

دور إدارة الاحتواء العالي في تفعيل سلطات الضبط الإداري لدى إدارات الاتحادات
الرياضية المركزية

**The Role of High-Containment Management in Activating
Administrative Control Powers within Central Sports
Federation Administrations**

م.د. سحر سلمان حسن

مدرسة: الخضراء الثانية للابتدائية

Prepared by: Asst. Dr. Sahar Salman Hassan

School: Al-Khadhraa II Elementary School

sahar.salman1804a@copew.uobaghdad.edu.iq

الكلمات المفتاحية : إدارة الاحتواء العالي ، سلطات الضبط الإداري، الاتحادات
الرياضية

Keywords: High containment management, administrative control
authorities, sports federations

المستخلص

يهدف البحث الى تكيف استبيان إدارة الاحتواء العالي لدى إدارات الاتحادات الرياضية المركزية. والتعرف على نسبة المساهمة بين إدارة الاحتواء العالي وسلطات الضبط الإداري لدى إدارات الاتحادات الرياضية. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملامته طبيعة المشكلة وتكون مجتمع البحث من رؤساء واعضاء الهيئات الادارية للاتحادات الرياضية المركزية والبالغ عددهم (350) عضوا للعام 2024 ولأغراض البحث، تم توزيع أفراد العينة إلى عيّنتين على النحو الآتي: **العينة الاستطلاعية**: وتألفت من (20) عضواً وجرى استخدامها للتأكد من وضوح الفقرات وسلامة الإجراءات. و**عينة التطبيق** وتألفت من (150) عضواً، وقد استخدمت لاختبار صلاحية الأداة واستخلاص النتائج وقد تم اختيار الاعضاء بطريقة عشوائية لضمان الموضوعية وتمثيل المجتمع بدقة في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج تحليلية إحصائية دقيقة، يمكن القول إن البحث قد ألقى الضوء على أهمية اعتماد مدخل إدارة الاحتواء العالي بوصفه أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تُمكن من تعزيز سلطات الضبط الإداري في المؤسسات الرياضية، ولا سيما الاتحادات المركزية وبناءً عليه فإن النتائج تدعو إلى ضرورة تبني نهج إداري قائم على الاحتواء العالي، وتوفير بيئة تنظيمية تدعم التمكين والمشاركة والتحفيز، لما له من آثار مباشرة على ضبط الأداء الإداري



وتعزيز الحوكمة المؤسسية في الاتحادات الرياضية. وفي ضوء هذه المعطيات توصي الباحثة بضرورة ترسيخ ثقافة الاحتواء العالي داخل المؤسسات الرياضية، والعمل على تطوير برامج تدريبية موجهة للقيادات الإدارية لرفع كفاءتهم في تطبيق هذه المفاهيم بشكل فعال.

Abstract

This research aims to adapt the High Involvement Management (HIM) questionnaire for use within the central sports federations' administrations and to identify the degree of contribution between High Involvement Management and administrative control authorities in these federations. The researcher employed the descriptive method using a survey approach due to its suitability to the nature of the problem. The research population consisted of 350 members, including presidents and administrative board members of the central sports federations for the year 2024. For research purposes, the sample was divided into two groups as follows:

- **Pilot Sample:** Comprised of 20 members, used to ensure the clarity of the items and the soundness of the procedures.
- **Application Sample:** Comprised of 150 members, used to test the validity of the instrument and to derive the results.

Participants were selected randomly to ensure objectivity and accurate representation of the research population. Based on the precise statistical analyses of the results, the study highlights the importance of adopting the High Involvement Management approach as one of the modern administrative methods that can enhance administrative control authorities within sports institutions, particularly the central federations. Accordingly, the findings emphasize the need to adopt a management approach based on high involvement, and to create an organizational environment that supports empowerment, participation, and motivation, due to its direct impact on improving administrative performance control and promoting institutional governance in sports federations.

In light of these findings, the researcher recommends reinforcing the culture of high involvement within sports institutions and developing training programs aimed at administrative leaders to enhance their competencies in effectively implementing these concepts.

1. المقدمة:

تُعد الإدارة من الركائز الأساسية في تطور المجتمعات والمؤسسات، إذ تمثل الأداة التي تُنظّم الموارد وتوجّه السلوك الجماعي نحو تحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة وفاعلية، وقد شهد علم الإدارة تحولات كبيرة على مرّ العقود خاصة في ظل التحديات المتسارعة للعصر الحديث مما استلزم إعادة النظر في الأساليب التقليدية والتحوّل نحو أنماط أكثر مرونة وإنسانية، قادرة على تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الاستقرار التنظيمي.

وفي هذا السياق تبرز الإدارة الرياضية بوصفها ميداناً تخصصياً متفرعاً عن العلوم الإدارية، يتميز بخصوصية بيئته ومتطلباته، حيث يُنَاط بها مسؤولية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على النشاطات الرياضية بمختلف مستوياتها بما يضمن تحقيق الأهداف التنموية المرتبطة بالرياضة كأداة للارتقاء بالصحة والهوية الوطنية والانتماء المجتمعي، وقد أصبحت الكفاءة الإدارية في المؤسسات الرياضية أحد المؤشرات الجوهرية لقياس جودة الأداء المؤسسي وتحقيق التميّز التنافسي.

وانطلاقاً من الحاجة إلى أنماط إدارية تواكب متغيرات البيئة الرياضية المعاصرة برز مفهوم إدارة الاحتواء العالي التي تركز على إشراك أعضاء الهيئات الادارية بعمق في عملية اتخاذ القرار، وتوفير مناخ تنظيمي داعم يتيح فرصاً متساوية للمشاركة، ويُعزّز من مستويات الانتماء والولاء التنظيمي، وإن هذا النمط من الإدارة لا يسهم فقط في تحسين جودة العمل، بل يشكّل أرضية فاعلة لتفعيل سلطات الضبط الإداري، بوصفها الأداة الرقابية التنظيمية التي تُسهم في تحقيق التوازن وضمان الالتزام الوظيفي، خاصة في البيئات ذات الطابع الديناميكي، كالبيئة الرياضية.

وتتجلى أهمية سلطات الضبط الإداري بوصفها مجموعة من الآليات الرسمية وغير الرسمية التي تمكّن القيادة من الحفاظ على سلوك تنظيمي منضبط، وضمان التقيد بالقواعد والمعايير الداخلية، ومعالجة مظاهر الانحراف الإداري قبل أن تتفاقم، ويُعد تفعيل هذه السلطات ضرورة ملحة في المؤسسات الرياضية خصوصاً على مستوى إدارات الاتحادات الرياضية المركزية، التي تمثل الواجهة التنظيمية العليا للألعاب الرياضية المختلفة، وتتحمل مسؤولية التخطيط الاستراتيجي، ورسم السياسات، والإشراف الفني والإداري.

وعليه تتبّع أهمية هذه الدراسة من كونها محاولة ميدانية لفهم مدى فاعلية إدارة الاحتواء العالي في تعزيز سلطات الضبط الإداري داخل إدارات الاتحادات الرياضية المركزية في العراق، في ظل التحديات الإدارية والتنظيمية المتعددة التي تواجه هذه الاتحادات، وما يترتب على ضعف الضبط الإداري من تداعيات سلبية على جودة الأداء، واستقرار البيئة التنظيمية، كما تُسهم هذه الدراسة في تقديم مؤشرات علمية يمكن أن تقيد متخذي القرار في تطوير أنماط القيادة والإدارة داخل المؤسسات الرياضية، بما يواكب متطلبات الحوكمة والشفافية والتميز المؤسسي.

اما مشكلة البحث تكمن: بالرغم من وجود هيكليات تنظيمية وقوانين ناظمة في عمل إدارات الاتحادات الرياضية المركزية، إلا أن الممارسات الإدارية اليومية تكشف عن وجود ضعف في تفعيل أدوات وسلطات الضبط الإداري، سواء في معالجة المخالفات، أو في تحقيق الانضباط المهني والإداري. ويُعزى هذا الضعف في كثير من الأحيان إلى محدودية تبني أساليب إدارة احتوائية قادرة على احتواء الأزمات والصراعات، والحفاظ على التوازن بين سلطة القرار ومتطلبات البيئة التنظيمية. وعليه، فإن المشكلة الحقيقية للبحث تتمثل في التساؤل الآتي:

ما دور إدارة الاحتواء العالي في تفعيل سلطات الضبط الإداري لدى إدارات الاتحادات الرياضية المركزية ؟

وتمثل هدفي البحث: تكيف استبيان إدارة الاحتواء العالي لدى إدارات الاتحادات الرياضية المركزية. التعرف على نسبة المساهمة بين إدارة الاحتواء العالي وسلطات الضبط الإداري لدى إدارات الاتحادات الرياضية المركزية.

اما مجالات البحث تضمنت المجال البشري : رؤساء وأعضاء الهيئات الإدارية في الاتحادات المركزية/ المجال الزمني من 1 / 3 / 2025 الى 1 / 6 / 2025 . المجال المكاني : مقرات الاتحادات الرياضية المركزية.

2-إجراءات البحث الميدانية:

1-2 منهج البحث: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملامته طبيعة المشكلة.

2-2 مجتمع البحث وعينته: تكون مجتمع البحث من رؤساء وأعضاء الهيئات الادارية للاتحادات الرياضية المركزية والبالغ عددهم (350) عضوا للعام 2024 ولأغراض البحث، تم توزيع أفراد العينة إلى عينتين على النحو الآتي:

• **العينة الاستطلاعية:** وتألّفت من (20) عضواً وجرى استخدامها للتأكد من وضوح الفقرات وسلامة الإجراءات.

• **عينة التطبيق:** وتألّفت من (150) عضواً، وقد استُخدمت لاختبار صلاحية الأداة واستخلاص النتائج وقد تم اختيار الاعضاء بطريقة عشوائية لضمان الموضوعية وتمثيل المجتمع بدقة، والجدول يبين توزيع مجتمع البحث يوضح ذلك

الجدول (1)

يبين توزيع مجتمع البحث وعيناته والنسب المئوية

نوع العينة	عدد الأفراد	النسبة المئوية(%)
مجتمع البحث	350	100%
العينة الاستطلاعية	20	5.71%
عينة التطبيق	150	42.85%

2-3 إجراءات تكييف استبيان إدارة الاحتواء العالي:

استعملت الباحثة استبيان إدارة الاحتواء العالي المعد من (انغام، 2023: 44) اذ تكون الاستبيان من (24) فقرة موزعة على (4) مجالات وهي (ممارسات التطوير، المكافآت، مشاركة المعلومات، التمكين) ولكل مجال (6) فقرات على التوالي واجبيت على فقرات الاستبيان وفق خمس بدائل هي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، ابداً) وأجريت التعديلات عليه بما يناسب عينة الدراسة الحالية ومن ثم التحقق من الصدق الظاهري وثباته كالآتي:

2-3-1 الصدق الظاهري:

بعد إعداد فقرات الاستبيان البالغ عددها (24) فقرة وصياغتها بصورتها الأولية، عرضت على عدد من الخبراء والمختصين في مجال التربية الرياضية والإدارة والتنظيم كما في الملحق (2) لغرض تقييم الاستبيان والحكم على مدى صلاحية الفقرات والمجالات، ومدى ملائمة الفقرات للمجالات وإجراء التعديلات اللازمة والمناسبة من خلال حذف أو إعادة صياغة الفقرات) وبما يتلاءم وموضوع البحث، فضلاً عن ذكر صلاحية بدائل الإجابة المقترحة، وكذلك بالنسبة للأوزان والدرجات وإبداء الآراء والمقترحات حول الاستبيان بشكل عام. وتم الإبقاء على المجالات وتعديل بعض الفقرات ووفقاً لتطابق آراء الخبراء، وحصلت الباحثة على نسبة اتفاق (100%) من اتفاق الخبراء، وقد أجريت التعديلات بعد حصول الباحثة على اتفاق (9) من آراء الخبراء لانها تمثل أكثر من نسبة (75%) (بلوم وآخرون، 1986: 126) وكما مبين في الجدول (2).



الجدول (2)

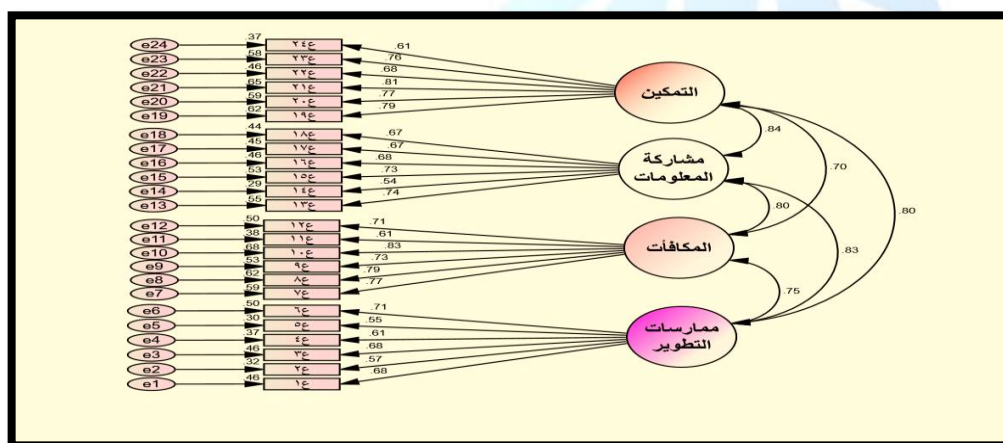
يبين استبيان إدارة الاحتواء العالي ومطابقة آراء الخبراء حول قبول الفقرات أو رفضها

ت	إدارة الاحتواء العالي	تسلسل العبارات	عدد الموافقين	عدد الراضين	نسبة الاتفاق
1	ممارسات التطوير	6,5,4,3,2,1	9	–	%100
2	المكافئات	6,5,4,3,2,1	9	–	%100
3	مشاركة المعلومات	6,5,4,3,2,1	9	–	%100
4	التمكين	6,5,4,3,2,1	9	–	%100

يتبين من الجدول (2) الإبقاء على جميع فقرات الاستبيان لحصولها على مطابقة اراء الخبراء عليها ، فتم الاستقرار على (24) فقرة موزعة على (4) مجالات ، اما يخص بدائل الإجابة فقدت اعتمد المقياس الخماسي ليكرت في ضوء اراء الخبراء ، اذ يشير (الامام واخرون، 1990: 325) الى ان هذه الطريقة تكون ذات درجات ثبات عالية وتبين بدقة اتجاه الفرد نحو الموضوع،

2-3-2 التحليل العاملى التوكيدى لفقرات إدارة الاحتواء العالى:

بهدف التحقق من مدى ارتباط الفقرات بمجالاتها ضمن الاستبيان الحالي، تم اعتماد التحليل العاملي التوكيد كونه من أنسب الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحوث الإدارية الحديثة، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (Amos V.24) ، وقد سعت الباحثة من خلال هذا الإجراء إلى التأكد من أن نموذج القياس المقترح (ادارة الاحتواء العالي) تتكوّن فعليًا من المجالات المحددة لها، وأن الفقرات تنتمي بشكل صحيح إلى كل مجال، ويُعزز هذا الانتماء من خلال التشبعات المعيارية، كما يُعد هذا الإجراء مؤشراً إحصائياً على مدى مقبولية فقرات الاستبيان، علماً أن قبول الفقرة يعتمد على شرط أن تكون قيمة التشبع المعياري لها (0.50) أو أكثر، وهو ما يُعدّ مقبولاً إحصائياً كما مبين في الشكل (1).



الشكل (1) يوضح تشبعات فقرات استبيان إدارة الاحتواء العالي

يتبين من خلال الشكل (1) أن جميع التشبعات العاملية الخاصة بفقرات الاستبيان جاءت أعلى من (0.50) وهو ما يشير إلى قوة العلاقة بين الفقرات والمجالات التي تنتمي إليها، ويُعدّ هذا دلالة مقبولة إحصائيًا على جودة الفقرات وصدقها التركيبي، إذ تُعد قيمة (0.50) فأعلى من الشروط الأساسية لقبول الفقرة ضمن بنية المجال، علمًا أن هذا الحد الأدنى مقبول وفقًا لما أشار إليه عدد من الباحثين (Kline, 2016; Hair et al., 2010;) إذ يُستدل من ذلك على أن كل فقرة تساهم بدرجة جوهرية في تفسير المجال الذي تقيسه ضمن النموذج، ولا يوجد أي فقرة دون مستوى القبول المطلوب.

لذلك، فإن نتائج الشكل التوضيحي تؤكد تحقق شرط التشبع العاملي، وتدعم صدق النموذج المفترض لاستبيان (إدارة الاحتواء العالي)، مما يسمح باعتماد هذه البنية المفاهيمية لأغراض التحليل الإحصائي اللاحق، والتحقق من العلاقات بين المتغيرات على أساس نماذج قياس صحيحة ومطابقة للبيانات الفعلية.

2-4-2 ثبات استبيان إدارة الاحتواء العالي:

يؤكد (النبهان، 2004: 248) على أن طريقة معامل ألفا تتمتع بأهمية خاصة كونها تستعمل في حساب معامل ثبات الاختبارات المقالية والموضوعية "كلما تذبذبت النتائج انخفض ثبات الاستبيان ولم يعد ميزاناً حساساً وقادراً على الكشف عن الفروق الحقيقية بين الأفراد في السمة أو الخاصية التي توضع موضع القياس بدرجة كافية" (ميخائيل، 2001: 268). ولغرض الحصول على الثبات استعمل طريقة الفاكرونباخ إذ بلغت قيمة معامل ثبات ألفا لاستبيان إدارة الاحتواء العالي (0.93). وبهذا تعد معاملات ثبات جيدة.

2-4 إجراءات تبني مقياس سلطات الضبط الإداري:

اعتمد الباحثة في هذه الدراسة على مقياس سلطات الضبط الإداري الذي قام ببنائه وتقنيته الباحث (رشاد السعدي، 2021:)، والمكون من (35) فقرة موزعة على (6) مجالات وهي (المعرفي، الأدبي والاخلاقي، الصحي، السكنية والبيئة، الأمني، الاجتماعي) واجيبت على فقرات الاستبيان وفق خمس بدائل هي (موافق بشدة، موافق محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) ونظرًا لكون هذا المقياس قد تم بناؤه وتقنيته على نفس العينة الممثلة لمجتمع البحث الحالي فقد تم إجراء الصدق الظاهري وثباته كالآتي:

2-4-1 الصدق الظاهري:

قامت الباحثة بعرض المقياس على مجموعة من الخبراء والمختصين في مجال الإدارة الرياضية للتحقق من مدى مناسبة فقراته ووضوحها وسلامة تمثيلها لأبعاد سلطات الضبط الإداري، وقد أظهرت النتائج قبولاً عاماً للفقرات دون الحاجة إلى تعديل جوهري، مما يعزز من سلامة الصدق الظاهري للاستبيان كما في الجدول (3).

الجدول (3)

يبين استبيان سلطات الضبط الإداري ومطابقة آراء الخبراء حول قبول الفقرات أو رفضها

ت	إدارة الاحتواء العالي	تسلسل العبارات	عدد الموافقين	عدد الرفضين	نسبة الاتفاق
1	المعرفي	7, 6, 5, 4, 3, 2, 1	9	–	%100
2	الأدبي والأخلاقي	7, 6, 5, 4, 3, 2, 1	9	–	%100
3	الصحي	7, 6, 5, 4, 3, 2, 1	9	–	%100
4	السكنية والبيئة	5, 4, 3, 2, 1	9	–	%100
5	الأمني	5, 4, 3, 2, 1	9	–	%100
6	الاجتماعي	4, 3, 2, 1	9	–	%100

2-4-2 الثبات بطريقة الفاكرونباخ :

بلغت قيمة معامل الفاكرونباخ لمقياس سلطات الضبط الإداري (0.95) وبهذا تعد معاملات ثبات جيدة والاداة ثابتة أيضاً.

2-5 التطبيق الاستطلاعي للمقياسين:

يشير (باهي وآخرون، 2002 : 199) إلى ضرورة تطبيق الاختبار في دراسة استطلاعية على عينة مجتمع البحث، للتعرف على مدى مناسبة الاختبار من حيث الصياغة والمضمون للتطبيق على عينة البحث، وكذلك تحديد الوقت اللازم للإجراء، وبغية التوصل إلى ما قد يتعرض له المقياسين من أسئلة متوقعة أو محتملة من المفحوصين، وقبل تطبيقها على العينة الأساسية، فقد تم التطبيق الاستطلاعي على عينة عشوائية وعددها (20) من الأعضاء الهيئات الإدارية لعينة البحث، وذلك بعرض المقياسين للمدة من 2025/3/12 ولغاية 2025/3/16 وكان الغرض الرئيس من هذه التجربة هو :

التأكد من وضوح الفقرات ومدى فهمها بالنسبة للمستجوب.

الوقوف على الزمن المستغرق للإجابة قدر المستطاع.

ضمان سلامة الاستبيان وخلوها من الكلمات الصعبة أو غير المفهومة.

وقد تبين للباحثة وضوح الفقرات وعدم وجود أية غموض حولها، وقد قدرت الباحثة متوسط الزمن المستغرق للإجابة عن فقرات الاستبيان إذ بلغ (20) دقيقة.

2-6 التطبيق النهائي للمقياسين:

تم تطبيق مقياسي إدارة الاحتواء العالي وسلطات الضبط الإداري لدى إدارات الاتحادات الرياضية المركزية ، إذ بلغت عينة التطبيق (150) عضوا من الهيئات الإدارية للاتحادات الرياضية المركزية بعد تزويدهم بتعليمات حل كيفية الإجابة على المقياسين وتأكيد موضوعية الإجابة ، وقد امتدت فترة التطبيق ما بين (2025/3/18) الى (2025/4/25) وكما مبين في الملحق (3).

3- عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها:

استكمالاً لأهداف البحث الرامية إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين مجالات إدارة الاحتواء العالي وسلطات الضبط الإداري في إدارات الاتحادات الرياضية المركزية، فقد تم توظيف أسلوب الارتباط والانحدار البسيط لاختبار مدى فاعلية هذا المجالات في التنبؤ بسلطات الضبط الإداري، ومدى دلالتها الإحصائية.

3-1 عرض وتحليل ومناقشة علاقة ونسبة اسهام مجال ممارسات التطوير بمقياس سلطات الضبط الإداري كما مبين في الجدول (4).

الجدول (4)

يبين نتائج علاقة ونسبة اسهام ممارسات التطوير بسلطات الضبط الاداري

معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المعدل	معامل الانحدار B	قيمة F المحسوبة	درجة الحرية DF	مستوى الدلالة	قيمة الدلالة
0.79	0.624	0.62	0.737	144.559	149	0.00	معنوية

بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي التي أظهرت بالجدول (4) وجود علاقة ارتباط قوية ومعنوية بين مجال ممارسات التطوير ضمن مقياس إدارة الاحتواء العالي ومقياس سلطات الضبط الإداري لدى إدارات الاتحادات الرياضية المركزية، يتضح أن هذا المجال يسهم بدرجة كبيرة في تفسير التغيرات الحاصلة في مستويات سلطات الضبط الإداري، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.79$)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية. كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.624$) ، أي أن مجال ممارسات التطوير يفسر ما نسبته (62.4%) من التباين الكلي في استجابات أفراد العينة حول سلطات الضبط الإداري، وهي نسبة مرتفعة تُعطي دلالة على فاعلية هذا المجال.

أما معامل الانحدار ($B = 0.737$) فقد أشار إلى وجود تأثير مباشر لممارسات التطوير في سلطات الضبط الإداري، حيث كلما ارتفع مستوى الممارسات التطويرية لدى الإدارات، زاد مستوى الضبط الإداري. كما أظهرت نتائج اختبار (F) المحسوبة ($F = 144.559$) ذات دلالة معنوية عالية عند مستوى (0.00)، مما يدعم قبول الفرضية التي تفيد بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين. وتغزو الباحثة هذه النتائج إلى أن مجال ممارسات التطوير يُعد من المجالات الجوهرية والمؤثرة في رفع كفاءة سلطات الضبط الإداري داخل إدارات الاتحادات الرياضية المركزية، مما يؤكد أهمية تبني استراتيجيات تطويرية ضمن منهجيات إدارة الاحتواء العالي بما يسهم في تعزيز قدرة هذه الإدارات على ممارسة أدوارها الضبطية بكفاءة وفاعلية.

وهذا ما أكدته (السعدي، 2020: 140) أن تمكين إدارات الاتحادات الرياضية المركزية من أدوات التطوير التنظيمي يسهم في إحكام الرقابة وتعزيز الاستقرار الإداري. كما بين (حسين، 2020: 84) أن الإدارة الحديثة القائمة على التطوير المستمر تُعد عاملاً حاسماً في دعم الضبط الإداري، خاصة في المنظمات التي تتعامل مع التغيرات البيئية السريعة كالمنظمات الرياضية.

3-2 عرض وتحليل ومناقشة علاقة ونسبة اسهام مجال المكافآت بمقياس سلطات الضبط الإداري كما مبين في الجدول (5).

الجدول (5)

يبين نتائج علاقة ونسبة اسهام المكافآت بسلطات الضبط الاداري

معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المعدل	معامل الانحدار B	قيمة F المحسوبة	درجة الحرية DF	مستوى الدلالة	قيمة الدلالة
0.704	0.495	0.489	0.628	85.278	149	0.00	معنوية

يشير الجدول (5) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين مجال المكافآت وسلطات الضبط الإداري، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.704$)، وهو يدل على علاقة قوية نسبياً. كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.495$)، مما يعني أن 49.5% من التباين في سلطات الضبط الإداري يمكن تفسيره من خلال مجال المكافآت فقط، وهو ما يُعد نسبة مرتفعة نسبياً. وبلغ معامل الانحدار ($B = 0.628$)، وهو يشير إلى أن كل وحدة زيادة في المكافآت تُسهم بمقدار (0.628) وحدة في تحسين سلطات الضبط الإداري. كما أظهرت قيمة ($F = 85.278$) دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.00)، وهو مستوى يدل على معنوية النموذج الانحداري.

وتعزو الباحثة هذه العلاقة الإيجابية بين مجال المكافآت وسلطات الضبط الإداري إلى التأثير التحفيزي لنظم المكافآت، الذي يدفع الاعضاء للالتزام بالضوابط التنظيمية وتوجيه سلوكهم نحو الأهداف المؤسسية، مما يُعزز من فاعلية الإدارة في ممارسة سلطاتها الرقابية والتنظيمية هو ما أشار إليه (الساعدي، 2022: 114) أن "التحفيز المالي والإداري يعدّ أحد أدوات الضبط غير المباشر لسلوك الموظف، إذ يسهم في خفض معدلات الانحراف التنظيمي وزيادة الطاعة للسلطة الإدارية."

3-3 عرض وتحليل ومناقشة علاقة ونسبة اسهام مجال مشاركة المعلومات بمقياس

سلطات الضبط الإداري كما مبين في الجدول (6).

الجدول (6)

يبين نتائج علاقة ونسبة اسهام لمجال مشاركة المعلومات بسلطات الضبط الاداري

معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المعدل	معامل الانحدار B	قيمة F المحسوبة	درجة الحرية DF	مستوى الدلالة	قيمة الدلالة
0.661	0.436	0.430	0.677	67.375	149	0.00	معنوية

اظهرت النتائج المُتَحَصَّل عليها من جدول التحليل الإحصائي (6) وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين مجال مشاركة المعلومات ضمن مجالات إدارة الاحتواء العالي، وسلطات الضبط الإداري لدى إدارات الاتحادات الرياضية المركزية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.661)، مما يشير إلى وجود علاقة قوية نسبياً. كما أن معامل التحديد ($R^2 = 0.436$) يُبين أن ما نسبته (43.6%) من التغير في سلطات الضبط الإداري يمكن تفسيره من خلال مشاركة المعلومات، وهي نسبة تفسيرية جوهرية في السياقات التنظيمية. وقد أُكِّدَت قيمة بيتا ($\beta = 0.677$) على قوة تأثير متغير المشاركة بالمعلومات في التنبؤ بسلطات الضبط الإداري، وبقيمة $F = 67.375$ عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (149)، مما يؤكد دلالة النموذج الإحصائي.

وترى الباحثة أن هذا العلاقة الإيجابية تعكس أهمية انسيابية المعلومات داخل الهيكل الإداري للاتحادات الرياضية وقدرة هذا المجال على تمكين القادة الإداريين من ممارسة صلاحيات الضبط الإداري بشكل فعّال، حيث يُسهم تبادل المعلومات بشفافية في تقليص الغموض الإداري، ويُعزز الرقابة المؤسسية، ويُمكن من اتخاذ قرارات مبنية على معلومات موثوقة وحديثة، مما يدعم الضبط الإداري بمستوياته المختلفة. إذ يرى (الخليفي، 2020 : 213) أن "المشاركة الفاعلة للمعلومات داخل التنظيم تخلق مناخاً تنظيمياً قائماً على المساءلة والشفافية، مما يُعزز من قدرة القيادات الإدارية على ممارسة الرقابة والانضباط الإداري".

كما بين (حمودي، 2019: 145) أن "تمكين العاملين من المعلومات التنظيمية يزيد من فاعلية سلطات الضبط الداخلي ويقلل من مستويات التجاوزات الإدارية في المؤسسات الرياضية

3-4 عرض وتحليل ومناقشة علاقة ونسبة اسهام مجال التمكين بمقياس سلطات الضبط الإداري كما مبين في الجدول (7).

الجدول (7)

يبين نتائج علاقة ونسبة اسهام لمجال التمكين بسلطات الضبط الاداري

معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المعدل	معامل الانحدار B	قيمة F المحسوبة	درجة الحرية DF	مستوى الدلالة	قيمة الدلالة
0.631	0.398	0.392	0.975	57.627	149	0.00	معنوية

استنادًا إلى النتائج الإحصائية التي توصلت إليها الباحثة من الجدول (7) فإن العلاقة الارتباطية بين مجال التمكين ضمن مقياس إدارة الاحتواء العالي ومجال سلطات الضبط الإداري لدى إدارات الاتحادات الرياضية المركزية بلغت 0.631، وهي علاقة ارتباطية موجبة قوية، مما يدل على أن ارتفاع مستوى التمكين لدى هذه الإدارات يرافقه ارتفاع في مستوى سلطات الضبط الإداري. أما معامل التحديد ($R^2 = 0.398$)، فيعني أن التمكين يفسر ما نسبته 39.8% من التباين الحاصل في سلطات الضبط الإداري، وهي نسبة تفسير جيدة إحصائيًا، وتؤكد أن التمكين عنصر مؤثر فعليًا. كما أن معامل الانحدار بيتا ($\beta = 0.975$) يشير إلى أن كل وحدة تغير في التمكين تقابلها زيادة بمقدار 0.975 في سلطات الضبط الإداري، وهي قيمة عالية جدًا تؤكد قوة العلاقة.

أما قيمة F المحسوبة ($F = 75.627$) فهي دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (df = 149)، مما يشير إلى أن نموذج الانحدار ذا دلالة إحصائية، وأن مجال التمكين يسهم بشكل معنوي في التنبؤ بمستوى سلطات الضبط الإداري.

وتعزو الباحثة هذه إلى الدور الحاسم لمجال التمكين كأحد أبعاد إدارة الاحتواء العالي في تعزيز سلطات الضبط الإداري لدى إدارات الاتحادات الرياضية، فكلما زاد تمكين الاعضاء من خلال منحهم الثقة والصلاحيات وتوفير بيئة داعمة لاتخاذ القرار، زادت قدرتهم على ممارسة سلطات الضبط الإداري بفعالية وهذا ما أكدته (الخالدي، 2020: 146) أن التمكين الإداري يسهم في تعزيز قدرات الأفراد على ممارسة السلطة التنظيمية وضبط الانحرافات وفقًا لمحددات العمل المؤسسي.

ويضيف (الرفاعي، 2018: 190) إلى أن وجود علاقة قوية بين التمكين وزيادة قدرة الإدارات على ضبط الأداء داخل المنظمات الرياضية، مشيرًا إلى أن غياب التمكين يضعف سلطة الضبط ويؤدي إلى ترهل إداري.



الخاتمة:

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج تحليلية إحصائية دقيقة، يمكن القول إن البحث قد ألقى الضوء على أهمية اعتماد مدخل إدارة الاحتواء العالي بوصفه أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تُمكن من تعزيز سلطات الضبط الإداري في المؤسسات الرياضية، ولا سيما الاتحادات المركزية وبناءً عليه فإن النتائج تدعو إلى ضرورة تبني نهج إداري قائم على الاحتواء العالي، وتوفير بيئة تنظيمية تدعم التمكين والمشاركة والتحفيز، لما له من آثار مباشرة على ضبط الأداء الإداري وتعزيز الحوكمة المؤسسية في الاتحادات الرياضية.

وفي ضوء هذه المعطيات توصي الباحثة بضرورة ترسيخ ثقافة الاحتواء العالي داخل المؤسسات الرياضية والعمل على تطوير برامج تدريبية موجهة للقيادات الإدارية لرفع كفاءتهم في تطبيق هذه المفاهيم بشكل فعال.



3rd IPESD-CONFERENCE

المصادر:

- الخليفي، خالد عبد الله. إدارة المعرفة وأثرها في تنمية الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية في المؤسسات الرياضية السعودية. المجلة العربية للعلوم الإدارية، 27(1)، 2020.
- الرفاعي، سامي عبد الله؛ "التمكين الإداري كمدخل لتحسين الانضباط المؤسسي في المؤسسات الرياضية". مجلة دراسات وبحوث التربية الرياضية، جامعة الموصل، العدد (41)، 2018.
- الساعدي، أحمد عباس . أثر الحوافز في تحسين الانضباط الإداري في المؤسسات الحكومية العراقية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية – جامعة البصرة، العدد (58)، 2022.
- السعدي، رشاد سلطات الضبط الإداري في المؤسسات الرياضية العراقية. (رسالة ماجستير، جامعة ديالى، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، 2021)
- الخالدي، حسين إبراهيم؛ "أثر التمكين الإداري في فاعلية الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في مديريات الشباب والرياضة في العراق". مجلة جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية والإدارية، 26(112)، 2020.
- النبهان، موسى؛ "أساسيات القياس في العلوم السلوكية"، (دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان 2004)
- باهي، مصطفى حسين، وآخرون؛ الصحة النفسية في المجال الرياضي، نظريات، تطبيقات، (مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر 2002).
- بلوم، بنيامين وآخرون؛ تقييم تعلم الطالب التجميعي والتكويني، ترجمة: محمد أمين المفتي وآخرون ، (دار مكاروهيل ، القاهرة ، مصر 1983).
- حسن الامام وآخرون؛ التقويم والقياس، ط3 (مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 1990)
- حسين، خالد. الإدارة التطويرية والضبط المؤسسي في المنظمات الرياضية. مجلة دراسات تربوية ونفسية، جامعة البصرة، العدد (15)، 2020.
- حمودي، عدنان خضير. الحوكمة والمساءلة في المؤسسات الرياضية: مدخل تنظيمي وإداري. مجلة جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية، 35(2)، 2019.
- ميخائيل، أمطانيوس؛ "القياس والتقويم في التربية الحديثة"، (مطبعة نفحة أخوان، دمشق، سوريا. 2001)
- ميزر، انغام ليث؛ ادارة الاحتواء العالي لعمداء الكليات ودورها في التوافق المهني لمسؤولي شعب النشاطات الطلابية في الجامعات العراقية. (رسالة ماجستير، جامعة الموصل، كلية التربية للبنات، قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة، 2023).
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). Multivariate data analysis (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Kline, R. B. (2016). Principles and practice of structural equation modeling (4th ed.). New York, NY: The Guilford Press



الملاحق:

الملحق (1)

أسماء السادة الخبراء والمختصين لتحديد صلاحية الفقرات للمقياسين :

ت	اسم الخبير	اللقب العلمي	الاختصاص	مكان العمل
1	عدي الكواز	أستاذ دكتور	أدارة وتنظيم	جامعة الموصل-كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
2	خالد اسود لايخ	أستاذ دكتور	أدارة وتنظيم	جامعة المثنى- كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
3	محمد فاضل مصلح	أستاذ دكتور	أدارة وتنظيم	جامعة ديالى – كلية التربية الأساسية
4	عثمان محمود شحادة	أستاذ دكتور	أدارة وتنظيم	جامعة ديالى-كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
5	عدي كريم رحمان	أستاذ دكتور	أدارة وتنظيم	جامعة ديالى-كلية التربية الأساسية قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة
6	شهاب احمد عكاب	أستاذ مساعد	أدارة وتنظيم	كلية اليرموك الجامعة
7	ثامر حماد رجه	أستاذ مساعد	ادارة وتنظيم	جامعة بغداد-كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة الجادرية
8	سهام حمود ضابط	أستاذ مساعد	إدارة وتنظيم	وزارة التربية/ المديرية العامة لتربية البصرة
9	عبد الحكيم مصطفى رسول	أستاذ مساعد	إدارة وتنظيم	جامعة صلاح الدين / أربيل – كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

ملحق (2)

يبين الفقرات التي تم عرضها على الخبراء لمقياسي إدارة الاحتواء العالي وسلطات الضبط الإداري

ت	الفقرة كما هي	الفقرة بعد التعديل	تصلح	لا تصلح
1	يوفر عميد الكلية الإمكانيات اللازمة لتطوير مهام مسؤول النشاط الطلابي.	توفر ادارات الاتحادات في الاتحاد الرياضي المركزي الإمكانيات اللازمة لتطوير مهام أعضاء الهيئات الإدارية.		
2	يوجه عميد الكلية مسؤول النشاط الطلابي إلى استثمار فرص الإبداع والتطوير في تنفيذ المهام	توجه ادارات الاتحادات في الاتحاد أعضاء الهيئات الإدارية نحو استثمار فرص الإبداع والتطوير في تنفيذ مهامهم الإدارية.		
3	يسعى عميد الكلية إلى تطوير كفاءة مسؤولي النشاط الطلابي وإكسابهم المهارات والخبرات المختلفة لتلبية احتياجاتهم الوظيفية.	تسعى ادارات الاتحادات إلى تطوير كفاءة أعضاء الهيئات الإدارية، وإكسابهم المهارات والخبرات اللازمة لتلبية متطلبات العمل الرياضي.		
4	يشجع عميد الكلية مسؤول النشاط الطلابي على تطبيق ما اكتسبه من معارف ومهارات جديدة.	تشجع ادارات الاتحادات أعضاء الهيئات الإدارية على تطبيق المعارف والمهارات المكتسبة حديثاً في بيئة العمل.		
5	يدعم عميد الكلية مشاركة مسؤول النشاط الطلابي في البرامج التدريبية والدورات التطويرية الزيادة كفاءتهم في الأداء	تدعم ادارات الاتحادات مشاركة أعضاء الهيئات الإدارية في البرامج التدريبية والدورات التطويرية بما يسهم في رفع كفاءتهم الإدارية والتنظيمية.		
6	يعقد عميد الكلية لقاءات دورية مع مسؤولي النشاط الطلابي الاستتباط الدروس من عمليات التطوير وتنفيذها	تعقد ادارات الاتحادات لقاءات دورية مع أعضاء الهيئات الإدارية لاستتباط الدروس من تجارب التطوير وتنفيذها في العمل الاتحادي.		
7	تتناسب المكافآت التي يمنحها عميد الكلية في العمل مع زيادة كفاءة عمل مسؤول النشاط الطلابي	تتناسب المكافآت التي تمنحها ادارات الاتحادات في الاتحاد مع مستوى كفاءة أعضاء الهيئات الإدارية وتطور أدائهم.		
8	يسهم التنوع في المكافآت التي يمنحها عميد الكلية إلى تعزيز احتواء مسؤول النشاط الطلابي	يسهم التنوع في المكافآت الممنوحة من قبل ادارات الاتحادات في تعزيز احتواء أعضاء الهيئات الإدارية داخل بيئة العمل.		
9	يعتمد عميد الكلية معايير شفافة وعادلة في منح الحوافز مسؤولي النشاط الطلابي	تعتمد ادارات الاتحادات معايير عادلة وشفافة في منح الحوافز والمكافآت لأعضاء الهيئات الإدارية.		



10	يهتم عميد الكلية بمكافأة مسؤولي النشاط الطلابي الذين يبذلون جهود إضافية متميزة	تهتم ادارات الاتحادات بمكافأة أعضاء الهيئات الإدارية الذين يُظهرون أداءً متميزًا وجهودًا إضافية.
11	يسعى عميد الكلية إلى تطوير نظام منح المكافآت التناسب التطوير في مهام واحتواء مسؤولي النشاط الطلابي.	تسعى ادارات الاتحادات إلى تطوير نظام حوافز يتلاءم مع التطورات الوظيفية ويُسهّم في تعزيز احتواء أعضاء الهيئات الإدارية.
12	يعتمد عميد الكلية نظام المكافآت كجزء من إدارة احتواء مسؤولي النشاط الطلابي.	تعتمد ادارات الاتحادات نظام المكافآت كجزء أساسي من إستراتيجية إدارة الاحتواء المهني لأعضاء الهيئات الإدارية.
13	يعتمد عميد الكلية آراء وأفكار مسؤولي النشاط الطلابي لوضع الخطط ذات العلاقة بطبيعة العمل وآليات تنفيذها	تأخذ ادارات الاتحادات بآراء وأفكار أعضاء الهيئات الإدارية عند وضع الخطط الخاصة بتنظيم العمل داخل الاتحاد.
14	يسعى عميد الكلية إلى التعاون مع مسؤولي النشاط الطلابي لمساعدتهم في إيجاد حلول للمشكلات التي تؤثر على عملهم	تسعى ادارات الاتحادات للتعاون مع أعضاء الهيئات الإدارية لحل المشكلات التي قد تؤثر على كفاءة الأداء الإداري.
15	يوجه عميد الكلية رسائل تنظم مشاركة المعلومات وأولويات العمل لمسؤولي النشاط الطلابي ولتحقيق الاحتواء .	توجه ادارات الاتحادات رسائل واضحة لتنظيم مشاركة المعلومات وتحديد أولويات العمل لأعضاء الهيئات الإدارية بما يعزز الاحتواء المؤسسي.
16	يسهم عميد الكلية في اعتماد نظم مشاركة المعلومات مع مسؤولي النشاط الطلابي لتحقيق الأهداف المشتركة في الكلية	تعتمد ادارات الاتحادات نظم مشاركة المعلومات مع أعضاء الهيئات الإدارية لتحقيق الأهداف المشتركة للاتحاد.
17	يتبنى عميد الكلية آراء مسؤولي النشاط الطلابي عند التفكير بإجراءات أو طرائق جديدة تتعلق بتنظيم العمل.	تتبنى ادارات الاتحادات آراء ومقترحات أعضاء الهيئات الإدارية عند التفكير في إجراءات تنظيمية أو تطويرية جديدة.
18	يختار عميد الكلية الوقت المناسب لمشاركة مسؤولي النشاط الطلابي بالمعلومات والملاحظات حول القرارات التي تؤثر على أدائهم لمهامهم	تختار ادارات الاتحادات الوقت المناسب لمشاركة المعلومات والملاحظات مع أعضاء الهيئات الإدارية فيما يتعلق بالقرارات المؤثرة على عملهم.
19	يوكل عميد الكلية مسؤولي النشاط الطلابي حرية اختيار الطريقة المناسبة لأداء مهامهم.	توكل ادارات الاتحادات لأعضاء الهيئات الإدارية حرية اختيار الطريقة الأنسب لأداء مهامهم التنظيمية.



20	يمكن عميد الكلية مسؤولي النشاط الطلابي من تبادل الخبرات والمعلومات فيما بينهم.	تُيسر ادارات الاتحادات تبادل الخبرات والمعلومات بين أعضاء الهيئات الإدارية لتعزيز الأداء الجماعي.		
21	يسعى عميد الكلية لخلق فرص الدافعية والاحتواء لمسؤولي النشاط الطلابي لتحسين أداء شعبة الأنشطة الطلابية.	تسعى ادارات الاتحادات إلى خلق فرص تحفيزية تعزز من احتواء أعضاء الهيئات الإدارية وتحسن مستوى أدائهم المؤسسي.		
22	يفوض عميد الكلية مسؤولي النشاط الطلابي الصلاحيات المناسبة لاحتوائهم وإنجاز مهامهم الوظيفية والموكلة إليهم.	تفوض ادارات الاتحادات أعضاء الهيئات الإدارية بالصلاحيات اللازمة لتنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة ومرونة.		
23	يهتم عميد الكلية بتمكين مسؤولي النشاط الطلابي للوصول إلى الجودة الشاملة وتحقيق الاحتواء لهم	تهتم ادارات الاتحادات بتمكين أعضاء الهيئات الإدارية لتحقيق الجودة الشاملة في الأداء الإداري وتعزيز شعورهم بالانتماء المؤسسي.		
24	يحث عميد الكلية مشاركة مسؤولي النشاط الطلابي من الاعتماد على معلوماتهم وكفاءتهم في صناعة واتخاذ القرارات المناسبة في الكلية.	تحت ادارات الاتحادات أعضاء الهيئات الإدارية على الاستفادة من خبراتهم ومعارفهم في صناعة واتخاذ القرارات ذات الصلة بالعمل الاتحادي.		
ت	الفقرة كما هي	الفقرة بعد التعديل	تصلح	لا تصلح
1	ابتعث بعض العناصر المتميزة الى الخارج للاطلاع على الحديث من العلوم التي تخدم عمل الاتحاد.	يحرص الاتحاد الرياضي المركزي على ابتعث العناصر الإدارية والفنية المتميزة إلى الخارج، للاطلاع على أحدث المستجدات العلمية التي تُسهم في تطوير أداء العمل المؤسسي.		
2	يعمد الاتحاد الى إقامة ندوات علمية وورش عمل لجميع العاملين فيه.	يُنظم الاتحاد ندوات علمية وورش عمل متخصصة لجميع العاملين فيه، بهدف تعزيز معارفهم المهنية وتبادل الخبرات.		
3	يمتلك أعضاء الهيئة الادارية الخبرة والقدرة الكافية على استعمال التقنيات الالكترونية الحديثة.	يتمتع أعضاء الهيئة الإدارية بالكفاءة والخبرة في استخدام التقنيات الإلكترونية الحديثة في إدارة مهامهم.		
4	يتميز أعضاء الهيئة الإدارية بمعرفة التشريعات والقوانين الانضباطية كافة.	يتحلى أعضاء الهيئة الإدارية بالامام شامل بالتشريعات والقوانين الانضباطية ذات الصلة بمجال العمل الرياضي.		
5	يمتلك أعضاء الهيئة الإدارية مستوى تحصيل دراسي يؤهلهم لتسليم أرفع	يمتلك أعضاء الهيئة الإدارية مؤهلات علمية عالية تؤهلهم لتولي المناصب القيادية في		

		الاتحاد.	المناصب الإدارية في الاتحاد.
6		يسعى الاتحاد باستمرار إلى تنمية الجانب المعرفي لجميع العاملين، من خلال تزويدهم بأحدث المعلومات والتقنيات.	يعمل الاتحاد على تطوير الجانب المعرفي لدى جميع العاملين في الاتحاد وإطلاعهم على كل ما هو جديد.
7		يُدرِك أعضاء الهيئة الإدارية بدقة الصلاحيات المخولة لهم ضمن الهيكل التنظيمي للاتحاد الرياضي المركزي.	يتميز أعضاء الهيئة الإدارية للاتحاد بالمعرفة التامة بالصلاحيات كافة المخول بها للعمل في الاتحاد.
8		يعتمد الاتحاد لوائح انضباطية صارمة تجاه الرياضيين الذين تصدر عنهم سلوكيات تتنافى مع المبادئ الأخلاقية.	يضع الاتحاد ضوابط صارمة بحق الرياضيين الذين تصدر عنهم تصرفات بعيدة عن الأطر الأخلاقية.
9		يُعزز الاتحاد ثقافة الالتزام بالآداب العامة والسلوكيات الأخلاقية بين الرياضيين وجميع العاملين.	يحث الاتحاد جميع الرياضيين والعاملين فيه على الالتزام العالي بالآداب والأخلاق العامة.
10		يُظهر الاتحاد احترامًا كبيرًا للتعدد الثقافي بين الرياضيين ويُشجع على التعايش الإيجابي في بيئة العمل.	يحترم الاتحاد الثقافات المتعددة والمتنوعة لجميع الرياضيين التابعين له.
11		يعمل الاتحاد على توفير بيئة معيشية كريمة ومناسبة لجميع الرياضيين والعاملين فيه.	يعمل الاتحاد على توفير مستوى معيشي لائق لجميع الرياضيين والعاملين فيه.
12		تتسم الهيئة الإدارية بروح الإيثار وتقديم مصلحة الاتحاد على المصالح الشخصية.	تتصف الهيئة الإدارية بنكران الذات عند تقديم مصلحة الاتحاد على المصالح الشخصية
13		تتكاتف الهيئة الإدارية مع الرياضيين لمعالجة السلوكيات السلبية وتعزيز القيم الأخلاقية داخل المنظومة الرياضية.	تتكاتف الهيئة الادارية مع جميع الرياضيين في إزالة المعوقات التي تسبب الى الآداب والأخلاق.
14		يعتمد الاتحاد نظامًا رقابيًا فعالاً لمتابعة سلوك الرياضيين خلال البطولات والمعسكرات التدريبية.	يضع الاتحاد نظاما رقابيا خاصا بمراقبة سلوك الرياضيين في أثناء المنافسات والمعسكرات التدريبية
15		يُجري الاتحاد فحوصات طبية دورية لجميع الرياضيين حرصًا على سلامتهم الصحية.	يعمد الاتحاد الى إجراء فحوصات طبية بشكل دوري للرياضيين كافة.
16		يتخذ الاتحاد الإجراءات الوقائية اللازمة لحماية اللاعبين من الأمراض والأوبئة المحتملة.	يتخذ الاتحاد الإجراءات الكفيلة بوقاية اللاعبين من الإصابة بالأمراض والأوبئة.
17		يتبنى الاتحاد مسؤولية رعاية الحالات المرضية	يتبنى الاتحاد معالجة الحالات المرضية

		ويتابع مراحل العلاج حتى الشفاء التام.	و متابعتها إلى حين الاستشفاء منها.	
18		يراقب الاتحاد الحالة الصحية للرياضيين الوافدين من خارج البلاد لضمان سلامة الجميع.	مراقبة الحالة الصحية للرياضيين الوافدين من خارج البلاد.	
19		يسعى الاتحاد إلى تفعيل الشراكات مع الشركات الراعية ووسائل الإعلام لتوفير الدعم المالي اللازم.	يستثمر الاتحاد الشركات الراعية والداعمة ووسائل الاعلام في تمويله.	
20		يحرص الاتحاد على توفير أخصائي تغذية رياضية مناسب لتلبية احتياجات الفرق الرياضية.	يتوفر الاتحاد بتوفير خبير التغذية الرياضية المناسب للفرق الرياضية.	
21		يتابع الاتحاد المركزي التزام الاتحادات الفرعية بالتعليمات المتعلقة بصحة وسلامة الرياضيين.	يراقب الاتحاد المركزي مدى التزام الاتحادات الفرعية بالتعليمات التي تحافظ على صحة الرياضيين.	
22		يُولي الاتحاد أهمية للحفاظ على نظافة وجماالية المنشآت الرياضية التابعة له.	يعمد الاتحاد الى الحفاظ على جمال المنشآت الرياضية التابعة للاتحاد ورونقها.	
23		يختار الاتحاد أماكن إقامة المعسكرات التدريبية بعناية، بما يضمن هدوء البيئة وصحتها.	يختار الاتحاد الأماكن الهادئة ذات الطبيعة الصحية لإجراء المعسكرات التدريبية للاعبين.	
24		يسهم الاتحاد في اختيار مواقع استراتيجية وواسعة لإنشاء ملاعب ومنشآت رياضية تحقق الأهداف المستقبلية.	يسهم الاتحاد في اختيار الأماكن الواسعة والنفهة لإنشاء الملاعب والمنشآت الرياضية.	
25		تعتمد إدارة الاتحاد التصميم الهندسية ذات البعد الجمالي المتميز في بناء منشآتها الرياضية.	تعتمد إدارة الاتحاد الى اختيار الاشكال الهندسية ذات الطابع الجمالي الرفيع في تصميم منشآتها الرياضية.	
26		يعمل الاتحاد على توفير بيئة خالية من الملوثات السمعية والإزعاج بما يضمن راحة الرياضيين.	يعمل الاتحاد على منع كل ما يقلق راحة الرياضيين كالضوضاء والاصوات المزعجة.	
27		يتخذ الاتحاد الإجراءات الأمنية اللازمة خلال تنظيم البطولات لضمان سلامة المشاركين والجمهور.	يقوم الاتحاد بأجراء التدابير الأمنية اللازمة عند تنظيم البطولات الرياضية للحفاظ على المشتركين	



		تُبنى القرارات الإدارية في الاتحاد ضمن الإطار القانوني واللوائح المنظمة، مستندة إلى مبررات واقعية منبثقة عن سلطات الضبط الإداري.	القرار الإداري الذي يصدره الاتحاد هو في حدود القوانين واللوائح، وهو مبني على أسباب واقعية ومادية صادرة من سلطة الضبط الإداري.	28
		يضع الاتحاد حماية حياة اللاعبين ضمن أولوياته ويعمل على تأمينهم صحياً ومهنياً.	يعمل الاتحاد على تأمين حياة اللاعبين والحفاظ عليهم.	29
		يتخذ الاتحاد التدابير الضرورية لحماية العاملين في نطاق مسؤولياته الإدارية والتنظيمية.	يتخذ الاتحاد الاجراءات اللازمة لحماية العاملين تحت سلطته.	30
		يلجأ الاتحاد إلى اتخاذ بعض القرارات الملزمة للرياضيين تحقيقاً للمصلحة العامة للمنظمة الرياضية.	يتخذ الاتحاد بعض القرارات ويفرضها على الرياضيين حفاظاً على المصلحة العامة للاتحاد الرياضي.	31
		يتعاون أعضاء الهيئة الإدارية في إيجاد حلول للمشكلات التي تعيق سير العمل في الاتحاد.	يتكاتف أعضاء الهيئة الإدارية للاتحاد في حل المشكلات التي تحدث في العمل .	32
		يتبنى الاتحاد مبدأ العمل الجماعي ويحرص على أن تصدر قراراته بشكل جماعي ومشارك.	يعمل الاتحاد على ان تكون قراراته جماعية.	33
		يعمل الاتحاد بروح الفريق الواحد، ساعياً إلى تحقيق التناسق والانسجام بين العاملين.	يعمل الاتحاد بمبدأ الفريق المنسجم الواحد.	34
		تُوجه سياسة الاتحاد نحو تحقيق أهداف مجتمعية تتوافق مع قيم الرياضة وخدمة المجتمع.	تعتمد سياسة الاتحاد الى تحقيق الأهداف المجتمعية.	35

الملحق رقم (3)

يبين عبارات مقياس إدارة الاحتواء العالي وسلطات الضبط الإداري الموزعة على

عينة التطبيق مع ورقة التعليمات

م/ استمارة استبانة

إلى/ السادة رئيس وأعضاء الهيئة الإدارية لاتحاد المحترمين

تحية طيبة ..

نضع بين يديك عدداً من الفقرات التي لها علاقة بإدارة الاحتواء العالي وسلطات الضبط الإداري، التي يمكن أن ترونها ملائمة لإدارات الاتحادات الرياضية المركزية، كما نرجو منكم الباحثة قراءتها بعناية تامة و التفضل بالإجابة عنها وفق ما يلائم عملكم في الاتحاد الرياضي المركزي، بوضع علامة (√) في الحقل الذي تراه ملائماً في رأيك أمام كل فقرة، علماً إن إجابتك الدقيقة سوف تخدم الباحثة لغرض البحث العلمي، والتي تحظى بسرية تامة، ولن يطلع عليها سوى الباحثة، ولا داعي لذكر الاسم، كما نرجو منكم الباحثة عدم ترك أي فقرة دون إجابة للخروج بنتائج دقيقة.

ت	فقرات مقياس إدارة الاحتواء العالي	دائماً	غالبا	احيانا	نادرا	ابدا
1	توفر ادارات الاتحادات في الاتحاد الرياضي المركزي الإمكانيات اللازمة لتطوير مهام أعضاء الهيئات الإدارية.					
2	توجه ادارات الاتحادات في الاتحاد أعضاء الهيئات الإدارية نحو استثمار فرص الإبداع والتطوير في تنفيذ مهامهم الإدارية.					
3	تسعى ادارات الاتحادات إلى تطوير كفاءة أعضاء الهيئات الإدارية، وإكسابهم المهارات والخبرات اللازمة لتلبية متطلبات العمل الرياضي.					
4	تشجع ادارات الاتحادات أعضاء الهيئات الإدارية على تطبيق المعارف والمهارات المكتسبة حديثاً في بيئة العمل.					
5	تدعم ادارات الاتحادات مشاركة أعضاء الهيئات الإدارية في البرامج التدريبية والدورات التطويرية بما يساهم في رفع كفاءتهم الإدارية والتنظيمية.					
6	تعقد ادارات الاتحادات لقاءات دورية مع أعضاء الهيئات الإدارية لاستنباط الدروس من تجارب التطوير وتنفيذها في العمل الاتحادي.					
7	تتناسب المكافآت التي تمنحها ادارات الاتحادات في					

					الاتحاد مع مستوى كفاءة أعضاء الهيئات الإدارية وتطور أدائهم.	
					يُسهم التنوع في المكافآت الممنوحة من قبل إدارات الاتحادات في تعزيز احتواء أعضاء الهيئات الإدارية داخل بيئة العمل.	8
					تعتمد إدارات الاتحادات معايير عادلة وشفافة في منح الحوافز والمكافآت لأعضاء الهيئات الإدارية.	9
					تهتم إدارات الاتحادات بمكافأة أعضاء الهيئات الإدارية الذين يُظهرون أداءً متميزاً وجهوداً إضافية.	10
					تسعى إدارات الاتحادات إلى تطوير نظام حوافز يتلاءم مع التطورات الوظيفية ويُسهم في تعزيز احتواء أعضاء الهيئات الإدارية.	11
					تعتمد إدارات الاتحادات نظام المكافآت كجزء أساسي من إستراتيجية إدارة الاحتواء المهني لأعضاء الهيئات الإدارية.	12
					تأخذ إدارات الاتحادات بآراء وأفكار أعضاء الهيئات الإدارية عند وضع الخطط الخاصة بتنظيم العمل داخل الاتحاد.	13
					تسعى إدارات الاتحادات للتعاون مع أعضاء الهيئات الإدارية لحل المشكلات التي قد تؤثر على كفاءة الأداء الإداري.	14
					توجه إدارات الاتحادات رسائل واضحة لتنظيم مشاركة المعلومات وتحديد أولويات العمل لأعضاء الهيئات الإدارية بما يعزز الاحتواء المؤسسي.	15
					تعتمد إدارات الاتحادات نظم مشاركة المعلومات مع أعضاء الهيئات الإدارية لتحقيق الأهداف المشتركة للاتحاد.	16
					تتبنى إدارات الاتحادات آراء ومقترحات أعضاء الهيئات الإدارية عند التفكير في إجراءات تنظيمية أو تطويرية جديدة.	17
					تختار إدارات الاتحادات الوقت المناسب لمشاركة المعلومات والملاحظات مع أعضاء الهيئات الإدارية فيما يتعلق بالقرارات المؤثرة على عملهم.	18
					تُوكّل إدارات الاتحادات لأعضاء الهيئات الإدارية حرية اختيار الطريقة الأنسب لأداء مهامهم التنظيمية.	19
					تيسر إدارات الاتحادات تبادل الخبرات والمعلومات بين أعضاء الهيئات الإدارية لتعزيز الأداء الجماعي.	20
					تسعى إدارات الاتحادات إلى خلق فرص تحفيزية تعزز من	21



					احتواء أعضاء الهيئات الإدارية وتحسن مستوى أدائهم المؤسسي.
22					تفويض ادارات الاتحادات أعضاء الهيئات الإدارية بالصلاحيات اللازمة لتنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة ومرونة.
23					تهتم ادارات الاتحادات بتمكين أعضاء الهيئات الإدارية لتحقيق الجودة الشاملة في الأداء الإداري وتعزيز شعورهم بالانتماء المؤسسي.
24					تحت ادارات الاتحادات أعضاء الهيئات الإدارية على الاستفادة من خبراتهم ومعارفهم في صناعة واتخاذ القرارات ذات الصلة بالعمل الاتحادي.

ت	فقرات مقياس سلطات الضبط الإداري	أتفق بشدة	اتفق	أتفق الى حد ما	لا أتفق بشدة
1	يحرص الاتحاد الرياضي المركزي على ابتعاث العناصر الإدارية والفنية المتميزة إلى الخارج، للاطلاع على أحدث المستجدات العلمية التي تسهم في تطوير أداء العمل المؤسسي.				
2	يُنظم الاتحاد ندوات علمية وورش عمل متخصصة لجميع العاملين فيه، بهدف تعزيز معارفهم المهنية وتبادل الخبرات.				
3	يتمتع أعضاء الهيئة الإدارية بالكفاءة والخبرة في استخدام التقنيات الإلكترونية الحديثة في إدارة مهامهم.				
4	يتحلى أعضاء الهيئة الإدارية بإلمام شامل بالتشريعات والقوانين الانضباطية ذات الصلة بمجال العمل الرياضي.				
5	يمتلك أعضاء الهيئة الإدارية مؤهلات علمية عالية تؤهلهم لتولي المناصب القيادية في الاتحاد.				
6	يسعى الاتحاد باستمرار إلى تنمية الجانب المعرفي لجميع العاملين، من خلال تزويدهم بأحدث المعلومات والتقنيات.				
7	يُدرّك أعضاء الهيئة الإدارية بدقة الصلاحيات المخولة				



					لهم ضمن الهيكل التنظيمي للاتحاد الرياضي المركزي.	
					يعتمد الاتحاد لوائح انضباطية صارمة تجاه الرياضيين الذين تصدر عنهم سلوكيات تتنافى مع المبادئ الأخلاقية.	8
					يُعزز الاتحاد ثقافة الالتزام بالآداب العامة والسلوكيات الأخلاقية بين الرياضيين وجميع العاملين.	9
					يُظهر الاتحاد احتراماً كبيراً للتعدد الثقافي بين الرياضيين ويُشجع على التعايش الإيجابي في بيئة العمل.	10
					يعمل الاتحاد على توفير بيئة معيشية كريمة ومناسبة لجميع الرياضيين والعاملين فيه.	11
					تتسم الهيئة الإدارية بروح الإيثار وتقديم مصلحة الاتحاد على المصالح الشخصية.	12
					تتكاتف الهيئة الإدارية مع الرياضيين لمعالجة السلوكيات السلبية وتعزيز القيم الأخلاقية داخل المنظومة الرياضية.	13
					يعتمد الاتحاد نظاماً رقابياً فعالاً لمتابعة سلوك الرياضيين خلال البطولات والمعسكرات التدريبية.	14
					يُجري الاتحاد فحوصات طبية دورية لجميع الرياضيين حرصاً على سلامتهم الصحية.	15
					يتخذ الاتحاد الإجراءات الوقائية اللازمة لحماية اللاعبين من الأمراض والأوبئة المحتملة.	16
					يتبنى الاتحاد مسؤولية رعاية الحالات المرضية ويتابع مراحل العلاج حتى الشفاء التام.	17
					يراقب الاتحاد الحالة الصحية للرياضيين الوافدين من خارج البلاد لضمان سلامة الجميع.	18
					يسعى الاتحاد إلى تفعيل الشراكات مع الشركات الراعية ووسائل الإعلام لتوفير الدعم المالي اللازم.	19
					يحرص الاتحاد على توفير أخصائي تغذية رياضية مناسبة لتلبية احتياجات الفرق الرياضية.	20
					يُتابع الاتحاد المركزي التزام الاتحادات الفرعية بالتعليمات المتعلقة بصحة وسلامة الرياضيين.	21
					يُولي الاتحاد أهمية للحفاظ على نظافة وجمالية المنشآت	22



					الرياضية التابعة له.	
					يختار الاتحاد أماكن إقامة المعسكرات التدريبية بعناية، بما يضمن هدوء البيئة وصحتها.	23
					يسهم الاتحاد في اختيار مواقع استراتيجية وواسعة لإنشاء ملاعب ومنشآت رياضية تحقق الأهداف المستقبلية.	24
					تعتمد إدارة الاتحاد التصميم الهندسية ذات البعد الجمالي المتميز في بناء منشآتها الرياضية.	25
					يعمل الاتحاد على توفير بيئة خالية من الملوثات السمعية والإزعاج بما يضمن راحة الرياضيين.	26
					يتخذ الاتحاد الإجراءات الأمنية اللازمة خلال تنظيم البطولات لضمان سلامة المشاركين والجمهور.	27
					تبنى القرارات الإدارية في الاتحاد ضمن الإطار القانوني واللوائح المنظمة، مستندة إلى مبررات واقعية منبثقة عن سلطات الضبط الإداري.	28
					يضع الاتحاد حماية حياة اللاعبين ضمن أولوياته ويعمل على تأمينهم صحياً ومهنياً.	29
					يتخذ الاتحاد التدابير الضرورية لحماية العاملين في نطاق مسؤولياته الإدارية والتنظيمية.	30
					يلجأ الاتحاد إلى اتخاذ بعض القرارات الملزمة للرياضيين تحقيقاً للمصلحة العامة للمنظمة الرياضية.	31
					يتعاون أعضاء الهيئة الإدارية في إيجاد حلول للمشكلات التي تعيق سير العمل في الاتحاد.	32
					يتبنى الاتحاد مبدأ العمل الجماعي ويحرص على أن تصدر قراراته بشكل جماعي ومشترك.	33
					يعمل الاتحاد بروح الفريق الواحد، ساعياً إلى تحقيق التناسق والانسجام بين العاملين.	34
					توجه سياسة الاتحاد نحو تحقيق أهداف مجتمعية تتوافق مع قيم الرياضة وخدمة المجتمع.	35