

## الاحتواء العالي وعلاقته بمستوى الإنجاز لدى العاملين بالاتحادات الرياضية

**د/ مؤمن طه عبدالنعيم عبدالحافظ\***

### مقدمة البحث:

تعتبر الإدارة أداة لبناء الحضارات لمصاحبتها للحياة المدنية، وذلك يدل على أن الدول المتقدمة لم تصل إلى ما وصلت إليه من تقدم علمي وتكنولوجي إلا نتيجة لإبداع الأفراد وخصوصاً الإداريين منهم والمنظمات على حد سواء، ومن أجل استمرارية هذا التقدم فلا بد من إستمرار الفكر الخلاق والإبداع والتجديد من خلال إيجاد مناخات تنظيمية وسياسات تحفز على الابتكار وبذل المزيد من الجهد من أجل اللحاق بركب الحضارة والتقدم الذي تشهده المجتمعات المعاصرة.

وظهر مفهوم الإدارة بالاحتواء العالي في بداية الثمانينات من القرن العشرين من خلال العالم الأمريكي **لويلر Lawler** (١٩٨٤م) من خلال الاعتقاد بأن إدارة الاحتواء العالي هي المدخل الأكثر ملائمة لجميع المنظمات. (٣٤: ١٤٠)

والافتراض الرئيسي لإدارة الاحتواء العالي يقوم على أساس نظم عمل عالية الالتزام وإيجاد الظروف المناسبة للعاملين ليكونوا على درجة عالية من المشاركة في المنظمة والتعرف على أهدافها الشاملة، إذ تعد مشاركة العاملين المباشرة هي أكثر العناصر أهمية وتأثيراً على الأداء. (٣٣: ٥٥)

ويشير **Armstrong Camps** (٢٠١٤م) بأن مصطلح الاحتواء العالي يشير إلى الممارسات التي يمكن أن تسهل مشاركة الموظفين، وتعزز المهارة والتحفيز وهو نهج متداخل بل أكثر استخداماً مع مصطلحي الأداء العالي أو الالتزام العالي. (٢٣)

\* أستاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية والترويح - كلية التربية الرياضية - جامعة أسيوط

وتمثل إدارة الاحتواء العالي مجموعة من العمليات الرامية إلى المشاركة والدعم والتفاهم والمساهمة المثلى من جميع العاملين في المنظمة والتزامهم بأهدافها. وقد أدت سياسة احتواء العاملين في عملية اتخاذ القرار بخلق قيمة ناجحة في العديد من المنظمات. (٢٢: ١١٩)

وفي مجال الإدارة، بيّنت الدراسات أن رجال الأعمال، الذين تلقوا تدريباً لتنمية دافعيتهم للإنجاز، يستثمرون أموالاً كثيرة في مشروعات اقتصادية متباينة، ويعملون لساعات طويلة، تفوق عدد ساعات أقرانهم ممن لم يتلقوا تدريباً لتنمية دافعيتهم للإنجاز. (١١: ٤٠)

وورد الإنجاز كاصطلاح في اللغة تحت كلمة "نجز" في معجم لسان العرب، وفي المعجم الوسيط ومعجم محيط المحيط وهو بمعنى نجز أي "وفى" ويقال نجز الحاجة، أي قضاها، أو نجز الشيء أي حصل وتم مع نجاحه، أو أنجز الشيء أي قضاه مع إتمامه. (١٣: ٤٤٦)

وهو عملية النزوع لبذل الجهد والسعي نحو تحقيق النجاح والتفوق الإداري، فهي دافع يتمثل في رغبة الفرد في التفوق والمنافسة. وهي سعي الفرد لتحقيق التفوق وحفز الأنا والاعتزاز بالنفس واحترام الذات وتأكيداها. (١٦: ٤٥)، وهي حاجة الفرد للقيام بمهامه على وجه أفضل مما أنجز من قبل، وبكفاءة وسرعة، وبأقل جهد وأفضل نتيجة. وهي الأداء في ضوء معيار للتفوق، أو الرغبة في النجاح والاستقلالية. (١٧: ٤٠)

ويعد الإنجاز من الدوافع المهمة، إذ يقود الإنسان ويوجهه إلى كيفية التخفيف من توتر حاجته، وأن يضع خططا متتابعة لتحقيق أهدافه، وأن ينفذ هذه الخطط بالطريقة التي تسمح أكثر من غيرها بتهدئة إلحاح الإنسان ودوافعه. (١٦: ٥٥)

ويعتبر الاتحاد الرياضي القاعدة العريضة والمسئول عن شئون اللعبة المعني بها والتي يقع على عاتقه تنظيم بطولاتها ومنافساتها المحلية والإقليمية

والدولية وهو المسئول عن التخطيط والبرمجة لكافة نشاطات هذه اللعبة وعمل الإحصائيات والدارسات بغرض الوصول بالفرق إلى أعلى مستوى ممكن في الأداء والمهارة تمهيداً للتنافس الدولي الذي تعتبر الدورات الاولمبية قمته، كما تختص الاتحادات بإعداد الكوادر الفنية للعبة من حكام ومدربين وقاده وإداريين. (١٠ : ٨٩)

ومن أجل ذلك تعاضم دور المنظمات الخدمية الاجتماعية والرياضية والتعليمية كمنظمات عامة لا تهدف للربح وإنما تهدف إلى تحقيق عائد إجتماعى معين من خلال تقديم خدمات متميزة تدعم الظواهر الاجتماعية الإيجابية في المجتمع، والحد من الظواهر السلبية.

وبالرغم من محاولات الاتحادات الرياضية الكثيرة للإصلاح والتطوير، إلا أن هناك العديد من المعوقات التى تقف حائلاً أمامها فى القيام بمسئولياتها ومنها عدم الاستقرار على تحديد فلسفتها، ومحدودية الموارد المالية، والقيود المفروضة على الإنفاق، والنمطية الإدارية وأساليب التقويم، وغياب المشاركة فى إعداد البرامج التدريبية، ومستوى الجودة سواء فى النواحي الإدارية أو الفنية، والذى له أكبر الأثر على مستوى اللاعب ورفع كفاءته، وعدم وجود إستراتيجية مستقبلية محددة، والبعد عن نظم تكوين الأداء، والبطء فى مواجهة المتغيرات. (٥ : ٣٤١) (٨ : ١٧٢)

#### مشكلة البحث:

تعد الاتحادات الرياضية هي أحد هذه المنظمات التي تقوم بهذا الدور الإيجابي حيث تعمل على رعاية الشباب في المجتمع لتقديم عدة خدمات مهنية ومجهودات ذات صبغة وقائية وإنشائية واجتماعية ورياضية، تهدف إلى تكامل بناء شخصية أبناءنا وتزويدهم بمصادر المعرفة الرياضية المتخصصة وإعدادهم بدنياً ومهارياً ونفسياً ليصبحوا رياضيين نعتمد عليهم في تحقيق البطولات والتصدر في جميع المحافل المحلية والدولية.

ومن هذا الدور الذي تهدف إليه الاتحادات، فيجب أن يكون هناك تطور للفكر الإداري الرياضي، في عمليات التدريب والتعليم والارتقاء بالمستويات والمهارات وتحقيق الأرقام القياسية، التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بما يحدث من تطور في الفكر الإداري على مستوى الدولة ككل وفي مختلف قطاعاتها، بل يمكن القول بأن الرياضة بمجالاتها المختلفة تعكس مدى ما حققه الفكر الإداري من تطور، فهي تحقق في قيمتها ما قد لا تحققه مجالات أخرى.

لذلك يرى الباحث أن دراسة الاحتواء العالي وعلاقته بمستوى الإنجاز في المجال الرياضي سوف تثري الفكر الإداري والتراث العلمي، وذلك من خلال التعرف على واقع الاحتواء العالي وعلاقته بمستوى الإنجاز لدى العاملين بالاتحادات الرياضية.

#### هدف البحث :

التعرف على واقع الاحتواء العالي وعلاقته بمستوى الإنجاز لدى العاملين بالاتحادات الرياضية.

#### تساؤلات البحث :

- ١- ما واقع الاحتواء العالي لدى العاملين بالاتحادات الرياضية؟
- ٢- ما واقع مستوى الإنجاز لدى العاملين بالاتحادات الرياضية؟
- ٣- ما علاقة الاحتواء العالي بمستوى الإنجاز لدى العاملين بالاتحادات الرياضية؟

#### المصطلحات الواردة في البحث:

#### - الاحتواء العالي:

مشاركة جميع الموظفين العاملين في المنظمة في العمل بهدف تشجيعهم على التغيير وتحفيزهم لتحسين مستويات أدائهم من خلال التطوير والتحسين المستمر. (٢٩: ١٥٦)

## - مستوى الإنجاز:

هو حرص المؤسسة على تحقيق الأهداف، من خلال السيطرة على البيئة الخاصة بالمؤسسة، والتحكم في الأفكار وحسن تناولها وتنظيمها وسرعة الأداء والاستقلالية، والتغلب على العقبات وبلوغ معايير الامتياز، ومنافسة الآخرين من خلال الممارسة الناجحة. (١٤ : ٥٩)  
الدراسات السابقة:

### دراسات تناولت الاحتواء العالي:

١- دراسة "سنة مصطفى محمد أبو ليفة" (٢٠١٦م) (٤) بعنوان "علاقة الإدارة بالاحتواء العالي في تعزيز الإبداع الإداري: دراسة ميدانية مطبقة على شركة أسيوط لتكرير البترول" هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي واستراتيجيات الإبداع الإداري، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وطبقت الدراسة على عينة من (٣٣١) مفردة في شركة أسيوط لتكرير البترول وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ضرورة تغيير طبيعة وظائف إدارة الموارد البشرية للشركة في ظل الاقتصاد المعرفي، وتعزيز قاعدة بيانات الشركة، وإنشاء وحدة إدارية مستقلة بإدارة المعرفة.

٢- دراسة "حسين فلاح ورد، عبد الله كاظم حسن" (٢٠١٠م) (٢) بعنوان "إدارة الاحتواء العالي وأثرها في الأداء التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي الشركة العامة للصناعات الكهربائية" هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الاحتواء العالي في الأداء التنظيمي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وبلغ عدد عينة البحث (١٤٥) من العاملين بالشركة، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة اعتماد الشركة على أساليب إدارية متطورة

تؤدي إلى دعم وتشجيع العاملين وتعزيز قدراتهم وبالتالي صحة فرضية الدراسة المتعلقة بأثر إدارة الاحتواء العالي في الأداء التنظيمي

٣- دراسة "تور خليل ابراهيم العمادي" (٢٠١٠م) (١٩) بعنوان "بناء نموذج إدارة الاحتواء العالي في اطار معالجات تنوع الموارد البشرية ومقدرات تطوير رأس الاجتماعي\_دراسة ميدانية في مصرف الرشيد الشرقي" هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير معالجات تنوع الموارد البشرية بأبعادها، وكذلك مقدرات تطوير رأس المال الاجتماعي بأبعاده، وإدارة الاحتواء العالي كمتغير استجابي من خلال ابعاده، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتمثلت عينة البحث في (٧٥) مدير من مديري الادارات العليا والوسطى والاشرفية وكانت أهم النتائج التي تم التوصل ان وجود مقدرات تطوير رأس المال الاجتماعي الى جانب معالجات تنوع الموارد البشرية، يمكن ان تسهم في تحقيق تأثير ايجابي معنوي في رسم صورة الاحتواء العالي وادارته بشكل ناجح.

٤- دراسة "M.M.Van Vugt" (٢٠١٥م) (٣٣) بعنوان "تأثير العمل بنظام الاحتواء العالي والقيادة الموجهة على الرضا الوظيفي وتكرار غياب العاملين" هدفت الدراسة إلى تقييم مدى تبني ممارسات الاحتواء العالي من خلال القيادة الموجهة على الرضا الوظيفي وتكرار غياب العاملين، استخدم الباحث المنهج الوصفي تكون مجتمع الدراسة من (٣٠٠) عامل بالمؤسسة بنسبة (٣٠%) من العاملين، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن استخدام سياسات الاحتواء العالي تعمل على تكوين الرضا الوظيفي لدى العاملين وتقليل معدلات الغياب.

٥- دراسة "Olivier" (٢٠١٥م) (٣٥) بعنوان "الاحتواء العالي والعلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي" هدفت الدراسة إلى تقييم دور الاحتواء العالي على العلاقة بين القيادة التحويلية للمديرين والالتزام

التنظيمي الفعال للعاملين تكونت عينة الدراسة من (٢١٩) موظف يعملون في الشركات المالية الكبرى في كندا واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وكانت اهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك علاقة طردية ايجابية بين العناصر الثلاثة من خلال المشاركة بالمعلومات مما يعكس القدرة على القيادة.

#### دراسات تناولت مستوى الإنجاز:

٦- دراسة "مصطفى كامل أبو العلا" (٢٠١٤م) (١٥) بعنوان "السياسات الإدارية وعلاقتها بمستوى الإنجاز بالاتحاد المصري للمصارعة في الفترة من ٢٠٠٠م إلى ٢٠١٢م" دراسة مقارنة" واستهدفت الدراسة التعرف على مستوى الإنجاز بالاتحاد المصري للمصارعة خلال الفترة من (٢٠٠٠: ٢٠٠٤م) والفترة من (٢٠٠٥: ٢٠١٢م)، الطرق والأساليب المتبعة في رسم السياسات الإدارية وعلاقتها بمستوى الإنجاز بالاتحاد المصري للمصارعة واستخدم المنهج التحليلي التتابعي، وكانت أدوات جمع البيانات استمارة الاستبيان وأسلوب المقارنة بين النتائج وكانت أهم النتائج تبنى فلسفة مستوى الإنجاز في أعمال اللجان من خلال مقياس ومعيار النجاح في العمل.

٧- دراسة "نرمين كمال يوسف" (٢٠١٣م) (١٨) بعنوان "الأنماط القيادية لدى مديري المدارس وعلاقتها بتعزيز ثقافة الإنجاز" استهدفت الدراسة التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس في غزة وعلاقتها بثقافة الإنجاز واستخدمت المنهج الوصفي، كانت العينة ٣٨٠ مدير ومعلم وكانت أهم أدوات جمع البيانات استمارة الاستبيان وكانت اهم النتائج وجود علاقة طردية ما بين درجة ممارسة مديري المدرسة للنمط الديمقراطي وبين تعزيز ثقافة الإنجاز لدى المعلمين.

٨- دراسة "Ware" (٢٠١٣م) (٣٦) بعنوان "التعليم الإيجابي باستخدام المثير الثقافي في دعم ثقافة الانجاز للطلاب الأمريكيين من أصل أفريقي" استهدفت الدراسة التعرف على طرق التعليم الإيجابي من خلال تعزيز استراتيجيات التدريس التي يستخدمها المعلمون مع الطلبة في المدارس الأمريكية واستخدم الباحث منهج دراسة الحالة وكانت العينة قوامها طلاب ١٥ مدرسة وكانت أهم أدوات جمع البيانات الملاحظات والمقابلة أهم النتائج أن توفير بيئات آمنة ومستقرة تعمل على تحفيز الطلبة للعمل بجدية اكبر وإنجاز الأعمال بصورة أفضل.

٩- دراسة "عصمت محمد سيد على" (٢٠١٣م) (٧) بعنوان "علاقة المناخ التنظيمي بالإبداع الإداري كمدخل لتحسين مستوى أنجاز أندية الدوري الممتاز للكرة الطائرة" استهدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري كمدخل لتحسين مستوى إنجاز أندية الدوري الممتاز للكرة الطائرة، واستخدم الباحث الدراسات المسحية وكانت العينة قوامها (٢١٦) عضو مجلس إدارة، (١٢٠) من الجهاز الفني والإداري، (١٠) من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية وكانت أهم النتائج تحديد واقع المناخ التنظيمي، تحديد مستوى الإبداع الإداري، تحديد مستوى الانجاز، تحديد النموذج المقترح للمناخ التنظيمي الإبداعي كمدخل لتحسين مستوى أنجاز أندية الكرة الطائرة.

١٠- دراسة "Epps" (٢٠١٢م) (٢٥) بعنوان "قياس اختبار القيادة للمديرين من خلال انجازات الطلاب"، استهدفت الدراسة تحديد الاستراتيجيات التي يتبعها مديري المدارس من أجل تحسين الطلاب، استخدم الباحث المنهج الوصفي وكانت العينة قوامها (٤٠٠) مدير وطالب ومعلم، وكانت أهم أدوات جمع البيانات المقابلة واستمارات الاستبيان، وكانت أهم النتائج



وضع عدد من الاستراتيجيات التي يمكن أن ينفذها مدير المدرسة لتحسين انتاجية المعلمين ورضاهم الوظيفي وبالتالي تحسين تحصيل التلاميذ.

**إجراءات البحث :**

**منهج البحث :**

استخدام الباحث المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة البحث.

**مجتمع وعينة البحث :**

يتمثل مجتمع البحث في أعضاء مجالس الإدارة والعاملين بالاتحادات الرياضية والأفرع التابعة لها. وتم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية، وبلغ عددهم (٩٥) فرد من أعضاء مجلس الإدارة وإدارى بعض اتحادات الرياضات المائية وأفرعها، وجدول (١) يوضح ذلك.

**جدول (١)**

**النسبة المئوية لعينة البحث باتحادات الرياضات المائية**

العينة	المجتمع	اسم الاتحاد
٣٩	١٠٥	الاتحاد المصرى للسياحة
٢٥	٥٥	الاتحاد المصرى للغوص والإنقاذ
١٤	٣٦	الاتحاد المصرى للشراع
١٧	٥٢	الاتحاد المصرى للتجديف
٩٥	٢٤٨	المجموع

يتضح من جدول (١) عينة البحث حيث بلغت (٩٥) فرد بنسبة

(٣٨.٣%) من إجمالي مجتمع البحث.

**أدوات جمع البيانات :**

قام الباحث بتصميم استبيانان لعينة البحث بالاتحادات واتبع الآتي في

تصميم الاستبيان:

**أ- تحديد محاور الاستبيان:**

من خلال تحليل عدد من المراجع المتخصصة في مجال الإدارة والإدارة

الرياضية قام الباحث بتحديد (٥) محاور للتعرف على واقع الاحتواء العالي

لدى العاملين بالاتحادات الرياضية، وكذلك (٥) محاور للتعرف على مستوى الإنجاز، بالإضافة إلى الخبرة الميدانية، تم وضعهما في صورتها الأولية مرفق (٢) ثم تم عرضهما على (١٠) من الخبراء في مجال الإدارة والإدارة الرياضية مرفق (١) للتعرف على درجة موافقتهم عليها وبعد تفريغ البيانات طبقاً لأرائهم في الموافقة جاءت محاور الاستبيان في جدول (٢) كما يلي:

### جدول (٢)

التكرار والنسبة المئوية لآراء الخبراء في المحاور الرئيسية للاستبيانان  
(ن = ١٠)

المحاور	موافق	غير موافق	%	المحاور	موافق	غير موافق	%
محاور استمارة مستوى الإنجاز:				محاور استمارة الاحتواء العالي:			
المشاركة في اتخاذ القرارات	٩	١	%٩٠	الاستعداد	٧	٣	%٧٠
الحوافز والتعويضات	٨	٢	%٨٠	الطموح	٩	١	%٩٠
المشاركة بالمعرفة	١٠	.	%١٠٠	المثابرة وأداء العمل	١٠	.	%١٠٠
الدعم التكنولوجي	٩	١	%٩٠	محاولات التفوق	٥	٥	%٥٠
التدريب الإداري	٦	٤	%٦٠	القدرات الابتكارية	٨	٢	%٨٠

يتضح من جدول (٢) أن محاور استبيان كلاً من الاحتواء العالي ومستوى الإنجاز التي حازت على موافقة أكثر من (٧٠%) من آراء الخبراء، وهي النسبة التي ارتضاها الباحث لقبول المحور، وبالتالي تم حذف محور (٥) من استمارة الاحتواء العالي، أما بالنسبة لمحاور مستوى الإنجاز تم حذف محور (٤) وذلك وفقاً لرأي الخبراء.

ب- إعداد عبارات الاستبيانان

بعد التوصل إلى محاور الاستبيان قام الباحث بوضع مجموعة من العبارات بما يتناسب مع كل محور من المحاور التي تم تحديدها والتوصل إليها وعرض استبيان الاحتواء العالي ومستوى الانجاز في صورتها الأولى مرفق (٣)، (٥).

المعاملات العلمية للاستبيان :

١- الصدق.

أ- استبيان الاحتواء العالي :

- صدق المحكمين:

بعد التوصل إلى محاور الاستبيان قام الباحث بوضع مجموعة من العبارات بما يتناسب مع كل محور من المحاور التي تم تحديدها والتوصل إليها وعرض استبيان الاحتواء العالي في صورته الأولى مرفق (٣) على (١٠) من الخبراء مرفق (١) وذلك لتحديد مدى مناسبة العبارات الموضوعية وجدول (٣) يوضح ذلك.

جدول (٣)

النسبة المئوية لأراء الخبراء حول العبارات المقترحة لمحاور الاحتواء العالي  
(ن = ١٠)

الدعم التكنولوجي		المشاركة بالمعرفة		الموافز والتعويضات		المشاركة في اتخاذ القرار	
%	العبارة	%	العبارة	%	العبارة	%	العبارة
١٠٠	١	٩٠	١	٨٠	١	١٠٠	١
٦٠	٢	٩٠	٢	٨٠	٢	١٠٠	٢
٩٠	٣	٨٠	٣	٩٠	٣	٨٠	٣
٦٠	٤	١٠٠	٤	٧٠	٤	٩٠	٤
٨٠	٥	٧٠	٥	٨٠	٥	٧٠	٥
٥٠	٦	٦٠	٦			٦٠	٦
٦٠	٧	٥٠	٧			٥٠	٧
٩٠	٨						

يتضح من جدول (٣) أن العبارات التي لم تحقق نسبة موافقة (٧٠%)

فأكثر هي عبارة رقم (٦، ٧) في محور المشاركة بالمعرفة، وعبارة رقم (٤، ٦)،

(٧) في محور الدعم التكنولوجي وامتلاك المعلومات. وبذلك يصبح عدد عبارات الاستبيان (٢٢) عبارة وفقاً لآراء السادة الخبراء.

ب- استبيان مستوى الإنجاز :

- صدق المحكمين:

بعد التوصل إلى محاور الاستبيان قام الباحث بوضع مجموعة من العبارات بما يتناسب مع كل محور من المحاور التي تم تحديدها والتوصل إليها وعرض استبيان مستوى الانجاز في صورته الأولية مرفق (٥) على السادة الخبراء وجدول (٤) يوضح ذلك.

جدول (٤)

النسبة المئوية لآراء الخبراء حول العبارات المقترحة لمحاور مستوى الإنجاز (ن=١٠)

الاستعداد		الطموم		المثابرة وأداء العمل		القدرات الابتكارية	
العبارة	%	العبارة	%	العبارة	%	العبارة	%
١	١٠٠	١	٨٠	١	٩٠	١	١٠٠
٢	١٠٠	٢	٨٠	٢	٩٠	٢	٨٠
٣	٨٠	٣	٥٠	٣	٨٠	٣	٩٠
٤	٦٠	٤	٧٠	٤	٦٠	٤	٥٠
٥	٧٠	٥	٨٠	٥	٦٠	٥	٧٠
٦	٨٠	٦	٤٠	٦	٨٠	٦	٧٠
				٧	٧٠	٧	٤٠
				٨	٥٠		
				٩	٨٠		
				١٠	٦٠		

يتضح من جدول (٤) أن العبارات التي لم تحقق نسبة موافقة ٧٠% فأكثر هي عبارة رقم (٤) في محور الاستعداد وعبارة رقم (٣، ٦) في محور الطموح، وعبارة رقم (٤، ٥، ٨، ١٠) في محور المثابرة وأداء العمل، وعبارة رقم (٤، ٧) في محور القدرات الابتكارية. وبذلك يصبح إجمالي عبارات استبيان مستوى الانجاز (٢٠) عبارة وفقاً لآراء السادة الخبراء.

-الدراسة الاستطلاعية :

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية على عينة قوامها (١٢) فرد يمثلون مجتمع البحث ومن خارج العينة تم التطبيق عليهم بهدف التعرف على مدى مناسبة صياغة العبارات وتحديد زمن تطبيق الاستبيان والتعرف على أي صعوبات في عملية التطبيق، وإيجاد الصدق والثبات.

- صدق الاتساق الداخلي :

قام الباحث بحساب معامل صدق الاتساق الداخلي بين كل عبارة ومجموع المحور المنتمية إليه وبين مجموع المحور والمجموع الكلي لكل من استبيان الاحتواء العالي ومستوى الانجاز، والجدول (٥)، (٦) يوضح ذلك.

#### جدول (٥)

معاملات الارتباط لاستبيان الاحتواء العالي بين العبارة ومجموع المحور الذي تنتمي إليه وبين مجموع المحور والمجموع الكلي للاستمارة ن = (١٢)

الدعم التكنولوجي		المشاركة بالمعرفة		الحوافز والتعويضات		المشاركة في اتخاذ القرار	
قيمة "ر"	العبارة	قيمة "ر"	العبارة	قيمة "ر"	العبارة	قيمة "ر"	العبارة
0.70	١	0.75	١	0.69	١	0.65	١
0.78	٢	0.68	٢	0.87	٢	0.87	٢
0.68	٣	0.62	٣	0.76	٣	0.68	٣
0.79	٤	0.75	٤	0.66	٤	0.68	٤
0.68	٥	0.81	٥	0.74	٥	0.69	٥
						0.78	٦
						0.68	٧
٠.٧٩	المجموع	٠.٨٨	المجموع	٠.٨٦	المجموع	٠.٨٩	المجموع

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى  $0.05 = 0.532$

يتضح من الجدول (٥) أن معاملات الارتباط بين العبارة ومجموع المحور الذي تنتمي إليه تراوحت ما بين (٠.٦٥ - ٠.٨٧)، كما جاءت معاملات الارتباط دالة إحصائياً بين مجموع كل محور والمجموع الكلي للاستمارة وتراوحت ما بين (٠.٧٩ - ٠.٨٩) وهي معاملات ارتباط دالة

إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبيان ككل.

### جدول (٦)

معاملات الارتباط لاستبيان مستوى الانجاز بين العبارة ومجموع المحور الذي تنتمي إليه وبين مجموع المحور والمجموع الكلي للاستمارة ن = (١٢)

الاستعداد		الطموم		المثابرة وأداء العمل		القدرات الابتكارية	
العبارة	قيمة "ر"	العبارة	قيمة "ر"	العبارة	قيمة "ر"	العبارة	قيمة "ر"
١	0.75	١	0.66	١	0.64	١	0.67
٢	0.69	٢	0.67	٢	0.77	٢	0.77
٣	0.74	٣	0.67	٣	0.79	٣	0.67
٤	0.68	٤	0.68	٤	0.82	٤	0.73
٥	0.68			٥	0.67	٥	0.68
				٦	0.77		
المجموع	٠.٧٨	المجموع	٠.٧٧	المجموع	٠.٨٦	المجموع	٠.٧٧

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى  $0.05 = 0.532$

يتضح من الجدول (٦) أن معاملات الارتباط بين العبارة ومجموع المحور الذي تنتمي إليه تراوحت ما بين (٠.٦٤ - ٠.٨٢)، كما جاءت معاملات الارتباط دالة إحصائياً بين مجموع كل محور والمجموع الكلي للاستمارة حيث تراوحت قيمة "ر" ما بين (٠.٧٧ - ٠.٨٦) في جميع المحاور وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبيان ككل.

وعلى ذلك أصبح العدد الكلي لعبارات استبيان الاحتواء العالي (٢٢) عبارة، وأصبح العدد الكلي لعبارات استبيان مستوى الانجاز (٢٠) عبارة.

### ٢- الثبات:

قام الباحث باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ لإيجاد ثبات الاستمارة والجدول (٧، ٨) يوضح ذلك:

### جدول (٧)

### معاملات ثبات ألفا كرونباخ لاستبيان الاحتواء العالي ن = (١٢)

م	المحور	معامل الثبات "ر"
١	المشاركة في اتخاذ القرار	٠.٨٧
٢	الحوافز والتعويضات	٠.٨٥
٣	المشاركة بالمعرفة	٠.٨٢
٤	الدعم التكنولوجي	٠.٨٣
	الاستبيان ككل	٠.٨٨

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٥٣٢

يتضح من الجدول (٧) أن معاملات الارتباط لاستبيان الاحتواء العالي تراوحت ما بين (٠.٨٢ : ٠.٨٧) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) وكذلك معامل الثبات لمجموع الاستمارة كانت قيمة ر (٠.٨٨) مما يشير إلى ثبات الاستبيان ككل.

### جدول (٨)

### معامل ثبات ألفا كرونباخ لاستبيان مستوى الانجاز ن = (١٢)

م	المحور	معامل الثبات "ر"
١	الاستعداد	٠.٧٩
٢	الطموح	٠.٨٣
٣	المتابعة وأداء العمل	٠.٨٨
٤	القدرات الابتكارية	٠.٧٨
	الاستبيان ككل	٠.٩٠

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٥٣٢

يتضح من الجدول (٨) أن معاملات الارتباط لإستبيان مستوى الانجاز تراوحت ما بين (٠.٧٩ : ٠.٨٨) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) وكذلك قيمة ر للاستبيان ككل جاءت (٠.٩٠) مما يشير إلى ثبات الاستبيان ككل.

وقد أسفرت نتائج الدراسة الاستطلاعية للاستبيانان مناسبتهم من حيث الصياغة واللغة المستخدمة ولم تظهر أي تعليقات شفوية أو تحريرية توجي

بالغموض أو عدم الوضوح، وتراوح زمن تطبيق الاستبيانان ما بين (٥ : ١٠) دقائق وهو زمن يراه الباحث مناسباً، كما لم تكن هناك أي صعوبات تذكر في عملية التطبيق.

بعد التأكد من المعاملات العلمية للاستبيانان قام الباحث بوضعها في صورتها النهائية مرفق (٤، ٦) ووضع ميزان تقدير ثلاثي للعبارة موافق (٥)، موافق إلى حد ما (٣)، وغير موافق (١).

### التطبيق:

قام الباحث بتطبيق الاستبيانان على العينة المختارة في الفترة من ٢٥/١/٢٠١٩م حتى ٢٥/٢/٢٠١٩م.

### - المعالجة الإحصائية للبيانات:

تحقيقاً لأهداف البحث ووفقاً لإجراءاته قام الباحث بالاستعانة بالحاسب الآلي في المعالجات الإحصائية باستخدام برنامج "حزمة البرامج الإحصائية المتقدمة" (Advanced Statistical Analysis Paclcase (a.s.a.p) وقد استخدمت الأساليب الإحصائية التالية:

- النسبة المئوية.
- معامل الارتباط.
- الانحراف المعياري.
- الدرجة المقدره.
- المتوسط الحسابي.
- الوزن النسبي.

### عرض ومناقشة النتائج:

من خلال المعالجات الإحصائية لبيانات البحث سوف يتناول الباحث عرض النتائج في ضوء أهداف البحث وتساؤلاته وفقاً لما يلي:

### التساؤل الأول:

- ما واقع الاحتواء العالي لدى العاملين بالاتحادات الرياضية؟  
من خلال تطبيق استبيان الاحتواء العالي للتعرف على واقع الاحتواء العالي للعاملين بالاتحادات الرياضية كانت النتائج بجدول (٩) كما يلي:

### جدول (٩)



الدرجة المقدره والوزن النسبي لاستجابات العينة في محاور الاحتواء العالي  
(ن = ٩٥)

م	معايير الاحتواء العالي	اتحاد السباحة ن = ٣٩		اتحاد الغوص ن = ٣٥		اتحاد الشراع ن = ١٤		اتحاد التجديف ن = ١٧	
		%	ق	%	ق	%	ق	%	ق
١	المشاركة في اتخاذ القرار	٨٦.٦٧	١٦٩	٧٧.٦	٩٧	٥١.٤٣	٣٦	٤١.١٨	٣٥
٢	الحوافز والتعويضات	٨١.٥٤	١٥٩	٧٧.٦	٩٧	٢٥.٦٠	٣٢	٥٧.٦٥	٤٩
٣	المشاركة بالمعرفة	٧٨.٤٦	١٥٣	٦٣.٢	٧٩	٢٤.٠٠	٣٠	٥٠.٥٩	٤٣
٤	الدعم التكنولوجي	٧٢.٣١	١٤١	٦٣.٢	٧٩	٣٠.٤٠	٣٨	٤٨.٢٤	٤١
	المجموع	٧٩.٧٤	١	٧٠.٤	٢	٤٨.٥٧	٤	٤٩.٤١	٣

يتضح من جدول (٩) أن الوزن النسبي لاستجابات عينة البحث في محاور الاحتواء العالي ما بين (٢٤.٠٠ - ٨٦.٦٧) وجاء ترتيب اتحادات الرياضات المائية تنازلياً وفقاً لاستجابات العينة، حيث حصل اتحاد السباحة على وزن نسبي (٧٩.٧٤)، يليه اتحاد الغوص والانتقاد بوزن نسبي (٧٠.٠٤)، ثم اتحاد التجديف بوزن نسبي (٤٩.٤١)، وأخيراً اتحاد الشراع بوزن نسبي (٤٨.٥٧).

ويعزي الباحث هذه النتيجة إلى أن الإدارة العليا باتحاد السباحة تسمح لموظفيها باتخاذ قرارات دون الرجوع إليها وتعتمد على اللامركزية في الإدارة وتقويض السلطة، وكذلك الاجراءات الادارية بالاتحاد تحقق بالاندماج الوظيفي داخل العمل، وأن الحوافز التي يقدمها الاتحاد للعاملين تعمل على زيادة الولاء والعمل بمناخ إيجابي كما أن توزيعها بعدالة طبقاً للمجهود المبذول يساعد على تشجيعهم لزيادة الجهد المبذول لتحقيق الاهداف، وأن العاملين بالاتحاد لديهم المعلومات والمعارف الكافية التي تساعد في تقديم خدمات متميزة للمستفيدين من اللاعبين والمدربين والحكام دون غيره من الاتحادات، كما أن الاتحاد المصري للسباحة يوفر التدريب المناسب للعاملين لتنمية مهاراتهم للتخطيط وكذلك المهارات القيادية بما يتناسب مع التطور التكنولوجي، بينما جاءت نتائج

اتحاد الشراع في المرتبة الأخيرة في إجمالي استمارة الاحتواء العالي وذلك نتيجة لعدم توافر سياسة بالاتحاد تسمح للعاملين بالابتكار في أداء العمل، وأن الاتحاد لا يعتمد على استقطاب الكفاءات المؤهلة القادرة على أداء العمل بما يحقق أهداف الاتحاد، كما أن الاتحاد المصري للشراع لا يخصص ميزانية لتنمية وتدريب الموارد البشرية، وعدم وجود حوافز بالشكل الكافي والمناسب لأداء الأعمال، وكذلك عدم توافر معلومات كافية ومحدثة باستمرار لدى العاملين عن الخدمات وأنشطة الاتحاد لتقديم خدمة متميزة للمستفيدين بالاتحاد، كما أن نقص الامكانيات التكنولوجية بالاتحاد لا توفر فرصة التعامل مع التكنولوجيا الحديثة بالاتحاد.

وأظهرت نتائج مستوى الاحتواء العالي أن محور المشاركة في اتخاذ القرارات تحقق بنسبة عالية تقريباً في معظم الاتحادات قيد البحث، ويرى الباحث أن ذلك قد يرجع إلى أهمية توافر رؤية واضحة نحو الاحتواء العالي وأهمية تفويض السلطة في أداء الأعمال وكذلك الاهتمام بتوفير برامج تدريبية لأكساب العاملين المعارف والمهارات التي تساعد في تحقيق أهداف الاتحاد، والاستفادة من الأفكار الجديدة بطريقة علمية ومفيدة والاستفادة منها في حل المشكلات بطرق مبتكرة.

ومما سبق يرى الباحث أن الاحتواء العالي يركز على طبيعة العمل الذي يقوم به الأفراد والسماح لهم باتخاذ القرارات وتزويدهم بالمعلومات والمعارف حول فعالية أدائهم والعمل على تطويرهم واستخدام مهاراتهم وقدراتهم. وهذا ما أكده **Armstrong** (٢٠١٤م) أن تطبيقات عمل الاحتواء العالي هي مجموعة محددة من تطبيقات الموارد البشرية التي تركز على اتخاذ القرار من قبل الموظف والوصول إلى المعلومات والتدريب والتحفيز. (٢٣: ٢٧)

### التساؤل الثاني:

- ما واقع مستوى الانجاز لدى العاملين بالاتحادات الرياضية؟

من خلال تطبيق استبيان مستوى الانجاز للتعرف على واقع مستوى الانجاز لدى العاملين بالاتحادات الرياضية كانت النتائج بجدول (١٠) كما يلي:

جدول (١٠)  
الدرجة المقدرة والوزن النسبي لاستجابات العينة في محاور مستوى الانجاز  
(ن = ٩٥)

م	عينة البحث محاور مستوى الانجاز	اتحاد السباحة ن = ٣٩		اتحاد الغوص ن = ٢٥		اتحاد الشراع ن = ١٤		اتحاد التجديف ن = ١٧	
		%	ق	%	ق	%	ق	%	ق
١	الاستعداد	٨٤.٦٢	١٦٥	٨٨.٨٠	١١١	٤٠.٠٠	٢٨	٤٥.٨٨	٣٩
٢	الطموح	٧٥.٣٨	١٤٧	٨٢.٤٠	١٠٣	٢٥.٦٠	٣٢	٦٠.٠٠	٥١
٣	المثابرة وأداء العمل	٧٨.٤٦	١٥٣	٨٤.٠٠	١٠٥	٣٠.٤٠	٣٨	٦٩.٤١	٥٩
٤	القدرات الابتكارية	٨٠.٥١	١٥٧	٨٥.٦٠	١٠٧	٣٦.٨٠	٤٦	٥٥.٢٩	٤٧
	المجموع	٧٩.٧٤	١	٨٥.٢٠	٢	٥١.٤٣	٥	٥٧.٦٥	٤

يتضح من جدول (١٠) أن الوزن النسبي لاستجابات عينة البحث في محاور مستوى الانجاز تراوحت ما بين (٢٥.٦٠ - ٨٨.٨٠) وجاء ترتيب الاتحادات تنازلياً وفقاً لاستجابات العينة، حيث حصل اتحاد الغوص والإنقاذ على وزن نسبي (٨٥.٢٠)، يليه اتحاد السباحة بوزن نسبي (٧٩.٧٤)، ثم اتحاد التجديف بوزن نسبي (٥٧.٦٥)، وأخيراً اتحاد الشراع بوزن نسبي (٥١.٤٣).

ويعزي الباحث هذه النتائج إلى أن العاملين بالاتحاد المصري للغوص والانقاذ لديهم الاستعداد بشكل كامل ومنظم لإنجاز الأهداف المطلوبة منهم والتعاون فيما بينهم في عمليات التخطيط والتنظيم في العمل، كما أن العاملين يشعرون بأهمية العمل الذي يؤدونه داخل الاتحاد، والعمل ساعات إضافية داخل الاتحاد لاتمام الأعمال المطلوبة منهم واقتناعهم التام بأهمية العمل الجماعي والعمل في فريق لتحقيق أهداف الاتحاد، وإتاحة الفرصة للعاملين

بالاتحاد في التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والرغبة الدائمة لديهم في الاطلاع على مايجري من تطور علمي في مجال الاتحاد.

بينما جاءت نتائج اتحاد الشراع في المرتبة الأخيرة في إجمالي محاور استمارة مستوى الانجاز، ويعزي الباحث ذلك إلى أن العاملين باتحاد الشراع ليس لديهم جاهزية لتحمل المسؤولية في إنجاز الأعمال المطلوبة منهم وعدم السماح لهم بالتفكير في طرق جديدة في أداء العمل لتحقيق أهداف الاتحاد، وكذلك ضعف المسؤولية التي يتحملها عن نتائج الأعمال التي يقومون بها، وعدم اطلاعهم أو رغبتهم في الاطلاع على ما هو جديد من تطور علمي في مجال الاتحاد.

وأظهرت نتائج واقع مستوى الانجاز أن محور الاستعداد تحقق بنسبة عالية في معظم الاتحادات قيد البحث، ويرى الباحث أن ذلك قد يرجع إلى حرص تلك الاتحادات على التخطيط وتنظيم تفاصيل الأعمال والاستعداد والجاهزية في تحمل المسؤولية وتنظيم إنجاز الأهداف والتعاون بين العاملين لتحقيق وإنجاز أهداف الاتحاد. بينما جاء محور الطموح في مستوى الانجاز أقل تحققاً في معظم الاتحادات قيد البحث ويعزي الباحث هذه النتيجة إلى أن العاملين بتلك الاتحادات يشعرون بأن العمل الذي يؤديه بالاتحاد ليس ذو قيمة كبيرة وعدم السماح لهم بالتفكير بأكثر من طريقة لتحقيق أهداف الاتحاد، وندرة العلاقات الطيبة بينهم وبين المستفيدين من خدمات وأنشطة الاتحاد.

لذلك يرى الباحث أن تلك النتائج قد تؤدي إلى عدم قدرة تلك الاتحادات في التغلب على المشكلات والعقبات التي تواجهها، وعدم القدرة على منافسة اتحادات الالعاب الأخرى. ويرى الباحث أن دافع الانجاز له اهمية كبيرة في تحقيق النجاح للمؤسسة لأن الفرد عالي الانجاز ينعكس انجازه على جماعته التي يتعامل معها، فيصبح تحقيق الانجاز مصدراً مستمراً للإبداع والابتكار، وذلك من خلال السيطرة على البيئة الخاصة بالاتحاد والتحكم في الأفكار وحسن تناولها وتنظيمها وسرعة أدائها. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة (Ware) (٢٠١٣) (٣٦) في توفير بيئة آمنة ومستقرة للعمل تعمل على تحفيز العاملين والمستفيدين بجدية أكبر وإنجاز الأعمال بصورة أفضل،

وكذلك ما أشارت إليه دراسة مصطفى كامل (٢٠١٤) (١٥) في تبني فلسفة الانجاز في أعمال اللجان داخل اتحاد المصارعة من خلال معيار النجاح في العمل.

### التساؤل الثالث:

- ما علاقة الاحتواء العالي بمستوى الانجاز لدى العاملين بالاتحادات الرياضية؟

من خلال النتائج التي توصل إليها الباحث في واقع الاحتواء العالي ومستوى الانجاز قام الباحث بإيجاد معاملات الارتباط بينهما للتعرف على علاقة الاحتواء العالي بمستوى الانجاز لدى العاملين بالاتحادات الرياضية كما يلي:

### جدول (١١)

معاملات الارتباط بين الاحتواء العالي ومستوى الانجاز لدى العاملين بالاتحادات الرياضية (ن = ٩٥)

مجموع الاستمارة	القدرات الابتكارية	المثابرة وأداء العمل	الطموم	الاستعداد	مستوى الانجاز الاحتواء العالي
0,63	0,67	0,56	0,65	0,64	المشاركة في اتخاذ القرار
0,62	0,66	0,55	0,64	0,68	الحوافز والتعويضات
0,62	0,63	0,54	0,65	0,62	المشاركة بالمعرفة
0,68	0,61	0,58	0,71	0,70	الدعم التكنولوجي
0,64	0,60	0,56	0,67	0,65	المجموع

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ هي (٠.٥٣٢)

يتضح من جدول رقم (١١) وجود علاقة دالة إحصائياً بين الاحتواء العالي ومستوى الانجاز لدى العاملين بالاتحادات الرياضية في جميع الأبعاد قيد البحث حيث تراوحت قيمة (ر) المحسوبة ما بين (٠.٥٤-٠.٧١) وهي أكبر من قيمتها الجدولية.

كما يتضح أن العلاقة بين محور الدعم التكنولوجي ومحور الطموح جاء من أقوى العلاقات الدالة إحصائياً بمعامل ارتباط (٠.٧١) وهي بذلك تحتل المرتبة الأولى في العلاقة ما بين محاور الاحتواء العالي ومحاور مستوى

الانجاز، وجاءت في المرتبة التالية العلاقة ما بين محور الدعم التكنولوجي ومحور الاستعداد حيث حصلت على معامل ارتباط (٠.٧٠) يليها العلاقة ما بين محور الحوافز والتعويضات ومحور الاستعداد بمعامل ارتباط (٠.٦٨).

ومما سبق يرى الباحث أنه كلما كان هناك احتواء عالي لدى العاملين داخل الاتحادات الرياضية كلما ارتفع مستوى الانجاز لديهم، ويتفق ذلك مع نتيجة دراسة كلاً من "سناء مصطفى" (٢٠١٦م) (٤)، ودراسة "Oliver" (2015) (٣٥) والتي جاءت نتائجها مؤكدة على أن هناك علاقة طردية دالة إحصائياً بين جميع المتغيرات (التنظيمية، الثقافية) وبين عناصر أداء العمل من خلال المشاركة بالمعلومات والرضا الوظيفي مما يعكس القدرة على القيادة وتقليل معدلات الغياب فس العمل، وكذلك ما أشارت إليه دراسة "ترمين كمال" (٢٠١٣) (١٨) في أن هناك علاقة ارتباطية طردية ما بين درجة ممارسة النمط الديمقراطي في اللامركزية وتغويض السلطة وبين تعزيز ثقافة الانجاز لدى المعلمين، كما اتفقت مع نتيجة دراسة "عصمت محمد" (٢٠١٣) (٧) في أن هناك علاقة طردية دالة إحصائياً ما بين متغيرات الدراسة المناخ التنظيمي ومستوى الإبداع ومستوى الانجاز لدى أندية الكرة الطائرة بالدوري الممتاز.

#### الاستنتاجات:

#### في ضوء مناقشة وتفسير النتائج استنتج الباحث ما يلي:

- ١- تحقق جميع محاور استمارة الاحتواء العالي في الاتحاد المصري للسباحة والاتحاد المصري للغوص والانتقاذ قيد البحث.
- ٢- حصل الاتحاد المصري للسباحة على نسبة عالية نسبياً في مجموع محاور استمارة الاحتواء العالي، بينما جاءت نسبتها منخفضة في اتحاد الشراع في ذات الاستمارة.
- ٣- تحقق جميع محاور مستوى الانجاز في الاتحاد المصري للسباحة والاتحاد المصري للغوص والانتقاذ قيد البحث.

- ٤- حصل الاتحاد المصري للغوص والانقاذ على نسبة عالية نسبياً في مجموع محاور استمارة مستوى الانجاز، بينما جاءت نسبتها منخفضة في الاتحاد المصري للشرع في ذات الاستمارة.
- ٥- هناك علاقة طردية دالة إحصائياً بين واقع الاحتواء العالي ومستوى الانجاز لدى العاملين بالاتحادات الرياضية قيد البحث.

### التوصيات:

- في ضوء أهداف البحث وفي حدود مجتمع البحث والعينة المختارة وفي ضوء ما تحقق من نتائج يوصي الباحث بما يلي:
- ١- التأكيد على الإدارة العليا والقيادات الإدارية بالاتحادات بتشجيع الابتكار وإيجاد نظام فعال للحوافز لزيادة الجهد المبذول في العمل والابتكار لدى العاملين.
  - ٢- إعداد وتدريب الكوادر البشرية بالاتحادات من خلال تكثيف الدورات والبرامج التدريبية ذات الصفة التكنولوجية لتنمية المهارات القيادية ومهارات العمل.
  - ٣- توفير مناخ عمل مشجع على حرية الرأي والتفكير في طرق جديدة لحل المشكلات من خلال تفعيل مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بطرح آرائهم وأفكارهم البناءة في الأنشطة والخدمات المقدمة بالاتحادات.
  - ٤- استقطاب العاملين المؤهلين علمياً وعملياً وإكسابهم الخبرات لتحقيق أهداف الاتحادات.
  - ٥- زيادة الموارد المالية المخصصة للاتحادات الرياضية وتخصيص ميزانية لتنمية وتدريب الموارد البشرية.
  - ٦- إجراء دراسات أخرى مشابهة على مؤسسات أخرى في المجال الرياضي للارتقاء بمستوى الرياضة والرياضيين والعاملين.

### (( المراجع ))

### أولاً: المراجع العربية:

- ١- أكرم عبد القادر أبو اسماعيل: ثقافة الإنجاز في المؤسسات الإدارية والتربوية، بحث منشور، مجلة النظرية والتطبيق، المجلد الرابع، كلية التربية، عمان، الأردن، ٢٠١٠م.
- ٢- حسين فلاح ورد، عبد الله كاظم حسن: إدارة الاحتواء العالي وأثرها في الأداء التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي الشركة العامة للصناعات الكهربائية، بحث منشور، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٢، العدد ١، ٢٠١٠م.
- ٣- سعد علي العنزي: نظرية المنظمة (مفاهيم- مداخل- عمليات)، السيسبان للنشر والتوزيع، بغداد، ٢٠١٥م.
- ٤- سناء مصطفى محمد أبو ليفة: علاقة الإدارة بالاحتواء العالي في تعزيز الإبداع الإداري: دراسة ميدانية مطبقة على شركة أسيوط لتكرير البترول، بحث منشور المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للإدارة، العدد السادس والثلاثون يونيو ٢٠١٦.
- ٥- صلاح حسن علي: إدارة الجودة الشاملة كمدخل لعلاج أزمة التعليم الجامعي في مصر، بحث مقدم إلى المؤتمر المستوي الثالث لإدارة الأزمات والكوارث، ٣- ٤ أكتوبر، ١٩٩٨، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ١٩٩٨.
- ٦- طلحة حسام الدين عدلي : مقدمة في الإدارة الرياضية، القاهرة، مركز الكتاب للنشر، ١٩٩٧م.
- ٧- عصمت محمد سيد علي: المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري كمدخل لتحسين مستوى إنجاز أندية الدوري الممتاز لكرة الطائرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٢٠١٣م.



- ٨- فريد النجار: إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، رؤى التنمية المتواصلة، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، ١٩٩٩.
- ٩- كاظمي نزار الركابي: الإدارة الاستراتيجية "العولمة والمنافسة": ط١، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ٢٠١٤م.
- ١٠- كمال عبد الرحمن درويش، أشرف عبد المعز أبو النور : المنظمات الرياضية الأهلية، مكتبة الأصدقاء، القاهرة، ٢٠٠٠م.
- ١١- مارتين ال كلوفن: التخطيط الاستراتيجي للجامعات والتعليم العالي، ترجمة أشرف محمود، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٠م.
- ١٢- محمد سمير أحمد: الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسير للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٩م.
- ١٣- محمد ابن منظور: لسان العرب، دار صادر للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، ١٩٠٠
- ١٤- محمد حسنين العجمي: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة، عمان، الأردن، ٢٠١١م.
- ١٥- مصطفى كامل أبو العلا: السياسات الإدارية وعلاقتها بمستوى الإنجاز بالاتحاد المصري للمصارعة في الفترة من ٢٠٠٠ إلى ٢٠١٢ دراسة مقارنة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٢٠١٤م.
- ١٦- مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، ٢٠٠٦م.
- ١٧- ناهدة اسماعيل عبد الله الحمداني، أكرم عبد الله علي: رأس المال الفكري وأثره في إدارة أداء العاملين دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة، مجلة تنمية

الرافدين، المجلد ٣٢، العدد ٩٨، كلية الإدارة والاقتصاد،  
جامعة الموصل، العراق، ٢٠١٠م.

١٨- نرمين كمال يوسف شاهين: الأنماط القيادية لدى مديري المدارس  
الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بتعزيز ثقافة الإنجاز،  
رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة غزة، ٢٠١٣م.

١٩- نور خليل ابراهيم العمادي: بناء نموذج إدارة الاحتواء العالي في اطار  
معالجات تنوع الموارد البشرية ومقدرات تطوير رأس  
الاجتماعي- دراسة ميدانية في مصرف الرشيد الشرقي،  
رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد،  
جامعة بغداد، ٢٠١٠م.

٢٠- يوسف الطائي، هاشم العبادي: إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في  
الفكر الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، الأردن،  
٢٠١٤م.

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

21- Ahmad, M; Shahzad, N; Waheed, A & Khan, M.  
:High Involvement Management and  
Employees Performance Mediating Role of  
Job Satisfaction. European Journal of  
Business and Management, 6 (31): 230 –  
243,2014

22-Ahonen, G.:On the Mystery of Odd Human Capital  
Values. Journal of Human Resource Costing  
& Accounting, 13 (2): 118 – 124,2009

- 23-Armstrong Camps, J. & Luna-arocas, R.:** High involvement work practices and firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 20 (5), 1056-1077, 2014
- 24- Daft. R.L.,:** " organization theory and Design. " 7<sup>th</sup> / ed. south wrester college publishing , Ohio. 2001
- 25-Epps, Carolyn D:"** Examining the leadership impact of aprincipal on student achievement", *Dissertation abstract International* , A62/11 , p (3635), 2012
- 26- Foesenek, c:** high-involvement hrm, employee energy at work and performance , master thesis – human resource studies tilburg university, 2013
- 27-Gill, C., :**Union impact on the effective adoption of High Performance Work Practices. *Human Resource Management Review* 19, 39–50, 2009.
- 28- Harmon, J; Scotti, J; Behson, S; Farias, G; Petzel, R & Neuman, J.** Effects of High-Involvement Work Systems on Employee Satisfaction and Service Costs in Veterans Healthcare.

- Journal of healthcare Management, 48(6): 393-406,2003.
- 29- Kaplan, R & Norton, D:** Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts,2004
- 30-Konard. K:** The Social Dynamics of Expectations, The Interraction of Collective and actor Specific Expectations on Electric Commerce and Interactive Television, Technology Analysis& Strgetic Management 2006, p. 429
- 31-Lawler, E. & Benson, G. :**Employee Involvement: Utilization, Impacts, and Future Prospects. In Holman, D. T., Wall, T. D., Clegg, C. W., Sparrow, P. and A. Howard, A. (eds.), The New Workplace A Guide to the Human Impact of Modern Working Practices, London: Wiley: 155–173,2003
- 32-Leffakis, Z. :**The Effects Of High Performance Work Systems On Operational Performance In Different Manufacturing Environments: Improving The “Fit” Of HRM Practices In Mass Customization. Unpublished

- Dissertation, The University Of Toledo., 2009
- 33-M.M. Van Vugt:** The Effect of High Involvement Work Systems and Empowerment Oriented Leadership on Job Satisfaction and Absence Frequency, Master thesis, Tilburg University,2015
- 34-Njoroge, Naomi Wambui,** :Talent Management Practices in Commercial State Corporations in Kenya, Master Thesis, Business Administration, School of Business, University of Nairobi. 19, 2012
- 35-Olivier, D; Lapalme, M; Simard, G & Tremblay, M.:** High involvement management practices as leadership enhancers. International Journal of Manpower, 36 (7): 1058 – 1071, 2015.
- 36- Ware, Chales Arleigh:** " Warm Demander Pedagogy Culturally Responsive Teaching" That Supports a Culture of Achievement for African American Students." Unpublished Doctoral Dissertation University Of Washington State, USA, 2013

