

٢ / ٠ . القراءات النظرية والدراسات السابقة

Reading and Previous Studies

٢ / ١ . القراءات النظرية Reading Studies

٢ / ١ / ١ الإدارة Management

تعد الإدارة الحديثة جانباً أساسياً من جوانب النظام الانتاجي في أي مجتمع فالإدارة تهدف إلى التنظيم الشامل للعلاقات السياسية والاقتصادية و الايدولوجية والاجتماعية والى تنظيم العمل وتحقيق روح الفريق في العمل .

وتعد الإدارة ضرورة حتمية لإدارة العمل بشكله الجماعي والتعاون والتنسيق بين مختلف وظائف العمل، وتلعب الإدارة الحديثة دوراً حيوياً في توجيه المؤسسات والمنظمات على اختلاف مجالاتها وتخصصاتها .

فالإدارة قد أصبحت عملية أساسية تعتمد عليها كل الهيئات والكوادر الإدارية في تحقيق أهدافها، مستنده في ذلك إلى الدعامات القانونية والأسس العلمية والخبرات المرتبطة بالعمل الإداري .

ولقد أولت الدول المتقدمة والمجتمعات المعاصرة أهمية عظمى للإدارة لمالها من تأثير في رفع معدلات النمو الإقتصادي والاجتماعي والتربوي . (١٨ : ٧)

فالإدارة الحديثة أصبح لزاماً عليها أن تتميز بالقدرة على التكيف مع التغير المستمر والتطور المتنامي في مختلف مجالات الحياة في المجتمعات المختلفة ، وذلك من خلال اكتسابها لأنماط تنظيمية مرنة ومتداخلة وبما يتناسب مع طبيعة العمليات والأدوار التي تؤديها . (١٨ : ٨)

٢ / ١ / ٢ مفهوم الإدارة Management Concept

لقد اختلف الكتاب والمفكرون والباحثون فيما أورده كل منهم في تحديد مفهوم الإدارة فلكل من هؤلاء تعريفه عن الإدارة أو عناصرها ، مما يدل على عدم وجود اتفاق تام حول مفهوم الإدارة أو عناصرها .

يُعرف هنري فايول Henri Fayol الإدارة بأنها : التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة ومن ثم فان فايول يرى أن عناصر الإدارة هي :

التخطيط	Planning
- التنظيم	Organizing
- القيادة	Command
- التنسيق	Coordinating
- الرقابة	Controlling

ويرى ستانلي فانس Stanley Vance أن الإدارة هي : مرحلة اتخاذ القرارات والرقابة على أعمال القوى الإنسانية بقصد تحقيق الأهداف السابق تقريرها .

وكذلك يُعرف هجتون Houghton الإدارة بأنها : ذلك الاصطلاح الذي يُطلق على التوجيه والرقابة ودفع القوى العاملة إلى العمل في المنشأة ، وذلك العنصر الذي يقوم بتطويرها وتنسيقها وتوجيهها والإبقاء على كل ظاهره في مكانها ، وهذا العنصر الشخصي لا يمكن استبداله بعنصر آخر يحل محله .

ويشير ديموك Dimock إلى الإدارة بأنها : الاستخدام الصحيح لكل العناصر المستخدمة في عملية التكيف للمشاكل بغرض تحقيق الأهداف الموضوعية ، كما أنها تعد مصدر الإشعاع النفسي لتصرفات الأفراد .

ويرى فريدريك تايلور Frederick Taylor أن فن الإدارة هو المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال أن يقوموا بعمله ، ثم رؤيتك ومباشرتك إياهم وهم يعملون وينجزون أعمالهم بأفضل الطرق وأرخصها ثمنًا .

ويُعرف شيلدون Sheldon الإدارة بأنها : الوظيفة المتعلقة بتحديد أهداف المشروع والتنسيق بين التمويل والإنتاج والتوزيع وتقرير هيكل التنظيم والرقابة على أعمال التنفيذ .

ويرى دافز Davis أن الإدارة تتعلق بتنسيق أعمال المشروع وتنظيمها ، وكذلك تحديد سياسات الأعمال والرقابة النهائية على مديري التنفيذ .

ويُعرف دوايت Dwight الإدارة بأنها : نوع من الجهد البشري المتعاون الذي يتميز بدرجة عالية من الرشد .

وكذلك يشير فروست Frost إلى الإدارة بأنها : فن توجيه النشاط الإنساني .

ويرى كل من هالبن Hal pin ، كولادارسي Coladarci ، جتزل Getzel أن الإدارة ما هي إلا ميدان من ميادين العلوم التطبيقية التي تطبق فيه الأساليب العلمية .

ويشير هوايت White إلى الإدارة بأنها : فن يتحدد في توجيه وتنسيق ورقابة عدد من الأفراد لإنجاز عمله محده أو تحقيق هدف معلوم .

ويُعرف إدوارد Edward الإدارة بأنها : المراحل المتتابعة من التفكير واتخاذ القرارات .
(١٨ : ٨ ، ٩)

- الإدارة كمحور للاتجاهات والمفاهيم المختلفة :

إن استمرار الفكر الإداري بمحاوره واتجاهاته القديمة والحديثة تجعل المرء في حيرة ، وتدعو للتساؤل عن حجم الاختلاف في تنفيذ الإدارة في التطبيق العلمي وعن إمكانية معرفه وإدراك ذلك الاختلاف بالصورة التي تدعو العاملين في المجال لتفهم التبادل الناتج عن ذلك الاختلاف . (١٨ : ١٥)

ويرى الهوارى أن اختلاف التطبيق يُعد اختلافاً في التركيز على عنصر أو أكثر من عناصر عملية الإدارة المتمثلة في التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة فإذا كان التركيز 'The Focus' على إحكام عملية التخطيط بعنا صره المختلفة وإحكام عملية الرقابة بالتركيز على معرفه الانحرافات وتصحيح المسار ، فإن الإدارة وفقاً لذلك الاتجاه تكون أقرب إلى الإدارة العلمية .

أما إذا كان التركيز على التنظيم غير الرسمي والتحفيز والقيادة والاتصال ، فإن الإدارة وفقاً لذلك تكون أقرب إلى الإدارة السلوكية .

وإذا كان التركيز على الهيكل التنظيمي و الأهرامات التنظيمية والتسلسل الرئاسي والسلطة الأمرة والعلاقات الرئاسية والالتزام بالقوانين واللوائح ، فإن ذلك يعنى أن الإدارة تقترب من كونها إدارة بيروقراطية .

وفى حباله التركيز على النشاطات و المجهودات المؤداة والأخذ بالحل الوسط لإنهاء الصراعات ، فإن الإدارة تقترب من كونها إدارة بالنشاط ورد الفعل .

أما إذا كان التركيز على وضع الأهداف لهيئة أو مؤسسه ككل في شكل خطوط عريضة ، وفى وضع أهداف لكل منصب من المناصب الإدارية ، وربط تلك الأهداف ببعضها البعض بحيث تكون الأهداف للمناصب الإدارية المختلفة هي الأصل لكل نشاط ، وكذلك لكل تغيير وكل لائحة وكل تحسن وكل تقويم ، فإن الإدارة وفقاً لهذا المفهوم أو الاتجاه تكون أقرب إلى الإدارة بالأهداف والنتائج. (١٦،١٥ : ١٨)

٣ / ١ / ٢ مبادئ الإدارة Management Principles

لكي تحقق الإدارة أهدافها ولتساير التقدم العلمي والتقني وحتى تتمكن الإدارة من مواجهه تلك المتغيرات والتوافق مع معطيات البيئة ، يجب أن تتبع المبادئ التالية :

١ / ٣ / ١ / ٢ مبدأ الموضوعية Objectivity Principle

والمقصود بمبدأ الموضوعية فهم وإدراك الدعامات والتنظيمات القانونية ، والاستفادة منها في تنفيذ المهام الإدارية ، وتناسب الأهداف مع الامكانيات المتوفرة والمتاح استخدامها ، ومراعاة واقع المنظمة والبيئة.

٢ / ٣ / ١ / ٢ مبدأ الإدارة المستقبلية Principle of Futurism Management

ويعنى ذلك المبدأ المعرفة المتكاملة عن كل المواقف والعمليات والمجالات المطلوب إدارتها ، وتحليل تلك الأنواع من المعرفة والتأكد من مصادرها والاعتماد على المعلومات المتدفقة والمنظمة التي تسمح باستقراء الماضي وتحليله ودراسة الواقع وتحليله والتنبؤ باحتمالات المستقبل .

٣ / ٣ / ١ / ٢ مبدأ الفعالية Effectiveness Principle

والمقصود بمبدأ الفعالية هو اختيار أنسب أسلوب للتطبيق والإدارة لتحقيق مستوى عال من الكفاءة يمثل أفضل استثمار للموارد و الإمكانيات المتاحة وتحقيق أكبر عائد أو ناتج للعملية الإدارية وذلك يتضح من خلال :

- الأداء الجيد واستثمار الوقت .
- ترشيد الإنفاق .
- تتابع العمليات وفقاً للزمن والتوقيت المحدد .
- التركيز على النتائج .

٤/٣/١/٢ مبدأ الأولوية Priority Principle

وذلك المبدأ يتحقق من خلال اختيار أهم العمليات لتنفيذها في بداية المشروع ، وذلك وفقاً لأهميتها النسبية ، وبحيث تكون لها الأولوية أو الأهمية أو الأسبقية عن غيرها من العمليات ، مما يسهم في نجاح المشروع ويؤثر تأثيراً إيجابياً على العمليات والمراحل التالية للمشروع .

٥/٣/١/٢ مبدأ التكامل Completeness Principle

يُشير " على السلمي " أن مفهوم التكامل يعنى الترابط والتناغم والتأثير المتبادل بين عناصر ومكونات العمل الإداري فالإدارة مفهوم متكامل ، ومجموعه من الوظائف المتكاملة وأساليب متكاملة تهدف في النهاية إلى تحقيق نتائج متكاملة ويتم التكامل في العمل الإداري على مستويات مختلفة ، ويوضح " على السلمي " أهمها وهي :

- التكامل بين الإدارة والبيئة المحيطة بها .
- التكامل بين الموارد والامكانيات المتاحة للإدارة والأنظمة التي تباشر بها الإدارة استثمارها .
- التكامل بين الموارد والامكانيات المتاحة للإدارة ومخرجات العمل الإداري .
- التكامل بين أنشطة الإدارة ونتائج العمل الإداري .
- التكامل بين مخرجات العمل الإداري وأنشطته ومعطيات البيئة الاقتصادية والسياسية الاجتماعية والثقافية .

٦/٣/١/٢ مبدأ الإنتاجية Productivity Principle

يشير ذلك المبدأ إلى تحقيق قيمة مضافة Added Value بحيث تكون قيمه الناتج من عمل الإدارة أعلى من مجموع قيم المدخلات التي تم استخدامها في ذلك العمل. (١٨ : ١٦ - ١٨)

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 أيضاً كعامل مساعد في نجاح المنظمات الأخرى الاقتصادية والصناعية والتجارية والمؤسسات الحكومية والسياسية والتربوية والتعليمية .

وقد اعتمدت الإدارة الرياضية فتره كبيرة من الزمن على العمل التطوعي دون تأهيل علمي كاف ، إلا أن النصف الثاني من القرن العشرين قد شهد تطوراً كبيراً وخصد للإدارة الرياضية مناهج وساعات دراسية وأعد لها الخبراء المتخصصين حتى صارت مجالاً متميزاً للدراسة والبحث . (٢٧ : ٣٠)

٤/١/٢ القيادة Leadership

لكل منظمة أو هيئة تربوية أهداف رئيسية محددة يمكن في ضوئها تخطيط العمل و تنظيمه ،

وتحدد هذه الأهداف نوعيه العمل الذي يقوم به كل فرد أو جماعه من الأفراد ومن ثم برزت أهميه القيادة في التعاون وتضافر الجهود بين الأفراد وبعضهم وبين الأفراد وبعضهم وبيّن الجماعات وبعضها وذلك بغرض تحقيق الأهداف .

فالقيادة الواعية يمكنها التأثير على الأفراد في إطار الجماعة وذلك من خلال استثاره دوافعهم للعمل ، ولذا تُعد القيادة من أهم مظاهر التفاعل الاجتماعي .

وبالرغم من تداول مصطلح " القيادة " في العصر الحديث ، إلا أنه ينقصه دقه التحديد ، إذ ترتبط القيادة بنوع العمل أو الوظيفة وخصائصها أو تقترن بطبيعة الفرد وخصائصه القيادية ، أو تشير إلى أنواع السلوك أو المواقف التي يواجهها الفرد - القائد - مع أفراد الجماعة .

ويمارس التوجيه الفعال في ضوء فهم طبيعة السلوك البشري وذلك من خلال عمليه القيادة التي تهتم بتوفير البيئة المناسبة للعمل Work environment التي تسهم في إطلاق القدرة الإبداعية Creative Power للعاملين وبما يحقق أهداف المشروع .

٥/١/٢ مفهوم القيادة Leadership Concept

يُعرف تيد Tead القيادة بأنها القدرة على التأثير الشخصي في الجماعة كي تتعاون لتحقيق الهدف المراد بلوغه .

ويرى كونتز Koontz وأود نل O ' Donnell أن القيادة هي القدرة على التأثير الشخصي من خلال الاتصال بالأشخاص وتوجيههم نحو تحقيق الهدف .

ويشير كيلي Kelley ولازر Laser إلى القيادة بأنها عمليه التأثير على نشاط مجموعه منظمه في تحديدها للأهداف وفي العمل على تحقيق تلك الأهداف .

وكذلك يرى ستوجديل Stogdill بأن القيادة هي العمليه التي يتم من خلالها التأثير على جماعه منظمه لتحقيق أهداف مشتركه .

ويصف ولسن Wilson ورايلاند Rayland القيادة بأنها علاقة بين فرد (القائد) وأفراد آخرين (تابعين) ومن خلالها يقوم القائد بمساعده أفراد جماعته على تفهم وتأييد الأعمال المركولة إليهم في إطار من التعاون بينهم لتحقيق الأهداف .

ويشير هولاند Holland وجوليان Jollian إلى القيادة بأنها التأثير Influence فالقائد يؤثر في التابعين ، والتابعون يؤثرون في القائد . كما يستخدمان مفهوم التبادل الاجتماعي Social Exchange في توضيح عمليه التفاعل بين القائد والتابع .

وكذلك يشير هالبن Hal pin إلى القيادة بأنها ظاهره اجتماعيه معقده ، وأنه لا يمكن مزاولتها بطريقه مقصوده بعيده عن العوامل التي تؤثر في الموقف الذي يعمل فيه القائد مع أفراد جماعته .

أما براون Brown فيرى أن القيادة عملية نفسية لتوجيه التابعين .

ويرى راي كليون Ray Killion ، بأن القيادة هي عملية توجيه وإرشاد وهدى الآخرين إلى سبل تحقيق أهدافهم .

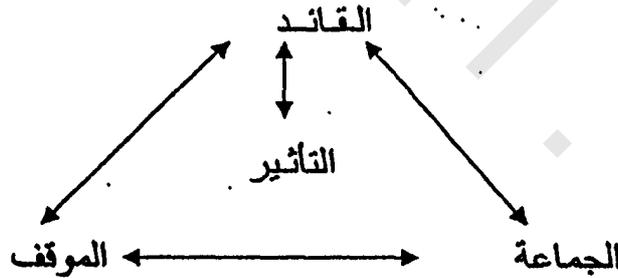
ويشير كل من فيفندر و برستوس fiffner and Presthus إلى عملية القيادة بأنها : فن تنسيق للأفراد والجماعات وشحنهم بلوغ غاية منشودة .

ويرى مصطفى صبحي أن القيادة هي عملية تأثير متبادل بين القائد والتابعين له ، وبحيث يكون ذلك التأثير متوازناً فيما بينهم .

ويشير سيد الهواري إلى القيادة بأنها تعبر عن علاقة بين أشخاص لهم حاجات ورغبات وشخص يفي بحاجاتهم ورغباتهم ويعمل على تحقيقها بتوحيد جهودهم .

ويرى على السلمي أن القيادة هي عملية التأثير في نشاط الأفراد والجماعات ، وتوجيه نشاطهم نحو تحقيق الغاية التي يسعون إليها .

ويوضح محمد الحناوي عملية القيادة في صورته " نموذج لنظام التأثير Influence System Model " وذلك وفقاً للشكل التالي :



ومن الشكل السابق يتضح التأثير المتبادل بين القائد والجماعة من جانب والقائد والموقف من جانب آخر والجماعة والموقف من جانب ثالث .

ومن ثم فإن القيادة تُعد بمثابة تفاعل بين عدد من العوامل : القائد The Leader ، المرؤوسين Followers ، الموقف Situation الذي تمارس من خلاله القيادة .

وبتحليل الآراء التي تناولت القيادة بالتعريف ، نجد أنها تركزت على أن القيادة هي تلك القدرة التي يستأثر بها القائد في التأثير على الآخرين وتوجيههم بطريقة معينة يتسنى معها كسب طاعتهم وولائهم وشحنهم لتحقيق هدف بذاته ، أي القدرة على التأثير على الأفراد في النواحي المرغوبة وتوجيه الجماعة نحو الهدف .

٦/١/٢ القدرة الإدارية Administrative Ability

تُعرف القدرة Ability : بأنها المقدرة (فطرية كانت أم مكتسبة) على القيام بأعمال ذهنية أو حركية . أما المهارة Skill فهي القدرة على القيام بعمل من الأعمال بشكل يتسم بالدقة والسهولة ، وترتبط المهارة بالعادة Habit ، وهي عبارة عن نشاط يقوم به الفرد آلياً وبسهولة نتيجة للتكرار، كما يرتبط بالقدرة والمهارة " الاستعداد " Aptitude وهو القدرة على اكتساب مهارة من المهارات .

وفي مجال الإدارة فإن القدرة الإدارية تعني إنجاز العمل من خلال الآخرين ومن ثم فهي ترتبط بالمستوى التنظيمي ونطاق التمكّن المتاح .

والقدرة الإدارية خاصة تتوافر لدى الفرد الذي يمتلك صفات وميزات شخصيه ومقومات هامه ومهارات معينه ، وهذا ما تثبته المشاهدات والتجارب في العديد من المنظمات . فمع افتراض ثبات العوامل المادية والبشرية بالمنظمة على ما هي عليه ، فإن فاعليه العملية الإدارية وكفايتها تختلف من قائد إداري إلى آخر في ذات المنظمة كرد فعل لاختلاف الشخصيات المتحركة للقادة الإداريين ، وهو الأمر الذي له تأثيره على النتائج النهائية من نجاح أو فشل وبمعنى آخر أنه على الرغم من بقاء القوانين واللوائح والتنظيم والأشخاص والإمكانات المتاحة على 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 وعلى أيدي قادة جدد يتحلون بصفات معينه ويستأثرون بميزات هامه ومهارات متعددة .

وفي ضوء ما تقدم نستطيع أن نقول أن القدرة الإدارية هي محصله تفاعل الصفات الشخصية ومجموعه من المهارات المكتسبة .

فقد أثبتت البحوث العلمية والدراسات أن القادة في مختلف المنظمات يتميزون ببعض الصفات الشخصية الهامة التي لها أثرها في نجاحهم ونظراً لتعدد تلك الصفات واختلاف دور القائد من منظمة لأخرى ومن مركز قيادي معين عنه في مركز آخر ، فلا يمكن أن نضع قائمه واحده بالصفات والميزات التي يجب أن تتوافر في جميع القادة في كل زمان ومكان وموقف كما أن تلك الصفات يندر أن تجتمع كلها في شخص واحد . والى جانب ذلك يتميز القادة بعدد من المهارات المكتسبة التي يمكن تنميتها عن طريق التعليم والتدريب المستمر والتي ينصب أثرها على القائد و أدائه . (١٨ : ١٦٧-١٧٤)

٧/١/٢ المديرين Managers

مما لا شك فيه أن كلا النوعين سواء كان المتخصص الفني أو المدير الإداري فإن كليهما مسنول عن تنفيذ العمل في الهيئات الرياضية ، ولكل منهم أدوار محددة ، فالمديرون يعينون رسمياً في وظائفهم ومراكزهم ولهم سلطات معينه تساعدهم على تسيير العمل لمن يتبعونهم ، بينما الأخصائيون الفنيون لا يتم تعيينهم في مراكز لها سلطه التوجيه لسلوكيات مساعديهم ، لذلك فإن الفنيين أخصائيين لتنفيذ العمل تحت رقابه ومسئوليه المديرين .

المدير له سلطه رسميه لتوجيه أعمال الآخرين ، وتتفاوت هذه السلطات من مدير لآخر وفقاً لاعتبارات كثيرة ، وفي التسلسل الهرمي للنمو الإداري فإن المديرين يمكن تصنيفهم عادة إلى :
- الإدارة العليا وهم مديرو القمة .

- الإدارة الوسطي وهم مديرو الوسط .
- الإدارة الإشرافية وهم مديرو المراقبة .

* مديرو القمة يمثلون مجموعة صغيرة من المديرين ، ويعرفون بمسمى المديرين المنفذين ، ولديهم القوة والسلطة الكافية ، وهم عادة مسئولون عن الهيئة كلها أو أحد أقسامها الهامة .

* مديرو الوسط يطلق عليهم المديرين الإداريين ، ويتم اختيارهم عن طريق مديري القمة ، لذلك فهم مسئولون من مديري القمة ، كما أنهم يتمتعون بسلطات على مديري المراقبة (الإشراف) وفي بعض الأحيان على الأخصائيين الفنيين أيضاً . ونجد أن مساعد المدير العام ونواب مديري الأندية وهم من فئة مديري الوسط يمثلون همزة الوصل بين الإدارة السفلى الإشرافية والإدارة العليا القمية ؛ لذلك فهم معرضون لمتطلبات متناقضة في بعض الأحيان بين المستويين (الأعلى والأدنى) في التسلسل الهرمي التنظيمي ، وهم مصدر المعلومات وحل المشكلات لكونها على علم بالجانب الفني للمنتج أو الخدمات وذلك بالنسبة لمديري القمة ، لذلك فإن الإدارة الوسطي تعتبر بمثابة مديرين عموم ومديرين في نفس الوقت ، فالإدارة الوسطي ومديروها مسئولون بشكل عام عن :
- إدارة قسم أو وحده تنظيميه .
- تأكيد كفاءة تنفيذ المهام المحددة .

هذا، ويجب على مديري الوسط أن يكونوا مميزين ، ولكونهم محركين وتابعين ومتصلين بمن هم أعلى منهم إدارياً (مديرو القمة) وكذلك من هم أدنى منهم إدارياً (الإدارة الإشرافية) تبعاً للتسلسل الهرمي التنظيمي . (١٩ : ٣٨ ، ٣٩)

* مديرو المراقبة والإشراف .. نظرياً يُعرف مديرو مستوى المراقبة (الإشراف) بمديري الخط الأول ، حيث يقدمون تقاريرهم لمديري الإدارة الوسطي ، وهم مسئولون عن موظفيهم ويعتبر منسقو اللياقة البدنية ، والجولف ، ومدرب الأثقال ، والتنس ، والإيروبيك يمثلون أمثلة لمديري المراقبة ، وبالإضافة إلى لقب (منسق) ، (مدير مراقبه) - فهناك ألقاب أخرى مثل :

- مراقب .
- مراقب قسم .
- رئيس قسم .
- مساعد مدير .
- مراقب وحده .

وبصرف النظر عن اللقب المستخدم لمديري المراقبة فهم مسئولون بالأولوية عن مراقبه الموظفين غير الإداريين ، فوظيفتهم تتضمن الاتصال والتحضير والتأثير على الموظفين لتنفيذ العمل بشكل مؤثر وفعال .. وهذا في حد ذاته يوضح لماذا تُعد مراكزهم متميزة ، حيث يرجع ذلك إلى أنهم يمثلون المصدر الرئيسي للاتصال بين الأخصائيين غير الإداريين وبين الإدارة . (١٩ : ٣٩ ، ٤٠)

كما أن مديرو الهيئات والمؤسسات الإدارية يستخدمون مهارات عديدة، وهم معرضون لأدوار

إدارية مختلفة ومتباينة المستوى لذلك اهتم العلماء والخبراء بوصف وتعريف المهارات التي يستخدمها المدبرون وكذلك أدوارهم وأساليبهم في تنفيذ عمليات الإدارة ، لذلك سوف نتحدث عن اتجاهين هامين في خبرات المديرين أحدهم يتعلق بالمهارات الإدارية وثانيهم يتعلق بالمبادئ الإدارية .

إن مصطلح (مهارة) يعكس فكره كيف أن أداء الفرد للوظائف والمهام الإدارية ليس غريزياً ، حيث يمكن اكتساب المهارات وتعلمها وتطويرها من خلال الخبرة ، والصقل والتأهيل ، والدراسة ، والمهارات المطلوبة للمديرين والإداريين هي وفقاً لرأى كاتز Katz (١٩٧٤م) (المهارات الفكرية ، المهارات الفنية) .

المهارات الفكرية مثلاً تعتبر من الأهمية بمكان للمديرين ، حيث تمكنهم من النظر للمؤسسة الرياضية نظره شمولية ، وكذلك إدراك العلاقات بين أجزاء أو أقسام المؤسسة التي في مجملها تكون المؤسسة ككل . (١٩ : ٤٥)

المهارات الفنية يستخدمها المدبرون للتفاعل مع الآخرين ، ولتنسيق جهود الأفراد والجماعات لتحقيق أهداف المنظمة ، وبالتحديد فإن هذا يتطلب أن يكون المدير قادراً على العمل خلال كل المقومات الداخلية وتشمل المهارات الفنية المعرفة الخاصة بالأدوات والمصادر المستخدمة لتحقيق أهداف المؤسسة ، ومن الأهمية بمكان أن يكون لدى المديرين القدرة على أداء أعمال فنية محددة وكذلك القدرة على تعليم مرؤوسيهم كيفية تنميه الأداء لهذه الأعمال . (١٩ : ٤٦)

٨/١/٢ المبادئ الإدارية للمديرين Administrative Principles For Managers

إن المديرين يتعرضون لمبادئ مختلفة خلال تنفيذهم للعمليات الإدارية . ويُعرف " جيروم كوارترمان " المبدأ على أنه (مجموعة من السلوكيات المقبولة والمشاركة مع المراكز والمستوى الإداري) في إطار هذا التعريف فإن المدير النموذجي يجب أن يتحلى بكثير من المبادئ بعضها يرتبط بالعلاقات الشخصية وبعضها يرتبط بالمعلومات وبعضها يرتبط باتخاذ القرارات .

مبادئ الإدارة مهمة للمدير ، فالمدير مسئول عن تنسيق العمل مع المرؤوسين وإن نجاح المدير في علاقاته الشخصية مع مرؤوسيه سيجعل من الاتصال معهم خارج وحده العمل أو المؤسسة أسرع وأفضل وأكثر إنتاجية .

يجب على المديرين أن يهتموا بالعلاقات الشخصية مع الآخرين ، والمديرون السوريون يؤدون خدمات رمزية وتشريعية مختلفة للهيئة قبل الترحيب بالزائرين وتمثيل المؤسسة أو الهيئة في المهمات الرسمية ، وقص شريط الافتتاح للمنشآت والأقسام والأفرع الجديدة بالهيئة .

علاقات المديرين مع مرؤوسيهم 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 على المديرين عمليات التوجيه وتحديد مسار جهود المرؤوسين نحو تحقيق أهداف الهيئة أو المؤسسة .

هذا الاتصال بين المدير والمرؤوسين سيكون أحد الأوراق الراححة في نجاح العمل كما أن الأمر يتطلب أن تكون هناك مهارات اتصال بين المديرين وأقرانهم في الهيئات والمؤسسات الأخرى ، فمثلاً مديرو الأنشطة الترويحية عادة ما يتقابلون مع أقرانهم في المؤسسات والهيئات الأخرى لبحث كيفية تصويتهم في قضايا مهنية ومنظمات مهنية ينتمون إليها ، وفي اتصالاتهم هذه يُرجون لسلمهم ، وهم يجيدون مهارات الاتصال بشكل عام : (١٩ : ٤٧)

٩/١/٢ الاتصال Communication

بدأ الاتصال في صورته الأولية معتمداً على التعبير من خلال الحركة قبل أن يبتكر الإنسان اللغة كوسيلة للاتصال ، ومن أبلغ آيات الاتصال ما تم بين الإنسان والحيوان حين خلق الله آدم ، ودبت المعركة بين قابيل وهابيل وانتهت بقتل قابيل أخاه هابيل واحترار ماذا يفعل في جثه أخيه فأرسل الله له غراباً كي ينقل له فكره كيف يوارى أخاه الثري ، (فبعث الله غراباً يبحث في الأرض ليريه كيف يوارى سوءه أخيه قال يا ويلتي أعجزت أن أكون مثل هذا الغراب فأوارى سوءه أخي فأصبح من النادمين " ٣١ ") [المائدة : ٣١] ، وهكذا كانت أولى أشكال الاتصال التي نمت بين الإنسان والحيوان ، ولازلنا نرى حتى الآن الاتصال بين الإنسان والحيوان في العلاقة التي يقوم بها محترفو السيرك وكثير من الحيوانات منها الأليفة ومنها المتوحشة .

وتتملئ الحياة بمواقف متعددة للاتصال مع الآخرين ، فنحن نقرأ ونكتب ونلاحظ ونراسي ونفنع ونتكلم ونشير بحركات بأيدينا وإيماءات بوجودها كل ذلك وغيره يمثل أشكالاً من الاتصال وبدون الاتصال بالآخرين تصبح الحياة بلا معنى ، ونفقد ما تحويه من أحاسيس وأفراح ومشاعر وآلم فلا يمكن أن نتصور الحياة بدون الاتصال . (٢٧ : ٧٣)

١/٩/١/٢ مفهوم الاتصال Communication Concept

يُشير سيد الهواري إلى أن الاتصال Communication هو عملية يتم من خلالها إيصال معلومات Information من أي نوع ، وذلك من أي عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر بغرض إحداث تغيير .

فالاتصال وسيلة لنقل المعلومات والتعليمات والأوامر والقرارات من مستويات الإدارة العليا إلى مستوي التنفيذ ، وكذلك نقل المعلومات والبيانات والآراء من مستوي التنفيذ إلى مستوي الإدارة العليا في شكل تقارير ومذكرات واقتراحات ، وذلك بغرض اتخاذ القرارات والتأثير في سلوك الأفراد والجماعات التي يمثلها الهيكل التنظيمي .

ويُشير اليوت جاك Elliott Jacques إلى الاتصال بأنه : مجموع المشاعر والأحاسيس والاتجاهات والرغبات المنقولة بطريقه مباشره أو غير مباشره .

ولذا فإن الاتصال يُعد عملية حيوية في مجال العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين ، كما يُعد عنصراً هاماً من عناصر عملية التوجيه . (١٨ : ٢٠٧)

٢/٩/١/٢ أهمية الاتصال Importance Of Communication

للاتصال دور هام في العملية التنظيمية والإدارية ، إذ أن للاتصالات دور أساسي في تسهيل أو تعقيد أداء الفرد لعمله ، وبما أن الاتصال يعني إيصال المعلومات من أي فرد في

الهيكل التنظيمي إلى فرد آخر، فإنه لا يمكن تصور تنظيم أو إدارة بدون وسائل للاتصال ، ولذا يقول سيمون Simon في ذلك الشأن : أنه بدون اتصال لا يكون هناك تنظيم .

وتتضح أهمية الاتصال ووظائفه و أهدافه من خلال النقاط التالية :

- نقل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات :

إن للاتصال دور حيوي لتوفير ونقل المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات ولقد ركزت البحوث والدراسات العلمية والتطبيقية علي تطوير أوجه نشاط انسياب المعلومات عن طريق زيادة دقة قنوات الاتصال في نقل المعلومات وتوصيلها إلى مستويات التنظيم المختلفة .

- تنميه روح التعاون بين العاملين والشعور بالترابط والهدف المشترك :

إن الاتصال يوفر للعاملين نظاماً يسمح بمقارنه الاتجاهات وتوضيح الأدوار وتحديد مجالات الصراع بين الجماعات والأفراد - كما أن التفاعل الاجتماعي يُعد أحد الاحتياجات الرئيسية لجماعه الأفراد التي تكون شبكات الاتصال كما تهدف عمليه الاتصال إلي تحقيق تفاهم مشترك بين أفراد الهيئة أو المنظمة وإدارتها ، وبذلك يتم تنميه روح التعاون بين العاملين وكذلك تنميه الإحساس لديهم بالترابط فيما بينهم .

- استثاره الدافعيه والتحفيز :

إن الاتصال الفعال يجب أن يعمل علي تحفيز ودفع الأفراد إلي ما هو مطلوب ، إذ أن تحقيق الدافعيه وأهدافها يعتمد إلي حد بعيد علي الاتصال وأساليبه . فالاتصال له دور هام في عمليه تحفيز وتوجيه أداء الأفراد وكذلك تقويم أعمالهم ، إذ أن تلك العمليات تُعد في أساسها عمليه اتصال بين الرئيس والمرؤوس .

- الرقابة علي تطبيق القرارات :

فكلما وفر التنظيم للمديرين علاقات رأسيه وأفقيه سليمة كلما زادت كفاءتهم في الرقابة والمتابعة ، والتأكد من تطبيق القرارات ومعرفة مدي ومشاكل تطبيقها من خلال ارتداد المعلومات . وبذلك فإن عمليه الاتصال وما توفره من معلومات متبادلة ، تسهم بوضوح في عمليات المتابعة والرقابة .

- رفع كفاءة الإنتاج :

للاتصال دور غير مباشر في زيادة الإنتاج وكفائته وذلك من خلال مسنوليته عن تنظيم عملية تدفق المعلومات بين الأجزاء والمراحل المختلفة للمشروع ، وكلما كانت تلك المعلومات تتميز بالدقة والموضوعية وكلما زادت كمياتها المتبادلة بين الأفراد وأقسام المشروع المختلفة ، كلما أدي ذلك إلي ارتفاع الكفاءة الإنتاجية .

فكلما كان الرئيس علي اتصال بمرؤوسيه ويلقي تعليماته و توجيهاته إليهم ويترجم لهم سياسته ، وكذلك يتلقى منهم اقتراحاتهم ويعرف مشاكلهم ويطلع علي تقاريرهم عن سير العمل ، كلما أدي ذلك إلي الحصول علي المعلومات اللازمة لحل مشاكل العمل ورسم الخطط والسياسات الجديدة لرفع الكفاءة الإنتاجية . (١٨ : ٢٠٧-٢٠٩)

٣/٩/١/٢ أنواع الاتصال Communication Types

١/٣/٩/١/٢ الاتصال المقصود Intentional Communication :

وفيه يقصد المرسل إرسال فكره أو رأي أو رسالة أي كانت طبيعتها إلي المستقبل .

٢/٣/٩/١/٢ الاتصال غير المقصود Un Intentional Communication :

ويحدث عندما تظهر علي الفرد حركات انفعاليه غير مقصودة بصوره تلقائية عفويه ، فتنتقل فكره أو تعبير عن حاله وجدانيه إلي المستقبل رغم محاولات المرسل إدغامها ، والاتصال غير المقصود وسيله جيده للقائد الإداري للتعرف علي الحالة المزاجية والاتجاهات للمرؤوسين نحو قرار هو بصدد إصداره .

٣/٣/٩/١/٢ الاتصال الإسقاطي Al asagaty Communication :

و يشبه إلي حد كبير السؤال الإسقاطي الذي يوجه إلي الفرد لحثه علي إجابة سؤال آخر ، وفيه يعرض المرسل فكره أو رأي للمستقبل ليس بهدف نقل هذه الفكرة إليه ولكن بهدف إرسال فكره أخري غير وارده في ماده الاتصال ، كأن يقول المدير الفني للاعب قبل المباراة (أن مستواك خلال التدريبات الأخيرة أضعف مما أعرفه عنك) وهو بذلك يريد أن يقول له أنه قد لا يكون ضمن تشكيل الفريق في المباراة القادمة ، وبالمثل يمكن للمدير أن يشير لأحد مرؤوسيه أن الإدارة يزعجها سلوك أو تصرف معين فهو يريد أن يرسل له رسالة مفادها الابتعاد عن بعض التصرفات .

ويحتاج القائد الرياضي إلي مهارات وخبرات متعددة كي يستفيد من الاتصال بأنواعه الثلاثة أثناء أداء العمل الإداري ، لأنه يحقق فائدة كبيرة في علاقته مع مرؤوسيه فهو يستخدم الاتصال المقصود في التأثير علي المرؤوسين وزيادة الدافسيه بالإضافة إلي إمدادهم بالمعلومات والتوجيهات ، ويستخدم الاتصال غير المقصود والاتصال الإسقاطي في التعرف علي معلومات يحاول المرسل إخفاءها . (٢٧ : ٧٣ ، ٧٤)

٤/٩/١/٢ عناصر الاتصال Communication Elements

١/٤/٩/١/٢ وجود رغبة أو قصد لنقل رأي أو فكره أو معلومة أو رسالة من شخص إلي آخرين .

٢/٤/٩/١/٢ تحديد شكل الرسالة وصورته .

٣/٤/٩/١/٢ صياغة الرسالة سواء كانت كلمات أو صور أو غير ذلك .

٤/٤/٩/١/٢ اختيار القناة (الوسيلة) التي تنتقل الرسالة وقد تكون وسيله مباشره كالمقابلة

الشخصية أو الزيارة أو الاجتماع أو الندوة أو غير مباشر عن طريق المكاتبات

أو الملصقات أو التقارير أو المنشورات أو الإذاعة أو التلفاز .

٥/٤/٩/١/٢ استقبال الرسالة ويتم ذلك من خلال الحواس المختلفة ويقوم المستقبل بترجمتها وحل

شفرتها وفهم معناها .

٦/٤/٩/١/٢ الاستجابة للرسالة ورد الفعل الداخلي تجاهها .

ويمكن تصور هذه المراحل في صورته عمليه تعكس الجوانب النفسية للاتصال كما يبدو في

المثال ::

• أراد مدير مركز الشباب أن يبلغ أحد مرؤوسيه بأن اسمه غير مدرج فسيكشف الحوافز .

- إذا علي المدير أن يحدد شكل وهينه الرسالة هل يبلغه بنفسه أثناء المقابلة الشخصية أو يحدثه تليفونيا أم يرسل إليه مساعده لإبلاغه ، إلا أنه رأي أن يكون الاتصال مباشراً عن طريقه وبالمقابلة الشخصية كأسلوب أفضل .
- صياغة الرسالة ، واختيار الكلمات فأي الجمل أفضل :
- لن أدرج أسمك في كشوف الحوافز .
- نظراً لقيامك بأجازة طويلة فسوف تمنع عنك الحوافز هذا الشهر .
- أحيطك علماً بأن لوائح العمل لا تجيز الحصول علي حوافز حينما يقوم الموظف بأجازة طويلة .
- قناة الاتصال - يستخدم المدير الكلمات من خلال مقابله شخصيه .
- استقبال المرؤوس كلمات المدير وتفهم معاني الكلمات .
- ظهر علي المرؤوس رد فعل داخلي - الحزن لأنه كان يريد أن يحصل علي حوافز نظراً لحالته المالية السيئة - ولكن أقل حزناً وغضباً لأن الرسالة جاءت بصورة حسنه لا تقلل من كفاءته بل لأن قوانين العمل تجيز ذلك .

لذلك فإن أحد عناصر نجاح عمليه الاتصال هو طبيعة الاستجابة النفسية التي ظهرت علي المستقبل ، وإن حدث خلل في عمليه الاتصال يظهر من خلال استجابة المستقبل ، ويمكن تحديد أسباب الخلل في عمليه الاتصال فيما يلي :

- أن يكون الخلل نابعاً من معتقدات وخبرات المرسل .
- افتقار المرسل لأفضل أسلوب في صياغة أفكاره أو التعبير عنها .
- الإطار المرجعي للمتصل الذي يمكن أن يسبب خللاً في حل شفره الرسالة أو تفسيرها تفسيراً خاطئاً .
- تنوء اختيار قناة الاتصال أو البيئة المحيطة بها كأن يكون صوت الهاتف غير واضح أو هناك ضوضاء في مكان الاتصال . (٢٧ : ٢٥ ، ٢٦)

٥/٩/١/٢ فعالية إرسال الرسائل في عمليه الاتصال

يقوم بإرسال الرسائل في المجال الرياضي مجموعه من الأشخاص لعل من أهمهم مدير مركز الشباب - المدرب الرياضي - مدرس التربية الرياضية - الرائد الترويحي - فكل منهم يوجه ويشجع ويحفز ويقيم أداء ممارسيه ، لذا يجب أن يتعلم كل منهم كيف يرسل رسائل فعالة تحقق الغرض منها ، وفي سبيل ذلك يجب مراعاة المبادئ الآتية في مهارات الاتصال :

١/٥/٩/١/٢ خصوصية الرسالة : فلا يجب أن تقول نحن نشعر بل يجب أن نقول أنا أشعر فلن تكون الرسالة رسالتك أو الاعتقاد اعتقادك إذا لم تتحدث عنه بصيغه (أنا) .

٢/٥/٩/١/٢ وضوح الرسالة : يجب أن تكون الرسالة واضحة دون اللجوء إلي استخدام الرسائل المزدوجة أو غير الكاملة التي غالباً ما يرسلها شخصاً خائفاً من إبلاغ المستقبل بالرسالة .

٣/٥/٩/١/٢ يجب أن تكون الرسالة مباشره : يفضل أن تكون الرسالة مباشره دونما تلميح ، فيما عدا الاتصال الإسقاطي حيث له أهدافه الخاصة .

٤/٥/٩/١/٢ التحديد الجيد والاكتمال : يجب أن تكون الرسالة كاملة دون نقصان ، ومحدده كي يتم فهمها فهماً تاماً .

٥/٥/٩/١/٢ تطابق الرسائل اللفظية وغير اللفظية : فلا ينبغي أن نتحدث عن أخطاء اللاعب وملامح وجهك تعبر عن عكس ذلك لأن ذلك يربك اللاعب .

٦/٥/٩/١/٢ الفصل بين الآراء والحقائق : يجب أن تفصل الرسالة بين الرأي الشخصي وبين الوقائع والحقائق فلا ينبغي الخلط بينهما في الرسالة .

٧/٥/٩/١/٢ استخدام التوكيد في الرسالة : يفضل أن يتم التركيز علي النقاط الأساسية في الرسالة علي أن يكون التأكيد علي هذه النقاط من خلال رسائل اتصال متعددة .

٨/٥/٩/١/٢ توافق الرسالة مع خبرات المستقبل : فيجب أن تتناسب الرسالة مع القدرات العقلية وخبرات المستقبل وقدرته علي استيعاب وفهم العبارات وفقاً لسن المستقبل ومستوى التعليمي .

٩/٥/٩/١/٢ توقيت الرسالة : إذا احتاج المرسل أن يوجه رسالته باستهجان تصرف ما أو استحسانه يفضل أن يكون في نفس توقيت التصرف ولا ينتظر أو يؤجل التعبير عن مشاعره لوقت آخر .

١٠/٥/٩/١/٢ التغذية الراجعة تعبر عن فهم جيد للرسالة : التأكد من الترجمة الصحيحة للرسالة من خلال ما توضحه التغذية الراجعة وإذا لم تتوفر التغذية الراجعة ينبغي التأكد من فهم وترجمه الرسالة من خلال رسائل أخرى. (٢٧ : ٧٧)

٦/٩/١/٢ قنوات الاتصال Channels Of Communication

تُعد وسائل الاتصال عنصراً رئيسياً من عناصر عملية الاتصال، ويتوقف نجاح عملية الاتصال أيضاً علي اختيار الوسيلة المناسبة لمضمون وغرض الرسالة . ومن أهم وسائل الاتصال الإدارية ما يلي :

١/٦/٩/١/٢ الاتصال الهابط Downward Communication

وهو الاتصال الذي يبدأ من الرئيس إلي المرؤوس ، أي الاتصال من أعلي لأسفل ومن وسائله :

Instructions	- التوجيهات
Information's	- المعلومات
Orders	- الأوامر
Decisions	- القرارات

٢/٦/٩/١/٢ الاتصال الصاعد Upward Communication

وهو الاتصال الذي يبدأ من المرؤوس إلي الرئيس ، أي من أسفل إلي أعلي ، ومن وسائله :

Reports	- التقارير
Opinions	- الآراء

Memoirs	- المذكرات
Complains	- الشكاوى
Suggestions	- الاقتراحات
Research	- الأبحاث

٣/٦/٩/١/٢ الاتصال الجانبي أو العرضي Lateral Communication وهو الذي يتضمن الاتصال الأفقي الذي يتم بين الوحدات التنظيمية المختلفة وكذلك بين أفراد السلطة التنفيذية والمستشارين .

٧/٩/١/٢ العقبات التي تحد من فاعلية الاتصال

Obstacles hindering communication effectiveness

هناك العديد من العقبات التي تحول دون تحقيق فاعلية الاتصال ، وتلك العقبات تكون مرتبطة

بـ :

١/٧/٩/١/٢ معوقات ناشئة عن الأفراد

Obstacles resulting from individuals

- خوف الفرد وعدم الرغبة في الاتصال .
- عدم التدريب الجيد للفرد علي كيفية الاتصال .
- الاستهانة والتهجم علي آراء الآخرين .
- اهتمام الأفراد بالمسائل الشخصية و الموضوعات السطحية .
- التعمد في حجب المعلومات خوفاً من إحداث تأثير غير سار علي الشخص الآخر .
- التحيز للرأي الشخصي .
- إساءة الفهم وعدم التفسير الجيد للرسالة .
- اختلاف دوافع واتجاهات الأفراد .
- تجاهل المعلومات التي تتعارض مع معتقدات الفرد .
- استخدام الأفراد لمصطلحات ومفاهيم أو لألفاظ عامه يكون لها مدلولات متعددة ، وبذلك يختلف تفسيرها باختلاف الأفراد .

٢/٧/٩/١/٢ معوقات ناشئة عن طبيعة التنظيم

Obstacles resulting from regulation nature

وتلك المعوقات ترتبط بنوع التنظيم ، ففي التنظيم الرسمي Formal organization يتم تحديد العلاقات وتكون علاقات رئاسية وفقاً لما توضحه الخرائط التنظيمية التقليدية ، وبالتالي يتم نقل المعلومات أو التعليمات من مستوي إلي مستوي آخر بحيث يكون الاتصال من المستوي إلي المستوي التالي له مباشرة صعوداً أو هبوطاً حتى يتم الصعود إلي أعلى الهرم أو الهبوط إلي قاعدته .

ومن ثم أصبح علي الفرد أن يتلقى تعليماته من شخص واحد فقط ، إلا في حالة الإشراف المزدوج - ازدواج الرئاسة - أي أن مفهوم العلاقات في التنظيم الرسمي أنها يجب أن تكون رئاسية عن طريق الرئيس صعوداً أو هبوطاً كذلك في التنظيم الرسمي فإنه يسمح بالعلاقات الأفقية وهي العلاقات التي تتم بين الأشخاص وبعضها عن طريق الرئيس .

أما في التنظيم غير الرسمي Informal organization فإنه يتم ربط الجماعات غير الرسمية بخط اتصال غير رسمي ، يختلف كليه عن نظام الاتصال الرسمي ، حيث تستمد الجماعات غير الرسمية قوتها من مدي مسانده أعضائها في ضوء الظروف المشتركة التي تجمعهم ، ويرى " ياسين عامر " إن من أهم الأسباب التي تؤدي إلي تكون جماعات تلجأ إلي مزاولة الاتصالات غير الرسمية ، ما يلي :

- تسهيل التفاعل الاجتماعي .
- الحصول علي معلومات إضافية حول المنظمة .
- ارتباط أهداف الأعضاء بأهداف الجماعة .

ويرى " محي الدين الأزهرى " أن الاتصال التفاعلي Interactive communication يُعد أكثر ملائمة من كلمه أفقي Horizontal إذ تُعد عمليه الاتصال الأفقي مجرد جزءاً من عمليه الاتصال الشامل في المنظمة أو الهيئة ، وأنه نظراً لعجز جماعات التنظيم الرسمي وفشل الهياكل التنظيمية التقليدية في الوفاء باحتياجات الاتصال الفعلي ، فقد قامت الجماعات غير الرسمية بسد تلك الفجوة .

٣/٧/٩/١/٢ معوقات ناشئة عن نقص الإمكانيات ووسائل الاتصال

Obstacles resulting from the shortage in needs And communication means

وتلك المعوقات تكون مرتبطة بعدم استخدام الأساليب والوسائل المركبة في الاتصال ، أو الاعتماد علي وسيله واحده ، أو أن الوسائل المستخدمة في الاتصال لا تتناسب مع كم المعلومات المراد توصيلها من وإلي الأفراد .

٨/٩/١/٢ أهم عوامل نجاح الاتصال

The most important factors to make communication successful

لتحقيق النجاح لعمليه الاتصال يجب مراعاة العوامل الأساسية التالية :

١/٨/٩/١/٢ تحديد اتجاه الاتصال Direction

ويقصد به الطريق الذي تسلكه المعلومات بين الأفراد في المشروع ، و اتجاه الاتصالات يأخذ الأشكال الآتية :

١- الاتصال في اتجاه واحد One - way communication

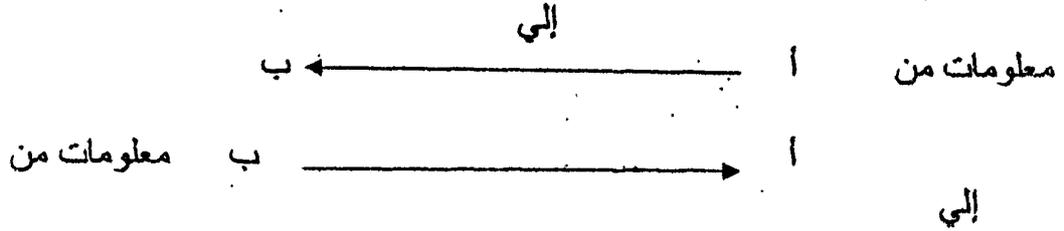
٢- الاتصال في اتجاهين Two - way communication

والا اتصال في اتجاه واحد يأخذ الشكل التالي :



وفي هذا الأسلوب يتم نقل معلومات من شخص إلي آخر دون أن تعطي الطرف المُستقبل فرصة لتبادل الرأي أو الاستيضاح .

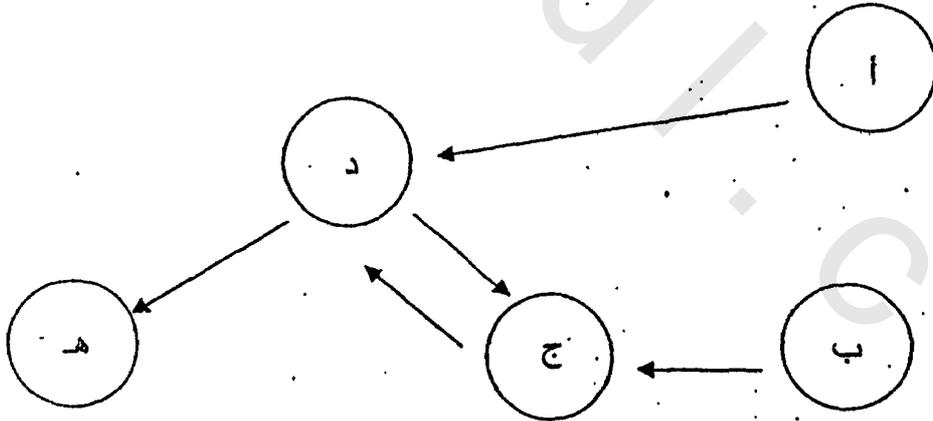
أما الاتصال في اتجاهين فإنه يأخذ الشكل التالي :



وفي هذا النوع من الاتصال تتاح الفرصة للطرف المستقبل للرسالة من إبداء رأيه وتبادل الآراء .

٢/٨/٩/١/٢ مضمون الاتصال Content
فكلما كان مضمون الاتصال متعلقاً بالهدف الذي تم من أجله ، زادت فاعليته في تحقيق الهدف منه . ولذا يجب أن يتسم الاتصال بالوضوح والتحديد والدقة .

٣/٨/٩/١/٢ تحديد شبكة الاتصال Communication nets
إن تحديد هيكل أو نموذج لمسار الاتصالات يؤدي إلى دقة الاتصال ، ومن ثم سرعة اتخاذ القرارات وارتفاع كفاءة الأداء أو العمل . ولذا يجب تحديد مسار الاتصال من خلال تحديد من يتصل بمن Who can talk to whom .



والتصميم السابق لخطوط الاتصال يتضح منه أن كلا من أ ، ب يستطيع الاتصال بشخص ثالث (ج) ولكنهما لا يتسلمان أية معلومات من (ج) وفي نفس الوقت فإن (ج) يرسل بمعلومات إلى (د) و يتلقى منه معلومات ، بينما يتصل (د) بشخص آخر (هـ) ولا يتسلم منه أية معلومات .

٤/٨/٩/١/٢ اختيار وسيلة الاتصال بعناية ودقة

Choice the means of communication carefully

إن الاتصالات الإدارية سواء علي المستوي الراسي أو المستوي الأفقي يجب أن تُختار

بعناية ودقه بحيث نفي بغرض توصيل المعلومات من شخص إلي آخر بأنسب الوسائل وفي التوقيت المناسب .

كما يجب أن تتناسب الوسيلة مع مضمون الرسالة والغرض منها ، وأن تكون متمشية مع الموقف الاتصالي وعنا صره الأخرى . (١٨ : ٢١٠-٢١٤)

٩/٩/١/٢ مهارات الاتصال Communication Skills

الاتصال الفعال هو أحد المقومات الأساسية للمدير الناجح كما نجد أيضاً أن فشل الكثير من المديرين يرجع إلي ضعف مهارتهم في الاتصال مع المرؤوسين ومن هنا نجد أن المدير الناجح يحتاج إلي المقدرة علي الاتصال بفاعليه في الكثير من المواقف ، وفيما يلي توضيح لمهارات الاتصال الفعال .

١- مهارة الاستماع الجيد (النشط) Good Listening skill

س : لماذا مهارة الاستماع الجيد مهمة ؟

- تشير نتائج البحوث إلي أن الأشخاص غير المدربين علي مهارة الاستماع الجيد يستمعون إلي حوالي ٢٠% فقط من الحديث .

- يعتقد الكثير من المديرين أن مسئولياتهم الحقيقية إصدار الأوامر والتوجيهات ، ونقل المعرفة إلي المرؤوسين . بينما المرؤوسين ليس لديهم أشياء هامه تستحق أن تقال ويستمع إليها المدير .

- إن ضعف مهارات الاستماع لدي المدير تسبب فشلاً واضحاً في عمليه الاتصال حيث إن المرؤوس الذي يجد أن المدير لا يحسن الاستماع إليه سوف لا يتحدث مع هذا المدير ، ثم بعد ذلك لا يهتم بالاستماع إليه وربما قد يعتمد بعض المرؤوسين أداء السلوك الخاطئ لإثارة انتباه وتركيز الاستماع من قبل المدير إضافة إلي ما سبق فإن المدير الذي لا يجيد مهارة الاستماع يفشل في معرفه العوامل الداخلية المؤثرة في سلوك المرؤوس مثل : الدافعيه و الانفعالات ... الخ

س : كيف يمكن تحسين مهارة الاستماع ؟

يمكنك كمدير (قائد رياضي) اتخاذ هذه إجراءات لتحسين مهارة الاستماع علي النحو التالي :

١- العامل الأكثر أهميه : الاعتراف بحاجتك إلي تطوير مهارة الاستماع نحو الأفضل .

٢- التركيز وعدم تشتت الانتباه : وذلك يعني تركيزك وعدم التشتت عن الشئ أو الموضوع الذي يقوله المرؤوس . ربما تلاحظ في بعض الأحيان أن يتهمك شخص ما بأنك لم تستمع إليه ، بالرغم من أنك تستمع لكلماته وتستطيع تكرارها .. ولكن في الواقع أنك لم تستمع إليه حيث إنك لم تتفاعل معه نفسياً .

٣- تجنب مقاطعه المرؤوس وهو يتكلم : حيث إنه يلاحظ أنك قد تقاطع كلام المرؤوس في بعض الأحيان ظناً منك أنك تتوقع ما يقوله ، والأفكار التي يريد أن يعبر عنها ، ولكن سرعان ما تكتشف أن مقصده من الحديث يختلف تماماً . كذلك الكثير منا يقاطع من يتحدث ببطء ؛ نظراً لعدم الصبر علي الاستماع علي نحو أسرع من مقدره الشخص علي التحدث .

٤- احترام حق المرؤوس في المشاركة برأيه معك .. إنه من الأهمية أن تستمع لهم للتعرف علي مشاكلهم ومخاوفهم وانفعالاتهم وإنجازاتهم وطموحاتهم .. حيث إن ذلك يساعدك علي التخطيط الجيد لبرامج التدريب فضلاً عن شعور المرؤوسين بقيمتهم من ناحية ، والشعور بالتقدير والاحترام نحوك من ناحية أخرى .

٥- ركز علي الاستجابة الانفعالية للمرؤوس عندما يتكلم معك .. فكر لماذا يقول المرؤوس هذا الكلام ، وكيف تستجيب بشكل بناء .

هذا ، ويمكن تقسيم الاستماع إلي نوعين : استماع سلبي ... واستماع إيجابي ويعني الاستماع السلبي أن تكون منصتاً جيداً لحديث المرؤوس . وبالرغم من أن هذا النوع قد يكون مرغوباً فيه ، فإنه لا يسمح للمرؤوس بالتأكد من أنك تعطي له الاهتمام أو تفهم حقاً ماذا يقول .. وبالرغم من أن الاستماع السلبي يعتبر مقبولاً إلي حد ما ، فإن المرؤوس قد يعتقد أنك تقيم حديثه أكثر من أنك مشارك معه في الحديث فالصمت لا يعني الاتصال الذي يتميز بالتعاطف والدفء .

أما الاستماع النشط علي عكس السلبي فإنه يتضمن التفاعل مع المرؤوس حيث إنك توضح للمرؤوس فهمك الجيد لمقصده من الحديث .

٢- مهارة الثقة والتقدير Trust and estimation skill

إن المدير يفتقد المصداقية والثقة نظراً لافتقاره إلي المعرفة الجيدة حول ما يقول وعاده ما يقوله لا يمثل أهمية للمرؤوسين كما أنه يتحدث بشكل سلبي مع المرؤوسين ويحرف الحقائق ويكذب بسهولة ويرى أن المرؤوسين ليس لهم أهمية .

لكي يطور المدير الثقة والتقدير مع المرؤوسين يجب أن يكون غني بالمعرفة الجيدة بنوع العمل أو علي الأقل الأمانة فيما يعرف كما عليه استخدام الأسلوب التعاوني الذي يسمح للمرؤوس بالاشتراك في اتخاذ القرار ومعرفة ما هو مطلوب منه ، وكيف يحققه ، ولماذا ؟ كما عليه استخدام الأسلوب الإيجابي الذي يعتمد علي المكافأة لتدعيم السلوك المرغوب فيه ... وأن يكن موضع الثقة ، عادلاً ، متسقاً في أعماله وسلوكه وأن يعبر عن مشاعر التقدير والصدقة والود والعطف نحو المرؤوسين .

٣- مهارة التعامل الإيجابي Positive Handling skill

يهتم المدير باستخدام التقدير والمدح والمكافأة لتدعيم السلوك المرغوب فيه من المرؤوس - كما أنه يقوم بتقدير المرؤوسين ومعاملتهم كأشخاص لهم قيمتهم ويدعم من ثقتهم في أنفسهم ، وهي مهارة نفسه هامة لتحقيق التفوق في العمل . كما أن استخدام المدير للأسلوب الإيجابي يزيد من احترام وتقدير المرؤوسين له .

٤- مهارة استقرار السلوك Behavior stability skill

يجب أن يتميز سلوك المدير (القائد الرياضي) بالاتساق أو الاستقرار في اتصاله مع المرؤوسين ... إنه من السهل ادعاء شيء وتعمل شيئاً آخر . أو أن تعمل شيئاً معيناً في يوم وتعارضه في يوم آخر . أو تعبر عن شيء معين بالكلمات ، بينما انفعالاتك تعبر عن شيء آخر . والواقع أن المرؤوس عندما يتعامل مع هذا النوع من سلوك المديرين فإنه يصبح مضطرباً .

كثيراً ما نلاحظ أن مديراً يطلب من مرؤوسيه السيطرة والتحكم في انفعالاتهم ، بينما هو سريع الاستثارة والغضب في تعامله مع الآخرين أو قد يطلب من مرؤوسيه احترام زملائهم في العمل ، بينما لا يعاملهم هو باحترام إنه يطلب من المرؤوسين أن يتميزوا بالثقة في النفس بينما يستخدم معهم أسلوب التهديد والتخويف وعدم تقديرهم لأنفسهم .

كذلك فإن عدم وفاء المدير بالكلمات التي يقولها يمثل شكلاً آخر من عدم الاتساق في سلوكه ، ومن ثم توقع النتائج السلبية لعملية الاتصال بين المدير والمرؤوسين .

٥- مهارة الاتصال غير اللفظي **Nonverbal Communication skill** يلعب الاتصال غير اللفظي **Nonverbal Communication** أو ما يسمى لغة الجسم **Body Language** دوراً هاماً في التفاعل بين الأفراد . ويقدر بحوالي ٧٠ % من الاتصال . وإذا حدث أنك اضطرت إلى التعامل مع شخص آخر لا يتحدث لغتك فإنك تعرف مدى أهميته هذا الاتصال غير اللفظي ... وكثيراً ما نلاحظ - وخاصة في العمل الجماعي - أن بعض المواقف تتطلب الاتصال غير اللفظي كعنصر هام لتحقيق الأداء الجيد . كذلك فإن هذا النوع من الاتصال يعتبر هاماً لنجاح عمل المدير .

هذا ويمكن تصنيف مهارات الاتصال غير اللفظية إلى أربع فئات :

- ١- حركة الجسم :
تتضمن ملامح وحركات اليدين ، الرأس ، القدمين ، الجسم ككل ... فعلي سبيل المثال : انحناء الرأس ، تكشير الوجه ، تحويل العينين .. ، من الأشياء الهامة للتفاعل .
- ٢- خصائص الجسم :
وذلك من ناحية البناء الجسماني ، الجاذبية ، الطول ، الوزن .. كذلك فإن حالتك البدنية - علي سبيل المثال - تعكس مدى اهتمامك باللياقة البدنية ، ليس للاعبين فقط ، ولكن بالنسبة لتعاملك مع الآخرين بشكل عام .
- ٣- السلوك اللمسي :
ومن ذلك عندما تربت علي ظهر المرؤوس ، أو مسك يده ، أو وضع الذراع حول كتفه ... هذه المظاهر للسلوك اللمسي تعبر عن مشاعر الود والحب والعطف ومن ثم تدعم الاتصال الإيجابي .
- ٤- خصائص الصوت :
إن نوعيه الصوت والإيقاع وانعكاساته لا تشير إلي ماذا يقول الشخص ، ولكن كيف يقول . فخصائص الصوت في الكثير من الأحيان تعبر عن الخصائص الحقيقية للرسالة . (٧ : ١١١)

١٠/٩/١/٢ تنمية مهارات الاتصال الفاعل لمدير مركز الشباب

Developing effective Communication Skills of Youth Center Director

يذكر محمد حسن علاوي ١٩٩٧م أنه لضمان قدره المدير علي الاتصال الجيد بالمرؤوسين ، ينبغي مراعاة العديد من النقاط ولعل من أهمها ما يلي :

١/١٠/٩/١/٢ أن تكون الرسالة واضحة : أي تحدد ما تريده من معاني والفاظ .

٢/١٠/٩/١/٢ أن تكون الرسالة مباشرة : هذا يعني أن الرسالة موجهة إلي المرؤوس وأن تتضمن المعني المراد توصيله للمرؤوس دون الدخول في تفاصيل وعموميات للوصول إلي المضمون الأصلي للرسالة .

٣/١٠/٩/١/٢ أن تكون الرسالة كاملة : أي ينبغي أن تكون كاملة وغير متقطعة .

٤/١٠/٩/١/٢ أن تكون الرسالة نابعة منك أنت : تستخدم عبارة الفرد نفسه ، حتى تكون الرسالة معبره عن رأيك كمدير وليس رأي الآخرين . (٢٤ : ١٠٨)

٥/١٠/٩/١/٢ التركيز علي موضوع واحد في المرة الواحدة : يقصد بذلك عدم القفز أثناء إرسال رسالتك من موضوع إلي آخر بل ينبغي التركيز علي موضوع واحد .

٦/١٠/٩/١/٢ أن تكون رسالتك في الوقت المناسب: ينبغي ضرورة إرسال رسالتك عندما تستدعي الحاجة إليها ، فعندما يخطئ المرؤوس في أداء عمل معين ينبغي فوراً إرسال الرسالة لإصلاح الخطأ دون تأجيله .

٧/١٠/٩/١/٢ أن تكون رسالتك مساعده : أي موجه ومرشده للمرؤوس وإيجابية ليست سلبية وتتضمن الوعيد أو التهديد .

٨/١٠/٩/١/٢ أن تتطابق رسالتك اللفظية مع رسالتك 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 .

٩/١٠/٩/١/٢ أن تكون رسالتك مختصره قدر الإمكان : أي الإيجاز دون الإخلال بالمعني مركزاً علي النقاط الهامة ومتجنباً التكرار. (٢٤ : ١٠٩)

١٠/١٠/٩/١/٢ أن تكون رسالتك مناسبة لمستوي المستقبل : أي مناسبة للمستوي العمرى ، الثقافي للمرؤوس .

١١/١٠/٩/١/٢ أن يكون المستقبل مستعداً لاستقبال الرسالة : قدره المدير علي جذب انتباه المرؤوس قبل الحديث وأن يكون مستعداً لسماعه ورؤيته .

١٢/١٠/٩/١/٢ أن تحسن استخدام صوتك لإرسال رسالتك : أي استخدام نغمه وإيقاع الصوت ودرجته مرتفعاً ومنخفضاً وذلك لجذب انتباه المرؤوسين .

١٣/١٠/٩/١/٢ أن 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. (٢٤ : ١١٠)

١٤/١٠/٩/١/٢ أن تنمي لديك مهارات الاستماع : أن المرؤوس يجب أن يتأكد أن ما يقوله يتم الاستماع إليه من المدير ، ولتنمية مهارة الاستماع 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 (٢٤ : ١١١ - ١١٢) .

١١/٩/١/٢ أهمية الاتصال الشخصي والجماهيري في الإدارة الرياضية

The importance of personal and public communication in sport management

المعرفة والإلمام بالاتصال الشخصي والاتصال الجماهيري مسألة شديدة الأهمية بالنسبة للمديرين الرياضيين ، وعلي ذلك فمديرو المؤسسات الرياضية أي كان نوعها وهدفها لا

يستطيعون أن يحققوا النجاح المنشود إلا إذا كانوا علي إلمام كامل وتفهم كامل لجميع أساليب الاتصال الشخصي والاتصال الجماهيري ومن هذه المؤسسات علي سبيل المثال وليس الحصر مديرو :

- برامج الترفيه الاجتماعي .
- المساحات الرياضية .
- العاملون في التسويق الرياضي .
- الفرق الرياضية المحترفة .
- النوادي الصحية .
- الأقسام الرياضية بالكلية .
- شركات بيع المنتجات الرياضية .

كل هؤلاء وغيرهم ممن يعملون في المجال الرياضي في أشد الحاجة لاكتساب مهارات الاتصال مع موظفيهم و أولئك العاملين خارج المؤسسة وتمثل القدرة علي التحادث .

والكتابة بشكل واضح مسألة ذات أهمية قصوي و لا تقل بحال من الأحوال عن اكتساب مهارة الحساسية في التداخل والتعامل وجهاً لوجه مع الأفراد والجماعات ومن الأمور الهامة في إدارة المؤسسات الرياضية أن يُلم المديرين بأفضل وأبسط الطرق لتحقيق اتصال داخلي (داخل المؤسسة) جيد وأن نجاح الاتصال داخل المنشأة من شأنه أن يسهم بالكثير من ضمان أن المنشأة تعمل بشكل سلس يخلو من المصاعب والاتصالات الداخلية في المؤسسة يجب أن تتضمن كيفية كتابته المذكرات والقنوات السليمة للإعراب عن الشكاوى والاستيلاء من الأخطاء والحاصلة والتأكد من أن العاملين لا يتخرجوا من الإعراب عن آرائهم وتحدي الأفكار المفروضة عليهم واقتراح البدائل .

كذلك فإن مديري القطاعات الرياضية بحاجة إلي فهم راسخ لأسلوب العمل داخل المنشأة (داخل المؤسسة) لتحقيق اتصال جماهيري جيد فلا بد أن يتفهم المحررون وكتاب الأعمدة الرياضية والمذيعون الذين يقومون بتغطيه الأحداث الرياضية للإعلام المطبوع والإعلام الإلكتروني ... ، الجميع يجب أن يتفهموا أصول الاتصال و أساليبه حتى تنجح المؤسسة في تحقيق أهدافها . وبنفس الطريقة فإن مديري الكليات والجامعات وأقسام المعلومات الرياضية المحترفين يجب عليهم فهم الظروف الخاصة والضعف التي يعمل في ظلها الصحفيون ،

وبالنسبة للأفراد الذين تقتضي ظروف عملهم التسويق لرياضه معينه أو إدارة شئون فريق رياضي محترف أو استخدام الرياضة كأداة للتسويق بالنسبة للصناعة الرياضية لشركة معينه .. يجب أن يتوافر لديهم الفهم الراسخ للكيفية التي يتم بها تنظيم صناعات وسائل الإعلام وتتضمن عمل هذه الصناعات وكيف يستخدم الناس وسائل الإعلام هذه وكيف يتأثرون بهذه الوسائل الإعلامية . (٢٠: ١٤٧ ، ١٤٨)

٢/٢ الدراسات السابقة Previous Studies

مما لا شك فيه أن البحوث والدراسات السابقة تسهم إسهاماً كبيراً بما تحتويه من إجراءات ومعلومات تم استخلاصها حيث تضيء الطريق أمام الباحثين وتساعدهم علي اختيار المناهج والإجراءات المناسبة في إجراءات بحثهم .

وسوف يقوم الباحث بعرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت متغيرات البحث .

١/٢/٢ الدراسات العربية : Arabic Studies

١/١/٢/٢ الدراسات العربية المرتبطة بمهارات الاتصال :

١/١/١/٢/٢ أجري أحمد فكري محمد ، حسن الشافعي (١٩٩٠م) بحث بعنوان : أهمية الاتصال الإداري لمدربي ألعاب القوى (٤) وتهدف إلي إعداد مقياس الاتصال الإداري لمدربي ألعاب القوى مستخدماً المنهج الوصفي (الدراسات المسحية) واشتملت عينه البحث علي عدد (٦٠) مدرباً مسجلين في منطقته الإسكندرية لألعاب القوى وأظهرت أهم النتائج أهمية الاتصالات الأفقية في عمليات التنسيق الضرورية لإنجاز العمل علي مستوي الأنشطة .

٢/١/١/٢/٢ قام أسامه إبراهيم علي شريف (١٩٩٥م) ببحث بعنوان : فاعليه مهارات الاتصال الإداري للقادة والمدربين علي صناعه القرار في مجال الرياضة والتربية الرياضية بمحافظه الإسكندرية (٥) وذلك بهدف إعداد مقياس الاتصال الإداري للقادة والمدربين مستخدماً المنهج الوصفي (الدراسات المسحية) واشتملت عينة البحث علي عدد (١٤) موزعين كالتالي : مدربين - إداريين - موجهي تربية رياضية وأظهرت أهم النتائج إلي وجود فروق داله إحصائياً في صالح مهارات الاتصال لصالح عينه المدربين أكثر قدره علي صناعه القرار .

٣/١/١/٢/٢ أجري محمد أحمد الدباح (٢٠٠٥م) بحث بعنوان: فاعليه الاتصال لدي مدربي النشء الرياضي (٢٢) تهدف الدراسة إلي التعرف علي مستوي مهارة الاتصال لدي مدربي النشء الرياضي وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي (الدراسات المسحية) و السببي المقارن وقام الباحث باختيار عينه طبقه عشوائية من بين مدربي بعض أنديه محافظتي القاهرة والجيزة لبعض الأنشطة الرياضية الجماعية والفردية وقد استخدم الباحث المعالجات الإحصائية التالية (تحليل التباين ، اختبار (ت) T. Test ، الإحصاء الوصفي) متوسط حسابي - انحراف معياري - معامل التواء) اختبار أقل فرق معنوي وكانت أهم الاستنتاجات تميز مدربي النشء بمهارات اتصال جيده أثناء التعامل مع النشء الرياضي وجاءت التوصيات تشير إلي الاهتمام بمهارات الاتصال لدي مدربي النشء حيث أنها من أهم العوامل التي تساهم في تطوير مجال التدريب الرياضي .

٤/١/١/٢/٢ قام وائل رفاعي إبراهيم (٢٠٠٣م) ببحث بعنوان : بر وفيل سمات الشخصية للمدرب و تأثيره علي مهارات الاتصال واتخاذ القرار في المواقف الرياضية (٣٠) هدفت الدراسة إلي التعرف علي أهم مهارات الاتصال الفعال للمدرب الرياضي

ومعرفه أثر بر وفيل سمات الشخصية للمدرب الرياضي علي مهارات الاتصال مع اللاعبين و قدرته علي اتخاذ القرار في المواقف الرياضية ، وقد اختار الباحث العينة بالطريقة التطبيقية العشوائية من تدريبي الأنشطة وعددهم (١٠٠) مدرب في العينة الأساسية و (٥٠) مدرب في التجربة الاستطلاعية بمحافظتي القاهرة والجيزة وقد استخدم الباحث في الأسلوب الإحصائي (الإحصاء الوصفي ، اختبار (ت) ومعنوية ، اختبار ANOVA للفرقة بين أكثر من متوسطين ، اختبار أقل فرق معنوي " L.S. D ") وأشارت الاستنتاجات إلي وجود علاقة عكسية بين سمة التناغم الوجداني والعاطفي وبين مهارات الاتصال للمدرب الرياضي كما أنه توجد علاقات ارتباط طردية قوية بين سمات الشخصية للمدرب الرياضي وبين مهارات الاتصال .

٢/١/٢/٢ الدراسات العربية المرتبطة بكفاءة الأداء :

١/٢/١/٢/٢ أجري فؤاد محمود عبد الباقي (٢٠٠٤ م) بحث بعنوان : المناخ التنظيمي وأساليب تطويره لتحسين مستوى الأداء بمديريات الشباب والرياضة (١٧) وهدفت الدراسة إلي التوصل إلي أساليب تطوير المناخ التنظيمي في مديريات الشباب والرياضة وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي (الدراسات المسحية) والمنهج التاريخي واشتملت العينة علي (٥٨) فرداً من أفراد الإدارة العليا و (٩٤) فرداً من أفراد الإدارة الوسطي و (٢٣٤) فرداً من أفراد الإدارة التنفيذية من العاملين بمديريات الشباب والرياضة بالمحافظات قيد البحث وأوصي الباحث بضرورة اهتمام الإدارة العليا بدراسة وتحليل المناخ التنظيمي في بيئة العمل والذي يؤدي إلي اهتمام العاملين بأعمالهم وتحسين وتطوير الأداء .

٢/٢/١/٢/٢ قامت ماجدة محمد أحمد متولي (١٩٨٦ م) ببحث بعنوان : العلاقة بين المناخ التنظيمي وكفاءة أداء العاملين " دراسة تطبيقية علي بنوك القطاع العام التجارية " (٢١) ويهدف هذا البحث إلي توصيف العناصر الداخلية في تكوين المناخ التنظيمي ببنوك القطاع العام والتجارية ، وقياس أدائها خلال الحقبة الماضية وعلي مدي سلسله زمنيته متكاملة ، وتحليل علاقات الارتباط بين هذه الظواهر ، وذلك بهدف الوصول إلي تجديد العلاقات المتداخلة بين عناصر المناخ التنظيمي ككل ، ودرجه تأثير كل عنصر من عناصر المناخ علي كفاءة العاملين بتلك البنوك ومن أهم النتائج التي توصل إليها هذا البحث أن هناك تفاوت في تأثير عناصر المناخ التنظيمي السائد علي فعالية المناخ التنظيمي مما أدي بدوره إلي التفاوت في كفاءة أداء العاملين - هناك ارتباط بين المعدل النسبي المرجح لمكونات المناخ التنظيمي من وجهه نظر المديرين والعاملين في كل بنك ، وبين المعدل النسبي المرجح للعناصر المكونة للأداء الكلي ببنوك القطاع العام التجاري .

٢/٢/٢ Foreign Studies الدراسات الأجنبية

١/٢/٢/٢ الدراسات الأجنبية المرتبطة بمهارات الاتصال :

١/١/٢/٢/٢ قام سوليفان Sullivan ببحث عام (١٩٩٣ م) بعنوان : التدريب علي مهارات الاتصال في الألعاب الجماعية (٤٦) بهدف الوصول إلي برنامج تدريبي لتنمية مهارات الاتصال لدي الفرق الجماعية مستخدماً المنهج الوصفي (الدراسات المسحية) واشتملت عينه الدراسة علي عدد (٨٠) مدرباً يمثلون الأنشطة الرياضية التالية (كرة قدم ، كرة يد ، كرة سلة ، كرة طائرة) وأظهرت أهم النتائج مهارات الاتصال ترفع درجه الإدراك والوعي بمهارات الاتصال والتنافس ، كذلك تحسين هذه المهارات الاتصالية .

٢/١/٢/٢/٢ قام مادن **Madden** ببحث عام (١٩٩٥ م) بعنوان : الأهمية النسبية للاتصال التدريبي المرتبط بقواعد كرة القدم الاستراتيجية (٤٠) بهدف التعرف علي أساليب اتصال المدربين باللاعبين أثناء المباريات وتأثير ذلك علي مستوى تقدم الفريق وكذلك كـثره استخدام المدربين للاتصال أثناء المباريات مستخدماً المنهج الوصفي (الدراسات المسحية) واشتملت عينة البحث علي عدد (٦٠) مدرباً من تدريبي كرة القدم وأظهرت أهم النتائج الوصول إلي توجيه الباحث بضرورة تعديل أسلوب المدربين لنوع الاتصال حيث تم قصر الاتصال مع اللاعبين قبل المباراة ، الاتفاق علي خطه اللعب ويتم أثناء الراحة بين الشوطين تقديم التوجيهات للاعبين .

٣/١/٢/٢/٢ قام بوشانان **Buchanan** ، كيلي **Kellie** ببحث عام (١٩٩٦ م) بعنوان : الاتصال المفتوح والتحكم في الاتصال واتخاذ القرارات داخل الجماعات الصغيرة (٣٩) بهدف التعرف علي العوامل التي تؤدي إلي ضعف الاتصال و انقطاعه بين أفراد الجماعة ، علاقته بعمليات اتخاذ القرار ، وشملت العينة ثلاث فئات من المدرسين في مستويات دراسية مختلفة مستخدماً المنهج الوصفي (الدراسات المسحية) واشتملت عينة البحث علي مجموعة من العائلات وأظهرت أهم النتائج إلي أن هناك فروق دالة إحصائية في التفاعل ومهارات الاتصال وتأثير ذلك علي عمليات اتخاذ القرار .

٤/١/٢/٢/٢ قام بلووم **Bloom** ، تشينك **Schinke** ، ساميل **Samuel** (١٩٩٧ م) ببحث بعنوان : تطوير مهارات الاتصال لدي الصفوة من تدريبي كرة السلة (٤٤) بهدف التعرف علي مهارات الاتصال لدي تدريبي كرة السلة من الصفوة وتم تطبيق البحث علي ستة مدربين من ذوي الخبرات العالية في تدريب كرة السلة مستخدماً المقابلة الشخصية مستخدماً المنهج الوصفي (الدراسات المسحية) واشتملت عينة البحث علي عدد (٦) مدربين من ذوي الخبرة العالية في تدريب كرة السلة لفرق المستويات العالية وأظهرت أهم النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين تنمية مهارات الاتصال وارتفاع مستوى الأداء لدي المدربين في العملية التدريبية .

٥/١/٢/٢/٢ قام بلاك بورن **Blackburn** ، لوليان **Liewellyn** ، أدريان **Adrian** (١٩٩٧ م) ببحث بعنوان : مبادئ الاتصال بين الأفراد وتأثيره علي اتخاذ القرارات التعاونية (٣١) بهدف التعرف علي مهارات الاتصال واتخاذ القرار التعاوني بين أعضاء المجتمع المدرسي مستخدماً المنهج الوصفي (الدراسات المسحية) وأظهرت أهم النتائج إلي أن المديرين استخدموا أربعة تكنيكات للاتصال هي : التركيز علي جهد الجماعة ، الحفاظ علي توفير البيئة الملائمة والمريحة ، اقتسام المعلومات ، تنظيم المناخ الملائم لاتخاذ القرار .

٦/١/٢/٢/٢ قام هينوجوزا **Hinogosa** ، كاثي **Cathy** ، بلوم فيلد **Bloom field** (١٩٩٨ م) ببحث بعنوان : العلاقة بين خصائص الشخصية وتدريب الاتصال للقيادات المدرسية (القيادة - اتخاذ القرار) (٣٦) بهدف الخصائص الشخصية المميزة للاتصال الفعال لدي القيادات المدرسية ، مستخدماً المنهج الوصفي (الدراسات المسحية) ، واشتملت عينة البحث علي عدد (٣١٢) فرداً من القيادات المنتقاة من مدارس تكساس العامة

وأظهرت أهم النتائج أن الضغوط التي تقع علي القيادات المدرسية أمر هام في وضع مهارات الاتصال عن طريق التقارير التي أعدت لذلك للتعرف علي هذه الضغوط ، وذلك للحفاظ علي الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بين المدرسين وأولياء الأمور وأعضاء المجتمع المدرسي ومجتمع القيادات ، وجود علاقة ارتباط طردية مرتفعة ما بين خصائص الشخصية وتدريبات الاتصالات للقيادات المدرسية .

٣/٢ الاستفادة من الدراسات السابقة

Usefulness of Previous Studies

تعتبر الدراسات السابقة من الأجزاء الهامة في البحث العلمي التي تزود الباحث بالعديد من التفسيرات والتي تساعد علي تحديد أبعاد مشكلته البحث مع الاستفادة المباشرة في توجيهه وتخطيطه ومناقشته النتائج .
معظم الدراسات السابقة أشارت إلي أهمية الاتصال في المجال الرياضي الأمر الذي يدفع الباحث إلي أهمية التعرف علي مستوي مهارات الاتصال لدي مديري مراكز الشباب .

١/٣/٢ الهدف من الدراسات The Aim of Studies

اختلفت الدراسات فيما بينها من حيث الهدف و يتضح ذلك بما يلي :

١/١/٣/٢ هدفت بعض الدراسات التي تناولت الاتصال والمدرّب الرياضي و علاقته ببعض المتغيرات مثل أداء اللاعبين أثناء الموقف التنافسي كدراسة محمد أحمد السيد الدباح (٢٠٠٥م) ، أسامة إبراهيم علي شريف (١٩٩٥م) ، أحمد فكري محمّد ، حسن الشافعي (١٩٩٠م) ، وائل رفاعي إبراهيم (٢٠٠٣م) ، سوليفان Sullivan (١٩٩٣م) ، مادن Madden (١٩٩٥م) .

٢/١/٣/٢ كما هدفت بعض الدراسات التي تناولت الاتصال و علاقته بمتغيرات أخرى مثل الاتصال والكفاية الاجتماعية ، الاتصال الإداري ، الاتصال ونوع المدرّب ، الاتصال واتخاذ القرار ، والاتصال وخصائص الشخصية كدراسة بوشانان Buchanan ، كيلي Kellie (١٩٩٦م) ، بلوم Bloom ، تشينك Schinke ، ساميل Samuel (١٩٩٧م) ، بلاك بورن Blackburn ، لوليان Liewellyn ، أدريان Adrian (١٩٩٧م) ، هينوجوزا Henogosa ، كاثي Cathy ، بلوم فيلد Bloom Field (١٩٩٨م) .

٣/١/٣/٢ وهدفت بعض الدراسات التي تناولت تطوير المناخ التنظيمي مثل أساليب تطوير المناخ التنظيمي في مديريات الشباب والرياضة ، وتكوين المناخ التنظيمي ببنوك القطاع العام والتجارية كدراسة فؤاد محمود عبد الباقي (٢٠٠٤م) ، ماجدة أحمد متولي (١٩٨٦م) .

٢/٣/٢ المنهج المستخدم في الدراسات Used Curriculum

اتفقت كل الدراسات السابقة علي استخدام المنهج الوصفي .

٣/٣/٢ العينة المستخدمة في الدراسات Used Sample

بالنسبة لعينة الدراسات فقد لاحظ الباحث اختلاف العينات المستخدمة في الدراسات السابقة سواء في العدد أو الجنس أو السن، فهناك العديد من الدراسات ركزت علي طلبه المدارس وأخري علي اللاعبين بالدرجة الأولى ودراسات أخري علي المدرّبين

ودراسات علي القيادات في مجالات أخرى وأن هذه العينات التي استخدمت في هذه الدراسات تنقسم إلي :

- عينات رياضية متمثلة في ناشئين و ناشئات ولاعبين ولاعبات وإداري فرق رياضية ومدربين .
- عينات غير رياضية متمثلة في تلاميذ المرحلة الثانوية وطلاب وطالبات المرحلة الجامعية .

٤/٣/٢ أدوات جمع البيانات Collecting Data Tools

غالبية الدراسات اعتمدت علي الاستبيان كأداة لجمع البيانات للتعرف علي فاعليه الاتصال لأفراد عينات دراساتهم ، وقد لوحظ أن الاستبيانات والمقاييس المستخدمة اختلفت لتلائم نوعيه العينة .

٥/٣/٢ المعالجات الإحصائية Statistical Handling

بالنسبة للأساليب الإحصائية فبالرغم من اختلافها في تلك الدراسات إلا أن معظمها يدور حول إيجاد الفروق بين المجموعات والبحث عن مستوي الدلالة الإحصائية لتلك الفروق ، وكذلك الوسط الحسابي ، والانحراف المعياري ، وكذلك استخدام معاملات الارتباط لإيجاد العلاقة بين المتغيرات وفي عدد لا بأس به من الدراسات استخدمت أساليب إحصائية أكثر تقدماً مثل تحليل التباين وتحليلات الانحدار وغيرها من الأساليب الإحصائية المتقدمة لدراسة التأثيرات المختلفة والعلاقات السببية بين المتغيرات المطلوب دراستها .

٦/٣/٢ نتائج الدراسات Studies results

بالنسبة لنتائج تلك الدراسات فقد لوحظ اختلافات في نتائج تلك الدراسات ويُرجع الباحث هذه الاختلافات إلي أن هذه الدراسات استخدمت العديد من الاختبارات لقياس هذه المتغيرات .

تُلقي الدراسات السابقة الضوء علي كثير من المعالم التي تفيد البحث كما تبرز نوع العلاقة بين الدراسات وبعضها مع البعض الآخر وعلاقتها بالبحث الحالي مما يثير الطريق أمام الباحث لتحديد خطه البحث ، وقد استفادت الدراسة الحالية من تلك الدراسات التي أجريت علي المتغيرات المتعلقة بموضوع الدراسات في الجوانب التالية :

- ١- مساعده الباحث في تفهم ما يدور حول الإطار النظري .
- ٢- أوضحت الدراسات السابقة كيفية إجراء الدراسة الميدانية والأسلوب العلمي للدراسة وأدوات جمع البيانات والمنهج العلمي للدراسة والمعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة .
- ٣- تعتبر هذه الدراسات عوناً كبيراً للباحث في رصد المشكلات والمعوقات المرتبط بمهارات الاتصال ومبدي فاعليته لدي عينه البحث التي تواجه المشكلة .
- ٤- صياغة فروض البحث بما يتلاءم مع أهداف الدراسة .
- ٥- اختيار المعالجات الإحصائية الملائمة للبحث .
- ٦- أسهمت الدراسات السابقة في توجيه الباحث نحو نتائج الدراسة الحالية وكانت إطاراً مرجعياً يسهم في تأكيد الباحث لنتائج دراسته .

٧- أكدت الدراسات السابقة أهمية الدراسة الحالية وأهميه دراسة المشكلة البحثية الحالية كأحد الأبعاد الضرورية لتفعيل العلاقة بين المدير والمرؤوس في إطار تطوير مهارات الاتصال والارتقاء بكفاءة الأداء في العمل .