧٣	٠,٨٢	٠,٥٩	٠,٦٧	٠,٦١	معامل الارتباط	دور العاملين في التوجيه داخل بعض المنشآت الرياضية بالمنطقة الشرقية
											رقم العبارة	دور العاملين في التوجيه داخل بعض المنشآت الرياضية بالمنطقة الشرقية
											معامل الارتباط	دور العاملين في الرقابة داخل بعض المنشآت الرياضية بالمنطقة الشرقية
											رقم العبارة	دور العاملين في الرقابة داخل بعض المنشآت الرياضية بالمنطقة الشرقية

			٠,٥ ٩	٠,٦ ٧	٠,٦٣	٠,٧٠	٠,٦٤	٠,٥٣	٠,٧ ٢	٠,٨٠	معامل الارتباط	المنشآت الرياضية بالمنطقة الشرقية
٤٩	٤٨	٤٧	٤٦	٤٥	٤٤	٤٣	٤٢	٤١	٤٠	٣٩	رقم العبرة	معوقات الإدارة بالمشاركة للعاملين
٠,٧ ٠	٠,٥ ٥	٠,٦٣	٠,٦ ٧	٠,٨ ٥	٠,٧٨	٠,٦٠	٠,٦٥	٠,٨٦	٠,٨ ٠	٠,٧٥	معامل الارتباط	ببعض المنشآت الرياضية بالمنطقة الشرقية

قيمة (ر) الجدولية عند درجة حرية (٤٨) ومستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,٢٨٨
يتضح من جدول (٥) ما يلي:

. تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان ما بين (٠,٥٠ - ٠,٨٨) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يدل على أن الاستبيان على درجة مقبولة من الصدق.

جدول (٦)

معاملات الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبيان
والدرجة الكلية للاستبيان (ن = ٥٠)

م	المحاور	معامل الارتباط
1.	دور العاملين في التخطيط داخل بعض المنشآت الرياضية بالمنطقة الشرقية.	٠,٧٧
2.	دور العاملين في التنظيم داخل بعض المنشآت الرياضية بالمنطقة الشرقية.	٠,٨٢
3.	دور العاملين في التوجيه داخل بعض المنشآت الرياضية بالمنطقة الشرقية.	٠,٦٥
4.	دور العاملين في الرقابة داخل بعض المنشآت الرياضية بالمنطقة الشرقية.	٠,٨٥
5.	معوقات الإدارة بالمشاركة للعاملين ببعض المنشآت الرياضية بالمنطقة الشرقية.	٠,٧٠

قيمة (ر) الجدولية عند درجة حرية (٤٨) ومستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,٢٨٨
يتضح من جدول (٦) ما يلي:

. تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان ما بين (٠,٦٥ - ٠,٨٥) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يدل على أن الاستبيان على درجة مقبولة من الصدق.

ب . الثبات:

لحساب ثبات الاستبيان قام الباحث باستخدام معامل (ألفا لكرونباخ) وذلك على عينة قوامها (٥٠) عامل من مجتمع البحث ولكن من خارج العينة الأساسية للبحث، والجدول (٧) يوضح ذلك.

جدول (٧)

معامل الثبات باستخدام معامل (ألفا لكرونباخ) لاستبيان الإدارة بالمشاركة كمدخل لتحسين الأداء الإداري للعاملين ببعض المنشآت الرياضية (ن = ٥٠)

م	المحاور	معامل ألفا-كرونباخ
1.	دور العاملين في التخطيط داخل بعض المنشآت الرياضية بالمنطقة الشرقية	٠,٨٤
2.	دور العاملين في التنظيم داخل بعض المنشآت الرياضية بالمنطقة الشرقية.	٠,٧٠
3.	دور العاملين في التوجيه داخل بعض المنشآت الرياضية بالمنطقة الشرقية.	٠,٦٦
4.	دور العاملين في الرقابة داخل بعض المنشآت الرياضية بالمنطقة الشرقية.	٠,٨٨
5.	معوقات الإدارة بالمشاركة للعاملين ببعض المنشآت الرياضية بالمنطقة الشرقية.	٠,٧٢
الدرجة الكلية للاستبيان		٠,٩٠

يتضح من جدول (٧) ما يلي:

- تراوحت قيم معاملات (ألفا لكرونباخ) لمحاور الاستبيان والدرجة الكلية له ما بين (٠,٧٠ : ٠,٩٠) وهي معاملات دالة إحصائياً مما يدل على أن الاستبيان على درجة مقبولة من الثبات.

خطوات البحث:

أ- الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بإجراء الدراسة الاستطلاعية في الفترة من ٢٠٢٣/١/٥ إلى ٢٠٢٣/١/١٣ وذلك للتأكد من مدى مناسبة الاستبيان المستخدم للتطبيق على العينة قيد البحث، وقد تم تطبيق الاستبيان على عينة قوامها (٥٠) عامل من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية للبحث، وقد أوضحت نتائج تلك الدراسة أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات وكذلك فهم العينة للاستبيان المستخدم وكذلك تعليمات التطبيق.

ب- تطبيق البحث:

قام الباحث بتنفيذ البحث بتطبيق الاستبيان على جميع أفراد العينة الأساسية قيد البحث في الفترة من ٢٠٢٣/١/١٧ إلى ٢٠٢٣/٢/١٤.

ج- تصحيح استمارات الاستبيان:

بعد الانتهاء من التطبيق قام الباحث بتصحيح الاستمارات طبقاً للتعليمات الموجودة والموضحة سابقاً وبعد الانتهاء من عملية التصحيح قام الباحث برصد الدرجات وذلك تمهيداً لمعالجتها إحصائياً.

د- الأسلوب الإحصائي المستخدم:

بعد جمع البيانات وجدولتها تم معالجتها إحصائياً، ولحساب نتائج البحث استخدم الباحث الأساليب الإحصائية الآتية:

- معامل الارتباط لبيرسون. - معامل ألفا لكرونباخ. - المتوسط الحسابي.
- الانحراف المعياري. - النسبة المئوية. - كا^٢.

وقد ارتضى الباحث مستوى دلالة عند مستوى (٠,٠٥)، كما قام باستخدام برنامج (SPSS) الإحصائي (إصدار ٢٨) لحساب بعض المعاملات الإحصائية.

عرض ومناقشة نتائج التساؤل الأول: والذي ينص على:

1. ما هو دور العاملين في التخطيط داخل بعض المنشآت الرياضية بالمنطقة الشرقية؟

جدول (٨)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية والترتيب و(كا^٢) لدور العاملين في التخطيط داخل بعض المنشآت الرياضية بالمنطقة الشرقية (ن = ٢٥٠)

م	دور العاملين في التخطيط داخل بعض المنشآت الرياضية بالمنطقة الشرقية	الاستجابة			الدرجة المقدره	النسبة المئوية	كا ^٢
		نعم	أحياناً	لا			
١	يقوم المديرين بمشاركة العاملين في التخطيط لوضع أهداف العمل.	٩٢	١٠٥	٥٣	٥٣٩	%٧١,٧٨	** ١٧,٥٨
٢	يتم مشاركة العاملين في التخطيط لوضع رؤية واضحة لبرامج المنشآت الرياضية.	٨٣	١١١	٥٦	٥٢٧	%٧٠,٢٧	** ١٨,١٥
٣	يقوم المديرين بمشاركة العاملين في وضع الخطط لمواجهة كافة الازمات والتحديات المستقبلية.	٦٨	١٠٠	٨٢	٤٨٦	%٦٤,٨٠	** ٦,١٨
٤	يشارك المديرين العاملين في ايجاد حلول لكافة المشكلات الإدارية التي تواجههم.	٩٠	١٠٩	٥١	٥٣٩	%٧١,٨٧	** ٢٠,٩٨
٥	يتم وضع خطط لتطوير وصقل قدرات العاملين بالمنشآت الرياضية.	٦٨	١٣٥	٤٧	٥٢١	%٦٩,٤٧	** ٥٠,٧٠

تابع جدول (٨)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية والترتيب و كا^٢ لدور العاملين في التخطيط داخل بعض المنشآت الرياضية بالمنطقة الشرقية (ن = ٢٥٠)

م	دور العاملين في التخطيط داخل بعض المنشآت الرياضية بالمنطقة الشرقية	الاستجابة			الدرجة المقدره	النسبة المئوية	كا ^٢
		نعم	أحياناً	لا			
٦	يتم التعاون بين كافة المستويات الإدارية في وضع الخطط قصيرة وطويلة الأجل بما يسهم في تحقيق أهداف المنشأة.	٧٢	١٣١	٤٧	٥٢٥	%٧٠,٠٠	** ٤٤,٦٥
٧	يتم توفير بيئة مشجعة على التفاعل والمشاركة أثناء عملية التخطيط.	٩٢	٩٨	٦٠	٥٣٢	%٧٠,٩٣	** ١٠,٠٢
٨	تمكن المستويات الإدارية العليا من مشاركة العاملين في وضع خطط التطوير والتنمية للمنشآت الرياضية.	٨٩	١٠٣	٥٨	٥٣١	%٧٠,٨٠	** ١٢,٧٣
٩	يتم قبول ومناقشة التعديلات والأفكار التي وضعها العاملون أثناء التخطيط.	٩٧	١٠٣	٥٠	٥٤٧	%٧٢,٩٣	** ٢٠,٢٢
١٠	يتعاون المديرون مع المرؤوسين أثناء جمع البيانات والمعلومات التي تفيد أثناء عملية التخطيط.	٩٣	١٠٥	٥٢	٥٤١	%٧٢,١٣	** ١٨,٥٤
الدرجة الكلية للمحور					٥٢٨٨	%٧٠,٥١	

- قيمة كا^٢ الجدولية عند درجة حرية (٢) ومستوى دلالة (٠,٠٥) = ٥,٩٩

- يتضح من جدول (٨) ما يلي:

- تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث في عبارات المحور الأول: دور العاملين في التخطيط داخل بعض المنشآت الرياضية بالمنطقة الشرقية ما بين (٦٤,٨٠% - ٧٢,٩٣%).

- كما توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في جميع عبارات المحور الأول وفي اتجاه الموافقة إلى حد ما.

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أهمية وقيمة التخطيط ودوره في الارتقاء بالمستوى الإداري داخل المنشآت الرياضية، ويتضح ذلك من خلال اشراك المديرين للعاملين في وضع الأهداف العامة للمنشأة وذلك من أجل توحيد كافة الجهود الانسانية من أجل العمل على تحقيق هذه الأهداف، بالإضافة إلى ضرورة التخطيط ووضع الخطط والحلول التي تتعلق بالمشكلات الإدارية التي يمكن أن تحدث داخل المنشأة حتى يتم حلها وتلافي تكرارها مرة أخرى وهذا لن يتم الا من خلال توفير بيئة عمل مشجعة على التفاعل

والمشاركة والتعاون بين كافة المستويات الإدارية وذلك من أجل مناقشة مختلف الآراء والأفكار والتعديلات التي تتعلق بمختلف المشكلات والتي يجب مراعاتها أثناء عملية التخطيط حتى يتحسن مستوى العمل الإداري داخل تلك المنشآت الرياضية.

ومن هنا يرى الباحث أن عملية التخطيط تعد من أهم العمليات الإدارية التي يجب أن يتم الاهتمام بها من قبل المديرين والعاملين داخل الهيئات والمنشآت الرياضية حتى يمكن تحقيق الأهداف المرجوة على أتم وجه ممكن، وهذا لن يتأتى إلا من خلال مشاركة المديرين للعاملين أثناء وضع مختلف الخطط وهذا يدل على مدى وعي وإدراك المديرين لقيمة مشاركة العاملين في التخطيط لمختلف الأمور الإدارية بالمنشأة، حيث أن العنصر البشري يعد أحد أهم العناصر التي تقوم عليها أي مؤسسة مما يوفر دافع الروح المعنوية والعمل الجماعي بين المديرين والعاملين وبالتالي يزداد لديهم الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة التي يعملون بها ومن ثم يتم تحقيق جودة الأداء الإداري للعاملين بتلك المنشآت الرياضية.

ويتفق هذا مع ما أشارت إليه " أسماء سعيد خلف " (٢٠١٥: ص ٥) إلى أن التخطيط يعد من ضمن عناصر العملية الإدارية الهامة التي تقوم بها الإدارة في أي مؤسسة أو منظمة أو منشأة، لذا لا بد أن يكون هناك أشخاص قادرين على القيام بعملية التخطيط في هذا العمل حتى يضعوا الأعمال والأهداف وفقاً لبرامج زمنية محددة وميزانية معينة ويكون ذلك في ضوء الإمكانيات المتاحة سواء المادية أو البشرية، والعمل على إنجاز هذه الأهداف في التوقيت المناسب، حيث أن أي عمل إنما يقوم على مجموعة من العاملين يقومون بتنفيذ هذه الخطط التي تم وضعها عن طريق المديرين وأن تكون هناك متابعة أيضاً على تنفيذ هذه الخطط وأداء هؤلاء العاملين، بمعنى استخدام الرقابة على الأداء المهني والشخصي.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة كلاً من " محمد حامد فتحي " (٢٠٢١)، " et all Miodraga Stefanovska " (٢٠٢١)، " عبد الله حسين رضا " (٢٠٢٠)، " Ahsanullah Mohsen & Omer Sharif " (٢٠٢٠) والتي أشارت أهم نتائجها إلى أن للتخطيط دور هام وحيوي في نجاح أسلوب الإدارة بالمشاركة.

بينما تختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة كلاً من " مصطفى أحمد، خلود خلف " (٢٠١٨)، " أحمد محسن عبد المنعم " (٢٠١٢) والتي أشارت أهم نتائجهم إلى غياب دور التخطيط وعدم تشجيع المديرين للمرؤوسين على الاشتراك في عملية التخطيط.

وبذلك نجد أن الباحث قد أجاب على التساؤل الأول والذي ينص على: ما هو دور العاملين في التخطيط داخل بعض المنشآت الرياضية بالمنطقة الشرقية؟

عرض ومناقشة نتائج التساؤل الثاني: والذي ينص على:

2. ما هو دور العاملين في التنظيم داخل بعض المنشآت الرياضية بالمنطقة الشرقية؟

جدول (٩)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية والترتيب وكما^٢ لدور العاملين في التنظيم داخل بعض المنشآت الرياضية بالمنطقة الشرقية (ن = ٢٥٠)

م	دور العاملين في التنظيم داخل بعض المنشآت الرياضية بالمنطقة الشرقية	الاستجابة			النسبة المئوية	الدرجة المقدره	ن
		نعم	أحياناً	لا			
١	يتم مشاركة العاملين في وضع قواعد تنظيم العمل بالمنشآت الرياضية.	٦٩	١٣٦	٤٥	٥٢٤	٦٩,٨٧%	٥٣,٣٨**
٢	يشارك المديرون العاملين في مواجهة كافة العقبات التي تتعلق بعملية التنظيم داخل المنشآت الرياضية.	١٠٣	٨٢	٦٥	٥٣٨	٧١,٧٣%	٨,٧٠**
٣	يقوم المديرون بمراعاة التنسيق بين الموارد البشرية والمناصب المتاحة أثناء عملية التنظيم بما يساهم في تيسير العمل داخل المنشآت الرياضية.	٩٨	١٠٤	٤٨	٥٥٠	٧٣,٣٣%	٢٢,٦٩**
٤	يقوم المديرون بتنظيم عملية تبادل الأدوار والمسؤوليات بين العاملين بعضهم البعض لصقل مهاراتهم وخبراتهم.	١٠٨	٩٢	٥٠	٥٥٨	٧٤,٤٠%	٢١,٥٤**
٥	يتم توضيح الهيكل التنظيمي للمنشأة والمسؤوليات والأدوار التنظيمية لكافة العاملين من قبل المرؤوسين.	١٢٠	٨٥	٤٥	٥٧٥	٧٦,٦٧%	٣٣,٨٠**
٦	يقوم المديرون باستخدام أسلوب تنظيمي أثناء عملية النقاش وتبادل وجهات النظر بين العاملين لتحقيق الأهداف المرجوة.	٩٦	١١٤	٤٠	٥٥٦	٧٤,١٣%	٣٥,٧٤**
٧	يسعى المديرون إلى توفير بيئة عمل مناسبة داخل التنظيم.	١١٠	٨٤	٥٦	٥٥٤	٧٣,٨٧%	١٧,٥٠**
٨	يعتمد المديرون على أسلوب العمل الجماعي وروح الفريق داخل المنشآت الرياضية.	٨٠	١٢٠	٥٠	٥٣٠	٧٠,٦٧%	٢٩,٦٠**
٩	يقوم المديرون بتطبيق آراء ومقترحات العاملين بالمنشآت الرياضية.	٨٥	١٠٢	٦٣	٥٢٢	٦٩,٦٠%	٩,١٨**

تابع جدول (٩)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية والترتيب وكا^٢ لدور العاملين في التنظيم داخل بعض المنشآت الرياضية بالمنطقة الشرقية (ن = ٢٥٠)

م	دور العاملين في التنظيم داخل بعض المنشآت الرياضية بالمنطقة الشرقية	الاستجابة			النسبة المئوية	الدرجة المقدره	كا ^٢
		نعم	أحياناً	لا			
١٠	يقوم المديرون بتفويض السلطة للعاملين ويتقبلون نتائج قراراتهم تجاه مختلف المشكلات الإدارية.	٧٠	١٢٢	٥٨	٦٨,٢٧%	٥١٢	**٢٧,٧٨
١١	يفضل المديرون مصلحة الجماعة قبل مصلحة الفرد داخل التنظيم.	١٢٥	٧٦	٤٩	٧٦,٨٠%	٥٧٦	**٣٥,٦٢
الدرجة الكلية للمحور					٧٢,٩٥%	٥٤٧١	

- قيمة كا^٢ الجدولية عند درجة حرية (٢) ومستوى دلالة (٠,٠٥) = ٥,٩٩

- يتضح من جدول (٩) ما يلي:

- تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث في عبارات المحور الثاني: دور العاملين في التنظيم داخل بعض المنشآت الرياضية بالمنطقة الشرقية ما بين (٦٨,٢٧% - ٧٦,٨٠%).

- كما توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في عبارات (٢، ٤، ٥، ٧، ١١) وفي اتجاه الموافقة.

- كما توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في عبارات (١، ٣، ٦، ٨، ٩، ١٠) وفي اتجاه الموافقة.

ويعزو الباحث نتيجة اتفاق آراء غالبية عينة البحث في عبارات (يشارك المديرون العاملين في مواجهة كافة العقبات التي تتعلق بعملية التنظيم داخل المنشآت الرياضية، يقوم المديرون بتنظيم عملية تبادل الأدوار والمسؤوليات بين العاملين بعضهم البعض لصقل مهاراتهم وخبراتهم، يتم توضيح الهيكل التنظيمي للمنشأة والمسؤوليات والأدوار التنظيمية لكافة العاملين من قبل الرؤوسين، يسعى المديرون إلى توفير بيئة عمل مناسبة داخل التنظيم، يفضل المديرون مصلحة الجماعة قبل مصلحة الفرد داخل التنظيم) وفي اتجاه الموافقة، إلى مدى إدراك المديرين بالمنشآت الرياضية لأهمية وقيمة التنظيم كأحد أهم العناصر الإدارية، ويتضح ذلك من خلال قيام المديرين بمشاركة العاملين على مختلف مستوياتهم الإدارية في وضع كافة الخطوط العريضة لعملية التنظيم وذلك من حيث توضيح الهيكل التنظيمي للعاملين ودور كلاً منهم داخل الهيكل التنظيمي، بالإضافة إلى توضيح كافة المسؤوليات والواجبات التنظيمية لهم حتى يتسنى لكل فرد داخل المنشأة القيام بكافة واجباته ومسؤولياته الإدارية على أتم وجه ممكن من أجل تحقيق

الأهداف المرجوة، والذي من شأنه أن يسهم في خلق بيئة عمل مناسبة تساعد في تحقيق روح التعاون بين مختلف المديرين والعاملين داخل الهيكل التنظيمي ومن ثم يتحسن العمل الإداري ويرتقي الأداء المؤسسي للمنشآت الرياضية.

كما يعزو الباحث أيضاً نتيجة اتفاق آراء غالبية عينة البحث في عبارات (يتم مشاركة العاملين في وضع قواعد تنظيم العمل بالمنشآت الرياضية، يقوم المديرين بمراعاة التنسيق بين الموارد البشرية والمناصب المتاحة أثناء عملية التنظيم بما يسهم في تيسير العمل داخل المنشآت الرياضية، يقوم المديرين باستخدام أسلوب تنظيمي أثناء عملية النقاش وتبادل وجهات النظر بين العاملين لتحقيق الأهداف المرجوة، يعتمد المديرين على أسلوب العمل الجماعي وروح الفريق داخل المنشآت الرياضية، يقوم المديرين بتطبيق آراء ومقترحات العاملين بالمنشآت الرياضية، يقوم المديرين بتفويض السلطة للعاملين ويتقبلون نتائج قراراتهم تجاه مختلف المشكلات الإدارية) وفي اتجاه الموافق إلى حد ما، إلى أن التنظيم في حد ذاته يعد أحد أهم عناصر الإدارة بل وهو العمود الفقري للعملية الإدارية، فهو يقوم في أساسه على توحيد كافة الجهود البشرية نحو تحقيق الأهداف المرجوة وذلك من خلال مشاركة العاملين في وضع قواعد تنظيم العمل بالمنشآت الرياضية مع ضرورة التنسيق بين العاملين بما يسهم في تيسير العملية الإدارية، بالإضافة إلى توحيد المسؤوليات الإدارية ومعرفتها وتقسيمها إلى أقسام محددة مع ضرورة تحديد العلاقات التنظيمية حتى يتييسر للمديرين عملية اتخاذ القرارات تجاه مختلف المشكلات الإدارية التي تواجههم، وذلك لن يتم إلا في حالة مشاركة العاملين والتعرف على آرائهم ومقترحاتهم وأفكارهم تجاه مختلف الموضوعات الإدارية مع ضرورة الالتزام بتفويض السلطة للعاملين حتى يتم تدريبهم وتطوير مهاراتهم وصقلهم نحو تحمل المسؤولية الإدارية داخل المنشآت الرياضية.

ويتفق هذا مع ما أشار إليه " جمال محمد على " (٢٠٠٨: ص ٣٠) حيث أن التنظيم يعد أحد أهم عناصر العملية الإدارية المهمة وهو يمثل الإطار العام الذي تمارس من خلاله الإدارة، كما أنه العمود الفقري للعملية الإدارية فهو عنصر حتمي لأنه يحدد الوظائف التنظيمية للمستويات الإدارية من أعلاها حتى المستوى التنفيذي ويوضح العلاقات بين الإدارات والأقسام مما يساعد على منع الانحرافات، حيث أن التنظيم سابق للعملية الإدارية رغم أنه أحد عناصرها لأنه لا يمكن تعيين مدير إلا بعد تصميم هيكل تنظيمي.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة كلاً من " محمد حامد فتحي " (٢٠٢١)، " et all Miodraga Stefanovska " (٢٠٢١)، " عبد الله حسين رضا " (٢٠٢٠)، " Ahsanullah "

Mohsen & Omer Sharif " (٢٠٢٠) والتي أشارت أهم نتائجها أن للإدارة بالمشاركة دور هام وحيوي في تحسين مستوى الأداء الإداري لدى مختلف العاملين.

بينما تختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة " أحمد محسن عبد المنعم " (٢٠١٢) والتي أشارت أهم نتائجها إلى غياب دور التنظيم وعدم تشجيع المديرين للمرؤوسين على الاشتراك في عملية التنظيم.

وبذلك نجد أن الباحث قد أجاب على التساؤل الثاني والذي ينص على: ما هو دور العاملين في التنظيم داخل بعض المنشآت الرياضية بالمنطقة الشرقية؟

عرض ومناقشة نتائج التساؤل الثالث: والذي ينص على:

3. ما هو دور العاملين في التوجيه داخل بعض المنشآت الرياضية بالمنطقة الشرقية؟

جدول (١٠)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية والترتيب وكما^٢ لدور العاملين في التوجيه داخل بعض المنشآت الرياضية بالمنطقة الشرقية (ن = ٢٥٠)

م	دور العاملين في التوجيه داخل بعض المنشآت الرياضية بالمنطقة الشرقية	الاستجابة			النسبة المئوية	الدرجة المقدره	ك ^١
		لا	أحياناً	نعم			
١	يسعى المديرون إلى توجيه العاملين بالمنشآت الرياضية نحو تحقيق الأهداف المرجوة على أتم وجه ممكن.	٥٠	٨٠	١٢٠	%٧٦,٠٠	٥٧٠	**٢٩,٦٠
٢	يقوم المديرون بتوجيه العاملين بطريقة تعزز من ثقتهم بأنفسهم أثناء القيام بالعمل.	٣٤	١٠٠	١١٦	%٧٧,٦٠	٥٨٢	**٤٥,٣٤
٣	يتيح المديرون فرصة للتفاعل وتبادل الأفكار مع العاملين أثناء عملية التوجيه.	٣٥	٩٠	١٢٥	%٧٨,٦٧	٥٩٠	**٤٩,٤٠
٤	يقوم المديرون بتوجيه العاملين نحو استثمار واستغلال كافة الامكانيات المتاحة بالمنشأة بما يسهم في تحقيق الأهداف.	٦١	٧٥	١١٤	%٧٣,٧٣	٥٥٣	**١٨,١٠
٥	يتمسك المديرون بأرائهم دون النظر لأي آراء أو وجهات نظر يبديها العاملون.	٥٠	٩٢	١٠٨	%٧٤,٤٠	٥٥٨	**٢١,٥٤
٦	يسعى المديرون إلى تدريب وصقل العاملين على كيفية توجيه الآخرين نحو مختلف الموضوعات الإدارية.	٤٦	١٠٠	١٠٤	%٧٤,٤٠	٥٥٨	**٢٥,١٨

تابع جدول (١٠)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية والترتيب وكا^٢ لدور العاملين في التوجيه داخل بعض المنشآت الرياضية بالمنطقة الشرقية (ن = ٢٥٠)

م	دور العاملين في التوجيه داخل بعض المنشآت الرياضية بالمنطقة الشرقية	الاستجابة			الدرجة المقدره	النسبة المئوية	كا ^٢
		لا	أحياناً	نعم			
٧	يتقبل المديرون وجهات نظر العاملين حتى وإن تعارضت مع آرائهم.	٥٦	٨٤	١١٠	٥٥٤	%٧٣,٨٧	**١٧,٥٠
٨	يقوم المديرون بتوجيه العاملين بصورة دورية وبما يسهم في تحسين مناخ العمل.	٥٤	٧٩	١١٧	٥٦٣	%٧٥,٠٧	**٢٤,١٥
٩	يسعى المديرون إلى توجيه العاملين نحو إتقان عملهم بالمنشآت الرياضية.	٦٠	٦٠	١٣٠	٥٧٠	%٧٦,٠٠	**٣٩,٢
الدرجة الكلية للمحور					٥٠٩٨	%٧٥,٥٣	

- قيمة كا^٢ الجدولية عند درجة حرية (٢) ومستوى دلالة (٠,٠٥) = ٥,٩٩

- يتضح من جدول (١٠) ما يلي:

- تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث في عبارات المحور الثالث: دور العاملين في التوجيه داخل بعض المنشآت الرياضية بالمنطقة الشرقية ما بين (٧٣,٧٣% - ٧٨,٦٧%).

- كما توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في جميع عبارات المحور الثالث وفي اتجاه الموافقة.

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى مدى إدراك المديرين لأهمية وقيمة التوجيه ودوره في تحقيق الأهداف المرجوة على أتم وجه ممكن، ويتضح ذلك من خلال قيام المديرين بتوجيه العاملين بطريقة تعزز من ثقتهم بنفسهم وتثير من دافعيتهم نحو القيام بأدوارهم الإدارية المطلوبة منهم على أتم وجه ممكن والتي من شأنها تساعدهم في تحقيق التواصل والتفاعل الجماعي داخل الهيكل التنظيمي وذلك من خلال تبادل الآراء والأفكار والخبرات بين المديرين والعاملين مع قيام المديرين بتقبل الآراء والأفكار بما يعود على المنشأة بالنفع والفائدة.

ومن ثم فإنه للتوجيه دور هام وحيوي في الارتقاء بمستوى الأداء الإداري داخل المنشآت الرياضية، ويتضح ذلك من خلال مشاركة المديرين للعاملين أثناء عملية التوجيه بل والعمل على تدريبهم وصقل وتطوير مهاراتهم تجاه كيفية القيام بعملية التوجيه بصورة صحيحة، بالإضافة إلى حثهم على الاستثمار

الأمثل لكافة الامكانات المتوفرة بالمنشأة والذي من شأنه أن يسهم في تحسين بيئة العمل ومن ثم تحقيق الأهداف المراد تحقيقها على أتم وجه ممكن.

ويتفق هذا مع ما أشار إليه " رماح أحمد أديب " (٢٠١٤: ص ٣٩) أن المشاركة هي دعوة القائد لمرووسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشاكلهم الإدارية التي يواجهونها ومحاولة التوصل إلى حلول لها مما يخلق الثقة لدى المرؤوسين لإشراك القائد لهم في وضع الحلول لمشاكلهم الإدارية.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة كلاً من " محمد حامد فتحي " (٢٠٢١)، " et all Miodraga Stefanovska " (٢٠٢١)، " عبد الله حسين رضا " (٢٠٢٠)، " Ahsanullah Mohsen & Omer Sharif " (٢٠٢٠) والتي أشارت أهم نتائجها إلى أن للإدارة بالمشاركة دور هام وحيوي في تحسين مستوى الأداء الإداري لدى مختلف العاملين.

وبذلك نجد أن الباحث قد أجاب على التساؤل الثالث والذي ينص على: ما هو دور العاملين في التوجيه داخل بعض المنشآت الرياضية بالمنطقة الشرقية؟

عرض ومناقشة نتائج التساؤل الرابع: والذي ينص على:

4. ما هو دور العاملين في الرقابة داخل بعض المنشآت الرياضية بالمنطقة الشرقية؟

جدول (١١)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية والترتيب وكما دور العاملين في الرقابة داخل بعض المنشآت الرياضية بالمنطقة الشرقية (ن = ٢٥٠)

م	دور العاملين في الرقابة داخل بعض المنشآت الرياضية بالمنطقة الشرقية	الاستجابة			الدرجة المقدره	النسبة المئوية	كا
		لا	أحياناً	نعم			
١	يشارك المديرون العاملين في وضع معايير الرقابة على الأداء.	٥٠	١٢٣	٧٧	٥٢٧	%٧٠,٢٧	**٣٢,٧٠
٢	يسعى المديرون إلى مشاركة العاملين في حل المشكلات الإدارية أثناء عملية الرقابة.	٣١	١١٩	١٠٠	٥٦٩	%٧٥,٨٧	**٥١,٤٦
٣	يعطي المديرون فرصة للعاملين لتقييم بعضهم البعض.	٣٦	١١٥	٩٩	٥٦٣	%٧٥,٠٧	**٤١,٨٦
٤	هناك تنوع في الوسائل الرقابية المختلفة في تقييم وتقويم أداء العاملين بالمنشآت الرياضية.	٢٦	١٠٥	١١٩	٥٩٣	%٧٩,٠٧	**٦٠,٣٤
٥	يستعين المديرون ببعض العاملين أثناء تنفيذ عملية الرقابة.	٢٦	٩٧	١٢٧	٦٠١	%٨٠,١٣	**٦٤,٥٧

تابع جدول (١١)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية والترتيب وكا^٢ لدور العاملين في الرقابة داخل بعض المنشآت الرياضية بالمنطقة الشرقية (ن = ٢٥٠)

م	دور العاملين في الرقابة داخل بعض المنشآت الرياضية بالمنطقة الشرقية	الاستجابة			النسبة المئوية	الدرجة المقدره	كا ^٢
		نعم	أحياناً	لا			
٦	يتم عقد اجتماعات دورية لمناقشة تقييم أداء العاملين تجاه وظائفهم ويعطيهم حق التنظيم.	١٢٤	١٠٩	١٧	٨٠,٩٣%	٦٠٧	**٨٠,٥٥
٧	يستخدم المديرون أنظمة رقابية سهلة وبسيطة تتماشى مع قدرات العاملين.	١٣٠	٩٠	٣٠	٨٠,٠٠%	٦٠٠	**٦٠,٨٠
٨	يفوض المدير السلطة لمؤوسيه لكي يعد نظام رقابي على نطاق واسع.	١٠٠	١٢٥	٢٥	٧٦,٦٧%	٥٧٥	**٦٥,٠٠
الدرجة الكلية للمحور					٧٧,٢٥%	٤٦٣٥	

- قيمة كا^٢ الجدولية عند درجة حرية (٢) ومستوى دلالة (٠,٠٥) = ٥,٩٩

- يتضح من جدول (١١) ما يلي:

- تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث في عبارات المحور الرابع: دور العاملين في الرقابة داخل بعض المنشآت الرياضية بالمنطقة الشرقية ما بين (٧٠,٢٧% - ٨٠,٩٣%).

- كما توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في عبارات (٤، ٥، ٦، ٧) وفي اتجاه الموافقة.

- كما توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في عبارات (١، ٢، ٣، ٨) وفي اتجاه الموافقة إلى حد ما.

ويعزو الباحث نتيجة اتفاق غالبية آراء عينة البحث في عبارات (هناك تنوع في الوسائل الرقابية المختلفة في تقييم وتقويم أداء العاملين بالمنشآت الرياضية، يستعين المديرون ببعض العاملين أثناء تنفيذ عملية الرقابة، يتم عقد اجتماعات دورية لمناقشة تقييم أداء العاملين تجاه وظائفهم ويعطيهم حق التنظيم، يستخدم المديرون أنظمة رقابية سهلة وبسيطة تتماشى مع قدرات العاملين) وفي اتجاه الموافقة، إلى إدراك المديرين لأهمية عملية الرقابة كأحد عناصر العملية الإدارية ودورها الرئيسي في التحقق من أن العمل يسير وفقاً للخطط الموضوعية من قبل المديرين وذلك تجنباً لحدوث أي مشكلة إدارية، مع ضرورة قيام المديرين بمشاركة العاملين أثناء عملية الرقابة مستعينين بمختلف الوسائل الرقابية

التي تضمن تقييم أداء العاملين بشفافية وبصورة عادلة مع إعطائهم حرية التعبير عن آرائهم وأفكارهم تجاه مختلف الموضوعات الرقابية وبما يسهم في تحقيق الأهداف المرجوة على أكمل وجه ممكن.

كما يعزو الباحث أيضاً نتيجة اتفاق غالبية آراء عينة البحث في عبارات (يشارك المديرون العاملين في وضع معايير الرقابة على الأداء، يسعى المديرون إلى مشاركة العاملين في حل المشكلات الإدارية أثناء عملية الرقابة، يعطي المديرون فرصة للعاملين لتقييم بعضهم البعض، يفوض المدير السلطة لمرفؤسيه لكي يعد نظام رقابي على نطاق واسع) وفي اتجاه الموافقة إلى حد ما، إلى أن مشاركة العاملين في عملية الرقابة داخل المنشآت الرياضية أصبح من الضروريات الهامة داخل أي كيان إداري يسعى إلى تحقيق النجاح والتطور، حيث يسهم ذلك في التأكد من أن الأعمال التي يتم تنفيذها تتفق مع ما هو محدد لها مع كشف أي مشكلات في التنفيذ وتحديد أسبابها واتخاذ الإجراءات اللازمة تجاه مثل هذه المشكلات الإدارية التي تواجه العاملين على مختلف مسؤولياتهم الإدارية مع ضرورة إيجاد حلول لها بما يتفق مع سياسات وإجراءات الكيان الإداري الذي تتم فيه عملية الرقابة.

كما أن مشاركة المديرين بتفويض السلطة للعاملين أثناء العملية الرقابية يعد أمراً هاماً مع ضرورة متابعة كيفية تصرف العاملين تجاه ما تم تفويضهم إليه من سلطات، مع التزام المديرين بتقييم أداء العاملين وتعديل ما يرونه مناسباً مع ضرورة إبراز أهم الإيجابيات والسلبيات التي تم الحصول عليها أثناء عملية الرقابة مع ضرورة التعرف على الآراء والأفكار تجاه مثل هذه السلبيات والعمل على حلها وتلافي تكرار حدوثها مرة أخرى.

ويتفق هذا مع ما أشار إليه " محمد مندور " (٢٠٠٩: ص ٢١) أن الرقابة هي عملية قياس وتقييم الأداء على مستوى الفرد والقسم والمنظمة ككل، حيث أنها تقوم على أساس المقارنة بين ما تم وبين ما يجب أن يتم، فالرقابة هي الوظيفة التي تستهدف قياس مدى النجاح في بلوغ الأهداف أو إنجاز الأنشطة والتأكد من أن جميع الأنشطة تسير في الطريق الصحيح وفقاً للأسلوب المرسوم أو المخطط له وإذا ما تم اكتشاف أي انحراف أو فروق بين الأداء المخطط والأداء الفعلي، فإن هذا يعنى ضرورة القيام باتخاذ بعض الإجراءات التصحيحية اللازمة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة كلاً من " محمد حامد فتحي " (٢٠٢١)، " عبد الله حسين رضا " (٢٠٢٠)، والتي أشارت أهم نتائجها إلى أن للرقابة دور هام وحيوي في نجاح أسلوب الإدارة بالمشاركة.

وبذلك نجد أن الباحث قد أجاب على التساؤل الرابع والذي ينص على: ما هو دور العاملين في الرقابة داخل بعض المنشآت الرياضية بالمنطقة الشرقية؟

عرض ومناقشة نتائج التساؤل الخامس: والذي ينص على:

5. ما هي معوقات الإدارة بالمشاركة للعاملين ببعض المنشآت الرياضية بالمنطقة الشرقية؟

جدول (١٢).

الدرجة المقدره والنسبة المئوية والترتيب وكما^٢ لمعوقات تطبيق الإدارة بالمشاركة للعاملين ببعض المنشآت

الرياضية بالمنطقة الشرقية (ن = ٢٥٠)

م	معوقات تطبيق الإدارة بالمشاركة للعاملين ببعض المنشآت الرياضية بالمنطقة الشرقية	الاستجابة			الدرجة المقدره	النسبة المئوية	كا ^٢
		لا	أحياناً	نعم			
١	يحتفظ المدير بالسلطة والمسؤولية ولا يفوض أحد من العاملين.	١٢	١٢٤	١١٤	٦٠٢	%٨٠,٢٧	**٩٢,١٩
٢	يرى المديرون أن دور العاملين هو مجرد أداء الاعمال الإدارية المكلف بها فقط.	٢٠	١٣٣	٩٧	٥٧٧	%٧٦,٩٣	**٧٩,٩٨
٣	قلة ثقة المديرين في العاملين تجاه إنجاز الأعمال.	٦	١٣٠	١١٤	٦٠٨	%٨١,٠٧	**١٠٩,١٨
٤	يتجاهل المديرون آراء ووجهات نظر العاملين بالمنشآت الرياضية.	١٠	١٥٨	٨٢	٥٧٢	%٧٦,٢٧	**١٣١,٤٦
٥	الافتقار إلى التخطيط السليم لتطبيق الإدارة بالمشاركة.	٥	١٦٠	٨٥	٥٨٠	%٧٧,٣٣	**١٤٤,٢
٦	عدم الاستقرار الوظيفي للكثير من العاملين.	٢٠	١٤٠	٩٠	٥٧٠	%٧٦,٠٠	**٨٧,٢٠
٧	عدم وضوح مدى أهمية الإدارة بالمشاركة لدى الكثير من المديرين.	١٠	١٣٠	١١٠	٦٠٠	%٨٠,٠٠	**٩٩,٢٠
٨	يفضل المديرون تأدية المهام بأنفسهم اختصاراً للوقت.	٢٠	١٢٥	١٠٥	٥٨٥	%٧٨,٠٠	**٧٤,٦٠
٩	قيام المديرين بأداء الأعمال بأنفسهم اعتقاداً منهم بأنهم يستطيعون أداء تلك الأعمال أفضل من أي عامل.	١٥	١٢٥	١١٠	٥٩٥	%٧٩,٣٣	**٨٥,٤٠
١٠	المناخ التنظيمي لا يشجع على المشاركة بصفة عامة.	٢٧	١٢٠	١٠٣	٥٧٦	%٧٦,٨٠	**٥٨,٨٦
١١	خوف المدير من التعرض للمساءلة نتيجة للأخطاء التي يقع فيها العاملون.	٣٠	١٠٠	١٢٠	٥٩٠	%٧٨,٦٧	**٥٣,٦٠
الدرجة الكلية للمحور					٦٤٥٥	%٧٨,٢٤	

- قيمة كا^٢ الجدولية عند درجة حرية (٢) ومستوى دلالة (٠,٠٥) = ٥,٩٩

- يتضح من جدول (١٢) ما يلي:

- تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث في عبارات المحور الرابع: **معوقات تطبيق الإدارة بالمشاركة ببعض المنشآت الرياضية بالمنطقة الشرقية** ما بين (٧٦,٠٠% - ٨١,٠٧%).

- كما توجد فروق دالة إحصائياً بين آراء عينة البحث في جميع عبارات المحور الخامس وفي اتجاه الموافقة إلى حد ما.

ويعزو الباحث نتيجة وجود العديد من المعوقات التي تحد من تطبيق الإدارة بالمشاركة في بعض المنشآت الرياضية بالمنطقة الشرقية إلى طبيعة النظام الإداري السائد في مثل هذه المنشآت والذي يقوم على أساس وضع الأهداف والخطط وتنظيم الهيكل التنظيمي وتوزيع السلطات والواجبات من قبل المديرين فقط، بحيث يقوم العاملون بتنفيذها دون المشاركة في عملية التخطيط أو التنظيم أو التوجيه أو الرقابة لها، وذلك نتيجة رغبة المديرين في الاحتفاظ بمكانتهم الإدارية التي تحول دون تفويض السلطة للعاملين، حيث أن هناك اعتقاداً سائداً لدى المديرين وهو أن دور العاملين في المنشآت الإدارية ما هو إلا مجرد أداء الأعمال الإدارية المطلوبة على أتم وجه ممكن دون المشاركة في إبداء الآراء والأفكار إلى المديرين مما يحد من تطبيق الإدارة بالمشاركة بالمنشآت الرياضية قيد البحث.

كما يعزو الباحث أيضاً تلك النتيجة إلى عدم إدراك المديرين والمسؤولين لمفهوم وأهمية الإدارة بالمشاركة ودورها في تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة عالية، حيث يفضل معظم المديرين أداء مختلف المهام الإدارية بأنفسهم اختصاراً للوقت والجهد واعتقاداً منهم أنهم يستطيعون القيام بمثل هذه المهام بشكل أفضل من أي عامل آخر بالهيكل التنظيمي، وهذا من شأنه أن يحد من تطور الأداء الإداري ويجعله أكثر صعوبة وتعقيداً، وبالتالي يحدث جموداً في عملية التطور ومن ثم عدم تحقيق الأهداف المراد تحقيقها وعلى أكمل وجه ممكن.

ومن ثم يرى الباحث ضرورة العمل على اتباع مختلف الأساليب الإدارية الحديثة القائمة على المشاركة بين المديرين والعاملين على مختلف مستوياتهم الإدارية والذي من شأنه أن يسهم في بث روح التعاون والثقة بينهم والاحلاص في العمل، ومن ثم خلق بيئة عمل تشجع على تحقيق الأهداف المرجوة على أتم وجه ممكن، حيث أن للعنصر البشري في المنشآت الرياضية دور هام وحيوي في تطوير الأداء الإداري داخل تلك المنشآت، كما أن له الحق في المشاركة في عملية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بل وإبداء الرأي تجاه مختلف القضايا والمشاكل الإدارية التي قد تحد من قيام المنشأة بأداء أدوارها الإدارية على أكمل وجه ممكن.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة " أحمد محسن عبد المنعم " (٢٠١٢)

والتي أشارت إلى أن هناك العديد من العقبات التي تحد من استخدام الإدارة بالمشاركة داخل مختلف الهيئات والمؤسسات الرياضية.

وبذلك نجد أن الباحث قد أجاب على التساؤل الخامس والذي ينص على: ما هي معوقات الإدارة بالمشاركة للعاملين ببعض المنشآت الرياضية بالمنطقة الشرقية؟
الاستخلاصات والتوصيات:

أولاً: الاستخلاصات:

استناداً إلى ما أظهرته نتائج البحث وفي ضوء أهداف وتساؤلات البحث فقد توصل الباحث إلى الاستخلاصات التالية:

1. في بعض الأحيان يقوم المديرون بمشاركة العاملين في التخطيط لوضع أهداف العمل.
2. يتم التعاون من وقت لآخر بين كافة المستويات الإدارية في وضع الخطط قصيرة وطويلة الأجل بما يسهم في تحقيق أهداف المنشأة.
3. يقوم المديرون بتنظيم عملية تبادل الأدوار والمسؤوليات بين العاملين بعضهم البعض لصقل مهاراتهم وخبراتهم.
4. يتم توضيح الهيكل التنظيمي للمنشأة والمسؤوليات والأدوار التنظيمية لكافة العاملين من قبل المرؤوسين.
5. يسعى المديرون إلى توفير بيئة عمل مناسبة داخل التنظيم.
6. يسعى المديرون إلى توجيه العاملين بالمنشآت الرياضية نحو تحقيق الأهداف المرجوة على أتم وجه ممكن.
7. يقوم المديرون بتوجيه العاملين بطريقة تعزز من ثقتهم بأنفسهم أثناء القيام بالعمل.
8. يقوم المديرون بتوجيه العاملين نحو استثمار واستغلال كافة الامكانيات المتاحة بالمنشأة بما يسهم في تحقيق الأهداف.
9. هناك تنوع في الأساليب الرقابية المستخدمة في تقييم وتقويم أداء العاملين بالمنشآت الرياضية.
10. يستعين المديرون ببعض العاملين أثناء تنفيذ عملية الرقابة.
11. يستخدم المديرون أنظمة رقابية سهلة وبسيطة تتماشى مع قدرات العاملين.
12. هناك العديد من المعوقات التي تحد من تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة ولعل من أهمها (الافتقار إلى التخطيط السليم لتطبيق الإدارة بالمشاركة، عدم وضوح مدى أهمية الإدارة بالمشاركة لدى الكثير من المديرين، المناخ التنظيمي لا يشجع على المشاركة بصفة عامة، خوف المدير من التعرض للمساءلة نتيجة للأخطاء التي يقع فيها العاملون).

ثانياً: التوصيات:

- في ضوء ما أسفرت عنه نتائج واستخلاصات البحث، يوصي الباحث بما يلي:
- 1- ضرورة الاهتمام باستخدام أحدث الأساليب الإدارية والتي من شأنها أن تسهم في تحسين مستوى الأداء الإداري لدى العاملين بالمنشآت الرياضية.
 - 2- حث المديرين والمسؤولين عن إدارة المنشآت الرياضية على ضرورة الاعتماد على مشاركة العاملين في عملية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.
 - 3- ضرورة الاهتمام بالعاملين بالمنشآت الرياضية والاستماع إلى آرائهم وأفكارهم تجاه مختلف الموضوعات الإدارية.
 - 4- العمل على توفير بيئة عمل تمتاز بالتناسق والتعاون وروح الفريق بين المديرين والعاملين داخل المنشآت الرياضية.
 - 5- ضرورة عقد دورات وندوات لتنمية وتطوير مهارات العاملين لإعدادهم كمديرين في المستقبل.
 - 6- ضرورة العمل على إزالة العقبات بين المديرين والعاملين داخل الهيكل التنظيمي.
 - 7- ضرورة الاهتمام بتعزيز المديرين لثقتهم بأنفسهم وبالعاملين داخل المنشآت الرياضية.
 - 8- ضرورة الاهتمام بتنمية الطموح والتطلعات لدى العاملين وحثهم على تحمل المسؤولية تجاه مختلف القضايا الإدارية.
 - 9- ضرورة العمل على إزالة مختلف العقبات التي تحد من تطبيق الإدارة بالمشاركة داخل مختلف المؤسسات والهيئات والمنشآت الرياضية بالمنطقة الشرقية.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- 1- إبراهيم بسيوني وآخرون (٢٠٠١): السلوك التنظيمي، مكتبة كلية التجارة، طنطا.
- 2- أحمد عبد الوكيل عبد الحكم (٢٠٠٦): خطة مقترحة للتسويق لبعض المنشآت الرياضية بمدينة المنيا، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة المنيا.
- 3- أحمد محسن عبد المنعم (٢٠١٢): الإدارة بالمشاركة كمدخل لتحسين مستوى أداء العاملين بمديريات الشباب والرياضة بشمال الصعيد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة المنيا.
- 4- أحمد محمد غنيم (٢٠٠٤): مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات، مكتبة كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- 5- أسماء سعيد خلف (٢٠١٥): التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بالاتحادات الرياضية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة المنيا.
- 6- بدر شهاب الخالدي (٢٠١١): معجم الإدارة " موسوعة إدارية "، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن.
- 7- توفيق عطية العجلة (٢٠٠٩): الابداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام: دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 8- جمال محمد على (٢٠٠٩): الحديث في الإدارة الرياضية، دار الفكر العربي، القاهرة.
- 9- جمال محمد على (٢٠٠٨): التنمية الإدارية في الإدارة الرياضية والإدارة العامة، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.
- 10- رماح أحمد أديب (٢٠١٤): معوقات تطبيق الإدارة بالمشاركة في شركات التأمين التعاوني في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، فلسطين.
- 11- ريب الله محمد (٢٠١٣): واقع المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد (١١)، الجزائر.
- 12- عبد الله حسين رضا (٢٠٢٠): الإدارة بالمشاركة كمدخل لتحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين برعاية الشباب بجامعة جنوب الوادي، بحث منشور، مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، العدد (٥٤)، الجزء الأول، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط.

- 13- عمر عبد الحميد أحمد (٢٠١٥): الإدارة بالمشاركة وعلاقتها بالابداع الإداري لدى الاخصائيين الرياضيين في بعض إدارات رعاية الشباب بالجامعات المصرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط.
- 14- كمال درويش، محمد الحماحمي، سهير المهندس (٢٠٠٩): الأسس العلمية للإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.
- 15- ماجد شاهين (٢٠١٠): فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 16- محمد حامد فتحي (٢٠٢١): الإدارة بالمشاركة وعلاقتها بتمكين العاملين بالاتحادات الرياضية الأولمبية المصرية، بحث منشور، مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، العدد (٥٨)، الجزء (٤)، كلية التربية الرياضية، جامعة اسيوط.
- 17- محمد مندور غازي (٢٠٠٩): دور الإدارة بالمشاركة في إعداد الكوادر الإدارية المستقبلية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة طنطا.
- 18- مصطفى أحمد عبد الحليم، خلود خلف ساكت (٢٠١٨): واقع الإدارة بالمشاركة بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت، بحث منشور، مجلة علوم الرياضة وتطبيقات التربية البدنية، العدد (٩)، كلية التربية الرياضية بقنا، جامعة جنوب الوادي.
- ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 19- Ahsanullah Mohsen & Omer Sharif (2020): Employee participation in decision making and its effect on job satisfaction, Mabra-Munich Personal RePEc Archive, Kabul university.
- 20- Miodraga Stefanovska et all (2021): The role of participatory management in fostering job satisfaction among public administration employees, University American College Skopje.
- 21- Silva, J., & Brandao, J. (2013): Participatory Management and Sustainability: the Case of Vila do Aventureiro, *RJ Brazil*, 6 (2): 586-601.