

## بناء قائمة المهارات القيادية لمخططي ومنفذي برامج الرياضة للجميع

أ.د. محمد محمد الحماحي

أستاذ الترويج الرياضي بكلية التربية الرياضية للبنين بجامعة حلوان

### مقدمة:

يرتبط نجاح برامج الرياضة للجميع في تحقيق أهدافها التربوية والتمهوية بتوفير العدد المناسب من أخصائيي الرياضة للجميع من ذوي الكفاءة المهنية، أي أن ذلك يتوقف على الإعداد الكمي Quantity والإعداد الكيفي Quality لهؤلاء الأخصائيين.

ولذا فإن لأخصائيي الرياضة للجميع دور متكامل في نجاح برامج الرياضة للجميع في تحقيق الأهداف المرجوة منها بأفضل النتائج، مما يتطلب توافر له العديد من المهارات التي تتوافق مع أحدث التوجهات المعاصرة، وذلك حتى يتمكن من أداء مهام عمله بمستوى متميز من الكفاءة.

ويوضح دايان روسيتر Dayan Rossiter أن إحدى الشركات الاستشارية للإدارة قد أشارت إلى أن (50%) من إجابات المسؤولين على أهم المهارات التي تؤدي إلى نجاح المديرين في العمل هي المهارات القيادية التي تجعل الموظفين يؤدون أعمالهم بشكل أفضل. (21:6) ويرى كل من كاتلين كوردس Kathleen Cordes وحلمى إبراهيم Hilmi Ibrahim أن تطوير مهارات القيادة المتميزة Excellent Leadership skills يعد من أخلاقيات المهنة. (244:24،245).

كما أن القيادة تمثل العامل البشري Human factor الذي يكون له القدرة ability على استثارة دافعية الأفراد وتوجيههم وإرشادهم إلى تحقيق الأهداف المرجوة. (282:26) ونظرا لأهمية العنصر البشري في مجال الإدارة والقيادة فإنه قد أصبح من أهم الموضوعات التي تحظى باهتمام المتخصصين في مجال الإدارة والقيادة، وذلك لكونه يعد محور عملية الإدارة وأهم عنصر في عمليات التنمية والتطوير، ومن هذا المنطلق تعمل كل من الدول المتقدمة والنامية بجدية على بناء استراتيجيات التنمية البشرية Human Strategies Development لتطوير المهارات القيادية للعاملين، وذلك لأهمية الموارد البشرية في عملية الإدارة والقيادة والنجاح في أداء مهام العمل في تحقيق الأهداف المرجوة منه.

ومن الدراسات العلمية التي تناولت الكفايات المهنية أو الكفايات الأدائية التي يجب توافرها لأخصائيي الرياضة العاملين في مجال الرياضة للجميع، دراسة يحيى مصطفى (2011) التي أجراها بهدف تصميم قائمة للكفايات الأدائية لأخصائيي الرياضة للجميع، وقد توصل خلالها إلى تصميم قائمة لتحقيق ذلك الهدف، وقد تضمنت القائمة (86) كفاية أدائية موزعة على ثلاثة محاور، وهي: المحور الأول: "الكفايات الأدائية لأخصائيي الرياضة للجميع المرتبطة بتخطيط

برامج الرياضة للجميع، وقد شمل (25) كفاية أدائية، المحور الثاني الكفايات الأدائية المرتبطة بتنفيذ برامج الرياضة للجميع، وقد احتوى على (46) كفاية أدائية، المحور الثالث الكفايات الأدائية لأخصائي الرياضة للجميع المرتبطة بتقويم برامج الرياضة للجميع، وتضمن (15) كفاية أدائية، وذلك بعد اختبار كل من صدق القائمة وثباتها . (22: 135، 136).

وكذلك دراسة أجراها محمد محمد عبد السلام (2004) بهدف تصميم قائمة للكفايات المهنية لأخصائي الرياضة للجميع تم خلالها تصميم قائمة للكفايات المهنية تتضمن ثلاثة محاور، وقد شمل المحور الأول الكفايات المهنية لأخصائي الرياضة للجميع المرتبطة بالتخطيط لبرامج الرياضة للجميع (21) كفاية، وتضمن المحور الثاني الكفايات المهنية المرتبطة بتنفيذ برامج الرياضة للجميع (24) كفاية، بينما احتوى المحور الثالث الكفايات المهنية المرتبطة بتقويم برامج الرياضة للجميع على (21) كفاية، وبذلك أصبحت القائمة تضم (66) كفاية مهنية بعد اختبار كل من صدق القائمة وثباتها. (17: 70).

وبالرغم من أهمية دراسة موضوع المهارات القيادية لمخططي ومنفذي برامج الرياضة للجميع، إلا أن الدراسات والبحوث العلمية التي تناولت أخصائي الرياضة للجميع أو برامج ومشروعات الرياضة للجميع لم تهتم بالقدر المستحق بالمهارات القيادية أو الكفايات المهنية أو الأدائية لمخططي ومنفذي برامج الرياضة للجميع، وذلك بقدر اهتمامها بمعايير بناء مشروعات وبرامج الرياضة للجميع واهتمامها بتأثير برامج الرياضة للجميع على العديد من المتغيرات البدنية والوجدانية والاجتماعية والاقتصادية للممارسين لأوجه النشاط التي تتضمنها تلك البرامج، وكذلك تأثيراتها الإيجابية على تحسين نوعية الحياة وجودتها، وبذلك لم يحظ بالاهتمام البحثي الكاف الإعداد المهني لأخصائي الرياضة للجميع -بوجه عام- والمهارات القيادية التي يجب أن تتوفر لمخططي ومنفذي برامج الرياضة للجميع بوجه خاص.

ولذا فقد تحددت مشكلة البحث في ندرة الأبحاث والدراسات العلمية التي تهتم ببناء قوائم للمهارات القيادية للعاملين في مجال الرياضة للجميع، ولذا فقد قام الباحث ببناء قائمة للمهارات القيادية لمخططي ومنفذي برامج الرياضة للجميع.

وتتمثل أهمية الدراسة في التعرف على أهم المهارات القيادية التي يجب توافرها في مخططي ومنفذي برامج الرياضة للجميع، وذلك للعمل على توافرها في أخصائي الرياضة للجميع من خلال الإعداد المهني في مرحلة ما قبل الالتحاق بالعمل، وكذلك في مرحلة ما بعد الالتحاق بالعمل من خلال برامج التنمية البشرية أو التدريب المستمر أو برامج التدريب أثناء الخدمة، مما يزيد من فاعلية أداء مخططي ومنفذي برامج الرياضة للجميع في أداء مهام عملهم.

**هدف الدراسة:**

يتحدد هدف الدراسة في بناء قائمة للمهارات القيادية لمخططي ومنفذي برامج الرياضة للجميع.

### أدبيات الدراسة:

تُعد الرياضة للجميع ظاهرة معاصرة تهتم بها جميع دول العالم المتقدم لما لممارسة أوجه نشاطها تأثير إيجابيا على صحة الإنسان المعاصر وتحسين نوعية حياته، كما أصبحت حاجة الفرد إلى الاستمتاع بالحركة وممارسة أوجه النشاط البدني من الحاجات الأساسية لمواجهة المتغيرات العصرية في المجتمعات المعاصرة، وتلك المتغيرات تتضمن زيادة وقت الفراغ غير المستثمر ونقص الحركة والإصابة بالأمراض المترتبة عن نقص الحركة والبدانة وضغوط الحياة اليومية.

ولذا فقد أكدت نتائج الدراسات والبحوث العلمية والمنظمات الدولية المعنية بالارتقاء بالرياضة للجميع على أهمية الاهتمام ببناء برامج الرياضة للجميع وفقا للمعايير العلمية، وكذلك أهمية الاهتمام بالإعداد المهني وفقا لأحدث التوجهات العالمية لتمكين أخصائي الرياضي للجميع من تعلم وتطبيق المهارات القيادية التي يتطلبها التخطيط لبرامج الرياضية للجميع وتنفيذها.

وفى هذا الشأن يؤكد الاتحاد الدولي للرياضة للجميع على ضرورة تنظيم الدورات التدريبية Training courses للعاملين في مجال الرياضة للجميع والعمل على تطوير مستوى البرامج وتوفير أكبر عدد ممكن من قادة الترويج الرياضي Recreational sport's leaders، وذلك على مستوى العالم، كما يؤكد الاتحاد العربي للرياضة للجميع على أهمية إعداد القيادات العاملة في مجال الرياضة للجميع (15: 97-99).

ويرى أحمد غنيم أن التخطيط يعد عملية ذهنية تعتمد على تفكير خلاق، حيث يتم في ضوءها بلورة الحقائق والمعلومات المتاحة عن موقف ما، كما أنه من خلالها يتم تقرير ماذا يراد عمله؟ وما هي الواجبات المطلوب تنفيذها؟ وأين ومتى وكيف يتم أداء هذه الواجبات أو المهام؟ ومن المسئول عن اتمامها؟ وهي الموارد اللازمة لإنجازها؟. (2:12)

ويوضح روبرت زايس Robert Zais أن مصطلح تصميم design البرنامج يشير إلى عملية اتخاذ القرارات التي ترتبط بطبيعة مكونات البرنامج وتنظيمها فيما بينها، ممّا يتطلب الإجابة على بعض التساؤلات، والتي من أهمها: ماهي طبيعة المجتمع الذي سوف يتم تصميم البرنامج له؟ ما هي طبيعة وخصائص نمو المستفيدين من البرنامج؟ ما هي طبيعة أوجه النشاط التي سوف يتضمنها البرنامج؟ ما ينبغي أن تكون عليه الأهداف؟ ما هو المحتوى الذي يجب أن يتضمنه البرنامج؟ ما هي أوجه النشاط التي ينبغي أن يقوم بها المستفيدين من البرنامج أثناء تفاعلهم مع المحتوى أو أوجه النشاط التي يتضمنها البرنامج؟. (10:147).

ويشير روث راسل Ruth Russell إلى أن تخطيط البرامج يتطلب إتقان مهارات التخطيط Planning skills، مما يتطلب معرفة كيفية تحديد الحاجة إلى البرنامج وتحديد أهدافه، وكذلك معرفة كيفية توليد الأفكار بطريقة إبتكارية Creative thinking لتحقيق تلك الأهداف، ومعرفة كيفية اختيار التصميم المناسب للبرنامج Selecting the program design وتطبيقه Implementing the program design ، ومعرفة كيفية تقويم فعالياته Evaluating the program (26:27-31).

ويرى سيد الهواري أن القيادة هي عملية تعبر عن علاقة بين أشخاص لهم حاجات ورغبات من جانب وشخص يعمل على إشباع تلك الحاجات والرغبات من خلال توجيه جهودهم. كما يرى راي كليون Ray Killion أن القيادة هي عملية تهتم بتوجيه وإرشاد وهدى الآخرين- المرؤوسين- إلى سبل تحقيق أهدافهم (12:169).

ويوضح يوسف أبو الحجاج أن للقيادة دور هام في نجاح الإدارة، ويبرز ذلك من خلال المسؤوليات الملقاة على عاتقها في تحقيق تكامل الجوانب التنظيمية والإنسانية والاجتماعية للإدارة وتوفير لها الفاعلية لتمكينها من تحقيق أهدافها. (23:147)

ويشير عبد الرحمن سيار إلى أن فايول Fayol قد استخدم مصطلح Command للدلالة على إحدى المهام الخمس التي تتاط بالمدير، وأنه يعني بهذا المصطلح القيادة والتوجيه وليس إصدار الأوامر، وذلك لأهمية القيادة لنجاح الإدارة وباعتبار أن مبادئ القيادة هي مبادئ ترتبط بالإدارة. (7:13)

وترى هند رشدي أن الهدف الشخصي من تعلم الإدارة يتحدد في شقين، وهما: زيادة وتنمية المهارات التي يتطلبها طبيعة العمل وتعزيز قيمة التطوير الذاتي للفرد، وذلك بهدف تطبيق أصول الإدارة التي تتطلبها طبيعة العمل في كل من مجالات التخطيط، والتنظيم، والتوجيه بما يتضمنه من قيادة وتحفيز واتصال، والرقابة أو التقويم. (19:12)

ويشير كل من مصطفى باهي وأحمد نصاري إلى أنه يجب توافر عاملين رئيسيين في القائد، وهما: عامل المعرفة المرتبط بمعرفة الأصول والمبادئ التي تحكم العمل والقدرة على تطبيقها، وعامل المهارة الذي يعبر عن قدرة القائد على أداء المهام الموكولة إليه بفاعلية. (18:80)

ويوضح على السلمي أن المهارة تعني القدرة على أداء عمل أو تنفيذ إجراء أو تحقيق نتيجة باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز لتحقيق نتائج أعلى وأفضل من ما تم استخدامه في الأداء من موارد وإمكانات (9:23)

ويشير كل من كمال درويش ومحمد الحماحي وسهير المهندس إلى أن العديد من

الدراسات العلمية قد أكدت على ضرورة توافر ثلاثة أنواع من المهارات فى القائد حتى يحقق الأهداف المرجوة، وهى: المهارات المرتبطة بفنون أداء مهام عمله Technical skills والتي تتطلب توافر المعلومات والمعرفة والأصول العلمية المرتبطة بمجال وطبيعة عمله، والمهارات الفكرية Conceptual skills التي ترتبط بالإحساس بوجود المشكلات وتصور كيفية إيجاد حلول لها وابتكار الأفكار المرتبطة بطرق وأساليب التغلب عليها ، ومن ثم التمكن من تصور الموقف وإدراك الحقائق والنتائج، مما يؤدي إلى اتخاذ القرارات المناسبة وفقا لطبيعة الموقف، والمهارات الإنسانية Human skills التي ترتبط بقدرته على التفاعل والتعامل بنجاح مع رؤوسيه من أجل توجيههم وإرشادهم إلى تحقيق الأهداف المرجوة وتحقيق الرضا النفسى لهم. (138، 137:11)

ويرى خالد عبد اللاه أن المهارات الأساسية للقيادة تتحدد في: المهارات الذاتية التي توضح رد فعل القائد تجاه المواقف التي تقابله لتحقيق النجاح في إدارة تلك المواقف بأفضل الطرق للوصول إلى أفضل النتائج، ومهارات العلاقات التي تؤدي إلى زيادة حماس المرؤوسين للعمل والتفاعل فيما بينهم مما يؤدي إلى تحقيق رؤيته من خلال تأثيره في الآخرين، ومهارات التفكير الإستراتيجي التي يتم بين خلالها تحديد المراحل التي تؤدي إلى تحقيق الهدف المطلوب الوصول إليه، ومهارات التفكير النظامي التي يستخدمها القائد في فهم وتحديد مساحة المشكلة وتكوين فريق عمل فعال. (9،8:5).

ويعرف معهد التطوير وشئون الافراد The institute of personnel and development تخطيط الموارد البشرية بأنه العملية المنهجية المستمرة التي يتم خلالها تحليل الموارد البشرية في المؤسسات في ضوء المتغيرات وسياسات شئون الأفراد المتطورة، ولذا فإن التخطيط للموارد البشرية يعد جزءاً ضرورياً فى عملية التخطيط الاستراتيجي. (3: 24، 25).

ويشير عصام عمر إلى أن المنظمات تهتم بعملية تطوير وتعديل وتنمية سلوك العاملين حتى تواكب وتساير متطلبات أنظمة وأساليب العمل، ويتم ذلك من خلال برامج التدريب المستمر وحث العاملين بتلك المنظمات على التعلم والتكيف الذاتي. ( 8: 77، 78).

كما يوضح عصام عمر أن برامج التدريب المستمر تهدف إلى تحقيق الأهداف التالية: تنمية معلومات المتدرب وتزويده بكل ما هو مستحدث من المعرفة المرتبطة بمجال عمله، وكذلك تنمية القدرات العلمية والتطبيقية للمتدرب وتطوير سلوكياته واتجاهاته، وذلك لتحسين أدائه وزيادة كفاءة وفعالية ذلك الأداء. (8: 105).

ويشير محمد الحماحي إلى أن العديد من المراجع والدراسات العلمية قد اهتمت بمجال التدريب أثناء الخدمة In Service Training أو تنمية الموارد البشرية Human

resources development باعتبار أن العنصر البشري هو محور عملية الإدارة، وذلك يكون بغرض تطوير أدائه من خلال تزويده بالمعرفة والمهارات والخبرات والاتجاهات والأساليب العلمية التي يكون في حاجة إليها لتحقيق الأهداف المرجوة وفقاً لمخطط علمي مبني على احتياجات المتدربين. (13: 173).

كما يؤكد محمد الحماحي على أن تطوير أداء العمل يتطلب تحديد الاحتياجات التدريبية Training needs للعاملين في مجال الإدارة والقيادة، أي تحديد أنواع التغيرات والتجديدات والإضافات التي يجب إحداثها لتطوير أسلوب أداء العمل، وذلك عن طريق التدريب بغرض تنمية وتطوير كل من المعارف والمهارات والاتجاهات المرتبطة بطبيعة مهام العمل التي يؤديها. (14: 19).

ويوضح وليم تريسي William Tracey أن عمليات التدريب والتطوير Training and development لتنمية الموارد البشرية ترمي إلى تحقيق أهم الأهداف الرئيسية التالية: (16,17:20).

- تنمية المعرفة والمهارات اللازمة لأداء الأعمال والواجبات والمهام المطلوب إنجازها من قبل الأفراد العاملين.

- تنمية المهارات الجديدة اللازمة لتمكين العاملين الحاليين من الاحتفاظ بقدراتهم على الإنتاج في ظل التغيرات التكنولوجية أو التغيرات التي تطرأ على إجراءات وأساليب العمل.

- تشجيع التطوير الذاتي للعاملين وتحفيزهم على المشاركة في برامج التعلم المستمر. ويرى إبراهيم الفقي أن المعرفة هي قوة، وأن بمقدار المعرفة التي يكون عليها الفرد يكون الإبداع وتحقيق النجاح في العمل والحياة، كما أن المعرفة تفتح الذهن لأفق ومجالات جديدة، ويشير إلى أن فرانسيس بيكون Francis Bacon يرى أن المعرفة هي قوة في حد ذاتها. (1: 59، 60).

ويؤكد ريتشارد ميول وآخرون Richard Mull and others على أن القدرة على استثارة الدافعية للتعلم Learning Motivation تتطلب استيعاب المعرفة Knowledge المرتبطة بموضوع التعلم واختيار أفضل أساليب التحفيز للتعلم، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف عملية التعلم بنجاح وتحقيق الرضا Satisfaction للمتعلمين عن ما تحقق لهم تحفيز. (26: 68).

كما يؤكد إبراهيم الفقي على أن اتخاذ القرار يجب أن يكون مبنيًا على المنطق والمعلومات والتفكير، وأن للعقل الواعي أربع وظائف أساسية، هي: التعرف على المعلومات، والتعرف على المحتوى، والمقارنة بين المعلومات والمحتوى الذي تم التعرف عليه وغيره من

المحتويات الأخرى، تحليل تلك المعلومات والمحتويات، وفي ضوء ذلك يتم اتخاذ القرار (1):  
75، 88).

ويرى ياسر عربيات أن اتخاذ القرار يعد عملاً يتميز بالفكر الموضوعي لاختيار  
البديل (الحل) الأنسب من بين عدة بدائل متاحة أمام متخذ القرار، وذلك من خلال المفاضلة  
بين تلك البدائل باستخدام معايير تحقق تلك المفاضلة، وبما يتوافق والظروف التي تواجه متخذ  
القرار، ومن ثم فإن اتخاذ القرار ما هو إلا انعكاساً لسلوك سوف يتم تأديته مستقبلاً وانعكاساً  
لنتائج متوقعة سوف تترتب على ذلك السلوك. (77:21).

ويرى كل من محمد عبد التواب وأشرف السيد أن استخدام الوقت بشكل فعال إنما يعد  
من أهم مهارات إدارة الوقت التي تؤدي إلى الارتقاء بسلوكيات وعادات متخذي القرار، كما يؤكد  
على أن فاعلية إدارة الوقت يتأثر بانتقاء الأهداف وتحديد وترتيب أولوياتها وتحقيق فاعلية  
الاتصال. (19:16 - 22)

ويشير بيسيوني البرادعي إلى أن تنظيم الوقت يُعد هو أساس نجاح الإدارة، ولذا يجب  
أن نتعلم كيف نقدر قيمة الوقت في عالم متغير وسريع الإيقاع، وذلك حتى يتحقق لنا النجاح في  
إدارته كمديرين وأفراد. (19:4).

#### إجراءات الدراسة:

قام الباحث باستخدام كل من المنهج الوصفي والمنهج الإحصائي لتحقيق الهدف من  
البحث الذي يتحدد في بناء قائمة المهارات القيادية لمخططي ومنفذي برامج الرياضة للجميع.  
كما اتبع الباحث الإجراءات العلمية التالية في بناء قائمة المهارات القيادية لمخططي ومنفذي  
برامج الرياضة للجميع، وهي:

- الاطلاع على المراجع العلمية والدراسات التي تناولت موضوع المهارات القيادية أو المهنية  
والكفايات المهنية والكفايات الأدائية التي يجب توافرها في أخصائي الرياضة للجميع - بوجه  
عام- وفي مخططي ومنفذي برامج الرياضة للجميع بوجه خاص.
- التعرف على آراء المتخصصين والخبراء والمهتمين من العاملين في مجال الرياضة للجميع،  
وذلك فيما يرتبط بالمهارات القيادية أو المهارات المهنية والكفايات المهنية والكفايات الأدائية  
التي يجب توافرها في أخصائي الرياضة للجميع- بوجه عام- والعاملين في مجال التخطيط  
لبرامج الرياضة للجميع وتنفيذها بوجه خاص.
- عقد اجتماعات مع أخصائي الرياضة للجميع العاملين في مجال التخطيط لبرامج الرياضة  
للجميع وتنفيذها للتعرف على احتياجاتهم من المهارات القيادية أو المهنية التي تطلبها طبيعة  
مهام عملهم.

- تحليل مجالات تلك المهارات أو الكفايات بغرض تحديد محاور القائمة والمهارات التي يجب أن يتضمنها كل محور في قائمة المهارات القيادية التي يتطلبها إعداد وتنفيذ برامج الرياضة للجميع.
  - وفي ضوء ما سبق تم تحديد ثلاثة محاور لقائمة المهارات القيادية Leadership Skills لمخططي برامج الرياضة للجميع تسير فلسفة الجودة Quality Philosophy التي تؤكد على مهارات المعرفة والعمليات الذهنية والمهارات العملية والمهنية و المهارات العامة، وهي المحاور التالية:
  - المحور الأول: المهارات المعرفية والذهنية Knowledge and Intellectual Skills التي يجب توافرها في مخططي ومنفذي برامج الرياضة للجميع.
  - المحور الثاني: المهارات المهنية Professional Skills التي يجب توافرها في مخططي ومنفذي برامج الرياضة للجميع.
  - المحور الثالث: المهارات العامة General Skills التي يجب توافرها في مخططي ومنفذي برامج الرياضة للجميع.
  - القيام بصياغة مفردات كل من المحاور الثلاثة للقائمة موضوع البحث، وبحيث يتوافر فيها وضوح المعنى وسهولة الفهم أو الإدراك والتعبير عما يراد معرفته من حقائق ترتبط بالمهارات القيادية التي يجب توافرها في مخططي ومنفذي برامج الرياضة للجميع.
  - تحديد ميزان تقدير ثلاثي لاستجابات المبحوثين على مفردات محاور القائمة الثلاثة، وذلك وفقا لما يلي أوافق (ثلاث درجات)، إلى حد ما (درجتان)، غير موافق (درجة واحدة).
  - اختبار صدق وثبات القائمة موضوع البحث، وذلك من خلال تطبيق القائمة على عينة من أخصائيي الرياضة للجميع في مجال الرياضة للجميع بأندية ومراكز الشباب بكل من محافظة القاهرة ومحافظة الجيزة، وتم اختيارهم بالطريقة العمدية. وقد تم اختبار صدق قائمة المهارات القيادية موضوع البحث بطريقة الصدق العاملي Factorial validity وبطريقة الاتساق الداخلي Internal Consistency ، كما تم اختبار ثبات القائمة بطريقة الفا ونباخ Alpha Cronbach
- وفيما يلي عرض نتائج الصدق العاملي Factorial Validity : استخدم الباحث أسلوب التحليل العاملي لاستخراج معاملات الارتباط البيئية بين مفردات القائمة وتحديد التشبعات قبل وبعد التدوير، ولذا استخدم الباحث طريقة المكونات الأساسية Principal Components لهوتيلنج H. Hottelling التي وضعها في سنة (1933) وفقا لمحك



كايزر Kaiser الذي اقترحه جوتمان Guttman وهي من أكثر طرق التحليل العالمي دقة، وكذلك أسلوب التدوير المتعامد بطريقة الفاريمكس Varimax الذي قدمه كايزر Kaiser في سنة (1958). وقد اتبع الباحث في ذلك الخطوات التالية :

1- الوصف الإحصائي (المتوسطات الحسابية- الانحرافات المعيارية- معاملات الالتواء) لمفردات محاور قائمة المهارات القيادية لمخططي ومنفذى برامج الرياضة للجميع (جدول 1)

جدول (1) المتوسطات الحسابية- الانحرافات المعيارية - معاملات الالتواء لمفردات المحاور الثلاثة للقائمة (ن=100)

المحور الثالث				المحور الثاني				المحور الأول			
الالتواء	الانحراف المعياري	المتوسط	م	الالتواء	الانحراف المعياري	المتوسط	م	الالتواء	الانحراف المعياري	المتوسط	م
-2.996	.46537	2.8400	1	-2.094	.51483	2.7600	1	-1.334	.53286	2.6700	1
-1.497	.49400	2.7200	2	-1.511	.54828	2.6800	2	-1.554	.58981	2.6600	2
-1.928	.52455	2.7400	3	-2.279	.50412	2.7800	3	-1.971	.49482	2.7600	3
-2.099	.53889	2.7500	4	-1.937	.56995	2.7200	4	-1.777	.53333	2.7200	4
-2.290	.44256	2.8100	5	-2.086	.56174	2.7400	5	-2.723	.47948	2.8200	5
-2.094	.51483	2.7600	6	-1.511	.54828	2.6800	6	-1.800	.57735	2.7000	6
-2.060	.48938	2.7700	7	-1.281	.55994	2.6400	7	-1.339	.59933	2.6200	7
-1.339	.59933	2.6200	8	-1.511	.54828	2.6800	8	-2.094	.51483	2.7600	8
-1.790	.59789	2.6900	9	-1.511	.54828	2.6800	9	-1.928	.52455	2.7400	9
-1.806	.50493	2.7400	10	-1.777	.53333	2.7200	10	-1.864	.63078	2.6900	10
-1.573	.54486	2.6900	11	-1.673	.58396	2.6800	11	-1.655	.62312	2.6600	11
-2.410	.43531	2.8200	12	-1.455	.52599	2.6900	12	-1.638	.54123	2.7000	12
				-2.430	.54272	2.7800	13	-2.686	.50642	2.8100	13
				-1.638	.54123	2.7000	14	-1.777	.53333	2.7200	14
				-1.318	.58006	2.6300	15	-2.723	.47948	2.8200	15
				-3.029	.43519	2.8500	16	-1.777	.53333	2.7200	16
				-1.392	.55450	2.6600	17				
				-1.490	.45782	2.7500	18				
				-1.587	.51825	2.7100	19				
				-1.777	.53333	2.7200	20				

يتضح من الجدول (1) ان جميع معاملات الالتواء لمفردات المحور الأول (16) مفردة قد انحصرت ما بين  $(3 \pm)$  ، مما يؤكد على تحقق التوزيع الأعتدالي لجميع مفردات المحور الأول، كما يتضح من الجدول (1) أن معاملات الالتواء لمفردات المحور الثاني (20) مفردة قد انحصرت ما بين  $(3 \pm)$  فيما عدا المفردة رقم (16) "مهارة تشكيل اتجاهات إيجابية نحو ضرورة مشاركة الأفراد في برامج الرياضة للجميع" وقد تم استبعادها ليكون عدد مفردات

المحور الثاني التي تحقق لها التوزيع أالاعتدالي (19) مفردة. وكذلك يتضح من الجدول (1) ان جميع معاملات الالتواء لمفردات المحور الثالث (12) مفردة قد انحصرت ما بين  $(\pm 3)$ ، مما يؤكد على تحقق التوزيع أالاعتدالي لجميع مفردات المحور الثالث.

2- التشعب قبل وبعد التدوير المتعامد بطريقة الفاريمكس Varimax rotation ، وقد تم تحديد شروط قبول العامل بتشعب ثلاث مفردات على الاقل وقبول المفردة التي تكون دلالتها الإحصائية للتشعب على العامل لا يقل عن (0.6) - وفقا لرأي الباحث- ويوضح جدول (2،3) التشعب قبل وبعد التدوير المتعامد بطريقة الفاريمكس Varimax rotation.

جدول (2) التشعب لمفردات المحور الاول قبل وبعد التدوير (ن=100)

م	قبل التدوير		بعد التدوير	
	العامل الاول	العامل الثاني	العامل الاول	العامل الثاني
1	-0.030	.982	-0.014	.983
2	.942	-0.041	.941	-0.056
3	.951	-0.012	.951	-0.027
4	.976	-0.041	.975	-0.057
5	.903	.106	.905	.091
6	.974	-0.021	.974	-0.037
7	.899	-0.054	.898	-0.069
8	.961	.006	.960	-0.010
9	.974	-0.036	.973	-0.052
10	.954	.026	.954	.011
11	.954	.002	.954	-0.013
12	.960	-0.036	.959	-0.051
13	.898	.130	.900	.116
14	.976	-0.041	.975	-0.057
15	.903	.106	.905	.091
16	.976	-0.041	.975	-0.057

يتضح من جدول (2) أن قيم التشعب قبل وبعد التدوير لمفردات المحور الأول قد تشعبت على عاملين، وقد تم قبول العامل الأول، حيث تشعب عليه (15 مفردة) وتم إستبعاد العامل الثاني حيث تشعب عليه مفردة واحدة "مهارة التعرف على كيفية تنفيذ برامج الرياضة للجميع بفاعلية"، وبذلك تم قبول العامل الأول، ولذا أصبح عدد مفردات المحور الأول (15) مفردة .

جدول (3) التشعب لمفردات المحور الثاني والثالث قبل وبعد التدوير (ن=100)

المحور الثاني		المحور الثالث	
قبل التدوير	بعد التدوير	قبل التدوير	بعد التدوير
العامل الاول	العامل الاول	العامل الاول	العامل الاول
م	م	م	م

.864	.746	1	.940	.884	1
.920	.847	2	.974	.949	2
.973	.946	3	.915	.838	3
.968	.936	4	.947	.896	4
.931	.866	5	.927	.860	5
.973	.947	6	.974	.949	6
.967	.936	7	.930	.864	7
.886	.786	8	.974	.949	8
.955	.912	9	.974	.949	9
.962	.925	10	.974	.949	10
.938	.880	11	.970	.942	11
.918	.843	12	.958	.918	12
			.873	.762	13
			.979	.958	14
			.930	.865	15
			.953	.908	16
			.924	.854	17
			.964	.930	18
			.974	.949	19

يتضح من جدول (3) ان قيم التشعب قبل وبعد التدوير لمفردات المحور الثاني تشبعت على عامل واحد، وبذلك اصبح عدد مفردات المحور الثاني (19) مفردة . كما ان قيم التشعب قبل وبعد التدوير لمفردات المحور الثالث تشبعت على عامل واحد ، وبذلك اصبح عدد مفردات المحور الثالث (12) مفردة

كما قام الباحث بالتحقق من صدق القائمة عن طريق استخدام صدق الاتساق الداخلي **Internal Consistency** عن طريق ايجاد الارتباط الثنائي بين درجة كل مفردة والدرجة الكلية المحور الذي تنتمي إليه، وذلك بتطبيق القائمة على (100) فرد، والجداول (4، 5، 6) توضح قيمة معامل الارتباط بين درجة كل مفردة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه. جدول (4) قيمة معامل الارتباط بين درجة كل مفردة والدرجة الكلية للمحور الأول: المهارات المعرفية والذهنية (ن = 100)

م	المفردات	قيمة معامل الارتباط
1	مهارة تحديد الاستخدام الأمثل للإمكانات المتوافرة لتنفيذ أوجه نشاط برامج الرياضة للجميع .	0.942
2	مهارة تحديد الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة في البيئة المحيطة بمكان تنفيذ برامج الرياضة للجميع .	0.947
3	مهارة التمييز بين أفضل أساليب القيادة المناسبة التي تناسب الأفراد المستفيدين من برامج الرياضة للجميع وفقاً للسن ونوع الجنس وحالة الصحة العامة للجسم ومستوى الخبرات التي تميز هؤلاء المستفيدين من تلك البرامج .	0.972
4	مهارة الاختيار المناسب للوسائل والطرق التي تحقق عامل الأمان والسلامة للأفراد المشاركين في برامج الرياضة للجميع. وذلك وفقاً للسن ونوع الجنس وطبيعة أوجه النشاط التي يتم تنفيذها	0.900

0.973	مهارة استيعاب أنواع المعرفة التي تتطلبها الممارسات المهنية لتحقيق أهداف برامج الرياضة للجميع .	5
0.899	مهارة التعرف على الأصول العلمية لإدارة برامج الرياضة للجميع .	6
0.956	مهارة استيعاب مفاهيم و بمبادئ الميثاق الأخلاقي للعمل في مجال الرياضة للجميع .	7
0.968	مهارة تصنيف خصائص نمو الأفراد المستفيدين من برامج الرياضة للجميع .	8
0.954	مهارة التعرف على ما هو مستحدث في مجال تصميم برامج الرياضة للجميع وتنفيذها .	9
0.956	مهارة توليد الأفكار لمعالجة العديد من القضايا المرتبطة بتطوير برامج الرياضة للجميع .	10
0.958	مهارة الابتكار والإبداع في تنفيذ أوجه نشاط برامج الرياضة للجميع .	11
0897	مهارة اختيار أفضل الأساليب لاستثارة دافعية الأفراد للمشاركة بفاعلية في أداء أوجه نشاط برامج الرياضة للجميع .	12
0.972	مهارة التحليل العلمي للمشكلات والتحديات التي تواجه تنفيذ برامج الرياضة للجميع .	13
0.900	مهارة تحديد أنسب الوسائل والأساليب لتنمية معرفة الأفراد المستفيدين من برامج الرياضة للجميع بأهمية النشاط البدني واللياقة البدنية واستثمار وقت الفراغ وتحسين نوعية حياتهم .	14
0.972	مهارة التعرف على أفضل الأساليب العلمية لتحفيز الأفراد المستفيدين في برامج الرياضة للجميع على تطوير مستوى أدائهم البدني والحركي .	15

يتضح من الجدول (4) أن جميع قيم معاملات الارتباط الثنائي بين درجة كل مفردة والدرجة الكلية للمحور الأول الذي تنتمي إليه المهارات المعرفية والذهنية دالة إحصائياً عند مستوى (0,05)، مما يدل على صدقها، وبذلك أصبح المحور الأول يتضمن (15) مفردة تتميز بدرجة عالية من الصدق تتراوح قيم ارتباطها بمجموع درجات المحور الذي تنتمي إليه ما بين (0,899) و (0,0973).

جدول (5) معامل الارتباط بين درجة كل مفردة والدرجة الكلية للمحور الثاني: المهارات المهنية (ن=100)

م	المفردات	قيمة معامل الارتباط
1	مهارة تنفيذ المهام التي تتطلبها طبيعة العمل في إدارة برامج الرياضة للجميع .	0.940
2	مهارة الاستماع لأراء الأفراد المستفيدين من برامج الرياضة للجميع في أسلوب إدارتها .	0.974
3	مهارة تنمية الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية لدى الأفراد المشاركين في أوجه نشاط برامج الرياضة للجميع .	0.916
4	مهارة قياس أداء الأفراد المشاركين في برامج الرياضة للجميع وفقاً للأسلوب العلمي .	0.947
5	مهارة تطوير أداء الأفراد المشاركين في برامج الرياضة للجميع وفقاً لاستعداداتهم وقدراتهم .	0.928
6	مهارة صياغة أهداف برامج الرياضة للجميع وفقاً للمعايير العلمية .	0.974
7	مهارة مواجهة الظروف المتغيرة التي تطرأ على بيئة العمل بشكل إيجابي .	0.930
8	مهارة الاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة أو الطبيعة لزيادة قدرة وفاعلية برامج الرياضة للجميع في تحقيق أهدافها .	0.974
9	مهارة اتخاذ القرارات المناسبة للتغلب على المشكلات التي تواجه تنفيذ برامج الرياضة للجميع .	0.974
10	مهارة التأثير الإيجابي في تعديل سلوك الأفراد للمشاركة بفاعلية في أوجه نشاط برامج الرياضة للجميع .	0.973
11	مهارة تطبيق مبدأ العلاقات الإنسانية في إدارة برامج الرياضة للجميع لتوطيد العلاقات مع الأفراد المشاركين في تلك البرامج	0.971
12	مهارة تنظيم حملات إعلامية لتوعية الأفراد المستفيدين من المشاركة في برامج الرياضة للجميع بأهمية تلك المشاركة لتطوير الصحة العامة وإشباع دوافعهم للعب .	0.958
13	مهارة تحفيز الأفراد المستفيدين من برامج الرياضة للجميع على استمرارية المشاركة بفاعلية في ممارسة النشاط البدني مدى الحياة .	0.874
14	مهارة تنظيم وإدارة الوقت في تنفيذ أوجه نشاط برامج الرياضة للجميع .	0.978
15	مهارة تصميم برامج الرياضة للجميع وفقاً لاحتياجات ومتطلبات كل من الفئات التالية :	

0.931	النشء والشباب .	
	متوسطى العمر .	
	كبار السن .	
	الفتاة والمرأة .	
	المعاقين .	
0.953	مهارة استخدام الطرق والأساليب المناسبة لإشباع ميول الأفراد المشاركين في برامج الرياضة للجميع .	16
0.923	مهارة إرشاد وتوجيه الأفراد المستفيدين من برامج الرياضة للجميع نحو اختيارهم لممارسة أوجه النشاط التي تتوافق مع استعدادهم وقدراتهم ومستوى خبراتهم السابقة .	17
0.936	مهارة اختيار الأساليب والطرق المناسبة لتحقيق أهداف برامج الرياضة للجميع وفقاً لطبيعة تلك البرامج .	18
0.973	مهارة تطبيق المعايير العلمية في اختيار أوجه نشاط برامج الرياضة للجميع .	19

يتضح من الجدول (5) أن جميع قيم معاملات الارتباط الثنائي بين درجة كل مفردة والدرجة الكلية للمحور الثاني الذي تنتمي إليه المهارات المهنية دالة إحصائياً عند مستوى (0,05)، مما يدل على صدقها، وبذلك استقر عدد مفردات المحور الثاني للقائمة على (19) مفردة تتمتع بدرجة عالية من الصدق تتراوح قيم ارتباطها بمجموع درجات المحور الذي تنتمي إليه ما بين (0,874) و (0,978)

جدول (6) معامل الارتباط بين درجة كل مفردة والدرجة الكلية للمحور الثالث: المهارات العامة (ن=100)

م	المفردات	قيمة معامل الارتباط
1	المهارة على التعلم الذاتي لتطوير الكفايات المهنية التي تتطلبها أداء مهام العمل .	0.862
2	مهارة تحديد أولويات العمل وفقاً للأهداف المحددة سلفاً .	0.923
3	مهارة تطوير الذات للتمكن من المهارات المهنية التي تتطلبها طبيعة العمل	0.973
4	مهارة إقناع الأفراد بأهمية أن تكون ممارسة أوجه نشاط الرياضة للجميع أسلوب حياة .	0.967
5	مهارة تطبيق نتائج البحوث والدراسات العلمية في تحسين مردود ونواتج برامج الرياضة للجميع .	0.925
6	مهارة اتخاذ القرارات المناسبة لمتطلبات المواقف المختلفة للعمل .	0.971
7	مهارة توفير بيئة صالحة تزيد من فاعلية تحقيق أهداف برامج الرياضة للجميع .	0.965
8	مهارة استخدام الحاسب الآلي في البحث عن المعرفة المرتبطة بمجال برامج الرياضة للجميع .	0.893
9	مهارة الاستفادة المثالية من خدمات تكنولوجيا المعلومات في تطوير برامج الرياضة للجميع .	0.958
10	مهارة إنجاز مهام العمل بكفاءة .	0.962
11	مهارة تطبيق مبادئ الميثاق الأخلاقي لمهنة الرياضة للجميع في العمل .	0.942
12	مهارة استخدام نتائج البحوث والدراسات العلمية في تطوير أداء الممارسات المهنية في مجال برامج الرياضة للجميع .	0.913

يتضح من الجدول (6) أن جميع قيم معاملات الارتباط الثنائي بين درجة كل مفردة والدرجة الكلية للمحور الثالث الذي تنتمي إليه "المهارات العامة دالة إحصائياً عند مستوى (0,05)، مما يدل على صدقها، وبذلك استقر عدد مفردات المحور الثالث للقائمة على (12) مفردة تتميز بدرجة عالية من الصدق تتراوح قيم ارتباطها بمجموع درجات المحور الذي تنتمي إليه ما بين (0,862) و (0,973).

وبعد التحقق من صدق القائمة بطريقة التحليل العاملي وبطريقة الإتساق الداخلي قام الباحث بالتحقق من ثبات القائمة باستخدام معامل ثبات (الفكرونباخ)، والجدول (7) يوضح قيم معامل Alpha للثبات لمحاور القائمة.

جدول (7) قيم معامل ألفا Alpha للثبات لمحاور القائمة

رقم المحور	مسمى المحور	لثبات Alpha قيم معامل
الأول	المهارات المعرفية والذهنية	0.991
الثاني	المهارات المهنية	0.993
الثالث	المهارات العامة	0.987

قيمة "ر" الجدولية عند درجة حرية (98) ومستوى (0.05) = (0.195) يتضح من جدول (7) أن قيم المعاملات للثبات بطريقة " الفأ " تتراوح بين (0.987، 0.993)، مما يشير إلى أن القائمة على درجة مقبولة من الثبات.

**الاستنتاجات:**

في ضوء نتائج اختبار صدق قائمة المهارات القيادية لمخططي ومنفذي برامج الرياضة للجميع من خلال إيجاد الصدق العاملي Factorial validity باستخراج معاملات الارتباط البيئية بين مفردات محاور القائمة وتحديد التشعب قبل وبعد التدوير باستخدام الباحث لطريقة المكونات الأساسية Principal components لهوت لينج Hottelling وفقا لأسلوب كاريزر Kaiser الذي اقترحه جوتمان Cuttman

وأسلوب التدوير المتعامد بطريقة الفاريمكس Varimax rotation، وكذلك تم اختبار صدق قائمة من خلال صدق الاتساق الداخلي Internal Consistency عن طريق إيجاد الارتباط الثنائي لبيرسون Pearson لدرجة كل مفردة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك للمحاور الثلاثة التي تتضمنها القائمة، كما في ضوء اختبار ثبات القائمة بطريقة ألفا كرونباخ Cronbach، تأكد للباحث توافر المعاملات العلمية لكل من صدق وثبات القائمة.

وبذلك أصبحت القائمة تضم (46) مفردة موزعة على ثلاثة محاور، المحور الأول: المهارات المعرفية والذهنية التي يجب توافرها في مخططي ومنفذي برامج الرياضة للجميع (15 مفردة)، المحور الثاني: المهارات المهنية التي يجب توافرها في مخططي ومنفذي برامج الرياضة للجميع (20 مفردة)، المحور الثالث: المهارات العامة التي يجب توافرها في مخططي ومنفذي برامج الرياضة للجميع (12) مفردة.

#### التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة والاستنتاجات التي تم التوصل إليها، فإن الباحث يوصي بأهم التوصيات التالية:

- تطبيق قائمة "المهارات القيادية لمخططى ومنفذى برامج الرياضة للجميع" في دراسات علمية لتقويم أداء العاملين في مجال برامج الرياضة للجميع.

- استخدام القائمة في دراسات علمية لتحديد احتياجات العاملين في مجال الرياضة للجميع من المهارات القيادية التي يجب أن تتوافر لهم لأداء مهام عملهم بفاعلية.

#### قائمة المراجع العلمية:

- 1- إبراهيم الفقي: المفاتيح العشرة للنجاح. القاهرة، مكتبة المدينة علم ومعرفة، 2009.
- 2- أحمد غنيم: فعاليات الإدارة بين حداثة الاتجاهات وأفضل الممارسات. سلسلة إصدارات (م.ها.ر.ت.ك)، المنصورة، دار الإدارة للبحوث والتدريب والاستشارات، 2008.
- 3- باري كشواي: إدارة الموارد البشرية. ترجمة قسم الترجمة بدار الفاروق، الطبعة العربية الثانية، القاهرة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2006.
- 4- بسيوني البرادعي: مهارات إدارة الوقت. القاهرة، ايتراك للنشر والتوزيع، 2004.
- 5- خالد عبد اللاه: كيف تكون قائد. الجيزة، مكتبة النافذة، 2013.
- 6- دايان روسيتر: مهارات القيادة. ترجمة نانسي سمير، سلسلة مكتبة المهارات المهنية، القاهرة، دار نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، 2009.
- 7- عبد الرحمن سيار: القيادة الفعالة: سلسلة الثقافة الرياضية، العدد (19)، البحرين، المؤسسة العامة للشباب والرياضة، معهد البحرين الرياضي، 1999.
- 8- عصام عبد اللطيف عمر: السلوك التنظيمي والعلاقات الإنسانية في العمل. القاهرة، وكالة الأهرام للتوزيع، 2016.
- 9- علي السلمي: المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق. سلسلة عالم الإدارة (2)، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1999.
- 10- كمال درويش، محمد الحماحي: رؤية عصرية للترويج وأوقات الفراغ. الطبعة الثالثة، القاهرة، مركز الكتاب للنشر والتوزيع، 2007.
- 11- كمال درويش، محمد الحماحي، سهير المهندس: الأسس العلمية للإدارة الرياضية. القاهرة، مركز الكتاب للنشر، 2009.
- 12- كمال درويش، محمد الحماحي، سهير المهندس: الإدارة الرياضية والأسس والتطبيقات، القاهرة. الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1996.
- 13- محمد الحماحي: الترويج المائي: الفلسفة والتسويق. الطبعة الثالثة، القاهرة، مركز الكتاب للنشر، 2009.
- 14- محمد الحماحي: التدريب أثناء الخدمة في المجال التربوي: التعليم- التربية البدنية.

- القاهرة، مركز الكتاب للنشر، 1999.
- 15- محمد الحماحي: الرياضة للجميع: الفلسفة والتطبيق. القاهرة، مركز الكتاب للنشر، 1997.
- 16- محمد عبد التواب، أشرف السيد: مستحدثات الإدارة الرياضية: إدارة الوقت، الجودة، اللوجستيات. الجزء الثاني، دسوق، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، 2016.
- 17- محمد محمد عبد السلام: تصميم قائمة للكفايات المهنية لأخصائيي الرياضة للجميع. رسالة دكتوراه غير منشورة، مكتبة كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، القاهرة، 2004.
- 18- مصطفى باهي، أحمد نصاري: مهارات القيادة في المجال الرياضي في ضوء الاتجاهات الحديثة. القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، 2006.
- 19- هند رشدي: فن الإدارة: وظائف، مبادئ، مفاهيم. القاهرة، كنوز للنشر والتوزيع، 2014.
- 20- وليم تريسي: تصميم نظم التدريب والتطوير، ترجمة سعد الجبالي، المملكة العربية السعودية، الإدارة العامة للبحوث بمعهد الإدارة العامة، 1990.
- 21- ياسر عربيات: المفاهيم الإدارية الحديثة. الأردن، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، 2008.
- 22- يحيى مصطفى كمال: الكفايات الأدائية لأخصائيي الرياضة للجميع. رسالة ماجستير غير منشورة، مكتبة كلية التربية الرياضية للبنين بجامعة حلوان، القاهرة، 2011.
- 23- يوسف أبو الحجاج: إدارة وتنمية الموارد البشرية. سلسلة مهارات وفنون إدارية (1)، فنون مهارات إدارة وتنمية الموارد البشرية، دمشق، 2010.
- 24- Cordes, Kathleen., Ibrahim, Hilmi: APPLICATION IN RECREATION &LEISURE for today and the future. NEW YORK, Mosby company , 1996 .
- 25- Kraus,Richard: Recreation today program planning and leadership.2ed,California,Goodyear publishing company,Inc.1977.
- 26- Mull, Richard and others : Recreation Sport Management.4ed, Champaign, United States.1997.
- 27- Russell,Ruth:Planning programs in Recreation .ST.Louis, Mosby company,1982.