

## 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 مجموعة من المتغيرات ، وفنية لأنها ترتبط ارتباطا وثيقا بطبيعة النشاط الممارس وما يرمى إليه من أهداف . (٢٧ : ٢٩)

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. (٢٧ : ٢٩ ، ٣٠)

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 ضعيفه أو شخصيه مهزوزة أو لا شخصيه له ، فهذه كلها تعبيرات لا تنطوي على قدر كبير من الدقة العلمية - فقد استطاع " جوردون البورت " في كتابه الشخصية ( ١٩٣٧م) 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 " ( ١٩٢٤م) أن الشخصية هي استجابات الفرد المميزة للمثيرات الاجتماعية وأسلوب توافقه مع المظاهر الاجتماعية في البيئة. (٢٥ : ٧٧ ، ٧٨)

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. (١١ : ٦٦)

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 عاجزا عن تحقيق الأهداف التي وجد من أجلها ، وتسود بالتالي روح الكسل والإهمال وعدم الاهتمام ، وتظهر أهمية القيادة الإدارية أيضا في القرارات المتخذة والتي تتطلب قدرا عاليا من الذكاء والقدرة على معرفة

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 واختلطت الحقائق بالبيانات الزائفة - ومن هنا ظهرت أهمية القيادة الإدارية والتوجيه الإداري السليم. (١١ : ٦٦)

إن الاتصال ( Communication ) عملية قديمة قدم الإنسان ، اتخذت أشكالا مختلفة وأساليب وأدوات مستحدثه ومتنوعة لتتواءم مع درجة تقدم المجتمع. (٢١ : ١١)

وتتضمن عملية الاتصال كما يرى (Harris&BettelHarris) (١٩٩٤م) الإرسال Sending ، الاستقبال Receiving وتفسير الرسائل Massages interpreting من خلال القنوات الحسية وتعتمد أساليب الاتصال للرئيس مع المرؤوسين على الاتصال اللفظي أو الاتصال غير اللفظي. (٣٤ : ١٥٠)

ويصف مارتنز (Martens) (١٩٩٠م) الاتصال غير اللفظي إلى خمس فئات حركات الجسم Body Movement ، تتمثل في الإحياءات وتعبيرات الوجه ، الخصائص الجسمية مثل البناء الجسماني أو المظهر الجسماني ، السلوك اللمسي مثل الأربت على الظهر ووضع الذراع على الكتف ، خصائص الصوت مثل طبقة الصوت ومقام الصوت وأخيرا وضع الجسم الفراغ الشخصي بين الرئيس والمرؤوسين. (٤١ : ٢٧ ، ٢٨)

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 الإيجابي 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 إطلاقا من الصنبور ( الحنفية ) إذا كان خزان الماء فارغا .

تحقق من الهدف الحقيقي من الاتصال :

ينبغي قبل الاتصال أن تسأل نفسك : ما هو هدفي من اتصال ؟ وما الذي أربغ في توصيله للأخرين ؟ وكلما كانت الأهداف قليلة كلما كانت عملية 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 فكل موقف

طريقة 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 اتصالك 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 متابعة نتائج الاتصال :**

إن متابعة 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 اتصالك :**

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 .

وفي ضوء ما سبق تتضح أهمية 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 أهمية 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 .

## ١ / ٢ مشكلة البحث The Research problem

من خلال عمل الباحث كأخصائي رياضي بمديرية الشباب والرياضة لاحظ أن مدير مركز الشباب يفقد القدرات القيادية وأيضاً مهارات الاتصال مما يؤدي إلي انخفاض مستوي أداء المدير ثم المرؤوسين لذا يجب أن يكون لديه قدرات قيادية أي إنجاز العمل من خلال الآخرين ومن ثم فهي ترتبط بالمستوي التنظيمي ونطاق التمكن المتاح والقدرة القيادية خاصة تتوافر لدي الفرد الذي يمتلك صفات وميزات شخصيه ومقومات هامه ومهارات معينه ، وهذا ما تثبتته المشاهدات والتجارب في العديد من المنظمات . فمع افتراض ثبات العوامل المادية والبشرية بالمنظمة علي ما هي عليه ، فإن فاعلية العملية الإدارية وكفايتها تختلف من قائد

إداري إلي آخر في ذات المنظمة كرد فعل لاختلاف الشخصيات المتحركة للقادة الإداريين ، وهو الأمر الذي له تأثيره علي النتائج النهائية من نجاح أو فشل وبمعني آخر أنه علي الرغم من بقاء القوانين واللوائح والتنظيم والأشخاص والإمكانات المتاحة علي ما هي عليه في منظمه ما ، فإن فرص نجاح أو إخفاق هذه المنظمة يرتبط بنوع ونمط القيادة التي تتاح لها . ومن هنا رأينا منظمات تنهض بعد تعثرها وتتحرك بعد جمود وعلي أيدي قاده جدد يتحلون بصفات معينه ويستأثرون بميزات ومقومات هامه ومهارات متعددة كما يجب أن يتميز مدير مركز الشباب بالثقة بالنفس والقدرة على اتخاذ القرار في المشكلات التي تواجهه 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 أي أن المدير ينحاز لأحد مرؤوسيه نظراً لحبه له أو لعلاقته الطيبة معه أو لوجود وسطه أو محسوبية لديه ويصدر قرار لصالحه في حين يوجد مرؤوس آخر ذو أداء متميز في العمل ويصدر قرار ليس في صالحه ويؤدي ذلك إلي انخفاض مستوي أداء المرؤوسين في العمل بسبب عدم عدالة المدير في إصدار القرارات 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 لترقيه أو لكسب حافز اضافي أو إلى النقل لمكان أفضل عن طريق الوساطة أو المحسوبية 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 لتوليه منصب أعلى أو الترقيه أو كسب حافز بناءً على مستوى أداءه في العمل ويتضح ذلك من الواقع العملي لمدير مركز الشباب بمديرية الشباب والرياضة حيث يتم اختيار الفرد لتوليه منصب مدير مركز الشباب بالعلاقات الشخصية والمعارف والمحسوبية وحينما يتولى المدير مهام عمله يكون غير قادراً علي التعامل مع المرؤوسين أو غير كفاء لاختيار الأسلوب الأمثل في التعامل معهم وليس لديه قدره علي التصدي للمشكلات التي تواجه المؤسسة التي يديرها وإصدار القرار المناسب بشأنها حيث أنه ليس لديه الصفات والمميزات القيادية التي تساعد علي مواجهه المشكلات التي تواجه المؤسسة وتواجه مرؤوسيه وإيجاد الحلول لها حيث أنه من الأساس تم اختياره دون النظر إلي تقارير كفاية الأداء الخاصة به ومعرفة مستواه العلمي الذي يترتب عليه أسلوب إدارة المؤسسة ( مركز الشباب ) وأسلوب تعامله مع مرؤوسيه حيث أن القيادة هي علاقة بين فرد ( القائد ) وأفراد آخرين ( المرؤوسين ) ومن خلالها يقوم القائد بمساعدة أفراد جماعته علي تفهم وتادية الأعمال الموكولة إليهم في إطار من التعاون بينهم لتحقيق الأهداف ( ولسن & Wilson ورايلاند Rayland ) ويترتب علي ما سبق أيضاً أن يقوم مدير مركز الشباب بالتعامل مع مرؤوسيه بأسلوب الوساطة والمجاملات والعلاقات الشخصية والمحسوبية دون النظر إلي كفاءة أداء المرؤوس التي تؤدي إلي تطوير العمل وزيادة فاعليته .

كما أن مدير مركز الشباب يتصل اتصالاً مباشراً بالمرؤوسين في العمل عن طريق توجيه المرؤوسين وإمدادهم بالمعلومات اللازمة لحسن سير العمل وتكليفهم بمهام خاصة بالعمل وتقييم أدائهم ويتصل أيضاً بمناطق الألعاب المختلفة و الاتحادات الرياضية والمراكز الأخرى الذي يجري معها لقاءات رياضية ويكون هذا الاتصال في صورة خطابات وميزانيات وتقارير وجداول ومطالبات .

كما يجب علي مديري مراكز الشباب أن يقوموا بتتمية مهارات الاتصال لديهم عن طريق تنمية مهارة الاستماع الجيد ( النشط ) كما يلي :

- الاعتراف بحاجتك إلي تطوير مهارة الاستماع نحو الأفضل .

- التركيز وعدم التشتت عن الشئ أو الموضوع الذي يتحدث فيه المرؤوس (التفاعل النفسي) .

- تجنب مقاطعة المرؤوس وهو يتكلم : حيث إنه يلاحظ أنك قد تقاطع كلام المرؤوس في بعض الأحيان فلنا منك أنك تتوقع ما يقوله ، والأفكار التي يريد أن يعبر عنها ، ولكن سرعان ما تكتشف أن مقصده من الحديث يختلف تماما .

- أهمية أن يستمع المدير للمرؤوسين للتعرف علي مشاكلهم ومخاوفهم وانفعالاتهم وإنجازاتهم وملمحاتهم حيث أن ذلك يساعد علي التخطيط الجيد للعمل ، فضلا عن شعور المرؤوسين بقيمتهم من ناحية ، والشعور بالتقدير والاحترام نحو كمدبر لمركز الشباب من ناحية أخرى .  
- الاستجابة الإيجابية التي تعكس أنك تفهم ماذا ولماذا يقول المرؤوس لك هذا الكلام ( الاستماع النشط ) .

كما يجب علي مدير مركز الشباب تنمية مهارة الثقة والتقدير لديه عن طريق :  
- المعرفة الجيدة بنوع العمل أو علي الأقل الأمانة فيما يعرف .

- استخدام الأسلوب التعاوني الذي يسمح للمرؤوس بالاشتراك في اتخاذ القرار ومعرفة ما هو مطلوب منه وكيف يحققه ، ولماذا ؟

- استخدام الأسلوب الإيجابي الذي يعتمد علي المكافأة لتدعيم السلوك المرغوب فيه .

- أن يكون المدير موضع الثقة ، عادلا ، متسقا في أعماله وسلوكه .

- التعبير عن مشاعر التقدير والصدقة والود والعطف نحو المرؤوسين .

وأيضا تنمية مهارة التعامل الإيجابي عن طريق :

- أن يهتم المدير باستخدام التقدير والمدح والمكافأة لتدعيم السلوك المرغوب فيه من المرؤوس .

- تقدير المرؤوسين ومعاملتهم كأشخاص لهم قيمتهم يدعم من ثقتهم في أنفسهم ، وهي مهارة نفسه هامة لتحقيق أفضل مستوي أداء في العمل .

- استخدام الأسلوب الإيجابي يزيد من احترام وتقدير المرؤوسين للمدير ..

كما أن علي مديري مراكز الشباب تنمية مهارة استقرار السلوك كما يلي :

- يجب أن يتميز سلوك المدير بالاتساق أو الاستقرار في اتصاله مع المرؤوسين مثل أن يطلب المدير من مرؤوسيه السيطرة والتحكم في انفعالاتهم ويقوم هو بفعل ذلك أيضا .

كما علي مديري مراكز الشباب تنمية مهارة الاتصال غير اللفظي كما يلي :

- إجادة حركة الجسم مثل ملامح وحركات اليدين ، الرأس ، القدمين ، الجسم ككل .

- خصائص الجسم من ناحية البناء الجسماني ، الجاذبية ، الطول ، الوزن .

- السلوك اللمسي مثل أن تربت علي ظهر المرؤوس أو وضع الذراع حول كتفه .

- خصائص الصوت مثل نوعية الصوت والإيقاع ( ٤٦ : ٢٠ ، ٢١ )

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 .

## ٣ / ١ أهداف البحث Aims of Research

يهدف هذا البحث إلى :

- ١/٣/١ بناء مقياس لتقويم مهارات الاتصال لدى مديري مراكز الشباب .
- ٢/٣/١ التعرف على علاقة مهارات الاتصال بكفاءة الأداء لدى مديري مراكز الشباب .

## ٤ / ١ فروض البحث Hypotheses of Research

- ١/٤/١ المقياس الذي تم تصميمه يقيس ما وضع من أجله .
- ٢/٤/١ توجد علاقة إيجابية بين مهارات الاتصال وكفاءة الأداء لدى مديري مراكز الشباب .

## ٥ / ١ المصطلحات المستخدمة Expressions Used

- ١/٥/١ الاتصال communication: هو إجادة الفرد لمهارات التعامل مع الآخرين (٦ : ٣٧)
- ٢/٥/١ مهارات الاتصال : هي المقدرة على الاتصال بفاعلية في الكثير من المواقف (٧ : ١١١)
- ٣/٥/١ مراكز الشباب Youth Centers :

هي هيئة شبابية تربوية أهلية ذات نفع عام ولها شخصيه اعتباريه مستقلة تسهم في تنمية النشء والشباب باستمرار لاستثمار أوقات فراغهم في ممارسة الأنشطة الثقافية والاجتماعية والرياضية والوطنية ويسعى لإكسابهم المهارات التي تكفل تحمل المسؤولية في إطار القانون والسياسة العامة للدولة . ( من لائحة النظام الأساسي لمراكز الشباب ٨٨٢ لسنة ٢٠٠٣ )

## ٤/٥/١ الإدارة Management :

هي فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق الرواج والسعادة لكل من العاملين وصاحب العمل مع تقديم خدمه جيده معتمده .  
(٢٧ : ٢٦)

## ٥/٥/١ الشخصية Personality :

هي التنظيم الدينامي داخل الفرد للأجهزة النفس - جسميه التي تقرر الطابع الفريد للشخص في السلوك والتفكير. ( ٢٥ : ٨٠ )

## ٦/٥/١ القيادة Leadership :

هي القدرة على التأثير في الآخرين لتحقيق الأهداف المرغوبة .  
(٢٧ : ٦٢)

٧/٥/١ التقويم : هو الحكم على الأشياء أو الأفراد لإظهار المحاسن والعيوب ومراجعة صدق الفروض الأساسية التي يتم علي أساسها تنظيم العمل وتطويره ( ٢٦ : ٣٧ )

٨/٥/١ المدير: هو ذلك الفرد الذي يشغل مركزاً من المراكز ذات المسؤولية في التنظيم يمارس من خلاله دوراً اجتماعياً يؤثر علي جماعة من الأفراد ( ٢٧ : ٣٦ )

٩/٥/١ كفاءة الأداء : هي مجموعة من التصرفات الاجتماعية الوجدانية ومن المهارات النفس حركية التي تسمح بممارسة لائقة لدور ما أو وظيفة ما أو نشاط ما ( ٢١ : ٧ )