

## الاتصال الفعال وعلاقة بالقيادة التحويلية للهيئات الادارية الرياضية في اندية المؤسسات العراقية

ثامر شاكر عارف

أ. د نصير قاسم خلف

كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة ديالى

الكلمات المفتاحية: الاتصال الفعال، القيادة التحويلية

الملخص باللغة العربية

هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين الاتصال الفعال والقيادة التحويلية للهيئات العليا في الاندية الرياضية ،اذ استعمل الباحث المنهج الوصفي بأسلوب العلاقات الارتباطية لملاءمته لطبيعة مشكلة البحث ، وقد اشتمل مجتمع البحث الاصلي على الهيئات العليا في الاندية الرياضية في المؤسسات العراقية والبالغ عددهم الكلي (123) عضواً، وكان المقياسان اللذان استعملتا في البحث هما مقياس الاتصال الفعال ومقياس القيادة التحويلية ، اذ قام الباحث بتوزيع المقياسين على العينتان المتكونتان من (164) عضواً من مجتمع الاصل وتمكن الباحث من التوصل الى ان الارتباط بين الاتصال الفعال و القيادة التحويلية هو ارتباط معنوي .

### Abstract

The study aimed to identify the relationship between the effective communication and the transformational leadership of the higher bodies in the sports clubs. The researcher used the descriptive method in the method of interrelated relations to suit the nature of the research problem. The original research society included the higher bodies of the sports clubs in the Iraqi institutions, The two measures used in the research were the measure of effective communication and the measure of transformational leadership. The researcher distributed the measurements on the two samples, which are composed of (164) administratively from the community of origin. The researcher was able to find that the correlation between machines The transformational leadership is a significant correlation.

ان تقدم الامم والشعوب يتأثر بشكل ظاهري من خلال التقدم العلمي والتقني وان هذا التقدم ينعكس على المستوى السياسي والدولي فيها، ويعد علم الادارة من العلوم ذات الاهمية الكبرى التي اثرها واقعاً على المجتمع وفي كافة المجالات والانشطة الرياضية المختلفة، اذ لابد من اللجوء اليها في معالجة المشكلات التي تواجه الافراد وفي كافة المجتمعات.

وقد اثار موضوع الاتصال الفعال عناية الباحثين والمفكرين في حقل الادارة، لان العامل البشري هو المحور الحقيقي له في المؤسسات الادارية، كما انه يعد أحد المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة وبلوغهم مستوى الانجاز المطلوب على وفق الامكانيات المتاحة، اما إذا أردنا تعريف الاتصالات في مجال الادارة، فان علينا ان نرى الاتصالات بوصفها العملية الاساسية التي تحتكم اليها العملية الادارية في كافة مراحلها ووظائفها، وذلك لان الاتصالات في هذا المجال تبرز على انها العملية التي تهدف الى تجميع او توفير او انتاج البيانات والمعلومات اللازمة وهو الذي يبحث في عملية الاتصال كسلوك انساني من خلال تبادل المعلومات ما بين الاطراف المتصلة وقد يعطينا ذلك فكرة ولو بسيطة عن العلاقة ما بين المرسل والمرسل اليه، ونظام الاتصالات بانه (عملية ارسال المعلومات ذات المعنى المحدد من طرف الى طرف اخر بهدف التأثير على سلوك الطرف الثاني).

ومن هنا انبثقت مشكلة الدراسة من قلة تطبيق مبادئ الاتصال الفعال التي تتعامل مع احتياجات الإداريين داخل النادي وتحفيزهم على المسؤوليات الذي يقومون بها بغية الحصول على اداء اعلى مما هو متوقع من ادائهم، وان الأساليب القيادة التحويلية في الاندية لا تمتلك الرؤية الواضحة للتقدم الادارة الرياضية داخل الاندية وتطويرها من خلال الاتصال الفعال فهي لحد الان تعتمد على افكار ادارية كلاسيكية متمثلة بأفكار الخطة السنوية، ولعدم وجود أداة تقيس هذه الدراسة من الناحيتين الإيجابية والسلبية على حد علم الباحث لذا أرتى الباحث دراسة هذا التنافس الإداري داخل المؤسسات الإدارية.

اما هدف البحث فهو التعرف على العلاقة بين الاتصال الفعال والقيادة التحويلية للهيئات الادارية الرياضية في اندية المؤسسات العراقية

وتتضمن مجالات البحث المجال البشري: الهيئات العليا في اندية المؤسسات العراقية، والمجال الزمني:

2019/3/17 لغاية 2019/4/10، وايضا المجال المكاني: اندية المؤسسات العراقية.

استعمل الباحث المنهج الوصفي بأسلوب العلاقات الارتباطية لملاءمته لطبيعة المشكلة.

## 1-2 مجتمع البحث وعيناته:

يتمثل مجتمع البحث الاصلي اعضاء الهيئات الادارية لأندية المؤسسات العراقية والبالغ عددهم (123) عضواً، اما عينة البحث تم اختيارها بالطريقة العشوائية من مجتمع البحث اذ بلغت (82) عضواً موزعين على (أندية المؤسسات العراقية) والجدول رقم (1) يبين حجم العينات المستخدمة في البحث.

### جدول رقم (1)

النسبة المئوية لمجتمع الاصل وعينة البحث والتجربة الرئيسة والاستطلاعية

ت	المجتمع بحث والنسبة المستخدمة بالبحث	العدد	النسبة المئوية
1	مجتمع الاصل اعضاء الهيئات الادارية في اندية	123	%100
2	عينة البحث اعضاء الهيئات الادارية لبعض الاندية	82	%66.6
3	التجربة الاستطلاعية	10	%8.13
4	التجربة الرئيسية	72	%58.5

## 2-2 أدوات جمع البيانات

اعتمد الباحث في الحصول على البيانات المتعلقة بهذا البحث على مجموعة من الوسائل ، وهي ادوات الباحث التي يستطيع بموجبها جمع البيانات وحل المشكلة لتحقيق هدف البحث وهي ( المقابلات الشخصية - المصادر العربية والاجنبية - الزيارات الميدانية - استمارة لجمع البيانات - تحليل المراجع والدراسات السابقة - شبكة المعلومات الدولية ( الانترنت ) - مقياس الاتصال الفعال - مقياس القيادة التحويلية - حاسبة نوع ( eay ) .



## 2-3 خطوات اجراء البحث:

قام الباحث بأجراء مسح ميداني على الدراسات السابقة والكتب والمراجع العلمية التي لها علاقة بنوع الدراسة الحالية في الاتصال الفعال وعلاقته بالقيادة التحويلية وقد اضيفت هذه الخطوة في تحديد عوامل البحث. وهذا ما ساعد الباحث على الاستعانة بمقياس الاتصال الفعال ومقياس القيادة التحويلية. وقد أجري الباحث معامل الصدق والثبات للمقياس من اجل الحصول على صدق وثبات عاليين. وكما يلي: -

### 2-3-1 مقياس الاتصال الفعال

استخدم الباحث مقياس معوقات الاتصال الذي قام ببنائه (حمزة حسين-2015) على التربويين الذي تم عرضه على مجموعة من الخبراء ذوي الخبرة والاختصاص في مجال علم الادارة والتنظيم ملحق (1)، وقد تم تحديد ملائمة هذا المقياس للدراسة الحالية.

وقد تضمن المقياس استبيان يتكون من (28) فقرة تتعلق المعوقات الاتصال ملحق رقم (2) ، وتضمن المقياس على بدائل الاجابة وهي ( اتفق بشدة ، اتفق ، محايد ، لا اتفق ، لا اتفق بشدة وتمثل مفتاح المقياس بإعطاء القيم ( 1،2،3،4،5 ) ، وكانت اعلى درجة يحصل عليها المجيب (140) واقل درجة يحصل عليها المجيب (28) .

### 2-3-2 مقياس القيادة التحويلية

قام الباحث باستخدام مقياس القيادة التبادلية الذي قام ببنائه (رعد احمد علي ، م.حسن فاضل زين-2011) بعض المنظمات الرياضية (الأندية الرياضية، الاتحادات الرياضية) في محافظة بغداد وقد جرى له صدق وثبات وقام بعرضه على مجموعة من الخبراء من ذوي الاختصاص في مجال الادارة والتنظيم وعلم النفس وطرائق تدريس ويتكون المقياس من استمارة استبيان تتكون من ( 25 ) فقرة تتعلق الثقافة التنظيمية ملحق رقم (3) . وكان مفتاح الاجابة خماسي هو (وافق بدرجة كبيرة جداً، اوافق بدرجة كبيرة ، اوافق بدرجة متوسطة ، اوافق بدرجة قليلة ، لا اوافق) وتمثل مفتاح المقياس بإعطاء القيم

(1,2,3,4,5) للبدائل وكانت اعلى درجة يحصل عليها المجيب (125) واقل درجة يحصل عليها المجيب (25) .

## 2-4 التجربة الاستطلاعية

تم اجراء التجربة الاستطلاعية بتاريخ 2019/3/11 على عينة مكونة من (10) اعضوا من عينة البحث وضمن مجتمع البحث.

## 2-5 صدق المقياسين

يعكس هذا الصدق مدى انسجام فقرات المقياس مع موضوعه ومفاهيمه، اي مدى قياس الاستبيان لما وضع من اجله ويشير ( ايل، Eabl ) الا ان عرض الفقرات على مجموعة من المحكمين للحكم على صلاحيته في قياس الخاصية المراد قياسها تعد افضل طريقة في استخراج الصدق ( Eabl,1972,p556 ) . كما يعد الاختبار صادقاً اذ تم عرضه على عدد من المختصين او الخبراء في المجال الذي يقيسه الاختبار وحكمه بانه يقيس ما وضعت لقياسه بكفاءة (الزويد وعليان 1992:ص184 ) .

وقد تم عرض الاستبيان على عدد من المختصين بعلم النفس الرياضي والادارة الرياضية وطرائق التدريس بصيغته الاصلية والمعدلة . وطلب منهم ابداء آرائهم وملاحظاتهم حول مدى صلاحية الفقرات له .بالإضافة او التعديل ما يروونه مناسباً وقد ابدى الخبراء ملاحظاتهم وآرائهم والتي اسفرت عن ملاحظات قيمة اقتضت الضرورة الى تعديل بعض الفقرات وحذف البعض الاخر . وقد اخذ الباحث نسبة اتفاق الخبراء على (75%) من نسبة التعديل . اذ يشير (بلوم) على الباحث الحصول على نسبة اتفاق (75%) من اراء المحكمين في قياس صدق الاختبار .لذا أصبح المقياس من الاتصال الفعال يتكون من (28) فقرة بصيغته النهائية . اما مقياس القيادة التحويلية فأصبح يتكون من (25) فقرة بصيغته النهائية أيضا .

## 2-6 ثبات المقياسيين :

يعرف معامل ثبات الاختبار بأنه عبارة عن وجود معامل ارتباط بين نتائج الاختبار اذا ما اعيد اكثر من مرة على العينة نفسها . او انه الاتساق في النتائج او الاستقرار في الاجابة عن المقياس (الزويجي واخرون:1981:126) .

لذا تم الحصول على معامل ثبات الاختبار بطريقة التجزئة النصفية. ومن ثم اجراء معاملة سبيرمان براون التصحيحية للتحقق من الثبات ككل وكانت قيمة الثبات (0,85) وهي نسبة ثبات عالية يمكن الاستعانة بها .

## 2-7 التجربة الرئيسية :

اجريت التجربة بتاريخ 3/18 ولغاية 2019/4/10 وتم توزيع استمارات المقياسيين على عينة البحث والبالغ عددهم (164) اعضوا.

اما عدد الاستمارات التي تم توزيعها (164) استمارة حيث قسمت بالتساوي (82) الاتصال الفعال و(82) استمارة القيادة التحويلية، اما عدد الاستمارات التي اهملت والتي لم ترد فكانت (6) استمارات من المقياسيين بالتساوي.

لتصبح عدد الاستمارات الواردة (158) استمارة وكانت الاستمارات مكتملة الاجابة.

## 2-8 الوسائل الاحصائية:

تم استخدام البرنامج الاحصائي (SPSS).



## جدول (2)

يبين الاوساط الحسابية والوسيط والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث

الانحراف المعياري	الوسيط	الوسط الحسابي	
5,312	65,01	63,784	الاتصال الفعال
5,241	78,00	76,665	القيادة التحويلية

يبين الجدول (2) ان الوسط الحسابي للاتصال الفعال بلغ (63,784) في حين بلغ الوسط الحسابي للقيادة التحويلية (76,665)، اما الوسيط للاتصال الفعال بلغ (65,01) في حين كان الوسيط للقيادة التحويلية (78,00) وبلغ الانحراف المعياري للاتصال الفعال (5,312) في حين بلغ الانحراف المعياري للقيادة التحويلية (5,241).

من الجدول السابق يتبين أن الوسط الحسابي للقيادة التحويلية كان اعلى من الاتصال الفعال وهذا يدل على ان القيادة التحويلية تتأثر بالاتصال الفعال.

## جدول رقم (3)

يبين معامل الالتواء والتفلطح والخطأ المعياري

الخطأ المعياري	التفلطح	معامل الالتواء	
0,761	1,033	0,281	الاتصال الفعال
0,721	0,586	0,404	القيادة التحويلية

ومن خلال النظر الى الجدول اعلاه وعرض المتغيرات والمعالجات الاحصائية تبين ان معامل الالتواء للاتصال الفعال والقيادة التحويلية تراوحت بين (+1، -1) اذ لاحظ ان اختبار الاتصال الفعال كان معامل الالتواء (0,281) وهو ما يدل على ملائمته للعينة . كذلك الحال بالنسبة للقيادة التحويلية اذ

بلغت معاملات الالتواء له (0,404) . اما التفلطح في للاتصال الفعال فبلغ (1,033) القيادة التحويلية بلغ (0,586) في حين بلغ الخطأ المعياري للاتصال الفعال (0,761) اما الخطأ المعياري للقيادة التحويلية فبلغ (0,271) .

## جدول رقم (4)

يبين معاملات الارتباط بين الاتصال الفعال والقيادة التحويلية لدى افراد عينة البحث

الارتباط	نسبة الخطأ	قيمة ر الجدولية	قيمة ر المحتسبة	
معنوي	0,00	0,281	0,750	الاتصال الفعال
				القيادة التحويلية

يبين الجدول رقم (4) ومن خلال معالجة الباحث للبيانات عن طريق استخدام قانون معامل الارتباط ( بيرسون) . اذ تبين لنا ان معامل الارتباط بين المتغيرين للاتصال الفعال والقيادة التحويلية بلغ (0,750) وهو اكبر من قيمة ر- الجدولية البالغة (0,281) تحت درجة حرية ( 82-2) وعند مستوى دلالة (0,05) ونسبة خطأ (0,00) مما يدل على معنوي الاختبار .

## الخاتمة:

استنتج الباحث ان الارتباط بين الاتصال الفعال والقيادة التحويلية هو ارتباط معنوي وان الاتصال الفعال له فاعلية في التأثير على القيادة التحويلية لأعضاء الهيئات الادارية في الاندية الرياضية في المؤسسات العراقية.

وتوصل الباحث الى التوصيات انه اقامة ندوات ومؤتمرات لتطوير وتحديث دور الاتصال الفعال والقيادة التحويلية في المؤسسات الرياضية وكذلك العمل والاخذ بهذه الدراسة.



فائق حسين ابو حليمة ؛ الحديث في الإدارة الرياضية ، ط1. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع ، 2004، ص40 .

هدى محمود الناشف ؛ استراتيجيات التعلم والتعليم في الطفولة المبكرة . القاهرة: دار الفكر العربي ، 2001 ، ص 157 .

. فهد يوسف الدويلة، "أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين"، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، الأردن، 2007، ص 13، غير منشورة.

سلطان عكاب الجناحي وعلي حسين الحسيناوي ؛ مصدر سبق ذكره ، ص 52 .

سعيد محمد جاد الرب، الاتصال الفعال، مطبعة العشري، جامعة قناة السويس، مصر، 2005، ص 162.

1 محمد بن علي بن حسن الليثي، "القيادة التحويلية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية، 2008، ص ص: 16-19، غير منشورة.

## ملحق (1)

اسماء السادة الخبراء والمختصين الذين تم عرض استمارة المحاور عليهم

ت	اسم الخبير	اللقب العلمي	الاختصاص	مكان العمل
1	الاء زهير مصطفى	استاذ	علم النفس	جامعة ديالى/كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
2	صلاح وهاب الكندي	استاذ	ادارة وتنظيم	جامعة بغداد/كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
3	عبد الرحمن ناصر راشد	استاذ	اختبارات وقياس	جامعة ديالى/كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
4	حسنين ناجي	استاذ مساعد	علم النفس	جامعة ديالى/كلية التربية الاساسية
5	كامل عبود حسين	استاذ مساعد	علم النفس الرياضي	جامعة ديالى/كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
6	عثمان محمود شحادة	استاذ مساعد	ادارة وتنظيم	جامعة ديالى/كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة

## ملحق (2)

مقياس الاتصال الفعال

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	يهتم النادي في تقريب وجهات النظر للقائد.					
2	أعمل على التوضيح وايصال الرسالة بصورة					

واضحة					
3	ينصب اهتمام النادي بالسماح حرية الاتصال بين القائد والاعبين				
4	للاتصال دور فعال في اعطاء ثقه داخل النادي				
5	يمكن للقائد تقليل الوقت من خلال الاتصال الفعال بين الاعبين .				
6	الاتصال يعطي الثقة بين القائد ومروسيه				
7	يسمح النادي للقادة حرية الاتصال				
8	اسلوبي خاص في عملية الاتصال الافعال				
9	هناك حرية الاتصال داخل النادي				
10	الاتصال بين الاعبين يعطي الثقة فيما بينهم				
11	يسعى القائد على توليد الثقة والاحترام بين المرؤوسين				
12	لا اهتم بالاتصال بين المرؤوسين				
13	عند تواصلي مع الاخرين يجب رسم ابتسامة لطيفة				
14	استخدم الالفاظ الصحيحة عند تواصلي مع الاخرين				
15	في حوار مع الاخرين احاول ان يكون				



					حواري بدلائل	
					احرص دوما ان يكون اتصالي بالآخرين	16
					ك رسالة مفهومة ولها معنى واضح	
					لا اهتم النادي في تقرب وجهات النظر	17
					للقائد.	
					اسلوبي الخاص في التوضيح وايصال الرسالة	18
					بصورة واضحة	
					اهتمام النادي حرية الاتصال	19
					الاتصال اعطاء ثقة داخل النادي	20
					تقليل الوقت من خلال الاتصال الاداري	21
					الاتصال يعطي الثقة	22
					للهيئات الادارية حرية الاتصال	23
					ليس لدي اتصال مع النادي	24
					هنالك الاتصال داخل النادي	25
					الاتصال لا يعطي الثقة	26
					تكون الاتصال بين الاعضاء ايجابية	27
					اهتم بالاتصال بين الاعضاء	28

مقياس القيادة التحويلية

ت	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
1	للقائد النادي لديه تفكير متعدد الروى					
2	يتحلى بأفكار جديده وقيمة للنادي					
3	لدى القائد رؤى واضحة للمستقبل					
4	اقتراحات جديدة الانجاز مهام العمل					
5	يتعامل القائد بتفكير بدرجة استجابة عالية					
6	يطرح القائد الافكار الجديدة لحل المشاكل التي تواجه النادي					
7	يشارك القائد في عملية اتخاذ القرارات مع النادي					
8	التفاعل بين الافكار لجديدة وسابقة تكون بدرجة عالية من الثقة					
9	يمتلك قادة الاندية افكار استيراتيجية لتجاوز الازخاء والغاء التوجيهات السابقة عندما يثبت انها عديمة الجدوى					
10	تستجيب الاندية الى الافكار التي يقدمها القادة لتطوير العملية التدريبية					

ت	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
11	اسعى ان تكون افكاري الاستراتيجية منسجمة مع اهداف النادي					
12	اضع افكاري المستقبلية بحيث تكون متماشية مع تطورات النادي					
13	احدد افكاري الازمة لتنفيذ الخطط المستقبلية					
14	يهمني ادارة النادي لما اضعه من افكار مستقبلية					
15	يساعد مستوى التفكير الاستراتيجي على تحقيق اهداف اكبر وكذلك انجاز افضل					
16	اسمح باتخاذ القرارات بما يضمن انجاز الاعمال الادارية					
17	أضع بعض صلاحياته ولمسؤوليات للآخرين لتسهيل العمل					
18	يعتبر عملي ومسؤولياتي مهمة بالنسبة الي					
19	أفضل المهام التي من خلالها اظهر قدراتي ومهاراتي					
20	امتك من المعلومات والمسؤوليات التي تؤهلني على اداء عملي بصورة جيدة					



ت	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير بشدة
21	اعمل على تحويل الرؤيا الى حقيقة					
22	اساعد النادي بإمدادهم برؤيا المستقبلية					
23	اعتمد على اسلوب الثواب والعقاب في انجاز اعمال النادي					
24	اساهم مع اعضاء الهيئات الادارية وضع اهداف وخطط للنادي					
25	اسيطر بدرجة عالية على اسلوب الذي من خلاله اؤدي نشاطاتي					

