

## تصور مقترح لتنمية المهارات الادارية لحكام بعض رياضات الدفاع عن النفس في ضوء متطلبات الأداء الاداري

\* د/ أحمد محمد أحمد أبوالبزيد

### المقدمة ومشكلة البحث:

تعد التنمية الإدارية احدى الركائز الأساسية في التنمية البشرية، نظراً لكونها من أهم المجالات الإدارية الحديثة بصفة عامة والإدارة الرياضية بصفة خاصة، حيث تهدف إلي إيجاد التغيير وتحسين الفكر وتصحيح الإتجاه وتنمية المهارات والقدرات والمعلومات ذات المفاهيم العميقة لكافة الوظائف، بمختلف أنواعها ومستوياتها في جميع القطاعات الأهلية والحكومية، وفي ضوء الحديث عن أهمية التنمية الشاملة وتحقيق أهداف المؤسسات المجتمعية وإنعكاس ذلك على الرفاهيه في المجتمع، تبرز اهمية تنمية الموارد البشرية ورفع كفاءتهم للقيام بالأدوار الموكلة إليهم وتزويدهم بالقدرة على اتخاذ القرارات كل في مكان عمله، وذلك عن طريق التعليم والتدريب المستمر، ومن ناحية اخرى فقد أدى الإتساع الكبير في قواعد المعرفة وتنامي الاختصاصات وتنوعها الى صعوبة الإلمام بالمهارات الدقيقة والمعلومات المتشعبة مما يتطلب الاستعانة بذوي الاختصاص والخبرة عن طريق طلب الاستشارة. (٢٨:٢٤)

ويضيف "عبد الرحمن تيشيوري" (٢٠٠٦م) أن التنمية الإدارية هي استراتيجية جزئية من إستراتيجية أعم وأشمل هي الإستراتيجية التنموية الشاملة أو الكلية بكل أبعادها الاقتصادية والثقافية والاجتماعية والإدارية والعلمية، حيث تشكل لأبعادها المتنوعة المتعددة هذه كلاً متكاملاً تتداخل عناصره وتترابط محاوره وتتشابك مكوناته في علاقات متبادلة، حتى تشكل هذا الكل المنسجم المتناغم المتكامل. (٢٩)

\* مدرس بقسم الادارة الرياضية والترويح - بكلية التربية الرياضية - جامعة أسيوط

ومع التقدم العلمي والتكنولوجي والتطور الاجتماعي الذي إنعكس أثره على كافة الأنشطة بالمجتمع، نلاحظ الاهتمام المتزايد بالاداء الإداري للادري وما يتمتع به من مهارات إدارية حيث يعكس مصطلح "مهارة" الطرق والأساليب التي تمكن الفرد من أدائه للوظائف والمهام الإدارية، والمهارة ليست شيئاً غريباً حيث يمكن اكتساب المهارات وتعلمها وتطويرها من خلال الخبرة والصقل والتأهيل والدراسة. (٩ : ٨)

حيث تذكر "مي محمود مرعي" (٢٠٠٣م) (٢٠) أن هدف التعرف علي الاحتياجات التدريبية للأفراد داخل المؤسسة هو حماية للأصول المؤسسية، والتأكد من وجود معلومات كافية يمكن من خلالها معالجة القصور للأفراد داخل المؤسسة، حيث تتم عملية تقييم الاحتياجات التدريبية من خلال التعرف على متطلبات الاداء.

من العرض السابق تتضح أهمية التنمية الإدارية كاحدى المفاهيم التي تهتم بتطوير العنصر البشري من خلال التعرف على احتياجاته الادارية وتنمية مهاراته حتى يستطيع تحقيق أهدافه ولعل الاهتمام بالحكام أصبح من الموضوعات كانت وما زالت أهتمام الباحثين لما يتمتع به الحكم من مسؤوليات تقع على عاتقه في ادارته للمباريات.

فالحكم هو الأساس الذي يقيم الجهود المتواصلة والمستمرة لكل العاملين في المجال الرياضي، وتخطط على أساسه السياسات نحو الإرتقاء في البطولات المختلفة حتى أعلى المستويات سواء كان المتسابق فرداً أو فريقاً. (١٥ : ٢٤)

كما أن التحكيم هو أحد الجوانب التي تسهم في رفع مستوى اللعبة بشكل عام، لكون سلطة الحكم مستمدة من قانون اللعبة الذي ينشر العدالة أثناء قيادته للمباراة، ومن المعروف أن الحكم الجيد والصائب في قرارته سيزيد من حماس اللاعبين ويشجعهم على بذل المزيد من الجهد لتطوير مستواهم

والحصول على نتائج أفضل، مما يسهم بشكل فعال في إخراج المباراة بالمستوى المطلوب لمتعة الجمهور وعلى العكس من ذلك إذا كان غير جيد في أدائه للمباراة وغير دقيق في قراراته. (٦:١٢)

ومما لا شك فيه أن عملية التحكيم لها الأثر الأكبر في الارتقاء بمستوى اللعبة وذلك لأن الحكم عنصر من العناصر الأساسية لأي لعبة شأنه شأن المدرب والإداري واللاعب وهذا هو المربع الذي تبنى عليه أي لعبة من الألعاب. (٢١٩:١)

كما أن التعرف على العوامل المساهمة في نجاح الفرد في أي مجال من مجالات الحياة يمثل محاولة علمية للمحافظة على استمرارية هذا النجاح والارتقاء بمستوى هذا المجال في المستقبل، والبرامج الرياضية من المجالات التي تعتمد في ارتقائها على أفراد أساسيين كالمدرّب والإداري والحكم وتدار كل مباراة بواسطة حكم له كامل السلطة لتطبيق قوانين اللعبة في المباراة التي يعين لإدارتها. (٣٩: ٥)

كما أشار "صالح عبد القادر" (٢٠٠١م) (١١)، "أحمد محمد أحمد" (٢٠٠٨م) (٢) أن من أهم المعوقات التي تواجهها رياضات الدفاع عن النفس بشكل عام ورياضة الكاراتيه بشكل خاص ضعف مستوى الحكام مما يعرض الكثير من أفرع الاتحادات الى المشكلات مع المدربين وأعضاء مجالس ادارى الاندية.

ورياضات الدفاع عن النفس مثل (الكاراتية- الكونغ فو- التايكوندو) تعتبر من الرياضات التي تطورت تطوراً كبيراً في السنوات الأخيرة ويتضح ذلك في زيادة عدد الدول الأعضاء المشاركين في الاتحاد الدولي للألعاب الرياضية المختلفة وكثرة عدد الممارسين وعدد الأندية أعضاء الاتحادات الرياضية.

ومن خلال عمل الباحث بمجال الكاراتيه كلاعباً ثم مدرباً ثم حكماً فسكرتيراً ورئيساً لأحد المناطق، واهتمامه بحضور أغلب البطولات التي تخص

العاب الدفاع عن النفس فقد لاحظ التغييرات السريعة التي تطرأ على القوانين المنظمة لهذه الرياضات فقد تم تغيير قانون الكاراتيه في غضون الخمس سنوات الأخيرة ثلاثة مرات بينما الكونغ فو مرتين أما التايكوندو ثلاثة مرات ومن خلال المقابلات الشخصية التي أجراها الباحث مع الخبراء في هذه الرياضات فقد تبين أن هذه التغييرات التي تطرأ على القانون ترجع إلى عدة أسباب منها تطوير اللعبة وتطوير أداء اللاعبين أو لحرص الرياضة الانضمام الى الالمبياد مثل الكاراتيه والكونغ فو ولكن من وجهة نظر أخرى نجد أن هذا التغيير يتأثر به الحكم بشكل مباشر مما يتطلب قدرات إدارية وفنية حتى يستطيع الحكم مسايرة هذا التغيير، ومن خلال متابعة الباحث لمسابقات هذه الرياضات لاحظ الباحث أن الكثير من الحكام يرتكب أخطاء إدارية مما يؤثر بالسلب على أدائه الفني، ومن خلال اطلاع الباحث على البرامج التأهيلية أو الصقل للحكام تبين أن هذه البرامج تهدف الى اكساب الحكم المعلومات الخاصة بالقانون دون التطرق الى المهارات الادارية والتي تعد من الاسس التي يبنى عليها أداء الحكم.

لذا فإن هذه الدراسة قد تتيح الفرصة للتعرف على احتياجات الحكم الادارية سعياً لتنمية مهاراته لتحقيق الاهداف.

#### هدف البحث:

وضع تصور مقترح لتنمية المهارات الادارية لحكام بعض رياضات الدفاع عن النفس في ضوء متطلبات الأداء الاداري.

#### تساؤلات البحث:

- ١- ما متطلبات الاداء الاداري لحكام بعض رياضات الدفاع عن النفس؟
- ٢- ما المواد التدريبية اللازمة لتنمية المهارات الادارية لحكام بعض رياضات الدفاع عن النفس؟

٣- ما التصور المقترح لتنمية المهارات الادارية لحكام بعض رياضات الدفاع عن النفس؟

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

دراسات مرتبطة بمتطلبات الاداء الاداري

١- دراسة قام بها "أحمد فتحى حسين" (٢٠٠٣م) (١) استهدفت "تصميم برامج مقترحة للتنمية الإدارية للأخصائيين الرياضيين بالجامعات المصرية فى ضوء احتياجاتهم التدريبية لكل فئة من الفئات قيد البحث" واستخدم الباحث المنهج الوصفى باستخدام اسلوب تحليل الوظيفة واشتملت عينة البحث على ٣٦٠ اخصائى رياضى بالجامعات المصرية وكانت من اهم ادوات جمع البيانات : الملاحظة، المقابلة، تحليل الوثائق، استطلاع رأى مفتوح، استقصاء تحليل الوظيفة واستخدم الباحث المنهج الوصفى وكانت من أهم النتائج :-برامج التنمية الإدارية المتاحة لتدريب الأخصائيين الرياضيين ضعيفة المستوى وغير منظمة لاتحقق الاستفادة منها الا فى الترقى فقط.

٢- دراسة قامت بها "نيرمين أحمد كمال" (٢٠٠٣م) (٢٢) استهدفت الدراسة التعرف على "أثر برنامج التنمية الإدارية على أخصائى النشاط الرياضى" وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفى واشتملت العينة على جميع الأخصائيين الرياضيين برعاية الشباب بجامعة طنطا العشوائية وكانت من اهم ادوات جمع البيانات: الملاحظة، المقابلة، تحليل الوثائق. وكانت من أهم النتائج: إن غالبية مجتمع البحث لم تلتحق بأى برامج للتنمية الإدارية واتضح رغبتهم الشديدة فى الإتحاق بمثل هذه البرامج، عدم وجود متخصصين مسئولين عن وضع برامج التنمية الإدارية.

٣- دراسة قام بها "أحمد محمد عبد الحكم" (٢٠٠٥م) (٣) استهدفت الدراسة "تصميم برنامج مقترح للتنمية الإدارية للإخصائيين الرياضيين العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا" والتعرف على مدى تأثيره على تحسين الأداء الوظيفي لديهم حيث استخدم الباحث كل من المنهج الوصفي والتجريبي واشتملت العينة على ١٩٨ من الأخصائيين الرياضيين العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا وكانت اهم أدوات جمع البيانات: البرنامج المقترح، لأختبار المعرفى لتقييم مستوى الأداء الوظيفي، الإستثمارات وكانت من أهم النتائج: إن البرامج التدريبية مدخل فعال لتحقيق التنمية الإدارية والأرتقاء بالأداء الوظيفي للعاملين بمديريت الشباب والرياضة، التركيز على الإحتياجات التدريبية الفعلية للأخصائيين، إجراء دراسات مشابهه لوضع برامج مختلفة للتنمية الإدارية فى مختلف الدرجات الوظيفية العاملة بمديريات الشباب والرياضة.

٤- دراسة قام بها "جمال محمد على يوسف" (٢٠٠٤م) (٨) استهدفت الدراسة "إلقاء الضوء على الأبعاد الأساسية للتنمية الإدارية للعاملين بمجال الشباب والرياضة والوقوف على مدى نجاح برامج التنمية الإدارية" فى تحقيق أهدافها من خلال: تحديد العناصر ذات التأثير فى برامج التنمية الإدارية وإستخلاص نتائج تعيد فى تطوير نظم تقييم برامج التنمية الأدارية بمديريات الشباب والرياضة، التعرف على العلاقة بين درجة نجاح برامج التنمية الإدارية فى تحقيق أهدافها وبين النظم المتبعة فى تخطيط وتحديد الاحتياجات التدريسية وتنفيذ البرامج التدريبية ومدى وجود طرق فعالة لمتابعة وتقييم نتائج البرامج استخدم الباحث المنهج الوصفى وتمثلت العينة فى مديرى مراكز الشباب وكانت من أهم أدوات جمع البيانات : الإستبيانات وكانت من أهم النتائج عدم دراسة حقيقية للإحتياجات التدريبية لمديري مراكز الشباب ارتباط، برامج التنمية الإدارية بالعمل الذى

- يؤدية المدرب يؤدي الى نجاح برامج التنمية الإدارية، ووضوح أهداف البرنامج التدريبي أحد العوامل الهامة لنجاح برامج التنمية الإدارية.
- ٥- دراسة "سامية فريد محمد" (٢٠٠٥م) (١٠) واستهدفت "تقويم المهارات الإدارية لإداري الفرق الرياضية للكرة الطائرة بجمهورية مصر العربية" وذلك من خلال بناء مقياس للمهارات الإدارية لإداري الفرق. وتم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية وبلغ عددهم (١٥٠) إداري. وكانت أدوات جمع البيانات: تصميم مقياس للمهارات الإدارية للإداريين الرياضيين وتضمن "مهارات إنسانية، ومهارات فنية، ومهارات فكرية". وقد توصلت الباحثة إلى الخطة المقترحة لتنمية الإداري الرياضي عن طريق: تحديد الاحتياجات التخصصية المطلوبة بدقة، وتوفير الإمكانيات المطلوبة من الناحية المادية والبشرية، ووضع البرنامج الدراسي، وسمات الإداري الرياضي المرشح للبرنامج من حيث شخصيته ومهاراته.
- ٦- دراسة "نهاد محمد عادل" (٢٠٠٥م) (٢١) استهدفت "تقويم التدريب الإداري للأخصائيين الرياضيين بمراكز شباب محافظة الإسكندرية" من خلال التعرف على برامج التدريب الإداري التي تفيد الأخصائي الرياضي في مراكز شباب بالمحافظة وتقويمها، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي وتم إجراء البحث على عينة قوامها (١٢٣) أخصائيا رياضيا، كما استخدمت استمارة استبيان للتعرف على طرق التدريب الإداري المتبعة وأهم مقومات التدريب الإداري وتحديد الاحتياجات التدريبية، وأسفرت نتائج البحث عن وجود قصور في استخدام طرق التدريب ووسائل التدريب، وكذلك عدم وجود متخصصين مسؤولين لوضع برامج التدريب الإداري مع إغفال عملية تقييم البرامج التدريبية.
- ٧- دراسة "مصطفى كامل جابر" (٢٠٠٦م) (١٦) استهدفت "تصميم برنامج للتنمية الإدارية للأخصائيين الرياضيين بجامعة الأزهر في ضوء

متطلبات المهنة" من خلال تحديد الواقع الفعلي للوظائف الإدارية التي يقوم بها الأخصائي الرياضي، وتحديد متطلبات المهنة للأخصائيين الرياضيين بجامعة الأزهر، واستخدم الباحث المنهج الوصفي واشتملت عينة البحث على (٧٩) أخصائي رياضي وكانت أهم أدوات جمع البيانات استبيان تحديد الواقع الفعلي للوظائف الإدارية، واستبيان تحديد متطلبات المهنة للأخصائيين الرياضيين بجامعة الأزهر، وأسفرت نتائج البحث عن وجود قصور في استخدام طرق التدريب ووسائل التدريب، وكذلك عدم وجود متخصصين لوضع برامج التدريب الإداري و إغفال عملية تقييم البرامج التدريبية.

#### دراسات مرتبطة بالرياضات الدفاع عن النفس

٨- دراسة قام بها "صالح عبد القادر عتريس" (٢٠٠١) (١١) استهدفت التعرف على "أهم معوقات وصول لاعبي الكاراتية مستوى الدرجة الأولى (كاتا،كومتية) بمحافظة صعيد مصر للمستويات العليا. - وضع تصور مقترح للحلول المناسبة لهذه المعوقات" استخدم الباحث المنهج الوصفي وكانت عينة الدراسة من القادة الرياضيين (مدربين، إداريين الأندية، مراكز الشباب، جمعيات الشبان، حكام، أعضاء مجالس ادارات مناطق الكاراتية) وكانت من أهم أدوات جمع البيانات تحليل الوثائق، المقابلة الشخصية، الإستبيان وكانت من أهم النتائج الخاصة بالإداريين ضرورة تفرغ إداري لرياضة الكاراتية وتأهيلة في المجال الرياضي والإداري، العمل على نشر الوعي والسلوك الرياضي القويم وكانت من أهم التوصيات الخاصة بأعضاء مجالس إدارات المناطق، عمل دورات تدريب (صقل، متقدمة) للحكام، المدربين، الإداريين على أن تقام بمقر المنطقة.

٩- دراسة "أحمد محمد احمد" (٢٠٠٨م) (٢) استهدفت "تصميم برنامج تنمية إدارية لأعضاء أفرع الإتحاد المصري للكاراتية في ضوء التحليل الوظيفي



لكل فئة من فئات الاتحاد" من خلال التعرف على الواقع الحالي للعمل الإداري لأعضاء مجالس إدارة، والتحليل الوظيفي للعمل الإداري لأعضاء مجالس إدارة، ووضع برنامج إرشادي مقترح للاختصاصات الإدارية لأعضاء مجالس إدارة بفرع الاتحاد. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وشملت عينة البحث (١٠) رئيس مجلس إدارة، (١٤) سكرتير عام، (١٢) أمين صندوق، (٢٦) عضو، (١٤) أدارى. واستخدم الباحث لجمع البيانات خمس استمارات استبيان للتعرف على ايجابيات وسلبيات الواقع الحالي للعمل الإداري لأعضاء مجالس إدارة أفرع الإتحاد، والاختصاصات الإدارية، والاحتياجات الوظيفية للعمل لأدارى واستطلاع رأى الخبراء حول برنامج التنمية الإدارية.

#### ثانياً: الدراسات الأجنبية:

١٠- دراسة "Graham" (١٩٩٣م) (٢٥) استهدفت "تحليل دور التدريب الإداري فى تطوير الإدارة العامة بالولايات المتحدة الأمريكية"، واشتملت العينة (٥٠) متدرب تم اختيارهم بالطريقة العمدية من المجتمع الكلى للبحث، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق هدف الدراسة، وكانت أهم أدوات جمع البيانات الاستبيان، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن عقد التسعينات يمثل مرحلة تحول دور التدريب فى تطوير الإدارة العامة فى الدول النامية والدول المتقدمة، والعمل على ضرورة تطوير برامج التدريب على عمليات إدارة المنظمات العامة والتنمية وتطوير التفكير الاستراتيجي نحو التنمية على الأساليب فى ممارسة العمل الإداري.

١١- دراسة "Jant & Gegell" (١٩٩٤م) (٢٣) استهدفت "تطوير أساليب الإدارة وتطوير المهارات القيادية وتأهيل وتدريب القادة"، واشتملت القادة الإداريين وتم اختيارهم بالطريق العشوائية من المجتمع الكلى للبحث، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق هدف الدراسة، وكانت أهم

أدوات جمع البيانات الاستبيان والمقابلة الشخصية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها تحول القادة من المعتقدات القديمة للتغيير وفق الواقع الجيد وضرورة تنمية القدرة على التغيير الذاتي للمهارات القيادية للقادة.

١٢- دراسة " **Micel & Machagil** " (١٩٩٤م) (٢٦) استهدفت "تحسين التدريب الإداري للقادة" من خلال التعرف على تحسين وتطوير التنظيم، تحسين قدرة القائد على اتخاذ القرارات المناسبة، وتطوير القدرة الإدارية للقائد، ولتحقيق ذلك أستخدم الباحثان المنهج الوصفي وكانت أهم أدوات جمع البيانات الاستبيان، وأسفرت الدراسة عن نتائج أهمها انه لا يوجد اتفاق بين أهداف المنظمة وبين أهداف الدولة، وأن القدرة على اتخاذ القرار هي أحد أهم الصفات التي يجب أن يتمتع بها القائد.

١٣- دراسة " **Nohrsteder** " (١٩٩٨م) (٢٧) استهدفت "عمل نموذج مقترح لتدريب القادة الإداريين في المجال الرياضي" والتعرف على البرامج التدريبية للقادة الإداريين، التعرف على المشكلات البيئية والاجتماعية المؤثرة على محتوى برامج التدريب وكيفية تنفيذها في المجال الرياضي، الإجابة على التساؤلات التي طرحتها تلك المشكلات سواء على مستوى التعليم أو التدريب، شرح المفاهيم المختلفة لتدريب القادة الإداريين في أوروبا ومدى ارتباطها ببعضها البعض، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي وشملت العينة بعض القادة الإداريين في المجال الرياضي وكانت أهم أدوات جمع البيانات الاستبيان، وأسفرت الدراسة عن نتائج أهمها وضع نموذج دراسي مقترح شامل للمنهج التدريبي، ظهور تأثير البرنامج التدريبي الإداري على القائد الإداري المتدرب.

التعليق على الدراسات السابقة :

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة استطاع الباحث التعرف على أهم المتطلبات الادارية، حيث لاحظ الباحث ندرة الدراسات التي تناولت دراسة تطوير الكفايات الادارية للإداري الرياضي.

وقد استفاد الباحث من هذه الدراسات في كيفية تحديد إجراءات البحث سواء من الناحية الفنية أو الإدارية واختيار المنهج المناسب لطبيعة الدراسة الحالية، والتعرف على الأساليب المختلفة لاختيار العينة ووسائل جمع البيانات المناسبة لطبيعة الدراسة، تحديد أدوات جمع البيانات الخاصة بالدراسة، التعرف على الكفايات المختلفة الواجب توافرها في الأفراد العاملين في مجالات متعددة، الاطلاع على انسب طرق المعالجة الإحصائية لمثل هذه الدراسة، كما ساهمت الدراسات السابقة في تفسير ومناقشة النتائج.

#### إجراءات البحث:

#### منهج البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي (الدراسات المسحية) لمناسبته لطبيعة الدراسة

#### مجتمع عينة البحث:

- الخبراء المتخصصين في مجال الإدارة الرياضية بكليات التربية الرياضية.
- الحكام المسجلين ببعض اتحادات رياضات الدفاع عن النفس وهي (الكاراتية- الكونغ فو- التايكوندو) وقد بلغ مجتمع الدراسة (٦٠٦) حكم مسجل بالاتحاد المصري للعبة الرياضية موسم ٢٠١٤م - ٢٠١٥م وقد اختيرت العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية حيث بلغت العينة الاستطلاعية (٢٠) حيث تم اختيار وبلغت العينة الاساسية (٢١٧) حكم تم توزيعهم كالتالي.

#### جدول (١)

#### توصيف مجتمع وعينة البحث

م	الاتحاد	العينة	حكام	حكام	حكام	الاجمالي
---	---------	--------	------	------	------	----------

	درجة ثالثة	درجة ثانية	درجة أولى	دوليين			
٣١٧	١٧٤	٨٢	٤٣	١٨	المجتمع	١	كاراتية
١٣٨	٦٩	٣٩	٢٢	٨	العينة الأساسية		
٤٣,٥	٤٧	٤٨	٥١,٢	٤٤,٤	%		
١٥١	٥٧	٤٦	٣٩	٩	المجتمع	٢	كونغ فو
٦٩	٢٧	٢٣	١٦	٣	العينة الأساسية		
٤٦	٤٧,٤	٥٠	٤١	٣٣,٣	%		
١٣٨	٦٨	٣٣	٢٦	١١	المجتمع	٣	تايكوندو
٧٠	٣٥	١٨	١٢	٥	العينة الأساسية		
٥١	٥١,٥	٥٥	٤٦,٢	٤٥,٥	%		

### أدوات جمع البيانات:

### استمارات الاستبيان:

استمارة التعرف على متطلبات الأداء الإداري لحكام بعض رياضات الدفاع عن النفس

#### أ- تحديد هدف الاستبيان:

تم تحديد هدف الاستبيان وقد تمثل في التعرف على متطلبات عمل استبيان تحديد متطلبات عمل لحكام بعض رياضات الدفاع عن النفس.

#### ب- تحديد محاور الاستبيان:

من خلال المقابلة الشخصية مع الخبراء في المجال الإداري وفي ضوء تحليل المراجع العلمية والدراسات والبحوث السابقة المرتبطة مثل دراسة أحمد فتحي حسين (٢٠٠٣م) (١٥)، أمال فاروق السيد (٢٠٠٤م) (٦)، مجدي عبد المنعم الشيني (٢٠٠١م) (١٤)، مصطفى كامل جابر (٢٠٠٦م) (١٦)، نرمين أحمد كمال (٢٠٠٣م) (٢٢)، نهاج محمد عادل (٢٠٠٥م) (٢١)، أحمد محمد أحمد (٢٠٠٨) (٢) تم تحديد محاور الاستمارة وجدول (٢) يوضح النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء.

### جدول (٢)

التكرارات والنسب المئوية لآراء الخبراء حول محاور استمارة تحديد  
متطلبات الاداء الإداري (ن=١٠)

م	المحاور	موافق	غير موافق	%
١	المتطلب الإداري	١٠	-	١٠٠
٢	المتطلب المالي	٨	٢	٨٠
٣	المتطلب الفني	١٠	-	١٠٠
٤	المتطلب الاجتماعي	٥	٥	٥٠
٥	المتطلب التربوي	٦	٤	٦٠
٦	المتطلب الابتكاري	٧	٣	٧٠
٧	المتطلب التأهيل	١٠	-	١٠٠

يتضح من جدول (٢) أن النسب المئوية لآراء السادة الخبراء قد تراوحت من (٥٠:١٠٠%) حيث ارتضى الباحث نسبة ٧٠ % فأكثر لقبول المحور حيث تم استبعاد المحور (التربوي - الاجتماعي) وذلك لعدم حصولهم علي نسبة (٧٠%) من آراء السادة الخبراء.

تحديد أبعاد المحاور الخاصة باستمارة الاستبيان:

في ضوء ما توصل اليه الباحث من آراء السادة الخبراء فقد تم وضع مجموعة من الابعاد تحت كل محور من المحاور مستعيناً بالمراجع العلمية والدراسات السابقة في صورتها الأولى مرفق (٣).

جدول (٣)

التكرارات والنسب المئوية لآراء الخبراء حول أبعاد استمارة متطلبات  
الاداء الإداري (ن=١٠)

المحاور	الأبعاد	ك	%	المحاور	ك	%	
الإداري	التخطيط	١٠	١٠٠	الابتكاري	تطوير الأداء	٨	٨٠
	التنظيم	١٠	١٠٠		تطبيق البحوث	٢	٢٠
	التوجيه	٨	٨٠		تطوير نظام العمل	١٠	١٠٠
	الرقابة	١٠	١٠٠		اختصار الإجراءات الإدارية	٨	٨٠
	الاتصال	٧	٧٠		إدارة المشكلات	٧	٧٠
	القيادة	٩	٩٠		تحديث وإضافة	٥	٥٠

		الجديد				
				١٠٠	١٠	التحفيز
٣٠	٣	المهارات الشخصية	التدريب	٨٠	٨	تنظيم وإدارة البطولات
٩٠	٩	الدورات التدريبية		٧٠	٧	تنظيم وإدارة الدورات
٩٠	٩	حضور اجتماعات الاتحاد		٤٠	٤	الإحتياجات الفنية
٥٠	٥	معوقات التأهيل		٥٠	٥	المعوقات الفنية
١٠٠	١٠	حضور الندوات العلمية		٧٠	٧	الإلمام بالمعلومات الفنية
				٨٠	٨	ميزانية
				٨٠	٨	تسويات
				٩٠	٩	مشتريات
				١٠٠	١٠	تسويق
				٢٠	٢	مسئوليات مالية
				١٠٠	١٠	لوائح مالية
				٩٠	٩	مخازن
				٣٠	٣	معوقات مالية

- ينتضح من جدول (٣) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء تراوحت ما بين (٢٠%:١٠٠%) حيث تم إختيار الأبعاد التي حصلت علي نسبة (٧٠%) فأكثر من آراء السادة الخبراء، حيث تم التوصل إلي الآتي :
- تم ضم كل من (بعد الإتصال والقيادة والتحفيز) إلي بعد التوجيه في المحور الاداري
  - تم استبعاد كل من (الإحتياجات الفنية، المعوقات الفنية) من المحور الفني.
  - تم استبعاد كل من (المسئوليات المالية والمعوقات المالية) من المحور المالي.

- تم استبعاد كل من (تطبيق البحوث، تحديث وإضافة الجديد) من المحور الابتكاري
- تم استبعاد كل من (المهارات الشخصية، معوقات التأهيل) من المحور التأهيلي.

## ٢- صياغة عبارات استمارة الاستبيان في صورتها الأولية :

في ضوء نتائج استطلاع رأي الخبراء لتحديد المحاور المقترحة للتعرف متطلبات الاداء الإداري للحكام، تم تعديل المحاور وصياغة العبارات في صورتها الأولى

## ٣- المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان :

### - حساب صدق استمارة الاستبيان:

لحساب صدق الاستبيان استخدم الباحث صدق المحكمين، حيث قام الباحث بعرض عبارات محاور الاستبيان في صورتها الأولية مرفق (٤)، علي السادة الخبراء مرفق (١) في الفترة من ٢٠١٥/٨/١٨ وحتى ٢٠١٥/٨/٢٧م حيث توصل الباحث الي (٧٠) عبارة.

## جدول (٤)

التكرارات والنسب المئوية لآراء الخبراء حول عبارات استمارة استبيان  
تحديد متطلبات الاداء الإداري (ن=١٠)

المحور التأهيلي	المحور الابتكاري	المحور المالي	المحور الفني	المحور الإداري								رقم العبارة				
				بعد الرقابة		بعد التوجيه		بعد التنظيم		بعد التخطيط						
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك					
١٠٠	١٠	٩٠	٩	٨٠	٨	٨٠	٨	١٠٠	١٠	١٠٠	١٠	٩٠	٩	٩٠	٩	١
١٠٠	١٠	٥٠	٥	٨٠	٨	٩٠	٩	٩٠	٩	٩٠	٩	١٠٠	١٠	٨٠	٨	٢
٨٠	٨	٧٠	٧	٤٠	٤	٩٠	٩	٧٠	٧	٤٠	٤	٩٠	٩	١٠٠	١٠	٣
٩٠	٩	٨٠	٨	٧٠	٧	٩٠	٩	٩٠	٩	١٠٠	١٠	٥٠	٥	١٠٠	١٠	٤

٩٠	٩	٦٠	٦	٨٠	٨	٩٠	٩	٧٠	٧	١٠٠	١٠	٩٠	٩	٨٠	٨	٥
١٠٠	١٠	١٠٠	١٠	٨٠	٨	١٠٠	١٠	٩٠	٩	٩٠	٩	٨٠	٨	١٠٠	١٠	٦
٨٠	٨	١٠٠	١٠	٨٠	٨	٨٠	٨	١٠٠	١٠	٩٠	٩	٧٠	٧	٧٠	٧	٧
٤٠	٤	٨٠	٨	٥٠	٥	١٠٠	١٠	١٠٠	١٠			٩٠	٩	٩٠	٩	٨
				١٠٠	١٠	٨٠	٨					٨٠	٨	٥٠	٥	٩
				٩٠	٩	٥٠	٥							٨٠	٨	١٠

يتضح من جدول (٤) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء في عبارات الاستبيان قد تراوحت ما بين (٤٠% : ١٠٠%) وبناءً على رأي السادة الخبراء ارتضى الباحث نسبة (٧٠%) فأكثر لتعبر عن قبول عبارات الاستبيان وفي ضوء ذلك تم استبعاد العبارات التي لم تحصل على نسبة (٧٠%)، بينما تم قبول العبارات التي حصلت على نسبة (٧٠%) فأكثر من مجموع آراء الخبراء.

#### - حساب ثبات استمارة الاستبيان:

قام الباحث لحساب ثبات استمارة الاستبيان لتحديد متطلبات الاداء الاداء الاداري للحكام قيد البحث باستخدام طريقة بيرسون لحساب معامل الثبات وقد تم التطبيق الأول للاستمارة على العينة الاستطلاعية في الفترة من ٢٠١٥/٩/١ وحتى ٢٠١٥/٩/٨م بينما كان التطبيق الثاني في الفترة ما بين ٢٠١٥/٩/١٨ وحتى ٢٠١٥/٩/٢٢م من خارج العينة الأساسية ولهم نفس مواصفاتها وخصائصها، وجدول (٥) يوضح ذلك.

#### جدول (٥)

يوضح معامل الارتباط بطريقة بيرسون لاستمارة استبيان تحديد متطلبات الاداء الاداري لعينة البحث (ن=٢٠)

م	المحاور	الابعاد	التطبيق الأول		التطبيق الثاني		قيمة "ر" المحسوبة
			ع	م	ع	م	
١	الاداري	التخطيط	٣.٣٧	٠.٤٠٨	٣.٥٩	٠.٣٩٣	٠.٨٤
		التنظيم	٣,٢٦	٠.٦٦٤	٣.٤٣	٠.٥٦	٠.٨٧



٠.٧٨	٠.٣٣	٣.٦	٠.٣٩٢	٣.٣٤	التوجيه	
٠.٨٦	٠.٣٩	٣.٦٧	٠.٤٢٠	٣.٥٩	الرقابة	
٠.٨٧	٠.٥٦	٣.٤٣	٠.٦٦٤	٣,٢٦	الفني	٢
٠.٨٤	٠.٣٩٣	٣.٥٩	٠.٤٠٨	٣.٣٧	المالي	٣
٠.٩٦	٠.٤٨	٢.٩٧	٠.٥٠١	٢.٠٨	الابتكاري	٤
٠.٨٦	٠.٣٩	٣.٦٧	٠.٤٢٠	٣.٥٩	التأهيل	٥

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى (٠.٠٥) = ٠.٤٤٤

يوضح جدول (٥) أن قيم معاملات الارتباط بين التطبيقين الأول والثاني لمحاور الاستمارة قد تراوحت ما بين (٠.٧٨ : ٠.٩٦) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى ثبات الاستمارة.

#### ٤ - تصميم استمارة الاستبيان في صورتها النهائية :

قام الباحث بعد تعديلات السادة الخبراء وبعد التحقق من المعاملات الاحصائية اللازمة (الصدق، الثبات) بوضع استمارة الاستبيان في صورتها النهائية، حيث بلغت عدد عبارات الاستبيان (٦١) عبارة مرفق (٤)، حيث قام الباحث بوضع ثلاثة استجابات امام كل عبارة من عبارات الاستبيان، علي أن يتم تصحيح الاستمارة بعد التطبيق بميزان تقدير الدرجات الثلاثي كالاتي: موافق (٣) موافق الي حد ما (٢) غير موافق (١)

#### ٥ - الدراسة الأساسية :

قام الباحث بتطبيق استمارة الاستبيان في صورتها النهائية مرفق (٤) علي أفراد عينة البحث الأساسية في الفترة ما بين ١٢/١٠/٢٠١٥م وحتى ٢٨/١٠/٢٠١٥م، حيث راعي الباحث توضيح فكرة الدراسة والهدف منها والتأكيد علي أن آرائهم سوف تكون محل تقدير وسرية وأن هذه الآراء لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.

ب- استمارة استبيان للتعرف على المهارات الإدارية اللازمه لتنمية المهارات الادارية لحكام بعض رياضات الدفاع عن النفس

قام الباحث بإعداد استمارة الاستبيان في صورته الأولى من خلال بعض الخطوات وهي كالتالي:-

- تحديد الهدف من الاستبيان :

تمثل هدف الاستمارة في التعرف علي المهارات الادارية، لتمكنهم من تحقيق اهداف المهام الموكله اليهم بنجاح وايضاً علاج السلبيات وحل المشاكل التي تؤثر على أداء الحكام أثناء المباريات.

- تحديد المواد التدريبية لاستمارة الاستبيان:

لتحديد المواد التدريبية للاستمارة قام الباحث بالآتي :

• الاطلاع علي البحوث السابقة التي تناولت تصميم برامج التنمية الإدارية في المجال الرياضي وذلك للتعرف علي محتويات هذه البرامج ومنها البحوث الآتية أسامة أحمد امام (٢٠٠٩م) (٤)، أنور وجدي علي (٢٠٠٢م) (٧)، مؤمن عبد العزيز وايمان محمد احمد واحمد محمد احمد (٢٠٠٩م) (١٩)، مها محمد الصغير (٢٠٠٥م) (١٧)، عمر حلمي محمد (٢٠٠٦م) (١٣)، مؤمن طه عبد النعيم (٢٠١١م) (١٨)، مي محمود مرعي (٢٠٠٣م) (٢٠)، نيرمين أحمد كمال (٢٠٠٣م) (٢٢)، وذلك للتعرف علي أهم المواد التدريبية التي تضمنتها هذه الدراسات.

- إجراء العديد من المقابلات الشخصية مع السادة الخبراء مرفق (١).
- استعان الباحث بنتائج الاستمارة الأولى والتي هدفت الى الكشف عن متطلبات الاداء الاداري للحكام من خلال واقع مسؤوليات ومهام الحكم.
- ثم قام الباحث بصياغة مجموعة من المواد التدريبية في صورتها الاولية حيث توصل الى (٤٠) مادة.

**وضع المواد التدريبية في صورتها النهائية:**

حيث قام الباحث بعرض المواد التدريبية التي تم التوصل اليها على السادة الخبراء وذلك في الفترة من ٢٠١٥/١١/٥ وحتى ٢٠١٥/١١/١٥م.

### ج- تصميم التصور المقترح:

#### تحديد هدف التصور :

من خلال الاطلاع علي بعض المراجع العلمية و الدراسات المرتبطة، التي تناولت تصميم برامج التنمية الإدارية، مثل دراسة كل من مصطفى كامل (٢٠٠٦م) (١٦)، أحمد محمد أحمد (٢٠٠٨م) (٢) مها محمد الصغير (٢٠٠٥م) (١٧)، عمر حلمي محمد (٢٠٠٦م) (١٣)، مؤمن طه عبد النعيم (٢٠١١م) (١٨)، مي محمود مرعي (٢٠٠٣م) (٢٠)، نيرمين أحمد كمال (٢٠٠٣م) (٢٢) وفي ضوء ما توصل إليه الباحث من مهارات إدارية تمثل الاحتياجات التدريبية للحكام قيد البحث تم صياغة كل من:

- هدف وأغراض وأسس التصور.

- محتوى التصور.

- الأسلوب التدريبي لكل مادة تدريبية.

- الزمن المناسب لكل مادة تدريبية.

- محتوى التصور.

#### المعالجات الإحصائية :

استخدم الباحث المعالجات الإحصائية التالية :

- المتوسط الحسابي.

- معامل ارتباط بيرسون.

- الدرجة المقدره وقد تم حسابها كالتالي :

الدرجة المقدره = ك (التكرار) × ميزان التقدير (موافق) + ك × ميزان التقدير (موافق إلي حد ما) ك (التكرار) × ميزان التقدير إلي (غير موافق)

د- الأهمية النسبية وقد تم حسابها كالتالي :

مجموع الدرجات المقدره للعبارة × ١٠٠

= النسبة المئوية

أعلي ميزان تقديري × ن (عدد العينة)

عرض النتائج وتفسيرها:

وفقاً لهدف الدراسة وفي ضوء منهج وعينة البحث وفي حدود المعالجات الإحصائية المستخدمة سوف يتناول الباحث عرض النتائج في ضوء التحقق من هدف البحث والرد على التساؤلات التالية :

التساؤل الاول : ما متطلبات الاداء الاداري لحكام بعض رياضات الدفاع عن النفس ؟

### جدول (٦)

الدرجة المقدرة والنسبة المئوية لآراء عينة البحث حول المحور الإداري (بعد التخطيط)

م	عبارات المحور الإداري (بعد التخطيط)					
	كاراتيه (ن=١٣٨)		كونغ فو (ن=٦٩)		تايكوندو (ن=٧٠)	
	ق	%	ق	%	ق	%
١	٣٦٠	٨٧	١٧٠	٨٢	١٧٥	٨٣
٢	٢٦٠	٦٣	١٢٥	٦٠	١٣٠	٦٢
٣	٢٧٠	٦٥	١٢٠	٥٨	١٢٠	٥٧
٤	٣٠٥	٧٤	١٤٥	٧٠	١٦٠	٧٦

### تابع جدول (٦)

الدرجة المقدرة والنسبة المئوية لآراء عينة البحث حول المحور الإداري (بعد التخطيط)

م	عبارات المحور الإداري (بعد التخطيط)					
	كاراتيه (ن=١٣٨)		كونغ فو (ن=٦٩)		تايكوندو (ن=٧٠)	
	ق	%	ق	%	ق	%
٥	٣١٠	٧٥	١٥٠	٧٢	١٨٠	٨٦
٦	٣٨٠	٩٢	١٨٠	٨٧	١٨٥	٨٨
٧	٣٦٠	٨٧	١٨٠	٨٧	١٩٠	٩٠

٦٤	١٣٥	٦٣	١٣٠	٦٦	٢٧٥	٨	تعتمد على أسس علمية ودراسات مسبقة في تحديد أهدافك.
٨٨	١٨٥	٨٩	١٨٥	٩٤	٣٩٠	٩	تحتاج إلي بعض الدورات الإدارية للتعرف علي الأسلوب العلمي في التخطيط

يتضح من جدول (٦) أن النسبة المئوية لآراء حكام الكاراتيه قد تراوحت ما بين (٦٣:٩٤%) بينما تراوحت النسبة المئوية لحكام الكونغ فو ما بين (٥٨:٨٩%) والنسبة المئوية لآراء حكام التايكوندو ما بين (٥٧:٩٠%) وقد ارتضى الباحث نسبة ٧٠% فأكثر لقبول العبارة حيث جاءت استجابات عينة البحث علي النحوالتالي:

- إعتمادهم في وضع خطط الفرع علي الخطط قصيرة المدى.
- عدم مشاركة جميع الحكام في عملية التخطيط.
- عدم قدرة العينة علي تعديل خطة الفرع التنفيذية لتلائم مع الظروف المحيطة.
- الأهداف الموضوعه تعكس ما يجب تحقيقه ويمكن قياسها.
- الأهداف الموضوعه يمكن تحقيقها في ظل الظروف البيئية المحيطة.
- تعتمد في وضع خطة اللجنة على خطة الاتحاد.
- تمثل الموارد المالية عائق دون تنفيذ خطط اللجنة بالفرع.
- لا يعتمد الحكام على أسس علمية ودراسات مسبقة في تحديد الاهداف.
- عينة البحث في حاجة إلي بعض الدورات الإدارية للتعرف علي الأسلوب العلمي في التخطيط.

من العرض السابق لنتائج عينة البحث يتضح مدي إتفاق العينة علي بعض العبارات ويرجع الباحث النسب المئوية التي حصل عليها عينة البحث من خلال تعليق العينة علي أسباب موافقتهم أو رفضهم لبعض العبارات إلي:-

- عدم وجود دورات تدريبية إدارية للحكام لتنمية مهارة التخطيط.

- شعور الحكام بأنهم غير دائمين في مناصبهم ومن ثم يرون أن تخطيطهم سوف يكون لنجاح آخرين آتين في المستقبل.

وعن أهمية دور التخطيط كعنصر من عناصر العملية الادارية يذكر إبراهيم الغنام (٢٠٠٧م) بأن التخطيط يعد الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، فهي القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى. والتخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل ماذا يجب أن نعمل، ومن يقوم به، وأين، ومتى، وكيف. بواسطة التخطيط سيمكنك إلى حد كبير كمدير من تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف. (١٣٠)

ويتفق "محمد صبحي حسانين، أمين أنو الخولي" (٢٠٠١م) علي أن للتخطيط في البرامج الزمنية أهمية كبرى في تحقيق أهداف الاتحاد في مواعيد محددة يتم الكشف فيها عن مواعيد الإبتداء والإنتهاء من كل عملية. (١٩:١٥) وتتفق نتيجة بعد التخطيط مع نتيجة نهاج محمد عادل (٢٠٠٥م) (٢١) التي أشارت دراستها إلي أن هناك قصور في عملية التخطيط وعدم وضوح الأهداف في الاتحادات والأندية الرياضية.

وتتفق النتائج التي توصل اليها الباحث مع ما توصلت إليه نيرمين أحمد كمال (٢٠٠٣م) (٢٢) بأنه يجب علي جميع المؤسسات الرياضية أن تحرص علي وجود خطط محدده تعمل علي تحقيقها من خلال بعض الإجراءات والسياسات الواضحة للعاملين، مع مراعاة تناسب الميزانيات المتاحة لتحقيق الأهداف والبرامج الموضوعه.

#### جدول (٧)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لآراء عينة البحث حول المحور الإداري (بعد التنظيم)

٥	عبارات المحور الاداري (بعد التنظيم)	كاراتيه (ن=١٣٨)	كونغ فو (ن=٦٩)	تايكوندو (ن=٧٠)

ق	%	ق	%	ق	%	
٣٨٠	٩٢	١٨٥	٨٩	١٨٠	٨٦	١ يوجد هيكل تنظيمي للجنة الحكام واضح.
٣٩٠	٩٤	١٨٥	٨٩	١٧٥	٨٣	٢ تلتزم كل لجنة فرعية بالمهام الإدارية الخاصة بها.
٢٧٥	٦٦	١٦٠	٧٧	١٦٥	٧٩	٣ يوجد تداخل في اختصاصات اعضاء لجنة الحكام.
٣٠٥	٧٤	١٥٠	٧٢	١٦٥	٧٩	٤ تحدد اهداف اجتماعات اللجنة بسهولة ويسر
٣٦٠	٨٧	١٦٥	٨٠	١٨٠	٨٦	٥ تشارك في تنظيم الاعمال بالافرع المختلفة.
٣١٠	٧٥	١٤٥	٧٠	١٣٥	٦٤	٦ تستطيع تنظيم اهدافك بكفاءة وفاعلية.
٢٧٠	٦٥	١٤٠	٦٧	١٤٥	٦٩	٧ تستطيع انجاز اهدافك قبل الموعد المخصص لها
٢٦٠	٦٠	١٤٠	٦٧	١٢٠	٥٧	٨ يوجد دليل تنظيمي يوضح ما أسفرت عليه عملية التنظيم من إيجابيات سلبيات

يتضح من جدول (٧) أن النسبة المئوية لآراء حكام الكاراتيه قد تراوحت ما بين (٩٤:٦٠%) بينما تراوحت النسبة المئوية لحكام الكونغ فو ما بين (٨٩:٦٧%) والنسبة المئوية لآراء حكام التايكوندو ما بين (٨٦:٥٧%) وقد ارتضى الباحث نسبة ٧٠% فأكثر لقبول العبارة حيث جاءت استجابات عينة البحث علي النحوالتالي:

- يوجد هيكل تنظيمي للجنة الحكام واضح.
- تلتزم كل لجنة فرعية بالمهام الإدارية الخاصة بها.
- يوجد تداخل في اختصاصات اعضاء لجنة الحكام في اتحاد كل من الكونغ فو والتايكوندو.
- تحدد اهداف اجتماعات لجنة الحكام بسهولة ويسر.
- يشارك الحكام في تنظيم الاعمال بالافرع المختلفة.
- يستطيع حكام اتحاد الكاراتيه والكونغ فو تنظيم اهدافهم بكفاءة وفاعلية.
- لا يستطيع الحكام انجاز اهدافهم قبل الموعد المخصص لها.

- لا يوجد دليل تنظيمي يوضح ما أسفرت عليه عملية التنظيم من إيجابيات سلبيات.

من العرض السابق لنتائج آراء العينة، يتضح بأن هناك قصور في بعد حيث يتفق الباحث مع آراء العينة من خلال التعليق علي العبارات الخاصة بالاستمارة بأن القصور الموجود في بعد التنظيم حيث اتفقت نتائج هذا البعد مع جمال محمد علي (٢٠٠٨م) في ضرورة بناء هيكل تنظيمي يتفق مع أهداف المؤسسة. (٢٢:٩)

وتتفق نتيجة بعد التنظيم مع نتيجة دراسة أحمد محمد أحمد (٢٠٠٨م) (٣٨) حيث توصلت إلي عدم وجود توصيف وظيفي واضح ومناسب للجان داخل الإتحاد لا يمكنه من تحقيق الأهداف بنجاح، وأن الطريقة التي يتم بها اختيار أعضاء مجلس الإدارة غير محققة لأهدافها.

وتتفق أيضاً نتائج هذا البعد مع نتائج دراسة "صالح عبد القادر عتريس" (٢٠٠١م) (١١) حيث كانت أهم نتائجها عدم وجود معايير لإختيار الأفراد القائمين بالعمل الإداري داخل الاتحاد المصري للسباحة، وكذلك لا يوجد تحديد لسلطات كل مسئول إداري بالاتحاد تتناسب مع مسؤوليته.

#### جدول (٨)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لآراء عينة البحث حول المحور الإداري (بعد التوجيه)

م	عبارات المحور الإداري (بعد التوجيه)					
	كاراتيه (ن=١٣٨)		كونغ فو (ن=٦٩)		تايكونديو (ن=٧٠)	
	ق	%	ق	%	ق	%
١	٣٩٠	٩٤	١٩٠	٩٢	١٨٥	٨٨
٢	٣٥٠	٨٥	١٧٠	٨٢	١٧٥	٨٣



٣	٣٦٠	٨٧	١٦٥	٨٠	١٧٠	٧٩	تعتمد علي اتصالك الجيد بالآخرين في التغلب علي ايجاد حلول لمشكلات اللجنة.
٤	٣٨٠	٩٢	١٨٠	٨٧	١٧٥	٨٣	تحتاج لتنمية مهاراتك في استخدام بعض وسائل الاتصال الحديثة الكمبيوتر .
٥	٢٧٠	٦٥	١٤٠	٦٧	١٣٥	٦٤	أساليب الاتصال بين أعضاء اللجنة ناجحة ومحقة لأهدافها.
٦	٣١٠	٧٥	١٦٠	٧٧	١٥٥	٧٤	يقع عبء الاتصال علي كل من رئيس وسكرتير اللجنة اللجنة.

يتضح من جدول (٨) أن النسبة المئوية لآراء حكام الكاراتيه قد تراوحت ما بين (٩٤:٦٥%) بينما تراوحت النسبة المئوية لحكام الكونغ فو ما بين (٩٢:٦٧%) والنسبة المئوية لآراء حكام التايكوندو ما بين (٨٨:٦٤%) وقد ارتضى الباحث نسبة ٧٠% فأكثر لقبول العبارة حيث جاءت استجابات عينة البحث علي النحوالتالي:-

- تلجأ إلي الاتحاد باستمرار للبت في المشاكل التي تواجهك.
- تعتمد الادارة العليا علي الاتصالات الرسمية.
- يعتمد الحكام علي الاتصالات بالآخرين في التغلب علي ايجاد حلول لمشكلات اللجنة.
- هناك حاجة لتنمية مهارات الحكام في استخدام وسائل الاتصال عن طريق الكمبيوتر.
- أساليب الاتصال بين أعضاء اللجنة لا تحقق أهدافها.
- يقع عبء الاتصال علي كل من رئيس وسكرتير اللجنة اللجنة.
- من العرض السابق لنتائج عينة البحث يتضح مدي إتفاق العينة علي العبارات مما يدل علي صدق عبارات بعد التوجيه، ويرجع الباحث النسب المئوية التي حصل عليها عينة البحث من خلال تعليق العينة علي أسباب موافقتهم أو رفضهم لبعض العبارات إلي :
- عدم وجود دورات تدريبية إدارية للأعضاء لتنمية مهارة التوجيه.

- ترجع النسب المئوية التي حصل عليها السكرتير والإداري في محور التوجيه (الإتصال- القيادة- التحفيز) إلي طبيعة عمل السكرتير والمهام المكلف بها عن باقي الأعضاء، أما الإداري فهو غالباً ما يكون أقدم المدربين المتواجدين بالفرع وعلي علاقة قوية بالاتحاد والأندية وأيضاً كل من المدربين والحكام واللاعبين من تلامذته لذا فله دور مؤثر في ضوء غياب دور العضوين ووقوف دورهم عند التكليف الشرفي داخل الفرع.
- كما يرجع الباحث أيضاً النسب المئوية التي حصل عليها الإداري في محور التوجيه إلي تفرغ الإداري إلي هذا العمل مما يؤدي إلي تواجده باستمرار في الفرع علي العكس من تواجد باقي الأعضاء.
- ترجع النسب التي حصل عليها كل من الرئيس والأمين لعدم تفرغهم لهذا العمل وإرتباطاتهم بأعمال أخرى مما يؤثر علي درجاتهم في البعد بشكل كبير.
- في ضوء غياب دور العضوين تتحسن النسبة المئوية لهم في هذا البعد وذلك يرجع إلي تواجد العضوين في المحافل والبطولات والتي يتسم فيها العمل بالنواحي الشرفية والتشجيعية للاعبين أو الأندية أو الحكام.
- وفي ضوء أهمية بعد التوجيه مجدي عبد المنعم الشيني (٢٠٠١م) (١٤) على ضرورة قيام القائد بعملية الإتصال وإصدار الأوامر وتبليغ المهام للمرؤوسين وترغيبهم وإرشادهم للعمل برغبة تحقيق الأهداف.
- ويشير "جمال محمد علي" (٢٠٠٨م) أن الإتصالات تعتبر جوهر عملية التوجيه، فنظام الإتصالات الموجودة داخل المنظمة يحدد الإستراتيجيات التي من الممكن تنفيذها بنجاح فالإتصالات الجيدة تكون من الجانبين وهي تعتبر ضرورة للحصول على التأييد من الأقسام، فالإتصالات من أعلى إلي أسفل تشجع الإتصالات من أسفل إلي أعلى. (٩ : ١٨)

جدول (٩)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لآراء عينة البحث حول المحور الإداري (بعد الرقابة)

٥	عبارات المحور الإداري (بعد الرقابة)					
	كاراتيه (ن=١٣٨)		كونغ فو (ن=٦٩)		تايكوندو (ن=٧٠)	
	ق	%	ق	%	ق	%
١	٣٠٥	٧٤	١٤٥	٧٠	١٥٠	٧١
٢	٤٠٠	٩٧	١٧٥	٨٥	١٨٠	٨٦
٣	٣٨٠	٩٢	١٨٥	٨٩	١٧٥	٨٣
٤	٣٦٠	٨٧	١٦٥	٨٠	١٨٠	٨٦
٥	٢٧٠	٦٥	١٤٠	٦٨	١٤٥	٦٩
٦	٣٩٠	٩٤	١٧٠	٨٢	١٨٠	٨٦
٧	٣١٠	٧٥	١٥٠	٧٢	١٥٥	٧٤
٨	٢٥٠	٦٠	١٣٥	٦٥	١٣٠	٦٢

يتضح من جدول (٩) أن النسبة المئوية لآراء حكام الكاراتيه قد تراوحت ما بين (٦٠:٩٧%) بينما تراوحت النسبة المئوية لحكام الكونغ فو ما بين (٦٥:٨٩%) والنسبة المئوية لآراء حكام التايكوندو ما بين (٦٢:٨٦%) وقد ارتضى الباحث نسبة ٧٠% فأكثر لقبول العبارة حيث جاءت استجابات عينة البحث علي النحوالتالي:

- هناك سهولة في متابعة قرارات مجلس ادارة من قبل الحكام.
- يتم تقييم الحكام من خلال البطولات.
- يتم تعيين الحكام من خلال الدورات التدريبية.
- هناك التزام من قبل الحكام في القيام بالاعمال الاشرافية.
- هناك قصور في متابعة الاعمال من خلال تقارير رؤساء اللجان

- هناك حاجة لاستخدام اكثر من اسلوب رقابي لتحقيق أهداف العمل.
- هناك صعوبة في مراقبة أداء الحكام.
- معايير تقييم مستوى الحكام غير واضحة ومعلنة.

حيث اتفقت هذه النتيجة مع كل من دراسة أنور وجدي علي (٢٠٠٢م) (٧)، أمال فاروق السيد (٢٠٠٤م) (٦) والتي اشارت الى أن هناك حاجة لاستخدام أكثر من اسلوب رقابي لاتمام أهداف العمل بنجاح.

إذ تعتبر الرقابة من أهم العمليات الادارية فبواسطتها يستطيع الاداري التحقق من مدى تنفيذ الأهداف المرسومة للمنظمة. أي أنها وظيفة مراجعة وكذلك وظيفة تعمل على إظهار نقط الضعف وكشف الأخطاء الموجودة بالتنظيم حتى يمكن إصلاحها والعمل على منع تكرارها، والرقابة وظيفة إدارية مطلوبة في كل المستويات الإدارية وليست مقصورة على الإدارة العليا فقط وان كانت تختلف من موقع لآخر حسب اختلاف السلطات المخولة للمديرين في المنظمة. وتبرز أهمية الرقابة في صلتها الوثيقة بباقي مكونات العملية الإدارية، والرقابة لها صلة وثيقة بالتخطيط : فهي التي تسمح للمدير بالكشف عن المشاكل والعوائق التي تقف إزاء تنفيذ الخطة وتشعره في الوقت المناسب بضرورة تعديلها أو العدول عنها كلية أو الأخذ بإحدى الخطط البديلة على نحو ما أشرنا عن التعرض لموضوع التخطيط، والرقابة لها صلة بالتنظيم فهي التي تكشف للمدير عن أي خلل يسود بناء الهيكل التنظيمي لوحده الإدارية. وفي مجال التفويض لا يستطيع المدير أن يفوض واجباته إلا إذا توفرت لديه وسائل رقابية فعالة لمراجعة النتائج لأن المفوض يظل مسئولاً عن إنجاز المفوض إليه للواجبات التي فوضها. (٢٨)

### جدول (١٠)

الدرجة المقدرة والنسبة المئوية لآراء عينة البحث حول المحور الفني

م	العبارات	كاراتيه (ن=١٣٨)		كونغ فو (ن=٦٩)		تايكوندو (ن=٧٠)	
		ق	%	ق	%	ق	%
١	تظهر مشكلات فنية أثناء إقامة البطولات.	٣٤٠	٨٢	١٦٥	٨٠	١٧٥	٨٣
٢	تستقبل بعض الشكاوى الفنية من المستفيدين بالاتحاد.	٣١٠	٧٥	١٦٠	٧٧	١٦٥	٧٩
٣	تشارك في البطولات التي ينظمها الفرع.	٣٨٠	٩٢	١٧٥	٨٥	١٥٥	٧٤
٤	يستعين بك الاتحاد في تنظيم البطولات أو الإشراف على لجان الاختبارات.	٣٦٠	٨٧	١٧٠	٨٢	١٧٥	٨٣
٥	تحصل على كل ما هو جديد من مصادر موثوق منها	٢٧٠	٦٥	١٣٠	٦٣	١٤٥	٦٩
٦	تتعرف باستمرار علي أهم المتغيرات الفنية الخاصة باللعبة.	٣١٠	٧٥	١٤٥	٧٠	١٥٠	٧١
٧	تشعر أن ثقك في إدارة المشاكل الفنية سببها ممارستك للعبة.	٣٩٠	٩٤	١٧٥	٨٥	١٨٠	٨٦
٨	تستطيع تنفيذ الأعمال الإدارية بدقة ووضوح.	٣٣٠	٨٠	١٦٠	٧٧	١٧٠	٧٩
٩	تلم بالنواحي القانونية والتنظيمية الخاصة بعملك.	٣٢٠	٧٧	١٥٠	٧٢	١٥٥	٧٤

يتضح من جدول (١٠) أن النسبة المئوية لآراء حكام الكاراتيه قد تراوحت ما بين (٦٥:٩٤%) بينما تراوحت النسبة المئوية لحكام الكونغ فو ما بين (٦٣:٨٥%) والنسبة المئوية لآراء حكام التايكوندو ما بين (٦٩:٨٦%) وقد ارتضى الباحث نسبة ٧٠% فأكثر لقبول العبارة حيث جاءت استجابات عينة البحث علي النحو التالي:-

- هناك مشكلات فنية تظهر اثناء البطولات.
- هناك شكاوى من المستفيدين أثناء البطولات.
- يشارك الحكام في البطولات التي تنظمها الافرع.
- يشارك الاتحاد في تنظيم البطولات التي ينظمها الاتحاد.

- لا توجد مصادر موثوق منها للحصول على المعلومات الكافية.
  - عينة البحث في حاجة الى التعرف على كل ما هو جديد.
  - تساعد الخبرات المكتسبة من ممارسة اللعبه في حل المشكلات الادارية.
  - تستطيع عينة البحث تنفيذ الاعمال الادارية بوضوح.
  - يلم الحكام بالنواحي القانونية والتنظيمية.
- وتتفق هذه النتيجة مع رسالة كل من أحمد فتحي (٢٠٠٣) (١)، أحمد محمد أحمد (٢٠٠٨) (٢) حيث أشارت بأن الخبرات المكتسبة من ممارسة اللعبة تساعد في حل الكثير من المشكلات الفنية والادارية.
- كما اتفقت نتائج هذا المحور مع نتيجة دراسة صالح عبد القادر عتريس (٢٠٠١م) (٣٩) حيث أشار إلي ضرورة ثقل أعضاء مجلس الإدارة والإداريين بالنواحي الفنية الخاصة باللعبه، لمعرفة كل ما هو جديد من خلال نشرات أو دورات خاصة بهم.

### جدول (١١)

#### الدرجة المقدره والنسبة المئوية لآراء عينة البحث حول المحور المالي

م	العبارات	كاراتيه (ن=١٣٨)		كونغفو (ن=٦٩)		تايكوندو (ن=٧٠)	
		ق	%	ق	%	ق	%
١	توجد ميزانية واضحة لتحديد مكافئات الحكام	٣٦٠	٨٧	١٧٠	٨٢	١٨٠	٨٦
٢	تخصص بنود لصرف مكافئات تحفيزيه للحكام المتميزين	٢٦٠	٦٣	١٤٠	٦٧	١٧٥	٨٣
٣	المام المالي بالنواحي الفنية يسهل وضع الخطط التحفيزية.	٣٩٠	٩٤	١٨٥	٨٩	١٨٥	٨٨

٥٧	١٢٠	٦٧	١٤٠	٦٥	٢٧٠	٤	تشارك في وضع خطة الفرع المالية.
٧٦	١٦٠	٧٧	١٦٠	٧٥	٣١٠	٥	المعايير التحفيزية واضحة لجميع الحكام.
٦٩	١٤٥	٦٣	١٣٠	٦٢	٢٥٥	٦	تلم بالإجراءات الإدارية الخاصة بالتسويات.
٦٤	١٣٥	٦٧	١٤٠	٦٨	٢٨٠	٧	تحافظ الأفرع على تحفيز الحكام للمشاركة في دورات التحكيم ماليا
٧٤	١٥٥	٧٢	١٥٠	٧٧	٣٢٠	٨	يدعم الاتحاد دورات التحكيم الأفريقية والدولية.

يتضح من جدول (١١) أن النسبة المئوية لآراء حكام الكاراتيه قد تراوحت ما بين (٦٢:٩٤%) بينما تراوحت النسبة المئوية لحكام الكونغ فو ما بين (٥٧:٨٨%) والنسبة المئوية لآراء حكام التايكوندو ما بين (٥٧:٨٨%) وقد ارتضى الباحث نسبة ٧٠% فأكثر لقبول العبارة حيث جاءت استجابات عينة البحث علي النحوالتالي:-

- وجود ميزانية واضحة لتحديد مكافئات الحكام
- هناك بنوود لصرف مكافئات تحفيزيه للحكام
- اهمية المام المالي بالنواحي الفنية
- لا يشارك الحكام في وضع خطة الفرع المالية.
- المعايير التحفيزية واضحة لجميع الحكام.
- هناك قصور في الامام بالإجراءات الإدارية الخاصة بالتسويات.
- هناك قصور في تحفيز الأفرع الحكام للمشاركة في دورات التحكيم ماليا
- يدعم الاتحاد دورات التحكيم الأفريقية والدولية.

وتتفق هذه النتيجة مع رسالة "أحمد محمد عبد الحكم" (٢٠٠٥) (٣) أشارت بأن هناك قصور في مساهمة الأفرع في تدعيم وتحفيز الحكام للمشاركة في دورات التحكيم بالرغم من وجود ميزانية واضحة لتحديد مكافئات الحكام وقد اوصت بضرورة إهتمام المؤسسات الرياضية بوضع خطط تسويقية طويلة الأجل، ضرورة إنشاء إدارة مستقلة للتسويق داخل المؤسسات الرياضية

تسمح بوجود تخطيط ورقابة تسويقية بطريقة متكاملة، الإهتمام بالتوصيف الوظيفي داخل المؤسسات الرياضية وتحديد السلطات والمسئوليات.

### جدول (١٢)

#### الدرجة المقدره والنسبة المئوية لآراء عينة البحث حول المحور الابتكاري

م	العبارات	كاراتيه (ن=١٣٨)		كونغ فو (ن=٦٩)		تايكوندو (ن=٧٠)	
		%	ق	%	ق	%	ق
١	تتبع الأسلوب العلمي في حل المشكلات التي تواجهك.	٣١.٠	٧٥	١٥.٠	٧٢	١٦.٠	٧٦
٢	لديك أفكار لتحديث وتطوير لجنة الحكام	٣٢.٠	٧٧	١٤.٥	٧.٠	١٥.٠	٧١
٣	الأصل في بناء مقترحاتك يرجع إلي خبراتك من ممارسة اللعبة.	٣٩.٠	٩٤	١٧.٥	٨٥	١٧.٥	٨٣
٤	تتبنى الأفكار الجديدة من اللجان المعاونة لك.	٢٧.٠	٦٥	١٤.٠	٦٧	١٢.٥	٦٠
٥	يمكنك اختصار بعض الإجراءات الإدارية لتحقيق أهداف.	٢٧.٠	٦٥	١٣.٠	٦٣	١٥.٠	٧١
٦	تتبنى طرق جديدة لتنفيذ خطط لجنة الحكام.	٣٢.٠	٧٧	١٦.٥	٨.٠	١٨.٠	٨٦
٧	تتقبل آراء الآخرين وتحاول تنفيذها	٢٥.٥	٦٢	١٣.٠	٦٣	١٢.٥	٦٠

يتضح من جدول (١٢) أن النسبة المئوية لآراء حكام الكاراتيه قد تراوحت ما بين (٦٢:٩٤%) بينما تراوحت النسبة المئوية لحكام الكونغ فو ما بين (٦٣:٨٥%) والنسبة المئوية لآراء حكام التايكوندو ما بين (٦٠:٨٣%) وقد ارتضى الباحث نسبة ٧٠% فأكثر لقبول العبارة حيث جاءت استجابات عينة البحث علي النحوالتالي:-

- يتبع الحكام الأسلوب العلمي في حل المشكلات التي تواجههم.
- لدي الحكام أفكار لتحديث وتطوير لجنة الحكام ولكنها تبني على الخبرات من ممارسة اللعبة
- هناك قصور في تبني الحكام الأفكار الجديدة من اللجان المعاونة.
- لا يمكن اختصار بعض الإجراءات الإدارية لتحقيق أهداف.



- يستطيع الحكام ابتكار طرق جديدة لتنفيذ خطط لجنة الحكام.
- هناك قصور في تقبل آراء الآخرين ومحاولة تنفيذها
- وتتفق هذه النتيجة مع رسالة أحمد فتحي حسين (٢٠٠٣) (١) حيث أشارت بأن في تبني الحكام الأفكار الجديدة من اللجان المعاونة مع وجود افكار لتحديث وتطوير لجنة الحكام ولكنها تبني على الخبرات من ممارسة اللعبة.

جدول (١٣)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لآراء عينة البحث حول المحور التأهيلي

م	العبارات	كاراتيه (١٣٨=ن)		كونغ فو (٦٩=ن)		تايكوندو (٧٠=ن)	
		ق	%	ق	%	ق	%
١	يلتزم أعضاء اللجنة بحضور اجتماعات مجلس إدارة الاتحاد	٣٥٠	٨٥	١٧٠	٨٢	١٦٥	٧٩
٢	تري أن اجتياز أحد الدورات الإدارية يمكن أن يكون شرط للتزقي	٣٢٠	٧٧	١٦٠	٧٧	١٦٠	٧٦

تابع جدول (١٣)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لآراء عينة البحث حول المحور التأهيلي

م	العبارات	كاراتيه (١٣٨=ن)		كونغ فو (٦٩=ن)		تايكوندو (٧٠=ن)	
		ق	%	ق	%	ق	%
٣	ترحب بحضور بعض الدورات الإدارية لتنمية مهارتك.	٣٩٠	٩٤	١٧٥	٨٥	١٨٠	٨٦
٤	تستطيع استخدام شبكة المعلومات الدولية لتدعيم أفكارك عن اللعبة.	٣٦٠	٨٧	١٧٥	٨٥	١٨٠	٨٦
٥	تشارك في تنظيم الدورات والمهرجانات التي ينظمها الاتحاد.	٣٦٠	٨٧	١٤٥	٧٠	١٦٠	٧٦
٦	تتيح لك وظيفتك الأساسية الحصول علي بعض الدورات الإدارية.	٢٧٠	٦٥	١٤٠	٦٧	١٢٥	٦٠

٧٩	١٦٥	٧٧	١٦٠	٨٠	٣٣٠	٧ تستعين بالكتب العلمية للتعرف علي ما هو حديث في مجال عملك.
----	-----	----	-----	----	-----	--

يتضح من جدول (١٣) أن النسبة المئوية لآراء حكام الكاراتيه قد تراوحت ما بين (٦٥:٩٤%) بينما تراوحت النسبة المئوية لحكام الكونغ فو ما بين (٦٧:٨٥%) والنسبة المئوية لآراء حكام التايكوندو ما بين (٦٠:٨٦%) وقد ارتضى الباحث نسبة ٧٠% فأكثر لقبول العبارة حيث جاءت استجابات عينة البحث علي النحوالتالي:-

- يلتزم أعضاء اللجنة بحضور اجتماعات مجلس إدارة الاتحاد.
  - يري الحكام أن إجتيازأحد الدورات الإدارية يمكن أن يكون شرط للترقي
  - يرحب الحكام بحضور بعض الدورات الإدارية لتنمية مهاراتك
  - يستخدم الحكام شبكة المعلومات الدولية لتدعيم أفكارك عن اللعبة.
  - يشارك الحكام في تنظيم الدورات والمهرجانات التي ينظمها الاتحاد.
  - لا تتيح الوظائف الأساسية للحكام الحصول علي بعض الدورات الإدارية.
  - يستعين الحكام بالكتب العلمية للتعرف علي ما هو حديث في مجال عملك.
- وتتفق هذه النتيجة مع رسالة كل من "اسامه احمد امام" (٢٠٠٩م) (٤)، مؤمن طه عبد النعيم (٢٠١١م) (١٨) حيث أشارت بأهمية استخدام شبكات الانترنت في تنمية وتطوير المهارات الادارية مع الاهتمام بوضع برامج تنمية لصق الاداريين واعضاء مجالس الادارات المختلفة بالاتحادات والمؤسسات الرياضية.

التساؤل الثاني : ما المواد التدريبية اللازمة لتنمية المهارات الادارية لحكام بعض رياضات الدفاع عن النفس؟

#### جدول (١٤)

التكرارات والنسب المئوية لآراء السادة الخبراء حول المواد التدريبية

(ن=١٠)

المحاور	المواد	ك	%	المحاور	المواد	ك	%
الإداري	التوجيه في المجال الرياضي	١٠	١٠٠	المالي	تسويات	١٠	١٠٠
	الرقابة في المجال الرياضي	١٠	١٠٠		مشتريات	٥	٥٠
	التتمية الإدارية	١٠	١٠٠		إعداد الميزانية (باب أول - باب ثاني - باب ثالث).	٥	٥٠
	اسس ونظريات الادارة	١٠	١٠٠		مسئوليات مالية	١٠	١٠٠
	التقويم	١٠	١٠٠		القوانين واللوائح المالية المنظمة للعمل.	١٠	١٠٠
	التخطيط الرياضي	١٠	١٠٠		مخازن	٤	٤٠
	التوجيه في المجال الرياضي	١٠	١٠٠		الضرائب (أنواعها - شرائح التمتع والضرائب).	٩	٩٠
	اتخاذ القرار	١٠	١٠٠		إعداد الحساب الختامي.	٩	٩٠
	التنظيم	٩	٩٠		المعوقات مالية	٩	٩٠
	أساليب ومهارات الأداء الرياضي	١٠	١٠٠		إعداد المذكرات المالية للمشروعات	٤	٤٠
	القيادة في مجال التربية الرياضية	١٠	١٠٠				

تابع جدول (١٤)  
التكرارات والنسب المئوية لأراء السادة الخبراء حول المواد التدريبية  
(ن=١٠)

المحاور	المواد	ك	%	المحاور	المواد	ك	%
إداري	مدخل للإدارة الرياضية	٥	٥٠	الإبتكاري	تطوير الأداء	٨	٨٠
	تنظيم وإدارة البطولات	١٠	١٠٠		تطبيق البحوث	٦	٦٠
	تنظيم وإدارة الدورات	١٠	١٠٠		تطوير نظام العمل	١٠	١٠٠
	المعوقات الفنية	٩	٩٠		اختصار الإجراءات الإدارية	٨	٨٠
	القانون الدولي للعبة	١٠	١٠٠		إدارة المشكلات	٩	٩٠
	التنظيم الرياضي	٧	٧٠				

بمصر						
٨٠	٨	تحديث وإضافة الجديد		١٠٠	١٠	
				١٠٠	١٠	التسجيل والسجلات
				١٠٠	١٠	المهارات الادارية
				١٠٠	١٠	الدورات التدريبية
				١٠٠	١٠	نظم الترقى والاختبارات
				٨٠	٨	معوقات التأهيل
				٥٠	٥	طرق إدارة الندوات العلمية

يتضح من جدول (١٤) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء قد تراوحت بين (٤٠:١٠٠%) وقد ارتضى الباحث نسبة ٧٠% فأكثر لقبول المواد التدريبية حيث تم استبعاد مدخل للإدارة الرياضية من المحور الاداري وقد تم دمج تنظيم وادارة البطولات والدورات معاً و طرق إدارة الندوات من محور التأهيل والمشتريات واعداد الميزانية والمخازن وإعداد المذكرات المالية للمشروعات من المحور المالي وتطبيق البحوث من المحور الابتكاري وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل اليه كل من "جمال محمد علي" (٢٠٠٤م) (٨) وأحمد محمد أحمد (٢٠٠٨) (٢) اسامه احمد امام (٢٠٠٩م) (٤)، مؤمن طه عبد النعيم (٢٠١١م) (١٨) حيث نالت أغلب المواد الخاصة بالمتطلب الاداري على نسبة مئوية مقبولة من آراء السادة الخبراء وكانت من أهم المواد هي التنمية الإدارية، التوجيه في المجال الرياضي، التخطيط الرياضي، القيادة في مجال التربية الرياضية، القانون الدولي للعبة والقوانين واللوائح المالية ونظم الترقى والاختبارات وتطوير نظام العمل وادارة المشكلات.

وعن أهمية التدريب الاداري "جمال محمد علي" (٢٠٠٨م) أن التدريب كوسيلة من وسائل التنمية يعتمد علي التدريب المخطط السليم والمستمر

للمتدربين حتي يواكبوا التقدم المستمر في جميع النواحي من خلال إكسابهم المعلومات والمعارف المختلفة وصقل مهاراتهم بالإضافة إلي إحداث تعديل سلوك ايجابي في سلوكهم. (٩:٤٢)

### التساؤل الثالث : ما التصور المقترح لتنمية المهارات الادارية لحكام بعض رياضات الدفاع عن النفس؟

#### ١- هدف التصور

- تنمية المهارات الادارية لحكام بعض رياضات الدفاع عن النفس (كاراتيه-كونغ فو- تايكوندو) وصقلهم بالمعلومات والمهارات المرتبطة بطبيعة العمل وذلك من خلال :

- تزويد الحكام بالأسس والمفاهيم الحديثة المتعلقة بالعملية الإدارية
- تزويد الحكام بالمهارات الفنية والتنظيمية المرتبطة بطبيعة العمل.
- تزويد الحكام بالمعلومات الخاصة بالجوانب المالية المرتبطة بالعمل.
- تنمية الجوانب الابتكارية والثقافية التي تساعد علي القيام بالمهام الملقاه علي عاتقه

#### ٢- أغراض التصور

- صقل المهارات الإدارية والفنية والمالية لدي الحكام بما يسهم في تحقيق الأهداف.
- تطوير وتعديل المهارات الفكرية والابتكارية لدي الحكام وجعلهم أكثر قدرة علي تحمل المسؤولية
- رفع الكفاءة الإدارية لدي الحكام وزيادة قدراتهم علي مواجهة المشكلات والعمل علي حلها بأسلوب علمي.
- تنمية القدرات القيادية التي تساعد علي صناعة القرار والتخطيط الإداري السليم.

- تمكين الحكام من مسايرة التقدم العلمي والتكنولوجي والإمام بأساليب الإدارة الحديثة.
- التمهيد لإعداد التنظيم الإداري والتطوير التنظيمي من خلال تنمية المهارات.
- رفع الروح المعنوية نتيجة الثقة بالنفس والاستقرار النفسي العائد من التدريب.

- تحسين طرق وأساليب الأداء الوظيفي

- تحقيق التنمية الذاتية للحكام واحترام الآخرين وتقدير الذات

### ٣- أسس وضع التصور

- مراعاة المستوي الثقافي والتعليمي والأقدمية لدي الحكام

- مراعاة احتياجات الحكام الوظيفية.

- مراعاة توافر الأماكن المناسبة لتنفيذ التصور.

- مراعاة توفير الامكانيات اللازمة لتنفيذ التصور.

- مراعاة الفترة الزمنية اللازمة لتنفيذ التصور.

### ٤- أساليب التدريب :

(المحاضرات، دراسة الحالة، تمثيل الأدوار، حلقات المناقشة، المباريات

الإدارية)

### ٥- القائمون بالتدريب :

قام الباحث بتحديد المدربين القائمين علي التدريب وقد تمثلوا في :

- أساتذة أكاديميون متخصصون في برامج التنمية الإدارية.

- أعضاء مجلس إدارة الاتحاد.

- رئيس لجنة الحكام بالاتحاد.

### ٦- الوسائل المستخدمة في التصور :

قام الباحث باختبار عدة وسائل يمكن أن تسهم بفاعلية في التصور المقترح وهي : السبورة، جهاز عرض الشرائح، جهاز العرض فوق الرأس، جهاز العرض الضوئي.  
٧- محتوى التصور:

قام الباحث بتقسيم المواد التدريبية في صورة محاضرات على النحو التالي:

### جدول (١٥)

#### محتوي التصور المقترح لتنمية المهارات الإدارية

المحاضرات	محتوى اليوم الأول	الزمن	الأسلوب التدريبي
الافتتاح وتقديم البرنامج	- كلمة رئيس الإتحاد أو ما ينوب عنه. - مقدمة عن هدف البرنامج وأهميته. - دور الإتحاد على المستوي المحلي والعالمي والعربي	٩- ١١ صباحاً	
	راحة	ساعة	
المحاضرة الأولي (لتخطيط)	١- مفهوم التخطيط الرياضي. ٢- أنواع التخطيط في المجال الرياضي ٣- مدى ملائمة أهداف الإتحاد والأفرع مع الخطط الموضوعية ٤- أهمية التخطيط بالنسبة للإتحاد والأفرع.	١٢-٢ ظهراً	محاضرة

### تابع جدول (١٥)

#### محتوي التصور المقترح لتنمية المهارات الإدارية

المحاضرات	محتوى اليوم الأول	الزمن	الأسلوب التدريبي
	٥- كيف يمكن أن نضع الخطط البديلة ؟ ٦- كيف يمكن أن نتغلب على معوقات التخطيط ؟ ٧- التدريب على وضع الخطط التنفيذية ؟		المواقف الإدارية تدريب عملي
	راحة	ساعة	
المحاضرة الثانية (التنظيم)	١- مفهوم التنظيم وأهميته. ٢- ما هية السلوك التنظيمي. ٣- أهمية الالتزام بالهيكل التنظيمي وتوزيع المهام ٤- تدعيم الأفكار الخاصة بالنواحي التنظيمية	٦-٨ مساءً	محاضرة

		ومهام الوظيفة ٥- الرضا عن العمل. ٦- طرق تنظيم البطولات والمهرجانات الرياضية الخاصة بالعبة	
محاضرة	١١-٩ صباحاً	١- مفهوم وأهمية وعناصر التوجيه. ٢- مفهوم القيادة ومميزات القائد الرياضي ٣- أساليب القيادة وأنماط القيادة وتأثيرها في تحقيق أهداف الفرع	التوجيه القيادة
المناقشه		٤- المهارات الواجب توفرها في القائد الرياضي	
مباريات إدارية		٥- مباريات إدارية على اتخاذ القرار	
	ساعة	راحة	
محاضرة	٢-١٢ ظهراً	١- مفهوم وعناصر ومقومات الاتصال الإدارية. ٢- مهارات الأتصال الإدارية وأساليب التعامل. ٣- كيف يمكن التغلب علي معوقات الاتصالات الرسمية بين الفرع والاتحاد؟	التوجيه الاتصال
ورشة عمل		٤- التدريب علي استخدام الكمبيوتر (الانترنت) كوسيلة اتصال تنمي مهارات الأعضاء الوظيفية.	
	٤ساعات	راحة	
محاضرة	٨-٦ مساءً	١- مفهوم وأنواع وأهمية التحفيز ٢- كيف يمكن وضع خطة مالية في بداية الموسم الرياضي ٣- المعايير الخاصة بتحديد الحوافز المختلفة.	(التوجيه) التحفيز

### تابع جدول (١٥) محتوي التصور المقترح لتنمية المهارات الإدارية

المحاضرات	محتوي اليوم الثالث	الزمن	الأسلوب التدريبي
الرقابه	١- مفهوم الرقابة وأهميتها. ٢- أساليب الرقابة الحديثة ومراحل عملية الرقابة. ٣- المقومات الأساسية لنجاح عملية الرقابة. ٤- أهمية الرقابة ومتابعة اتخاذ القرارات.	١١-٩ صباحاً	محاضرة
	٥- الطرق المختلفة للكشف عن القصور في الخطط التنفيذية		المناقشه
	٦- الطرق المختلفة لتفعيل دور رؤساء اللجان الفرعية		
	راحة	ساعة	



الابتكار والابداع الفكري	١- مفهوم مهارات الإبتكار والإبداع ٢- الطرق العلمية لوضع الحلول البديلة لمعالجة المشكلات الإدارية والمالية	٢-١٢ ظهراً	محاضرة
	٣- تدريب علي بعض الاقتراحات الخاصة بتطوير اللعبة وكيفية تنفيذها		ورشة عمل
	راحة	٤ ساعة	
إدارة الاجتماعات	١- مفهوم إدارة الاجتماعات. ٢- طرق إدارة الاجتماعات	٨-٦ مساءً	المحاضرة
	٣- تدريب عملي على إدارة الاجتماع		تمثيل أدوار
المهارات الفنية	١- أهم التغيرات القانونية الخاصة باللعبة ٢- المشكلات الفنية التي تظهر أثناء إقامة الأختبارات والبطولات. ٣- مناقشة مفتوحة واستقبال الأسئلة من الأعضاء	١١-٩ صباحاً	محاضرة
	راحة	ساعة	مناقشة
القوانين واللوائح المنظمة للاتحادات والأندية	١- القوانين واللوائح المنظمة للاتحادات والأندية ٢- أهم النصوص القانونية والبنود المالية الخاصة الخاصة بالتسويات والمشتريات والتخزين. ٣- واجبات واختصاصات أعضاء مجلس الإدارة وإداري الأفرع. ٤- كيف يمكن علاج ظاهرة التداخل في الاختصاصات	٢-١٢ ظهراً	محاضرة
	راحة	٤ ساعات	دراسة حالة

### تابع جدول (١٥) محتوي التصور المقترح لتنمية المهارات الإدارية

المحاضرات	محتوي اليوم الرابع	الزمن	الأسلوب التدريبي
التسويق الرياضي	١- مفهوم التسويق وأهميته. ٢- أنواع وطرق التسويق الحديثة. ٣- مهارات التسويق. ٤- معوقات التسويق.	٨-٦ مساءً	المحاضرة
	٥- كيف يمكن ان نمي الموارد المالية من خلال التسويق الرياضي		مناقشة
المحاضرات	محتوي اليوم الخامس	الزمن	الأسلوب التدريبي

محاضرة	١١-٩	١- مفهوم وتعريف الأزمة ٢- تصنيفات الأزمة والوصايا العشر للتعامل معها. ٣- المقومات الأساسية للتعامل مع الأزمة. ٤- أمثلة عن الأزمات التي قد يتعرض لها الفرع أو الاتحاد وطرق حلها	المحاضرة الأولى إدارة الأزمات
مناقشة	صباحاً		
	ساعة	راحة	
محاضرة	٢-١٢	١- مفهوم القرار وأنواع وعناصر اتخاذ القرار. ٢- مبادئ اتخاذ القرار. ٣- الصعوبات التي تعترض اتخاذ القرارات ٤- تدريب عملي علي اتخاذ القرارات	المحاضرة الثانية اتخاذ القرارات
دراسة حالة			
	٤ ساعات	راحة	
المحاضرة	٨-٦	١- ماهية الأساليب الحديثة في الإدارة ٢- شرح لعدة أساليب من أساليب الإدارة الحديثة (الإدارة بالأهداف - الإدارة الإقتصادية - الإدارة بالتجوال - الإدارة الفعالة )	المحاضرة الثالثة الأساليب الحديثة في الإدارة
مباريات إدارية		٣- كيفية تطبيق الأساليب الحديثة من خلال وظائف الأعضاء	

## تابع جدول (١٥) محتوي التصور المقترح لتنمية المهارات الإدارية

المحاضرات	محتوي اليوم السادس	الزمن	الأسلوب التدريبي
المحاضرة الأولى الثقافة الرياضية	١- تاريخ لعبة الكاراتية ٢- مستوي رياضة الكاراتية في مصر علي المستوي العالمي والعربي والأفريقي ٣- علاقة اللعبة بالمتغيرات السياسية والإقتصادية والإجتماعية علي المستوي المحلي والعالمى	١١-٩ صباحاً	محاضرة مناقشة
	راحة	ساعة	
المحاضرة الثانية إدارة الوقت	١- ما هيه الوقت و كيف يمكن أن تنظم وقتك جيداً؟ ٢- أسباب إهدار الوقت. ٣- السلوك الإداري في تحديد قيمة الوقت.	٢-١٢ ظهراً	المحاضرة مباريات إدارية
	راحة	٤ ساعات	
المحاضرة الثالثة التمكين وتقويض السلطات بالعمل الإداري	١- الفرق بين تمكين العاملين والتفويض ٢- خصائص التمكين ٣- تمكين العاملين وتقويض السلطات ٤- خصائص وأسس التمكين. ٥- عناصر تمكين العاملين ٦- أهداف وأبعاد التمكين	٨-٦ مساءً	محاضرة
	٧- أمثلة عن التمكين وتقويض السلطات من واقع العمل الإداري		دراسة حالة

### الاستنتاجات:

- فى ضوء هدف البحث وتحقيقاً للإجابة على تساؤلاته وفى حدود مجتمع وعينة البحث ومن خلال عرض ومناقشة النتائج وتحليلها وتفسيرها، توصل الباحث إلى اهم الاستنتاجات وهي على النحو التالي:
- عدم مشاركة جميع الحكام في عملية التخطيط.
  - تمثل الموارد المالية عائق دون تنفيذ خطط اللجنة بالفرع
  - لا يعتمد الحكام على أسس علمية ودراسات مسبقة في تحديد الاهداف.

- عينة البحث في حاجة إلي بعض الدورات الإدارية للتعرف علي الأسلوب العلمي في التخطيط
- يوجد تداخل في اختصاصات اعضاء لجنة الحكام في اتحاد كل من الكونغ فو والتايكوندو.
- لا يستطيع الحكام انجاز اهدافهم قبل الموعد المخصص لها.
- لا يوجد دليل تنظيمي يوضح ما أسفرت عليه عملية التنظيم من إيجابيات سلبيات.
- يعتمد الحكام علي الاتصالات بالآخرين في التغلب علي ايجاد حلول لمشكلات اللجنة.
- هناك حاجة لتنمية مهارات الحكام في استخدام وسائل الاتصال عن طريق الكمبيوتر.
- هناك التزام من قبل الحكام في القيام بالاعمال الاشرافية.
- هناك قصور في متابعة الاعمال من خلال تقارير رؤساء اللجان
- عينة البحث في حاجة الى التعرف على كل ما هو جديد.
- هناك مشكلات فنية تظهر اثناء البطولات.
- تستطيع عينة البحث تنفيذ الاعمال الادارية بوضوح.
- لا يشارك الحكام في وضع خطة الفرع المالية.
- هناك قصور في الالمام بالإجراءات الإدارية الخاصة بالتسويات.
- هناك قصور في تحفيز الافرع الحكام للمشاركة في دورات التحكيم ماليا
- لدي الحكام أفكار لتحديث وتطوير لجنة الحكام ولكنها تبنى على الخبرات من ممارسة اللعبة
- هناك قصور في تبني الحكام الأفكار الجديدة من اللجان المعاونة.
- يستخدم الحكام شبكة المعلومات الدولية لتدعيم أفكارك عن اللعبة.

- لا تتيح الوظائف الأساسية للحكام الحصول علي بعض الدورات الإدارية.  
وعن المواد التدريبية اللازمة لتنمية المهارات الادارية للحكام كانت  
على النحو التالي (التنمية الإدارية، التوجيه في المجال الرياضي، التخطيط  
الرياضي، القيادة في مجال التربية الرياضية، القانون الدولي للعبة والقوانين  
واللوائح المالية ونظم الترقى والاختبارات وتطوير نظام العمل وادارة  
المشكلات).

### التوصيات :

- في ضوء ما أظهرته نتائج البحث يتقدم الباحث بالتوصيات التالية :
- أ- الاستعانة بالتصور المقترح لتنمية مهارات حكام بعض رياضات الدفاع عن النفس.
- ب- ضرورة استعادة الاتحادات المصرية (الكاراتيه والكونغ فو والتايكوندو) من نتائج البحث، للإسترشاد بها في إدارة الأفرع، حتي يمكن الإرتقاء بالنواحي الإدارية.
- ج- الإهتمام بتفعيل دور لجنة التحكيم داخل الأفرع.
- د- توعية الأفراد الممثلين للاتحاد بأهمية إختيار الحكام بطريقة علمية وتطوير مهاراتهم الادارية والفنية بأسلوب علمي.
- ط- تدعيم الأفرع ببعض وسائل الاتصال الحديثة من خلال جهاز الكمبيوتر (استخدام شبكة الانترنت).
- ك- تطوير البرامج الإدارية من خلال تفعيل دور اللجنة العلمية بالاتحادات قيد البحث
- ل- إدراج شرط اجتياز الحكام لدورة تدريبية لتنمية مهاراتهم والوقوف علي علي إمكانياتهم وقدراتهم الإداريه بجانب المهارات الفنية.
- م- صياغة المقترحات الواردة ورفعها الي مجلس إدارة الاتحادات.
- ن- تطبيق فكرة البحث علي أفرع الاتحادات الاخرى.



الإنسانية، المجلد الثالث عشر، كلية الآداب، جامعة المنيا، ٢٠٠٢م.

٨- جمال محمد على: "تقييم فاعبية برامج التنمية الإدارية لمستوى الإدارة الوسطى بمديريات الشباب والرياضة"، بحث منشور، مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية مجلة علمية متخصصة، العدد الثامن عشر، الجزء الثاني مارس، ٢٠٠٤م.

٩- جمال محمد على: "التنمية الإدارية في الإدارة الرياضية والإدارة العامة"، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، ٢٠٠٨م

١٠- سامية فريد محمد: "تقويم المهارات الإدارية لإداري الفرق الرياضية للكرة الطائرة بجمهورية مصر العربية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٢٠٠٥م.

١١- صالح عبد القادر عتريس: "معوقات الوصول للمستويات العليا لدى لاعبي الكاراتية بمحافظات الصعيد مصر"، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٢٠٠١م.

١٢- عامر سعيد الخيكاني: "الكفاءة البدنية وبعض المتغيرات النفسية لحكام الدرجة الأولى بكرة القدم وعلاقتها بمستوي أدائهم،مجلد علوم التربية الرياضية،جامعة بابل،العدد الرابع،٢٠٠٥م.

١٣- عمر حلمي محمد: "برنامج مقترح لتأهيل إداري الفرق الرياضية بجمهورية مصر العربية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٢٠٠٦م.

١٤- مجدى عبد المنعم الشيني: "برنامج تنمية إدارية مقترح لتدريب العاملين بإدارة النشاط الرياضى بالأندية بمحافظة الإسكندرية"، رسالة

ماجستير غيرمنشورة، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة الإسكندرية، ٢٠٠١م.

١٥- محمد صبحي حسانين، أمين أنور الخولي: "برامج الصقل والتدريب أثناء الخدمة للعاملين"، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، القاهرة، ٢٠٠١م.

١٦- مصطفى كامل جابر أحمد: "تصميم برنامج للتنمية الإدارية للأخصائيين الرياضيين بجامعة الأزهر في ضوء متطلبات المهنة"، رسالة ماجستير، غيرمنشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٢٠٠٦م.

١٧- مها محمد الصغير: "وضع تصور برامج للتنمية الادارية فى المجال الرياضى (إدارة رعاية الشباب بجامعة الاسكندرية)"، بحث منشور سلسلة الفكر العربى فى التربية البدنية والرياضية ، دار الفكر العربى ، جامعة اسيوط ، ٢٠٠٥م.

١٨- مؤمن طة عبد النعيم: "برنامج تنمية إدارية للعاملين بجمامات السباحة فى ضوء التحليل الوظيفى والقدرة التسويقية التنافسية"، رساله دكتوراة غيرمنشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٢٠١١م.

١٩- مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، إيمان محمد أحمد، أحمد محمد أحمد: "برنامج تدريب إدارى مقترح لاعضاء مجالس إدارة أفرع نقابات المهن الرياضية بجمهورية مصر العربية"، المؤتمر العلمى الدولى الثالث، نحو استثمار أفضل للرياضة المصرية والعربية والعربية، كلية الرياضية للبنين، جامعة الزقازيق، المجلد رقم ٣، من ٤-٥ مارس، ٢٠٠٩م.



- ٢٠- **مى محمود مرعى:** "تقييم عملية التدريب الإدارى بالتطبيق على مديريات الخدمات بمحافظة أسيوط"، رساله ما جدستير غير منشورة، كلية التجارة ، جامعة أسيوط ٢٠٠٣م.
- ٢١- **نهاد محمد عادل:** "تقويم التدريب الإدارى للأخصائيين الرياضيين بمراكز شباب محافظة الإسكندرية"، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة الإسكندرية، ٢٠٠٥م.
- ٢٢- **نيرمين أحمد كمال:** " تأثير برنامج تنمية إدارية مقترح للاخصائي الرياضي بإدارة رعاية الشباب بجامعة طنطا"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة طنطا، ٢٠٠٣م.

### ثانياً: المراجع باللغة الانجليزية:

- 23- **Janet Gegel:** "Yes the Leader Must change", A study of. New Mexico university 1994.
- 24- **Jossey – bass Inc:** publishers, training and development in organizations, san Francisco, oxford, 2004.
- 25- **Lawnce S. Graham:** "Revitalizing public Managemant Trainig in the Americans" public Administration and development, Vol., 13, May 1993,pp: 95-111.
- 26- **Micel & Machagil:** The administration performance, Journal of international of Council for Health. Vol. 10., No 2, Summer, united state, 1994.

27- Nohrsteader, W.: Leisure education 2000, The R.Q.Vol.31.,No.3, March Canada, 1998.

### **ثالثاً: مراجع من الشبكة الالكترونية**

28-<http://www.hrdiscussion.com/hr56308.htm>

29-<Http://www.rezgar.com/debat/show.art.asp?aid=54077>