

دراسة واقع الاتصالات الادارية ودورها بفاعلية القرارات الادارية في اتحاد تنس كرة القدم من وجهة نظر العاملين فيه

أ.م.د. رنا تركي ناجي

العراق. الجامعة المستنصرية. كلية التربية الاساسية. قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة

الملخص

اجرت الباحثة هذه الدراسة من اجل التعرف على دور الاتصالات الادارية في تحقيق القرارات الادارة الفاعلة في اتحاد تنس كرة القدم اذ قامت باستخدام استبانة مختصة بقياس مستويات متغير البحث وتحقيق هدفه ، فقد تكون مجتمع البحث من اعضاء الهيئة الادارية لاتحاد تنس كرة القدم كذلك الاداريين العاملين في الاتحاد والبالغ عددهم الكلي (١٨) عضواً ، اذ تم استخدام مجتمع الدراسة بأكمله كعينة للدراسة ، وكما ذكر سابقا انه تم استخدام استبانة متكونه من (٣٥) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي :

- ١- انماط الاتصالات (الاتصالات الهابطة ، الاتصالات الصاعدة ، الاتصالات الافقية)
- ٢- وسائل الاتصال الادارية (وسائل الاتصالات المكتوبة ، وسائل الاتصال الشفوية ، وسائل الاتصال الالكترونية)
- ٣- مهارات الاتصال الادارية (الكتابة والتحدث والقراءة والانصات)
- ٤- خصائص القرارات الادارية (توقيت اتخاذ القرار ، سهولة تنفيذ القرار ، قبول القرارات من قبل المعنيين)
- ٥- خصائص المعلومات (التوقيت المناسب ، الدقة ، الشمولية ، الوضوح) . وبعد جمع الاستبانات من قبل الباحثة وفريق العمل المساعد والتي تمت الاجابة عليها من قبل عينة البحث تم اجراء المعاملات الاحصائية عليها باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) ، وفي النهاية تم التوصل الى نتائج اهمها ان للاتصالات الادارية دور فعال من خلال انماطه ومهاراته في تحقيق القرارات الادارية الفعالة التي تسيير عمل الاتحاد وتحقق اهدافه.

الكلمات المفتاحية: الاتصالات الادارية ، القرارات الادارية ، اتحاد تنس ، كرة القدم

Studying the reality of administrative communication and its role in the effectiveness of administrative decisions in the Football Tennis Association from the point of view of its employees

Dr. Rana Turkish Naji

Iraq. Mustansiriya University. Faculty of Basic Education. Department of Physical Education and Sports Sciences

Abstract

The researcher conducted this study in order to identify the role of administrative communication in achieving effective management decisions in the Football Tennis Federation, as she used a specialized questionnaire to measure the levels of the research variable and achieve its goal. The total number of (18) members, as the entire study community was used as a sample for the study, and as mentioned previously, a questionnaire consisting of (35) items was used, distributed over five areas:

- 1 -Communication patterns (downlink communications, uplink communications, horizontal communications)
 - 2 -Administrative means of communication (written means of communication, oral means of communication, and electronic means of communication)
 - 3 -Administrative communication skills (writing, speaking, reading and listening)
 - 4 -Characteristics of administrative decisions (timing of decision-making, ease of implementation of the decision, acceptance of decisions by those concerned)
 - 5 -Information characteristics (timeliness, accuracy, comprehensiveness, clarity).
- After collecting the questionnaires by the researcher and the assistant work team, which were answered by the research sample, statistical transactions were conducted on them using the statistical program (SPSS), and in the end, the most important results were reached, the most important of which is that the administrative communication has an effective role through its patterns and skills in achieving effective administrative decisions that manage the work of the Union and achieve its objectives.

Keywords: administrative communication, administrative decisions, tennis federation, football

يعد الاتصال الاداري العامل المهم والوسيلة الاساسية في توفير المعلومات المطلوبة والرئيسة التي بدورها تساهم في اتخاذ القرارات الصائبة والمساهمة في تحقيق الاهداف المرجوة للمؤسسة المعنية ، اذ ان التفاعل المستمر بين البيئة المحيطة والتي تتجدد فيها التحديات وتتكرر مثل المنافسة والتغير في انماط والاساليب المستخدمة لمجارات هذه التغيرات كذلك التغيرات التكنولوجية والحدثة المستمرة في وسائل الاتصال ، كل هذا تتطلب من القائمين على المؤسسات الرياضية ومنها الاتحادات الرياضية ان يبحثوا ويجتهدوا للتكيف مع هذه التغيرات من خلال استخدام الاهتمام بأساليب الاتصال الاداري وزيادة العمل على استخدام كل ما هو حديث ومستحدث منها ، وذلك من أجل زيادة الكفاءة والفاعلية وتحقيق النجاح والتطوير التنظيمي والاداري في المؤسسة المعنية . فالاتصالات الادارية تعد من اهم العناصر اللازمة لاتخاذ القرارات الادارية ، اذ ان عملية الاتصال مرتبطة ارتباطا وثيقا في التفاعل الانساني داخل المؤسسة لنقل وتبادل المعلومات والاحداث والخبرات . وتعد الاتصالات الادارية من أهم الامور داخل المؤسسة اذ لا يمكن نقل وتمرير المعلومات بين العاملين من دونها اي من خلال شبكة اتصالات منظمة تخدم هذا الجانب . (العيثمين ، ٢٠٠٤ ، ص ٧٨) ومن هنا

تبرز اهمية الدراسة الحالية من خلال تبين مدى ضرورة الاتصال الاداري وتغيير انماطه وتحديث اساليبه في تطوير عمل المؤسسات الرياضية بمساعدتها في اتخاذ القرارات الفعالة بعد توفر الخبرات والمعلومات القيمة والمساعدة لذلك وهذه العملية عملية متواصلة بدءاً من تحديد المشكلة وجمع المعلومات والبحث عن الحلول البديلة واختيار البديل الافضل الى مرحلة التنفيذ والمتابعة.

البحث في مراقبة ومعرفة مدى عمل او ممارسة الاتحاد عينة البحث لنشاط الاتصال الاداري كذلك لإبراز دور هذه النشاطات وأهميتها في استيفاء المعلومات والحصول على ما يؤكد منها والتي تساهم في اتخاذ القرارات الادارية الفعالة والتي ومن خلال تعامل الباحث مع هذا الاتحاد وبصفة خبير استشاري وجدت ان هناك ضعف في عملية استحصال المعلومات التي يحتاجها الجانب الاداري في هذا الاتحاد والتي من المتوقع او المؤكد انها تؤثر سلبا على اتخاذ القرارات الادارية الفعالة والتي بالتالي تسهم في تطوير عمل الاتحاد والتقدم به قدما الى الامام ، لذلك سعت الباحثة الى عمل هذه الدراسة من اجل كشف مدى اهمية الاتصال الاداري ودوره في اتخاذ القرارات الادارية الفاعلة لدى اتحاد تنس كرة القدم العراقي

ويهدف البحث الى:

١- التعرف على طبيعة الاتصالات الادارية المستخدمة في الاتحاد العراقي لتنس كرة القدم من وجهة نظر العاملين فيه .

٢- التعرف على دور الاتصالات الادارية بكل انماطها ووسائلها على فاعلية القرارات الادارية المتخذة لدى الاتحاد العراقي لتنس كرة القدم من وجهة نظر العاملين فيه.

٢- اجراءات البحث:

١-٢ منهج البحث: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة ومشكلة البحث.

٢-٢ مجتمع البحث وعينته:

تم اختيار مجتمع البحث والذين هم أعضاء الهيئة الادارية للاتحاد العراقي لتنس كرة القدم وجميع الاداريين العاملين في هذا الاتحاد والذي كان عددهم الكلي (١٨) عضوا وإداريا وقد اعدو هم انفسهم عينة البحث اذ استخدمت الباحثة اسلوب الحصر الشامل كون مجتمع الدراسة صغيراً .

٢-٣ الوسائل والادوات المستخدمة في البحث:

- المصادر العربية والاجنبية .

- المقابلات الشخصية .

- استبانة.

٢-٣-١ اداة الدراسة المستخدمة(الاستبانة):

استخدمت الباحثة الاستبانة المقننة والمستخدمة في بحث سابق مطبق على غير عينة

(العنزي ، ٢٠١٠)

وبعد عرضها على الخبراء والمختصين في مجالات القياس والاختبارات ومجال الادارة والتنظيم الرياضي لأبداء رأيهم بها ، وهل هي مناسبة مع اهداف الدراسة وعينة البحث الحالي ، وقد أبدوا الخبراء رأيهم اذ تم الاجماع على ان الاستبانة المستخدمة هي استبانة مناسبة تناسب البحث بأهدافه والعينة المستهدفة .

هذا وقد تم استخدام التدرج الخماسي في تحويل اجابات العينة على فقرات المقياس اي باستخدام مقياس (ليكرت)، ومن هنا تم تقسيم المقياس الى ثلاث فئات وتم التقسيم وفق الاتي: يوجد في الاستبانة خمس بدائل ولهذه البدائل الخمس اربع فئات هي:

الفئة الاولى (١- ١,٩٩) ، الثانية (٢ - ٢,٩٩) ، الثالثة (٣-٣,٩٩) ، الرابعة (٤ - ٥) فتم تقسيم عدد الفئات على عدد المستويات التي تم اعتمادها في هذه الدراسة من خلال عملية حسابية خاصة فكانت النتيجة $3/4 - 1,33$ وبهذا اصبحت $(1,33 + 1,33 - 2,33)$ ، فاذا تراوح المتوسط الحسابي بين $(1-2,33)$ يكون المستوى منخفضاً ، اما اذا كان

$(2,33+1,33-2,33)$ وكان المتوسط الحسابي بين $(2,34-3,66)$ يكون المستوى متوسطاً ، اما اذا كان بين $(3,67 - 5)$ فيكون المستوى عالي والجدول (١) يبين ذلك .

جدول (١) يبين المعيار الثلاثي المستخدم

الفئة	مستوى الأهمية
من ١,٠٠ - ٢,٣٣	منخفض
من ٢,٣٤ - ٣,٦٦	متوسط
من ٣,٦٧ - ٥	عالي

قامت الباحثة بأجراء التجربة الاستطلاعية من خلال توزيع الاستبانة المعدة على مجموعة من اعضاء الهيئة الادارية للاتحاد واداريون يعملون فيه ضمن عينة البحث وكان عددهم (٧) اعضاء تم اختيارهم عشوائيا اذ يعد هذا الاجراء من مكملات اجراء البحوث العلمية وذلك لعدة اسباب اهمها تعرف الباحثة على المعوقات التي قد تصادف اجراءات البحث الرئيسي كما يمكنها معرفة ما الوقت الذي يستغرقه الاجابة كذلك التعرف على كل السلبيات والايجابيات التي قد تصادفها في اجراء البحث وكيفية التعامل معها .

٢-٥ المعاملات العلمية لأداة البحث:

٢-٥-١ صدق الاداة:

استخدمت الباحثة الصدق الظاهري من خلال عرض الاستبانة على الخبراء والمحكمين من ذوي الاختصاص في مجال القياس والاختبار ومجال الادارة والتنظيم الرياضي ، والواردة اسمائهم في ملحق (١) ، اذ تم الطلب منهم ابداء الرأي حول صلاحية فقرات الاستبانة ومناسبتها للمجال وأجراء اي تعديلات ممكن ان تكون بحاجة لها أو حذف اي فقرة لا تناسب الهدف من الدراسة الحالية ، وبعد الاطلاع على ملاحظات واقتراحات المحكمين والخبراء والاخذ برأيهم تم اعتماد فقرات الاستبانة التي نالت اتفاقهم ، اذ تم تعديل الصياغة اللغوية لبعض الفقرات كما تم حذف بعض الفقرات لتصبح الاستبانة بصورتها النهائية والتي عدد فقراتها (٣٥) فقرة وكما موضحة في ملحق (٢) . (العنزي ، ٢٠١٠)

٢-٥-٢ ثبات الاداة:

لقد استخدمت الباحثة للحصول على ثبات الاستبانة طريقتين وهما الاختبار وإعادة الاختبار والطريقة الثانية هي التجزئة النصفية اذ تم تقسيم فقرات الاستبانة الى جزئين اعداد فردية وأعداد زوجية وتم توزيعها على مجموعة من عينة البحث البالغ عددهم (٧) وقد تم الاجابة عليها من قبلهم وبعد اجراء العمليات الحسابية الخاصة بالثبات تبين ان الاداة على مستوى عال من الثبات .

٢-٦ التجربة الرئيسية:

قامت الباحثة بأجراء التجربة الرئيسة بتاريخ ٢٠٢١/٧/١٠ اذ قامت وبمساعدة فريق العمل ملحق(٢)، من توزيع الاستبانة على عينة البحث والذي كان عددهم الكلي (١٨) عضواً ، واعطي للعينة الوقت الكافي للإجابة على كل فقرات الاستبانة الموجهة اليهم ومن ثم وبعد الاجابة تم جمع الاستبانة دون اهمال اي واحدة وتم ترتيبها بشكل منظم لإكمال الاجراءات الاحصائية عليها .

٢-٧ المعالجات الاحصائية:

بعد تفرغ الدرجات الخام استخدمت الباحثة الحقيبة الاحصائية SPSS وبالعمليات التالية:

- الوسط الحسابي .
- الانحراف المعياري .
- اختبار (T) (t-test) للعينة الواحدة
- معامل الارتباط والانحدار البسيط
- اختبار (F) للتحقق من معنوية العلاقة بين المتغيرات .

٣- عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها:

٣-١ عرض نتائج تقييم مستوى الاتصالات الادارية وتحليلها ومناقشتها:

جدول (٢) يبين تقييم العاملين لمجالات الاتصالات الادارية

ت	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
١	انماط الاتصالات الادارية	٣,٥	٠,٧٥	متوسط
٢	وسائل الاتصال الالكترونية	٣,٥	٠,٦٥	متوسط
٣	مهارات الاتصالات الادارية	٣,٧	٠,٩٦	عالي
٤	خصائص القرارات الادارية	٣,٦	٠,٨٤	متوسط
٥	خصائص المعلومات	٣,٨	١,٠	عالي
	مقياس الاتصالات الادارية العام	٣,٦	٠,٨٤	متوسط

يظهر من جدول (٢) ان المتوسط الحسابي لمجال انماط الاتصالات الادارية قد بلغ (٣,٥) وبذلك يستدل بان تقيمه وحسب تقسيم المقياس يكون بمستوى متوسط وبذلك تستنتج الباحثة من خلال هذه النتيجة الى وجود حالة وتوجه معتدل ومقبول نحو انماط الاتصالات الادارية المستخدمة ، كذلك من خلال نفس الجدول يتبين بان مجال وسائل الاتصال الالكترونية قد بلغت متوسط مقداره (٣,٥) وهو يشير الى تقييم متوسط حسب المقياس المعتمد في الدراسة وبذلك يشير الى انه هناك توجه ايجابي وقبول نحو وسائل الاتصالات المستخدمة وان كانت تحتاج الى تطوير وتغيير مستمر ، اما عن مجال مهارات الاتصالات الادارية التي يمتلكها العاملون في الاتحاد وحسب الجدول المذكور انفاً فقد تبين بان هذا المجال قد بلغ متوسطة حسابي (٣,٧) وبذلك فقد حاز على تقييم عال من قبل العاملين وحسب الاجراءات الحسابية المعتمدة في هذا البحث ، مما يدل على وجود حالة ايجابية عالية وقدرة مهارية متميزة للاتصالات الادارية بين اعضاء الهيئة الادارية والعاملين في الاتحاد من الاداريين ، كذلك حصل مجال خصائص القرارات الادارية على متوسط حسابي بلغ (٣,٦) وبذلك حصل على تقييم متوسط مما يشير الى ان هناك توجه ايجابي نحو خصائص القرارات الادارية المتخذة من قبل الهيئة الادارية والتي تعمل على تحقيق الاهداف والرؤيا المرسومة الى الاتحاد ، اما المجال الخامس والاخير من مقياس الاتصالات الادارية والذي هو مجال خصائص المعلومات المستوفية او التي يتم الحصول عليها للاستناد عليها في اتخاذ القرارات كان ق حصل على متوسط حسابي بلغ (٣,٨) اذ ان هذا الرقم يشير الى ان تقييم المجال كان بمستوى عالي مما يدل على ان هذا المجال قد حاز مقبولة عالية بتوجه ايجابي جيد جدا . اما كتقييم لمقياس الاتصالات الادارية عام ومن خلال الدرجات الظاهرة في الجدول اعلاه فقد بلغ متوسط الحسابي للمقياس (٣,٦) وبذلك يشير الى انه قد حصل على تقييم متوسط اي ان هناك رضا وتوجه

ايجابي ذات مستوى متوسط بالقبولية نحو كل عملية الاتصالات الادارية التي تجري في داخل العمل الاداري للهيئة الادارية والعاملين بالاتحاد المركزي لتتنس كرة القدم العراقي .

٤- الاستنتاجات والتوصيات:

٤-١ الاستنتاجات:

١- هناك توافق ومقبولية لدى الاداريين بكافة مستوياتهم عن الاتصالات الادارية القائمة بينهم وبكل الانواع والانماط الموجودة اذ توفر الاتصالات المعلومات الكافية والمطلوبة للعمل كذلك تسهل عملية اتخاذ القرارات والسيطرة على كل الامور ومنها الطارئة كذلك تساعد الاتصالات الادارية على تشجيع التعاون بين العاملين في ادارة الاتحاد للوصول الى افضل النتائج المرجوة والمستهدفة .

٢- بيان ووضوح بوجود فروقات في دور الاتصالات الادارية وفاعلية القرارات الادارية لدى اتحاد تنس كرة القدم العراقي وانه كلما كان هناك استخدام امثل للوسائل والانماط الحديثة في الاتصالات كلما ازداد الحصول على المعلومات المطلوبة والمساعدة في اتخاذ القرارات الادارية وفاعلية هذه القرارات بتطور عمل الاتحاد ورقية .

٤-٢ التوصيات:

١- الاهتمام والتركيز على تطوير انماط الاتصال والسبل اليها بين العاملين في ادارة الاتحاد بكل المستويات للمساهمة في توفير المعلومات المطلوبة والتي تجعل من القرارات اكثر فاعلية .

٢- العمل على تطوير وسائل الاتصالات الادارية منها الالكترونية والعادية وتدريب العاملين عليها .

٣- عمل دورات تطويرية لكل الاداريين في تطوير مهارات الاتصالات الادارية لديهم بما ينعكس ايجابا على عملهم الاداري .

٤- اجراء المزيد من الدراسات التي تؤكد على اهمية الاتصالات الادارية في عمل المؤسسات بمختلف تخصصاتها .

المصادر

- فهد بن سعود العيثمين: الاتصالات الادارية ماهيتها - أهميتها - أساليبها ، مكتبة الملك فهد الوطنية ، الريا: الطبعة الاولى ، ٢٠٠٥.
- نواف كنعان: اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان : ٢٠٠٧.
- محمد عبد الله العنزي: اثر الاتصالات الادارية في تحقيق فاعلية القرارات الادارية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الاوسط ، ٢٠١٠.

ملحق (١) يوضح اسماء وتخصصات واماكن عمل المحكمين والخبراء

ت	اسم الخبير	الاختصاص	مكان العمل
١	أ.د. عبد الله هزاع علي	ادارة وعلم نفس	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/جامعة بغداد
٢	أ.د. اسعد لازم علي	اختبار وقياس	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/جامعة بغداد
٣	أ.د. خالد اسود لايخ	ادارة رياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/جامعة القادسية
٤	أ.د. زهرة شهاب احمد	اختبار وقياس	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/جامعة بغداد
٥	أ.د. سلام حنتوش رشيد	ادارة رياضية	كلية التربية الاساسية/الجامعة المستنصرية
٦	أ.م.د. قتيبة علي محمد	ادارة اعمال	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/جامعة بغداد
٧	أ.م.د. سندس جواد موسى	ادارة رياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة للبنات/الجامعة المستنصرية

ملحق (٢) يوضح الاستبانة بصورتها النهائية

ت	الفقرة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق ابداً
١	تسهل الاتصالات الواردة من الهيئة الادارية الى الاداريين في الاتحاد					
٢	يتوفر في الاتحاد اتصالات واردة بشكل مستمر					
٣	توجد اتصالات ادارية بين الهيئة الادارية والاداريين تعلمهم بكل ما يهمهم					
٤	هناك اتصالات واردة من الاداريين الى الهيئة الادارية في الاتحاد					
٥	هناك مشاورات تكون بين الهيئة الادارية والاداريين المتواجدين في الاتحاد عند اتخاذ القرارات					
٦	تساهم الاتصالات الادارية في الاتحاد في توفير المعلومات تجعل القرارات الادارية أكثر نجاحاً					
٧	تساهم الاتصالات الادارية في الاتحاد في توفير معلومات تسهل تطبيق القرارات الادارية					
٨	تتسم لمعلومات الناتجة عن الاتصالات الداخلية بين العاملين بالدقة					
٩	يتميز الاعضاء بمهارات تحدث تعبر عما يريدوه بوضوح					
١٠	تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات بيمين الاعضاء بالوضوح					
١١	تساهم الاتصالات الادارية في الاتحاد على توفير المعلومات المطلوبة في اتخاذ القرارات الادارية في الوقت المناسب					
١٢	تتسم وسائل الاتصال الالكترونية (البريد الالكتروني بالاتحاد بالوضوح .					
١٣	يتميز الاعضاء بمهارات كتابية للخطابات الادارية واضحة ومنسقة					
١٤	تساهم الصفحات البريدية بين الاعضاء بتوفير المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب					
١٥	تساهم وسائل الاتصال الشفوي بين الاعضاء بتسهيل اتخاذ القرارات وتلافي الازمات					
١٦	تستخدم وسائل الاتصالات الإلكترونية بين الاعضاء بشكل مكثف					
١٧	يتوفر في الاتحاد اتصالات بين الاعضاء بنفس المستوى الاداري تشجع التعاون والتكامل بين المسؤوليات					
١٨	الاهتمام بالاتصالات الإلكترونية بشكل واضح من قبل الهيئة					

					الادارية للاتحاد	
					١٩ تسهل الاتصالات الواردة من العاملين الى اعضاء الهيئة الادارية الحصول على المعلومات اللازمة لتخاذ القرارات	
					٢٠ يتميز الاعضاء بمهارات قراءة للخطابات والكتب الادارية تساهم في فهم المطلوب والعمل عليه	
					٢١ تتسم المعلومات الحاصلة من خلال الاتصالات الادارية بالشمولية (توفر المعلومات كما ونوعاً)	
					٢٢ تساهم الاتصالات الادارية في الاتحاد من توفير معلومات تجعل من القرارات الادارية أكثر سرعة	
					٢٣ تتسم المراسلات المكتوبة بين الاعضاء في الاتحاد بالوضوح	
					٢٤ تساهم المراسلات المكتوبة بين اداري لاتحاد بتوفير المعلومات الضرورية والهامة في عملهم ت	
					٢٥ تستخدم وسائل الاتصال الشفوي بين الاداريين بصورة مكثفة	
					٢٦ يتقبل الجميع العامل في الاتحاد القرارات الادارية برغبة حقيقية	
					٢٧ تساهم وسائل الاتصالات الادارية بجعل القرارات الادارية أكثر قبولاً	
					٢٨ القرارات المتخذة من قبل الهيئة الادارية غالباً ما تكون جيدة ونافعة للاتحاد	
					٢٩ تكون نسبة الخطأ في نقل المعلومات المطلوبة قليلة باستخدام وسائل الاتصالات الالكترونية	
					٣٠ لدى اغلب العاملين في الاتحاد الخبرة الكافية في العمل على وسائل الاتصالات الحديثة والالكترونية	
					٣١ الاتحاد مهتم في ادخال العاملين فيه دورات تطويرية بالاتصالات الادارية	
					٣٢ يتسم العاملون بالاتحاد بمهارة الانصات تسهل التفاهم بينهم	
					٣٣ تستخدم المراسلات المكتوبة بين الاعضاء بشكل مكثف	
					٣٤ يتحدد نوع الاتصال الاداري على حسب الحاجة والتوقيت	
					٣٥ للضرورة يمكن استخدام اكثر من وسيلة اتصال اداري في ان واحد	