

## "الاتصال الإداري وعلاقته بفاعلية اتخاذ القرار ببعض الاتحادات الرياضية"

\*أ.م.د/ أحمد محمد أحمد أبواليزيد

\*\*أ.م.د/ مؤمن طه عبدالنجيم عبدالحافظ

### مقدمة البحث:

يعد الاتصال الإداري مطلب حتمي له دور هام في عمل أي نظام، وذلك لأن فاعلية العملية الإدارية تتوقف على فاعلية وكفاءة أساليب وقنوات الاتصالات المختلفة، حيث يعد الاتصال من أهم عناصر التفاعل الإنساني سواء كان ذلك على مستوى الأفراد أم على مستوى الجماعات في المؤسسة التي تربط بين وحداته الإدارية وبين المجتمع الذي يتفاعل ويتعامل معه.

حيث يلعب الاتصال دوراً مهماً ورئيسياً في مختلف العلوم حيث يستخدم العاملون بالمنظمات الاتصالات اللفظية وغير اللفظية كوسيلة لتحقيق أهداف معينة ترتبط بالوظائف التي يؤديها. وتعتمد فاعلية عملية الاتصال على علم الفرد بموضوع الاتصال، وعلى خبراته وقدراته في صياغة أفكاره، وكذلك على استخدامه لوسيلة الاتصال المناسبة. (٢٨ : ١٦)

إن أهمية الاتصالات تبرز كعملية أساسية وحيوية على جانب كونها عملية مستمرة لاتقف عند وقت أو مرحلة معينة وإنما تستمر طوال حياة المنظمة ، وبها تستمر حياة المنظمة وهو عنصراً أساسياً يتخلل جميع العمليات الإدارية وهو يعتبر فناً يشكله كل إداري بطريقته الخاصة . (٦٢ : ٧)

ووظيفة الاتصالات وظيفية أساسية في المنظمات ومهمة يمارسها المدير في عمله اليومي والاستراتيجي، إذ أنها تعمل على ترجمة ونقل المعلومات الإدارية الخاصة بكافة الوظائف التي يؤديها لتشمل أنشطة المنظمة المختلفة وصولاً إلى كافة العاملين فيها أو خارجها بهدف إحداث ردود أفعال أو سلوك مرغوب به يتوافق مع أهداف وطموحات المنظمة. (١٨ : ٦٩)

\* أستاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية والترويم - كلية التربية الرياضية - جامعة أسيوط

\*\* أستاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية والترويم - كلية التربية الرياضية - جامعة أسيوط

كما أن هناك علاقة واضحة بين الاتصال الإداري وعملية اتخاذ القرارات، والتي هي عملية متواصلة بدءاً من تحديد المشكلة وجمع المعلومات، والبحث عن الحلول البديلة، واختيار البديل الأفضل، وانتهاءً بالتنفيذ والمتابعة. (١٣ : ) (كنعان ٢٠٠٧، وللا اتصال الإداري دور مهم وحيوي في عمل أجهزة الدولة ومؤسساتها المختلفة وخاصة الرياضية منها ، ذلك لأن فعالية العملية الإدارية في أي جهاز رياضي تتوقف على فعالية وكفاءة قنوات إتصالاته المختلفة، والتي تربط بين وحداته الإدارية وبين المجتمع الذي يتفاعل ويتعامل معه والتي من خلالها أيضا ترد المعلومات من مختلف أرجاء الهيئة الى الإدارة وتصدر التعليمات والتوجيهات والأوامر إلى مراكز التنفيذ وبالتالي يستطيع القادة التنسيق بين مرؤوسيهم والتأثير في سلوكهم الوظيفي وتوجيه جهودهم وتشجيعهم للوصول إلى مستوى أداء أمثل. (٢٠ : ١١٣)

والا اتصال يعد العنصر المشترك في جميع العمليات الإدارية حيث يمكن من خلاله تبادل المعلومات والحقائق والانفعالات والاتصالات الجيدة تؤدي إلى التماسك في وحدة متكاملة ضمن تنظيم إداري سليم، فإذا كانت وظيفة الإدارة هي تنفيذ السياسة العامة فإن عملية الاتصال من أهم الوسائل التنفيذية التي لا يمكن لأي إدارة القيام بواجباتها دون استخدامها وحتى يحقق العمل الإداري النتائج المرجوة فإن من الواجب إيجاد نظام اتصال فعال يكفل توصيل البيانات في قنوات الوحدات الإدارية الفرعية والتي تشكل النظام الإداري العام. لأن القصور في الاتصال يعني خلل في الإدارة والتأثير على قراراتها. (١١ : ٨)

فالالاتصال ضروري لصنع القرار الفعال، فهو الوسيلة التي تنقل عبرها المعلومات المتعلقة بالقرارات وهو أساسي لتنفيذ القرارات، والاتصال في المنظمات الإدارية، سواء كان مكتوباً أو شفهياً، رسمياً أو غير رسمي، يكون موجه نحو هدف، وبصورة عامة يقصد منها ضمان تحقيق الأداء على المستويات كافة، بحيث ينتج عنه تنفيذ القرارات وتحقيق للأهداف التنظيمية (١٩٠ : ٤).

#### مشكلة البحث:

انطلاقاً من الدور الذي تهدف إليه الاتحادات الرياضية، ووجب أن يكون هناك تطور للفكر الإداري الرياضي، في عمليات التدريب والتعليم والارتقاء بالمستويات والمهارات وتحقيق الأرقام القياسية، التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بما يحدث من تطور على مستوى الدولة ككل وفي

مختلف قطاعاتها، بل يمكن القول بأن الرياضة بمجالاتها المختلفة تعكس مدى ما حققه الفكر الإداري من تطور، فهي تحقق في قيمتها ما قد لا تحققه مجالات أخرى.

وللاتصالات الإدارية السليمة والدقيقة تأثير كبير على فعالية المنظمة وهي ضرورية لتحديد المواقف والمشاكل الإدارية بشكل واضح ووضع حلول مناسبة مع حساب كل التوقعات والنتائج المترتبة عن ذلك، فعملية إتخاذ القرار تبني على مجموعة من المعطيات والمعلومات الصحيحة ذات الصلة بالموضوع المطلوب أو المشكلة المراد حلها وبالتالي إتخاذ القرار بشأنه وعليه فإن عدم قدرة الإتصالات الإدارية على نقل وتوصيل المعلومات بالسرعة والدقة المطلوبين يمثل عائقاً أمام عملية إتخاذ القرار. (٣: ٤٨)

ومن خلال خبرات الباحثان العملية والعلمية في مجال إدارة المؤسسات الرياضية وفي عصر سادته التخصص ومن خلال قانون الرياضة لسنة ٢٠١٧م تم توضيح ووضع الخطط الكفيلة بتحقيق أهداف الاتحادات الرياضية والأفرع التابعة لها والتي وضع السياسات المنظمة للعلاقات بين الجهات والهيئات المعنية بأنشطة الاتحادات الرياضية بما يحقق أهداف كل منها في المستويات التنظيمية المختلفة.

ولما لأهمية الاتصالات الإدارية في عملية إتخاذ القرارات فإن هناك ضرورة لتنظيمها وتحقيق فعاليتها، بحيث تنساب المعلومات والبيانات في حركة مستمرة بين المستويات الإدارية في الاتحادات الرياضية لتحقيق أهدافها على الوجه الأكمل، والاتصال الإداري في الاتحادات الرياضية، محل البحث تعتبر الوسيلة الفعالة والمحقة لأهدافها بما يتم إتخاذها من قرارات مناسبة، فنظام الاتصالات التي من خلالها يمكن إصدار الأوامر والتعليمات والتوجيهات من الإدارة العليا إلى الإدارات الفرعية وبالتالي المرؤوسين والقائمين بتنفيذ هذه الأوامر، وهكذا تبدو أهمية الاتصالات الإدارية ودورها في الاتحادات، حيث تساعد إدارة تلك الاتحادات على إتخاذ قرارات مناسبة بناء على قاعدة من المعلومات والبيانات الصحيحة.

كما لاحظ الباحثان من خلال الدراسات السابقة أن هناك تباين ما بين دراسة وأخرى في نتائج تلك الدراسات فيما يتعلق بالاتصالات الإدارية وفاعلية إتخاذ القرارات، حيث تشير بعضها إلى إعتقاد القادة الإداريين على الخبرة والتجربة والتقارير كمعايير لإتخاذ القرارات، والآخر إلى درجة توافر الإمكانيات البشرية لتنفيذ الإتصال الإداري، والبعض يعتمد على البيانات والمعلومات في إتخاذ القرارات.

وبناء على ما سبق اتضح للباحثان أهمية عملية الاتصال الإداري في اتخاذ القرارات بالاتحادات الرياضية مما استدعى لديهم القيام بإجراء دراسة بعنوان الاتصال الإداري وعلاقته بفاعلية اتخاذ القرار ببعض الاتحادات الرياضية.

#### هدف البحث :

يهدف البحث إلى التعرف على مدى مساهمة الاتصال الإداري في فاعلية اتخاذ القرارات بالاتحادات الرياضية.

#### تساؤلات البحث :

- ١- ما واقع الاتصال الإداري بالاتحادات الرياضية؟
- ٢- ما واقع فاعلية اتخاذ القرار بالاتحادات الرياضية؟
- ٣- ما علاقة الاتصال الإداري بفاعلية اتخاذ القرار لدى العاملين بالاتحادات الرياضية؟

#### المصطلحات الواردة في البحث:

- الاتصال الإداري:

عملية نقل وتبادل الأفكار والمعلومات بين منسوبي المؤسسة بعضهم مع بعض، وكذلك بين إداراتها وأقسامها في مختلف الإتجاهات، والتي تتم عبر المستويات الإدارية المختلفة داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة من أجل إيصال الأوامر والتعليمات والتوجيهات اللازمة للعمل وتنسيق الجهد وتحقيق الترابط والتعاون بين الأنشطة المختلفة. (٢ : ٧٦)

فاعلية اتخاذ القرار:

هي عملية الاختيار الأفضل من بين عدد من البدائل لتحدث أثراً وتحقق نتيجة مقبولة، اختياراً عقلياً يهدف إلى الوصول لغاية محددة والتركيز على أسلوب تحقيق الأهداف المؤسسية. (٨ : ٢٨)

#### إجراءات البحث :

#### أولاً: منهج البحث :

استخدام الباحثان المنهج الوصفي لمناسبه لطبيعة البحث.

## ثانياً: مجتمع وعينة البحث :

يتمثل مجتمع البحث في أعضاء مجالس الإدارة والعاملين بالاتحادات الرياضية والأفرع التابعة لها. وتم اختيار عينة البحث بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وبلغ عددهم (٢٩٠) فرد من أعضاء مجلس الإدارة وإداري ببعض الاتحادات الرياضية وأفرعها وهي الاتحاد المصري للكراتيه والسباحة والكونغ فو والغوص الإنقاذ، وجدول (١) يوضح ذلك.

### جدول (١)

#### النسبة المئوية لعينة البحث

اسم الاتحاد	المجتمع	العينة الاستطلاعية	العينة	النسبة المئوية
الاتحاد المصري للكراتيه	٢١٣	٥	١٠٠	٤٦,٩٤
الاتحاد المصري للسباحة	١٠٥	٥	٨٠	٧٦,١٩
الاتحاد المصري للكونغ فو	١٢٠	٥	٨٠	٦٦,٦٦
الاتحاد المصري للغوص والإنقاذ	٥٥	٥	٣٠	٥٤,٥٤
المجموع	٤٩٣	٢٠	٢٩٠	٥٨,٨٢

يتضح من جدول (١) عينة البحث حيث بلغت (٢٩٠) فرد بنسبة (٥٦.٠٩%) من إجمالي مجتمع البحث.

### -أدوات جمع البيانات :

- استمارات الاستبيان:

#### الاستمارة الأولى:

وهدف لتتعرف على واقع الاتصال الاداري ببعض الاتحادات الرياضية؟

بعد أتمام المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان الخاص بالتعرف على واقع الاتصال الإداري , من صدق وثبات، تم التوصل إلى الاستبيان في صورته النهائية مرفق (٤) لتطبيق الاستبيان على عينة الدراسة وعددهم (١٠٠) للاتحاد المصري للكراتيه، (٨٠) لاتحاد المصري للسباحة والوشوكونغ فو، (٥٠) للاتحاد المصري للغوص خلال الفترة من ٢٥/١١/٢٠٢٠م حتى ٥/١٢/٢٠٢٠م.

#### - الاستمارة الثانية :-

هدفت لتتعرف على فاعلية اتخاذ القرار بالاتحادات الرياضية.

#### - تطبيق الاستبيان :

بعد اجراء المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان الخاصة بفاعلية اتخاذ القرار، تم تطبيق الاستبيان مرفق (٧) على عينة الدراسة وعددهم (١٠٠) للاتحاد المصري للكراتيه، (٨٠)

للاتحاد المصري للسباحة والوشوكونغ فو، (٣٠) للاتحاد المصري للغوص من أعضاء مجلس إدارة الاتحادات والإداريين قيد البحث وأفرعها والمستفيدين من (المدرسين والحكام واللاعبين) في الفترة ١٠/١٢/٢٠٢٠م حتى ٢٠/١٢/٢٠٢٠م.

### - عرض النتائج ومناقشتها:

وفقاً لهدف الدراسة وفي ضوء منهج وعينة البحث وفي حدود المعالجات الإحصائية المستخدمة سوف يتناول الباحث عرض النتائج في ضوء التحقق من هدف البحث والرد على التساؤلات التالية:

### - التساؤل الأول:

#### ما واقع الاتصال الإداري بالاتحادات الرياضية؟

ويجب الباحثان على هذا التساؤل من خلال الجداول (١٠، ١١، ١٢، ١٣) كما يلي:

#### جدول ( ١٠ )

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لمحور وسائل الاتصال الإداري (ن=١٠٠) (ن=٨٠) (ن=٨٠) (ن=٣٠)

م	العبارات	الكاراتيه		السباحه		الوشو الكونغ فو		الغوص	
		ق	%	ق	%	ق	%	ق	%
١	تستخدم المكالمات الهاتفية في الاتصال بالاتحاد	٤١١	٨٢,٨	٣٢٣	٨٠,٧٥	٣٢٦	٨١,٥	١١٩	٧٩,٣
٢	تستخدم مراسلات الفاكس في الاتصال بالاتحاد	٣٢٢	٦٦,٤	٢٧١	٦٧,٧	٢٧٦	٦٩	٩٨	٦٥,٣
٣	تستخدم التقارير في الاتصال بالاتحاد	٣٤٩	٦٩,٨	٢٧٥	٦٨,٧٥	٢٧٠	٦٧,٥	١٠٤	٦٩,٣
٤	تستخدم تقنيات الاجتماعات عن بعد (zoom) بالاتحاد	٤١٤	٨٢,٨	٣٣٢	٨٣	٣٢٢	٨٠,٥	١١٨	٧٨,٦
٥	يستخدم الانترنت في الاتصال بالاتحاد	٤٠٤	٨٠,٨	٣٣٥	٨٣,٧٥	٣٣٧	٨٤,٢	١٢٨	٨٥,٣
٦	يستخدم البريد الالكتروني في الاتصال بالاتحاد	٣٩٥	٧٩	٣١٤	٧٨,٥	٣١١	٧٧,٧	١١١	٧٤
٧	يستخدم الاتصال الشفوي في الاتصال بالاتحاد	٤٠٩	٨١,٨	٣١٩	٧٩,٧	٣١٠	٧٧,٥	١٠٦	٧٠,٦
٨	يستخدم الاتصال المكتوب في الاتصال بالاتحاد	٣٩٩	٧٩,٨	٣٠٩	٧٧,٢٥	٣١١	٧٧,٧	١٠١	٦٧,٣
	متوسط المجموع الكلي	٣٨٧,٩	٧٧,٥٨	٣٠٩,٨	٧٧,٤٤	٣٠٧,٩	٧٦,٩	١١٠,٦	٧٣,٧٥

يتضح من الجدول السابق أن النسب المئوية لعبارات محور (وسائل الاتصال الإداري) تراوحت ما بين (٦٩.٨٪:٨٢.٨٪) للاتحاد المصري للكاراتيه بينما تراوحت النسبة المئوية للاتحاد السباحة ما بين (٦٧.٧٪:٨٣.٧٪) وتراوحت النسبة المئوية للاتحاد المصري للكونغ فو ما بين (٦٧.٥٪:٨٤.٢٪) بينما تراوحت النسبة المئوية للاتحاد المصري للغوص ما بين (٦٥.٣٪:٨٥.٣٪) حيث تراوح متوسط المجموع الكلي ما بين نسبة (٧٣.٧٥٪:٧٧.٥٨٪) وهي نسب مقبولة مما يدل على قدرة العينة على استخدام وسائل الاتصال الإداري حيث تستخدم عينة البحث المكالمات الهاتفية في الاتصال وايضاً تقنيات الاجتماعات عن بعد (zoom)

والاتصال عن طريق الانترنت، بينما حصل الاتصال عن طريق الفاكس ونظام التقارير علي اقل نسب مئوية.

ويعزي الباحثان ذلك الي اهميه استخدام التكنولوجيا الحديثه من خلال التطبيقات الخاصة باجهزه المحمول لسهوله استخدامها وتوفرها بدرجة كبيره لدي العاملين مقارناً بالفاكس والتقارير بينما جاء الاتصال عن طريق تقنيات الاجتماع عن طريق الزووم نظراً لحاجة الاتحادات لمثل هذه البرامج لمواجهة ازمة كورونا لتكون هذه التطبيقات من البرامج الحديثه بديلاً امثل لعمل الاجتماعات والتواصل والمحافظة علي الاجراءات الاحترازيه وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما اشار اليه دراسة عبدالمجيد عبدالمحسن محمد ( ٢٠١١م ) (٥) حيث توصل الي اهميه استخدام الوسائل التكنولوجيه الحديثه في عملية الاتصال وان تطوير هذه الوسائل اصبح من الضروريات لتناسب الافراد والاحداث .

### جدول (١١)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لمحور فاعلية وسائل الاتصال الاداري

(ن=١٠٠)(ن=٨٠)(ن=٨٠) (ن=٣٠)

م	العبارات	الكاراتيه		السباحه		الوشو الكونغفو		العوص	
		%	ق	%	ق	%	ق	%	ق
١	تستخدم المراسلات المكتوبه بين العاملين بالاتحاد بشكل كبير	٨٢,٨	٣٢١	٨٠,٢٥	٣١٩	٧٩,٧٥	١١٨	٧٨,٦	
٢	تساهم المراسلات المكتوبه بين العاملين بالاتحاد بتوفير المعلومات المطلوبه	٧١	٢٩٢	٧٣	٢٨٧	٧١,٧٥	١٠٥	٧٠	
٣	تستخدم وسائل الاتصال الشفوي بين العاملين بشكل كبير	٧٩,٨	٣٠٦	٧٦,٥	٣٠٩	٧٧,٢	١١٠	٧٣,٣	
٤	تساهم وسائل الاتصالات الشفوية بين العاملين بالاتحاد بتوفير المعلومات المطلوبه	٧٥,٨	٣٧٩	٧٧	٢٥٩	٧٣,٧	١٠٨	٧٢	
٥	تستخدم وسائل الاتصال الالكتروني بين العاملين بالاتحاد بشكل كبير	٧٧,٢	٣٨٦	٨٠	٣٢٠	٧٨,٢	١١٦	٧٧,٣	
٦	تساهم الاتصالات الالكترونيه بين العاملين بالاتحاد بتوفير المعلومات المطلوبه	٧٣,٢	٣٦٦	٧٤,٢٥	٢٩٧	٧٣,٧٥	١٠٨	٧٢	
	متوسط المجموع الكلي	٧٦,٣	٣٨٢,٦	٧٦,٨	٣٠٧,٣	٧٤,٢٥	١١٠,٨	٧٣,٨	

يتضح من الجدول السابق أن النسب المئوية لعبارات محور (وسائل الاتصال الإداري) تراوحت ما بين (٧١٪:٨٢.٨٪) للاتحاد المصري للكاراتيه بينما تراوحت النسبة المئوية لاتحاد السباحة ما بين (٧٣:٨٠.٢٥٪) وتراوحت النسبة المئوية للاتحاد المصري للوشوكونغ فو ما بين (٧٩.٧٥:٧١.٧٥٪) بينما تراوحت النسبة المئوية للاتحاد المصري للعوص ما بين (٧٠:٧٨.٦٪) حيث تراوح متوسط المجموع الكلي ما بين نسبة (٧٣.٨:٧٦.٨٪) وهي نسب مقبولة مما يدل علي فاعلية وسائل الاتصال الاداري لدي عينة البحث حيث لا تساهم

المراسلات المكتوبة بين العاملين بالاتحاد بتوفير المعلومات المطلوبة بشكل فعال بينما تستخدم وسائل الاتصال الالكتروني بين العاملين بالاتحاد بشكل كبير ويعزي الباحثان ذلك لأهمية التطور التكنولوجي والذي اصبح سمه العصر لما فيه من مميزات في سرعة نقل المعلومات واتاحة الفرصة للتعرف علي كل ما هو جديد بشكل يسير وفي اقل وقت ممكن مقارنة بالمراسلات المكتوبة والتي تستغرق وقت اطول واتفقت هذه النتيجة مع ما اشار اليه , Jessica Carly, Hedy (٢٠١٩) (٢٢) حيث اشار الي ان وسائل الاتصال الإلكترونية تؤثر في عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالمؤسسة، وان وسائل الاتصال التصويري تؤثر في عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالمؤسسة حيث تعتبر وسائل الاتصال المصورة ذات أثر قوي على متابعة تنفيذ القرار .

### جدول ( ١٢ )

الدرجة المقدرة والنسبة المئوية لمحور مهارات الاتصالات الادارية

(ن=١٠٠)(ن=٨٠)(ن=٨٠) (ن=٣٠)

م	العبارات	الكاراتيه		السباحه		الوشو الكونغ فو		الغوص	
		ق	%	ق	%	ق	%	ق	%
١	القدرة على اعداد الخطابات والمراسلات الرسمية والغير رسمية	٣٩٩	٧٩,٨	٣٢١	٨٠,٢٥	٣١٩	٧٩,٧٥	١٢١	٨٠,٦
٢	القدرة على استيعاب المعنى المقصود من عملية الاتصال	٣٨٤	٧٦,٨	٣١١	٧٧,٧	٣٠٧	٧٦,٧	١١٣	٧٥,٣
٣	القدرة على تحديد الهدف من عملية الاتصال	٣٦٩	٧٣,٨	٢٩٧	٧٤,٢٥	٢٩٥	٧٣,٧	١١٠	٧٣,٣
٤	القدرة على التحدث بطريقة تعبر عما يريدون بدقة ووضوح	٣٥١	٧٠,٢	٢٨٤	٧١	٢٨٦	٧١,٥	١٠٦	٧٠,٦
٥	التعرف على خصائص واتجاه عملية الاتصال	٣٥٤	٧٠,٨	٢٨٧	٧١,٧٥	٢٩١	٧٢,٧	١١٠	٧٣,٣
٦	يتم اختيار الوقت المناسب لإجراء عملية الاتصال	٣٦٥	٧٣	٢٩٨	٧٤,٥	٢٨٨	٧٢	١٠٩	٧٢,٦
	متوسط المجموع الكلي	٣٧٠,٣	٧٤,٠٦	٢٩٩,٦	٧٤,٩	٢٩٧,٦	٧٤,٤	١١١,٥	٧٤,٣

يتضح من الجدول السابق أن النسب المئوية لعبارات محور (مهارات الاتصالات الادارية ) تراوحت ما بين (٧٠.٢٪:٧٩.٨٪) للاتحاد المصري للكاراتيه بينما تراوحت النسبة المئوية لاتحاد السباحة ما بين (٧١:٨٠.٢٥٪) وتراوحت النسبة المئوية للاتحاد المصري للوشوكونغ فو ما بين (٧١:٨٠.٢٥٪) بينما تراوحت النسبة المئوية للاتحاد المصري للغوص ما بين (٧١:٧٩.٧٥٪) حيث تراوح متوسط المجموع الكلي ما بين نسبة (٧٠.٦:٨٠.٦٪) وهي نسب مقبولة مما يدل علي فاعلية مهارات الاتصالات الادارية لدي عينة البحث حيث لا تستطيع عينة البحث القدرة على التحدث بطريقة تعبر عما يريدون بدقة ووضوح بينما لديها القدرة على اعداد الخطابات والمراسلات الرسمية والغير رسمية ويعزي ذلك الباحثان الي



الخبرات الادارية التي تتمتع بها عينة البحث في المجالات الادارية المختلفة بينما تظل مهارة التعبير عما يريدون مهارة خاصة يتميز بها البعض وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما اشار اليه كل من Julia Eisenberg , Corinne Post (٢٠١٩م) (٢٤) أنه في حال غياب عملية الاتصال سوف تصبح عملية التنظيم غير مجدية، حيث إنّه من الضروري توصيل المعلومات التي يتوقّف بناء القرارات عليها ومن ثم توصيل القرارات مع الشرح اللازم لها. عملية الاتصال تعتبر عملية الاتصال ذات اتجاهين ، وذلك يعني أنّ كلّ فرد في عملية الاتصال هو المرسل والمستقبل للبيانات، وبذلك لإتمام عملية اتصال اكثر فاعلية يجب وجود ثلاثة عناصر أساسية وهي (المرسل، والمستقبل، والرسالة). (٢٤ : ٤٣)

### جدول (١٣)

الدرجة المقدرة والنسبة المئوية لمحور خصائص الاتصال الاداري

(ن=١٠٠)(ن=٨٠)(ن=٨٠) (ن=٣٠)

م	العبارات	الكاراتيه		السباحة		الوشو الكونغ فو		الغوص	
		%	ق	%	ق	%	ق	%	ق
١	تتسم الاتصالات الإدارية بالاتحاد بالدقة والوضوح	٣٩٤	٧٨,٨	٣١١	٧٧,٧	٣٠٦	٧٦,٥	١١٣	٧٥,٣
٢	تتم عمليات الاتصال الإدارية في الوقت المناسب	٣٨٩	٧٧,٨	٢٨٦	٧١,٥	٢٩٥	٧٣,٧٥	١٠٧	٧١,٣
٣	توفر الاتصالات الإدارية للعاملين بالاتحاد المعلومات المطلوبة	٣٦١	٧٢,٢	٢٨٩	٧٢,٢	٢٩٣	٧٣,٢	١٠٩	٧٢,٦
٤	تتسم عمليات الاتصال بين العاملين بالاتحاد بالشمولية في المعلومات	٣٧٠	٧٤	٣٠٢	٧٥,٥	٢٩٤	٧٣,٥	١١٠	٧٣,٣
٥	تتسم الاتصالات الإدارية بالاتحاد بوضوح قنوات واتجاه الاتصال بين العاملين	٣٥٥	٧١	٢٨٥	٧١,٢٥	٢٨٣	٧٠,٧	١٠٦	٧٠,٦
	متوسط المجموع الكلي	٣٧٣,٨	٧٤,٧	٢٩٤,٦	٧٣,٦	٢٩٤,٢	٧٣,٥	١٠٩	٧٢,٦

يتضح من الجدول السابق أن النسب المئوية لعبارات محور (مهارات الاتصالات الادارية ) تراوحت ما بين (٧١:٧٨.٨٪) للاتحاد المصري للكاراتيه بينما تراوحت النسبة المئوية لاتحاد السباحة ما بين (٧١.٢٥:٧٧.٧٪) وتراوحت النسبة المئوية للاتحاد المصري للوشوكونغ فو ما بين (٧٠.٧:٧٦.٥٪) بينما تراوحت النسبة المئوية للاتحاد المصري للغوص ما بين (٧٠.٦:٧٥.٣٪) حيث تراوح متوسط المجموع الكلي ما بين نسبة (٧٢.٦:٧٤.٧٪) وهي نسب مقبولة مما يدل علي فاعلية خصائص الاتصال حيث لا توفر الاتصالات الإدارية للعاملين بالاتحاد المعلومات المطلوبة بينما تتسم الاتصالات الإدارية بالاتحاد بالدقة والوضوح ويعزي الباحثان ذلك الي تعدد المعلومات المطلوب ايصالها مع عدم وضوح قنوات واتجاه الاتصال بين العاملين وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة أحمد أنور السادات علوب (٢٠١٨)

م (١) حيث اشار الي انه يمكن الوصول لمرحلة الاتصال الفعال من خلال توضيح الرسالة عند الضرورة في حال عدم الفهم الكافي لها، فهذا يضمن أنّ عملية الاتصال بين الطرفين قد تمت بالشكل المرغوب، بل يجب معرفة كيفية ضبط الرسائل غير اللفظية أي لغة الجسد، فهي تُساهم بنسبة كبيرة في عملية الإتصال حيث توجد علاقة بين دقه الاتصال بين العاملين ومهاراتهم في استخدام وسائل الاتصال الحديثة.

### - التساؤل الثاني:

### ما واقع فعالية اتخاذ القرار بالاتحادات الرياضية؟

ويجب الباحثان على هذا التساؤل من خلال الجداول (١٤ ، ١٥ ، ١٦ ، ١٧) كما يلي:

### جدول (١٤)

الدرجة المقدرة والنسبة المئوية لمحور تهيئة القرار (ن=١٠٠)(ن=٨٠)(ن=٨٠) (ن=٣٠)

م	العبارات	الكاراتيه		السباحة		الوشو الكونغ فو		الفوص	
		ق	%	ق	%	ق	%	ق	%
١	يتم تحديد الهدف المراد تحقيقه عند اتخاذ القرار.	٣٨٨	٧٧,٦	٣١٨	٧٩,٥	٣١٢	٧٨	١١٠	٧٣,٣
٢	الاطلاع على التعليمات واللوائح التي تتعلق بالقرار قبل اتخاذه.	٣٩٤	٧٨,٨	٣١٩	٧٩,٧	٣١٣	٧٨,٢	١١٥	٧٦,٦
٣	الاطلاع على الخبرات السابقة بالاتحاد قبل اتخاذ القرار.	٣٦٤	٧٢,٨	٢٨٧	٧١,٧	٢٩١	٧٢,٧	١١٢	٧٤,٦
٤	مراعاة توافق القرار عند اتخاذه مع أهداف الاتحاد.	٣٦٢	٧٢,٤	٢٩٤	٧٣,٥	٢٧٨	٦٩,٥	١٠٩	٧٢,٦
٥	تحديد درجة أهمية القرار قبل اتخاذه وفقاً للحاجة بالاتحاد.	٣٧٥	٧٥	٣١٥	٧٨,٧	٣١١	٧٧,٧	١١٠	٧٣,٣
٦	مراعاة عند اتخاذ القرار استعداد العاملين بالاتحاد لتنفيذه.	٣٤٩	٦٩,٨	٢٧٥	٦٨,٧٥	٢٦٩	٦٧,٢٥	١٠٤	٦٩,٣
	متوسط المجموع الكلي	٣٧٢	٧٤,٤	٣٠١,٣	٧٥,٣	٢٩٥,٦	٧٣,٩	١١٠	٧٣,٣

يتضح من الجدول السابق أن النسب المئوية لعبارات محور (تهيئة القرار) تراوحت ما بين (٦٩.٨٪:٧٨.٨٪) للاتحاد المصري للكاراتيه بينما تراوحت النسبة المئوية لاتحاد السباحة ما بين (٦٨.٧:٧٩.٧٪) وتراوحت النسبة المئوية للاتحاد المصري للوشوكونغ فو ما بين (٦٧.٢٥:٧٨.٢٪) بينما تراوحت النسبة المئوية للاتحاد المصري للفوص ما بين (٦٩.٣:٧٦.٦٪) حيث تراوح متوسط المجموع الكلي ما بين نسبة (٧٥.٣:٧٣.٣٪) وهي نسب مقبولة حيث لا يتم مراعاة عند اتخاذ القرار استعداد العاملين بالاتحاد لتنفيذه بينما يتم الاطلاع علي التعليمات واللوائح التي تتعلق بالقرار قبل اتخاذه ويعزي ذلك الباحثان الي ان هناك الكثير من القرارات تتعلق بالاهداف الخاصة بالاتحاد والتي ينبغي ان يتم تحقيقها في الوقت المناسب وفقاً للوائح والقواعد المنصوص عليها وفقاً لدرجة أهمية كل قرار وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما اشار اليه Michele , Linjuan , Julie (٢٠١٩) (٢٥) ان عملية

تهيئة القرار تتطلب عد هذه المرحلة من أهم المراحل التي يجب على الفرد توخي الدقة والإتقان في أدائها، فتحديد المشكلة وتشخيصها مرحلة حساسة تترتب عليها حيثيات سير جميع المراحل القادمة و ان يعتمد القرار الصائب على الحصول على أكبر كم ممكن من المعطيات والبيانات تجاه الحل المقترح ، فبعد التأكد من وجود المشكلة وتحديدها بدقة تبدأ عملية اختيار البدائل، وجمع المعلومات اللازمة والمتوفرة عن معظم الخيارات والحلول المقترحة ، ودراسة مزاياها وعيوبها والنتائج المترتبة عند اختيار أحدها، وتختلف طبيعة الحلول والبدائل تبعاً لاختلاف المشكلة أو الزمن التي ظهرت فيه، وقد تكون المعلومات أولية تُجمع بالتواصل المباشر أو الزيارات الميدانية، وقد تكون المعلومات كمية ونوعية تحوي الأرقام والإحصاءات، وقد تكون على شكل الآراء والحقائق والخبرات التي يقدمها أصحاب الخبرة والمستشارون ووجهات نظرهم تجاه مشكلة أو وضع معين، ويكون كل ذلك للوصول إلى الحل المناسب للمشكلة واتخاذ القرار الصائب.(٢٥: ١٢٢)

#### جدول (١٥)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لمحور المشاركة في اتخاذ القرار (ن=١٠٠)(ن=٨٠)(ن=٨٠=٣٠)

م	العبارات	الكاراتيه		السباحة		الوشو الكونغ فو		الغوص	
		%	ق	%	ق	%	ق	%	ق
١	يتم حث العاملين على تقديم البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.	٧٨,٦	٣٩٣	٧٦,٢	٣٠٥	٧٤,٧	٢٩٩	١١٣	٧٥,٣
٢	يتم قبول الحلول المقترحة للمشكلات التي تواجه العمل بالاتحاد.	٧٦,٨	٣٨٤	٧٧,٧٥	٣١١	٧٧,٥	٣١٠	١١٤	٧٦
٣	تشجيع الحاضرين الاجتماعات على المشاركة الكاملة في المناقشات للوصول إلى القرارات بالإجماع.	٨٠,٦	٤٠٣	٨٢,٢٥	٣٢٩	٨٠,٥	٣٢٢	١١٩	٧٩,٣
٤	يتم التراجع في القرار إذا وجد ما يبرر ذلك.	٧٧	٣٨٥	٧٦	٣٠٤	٧٧	٣٠٨	١١٦	٧٧,٣
٥	يتم اتخاذ القرارات بناء على قدرات ومهارات العاملين.	٧١,٢	٣٥٦	٧٢,٧	٢٩١	٧١,٧	٢٨٧	١٠٦	٧٠,٦
٦	يتم الاستفادة من خبرات العاملين بالاتحاد لاتخاذ القرارات المناسبة.	٧٥,٢	٣٧٦	٧٧,٢	٣٠٩	٧٢	٢٨٨	١٠٩	٧٢,٦
	متوسط المجموع الكلي	٧٦,٥	٣٨٢,٨	٧٧,٠٤	٣٠٨,١٦	٧٥,٥	٣٠٢,٣	١١٢,٨	٧٥,٢

يتضح من الجدول السابق أن النسب المئوية لعبارات محور (المشاركة في اتخاذ القرار) تراوحت ما بين (٧١.٢٪:٨٠.٦٪) للاتحاد المصري للكاراتيه بينما تراوحت النسبة المئوية لاتحاد السباحة ما بين (٧٢.٧٪:٨٢.٢٥٪) وتراوحت النسبة المئوية للاتحاد المصري للوشوكونغ فو ما بين (٧١.٧٪:٨٠.٥٪) بينما تراوحت النسبة المئوية للاتحاد المصري للغوص ما بين (٧٠.٦٪:٧٩.٣٪) حيث تراوح متوسط المجموع الكلي ما بين نسبة (٧٥.٢٪:٧٧.٠٤٪) وهي نسب مقبولة حيث لا يتم اتخاذ القرارات بناء على قدرات ومهارات العاملين بينما يتم تشجيع الحاضرين الاجتماعات على المشاركة الكاملة في المناقشات

للوصول إلى القرارات بالإجماع ويعزي الباحثان ذلك الي رغبة الادارة العليا في الاستفادة من خبرات العاملين من خلال تقديم المعلومات والبيانات اللازمه لحل المشكلات التي تواجه العمل بالاتحاد لذلك تكون قرارات الاتحاد مبنيه علي مبدأ المشاركة الجماعية حيث اتفقت هذه النتيجة مع ما اشار اليه Giacomo Bonanno (٢٠١٧)(١٩) حيث تكمن أهمية عملية اتخاذ القرار بارتباطها الشديد بالحياة اليومية والمواقف التي يتعرض لها الفرد في حياته على جميع الأصعدة وفي شتى المجالات، فتترافق عملية اتخاذ القرار في حياة الإنسان مع ظهور الكثير من المواقف والمشكلات التي يجب حلها واتخاذ الإجراءات المناسبة تجاهها، وقد تكون قرارات مصيرية تتحدد بها مسيرة حياة الفرد ومستقبله بالنجاح أو الفشل ، أو تكون قرارات روتينية عادية، وتتم بالاختيار السليم باستخدام التفكير المنطقي، ودراسة كافة المتغيرات المتاحة والنتائج المترتبة على هذا القرار تتطور مهارة اتخاذ القرار بالتدريب المستمر والدراسة والتجريب واكتساب الخبرة من التجارب السابقة، والآتي إرشادات قد تُحسن من قدرة الفرد في عملية اتخاذ القرار. (١٩ : ٩٥)

#### جدول ( ١٦ )

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لمحور صياغة وإعلان القرار (ن=١٠٠)(ن=٨٠)(ن=٨٠) (ن=٣٠)

م	العبارات	الكاراتيه		السباحه		الوشو الكونغ فو		الغوص	
		ق	%	ق	%	ق	%	ق	%
١	يتم اختيار الوقت المناسب لتنفيذ القرار بالاتحاد.	٣٨٦	٧٧,٢	٣١٦	٧٩	٣٠٥	٧٦,٢	١١٢	٧٤,٦
٢	يتم صياغة القرار بعبارة واضحة .	٣٩٤	٧٨,٨	٣١٤	٧٨,٥	٣١٨	٧٩,٥	١١٥	٧٦,٦
٣	يتخذ القرار بموضوعية تامة.	٣٦٤	٧٢,٨	٢٨٣	٧٠,٧	٢٨٨	٧٢	١٠٧	٧١,٣
٤	تحديد العاملين أو الفرع أو اللجنة الذين سيقومون بتنفيذ القرار بعد اتخاذه.	٣٧٨	٧٥,٦	٣١١	٧٧,٧٥	٣٠٤	٧٦	١١٠	٧٣,٣
٥	تستخدم وسائل الاتصال المناسبة للإعلان عن القرار.	٣٦٢	٧٢,٤	٢٩٢	٧٣	٢٨٩	٧٢,٢٥	١٠٩	٧٢,٦
٦	الحرص على ابلاغ القرار لجميع المستويات المستهدفة بالاتحاد .	٣٥٨	٧١,٦	٢٨٣	٧٠,٧	٢٨١	٧٠,٢٥	١٠٨	٧٢
	متوسط المجموع الكلي	٣٧٣,٦	٧٤,٧	٢٩٩,٨	٧٤,٩	٢٩٧,٥	٧٤,٣	١١٠,١	٧٣,٤

يتضح من الجدول السابق أن النسب المئوية لعبارات محور (صياغة وإعلان القرار) تراوحت ما بين (٧١.٦٪:٧٨.٨٪) للاتحاد المصري للكاراتيه بينما تراوحت النسبة المئوية لاتحاد السباحة ما بين (٧٠.٧٪:٧٨.٥٪) وتراوحت النسبة المئوية للاتحاد المصري للوشوكونغ فو ما بين (٧٠.٢٥٪:٧٩.٥٪) بينما تراوحت النسبة المئوية للاتحاد المصري للغوص ما بين (٧٢٪:٧٦.٦٪) حيث تراوح متوسط المجموع الكلي ما بين نسبة (٧٣.٤٪:٧٥.٤٪) وهي نسب مقبولة حيث يوجد قصور في

اعلان الادارة العليا على ابلاغ القرار لجميع المستويات المستهدفة بالاتحاد بينما يتم صياغة القرار بعبارات واضحة ويعزى الباحثان هذه النتيجة الي انه يوجد قصور في استخدام وسائل الاتصال المناسبة لاعلان القرار حيث ان البيئة والامكانات المادية والبشرية لها دور اساسي في عدم وصول القرار الي المستويات المستهدفه وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما اشار اليه John Adair (٢٠١٠) (٢٣) حيث تعتبر الديناميكية التي تتصف بها حياة رائد الأعمال غير منصفة مع الأسف، في بعض الأحيان، يتوجب علينا اتخاذ القرارات التي تتصف بالمصيريّة وخلال فترة قصيرة جداً لا تتيح لنا التفكير على مهل، وهذا يجعل عملية تبني بعض القرارات صعبة جداً وحرجة، تسبب ارتباك صاحبها خصوصاً عندما تمس هذه القرارات أناساً آخرين وتترك أثرها على نطاق واسع في الحقيقة يتطلب اتخاذ القرارات الكثير من التخطيط والشعور بالثقة بالنفس، لأن هذه القرارات يجب أن تعود بالنفع والفائدة على صعيد العمل، قد لا تكون سعيداً، وتفكر في ترك عملك الحالي، لكنك تبقى في حيرة من أمرك، ولست متأكداً إذا كنت ستتركه فعلاً وتعمل في مجال آخر أم أنك ستبقى وتحتمل ما تعانیه.

#### جدول ( ١٧ )

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لمحور متابعة تنفيذ القرار (ن=١٠٠) (ن=٨٠) (ن=٨٠) (ن=٣٠)

م	العبارات	الكاراتيه		السباحه		الوشو الكونغ فو		الغوص	
		ق	%	ق	%	ق	%	ق	%
١	يتم وضع خطة لتنفيذ القرار بعد اتخاذه بمشاركة العاملين بالاتحاد.	٣٩٩	٧٩,٨	٣١٣	٧٨,٢	٣٠٩	٧٧,٢	١١٥	٧٦,٦
٢	متابعة عملية تنفيذ القرار بدقة بعد اتخاذه.	٣٧٤	٧٤,٨	٢٩١	٧٢,٧	٢٩٥	٧٣,٧٥	١٠٩	٧٢,٦
٣	تتم مسانلة المقصرين في تنفيذ القرارات.	٣٨٩	٧٧,٨	٣٠٧	٧٦,٧	٣٠٦	٧٦,٥	١١٢	٧٤,٦
٤	تتم الاستفادة من التغذية الراجعة بعد تنفيذ القرارات.	٣٤٩	٦٩,٨	٢٧٥	٦٨,٧٥	٢٦٩	٦٧,٢٥	١٠٣	٦٨,٦
٥	تقيم نتائج القرارات بعد تنفيذها.	٣٦٢	٧٢,٤	٢٨٧	٧١,٧٥	٢٧٥	٦٨,٧٥	١٠٤	٦٩,٣
٦	يتم التحقق من تنفيذ القرار وفقاً للخطة التي تم تحديدها.	٣٦٥	٧٣	٢٩٨	٧٤,٥	٢٨٨	٧٢	١١٠	٧٣,٣
متوسط مجموع المحور		٣٧٣	٧٤,٦	٢٩٥,١	٧٣,٧	٢٩٠,٣	٧٢,٥	١٠٨,٨	٧٢,٥

يتضح من الجدول السابق أن النسب المئوية لعبارات محور (متابعة تنفيذ القرار) تراوحت ما بين (٦٩.٨٪:٧٩.٨٪) للاتحاد المصري للكاراتيه بينما تراوحت النسبة المئوية للاتحاد السباحة ما بين (٦٨.٧:٧٨.٢٪) وتراوحت النسبة المئوية للاتحاد المصري للوشوكونغ فو ما بين (٦٧.٢:٧٧.٢٪) بينما تراوحت النسبة المئوية للاتحاد المصري للغوص ما بين (٦٨.٦:٧٦.٦٪) حيث تراوح متوسط المجموع الكلي ما بين نسبة (٧٢.٥:٧٤.٦٪) حيث لا تتم الاستفادة من التغذية الراجعة بعد تنفيذ القرارات بينما يتم وضع خطة لتنفيذ القرار بعد اتخاذه بمشاركة العاملين بالاتحاد حيث يعزى الباحثان ذلك الي القصور في وضع اليات

لمتابعة القرارات لكي يتم تقييم النتائج لتدعيم الايجابيات ومعالجة السلبيات من خلال فريق عمل متخصص يتميز بخبرات ادارية تدعم التغذية الراجعة من خلال اساليب علمية . مشكلات عملية صنع القرار هناك بعض الاسباب التي تكمن وراء عدم الوصول الى قرارات رشيدة وهي تمثل المشكلات الاساسية في عملية صنع القرارات، وهي متعددة في صورها، ومتباينة في آثارها وقد تسهم في عدم التوصل الى قرار السليم، حيث اتفقت هذ النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة مصعب اسماعيل طبش (٢٠٠٨) (١٠) إن الاسباب التي تعوق عملية صنع القرارات تدور حول الاتي مجموعة من الاسباب تتعلق بتكوين المشكلة محل القرار، وايضاها وربطها بغيرها من المشاكل فمجموعة تتعلق بصانع القرار بصورة عامة ومنتخذ القرار بصورة خاصة بينما تأتي المجموعة الثالثة المتضمنة لاسباب مشاكل عملية صنع القرارات وتركز اساسا حول محور واحد هو مرحلة التوقع، او التنبؤ ويرى البعض ان من اهم الصعوبات التي تعترض عملية صنع القرارات، ضرورة توافر المعلومات الجيدة المتجددة عن ظروف العمل وامكاناته حيث تعتبر المعلومات بمثابة الدعامة الاساسية لصنع القرارات ولذلك يجب علي صانع القرارتحديد المعلومات تفيد في تحديد المشكلة ، تحديد البدائل وتقييمها طبقا للنتائج المرتقبة من كل بديل التغذية المرتجعة عن نتائج التنفيذ تعتبر ضرورية لتقييم القرار واتخاذ اجراءات تصحيحه اذا لزم الامر.

### - التساؤل الثالث

- ما علاقة الاتصال الإداري بفعالية اتخاذ القرار لدى العاملين ببعض الاتحادات الرياضية؟

جدول رقم ( ١٨ )

معاملات الارتباط بين الاتصال الاداري وعلاقته بفاعلية اتخاذ القرار لدى عينة اتحاد الكاراتيه (ن=١٠٠)

محاور اتخاذ القرار				محاور الاتصال الإداري
متابعة تنفيذ القرار	صياغة وإعلان القرار	المشاركة في اتخاذ القرار	تهينة القرار	
٠,٣٩	٠,٤١	٠,٤٢	٠,٤٤	وسائل الاتصال الإداري
٠,٢٨	٠,٤١	٠,٢٩	٠,٤١	فاعلية وسائل الاتصال الاداري
٠,٤٩	٠,٥٢	٠,٥٣	٠,٥٨	مهارات الاتصالات الادارية
٠,٤١	٠,٣٤	٠,٤٤	٠,٤١	خصائص الاتصال الاداري
٠,٣٩	٠,٤٢	٠,٤٢	٠,٤٦	متوسط مجموع المحور

قيمة " ر " الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ هي (٠,١٩)

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة دالة إحصائياً بين الاتصال الاداري ومستوي اتخاذ القرار لي عينة اتحاد الكاراتيه في جميع الأبعاد قيد البحث حيث تراوحت قيمة (ر) المحسوبة ما بين (٠,٢٨ : ٠,٥٨) بينما تراوح متوسط مجموع المحور ما بين (٠,٣٩ :

٠,٤٦) وهي أكبر من قيمتها الجدولية حيث توجد علاقة طردية بين مهارات الاتصالات الادارية وتهيئة القرار فكلما زادت مهارات الاتصال زادت القدرة للاعداد له بشكل جيد من خلال جمع البيانات المناسبة وذلك من خلال المشاركة في اتخاذ القرار بينما تقل فاعلية وسائل الاتصال عند عدم القدرة علي متابعة تنفيذ القرار ويعزي الباحثان هذه النتيجة الي طبيعه العمل بالاتحاد المصري للكراتيه وقيامه بالعديد من الانشطة المتمثلة في البطولات والدورات التدريبية والتحكيمية علي المستوي المحلي والدولي فيعتبر اتحاد الكراتيه من الاتحاد المميزه والتي استطاعت تحقيق العديد من الانجازات من خلال تطوير مستوي الاداء الاداري من خلال استخدام البرامج الالكترونيه الحديثه والتي ساهمت بشكل كبير في عمليات الاتصال وخاصة في ظل جائحة كورونا وتتفق هذه النتيجة مع ما اشار اليه Annabella paone (٢٠٢٠) (١٥) الي ان تكنولوجيا الاتصال وتكنولوجيا المعلومات هما وجهان لعملة واحدة علي اساس ان ثورة تكنولوجيا الاتصال قد سارت علي التوازي مع ثورة تكنولوجيا المعلومات التي كانت نتيجده لتفجير المعلومات وتضاعف الانتاج الفكري في مختلف المجالات ومن اجل تحقيق الاهداف الخاصة بالمؤسسات فعلي كل مؤسسة الاهتمام بتنمية مهارات الاتصال الادارية لدي الاداريين ودراسة سوق العمل ومتابعتها من خلال فريق عمل مدرب للوصول الي افضل وسائل الاتصال المناسبة للمستفيد ومتابعة القرارات والمعلومات اولا بأول. (١٥ : ٥٢)

جدول رقم (١٩)

معاملات الارتباط بين الاتصال الاداري وعلاقته بمستوى اتخاذ القرار لدى عينة اتحاد السباحة (ن=٨٠)

محاور اتخاذ القرار				محاور الاتصال الإداري
متابعة تنفيذ القرار	صياغة وإعلان القرار	المشاركة في اتخاذ القرار	تهيئة القرار	
٠,٢٨	٠,٢٩	٠,٤٨	٠,٢٩	وسائل الاتصال الإداري
٠,٣٣	٠,٤٧	٠,٢٨	٠,٥١	فاعلية وسائل الاتصال الإداري
٠,٢٩	٠,٥١	٠,٤٠	٠,٤٨	مهارات الاتصالات الادارية
٠,٣٧	٠,٤٩	٠,٥٩	٠,٥٢	خصائص الاتصال الاداري
٠,٣٧	٠,٤٩	٠,٥٩	٠,٥٢	متوسط مجموع المحور

قيمة " ر " الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ هي (٠,٢١)

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة دالة إحصائياً بين الاتصال الاداري وفاعلية اتخاذ القرار لدى عينة اتحاد السباحة في جميع المحاور قيد البحث حيث تراوحت قيمة (ر) المحسوبة ما بين (٠,٢٧ : ٠,٥٩) بينما تراوح متوسط مجموع المحور ما بين (٠,٣٧) : (٠,٥٩) وهي أكبر من قيمتها الجدولية حيث توجد علاقة طردية بين المشاركة في اتخاذ القرار وفاعلية وسائل الاتصال الاداري وايضاً التهيئة واعداد البيانات والمعلومات حيث يرتبط ذلك

بمهارات الاتصالات الادارية وتعظيم دور الاتصال الاداري بين الاتحاد والافرع ويعزي الباحثان ذلك الي اهتمام الاتحاد المصري للسباحة بالبرامج الحديثة والتي تعمل علي متابعة العمليات الادارية اولا بأول من الاتحاد للأفرع والعكس حيث يستطيع المستفيدون من خلال هذه البرامج متابعة المعلومات والبيانات الخاصة بالمدرين والحكام واللاعبين وتتفق هذه النتيجة مع ما اشار اليه Barry F.Anderson (٢٠٠٢م) (١٧) بأن الاتصال الإداري يتميز بمجموعة من الخصائص منها انه عملية ديناميكية حيث يعتبر الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تتمكّن من التأثير في الأفراد والتأثر بهم، ممّا يمكننا من الافراد بالعديد من المعلومات للتكيف مع الأوضاع البيئية المتنوعة من خلال اتصال مستمر فلا توجد بداية أو نهاية لعملية الاتصال، لذلك يمكننا القول بأن الاتصال هو أساس العملية الإدارية حيث يسير في حلقة دائرية يشترك فيها جميع أفراد العمل بالاتحاد.

جدول رقم (٢٠)

معاملات الارتباط بين الاتصال الاداري وعلاقته بمستوى اتخاذ القرار لدى عينة اتحاد الوشوكونغ فو

(ن=٨٠)

محاوّر اتخاذ القرار				محاوّر الاتصال الإداري
متابعة تنفيذ القرار	صياغة وإعلان القرار	المشاركة في اتخاذ القرار	تهيئة القرار	
٠,٣٣	٠,٣٦	٠,٤٦	٠,٥٢	وسائل الاتصال الإداري
٠,٣١	٠,٢٨	٠,٤٨	٠,٢٤	فاعلية وسائل الاتصال الاداري
٠,٢٩	٠,٢٧	٠,٣٨	٠,٣٦	مهارات الاتصالات الادارية
٠,٢٨	٠,٣٩	٠,٤٢	٠,٢٥	خصائص الاتصال الاداري
٠,٣٠	٠,٣٢	٠,٤٣	٠,٣٤	متوسط مجموع المحور

قيمة " ر " الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ هي (٠,٢١)

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة دالة إحصائياً بين الاتصال الاداري ومستوي اتخاذ القرار لي مسؤولي اتحاد الوشو كونغ فو في جميع الأبعاد قيد البحث حيث تراوحت قيمة (ر) المحسوبة ما بين (٠,٢٥ : ٠,٥٩) بينما تراوح متوسط مجموع المحور ما بين (٠,٣٠ : ٠,٤٣) وهي أكبر من قيمتها الجدولية حيث تلعب وسائل الاتصال دورا هاما في تهيئة القرار من خلال المشاركة الفعالة لذلك فكلما تنوعت وسائل الاتصال زادت قدرة الاتحاد علي متابعة تنفيذ القرارات لذا من المهم تدعيم قدرات العاملين بالاتحاد لصياغة والعلان القرار بشكل افضل حتي تستمر عملية الاتصال وتحقق اهدافها ويعزي الباحثان ذلك الي ما يتميز به اتحاد الوشو كونغ فو من تعدد الانشطة المشارك فيها الاتحاد علي المستوي المحلي والدولي مع وجود



قصور في الميزانيه والتي تعتبر من اهم العوامل المؤثرة في عملية الاتصال وتتفق هذه النتيجة مع Arvind Kumar Bhatt (٢٠٠٨) (١٦) إلى أن ما نعيشه من تطور في نقل المعلومات من خلال استخدام أساليب تكنولوجية متقدمة تسهل نقل المعلومات من مكان لمكان بسهولة وأن حسن استخدام الأساليب التكنولوجية (مثل الحاسب الآلي والهاتف المحمول) يمكنه أن يحقق انسياب جيد للمعلومات في ظل وجود مؤسسات ادارية مختلفة في حاجه دائمة لنقل المعلومات من خلال احدث الاجهزه المتطورة والتي تساعدهم على ادارة اعمالهم بكفاءة والقدرة علي حسن اتخاذ القرار، ولكن قد تجد هذه المؤسسات العديد من المعوقات منها المادية أو البشرية لذلك يجب علي هذه المؤسسات السعي لتنمية مواردها من خلال الاستفادة من الخبرات البشرية لديها واستثمار مواردها بشكل علمي سليم .

جدول رقم (٢١)

معاملات الارتباط بين الاتصال الاداري وعلاقته بمستوى اتخاذ القرار لدى عينة اتحاد الغوص (ن=٣٠)

محاور اتخاذ القرار				محاور الاتصال الإداري
متابعة تنفيذ القرار	صياغة وإعلان القرار	المشاركة في اتخاذ القرار	تهنية القرار	
٠,٤٩	٠,٤٢	٠,٤٦	٠,٤٩	وسائل الاتصال الإداري
٠,٤٣	٠,٤٧	٠,٥٢	٠,٥٦	فاعلية وسائل الاتصال الإداري
٠,٤٦	٠,٤٩	٠,٤٨	٠,٤٤	مهارات الاتصالات الإدارية
٠,٤١	٠,٣٩	٠,٣٩	٠,٤٥	خصائص الاتصال الإداري
٠,٤٤	٠,٤٤	٠,٤٦	٠,٤٨	متوسط مجموع المحور

قيمة " ر " الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ هي (٠,٣٤)

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة دالة إحصائياً بين الاتصال الاداري ومستوي اتخاذ القرار لي مسؤولي اتحاد الغوص في جميع الأبعاد قيد البحث حيث تراوحت قيمة (ر) المحسوبة ما بين (٠,٣٩ : ٠,٥٦) بينما تراوح متوسط مجموع المحور ما بين (٠,٤٤ : ٠,٤٨) وهي أكبر من قيمتها الجدولية حيث تساهم فاعلية وسائل الاتصال الاداري في اعداد القرارات الخاصة بالاتحاد من خلال المشاركة في اتخاذ القرار والاستفادة من وسائل الاتصال الاداري الفعالة ويعزي الباحثان هذه النتيجة الي حيث يشارك اتحاد الغوص في استخدام بعض البرامج الالكترونيه الحديثة وتبني بعض التطبيقات الالكترونية الخاصة به والتي تساهم في نقل لمعلومات بفاعلية من الاتحاد الي الافرع وقدرة المستفيدين على الاتصال بالاتحاد من خلال هذه البرامج الالكترونيه وتتفق هذه النتيجة مع ما اشار اليه محمد علي القزوي (٢٠٠٧م) (٩) حيث أدى تعدد الوسائل التكنولوجية للمعلومات والحاجه الي نقل المعلومات من المؤسسات الي العاملين والمستفيدين في اسرع وقت ممكن مع اقل تكلفه الي مرونة عالية

جداً أمام المنظمات والأفراد في استخدام واختيار الوسيلة المناسبة والمعلومة المناسبة في الشكل والحجم والمحتوى حيث أصبحت المنظمات القادرة على استخدام الأساليب التكنولوجية المناسبة للمعلومات والاتصال (من حيث النوع وتقديمها التكنولوجي والتكلفة) قادرة على جمع المعلومات المناسبة وتوفيرها لعاملها ومديرها وبصورة تعطيهم الإحساس بالسيطرة على الأمور والتحكم في العمل والتأكد من نتائج تصرفاتهم وقراراتهم ومتابعتها بشكل دوري وسريع لذلك نستطيع القول بأن المنظمات التي تملك المعلومات والاتصال هي منظمات قادرة على التأكد والتحكم في مستقبلها.

في ضوء مناقشة وتفسير النتائج استنتج الباحثان ما يلي:

٥- تحقق جميع محاور استمارة استبيان الاتصال الإداري (وسائل الاتصال الإداري، فاعلية وسائل الاتصال الإداري، مهارات الاتصالات الإدارية، خصائص الاتصال الإداري) لدى عينة كل من الاتحاد المصري للكاراتيه والسباحة والوشوكونغ فو والغوص والانقاذ.

٦- تحقق جميع محاور استمارة فاعلية اتخاذ القرار (تهيئة القرار، المشاركة في اتخاذ القرار، صياغة وإعلان القرار، متابعة تنفيذ القرار) لدى عينة كل من الاتحاد المصري للكاراتيه والسباحة والوشوكونغ فو والغوص والانقاذ.

٧- حصلت عينة اتحاد الكاراتيه على نسب مقبولة في استمارة الاتصال الإداري حيث حصل محور وسائل الاتصال على الترتيب الأول بنسبة (٧٧.٥٪) بينما حصل محور تطوير فاعلية وسائل الاتصال الإداري على (٧٦.٣٪) على الترتيب الثاني ومحور خصائص الاتصال الإداري على الترتيب الثالث بنسبة (٧٤.٧٪) بينما جاء محور مهارات الاتصال الإداري في الترتيب الرابع بنسبة (٧٤.٠٦٪).

٨- حصلت عينة اتحاد السباحة على نسب مقبولة في استمارة الاتصال الإداري حيث حصل محور وسائل الاتصال على الترتيب الأول بنسبة (٧٧.٤٪) بينما حصل محور فاعلية وسائل الاتصال الإداري على (٧٦.٣٨٪) على الترتيب الثاني ومحور مهارات الاتصال الإداري على الترتيب الثالث بنسبة (٧٤.٩٪) بينما جاء محور خصائص الاتصال الإداري في الترتيب الرابع بنسبة (٧٣.٦٪).

- ٩- حصلت عينة اتحاد الوشو كونغ فو على نسب مقبولة في استمارة الاتصال الاداري حيث حصل محور وسائل الاتصال على الترتيب الاول بنسبة (٧٦.٩٪) بينما حصل محور مهارات الاتصال الاداري على (٧٤.٤٪) على الترتيب الثاني ومحور فاعلية وسائل الاتصال الاداري علي الترتيب الثالث بنسبة (٧٤.٢٪) بينما جاء محور خصائص الاتصال الاداري في الترتيب الرابع بنسبة (٧٣.٥٪).
- ١٠- حصلت عينة اتحاد الغوص على نسب مقبولة في استمارة الاتصال الاداري حيث حصل محور مهارات الاتصال على الترتيب الاول بنسبة (٧٤.٣٪) بينما حصل محور فاعلية الاتصال على (٧٣.٨٪) على الترتيب الثاني ومحور فاعلية وسائل الاتصال الاداري علي الترتيب الثالث بنسبة (٧٣.٧٪) بينما جاء محور خصائص الاتصال الاداري في الترتيب الرابع بنسبة (٧٢.٦٪).
- ١١- حصل مسؤولي اتحاد الكاراتيه على نسب مقبولة في استمارة فاعلية اتخاذ القرار حيث حصل محور المشاركة في اتخاذ القرار على الترتيب الاول بنسبة (٧٦.٥٪) بينما حصل محور صياغة واطلاق القرار على (٧٤.٧٪) على الترتيب الثاني ومحور متابعة القرار علي الترتيب الثالث بنسبة (٧٤.٦٪) بينما جاء محور تهيئة القرار في الترتيب الرابع بنسبة (٧٤.٤٪).
- ١٢- حصل مسؤولي اتحاد السباحة على نسب مقبولة في استمارة فاعلية اتخاذ القرار حيث حصل محور المشاركة في اتخاذ القرار على الترتيب الاول بنسبة (٧٧.٠٤٪) بينما حصل محور تهيئة القرار على (٧٥.٣٪) على الترتيب الثاني ومحور صياغة القرار علي الترتيب الثالث بنسبة (٧٤.٩٪) بينما جاء محور متابعة القرار في الترتيب الرابع بنسبة (٧٣.٧٪).
- ١٣- حصل مسؤولي اتحاد الوشو كونغ فو على نسب مقبولة في استمارة فاعلية اتخاذ القرار حيث حصل محور المشاركة في اتخاذ القرار على الترتيب الاول بنسبة (٧٥.٥٪) بينما حصل محور صياغة القرار على (٧٤.٣٪) على الترتيب الثاني ومحور تهيئة القرار علي الترتيب الثالث بنسبة (٧٣.٩٪) بينما جاء محور متابعة القرار في الترتيب الرابع بنسبة (٧٢.٥٪).

١٠- حصل مسئولو اتحاد الغوص على نسب مقبولة في استمارة فاعلية اتخاذ القرار حيث حصل محور المشاركة في اتخاذ القرار على الترتيب الاول بنسبة (٧٥.٢٪) بينما حصل محور صياغة القرار على (٧٤.٤٪) على الترتيب الثاني ومحور تهيئة القرار على الترتيب الثالث بنسبة (٧٣.٣٪) بينما جاء محور متابعة القرار في الترتيب الرابع بنسبة (٧٢.٥٪).

### التوصيات:

- في ضوء أهداف البحث وفي حدود مجتمع البحث والعينة المختارة وفي ضوء ما تحقق من نتائج يوصي الباحث بما يلي:
- ١- الاهتمام بتدعيم خصائص الاتصال الاداري الفعال من خلال استخدام البرامج الالكترونيه الحديثه.
  - ٢- ترسيخ مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار .
  - ٣- تطبيق نظم المعلومات والتوثيق الرسمي لمدخلات الاتحادات قيد البحث.
  - ٤- تطوير قاعدة البيانات للاتحادات قيد البحث
  - ٥- تفعيل سبل الاتصال بين الاتحادات قيد البحث والمستفيدين لمتابعة تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها
  - ٦- الاهتمام باستقطاب الكوادر البشرية المؤهلة للمساهمة في تفعيل وسائل الاتصال .
  - ٧- عمل دورات تدريبية للعاملين بالاتحادات قيد البحث وافرعاها للتدريب علي البرامج الحديثه
  - ٨- تخصيص قنوات اتصال لتلقى الشكاوى الخاصة من المستفيدين بشكل الكتروني.
  - ٩- تفعيل وتطبيق ما توصلت اليه هذه الدراسة على الاتحادات قيد البحث.
  - ١٠- إجراء دراسات أخرى مشابهة على الاتحادات الرياضية بشكل عام .

### المراجع

#### المراجع باللغة العربية:

١. أحمد أنور السادات علوب: "أثر الاتصال الاداري على الاداء ، بالتطبيق على شركة ميتو للاستثمار المحدودة"، رسالة ماجستير، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الاسلامية، ٢٠١٨م.

٢. سامي جمال الدين: "الإدارة والتنظيم الإداري ، مؤسسة حورس الدولية"، القاهرة، ٢٠٠٤م.
٣. سفر الحارثي: استنباط بعض القيم الإسلامية ومعرفة مدى إسهامها في اتخاذ القرارات الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، ١٩٩٠م.
٤. عباس العرفي: "مدخل إلى الإدارة التربوية"، منشورات جامعة قارونس، بنغازي، ٢٠٠٢م.
٥. عبدالمجيد عبدالمحسن بن محمد: "معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على أداء العاملين في جوازات مدينة الرياض"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠١١م.
٦. فواز ياسين حراحشة: "درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في مدينة أربد"، مجلة علوم إنسانية، العدد ٤٢، السنة السابعة، الجامعة الهاشمية، الأردن، ٢٠٠٩م.
٧. كمال درويش، إسماعيل حامد: "التنظيمات في المجال الرياضي"، دار السعادة للطباعة، القاهرة، ٢٠٠٠م.
٨. محمد الصيرفي: "القرار الإداري ونظم دعمه"، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، ٢٠٠٧م.
٩. محمد علي القزوي: "نشأه وسائل الاتصال وتطورها" ، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ٢٠٠٧م.
١٠. مصعب اسماعيل طبش: "دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات حالة تطبيقية علي وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة"، رسالة ماجستير كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، ٢٠٠٨م.
١١. ناريمان زيدان: "أنماط الاتصال الإداري لدى قائدي المدارس الحكومية في محافظات نابلس"، طولكرم، قلقيلية وعلاقتها باتجاهات الطلبة نحو المؤسسة رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، فلسطين، ١٩٩٨م.

- ١٢.نعيم حسن حماد الفراء: "تطوير الاتصال الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء الإدارة الالكترونية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٨م.
- ١٣.نواف كنعان: "اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٧م.
- ١٤.هبة عبد المحسن حسن: "صنع القرار التعليمي في كل من جمهورية مصر العربية وكندا وأستراليا" دراسة مقارنة"، رسالة ماجستير، جامعة سوهاج، مصر. ٢٠٠٩م.

المراجع باللغة الأجنبية:

١٥. Annabella paone : tecniche di reazione degli atti amministrativi negli enti locali, concorsi pubblici , ٢٠٢٠
١٦. Arvind Kumar Bhatt :Administrative And Business Communication , Laxmi Publications , ٢٠٠٨
١٧. Barry F. Anderson : the three secrets of wise decision making , Portland Oregon , ٢٠٠٢
١٨. Dinock, M.E, Public Administration, ٣<sup>rd</sup> , Oxford & IBH. Publishing Co. New Delhi. (٢٠٠٠)
١٩. Giacomo Bonanno: Decision Making (Open Access textbook with ١٢١ solved exercises), California Davis , ٢٠١٧
٢٠. Grant ,B.,: Acolleyiate Foot Ball Program Confronts, Sports Marketing Cruses Sport Marketing Quarterly, Refs, Scotland (١٩٩٥)
٢١. Hanri ,Hasan , "Leader ship styles Decision- Making stylesinan Indonesian school context ", Many penny ,Richard ,prideaux, Murrau , school Leader ship and Management , v٣٤,n٣,p ٢٨٤- ٢٩٨ , ٢٠١٤،
٢٢. Jessica Lasky-Fink , Carly D. Robinson , Hedy Nai-Lin Chang : Using Behavioral Insights to Improve School Administrative Communications: The Case of Truancy Notifications, ٢٠١٩

٢٣. John Adair: Decision Making and Problem Solving Strategies, Philadelphia pa, London, ٢٠١٠.
٢٤. Julia Eisenberg , Corinne Post , Nancy Di Tomaso : Team Dispersion and Performance: The Role of Team Communication and Transformational Leadership , Rutgers University, Newark and New Brunswick, NJ, USA , ٢٠١٩.
٢٥. Michele Ewing, Linjuan Rita Men & Julie O'Neil :Using Social Media to Engage Employees, Insights from Internal Communication Managers , International Journal of Strategic Communication, ٢٠١٩
٢٦. Moodley , Ronnie Velayathum.. Decision Making as an Activity of School Leadership: A Case Study, Master Thesis, School of Education and Development , University of Kwazulu, Natal. (٢٠١٢)
٢٧. Sharfman & Dean ,: The prose dagger of the strategic decision , journal business administration, (١٩٩٣)
٢٨. Singh, Yogendra and Pandey, Mamta, Principles of Organizational Behavior, New Delhi, A. I. T. B. S. (٢٠٠٤)