



كلية التربية الرياضية للبنين
قسم الألعاب

تقويم مهارات الاتصال لدى مديري مراكز الشباب وعلاقتها بكفاءة الأداء

بحث مقدم ضمن متطلبات الحصول على درجة
دكتوراه الفلسفة في التربية الرياضية

إعداد

محمد عيد نكي على

أخصائي رياضي بمديرية الشباب والرياضة بالجيزة

إشراف

دكتور

عاطف نمر خليفة

أستاذ علم النفس الرياضي و عميد
كلية التربية الرياضية للبنين
جامعة بنها

دكتور

نبيل خليل ندا

أستاذ الإدارة الرياضية و عميد
كلية التربية الرياضية للبنين سابقاً
جامعة بنها

0 / 1 مقدمة البحث Introduction of Research

1 / 1 المقدمة وأهميه البحث

the Introduction and Research importance

تعد الإدارة الرياضية في الأساس عملية اجتماعية وفنية في ذات الوقت فهي عملية اجتماعية لكونها تتعامل مع الكائن البشري وفق مجموعه من المتغيرات ، وفنيه لأنها ترتبط ارتباطا وثيقا بطبيعة النشاط الممارس وما يرمى إليه من أهداف (27 : 29) .

تعتبر المعارف والمعلومات والأساليب المتعلقة بالإدارة الرياضية من جوانب الإعداد الهامة لكل من الإداري الرياضي والمشرف الرياضي ومدرسي التربية الرياضية وأخصائي اللياقة البدنية والمدرّب الرياضي والمشرف الترويحي ، نظرا لأنها تقدم الأسس النظرية التي تقوم عليها البرامج الرياضية في المجالات المختلفة ، والإدارة الرياضية تستخدم عناصر الإدارة ونظرياتها وتستفيد من تطور الفكر الإداري كي تحقق أفضل عائد اجتماعي وتربوي وثقافي واقتصادي للمجتمع ، ومع أن المجال الرياضي له خصوصيته في المجتمع وله مؤسساته وأشكاله المتعددة إلا أنه يدخل أيضا كعامل مساعد في نجاح المنظمات الأخرى الاقتصادية والصناعية والتجارية والمؤسسات الحكومية والسياسية والتربوية والتعليمية (27 : 29 ، 30) .

إن مفهوم الشخصية ليس بهذا القدر من البساطة - فالشخصية ليست شيئا يملكه البعض ولا يملكه البعض الآخر كما لا يمكننا أن نصف شخصا بان له شخصيه قويه أو شخصيه ضعيفة أو شخصيه مهزوزة أو لا شخصيه له ، فهذه كلها تعبيرات لا تنطوي على قدر كبير من الدقة العلمية - فقد استطاع " جور دون البورت " في كتابه الشخصية (1937م) تجميع ما يزيد عن خمسين تعريفا للشخصية بعضها في ميدان القانون والبعض الآخر في مجال علم النفس وحاول تصنيفها إلى عدد من الفئات الواسعة ، وبعض هذه التعاريف تؤكد على المظاهر الخارجية للفرد أكثر من اهتمامها بطبيعة الإنسان وتكوينه الداخلي والبعض الآخر ينظر إلى الشخصية من حيث أنها " استجابة " إذ يرى " فلويد البورت " (1924م) أن الشخصية هي استجابات الفرد المميزة للمثيرات الاجتماعية وأسلوب توافقه مع المظاهر الاجتماعية في البيئة (25 : 77 ، 78) .

إن القيادة توجد حينما وجدت الجماعة أو ظهرت الحاجة إلى العمل الجماعي وتتطور القيادة بتطور المجتمع الذي نعيش فيه وتزداد مسؤولياتها بازدياد مطالب الحياة وتعقدها ، والقائد أو المدير هو الشخص الذي ينجح في إقناع الآخرين بالالتفاف حوله و إتباعه وهو يعتمد في ذلك على شخصيته وصفاته الإدارية التي تحكم أفراد الجماعة التي يقودها فهو يوزع الاختصاصات بينهم ويحدد لهم ما يناسبهم من السلطات ويثير فيهم الدوافع لإنجاز العمل ويرفع من روحهم المعنوية كما يرسم خطة تأمين مستقبلهم ودفع الأضرار عنهم (11 : 66) .

إن ضخامة حجم التنظيم ، وتعدد المناصب الإدارية يتطلب ضرورة توافر مهارات قيادية للمديرين وللرؤساء الإداريين حتى يستطيعوا بث روح العمل والتعاون الاختياري في ذلك الجهاز الضخم وبدون القيادة الإدارية يصبح الهيكل التنظيمي مفككا عاجزاً عن تحقيق الأهداف التي وجد من أجلها ، وتسود بالتالي روح الكسل والإهمال وعدم الاهتمام ، وتظهر أهميه القيادة

الإدارية أيضا في القرارات المتخذة والتي تتطلب قدرا عاليا من الذكاء والقدرة على معرفه
بواطن الأمور،

والمعرفة والحكمة ، كما تظهر أيضا في إيصال المعلومات إلى المرؤوسين والحصول على
المعلومات منهم وخصوصا أنه كلما زاد حجم التنظيم بعدت المسافة بين الرؤساء والمرؤوسين
واختلقت الحقائق بالبيانات الزائفة - ومن هنا ظهرت أهمية القيادة الإدارية والتوجيه الإداري
السليم (11 : 66) .

إن الاتصال (Communication) عمليه قديمة قدم الإنسان ، اتخذت أشكالا مختلفة وأساليب
وأدوات مستحدثه ومتنوعة لتتواءم مع درجه تقدم المجتمع (21 : 11) .

وتتضمن عمليه الاتصال كما يرى (Harris & Bettel Harris) (1994م)
الإرسال Sending ، الاستقبال Receiving وتفسير الرسائل Messages interpreting من
خلال القنوات الحسيه وتعتمد أساليب الاتصال للرئيس مع المرؤوسين على الاتصال اللفظي أو
الاتصال غير اللفظي (34 : 150)

ويصف مار تنز (Martens) (1990م) الاتصال الغير لفظي إلى خمس فئات حركات الجسم
Body Movement ، تتمثل في الإيحاءات وتعبيرات الوجه ، الخصائص الجسمية مثل البناء
الجسماني أو المظهر الجسماني ، السلوك اللمسي مثل الربت على الظهر ووضع الذراع على
الكتف ، خصائص الصوت مثل طبقة الصوت ومقام الصوت وأخيراً وضع الجسم الفراغ
الشخصي بين الرئيس والمرؤوسين (41 : 27، 28) .

ويعتبر الاتصال من أهم العوامل التي تساهم في مجال الإدارة الرياضية لتحقيق التفاعل بين
الرئيس والمرؤوس من خلال إمدادهم بالمعلومات والتوجيهات اللازمة للأداء الجيد ، كذلك تعديل
حالتهم النفسية وتعبئة طاقاتهم لبذل الجهد المطلوب .

إن مهارات الاتصال (التعامل) مع المرؤوسين التي يجب أن يجيدها القائد التربوي الرياضي
(المدير) هي الثقة والتقدير مع المرؤوسين والتعامل الايجابي وتوجيه الأداء والاتصال غير
اللفظي والاستماع الجيد واستقرار السلوك .

وقد حددت جمعية "إدارة الأعمال الأمريكية American Management Association"
بعض المبادئ للاتصال الجيد وأطلقت عليها الوصايا العشرة للاتصال ويمكن تلخيصها على النحو
التالي :

حاول أن تكون رسالتك واضحة قبل الاتصال :

يقصد بذلك أن المرسل ينبغي عليه أن يبدأ التفكير قبل أن يبدأ في الكلام أو إرسال رسالته :
فكما يقال أنه لا فائدة إطلاقاً من الصنبور (الحنفية) إذا كان خزان الماء فارغاً .

تحقق من الهدف الحقيقي من الاتصال :

ينبغي قبل الاتصال أن تسأل نفسك : ما هو هدفي من اتصال ؟ وما الذي أرغب في توصيله
للآخرين ؟ وكلما كانت الأهداف قليلة كلما كانت عمليه الاتصال مركزه وبالتالي زيادة احتمال
نجاح الاتصال .

مراعاة الظروف الطبيعية والإنسانية التي يتم فيها الاتصال :
 ينبغي مراعاة العوامل والظروف الطبيعية والإنسانية التي يتم من خلالها الاتصال فلكل موقف طريقه خاصة في الاتصال وقد لا يصلح لموقف آخر .

حاول إشراك الآخرين في تخطيط الاتصال :
 إذ أن المشاركين في تخطيط الاتصال سوف يحرصون على منح التأييد الايجابي لموضوع الاتصال .

الاهتمام بنبرات الصوت خلال الاتصال :
 إن لنبرات الصوت والتعبيرات الجسمية أثر واضح على مدى تقبل المستقبل لرسالتك .

حاول أن يتضمن اتصالاتك شيئاً له قيمة وفائدة للمستقبل :
 إن محتوى عملية الاتصال التي تتضمن الاهتمام بحاجات ورغبات المستقبل تجد أذناً صاغية وتشجع المستقبل على الاستجابة وتقبل توجيهات المرسل .

ينبغي متابعه نتائج الاتصال :
 إن متابعه الاتصال من الأهمية بمكان للتعرف على مدى تحقيق الاتصال لأهدافه .

يجب أن يتأسس الاتصال الحالي بخبرات الماضي :
 فالالاتصال لا ينبع من فراغ ولكنه يتأسس على تراكمات من خبرات الاتصال السابقة .

ينبغي اتفاق سلوكك مع اتصالاتك :
 الاتصال الجيد هو الذي يتفق فيه سلوك المرسل مع مضمون أو محتوى رسالته فينبغي عدم وجود تناقض بين مضمون الرسالة وسلوك المرسل المرتبط بهذا المضمون .

ينبغي أن تتعلم كيف تنصت جيداً :
 لكي ينصت لك المستقبل ينبغي أيضاً أن تنصت له جيداً .

وفى ضوء ما سبق تتضح أهميه توافر مهارات الاتصال لدى مديري مراكز الشباب حيث أن العديد من قنوات الاتصال المفتوح بين الرئيس والمرؤوسين يمكن أن تساعد على التخلص من العديد من المشكلات لدى المرؤوسين .
 كما تتضح أهميه البحث في الاستفادة من مهارات الاتصال في رفع الكفاءة في العمل لدى مديري مراكز الشباب كما أنها تعمل على تشجيع الاتجاه نحو التدريب على مهارات الاتصال الايجابي لدى مديري مراكز الشباب .

1 / 2 مشكله البحث The Research problem

من خلال عمل الباحث كأخصائي رياضي بمديرية الشباب والرياضة لاحظ أن مدير مركز الشباب يجب أن يكون لديه قدرات قيادية كما يجب أن يتميز بالثقة بالنفس والقدرة على اتخاذ القرار في المشكلات التي توا جهة كما يجب أن لا تسيطر عليه النواحي العاطفية في اتخاذ القرار مما يؤدي إلى تحسن العملية الإدارية وبالتالي يؤثر ذلك على أداء العاملين في العمل كما أن النواحي المادية تؤثر على المدير تأثيراً قوياً مما يؤثر على حياديته مع المرؤوسين ويرجع ذلك إلى أنه يتم اختيار العاملين لتولى منصب أعلى أو لترقيته أو لكسب حافز إضافي أو إلى النقل

لمكان أفضل عن طريق الوساطة أو المحسوبة أو العلاقات الشخصية أو المصالح الشخصية وليس على تقويم مستوى أداء العاملين من حيث الكفاءة أو عدم الكفاءة لأن ذلك يوضح مستوى أداء العامل وبالتالي يتم اختياره لتوليئه منصب أعلى أو الترقية أو كسب حافز بناءً على مستوى أداءه في العمل يضاف إلى ذلك أن مدير مركز الشباب يتصل اتصالاً مباشراً بالمرؤوسين في العمل وبمناطق الألعاب المختلفة و الاتحادات الرياضية والمراكز الأخرى الذي يجرى معها لقاءات رياضية لذا نجد أنه يجب تقويم مهارات الاتصال لدى مديري مراكز الشباب ونظراً لعدم وجود مقياس لتقويم مهارات الاتصال لدى مديري مراكز الشباب فقد لجأ الباحث في هذا البحث لبناء مقياس لتقويم مهارات الاتصال لدى مديري مراكز الشباب وعلاقتها بكفاءة الأداء .

3 /1 أهداف البحث Aims of Research

يهدف هذا البحث إلى :

- 1/3/1 بناء مقياس لتقويم مهارات الاتصال لدى مديري مراكز الشباب .
- 2/3/1 التعرف على علاقة مهارات الاتصال بكفاءة الأداء لدى مديري مراكز الشباب .

4/1 فروض البحث Hypotheses of Research

- 1/4/1 المقياس الذي تم تصميمه يقيس ما وضع من أجله .
- 2/4/1 توجد علاقة إيجابية بين مهارات الاتصال وكفاءة الأداء لدى مديري مراكز الشباب .

0/3 إجراءات البحث Research Procedures

1/3 منهج البحث Research Curriculum

طبقاً لأهداف البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي وذلك لمناسبته لطبيعة البحث .

2/3 عينه البحث Research Sample

1/2/3 العينة الاستطلاعية Exploratory Sample

تم تحديد العينة الاستطلاعية بهدف استخراج المعاملات الإحصائية وكان قوامها (20) مديراً من مديري مراكز الشباب بمحافظة القاهرة والجيزة وذلك لسهولة التطبيق حيث أن الباحث يعمل أخصائياً رياضياً بمديرية الشباب والرياضة والعينة الاستطلاعية التي تم استخدامها لحساب صدق وثبات المقياس كانت من عينه مجتمع البحث ومن خارج عينه مجتمع البحث .

3/3 أدوات ووسائل جمع البيانات Data Collective methods

قام الباحث ببناء مقياس لتقويم مهارات الاتصال لدي مديري مراكز الشباب وأتبع الإجراءات الآتية :

1/3/3 معرفه آراء الخبراء في أهم المحاور التي تخدم مهارات الاتصال (استبيان مفتوح) - مرفق (1) .

2/3/3 مسح للمراجع والدراسات السابقة لأهم المحاور التي تخدم مهارات الاتصال . العرض علي الخبراء .

4/3/3 تقييم العرض (نسبة التقييم نرتضي بنسبة 70 %) - مرفق (2) .

5/3/3 صياغة عبارات لهذه المحاور .

6/3/3 عرض العبارات علي الخبراء - مرفق (3) .

7/3/3 بناء مقياس تقويم مهارات الاتصال لدي مديري مراكز الشباب - مرفق (4) .

وقد وضع الباحث ميزان تقدير المقياس كما يلي : (أبداً = صفر ، أحياناً = 2 ، دائماً = 3) أي كلما زادت درجه مهارات الاتصال زادت قدره المدير علي الاتصال الجيد (النشط) وكلما قلت درجه مهارات الاتصال قلت قدره المدير علي الاتصال الجيد .

4/3 الدراسة الاستطلاعية Exploratory Study

تم إجراء الدراسة الاستطلاعية علي عينه مكونه من عدد (20) مديراً من مديري مراكز الشباب بمحافظة القاهرة والجيزة من عينه مجتمع البحث ومن خارج عينه مجتمع البحث بهدف التعرف علي مدى صلاحية أدوات البحث وتقادي أي صعوبات وبإجراء التطبيق الأول في الفترة الزمنية من يوم الثلاثاء الموافق 2008 / 1 / 1م إلي يوم الثلاثاء الموافق 2008/1/8م - وقد قام الباحث بالتطبيق الثاني في الفترة الزمنية من يوم الأربعاء الموافق 2008/1 / 23م إلي يوم الأربعاء الموافق 2008/1/30م أي بفارق زمني قدره (15) يوماً وقد أسفرت نتائج الدراسة علي ما يلي :

- صلاحية أدوات البحث (مقياس تقويم مهارات الاتصال لدي مديري مراكز الشباب) وذلك لتطبيقه علي العينة الأساسية .

- تقادي الصعوبات أو المشكلات والعوائق التي قد تواجه الباحث أثناء الدراسة الأساسية .

5/3 تطبيق المقياس The Measure Application

بعد انتهاء الباحث من بناء مقياس تقويم مهارات الاتصال لدى مديري مراكز الشباب تم تطبيق المقياس علي عينه مكونه من (20) مديراً من مديري مراكز الشباب بمحافظة القاهرة والجيزة خلال الفترة الزمنية من يوم الأربعاء الموافق 2008/4/16م إلي يوم السبت الموافق 2008/5/3م - وقد قام الباحث بتبويب هذه البيانات ووضعها في جداول إحصائية حتى يمكن استخراج النتائج منها .

6/3 المعالجات الإحصائية المستخدمة في البحث

Used Statistical Coefficient

من خلال أهداف البحث وفي ضوء البيانات التي حصل عليها الباحث كنتيجة للتطبيق استعان الباحث بالمعالجات الإحصائية التالية لمحاولة الوصول إلي النتائج المرجوة وهي كالآتي :

Arithmetic mean	(م)	المتوسط الحسابي	1/6/3
Mean deviation standard	(ع)	الانحراف المعياري	2/6/3
Correlation Coefficient	(ر)	معامل الارتباط	3/6/3
Percentile = Percentage	(ن)	النسبة المئوية	4/6/3

وقد أجريت جميع المعالجات الإحصائية للبيانات باستخدام الحاسب الآلي علي حزم البرامج الإحصائية Spss ، الإصدار 13,00 وهو من الإصدارات الحديثة لهذه البرامج الإحصائية العالمية التي تُستخدم في هذا المجال .

0/5 الاستنتاجات و التوصيات

Conclusion and Recommendations

1/5 الاستنتاجات Conclusion

في ضوء أهداف البحث والعينة المختارة واستناداً علي النتائج أمكن التوصل إلي الاستنتاجات التالية :

1/1/5 تم التوصل إلي بناء مقياس تقويم مهارات الاتصال لدي مديري مراكز الشباب بلغ عدده (5) محاور وهي (الاستماع الجيد {النشط} ، الثقة والتقدير ، التعامل الإيجابي ، استقرار السلوك ، الاتصال غير اللفظي) وبلغ عدد عباراته (30) وكان معامل صدق المقياس تراوح بين (0,863 ، 0,978) مما يدل علي صدق المقياس وكان معامل ثبات المقياس (0,926) مما يدل علي ثبات المقياس .

2/1/5 تم التوصل إلي ترتيب محاور مقياس تقويم مهارات الاتصال لدي مديري مراكز الشباب بناءً علي النسبة المئوية لدرجات عينه البحث علي المقياس كما يلي :

- (1) مهارة استقرار السلوك .
- (2) مهارة الاستماع الجيد (النشط) .
- (3) مهارة الثقة والتقدير .
- (4) مهارة التعامل الإيجابي .
- (5) مهارة الاتصال غير اللفظي .

3/1/5 أظهرت النتائج أن لمهارات الاتصال علاقة عكسية بكفاءة الأداء لدي مديري مراكز الشباب حيث أن هذه العلاقة العكسية توضح أنه كلما انخفضت قدرة أفراد عينة البحث علي الاتصال زادت كفاءتهم نظراً للمجاملة والمحسوبية والوساطة .

4/1/5 تقارير كفاية الأداء المستخدمة في البحث غير موضوعيه نظراً لزيادة الارتباط بينها .

5/1/5 انخفاض نسبة مهارة الاتصال غير اللفظي لدي مديري مراكز الشباب .

2/5 التوصيات Recommendations

انطلاقاً من نتائج التحليل الإحصائي وفي ضوء نتائج البحث والاستنتاجات يوصي الباحث بما يلي :

1/2/5 تطبيق مقياس تقويم مهارات الاتصال لدي مديري مراكز الشباب والذي قام الباحث بتصميمه حيث تم تطبيقه علي مديري مراكز الشباب التابعين لمديرية الشباب والرياضة .

2/2/5 الاهتمام بتنفيذ برامج تدريبية لتنمية مهارات الاتصال بوجه عام مثل تنميته مهارة الاستماع الجيد {النشط} كما يلي :

- الاعتراف بالحاجة إلي تطوير مهارة الاستماع نحو الأفضل .
- التركيز وعدم التشنت عن الشيء أو الموضوع الذي يتحدث فيه المرؤوس (التفاعل النفسي) .
- تجنب مقاطعه المرؤوس وهو يتكلم .

- أهميه أن يستمع المدير للمرؤوسين للتعرف علي مشاكلهم ومخاوفهم وانفعالاتهم
حيث أن ذلك يساعد علي التخطيط الجيد للعمل .

- الاستجابة الإيجابية التي تعكس أنك تفهم ماذا ولماذا يقول المرؤوس لك هذا
الكلام (الاستماع النشط) .

* وتنمية مهارة الثقة والتقدير كما يلي :
- المعرفة الجيدة بنوع العمل أو علي الأقل الأمانة فيما يعرف .
- استخدام الأسلوب التعاوني الذي يسمح للمرؤوس بالاشتراك في اتخاذ القرار
ومعرفه ما هو مطلوب منه وكيف يحققه ، ولماذا ؟
- استخدام الأسلوب الإيجابي الذي يعتمد علي المكافأة لتدعيم السلوك المرغوب فيه .
- أن يكون المدير موضع الثقة ، عادلاً متنسقاً في أعماله وسلوكه .
- التعبير عن مشاعر التقدير والصدقة والود والعطف نحو المرؤوسين .

* وتنمية مهارة التعامل الإيجابي كما يلي :
- أن يهتم المدير باستخدام التقدير والمدح والمكافأة لتدعيم السلوك المرغوب فيه
من المرؤوس .
- تقدير المرؤوسين ومعاملتهم كأشخاص لهم قيمتهم يدعم من ثقتهم بأنفسهم ، وهي
مهارة نفسه هامه لتحقيق أفضل مستوي أداء في العمل .
- استخدام الأسلوب الإيجابي يزيد من احترام وتقدير المرؤوسين للمدير .

* وأيضاً تنمية مهارة استقرار السلوك كالآتي :
- يجب أن يتميز سلوك المدير بالاتساق أو الاستقرار في اتصاله مع المرؤوسين مثل
أن يطلب المدير من مرؤوسيه السيطرة والتحكم في انفعالاتهم ويقوم هو الآخر بفعل
ذلك أيضاً .

* وتنمية مهارة الاتصال غير اللفظي بوجه خاص لدي مديري مراكز الشباب
حيث تتضمن (الربت علي الكتف ، وتغير ملامح الوجه ، وحركات الجسم ،
وخصائص الصوت وإيقاعه .

3/2/5 ضرورة تغيير أسلوب التقييم المتبع بمديريات الشباب والرياضة حيث ينفرد
الرئيس المباشر فقط بتقييم مرؤوسيه وأقترح أن يكون تقرير كفاية الأداء من قبل المدير
المباشر منفرداً ثم الرئيس الأعلى منفرداً بناءً علي مستوي أداء
المرؤوس في العمل ثم يلي ذلك أن يضع مدير الإدارة الأعلى تقدير الأداء النهائي بعد
إطلاعه علي التقديرين السابقين .

4/2/5 مراعاة العدالة في أسلوب تقييم المرؤوسين بحيث يكون تقييم المدير لمرؤوسيه بعيداً
عن المجاملات والعلاقات الشخصية والمحسوبية بينهم وأن يكون التقييم بناءً علي
مستوي الأداء الفعلي للمرؤوس داخل المؤسسة ومدى تفاعله مع زملاءه ورؤسائه
ومرؤوسيه .

5/2/5 ضرورة قيام باحثين آخرين بعمل نماذج جديدة لتقييم كفاءة الأداء بشكل أكثر موضوعيه .

