

دور الإدارة بالمشاركة في إعداد الكوادر الإدارية المستقبلية لإدارة النشاط الرياضي بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت

أ.م.د. جمال مصطفى أحمد الزهير

أستاذ مساعد
بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب
بدولة الكويت

- مقدمة ومشكلة البحث :

إن إستمرار العمل الإدارى وضمان الأداء الأفضل بالمؤسسات المختلفة يتوقف بشكل فعال على الطاقات الجديدة، إلا أن هذه الطاقات لا تأتي من العدم بل هي بحاجة إلى عمليات تدريب وتطوير وصل مستمر ، وتعد أفضل الطرق لضمان الحصول على الكفاءات والخبرات الإدارية أن تأخذ هذه الطاقات الفرصة للمشاركة فى العمليات الإدارية المختلفة وتفويض السلطة للمتميزين منهم وتشجيعهم على التفكير المستقل ، لما لهذه المشاركة من أهمية فى إعداد صف ثانى قادر على تحمل المسؤولية والحد من الفراغ القيادى والإدارى ، ويتوقف نجاح برامج المشاركة فى الإدارة على مدى توافر المهارات والقدرات اللازمة للمشاركة الفعالة وعلى قدر رغبة المرؤوسين فى تحمل مسؤولية المشاركة وعلى إستعداد الإدارة العليا بالمؤسسة على جعل المشاركة فى الإدارة أمراً واقعياً وحقيقة ملموسة من خلال إحترامها وتقبلها لما ينتج عن تلك الجهود المشتركة من قرارات أو سياسات ، حيث تقوم فكرة المشاركة على أساس أن المرؤوسين يشعرون بالرغبة فى المساهمة بشكل فعال فى تحديد أهداف المؤسسة التى ينتمون إليها وألا يقتصر دورهم على مجرد الخضوع والطاعة وتنفيذ أوامر وتعليمات الإدارة العليا ويُمارسون دوراً إيجابياً يتعلق بدورهم فى المؤسسة وبمصالحهم ، ويُسهّم أسلوب الإدارة بالمشاركة باختلاف مظاهره فى تنمية العلاقات الإنسانية وينشر الشعور بالولاء والانتماء إلى المؤسسة ويجعل إلتزام المرؤوسين بأهداف ومطالب التغيير أكثر وضوحاً وتحديداً إذ أنهم قد شاركوا فى وضع تلك الأهداف .

ويرى أحمد محمد غنيم (٢٠٠٤) أن المشاركة تُمثل التعاون بين كلٍ من الرؤساء والمرؤوسين بالمنظمة لمناقشة المشكلات بهدف وضع الحلول الملائمة لها وصولاً لتحقيق الأهداف المرجوة ، ولتطبيق مدخل الإدارة بالمشاركة فى المنظمات المعاصرة إيجابيات كثيرة أهمها خلق المناخ الملائم لتطوير وتغيير أساليب العمل بالمنظمة وتدعيم العلاقات الإنسانية وترشيد عملية إتخاذ القرارات ويأتى ذلك بطبيعة الحال من خلال منح حرية التعبير عن الرأى للمرؤوسين مما يشجعهم على البحث عن أساليب جديدة لتطوير نظم العمل الحالية وإبتكار نظم جديدة ، وتنمية صف ثانٍ من القيادات الإدارية حيث يشعر المرؤوسين بأهميتهم فى المنظمة وأنهم قد أصبحوا عنصراً فعالاً فيها الأمر الذى يدفعهم نحو التنمية الذاتية ، كما أن مشاركتهم فى مناقشة وحل مشكلات العمل بالمنظمة يجعلهم مُلمين بأساليب العمل الإدارى فيها مما يُهيئهم لشغل المناصب القيادية بهذه المنظمة . (٥ : ٩ ، ٧٠)

ويُشير محمد محمد إبراهيم وآخرون (٢٠٠٠) إلى أن المشاركة تقوم على أساس تشجيع المرؤوسين على المساهمة فى وضع الأهداف والطرق والسياسات ومناقشة أفكارهم ومقترحاتهم فيساعد ذلك على إتخاذ قرارات سليمة ، ويكون لهذه المشاركة الأثر الفعال فى تنفيذ القرار لشعورهم بالمساهمة فى إتخاذه ويزيد من درجة الحماسية لتنفيذه ، وهذا الأسلوب يُقدم للعاملين أحسن الفرص لإشباع حاجات الشعور بالذات مثل الشعور بالأهمية والمكانة ، فالقائد هنا يُدير كل الجوانب المتعلقة بعمله بطريقة تُظهر أنه يعتبر مرؤوسيه عنصراً بشرياً هاماً ولا يقل أى منهم عن القائد . (١٨ : ٣٦٦)

ويرى ماكنوتش ، دورتى Macintosh, E., & Doherty, A. (٢٠٠٥) أن عمليات إتخاذ القرار على كافة مستوياتها تتأثر متأثراً مباشراً بالمناخ السائد داخل المؤسسة ، وقد تكون تلك المؤسسة نادى رياضى أو هيئة حكومية أو فريق إنقاذ ، ولعل أهم مكونات المناخ الوظيفى هي الثقافة السائدة داخل المؤسسة ، فالثقافة المؤسسية السائدة قد تؤدي إلى توجيه الأداء ، ومن ثم آليات صنع وإتخاذ القرار نحو أهداف يعينها تدعمها تلك الثقافة ، والمناخ الداعم للثقة والمشاركة فى إتخاذ القرار والتكافل والتحمل المشترك للمسئولية يؤدي إلى إزالة التوترات الناجمة عن العمل اليومي داخل المؤسسة مما يعزز من القدرات الإدارية على إتخاذ القرار السليم . (٢٧ : ٢٢)

ويُشير نواف كنعان (د.ت) إلى أن المشاركة هي دعوة القائد لمرؤوسيه والإلتقاء بهم لمناقشة مشاكلهم الإدارية التى تواجههم وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها مما يخلق الثقة لديهم لإشراك القائد لهم فى وضع

الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية ، وأن المشاركة في ظل القيادة الديمقراطية يمكنها أن تخلق جو نفسى وموقف ملائم يُحفز العاملين على بذل أقصى جهد لديهم لتحقيق أعلى مستوى للإنتاج ، كما يمكنها التوفيق بين مصالح ورغبات العاملين ومصالح التنظيم من خلال توسيع الدور الذى يقوم به المرؤوسون ، وإمكانية تحقيق ذلك لا تتأتى إلا عن طريق المشاركة التى تتمثل في أخذ القائد بالتوصيات والإقتراحات الفردية أو الجماعية التى يُبدئها المرؤوسين والتي تُيسر له بالتالى تحديد الأهداف والمسئوليات وإتخاذ القرارات وتمكنه من تحقيق التكامل بين النشاطات المتعددة لأقسام التنظيم الذى يقوده ، ومهما كانت درجة المشاركة فإن القائد الديمقراطى يعتمد فى إشراك مرؤوسيه على ما يسمى بمؤتمرات أو لقاءات حل المشكلة التى تستهدف التشاور وتبادل الآراء بين القائد ومرؤوسيه حول المشكلات المعروضة ، ومناقشة المرؤوسين له فيما يبدو لهم من حلول وتقديم الإقتراحات حول حلها ، ومثل هذه اللقاءات تتيح للقائد فرصة لإطلاع مرؤوسيه على بعض الأمور عن طريق تزويدهم بالمعلومات الهامة المتعلقة بعملهم ، كما تتيح الفرصة للمرؤوسين لتبادل المعلومات فيما بينهم عن نشاطاتهم وتبادل الآراء حول المشاكل التى تواجههم فى العمل . (٢٢ : ٢١٨ ، ٢٢٠)

كما يرى كلاً من **عبد المنعم جنيد ، رشاد حسن على (٢٠٠٦)** أن المشاركة هي ثقة القائد في تابعيه بشأن جميع القضايا وهو دائب في الوقوف على أفكارهم وآرائهم وإستشارتهم ، وأن يهتم بجميع تدفقات الإتصالات من أعلى ومن أسفل والأفقية أيضاً وأن القائد الذى يتبع هذا النظام يحقق نجاحاً باهراً وفعالية أكثر . (١٢ : ٣٧٠)

ويذكر كل من **محمد ربيع زنتي ، ياسر أحمد القصرأوى (٢٠٠٦)** أن إشراك العاملين في إتخاذ القرارات يجب أن يسوده جو من الإحترام المتبادل بين القائد ومرؤوسيه وبذلك تنمو روح المبادرة والإبتكار والتعاون لتحقيق الهدف المشترك للجماعة ، ويؤدى المناخ الديمقراطى فى القيادة إلى إحساس المرؤوسين بأهميتهم وكيانهم كما يُعطى فرصة لتكوين جيل ثان من القادة يخلف الصف الأول فى حالة غيابه لأى سبب من الأسباب ، ويرجع السبب فى تكوين هذا الجيل إلى إتاحة الفرص له فى التعبير عن رأيه دون خوف أو تردد ، إلا أن الديمقراطية الإدارية يجب ألا تودى إلى فقدان القائد لمركزه أو سلطاته ، فيجب أن تشعر المجموعة أن لها رئيساً يوجه دفة أمورها وأنه هو المنسق العام لهذه الأمور . (١٧ : ٣٠٨)

وقد كان للإدارة بالمشاركة أو الشورى بين أفراد المجموعة الواحدة عظيم الشأن فى تأسيس الأمم حيث يذكر **عاطف الصبيحي (٢٠١٩)** أن الشورى قد جاءت بمستويين من الخطاب الأول كما فى قوله تعالى فى سورة الشورى فى الآية (٣٨) «وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ(٣٨)» ، والمستوى الثانى ورد فى سورة آل عمران فى الآية (١٥٩) « فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ(١٥٩)» ، حيث تُمثل الآية الأولى (وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ) القاعدة والقيمة التى لا تتغير بتغير الزمان والمكان ، أما فى الآية الثانية (وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ) فتمثل القالب المتغير لحمل القيمة الشورية الإنسانية الضرورية لقيام الدول وسياسة الناس ، فسيدنا محمد ﷺ أنزلها منزلة التشاور المباشر مع المسلمين ضمن الآلية أو القالب المُتاح حينئذٍ ولم تخرج في غالبيتها عن المسجد مقر إجتماع المسلمين والسؤال المباشر ، بمعنى أن الشورى إتخذت الآلية المباشرة لإنجاز القيمة القرآنية المتمثلة فى الشورى ، وجاءت الأحاديث مؤيدة لما ورد فى القرآن من الإشادة بشأن الشورى والحث على إتباعها والتتويه بفضائلها ، فقد حفلت السنة النبوية بكثير من النصوص التى تدل على إلترام رسول الله صلى الله عليه وسلم نهج المشاورة قولاً وعملاً حتى صارت الشورى صفة لصيقة به لا يدانيه فيها غيره وهو المعصوم ، وهذا للتوضيح يُظهر كيف يكون المشاركة ضرورية بل مُلزمه لأنها أفضل أسلوب قد إتبع فى القيادة . (٢٩)

ويرى **عبد الغنى بسيونى عبد الله (د . ت)** أن من أهم ركائز الديمقراطية إشراك العاملين فى تحضير القرارات الإدارية ، وبحث مشاكل العمل وطرق علاجها ، وفى تنفيذ جانب من المهام القيادية عن طريق تفويض بعض إختصاصات القائد الإدارى إلى العناصر المميزة من العاملين ، ومما لا يدانيه شك أن تطبيق قائد المنظمة الإدارية لأسلوب المشاركة لا يُقلل من شأنه ولا يُشكك فى قدراته على القيام بمهام القيادة وإتخاذ القرارات ، وإنما يُعد عنصراً من عناصر نجاحه فى القيادة وفى تقبل العاملين معه لقيادته عن رضا وإقتناع . (١١ : ٥٤)

وتأخذ الإدارة بالمشاركة عدة خطوات أولها توزيع الأدوار وإيكالها إلى الأفراد ، ثم يأتى بعد ذلك دور الإسهام والمشاركة فى بعض القرارات المهمة ، ثم المشاركة فى تنفيذها ، ثم يأتى دور التفويض فى آخر المطاف إذ أن تفويض الأدوار الإدارية للمرؤوسين يُسهل على المدير تنفيذ الكثير من الأعمال ، وأن تفرغ وتخصص الأفراد يرفع مستوى الأداء ويعفى المدير من الكثير من المسئوليات التى تعوقه للتفرغ إلى الأهم وتوفر له المزيد من المعاونين والمساعديين الذين

ينشأون تحت إشرافه ورعايته . (٣٠) ، حيث يُعرف **أحمد سيد مصطفى (٢٠٠٥)** التفويض بأنه " هو إسناد المدير بعض من مهامه إلى المرؤوسين مع منحهم السلطات والصلاحيات اللازمة لإنجاز هذه المهام بنجاح " . (٢ : ١٢٤)

ويذكر **إبراهيم بسيوني وآخرون (٢٠٠١)** أن الإدارة بالمشاركة هي العملية التي يركز القائد فيها كل إهتماماته لتحقيق أهداف المنظمة عن طريق استثمار الطاقات الكامنة لدى العاملين وتنمية قدراتهم ورعايتهم ، وبالتالي فهو قادر على تعظيم النتائج الحاصلة على البعدين والإستفادة منهما معاً ، فهو يُشرك كل العاملين في المنظمة للعمل بحماس وفاعلية من أجل تلبية حاجاتهم ، ويتطلب ذلك أن يكون القادة قادرين على التعامل مع مشكلات العمل والعمال وإدارة الصراعات بمهارة عالية ، وإزالة العوائق التي تمنع الأفراد من العمل بالفاعلية المطلوبة . (١ : ٣٦٧)

ويشير **مصطفى باهي ، أحمد نصارى (٢٠٠٦)** إلى أن هناك إتجاهاً جديداً في فهم عملية القيادة بإعتبارها علاقة طويلة الأمد أو مشاركة بين القائد وأفراد المجموعة ، أى أن عملية المشاركة بين القائد وأفراد المجموعة تُوجد حالة إرتباط بينهم بحيث يكون توزيع السلطة متوازناً بينهم تقريباً ، كما أشارا إلى أن عملية المشاركة مقابل لعملية التسلسل ، وتحدث المشاركة عندما يتحول التحكم من القائد إلى أفراد المجموعة وذلك في سبيل إتخاذ خطوة بعيداً عن السلطة في إتخاذ القرارات المشتركة ، وهناك أربعة عوامل رئيسية لممارسة المشاركة الصادقة وهي تبادل الغرض ، وحق الإعتراض ، والمسئولية المشتركة ، والأمانة المطلقة ، ولذا فإن مفهوم القيادة بالمشاركة تعتبر من المثل التي يجب أن نسعى إليها ، وأنه يجب علينا أن نغرس عوامل المشاركة الصادقة في نفوس الأفراد الآخرين . (٤ : ٢١)

ويرى **على أحمد على (٢٠٠٣)** أن المشاركة هي السبيل لرفع الروح المعنوية للعاملين وإلى إرتباطهم بالعمل وإلى شعورهم بالإنتماء والولاء للمنظمة التي يعملون فيها وتقوم على أساس أن لكل واحد من العاملين طاقاته ومواهبه وقدراته الخلاقة التي يمكن أن تُستغل لمصلحة العمل والعاملين . (١٤ : ٣٢)

مما سبق يرى الباحث أن إدارة الأنشطة الرياضية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب والكلية التابعة لها تتطلب تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة والمحافظة على المشاركة الفعالة للكوادر الإدارية في العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لإدارة الأنشطة الرياضية سعياً وراء إعداد صف ثاني قادر على تحمل المسؤولية ، فإذا كانت هناك بعض أوجه القصور في مستوى الإداريين الرياضيين بعمادة الشئون الطلابية أو أنهم غير مؤهلين بالقدر الذي يتناسب مع متطلبات العمل على مستوى الكليات أو الهيئة أو على مستوى إدارة البطولات الرياضية المحلية والخليجية والدولية التي تستضيفها الهيئة فإن هذا القصور قد يكون نتيجة لأن هذه الكوادر الإدارية لم تأخذ فرصتها الحقيقية في التعبير عن آراءها بالإضافة إلى تمسك القيادات بكل الإختصاصات وتجاهل الصف الثاني للمشاركة في العمليات الإدارية المختلفة ، وهذا ما دعا الباحث إلى ضرورة البحث في دور الإدارة بالمشاركة في إعداد الكوادر الإدارية المستقبلية لإدارة النشاط الرياضي بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت من خلال التعرف على مدى مشاركة الإداريين الرياضيين في العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة سعياً وراء إعداد صف ثاني قادر على تحمل المسؤولية وإدارة الأنشطة الرياضية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب .

وقد أجريت العديد من الدراسات في مجال الإدارة بالمشاركة كدراسة **فلورانس ميوندي Florence Muindi (٢٠١١) (٢٥)** وعنوانها " العلاقة بين المشاركة في صنع القرار والرضا الوظيفي بين الموظفين الأكاديميين في كلية إدارة الأعمال جامعة نيروبي " ، وأسفرت عن وجود إرتباط قوى بين الرضا الوظيفي والمشاركة في إتخاذ القرارات ، ودراسة **أحمد محسن عبد المنعم سويفي (٢٠١٢) (٤)** وعنوانها " الإدارة بالمشاركة كمدخل لتحسين مستوى أداء العاملون بمديريات الشباب والرياضة بشمال الصعيد " ، وأسفرت عن ضعف عملية التخطيط المستقبلي للكوادر الإدارية ووجود معوقات للإدارة بالمشاركة تتمثل في عدم الاستقرار الوظيفي للقيادات الإدارية وعدم ثقة المدير بتوافر الكفاءة لدى المرؤوسين لإنجاز العمل ، ودراسة **جورجوس ، أولغا Gorgeous & Olgha (٢٠١٣) (٢٦)** وعنوانها " مشاركة المعلمين في إتخاذ القرارات وتأثيرها على المدارس والمعلمين باليونان " ، وأسفرت أن مشاركة المعلمين في إتخاذ القرارات قد جاءت بدرجة عالية فيما يخص شئون الطالب والمعلمين ولكنها منخفضة في إتخاذ القرارات الإدارية ، ودراسة **موشتهيه Moshteeh (٢٠١٣) (٢٨)** وعنوانها " مشاركة المعلم في صنع القرار المدرسي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي في المدارس العليا بجمهورية بوتسوانا - جنوب أفريقيا " ، وأسفرت عن وجود فروق دالة إحصائياً في درجة مشاركة المعلمين في صنع القرار المدرسي يُعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة ، ودراسة **إيمان محمد حسن (٢٠١٤) (٧)** وعنوانها " دور الإدارة بالمشاركة في تنمية مهارات إتخاذ القرار للقيادات الإدارية والفنية بوزارة

التربية والتعليم " ، وأسفرت عن وجود العديد من الأمور المؤثرة في الإدارة بالمشاركة وإتخاذ القرار لدى القيادات الفنية بوزارة التربية والتعليم وأهمها وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه وإتخاذ القرار بالمشاركة ، ودراسة **عمر عبد الحميد حسن (٢٠١٥) (١٥)** وعنوانها " الإدارة بالمشاركة وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الأخصائيين الرياضيين فى بعض إدارات رعاية الشباب بالجامعات المصرية " ، وأسفرت عن وجود علاقة إرتباطية طردية بين أبعاد ومكونات الإدارة بالمشاركة وبين أبعاد ومكونات الإبداع الإداري بإدارات رعاية الشباب بالجامعات المصرية ، ودراسة **نيرمين أحمد كريمة (٢٠١٥) (٢٣)** وعنوانها " دور الإدارة بالمشاركة فى إعداد الكوادر الإدارية المستقبلية بإدارات رعاية الطلاب بجامعة طنطا " ، وأسفرت عن وجود قصور كبير فى تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة بإدارات رعاية الطلاب بجامعة طنطا ، وأن الإدارة العليا تكفى بالإعتماد على خبراتها الشخصية ومؤهلاتها العلمية دون مشاركة أى فرد فى إتخاذ القرار ، ودراسة **أشرف عيد عبد الله (٢٠١٧) (٦)** وعنوانها " التمكين الإداري وعلاقته بالمشاركة فى إتخاذ القرار بمراكز الشباب بمحافظة الغربية " ، وأسفرت أن التمكين الإداري يعمل على وجود كوادر إدارية قادرة على التعامل مع متطلبات العمل المستقبلية والمناصب الإدارية الأعلى ، ودراسة **سهام سيد فولى (٢٠١٧) (٩)** وعنوانها " نموذج مقترح للإدارة بالمشاركة كمدخل لتحسين الأداء الإداري للعاملين بالإتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية " ، وأسفرت عن وجود معوقات فى تطبيق آليات الإدارة بالمشاركة بالإتحادات وعن وجود علاقة إرتباطية طردية بين الإدارة بالمشاركة والأداء الإداري للعاملين ، وعن تقديم نموذج مقترح للإدارة بالمشاركة لتحسين الأداء الإداري للعاملين بالإتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية ، ودراسة **خلود خلف ساكت الشمري (٢٠١٩) (٨)** وعنوانها " الإدارة بالمشاركة وعلاقتها بالإبداع الإداري وإتخاذ القرار لدى العاملين بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت " ، وأسفرت عن وجود علاقة طردية بين الإدارة بالمشاركة والإبداع الإداري وبين الإدارة بالمشاركة وإتخاذ القرار لدى العاملين بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت ، ودراسة **مدروس نادية , ملوكى جميلة (٢٠١٩) (٢٠)** وعنوانها " واقع الإدارة بالمشاركة ودورها فى تنمية الإبداع الإداري - دراسة حالة " ، وأسفرت أنه بالرغم من رغبة وحرص الموظفين على إبداء آرائهم ومحاولة إثبات قدراتهم والتزامهم بالمهام الموكلة لهم إلا أن مشاركتهم فى إدارة المركز الجامعي ذات مستوى ضعيف ، ودراسة **أحمد عيسى عبد الله (٢٠٢٠) (٣)** وعنوانها " الإدارة بالمشاركة ودورها فى تحسين أداء العاملون بالأندية الرياضية " ، وأسفرت عن إقتصار مشاركة العاملون فى اللجان الإستشارية بالأندية الرياضية وعن وجود بعض السياسات بالأندية تقلل من مشاركة الأفراد ومن دورهم ، ودراسة **عبد الرحمن على حسن (٢٠٢٠) (١٠)** وعنوانها " الإدارة بالمشاركة كمدخل لتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت " ، وأسفرت أن الإدارة بالمشاركة تسهم فى إنجاز الموظفون للأعمال المكلفين بها فى الوقت المحدد وفى إتخاذ القرارات الصائبة فى معظم المواقف المختلفة ، ودراسة **عصام لعاضى ، بن سايح سمير (٢٠٢١) (١٣)** وعنوانها " واقع إستخدام أسلوب الإدارة بالمشاركة لدى مسيرى الشركات الرياضية المحترفة " ، وأسفرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى عينة الدراسة حول واقع إستخدام أسلوب الإدارة بالمشاركة تُعزى لمتغير السن أو المستوى التعليمي أو سنوات الخبرة ، إلا أنه لم تتطرق أى من الدراسات السابقة - فى حدود علم الباحث - إلى دراسة دور الإدارة بالمشاركة فى إعداد الكوادر الإدارية المستقبلية لإدارة النشاط الرياضى بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت ، وهذا ما دعا الباحث إلى إجراء البحث الحالي للتعرف على مدى مشاركة الإداريين الرياضيين فى العمليات الإدارية المتمثلة فى التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة سعيًا وراء إعداد صف ثانى قادر على تحمل المسئولية وإدارة الأنشطة الرياضية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب .

- أهمية البحث :

يستمد البحث أهميته العلمية من أهمية المتغيرات التى يتناولها وهى الإدارة بالمشاركة ودورها فى إعداد الكوادر الإدارية المستقبلية لإدارة النشاط الرياضى بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت وما يمكن أن يُمثله من إضافة علمية جديدة فى مجال دراسة الإدارة بالمشاركة كأحد مداخل التطوير التنظيمي الذى يُسهم فى إعداد وتنمية وصقل القدرات والمهارات الإدارية لدى الإداريين الرياضيين بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب ، وترجع الأهمية التطبيقية للبحث فى أن الإدارة بالمشاركة يمكن أن تُسهم فى تفهم الإداريين الرياضيين للقرارات الإدارية وتقبلهم لها بل وتؤدى إلى زيادة التزامهم وحماستهم بتنفيذ القرارات لشعورهم بأنهم شاركوا فى صناعة هذا القرار ، كما يمكن أن تسهم فى زيادة كفاءة القرار عندما يمتلك المرؤوسين من الخبرات والمعلومات بواقع الممارسة ما قد لا يكون متاحاً للرئيس ، وترجع الأهمية الإقتصادية للبحث فى كونه مُدخلًا إقتصاديًا يُركز على إعداد صف ثانى من القيادات الإدارية المستقبلية قادر على تحمل المسئولية من خلال المشاركة الجماعية وزيادة فرص التعاون بين الإداريين الرياضيين بالهيئة لحل المشكلات المشتركة

وزيادة الفهم المتبادل بينهم وتقويته وتنمية روح الفريق ، وبالتالي توفير الوقت والجهد المبذول والأموال المُهدرة في عمليات بيروقراطية مُعقدة ، ومن ثم يعكس ذلك على تحقيق أهداف عمادة الشئون الطلابية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في توفير فرص النمو المتكامل والحصول على كفاءات وخبرات إدارية تستطيع قيادة وتطوير العمل الإداري .

- هدف البحث :

يهدف البحث إلى التعرف على دور الإدارة بالمشاركة في إعداد الكوادر الإدارية المستقبلية لإدارة النشاط الرياضي بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت .

- تساؤلات البحث :

- ١- ما مدى مشاركة الإداريين الرياضيين في عملية التخطيط للنشاط الرياضي بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب؟ .
- ٢- ما مدى مشاركة الإداريين الرياضيين في عملية تنظيم النشاط الرياضي بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب ؟
- ٣- ما مدى مشاركة الإداريين الرياضيين في عملية التوجيه أثناء النشاط الرياضي بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب؟
- ٤- ما مدى مشاركة الإداريين الرياضيين في عملية الرقابة على النشاط الرياضي بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب ؟

- مصطلحات البحث :

الكوادر الإدارية المستقبلية :

يُعرف عمرو مصطفى الشتيحي (٢٠٠٩) الكوادر الإدارية المستقبلية بأنهم " مجموعة من الأفراد يعملون داخل الهرم الوظيفي يمثلون الصف الثاني بالمنظمة منوط بهم مجموعة أعمال إدارية تقوم المستويات العليا للإدارة بتكليفهم بها وفقاً لواجبات ومسؤوليات وظائفهم ويجب إعدادهم بشكل جيد من قبل القادة الحاليين لتحمل المسؤولية مستقبلاً " . (١٦ : ٥١٣)

- إجراءات البحث :

- منهج البحث :

قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي باستخدام الدراسات المسحية كأحد أنماطه وذلك لملاءمته لطبيعة البحث وأهدافه .

- مجتمع البحث :

يُمثل مجتمع البحث أعضاء هيئة التدريس والكوادر الإدارية والطلاب المشاركين في المنتخبات الرياضية بكليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت ، وتشتمل الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب على كليات (التربية الأساسية ، الدراسات التجارية ، العلوم الصحية ، الدراسات التكنولوجية ، التمريض) . (٣٢)

- عينة البحث :

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من أعضاء هيئة التدريس والكوادر الإدارية والطلاب المشاركين في الفرق الرياضية بكليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت ، حيث تشتمل الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب على كليات (التربية الأساسية ، الدراسات التجارية ، العلوم الصحية ، الدراسات التكنولوجية ، التمريض) وبلغ عددهم (٢٠٠) فرد ، وتم تقسيمهم إلى عدد (٣٠) فرد لإيجاد المعاملات العلمية لإستمارة الإستبيان وعدد (٢٠) أفراد لإجراء الدراسة الإستطلاعية ، وعدد (١٥٠) فرد لإجراء التطبيق النهائي لإستمارة الإستبيان ، والجدول (١) يوضح توصيف وتوزيع عينة البحث :

**جدول (١)
توصيف وتوزيع عينة البحث**

المجموع	التمريض	الدراسات التكنولوجية	العلوم الصحية	الدراسات التجارية	التربية الأساسية	توصيف عينة البحث
						توزيع عينة البحث
٣٠	٥	٧	٥	٦	٧	عينة المعاملات العلمية لإستمارة الإستبيان
٢٠	٢	٤	٤	٤	٦	عينة الدراسة الإستطلاعية
١٥٠	٢٨	٣١	٢٨	٣١	٣٢	عينة تطبيق إستمارة الإستبيان
٢٠٠	٣٥	٤٢	٣٧	٤١	٤٥	إجمالي عدد العينة

- أدوات جمع البيانات :

إستخدم الباحث في جمع بيانات البحث المقابلة الشخصية وإستمارة إستبيان من تصميم الباحث وقد إتبع الخطوات التالية في إعدادها :

- ١- القراءات النظرية للمراجع العلمية والدراسات المرتبطة بموضوع البحث .
- ٢- إقتراح المحاور الإفتراضية لإستمارة الإستبيان .
- ٣- عرض المحاور الإفتراضية على السادة الخبراء .
- ٤- إقتراح عدد من العبارات لكل محور من محاور الإستمارة .
- ٥- عرض مجموعة العبارات الخاصة بكل محور على السادة الخبراء .
- ٦- صياغة الصورة النهائية للإستمارة .

- المعاملات العلمية لإستمارة الإستبيان :

أولاً : صدق إستمارة الإستبيان :

قام الباحث بحساب معامل الصدق لإستمارة الإستبيان عن طريق كلٍ من صدق المحكمين وصدق الإتساق الداخلي :

أ - صدق المحكمين :

إستخدم الباحث صدق المحكمين بعرض إستمارة الإستبيان على عدد (٨) خبراء . مرفق (١) ، وذلك بغرض التحقق من أن الإستمارة تقيس بالفعل الهدف الذي وضعت من أجله ، وذلك في الفترة من ٢٤/٢/٢٠٢٢م - ٣/٤/٢٠٢٢م ، وإتبع الباحث الخطوات التالية حيث قام بإقتراح المحاور الإفتراضية لإستمارة الإستبيان وعددها (٤) محاور . مرفق (٢) ، وقام بعرضها على السادة الخبراء مستخدماً في ذلك مقياس ثنائي التقدير (مناسب - غير مناسب) ، وقد حدد الباحث شروط إختيار الخبير بأن يكون عضو هيئة تدريس بأحد أقسام الإدارة الرياضية بكليات التربية الرياضية ، وألا تقل عدد سنوات الخبرة عن (١٠) سنوات ، ويفضل أن يكون له إرتباط بالعمل في القطاع الأهلي أو القطاع النوعي ، وقد جاءت آراء الخبراء حول مناسبة محاور إستمارة الإستبيان كما يلي في الجدول (٢) :

جدول (٢)
آراء الخبراء حول مناسبة محاور إستمارة الإستبيان

ن = ٨

رقم المحور	محاور إستمارة الإستبيان	الأهمية النسبية	النسبة المئوية
١	مدى مشاركة الإداريين الرياضيين فى عملية التخطيط للنشاط الرياضى بالهيئة العامة للتعليم التطبيقى والتدريب .	٨	١٠٠%
٢	مدى مشاركة الإداريين الرياضيين فى عملية تنظيم النشاط الرياضى بالهيئة العامة للتعليم التطبيقى والتدريب .	٨	١٠٠%
٣	مدى مشاركة الإداريين الرياضيين فى عملية التوجيه أثناء النشاط الرياضى بالهيئة العامة للتعليم التطبيقى والتدريب .	٨	١٠٠%
٤	مدى مشاركة الإداريين الرياضيين فى عملية الرقابة على النشاط الرياضى بالهيئة العامة للتعليم التطبيقى والتدريب .	٨	١٠٠%

يتضح من الجدول (٢) الأهمية النسبية والنسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول مناسبة محاور إستمارة الإستبيان حيث جاءت جميعها بنسبة مئوية قدرها ١٠٠% ، ثم قام الباحث بصياغة مجموعة من العبارات لكل محور وعرضها على السادة الخبراء لإبداء الرأى فيها . مرفق (٣) حيث إتفق معظم الخبراء على عدم أهمية بعض العبارات وعلى ضرورة تعديل صياغة بعض العبارات ، ويوضح الجدول (٣) بيان بالعبارات المستبعدة وأرقامها :

جدول (٣)
العبارات المستبعدة من إستمارة الإستبيان وأرقامها

رقم المحور	رقم العبارة	العبارات المستبعدة
١	١٢	تتقبل عمادة الشئون الطلابية بالهيئة تعديلات بعض الإداريين الرياضيين للأهداف المقترحة أثناء التخطيط .
٢	١٩	تُراعى عمادة الشئون الطلابية مبدأ توزيع الأدوار والمسئوليات على الإداريين الرياضيين داخل إدارات عمادة الشئون الطلابية .
	٢٢	تُعطى عمادة الشئون الطلابية كافة الصلاحيات للمرؤوسين لإدارة العمل داخل عمادة الشئون الطلابية بالهيئة وكلياتها .
٣	٣٥	تتبع عمادة الشئون الطلابية أسلوب إشراف يعمل على تنمية روح فريق العمل محققاً أهداف الهيئة .
	٤١	توفر عمادة الشئون الطلابية للإداريين الرياضيين فرص عادلة لتحقيق كل منهم لذاته .
٤	٤٩	تتعامل عمادة الشئون الطلابية بأنظمة رقابية مرنة تتماشى مع قدرات الإداريين الرياضيين .
	٥٢	تسعى عمادة الشئون الطلابية إلى مشاركة الإداريين الرياضيين فى إجراءات تصحيح الإنحرافات الإدارية أثناء الرقابة .

ويوضح الجدول (٤) بيان بالعبارات المعدلة وأرقامها قبل وبعد التعديل :

جدول (٤)
العبارات المعدلة في إستمارة الإستبيان وأرقامها قبل وبعد التعديل

رقم المحور	رقم العبارة قبل التعديل	العبارات قبل التعديل	رقم العبارة بعد التعديل	العبارات بعد التعديل
١	١١	تضع عمادة الشئون الطلابية نصب عينيها التحديات المستقبلية وتعمل على مواجهتها مع الإداريين الرياضيين أثناء عملية التخطيط .	١١	تضع عمادة الشئون الطلابية مع الإداريين الرياضيين مجموعة من البدائل الإستراتيجية لمواجهة التحديات المستقبلية .
٣	٣٣	تحرص عمادة الشئون الطلابية على تعليم وتدريب الإداريين الرياضيين مما يجعلهم أكثر كفاءة في أداء العمل .	٣٠	تحرص عمادة الشئون الطلابية على تعليم وتدريب الإداريين الرياضيين أثناء عملية التوجيه .
٤	٥٤	يتم دراسة التقارير المرفوعة من قبل إدارات عمادة الشئون الطلابية بالهيئة وكلياتها .	٤٧	تقوم عمادة الشئون الطلابية بدراسة التقارير المرفوعة من المستويات الإدارية المختلفة بالهيئة وكلياتها .

ويوضح الجدول (٥) العدد المبدئي للعبارات بكل محور من محاور إستمارة الإستبيان والتي بلغ عددها (٥٥) عبارة ، وعدد العبارات المستبعدة التي إتفق الخبراء على عدم أهميتها وأرقامها وعددها (٧) عبارات ، وعدد العبارات المعدلة التي إتفق الخبراء على ضرورة تعديلها وأرقامها وعددها (٣) عبارات ، والعدد النهائي للعبارات بكل محور ليصبح العدد النهائي للعبارات بإستمارة الإستبيان (٤٨) عبارة .

جدول (٥)
العدد المبدئي للعبارات وعدد العبارات المستبعدة وأرقامها وعدد العبارات المعدلة وأرقامها والعدد النهائي للعبارات بكل محور من محاور إستمارة الإستبيان

رقم المحور	العدد المبدئي للعبارات	عدد العبارات المستبعدة	أرقام العبارات المستبعدة	عدد العبارات المعدلة	أرقام العبارات المعدلة	العدد النهائي للعبارات
١	١٣	١	١٢	١	١١	١٢
٢	١٤	٢	١٩ ، ٢٢	--	--	١٢
٣	١٤	٢	٣٥ ، ٤١	١	٣٣	١٢
٤	١٤	٢	٤٩ ، ٥٢	١	٥٤	١٢
الإجمالي	٥٥	٧	--	٣	--	٤٨

ب- صدق الإتساق الداخلي :

قام الباحث بحساب معامل صدق الإتساق الداخلي لإستمارة الإستبيان عن طريق تطبيق الإستبيان على (٣٠) فرد من أعضاء هيئة التدريس والكوادر الإدارية والطلاب المشاركين في الفرق الرياضية بكليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت مُتمثلة لمجتمع البحث ، وذلك بغرض تقدير صدق عبارات الإستبيان وقد تم ذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة ومجموع المحور وبين كل عبارة والمجموع الكلي للمحاور وبين مجموع المحور والمجموع الكلي للمحاور ، وذلك في الفترة من ٢٠٢٢/٤/١١م – ٢٠٢٢/٤/٢٧م ، علماً بأن هذه العينة إستخدمت لحساب المعاملات العلمية لإستمارة الإستبيان فقط ، والجدول (٦) ، (٧) توضح معامل صدق الإتساق الداخلي لإستمارة الإستبيان .

جدول (٦)
صدق الإتساق الداخلى بين كل عبارة ومجموع المحور وبين كل عبارة والمجموع الكلى لمحاور إستمارة الإستبيان

ن = ٣٠

المحور الأول			المحور الثانى			المحور الثالث			المحور الرابع		
م	العبارة مع مجموع المحور	العبارة مع مجموع المحاور	م	العبارة مع مجموع المحور	العبارة مع مجموع المحاور	م	العبارة مع مجموع المحور	العبارة مع مجموع المحاور	م	العبارة مع مجموع المحور	العبارة مع مجموع المحاور
١	٠.٩٥	٠.٩٧	١٣	٠.٩٤	٠.٩٧	٢٥	٠.٩١	٠.٩٤	٣٧	٠.٩٦	٠.٨٩
٢	٠.٩٨	٠.٩٩	١٤	٠.٨٣	٠.٩٢	٢٦	٠.٩٧	٠.٩٩	٣٨	٠.٦٩	٠.٨١
٣	٠.٩٣	٠.٨٨	١٥	٠.٨٨	٠.٩٣	٢٧	٠.٩٧	٠.٩٩	٣٩	٠.٩١	٠.٩٥
٤	٠.٩١	٠.٩٤	١٦	٠.٩١	٠.٩٤	٢٨	٠.٩٦	٠.٩٨	٤٠	٠.٩١	٠.٩٤
٥	٠.٨٩	٠.٨٤	١٧	٠.٨٢	٠.٩١	٢٩	٠.٨٩	٠.٨٤	٤١	٠.٨٧	٠.٩٣
٦	٠.٨٥	٠.٩٢	١٨	٠.٩٢	٠.٧٩	٣٠	٠.٩٣	٠.٩٧	٤٢	٠.٩٢	٠.٧٩
٧	٠.٧٩	٠.٨٨	١٩	٠.٩١	٠.٩٦	٣١	٠.٩٨	٠.٩٢	٤٣	٠.٧٨	٠.٨٩
٨	٠.٩٣	٠.٩٦	٢٠	٠.٩٦	٠.٩٩	٣٢	٠.٩٧	٠.٩١	٤٤	٠.٩٥	٠.٩٧
٩	٠.٩٣	٠.٩٨	٢١	٠.٩٣	٠.٩٨	٣٣	٠.٩٢	٠.٧٩	٤٥	٠.٨٦	٠.٩٢
١٠	٠.٩٣	٠.٩٧	٢٢	٠.٨٨	٠.٧٨	٣٤	٠.٩٣	٠.٩٦	٤٦	٠.٨٨	٠.٧٨
١١	٠.٨٨	٠.٩٥	٢٣	٠.٨٩	٠.٨٤	٣٥	٠.٩٣	٠.٩٧	٤٧	٠.٨٨	٠.٩٣
١٢	٠.٧٤	٠.٨٥	٢٤	٠.٩٤	٠.٩٧	٣٦	٠.٨٥	٠.٩٢	٤٨	٠.٩٤	٠.٩٧

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٠.٣٦ .

يتضح من جدول (٦) وجود إرتباط ذو دلالة إحصائية بين العبارة ومجموع المحور وبين العبارة والمجموع الكلى للمحاور ، وأن قيمة الإرتباط بين العبارات والمحاور قد إحصرت ما بين (٠.٦٩ – ٠.٩٨) ، وأن قيمة الإرتباط بين العبارات والمجموع الكلى للمحاور قد إحصرت ما بين (٠.٧٨ – ٠.٩٩) مما يُشير إلى صدق الإتساق الداخلى لإستمارة الإستبيان .

جدول (٧)
صدق الإتساق الداخلى بين مجموع المحور والمجموع الكلى لمحاور إستمارة الإستبيان

ن = ٣٠

رقم المحور	اسم المحور	معامل الإرتباط
١	مدى مشاركة الإداريين الرياضيين فى عملية التخطيط للنشاط الرياضى بالهيئة العامة للتعليم التطبيقى والتدريب .	٠.٩٣
٢	مدى مشاركة الإداريين الرياضيين فى عملية تنظيم النشاط الرياضى بالهيئة العامة للتعليم التطبيقى والتدريب .	٠.٩٤
٣	مدى مشاركة الإداريين الرياضيين فى عملية التوجيه أثناء النشاط الرياضى بالهيئة العامة للتعليم التطبيقى والتدريب .	٠.٩١
٤	مدى مشاركة الإداريين الرياضيين فى عملية الرقابة على النشاط الرياضى بالهيئة العامة للتعليم التطبيقى والتدريب .	٠.٩٢

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٠.٣٦ .

يتضح من جدول (٧) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مجموع المحور وبين المجموع الكلي لمحاور إستمارة الإستهيبان ، وأن قيمة الإرتباط بين مجموع المحور وبين المجموع الكلي للمحاور قد إنحصرت ما بين (٠.٩٤ - ٠.٩١) مما يُشير إلى صدق الإتساق الداخلى لإستمارة الإستهيبان .

ثانياً : ثبات إستمارة الإستهيبان :

قام الباحث بحساب معامل الثبات لإستمارة الإستهيبان عن طريق كلٍ من التطبيق وإعادة التطبيق **Test Retest** ومعامل ألفا كرونباخ :

أ - التطبيق وإعادة التطبيق **Test Retest** :

قام الباحث بحساب معامل الثبات لإستمارة الإستهيبان عن طريق التطبيق وإعادة التطبيق **Test Retest** حيث تم تطبيق الإستمارة على (٣٠) فرد من أعضاء هيئة التدريس والكوادر الإدارية والطلاب المشاركين فى الفرق الرياضية بكليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت مُتمثلة لمجتمع البحث ، وتم إعادة تطبيق إستمارة الإستهيبان مرة ثانية على نفس العينة للتأكد من ثبات الإستمارة وكان الفاصل الزمنى بين التطبيقين (١٥) يوم ، وذلك فى الفترة من ٢٠٢٢/٤/١١م - ٢٠٢٢/٤/٢٧م ، علماً بأن هذه العينة إستخدمت لحساب المعاملات العلمية لإستمارة الإستهيبان فقط ، وقد تم ذلك بإستخدام معادلة سييرمان لإرتباط الرتب والجدول (٨) يوضح معامل الثبات لكل عبارة من عبارات إستمارة الإستهيبان .

جدول (٨)

معامل الإرتباط بين التطبيق وإعادة التطبيق لبيان معامل الثبات لإستمارة الإستهيبان

ن = ٣٠

المحور الأول		المحور الثانى		المحور الثالث		المحور الرابع	
م	معامل الإرتباط	م	معامل الإرتباط	م	معامل الإرتباط	م	معامل الإرتباط
١	٠.٩١	١٣	٠.٩١	٢٥	٠.٨٨	٣٧	٠.٩١
٢	٠.٩٦	١٤	٠.٨٩	٢٦	٠.٨٩	٣٨	٠.٩٧
٣	٠.٩٤	١٥	٠.٩٤	٢٧	٠.٩٣	٣٩	٠.٨٤
٤	٠.٩٤	١٦	٠.٩٤	٢٨	٠.٧٥	٤٠	٠.٨٨
٥	٠.٩٤	١٧	٠.٨٦	٢٩	٠.٩٤	٤١	٠.٩٦
٦	٠.٩٢	١٨	٠.٨٥	٣٠	٠.٨٤	٤٢	٠.٨٥
٧	٠.٩٤	١٩	٠.٩١	٣١	٠.٩٧	٤٣	٠.٨٨
٨	٠.٨٧	٢٠	٠.٨٦	٣٢	٠.٩٣	٤٤	٠.٩١
٩	٠.٨٩	٢١	٠.٨٩	٣٣	٠.٨٥	٤٥	٠.٩٤
١٠	٠.٨٦	٢٢	٠.٩٠	٣٤	٠.٨٧	٤٦	٠.٩٠
١١	٠.٩١	٢٣	٠.٩٤	٣٥	٠.٨٩	٤٧	٠.٩٤
١٢	٠.٩٣	٢٤	٠.٨٨	٣٦	٠.٩٢	٤٨	٠.٩٣

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٠.٣٦ .

يتضح من جدول (٨) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين التطبيق وإعادة التطبيق **Test Retest** لإستمارة الإستهيبان ، حيث إنحصرت معاملات الإرتباط ما بين (٠.٧٥ - ٠.٩٧) وهى معاملات إرتباط ذو دلالة عالية مما يُشير إلى ثبات إستمارة الإستهيبان .

ب- معامل ألفا كرونباخ :

كما قام الباحث بحساب معامل الثبات لإستمارة الإستبيان عن طريق معامل ألفا كرونباخ حيث تم التطبيق على (٣٠) فرد من أعضاء هيئة التدريس والكوادر الإدارية والطلاب المشاركين في الفرق الرياضية بكليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت ممثلة لمجتمع البحث ، علماً بأن هذه العينة إستخدمت لحساب المعاملات العلمية لإستمارة الإستبيان فقط والجدول (٩) يوضح معامل الثبات لإستمارة الإستبيان .

جدول (٩)

معامل ألفا كرونباخ لبيان معامل الثبات لمحاوَر إستمارة الإستبيان ومعامل الثبات الكلي لإستمارة الإستبيان

ن = ٣٠

معامل ألفا كرونباخ		
٠.٨٨		
رقم المحور	اسم المحور	Cronbach's Alpha if item deleted
١	مدى مشاركة الإداريين الرياضيين فى عملية التخطيط للنشاط الرياضى بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب .	٠.٩٥
٢	مدى مشاركة الإداريين الرياضيين فى عملية تنظيم النشاط الرياضى بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب .	٠.٩٦
٣	مدى مشاركة الإداريين الرياضيين فى عملية التوجيه أثناء النشاط الرياضى بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب .	٠.٩٢
٤	مدى مشاركة الإداريين الرياضيين فى عملية الرقابة على النشاط الرياضى بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب .	٠.٩٣
معامل الثبات الكلي لإستمارة الإستبيان		
٠.٩٤		

يتضح من جدول (٩) معامل ألفا كرونباخ لمحاوَر إستمارة الإستبيان وقد إنحصرت ما بين (٠.٩٢ – ٠.٩٦) وهى معاملات إرتباط متقاربة وذو دلالة عالية مما يُشير إلى ثبات إستمارة الإستبيان وأن حذف أى محور من محاور إستمارة الإستبيان سوف يؤثر سلباً على ثبات الإستمارة ، كما يتضح من الجدول معامل الثبات الكلي لإستمارة الإستبيان حيث بلغ (٠.٩٤) وهو معامل ثبات ذو دلالة عالية مما يُشير إلى ثبات إستمارة الإستبيان .

- الدراسة الإستطلاعية :

قام الباحث بإجراء دراسة إستطلاعية على (٢٠) فرد من أعضاء هيئة التدريس والكوادر الإدارية والطلاب المشاركين فى الفرق الرياضية بكليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت ممثلة لمجتمع البحث ، وذلك فى الفترة من ٢٠٢٢/٥/٢م إلى ٢٠٢٢/٥/١٧م ، علماً بأن هذه العينة إستخدمت لحساب الدراسة الإستطلاعية فقط وكان الهدف من إجراء الدراسة الإستطلاعية التعرف على مدى فهم عينة البحث للعبارات التى يتضمنها الإستبيان ، والتعرف على الصعوبات المحتمل ظهورها أثناء التطبيق للعمل على تلافيتها ، والتعرف على زمن تطبيق الإستبيان ، وقد أسفرت نتائج الدراسة الإستطلاعية عن فهم عينة البحث للعبارات التى يتضمنها الإستبيان حيث لم يبدر من أى منهم الإستفسار عن أى عبارة من عبارات الإستبيان ، وتم التعرف على زمن تطبيق الإستبيان بحساب الزمن الذى إستغرقته عينة الدراسة الإستطلاعية فى الإجابة على الإستبيان وقد تراوح بين ١٢ : ١٣ دقيقة .

- تطبيق إستمارة الإستبيان :

بعد التأكد من توافر كافة الشروط العلمية والإدارية للإستبيان قام الباحث بتطبيق إستمارة الإستبيان فى صورتها النهائية . مرفق (٤) على (١٥٠) فرد من أعضاء هيئة التدريس والكوادر الإدارية والطلاب المشاركين فى الفرق الرياضية بكليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت ممثلة لمجتمع البحث ، وذلك فى الفترة من ٢٠٢٢/٥/٢٤م إلى ٢٠٢٢/٧/٢٧م مع مراعاة التأكيد على أفراد العينة بأهمية إستجاباتهم وأنها تُجمع فقط من أجل البحث العلمى لإزالة أى

مخاوف قد تقلل من تفاعلهم في الإجابة على الاستبيان ، ثم قام الباحث بجمع الإستمارات متكاملة الإستجابات وتم تفرغ البيانات في كشوف التفرغ المُعدة لذلك وتصحيح الإستبيان وفقاً لمفتاح التصحيح المُعد لذلك ورصد وجدولة الدرجات الخام وإعدادها لإجراء المعالجات الإحصائية .

وقد قام الباحث باستخدام مقياس ثلاثي التقدير بإستمارة الإستبيان النهائية التي طبقت على عينة البحث (نعم – إلى حد ما – لا) ، وقد وافق السادة الخبراء على أسلوب تصحيح عبارات الإستبيان بحيث يتم منح العبارات درجات كما يلي : (نعم) وتُقدر لها ثلاث درجات ، (إلى حد ما) وتُقدر لها درجتان ، (لا) وتُقدر لها درجة واحدة ، وبذلك تكون الدرجة الكلية للإستبيان (١٤٤) درجة والدرجة الصغرى للإستبيان (٤٨) درجة .

- المعالجات الإحصائية المستخدمة :

إستخدم الباحث المعالجات الإحصائية الملاءمة لطبيعة بيانات البحث وذلك من خلال البرنامج الإحصائي SPSS وكانت كالتالي :

المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الارتباط ، صدق المحكمين ، معامل الصدق (صدق الإتساق الداخلي) ، معامل الثبات (التطبيق وإعادة التطبيق Test Retest) ، معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha ، النسبة المئوية ، الدرجة المقدره ، الأهمية النسبية ، إختبار كا^٢ .

- عرض ومناقشة النتائج :

فيما يلي سوف يقوم الباحث بعرض ومناقشة النتائج التي توصل إليها وذلك في ضوء تساؤلات البحث عن طريق عرض ومناقشة نتائج كل محور على حدة :

- عرض ومناقشة نتائج المحور الأول :

جدول (١٠)

آراء عينة البحث في المحور الأول الخاص بمدى مشاركة الإداريين الرياضيين في عملية التخطيط للنشاط الرياضي بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب

ن = ١٥٠

رقم العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الدرجة المقدره	الأهمية النسبية	كا ^٢
	ك	%	ك	%	ك	%			
١	١١٤	٧٦.٠٠	٢٧	١٨.٠٠	٩	٦.٠٠	٤٠٥	٨٨.٠٠	*١٢٦.١٢
٢	١٢٧	٨٤.٦٧	١٨	١٢.٠٠	٥	٣.٣٣	٤٢٧	٩٢.٥٣	*١٧٩.٥٦
٣	١١٨	٧٨.٦٧	٢٥	١٦.٦٧	٧	٤.٦٧	٤١١	٨٩.٦٠	*١٤١.٩٦
٤	١٣١	٨٧.٣٣	١٤	٩.٣٣	٥	٣.٣٣	٤٢٦	٩٣.٦٠	*١٩٧.٦٤
٥	١١٩	٧٩.٣٣	١٨	١٢.٠٠	١٣	٨.٦٧	٤٠٦	٨٨.٢٧	*١٤٣.٠٨
٦	١٠٧	٧١.٣٣	٣٥	٢٣.٣٣	٨	٥.٣٣	٣٩٩	٨٦.٤٠	*١٠٤.٧٦
٧	١٢٢	٨١.٣٣	٢٣	١٥.٣٣	٥	٣.٣٣	٤١٧	٩١.٢٠	*١٥٨.٧٦
٨	١٢١	٨٠.٦٧	٢٧	١٨.٠٠	٢	١.٣٣	٤١٩	٩١.٧٣	*١٥٧.٤٨
٩	١٢٣	٨٢.٠٠	١٨	١٢.٠٠	٩	٦.٠٠	٤١٤	٩٠.٤٠	*١٦٠.٦٨
١٠	١٣٧	٩١.٣٣	٩	٦.٠٠	٤	٢.٦٧	٤٣٣	٩٥.٤٧	*٢٢٧.٣٢
١١	١٢١	٨٠.٦٧	٢٨	١٨.٦٧	١	٠.٦٧	٤٢٠	٩٢.٠٠	*١٥٨.٥٢
١٢	١٣٩	٩٢.٦٧	١٠	٦.٦٧	١	٠.٦٧	٤٣٨	٩٦.٨٠	*٢٣٨.٤٤

قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٥.٩٩ .

يوضح الجدول (١٠) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث في جميع عبارات المحور الأول الخاص بمدى مشاركة الإداريين الرياضيين في عملية التخطيط للنشاط الرياضي بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب ، وكانت أعلى نسبة في آراء عينة البحث الذين إختاروا (نعم) في العبارة رقم (١٢) بنسبة ٩٢.٦٧% وكانت أقل نسبة في العبارة رقم (٦) بنسبة ٧١.٣٣% ، وكانت أعلى نسبة في آراء عينة البحث الذين إختاروا (إلى حد ما) في العبارة رقم (٦) بنسبة ٢٣.٣٣% وكانت أقل نسبة في العبارة رقم (١٠) بنسبة ٦.٠٠% ، وكانت أعلى نسبة في آراء عينة البحث الذين إختاروا (لا) في العبارة رقم (٥) بنسبة ٨.٦٧% وكانت أقل نسبة في العبارتان أرقام (١١ ، ١٢) بنسبة ٠.٦٧% ، ومثلت العبارة رقم (١٢) أعلى درجة مقدره ٤٣٨ وأكثر أهمية نسبية ٩٦.٨٠ بين عبارات المحور ، بينما مثلت العبارة رقم (٦) أقل درجة مقدره ٣٩٩ وأقل أهمية نسبية ٨٦.٤٠ بين عبارات المحور .

وفيما يلي سوف يقوم الباحث بمناقشة النتائج التي توصل إليها في ضوء التساؤل الأول :

" ما مدى مشاركة الإداريين الرياضيين في عملية التخطيط للنشاط الرياضي بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب ؟ " :

أشارت نتائج جميع عبارات الجدول (١٠) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث الذين إختاروا (نعم) ، وهذا يشير إلى إتفاق معظم آراء عينة البحث على أن عمادة الشؤون الطلابية تسعى إلى مشاركة إدارات شئون الطلاب بالكليات في وضع أهداف الأنشطة الطلابية بالهيئة ، وأنها تهتم بمشاركة إدارات شئون الطلاب بالكليات في إعداد الخطط التنفيذية السنوية ، كما تسمح للإداريين الرياضيين بالمشاركة في وضع خطة النشاط الرياضي ، وأنها تُشارك جميع المستويات الإدارية في وضع السياسات الإدارية للأنشطة الرياضية بعمادة الشؤون الطلابية ، وأن الإداريين الرياضيين يُشاركون في تعديل اللوائح الداخلية للأنشطة الطلابية بعمادة الشؤون الطلابية بالهيئة ، كما أن إدارات شئون الطلاب بالكليات تُشارك في توزيع الموازنات التقديرية للأنشطة الرياضية وفقاً لطبيعة كل نشاط ، وأن عمادة الشؤون الطلابية تشجع الإداريين الرياضيين على تقديم إقتراحاتهم أثناء التخطيط لتجنب العجز في الموارد البشرية والمادية ، وتُشجع على الأخذ بمقترحات الإداريين الرياضيين عند التخطيط للأنشطة الطلابية بعد مناقشتها والتأكد من جدواها ، وأنها تسمح بمشاركة الإداريين الرياضيين في تخطيط وإعداد برامج التدريب للكوادر الإدارية بالهيئة ، وتهتم بمعرفة كافة البيانات والمعلومات عن الكليات والطلاب المقيد بها أثناء صنع القرار ، وتضع مع الإداريين الرياضيين مجموعة من البدائل الإستراتيجية لمواجهة التحديات المستقبلية ، فضلاً عن أن عمادة الشؤون الطلابية تسعى إلى إعداد صف ثاني قادر على تحمل مسؤولية إدارة شئون الطلاب بالهيئة وكلياتها مستقبلاً .

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة **أحمد عيسى عبد الله (٢٠٢٠)** في أن العاملون يشاركون في وضع الأهداف وتنفيذها وتقتصر المشاركة على اللجان الإستشارية في الأندية الرياضية ، وأنه توجد بعض السياسات بالأندية تقلل من مشاركة الأفراد وتقلل من دورهم ، وأن الإدارة بالمشاركة تتم في عملية صنع وإتخاذ القرارات من خلال مجالس الإدارة أو عن طريق التمثيل في المجالس أو عن طريق تشكيل حلقات الجودة أو من خلال اللجان لأن القرارات الصادرة عن مجموعة غالباً ما تكون أفضل من القرارات الفردية ، وأن الإدارة بالمشاركة تركز على الروح المعنوية للعاملين وبالتالي تؤثر في إنتاجيتهم ، وأن النمط التشاركي يقود إلى فهم واضح للسياسات والأهداف والبرامج . (٣)

وتشير نتائج دراسة **بيرمان ، كيم Berman, E. M., & Kim, C. G. (٢٠١٠)** إلى أن الإدارة الإبداعية ترتبط بارتفاع مستوى تدريب العاملين على عمليات المشاركة في إتخاذ القرار وإدارة الموارد وتطبيقات الجودة الشاملة والمحاسبية والشفافية . (٢٤)

وتشير نتائج دراسة **خلود خلف ساكت الشمري (٢٠١٩)** إلى وجود علاقة طردية بين الإدارة بالمشاركة والإبداع الإداري لدى العاملين بالهيئة العامة للشباب والرياضة ، ووجود علاقة طردية بين الإدارة بالمشاركة وإتخاذ القرار لدى العاملين بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت . (٨)

وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة **عمرو مصطفى كامل الشتيحي (٢٠٠٩)** في أنه يوجد وجود قصور كبير في تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بالإتحادات الرياضية المصرية ، وأنه لا يتم تشجيع المرؤوسين في إعداد مهام الوظيفة الأعلى أو إتاحة خطوط مفتوحة للإتصال وتبادل الأفكار بين الإدارة والمرؤوسين وتشجيعهم على المساهمة في صنع القرار ، ووجود قصور في المشاركة في وضع معايير رقابية لمعرفة كيفية سير العمل وأنه لا يتم تفويض السلطة لهذه الكوادر في إعداد نظام رقابي على نطاق واسع . (١٦)

كما تختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة **نيرمين أحمد كريمة (٢٠١٥)** في أن الإدارة العليا بالجامعة لا تسعى إلى مشاركة إدارات رعاية الطلاب بالكليات في وضع أهداف الأنشطة الطلابية بالجامعة ولا تسعى إلى مشاركتهم في إعداد الخطط التنفيذية السنوية ولا تسعى إلى مشاركة المرؤوسين في تعديل اللوائح الداخلية للأنشطة الطلابية ، وأن الإدارة العليا لا تسعى إلى مشاركة إدارات رعاية الطلاب بالكليات في توزيع الموازنات التقديرية وفقاً لطبيعة كل نشاط ولا تشجعهم على تقديم إقتراحاتهم أثناء التخطيط لتجنب العجز في الموارد البشرية والمادية ، وأنها لا تسعى إلى تكوين صف ثاني قادر على تحمل مسؤولية إدارات رعاية الطلاب بالجامعة وكلياتها مستقبلاً . (٢٣)

وأُسفرت نتائج دراسة **محمد مندور غازی مندور (٢٠٠٩)** عن ضعف عملية التخطيط المستقبلي للكوادر الإدارية بمديرية الشباب والرياضة ، وعدم تشجيع النظم واللوائح وأسلوب تطبيقها لخلق فرص للصف الثانى للتعبير عند ذاته ، وضعف عملية المشاركة الفعالة فى الاجتماعات والحوار المستمر ، وإستخدام أساليب رقابية لصيقة على المرؤوسين مما يؤثر على التصرف بحرية للمرؤوسين وحسن إستغلالهم لأفكارهم مما يُزيد من زيادة حواجز الخوف والرهبنة ، وإتساع وتضخم نطاق الإشراف والمتابعة بالنسبة للرئيس مما يؤثر على تفرغه للتخطيط لمهام وظيفية قد تُفيد المديرية أكثر من عملية الرقابة للصيقة على أداء الأفراد للأعمال الروتينية . (١٩)

وُشير نتائج دراسة **إيمان محمد حسن (٢٠١٤)** إلى أن هناك العديد من الأمور المؤثرة والفاعلة فى الإدارة بالمشاركة وإتخاذ القرار لدى القيادات الفنية بوزارة التربية والتعليم وأهمها وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه وإتخاذ القرار بالمشاركة إذ أن لها دور فاعل ومؤثر . (٧)

وُشير نتائج دراسة **سهام سيد فولى (٢٠١٧)** إلى عدم إكتمال الفهم والإدراك لدى العاملون بالإتحادات الرياضية لأهمية وماهية الإدارة بالمشاركة ، وعن غياب دور العاملون فى التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة داخل الإتحادات الرياضية ، وعن وجود العديد من المعوقات لتطبيق آليات الإدارة بالمشاركة للعاملين بالإتحادات الرياضية ، وعن عدم وصول مستوى الأداء الإدارى للدرجة المطلوبة للإرتقاء بمستوى أداء العاملون بالإتحادات الرياضية ، وعن وجود علاقة إرتباطية طردية دالة إحصائياً بين محاور الإدارة بالمشاركة والأداء الإدارى للعاملين ، وعن وجود علاقة إرتباطية عكسية دالة إحصائياً بين معوقات الإدارة بالمشاركة للعاملين والأداء الإدارى بالإتحادات الرياضية . (٩)

وُرجع الباحث الإختلاف والتباين فى نتائج الدراسات السابقة إلى أنه توجد نوعية من القيادات الإدارية العليا لا تُشجع المرؤوسين على المشاركة فى صنع القرارات ، ووجهة نظرهم فى ذلك أن القرارات التى تعتمد على المشاركة تستغرق وقتاً أطول عن تلك التى ينفرد بها الرئيس ، وأن أسلوب المشاركة لا يصلح فى حالات الطوارئ والأزمات التى تتطلب قرارات سريعة ، وقد يؤدى إشراك الرئيس لمرؤوسيه فى مجال معين إلى زيادة طموح المرؤوسين إلى المشاركة فى مجالات أخرى ، وأن هذه المشاركة قد تترك إنبطاعاً لدى المرؤوسين بأن الرئيس يقوم بإشراكهم نتيجة لقلته خبرته أو ضعف ثقته بقراراته .

- عرض ومناقشة نتائج المحور الثانى :

جدول (١١)

آراء عينة البحث فى المحور الثانى الخاص بمدى مشاركة الإداريين الرياضيين فى عملية تنظيم النشاط الرياضى بالهيئة العامة للتعليم التطبيقى والتدريب

ن = ١٥٠

رقم العبارة	نعم		لا		إلى حد ما		نعم		رقم العبارة
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
١٣	٩١	٦٠.٦٧	٤٧	٣١.٣٣	١٢	٨.٠٠	١٢	٨.٠٠	١٣
١٤	١٢٩	٨٦.٠٠	١٩	١٢.٦٧	٢	١.٣٣	٢	١.٣٣	١٤
١٥	١٣٤	٨٩.٣٣	١٢	٨.٠٠	٤	٢.٦٧	٤	٢.٦٧	١٥
١٦	١٣١	٨٧.٣٣	١٤	٩.٣٣	٥	٣.٣٣	٥	٣.٣٣	١٦
١٧	١٣٧	٩١.٣٣	١١	٧.٣٣	٢	١.٣٣	٢	١.٣٣	١٧
١٨	١٣٣	٨٨.٦٧	١٣	٨.٦٧	٤	٢.٦٧	٤	٢.٦٧	١٨
١٩	٨٨	٥٨.٦٧	٣٧	٢٤.٦٧	٢٥	١٦.٦٧	٢٥	١٦.٦٧	١٩
٢٠	١٤١	٩٤.٠٠	٧	٤.٦٧	٢	١.٣٣	٢	١.٣٣	٢٠
٢١	١٢٣	٨٢.٠٠	١٨	١٢.٠٠	٩	٦.٠٠	٩	٦.٠٠	٢١
٢٢	١١١	٧٤.٠٠	٣٥	٢٣.٣٣	٤	٢.٦٧	٤	٢.٦٧	٢٢
٢٣	١١٩	٧٩.٣٣	١٨	١٢.٠٠	١٣	٨.٦٧	١٣	٨.٦٧	٢٣
٢٤	١٣٥	٩٠.٠٠	١٢	٨.٠٠	٣	٢.٠٠	٣	٢.٠٠	٢٤

قيمة كا^١ الجدولية عند مستوى معنوية = ٠.٠٥ = ٠.٩٩ .

يوضح الجدول (١١) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لأراء عينة البحث في جميع عبارات المحور الثانى الخاص بمدى مشاركة الإداريين الرياضيين فى عملية تنظيم النشاط الرياضى بالهيئة العامة للتعليم التطبيقى والتدريب ، وكانت أعلى نسبة فى آراء عينة البحث الذين إختاروا (نعم) فى العبارة رقم (٢٠) بنسبة ٩٤.٠٠% وكانت أقل نسبة فى العبارة رقم (١٩) بنسبة ٥٨.٦٧% ، وكانت أعلى نسبة فى آراء عينة البحث الذين إختاروا (إلى حد ما) فى العبارة رقم (١٣) بنسبة ٣١.٣٣% وكانت أقل نسبة فى العبارة رقم (٢٠) بنسبة ٤.٦٧% ، وكانت أعلى نسبة فى آراء عينة البحث الذين إختاروا (لا) فى العبارة رقم (١٩) بنسبة ١٦.٦٧% وكانت أقل نسبة فى العبارتان أرقام (١٤ ، ٢٠) بنسبة ١.٣٣% ، ومثلت العبارة رقم (٢٠) أعلى درجة مقدرة ٤٣٩ وأكثر أهمية نسبية ٩٧.٠٧ بين عبارات المحور ، بينما مثلت العبارة رقم (١٩) أقل درجة مقدرة ٣٦٣ وأقل أهمية نسبية ٧٦.٨٠ بين عبارات المحور .

وفيما يلى سوف يقوم الباحث بمناقشة النتائج التى توصل إليها فى ضوء التساؤل الثانى :

" ما مدى مشاركة الإداريين الرياضيين فى عملية تنظيم النشاط الرياضى بالهيئة العامة للتعليم التطبيقى والتدريب ؟ " :

أشارت نتائج جميع عبارات الجدول (١١) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لأراء عينة البحث الذين إختاروا (نعم) ، وهذا يُشير إلى إتفاق معظم آراء عينة البحث على أن عمادة الشئون الطلابية تعقد الإجتماعات لإطلاع الإداريين الرياضيين على الخرائط التنظيمية الخاصة بالهيكل التنظيمى للهيئة وخطوات تسلسل العمل به ، وتسعى إلى تهيئة المناخ التنظيمى المناسب للحفاظ على روح الفريق والمشاركة الجماعية ، وأنه يتم تفويض السلطة إلى إدارات شئون الطلاب بالكليات فى تنفيذ بعض مهام عمادة الشئون الطلابية بالهيئة ، كما تُفوض السلطة للإداريين الرياضيين المتميزين وتتقبل نتائج قراراتهم وتشجعهم على التفكير المستقل ، وتُراعى التناسب بين قدرات الموارد البشرية والمناصب المتاحة لتيسير العمل داخل إدارات عمادة الشئون الطلابية ، كما تتخذ عمادة الشئون الطلابية القرارات من خلال مجموع آراء الإداريين الرياضيين بالهيئة ، ولا تعتمد على خبراتها الشخصية ومؤهلاتها العلمية فقط فى إتخاذ القرارات دون مشاركة الإداريين الرياضيين .

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة عبد الرحمن على حسن (٢٠٢٠) فى أن الموظفين يقوموا بإنجاز الأعمال المكلفين بها فى الوقت المحدد ، وأنهم يمتلكون القدرة على الإلمام بالنواحي الإدارية الخاصة بالعمل ، ولديهم القدرة على إتخاذ القرارات الصائبة فى معظم المواقف المختلفة ، وأنهم يحرصوا على عدم التأخير عن المواعيد المحددة لإنجاز العمل ، كما أنهم يقوموا بإنجاز الأعمال الموكلة إليهم بأسلوب متطور . (١٠)

وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة نيرمين أحمد كريمة (٢٠١٥) فى أن الإدارة العليا بالجامعة تكتفى بالإعتماد على خبراتها الشخصية ومؤهلاتها العلمية دون مشاركة أى فرد فى إتخاذ القرار ، ولا تسعى إلى تهيئة المناخ المناسب للحفاظ على روح الفريق والمشاركة الجماعية داخل التنظيم ، وأنه لا يتم تفويض السلطة إلى إدارات رعاية الطلاب بالكليات فى تنفيذ بعض مهام الإدارة العامة لرعاية الطلاب بالجامعة ، ولا تفوض الإدارة العليا بالجامعة السلطة للمرؤوسين ولا تتقبل نتائج قراراتهم ولا تشجعهم على التفكير المستقل ، ولا تتخذ القرارات من خلال مجموع آراء المرؤوسين . (٢٣)

ويُشير ثروت شلبي (٢٠٠٧) إلى أن مهارات التفويض تُعد من أهم مهارات المدير فى مجال التنظيم ، وعلى المدير أن يعتبر تفويض صلاحياته من أهم الأشياء التى يجب عليه إجادتها لما تحقّقه له من مزايا ، ولكنها فى الوقت نفسه إجراء محفوف بالمخاطر فى حالة عدم العناية بإختيار وتدريب المرؤوس الذى تفوض إليه الصلاحيات ، ويتمثل تفويض الصلاحيات فى إسناد سلطات تخص مستوى إدارى أعلى للمرؤوسين من المستوى الإدارى الأقل منه لِيُباشر السلطات المفوضة إليه بالنيابة عن رئيسه صاحب السلطة الأعلى ، ويُعتبر التفويض بذلك نوع من إستثمار القدرات والطاقات المتاحة للمرؤوس للقيام بأعمال كان من المفروض أن يؤديها رئيسه ، وبذلك يتخفف الرئيس من بعض مهامه ليتفرغ لمهام أكثر خطورة عليه أن يقوم بها بنفسه ، كما يُعتبر التفويض وسيلة هامة لتدريب المرؤوسين على تحمل المسؤولية الأكبر وعلى إعدادهم لشغل الوظائف الأعلى والأهم ، ويُعتبر التفويض أيضاً عن فلسفة إدارية تحبذ الأخذ بمبدأ اللامركزية ، ووسيلة لتهيئة المرؤوسين لتقبل المسؤوليات الجديدة التى تفوض لهم أولاً ثم تنقل لهم بعد ذلك لتصبح من صميم أعمالهم .

(٣١ : ١٣١٠ ، ١٣١١)

كما أشارت نتائج عبارات الجدول (١١) إلى إتفاق معظم آراء عينة البحث على أن عمادة الشؤون الطلابية توفر شبكات إتصالات تسمح بتدفق المعلومات بين مختلف إدارات عمادة الشؤون الطلابية بالهيئة وكلياتها ، وتستخدم أسلوب تنظيمي يساعد الإداريين الرياضيين على تطوير أنفسهم والإستفادة من أخطائهم ، وأنها تُنظّم فرص تبادل الوظائف بين الإداريين الرياضيين لإكسابهم فرص التنمية وصقل خبراتهم ، كما تُشجع الإداريين الرياضيين على تبادل وجهات النظر لتحقيق المشاركة الفعالة ، وتُشجعهم في إعداد مهام الوظيفة الأعلى لتكوين صف ثانى يمثل أساساً صالحاً للترقية مستقبلاً .

وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة نيرمين أحمد كريمة (٢٠١٥) في أن الإدارة العليا بالجامعة لا توفر شبكات إتصالات تسمح بتدفق المعلومات بين مختلف إدارات رعاية الطلاب بالجامعة وكلياتها ، ولا تراعى أثناء التنظيم التناسب بين الإمكانيات البشرية والمناصب المتاحة لتيسير العمل داخل إدارات الجامعة ، ولا تنظم فرص تبادل الوظائف بين المرؤوسين لإكسابهم فرص التنمية وصقل خبراتهم ، ولا تشجعهم على تبادل وجهات النظر لتحقيق المشاركة الفعالة ، ولا تشجعهم في إعداد مهام الوظيفة الأعلى لتكوين صف ثانى يمثل أساساً صالحاً للترقية مستقبلاً . (٢٣)

كما أسفرت نتائج دراسة أحمد محسن عبد المنعم سويفى (٢٠١٢) عن ضعف عملية التخطيط المستقبلى للكوادر الإدارية بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات شمال الصعيد ، وغياب دور العاملون فى التنظيم والتوجيه داخل المديرية ، واستخدام أساليب رقابية لصيقة من المديرين على المرؤوسين مما يؤثر على التصرف بحرية للمرؤوسين وحسن استغلالهم لأفكارهم ويزيد من حواجز الخوف والرغبة ، وضعف عملية المشاركة الفعالة فى الاجتماعات والحوار المستمر ، وأنه توجد معوقات للإدارة بالمشاركة تتمثل فى عدم الاستقرار الوظيفى للقيادات الإدارية ، وعدم ثقة المدير بتوافر الكفاءة لدى المرؤوسين لإنجاز العمل ، وخوف المدير من التعرض للمساءلة نتيجة للخطأ الذى قد يقع فيه المرؤوسين ، وتفضيل المدير لتأدية المهام بسرعة بدلاً من استنفاد الوقت فى شرح المهام للمرؤوسين . (٤)

ويرى الباحث ضرورة الإهتمام بمشاركة الإداريين الرياضيين فى عملية تنظيم النشاط الرياضى بصفة عامة وبتفويض السلطة داخل عمادة الشؤون الطلابية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقى والتدريب بصفة خاصة لما لها من مزايا عديدة فى تطوير قدرات ومهارات الإداريين الرياضيين وحتى يمكن إستثمارها فى تخفيف الأعباء الإدارية من على كاهل القيادات الإدارية حتى تتفرغ لمهام إدارية أخرى أكثر أهمية ، كما أن تفويض السلطة يُعد وسيلة ناجحة فى تدريب المرؤوسين على مباشرة مهام الوظيفة الأعلى وتكوين صف ثانى يمثل أساساً صالحاً للترقية .

- عرض ومناقشة نتائج المحور الثالث :

جدول (١٢)

آراء عينة البحث فى المحور الثالث الخاص بمدى مشاركة الإداريين الرياضيين فى عملية التوجيه أثناء النشاط الرياضى بالهيئة العامة للتعليم التطبيقى والتدريب

ن = ١٥٠

رقم العبارة	نعم		لا		إلى حد ما		الأهمية النسبية		كأ
	ك	%	ك	%	ك	%	الدرجة المقدره		
٢٥	١٣١	٨٧.٣٣	١٦	١٠.٦٧	٣	٢.٠٠	٤٢٨	٩٤.١٣	*١٩٨.٨٤
٢٦	٨٥	٥٦.٦٧	٣٧	٢٤.٦٧	٢٨	١٨.٦٧	٣٥٧	٧٥.٢٠	*٣٧.٥٦
٢٧	١٤٣	٩٥.٣٣	٦	٤.٠٠	١	٠.٦٧	٤٤٢	٩٧.٨٧	*٢٥٩.٧٢
٢٨	١٢٨	٨٥.٣٣	١٤	٩.٣٣	٨	٥.٣٣	٤٢٠	٩٢.٠٠	*١٨٢.٨٨
٢٩	١١٩	٧٩.٣٣	١٨	١٢.٠٠	١٣	٨.٦٧	٤٠٦	٨٨.٢٧	*١٤٣.٠٨
٣٠	١٢٥	٨٣.٣٣	١٨	١٢.٠٠	٧	٤.٦٧	٤١٨	٩١.٤٧	*١٦٩.٩٦
٣١	١٣٢	٨٨.٠٠	١٥	١٠.٠٠	٣	٢.٠٠	٤٢٩	٩٤.٤٠	*٢٠٣.١٦
٣٢	١٣٦	٩٠.٦٧	٩	٦.٠٠	٥	٣.٣٣	٤٣١	٩٤.٩٣	*٢٢٢.٠٤
٣٣	١٣٣	٨٨.٦٧	١٣	٨.٦٧	٤	٢.٦٧	٤٢٩	٩٤.٤٠	*٢٠٧.٤٨
٣٤	١٢١	٨٠.٦٧	٢٧	١٨.٠٠	٢	١.٣٣	٤١٩	٩١.٧٣	*١٥٧.٤٨
٣٥	٩٣	٦٢.٠٠	٣٦	٢٤.٠٠	٢١	١٤.٠٠	٣٧٢	٧٩.٢٠	*٥٧.٧٢
٣٦	١٠٧	٧١.٣٣	٣٥	٢٣.٣٣	٨	٥.٣٣	٣٩٩	٨٦.٤٠	*١٠٤.٧٦

قيمة كأ الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٥.٩٩ .

يوضح الجدول (١٢) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث فى جميع عبارات المحور الثالث الخاص بمدى مشاركة الإداريين الرياضيين فى عملية التوجيه أثناء النشاط الرياضى بالهيئة العامة للتعليم التطبيقى

والتدريب ، وكانت أعلى نسبة في آراء عينة البحث الذين إختاروا (نعم) في العبارة رقم (٢٧) بنسبة ٩٥.٣٣% وكانت أقل نسبة في العبارة رقم (٢٦) بنسبة ٥٦.٦٧% ، وكانت أعلى نسبة في آراء عينة البحث الذين إختاروا (إلى حد ما) في العبارة رقم (٢٦) بنسبة ٢٤.٦٧% وكانت أقل نسبة في العبارة رقم (٢٧) بنسبة ٤.٠٠% ، وكانت أعلى نسبة في آراء عينة البحث الذين إختاروا (لا) في العبارة رقم (٢٦) بنسبة ١٨.٦٧% وكانت أقل نسبة في العبارة رقم (٢٧) بنسبة ٠.٦٧% ، ومثلت العبارة رقم (٢٧) أعلى درجة مقدرة ٤٤٢ وأكثر أهمية نسبية ٩٧.٨٧ بين عبارات المحور ، بينما مثلت العبارة رقم (٢٦) أقل درجة مقدرة ٣٥٧ وأقل أهمية نسبية ٧٥.٢٠ بين عبارات المحور .

وفيما يلي سوف يقوم الباحث بمناقشة النتائج التي توصل إليها في ضوء التساؤل الثالث :

" ما مدى مشاركة الإداريين الرياضيين في عملية التوجيه أثناء النشاط الرياضي بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب ؟ " :

أشارت نتائج جميع عبارات الجدول (١٢) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث الذين إختاروا (نعم) ، وهذا يُشير إلى إتفاق معظم آراء عينة البحث على أن عمادة الشؤون الطلابية توجه الإداريين الرياضيين وترشدهم ليتم إنجاز الأعمال وفقاً للأهداف الموضوعية ، وتعدّد دورات ومحاضرات لإطلاعهم بأحدث أساليب الإدارة ، وتوجههم إلى حسن إستغلال الموارد المتاحة بالهيئة ، كما تبذل جهداً كبيراً لمساعدتهم على إتقان عملهم بإدارات شؤون الطلاب بالهيئة وكلياتها ، وتُراعى عمادة الشؤون الطلابية تناسب قدرات الإداريين الرياضيين مع مهام كل وظيفة ، وتحرص على تعليمهم وتدريبهم أثناء عملية التوجيه ، وتسعى إلى تعزيز ثقتهم بأنفسهم وقدراتهم لتنفيذ العمل ، كما تسعى إلى مشاركتهم في وضع حلول للمشكلات التي تعترض تنفيذ خطة النشاط ، ويوجد بإدارات عمادة الشؤون الطلابية نظام للحوافز لمكافحة الكوادر الإدارية المتميزة بالهيئة وكلياتها ، وتُتيح عمادة الشؤون الطلابية خطوط مفتوحة للإتصال وتبادل الأفكار بين الإدارة والإداريين الرياضيين ، وتُجرى لقاءات دورية مع الإداريين الرياضيين بإختلاف مستوياتهم لإكتساب ونقل الخبرات فيما بينهم ، وتقوم بوضع سيناريو لكيفية حدوث الأزمة وكيفية إدارتها في أسرع وقت ممكن .

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة **نيرمين أحمد كريمة (٢٠١٥)** في أن الإدارة العليا بالجامعة توجه المرؤوسين وترشدهم ليسيير العمل وفقاً للأهداف الموضوعية ، وتحرص على تعليم وتدريب المرؤوسين أثناء عملية التوجيه ، وتوجه المرؤوسين إلى حسن إستغلال الموارد المتاحة بالجامعة ، كما أنها تراعى تناسب قدرات المرؤوسين مع مهام كل وظيفة داخل إدارات رعاية الطلاب بالجامعة وكلياتها ، وتبذل جهداً كبيراً لمساعدة المرؤوسين على إتقان عملهم بإدارات رعاية الطلاب بالجامعة وكلياتها ، وتسعى الإدارة العليا بالجامعة إلى مشاركة المرؤوسين في وضع حلول للمشكلات التي تعترض تنفيذ العمل ، كما تسعى أثناء التوجيه إلى تعزيز ثقة المرؤوسين بأنفسهم وقدراتهم لتنفيذ العمل . (٢٣)

وتُشير نتائج دراسة **أشرف عيد عبد الله (٢٠١٧)** إلى أن التمكين الإداري يعمل على وجود كوادر إدارية قادرة على التعامل مع متطلبات العمل المستقبلية والمناصب الإدارية الأعلى ، وأنه يوجد قصور في تحديث أنظمة الإتصال الفعال داخل مراكز الشباب ، وأن قنوات الإتصال غير واضحة للعاملين بالهيكل التنظيمي الخاص بمركز الشباب ، وأن هناك تدخل مستمر من الإدارة العليا في أداء العاملون للأعمال المنوطة بهم ، وأنه توجد علاقة بين التمكين الإداري وإتخاذ القرارات الإستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية بمراكز الشباب بمحافظة الغربية . (٦)

وتُشير نتائج دراسة **فلورانس ميوندي Florence Muindi (٢٠١١) (٢٥)** إلى وجود إرتباط قوى بين الرضا الوظيفي والمشاركة في إتخاذ القرارات ، كما تُشير نتائج دراسة **عمر عبد الحميد حسن (٢٠١٥) (١٥)** إلى وجود علاقة إرتباطية طردية بين أبعاد ومكونات الإدارة بالمشاركة وبين أبعاد ومكونات الإبداع الإداري بإدارة رعاية الشباب بالجامعات المصرية .

ويذكر **محمد إبراهيم وآخرون (٢٠٠٠)** أنه لكي تحقق وظيفة التوجيه الغرض منها فلا بد من مجموعة طرق يتعامل بها المدير مع مرؤوسيه منها وضوح الأوامر والتعليمات تماماً وأن تغطي كافة جوانب الموقف محل البحث ، ويجب أن تكون الأوامر موضوعية وتتفق مع طاقات المرؤوسين وقدراتهم ونوعية الموارد المتاحة والوقت اللازم لتنفيذها ، وأن ترتبط الأوامر بمتطلبات الموقف دون إعتبرات شخصية كأنفعال أو إستبدال القائم بالتوجيه ، ويُفضل أن تأخذ الأوامر صورة الإقتراح أو التوجيه حتى تكون فعالة ، ويُستحسن أن يقوم الموجه بتفسير الأمر عند إصداره حتى لا يحدث أخطاء في التنفيذ تكون ناتجة عن سوء الفهم ، وكيفية حفز الأفراد وحثهم على تنفيذ الأوامر والتعليمات . (١٨ : ٣٤٤)

ويرى الباحث ضرورة الإهتمام بمشاركة الإداريين الرياضيين فى عملية التوجيه أثناء النشاط الرياضى والحرص على تعليمهم وتدريبهم وتعزيز ثقتهم بأنفسهم وقدراتهم أثناء تنفيذ العمل من خلال دعوتهم للإلتقاء بهم لمناقشة مشاكلهم الإدارية التى تواجههم وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة مما يساعد على خلق جو من الثقة والإحترام والشعور بالولاء والإنتماء نتيجة لإشراكهم فى وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية ، فالمشاركة الفعلية توجد نوع من الإلتزام من قبل المرؤوس وهناك فرق كبير بين الإلزام والإلتزام ، فالإلزام يتم من خلال القوة القهرية بينما الإلتزام يتم من خلال الإختيار .

- عرض ومناقشة نتائج المحور الرابع :

جدول (١٣)

آراء عينة البحث فى المحور الرابع الخاص بمدى مشاركة الإداريين الرياضيين فى عملية الرقابة على النشاط الرياضى بالهيئة العامة للتعليم التطبيقى والتدريب

ن = ١٥٠

رقم العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الدرجة المقدرة	الأهمية النسبية	كا
	ك	%	ك	%	ك	%			
٣٧	٧٤	٤٩.٣٣	٦٩	٤٦.٠٠	٧	٤.٦٧	٣٦٧	٧٧.٨٧	*٥٥.٧٢
٣٨	١١٨	٧٨.٦٧	٢٧	١٨.٠٠	٥	٣.٣٣	٤١٣	٩٠.١٣	*١٤٣.٥٦
٣٩	١٤٦	٩٧.٣٣	٣	٢.٠٠	١	٠.٦٧	٤٤٥	٩٨.٦٧	*٢٧٦.٥٢
٤٠	١٣١	٨٧.٣٣	١٦	١٠.٦٧	٣	٢.٠٠	٤٢٨	٩٤.١٣	*١٩٨.٨٤
٤١	١٢٦	٨٤.٠٠	١٩	١٢.٦٧	٥	٣.٣٣	٤٢٠	٩٢.٢٧	*١٧٥.٢٤
٤٢	١٣٣	٨٨.٦٧	١٣	٨.٦٧	٤	٢.٦٧	٤٢٩	٩٤.٤٠	*٢٠٧.٤٨
٤٣	١٤٢	٩٤.٦٧	٥	٣.٣٣	٣	٢.٠٠	٤٣٩	٩٧.٠٧	*٢٥٣.٩٦
٤٤	١١٤	٧٦.٠٠	٢٧	١٨.٠٠	٩	٦.٠٠	٤٠٥	٨٨.٠٠	*١٢٦.١٢
٤٥	١٢٤	٨٢.٦٧	١٨	١٢.٠٠	٨	٥.٣٣	٤١٦	٩٠.٩٣	*١٦٥.٢٨
٤٦	١١١	٧٤.٠٠	٣٥	٢٣.٣٣	٤	٢.٦٧	٤٠٧	٨٨.٥٣	*١٢١.٢٤
٤٧	١٣٤	٨٩.٣٣	١٢	٨.٠٠	٤	٢.٦٧	٤٣٠	٩٤.٦٧	*٢١٢.٣٢
٤٨	١٤٧	٩٨.٠٠	٢	١.٣٣	١	٠.٦٧	٤٤٦	٩٨.٩٣	*٢٨٢.٢٨

قيمة كا الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ = ٥.٩٩ .

يوضح الجدول (١٣) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث فى جميع عبارات المحور الرابع الخاص بمدى مشاركة الإداريين الرياضيين فى عملية الرقابة على النشاط الرياضى بالهيئة العامة للتعليم التطبيقى والتدريب ، وكانت أعلى نسبة فى آراء عينة البحث الذين إختاروا (نعم) فى العبارة رقم (٤٨) بنسبة ٩٨.٠٠% وكانت أقل نسبة فى العبارة رقم (٣٧) بنسبة ٤٩.٣٣% ، وكانت أعلى نسبة فى آراء عينة البحث الذين إختاروا (إلى حد ما) فى العبارة رقم (٣٧) بنسبة ٤٦.٠٠% وكانت أقل نسبة فى العبارة رقم (٤٨) بنسبة ١.٣٣% ، وكانت أعلى نسبة فى آراء عينة البحث الذين إختاروا (لا) فى العبارة رقم (٤٤) بنسبة ٦.٠٠% وكانت أقل نسبة فى العبارتان أرقام (٤٨ ، ٣٩) بنسبة ٠.٦٧% ، ومثلت العبارة رقم (٤٨) أعلى درجة مقدرة ٤٤٦ وأكثر أهمية نسبية ٩٨.٩٣ بين عبارات المحور ، بينما مثلت العبارة رقم (٣٧) أقل درجة مقدرة ٣٦٧ وأقل أهمية نسبية ٧٧.٨٧ بين عبارات المحور .

وفيما يلي سوف يقوم الباحث بمناقشة النتائج التي توصل إليها في ضوء التساؤل الرابع :
" ما مدى مشاركة الإداريين الرياضيين في عملية الرقابة على النشاط الرياضي بالهيئة العامة
للتعليم التطبيقي والتدريب ؟ " :

أشارت نتائج جميع عبارات الجدول (١٣) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لأراء عينة البحث الذين إختاروا (نعم) ، وهذا يُشير إلى إتفاق معظم آراء عينة البحث على أن الإداريين الرياضيين يُشاركون في وضع معايير رقابية لتنظيم سير العمل بإدارات شئون الطلاب بالهيئة وكلياتها ، ويُشاركون في متابعة تنفيذ قرارات عمادة الشئون الطلابية بالهيئة ، وأن عمادة الشئون الطلابية تُتابع الأداء الفعلي للإداريين الرياضيين وتقارنه بالأهداف الموضوعه ، وتعمل على تقييم أداء الإداريين الرياضيين بالهيئة وتعلن نتائج التقييم بصورة مستمرة ، كما يُشارك الإداريين الرياضيين في تصحيح الإنحرافات الإدارية لتدريبهم على عملية الرقابة ، وأن عمادة الشئون الطلابية تُحلل النتائج مع الإداريين الرياضيين وتُعدل ما تراه قد حاد عن الصواب ، حيث ترى أن الرقابة فرصة جيدة لتربية كوادر قيادية قادرة على تحقيق نتائج إيجابية في المستقبل ، بالإضافة إلى أن عمادة الشئون الطلابية تعقد إجتماعات لمناقشة مستويات تقييم أداء الإداريين الرياضيين وتعطيهم حق التظلم ، وتُفوض السلطة للإداريين الرياضيين لكي تعد نظام رقابي على نطاق واسع ، وتعطي من خلال إجتماعاتها بالإداريين الرياضيين آراء حيادية حول أدائهم للعمل ، وتقوم بدراسة التقارير المرفوعة من المستويات الإدارية المختلفة بالهيئة وكلياتها ، وأنه يتم الإستفادة من نتائج عملية الرقابة في تعديل الخطط والإستجابة السريعة للتغيرات داخل إدارات عمادة الشئون الطلابية بالهيئة وكلياتها .

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة نيرمين أحمد كريمة (٢٠١٥) في أن الإدارة العليا بالجامعة تتابع أثناء الرقابة الأداء الفعلي لمرووسيتها وتقارنه بالأهداف الموضوعه ، وأنها ترى أن الرقابة فرصة جيدة لتربية كوادر قيادية قادرة على تحقيق النتائج بإيجابية مستقبلاً ، كما أنها تتعامل أثناء الرقابة بأنظمة رقابية مرنة تتماشى مع قدرات المرؤوسين ، وتعطي من خلال إجتماعاتها بالمرؤوسين آراء حيادية حول أدائهم للعمل ، وتقوم بدراسة التقارير المرفوعة من المستويات الإدارية المختلفة بالجامعة وكلياتها . (٢٣)

ويرى الباحث أهمية المشاركة في الرقابة وضرورة أن تسعى عمادة الشئون الطلابية إلى مشاركة الإداريين الرياضيين في وضع معايير رقابية وأن تفوض لهم السلطة في إعداد نظام رقابي ، فمن الضروري إستخدام الأدوات الرقابية كمعيار لقياس ومراقبة كافة جوانب العمل والأداء بالأنشطة الطلابية بالهيئة ، فالأدوات الرقابية تعمل على تحديد مؤشرات الأداء والإنحرافات عن الأداء الفعلي ، كما تساعد في التنبؤ بوقوع هذه الإنحرافات والعمل على تجنبها .

وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة نيرمين أحمد كريمة (٢٠١٥) في أن الإدارة العليا بالجامعة لا تسعى إلى مشاركة مرؤوسيتها في وضع معايير رقابية لتنظيم سير العمل بإدارات رعاية الطلاب بالجامعة وكلياتها ، ولا تسعى إلى مشاركة المرؤوسين في متابعة تنفيذ قرارات قطاع شئون التعليم والطلاب بالجامعة ، ولا تسعى إلى مشاركة المرؤوسين في تصحيح الإنحرافات الإدارية ، كما أن الإدارة العليا بالجامعة لا تحلل النتائج مع مرؤوسيتها ولا تعدل ما تراه قد حاد عن الصواب ، ولا تعقد إجتماعات لمناقشة تقييم أداء المرؤوسين وتعطيهم حق التظلم ، ولا تفوض السلطة لمرؤوسيتها لكي تعد نظام رقابي على نطاق واسع ، فضلاً على أنه لا يتم الإستفادة من نتائج عملية الرقابة في تعديل الخطط والإستجابة السريعة للتغيرات داخل إدارات رعاية الطلاب بالجامعة وكلياتها . (٢٣)

وأخيراً يرى الباحث أن المشاركة الفعالة تتوقف أولاً على مدى إستعداد القيادات الإدارية للعمل على جعل المشاركة أمراً واقعياً من خلال إحترامها وتقبلها لما ينتج عن تلك الجهود المشتركة من قرارات أو سياسات إدارية ، ويجب على القيادات الإدارية أن تؤمن بمفاهيم وأهمية المشاركة ومفهومها الحقيقي ، فكثير من القيادات تهتم بشكل المشاركة أكثر من إهتمامها بمدى فعاليتها ، والحقيقة أن القضية ليست في مجرد المشاركة بل أن المشاركة ذاتها تخدم عدة أهداف إجتماعية ونفسية لدى الإداريين الرياضيين ، فإن لم تحقق هذا الهدف فقد فقدت وظيفتها ، بل وربما أدت إلى مردود عكسي كما في الحالات التي يدعو فيها الرئيس مرؤوسيه للمناقشة ولكنه لا يستجيب لأى من مقترحاتهم وفي النهاية يُجبرهم على التسليم برأيه ، أو في الحالات التي يستخدم فيها أسلوب دفع المرؤوسين لإختيار قرار معين عن طريق غرس الأفكار في أذهانهم بطرق غير ملحوظة .

- استخلاصات البحث :

فى ضوء نتائج البحث توصل الباحث إلى :

- ١- أن عمادة الشؤون الطلابية تسعى إلى مشاركة إدارات شؤون الطلاب بالكليات فى وضع أهداف الأنشطة الطلابية وفى إعداد الخطط التنفيذية السنوية وفى توزيع الموازنات التقديرية ، وتسمح للإداريين الرياضيين بالمشاركة فى وضع خطة النشاط الرياضى وفى تعديل اللوائح الداخلية وفى تخطيط وإعداد برامج التدريب للكوادر الإدارية ، وتشجعهم على تقديم إقتراحاتهم أثناء التخطيط لتتجنب العجز فى الموارد البشرية والمادية ، وتسعى إلى إعداد صف ثانى من الكوادر الإدارية المستقبلية قادر على تحمل مسؤولية إدارة النشاط الرياضى بالهيئة العامة للتعليم التطبيقى والتدريب .
- ٢- أن عمادة الشؤون الطلابية تعقد الإجتماعات لإطلاع الإداريين الرياضيين على الخرائط التنظيمية الخاصة بالهيكل التنظيمى للهيئة وخطوات تسلسل العمل به ، وتُفوض السلطة للإداريين المتميزين وتشجعهم فى إعداد مهام الوظيفة الأعلى وتشجعهم على التفكير المستقل وتتقبل نتائج قراراتهم لتكوين صف ثانى يمثل أساساً صالحاً للترقية مستقبلاً ، وتتخذ عمادة الشؤون الطلابية القرارات من خلال مجموع آراء الإداريين الرياضيين بالهيئة ولا تعتمد على خبراتها الشخصية ومؤهلاتها العلمية فقط فى إتخاذ القرارات دون مشاركة الإداريين الرياضيين .
- ٣- أن عمادة الشؤون الطلابية توجه الإداريين الرياضيين وترشدهم لإنجاز الأعمال وفقاً للأهداف الموضوعية ، وتبذل جهداً كبيراً لمساعدتهم على إتقان عملهم وتحرص على تعليمهم وتدريبهم أثناء عملية التوجيه ، وتسعى إلى تعزيز ثقتهم بأنفسهم وقدراتهم لتنفيذ العمل ، كما تسعى إلى مشاركتهم فى وضع حلول للمشكلات التى تعترض تنفيذ خطة النشاط ، وتُنشئ خطوط مفتوحة للإتصال وتبادل الأفكار بين الإدارة والإداريين الرياضيين ، وتُجرى لقاءات دورية مع الإداريين الرياضيين بإختلاف مستوياتهم لإكتساب ونقل الخبرات فيما بينهم .
- ٤- أن الإداريين الرياضيين يُشاركون فى وضع معايير رقابية لتنظيم سير العمل بالهيئة وكلياتها ، ويُشاركون فى متابعة تنفيذ قرارات عمادة الشؤون الطلابية ، ويُشاركون فى تصحيح الإنحرافات الإدارية لتدريبهم على عملية الرقابة ، وأن عمادة الشؤون الطلابية تُحلل النتائج مع الإداريين وتُعدل ما تراه قد حاد عن الصواب ، كما تعقد إجتماعات لمناقشة مستويات تقييم أداء الإداريين الرياضيين وتعطيهم حق التظلم ، وتعطى من خلال إجتماعاتها بالإداريين الرياضيين آراء حيادية حول أدائهم للعمل ، وتقوم بدراسة التقارير المرفوعة من المستويات الإدارية المختلفة بالهيئة وكلياتها .

- توصيات البحث :

فى ضوء استخلاصات البحث يوصى الباحث بما يلى :

- ١- أن توفر الهيئة العامة للتعليم التطبيقى والتدريب دورات تدريبية لإعداد وصقل القيادات الإدارية والإداريين الرياضيين على أحدث البرامج التخصصية فى الإدارة بالمشاركة .
- ٢- إتاحة الفرصة لمشاركة الإداريين الرياضيين فى العمليات الإدارية المتمثلة فى التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة سعياً وراء إعداد صف ثانى قادر على تحمل المسؤولية وإدارة النشاط الرياضى بالهيئة العامة للتعليم التطبيقى والتدريب .
- ٣- الإهتمام بتفويض السلطة للإداريين الرياضيين المتميزين وتشجيعهم على إعداد مهام الوظيفة الأعلى وتقبل نتائج قراراتهم ، وتشجيعهم على التفكير المستقل وتبادل وجهات النظر وتنظيم فرص تبادل الوظائف بين المرؤوسين لتحقيق المشاركة الفعالة .
- ٤- الإهتمام بالتحفيز المالى والمعنوى ومكافأة الإداريين الرياضيين المتميزين والمشاركين بفاعلية وجدية أثناء إدارة النشاط الرياضى بالهيئة العامة للتعليم التطبيقى والتدريب والكليات التابعة لها .
- ٥- إجراء مزيد من البحوث والدراسات العلمية فى مجال الإدارة بالمشاركة بمؤسسات التعليم العالى والجامعات الحكومية والأهلية الأخرى بدولة الكويت .

قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية :

- ١- إبراهيم بسيوني وآخرون (٢٠٠١م) : السلوك التنظيمي ، مكتبة كلية التجارة ، جامعة طنطا .
- ٢- أحمد سيد مصطفى (٢٠٠٥م) : المدير ومهاراته السلوكية ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة .
- ٣- أحمد عيسى عبد الله (٢٠٢٠م) : " الإدارة بالمشاركة ودورها في تحسين أداء العاملون بالأندية الرياضية " ، بحث منشور ، مجلة بحوث التربية الرياضية ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة الزقازيق ، المجلد (٦٧) ، العدد (١٢٦) .
- ٤- أحمد محسن عبد المنعم سويفى (٢٠١٢م) : " الإدارة بالمشاركة كمدخل لتحسين مستوى أداء العاملون بمديريات الشباب والرياضة بشمال الصعيد " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة المنيا .
- ٥- أحمد محمد غنيم (٢٠٠٤م) : مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات ، المكتبة العصرية ، القاهرة .
- ٦- أشرف عيد عبد الله (٢٠١٧م) : " التمكين الإداري وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار بمراكز الشباب بمحافظة الغربية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنات بفلمنج ، جامعة الإسكندرية .
- ٧- إيمان محمد حسن (٢٠١٤م) : " دور الإدارة بالمشاركة في تنمية مهارات اتخاذ القرار للقيادات الإدارية والفنية بوزارة التربية والتعليم " ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنات بالجزيرة ، جامعة حلوان .
- ٨- خلود خلف ساكت الشمري (٢٠١٩م) : " الإدارة بالمشاركة وعلاقتها بالإبداع الإداري واتخاذ القرار لدى العاملين بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت " ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية بقطنا ، جامعة جنوب الوادي .
- ٩- سهام سيد فولى (٢٠١٧م) : " نموذج مقترح للإدارة بالمشاركة كمدخل لتحسين الأداء الإداري للعاملين بالإتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية " ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة المنيا .
- ١٠- عبد الرحمن على حسن (٢٠٢٠م) : " الإدارة بالمشاركة كمدخل لتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت " ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية بقطنا ، جامعة جنوب الوادي .
- ١١- عبد الغنى بسيوني عبد الله (د.ت) : أصول علم الإدارة العامة ، مكتبة كلية الحقوق ، جامعة الإسكندرية .
- ١٢- عبد المنعم جنيد ، رشاد حسن على (٢٠٠٦م) : الإدارة العامة مدخل معاصر ، مكتبة كلية التجارة ، جامعة طنطا .
- ١٣- عصام لعاضى ، بن سايح سمير (٢٠٢١م) : " واقع إستخدام أسلوب الإدارة بالمشاركة لدى مسيرى الشركات الرياضية المحترفة " ، بحث منشور ، مجلة أبحاث إقتصادية معاصرة ، المجلد (٤) ، العدد (٢) .
- ١٤- على أحمد على (٢٠٠٣م) : العلاقات الإنسانية ودورها الفعال في منظمات الأعمال ، كلية التجارة ، بورسعيد ، جامعة قناة السويس .
- ١٥- عمر عبد الحميد حسن (٢٠١٥م) : " الإدارة بالمشاركة وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الأخصائيين الرياضيين في بعض إدارات رعاية الشباب بالجامعات المصرية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة أسيوط .
- ١٦- عمرو مصطفى الشتيحي (٢٠٠٩م) : " دور الإدارة بالمشاركة في إعداد الكوادر الإدارية المستقبلية ببعض الإتحادات الرياضية المصرية " ، بحث منشور ، المؤتمر العلمى الدولى الأول (الرياضة والطفولة) ، كلية التربية الرياضية ، جامعة طنطا ، أكتوبر ، ٢٠٠٩م .

- ١٧- محمد ربيع زنتى ، ياسر أحمد القصرأوى (٢٠٠٦م) : سلوك الأفراد والجماعات فى المنظمات ، مكتبة كلية التجارة ، جامعة طنطا ، طنطا .
- ١٨- محمد محمد إبراهيم وآخرون (٢٠٠٠م) : الإدارة - الأصول والمبادئ العلمية ، الناشر مكتبة عين شمس ، القاهرة .
- ١٩- محمد مندور غازى مندور (٢٠٠٩م) : " دور الإدارة بالمشاركة فى إعداد الكوادر الإدارية المستقبلية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الغربية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة طنطا .
- ٢٠- مدروس نادية ، ملوكى جميلة (٢٠١٩م) : "واقع الإدارة بالمشاركة ودورها فى تنمية الإبداع الإداري - دراسة حالة" ، بحث منشور ، مجلة الدراسات الثقافية واللغوية والفنية ، العدد (٨).
- ٢١- مصطفى باهى ، أحمد نصارى (٢٠٠٦م) : مهارات القيادة فى المجال الرياضى فى ضوء الاتجاهات الحديثة ، مكتبة الأنجلو ، القاهرة .
- ٢٢- نواف كنعان (د.ت) : القيادة الإدارية ، كلية الحقوق ، مطبعة جامعة الأردن .
- ٢٣- نيرمين أحمد كريمة (٢٠١٥م) : " دور الإدارة بالمشاركة فى إعداد الكوادر الإدارية المستقبلية بإدارات رعاية الطلاب بجامعة طنطا " ، بحث منشور ، مجلة بحوث التربية الشاملة ، كلية التربية الرياضية للبنات ، جامعة الزقازيق .

ثانياً : المراجع الأجنبية :

- 24- Berman, E. M., & Kim, C. G (2010) : " Creativity management in public organizations, Public Performance & Management Review, Vol. (33), No. (4), PP. 619-652.
- 25- Florence Muindi (2011) : " The relationship between participation in decision making and job satisfaction among academic staff in the College of Business Administration, University of Nairobi, journal of human Resources Management Research Vol. (24), Article (64), ID (60).
- 26- Gorgeous & Olgha (2013) : " Teachers participation in decision-making and their impact on schools and teachers " , Greece.
- 27- Macintosh, E., & Doherty, A. (2005) : " Leader intentions and employee perceptions of organizational culture in a private fitness corporation " , European Sport Management Quarterly, Vol. (5), No. (1), PP. 1-22.
- 28- Moshteeah (2013) : " Entitled teacher participation in school decision making and its relation to organizational commitment in higher schools " , Republic of Botswana, Southern Africa.

ثالثاً : مراجع من شبكة المعلومات الدولية :

- 29- <http://www.akhbar-alkhaleej.com/news/article/1164630>
- 30- <http://www.anabaa.org/nba46>
- 31- <http://www.Kennanline.com>
- 32- <https://ar.m.wikipedia.org/wiki/>

المخلص

دور الإدارة بالمشاركة فى إعداد الكوادر الإدارية المستقبلية لإدارة النشاط الرياضى بالهيئة العامة للتعليم التطبيقى والتدريب بدولة الكويت

أ.م.د. جمال مصطفى أحمد الزهير

أستاذ مساعد
بالهيئة العامة للتعليم التطبيقى والتدريب
بدولة الكويت

يهدف البحث إلى التعرف على دور الإدارة بالمشاركة فى إعداد الكوادر الإدارية المستقبلية لإدارة النشاط الرياضى بالهيئة العامة للتعليم التطبيقى والتدريب بدولة الكويت ، وإستخدام الباحث المنهج الوصفى بإستخدام الدراسات المسحية ، وتم تطبيق البحث على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس والكوادر الإدارية والطلاب المشاركين فى الفرق الرياضية بكليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقى والتدريب بدولة الكويت وعددهم (١٥٠) فرد من كليات (التربية الأساسية ، الدراسات التجارية ، العلوم الصحية ، الدراسات التكنولوجية ، التمريض) ، وإستخدام الباحث إستمارة الإستبيان لجمع البيانات ، وأسفرت أهم النتائج عن التعرف على مدى مشاركة الإداريين الرياضيين فى العمليات الإدارية المتمثلة فى التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لإدارة النشاط الرياضى بالهيئة العامة للتعليم التطبيقى والتدريب بدولة الكويت ، وأن الهيئة العامة للتعليم التطبيقى والتدريب تسعى إلى إعداد صف ثانى من الكوادر الإدارية المستقبلية قادر على تحمل مسئولية إدارة النشاط الرياضى بالهيئة العامة .

- الكلمات الدالة :

الإدارة بالمشاركة ، الكوادر الإدارية المستقبلية .

Summary

The role of collaborative administration in preparing future administrative cadres for administrating the sports activity in the public authority for applied education and training in the State of Kuwait

Dr.Jamal Mustafa Ahmad ALzuhair

Asociated professor
at the Public Authority for applied education and training
in the State of Kuwait.

The research aims at recognizing the role of collaborative administration in preparing future administrative cadres for administrating the sports activity in the public authority for applied education and training in the State of Kuwait, The researcher has employed the descriptive method by the employed surveys, The research was applied to a random sample of staff members, administrative cadres and the participating students in sports teams from the faculties of the public authority for applied education and training in the State of Kuwait, and their number is (150) individuals from the faculties of (Basic Education, Business Studies, Health Sciences, Technological Studies, Nursing), The researcher designed a questionnaire to collect data, The most important results showed that recognizing the extent of the contribution of sports administrators in administrative processes such as planning, organization, directing, monitoring for administrating the sports activity in the public authority for applied education and training in the State of Kuwait, and the public authority for applied education and training seeks to prepare second staff of future administrative cadres able to take responsibility for administrating the sports activity in the public authority.

- Keywords :

Collaborative administration , Future administrative cadres.