

٢/٤ مناقشة النتائج Results Discussion

في ضوء نتائج البحث و أهدافه و إجراءاته و العينة المختارة قام الباحث بمناقشة النتائج التي تم الحصول عليها للإجابة علي فرض البحث علي النحو التالي :

١/٢/٤ مناقشة النتائج المرتبطة بفرض البحث القائل :

- توجد علاقة إيجابية بين مهارات الاتصال وكفاءة الأداء لدي مديري مراكز الشباب

- أظهرت نتائج البحث والخاصة بفرض البحث ما يلي :

يتضح من جدول رقم (٧) أن أعلي مهارات الاتصال هي مهارة استقرار السلوك حيث سجلت نسبة (٩٤,٥٨ %) والمقصود بمهارة استقرار السلوك هو اتفاق أقوال المدير مع أفعاله وسيطرته علي انفعالاته وجاءت العبارات تعبر عن مضمون مهارة استقرار السلوك كما يلي :

- (١) أراعي اتفاق أعمالي وأفعالي باستمرار .
- (٢) أساوي في رد الفعل تجاه موقف معين بين المرؤوسين .
- (٣) أتمسك برأي الشخصي الصحيح .
- (٤) أسيطر علي انفعالاتي في المواقف الصعبة .

ويرجع الباحث سبب ذلك إلي أن المدير الناجح يجب أن تكون لديه مهارة استقرار السلوك عالية لأن ذلك يساعده علي التوجيه الجيد و الإرشاد البناء لمرؤوسيه لأن فعله للشئ الذي يكلف المرؤوسين بفعله يزيد من ثقة وحب المرؤوسين له ويصبح قدوه حسنه لمرؤوسيه . كما سجلت مهارة الاتصال غير اللفظي أقل نسبة حيث بلغت (٦٢,٥٠ %) وهي تعني مطابقة إشارات المدير وحركاته وتعبيراته - سواء بالجسم أو الأطراف أو الوجه مع رسالته اللفظية حيث جاءت عبارات هذه المهارة تعبر عن معناها كما يلي :

- (١) استخدام حركات جسمي في إرسال توجهاتي .
- (٢) يحبر السلوك اللمسي عن مشاعر الود والحب والعطف وتدعم الاتصال الايجابي .
- (٣) أظهر غضبي للمرؤوس بالتلويح بيدي له .
- (٤) إظهار الرضا والإعجاب للمرؤوس بالابتسامة إليه .

ويري الباحث أن السبب في انخفاض نسبة هذه المهارة أن المديرين نادرا ما يستخدمونها مع المرؤوسين إلا في مواقف قليلة حيث أن هذه المهارة تعتمد علي الحركات التعبيرية للوجه والجسم ولا يفهم كل المرؤوسين مدلول الرسالة التي ترمي إليها هذه المهارة ويرجع ذلك إلي اختلاف مستويات ومؤهلات وبيئات هؤلاء المرؤوسين أي سيكون هناك تباين في فهم هذه الرسالة من شخص لآخر وفي نفس الوقت ليس كل المديرين قادرين علي الاتصال غير اللفظي البناء ومن هنا يجب تنمية مهارة الاتصال غير اللفظي لدي المديرين عن طريق إيجاده حركات وتعبيرات الجسم أو الأطراف أو الوجه ومطابقتها مع رسالة المدير اللفظية .

ثم يلي ذلك مهارة الاستماع الجيد (النشط) وهي عبارة عن انتباه المدير لكلام المرؤوسين ومحاولة تشجيعهم علي التعبير عن وجهة نظرهم وفهم رسائلهم واستخدام الاتصال ذي الاتجاهين وفي هذا النوع من الاتصال تتاح الفرصة للطرف المُستقبل للرسالة من إبداء رأيه وتبادل الآراء والمقترحات مع المرسل (المدير) عن طريق عقد اجتماعات عامه من حين لآخر للتعرف علي ميول وقدرات المرؤوسين حيث يساعد ذلك المدير علي تحديد المهام والمسئوليات وفقاً لقدرات واتجاهات وميول المرؤوسين لأن ذلك يساعد علي

الارتقاء والتطوير في العمل ويقوم المرؤوس بأداء الأعمال المكلف بها بدافع داخلي قوي مما يؤدي إلى إنجاز الأعمال بكفاءة عالية... وعلى المدير أن يتقبل آراء المرؤوسين المعارضة بمصدر رحب لأنه يمكن أن يكون هذا الرأي المعارض في صالح العمل وإنجازه فالاستماع النشط يساعد علي ذلك وأيضاً استماع المدير لموضوعات إنسانيه خاصة بالمرؤوس تزيد من ثقة المرؤوس في مديره .

ويقصد بالثقة والتقدير منح المدير الاحترام الزائد من المرؤوسين وعندما يتحدث يجد اهتماماً وأذناً صاغية مع استخدامه للألفاظ والعبارات التربوية .

فكي يكسب المدير ثقة وولاء وتقدير مرؤوسيه عليه أن يواجه التحديات والمشكلات التي يفرضها واقع العمل وضرورة بناء علاقات طيبة مع المرؤوسين كمشاركتهم أفراحهم وأحزانهم ومساندتهم اجتماعياً وأن يتميز بالأمانة في توصيل المعلومات والعدالة في الأعمال والسلوك مع المرؤوسين وتشجيعهم علي عرض مشاكلهم لأن مشاكل المرؤوس الخاصة تؤثر علي أداءه في العمل بشكل ملحوظ ولزيادة الثقة المتبادلة بين المدير ومرؤوسيه يقوم المدير بمشاركة المرؤوس في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل . ويترتب علي ما سبق مهارة التعامل الإيجابي وهي عبارة عن استخدام المدير لكلمات وأفعال إيجابية - وتقديم التشجيع والتقدير والاهتمام باحتياجات المرؤوسين ومعاملتهم معاملة حسنة ومراعاة الجانب الإنساني واستخدام الأسلوب الديمقراطي التعاوني وإقامة أنشطة مختلفة لتوطيد العلاقات الإنسانية بين المرؤوسين وبعضهم وبين المرؤوسين والمديرين .

ويري الباحث أن السبب في ذلك يرجع إلي أن الاستماع الجيد من المدير لمرؤوسيه يزيد من ثقة المرؤوس في المدير فيؤدي ذلك إلي التعامل الإيجابي فيما بينهم ويتضح مما سبق أهميه مهارات الاتصال لمديري مراكز الشباب .

ويتفق مع ذلك سوليفان Sullivan (١٩٩٣م) حيث أوضحت أن مهارات الاتصال ترفع درجات الإدراك والوعي بمهارات الاتصال والتنافس وكذلك تحسين هذه المهارات الاتصالية (٤٦) .

كما يتفق أيضاً مع ما سبق مادن Madden (١٩٩٥م) حيث أشار إلي أهميه مهارات الاتصال للمدربين باللعبين والاهتمام بضرورة تعديل سلوكهم نحو الاتصال الجيد باللعبين وعدم الاقتصار علي نوع واحد من مهارات الاتصال (٤٠) .

ويشير أحمد إسماعيل حجي (٢٠٠٠م) إلي أنه يجب علي المدرب أن يعمل علي أن لا تكون اتصالاته ذات اتجاه واحد وأن يمتلك مقومات الاتصال الفعال والمتعدد الاتجاهات (٣ : ٣٧٨) .

ويري الباحث مما سبق أن أعلى مهارات الاتصال هي مهارة استقرار السلوك حيث سجلت نسبه (٩٤,٥٨ %) ثم يلي ذلك مهارة الاستماع الجيد (النشاط) بنسبه (٩٠,٠٠ %) ثم مهارة الثقة والتقدير بنسبه (٨٩,٧٩ %) فمهارة التعامل الإيجابي بنسبه (٨٩,١٧ %) وسجلت مهارة الاتصال غير اللفظي أقل نسبه حيث بلغت (٦٢,٥٠ %) فيجب الاهتمام بتنمية وتطوير مهارة الاتصال غير اللفظي بوجه خاص نظراً لقله نسبتها ومهارات الاتصال الأخرى بوجه عام ويؤكد ذلك محمد حسن علاوي (١٩٩٧م) (٢٤) حيث ذكر أنه لضمان قدره المدير علي الاتصال الجيد بالمرؤوسين ، ينبغي أن تكون الرسالة واضحة أي تحدد ما تريده من معاني وألفاظ وأن تكون الرسالة مباشره وهذا يعني أن

الرسالة موجهة إلي المرؤوس وأن تتضمن المعني المراد توصيله للمرؤوس دون الدخول في تفصيلات وعموميات للوصول إلي المضمون الأصلي للرسالة ومراعاة أن تكون الرسالة كاملة أي ينبغي أن تكون كاملة وغير منقطعة .

ونذكر محمد حسن علاوي في كتابه علم نفس المدرب والتدريب الرياضي (١٩٩٧ م) أنه يجب أن تكون الرسالة نابغة منك أنت تستخدم عبارة الفرد نفسه ، حتى تكون الرسالة معبرة عن رأيك كمدير وليس رأي الآخرين .

كما يجب التركيز علي موضوع واحد في المرة الواحدة ويقصد بذلك عدم القفز أثناء إرسال الرسالة من موضوع إلي آخر بل ينبغي التركيز علي موضوع واحد وأن تكون الرسالة في الوقت المناسب مع ضرورة إرسال الرسالة عندما تستدعي الحاجة إليها ، فعندما يخطئ المرؤوس في أداء عمل معين ينبغي فوراً إرسال الرسالة لإصلاح الخطأ دون تأجيله وأن تكون الرسالة مساعده أي موجهة ومرشده للمرؤوس وإيجابية ليست سلبية وتتضمن الوعيد أو التهديد .

كما يجب أن تتطابق الرسالة اللفظية مع الرسالة غير اللفظية أي أن إشارات أو حركات أو تعبيرات المدير بالجسم أو الأطراف أو الوجه تطابق رسالته اللفظية حتى لا يقع المرؤوس في صراع الاستجابة بين رسالتين وأن تكون الرسالة مختصرة قدر الإمكان أي الإيجاز دون الإخلال بالمعني مركزاً علي النقاط الهامة ومتجنباً التكرار وأن تكون الرسالة مناسبة لمستوي المُستقبل أي مناسبة للمستوي العُمري ، الثقافي للمرؤوس وأن يكون المُستقبل مستعداً لاستقبال الرسالة يعني قدره المدير علي جذب انتباه المرؤوس قبل الحديث وأن يكون مستعداً لسماعه ورؤيته وأيضاً يجب أن تحسن استخدام صوتك لإرسال رسالتك أي استخدام نغمه وإيقاع الصوت ودرجته مرتفعاً ومنخفضاً وذلك لجذب انتباه المرؤوسين وأن تحسن استخدام المهارات غير اللفظية في إرسال رسالتك أي استخدام لغة الجسم من خلال المظهر الجسمي أو القوام ، الإشارات ، سلوك الملمس ، حركات وتعبيرات الوجه والعينين .

كما يجب أن يتأكد المرؤوس أن ما يقوله يتم الاستماع إليه من المدير ولتنمية مهارة الاستماع الجيد (النشط) والتي تحتاج إلي تركيز عالي ونشاط عقلي مكثف ، لذا يجب إتباع الأساليب التالية :

- حاول دائماً أن تستعد ذهنياً لعملية الاستماع لما يقوله المرؤوس .
- استمع للمرؤوس بانتباه وأظهر له بوضوح أنك تستمع إليه ، وشجعه علي التعبير عن وجهه نظره .
- أعزل أو قلل من مشتتات الانتباه .
- درب نفسك علي أن تكون مستمعاً جيداً .

ويتفق مع ذلك جيمس بي شماني James B . Shane (١٩٨٨ م) يجب علي المدرب أن يهتم بتنمية وتطوير مهاراته الاتصالية مع اللاعبين لتحقيق الاتصال الجيد Good Communication ، من استخدامه لمهارة الاستماع النشط للاعبين و استخدامه أيضاً للمدخل الإيجابي في التعامل معهم ، وكذلك الاهتمام بسلوك المكافأة والعقاب وغير ذلك من المهارات (٣٧ : ٣١٦) .

ويرجع الباحث ذلك إلي أهمية الاتصال لدي مديري مراكز الشباب حيث أن الفروق بين المديرين في مهارات الاتصال تؤثر علي تفاعل المديرين مع المرؤوسين أثناء إمدادهم بالمعلومات والتوجيهات اللازمة لأداء العمل وتعديل حالتهم النفسية وتعبئه طاقاتهم لبذل الجهد اللازم في العمل .

و يتضح من الجدول رقم (٨٠) وجود ارتباط بين الاستماع الجيد. والثقة والتقدير حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٥٣٨) أي أنه كلما كان الاستماع الجيد (النشط) إيجابي كلما زادت مهارة الثقة والتقدير بين المدير ومرؤوسيه مما يؤثر علي إنجاز مهام العمل بالإيجاب، حيث يقوم المرؤوسين ببذل أقصى جهد من أجل إنجاز الأعمال التي يقوم المدير بتكليفهم بها . كما أنه لا يوجد ارتباط بين الاستماع الجيد (النشط) وكلا من التعامل الإيجابي ، استقرار السلوك ، الاتصال غير اللفظي حيث أن المدير الذي يجيد مهارة الاستماع الجيد (النشط) ليس بالضرورة أن يجيد مهارة التعامل الإيجابي أي تشجيع وتحفيز المرؤوسين أو مهارة استقرار السلوك التي تعني اتفاق أقوال المدير مع أفعاله وسيطرته علي انفعالاته أو مهارة الاتصال غير اللفظي التي تعني مطابقة إشارات المدير وحركاته وتعبيراته . سواء بالجسم أو الأطراف أو الوجه مع رسالته اللفظية . كما أنه يوجد ارتباط بين مهارة الاستماع الجيد والمجموع الكلي للمقياس حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٧٤٧) .

كما يتضح من الجدول عدم وجود ارتباط بين مهارة الثقة والتقدير ومهارتي التعامل الإيجابي واستقرار السلوك أي تكون مهارة الثقة والتقدير المتبادلة بين المدير ومرؤوسيه نتيجة الأفكار الذي يقدمها المدير لمرؤوسيه أو لقدره المدير علي مواجهه التحديات التي يفرضها الواقع ومواجهه عقبات العمل ومعرفته الجيدة بطبيعة العمل وأمانته في توصيل المعلومات . كما يوجد ارتباط بين مهارة الثقة والتقدير ومهارة الاتصال غير اللفظي حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٤٨٢) كما يوجد ارتباط بين مهارة الثقة والتقدير والمجموع الكلي للمقياس وبلغ معامل الارتباط بينهما (٠,٧٧٩) .

وأيضاً يوجد ارتباط بين مهارة التعامل الإيجابي وكلا من مهارة الاتصال غير اللفظي وبلغ معامل الارتباط بينهما (٠,٦١٧) والمجموع الكلي للمقياس وبلغ معامل الارتباط بينهما (٠,٧٥٦) كما يوجد ارتباط بين مهارة استقرار السلوك ومهارة الاتصال غير اللفظي حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٤٠٤) لأن مهارة استقرار السلوك تعني اتفاق أقوال المدير مع أفعاله كما أن مهارة الاتصال غير اللفظي تعني مطابقة إشارات المدير وحركاته مع رسالته اللفظية لذا نجد أن هناك ارتباط بينهما كما أنها أيضاً ترتبط بالمجموع الكلي للمقياس حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٥٤١) كما وجدنا أن هناك ارتباط بين مهارة الاتصال غير اللفظي والمجموع الكلي للمقياس وبلغ معامل الارتباط (٠,٧٦٠) .

كما يتضح من الجدول رقم (٨) وجود ارتباط عكسي بين المجموع الكلي لمقياس تقويم مهارات الاتصال لدي مديري مراكز الشباب وكل من تقرير كفاية الأداء السنوي وتقرير كفاية الأداء (من قبل مديري الإدارات الفرعية) ويرجع الباحث هذا الارتباط العكسي إلي أن كل من تقرير كفاية الأداء السنوي وتقرير كفاية الأداء (من قبل مديري الإدارات الفرعية) غير واقعي ويتضمن نوع من المجاملة التي يقوم بها المديرون تجاه مرؤوسيه مما يقلل من قيمة التقييم حيث أن هذا الارتباط العكسي يوضح أنه كلما انخفضت قدرة أفراد عينة البحث علي الاتصال زادت كفاءتهم نظراً للمجاملة والمحسوبية والوساطة وهو أمر غير منطقي وما يؤكد علي أن كلا التقييمين غير موضوعي هو أن هناك ارتباط عالي جداً بينهما حيث كانت قيمه معامل الارتباط بين التقريرين (٠,٩٣٢) .

ويري الباحث أن مدير مركز الشباب يجب أن يكون أديه قدرات قيادية أي إنجاز العمل من خلال الآخرين ومن ثم فهي ترتبط بالمستوي التنظيمي ونطاق التمكّن المتاح والقدرة القيادية خاصة تتوافر لدى الفرد الذي يمتلك صفات وميزات شخصية ومقومات هامه ومهارات معينه ، وهذا ما تثبته المشاهدات والتجارب في العديد من المنظمات . فمع افتراض ثبات العوامل المادية والبشرية بالمنظمة علي ما هي عليه ، فإن فاعليه 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 وبمعنى 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 المنظمه يرتبط بنوع ونمط القيادة التي تتاح لها . ومن هنا رأينا منظمات تنهض بعد تعثرها وتتحرك بعد جمود وعلي أيدي قيادة 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 تواجة كما يجب أن لا تسيطر عليه النواحي العاطفية في اتخاذ القرار مما يؤدي إلى تحسن العملية الإدارية وبالتالي يؤثر ذلك علي أداء العاملين في العمل أي أن المدير ينعاز 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 علي المدير تأثيراً قوياً مما يؤثر علي حياديته مع المرؤوسين ويرجع ذلك إلي أنه يتم اختيار العاملين لتولي منصب أعلى أو لترقيته أو لكسب حافز اضافي أو إلي النقل لمكان أفضل عن طريق الوساطة أو المحسوبية أو العلاقات الشخصية أو المصالح الشخصية وليس علي تقويم مستوي أداء العاملين من حيث الكفاءة أو عدم الكفاءة لأن ذلك يوضح مستوي أداء العامل وبالتالي يتم اختياره لتولية منصب أعلى أو الترقيه أو كسب حافز بناءً علي مستوي أداءه في العمل ويتضح ذلك من الواقع العملي لمدير مركز الشباب بمديره الشباب والرياضة حيث يتم اختيار الفرد لتوليته منصب مدير مركز الشباب بناءً علي العلاقات 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 تواجة المؤسسة التي يديرها وإصدار القرار المناسب بشأنها حيث أنه ليس لديه الصفات والمميزات القيادية التي تساعد علي مواجعه المشكلات التي تواجة المؤسسة وتواجهه 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 & 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 يري الباحث أنه نظراً لشده الارتباط بين تقرير كفاية الأداء السنوي وتقرير كفاية الأداء (من قبل مديري الإدارات الفرعية) فإن كلا التقريرين غير موضوعي حيث أثبتت النتائج أن هناك ارتباط عكسي بين المجموع الكلي لمقياس تقويم مهارات الاتصال لدي

مديري مراكز الشباب وكلا من التقريرين . حيث بوضح ذلك أن هناك نوع من المجاملة أو الوساطة أو المحسوبية أو العلاقات الشخصية أو المسالحة الشخصية أثناء تقييم المديرين لمروسيهم (تقارير كفاية الأداء السنوية) ، وينصح الباحث بإيجاد وسائل تقويم بديله للمرؤوس تعتمد علي الأمانة في التقويم والعدالة في تقدير المرؤوس والابتعاد عن الوساطة أو المحسوبية أو المجاملات التي تؤدي إلي انخفاض مستوى أداء المرؤوس نظراً لإحساسه بالظلم لعدم حصوله علي حقه في العمل مما يؤدي إلي عدم ثقة المرؤوس في نفسه وفي مديره وفي من حوله مما يؤدي إلي إصابته بالإحباط والتوتر الزائد والقلق المستمر وبالتالي يؤدي ذلك إلي انخفاض مستوى أداء المرؤوس في العمل وتلافي هذا يجب علي المدير أن يقوم بتقدير المرؤوس وتشجيعه علي العمل وتقديم التقويم المناسب لأدائه في العمل وعند تقييمه التقويم السنوي يجب علي المدير أن يراعي ضميره أثناء التقويم بكتابه التقرير المناسب لأداء المرؤوس ويبتعد عن المحسوبية أو الوساطة أو المجاملة فسوف يؤدي ذلك إلي اعتزاز المرؤوس بذاته واحترامه وتقديره لمديره .

للعلاقات المديرين مع مروسيهم دور كبير في نجاح العمل ... وهم بذلك يسهلون أدوارهم في التعامل مع المرؤوسين من حيث التحديد والاختيار والتدبير والتحفيز في العمل ، وكذلك فإن هذه العلاقات تسهل علي المديرين عمليات التوجيه وتحديد مسار جهود المرؤوسين نحو تحقيق أهداف الهيئة أو المؤسسة .

ويتفق مع ذلك فزاد محمود عبد الباقي (٢٠٠٤م) حيث أشار إلي ضرورة اهتمام الإدارة العليا بدراسة وتحليل المناخ التنظيمي في بيئة العمل والذي يؤدي إلي اهتمام العاملين بأعمالهم وتحسين وتطوير الأداء (١٧) .

كما أن النتائج المستخلصة من جدول (٨) لا تتفق مع ما أشار إليه هينوجوزا Hinogosa , كاثي Cathy , بلوم فيلد Bloom field (١٩٩٨م) من وجود علاقة ارتباط طردية مرتفعة ما بين خصائص الشخصية وتدريبات الاتصالات للقيادات المدرسية (٣٦) .

ويري الباحث أن ما سبق لا يحقق فرض البحث القائل أن هناك تأثير إيجابي لمهارات الاتصال علي رفع كفاءة العمل لدي مديري مراكز الشباب .

حيث أثبتت نتائج البحث وجود ارتباط عكسي بين المجموع الكلي لمقياس تقويم مهارات الاتصال لدي مديري مراكز الشباب وكل من تقرير كفاية الأداء السنوي وتقرير كفاية الأداء (من قبل مديري الإدارات الفرعية) .

ويتفق ذلك مع بحث (تريدل كوت . ج ، بينارد . د) ؛ z . Cote , trudel , Beunard (١٩٩٧م) وأظهرت أهم النتائج ضعف عملية الاتصال والتعامل مع الناشئين خاصة ما يتعلق بتقديم التوجيهات التي تؤدي إلي تعديل أفضل للسلوك (٤٧) .

ولا يتفق ذلك مع بحث بلووم Bloom ، تشينك Schinke ، ساميل Samuel (١٩٩٧م) حيث أظهرت أهم النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين تنمية مهارات الاتصال وارتفاع مستوى الأداء لدي المدربين في العملية التدريسية (٤٤) .

ويري الباحث أنه يجب علي مديري مراكز الشباب الاهتمام بالرقابة حيث أنها ليست اصطناعياً لأخطاء المرؤوسين وممارسه سبل السيطرة لقتل أفراد المؤسسة ، ولكنها وسيلة لتحقيق نوع من التنظيم والفعالية داخل المؤسسة ؛ فالرقابة الإدارية هي الوسيلة التي تستطيع بها السلطات الإدارية معرفه كيفية سير العمل داخل المنشأة ، وذلك للتأكد من حسن سير العمل لتحقيق الأهداف وكشف الأخطاء أو التقصير أو الانحرافات ، والعمل علي إصلاحه ووضع الإجراءات الوقائية اللازمة للقضاء علي أسبابه .

وتعتمد الرقابة الإدارية الفعالة علي التوجيه والإشراف والإصلاح أكثر من مجرد التعرف علي الأخطاء ومعاقبه مرتكبيها ، وعلي ذلك يمكن النظر للرقابة علي أنها من وسائل الإدارة وإحدى وظائفها الهامة ، كما تعمل علي التحقق من الاستخدام الأمثل للموارد وسلوك الأفراد إزاء تحقيق أهداف المنشأة وتثبيت قواعدها .

وتعدّ الرقابة عنصراً من عناصر الإدارة وإحدى المسئوليات الهامة لمدير مركز الشباب (القائد الإداري) ، فإنه يجب عليه أن يهيئ نظام للرقابة الفعالة حتى يستطيع أن يحقق في ظل هذه الرقابة درجة من النظام ، ويتمكن من تحقيق النتائج المطلوبة في ظل تسلسل المستويات الإدارية داخل التنظيم الإداري ؛ لأن كل رئيس وحده إدارية يكون مسؤولاً أمام رئيسه الذي يستطيع أن يباشر عليه الرقابة .

كما أن الرقابة الداخلية هي التي تتبع من داخل المؤسسة وتمارسها ذاتها علي نفسها ، وتمتد الرقابة الداخلية إلي جميع العمليات التي تؤديها الأجهزة ، كما تمتد خلال مستويات التنظيم المختلفة ، وتُمارس هذه الرقابة من خلال التدرج الوظيفي ، أي رقابة الرئيس لمرؤوسيه ، وإلي جانب ذلك توجد انظمه متخصصة في الرقابة .

ولعل المرونة في السياسة الرقابية تكون أكثر إيجابية من القوة والصلابة ، كما أن الرقابة السليمة تقنع العاملين بأن معايير الأداء الموضوعية عادله ، ويجب أن تغرس في تفكيرهم الاقتناع بأنها ما هي إلا أداة لقياس تقدمهم في العمل وتحسين مستوي أدائهم وزيادة إنتاجهم ورفع كفاءتهم ، ومن المؤسف أن هذا المفهوم الإيجابي للرقابة الإدارية كثيراً ما يكون غير واضح للقائمين بمسئوليه الرقابة نفسها إذا ما نظروا إليها علي أنها وسيلة للتحكم والتسلط والبطش .

وقد تمتد وسائل الرقابة الداخلية إلي إنشاء مكاتب للشكاوى والتظلمات يمكن من خلالها قياس مواطن الضعف والقصور في نواحي الأعمال الإدارية التي يمكن معالجتها في الوقت المناسب .

ويشير الدكتور السيد عليوه الخبير الإداري المصري : للرقابة عدّه وسائل وطرائق يمكن من خلالها الوصول إلي أهداف تلك العملية دون الوقوع في الأخطاء التي قد تعيق عملية الإنتاج داخل المؤسسة ، فالملاحظة تُعدّ من أهم الطرق وأبسطها التي يمكن من خلالها الاتصال المباشر بالعاملين وتوجيه النصح لهم ومكافأتهم علي جهودهم أو معاقبتهم علي إهمالهم ، وهذه العملية قد تتم في أي مرحلة من مراحل عملية الإنتاج .

وتأتي عملية التفتيش في المقام الثاني بعد الملاحظة ؛ إذ تمكن القائد الإداري من متابعه سير العمل ، والتحقق من دقه الإنجاز ، وسلامه الإجراءات لكشف الأخطاء ، والوقوف علي

مسيباتها ، وتحديد مسؤليه من وقع فيها ، إلى جانب التقارير الإدارية التي يمكن من خلالها متابعة سير العمل وسلوك المرؤوسين وللتقارير أهمية كبيرة ؛ فعن طريقها تتمكن جهة الرقابة من الوقوف على نشاط الأجهزة الإدارية ، والتعرف على المشكلات التي تعترض سبيلها .

وتتعدد أشكال التقارير ، ولكنها دائماً ما تصب في اتجاه واحد من الرئيس إلى المرؤوس ؛ لتقييم مدي فاعليه المرؤوسين في تحقيق أو إنجاز العمل ، مما يدفع المرؤوسين إلى بذل الجهد ، وتحسين مستوى العمل ، واحترام واجبات الوظيفة .

إلى جانب تلك الأشكال الرقابية هناك عدة وسائل أخرى كالتحريات ، والمتابعات التي تعمل على اكتشاف أسباب التعقيدات المكتبية ، والانحرافات القيادية التي تتمثل في المحاباة ، والاستغلال والإسراف والمحسوبية والعلاقات الشخصية وغيرها ، وهناك وسيلة أخرى ، وهي السجلات التي تُستخدم لإخراج البيانات عن الأداء الفعلي للأعمال ، والإحصاءات التي تجري لعقد مقارنات عند بحث أمر من الأمور أو عرض مشكله من المشاكل .