

نظم وتقنيات الاتصالات الإدارية ودورها في عملية اتخاذ القرارات التسويقية بالاتحاد المصري للسباحة

د. شيرين جلال شحاته

مدرس بقسم الإدارة الرياضية
والترويج - كلية التربية الرياضية -
جامعة أسيوط

ملخص البحث

استهدف البحث الي التعرف على نظم وتقنيات الاتصالات الإدارية ودورها في عملية إتخاذ القرارات التسويقية بالاتحاد المصري للسباحة، وقد استخدمت الباحثه المنهج الوصفي، وكان مجتمع البحث هم أعضاء مجلس الإدارة والعاملين بالإتحاد المصري للسباحة وأفرعه والعاملين والبالغ عددهم (١٠٩) فرد وتم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية وتضم (٨٠) فرد أي ما يعادل (٧٣,٣٩%) من مجتمع البحث ، واستعانت الباحثه في أدوات جمع البيانات علي الاستبيان ، كما قامت الباحثه باستخدام المعالجات الإحصائية ، وقد أشارت النتائج إلي ان نظم وتقنيات الاتصال تساعد في تصميم الخطط التسويقية المناسبة لانشطة الاتحاد، حيث تساهم في تحليل احتياجات المستفيدين(اللاعبين- الحكام-المدرين) وتعمل علي تطوير أنشطة وخدمات الاتحاد المقدمه للمستفيدين ، لذا توصى الباحثه بتطوير نظم وتقنيات الاتصال التي تساعد في تصميم الخطط التسويقية المناسبة لانشطة الاتحاد.

مقدمة البحث

تلعب الإدارة الحديثة دوراً حيوياً في توجيه المؤسسات والمنظمات على إختلاف مجالاتها وتخصصاتها ، فأصبح لزاماً عليها أن تتميز بالقدرة على التكيف مع التغير المستمر والتطور المتنامى في مختلف مجالات الحياة وذلك من خلال إكتسابها لأنماط تنظيمية مرنة ومتداخلة معتمدة في ذلك على الأساليب العلمية في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بما يتناسب مع طبيعة العمل والأدوار التي تؤديها. (١ : ٢٣)

ويشير 'كمال درويش، صبحى حسنين' (٢٠٠٤م) أنه منذ وجود الإنسان على كوكب الأرض وهو يقوم بالاتصال بكل من حوله من خلال حواسه وذلك من أجل الحصول على المعلومات التي تساعد على تفهم خواص الأشياء وطرق التعامل معها ، وباعتبار أن الإنسان إجتماعياً بذاته فإن الاتصال هو حجر الزاوية للمجتمع الإنساني. (٢١ : ١٤٣)

فالاتصال عملية حيوية في العلاقات بين الاداره والمرووسين ، ومن خلاله يتم إنجاز الأعمال ، كما يمكن خلق التنسيق بين أقسام المنظمة بعضها البعض ، وكذلك التنسيق بين أعمال

الأفراد مما يترتب عليه أن تصبح تلك الأعمال متكاملة ، كما يترتب عليه توحيد الجهود المختلفة للتنظيم ، وإحداث التغيير في سلوك الأفراد بما يتوافق مع أهداف المنظمة.(٢٤ : ٥٦)

فالإتصالات لها أهمية كبيرة تبرز كعملية أساسية وحيوية على جانب كونها عملية مستمرة لا تقف عند وقت أو مرحلة معينة وإنما تستمر طوال حياة المنظمة ، وبها تستمر حياة المنظمة نابضة وهو عنصراً أساسياً يتخلل جميع العمليات الإدارية وهو يعتبر فناً يشكله كل إداري بطريقته الخاصة.(٢٠ : ٢٦)

فبدون توافر نظام جيد وفعال للاتصالات الإدارية فإنه يصعب القول بأن هناك منظمة تسعى لتحقيق أهدافها حتى لو توافرت لها المقومات التنظيمية كمنظمة من حيث الشكل القانوني والبناء التنظيمي والموارد البشرية والمادية ، حيث أن الاتصالات الفعالة والجيدة تعنى مناخاً تنظيمياً وإنتاجياً أفضل فيما بين الإدارة والعاملين فيما بين العاملين وبعضهم البعض ، وسيادة روح الفريق بالإضافة إلى تغذية عكسية وردود فعل أفضل فيما بين الإدارة والعاملين.(٢٥ : ١٣ ، ١٤ ، ٧٧)

لذا يجب أن تتوافر في كل منظمة وسائل الاتصال الفعال التي تكفل لاداره الوقوف على وجهات نظر المرؤوسين ومشكلاتهم وتفاعلاتهم وآرائهم نحو العمل ، والقرارات التي تصدرها وتفسيرهم لها وردة فعلهم نحو هذه القرارات ، ومن ناحية أخرى لابد أن تتوافر للإدارة البيانات والمعلومات من مواقع التنفيذ بحيث تتمكن من إصدار القرارات السليمة ، وفي نفس الوقت تقييم نتائج التعليمات والتوجيهات التي أصدرتها.(١٠ : ٨٨)

وكما كانت عملية الإتصال أكثر كفاءة وفعالية كلما أمكن تمرير المعلومات إلى الأطراف المسؤولة عن إتخاذ القرارات داخل المنظمة في الوقت المناسب ، فعملية إتخاذ القرارات تبنى أساساً على معطيات معينة من أهمها توافر المعلومات الصحيحة ذات الصلة بالموضوع المطلوب إتخاذ قرار بشأنه ، وأن عدم قدرة نظم الإتصال على نقل وتوصيل هذه المعلومات بالسرعة والدقة المطلوبة تمثل عائقاً في سبيل إتخاذ القرار الصحيح.(٣٦ : ١٤٥)

وللإتصال 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 للوصول إلى مستوى أداء أمثل.(٣٤ : ١١٣)

وقد نص قانون المجلس الأعلى للشباب والرياضة (١٩٨٦م) على أن الاتحاد هو المسئول عن الإدارة في ميادين الرياضة لها دورها في العديد من المجالات حيث تهدف إلى تحقيق أهداف

المؤسسات الرياضية من خلال تنسيق جهود الأفراد العاملين بها والإتحاد الرياضي لأي لعبة رياضية هو المسئول عن إدارة كل شئونها الفنية والإدارية ورفع مستواها. (٢ : ٢٠٠)

ونظراً لأهمية الإتصالات في عملية إتخاذ القرارات عامه والتسويقيه خاصه فإن هناك ضرورة قصوى لتنظيمها وتحقيق فعاليتها ، بحيث تتساب المعلومات والبيانات في حركة مستمرة بين مستويات التنظيم المختلفة لما فيه خير المنظمة وتحقيق أهدافها ، حيث أن نظم الاتصالات الإدارية في الهيئات الرياضية (كاتحاد السباحه) تعتبر الوسيلة الفعالة والمحقة لأهداف تلك المؤسسات ، حيث تبدو أهمية نظم الإتصالات الإدارية ودورها في المنظمات ، حيث تساعد إدارة تلك المنظمات على إتخاذ قرارات رشيدة مبنية على معلومات حديثة ودقيقة.

وعليه فقد أدركت الباحثه مدى أهمية نظم الإتصالات في مجمل نشاط العملية الإدارية في المؤسسات والهيئات والمنظمات الرياضية ومنها اتحاد السباحه بشكل عام وفي مجال عملية إتخاذ القرارات التسويقيه بشكل خاص ، وهذا ما يفرض ضرورة القيام بدراسة علمية تهدف إلى إبراز دور نظم الاتصالات الإدارية من حيث مدى قدرتها على نقل البيانات والعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة في الهيكل التنظيمي للمساهمة في عملية إتخاذ القرارات التسويقيه بالاتحاد المصري للسباحه والعمل على تطوير ذلك الدور.

هدف البحث :

يهدف البحث إلى التعرف على نظم وتقنيات الاتصالات الإدارية ودورها في عملية إتخاذ القرارات التسويقيه بالاتحاد المصري للسباحه.

تساؤلات البحث :

في ضوء هدف البحث تضع الباحثه التساؤلات التالية :

- ١- ما هي نظم وتقنيات الإتصالات الإدارية الأكثر إستخداماً في عملية إتخاذ القرارات التسويقيه بالاتحاد المصري للسباحه؟
- ٢- ما مدى فعالية نظم تقنيات الإتصالات الإدارية في عملية إتخاذ القرارات التسويقيه بالاتحاد المصري للسباحه؟
- ٣- ما دور نظم وتقنيات الإتصال في عملية إتخاذ القرارات التسويقيه بالاتحاد المصري للسباحه؟
- ٤- ما تأثير متطلبات نظم وتقنيات الاتصال الاداري علي فاعليه القرارات التسويقيه بالاتحاد المصري للسباحه؟

٥- ما المعوقات التي تحد من كفاءة نظم وتقنيات الإتصالات الإدارية في عملية إتخاذ القرارات التسويقيه بالاتحاد المصري للسباحه؟

مصطلحات الدراسة

الإتصال الإداري :

"عملية نقل وتبادل الأفكال والمعلومات بين منسوبي المؤسسة بعضهم مع بعض ، وكذلك بين إدارتها 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". (١٧ : ٧٦)

نظم وتقنيات الاتصال الإداري :

"مجموعة الطرق والترتيبات التي تكفل إنتاج وتوصيل وإستخدام البيانات اللازم توافرها للإدارة لتصبح الإدارة في موقف يمكنها من إتخاذ قرارات سليمة". (١١ : ١٢٢)

عملية اتخاذا القرارات :

"سلسله من الخطوات التي تتضمن تحديد المشكله، طرح الحلول ،تقييم البدائل ،اختيار البديل الملائم ،تنفيذ قرارا الاختيار ، تقييم نتيجة القرار المتخذ.(٨ : ٢٤)

القرارات التسويقيه

"هي تلك القرارات الخاصه بنوعيه النشاط او الخدمه ومواصفاته والمكان التي سوف تقام به وتسعيه ووسائل الدعايه والاعلام الواجب استخدامها لترويج النشاط اوالخدمه".(*)

عملية اتخاذا القرارات التسويقيه

" الاختيار بين البدائل المتاحة بهدف تحقيق التوازن بين حاجات السوق من جهة وبين امكانيات الهيئه من جهة اخري ، والمحافظة علي هذا التوازن علي النحو الذي يتيح الفرصه لتحقيق اقصي اشباع ممكن لحاجات المجتمع وحاجات الهيئه".(*)

الدراسات السابقة :

قامت الباحثة بعرض الدراسات والبحوث السابقة العربية والأجنبية السابقة المرتبطة بمجال البحث الحالي وهي كالأتي :دراسه"دين وشارفمان Sharfman & Dean" (١٩٩٣م) (٣٩) دراسة بعنوان "صنع وإتخاذ القرارات الاستراتيجيه" وهدفت الدراسة إلى تحديد الظروف والشروط التي تساعد المدير على إستخدام إجراءات رشيدة في صنع القرارات ، وأشارت نتائج الدراسة إلى

* تعريف اجرائي

* تعريف اجرائي

أنه لا توجد علاقة بين الإرشاد الإجرائي (أي الذي يقوم به من تلقاء نفسه) وكل من : حجم المنظمة ، أهمية القرار ، والخلافات بين المديرين، دراسه "عماد مصطفى" (٢٠٠١م) (١٦) دراسة بعنوان "معوقات إستخدام النظم الإدارية الحديثة وأثر ذلك على دعم إتخاذ القرار بالمجلس الأعلى للشباب والرياضة" وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات استخدام النظم الإدارية الحديثة وأثر ذلك على دعم إتخاذ القرار بالمجلس الأعلى للشباب والرياضة، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود قصور في خضوع القرارات للدراسة وتحديد البدائل المتاحة قبل إصدارها ، عدم وجود آلية علمية تجعل من الوحدات الإدارية (الأجهزة والقطاعات) أجزاء الكيان واحد يربط فيما بينها بعمليات الإتصال بين مستوياتها المختلفة ، عدم إدراك متخذي القرار بأهمية إستخدام النظم الإدارية الحديثة، دراسه "عز الدين محمد" (٢٠٠٢م) (١٤) دراسة بعنوان "قياس الأداء لدى القادة الإداريين في إتخاذ القرار بالإتحادات الرياضية" ، وهدفت الدراسة إلى قياس أداء القادة الإداريين في إتخاذ القرار بالإتحادات الرياضية وأشارت نتائج الدراسة إلى مراعاة القادة الإداريين للمتطلبات النفسية لإتخاذ القرار ، إعتماد القادة الإداريين على الخبرة والتجربة والتقارير كمعايير تقييم لإتخاذ القرار ، يؤثر عدم كفاية التمويل بالإتحادات الرياضية سلبياً على إستخدام الأساليب العلمية الحديثة والتكنولوجية المتقدمة التي تساعد على إتخاذ قرارات دقيقة وواضحة.دراسة "Harrison" (٢٠٠٢م) (٣٥) دراسه بعنوان " وسائل الاتصال المختلفة فى صنع القرار" وقدهدفت الدراسة معرفة مدى فاعلية وسائل الاتصال المختلفة فى اتخاذ القرارات وتحسين الأداء ، وكان من أهم نتائج الدراسة أن الاتصال الكتابي أفضل الوسائل المستخدمة فى عملية اتخاذ القرارات وأنه يوجد اهتمام كبير بالاتصال الإلكتروني وذلك بالإضافة إلى الوسائل الشفهية وغير اللفظية المستخدمة ، وأن وجود المعلومات تعتمد على الوسيلة المستخدمة فى الاتصال ، دراسه "محمود أبو سمرة ، ومعزوز علاونة ، محمد عياد" (٢٠٠٧م) (٢٧) دراسة بعنوان "قياس واقع الاتصال الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بالإنتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس وبيت لحم" ، وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الاتصال الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بالإنتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وأشارت نتائج الدراسة أيضاً إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين الإتصال الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية والإنتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس وبيت لحم، دراسه "تعيم حسن" (٢٠٠٨م) (٢٩) دراسة بعنوان "تطوير الإتصال الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء الإدارة الإلكترونية" وهدفت الدراسة إلى تطوير الاتصال الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء الإدارة الإلكترونية ،

، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة توافر متطلبات تنفيذ الإتصال الإداري الإلكتروني في المدارس الثانوية بمحافظة غزة بصورة عامة ضعيفة ، وأن درجة توافر الإمكانيات الإدارية لدى مديرية المدارس الثانوية بمحافظة غزة لتنفيذ الإتصال الإداري الإلكتروني كانت متوسطة ، دراسته "فواز ياسين" (٢٠٠٩م) (١٨) دراسة بعنوان "درجة ممارسة الإتصال الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في مدينة أربد" هدفت الدراسة إلى قياس درجة ممارسة الإتصال لدى مديري المدارس في مدينة أربد من وجهة نظر المعلمين وأشارت النتائج إلى أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي ، وجاءت الفروق لصالح المؤهل العلمي الدراسات العليا ، وهناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس ، لصالح الذكور ، فيما لم يكن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الخبرة ، دراسته "عبد المجيد عبد المحسن" (٢٠١١م) (١٣) دراسة بعنوان "معوقات الإتصال الإداري المؤثرة على أداء العاملين في جوازات مدينة الرياض" هدفت الي التعرف علي معوقات الاتصال المؤثرة علي اداء العاملين في مصلحه الجوازات ، وكانت أهم النتائج أن معوقات الإتصال الإدارية المهمة التي تؤثر بشدة على أداء العاملين في جوازات منطقة الرياضة هي الإفتقار إلى نظام إتصال مناسب وعدم توضيح الهيكل التنظيمي لمراكز الإتصال وخطوط السلطة الرسمية وغياب التخطيط الإستراتيجي اللازم لتطوير نظم الإتصال

منهج البحث :

أستخدمت الباحثه المنهج الوصفي بإستخدام الأسلوب المسحي وذلك لملاءمته مع طبيعة البحث.

- مجتمع البحث:

يتمثل في أعضاء مجلس الإدارة والعاملين بالإتحاد المصري للسباحة والافرع التابعه له ، بعض اعضاء اللجان الفنيه ، الحكام ،المدرين ، اللاعبين .

- عينة البحث:

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية وتضم (٨٠) فردا من مجتمع البحث

- أدوات جمع البيانات :

إستعانت الباحثه في استيفاء بيانات البحث بتحليل المراجع والبيانات والاستبيان والمقابلة الشخصية كأدوات لجمع البيانات.

١- تحليل المراجع والدراسات:

٢- المقابلة الشخصية:

٣- تصميم استمارة الاستبيان:

قامت الباحثة بتصميم استمارة استبيان بهدف التعرف على نظم وتقنيات الاتصالات الإدارية ودورها في عملية إتخاذ القرارات التسويقيه بالاتحاد المصري للسباحه، وبعد تحديد الهدف قامت الباحثة بالخطوات التالية:

- تحديد المحاور الرئيسية للإستبيان:

- عرض المحاور على الخبراء ووضع العبارات:

قامت الباحثة بتحديد محاور إستمارة الاستبيان في صورتها الأولية مرفق (٢) وتم عرضها على السادة الخبراء وعددهم (١٠) خبير مرفق (١) في مجال الإدارة الرياضية ثم حددت النسبة المئوية لهذه المحاور وإختيار المحاور التي حصلت على نسبة مئوية تتراوح ما بين (٨٠% - ١٠٠%)

جدول (١) النسبة المئوية لإتفاق الخبراء حول محاور إستبيان نظم الإتصالات الإدارية ودورها في عملية إتخاذ التسويقيه بالاتحاد المصري للسباحه (ن = ١٠)

| م | المحاور | إتفاق آراء الخبراء | النسبة المئوية |
|---|---|--------------------|----------------|
| ١ | نظم وتقنيات الاتصالات الإدارية الأكثر أستخداماً في عملية إتخاذ القرارات التسويقيه بالاتحاد المصري للسباحه | ١٠ | ١٠٠% |
| ٢ | مدى فعالية نظم وتقنيات الاتصالات الإدارية في عملية إتخاذ القرارات التسويقيه بالاتحاد المصري للسباحه | ١٠ | ١٠٠% |
| ٣ | دور نظم وتقنيات الإتصال في عملية إتخاذ القرارات التسويقيه بالاتحاد المصري للسباحه | ١٠ | ١٠٠% |
| ٤ | تأثير متطلبات نظم وتقنيات الاتصال الإداري علي فاعليه القرارات التسويقيه بالاتحاد المصري للسباحه | ٩ | ٩٠% |
| ٥ | المعوقات التي تحد من كفاءة نظم وتقنيات الإتصالات الإدارية في عملية إتخاذ القرارات التسويقيه بالاتحاد المصري للسباحه | ١٠ | ١٠٠% |

ثم قامت الباحثة بوضع عبارات الإستبيان المقترحة وعرض العبارات الخاصة بكل محور على السادة الخبراء، للتحقق من الصدق المنطقي لملائمة العبارات المقترحة لكل محور ، ومدى ملائمة صياغة العبارات المقترحة ومناسبتها للمحور الذي تنتمي إليه ، ومدى إمكانية حذف أو تعديل أو إضافة عبارات أخرى ، وقد توصلت الباحثة من خلال إستطلاع رأي السادة الخبراء إلى تحديد النسبة المئوية لإتفاق الخبراء ويتضح ذلك كما في جدول (٢).

جدول (٢) النسبة المئوية لإتفاق الخبراء حول تحديد عبارات محاور إستبيان نظم الإتصالات الإدارية ودورها في عملية إتخاذ القرارات التسويقيه بالاتحاد المصري للسباحه(ن = ١٠)

| م | النسبة المئوية | م | النسبة المئوية | م | النسبة المئوية | م | النسبة المئوية | م | النسبة المئوية |
|---|----------------|----|----------------|----|----------------|----|----------------|----|----------------|
| المحور الأول : نظم وتقنيات الاتصالات الإدارية الأكثر استخداماً في عملية إتخاذ القرارات التسويقيه بالاتحاد المصري للسباحه | | | | | | | | | |
| ١ | %٩٠ | ٢ | %١٠٠ | ٣ | %٩٠ | ٤ | %١٠٠ | ٥ | %٣٠ |
| ٦ | %٨٠ | ٧ | %١٠٠ | ٨ | %٤٠ | ٩ | %٨٠ | ١٠ | %٩٠ |
| ١١ | %١٠٠ | ١٢ | %٩٠ | ١٣ | %٨٠ | ١٤ | %٩٠ | ١٥ | %١٠٠ |
| ١٦ | %٩٠ | ١٧ | %٨٠ | ١٨ | %١٠٠ | ١٩ | %٩٠ | | |
| المحور الثاني : مدى فعالية نظم وتقنيات الاتصالات الإدارية في عملية إتخاذ القرارات التسويقيه بالاتحاد المصري للسباحه | | | | | | | | | |
| ٢٠ | %١٠٠ | ٢١ | %١٠٠ | ٢٢ | %١٠٠ | ٢٣ | %١٠٠ | ٢٤ | %٩٠ |
| المحور الثالث : دور نظم وتقنيات الإتصال في عملية إتخاذ القرارات التسويقيه بالاتحاد المصري للسباحه | | | | | | | | | |
| ٢٥ | %٩٠ | ٢٦ | %٩٠ | ٢٧ | %٩٠ | ٢٨ | %١٠٠ | ٢٩ | %١٠٠ |
| ٣٠ | %٩٠ | ٣١ | %١٠٠ | ٣٢ | %٣٠ | ٣٣ | %١٠٠ | ٣٤ | %١٠٠ |
| ٣٥ | %١٠٠ | ٣٦ | %٤٠ | | | | | | |
| المحور الرابع تائير متطلبات نظم وتقنيات الاتصال الاداري علي فاعليه القرارات التسويقيه بالاتحاد المصري للسباحه | | | | | | | | | |
| ٣٧ | %١٠٠ | ٣٨ | %٨٠ | ٣٩ | %١٠٠ | ٤٠ | %١٠٠ | ٤١ | %٣٠ |
| ٤٢ | %٤٠ | ٤٣ | %١٠٠ | ٤٤ | %٩٠ | ٤٥ | %٩٠ | ٤٦ | %١٠٠ |
| ٤٧ | %٩٠ | | | | | | | | |
| المحور الخامس : المعوقات التي تحد من كفاءة نظم وتقنيات الإتصالات الإدارية في عملية إتخاذ القرارات التسويقيه بالاتحاد المصري للسباحه | | | | | | | | | |
| ٤٨ | %٣٠ | ٤٩ | %١٠٠ | ٥٠ | %٩٠ | ٥١ | %١٠٠ | ٥٢ | %٩٠ |
| ٥٣ | %٩٠ | ٥٤ | %١٠٠ | ٥٥ | %٤٠ | ٥٦ | %٩٠ | ٥٧ | %٩٠ |
| ٥٨ | %٤٠ | ٥٩ | %٨٠ | ٦٠ | %٩٠ | ٦١ | %٨٠ | ٦٢ | %١٠٠ |
| ٦٣ | %١٠٠ | ٦٤ | %٩٠ | ٦٥ | %٨٠ | | | | |

يتضح من جدول (٢) نسبة آراء الخبراء في كل عبارة من عبارات استبيان نظم الإتصالات الإدارية ودورها في عملية إتخاذ القرارات التسويقيه بالاتحاد المصري للسباحه ، حيث يتضح نسبة آراء الخبراء الموافقين على وجود العبارات ، وقد إرتضت الباحثه على أخذ العبارات التي حصلت على نسبة مئوية %٨٠ فأكثر من مجموع الآراء ، وقد بلغ عدد العبارات (٥٦) عبارة.

الدراسة الإستطلاعية :

قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية للسباحة على عينة قوامها (٣٠) أفراد يمثلون مجتمع البحث ومن خارج العينة تم التطبيق عليهم بهدف التعرف على مدى مناسبة صياغة العبارات وتحديد زمن تطبيق الاستبيان والتعرف على أي صعوبات في عملية التطبيق، وإجراء المعاملات العلمية.

المعاملات العلمية للإستبيان (ملحق ٥) :

قامت الباحثة بحساب المعاملات العلمية للإستبيان على النحو التالي :
أ-الصدق: لحساب صدق الإستبيان إستخدمت الباحثة الطرق التالية :

١- صدق المحكمين (صدق المحتوى) :

تم عرض إستبيان نظم الإتصالات الإدارية ودورها في عملية إتخاذ القرارات التسويقيه بالاتحاد المصري للسباحة وذلك في الفترة ما بين ٢٠١٤/٢/١٥م إلى ٢٠١٤/٢/٢٥م على عدد (١٠) من الأساتذة من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في الإدارة الرياضية ، وذلك لإبداء رأيهم في محتوى ومضمون محاور وعبارات إستبيان نظم الإتصالات الإدارية ودورها في عملية إتخاذ القرارات التسويقيه بالاتحاد المصري للسباحة ، وقد تراوحت نسب الموافقة على العبارات ما بين ٣٠% ، ١٠٠% ، وإرتضت الباحثة بقبول المحاور وكذلك العبارات التي حققت نسبة (٨٠%) فأكثر من مجموع موافقة السادة الخبراء، الأمر الذي يعطى الباحثة الإطمئنان إلى صدق الإستبيان كمحاور وعبارات منتمية لكل محور.

صدق الإتساق الداخلي للإستبيان :

قامت الباحثة بحساب الصدق على أفراد العينة الإستطلاعية الذي يبلغ عددها (٣٠) فرد من مجتمع البحث خارج عينة البحث الأساسية وذلك في الفترة ما بين ٢٠١٤/٢/١٥م إلى ٢٠١٤/٢/٢٥م عن طريق صدق الإتساق الداخلي ، وذلك بحساب قيمة معامل الارتباط بين درجة كل عبارة على حدة بكل محور والدرجة الكلية لهذا المحور مع درجة الإستبيان ككل والتي تراوحت بين (٠,٥٠٠ : ٠,٩١٥) وجميعها معاملات إرتباط دالة إحصائياً، كذلك حساب درجة كل محور والدرجة الكلية للإستبيان وتراوحت بين (٠,٧٢٩ : ٠,٨٨١)، كما يتضح أن قيم معاملات الارتباط جميعها تفوق حد الدلالة الإحصائية عند مستوى (٠,٠٥) وهذا يكون مؤشراً لصدق البناء الداخلي للإستبيان ، أي أن محاور الإستبيان على درجة مقبولة من الصدق.

ثبات الإستبيان :

قامت الباحثة بإيجاد معامل ثبات محاور الإستبيان وعددهم (٥) محاور وعباراتهم وعددها (٥٦) عبارة بإستخدام طريقتين هما طريقة التجزئة النصفية لإستجابات عينة الدراسة الإستطلاعية على الإستبيان بإستخدام معادلة سبيرمان وبراون Spearman & Brown لإيجاد معامل الارتباط بين العبارات الزوجية والعبارات الفردية والتي تراوحت بين (٠,٧٥٧ : ٠,٨٨٢) ، بينما بلغت الدرجة الكلية (٠,٨٢٤) ، وكذلك إيجاد الثبات بإستخدام معامل ألفا كرونباخ وتراوحت قيم معاملات ألفا لكرونباخ للمحاور الفرعية للإستبيان ما بين (٠,٧٢٧ : ٠,٨٨٢) بينما بلغت الدرجة الكلية (٠,٨٥٦) وجميعها معاملات دالة إحصائياً مما يشير إلى ثبات الاستبيان .

بعد التأكد من المعاملات العلمية للاستبيان قامت الباحثة بوضع الاستبيان في صورته النهائية مرفق (٣)، ويتكون من (٧) محاور و(٥٦) عبارة، ووضع ميزان تقدير ثلاثي للعبارات وفقاً لما يلي: موافق (٣) درجات، موافق إلى حد ما (٢) درجة، وغير موافق (١) درجة واحدة.

التطبيق:

قامت الباحثة بتطبيق الاستبيان على العينة المختارة في الفترة من ١/٣/٢٠١٤م حتى

١٥/١/٢٠١٤م.

عرض ومناقشة النتائج :

عرض ومناقشة نتائج إستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور نظم وتقنيات الاتصالات

الإدارية الأكثر استخداماً في عملية إتخاذ القرارات التسويقيه بالاتحاد المصري للسباحة.

جدول (٣) التكرار والنسبة المئوية وقيمة كاي^٢ لإستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور نظم وتقنيات الاتصالات الإدارية الأكثر استخداماً في عملية إتخاذ القرارات التسويقيه بالاتحاد المصري للسباحة (n = ٨٠)

| العبارة | نعم | | إلى حد ما | | لا | | الوزن النسبي | الأهمية النسبية | قيمة كاي ^٢ المحسوبة |
|---------|-------|--------|-----------|--------|-------|--------|--------------|-----------------|--------------------------------|
| | تكرار | النسبة | تكرار | النسبة | تكرار | النسبة | | | |
| ١ | ٦٥ | ٨١,٢٥ | ١١ | ١٣,٧٥ | ٤ | ٥ | ٢٢١ | ٩٢,٨ | *٨٤,٣٨ |
| ٢ | ٦٣ | ٧٨,٧٥ | ١٠ | ١٢,٥ | ٧ | ٨,٧٥ | ٢١٦ | ٩٠,٠٠ | *٧٤,٤٢ |
| ٣ | ١١ | ١٣,٧٥ | ٥٥ | ٦٨,٧٥ | ١٤ | ١٧,٥ | ١٥٧ | ٦٥,٤٢ | *٤٥,٣٢ |
| ٤ | ٥٥ | ٦٨,٧٥ | ١٨ | ٢٢,٥ | ٧ | ٨,٧٥ | ٢٠٨ | ٨٦,٦٧ | *٤٧,٤٢ |
| ٥ | ٦٧ | ٨٣,٧٥ | ٩ | ١١,٢٥ | ٤ | ٥ | ٢٢٣ | ٩٢,٩٢ | *٩١,٩٧ |
| ٦ | ٢٣ | ٢٨,٧٥ | ٤٧ | ٥٨,٧٥ | ١٠ | ١٢,٥ | ١٧٣ | ٧٢,٠٨ | *٢٦,٤٣ |
| ٧ | ٦٢ | ٧٧,٥ | ١١ | ١٣,٧٥ | ٧ | ٨,٧٥ | ٢١٥ | ٨٩,٥٨ | *٧٠,٥٢ |
| ٨ | ٣ | ٣,٧٥ | ٣٥ | ٤٣,٧٥ | ٤٢ | ٥٣,٥ | ١٢١ | ٥٠,٤٢ | *٣٢,٤٢ |
| ٩ | ١٠ | ١٢,٥ | ٢٢ | ٢٧,٥ | ٤٨ | ٦٠ | ١٢٢ | ٥٠,٨٣ | *٢٨,٣ |
| ١٠ | ٥٢ | ٦٥ | ٢٣ | ٢٨,٧٥ | ٥ | ٦,٢٥ | ٢٠٧ | ٨٦,٢٥ | *٤٢,١٨ |
| ١١ | ٨ | ١٠ | ٢٨ | ٣٥ | ٤٤ | ٥٥ | ١٢٤ | ٥١,٦٧ | *٢٤,٤ |
| ١٢ | ١٤ | ١٧,٥ | ٣٢ | ٤٠ | ٣٤ | ٤٢,٥ | ١٤٠ | ٥٨,٣٣ | *٩,١ |
| ١٣ | ٢٣ | ٢٨,٧٥ | ١٣ | ١٦,٢٥ | ٤٤ | ٥٥ | ١٣٩ | ٥٧,٩١ | *١٨,٧٨ |
| ١٤ | ١٨ | ٢٢,٥ | ٤٩ | ٦١,٢٥ | ١٣ | ١٦,٢٥ | ١٦٥ | ٦٨,٧٥ | *٢٨,٥٣ |
| ١٥ | ٣٥ | ٤٣,٧٥ | ١٠ | ١٢,٥ | ٣٥ | ٤٣,٧٥ | ١٦٠ | ٦٦,٦٧ | *١٥,٦٢ |
| ١٦ | ١٩ | ٢٣,٧٥ | ٤٥ | ٥٦,٢٥ | ١٦ | ٢٠ | ١٦٣ | ٦٧,٩٢ | *١٩,٠٨ |

| | | | | | | | | | |
|----|---|------|----|-------|----|------|-----|-------|--------|
| ١٧ | ٧ | ٨,٧٥ | ٥٥ | ٦٨,٧٥ | ١٨ | ٢٢,٥ | ١٤٩ | ٦٢,٠٨ | ٤٧,٤٢* |
|----|---|------|----|-------|----|------|-----|-------|--------|

قيمة كا^٢ عند (٢, ٠,٠٥) = ٥,٩٩

يتضح من الجدول (٣) أن قيمة كا^٢ المحسوبة لإستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محورنظم وتقنيات الاتصالات الإدارية الأكثر استخداماً في عملية إتخاذ القرارات التسويقيه بالاتحاد المصري للسباحه جميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ، وقد تراوحت قيمة كا^٢ المحسوبة ما بين (٩,١٠ ، ٩٢,٠٨) وقد تراوحت قيمة الوزن النسبي للعبارات ما بين (١٢١ ، ٢٢٣).

يتضح من نتائج جدول (٣) أن النسبة المئوية للإستجابة للعبارات بالإجابة (نعم) تراوحت ما بين (٣,٧٥% ، ٨٣,٧٥%) وأن النسبة المئوية للإستجابة للعبارات بالإجابة (إلى حد ما) تراوحت ما بين (١١,٢٥% ، ٦٨,٧٥%) ، وأن النسبة المئوية للإستجابة للعبارات بالإجابة (لا) تراوحت ما بين (٥,٠٠% ، ٦٠,٠٠%).

وتعزي الباحثه ذلك إلى أن الاتحاد المصري للسباحه حتى الآن مازال يعتمد اعتماداً كلياً على التقارير والمذكرات والخطابات والهاتف والأجهزة التقليدية في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالتسويق والخاصه بنوع النشاط أو خدمه من بطولات ومنافسات ودورات ومكان تنفيذها ووسائل الدعايه والاعلام الواجب استخدامها لترويج تلك الانشطه والاسعار الخاصه بكل نشاط، مما يقلل من سرعة إنجاز الأعمال داخل الاتحاد .

ترى الباحثه أنه كلما كان هناك وسائل اتصال حديثة ومتطورة كلما ساعد هذا في الحصول علي البيانات والمعلومات الكامله والصحيحه التي تمكن القيادة في تقدير الموقف واستخدام هذه المعلومات والبيانات فيعمليه اتخاذ القرارات التسويقيه بالاتحاد المصري للسباحه والتي تعد امر ضروري لنجاح كافه العمليات الاداريه في الاتحاد واتخاذ القرار السليم.

وهذا يتفق مع دراسة **Ruabr** (٢٠٠٥م) (٣٨) حيث أشار إلى أن توافر تقنيات اتصال حديثة كالإنترنت وتطبيقاته وخاصة البريد الإلكتروني تساهم بحد كبير إلى رفع مستوى أداء العاملين وتساهم بشكل كبير في إنجاز المهام في الوقت المحدد، دراسة " أنى موس " **Anonymous** (٢٠٠٤م) (٣٢) حيث أشار أن معظم إدارات الموارد البشرية لم تنجح في الاستفادة من تكنولوجيا الحاسبات الآلية إلا في حدود ضيقة وحتى تلك الحدود تمثل الاستخدام في مجالات لا علاقة لبعضها البعض الآخر مثل (إعداد كشوف الأجور والمرتبات ، معلومات ديموجرافية عن العاملين) ، وما أشار به " مجدى عبدالصير " (٢٠٠٤م) (٢٣) حيث أشار إلى أن

كلما كان هناك دعم من القيادات لتحديث وسائل الاتصال / قنوات الاتصال بالجهاز الإداري كلما ارتفعت فعالية الجهاز وارتقى بمستوى الأداء وكذلك دراسة "عز الدين محمد" (٢٠٠٢م) (١٤) في إعتقاد القادة الإداريين على الخبرة والتجربة والتقارير كمعايير لإتخاذ القرارات ، ونتائج دراسة "تعيم حسن" (٢٠٠٨م) (٢٩) في أن درجة توافر الإمكانيات البشرية تقلل الإعتماد على الإتصال الإداري الإلكتروني.

وهذا يجيب عن التساؤل الأول الذي ينص على "ما نظم وتقنيات الإتصالات الإدارية الأكثر إستخداماً في عملية إتخاذ القرارات التسويقيه بالاتحاد المصري للسباحه".
عرض ومناقشة نتائج إستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور مدى فعالية نظم وتقنيات الإتصالات الإدارية في عملية إتخاذ القرارات التسويقيه بالاتحاد المصري للسباحه.

جدول (٤) التكرار والنسبة المئوية وقيمة كا ٢ لاستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور مدى فعالية نظم وتقنيات الإتصالات الإدارية في عملية إتخاذ القرارات التسويقيه بالاتحاد المصري للسباحه (ن = ٨٠)

| العبارة | نعم | | لا | | الوزن النسبي | الأهمية النسبية | قيمة كا المحسوبة |
|---------|--------|-------|--------|-------|--------------|-----------------|------------------|
| | النسبة | تكرار | النسبة | تكرار | | | |
| ١٨ | ٩٢,٥ | ٧٤ | ٧,٥ | ٦ | ٢٢٨ | ٩٥,٠٠ | *١٢٦,٦٨ |
| ١٩ | ٣٦,٢٥ | ٢٩ | ١٢,٥ | ١٠ | ١٧٩ | ٧٤,٥٨ | *١٨,٣٢ |
| ٢٠ | ١٠,٠٠ | ٨ | ٥,٠٠ | ١٢ | ١٥٤ | ٦٤,١٧ | *٦٠,٣٣ |
| ٢١ | ٣٥ | ٢٨ | ٤٦,٢٥ | ٣٧ | ١٥١ | ٦٢,٩٢ | *٩,١٨ |
| ٢٢ | ٥٢,٥ | ٤٢ | ٣٥ | ٢٨ | ١٧٤ | ٧٢,٥٠ | *١٩,٣ |

قيمة كا عند (٢, ٠,٠٥) = ٥,٩٩

يتضح من جدول (٤) أن قيمة كا ٢ المحسوبة لإستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور مدى فعالية نظم وتقنيات الإتصالات الإدارية في عملية إتخاذ القرارات التسويقيه بالاتحاد المصري للسباحه جميعها دالة إحصائياً وذلك عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ، وقد تراوحت قيمة كا ٢ المحسوبة ما بين (٩,١٨ ، ١٢٦,٦٨) ، وقد تراوحت قيمة الوزن النسبي للعبارات ما بين (١٥١ ، ٢٢٨).

ويتضح من نتائج جدول (٤) أن النسبة المئوية للإستجابة للعبارات بالإجابة (نعم) تراوحت ما بين (١٠,٠٠% ، ٩٢,٥٠%) ، وأن النسبة المئوية للإستجابة للعبارات بالإجابة (إلى حد ما) تراوحت ما بين (صفر% ، ٧٣,٧٥%) ، وأن النسبة المئوية للإستجابة للعبارات بالإجابة (لا) تراوحت ما بين (٥,٠٠% ، ٤٦,٢٥%).

وهذا يوضح انه هناك علاقة قوية بين فعالية نظم وتقنيات الاتصال وعملية إتخاذ القرارات التسويقيه بالاتحاد المصري للسباحه، فلا يمكن الوصول الي قرار فعال وصحيح في ظل غياب

اتصال فعال، كما يتضح مدي اقتناع عينه البحث باهميه نظم وتقنيات الاتصال الالكتروني الحديثه لما لها من تأثير فعال فيعملية إتخاذ القرارات التسويقيه بالاتحاد المصري للسباحه. وتعزي الباحثه ذلك إلى أن القرار الذي يتعلق بتسويق انشطه وخدمات الاتحاد المصري للسباحه يتخذ بناءً على نوع من الإتصال ، وأن هناك علاقة متبادله بين القرار والإتصال ، إذ أن الإتصالات هي التي تنقل البيانات والمعلومات والحقائق اللازمة لإتخاذ قرار معين ، وأن إختيار الوسيله الملائمة يسهل عملية فهم الرسالة ، ولكي تحقق الجداره التسويقيه للاتحاد المصري للسباحه، فكان لابد من وضع البيانات والمعلومات في نظام أو قاعدة معلومات لتكون متاحة للجميع.

وهذا يتفق مع ما أشار إليه "علي الشرقاوي" (٢٠٠٢م) (١٥) إلى أن إتخاذ القرار السليم ليس بالأمر السهل ، فسلامة القرار الإداري وجودته تعتمد على مدى إرتكاز البدائل على معلومات وبيانات متوفرة وممكن الحصول عليها ، وهذا يعتمد على عملية الإتصالات المتبادله ، فعن طريق الإتصالات التفاعلية الجيدة يتم تبادل الآراء والأفكار بين متخذي القرارات في المنظمة ، والقرار الجيد يحتاج إلى معلومات وبيانات لتنفيذه جيداً.

عرض ومناقشة نتائج إستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور دور نظم و تقنيات الإتصال في عملية إتخاذ القرارات التسويقيه بالاتحاد المصري للسباحه
جدول (٥) التكرار والنسبة المئوية وقيمة كا^٢ لإستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور دور نظم و تقنيات الإتصال في عملية إتخاذ القرارات التسويقيه بالاتحاد المصري للسباحه. (ن = ٨٠)

| العبارة | نعم | | إلى حد ما | | لا | | الاهمية النسبية | الوزن النسبي | قيمة كا ^٢ المحسوبة |
|---------|--------|-------|-----------|-------|--------|-------|-----------------|--------------|-------------------------------|
| | النسبة | تكرار | النسبة | تكرار | النسبة | تكرار | | | |
| ٢٣ | ٦٦,٢٥ | ٥٣ | ٢٥,٠٠ | ٧ | ٨,٧٥ | ٧ | ٨٥,٨٣ | ٢٠,٦ | *٤٢,١٧ |
| ٢٤ | ٧٦,٥ | ٥٤ | ١٨,٧٥ | ١١ | ١٣,٧٥ | ١١ | ٨٤,٥٨ | ٢٠,٣ | *٤٢,٣٣ |
| ٢٥ | ٥٢,٥ | ٤٢ | ٣٥ | ١٠ | ١٢,٥ | ١٠ | ٨٠,٠٠ | ١٩,٢ | *١٩,٣ |
| ٢٦ | ٧٣,٧٥ | ٥٩ | ٢٦,٢٥ | ٢١ | صفر | صفر | ٩١,٢٥ | ٢١,٩ | *٦٧,٠٧ |
| ٢٧ | ٨٣,٧٥ | ٦٧ | ١٦,٢٥ | ١٣ | صفر | صفر | ٩٤,٥٨ | ٢٢,٧ | *٩٤,٦٧ |
| ٢٨ | ٥,٠٠ | ١٢ | ٨٥,٠٠ | ٦٨ | صفر | صفر | ٧١,٦٧ | ١٧,٢ | *٩٨,٧٩ |
| ٢٩ | ٢٨,٧٥ | ٢٣ | ٥٧,٥ | ٤٦ | ١٣,٧٥ | ١١ | ٧١,٦٧ | ١٧,٢ | *٢٣,٧٣ |
| ٣٠ | ٥٢,٥ | ٤٢ | ٣٢,٥ | ٢٦ | ١٥ | ١٢ | ٧٩,١٧ | ١٩,٠ | *١٦,٩ |
| ٣١ | ٣١,٢٥ | ٢٥ | ٥٢,٥ | ٤٢ | ١٦,٢٥ | ١٣ | ٧١,٦٧ | ١٧,٢ | *١٥,٩٢ |
| ٣٢ | ٥٦,٢٥ | ٤٥ | ٢٨,٧٥ | ٢٣ | ٥,٠٠ | ١٢ | ٨٠,٤٢ | ١٩,٣ | *٢١,١٨ |

قيمة كا^٢ عند (٢ ، ٠,٠٥) = ٥,٩٩

يتضح من جدول (٥) أن قيمة كا^٢ المحسوبة لإستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور دور نظم و تقنيات الإتصال في عملية إتخاذ القرارات التسويقيه بالاتحاد المصري للسباحه دالة إحصائياً وذلك عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ، وقد تراوحت قيمة كا^٢ المحسوبة ما بين (١٦,٩٠) ، (٩٨,٧٩) ، وقد تراوحت قيمة الوزن النسبي للعبارات ما بين (١٩,٠) ، (٢٢,٧).

يتضح من نتائج جدول (٥) أن النسبة المئوية للإستجابة للعبارات بالإجابة (نعم) تراوحت ما بين (٥,٠٠% ، ٨٣,٧٥%) ، وأن النسبة المئوية للإستجابة للعبارات بالإجابة (إلى حد ما) تراوحت ما بين (١٦,٢٥% ، ٨٥,٠٠%) ، وأن النسبة المئوية للإستجابة للعبارات بالإجابة (لا) تراوحت ما بين (صفر% ، ١٦,٢٥%).

وهذا يوضح ان هناك اتفاق علي ان للبيانات والمعلومات لها اهمية كبيره في اتخاذ القرارات التسويقيه، وانه قد تكون المشكله في عمليه الاتصال بمعني جمع المعلومات اللازمه لاتخاذ القرار، حيث ان نقص تلك المعلومات هوالذي يؤدي الي اتخاذ قرارات خاطئه، والعكس صحيح، فالقرارات لايمكن ان تكون صحيحه وذات فعاليه مالم تكن مبنيه علي اساس وافر من البيانات والمعلومات الصحيحه المستمده من نظام جيد للاتصالات يكفل نقل تلك البيانات والمعلومات الصحيحه اللازمه لمتابعه التنفيذ اول باول، وتصحيح كل خطأ يقع او يوشك ان يقع، ذلك ان اي انحراف في التنفيذ يكون نتيجة عدم وصول البيانات التي تقيد منع هذا الانحراف، وعليه فالاتصال الجيد يحقق مزايا كثيره للاداره الناجحه ، اذ ان عدم وجود وسائل اتصال فعاله بين الاداره والمرووسين يجعلها تعيش في عزله عنهم، ولا يمكنه التأثير فيهم بالصوره الكافيه مما يحرمه من معرفه ردود افعالهم بالنسبه للقرارات عامه والتسويقيه خاصه التي تتخذها،وبالتالي فان الاتصال الجيد طريق للاداره من اجل اتخاذ قرارات تسويقيه فعاله قائمه علي قدر كاف من الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحه. وهذا ما أشار إليه "مدني عبد القادر" (١٩٩٤م) (٢٨) إلى أن القائد الإداري لا يمكنه التأثير في مرؤوسية والقيام بوظيفة التوجيه والإشراف على أكمل وجه بدون نظام إتصال فعال بينه وبين مرؤوسيه (٢١ : ١٥١)

وتتفق تلك النتائج مع نتائج "بوشانان ، كيلي Buchanan & Kellie" (١٩٩٦م) (٣٣) في أهمية الإتصال الإداري ومساهمته في إتخاذ القرار ، ونتائج دراسة "هاريسون Harrison . Tereson M" (١٩٩٧م) (٣٥) في أن القائد الذي يتمتع بخبرة عالية في الإتصال لديه قدرة عالية في التوجيه وإتخاذ القرار .

وهذا يجيب عن التساؤل الثالث الذي ينص على "ما دور نظم وتقنيات الإتصال في عملية إتخاذ القرارات التسويقيه بالاتحادالمصري للسباحه؟

عرض ومناقشة نتائج إستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور تاثير متطلبات نظم وتقنيات الاتصال الاداري علي فاعليه القرارات التسويقيه بالاتحاد المصري للسباحه.

جدول (٦) التكرار والنسبة المئوية وقيمة كا^٢ لإستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور تاثير متطلبات نظم وتقنيات الاتصال الاداري علي فاعليه القرارات التسويقيه بالاتحاد المصري للسباحه (ن = ٨٠)

| العبارة | نعم | | إلى حد ما | | لا | | الوزن النسبي | الأهمية النسبية | قيمة كا ^٢ المحسوبة |
|---------|--------|-------|-----------|-------|--------|-------|--------------|-----------------|-------------------------------|
| | النسبة | تكرار | النسبة | تكرار | النسبة | تكرار | | | |
| ٣٣ | ٨٥,٥٠ | ٦٦ | ١٠,٠٠ | ٨ | ٧,٥٠ | ٦ | ٢٢٠ | ٩١,٦٧ | *٨٧,١١ |
| ٣٤ | ٥٢,٥ | ٤٢ | ٣٥ | ٢٨ | ١٢,٥ | ١٠ | ١٩٢ | ٨٠,٠٠ | *١٩,٣ |
| ٣٥ | ٦٨,٧٥ | ٥٥ | ١٧,٥ | ١٤ | ١٣,٧٥ | ١١ | ٢٠٤ | ٨٥,٠٠ | *٤٥,٣٢ |
| ٣٦ | ٨٠ | ٦٤ | ١٣,٧٥ | ١١ | ٦,٢٥ | ٥ | ٢١٩ | ٩١,٢٥ | *٧٩,٠٧ |
| ٣٧ | ٦٨,٧٥ | ٥٥ | ٢٢,٥ | ١٨ | ٨,٧٥ | ٧ | ٢٠٨ | ٨٦,٦٧ | *٤٧,٤٢ |
| ٣٨ | ١٦,٢٥ | ١٣ | ٥٥ | ٤٤ | ٢٨,٧٥ | ٢٣ | ١٥٠ | ٦٢,٥٠ | *١٨,٧٨ |
| ٣٩ | ١٥ | ١٢ | ٧٨,٧٥ | ٦٣ | ٦,٢٥ | ٥ | ١٦٧ | ٦٩,٥٨ | *٧٥,١٧ |
| ٤٠ | ٥٥ | ٤٤ | ٣٢,٥ | ٢٦ | ١٢,٥ | ١٠ | ١٩٤ | ٨٠,٨٣ | *٢١,٧٠ |
| ٤١ | ٣١,٢٥ | ٢٥ | ٦٨,٧٥ | ٥٥ | صفر | صفر | ١٨٥ | ٧٧,٠٨ | *٥٦,٨٦ |

قيمة كا^٢ عند (٢ ، ٠,٠٥) = ٥,٩٩

يتضح من جدول (٦) أن قيمة كا^٢ المحسوبة لإستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور تاثير متطلبات نظم وتقنيات الاتصال الاداري علي فاعليه القرارات التسويقيه بالاتحاد المصري للسباحه جميعها دالة إحصائياً وذلك عند مستوى (٠,٠٥) ، وقد تراوحت قيمة كا^٢ المحسوبة ما بين (١٨,٧٨ ، ٨٧,١١) ، وقد تراوحت قيمة الوزن النسبي للعبارات ما بين (١٥٠ ، ٢٢٠).

يتضح من نتائج جدول (٦) أن النسبة المئوية للإستجابة للعبارات بالإجابة (نعم) تراوحت ما بين (١٥,٠٠% ، ٨٢,٥٠%) ، وأن النسبة المئوية للإستجابة للعبارات بالإجابة (إلى حد ما) تراوحت ما بين (١٠,٠٠% ، ٧٨,٧٥%) ، وأن النسبة المئوية للإستجابة للعبارات بالإجابة (لا) تراوحت ما بين (صفر% ، ٢٨,٧٥%).

وهذا يوضح موافقه عينة البحث علي اهميه و تاثير متطلبات نظم وتقنيات الاتصال علي فاعليه اتخاذ القرارات التسويقيه، مما يعكس قوه علاقه بين متغيرات نظم وتقنيات الاتصال وفاعليه القرارات التسويقيه،لذا لابد من الاهتمام بعملية الاتصال لجمع المعلومات اللازمه باحتياجات المستفيدين ورغباتهم ومتطلباتهم من انشطه وخدمات مختلفه تواكب احتياجاتهم بشكل مدروس ومتطور ولا يعتمد علي خبره الشخصيه فقط وانما علي جميع المعلومات والبيانات الواجب توافرها لاتخاذ القرار الفعال.

وتتفق تلك النتائج مع نتائج دراسة "عماد مصطفى" (٢٠٠١م) (١٦) في عدم إدراك

متخذي القرار بأهمية استخدام النظم الإدارية الحديثة

وهذا يجيب عن التساؤل الرابع الذي ينص على " ما تأثير متطلبات نظم وتقنيات الإتصال الإداري علي فاعليه القرارات التسويقيه بالاتحاد المصري للسباحه ؟ " .

عرض ومناقشة نتائج إستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور المعوقات التي تحد من كفاءة نظم وتقنيات الإتصال الإدارية في عملية إتخاذ القرارات التسويقيه بالاتحاد المصري للسباحه.

جدول (٧) التكرار والنسبة المئوية وقيمة كا^٢ لإستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور المعوقات التي تحد من كفاءة نظم وتقنيات الإتصال الإدارية في عملية إتخاذ القرارات التسويقيه بالاتحاد المصري للسباحه(ن = ٨٠)

| العبارة | نعم | | إلى حد ما | | لا | | الوزن النسبي | الأهمية النسبية | قيمة كا ^٢ المحسوبة |
|---------|-------|--------|-----------|--------|-------|--------|--------------|-----------------|-------------------------------|
| | تكرار | النسبة | تكرار | النسبة | تكرار | النسبة | | | |
| ٤٢ | ٧٢ | ٩٠,٠٠ | ٨ | ١٠ | صفر | صفر | ٢٣٢ | ٩٦,٦٧ | *١١٦,٧٩ |
| ٤٣ | ٧٨ | ٩٧,٥ | ٢ | ٢,٥ | صفر | صفر | ٢٣٨ | ٩٩,١٧ | *١٤٨,٢٨ |
| ٤٤ | ٢٥ | ٣١,٢٥ | ٤٦ | ٥٧,٥ | ٩ | | ١٧٦ | ٧٣,٣٣ | *٢٥,٨٢ |
| ٤٥ | ١٣ | ١٦,٢٥ | ٦٧ | ٨٣,٧٥ | صفر | صفر | ١٧٣ | ٧٢,٠٨ | *٩٤,٦٧ |
| ٤٦ | ٢٦ | ٣٢,٥ | ٤٤ | ٥٥ | ١٠ | | ١٧٦ | ٧٣,٣٣ | *٢١,٧ |
| ٤٧ | ١٢ | ٥,٠٠ | ٥٩ | ٧٣,٧٥ | ٨ | | ١٦٢ | ٦٧,٥٠ | *٦٠,٣٣ |
| ٤٨ | ٥٥ | ٦٨,٧٥ | ٢٥ | ٣١,٢٥ | صفر | صفر | ٢١٥ | ٨٩,٥٨ | *٥٦,٨٦ |
| ٤٩ | ٦٣ | ٧٨,٧٥ | ١٧ | ٢١,٢٥ | صفر | صفر | ٢٢٣ | ٩٢,٩٢ | *٦٦,٠٧ |
| ٥٠ | ٧٠ | ٨٧,٥ | ١٠ | ١٢,٥ | صفر | صفر | ٢٣٠ | ٩٥,٨٣ | *١٠٧,٤٩ |
| ٥١ | ٦٨ | ٨٥,٠٠ | ١٢ | ٥,٠٠ | صفر | صفر | ٢٢٨ | ٩٥,٠٠ | *٩٨,٧٩ |
| ٥٢ | ٢١ | ٢٦,٢٥ | ٥٩ | ٧٣,٧٥ | صفر | صفر | ١٨١ | ٧٥,٤٢ | *٦٧,٠٧ |
| ٥٣ | ٧٦ | ٩٥,٠٠ | ٤ | ٥,٠٠ | صفر | صفر | ٢٣٦ | ٩٨,٣٣ | *١٣٧,١٨ |
| ٥٤ | ١٧ | ٢١,٢٥ | ٥٥ | ٦٨,٧٥ | ٨ | ١٠ | ١٦٩ | ٧٠,٤٢ | *٤٦,٦٧ |
| ٥٥ | ٢١ | ٢٦,٢٥ | ٥٩ | ٧٣,٧٥ | صفر | صفر | ١٨١ | ٧٥,٤٢ | *٦٧,٠٧ |
| ٥٦ | ٢٥ | ٣١,٢٥ | ٤٣ | ٥٣,٧٥ | ١٢ | ١٥ | ١٧٣ | ٧٢,٠٨ | *١٨,١٦ |

قيمة كا^٢ عند (٢ ، ٠,٠٥ ، ٠,٩٩)

يتضح من جدول (٧) أن قيمة كا^٢ المحسوبة لإستجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور المعوقات التي تحد من كفاءة نظم وتقنيات الإتصال الإدارية في عملية إتخاذ القرارات التسويقيه بالاتحاد المصري للسباحه جميعها دالة إحصائياً وذلك عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ، وقد تراوحت قيمة كا^٢ المحسوبة ما بين (١٨,١٦ ، ١٤٨,٢٨) ، وقد تراوحت قيمة الوزن النسبي للعبارات ما بين (١٦٢ ، ٢٣٨).

يتضح من نتائج جدول (٧) أن النسبة المئوية للإستجابة للعبارات بالإجابة (نعم) تراوحت ما بين (٥,٠٠% ، ٩٧,٥٠%) ، وأن النسبة المئوية للإستجابة للعبارات بالإجابة (إلى حد ما) تراوحت ما بين (٥,٠٠% ، ٨٣,٧٥%) ، وأن النسبة المئوية للإستجابة للعبارات بالإجابة (لا) تراوحت ما بين (صفر% ، ١٥,٠٠%).

وهذا يوضح أن هناك عدد من العوامل التي تساهم بشكل سلبي في فاعلية الاتصال واتخاذ القرارات التسويقيه وقد تكون هذه العوامل هي عدم كفاءه نظم الاتصال نتيجة لنقص او ضعف وسائل الاتصال وهو ما يدعو الي الاهتمام اكثر في اختيار الوسائل المستعمله في الاتصال، وافتقار الي نظم للاتصال تضمن تدفق المعلومات من كل الاتجاهات ،او استخدام وسائل اتصاليه غير مناسبه ، وعدم توافر المهارات والقدرات اللازمه لاستخدام وسائل الاتصال، كذلك سوء استخدام الاتصال، كما أن التشتت بين التشتت بين الاتحاد وبين فروعه في المحافظات وبين مراكز إتخاذ القرارات التسويقيه وبين مراكز التنفيذ يؤثر في عملية نقل المعلومات ، وإنخفاض مستوى تدريب العاملين بما لا يحقق إتصالات فعالة داخل الاتحاد.

وتتفق تلك النتائج مع نتائج دراسة "عماد مصطفى" (٢٠٠١م) (١٦) في عدم وجود آليه علمية تجعل من الوحدات الإدارية (الأجهزة والقطاعات) كيان واحد يربط فيما بينها بعمليات الإتصال بين مستوياتها المختلفة وعدم إدراك متخذي القرار بأهمية إستخدام النظم الإدارية الحديثة ، ونتائج دراسة "نعيم حسن" (٢٠٠٨م) (٢٩) في أن درجة توافر الإمكانيات البشرية لتنفيذ الإتصال الإداري الإلكتروني كانت ضعيفة وأن درجة توافر متطلبات تنفيذ الإتصال الإداري الإلكتروني بصورة عامة ضعيفة ، وأن المعوقات التي تعترض تنفيذ الإتصال الإداري الإلكتروني كانت متوسطة.

وهذا يجيب عن التساؤل الخامس الذي ينص على "ما المعوقات التي تحد من كفاءة نظم وتقنيات الإتصال الإدارية في عملية إتخاذ القرارات التسويقيه بالاتحاد المصري للسباحه؟".
النتائج :

في ضوء مناقشة وتفسير النتائج استنتجت الباحثة ما يلي:-

- ١- إن المقابلات الشخصية هي الأكثر إستخداماً من وسائل (تقنيات) الإتصالات الإدارية في عملية إتخاذ القرارات التسويقيه بالاتحاد المصري للسباحه ، يليها المذكرات يليها الأوامر والتعليمات والإقتراحات ، يليهم التقارير ، ثم يليهم الخطابات ، يليهم الهاتف، الفاكس ، البريد الإلكتروني.
- ٢- وسائل الإتصال المكتوبة لها تأثير فعال في عملية إتخاذ القرارات بالمجلس القومي للرياضة ، يليها وسائل الإتصال الإلكتروني لها تأثير فعال في عملية إتخاذ القرارات بالمجلس القومي للرياضة.
- ٣- الاتحاد المصري للسباحه حتى الآن مازال يعتمد اعتماداً كلياً على التقارير والمذكرات والخطابات والهاتف والأجهزة التقليدية في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالتسويق والخاصه بنوع

النشاط أو خدمه من بطولات ومنافسات ودورات ومكان تنفيذها ووسائل الدعايه والاعلام الواجب استخدامها لترويج تلك الانشطه والاسعار الخاصه بكل نشاط، مما يقلل من سرعة إنجاز الأعمال داخل الاتحاد .

٤- هناك علاقه قويه بين فعاليه نظم وتقنيات الاتصال وعملية إتخاذ القرارات التسويقيه بالاتحاد المصري للسباحه، فلا يمكن الوصول الي قرار فعال وصحيح في ظل غياب اتصال فعال .

٥- نظم وتقنيات الاتصال تساعد في تصميم الخطط التسويقيه المناسبه لانشطة الاتحاد، حيث تساهم في تحليل احتياجات المستفيدين (اللاعبين-الحكام-المدرسين)، تعمل علي تطوير أنشطة وخدمات الاتحاد المقدمه للمستفيدين (اللاعبين-الحكام-المدرسين)، تساعد في اختيار افضل اساليب الدعايه والاعلان للأنشطة والخدمات التي يقدمها الاتحاد، تساعد نظم وتقنيات الاتصال في تحديد اسعار و اختيار المكان المناسب للأنشطة والخدمات التي يقدمها الاتحاد .

٦- قوه العلاقه بين متغيرات نظم وتقنيات الاتصال وفاعليه القرارات التسويقيه لجمع المعلومات اللازمه باحتياجات المستفيدين ورغباتهم ومتطلباتهم من انشطه وخدمات مختلفه تواكب احتياجاتهم بشكل مدروس ومتطور ولا يعتمد علي خبره الشخصيه فقط وانما علي جميع المعلومات والبيانات الواجب توافرها لاتخاذ القرار الفعال .

٧- إن قصور أو إنعدام المعلومات والبيانات يساهم في الحد من كفاءة عملية إتخاذ القرارات كما ان هناك عدد من العوامل التي تساهم بشكل سلبي في فاعليه الاتصال واتخاذ القرارات التسويقيه وقد تكون هذه العوامل هي عدم كفاءه نظم الاتصال نتيجته لنقص او ضعف وسائل الاتصال وهو ما يدعو الي الاهتمام اكثر في اختيار الوسائل المستعمله في الاتصال، وافتقار الي نظم للاتصال تضمن تدفق المعلومات من كل الاتجاهات .

٨- عدم توافر المهارات والقدرات اللازمه لاستخدام وسائل الاتصال، كذلك سوء استخدام الاتصال، كما أن التشتت بين التشتت بين الاتحاد وبين فروعها في المحافظات وبين مراكز إتخاذ القرارات التسويقيه وبين مراكز التنفيذ يؤثر في عملية نقل المعلومات ، وإنخفاض مستوى تدريب العاملين بما لا يحقق إتصالات فعالة داخل الاتحاد .

التوصيات :

في ضوء أهداف البحث وتساؤلاته والعينة التي أجريت عليها الدراسة ، ومن خلال مناقشة النتائج توصي الباحثه بالآتي :

- ١- تنمية مهارات العاملين في إستخدام وسائل الإتصالات المختلفة خاصة تلك المتعلقة بعملية إتخاذ القرارات التسويقيه وذلك عن طريق الدورات التدريبية في هذا المجال.
- ٢- تحديث وسائل الإتصال بإستمرار بحيث تتماشى مع التطورات الحديثة.
- ٣- توفير أدلة وكتيبات توضح سياسة الإتصال المتبعة للعاملين.
- ٤- عقد دورات ولقاءات بين الرؤوساء والمرؤوسين لزيادة فعالية الإتصالات الإدارية في إتخاذ القرارات التسويقيه بالتحاد المصري للسباحة.
- ٥- تشجيع العاملين على إبداء الملاحظات وتقديم المقترحات التي من شأنها رفع كفاءة نظم الإتصالات.
- ٦- الإهتمام بالفروق الفردية بين العاملين من حيث مستوى قدراتهم وإستعداداتهم لإستقبال مضمون الرسالة.
- ٧- الإهتمام بالإتصالات الصاعدة وتميئتها وتنشيطها وزيادة قنواتها.
- ٨- تنظيم إجتماعات دورية بين ادارة الاتحاد وفروعه والعاملين للتوعية بأهمية الدور الذي تلعبه كحلقة وصل لشرح الرسائل الخاصه بالاتصال.
- ٩- عقد الإجتماعات التنسيقية بين القيادات في المستوى التنظيم الواحد.
- ١٠- محاولة التعرف على عوائق الإتصالات أثناء إتخاذ القرارات ومناقشتها مع العاملين وعمل إستقصاء دوري للعاملين وتحليل نتائجه.
- ١١- إشراك المرؤوسين في إتخاذ القرارات التسويقيه.
- ١٢- تطوير نظم وتقنيات الاتصال التي تساعد في تصميم الخطط التسويقيه المناسبه لانشطة الاتحاد

المراجع

أولاً: المراجع العربية :

١. أمير ظاهر إبراهيم : " تقويم الأداء الإداري بمراكز شباب القرى بمحافظة المنوفية " ، رسالة ماجستير ، كلية التربية الرياضية ، جامعة أسيوط ، ٢٠٠٧م.
٢. المجلس الأعلى للشباب والرياضة: "دليل الهيئات العامة للشباب والرياضة" ، الجزء الأول ، مركز المعلومات والتوثيق ، إدارة النشر ، الجيزة ، ١٩٨٦م.
٣. توفيق عطية العجلة : الابداع الاداري وعلاقتة بالاداء الوظيفي لمديرى القطاع العام "دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة" رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين، ٢٠٠٩م.
٤. حسن إبراهيم ، محمد مكي : "المدخل إلى علم الإتصال"، منشورات ذات السلاسل ، الكويت، ١٩٩٥م.
٥. سالم بن سعيد بن حسن القحطاني: "القيادة الإدارية - التحول نحو النموذج القيادي العالمي" ، مرام للطباعة والتغليف ، الرياض، ٢٠٠١م.
٦. سامي جمال الدين: "الإدارة والتنظيم الإداري" ، مؤسسة حورس الدولية ، القاهرة ، ٢٠٠٤م.
٧. سفر الحارثي: "إستتباط بعض القيم الإسلامية ومعرفة مدى إسهامها في إتخاذ القرارات الإدارية" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة، ١٩٩٠م.
٨. طه طارق : نظم دعم القرار في بيئه العولمه والانترنت،المنظمه العربيه للتنميه الاداريه،القاهره،٢٠٠٦م.
٩. عاطف عدلي العبد: "الإتصال والرأي العام" ، دار الفكر العربي ، القاهرة، ١٩٩٣م.
١٠. عبد العزيز حبتور: "أصول ومبادئ الإدارة العامة" ، الدار العملية الدولية ، عمان، ٢٠٠٠م.
١١. عبد الكريم درويش ، ليلي تكلال: "أصول الإدارة العامة" ، ط ٣ ، مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٩٤م.
١٢. عبد الله الطويرقي: "علم الإتصال المعاصر : دراسة في الأنماط والمفاهيم وعالم الوسيلة الإعلامية" ، ط ٢ ، مكتبة العبيكان ، الرياض، ١٩٩٧م.

١٣. عبد المجيد عبد المحسن: "معوقات الإتصال الإداري المؤثرة على أداء العاملين في جوازات مدينة الرياض"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠١١م.
١٤. عز الدين محمد: "قياس الأداء لدى القادة الإداريين في إتخاذ القرار بالإتحادات الرياضية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية بنين، جامعة حلوان، ٢٠٠٢م.
١٥. على الشرفاوي: "العملية الإدارية (وظائف المديرين)"، ط٣، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، ٢٠٠٢م.
١٦. عماد مصطفى: "معوقات إستخدام النظم الإدارية الحديثة وأثر ذلك على دعم إتخاذ القرار بالمجلس الأعلى للشباب والرياضة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية بنين، جامعة حلوان، ٢٠٠١م.
١٧. فهد بن سعود: "إلتصالات الإدارية: مفاهيمها وسبل تبسيطها"، مكتبة التوبة، الرياض، ١٩٩٣م.
١٨. فواز ياسين: "درجة ممارسة الإتصال الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في مدينة أربد"، مجلة علوم إنسانية، العدد ٤٢، السنة السابعة، الجامعة الهاشمية، الأردن، ٢٠٠٩م.
١٩. كمال الدين درويش، محمد الحماحي، سهير المهندس: "الإدارة الرياضية - الأسس والتطبيقات"، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، ١٩٩٣م.
٢٠. كمال درويش، إسماعيل حامد: "التنظيمات في المجال الرياضي"، دار السعادة للطباعة، القاهرة، ٢٠٠٠م.
٢١. كمال الدين درويش، صبحى حسانين: "موسوعة متجهات الإدارة الرياضية فى مطلع القرن الجديد (المجلد الثالث) التسويق والاتصالات الحديثة وديناميكية الأداء البشرى فى إدارة الرياضة"، دار الفكر العربى، القاهرة، ٢٠٠٤م.
٢٢. لويس كامل مليكة: "سيكولوجية الجامعات والقيادة"، ج٢، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، ١٩٨٩م.
٢٣. مجدى عبدالصير: "تحديث نظم الاتصال وأثره على أداء الجهاز الإدارى بجمهورية مصر العربية بالتطبيق على المركز القومى للبحوث"، بحث للحصول على درجة الزمالة فى العلوم الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٤م.
٢٤. محمد العلي: "الإدارة فى الإسلام"، الدار السعودية، جدة، ١٩٩٩م.

٢٥. محمد عودة : " مشكلات ومعوقات الاتصالات الإدارية " ، لجنة التأليف والتعريب والنشر ، جامعة الكويت ، ١٩٩٦ م .
٢٦. محمد محمد عامر الطنوبي: "نظريات الإتصال" ، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية ، الإسكندرية، ٢٠٠١م.
٢٧. محمود أبو سمرة ، ومعزوز علاونة ، محمد عياد قياس واقع الإتصال الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بالإنتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس وبيت لحم" ، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، المجلد الثامن ، العدد الثاني ، كلية التربية ، جامعة البحرين، ٢٠٠٧م.
٢٨. مدني عبد القادر علاقي: "الإدارة ، دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية" ، ط٦ ، دار المريخ ، الرياض، ١٩٩٤م.
٢٩. نعيم حسن: "تطوير الإتصال الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء الإدارة الإلكترونية" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية ، غزة، ٢٠٠٨م.
٣٠. نواف كنعان: "القيادة الإدارية" ، دار العلوم ، الرياض، ١٩٩٩م.
٣١. هزاع شبيب خالد السبيعي: "دور نظم الإتصالات الإدارية في إتخاذ القرارات في الأجهزة الأمنية" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، ٢٠٠٣م.
- ثانياً: المراجع الأجنبية :
32. **Anonymous** : Exclusive panel discussion : Tips And Trends In HRIS", HR Focus_ Voiume: 81, Issue:5, Publisher: Institute of Management & Administration, Pages: 6-7
33. **Buchanan & Kellie**: Control and openness communication group decision madding , University of Daman, 1996.
- 34 . **Grant , B** , : Acolleyiate Football Program Confronts , Sports Marketing Cruses Sport Marketing Quarterly, Refs , Scotland, 1995.

35. **Harrison Tereson M** : " Communication Means and Participative Decision Making " an exploratory study, Retrieved from [www. blackwell –synergy.com/doi/abs/1997](http://www.blackwell-synergy.com/doi/abs/1997).
36. **Jejune H.**, : Sport Marketing Strategies Through the analysis of sport consumer behavior and factors in pluening attendance, Ph.D., University of Minnosota , Philadelphia,2000.
37. **Malloy** : Ethical decision makings in sport administration , a throe inquiry inot Substance and form , Journal of sport management,1995.
38. **Ruabr , Techn** , A communicational aspects of project management using veb – based technologies . unpublished thesis university of technology Vienna (2005)
39. **Sharfman & Dean**,: The prose dagger of the strategic decision, Journal business administration,1993.