

السياسات الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مسؤولي بعض اتحادات رياضات الدفاع عن النفس

* د/ أحمد محمد أحمد أبوالبزيد

تعتبر السياسات الادارية احدى التوجهات الكبرى التي توضح الافكار وامكانيات التطور والاداء الجيد في المؤسسات والمنظمات المعاصرة حيث اصبحت اليوم تبلور استراتيجيه كل الاعمال التي تقوم بها المؤسسة بشكل شفاف واصبحت السياسات الادارية تمثل ادلة حقيقية يسترشد بها عند العمل وتستخدم ايضا معايير لقياس النجاح للمؤسسة ولمديرها ولبقية العاملين فيها، لذا يفترض بكل مؤسسة وشركة وادارة اذا ما ارادت النجاح في عملها ان تضع سياسات ادارية واضحة مفهومه متكاملة محددة تساعد على اتخاذ القرار على مختلف مستويات التنظيم وفي المستويات العليا بحيث تكون هذه السياسات فعالة تتجنب ردود الفعل على مجريات الاحداث وتبرز اهمية السياسات الادارية للمنظمة او المؤسسة او الشركة من خلال استعراض المبررات التي تدعو الى بناء وتطوير هذه السياسات الادارية الجديدة. (٢٦)

لذلك فإن السياسات الإدارية الناجحة تعتبر من الوسائل الأساسية التي تتبعها المنظمة للوصول إلى الأهداف المحددة، فهي الطريق الذي يوضح الهدف المراد الوصول إليه والسياسات الناجحة تعمل على تحقيق الهدف بسهولة وبسرعة، السياسات الإدارية تعبر عن الهدف وتوضحه، فقد يعبر عن الأهداف بألفاظ وعبارات عامة لا يفهمها إلا القليل من أعضاء المنظمة، فتجئ السياسات الإدارية لترجم هذه الأهداف إلى لغة سهلة، وهكذا تعكس السياسات الإدارية الأهداف التي تستهدفها المنظمة ويفسرهما وتحدد الإطار الذي يتم في نطاقه اتخاذ القرارات حتى يمكن الوصول إلى تحقيق هذه الأهداف وبذلك فإنه بدون وجود سياسات إدارية ناجحة فإنه يحتمل أن يضل

* استاذ مساعد بقسم الادارة الرياضية والترويح كلية التربية الرياضية- جامعة أسيوط

المديرون عن أهداف المنظمة أو على الأقل لا ينجزون هذه الأهداف في أوقاتها المحدودة. (٢٤)

ويشير "مدنى عبد القادر علاقى" (٢٠٠٠م) أن السياسات الإدارية تتمتع بخصائص محددة منها الشمولية والوضوح والمرونة والديناميكية، فالسياسات الإدارية بالنسبة للهيئة الرياضية هي بمثابة الدستور الذى يحدد المبادئ والقواعد التى يلتزم بها العاملين بتلك الهيئة. (٩: ١٦٥)

والأداء الوظيفي ينتج من تفاعل عامل القدرة والدوافع المرتبطة بالسلوك البشري، ويمثل كل من القدرة والدوافع متغيرين رئيسيين من أجل الأداء الوظيفي، فقد تنطوي مكونات الفرد على أعظم القدرات للعمل، ولكن بدون توافر الدافع للعمل ستتعهد العلاقة بين القدرات والأداء الوظيفي. (١٠: ١٥-١٨)

وتعد المشكلات والأمراض الوظيفية التى تصيب كاهل الجهاز الإداري الذى يتولى إدارة الرياضة على كافة المستويات بدءاً من وزارة الشباب حتى اصغر مركز للشباب معوقاً خطيراً للتقدم الرياضي ولذلك فإن السلوك الإنساني يعتبر هو المحدد للأداء الوظيفي للفرد، وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذى يوجد فيه، وأن الأداء الوظيفي الجيد يرتبط بمدى وضوح السياسات الإدارية الخاصة بالمؤسسات والقدرة على اتخاذ القرارات ورسم الطرق والاجراءات التى تحقق اهداف المؤسسة في الوقت المناسب، ولعل اخفاق الادارة في رسم سياساتها وتحديد النظم الرقابية المناسبة يقلل من دوافع الافراد الوظيفية مما يؤثر على سير العمل وظهور المشكلات الادارية. (٣: ١٦٢) (٥: ٢٤-٢٩)

مما سبق تتضح لنا أهمية السياسات الادارية وعلاقتها بنجاح المؤسسات الادارية في تحقيق اهدافها واثر ذلك على الاداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات.

والاتحادات الرياضية تعتبر من المؤسسات التي لها شخصية اعتبارية حيث تشرف على اللعبة من الجانب الفني والادارى وتقوم على نشر اللعبة وتحقق اهدافها من خلال التخييل والتوقع والتحليل والاستنتاج لتحقيق اهداف الاتحاد وازفاء النشاط والحماس فى العمل من خلال تحدد الإطار الذي توضع في نطاقه البرامج والإجراءات والذي يتم على هذه التنفيذ.

من خلال عمل الباحث في المجال الإداري لاحظ أن السياسات الإدارية الخاصة ببعض اتحادات الدفاع عن النفس قد يفتابها الكثير من الغموض وخاصة في رسم الاجراءات التنفيذية الخاصة بها مما يؤثر على الاداء الوظيفي للعاملين بالاتحادات ولعل تأثر هذه السياسات بالمؤثرات الخارجيه (السياسية، والاقتصادية، الاجتماعية، والثقافية) يجعل وضعها ورسم الاجراءات الخاصة بها والتعرف على علاقتها بالاداء الوظيفي للعاملين من المراحل التي تستحق الدراسة

أهمية البحث والحاجة إليه :

- تتبع أهمية البحث من وجهة نظر الباحث من خلال عدة نقاط:
- تفنقر المكتبة العربية لإسهامات الباحثين في التعرف على واقعالسياسات الإدارية وعلاقتها بالاداء الوظيفي، وبالتالي يأتي هذا البحث دعماً لغيره من الدراسات المرجعية وتضيف إليها دراسة متخصصة في الإدارة الرياضية.
- يعتبر البحث على حد علم الباحث المحاولة الأولى لدراسة واقع السياسات الادارية وعلاقتها بالاداء الوظيفي لدى مسئولى بعض اتحادات رياضات الدفاع عن النفس.
- تلقى الدراسة الضوء على أحد أهم المشكلات الإدارية وهى السياسات الادارية والاداء الوظيفي.
- يمكن الأخذ بنتائج البحث في مرحلة التخطيط للسياسات الادارية واعداد الاجراءات التنفيذيه لها للارتقاء بالاداء الوظيفي.

هدف البحث:

يهدف البحث إلى التعرف على السياسات الادارية وعلاقتها بالاداء الوظيفي لدى مسئولى بعض اتحادات رياضات الدفاع عن النفس (ملاكمة-كونغ فو- جودو)، من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

تساؤلات البحث:

- ما واقع السياسات الإدارية لدى مسئولى بعض اتحاد رياضات الدفاع عن النفس (ملاكمة- كونغ فو- جودو) ؟
- ما مستوى الاداء الوظيفي لدى مسئولى بعض اتحاد رياضات الدفاع عن النفس (ملاكمة- كونغ فو- جودو)؟
- ما العلاقة بين واقع السياسات الادارية ومستوى الاداء الوظيفي لدى مسئولى بعض اتحاد رياضات الدفاع عن النفس (ملاكمة- كونغ فو- جودو)

المصطلحات الواردة بالبحث:**- السياسات الإدارية**

تلك المجموعة من القواعد والتوجيهات التى تصدرها الإدارة العليا لترشد العاملين فى أداء وظائفهم وتتخذ أسساً ومعايير عند اتخاذ القرارات. (١٦ : ٢٢)

- الاداء الوظيفي

التزام بالواجبات الوظيفية والقيام بالمهام المسندة من خلال أداء لمهام الوظيفة وتحمل الابعاء والمسئوليات الوظيفية والالتزام بالأخلاق والآداب الحميدة داخل المنظمة والالتزام بمواعيد العمل الرسمي في الحضور والانصراف. (٢٥)

الدراسات السابقة:**أ- الدراسات العربية**

- ١- دراسة "عبد الناصر عيسى عبد العزيز" (٢٠٠٧م)، (٧) واستهدفت تقويم السياسات الإدارية لأفرع الإتحاد المصرى لرفع الأثقال بجمهورية مصر العربية، واستخدم الباحث المنهج الوصفى، واشتملت عينة البحث على

عدد (٣٨٥١) من أعضاء مجلس إدارة الإتحاد المصرى لرفع الأثقال وأفرعه والحكام والمدربين واللاعبين، واستعان بالاستبيان كأداة لجمع البيانات وكانت أهم النتائج أن السياسات الإدارية بأفرع الإتحاد المصرى لرفع الأثقال تساعد فى اتخاذ القرارات وتوفير الوقت والجهد وتعمل على السرعة فى تحقيق الأهداف.

٢- دراسة "حازم كمال الدين عبد العظيم" (٢٠٠٦م) (٤) واستهدفت تقويم السياسات الإدارية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة أسيوط، واستخدم الباحث المنهج الوصفى، واشتملت عينة البحث على عدد (١٥٠) فرداً يمثلون المديرين بالإدارات الفنية بالمديرية ومسئولى رسم السياسات بإدارات شباب المدن والمستفيدين من أنشطة مديرية الشباب والرياضة بأسيوط، واستعان بالاستبيان كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج هى أن السياسات الإدارية بمديرية الشباب والرياضة بأسيوط تعطى القليل من الثقة عند التعامل مع الإدارات، وكذلك عدم الإستعانة بخبراء فى مجال الإدارة الرياضة وعدم الاستفادة من البحوث والدراسات عند رسم وبناء السياسات الإدارية بمديرية الشباب والرياضة بأسيوط.

٢- دراسة "محمد سيد بشير" (٢٠١٢م) (١١) بعنوان "أثر العدالة التنظيمية على فاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات صعيد مصر" استهدفت الدراسة التعرف على أثر العدالة التنظيمية على فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين بمديريات الشباب والرياضة، واشتملت العينة على (٨٧) أخصائي بمديريات الشباب والرياضة تم اختيارهم بالطريقة العمدية واستخدم الباحث المنهج الوصفى، وكانت من أهم أدوات جمع البيانات استمارة الاستبيان، وكانت من أهم النتائج أنه توجد علاقة دالة إحصائياً بين الواقع الفعلي للعدالة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي فى جميع المحافظات المختارة قيد البحث. كما

يوجد فروق غير دالة إحصائية في العدالة التنظيمية لدى الأخصائيين الرياضيين العاملين بمديريات الشباب والرياضة في جميع المحافظات المختارة قيد البحث.

٣- دراسة "عبد الرحمن سيد محمد سيد" (٢٠١٧م) (٦) بعنوان "أثر مقاومة التغيير التنظيمي على فاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة ببعض محافظات صعيد مصر"، استهدفت هذه الدراسة إلى التعرف أثر مقاومة التغيير التنظيمي على فاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة ببعض محافظات صعيد مصر، وتكونت العينة من (١٤٦) العاملين بديوان عام مديريات الشباب والرياضة ببعض محافظات صعيد مصر، وتم استخدام المنهج الوصفي، وكانت من أهم أدوات جمع البيانات المقابلات الشخصية واستمارات الاستبيان وكانت من أهم النتائج أن العاملين لديهم مبرراتهم القوية لمجابهة و معارضة التغيير الحادث في عملهم والتي تجعلهم يتكلمون ضده لإثناء الإدارة عن تنفيذه، هناك أشكال و سلوكيات لمقاومة العاملين للتغيير، وتتباين وتختلف من فرد لآخر حسب درجة رفضه للتغيير وتأثير التغيير عليه.

ب- الدراسات الأجنبية:

١- دراسة "w.p.leonard" (٢٠٠٠م) (٢٣) واستهدفت إعداد نموذج لتقويم السياسات الإدارية محددًا العوامل التي تتضمنها عملية التقويم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واستعان بالاستبيان كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج هي أهمية البحث عن السياسات الإدارية الفعالة في كل مجال وعلاقتها بتحقيق الأهداف وقابليتها للفهم ومراعاتها للمبادئ العامة للمجتمع كما أشارت النتائج أيضاً إلى أهمية فحص وتقييم سياسات العاملين من أجل الحصول على إدارة فعالة للأفراد.

٢- دراسة "Tancred" (١٩٩٠م) (٢٢) واستهدفت التعرف على السياسات الإدارية المتبعة في المراكز الرياضية بإنجلترا وكذلك التعرف على المشكلات التي تواجه الشباب فيها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واشتملت عينة البحث على عدد (١٢٠) مركزاً رياضياً بإنجلترا من مختلف القطاعات، واستعان بالاستبيان وتحليل الوثائق والسجلات كأدوات لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج هي أن المملكة المتحدة لا تعطي الاهتمام الكامل لهذه المراكز، بالإضافة إلى عدم وجود سياسة واضحة سواء في التخطيط أو التنظيم أو الرقابة على هذه المراكز وبالتالي عجزها عن تحقيق أهدافها وأن أهم المشكلات الإدارية التي تواجه الشباب في هذه المراكز هي الإدارة المتسلطة.

٣- دراسة (20) (2005) **Canty – Ionitat** بعنوان "نماذج القيادة والأداء الوظيفي لمديري إقليم ميديست بشركة أليونس الدولية للصناعة"، استهدفت الدراسة عرض نماذج القيادة والأداء الوظيفي لمديري إقليم ميديست بشركة أليونس الدولية للصناعة، كما تشير تقاريرهم المباشرة، حيث بلغت العينة (٢٠٠) من مديري إقليم ميديست بشركة أليونس الدولية للصناعة، وتم اختيار العينة بالطريقة العمدية، وتم استخدام المنهج الوصفي، وكانت من أهم أدوات جمع البيانات المقابلة الشخصية، واستمارات الاستبيان، وكانت من أهم النتائج أن هناك علاقة بينانماط القيادة المختلفة على التصرفات في الأداء الوظيفي للمديرين.

ج- التعليق على الدراسات السابقة:

- أوجه الاتفاق :

- ١- استخدمت الدراسة الحالية مع الدراسات المرتبطة بالمنهج الوصفي.
- ٢- استخدمت معظم الدراسات السابقة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وهي نفس أداة جمع البيانات التي استعان بها الباحث في الدراسة الحالية.

٣- كما استخدمت الدراسات بعض المعالجات الاحصائية مثل معامل الارتباط والدرجة المقدره.

- أوجه الاختلاف:

- ١- تناولت الدراسات السابقة متغيرات البحث السياسات الادارية والاداء الوظيفي في مجالات مختلفة عن المجال التطبيقي للبحث.
- ٢- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات المرتبطة في اختيار مجتمع وعينة البحث.
- ٣- اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات المرتبطة في اختيار العينة بالطريقة العشوائية.

- مدى الاستفادة من الدراسات السابقة:

- ١- تحديد المنهج العلمي المستخدم في الدراسة الحالية.
- ٢- طرق اختيار مجتمع وعينة الدراسة.
- ٣- اختيار أدوات جمع البيانات المناسبة للدراسة الحالية.
- ٤- وضع تساؤلات البحث في ضوء هدف الدراسة.
- ٥- استخدام الأسلوب والمعاملات الإحصائية المناسبة للدراسة الحالية.
- ٦- مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الحالية في ضوء ما توصلت إليه الدراسات المرتبطة.

إجراءات البحث:

منهج البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي (الدراسات المسحية) لمناسبتها لطبيعة البحث.

مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث في اعضاء مجلس الادارة للاتحادات وأفرعها لكل من اتحاد (الملاكمة، الكونغ فو، الجودو) حيث تم اختيار عينة البحث بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وبلغ عددهم (٢٧٥)، جدول رقم (١) يوضح توصيف مجتمع وعينة البحث.

جدول (١)
النسبة المئوية لعينة البحث

| % | العينة الأساسية | العينة الاستطلاعية | المجتمع | أعضاء اللجان | أعضاء مجلس الإدارة | | اسم الاتحاد |
|-------|-----------------|--------------------|---------|--------------|--------------------|---------|-----------------|
| | | | | | أفراد الاتحاد | الاتحاد | |
| ٣٤.٢٩ | ٩٥ | ١٠ | ٢٧٧ | ١٤٠ | ١٣٠ | ٧ | اتحاد الملاكمة |
| ٣٠.٥٣ | ٨٠ | ١٠ | ٢٦٢ | ١٣٥ | ١٢٠ | ٧ | اتحاد الكونغ فو |
| ٣٥.٤٦ | ١٠٠ | ١٠ | ٢٨٢ | ١٥٥ | ١٢٠ | ٧ | اتحاد الجودو |
| ٣٣.٤٩ | ٢٧٥ | ٣٠ | ٨٢١ | ٤٣٠ | ٣٧٠ | ٢١ | المجموع |

أدوات جمع البيانات :

لجمع بيانات الدراسة استعان الباحث بالأدوات التالية (المقابلات الشخصية، استمارات الاستبيان، المراجع العلمية والدراسات السابقة)
١- خطوات بناء استمارات الاستبيان:

الاستمارة الأولى: للتعرف واقع السياسات الادارية لدى مسؤولي بعض اتحادات رياضات الدفاع عن النفس
- تحديد محاور استمارة الاستبيان:

قام الباحث بتحديد (٤) محاور للتعرف الواقع الفعلي للسياسات الإدارية على ومن خلال تحليل الباحث لعدد من المراجع المتخصصة والدراسات السابقة في مجال الإدارة والإدارة الرياضية مثل (٢)، (٤)، (٥)، (٧)، (١٢)، (١٣)، (١٤)، (١٦) تم وضع الاستمارة في صورتها الأولية مرفق (٢) ثم تم عرضها على (١٠) من الخبراء في مجال الإدارة والإدارة الرياضية مرفق (١) للتعرف على درجة موافقتهم عليها وبعد تفريغ البيانات طبقاً لآرائهم في الموافقة جاءت محاور الاستبيان في جدول رقم (٢) كالتالي:

جدول (٢)
النسبة المئوية لأراء السادة الخبراء حول المحاور المناسبة لاستمارة الاستبيان (ن = ١٠)

| م | المحاور | ك | النسبة المئوية % |
|----|--------------------|----|------------------|
| ١- | السياسة الأصلية | ١٠ | ١٠٠ |
| ٢- | السياسة الملتزمة | ٩ | ٩٠ |
| ٣- | السياسة المفروضة | ١٠ | ١٠٠ |
| ٤- | الاستقطاب | ٤ | ٤٠ |
| ٥- | السياسات المالية | ٥ | ٥٠ |
| ٦- | سياسة المتابعة | ١٠ | ١٠٠ |
| ٧- | السياسات التنفيذية | ٦ | ٦٠ |

يتضح من جدول رقم (٢) أن نسبة آراء السادة الخبراء في محاور السياسات الادارية قد حازت على موافقة أكثر من ٧٠% من آراء الخبراء وهي النسبة التي ارتضاها الباحث، حيث تم استبعاد محور رقم (٤،٥،٧) تحديد عبارات استمارة السياسات الإدارية في شكلها الأولي:

قام الباحث بوضع مجموعة من العبارات بما يتناسب مع كل محور من المحاور التي تم تحديدها والتوصل إليها وعرض الاستبيان في صورته الأوليه مرفق (٣) على السادة الخبراء مرفق (١) وذلك لتحديد مدى مناسبة العبارات الموضوعية لقياس الاستبيان و جدول رقم (٣) يوضح آراء الخبراء حول العبارات المقترحة لمحاور انواع السياسات الإدارية.

جدول (٣)

آراء الخبراء حول العبارات المقترحة لمحاور السياسات الإدارية (ن = ١٠)

| العبارات | الأصلية | | الملتزمة | | المفروضة | | المتابعة والتقييم | |
|----------|---------|-----|----------|-----|----------|-----|-------------------|-----|
| | ك | % | ك | % | ك | % | ك | % |
| ١ | ١٠ | ١٠٠ | ١٠ | ١٠٠ | ١٠ | ١٠٠ | ١٠ | ١٠٠ |
| ٢ | ٩ | ٩٠ | ١٠ | ١٠٠ | ١٠ | ١٠٠ | ٩ | ٩٠ |
| ٣ | ٨ | ٨٠ | ٤ | ٤٠ | ١٠ | ١٠٠ | ١٠ | ١٠٠ |
| ٤ | ٩ | ٩٠ | ٩ | ٩٠ | ٣ | ٣٠ | ٨ | ٨٠ |
| ٥ | ٩ | ٩٠ | ٥ | ٥٠ | ٩ | ٩٠ | ٩ | ٩٠ |
| ٦ | ٥ | ٥٠ | ١٠ | ١٠٠ | ٨ | ٨٠ | ٨ | ٨٠ |
| ٧ | ١٠ | ١٠٠ | ١٠ | ١٠٠ | ٦ | ٦٠ | ٨ | ٨٠ |
| ٨ | ١٠ | ١٠٠ | ١٠ | ١٠٠ | ٩ | ٩٠ | ١٠ | ١٠٠ |
| ٩ | ٩ | ٩٠ | ٩ | ٩٠ | ١٠ | ١٠٠ | ٩ | ٩٠ |
| ١٠ | ٦ | ٦٠ | ١٠ | ١٠٠ | ١٠ | ١٠٠ | ٤ | ٤٠ |
| ١١ | ٨ | ٨٠ | ٨ | ٨٠ | ٨ | ٨٠ | | |
| ١٢ | ١٠ | ١٠٠ | ٩ | ٩٠ | ٥ | ٥٠ | | |

يتضح من جدول رقم (٣) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول مناسبة العبارات المقترحة للاستبيان قد تراوحت ما بين (٣٠%:١٠٠%) ولقد

ارتضى الباحث نسبة ٧٠% فأكثر للموافقة على العبارات وقد تم استبعاد العبارة رقم (١٠،٦) من محور السياسة الاصلية والعبارة رقم (٥،٣) من محور السياسة المتمسمة، والعبارة رقم (١٢،٧،٤) من محور السياسات المفروضة والعبارة رقم (٩،٥) من محور السياسات المالية والعبارة رقم (١٠) من محور المتابعة والتقييم.

المعاملات العلمية للاستبيان:

الصدق :

استخدم الباحث صدق المحكمين وصدق الاتساق الداخلي لحساب معامل الصدق للاستبيان و ذلك بهدف التحقق من صدق استمارة الاستبيان.

أ- صدق المحكمين:

أستخدم الباحث صدق المحكمين حيث تم عرض استمارة الاستبيان بعد أعدادها وقبل تطبيقها على العينة الأساسية على مجموعة من الخبراء في الإدارة الرياضية و إدارة الأعمال وبلغ عددهم (١٠) من الخبراء مرفق (١) وقد ارتضى الباحث بالعبارات التي حققت نسبة ٧٠% فأكثر من أراء الخبراء كما هو موضح بالجدول (٣).

ب- صدق الاتساق الداخلي :

قام الباحث بعد استبعاد العبارات التي لم تحصل على نسبة ٧٠% فأكثر على العينة الاستطلاعية وعددهم (٣٠) من مسؤولي بعض الاتحادات بحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبيان وقد تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، كما تم حساب معاملات الارتباط بين مجموع درجات كل محور والدرجة الكلية للاستبيان والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (٤)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات استبيان السياسات الإدارية والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (ن = ٣٠)

| العبارات | الأصلية | الملتزمة | المفروضة | المتابعة والتقييم |
|----------|---------|----------|----------|-------------------|
| ١ | ٠,٦٢ | ٠,٨٦ | ٠,٧٩ | ٠,٨٠ |
| ٢ | ٠,٧٥ | ٠,٨٧ | ٠,٧٢ | ٠,٧٦ |
| ٣ | ٠,٧٠ | ٠,٧٥ | ٠,٧٣ | ٠,٦٦ |
| ٤ | ٠,٨٧ | ٠,٦٢ | ٠,٩١ | ٠,٨٥ |
| ٥ | ٠,٩٤ | ٠,٦١ | ٠,٩٣ | ٠,٧٤ |
| ٦ | ٠,٨٤ | ٠,٧٨ | ٠,٨٣ | ٠,٨٠ |
| ٧ | ٠,٧٣ | ٠,٧٩ | ٠,٩١ | ٠,٨٨ |
| ٨ | ٠,٦٢ | ٠,٨٦ | ٠,٧٩ | ٠,٧٦ |
| ٩ | ٠,٦٠ | ٠,٨٠ | ٠,٧٢ | ٠,٦٦ |
| ١٠ | ٨٦ | ٠,٧٢ | | |

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى $0,05 = 0,38$

ويتضح من جدول (٤) أن معاملات الارتباط بين عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه تراوحت ما بين (٠,٦٠ : ٠,٩٤) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يدل على الاتساق الداخلي لجميع العبارات في كل محور من محاور الاستبيان

- الثبات:

قام الباحث بإيجاد ثبات الاستمارة بالطريقة التالية:

- معامل التجزئة النصفية:

أستخدم الباحث طريقة التجزئة النصفية لسبيرمان - براون لحساب معامل ثبات استمارة الاستبيان حيث بلغ معامل ثبات الاستمارة وفق معامل التجزئة النصفية (٠,٩٤) حيث أن قيمة (ر) الجدولية عند مستوى $0,05 = 0,38$ مما يشير لارتفاع معامل

- معامل الثبات:

أستخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون للاستبيان وذلك للتأكيد على ثبات العبارات داخل المحاور، ويوضح ذلك جدول (٥).

جدول (٥)

معامل ارتباط بيرسون لمحاور استبيان السياسات الادارية والاستبيان
($n=30$)

| م | المحور | معامل ارتباط بيرسون |
|---|-------------------------|---------------------|
| ١ | السياسات الأصلية | ٠,٦٠ |
| ٢ | السياسات الملتزمة | ٠,٦٤ |
| ٣ | السياسات المفروضة | ٠,٧٢ |
| ٤ | سياسة المتابعة والتقييم | ٠,٨٢ |
| | متوسط مجموع المحاور | ٠,٦٩ |

قيمة دلالة معاملات الارتباط عند مستوى $0,05 = 0,44$

ويتضح من جدول (٥) أن معامل ارتباط بيرسون تراوح ما بين (٠,٦٠) إلى (٠,٨٢) كما جاء معاملا الارتباط لمتوسط مجموع المحاور (٠,٦٩) مما يدل على ثبات العبارات داخل المحور

- تطبيق الاستبيان :

بعد أتمام المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان الخاص بالسياسات الإدارية ، تم تطبيق الاستبيان مرفق (٤) على عينة الدراسة وعددهم (١٤٥) من مسؤولي الاتحادات قيد البحث ٢/١٠/٢٠١٩م حتى ١٧/١٠/٢٠١٩م.
الاستمارة الثانية:

للتعرف على مستوى الاداء الوظيفي لدى مسؤولي بعض اتحادات رياضات الدفاع عن النفس، وبعد تحديد الهدف قام الباحث بالخطوات التالية:

أ- تحديد محاور استمارة الاستبيان:

قام الباحث بتحديد محاور استبيان مستوى الأداء الوظيفي في صورتها المبدئية من خلال الإطلاع على المراجع العلمية والدراسات المرتبطة بمستوى الأداء الوظيفي وهى دراسة (١)، (٢)، (٨)، (١١)، (١٥)، (١٩) وذلك للمساعدة في أعداد محاور الاستمارة، وفى قام الباحث بوضع بعض المحاور في صورة مبدئية مرفق (٥) ثم تم عرضها على مجموعة من الخبراء وعددهم (١٠) خبراء

في مجال الإدارة والإدارة الرياضية مرفق (١) بهدف إبداء الرأي عليها والوصول إلى مدى مناسبتها و كفايتها من عدمه للدراسة قيد البحث. وبعد عرض الاستمارة على السادة الخبراء، قام الباحث بحساب النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول المحاور المقترحة، وفقاً للجدول التالي:

جدول (٦)

النسبة المئوية لآراء الخبراء حول محاور استبيان مستوى الأداء الوظيفي
(ن=١٠)

| م | المحاور | مناسب | غير مناسب | النسبة المئوية |
|---|--|-------|-----------|----------------|
| ١ | القدرة على أداء الوظيفة | ١٠ | — | ١٠٠% |
| ٢ | الدقة في أداء الوظيفة | ٩ | ١ | ٩٠% |
| ٣ | الإلمام بجوانب الوظيفة | ١٠ | — | ١٠٠% |
| ٤ | حسن إصدار الأحكام أو القرارات الوظيفية | ٥ | ٥ | ٥٠% |
| ٥ | الالتزام الوظيفي | ٦ | ٤ | ٦٠% |
| ٦ | الإبداع في أداء الوظيفي | ١٠ | — | ١٠٠% |

يتضح من خلال الجدول رقم (٦) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول المحاور الرئيسية لاستمارة فاعلية الأداء الوظيفي قد تراوحت ما بين (٥٠% - ١٠٠%) وقد أرتضى الباحث بنسبة ٧٠% فأكثر من آراء السادة الخبراء على المحاور، وبذلك تم حذف المحور رقم (٤) بينما تم دمج محور الالتزام الوظيفي مع الدقة في أداء الوظيفة و بذلك تكون المحاور التي أتفق عليها الخبراء هي محور (١،٢،٣،٦)

ب- إعداد عبارات الاستبيان في صورتها الأولية:

بعد تحديد المحاور الرئيسية للاستبيان، قام الباحث بوضع عبارات أولية لمحاور الاستبيان من خلال دراسة كل محور دراسة تفصيلية، وذلك لتحديد العبارات الكافية الخاصة بهم مسترشداً ببعض المراجع العلمية والدراسات السابقة بمجال الدراسة، ثم قام الباحث بعرض الاستبيان في صورته المبدئية على الخبراء مرفق (٦)، لتحديد مدى مناسبة العبارات المقترحة بالنسبة

للمحور، تعديل أو حذف أو إضافة عبارات أخرى، والجدول التالي يوضح التكرارات والنسبة المئوية لآراء الخبراء حول العبارات المقترحة.

جدول (٧)

التكرارات والنسبة المئوية لآراء الخبراء حول عبارات استبيان مستوى الأداء الوظيفي (ن = ١٠)

| العبارات | القدرة | | الدقة | | الإلمام | | الإبداع | |
|----------|--------|-----|-------|-----|---------|-----|---------|-----|
| | ك | % | ك | % | ك | % | ك | % |
| ١ | ١٠ | ١٠٠ | ١٠ | ١٠٠ | ١٠ | ١٠٠ | ١٠ | ١٠٠ |
| ٢ | ١٠ | ١٠٠ | ٩ | ٩٠ | ١٠ | ١٠٠ | ١٠ | ١٠٠ |
| ٣ | ٨ | ٨٠ | ١٠ | ١٠٠ | ١٠ | ١٠٠ | ٨ | ٨٠ |
| ٤ | ٧ | ٧٠ | ٥ | ٥٠ | ٩ | ٩٠ | ١٠ | ١٠٠ |
| ٥ | ٨ | ٨٠ | ٩ | ٩٠ | ٩ | ٩٠ | ٦ | ٦٠ |
| ٦ | ٩ | ٩٠ | ٧ | ٧٠ | ٨ | ٨٠ | ١٠ | ١٠٠ |
| ٧ | ٤ | ٤٠ | ٩ | ٩٠ | ٩ | ٩٠ | ٨ | ٨٠ |
| ٨ | ٩ | ٩٠ | ٨ | ٨٠ | ١٠ | ١٠٠ | ٩ | ٩٠ |
| ٩ | | | ٧ | ٧٠ | ٦ | ٦٠ | ٩ | ٩٠ |

يتضح من الجدول رقم (٩) أن النسبة المئوية تراوحت النسبة المئوية لعبارات استمارة مستوى الأداء الوظيفي ما بين (٤٠ : ١٠٠%) وقد أرتضى الباحث بنسبة موافقة (٧٠%) من آراء الخبراء، وبالتالي تم حذف العبارة رقم (٧) من محور القدرة على أداء الوظيفة، والعبارة رقم (٤) من محور الدقة على أداء الوظيفة، والعبارة رقم (٩) من محور الإلمام بالجوانب الوظيفية، العبارة رقم (٥) من محور الإبداع في أداء الوظيفي و ذلك بالإضافة إلى تعديل صياغة بعض العبارات و الجدول رقم (١٠) يوضح ذلك.

جدول (٨)

يوضح عدد العبارات المبدئية والمحذوفة والمضافة وعدد العبارات النهائية لإستبيان مستوى الأداء الوظيفي

| م | المحاور | العبارات | | |
|---|-------------------------------------|----------|----------|---------|
| | | المبدئية | المحفوفة | المضافة |
| ١ | القدرة على أداء الوظيفة | ٨ | ١ | - |
| ٢ | الدقة في أداء الوظيفة | ٩ | ١ | - |
| ٣ | الإلمام بجوانب الوظيفة | ٩ | ١ | - |
| ٤ | الإبداع أو الابتكار في أداء الوظيفة | ٩ | ١ | - |
| | المجموع | ٣٥ | ٤ | - |

المعاملات العلمية الخاصة باستمارة استبيان فاعلية الأداء الوظيفي :

- الصدق :

استخدم الباحث صدق المحكمين وصدق الاتساق الداخلي لحساب معامل الصدق للاستبيان وذلك بهدف التحقق من صدق استمارة الاستبيان.

أ- صدق المحكمين:

أستخدم الباحث صدق المحكمين حيث تم عرض استمارة الاستبيان بعد أعدادها وقبل تطبيقها على العينة الأساسية على مجموعة من الخبراء في الإدارة الرياضية وإدارة الأعمال وبلغ عددهم (١٠) خبراء مرفق (١) وقد أرتضى الباحث بالعبارات التي حققت نسبة ٧٠% فأكثر من آراء الخبراء كما هو موضح بالجدول رقم (٩).

ب- صدق الاتساق الداخلي:

قام الباحث بحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبيان وقد تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه كما تم حساب معاملات الارتباط بين مجموع درجات كل محور والدرجة الكلية للاستبيان وجدول (١١) يوضح ذلك.

جدول (٩)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (ن = ٣٠)

| العبارات | القدرة | الدقة | الإلمام | الإبداع |
|----------|--------|-------|---------|---------|
| ١ | ٠,٦١ | ٠,٧٢ | ٠,٧٩ | ٠,٧٤ |
| ٢ | ٠,٧٨ | ٠,٧٥ | ٠,٧٢ | ٠,٨٠ |
| ٣ | ٠,٧٩ | ٠,٧٠ | ٠,٧٣ | ٠,٨٨ |
| ٤ | ٠,٨٦ | ٠,٨٧ | ٠,٩١ | ٠,٧٦ |
| ٥ | ٠,٦٤ | ٠,٨٦ | ٠,٩٠ | ٠,٨٠ |
| ٦ | ٠,٧٣ | ٠,٨٧ | ٠,٨٣ | ٠,٧٦ |
| ٧ | ٠,٦٦ | ٠,٧٥ | ٠,٩١ | ٠,٥٨ |
| ٨ | | ٠,٦٢ | ٠,٧٩ | ٠,٨٥ |

يتضح من جدول (١١) أن معاملات الارتباط بين عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه تراوحت ما بين (٠,٥٨): (٠,٩١) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يدل على الاتساق الداخلي لجميع العبارات في الاستبيان.

جدول (١٠)

معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان (ن = ٣٠)

| م | المحاور | معامل الارتباط |
|---|-------------------------|----------------|
| ١ | القدرة على أداء الوظيفة | ٠,٨٥ |
| ٢ | الدقة في أداء الوظيفة | ٠,٨٤ |
| ٣ | الإلمام بجوانب الوظيفة | ٠,٧٠ |
| ٤ | الإبداع في أداء الوظيفي | ٠,٩٢ |
| | متوسط مجموع المحاور | ٠,٨٢ |

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ = ٠,٣٨

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الاستبيان والمجموع الكلي للاستبيان تراوحت ما بين (٠,٧٠ : ٠,٩٢) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً وقد بلغ متوسط مجموع المحاور (٠,٨٢) مما يدل على الاتساق الداخلي للاستبيان.

- الثبات:

قام الباحث بإيجاد ثبات الاستمارة بالطريقة التالية:

- معامل التجزئة النصفية:

أستخدم الباحث طريقة التجزئة النصفية لسبيرمان براون لحساب معامل ثبات استمارة الاستبيان حيث بلغ معامل ثبات الاستمارة وفق معامل التجزئة النصفية (٠,٨٦) حيث أن قيمة (ر) الجدولية عند مستوى $0,05 = 0,38$ مما يشير لارتفاع معامل ثبات الاستمارة في البحث.

- تطبيق الاستبيان :

بعد أتمام المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان الخاص مستوى الاداء الوظيفي، تم تطبيق الاستبيان مرفق (٤) على عينة الدراسة وعددهم (١٤٥) من مسؤولي الاتحادات قيد البحث ٢٠١٩/١٢/٥م حتى ٢٠١٩/١٢/٢٥م.

- المعالجات الإحصائية لاستمارات الاستبيان:

تحقيقاً لأهداف البحث ووفقاً لإجراءاته قام الباحث بالاستعانة بالحاسب الآلي في المعالجات الإحصائية باستخدام برنامجزمة البرامج الإحصائية المتقدمة (s.p.s.s) وقد استخدمت الأساليب الإحصائية التالية (المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون، النسبة المئوية، الدرجة المقدره)

- عرض النتائج ومناقشتها:

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 الأول:

ما الواقع الفعلي للسياسات الإدارية لدى مسؤولي بعض اتحادات رياضات الدفاع عن النفس (ملاكمة- كونغ فو- جودو) ؟

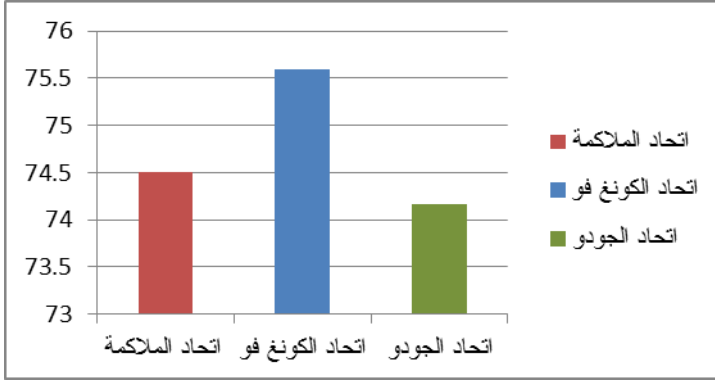
جدول (١١)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لمحور السياسة الأصلية (ن=٩٥) (ن=٨٠) (ن=١٠٠)

| م | العبارات | الملاكمة | | الكونخ فو | | الجودو | |
|----|--|----------|------|-----------|-------|--------|-------|
| | | ق | % | ق | % | ق | % |
| ١ | لا تتعارض السياسات الإدارية مع السياسة العامة للدولة | ٣٨١ | ٨٠.٢ | ٣٣٩ | ٨٤.٧ | ٤١٠ | ٨٢ |
| ٢ | تحدد السياسات الإدارية بأفرع الاتحاد اختصاصات الافراد في العمل. | ٣٤١ | ٧١.٧ | ٢٨٠ | ٧٠ | ٣٦٣ | ٧٢.٦ |
| ٣ | يشارك جميع أعضاء مجلس الإدارة في رسم السياسات الإدارية بأفرع الاتحاد | ٣٢٧ | ٦٨.٨ | ٢٧٠ | ٦٧.٥ | ٣٤٩ | ٦٩.٨ |
| ٤ | يتم الاستعانة بخبراء في مجال الإدارة عند رسم وبناء السياسات الإدارية. | ٣٢٢ | ٦٧.٧ | ٢٧٥ | ٦٨.٧٥ | ٣٣٥ | ٦٧ |
| ٥ | تتصف السياسات الإدارية بأفرع الاتحاد بأنها واضحة ولا يمكن فهمها بأكثر من معنى. | ٣٨٠ | ٨٠ | ٣٤١ | ٨٥.٢٥ | ٤١٣ | ٨٢.٦ |
| ٦ | تعمل السياسات الإدارية على توضيح أهداف أفرع الاتحاد والسرعة في تحقيقها. | ٣٥٧ | ٧٥.١ | ٢٩٥ | ٧٣.٧٥ | ٣٥٧ | ٧١.٤ |
| ٧ | تسهم السياسات الإدارية في توجيه الفكر والعمل بين أعضاء مجلس الإدارة واللاعبين والمدربين والحكام بأفرع الاتحاد. | ٣٦٢ | ٧٦.٢ | ٣١٥ | ٧٨.٧٥ | ٣٦٩ | ٧٣.٨ |
| ٨ | تساعد السياسات الإدارية بأفرع الاتحاد في اتخاذ القرارات. | ٣٤٣ | ٧٢.٢ | ٣١٢ | ٧٨ | ٣٧١ | ٧٤.٢ |
| ٩ | يتم استخدام الأساليب الإدارية الحديثة في رسم السياسات الإدارية بأفرع الاتحاد | ٣٥٧ | ٧٥.١ | ٢٨٥ | ٧١.٢٥ | ٣٦٧ | ٧٣.٤ |
| ١٠ | تتصف السياسات الإدارية بأنها واقعية وقابلة للتطبيق | ٣٧٣ | ٧٨.٥ | ٣١٣ | ٧٨.٢٥ | ٣٧٤ | ٧٤.٨ |
| | متوسط مجموع درجات المحور | ٣٥٤.٣ | ٧٤.٥ | ٣٠٢.٥ | ٧٥.٦ | ٣٧٠.٨ | ٧٤.١٦ |

يتضح من الجدول السابق أن النسب المئوية لعبارات محور (السياسة الأصلية) تراوحت ما بين (٦٧%:٨٥.٢%) بينما تراوحت النسبة المئوية

لاتحاد الملاكمة ما بين (٨٠.٢:٦٧.٧) حيث حصل متوسط المجموع الكلي على نسبة (٧٤.٥%)، بينما تراوحت النسبة المئوية لاتحاد الكونغ فو ما بين (٨٥.٢:٦٧.٥) حيث حصل متوسط المجموع الكلي على نسبة (٧٥.٦%)، بينما تراوحت النسبة المئوية لاتحاد الجودو ما بين (٨٢.٦:٦٧) حيث حصل متوسط المجموع الكلي على نسبة (٧٤.١%).



شكل رقم (١)

يوضح النسبة المئوية لآراء العينة لمحور السياسة الاصلية

ولقد حصلت كل من العبارات (٥،١) على أعلى النسب المئوية حيث لا تتعارض السياسات الإدارية مع السياسة العامة للدولة، تتصف السياسات الإدارية بأفروع الاتحاد بأنها واضحة ولا يمكن فهمها بأكثر من معنى، تتصف السياسات الإدارية بأنها واقعية وقابلة للتطبيق وتعمل على توجيه الفكر بين أعضاء مجلس الادارة ويرجع الباحث ذلك الى اعتماد اعضاء مجلس الادارة على وضع السياسات الادارة للفرع من خلال الرجوع الى اللوائح المنظمة للعمل والمنبثقة من اللائحة العامة للاتحادات المصرية وقانون الهيئات الشبابية والرياضية، بينما حصلت العبارات (٣،٤) على أقل النسب المئوية حيث لا يتم الاستعانة بخبراء في مجال الإدارة الرياضية مع عدم مشاركة جميع اعضاء مجلس الإدارة في رسم السياسات الإدارية ويرجع ذلك الباحث الى ايمان الإدارة

بالعمل الجماعي وترسيخ مبدأ اللامركزية في تفويض السلطات نظراً لوجود العديد من البطولات التي يشارك فيها الاتحاد وأفرعه بينما يأتي عدم وجود متخصصين في وضع السياسات الإدارية لتعبر عن واقع الكثير من الإدارات وأن بعض الاعضاء ليس لديهم خبرات في وضع السياسات الإدارية وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة بيومي محمد سعيد (٢٠٠٤م) ودراسة رمضان محمود عبد السلام (٢٠٠٤م) (١٧) والتي اشارت الى أهمية دعم مبدأ اللامركزية في تفويض السلطات مع ضرورة اشراك جميع العاملين في صناعة اتخاذ القرار مع امدادهم بالمعلومات الكافية لانجاز المهام الوظيفية في الوقت المناسب

جدول (١٢)

الدرجة المقدرة والنسبة المئوية لمحور السياسة الملتزمة (ن=٩٥)
(ن=٨٠) (١٠٠=ن)

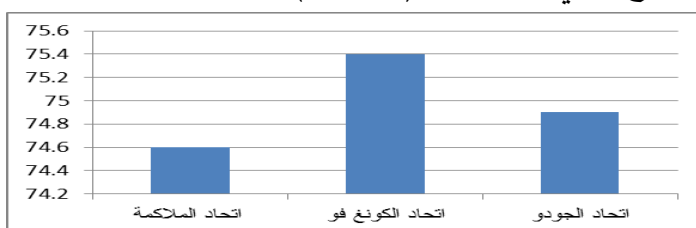
| م | العبارات | الملاكمة | | الكونغ فو | | الجودو | |
|---|---|----------|------|-----------|------|--------|------|
| | | ق | % | ق | % | ق | % |
| ١ | السياسات الإدارية بأفرع الاتحاد تعطى الفرصة للابتكار والإبداع في العمل. | ٣٦٢ | ٧٦.٢ | ٣١١ | ٧٧.٧ | ٣٧٩ | ٧٥.٨ |
| ٢ | تساعد السياسات الإدارية العاملين في التصرف في حالة غياب الرؤساء | ٣٦٤ | ٧٦.٦ | ٢٩٠ | ٧٢.٥ | ٣٧٣ | ٧٤.٦ |
| ٣ | يراعى الاستفادة من اقتراحات اللاعبين والمدربين والحكام عند رسم السياسات الإدارية. | ٣٣٧ | ٨٤.٢ | ٣٢٩ | ٨٢.٢ | ٤٠٥ | ٨١ |
| ٤ | تشجع السياسات الإدارية الاستقلالية والفردية في العمل | ٣٥٠ | ٧٣.٦ | ٢٩٠ | ٧٢.٥ | ٣٦٩ | ٧٣.٨ |
| ٥ | يسمح مديري أفرع الاتحاد بتفويض احد الأعضاء لحضور مؤتمر أو بطولة ينظمه الفرع. | ٣٩١ | ٨٢.٣ | ٣٢٨ | ٨٢ | ٤٠٠ | ٨٠ |
| ٦ | يلتزم أعضاء مجلس الإدارة، اللاعبين، المدربين، الحكام بالسياسات الإدارية بأفرع الاتحاد | ٣٥٨ | ٧٥.٣ | ٣١١ | ٧٧.٧ | ٣٥٨ | ٧١.٦ |

تابع جدول (١٢)

الدرجة المقدرة والنسبة المئوية لمحور السياسة الملتزمة (ن=٩٥)
(ن=٨٠) (١٠٠=ن)

| م | العبارات | الملاكمة | | الكونغ فو | | الجودو | |
|----|--|----------|------|-----------|------|--------|------|
| | | ق | % | ق | % | ق | % |
| ٧ | القائمين على رسم السياسات الإدارية يضعون في الاعتبار مدى تقبل الأفراد لهذه السياسة | ٣٠٠ | ٦٣.١ | ٢٦٥ | ٦٦.٢ | ٣٥٣ | ٧٠.٦ |
| ٨ | يتم إعلان السياسات الإدارية بأفرع الاتحاد للإداريين والحكام واللاعبين والمدربين. | ٣٤٦ | ٧٢.٨ | ٣١٢ | ٧٨ | ٣٥٧ | ٧١.٤ |
| ٩ | يثق اللاعبون والمدربون والحكام في السياسة الإدارية التي تتبعها أفرع الاتحاد. | ٣٦١ | ٧٦ | ٢٨٠ | ٧٠ | ٣٨٠ | ٧٦ |
| ١٠ | تتسم التعاملات داخل اللجان الفرعية بالطابع التعاوني عند انجاز الأعمال | ٣٧٧ | ٧٩.٣ | ٣٠٠ | ٧٥ | ٣٧٢ | ٧٤.٤ |
| | متوسط مجموع درجات المحور | ٣٥٤.٦ | ٧٤.٦ | ٣٠١.٦ | ٧٥.٤ | ٣٧٤.٦ | ٧٤.٩ |

يتضح من الجدول السابق أن النسب المئوية لعبارات محور (السياسة الأصلية) تراوحت ما بين (٦٣.١%:٨٤.٢%) بينما تراوحت النسبة المئوية لاتحاد الملاكمة ما بين (٦٣.١:٨٤.٢%) حيث حصل متوسط المجموع الكلي على نسبة (٧٤.٦%)، بينما تراوحت النسبة المئوية لاتحاد الكونغ فو ما بين (٦٦.٢:٨٢.٢%) حيث حصل متوسط المجموع الكلي على نسبة (٧٥.٤%)، بينما تراوحت النسبة المئوية لاتحاد الجودو ما بين (٧٠.٦:٨١.٦%) حيث حصل متوسط المجموع الكلي على نسبة (٧٤.٩%)



شكل رقم (٢)

يوضح النسبة المئوية لآراء العينة لمحور السياسة الملتزمة

ولقد حصلت كل من العبارات (٥،٣) على أعلى النسب المئوية حيث يراعى المسؤولون الاستفادة من اقتراحات اللاعبين والمدربين والحكام عند رسم السياسات الإدارية، بينما يسمح مديري أفرع الاتحاد بتقويض احد الأعضاء

لحضور مؤتمر أو بطولة ينظمه الفرع، بينما حصلت العبارة رقم (٧) على أقل النسب المئوية حيث لا يهتم القائمين على رسم السياسات الإدارية بمدى تقبل الأفراد لهذه السياسة ويرجع ذلك الباحث الى ايمان الإدارة بالعمل الجماعي وترسيخ مبدأ اللامركزية في تفويض السلطات نظراً لوجود العديد من البطولات التي يشارك فيها الاتحاد وأفرعه بينما توضع السياسات من اجل تحقيق المصلحة العامة للاتحادات بغض النظر عن وجهات النظر الشخصية وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من أحمد محمد أحمد (٢٠١٢م) (١) ودراسة عبد الناصر عيسى عبد العزيز (٢٠١٧م) (٧) الى ان افرع الاتحاد في حاجة الى توضيح الخطط الادارية بمختلف انواعها مع رسم السياسات الإدارية لأهداف الفرع والسرعة في تحقيقها مع اهمية ترسيخ مبدأ المشاركة والتعاون في وضع الآليات وتحديد الاختصاصات والمهام لتجنب اهدار الوقت والمجهود وتحقيق الاهداف في الوقت المناسب.

جدول (١٣)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لمحور السياسة المفروضة (ن=٩٥)
(ن=٨٠) (ن=١٠٠)

| م | العبارات | الملاكمة | | الكونغرفه | | الحدود | |
|---|--|----------|------|-----------|-------|--------|----|
| | | ق | % | ق | % | ق | % |
| ١ | يتم تحديد الأهداف والسياسات الإدارية بأفرع الاتحاد استنادا على القوانين واللوائح. | ٣٦٢ | ٧٦.٢ | ٣١١ | ٧٧.٧٥ | ٣٦٥ | ٧٣ |
| ٢ | يتم مراعاة الإمكانيات (البشرية - المادية) المتاحة عند رسم السياسات الإدارية بأفرع الاتحاد. | ٣٨١ | ٨٠.٢ | ٣٢٨ | ٨٢ | ٤٠٥ | ٨١ |
| ٣ | يتجاهل القائمون برسم السياسات الظروف (البيئية- الاجتماعية- السياسية- الثقافية- الاقتصادية) المحيطة بأفرع اتحاد الكاراتيه | ٣٥٦ | ٧٤.٩ | ٢٩٠ | ٧٢.٥ | ٣٦٠ | ٧٢ |

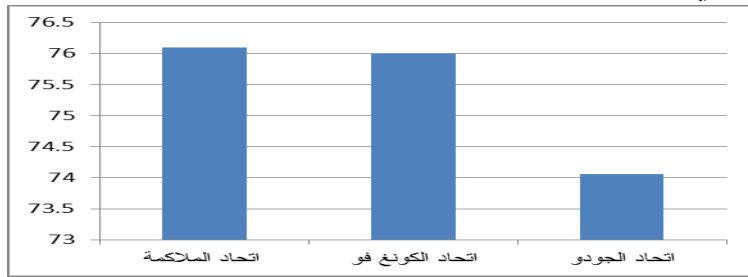
تابع جدول (١٣)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لمحور السياسة المفروضة (ن=٩٥)
(ن=٨٠) (ن=١٠٠)

| م | العبارات | الملاكمة | | الكونغرفه | | الحدود | |
|---|----------|----------|---|-----------|---|--------|---|
| | | ق | % | ق | % | ق | % |

| | | | | | | | |
|-------|--------|-------|-----|------|-------|---|---|
| ٧٤ | ٣٧٠ | ٧٧.٧٥ | ٣١١ | ٧٣.٢ | ٣٤٨ | يتم الاستفادة من البحوث والدراسات عند رسم وبناء السياسات الإدارية بأفرع الاتحاد | ٤ |
| ٧٢.٨ | ٣٦٤ | ٧١.٢٥ | ٢٨٥ | ٧٥.٧ | ٣٦٠ | يتم وضع في الاعتبار المستوى الفني للمدربين واللاعبين والحكام عند رسم سياسات الفرع | ٥ |
| ٦٤.٤ | ٣٢٢ | ٦٧.٥ | ٢٧٠ | ٦٩.٤ | ٣٣٠ | تظل السياسات الإدارية ثابتة عند تغيير مجالس إدارات أفرع الاتحاد. | ٦ |
| ٨٢ | ٤١٠ | ٨٣ | ٣٣٢ | ٨١.٢ | ٣٨٦ | يحرص مجلس الإدارة على عقد لقاءات مع اللجان الفرعية بصورة منتظمة. | ٧ |
| ٧٤ | ٣٧٠ | ٧٨.٥ | ٣١٤ | ٧٦.٦ | ٣٦٤ | تشارك منتخبات أفرع الاتحاد في بطولات داخل وخارج الجمهورية. | ٨ |
| ٧٣.٤ | ٣٦٧ | ٧٣.٧٥ | ٢٩٥ | ٧٧.٢ | ٣٦٧ | تعمل السياسات الإدارية بأفرع الاتحاد دور اللجان الفنية والطبية والعلمية. | ٩ |
| ٧٤.٠٦ | ٣٧٠.٣٣ | ٧٦ | ٣٠٤ | ٧٦.١ | ٣٦١.٥ | متوسط مجموع درجات المحور | |

يتضح من الجدول السابق أن النسب المئوية لعبارات محور (السياسة المفروضة) تراوحت ما بين (٦٣.١%:٨٤.٢%) بينما تراوحت النسبة المئوية لاتحاد الملاكمة ما بين (٦٩.٤:٨١.٢) حيث حصل متوسط المجموع الكلي على نسبة (٧٦.١%)، بينما تراوحت النسبة المئوية لاتحاد الكونغ فو ما بين (٦٧.٥:٨٣) حيث حصل متوسط المجموع الكلي على نسبة (٧٦%)، بينما تراوحت النسبة المئوية لاتحاد الجودو ما بين (٦٤.٤:٨٢) حيث حصل متوسط المجموع الكلي على نسبة (٧٤.٠٦%)



ولقد حصلت كل من العبارات (٧٠,٢) على أعلى النسب المئوية حيث يتم مراعاة الإمكانات (البشرية - المادية) المتاحة عند رسم السياسات الإدارية بأفرع الاتحاد بينما يحرص مجلس الإدارة على عقد لقاءات مع اللجان الفرعية بصورة منتظمة، بينما حصلت العبارة رقم (٦) على أقل النسب المئوية حيث لا تظل السياسات الإدارية ثابتة عند تغيير مجالس إدارات أفرع الاتحاد، ويرجع

الباحث ذلك ويرجع الباحث ذلك الى اهمية الامكانات البشرية والمادية في وضع السياسات العامة والتي تحول الي اجراءات تنفيذية لا تتم الى في ضوء الواقع الفعلي من الامكانات البشرية ومهاراتهم وحجم وجودة الامكانات المادية في تنفيذ هذه السياسات، بينما يرى الباحث أن تغيير السياسات العامة والخاصة للمنظمات الادارية بشكل عام والاتحادات الرياضية قيد البحث بشكل خاص من أهم المشكلات التي تعوق تحقيق اهداف المؤسسات حيث رسم السياسات تحتاج الى الوقت والمجهود والامكانات المادية والدعم المادي مما يجعل عدم الاستمرار وتغيير السياسات بتغيير مجالس الادارات الامر الذي يهدر ما تم بذلة من مجهود ونفقات مادية وتتفق هذه النتيجة مع ما اشار اليه دراسة ميرفت سيد احمد (٢٠٠٣م) (١٤) الى ان الاندية الرياضية تعاني من تغيير الخطط والسياسات التنفيذية وذلك لان هذه السياسات تكون مقرونه بالاشخاص وتغيير السياسات بهذه الطريقة يؤدي ضياع الكثير من الوقت والجهد.

جدول (١٤)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لمحور السياسة المتابعة (ن=٩٥) (ن=٨٠)
(ن=١٠٠)

| م | العبارات | الملاكمة | | الكونغ فو | | الجودو | |
|---|---|----------|------|-----------|-------|--------|------|
| | | ق | % | ق | % | ق | % |
| ١ | يتم تقييم عمل اللجان الفرعية وفقاً لمعايير | ٣٦٩ | ٧٧.٦ | ٣١٩ | ٧٩.٧٥ | ٣٩٤ | ٧٨.٨ |
| ٢ | تهتم السياسة الإدارية بالفرع بمتابعة أوجه إنفاق الاعتمادات المالية. | ٣٨٠ | ٨٠ | ٣٢٤ | ٨١ | ٤٠٠ | ٨٠ |
| ٣ | تهتم اللجنة العليا بعمل تقارير دورية عن مستوى اللاعبين والحكام والمدربين. | ٣٧٢ | ٧٨.٣ | ٣١٢ | ٧٨ | ٣٦٧ | ٧٣.٤ |

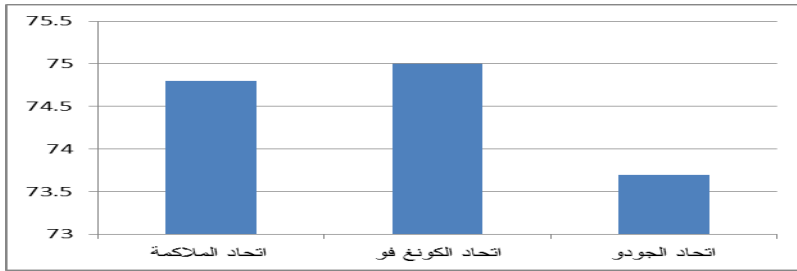
تابع جدول (١٤)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لمحور السياسة المتابعة (ن=٩٥) (ن=٨٠)
(ن=١٠٠)

| م | العبارات | الملاكمة | الكونغ فو | الجودو |
|---|----------|----------|-----------|--------|
|---|----------|----------|-----------|--------|

| | ق | % | ق | % | ق | |
|---|-------|------|-----|-------|-------|------|
| ٤ | ٣٦٨ | ٧٧.٤ | ٢٨٥ | ٧١.٢٥ | ٣٧٠ | ٧٤ |
| ٥ | ٣٢٣ | ٦٨ | ٢٧٠ | ٦٧.٥ | ٣٤٥ | ٦٩ |
| ٦ | ٣٥٨ | ٧٥.٣ | ٣٠٠ | ٧٥ | ٣٦١ | ٧٢.٢ |
| ٧ | ٣٥٢ | ٧٤.١ | ٣١٥ | ٧٨.٧٥ | ٣٦٥ | ٧٣ |
| ٨ | ٣٣٣ | ٧٠.١ | ٢٩٠ | ٧٢.٥ | ٣٥٨ | ٧١.٦ |
| ٩ | ٣٤٣ | ٧٢.٢ | ٢٨٥ | ٧١.٢٥ | ٣٥٩ | ٧١.٨ |
| | ٣٥٥.٣ | ٧٤.٨ | ٣٠٠ | ٧٥ | ٣٦٨.٧ | ٧٣.٧ |

يتضح من الجدول السابق أن النسب المئوية لعبارات محور (سياسة المتابعة) تراوحت ما بين (٦٧.٥%:٨١%) بينما تراوحت النسبة المئوية لاتحاد الملاكمة ما بين (٦٨:٨٠) حيث حصل متوسط المجموع الكلي على نسبة (٧٤.٨%)، بينما تراوحت النسبة المئوية لاتحاد الكونغ فو ما بين (٦٧.٥:٨١) حيث حصل متوسط المجموع الكلي على نسبة (٧٥%)، بينما تراوحت النسبة المئوية لاتحاد الجودو ما بين (٦٩:٨٠%) حيث حصل متوسط المجموع الكلي على نسبة (٧٣.٧%) وهي نسب مقبولة



شكل رقم (٤)

يوضح النسبة المئوية لآراء العينة لمحور السياسة المتابعة

حيث حصلت العبارة رقم (٢) على أعلى النسب المئوية حيث تهتم السياسة الإدارية بالفرع بمتابعة أوجه إنفاق الاعتمادات المالية بينما حصلت العبارة رقم (٥) على أقل النسب المئوية حيث لا يتم تقييم السياسات الإدارية

بالفرع بصورة دورية ويرجع ذلك الباحث أن الرقابة على النواحي المادية من الجهات الرقابيه والادارية يلزم الاتحادات وافرعا بالاهتمام بالاعتمادات المالية وواجه الصرف وتسوية ذلك بالمستندات الرسمية بينما يوجد قصور في عملية تقييم السياسات الادارية خاصة بالافرع لعدم وجود متخصصين في عملية المتابعة والرقابه تبنى على اسس علميه حيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من وفاء عبد الكريم عبد الكريم (٢٠٠٤م) (١٩)، نسرين عبد الله أرمنازى (٢٠٠٦م) (١٧) أن تقييم المنظمة الادارية تعتمد على وضع آليات لذلك مما يتطلب الاستعانة بالاجهزة الحديثة في جمع البيانات والمعلومات وتوفيرها عند الحاجة اليها لاكتشاف القصور والسلبيات اولاً بأول والعمل على اصلاحها وتقادياً لتفانها.

التساؤل الثاني :

- ما مستوى الاداء الوظيفي لدى مسئولى بعض اتحادات رياضات الدفاع عن النفس (ملاكمة- كونغ فو- جودو) ؟

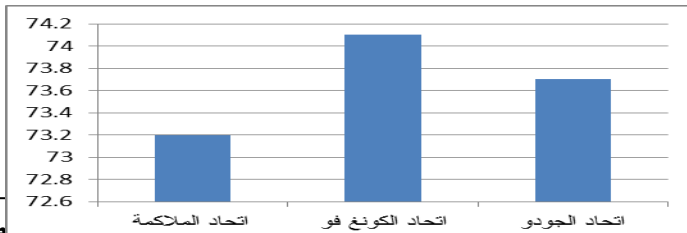
جدول (١٥)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لمحور القدرة على الأداء الوظيفي (ن=٩٥)
(ن=٨٠) (ن=١٠٠)

| م | العبارات | الملاكمة | | الكونغ فو | | الجودو | |
|---|---|----------|-------|-----------|------|--------|------|
| | | ق | % | ق | % | ق | % |
| ١ | استطيع القيام بعملى دون الاستعانة بالآخرين | ٣٤٣ | ٧٢.٢ | ٢٨٥ | ٧١.٢ | ٣٥٦ | ٧١.٢ |
| ٢ | استطيع حل المشكلات التى تعترضنى بسهولة | ٣٨١ | ٨٠.٢ | ٣١٩ | ٧٩.٧ | ٤٠٥ | ٨١ |
| ٣ | اقدم اكثر من حل للمشكلة | ٣٤٩ | ٧٣.٤ | ٣١٠ | ٧٧.٥ | ٣٦٣ | ٧٢.٦ |
| ٤ | اتقبل ضغوط العمل واتعامل مع المشكلات | ٣٥٣ | ٧٤.٣ | ٣٠٥ | ٧٦.٢ | ٣٧١ | ٧٤.٢ |
| ٥ | استعين بزملائى فى ايضاح بعض المهام الموكلة لى | ٣٤٣ | ٧٢.٢ | ٢٩٦ | ٧٤ | ٣٧٥ | ٧٥ |
| ٦ | أستطيع القيام بعملى دون توجيه أو رقابة من رؤسائى. | ٣٤٠ | ٧١.٥ | ٢٨٥ | ٧١.٢ | ٣٦٥ | ٧٣ |
| ٧ | أتبع الأسلوب العلمى فى حل مشكلات العمل. | ٣٢٨ | ٦٩.٠٥ | ٢٧٥ | ٦٨.٧ | ٣٤٦ | ٦٩.٢ |
| | متوسط مجموع درجات المحور | ٣٤٨.١ | ٧٣.٢ | ٢٩٦.٤ | ٧٤.١ | ٣٦٨.٧ | ٧٣.٧ |

يتضح من الجدول السابق أن النسب المئوية لعبارات محور (القدرة على الأداء الوظيفي) تراوحت ما بين (٦٨.٧%:٨١%) بينما تراوحت النسبة المئوية لاتحاد الملاكمة ما بين (٦٩.٠٥:٨٠.٢) حيث حصل متوسط المجموع الكلي

على نسبة (٧٣.٢%)، بينما تراوحت النسبة المئوية لاتحاد الكونغ فو ما بين (٦٨.٧:٧٩.٧) حيث حصل متوسط المجموع الكلي على نسبة (٧٤.١%)، بينما تراوحت النسبة المئوية لاتحاد الجودو ما بين (٦٩.٢:٨١%) حيث حصل متوسط المجموع الكلي على نسبة (٧٣.٧%) وهي نسب مقبولة حيث حصلت العبارة رقم (٢) على أعلى النسب المئوية حيث تستطيع العينة حل المشكلات التي تعترضها بسهولة بينما حصلت العبارة رقم (٧) على أقل النسب المئوية حيث توجد مشكلة في اتباع الأسلوب العلمي في حل مشكلات العمل، ويرجع الباحث قدرة العينة على حل مشكلاتهم الى الخبرات الادارية التي تتمتع بها العينة والمرتبطة بمجالات العمل الادارية المختلفة بينما يوجد قصور في اتباع الاسلوب العلمي في حل تلك المشكلات لقلة الدورات التدريبية الخاصة بالعمل واعتماد العينة على خبراتهم الشخصية ومهاراتهم وتتفق هذه النتيجة مع ما ذكره Farazmand, Ali (2018) بأن الاعتماد على الخبرات الشخصية للعاملين فقط بالمؤسسات الادارية يؤدي الى ظهور سلبيات كثيرة بالعمل الاداري ولاسيما في تحقيق الاهداف فإن الكثير من الابعاء والمشكلات الدارية تحتاج الى المزيد من الخبرات الادارية والدورات التثقيفية المبنية على الاسس العلمية من خلال متخصصون على أعلى مستوى من الفكر الاداري الحديث. (٢١: ١٢٢)

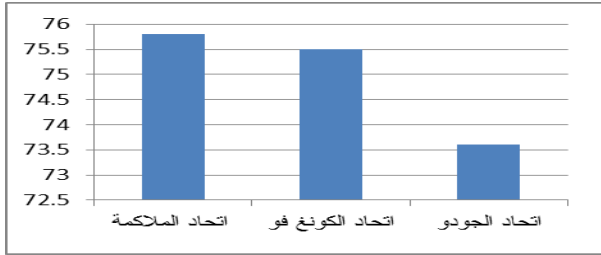


شكل رقم (٥)
يوضح النسبة المئوية لآراء العينة لمحوّر القدرة على الأداء الوظيفي
جدول (١٦)
الدرجة المقدرة والنسبة المئوية لمحوّر الدقة في الاداء الوظيفي (ن=٩٥)
(ن=٨٠) (ن=١٠٠)

| م | العبارات | الملاكمة | | الكونغ فو | | الجودو | |
|---|--|----------|------|-----------|-------|--------|------|
| | | % | ق | % | ق | % | ق |
| ١ | التزم بالوقت المحدد لانجاز | ٣٨١ | ٨٠.٢ | ٣٢٤ | ٨١ | ٣٩٩ | ٧٩.٨ |
| ٢ | التزم بمواعيد حضورى للعمل | ٣٦٤ | ٧٦.٦ | ٣٠٠ | ٧٥ | ٣٨٢ | ٧٦.٤ |
| ٣ | استطيع ترتيب أفكارى لانجاز عملى بنظام. | ٣٧٠ | ٧٧.٨ | ٣١٦ | ٧٩ | ٣٧٤ | ٧٤.٨ |
| ٤ | استطيع التنسيق مع الإدارات الاخرى لانجاز عملى فى الوقت | ٣٥٣ | ٧٤.٣ | ٢٩٥ | ٧٣.٧ | ٣٧٢ | ٧٤.٤ |
| ٥ | استعين بالاجهزة الحديثة فى أداء عملى بدقة | ٣١٠ | ٦٥.٢ | ٢٦٥ | ٦٦.٢٥ | ٣٢٤ | ٦٤.٨ |
| ٦ | احرص على تنظيم اوراق العمل خوفا من ضياعها | ٣٦٧ | ٧٣.٤ | ٣١٠ | ٧٧.٥ | ٣٦٥ | ٧٣ |
| ٧ | أنفذ الأوامر الخاصة بالعمل بكل دقة وحماس. | ٣٧٠ | ٧٤ | ٣١١ | ٧٧.٧٥ | ٣٦٠ | ٧٢ |
| ٨ | اساعد زملائى فى انجاز اعمالهم | ٣٦٧ | ٧٣.٤ | ٢٩٥ | ٧٣.٧٥ | ٣٧٠ | ٧٤ |
| | متوسط مجموع درجات المحور | ٣٦٠.٢٥ | ٧٥.٨ | ٣٠٢ | ٧٥.٥ | ٣٦٨.٢ | ٧٣.٦ |

يتضح من الجدول السابق أن النسب المئوية لعبارات محوّر (الدقة في الاداء الوظيفي) تراوحت ما بين (64.864%:٨١%) بينما تراوحت النسبة المئوية لاتحاد الملاكمة ما بين (65.2:80.2) حيث حصل متوسط المجموع الكلي على نسبة (75.8%)، بينما تراوحت النسبة المئوية لاتحاد الكونغ فو ما بين (66.25%:81%) حيث حصل متوسط المجموع الكلي على نسبة

(75.5%)، بينما تراوحت النسبة المئوية لاتحاد الجودو ما بين (64.8%:79.8%) حيث حصل متوسط المجموع الكلي على نسبة (73.6%) وهي نسب مقبولة



شكل رقم (٦)

يوضح النسبة المئوية لآراء العينة لمحور الدقة في الاداء الوظيفي حيث حصلت العبارة رقم (1) على أعلى النسب المئوية حيث تلتزم العينة بالوقت المحدد لانجاز مهام أعمالهم بينما حصلت العبارة رقم (٥) على أقل النسب المئوية حيث توجد مشكلة في الاستعانة بالاجهزة الحديثة في أداء الاعمال، ويرجع الباحث ذلك الى ارتباط العينة بجدول محدد مثل مواعيد البطولات او الاجتماعات مما يجعلهم حريصون على أداء اعمالهم في الموعد المحدد بينما قلة الدورات التدريبية أو الخبرات أدت الى قلة استخدام الاجهزة الحديثة والبرامج في انجاز الاعمال وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من حازم كمال الدين عبد العظيم (٢٠٠٦م) (٤) وعبيير فتحي محمد (٢٠٠٤م) (٨) حيث اشاروا الى أنه يجب تقييم تنظيم البطولات والاعمال الادارية وفقاً لمعايير محددة مع اتباع مبدأ الثواب والعقاب في المتابعة والتقييم مع الاهتمام بالاستعانة بالاجهزة الحديثة لاعمال المتابعة والتقييم.

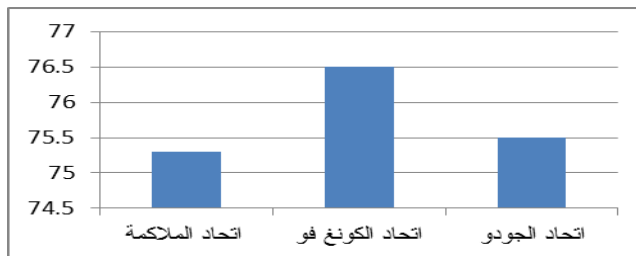
جدول (١٧)

الدرجة المقدرة والنسبة المئوية لمحور الالمام الوظيفي
(ن=٩٥) (ن=٨٠) (ن=١٠٠)

| م | العبارات | الملاكمة | الكونغ فو | الجودو |
|---|----------|----------|-----------|--------|
|---|----------|----------|-----------|--------|

| | ق | % | ق | % | ق | |
|---|-------|-------|-------|------|-------|------|
| ١ | ٣٨٥ | ٨١.٠٥ | ٣٢٢ | ٨٠.٥ | ٣٩٧ | ٧٩.٤ |
| ٢ | ٣٦٢ | ٧٦.٢ | ٣١٦ | ٧٩ | ٣٩١ | ٧٨.٢ |
| ٣ | ٣٤٨ | ٧٣.٢ | ٣١١ | ٧٧.٧ | ٣٨٣ | ٧٦.٦ |
| ٤ | ٣٨٣ | ٨٠.٦ | ٣٢٠ | ٨٠ | ٤٠٢ | ٨٠.٤ |
| ٥ | ٣٥٤ | ٧٤.٥ | ٢٩٥ | ٧٣.٧ | ٣٧٣ | ٧٤.٦ |
| ٦ | ٣٤٩ | ٧٣.٤ | ٣٠٠ | ٧٥ | ٣٥٦ | ٧١.٢ |
| ٧ | ٣٢٢ | ٦٧.٧ | ٢٧٥ | ٦٨.٧ | ٣٤٩ | ٦٩.٨ |
| ٨ | ٣٥٩ | ٧٥.٥ | ٣١٢ | ٧٨ | ٣٧١ | ٧٤.٢ |
| | ٣٥٧.٧ | ٧٥.٣ | ٣٠٦.٣ | ٧٦.٥ | ٣٧٧.٧ | ٧٥.٥ |

يتضح من الجدول السابق أن النسب المئوية لعبارات محور (الامام الوظيفي) تراوحت ما بين (٦٧.٧%:٨١.٠٥%) بينما تراوحت النسبة المئوية لاتحاد الملاكمة ما بين (٦٧.٧%:٨١.٠٥%) حيث حصل متوسط المجموع الكلي على نسبة (٧٥.٣%)، بينما تراوحت النسبة المئوية لاتحاد الكونغ فو ما بين (٦٨.٧%:٨٠.٥%) حيث حصل متوسط المجموع الكلي على نسبة (٧٦.٥%)، بينما تراوحت النسبة المئوية لاتحاد الجودو ما بين (٦٩.٨%:٧٩.٤%) حيث حصل متوسط المجموع الكلي على نسبة (٧٥.٥%) وهي نسب مقبولة



شكل رقم (٧)

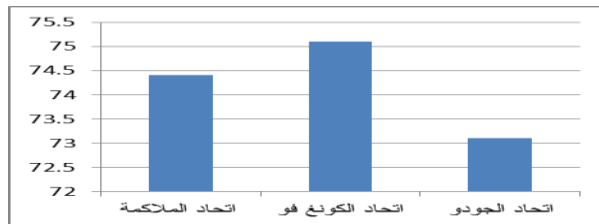
يوضح النسبة المئوية لآراء العينة لمحور الامام الوظيفي

حيث حصلت العبارة رقم (٤،١) على أعلى النسب المئوية حيث لدى العينة دراية كاملة بمهام الوظيفة و حدود السلطات، كما لديهم دراية بالقوانين واللوائح المنظمة للعمل، بينما حصلت العبارة رقم (٧) على أقل النسب المئوية حيث يوجد قصور في تطبيق اللوائح والقوانين الخاصة بالعمل، ويرجع الباحث ذلك الى ان المجال الاداري مرتبط بشكل كبير بالمتغيرات السياسية والاجتماعية والثقافية وغيرها مما يجعل العاملين في المجال الاداري في حاجة مستمرة لآليات مختلفة لتنفيذ وتطبيق القوانين مما يتناسب مع البيئة المحيطة وكذلك عدم وضوح اختصاصات المسئولون مما ينشأ عنه الاختلاف في تطبيق اللوائح وتعدد الآراء وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما اشار اليه جمال محمد على وبادي حسيان الدوسري (٢٠١٩م) بأن اللجان والادارات تتعدد داخل الاتحادات الرياضية والاندية وجميع الهيئات الشبابية دون تحديد اختصاصات دقيقة لكل لجنة مما يؤدي الى تضارب الاعمال الادارية وازدواجيتها وأيضاً شيوع المسئولية نتيجة لشيوع السلطة مما يؤدي الى ضياع الميزان من الوقت وتفتت الامكانيات (١٢٩:٣)

جدول (١٨)
الدرجة المقدره والنسبة المئوية لمحور الابداع الوظيفي (ن=٩٥) (ن=٨٠)
(ن=١٠٠)

| م | العبارات | الملاكمة | | الكونغ فو | | الجودو | |
|---|--|----------|------|-----------|-------|--------|------|
| | | % | ق | % | ق | % | ق |
| ١ | لدى حلول بديلة للمشكلات التي تواجهني بالعمل | ٣٤٣ | ٧٢.٢ | ٣١٠ | ٧٧.٥ | ٣٦٩ | ٧٣.٨ |
| ٢ | يُسمح لي بمناقشته أفكارى بحرية | ٣٥٣ | ٧٤.٣ | ٣٠٤ | ٧٦ | ٣٧٣ | ٧٤.٦ |
| ٣ | لدى المعرفة بالطرق العلمية لتحليل المشكلات | ٣٢٣ | ٦٨ | ٢٧٠ | ٦٧.٥ | ٣٢٠ | ٦٤ |
| ٤ | اتوقع مشكلات العمل قبل حدوثها. | ٣٦١ | ٧٦ | ٣٠٠ | ٧٥ | ٣٦٥ | ٧٣ |
| ٥ | أحرص على استحداث أساليب و طرق جديدة لحل المشكلات | ٣٣٩ | ٧١.٣ | ٣١٢ | ٧٨ | ٣٦٢ | ٧٢.٤ |
| ٦ | أحرص على التعبير عن رأيي و لو كان مخالفا لأراء رؤسائي. | ٣٧٠ | ٧٧.٨ | ٢٩٥ | ٧٣.٧٥ | ٣٧٠ | ٧٤ |
| ٧ | أسعى دائماً للتجديد و التطوير في أداء عمالي. | ٣٥٨ | ٧٥.٣ | ٢٨٥ | ٧١.٢٥ | ٣٦٤ | ٧٢.٨ |
| ٨ | أحرص على طرح الأفكار الجديدة للعمل. | ٣٨١ | ٨٠.٢ | ٣٣٠ | ٨٢.٥ | ٤٠٣ | ٨٠.٦ |
| | متوسط مجموع درجات المحور | ٣٥٣.٥ | ٧٤.٤ | ٣٠٠.٧ | ٧٥.١ | ٣٦٥.٧ | ٧٣.١ |

يتضح من الجدول السابق أن النسب المئوية لعبارات محور (الابداع الوظيفي) تراوحت ما بين (٦٤%:٨٢.٥%) بينما تراوحت النسبة المئوية لاتحاد الملاكمة ما بين (٦٨:٨٠.٢%) حيث حصل متوسط المجموع الكلي على نسبة (٧٤.٤%)، بينما تراوحت النسبة المئوية لاتحاد الكونغ فو ما بين (٦٧.٥:٨٢.٥%) حيث حصل متوسط المجموع الكلي على نسبة (٧٥.١%)، بينما تراوحت النسبة المئوية لاتحاد الجودو ما بين (٦٤:٨٠.٦%) حيث حصل متوسط المجموع الكلي على نسبة (٧٣.١%) وهي نسب مقبولة.



شكل رقم (٨)

يوضح النسبة المئوية لآراء العينة لمحور الابداع الوظيفي

حيث حصلت العبارة رقم (٨) على أعلى النسب المئوية حيث تحرص العينة على طرح الأفكار الجديدة للعمل، بينما حصلت العبارة رقم (٣) على أقل النسب المئوية حيث يوجد قصور في المعرفة بالطرق العلمية لتحليل المشكلات، ويرجع الباحث ذلك تمتع العينة بقدر من الخبرات والمعلومات الادارية بجانب اعمالهم الوظيفية الاخري وحرصهم على النجاح والتطوير بينما يوجد قصور ببعض الجوانب العلمية نتيجة لاختلاف مؤهلاتهم التخصصية وقد اتفقت هذه النتيجة مع كل من محمد حافظ الرهوان (٢٠٠٤م)، جمال محمد على وبادي حسيان الدوسري (٢٠١٩م) بأنه من الاهمية دراسة الإدارة الرياضية وذلك من اجل تحقيق الاهداف العامة والفرعية للمؤسسات الرياضية حيث تعتبر أداة أساسية في تنفيذ العمل داخل منظمات العمل مما تعمل على الاستقرار في منظمات الاعمال ووضع السياسات والاجراءات لتحقيق الاهدافمن خلال تحديد الامكانيات المادية والبشرية المطلوبة. (١٠ : ٤٠-٤٥)

التساؤل الثالث:

- ما العلاقة بين واقع السياسات الادارية ومستوى الاداء الوظيفي لدى مسئولى بعض اتحاد رياضات الدفاع عن النفس (ملاكمة- كونغ فو- جودو) ؟

جدول (١٩)

معامل الارتباط بين محاور السياسات الادارية والاداء الوظيفي
لاعضاء مجالس ادارة الاتحاد المصري للملاكمة ن = (٩٥)

| محاور الاداء الوظيفي | | | | محاور السياسات الادارية |
|----------------------|--------------------|--------------------|----------------------|----------------------------|
| الابداع الوظيفي | الالمام الوظيفي | الدقه في الاداء | القدرة على الاداء | |
| ٠.١١٥ | ٠.٣٤٠- | ٠.٤٣٧ | ٠.١٩٤ | السياسة الأصلية |
| ٠.٧٠٦ | ٠.٢٨٨ | ٠.٤٩٥ | ٠.٨١٩ | السياسة الملتزمة |
| ٠.٢٦٤ | ٠.٢٩١ | ٠.٩٢ | ٠.٢٨٠ | السياسة المفروضة |
| ٠.٥٥٣ | ٠.٢٣٥ | ٠.٦٢٩ | ٠.٥٥٢ | السياسة المتابعة |

قيمة ر الجدولية = ٠.٢٠٥٠ عند مستوى دلالة ٠.٠٥

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط لقيمة ر المحسوبة قد تراوحت ما بين (٠.١١٥:٠.٩٢) وهي معاملات دالة احصائياً حيث جاء معامل الارتباط بين محاور السياسات الادارية ومحاور الاداء الوظيفي دال احصائياً حيث ان قيمة ر المحسوبة اعلى من قيمة ر الجدولية ما عدا العلاقة بين كل من محور السياسة الاصلية والمفروضة ومحور الابداع الوظيفي حيث كان معامل الارتباط (٠.١١٥) وهو اقل من قيمة ر الجدولية ويرجع ذلك الباحث الى أن القائمين على رسم السياسات الإدارية لا يضعون فى الاعتبار مدى تقبل الأفراد لهذه السياسة مع عدم المعرفة بالطرق العلمية لتحليل المشكلات وحلها مما يؤثر على الجانب الابداعي لدى عينة البحث وتتفق هذه النتيجة مع اشار اليه مصطفى محمد يوسف (٢٠٠٦م) (١٣) أن تطبيق السياسات التشريعية في حاجة الى العمل الجماعي من خلال نشر المعلومات والثقافات الخاصة بهذه التشريعات مع وضع آليات تنفيذ لذلك تتناسب مع قدرات مجموعة العمل

جدول (٢٠)

معامل الارتباط بين محاور السياسات الادارية والاداء الوظيفي
لاعضاء مجالس ادارة الاتحاد المصري للكونغ فو ن = (٨٠)

| محاور الاداء الوظيفي | | | | محاور السياسات الادارية |
|----------------------|--------------------|--------------------|----------------------|----------------------------|
| الابداع الوظيفي | الالمام الوظيفي | الدقه في الاداء | القدرة على الاداء | |
| ٠.٢٢٤ | ٠.٢٤٦ | ٠.٦٤٣ | ٠.٢٧٣ | السياسة الأصلية |
| ٠.٤٧٩ | ٠.٢٩٤ | ٠.٢٢٢ | ٠.٢٤٣ | السياسة الملتزمة |
| ٠.٣٥٦ | ٠.٦٤٥ | ٠.٢٧٣ | ٠.٢٥٩ | السياسة المفروضة |
| ٠.٦٩٨ | ٠.٢٧٣ | ٠.٨١٧ | ٠.٠٢٧ | السياسة المتابعة |

قيمة ر الجدولية = ٠.٢١٧٢ عند مستوى دلالة ٠.٠٥

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط لقيمة ر المحسوبة قد تراوحت ما بين (٠.٠٢٧:٠.٨١٧) وهي معاملات دالة احصائياً حيث جاء معامل الارتباط بين محاور السياسات الادارية ومحاور الاداء الوظيفي دال

احصائياً حيث ان قيمة ر المحسوبة اعلى من قيمة ر الجدولية ما عدا العلاقة بين كل من محور السياسة المتابعة ومحور القدرة على الاداء الوظيفي حيث كان معامل الارتباط (٠.٠٢٧) وهو اقل من قيمة ر الجدولية ويرجع ذلك الباحث الى عدم تقييم السياسات الإدارية بالفرع بصورة دورية مع وجود قصور في استخدام الأسلوب العلمي في حل مشكلات العمل مما يساعد على تقاوم المشكلات بشكل يعرقل من مسيرة العمل ويؤثر على القدرة على الاداء الوظيفي وانجاز الاعمال في الوقت المناسب لدى عينة البحث وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من نادى أحمد على (٢٠٠٣) (١٥) ودراسة نهى سليمان أحمد (٢٠٠٣م) (١٨) حيث اشارت الى أن الكثير من المؤسسات الرياضية تعاني من القصور في مراحل التقييم لعدم وجود قاعدة بيانات مبنية على اسس علمية معتمده على الوسائل الحديثة للتعرف على نقاط الضعف والقوة لمعالجتها في الوقت المناسب

جدول (٢١)

معامل الارتباط بين محاور السياسات الادارية والاداء الوظيفي
 لاعضاء مجالس ادارة الاتحاد المصري للكونغ فون = (١٠٠)

| محاور الاداء الوظيفي | | | | محاور السياسات الادارية |
|----------------------|--------------------|--------------------|----------------------|----------------------------|
| الابداء الوظيفي | الالمام الوظيفي | الدقه في الاداء | القدرة على الأداء | |
| ٠.٢٠١ | ٠.٢٠٣ | ٠.٤٢٧ | ٠.٥٧٦ | السياسة الأصلية |
| ٠.٧٣٠ | ٠.٢٢٨ | ٠.٣٧٣ | ٠.٣٤٨ | السياسة الملتزمة |
| ٠.٣٠٥ | ٠.٢٣٣ | ٠.٠٨٨ | ٠.٢٨٨ | السياسة المفروضة |
| ٠.٧٦٩ | ٠.٥٧٨ | ٠.٨٣٠ | ٠.٣٦٩ | السياسة المتابعة |

قيمة ر الجدولية = ٠.١٩٤٦ عند مستوى دلالة ٠.٠٥

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط لقيمة ر المحسوبة قد تراوحت ما بين (٠.٠٨٨:٠.٨٣٠) وهي معاملات دالة احصائياً حيث جاء معامل الارتباط بين محاور السياسات الادارية ومحاور الاداء الوظيفي دال احصائياً حيث ان قيمة ر المحسوبة اعلى من قيمة ر الجدولية ما عدا العلاقة

بين كل من محور السياسة المفروضة ومحور الدقة في الاداء الوظيفي حيث كان معامل الارتباط (٠.٠٨٨) وهو اقل من قيمة ر الجدولية ويرجع ذلك الباحث الى تغير السياسات الإدارية بتغيير مجالس إدارات الاتحاد وافرة بينما يوجد قصور في استعانة العينة بالاجهزة الحديثة في أداء الاعمال بدقة حيث اختلاف السياسات مع عدم وجود خطة مستمرة لا تتغير باختلاف الاشخاص يؤثر على دقة العينة في انجاز مهامهم بدقة ظناً منهم انها اعمال مؤقتة قد تتغير وتتفق هذ النتيجة مع دراسة كل من وفاء عبد الكريم عبد الكريم (٢٠٠٤م) (١٩)، ودراسة محمد مجدي سيد محمود شوشة (٢٠٠٩م) (١٢) حيث اشارت الى أن من أهم المشكلات الادارية تتركز في تغيير السياسات الادارية باختلاف الاشخاص وان لابد من العمل الاداري الاعتماد على الوسائل التكنولوجية الحديثة لتوفير المعلومات والبيانات اللازمة لاستخدامها في الوقت المناسب.

الاستنتاجات:

في ضوء مناقشة وتفسير النتائج استنتج الباحث ما يلي:

- ١- تحقق جميع محاور استمارة السياسات الإدارية (الاصلية، الملتمة، المفروضة، المتابعة) لدى مسؤولي كل من الاتحاد المصري للملاكمة والكونغ فو والجودو.
- ٢- تحقق جميع محاور استمارة الاداء الوظيفي (القدرة على الاداء، الدقة في الاداء، الالمام الوظيفي، الابداع في الاداء) لدى مسؤولي الاتحاد المصري للملاكمة والكونغ فو والجودو.
- ٣- حصل مسؤولي اتحاد الملاكمة على نسب مقبولة في استمارة واقع السياسات الادارية حيث حصل محور السياسة الاصلية على نسبة (٧٤.٥%) بينما حصل محور السياسة الملتمة على (٧٤.٦%) بينما حصلت محاور السياسة المفروضة على (٧٦.١%) ثم حصل محور

- سياسة المتابعة علفى نسبة (٧٤.٨%) حيث جاء ترتيب المحاور على النحو التالي السياسة (المفروضة- المتابعة- الملتزمة- الاصلية).
- ٤- حصل مسئولى اتحاد الكونغ فو على نسب مقبولة في استمارة واقع السياسات الادارية حيث حصل محور السياسة الاصلية على نسبة (٧٥.٦%) بينما حصل محور السياسة الملتزمة على (٧٥.٤%) بينما حصل محور السياسة المفروضة على (٧٦%) ثم حصل محور سياسة المتابعة علفى نسبة (٧٥%) حيث جاء ترتيب المحاور على النحو التالي سياسة (المفروضة- الاصلية- الملتزمة- المتابعة).
- ٥- حصل مسئولى اتحاد الجودو على نسب مقبولة في استمارة واقع السياسات الادارية حيث حصل محور السياسة الاصلية على نسبة (٧٤.١٦%) بينما حصل محور السياسة الملتزمة على (٧٤.٩%) بينما حصل محور السياسة المفروضة على (٧٤.٦%) منا حصلت محمور السياسة المفروضة على (٧٤.٠٦%) ثم حصل محور سياسة المتابعة علفى نسبة (٧٣.٧%) حيث جاء ترتيب المحاور على النحو التالي السياسة (الملتزمة - الاصلية - المفروضة - المتابعة)
- ٦- حصل مسئولى اتحاد الملاكمة على نسب مقبولة في استمارة مستوى الاداء الوظيفي حيث حصل محور القدة على الاداء على نسبة (٧٣.٢%) بينما حصل محور الدقة في الاداء على (٧٥.٨%) بينما حصلت محور الالمام الوظيفي على (٧٥.٣%) ثم حصل محور الابداع الوظيفي على نسبة (٧٤.٤%) حيث جاء ترتيب المحاور على النحو التالي (الدقة في الاداء- الالمام الوظيفي- الابداع الوظيفي- الاداء الوظيفي).
- ٧- حصل مسئولى اتحاد الكونغ فو على نسب مقبولة في استمارة مستوى الاداء الوظيفي حيث حصل محور القدة على الاداء على نسبة

(٧٤.١%) بينما حصل محور الدقة في الاداء على (٧٥.٥%) بينما حصلت محور الامام الوظيفي على (٧٦.٥%) ثم حصل محور الابداع الوظيفي على نسبة (٧٥.١%) حيث جاء ترتيب المحاور على النحو التالي (الامام الوظيفي- الدقة في الاداء- الابداع الوظيفي- الاداء الوظيفي).

٨- حصل مسئولو اتحاد الجودة على نسب مقبولة في استمارة مستوى الاداء الوظيفي حيث حصل محور القدة على الاداء على نسبة (٧٣.٧%) بينما حصل محور الدقة في الاداء على (٧٣.٦%) بينما حصلت محور الامام الوظيفي على (٧٥.٥%) ثم حصل محور الابداع الوظيفي على نسبة (٧٣.١%) حيث جاء ترتيب المحاور على النحو التالي (الامام الوظيفي- الاداء الوظيفي- الدقة في الاداء- الابداع الوظيفي).

التوصيات:

- في ضوء أهداف البحث وفي حدود مجتمع البحث والعينة المختارة وفي ضوء ما تحقق من نتائج يوصي الباحث بما يلي:
- ١- الاهتمام بترسيخ مبدأ المشاركة في وضع السياسات الادارية للاتحادات وافرعها.
 - ٢- الاستعانة بالخبراء في المجال الاداري لوضع السياسات والخطط طويلة وقصير الاجل.
 - ٣- استخدام الوسائل والادوات الحديثة في جمع البيانات والاحتفاظ بها.
 - ٤- عمل دورات تدريبية في المجال الاداري لرفع كفاءة العاملين بالاتحادات وافرعها.
 - ٥- الاهتمام بنشر السياسات المتبعة وتوضيحها.
 - ٦- الوضع في الاعتبار تقبل الافراد للسياسات المتبعة.

- ٧- الاهتمام بعمل ورش عمل خاصة لمناقشة المشكلات التي تواجه العمل ومناقشة القرارات المختلفة.
- ٨- تفعيل وتطبيق ما توصلت اليه هذه الدراسة على الاتحادات قيد البحث.
- ٩- إجراء دراسات أخرى مشابهة على الاتحادات الرياضية بشكل عام والاتحادات الاولمبية خاصة.

((المراجع))

أولاً: المراجع العربية

- ١- أحمد محمد احمد: الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العاملين باتحادات رياضات الدفاع عن النفس الأولمبية، بحث منشور بمجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة أسبوط العدد ٣٤ الجزء الثالث، مارس ٢٠١٢م.
- ٢- بيومي محمد سعيد: تقويم العمل الإداري لأفرع الاتحاد المصري لكرة اليد بمحافظات صعيد مصر، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة أسبوط، ٢٠٠٤م.
- ٣- جمال محمد على وبادي حسيان الدوسري: الإدارة الرياضية في القرن ال ٢١، الطبعة الاولى، دار المعارف، ٢٠١٩م
- ٤- حازم كمال الدين عبد العظيم: تقويم السياسات الإدارية لمديرية الشباب والرياضة بمحافظة أسبوط، بحث منشور، مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، العدد الرابع والعشرون، الجزء الثاني، مارس، ٢٠٠٦م.
- ٥- رمضان محمود عبد السلام: الإدارة الاستراتيجية "سياسات واستراتيجيات إدارية"، المكتبة العصرية، الطبعة الثالثة، المنصورة، ٢٠٠٤م.

٦- عبد الرحمن سيد محمد سيد: أثر مقاومة التغيير والتنظيمي على فاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة ببعض محافظات الصعيد مصر، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٢٠١٧م.

٧- عبد الناصر عيسى عبد العزيز: تقويم السياسات الإدارية لأفرع الاتحاد المصري لرفع الأثقال بجمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٢٠٠٧م.

٨- عبير فتحى محمد: دراسة تحليلية لتطور حكم كرة اليد وصولاً للعالمية، رسالة دكتوراه، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة حلوان، القاهرة، ٢٠٠٤م.

٩- مدنى عبد القادر علاقى: الإدارة " دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، مكتبة دار جدة، السعودية، ٢٠٠٠م.

١٠- محمد حافظ الرهوان: التخطيط لمواجهة الأزمات والكوارث، دار أبو المجد للطباعة بالهرم، القاهرة، ٢٠٠٤م.

١١- محمد سيد بشير: أثر العدالة التنظيمية على فاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة بحافظات صعيد مصر، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٢٠١٢م.

١٢- محمد مجدى سيد محمود شوشة: تصور مقترح للسياسات الإدارية للجان الحكام بالاتحاد المصري لكرة اليد في ضوء مبادئ الحوكمة، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ٢٠٠٩م.

- ١٣- مصطفى محمد يوسف: السياسة التشريعية بين المحلية والعالمية فى مجال الاتحادات الرياضية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، القاهرة، ٢٠٠٦م.
- ١٤- ميرفت سيد أحمد: تقويم السياسات الإدارية لبعض الأندية الرياضية، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، القاهرة، ٢٠٠٣م.
- ١٥- نادى أحمد على: رؤية مستقبلية للنهوض برياضة الجودو فى جمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، القاهرة، ٢٠٠٣م.
- ١٦- نبيه عبد الحميد العلقامى: مقدمة فى السياسات الإدارية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، ١٩٩٧م.
- ١٧- نسرین عبد الله أرنازى: تقويم المنظومة الإدارية للاتحاد المصرى لكرة اليد لتحسين مستوى الإنجاز للفرق القومية، رسالة دكتوراه، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة الاسكندرية، ٢٠٠٦م.
- ١٨- نهى سليمان أحمد: دراسة تقييمية لبعض التنظيمات الرياضية بجمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية الرياضية، طنطا، ٢٠٠٣م.
- ١٩- وفاء عبد الكريم عبد الكريم: دراسة تحليلية لمشكلات العمل الإدارى بمراكز الشباب، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة حلوان، القاهرة، ٢٠٠٤م.

ثانياً: المراجع الأجنبية

20-Canty – Ionitat: conceptual assessment transformation
fair leadership styles and job performances

of managers as perceived by their direct reports K, business- administration management, 2005.

21-Farazmand, Ali: Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance , springer reference ,2018.

22-Tancred.Wr: Assessment policies pro-cedures of sport center in England Ann Arber, 1990.

23-W.P.Leonard: The management- Audit- New york prentice, Hall. I.N.C, 2000.

ثالثاً: مراجع من شبكة المعلومات الدولية

24-<https://hrdiscussion.com/hr92004.html>.

25-<https://hrdiscussion.com/hr116089.html>

26-<http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=61747&r=0>