فاعلية عملية الاتصال لدي الإداري الرياضي

اعـــــــــداد

أ.م.د/ حسين عمر أمين السمري

فاعلية عملية الاتصال لدى الإدارى الرياضى

*أ.م.د/ حسين عمر أمين السمرى

تعنى عملية الاتصالات Communication تبادل ونقل البيانات أو المعلومات أو الحقائق أو الأفكار بين اثنين على الأقل من العاملين في الهيئة أو المنظمة عن طريق رسائل شفوية أو مكتوبة أو اعتمادا على أشارات رمزية لها دلالاتها ويدركها كلا من المرسل والمستقبل معاً. والاتصال الفعال هو الذي نضمن من خلاله وصول الرسالة أو الفكرة إلى الشخص المستقبل بوضوح ويسر لتحقيق هدف معين .

كما تعد الاتصالات أساس العلاقات بين الأفراد في مختلف المجالات ، ووجود شبكة من الاتصالات الداخلية والخارجية الفاعلة بالأندية الرياضية بين الأجهزة الفنية والإدارية واللاعبين وإدارة النشاط الرياضى وإدارة النادى من جهة وبين إدارة النادى والهيئات والاتحادات الرياضية من جهة أخرى ، أصبح ضرورياً لتحقيق الترابط والتواصل وتبادل المعلومات وسرعة إنجاز الأعمال وتحقيق الأداء بالكفاءة المطلوبة .

وتنبع أهمية عملية الاتصال في توافر المعلومات السليمة عن الهيئة ونشاطاتها وسياساتها وأهدافها والتوجهات الإدارية بها سواء الحالية أو المتوقعة .

وتعد مؤثرات البيئة الداخلية والخارجية (المحلية أو الإقليمية أو الدولية) في ظل النظام العالمى الجديد الذي يعتمد على عمليات الاتصال وتزويد الأفراد بها وتبادلها بين كافة المستويات الإدارية ،عاملاً جوهرياً في عملية توجيه الأفراد وبالتالى تعد جوهر صنع واتخاذ القرارات ووضع التخطيط الفعال ونواه التنظيم الجيد ،وفعالية الأشراف وتقويم الأداء وأساس لإمكانية تحقيق أهداف النادى الرياضى وبخاصة في مجالات الأنشطة الرياضية وإمكانية النهوض والارتقاء بها .

وهو ما يؤكده كل من كمال درويش ومحمد الحماحمى وسهير المهندس على أن للاتصال دور حيوى في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات وقد ركزت البحوث العلمية على ضرورة تطوير عملية انسياب المعلومات عن طريق زيادة ودقة قنوات الاتصال في نقل المعلومات وتوصيلها إلى مستويات التنظيم المختلفة ، كما أن للاتصال دور هام في تنمية روح التعاون بين العاملين والشعور بالترابط والهدف المشترك بين أفراد الهيئة أو المنظمة حيث يوفر للعاملين نظاماً يسمح بمقارنة الاتجاهات وتوضيح الأدوار بين الجماعات . (١١ : ٢٠٨)

لذا فمن أهم صفات الإدارى الناجح تخصيص جزء كبير من وقته للاتصالات بصورها المختلفة حتى يتيح الفرصة لتدفق أكبر قدر من البيانات والمعلومات التي تمكنه من ممارسة وظائفه في كافة عناصر العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة .

---

* أستاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية – كلية التربية الرياضية للبنين – جامعة حلوان

وقد أشار (شتر برنارد) لتوضيح أهمية وجود نظام اتصالى في المنظمة إلى أن من أهم وظائف الإدارة إقامة نظام فعال للاتصال والمحافظة عليه وتنميته وتطويره من آن لآخر ، أما (دينيس مورف) فقد اعتبر أن الاتصال أساساً لكل تنظيم ناجح وأضاف أن القدرة على الاتصال ضرورة لمساعدة المدير على إنجاز مسئوليته ، وكل مدير يفشل في الحصول على المعلومات ما هو إلا مدير فاشل ، ولذلك ينصح كل من يريد أن ينجح في عمله الإدارى أن يتعلم كيف يتصل بالآخرين اتصالا سريعا يمكنهم من فهمه وبسرعة حتى يفهم كل منهم الآخر .(٦ : ٢٠٢ – ٢٠٤)

ولذلك تعد الإدارة الإشرافية محور لعملية الاتصال داخل الهيئة أو المؤسسة أو النادى أو الفريق ، حيث ينبغى أن يمر من خلالها الاتصالات الرسمية من الإدارة العليا ، كما بدورها تكون مسئولة عن نقل المعلومات إليها ، ومن هذا الدور الحيوى نجد للإدارة الإشرافية عدداً من الأدوار المرتبطة بعملية الاتصال .

مشكلة البحث وأهمية :-

تُعد عملية الاتصال قلب العملية الإدارية لكونها تقوم بتوزيع وتبادل المعلومات على جميع الأجهزة الفنية والإدارية ، بل تعتبر وظيفة الإدارى الأولى . (١٢: ٢٧٩) ، كما إن عملية الاتصال داخل أية مؤسسة تعتبر الإدارة الفاعلة التي تربط بين كافة إرجاء الجهاز الإدارى سواء في علاقاته الداخلية أو الخارجية ، وبالتالى أصبحت عملية الاتصال من أهم القضايا الإدارية والتنظيمية التي تكثر فيها المشكلات ويرجع ذلك إلى الطبيعة المعقدة للاتصالات ، حيث لا تقتصر وظيفة الاتصال على إصدار الأوامر والتوجيهات للحصول على النتائج المطلوبة والوصول إلى الهدف المحدد فحسب ، ولكنها تمتد لتؤثر في دوافع العاملين ومستويات طموحهم .(١٣ : ٨٣)

وتتوقف فعالية الاتصالات وسلامتها على مدى توافر عوامل تتعلق بقنوات الاتصال المستخدمة تجعلها قادرة على توصيل المعلومات والبيانات إلى الأجهزة الإدارية المختلفة . (١٨: ١٩٦) كما يجب أن يرتبط عمل الإدارى بمجموعة من المهارات الضرورية في عملية الاتصال والتى تساعده على التعامل مع الآخرين ، بالإضافة إلى بعض المتغيرات الأخرى الهامة والتى تتعلق بعملية الاتصال نفسه من أساليب الاتصالات العديدة والمتباينة ونمط التعامل السائد معها ونوع المادة المراد نقلها .

أن مكونات نظام الاتصال الفعال والتى تتكون من المرسل والصياغة أو التعبير والتفسير أو فك الرموز ، والمستقبل والاستجابة أو التغذية المرتدة ، الرسالة والوسيلة ومصادر التشويش أو المؤثرات الخارجية ، يجب أن يكون دور الإدارى فعال في تحقيق الاتصال الجيد عن طريق التنسيق والتكامل بين المعلومات والاستمرارية بتوصيل المعلومات وتهيئة فرص النمو والتقدم للعاملين ، كما إن الإدارى في بعض المواقف يكون هو المستقبل وفى البعض الأخر مرسلاً ،

وأن الكثير من الإداريين يجيدون مهارة الاستقبال إلى حد ما ، ولكن ليس لديهم القـدرة علـى إرسال الرسالة أو فهمها.

وقد أشار العديد من الخبراء إلى وجود علاقة بين مستوى تفوق الفريق وكثرة اسـتخدام الإداريين للاتصال أثناء المباراة ، وهذا يتفق مع ما أشار إليه مادن " Madden ١٩٩٥ " والذى توصل إلى أن وجود علاقة إيجابية بين التقدم في الأداء للاعبين ونوع الاتصـال ، وأوصـى بضرورة تعديل أسلوب الإداريين ونوع الاتصال باللاعبين . (١٧)

لهذا تعتبر أنواع وأساليب الاتصالات من أهم المقومات لزيادة فعالية الاتصال والتى تتمثل في الاتصالات وفقا للاتجاه سواء الرأسى الهابط Downward Communication أو الرأسي الصاعد Upward Commutation ، أو الاتصال الأفقـى Horizontal Communication وهو الاتصال الذي يتضمن تبادل الرسائل بين أعضاء الأجهزة الفنية والإدارية على المسـتوي التنظيمي الواحد ، أو استخدام الاتصالات الرسمية أو غير الرسمية التي تتم بين الأفراد بعيداً ، كذلك وفقاً لأسلوب الاتصال ومهاراته من اتصال شفوى أو كتـابى وغيرهـا مـن المـؤثرات والمتغيرات التي تواجه عملية الاتصال .

وقد لاحظ الباحث إن الكثير من الإداريين لا يقومون بعملية الاتصال الجيد لسبب أو لأخر قد يكون لوجود بعض المعوقات المرتبطة بأنواع الاتصالات أو المعوقات اللغوية أو التكنولوجية أو غياب المعلومات المرتدة أو ضعف مهارات الاتصال لديهم ، مما يؤدى إلى وجود خلـل أو فجوة بين الإداريين والأجهزة الفنية ، وكذلك بين كافة عناصر الأجهزة الفنية والإدارية والهيئات المعنية ، مما قد يؤدى إلى انخفاض مستوى الأداء بوجه عام .

لذا فأنه من الأهمية التعرف على بعض المتغيرات المتعلقة بعملية الاتصال لدي الإداري الرياضي ، من أنواع وأساليب الاتصال الإدارى بالأندية الرياضية ، وأهم المؤثرات التي تواجه القيام بعملية الاتصال بالفاعلية المطلوبة ، والعلاقة ما بين كافة هذه المتغيرات والمؤثرات قيـد الدراسة .

أهداف البحث :-

يهدف البحث إلى التعرف على :-

١- أنواع وأساليب الاتصال الشائع التي يستخدمها إدارى الفـرق الرياضـية بالأنديـة الرياضية .

٢- أهم المؤثرات التي تواجه عملية الاتصال الإدارى لدى إدارى الفرق الرياضية .

٣- أهم المعوقات التي تحول دون فاعلية الاتصال الإدارى .

٤- الفروق ما بين إدارى الألعاب الجماعية والأنشطة الفردية فـي اسـتخدام الاتصـال الإدارى .

٥- العلاقة ما بين متغيرات البحث المختارة .

المصطلحات المستخدمة

- الاتصال

هو عملية نقل وتدفق وتبادل البيانات والمعلومات والحقائق والمشاعر بين شخصين أو أكثر حتي تصبح مشاعا بينهم وتؤدي إلي التفاهم ونقل المعلومات أو المعاني بنفس المعني أو الهدف المتوقع – وفي ضوء التأكيد علي استجابة المستقبل للرسالة بفعالية ، مع التكيف بالظروف المحيطة وعوامل الموقف.

- الإداريون

هم الأشخاص الشاغلون لوظائف الإدارة الرياضية داخل (الأندية الرياضية)

- النشاط الرياضي

وحدة إدارية بها مجموعة من الأشخاص يديره فرد مسئول عن جميع الأنشطة الرياضية بالنادي الرياضي ، ويتعاون معه جهاز من الاخصائين الرياضيين ذو التخصصات المختلفة في الأنشطة الرياضية بهدف الإشراف العام على الأنشطة الرياضية .

الدراسات السابقة

١- أجري وائل الرفاعي دراسة عام (٢٠٠٣م) (١٤) بعنوان "بروفيل سمات الشخصية للمدرب وتأثيره علي مهارات الاتصال واتخاذ القرار في المواقف الرياضية "بهدف التعرف علي بروفيل سمات الشخصية المميزة للمدرب الرياضي ، وأهم مهارات الاتصال الفعال للمدرب الرياضي ، ومدي كفاءة المدرب في اتخاذ القرار ، وقد تكونت عينه الدراسة من (١٠٠) مدرب من مدربي الألعاب المختلفة ، وأسفرت نتائج الدراسة على وجود علاقة ارتباط طردية قويه بين سمات الشخصية للمدرب وبين المركز القيادي للمدرب وقدرته علي الاتصال بين اللاعبين.

٢- أجرت غادة محمد عبد الحميد عام (٢٠٠٠م) (٩) دراسة بعنوان "الفروق في مهارات الاتصال لدي المدرب الرياضي في مسابقات الميدان والمضمار بين تقيم كل من المدرب الرياضي واللاعبين " ، قد تكونت عينة الدراسة من (٤) مدربين ألعاب قوي و(١٦) لاعب ، وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود فروق دالة إحصائيا بين درجات تقيم المدرب الرياضي لمهارات الاتصال ومتوسط درجات تقيم اللاعب للمهارات الاتصالية للمدرب وذلك في المجموع الكلي لدرجات اختبار مهارة الاتصال للمدرب الرياضي.

٣- أجري كل من محمد احمد فكري محمد وحسن الشافعي (١٩٩٠م) (١) دراسة بعنوان "أهمية الاتصال الإداري لمدرب ألعاب القوي " بهدف التعرف علي أهمية الاتصال الإداري في تحقيق الخطط التدريبية لمدربي ألعاب القوي ، وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٠) مدربا ،

وأسفرت نتائج الدراسة عن أنه كلما زادت الاتصالات الصاعده أدي ذلك إلي زيادة الفاعلية وتوافرت الديمقراطية وإدراك المناصب القيادية لقنوات الاتصال المختلفة.

٤- اجري Sullivan (١٩٩٣) (٢٢) دراسة بعنوان " التدريب على مهارات الاتصال في الألعاب الجماعية " بهدف الوصول إلى برنامج تدريبي لتنمية مهارات الاتصال لدي الفرق الجماعية ، وتوصلت الدراسة إلى أن تدريبات مهارات الاتصال ترفع درجة الإدراك والوعي بأهمية عملية الاتصال ومهاراته وكذلك تحسينها .

٥- أجرى مادن Madden عام (١٩٩٥) (١٧) دراسة بعنوان " الأهمية النسبية للاتصال التدريبى بقواعد كره القدم " بهدف التعرف علي أساليب اتصال المدربين باللاعبين أثناء المباريات وتأثير ذلك علي مستوي تقدم الفريق وقد أسفرت الدراسة عن أن هناك علاقة سلبية بين مستوي تفوق الفريق وكثرة استخدام المدرين للاتصال أثناء المباريات.

٦- قام Keittie – Buchanan (١٩٩٦) (٢١) بدراسة حول الاتصال المفتوح والتحكم في الاتصال واتخاذ القرارات داخل المجموعات الصغيرة بهدف التعرف على العوامل التي تؤدي إلي ضعف الاتصال وانقطاعه بين أفراد الجماعة وعلاقته بعمليات اتخاذ القرار ، وشملت العينة على ثلاث فئات من المدرسين في مستويات مختلفة ، وأظهرت أهم النتائج وجود فروق دالة إحصائيا في التفاعل ومهارات الاتصال وتأثير ذلك على عملية اتخاذ القرار .

٧- قام Adrian – Llewellyn – Blackburn (١٩٩٧) (١٥) بدراسة مبادئ الاتصال بين الأفراد وتأثيره على اتخاذ القرارات التعاونية بهدف التعرف على مهارات الاتصال واتخاذ القرار التعاوني بين أعضاء المجتمع الدراسي ، وتوصلت الدراسة إلى أساليب فنية للاتصال هي : التركيز على جهد الجماعة ، الحفاظ على توفير البيئة الملائمة والمريحة ، اقتسام المعلومات ، تنظيم المناخ الملائم لاتخاذ القرار .

إجراءات البحث

١- منهج البحث :

استخدم الباحث المنهج الوصفي باستخدام الأسلوب المسحي لمناسبته لطبيعة البحث وتحقيقا لهدفه .

٢- عينه البحث :

أجريت الدراسة على عينه عشوائية بلغت (٤٠) إداريا بأندية الدرجة الأولى بالقاهرة والجيزة يمثلون أندية (الأهلى – الزمالك – الترسانة – الجزيرة – الشمس – المقاولون) .

٣- أدوات جمع البيانات :

نظراً لطبيعة الدراسة فقد أعد الباحث استمارة استبيان تضمنت (٥) محاور أساسية تتعلق بأهداف وتساؤلات البحث وتم عرض الاستمارة على (٥) من الخبراء وهذه المحاور هى :-

١- نوع الاتصال .

٢- أساليب الاتصال .

٣- مؤثرات عملية الاتصال .

٤- إرتباط الاتصال بمهام الإدارى.

٥- عوائق عملية الاتصال الإدارى .

وبعد عرض هذه المحاور على الخبراء لإبداء الرأى حول مدى مناسبة المحاور المقترحة للبحث فقد اتفقت جميع الآراء على المحاور الخمسة .

وقد أسترشد الباحث في وضع عبارات الاستبيان بعدد من المراجع والدراسات العلمية في مجال الاتصال الإدارى سواء في مجال الإدارة بوجه عام وبعض الدراسات المرتبطة بذلك في المجال الرياضى بوجه خاص .

المعاملات العلمية للاستبيان :

صدق استمارة الاستبيان

اعتمد الباحث على صدق المحكمين بعد عرض استمارة الاستبيان على الخبراء لإبداء رأيهم حول عبارات الاستبيان ومدى تمثيلها للمحاور قيد الدراسة ، حيث تراوحت نسبة اتفاق الآراء ما بين ٨٠ – ١٠٠% وقد تم تعديل صياغة بعض العبارات سواء بالحذف أو الإضافة طبقا لآراء الخبراء .

ثبات الاستمارة

استخدم الباحث طريقة تطبيق الاختبار وإعادة التطبيق لحساب ثبات الاستمارة على عينة قوامها (١٥) إدارياً وتم حساب معامل الثبات باستخدام معادلة الارتباط لسبيرمان حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٧٦ – ٠,٩٣) .

المعالجة الإحصائية

تم استخدام المتوسط الحسابى والانحراف المعيارى والنسب المئوية ودلالة الفروق بين المتوسطين (T. Test) ومعامل الارتباط لبيرسون.

- عرض النتائج ومناقشاتها :

جدول رقم (١)

النسب المئوية لآراء عينة البحث فيما يتعلق بأنواع الاتصال

م	العبـــــــــــارات	نعم	%	لا	%
١	هل الاتصالات الإدارية تبع إدارة النـادى والاتحـادات تأخـذ الاتصالات الآتية :-				
	أ - من أعلى إلى أسفل ، أى اتصالات هابطة	٢٧	٦٧,٢٠	١٣	٣٣,٥٠
	ب- من أسفل إلى أعلى ، أى اتصالات صاعدة	١٥	٣٧,٥٠	٢٥	٦٢,٥٠
	ج- اتصالات على المستوى الواحد أى أفقية أو عرضية	١٦	٤٠,٠٠	٢٤	٦٠,٠٠
٢	هل يتم مراعاة فاعلية الاتصالات الرسـمية وسـلامتها بـين الإدارى والنادى واتخاذ اللعبة من خلال العوامل الآتية :				
	أ - وجود قنوات اتصالات منظمة وواضحة ومعلومة للجميع	٣٢	٨٠,٠٠	٨	٢٠,٠٠
	ب- صلاحية هذه القنوات للعمل وفاعليتها في نقل الاتصالات	٣٣	٨٢,٥٠	٧	١٧,٥٠
	ج - إدراك الأشخاص الذين يمثلون مناصب معينة في مراكـز الاتصال بهذه القنوات	٢٨	٧٠,٠٠	١٢	٣٠,٠٠
	د - استخدام خط السلطة بأكمله ، وعدم تخطى الرؤسـاء فـي المستويات التالية في أثناء الاتصال بالمستويات الأقل	٢١	٥٢,٥٠	١٩	٤٧,٥٠
	هـ- توقف قنوات الاتصال بسبب تغيب بعـض الرؤوسـاء أم خلو المناصب التي يستغلونها	١٩	٤٧,٥٠	٢١	٥٢,٥٠
	و -تتم الاتصالات في إطارها الرسمى (مصدر مـن شـخص مسئولة)	٢٩	٧٢,٥٠	١١	٢٧,٥٠
	ح -الاتصالات الرسمية مؤثرة بالدرجة التي تكون فيها مقبولـة لدى جميع العاملين	٣٦	٩٠,٠٠	٤	١٠,٠٠
	ط - تراعي الاتصالات الرسمية الاعتبارات الإنسانية المختلفة	٣١	٧٧,٥٠	٩	٢٢,٥٠
٣	يؤخذ بالاتصالات بينك وبين النادى واتحاد اللعبـة التـي تـتم بأسلوب غير رسمى أو خـارج القنـوات الرسـمية المحـددة للاتصالات	١٢	٣٠,٠٠	٢٨	٧٠,٠٠
٤	هل الاتصالات غير الرسمية بينك وبين النادى واتحـاد اللعبـة تعمل على تحقيق الأمور الآتية .				
	أ - تكون مؤثرة بما لا يتحقق للاتصالات الرسمية	٢٠	٥٠,٠٠	٢٠	٥٠,٠٠
	ب- الوصول إلى نتائج إيجابية وفورية	٢٤	٦٠,٠٠	١٦	٤٠,٠٠
	ح - اللجوء إليها في بعض الأحيان حين لاتتاح الطريقة الرسمية	١٤	٣٥,٠٠	٢٦	٦٥,٠٠
	هـ- تعزز سلطة وقوة الرؤساء	١٨	٤٥,٠٠	٢٢	٥٥,٠٠
	و - يتوقف الاعتماد على الاتصالات غير الرسمية على حجـم وطبيعة أهداف النشاط	٢٦	٦٥,٠٠	١٤	٣٥,٠٠

يوضح جدول رقم (١) اتفاق آراء عينة الدراسة على أن أنواع الاتصالات السائدة التـي تربط بين الإدارى والنادى والاتحاد وهى الاتصال من أعلى إلى أسفل ، أى الاتصالات الهابطة حيث بلغت نسبة الموافقة (٦٧,٥٠%) بينما الاتصال من أسفل إلـى أعلـى أى الاتصـالات الصاعدة حيث بلغت (٣٧,٥٠%) وبالنسبة للاتصالات على المستوى الواحـد أى الأفقيـة أو العرضية بلغت نسبة (٤٠%) .

ويري الباحث أن الاتصال الهابط قد يتسم انخفاض مستوى الفهم لمضمون الاتصال من المستوى الأدنى مقارناً بالمستوى الأعلى وان توجيه رسالة واحدة مكتوبة من مدير واحد لعـدد

كبير من العاملين يختلفون في مدركاتهم وذكائهم عما قد يثير مشكلة عدم وحدة الاستيعاب والفهم، وبالتالي قد تؤثر طبيعة المعلومات التي توصل عن طريق الاتصال الهابط على فعاليته ، وأنه كلما زاد معدل الاتصال الصاعد أدى ذلك إلى :-

- إدراك الإدارة وتفهمها بصورة أفضل لمدى تفهم العاملين وتقبلهم لرسائل الاتصال الهابط مع إحاطة المستويات الأعلى بالعمل الذى يتم في المستويات الأدنى والمشاكل التي لم يتم حلها .
- من السهل على المرؤوسين التقدم بمقترحاتهم وأفكارهم وآرائهم الابتكارية التي تمكن المدير من اتخاذ قرارات أفضل وتوفير الحلو المناسبة .
- تحقيق زيادة التزام وولاء المرؤوسين والعاملين للمنشأة والذى يساهم في فاعلية الأداء وتطوير العمل والأداء مستقبلاً .
- تشجيع المرؤوسين على التعبير عن مشاعرهم للرؤساء بالنسبة لموضوعات تتعلق بسياسة النادى أو إجراءاته أو أنظمته ، وهو ما يجنبه الالتجاء إلى المصادر الخارجية للتعبير عن مشاعرهم نحو النادى أو الوصول إلى حاله الإحباط .

ويعتبر المدير فعالاً في حالة إعطائه الاهتمام والوقت الكافى للاتصالات من أسفل إلى أعلى ، ويختلف المديرون فيما بينهم نحو هذا النوع ، إلا أنه يفضل الاتصال الرأسى ذو الاتجاهين الصاعد والهابط معاً حيث يحقق الفاعلية في الإدارة ، والأخذ بمبدأ مشاركة المرؤوسين ، ويخلق مناخ تنظيمياً فعالاً تتحقق من خلاله أهداف النادى بكفاءة وفعالية .

- واتفقت آراء العينة على أن فاعلية الاتصالات الرسمية وسلامتها بين الإدارى والنادى والاتحاد تتوقف على مراعاة العوامل الآتية :-
- وجود قنوات اتصالات منظمة وواضحة ومعلومة للجميع .
- صلاحية هذه القنوات للعمل وفاعليتها في نقل الاتصالات .
- أن تراعى الاتصالات الرسمية الاعتبارات الإنسانية المختلفة .

كما أظهرت النتائج على أن العينة لم تراع في آرائها أهمية عدم توقف قنوات الاتصال بسبب تغيب بعض الرؤساء أو خلو المناسب التي يشغلونها حتى لا يعوق ذلك تنفيذ وإنجاز الأنشطة المختلفة وقد رأت عينة الدراسة أن عدم الأخذ بالاتصالات غير الرسمية بين الإدارى والنادى والاتحاد بالرغم من أن الاتصالات غير الرسمية تعمل على تحقيق الأمور الآتية :-

- تكون مؤثرة بدرجة لا تتوافر في الاتصالات الرسمية .
- تصل إلى نتائج إيجابية وفورية أحياناً .
- يلجاء إليها في بعض الأحوال التي لا يمكن فيها إتباع الطريقة الرسمية .
- تعزز سلطة وقوة الرؤوساء .
- تفيد في التنظيمات التي يتوافر فيها تطابق نظامى الاتصال الرسمى والغير رسمى .
- يتوقف الاعتماد على الاتصالات غير الرسمية على حجم وطبيعة أهداف النشاط .

جدول رقم (٢)

النسب المئوية لآراء عينة البحث الخاصة بأساليب الاتصال

م	العبـــــــــــارات	نعم	%	لا	%
١	أساليب الاتصال تتوقف على الظروف المتاحة عند تعاملك مع النادى واتحاد اللعبة .	٢٣	٥٧,٥٠	١٧	٤٢,٥٠
٢	المقابلات الشخصية تعد من أفضل أساليب الاتصال بالنسبة لتعاملك	٣٠	٧٥,٠٠	١٠	٢٥,٠٠
٣	تتبع أساليب الاتصالات الآتية عند تعاملك مع النادى أو اتحاد اللعبة				
	أ – الاتصال الشفوى الذى يتم عن طريق تبادل الحديث :				
	– المؤتمرات والاجتماعات	٢٧	٦٧,٥٠	١٣	٣٢,٥٠
	– المقابلات	٢٨	٧٠,٠٠	١٢	٣٠
	ب – الاتصال الكتابى الذى يتم عن طريق :				
	– التقارير الدورية عن الموضوعات المختلفة	٣٦	٩٠	٤	١٠
	– المذكرات – المقترحات	٢٩	٧٢,٥٠	١١	٢٧,٥٠
	– الأمور والتعليمات المكتوبة والمنشورة والكتب الدورية	٢١	٥٢,٥٠	١٩	٤٧,٥٠
	– الشكاوى	١٩	٤٧,٥٠	٢١	٥٢,٥٠
٤	الاتصال المصور عن طريق التعبير عنه بالتصوير أو المرئيات مثل (الأفلام السينمائية – الشرائح – التلفزيون)	١٦	٤٠,٠٠	٢٤	٦٠,٠٠

يبين جدول رقم (٣) اتفاق عينة الدراسة على أساليب الاتصالات السائدة بين الإداري و إدارة النادى والجهات الأخرى والاتحاد والنادى وقد أكد الآراء على :

– أن أساليب الاتصال المتبعة تتوقف على الظروف المتاحة بين الإدارى والنادى والاتحاد ، كما اتفقت على أن المقابلات الشخصية تعد من أفضل أساليب الاتصال بالنسبة للتعامل ، إلى أن أساليب الاتصال الشفوى التى تتم عن طريق تبادل الحديث ، أوالتي تتخذ الإشكال الآتية :–

– المؤتمرات والاجتماعات .

– الحديث الشفوى .

– المقابلات .

وفيما يتعلق بأسلوب الاتصال الكتابي فقد احتلت التقارير الدورية المرتبة الأهم والأكثر شيوعاً وتفضيلاً لدي عينة الدراسة تليها المذكرات والمقترحات ثم التعليمات والنترات المكتوبة .

في حين لم يستخدم بشكل واضح أسلوب الاتصال المصور والذي يتم عن طريق التعبير عنه بالتصوير أو المرئيات كوسيلة للتعبير ونقل المعلومات والبيانات والأخبار ، ويرى الباحث أن المقابلات الشخصية والاجتماعية من انجح أساليب الاتصال عندما تسمح بها ظروف الإدارى

وظروف الأعمال ، فهى تتيح الفرصة لتفهم أفضل ، وتؤدى إلى تنسيق الأعمال ، وتقوى أواصر الصداقة وتزيد التفاهم بين العاملين ، وتنمى فيهم الشعور بالمشاركة وبوحدة الهدف ، وتلجأ إليه القيادة الواعية في إدارة العمل من الموقع .

جدول رقم (٣)

النسب المئوية لآراء عينة البحث فيما يتعلق بمؤثرات عملية الاتصال

م	العبارات	نعم	%	لا	%
	هل تتأثر عملية الاتصال بينك وبين النادى والاتحاد بالمؤثرات التالية :-				
١	طبيعة العمل : نوع المسابقة (البطولة) محلية – دولية	٢٦	٦٥,٠٠	١٤	٣٥,٠٠
٢	زيادة عدد المسابقات والفرق التي يشرف عليها	٣٢	٨٠,٠٠	٨	٢٠,٠٠
٣	حجم النشاط الذى تديره في النادى ونوعية المسابقات	٢٦	٦٥,٠٠	١٤	٣٥
٤	الفترة الزمنية المخصصة للإعداد للمسابقات التي يمكن أن تشترك فيها	٢٧	٦٧,٥٠	١٣	٣٢,٥٠
٥	اتجاهات مجلس الإدارة نحو نوع المسابقة أو المسابقات التي يهتمون بها	٢٤	٦٠,٠٠	١٦	٤٠,٠٠

يوضح جدول رقم (٣) اتفاق عينة الدراسة حول المؤثرات التي تؤثر في عملية الاتصال الإدارى بين الإدارى والنادى والاتحاد وفى الأمور التالية :-

- طبيعة العمل – أى حسب نوع المسابقات محلية أو دولية .
- التنظيم – أى زيادة عدد المسابقات والفرق التي يتم الإشراف عليها .
- حجم النشاط – الذى يدار في النادى ونوعية المسابقات المختلفة التي تخضع لهذا النشاط .
- الفترة الزمنية المخصصة للإعداد للمسابقات التي يمكن أن يشترك فيها .
- اتجاهات مجلس إدارة النادى نحو نوع المسابقة أو المسابقات التي يهتمون بها .

جدول رقم (٤)

النسبة المئوية لآراء عينة البحث فيما يختص لارتباط الاتصال بالمهام الإدارية الأخرى

م	العبارات	نعم	%	لا	%
١	تربط عملية الاتصالات بينك وبين الإدارة بمدى تشجيعهم لتدفق المعلومات بصفة مستمرة	٢٥	٦٢,٥٠	١٥	٣٧,٥٠
٢	تتصف عملية الاتصالات بينك وبين الإدارة بأنها متعسفة	٢٧	٦٧,٥٠	١٣	٣٢,٥٠
٣	كلما زادت عملية التفويض من الإدارة زادت سرعة عملية الاتصال وفاعليتها بينك وبين النادى واتحاد اللعبة	٣٣	٨٢,٥٠	٧	١٧,٥٠
٤	يستغل الاتصال كعامل هام يمكن الرؤوساء والقادة من ممارسة التوجيه والتعليم والتدريب بصفه عامة	٢٤	٦٠,٠٠	١٦	٤٠,٠٠
٥	الاتصالات الأفقية وسيلة لتنسيق العمل بينك وبين إدارة النادى واتحاد اللعبة	٢٩	٧٢,٠	١١	٢٧,٥٠

من جدول رقم (٤) اتفقت عينة الدراسة على أن الاتصال الإدارى يرتبط بعوامل ومهام إدارية أخرى وهى تتضح في الآتى :-

- ترتبط بالقيادة التي تشجع على تدفق المعلومات إليه بصفة مستمرة لكى تكون القرارات والإجراءات التي تتخذها مبنية على الحقائق والمعلومات الأصلية الضرورية ، وتجنب

الاتصالات الصادرة عن القيادة بصورة متعسفة حتى لايؤدي ذلك إلى الإقلال من الاتصالات الصاعدة .

- كلما زادت عملية التفويض زادت سرعة عملية الاتصالات وفاعليتها فمن خلال عملية الاتصالات يمكن للرؤساء والقادة ممارسة التوجيه والتعليم والتدريب الذى يؤدى إلى زيادة المهارات الفردية والجماعية للعاملين .
- الاتصالات الأفقية وسيلة للتنسيق ولا يمكن أن يتم التنسيق إلا عن طريق الاتصال .

جدول رقم (٥)

النسبة المئوية لآراء عينة البحث فيما يتعلق بعوائق الاتصال الإداري

م	العبـــــــــــارات	نعم	%	لا	%
	عملية الاتصال بينك وبين إدارة النادى واتحاد اللعبة تتوقف على الأمور التالية :-				
١	القدرة على التعبير اللغوى	٣٥	٨٧,٥	٥	١٢,٥٠
٢	قيم واتجاهات المستقبل	٢٤	٦٠,٠٠	١٦	٤٠,٠٠
٣	درجة التفاهم بين الأفراد العاملين	٣١	٧٧,٥٠	٩	٢٢,٥٠
٤	التخصص	٣٤	٨٥,٠٠	٦	١٠,٠٠
٥	اختلاف الدرجة أو الوظيفة أو المكانة الاجتماعية	٢٠	٥٠,٠٠	٢٠	٥٠,٠٠
٦	كبر حجم النادى وكثرة عدد المسابقات	٢٤	٦٠,٠٠	١٦	٤٠,٠٠
٧	الإفراط في عملية الاتصال	٢٨	٧٠,٠٠	١٢	٣٠,٠٠
٨	عوائق نفسية – مثل درجة استعداد الرؤساء لتقبل أداء المرؤوسين وأفكارهم وتؤثر في مدى توفق المعلومات	٢٧	٦٧,٥٠	١٣	٣٢,٥٠

من جدول رقم (٥) اتفقت عينة الدراسة حول عوائق عملية الاتصال بين الإداري والنادي والاتحاد ، وقد حصلت العبارات التالية على نسبة موافقة تراوحت ما بين ٢٠ إلى ٣٥% من الآراء .

- لغة التخاطب والتعبير اللغوى .
- قيم واتجاهات المستقبل .
- درجة التفاهم بين الأفراد والعاملين .
- التخصص وذلك في الحالات التي يتصل فيها الفنيون من العاملين الأخريين .
- اختلاف الدرجة أو الوظيفة أو المكانة الاجتماعية للعاملين في الإدارة بالأندية والاتحادات .
- كبر حجم النادى وعدد المسابقات التي يشرف عليها .
- الأفراط في عملية الاتصال يؤدى إلى إعاقة الاتصال الفعال .
- عوائق نفسيه مثل درجة الاستعداد الرؤساء ولتقبل آراء المروؤسين وأفكارهم يؤثر هذا في مدى تدفق المعلومات .

جدول رقم (٦)

دلالة الفروق بين إدارى الألعاب الجماعية والألعاب الفردية في متغيرات البحث المختارة

م	اسم المتغير	إدارى الألعاب الجماعية		إدارى الألعاب الفردية		الفرق بين المتوسطين	دلالة الفروق
		المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى		
١	نوع الاتصال	٦٦,٥١٤	٦,٨٣٣	٦٥,٥٧٨	٧,٨٩٩	٠,٩٣٧	٠,٦٧٥
٢	أساليب الاتصال	٢٣,٥٥٧	٣,٠٦٣	٢٢,٠٨٩	٣,٨١٩	١,٤٦٨	٢,٢٧٥
٣	مؤثرات عملية الاتصال	٣٩,١٥٧	٥,٧٣٧	٣٩,٨٨٩	٦,٠٦١	٠,٧٣٢	٠,٦٥٣
٤	ارتباط الاتصال بمهام الإدارى الأخرى	٣٩,٠٥٧	٤,٦٥٦	٣٩,٠٠	٥,٢٤٤	٠,٠٥٧	٠,٠٦١
٥	عوائق الاتصال الإدارى	٢٠,٠١٧	٤,٥٧٥	٢٠,٩٣٣	٥,٥٤٩	٠,٧٦٢	٠,٨٠١

يتضح من جدول رقم (٦) أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً بين إدارى الفرق الرياضية الجماعية والفردية في كافة متغيرات الدراسة ، ويرجع ذلك إلى أهمية كل عنصر من عناصر الاتصال في نجاح عمل الإدارى سواء كان إداريا للفرق الجماعية أو الفردية ، مما يبين عدم تأثرعملية الاتصال سواء من حيث النوع أو الأسلوب أو المؤثرات أو العوائق بطبيعة إدارة الألعاب الجماعية أو الأنشطة الفردية ، حيث يتضح أن المتوسط الحسابى للألعاب الجماعية ينحصر ما بين (٠,١٧١ ، ٦٦,٥١٤) والانحراف المعيارى (٣,٠٦٣ ، ٦,٨٣٣) ، أما بالنسبة للألعاب الفردية فالمتوسط الحسابى ينحصر ما بين (٢٠,٩٣٣ ، ٦٥,٥٧٨) والانحراف المعيارى (٠,٠٥٧ ، ١,٤٦٨) .

جدول رقم (٧)

مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات البحث والتى تتعلق بالاتصال الإدارى

م	المتغيـــــــر	١	٢	٣	٤	٥
١	نوع الاتصال	–				
٢	أساليب الاتصال	٠,٣٠	–			
٣	مؤثرات عملية الاتصال	١,٠٠–	٠,٥٢	–		
٤	إرتباط الاتصال بمهام الإدارى الأخرى	٠,٩٤	٠,٤٣	٠,٧٣	–	
٥	عوائق الاتصال الإدارى	٠,٧٣–	٠,٩٦–	٠,٤١	٠,٨٥	–

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ هى ٠,١٩٥

- توجد علاقة إرتباط بين نوع الاتصال الإدارى وأساليب الاتصال الإدارى .
- توجد علاقة إرتباط عكسية بين نوع الاتصال ومؤثرات عملية الاتصال لدى الإدارى الرياضى .
- توجد علاقة إرتباط بين نوع الاتصال ومهام الإدارى الأخرى .
- توجد علاقة إرتباط عكسية بين نوع الاتصال وعوائق الاتصال الإدارى الرياضى .
- توجد علاقة إرتباط بين أساليب الاتصال ومؤثرات عملية الاتصال للإدارى الرياضى .

- توجد علاقة إرتباط بين أساليب الاتصال ومهام الإدارى الأخرى .
- توجد علاقة إرتباط عكسية بين أساليب الاتصال وعوائق الاتصال الإدارى .
- توجد علاقة إرتباط بين مؤثرات عملية الاتصال ومهام الإدارى الأخرى .
- توجد علاقة إرتباط بين مؤثرات عملية الاتصال وعوائق الاتصال الإدارى .
- توجد علاقة إرتباط بين مهام الإدارى الأخرى وعوائق الاتصال الإدارى .

الاستنتاجات :

مما جاء في نتائج الدراسة تستنتج الآتى :-

١- ساد الاتصال من أعلى إلى أسفل (الهابط) بينما قل استخدام الاتصال من أسفل إلى أعلى أو الاتصالات على المستوى الواحد أى الأفقية أو العرضية بين الإدارى والنادى والاتحاد .

٢- فاعلية الاتصالات الرسمية وسلامتها بين الإدارى والنادى والاتحاد تتوقف على مراعاة العوامل الآتية :-

- قنوات الاتصالات المنظمة والواضحة وصلاحيتها للعمل وفاعليتها في نقل الاتصال .
- إدراك المناصب القيادية قنوات الاتصال المختلفة .
- استخدام خط السلطة بأكملة وعدم تخطى الرؤساء في المستويات التالية أثناء الاتصال بالمستويات الأقل .

٣- أساليب الاتصالات السائدة تتوقف على الظروف المتاحة بين الإدارى والنادى والاتحاد الرياضى ، كما انها تتخذ الأشكال التالية :-

* الاتصال الشفوى (مؤتمرات – اجتماعات – حديث شفوى المقابلات الشخصية)
* الاتصال الكتابى (التقارير – المذكرات – الاقتراحات – الأوامر التعليمات – الشكاوى – الملاحظات) .

٤- توجد مؤثرات تؤثر في عملية الاتصال الإدارى بين الإدارى والنادى والاتحاد هى : (طبيعة العمل – نوع التنظيم – حجم النشاط – الفترة الزمنية المخصصة : اتجاهات مجلس إدارة النادى) .

٥- يوجد ارتباط بين الاتصال الادارى وبعض العوامل أو المهام الإدارية مثل القيادة – تفويض السلطة – عملية تدريب العاملين – التنسيق وعلاقتها بالاتصالات الأفقية .

٦- توجد عوائق لعملية الاتصال الادارى بين الإدارى والنادى والاتحاد تتحدد في اللغة – القيم والعادات السائدة – درج التفاهم – التخصص اختلاف الدرجة الوظيفية – حجم النادى –

الإفراط في الاتصال – عوائق نفسيه معوقات تكنولوجيا – غياب معلومات المرتدة ضعف مهارات الاتصالات – الافتقار إلى مهارات القيادة – عدم الثقة في الرئيس .

٧- فاعلية عملية الاتصال تتعلق بجوانب متعددة بعضها إدارى والآخر تنظيمى ، ثقافى - اجتماعى – إنسانى – لغوى – تكنولوجى – معلوماتى – مبادئ – إمكانيات .

التوصيات

- ضرورة الاهتمام بالاتصال الرأسى ذو الاتجاهين الصاعد والهابط معاً حيث يحقق الديمقراطية في الإدارة والأخذ بمبدأ مشاركة المرؤوسين ويخلق مناخ تنظيمياً فعالاً تتحقق من خلاله أهداف النادى بكفاءة وفاعلية .

- ضرورة التركيز على الاتصال الرسمى وغير الرسمى بين الإدارى والنادى واتحاد اللعبة مع مراعاة الشروط والفائدة التي يحققها كل منهما .

- ضرورة الأخذ بأساليب الاتصال المختلفة لأهميتها للإدارى والنادى والاتحادات .

- مراعاة المؤثرات التي تؤثر في عملية الاتصال الادارى بين الادارى والنادى .

- تجنب المعوقات التي تعوق عملية الاتصال الإدارى بين الإدارى والنادى والاتحاد .

- الاهتمام بمهارات الاتصال لدي الإداري الرياضي حيث أنها من أهم العوامل التي تسهم في تطوير العمل الإداري .

المراجـــــــع

أولاً : المراجع باللغة العربية

١- أحمد فكرى محمد ، حسن الشافعى : أهمية الاتصال الإدارى لمدربى ألعاب القـوى ، مجلة بحوث التربية الرياضية ، جامعة الإسكندرية ، ١٩٩٠م

٢- أسامة كامل راتب : تدريب المهارات النفسية ، تطبيقات في المجال الرياضـى ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، ٢٠٠٠م .

٣- إسماعيل سعد : الاتصال والرأى العام ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، ١٩٩٩م.

٤- حسين الطوبجى : وسائل الاتصال والتكنولوجيا في التعليم ، دار القلـم ، الكويـت ، ١٩٩٤م .

٥- زكى محمود هاشم : الإدارة العلمية ، وكالة المطبوعات الكويت ، ط٣ ، ١٩٨١م

٦- زيدان عبد الباقى : وسائل وأساليب الاتصال ، دار غريب للطباعة ، القـاهرة ، ط٢ ، ١٩٩٧م .

٧- صلاح الشنوانى : التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال ، مؤسسـة شـباب الجامعـة ، الإسكندرية ، ١٩٩٣م .

٨- على الشرقاوى : العملية الإدارية في ميدان الأعمال ، مدخل الوظائف والممارسـات ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، ١٩٩٢م .

٩- غادة محمد عبد المجيد : الفروق في مهارات الاتصال لدى المـدرب الرياضـى فـي مسابقات الميدان والمضمار بين تقيم كل من المدرب الرياضـى واللاعـب ، مجلة بحوث التربية الشاملة ، جامعة الزقازيق ، ٢٠٠٠م .

١٠- كمال الدين عبد الرحمن درويش ، محمد صبحى حسانين : موسوعة متجهـات الإدارة الرياضية في مطلع القرن الجديد ، المجلد الثالث ، القاهرة ، دار الفكر العربى ، ٢٠٠٤م .

١١- كمال درويش ، محمد الحماحمى ، سـهير المهنـدس : الإدارة الرياضـية والأسـس والتطبيقات ، القاهرة ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، ١٩٩٠م .

١٢- محمد المحمدى الماضى وآخرين : أساسيات الإدارة ، مطبعة مركز جامعة القـاهرة ، ٢٠٠٥م .

١٣- محمد عبد الفتاح : مبادئ الإدارة العامة ، الرياض ، المملكـة العربيـة السـعودية ، ١٩٩٣م .

١٤- وائل رفاعى إبراهيم : بروفيل سمات الشخصية واتخاذ القرار في المواقف الرياضية ، رسالة دكتوراه ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، ٢٠٠٣م .

ثانياً : المراجع باللغة الأجنبية

Adrian – Liewellyn – Black Burn : Leadership in governance of amateur sport , 1999 .

Buchanan & Kellie : " Control and opening communication group decision making " university of demon , 1990 .

David k, : Berlo , the process of communication, New York, holt , 1990 .

Hogy , M. and Voivghan : G. social psychology , prentice hoil . Ny , 1998 .

Moddn : " The nature and relative importance of communication in Australian rules football " international journal of sport pathology . Oct., 1995 .

M. Haris, : Psychology in management, New York, Mc_Grow hill, 1995 .

Kellie – Buchanan : Control and Openness communication skills by elite basket ball coaches " coaching and sport science Journal Rome , 1996 .

Sullivan : Communication skills training for interactive sport's . sport Psychologist champing , 1993 .