

**واقع تطبيق الادارة بالمشاركة بمراكز الشباب بمحافظة المنوفية .****\* أ.م.د/ إسلام غلاب إبراهيم****\* أستاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية كلية التربية الرياضية – جامعة المنوفية****المقدمة ومشكلة البحث :**

مع بداية الانتقادات الموجهة إلى النموذج الكلاسيكي كانت بداية الاهتمام بمشاركة العاملين في الادارة الذي يعتبر العامل كآلة تقوم بالتنفيذ فقط .حيث اهتمت بعض المدارس كالمدرسة السلوكية ومدرسة العلاقات الإنسانية بالعامل كإنسان له احتياجات و أهداف، يمكن تحفيزه على العمل من خلال مشاركته في إدارة المؤسسة التي يعتبر جزءا منها

إن مشاركة العاملين في الإدارة وتحملهم المسؤولية تؤدي إلى تطويرهم، فعندما توكل لهم أعمال تناسب قدراتهم أو تفوقها بقليل، فإن هذا يؤدي إلى تطوير مهاراتهم ومعارفهم، كما تشجعهم على الإبداع والابتكار، حيث يعتبر محمود سليمان العميان أن من أهم معوقات الابداع والابتكار في المؤسسة هو عدم الاعتراف بأهمية مشاركة العاملين وانشغال المديرين بالأعمال الروتينية ورفض الأفكار الجديدة باعتبارها مضيعة للوقت،. وتؤكد مها مهدي قاسم أن أهمية الإدارة بالمشاركة تكمن في قدرتها على خلق الثقة بين الرؤساء والعاملين، وعلى استثمار طاقاتهم وتحديث أفكارهم وتطويرها من خلال التشاور الذي يحدث بينهم وتقييمهم للاقتراحات التي يطرحونها .ويوضح أحمد الخطيب وعادل سالم معايعه أن الإدارة بالمشاركة تساهم في إعطاء الفرصة للعاملين لتنمية مهاراتهم ومواهبهم لمواجهة المشاكل والقضايا التي تواجه الإدارة .كما تعمل الإدارة بالمشاركة على تقوية الاتصالات بين الإدارة والعاملين وفيما بين العاملين، فهي بالتالي تنمي روح الفريق والشعور بالانتماء للمؤسسة.(١ : ٥٦)

ومراكز الشباب هي "كل هيئة مجهزة بالمباني والإمكانيات تقيمها الدولة أو المجالس المحلية أو الأفراد منفردين أو متعاونين في المدن أو القرى بقصد تنمية الشباب في مراحل العمر المختلفة ، وإستثمار أوقات فراغهم في ممارسة الأنشطة الترويحية والاجتماعية والرياضية والقومية وما يتصل بها تحت إشراف قيادة متخصصة .(١١ : ٣)

و تُعد الإدارة التشاركية أسلوب إداري يتطلب تعاون الموظفين ويهدف إلى بناء الالتزام وتطوير المبادرات داخل فرق العمل وللقيام بذلك يجب على المدير تفويض أجزاء من سلطته، ومن الضروري أن تقرر الفرق معًا الحلول التي يجب اعتمادها بالإضافة إلى ضرورة تعزيز روابط الثقة بين الفرق وتقييم العمل بشكل مستمر. (٢: ٢٨)

تُعرف الإدارة التشاركية أيضًا باسم مشاركة الموظف أو اتخاذ القرار التشاركي، بحيث يشارك الموظفون أصحاب المصلحة بالأعمال على جميع المستويات، ويعملون على تحليل المشكلات، وتطوير الاستراتيجيات، وتنفيذ الحلول. (٦: ١٥)

يذكر **جيناست Gineste (٢٠٠٨)** أن الإدارة بالمشاركة هي عملية إدارية شاملة لخلق سلوك المصمم والممثل في كل العاملين ، والمساهمة في تحسين أداء المؤسسة، لذلك تتطلب الإدارة بالمشاركة زيادة سلطة العاملين مع التنسيق بين أهداف هؤلاء العاملين والأهداف العامة للمؤسسة، وهذا يحفزهم على المشاركة في مهام إدارية معينة ويحدد هارمل Hermel خمسة خصائص للإدارة بالمشاركة هي:

- تقاسم التسيير والتي يقصد بها تقاسم العاملين للمهام الإدارية مع الإدارة ، سواء في التنظيم ، التخطيط وغيرها من أجل تحسين مستوى العمل.
- الشمولية: فالهدف الرئيسي للإدارة بالمشاركة هة تحسين وظائف المؤسسة لتحسين الاداء.
- وجود علاقة قوية بين الفرد والجماعة .
- البحث عن التعاون والاتحاد الذى يقوم العلاقة بين العامل والمجموعة .
- التكامل بين أداء النشاط اليومي والرؤية المستقبلية. (١٣ : ٨٧)

ان تطبيق الإدارة بالمشاركة فى المؤسسة يركز على خمسة مبادئ أساسية نوردتها فيما سياتى:-  
- **تعبئة العاملين** : تركز الإدارة بالمشاركة على جعل العاملين أطرافا مهمه فى تحقيق الاهداف التى حددتها المؤسسة، وذلك من خلال عملية متابعة مستمرة باعتبار ان حياة المؤسسة هى ايضا فى حركية وتجد وتطور مستمر.

- **وضع سياسة نشطة لتطوير العاملين**: تعتمد هذه السياسة بداية على خلق شروط عمل تعزز الاتصال، الاستمتاع للاخرين ، التعاون والتبادل باعتبارها تسعى الى تحقيق انجاز شخصى فى اطار مشروع مشترك، كما تعتمد أيضا على هياكل تطوير هذا السلوك الشخصى ضمن المجموعة او الفريق.

- **تفويض السلطة**: تنطوى الإدارة بالمشاركة على تفويض السلطة فى الواقع، المشاركة تعنى تقاسم سلطات الإدارة فى مختلف المستويات التنظيمية ، وتعتبر الثقة امرا اساسيا لتقاسم السلطة ، ولكن يجب دعمها بمعايير محددة تسمح للمسؤولين بمعرفة الى اى مدى يمكن للعاملين تطبيق السلطة المفوضة لهم.

- **حل المشاكل فى المستوى الذى نشأت فيه:** وذلك لتجنب تقاوم المشكلة وظهور نوع من الصراع داخل المؤسسة قد يكون له تأثير على العلاقات فيما بين العاملين وبين العاملين والادارة ، وهذا ما يؤثر سلبا على أهداف المؤسسة .
- **تطبيق إجراءات للتحكم فى العمل :** كمنح العاملين الحق فى ارتكاب الاخطاء والذى يساهم فى جعلهم يتعلمون من أخطائهم وأخطاء زملائهم ، مع ضرورة تجنب تطبيق اسلوب العقاب على ارتكاب الاخطاء والذى يحبط اندفاع العاملين للتجريب والابداع فى العمل . (٩ : ٤١)
- وتعود الإدارة التشاركية بالعديد من الإيجابيات على الشركات، ومن هذه الإيجابيات ما يأتي:
- **رفع معنويات الفريق:** يمتلك كل عضو فى الفريق صوتاً نظراً لأن الموظفين يلعبون دوراً نشطاً فى نجاح الشركة وبذلك يكون الأعضاء أكثر تحفيزاً وانخراطاً فى عملهم ويرفع ذلك من معنوياتهم.
  - **الكشف عن الحلول المبتكرة:** تعمل الإدارة التشاركية على تشجيع الموظفين على التعاون وبالتالي يكون هناك تبادل حر للأفكار مما يؤدي فى الغالب إلى حلول مبتكرة.
  - **تقبل الفرق القرارات بسهولة أكبر:** تساعد الإدارة التشاركية على معرفة أن كل عضو من أعضاء الفريق ساهم فى عملية صنع القرار ويجعل هذا الموظفين يشعرون بمزيد من الثقة بشأن النتيجة النهائية، وبالتالي تقبلها.
  - **الاحتفاظ بالموظفين:** تساعد الإدارة التشاركية على خلق بيئة تجعل الموظفين يشعرون بالتقدير الحقيقي، بالإضافة إلى أنها تمنحهم فرصة التطوير، وتُظهر لهم أن هناك مجالاً لهم للنمو داخل الشركة، بالإضافة إلى توفير فرص لهم لتنفيذ أفكارهم، مما يساهم بشكل كبير فى الاحتفاظ بالموظفين.
  - **زيادة الإنتاجية:** تتضمن الإدارة التشاركية شعور الموظفين بالمسؤولية تجاه عملهم، حيث أنهم مسؤولون عن جزء من صنع القرار، ولذلك ينمي هذا الرغبة لديهم فى إنجاز العمل بأفضل صورة ممكنة، كما أن الموظفين يقومون ببعض الحالات بالعمل لساعات إضافية من تلقاء أنفسهم للحصول على أفضل النتائج، وبالتالي يعمل هذا على زيادة الإنتاجية. (١٠ : ١٦)
- و من مزايا الادارة بالمشاركة الاتى :**
- يعتبر وسيلة لتحفيز المرؤوسين ودفعهم لزيادة الانتاجية وجودة العمل المقدم ، وتنفيذ القرارات بكفاءة عالية، بعد شعورهم بأن القرار قد اتخاذا باستشارتهم.
  - يساعد على صنع ادارى المستقبل، فهو ينشر الوعى وتحمل المسؤولية بين صفوف المرؤوسين.
  - يزيد من التقارب بين الادارة والعمال.
- ومن عيوب الادارة بالمشاركة :**
- قد لاتعطى مهارات ومؤهلات العاملين الذهنية ، ومدى استعدادهم لتقديم المشورة للنتائج المرجوة.
  - احتمال تولد فهم خاطئ من جانب العاملين على أن الادارة عاجزة عن الوصول الى القرار المناسب. (٨ : ٣٨)

ومن اهمية الادارة بالمشاركة نذكر منها الاتي :

- مساعدة الادارة للتعرف على المشاكل وكذلك مشاركة المرؤسين فى مناقشة تلك المشاكل وايجاد الحلول لها.
- تنمية قدرات الرؤساء والمرؤوسين ورفع قدراتهم الادارية واختيار البدائل السليمة وتحديد الاهداف.
- المساعدة فى تقوية العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين من خلال التعاون فى انجاز الاهداف.
- المساعدة فى رفع الروح المعنوية بين العاملين ، وذلك من خلال مشاركتهم فى صنع القرار.
- تحقيق مبدأ المرونة ومحاولة التخلص من الروتين فى المؤسسة.
- المساعدة فى اكتشاف الازخاء وملاحظة قصور العاملين الغير قادرين على تنفيذ اعمالهم.
- تساعد فى الرقابة الفعالة ومراقبة الاداء وتقييمة. (١٢ : ٥٩)

ويمكن تحديد أهداف الإدارة بالمشاركة فى الاتي :

- أهداف ذات طابع أخلاقي : بأن المشاركة وسيلة للتنمية الشخصية ويتفق مع مبادئ حقوق الانسان.
- اهداف ذات طابع سياسى اجتماعى : جعل المشروع أكثر ديمقراطية فقد يمنح العاملون حق التفاوض حول شروط العمل وحماية مصالحهم.
- أهداف اقتصادية : رفع كفاءة المنظمة عن طريق مساهمة العمال والاستخدام الاكثر كفاءة لموارد المنظمة. (٤ : ٢٣)

وتتعدد أنماط الإدارة التشاركية، ومن هذه الأنماط ما يأتي:

- تفويض السلطات: يُعد من الضروري إعطاء جزء من السلطة للموظفين، بحيث يكونوا قادرين على اتخاذ القرارات على مستواهم في أسرع وقت ممكن، مع إتاحة الفرصة للرجوع إلى مديرهم، على سبيل المثال السماح للموظفين بالتخطيط الذاتي لعملهم، واختيار التوجهات التي يفضلونها.
- تحفيز فرق العمل: تُلهم الإدارة التشاركية الموظفين للمشاركة في عملية اتخاذ القرار المؤسسي، ويجب أن يكون الموظف قادرًا على إظهار مشاركته ودوافعه عند اتخاذ القرارات، فعلى سبيل المثال، قد يكون من المحفز للموظفين أن يختاروا بأنفسهم المهام التي يفضلون التركيز عليها وتنسيق عملهم مع بعضهم البعض.
- تعزيز التعاون: تحتاج الفرق إلى التواصل والتعاون قدر الإمكان لتكون أكثر فاعلية، وبالتالي يبني أعضاء الفريق ثقة متبادلة من خلال تعزيز التعاون فيما بينهم مما يعود بالفائدة على عمليات الشركة والتطوير الداخلي للفرق. (١٤ : ١٠٢)
- تعد عملية الإدارة بالمشاركة من الاساليب الهامة والضرورية لنجاح العمل الادارى لأى منظمة، فمنح الفرصة للموظف للمشاركة بكل قدراته ومهاراته وابداعاته فى مختلف النشاطات الممارسة على مستواها ليساهم بشكل فعلى فى تحقيق أهدافه من جهة وأهداف المنظمة على حد السواء ،

حيث يكون الكل كأفراد أسرة واحدة غايتهم الاولى هى الاستثمار الامثل فى كل الامكانيات التى يتوفرون عليها بغية تطوير هذه المنظمة فى كل جوانبها خصوصا منها الجانب الادارى. وتكمن أهمية البحث الحالى فى التعرف على واقع تطبيق الادارة بالمشاركة بمراكز الشباب بمحافظة المنوفية.

#### هدف البحث :

- يهدف البحث إلى دراسة واقع تطبيق الادارة بالمشاركة بمراكز الشباب بمحافظة المنوفية من خلال
١. التعرف على اهمية تطبيق الإدارة بالمشاركة بمراكز الشباب بمحافظة المنوفية.
  ٢. تحديد أساليب الإدارة بالمشاركة بمراكز الشباب بمحافظة المنوفية.
  ٣. معوقات تطبيق الادارة بالمشاركة بمراكز الشباب بمحافظة المنوفية .

#### تساؤلات البحث:

- فى ضوء هدف البحث فقد وضع الباحث تساؤلاته كالتالى :
١. ما هى اهمية تطبيق الإدارة بالمشاركة بمراكز الشباب بمحافظة المنوفية ؟
  ٢. ما هى أساليب الإدارة بالمشاركة بمراكز الشباب بمحافظة المنوفية ؟
  ٣. ما هى معوقات تطبيق الادارة بالمشاركة بمراكز الشباب بمحافظة المنوفية ؟

#### المصطلحات المستخدمة فى البحث:

- الإدارة بالمشاركة : الدرجة التى يتقاسم ويتبادل فيها العاملون المعلومات والمعرفة والنتائج والنفوذ عبر المنظمة. وتتعدى الإدارة بالمشاركة عملية التحكم بالمصادر لتنفيذ عمل شخص ما، وتشمل القدرة على التأثير على القرارات فى وحدة العمل وفى المنظمة ككل..(١٥:٣٣)

#### الدراسات السابقة

##### ١-دراسة محمد حسين الرفاعى (٢٠٠٩) (٧)

- عنوان الدراسة: الادارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والادارة دراسة ميدانية إحصائية عن مدى تطبيق الادارة بالمشاركة فى احدى الشركات التى تعمل فى مجال الاتصالات
- هدف الدراسة: التعرف على دور المرؤسين فى عملية اتخاذ القرارات من خلال مشاركتهم فيها وتأثير ذلك على دوافعهم ورغبتهم فى العمل اكثر وتقديم الافضل للمنظمة
- المنهج المستخدم: المنهج الوصفى.
- أهم النتائج المستخلصة: أن القرارات التى تتخذ من قبل العاملين ترفع من مستوى العلاقات الانسانية بين العاملين والادارة، كما انها تزيد من الدافعية وترفع الروح المعنوية لديهم ولها أثر كبير على رفع مستوى أدائهم ونتاجيتهم.

## ٢-دراسة فاطمة حمد (٢٠١٧) (٥)

- عنوان الدراسة: دور الادارة بالمشاركة فى تحقيق التطوير الادارى
- هدف الدراسة: ابراز اهمية الادارة بالمشاركة كوسيلة للتطوير الادارى من خلال تشجيع الموظفين على اتخاذ وصنع القرارات وسعيها لنشر التعاون والعمل الجماعى
- المنهج المستخدم: المنهج الوصفى.
- أهم النتائج المستخلصة: ان العمل الجماعى يضى على الموظف نوعا من الراحة والاطمئنان فى العمل ويحقق بذلك الرضا الوظيفى ويساعدهم على بذل جهد أكبر من أجل أداء أحسن ، وهو ما ينعكس على الولاية فى تحقيق أهدافها والحفاظ على مكانتها واستقرارها رغم المشاركة فى القرارات العادية وليس ذات الاهمية الكبرى، ضرورة تقديم المنظمة فرثة لجميع الموظفين للمشاركة فى عملية صنع القرارات سواء كانت العادية او الاستراتيجية.

## ٣-دراسة سناء طباخى (٢٠١٠) (٣)

- عنوان الدراسة: دور الادارة بالمشاركة فى تنمية معرفة العاملين
- هدف الدراسة: محاولة توضيح أهمية اسلوب الادارة بالمشاركة فى تحقيق تحولات ايجابية فى محيط العمل يكون لها تأثير مباشر على العاملين وبالتالي على نجاح وتميز المؤسسة.
- المنهج المستخدم: المنهج الوصفى.
- أهم النتائج المستخلصة: تلعب الادارة بالمشاركة دور مهم نسبيا فى تحسين مرحلة الادخال المعرفى من خلال الاتصال اضافة الى ثقافة المشاركة والتمكين كمحددات للنمط القيادى الديمقراطى، تؤثر ثقافة المشاركة والتمكين كأحد مظاهر النمط القيادى الديمقراطى بشكل واضح فى مرحلة الادخال المعرفى

## إجراءات البحث:

**منهج البحث :** استخدم الباحث المنهج الوصفى بالأسلوب المسحي، وذلك لملائمته لطبيعة البحث .

## مجتمع البحث:

يمثل مجتمع البحث جميع أعضاء الجهاز الإشرافى داخل مراكز الشباب والمتمثل فى رئيس وأعضاء مجلس إدارة مراكز الشباب وعددهم ٣٩٠٤ عضو مجلس إدارة (٣٥٤ رئيس مجلس إدارة- ٣٥٥٠ عضو مجلس إدارة)، والجهاز التنفيذي داخل مراكز الشباب والمتمثل فى الاخصائين الرياضيين وعددهم ١٧٨ اخصائى رياضى لمراكز الشباب. بمحافظة المنوفية.

## عينة البحث:

قام الباحث بتطبيق استمارة استبيان البحث على عينة عشوائية من أعضاء مجالس إدارات بعض مراكز الشباب بمحافظة المنوفية عددهم (٤٠) عضو مجلس إدارة، وعينة عشوائية من الاخصائين الرياضيين ببعض مراكز الشباب بمحافظة المنوفية وبلغ عددهم (١٣٥) فردا وتم تقسيم العينة على النحو الآتي :-

■ عينة الدراسة الاستطلاعية : قوامها (٢٥) فردا بغرض تقنين استمارة الاستبيان لإجراء معاملات لصدق والثبات بنسبة ١٤.٢٩% من العينة الكلية ، ومن خارج العينة الأساسية .

■ عينة الدراسة الأساسية : قوامها (١٥٠) فردا بغرض تطبيق استمارة الاستبيان بنسبة ٨٥.٧١% من العينة الكلية، وهذا ما يوضحه جدول (١)  
جدول رقم (١)

عينة البحث الكلية موزعة وفقا لكل من العينة الاستطلاعية والعينة الأساسية

العينة الأساسية		العينة الاستطلاعية		مجتمع وعينة البحث	فئات البحث
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد		
٨٧.٥٠%	٣٥	١٢.٥%	٥	٤٠	أعضاء مجالس إدارات مراكز الشباب بمحافظة المنوفية
٨٥.١٩%	١١٥	١٤.٨١%	٢٠	١٣٥	الاخصائين الرياضيين مراكز الشباب بمحافظة المنوفية
٨٥.٧١%	١٥٠	١٤.٢٩%	٢٥	١٧٥	الاجمالي

## ثالثا: أدوات جمع البيانات:

## المقابلة الشخصية مع:

- بعض المسؤولين عن إدارة مراكز الشباب بمحافظة المنوفية..
- أعضاء مجالس إدارات مراكز الشباب بمحافظة المنوفية التي تساعد الباحث في إجراء دراسته.

## استمارة استبيان :

استخدم الباحث في جمع بيانات البحث استمارة استبيان من إعداد الباحث وقد إتبع الخطوات التالية في إعدادها.

١. القراءات النظرية للمراجع العلمية والدراسات السابقة بموضوع البحث.
٢. مسح كامل لكافة الاستبيانات التي تم تصميمها من قبل الباحثين السابقين والتي تم استخدامها في دراسات سابقة وكذلك مضمون كل محور من المحاور وكل مفردة من المفردات.
٣. تم تحديد المحاور الافتراضية وعددها (٣) محاور مرفق رقم (١) وهي:
  - التعرف على أهمية تطبيق الإدارة بالمشاركة بمراكز الشباب بمحافظة المنوفية
  - تحديد أساليب الإدارة بالمشاركة بمراكز الشباب بمحافظة المنوفية.
  - معوقات تطبيق الإدارة بالمشاركة بمراكز الشباب بمحافظة المنوفية .

المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان:

أ- الصدق: ( صدق المحكمين)

وقد تم عرض المحاور الافتراضية على الخبراء وعددهم (٨) خبراء من أساتذة الإدارة الرياضية والتسويق الرياضي بكليات التربية الرياضية وذلك لإضافة أو حذف أو تعديل أى محور من تلك المحاور مستخدماً فى ذلك مقياس ثلاثياً للتقدير (هام جداً - متوسط الأهمية - غير هام) حيث أجمع الخبراء على أن المحور الأول والثانى والثالث هام جداً بنسبة ١٠٠%.

ثم قام الباحث بصياغة مجموعة من العبارات لكل محور حيث بلغت العبارات (٥١) عبارة تم عرضها على الخبراء لإبداء الرأى فيها مرفق (٢) .

وقد قام الباحث باستبعاد العبارات التى أنفق الخبراء على عدم أهميتها، وتعديل العبارات التى أنفق الخبراء على أنها متوسطة الأهمية، وبلغت عدد العبارات التى تم حذفها (٣) عبارة مرفق رقم (٣). (صدق المحكمين للاستمارة).

وبذلك توصل الباحث إلى الشكل النهائى لاستمارة الاستبيان الخاصة بالبحث مرفق رقم (٤) ليصبح عدد العبارات ( ٤٨ ) عبارة لكل محور من محاور استمارة الاستبيان النهائية وقد قام الباحث باستخدام مقياساً ثلاثياً للتقدير باستمارة الاستبيان النهائية وكان عبارة عن ( نعم - إلى حد ما - لا) وتقدر كالاتى (٣-٢-١).

وقد وافق الخبراء على أسلوب تصحيح عبارات الاستبيان ثم تم حساب ثبات الاستمارة بطريقة إعادة تطبيقها بفاصل قدره خمسة عشر يوم على عينة استطلاعية من مجتمع البحث قوامها (٥) عضو مجلس إدارة من أعضاء مجالس إدارات مراكز الشباب بمحافظة المنوفية و (٢٠) من الاخصائيين الرياضيين ببعض مراكز الشباب بمحافظة المنوفية وهم من غير عينة الدراسة الأصلية

ب- صدق الإتساق الداخلي:

تم التأكد من صدق عبارات استمارة الاستبيان بحساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة وبين الدرجة الكلية لاستمارة الاستبيان وهذا ما يوضحة جدول (٢) .

## جدول (٢)

معامل الارتباط بين درجة العبارة ودرجة المحور الذي تنتمي إليه العبارة ن=٢٥

م	المحور	مسلسل العبارات	معامل الارتباط
المحور الأول	اهمية تطبيق الإدارة بالمشاركة بمراكز الشباب بمحافظة المنوفية	١٤-١	-٠.٥٦٤ ٠.٧٤٢
المحور الثاني	أساليب الإدارة بالمشاركة بمراكز الشباب بمحافظة المنوفية	٣٢-١٥	-٠.٦٩٧ ٠.٨٢٤
المحور الثالث	معوقات تطبيق الادارة بالمشاركة بمراكز الشباب بمحافظة المنوفية	٤٨-٣٣	-٠.٦٠٢ ٠.٨٤١

قيمة ر الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٨٨

يتضح من جدول (٢) أن قيم معاملات الارتباط المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) مما يدل على الاتساق الداخلي لعبارات محاور الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه تلك العبارات وتم حساب معامل الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستمارة والتي يوضحها الجدول التالي:

## جدول (٣)

معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة ن=٢٥

رقم المحور	المحور	معامل الارتباط
المحور الاول	اهمية تطبيق الإدارة بالمشاركة بمراكز الشباب بمحافظة المنوفية	٠.٥٨٩
المحور الثاني	أساليب الإدارة بالمشاركة بمراكز الشباب بمحافظة المنوفية	٠.٦٧٤
المحور الثالث	معوقات تطبيق الادارة بالمشاركة بمراكز الشباب بمحافظة المنوفية	٠.٧٥٦

قيمة ر الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٨٨

يتضح من جدول (٣) أن قيم معاملات الارتباط بين استمارة الاستبيان بعضها البعض وبينها وبين الدرجة الكلية للاستمارة قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) مما يدل على صدق استمارة الاستبيان وأنها تقيس ما وضعت من أجله

الثبات :

أ- حساب الثبات عن طريق ألفا كرونباك

## جدول (٤)

معاملات ثبات محاور الاستبيان ن=٢٥

م	محاور الاستبيان	ثبات المحور	ثبات الاستمارة
المحور الاول	اهمية تطبيق الإدارة بالمشاركة بمراكز الشباب بمحافظة المنوفية	٠.٨٦٤	٠.٨٩١
المحور الثاني	أساليب الإدارة بالمشاركة بمراكز الشباب بمحافظة المنوفية	٠.٨٧٤	
المحور الثالث	معوقات تطبيق الادارة بالمشاركة بمراكز الشباب بمحافظة المنوفية	٠.٨٦٩	

يتضح من جدول رقم (٤) أن قيم معاملات ثبات المحاور والاستمارة ككل قيم مرتفعة مما يدل على ثبات الاستمارة.

#### مجالات التطبيق :

تم تطبيق استمارة الاستبيان في صورتها النهائية مرفق (١) عن طريق تسليمها شخصيا من قبل الباحث وذلك كالآتي :

#### المجال البشرى :

تم تطبيق الاستبيان في صورتها النهائية مرفق (١) على جميع افراد عينة البحث والبالغ عددهم (١٥٠) فردا من أعضاء مجالس إدارات مراكز الشباب بمحافظة المنوفية والاصنائين الرياضيين بمراكز الشباب بمحافظة المنوفية.

#### المجال المكانى :

تم تطبيق البحث ببعض مراكز الشباب بمحافظة المنوفية .

#### المجال الزمنى :

تم تطبيق استمارة الاستبيان الخاصة بالبحث فى الفترة من ٢٠٢٢/٤/٥ وحتى ٢٠٢٢/٥/١٥ .

#### طريقة تصحيح استمارة الاستبيان :

اعتمد الباحث فى تحديد استجابات استمارة الاستبيان على ميزان ليكرت الثلاثى والذى يتمثل فى (نعم - الى حد ما - لا ) وقد اعطت الاستجابات ( ١ ، ٢ ، ٣ )

#### المعالجات الإحصائية المستخدمة فى البحث :

تم ايجاد المعالجات الاحصائية باستخدام برنامج SPSS version ٢٠٢٠ فيما يلى :-

- التكرارات
- النسبة المئوية % Percentge
- معامل الارتباط (لبيرسون ) Person
- معامل ثبات الفا كرونباخ Iph Cronbch
- المتوسط الحسابى Men
- مربع كا ٢ لحساب الفروق بين استجابات اراء عينة البحث
- الاتجاه السائد لتحديد اتجاه استجابات افراد العينة

عرض ومناقشة النتائج اولا:

عرض ومناقشة نتائج المحور الأول :

اهمية تطبيق الإدارة بالمشاركة بمراكز الشباب بمحافظة المنوفية

## جدول (٥)

التكرار والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية الخاصة بعبارات المحور الاول (اهمية الإدارة بالمشاركة) (ن = ١٥٠)

الترتيب	نسبة الموافقة %	الاستجابة المجدلة (ليكات)	المتوسط الحسابي	مربع كاي	لا		إلى حد ما		نعم		الدلالات الاحصائية محتوى العبارة	م
					النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
٣	٩٩.٠٠%	نعم	٢.٩٨	١٣٨.٢٤٠	٠.٠٠%	٠	٢.٠٠%	٣	٩٨.٠٠%	١٤٧	الإدارة بالمشاركة تعمل على زيادة مهارات العاملين وتنمية قدراتهم	١
١	١٠٠.٠٠%	نعم	٣.٠٠	١٥٠.٠٠	٠.٠٠%	٠	٠.٠٠%	٠	١٠٠.٠٠%	١٥٠	الإدارة بالمشاركة تعمل على السماح للعاملين بتبادل المعلومات	٢
٥	٩٧.٦٧%	نعم	٢.٩٥	٢٦٥.٢٤٠	٠.٦٧%	١	٣.٣٣%	٥	٩٦.٠٠%	١٤٤	الإدارة بالمشاركة تعمل على تحسين مستوى الاتصالات؛	٣
٩	٩٤.٣٣%	نعم	٢.٨٩	٢٣٢.٣٦٠	٣.٣٣%	٥	٤.٦٧%	٧	٩٢.٠٠%	١٣٨	الإدارة بالمشاركة تعمل على زيادة ثقة العاملين؛	٤
١١	٩١.٣٣%	نعم	٢.٨٣	٢٠١.٧٦٠	٥.٣٣%	٨	٦.٦٧%	١٠	٨٨.٠٠%	١٣٢	الإدارة بالمشاركة تعمل على زيادة الوعي في مجال الجودة وبالتالي تطوير الاداء	٥
٨	٩٥.٦٧%	نعم	٢.٩١	١٠٢.٥٠٧	٠.٠٠%	٠	٨.٦٧%	١٣	٩١.٣٣%	١٣٧	الإدارة بالمشاركة تعمل على حل المشكلات بتكلفة أقل	٦
٤	٩٨.٦٧%	نعم	٢.٩٧	١٣٤.٤٢٧	٠.٠٠%	٠	٢.٦٧%	٤	٩٧.٣٣%	١٤٦	الإدارة بالمشاركة تعمل على تحسين مستوى جودة الاداء وحسن الخدمة؛	٧
١٠	٩٣.٦٧%	نعم	٢.٨٧	٢٢٧.٠٨٠	٤.٠٠%	٦	٤.٦٧%	٧	٩١.٣٣%	١٣٧	الإدارة بالمشاركة تعمل على توسيع مفهوم العمل الجماعي ليصبح عنصر من ثقافة المؤسسة	٨
٧	٩٦.٠٠%	نعم	٢.٩٢	٢٤٨.٥٢٠	٢.٠٠%	٣	٤.٠٠%	٦	٩٤.٠٠%	١٤١	الإدارة بالمشاركة تعمل على تحقيق جودة العلاقات بين جميع أفراد المؤسسة؛	٩
١٢	٨٩.٦٧%	نعم	٢.٧٩	١٩٧.٠٨٠	٨.٠٠%	١٢	٤.٦٧%	٧	٨٧.٣٣%	١٣١	الإدارة بالمشاركة تعمل على شعور	١٠

											العاملين بالمسؤولية	
٦	٩٧.٠٠%	نعم	٢.٩٤	٢٥٤.٢٨٠	٠.٦٧%	١	٤.٦٧%	٧	٩٤.٦٧%	١٤٢	الإدارة بالمشاركة تعمل على زيادة مشاركة العاملين	١١

## تابع جدول (٥)

التكرار والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية الخاصة بعبارات المحور الاول (اهمية تطبيق الإدارة بالمشاركة بمراكز الشباب بمحافظة المنوفية) (ن = ١٥٠)

الترتيب	نسبة الموافقة %	الاستجابة المجدلة (ليكات)	المتوسط الحسابي	مربع كاي	لا		إلى حد ما		نعم		الدلالات الاحصائية محتوى العبارة	م
					النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
٢	٩٩.٦٧%	نعم	٢.٩٩	١٤٦.٠٢٧	٠.٠٠%	٠	٠.٦٧%	١	٩٩.٣٣%	١٤٩	الإدارة بالمشاركة تعمل على إيجاد مقترحات للتعاون بمراكز الشباب	١٢
١	١٠٠.٠٠%	نعم	٣.٠٠	١٥٠.٠٠٠	٠.٠٠%	٠	٠.٠٠%	٠	١٠٠.٠٠%	١٥٠	الإدارة بالمشاركة تعمل على تطوير أفكار جديدة وحلول للمشاكل	١٣
٧	٩٦.٠٠%	نعم	٢.٩٢	٢٤٨.٥٢٠	٢.٠٠%	٣	٤.٠٠%	٦	٩٤.٠٠%	١٤١	الإدارة بالمشاركة تعمل على تحسين ظروف بيئة العمل	١٤

\*مربع كاي معنوي عند مستوى ٠.٠٥ حيث مستوى الدلالة  $\geq ٠.٠٥$  عند درجة الحرية = ٢ ، ٥.٩٩ ، درجة الحرية = ١ ، ٣.٨٤  
مقياس ليكات : المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان :- ١.٠٠-١.٦٦ (لا) ، ١.٦٧-٢.٣٣ (إلى حد ما) ، ٢.٣٤-٣.٠٠ (نعم)

يتضح من جدول (٥) والشكل البياني رقم (١) والخاص التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الاول (اهمية تطبيق الإدارة بالمشاركة بمراكز الشباب بمحافظة المنوفية) وجود فروق معنوية بين الاستجابات و هذه القيم لمربع كاي معنوية عند مستوى ٠.٠٥ ، وبنسبة موافقة تراوحت ما بين (٨٩.٦٧% إلى ١٠٠%) وبترتيب العبارات كما هو موضح بالجدول.

وقد حازت العبارتين ارقام (٢، ١٣) على نسبة موافقة قدرها (١٠٠%) والتي تشير الى ان الإدارة بالمشاركة تعمل على السماح للعاملين بتبادل المعلومات، وان الإدارة بالمشاركة تعمل على تطوير أفكار جديدة وحلول للمشاكل.

كما حازت العبارات ارقام (١٢) على نسبة موافقة قدرها (٩٩.٦٧%) والتي تشير الى أن الإدارة بالمشاركة تعمل على إيجاد مقترحات للتعاون بمراكز الشباب.

وحازت العبارة رقم (١) على نسبة موافقة قدرها (٩٩%) والتي تشير الى ان الإدارة بالمشاركة تعمل على زيادة مهارات العاملين وتنمية قدراتهم.

وحازت العبارة رقم (٧) على نسبة موافقة قدرها (٩٨.٦٧%) والتي تشير الى أن الإدارة بالمشاركة تعمل على تحسين مستوى جودة الاداء وحسن الخدمة.

كما حازت العبارة رقم (٣) على نسبة موافقة قدرها (٩٧.٦٧%) والتي تشير الى أن الإدارة بالمشاركة تعمل على تحسين مستوى الاتصالات.

وحازت العبارة رقم (١١) على نسبة موافقة قدرها (٩٧%) والتي تشير الى أن الإدارة بالمشاركة تعمل على زيادة مشاركة العاملين.

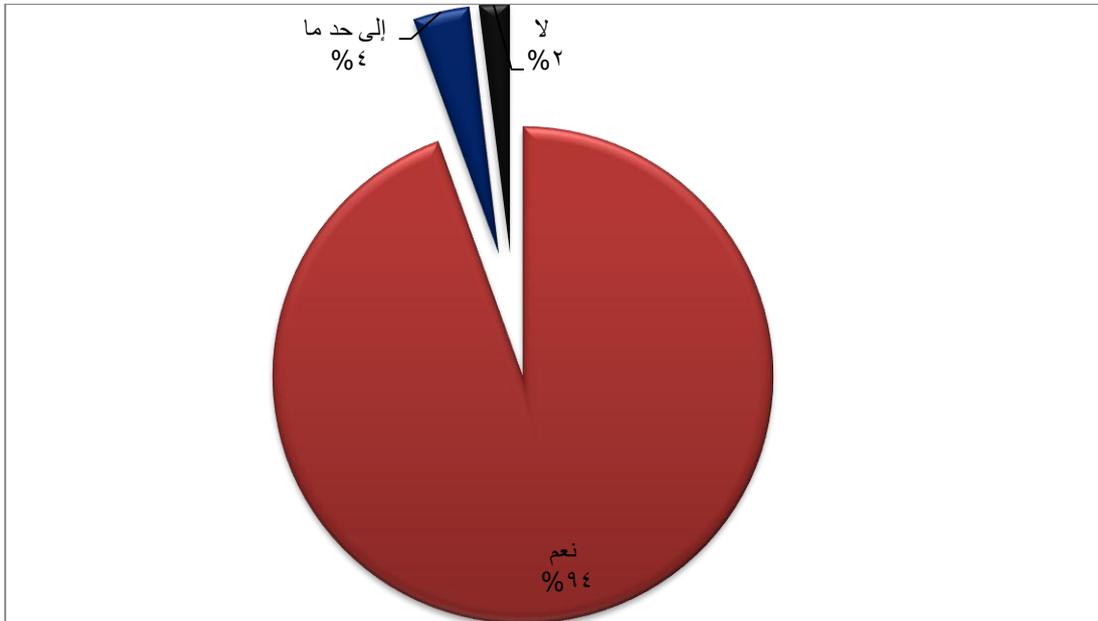
وحازت العبارة رقم (١٤) على نسبة موافقة قدرها (٩٦%) والتي تشير الى أن الإدارة بالمشاركة تعمل على تحسين ظروف بيئة العمل.

ويشير احمد ماهر (٢٠٠٤) ان تطبيق اسلوب الادارة بالمشاركة يسمح بادخال تغييرات جذرية على تنظيم العمل ، حيث تتحول في ظله كيفية اداء العمل من فردية الى جماعية من خلال مجموعات العمل، وفيها يعطى العامل المزيد من المسؤولية داخل الهياكل الموجودة بالمؤسسة ، فهو يقوم على تنظيم مهيكلا ومرن للعمل بهدف الاندماج للطاقات البشرية ، هذا الاندماج يتطلب اللامركزية في اتخاذ القرارات وتوسيع المسؤوليات ، فاسحا بذلك المجال للمبادرة المبنية على ذكاء ووعي الوضعية العامة للمؤسسة ، كما يعد هذا الاسلوب ردا على المدخل الميكانيكي الذي يجبر العمال على الخضوع للاوامر والبقاء في اماكنهم بدلا من ان يتساءلوا عن جدوى عملهم.(١):

وواوضح محسن احمد الخضيرى (٢٠٠٧) انه لا شك ان الادارة عن طريق المشاركة تعد إحدى الاستراتيجيات الادارية الفعالة التي تتيح المجال لتوظيف كافة الموارد المتوفرة، ويمنح في نفس الوقت توجيهها مشتركا للجهود نحو الرؤية، وايضا خلق روح الفريق ومواءمة اهداف الفرد «الموظف» مع المصلحة المشتركة والعامة للمنشأة. (٦: ٥٩)

ويذكر ناصر العياشى (٢٠٠٥) ان مشاركة العاملين فى الادارة وتحميلهم المسؤولية تؤدي الى تطويرهم ، فعندما توكل لهم أعمال تناسب قدراتهم او تفوقها بقليل ، فان هذا يؤدي الى تطوير مهاراتهم ومعارفهم ، كما تشجعهم على الابداع والابتكار، حيث يعتبر عدم الاعتراف بأهمية مشاركة العاملين ، وانشغال المديرين بالاعمال الروتينية ورفض الافكار الجديدة باعتبارها مضیعة ، وتكم اهمية الادارة بالمشاركة فى قدرتها على خلق الثقة بين الرؤساء والعاملين، على استثمار طاقاتهم وتحديث افكارهم وتطويرها من خلال التشاور الذى يحدث بينهم وتقييمهم للاقتراحات التى يطروحنها. (١٠: ٤١)

وتؤكد نتائج دراسة سناء طباحى (٢٠١٠) أنه تلعب الادارة بالمشاركة دور مهم نسبيا فى تحسين مرحلة الادخال المعرفى من خلال الاتصال اضافة الى ثقافة المشاركة والتمكين كمحددات للنمط القيادى الديمقراطى، تؤثر ثقافة المشاركة والتمكين كأحد مظاهر النمط القيادى الديمقراطى بشكل واضح فى مرحلة الادخال المعرفى



شكل (١) يوضح النسبة المئوية لاستجابات المحور الاول

ثانيا: عرض ومناقشة نتائج المحور الثاني : أساليب الإدارة بالمشاركة بمراكز الشباب بمحافظة المنوفية

جدول (٦)

التكرار والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية الخاصة بعبارات المحور الثاني (أساليب الإدارة بالمشاركة بمراكز الشباب بمحافظة المنوفية) (ن = ١٥٠)

الترتيب	نسبة الموافقة %	الاستجابة المجدلة (ليكات)	المتوسط الحسابي	مربع كاي	لا		إلى حد ما		نعم		الدلالات الاحصائية محتوى العبارة	م
					النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
١٤	٩٠.٣٣%	نعم	٢.٨١	١٨٧.٤٨٠	٥.٣٣%	٨	٨.٦٧%	١٣	٨٦.٠٠%	١٢٩	يعتبر أسلوب حلقات العمل الجماعي أحد الأساليب الحديثة للإدارة بالمشاركة،	١٥
٣	٩٨.٦٧%	نعم	٢.٩٧	١٣٤.٤٢٧	٠.٠٠%	٠	٢.٦٧%	٤	٩٧.٣٣%	١٤٦	تقديم كل عامل داخل مركز الشباب اقتراحاته للإدارة حول طرق تحسين العمل وحل المشاكل التي يواجهها في عمله. ثم دراسة ادارة المركز الاقتراحات واختيار الانسب منها أحد الأساليب الحديثة للإدارة بالمشاركة	١٦
٢	٩٩.٣٣%	نعم	٢.٩٩	١٤٢.١٠٧	٠.٠٠%	٠	١.٣٣%	٢	٩٨.٦٧%	١٤٨	يعتبر الاتفاق الجماعي على الحل الأفضل للمشكلة موضوع الدراسة أحد الأساليب الحديثة للإدارة بالمشاركة،	١٧
٢	٩٩.٣٣%	نعم	٢.٩٩	١٤٢.١٠٧	٠.٠٠%	٠	١.٣٣%	٢	٩٨.٦٧%	١٤٨	تعتبر فرق العمل إحدى أحد الأساليب الحديثة للإدارة بالمشاركة	١٨
١٥	٨٨.٦٧%	نعم	٢.٧٧	١٨٧.٤٨٠	٨.٦٧%	١٣	٥.٣٣%	٨	٨٦.٠٠%	١٢٩	تقسيم المسؤولية والسلطة في مراكز الشباب أحد الأساليب الحديثة للإدارة	١٩

											بالمشاركة	
١٢	٩١.٣٣%	نعم	٢.٨٣	١٩٧.٠٨٠	٤.٦٧%	٧	٨.٠٠%	١٢	٨٧.٣٣%	١٣١	جمع المدبرين والعاملين في فرق منظمة يتم من خلالها إمداد أعضاء الفريق بمزيد من السلطة والسيطرة على وظائفهم وتشجيعهم على المشاركة في حل المشكلات أحد الأساليب الحديثة للإدارة بالمشاركة	٢٠
٨	٩٦.٣٣%	نعم	٢.٩٣	٢٤٣.٦٤٠	٠.٦٧%	١	٦.٠٠%	٩	٩٣.٣٣%	١٤٠	نظام الاقتراحات من قبل العاملين داخل مراكز الشباب أحد الأساليب الحديثة للإدارة بالمشاركة.	٢١

## تابع جدول (٦)

التكرار والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية الخاصة بعبارات المحور الثاني (أساليب الإدارة بالمشاركة بمراكز الشباب بمحافظة المنوفية (ن = ١٥٠))

الترتيب	نسبة الموافقة %	الاستجابة المجدلة (ليكات)	المتوسط الحسابي	مربع كاي	لا		إلى حد ما		نعم		الدلالات الاحصائية محتوى العبارة	م
					النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
٣	٩٨.٦٧%	نعم	٢.٩٧	٢٨٢.٢٨٠	٠.٦٧%	١	١.٣٣%	٢	٩٨.٠٠%	١٤٧	دمج جوانب القوة لدى كل من المدراء بمراكز الشباب والعاملين لمواجهة مشاكل العمل أحد الأساليب الحديثة للإدارة بالمشاركة.	٢٢
٦	٩٧.٣٣%	نعم	٢.٩٥	١١٩.٧٠٧	٠.٠٠%	٠	٥.٣٣%	٨	٩٤.٦٧%	١٤٢	المشاركة الفعالة للعاملين بمراكز الشباب في اتخاذ القرار أحد الأساليب الحديثة للإدارة بالمشاركة	٢٣

١٦	٨٧.٣٣%	نعم	٢.٧٥	١٨٣.٥٢٠	١٠.٦٧%	١٦	٤.٠٠%	٦	٨٥.٣٣%	١٢٨	يستخدم أسلوب العصف الذهني بمراكز الشباب كأحد الأساليب الحديثة للإدارة بالمشاركة من خلال طرح مشكلة ما على عدد من العاملين الذين يهتمهم التوصل إلى حل بشأنها.	٢٤
١٠	٩٤.٠٠%	نعم	٢.٨٨	٢٣٢.٣٢٠	٤.٠٠%	٦	٤.٠٠%	٦	٩٢.٠٠%	١٣٨	حرية التفكير والترحيب بكل الأفكار مهما كان نوعها أحد الأساليب الحديثة للإدارة بالمشاركة ؛	٢٥
٩	٩٥.٠٠%	نعم	٢.٩٠	٢٣٧.٧٢٠	٢.٦٧%	٤	٤.٦٧%	٧	٩٢.٦٧%	١٣٩	تشجيع العاملين أن يضيفوا لأفكار الآخرين وأن يقدموا ما يمثل تحسينا وتطويرا لها أحد الأساليب الحديثة للإدارة بالمشاركة.	٢٦
٧	٩٧.٠٠%	نعم	٢.٩٤	٢٥٤.٢٨٠	٠.٦٧%	١	٤.٦٧%	٧	٩٤.٦٧%	١٤٢	ان تدبير فرق العمل نفسها بنفسها داخل مراكز الشباب وتهتم بتنظيم شؤونها داخليا أحد الأساليب الحديثة للإدارة بالمشاركة.	٢٧
٥	٩٨.٠٠%	نعم	٢.٩٦	١٢٦.٩٦٠	٠.٠٠%	٠	٤.٠٠%	٦	٩٦.٠٠%	١٤٤	السماح بتعدد الآراء للعاملين وتنوعها أحد الأساليب الحديثة للإدارة بالمشاركة.	٢٨
١٣	٩١.٠٠%	نعم	٢.٨٢	٢٠٦.٧٦٠	٦.٦٧%	١٠	٤.٦٧%	٧	٨٨.٦٧%	١٣٣	توزيع عدة صناديق داخل مراكز الشباب تحت مسمى صناديق الاقتراحات والافكار للعاملين أحد الأساليب الحديثة للإدارة بالمشاركة	٢٩

## تابع جدول (٦)

التكرار والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية الخاصة بعبارات المحور الثاني (أساليب الإدارة بالمشاركة بمراكز الشباب بمحافظة المنوفية) (ن = ١٥٠)

م	الدلالات الاحصائية محتوى العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		مربع كاي	المتوسط الحسابي	الاستجابة المجدلة (ليكاترت)	نسبة الموافقة %	الترتيب
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار					
٣٠	خلق نوع من الرقابة الذاتية بين العاملين بمراكز الشباب لإخراج الطاقات الكامنة لهم بما في ذلك المعارف واستخدامها لمصلحة المؤسسة ككل. أحد الأساليب الحديثة للإدارة بالمشاركة	٩٦.٦٧%	١٤٥	٣.٣٣%	٥	٠.٠٠%	٠	١٣٠.٦٦٧	٢.٩٧	نعم	٩٨.٣٣%	٤
٣١	المشاركة في التفكير وأداء العمل من طرف جميع مستويات العاملين في المؤسسة، و المشاركة في التصور أحد الأساليب الحديثة للإدارة بالمشاركة	٩٩.٣٣%	١٤٩	٠.٦٧%	١	٠.٠٠%	٠	١٤٦.٠٢٧	٢.٩٩	نعم	٩٩.٦٧%	١
٣٢	مجموعات العمل التي تقوم بإكمال جزء معين من عمل يتطلب عدة مهام تعتمد فيه كل مجموعة على الأخرى (فرق العمل الموجهة ذاتيا) أحد الأساليب الحديثة للإدارة بالمشاركة	٨٩.٣٣%	١٣٤	٨.٠٠%	١٢	٢.٦٧%	٤	٢١٢.٣٢٠	٢.٨٧	نعم	٩٣.٣٣%	١١

\*مربع كاي معنوي عند مستوى ٠.٠٥ حيث مستوى الدلالة  $\geq ٠.٠٥$  عند درجة الحرية ٢ = ٥.٩٩ ، درجة الحرية = ١ = ٣.٨٤  
مقياس ليكاترت : المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان : - ١.٠٠ - ١.٦٦ (لا) ، ١.٦٦ - ٢.٣٣ (إلى حد ما) ، ٢.٣٣ - ٣.٠٠ (نعم)

يتضح من جدول (٦) والشكل البياني رقم (٢) والخاص التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الثانى ( أساليب الإدارة بالمشاركة بمراكز الشباب بمحافظه المنوفية) وجود فروق معنوية بين الاستجابات و هذه القيم لمربع كاي معنوية عند مستوى ٠.٠٥ ، وبنسبة موافقة تراوحت ما بين (٨٧.٣٣% إلى ٩٩.٦٧% ) وبترتيب العبارات كما هو موضح بالجدول

وقد حازت العبارة رقم (٣١) على نسبة موافقة قدرها (٩٩.٦٧%) والتي تشير الى أن المشاركة في التفكير وأداء العمل من طرف جميع مستويات العاملين في المؤسسة، و المشاركة في التصور أحد الأساليب الحديثة للإدارة بالمشاركة .

كما حازت العبارتين ارقام(١٧، ١٨ ) على نسبة موافقة قدرها (٩٩.٣٣%) والتي تشير الى أن يعتبر الاتفاق الجماعي على الحل الأفضل للمشكلة موضوع الدراسة أحد الأساليب الحديثة للإدارة بالمشاركة،تعتبر فرق العمل إحدى أحد الأساليب الحديثة للإدارة بالمشاركة.

وحازت العبارتين ارقام( ١٦، ٢٢ ) على نسبة موافقة قدرها (٩٨.٦٧%) والتي تشير الى أن تقديم كل عامل داخل مركز الشباب اقتراحاته للإدارة حول طرق تحسين العمل وحل المشاكل التي يواجهها في عمله. ثم دراسة ادارة المركز الاقتراحات واختيار الانسب منها أحد الأساليب الحديثة للإدارة بالمشاركة،دمج جوانب القوة لدى كل من المدراء بمراكز الشباب والعاملين لمواجهة مشاكل العمل أحد الأساليب الحديثة للإدارة بالمشاركة.

وحازت العبارة رقم (٣٠) على نسبة موافقة قدرها (٩٨.٣٣%) والتي تشير الى ان خلق نوع من الرقابة الذاتية بين العاملين بمراكز الشباب لإخراج الطاقات الكامنة لهم بما في ذلك المعارف واستخدامها لمصلحة المؤسسة ككل. أحد الأساليب الحديثة للإدارة بالمشاركة.

وحازت العبارة رقم(٢٨) على نسبة موافقة قدرها (٩٨%) والتي تشير الى أن السماح بتعدد الآراء للعاملين وتنوعها أحد الأساليب الحديثة للإدارة بالمشاركة.

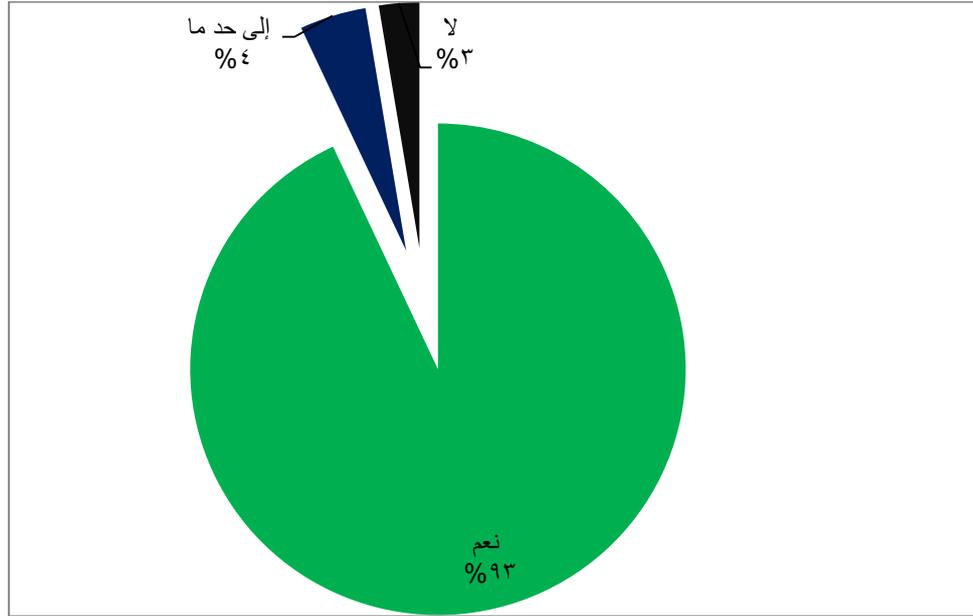
وحازت العبارة رقم (٢٣) على نسبة موافقة قدرها (٩٧.٣٣%) والتي تشير الى أن المشاركة الفعالة للعاملين بمراكز الشباب في اتخاذ القرار أحد الأساليب الحديثة للإدارة بالمشاركة.

وحازت العبارة رقم (٢٧) على نسبة موافقة قدرها (٩٧%) والتي تشير الى ان تدير فرق العمل نفسها بنفسها داخل مراكز الشباب وتهتم بتنظيم شؤونها داخليا أحد الأساليب الحديثة للإدارة بالمشاركة.

ويرى عادل حسن(٢٠٠٢) ان القيادة التشاركية تتمثل فى اقامة العلاقات الانسانية الطيبة بين القائد والعاملين معه، واحتوائهم عاطفيا واشعارهم بأهميتهم وموقعهم من قلب القائد ورعايته فيجعلهم دائما فى ظله وكنفه ينعمون بالراحة والطمأنينة والثقة به ، وبهذا يمنع من وجود افراد يسبحون خارج فضاء المنظمة ، وان وجد منهم فإن اسلوبه الحكيم هذا من شأنهم أن يحتويهم ويرجعهم الى الاجواء.(٤: ٢٧)

ويذكر محمد قاسم القريوتي (٢٠٠٦) انه يعتمد هذا الاسلوب على افتراضيات ان الرئيس سيشجع مرؤوسيه على المشاركة والمبادأة وان المرؤوس يمكن الوثوق في قدراته وانه سيسعى الى تنمية شخصيته وتحقيقها من خلال وضعه لاهداف منظمته ، وتعمل الادارة بالمشاركة على تسهيل عملية التغيير ، فالعامل الذى يشارك مع الادارة فى اتخاذ قرار ما لن يرفض التغيير الناجم عن هذه القرارات ، حيث ان الادارة بالمشاركة تساعد على زيادة تقبل العاملين المشاركين فى اتخاذ القرارات للتغييرات التى تضعها المؤسسة بوتيرة أسرع من قابلية العاملين الذين يقتصر دورهم على تلقى الاوامر ، هذا ما يؤدى الى زيادة التفاهم والتعاون داخل المؤسسة ، حيث يتعرف كل طرف على مشاكل الطرف الاخر من خلال الاستماع المتبادل بينهم وشرح مشاكلهم مما يزيد الثقة المتبادلة بين الطرفين.(٨ : ١١)

وتؤكد نتائج دراسة محمد حسين الرفاعي (٢٠٠٩) أن القرارات التى تتخذ من قبل العاملين ترفع من مستوى العلاقات الانسانية بين العاملين والادارة، كما انها تزيد من الدافعية وترفع الروح المعنوية لديهم ولها أثر كبير على رفع مستوى أدائهم ونتاجيتهم.



شكل (٢) يوضح النسبة المئوية لاستجابات المحور الثانى

ثالثا: عرض ومناقشة نتائج المحور الثالث : معوقات تطبيق الادارة بالمشاركة بمراكز الشباب بمحافظة المنوفية

## جدول (٥)

التكرار والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية الخاصة بعبارات المحور الثالث (معوقات تطبيق الادارة بالمشاركة بمراكز الشباب بمحافظة المنوفية) (ن = ١٥٠)

الترتيب	نسبة الموافقة %	الاستجابة المجدلة (ليكات)	المتوسط الحسابي	مربع كاي	لا		إلى حد ما		نعم		الدلالات الاحصائية محتوى العبارة	م
					النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
٨	٩٤.٣٣%	نعم	٢.٨٩	٢١٣.٦٤٠	٠.٦٧%	١	١٠.٠٠%	١٥	٨٩.٣٣%	١٣٤	عدم تجانس أفكار ومقترحات العاملين مع الإدارة، حيث يشكو العاملون من تجاهل الإدارة للاقتراحات التي يقدمونها	٣٣
١٠	٩٣.٦٧%	نعم	٢.٨٧	٢١٧.٢٤٠	٢.٦٧%	٤	٧.٣٣%	١١	٩٠.٠٠%	١٣٥	انعقاد حلقات جودة العمل في أوقات غير ملائمة، حيث يتعارض موعد انعقاد الحلقات مع جداول الإنتاج والعمل بالنسبة للعاملين الأعضاء؛	٣٤
٦	٩٦.٠٠%	نعم	٢.٩٢	٢٤٨.٥٢٠	٢.٠٠%	٣	٤.٠٠%	٦	٩٤.٠٠%	١٤١	مناقشة بعض المشاكل التي تكون خارج نطاق خبرة العاملين بمراكز الشباب،	٣٥
١٤	٨٥.٠٠%	نعم	٢.٧٠	١٦٠.٦٨٠	١٢.٠٠%	١٨	٦.٠٠%	٩	٨٢.٠٠%	١٢٣	لا يوجد في مراكز الشباب برامج تنمية مهنية للعاملين	٣٦
١	١٠٠.٠٠%	نعم	٣.٠٠	١٥٠.٠٠٠	٠.٠٠%	٠	٠.٠٠%	٠	١٠٠.٠٠%	١٥٠	لا يوجد نظام حوافز مادية ومعنوية للعاملين يساعد على تنمية روح المشاركة في الإدارة	٣٧
٣	٩٨.٦٧%	نعم	٢.٩٧	١٣٤.٤٢٧	٠.٠٠%	٠	٢.٦٧%	٤	٩٧.٣٣%	١٤٦	لا يثق المدير بقدرات ومهارات العاملين بمراكز الشباب .	٣٨

٥	٩٦.٣٣%	نعم	٢.٩٣	٢٤٨.٦٨٠	١.٣٣%	٢	٤.٦٧%	٧	٩٤.٠٠%	١٤١	لا يوفر المدير الفرص للمساهمة في مناقشة الرؤى المشتركة لصالح مراكز الشباب	٣٩
٤	٩٨.٠٠%	نعم	٢.٩٦	١٢٦.٩٦٠	٠.٠٠%	٠	٤.٠٠%	٦	٩٦.٠٠%	١٤٤	لا تساعد التكنولوجيا المستخدمة في مراكز الشباب على تبادل الأفكار بين المدراء و الموظفين	٤٠
٢	٩٩.٦٧%	نعم	٢.٩٩	١٤٦.٠٢٧	٠.٠٠%	٠	٠.٦٧%	١	٩٩.٣٣%	١٤٩	يحتفظ المدراء بمراكز الشباب بالمعلومات المتعلقة بالعمل لانفسهم فقط .	٤١

## تابع جدول (٥)

التكرار والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية الخاصة بعبارات المحور الثالث (معوقات تطبيق الادارة بالمشاركة بمرکز الشباب بمحافظة المنوفية) (ن = ١٥٠)

الترتيب	نسبة الموافقة %	الاستجابة الممثلة (ليكرت)	المتوسط الحسابي	مربع كاي	لا		إلى حد ما		نعم		الدلالات الاحصائية محتوى العبارة	م
					النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
١٦	١٤.٣٣%	لا	١.٢٩	١٥١.٢٤٠	٨٠.٦٧%	١٢١	١٠.٠٠%	١٥	٩.٣٣%	١٤	يوجد على الموقع الالكتروني لمركز الشباب نافذة يستطيع العاملین منها التعبير عن الافكار والمقترحات .	٤٢
٧	٩٥.٣٣%	نعم	٢.٩١	٢٤٣.٠٤٠	٢.٦٧%	٤	٤.٠٠%	٦	٩٣.٣٣%	١٤٠	يتبع المدراء في عملهم بمرکز الشباب النمط الاداري الاتوقراطي	٤٣
١٣	٨٧.٦٧%	نعم	٢.٧٥	١٤٩.٥٦٠	٤.٦٧%	٧	١٥.٣٣%	٢٣	٨٠.٠٠%	١٢٠	لا تعزز الادارة بمرکز الشباب اساليب الادارة بالمشاركة .	٤٤
١٥	٥٠.٣٣%	إلى حد ما	٢.٠١	٣٦.٧٦٠	٤٤.٦٧%	٦٧	١٠.٠٠%	١٥	٤٥.٣٣%	٦٨	نظام الاتصال يسمح بحرية تدفق المعلومات في اتجاه واحد فقط .	٤٥
٩	٩٤.٠٠%	نعم	٢.٨٨	٢١٧.٥٦٠	٢.٠٠%	٣	٨.٠٠%	١٢	٩٠.٠٠%	١٣٥	لا يوجد استقلالية لدى العاملین في اتخاذ القرارات ذات الصلة بعملهم	٤٦
١٢	٨٩.٠٠%	نعم	٢.٧٨	١٨٧.٣٢٠	٨.٠٠%	١٢	٦.٠٠%	٩	٨٦.٠٠%	١٢٩	قاعدة البيانات والمعلومات المتوفرة للعاملین داخل مراكز الشباب لا تمكنهم من انجاز المهام الموكلة لهم في الوقت المناسب .	٤٧
١١	٨٩.٣٣%	نعم	٢.٧٩	١٨٧.٢٤٠	٧.٣٣%	١١	٦.٦٧%	١٠	٨٦.٠٠%	١٢٩	ضعف اساليب وقنوات الاتصال بين المدراء والعاملین داخل مراكز الشباب	٤٨

\*مربع كاي معنوي عند مستوى ٠.٠٥ حيث مستوى الدلالة  $\geq ٠.٠٥$  عند درجة الحرية ٢ = ٥.٩٩ ، درجة الحرية ١ = ٣.٨٤  
مقياس ليكرت : المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان :- ١.٠٠-١.٦٦ (لا) ، ١.٦٧-٢.٣٣ (إلى حد ما) ، ٢.٣٤-٣.٠٠ (نعم)

يتضح من جدول (٥) والشكل البياني رقم (١) والخاص التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الثالث (معوقات تطبيق الادارة بالمشاركة بمراكز الشباب بمحافظة المنوفية) وجود فروق معنوية بين الاستجابات و هذه القيم لمربع كاي معنوية عند مستوى ٠.٠٥ ، وبنسبة موافقة تراوحت ما بين (١٤.٣٣% إلى ١٠٠%) وبترتيب العبارات كما هو موضح بالجدول

وحازت العبارة رقم (٣٧) على نسبة موافقة قدرها (٣٧) والتي تشير الى ان ان تدبير فرق العمل نفسها بنفسها داخل مراكز الشباب وتهتم بتنظيم شؤونها داخليا أحد الأساليب الحديثة للإدارة بالمشاركة.

كما حازت العبارة رقم (٤١) على نسبة موافقة قدرها (٩٩.٦٧%) والتي تشير الى ان ان تدبير فرق العمل نفسها بنفسها داخل مراكز الشباب وتهتم بتنظيم شؤونها داخليا أحد الأساليب الحديثة للإدارة بالمشاركة.

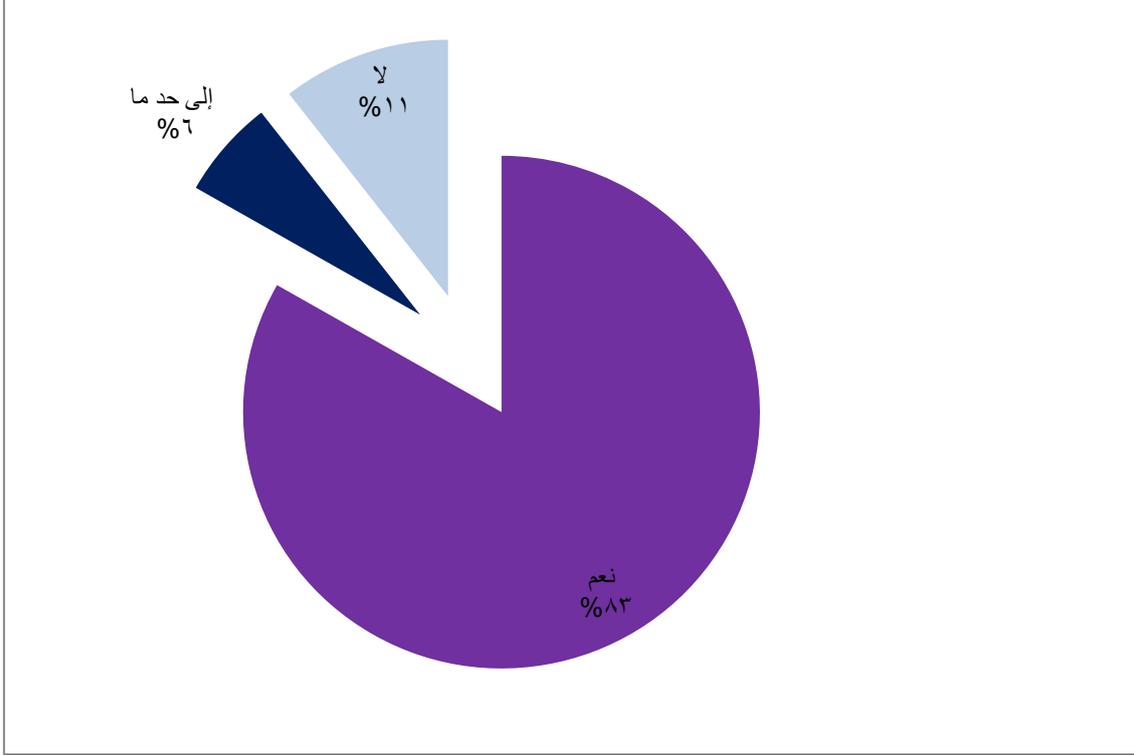
وحازت العبارة رقم (٣٨) على نسبة موافقة قدرها (٩٨.٦٧%) والتي تشير الى ان لا يثق المدير بقدرات ومهارات العاملين بمراكز الشباب .

وحازت العبارة رقم (٤٠) على نسبة موافقة قدرها (٩٨%) والتي تشير الى ان لا تساعد التكنولوجيا المستخدمة في مراكز الشباب على تبادل الأفكار بين المدراء و الموظفين

كما حازت العبارة رقم (٣٩) على نسبة موافقة قدرها (٦٩.٣٣%) والتي تشير الى ان لا يوفر المدير الفرص للمساهمة في مناقشة الرؤى المشتركة لصالح مراكز الشباب.

ويذكر عادل حسن (٢٠٠٢) ان الوقت المتاح يلعب دورا مهما في عملية المشاركة في اتخاذ القرارات حيث قد يكون قصيرا او محدودا ويكون القرار ذا صفة عاجله وملحه لذلك في هذه الحالة تكون الفوائد المترتبة على المشاركة معطلة لبعض الاهداف الاخرى والتي قد تكون اكثر اهمية لذلك يجب على المدراء الموازنة بين هذه الاهداف. (٤ : ٣٦)

وتؤكد نتائج دراسة فاطمة حمد (٢٠١٧) ان العمل الجماعي يضيف على الموظف نوعا من الراحة والاطمئنان في العمل ويحقق بذلك الرضا الوظيفي ويساعدهم على بذل جهد أكبر من أجل أداء أحسن ، وهو ما ينعكس على الولاية في تحقيق أهدافها والحفاظ على مكانتها واستقرارها رغم المشاركة في القرارات العادية وليس ذات الالهية الكبرى، ضرورة تقديم المنظمة فرنة لجميع الموظفين للمشاركة في عملية صنع القرارات سواء كانت العادية او الاستراتيجية.



شكل (٣) يوضح النسبة المئوية لاستجابات المحور الثالث

## الاستخلاصات:

- في ضوء اجراءات ونتائج البحث تمكن الباحث من التوصل الي الاستخلاصات التالية :
- أهمية تطبيق الإدارة بالمشاركة بمراكز الشباب بمحافظة المنوفية:
  - الإدارة بالمشاركة تعمل على السماح للعاملين بتبادل المعلومات.
  - الإدارة بالمشاركة تعمل على تطوير أفكار جديدة وحلول للمشاكل.
  - الإدارة بالمشاركة تعمل على إيجاد مقترحات للتعاون بمراكز الشباب.
  - الإدارة بالمشاركة تعمل على زيادة مهارات العاملين وتنمية قدراتهم.
  - الإدارة بالمشاركة تعمل على تحسين مستوى جودة الاداء وحسن الخدمة.
  - الإدارة بالمشاركة تعمل على تحسين مستوى الاتصالات.
  - الإدارة بالمشاركة تعمل على زيادة مشاركة العاملين.
  - الإدارة بالمشاركة تعمل على تحسين ظروف بيئة العمل.
  - الإدارة بالمشاركة تعمل على تحقيق جودة العلاقات بين جميع أفراد المؤسسة.
  - الإدارة بالمشاركة تعمل على شعور العاملين بالمسؤولية.
  - الإدارة بالمشاركة تعمل على زيادة الوعي في مجال الجودة وبالتالي تطوير الأداء.

**أساليب الإدارة بالمشاركة بمراكز الشباب بمحافظة المنوفية:**

- المشاركة في التفكير وأداء العمل من طرف جميع مستويات العاملين في المؤسسة، والمشاركة في التصور أحد الأساليب الحديثة للإدارة بالمشاركة.
  - يعتبر الاتفاق الجماعي على الحل الأفضل للمشكلة موضوع الدراسة أحد الأساليب الحديثة للإدارة بالمشاركة.
  - تعتبر فرق العمل إحدى أحد الأساليب الحديثة للإدارة بالمشاركة.
  - تقديم كل عامل داخل مركز الشباب اقتراحاته للإدارة حول طرق تحسين العمل وحل المشاكل التي يواجهها في عمله. ثم دراسة ادارة المركز الاقتراحات واختيار الانسب منها أحد الأساليب الحديثة للإدارة بالمشاركة.
  - خلق نوع من الرقابة الذاتية بين العاملين بمراكز الشباب لإخراج الطاقات الكامنة لهم بما في ذلك المعارف واستخدامها لمصلحة المؤسسة ككل. أحد الأساليب الحديثة للإدارة بالمشاركة.
  - السماح بتعدد الآراء للعاملين وتنوعها أحد الأساليب الحديثة للإدارة بالمشاركة.
  - المشاركة الفعالة للعاملين بمراكز الشباب في اتخاذ القرار أحد الأساليب الحديثة للإدارة بالمشاركة .
  - ان تدير فرق العمل نفسها بنفسها داخل مراكز الشباب وتهتم بتنظيم شؤونها داخليا أحد الأساليب الحديثة للإدارة بالمشاركة.
  - جمع المديرين والعاملين في فرق منظمة يتم من خلالها إمداد أعضاء الفريق بمزيد من السلطة والسيطرة على وظائفهم وتشجيعهم على المشاركة في حل المشكلات أحد الأساليب الحديثة للإدارة بالمشاركة.
  - تقسيم المسؤولية والسلطة في مراكز الشباب أحد الأساليب الحديثة للإدارة بالمشاركة.
  - يعتبر أسلوب حلقات العمل الجماعي أحد الأساليب الحديثة للإدارة بالمشاركة.
  - يستخدم أسلوب العصف الذهني بمراكز الشباب كأحد الأساليب الحديثة للإدارة بالمشاركة من خلال طرح مشكلة ما على عدد من العاملين الذين يهتمهم التوصل إلى.
- معوقات تطبيق الادارة بالمشاركة بمراكز الشباب بمحافظة المنوفية:**
- لا يوجد نظام حوافز مادية ومعنوية للعاملين يساعد على تنمية روح المشاركة في الإدارة
  - يحتفظ المدراء بمراكز الشباب بالمعلومات المتعلقة بالعمل لانفسهم فقط .
  - لا يثق المدير بقدرات ومهارات العاملين بمراكز الشباب .
  - لا تساعد التكنولوجيا المستخدمة في مراكز الشباب على تبادل الأفكار بين المدراء و الموظفين
  - لا يوفر المدير الفرص للمساهمة في مناقشة الرؤى المشتركة لصالح مراكز الشباب
  - مناقشة بعض المشاكل التي تكون خارج نطاق خبرة العاملين بمراكز الشباب،
  - يتبع المدراء في عملهم بمراكز الشباب النمط الادارى الاتوقراطى.
  - لا تعزز الادارة بمراكز الشباب اساليب الادارة بالمشاركة .
  - لا يوجد فى مراكز الشباب برامج تنمية مهنية للعاملين.
  - انعقاد حلقات جودة العمل في أوقات غير ملائمة، حيث يتعارض موعد انعقاد الحلقات مع جداول الإنتاج والعمل • بالنسبة للعاملين الأعضاء.
  - عدم تجانس أفكار ومقترحات العاملين مع الإدارة، حيث يشكو العاملين من تجاهل الإدارة للاقتراحات التي يقدمونها

## التوصيات :

في ضوء نتائج البحث يوصي الباحث بما يلي:

- تدعيم العمل في مراكز الشباب بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة والمناسبة لتعزيز الاتصال بما يمكن من ضمان تطبيق الادارة بالمشاركة.
- ضرورة تطبيق اشكال واساليب متطورة للمشاركة بالادارة مثل حلقات الجودة .
- التركيز على البارزين والمتفوقين من الموظفين ليكونوا مشاركين في الاقتراحات والاستشارات والاجتماعات واتخاذ القرار.
- اختيار الاداريين من ذوى القدرات الفكرية والمعرفية لتبادل الاراء ووجهات النظر ومن ذوى الخبرات الواسعة في مجال العمل ، وكذلك توفر الرغبة لديهم بالمشاركة في اتخاذ القرار.
- ضرورة توفير فرص المشاركة للعاملين بمراكز الشباب في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.
- انشاء قاعدة بيانات ومعلومات بمراكز الشباب يمكن الرجوع اليها وقت اتخاذ القرار .
- العمل على تحسين بيئة العمل بمراكز الشباب وجودة الحياة الوظيفية لدى العاملين.

## قائمة المراجع

## اولا: المراجع العربية

- ١- احمد ماهر (٢٠٠٤): السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، الاسكندرية.
- ٢- خالد عبدالرحيم الهيتي (٢٠٠٦): ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن.
- ٣- سناء طباحي (٢٠١٠) : دور الادارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- ٤- عادل حسن (٢٠٠٢): ادارة الافراد والعلاقات الانسانية، مؤسسة شيبا الجامعة، الاسكندرية.
- ٥- فاطمة حمد (٢٠١٧) : دور الادارة بالمشاركة في تحقيق التطوير الادارى، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري.
- ٦- محسن احمد الخضيرى(٢٠٠٧): ديمقراطية الادارة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الاسكندرية.
- ٧- محمد حسين الرفاعي(٢٠٠٩) :الادارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والادارة دراسة ميدانية إحصائية عن مدى تطبيق الادارة بالمشاركة في احدى شركات القطاع الخاص والتي تعمل في مجال الاتصالات، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاداب، جامعة سانت كليمانس.
- ٨- محمد قاسم القريوتي (٢٠٠٦) : السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الانسانى الفردي والجماعى في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن.
- ٩- محمود سليمان العميان(٢٠٠٤): السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط٢، عمان ، الاردن.

- ١٠- ناصر العياشى (٢٠٠٥): الادارة بالمشاركة ، رهان المستقبل فى المؤسسة الجزائرية، الملتقى الوطنى حول: المدينة والمؤسسة غدا ، مركز البحوث فى الانثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية، وهران ، الجزائر.
- ١١- وزارة الشباب والرياضة (٢٠١٨) : لائحة النظام الاساسى لمراكز الشباب رقم ٣٦ لسنة ٢٠١٨.

ثانيا: المراجع الاجنبية:

- ١٢- Ermine J.L. (٢٠٠٠), La gestion des Connaissances: Un levier stratégique pour les entreprises, Journées Ingénierie des connaissances IC'٢٠٠٠, Centre pour l'UNESCO, Université de Toulouse, ١٠-١٢ Mai.
- ١٣- Gineste K. (٢٠٠٨), La participation des ressources humaines au projet d'entreprise, Maitrise en gestion de projet, Université Laval, Canada, p ٤٦
- ١٤- HuangY. (٢٠٠٨), Overview of knowledge management in organizations, Journal of Student Research, Seventh Edition.
- ١٥- Mihai A. (٢٠٠٩), Improving Knowledge Sharing in an Open Informal Network: Knowledge Management in Open Coffee, Maitrise in Computing (Knowledge Management), Dublin Institute of Technology, Ireland

## ملخص البحث

## واقع تطبيق الادارة بالمشاركة بمراكز الشباب بمحافظة المنوفية

\*أ.م.د/ إسلام غلاب إبراهيم

مع بداية الانتقادات الموجهة إلى النموذج الكلاسيكي كانت بداية الاهتمام بمشاركة العاملين في الادارة الذي يعتبر العامل كآلة تقوم بالتنفيذ فقط. حيث اهتمت بعض المدارس كالمدرسة السلوكية ومدرسة العلاقات الإنسانية بالعامل كإنسان له احتياجات و أهداف، يمكن تحفيزه على العمل من خلال مشاركته في إدارة المؤسسة التي يعتبر جزءا منها يهدف البحث إلى دراسة واقع تطبيق الادارة بالمشاركة بمراكز الشباب بمحافظة المنوفية من خلال التعرف علي اهمية تطبيق الإدارة بالمشاركة بمراكز الشباب بمحافظة المنوفية منهج البحث : استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، وذلك لملائمته لطبيعة البحث . مجتمع البحث: يمثل مجتمع البحث جميع أعضاء الجهاز الإشرافي داخل مراكز الشباب والمتمثل فى رئيس وأعضاء مجلس إدارة مراكز الشباب وعددهم ٣٩٠٤ عضو مجلس إدارة (٣٥٤ رئيس مجلس إدارة- ٣٥٥٠ عضو مجلس إدارة)، والجهاز التنفيذي داخل مراكز الشباب والمتمثل فى الاخصائين الرياضيين وعددهم ١٧٨ اخصائى رياضى لمراكز الشباب. بمحافظة المنوفية. عينة البحث: قام الباحث بتطبيق استمارة استبيان البحث على عينة عشوائية من أعضاء مجالس إدارات بعض مراكز الشباب بمحافظة المنوفية عددهم (٤٠) عضو مجلس إدارة، وعينة عشوائية من الاخصائين الرياضيين ببعض مراكز الشباب بمحافظة المنوفية وبلغ عددهم (١٣٥) فردا الاستخلاصات: فى ضوء اجراءات ونتائج البحث تمكن الباحث من التوصل الي الاستخلاصات التالية : اهمية تطبيق الإدارة بالمشاركة بمراكز الشباب بمحافظة المنوفية الإدارة بالمشاركة تعمل على السماح للعاملين بتبادل المعلومات التوصيات : فى ضوء نتائج البحث يوصي الباحث بما يلي: تدعيم العمل فى مراكز الشباب بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة والمناسبة لتعزيز الاتصال بما يمكن من ضمان تطبيق الادارة بالمشاركة.

\* أستاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية كلية التربية الرياضية - جامعة المنوفية.

## Research Summary

### The Reality Of Implementing Participatory Management In Youth Centers In Menoufia Governorate

D/ Islam Ghalab Ibrahim

---

With the beginning of the criticisms directed at the classical model was the beginning of the interest in the participation of workers in management, which considers the worker as a machine that performs only implementation. Where some schools, such as the Behavioral School and the School of Human Relations, have taken care of the worker as a person with needs and goals, who can motivate him to work through his participation in the management of the institution of which he is considered a part. Research Methodology: The researcher used the descriptive method in the survey method, due to its relevance to the nature of the research . The research community: The research community represents all members of the supervisory body within the youth centers, represented by the head and members of the board of directors of youth centers, which number ٣٩٠٤, board members (٣٥٤ board chairmen – ٣٥٥٠ board members), and the executive body within youth centers, which is represented by ١٧٨ sports specialists. Sports for youth centers. Menoufia Governorate. Research sample: The researcher applied the research questionnaire to a random sample of (٤٠) members of the boards of directors of some youth centers in Menoufia Governorate. And a random sample of sports specialists in some youth centers in Menoufia Governorate, and their number reached (١٣٥) individuals. Conclusions: In light of the research procedures and results, the researcher was able to reach the following conclusions: The importance of implementing participatory management in youth centers in Menoufia Governorate.