

٠/٦ قائمة المراجع Bibliography

١/٦ المراجع العربية Arabic References

- ١- إبراهيم محمد أبوسعدة: تقييم نظام قياس كفاءة أداء العاملين في الأجهزة الحكومية وأثره علي القرارات المتعلقة بسياسات الأفراد بالتطبيق علي العاملين بديوان عام وأحياء محافظة القاهرة - رسالة دكتوراة غير منشورة - كلية التجارة - جامعة القاهرة، ١٩٩٦م.
- ٢- أحمد أبو السعود محمد: الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين - دار منشأة المعارف الإسكندرية، ٢٠٠٤م.
- ٣- أحمد إسماعيل حجي: الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة ٢٠٠٠م.
- ٤- أحمد فكري محمد، حسن الشافعي: أهمية الاتصال الإداري لمدربي ألعاب القوى نظريات وتطبيقات، مجلة علمية متخصصة في علوم التربية البدنية والرياضة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة الإسكندرية، العدد الثامن ١٩٩٠م.
- ٥- أسامة إبراهيم علي شريف: فاعلية مهارات الاتصال الإداري للقادة والمدربين علي صناعة القرار في مجال التربية الرياضية بمحافظة الإسكندرية، رسالة دكتوراة، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة الإسكندرية، ١٩٩٥م.
- ٦- أسامة كامل راتب: تدريب المهارات النفسية - تطبيقات في المجال الرياضي - دار الفكر العربي - القاهرة، ٢٠٠٠م.
- ٧- أسامة كامل راتب: الإعداد النفسي للناشئين - دليل الإرشاد والتوجيه للمدربين والإداريين وأولياء الأمور، دار الفكر العربي - القاهرة، ٢٠٠١م.
- ٨- أسامة كامل راتب: تدريب المهارات النفسية - تطبيقات في المجال الرياضي - دار الفكر العربي - القاهرة، ٢٠٠٢م.
- ٩- أسامة كامل راتب وآخرون: الرعاية النفسية للرياضيين - توجهات إرشادية - دار الفكر العربي - القاهرة، ط ١، ٢٠٠٦م.
- ١٠- إسماعيل علي سعيد: الاتصال والرأي العام - مدخل إداري، ط ٢ - جامعة القاهرة ١٩٩٤م.
- ١١- حسن سيد معوض، السيد حسن شلتوت: التنظيم والإدارة في التربية الرياضية - دار المعارف - القاهرة، ١٩٧٧م.

- ١٢- حسين عبد الحميد أحمد : العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع - المكتب الجامعي الحديث - الإسكندرية ، ١٩٩٣ م .
- ١٣- علي السيد إبراهيم عجوة : دور الاتصال المباشر في تنمية الوعي الاجتماعي - دراسة ميدانية للنشاط الاتصالي بالجمعيات الثقافية في مصر - رسالة دكتوراة - غير منشورة - جامعة القاهرة ، ١٩٩٦ م .
- ١٤- علي محمد عبد الوهاب : إدارة الأفراد (منهج تحليلي) ، مكتبة عين شمس ، ١٩٨٤ م .
- ١٥- عماد عبد عبيد : فاعلية الاتصال بين مدربي ولاعبى الجو دو وأثرها علي نتائج المباريات - رسالة ماجستير - غير منشورة - كلية التربية الرياضية - جامعة بنها ، ٢٠٠٦ م .
- ١٦- فخرج الكامل : تأثير وسائل الاتصال - دار الفكر العربي - القاهرة ، ١٩٨٥ م .
- ١٧- فؤاد محمود عبد الباقي : المناخ التنظيمي وأساليب تطويرة لتحسين مستوى الأداء بمديريات الشباب والرياضة - رسالة دكتوراة ، غير منشورة - كلية التربية الرياضية بالهرم - جامعة حلوان ، ٢٠٠٤ م .
- ١٨- كمال درويش ، محمد الحماحمي ، سهير المهندس : الإدارة الرياضية (الأسس والتطبيقات) - دار الفكر العربي - القاهرة ، ١٩٩٨ م .
- ١٩- كمال درويش ، محمد صبحي حسنين : الجودة والعلومة في إدارة أعمال الرياضة باستخدام أساليب إدارية مستحدثة - المجلد الأول - دار الفكر العربي - القاهرة ، ٢٠٠٤ م .
- ٢٠- كمال درويش ، محمد صبحي حسنين : التسويق والاتصالات الحديثة وديناميكية الأداء البشري في إدارة الرياضة - دار الفكر العربي - القاهرة ، ٢٠٠٠ م .
- ٢١- ماجدة محمد أحمد متولي : العلاقة بين المناخ التنظيمي وكفاءة أداء العاملين - دراسة تطبيقية لبنوك القطاع العام التجارية - رسالة ماجستير - غير منشورة ، كلية التجارة وإدارة الأعمال ، جامعة حلوان ، ١٩٨٦ م .
- ٢٢- محمد أحمد السيد الدباح : فاعلية الاتصال لدي مدربي النشء الرياضي - دراسة تحليلية مقارنة - رسالة ماجستير - غير منشورة - كلية التربية الرياضية - جامعة حلوان ، ٢٠٠٥ م .
- ٢٣- محمد العربي شمعون : علم النفس الرياضي والقياس النفسي - مركز الكتاب للنشر - القاهرة ، ١٩٩٩ م .
- ٢٤- محمد بسيوني السيد : ضغوط العمل وأثارها وعلاقتها بأداء المدير ، دراسة ميدانية علي عينة من شركات قطاع البترول بمصر - رسالة ماجستير - غير منشورة ، كلية التجارة - جامعة القاهرة ، ١٩٩٥ م .

- ٢٥- محمد حسن علاوي : علم نفس المدرب والتدريب الرياضي ، دار المعارف ، ط ١ ، ١٩٩٧ م .
- ٢٦- محمد حسن علاوي: موسوعة الاختبارات النفسية للرياضيين - مركز الكتاب للنشر - القاهرة ، ١٩٩٨ م .
- ٢٧- مصطفى باهي ، محمد عفيفي : سيكولوجية الإدارة الرياضية - مركز الكتاب للنشر - القاهرة ، ٢٠٠١ م .
- ٢٨- مصطفى حجازي : الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارية ، المؤسسة الجماعية للدراسات والنشر والتوزيع ، ١٩٩٠ م .
- ٢٩- نخبة من كتاب مجلة هارفارد بزنس : قيادة نظم الاتصال بفاعلية (مهارة الاتصال) ، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع ، ١٩٩٤ م .
- ٣٠- وائل رفاعي إبراهيم : بر وفيل سمات الشخصية للمدرب و تأثيره علي مهارات الاتصال واتخاذ القرار في المواقف الرياضية ، رسالة دكتوراة - جامعة حلوان ، ٢٠٠٣ م .

٢/٦ المراجع الأجنبية Foreign References

- 31- Black burn , Llewellyn , Adrian : " Principals interpersonal Communication influence in Collaborative decision making" Dissertation Abstracts international(1997).
- 32- Bloom G , Schinke R . Salmelad : " The development Of Communication Skills by elite basket ball coaches " Coaching and sport science Journal Rome (1997) .
- 33 - Cox , B : Sports psychology For youth coaches so : (calif) , Barton Cox jr ; films for Theodora production LTD , C , 1 Videocassette : sd ; col ; 21 min (1982) .
- 34- Dorothy V . Harris & Bette L . Harris : Athletes Guide to sports psychology leisure press . Champaign Illinois (1994) .
- 35- Dubrin . J : " Applying psychology : Individual and organizational effectiveness " prentie - halline new jersey , p.341 (1994) .
- 36- Hinojosa ,Cathey , Bloomfield : " The Relation ship between personality attributes and communication practices of school

superintendents leadership decision making " Dissertation abstracts international (1998) .

- 37- **James B. Shani** : " Behavior in organization on experiential approach" Richard D. Irwin Inc (1988) .
- 38- **Joe D. Willis and Linda F.**:" Exercise psychology "Human Kinetics Box , Champaign (1992) .
- 39- **Kellie - Buchanan** : " Control and openness Communication skills by elite basket ball coaches " Coaching and Sport science Journal Rom . (1996)
- 40 - **Madden , C** : " The nature and Relative importance of coaching communication in Australian rules football " international journal of sport psychology , oct . (1995) .
- 41- **Martens, R.** : Youth sport in U.S. in M.R Weiss & D. Gould (E d s) sport for children and youth Human kinetics Champaign, III (1990) .
- 42 - **Roberts . Weinberg & Dahiel Gouid** : Foundations Of Sport and Exercise psychology (1996) .
- 43- **Ronald . Smith** : Appositive Approach to Enhancing sport performance . Applied sport psychology . (1995) .
- 44- **Samela - Schinke - Bloom** : " The Development Of Communication skills by elite basketball couches coaching and sport science Journal Rome (1997) .
- 45- **Stephen - Axley** : " Training for leaders , Journal of Business Administration , VO1. 38 spring (1995) .
- 46- **Sullivan** : " Communication Skills training for interactive sport's sport psychologist " champiag . (1993) .
- 47- **Trudel , P . Cote , J . , Bernard , D .** : Systematic Observation of youth ice hockey coaches during games . so : Journal of sport behavior - (mobile - ala) 19 (1) Jan 1996 , 5065 Total No. of pages : 16 (1996) ..

- 48- Van den . Y : " psychology for educations " Human Kinetics . P . O. Box 5076 . (1999) .
- 49- Virgehia, N, Quinn : " Applying psychology " megrow Hin , Inc . (1995) .
- 50- Walkin L : " Athletics coach " www . Briannced emon.couk , VoL 25 , No . 3 . (1991) .
- 51- Wenburg , J.R . & Wilmot , w . w : The Personal communication process . Malabar, fla, : Krieger . (1982) .
- 52- Weinberg's. Daniel, G . : " Foundation of sport and exercise psychology " Human Kinetics P.O. Box . (1995) . .

استمارة استطلاع رأي الخبراء في أهم المحاور
التي تنتمي إلي مهارات الاتصال



كلية التربية الرياضية للبنين
الدراسات العليا

السيد الأستاذ الدكتور /

تحية طيبة... وبعد

أتشرف بإحاطة سيادتكم أن الباحث يقوم بإجراء دراسة بعنوان :

(تقويم مهارات الاتصال لدي مديري مراكز الشباب وعلاقتها بكفاءة الأداء)

وتهدف إلي : بناء مقياس لتقويم مهارات الاتصال لدي مديري مراكز الشباب وذلك ضمن متطلبات الحصول علي درجة دكتوراه الفلسفة في التربية الرياضية .

لذا أرجوا التفضل بإبداء رأي سيادتكم حول أهم المحاور التي تنتمي إلي مهارات الاتصال

الباحث

أهم المحاور التي تنتمي إلي مهارات الاتصال

م	أهم المحاور	موافق	غير موافق	أهمية الترتيب
١	اليقظة			
٢	الاستماع الجيد			
٣	الثقة والتقدير			
٤	التعامل الايجابي			
٥	توجيه الأداء			
٦	استقرار السلوك			
٧	ملاحظة السلوك			
٨	النغمة الصوتية			
٩	التغذية الراجعة			
١٠	الاتصال غير اللفظي (الجسمي)			
١١	توصيل المعلومات			
١٢	مكافأة السلوك			
١٣	التعامل السلبي (لتقويم السلوك)			
١٤	التوجيه الجيد			

محاور أخرى ترونها سيادتكم ذو أهمية وتنتمي إلي مهارات الاتصال

م	أهم المحاور	موافق	غير موافق	أهمية الترتيب
١٥				
١٦				
١٧				
١٨				
١٩				
٢٠				

مرفق (٢)

نتائج آراء الخبراء في محاور مهارات الاتصال لدي مديري مراكز الشباب

المهارة والخبرة والنسبة المئوية	عدد الخبراء	النسبة المئوية
معرفة	٥	% ٧٢
معرفة	٧	% ١٠٠
معرفة	٥	% ٧٢
معرفة	٥	% ٧٢
معرفة	٣	% ٤٣
معرفة	٦	% ٨٦
معرفة	٧	% ١٠٠
معرفة	٣	% ٤٣
معرفة	٣	% ٤٣
معرفة	٤	% ٥٧

٦٤
مرفق (٣)

$\frac{3}{1}$

استمارة استطلاع رأي الخبراء في التقويم المناسب لعبارات المحور



كلية التربية الرياضية للبنين
الدراسات العليا

السيد الأستاذ الدكتور /

تحية طيبة... وبعد

يقوم الباحث بإجراء بحث بهدف : " تقويم مهارات الاتصال لدي مديري مراكز الشباب وعلاقتها بكفاءة الأداء " .

وذلك ضمن متطلبات الحصول علي درجة دكتوراه الفلسفة في التربية الرياضية لذا أرجوا من سيادتكم التفضل بوضع علامة (√) أمام التقويم المناسب لعبارات المحور- علماً أن هذه البيانات سرية وخاصة بالبحث .

ولسيادتكم وافر الشكر والتقدير ...

الباحث

مقياس تقويم مهارات الاتصال لدي مديري مراكز الشباب



كلية التربية الرياضية
الدراسات العليا

السيد الأستاذ الدكتور /

تحية طيبة ... وبعد

يقوم الباحث بإجراء بحث بهدف : " تقويم مهارات الاتصال لدي مديري مراكز الشباب وعلاقتها بكفاءة الأداء " .

وذلك ضمن متطلبات الحصول علي درجة دكتوراه الفلسفة في التربية الرياضية لذا أرجوا من سيادتكم التفضل بإفادتنا برأيكم بوضع علامة (√) أمام الاختيار المناسب لعبارات المقياس .
ولسيادتكم وافر الشكر والتقدير ...

الباحث

أبدا	أحيانا	دائما	العبارات
			أنتبه جيدا للمرؤوسين وأفهم رسائلهم .
			أقدم أفكار للمرؤوسين تعمل على بناء الثقة لديهم.
			أهتم برعاية المرؤوسين وتشجيعهم .
			أستخدم حركات جسمي في إرسال توجيهاتي .
			أهتم بالاستماع لمقترحات المرؤوسين .
			أواجه التحديات التي يفرضها الواقع .
			أراعي عند اتخاذ أي قرار الجانب الإنساني .
			أراعي اتفاق أعمالني وأفعالي باستمرار .
			أعقد اجتماعات عامة مع المرؤوسين من حين لآخر.
			أهتم ببناء علاقات طيبة مع المرؤوسين .
			أهتم بإشباع ميول وحاجات المرؤوسين النفسية والاجتماعية والمهنية .
			أساوى في رد الفعل تجاه موقف معين بين المرؤوسين .
			أظهر الرضا والإعجاب للمرؤوس بالابتسامه إليه .
			أتعرف على ميول وقدرات المرؤوسين .
			أحرص على تعميق الثقة والتقدير المتبادلين بين المرؤوسين لظهور مهارات الإبداع والابتكار .
			أسلوبني الإيجابي يفرض على المرؤوسين القيام بواجبات أكبر .
			أتمسك برأي الشخصي الصحيح .
			أوجه اهتمامي على طريقة ومحتوى حديث المرؤوس .
			أفوز بثقة وولاء المرؤوس عن طريق المساندة الشخصية له .
			أسيطر على انفعالاتي في المواقف الصعبة .
			أظهر للمرؤوس أنني أنتبه إليه .

م	العبارات	دائما	أحيانا	أبدا
٢٢	معرفتي الجيدة بطبيعة العمل تزيد من ثقة المرؤوسين بي .			
٢٣	أتبع الأسلوب الايجابي في العمل لزيادة دافعية المرؤوسين .			
٢٤	أستمع للمرؤوس حتى يكمل حديثه .			
٢٥	أمانتي في توصيل المعلومات تزيد من ثقة المرؤوسين بي .			
٢٦	أنظم نشاط ترفيهي للمرؤوسين لتوطيد العلاقات الإنسانية .			
٢٧	أقبل آراء المرؤوسين المعارضة بصدر رحب .			
٢٨	أراعى العدالة والاتساق في الأعمال والسلوك لزيادة ثقة المرؤوسين بي .			
٢٩	أستمع للنقد الموجة لي من المرؤوسين .			
٣٠	أنفرد بالمرؤوس للاستماع إلى موضوعات خاصة به .			

مفتاح تصحيح
مقياس تقويم مهارات الاتصال لدي مديري مراكز الشباب

م	المحور	العبارات الخاصة به
١	الاستماع الجيد (النشط)	(٣٠، ٢٩، ٢٧، ٢٤، ٢١، ١٨، ١٤، ٩، ٥، ١)
٢	الثقة والتقدير	(٢٨، ٢٥، ٢٢، ١٩، ١٥، ١٠، ٦، ٢)
٣	التعامل الايجابي	(٢٦، ٢٣، ١٦، ١١، ٧، ٣)
٤	استقرار السلوك	(٢٠، ١٧، ١٢، ٨)
٥	الاتصال غير اللفظي	(١٣، ٤)

مرفق (٥)
تقرير كفاية الأداء لشاغلي وظائف الدرجة الثانية رئيس قسم
عن الفترة من / / ٢٠٠٠م حتى / / ٢٠٠٠م

عناصر التميز أو الضعف مستمدة من ملف الخدمة أو السجلات أو الأوراق الرسمية أو أي ملاحظات أخرى (*)	التقدير النهائي		التقدير المبدئي		الدرجة القصوي	عناصر التقييم
	الرئيس الأعلى	الرئيس المباشر	الرئيس الأعلى	الرئيس المباشر	ثانية رئيس قسم	
					٢٠	أولاً: أداء العمل و مستواة وفقاً للخطة الممتدة : * كمية العمل
					٢٠	* مستوي جودة وإتقان العمل
					١٠	ثانياً: القدرات الإدارية والفنية: * القدرة علي التوجيه والمتابعة
					١٠	* القدرة علي تطوير العمل ...
					١٠	* القدرة علي تنمية المعلومات والمهارات
					١٠	* القدرة علي التصرف وتحمل المسئولية
					١٠	ثالثاً : المهارات السلوكية : * علاقات العمل
					١٠	* الانضباط
					١٠٠	المجموع بالأرقام
					مائة	المجموع بالكتابة
						تقدير الكفاية

رئيس لجنة شئون العاملين

التوقيعات

(.....)

يعتمد

رأي لجنة شئون العاملين

(.....)

(*) الموضوع بعالية بيان بعناصر التميز أو الضعف التي يتعين أن تكون مستمدة من ملف الخدمة أو السجلات الرسمية للعامل وخاصة في حالتي التقدير بمرتبة (ممتاز أو ضعيف) أو خفض التقرير إلي مرتبة أدنى عن تقدير السنة السابقة .

مرفق (٦)
قياس كفاية الأداء السنوي

(نموذج رقم ٦)

مديرية الشباب والرياضة بالجيزة

الاسم / الوظيفة :

القسم الثاني

بيانات تملأ بمعرفة العامل عن نفسه

الأعمال البارزة التي قام بها خلال فترة التقرير.....

نواحي التقدير المادية والأدبية للأعمال الممتازة خلال فترة التقرير (مكافآت - خطابات شكر - علاوات تشجيعية .. الخ)

تعليق الرئيس المباشر :

القسم الثالث

قياس كفاية الأداء

عناصر التميز أو الضعف مستمدة من ملف الخدمة أو السجلات أو الأوراق الرسمية أو أي ملاحظات أخرى (*)	التقدير النهائي		التقدير المبدئي		الدرجة القصوى	عناصر التقويم
	الرئيس الأعلى	الرئيس المباشر	الرئيس الأعلى	الرئيس المباشر		
					٢٠	أولاً: أداء العمل و مستواه:
					٢٥	- كمية العمل
						- درجة إتقان العمل
						ثانياً : القدرات الإدارية والفنية:
					١٠	- القدرة علي البحث والتحليل
					١٠	- القدرة علي تنمية المعلومات والمهارات
					١٠	- القدرة علي التصرف وتحمل المسؤولية
						ثالثاً : المهارات السلوكية :
					١٠	- علاقات العمل
					١٥	- الانضباط
					١٠٠	المجموع

يعتمد ،

مرتبة تقرير الكفاية (.....)

رئيس لجنة شئون العاملين
(.....)

مدير إدارة شئون العاملين
(.....)

رأي لجنة شئون العاملين
(.....)

اعتمد التقرير بجلسة لجنة شئون العاملين بتاريخ / / ٢٠٠٠م

(*) مرفق بيان بعناصر التميز أو الضعف التي يتعين أن تكون مستمدة من ملف الخدمة أو السجلات الرسمية للعامل .

مرفق (٧)
أسماء السادة الخبراء

م	اسم	الوظيفة
١	أ.د / إبراهيم عبد ربه خليفة	أستاذ علم النفس الرياضي ورئيس قسم علم النفس الرياضي بكلية التربية الرياضية للبنين - جامعة حلوان .
٢	أ.د / رشيد محمد حلمي	أستاذ علم النفس الرياضي بكلية التربية الرياضية للبنين - جامعة حلوان .
٣	أ.د / نبيل خليل نسدا	أستاذ الإدارة الرياضية وعميد كلية التربية الرياضية للبنين سابقاً - جامعة بنها .
٤	أ.د / عاطف نمر خليفة	أستاذ علم النفس الرياضي ووكيل كلية التربية الرياضية للبنين لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة - جامعة بنها .
٥	أ.د / عبد الحفيظ إسماعيل بدر	أستاذ علم النفس الرياضي ووكيل كلية التربية الرياضية للبنين لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة - جامعة حلوان .
٦	أ.د / كمال عبد الرحمن درويش	أستاذ الإدارة الرياضية والعميد الأسبق لكلية التربية الرياضية للبنين - جامعة حلوان .
٧	أ.د / محمد محمد الحماحمي	أستاذ الإدارة الرياضية بكلية التربية الرياضية للبنين - جامعة حلوان



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 زكي على

أخصائي رياضي بمديرية الشباب والرياضة بالجيزة

إشراف

دكتور

عاطف نمر خليفة

أستاذ علم النفس الرياضي وعميد
كلية التربية الرياضية للبنين
جامعة بنها

دكتور

نبيل خليل ندا

أستاذ الإدارة الرياضية وعميد
كلية التربية الرياضية للبنين سابقاً
جامعة بنها

جامعة بنها

1430 هـ / 2009 م

١ / ١ مقدمة البحث Introduction of Research

١ / ١ المقدمة وأهميه البحث

the Introduction and Research importance

تعد الإدارة الرياضية في الأساس عملية اجتماعية وفنية في ذات الوقت فهي عمليه اجتماعيه لكونها تتعامل مع الكائن البشري وفق مجموعه من المتغيرات ، وفنيه 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 ، نظراً لأنها تقدم الأسس النظرية التي تقسوم 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 بانه 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 " جور دون 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 وتعقدتها ، 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 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
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 مستحدثة ومتنوعة لتتواءم مع درجه تقدم المجتمع (٢١ : ١١) .

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

ويصنف مارتنز (Martens) (١٩٩٠م) الاتصال الغير لفظي إلى خمس فئات حركات الجسم
Body Movement ، تتمثل في الإحياءات وتعبيرات الوجه ، الخصائص الجسمية مثل البناء
الجسماني أو المظهر الجسماني ، السلوك اللمسي مثل الربت على الظهر ووضع الذراع على
الكف ، خصائص الصوت مثل طيقه 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 أرغب في توصيله
للآخرين ؟ 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 فلكل موقف طريقته 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 الإيجابي 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 متابعته نتائج الاتصال :
إن متابعته الاتصال من الأهمية بمكان للتعرف على مدى تحقيق الاتصال لأهدافه .

يجب أن يتأسس الاتصال الحالي بخبرات الماضي :
فالاتصال 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 تتصت جيداً :
لكي ينصت لك المستقبل ينبغي أيضاً أن تتصت 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 الإيجابي لدى مديري مراكز الشباب .

٢ / ١ مشكلة 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 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 كما أن النواحي المادية تؤثر على المدير تأثيراً قوياً مما يؤثر على حياديته مع المرؤوسين ويرجع ذلك إلى أنه يتم اختيار العاملين لتولي منصب أعلى أو لترقيته أو لكسب حافز إضافي 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 الترقية أو كسب حافز بناء 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 .

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 .

١/٣ إجراءات البحث Research Procedures

١/٣ منهج البحث Research Curriculum

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

٢/٣ عينه البحث Research Sample

١/٢/٣ العينة الاستطلاعية Exploratory Sample

تم تحديد العينة الاستطلاعية بهدف استخراج المعاملات الإحصائية وكان قوامها (٢٠) مديراً من مديري مراكز الشباب بمحافظة القاهرة والجيزة وذلك لسهولة التطبيق حيث أن الباحث يعمل أخصائياً رياضياً بمديريه الشباب والرياضة والعينة الاستطلاعية التي تم استخدامها لحساب صدق وثبات المقياس كانت من عينه مجتمع البحث ومن خارج عينه مجتمع البحث .

٣/٣ أدوات ووسائل جمع البيانات Data Collective methods

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

١/٣/٣ معرفه آراء الخبراء في أهم المحاور التي تخدم مهارات الاتصال (استبيان مفتوح) - مرفق (١) .

٢/٣/٣ مسح للمراجع والدراسات السابقة لأهم المحاور التي تخدم مهارات الاتصال .

٣/٣/٣ العرض علي الخبراء .

٤/٣/٣ تقييم العرض (نسبة التقييم نرتضي بنسبة ٧٠ %) - مرفق (٢) .

٥/٣/٣ صياغة عبارات لهذه المحاور .

٦/٣/٣ عرض العبارات علي الخبراء - مرفق (٣) .

٧/٣/٣ بناء مقياس تقويم مهارات الاتصال لدي مديري مراكز الشباب - مرفق (٤) .

وقد وضع الباحث ميزان تقدير المقياس كما يلي : (أبداً = صفر ، أحياناً = ٢ ، دائماً = ٣) أي كلما زادت درجة مهارات الاتصال زادت قدره المدير علي الاتصال الجيد (النشاط) وكلما قلت درجة مهارات الاتصال قلت قدره المدير علي الاتصال الجيد .

٤/٣ الدراسة الاستطلاعية Exploratory Study

تم إجراء الدراسة الاستطلاعية علي عينه مكونه من عدد (٢٠) 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 وبياجراء التطبيق الأول في الفترة الزمنية من يوم الثلاثاء الموافق ١ / ١ / ٢٠٠٨م إلي يوم الثلاثاء الموافق ٨ / ١ / ٢٠٠٨م - وقد قام الباحث بالتطبيق الثاني في الفترة الزمنية من يوم الأربعاء الموافق ٢٣ / ١ / ٢٠٠٨م إلي يوم الأربعاء الموافق ٣٠ / ١ / ٢٠٠٨م أي بفارق زمني قدره (١٥) 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 .

٥/٣ تطبيق المقياس The Measure Application

بعد انتهاء الباحث من بناء مقياس تقويم مهارات الاتصال لدي مديري مراكز الشباب تم تطبيق المقياس علي عينه مكونه من (٢٠) مديراً من مديري مراكز الشباب بمحافظة القاهرة والجيزة خلال الفترة الزمنية من يوم الأربعاء الموافق ٢٠٠٨/٤/١٦م إلي يوم السبت الموافق ٢٠٠٨/٥/٣م - وقد قام الباحث بتبويب هذه البيانات ووضعها في جداول إحصائية حتى يمكن استخراج النتائج منها .

٦/٣ 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 كالتالي :

Arithmetic mean	(م)	المتوسط الحسابي	١/٦/٣
Mean deviation standard	(ع)	الانحراف المعياري	٢/٦/٣
Correlation Coefficient	(ر)	معامل الارتباط	٣/٦/٣
Percentile = Percentage	(ن)	النسبة المئوية	٤/٦/٣

وقد أجريت جميع المعالجات الإحصائية للبيانات باستخدام الحاسب الآلي علي حزم البرامج الإحصائية Spss ، الإصدار ١٣،٠٠ وهو من الإصدارات الحديثة لهذه البرامج الإحصائية العالمية التي تُستخدم في هذا المجال .

١/٥ الاستنتاجات و التوصيات

Conclusion and Recommendations

١/٥ الاستنتاجات Conclusion

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

١/١/٥ تم التوصل إلي بناء مقياس تقويم مهارات الاتصال لدي مديري مراكز الشباب بلغ عدد محاوره (٥) محاور وهي (الاستماع الجيد {النشط} ، الثقة والتقدير ، التعامل الإيجابي ، استقرار السلوك ، الاتصال غير اللفظي) وبلغ عدد عباراته (٣٠) عبارة وكان معامل صدق المقياس تراوح بين (٠,٨٦٣ ، ٠,٩٧٨) مما يدل علي صدق المقياس وكان معامل ثبات المقياس (٠,٩٢٦) مما يدل علي ثبات المقياس .

٢/١/٥ تم التوصل إلي ترتيب محاور مقياس تقويم مهارات الاتصال لدي مديري مراكز الشباب بناءً علي النسبة المئوية لدرجات عينه البحث علي المقياس كما يلي :

- ١) مهارة استقرار السلوك .
- ٢) مهارة الاستماع الجيد (النشط) .
- ٣) مهارة الثقة والتقدير .
- ٤) مهارة التعامل الإيجابي .
- ٥) مهارة الاتصال غير اللفظي .

٣/١/٥ 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 والمحسوبة والوساطة .

٤/١/٥ تقارير كفاية الأداء المستخدمة في البحث غير موضوعيه نظراً لزيادة الارتباط بينها .

٥/١/٥ انخفاض نسبة مهارة الاتصال غير اللفظي لدي مديري مراكز الشباب .

٢/٥ التوصيات Recommendations

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

١/٢/٥ تطبيق مقياس تقويم مهارات الاتصال لدي مديري مراكز الشباب والذي قام الباحث بتصميمه حيث تم تطبيقه علي مديري مراكز الشباب التابعين لمديريه الشباب والرياضة .

٢/٢/٥ الاهتمام بتنفيذ برامج تدريبية لتنمية مهارات الاتصال بوجه عام مثل تنميه مهارة الاستماع الجيد {النشط} كما يلي :

- الاعتراف بالحاجة إلي تطوير مهارة الاستماع نحو الأفضل .
- التركيز وعدم التشتت 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 ومعرفة ما هو مطلوب منه وكيف يحققه ، ولماذا ؟
- استخدام الأسلوب الإيجابي الذي يعتمد علي المكافأة لتدعيم السلوك المرغوب فيه .
- أن يكون المدير موضع الثقة ، عادلاً متسقاً في أعماله وسلوكه .
- التعبير عن مشاعر التقدير والصدقاة 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 هامة لتحقيق أفضل مستوى أداء في العمل .
- استخدام الأسلوب الإيجابي يزيد من احترام وتقدير المرؤوسين للمدير .

- * وأيضاً تنمية مهارة استقرار السلوك كالاتي :
- 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 .

٣/٢/٥ 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 مستوى أداء المرؤوس في العمل ثم يلي ذلك أن يضع مدير الإدارة الأعلى تقدير الأداء النهائي بعد إطلاعه علي التقديرين السابقين .

٤/٢/٥ مراعاة العدالة في أسلوب تقييم المرؤوسين بحيث يكون تقييم المدير لمرؤوسيه بعيداً عن المجاملات والعلاقات الشخصية والمحسوبية بينهم وأن يكون التقييم بناءً علي مستوى الأداء الفعلي للمرؤوس داخل المؤسسة ومدى تفاعله مع زملاءه ورؤسائه ومرؤوسيه .

٥/٢/٥ ضرورة قيام باحثين آخرين بعمل نماذج جديدة لتقييم كفاءة الأداء بشكل أكثر موضوعية .

Benha University
Faculty of Physical Education for Boys
Games Section

The Evaluation of Communication skills for the Youth Centers Directors and its Relation with performance Competence

**A Research Presented
To have a PH.D in Physical Education**

**Prepared By
Mohamed Eid Zaki Ali**

Sports Specialist at the Sports and youth Authority a Giza

Supervised By

Dr. Atef Nemr Khaliefah
Sport Psychology Professor and
Dean of the Faculty of Physical
Education for boys
Benha University

Dr. Nabel Khalel Nda
Sports management Professor and
The Ex - Dean of the Faculty of
Physical Education for boys
Benha University

1/0 Introduction of Research

1/1 The Introduction and Research Importance

The Sport management is considered basically a social and artistic process at the same time ; as it deals socially with the Human according to his changes and artistically as it is strongly related to the activity practiced and its aims .

The Information and Know ledges related to Sport management are considered one of the most Important factors in preparing Sports managers , Sports Supervisors , Physical Education Teachers , Physical Fitness Specialist , Sports Coaches , and Amusing Supervisors As They present the Theoretical bases which build Sports Programmes in different field . Sports management that uses managing theories and elements and benefit from mind development to achieve the best social , Educational Cultural and Economical income . Although that the Sports field has it own privacy and Organizations in society , it is also Considered as a helping factor to make other economical , industrial , commercial , governmental , political , and educational organizations succeed .

The Personality Concept is n't that easy . As Personality is n't Something owned by others and others don't own it . And we can't describe someone with a strong , weak or no personality at all , because these terms are n't accurate in science . In his book " The Personality " 1937 Jordan Albort could collect more than fifty definitions of personality some in Law and others in psychology and he tried to classify these definitions . some of them assure that the external appearances are more important than his internal nature . other people consider the personality as a " response " . Floyd Albort thinks that the personality is the individual's response to the social factors and his adaptation techniques with the social appearances in the environment

Leadership appears when people exist or the need of team work rises . the Leadership develops as the society in which we live develops . Its responsibilities increase with the increase of life needs and its complications The Leader or the manager is the person who manages to convince others to follow him and he counts on his personality and his managing characters which rules people in groups which he leads . He distributes jobs between them and decides what could be fit for them concerning authorities . he pushed them to achieve their missions and he

improves their psychological matters and he draws plans to insure their future and pushes the harms away .

The organizing huge amount and multiple managing posts require managers' leadership skills and managing chiefs so that they can increase team work and cooperation skills through that huge organization . without the managing leadership , the organizational structure becomes loose and unable to achieve their goals . As a result laziness and neglect appear . the importance of managing leadership also appears in the decisions taken which require a big amount of intelligence and the ability to know what lies beneath appearances , information and wisdom . It also appears in exchanging information between employers and employees , especially as every time the organizing amount increases , the distance between the employers and employees increases as well and the true and fake truths mix , that's what the cleared importance of managing leadership and good managing directing . (11 : 66)

The Communication is as old as the human and took different shapes , techniques and tools to cope with the degree of the society development . (21:11)

Harris & Betel Harris Thinks that the Communication process includes : Sending , receiving and messages interpreting through sense channels . The Employer's Communication techniques with his employees depend on verbal communication or un verbal communication .

Martins (1990) describes the un verbal communication using five body movement . They are represented in face gesture , physical features like body building , touching technique like patting on the back , putting the arm . on the shoulder , voice features like the tone and finally the distance between the employer and his employees .

Communication is considered one of the most important factors contributing in the sport management field to achieve the interaction between the employees and employees through providing formation and directions needed for good performance as well as altering their psychological matter and providing them with the energy needed to exert efforts .

Communication skills (dealing) with employees which should be acquired by the leader are represented in confidence , appreciation , positive dealing , directing performance , verbal communication , good listening and behavior stability .

The American Management Association stated some of the good communications and called them the ten rules of communication which can be summarized as the following :

*** Try to be clear in your message before you start your communication :**

which means that the sender should start thinking before starts talking or sending his message . As said there is no use of the water tap if there was n't water in the pipes .

*** Make sure of your real aim before communication :**

Before you communication ask yourself : What is my aim behind calling ? What do I want to communicate to others . As long as the aims are few , the communication process becomes concentrated and as a result the probabilities of communication success increase .

*** Considering the natural and human conditions in which the communication occurs :**

We should consider the natural and human circumstances during communication because every situation has a special way of communication which might not work for other .

*** Try to share others in communication planning :**

Those who contribute in planning the communication will make sure to give positive support to the communication subject .

*** Taking care of the voice tone during communication :**

The content of the communication process which include taking care of the future's needs and desires are well received by the receiver of the message and accepting the sender's directions .

*** Communication results should be observed :**

Observing communication is important for getting to know how successful the communication was .

*** Current communication should be built upon the past experiences :**

Communication does n't come from scratch , but it is based on accumulating the previous communication skills .

*** Your behavior should cope with your communication :**

Good Communication is the are in which the sender's behavior copes with the content of the message . there should n't be any opposites

Between the content of the message and the sender's behavior relating to the content .

*** You should learn how to listen well :**

In order to make the receiver listen to you , you should listen well to him .

As a result the importance of having communication skills by sports youths centers clears , as there were lots of communication channels open between the employers & employees which can help get rid of lots of the employers ' problems . ,

As well as the importance of research in benefiting from communication skills in raising the proficiency in work at the youth centers managers It also encourages their training positive communication skills.

1/2 Research problem

Through his work as a sports specialist at the youth and sports organization , he noticed that the youth center manager should have leadership abilities and self confidence , the ability to take decisions in the problems he faces . His emotions should n't affect his decisions this will lead to improving the managing process affecting the workers' performance . financial issues affect the director powerfully which may affect his neutralism with his employers because of his choices in promoting others or extra money or moving to a better place through favoritism or personal relationship or benefits not on the basis of evaluating the worker' performance as this shows the worker's level and that is why he should be promoted to a higher position or extra money we should also add to that the youth center manager have direct contacts with his employees in all sports places , sports unions and all other competing centers . this is why youth centers managers ' communication skills should be evaluated .

As there is no means of evaluating them , The researcher tried to make an evaluation measure to know how to evaluate youth centers managers and their relationship to the performance efficiency .

1/3 Aims of Research :

This research aims to :

1/3/1 Building a measure to evaluate communication skills for the youth centers managers .

1/3/2 Knowing the effect of evaluating communication skills on raising the level of efficiency at work for youth centers managers .

1/4 Hypotheses of Research :

1/4/1 Communication skills have a positive effect on raising the work efficiency level for the youth centers managers .

3/0 Research Procedures

3/1 Research Curriculum

According to the aims of the research , The researcher uses the descriptive curriculum as a one of the analytic part of the curriculum and that for it's research attitude

3/2 Research Sample

3/2/1 Exploratory Sample :

The Exploratory sample has spotted to get the outcome which is statistical coefficients and its issue was (20) managers from the youth centers managers by Cairo and Giza governorate and that to easily the appliance . the researcher works as sports specialist in the youth and sports directorate the exploratory sample that has been used for the sake of the reliability and the stability of the measure was from a social research sample and out of a social research sample .

3/3 Data Collective methods

The Researcher build a measure to evaluated the communication kills with the youth centers directors with the following procedures .

3/3/1 Knowing the points of views of the specialists in the important attitudes that serving the communication skills (open questionnaire) enclosed (1) .

3/3/2 A scanning of the previous references and studies for the most important factors serving communication skills .

3/3/3 Showing to experts .

3/3/4 Evaluating the show (70% is acceptable) enclosed (2) .

3/3/5 Building phrases for these factors .

3/3/6 Showing the phrases to experts - enclosed (3) .

3/3/7 Building measure evaluation of communication skills for the youth centers directors enclosed (4) .

The Researcher made the scale of evaluation as follows :

The Scale	The Mark
Never.....	Zero
Sometimes	(2)
Always	(3)

Which means that the more the manager's ability of good active communication increases , the more communication skills increase . and vice - versa .

3/4 Exploratory Study :

The exploratory study was made on a sample of (20) Youth centers managers from Cairo and Giza from the research society and outside it with the aim of getting to know how valid research tools are and to avoid any difficulties and conducting the first application during the time limit from Tuesday 1/1/2008 - Till Tuesday 8/1/2008 . the researcher conducted the second application from Wednesday 23/1/2008 Till 30/1/2008 with a time difference of (15) days and the results of the study were .

- The Validity of research tools (A measure of evaluating the communication skills for the youth centers managers) and this is to apply it on the basic sample .
- A voiding hardships , problems , obstacles facing the research in his basic study .

3/5 The Measure application :

After the researcher has finished the communication skills evaluation measure for the youth sports managers , the measure was applied on a sample of (20) managers of youth centers managers in Cairo and Giza governorate from Wednesday 16/4/2008 Till Saturday 3/5/2008 .

The researcher made an index for this information and put it into statistical tables to extract the results from them .

3/6 Used statistical coefficient :

Through the research aims and the information taken by the researcher as a result of the evaluation , the researcher used the following statistical coefficient to reach the targeted results .

- 3/6/1 Arithmetic (A)
- 3/6/2 Mean deviation standard(M)
- 3/6/3 Correlation coefficient(C)
- 3/6/4 Percentage.....(P)

All these statistical coefficients were made by the computer on statistical programmers groups , SPss , Version 13,00 which is one of their newest versions used in this field .

5/0 Conclusions and Recommendations

5/1 Conclusions :

Through the aims of research and the selected sample and depending on the results the following conclusions were made :

5/1/1 A Communications skills evaluation for the youth centers managers was reached which was based on five axes , they are : Good listening " active " , Confidence and appreciation , Positive dealing , Behavior stability , non - verbal communication . Its phrases reached (30) and the measure reliability coefficient were between (0,863 - 0,978) which proves the measure reliability and the measure stability coefficient were (0,926) which proves the measure stability .

5/1/2 An organizing of the evaluation axes was reached for the youth centers managers according to the percentage of the research samples grades which were like the following :

- 1- Stability of behavior skill .
- 2- Good listening skill .
- 3- Confidence and appreciation skill .
- 4- Positive dealing skill .
- 5- Non - verbal communication skill .

5/1/3 The results showed that communications skills have negative effect on raising the performance level at work for the youth centers managers . this bad . effect shows that every time the people's ability to communication increases, their work efficiency decreases .

5/1/4 The performance efficiency reports used in research is non objective regarding the increase of the relationship between them .

5/1/5 The percentage of non -verbal communication skill for the youth centers managers decreases .

5/2 Recommendations :

As reviewing the statistical analysis results and reviewing research results & conclusions , the researcher recommends the following :

5/2/1 Applying a measure for communication skills evaluation for the youth centers managers and the researcher designed it and it was applied on the youth centers managers under the supervision of the sports and youth directorates .

5/2/2 The carrying out of implying training programs for improving communication skills in general like improving the good listening " active" skill as the following :

- Confessing the need of listening skill developing for better .
 - Concentrating and not going stray from the thing or the object in which the employee speaks (psychological interaction) .
 - Avoiding interrupting the employee while talking .
 - The importance of the managers' listening to the employees to get to know their problems and fears and their emotions so that helps the good planning of work .
 - Positive respond that reflects that you understand what and why the employee says these words " active listening " .
- * Developing the trust and appreciation skill is made like the following :
- Good knowledge of the type of work or at least the faithfulness in what he knows .
 - Using co-operation method that allows the employees to share in decision making and knowing what is acquired from him and why ?
 - Using positive method which depends on rewarding to support the required behavior .
 - That the manager or the employer should be trusted fair and stability in his behavior and work .
 - Expressing the feeling of appreciation , friendship , compassion towards the employees .
- * Developing positive dealing is like the following :
- The manager should take care of appreciation and appraising and reward to support the required behavior from the employees .
 - The employees appreciation and treating them like valued persons that supports their self confidence which is a psychological skill important to achieve the best performance level in work .
 - Using positive technique which increases the respect and appreciation of the employees to their employer .
- * Developing behavior stability skill like the following :
- The manager's behavior should be stable in his communication with the employees live when he asks them to control their emotions as well as himself .

* Developing the Non - verbal communication especially for the youth centers managers which include patting on the shoulder , changing the face features , body movements , voice characteristics and rhythm .

5/2/3 The importance of changing the evaluation technique used in sports and youth directorates where the direct manager only has the right to evaluate his employees and I suggest that the manager should make the performance efficiency reports then the higher managers alone upon the highest level of the employee performance in work , then the highest manager should make the final report after viewing all the previous reports .

5/2/4 Taking care of the justice in employees evaluation technique as the manager's evaluation for his employees is far away from the compliments , personal relations and through and that the evaluation should be based on the actual performance level of the employees inside the organization and the way he interacts with his colleagues , employers and employees .

5/2/5 The important of having other researchers doing new patterns to evaluation the performance more objectively .