

Administrative communication and its relationship to the effectiveness of decision-making in the Executive Committee of the General Sports Federation in Lattakia

Dr. kholoud nizar alideeb*

(Received 12 / 12 / 2022. Accepted 12 / 4 / 2023)

□ ABSTRACT □

The study aimed to identify the reality of administrative communication and the degree of effectiveness of decision-making in the Executive Committee of the General Sports Federation in Lattakia, as well as to identify the relationship between administrative communication and the effectiveness of decision-making. The researcher used the descriptive approach using the random selection method, The sample of the study consisted of (30) individuals working in the Executive Committee, where a questionnaire for administrative communication was distributed to the sample consisting of (25) items distributed on axes (the first axis: the means of administrative communication and includes (8) phrases, the second axis: the effectiveness of the means Administrative communication and it includes (6) phrases, the third axis: administrative communication skills and it includes (6) phrases, the fourth axis: characteristics of administrative communication and it includes (5) phrases), and a questionnaire on the effectiveness of decision-making consisting of (24) paragraphs distributed over axes (the first axis : preparing the decision and it includes (6) phrases, the second axis: participation in decision-making and it includes (6) phrases, the third axis: formulating and announcing the decision and it includes (6) phrases, the fourth axis: follow-up and implementation of the decision and it includes (6) phrases), and the results of the study showed The reality of administrative communication among the employees of the Executive Committee in Lattakia is average, and the level of decision-making among the employees of the Executive Committee in Lattakia was weak. Finally, the results showed that there is a positive relationship between administrative communication and the level of decision-making.

Keywords : Administrative communication - decision making - the executive committee of the General Sports Federation.

Copyright



:Tishreen University journal-Syria, The authors retain the copyright under a CC BY-NC-SA 04

*Associate Professor, Department of sport management and planning, Faculty of Sport Education, Lattakia , Syria. Dr.kholoudalideeb@gmail.com

الاتصال الإداري وعلاقته بفاعلية اتخاذ القرار في اللجنة التنفيذية للاتحاد الرياضي العام باللاذقية

د. خلود نزار علي ديب*

(تاريخ الإبداع 2022 / 12 / 12. قبل للنشر في 2023 / 4 / 12)

□ ملخص □

هدفت الدراسة التعرف الى واقع الاتصال الاداري ودرجة فاعلية اتخاذ القرار في اللجنة التنفيذية للاتحاد الرياضي العام باللاذقية، كلك التعرف الى العلاقة بين الاتصال الإداري وفاعلية اتخاذ القرار، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي بطريقة الاختيار العشوائي، وتكونت عينة الدراسة من (30) فرد من العاملين في اللجنة التنفيذية، حيث تم توزيع على العينة استبيان خاص بالاتصال الإداري مكون من (25) فقرة موزعة على محاور (المحور الأول : وسائل الاتصال الإداري ويتضمن (8) عبارات، المحور الثاني : فاعلية وسائل الاتصال الإداري ويتضمن (6) عبارات، المحور الثالث: مهارات الاتصالات الإدارية ويتضمن (6) عبارات، المحور الرابع : خصائص الاتصال الإداري ويتضمن (5) عبارات)، واستبيان خاص بفاعلية اتخاذ القرار مكون من (24) فقرة موزعة على محاور (المحور الأول : تهيئة القرار ويتضمن (6) عبارات، المحور الثاني : المشاركة في اتخاذ القرار ويتضمن (6) عبارات، المحور الثالث : صياغة وإعلان القرار ويتضمن (6) عبارات، المحور الرابع : متابعة وتنفيذ القرار ويتضمن (6) عبارات)، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع الاتصال الإداري لدى العاملين في اللجنة التنفيذية باللاذقية متوسط، وان مستوى اتخاذ القرار لدى العاملين في اللجنة التنفيذية باللاذقية جاء ضعيفاً، وأخيراً أظهرت النتائج بأنه توجد علاقة إيجابية بين الاتصال الإداري ومستوى اتخاذ القرار .

الكلمات المفتاحية : الاتصال الإداري - اتخاذ القرار - اللجنة التنفيذية للاتحاد الرياضي العام.

حقوق النشر : مجلة جامعة تشرين- سورية، يحتفظ المؤلفون بحقوق النشر بموجب الترخيص



CC BY-NC-SA 04

* أستاذ مساعد - قسم التخطيط والإدارة الرياضية - كلية التربية الرياضية - جامعة تشرين - اللاذقية - سورية Dr.kholoudalideeb@gmail.com

مقدمة :

يرى (2020, Zarqat & Ben Aoun) أن للاتصال الإداري دور مهم وحيوي في عمل أي نظام وذلك لأن فاعلية العملية الإدارية في أي مؤسسة تتوقف على فاعلية وكفاءة أساليب وقنوات الاتصال المختلفة ، حيث كلما كانت عملية الاتصال أكثر كفاءة وفعالة كلما أمكن تمرير المعلومات إلى الأطراف المسؤولة عن اتخاذ القرارات داخل المؤسسة بشكل مرن وفي الوقت المناسب فهي تبنى على معطيات معينة من أهمها توفير المعلومات الصحيحة ذات الصلة بالموضوع المطلوب لاتخاذ القرار بشأنه ، وعدم قدرة الاتصال على نقل وتوصيل هذه المعلومات بالسرعة والدقة المطلوبة تمثل عائقاً في سبيل ذلك.

ويشير (Al-Bakri ، 2009) أن الاتصالات الإدارية تعد من الأنشطة الأساسية للمنظمات وتعمل على تعزيز الدوافع لدى العاملين نحو العمل وتزودهم بمعلومات وتوضح لهم التعليمات والتوجيهات ، ولهذا تسعى معظم منظمات الأعمال لتعزيز مهارات الاتصال لدى العاملين وما لذلك من آثار إيجابية تنعكس على فاعلية الاتصال الإداري . ويذكر (Harrison ,1999) أن عملية اتخاذ القرارات الإدارية تعد من المهام المستمرة والمواكبة للنشاط الإداري، لأنها لا تقتصر على موظف دون غيره، أو على مستوى دون سواه، فهي في الواقع تنتشر في كل أرجاء التنظيم وتمارس على جميع مستوياته .

ويرى (Abu Qadiri ، 2003) أن عملية اتخاذ القرارات تعتبر من العمليات الأساسية في إدارة أي تنظيم، بل تعتبر قلب وجوهر الإدارة نظراً للمكانة التي تحتلها عملية اتخاذ القرارات في إدارة المنظمات، كما أن فهم السلوك الإداري لأي تنظيم يتم من خلال دراسة كيفية اتخاذ القرارات في ذلك النظام .

ويضيف (Kanaan, 2007) أن هناك علاقة واضحة بين الاتصال الإداري وعملية اتخاذ القرارات والتي هي عملية متواصلة بدءاً من تحديد المشكلة وجمع المعلومات ، والبحث عن الحلول البديلة، واختبار البديل الأفضل، وانتهاءً بالتنفيذ والمتابعة .

مشكلة البحث :

يعدّ الاتصال الإداري إحدى الدعامات الرئيسية في العمليات الإدارية في أي مؤسسة فهو الذي يعمل على نقل المعلومات بين الإدارات في المؤسسة الواحدة وبين المؤسسات بعضها ببعض، وحتى تتمكن المؤسسة من القيام بوظائفها وأنشطتها بصورة فعالة ينبغي عليها أولاً القيام بأهم وظيفة ألا وهي وظيفة اتخاذ القرار الذي هو جوهر العملية الإدارية ومحورها.

وتكمن مشكلة البحث في تحليل واقع الاتصال الإداري داخل اللجنة التنفيذية للاتحاد الرياضي العام باللادقية وإبراز دور ممارسات الاتصال الإداري في توفير المعلومات الأساسية التي من شأنها أن تساهم في تحقيق قرارات إدارية فاعلة حيث لاحظت الباحثة من خلال الدراسات السابقة وجود تباين ما بين دراسة وأخرى في نتائج تلك الدراسات فيما يتعلق بالاتصالات الإدارية و اتخاذ القرارات حيث تشير بعضها إلى اعتماد القادة الإداريين على الخبرة والتجربة والتقارير كمعايير لاتخاذ القرارات والآخر إلى درجة توافر الإمكانيات البشرية لتنفيذ الاتصال الإداري والبعض الآخر يعتمد على البيانات والمعلومات في اتخاذ القرارات ، وعليه جاءت هذه الدراسة لترسم تساؤلاً رئيسياً مفاده : ماهي علاقة الاتصال الإداري بفاعلية اتخاذ القرار في اللجنة التنفيذية للاتحاد الرياضي العام باللادقية ؟

أهمية البحث وأهدافه :

تتجلى أهمية البحث من خلال :

1- الأهمية النظرية:

- إلقاء الضوء على مفهوم الاتصال الإداري وتوضيح دوره الفعال في عملية القرار داخل اللجنة التنفيذية للاتحاد الرياضي باللاذقية .
- تعتبر هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي أجريت في قطاع الإدارة الرياضية متمثلة باللجنة التنفيذية للاتحاد الرياضي العام في اللاذقية وذلك في حدود علم الباحثة.

2- الأهمية العملية:

- تقييم واقع الاتصال الإداري وآلية اتخاذ القرار المتبعة داخل اللجنة التنفيذية للاتحاد الرياضي باللاذقية والربط بينهما .
- قد تفيد نتائج البحث في مساعدة المهتمين وأصحاب القرار من أجل وضع استراتيجيات لتحسين وتطبيق نظم المعلومات والاتصال وترسيخ مبدأ المشاركة في عملية اتخاذ القرار .

أهداف البحث:

تحدد أهداف البحث بما يلي :

- 1- التعرف على واقع الاتصال الإداري في اللجنة التنفيذية للاتحاد الرياضي العام باللاذقية.
- 2- التعرف على درجة فاعلية اتخاذ القرار في اللجنة التنفيذية للاتحاد الرياضي العام باللاذقية .
- 3- التعرف على العلاقة بين الاتصال الإداري و فاعلية اتخاذ القرار في اللجنة التنفيذية للاتحاد الرياضي العام باللاذقية .

تساؤلات البحث:

من أجل تحقيق أهداف البحث تم وضع التساؤلات الآتية:

- 1- ما هو واقع الاتصال الإداري في اللجنة التنفيذية للاتحاد الرياضي العام باللاذقية ؟
- 2- ما هي درجة فاعلية اتخاذ القرار في اللجنة التنفيذية للاتحاد الرياضي العام باللاذقية ؟
- 3- ما هي العلاقة بين الاتصال الإداري و فاعلية اتخاذ القرار في اللجنة التنفيذية للاتحاد الرياضي العام باللاذقية ؟

مجالات البحث:

- 1- المجال المكاني: تم تطبيق البحث في اللجنة التنفيذية للاتحاد الرياضي العام في اللاذقية.
- 2- المجال الزمني: تم تطبيق البحث من 12 / 12 / 2021 لغاية 10 / 4 / 2022
- 3- المجال البشري: العاملون في اللجنة التنفيذية للاتحاد الرياضي العام في اللاذقية .

مصطلحات البحث :

الاتصال : عملية مشاركة في الأفكار والمعلومات في طريق عمليات إرسال وبت للمعنى وتوجيهه وتسيير، ثم استقبال بكفاءة معينة لخلق استجابة معينة في وسط اجتماعي معين (Al-Mashaqbeh , 2011)

الاتصال الإداري : عملية نقل وتبادل الأفكار والمعلومات بين منسوبي المؤسسة مع بعضهم البعض وكذلك بين إدارتها وأقسامها في مختلف الاتجاهات 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 . (Jamal El-Din , 2004)

القرار : صياغة إنشائية لها طابع تطبيقي يتحقق من خلال مجموعة من الإجراءات أو العمليات التي تسير العمل نحو الأهداف المرسومة له . (Ibrahim, 2009)

فاعلية اتخاذ القرار : هي عملية الاختيار الأفضل من بين عدد من البدائل لتحديث أثرا وتحقق نتيجة مقبولة اختيارا عقلا يهدف إلى الوصول لغاية محددة والتركيز على أسلوب تحقيق الأهداف المؤسسية . (Al-Serafy , 2007)

الدراسات السابقة :

أولا : الدراسات العربية :

دراسة (Al-Zoubi ، 2005) بعنوان "مدى توافر مهارات الاتصال والرسائل غير اللفظية لدى الرؤساء في مراكز الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك في الأردن من وجهة نظر المرؤوسين، وأثر ذلك على فاعلية الاتصال الإداري "

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على مهارات الاتصال والرسائل اللفظية لدى الرؤساء في محافظة الكرك في الأردن داخل الأجهزة الحكومية فيها وذلك من خلال استبانة تم توزيعها على المرؤوسين فيها وعددهم (145) فرداً ، وتوصلت الدراسة إلى أن مهارات الاتصال وعناصر الرسائل غير اللفظية مجتمعة كانت متوافرة بدرجة متوسطة لدى أفراد عينة الدراسة .

دراسة (Al-Dhibat ، 2006) بعنوان " مدى توافر مهارات الاتصال التقليدية والرسائل غير اللفظية وأثره على فاعلية الاتصال الإداري "

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى توافر مهارات الاتصال التقليدية (مهارة الكتابة، مهارة الاستماع، مهارة التحدث) ومهارات التواصل عبر الرسائل غير اللفظية (التصرفات، الزمان، المكان، المظهر، الصوت، الحركات لدى الرؤساء) في الشركات الاستخراجية الأردنية من وجهة نظر المرؤوسين وأثر ذلك على فاعلية الاتصال الإداري وذلك من خلال استبانة طبقت على عينة وقدرها (67) فرداً وتوصلت هذه الدراسة إلى أن مهارات الاتصال التقليدية ومهارات الرسائل غير اللفظية لدى الرؤساء في الشركات المبحوثة من وجهة نظر المرؤوسين كانت متوافرة وبدرجة مرتفعة و أن فاعلية الاتصال الإداري لدى الرؤساء في الشركات المبحوثة من وجهة نظر المرؤوسين، كانت متوافرة بشكل إيجابي وبدرجة مرتفعة .

دراسة (Al-Shabul ، 2003) بعنوان " أثر المعلومات وأنظمة المعلومات على اتخاذ القرارات في قطاع الاتصالات في الأردن "

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى فاعلية القرارات التي يتخذها مديرو الإدارة العليا في قطاع الاتصالات في الأردن، وعلاقتها بالمعلومات وبأنواع نظم المعلومات الإدارية المستخدمة في هذا القطاع من خلال استبانة موزعة على عينة المدراء وعددها (45) فردا وتوصلت الدراسة إلى أن أهم العوامل المؤثرة على فاعلية القرارات المتخذة عن طرف مديري الإدارة العليا في قطاع الاتصالات في الأردن مرتفعة و يمكن ترتيبها حسب أهميتها بالنسبة

لفاعلية هذه القرارات حيث تتمثل في المعلومات، نظم المعلومات الإدارية المبينة على الحاسب الآلي، آلية اتخاذ القرار، الأمن والرقابة على المعلومات، وتكنولوجيا المعلومات، كما أشارت النتائج بأن توفر المعلومات الملائمة من حيث الكم والدقة لعملية اتخاذ القرارات في الإدارة العليا في قطاع الاتصالات في الأردن له أثر إيجابي على فاعلية هذه القرارات، وأن أهم عنصر يؤثر على فاعلية القرارات هو مصدر المعلومات المستخدمة في عملية اتخاذ القرار، حيث تبين أن مديري الإدارة العليا في هذا القطاع، إضافة إلى معلوماتهم الشخصية، فإنهم يعتمدون على معلومات من داخل الشركة وخارجها، مما يزيد من فاعلية قراراتهم وذلك نظرا لطبيعتها الاستراتيجية .

دراسة (Al-Anzi, 2010) بعنوان "أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية"

سعت هذه الدراسة للكشف عن فاعلية الاتصالات الإدارية وأثرها في فاعلية القرارات الإدارية في وزارة العدل الكويتية من خلال توزيع استبانة على عينة من العاملين في وزارة العدل وعددهم (65 فرد) .
وأهم نتائج الدراسة :

- تستخدم الرسائل المكتوبة والشفوية بين العاملين في الوزارة بشكل مكثف حيث توفر المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات، من خلال وسائل الاتصالات الإدارية (المكتوبة، والشفوية والالكترونية) .
 - يمتلك الإداريون في وزارة العدل الكويتية قدرا من المهارات الأساسية للاتصال، كما أن لديهم قناعة بأهمية الاتصالات من خلال الكتابة والتحدث والقراءة والإنصات ودورها في توفير المعلومات
- دراسة (Belaid , 2015) بعنوان " دور الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات " .

سعت هذه الدراسة للكشف عن دور الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات بمؤسسة سونلغاز من خلال توجيه استبانة إلى عينة مؤلفة من (125 فردا)
أهم نتائج الدراسة :

- أنماط الاتصال الإدارية ومن بينها النازل تساعد في اتخاذ القرار، وكذا وسائل الاتصال ومن بينها الوسائل الكتابية كالمصقات والتقارير وكذا الاجتماعات كلها تساعد في اتخاذ القرار.
- يساعد الاتصال الإداري في اتخاذ القرارات حيث يتم اتخاذها بدقة وموضوعية أفضل.

ثانيا : الدراسات الأجنبية :

(Engkavanish, 1999) study : Analysis of the Effectiveness of communication and information Sharingin

فاعلية عملية الاتصال وتبادل المعلومات

هدفت الدراسة إلى تحليل فاعلية عملية الاتصال وتبادل المعلومات في مؤسسات المشاريع الحديثة ، في ولاية سيجيريا في ألمانيا ، وبينت الدراسة أن تطور المؤسسات من تقليدية إلى حديثة سببه وجود التقنيات وموظفين يتشاركون بالأهداف والمعلومات والمعرفة من أجل إنهاء المهمات، وقد حاولت الدراسة المقارنة بين الاتصال وتبادل المعلومات بين المؤسسات التقليدية والمؤسسات التنظيمية الحديثة، وقد توصلت الدراسة إلى أن الاتصال والمعلومات في المؤسسات الحديثة لها تأثيرات إيجابية على نجاح المشروع ورضا الأفراد فيه، كما أن نوعية المهمات والمؤسسة تعتمد بالدرجة الأولى على كيفية الاتصال والمعلومات التي يتم استخراجها.

(Yamaguchi,2005) study : Interpersonal communication Tactics and Procedural Justic for Uncertainty Management of Japanese Workers.

أساليب الاتصال بين الأفراد والعدالة الإجرائية في الإدارة للعاملين في اليابان
 وهدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين تكتيكات الاتصال بين الأفراد، والعدالة الإجرائية، وظروف الاستقرار الوظيفي للعاملين في اليابان، وتحديد أي من التكتيكات التي تستخدم في الاتصال بين الأفراد من الممكن استخدامها بفاعلية
 لتطوير مدى إدراكهم للعدالة الإجرائية وتقليل مستوى عدم التأكد لديهم بالنسبة للاستقرار الوظيفي، وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود علاقة مباشرة بين تكتيكات الاتصال بين الأفراد وعدم التأكد من الاستقرار الوظيفي، في حين كشفت الدراسة عن وجود علاقة مباشرة بين تكتيكات الاتصال والعدالة الإجرائية التي بدورها تؤثر في مستوى الاستقرار الوظيفي لدى العاملين.

(Miller,2000) study : The Importance of Communication Skills.

أهمية مهارات الاتصال الإداري
 هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى إدراك موظفي ومديري ومستخدمي نظم المعلومات لأهمية مهارات الاتصال الإداري في أمريكا وتوضيح الاختلافات في إدراكهم وقد تم استخدام استبانة تم تطبيقها على عينة وقدرها (50) فردا ، وتوصلت الدراسة إلى أن موظفي نظم المعلومات يفتقرون إلى مهارات الاتصال الإداري التي يحتاجونها لكي يتفاعلوا بنجاح مع المستخدمين والمديرين خلال عملية تطور النظام و مهارات الاتصال أكثر أهمية من تطور المهارات التقنية بالنسبة للعاملين في مؤسسات نظم المعلومات .

(jensen , 2013) study :How school can prevent and manage school crisis

تطور أساليب الاتصال الإداري
 هدفت الدراسة إلى الوقوف على تطور أساليب الاتصال الإداري وتم استخدام استبانة لقياس أساليب الاتصال على المديرين والبالغ عددهم (261) مديرا .
 أهم نتائج الدراسة:
 بعض المديرين مازال يتمسك باستمرارية البنى التحتية الموجودة ويوجد تطور لأدوات قياس الاتصال لكن لم يكن هناك تركيز على النقص أو الاحتياجات الأساسية من منظور الإدارة .

(Arther , 2016) Study : The relationship between cooperation, participation and effective control to increase the effectiveness and speed of decision-making .

العلاقة بين التعاون والمشاركة والرقابة الفعالة على زيادة فعالية وسرعة صنع القرارات
 هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى فعالية مدالس الأقسام في عملية اتخاذ القرارات من خلال استبانة وزعت على (334) عضو هيئة تدريسية .
 أهم نتائج الدراسة:
 منح المجالس المزيد من الصلاحية وضرورة تفعيل مجالس الأقسام كوحدات إدارية مستقلة لها سلطة اتخاذ القرار .

التعليق على الدراسات السابقة :

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة سواء الدراسات العربية أو الأجنبية في اختيار المنهج المناسب واعتماد أداة الدراسة وتفسير نتائجها ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة ، وتمت الاستفادة أيضاً في إغناء الجانب النظري للدراسة الحالية والتوجه بها إلى كثير من المراجع والدراسات المتعلقة بموضوعها .

الإطار النظري :

مفهوم الاتصال والاتصال الإداري :

يذكر (Al-Hakim , 2011) أن الاتصال هو الأسلوب الذي تتكون من خلاله العلاقات الإنسانية وتستمر في الوجود وهو يتكون من جميع الرموز الروحية بما فيها الوسائل التي تنتقل عبر المكان ويتم الحفاظ على استمرارها عبر الزمان وتشمل تلك الوسائل تعبيرات الوجه ووضع الجسم والحركات الجسمية، ونغمة الصوت والكلمات والكتابة، والطباعة والسكك الحديدية والتلغراف والتلفون، وكل ما يستحدث من وسائل متجددة تستخدم لعبور المكان وتخطي الزمان .

ويضيف (Al-jaraydah , 2013) بأن الاتصال الإداري هو ذلك النوع الذي يتم داخل المؤسسات والذي يهدف إلى ضمان انسياب المعلومات والأفكار بأقصى درجة ممكنة بين المستويات الإدارية المختلفة وانتقال الأثر من هؤلاء المرؤوسين إلى المستويات الإدارية المختلفة بالمؤسسة .

عناصر الاتصال الإداري :

يذكر (Delio, 2003) بأن عملية الاتصال الإداري تشتمل على أربعة عناصر أساسية هي:

- 1- المرسل : وهو الجهة التي تقدم الرسالة.
- 2- المرسل إليه : وهو الجهة التي تستقبل الرسالة.
- 3- الرسالة : هي عبارة عن رموز أو كلمات أو صوت أو صورة تفيد معنى معين.
- 4- قناة الرسالة : هي الطريقة التي يتم بها إرسال الرسالة.

أنواع الاتصال الإداري :

يتضمن الاتصال الإداري عدة أنواع هي :

1- الاتصال الرسمي : وهي الاتصالات التي تحصل من خلال خطوط السلطة الرسمية والمعتمدة بموجب اللوائح والقرارات المكتوبة، وتقسم على النحو التالي :الاتصال الهابط والاتصال الصاعد والاتصال الأفقي. (Ismail & Allam, 2013)

• الاتصال الهابط : وهو يشير إلى التوجيهات أو التعليمات الأخرى التي تصدر عن المستويات العليا في المؤسسة، ويرتبط هذا النوع من الاتصال بمفهوم السلطة إذ أن مهمة الإدارة العليا هي صناعة القرارات وتمريها إلى المستويات الأخرى، وإذا لاقت هذه القرارات صعوبة في التطبيق فإن ذلك يعود إلى خطأ العاملين، وليس إلى خطأ الإدارات العليا . (Aqla , 2010)

• الاتصال الصاعد : يقصد به التقارير التي يبعث بها المرؤوسون في المستويات الأدنى حول آرائهم ومشكلاتهم حول سياسات واتجاهات المؤسسة ، إذ بدون التقارير لا تستطيع الإدارة العليا رقابة أداء المؤسسة أو اتخاذ القرارات

بشأن الفعاليات والبرامج المستقبلية، كما أن الاتصال المساعد يؤلف تغذية عكسية يستطيع الرئيس من خلالها معرفة ما إذا كان الاتصال النازل قد تم استلامه وفهمه . (Al-Shammaa & Hammoud, 2004)

• الاتصال الأفقي : وهي الاتصالات التي تحدث بين الإدارات والأقسام والوحدات التي في مستوى إداري واحد بهدف تبادل المعلومات والتنسيق فيما بينها . (Al-Saeed Mabrouk, 2013)

2- الاتصال الغير رسمي : ويتمثل هذا النوع من الاتصال في عمليات الاتصال اللانهائية التي تحدث بين العاملين داخل المؤسسة وخارجها فالمحادثات التي تحدث بين شخصين أو أكثر في مكان العمل أو في نادي المؤسسة أو مطعمها وتناقش خلالها موضوعات شخصية أو موضوعات تتصل بالعمل هي مظهر من مظاهر الاتصال الغير رسمي ويعتمد هذا النوع من الاتصال على الاتصال الشخصي . (Moawad & Imam , 2011)

طرق الاتصال الاداري :

يتم الاتصال الإداري من خلال عدة طرق نذكر منها :

1- الاتصالات المكتوبة : وهو اتصال لفظي غير مباشر ويتم عن طريق تدوين الألفاظ والكلمات بالأبجدية والرموز والأرقام.

2- الاتصالات الشفهية : وهو اتصال مباشر ولفظي ويقال أن الاتصال شفهي إذا أرسلت الألفاظ في الهواء مباشرة مثل الاتصال الشخصي والاتصال الهاتفي. (Al-Sous , 2008)

3- الاتصالات غير اللفظية: وتكون عن طريق ملامح الوجه ولغة العيون وحركات الجسم للفرد وهذه الملامح الجسمية والحركات تعطي دلالات ومؤشرات مختلفة عن القبول وعدم القبول. (Al-Amyan , 2004)

مفهوم القرار :

تعد عملية اتخاذ القرار الإداري جوهر العملية الإدارية ومحور نشاط الوظيفة الإدارية وهي عملية اختيار لاستراتيجية أو لإجراء، وهذه العملية منظمة ورشيقة وبعيدة كل البعد عن العواطف، ومبنية على الدراسة والتفكير الموضوعي للوصول إلى قرار مرضي أو مناسب. (Al-Mansour , 2007)

مكونات عملية اتخاذ القرار :

يذكر (Al-Sakarna , 2009) أن عملية اتخاذ القرار تقوم على أساس إدراك وجود مجموعة من العناصر التي

تحتكم إليها وهي:

1. المدخلات : يتمثل فيها الموقف المعني وتتبع عادة إما من البيئة الخارجية للمنظمة أو البيئة الداخلية لها.
2. قنوات الاتصال : تقوم بالتفاعل مع المدخلات وبلورتها في صورة مطالب وفي صورة تحدد مدى الدعم والتأييد أو المعارضة وتوصيلها إلى مركز النظام الإداري.
3. مركز النظام الإداري سلطة القرار : يتعامل مع المدخلات لاتخاذ قرار حولها.
4. المخرجات : القرارات الإدارية التي يتم اتخاذها بالإضافة إلى أية توجيهات أو تعليمات يتم تحديدها لضمان سلامة التنفيذ.
5. نتائج القرار : وهي التي تترتب على اتخاذه بعد الإعلان عنه أو تنفيذه.
6. التغذية العكسية أو المرتدة: وهي التي توفر عمليات المتابعة أو ردود الفعل المترتبة على نتائج القرار.

مراحل عملية اتخاذ القرار :

تتم عملية اتخاذ القرار بمجموعة من المراحل تتمثل في الآتي:

1. تحديد المشكلة: يرى البعض بأن تحديد المشكلة يمثل نصف الطريق إلى الحل كما أن التحديد الخاطئ لها يجعل جميع الجهود التالية تضيع سدى. (Kafan , 2009)
2. تحديد البدائل: تتطوي هذه المرحلة على تحديد كل الطرق والمسارات التي يمكن أن تسير فيها للوصول إلى حل للمشكلة التي سبق تحديدها.
3. اختيار البديل المناسب: تتطوي هذه المرحلة على اختيار البديل المناسب لحل المشكلة ويجب أن يتمتع البديل المختار بأكثر المزايا وأقل العيوب بالمقارنة بالبدائل الأخرى. (Bilal , 2005)
4. تطبيق القرار ومتابعته: تتضمن هذه المرحلة إبلاغ الآخرين بالقرار وشرحه للأفراد المناسبين ووضع القرار موضع التنفيذ، وتأسيس الاتصال المناسب لتبليغ القرار، وضمان تنفيذه. (Al-Najjar , 2007)

منهجية البحث :

المنهج المستخدم :

قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لكونه من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والانسانية ولأنه يناسب طبيعة البحث، حيث أن المنهج الوصفي التحليلي يركز على وصف دقيق لظاهرة أو مشكلة محددة على صورة نوعية أو كمية رقمية بهدف فهم مضمونها، ويعرف المنهج الوصفي التحليلي على أنه أسلوب من أساليب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن موضوع محدد من خلال فترات زمنية محددة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية يتم تفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية الظاهرة (Obaidat & et , 1999) .

مجتمع البحث:

الاداريين العاملين في اللجنة التنفيذية لفرع الاتحاد الرياضي العام باللادقية وعددهم (57) فرد .

عينة البحث:

قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية من إداريي اللجنة التنفيذية حيث بلغ عددهم (30) أي بنسبة (52.6 %) من المجتمع الأصلي .

أدوات البحث :

استخدمت الباحثة الاستبيانين المقننين من دراسة (Abu al-Yazid & Abdel Hafez, 2021) والذان صمما من قبل الباحثين أحمد محمد أبو اليزيد و مؤمن طه عبد النعيم عبد الحافظ من أجل التعرف على الاتصال الإداري وعلاقته بفاعلية اتخاذ القرار ببعض الاتحادات الرياضية ، ويتكون الاستبيانين من (49) عبارة مقسمة إلى (25) عبارة للاتصال الإداري و(24) عبارة لفاعلية اتخاذ القرار على وفق التالي :

الاستبيان الخاص بالاتصال الإداري :

المحور الأول : وسائل الاتصال الإداري ويتضمن (8) عبارات

المحور الثاني : فاعلية وسائل الاتصال الإداري ويتضمن (6) عبارات.

المحور الثالث : مهارات الاتصالات الإدارية ويتضمن (6) عبارات.

المحور الرابع : خصائص الاتصال الإداري ويتضمن (5) عبارات .
الاستبيان الخاص بفاعلية اتخاذ القرار :

المحور الأول : تهيئة القرار ويتضمن (6) عبارات .

المحور الثاني : المشاركة في اتخاذ القرار ويتضمن (6) عبارات .

المحور الثالث : صياغة وإعلان القرار ويتضمن (6) عبارات .

المحور الرابع : متابعة وتنفيذ القرار ويتضمن (6) عبارات .

الدراسة الاستطلاعية :

قامت الباحثة بإجراء الصدق والثبات للاستبيانين حيث يقصد بالصدق قياس الاستبيان لما وضع لقياسه بحيث أن يكون الاستبيان شامل لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل بالإضافة الى وضوح الفقرات بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (Al-Jarjawi , 2010) وتم التأكد من صدق الاستبيانين بطريقتين :

- الصدق الظاهري (صدق المحكمين) : ويستخدم الصدق الظاهري بهدف التأكد من مدى صلاحية الاستبيان وملاءمتها لأغراض الدراسة ويتم ذلك من خلال عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والمختصين بالموضوع قيد الدراسة ويطلب منهم إبداء الرأي فيما يتعلق بمدى صدق وصلاحية كل فقرة من فقرات الاستبيان ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت لقياسه ووصف الموضوع الذي أعدت لدراسته كما يطلب منهم إبداء وجهة نظرهم فيما تحتويه أداة الدراسة وإدخال التعديلات اللازمة والتي يرونها مناسبة ، وبناء عليه تم توزيع الاستبيانين على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة وعددهم (6) محكمين من كلية التربية الرياضية وكلية الاقتصاد وكانت النتيجة أنه لم يتم أي تعديلات بالحذف أو التعديل على عبارات الاستبيانين .

- صدق الاتساق الداخلي : يعتبر الاتساق الداخلي أهم مقياس من مقاييس صدق الأداة والذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبيان والدرجة الكلية للمجال نفسه والجدول رقم (1) يوضح ذلك :

جدول رقم (1) معاملات ارتباط بيرسون لدرجات كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية (الاتصال الإداري) :

المحور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
وسائل الاتصال الإداري	0.603	0.000
فاعلية وسائل الاتصال الإداري	0.656	0.000
مهارات الاتصالات الإدارية	0.216	0.45
خصائص الاتصال الإداري	0.376	0.007

جدول رقم (2) معاملات ارتباط بيرسون لدرجات كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية (فاعلية اتخاذ القرار) :

المحور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
تهيئة القرار	0.387	0.04
المشاركة في اتخاذ القرار	0.610	0.000
صياغة وإعلان القرار	0.476	0.005
متابعة وتنفيذ القرار	0.448	0.000

يتبين من الجداول رقم (1) و (2) أن معاملات ارتباط درجات كل مجال من مجالات الدراسة بدرجتها الكلية تراوحت بين (0.656 و 0.216) بالنسبة للاتصال الإداري و (0.387 و 0.610) بالنسبة لفاعلية اتخاذ القرار وهي معاملات ارتباط عالية كما أنها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000) وهذا يدل على أن المجالات تتمتع بصدق الاتساق الداخلي .

أما بالنسبة للثبات والذي يقصد به درجة اتساق الاستبيان وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة بمعنى أن يعطي الاستبيان قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها (Al-Jarjawi , 2010) وتم استخدام معامل ألفا كرونباخ والذي يأخذ قيمةً تتراوح بين الصفر والواحد صحيح بحيث كلما زادت درجة الثبات كلما زادت الثقة في الاستبيان المستخدم (Drost , 2011) والجداول رقم (3) يوضح ذلك :

جدول رقم (3) معامل ألف كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان الخاص ب (الاتصال الإداري) و (فاعلية اتخاذ القرار):

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الاتصال الإداري	25	0.768
فاعلية اتخاذ القرار	24	0.752

يتضح من الجدول رقم (3) أن قيمة معامل ألف كرونباخ بلغت (0.768 و 0.752) وهي قيم مرتفعة وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

واستخدمت الباحثة سلم ليكرت الثلاثي لقياس الاستجابة على فقرات الاستبيان ورقم السلم من (1 - 3) حيث تم استخدام قانون طول الفئة كالتالي:

أعلى قيمة في سلم الاستجابة - أدنى قيمة في سلم الاستجابة مقسمة على عدد الفئات والجدول التالي هو جدول تفسير النتائج:

جدول رقم (4) جدول تفسير النتائج في مقياس ليكرت الثلاثي :

الرأي	المتوسط المرجح
غير موافق أو ضعيف (1)	من 1 إلى 1.66
محايد أو متوسط (2)	من 1.67 إلى 2.33
موافق أو جيد (3)	من 2.34 إلى 3

متغيرات البحث :

المتغير المستقل : الاتصال الإداري

المتغير التابع : اتخاذ القرار

المعالجات الإحصائية :

المتوسط الحسابي الانحراف المعياري - معامل الارتباط بيرسون - ألفا كرونباخ .

النتائج والمناقشة :

النتائج:

السؤال الأول : ما هو واقع الاتصال الإداري في اللجنة التنفيذية للاتحاد الرياضي العام باللاذقية ؟

للإجابة على هذا التساؤل قامت الباحثة باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل محور من محاور الاتصال الإداري على حدى وفق التالي :

1- المحور الأول : (وسائل الاتصال الإداري):

جدول رقم (5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول (وسائل الاتصال الإداري) :

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	تستخدم المكالمات الهاتفية في الاتصال داخل اللجنة التنفيذية	2.2	0.448	متوسط
2	تستخدم مراسلات الفاكس في الاتصال داخل اللجنة التنفيذية	2.30	0.479	عالي
3	تستخدم التقارير في الاتصال داخل اللجنة التنفيذية	2.61	0.654	عالي
4	تستخدم تقنيات الاجتماع عن بعد (zoom) داخل اللجنة التنفيذية	1.13	0.712	ضعيف
5	يستخدم الانترنت في الاتصال داخل اللجنة التنفيذية	2.1	0.629	متوسط
6	يستخدم البريد الالكتروني في الاتصال داخل اللجنة التنفيذية	1.46	0.776	ضعيف
7	يستخدم الاتصال الشفوي في الاتصال داخل اللجنة التنفيذية	2.6	0.582	عالي
8	يستخدم الاتصال المكتوب في الاتصال داخل اللجنة التنفيذية	2.51	0.845	عالي
	الدرجة الكلية	2.38	0.640	عالي

تبين من الجدول رقم (5) أن الدرجة الكلية لبعد (وسائل الاتصال الإداري) نال متوسط وقدره (2.38) وانحراف معياري وقدره (0.640) وبمستوى عالي .

وقد نال بند (تستخدم تقنيات الاجتماع عن بعد (zoom) داخل اللجنة التنفيذية) متوسط وقدره (1.13) وانحراف معياري وقدره (0.712) وبمستوى ضعيف وهذا يدل على أنه لا يوجد اهتمام كافي من قبل المسؤولين في اللجنة التنفيذية بضرورة استخدام مثل هذه التقنية في الاجتماعات على الرغم من سهولة استخدامها حيث لا بد من توافر مثل هذه التطبيقات الحديثة لتكون بديلاً أمثل لعقد الاجتماعات ، وأشار (Bolawidat ، 2008) في ذلك إلى أن أهم مميزات تكنولوجيا المعلومات الحديثة في أنها تصل إلى أكبر عدد من المستخدمين في نفس الوقت بالإضافة التدفق الكبير للمعلومات وتخطي حدود الجغرافيا والعالمية، واتفقت في ذلك نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Bin Mohammed , 2011) التي أشارت إلى أهمية استخدام التكنولوجيا الحديثة في عملية الاتصال وأن تطوير مثل هذه الوسائل أصبح من الضروريات ، في حين اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Muhammad Hussein ، 2018) والتي أشارت إلى أن مستوى توافر تكنولوجيا الاتصال كان متوسطاً من وجهة نظر عينة الدراسة .

كما نال بند (تستخدم التقارير في الاتصال داخل اللجنة التنفيذية) متوسط وقدره (2.61) وانحراف معياري وقدره (0.654) وبمستوى متوسط وهذا يشير إلى أن الإداريين يعتمدون بشكل كبير في تبادل المعلومات على المراسلات المكتوبة لأنها تحقق بالنسبة لهم الوضوح في تلقي المعلومة على الرغم من كونها وسيلة قديمة إلا أنها أساسية واتفقت في ذلك نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Boulahchish & Labbad , 2108) والتي أشارت إلى أن العاملين في الجامعة يعتمدون على المراسلات والتقارير المكتوبة من أجل الحصول على المعلومات بنسبة أكبر من غيرها من وسائل الاتصال ، كما اتفقت مع نتائج دراسة (Al-Anzi , 2010) والتي أشارت إلى أن الرسائل المكتوبة والشفوية

تستخدم بين العاملين في الوزارة بشكل مكثف حيث توفر المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات، من خلال وسائل الاتصالات الإدارية (المكتوبة، الشفوية والالكترونية).

وترى الباحثة أن درجة استخدام الإداريين في اللجنة التنفيذية لفرع الاتحاد الرياضي العام باللذقية لوسائل الاتصال مرتفعة وهذا يعود إلى أن العاملين يرون أنه يجب الحصول على المعلومات المطلوبة لأداء مهامهم بكافة الطرق مع ضرورة تنوع هذه الطرق والاهتمام أكثر بالوسائل التكنولوجية الحديثة لدورها في السرعة وسهولة الحفظ لحين الطلب في أي وقت .

2- المحور الثاني: (فاعلية وسائل الاتصال الإداري) :

جدول رقم (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني (فاعلية وسائل الاتصال الإداري) :

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
9	تستخدم المراسلات المكتوبة بين العاملين في اللجنة التنفيذية بشكل كبير	2.60	0.537	عالي
10	تساهم المراسلات المكتوبة بين العاملين في اللجنة التنفيذية بتوفير المعلومات المطلوبة .	2.81	0.765	عالي
11	تستخدم وسائل الاتصال الشفوي بين العاملين في اللجنة التنفيذية بشكل كبير .	2.58	0.774	عالي
12	تساهم وسائل الاتصال الشفوية بين العاملين في اللجنة التنفيذية بتوفير المعلومات المطلوبة	2.23	0.613	متوسط
13	تستخدم وسائل الاتصال الالكتروني بين العاملين في اللجنة التنفيذية بشكل كبير .	1.36	0.459	ضعيف
14	تساهم وسائل الاتصال الالكتروني بين العاملين في اللجنة التنفيذية بتوفير المعلومات المطلوبة .	1.45	0.476	ضعيف
	الدرجة الكلية	2.17	0.604	متوسط

يتبين من الجدول رقم (6) أن الدرجة الكلية لبعد (فاعلية وسائل الاتصال الإداري) نال متوسط وقدره (2.17) وانحراف معياري وقدره (0.604) وبمستوى متوسط.

وقد نال بند (تساهم المراسلات المكتوبة بين العاملين في اللجنة التنفيذية بتوفير المعلومات المطلوبة.) متوسط وقدره (2.81) وانحراف معياري وقدره (0.537) وبمستوى عالي مما يدل على اعتماد العاملين في اللجنة التنفيذية على المراسلات المكتوبة بشكل أساسي وكبير على الرغم من الوقت الكبير الذي تحتاجه والأخطاء التي من الممكن الوقوع بها واختلفت في ذلك مع نتائج دراسة (Abu al-Yazid & Abdel Hafez, 2021) والتي أوضحت أن المراسلات المكتوبة لا تقوم بتوفير المعلومات المطلوبة بشكل جيد في الاتحادات الرياضية المصرية ، كما اتفقت مع نتائج دراسة (Al-Zoubi ، 2005) والتي أشارت إلى وتوصلت الدراسة إلى أن مهارات الاتصال وعناصر الرسائل المكتوبة كانت متوافرة بدرجة متوسطة لدى أفراد عينة الدراسة .

كما نال بند (تستخدم وسائل الاتصال الالكتروني بين العاملين في اللجنة التنفيذية بشكل كبير.) متوسط وقدره (1.36) وانحراف معياري وقدره (0.459) وبمستوى ضعيف وتعزو الباحثة هذا المستوى إلى أنه على الرغم من أهمية التكنولوجيا الحديثة في عصرنا الحاضر وأصبحت ضرورة ملحة على جميع الأصعدة نظراً لدورها الرئيسي في توفير الوقت والجهد في سرعة إرسال المعلومات والحصول عليها وتختلف في ذلك نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Bouhachish & Labbad , 2108) والتي أكدت على أن وسائل الاتصال الالكتروني تساهم بشكل كبير وسريع في توفير المعلومات المطلوبة للعاملين في جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل ، كما أكدت (Essat، 2016) أن تطبيق تكنولوجيا الاتصال ووسائل الاتصال الالكتروني يحق تغيرات كبيرة وتميز في الأداء الأمر الذي ينعكس على

اتخاذ القرار المناسب كما يحدث تحولاً تدريجياً من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية وبالتالي ارتفاع في مستوى أداء العاملين بالمنظمة وتحقيق التكامل ، كما أضاف (Al-Nawasa ، 2011) إلى أن البريد الالكتروني يعد من أول الخدمات التي تم تطويرها على الانترنت وتعد أهم خدمة في الوقت الحالي وهو ينطوي على إمكانية إرسال المعلومات من كمبيوتر إلى آخر ويستطيع استخدامه بسرعة فائقة مهما كانت المسافة الفاصلة .

وترى الباحثة أن فاعلية وسائل الاتصال الإداري متوسطة وهذا يعود إلى الاعتماد على الطرق التقليدية للتواصل كالطرق الشفهية والمراسلات الكتابية وإهمال وسائل الاتصال الالكتروني على الرغم من دوره في حفظ المعلومات وسرعة الحصول عليها عند الحاجة .

3- المحور الثالث : (مهارات الاتصال الإداري) :

جدول رقم (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثالث (مهارات الاتصال الإداري) :

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
15	لدي القدرة على إعداد الخطابات والمراسلات الرسمية وغير الرسمية	2.13	0.543	متوسط
16	لدي القدرة على استيعاب المعنى المقصود من عملية الاتصال	1.89	0.496	متوسط
17	لدي القدرة على تحديد الهدف من عملية الاتصال	1.41	0.556	ضعيف
18	لدي القدرة على التحدث بطريقة تعبر عما يريدونه بدقة ووضوح	1.9	0.485	متوسط
19	لدي القدرة على التعرف على خصائص واتجاه عملية الاتصال	1.62	0.598	ضعيف
20	يتم اختيار الوقت المناسب لإجراء عملية الاتصال	1.56	0.465	ضعيف
	الدرجة الكلية	1.75	0.635	متوسط

يتبين من الجدول رقم (7) أن الدرجة الكلية لبعده (مهارات الاتصال الإداري) نال متوسط وقدره (1.75) وانحراف معياري وقدره (0.635) ومستوى متوسط.

ونال بند (لدي القدرة على إعداد الخطابات والمراسلات الرسمية وغير الرسمية .) متوسط وقدره (2.13) وانحراف معياري وقدره (0.543) وبمستوى متوسط حيث أن الخبرة الإدارية المتراكمة لدى العاملين خلال فترة زمنية طويلة ساهمت في جعل عملية إعداد المراسلات عملية سهلة نظراً لتكرار مثل هذه المراسلات خلال فترة عملهم مما يجعلها أمراً روتينياً وعادياً وتتفق بذلك هذه النتيجة مع ما أشار إليه (Al-Amyan,2005) الذي أكد على أن الاتصالات الكتابية يستخدمها الموظفون على اختلاف مستوياتهم الإدارية والتنظيمية إذ يقومون يومياً بكتابة التقارير والرسائل والمذكرات وتعبئة النماذج لتحقيق أهداف معينة وتسهيل القيام بالأعمال الإدارية ، وأيضاً تتفق مع نتائج دراسة (Al-Anzi , 2010) التي أشارت إلى أن الإداريون في وزارة العدل الكويتية يمتلكون مهارات الاتصال الإدارية وخصوصاً المكتوبة منها حيث يمكن الرجوع إليها وقت الحاجة واستخدامها في أي وقت ، كما أضاف (Al-Othaimen ، 2004) أن الاتصالات الكتابية تتم عن طريق الكلمة المكتوبة ويكثر مثل هذا النوع من الاتصال داخل المنظمات ذات الحجم الكبير ولكي تكون الاتصالات الكتابية ذات فعالية يجب أن تتسم الكلمة المكتوبة بالبساطة والوضوح والدقة وتأخذ عدة أشكال منها المذكرات والاقتراحات والتقارير .

كما نال بند (لدي القدرة على تحديد الهدف من عملية الاتصال) متوسط وقدره (1.41) وانحراف معياري وقدره (0.556) ومستوى ضعيف وترى الباحثة أنه وبالرغم من أهمية تحديد الهدف من عملية الاتصال فإنه يعتبر بمثابة البوصلة التي تحدد مسار عملية الاتصال والمراد منها ، ففي حال ضبابية الهدف فمن المؤكد أن الاتصال لن يؤدي الغرض منه بل سيكون له تأثير معاكس مسببا ضياع الوقت والجهد وهذا ما أكدته (Al-Amyan,2005) بأن عملية الاتصال السليم تتطلب تحديد هدف معين أي تحديد ما إذا كان الهدف هو مجرد تبليغ معلومات عن وضع قائم أم هو تقرير عن نشاط يستلزم قرارات معينة أم هو توضيح لبعض السياسات والخطط ، ويؤكد (Maher ، 2004) إن من واجبات الإدارة العليا أن تعمل على خلق المناخ السليم للاتصال الفاعل، وذلك بوضع سياسة واضحة للاتصال تعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية وإشباع الحاجات البشرية، حتى يكون الأفراد على علم تام بنشاط المنشأة وأهدافها وخططها وبرامجها .

وترى الباحثة أن مهارات الاتصال الإداري لدى العاملين في اللجنة التنفيذية جاءت متوسطة وهذا يعود إلى أن العاملين يقضون الجزء الأكبر من وقتهم في أعمال تبادل الأفكار والمعارف والحقائق والمضامين مع الآخرين، لبلوغ النتائج المرجوة من الجماعة وإن كان ينقصهم تنمية بعض المهارات الضرورية والتي تجعل من عملية الاتصال تحقق المضمون منها بأفضل النتائج .

4- المحور الرابع : (خصائص الاتصال الإداري) :

جدول رقم (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الرابع (خصائص الاتصال الإداري) :

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
21	تتسم الاتصالات الإدارية باللجنة التنفيذية بالدقة والوضوح	1.52	0.496	ضعيف
22	تتم عمليات الاتصال الإدارية في الوقت المناسب.	2.12	0.746	متوسط
23	توفر الاتصالات الإدارية للعاملين باللجنة التنفيذية المعلومات المطلوبة .	1.63	0.834	ضعيف
24	تتسم عمليات الاتصال بين العاملين باللجنة التنفيذية بالشمولية في المعلومات .	1.46	0.667	ضعيف
25	تتسم الاتصالات الإدارية باللجنة التنفيذية بوضوح قنوات واتجاه الاتصال بين العاملين .	2.26	0.714	متوسط
	الدرجة الكلية	1.79	0.691	متوسط

يتبين من الجدول رقم (8) أن الدرجة الكلية لبعده (خصائص الاتصال الإداري) نال متوسط وقدره (1.79) وانحراف معياري وقدره (0.691) وبمستوى متوسط

ونال بند (تتسم عمليات الاتصال بين العاملين باللجنة التنفيذية بالشمولية في المعلومات) متوسط وقدره (1.46) وانحراف معياري وقدره (0.667) ومستوى ضعيف وتعزو الباحثة ذلك أن المعلومات المطلوب إيصالها تتعدد وبالتالي يصعب على الإداريين إيصالها بشكل مناسب واختيار القناة المناسبة لإيصالها وبذلك تختلف هذا النتيجة مع نتائج دراسة (Al-Anzi , 2010) والتي أكدت على أن المعلومات في وزارة العدل الكويتية تتسم بالوضوح والشمولية والدقة مع سهولة الوصول إليها عند الحاجة ، كما أكد (Harem , 2006) أن من أهم خصائص الاتصال الإداري الجيد

أن يتمتع بالشمولية حيث يجب على الرسالة التي ينبغي للمرسل إرسالها أن تكون معلوماتها شاملة حتى يتمكن المتلقي من فهم الغرض منها بشكل صحيح ، ويضيف (Al-Absi، 2021) أنه يجب وجود نظام شامل للمعلومات والبيانات لمختلف المجالات وقطاعات العمل بالمنظمة مع ضرورة تحقيق الارتباط بين هذا النظام والاتصالات حتى تتضح كافة الأمور لتحقيق أهداف المنظمة .

كما نال بند (تتسم الاتصالات الإدارية باللجنة التنفيذية بوضوح قنوات واتجاه الاتصال بين العاملين) متوسط وقدره (2.26) وانحراف معياره وقدره (0.714) ومستوى متوسط وتعزو الباحثة ذلك أن الإداريين لا يدركون بشكل كبير أهمية تحديد قنوات الاتصال أثناء عملية إيصال المعلومات الأمر الذي من شأنه تأخير في وصول المعلومة أو خطأ في إيصال المعنى المطلوب كما أن تحديد اتجاه الاتصال يتميز بالضبابية لدى عينة البحث على الرغم من ضرورة تحديد ماهية المعلومات المرسله أثناء الاتصال الهابط أو الصاعد وبذلك تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Al-Anzi , 2010) والتي أشارت إلى وجود أثر لأنماط الاتصال الصاعدة والهابطة والأفقية في وزارة العدل حول توفير المعلومات بشكل دقيق وواضح ، ويضيف (Griffin, 1986) أن الاتصالات الداخلية تتمثل بتدفق المعلومات داخل المنظمة لإنجاز الأعمال المخطط لها كالاتصالات الرسمية وغير الرسمية أما الاتصالات الخارجية تتمثل بالاتصالات التي تقوم بها المنظمة مع المنظمات الأخرى والتي يجب أن تتميز جميعها بالوضوح واختيار القناة بما يتناسب مع الهدف من عملية الاتصال .

وترى الباحثة أن مستوى خصائص الاتصال الإداري لدى الإداريين في اللجنة التنفيذية لفرع الاتحاد الرياضي العام باللادقية متوسط ويعود ذلك إلى أن موضوع الاتصال لا يحظى بالاهتمام الكافي من الناحية التطبيقية والعلمية ذلك أن عدم مراعاة النواحي الفنية والتطبيقية لعملية الاتصال الإداري سيجعل من حلقة الاتصال ناقصة وبالتالي ستكون النتيجة معلومات منقوصة ومتأخرة .

- تحليل فقرات الاتصال الإداري (وسائل الاتصال الإداري، فاعلية وسائل الاتصال الإداري ، مهارات الاتصال الإداري ، خصائص الاتصال الإداري):

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع فقرات الاتصال الإداري للجنة التنفيذية في اللادقية بأبعاده الأربعة والجدول رقم (9) يظهر ذلك :

جدول رقم (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الاتصال الإداري :

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
وسائل الاتصال الإداري	2.38	0.640
فاعلية وسائل الاتصال الإداري	2.17	0.604
مهارات الاتصال الإداري	1.75	0.635
خصائص الاتصال الإداري	1.79	0.691
الاتصال الإداري	2.02	0.642

يبين من الجدول رقم (9) أن الدرجة الكلية لأبعاد الاتصال الإداري في اللجنة التنفيذية باللادقية نال متوسط وقدره (2.02) وانحراف معياري وقدره (0.642) وبمستوى ضعيف .

وتعزو الباحثة هذه الدرجة المتوسطة لواقع الاتصال الإداري إلى أن الاتصال داخل اللجنة التنفيذية يتم بشكل تقليدي معتمدا على ما يعرفه العاملون من خبرات ومهارات سابقة متجاوزين الأسلوب العلمي لعناصر الاتصال وقنواته

ومهاراته التي يجب عليه الإلمام بها وتطبيقها وتختلف في ذلك مع نتيجة دراسة (Abu al-Yazid & Abdel Hafez, 2021) والتي أشارت إلى تمتع جميع الاتحادات قيد الدراسة بنسب مرتفعة للاتصال الإداري ، كما اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Hagan , 2006) والتي أشارت إلى أن مستوى تطبيق عمليات الاتصال الإداري داخل مدارس التعليم العام في السعودية جاء متوسطاً ، في حين اختلفت مع نتائج دراسة (Al-Dhibat, 2006) التي أشارت إلى أن فاعلية الاتصال الإداري لدى الرؤساء في الشركات المبحوثة من وجهة نظر المرؤوسين، كانت متوافرة بشكل إيجابي وبدرجة مرتفعة.

السؤال الثاني : ما هي درجة فعالية اتخاذ القرار في اللجنة التنفيذية للاتحاد الرياضي العام باللذقية ؟
حيث تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمستوى لكل محور من محاور فاعلية اتخاذ القرار على حدى وفق التالي :

1- المحور الأول : تهيئة القرار

جدول رقم (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول (تهيئة القرار) :

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	يتم تحديد الهدف المراد تحقيقه عند اتخاذ القرار	1.43	0.587	ضعيف
2	يتم الاطلاع على التعليمات واللوائح التي تتعلق بالقرار قبل اتخاذه .	2.26	0.783	متوسط
3	يتم الاطلاع على الخبرات السابقة باللجنة التنفيذية قبل اتخاذه .	1.33	0.874	ضعيف
4	يتم مراعاة توافق القرار مع أهداف اللجنة التنفيذية عند اتخاذه .	2.16	0.767	متوسط
5	يتم تحديد درجة أهمية القرار قبل اتخاذه وفقاً للحاجة	2.24	0.814	متوسط
6	يتم مراعاة استعداد العاملين لتنفيذ القرار من خلال تشجيعهم على المشاركة في اتخاذه.	1.13	0.712	ضعيف
	الدرجة الكلية	1.75	0.756	متوسط

يتضح من الجدول رقم (10) أن الدرجة الكلية لبعده (تهيئة القرار) نال متوسط وقدره (1.75) وانحراف معياري وقدره (0.756) وبمستوى متوسط .

وقد نال بند (يتم الاطلاع على التعليمات واللوائح التي تتعلق بالقرار قبل اتخاذه .) متوسط حسابي وقدره (2.26) وانحراف معياري (0.783) وبمستوى متوسط وتعزو الباحثة ذلك إلى أن العاملين في اللجنة التنفيذية لا يعطون أهمية كبيرة لموضوع الاطلاع على كافة الأمور المتعلقة بالقرار قبل اتخاذه واستشارة أصحاب الخبرة على الرغم من أهمية هذا العمل في جعل القرار المتخذ يتميز بدرجة عالية من الواقعية كونه مبني على معلومات صحيحة ودقيقة وبالتالي فإن اتخاذ القرار البعيد عن اللوائح وعن البيانات الصحيحة سيعطي بالضرورة قراراً خاطئاً وبعيداً عن الواقع وبالتالي صعوبة تطبيقه وهذا ما أكدته دراسة (Michel, linjuan, 2009) التي أظهرت أن القرار الصائب يعتمد على الحصول على أكبر كم ممكن من البيانات والمعلومات تجاه الحل المقترح ، واختلفت مع نتيجة دراسة

(Boulahchish & Labbad , 2018) والتي أشارت إلى أن العاملين في الجامعة يفضلون التحوار والمشاركة مع زملائهم من أجل اتخاذ القرارات الصعبة ، كما أكد (Ayasra & Hijazin ,2006) أن الاستشارة تستخدم أشخاصاً آخرين لإثراء تفكيرنا في الحوارات والاجتماعات كما أنها إجراء ينطوي على تعيين فريق كجزء من العملية وغالباً ما تشكل الاستشارة جزءاً من عملية الدراسة ، ويؤكد (Tabash,2008) إلى أن كل تصرف وسلوك للإدارة يعتمد على الحقائق والبيانات والمعلومات الصحيحة بعيداً عن التحيزات والأهواء الشخصية والضغوط ونظراً لأهمية المعلومات والبيانات فإن المنظمة يجب أن تحرص على وجود نظام فعال للاتصالات من أجل السماح بالحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة من أجل سهولة الحصول عليها عند طلبها .

كما نال بند (بتم مراعاة استعداد العاملين لتنفيذ القرار عند اتخاذه) متوسط حسابي وقدره (1.13) وانحراف معياري (0.712) وبمستوى ضعيف وتعزو الباحثة ذلك إلى عدم إدراك أهمية إشراك العاملين في اتخاذ القرار وبالتالي عدم استعداده لتنفيذه حيث أن القرار القوي هو القرار الذي يساهم العاملون في اتخاذه لأنهم الأكثر دراية بالواقع وبإمكانية التنفيذ وهذا ما أكدته (Al-Tarwana & Musa , 2014) الذي أشار إلى أن عملية اتخاذ القرار عملية تشاركية بين مختلف الأطراف ذات العلاقة بالقرار حيث من شأن ذلك أن يؤدي إلى الشفافية والعدالة في ممارسة القرار وضمان فعاليتها وتنفيذها من قبل العاملين وانفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Boulahchish & Labbad , 2018) والتي أشارت إلى أن العاملون لا يشاركون في عملية اتخاذ القرار في الجامعة ، وتضيف (Hossam El-Din and Matar ، 1997) أن المشاركة في اتخاذ القرار تعبير ديمقراطي عن إشراك العاملين في اتخاذ القرار فالمشاركة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة فكلما زادت المشاركة كلما كانت أقرب إلى الصواب .

وترى الباحثة أن مستوى تهيئة القرار جاء متوسطاً وهذا يعود على قلة الاهتمام من قبل القائمين على عملية اتخاذ القرار بالإعداد الجيد له وبالتالي ستكون النتيجة قرار خاطئ وبعيد عن الواقع بسبب عدم اكتمال المعلومات المطلوبة قبل اتخاذه .

2- المحور الثاني : المشاركة في اتخاذ القرار

جدول رقم (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني (المشاركة في اتخاذ القرار) :

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
7	يتم حث العاملين على تقديم المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ القرار .	1.38	0.654	ضعيف
8	يتم قبول الحلول المقترحة للمشكلات التي تواجه العمل في اللجنة التنفيذية .	2.13	0.586	متوسط
9	يتم تشجيع الحاضرين في الاجتماعات على المشاركة الكاملة في المناقشات للوصول إلى القرارات بالإجماع	2.17	0.772	متوسط
10	يتم التراجع عن القرار إذا ما وجد حاجة لذلك	1.24	0.747	ضعيف
11	يتم اتخاذ القرارات بناء على قدرات ومهارات العاملين	1.15	0.679	ضعيف
12	يتم الاستفادة من خبرات العاملين لاتخاذ القرارات المناسبة	1.23	0.682	ضعيف
	الدرجة الكلية	1.55	0.686	ضعيف

يتضح من الجدول رقم (11) أن الدرجة الكلية لبعده (المشاركة في اتخاذ القرار) نال متوسط وقدره (1.55) وانحراف معياري وقدره (0.686) وبمستوى ضعيف

وقد نال بند (يتم اتخاذ القرارات بناء على قدرات ومهارات العاملين) متوسط وقدره (1.15) وانحراف معياري وقدره (0.679) وبمستوى ضعيف وتعزو الباحثة ذلك إلى أن أفراد عينة البحث متفقيين على أن قدرات الإداريين ومهاراتهم لا تحظى بالاهتمام الكافي ولا يتم أخذها بعين الاعتبار أثناء اتخاذ القرارات على الرغم من دورها الكبير في مساعدة المسؤولين لاتخاذ قرار واقعي وفعال نظراً لكون الإداريين هم من سيقوم بتنفيذ القرار وبالتالي هم الأقدر على تحديد ما إذا كان القرار المتخذ سيحقق الهدف منه أم لا وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Kafan , 2005) التي أشارت إلى أن هناك ظروف أخرى قد تساعد على نجاح القرارات التنظيمية كالخبرة والكفاءة المهنية للعاملين المشاركين في اتخاذ القرارات ، كما يشير (Al-Hamamy and Al-Mohandes، 1990) إلى أن الاعتماد على مهارات العاملين أثناء اتخاذ القرار تسهم في التقليل من المقاومة ضد التغيير ومشروعات التطوير بالإضافة إلى تحسين نوعية القرارات الإدارية ذاتها .

كما نال بند (يتم تشجيع الحاضرين في الاجتماعات على المشاركة الكاملة في المناقشات للوصول إلى القرارات بالإجماع) متوسط وقدره (2.17) وانحراف معياري وقدره (0.772) وبمستوى متوسط وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه وأثناء الاجتماعات لا يوجد إدراك كاف بأهمية تشجيع العاملين على المناقشات وإبداء الرأي وطرح وتبادل الأفكار حيث ان المغزى من كل هذا هو الوصول إلى قرار قوي ويتمتع بدرجة قبول كبيرة لدى الجميع وهذا ما أكدته (Hammad , 1999) والذي أشار إلى أنه من أجل الحصول على الإجماع في اتخاذ القرار يجب تشجيع الآراء والمشاركات المرموقة من خلال عدم النظر إلى الآراء على أنها غير قيمة ، ويضيف (Al-Hamamy and Al-Mohandes، 1990) أن الإدارة في المنظمات الحديثة وجدت أن هناك ضرورة إلى الأخذ بمبدأ المشاركة مع توسيع دائرة المشاركة كلما أمكن ذلك وتأكدت أهمية هذا الاتجاه من خلال نمو المنظمات وتضخم حجمها وبداية عصر المنظمات العملاقة بالإضافة إلى الحقيقة المنطقية التي تؤكد بأن الفرد مهما توفر له من قدرات ذاتية فإنه يعجز عن الإحاطة بكل الظروف في كل الأوقات وأخيراً ما لمس خبراء الإدارة من أهمية الأسلوب الديمقراطي في القيادة الإدارية. وترى الباحثة أن المشاركة في اتخاذ القرار لدى الإداريين في اللجنة التنفيذية جاءت ضعيفة ويعود السبب في ذلك إلى أن مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار غير مفعّل على الرغم من أهمية هؤلاء الأفراد في اتخاذ القرار الصحيح ذلك أنهم الأقدر على إعطاء الصورة الصحيحة للواقع وكونهم المعنيين في التنفيذ .

3- المحور الثالث : صياغة وإعلان القرار

جدول رقم (12) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثالث (صياغة وإعلان القرار) :

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
13	يتم اختيار الوقت المناسب لتنفيذ القرار في اللجنة التنفيذية	1.56	0.794	ضعيف
14	يتم صياغة القرار بعبارات واضحة	2.24	0.581	متوسط
15	يتخذ القرار بموضوعية تامة	1.43	0.732	ضعيف
16	يتم تحديد المعني بتنفيذ القرار بعد اتخاذه	2.18	0.637	متوسط

17	تستخدم وسائل الاتصال المناسبة للإعلان عن القرار	1.12	0.519	ضعيف
18	هناك حرص على إبلاغ القرار لجميع المستويات المستهدفة في اللجنة التنفيذية	2.2	0.662	متوسط
	الدرجة الكلية	1.78	0.548	متوسط

يتضح من الجدول رقم (12) أن الدرجة الكلية لبعد (صياغة وإعلان القرار) نال متوسط وقدره (1.78) وانحراف معياري وقدره (0.548) وبمستوى متوسط

ولقد نال بند (يتم صياغة القرار بعبارات واضحة) متوسط حسابي وقدره (2.24) وانحراف معياري وقدره (0.581) وبمستوى متوسط وتعزو الباحثة هذا المستوى إلى أن المسؤولين عن اتخاذ القرار يهتمون بأن يكون إخراج القرار بطريقة واضحة ومفهومة للجميع من خلال صياغته بعبارات مفهومة ولا تحتمل التأويل وبالتالي ضمان تنفيذ القرار بشكل سليم وصحيح وهذا ما أكده (El Hawary , 2001) الذي أشار إلى أن من أهم شروط صياغة القرار أن تكون الصياغة واضحة ومختصرة وبسيطة ومتماشية مع القوانين والأنظمة والصلاحيات ، كما يضيف (Sharaf،1990) إلى أن القرار السليم تتميز معلوماته بالصدق والثبات والوضوح وبالتالي يخرج قرار رشيد وموضوعي أما إذا كانت هذه الحقائق لا تتصف بالوضوح فيؤدي إلى الحصول على قرار مهزوز وبعيداً عن الحل المناسب للمشكلة .

كما نال بند (تستخدم وسائل الاتصال المناسبة للإعلان عن القرار) متوسط وقدره (1.12) وانحراف معياري وقدره (0.519) وبمستوى ضعيف وتعزو الباحثة هذا المستوى إلى عدم إدراك المسؤولين عن اتخاذ القرار أهمية وسائل الاتصال في إيصاله إلى المعنيين بالتنفيذ حيث لا بد من اختيار الوسيلة المناسبة لهذه القرار لضمان وصوله بشكل سليم وبالوقت المناسب وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Bruce , 2015) التي أشارت إلى أن القرارات تصل إلى جميع المعنيين على اختلاف مستوياتهم الإدارية بيسر وسهولة ، كما أكد (El Hawary , 2001) على أنه من الضروري اختيار الوسيلة المناسبة لإيصال القرار وتبليغه إلى المعنيين في كافة المستويات وذلك لضمان سهولة وسرعة التنفيذ ، ويشير (Tabash،2008) إلى أن القائد الإداري الناجح هو الذي يحرص على توافر وسائل اتصال فعالة تمكنه من معرفة حقيقة ما يجري داخل منظمته بصورة صادقة دون تأخير أو إبطاء فالمعلومات والحقائق تصل إلى القائد الإداري ولكنها تصل متأخرة أي بعد الوقت المناسب.

وترى الباحثة أن الاهتمام غير كاف من قبل المعنيين عن اتخاذ القرار بموضوع الصياغة النهائية للقرار على الرغم من أهمية هذه المرحلة كونها الأساس في إخراج قرار واضح ومحدد ودقيق وقابل للتنفيذ من قبل المستهدفين بحيث لا يقبل التأويل أو يكتنفه الغموض .

4- المحور الرابع : متابعة تنفيذ القرار

جدول رقم (13) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الرابع (متابعة تنفيذ القرار) :

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
19	يتم وضع خطة لتنفيذ القرار بعد اتخاذه	1.26	0.767	ضعيف
20	تتم متابعة عملية تنفيذ القرار بدقة	1.51	0.631	ضعيف

ضعيف	0.812	1.23	تتم مساءلة المقصرين في تنفيذ القرارات	21
ضعيف	0.537	1.18	تتم الاستفادة من التغذية الراجعة بعد تنفيذ القرارات	22
ضعيف	0.719	1.32	تقيم نتائج القرارات بعد تنفيذها	23
ضعيف	0.645	1.44	يتم التحقق من تنفيذ القرار وفقا للخطة التي تم تحديدها	24
ضعيف	0.685	1.32	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول رقم (13) أن الدرجة الكلية لبعدها (متابعة تنفيذ القرار) نال متوسط وقدره (1.32) وانحراف معياري وقدره (0.685) وبمستوى ضعيف

وقد نال بند (تتم الاستفادة من التغذية الراجعة بعد تنفيذ القرارات) متوسط وقدره (1.18) وانحراف معياري وقدره (0.537) وبمستوى ضعيف وتعزو الباحثة هذا المستوى إلى عدم وجود آليات معينة تعمل على الاهتمام بالتغذية الراجعة من تنفيذ القرارات حيث يتم تقييم النتائج المترتبة من تنفيذ القرارات وبالتالي تعزيز الإيجابيات ومعالجة السلبيات واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (Tabash , 2008) والتي أشارت إلى أن التغذية الراجعة عن عملية التنفيذ تعتبر ضرورية لتقييم القرار واتخاذ إجراءات تصحيحه إذا لزم الأمر ، كما يضيف (Al-Qaryouti, 2003) إن تحديد الأهداف وتوفير التغذية العكسية عن سير التقدم في تحقيق الأهداف وتعزيز السلوك المطلوب يستثير الدافعية لدى العاملين ، وتضيف (Tarabishi, 2006) ان التغذية الراجعة والتي تعبر عن رد فعل المستقبل تجاه الرسالة التي يتلقاها وهو في حد ذاته رسالة من نوع خاص تتعلق بتأثير رسالة سابقة .

كما نال بند (تتم متابعة عملية تنفيذ القرار بدقة) متوسط وقدره (1.51) وانحراف معياري وقدره (0.631) وبمستوى ضعيف وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن القرار وبعد أن يوضع في التنفيذ لا تتم متابعته بشكل جيد ومستمر حيث أن عملية المتابعة المستمرة توفر الوقوف على الصعوبات التي من الممكن أن تتجاوز عملية التنفيذ وإزالتها بالإضافة إلى التعرف على كم العمل المنجز خلال الفترة المحددة له وهذا ما أشار إليه (El Hawary , 2002) الذي أكد على أن الإرشادات والتوجيهات التي تقوم بها الإدارة أثناء متابعة تنفيذ الأعمال والقرارات تساعد على تمكين الموظفين من معرفة الأداء الحالي وتصحيح الانحرافات ، ويشير (Zayed and Hussein ، 2007) إلى أن آخر عملية في صناعة واتخاذ القرار هو متابعة نتائجه في الميدان فمجرد اختيار أفضل البدائل ووضعها موضع التنفيذ تبدأ عملية التفاعل بين البديل والواقع بمتغيراته لذا يجب متابعة هذه العملية وتقييم النتائج بشكل مستمر لتفادي الإخفاق في حل المشكلة .

وتعزو الباحثة المستوى الضعيف لمتابعة تنفيذ القرار إلى إهمال القائمين على اتخاذ القرار لهذه المرحلة على الرغم من أهميتها في تحديد ما إذا كان القرار المتخذ ينفذ بشكل صحيح وتوقيت مناسب بالإضافة إلى أهمية الحصول على التغذية الراجعة التي تضمن تعزيز الإيجابيات ومعالجة القصور في حال وجوده .

تحليل فقرات فاعلية اتخاذ القرار (تهيئة القرار، المشاركة في اتخاذ القرار ، صياغة وإعلان القرار ، متابعة تنفيذ القرار):

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع فقرات فاعلية اتخاذ القرار في اللجنة التنفيذية في اللاذقية بأبعاده الأربعة والجدول رقم (14) يظهر ذلك :

جدول رقم (14) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد فاعلية اتخاذ القرار :

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
0756	1.75	تهيئة القرار
0.686	1.55	المشاركة في اتخاذ القرار
0.548	1.78	صياغة وإعلان القرار
0.685	1.32	متابعة تنفيذ القرار
0.668	1.6	فاعلية اتخاذ القرار

يتبين من الجدول رقم (14) أن الدرجة الكلية لأبعاد فاعلية اتخاذ القرار في اللجنة التنفيذية باللادقية نال متوسط وقدره (1.6) وانحراف معياري وقدره (0.668) وبمستوى ضعيف .

وتعزو الباحثة هذه الدرجة الضعيفة لمستوى اتخاذ القرار إلى عدم اهتمام المسؤولين في اللجنة التنفيذية بأهمية اتخاذ القرار بشكل علمي سليم مبني على أسس علمية تعطي للقرار وزنه وقيمه انطلاقاً من عملية التهيئة لاتخاذ وانتهاء بمتابعة تنفيذه مما ينعكس سلباً على القرار المتخذ والنتائج المترتبة عليه وهذا ما أشارت إليه (2018) ، (Boulahchish & Labbad) على أن اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير، وإن مقدار النجاح الذي تحققه أية مؤسسة إنما يتوقف أولاً على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها .وبما لديهم من مفاهيم تضمن أن تكون القرارات الإدارية ذات فاعلية أكيدة ويدرك أهمية وضوحها ودقتها وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها ، واختلفت في ذلك نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (Hallak , 2014) التي أشارت إلى أن واقع ممارسة عملية اتخاذ القرارات في المدارس الثانوية العامة في دمشق مرتفعاً من وجهة نظر المديرين والمدرسين ، في حين اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Al-Shabul ، 2003) التي أظهرت أن فاعلية القرارات المتخذة عن طرف مديري الإدارة العليا في قطاع الاتصالات في الأردن مرتفعة.

السؤال الثالث : ما هي العلاقة بين الاتصال الإداري وفعالية اتخاذ القرار في اللجنة التنفيذية للاتحاد الرياضي

العام باللادقية؟

لمعرفة العلاقة بين الاتصال الإداري وفعالية اتخاذ القرار تم حساب معاملات الارتباط بين الاتصال الإداري و اتخاذ القرار وفقاً للجدول التالي :

جدول رقم (15) معاملات الارتباط بين الاتصال الإداري وفعالية اتخاذ القرار :

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ر	مستوى الدلالة
الاتصال الإداري	2.02	0.642	0.88	0.00
اتخاذ القرار	1.6	0.668		

يتضح من الجدول رقم (15) وجود علاقة دالة إحصائياً بين الاتصال الإداري و اتخاذ القرار لدى العاملين في اللجنة التنفيذية باللادقية في جميع المحاور حيث بلغت قيمة (ر) المحسوبة ما بين (0.88) عند مستوى دلالة (0.00) مما يعني قبول الفرضية الثالثة .

حيث توجد علاقة إيجابية بين الاتصال الإداري واتخاذ القرار حيث كلما تنوعت وسائل الاتصال كلما كان الإعداد لاتخاذ القرار جيداً من خلال جمع البيانات المناسبة بينما تنخفض مهارات الاتصال الإداري عند متابعة تنفيذ القرار وتعزو الباحثة ذلك إلى أن اللجنة التنفيذية تسعى لاستخدام البرامج الالكترونية الحديثة وإن كان ذلك بشكل بسيط إلا

أنه من شأنه أن يحسن من نتائج العمل على كافة الأصعدة إلا أن متابعة تنفيذ القرار لا تحظى بالاهتمام الكافي من قبل المسؤولين في اللجنة التنفيذية حيث لا يتم إعطاء مهارات الاتصال الأهمية اللازمة على الرغم من النتائج الإيجابية التي من الممكن الحصول عليها في حال تمتع القائمون على العمل بالمهارات اللازمة واستخدموها بشكل عملي وتتفق في ذلك مع نتيجة دراسة (Abu al-Yazid & Abdel Hafez, 2021) التي أشارت إلى وجود علاقة دالة إحصائياً بين الاتصال الإداري واتخاذ القرار لدى اتحاد الكاراتيه ، كما تتفق مع ما أشار إليه (Bhatt , 2008) الذي أشار إلى أن حسن استخدام الوسائل التكنولوجية يحث انسياب جيد للمعلومات في ظل وجود مؤسسات إدارية مختلفة في حاجة دائمة لنقل المعلومات ولكن قد تجد هذه المؤسسات العديد من المعوقات المادية والبشرية لذلك لا بد من السعي لتنمية هذه الموارد من خلال الاستفادة من خبراتها البشرية واستثمار مواردها بشكل علمي سليم، كما أضاف (Tabash , 2008) إلى أن تعاضم الأثر التكنولوجي في الحضارة الإنسانية وإدراك المجتمعات المتقدمة لأهمية المعلومات ودورها في ترشيد اتخاذ القرارات أديا إلى تعاضم دور نظم الاتصالات بحث باتت شرطا أساسيا لمواكبة التطورات الهائلة في مجال قيادة الأفراد والجماعات داخل المنظمات .

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات:

توصل البحث إلى الاستنتاجات الآتية:

- 1- لا يتم اعتماد تقنية Zoom للاجتماعات في اللجنة التنفيذية للاتحاد الرياضي العام باللادقية .
- 2- وسائل الاتصال الالكتروني غير مستخدمة بين العاملين داخل اللجنة التنفيذية.
- 3- لا تتسم الاتصالات الإدارية في اللجنة التنفيذية بالدقة والوضوح .
- 4- مستوى الاتصال الإداري داخل اللجنة التنفيذية يقع في المستوى المتوسط .
- 5- لا يتم الاستفادة من خبرات العاملين عند اتخاذ القرارات المناسبة .
- 6- اتخاذ القرار في اللجنة التنفيذية لا يتسم بالموضوعية .
- 7- لا تستخدم وسائل الاتصال المناسبة للإعلان عن القرار في اللجنة التنفيذية .
- 8- فاعلية اتخاذ القرار في اللجنة التنفيذية ضعيفة .
- 9- توجد علاقة إيجابية بين الاتصال الإداري وفاعلية اتخاذ القرار .

التوصيات:

بعد استعراض استنتاجات البحث توصي الباحثة بما يأتي :

- 1- العمل على استخدام البرامج الالكترونية الحديثة في عملية الاتصال ونقل المعلومات .
- 2- الاهتمام بتدريب الكوادر البشرية لتكون قادرة على تفعيل وسائل الاتصال .
- 3- ترسيخ مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار بالنسبة لجميع العاملين .

Reference

1. Abu al-Yazid, Ahmad Muhammad Ahmad; Abdel Hafez, a believer Taha Abdel Naim. *Administrative communication and its relationship to the effectiveness of decision-making in some sports federations*, Beni Suef Journal of Physical Education and Sports Sciences, Volume 4, Issue Eight, 2021, p. 23-45.
2. Abu Qadiri, Zaal Muhammad. *The extent to which employees participate inmaking administrative decisions Government agencies in the southern region in the Hashemite Kingdom of Jordan*, an unpublished master's thesis Mutah University, 2003 , p 84.
3. Al-Absi, Ali. *The role of electronic management in activating administrative communication*, a field study at the University of Continuous Training, Al-Wadi Center, Economic Development Journal, Volume 06, Issue 01, January 2021, p. 7
4. Al-Amyan, Mahmoud Salman. *Organizational Behavior in Business Organizations*, 2nd Edition, Dar Wael for Publishing and Distribution, Amman, 2004, p. 244.
5. Al-Amyan, Mahmoud. *Organizational Behavior in Work Organizations*, 3rd Edition, Wael House for Publishing and Distribution, Amman, 2005, p. 27.
6. Al-Anzi, Muhammad Abdullah. *The impact of administrative communication on achieving the effectiveness of administrative decisions, a memorandum submitted to obtain*, a master's degree in business administration, Middle East University, 2010, p 178.
7. Al-Bakri, Thamer. *Marketing Communications and Promotion*, Dar Hamid for Publishing and Distribution, Amman, 2009 , p72.
8. Al-Dhibat, Ahmed Suleiman. *The availability of traditional communication skills and non-verbal messages and its impact on the effectiveness of administrative communication*, an unilluminated master's thesis, Mu'tah University, 2006 , p56.
9. Al-Hakim, Fawaz Mansour. *Sociology of Mass Media*, 1st Edition, Dar Osama for Publishing and Distribution, Amman, 2011, pg. 20.
10. Al-Hamamy, Mohamed and Al-Mohandes, Suhair. *Mathematical Management, Principles and Applications*, University House, Cairo, 1990, p 84.
11. Al -jaraydah , Bassam Abdel Rahman. *Public Relations Department*, Dar Osama for Publishing and Distribution, Amman, 2013, p. 256.
12. Al-Jarjawi, Ziad. *Methodological rules for the construction of the questionnaire*. i. 2. Palestine: Sons of Al-Jarh Press , 2011 , p 75.
13. Al-Mansour, Kasir Nasr. *Quantitative Methods in Administrative Decision Making*, 1st Edition, Dar Al-Hamid for Publishing and Distribution, Amman, 2007, p. 31.
14. Al-Mashaqbeh, Bassam Abdel Rahman. *Communication Theories*, 1st Edition, Osama House for Publishing and Distribution, Amman, 2011, p. 24.
15. Al-Najjar, Fayez Juma Saleh. *Management Information Systems*, 2nd Edition, Dar Al-Hamid for Publishing and Distribution, Amman, 2007, p. 124.
16. Al-Nawasa, Ghaleb Awad. *The Internet and Electronic Publishing*, 1st Edition, **Dar** Safaa for Publishing and Distribution, Amman, Jordan, 2011, p.2

- Al-Othaimen, Fahd bin Saud. *Administrative communication - what it is - its importance - its methods*, King Fahd National Library, Riyadh, 2004 , p65.
17. Al-Qaryouti, Muhammad Qasim. *Organizational Behavior*, 4th Edition, Dar Al-Shorouk for Publishing and Distribution, Ramallah, 2003, p. 201.
18. Al-Saeed Mabrouk, Ibrahim. *Administrative Communication and Knowledge Management in Libraries and Information Facilities*, 1st Edition, Dar Al-Wafaa for Donia Printing and Publishing, Alexandria, 2013, p. 117.
19. Al-Sakarna, Bilal Khalaf. *Administrative skills in self-development, i 1*, Dar Al Masirah for Publishing and Distribution, Amman, 2009, p. 359.
20. Al-Serafy, Muhammad. *Administrative Decision and its Support Systems*, Dar Al-Fikr University, Alexandria, Egypt, 2007, p. 28 .
21. Al-Shabul, Muhammad Anwar. *The impact of information and management information systems on taking Decisions in the Telecommunications Sector in Jordan*, an unpublished master's thesis, Yarmouk University, 2003,p87.
22. Al-Shammaa, Khalil Muhammad Hassan; Hammoud, Khudair Kazem. *Principles of Management with a Focus on Business Administration*, 4th Edition, Dar Al Masirah for Publishing and Distribution, Amman, 2004, p. 271.
23. Al-Sous, the call of Muhammad. *Job Behavior*, 1st Edition, Community Library for Publishing and Distribution, Amman, 2008, p. 10.
24. Al-Tarwana , Hussain Ahmad; Musa, Muhammad Yassin. *Organizational Decision Making in Business Organizations*,. Arabic Edition, Dar Al-Ayyam for Publishing and Distribution, Amman, 2014 , p 67.
25. Al-Zoubi, Khaled. *The extent to which superiors have communication skills and non-verbal messages in the centers of government agencies in Karak Governorate from the point of view of subordinates and its impact on the effectiveness of administrative communication*, Journal of Administrative Sciences Studies, Volume 32, Number 2, 2005 , p 73.
26. Aqla, Mahmoud Youssef. *Management of International Institutions*, 1st Edition, Dar Al Bedaya Publishers and Distributors, Amman, 2010, p. 89.
27. Arther , w .*The relationship between cooperation, participation and effective control to increase the effectiveness and speed of decision-making* , unpublished master's thesis, College of Education , USA , 2016, p 139.
28. Ayasra, Ali Ahmad Abd al-Rahman; Hijazin, Hisham Adnan Musa. *Administrative Decisions in Educational Administration*, 1st Edition, Dar Al-Hamid for Publishing and Distribution, Amman, 2006 , p221.
29. Belaid, Amal. *The role of administrative communication in decision-making*, memorandum submitted to obtain a master's degree in organization and work, Kasdi Merbah University, Rafla, 2015, p. 164.
30. Ben Aoun, Boudali and Zaraqat, Boulerbah .*The role of administrative communication in decision-making in the organization*, research published in the Journal of Social Sciences, Volume 14, Issue 2, University of Laghouat, Algeria ,2020. P86.
31. Bhatt , Arvind Kumar . *Administrative And Business Communication* , Laxmi Publications , 2008 , p40 .

32. Bilal, Muhammad Ismail. *Management Information Systems*, New University House, Alexandria, 2005, p. 189.
33. Bin Mohammed, Abdul Majeed Abdul Mohsen. *Obstacles of administrative communication affecting the performance of workers in the passports of the city of Riyadh*, Master's thesis, College of Graduate Studies, Naif Arab University for Security Sciences, Riyadh, Saudi Arabia, 2011 , p65.
34. Boulahchish, Shaima; Sabrina Labbad. *The role of administrative communication in the decision-making process within the institution*, unpublished MA thesis, Faculty of Humanities and Social Sciences, University of Mohamed Siddik bin Yahya, Algeria, 2018, p. 169.
35. Bolawidat, a nymph. *The use of modern communication technology in the Algerian economic institution, a study Field for the Sonelgaz Corporation, a branch that runs the gas transmission network in the East, GRTG, Constantine*, a message Unpublished MA, College of Humanities and Social Sciences, majoring in communication and public relations Constantine University, 2008 .p 36.
36. Bruce, Warda. *The effectiveness of administrative communication in the success of the decision-making process in the industrial establishment and its reflection on the performance of employees*, a thesis submitted to obtain a degree- Ph.D. in human resource development, University of Mohamed Khider, Biskra, 2015, p. 76.
37. Delio, Fadel. *Communication Concepts - Theories - Its means*, Dar Al-Fajr for Publishing and Distribution, Cairo, 2003, p172.
38. Drost, Ellen. *Validity and Reliability in Social Science Research*. Education Research and Perspectives, 2011.38, (1), 105-123.
39. El Hawary, Mr. Management, *Origins and Scientific Foundations for the 21st Century*, Ain Shams Library, Cairo, 2002, p59.
40. El Hawary, Mr. *The Scientific Origins and Foundations of the 21st Century*, Ain Shams Library, Cairo, 2001, p. 37.
41. Engkavanish Sujira. *Analysis of the Effectiveness of communication and information Sharingin Virtual Project organizations*, Dissertation Abstracts International , 1999.p 96.
42. Essat, Somaya. *Organizational communication in light of information and communication technology*, Development Journal Human Resources Department, Algeria, Volume 2, Issue 7, 2016 , p98.
43. Griffin, R.W & Moorhead, G. *Organization Behavior*, 1st ed, Houghton Mifflin, Roston,. 1986 , p 65.
44. Hagan, Mahmoud. *Administrative means of communication used in public education boards in the Kingdom of Saudi Arabia*, unpublished Ph.D. thesis, King Saud University, 2006, p. 156
45. Hallak , Rima Ali. *The role of knowledge management in decision-making from the point of view of principals and teachers in public secondary schools in the city of Damascus*, memorandum submitted for the award-Master's degree in Comparative Education and Educational Administration, Damascus University, 2014, p. 87 .

46. Hammad, Mufti Ibrahim. *Sports Management Applications*, 1st Edition, Al-Kitab Center for Publishing, Cairo, 1999, p. 24.
47. Harem, Hussein Mahmoud. *Organization Design, Organizational Structure and Work Procedures*, 3rd Edition, Dar Al-Hamid for Publishing and Distribution, Amman, 2006, p. 223.
48. Harem, Hussein. *Organizational Behavior, Individual and Group Behavior in Business Organizations*, Dar Al-Hamid for Publishing and Distribution, Amman, 2004, p. 24.
49. Harrison , F . . *The Managerial Decision - Making Process* . Houghton Mifflin Company New York, 1999, p91.
50. Hossam El-Din, Talha and Matar, Adla Issa. *An Introduction to Sports Management*, Al-Kitab Center for Publishing, Cairo, 1997 , p 23.
51. Ibrahim, Magdy Aziz. *A Dictionary of Teaching and Learning Terms and Concepts*, 1st Edition, World of Books, Cairo, 2009, pg. 781.
52. Ismail, Jalal; Allam, Etimad Muhammad. *Sociology of Organization Theoretical Introductions and Field Studies*, Anglo-Egyptian Library, Cairo, 2013, p. 103.
53. Jamal El-Din, Sami. *Administration and Administrative Organization*, Horus International Foundation, Cairo, 2004, p. 126 .
54. Jensen , A .*The evolution of administrative communication methods*, unpublished master's thesis, College of Education, University of California ,2103, p 236.
55. Kafan, Selim. *A study of the effectiveness of organizational communication in the institution and its role in organizational decision-making*, memorandum submitted to obtain a master's degree in Psychology and Education Sciences, University of Brothers Mentouri, Constantine, 2005, p 26.
56. Kanaan, Nawaf. *Making Administrative Decisions (Between Theory and Practice)*, 1st Edition, House of Culture for Publishing and Distribution, Amman, 2009, p. 181.
57. Maher, Ahmed. *How to raise your administrative skills in communication*, University House for Publishing and Distribution, Alexandria, 2004 , p 98.
58. Miller, RuthA, Spurlock. *The Importance of Communication Skills, Perceptions of IS Professionals*. IS managers, and users, Dissertation Abstracts. International. B61/05, . 2000, p2627.
59. Moawad, Mohammed; Imam, Abdel Salam. *Marketing and Communication*, 1st Edition, Dar Al-Kitab Al-Hadith, Cairo, 2011, p. 259.
60. Muhammad Hussein, Iman Hajj Ali. *Attitudes of public relations practitioners towards the use of communication technology: a descriptive and analytical study on a sample of public relations practitioners in Sudanese universities*, an unpublished master's thesis, Department of Communication Sciences, College of Graduate Studies, majoring in public relations and advertising, University of Sudan, 2018, p76.

61. Sharaf, Abdul Hamid. *Administration in physical education between theory and practice*, Al-Kitab Publishing Center, 1st edition, Cairo, 1990,p 90.
62. Tabash, Musab Ismail. *The role of administrative communication systems and techniques in the service of decision-making, an applied case on the Ministry of Education in the Gaza Strip*, an unpublished master's thesis, College of Commerce, Islamic University, Gaza, 2008, pg. 46.
63. Tarabishi, Mervat. *Communication Theories*, Dar Al-Nahda Al-Arabiya, Cairo, 2006 , p 98.
64. Yamaguchi,Ikushi .*Interpersonal communication Tactics and Procedural Justic for Uncertainty Management of Japanese Workers*, Journal of Business communication, Vol. 42, No.2, , 2005, pp 168-194
65. Zayed, Murad and Hussein, Ali. *Electronic management of human resources as one of the entrances to knowledge management The case of Djezzy Telecom Company*, University Economic Insights Journal, Martyr Hama Lakhdar Al-Wadi, No. 10,2016,p36.