

## واقع مشاركة الكوادر الإدارية المستقبلية فى العمليات الإدارية بتوجيه التربية الرياضية بمحافظة الغربية

أ.م.د/ نهي سليمان القليوبي \*  
الباحث/ عبد الله إبراهيم المليجي \*\*

يهدف البحث إلى التعرف على واقع مشاركة الكوادر الإدارية المستقبلية فى العمليات الإدارية بتوجيه التربية الرياضية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الغربية، وقد قام الباحثان بإستخدام المنهج الوصفى، وتم تطبيق إستبيان على (٥٨٥) فرداً من العاملين بتوجيه التربية الرياضية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الغربية، وهم يمثلون (٣٣.٦٧ %) من إجمالى مجتمع البحث البالغ عدده (١٧٣٧) فرداً، كما تم إختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية الطبقية، وتم تخصيص منهم (٢٠) فرداً لإختبار صدق وثبات الإستبيان وعدد (٢٠) فرداً لإجراء الدراسة الاستطلاعية، و(٥٤٥) لتطبيق الإستبيان قيد البحث عليهم.

وقد أسفرت نتائج الدراسة عن إهتمام المسؤولين عن توجيه التربية الرياضية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الغربية بمشاركة العاملين (الكوادر الادارية المستقبلية) فى كل من: عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بهدف إعداد صف ثان من القيادات ليكون أفرادهم قادرين على القيادة لتجنب حدوث فراغ إداري، بينما لا يهتم هؤلاء المسؤولين بمشاركة العاملين (الكوادر الادارية المستقبلية) فى كل من: تحديد برامج التنمية الادارية وتطوير الهيكل التنظيمى وتصحيح الإجراءات الإدارية.

(\* ) أستاذ مساعد بقسم الادارة والترويج الرياضى بكلية التربية الرياضية - جامعة طنطا.

(\*\* ) باحث بقسم الإدارة والترويج الرياضى بكلية التربية الرياضية بجامعة طنطا.

## **The reality of the participation of future administrative cadres in administrative operations under the guidance of Physical Education in Gharbia Governorate**

**dr. Noha Soleman El-Qalyubi (\*)**

**Abd Allah Ibrahim El-Meligy (\*\*)**

The research aim to identify the reality of the participation of future administrative cadres in administrative processes by directing Physical Education in the Directorate of Education in Gharbia Governorate. The two researchers used the descriptive approach, and a questionnaire was applied to (585) individuals working in the direction of Physical Education in the Directorate of Education in Gharbia Governorate, and they represent (33.67%) of the total research community of (1737) individuals, and the research sample was chosen by random method stratified, and (20) individuals were allocated to test the validity and reliability of the questionnaire, and (20) individuals were assigned to conduct the survey study, and (545) to apply the questionnaire under study to them.

The results of the study revealed the interest of those responsible for directing Physical Education in the Directorate of Education in Gharbia Governorate with the participation of workers (future administrative cadres) in each of: planning, organizing, directing and controlling processes with the aim of preparing a second row of leaders so that its members would be able to lead to avoid an administrative vacuum, while he does not care These officials, with the participation of workers (future administrative cadres) in each of: Defining administrative development programs, developing the organizational structure, and correcting administrative procedures.

---

(\*) Assistant Professor of Sports Management, Department of Sports Management and Recreation, Faculty of Physical Education - Tanta University

(\*\*) Researcher, Department of Sports Management and Recreation, Faculty of Physical Education - Tanta University

## واقع مشاركة الكوادر الإدارية المستقبلية فى العمليات الإدارية بتوجيه التربية الرياضية بمحافظة الغربية

أ.م.د/ نهى سليمان القليوبى(\*)  
الباحث/ عبد الله إبراهيم المليجى  
(\*\*)

### المقدمة ومشكلة البحث:

إن العمل الإداري واستمراره وضمان الأداء الأفضل وتطوير الأهداف والأساليب يتوقف علي القيادات الإدارية والطاقات النامية فيه، إلا أن الطاقات لا تأتي من فراغ بل هي بحاجة إلي عمليات إنتقاء وتدريب وتطوير وصقل باستمرار. ومن أفضل الطرق لضمان الحصول علي قيادات إدارية ناجحة أن يُتاح لتلك القيادات الفرص بشكل يسمح بالمشاركة الفاعلة في كل من عمليات القيادة والإدارة أثناء العمل وتفويض السلطة لهم لإنجاز مهام العمل، لما للمشاركة في الإدارة من أهمية في تكوين جيل ثان من القيادات القادرة علي تحمل المسؤولية.

ويذكر كلاً من محمد ربيع زناتي وياسر أحمد القصاروي (٢٠٠٦م) أن إشراك العاملين في إتخاذ القرارات يجب أن يسوده جو من الإحترام المتبادل بين القائد ومرؤوسيه، وبذلك تنمو روح المبادرة والابتكار والتعاون لتحقيق الهدف المشترك للجماعة، كما أن المناخ الديمقراطي في القيادة يؤدي إلي إحساس المرؤوسين بأهميتهم وكيانهم، كما يُعطي فرصة لتكوين جيل ثان من القادة يخلف الصف الأول في حالة غيابة، وإتاحة الفرص له في التعبير عن رأيه دون خوف أو تردد.

(١٨ : ٣٠٨)

ويري كلاً من مصطفى باهى وأحمد كمال نصارى (٢٠٠٦م) أنه يُوجد إتجاهاً جديداً في فهم القيادة باعتبارها مشاركة بين القائد والأفراد الذين يقودهم، مما يُحقق الإرتباط فيما بينهم وتوزيع السلطة بطريقة متوازنة فيما بينهم. كما أشارا إلى ضرورة توافر أربعة عوامل رئيسية لممارسة

المشاركة الصادقة لتحقيق الأهداف المرجوة، وهي: تبادل الفرص، حق الإعتراض، المسؤولية المشتركة، الأمانة المطلقة. (١٩ : ٤)

ويؤكد عمرو مصطفى الشتيحي Amr Mostafa Al-Shetehy (٢٠٠٩م) على أن إستمرار العمل الإداري وضمان أداء أفضل وتطوير الأهداف والأساليب المتبعة في عملية الإدارة يتوقف بشكل فعال علي عملية إنتقاء وتدريب وتطوير وصقل القيادات بشكل مستمر. ويُعد التفويض من خلال إعطاء بعض الصلاحيات لبعض الوقت لشخص أو لبعض الأشخاص للقيام ببعض الأدوار الإدارية عاملاً هاماً في تكوين صف ثان وصف ثالث من العاملين القادرين علي تحمل المسؤولية، مما يؤدي إلى ضمان توافر الكفاءات من ذوى الخبرات، ومن ثم تفادي حدوث فراغ إداري بالمؤسسات. (٢٢ : ٢٥)

كما يُشير أحمد محمد غنيم (٢٠٠٤م) إلى أن إيجابيات تطبيق الإدارة بالمشاركة تتحدد في: توفير مناخ ملائم لتطوير، تغيير أساليب العمل بالمنظمة، تدعيم العلاقات الإنسانية، ترتيب عملية إتخاذ القرارات، إعداد جيل جديد من القيادات الإدارية. كما أن الإدارة بالمشاركة تُشعر المرؤوسين بأهميتهم في المنظمة التي يعملون بها وبأنهم قد أصبحوا عنصراً فعالاً فيها مما يدفعهم نحو التنمية الذاتية لتطوير أنفسهم مهنيّاً وثقافياً، وبالتالي يكونوا أكثر إستعداداً لشغل المناصب القيادية تبعاً، ومن ثم يتم تجنب حدوث فراغ إداري لتوالي المناصب. (٥ : ١٠٨)

وبعد الإطلاع على العديد من المراجع العلمية التي تناولت موضوع "الإدارة بالمشاركة" قام الباحثان بالإطلاع على العديد من الدراسات المرتبطة التي تناولت الإدارة بالمشاركة والقيادات الإدارية، والتي من أهمها: دراسة أحمد محسن سويفي (٢٠١٢م) بعنوان "الإدارة بالمشاركة كمدخل لتحسين مستوى أداء العاملين بمديريات الشباب والرياضة بشمال الصعيد"، دراسة عاطف عبد الرحمن سيد (٢٠١٣م) بعنوان " دور الإدارة بالمشاركة فى تنمية أداء العاملين بالمجال الرياضى بمحافظات شمال الصعيد"، دراسة إيمان محمد حسن (٢٠١٤م) بعنوان "دور الإدارة بالمشاركة فى تنمية مهارات إتخاذ القرار للقيادات الإدارية والفنية بوزارة التربية والتعليم"، دراسة أحمد مصطفى عبد الرحيم (٢٠١٧م) بعنوان "نموذج مقترح للإدارة بالمشاركة كمدخل لتحسين مستوى أداء الإتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية"، دراسة سهام سيد فولى (٢٠١٧م) بعنوان " نموذج مقترح للإدارة بالمشاركة كمدخل لتحسين الأداء الإدارى للعاملين بالإتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية"، دراسة كلاً من نادية مدروس وجميلة ملوكي (٢٠١٩م) بعنوان " واقع الإدارة بالمشاركة ودورها فى تنمية الإبداع الإداري (دراسة حالة)"، دراسة أحمد عيسى عبد الله (٢٠٢٠م) بعنوان "الإدارة بالمشاركة ودورها فى تحسين أداء العاملين بالأندية

الرياضية"، دراسة عبد الرحمن على حسن (٢٠٢٠م) بعنوان "الإدارة بالمشاركة كمدخل لتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت"، دراسة كلاً من عصام لعاضى وبن سايح سمير (٢٠٢١م) بعنوان "واقع إستخدام أسلوب الإدارة بالمشاركة لدى مسيرى الشركات الرياضية المحترفة".

وقد اتضح للباحثين أن تلك الدراسات المرتبطة لم تتطرق إلى التعرف على واقع مشاركة الكوادر الإدارية المستقبلية فى عمليات الإدارة المرتبطة بكل من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ومدى إتاحة الفرص لهم من قبل القيادات المسؤولة عنهم للمشاركة فى تلك العمليات التى يكون العاملين فى حاجة إليها لتطوير كفاياتهم المهنية لأداء مهام عملهم بكفاءة، مما يسهم فى إعداد صف ثان من القيادات يكون قادراً على تحمل المسئوليات التى يتطلبها العمل.

ولذا فإن الباحثين قد قاما بدراسة واقع مشاركة الكوادر الإدارية المستقبلية فى العمليات الإدارية بتوجيه التربية الرياضية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الغربية للتعرف على واقع مشاركتهم فى كل من عمليات الإدارة التى تتطلبها طبيعة عملهم، وذلك لندرة الأبحاث والدراسات العلمية - إلى حد علم الباحثان - التى تناولت ذلك الموضوع بالدراسة ولأهمية موضوع الدراسة فى تجنب حدوث فراغ إداري وقيادى داخل إدارة توجيه التربية الرياضية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الغربية.

**أهمية البحث:** ترجع أهمية البحث فى كونه قد يكون إضافة جديدة فى مجال الدراسات العربية التى تناولت مشاركة الكوادر الإدارية المستقبلية فى العمليات الإدارية، مما يؤدى إلى تزويد الباحثين فى مجال الإدارة بالعديد من المعلومات والحقائق والمعرفة العلمية المرتبطة بموضوع واقع مشاركة الكوادر الإدارية المستقبلية فى العمليات المرتبطة بإدارة المؤسسات التعليمية (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة) بهدف إعداد صف ثانى من القيادات الإدارية التى لديها من الرغبة والخبرة والقدرة على مواصلة العمل الإداري وتبوء المناصب القيادية، وذلك للإرتقاء بمستوى أدائهم المهني ولتجنب حدوث فراغ إداري، مما يُحقق جودة العمل فى تلك المؤسسات التعليمية.

**هدف البحث:** التعرف على واقع مشاركة العاملين - الكوادر الإدارية المستقبلية - فى العمليات الإدارية بتوجيه التربية الرياضية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الغربية من خلال الإجابة على التساؤل التالي: ما واقع مشاركة العاملين بتوجيه التربية الرياضية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الغربية - الكوادر الإدارية المستقبلية - فى كل من عمليات: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة ؟



## الدراسات المرجعية:

- قام فلورانس ميوندي Florence Muindi (٢٠١١م) (٢٣) بدراسة بعنوان "العلاقة بين المشاركة في صنع القرار والرضا الوظيفي بين الموظفين الأكاديميين في كلية إدارة الأعمال بجامعة نيروبي" بهدف التعرف على العلاقة بين المشاركة في صنع القرار والرضا الوظيفي بين الموظفين الأكاديميين في كلية إدارة الأعمال بجامعة نيروبي، وإستخدم الباحث المنهج الوصفي، وقام لجمع بيانات البحث بتطبيق إستبيان من إعداده على عينة قوامها (٥٠) من الموظفين الأكاديميين في كلية إدارة الأعمال بجامعة نيروبي. وقد أسفرت النتائج عن وجود ارتباط بين الرضا الوظيفي والمشاركة في إتخاذ القرارات.
- قام جورج جوس أولغا Gorgeous Olgha (٢٠١٣م) (٢٤) بدراسة بعنوان "مشاركة المعلمين في إتخاذ القرارات وتأثيرها علي المدارس والمعلمين باليونان" بهدف التعرف على مشاركة المعلمين في إتخاذ القرارات في مختلف المجالات وتأثيرها عليهم وعلي المدارس التي يعملون بها، وقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما قام لجمع بيانات البحث بتطبيق إستبيان من إعداده على عينة قوامها (١٤٣) من معلمي المناطق التعليمية باليونان. وقد أسفرت النتائج عن أن مشاركة المعلمين في إتخاذ القرارات جاءت بدرجة عالية جداً فيما يرتبط بشئون الطلاب والمعلمين، بينما جاءت مشاركة المعلمين في إتخاذ القرارات بدرجة منخفضة فيما يرتبط بالقرارات الإدارية، كما أوضحت النتائج أن المشاركة في إتخاذ القرارات تزيد من الكفاءة الذاتية للمعلمين.
- قام أحمد عيسى عبد الله (٢٠٢٠م) (٣) بدراسة بعنوان "الإدارة بالمشاركة ودورها في تحسين أداء العاملين بالأندية الرياضية" بهدف التعرف علي الإدارة بالمشاركة ودورها في تحسين أداء العاملين بالأندية الرياضية، وإستخدم الباحث المنهج الوصفي، وقام لجمع بيانات البحث بتطبيق إستبيان من إعداده على عينة قوامها (٧٨) فرداً يمثلون: أعضاء مجلس الإدارة ومديرى النشاط الرياضي ومديرى فرق الألعاب الرياضية والمدربين والإداريين العاملين بالأندية الرياضية للدرجة الأولى بمحافظة القاهرة والجيزة. وقد أسفرت النتائج عن أن المشاركة في وضع الأهداف وتنفيذها يقتصر على اللجان الإستشارية العاملة بالأندية الرياضية، كما تُوجد بعض السياسات بالأندية التي تحد من مشاركة الأفراد وتُقلل من مشاركتهم في وضع الأهداف وتنفيذها، كما أشارت النتائج إلى أن عدم التحفيز المادي والمعنوي ونقص الرواتب تُعد من العوامل التي تُؤدى إلى تدمير الثقة التي تُعد متطلباً لنجاح عملية المشاركة في صنع وإتخاذ القرارات من خلال مجالس الإدارة أو عن طريق التمثيل في المجالس أو عن طريق تشكيل حلقات الجودة وأن المشاركة في صنع وإتخاذ القرارات من خلال اللجان غالباً ما يكون أفضل من

إتخاذ القرارات الفردية، كما أشارت النتائج إلى أن نمط الإدارة بالمشراكة يقود إلى فهم واضح للسياسات والأهداف والبرامج ويمنح النادي فرص متابعة تطور واقعة بشكل منتج، كما أنه يجب التركيز على المشاركة على دعم الروح المعنوية للعاملين لزيادة إنتاجهم.

- قام عبد الرحمن على حسن (٢٠٢٠م) (١١) بدراسة بعنوان "الإدارة بالمشاركة كمدخل لتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت" بهدف التعرف على دور الإدارة بالمشاركة كمدخل لتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالهيئة القومية للشباب والرياضة بدولة الكويت، وقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي، وقام لجمع بيانات البحث بتطبيق إستبيان من إعداده على عينة قوامها (٨٦) من العاملين بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت، وهم يمثلون مجلس الإدارة والجهاز التنفيذي وإدارة التطوير الإداري وإدارة الشؤون الإدارية وإدارة مركز نظم المعلومات وإدارة التوريدات والخدمات بالهيئة القومية للشباب والرياضة بدولة الكويت. وقد أسفرت النتائج عن قيام العاملين بالهيئة القومية للشباب والرياضة بدولة الكويت بإنجاز الأعمال المكلفين بها في الوقت المحدد، وأنهم يمتلكون القدرة على الإلمام بالجوانب الإدارية المرتبطة بالعمل ولديهم القدرة علي إتخاذ القرارات الصائبة في المواقف المختلفة، كما يحرصون علي عدم التأخير عن المواعيد المحددة لإنجاز العمل ويقومون بإنجاز الأعمال الموكلة إليهم بأسلوب متطور، كما أشارت النتائج إلى أن الهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت تُطبق مبدأ العلاقات الانسانية في عملية الإدارة.

- قام كلاً من عصام لعاضى وبن سايح سمير (٢٠٢١م) (١٥) بدراسة بعنوان "واقع إستخدام أسلوب الإدارة بالمشاركة لدى مسيري الشركات الرياضية المحترفة" بهدف التعرف على واقع إستخدام أسلوب الإدارة بالمشاركة لدى مسيري الشركات الرياضية المحترفة لكرة القدم ومعرفة الفروق بين واقع استخدام أسلوب الإدارة بالمشاركة وفقاً لمتغير كل من: السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، وقد إستخدم الباحثان المنهج الوصفي، وقاما لجمع بيانات البحث بتطبيق إستبيان من إعدادهما على عينة قوامها (١٢٠) من مسيري الشركات الرياضية المحترفة. وقد أسفرت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة الإحصائية في آراء عينة الدراسة حول واقع استخدام أسلوب الإدارة بالمشاركة لدى مسيري الشركات الرياضية المحترفة تعزى لمتغير السن أو المستوى التعليمي أو سنوات الخبرة.

### إجراءات البحث:

**منهج البحث:** قام الباحثان بإستخدام المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة البحث.



**مجتمع البحث:** يتمثل مجتمع البحث فى القادة والكوادر من العاملين بتوجيه التربية الرياضية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الغربية وعددهم (١٧٣٧) فرداً.

**عينة البحث:** إختار الباحثان عينة البحث بالطريقة العشوائية الطبقية من القادة والكوادر العاملين بتوجيه التربية الرياضية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الغربية وعددهم (٥٨٥) ويمثلون (٣٣.٦٨ %) من إجمالي مجتمع البحث البالغ عدده (١٧٣٧) فرداً، وتم تخصيص (٢٠) منهم لإيجاد المعاملات العلمية (صدق وثبات) الإستبيان و(٢٠) آخرين لإجراء الدراسة الاستطلاعية، بينما تم تطبيق الإستبيان المُعد لجمع بيانات البحث على (٥٤٥) من أفراد عينة لبحث، وذلك كما هو موضح بالجدول (١).

**جدول (١): توصيف وتوزيع مجتمع وعينة البحث**

توزيع عينة البحث		توصيف عينة البحث		
مجتمع البحث	أفراد عينة المعاملات العلمية	أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية	أفراد عينة الدراسة الأساسية	اجمالي عدد أفراد العينة
١	-	-	١	١
١٠	-	-	٥	٥
٩٦	٤	٦	٥٥	٦٥
٢١	٢	٢	١٣	١٧
٩	١	١	٥	٧
١٦٠٠	١٣	١١	٤٦٦	٤٩٠
١٧٣٧	٢٠	٢٠	٥٤٥	٥٨٥
المجموع				

لقد قام الباحثان بإجراء مقابلة لإستطلاع رأى (٢٠) ممن يعملون بتوجيه التربية الرياضية في مديرية التربية والتعليم بمحافظة الغربية بهدف التعرف علي واقع مشاركتهم في كل من عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة التى تتطلبها طبيعة عملهم بهدف تنمية كفاياتهم المهنية التى تؤهلهم لتولى مناصب قيادية فى المستقبل.

**أدوات جمع البيانات:** إستخدم الباحثان إستبيان قاما بإعداده لجمع بيانات البحث لتحقيق الهدف منه.

**المعاملات العلمية للإستبيان المُعد من قبل الباحثين لجمع بيانات البحث:**

أولاً: صدق الإستبيان: قام الباحثان بحساب معامل صدق الإستبيان عن طريق كلٍ من صدق المحكمين وصدق الإتساق الداخلى.

- صدق المحكمين: قام الباحثان بعرض الإستبيان المُعد لجمع بيانات البحث على (١٠) خبراء - مرفق (١) - لإستطلاع رأيهم فى محاور الإستبيان والعبارات التى يتضمنها كل محور. وقد حدد الباحثان بعض الضوابط لإختيار المحكمين، وهى: أن يكون عضواً بهيئة التدريس بأقسام الإدارة الرياضية بكليات التربية الرياضية، ألا يقل عدد سنوات الخبرة فى العمل عن (١٠) سنوات، وقد تفضلوا بإبداء الرأى سواء بالتعديل أو الحذف أو الإضافة - مرفق (٤) الصورة النهائية للإستبيان - وذلك خلال الفترة من ١٦/٨/٢٠٢١م إلى ٢/٩/٢٠٢١م. ولقد إتبع الباحثان الخطوات التالية فى إعداد الإستبيان:

أ - إقترح الباحثان المحاور الإفتراضية للإستبيان وعددها (٤) محاور - مرفق (٢)، وهى:

- واقع مشاركة الكوادر الإدارية المستقبلية فى عملية التخطيط.
- واقع مشاركة الكوادر الإدارية المستقبلية فى عملية التنظيم.
- واقع مشاركة الكوادر الإدارية المستقبلية فى عملية التوجيه.
- واقع مشاركة الكوادر الإدارية المستقبلية فى عملية الرقابة.

وقد تم عرض المحاور الإفتراضية على السادة الخبراء لإضافة أو حذف أى عبارة أو تعديل مسمى أى محور من المحاور التى يتضمنها الإستبيان وفقاً لميزان ثنائى التقدير (مناسب - غير مناسب)، وجاء رأى السادة الخبراء وفقاً لما هو موضح بالجدول (٢).

جدول (٢): آراء الخبراء فى مناسبة محاور الإستبيان (ن = ١٠)

المحور	البيان	مناسب		غير مناسب		الوزن النسبى	%
		ك	%	ك	%		
الأول	واقع مشاركة الكوادر الإدارية المستقبلية فى عملية التخطيط	١٠	١٠٠.٠٠٠	٠	-	١٠	١٠٠.٠٠٠
الثانى	واقع مشاركة الكوادر الإدارية المستقبلية فى عملية التنظيم	١٠	١٠٠.٠٠٠	٠	-	١٠	١٠٠.٠٠٠
الثالث	واقع مشاركة الكوادر الإدارية المستقبلية فى عملية التوجيه	١٠	١٠٠.٠٠٠	٠	-	١٠	١٠٠.٠٠٠
الرابع	واقع مشاركة الكوادر الإدارية المستقبلية فى عملية الرقابة	٩	٩٠.٠٠٠	١	١٠.٠٠٠	٩	٩٠.٠٠٠

يوضح جدول (٢) التكرار والنسبة المئوية والوزن النسبى لآراء الخبراء حول مناسبة محاور الإستبيان، وقد تراوحت الآراء ما بين (٩٠ - ١٠٠ %).

ب - قام الباحثان بصياغة مجموعة من العبارات بكل محور، وقد بلغ عدد العبارات بالإستبيان (٤٦) قام الباحثان بعرضها على الخبراء لإبداء الرأى فى مضمونها ومناسبتها للمحور

الذى تتبعه - مرفق (٣)

جدول (٣): آراء الخبراء فى مضمون ومناسبة عبارات الإستبيان للمحور التابعة له (ن = ١٠)

المحور الأول		المحور الثانى		المحور الثالث		المحور الرابع	
م	الموافقة %	م	الموافقة %	م	الموافقة %	م	الموافقة %
١	٩٠.٠٠٠	١٨	١٠٠.٠٠٠	٢٨	٨٠.٠٠٠	٣٦	١٠٠.٠٠٠
٢	١٠٠.٠٠٠	١٩	٨٠.٠٠٠	٢٩	١٠٠.٠٠٠	٣٧	٨٠.٠٠٠
٣	١٠٠.٠٠٠	٢٠	٤٠.٠٠٠	٣٠	١٠٠.٠٠٠	٣٨	٩٠.٠٠٠
٤	١٠٠.٠٠٠	٢١	١٠٠.٠٠٠	٣١	٧٠.٠٠٠	٣٩	١٠٠.٠٠٠
٥	٨٠.٠٠٠	٢٢	٧٠.٠٠٠	٣٢	٩٠.٠٠٠	٤٠	٣٠.٠٠٠
٦	٧٠.٠٠٠	٢٣	١٠٠.٠٠٠	٣٣	١٠٠.٠٠٠	٤١	٨٠.٠٠٠
٧	١٠٠.٠٠٠	٢٤	١٠٠.٠٠٠	٣٤	٩٠.٠٠٠	٤٢	١٠٠.٠٠٠
٨	١٠٠.٠٠٠	٢٥	٩٠.٠٠٠	٣٥	١٠٠.٠٠٠	٤٣	٩٠.٠٠٠
٩	٨٠.٠٠٠	٢٦	٧٠.٠٠٠			٤٤	٨٠.٠٠٠
١٠	١٠٠.٠٠٠	٢٧	٩٠.٠٠٠			٤٥	١٠٠.٠٠٠
١١	٨٠.٠٠٠					٤٦	١٠٠.٠٠٠
١٢	١٠٠.٠٠٠						
١٣	١٠٠.٠٠٠						
١٤	٩٠.٠٠٠						
١٥	١٠٠.٠٠٠						
١٦	١٠٠.٠٠٠						
١٧	٨٠.٠٠٠						

يوضح جدول (٣) النسبة المئوية لآراء الخبراء فى عبارات الإستبيان، وقد تراوحت النسب المئوية للعبارات ما بين (٣٠.٠٠٠ % - ١٠٠ %)، وقد إرتضى الباحثان بالعبارات التى حصلت على (٧٠%) فأكثر من موافقة آراء الخبراء على مناسبتها للمحور التابعة له، ولذا قام الباحثان بإستبعاد العبارة (٢٠) من المحور الثانى والعبارة (٤٠) من المحور الرابع لعدم حصول كل منهما على (٧٠%) بموافقة الخبراء.

- صدق الإتساق الداخلى للإستبيان:

قام الباحثان بحساب قيم معاملات صدق الإتساق الداخلى للإستبيان خلال الفترة من ٢٠٢١/٩/١٢م إلى ٢٠٢١/٩/١٦م عن طريق تطبيق الإستبيان على (٢٠) فرداً ممثلين لمجتمع البحث من العاملين بتوجيه التربية الرياضية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الغربية من موجهى وموجهات التربية الرياضية ومدراء ووكلاء المدارس من (خريجي كليات التربية الرياضية)

ومعلمي ومعلمات التربية الرياضية بالمدارس - ممن هم على درجة (كبير معلمين - خبير - معلم أول أ). وقد تم حساب قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة ومجموع المحور الذي تنتمي إليه، وبين كل عبارة والمجموع الكلي للإستبيان، وبين مجموع كل محور والمجموع الكلي للإستبيان، وذلك كما هو موضح بكل من جدولي (٤) (٥).

جدول (٤): صدق الإتساق الداخلي بين العبارة ومجموع المحور الذي تنتمي إليه وبين العبارة والمجموع الكلي للإستبيان (ن = ٢٠)

المحور الأول			المحور الثاني			المحور الثالث			المحور الرابع		
م	العبارة مع مجموع المحور ر	العبارة مع المجموع الكلي للإستبيان ن	م	العبارة مع مجموع المحور ر	العبارة مع المجموع الكلي للإستبيان ن	م	العبارة مع مجموع المحور ر	العبارة مع المجموع الكلي للإستبيان ن	م	العبارة مع مجموع المحور ر	العبارة مع المجموع الكلي للإستبيان ن
١	٠.٨٢	٠.٨٩	١	٠.٩٢	٠.٨٩	٢	٠.٨٥	٠.٨٨	٣	٠.٨٦	٠.٩٠
٢	٠.٩٠	٠.٨٢	١	٠.٨٤	٠.٩٠	٢	٠.٨٧	٠.٨٤	٣	٠.٨٧	٠.٩٢
٣	٠.٩١	٠.٨٦	٢	٠.٩٢	٠.٨٨	٢	٠.٩٠	٠.٨٢	٣	٠.٩٠	٠.٨٦
٤	٠.٨٨	٠.٨٥	٢	٠.٨٨	٠.٨٣	٣	٠.٩١	٠.٨٦	٣	٠.٨٣	٠.٩١
٥	٠.٩١	٠.٨٦	٢	٠.٨٠	٠.٧٥	٣	٠.٨٤	٠.٩٠	٣	٠.٨٤	٠.٨٨
٦	٠.٨٣	٠.٨٩	٢	٠.٨١	٠.٨٩	٣	٠.٨٢	٠.٨٤	٤	٠.٨٣	٠.٨٦
٧	٠.٨٨	٠.٨٥	٢	٠.٨٨	٠.٨٥	٣	٠.٨٨	٠.٩٢	٤	٠.٩١	٠.٨٣
٨	٠.٨٧	٠.٨٣	٢	٠.٨٤	٠.٩١	٣	٠.٨٤	٠.٨٩	٤	٠.٨٩	٠.٨٤
٩	٠.٨١	٠.٨٤	٢	٠.٩٢	٠.٨٣	٤			٤	٠.٨٤	٠.٨٨
١٠	٠.٩٠	٠.٨٨				٤			٤	٠.٩٠	٠.٨٥
١١	٠.٨٩	٠.٨٤									
١٢	٠.٨٤	٠.٨٨									
١٣	٠.٨٣	٠.٨٧									

									٠.٩٠	٠.٨٤	١ ٤
									٠.٨٦	٠.٩٠	١ ٥
									٠.٨١	٠.٨٥	١ ٦
									٠.٩١	٠.٨٧	١ ٧

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠٥) = (٠.٣٧٢)

يُوضح جدول رقم (٤) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين العبارة ومجموع المحور الذي تنتمي إليه، وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط ما بين (٠.٨٠ - ٠.٩٢)، بينما تراوحت قيم معاملات الارتباط ما بين (٠.٧٥ - ٠.٩٢) بين العبارة والمجموع الكلي للإستبيان، مما يُشير إلى صدق الإتساق الداخلي للإستبيان، وذلك عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠٥).

جدول (٥): صدق الإتساق الداخلي بين مجموع المحور ومجموع محاور الإستبيان (ن = ٢٠)

رقم المحور	مسمى المحور	قيمة معامل الارتباط
الأول	واقع مشاركة الكوادر الإدارية المستقبلية في عملية التخطيط	٠.٨٤٧
الثاني	واقع مشاركة الكوادر الإدارية المستقبلية في عملية التنظيم	٠.٨٥٢
الثالث	واقع مشاركة الكوادر الإدارية المستقبلية في عملية التوجيه	٠.٩١٤
الرابع	مدى مشاركة الكوادر الإدارية المستقبلية في عملية الرقابة	٠.٨٣٣

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠٥) = (٠.٢٧٣)

يُوضح جدول (٥) وجود ارتباط دال إحصائياً بين مجموع المحور والمجموع الكلي لمحاور الإستبيان، وقد تراوحت قيمة معاملات الارتباط ما بين (٠.٨٣٣ - ٠.٩١٤)، مما يُشير إلى صدق الإستبيان، وذلك عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠٥).

ثانياً: ثبات الإستبيان:

قام الباحثان بحساب قيمة معامل ثبات الإستبيان باستخدام معادلة الفا كرونباخ من خلال تطبيق الإستبيان على (٢٠) فرداً ممثلين لمجتمع البحث من العاملين بتوجيه التربية الرياضية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الغربية من مدرء ووكلاء المدارس (من خريجي كليات التربية الرياضية) وموجهي وموجهات التربية الرياضية ومعلمي ومعلمات التربية الرياضية على درجة (كبير معلمين - خبير - معلم أول أ)، والجدول (٦) يوضح ذلك.

جدول (٦): قيم معامل ثبات الإستبيان بطريقة الفا كرونباخ (ن = ٢٠)

رقم المحور	مسمى المحور	قيمة معامل الفا كرونباخ
الأول	واقع مشاركة الكوادر الإدارية المستقبلية فى عملية التخطيط	٠.٨٤٣
الثانى	واقع مشاركة الكوادر الإدارية المستقبلية فى عملية التنظيم	٠.٨٤٦
الثالث	واقع مشاركة الكوادر الإدارية المستقبلية فى عملية التوجيه	٠.٨٣٨
الرابع	واقع مشاركة الكوادر الإدارية المستقبلية فى عملية الرقابة	٠.٨٣٦

قيمة الفا كرونباخ الجدولية عند مستوي دلالة إحصائية (٠.٠٥) = (٠.٨٤٧)

يوضح جدول (٦) وجود ارتباط دال إحصائياً بين مجموع درجات كل من محاور الإستبيان ومجموع محاور الإستبيان ككل. وقد تراوحت قيم معاملات ألفا كرونباخ ما بين (٠.٨٣٦ - ٠.٨٤٦)، مما يُشير إلى ثبات الإستبيان.

وبذلك يكون الإستبيان بعد إختبار كل من صدقه وثباته قد أصبح يتكون من (٤) محاور، وهم: المحور الأول "واقع مشاركة الكوادر الإدارية المستقبلية فى عملية التخطيط" ويتضمن (١٧) عبارة، والمحور الثانى "واقع مشاركة الكوادر الإدارية المستقبلية فى عملية التنظيم ويحتوى على (٩) عبارات، والمحور الثالث "واقع مشاركة الكوادر الإدارية المستقبلية فى عملية التوجيه وإشتمل على (٨) عبارات، المحور الرابع "واقع مشاركة الكوادر الإدارية المستقبلية فى عملية الرقابة" ويتضمن (١٠) عبارات، وذلك يكون عدد عبارات الإستبيان (٤٤) وتخضع لميزان تقدير ثلاثى (نعم) (إلى حد ما) (لا)، وتمنح الإستجابة بـ (نعم) ثلاث درجات، وتمنح الإستجابة بـ (إلى حد ما) درجتان، وتمنح الإستجابة بـ (لا) درجة واحدة.

وبعد التأكد من صدق وثبات الإستبيان لجمع بيانات البحث، قام الباحثان بتطبيق الإستبيان على (٥٤٥) تم إختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية من العاملين بتوجيه التربية الرياضية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الغربية وعددهم (٥٤٥) من مدراء ووكلاء المدارس (من خريجي كليات التربية الرياضية) وموجهى وموجهات التربية الرياضية ومعلمى ومعلمات التربية الرياضية، ممن هم على درجة (كبير معلمين - خبير - معلم أول أ)، وذلك خلال الفترة من ٢٠٢١/١٠/٣١م إلى ٢٠٢٢/١/٥م.

### المعالجات الإحصائية لبيانات البحث:

إستخدم الباحثان البرنامج الإحصائى (SPSS) لمعالجة بيانات البحث، وذلك لإستخراج: كل من قيم معامل ارتباط بيرسون، وقيم معامل الثبات (ألفا كرونباخ)، الوزن النسبى، النسبة المئوية، قيمة إختبار (كا<sup>٢</sup>).

عرض ومناقشة النتائج:

سوف يقوم الباحثان بعرض ومناقشة وتفسير نتائج المحاور الأربعة التي يتضمنها الإستبيان المُعد لجمع بيانات البحث المرتبطة بـ "واقع مشاركة الكوادر الإدارية المستقبلية في كل من عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وذلك وفقاً لما هو موضح بالجدول (٧)، (٨)، (٩)، (١٠).

جدول (٧): التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي وقيمة (كا<sup>٢</sup>) لآراء عينة البحث في المحور الأول "واقع مشاركة الكوادر الإدارية المستقبلية في عملية التخطيط" (ن = ٥٤٥)

م	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	%	قيمة (كا <sup>٢</sup> )
	ك	%	ك	%	ك	%			
١	١٥٤	٢٨.٢٥٧	٣١٠	٥٦.٨٨١	٨١	١٤.٨٦٢	١١٦٣	٧١.١٣١	١٥٠.٦٥٣
٢	٢٣٠	٤٢.٢٠٢	٢١٥	٣٩.٤٥٠	١٠٠	١٨.٣٤٩	١٢٢٠	٧٤.٦١٨	٥٥.٦٨٨
٣	٢٤٠	٤٤.٠٣٧	١٦٥	٣٠.٢٧٥	١٤٠	٢٥.٦٨٨	١١٩٠	٧٢.٧٨٣	٢٩.٨١٧
٤	٢٤٣	٤٤.٥٨٧	١٥٩	٢٩.١٧٤	١٤٣	٢٦.٢٣٩	١١٩٠	٧٢.٧٨٣	٣١.٧٦٥
٥	١٨١	٣٣.٢١١	٢٢٤	٤١.١٠١	١٤٠	٢٥.٦٨٨	١١٣١	٦٩.١٧٤	١٩.٤٢٤
٦	٩٢	١٦.٨٨١	٣٠٣	٥٥.٥٩٦	١٥٠	٢٧.٥٢٣	١٠٣٢	٦٣.١١٩	١٣٠.٨١٥
٧	٢٢٠	٤٠.٣٦٧	١٧٧	٣٢.٤٧٧	١٤٨	٢٧.١٥٦	١١٦٢	٧١.٠٧٠	١٤.٤٤٨
٨	٢٤٣	٤٤.٥٨٧	١٥٠	٢٧.٥٢٣	١٥٢	٢٧.٨٩٠	١١٨١	٧٢.٢٣٢	٣١.٠٧٢
٩	١٣٣	٢٤.٤٠٤	٣١٢	٥٧.٢٤٨	١٠٠	١٨.٣٤٩	١١٢٣	٦٨.٦٨٥	١٤٣.٢٥٥
١٠	١٤٩	٢٧.٣٣٩	١٥٧	٢٨.٨٠٧	٢٣٩	٤٣.٨٥٣	١٠٠٠	٦١.١٦٢	٢٧.٣١٧
١	١٤٠	٢٥.٦٨٨	٢٧٠	٤٩.٥٤١	١٣٥	٢٤.٧٧١	١٠٩٥	٦٦.٩٧٢	٦٤.٤٩٥
٢	١٩٠	٣٤.٨٦٢	٢٥٥	٤٦.٧٨٩	١٠٠	١٨.٣٤٩	١١٨٠	٧٢.١٧١	٦٦.٦٩٧
٣	١٥٠	٢٧.٥٢٣	٢٦٥	٤٨.٦٢٤	١٣٠	٢٣.٨٥٣	١١١٠	٦٧.٨٩٠	٥٨.٤٤٠
٤	٢٣٨	٤٣.٦٧٠	٢٤٧	٤٥.٣٢١	٦٠	١١.٠٠٩	١٢٦٨	٧٧.٥٥٤	١٢٢.٤٤٨
٥	٢٣٠	٤٢.٢٠٢	٢٥٥	٤٦.٧٨٩	٦٠	١١.٠٠٩	١٢٦٠	٧٧.٠٦٤	١٢٣.٩٤٥
٦	٢٣٥	٤٣.١١٩	١٨٠	٣٣.٠٢٨	١٣٠	٢٣.٨٥٣	١١٩٥	٧٣.٠٨٩	٣٠.٣٦٧
٧	٢٥٠	٤٥.٨٧٢	٢١٥	٣٩.٤٥٠	٨٠	١٤.٦٧٩	١٢٦٠	٧٧.٠٦٤	٨٨.٧١٦

قيمة (كا<sup>٢</sup>) الجدولية عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠٥ = ٥.٩٩).

يتضح من الجدول (٧) وجود فروق دالة إحصائية بين آراء عينة البحث في جميع عبارات المحور الأول "واقع مشاركة الكوادر الإدارية المستقبلية في عملية التخطيط"، إذ أن قيمة (كا<sup>٢</sup>) المحسوبة كانت لصالح الإستجابة بـ (نعم) على العبارات أرقام (٤، ٢، ٧، ٨، ١٦، ١٧) بالجدول رقم (٧)، مما يُشير إلى أن الكوادر الإدارية المستقبلية العاملة في توجيه التربية الرياضية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الغربية تشارك في كل من: وضع السياسات والاجراءات الادارية، تطوير الموارد المادية والمالية، تطوير الأدوات والأجهزة بالمدارس، إعداد قواعد للبيانات والمعلومات بالمدارس، تحديد الموازنات التقديرية لتنفيذ الأنشطة، وضع آليات تقويم ومتابعة تنفيذ الأنشطة.

بينما أشارت النتائج أن قيمة (كا<sup>٢</sup>) المحسوبة كانت لصالح الإستجابة بـ (إلى حد ما) على العبارات أرقام (١٥، ١٤، ١٣، ١٢، ١١، ٩، ٦، ٥، ١)، مما يُشير إلى أن الكوادر الإدارية المستقبلية العاملة بتوجيه التربية الرياضية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الغربية تُشارك إلى حد ما في: وضع الأهداف، تطوير المنشآت الرياضية، تطوير الموارد التكنولوجية والمعلوماتية بالمدارس، تطوير الموارد البشرية، إعداد برامج صقل الكوادر الإدارية، تحديد أوجه القوة والقصور، صنع القرارات الإدارية، وضع البرامج الزمنية، وضع البرامج التنفيذية.

في حين أن قيمة (كا<sup>٢</sup>) المحسوبة كانت لصالح الإستجابة بـ (لا) فيما يرتبط بالعبارة رقم (١٠)، مما يُشير إلى أن الكوادر الإدارية المستقبلية العاملة بتوجيه التربية الرياضية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الغربية لا تُشارك في تحديد برامج التنمية الإدارية.

ويرى الباحثان أن النتائج التي تدل عليها الإستجابة بكل من (نعم)، (إلى حد ما) على عبارات المحور الأول "مدى مشاركة الكوادر الإدارية المستقبلية في عملية التخطيط"، ترجع إلى إهتمام المسؤولين العاملين بتوجيه التربية الرياضية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الغربية بكل من:

- إتاحة الفرص للعاملين بالمشاركة في وضع وتحديد كل من الأهداف والسياسات والإجراءات الإدارية والبرامج الزمنية والبرامج التنفيذية، وتطوير كل من الموارد البشرية والمادية والمالية والتكنولوجية والمعلوماتية، وتطوير المنشآت الرياضية، والمشاركة في صنع القرارات والمشاركة في عمليات التقويم والمتابعة، وذلك بهدف إعداد كوادر إدارية مستقبلية.

- إعداد صف ثان من القيادات الإدارية للعمل بتوجيه التربية الرياضية في إدارة التربية والتعليم بمحافظة الغربية من خلال الإدارة بالمشاركة لتنمية الكفايات المهنية لهم فيما يرتبط بعمليات التخطيط للعمل.

ويُشير علي السلمي (١٩٩٩م) إلى أن فكرة المشاركة تقوم على أساس أن الأفراد يشعرون بالرغبة في الإسهام في تحديد الأهداف والسياسات وصياغتها، وأنهم يكونوا أكثر إيجابية عند المشاركة في تحديد أهداف المؤسسة التي يعملون بها، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة وزيادة الإنتاج، كما أن نجاح برامج المؤسسة في الإدارة يتوقف على عاملين، هما: استعداد ورغبة العاملين للمشاركة في تحمل المسؤولية وتوفير المهارة والقدرات اللازمة للمشاركة الفعالة. واستعداد الإدارة لمشاركة العاملين في الإدارة بشكل واقعي وتقبلها لما ينتج عن تلك الجهود المشتركة من قرارات أو سياسات. (١٧: ٣٤٦)



ويرى إبراهيم بسيونى وآخرون (٢٠٠١م) أنه من خلال الإدارة بالمشاركة يقوم القائد بتركيز كل إهتماماته لتحقيق أهداف المنظمة عن طريق إستثمار الطاقات الكامنة لدى العاملين وتنمية قدراتهم، كما أنه يهتم بإشراك كل العاملين فى المنظمة للعمل بحماس وفاعلية، مما يتطلب من القادة أن يكون لديهم القدرة على التعامل مع مشكلات العمل وإدارة الصراعات بمهارة عالية، وإزالة العوائق التى تمنع الأفراد من العمل بالفاعلية المطلوبة. (١: ٣٦٧)

ويوضح على أحمد على (٢٠٠٣م) أن المشاركة هى السبيل لرفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة إرتباطهم بالعمل وشعورهم بالإنتماء والولاء للمنظمة التى يعملون فيها، وأن لكل من العاملين طاقاته ومواهبه وقدراته الخلاقة التى يمكن أن تستغل لمصلحة العمل والعاملين. (١٦: ٣٢)

ويشير كل من إجلال عبد المنعم حافظ وآخرون (٢٠٠٦م) إلى أنه لكى تحقق وظيفة التخطيط الغرض منها فإنها تتضمن تحديد الأهداف الطويلة الأجل والقصيرة الأجل بواسطة الإدارة العليا ورسم السياسات ووضع الخطط الإستراتيجية والتى تمثل خطوط الإرشاد العامة التى تحدد المسار المستقبلى للمنظمة ووضع الخطط التكتيكية. (٢: ٢)

وبذلك تنقسم الإدارة بالمشاركة إلى عدة خطوات، وهى توزيع الأدوار وإيصالها إلى الأفراد، الإسهام والمشاركة فى بعض القرارات الهامة، المشاركة فى تنفيذ القرارات، التفويض، إذ أن تفويض الأدوار الإدارية للمرؤوسين يُسهل على المدير تنفيذ الكثير من الأعمال وبنجاح باهر، لأن التفويض والتخصص للأفراد يزيد من حسن الأداء. (٢٥)

كما تؤكد نتائج دراسة Amr Mostafa Al-Shetehy (٢٠٠٩م) على أن المشاركة الفعالة تتوقف أولاً على مدى إستعداد الإدارة للعمل على جعل المشاركة أمراً واقعياً من خلال إحترامها وتقبلها لما ينتج عن تلك الجهود المشتركة من قرارات أو سياسات، ولذا يجب على القيادات الإدارية أن تدرك مضمون مفهوم القيادة الجماعية وأهمية المشاركة فى العمليات الإدارية. (٢٢: ٢٥)

جدول (٨): التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبى وقيمة (كا<sup>٢</sup>) لآراء عينة البحث

فى المحور الثانى "واقع مشاركة الكوادر الإدارية المستقبلية فى عملية التنظيم" (ن = ٥٤٥)

م	نعم		لا		إلى حد ما	النسبى	الوزن النسبى	%	قيمة (كا <sup>٢</sup> )
	ك	%	ك	%					
١	١٦٠	٢٩.٣٥	٢٤٥	٤٤.٩٥	٢٥.٦٨	١٠٠.٥	٦١.٤٦٨	٣٤.٢٢٠	
٢	٢٢٥	٤١.٢٨	٩٠	١٦.٥١	٤٢.٢٠	١٢٢.٥	٧٤.٩٢٤	٦٩.٤٥٠	

م	نعم		لا		الوزن النسبي	%	قيمة (كا <sup>٢</sup> )
	ك	%	ك	%			
٣	٦٥	١١.٩٢	١٤٥	٢٦.٦٠	١٠١٠	٦١.٧٧٤	٢١١.٧٤ ٣
٤	١٦٥	٣٠.٢٧	٩٥	١٧.٤٣	١١٦٠	٧٠.٩٤٨	١٠١.٦٥ ١
٥	٢٧٠	٤٩.٥٤	٨٠	١٤.٦٧	١٢٨٠	٧٨.٢٨٧	١٠٠.٨٢ ٦
٦	٣٢٠	٥٨.٧١	٤٥	٨.٢٥٧	١٣٦٥	٨٣.٤٨٦	٢٠٨.١٦ ٥
٧	١٩١	٣٥.٠٤	١٥٥	٢٨.٤٤	١١٢٦	٦٨.٨٦٩	٦٠.٤٤٨
٨	٢٤٢	٤٤.٤٠	٨١	١٤.٨٦	١٢٥١	٧٦.٥١٤	٨٤.٧٧٤
٩	٢٤٠	٤٤.٠٣	٨١	١٤.٨٦	١٢٤٩	٧٦.٣٩١	٨٤.٣٧٨

قيمة (كا<sup>٢</sup>) الجدولية عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠٥=٠.٩٩).

يتضح من الجدول (٨) وجود فروق دالة إحصائية بين آراء عينة البحث في جميع عبارات المحور الثاني "واقع مشاركة الكوادر الإدارية المستقبلية في عملية التنظيم". إذ أن قيمة (كا<sup>٢</sup>) المحسوبة كانت لصالح الإستجابة ب (نعم) على العبارات أرقام (٢٢، ٢٣، ٢٥، ٢٦)، مما يُشير إلى أن الكوادر الادارية المستقبلية العاملة في توجيه التربية الرياضية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الغربية تشارك في كل من: تفويض المهام والمسئوليات، متابعة تنفيذ السياسات، توفير المناخ المناسب للعمل، ووضع آليات للإعلان عن أنشطة وبرامج العمل.

بينما أشارت النتائج أن قيمة (كا<sup>٢</sup>) المحسوبة كانت لصالح الإستجابة ب (إلى حد ما) على العبارات أرقام (١٩، ٢٠، ٢٤، ٢١)، مما يُشير إلى أن الكوادر الإدارية المستقبلية تشارك في كل من: تحديد مهام العمل والمسئوليات، توزيع الموازنات التقديرية على المشروعات المدرجة بالخطه، إدارة الإجتماعات واتخاذ القرارات.

في حين وأن قيمة (كا<sup>٢</sup>) المحسوبة كانت لصالح الإستجابة ب (لا) فيما يرتبط بالعبارة رقم (١٨)، مما يُشير إلى أن الكوادر الإدارية المستقبلية لا تُشارك في تطوير الهيكل التنظيمي. ويرى الباحثان أن النتائج التي تدل عليها الإستجابة بكل من (نعم)، (إلى حد ما) على عبارات محور "مدى مشاركة الكوادر الإدارية المستقبلية في عملية التنظيم"، ترجع إلى إهتمام المسؤولين عن إدارة توجيه التربية الرياضية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الغربية بكل من:

- إتاحة الفرص للعاملين بالمشاركة فى كل من تفويض المهام والمسئوليات ومتابعة تنفيذ السياسات وتوفير المناخ المناسب للعمل ووضع آليات للإعلان عن أنشطة وبرامج العمل، وذلك بهدف إعداد كوادر إدارية مستقبلية.
- إعداد صف ثان من القيادات الإدارية للعمل بتوجيه التربية الرياضية فى إدارة التربية والتعليم بمحافظة الغربية من خلال الإدارة بالمشاركة لتنمية الكفايات المهنية لهم فيما يرتبط بعمليات تنظيم العمل.

ويرى ثابت عبد الرحمن درويش (٢٠٠٢م) أن التنظيم يمر بالعديد من الخطوات، ومن أهمها: تحديد الأنشطة والمهام والأدوار اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة وتوزيعها على الأفراد بما يتواءم مع قدرات ومهارات كل منهم، وتصميم الهيكل التنظيمى وتوصيف أعباء وإختصاصات كل إدارة، وتفويض الصلاحيات لشاغليها لتحديد العلاقات بين الإدارات وبعضها وبين لأفراد وبعضهم. (٦٧: ٨)

ويشير أحمد محمد غنيم (٢٠٠٤م) إلى أن المشاركة فى إدارة العمل تدعم التعاون بين كلٍ من الرؤساء والمرووسين بالمنظمة وتعمل على مناقشة المشكلات الإدارية بهدف وضع الحلول الملائمة لها وصولاً لتحقيق الأهداف المرجوة، وأن تطبيق مدخل الإدارة بالمشاركة فى العديد من المنظمات المعاصرة له إيجابيات تتمثل في تحقيق العديد من الفوائد، والتي من أهمها: توفير مناخ ملائم لتطوير وتغيير أساليب العمل بالمنظمة من خلال منح المرووسين حرية التعبير عن الرأى، مما يحفزهم على البحث عن أساليب جديدة لتطوير نظم العمل بالمنظمة وإبتكار نظم جديدة للعمل. (٦٠ : ٥)

ويرى نواف كنعان (٢٠٠٥م) أن الإدارة بالمشاركة تُؤكد على ضرورة إلتقاء القائد بمرووسيه لمناقشة مشاكلهم الإدارية التي تُواجههم وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يدعم الثقة لديهم بأن القائد يحرص على إستطلاع رأيهم فى وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية التي تواجههم، مما يُؤدى إلى التوفيق بين مصالح ورغبات العاملين ومصالح التنظيم. كما أن الإدارة بالمشاركة تُؤكد على ضرورة أن يُولى القائد إهتماماً بالتوصيات والإقتراحات التي يُبدئها المرووسين لإتخاذ القرارات لتحقيق التكامل بين النشاطات المتعددة لأقسام التنظيم والتشاور وتبادل الآراء بين القائد ومرووسيه حول المشكلات المطروحة للنقاش لتقديم الإقتراحات لحلها، مما يُتيح للقائد الفرصة لتزويد المرووسين بالمعلومات الهامة المتعلقة بعملهم، وكذلك يتيح الفرص للمرووسين لتبادل المعلومات فيما بينهم وتبادل الآراء حول المشاكل التي تواجههم فى العمل. (٢١٨، ٢٢٠)

وكذلك يُوضح أحمد محمد غنيم أنه يجب الإهتمام بتنمية صف ثان من القيادات الإدارية مما يُؤدى إلى شعور المرؤوسين بأهميتهم فى المنظمة لكونهم قد أصبحوا عنصراً فعالاً بها مما يدفعهم إلى التنمية الذاتية. كما أن مشاركتهم فى مناقشة وحل مشكلات العمل بالمنظمة يجعلهم أكثر إماماً بأساليب العمل الإدارى فيها، مما يهيئهم لتولى المناصب القيادية بهذه المنظمة. (٥ : ٦٠)

وتتفق تلك النتائج مع دراسة كل من أحمد محسن سويفى (٢٠١٢م) (٤)، عاطف عبد الرحمن سيد (٢٠١٣م) (١٠)، إيمان محمد حسن (٢٠١٤م) (٧)، أحمد مصطفى عبد الرحيم (٢٠١٧م) (٦)، نادية مدروس وملوكي جميلة (٢٠١٩م) (٢٠) التى أشارت إلى أن مشاركة الكوادر الإدارية المستقبلية فى التنظيم داخل المؤسسات الرياضية يُعد من المحاور المبنية على التعاون بين كل الكوادر الإدارية داخل تلك المؤسسات، كما أوضحت نتائج تلك الدراسات أهمية كل من: إتخاذ المدير القرارات القائمة على دراسة وتحليل الآراء، قيام المدير بتفويض السلطة للمرؤوسين، تقبل المدير آراء وقرارات المرؤوسين وتشجيعهم على التفكير المستقل وعلى تبادل وجهات النظر لتحقيق المشاركة الفعالة.

#### جدول (٩): التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبى وقيمة (كا<sup>٢</sup>) لآراء عينة البحث

فى المحور الثالث "واقع مشاركة الكوادر الإدارية المستقبلية فى عملية التوجيه" (ن = ٥٤٥)

م	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبى	%	قيمة (كا <sup>٢</sup> )
	ك	%	ك	%	ك	%			
١	٢٧٣	٥٠.٠٩٢	١٩٣	٣٥.٤١٣	٧٩	١٤.٤٩٥	١٢٨٤	٧٨.٥٣٢	١٠٤.٦٤٦
٢	٢٣٥	٤٣.١١٩	٢٣٥	٤٣.١١٩	٧٥	١٣.٧٦١	١٢٥٠	٧٦.٤٥٣	٩٣.٩٤٥
٣	١٩٥	٣٥.٧٨٠	٢٦٠	٤٧.٧٠٦	٩٠	١٦.٥١٤	١١٩٥	٧٣.٠٨٩	٨١.٠٠٩
٤	٢٢٠	٤٠.٣٦٧	٢٢٥	٤١.٢٨٤	١٠٠	١٨.٣٤٩	١٢١٠	٧٤.٠٠٦	٥٥.١٣٨
٥	٢٣٠	٤٢.٢٠٢	٢٣٥	٤٣.١١٩	٨٠	١٤.٦٧٩	١٢٤٠	٧٥.٨٤١	٨٥.٤١٣
٦	٢٦٠	٤٧.٧٠٦	١٧٢	٣١.٥٦٠	١١٣	٢٠.٧٣٤	١٢٣٧	٧٥.٦٥٧	٦٠.٢٤٦
٧	١٩٠	٣٤.٨٦٢	٢٤٠	٤٤.٠٣٧	١١٥	٢١.١٠١	١١٦٥	٧١.٢٥٤	٤٣.٥٧٨
٨	٢٥٥	٤٦.٧٨٩	٢٤٠	٤٤.٠٣٧	٥٠	٩.١٧٤	١٢٩٥	٧٩.٢٠٥	١٤٣.٧٦١

قيمة (كا<sup>٢</sup>) الجدولية عند مستوى دلالة إحصائية (٥.٩٩=٠.٠٥).

يتضح من الجدول رقم (٩) وجود فروق دالة إحصائية بين آراء عينة البحث فى جميع عبارات المحور الثالث "واقع مشاركة الكوادر الإدارية المستقبلية فى عملية التوجيه" إذ أن قيمة (كا<sup>٢</sup>) المحسوبة كانت لصالح الإستجابة بـ (نعم) على العبارات أرقام (٢٧، ٢٨، ٣٢)، مما يُشير إلى أن الكوادر الإدارية المستقبلية العاملة فى توجيه التربية الرياضية بمديرية التربية والتعليم

بمحافظة الغربية تُشارك في: تطوير الأداء للعاملين، التعليم والتدريب للعاملين، إبداء الآراء والمقترحات في العمل.

بينما أشارت النتائج أن قيمة (كا<sup>٢</sup>) المحسوبة كانت لصالح الإستجابة بـ (إلى حد ما) في العبارات أرقام (٢٩،٣٠،٣١،٣٣،٣٤)، مما يُشير إلى أن الكوادر الإدارية المستقبلية تشارك في كل من: تعزيز الثقة بالمرؤوسين، وضع الحلول للمشكلات، إتقان مهارة الإتصال، توفير فرص عادلة لكل الأفراد، تنمية روح الفريق في العمل.

ويرى الباحثان أن النتائج التي تدل عليها الإستجابة بكل من (نعم)، (إلى حد ما) على عبارات محور "مدى مشاركة الكوادر الإدارية المستقبلية في عملية التوجيه"، ترجع إلى إهتمام المسؤولين عن إدارة توجيه التربية الرياضية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الغربية بكل من:

- إتاحة الفرص للعاملين بالمشاركة في كل من: تطوير الأداء والتعليم والتدريب، إبداء الآراء والمقترحات في العمل، تعزيز الثقة بهم، وضع الحلول للمشكلات، إتقان مهارة الإتصال، توفير فرص عادلة لكل الأفراد، تنمية روح الفريق في العمل، وذلك بهدف إعداد كوادر إدارية مستقبلية.

- إعداد صف ثان من القيادات الإدارية للعمل بتوجيه التربية الرياضية في إدارة التربية والتعليم بمحافظة الغربية من خلال الإدارة بالمشاركة لتنمية الكفايات المهنية لهم فيما يرتبط بعمليات التوجيه المرتبطة بطبيعة العمل.

ويشير عبد الغنى بسيونى عبد الله (٢٠١٤م) إلى أن إشراك العاملين في بحث مشاكل العمل وطرق علاجها يُعد من أهم ركائز الديمقراطية. (١٢ : ٥٤)

ويرى كلاً من عبد المنعم جنيد ورشاد حسن على (٢٠٠٦م) أن الإدارة بالمشاركة تُعبر عن توافر ثقة القائد في مرؤوسيه من خلال التعرف على أفكارهم وآرائهم وإستشارتهم، والإهتمام بجميع تدفقات الإتصالات وفقاً لنوع الإتصال. (١٣ : ٣٧٠)

جدول (١٠): التكرارات والنسبة المئوية والوزن النسبي وقيمة (كا<sup>٢</sup>) لآراء عينة البحث

في المحور الرابع "واقع مشاركة الكوادر الإدارية المستقبلية في عملية الرقابة" (ن = ٥٤٥)

م	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	%	قيمة (كا <sup>٢</sup> )
	ك	%	ك	%	ك	%			
١	١٩٥	٣٥.٧٨٠	٢٠٥	٣٧.٦١٥	١٤٥	٢٦.٦٠٦	١١٤٠	٦٩.٧٢٥	١١.٣٧٦
٢	٦٧	١٢.٢٩٤	٣٤٥	٦٣.٣٠٣	١٣٣	٢٤.٤٠٤	١٠٢٤	٦٢.٦٣٠	٢٣٢.٢٦٤
٣	٢٣٥	٤٣.١١٩	٢١٥	٣٩.٤٥٠	٩٥	١٧.٤٣١	١٢٣٠	٧٥.٢٢٩	٦٣.١١٩
٤	٢٢٥	٤١.٢٨٤	٢٤٧	٤٥.٣٢١	٧٣	١٣.٣٩٤	١٢٤٢	٧٥.٩٦٣	٩٨.٨٣٣
٥	١١٠	٢٠.١٨٣	٢٠٠	٣٦.٦٩٧	٢٣٥	٤٣.١١٩	٩٦٥	٥٩.٠٢١	٤٥.٧٨٠
٦	٢٥٠	٤٥.٨٧٢	١٩٠	٣٤.٨٦٢	١٠٥	١٩.٢٦٦	١٢٣٥	٧٥.٥٣٥	٥٨.٤٤٠

م	نعم		لا		الوزن النسبي	%	قيمة (كا <sup>٢</sup> )
	ك	%	ك	%			
٧	٢٠٥	٣٧.٦١٥	٨٠	١٤.٦٧٩	١٢١٥	٧٤.٣١٢	٩٣.٦٧٠
٨	١٥٣	٢٨.٠٧٣	١٠٨	١٩.٨١٧	١١٣٥	٦٩.٤١٩	٩٢.٠٤٠
٩	١٠٣	١٨.٨٩٩	١٦٩	٣١.٠٠٩	١٠٢٤	٦٢.٦٣٠	٨٠.٨٦٦
١٠	١٨٥	٣٣.٩٤٥	١٠٥	١٩.٢٦٦	١١٧٠	٧١.٥٦٠	٦٢.٠١٨

قيمة (كا<sup>٢</sup>) الجدولية عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠٥=٥.٩٩).

يتضح من الجدول رقم (١٠) وجود فروق دالة إحصائية بين آراء عينة البحث في جميع عبارات المحور الرابع "واقع مشاركة الكوادر الإدارية المستقبلية في عملية الرقابة"، إذ أن قيمة (كا<sup>٢</sup>) المحسوبة كانت لصالح الإستجابة ب (نعم) على العبارات أرقام (٣٧، ٤٠)، مما يُشير إلى أن الكوادر الإدارية المستقبلية تُشارك في كل من: التقويم المرحلي للخطط، إكتشاف أوجه القصور في الميزانيات التقديرية.

بينما أشارت النتائج أن قيمة (كا<sup>٢</sup>) المحسوبة كانت لصالح الإستجابة ب (إلى حد ما) على العبارات أرقام (٣٦، ٣٥، ٣٨، ٤١، ٤٣، ٤٢، ٤٤)، مما يشير إلى أن الكوادر الإدارية المستقبلية تُشارك في كل من: وضع المعايير الرقابية، وضع النظام الرقابي، تعديل خطوات تنفيذ الخطة، إكتشاف أوجه القصور في البرامج الزمنية، إكتشاف أوجه القصور في البرامج التنفيذية، وضع أساليب التحفيز المادي، وضع أساليب التحفيز المعنوي.

في حين وأن قيمة (كا<sup>٢</sup>) المحسوبة كانت لصالح الإستجابة ب (لا) فيما يرتبط بالعبارة رقم (٣٩)، مما يشير إلى أن الكوادر الإدارية المستقبلية لا تُشارك في تصحيح الاجراءات الإدارية. ويرى الباحثان أن النتائج التي تدل عليها الإستجابة بكل من (نعم)، (إلى حد ما) على عبارات محور "مدى مشاركة الكوادر الإدارية المستقبلية في عملية الرقابة"، ترجع إلى إهتمام المسؤولين عن توجيه التربية الرياضية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الغربية بكل من:

- إتاحة الفرص للعاملين بالمشاركة في كل من: التقويم المرحلي للخطط، إكتشاف أوجه القصور في الميزانيات التقديرية، وضع المعايير الرقابية، وضع النظام الرقابي، تعديل خطوات تنفيذ الخطة، إكتشاف أوجه القصور في البرامج الزمنية، إكتشاف أوجه القصور في البرامج التنفيذية، وضع أساليب التحفيز المادي، وضع أساليب التحفيز المعنوي.
- إعداد صف ثان من القيادات الإدارية للعمل بتوجيه التربية الرياضية في إدارة التربية والتعليم بمحافظة الغربية من خلال الإدارة بالمشاركة لتنمية الكفايات المهنية لهم فيما يرتبط بعمليات الرقابة المرتبطة بطبيعة العمل.

ويُشير كلاً من إجلال عبد المنعم حافظ وآخرون (٢٠٠٦م) إلى أن الرقابة تهدف إلى قياس وتقويم الأداء على مستوى كل من الفرد والقسم والإدارة والمنظمة ككل، كما تستهدف قياس مدى النجاح في تحقيق الأهداف. (٢ : ٢١)

ويرى عصام بدوى (٢٠٠١م) أن مهمة الرقابة في أي منظمة تستهدف التحقق من أن كل شيء يحدث وفقاً للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ المقررة، وتهدف متابعة العمل والتأكد من أن ما يجري عليه يسير في مساره الطبيعي والكشف عن الأخطاء والانحرافات وتصحيحها وتحديد المسؤولية في المسائل التي تتطلب ذلك. (١٤ : ٧٦)

ويوضح عمرو مصطفى الشتيحي Amr Mostafa Al-Shetehy (٢٠٠٩م) مدى أهمية المشاركة في الرقابة لكونها عملية ملازمة لجميع مراحل العملية الإدارية. (٢٢ : ٣٤)

## الإستنتاجات والتوصيات:

**أولاً : إستنتاجات البحث:** في ضوء هدف البحث والنتائج التي تم التوصل إليها، توصل الباحثان إلى أهم الإستنتاجات التالية:

١- إهتمام المسؤولين عن توجيه التربية الرياضية في مديرية التربية والتعليم بمحافظة الغربية بمشاركة العاملين (الكوادر الإدارية المستقبلية) في كل من: عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بهدف إعداد صف ثان من القيادات ليكون أفرادهم قادرين على القيادة لتجنب حدوث فراغ إداري.

٢- عدم إهتمام المسؤولين عن توجيه التربية الرياضية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الغربية بمشاركة العاملين (الكوادر الإدارية المستقبلية) في كل من: تحديد برامج التنمية الإدارية وتطوير الهيكل التنظيمي وتصحيح الإجراءات الإدارية.

٣- أكثر إستجابات العاملين بتوجيه التربية الرياضية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الغربية (الكوادر الإدارية المستقبلية) على كل من مشاركتهم في عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة تراوحت ما بين (نعم) و (إلى حد ما).

**ثانياً: توصيات البحث:** في ضوء هدف البحث والنتائج التي تم التوصل إليها، فإن الباحثين قد توصلوا إلى التوصيات التالية:

- ١- ضرورة تطبيق أشكال وأساليب متطورة للمشاركة بالإدارة من خلال إهتمام المسؤولين عن توجيه التربية الرياضية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الغربية بعقد الإجتماعات وورش العمل وحلقات النقاش والدورات التدريبية لتعريف وتوعية العاملين بالمستحدثات العلمية فى مجال الإدارة وتنمية كفاياتهم المهنية.
  - ٢- ضرورة وضع سياسات تزيد من المشاركة الفعالة للقيادات المستقبلية فى إدارة مجال توجيه التربية الرياضية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الغربية.
  - ٣- العمل على تدريب القيادات المستقبلية على إستخدام الوسائل التكنولوجية (المواقع الإلكترونية ومواقع التواصل الإجتماعي) فى التنمية الذاتية بهدف تطوير كفاياتهم المهنية وفقا لمتطلبات مهام عملهم وفقا للاتجاهات العلمية فى مجال الإدارة.
- تنظيم دورات تدريبية للمسؤولين العاملين بالمؤسسات التعليمية بمجال التربية البدنية والرياضة لتوعيتهم بأهمية تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة فى إعداد وتأهيل صف ثان من القيادات لتولى العمل مستقبلا فى تلك المؤسسات.
- المراجع العلمية: أولاً : المراجع العربية:
- ١- إبراهيم بسيونى وآخرون: السلوك التنظيمى. مكتبة كلية التجارة، جامعة طنطا، ٢٠٠١م
  - ٢- إجلال عبد المنعم حافظ وآخرون: أصول الإدارة. الطبعة الثالثة، القاهرة، مكتبة الدار الهندسية، ٢٠٠٦م.
  - ٣- أحمد عيسى عبد الله: ال إدارة بالمشاركة ودورها فى تحسين أداء العاملين بالأندية الرياضية. مجلة بحوث التربية الرياضية بكلية التربية الرياضية للبنين، جامعة الزقازيق، المجلد (٦٧)، العدد (١٢٦)، ٢٠٢٠م.
  - ٤- أحمد محسن سويفى: الإدارة بالمشاركة كمدخل لتحسين مستوى أداء العاملين بمديريات الشباب والرياضة بشمال الصعيد. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة المنيا، ٢٠١٢م.
  - ٥- أحمد محمد غنيم: مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات. القاهرة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤م.
  - ٦- أحمد مصطفى عبد الرحيم : نموذج مقترح للإدارة بالمشاركة كمدخل لتحسين مستوى أداء الإتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة المنيا، ٢٠١٧م.
  - ٧- إيمان محمد حسن : دور الإدارة بالمشاركة فى تنمية مهارات إتخاذ القرار للقيادات الإدارية والفنية بوزارة التربية والتعليم. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنات بالجزيرة، جامعة حلوان، ٢٠١٤م.
  - ٨- ثابت عبد الرحمن درويش: المدير والتحديات المعاصرة. الطبعة الثالثة، القاهرة، مكتبة عين شمس، ٢٠٠٢م.



- ٩- سهام سيد فولى: نموذج مقترح للإدارة بالمشاركة كمدخل لتحسين الأداء الإدارى للعاملين بالإتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة المنيا، ٢٠١٧م .
- ١٠- عاطف عبد الرحمن سيد: دور الإدارة بالمشاركة فى تنمية أداء العاملين بالمجال الرياضى بمحافظات شمال الصعيد. مجلة علوم الرياضة، كلية التربية الرياضية، جامعة المنيا، مجلد (٢٦)، ٢٠١٣م
- ١١- عبد الرحمن على حسن: الإدارة بالمشاركة كمدخل لتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية بقنا، جامعة جنوب الوادى، ٢٠٢٠م .
- ١٢- عبد الغنى بسيونى عبد الله: أصول علم الإدارة العامة. مكتبة كلية الحقوق، جامعة الإسكندرية، ٢٠١٤م
- ١٣- عبد المنعم جنيد، رشاد حسن على: الإدارة العامة مدخل معاصر. مكتبة كلية التجارة، جامعة طنطا، ٢٠٠٦م .
- ١٤- عصام بدوى: موسوعة التنظيم والإدارة. القاهرة، دار الفكر العربى، ٢٠٠١م.
- ١٥- عصام لعايض، سمير بن سايج: واقع إستخدام أسلوب الإدارة بالمشاركة لدى مسيرى الشركات الرياضية المحترفة. مجلة أبحاث إقتصادية معاصرة، المجلد (٤) ، العدد (٢)، ٢٠٢١م.
- ١٦- علي أحمد علي: العلاقة الإنسانية ودورها الفعال في منظمات الأعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، ٢٠٠٣م .
- ١٧- علي السلمي: دور العلاقات الإنسانية في أحداث التغيير الإداري. مجلة الإدارة، المجلد الثامن، ١٩٩٩م
- ١٨- محمد ربيع زناتي، ياسر احمد القصاروي: سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات. مكتبة كلية التجارة، جامعة طنطا، ٢٠٠٦م .
- ١٩- نادية مدروس، جميلة ملوكي: واقع الإدارة بالمشاركة ودورها في تنمية الإبداع الإداري " دراسة حالة ". مجلة الدراسات الثقافية واللغوية والفنية، العدد (٨)، ٢٠١٩م .
- ٢٠- مصطفى حسين باهي، أحمد كمال نصاري: مهارات القيادة في المجال الرياضي في ضوء الاتجاهات الحديثة. القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ٢٠٠٦م.
- ٢١- نواف كنعان : القيادة الإدارية. عمان، مكتبة دار الثقافة، ٢٠٠٥م .
- ثانياً : المراجع الاجنبية :

- 22- Al-Shetehy, Amr Mostafa : **The Role of Collaborative Administration in Preparing Future Administrative Cadres in Some Egyptian Athletic Federations, Published Search, The First International Scientific Conference ( Sports And Childhood ) At The Faculty Of Physical Education, Tanta University, 2009.**
- 23- Muindi, Florence: **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 VOI. 24, Article 64, ID 60, 2011.
- 24- Olgha, Gorgeous : **Teachers participation in decision-making and their impact on schools and teachers" Greece 2013.**

