

## الاحتواء العالي لرؤساء الأندية الرياضية في محافظة نينوى في ضوء بعض المتغيرات الشخصية

محمد ضياء جاسم العبيدي، أم. د خالد محمود عزيز

2٠١ العراق.

\*الايمل: [Mohammed\\_01@gmail.com](mailto:Mohammed_01@gmail.com)

تاريخ نشر: 2026/03/25

تاريخ استلام: 2026/01/14

### الملخص

هدف البحث الى التعرف على الفروق في ادارة الاحتواء العالي لرؤساء أندية محافظة نينوى على وفق العمر والخدمة والشهادة العلمية، وتم استخدام المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملاءمته لطبيعة البحث، اشتمل مجتمع البحث اعضاء الهيئات الادارية للأندية الرياضية في محافظة نينوى لسنة (2024-2025) والبالغ عددهم (133) عضو هيئة إدارية، يمثلون (16) نادي في محافظة نينوى، وتم اختيار العينة بالطريقة العمدية من حملة شهادة (الدكتوراه، والماجستير، والباكالوريوس، والدبلوم، والاعدادية)، باستثناء رؤساء الأندية والبالغ (16) رئيس نادي، ليصبح مجتمع البحث (117) فردا، وفي جمع البيانات قام الباحثان بتكليف استبيان إدارة الاحتواء المعد من قبل (الجحيشي، 2023) بعد التحقق من ثباته وصدقه، تم معالجة البيانات باستخدام (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية، تحليل التباين، معامل الفاء، المدى النظري وطول الفئة لتحديد الفئات النظرية للعمر والخدمة)، وقد استنتج الباحثان عدم وجود فروق معنوية بين اعضاء الهيئات الادارية لأندية محافظة نينوى في ادارة الاحتواء العالي على وفق العمر والخدمة والشهادة العلمية، ويوصي الباحثان إقامة دورات تثقيفية وتدريبية وتطويرية خاصة بأعضاء الهيئات الادارية لأندية محافظة نينوى في ادارة الاحتواء العالي مع الاستعانة بالخبراء المتخصصين بالإدارة.

### الكلمات المفتاحية:

إدارة الاحتواء العالي، المتغيرات الشخصية.



## High Inclusion of Sports Club Presidents in Nineveh Governorate in Light of Some Personal Variables Personality

Mohammed Dhiaa Jassim Al-Obaidi, Assist. Prof. Dr. Khaled Mahmoud Aziz

1,2 Iraq.

\*Corresponding author: [Mohammed\\_01@gmail.com](mailto:Mohammed_01@gmail.com)

**Received: 14-01-2026**

**Publication: 25-03-2026**

### Abstract

The research aimed to identify differences in high-inclusion management among the heads of sports clubs in Nineveh Governorate according to age, years of service, and academic qualifications. The descriptive survey method was used, as it was suitable for the nature of the research. The research population included the members of the administrative boards of sports clubs in Nineveh Governorate for the years (2024-2025), totaling (133) board members, representing (16) clubs in Nineveh Governorate. The sample was selected purposively from those holding doctoral, master's, bachelor's, diploma, and secondary school degrees, with the exception of the club presidents, who numbered (16) club presidents, making the research population (117) individuals. In collecting the data, the researchers adapted the Inclusion Management Questionnaire prepared by Al-Juhayshi (2023) after verifying its reliability and validity. The data were processed using the arithmetic mean, standard deviation, percentage, analysis of variance, alpha coefficient, theoretical range, and class length to determine the theoretical categories for age and years of service. The researchers concluded There are no significant differences between the members of the administrative bodies of the clubs in Nineveh Governorate in managing high-inclusion according to age, service and academic qualification. The researchers recommend holding educational, training and development courses for the members of the administrative bodies of the clubs in Nineveh Governorate in managing high-inclusion with the help of experts specializing in management.

### Keywords:

**High Inclusion Management, Personality Variables.**



**1- التعريف بالبحث:****1-1- المقدمة وأهمية البحث:**

تُعد الإدارة الرياضية فرعاً من فروع علم الإدارة، نظراً لما تحقّقه من أثر في تطوير المؤسسات الرياضية، وقد اخذ هذا المجال بعداً استراتيجياً يرتبط بالتخطيط والتنظيم والرقابة على الأنشطة الرياضية، بهدف تحقيق الأداء الأمثل باستخدام الموارد المتاحة سواء البشرية أو المادية وقد أشار (ضابط، ونهيلي، 2021) إلى أن الإدارة الرياضية أصبحت اليوم إحدى الركائز المهمة في تطوير الإنجاز الرياضي، عبر تطبيق أساليب علمية متقدمة في التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والتقويم (ضابط ونهيلي، 2021، 10-11)، إن إدارة الاحتواء هي منظومة متكاملة من الممارسات القيادية التي تهدف لبناء ثقافة تنظيمية تقوم على المشاركة وتقدير الجهود وتحفيز العاملين، وقد أكد (الهمزاني، 2023) على أن هذا النمط من الإدارة يعزز الثقة بين القيادة و الموظفين، ويخلق بيئة عمل تتسم بالشفافية والاحترام المتبادل وهو ما يؤدي إلى رفع جودة الأداء (الهمزاني، 2023، 2)، وعلى مستوى محافظة نينوى، فإن الأندية الرياضية عانت خلال السنوات الماضية من الظروف السياسية والاقتصادية أثرت بشكل كبير على أدائها التنظيمي، مما يتطلب إعادة نظر في الأساليب الإدارية، والتركيز على نماذج الإدارة التي تقوم على الثقة، والاحتواء، باعتبارها أدوات فعالة في استعادة الكفاءة الإدارية، وبناءً على ما تقدم تبرز أهمية الدراسة كروية إدارية يمكن من خلالها إعادة ترتيب الهياكل الإدارية الرياضية وتعزيز بيئة العمل داخل وخارج الأندية، من خلال فهم أعمق لطبيعة العلاقات وتأثيرها على التزام أعضاء الأندية الرياضية وانضباطهم، مع الوقوف على مدى قدرة رؤساء الأندية في ممارسة هذا النمط الإداري وتطبيق، وعليه تبرز أهمية هذا البحث من الجوانب الآتية:

- أولاً: أنه يعالج مشكلة ذات تأثير مباشر على فاعلية الأداء في الأندية الرياضية.
- ثانياً: أنه يُسهم في إغناء الأدبيات الإدارية للأندية الرياضية، من خلال مفهوم الاحتواء العالي في بيئة رياضية متغيرة.

وبالتالي، فإن هذا البحث لا يسعى فقط إلى تحديد المادة النظري، بل يستهدف تقديم حلول واقعية لمشكلة إدارية، بما يُمكن من دعم مؤسساتنا الرياضية لتحقيق أهدافها، في إطار من الكفاءة والمهنية والالتزام التنظيمي.

**1-2 مشكلة البحث:**

من خلال المعايشة للباحث لواقع عمل الأندية الرياضية في محافظة نينوى، لاحظ وجود عدد من التحديات الإدارية التي تنعكس على جودة الأداء لتلك الأندية، وتؤثر، حيث ساد بعض الأندية



العشوائية والتخبط في العمل الإداري، ويُعزى في كثير من الحالات إلى غياب التخطيط وافتقار بعض رؤساء الأندية إلى الكفاءة الإدارية، لا سيما في أساليب الإدارة الحديثة، وعلى وجه الخصوص إدارة الاحتواء العالي، ويشير الواقع الميداني إلى أن العديد من اللاعبين والمدربين يعززون تراجع الأداء أو النتائج إلى خلل في النظام الإداري للأندية، والذي غالباً ما يكون نتاجاً مباشراً لضعف قيادة النادي في تنظيم العمل، وعدم تبني أساليب إدارية قادرة على احتواء العاملين وتحفيزهم، مما يؤدي إلى غياب الانضباط، وظهور مظاهر التسبب الإداري، وتدني الروح المؤسسية، وتكمن مشكلة البحث في أن عدداً من الأندية الرياضية في نينوى ما زالت تعاني من ضعف في التطبيق لممارسات إدارة الاحتواء العالي، وعليه يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الآتية:

- ما مدى تطبيق رؤساء الأندية الرياضية لإدارة الاحتواء العالي في محافظة نينوى.

### 3-1 هدف البحث:

1-3-1 التعرف على الفروق في إدارة الاحتواء العالي لرؤساء أندية محافظة نينوى على وفق العمر والخدمة والشهادة العلمية.

### 4-1 مجالات البحث:

- 1-4-1 المجال البشري: - أعضاء الهيئات الادارية للأندية الرياضية في محافظة نينوى.
- 2-4-1 المجال المكاني: - مقرات الاندية الرياضية المعتمدة في محافظة نينوى.
- 3-4-1 المجال الزماني: - ابتداء من 3 / 10 / 2024 إلى 4 / 2 / 2025.

### 5-1 تحديد المصطلحات

#### 1-5-1 إدارة الاحتواء العالي:

عرفها (الدجيلي، 2021) بأنها حزمة من ممارسات الموارد البشرية التي تستخدمها الإدارة الحديثة التي تعمل على تحفيز الموظفين وتعزيز مهاراتهم ومشاركاتهم في صنع القرار والتدريب ومكافأتهم مما يقلل من دوران العمل، ومما يزيد من الرضا الوظيفي للموارد البشرية والولاء لمنظماتهم، ليحقق الأداء العالي في المؤسسة (الدجيلي، 2021، 33).

وعرفها (peutere ,et al, 2022) أدرك المتخصصون في إدارة الموارد البشرية حينها أن تحقيق نوع من الاحتواء للعاملين تجاه المؤسسة يعود بتأثير إيجابي على تحفيز العاملين ورفع روحهم المعنوية وزيادة أدائهم التنظيمي (peutere ,et al, 2022, 854).



## 2 الدراسة المشابهة:

## 1-2 دراسة الجحيشي (2023) (إدارة الاحتواء العالي لعمداء الكليات ودورها في التوافق المهني لمسؤولي شعب النشاطات الطلابية في الجامعات العراقية)

هدفت الدراسة إلى:

1- اعداد وتطبيق استبيان إدارة الاحتواء العالي لعمداء الكليات وتكييف استبيان التوافق المهني لمسؤولي شعب النشاطات الطلابية في الجامعات العراقية.

2- التعرف على إدارة الاحتواء العالي ومستويات ابعادها لعمداء الكليات والتوافق المهني ومستويات ابعاده لمسؤولي شعب النشاطات الطلابية في الجامعات العراقية.

وقد تمثلت عينة البحث مسؤولي شعب النشاطات الطلابية في الجامعات والبالغ عددهم (151) مسؤولاً، قامت الباحثة بإعداد استبيان إدارة الاحتواء العالي بأبعادها لمسؤولي شعب النشاطات الطلابية في الجامعات العراقية، ومن أجل الوصول إلى نتائج البحث استعانت الباحثة بالحقيبة الإحصائية (SPSS) ومجموعة من الوسائل الإحصائية (النسبة المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط البسيط (بيرسون)، معادلة كرو نباخ الفاء، معادلة جتمان، معامل الانحدار البسيط). وتوصلت الباحثة إلى مجموعة استنتاجات أهمها:

- 1- يمتلك عمداء الكليات في الجامعات مستوى عالٍ من إدارة الاحتواء العالي.
- 2- يمتلك عمداء الكليات في الجامعات مستوى عالٍ في أبعاد إدارة الاحتواء العالي (ممارسات التطوير، مشاركة المعلومات، التمكين) ومستوى متوسط في بعد (المكافآت) في إدارة الاحتواء العالي.

## 3 – إجراءات البحث

3-1 منهج البحث:- تم استخدام المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملاءمته البحث.

3-2 مجتمع البحث وعينه: اشتمل مجتمع البحث اعضاء الهيئات الادارية للأندية الرياضية في محافظة نينوى لسنة (2024-2025) والبالغ عددهم (133) عضو هيئة إدارية، يمثلون (16) نادي في محافظة نينوى، وتم اختيار العينة بالطريقة العمدية من حملة شهادة (الدكتوراه، والماجستير، والبكالوريوس، والدبلوم، والاعدادية)، باستثناء رؤساء الأندية والبالغ (16) رئيس نادي، ليصبح مجتمع البحث (117) فرداً، وكما مبين بالجدول الآتي:



## الجدول (1) يبين مجتمع البحث وعينته حسب التحصيل الدراسي

ت	اسم النادي	المجتمع	الدكتورة	الماجستير	بكالوريوس	الدبلوم	الاعدادية
1	الموصل	8	1		7		1
2	الفتوة	7			5	1	1
3	سنجار	7	1		6		
4	قرة قوش	8	2		3	1	2
5	عمال نينوى	7			6		1
6	الصقور الجوي	7	2	1	2		2
7	فتاة نينوى	8			7	1	
8	ربيعة	7			6	1	
9	القوش	7			4	1	2
10	الحدباء	7		2	3	1	1
11	نينوى	7	1		3	1	2
12	المستقبل المشرق	6			5	1	
13	الامواج	7			5	1	1
14	تلسقف	8			3	1	4
15	بلدية الموصل	9		3	4	1	1
16	سهل نينوى	7		1	6	1	
	المجموع الكلي	117	7	7	73	12	18
	النسبة المئوية		%5.98	%5.98	%62.38	%10.25	%15.38

## 3-3 أداة البحث

## 3-3-1 تكيف استبيان إدارة الاحتواء العالي:

قام الباحثان بتكيف استبيان إدارة الاحتواء المعد من قبل (الجحيشي، 2023)، ويتكون من (24) عبارة موزعة على أربعة ابعاد هي (ممارسات التطوير، المكافآت، مشاركة المعلومات، التمكين)، لكل بعد (6) عبارات، امام كل عبارة خمسة بدائل (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، ابداً)، وعلى الرغم من تمتع الاستبيان بصدق وثبات عالي إلا ان الباحثان ارتأى التحقق من الإجراءات العلمية له نتيجة اختلاف العينة، وكما يأتي:

## 3-3-1-1 تحديد ابعاد إدارة الاحتواء العالي

اطلع الباحثان على الأدبيات والمراجع الخاصة بهذا الموضوع، وعرضها على السادة الخبراء في الإدارة والتنظيم الملحق (1)، للاستفادة من خبرتهم العلمية في هذا المجال، كما اعتمد الباحثان نسبة (75%) فأكثر لأراء السادة الخبراء في اعتماد الابعاد، وتلخصت في اعتماد الابعاد نفسها (ممارسات التطوير، المكافآت، مشاركة المعلومات، التمكين).



### 2-1-3-3 الصدق الظاهري

تم تعديل العبارات بما يتفق طبيعة عمل أعضاء الهيئات الإدارية للأندية الرياضية دون المساس بمضمون عبارات الاستبيان والبالغ عددها (24) عبارة وصياغتها بصورتها الأولية، عرضت على عدد من الخبراء والمختصين في مجال الإدارة لغرض تقويم الاستبيان والحكم على صلاحية العبارات، ومدى ملاءمة العبارات للأبعاد وإجراء التعديلات اللازمة من خلال (حذف أو تعديل) وبما يتلاءم موضوع البحث، فضلاً عن ذكر صلاحية بدائل الإجابة ونسبة الأوزان، وإبداء الآراء والمقترحات حول الاستبيان، وافضت النتائج الى حذف وتعديل بعض العبارات، ثم عرض الباحثان الاستبيان على المقوم اللغوي للتأكد من سلامته اللغوية\*. وبذلك تكون الأداة جاهزة بصيغتها الأولية.

### 3-1-3-3 التطبيق الاستطلاعي الاولي لإدارة الاحتواء العالي

بغية التوصل إلى ما قد يتعرض له الاستبيان من أسئلة من المفحوصين، وقبل تطبيقها على العينة، تم التطبيق الاستطلاعي على عينة نادي نينوى الرياضي وعددها (7) من أعضاء الهيئة الإدارية للنادي، وكان الغرض من هذه التجربة التأكد من وضوح العبارات ومدى فهمها للمستجيب، وتبين للباحث وضوح العبارات وعدم وجود أية غموض حولها، وقد بلغ متوسط الزمن المستغرق للإجابة (12) دقيقة.

### 4-1-3-3 معامل الاتساق الداخلي

ارتى الباحثان تطبيق الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للاستبيان، وحسبت معاملات الارتباط باستعمال ارتباط بيرسون، وبهذا تم إيجاد الاتساق الداخلي لـ (117) استمارة ولـ (19) عبارة للاستبيان، وتبين أن جميع العبارات متسقة داخلياً، إذ تراوحت قيم الارتباط بين درجة العبارة والكلية للبعد الذي تنتمي إليه ما بين (0,551-0,834)، وبلغ مستوى الدلالة (0,000) وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، وتراوحت قيم الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية للاستبيان ما بين (0,357-0,698)، وبلغ مستوى الدلالة لها ما بين (0,002-0,000) وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، والجدول رقم (2) يبين ذلك.



## الجدول (2) يبين قيم ارتباط العبارة مع البعد وقيم ارتباط العبارة مع الدرجة الكلية لاستبيان

ارتباط العبارة بالدرجة الكلية		ارتباط العبارة بدرجة البعد		التسلسل	الايعاد
الدلالة	معامل الارتباط	الدلالة	معامل الارتباط		
0,000	0,555	0,000	0,652	1	ممارسات التطوير
0,000	0,673	0,000	0,742	2	
0,000	0,681	0,000	0,834	3	
0,000	0,659	0,000	0,752	4	
0,000	0,579	0,000	0,659	5	
0,000	0,592	0,000	0,551	6	المكافآت
0,002	0,357	0,000	0,664	7	
0,000	0,529	0,000	0,702	8	
0,000	0,697	0,000	0,797	9	
0,000	0,661	0,000	0,637	10	مشاركة المعلومات
0,000	0,553	0,000	0,644	11	
0,000	0,638	0,000	0,794	12	
0,000	0,698	0,000	0,783	13	
0,000	0,677	0,000	0,805	14	
0,000	0,670	0,000	0,720	15	التكئين
0,000	0,596	0,000	0,732	16	
0,000	0,566	0,000	0,659	17	
0,000	0,586	0,000	0,705	18	
0,000	0,571	0,000	0,774	19	

## 3-3-1-5 معامل الثبات

استعمل الباحثان طريقتين هما: طريقة التجزئة النصفية حيث صُحِّت (117) استمارة للاستبيان و(19) عبارة قسمت نصفين: النصف الأول يمثل العبارات ذات التسلسلات الفردية، والنصف الثاني يمثل ذات التسلسلات الزوجية، بحيث أصبح لكل فرد درجتان فردية وزوجية، وتم إيجاد معامل الثبات من خلال معامل ارتباط بيرسون بين درجات نصفي الاختبار، إذ بلغت قيمة الارتباط لاستبيان ادارة الاحتواء العالي(0,86)، ولغرض التوصل الى ثبات الأداة ككل استعمل الباحثان معادلة (سبيرمان- براون) التصحيحية فتبين انه (0,92)، ونظرا لاختلاف نصفي أداة البحث استعمل الباحثان معادلة جتمان حيث بلغت (0,91) اما الطريقة الثانية هي معامل ألفا حيث بلغت (0,90)، وبهذا تعد معاملات ثبات جيدة.



## 3-3-1-6 وصف استبيان إدارة الاحتواء العالي بصورته النهائية

بعد التحقق من الخصائص القياسية المتمثلة بمؤشرات الصدق والثبات أصبح استبيان إدارة الاحتواء العالي لأعضاء الهيئات الإدارية للأندية الرياضية في محافظة نينوى بصيغته النهائية الملحق (2)، مكون من (19) عبارة موزعة على (4) أبعاد وهي ممارسات التطوير (5) عبارات، والمكافآت (4) عبارات، ومشاركة المعلومات (5) عبارات، والتمكين (5) عبارات، وتكون أقل درجة للاستبيان (19) درجة، وأعلى درجة له (95). ووضع أمام كل فقرة خمسة بدائل للإجابة على الاستبيان وهي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً) وتحمل الأوزان الآتية وعلى التوالي (5، 4، 3، 2، 1)، وكما مبين في الجدول الآتي.

## الجدول رقم (3) يبين وصف الاستبيان بصيغته النهائية

أبعاد إدارة الاحتواء العالي					عدد الفقرات	تسلسل الفقرة في الاستبيان			
ممارسات التطوير					5	1، 2، 3، 4، 5			
المكافآت					4	6، 7، 8، 9			
مشاركة المعلومات					5	10، 11، 12، 13، 14			
التمكين					5	15، 16، 17، 18، 19			
الأوزان					5	1، 2، 3، 4، 5			
بدائل الاستجابة					دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً

## 3-4 الوسائل الإحصائية:

تم معالجة البيانات باستخدام (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية، تحليل التباين، معامل الفاء، المدى النظري وطول الفئة لتحديد الفئات النظرية للعمر والخدمة كما يلي: الفئات

$$\text{النظرية: المدى} = \text{القيمة العليا} - \text{القيمة الدنيا} + 1 = (59 - 27) + 1 = 33$$

$$\text{المدى} = 33 \text{ عدد الفئات} = 3 \text{ طول الفئة} = 11$$

$$\text{الفئة الأولى} = 59 - 1 + 11 = 49 = (59 - 49) =$$

$$\text{الفئة الثانية} = 49 - 11 = 38 = (48 - 38) =$$

$$\text{الفئة الثالثة} = 38 - 11 = 27 = (37 - 27) =$$

$$\text{الفئات النظرية للخدمة} = \text{المدى} = (\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}) + 1 = (31 - 5) + 1 = 27$$

$$\text{طول الفئة} = \text{المدى} / \text{عدد الفئات} = 27 / 3 = 9$$

$$\text{الفئة الأولى} = 31 - 1 + 9 = 23 = (31 - 23) =$$

$$\text{الفئة الثانية} = 23 - 9 = 14 = (22 - 14) =$$

$$\text{الفئة الثالثة} = 14 - 9 = 5 = (13 - 5) =$$



وتم معالجة البيانات باستخدام برنامجي (Spss و Excel).

#### 4- عرض النتائج ومناقشتها:-

##### 1-4 الهدف الاول:

" التعرف على الفروق في ادارة الاحتواء العالي لرؤساء أندية محافظة نينوى على وفق العمر والخدمة والشهادة العلمية"، وللتحقق من الهدف تم وضع الفروض الاتية:

1. "لا يوجد فروق بين اعضاء الهيئات الادارية لأندية محافظة نينوى على وفق العمر":

للتحقق من الفرض تم اعتماد الفئات النظرية والمدى لتحديد ثلاث فئات عمرية فقد تراوحت الفئة العليا ما بين (49- 59) سنة، والفئة الوسطى ما بين (38- 48) سنة، والفئة الدنيا ما بين (27- 37) سنة، ومن ثم إجراء اختبار (ف) بين الفئات في الدعم التنظيمي، والجدول الاتي يوضح ذلك.

#### الجدول (4) يبين تحليل التباين في ادارة الاحتواء العالي على وفق العمر

الدالة	(ف) المحتسبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.757	0.263	31.61	3	62.08	بين المجاميع
		116.20	100	11725.8	داخل المجاميع
			103	11787.90	المجموع

معنوي عند نسبة خطأ  $\geq (0.05)$ ، ودرجة حرية (2-101).

يتبين من الجدول (4) عدم وجود فروق معنوية بين اعضاء الهيئات الادارية لأندية محافظة نينوى من حيث وجهة نظرهم لادارة الاحتواء العالي على وفق العمر، إذ بلغت قيمة (ف) المحتسبة (0.263) وبقيمة دلالة (0.757)، وهي اكبر من قيمة الدلالة المعتمدة (0.05) عند درجة حرية (3-100)، مما يجعلنا نقبل الفرض الصفري.

2. "لا يوجد فروق بين اعضاء الهيئات الادارية لأندية محافظة نينوى على وفق العمر":

وفق الخدمة": للتحقق من الفرض تم تحديد مدى سنوات الخدمة وتقسيمها إلى ثلاث فئات، فقد تراوحت الفئة العليا ما بين (23 - 31) والفئة الوسطى ما بين (14 - 22) والفئة الدنيا (5- 13) في ادارة الاحتواء العالي.

يتبين من الجدول (5) عدم وجود فروق معنوية بين اعضاء الهيئات الادارية لأندية محافظة

الدالة	(ف) المحتسبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.856	0.156	20.43	3	40.41	بين المجاميع
		129.41	100	13081.11	داخل المجاميع
			103	13122.11	المجموع

نينوى في ادارة الاحتواء العالي تبعا للخدمة، إذ بلغت قيمة (ف) المحتسبة (0.156)، وبقيمة دلالة



(0.856) وهي اكبر من قيمة الدلالة المعتمدة (0.05) عند درجة حرية (3-100)، مما يجعلنا نقبل الفرض الصفري.

3. "لا يوجد فروق بين اعضاء الهيئات الادارية لأندية محافظة نينوى على وفق الشهادة".

الجدول (6) يبين تحليل التباين في ادارة الاحتواء العالي على وفق الشهادة العلمية

الدلالة	(ف) المحتسبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.737	0.282	34.91	3	76.82	بين المجاميع
		115.04	100	11720.08	داخل المجاميع
			103	11796.9	المجموع

يتبين من الجدول (6) عدم وجود فروق معنوية بين اعضاء الهيئات الادارية لأندية محافظة نينوى في ادارة الاحتواء العالي تبعا للشهادة، اذ بلغت قيمة (ف) المحتسبة (0.282)، وبقية دلالة (0.737) وهي اكبر من قيمة الدلالة المعتمدة (0.05) عند درجة حرية (3-100)، مما يجعلنا نقبل الفرض الصفري، وقد يعزى الباحثان ذلك الى ان البيئة الوظيفية ومناخ لأعضاء الهيئات الادارية لأندية محافظة نينوى في ادارة الاحتواء العالي لرؤسائهم والمتمثلة بالتخطيط والتنظيم والاشراف والمتابعة للسباقات والأنشطة الرياضية والمشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات المتبادلة بين اعضاء الهيئات الادارية داخل النادي وخارجه على اختلاف المستوى الوظيفي والعلمي يولد درجة من الفهم والتناسق والانسجام وازالة الغموض بين الاعضاء، لاسيما في الازمات وقلة الدعم المادي والمعنوي والتي تعانيها الرياضة في محافظة نينوى من قلة وانعدام الملاعب والادوات والتجهيزات الرياضية ووسائل النقل وغيرها، فقد ذكر (قحف، 2001) ان ارتفاع درجة المشاركة في اتخاذ القرارات لها علاقة بالمستوى الوظيفي للفرد والتي تسهم في تحقيق درجة عالية من الفهم المتبادل، وهذا بالطبع من الممكن ان يؤدي الى تهيئة مناخ العمل وازالة الغموض وخلق الاحساس بالمسؤولية المشتركة (أبو قحف، 2001، 126).

## 5 الاستنتاجات والتوصيات

### 1-5 الاستنتاجات:

- عدم وجود فروق معنوية بين اعضاء الهيئات الادارية لأندية محافظة نينوى في ادارة الاحتواء العالي على وفق العمر والخدمة والشهادة العلمية.

### 2-5 التوصيات:

- إقامة دورات تثقيفية وتدريبية وتطويرية خاصة بأعضاء الهيئات الادارية لأندية محافظة نينوى في ادارة الاحتواء العالي مع الاستعانة بالخبراء المتخصصين بالإدارة.



المصادر:

1. ضابط، سهام حمود ونهيلي، نهاد إبراهيم (2021). مستحدثات الإدارة والإدارة الرياضية للمهارات الإدارية الأساسية، ط1، مطبعة ماردين، أربيل، العراق.
2. الهمزاني، فارس، (2023). الإدارة بالاحتواء تجديد أم ارتجال؟ صحيفة الاقتصادية. تم الاسترجاع من: [https://www.aleqt.com/2023/09/12/article\\_2618401.html](https://www.aleqt.com/2023/09/12/article_2618401.html)
3. الدجيلي، سحر عباس كاظم، (2021). ممارسات إدارة الاحتواء العالي وتأثيرها في تعزيز قدرات الموارد البشرية، دراسة تحليلية لأراء عينة من منتسبي شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.
4. الجحيشي، أنغام ليث ميزر يونس، (2023). إدارة 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، الموصل، العراق.
5. Peutere, Laura; Salonemi, Antti; Bäckerman, Petri; Aho, Simo; Näätä, Jouko & Nummi, Tapio. (2022). High-involvement Management Practices and the productivity of Firms: Detecting Industry Heterogeneity. Economic and Industrial Democracy, Department of Economic History, Uppsala University, Sweden, 43(2), May.



## الملاحق

## الملحق (1) يبين أسماء الخبراء والمحكمين

الاختصاص	الجامعة	الكلية	اللقب	الاسم	ت
الإدارة والتنظيم	جامعة الموصل	كلية التربية الأساسية/قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة	أ. د	وليد خالد همام	1
الإدارة والتنظيم	جامعة الموصل	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة	أ. د	رياض احمد اسماعيل	2
الإدارة والتنظيم	جامعة الموصل	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة	أ. د	عدي غانم محمود الكواز	3
الإدارة والتنظيم	جامعة المثنى	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة	أ. د	خالد اسود لايخ	4
الإدارة والتنظيم	جامعة الكوفة	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة	أ. د	غسان محمد عبد السادة	5
الإدارة والتنظيم	جامعة الموصل	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة	أ. د	بثينة حسين علي	6
الإدارة والتنظيم	جامعة كربلاء	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة	أ. د	عامر حسين علي	7
الإدارة والتنظيم	جامعة الموصل	كلية التربية للبنات/ قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة	أ. د	ثابت احسان احمد حمودات	8
الإدارة والتنظيم	جامعة الموصل	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة	أ.م. د	محمد ذاكِر سالم	9
الإدارة والتنظيم	جامعة البصرة	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة	أ.م. د	فؤاد عبد المهدي محمود	10
الإدارة والتنظيم	جامعة الموصل	كلية التربية الأساسية/قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة	أ.م. د	احمد رعد ابراهيم	11
الإدارة والتنظيم	جامعة الموصل	كلية التربية الأساسية/قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة	أ.م. د	ياسر بازل محمد	12
الإدارة والتنظيم	جامعة نينوى	رئاسة جامعة نينوى/ قسم النشاطات الطلابية	أ.م. د	ذاكر محفوظ حامد	13
الإدارة والتنظيم	تربية نينوى	تربية نينوى/الكلية التربوية المفتوحة	أ.م. د	وليد عامر ضايح	14



الإدارة والتنظيم	جامعة الانبار	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة	أ.م. د	زيد مشعل فرحان	15
الإدارة والتنظيم	جامعة الموصل	كلية التربية الأساسية/ قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة	أ.م. د	محمد خالد احمد	16
الإدارة والتنظيم	تربية نينوى	ثانوية أم الربيعين للمتفوقين	أ.م. د	مثنى حازم نايف المولى	17
الإدارة والتنظيم	جامعة الحدانبة	التربية البدنية وعلوم الرياضة	أ.م. د	احمد عناد جرجيس	18
الإدارة والتنظيم	جامعة الموصل	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة	م. د	زيد فتاح محمد	19
الإدارة والتنظيم	جامعة الموصل	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة	م. د	منتصر معيوف حنتوش	20
الإدارة والتنظيم	مديرية شباب وررياضة نينوى	وزارة الشباب والرياضة	م. د	محمد عطية العبادي	21





## الملحق (2)

يبين مقياس ادارة الاحتواء العالي بصيغته النهائية

السيد عضو الهيئة الادارية المحترم..

تحية طيبة:

يروم الباحثان القيام بالبحث الموسوم "ادارة الاحتواء العالي لرؤساء الاندية الرياضية من وجهة نظر اعضاء هيئاتها الادارية في محافظة نينوى في ضوء بعض المتغيرات الشخصية، ولغرض إتمام إجراءات الدراسة يرجو الباحثان تعاونكم من خلال الإجابة عن الاستبيان بدقة وموضوعية بوضع علامة ( √ ) في المجال المخصص، علما أن الإجابة الصحيحة هي التي تتفق مع أرائك الشخصية، ولا داعي لذكر الاسم.

شاكرًا تعاونكم

النادي:..... المنصب:..... مدة الخدمة:

- أقل من (5) سنوات.....
- من (5) إلى (10) سنوات.....
- من (11) إلى (15) سنة.....
- من (16) إلى (20) سنة.....
- أكثر من (20) سنة.....

استبيان ادارة الاحتواء العالي لرئيس النادي

ت	العبارة	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	أبدًا
1	يوفر رئيس النادي الإمكانيات اللازمة لتطوير مهام أعضاء الهيئة الإدارية.					
2	يوجه رئيس النادي أعضاء الهيئة الإدارية إلى استثمار فرص الأبداع والتطوير.					
3	يسعى رئيس النادي إلى تطوير كفاءة أعضاء الهيئة الإدارية عبر مشاركتهم في الدورات التدريبية والتطويرية.					
4	يتابع رئيس النادي أعضاء الهيئة الإدارية عند تطبيق ما اكتسبوه من معارف ومهارات جديدة.					
5	يعقد رئيس النادي لقاءات دورية مع أعضاء الهيئة الإدارية.					



ت	العبرة	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	أبدًا
6	تتناسب المكافآت التي يمنحها رئيس النادي في العمل لزيادة كفاءة عمل أعضاء الهيئة الإدارية.					
7	يمنح رئيس النادي مكافآت متنوعة لأعضاء الهيئة الإدارية.					
8	يعتمد رئيس النادي معايير شفافة وعادلة في منح الحوافز لأعضاء الهيئة الإدارية.					
9	يمنح رئيس النادي المكافآت لأعضاء الهيئة الإدارية جزاءً جهودهم الاضافية.					
10	يعتمد رئيس النادي آراء وأفكار أعضاء الهيئة الإدارية عند وضع الخطط ذات العلاقة بطبيعة العمل وآليات تنفيذها.					
11	يسعى رئيس النادي إلى التعاون مع أعضاء الهيئة الإدارية لمساعدتهم في إيجاد الحلول للمشكلات.					
12	يشارك رئيس النادي المعلومات مع أعضاء الهيئة الإدارية.					
13	يتبنى رئيس النادي آراء أعضاء الهيئة الإدارية عند النظر في إجراءات أو طرائق جديدة لتنظيم العمل.					
14	يختار رئيس النادي الوقت المناسب لمشاركة أعضاء الهيئة الإدارية بالمعلومات والملاحظات التي تخص القرارات.					
15	يوكل رئيس النادي أعضاء الهيئة الإدارية بحرية اختيار الطريقة المناسبة لأداء مهامهم.					
16	يمكن رئيس النادي أعضاء الهيئة الإدارية من تبادل الخبرات والمعلومات بينهم.					
17	يسعى رئيس النادي لخلق الدافعية لأعضاء الهيئة الإدارية.					
18	يُعنى رئيس النادي بتمكين أعضاء الهيئة الإدارية من الوصول إلى الجودة الشاملة سعياً لاحتوائهم.					
19	يشارك رئيس النادي أعضاء الهيئة الإدارية في صناعة القرارات المناسبة واتخاذها.					

