

نسبة مساهمة الاحتواء العالي للإدارة في البراعة التنظيمية لمديري منتديات الشباب والرياضة في مدينة الموصل من وجهة نظر العاملين فيها

أ.م.د. علي حسين محمد طيبيل / جامعة الموصل / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

dr.tobelali9@uomosul.edu.iq

ملخص البحث

يهدف البحث الى:

- بناء مقياس الاحتواء العالي للإدارة لمديري منتديات الشباب والرياضة في مدينة الموصل.
- تقييم مستوى الاحتواء العالي للإدارة، والبراعة التنظيمية لمديري منتديات الشباب والرياضة في مدينة الموصل عن طريق ايجاد المستويات المعيارية للمقياس.
- التعرف الى نسبة مساهمة الاحتواء العالي للإدارة في البراعة التنظيمية لمديري الشباب والرياضة في مدينة الموصل. استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي والارتباطي، اما عينة البحث فتمثلت بالموظفين في منتديات مديرية الشباب والرياضة في مدينة الموصل، والبالغ عددهم (150) موظفاً، موزعين على (8) منتديات تتوزع على جانبي مدينة الموصل (3) منتديات في الجانب الأيمن، و(5) منتديات في الجانب الأيسر، وتم بناء مقياس الاحتواء العالي للإدارة، واعداد مقياس البراعة التنظيمية كوسيلة لجمع البيانات، وتم معالجة البيانات احصائياً باستخدام الحقيبة الاحصائية (IBM Spss)، وتوصل الباحث الى الاستنتاجات التالية:
- صلاحية مقياس الاحتواء العالي للإدارة، والبراعة التنظيمية لمديري منتديات الشباب والرياضة.
- يمتلك مدراء منتديات الشباب والرياضة في مدينة الموصل مستوى متوسط فأكثر من الاحتواء العالي للإدارة، والبراعة التنظيمية.
- اثبت الاحتواء العالي للإدارة ومحاورة مساهمة معنوية في البراعة التنظيمية لدى مدراء منتديات الشباب والرياضة في مدينة الموصل.

" percentage of the contribution of high management containment in the organizational prowess of managers of youth and sports forums in the city of Mosul from the viewpoint of its employees"

Abstract

The study aims to :

- Building a high management inclusion scale for directors of youth and sports forums in the city of Mosul.
- Evaluation of the high level of management containment, and the organizational prowess of managers of youth and sports forums in the city of Mosul by finding the standard levels of the questionnaire.
- To identify the percentage of the contribution of high management containment to the organizational prowess of youth and sports managers in the city of Mosul. The researcher used the descriptive approach in his survey and correlation style. As for the research sample, it was represented by the workers in the forums of the Directorate of Youth and Sports in the city of Mosul, who numbered (150) workers, distributed in (8) forums distributed on both sides of the city of Mosul (3) forums on the right side, and (3) forums on the right side, and (5) Forums on the left side, and a high containment scale was prepared for management, and the organizational prowess scale was adopted as a means of data collection, and the data was processed statistically using the statistical bag (Spss IBM), and the researcher reached the following conclusions:

- The validity of a scale of high management containment and organizational prowess for managers of youth and sports forums.
- Managers of youth and sports forums in the city of Mosul have a medium or higher level of management containment and organizational prowess.
- The questionnaire of the high management containment proved a significant contribution to the organizational prowess of managers of youth and sports forums in the city of Mosul.

1- التعريف بالبحث:

1-1 المقدمة واهمية البحث:

شهد عصرنا الحالي العديد من التطورات في المجالات العلمية المختلفة، وأن التطورات في مجال الادارة جعلت المنظمات تعمل على تحقيق أهدافها باعتمادها على العنصر البشري الكفوء، وتمكينه من ممارسة اداء عمله بأعلى مستوى من مهاراته، اذ أصبحت الادارة الحديثة في المنظمات الرياضية جانباً أساسياً من جوانب النظام الانتاجي، وهي تؤدي دوراً حيوياً في توجيه المنظمات على اختلاف مجالاتها وتخصصاتها، اذ يمثل المجال الرياضي فضاء واسع ومفتوحاً ومنطقياً لتطبيق الادارة الحديثة.

والاحتواء العالي يعني نظام من الممارسات الادارية يمنح موظفيها المهارات والمعلومات والتحفيز وينتج عنه قوة فاعلة تعد مصدراً للميزة التنافسية (احمد واخرون، 2014، 231)، وقد استخدم الباحثين مصطلحات عديدة للاحتواء العالي منها (ممارسات الاداء العالي، أنظمة الاداء العالي، الالتزام العالي، وعمليات العمل العالية) .

ان الاحتواء العالي للإدارة يتضمن التركيز على علاقات الثقة العالية بين الادارة والموظفين، خصوصاً إذ كانت مبنية على افتراض إن الموظفين يمكن ان يتقوا في اتخاذ القرارات المهمة حول مكان العمل، إلى جانب ذلك يمكن للموظفين ان يطوروا معرفتهم ومهاراتهم في اتخاذ قرارات مهمة حول الادارة لنشاطات والتي ينتج عنها إنتاجية وفاعلية أكبر (الحسني، 2016، 15) .

والبراعة التنظيمية تُعد إحدى المجالات المهمة في الإدارة الرياضية التي تسعى إلى الربط بين الماضي والحاضر، وحتى بُني الحاضر يجب أن نعيد ترتيبها، ونربط بين أجزائها لكي نؤسس نهضة وتطور إداري من خلال تبني أساليب وطرق إدارية تقوم على البراعة والابتكار، ولا يمكن أن يتحقق ذلك دون إطار عمل قيادي يقوم على ممارسة الدور القيادي في سياق المعايير والموصفات النوعية لبلوغ القرارات المبدعة، كما أن البراعة التنظيمية " تحقق التوازن بين استثمارها لأنشطتها واكتشافها لأنشطة جديدة بشكل متزامن، إذ تسعى المؤسسات للاستفادة من الامكانيات المتاحة لديها بما يضمن لها تحقيق الكفاءة، وفي نفس الوقت تبحث عن الفرص والامكانيات الجديدة وتوقع الاحداث المستقبل مما يمكنها من مواكبة متغيرات البيئة، فهي تعمل على رصد الموجودات والتنبؤ بالمستقبل من خلال معطيات واقعية مادية وبشرية تقودها للتوقع المستقبلي طويل المدى" (عويس، 2015، 242) .

إن بيئة الأعمال التي تعمل بها المنظمة سريعة التغيير والتعقيد المتزايد نادراً ما يكون لدى القادة والمديرين معلومات كافية لاتخاذ أفضل قرار بمفردهم، ومن ثم فإنهم يحتاجون إلى الاعتماد على معرفة الموظفين، ووجهات نظرهم وإبداعهم المتنوعة للحصول على فاعلية أكبر في حل المشكلات أو اقتناص الفرص، فالاحتواء العالي للعاملين في اتخاذ القرارات يشير إلى تلك الدرجة أو ذلك المدى الذي يؤثر به الموظفون في كيفية تنظيم وتنفيذ أعمالهم، وأداء مهماتهم عن طريق إشراكهم وتطوير إبداعاتهم في هذا المجال الحيوي من مجالات الإدارة (العنزي، 2015، 296) .

ويعد موضوع الاحتواء العالي للإدارة واثراً في البراعة التنظيمية من الموضوعات المهمة في مجالات العمل، إذ إن ممارسة الاحتواء العالي للإدارة من قبل مديري المنتديات ينمي ويطور البراعة التنظيمية للموظفين من خلال طبيعة احتوائهم العالي، إذ يساعد في القدرة على الإبداع والتفكير في حل المشكلات، وتدعيم سلوك الموظف في إنجاز الأهداف، كما ويُعد من المفاهيم الحديثة في إدارة المنظمات الرياضية في ظل التحديات الكبيرة التي تواجه المدراء، وإن تطبيقه من قبل المدراء لها أهمية كبيرة في رفع مستوى الرضا الوظيفي، بزجهم بالدورات والندوات، والورش العلمية، وغيرها التي تتضمن شرح عن كيفية تطبيق الاحتواء العالي، ومن هنا تكمن أهمية البحث بدراسة الاحتواء العالي للإدارة كونه العنصر الفعال في تنمية القدرات

الوظيفية للموظفين من خلال بناء هذا المقياس، فضلاً عن مساهمة الاحتواء العالي للإدارة في البراعة التنظيمية لمديري الشباب والرياضة في مدينة الموصل.

1-2 مشكلة البحث:

ظهرت الحاجة الى الدراسة وتقصي المعلومات والحقائق حول امكانية وصول المدراء للاحتواء العالي للإدارة، وقابليتهم على امتلاك البراعة التنظيمية في العمل الوظيفي بالمنتديات الرياضية للوصول بالعاملين الى الاداء الافضل، ومن هنا برزت مشكلة البحث على شكل التساؤل الاتي:

- ما مدى امتلاك مديري المنتديات الرياضية للاحتواء العالي للإدارة، والبراعة التنظيمية.
- ما مدى مساهمة الاحتواء العالي للإدارة في البراعة التنظيمية لدى مديري المنتديات الرياضية.

1-3 أهداف البحث:

- 1-3-1 بناء مقياس الاحتواء العالي للإدارة لمديري منتديات الشباب والرياضة في مدينة الموصل.
- 1-3-2 تقييم مستوى الاحتواء العالي للإدارة، والبراعة التنظيمية لدى مديري منتديات الشباب والرياضة في مدينة الموصل عن طريق ايجاد المستويات المعيارية للمقياس.
- 1-3-3 التعرف الى نسبة مساهمة الاحتواء العالي للإدارة في البراعة التنظيمية لدى مديري الشباب والرياضة في مدينة الموصل.

1-4 مجالات البحث:

- 1-4-1 المجال البشري: الموظفين العاملين في منتديات الشباب والرياضة في مدينة الموصل.
- 1-4-2 المجال المكاني: مقرات منتديات الشباب والرياضة في مدينة الموصل.
- 1-4-3 المجال الزمني: ابتداءً 9/15 /2022 ولغاية 11/15 /2022.

1-5 تحديد المصطلحات:

1-5-1 **الاحتواء العالي:** هو "مجموعة من الممارسات الادارية المكملة لبعضها البعض بهدف إحداث تغيير إيجابي في سلوكيات الموظفين ومن ثم تحسين الاداء التنظيمي للمنظمة" (البطران، 409، 2020).

1-5-2 **البراعة التنظيمية:** هي "قابلية المنظمة على إدارة الأنشطة ذات الصلة باستثمار مقدراتها الحالية بهدف خلق القيمة للمنظمة على المدى القريب، واستكشاف الفرص الجديدة لضمان بقائها، واستمرارها على المدى البعيد بطريقة متامنة " (رشيد وجابر، 13، 2014).

1-5-3 **منتديات الشباب والرياضة:** يعرفها الباحث اجرائياً بأنها: "مقرات تابعة لوزارة الشباب والرياضة تمارس فيها جميع الانشطة الرياضية والفنية والثقافية وكذلك اقامة الندوات العلمية والدورات التطويرية".

2- إجراءات البحث:

1-2 منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي بالاسلوب المسحي والارتباطي لملائمته وطبيعة البحث.

2-2 مجتمع البحث وعينه:

تحدد مجتمع البحث بالموظفين في منتديات مديرية الشباب والرياضة في مدينة الموصل، والبالغ عددهم (150) موظفاً ، موزعين على (8) منتديات تتوزع على جانبي مدينة الموصل (3) منتديات في الجانب الأيمن، و(5) منتديات في الجانب الأيسر، وتمثل نسبة (100%)، اذ تم تحديده بأسلوب الحصر الشامل، وهذه البيانات حصل عليها الباحث من خلال إجراء مقابلة شخصية مع معاون مدير الشباب والرياضة في مدينة الموصل، اما عينة البحث فقد كانت هي مجتمع البحث نفسه، اذ شملت على جميع الموظفين في منتديات مدينة الموصل، وتم اختيار (12) موظفاً لإجراء التجربة الاستطلاعية للمقياس، وبنسبة (8%)، وعينة بناء المقياس (80) موظفاً، وبنسبة (53%)، و(58) موظفاً لعينة التطبيق، وبنسبة (39%) من عينة البحث، والجدول (1) يبين ذلك.

الجدول (1) يبين تفاصيل عينة البحث

ت	اسم المنتدى	عدد الموظفين	عينة التجربة الاستطلاعية	عينة البناء	عينة التطبيق
1	منتدى الموصل	20	4	10	6
2	منتدى ام الربيعين	18		10	8
3	منتدى المنصور	15		10	5
4	منتدى الحدباء	22	4	10	8
5	منتدى الكرامة	17		10	7
6	منتدى الرعاية العلمية	19		10	9
7	منتدى القبة والشريخان	19		10	9
8	منتدى الاندلس	20	4	10	6
مجموع المنتديات		150	12	80	58
النسبة المئوية%		100%	8%	53%	39%

2-3 اجراءات البحث الميدانية:

يعد المقياس من الاساليب المهمة التي تمكن الباحث من الحصول على البيانات والمعلومات التي يتطلبها البحث، كما تشكل أداة بحثية رئيسة وركيزة من ركائز البحوث الوصفية (القصاب، 2019، 30)، ونظراً لعدم وجود مقياس مناسب لقياس الاحتواء العالي للإدارة لمديري منتديات الشباب والرياضة بحد علم الباحث، وانطلاقاً من أهداف البحث تم الشروع ببناء مقياس الاحتواء العالي للإدارة، لما له من اهمية كبيرة في تحديد الحالات السلبية ومحاولة معالجتها، وتطوير الحالة الايجابية لديهم، كما ان الهدف من المقياس

هو قياس وتقييم الاحتواء لدى مديري منتديات محافظة نينوى لتحديد مستوياتهم، فضلاً عن اعداد مقياس البراعة التنظيمية الذي اعدّه (الحسيناوي، 2022).

2-3-1 خطوات بناء مقياس الاحتواء العالي للإدارة:

2-3-1-1 تحديد الأبعاد:

من خلال الاطلاع على المصادر العلمية والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الاحتواء العالي تبين ان هناك اختلاف كبير في تحديد طبيعة الأبعاد وعددها، واختلاف تسمية الأبعاد، وهي (التمكين، تشارك المعلومات، مشارك باتخاذ القرار، ممارسة التطوير، امتلاك المعلومات، الحوافز والمكافآت، الاندماج الوظيفي، امتلاك المعرفة، التدريب، التحفيز والتعويض، والدعم التكنولوجي للعمل)، وعليه تم عرض الأبعاد على الخبراء والمتخصصين في مجال العلوم النظرية، والبالغ عددهم (7) خبراء، المحلق (1) من أجل بيان رأيهم في تحديد الأبعاد المناسبة للمقياس، وكما مبين في الجدول (2).

الجدول (2) يبين نسب اتفاق الخبراء حول صلاحية ابعاد مقياس الاحتواء العالي للإدارة

الأبعاد	نسب الاتفاق	الخبراء
التمكين	100%	يصلح
تشارك المعلومات	90%	يصلح
مشارك اتخاذ القرار	50%	لا يصلح
ممارسة التطوير	80%	يصلح
امتلاك المعلومات	60%	لا يصلح
المكافآت	90%	يصلح
الاندماج الوظيفي	40%	لا يصلح
امتلاك المعرفة	50%	لا يصلح
التدريب	40%	لا يصلح

التحفيز والتعويض	30%	لا يصلح
الدعم التكنولوجي للعمل	60%	لا يصلح

وبعد الاطلاع على اراء الخبراء تم استخراج النسبة المئوية لاتفاقهم حول صلاحية الابعاد، والتي حصلت على نسبة اتفاق اكثر من (75%)، اذ يمكن " للباحث الحق في اختيار النسبة التي يراها مناسبة عند اختياره " (علاوي ورضوان، 1979، 366)، وعليه تم تحديد (4) ابعاد للاستبيان، وهي (التمكين، تشارك المعلومات، ممارسة التطوير، والمكافآت).

2-1-3-2 صياغة فقرات الابعاد:

بعد الاطلاع على المصادر والدراسات العلمية السابقة استطاع الباحث صياغة عدد من الفقرات الخاصة بمقياس الاحتواء العالي للإدارة بشكل اولي، اذ بلغ عدد الفقرات (29) فقرة، موزعة على ابعاد المقياس الاربعة، كما تم الاعتماد على (5) بدائل للإجابة، وهي (اتفق تماماً، اتفق، اتفق الى حد ما، لاتفق، لاتفق اطلاقاً) تحمل الاوزان (1،2،3،4،5) على التوالي.

ثم تم توجيه فقرات المقياس بصيغتها الأولية على شكل بيان رأي الى الخبراء في مجال العلوم النظرية الملحق (1)، اذ طلب منهم بيان صلاحية الفقرات، ومدى مناسبتها للأبعاد المنسوبة اليها، مع إضافة أي فقرة مناسبة او حذف أو تعديل عدد منها، اذ يمكن حساب صدق المقياس بعرض فقرات المقياس على عدد من المختصين والخبراء في المجال الذي يقيسه المقياس فاذا قال الخبراء ان هذا المقياس يقيس السلوك الذي وضع لقياسه فان الباحث يستطيع الاعتماد على حكم الخبراء (الصميدعي وآخرون ، 2010 ، 117)، ويمكن تقييم درجته من خلال التوافق بين تقديرات الخبراء، وبما ان هذه التقديرات تتصف بدرجة عالية من الذاتية، لذا تعطى الاداة لأكثر من خبير (عودة، 1999، 370)، وبعد اخذ آرائهم تم تحليل استجاباتهم بإيجاد النسبة المئوية للاتفاق على فقرات الاستبيان، اذ حصلت جميع فقرات الاستبيان على نسبة (75%) فأكثر، اذ يشير بلوم الى انه "على الباحث ان يحصل على نسبة اتفاق (75 %) فأكثر من تقديرات الخبراء" (بلوم وآخرون، 1986، 126).

2-3-1-3 التجربة الاستطلاعية:

تم إجراء التجربة الاستطلاعية على (12) موظفاً في منتديات الشباب والرياضة موزعين على (3) منتديات، وتم التحقق من وضوح التعليمات والفقرات، ومدى مناسبة المقياس، وتحديد متوسط الزمن الذي يستغرق تطبيقه، اذ طلب منهم الاجابة بدقة وموضوعية وإبداء آرائهم وملاحظاتهم ان وجد غموض في الفقرات أو صعوبة في فهمها لغوياً أو من ناحية معناها، وقد تبين أن التعليمات واضحة ومفهومة، فضلاً عن ملائمة بدائل الاستجابة للمقياس، وبلغ متوسط زمن الاستجابة (15) دقيقة.

2-3-1-4 المعاملات العلمية للمقياس:**2-3-1-4-1 الصدق:****2-3-1-4-1-1 صدق المحتوى:**

توصل الباحث الى صدق المحتوى للمقياس من خلال الاطلاع على المصادر والدراسات المتعلقة بالموضوع، وتحديد الابعاد المكونة له وفقرات كل بعد وفقاً للإجراءات العلمية مع تحليل الباحث لمحتوى تلك الابعاد، ان صدق المحتوى يتحقق من خلال الحكم على مدى تمثيل المقياس للميدان الذي يقيسه، ويتم ذلك من خلال اختيار أسئلة المقياس التي تمثل ميدان المقياس تمثيلاً احصائياً صحيحاً، وكذلك تحليل الناحية التي يراد قياسها تحليلاً يكشف عن عناصرها المختلفة واقسامها الرئيسية، ثم يفصل كل قسم الى اجزائه وتوضع أسئلة عن هذه الأجزاء (كوافحة، 2010، 117).

2-3-1-4-2 الصدق الظاهري:

تم ايجاده من خلال عرض ابعاد وفقرات المقياس على شكل بيان رأي تم توجيهه إلى عدد من الخبراء والمختصين في مجال العلوم النظرية لغرض تقييمها والحكم على صلاحيتها، وذكر صلاحية بدائل الإجابة للمقياس الملحق (1)، وقد حصلت جميع فقرات المقياس على نسبة الاتفاق المقررة.

2-3-1-4-1-3 صدق البناء (التحليل الاحصائي للفقرات):

2-3-1-4-1-3-2 أسلوب المجموعتين المتضادتين:

يتم اجراء عملية تحليل احصائي لفقرات المقياس لمعرفة قدرة المقياس المقترح على التفريق بين الافراد الذين يتمتعون بدرجة مرتفعة من السمة من ناحية، وبين الافراد الذين يتمتعون بدرجة منخفضة من السمة نفسها من ناحية اخرى" (رضوان ، 2006 ، 244)، اذ بلغ حجم عينة التمييز (80) موظفاً تم اخذ مجموعتين متضادتين منهما بنسبة (50%) بعد ترتيب مجموع درجاتهم الكلية ترتيباً تنازلياً، وعليه تكونت كل مجموعة (عليا ودنيا) من (40) موظفاً، واعتمدت قيمة اختبار (t) المحتسبة لاختبار دلالة الفروق بين متوسطات اجابات المجموعتين على كل فقرة من فقرات المقياس، وكما في الجدول (3) .

الجدول (3) يبين قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجموعتين المتضادتين العليا والدنيا ونتائج اختبار (t) لحساب التمييز وقيم اختبار (ليفنس) وقيم (sig) لمقياس الاحتواء العالي للإدارة

رقم الفقرة	المجموعة العليا		المجموعة الدنيا		قيم اختبار (t)	قيم Sig
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
1	4.325	0.572	3.825	0.5	4.159	0.000
2	4.6	0.632	3.9	0.81	4.307	0.000
3	3.775	0.891	3.05	0.638	4.182	0.000
4	3.6	0.744	3.1	0.545	3.427	0.001
5	3.025	1.097	2.2	0.405	4.46	0.000
6	4.25	0.438	3.8	0.563	3.984	0.000
7	4.875	0.404	4.175	0.78	5.035	0.000
8	4.275	0.554	3.475	0.876	4.878	0.000
9	4.7	0.563	4.375	0.74	2.209	0.030

0.000	5.212	0.78	3.425	0.576	4.225	10
0.023	2.317	0.563	4.125	0.594	4.425	11
0.000	3.677	0.729	3.075	0.846	3.725	12
0.000	4.075	0.671	3.1	0.902	3.825	13
0.001	3.398	0.659	3.775	0.588	4.25	14
0.000	4.33	0.96	3.5	0.598	4.275	15
0.001	3.356	0.63	3.25	0.822	3.8	16
0.000	5.701	0.802	3.35	0.64	4.275	17
0.000	3.828	0.598	3.275	0.841	3.9	18
0.006	2.805	0.647	3.875	0.543	4.25	19
0.005	2.894	0.764	3.325	0.78	3.825	20
0.002	3.198	0.774	3.375	0.764	3.925	21
0.022	2.335	0.572	3.925	0.576	4.225	22
0.001	3.563	0.714	3.95	0.598	4.475	23
0.001	3.476	0.572	3.925	0.585	4.375	24
0.012	2.578	0.806	3.625	0.841	4.1	25
0.000	5.701	0.802	3.35	0.64	4.275	26
0.005	2.856	0.735	3.85	0.493	4.25	27
0.000	5.426	0.619	3.225	0.81	4.1	28
0.000	6.224	1.001	2.85	0.822	4.125	29

معنوي عند مستوى معنوية $\geq (0.05)$

يتبين من الجدول (3) ان قيم اختبار (t) لفقرات المقياس تقاربت ما بين (0.209-6.224)، وقيمة مستوى الاحتمالية (sig) لها تقاربت ما بين (0.030 – 0.000)، وعليه تبين ان جميع فقرات المقياس اثبتت قدرة تمييزية لان قيمة (sig) لها كانت اصغر من قيمة مستوى الخطأ (0.05).

2-3-1-4-1-3-2 اسلوب الاتساق الداخلي:

لتحديد درجة صدق الفقرات وانسجامها الداخلي يصار الى إيجاد معامل الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للمقياس (التميمي والطائي، 2005، 176)، وتعد تقديرات الاتساق الداخلي للمقياس معاملات تجانس فقرات المقياس، ولهذا قام الباحث بإيجاد معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط بيرسون لدرجة الفقرة مع الدرجة الكلية للمقياس، اذ تم تطبيق المقياس على عينة البناء التي بلغ عددها (80) موظفاً، وكما مبين في الجدول (4).

الجدول (4) يبين قيم معامل الارتباط بين درجات الفقرات والدرجة الكلية لمقياس الاحتواء العالي

للادارة

ت	معامل الارتباط	Sig	دالة الفروق	ت	معامل الارتباط	Sig	دالة الفروق
1	.525	0.000	معنوي	16	.493	0.000	معنوي
2	.548	0.000	معنوي	17	.676	0.000	معنوي
3	.552	0.000	معنوي	18	.431	0.000	معنوي
4	.496	0.000	معنوي	19	.408	0.000	معنوي
5	.598	0.000	معنوي	20	.460	0.000	معنوي
6	.563	0.000	معنوي	21	.516	0.000	معنوي
7	.587	0.000	معنوي	22	.409	0.000	معنوي
8	.419	0.000	معنوي	23	.544	0.000	معنوي
9	.472	0.000	معنوي	24	.475	0.000	معنوي

معنوي	0.000	.428	25	معنوي	0.000	.464	10
معنوي	0.000	.676	26	معنوي	0.001	.378	11
معنوي	0.000	.387	27	معنوي	0.000	.462	12
معنوي	0.000	.640	28	معنوي	0.000	.620	13
معنوي	0.000	.646	29	معنوي	0.000	.452	14
				معنوي	0.005	.314	15

معنوي عند مستوى معنوية $\geq (0.05)$

الجدول (4) يبين ان قيم معامل الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للمقياس تقاربت ما بين (0.676 - 0.314)، وان قيمة مستوى الاحتمالية (sig) لها تقاربت ما بين (0.005 - 0.000)، وعليه اثبتت الفقرات قدرة تمييزية تم الاستدلال عليها من خلال مقارنة قيمة مستوى الاحتمالية (sig) لها مع مستوى الخطأ (0.05)، وبما ان قيمة (sig) كانت اصغر من قيمة (0.05)، فهذا يدل على وجود علاقة معنوية بينهما.

2-4-1-3-2 الثبات:

تم إيجاد معامل الثبات على عينة مكونه من (80) موظفاً، بطريقتين الأولى (الأنصاف المنشقة)، اذ يُطبق المقياس مرة واحدة، ويعطي الفرد درجة واحدة عن جميع العبارات الزوجية، ودرجة اخرى عن جميع العبارات الفردية، ثم يحسب معامل الارتباط بين مجموع الدرجات الفردية ومجموع الدرجات الزوجية للعبارات (باهي والازهري ، 2006 ، 130)، وعليه بلغ معامل الثبات (0,89)، والطريقة الثانية طريقة (الفكرونباخ)، وهي تستخدم في "فقرات الاستبانات التي تتطلب اجابتها الاختيار من بين بدائل متعددة، وتكون درجاتها متدرجة من (1 - 5)" (علام ، 2006 ، 100) وعليه بلغ معامل الثبات (0,86)، وهو ثبات عالي.

2-3-1-5 وصف مقياس الاحتواء العالي للإدارة وتصحيحة:

مقياس الاحتواء العالي للإدارة لمدراء منتديات الشباب والرياضة في مدينة الموصل، الملحق (2) يتكون من (29) فقرة موزعة على أربعة ابعاد هي التمكين (10) فقرة؛ وتشارك المعلومات (7) فقرة؛

وممارسة التطوير (6) فقرة؛ والمكافئات (6) فقرة، اما بدائل الإجابة فقد كانت خماسية، وهي (اتفق تماماً، اتفق، اتفق الى حد ما، لا اتفق، لا اتفق اطلاقاً)، والتي تحمل اوزان (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي، وبذلك تبلغ القيمة الكلية العليا للاستجابة على المقياس (145) درجة بينما تبلغ القيمة الكلية الدنيا له على (29) درجة.

2-3-2 خطوات اعداد مقياس البراعة التنظيمية:

قام الباحث باستخدام مقياس البراعة التنظيمية المعد من قبل (الحسيناوي، 2022) في البيئة الرياضية، اذ بلغ عدد فقراته (38) فقرة موزعة على بعدين البعد الاول (الاستثمار الأمثل للفرص) وبلغ عدد فقراته (22) فقرة، والبعد الثاني (استكشاف فرص جديدة) وبلغ عدد فقراته (16) فقرة، وتبين ان هذه الابعاد تتناسب وطبيعة عمل مدراء المنديات، اذ تم تعديل فقرات المقياس من (الهيئة الادارية) الى (مدير المنتدى)، كما تم تعديل بدائل الإجابة لفقرات المقياس التي كانت تتراوح ما بين (0 - 10) درجة، واستبدالها بالبدايل الخماسية، وهي (اتفق تماماً، اتفق، اتفق الى حد ما، لا اتفق، لا اتفق اطلاقاً)، والتي تحمل الاوزان (5، 4، 3، 2، 1) درجة على التوالي.

2-3-2-1 المعاملات العلمية للمقياس:

2-3-2-1-1 صدق المحتوى:

توصل الباحث الى صدق المحتوى من خلال الاطلاع على المصادر والدراسات الخاصة بالموضوع قيد البحث، وتحديد وتعريف ابعاده، وفقرات كل بعد وفقاً للإجراءات العلمية الخاصة به.

2-3-2-1-2 الصدق الظاهري:

تم عرض فقرات المقياس على المقوم اللغوي، وذلك للتأكد من صياغة الفقرات بالشكل الصحيح، ثم تم عرضها على الخبراء والمتخصصين في العلوم النظرية، المحلق (1)، على شكل بيان رأي، اذ طلب منهم الحكم على صلاحية فقرات المقياس، ومدى مناسبتها لأبعادها، وصلاحية بدائل الإجابة المقترحة واوزانها، وبعد اخذ آرائهم تم تحليل استجاباتهم باستخدام النسب المئوية لإيجاد اتفاق الخبراء على فقرات المقياس، وقد

اسفر التحليل على بقاء جميع الفقرات، والبالغ عددها (38) فقرة، وكذلك مناسبة بدائل الإجابة المقترحة، اذ يعد هذا الاجراء وسيلة مناسبة للتأكد من الصدق الظاهري.

2-3-1-3 الثبات:

تم إيجاد الثبات على عينة قدرها (30) موظفاً من ضمن عينة الاعداد، بطريقتين الأولى الأنصاف المنشقة، اذ بلغ الثبات (0,88)، والطريقة الثانية الفاكرونباخ بلغ فيها الثبات (0,86).

2-3-3 وصف المقياس البراعة التنظيمية وتصحيحه:

مقياس البراعة التنظيمية لمدراء منتديات الشباب والرياضة في مدينة الموصل، الملحق (3) يتكون من (38) فقرة موزعة على بعدين هما (الاستثمار الأمثل للفرص) والذي بلغ عدد فقراته (22) فقرة، بينما البعد الثاني (استكشاف فرص جديدة) والذي بلغ عدد فقراته (16) فقرة، اما بدائل الإجابة فقد كانت خماسية تحمل الاوزان (5، 4، 3، 2، 1)، وبذلك تبلغ القيمة الكلية العليا للاستجابة على المقياس (190) درجة بينما تبلغ القيمة الكلية الدنيا (38) درجة.

2-4 التطبيق النهائي للمقياسين:

تم تطبيق مقياسي الاحتواء العالي للإدارة والبراعة التنظيمية لمدراء منتديات الشباب والرياضة في مدينة الموصل على عينة البحث الاساسية البالغ عددها (58) موظفاً بعد تزويدهم بالتعليمات حول كيفية الاجابة.

2-5 ايجاد المستويات المعيارية:

وتتكون من ثلاثة مستويات (المستوى العالي، المتوسط، والواطي) ، ويتم حسابها كما يأتي :

- **المستوى المتوسط:** وهو الاساس الذي نبتدئ منه، ويتكون من حدين هما:
أ. الحد الاعلى: ويمثل المتوسط الحسابي + (2/1) انحراف معياري.
ب. الحد الادنى: ويمثل المتوسط الحسابي - (2/1) انحراف معياري.
- **المستوى العالي:** ويتكون من حدين احدهما ثابت والاخر مفتوح :

أ. الحد الثابت: هو عبارة عن الحد الاعلى للمستوى المتوسط مضافاً اليه (0.01).

ب. الحد المفتوح: يكون ممثلاً بعبارة فما فوق تعبيراً عن الارتفاع الرقمي في القياس المعني.

- المستوى الواطيء: ويتكون من حدين أحدهما ثابت والآخر مفتوح:

أ. الحد الثابت: هو عبارة عن الحد الادنى للمستوى المتوسط مطروحاً منه (0.01).

ب. الحد المفتوح: يكون ممثلاً بعبارة فما دون تعبيراً عن الانخفاض الرقمي في القياس المعني.

(الظاهر، 2008، 84) (طويل، 2013، 92)

2-6 الوسائل الإحصائية:

استخدم الباحث الحقيقية الإحصائية (IBM Spss) في معالجة البيانات احصائياً.

3- عرض وتحليل النتائج ومناقشتها:

3-1 عرض وتحليل نتائج مقياسي الاحتواء العالي للإدارة والبراعة التنظيمية:

تم التأكد من ملاءمة المقياسين للعينة، وان التوزيع طبيعياً عن طريق معامل الالتواء،

واختبار (كولومجروف - سيمنروف) (S-K)، والجدول (5) يبين ذلك.

الجدول (5) يبين الوصف الإحصائي لمقياس الاحتواء العالي للإدارة والبراعة التنظيمية

المؤشرات الإحصائية المقياس	عدد افراد العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء	قيم اختبار (S-K)	قيم (sig)
الاحتواء العالي للإدارة	58	123.75	3.33	0.157-	0.816	0.518
البراعة التنظيمية		150.34	4.03	0.782	1.31	0.065

معنوي عند مستوى معنوية $0.05 \leq$

من الجدول (5) تبين أن قيم المتوسطات الحسابية للمقياسين كانت أكبر من قيم الانحرافات

المعيارية، وهذا يدل على عدم وجود تشتت بين أفراد العينة، في حين كانت قيمة معامل الالتواء للمقياسين

على التوالي (-0.157 - 0.782) درجة، وهي قيم منخفضة وتقع بين $(1 \pm)$ ، وعليه فان المقياسين

ملائمين للعينة، وأن الالتواء "هو أحد الأدوات المستخدمة لوصف شكل التوزيع، ويعبر عن مكان تركز البيانات فعندما يكون الالتواء مساوياً للصفر نقول بأن التوزيع معتدل، وأن البيانات متركزة في الوسط" (البحر والتجي، 2014، 30)، كما كانت قيمة اختبار (S-K) للمقياسين على التوالي (1.31-0.816) درجة، وكانت قيمة مستوى الاحتمالية لها على التوالي (0.065-0.518) درجة، وهي قيمة اكبر من قيمة مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على ان التوزيع اقرب الى الطبيعي، اذ يشير (محمد ، 2013) الى "ان اختبار (كولومجروف - سيمنروف) لعينة واحدة يهدف الى معرفة هل البيانات المتاحة تتوزع حسب توزيع معين ام لا، اي التوزيع الطبيعي" (محمد ، 2013 ، 37).

2-3 عرض وتحليل نتائج تقييم مستوى الاحتواء العالي للإدارة، والبراعة التنظيمية لمديري منتديات الشباب والرياضة:

لغرض تقييم الاحتواء العالي للإدارة، والبراعة التنظيمية تم وضع مستويات معيارية لتفسيرها، اذ ان الدرجة الخام الكلية التي يحصل عليها الفرد يكون معناها محدودا في ذاتها، ويتضح معناها بدرجة افضل اذا قورنت بدرجات الافراد الاخرين الذين طبق عليهم المقياس، اذ يمكن ان يتضح موقعه على متصل الاتجاه بالنسبة لموقع هؤلاء الافراد (علام ، 2000 ، 543)، وعليه تم تقريب درجات المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري للمتغيرات، وكما مبين في الجدول (6).

الجدول (6) يبين المستويات المعيارية لمقاييس الاحتواء العالي للإدارة والبراعة التنظيمية

ت	المقياس	المستوى العالي		المستوى المتوسط		المستوى الواطئ	
		الحد المفتوح	الحد الثابت	الحد الاعلى	الحد الادنى	الحد الثابت	الحد المفتوح
1	الاحتواء العالي للإدارة	فما فوق	125.51	125.5	122.5	122.49	فما دون
عدد العينة		18		24		16	
النسبة المئوية		31%		41%		28%	
2	البراعة التنظيمية	فما فوق	152.01	152	148	147.99	فما دون
عدد العينة		16		29		13	

النسبة المئوية	%28	%50	%22
----------------	-----	-----	-----

من الجدول (6) تبين أن ان اغلب مديري منتديات شباب ورياضة نينوى يتمتعون بمستوى احتواء عالي للإدارة متوسط فأكثر بنسبة مئوية (72%)، وذلك بحسب توزيع العينة، ونسبها المئوية على المستويات المعيارية لإجاباتهم على المقياس التي تم ايجادها نتيجة التقييم .

كما تبين كذلك أن غلب مديري منتديات شباب ورياضة نينوى يتمتعون بمستوى براعة تنظيمية متوسط فأكثر بنسبة مئوية (78%)، وذلك بحسب توزيع العينة، ونسبها المئوية على المستويات المعيارية لإجاباتهم على المقياس التي تم ايجادها نتيجة التقييم.

3-3 عرض وتحليل نتائج نسبة مساهمة الاحتواء العالي للإدارة في البراعة التنظيمية:

3-3-1 عرض وتحليل نتائج العلاقة بين الاحتواء العالي للإدارة والبراعة التنظيمية:

الجدول (7) يبين العلاقة بين الاحتواء العالي للإدارة وابعاده مع البراعة التنظيمية

ت	مقياس الاحتواء العالي للإدارة ومحاوره	مقياس البراعة التنظيمية	
		قيمة معامل الارتباط (r)	قيمة الاحتمالية (sig)
1	بعد التمكين	0.536	0.000
2	بعد تشارك المعلومات	0.487	0.000
3	بعد ممارسة التطوير	0.461	0.000
4	بعد المكافآت	0.311	0.009
	مجموع الابعاد الكلي	0.806	0.000

معنوي عند مستوى معنوية $0.05 \geq$

من الجدول (7) تبين وجود علاقة ارتباط معنوية بين مقياس الاحتواء العالي للإدارة وابعاده والبراعة التنظيمية إذ تراوحت قيم معامل الارتباط بين (0.311 - 0.806)، بقيم احتمالية تراوحت بين (0,000 - 0,009)، وهي قيم أصغر من قيمة مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على معنوية الارتباط بين المتغيرات.

ولإيجاد نسب مساهمة مقياس الاحتواء العالي للإدارة وإبعاده في البراعة التنظيمية استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطي بطريقة (Stepwise)، إذ " إن أكثر الطرائق استخداماً وشيوعاً هما طريقتي (Enter, Stepwise, (جودة، 2008، 61).

الجدول (8) يبين نسبة مساهمة الاحتواء العالي للإدارة وإبعاده في البراعة التنظيمية بطريقة الانحدار المتعدد (Stepwise)

المتغيرات	معامل الارتباط المتعدد	نسبة المساهمة	الخطأ المعياري للتقدير	درجة الحرية	قيم اختبار (ف)	قيم الاحتمالية (sig)
المقياس وإبعاده	0.805	0.647	2.41	1-56	102.8	0.000

معنوي عند مستوى معنوية $0.05 \geq$

من الجدول (8) تبين ان نسبة مساهمة مقياس الاحتواء العالي للإدارة وإبعاده في البراعة التنظيمية باستخدام طريقة الانحدار الخطي المتعدد (Stepwise) بلغت (0.647)، وهي أعلى نسبة مساهمة، وهي قيمة معنوية عند نسبة خطأ (≥ 0.05) ، وذلك لان قيمة الاحتمال (0.000)، أصغر من نسبة الخطأ (0.05). كما تم ايجاد مدى تأثير مقياس الاحتواء العالي للإدارة وإبعاده في البراعة التنظيمية، وكما مبين في الجدول (9).

الجدول (9)

يبين استبيان الاحتواء العالي للإدارة وإبعاده المؤثرة في البراعة التنظيمية

المتغير	المعاملات الغير معيارية			قيم اختبار (ت)	قيم الاحتمالية (sig)
	الثابت	المعامل B	الخطأ المعياري		
مجموع ابعاد المقياس	29.861	0.974	0.096	10.139	0.000

معنوي عند مستوى معنوية $0.05 \geq$

من الجدول (9) تبين أن قيمة اختبار (ت) بلغت (10.139) بقيمة احتمالية (sig) (0.000)، فمن خلال إيجاد نسبة المساهمة، والتي بلغت (0.647)، وهي وإن كانت معنوية إلا أنه تبين أن المجموع الكلي للمقياس كانت مؤثرة في البراعة التنظيمية، إذ تم الاستدلال عليها من خلال مقارنة قيم الاحتمالية لها مع قيمة نسبة الخطأ (0.05)، وبما أن قيم الاحتمالية كانت أصغر من قيمة نسبة الخطأ (0.05)، فهذا يدل على معنويتها.

3-4 مناقشة نتائج نسبة مساهمة الاحتواء العالي للإدارة في البراعة التنظيمية:

من الجدول (8) يتبين أن نسبة مساهمة الاحتواء العالي للإدارة وابعاده مجتمعة في البراعة التنظيمية بطريقة الانحدار المتعدد بطريقة الـ (Stepwise) قد بلغت (0.647)، وهي مساهمة جيدة جداً، وهذا يمثل هدف مقياس الاحتواء العالي للإدارة الذي صممه الباحث، وأقره الخبراء ليمثل مساهمة معنوية كبيرة في البراعة التنظيمية، إلا أن ابعاد الاحتواء العالي للإدارة بشكل منفصل كل بعد على حدى، وكما في الجدول (9) لم تظهر مساهمة معنوية وكانت غير مؤثرة في البراعة التنظيمية، وهذا ليس معناه بأن البعد الواحد ليس له مساهمة، ولكن له مساهمة قليلة كمحور واحد يعمل بمفرده، وهذا خير الدليل على أن مدير المنتدى يجب أن يكون على المام بجميع ابعاد الاحتواء العالي للإدارة، ولا يجب أن يكون متميز بجانب ويغفل عن الجانب الآخر، وهذا ما بينتها نتائج البحث، وهذا يتفق مع (العنزي والعبادي، 2009) في " أن نظام عمل الأداء العالي هو هندسة معمارية تنظيمية تجمع العمل والأفراد والتكنولوجيا والمعلومات في أسلوب يحسن التطابق بينها لكي تنتج أداء عالي متطور من ناحية الاستجابة الفعالة لمتطلبات الأنشطة ومتطلبات البيئة الأخرى" (العنزي والعبادي، 2009، 88)، كما أن من واجبات المدير احتضان جميع الموظفين في المنتدى، وعدم التمييز بين الطبقة الاجتماعية بينهم، والعمل على تحقيق العدالة الوظيفية بين الموظفين، وعدم الميل إلى أشخاص معينين دون غيرهم في المنتدى، والعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم، وكذلك العمل على حل مشاكل العمل، وهذا ما أكدته (محمد واخران، 2014) في أنه "يتطلب تحقيق البراعة التنظيمية وجود قادة قادرين على مواكبة التغير، والانتقال بإداراتهم من النمط البيروقراطي التقليدي إلى النمط التشاركي الجماعي، والخروج من المكاتب المغلقة إلى الميدانية، الأمر الذي يتيح لهم الفرصة للتحدث مع الموظفين بعيداً عن الأشكال الرسمية للتعبير عن آراءهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتحسس مشكلاتهم بشكل مباشر وتلبية

رغباتهم وميولهم واحتياجاتهم، فبقاء القادة بالقرب من مرؤوسيهم يعمل على كسب ثقتهم، الامر الذي يولد لديهم الشعور بالانتماء والولاء لمؤسساتهم وينعكس بإيجابية على أدائهم ونتاجهم بما يصب في مصلحة المؤسسة" (محمد واخران، 2014، 49)، وهذا يتفق مع (حمود، 2002) في "ان الفرد يرغب في تحقيق ما في مخيلته، وما يتمناه لنفسه، وما يطمح اليه، وذلك من خلال اداء العمل الذي يتوافق مع قدراته ومؤهلاته وميوله واتجاهاته واستعداداته" (حمود، 2002، 135).

4- الاستنتاجات والتوصيات:

4-1 الاستنتاجات:

- صلاحية مقياس الاحتواء العالي للإدارة، والبراعة التنظيمية لمدراء منتديات الشباب والرياضة في مدينة الموصل.
- تم ايجاد مستويات معيارية لمقياس الاحتواء العالي للإدارة، والبراعة التنظيمية لمدراء منتديات الشباب والرياضة في مدينة الموصل.
- يمتلك مدراء منتديات الشباب والرياضة في مدينة الموصل مستوى متوسط فأكثر من الاحتواء العالي للإدارة، والبراعة التنظيمية.
- اثبت مقياس الاحتواء العالي للإدارة ومحاوره مساهمة معنوية في البراعة التنظيمية لدى مدراء منتديات الشباب والرياضة في مدينة الموصل.
- اثبت مقياس الاحتواء العالي للإدارة فاعلية عالية، وتأثيراً كبيراً في البراعة التنظيمية.

4-2 التوصيات:

- اعتماد مقياس الاحتواء العالي للإدارة والبراعة التنظيمية وتطبيقهما في مديريات الشباب والرياضة في محافظات اخرى بغرض تقييم ادائهم الوظيفي.
- العمل على تدريب المدراء وتنمية قدراتهم الادارية بشكل أعلى وافضل من ما هم عليه.

المصادر

1. ابو صالح، محمد صبحي (2000): "الطرق الاحصائية"، ط1، دار المعارف للتوزيع والنشر، عمان، الأردن.
2. باهي ، مصطفى حسين ، والازهري ، منى احمد (2006): "ادوات التقويم في البحث العلمي (التصميم - البناء)" ، ط1 ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، مصر .
3. البحر ، غيث والتنجي ، معن (2014) : "التحليل الاحصائي للاستبيانات باستخدام برنامج (IBM SPSS Statistics)" ، مركز سير للدراسات الاحصائية والسياسة العامة .
4. البطران، شيماء عبد الله عبد العال (2020): " نموذج العلاقة التأثيرية بين إدارة الاحتواء العالي والدعم التنظيمي المدرك في أنظمة العمل عالية الأداء" دراسة تطبيقية على الموظفين بالشركة المصرية للاتصالات، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، العدد الرابع.
5. بلوم، بنيامين وآخرون، ترجمة محمد امين المفتي وآخرون (1986): " تقييم الطالب التجميعي والتكويني"، مطابع الكتب المصري الحديث، القاهرة.
6. التميمي، محمد كاظم والطائي، حريم محمد (2005): " جودة اتخاذ القرار لدى التدريسي الجامعي" مجلة العلوم النفسية والتربوية، العدد (9) جامعة بغداد.
7. جودة، محفوظ احمد (2008) : "التحليل الحصائي المتقدم باستخدام (Spss)"، ط1، دار وائل للنشر، عمان ، الاردن.
8. الحسني، دينا باسم كمال(2016): " أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في تنشيط راس المال البشري، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الاعمال جامعة الشرق الوسط.
9. الحسيناوي، عمار عبد الحسين عبد الأمير (2022): " إدارة المواهب الرياضية بدلالة البراعة التنظيمية والتسويق الرياضي للأندية المشاركة بالدوري الممتاز بكرة اليد "رسالة ماجستير، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة الكوفة، العراق.

10. حمود، خضير كاظم (2002): " السلوك التنظيمي " ، ط1، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان.
11. رشيد وجابر، صالح عبد الرضا، نجاح (2014): "دور التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في تحقيق البراعة السياقية " بحث منشور في مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 14، القادسية.
12. رضوان ، محمد نصر الدين (2006): "المدخل الى القياس في التربية البدنية والرياضة" ، ط1 ، مركز الكتاب للنشر ، مصر ، القاهرة
13. الصميدعي ، لؤي غانم وآخرون (2010): الاحصاء والاختبار في المجال الرياضي ، ط1، اربيل .
14. طبيل، علي حسين محمد (2013): " بناء بطارية اختبار الاستعداد الخاص وقدرتها للانتقاء في الجمناستك الفني لأطفال الرياض بعمر (6 سنوات"، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة الموصل.
15. الظاهر ، شهاب أحمد حسن (2008) : "بناء بطاريتي اللياقة الحركية والمؤشرات الجسمية للتلاميذ بطيئي التعلم" ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة الموصل.
16. علام ، صلاح الدين (2000): القياس والتقويم التربوي والنفسي (أساليبه وتطبيقاته، وتوجهاته المعاصرة) ، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة .
17. علام ، صلاح الدين محمود (2006): "الاختبارات والمقاييس التربوية والنفسية" ، ط1 ، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع ، القاهرة .
18. علاوي ، محمد حسن ورضوان، محمد نصر الدين (1979): القياس في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي ، دار الفكر العربي للطباعة والنشر ، القاهرة .
19. العنزي، سعد علي (2015): "نظرية الشركة (مفاهيم_ مداخل_ عمليات)" ،السيستان للنشر والتوزيع، بغداد.

20. العنزي، سعد علي والعبادي، هاشم فوزي (2009): "انظمة عمل الأداء العالي وأداء المنشأة الصناعية العامة، بحث منشور في مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية"، المجلد (15)، العدد (54)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
21. عودة، احمد سليمان (1999): "القياس والتقويم في العملية التدريسية"، جامعة اليرموك، عمان.
22. عويس، ممدوح زكي احمد (2015): "دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في بناء البراعة التنظيمية وأثرهما على الاداء التنظيمي"، بحث منشور في مجلة الادارة العامة، المجلد (55)، العدد (2)، معهد الادارة العامة، السعودية.
23. القصاب، راكان عبد القادر محمد علي (2019): "تقييم مهام رؤساء لجان الحكام في الاتحادات الفرعية لكرة القدم على وفق بعض متغيراتهم الشخصية من وجهة نظر حكام الدرجة الأولى"، رسالة ماجستير، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة الموصل.
24. القيسي، فاضل احمد والطائي علي حسون (2014): "الإدارة الاستراتيجية. نظريات، مداخل، أمثلة وقضايا معاصرة " الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
25. كوافحة، تيسير مفلح (2010): "القياس والتقويم وأساليب القياس والتشخيص في التربية الخاصة"، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان.
26. محمد ، عبد الفتاح مصطفى (2013): "SPSS للمبتدئين : الدرس 9"، كلية العلوم ، قسم الرياضيات، جامعة المنصورة ، مصر .
27. محمد، نظير رياض، والسلمنتي، لمياء السعيد، والزهار، رضوه محمد عزيز (2014): "اثر القيادة التحويلية على البراعة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية في جمهورية مصر العربية"، بحث منشور في مجلة التجارة والتمويل، المجلد (34)، العدد (3)، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر.

الملحق (1)

أسماء الخبراء والمتخصصين لبيان صلاحية مقياسي الاحتواء العالي للإدارة والبراعة التنظيمية

ت	الاسم	التخصص	مكان العمل
1	أ.د. عدي غانم الكواز	إدارة والتنظيم	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة الموصل
2	أ.د. سبهان محمود احمد	قياس وتقويم	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة الموصل
3	أ.م.د. خالد محمود عزيز	إدارة والتنظيم	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة الموصل
4	أ.م.د. فراس محمود علي	قياس وتقويم	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة الموصل
5	أ.م.د. محمد ذاكر سالم	إدارة والتنظيم	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة الموصل
6	أ.م.د. بثينة حسين علي	إدارة والتنظيم	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة الموصل
7	أ.م.د. احمد حازم احمد	قياس وتقويم	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة الموصل

الملحق (2)

يبين مقياس الاحتواء العالي للإدارة بصورته النهائية

ت	الفقرة	اتفق تماماً	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق إطلاقاً
1	لديه الصلاحيات اللازمة في تنفيذ النشاطات.					
2	يستطلع المدير اخذ رأي العاملين عند تبني إجراءات جديد في انجاز النشاطات.					
3	يوفر المدير العديد من أنشطة التطوير المهني العاملين.					
4	يستخدم المدير نظام الحوافز والمكافآت في حالة انجاز المهام.					
5	لديه المعلومات اللازمة لأداء عملي.					

6	يسعى المدير إلى تعاون العاملين لمساعدتهم في إيجاد حلول للمشاكل التي تؤثر بشكل مباشر على عملهم.				
7	يدعم المدير مشاركة العاملين بالدورات والندوات العلمية.				
8	يتبنى المدير نظام مكافآت لتحفيز العاملين وتشجيعهم على الابتكار والابداع				
9	لديه المعلومات اللازمة لأداء عملي.				
10	يسعى المدير إلى مشاركة المعرفة بين العاملين.				
11	يمتلك المدير الموارد اللازمة لأداء عملية التطوير.				
12	يستند المدير تحديد مستوى المكافآت لأعضاء الفريق على مدى نجاح تحقيق الاهداف.				
13	يمتلك المدير القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة ذات العلاقة بعمله.				
14	يزود المدير العاملين بملاحظات في الوقت المناسب حول تنفيذ النشاطات				
15	يضع المدير خطة واضحة لتطوير المهارات المهنية للعاملين.				
16	يستخدم المدير حوافز متعددة لجذب أفضل المرشحين للمنتدى.				
17	يوفر المدير المرونة المناسبة في تنفيذ النشاطات.				
18	يقوم بإيصال المعلومات ذات العلاقة بالأهداف إلى جميع العاملين.				
19	يتبنى المدير اساليب وتكنولوجية مختلفة لتطوير مهارات العاملين.				
20	يستخدم المدير نظام المكافآت من أجل تشجيع العاملين على انجاز الأهداف على أحسن صورة.				
21	يعطي المدير الاستقلالية في اتخاذ القرارات.				
22	يهتم المدير بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة بين العاملين.				
23	يشجع المدير العاملين على الطموح والابداع وتحقيق الذات.				

24	يستخدم المدير نظام المكافآت من اجل انجاز المهام في الوقت المحدد.				
25	يتعامل المدير بعدالة مع جميع العاملين.				
26	يعمل المدير على توحيد الرؤية بين العاملين حول صناعة القرارات.				
27	يمنح المدير جميع العاملين فرصة التعبير عن آرائهم.				
28	يدعم المدير العمل الجماعي ويؤكد على دوره في انجاز الاهداف.				
29	يعزز المدير الثقة بالنفس لدى العاملين.				

الملحق (3)

يبين مقياس البراعة التنظيمية بصورته النهائية

ت	الفقرة	اتفق تماما	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق اطلاقا
1	يعمل المدير على استثمار الفرص المتاحة في العمل.					
2	يهتم المدير بالمتطلبات الاجتماعية للعاملين.					
3	يقدم المدير كل ما يخدم العاملين من خبرات ومهارات ودورات تدريبية.					
4	يهتم المدير بآراء العاملين الهادفة إلى تطويرهم.					
5	يعمل المدير على رفد العاملين بالمعلومات الأساسية اثناء العمل.					
6	يقدم المدير برامج ترويحوية وتدريبية تؤثر على قرارات العاملين.					
7	يخلق المدير مناخ تنافسي بين العاملين يحفزهم للأداء بصورة أفضل.					
8	يتبع المدير أساليب متنوعة وبحوث مستمرة لمعرفة توجهات وتطلعات العاملين.					
9	يهتم المدير بتطوير السمات الشخصية والإدارية للعاملين لغرض تنمية مهاراتهم					

					10	يهتم المدير بإقامة الندوات والدورات بين فترة وأخرى.
					11	يخلق المدير ظروف التواصل مع العاملين ويهتم بردود أفعالهم.
					12	يحدد المدير مستويات العاملين ويعمل على تطوير مستوياتهم.
					13	يمتلك المدير خطط مالية لغرض الاستثمار باستمرار.
					14	يدعم المدير كل ما هو جديد ومتطور في العملية التدريبية خدمتاً للعاملين.
					15	يقدم المدير خبرات علمية مختلفة للعاملين.
					16	يعتمد المدير على طرق وأساليب إدارية تواكب التقدم العالمي.
					17	لدى المدير تقييم خاص لكل موظف وعلى ضوءه يتم تحديد أهمية في المنتدى
					18	يؤمن المدير بأهمية تنمية وتطوير المهارات الإدارية للعاملين.
					19	يعمل المدير على تهيئة موظفين مختصين في العمل.
					20	يعتمد المدير على أسس علمية في استكشاف العاملين المثابرين واستثمارهم في المنتدى.
					21	يأخذ المدير بعين الاعتبار آراء الموظفين التقييمية لأدائهم.
					22	يهتم المدير بأفكار العاملين التي تتعلق بتطوير عمل المنتدى.
					23	يهتم المدير بتزويد العاملين بالمعارف والخبرات ومستلزمات العمل المتطور من خلال التدريب.
					24	يعمل المدير على البحث عن وسائل متطورة جديدة تخدم العاملين في إنجاز النشاطات.
					25	يتماشى المدير مع الظروف المحيطة بالعمل.
					26	يستخدم المدير التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى.
					27	يستقطب المدير المدربين ذوي المهارات والخبرات العالية.

					يستفيد المدير من العاملين الجدد قبل عرضهم على المنتديات الاخر.	28
					يشجع المدير البحث عن أفكار وطرق جديدة في التدريب.	29
					يستخدم المدير أساليب متطورة تساعد على استقطاب العاملين.	30
					يبذل المدير جهود كبيرة في اكتشاف مواهب العاملين وتحفيزهم وتوفير احتياجاتهم.	31
					يوفر المدير الظروف اللازمة لاستيعاب عاملين الجدد.	32
					يشارك المدير الأفكار والأساليب التكنولوجية في عمله والاستفادة منها.	33
					يدعم المدير الأفكار الجديدة ويقتل من الأفكار التقليدية.	34
					يُدخل المدير المجالات التكنولوجية في عمله.	35
					يشارك المدير العاملين في جلسات العصف الذهني لتحديد حاجاتها المستقبلية.	36
					يعمل المدير على تعديل إجراءاته وفق نتائج التقييم.	37
					يمتلك المدير مهارات ادارية كبيرة في التخطيط الاستراتيجي لتلبية متطلبات المنتدى	38