

مستوى واقع الاتصال الإداري لدى الاتحاد العربي السوري لكرة السلة

يارا بركات* أم.د. خلود علي ديب** أم.د. ديماس سليمان***

(الإيداع: 27 آب 2025، القبول: 28 تشرين الأول 2025)

الملخص:

يهدف البحث إلى التعرف على واقع الاتصال الإداري في الاتحاد العربي السوري لكرة السلة . استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة الدراسة ، تم استخدام أسلوب الحصر الشامل في اختيار العينة وتكونت من (73) من الإداريين في الاتحاد العربي السوري لكرة السلة ، بالإضافة إلى اللجان التابعة له ، واللجان الفرعية المنبثقة عنه ، تم استخدام الاستبيان كأداة للبحث وكانت مكونة من أربع محاور وهي : وسائل الاتصال الإداري _ أساليب الاتصال الإداري _ مهارات الاتصال الإداري _ خصائص الاتصال الإداري ، وكان عدد عبارات الاستبيان (36) عبارة ، حيث تمت معالجة البيانات باستخدام البرنامج الإحصائية (spss) ، وكانت أبرز نتائج الدراسة أنه قد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمتغير الاتصال الإداري 4.10 بانحراف معياري قدره 0.41 وهذا المتوسط يقع بين قيم المجال 3.60 و 4.19 بحسب مقياس ليكرت الخماسي وهذا يعني ان مستوى الاتصال الإداري في الاتحاد العربي السوري لكرة السلة مرتفع بنسبة (82%)، و أنه لا يوجد فروق في مستوى الاتصال الإداري لدى أعضاء الاتحاد العربي السوري لكرة السلة تبعا لمتغير سنوات الخبرة .

الكلمات المفتاحية : الاتصال الإداري ، كرة السلة ، الاتحاد السوري لكرة السلة.

*طالبة دراسات عليا (ماجستير)، قسم التخطيط والإدارة الرياضية ، كلية التربية الرياضية ، جامعة اللاذقية.

**أستاذ مساعد ، قسم التخطيط والإدارة الرياضية ، كلية التربية الرياضية ، جامعة اللاذقية .

*** دكتورة ، قسم التخطيط والإدارة الرياضية ، كلية التربية الرياضية ، جامعة اللاذقية.

The level of administrative communication in the Syrian Arab Basketball Federation

Yara Barakat* Asst. Prof. Dr. Kholoud Ali Deeb ** Asst. Prof. Dr. Dima Suleiman***
(Received: 27 August 2025, Accepted: 28 October 2025)

Abstract:

The research aims to identify the reality of administrative communication in the Syrian Arab Basketball Federation. The researcher used the descriptive analytical approach due to its suitability to the nature of the study. A comprehensive enumeration method was used in selecting the sample, which consisted of (73) administrators in the Syrian Arab Basketball Federation, in addition to its affiliated committees and subcommittees. The questionnaire was used as a research tool and consisted of four axes: administrative communication methods, administrative communication skills, and administrative communication characteristics. The number of questionnaire phrases was (36) phrases, and the data was processed using the statistical program (spss).

The most prominent results of the study were that the overall arithmetic mean of the administrative communication variable reached 4.10 with a standard deviation of 0.41. This mean falls between the values of the range 3.60 and 4.19 according to the five-point Likert scale. This means that the level of administrative communication in the Syrian Arab Basketball Federation is high by (82%). There are no differences in the level of administrative communication among members of the Syrian Arab Basketball Federation depending on the variable of years of experience.

Keywords: Administrative communication, basketball, Syrian basketball federation.

*Graduate student (Master's), Department of Sports Planning and Management, Faculty of Physical Education, University of Latakia.

**Assistant Professor, Department of Sports Planning and Management, Faculty of Physical Education, University of Latakia.

***Doctor, Department of Sports Planning and Management, Faculty of Physical Education, University of Latakia.

المقدمة وأهمية البحث:

يرى الأغلّب من علماء الإدارة ان من أهم مشاكل الإدارة في يومنا هذا هي مشكلة الاتصالات اي مشكلة توفير البيانات والمعلومات اللازمة للعملية الادارية ولاتخاذ القرارات ، فإذا كانت الاتصالات الادارية ضرورية ولازمة للعملية الادارية فهي اكثر اهمية وضرورة لعملية اتخاذ القرارات فعلية الاتصال مرتبطة ارتباطا وثيقا في التفاعل الانساني داخل المنظمة لتحقيق التواصل ونقل وتبادل المعلومات والأحداث والخبرات ، فكلاهما يشكلان جانبيين هامين من جوانب العملية الادارية. وتعد عملية الاتصال في الأجهزة الإدارية بمثابة الخيط الذي يربط بين الإدارات المختلفة ، كما أنه عناصر التوجيه والربط بين العاملين في المنظمة . (Yamaguchi ، 2005 ، 43 ص)

يعد الاتصال الإداري مطلب حتمي له دور هام في عمل أي نظام ، وذلك لأن فاعلية العملية الإدارية تتوقف على فاعلية وكفاءة أساليب وقنوات الاتصالات المختلفة ، حيث يعد من أهم عناصر التفاعل الانساني سواء كان ذلك على مستوى الأفراد أم على مستوى الجماعات في المؤسسة التي تربط بين وحداته الادارية وبين المجتمع الذي يتفاعل ويتعامل معه . الاتصال يعد العنصر المشترك في جميع العمليات الإدارية حيث يمكن من خلاله تبادل المعلومات والحقائق والانفعالات حيث تعتبر عملية الاتصال من أهم الوسائل التنفيذية التي لا يمكن لأي ادارة القيام بواجباتها دون استخدامها ولتحقق المؤسسة النتائج المطلوبة يجب ايجاد نظام اتصال فعال يكفل توصيل البيانات في قنوات الوحدات الإدارية الفرعية والتي تشكل النظام الاداري العام لأن القصور في الاتصال يعني خلل في الإدارة والتأثير على قراراتها . وتبرز أهمية الاتصالات كوسيلة يعتمدها المديرون لتطوير العمل في المنظمة باتجاه بلوغ الأهداف فضلا عن تقديم المعلومات والقرارات وتفسيرها سواء كان داخل المنظمة او خارجها. (Stoner ، 2002)

وتكمن أهمية البحث في كونه يستهدف أحد المنظمات الشعبية والتي نعد من أكثر الألعاب ممارسة في الجمهورية العربية السورية وتلقت حولها قاعدة إدارية وجماهيرية كبيرة ، كما أنها تعد من الدراسات القليلة التي تطرقت للاتصال الإداري في المجال الرياضي ، من الممكن ان تشكل الدراسة إضافة عملية من خلال تطبيق على احدى المنظمات الرياضية في سورية حيث ستقدم لإدارة هذه المنظمة مقترحات تعزز من تطبيق الاتصال الإداري ، وتمكن إدارة الاتحاد من اكتشاف نقاط القوة والضعف مما يساهم ويساعد في سير العمل بدقة ونجاح .

مشكلة البحث:

يمثل الاتصال الدعامة الاساسية في كل مؤسسة فهو يساهم في زيادة الانتاجية ضمن مجال العمل فأى قصور في نظام الاتصالات شأنه أن يعطل أو يؤخر سير العمليات والإدارات كيف ألا وهي جسر الوصل بينها وبين العاملين وكون العملية الإدارية تبنى على مجموعة من المعلومات الصحيحة فإن عدم قدرة الاتصالات الإدارية على نقل المعلومات وتوصيلها بالسرعة والدقة المطلوبة يشكل عائق أمام سير العملية الإدارية وعملية اتخاذ القرار و كون الاتصال الوسيلة الفعالة لتحقيق الأهداف من خلال اتخاذ قرارات مناسبة مبنية على قاعدة من المعلومات الصحيحة ، وللتأكد من وجود المشكلة قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية على أعضاء مديرية الرياضة والشباب في اللاذقية وعددهم 10\ حيث تم طرح عدة اسئلة عددها (6) ، والتي تعتبر مؤشرات للدلالة على مستويات متغيرات البحث والتي كانت نتائجها كنسبة (70 %) من اجوبة الاسئلة كانت لا و (20 %) اي ان هناك ضعف في مفهوم الاتصال الإداري ، بالإضافة إلى عدم إدراك دورهما في تحسين الأداء في المنظمة ونظرا لندرة الدراسات التي تناولت هذا المتغير في المجال الرياضي دفع الباحثة الى إجراء هذه الدراسة والتي يمكن تلخيص مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي :

✓ ما هو مستوى واقع الاتصال الإداري لدى الاتحاد العربي السوري لكرة السلة ؟

أهداف البحث:

1. التعرف على مستوى واقع الاتصال الإداري في بالاتحاد العربي السوري لكرة السلة .
2. التعرف على الفروق في مستوى الاتصال الإداري لدى أعضاء الاتحاد العربي السوري لكرة السلة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

تساؤلات البحث:

1. هناك مستوى منخفض للاتصال الإداري في الاتحاد العربي السوري لكرة السلة .
2. وجود فروق في مستوى الاتصال الإداري لدى أعضاء الاتحاد العربي السوري لكرة السلة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة .

مصطلحات البحث :

الاتصال : عملية التي يقوم فيها الفرد من المنظمة بإرسال إشارة بطريقة ما إلى فرد آخر بهدف التأثير في سلوكه وأعماله . (howeland, 1980).

الاتصالات الإدارية : هي عملية نقل معلومات ومهارات واتجاهات من شخص لآخر ، من شخص إلى جماعة أو من جماعة إلى أخرى ، أو هي تبادل فكري ووجداني وسلوكي بين الناس أو هي تفاعل بين طرفين يحقق المشاركة في الخبرة بينهم . (اسحاق و اخرون ، 2023)

كرة السلة : عبارة عن رياضة أمريكية الأصل ، تم اختراعها ما بين عامي (1961 – 1939) من قبل معلم التربية البدنية في مدرسة تدريب الشبان المسيحية الدولية "YMCA" جيمس نايسميث وهي عبارة عن لعبة تلعب على ملعب مستطيل الشكل عادةً ، وتلعب بين فريقين يتكون كل منهما من خمسة لاعبين يحاول كل منهما تسجيل الأهداف من خلال استحواذ الكرة ورميها في سلة الفريق الخصم . (Robert، 2018)

الاتحاد العربي السوري لكرة السلة : منظمة حكومية في الجمهورية العربية السورية تتمتع بالشخصية الاعتبارية والاستقلال المالي والإداري ، وتعتبر أعلى هرم إداري يقوم على إدارة لعبة كرة السلة في سورية ، ويضم في عضويته عدد من الأندية والجماهير في مختلف المحافظات ومن مختلف الفئات العمرية والشرائح الاجتماعية للمجتمع ، وهو مسؤول عن كافة النشاطات والبطولات التي تخص رياضة كرة السلة (النظام الداخلي للاتحاد الرياضي العام ، قانون/8/ الدراسات السابقة :

– الدراسات العربية :

- دراسة شوقي (2023) بعنوان : " مهارات الاتصال الإداري في المؤسسات التربوية " دراسة ميدانية في متوسط الشهيد بلغيث العيد الشرعية " .

هدفت الدراسة تحديد كيفية مساهمة مهارات الاتصال الإداري في تحسين الأداء البيداغوجي لموظفي المؤسسات التربوية عن طريق دراسة ميدانية في مؤسسة تربوية في الطور المتوسط وتكونت العينة من (34) موظفا من اداريين وأساتذة في جامعة الشهيد بلغيث العيد الشرعية ولقد تم استخدام أداة استبيان تكونت من اربعة محاور تناولت ثلاثة منها مهارة استخدام وسيلة الاتصال المناسبة ، مهارة لتحديث ومهارة الإقناع ، وقد أظهرت النتائج أن مهارات الاتصال المدروسة ساهمت بشكل كبير في تحسين الاداء البيداغوجي لموظفي المؤسسة التربوية محل الدراسة .

- دراسة عباسي و بوعمره (2023) بعنوان "واقع الاتصال الإداري في المؤسسات التعليمية الخاصة " دراسة ميدانية بمؤسسة التميز الخاصة - تبسة - " .

هدفت الدراسة التعرف على واقع الاتصال الإداري في المؤسسات التعليمية الخاصة حيث قمنا بدراسة ميدانية في مؤسسة التميز الخاصة بولاية تبسة ، اعتمدت على المنهج الوصفي في توزيع استمارة اللاستبيان على مجتمع البحث المكون 42 مفردة تم اختيارها بأسلوب المسح الشامل وقد توصلت ، إلى نتائج التالية : أن الاتصال عنصرا حيويا في إدارة المؤسسة التعليمية الخاصة حيث يتم من خلاله تحقيق الكفاءة والتنظيم والتنسيق والتعاون ويضمن التوجيه والتواصل الفعال بين جميع الاطراف ، وعلى هذا الأساس فالالاتصال الإداري يكتسي الأهمية البالغة في كل مؤسسة تعليمية كونه مساهم رئيسي في تحقيق الإنتاجية وضمان الاستمرارية .

- دراسة شيماء (2024) بعنوان " اثر التحول الرقمي على الاتصال الإداري في المؤسسات الجامعية دراسة حالة : جامعة تبسة " .

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على أثر التحولات الرقمية على مستوى الاتصالات الإدارية في جامعة العربي التبسي ولقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في مجرياتها ، وشملت العينة (75) مفردة من رؤساء وأقسام ، حيث اسفرت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان أهمها : أنه من الأسباب الرئيسية للتحول الرقمي نجد الرغبة في تحسين الكفاءة وتسهيل الوصول إلى المعلومات الإجماع على أن الهواتف الذكية من أبرز الوسائل المستخدمة في هذا التحول الرقمي فاستخدام الوسائل الرقمية يساهم بشكل كبير في تسهيل الاتصال داخل وخارج جامعة تبسة حيث سرعة الوصول إلى المعلومات تعد من أهم مخرجات هذه النظام ، الأمر الذي زاد من فعالية الاتصال في تقليل الوقت والجهد في العمليات الإدارية .

- الدراسات الأجنبية :

- دراسة **Onuma & Eze (2016)** بعنوان : "آلية تحسين مهارات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس من أجل الإدارة المدرسية الفعالة في نيجيريا "

وهدفت الدارسة إلى تحديد الآلية المناسبة لتحسين مهارات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في أنامبرا ، ولاية نيجيريا ، وتكون مجتمع الدراسة من ٢٦٩ مدير مدرسة وكانت الأداة المستخدمة عبارة عن استبيان منظم ، وكشفت النتائج أن تطبيق مهارات الاستماع والمهارات اللفظية وغير اللفظية والمهارات الكتابية ومهارات التغذية الراجعة في الاتصال يمكن أن يحسن مهارات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس.

- دراسة **Musheke & phiri (2021)** بعنوان : "تأثير الاتصال الفعال على الأداء التنظيمي استناداً إلى نظرية النظم "

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل التي تؤثر على الاتصال الفعال بناءً على نظرية النظم وابتكار نموذج اتصال يتناول هذه العوامل لتحسين الأداء التنظيمي ، تم استخدام نهج كمي لوصف وتحليل البيانات التي تم جمعها للدراسة من ٨٨ مستجيباً تم استخدام الاستبيان وكان أبرز النتائج : عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة وقناة الاتصال المستخدمة ، وجود علاقة إيجابية بين قناة الاتصال المستخدمة و الاتصال الفعال ، التواصل الفعال له تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي.

الإطار النظري:

مفهوم الاتصال الإداري :

هو عملية نقل المعلومات الخاصة بالمؤسسة داخلها أو خارجها . (قبائلي ، 2007 ، ص 30)

هو عملية نقل وتبادل الآراء والمعلومات والخبرات والتوجيهات الإدارية بين الأطراف المختلفة للعملية التعليمية والإدارية بغرض المساعدة في تحقيق الأهداف التربوية ، وكذلك عرفها (بشري واخرون) بأنها تهتم أساسا بنقل المعلومات والبيانات من فرد لآخر داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة ، وبالتالي أصبحت من الوسائل الهامة للمديرين لنقل التوجيهات الإدارية الى المرؤوسين في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة . (سعد ، محمد ، ورمضان ، 2020 ، ص 19) يعرف محمد فهيمي العطروري الاتصال الإداري على أنه عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي نوع ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي للمنشأة إلى عضو آخر قصد أحداث التغيير ، فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الأفراد ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكياتهم . (دحدوح ، 2020 ، ص 22)

أنواع الاتصال الإداري :

يقسم الاتصال الإداري إلى نوعين رئيسيين (الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي) :

أ. **الاتصال الرسمي :** وهو الاتصال الذي يتم في إطار الأسس والقوانين التي تحكم المؤسسة ولكي تكون هذه الاتصالات سارية وفعالة يجب أن تكون جميع قنواتها ووسائلها واضحة ومعروفة لجميع الأعضاء الموجودين داخل إطار هذه المؤسسة وأن تكون هذه القنوات والطرق لها فعالية وأهمية ، أيضا يجب أن تتم هذه الاتصالات حسب تخطيط السلطة المسؤولة أي الا يقوم بالاتصال إلا من هو مختص بذلك . (بلخيري ، 2017 ، ص 29) وهذا لنوع من الاتصالات يسير في الاتجاهات التالية :

1. **الاتصال العمودي :** ونجد فيه الاتصال الصاعد والاتصال النازل .

الاتصال النازل : يأخذ الاتصال العمودي شكلا نازلا ، ويعرف بالاتصال النازل يتدفق هذا الاتصال من قمة التنظيم إلى أدنى المستويات الإدارية.

الاتصال الصاعد : على عكس الاتصال النازل ، يكون الاتصال الصاعد من أسفل الى أعلى الهرم مرورا بمختلف المستويات الهرمية.

2. **الاتصال الأفقي :** يتم الاتصال الأفقي بإرسال المعلومات وتبادلها بين مختلف زملاء العمل الذين يشغلون نفس المراكز ومناصب العمل في النظام الإداري الرسمي ويشكل الاتصال الرسمي وسيلة هامة لتحقيق التنسيق بين مختلف الأقسام الإدارية وغيرها التي تقع في نفس المستوى التنظيمي ، ولا يخفى بطبيعة الحال ما للتنظيم من أهمية في نشاط المنظمة ، وإلى جانب الحصول على المعلومات التي تتعلق في العمل فإن زملاء العمل يلجؤون إلى هذا الأسلوب من الاتصال للحصول على معلومات لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاتصال العمودي وخاصة في المؤسسات التي يسودها التسلسل الذي يؤدي إلى احتكار المعلومات باعتبار هذا الأخير مصدراً من مصادر القوة والسلطة وغالبا ما يؤدي الاتصال الأفقي إلى نشوء علاقات صداقة قوية بين زملاء العمل تمتد إلى خارج المنظمة . (بلخيري ، 2015 ، ص 43)

3. **الاتصال المائل :** وهي الاتصالات التي تحدث بين رؤساء الإدارات ومرؤوسين لا يتبعونهم بهدف التنسيق ومتابعة المشاريع لاختصار قنوات الاتصال . (مبروك ، 2013 ، ص 117)

ب. **الاتصال غير الرسمي :** في هذا لنوع من الاتصالات لا توجد إجراءات وقواعد محددة تشكل الاتصالات ، ولكن الاتصال يتم بين الأفراد وبطريقة طبيعية دون إجراءات أو لوائح تحكم هذا الاتصال يساعد استخدامه لتحقيق أغراض الشخصية لا لعامة ويعمل الاعضاء على احتجاز وتشويه المعلومات التي لها قيمة بالنسبة لزملائهم وللقادة ، هو كذلك الاتصال الذي يتجاوز الخطوط التنظيمية ومستوياتها في البناء التنظيمي الرسمي ويعرف هذا النوع من الاتصالات بأنها تلك التي تحدث خارج المسارات الرسمية المحددة للاتصال فهي أسلوب غير رسمي . (عواج ، 2019 ، ص 76)

وسائل الاتصال الإداري :

ان وسائل الاتصال الإداري هي طريقة الاتصال بين المرسل والمستقبل وبالتالي نقل مضمون الرسالة أو المعلومات أو الأفكار ومن أهم هذه الوسائل التالي:

1. **وسائل الاتصال الشفوي** : يقصد بها الاتصالات اللفظية التي تتم من خلال تبادل الحديث والكلمات والمعلومات بين مصدر الرسالة ومستقبلها بطريقة مباشرة ويتيح الفرصة لوجود اتصال ذو اتجاهين يحقق فهم مضمون الرسالة . (النمر واخرون ، 1997)
2. **وسائل الاتصال الكتابي** : تعتمد هذه الوسائل على الكلمة المكتوبة ، ويكثر استخدامها في المنظمات الكبيرة وفي حال اتصال الرئيس بالمرؤوسين ويمتاز اسلوب الاتصال الكتابي بإمكان الاحتفاظ بالكلمات المكتوبة والرجوع إليها عند الحاجة . (ياغي ، 1997)
3. **وسائل الاتصال الإلكتروني** : لقد اتاحت التطورات التكنولوجية المتلاحقة طرقاً عديدة لنقل الافكار والبيانات والمعلومات بين الناس كما اثرت الاتصالات بوسائل عصرية كثيرة منها شبكات الحاسب الآلي _ الفاكس _ البريد الالكتروني _ البريد الصوتي _ الانترنت _ الشبكات التلفزيونية . (ابو النصر ، 2004)
4. **وسائل الاتصال التصويري** : يتم عن طريق استخدام الصور أو الرسوم لنقل محتوى الرسالة ومضمونها كالإرسال التلفزيوني ولوحات الاعلانات المصورة . (اسماعيل ، 2009)

أهداف الاتصال الإداري :

لا يمكن أن تتم أي عملية داخل المؤسسة دون عملية اتصال ، فهو العامل الأساس ي في تحقيق أهدافها المسطرة ، ومن بين أهدافه نذكر العناصر التالية:

- توجيه الموظفين لما يجب عمله وكيفية عمله دون زيادة أو نقصان.
- الحصول على البيانات والمعلومات عن العمل والموظفين.
- التصحيح لأخطاء الموظفين.
- التوسط في المشاكل التي تحدث بين الموظفين.
- الاتصال وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة.
- الشرح للسياسات الإدارية والتعليمات ، والقرارات بشكل تفصيلي وهذا يمكن الموظفين من معرفة وظائفهم ومهامهم داخل المؤسسة. (أحمد ميلي ، بن رجم ؛ منصور ، 2018 ، ص 290)

مهارات الاتصال الإداري :

وتعني مهارة الاتصال القدرة على استخدام المعلومات بفعالية والتنفيذ والأداء بسهولة ويسر ومن المهارات الضرورية لمن يتولى عملية الاتصال : مهارة التحدث ، مهارة الكتابة ، مهارة الإنصات ، مهارة الإقناع ، مهارة استخدام وسيلة الاتصال المناسبة ، نتطرق لها بالتفصيل فيما يلي : (بلخيري ؛ جابري ، 2014)

ت- **مهارة التحدث** : التحدث مهارة أساسية وضرورية للاتصال ، وتعني القدرة على إخراج الأفكار والمعاني من عالمها غير المنطوق إلى العالم المنطوق ، وتوفر بذلك للفرد وسيلة ممتازة للظهور والخروج من حالة الإغفال ومهارة التحدث تعني أكثر من مجرد تناول الكلام ، إذ تتطلب مهارات فرعية منها سلامة النطق ، ولباقة التعبير وحضور البديهة ، والاستجابة السريعة وتنسيق الأفكار وترتيبها ، واستخدام الحركات المصاحبة للحديث بحيث تكون ملائمة لمعاني الكلمات والجمل ، وتتوقف فعالية التحدث على الطريقة التي يتبعها المرسل في الحديث وتعكس بدورها الكثير من جوانب شخصية المتحدث ، حيث يظهر من حديثه إن كان منوتراً أو هادئاً عارفاً بالموضوع أو جاهلاً بأغلب حيثياته. (قلي ، 2007 ، ص 77)

ث- **مهارة الكتابة** : ينطوي هذا النوع من أساليب الاتصال على إرسال أو نقل الرسائل والمعاني المطلوب إرسالها للآخرين كتابيا سواء بشكل تقارير أو وثائق أو مستندات أو ملاحظات أو غير ذلك. وتتحدد مزايا مهارة الكتابة فيما يلي : سهولة التدوين والتوثيق ، إمكانية الرجوع إلى الوثائق والاتصالات التحريرية الأخرى في المستقبل إمكانية تقديم الكثير من التفاصيل والشواهد والأدلة في الاتصالات التحريرية واستحضار كافة المعلومات المراد إرسالها ، إتاحة وقت كافي للمستلم لفهم الرسالة التحريرية ومن ثم تمكنه من الإجابة عنها بوضوح وتأن. (فتحي ، 2017 ، ص 313-314)

ج- **مهارة الانصات** : هي حسن الاستماع إلى المتكلم والإنصات والتركيز في الحديث وكذلك الاستماع إلى الرسائل اللفظية وغير اللفظية (حركات الجسد) للوصول إلى المعنى المطلوب ، والاستجابة بشكل مناسب لرسالة المتحدث أو الملقى. فالاستماع من العمليات العقلية معقدة ، وليس عملية سهلة كما يظن بعضهم ويقتصر الاستماع على تلقي الشخص للحديث من قبل المرسل. (البسكري ، 2019 ، ص 286)

ح- **مهارة الإقناع** : الإقناع هو القدرة على التأثير في الآخرين لتحقيق التجاوب منهم. فالإقناع عملية يهدف منها جعل طرف آخر يقبل رأي معين أو فكرة معينة أو يقوم بعمل معين والإقناع إحدى المهارات اللازمة لأي فرد ، وتعتمد بالأساس على مهارات الاتصال وتستخدم في المقابلات الشخصية والمناقشات الجماعية والاجتماعات وجلسات التفاوض وبرامج التوعية والإرشاد والحديث مع القيادات والمسؤولين. (محمد ، 2009 ، ص 45)

خ- **مهارة استخدام وسيلة الاتصال المناسبة** : المقصود ليس اختيار الوسيلة وإنما المهارة في استخدام هذه الوسيلة فعلى سبيل المثال عند إجراء مقابلة مع الرئيس في العمل يجب مراعاة : الهدف من المقابلة /خصائص المستقبل / الصوت الهادئ / إحالة الفرصة للتحدث وعدم المقاطعة (الانتباه والتركيز بالوقت المحدد للمقابلة). (بلخيري ؛ جابري ، 2014 ،

وظائف الاتصال الإداري :

ترتبط وظائف الاتصال الإداري بمحتوى الاتصال بحد ذاته ، ومدى استعماله لتحقيق أهداف المنشأة وتأثيره في العملية الإدارية ، وهناك وظائف عديدة للاتصال الإداري نذكر منها مايلي :

يرى " تاير " ان للاتصال أربعة وظائف : (عبد الله نور ، 2020 ، ص 499)

- ✓ **وظيفة اعلامية** : أي تدفق المعلومات على كافة المستويات الإدارية والتنفيذية ، وذلك من خلال الجودة والنوعية .
- ✓ **وظيفة انضباطية** : وبذلك تتحكم الإدارة في نقل المعلومات باعتبارها مركز السلطة .
- ✓ **وظيفة إقناعية** : الفكر الإداري أكد على أهمية الإقناع في الأداء الوظيفي ، وذلك من خلال الجودة والنوعية .
- ✓ **وظيفة تكاملية** : الإدارة تعتمد على الاتصال لربط أهداف المنظمة وأهداف الأفراد وطموحاتهم وخلق مناخ للتعامل وتخفيف النزعات .

إجراءات البحث

منهج البحث

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وذلك لملائمته لطبيعة الدراسة الحالية.

مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع الدراسة من الإداريين في الاتحاد العربي السوري لكرة السلة ، بالإضافة إلى اللجان الفنية التابعة له واللجان الفرعية المنبثقة عنه ومشرفي لعبة كرة السلة في الأندية ، وذلك في محافظات (دمشق ، حمص ، حماه ، حلب ، اللاذقية ، طرطوس) حيث تركز الأندية والكوادر العاملة بكرة السلة في المحافظات سالفة الذكر .

واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل والذي يعتمد التطبيق على جميع أفراد مجتمع البحث ، وقد بلغ عددهم (77) عضواً. وزعت عليهم الاستبانة المعدة من قبل الباحث ، وبالنتيجة لم نستطع الوصول إلى (5) أعضاء ، وبالتالي أصبحت عينة البحث تتكون من (72) عضواً .

تم إعداد أداة الدراسة الاستبائية للكشف عم واقع تطبيق الاتصال الإداري ، وتكون الاستبيان (الاتصال الإداري): من أربعة محاور وهم (وسائل الاتصال الإداري ،أساليب الاتصال الإداري ، مهارات الاتصال الإداري ، خصائص الاتصال الإداري) تحتوي (36) عبارة .

جدول توصيف العينة :

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
مادون العشرة	6	8.33
من 10 الى 14	18	25
من 15 الى 20	29	40.28
فوق عشرين	19	26.39

الأسس العلمية للمقياس:

تم تطبيق الاستبيان على عينة مكونة من (15)، ومن ثم تم استخدام صدق الاتساق الداخلي من خلال ارتباط عبارات الاستبيان بالدرجة الكلية للمحور.

الجدول رقم (1) : يبين معامل الارتباط لكل عبارة مع المجموع الكلي لمحور وسائل الاتصال الإداري:

رقم العبارة	درجة الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.76	p=.001
2	0.55	p=.033
6	0.59	p=.021
7	0.71	p=.003
11	0.85	p=.000
12	0.64	p=.011
16	0.51	p=.047
17	0.33	p=.223
21	0.35	p=.195
22	0.32	p=.126
26	0.62	p=.014
27	0.56	p=.030
31	0.73	p=.002
32	0.31	p=.125
34	0.53	p=.041
35	0.60	p=.017

يبين الجدول (1) معامل الارتباط لعبارة محور وسائل الاتصال الإداري بطريقة الاتساق الداخلي حيث توجد علاقة ارتباط موجبة دالة احصائياً للعبارة عند مستوى دلالة (0.05).

الجدول رقم (2): يبين معامل الارتباط لكل عبارة مع المجموع الكلي لمحور مهارات الاتصال الإداري :

رقم العبارة	درجة الارتباط	مستوى الدلالة
3	0.72	p=.003
8	0.18	p=.522
13	0.49	p=.013
18	0.38	p=.016
23	0.37	p=.023
28	0.30	p=.283
33	0.38	p=.014
36	0.25	p=.377

يبين الجدول (2) معامل الارتباط لعبارة محور مهارات الاتصال الإداري بطريقة الاتساق الداخلي حيث توجد علاقة ارتباط موجبة دالة احصائياً للعبارة عند مستوى دلالة (0.05).

الجدول رقم (3) : يبين معامل الارتباط لكل عبارة مع المجموع الكلي لمحور أساليب الاتصال الإداري :

رقم العبارة	درجة الارتباط	مستوى الدلالة
4	0.25	p=.361
9	0.32	p=.237
14	0.72	p=.003
19	0.50	p=.040
24	0.49	p=.035
29	0.45	p=.019

يبين الجدول (3) معامل الارتباط لعبارة محور أساليب الاتصال الإداري بطريقة الاتساق الداخلي حيث توجد علاقة ارتباط موجبة دالة احصائياً للعبارة عند مستوى دلالة (0.05).

الجدول رقم (4) : يبين معامل الارتباط لكل عبارة مع المجموع الكلي لمحور خصائص الاتصال الإداري :

رقم العبارة	درجة الارتباط	مستوى الدلالة
5	0.60	p=.018
10	0.84	p=.000
15	0.59	p=.021
20	0.34	p=.166
25	0.64	p=.011
30	0.47	p=.035

يبين الجدول (4) معامل الارتباط لعبارة محور خصائص الاتصال الإداري بطريقة الاتساق الداخلي حيث توجد علاقة ارتباط موجبة دالة احصائياً للعبارة عند مستوى دلالة (0.05).

الثبات

من أجل التأكد من ثبات مقياس تطبيق الخصخصة في لعبة كرة السلة، تم حساب ثبات المقياس باستخدام طريقة التجزئة النصفية وذلك بالاعتماد على معامل ارتباط بيرسون.

الجدول رقم (5) : درجة الارتباط ومعاملات الثبات ومستوى الدلالة لمحاور مقياس الاتصال الإداري

رقم المحور	عنوان المحور	درجة الارتباط	معامل الثبات	مستوى الدلالة
الأول	وسائل الاتصال الإداري	0.84	0.92	0.000
الثاني	مهارات الاتصال الإداري	0.49	0.66	0.000
الثالث	أساليب الاتصال الإداري	0.55	0.71	0.000
الرابع	خصائص الاتصال الإداري	0.58	0.73	0.000

يبين الجدول (5) قيمة الارتباط النصفية لثبات الاستبيان وقيمة الارتباط الكلي ، ويظهر علاقة ارتباط موجبة دالة احصائياً عند مستوى (0.01) ، نستنتج أن أداة البحث (الاستبيان) تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

حدود البحث:

3- المجال البشري : رؤساء اللجان الفرعية والرئيسية وأعضاء اتحاد كرة السلة في سورية والإداريين العاملين بالأندية.

4- المجال المكاني : الاتحاد العربي السوري لكرة السلة .

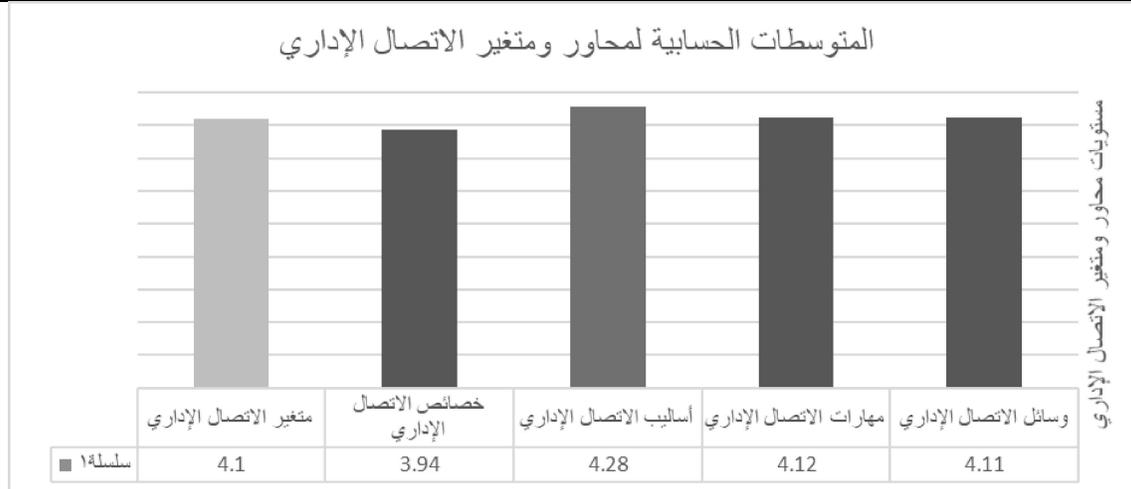
5- المجال الزمني : في الفترة الممتدة من 2024-7-10 حتى 2025-1-6.

عرض وتحليل ومناقشة النتائج:

أولاً عرض نتائج الفرضية الأولى وتحليلها:

للتأكد من صحة الفرضية الأولى والتي تنص على أنه يوجد مستوى منخفض للاتصال الإداري لدى أعضاء الاتحاد العربي السوري لكرة السلة ، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل محور من محاور مقياس الاتصال الإداري والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الاتصال الإداري بشكل كلي. بينت النتائج المدرجة في الجدول رقم (6) ، أن المتوسطات الحسابية بلغت لمحور وسائل الاتصال الإداري 4.11 بانحراف معياري 0.52 ، لمحور مهارات الاتصال الإداري 4.12 بانحراف معياري 0.35 ، لمحور أساليب الاتصال الإداري 4.28 بانحراف معياري 0.46 ولمحور خصائص الاتصال الإداري 3.94 بانحراف معياري 0.58. وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمتغير الاتصال الإداري 4.10 بانحراف معياري قدره 0.41 وهذا المتوسط يقع بين قيم المجال 3.60 و4.19 بحسب مقياس ليكرت الخماسي مما يدل أن مستوى الاتصال الإداري جيد وهذا يناهض صحة الفرضية الأولى ، والشكل رقم (1) يبين هذه النتيجة بيانياً. الجدول رقم (6) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور ومتغير الاتصال الإداري

المحاور	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	النسبة المئوية
وسائل الاتصال الإداري	72	4.11	0.52	جيد	82.2%
مهارات الاتصال الإداري	72	4.12	0.35	جيد	82.4%
أساليب الاتصال الإداري	72	4.28	0.46	جيد جداً	85.6%
خصائص الاتصال الإداري	72	3.94	0.58	جيد	78.8%
متغير الاتصال الإداري	72	4.10	0.41	جيد	82%



الشكل رقم (1) : المتوسطات الحسابية لمحاور ومتغير الاتصال الإداري

ثانياً عرض نتائج الفرضية الثانية وتحليلها:

للتأكد من صحة الفرضية الثانية والتي تنص على وجود فروق في مستوى الاتصال الإداري لدى اعضاء الاتحاد العربي السوري لكرة السلة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة ، تم استخدام اختبار Kruskal–Wallis اللا معلمي ، حيث بينت نتائج هذا الاختبار عدم وجود فروق في مستوى الاتصال الإداري لدى اعضاء الاتحاد العربي السوري لكرة السلة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

الجدول رقم (7) : نتائج اختبار Kruskal–Wallis لمتغير الاتصال الإداري تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المتغير	العدد	درجة الحرية	قيمة H لاختبار Kruskal–Wallis	مستوى الدلالة
وسائل الاتصال الإداري	72	3	0.96	0.81
مهارات الاتصال الإداري	72	3	1.27	0.74
أساليب الاتصال الإداري	72	3	0.77	0.86
خصائص الاتصال الإداري	72	3	0.84	0.84
متغير الاتصال الإداري	72	3	0.44	0.93

بشكل تفصيلي بينت نتائج اختبار Kruskal–Wallis المدرجة في الجدول السابق مايلي:

- ❖ عدم وجود فروق في مستوى محور وسائل الاتصال الإداري لدى اعضاء الاتحاد العربي السوري لكرة السلة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة ، حيث بلغت قيمة H لاختبار Kruskal–Wallis = 0.96 ومستوى الدلالة 0.81 عند درجة حرية مقدارها 3 وهو غير دال احصائياً لأنه أكبر 0.05.
- ❖ عدم وجود فروق في مستوى محور مهارات الاتصال الإداري لدى اعضاء الاتحاد العربي السوري لكرة السلة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة ، حيث بلغت قيمة H لاختبار Kruskal–Wallis = 1.27 ومستوى الدلالة 0.74 عند درجة حرية مقدارها 3 وهو غير دال احصائياً لأنه أكبر 0.05.
- ❖ عدم وجود فروق في مستوى محور مهارات أساليب الاتصال الإداري لدى اعضاء الاتحاد العربي السوري لكرة السلة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة ، حيث بلغت قيمة H لاختبار Kruskal–Wallis = 0.77 ومستوى الدلالة 0.86 عند درجة حرية مقدارها 3 وهو غير دال احصائياً لأنه أكبر 0.05.
- ❖ عدم وجود فروق في مستوى محور خصائص الاتصال الإداري لدى اعضاء الاتحاد العربي السوري لكرة السلة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة ، حيث بلغت قيمة H لاختبار Kruskal–Wallis = 0.84 ومستوى الدلالة 0.84 عند درجة حرية مقدارها 3 وهو غير دال احصائياً لأنه أكبر 0.05.
- ❖ عدم وجود فروق في مستوى متغير الاتصال الإداري بشكل كلي لدى اعضاء الاتحاد العربي السوري لكرة السلة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة ، حيث بلغت قيمة H لاختبار Kruskal–Wallis = 0.44 ومستوى الدلالة 0.93 عند درجة حرية مقدارها 3 وهو غير دال احصائياً لأنه أكبر 0.05.

بالنتيجة لم تبين النتائج وجود فروق في مستوى الاتصال الإداري لدى اعضاء الاتحاد العربي السوري لكرة السلة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة والفرضية غير محققة.

• مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

بينت النتائج عدم صحة الفرضية الأولى التي تنص على " أن مستوى الاتصال الإداري لدى الاتحاد العربي السوري لكرة السلة منخفض " .

بالنسبة لأنماط الاتصال الإداري :

تعزو الباحثة وجود مستوى جيد لأنماط الاتصال الإداري ضمن الاتحاد العربي السوري لكرة السلة الى وجود هيكل تنظيمي محدد وبسيط له دور كبير في تحديد الأدوار والمسؤوليات ضمن اتحاد كرة السلة فوضوح هذه الأمور يؤدي الى وفرة بالمعلومات التي بدورها تساعد في تسريع عمليات الاتصال بين الأقسام المختلفة في المؤسسة ، فعندما تكون المعلومات متاحة بسهولة ووفره هذا يمكن الموظفين من التواصل بشكل اكثر فعالية ، حيث أظهرت بعض الدراسات أنه يوجد علاقة إيجابية تربط بين الهيكل التنظيمي والاتصالات التنظيمية وتتحدد حدود هذه العلاقة من خلال كون أحد أهم وظائف الهيكل التنظيمي هي توزيع المهام و المسؤوليات . (Rijin,2004) ، فعندما تكون هذه الوظيفة واضحة ومحددة بدقة فضلا عن الاهداف ستعكس إيجابيا على جعل عمليات الاتصال جيدة كما يمكن للهيكل التنظيمي من خلال خصائصه (العضوية والمرونة) ان يؤثر على تدفق المعلومات ومن ثم يؤثر على الاتصالات الصاعده في المنظمة (kato,2013) ، كما أن نظرية النظم الاجتماعي تؤكد على دور الهيكل التنظيمي بالاتصال حيث وضع شيبستر بيرنارد ارتباطا وثيقا بين التنظيم الهيكلي للمنظمة وشبكة الاتصالات حيث كان هذا واضح من مبادئه . (عدون ، 2008)، وبذلك اتفقت هذه الدراسة مع دراسة كل من (سعد وآخرون، 2024) و(الناشري، 2020) الذين تبين لديهم بأن مستوى أنماط الاتصال الإداري مرتفعة.

بالنسبة لمحور خصائص الاتصال الإداري :

تبين من النتائج ان الاتصالات الإدارية تتسم بالدقة والوضوح ضمن الاتحاد وأن عملية الاتصال تتم بالوقت المناسب وتتسم بالشمولية في المعلومات وبوضوح قنوات الاتصال واتجاهه بين العاملين هذا يدل على وجود فاعلية بخصائص الاتصال وتعزو الباحثة ذلك إلى وضوح أهداف ورسالة المنظمة وكذلك وجود قنوات واضحة للاتصال يتم من خلالها نقل المعلومات كما أن وجود دقة ووضوح في عملية الاتصال ككل هذا يعني أن عملية الاتصال في الاتحاد فعالة حيث لخص (لكرين ، 2014) خصائص الاتصال الفعال فيما يلي :

الدقة : من خلال الابتعاد عن إعطاء بيانات ناقصة أو غير كافية أو مبالغ فيها ، **الوضوح :** من خلال تجنب سوء الفهم والغموض والفوضى لنقادي إهدار الجهد والمال والوقت ، **الإيجاز :** فالاتصالات الإدارية الجيدة ينبغي أن تكون مختصرة لكي تنجز الكثير بكلمات قليلة والإيجاز لا يعني بالضرورة وحصرًا كتابة جمل قصيرة أو حذف تفاصيل ضرورية بل يعني جعل كل كلمة من الكلمات صادقة وذات معنى **النشاط :** من خلال اعتماد أسلوب يبنى على الدقة والوضوح والضبط والإيجاز من خلال اختيار الكلمات والجمل هذا الأسلوب يجعل الاتصال بعيدا عن الفوضى وقابلاً بقوة للاستدكار كما قال (kondalkar, 2007) أن الاتصال الفعال يتطلب توافر عدة مقومات وجود قنوات اتصال محددة واضحة ومعروفة للجميع ، ان يكون الاتصال مباشرا قدر المستطاع ، ان يكون خط الاتصال متنوعا باستمرار خالي من اي عوائق ، ان يكون الاتصال صحيحا و حقيقيا وتكون اللغة واضحة وبسيطة ودقيقة . وبذلك اتفقت هذه الدراسة مع دراسة كل من (سعد وآخرون، 2024) و(عبد الخالق، 2025) الذي تبين من خلالهم أن مستوى خصائص الاتصال الإداري كانت كبيرة.

بالنسبة لمحور وسائل الاتصال الإداري :

تعزو الباحثة ذلك الى وجود وعي وإدراك العاملين والإداريين بأهمية اختيار وسيلة الاتصال المناسبة لدورها الكبير في توصيل المعلومات ونشرها بسرعة وسهولة ونقلها بالاتحاد بغض النظر عن المستوى الإداري الذي يعمل فيه ، حيث قال

(العوضي) أن مع التقدم التكنولوجي الهائل في وسائل الاتصال أسهمت تلك الوسائل في سرعة تزويد البيانات والمعلومات لمختلف المستويات الإدارية للمنظمة .

كذلك قدرة العاملين على اختيار الوسيلة المناسبة فإن لاختيار الوسيلة المناسبة أهمية كبيرة في سير العملية الاتصالية ككل وهذه العملية ليست بالعملية البسيطة لأنه يجب على الإداريين والعاملين أن يكون لهم القدرة على فهم الهدف من الاتصال وظروف الوقت المناسبة لسير هذه العملية ، فالاتحاد يستخدم أسلوب الاتصال الكتابي بشكل مرتفع خلال عملية الاتصال تعزو الباحثة ذلك إلى حجم المنظمة الكبير والمعقد الذي يستدعي استخدام الاتصال الكتابي لتحقيق الأهداف وباعتبار هذه الوسيلة غير قابلة للتشكيك وتعتبر وثيقة لا يمكن إنكارها ، حيث إن الاتصال الكتابي وسيلة إثبات يمكن الرجوع إليها عند الحاجة كما يتيح الفرصة للمتصل ان ينقل مضمون الاتصال لعدد كبير من الافراد ، ومن خلال أسئلة الاستبيان تبين أيضا استخدام التقارير من قبل الاتحاد وهذا يعود لسبب حجم الاتحاد المعقد حيث قال (طيش ، 2008) أنه يزداد الاعتماد على التقارير في المنظمات الكبيرة أكثر منه في المنظمات الصغيرة وذلك لأنه عندما يصل التنظيم القائم إلى الحجم الذي يتعذر فيه أن تدور أعمال الوحدات تحت بصر الإدارة فلا بد من وسيلة اتصال بديلة عن الاتصال الشفوي لنقل الوثائق من المستويات الأدنى إلى المستويات الأعلى للتنظيم وتكون الوسيلة في الغالب في مثل هذه الحالات هي عملية رفع التقارير من المستويات الأدنى إلى المستويات التي تعلوها .

أما بالنسبة لوسائل الاتصال الشفوي تبين أن الاتحاد يستخدم الاتصال الشفوي بشكل جيد من خلال طريقة المقابلات الشخصية ، تعزو الباحثة هذه النتيجة لسهولة استخدام وسائل الاتصال الشفوي وسرعة توصيل المعلومات وفهمها من خلالها ، حيث أكد (عودة ، 1971) ان الاتصال الشفوي أكثر إقناعا للمرسل إليه ويكثر استخدام هذا النوع من الاتصال في الموضوعات التي تحتاج شرح وتفسيرات دقيقة كذلك رأى (ماهر، 2007) إن المقابلات تتسم بأنها اقرب إلى التفاهم والوصول إلى النتائج منه في حالة الاتصال الرسمي ،وتهدف المقابلات الشخصية إلى التعرف على الحقائق والاقتراحات او الشكاوي والوقوف على استعداد العاملين وقدراتهم وقياس مدى استعداد الموظف على التعلم والتدريب.

كما تعزو الباحثة مستوى الاتصال الالكتروني الجيد في الاتحاد إلى سهولة الاستخدام في الوقت الحالي وسبب التقدم التكنولوجي الكبير في العالم ، حيث قال (مختار وبوحينة) أن الوسائل الإلكترونية هي الأكثر انتشاراً واستعمالاً حالياً في عملية الاتصال نظراً للتطور التقني والتكنولوجي الذي يتميز به هذا العصر ، بحيث يمكن للعامل والمدراء التواصل وتبادل المعلومات فيما بينهم عن طريق البريد الإلكتروني و استعمال الحواسيب داخل لإدارة. وبذلك اتفقت هذه الدراسة مع دراسة كل من (سعد وآخرون، 2024) و(الطيب وآخرون، 2023) بأن مستوى استخدام وسائل الاتصال الإداري مرتفع.

بالنسبة لمحور مهارات الاتصال الإداري :

تعزو الباحثة المستوى الجيد من مهارات الاتصال إلى إدراك الإتحاد أهمية هذه المهارات في سير العملية الاتصالية وفهمها ودور المهارات في تشكيل علاقات إيجابية بين العاملين .

إن المهارات الاتصالية المتنوعة تعتبر من أهم العناصر في الاتصال فالقيام بعملية الاتصال بشكل فعال يحتاج إلى إتقان مجموعة من المهارات ، حيث رأى (الزعيبي، 2010) أن مهارات الاتصال تساعد في فهم وتحليل الرسائل الاتصالية ونقلها بشكل صحيح وواضح وأنها تساهم في تكوين العلاقات من خلال القدرة على التواصل مع الآخرين وكسب ثقتهم ، إنها تعمل على توفير الوقت والجهد المبذول في نقل المعلومات الى المستهدف ، تعمل على تسهيل التعامل مع المواقف الصعبة التي تتطلب وجود اتصال سريع في الوقت نفسه توفر الجهد وتسهل عملية التعبير عن الذات وإيصال الخبرات العملية والعلمية ، والتعرف على آليات الإدراك ومفهوم الذات والعلاقة بينهما وتحسين القدرة على فهم الرسائل الاتصالية.

كما أكد (الأسمر، 2000) على أن مهارة الاتصال متطلب أساسي لرفع الروح المعنوية وتقوية العلاقات الشخصية بين العاملين والارتقاء بمستوى الكفاية الإنتاجية ، اذ يجب على المدير أن يتعلم كيف يتصل بموظفيه وذلك من خلال العمل

على تنمية مهاراته الاتصالية من أجل تحقيق اتصال فعال وإيجابي بينه وبين العاملين معه مما يزيد من دافعية العاملين نحو العمل والدافعية والانجاز ،

وبذلك اتفقت مع دراسة كل من شوقي (2023) بأن مستوى إتقان الإداريين لمهارات الاتصال مرتفع ودراسة آل مساعد (2021) بأن درجة ممارسة مهارات الاتصال مرتفعة ، بينما اختلفت عن دراسة البيهدي (2012) التي وجدت أن درجة تطبيق مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر كل من (المعلمين والباحثين الاجتماعيين) بشكل عام كانت متوسطة .

بالنسبة للمحور ككل : تعزو الباحثة مستوى الاتصال الجيد الى قناعة العاملين بأهمية الاتصال الإداري في المنظمة بكل أقسامها وكذلك إلى وجود ثقافة داعمة للاتصال كما تعزو الباحثة تلك النتيجة الى دور القيادة الفعالة بتحديد السلطة وتطوير عملية الاتصال.

إن وجود ثقافة تدعم التواصل المفتوح وتبادل الأفكار والمعلومات تسهم في تحسين الاتصال الإداري ، فوجود قيم ومعتقدات ضمن المنظمة تدعم الاتصال هذا سوف يؤثر في سلوك العاملين تجاه عملية الاتصال وممارستها ، حيث أكد (إديسون ، 1990) "ان التوافق بين المعتقدات والممارسات يسهل تبادل المعلومات والقدرة على تنفيذ إجراءات منسقة على جميع المستويات تحسن المعلومات الدقيقة المتعلقة بأهداف المنظمة وسياساتها واستراتيجياتها وقيمها وممارساتها على التواصل التنظيمي ocm فالثقافة التنظيمية تعد عنصراً حيوياً مؤثر بشكل كبير على الاتصال الإداري من خلال تعزيز التعاون وتحديد القيم وتوجيه سلوك الموظفين ، حيث أكدت دراسة على وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والاتصال التنظيمي ، فإن وسائل الاتصال تساعد في تغيير نظام القيم والمعتقدات وتدعيم جوانب الثقافة التنظيمية بالاتصال الوظيفي هو الوسيلة التي يتم من خلالها تبادل ونقل الأفكار والأوامر والمعلومات والقيم والمعتقدات بين مختلف مستويات المنظمة هابطه أو صاعدة أو متوازية.

3- وكذلك تعزو الباحثة المستوى الجيد للاتصال الإداري ضمن الاتحاد العربي السوري لكرة السلة لإدراك العاملين والإدارة بأهمية توفر الاتصال الإداري ضمن المنظمات لسير العمليات الإدارية ككل :

إن الاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة وعليه يتوقف بقاؤها ، فبدون الاتصال لا يعرف الموظفين ماذا يعمل زملائهم ولا تستطيع الإدارة أن تسلم المعلومات عن المدخلات التي يحتاجها ولا يستطيع المشرفون إصدار التوجيهات والتعليمات والإرشادات اللازمة وبدون الاتصال لا يصبح التنسيق بين أعمال الوحدات والأفراد مستحيلاً ولا يمكن تحقيق التعاون فيما بينها لأن الأفراد لا يستطيعون إيصال حاجاتهم ورغباتهم للآخرين ، وهذا كله يؤدي حتماً إلى انهيار المنظمة ومن ناحية أخرى فالالاتصال الفعال يؤدي إلى تحسين أداء العاملين وحصولهم على رضا أكبر في العمل فالفرد يستطيع أن يتفهم عمله بصورة أفضل ويشعر بمشاركته أكبر كما أنه يتفهم أدوار الآخرين مما يشجع على التعاون . (حريم ، 2004) وبذلك اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة أيوب (2017) حيث وجدت أثر للاتصالات الإدارية مرتفع ودراسة والصانغ (2024) يتمتع مدرسو رياضة المبارزة في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة في العراق بمستوى عالٍ ودراسة طبش (2008) واقع نظم وتقنيات الاتصال المستخدمة بالوزارة جيدة.

- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية :

بينت النتائج عدم صحت الفرضية التي تنص " وجود فروق في مستوى الاتصال الإداري لدى أعضاء الاتحاد العربي السوري لكرة السلة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة " .

اتضح من النتائج عدم وجود فروق في مستوى الاتصال الإداري بين أعضاء الاتحاد العربي السوري لكرة السلة تبعاً لسنوات الخبرة .

يمكن عزو النتيجة إلى اعتماد الاتحاد على أنظمة وتقنيات موحدة للاتصال الإداري عندها سوف يتم الاتصال وتعلمه بالنسبة لجميع الموظفين بغض النظر عن سنوات الخبرة ، وكذلك الدعم المتساوي الذي يقدمه الاتحاد للجميع ، وقيام الاتحاد بتوفير بيئة تدريبية مستمرة وحديثة وتحديد مهام وظيفية للاتصال الإداري بوضوح أي عندها سيحصل جميع الموظفين سواء كانت خبرتهم قليلة أو كبيرة على نفس الفرصة للتدريب وتطوير مهاراتهم بالاتصال لأنهم جميعا سيتلقون نفس المعلومات وبشكل متساوي وتقديم أدوات للتواصل الإداري مرنة موحدة ومتاحة للجميع، وكذلك بسبب تجانس التنظيم وطبيعة العمل بالاتحاد فجميع الخبرات داخل الاتحاد تقوم بمهام متشابهة ومتساوية ويعود ذلك لخضوع جميع العاملين والإداريين لنفس القوانين والأنظمة والهياكل التنظيمية. وبذلك انفتحت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة العنزي (2010) التي وجدت أنه لا يوجد فروقات تعزى لسنوات الخبرة للعاملين في الإدارة تتعلق بفاعلية الاتصالات المطلوبة ، بينما اختلفت عن دراسة ودراسة Khasawneh (2024) التي كانت نتائجها وجود أثر دال إحصائيا بين متوسطات إجابات الباحثين حول قرار الاتصال الإداري وتحسين كفاءة أنظمة الدعم في الجامعة الإسلامية بغزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة ودراسة شيرين (2017) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط اجابات أفراد مجتمع الدراسة لمجالات اتصال الإداري تعزى للخبرة .

الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات:

بعد إجراء هذه الدراسة ، في حدود البحث و تساؤلاته و من واقع البيانات و المعالجات الإحصائية توصل الباحث إلى الاستنتاجات التالية :

1. مستوى الاتصال الإداري مرتفع لدى الاتحاد العربي السوري لكرة السلة " .
2. لا يوجد فروق في مستوى الاتصال الإداري لدى أعضاء الاتحاد العربي السوري لكرة السلة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

التوصيات:

- ضرورة تبني مفهوم الاتصال الإداري كمدخل لتطوير الأداء الفردي والمؤسسي لجميع المنظمات الرياضية .
- توفير البيئة التنظيمية والتحتية الملائمة لسير عملية الاتصال الإداري في المنظمات .
- تنظيم دورات تدريبية لجميع العاملين بشأن الاتصال الإداري ، وذلك بإشراف الخبراء والمختصين في هذا المجال .

المراجع:

1. Abdullah Nour, Ayman. (2020). The effectiveness of social media in organizational communication during the Corona crisis, a case study of media and communication at Imam Muhammad ibn Saud Islamic University. Al-Risala Journal of Media Studies, 5 (2).
2. Ahmed Mili, Samia; Ben Rahm, Abdel Ghaffar. (2018). The role of internal communication in developing job performance in the Algerian Telecommunications Corporation in M'sila. Journal of Horizons of Management and Economic Sciences. 2 (1). 290.
3. Al-Basri, Samira Mabrouk. (2019). Effective communication skills in educational institutions. Al-Qurtas Journal. 286.
4. Al-Farra , Naim Hassan. (2008). The development of administrative communication for secondary school principals in the Gaza Strip governorates in light of electronic

- administration. Unpublished master's thesis. Faculty of Education, Islamic University: Palestine.
5. Ali, Ayasrah; Al-Fadel, Muhammad. (2006). Administrative Communications and Administrative Leadership Methods in Educational Institutions. Jordan: Dar Al-Hamed.
 6. Awaj, Samia (2019). Communication in the Organization: Concepts, Determinants, and Strategies. Jordan: Academic Book Center.
 7. Balkhairi, Radwan. (2017). Public relations and the creation of the mental image of the institution. Jordan: Majdalawi Publishing and Distribution House.
 8. Belkhairi, Radwan. (2015). Introduction to Corporate Communication. (1st ed.). Cordoba Publishing and Distribution House.
 9. Bouamrata , Abdel Nour ; Abbasi, Osama. (2023). The Reality of Administrative Communication in Private Educational Institutions: A Field Study at the Private Excellence Foundation of Tebessa . Unpublished Master's Thesis, Department of Media and Communication Sciences. Specialization: Organizational Communication, Faculty of Humanities and Social Sciences, University of Martyr Sheikh Arabi Tebessa – Tebessa, Algeria.
 10. Dahdouh, Munia. (2020). Lectures on Communication Skills in Public Relations for first-year Master's students in Media and Communication Sciences, Department of Communication and Public Relations. Guelma: Algeria.
 11. Fathi, Nabila. (2017). Social intelligence and its relationship to communication skills among primary school principals. *Journal of Psychological Counseling*. 213–214.
 12. Kabaili, Hayat. (2007) Internal Communication Strategy in the Organization. Unpublished Master's Thesis. Faculty of Economics, Management Sciences and Business Sciences, Ahmed Bouguerra University: Algeria.
 13. Lekrnei, Idris. (2014). The role of information and communication in international crisis management. *Strategic Visions Journal*. Al-Amazat for Strategic Studies and Research. 2(5).
 14. Maher, Ahmed. (2007). *Organizational Behavior: An Introduction to Skills Building*. Edition (1). Egypt: University House for Publishing.
 15. Musheke , mukelabaim and phiri , Jackson. (2021). The Effects of Effective Communication on Organizational Performance Based on the Systems Theory. *Open Journal of Business and Management*,9, 659– 671.
 16. Onuma, Nwite and Eze , Bernadette. (2016). MECHANISM FOR IMPROVING THE MANAGERIAL COMMUNICATION SKILLS OF SCHOOL PRINCIPALS FOR EFFECTIVE SCHOOL ADMINISTRATION IN NIGERIA . *British Journal of Education* , 4(7), 67_81 .

17. Qali, Abdullah. (2007). Cooperative learning strategies and the development of communication skills. Algerian Journal of Education and Mental Health. 1. (1), 77.
18. Saad, Fawzi; Muhammad, Abdul Salam; Ramadan, Issa. (2020). Administrative communications and its impact on the effectiveness of administrative decisions – a field study on public educational institutions – Al-Ibar Municipality. Journal of International Economics and Globalization, (19).
19. Shaima , Wahid . (2024). The impact of digital transformation on administrative communication in university institutions. A case study: Tebessa University. Unpublished master's thesis. Faculty of Humanities and Social Sciences. University of Martyr Arab Tebessi – Tebessa: Algeria.sa
20. Shawqi, Talbi. (2023). Administrative communication skills in educational organizations. A field study in the intermediate school of the martyr Belgith , legal editing. Unpublished master's thesis. Department of Media and Communication, Faculty of the martyr Sheikh Al-Arabi Al- Tabsi – Tebessa: Algeria.
21. Tabash, Ismail. (2008). The role and techniques of administrative communication in serving decision-making. Unpublished master's thesis. Faculty of Commerce, Islamic University: Palestine.