

**دور الاتصالات الإدارية في ترقية أداء المؤسسة التعليمية
(دراسة وصفية في الجامعة الإسلامية الأهلية مالانج)**

رسالة ماجستير

إعداد الطالب : سعد سالم أبو زيد الحداد

رقم التسجيل : 14711032



قسم الإدارة التربوية

كلية الدراسات العليا

جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج

العام الجامعي

2017م

دور الاتصالات الإدارية في ترقية أداء المؤسسة التعليمية

(دراسة وصفية في الجامعة الإسلامية الأهلية مالانج)

رسالة الماجستير

مقدمة إلى جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج

لاستيفاء شرط من شروط الحصول على درجة الماجستير

في الإدارة التربوية

إعداد

سعد سالم أبو زيد الحداد

رقم التسجيل : 14711032

فبراير 2017 م



جمهوريّة إندونيسيا
وزارة الشؤون الدينية
جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج
كلية الدراسات العليا - قسم الإدارة التربوية

إقرار الطالب

أنا الموقع أدناه ، وبياناتي كالتالي :-

الاسم : سعد سالم أبو زيد الحداد

رقم التسجيل : 14711032

أقر بأن هذه الرسالة التي حضرتها لتوفير شرط درجة الماجستير في الإدارة كلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية ، تحت عنوان: دور الاتصالات الإدارية في ترقية أداء المؤسسة التعليمية (دراسة وصفية في الجامعة الإسلامية الأهلية مالانج) ، قد حضرتها وكتبتها بنفسي وما زورتها من ابداع غيري أو تأليف الآخر وإذا أدعى أحد مستقبلاً أنها من تأليفه وتبين أنها فعلاً ليست من بحثي ، فأنا أتحمل المسؤولية على ذلك ، ولن تكون المسئولية على المشرف أو على كلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية.

هذا وحررت هذا الإقرار بناءً على رغبي الخاصة ولا يجبرني أحد على ذلك.

مالانج 2017/02/01م

توقيع صاحب الإقرار

.....

جمهورية إندونيسيا

وزارة الشؤون الدينية

جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج

كلية الدراسات العليا - قسم الإدارة التربوية

تقرير المشرفين

بسم الله الرحمن الرحيم ،الحمد لله رب العالمين ،والصلة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه أجمعين .

بعد الاطلاع على البحث التكميلي الذي حضره الطالب .

اسم الطالب: سعد سالم أبو زيد الحداد

رقم التسجيل : 14711032

موضوع البحث: دور الاتصالات الإدارية في ترقية أداء المؤسسة التعليمية (دراسة وصفية في الجامعة الإسلامية الأهلية مالانج)، وافق المشرفان على هذا البحث لتقديمه إلى مجلس الجامعة.

المشرف الثاني

الدكتور : ولدانة وركاد بنتا

197003191998031001

المشرف الأول

الدكتور: عبد المالك كريم أمر الله

197606162005011005

اعتماد

رئيس قسم الإدارة

الدكتور شمس الهداي

196608251994031002

الموافقة والاعتماد من لجنة المناقشة

إن رسالة الماجستير تحت العنوان : دور الاتصالات الإدارية في ترقية أداء المؤسسة التعليمية (دراسة وصفية في الجامعة الإسلامية الأهلية مالانج) ، التي أعدها الطالب :

الاسم : سعد سالم أبو زيد الحداد

رقم التسجيل : 14711032

قد دافع الطالب عن هذه الرسالة أمام مجلس المناقشة ويقر قبولاً شرطاً للحصول على درجة الماجستير في قسم الإدارة ، وذلك في يوم الخميس بتاريخ 09/03/2017م.

ويكون مجلس المناقشة من السادات :

رئيساً لمناقشاً

الدكتور نور أستاوي

رقم التوظيف : 197112111999031003

مناقشأ أساسياً

الدكتور منير العابدين

رقم التوظيف : 197204202002121003

مشرفأ لمناقشاً

الدكتور عبد المالك كريم أمر الله

رقم التوظيف : 197606162005011005

مشرفأ لمناقشاً

الدكتور ولدانانا وركاد بناتا

رقم التوظيف : 197003191998031001

اعتماد

مدير الدراسات العليا

الأستاذ الدكتور ناصر الدين

رقم التوظيف 195612311983031032

الإهداء



إلى من أوصانا بهما الرسول الأكرم ﷺ فقال:

(أمك ثم أمك ثم أمك، ثم أبيك) والديا الكريمين



إلى رفيقة

دربى من كابت الصعب من أجلى

زوجتي وإلى أطفالى رياحين حياتي



إلى نسائم الحاضر وأمل المستقبل لبناء ليبيا

التي نتمناها بالعلم والاصرار إلى أصدقائي الأعزاء ورفقائي

في الدراسة



إلى من قال فيهم الشاعر

(قم للمعلم ووفيه التبجيلاً كاد المعلم أن يكون رسولاً)

Sadati the Doctorate at Maulana Malik Ibrahim Islamic State University



الشكر والتقدير

أحمد الله تعالى وأشكّره على ما أنعم به عليٌّ من نعم عديدة لا تعد ولا تحصى والتي منها نعمة البدء في خوض غمار هذا البحث وفله الحمد والشكر أولاً وأخر، ثم إنني أتقدم بالشكر الجزيل بعد شكر الله عز وجل لكل من تفضل بنصح أو عنون أو إرشاد لإتمام هذه الرسالة فإنه لا يشكر الله من لا يشكر الناس وأخص بالشكر والامتنان والتقدير:

إلى فضيلة الأستاذ الدكتور: **موجيا راهرجو**، مدير جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج.

ثم إلى فضيلة الأستاذ الدكتور: **بحر الدين**، عميد كلية الدراسات العليا لجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج.

وإلى سماحة الاستاذ الدكتور: **شمس عبد الهادي**، رئيس قسم الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج.

وإلى الدكتور **عبد المالك كريم أمر الله المشرف الأول** على هذه الرسالة على جهده المتواصل ودعمه اللامحدود في سبيل اتمام البحث، وإلى الدكتور **ولدان اوركاد بناتا المشرف الثاني** الذي كان لمقترناته وملاحظاته الدور المساعد في اتمام هذا البحث.

الباحث

سعد سالم الحداد

مستخلص البحث

سعد سالم أبو زيد الحداد، 2017، عنوان الرسالة (دور الاتصالات الإدارية في ترقية أداء المؤسسة التعليمي (دراسة وصفية في الجامعة الإسلامية الأهلية مالانج) قسم الإدارة التربوية كلية الدراسات العليا جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج، المشرف الأول : الدكتور عبد المالك كريم أمر الله ، المشرف الثاني : الدكتور ولدانة وركاد بنتا.

الكلمات المفتاحية : الاتصال الإداري - المؤسسة التعليمية - الترقية - الجامعة الإسلامية الأهلية مالانج .

ولقد هدفت الدراسة إلى: معرفة وتحليل أنواع الاتصالات الإدارية السائدة في الجامعة الإسلامية الأهلية مالانج ومعرفة وتحليل مساهمة الاتصالات الإدارية في ترقية أداء المؤسسة التعليمية في الجامعة الإسلامية ومعرفة وتحليل صعوبات ومعوقات الاتصالات الإدارية في الجامعة الإسلامية الأهلية مالانج .

ومنهج هذا البحث: قد استخدم فيه الباحث المنهج الوصفي الكيفي، وأدوات الدراسة المستخدمة هي الملاحظة والمقابلة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: أن هذه الجامعة الإسلامية الأهلية مالانج تعتمد على الاتصالات الإدارية بوسائل متعددة مكتوبة مثل البريد الصادر والوارد وعلى وسيلة الهاتف والفاكس والإنترنت وصحيفة مكتوبة وتقوم بأشرفة الاتصالات بعد الانتهاء منها وفي الجامعة وحدة الاتصالات التابعة لإدارة الشؤون الإدارية وتستخدم الاتصالات في التواهي الإدارية وفي إجراءات الطلبة والتعليم بين الطلبة والموظفين والأساتذة وإن مساهمة الاتصالات الإدارية في ترقية أداء المؤسسة التعليمية في الجامعة الإسلامية الأهلية مالانج يتم من خلال تبسيط الإجراءات المعقدة وتسهيلها ومن خلال حل المشكلات الإدارية وتبادل المعلومات والمشاركة في الندوات والمؤتمرات العلمية ومن خلال دعم العلاقات الإنسانية وفي حفظ الأمن الجامعي وتقديم الخدمات المصاحبة وأبرز المعوقات التي تواجه الاتصالات الإدارية بهذه الجامعة هي استغراق الوقت الطويل في بعض وسائل الاتصال وخصوصاً الاتصال المكتوب وعدم اتقان بعض الموظفين التعامل مع الاتصالات وتركز الأحمال على شبكة الطلب الهاتفي وفي نقص بعض الأجهزة والمعدات وفي تقنيات الاتصال في المكاتب الإدارية وارتفاع تكلفة خدمة الهاتف والإنترنت وضعف التغطية للشبكة وال الحاجة إلى تحديث منظومة الاتصالات الإدارية.

ABSTRACT

ASSD_S_ABU_ALHDAD 2017 The role of administrative communication in improving the performance of the educational institution (monitoring study at the Islamic Private University in Malang). thesis. Department of educational Department, Graduate Studies, University of Islam Nigerian Maulana Malik Ibrahim Malang. First Advisor: Dr. Abdul Malik Karim Amr Allah. Second Advisor: Dr. Wardana Wargadinata.

Keywords: Administrative Communication, Educational Foundation, Development, Islamic Private University, Malang.

This study aims to: 1. Identify and analyze the types of administrative communication developed at the Islamic Private University in Malang. 2. Knowledge and analysis of the contribution of administrative communication in improving the performance of the educational institution in the Islamic University. 3. Knowledge and analysis of difficulties and obstacles of administrative communication at the Islamic Private University In Malang.

The researcher used qualitative descriptive methods. The tools used are monitoring and interviewing.

This study produces several conclusions. One of them is that the basic principle of the Islamic Private University in Malang is the administrative communication system using various written means such as incoming / outgoing emails, telephone, fax, Internet, written paper, and filing all communications after completion. Another conclusion is that the University has a liaison unit linked to the Administrative Office. This communication is carried out in administrative areas, student affairs procedures, and education among students, staff and lecturers. The contribution of administrative communication can be seen in improving the performance of the educational institution at the Islamic University in Malang in the form of simplifying complex procedures and making the process easier, solving administrative problems, sharing information, participating in scientific symposium and conference, maintaining humanity and relationship, maintaining campus integrity and improving service. The biggest obstacles facing the university's administrative communication system include some communication tools that actually need longer, particularly written communication. Some staff are still inefficient in communicating using this communications system; load / central block on the dial-up network. The lack of equipment and terminals, communication techniques in the administrative office; the increasing cost of telephone and Internet service; the weak security network; and the requirements for the modernization of the administrative communications system.

ABSTRAK

ASSD_S_ABU_ALHDAD. 2017. *Peran Komunikasi Administratif dalam Meningkatkan Kinerja Instansi Pendidikan (Studi Observatif di Universitas Islam Swasta di Malang)*. Desertasi. Jurusan Manajemen Pendidikan, Fakultas Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Pembimbing I: Dr. Abdul Malik Karim Amrullah. Pembimbing II: Dr. Wardana Wargadinata.

Kata Kunci : Komunikasi Administratif, Instansi Pendidikan, Pengembangan, Universitas Islam Swasta Malang.

Penelitian ini bertujuan untuk 1) mengetahui dan menganalisa jenis-jenis komunikasi administratif yang berkembang di Universitas Islam Swasta Malang. 2) mengetahui dan menganalisa konstribusi komunikasi administratif dalam peningkatan pelaksanaan Instansi Pendidikan di Universitas Islam. 3) mengetahui dan menganalisa kesulitan dan hambatan komunikasi administratif di Universitas Islam Swasta Malang.

Peneliti menggunakan metode deskriptif kualitatif. Instrumen yang digunakan adalah metode observasi dan wawancara.

Penelitian ini menghasilkan beberapa kesimpulan, diantaranya adalah Universitas Islam Swasta Malang berpegang pada sistem komunikasi administratif dengan menggunakan sarana yang beragam secara tertulis seperti keluar masuk email (*incoming/outgoing mails*), telepon, fax, internet, lembaran tertulis, dan pengarsipan semua komunikasi setelah selesai. Dan di Universitas terdapat unit komunikasi yang tersambung pada kantor tata usaha. Komunikasi ini digunakan di bidang-bidang administrasi, prosedur mahasiswa, pendidikan antara mahasiswa, pegawai dan para dosen. Konstribusi komunikasi administratif dalam peningkatan pelaksanaan instansi pendidikan di Universitas Islam Swasta Malang berlangsung dalam bentuk penyederhanaan prosedur yang rumit dan mempermudah prosesnya, penyelesaian masalah-masalah administratif, pertukaran informasi, berpartisipasi dalam seminar dan kongres ilmiah, menopang hubungan kemanusiaan, menjaga keamanan kampus, peningkatan pelayanan. Hambatan terbesar yang dihadapi sistem komunikasi administratif di Universitas ini adalah beberapa sarana komunikasi itu membutuhkan waktu yang lama, khususnya komunikasi tertulis, beberapa pegawai tidak mumpuni dalam berinteraksi dengan sistem komunikasi ini, beban/daya terpusatkan pada jaringan dial-up, kekurangan beberapa perangkat dan stasiun, dan teknik komunikasi di kantor-kantor tata usaha (administrasi), meningkatnya biaya servis telefon dan internet, lemahnya *security* jaringan, dan kebutuhan mengupdate sistem komunikasi administratif.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	صفحة العنوان
ب	صفحة الموضوع
ج	الشعار
د	إقرار الطالب
هـ	تقرير المشرفين
وـ	الموافقة والاعتماد من لجنة المناقشة
زـ	الإهداء
حـ	الشكر والتقدير
طـ	المستخلص باللغة العربية
يـ	المستخلص باللغة الانجليزية
كـ	المستخلص باللغة الاندونيسية
لـ	قائمة المحتويات
عـ	قائمة الأشكال التوضيحية
الفصل الأول : الاطار العام	
1	أ- خلفية البحث:
6	ب- أسئلة البحث:

6	ج- أهداف البحث:
6	د- فوائد البحث:
8	هـ- حدود البحث:
8	و- الدراسات السابقة :
18	ز- تحديد مصطلحات البحث:
الفصل الثاني : الاطار النظري	
22	الجزء الأول : مفهوم الاتصالات الإدارية:
23	أ- تعريف الاتصالات الإدارية
26	ب- أهمية الاتصالات الإدارية
27	ج- أنواع الاتصالات الإدارية
29	د- أساليب الاتصالات الإدارية
30	هـ- نظرية الاتصال الإداري
33	و- عناصر الاتصال الإداري
35	ز- مهارات الاتصال الإداري
37	ح- معوقات الاتصال الإداري
39	الجزء الثاني- مفهوم ترقية (تطوير) في المؤسسة التعليمية:
39	أ- تعريف التطوير التنظيمي
41	ب- فوائد (أهمية) التطوير التنظيمي

43	ج- نظريات التطور التنظيمي
45	د - عناصر التطوير التنظيمي
47	هـ - الأسباب الدافعة للتطوير التنظيمي
49	و- التطوير التنظيمي للمؤسسة التعليمية
50	ز- الاتصال الإداري وتطوره في المؤسسة التعليمية
الفصل الثالث : منهجة البحث	
52	أولاًً : مدخل البحث ومنهجه:
53	ثانياً: مصادر البيانات:
54	ثالثاً: طريقة جمع البيانات:
55	رابعاً: أسلوب تحليل البيانات:
الفصل الرابع: عرض البيانات وتحليلها	
58	التمهيد : معلومات عن الجامعة الإسلامية الأهلية مالانج
61	الجزء الأول: أنواع الاتصالات الإدارية في الجامعة الإسلامية الأهلية مالانج
73	الجزء الثاني :مساهمة الاتصالات الإدارية في ترقية أداء المؤسسة التعليمية في الجامعة الإسلامية الأهلية مالانج
83	الجزء الثالث: صعوبات ومعوقات الاتصالات الإدارية في الجامعة الإسلامية الأهلية مالانج
الفصل الخامس: مناقشة بيانات البحث	
94	الجزء الأول: مناقشة أنواع الاتصالات الإدارية السائدة في الجامعة الإسلامية الأهلية مالانج

99	الجزء الثاني : مناقشة بيانات مساهمة الاتصالات الإدارية في ترقية أداء المؤسسة التعليمية في الجامعة الإسلامية الأهلية مالانج
103	الجزء الثالث : مناقشة بيانات صعوبات ومعوقات الاتصالات الإدارية في الجامعة الإسلامية الأهلية مالانج
الفصل السادس: خلاصة النتائج والتوصيات	
110	الجزء الأول : ملخص النتائج
114	الجزء الثاني : التوصيات
115	الجزء الثالث : المقترنات

قائمة الأشكال التوضيحية

رقم	الموضوع	الصفحة
.1	نموذج بيرلو للاتصالات الإدارية	31
.2	عناصر عملية الاتصال الإداري	35
.3	مضمون نظرية إدارة الجودة الشاملة في التطوير	44
.4	عناصر التطوير التنظيمي	47
.5	الموقع الجغرافي للجامعة الإسلامية الأهلية مالانج	59
.6	صورة الجامعة الإسلامية الأهلية مالانج	59
.7	أنواع الاتصالات بالجامعة الإسلامية الأهلية مالانج	72
.8	مساهمة الاتصالات في ترقية الأداء بالجامعة الإسلامية الأهلية مالانج	83
.9	معوقات الاتصالات بالجامعة الإسلامية الأهلية مالانج	92



CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

الفصل الأول

الاطار العام

أ-خلفية البحث

إن الاتصالات الإدارية تعتبر الحلقة التي تصل بين أجزاء المنظمة وهي الوسيلة التي لو تم إعدادها الإعداد الفعال فإن أجزاء التنظيم الإداري وكل مكوناته البشرية والمادية سوف تكون منسجمة وتعمل بكفاءة وتنسيق تام ، وتتجاوز أي انحرافات أو صعوبات قد تواجهها ، ومنذ نشوء علم الإدارة انتبه مفكروها الأوائل مثل آدم سميت وتايلور وسيون وهنري فايلو وغيرهم لأهمية الاتصالات الإدارية وشغلت نظرياً لهم حيز مهم منها.

وينظر إلى الاتصال على أنه (وسيلة) وليس (غاية) في حد ذاته فهو يخدم كزير التشحيم لكي يجعل تشغيل العملية الإدارية يتم بنعومة وسهولة، فالاتصال يساعد على انحصار التخطيط الإداري بفاعلية، ويساعد على التنفيذ الفعال للتنظيم الإداري و التطبيق الفعال للرقابة الإدارية، هذا بالإضافة إلى ضرورته في التوجيه الإداري، فمن غير نظام اتصال فعال وسهل تكون نتيجة كل ما سبق من تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق داخل المنظمة يساوي صفر^١.

كما إن للاتصال دور في جميع العمليات الإدارية من تنظيم و تخطيط و رقابة وتنسيق و اتخاذ قرار ولا عجب ان تعود اغلب المشكلات الإدارية الى سوء ممارسة الاتصالات الإدارية بين الإدارة والعاملين ، فعندما نعهد بمهمة اتخاذ القرارات إلى فرد

¹ - النور خبير ، التنسيق Coordination ، مقال في موقع جامعة النيلين، (MBA GROUP) تاريخ النشر أبريل 08 .pm 2:28 2011

معين في التنظيم يجب أن يتبع هذا تحديد الطريق الذي يسلكه كي ينتقل القرار من مكان إلى مكان أو من فرد إلى فرد داخل التنظيم، فوجود نظام اتصال سهل وفعال هو من خصائص كل تنظيم ناجح، وانها مسئولية كل إداري ناجح ان يتتأكد من وجود اتصال واضح و مناسب مع من يعمل بمعيتهם.

فالاتصال التنظيمي شريان المنظمة النابض حيث لا يمكن لأي منظمة أن تتحقق أهدافها دون وجود شبكة اتصالات إدارية خاصة بها، بل أنه من الصعب جداً أن يتصور الإنسان وجود أي تنظيم دون وجود أشكال من الاتصالات تنقل من خلالها المعلومات بين الموظفين سواء كانوا رؤساء أم مرؤوسين، داخل المنظمة أو خارجها ولا شك أن الاتصال واحد من الموضوعات المهمة التي نالت قسطاً كبيراً من البحث والدراسة حيث لا يكاد أي كتاب في علم الإدارة أو السلوك يخلو من الاتصال.² إن الفرد منا يقضى الجزء الأكبر من حياته اليومية في التعامل مع المنظمات سواءً كانت في شكل مدارس أو جامعات أو في شكل منظمات أعمال أو مصانع أو مستشفيات أو أجهزة حكومية أو نواد اجتماعية ورياضية ،وهذا التعامل لا يمكن أن يتم إلا عن طريق الاتصال وحيث أن العلمية الإدارية هي وسيلة الإدارة في إنجاز الأهداف فإن ممارسة وظائف هذه العملية من تحطيط وتنظيم وإعداد للأفراد وتوجيه ورقابة لن تتم ما لم تتوفر البيانات والمعلومات ونقلها إلى مراكز اتخاذ القرار ويقتضي ذلك ممارسة عملية الاتصال³.

² - طيبة مصلح، أثر نظام الاتصالات الإدارية في الأداء من وجهة نظر الموظفين الإداريين والمشرفين الأكادميين في جامعة القدس المفتوحة في محافظات الشمال ،رسالة ماجستير، جامعة القدس المفتوحة منطقة قلقيلية التعليمية ،2008م، ص 4.

³ - محمد بن ناصر البيشي، مهارات الاتصال، المملكة العربية السعودية، د-ت، ص 8.

وبالتأمل في تراثنا الإسلامي نجد أن القرآن الكريم أكد على ضرورة الاهتمام بالكلام الذي نتفوه به وهو ما يتولد من عملية الاتصال بالأخرين لخطورة آثاره بالغير حيث يقول المولى عز وجل (مَا يَلْفِظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدِيهِ رَقِيبٌ عَيْنِهِ⁴) ، وكذلك يؤكد على أهمية الاستماع الجيد للقول وهي أداة الاستيعاب والفهم في عملية الاتصال حيث قال تعالى (الَّذِينَ يَسْتَمِعُونَ الْقَوْلَ فَيَتَبَعُونَ أَحْسَنَهُ أُولَئِكَ الَّذِينَ هَدَاهُمُ اللَّهُ وَأُولَئِكَ هُمُ أُولُو الْأَلْبَابِ)⁵.

وعرف المسلمون الأوائل وسائل الاتصال فقد أنشي الخليفة عمر بن الخطاب البريد ليحمل بواسطته الرسائل من مكان إلى آخر ثم عرروا الحمام الزاجل والدواب وهكذا مع تطور البشرية والحضارة الإنسانية تطورت وسائل الاتصالات بعد أن اكتشف العالم الحديث وسائل الطباعة والهاتف والتلكس والهاتف والبريد الإلكتروني، كما تطورت مع تطور الوسائل وانتشار التكنولوجيا مضامين الاتصالات ومحنتها الرسالة وشكلها وتطورت كذلك الاتصالات الإدارية تبعاً لذلك .

فالاتصالات الإدارية شهدت تطوراً في وسائلها أثرت على كل العمليات المترتبة بها وجعل المنافسة شديدة بين المنظمات للحاق نحو امتلاك تلك التقنية التي توظفها في جعل عملية الاتصال أقل تكلفة وأسرع وقتاً وأقل جهداً وأكثر أمناً إلى غير ذلك من المزايا التي توفرها التكنولوجيا في عملية الاتصال ، ونتيجة لهذه الثورة في أساليب وتقنيات الاتصال التكنولوجي أدى هذا إلى تطور العملية التعليمية برمتها من حيث وسائل الاتصال الإداري والأكاديمي حيث وفرت التكنولوجيا الوسائل التي تساعده في تقديم المادة العلمية للطالب بصورة سهلة وسريعة وواضحة، ونشأت

⁴ - من سورة ق - الآية - 18

⁵ - من سورة الزمر - الآية - 18.

أشكال مختلفة من التعليم الإلكتروني، تتناسب وحاجات المتعلمين وطبيعة الأدوات المتوفرة للاتصال.

بيد أن هذه الدراسة سترکز على شكل واحد منها وهو الاتصال الإداري بين الموظفين أو بين الموظفين والطلاب بغض النظر عن الاتصال الأكاديمي فذلك شأن مختلف تبحثه الإدارة المدرسية أو التربية وهو الذي يعتمد على استخدام الوسائل الإلكترونية المتعددة في إلقاء الدروس في غرف التدريس، والاتصال بين المعلمين والمتعلمين، واستقبال المعلومات بينهم، والتفاعل بين الطالب والمعلم وبين الطالب ومصادر المعلومات المتوفرة في الجامعة ولكن لا يمكن إغفال أو تجاهل الاتصال بين الطلاب والإدارة فهو من ضمن الاتصال الإداري.

ولقد بات الاهتمام بالعنصر البشري من أبرز اهتمامات منظمات الأعمال والمؤسسات سواء كانت عامة أو خاصة ولقد أصبح من متطلبات نجاح الفرد في أدائه لعمله هو المهارات التي يتقنها لأنها أداة تعزيز الأداء وسبيل اتقان العمل ،وعلى رأس هذه المهارات الضرورية مهارة الاتصال الإداري ،فالموظف الذي لا يتكيف مع هذه المهارة أو يسيء استعمالها بشكل أو آخر ينبع عنه عدم ترقية المؤسسة التي يتبعها ويساهم بذلك في إبطاء تقدمها وتطورها.

ومن هنا جاءت أهمية العناية بتنمية جوانب الاتصال الإداري لدى الموظفين والاهتمام بكافة العملية الاتصالية بالمؤسسة التعليمية في جانبها الإداري التي يحاول الباحث من خلال هذا البحث أن يبحث فيها مختصاًً الجامعه الإسلامية الأهلية بمدينة مالانج مجالاً لتطبيق هذه الدراسة والتي تحمل عنوان (دور الاتصالات الإدارية في ترقية أداء المؤسسة التعليمية - دراسة وصفية في الجامعه الإسلامية الأهلية مالانج).

وقد جاء اختيار الباحث لهذه المؤسسة التعليمية الجامعية الإسلامية لتتوفر عدة مزايا بها دفعته لها لتكون ميداناً للبحث والدراسة الميدانية في مجال الاتصالات الإدارية:-

1-إن هذه الجامعة من الجامعات الإسلامية العربية في إندونيسيا وتحديداً في جاوة الشرقية فقد أنشئت الجامعة في 27 مارس 1981م، وتعرف اختصاراً بـ(Unisma) وكان تأسيسها تحت رعاية مؤسسة نهضة العلماء في إندونيسيا.

2-تحتوي الجامعة على أقسام متعددة تتتنوع من اختصاصات دينية مثل كلية الشريعة الإسلامية وأخرى أدبية مثل القانون والإدارة إلى طيبة مثل كلية الطب إلى علمية تقنية مثل الهندسة والزراعة وإلى فنية مثل كلية الفنون والعمارة.

3-تقوم هذه الجامعة بتقديم المساعدات للمجتمع المحلي حيث تشرف على تمويل العديد من المؤسسات الغير حكومية، وتشرف على برامج تعليمية مستقلة مثل تعليم برامج تحسين الجودة (PMP) وبرنامج (Semique K1, A1, A2)، وبرنامج (K3, PHP-PTS) وكذلك (تحسين الجودة FLE التعليم الطبي) وبرنامج (تحسين جودة والتأهيل للمعلم).

4-يتوفر للجامعة المرافق المناسبة للطلبة في سبيل اتمام دراستهم الجامعية والعليا من خدمات غذاء ومرافق ومخبرات وفصول مناسبة ومصرف ومرافق استجمام وكذلك من اقامة مريلة وشقق عصرية كقسم داخلي للطلاب (Rusunawa) ويتوفّر بها جميع المرافق الحياتية⁶.

⁶ - موقع الجامعة الإسلامية الأهلية مالانج على الانترنت تاريخ الدخول 21-4-2016م (© Unisma Copyright 2014, Uni-ico.svg – Universitas Islam Malang)

بـ- أسئلة البحث

إن الأسئلة التي تطرحها هذه الدراسة للبحث هي :-

1- ماهي أنواع الاتصالات الإدارية السائدة في الجامعة الإسلامية الأهلية مالانج؟

2- كيف تساهم الاتصالات الإدارية في ترقية أداء المؤسسة التعليمية في الجامعة الإسلامية الأهلية مالانج؟

3- ماهي صعوبات ومعوقات الاتصالات الإدارية في الجامعة الإسلامية الأهلية مالانج؟

جـ- أهداف البحث

إن الأهداف التي تسعى هذه الدراسة لها هي :-

1- معرفة وتحليل أنواع الاتصالات الإدارية السائدة في الجامعة الإسلامية الأهلية مالانج.

2- معرفة وتحليل مساهمة الاتصالات الإدارية في ترقية أداء المؤسسة التعليمية في الجامعة الإسلامية الأهلية مالانج.

3- معرفة وتحليل صعوبات ومعوقات الاتصالات الإدارية في الجامعة الإسلامية الأهلية مالانج.

دـ- فوائد البحث

من المأمول حسب اعتقاد الباحث إن هذه الدراسة مفيدة للأطراف التالية:

1 - الفوائد للجامعة الإسلامية الأهلية مالانج :

ستوفر هذه الدراسة مدخلاً علمياً لإدارة الجامعة وأصحاب القرار باتجاه تشخيص حالة الاتصالات الإدارية وهي خطوة أولى تليها خطوة تفعيل وتطوير التقنيات المستخدمة في عملية الاتصال الإداري بين العاملين فيها من خلال إلقاء الضوء على أنواع ومعيقات الاتصالات الإدارية والطريقة المثلثي في تطويرها.

2- الفوائد لجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية:

تعد هذه الدراسة إضافة علمية لمكتبة جامعة مولانا مالك إبراهيم الحكومية مالانج تساهمن في ترقية الرصيد من الدراسات الإدارية في شأن تطوير هذه الجامعة التي تعد من أهم الجامعات الإسلامية بجمهورية اندونيسيا.

3- الفوائد للجامعات الليبية :

ترجع الفائدة في نظر الباحث في أن هذه الدراسة تتيح استفادة الجامعات الليبية من نتائج هذه الدراسة في ما يخص الاتصالات الإدارية ،إضافة لقناعة الباحث إن الاتصالات في الجامعات الليبية فيما يخص النواحي الإدارية تحتاج إلى تطوير من القاعدة وليس مجرد ترقية مؤقتة وهي بالتالي في أمس الحاجة مثل هذه الدراسات.

4- الفوائد للباحث :

هذا البحث فرصة للباحث لكي يتعرف على دور الاتصالات وتطويرها للمؤسسة التعليمية كدراسة ميدانية.

5- الفوائد للعلم :

تتمثل فائدة الدراسة من أهمية موضوع المؤسسة التعليمية في المجتمع حيث تعد المؤسسات التعليمية من أهم المؤسسات الاجتماعية التي لجأت إليها المجتمعات الحديثة، لتلبية حاجات تربوية وتعليمية فأصبحت الجامعة مؤسسة اجتماعية متخصصة يلقن

فيها الطلاب العلم والمعرفة ونقل الثقافة من جيل إلى جيل، بما يحقق إعداد الفرد وتنشئه التنشئة الاجتماعية ليكون مواطناً صالحاً معداً للحياة.

٥- حدود البحث :-

تشمل حدود الدراسة على ما يلي:

١- **الحدود الموضوعية**: إن نطاق هذه الدراسة الموضوعي هو الاتصال الإداري ومنظومة التعليم في الإطار الإداري.

٢- **الحدود الزمانية**: طبقت مفردات الدراسة على ميدان الدراسة في العام الدراسي 2016-2017م.

٣- **الحدود المكانية**: الجامعة الإسلامية الأهلية مالانج في مدينة مالانج بجمهورية إندونيسيا.

و. الدراسات السابقة:

١- محمد عبد اشتبيوي (٢٠١٣)^٧.

دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصال الإداري من وجهة نظر العاملين في جامعة القدس المفتوحة -فرع غزة، رسالة ماجستير منشورة في مجلة جامعة الأقصى سلسلة العلوم الإنسانية، هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصال الإداري من وجهة نظر العاملين في جامعة القدس المفتوحة فرع غزة، كما هدفت إلى التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعة، وبيان الفروق في استجابات عينة الدراسة نحو دور الإدارة الإلكترونية في

^٧ - محمد عبد اشتبيوي، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصال الإداري من وجهة نظر العاملين في جامعة القدس المفتوحة - فرع غزة، رسالة ماجستير منشورة في مجلة جامعة الأقصى سلسلة العلوم الإنسانية، ٢٠١٣م.

تفعيل الاتصال الإداري تبعاً لتغير (العمر، النوع ، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الكادر الوظيفي) واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي (الكمي)، وطبقت الدراسة على عينة من العاملين بجامعة القدس المفتوحة- فرع غزة، وقد اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان الأهم منها :قناعة الإدارة العليا بتطبيق الإدارة الإلكترونية، وأن تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعة يساعد في التغلب على عامل البعد الجغرافي، ويقلل من تكاليف الاتصال التقليدي، وأن الجامعة لا تعمل على تفعيل الاتصالات غير الرسمية بين العاملين، ولا تستغل الإدارة الإلكترونية بالتواصل مع العاملين وحل مشاكلهم داخل وخارج العمل، وعدم وضوح الانظمة والقوانين الخاصة بالتشبيك والاتصال بين العاملين، والنقص في مهارات العاملين عند التعامل مع وأدوات ووسائل الاتصال الإلكترونية ، وتتشابه دراستي مع الدراسة السابقة في أنهما يبحثان في موضوع الاتصال الإداري وفي مجتمع جامعي لكنهما يختلفان من نواحي عديدة فهذه الدراسة تهتم بالاتصال الإداري باستخدام المنهج الكيفي لغرض توضيح أهداف أخرى ليس مثل الدراسة السابقة حيث أنها استخدمت المنهج الكمي لتحقيق تلك الأهداف الموضحة أعلاه.

2- ذياب سعد جبير المطري (2012)⁸.

فاعلية أساليب الاتصال الإداري ومعوقاتها لدى مديرى المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهه نظر المعلمين ،رسالة ماجستير ،جامعة أم القرى، المملكة

⁸ - ذياب سعد جبير المطري ،فاعلية أساليب الاتصال الإداري ومعوقاتها لدى مديرى المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهه نظر المعلمين ،رسالة مقدمة استكمالاً لمطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية ،2012م.

العربية السعودية، هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة فاعلية أساليب الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين والتعرف على المعوقات التي تحد من فاعلية أساليب تصال الإداري في المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة، وكذلك محاولة الخروج بتصانيم يمكن أن تسهم في زيادة فاعلية أساليب الاتصال الإداري في المدرسة وأيضاً توضيح العلاقة ذات الدالة الإحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول فاعلية الاتصال الإداري والتي يمكن أن تعزى للمتغيرات التالية: المؤهل، الخبرة، عدد سنوات العمل مع المدرس الحالي، وكان منهج الدراسة اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي وكانت أداة الدراسة هي الاستبيان ، بينما كانت نتائج الدراسة قد أظهرت أن مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة يدركون أهمية آراء المعلمين من خلال إشرافهم في النقاش أثناء الاجتماعات وأظهرت النتائج أن أبرز ملامح درجة فاعلية الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة هو سهولة الاتصال عند الحاجة وأظهرت النتائج أن أبرز أساليب الاتصال المستخدمة لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة هي المقابلات المباشرة بالمعلمين وأظهرت النتائج أن أبرز المشكلات التي تحد من فاعلية أساليب الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة تتمثل في المبالغة في السرية لـكثير من أعمال مدير المدرسة ، وتشابه دراستي مع الدراسة السابقة في تناولها لموضوع الاتصال في المنظمات الإدارية التعليمية تحديداً وإن كانت الدراسة السابقة تركز على التعليم الابتدائي ولكنهما يختلفان من ناحية المنهج حيث يستخدم الباحث السابق المنهج الكمي بينما هذه الدراسة تستخدم الكيفي.

3- خالد أسود لايح (2012)⁹

واقع الاتصال الإداري والتربوي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية في كليات التربية الرياضية في العراق، دراسة ماجستير مقدمة إلى جامعة المثنى قسم الرياضة الجامعية، العراق، وكانت أهداف البحث موجهة إلى التعرف على واقع عملية الاتصال الإداري والتربوي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية في كليات التربية الرياضية في العراق، واستخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي الملائم وطبيعة مشكلة البحث أما عينة البحث فاشتملت على رؤساء الأقسام العلمية في كليات التربية الرياضية موزعين على كليات التربية الرياضية في العراق للعام الدراسي 2011 – 2012م، وبلغ عددهم 32 وقد استخدم الباحث أداة الاستبيان التي قام بإعدادها وتوزيعها على عينة البحث وكانت أهم الاستنتاجات أن رؤساء الأقسام العلمية يعانون من بعض المعوقات في عملية الاتصال مثل قلة توفر الأساليب والتقنيات الحديثة للاتصال في أقسامهم العلمية مما يؤدي إلى ضعف وبطء في عملية الاتصال ويتحقق الاتصال الوظائف الإدارية والتربوية على وفق السياسات والبرامج الموضوعة من قبل عمادة الكلية، وبيّنت الدراسة عدم توفر الإمكانيات المادية الازمة بشكل كافٍ لتوفير الاجهزة الحديثة التي تستفاد منها أقسام كليات التربية الرياضية ومن ثم يستفاد منها المتربون ،فضلاً عن النقص في مهارات استخدام هذه الاجهزة، ورغم التشابه الواضح بين دراسيي والدارسة السابقة من حيث أنهاما يبحثان في بيئة مشابهة وهي المؤسسة الجامعية وإن كان مكان الدراسة مختلف بالطبع والبحث أيضاً في

9 - خالد أسود لايح، واقع الاتصال الإداري والتربوي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية في كليات التربية الرياضية في العراق، منشورة في مجلة علوم التربية الرياضية، العدد الرابع ،المجلد الخامس، 2012م.

موضوع الاتصالات الإدارية إلا أنهما يختلفان تبعاً للمنهج حيث استخدمت الدراسة السابقة المنهج الكمي بينما هذه الدراسة الحالية تعتمد على المنهج الكيفي .

4-ليلي العساف، وحالد أحمد الصرايرة (2011)¹⁰

أنموذج مقترن لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة، بحث في جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن ،نشر مجلة جامعة دمشق-المجلد- 27 العدد الثالث والرابع 2011 وهدفت الدراسة إلى تقديم أنموذج مقترن لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة من خلال توفير معلومات قد تساعد في تطوير وتحسين عناصر ضبط الجودة في أداء مؤسسات التعليم، لدعم دور المسؤولين والإداريين والتربويين في سبيل تحقيق أهداف هذه المؤسسات، وقد استخدم الباحثان المنهج التحليلي التركيبي الذي يعتمد على تجميع الحقائق والمعلومات، ثم مقارنتها وتحليلها وتفسيرها، للوصول إلى تعميمات مقبولة، كسبيل للتعرف إلى طبيعة مفهوم إدارة الجودة الشاملة وخصائصها، والاعتبارات الواجب مراعاتها لتطبيق هذا النهج الإداري في البيئة التربوية وقد تمكن الباحثان من خلال النتائج من تقديم أنموذج مقترن لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة يتكون من ستة عناصر رئيسية هي :تغيير ثقافة المدرسة، والتحول إلى نمط الإدارة التشاركية، وتشكيل مجلس الجودة في المدرسة، والتقييم الذاتي، واعتماد أسلوب القياس المقارن، والتغذية الراجعة، كما حددت الدراسة بعض الاعتبارات

¹⁰ - ليلي العساف، وحالد أحمد الصرايرة، أنموذج مقترن لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة، بحث في جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن ،نشر مجلة جامعة دمشق-المجلد 27 -العدد الثالث والرابع 2011 .م.

الواجب على الإدارة التربوية والمدرسة مراعاتها عند الأخذ بتطبيق هذا الأمثلة، وتشابه دراستي مع الدراسة السابقة في تناولهما موضوع المؤسسة التعليمية ولكن تختلفان من حيث أن دراستي تتناول الاتصال الإداري في المؤسسة التعليمية بينما الدراسة السابقة تركز على إدارة الجودة فيها.

¹¹- بوعطيط جلال الدين (2009)

الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة، رسالة ماجستير مقدمة إلى جامعة منتوري محمود قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، الجزائر، وقد هدفت الدراسة السابقة إلى معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي، ومعرفة هل للاتصال الرسمي النازل علاقة ارتباطية قوية بأداء العمال الوظيفي داخل مؤسسة البحث، ومعرفة هل للاتصال الرسمي الصاعد علاقة ارتباطية بالأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين، ومعرفة هل للمتغيرات :السن، المستوى التعليمي ،الاقدمية تأثير على الأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين في مؤسسة سونلغاز، وكذلك محاولة إثراء المكتبة الجامعية بدراسة ميدانية تتناول جانباً مهماً من جوانب الإدارة والتسيير في المؤسسة، وأخيراً تطوير المعرفة الإدارية في مجال الاتصالات التنظيمية والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين، واستخدم الباحث المنهج الكمي ،وتوصلت الدراسة إلى جملة نتائج من أهمها : تم الكشف عن وجود نمطي الاتصال النازل والصاعد داخل مؤسسة سونلغاز وأهمية كل نمط في تحقيق السيوررة التنظيمية للمؤسسة وانسياقات المعلومة بين الإدارة والعمال، تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة

¹¹ - بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة، رسالة ماجستير مقدمة إلى جامعة منتوري محمود قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، الجزائر، 2009م.

بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين، كذلك وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة، وتشابه دراسي مع الدراسة السابقة في تناولها لموضوع الاتصال في المنظمات الإدارية ولكنهما مختلفان من ناحية المنهج حيث يستخدم الباحث السابق المنهج الكمي بينما هذه الدراسة تستخدم الكيفي ، كذلك الدراسة الحالية تتناول المؤسسة التعليمية بينما الدراسة السابقة تركز على الأداء الوظيفي في بيئة صناعية .

¹²- مصعب إسماعيل طيش (2008)

دور نظم تقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة ،رسالة ماجستير بقسم إدارة الاعمال مقدمة إلى الجامعة الإسلامية بغزة ،وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي (الكمي) وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها : إن واقع نظم وتقنيات الاتصال المستخدمة بالوزارة جيدة ولكنها تحتاج إلى تحسين وتطوير ،وإن نسبة أفراد العينة يميلون إلى الموافقة وبكل كبير على أن توظيف تقنيات الاتصال الحديثة يساهم في سرعة أداء المهام في اتخاذ القرارات ، وأن أكثر تقنيات الاتصال استخداماً بالوزارة حسب الترتيب هي الهاتف الجوال ثم الفاكس وقلة استخدام البريد الإلكتروني ، وأن أكثر وسائل الاتصال فعالية في اتخاذ القرارات هي الاتصالات الكتابية ثم الاتصالات الشفهية ثم الاتصالات المصورة والالكترونية ، وأن هناك معوقات تحد من استخدام تقنيات الاتصال في اتخاذ القرارات أهمها المتعلقة

¹² - مصعب إسماعيل طيش، دور نظم تقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة ،رسالة ماجستير بقسم إدارة الاعمال مقدمة إلى الجامعة الإسلامية بغزة، 2008م.

بتقنيات الاتصال ثم يليها المعوقات الشخصية ثم التنظيمية ، وتشير الدراسة إلى أن أكثر المقترنات أهمية في تحسين عملية الاتصال هي تنمية مهارات العاملين وتخصيص موازنة لذلك، وتشابه دراستي مع الدراسة السابقة في كونهما يبحثان جمعياً في موضوع الاتصال الإداري بينما يختلفان في المنهج حيث الدراسة السابقة اعتمدت على المنهج الكمي بينما دراستي تعتمد على المنهج الكيفي وكذلك إن دراستي تركز على الاتصال الإداري في المؤسسات التعليمية على عكس ما تركز عليه الدراسة السابقة ببحثها عن الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات .¹³

7- عطية مصلح (2008)¹³

أثر نظام الاتصالات الإدارية في الأداء من وجهة نظر الموظفين الإداريين والمشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة في محافظات الشمال فلسطين تحتلة، وهي رسالة ماجستير مقدمة لجامعة القدس المفتوحة، قلقيلية فلسطين، هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر نظام الاتصالات الإدارية في الأداء من وجهة نظر الموظفين الإداريين والمشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة في محافظات الشمال، ومعرفة مدى الاختلاف في عينة الدراسة من حيث مقارنة استجابات العينة نحو أثر نظام الاتصالات الإدارية في الأداء تبعاً للمتغيرات التالية: العمر، الخبرة الوظيفية، المؤهل العلمي، المسمني الوظيفي، مكان العمل، وتكونت عينة الدراسة من 128 موظفاً ومسيناً أكاديمياً من أصل 329 وقد وزعت الاستبيانات على كافة دوائر ومراكز رئاسة الجامعة وكذلك مناطق الجامعة التعليمية المنتشرة في محافظات الشمال

¹³ - عطية مصلح، أثر نظام الاتصالات الإدارية في الأداء من وجهة نظر الموظفين الإداريين والمشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة في محافظات الشمال، رسالة ماجستير، جامعة القدس المفتوحة، قلقيلية فلسطين، 2008م.

، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك اثر ايجابي لنظام الاتصالات الإدارية المعتمل به في جامعة القدس المفتوحة في الأداء حيث كانت درجة الاستجابة بين مرتفعة إلى مرتفعة جداً على جميع مجالات الدراسة الخمس ولم تظهر نتائج الدراسة أي فروق ذات دلالة إحصائية لأثر نظام الاتصالات الإدارية في الأداء تبعاً للمتغيرات الديموغرافية، وتشابه دراستي مع الدراسة السابقة في كونهما يبحثان جمعياً في موضوع الاتصال الإداري وبكلهما أيضاً في موضوع الاتصال الإداري في المؤسسات التعليمية الجامعية وإن كان مكان البحث مختلف بينهما، بينما يختلفان في المنهج حيث الدراسة السابقة اعتمدت على المنهج الكمي بينما دراستي تعتمد على المنهج الكيفي.

8- متعب جابر خبراني (2007)¹⁴

نحو نموذج فاعل للاتصالات الإدارية بجامعة الملك سعود ، دراسة حالة، رسالة ماجستير في الإدارة العامة جامعة الملك سعود قسم الإدارة في المملكة العربية السعودية ، وهدف الباحث من هذه الدراسة إلى التعرف على الواقع الحالي للاتصالات الإدارية بجامعة الملك سعود ، والتعرف على المشاكل والسلبيات في الواقع الحالي للاتصالات بالجامعة والمساهمة بتقديم مقترن يساعد على التغلب على المشاكل التي تواجهها الاتصالات الإدارية بالجامعة وتبين عدد من المتطلبات المساعدة على نجاح الوضع المقترن للاتصالات الإدارية بالجامعة ، واستخدم الباحث المنهج الكيفي وتوصل إلى نتائج تخص الاتصالات ووضعها ومن أهمها : طول إجراءات تداول المعاملات في الجامعة ، والازدواجية في العمل ، وارتفاع الاعباء المالية على الجامعة ، وعدم تحقيق نظام الاتصالات الإدارية بالحاسب الآلي في الجامعة

¹⁴ - متعب جابر خبراني، نحو نموذج فاعل للاتصالات الإدارية بجامعة الملك سعود ، دراسة حالة، رسالة ماجستير في الإدارة العامة جامعة الملك سعود قسم الإدارة بالمملكة العربية السعودية، 2007م.

لأهدافه ، واختلاف الإجراءات في تداول المعاملات، وجود معاناة في تسليم المعاملات لمختلف وحدات الجامعة على المندوبين ، ورغم التشابه الواضح بين دراستي والدراسة السابقة من حيث أنها بحث في بيئة مشابهة وهي المؤسسة الجامعية وكذلك استخدام نفس المنهج الكيفي والحديث أيضاً عن الاتصالات الإدارية إلا أنها يختلفان تبعاً للأهداف حيث أن هذه الدراسة تركز على أهداف مختلفة عن الدراسة السابقة.

وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في الآتي:

- 1- صياغة خلفية البحث على حسب النتائج الأخيرة التي توصلت لها الدراسات السابقة وتوصياتهم في تناول أهم جوانب ومشكلات الاتصال الإداري في الجامعات وبقية المؤسسات التعليمية.
- 2- كتابة الإطار النظري من خلال المراجع الغنية بالنظريات والأفكار التي توصل لها علماء الإدارة والباحثين في مجال الاتصال الإداري مما يغطي كامل الموضوع النظري بالقدر المناسب لهذه الدراسة.
- 3- مقارنة نتائج هذه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة كما في الفصل الخامس لمعرفة ومناقشة مدى مساهمة هذه الدراسة في إضافة الجديد والمفيد لعلم الإدارة في موضوع الاتصال الإداري.

ويخلص الباحث من أن الدراسة الحالية تميز عن الدراسات السابقة في الآتي :

- 1- من حيث المدفأة أنها تهدف إلى أهداف مختلفة عن الدراسات السابقة حيث تهدف إلى معرفة وتحليل أنواع الاتصالات الإدارية والكشف عن طبيعتها وعن مساهمتها

في ترقية المؤسسة التعليمية ومعرفة الصعوبات التي تواجه الاتصالات الإدارية في سبيل ترقية المؤسسة التعليمية.

2- من حيث حدود البحث إن هذه الدراسة تجرى في مؤسسة تعليمية في جمهورية إندونيسيا وبالتحديد في مؤسسة إسلامية تعليمية هي الجامعة الإسلامية الأهلية مالانج بإندونيسيا وعلى الموظفين بالجامعة تحديداً.

3- من حيث طريقة البحث ومنهجه حيث سوف استخدم الباحث في طريقته البحثية هذه الدراسة الحالية المنهج الوصفي الكيفي على عكس الدراسات السابقة التي كانت قد اعتمدت على المنهج الوصفي الكمي.

ز. تحديد مصطلحات البحث:

1- الاتصال الإداري: (Managerial Communication)

عرف مختار القاموس عمليّة الاتصال بأنها "وصل الشيء بالشيء وصلًا". معنى "نقل المعلومات والمعاني والأفكار والمشاعر بين شخص وآخر وبين مجموعة أشخاص لتحقيق هدف أو غرض معين¹⁵".
الاتصال الإداري هو: مجموع الأنشطة التي تتم من خلالها تبادل المعلومات والأفكار، وذلك من أجل تحقيق مفهوم مشترك ينعكس إيجاباً على سير العملية الإدارية وبالتالي يتحقق أهداف المنظمة¹⁶.

¹⁵ - سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي ،أبعاد العملية الاتصالية، رؤية نظرية وعلمية وواقعية ،المكتب الجامعي الحديث ، مصر، 1999، ص 10.

¹⁶ - محمد عباس بله، نظرية الاتصال وتطبيقاتها في الإدارة التربوية .مجلة مركز البحوث التربوية العدد 6، 1426هـ، ص 34.

وُعرف الاتصال الإداري أيضًا بأنه: هو نقل المعلومات والأفكار بصفة مستمرة بين الأفراد وبعضهم البعض في كل المستويات التنظيمية بين المديرين التنظيميين وبين الإدارة العليا وبين الموظفين والمشرفين، أي هي شبكة ربط تربط كل أعضاء التنظيم¹⁷.

2- المؤسسة التعليمية : (Educational Institution):

تعرف المؤسسة التعليمية بأنها: كل مؤسسة تعليم عال تقدم برامج دراسية معتمدة بهدف منح درجات علمية معترف بها محلياً ودولياً¹⁸. ويعرفها الباحث بأنها: مجموعة من المكونات المادية والقوانين المنظمة والعناصر البشرية والأهداف والخطط والبرامج العلمية والتربوية وغيرها والتي تهدف لتنفيذ أهداف التعليم في الدولة من خلال إطار إداري ينظم هذه المكونات.

3- الترقية : (development):

وهي تعني التطوير ، والترقية والتطوير كلاهما يخدمان نفس المعنى ، وتعريفه هو الخطة الطويلة الأجل الهدف إلى زيادة قدرة التنظيم على مواجهة التغيرات الجديدة في المستقبل ومواكبة المستحدثات التي تفرضها الظروف المتغيرة للتصدي للمشكلات المحتملة وحلها مما يحقق فعالية في أداء هذه المنشآت¹⁹.

17 - عبد العفار حنفي ، السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، جمهورية مصر العربية 2002، ص 128.

18 - إياد علي الدجني، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية بحث مقدم لليلى درجة الدكتوراه في التربية" منهاج وطرائق التدريس، جامعة دمشق 2011م، ص 10.

19 - عبد الوهاب أحمد جاد ، السلوك التنظيمي-دراسة لسلوك الأفراد والجماعات، القاهرة: دار الوفاء. ط، 2000م، ص 11.

4-الأداء : (performance)

هو ذلك المستوى الذي يتحققه الموظف عند قيامه بعمل ما، فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب انجازها، وعلى كل فالأداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الموظف، كما أنه أي نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال²⁰.

5- الجامعة الإسلامية الأهلية مالانج : (Unisma)

هي الجامعة الإسلامية الأهلية بمالانج للتعليم العالي تجمع عدة تخصصات علمية، يقع مقرها الرئيسي في مدينة مالانج بجاوة الشرقية – إندونيسيا وبالتحديد تقع في العنوان التالي (شارع مایجان هاریونو 193 دينويو : لووك وارو ،مدينة مالانج 65144)، وقد تأسست في 27 مارس / 1981م²¹.

20 - محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004م، ص 219

21 - موقع الجامعة على الانترنت تاريخ الدخول 21-4-2016م



CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

الفصل الثاني

الاطار النظري

الجزء الأول : مفهوم الاتصالات الإدارية

الاتصال هو أساس الحياة وجوهرها هو السر الذي تستمر به الحياة وتنمو، والاتصال أمر حيوي لا غنى عنه للإنسان، كما أن الحيوانات بأنواعها المختلفة سواء كانت آلية أو متوضحة، أو كبيرة أو صغيرة تمارس الاتصال مع بني جنسها ومع الأجناس الأخرى، وأسمى درجات الاتصال أرقى أنواعه هو ما يمارسه الإنسان عندما يخلو لنفسه يتبعد ربه ويناجيه ويقترب إليه ويضرع إليه ويدعوه في صلاته وصيامه وحجه و مختلف عباداته، قال تعالى: (ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحِكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالْتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ)²² وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم (إن أقرب ما يكون العبد إلى ربه وهو ساجد) ²³.

وإن المتأمل في الكون المادي، يجد أن الاتصالات بين أجزاءه هي قوامه وعصب حياته! من الذرة حيث تتصل أجزاءها ومكوناتها من بروتون وإلكترون وبلوتون فيما بينها إلى المجرة حيث تتصل الكواكب فيما بينها ولو لا ذلك لانخرم الكون ولاضمحل، وتلاشى فلا يمكن للجزء أن يصلح إلا بالتفاعل والاتصال مع الآخرين، فأجزاء الكون من مادة - حية ومتة- وإشعاع لا يكون لها أدنى قيمة بدون الاتصال مع غيرها على اختلاف أنواع هذا الاتصال وسمياته.

²² - من سورة النحل- الآية 125.

²³ - رواه مسلم في الصحيح عن أبي هريرة رضي الله عنه.

ولما كانت هذه الدراسة تتناول دور الاتصالات الإدارية في ترقية أداء المؤسسة التعليمية في الجامعة الإسلامية الأهلية ، لذلك سيتناول الباحث في هذا الجزء الأول من الاطار النظري فكرة شاملة وتفصيلية ما استطاع لذلك سبيلاً عن الاتصال من حيث التعريف والعناصر والأنواع والوسائل وغير ذلك.

أ- تعريف الاتصالات الإدارية

1- مفهوم الاتصال في اللغة:

كلمة اتصال في اللغة العربية : من مادة (وصل) وصلت الشيء وصلة ،وصل إليه يصل وصولاً أي بلغ و (وصل) .معنى اتصل كل شيء اتصل بشيء فما بينهما وصلة ،والجمع وصل ،(وصل) ضد المجران ،والوصل أيضاً وصل الثوب والخف وبينهما (وصلة) أي اتصال وذرية ،وذريعة ،وكلمة (التواصل) ،ضد التصارم و (صلة توصيلاً) إذا أكثر من الوصل ،ومنه (وصل موافقة وصالاً) ²⁴.

كما يعرفه قاموس روبرت الصغير .معنى: "أن يكون على علاقة مع...." وحسب قاموس لاروس الصغير فيقول: "الاتصال هو ثقل المعارف إقامة علاقة، ارتباط." في حين عرف مختار القاموس عمليه الاتصال بأنها "وصل الشيء بالشيء وصلة ."معنى "نقل المعلومات والمعاني والأفكار والمشاعر بين شخص وآخر وبين مجموعة أشخاص لتحقيق هدف أو غرض معين ²⁵ .

²⁴ - محمد الرازي ،مختار الصحاح ،القاهرة :المطبعة الكلية ،1329هـ، ص 457

²⁵ - سلوى عثمان الصديقي ،هناه حافظ بدوي ،أبعاد العملية الاتصالية ،رؤى نظرية وعلمية وواقعية ،المكتب الجامعي الحديث ، مصر ،1999م، ص 10.

وَكَمَا عَرَفَهُ قَامِوسُ إِكْسْفُورْدُ بِأَنَّهُ: نَقلُ الْأَفْكَارِ أَوْ تَوْصِيلُهَا أَوْ تِبَادْلُهَا بِالْكَلَامِ أَوْ بِالْكِتَابَةِ أَوْ بِالإِشَارَةِ²⁶. وَيَرِى شَارْلُزُ مُورِيسُ أَنَّ مُصْطَلِحَ اتِّصَالٍ يَعْنِي الظَّرْفَ الَّذِي يَتَمُّ فِيهِ مُشارَكَةً أَكْبَرَ عَدْدَ الْأَفْرَادِ أَوِ الْأَشْيَاءِ فِي آمْرٍ مُعِينٍ، وَالْمُشارَكَةُ تَعْنِي التَّالِفَ وَالتَّقَارِبَ كَمَا يَؤْكِدُ عَلَىِ الْمُشارَكَةِ الْفَعَالَةِ ذَاتِ الْمَعْنَىِ وَالْمَغْزِيِّ، وَيَشْتَرِطُ سُتِيفِرْتُ وَهُوَ أَحَدُ الْمُتَخَصِّصِينَ فِيِ مَجَالِ الاتِّصَالِ ضَرُورَةُ حَدُوثِ اسْتِجَابَةٍ مُعِينةٍ لِدِيِ الْكَائِنِ الْحَيِّ الْمُشَارِكِ فِيِ عَمَلِيَةِ الاتِّصَالِ حَتَّىٰ يَمْكُنُ أَنْ نُطْلِقَ عَلَىِ هَذِهِ الْعَمَلِيَةِ اتِّصَالًا بِالْمَعْنَىِ الْإِجْرَائِيِّ السُّلُوكِيِّ²⁷.

2- الاتصال كمفهوم اداري:

وَالاتِّصَالُ يَعْنِيِ الْرَّبْطُ بَيْنِ كَائِنَيْنِ أَوْ اثْنَيْنِ أَوْ شَخْصَيْنِ وَهُوَ يَهْدِي إِلَىِ إِشْرَاكِ الْآخَرِيْنِ فِيِ الْفَكْرَةِ أَوِ الْمَعْلُومَةِ أَوِ الْإِتْجَاهِ وَهُوَ يَعْنِيُ أَيْضًا النَّقْلَ وَالْتَّبَادِلَ لِلْحَقَائِقِ وَالْأَفْكَارِ وَالْمَشَاعِرِ وَتَقْدِيمِ الْفَعَالِيَاتِ ، كَمَا يَعْنِيِ إِحْاطَةُ الْآخَرِيْنَ بِأَمْوَارِ أَوْ أَخْبَارِ أَوْ مَعْلُومَاتِ جَدِيدَةِ هَدْفُهَا التَّأْثِيرُ فِيِ السُّلُوكِ أَوْ تَوْجِيهِهِ وَجَهَةُ مَعِينَةٍ سَوَاءَ بِالنَّسَبَةِ لِلْأَفْرَادِ أَوِ الْجَمَاعَاتِ. الْعَمَارِيَّةُ²⁸.

وَعُرِفَ بِيرْلُسُونُ وَسْتَانِيرُ (Steiner, Berelson) الاتِّصَالُ بِأَنَّهُ: عَمَلِيَّةُ نَقْلِ الْمَعْلُومَاتِ وَالرَّغْبَاتِ وَالْمَشَاعِرِ وَالْمَعْرِفَةِ وَالْتَّجَارِبِ إِمَّا شَفْوَيَاً أَوْ بِاسْتِعْمَالِ الرَّمُوزِ وَالْكَلِمَاتِ وَالصُّورِ وَالإِحْصَائِيَّاتِ بِقَصْدِ الإِقْنَاعِ أَوِ التَّأْثِيرِ عَلَىِ السُّلُوكِ²⁹.

²⁶ - محمود المساد ،الإدارة الفعالة ،مكتبة ناشرن ، بيروت لبنان ، 2003م، ص 178.

²⁷ - عمر بشارة أحمد ،لاتصال التعليمي ،مقال على شبكة الانترنت - منتدى بشارتنود التعليمي - تاريخ الاضافة الجمعة 24 pm 1:06 2012.

²⁸ - محمد العمارة ،مبادئ الإدارة المدرسية ،عمان :دار المسيرة للنشر والتوزيع ،2002م، ص 131.

²⁹ - فضيل دليو ،الاتصال مفاهيمه نظرياته وسائله، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003م، ص 22.

وقد عرف الدكتور علي السلمي الاتصال الإداري بأنه تفاعلات أو تعامل طرفين أو أكثر في موقف معين لتبادل المعلومات بهدف تحقيق تأثير معين لدى أي أو كل من الطرفين ،أو هي تبادل رسائل بين أطراف مختلفين باستخدام وسائل قنوات للتوصيل الاتصالات عملية تأثير متبادل بين طرفين أو أكثر بهدف كل منها للسيطرة على سلوك الآخر³⁰ . وعرف الاتصال الإداري بأنه : عملية إدارية واجتماعية وسلوكية تعمل على إيصال البيانات والمعلومات والقرارات إلى أفراد المنظمة للوصول إلى الهدف المشترك ،يتفاعل من خلال الاتصال مجموعة الأفراد المرسلين والمستقبلين اجتماعياً وتحلق الروابط والصلات والتشابكات فيؤثرون ويتأثرون ببعضهم³¹ .

وتعريف الاتصال في الإدارة بأنه : عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها ،وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والأراء بين أعضاء التنظيم ،ويتحقق الاتصال التعاون الذهني العاطفي بين أعضاء التنظيم ،وبذلك يساعد على الارتباط والتماسك ،ومن حلاله يحقق الرئيس الأعلى أو معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف ،كما أن الاتصال عملية هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري³² .

وتعريف الاتصال الإداري بأنه :مجموع الأنشطة التي تتم من خلالها تبادل المعلومات والأفكار، وذلك من أجل تحقيق مفهوم مشترك ينعكس إيجابياً على سير

³⁰ - علي السلمي ،إدارة الموارد البشرية ،مكتبة الإدارة الجديدة غريب ،الحالة ،1996م، ص 321.

³¹ - فؤاد القاضي ،سلوك التنظيمي والإدارة ،القاهرة ،جامعة مصر للتكنولوجيا ،2006م، ص 301.

³² - حسن محمد حسان العجمي ،الإدارة المدرسية ،القاهرة :دار الفجر العربي للطبع والنشر ،2000م، ص 115.

العملية الإدارية وبالتالي يحقق أهداف المنظمة³³. وعرف الاتصال الإداري أيضاً بأنه هو نقل المعلومات والأفكار بصفة مستمرة بين الأفراد وبعضاً من البعض في كل المستويات التنظيمية بين المديرين التنظيميين وبين الإدارة العليا وبين الموظفين والمشرفين، أي هي شبكة ربط تربط كل أعضاء التنظيم³⁴.

بـ- أهمية الاتصالات الإدارية

إذا كان الاتصال هاماً في حياة الفرد العادي فإنه لا يقل أهمية في حياة المؤسسات صغيرها وكبیرها، إن معظم مشكلاتنا اليوم ليست في عالم الأشياء ولكن في عالم الأشخاص وإن أكبر فشل للإنسان كان وما يزال هو عدم القدرة على التعامل مع الآخرين وفهمهم... زمن هنا تكمن أهمية الاتصال.

تعد الاتصالات اليوم من أهم عناصر نجاح الإدارة في أي مؤسسة ذلك لأنها تتضمن كل البيانات والمعلومات والحقائق التي ينبغي أن تنتقل لكل أجزاء التنظيم الإداري الواحد وعادة ما تتضمن عملية الاتصالات البيانات والمعلومات والحقائق والآراء والأفكار والشكواوى والاستفسارات ووجهات النظر والأوامر والتعليمات التي يتعين توصيلها وتنفيذها من قبل الأفراد الموظفين بالمؤسسة³⁵.

وتشير دراسة عباس محمد ،الاتصال التربوي بأن أهمية الاتصال تكمن في أنه هو الرابط بين الأفراد الذين يكونون أعضاء في التنظيم الإداري داخل المؤسسة التربوية، إذ

³³ - محمد عباس بله، نظرية الاتصال وتطبيقاتها في الإدارة التربوية، مجلة مركز البحوث التربوية العدد 6، 1426هـ، ص .34

³⁴ - عبد الغفار حنفي ،السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، جمهورية مصر العربية 2002م، ص 128

³⁵ - حسين حريم ،السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الاعمال ،دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004م، ص 243

بدونه يصعب فهم الغرض المشترك وينتفي تنسيق الجهود .فعملية الاتصال ضرورية لمساعدة الأفراد على فهم أغراض وواجبات المنظمة ولمساعدتهم أيضا على التعاون فيما بينهم بطريقة بناءة . والاتصال مهم لعملية صنع القرار الرشيد والاتصال مهم لتناول المشاكل التي تنشأ في المنظمة³⁶ .

ويلخص مصعب إسماعيل طيش (في الاتصال التربوي) أهمية الاتصال الإداري بالنسبة للمدرسين في الاعتبارات التالية.

1-يساعد الاتصال الإداري على تحقيق الأهداف الخاصة بأي مؤسسة اعتماداً على مدى كفاءة وسيلة الاتصال الإداري الموجودة والتقنيات المستخدمة بها.

2-يعتبر الاتصال وسيلة جيدة لتوحيد الجهود المختلفة في المؤسسة والعمل على أحداث تغير في سلوك وتوطيد العلاقات بينهم.

3-يلعب الاتصال الإداري دوراً مميزاً في اقامة الثقة والاحترام والتفاهم المتبادل وتوثيق العلاقات والصلات بين المؤسسة والمعاملين معها³⁷ .

ج- أنواع الاتصالات الإدارية

1-الاتصال الرسمي:

وهي الاتصالات التي تتم من خلال القنوات التي ددهما المنظمة باعتبارها قنوات رسمية يجب على الموظفين اتباعها وهي تحدد خطوط السلطة والواجبات والمسؤوليات وكافة التعليمات والإجراءات الواجب اتباعها وهناك ثلاثة مستويات لها³⁸ :

³⁶ - عباس محمد ، الاتصال التربوي ، الدار العالمية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2005م ، ص 32.

³⁷ - مصعب إسماعيل طيش دور نظم تقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة ، رسالة ماجستير بقسم إدارة الاعمال مقدمة إلى الجامعة الإسلامية بغزة ، 2008م ، ص 19.

أ- الاتصالات المابطة :

تعبر الاتصالات المابطة أكثر استخداماً في المنظمات وتعبر عن وسائل يتبعها الموظفون في الإدارة العليا وتنقل خلال المستويات المتداخلة للإشراف عبر الهيكل التنظيمي وصولاً إلى الطبقة الدنيا في السلسلة. وهي عادة تشمل التعليمات الرسمية والضوابط المكتوبة وغير المكتوبة والرسائل المتعلقة بتنفيذ خطط وبرامج العمل الإداري من مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام داخل التنظيم

ب- الاتصالات الصاعدة:

وتنقل فيها المعلومات من المستويات الدنيا في التنظيم صعوداً إلى الإدارة كوسيلة يستطيع بها الموظفين الاتصال بمدراء المستويات العليا في المنظمة والتعبير عن اراءهم وافكارهم والشعور بالمشاركة.

ج- الاتصالات الافقية:

ويستخدم هذا النوع عندما يكون الاتصال عبر خطوط الوحدات التنظيمية على نفس المستوى الإداري سواء كان رسمياً أو غير رسمي وترتبط الرسائل المنقولة على هذا المستوى من النشاطات التنظيمية وماركة المعلومات وحل المشاكل³⁹:

2- الاتصال غير الرسمي:

وهي تتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال ، وتعتمد أساساً على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه، ويلجا إليها

³⁸ - موسى اللوزي ، الاتصالات الإدارية في المؤسسات الحكومية الأردنية دراسة تحليلية أبحاث البزموك ، الأردن ، المجلد 15، العدد 4، 1999م، ص 113.

³⁹ - موسى اللوزي ، الاتصالات الإدارية في المؤسسات الحكومية الأردنية دراسة تحليلية أبحاث البزموك ، مرجع سابق، ص 113.

العاملون لتسهيل الأمور التنظيمية وتوفيرًا للوقت في جمع المعلومات، فمن الملاحظ يومياً انتشار الأخبار والمعلومات والشائعات في مختلف المؤسسات حول أمور شخصية تتعلق بشخصية الأفراد وأموراً عامة ترتبط بميدان العمل وما يتصل به ولا تخضع هذه الأخبار والمعلومات لأي تنظيم رسمي أو رقابة بل تنتقل عبر خطوط ومستويات التنظيم الرسمي دون قيود⁴⁰.

د-أساليب الاتصالات الإدارية

1-أسلوب الاتصال الكتابي (writing communication)

وباطلاع الباحث على هذا النوع أولاً وجد أنه هو أساس الاتصال الرسمي في الإدارة الذي يقوم على استخدام الكتابة على الأوراق أو المستندات ويستخدم الفاكس والبرقيات وتطور حالياً إلى استخدام التكنولوجيا بكل أنواعها بدخول الحاسوب وشبكة الانترنت ويتميز الاتصال الكتابي بأنه يكون واضح وواضح ويمكن الاحتفاظ به فضلاً على أنه أكثر أمناً من حيث التلاعيب بمضامينه وهو يشمل التقارير المكتوبة والنشرات والوثائق المختلفة.

2-أسلوب الاتصال اللفظي (Verbal communication)

وهو الاتصال الذي يتم استخدام الرموز اللغوية ويطلق عليها اللغة سواء أكانت منطقية أو مكتوبة أم مسموعة، ويعتمد فيه بصفة أساس على اللفظ كوسيلة لنقل المعاني إلا أن اللفظ ذاته يخضع إلى التعدد والتنوع فهناك المعنى الضمني

⁴⁰ - سليم كفان، مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية، رسالة ماجستير في علم النفس جامعة الإخوة متوري فلسطينية، الجزائر، 2005م، ص54.

والمعنى الصريح والأمر يتوقف فهمه على قدرة المستقبل على فهم دلالات الرموز ومعاناتها كما يقصدها المرسل⁴¹.

3-أسلوب الاتصال غير اللفظي (Non-verbal communication)

هو نوع من أنواع الاتصال لا تستخدم فيه الألفاظ والكلمات بل تستخدم فيه الحركات باليد والجسم مثل تعبيرات الوجه والعينين وتستخدم فيه أيضاً الوسائل البصرية كلها مثل الملصقات والصور وأشرطة الفيديو وغيرها يستقبله المتلقى عن طريق العين، لذلك فالاتصال غير اللفظي لا يتم إلا عن طريق الاتصال الشخصي المرئي (رؤيه المرسل المستقبل) حتى يستطيع المرسل في هذه الحالة الاستجابة لها التعبيرات والتعامل معها ومن صوره الابتسامة وإظهار الاهتمام حر كيا⁴².

هـ- نظرية الاتصال الإداري

نال موضوع الاتصال اهتمام النظريات المختلفة في الفكر الإداري بدأ بالنظرية التقليدية، وهي تضم مدرسة الإدارة العلمية، ومدرسة العملية الإدارية، والمدرسة البيروقراطية، ثم النظرية الحديثة والتي تضم العديد من المدارس والدراسات الحديثة فقد حظي باهتمام النظرية الكلاسيكية والعلمية بالذات وثبتت نظرية العلاقات الإنسانية والنظريات السلوكية من خلال تجاربها أن للاتصالات تأثيراً قوياً على العلاقات الاجتماعية، كما زادت النظريات الحديثة تركيزها في البحث في موضوع الاتصال الإداري وخرجت لنا بحقائق نظرية تفيد أن الاتصال من أهم حلقات نجاح التنظيم.

⁴¹ - منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، جامعة الاسكندرية، 2002م، ص 32.

⁴² - سامر جلوط وآخرون ،الاتصال والاتصال الإداري المبادئ، والممارسة، دمشق: دار الرضا للنشر، 2002م، ص 27.

وسوف يكون تركيز الباحث على أشه الأفكار النظرية الإدارية وهي تلك التي جاء بها بيرلو كما يلي:

نموذج (بيرلو) (David Berlo) لعملية الاتصال

(Process) (David Berlo) بالاتصالات كعملية

تحتوي على العديد من الأنشطة. ويوضح ذلك من شكل (1)، الذي يبين أن هناك مصدراً لعملية الاتصال، وهذا المصدر لديه أفكار يود أن يعبر عنها، يأتي بعد ذلك القيام بترميز أو صياغة المعلومات، ويتأثر هذا بالقدرات العقلية والعضلية والحواسية للفرد، ويكون من ذلك وضع الأفكار والصياغات في رسالة، يتم نقل الرسالة، من خلال وسيط أو وسيلة للاتصال، ويقوم فرد آخر بفك الرموز المرسلة أو تفسيرها، ويتأثر هذا الشخص أيضاً بقدراته العقلية والحواسية، وهذا الأخير ينقل المعاني إلى فرد آخر وهي جهة الوصول. والشكل التالي يوضح نموذج بيرلو للاتصال⁴³.



شكل رقم (1) نموذج بيرلو للاتصالات الإدارية

وتشترك معظم نماذج الاتصال في عناصر معينة، كما أنها قد تركز على عناصر محددة، والغرض من هذا القسم أن نعرض لأهم العناصر التي قد تكون نظرية متكاملة للاتصالات.

⁴³ - أحمد ماهر، نظرية الاتصالات ،من الانترنت ،تاریخ الاضافة 11/05/36 01:47:42

وعلى هذا فعناصر الاتصال هي كما يلي:

- 1- المعلومات أو الأفكار المطلوب نقلها، وهي تمثل محوراً أو موضوع الاتصال.
- 2- أطراف الاتصال، وهي تتكون من عدة أفراد مرسل لديه المعلومات، وقد يعاونه أفراد آخرون في عملية الصياغة والترميز والإعداد والكتابة وغيرها وهناك مستقبل يحتاج إلى المعلومات أو أنه قد يستخدمها، ويعاونه أفراد في عملية فك رموز الرسالة أو إعدادها للقراءة والاستماع وغيرها.
- 3- الصياغة، وهي تعني تحويل المعاني والأفكار إلى رموز في شكل كلمات، وحروف، وأرقام، وتعبيرات وجه، وحركة جسم، وغيرها.
- 4- الرسالة، وهي الصورة النهائية التي تأخذها مجموعة الصياغات.
- 5- الوسيلة، وهي الوسطي المستخدم لنقل الرسالة، وهي إما وسائل شفهية كال الحديث والمقابلة والاجتماع، أو وسائل مكتوبة كالخطابات والمذكرات.
- 6- قنوات الاتصال، وهي وصف الاتجاه الذي تأخذه وتسير فيه الوسيلة، فهل هو من أعلى لأعلى، أم من أسفل لأعلى، أم على نفس المستوى.
- 7- بيئة الاتصال، وهي العناصر المحيطة بعملية الاتصال مثل العوامل الخاصة بتصميم الوظيفة، ومقدار السلطة المتاحة والإضاعة والحرارة، وظروف العمل، والضوضاء، وغيرها.

8- التشويش، تعاني كل عمليات الاتصال من احتمال التشويش على المعاني

والأفكار، ونقل المعلومات، واستقبالها، مما يقلل من فعالية الاتصال⁴⁴.

ومزيداً من التفصيل فإن الفقرة التالية توضح بالتفصيل عناصر الاتصال الإداري

كما يلي:

و- عناصر الاتصال الإداري

1- المرسل (Sender/ Encoder/ Source)

هو مصدر الرسالة والقائم بصياغتها ، وتقع عليه مهمة ترميز الرسالة ، أي وضعها في صورة ألفاظ أو رسوم أو أشكال قابلة للفهم من الجهة للمستقبل ، كما أنه المتلقى لردود الفعل الناتجة عن الرسالة من خلال التغذية الراجعة⁴⁵ .

2- الرسالة (Message)

وهي الموضوع الأساسي المراد نقله إلى جمهور معين ، وقد تكون في صورة شفهية أو تحريرية ، وأحياناً تأخذ شكل الرموز وأحياناً أخرى الأشكال ، والرسالة يجب أن تكون واضحة ومفهومة و مباشرة ولا تخضع للتأنيات المتعددة حتى تتحقق المدف منها⁴⁶ .

3- وسيلة الاتصال (Communication Channel / Media)

الوسيلة التي يلجأ إليها المرسل لنقل الرسالة وهنالك عدة قنوات للاتصال:

القناة اللفظية ، مثل الاجتماعات أو المقابلات الشخصية القناة الكتابية النشرات

⁴⁴ - أحمد ماهر، نظرية الاتصالات ،من الانترنت، تاريخ الاضافة 11/05/36 01:47:42

⁴⁵ - حسن محمد حسان العجمي، الإدارة التربوية، عمان الأردن ،دار المسيرة 2007م، ص 279.

⁴⁶ -فتحي بو ناصر ،مدخل إلى الإدارة التربوية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،2008م، ص 75.

والتقارير القناة التقنية (التلفزيون ، الراديو ، التلفزيون). القناة التصويرية ، الملصقات الإعلانات ، قناة الانترنت وهي أحدث وأسرع قناة للاتصال⁴⁷.

4-المستقبل (Receiver/ Decoder/ Destination)

المستقبل هو الشخص الذي يقوم بتحليل الرسائل وتفسيرها وترجمتها إلى معانٍ معينة. وقد يكون المستقبل فرداً أو جماعة أو حتى منظمة كبيرة. والمستقبل - كما سبق التوضيح - قد يتتحول إلى مرسّل ومستقبل في آن واحد، ذلك أنّ مهمّة المستقبل تتلخص في ثلاّث مهام: استقبال الرسالة، ثم فك رموزها وتحويلها إلى معانٍ ثم الاستجابة. وهنا لا بد من شرح معنى فك الرموز في الرسائل من قبل المستقبليّن لها⁴⁸.

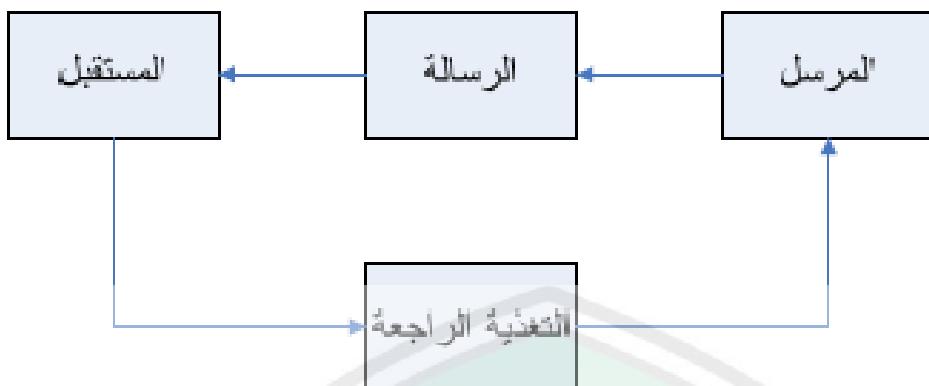
5- التغذية الراجعة (Feedback)

وهي رد الفعل الذي يحدث لدى المستقبل نتيجة عملية الاتصال مبينا هل حققت الهدف المطلوب أم لا ؟ وهو المتمم اللازم لعملية الاتصال بين المستقبل والمرسل ،فعملية الاتصال لا تنتهي كما أشار البعض باستلام الرسالة بل يجب التأكد أولاً من وصولها وفهمها الفهم الكافي وبالشكل الصحيح لأن عملية قياس ردة الفعل تعتبر اهم عنصر من عناصر الاتصال⁴⁹. والشكل التالي رقم (2) يوضح عناصر عملية الاتصال الإداري.

⁴⁷ - ماهر حسن ،القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، عمان:دار الكندي 2003م، ص 78.

⁴⁸ - أحمد بن سيف الدين تركستاني ،مدخل إلى الاتصال الإنساني ،بحث منشور على الانترنت ،بدون معلومات أخرى ،ص 8.

⁴⁹ - مصعب إسماعيل طيش دور نظم تقنيات الاتصال الإداري ،مرجع سابق ،ص 21.



الشكل رقم (2) عناصر عملية الاتصال الإداري .⁵⁰

ز- مهارات الاتصال الإداري

تتمثل هذه المهارات في الكلام والقراءة ،والكتابة ،والإنصات والتفكير ،والمناقشة ،ولهذه المهارات أثرها على عملية الاتصال من حيث أثرها في مقدرة المرسل على تحليل أهدافه ونواياه وتأثير أيضًا في صياغة الرسالة المعبرة عن أرائه وأهدافه.

ويضيف الباحث بأن مهارات الاتصال موضوع حضي باهتمام واسع في علم الإدارة وبالأخص في جوانب القيادة الإدارية والتنمية البشرية ، وأن أهم مهارتين هما مهارة التحدث ومهارة الاستماع ومن تلك الدراسات على سبيل المثال التي اثبتت ذلك دراسة الزعيبي التي أظهرت أن أكثر المهارات تأثيراً على فاعلية الاتصال الإداري هما مهارتها التحدث والاستماع وقد أوصت الدراسة بعقد دورات تدريبية لتدريب الرؤساء على كيفية استخدام تلك المهارات لإحداث التفاعل الإيجابي وتعزيز فاعلية الاتصال الإداري.

ويمكن تقسيم مهارات الاتصال الفعال إلى نوعين: المهارات التعبيرية، ومهارات الاستماع والإنصات، ويطلب كل نوع قاعدة من المهارات العاطفية أو الوجدانية.

⁵⁰ - مصعب إسماعيل طيش دور نظم تقنيات الاتصال الإداري ،مرجع سابق ،ص 22.

1-المهارات التعبيرية:

ونحتاج هذا النوع من المهارات لكي ننقل ما نريد من المعلومات إلى الآخرين، فيمكن استخدام هذه المهارات في إعطاء الأفراد المعلومات التي تخص سلوكهم أو التي تتعلق بمعتقدات المرسل ومشاعره وتساعدنا المهارات الوجданية في قول الأشياء التي نريد قوله ولكننا نعاني صعوبة ما في قوله⁵¹.

2-مهارات الاستماع والإنصات:

وتتضمن معلومات من الآخرين يمكن لمرسل الرسالة أن يستخدمها ليحصل على معلومات عن سلوكه وعن اعتقاداتهم ومشاعرهم وقصدهم وتساعد المهارات الوجданية في احتواء الأوجه المختلفة لما ي قوله الشخص الآخر واستيعابها حتى لو كان ما يقوله خطيراً أو مهدداً بالخطر كما يمكن أن المرسل كذلك من تأجيل اهتماماته حتى يفهم الشخص الآخر وتحديد أي المعلومات يجب أن تعطى أو تحجب ببعاً للموقف⁵².

ح- معوقات الاتصال الإداري

معوقات الاتصال تعني جميع المؤثرات التي تمنع عملية تبادل المعلومات أو تعطلها أو تأخر إرسالها أو تشوّه معانٍها أو تؤثّر في كميّتها ،أي كل عائق يقلّل من فاعلية الاتصالات أي لا يجعلها تحقق الغرض المطلوب منها بالدرجة المناسبة.

51 - عازة محمد سلام ،مهارات الاتصال ،نشر مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، القاهرة، مصر ،2007م، ص 24.

52 - خالد الرعبي ،أثر توافر مهارات الاتصال والوسائل غير اللغوية على فاعلية الاتصال الإداري في مراكز الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك. مجلة دراسات ،2005م، ص 42.

١- معوقات شخصية:

ونقصد بها مجموعة المؤثرات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصال وتحدث فيها أثراً عكسيّاً، وتعزي هذه المعوقات بصفة عامة إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم وفي عواطفهم وفي مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له، وكذلك مدى الثقة بين الأفراد فضعف الثقة بينهم يؤدي على عدم تعاوّنهم وبالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض، مما يعقد عملية الاتصال ويحد من فاعليتها⁵³.

٢- معوقات تنظيمية:

ويرجع أساساً إلى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي والذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية.

٣- معوقات بيئية:

ونقصد بها المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال والتي ترجع إلى مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها. ومن بين هذه العوامل اللغة التي يستخدمها، واستحرارجه لمعاني الكلمات في ضوء قيمه وعاداته تقاليده بالإضافة إلى عدم كفاية وكفاءة أدوات الاتصال، وعدم وجود نشاط اجتماعي على نطاق كبير في كثير من المنظمات⁵⁴.

⁵³ - شرين بنت عبد المجيد عبد الحميد حكيم، معوقات الاتصال ،المملكة العربية السعودية، جامعة أم القرى ،بحث فصلي .1430هـ، ص 7.

⁵⁴ - من موقع فكرة الإسلام ،الاتصالات الإدارية ،04 شباط/فبراير - 2013 - 00:58

4- معوقات نفسية اجتماعية:

تعلق بمعتقدات وعادات وتقاليد المرسل والمستقبل - يؤثر على الرسالة وفهمه واستجابته لها وهي معوقات ناتجة عن الاختلافات الفردية، مثل كون الاتصال من مجتمعات مختلفة وقد أوضحت الدراسات أنه من الضروري تعزيز العلاقات الاجتماعية بين العاملين على اختلاف مستوياتهم التنظيمية وذلك لرفع الحاجز النفسي والاجتماعي بين المديرين والعاملين لتحقيق أهداف الاتصال⁵⁵.



⁵⁵ - نوري منير بارك ،الاتصالات الإدارية واهميتها في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية ،التوصيات والمتطلبات ،دراسة منشورة على الانترنت بدون تاريخ النشر.

الجزء الثاني- مفهوم ترقية (تطوير) المؤسسة التعليمية

لما كانت هذه الدراسة تتناول دور الاتصالات الإدارية في ترقية أداء المؤسسة التعليمية في الجامعة الإسلامية الأهلية مالانج ،لذلك سيتناول الباحث في هذا الجزء الثاني من الاطار النظري الحديث عن ترقية المؤسسة التعليمية والترقية وكما ذكر الباحث في تحديد المصطلحات الترقية معناها التطور رغم وجود اختلاف بسيط لكن المعنian متقاربان جداً لذلك سوف نعتمد في هذا الفصل على المعنى السائد وهو التطوير.

أ- تعريف التطوير التنظيمي

الترقية والتطوير للمنظمة كلاهما يخدمان نفس المعنى ،وتعريفه (التطور) هو الخطة الطويلة الأجل الاهادفة إلى زيادة قدرة التنظيم على مواجهة التغيرات الجديدة في المستقبل ومواكبة المستحدثات التي تفرضها الظروف المتغيرة للتصدي للمشكلات المحتملة وحلها مما يتحقق فعالية في أداء هذه المنشآت⁵⁶.

وفي الوقت الذي بدأ فيه الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في التنظيم، وهو الوقت الذي بدأت فيه النظرية السلوكية في الظهور ساد تعريف التطوير التنظيمي بأنه: جهد مخطط يعتري المنظمة بأكملها، يدار من أعلى إلى أسفل، بهدف زيادة فعالية المنظمة وصحتها التنظيمية، من خلال التدخلات المخططة في عمليات المنظمة، وباستخدام معلومات مستقاة من العلوم السلوكية⁵⁷.

56 - عبد الوهاب أحمد جاد ،السلوك التنظيمي، دراسة لسلوك الأفراد والجماعات، القاهرة، دار الوفاء، 2001م، ص 11.

57 - ريتشارد بيكرard، منظمة التنمية: استراتيجيات ونماذج، كاليفورنيا، أديسون ويسلி للنشر كوم، 1969م، ص. 9.

وعرفه عالم الإدارة المشهور سيد هواري بأنه : هو عملية تتصدى لأجزاء النظام أو المتغيرات التنظيمية وهي عبارة عن ظروف العمل والظروف البيئية الخارجية باعتبارها محددات و التكنولوجيا باعتبارها تمثل نوع طريقة العمل في المنظمة، القيادة العليا التي تمسك بالدفة كابتن السفينة والترتيبات التنظيمية الرسمية معناها الواسع والتي تشمل الهيكل التنظيمي ونظم التشغيل التنظيمي، نوع و حجم العاملين والأصول غير البشرية، و التنظيم غير الرسمي .⁵⁸

بينما يعرف ثابت عبد الرحمن إدريس، التطور التنظيمي بأنه: عملية متكاملة تنطوي على ذلك الجهد المخطط الشامل بكل المؤسسة وتستخدم الأساليب والأدوات المستمدة من العلوم السلوكية، وذلك بعرض تحسين وتطوير الأداء التنظيمي وتحقيق التوافق بين أهداف الأفراد العاملين في المؤسسة والأهداف التنظيمية .⁵⁹

ويعرف (براون وهارفي) التطوير بأنه : هو مختلف الجهود المخططة و المداخل المبرجحة للتغيير و التي تشمل المنظمة بكاملها أو أجزاء كبيرة نسبيا منها، هدف زيادة فاعلية التنظيم وتطوير القدرات الكامنة لجميع أعضاء من الأفراد، فهو عملية تشمل سلسلة من أنشطة تدخلات علم السلوك المخطط و التي تنفذ بالتعاون مع أعضاء المنظمة لمساعدتهم في إيجاد طرق تحسين العمل لتحقيق أهداف المنظمة و الأفراد العاملين بها .⁶⁰

ويعرف بأنه : نشاط يهدف إلى إحداث تغيرات في بعض أو جميع العناصر التي تكون منها المنظمة من أجل مواجهة بعض التغيرات والأحداث المؤثرة فيها والتي

⁵⁸ - سيد هواري ،التنظيم الهيكل والسلوكيات والنظم، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1986م، ص 394.

⁵⁹ - ثابت عبد الرحمن إدريس، المدخلات الحديثة للإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001م، ص 427.

⁶⁰ - علي السلمي، إدارة السلوك الإنساني، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1983م، ص 256.

تحدث بداخلها أو خارجها وذلك من أجل تحسين قدرتها على حل المشكلات وتطوير نفسها و التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ، ويتم هذا الأمر عن طريق إدخال التغيير المناسب في المجال المادي أو البشري أو الاثنين مع بما يتماشى ويتوافق مع التغيير البيئي الحادث⁶¹.

بــ فوائد (أهمية) التطوير التنظيمي

- 1- يساهم التطوير التنظيمي في إشاعة أجواء الثقة بين العاملين عبر مختلف المستويات التنظيمية السائدة آفاق الانفتاح في المناخ التنظيمي حيث يمكن العاملين في مختلف مجالات العمل من المساهمة.
- 2- يساهم التطوير في إيجاد في معالجة الظواهر والمشاكل التي تواجه التنظيم بشكل واضح وصريح وعدم اللجوء للتكتم أو تخاشي المناقشة والدراسة والتحليل لتلك المشاكل والظواهر.
- 3- يساهم في توفير المعلومات والبيانات والإحصاءات اللازمة لتخاذلي القرار بصورة مستمرة ودون تشويه أو مماطلة في طمس الحقائق والمفاهيم.
- 4- يساهم في إيجاد علاقات تبادلية وتكاملية بين العاملين كأفراد أو جماعات وتشجيع روح المنافسة ضمن الفريق الواحد للعمل وتصعيد الإبداع والمبادرة بينهم مما يؤدي في الوقت ذاته لزيادة فعالية الجماعات بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عال من الدافعية ودرجة عالية من التعاون، وأساليب أوضحت للاتصال.
- 5- يؤدي إلى الارتفاع وخفض معدلات الغياب ودوران العمل والحد من الصراع وتحقيق التكاليف المنخفضة.

⁶¹ - بلال خلف السكارنة ، التطوير التنظيمي و الإداري ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009م ، ص 50.

- 6- يعمل على إحياء الركود التنظيمي وتجنب التدهور في الأداء، وتحسين الفعالية من خلال تعديل التركيبة التنظيمية.
- 7- يساعد في التخلص من البيروقراطية والفساد الإداري خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة خاصة العمومية منها وتنمية الولاء لدى العاملين.
- 8- يؤدي إلى تخفيض التكاليف من خلال الكفاءة وفعالية الأداء وحسن استخدام الموارد البشرية للآلات المتاحة، والموارد، والطاقة، ورأس المال.
- 9- يساهم في زيادة قدرة المنظمة على الإبداع والتعلم.
- 10- يساعد في بناء محيط مرحباً بالتغيير والتطوير والإبداع.
- 11- المساهمة في زيادة سبل وعمليات الاتصال وأساليب القيادة الناجحة وفهم أبعاد الصراعات من خلال زيادة الوعي بديناميكية (حركية) الجماعة والأبعاد الفاعلة في هذا الإطار⁶².

وهكذا نجد أن أهمية التطوير التنظيمي تنبع من كون العصر الذي نعيش فيه هو عصر التغيرات والتطورات المستمرة و السريعة ليس على مستوى البيئة العامة "الخارجية" فحسب وإنما كذلك على مستوى بيئه المنظمة و في شتى نواحها، لذلك ينظر إليه في الواقع العملي على أنه خطوة إيجابية لأن هدفه وموضوعه إنما يتمثل في تطوير أداء المنظمة بمختلف مكوناتها وعناصرها و بالتالي تحسينها ونقلها من مرحلة إلى أخرى أكثر فعاليةً ونجاحاً وملائمة لغيرات البيئة، فالتطوير التنظيمي يجعل من المنظمة

⁶² - حضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي ،الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن، 2002م، ص 183.

نظاماً ديناميكياً وفي غيابه تصبح جهازاً إدارياً جامداً و بالتالي ستضطر في زمان معين إلى التغيير الإجباري وغير المرغوب⁶³.

جـ- نظريات التطوير التنظيمي

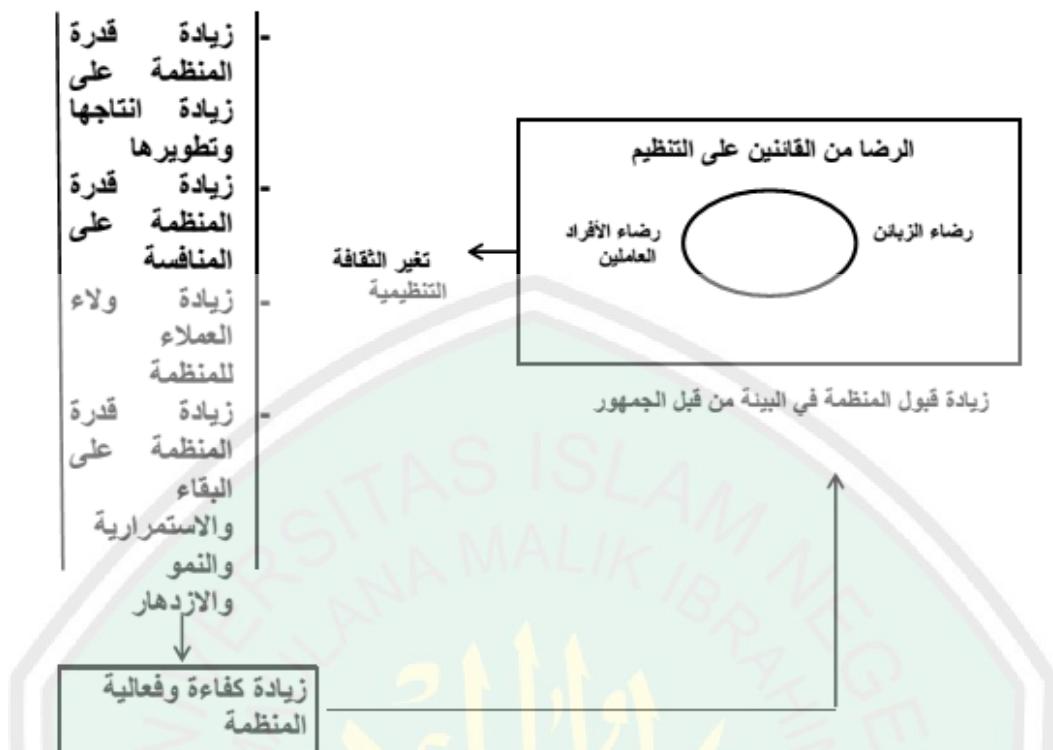
هناك العديد من النظريات للتطوير التنظيمي هي بمثابة تطوير نظري وقاعدية لهذا المفهوم ومن أشهرها نظرية التقنية الاجتماعية ونظرية البحث العلمي للتطور ونظرية جودة حياة العمل، ونظرية التطور مع الإدارة الاستراتيجية لكن الباحث سوف يركز الباحث على أهم نظريتين وهما :-

1- نظرية إدارة الجودة الشاملة

وهي ترى أن التطور التنظيمي عبارة عن جهود شاملة مخططة تهدف إلى زيادة انتاجية المنظمة وكفاءتها وزيادة مقدرتها على البقاء والاستمرار وتسعى إدارة الجودة الشاملة إلى الالسهام في تحقيق أهداف التطور التنظيمي من خلال الولاء والرضا الوظيفي التي يتناول ثلاث اتجاهات رئيسية هي (المالكين والعملاء والموظفين) فتطبق إدارة الجودة الشاملة من خلال استخدام الإمكانيات البيئية المتوفرة من (بشرية ومادية وتكنولوجية) وذلك من شأنه أن يتحقق الرضا وهذا الرضا يترتب عليه الحصول على الولاء الوظيفي تجاه المنظمة الأمر الذي يترتب عليه زيادة الارباح مما ينعكس على شكل رضا من المالكين وهذا يعني بالمحصلة زيادة الاستثمار والتطور واستخدام أساليب جديدة وتنمية قدرات الأفراد العاملين⁶⁴.

⁶³ - ناصر محمد العديلي ، السلوك الإنساني و التنظيمي منظور كلٍ مقارن ، معهد الإدارة العامة الرياض ، المملكة العربية السعودية، 1993م، ص 545.

⁶⁴ - زيد منير عبوبي ادارة التغيير والتطوير ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن، 2007م، ص 167.



شكل رقم (3) مضمون نظرية إدارة الجودة الشاملة في التطوير⁶⁵

2- نظرية التطور التنظيمي

من التطور التنظيمي بمرحلتين رئيسيتين : مرحلة أولى أساسية ثم مرحلة ثانية مكملة ، ففي المرحلة الأولى الأساسية ثم وضع اللبنات الأولى لنظرية التطور التنظيمي ، وقد بدأت هذه المرحلة في الأربعينيات من القرن العشرين في وقت كان الاتجاه نحو العلاقات الإنسانية وطريقة استخدامها في انتشار وذو صيت ، أما المرحلة الثانية فقد ظهرت في السبعينيات من القرن الماضي وما يليها من سنوات وكانت تضيف على النظرية الأساسية للتطور بعض المفاهيم والطرق الجديدة عليها⁶⁶ .

65 - زيد منير عبوبي ادارة التغيير والتطوير ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، المرجع السابق، ص 168.

66 - أحمد ماهر ، تطوير المنظمات الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتمييز الإداري وإدارة التغيير ، الدار الجامعية الاسكندرية مصر ، 2007م، ص 101.

د- عناصر التطوير التنظيمي

من حلال البحث عن عناصر التطوير التنظيمي تبين أنها جمعت في ثلاثة نقاط وهو مثل ما أشار له عبد العزيز أو نبعة حيث ذكر أن للتطوير التنظيمي ثلاثة عناصر

هي :

* التغيير المخطط.

* الاستشارة.

* تقييف التنظيم.

1- التغيير المخطط:

يؤكد المجتمع الحديث على أهمية مقدرة التنظيم على التكيف لمواجهة التغيرات التكنولوجية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تحيط بالتنظيم وتشمل هذه المقدرة الاستجابة المناسبة والفعالة لمطالبات التغيير في البيئة الحيوية، ويؤكد أن جوهر عملية التكيف هو التخطيط للتغيرات محددة ووضعها موضع التنفيذ كما أنه توجد علاقة متبادلة بين التخطيط للتغيير ووضعه موضع التنفيذ، بحيث يؤثر كل منها على الآخر، ويؤكد أيضاً أنه بالفعل يعتبر تخطيط التغيير جزء من عملية التغيير نفسها⁶⁷.

2- الاستشارة:

حيث تسهم الاستشارة في تسهيل عملية التقييف والتطوير، وهناك عدة

أساليب للاستشارة:

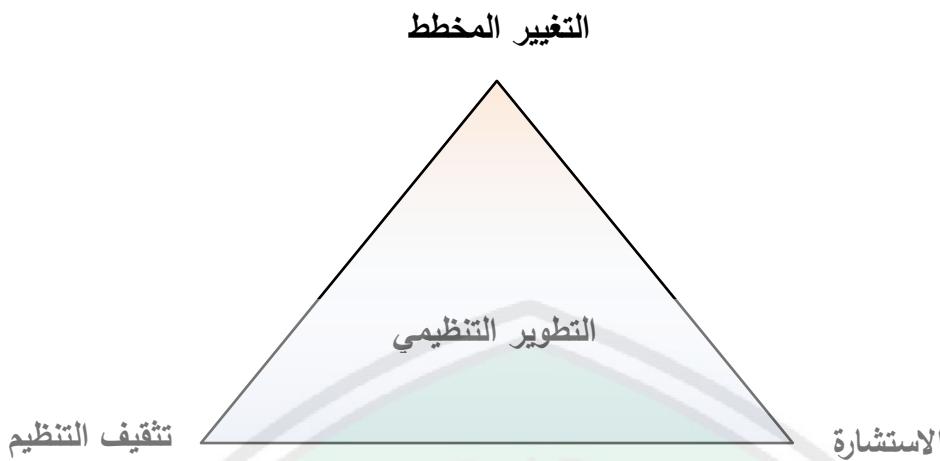
⁶⁷ - عبد العزيز أبونبعه، المفاهيم الإدارية الحديثة ، دار مجلداوي للتوزيع والنشر ، عمان ، الأردن ، 2001 م ، ص 18-79.

- **الأسلوب الأول:** هو الأسلوب الموجه للعمل :حيث يكون المستشار خبير في العمل، تتوافر لديه المعرفة أو المهارة الازمة لأداء عمل معين أو حل مشكلة محددة، ويوفر المستشار في هذه الطريقة :المعلومات أو النصيحة أو الخدمة الازمة، ويكون دو ره أساساً في القيام بعمل ما.
- **الأسلوب الثاني:** هو الأسلوب الموجه نحو أداء العمل :والذي يستخدم غالباً كأنشطة للتطوير الإداري ويكون التوجه ليس نحو العمل ولكن نحو كيفية أداء العمل ويهدف إلى زيادة مقدرة العمل على أداء العميل على أداء عمله بشكل أفضل ولا يكون التركيز حول إنهاز عمل ما بقدر ما يركز على الأسلوب والطريقة التي ينبغي أن يتم فيها العمل ويكون دور المستشار هنا أن يساعد العميل في كيف يساعد نفسه.

3- تشيف التنظيم:

حيث تتضمن عملية التغييرات إعادة تشيف أعضاء التنظيم وذلك لأنه من الواضح أن تنفيذ عملية التغيير التنظيمي تشمل تغيير الأداء والمعتقدات السلوك. ومن أجل تحقيق السلوك المرغوب فيه، فإن على الإدارة مكافأة أدنى تغيير إيجابي في السلوك بيديه الموظف في أقرب فرصة ممكنة وهو ما يعرف بغرس التغييرات الايجابية نحو تحقيق الأهداف⁶⁸.

⁶⁸ - عبدالعزيز أبونبعه: المفاهيم الإدارية الحديثة ،مرجع سابق، ص 18-79.



شكل رقم (4) عناصر التطوير التنظيمي⁶⁹

هـ- الأسباب الدافعة للتطوير التنظيمي

تتركز الأسباب التي تدفع المنظمات إلى احداث تطوير وتغيير في أجزائها إلى وجود تغيرات ومشاكل محاطة بها داخلياً وخارجياً، وإنه لا يمكن حل هذه المشاكل أو مواكبة التغيرات المحاطة ما لم تحدث بعض التغيرات في أجزاء المنظمة وفي الأسلوب الذي تفكر به في مواجهة مشاكلها، ويمكن تقسيم التغيرات والمشاكل المحاطة بالمنظمة إلى تغيرات داخلية وتغيرات خارجية إلى ما يلي:

1- التغيرات الخارجية:

وهي التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية المحاطة بالمنظمة ومن أهمها:

- أـ زيادة حدة المنافسة في السوق ولجوء المنافسين إلى طرق ووسائل تهدد مكانة المنظمة في السوق.
- بـ التغير السريع في مستويات التكنولوجيا المحاطة.
- جـ التغيرات السياسية والاقتصادية والقانونية في المجتمع.

69 - عبدالعزيز أبونبعه: المفاهيم الإدارية الحديثة، مرجع سابق، ص 18-79.

د- التغيرات في هيكل القيم الاجتماعية مثل قيم الثقافة والتعليم وعمل المرأة وتعلقات الشباب⁷⁰.

2-التغيرات الداخلية:

حيث تواجه المنظمة من الداخل تغيرات حادة تؤثر على أدائها مثل:

أ- تغيرات في الأجهزة والآلات والخدمات وغيرها من الأساليب الفنية.

ب- تغيرات في الأساليب والإجراءات ومعايير العمل.

ج- تغيرات في هيكل العمالة والوظائف وعلاقات العمل.

د- تغيرات في وظائف المنظمة.

هـ- تغيرات في أساليب التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

و- تغيرات في علاقات السلطة والمسؤوليات والماركز والنفوذ.

إن هذه التغيرات تحكم على المنظمة بضرورة التكيف والتغيير فالمنظمات المتحجرة والمتحوصلة وغير قادرة على إحداث التطوير التنظيمي اللازم تواجه مصير قائم من التخلف وربما التوقف عن العمل⁷¹.

و- التطوير التنظيمي للمؤسسة التعليمية

يؤكد البعض أن التطوير التنظيمي للتعليم عملية متكاملة شاملة لجميع جوانب المنظمة (الأفراد، جماعات العمل، التنظيم نفسه)، بحيث يمكنها من الانتقال التدريجي الشامل من الوضع القائم إلى الحالة المستهدفة خلال فترة زمنية معينة، وذلك في إطار

⁷⁰- أسماء محمد علما، *أساليب ومناهج التطوير التنظيمي*، دون مكان النشر، يونيو 2004م، ص 88.

⁷¹- أسماء محمد علما، *أساليب ومناهج التطوير التنظيمي*، مرجع سابق، ص 88.

كلي من الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة للمؤسسة والمناخ التنظيمي وأيضاً البيئة المحيطة بها، كما تمكنها من مواجهة متطلبات التغيير بكلفة أنواعها الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والمعلوماتية⁷².

إن أهمية التعليم مسألة لم تعد اليوم محل جدل في أي منطقة من العالم، فالتجارب الدولية المعاصرة أثبتت بما لا يدع مجالاً للشك إن بداية التقدم الحقيقة، بل الوحيدة هي التعليم ، وأن كل الدول التي تقدمت – بما فيها النمور الآسيوية⁷³ – تقدمت من بوابة التعليم، بل إن الدول المتقدمة نفسها تضع التعليم في أولوية برامجها وسياساتها وما لا شك فيه – أيضاً – أن جوهر الصراع العالمي هو سباق في تطوير التعليم، وأن حقيقة التنافس الذي يجري في العالم هو تنافس تعليمي إن ثورة المعلومات، والتكنولوجيا في العالم ،تفرض علينا أن نتحرك بسرعة وفاعلية ،لنلحق بركب هذه الثورة، لأن من يفقد في هذا السباق العلمي والمعلوماتي مكانته، لن يفقد فحسب صدارته، ولكنه يفقد قبل ذلك إرادته ،وهذا احتمال لا نطيقه ولا يصح أن ن تعرض له⁷⁴.

زـ-الاتصال الإداري وتطويره في المؤسسة التعليمية

يواجه التعليم العالي في العصر الحالي تحديات كثيرة منها التفجر المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات وتظهر أهمية التفجر المعرفي بقدرة الدولة على توظيف المعارف والمعلومات من خلال الاتصال الجيد والفعال لمصلحة المجتمع . وتمثل ثورة المعلومات

⁷² - أحمد ابراهيم أحمد : التطوير التنظيمي للتعليم، بحث مرجعي ،1999م، ص 7.

⁷³ - منها جمهورية اندونيسيا بالإضافة لجمهورية ماليزيا.

⁷⁴ - إبراهيم عبد الله المحرري، التعليم في الوطن العربي أمام التحديات التكنولوجية، بحث جامعة صنعاء، الجمهورية اليمنية، د- ت، ص 3.

والاتصالات في القدرة على نقل المعلومات وتخزينها ومعالجتها وتوظيفها من أجل مواكبة التطور والتقدم السريع الحاصل في العالم ورسم السياسات التعليمية المناسبة، وتحقيق أهداف التعليم الجامعي التي تلبي احتياجات ومتطلبات المجتمع⁷⁵. وأضاف العجمي مقتراحات مهمة لتطوير وتنشيط الاتصالات في المؤسسات التعليمية هي :

- 1 - وضع خطة محددة للأهداف تتضمن معرفة كل فرد في المؤسسة التعليمية دوره في تحقيق اتصال جيد بالإضافة إلى تحديد القنوات التي تستخدم في الاتصال.
- 2 - زيادة فهم العاملين لحقيقة الاتصال وأهميته.
- 3 - تطوير مهارات الاتصال بالنسبة للعاملين من المدرسين وغيرهم.
- 4 - تدعيم شبكة الاتصال غير الرسمية بأكبر قدر من الحقائق والمعلومات.
- 5 - تدعيم الثقة بين القيادة الإدارية والموظفين والمعلمين.
- 6 - تقويم نتائج الاتصال للتأكد من أن الاتصال داخل المؤسسات التعليمية قد حقق أهدافه في توصيل البيانات والمعلومات والأفكار إلى المعينين بذلك⁷⁶.

75 خالد اسود لايخت، واقع الاتصال الإداري والتربوي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية في كليات التربية الرياضية في العراق، مجلة علوم التربية الرياضية، العدد الرابع، المجلد الخامس، 2012م، ص 188.

76 - حسن محمد حسان العجمي، الإدارة التربوية، مرجع سابق، ص 306



CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

الفصل الثالث

منهجية البحث

هذا الفصل يحتوي على شرح مفصل من الباحث للمنهج العلمي الذي قد اعتمد عليه الباحث في دراسته التي موضوعها (الاتصالات الإدارية لترقية المؤسسة التعليمية في الجامعة الإسلامية الأهلية مالانج) وهو المنهج الوصفي الكيفي مستخدماً في ذلك أدوات لجمع البيانات من ميدان البحث وهي : المقابلة واللاحظة والاطلاع على الوثائق ، وفي ضوء ذلك قام بعدها بتحليل البيانات مستخدماً منهج تحليل المضمن للبيانات الوصفية.

أولاً- مدخل البحث ومنهجه

حيث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي الكيفي الذي يهتم بعمليات الوصف للظاهرة عن قرب مستخدماً طرقة الوصف وأدواته الكيفية وهي - المقابلة واللاحظة- فقد قام الباحث خلال هذا المنهج باستخدام أدواته بوصف الاتصالات الإدارية لترقية المؤسسة التعليمية كما هي في الواقع في الجامعة الإسلامية الأهلية مالانج، من أجل الوصول إلى تنتائج من ذلك تخدم العلم ونظرياته في المجال الإداري وبالأخص في مجال الاتصالات الإدارية وتنمية وترقية المؤسسات التعليمية.

ويعرف المنهج الوصفي بأنه منهج يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة أما التعبير الكمي فيعطيانا وصفاً رقمياً يوضح لنا مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها بالظواهر المختلفة الأخرى⁷⁷.

2- ديو بولد فان دالين، مناهج البحث في التربية وعلم النفس ،القاهرة ،مصر، مكتبة الأنجلو المصرية ،1985م، ص 135.

ثانياً- مصادر البيانات

1-المصادر الرئيسية للبيانات

تعتمد طريقة اختيار مصادر البيانات على نوع منهج البحث ومن خلال ما عرض أعلاه وحدد بأن نوع منهج هذه الدراسة هو المنهج الوصفي الكيفي لذا فإن مصادر البيانات تمتاز بأنها لبحث كيفي فهي ليست رقمية من مصادر تكون منها مجتمع البحث بالجامعة الإسلامية الأهلية مالانج حيث تكون الشخصيات من المسؤولين بالإدارة العليا وكذلك مدراء الإدارات هي المصادر للبيانات لهذه الدراسة وهي تعتبر مصادر رئيسية.

ومثال على ذلك فقد كانت مصادر البيانات الرئيسية هي نائب عميد الجامعة ومدير إدارة الموارد البشرية وكذلك رئيس وحدة الاتصالات المشرفة على وسائل الاتصال كالهواتف والفاكس والبريد والمشرفة على نظام شبكة الانترنت بالجامعة وحيث أن هذه الوظائف والموظفين في الإدارة عملهم يكون متعلق بالبريد والاتصال الإداري المكتوب وغير المكتوب ولذا اختارهم الباحث ليكونوا مصادرأ رئيسياً للبيانات بهذا الدراسة الميدانية.

2-المصادر الثانوية للبيانات

وهي تلك المصادر التي ساعدت الباحث وتشمل التقارير عن التطوير التنظيمي بالجامعات وكذلك النشرات والدراسات المتعلقة بالاتصالات الإدارية خصوصاً الحديثة منها والتركيز على التكنولوجيا في الاتصال والتي تشهد تطوراً على مختلف الأصعدة والوسائل ومن أمثلة تلك الدراسات ما يلي :-

- 1 - محمد عباس بله، نظرية الاتصال وتطبيقاتها في الإدارة التربوية، مجلة مركز البحوث التربوية العدد 6، 2005م.
- 2 - ريمه قوي وأخريات ،واقع الاتصال الرسمي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة للوحدة الولائية لبريد الجزائر، شهادة ليسانس أكاديمي، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2014م.
- 3 - نزيهة بن الشارف، معوقات الاتصال المتعلقة بالعمل و تأثيرها على الأداء دراسة مسحية على عينة من عمال مقر ولاية بسكرة، رسالة ماجستير بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خضر، الجزائر، 2015م.
- 4 - مسعود خضر القرشي، فاعلية أساليب الاتصال الإداري ومعوقاتها لدى مديرى المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهه نظر المعلمين، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية، 2012م.

ثالثاً- طريقة جمع البيانات

سوف يقوم الباحث باستخدام الأدوات التالية لجمع البيانات وهي:

■ الملاحظة

■ المقابلة

1- الملاحظة:

يقصد بها ملاحظة ومتابعة السلوك الفردي أو الجماعي بقصد دراسته، ليتمكن الباحث بعد ذلك من وصف السلوك وتحليله، ومن مميزاته أنه يميل إلى التمييز بين الأحداث والربط فيما بينها حتى يتم بعد ذلك تسجيل الملاحظات والاستفادة

منها⁷⁸. وقد استخدم الباحث الملاحظة غير منظمة بمعنى أنه لاحظ مجتمع البحث وهو الموظفين وكل مفردات وعملية الاتصال الإداري بالجامعة الإسلامية الأهلية مالانج بشكل شامل وفي فترات غير منتظمة وفي أماكن وأقسام مختلفة.

2- المقابلة:

الوسيلة الثانية التي استخدمها الباحث في جمع البيانات في هذا البحث هي المقابلة و المقابلة العلمية هي أداة من أدوات البحث العلمي يستعملها الباحث للحصول على معلومات تساعدته أو تمكنه من الإجابة على تساؤلات بحثه أو اختبار فرضيات دراسته، وتعتمد على مقابلة الباحث للمبحوث وجهاً لوجه بغية طرح مجموعة من الأسئلة تكون محددة من قبل بدقة أو على شكل نقاط وهذا من قبل الباحث ويجب عليها المبحوث⁷⁹.

وقد اعتمد الباحث في أثناء المقابلة على تدوين البيانات بالكتابة وكذلك باستخدام وسيلة التسجيل بواسطة أداة التسجيل الصوتي لمن أجري معهم الباحث المقابلات وقد أجرى الباحث مقابلات مع نائب عميد الجامعة الإسلامية الأهلية مالانج ومع مدير إدارة الموارد البشرية ومع رئيس قسم الشؤون الأكademie و التعليم بالجامعة ومع مسؤول وحدة الاتصالات ومع موظف بالأمن والسلامة بالجامعة.

رابعاً- أسلوب تحليل البيانات

إن عملية تحليل البيانات هي العملية التي يتم بها تطبيق منهج تحليلي معين لجعل البيانات المجمعة عن طريق الملاحظة والمقابلة والاطلاع على الوثائق بيانات مفيدة يمكن

⁷⁸ - من موقع (موضوع) على الانترنت طرق جمع البيانات في البحث العلمي ، 02، 02، 2015 .

⁷⁹ - نبيل حميدشة، المقابلة في البحث الاجتماعي ،مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ،الجزائر، عدد شهر 8 ،2012، ص

تحويلها إلى معلومات تخدم العلم وتخدم أهداف الدراسة ومن ثم تتحقق ما يصبو إليه الباحث والتي هدفها الحصول على نتائج تخدم نظرية الاتصال الإداري وترقية المؤسسة التعليمية أو تطور تلك النظريات أو تكتشف جوانب نظرية جديدة منها وبالتالي كان منهج تحليل المضمون هو المنهج الذي استمد منه الباحث الطريقة لتحليل البيانات الوصفية التي قد تم جمعها فقام بتحليل مضمونها وترتيب جزئياتها واستخلاص نتائجها وحسب هذا المنهج المتبع فإن تحليل البيانات قد مر بخطوات متسلسلة وهي :-

- 1- عرض البيانات: حيث قام الباحث بعرض ما حصل عليه من مقابلات وملاحظات وما يجمعه من وثائق متعلقة بالدراسة الميدانية في الجامعة الإسلامية الأهلية مالانج.
- 2- تحليل البيانات: وهي الخطوة الثانية ويقصد منها الباحث معرفة الظاهرة التي يدرسها حسب ما لديه من نظريات سابقة وأفكار توصل إليها الإداريون متعلقة بالاتصال الإداري ودراسة الواقع الذي ثم وصفه كيفياً لهذه الظاهرة في هذه المؤسسة التعليمية.
- 3- مناقشة البيانات: وهي الخطوة التي قام فيها الباحث بمناقشة ما حصل عليه وما قام بتحليله ليكون بذلك إما ما يعرف بنظرية جديدة عن الاتصال الإداري في المؤسسة التعليمية أو يقوم بتطوير نظرية أو أكثر من النظريات السابقة أو يقدم براهين جديدة تدعم نظريات سابقة ومن زوايا جديدة.
- 4- استخلاص النتائج : بعد الخطوة السابقة يكون في هذه الخطوة قد وصل الباحث إلى استخلاص نتائج من دراسته وبذلك يمكن أن يقال إنه حقق أهداف هذه الدراسة الميدانية الوصفية.



الفصل الرابع

عرض البيانات وتحليلها

التمهيد : معلومات عن الجامعة الإسلامية الأهلية مالانج

في إطار دعم الحكومة الاندونيسية للتعليم الإسلامي الجامعي على مختلف المستويات ظهرت نتائج هذه الجهود في افتتاح الجامعة الإسلامية الأهلية مالانج بتاريخ

27 مارس 1981م وذلك بناء على القرار الحكومي رقم 123 لسنة 1981م

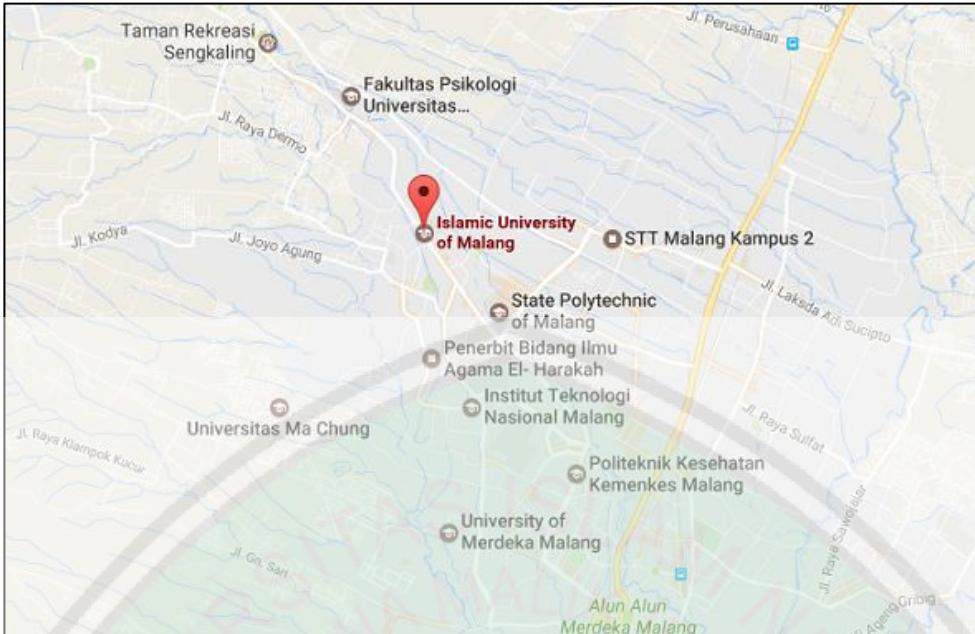
وهذه الجامعة تعد من أهم الجامعات الدينية العصرية للتعليم العالي في مدينة مالانج وفي جميع شرق جاوة بإندونيسيا تجمع عدة تخصصات علمية وبلغ عدد كلياتها عشرة كليات لمرحلة البكالوريوس وتسعة لمرحلة الماجستير والدكتوراه⁸⁰.

تميز هذه الجامعة الإسلامية العريقة بأنها قد أ始建 رسالتها على ثلاث مركبات أساسية وهي الصدق في القول والعمل والأمانة في التعامل والتعاون الجماعي لصالح التحسن ونحو الأفضل وهذه القيم الأساسية الثلاث كما يقول المشرفون على الجامعة الإسلامية، إنها سر نموها وتطورها منذ التأسيس وحتى الأن وهي نابعة من فلسفة الدين الإسلامي وقيمه النبيلة وساهمت ولازال تساهلاً في تطوير الجامعة الإسلامية الأهلية مالانج لأكثر من 34 سنة مضت من عمر الجامعة⁸¹.

والشكل التالي رقم (5) يحدد موقع الجامعة الإسلامية الأهلية مالانج كما تبين الصورة أدناه رقم (6) واجهة لمقر الجامعة الإسلامية الأهلية مالانج.

80 - وتقع الجامعة بالتحديد في العنوان التالي (شارع مانجان هاربونو 193 دينوبو : لووك وارو ، مدينة مالانج 65144) المصدر: موقع الجامعة على الانترنت تاريخ الدخول 21-4-2016م .

81 -موقع الجامعة على الانترنت تاريخ الدخول 21-4-2016م.



شكل رقم (5) الموقع الجغرافي للجامعة الإسلامية الأهلية مالانج⁸²



شكل رقم (6) صورة لمقر الجامعة الإسلامية الأهلية مالانج

وتطرح هذه الجامعة الإسلامية رؤيتها من خلال برامج جامعية تؤدي إلى تخريج طلبة ذوي كفاءة، وتزويدهم بالمهارات والمعارف والقدرات العلمية والبحثية، من أجل الإبقاء على برامج تعليمية ذات مستوى عالٍ من الجودة وتخريج عناصر بشرية

82 - موقع قوقل إيرث تاريخ الدخول 21-6-2016م.

قادرة على مواكبة التطور والتقدم العلمي والحضاري الذي تشهده البلاد عاماً بعد عام بخطوات واثقة وثابتة وفي نفس الوقت تتمسك بثوابتها في التعليم الديني المبني على صراط وهدایة القرآن الكريم والسنّة النبوية المطهرة. هذا عن الرؤية أما عن أهداف الجامعة الإسلامية فيمكن تلخيصها في النقاط التالية :

1- تطوير العلوم والمعارف، التكنولوجية، الفنية والثقافية لترقية مستوى حياة المجتمع ومصلحة الأمة.

2- تخريج الموارد البشرية المتمتعة بالجودة العالية والمؤمنة بقيمها التي تستطيع مواجهة المنافسة في عصر العولمة بالتسامح والاعتدال.

3- ريادة هذه المؤسسة الجامعية كجامعة إسلامية ذات سمعة عالية في الجامعات الإندونيسية⁸³.

وفي ما يلي في الأجزاء التالية من هذا الفصل يقوم الباحث بعرض البيانات وتحليلها التي ثم جمعها بوسيلتي الملاحظة والمقابلة ، وكانت المقابلة مع كلاً من :

1- نائب عميد الجامعة الإسلامية الأهلية مالانج (أ.د أزهري)

2- مدير إدارة الموارد البشرية في الجامعة الإسلامية الأهلية مالانج (استراحة واتي)

3- رئيس قسم الشؤون الأكاديمية والتعليم بالجامعة الإسلامية الأهلية مالانج (د. روني مالافيا)

4- رئيس قسم الاتصالات الإدارية والعلاقات بالجامعة (رزكا فبرى راهابيو)

5- موظف وحدة الأمن والسلامة بالجامعة (أقوس).

83 - الدليل الأكاديمي للجامعة الإسلامية مالانج اندونيسيا، منشورات الجامعة الإسلامية الأهلية مالانج 2017م.

عرض البيانات وتحليلها

الجزء الأول: أنواع الاتصالات الإدارية في الجامعة الإسلامية الأهلية

ملاج

لكل مؤسسة طبيعتها وأسلوبها في التعامل مع نظام الاتصالات كما تتعدد أنواع الاتصالات الإدارية التي يتم بها نقل المعلومات وتخزينها ومعالجتها وتوظيفها من أجل مواكبة التطور والتقدم السريع الحاصل في العالم ورسم السياسات التعليمية المناسبة وتحقيق أهداف التعليم الجامعي التي تلبي احتياجات ومتطلبات المجتمع، وكانت أولى أهداف هذا البحث هو التعرف على أنواع الاتصالات الإدارية السائدة في الجامعة الإسلامية الأهلية ملاج.

1-أنواع وسائل الاتصال الإدارية المستخدمة :

من خلال البيانات يتضح أن أنواع الاتصال الإداري بالجامعة الإسلامية الأهلية ملاج أنها متنوعة ومتكلمة وهدفها تأدية المهمة أو الوظيفة الاتصالية بين أجزاء الجامعة وإدارتها ومع المحيط الخارجي للجامعة بشكل فعال وسرع ومن خلال البيانات يتضح أن الاتصال الإلكتروني أي بالأنترنت شكل الاتصال الأفضل بين الموظفين وكذلك بين الطلاب والموظفين وبين المدرسين أيضاً وعموماً هذه الوسائل يمكن تميزها وحصرها فيما يلي :

1- الاتصال الهاتفي : باستخدام الهاتف الأرضي وهو اتصال من النوع الشفوي

وهو من أقدم أنواع الاتصالات بشكل عام.

2- الاتصال بالفاكس: باستخدام جهاز الفاكس وهو اتصال لغرض إرسال

الوثائق والمراسلات المكتوبة.

3- الاتصال بالأنترنت : باستخدام الحاسوب ويكون بالاتصال بالموقع الإلكتروني بالجامعة أو البريد الإلكتروني أو باستخدام الحاسوب فيما يعرف بخدمة (Telnet) وهي خدمة اتصال تتيح دخول الإداريين كل من موقعه للتعرف على بعض الملفات الإدارية وارسال المعلومات بينهم.

4- الاتصال الشفوي المباشر: والذي يتم من خلال الاجتماعات بالجامعة أو اللقاء المباشر وجهاً لوجه والاتصال المباشر يعتبر أقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وهو أكثر فعالية من أشكال الاتصال الأخرى، وأكثرها سهولة ويسراً وصراحة.

5- الاتصال المكتوب بالمراسلات: وهو يتم بواسطة المراسلات الإدارية المكتوبة بين الإدارات المختلفة وحتى خارج الجامعة الذي يعتمد على البريد الصادر والوارد.

6- الاتصال بالجوال: ورغم أنه يشبه الاتصال بالهاتف إلا أنه يختص بالجوال المحمول الذي يكون مع الموظفين.

7- الاتصال الإعلامي: وهناك نماذج للأساليب الكتابية كالكتب بأنواعها وتخصصاتها المختلفة والصحف والمجلاط الدوريات والنشرات والكتيبات والندوات والاحتفالات وفي هذه الجامعة وجد أنها تقوم بإصدار صحيفة تغطي نشاطات الجامعة.

وكما قال نائب عميد الجامعة الإسلامية الأهلية مالانج عن أنواع الاتصالات الإدارية السائدة في الجامعة الإسلامية الأهلية مالانج أنه توجد بالجامعة العديد من أنواع الاتصالات وتتنوع تلك على حسب الوسائل المستخدمة لتشمل الاتصال

بالفاكس والهاتف والانترنت وعموم الوسائل الالكترونية الأخرى والاتصال المباشر أي الشفوي بين الموظفين ورؤسائهم ومن خلال الاجتماعات وغيرها ، وأضاف كذلك نائب العميد نحن نستخدم الاتصال بواسطة الانترنت لتأدية المهام التي تتناسبه سواء في الاتصالات التي تم في موقع الجامعة الالكتروني أو عبر البريد الالكتروني ويستخدم هذا في شؤون الدراسة كثيراً للطلاب وتعتمد الجامعة كذلك على وسائل أخرى مثل الهاتف والفاكس والتلكس أي المبرق وكذلك البريد المكتوب في الاتصال بين الإدارات والأقسام المختلفة بالجامعة⁸⁴.

وهو ما أكدته مدير إدارة الموارد البشرية بالجامعة حيث قال تعتمد الجامعة على وسائل الاتصالات المختلفة مثل المراسلات المكتوبة والهاتف والانترنت وتفضل الاتصالات المكتوبة هي الأساس في عملية الاتصال بين الإدارات ، وأضاف مدير إدارة الموارد البشرية أيضاً بالنسبة للاتصالات عبر الانترنت فهي ليست فعالة حسب وجهة نظره ويرجع ذلك لعدم دعمها من قبل إدارة الجامعة بشكل كافٍ وتعتمد الجامعة على الفاكس كثيراً وله دور مهم من حيث استلام وتسليم البيانات والمراسلات المختلفة وبالنسبة للاتصال بواسطة الهاتف فهو له دور هام وخصوصاً الاتصال بواسطة الجوال فهو له دور هام خصوصاً للتنسيق بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة واطلاعهم بكل ما يستجد بخصوص العمل بالجامعة⁸⁵.

وقد ذكر رئيس قسم الشؤون الأكاديمية والتعليم بالجامعة الإسلامية الأهلية مالانج متحدثاً عن أنواع الاتصالات الإدارية إن الاتجاه في السنوات الأخيرة في

⁸⁴ - مقابلة مع الأستاذ الدكتور أزهري نائب عميد الجامعة الإسلامية الأهلية مالانج بتاريخ 3 ، نوفمبر ، 2016م.

⁸⁵ - مقابلة مع الدكتورة استراحة فرجي وهي مدير إدارة الموارد البشرية بالجامعة الإسلامية الأهلية مالانج بتاريخ 4 ، نوفمبر 2016، م.

الاتصالات الإدارية أنها أصبحت لا تعتمد على الهاتف والفاكس في شؤون الطلبة والتعليم كثيراً بعد التقدم في الوسائل الأخرى وأقصد بها البريد الإلكتروني وقال من وسائل الاتصال المستخدمة نذكر منها الهاتف والبريد الإلكتروني (الواتسап) وغيرها وهذه الوسائل تستخدم كثيراً في إرسال الرسائل بين الطالب والإدارة⁸⁶.

وقد أفاد رئيس وحدة الاتصالات الإدارية التابعة للشؤون الإدارية بالجامعة الإسلامية الأهلية مالانج قائلاً إن وسائل الاتصالات تتعدد من اتصال مكتوب وغير الموقع الإلكتروني ونشير هنا إلى انحازنا لصحيفة مكتوبة بالجامعة وإشرافنا عليها وهي صحيفة تعنى بنشاطات الجامعة (BBC) ونحن نعتقد أهمية الاتصال بواسطة الانترنت إذ يحقق المزايا الكثيرة، بالنسبة لوسائل الاتصالات الأخرى فالجامعة تعتمد على الفاكس والهاتف الأرضي والجوال في الاتصالات أيضاً⁸⁷.

وزيادة في حصول الفائدة حصل الباحث من المقابلة على بيانات مهمة تؤكد البيانات السابقة وهي من أحد الموظفين بوحدة الأمن والسلامة بالجامعة الإسلامية الأهلية مالانج حيث ذكر أن أنواع الاتصالات الإدارية بالجامعة الإسلامية الأهلية مالانج كثيرة ومتعددة ونحن في الأمن والسلامة لدينا اعتماد كبير على الاتصالات لتسهيل الخدمات وتوفير السلامة للجميع ، وأضاف كذلك نحن نعتمد على الاتصالات بواسطة الانترنت لحفظ الأمن مثلاً منع حالات السرقة فيتصل الباب بأخر لإيقاف السارق وهكذا كما يستخدم الفاكس في النواحي المتعلقة بالمراسلات بين الجامعات والمؤسسات الأخرى، والأمر مهم في استخدام الهاتف فالمسؤول الذي

⁸⁶ - مقابلة مع الدكتور روني مالافيما رئيس قسم الشؤون الأكademie والتعليم بالجامعة الإسلامية الأهلية مالانج بتاريخ 4 نوفمبر، 2016م.

⁸⁷ - مقابلة مع الدكتور رزكا فيري راهابي ، رئيس وحدة الاتصالات الإدارية التابعة للشؤون الإدارية بالجامعة الإسلامية الأهلية مالانج، بتاريخ 7 ،نوفمبر ، 2016م.

يكون عمله في البوابة يتصل بالإدارات هاتفياً ليعلّمهم بأي زائر أو مراجع معاملة وغيرها .⁸⁸

وقد لاحظ الباحث :

أثناء وجود الباحث في ميدان البحث أن أول الملاحظات التي لاحظها بخصوص نظام الاتصالات الإدارية بالجامعة الإسلامية مالانج هو الاعتماد على الاتصالات الهاتفية التي تحرى بين الطلاب والموظفين حيث من خلالها يستفسر الطلاب عن المعلومات المتعلقة بدراستهم ولقد عاين ورأى أجهزة الهاتف وهو ما يتفق مع ما جاء في المقابلة. كما لاحظ الباحث أن استخدام المراسلات الإدارية المكتوبة على هيئة تقارير وقرارات وتعليمات مكتوبة من الإدارة العليا إلى بقية الإدارات والعكس أكثر من المراسلات بواسطة البريد أو الوسائل الالكترونية وعموماً في المراسلات والمخاطبات بين الإدارات المختلفة بالجامعة.

ومن ملاحظات الباحث المهمة أنه لاحظ اعتماد الطلاب على التسجيل مباشرة وكذلك تسليم بعضهم المستندات للمحفوظات المتضمنة على ما يedo لإجراءات تتبع تجديد القيد ويقومون بالحضور إلى مقر الجامعة أكثر من التسجيل عبر الخط الالكتروني أي عبر موقع الجامعة وهذا ما لاحظه الباحث بقسم التسجيل بالجامعة. كما لاحظ وجود اتصالات مكتوبة في شكل صحيفة جامعية تصدر بشكل دوري وأطلع عليها وهو ما يطابق مع إجابات المقابلة حسب ما سبق ذكره.

ويلخص الباحث ما لاحظه فيما يلي :

88 - مقابلة مع أقوس، موظف وحدة الأمن والسلامة بالجامعة الإسلامية مالانج، بتاريخ 7 ،نوفمبر ،2016م.

- 1 - اعتماد نظام الاتصالات الإدارية بالجامعة الإسلامية مالانج كثيراً وكان ملاحظاً على الاتصالات الهاتفية لشؤون الطلبة ونحوها.
 - 2 - استخدام المراسلات المكتوبة بين الإدارات وهي تكون على صورة تقارير وتعليمات مكتوبة بشكل كبير وأكثر من الاعتماد على البريد الإلكتروني ووسائله.
 - 3 - اعتماد الشؤون الطلابية في قسم التسجيل للتسجيل أو تحديد القيد على الاتصال المباشر وحضور الطالب إليها أكثر من التسجيل عبر البريد الإلكتروني.
 - 4 - وجود الاتصال بنوعه المكتوب كذلك وهو في شكل صحيفة تصدر دوريأً بالجامعة الإسلامية مالانج.
- 2 - وحدة الاتصالات بالجامعة ووظيفتها الإدارية والأكاديمية :**

لاشك إن نظام الاتصال يمثل دوره في حياة الجامعة وشبكة الاتصال مثل العروق الناقلة للدماء والتي تضخ المعلومات والبيانات بين الإدارات العليا والوسطى وغيرها من المستويات وتعتمد إدارة الجامعة على الاتصالات في تنظيم المهام وتنفيذها والشراف عليها وكذلك الرقابة على الوظائف والمهام ، ويقصد منه تحقيق معدلات الأداء المخطط لها وتحقيق الأهداف التنظيمية ومن خلاله يقوم المدير بتحريك الجماعة نحو الهدف ، إنه الاتصال الذي يكون خاضعاً في مساراته وقواته لاعتبارات التي تحدد القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه الجامعة. كما إن الاتصال التربوي والأكاديمي يقصد منه نقل المعلومات من مستوى الإدارة العليا بالمؤسسة الجامعية إلى مستوى التنفيذ المعلمين والإداريين والطلاب والعكس ومن مجموعة المعلمين إلى غيرهم باستخدام الوسائل المختلفة للاتصال.

وهي كما جاء في البيانات تتبع إدارة الشؤون الإدارية وليس مستقلة واتضح أن كل إدارة تجري وظائفها الاتصالية الخاصة بها ولكن هذه الوحدة الإدارية تعد رئيسية وتشرف على الجزء الأكبر من المراسلات والبريد الصادر والوارد وتقوم بالتنسيق بين الإدارات عبر إدارة الشؤون الإدارية في مهام الاتصالات الإدارية.

وكما قال نائب عميد الجامعة الإسلامية الأهلية مالانج أنه لا يوجد مركز مستقل للاتصالات الإدارية في الجامعة الإسلامية الأهلية مالانج بل هذه الوظيفة تتبع إدارة الشؤون الإدارية ومن مهامها إدارة البريد الصادر والوارد والارشيف⁸⁹.

وهو بالضبط ما أكد عليه رئيس وحدة الاتصالات الإدارية التابعة للشؤون الإدارية حيث قال بأنه لا يوجد مكتب أو قسم خاص بالاتصالات الإدارية بل توجد وحدة تنسيق تتبع إدارة الشؤون الإدارية وعملها هو توزيع وتنسيق مهام الاتصال بين الإدارات حسب ما تقرر إدارة الشؤون الإدارية فلكل إدارة تطبق الاتصالات بها ولذا فمهمتنا هي إدارة الجانب الأكبر من البريد المكتوب والتنسيق بينها وبين إدارة الشؤون الإدارية بالجامعة وبباقي الإدارات⁹⁰.

وقد لاحظ الباحث :

من ملاحظات الباحث المهمة من ميدان الدراسة وجود وحدة إدارية تختص بالاتصالات الإدارية تتبع في الهيكل التنظيمي إدارة الشؤون الإدارية بالجامعة الإسلامية الأهلية مالانج وهي المسئولة عن الاتصالات وتشمل المحفوظات والبريد والأرشيف وهو ما يتطابق مع الإجابات المتحصل عليها من المقابلة حسب ما سبق ذكره. كما

⁸⁹ - مقابلة مع الأستاذ الدكتور أزهري نائب عميد الجامعة الإسلامية الأهلية مالانج بتاريخ 3 ،نوفمبر، 2016م.

⁹⁰ - مقابلة مع الدكتور رزكا فيري راهایو ،رئيس وحدة الاتصالات الإدارية التابعة للشؤون الإدارية بالجامعة الإسلامية مالانج، بتاريخ 7 ،نوفمبر ،2016م.

لاحظ الباحث أن هذه الوحدة مهام إدارية تمثل ملاحظاته فيها من خلال قيام الموظفين التابعين لها بالإشراف على البريد الصادر والوارد ،والبريد الوارد ينقسم إلى بريد داخلي وبريد خارجي أي خارج الجامعة، بينما الصادر هو كذلك ينقسم إلى بريد صادر داخلي من إدارة إلى أخرى داخل الجامعة وصادر خارجي لخارج الجامعة من دوائر حكومية ومؤسسات.

ومن ملاحظات الباحث كذلك أنه لاحظ أن عملية الاتصال بهذه الجامعة تميزت باستخدامات في شؤون التسجيل للطلاب عن طريق الموقع الخاص بالجامعة على شبكة الانترنت حيث لاحظ وجود أجهزة الحاسوب لديها وهي من أحد وسائل الاتصال الالكتروني والتي تميز بالسهولة في تقديم الإجراءات والتنظيم والدقة والسرعة وقلة التكلفة.

ويلخص الباحث ما لحظه فيما يلي:

- 1 - توجد وحدة إدارية مختصة بالاتصالات الإدارية تتبع إدارة الشؤون الإدارية بالجامعة الإسلامية الأهلية مالانج وتشمل المحفوظات والبريد والأرشيف ونحوها.
- 2 - أن هذه الوحدة الإدارية مهام معينة من أهمها الإشراف على البريد الصادر والوارد داخل الجامعة وخارجها.
- 3 - تتوزع اختصاصات الاتصالات الإدارية بهذه الجامعة لتشمل شؤون التسجيل للطلاب عن طريق الموقع الخاص بالجامعة على شبكة الانترنت.

3- الأرشيف الناتج عن وظيفة الاتصال :

تمثل مخرجات الاتصال سواء الاتصال الكتائي أو الاتصال الالكتروني مخرجات تحتاج لحفظ وهي جزء من العملية الاتصالية وأن حفظ تلك المخرجات يتم في صورة

ملفات ورقية مرقمة كل سنة وكل نوع بمفرده ليسهل الرجوع إليها وجزء منها يحفظ في الشبكة الإلكترونية ، وكثيراً من الباحثين يشيرون إلى أن الأرشيف لا يحظى باهتمام المنظمات لأنه في حكم المتهي وحتى الإدارة العملية في الواقع لا تولي لهذه المخرجات العناية المطلوبة.

وفي هذا الصدد المتعلق بعملية الاتصال الإداري ذكر نائب عميد الجامعة الإسلامية الأهلية مالانج بأن ما ينبع عن الاتصالات يتم حفظه في أرشيف المراسلات في الجامعة الإسلامية الأهلية مالانج وهو على قسمين، الملفات الورقية تحفظ في كل الشؤون الإدارية والملفات الإلكترونية تحفظ في الشبكة الإلكترونية⁹¹. كما أكد على ذلك مدير إدارة الموارد البشرية بالجامعة حيث قال إن طرق تخزين الأرشيف والمراسلات الإدارية فهي تتم على شكل ملفات ورقية وأخرى الكترونية حيث يحفظ في أقراص خاصة⁹².

وقد لاحظ الباحث :

من خلال وجود الباحث في ميدان الدراسة فقد لاحظ وعاين مقر الأرشيف الإداري الذي تتم فيه عملية حفظ المراسلات المكتوبة في الجامعة بعد الانتهاء منها وكذلك يشمل حفظ أقراص ولوازم إلكترونية وهذا ما يتفق وما جاء في فحوى المقابلة. كما لاحظ الباحث أن الجامعة في سبيل الاعتناء بالأرشيف تقوم بحفظ صور البريد الصادر في ملفات وترتيبها في الأرشيف الخاص بها ولاحظ الباحث صناديق مكتوب عليها السنة ونوع المستندات في الأرشيف بالجامعة.

⁹¹ - مقابلة مع الأستاذ الدكتور أزهري نائب عميد الجامعة الإسلامية الأهلية مالانج بتاريخ 3 ، نوفمبر ، 2016م.

⁹² - مقابلة مع الدكتورة استراحة فوجي والتي مدير إدارة الموارد البشرية بالجامعة الإسلامية الأهلية مالانج بتاريخ 4 ، نوفمبر 2016، م.

ويخلص الباحث ما لحظه فيما يلي:

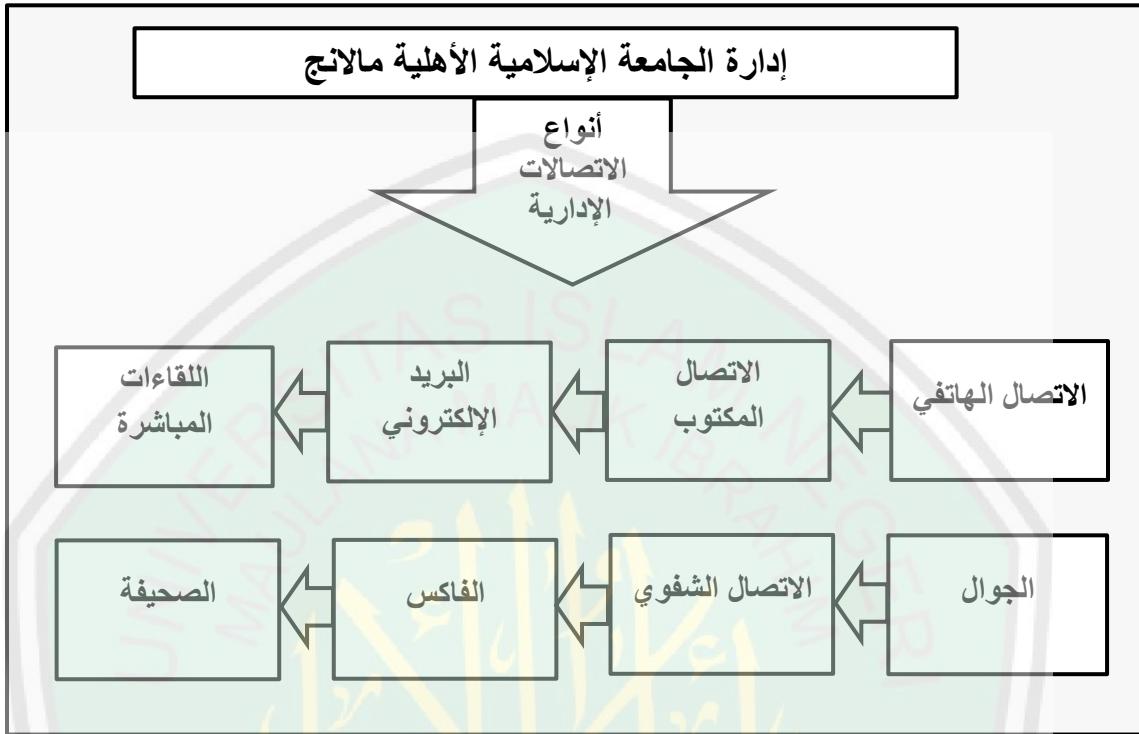
- 1 - اعتماد الجامعة الإسلامية الأهلية مالانج بتوفير أرشيف خاص بالاتصالات الإدارية لغرض الاحتفاظ بها وهي تشمل ما ينبع عن الاتصالات المكتوبة والالكترونية.
- 2 - وجود التنظيم والترتيب في حفظ الأرشيف بالجامعة حتى يسهل الرجوع إلى محتوياته عند الحاجة وحمايته من التلف وغير ذلك.

نتائج الدراسة :

1. إن الوسائل الاتصالية في الجامعة الإسلامية الأهلية مالانج متنوعة وهي تعمل بشكل متكمال بينهما فمن بين أنواع الاتصال يوجد الاتصال الهاتفي الذي هو أقدم أنواع الاتصال وأكثرها انتشاراً ومنها الاتصالات بواسطة الجوال ومن خصائصه سرعة التواصل بين الإدارة وأعضاء هيئة التدريس ومع الطلاب كذلك.
2. من أنواع الاتصال بالجامعة الاتصال الشفوي ويتم هذا الأسلوب عن طريق نقل المعلومات بين المتصل والمستقبل شفويًا وهذا الأسلوب هو أكثر سهولة وأكثر إقناعاً للمرسل إليه، ويستخدم في الموضوعات التي تحتاج إلى شرح وتفسير والإجابة على التساؤلات المطروحة بوضوح وبطريقة فورية و مباشرة.
3. من أنواع الاتصال بالجامعة الاتصال بواسطة الفاكس وهو من الوسائل التي تعتمد عليها الجامعة في نقل المعلومات لجهات خارجية ولا يمكن الاستغناء عن هذه الوسيلة.

4. من أنواع الاتصالات أيضاً بالجامعة هي الاتصالات المكتوبة وهذه الوسيلة تتناسب في الاتصال من الجهات العليا إلى الجهات الأدنى مثل الرسائل المحملة بالخطط والتعليمات والقرارات وتقسيم العمل وهناك الاتصال المكتوب الذي يتناسب من الجهات الأدنى إلى الجهات الأعلى مثل (التقارير ، محاضر الاجتماعات ، التظلمات ، البلاغات والمعلومات).
5. كما يوجد نوع الاتصال بواسطة الانترنت وبالتحديد باستخدام طريقة البريد الإلكتروني الذي يمكن من التواصل بين الموظفين وبين الأساتذة والإدارة وكذلك مع الطلاب ويتيح نقل الرسائل لكلا الاتجاهين بل وحتى الوثائق والصور مما يجعل البريد الإلكتروني متميز عن الفاكس والهاتف شكلاً وتكلفة.
6. من أنواع الاتصالات بالجامعة الاتصال بواسطة الوسيلة الإعلامية وهو النوع المعتمد على الصحف والمحلات وقد تبين أن الجامعة تشرف على إصدار صحيفة تغطي نشاطات وبرامج الجامعة.
7. ومن أنواع الاتصال كذلك الاتصال المباشر من خلال اللقاءات المباشرة بواسطة الاجتماعات التي تجرى داخل الجامعة بين الأقسام والإدارات المختلفة ويتم فيه عرض جدول الأعمال ومناقشة بنوده وجهاً لوجه بين المجتمعين وهو يشبه الاتصال الشفوي لكنه أكثر عمقاً وتركيزأً
8. إن الاعتماد على الفاكس والهاتف أكثر من غيره ناتج عن ضعف في منظومة الاتصال عبر الانترنت فهي ليست فعالة ولكن بدأت الجامعة الآن في التوجّه لهذا النوع من الاتصال وهذه الوسائل تستخدم كثيراً في إرسال الرسائل بين الطالب والإدارة.

والشكل التالي رقم (7) يقدم صورة مختصرة لأنواع الاتصالات الإدارية بالجامعة الإسلامية الأهلية مالانج :



شكل رقم (7) أنواع الاتصالات بالجامعة الإسلامية الأهلية مالانج

9. تبع الاتصالات في الجامعة الإسلامية الأهلية مالانج إدارة الشؤون الإدارية وهي تشرف على الجزء الرئيسي من الاتصالات من مراسلات بريدية صادرة وواردة واتصالات سلكية ولاسلكية وغيرها بينما تكون في الإدارات كذلك مكاتب للمحفوظات تتولى إنجاز المهام الإدارية وتعتبر وحدة الاتصالات التابعة للشؤون الإدارية قائمة بالجهد الأكبر في نظام الاتصال بها وتعمل على التنسيق بين الإدارات ومعالجة الخلل والمشاكل الناجمة عن الاتصال.

10. إن الاعتماد على استخدام المراسلات الإدارية المكتوبة بالجامعة كان أكثر من الاعتماد على المراسلات بواسطة البريد أو الوسائل الالكترونية وأن كثيراً من

إجراءات الطلبة كالتسجيل تتم بشكل مباشر دون الاعتماد على لخط الالكتروني أي عبر موقع الجامعة.

11. أن استخدامات نظام الاتصال في الإدارة يشمل كل الوظائف الإدارية وهو بمثابة الدم المغذي لكل أجزاء المؤسسة الجامعية ومن خالله يقوم المدير الإداري بتحريك الجماعة نحو الأهداف المرسومة.

12. إن استخدامات نظام الاتصال في شؤون الدراسة يتم في المعاملات التي تتم بين الطلاب والإدارة باستخدام الموقع الإلكتروني لغرض التسجيل أو إتمام المعاملات وإرسال المستندات وغيرها.

13. تتهم الجامعة بالأرشيف الناتج عن وظيفة الاتصال الإداري حيث تقوم بتنظيمه وترتيبه وحفظه في المقر المخصص له ليسهل الرجوع إليه عند الحاجة وكذلك تحفظ بالأرشيف الإلكتروني على شكل أقراص أو في الشبكة بوسائل الحفظ المناسبة لذلك.

الجزء الثاني : مساهمة الاتصالات الإدارية في ترقية أداء المؤسسة التعليمية في الجامعة الإسلامية الأهلية مالانج

يمكن تشبيه دور الاتصال داخل المنظمات بالدم الذي يجري في عروق الإنسان ويحمل الغذاء إلى كافة أجزاء الجسم، فهو يحافظ على تدفق وانسياب العمل داخل المنظمات، وترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات وكانت كفاءة المديرين فيها وبالتالي فإن خطط وأهداف التطوير والقرارات المنفذة له يتم دعمها بالاتصال الإداري فالعلاقة بين القائم على التطوير سواء كان مديراً تنفيذاً أو قائداً محفزاً وملهماً وتحوילياً نحو التطوير لا بد من توفر

المقدرة على الاتصال الجيد وتتوفر منظمة الاتصال الفعالة له وهذا ما اطلع عليه الباحث في هذه المؤسسة التعليمية الجامعية.

وتزداد أهمية الاتصالات في عالم الأعمال والخدمات يوماً بعد يوم فالاتصالات الإدارية ضرورة في كافة المستويات التي تعمل في مجال تقديم الخدمات والأمر ذو أهمية بالغة خصوصاً في قطاع التعليم الذي يعول عليه في تطوير البلاد والرقي بها إلى مصافى البلدان المقدمة وفي حالة عدم وجود نظام اتصالات فعال فلن تعطي العملية التعليمية بالجامعة جدواها ونستطيع أن نحكم على أن الاتصالات الإدارية أعطت جدواها إذا وجدنا مستوى الأداء في تحسن واستمرارية في الثبات على نمط ووتيرة متوازنة تساهمن في تحقيق الأهداف في الأداء الوظيفي.

١-ترقية أداء الجامعة من خلال : تبسيط الإجراءات المعقّدة وتسهيلها :

إن الإجراءات الإدارية التي تتم في الجامعة سواء على المستوى الإداري أو المستوى الأكاديمي تحتاج إلى شبكة من العاملين وهؤلاء العاملون ليسوا في مكان واحد وإنما يتوزعون على عدة أقسام ومكاتب وتعمل الاتصالات وأنظمتها في الجامعة وبوسائلها المختلفة على تبسيط وتسهيل التواصل بينهم خدمة لتحقيق أفضل أداء ممكن وترقية المستوى العام للجامعة والمساهمة في تطورها نحو الأفضل و في إتاحة وسائل الاتصال للأئذنة والطلاب المشاركة في المؤتمرات والندوات والمحاضرات عن بعد وهي من الخدمات المميزة في هذه الجانب الأكاديمي بالجامعة.

وكم قال رئيس وحدة الاتصالات الإدارية التابعة للشؤون الإدارية بالجامعة الإسلامية الأهلية مالانج أن الاتصالات الإدارية تساهمن في تسهيل وتبسيط الإجراءات في الجامعة الإسلامية الأهلية مالانج التي تساهمن بشكل كبير في تطوير

الجامعة ترقية الأداء فالتطوير يحتاج إلى نظام اتصالات فعال يدعمه⁹³. وقال أيضاً أن الاتصالات خصوصاً بواسطة الانترنت يعتمد عليها في المشاركة عن بعد في المؤتمرات والندوات التي تجرى بين الجامعات المختلفة بكل سهولة وبشكل متاح لمن يريد هذه الخدمة بالجامعة من الأساتذة والطلاب المشاركون⁹⁴.

ولقد أكد موظف وحدة الأمن والسلامة بالجامعة الإسلامية الأهلية مالانج بأن الاتصالات الإدارية تسهم في تبادل سهولة وسلامة الأفكار والبيانات والمعلومات بين الإدارات وأقسامها بالجامعة والتواصل وهذا يسهل الأداء وبالتالي يرقى إلى الأفضل كما يوفر نظام الاتصالات بالجامعة الوقت ويختصره وبالتالي يسهم هذا الأمر في زيادة الأداء للموظفين وعدم تشتيتهم وانشغالهم بتوصيل البيانات والمعلومات وبالتالي التركيز على أداء عملهم⁹⁵.

ولاحظ الباحث :

من خلال زيارات الباحث إلى مقر الدراسة فقد لاحظ أن كثيراً من الطلاب بالجامعة الإسلامية الأهلية مالانج يعتمدون على تطبيق المجموعة في أجهزتهم الخلوية وفي (الواتسون) تحديداً وهو ما يتاح لهم تبادل المعلومات والأفكار خصوصاً المتعلقة بالدراسة ومواعيد الحضورات وغيرها وهو ما يطابق مع تلك البيانات التي تحصل عليها الباحث بوسيلة المقابلة حيث يساهم في تكوين مجموعة واحدة ينظم إليها من أراد

⁹³ - مقابلة مع الدكتور رزكا فيري راهابي ، رئيس وحدة الاتصالات الإدارية التابعة للشؤون الإدارية بالجامعة الإسلامية الأهلية مالانج، بتاريخ 7 ،نوفمبر ،2016.م.

⁹⁴ - مقابلة مع الدكتور رزكا فيري راهابي ، رئيس وحدة الاتصالات الإدارية التابعة للشؤون الإدارية بالجامعة الإسلامية الأهلية مالانج، بتاريخ 7 ،نوفمبر ،2016.م.

⁹⁵ - مقابلة مع أقوس ، موظف وحدة الأمن والسلامة بالجامعة الإسلامية الأهلية مالانج، بتاريخ 7 ،نوفمبر ،2016.م.

يستفيدون منها في تبادل المعلومات المختلفة عن سير الدراسة وكذلك أي بيانات تطلبها الإدارة وهو ما يسimplifies الإجراءات على الطلبة وحتى على الموظفين والأساتذة. كما لاحظ الباحث أن الاجابة من معظم فريق المقابلة بالجامعة في هذا المحور من الدراسة لم تكن بشكل مرضي عنها حسب وجهة نظر الباحث وذلك يرجع إلى أن الاتصالات الإدارية ينظر إليها في بعض الإدارات على أنها وسيلة وليس غاية في حد ذاتها وهذا في اعتقاد الباحث غير صحيح فلها غاية مهمة فمجرد وجود اتصال فعال فهذا وضع صحي وطبيعي في الإدارة بالإضافة لأنها وسيلة في ترقية الأداء الوظيفي ودعم الانجاز والابداع وتشجيعه بين الموظفين ودعم جوانب الاتصال غير الرسمي المهمة بين الموظفين فالموظف الذي تصله المعلومة بكل سهولة سوف ينجز بطريقة أكثر فعالية والموظف الذي يستقبل المعلومة أو البيانات بطريقة أكثر تطوراً تكون نسبة الخطأ في أداء أقل من استقباله واعتماده على الطرق التقليدية في الأداء والاتصال وهكذا.

ويلخص الباحث ما لحظه فيما يلي:

1. وجود تطبيق منتشر لما يسمى بالجموعة على (الواتسApp) وذلك لتبادل المعلومات بين الطلاب فيما يخص الدراسة ومواعيد المحضرات ونحوها وكذلك أي بيانات

تطلبها الإدارة وهو ما يسimplifies الإجراءات على الطلبة وحتى على الموظفين والأساتذة.

2. أن الاجابة فيما يخص ترقية أداء الجامعة من خلال تسimplifies الإجراءات المقدمة

وتسهييلها لم تكن بشكل مرضي عنها ويرى الباحث أهمية النظر إلى الاتصالات بشكل أكثر فعالية وجداول وأدلة وغاية في نفس الوقت في الإدارة.

2- ترقية أداء الجامعة من خلال : حل المشكلات الإدارية وتبادل المعلومات :

كثيرة هي المشكلات التي تنتج عن العمل بشكل مقصود أو غير مقصود مثل ضغوط العمل والصراع التنظيمي ويساعد الاتصال التنظيمي الفعال على إحاطة الإدارة بالمشكلات التي تواجه العاملين ومفتر حاهم وشكاويم للحد منها وعلاجها، وكذلك في جلب وحدة المفهوم والمهدى وروح الجماعة المعنوية للعاملين بالجامعة في مواجهة المشكلات التي تتعلق بأدائهم وزيادة التقارب في وجهات نظرهم وكذلك مع الإدارة، ويقلل من سوء التفاهم والصراع والاختلافات في أوجه النظر مما ينعكس بصورة ايجابية على الأداء الوظيفي وترقيته.

وكما قال نائب عميد الجامعة الإسلامية الأهلية مالانج أن لالاتصالات الإدارية دور في ترقية الأداء من خلال المناقشات لحل المشكلات العالقة بين الإدارات و تذليل العقبات في الجامعة وبهذا يسهم في دعم الأداء بالجامعة كما نعتقد⁹⁶.

لاحظ الباحث من خلال وجوده في ميدان الدراسة أن الاتصالات الإدارية تساهم في دعم التطوير وحل المشكلات التي تواجهه من خلال دعم أهداف وقرارات التطوير الإداري بالجامعة حيث يعتمد على الاتصال ووسائله في إيصال القرارات المتعلقة بالتطوير إلى المعنيين بتنفيذها داخل المؤسسة الجامعية وهذا أمر لابد منه لإنجاز التطوير في الأداء الوظيفي.

⁹⁶ - مقابلة مع الأستاذ الدكتور أزهري نائب عميد الجامعة الإسلامية الأهلية مالانج بتاريخ 3 ،نوفمبر، 2016م.

3- ترقية أداء الجامعة من خلال : دعم العلاقات الإنسانية ومساهمتها في ترقية الأداء :

يلعب الاتصال دوراً مهماً في ترقية الأداء الوظيفي من خلال ايجاد ودعم العلاقات الإنسانية بين الموظفين وإقامة الثقة والاحترام والتفاهم المتبادل وتوثيق العلاقات والصلات بين أفراد الجامعة داخل التنظيم الواحد وهذا من شأنه أن يزيد الترابط بينهم والتعاون وتعود نتائجه الايجابية على ترقية أداء الجامعة ككل، وهو ما يعرف بالاتصال غير الرسمي بين الموظفين وميزته أنه يدعم الأداء الوظيفي وترقيته والاتصال غير الرسمي طريقة للاتصال تتم خارج القنوات الرسمية المحددة وتعتمد في الأساس على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه، ويلجأ إليها العاملون لتسهيل الأمور التنظيمية وتوفيراً للوقت في جمع المعلومات.

وكم قال نائب عميد الجامعة الإسلامية الأهلية مالانج أن الاتصالات الإدارية تساهم في خلق نوع من العلاقات الأخوية بين العاملين وهو أمر مهم في ترقية الأداء وتشجيعهم على الانباز من خلال فتح المجال للترفية بين الحين والأخر والمحادثة بينهم والاستمتاع ببعض الأوقات مستخددين الاتصال بينهم مثل أوقات الغداء⁹⁷. وهو ما أكدته رئيس قسم الشؤون الأكاديمية والتعليم بالجامعة الإسلامية الأهلية مالانج حيث قال يساهم الانترنت بالذات مساهمة كبيرة في تحقيق الفعالية في التعامل بين الطلاب وبين المدرسين والتعامل بين الطلاب والموظفين الأكاديميين وغيرهم

⁹⁷ - مقابلة مع الأستاذ الدكتور أزهري نائب عميد الجامعة الإسلامية الأهلية مالانج بتاريخ 3 ، نوفمبر، 2016م.

وأبرز مثال على ذلك هو وجود نظام المجموعة الواحدة على الواتسApp التي تجمع المدرسين والموظفين والطلاب كذلك والتي تيسر تبادل المعلومات بينهم⁹⁸.

وقد لاحظ الباحث :

من خلال وجود الباحث وزيارته أكثر من مرة لميدان الدراسة لاحظ وجود وتطبيق جيد للاتصال غير الرسمي بين الموظفين وهو نوع من الاتصال الإداري الهدف منه كسر الرتابة والملل والتخلص من ضغوط العمل ليجد الموظف بعدها نفسه نشيطاً ومقبلاً على أداء عمله ومن أمثلته ما لاحظه من التواصل بين الموظفين عبر تطبيقات البريد الإلكتروني في أوقات الاستراحة ولتبادل المعلومات أيضاً.

كما لاحظ الباحث استخدام الاتصالات الإدارية في التعريف بالجامعة الإسلامية ورؤيتها ونشاطاتها ورسالتها في المجتمع الاندونيسي من خلال النشرات والإعلانات والمطبوعات المختلفة وهذا أمر يدعم أداءها المؤسسي ويزيد من تطورها وريادتها في التعليم والإدارة.

ويلخص الباحث ما لاحظه فيما يلي:

1. توفر الجامعة وتعتني بالاتصال غير الرسمي بالإضافة للاتصال الرسمي نظراً لفوائده وأنه يعد مكملاً لمنظومة الاتصال الإداري بالمؤسسة الجامعية.
2. يتم الاتصال غير الرسمي عبر وسائل متعددة في الاتصال الإداري منها الاتصال المباشر وبواسطة تطبيقات البريد الإلكتروني ونحوها.

⁹⁸ - مقابلة مع الدكتور روني مالافيا رئيس قسم الشؤون الأكademie و التعليم بالجامعة بتاريخ 4 ، نوفمبر ، 2016م.

3. أن الاتصالات الإدارية تساهم في التعريف بالجامعة الإسلامية ورؤيتها ونشاطاتها ورسالتها في المجتمع الاندونيسي من خلال النشرات والإعلانات والمطبوعات المختلفة وهذا يؤدي لزيادة الأداء وتطويره.

4- ترقية أداء الجامعة من خلال : حفظ الأمن الجامعي وتقديم الخدمات المصاحبة :

يقوم الحرس والأمن الجامعي بالجامعة الإسلامية مالانج بعدة مهام من أهمها حفظ الأمن والمحافظة على الممتلكات وحفظ النظام والاستقرار ويمثل الاتصال وسيلة لذلك من خلال السرعة في نقل وتبادل المعلومات التي هدفها كشف أي مخالفات أمنية ولا شك أن حفظ الأمن يدخل ضمن العوامل المساهمة في ترقية أداء العاملين فالموظف الذي يطمئن على نفسه وماله ومركتبه مثلاً فهو ينجز أفضل من غيره الذي لا يأمن على ذلك.

وكما قال الموظف بوحدة الأمن والسلامة بالجامعة الإسلامية الأهلية مالانج أن الاتصال الإداري الفعال يسهم بالجامعة في حفظ الأمن والقضاء على الجرائم ومنع حدوثها التي قد تحدث في الجامعة الإسلامية الأهلية مالانج⁹⁹.

وقد لاحظ الباحث : من خلال وجوده في الجامعة اعتماد أمن الجامعة على الاتصالات الإدارية في الدخول والخروج وبشكل منظم وهذا يسهم في حفظ أمن الموظفين وأيضاً الأساتذة ومتلكاتهم كالسيارات مما يجعلهم مطمئنين على أثناء عملهم وهذا محفز لهم على الأداء وهو ما يتفق مع ما جاء في المقابلة.

99 - مقابلة مع أقوس ، موظف وحدة الأمن والسلامة بالجامعة الإسلامية الأهلية مالانج، بتاريخ 7 ،نوفمبر ،2016م.

نتائج الدراسة :

1. إن مساهمة الاتصالات الإدارية في ترقية أداء المؤسسة التعليمية في الجامعة الإسلامية الأهلية مالانج يتم من خلال تبسيط الإجراءات المعقدة وتسهيلها، حيث يتيح الاتصال الفعال سواء على المستوى الإداري أو المستوى الأكاديمي وبوسائله المختلفة في تسهيل التواصل بين الإدارات والأفراد لتحقيق أفضل أداء ممكن وترقية المستوى العام للجامعة والمساهمة في تطورها نحو الأفضل.
2. من أشكال المساهمة للاتصالات الإدارية يكون كذلك في دعم وحدة المفهوم والمهدف وروح الجماعة المعنوية للعاملين بالجامعة في مواجهة المشكلات التي تتعلق بأدائهم وزيادة التقارب في وجهات نظرهم ويقلل من الصراع والاختلافات بينهم مما يعكس بصورة ايجابية على الأداء الوظيفي وترقيته ويكون حل المشكلات الإدارية من خلال تبادل المعلومات بين الأفراد بشأن وضع حلول لها كما يساعد الاتصال التنظيمي الفعال على إحاطة الإدارة بالمشكلات التي تواجه العاملين ومقرحاتهم وشكاويمهم للحد منها وعلاجها.
3. إن مساهمة الاتصالات الإدارية في ترقية أداء المؤسسة التعليمية في هذه الجامعة يتم أيضاً من خلال دعم العلاقات الإنسانية التي لها دور في ترقية الأداء حيث يعمل الاتصال الفعال على إيجاد ودعم العلاقات التي تنشأ بين الموظفين وتوثيق العلاقات والصلات الأخوية والودية بين أفراد الجامعة داخل التنظيم الواحد أي في الجامعة مثل تطبيق المجموعة في أجهزتهم الخلوية وفي الواتسApp وهذا من شأنه أن يزيد الترابط بينهم والتعاون في سبيل أفضل ترقية الأداء الوظيفي وهو المعيار

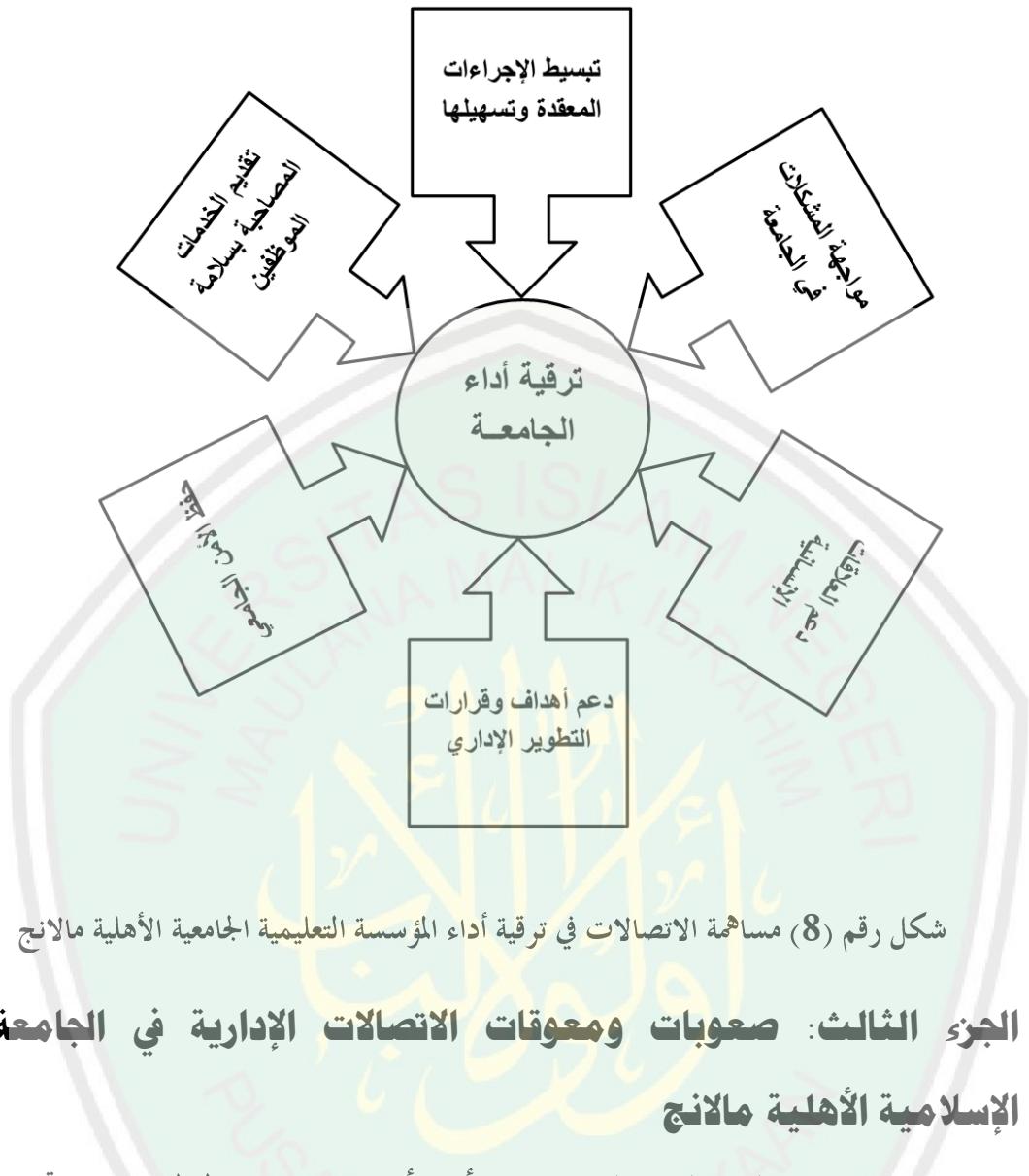
عنه بالاتصال غير الرسمي بين الموظفين في الجامعة ومن فوائده كسر الرتابة والملل والتخلص من ضغوط العمل ليجد الموظف بعدها نشيطاً ومحبلاً على الأداء.

4. إن مساهمة الاتصالات الإدارية في ترقية أداء المؤسسة التعليمية في هذه الجامعة يتم من خلال دعم أهداف وقرارات التطوير الإداري بالجامعة حيث يعتمد على الاتصال ووسائله في إيصال القرارات المتعلقة بالتطوير إلى المعينين بتنفيذها داخل المؤسسة الجامعية وهذا أمر لابد منه لإنجاز التطوير في الأداء الوظيفي.

5. إن مساهمة الاتصالات الإدارية يكون في هذه الجامعة من خلال التعريف بالجامعة الإسلامية ورؤيتها ونشاطاتها ورسالتها في المجتمع الاندونيسي من خلال النشرات والإعلانات والمطبوعات المختلفة وهذا أمر يدعم أداءها المؤسسي ويزيد من تطورها وريادتها في التعليم والإدارة.

6. إن مساهمة الاتصالات الإدارية في ترقية أداء المؤسسة التعليمية في هذه الجامعة يتم أيضاً من خلال حفظ الأمن الجامعي وتقديم الخدمات المصاحبة بسلامة الموظفين وتوفير الراحة لهم أثناء تأديتهم للعمل ويمثل الاتصال وسيلة لذلك من خلال السرعة في نقل وتبادل المعلومات التي هدفها كشف أي مخالفات أمنية ونحوها.

والشكل التالي رقم (8) يلخص التائج السالف توضيحها في مساهمة الاتصالات الإدارية في ترقية أداء المؤسسة التعليمية في هذه الجامعة الإسلامية الأهلية مالانج:



شكل رقم (8) مساهمة الاتصالات في ترقية أداء المؤسسة التعليمية الجامعية الأهلية مالانج

الجزء الثالث: صعوبات ومعوقات الاتصالات الإدارية في الجامعة الإسلامية الأهلية مالانج

تعد معوقات الاتصالات الإدارية من أهم أسباب إخفاق المنظمات في تحقيق أهدافها لأن هذه المعوقات تحول دون تنفيذ الأعمال والمهام بكفاءة وهذه المعوقات تؤدي لتأخر في إنجاز المهام والأعمال نتيجة عدم وصول التعليمات في الوقت المناسب نظراً لصعوبة الاتصالات مما يتربّ عليه زيادة الفاقد في انتاجية المنظمة وتبييد الوقت والجهد فيما لطائلة فيه وما يؤدي إلى بطء الأداء وتدني مستوى .

ومن خلال البيانات يتبيّن أن عملية الاتصال داخل التنظيم توجّهها مجموعة من المعوقات التي تحدّ من فعاليتها، لذا يجب الوقوف عليها لأجل التقليل منها وتداركها والحدّ من مسبيّها، وبعد استعراض البيانات اتّضح أنّ المعوقات التي تواجه منظومة الاتصال الإداري بالجامعة الإسلامية تمثّل في النقاط المحورية التالية :

١. استغراق الوقت الطويل في بعض وسائل الاتصال :

إن الاتصال المكتوب رغم أهميّته القصوى من أكثر الوسائل التي تحتاج إلى وقت طويـل وهذا ليس راجعاً لطبيعة هذه الوسيلة على ما يبـدو فقط وإنما من اتساع حجم العمل وتشعبـه بالنظر إلى الدور الكبير الذي تقدمـه هذه الجامعة للمجتمع في العملية التعليمية حيث إن المهام الملقـاة على مكتب المحفوظـات والبريد كبيرة جـداً وأن حجم العمل كـبير مما يحتمـ مواجهـة هذا المعوق للاتصالـات الإدارـية خصوصـاً في جانب الاتصالـات المكتـوبة.

وفي هذا المـور ذـكر نـائب عمـيد الجـامعة الإسلامية الأـهلـية مـالـانـج بـأنـ أـبرـز الصـعـوبـات هي بعض الـاتصالـات التي تـحرـى مع الجـهـات الـخـارـجـية تستـغرـق وقتـاً طـويـلاً وهذا من أكبرـ المـعـوقـات حـسـبـ ما أـعـتقـدـ خـصـوصـاً في الـاتصالـات البرـيدـية المـكتـوبة¹⁰⁰.

وقد لاحـظـ البـاحـثـ عند وجودـه في مـكتـبـ المـحفـوظـات بـهـذـهـ الجـامـعـةـ كـثـرةـ حـجمـ الـمـرـاسـلـاتـ الإـدارـيةـ الدـاخـلـيةـ وـالـخـارـجـيةـ، وـهـيـ عـبـارـةـ عنـ البرـيدـ الـوارـدـ وـالـصـادـرـ وـهـذـاـ ماـ يـعـبرـ عـنـهـ باـتسـاعـ حـجمـ الـاتـصالـ الإـدارـيـ وـكـبـرـ نـطـاقـهـ لـهـذـهـ المؤـسـسـةـ الجـامـعـيـةـ وـالـذـيـ وـقـتاًـ طـويـلاًـ وـبـالتـالـيـ يـتـطلـبـ عـنـاصـرـ كـافـيـةـ لإـدـارـةـ هـذـهـ المـهمـةـ.

¹⁰⁰ - مقابلـةـ معـ الأـسـتـاذـ الدـكـتوـرـ أـزـهـريـ نـائـبـ عمـيدـ الجـامـعـةـ إـلـيـسـلـامـيـةـ الأـهـلـيـةـ مـالـانـجـ بـتـارـيخـ 3ـ ،ـ نـوـفـمـبرـ 2016ـ مـ.

2. تركز الأهمال الكبيرة على شبكة الطلب الهاتفي :

تعتبر هذه المشكلة من أكثر المعوقات شيوعاً في المؤسسات الإدارية الخدمية ومنها التعليمية لأنها مرتبطة بالتعامل مع الأفراد من خارج المؤسسة الذين يعتمدون على خدمة الهاتف الثابت أكثر من غيرها في الحصول على المعلومات التي يحتاجونها في تركز الطلب على الخدمة الاتصالية الهاتفية مما يفقد الاتصال الهاتفي وظيفته وفعاليته ، كما أن الاتصال الهاتفي من أكثر الوسائل التي يحدث فيها التشويش وتباطؤ الإدراك بين المصدر والمتلقي ومن هذه الشرائح في المجتمع أولياء الأمور وطالبي التوظيف بالجامعة والطلاب أنفسهم والمرجعين إلخ. وكما قال نائب عميد الجامعة الإسلامية الأهلية مالانج من بين المعوقات تركز الاتصالات وبشكل كبير على شبكة الاتصال الواحدة في أوقات معينة مثل الاتصال الهاتفي بسبب مواعيد الدراسة وغيرها وكذلك الرسوم الباهضة التي تدفعها الجامعة لشبكة الانترنت شهرياً¹⁰¹.

وهو ما أكدته رئيس وحدة الاتصالات الإدارية التابعة للشؤون الإدارية بالجامعة الإسلامية الأهلية مالانج فقد تحدث عن صعوبات الاتصال بوسيلة الهاتف فقال إن الاتصالات الهاتفية لها عيوب ولا يمكن الاعتماد عليها في تسخير العمل بدرجة كبيرة حيث أن تشويش الرسالة المتنقلة بواسطة الهاتف قد تسبب في تلقي معلومات خطأ مما يعرقل العمل ويسبب في مشاكل لا قدر الله¹⁰².

وقد لاحظ الباحث : عند تفحصه لوسائل الاتصالات الهاتفية وجود بعض إهمال في وضعية وصيانة خطوط الهاتف والهواتف الرئيسية بالجامعة الإسلامية الأهلية

¹⁰¹ - مقابلة مع الأستاذ الدكتور أزهري نائب عميد الجامعة الإسلامية الأهلية مالانج بتاريخ 3 ، نوفمبر، 2016م.

¹⁰² - مقابلة مع الدكتور رزكا فيري راهابي ، رئيس وحدة الاتصالات الإدارية التابعة للشؤون الإدارية بالجامعة الإسلامية الأهلية مالانج، بتاريخ 7 ، نوفمبر ، 2016م.

مalanج حيث لاحظ أن كثير من صناديق الهواتف غير مغطاة بشكل جيد وبعضها بدون أبواب أو أنها مشرعة مما يعرضها لمياه الأمطار وتراكم الأتربة وبالتالي للتلف والتوقف.

3. نقص بعض الأجهزة وتقنيات الاتصال في المكاتب الإدارية :

يؤدي النقص في تقنيات الاتصال لنشوء صعوبات حقيقة في مهام الاتصال والمقصود به النقص في الأدوات والأجهزة والتجهيزات المتطورة المستخدمة في الاتصال وكما جاء في البيانات المعروضة أن بعض المكاتب لا يوجد بها العدد الكافي من تلك الأجهزة مثل النقص في أجهزة الفاكس وهذا يؤدي إلى الاعتماد على المكاتب المجاورة وهذا على رأي الباحث يفقد مزايا الاتصال الذي أهم خصائصه أنه يحقق الاقتصاد في الوقت والسرعة في الأداء.

وكما ذكر رئيس وحدة الاتصالات الإدارية التابعة للشؤون الإدارية بالجامعة الإسلامية الأهلية مalanج أن من المعوقات في الاتصالات بالجامعة أن بعض الأقسام لا يتتوفر بها الأجهزة المهمة في الاتصالات كالفاكس مثلاً على أهمية هذه الخدمة والوسيلة¹⁰³.

ولقد أضاف الموظف بوحدة الأمن والسلامة بالجامعة الإسلامية الأهلية مalanج إلى معوقات الاتصال بوسيلة الفاكس فقال بأن الاتصال بالفاكس والهواتف الثابت تواجهه مشكلة في حالة الانقطاع في التيار الكهربائي ولكن الجامعة تعد المولدات الكهربائية لهذا الأمر¹⁰⁴.

¹⁰³ - مقابلة مع الدكتور رزكا فيري راهابو ، رئيس وحدة الاتصالات الإدارية التابعة للشؤون الإدارية بالجامعة الإسلامية الأهلية مalanج، بتاريخ 7 ،نوفمبر ،2016 .م

¹⁰⁴ - مقابلة مع أقوس ، موظف وحدة الأمن والسلامة بالجامعة الإسلامية الأهلية مalanج، بتاريخ 7 ،نوفمبر ،2016 .م

وقد لاحظ الباحث : أن بعض المكاتب في الجامعة توجد بها أنظمة اتصالات غير كافية حيث لاحظ الباحث عدم وجود جهاز للفاكس في بعض من المكاتب رغم أهمته ولاحظ ذهاب الموظفين لمكاتب أخرى لإرسال المراسلات ويصعدون بواسطة المصعد الكهربائي أو الدرج للوصول لتلك المكاتب وهذا ما يتفق مع ما جاء في إجابات المقابلة التي سبق عرضها.

4. ارتفاع تكلفة خدمة الهاتف والانترنت وضعف التغطية للشبكة

إن أسعار الاشتراكات في خدمات الهاتف والانترنت تزداد وطعتها يوماً بعد يوم، ورغم وجود المنافسة في تقديم هذه الخدمة إلا أن الطلب يبدو أكثر من العرض سواء للمؤسسات أو الأفراد وهذا يجعل خدمات تلك الشركات تضيق تكاليف أكثر لمواجهة الطلب المتزايد وتوسيع نطاق خدماتها وتغطية أكبر نطاق جغرافي وما يلحقها من خدمات صيانة وغيرها كما أن زيادة الأعباء على شبكة الهواتف والشبكة العنكبوتية أي الانترنت يؤدي إلى ضعف فيها وهذا من المعوقات المؤثرة في الاعتماد على هذه الوسائل في الاتصال.

وكما قال مدير إدارة الموارد البشرية بالجامعة الإسلامية الأهلية مالانج أن من المعوقات في نظام الاتصالات بالجامعة هو ارتفاع أسعار الخدمات في سبيل الاستفاده من الاتصالات وخصوصاً الاتصالات الهاتفية والانترنت وأضاف مدير الإدارة كذلك أن من بين الصعوبات فيما يخص الاتصالات بواسطة الانترنت ضعف الشبكة في أوقات كثيرة وغالباً من حيث النطاق الترددى للأنترنت فهو محدود¹⁰⁵.

¹⁰⁵ - مقابلة مع الدكتورة استراحة فوجي وهي مدير إدارة الموارد البشرية بالجامعة الإسلامية الأهلية مالانج بتاريخ 4 ،نوفمبر 2016،

ولقد أكد على هذا القول رئيس وحدة الاتصالات الإدارية التابعة للشؤون الإدارية بالجامعة الإسلامية مالانج حيث قال أن من المعوقات للاتصال عبر الانترنت أن الشبكة العنكبوتية ليست مستقرة ف تكون التغطية للشبكة منخفضة في أحيان كثيرة¹⁰⁶.

ولاحظ الباحث: أن من المعوقات التي تواجه نظام الاتصالات في الجامعة الإسلامية مالانج هو ضعف شبكة الانترنت وعدم تغطيتها في كل الأقسام بالجامعة حيث يتم تركيزها في بعض الأقسام بها بينما أقسام أخرى تكون الخدمة فيها ضعيفة ولاحظ الباحث أن بعض الطلاب لا يتوفرون في قاعاتهم الدراسية خدمة الانترنت في بعض الفترات إما بسبب ضعف في الشبكة أو توقيفها وهذا ما يتطابق مع ما جاء في أغلب المقابلات السابق إيرادها.

5. عدم اتقان بعض الموظفين التعامل مع الاتصالات

يشكل عدم نجاعة خطط التدريب المناسب أو عدم التوفيق في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين فجوة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي فيما يخص التدريب والتأهيل على استخدام وسائل وتقنيات الاتصال الإداري، ومن الصعوبات التي تواجه الاتصال هو أن بعض الموظفين ليسوا مهيئين لاستعمال الوسائل المتطورة للاتصالات أو أنهم يميلون إلى استخدام الوسائل التقليدية أكثر من غيرها حتى لو توفرت لديهم القدرة على استعمال الحديثة اعتقاداً منهم أنها أكثر موثوقيةً في توصيل المعلومة بينهم وأكثر أمناً ووضوحاً وهذا حسب ما يراه الباحث يشير إلى أهمية التدريب الوظيفي في هذا

¹⁰⁶ - مقابلة مع الدكتور رزكا فيري راهابو ،رئيس وحدة الاتصالات الإدارية التابعة للشؤون الإدارية بالجامعة الإسلامية الأهلية مالانج، بتاريخ 7 ،نوفمبر ،2016م.

المجال ودعمه وحاجة الجامعة الإسلامية لتوسيع التدريب ليشمل جانب تطوير الموظفين في التعامل مع الاتصالات الإدارية بشكل كامل.

وهو ما ذكره نائب عميد الجامعة الإسلامية الأهلية مالانج بأن من معوقات الاتصال الإداري بهذه الجامعة وجود ضعف في اتقان العديد من الموظفين لوسائل الاتصال خصوصاً المتطور منها كالاتصالات بواسطة الانترنت وعدم إلمامهم بتلك التي تعتمد على التكنولوجيا المتسرعة في التطور والتحديث يوماً بعد يوماً وأن كثراً من الموظفين يميلون إلى الوسائل التقليدية لاعتقادهم أنها أفضل من غيرها¹⁰⁷.

6- الحاجة لتحديث منظمة الاتصال بالجامعة

يقصد بمنظومة الاتصال بالجامعة هنا المكونات المادية التي تشكل العمود الفقري لوظيفة الاتصال الإداري والمنجزة له سواء كانت أجهزة هواتف ووصلات وكابلات وأجهزة حاسوب ومعدات أخرى وهي محتاجة إلى بنية تطويرية بين الحين والأخر وبعضها تتحول إلى الطابع الرقمي مما يحتم على الإدارة بالجامعة الاهتمام أكثر بهذه الاحتياجات في تطوير وسائل الاتصال الإداري.

ولقد ذكر نائب عميد الجامعة الإسلامية الأهلية مالانج أن قاعدة البيانات الموجودة ليست حديثة ومتطرورة للمراسلات الإدارية في الجامعة الإسلامية الأهلية مالانج¹⁰⁸. وقد أكد على هذه الصعوبات مدير إدارة الموارد البشرية بالجامعة حيث

¹⁰⁷ - مقابلة مع الأستاذ الدكتور أزهري نائب عميد الجامعة الإسلامية الأهلية مالانج بتاريخ 3 ، نوفمبر، 2016م.

¹⁰⁸ - مقابلة مع الأستاذ الدكتور أزهري نائب عميد الجامعة الإسلامية الأهلية مالانج بتاريخ 3 ، نوفمبر، 2016م.

قال لا توجد قاعدة للبيانات حديثة ومتطرفة فاعتقد إنما تحتاج إلى هيكلة جديدة وتحديث لمنظومة الاتصالات بالجامعة فهي قديمة جداً¹⁰⁹.

وكما أكد على هذه النقطة المهمة من الصعوبات رئيس وحدة الاتصالات الإدارية التابعة للشؤون الإدارية بالجامعة حيث قال إن قاعدة البيانات والاتصالات الإدارية تحتاج لتطوير¹¹⁰.

وقد لاحظ الباحث من خلال الزيارات المتكررة لهذه الجامعة أن قاعدة للبيانات الموجودة التي تقوم بحفظ أي مراسلات أو بيانات وتتيح إمكانية البحث والاستعلام عن أي معاملة محفوظة، أنها غير حديثة بشكل كافٍ كما تبين ما ذكره المسؤولين أعلاه وهو ما يتطابق بين مضمون المقابلات واللاحظة من الباحث.

نتائج الدراسة :

1. تواجه عملية الاتصال داخل الجامعة الإسلامية الأهلية مالانج مجموعة من المعوقات التي تحد من فعاليتها وأولها هو استغراق الوقت الطويل في بعض وسائل الاتصال وخصوصاً الاتصال المكتوب المتمثل في المراسلات البريدية من صادر ووارد وهذا ليس راجعاً لطبيعة هذه الوسيلة على ما يبدو فقط وإنما من اتساع حجم العمل وتشعبه بالنظر إلى الدور الكبير الذي تقدمه هذه الجامعة للمجتمع في العملية التعليمية.

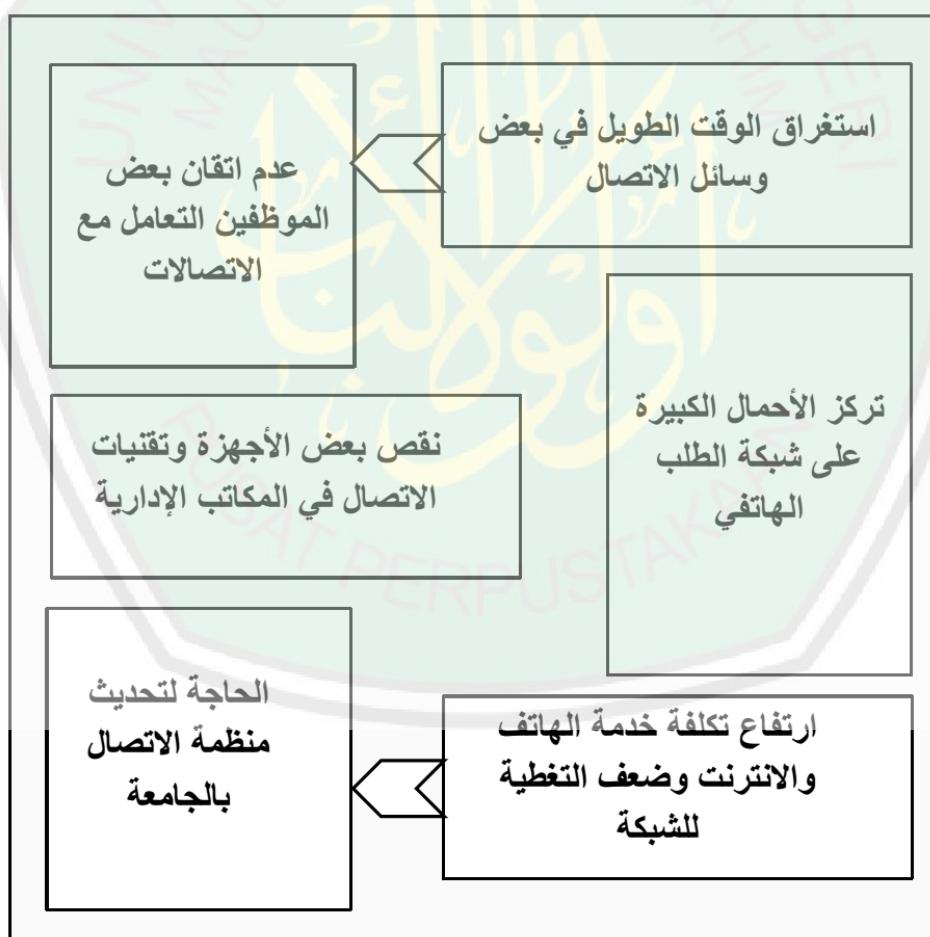
¹⁰⁹ - مقابلة مع الدكتورة استراحة فوجي وهي مدير إدارة الموارد البشرية بالجامعة الإسلامية الأهلية مالانج بتاريخ 4 ،نوفمبر 2016م.

¹¹⁰ - مقابلة مع الدكتور رزكا فيري راهابي ، رئيس وحدة الاتصالات الإدارية التابعة للشؤون الإدارية بالجامعة الإسلامية الأهلية مالانج، بتاريخ 7 ،نوفمبر ، 2016م.

2. إن من المعوقات التي تواجه الاتصالات الإدارية بالجامعة الإسلامية الأهلية مالانج هو ترکز الأهمال بشكل كبير على شبكة الطلب الهاتفي وهي مشكلة شائعة في الوحدات الحكومية الخدمية فتتركز الطلب على الخدمة الاتصالية الهاتفية مما يفقد الاتصال الهاتفي وظيفته وفعاليته.
3. وجود بعض الإهمال في وضعية وصيانة خطوط الهاتف والكواكب الهاتفية الرئيسية بالجامعة الإسلامية الأهلية مالانج حيث لاحظ أن صناديق الهواتف غير مغطاة بشكل جيد وبعضاها بدون أبواب أو أنها مشرعة مما يعرضها لمياه الأمطار وتراتكم الأتربة وبالتالي للتلف والتوقف.
4. إن من المعوقات التي تواجه الاتصالات الإدارية بالجامعة الإسلامية الأهلية مالانج هو عدم اتقان واستخدام بعض الموظفين التعامل مع الاتصالات وهذا يشير بشكل واضح للنقص في برامج التدريب الوظيفي لبعض الموظفين ودرايتهم باستخدام الوسائل الاتصالية وبعضاهم يميل لاستخدام الوسائل التقليدية ويفضلها على الوسائل الحديثة اعتقاداً منهم أنها أكثر موثوقيةً في توصيل المعلومة بينهم وأكثر أمناً ووضوحاً.
5. إن من المعوقات التي تواجه الاتصالات الإدارية بالجامعة الإسلامية الأهلية مالانج يتمثل في نقص بعض الأجهزة وتقنيات الاتصال في المكاتب الإدارية حيث أن بعض المكاتب تعاني من نقص في أجهزة اتصالية مهمة مثل الفاكس وهذا أدى إلى الاعتماد على المكاتب المجاورة.
6. من المعوقات الحاجة لتحديث منظمة الاتصال بالجامعة من هواتف وتوصيات وكابلات وأجهزة ومعدات وغيرها فهي محتاجة إلى بنية تطويرية بين الحين

والأخر وبعضاها تحول إلى الطابع الرقمي مما يحتم على الإدارة بالجامعة الاهتمام أكثر بهذه الاحتياجات في تطوير وسائل الاتصال الإداري.

7. إن من المعوقات التي تواجه الاتصالات الإدارية بالجامعة الإسلامية الأهلية مالانج هو ارتفاع تكلفة خدمة الهاتف وكذلك في الرسوم الباهظة التي تدفعها الجامعة لشبكة الانترنت شهرياً وضعف التغطية للشبكة وأنه بالرغم من وجود المنافسة في خدمات الهاتف والانترنت إلا أن أسعارها مازالت تتسلق كاهم الإدارية بالجامعة. والشكل التالي رقم (9) يلخص النتائج السالفة توضيحيها بشأن المعوقات التي تواجه الاتصالات الإدارية بالجامعة الإسلامية الأهلية مالانج :



شكل رقم (9) معوقات الاتصالات بالجامعة الإسلامية الأهلية مالانج



CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

الفصل الخامس

مناقشة بيانات البحث

الجزء الأول: مناقشة أنواع الاتصالات الإدارية السائدة في الجامعة

الإسلامية الأهلية مالانج

يهدف نظام الاتصالات الإدارية الساعي للتطور من قبل الجامعة الإسلامية الأهلية مالانج إلى أن يكون أداء مهمه لإنجاح وظيفة الاتصالات الإدارية في الجامعة بكل فعالية ومحققاً لرؤيه وأهداف الجامعة ، ومن خلال نتائج الدراسة اتضح أن هذا النظام الاتصالي وأجزائه هي ذات بنية قوية وتقف على قاعدة متينة ببدايتها أن الاتصال ضمن الهيكل التنظيمي للجامعة حيث تتبع وحدة الاتصالات إدارة الشؤون الإدارية، وهو يؤدي المهام المطلوبة منه بوظيفة أقرب ما تكون تنسيقية بين الإدارات المختلفة.

ومن خلال بيانات الدراسة وتحليلها يتبيّن أن إدارة الشؤون الإدارية تشرف على مهام الاتصالات الإدارية بالجامعة وتوجد وحدة تنسيقية تتبعها هي وحدة الاتصالات الإدارية وفي نظام الاتصالات بهذه الجامعة الإسلامية تنوع وسائل الاتصال الإداري حيث يوجد الاتصال الشفوي والاتصال الكتابي كما يمكن تصنيف أنواع الاتصال الإداري إلى اتصال مباشر وآخر غير مباشر واتصال بوسائل إلكترونية أي اتصال الكتروني مثل الاتصال بالأنترن特 واتصال بوسائل غير الكترونية مثل الهاتف والفاكس، وكما يمكن أن نستخلص من نتائج الدراسة أن هذه المؤسسة الجامعية تعتمد أكثر على الاتصال الرسمي الذي هو العمود الفقري في الاتصال الإداري أكثر من الاتصال غير الرسمي والذي هو النوع الثاني من الاتصال وهو ذو أهمية أيضاً ولكن في حدود معينة.

وهناك من الدراسات السابقة من أشارت إلى هذه النقطة بالذات وهي موقع الاتصالات في الهيكل التنظيمي حيث تشير إلى أن أهمية الاتصال الإداري في المؤسسة ضرورة لتنفيذ سياستها على نطاق واسع وما يتطلبه ذلك من مهارات وخصائص فنية عند وضع أنظمة وتحديد وسائله ويتطلب وجود فئة من الأخصائيين الأكفاء في هذا المجال لمعاونة الإدارات التنفيذية في تطبيق سياسة ونظام الاتصال الإداري والعمل على إدارة تنشأ لهذا الغرض ضمن الهيكل التنظيمي يطلق عليها إدارة الاتصالات الإدارية يكون من واجباتها تحقيق التنسيق بين الإدارات والأقسام المتعددة في المؤسسة وربط المؤسسة بالمجتمع الذي تعيش فيه كما تقوم أيضاً بتقصي مشكلات الاتصال الإداري ومعوقاته في موقع التنفيذ والأداء والوقوف على نقاط الضعف وفي وسائل الاتصال والتقدم بالاقتراحات للتغلب عليها وتقويم النتائج¹¹¹. ويجب أن يكون لمركز الاتصالات الإدارية اختصاصات محددة ولديه من الموظفين المؤهلين ما يمكنه من القيام بالمهام والأعمال المنطة به ويتتوفر لديه من الإمكانيات والتجهيزات المكتبية اللازمة لتسهيل سير الاعمال وتبسيط الإجراءات فيه¹¹².

وإن الهدف من وجود نظام اتصالات إدارية في المؤسسة التعليمية الجامعية هو تحقيق الفعالية في الأداء بإيصال المعلومات بين أجزاء النظام الإداري الواحد بكل سهولة وسلامة، وفي سبيل تحقيق هذا الهدف تعتمد المؤسسة على عدة وسائل حيث تتعدد أنواع الاتصالات الإدارية ما بين اتصالات رسمية تتم وفق الهيكل والتسلسل الهرمي للمنظمة واتصالات غير رسمية تعتمد على مدى قوة العلاقة الشخصية التي

¹¹¹ - نوري منير، وأخرون، الاتصالات الإدارية وأهميتها في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، التوصيات والمتطلبات، دون سنة نشر، ص15.

¹¹² - متعب حابر خيراني، نحو ثروة فاعل للاتصالات الإدارية بجامعة الملك سعود ، دراسة حالة، رسالة ماجستير في الإدارة العامة جامعة الملك سعود قسم الإدارة المملكة العربية السعودية، 2007 م، ص35.

ترتبط بين أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضاءه ولكل نوع من هذه الأنواع قنواته الخاصة¹¹³.

والاتصالات غير رسمية هي الاتصالات التي تنشأ بوسائل غير رسمية ولا تتضمنها اللوائح والإجراءات الرسمية وإنما تحددها الصلات الشخصية والعلاقات الاجتماعية (تبادل المعلومات في حفلات العشاء، الشكاوى)، ويمتاز هذا النوع من الاتصالات بسرعة قياساً بالاتصالات الرسمية وقد أشارت بعض البحوث التي اطلع عليها الباحث إلى أنه يختصر أكثر من 75% من الوقت في نقل المعلومات، ويتسم باعتماده على وسائل الاتصال الشفهية.

ويرى الباحث إن هذه النتائج لهذه الدراسة أعطت توصيفاً دقيقاً لواقع الحال في مكونات ووسائل الاتصال الإداري بالجامعة الإسلامية الأهلية مالانج وتنتائجها تعاضد وتضيف إلى البحوث السابقة الكثير من الفوائد النظرية والعملية فأغلب البحوث السابقة تشير إلى دراسة علاقة الأثر المؤثر بين نظام الاتصال الإداري وعدد من العوامل الإدارية مثل اتخاذ القرارات وأثر الاتصال في الأداء الوظيفي، وأثر الاتصال في تحسين جودة الخدمة ، وعلى سبيل المثال لا على سبيل الحصر نذكر منها دراسة بوعطيط جلال الدين الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي¹¹⁴ ، ودراسة مصعب طيش، دور نظم تقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات¹¹⁵ و

¹¹³ - موسى اللوزي ،الاتصالات الإدارية في المؤسسات الحكومية الأردنية، مرجع سابق، ص133.

¹¹⁴ - بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العمال المنفذين، مؤسسة سونلغاز عنابة، رسالة ماجستير مقدمة إلى جامعة متوري محمود قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، الجزائر، 2009م.

¹¹⁵ - مصعب إسماعيل طيش، دور نظم تقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، رسالة ماجستير بقسم إدارة الاعمال مقدمة إلى الجامعة الإسلامية بغزة، 2008م.

دراسة سميرة كرامة، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين جودة الخدمة، وأثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحسين جودة الخدمة¹¹⁶.

ييد أن هذه الدراسة انتهت المنهج الوصفي النوعي فجاءت نتائجها وفق خطوات وأسلوب هذا المنهج وبالتالي تميزت هذه النتائج لهذه الدراسة بأنها أعطت توصيفاً بأن الاتصالات الإدارية بالمؤسسة الجامعية هي مثل الشريان المغذي للنظام ولبنية التنظيم الإداري وهي تسري في كل الإدارات والأقسام ،بالفعل أنها من ناحية تنظيمية تتبع إدارة الشؤون الإدارية إلا أن وجودها وعملها وتطبيقها في كل أجزاء التنظيم، وأن نظام الاتصالات الإدارية يستخدم في النواحي الإدارية والنواحي الأكاديمية التي من اختصاص هذه الجامعة أيضاً فالوظيفية الإدارية الاعتيادية لها تطبيق لنظام الاتصال والدور التعليمي الأكاديمي يحتاج أيضاً لوجود وتطبيق لنظام الاتصال بفعالية وكفاءة، كما أعطت نتائج الدراسة الصورة واضحة للتنوع في وسائل نظام الاتصال الإدارية بهذه المؤسسة الجامعية بداية من استخدامات الوسائل المتعددة للاتصال وهماية بكيفية التعامل مع مخرجات عملية الاتصال أو ما يسمى بالأرشيف سواء كان من نوع الاتصال المكتوب أو الاتصال الإلكتروني.

ويمكن أن تتشابه نتائج هذه الدراسة نوعاً ما رغم الاختلاف في نوعية مجتمع وحالة الدراسة بين المجتمع التعليمي الجامعي والمجتمع الصناعية الاقتصادي مع دراسة ريمة قوي وأخريات، واقع الاتصال الرسمي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة لوحدة الولاية لبريد الجزائر، في التركيز على أنواع نظام الاتصال ومن حيث استخدام أدوات الملاحظة والمقابلة مع الاختلاف في استخدام أداة الاستبيان ولذلك خرجت بنتائج

¹¹⁶ - سميرة كرامة، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين جودة الخدمة دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مربج - ورقلة، 2011م.

مشابهة في الهدف الأول لهذه الدراسة وهو معرفة أنواع نظام الاتصالات في المؤسسة موضوع البحث وهي أن مؤسسة بريد الجزائر ورقلة تجسد وسائل الاتصال الرسمي في عملها وذلك من خلال تبليغ الأوامر ونقل القرارات بكل أنواعها وهذا ما يرجع لأهمية الاتصال الرسمي في المؤسسة بريد الجزائر ورقلة لمساهمته في تسهيل العمل من خلال ضمان تواصل وصيورة الاتصال ويقضى على كل أنواع الإشاعات التي قد تمس بالنظام الداخلي¹¹⁷. وبالنظر لنتائج هذه الدراسة تكاد تكون طبيعة الدور متطابقة رغم الاختلاف في البنود المذكورة أعلاه وهذا يدل على التأكيد على أهمية الدور الذي يلعبه نظام الاتصال الرسمي وطبيعة التوظيف الفعال وأنواعه ووسائله في المؤسسة الجامعية.

وكشفت نتائج الدراسة إلى أن منظومة الاتصالات على أهميتها وعظم دورها هي في حاجة ماسة لتحديث وتطوير ولو لا اتباع الباحث كما ذكر لأسلوب المنهج الوصفي الكيفي لما توصل إلى هذه النتيجة فكما سبق بيانه أن أغلب الدراسات تدرس علاقة التأثير لنظام الاتصال دون الوقوف إلى توصيف الحقائق على أرض الواقع بأكثر دقة وهو من اختصاص المنهج الكيفي الذي يشخص المشكلة ويبني لها الحل المناسب وسوف يتبيّن لنا معوقات نظام الاتصال أكثر تفصيلاً في الجزء الثالث عند الحديث والمناقشة في معوقات نظام الاتصال في هذه الجامعة الإسلامية.

¹¹⁷ - ريمة قوي وأخريات، واقع الاتصال الرسمي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة للوحدة الولائية لبريد الجزائر، شهادة ليسانس أكاديمي، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2014م، ص36.

الجزء الثاني : مناقشة بيانات مساهمة الاتصالات الإدارية في ترقية أداء المؤسسة التعليمية في الجامعة الإسلامية مالانج

إن أهمية الاتصالات الإدارية يكمن في أثرها الفعال على الأداء الوظيفي في المنظمات الإدارية لأن فهم مضمون الرسالة يتوقف على عدة عوامل من بينها الموقف والغرض من الاتصال والحالة لطفي الاتصال ومهارات الاتصال مما يتطلب مراعاة المدخل السلوكي عند إجراء أي اتصال للاستفادة من مميزات الاتصال الفعال في مستوى الأداء¹¹⁸. إن اثبات العلاقة بين المفهوم الاتصالي والمفهوم الأدائي الوظيفي هي أهداف حققتها دراسات وأبحاث سابقة لكن عن أي اتصال نتحدث إننا نتحدث عن نظام اتصال تكون فيه وسائل الاتصال المختلفة كالفاكس والتلكس والأدوات الالكترونية متوفرة مع توفر العنصر البشري القادر على الأداء المتعلم والمتدرب والقادر على استخدام التقنية والتعامل مع التطورات في عالمها المتتسارع¹¹⁹. وهذه الدراسة تشير إلى أن الاتصال ساهم في ترقية أداء المؤسسة التعليمية في الجامعة الإسلامية مالانج من خلال عدة نقاط أو لها :

ترقية أداء الجامعة من خلال تبسيط الإجراءات المعقدة وتسهييلها حيث أن تبسيط الإجراءات في الأداء من مطالب الإدارة العصرية للقضاء على الروتين والتعقيد الإداري ووسيلة الاتصال المتتطور عامل مهم لمعالجة هذه الجوانب ولقد ساهمت تقنيات الاتصال في تقليل الزمان والتكلفة كذلك لارتباط الوقت بالتكلفة بطبيعة الحال كما ساهمت في وضوح المعلومات وزيادة موثوقيتها ولقد كانت استفادة

¹¹⁸ - عامر يس، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي، الرياض، دار الوسيلة المريخ للنشر ، 1986، ص 18

¹¹⁹ - عامر الكبيسي، التصميم التنظيمي، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، الدوحة، دار الشروق للطباعة والنشر والتوزيع، 1998م، ص 79.

الجامعة في تطوير أدائها الأكاديمي واضحة من خلال الوسائل التي يتيحها نظام الاتصال بها فيه يتم المشاركة في المؤتمر والفعاليات العلمية وينقلها ولو بعدت أمكنتها ويتم المشاركة فيها دون الحاجة للحضور هناك وكما يساهم نظام الاتصال بالهاتف الخلوي والواتسApp في الجانب الأكاديمي والتعليمي للطلاب وتبادل المعلومات بينهم ومع أساتذتهم والموظفين بالجامعة كذلك.

ومن مناحي الاستفادة من نظام الاتصال الإداري كما تصفها نتائج هذه الدراسة الوصفية هو: ترقية أداء الجامعة من خلال حل المشكلات الإدارية وتبادل المعلومات حيث أن الاتصال الفعال يساعد الإدارة على الاحاطة بالمشكلات التي تواجه الإدارة والعاملين ومقرن حاكم وشكاويمهم للحد منها وعلاجها ويسهم في زيادة التقارب والتواصل بين الإدارة والموظفين وكذلك في جلب وحدة المفهوم ورفع الروح المعنوية للعاملين في مواجهة المشكلات المختلفة ويقلل حجم سوء التفاهم والاختلافات في وجهات النظر مما يعكس على بصورة ايجابية على الأداء الوظيفي¹²⁰. والاتصال وسيلة مهمة لإبلاغ القيادات العليا بما تم إنجازه من أهداف وما هي المشكلات التي ظهرت أثناء تنفيذ الخطط الإدارية والعلمية، أو الانحرافات التي لم تكن متوقعة والاقتراحات اللازمة لعلاج تلك المشكلات¹²¹.

ومن مساعدة الاتصالات الإدارية في ترقية أداء الجامعة كان ترقية أداء الجامعة من خلال: دعم أهداف وقرارات التطوير الإداري وكما يشير خبير الإدارة علي السلمي إلى أن الاتصالات الإدارية تعد أحدى وسائل التطوير التنظيمي الذي يهدف

¹²⁰ - فهد بن سعود العثيمين، الاتصالات الإدارية ماهيتها وأهميتها أسلوبها، الرياض، شركة الصفحات الذهبية، 1993م، ص .15

¹²¹ - جمال أبو الوفا، وسلامة حسين، اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية، دو مكان النشر، 2000م، ص 42.

بصفة عامة إلى رفع كفاءة تطوير مهارات العاملين وقدراتهم وتلافي عيوب الأداء وتطوير طرق العمل واستحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية ووسائل اتصالية للتنظيم سبقاً على غيره¹²². كما إن هدف الاتصال الرئيسي هو إحداث تأثير على النشاطات المختلفة وذلك لخدمة مصلحة المؤسسة، وعملية الاتصال في المؤسسة ضرورية من أجل تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم، ومن أجل تطوير وتحسين المواقف والاتجاهات للأفراد، وبشكل يكفل التنسيق والإنجاز والرضا عن الأعمال، وكذلك تحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين، بالإضافة إلى أن الاتصال يسهل انسياط هذه المعلومات والنتائج التي تسفر عن معالجتها¹²³.

وإن الاتصالات الإدارية ترتبط مباشرة بـ مزاولة الوظائف الإدارية الرئيسية وهي: التخطيط، التنظيم، والتوجيه والرقابة، على سبيل المثال: فإن تحليل البيئة ووضع الخطط واتخاذ القرار تتطلب بالضرورة ممارسة الاتصال كما أن التفويض والتنسيق، والتنمية والتطوير التنظيمي تتضمن وجود الاتصال، وبالمثل فإن التطوير التنظيمي سوف يكون من الصعب تحقيقه بدون وجود بعض أشكال الاتصال وبصفة عامة فإن الاتصال يعتبر ضرورياً لبناء المعايير، ومراقبة الأداء، واتخاذ القرارات التصحيحية¹²⁴.

ومن مناحي المساعدة في ترقية أداء الجامعة كان عنصر دعم العلاقات الإنسانية ومساهمتها في ترقية الأداء، وهذا ما يوفره الاتصال الرسمي في جوانب معينة والاتصال غير الرسمي في أكثره حيث يتم توظيف الاتصال غير الرسمي من قبل الإدارة الحديثة في محاولة الاستفادة منه في خدمة أهداف المؤسسة من خلال القدرة على التأثير

¹²² - علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، الكويت، وكالة المطبوعات، 1975م، ص 206.

¹²³ - أحمد السيد كردي، مبادئ الاتصالات الإدارية، من موقع ليك يا أقصى، نشرت في 12 يونيو 2011م.

¹²⁴ - سليم كفان، مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية، مرجع سابق، ص 57.

على العاملين عن طريق رفع الروح المعنوية لديهم ومحاولة تحقيق قدر من التوافق داخل منظومة العمل بشكل عام مما يعكس على قدرة المنظمة على إنجاز أهدافها و يتم ذلك من خلال العلاقات العامة والاهتمام بالعد النفسي والاجتماعي للعاملين داخل المنظمة¹²⁵.

فالفرد يحتاج إلى أن يرتبط بالآخرين باعتباره مخلوق اجتماعي بطبيعة، فهو يحتاج للاتصال بالآخرين لأغراض الصداقة أو غير ذلك حيث أن الاتصالات وال العلاقات الاجتماعية غير الرسمية تُعد في كثير من الأحيان ذات فعالية من أجل رفع المعنويات و تنمية الروابط الاجتماعية ونشر الكلمة الموجبة بين أفراد المؤسسة، والرقابة الاجتماعية الداخلية تجاه أفراد التنظيم غير الرسمي والخارجية تجاه الأطراف الأخرى والتي عن طريقها يتم التأثير الإيجابي على سلوك الآخرين مما يعكس أثره الإيجابي على الأداء وتحقيق الأهداف بالمؤسسة¹²⁶.

ومن جوانب مساقمة الاتصالات الإدارية في ترقية أداء الجامعة هو حفظ الأمن الجامعي وتقديم الخدمات المصاحبة، وهو ما يتطابق مع دراسة مشابهها أجراها علي حسن الشهري بعنوان الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي، حيث تشير أهم نتائجها إلى إن الاتصالات الإدارية تلعب دوراً مهما في حل المشكلات التي تواجه منسوبي الأمن الجنائي في مدينة الرياض وذلك من خلال الانعكاسات التالية : الدقة في إنجاز المهام الأمنية وتزويد المسؤولين بالتعليمات المناسبة لمواجهة المسائل الأمنية وتوفير

¹²⁵ - محمد أسامة ميدون، صيانة خلل العلاقات الاتصالية غير الرسمية في المؤسسات الأجنبية في الجزائر، دراسة حالة شركة شلوم بارغر الأمريكية بورقلة ، رسالة ماجستير، جامعة محمد خضر، بسكرة، الجزائر، 2014، ص11.

¹²⁶ - علي عياصرة، ختم الغناني ،الاتصال المؤسسي في الفكر التربوي (بين النظرية و التطبيق)، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007م، ص108.

الوقت والجهد، وتوسيع تقنيات الاتصال في الأمن دوراً مهماً في رفع مستوى الأداء الوظيفي لمنتسبيه من خلال سرعة ودقة إبلاغ القيادة بتطور المشكلات الأمنية والسرعة في إيصال التعليمات وتيسير العمل الأمني والتحكم فيه والحصول على المعلومات¹²⁷.

الجزء الثالث :مناقشة بيانات صعوبات ومعوقات الاتصالات الإدارية في الجامعة الإسلامية الأهلية مالانج

ثراوَل عملية الاتصال بقصد تبادل المعلومات والتعليمات، من خلال قنوات معينة، وإن أي تشويه في معانيها أو تعطُّلها سيتُرجع عنه بعض المشكلات التي تؤثر على العمل والعاملين، مما يحول دون إتمام عملية الاتصالات الفعالة، وهو ما يعرف بمعوقات الاتصال، ومن عرض وتحليل البيانات يتضح للباحث أن من أول تلك المعوقات هي : استغراف الوقت الطويل في بعض وسائل الاتصال وهي بالأخص يمكن ملاحظة وجودها في وسيلة الاتصال المكتوب حيث تكون هذه المشكلة واضحة في مكتب المحفوظات الذي تتعامل بالوارد والصادر وفي مكتب الأرشيف وخصوصاً فيما يتعلق بالمرسلات البريدية الخارجية ورغم مزاياه التي لا تغُص بأي وسيلة أخرى فهو وسيلة ثبات يرجع له عند الحاجة وأكثرها وضوحاً إلا أنه أكثر الوسائل تكلفة وبطئاً.

إن من عيوب ومشاكل الاتصال الكتائي هو البطء في نقل الاتصال في حالة عدم استخدام التقنية الحديثة وكذلك قد يستغرق في عملية الإعداد والصيانة وأيضاً قد يكون هناك فهم خاطئ في إدراك المقصود وبخاصة حينما يكون للكلمة أكثر من معنى

¹²⁷ - علي حسن الشهري ،الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي ،من وجهة نظر منسوبي الامن الجنائي في مدينة الرياض، رسالة ماجستير في الإدارة جامعة نايف العربية، 1425هـ، ص 155.

فلا يتبادر إلى ذهن المستقبل إلا المعنى الذي يتفق وطبيعة ثقافته ودراساته وخبراته في العمل¹²⁸.

ومن تلك المعوقات الموجودة هي: ترکز الاحمال على شبكة الطلب الهاتفي ورغم أن الهاتف من الوسائل القديمة إذ يرجع تاريخ اكتشافه إلى عام 1876 م وهناك كمية هائلة من المعلومات تنقل بواسطة الاتصال الهاتفي وأصبح أداة ربط مهمة بين عدة وسائل اتصالية غير أنه لا زال نظام اتصالي معقد¹²⁹. بيد أن الجامعة يوماً بعد يوماً تتوجه إلى الاعتماد على الأساليب الحديثة مثل الانترنت أكثر من الهاتف العادي.

ومن تلك المعوقات التي وقف عليها الباحث هو عدم اتقان بعض الموظفين للتعامل مع الاتصالات وهذا النوع من المعوقات كما يرى الباحث يكون منشؤه عدم التأهيل ونقص التدريب في استخدام المعدات والأجهزة المتعلقة بالاتصالات في الجامعة. حيث أن تطوير التعليم والتدريب التقني والمهني في عصر المعرفة والمعلومات يقتضي تحسين وتطوير طرق وتقنيات الاتصال الإداري والتدريب عليها لتوافق مع التطور الهام لـ تكنولوجيات المعلومات والاتصال وأنّ هذا التطور فتح لميدان التعليم والتدريب آفاقاً جديدةً وكبيرةً من حيث الوسائل المتاحة والإمكانيات والتقنيات الجديدة المستعملة والمصامن التعليمية المتطورة والحديثة، لكن من ناحية أخرى إنّ

¹²⁸ - عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة ، دمشق ، سوريا ، نشر كلية الاقتصاد دمشق، 1993م، ص311.

¹²⁹ - مصعب اسماعيل طبش، دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية بغزة، 2008م، ص47.

الاستغلال الصّحيح لهذا التّطوّر يضع ميدان التعليم والتدريب أمام العديد من التحدّيات والرهانات¹³⁰.

حيث تحتاج كل المنظمات إلى أفراد مدربين ذوي مهارات مؤهلين لتأدية الأنشطة التي يجب القيام بها، لكن إذا غابت هذه المهارات وجب رفع مستوى هؤلاء العاملين مع زيادة قدراتهم لتلائم الأعمال المطلوبة منهم، ومن الملاحظ أن تعقد الوظائف في العصر الحديث زاد من الحاجة لتنمية قدرات العاملين المتغيرات الحاصلة كالسلع المنتجة مادية خدمية والوظائف المناسبة لذلك، وأنواع المهارات المناسبة لتلك الوظائف¹³¹. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة العمري التي أظهرت عدد من المعوقات التي تعرقل الإدارة الالكترونية في موضوع الاتصالات تحديداً وهي انخفاض الوعي لأهمية الحاسوب الآلي لدى الموظفين وقلة الكوادر البشرية المؤهلة للعمل على الحاسوب الآلي¹³².

كذلك من المعوقات هي ارتفاع تكلفة خدمة الهاتف والانترنت وضعف التغطية للشبكة وهي على ما يبدو مشكلة شائعة فالأنترنت أصبح مطلب كل فرد وفي كل مكان ولا يستغني عنه أي شخص تقريراً بما بالك في بيئه تعليمية مثل المؤسسة التعليمية حيث يشهد طلباً متزايداً على خدماته المتنوعة سواء في مجال العمل الإداري أو حتى في التواصل الاجتماعي بين الموظفين وغيرهم أو في المجال الأكاديمي

¹³⁰ - محمد الجمي، استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مؤسسات التعليم والتدريب التقني والمهني، ضمن الندوة الدولية لتطوير أساليب التدريس والتعلم في برامج التعليم والتدريب التقني والمهني باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال تونس، 20 - 22 نوفمبر، 2006م، ص2.

¹³¹ - عمر وصفي عقيلی، إدارة القوى العاملة، عمان الأردن، دار زهران، 1996م، ص80.

¹³² - سعيد العكري ،المطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة إلكترونية، رسالة ماجستير ،جامعة نايف العربية ،المملكة العربية السعودية ، دون تاريخ، ص 95.

وهذه العناصر يؤثر بعضها على بعض فتكون الخدمة مرهقة جداً بكثره الطلب والأمر نفسه في الاتصال الهاتفي وتكليفه.

ومن المعوقات المهمة في مجال هذه الدراسة الوصفية هي نقص بعض الأجهزة

وتقنيات الاتصال في المكاتب الإدارية وحسب البيانات يوجد نقص في جهاز الفاكس بالإدارات وهو جهاز مهم حيث أن استخدام الفاكس يعد وسيلة ضرورية من وسائل للاتصال يساعد إلى حد بعيد في الاستفادة من الوقت وعدم إهداره، كما أن الفاكس يعتبر مستنداً لما تم إرساله ويحقق السرعة العالية في الاتصال، مقارنة بالبريد العادي (التقليدي - اليدوي أو الرسمي) ويمكن استخدامه مستقلاً أو متصلةً بالكمبيوتر، ويستخدم في الاتصال المكتوب والعاجل والرسائل الطويلة مع مراعاة أن لا تكون الرسالة المرسلة عبره بدرجة السري جداً أو السري للغاية، وبالنسبة للفاكس وللمرسل أن يقدر ما إذا كانت للسرعة أولوية على السرية والعكس.

ولقد تم تناول موضوع المعوقات في الاتصال العديد من الأبحاث والدراسات وحظي باهتمام كبير نظراً لأهميته ويرى الباحث أن نتائج هذه الدراسة أضافت الجديد للنظريات الاتصالية في جانب معوقات الاتصال وبالنظر لموقع نتائج هذه الدراسة من دراسات سابقة تناولت موضوع معوقات الاتصال الإداري في عدة مؤسسات إدارية مختلفة بحد من ذلك دراسة عبد الجيد بن عبد الحسن آل الشيخ، معوقات الاتصال الإداري المؤثرة في أداء العاملين، حيث تشير نتائجها إلى أبرز المعوقات هي معوقات إدارية ترجع لغموض الهيكل التنظيمي وغياب التخطيط الاستراتيجي والانخفاض وعي العاملين بأهمية تقنيات الاتصال وضعف الصيانة وعملياتها الدورية للوسائل وهي نتائج لم تصل لها هذه الدراسة بيد أن من كان نتائجها التوصل

لنتيجة مشابهة لنتيجة هذه الدراسة حيث يشير عبد المجيد بن عبد المحسن آل الشيخ إلى أن من النتائج المهمة هي غياب البرامج التدريبية الالازمة عند استخدام تقنيات الحديثة في استخدام تقنيات الاتصال¹³³. وهي مقاربة لنتائج هذه الدراسة في الحاجة الملحة لتدريب الموظفين على استخدام وسائل الاتصال خاصة المتطورة منها.

ومن الدراسات التي يمكن مقارنة نتائجها بما توصلت له هذه الدراسة نتائج دراسة نزيهه بن الشارف، معوقات الاتصال المتعلقة بالعمل وتأثيرها على الأداء دراسة مسحية على عينة من عمال مقر ولاية بسكرة بالجزائر، حيث تشير النتائج إلى أن أهم معوقات الاتصال¹³⁴ هي المعوقات في الجانب الاقتصادي من خلال تشويش نظام الأجور وطريقة الدفع لها وأن العمال غير راضون عن ذلك وهذا يؤثر على فعالية الاتصال وكذلك من المعوقات هي المعوقات التنظيمية من خلال عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب فيؤثر هذا على المنظومة الاتصالية وعلى العلاقات الاتصالية في المنظمة، ولم تتفق نتائج الدراسة السابقة مع نتائج هذه الدراسة ولذا أضافت الدراسة الحالية الجديد في معوقات الاتصال، ومن الدراسات التي تناولت المعوقات في الاتصال أيضاً دراسة نعيم حسن الفرا، تطوير الاتصال الإداري لمديري المدارس الثانوية التي بيّنت من النتائج المشتركة مع هذه الدراسة إن من أهم المعوقات التي تحول

¹³³ - عبد المجيد بن عبد المحسن آل الشيخ، معوقات الاتصال الإداري المؤثرة في أداء العاملين، الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، 2011م، ص 186.

¹³⁴ - نزيهه بن الشارف، معوقات الاتصال المتعلقة بالعمل وتأثيرها على الأداء دراسة مسحية على عينة من عمال مقر ولاية بسكرة، رسالة ماجستير بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية جامعة محمد خิضر، الجزائر، 2015م، ص 163.

دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في الاتصال هي عدم توفر الدورات التدريبية وال الحاجة
بالتالي لتدريب العاملين على كيفية التعامل مع خدمات شبكة الانترنت¹³⁵.

ومن الدراسات كذلك دراسة مشابهة وهي لمصعب اسماعيل طيش ،دور نظم
وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات بينت نتائجها أن انخفاض مستوى
التدريب العاملين على وسائل الاتصال وضغط العمل المتزايد الموجود يعد من النتائج
المشابهة بالإضافة لنتائج أخرى مختلفة مثل عدم وضوح نظام الاتصال الموجود وسوء
العلاقات مع العاملين وغيرها¹³⁶. كذلك من النتائج الهامة المشابهة لنتائج هذه الدراسة
نتائج أظهرتها دراسة مسعود خضر القرشي، بعنوان فاعلية أساليب الاتصال الإداري
ومعوقاتها لدى مدير المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهه نظر
المعلمين، هي الضغط المتزايد في كمية المراسلات على مدير المدرسة، بينما أشارت إلى
معوقات مختلفة منها المبالغة في السرية لكثير من أعمال مدير المدرسة، وضعف العلاقة
بين مدير المدرسة والمعلمين، وعدم إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات المهمة¹³⁷.

¹³⁵ - نعيم حسن حماد الفرا، تطوير الاتصال الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير، كلية التربية بالجامعة الإسلامية بغزة، 2008م، ص 104.

¹³⁶ - مصعب اسماعيل طيش ،دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات ،مراجع سابق، ص 119.

¹³⁷ - مسعود خضر القرشي، فاعلية أساليب الاتصال الإداري ومعوقاتها لدى مدير المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهه نظر المعلمين، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية، 2012م، ص 107.



CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

الفصل السادس

خلاصة النتائج والتوصيات

الجزء الأول : ملخص النتائج

يتناول هذا الجزء عرضاً للشخص النتائج التي توصلت إليها الدراسة المتعلقة بدور الاتصالات الإدارية في ترقية أداء المؤسسة التعليمية وذلك من خلال التعرف على أنواع الاتصالات الإدارية السائد في الجامعة الإسلامية الأهلية مالانج والتعرف على مساهمة الاتصالات الإدارية في ترقية أداء المؤسسة التعليمية في الجامعة الإسلامية الأهلية مالانج والتعرف على صعوبات ومعوقات الاتصالات الإدارية في هذه الجامعة الإسلامية والنتائج معروضة وفقاً لأسئلة الدراسة وذلك على النحو التالي:-

1. تنوع الوسائل الاتصالية في الجامعة الإسلامية الأهلية مالانج وتتكامل بينهما فمن الاتصال بواسطة الهاتف والجوال والفاكس والاتصال المكتوب بالمراسلات على هيئة تقارير وقرارات وتعليمات مكتوبة ، إلى الاتصال بوسائل الانترنت والبريد الإلكتروني والاتصال المباشر من خلال اللقاءات المباشرة والاجتماعات والاتصال الإعلامي بواسطة نشر الصحف والمحاضرات الجامعية والندوات والنشرات التعرفيية، وتتبع الاتصالات في الجامعة الإسلامية الأهلية مالانج إدارة الشؤون الإدارية وهي تشرف على الجزء الرئيسي من الاتصالات من مراسلات بريدية صادرة وواردة واتصالات سلكية ولاسلكية وغيرها بينما تكون في الإدارات كذلك مكاتب للمحفوظات تتولى إنجاز المهام الإدارية وتعتبر وحدة الاتصالات التابعة للشؤون الإدارية قائمة بالجهد الأكبر في نظام الاتصال بها وتعمل على التنسيق بين الإدارات ومعالجة الخلل والمشاكل الناجمة عن الاتصال كما تهتم الجامعة

بالأرشيف الناتج عن وظيفة الاتصال الإداري حيث تقوم بتنظيمه وترتيبه وحفظه في المقر المخصص له ليسهل الرجوع إليه عند الحاجة وكذلك تحفظه بالأرشيف الإلكتروني على شكل أقراص أو في الشبكة بوسائل الحفظ المناسبة لذلك ، وأن استخدامات نظام الاتصال في الإدارة يشمل كل الوظائف الإدارية وهو بمثابة الدم المغذي لكل أجزاء المؤسسة الجامعية ومن خلاله يقوم المدير الإداري بتحريك الجماعة نحو الأهداف المرسومة كما إن استخدامات نظام الاتصال في شؤون الدراسة والتعليم يتم في المعاملات التي تتم بين الطلاب والإدارة باستخدام الموقع الإلكتروني لغرض التسجيل أو إتمام المعاملات وإرسال المستندات وغيرها وكذلك في المشاركة عن بعد بما توفره وسائل الاتصال في المؤتمرات ونحوها ، وبين الحاجة لتحديث منظمة الاتصال بالجامعة من هواتف وتوصيلات وكابلات وأجهزة ومعدات وغيرها فهي محتاجة إلى بنية تطويرية بين الحين والأخر وبعضها تحول إلى الطابع الرقمي مما يحتم على الإدارة بالجامعة الاهتمام أكثر بهذه الاحتياجات في تطوير وسائل الاتصال الإداري.

2. أن مساهمة الاتصالات الإدارية في ترقية أداء المؤسسة التعليمية في الجامعة الإسلامية الأهلية مالا ينبع من خلال تبسيط الإجراءات المعقدة وتسهيلاً لها ، حيث يتيح الاتصال الفعال سواء على المستوى الإداري أو المستوى الأكاديمي وبوسائله المختلفة في تسهيل التواصل بين الإدارات والأفراد لتحقيق أفضل أداء ممكن وترقية المستوى العام للجامعة ومساهمة في تطورها نحو الأفضل ، كما أن مساهمة الاتصالات الإدارية في ترقية أداء المؤسسة التعليمية في هذه الجامعة يتم من خلال حل المشكلات الإدارية وتبادل المعلومات ويساعد الاتصال التنظيمي

الفعال على إحاطة الإدارة بالمشكلات التي تواجه العاملين ومقرحاتهم وشكاؤهم للحد منها وعلاجها وكذلك في دعم وحدة المفهوم والمهدف وروح الجماعة المعنوية للعاملين بالجامعة في مواجهة المشكلات التي تتعلق بأدائهم وزيادة التقارب في وجهات نظرهم ويقلل من الصراع والاختلافات بينهم مما يعكس بصورة إيجابية على الأداء الوظيفي وترقيته ، وأن مساهمة الاتصالات الإدارية في ترقية أداء المؤسسة التعليمية في هذه الجامعة يتم أيضاً من خلال دعم العلاقات الإنسانية التي لها دور في ترقية الأداء حيث يعمل الاتصال الفعال على إيجاد ودعم العلاقات التي تنشأ بين الموظفين وتوثيق العلاقات والصلات الأخوية والودية بين أفراد الجامعة داخل التنظيم الواحد وهذا من شأنه أن يزيد الترابط بينهم والتعاون في سبيل أفضل إنجاز وترقية الأداء الوظيفي واتضح مساهمة الاتصالات الإدارية في ترقية أداء المؤسسة التعليمية في هذه الجامعة كذلك من خلال دعم أهداف وقرارات التطوير الإداري بالجامعة حيث يعتمد على الاتصال ووسائله في إيصال القرارات المتعلقة بالتطوير إلى المعنيين بتنفيذها داخل المؤسسة الجامعية وهذا أمر لابد منه لإنجاز التطوير في الأداء الوظيفي ، وإن مساهمة الاتصالات الإدارية في ترقية أداء المؤسسة التعليمية في هذه الجامعة يتم أيضاً من خلال حفظ الأمن الجامعي وتقديم الخدمات المصاحبة بسلامة الموظفين وتوفير الراحة لهم أثناء تأديتهم للعمل ويمثل الاتصال وسيلة لذلك من خلال السرعة في نقل وتبادل المعلومات التي هدفها كشف أي مخالفات أمنية ونحوها.

3. أن عملية الاتصال داخل الجامعة الإسلامية الأهلية مالانج توجهها مجموعة من المعوقات التي تحد من فعاليتها وأولها هو استغراق الوقت الطويل في بعض وسائل

الاتصال وخصوصاً الاتصال المكتوب المتمثل في المراسلات البريدية من صادر ووارد وهذا ليس راجعاً لطبيعة هذه الوسيلة على ما يبدو فقط وإنما من اتساع حجم العمل وتشعبه بالنظر إلى الدور الكبير الذي تقدمه هذه الجامعة للمجتمع في العملية التعليمية ، وإن من المعوقات التي تواجه الاتصالات الإدارية بالجامعة الإسلامية الأهلية مالانج هو عدم اتقان واستخدام بعض الموظفين التعامل مع الاتصالات وهذا يشير بشكل واضح للنقص في برامج التدريب الوظيفي لبعض الموظفين ودرايتم باستخدام الوسائل الاتصالية وبعضهم يميل لاستخدام الوسائل التقليدية ويفضلها على الوسائل الحديثة اعتقاداً منهم أنها أكثر موثوقية في توصيل المعلومة بينهم وأكثر أمناً ووضوحاً ، وإن من المعوقات التي تواجه الاتصالات الإدارية بالجامعة الإسلامية الأهلية مالانج هو ترکز الأحمال بشكل كبير على شبكة الطلب الهاتفي وهي مشكلة شائعة في الوحدات الحكومية الخدمية فيتركز الطلب على الخدمة الاتصالية الهاتفية مما يفقد الاتصال الهاتفي وظيفته وفعاليته ، وإن من المعوقات التي تواجه الاتصالات الإدارية بالجامعة الإسلامية الأهلية مالانج يتمثل في نقص بعض الأجهزة وتقنيات الاتصال في المكاتب الإدارية حيث أن بعض المكاتب تعاني من نقص في أجهزة اتصالية مهمة مثل الفاكس وهذا أدى إلى الاعتماد على المكاتب المجاورة ، وإن من المعوقات التي تواجه الاتصالات الإدارية بالجامعة الإسلامية الأهلية مالانج هو ارتفاع تكلفة خدمة الهاتف والإنترنت وضعف التغطية للشبكة وأنه بالرغم من وجود المنافسة في خدمات الهاتف والإنترنت إلا أن أسعارها مازالت تتسلق كاھل الإدارية بالجامعة وكذلك الحاجة لتحديث منظومة الاتصالات الإدارية بالجامعة.

الجزء الثاني : التوصيات

يوصي الباحث بالتوصيات التالية التي يرى أهميتها في موضوع الاتصالات الإدارية في هذه الجامعة وفي المؤسسات التعليمية والخدمية الأخرى:-

1. تعزيز دور وأهمية الاتصالات الإدارية في الجامعة الإسلامية الأهلية مالانج لما لذلك من أثر في سرعة الأداء وتحقيق أهداف الجامعة.
2. تقديم التدريب اللازم للموظفين بما يؤهلهم للتعامل مع الوسائل الاتصالية وكيفية مواجهة مشكلات الاتصال الإداري.
3. تحدث منظومة الاتصالات الإدارية ومدتها بالدعم المالي والفيي المناسب وتوفير الأجهزة التي تحتاجها.
4. مواجهة المعوقات التي تعرّض نظام الاتصالات الإدارية بالجامعة والبحث عن حلول مناسبة لها.
5. توفير الموارد المالية، والكوادر البشرية، والإمكانات الفنية الازمة لتأمين وتشغيل وصيانة تقنيات الاتصال الحديثة.
6. العمل على نشر الثقافة الالكترونية في وسائل الاتصال بين الموظفين هدف التقليل من الاتصال الورقي المكتوب ولتجعل من تقنية الاتصال الالكتروني عنصراً فعالاً في إنجاز الاعمال واتخاذ القرارات.
7. العمل على توسيع الاتصالات الشخصية بين الموظفين وخلق جو من الثقة المتبادلة فيما بين الإدارة والموظفيين.

الجزء الثالث : المقتراحات

على ضوء نتائج و توصيات الدراسة يقترح الباحث ما يلي:

1. إجراء دراسة عن دور تقنيات الاتصال في دعم التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية الأهلية مالانج.
2. إجراء دراسة عن أثر العوامل الاقتصادية في فعالية الاتصال الإداري في المنظمات الإدارية المماثلة.
3. إجراء دراسة عن الاتصال الإداري الفعال كوسيلة لدعم الجودة الشاملة وزيادة قيمة المؤسسة في المنظمات الإدارية المماثلة.





CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

مصادر ومراجعة

البحث

-القرآن الكريم

إبراهيم عبد الله الهجري، التعليم في الوطن العربي أمام التحديات التكنولوجية، بحث مقدم لجامعة صنعاء- الجمهورية اليمنية.

أحمد إبراهيم أحمد ،تطوير التنظيمي للتعليم، بحث مرجعي ،1999م.

أحمد السيد كردى، مبادئ الاتصالات الإدارية، من موقع ليك يا أقصى، نشرت في

12 يونيو 2011م.

أحمد بن سيف الدين تركستانى ،مدخل إلى الاتصال الإنساني ،بحث منشور على الانترنت، بدون معلومات أخرى.

أحمد ماهر ،تطوير المنظمات الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير ،الدار الجامعية الاسكندرية ،مصر ،2007م.

أحمد ماهر، نظرية الاتصالات ،من الانترنت ،تاريخ الاضافة 11، 05، 36

.01:47:42

أسامي محمد علما، أساليب ومناهج التطوير التنظيمي، دون مكان النشر، يونيو 2004م.

إياد علي الدجني، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية بحث مقدم لنيل درجة

الدكتوراه في التربية ،مناهج وطرائق التدريس، جامعة دمشق سوريا
2011م.

بلال خلف السكارنة " التطوير التنظيمي والإداري ،دار المسيرة للنشر والتوزيع
عمان، الأردن، 2009م.

بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على
العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة، رسالة ماجستير مقدمة إلى جامعة
منتوري محمود قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، الجزائر،
2009م.

ثابت عبد الرحمن إدريس، المدخلات الحديثة للإدارة العامة ،الدار الجامعية
الإسكندرية مصر ،2001م.

جمال أبو الوفا، وسلامة حسين ،اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية، دو مكان
النشر، 2000.

حسن محمد حسان العجمي، الإدارة التربوية، عمان الأردن ،دار المسيرة 2007م.
حسن محمد حسان العجمي، الإدارة المدرسية، القاهرة :دار الفجر العربي للطبع
والنشر، 2000.

حسين حريم ،السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الاعمال ،دار
الحامد للنشر والتوزيع، 2004م.

خالد أسود لايح، واقع الاتصال الإداري والتربوي من وجهة نظر رؤساء الأقسام
العلمية في كليات التربية الرياضية في العراق، مجلة علوم التربية الرياضية ، العدد

الرابع، المجلد الخامس، 2012م.

خالد الزعبي، أثر توافر مهارات الاتصال والوسائل غير اللغوية على فاعلية الاتصال
الإداري في مراكز الاجهزة الحكومية في محافظة الكرك، مجلة دراسات
2005م.

خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي ،طبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع
،عمان ،الأردن، 2002م.

ديو بولد فان دالين، مناهج البحث في التربية وعلم النفس ،القاهرة ،مصر، مكتبة
الأنجلو المصرية ،1985م.

ريتشارد بيكارد، منظمة التنمية: استراتيجيات ونماذج، كاليفورنيا، أديسون ويسلي
للنشر كوم، 1969م.

ريمة قوبى وأخريات ،واقع الاتصال الرسمي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة للوحدة
الولائية لبريد الجزائر، شهادة ليسانس أكاديمى، جامعة قاصدي مرباح ورقلة،
الجزائر، 2014م.

زيد منير عبوi إدارة التغيير والتطوير ،دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ،عمان
الأردن، 2007م.

سامر جلوط وآخرون ،الاتصال والاتصال الإداري المبادئ، والممارسة، دمشق: دار
الرضا للنشر، 2002م.

سعيد العكري ، المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة إلكترونية، رسالة ماجستير ،جامعة نايف العربية ،المملكة العربية السعودية ، دون تاريخ نشر.

سلوى عثمان الصديقي ،هناه حافظ بدوي ،أبعاد العملية الاتصالية ،رؤبة نظرية علمية وواقعية ،المكتب الجامعي الحديث ،مصر ،1999م.

سليم كفان، مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية ،رسالة ماجستير في علم النفس جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2005م.

سميرة كرامة، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين جودة الخدمة دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مربح - ورقلة، 2011م.

سيد الهواري ،التنظيم الهياكل والسلوكيات والنظم، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1986م.

شرين بنت عبد الجيد عبد الحميد حكيم، معوقات الاتصال ،المملكة العربية السعودية، جامعة أم القرى ،بحث فصلي ،1430هـ.

طية مصلح، ثر نظام الاتصالات الإدارية في الأداء من وجهة نظر الموظفين الإداريين والمشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة في محافظات الشمال، رسالة ماجستير، جامعة القدس المفتوحة ،2008م.

عازة محمد سلام ،مهارات الاتصال ،نشر مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، القاهرة، مصر ،2007م.

عامر الكبيسي، التصميم التنظيمي، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، الدوحة، دار الشروق للطباعة والنشر والتوزيع ،1998م.

عامر يس، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي ،الرياض، دار الوسيلة المريخ للنشر 1986م.

عباس محمد ،الاتصال التربوي ،الدار العالمية للنشر والتوزيع ،القاهرة ،مصر، 2005م.

عبد الغفار حنفي ،السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، جمهورية مصر العربية 2002م.

عبد المجيد بن عبد المحسن آل الشيخ، معوقات الاتصال الإداري المؤثرة في أداء العاملين، الرياض ،رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، 2011م

عبد الوهاب أحمد جاد ،السلوك التنظيمي، دراسة لسلوك الأفراد والجماعات، القاهرة: دار الوفاء، 2001م.

عبدالعزيز أبونبعه، المفاهيم الإدارية الحديثة ،دار مجذلاوي للتوزيع والنشر ،عمان ،الأردن، 2001 .

علي السلمي ،إدارة السلوك الإنساني، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1983م.

علي السلمي ،إدارة الموارد البشرية ،مكتبة الإدارة الجديدة غريب ،الحالة ،1996م.

علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، الكويت، وكالة المطبوعات، 1975م.

علي حسن الشهري ،الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي ،من وجهة نظر منسوبى الأمن الجنائي في مدينة الرياض، رسالة ماجستير في الإدارة جامعة نايف العربية، المملكة السعودية، 1425 هـ.

علي عياصرة، ختام الغنائي ،الاتصال المؤسسي في الفكر التربوي (بين النظرية و التطبيق)، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2007م.

عمر بشاره أحمد ،الاتصال التعليمي ،مقال على شبكة الانترنت - منتدى بشارنتو التعليمي - تاريخ الاضافة الجمعة 24 أغسطس 2012 pm 1:06 .

عمر وصفي عقيلي ، إدارة القوى العاملة ،سوريا ، كلية الاقتصاد دمشق، 1993م.

فتحي بو ناصر ،مدخل إلى الإدارة التربوية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،2008م.

فضيل دليو ،الاتصال مفاهيمه نظرياته وسائله، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003م.

فهد بن سعود العثيمين، الاتصالات الإدارية ماهيتها أهميتها أساليبها، الرياض، شركة الصفحات الذهبية، 1993م.

فؤاد القاضي ،سلوك التنظيمي والإدارة ،القاهرة، جامعة مصر للتكنولوجيا، 2006م.

ماهر حسن ،القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، عمان :دار الكندي 2003م.

متعب جابر خبراني، نحو نموذج فاعل للاتصالات الإدارية بجامعة الملك سعود ، دراسة حالة، رسالة ماجستير في الإدارة العامة جامعة الملك سعود قسم الإدارة

المملكة العربية السعودية، 2007م.

محمد أسامة ميدون، صيانة خلل العلاقات الاتصالية غير الرسمية في المؤسسات الأجنبية في الجزائر ، دراسة حالة شركة شلوم بارغر الأمريكية بورقلة ، رسالة ماجستير،

جامعة محمد خيضر ، بسكرة، الجزائر، 2014م.

محمد الجمي، استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في مؤسسات التعليم و التدريب التقني و المهني، ضمن الندوة الدولية لتطوير أساليب التدريس والتعلم في برامج التعليم والتدريب التقني و المهني باستخدام تكنولوجيا المعلومات

والاتصال، تونس، 20 - 22 نوفمبر، 2006م.

محمد الرازي ، مختار الصاحب ، القاهرة، مصر، المطبعة الكلية، 1329هـ.

محمد العميرة ، مبادئ الإدارة المدرسية، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2002م.

محمد بن ناصر البيشي، مهارات الاتصال، المملكة العربية السعودية، دون سنة النشر.

محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004م.

محمد عباس بله، نظرية الاتصال وتطبيقاتها في الإدارة التربوية ، مجلة مركز البحوث التربوية العدد 6، 1426هـ.

محمود المساد ،الإدارة الفعالة ،مكتبة ناشرن ، بيروت لبنان، 2003م.

مسعود خضر القرشي، فاعلية أساليب الاتصال الإداري ومعوقاتها لدى مديرى المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهه نظر المعلمين، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية جامعة أم القرى ،المملكة العربية السعودية، 2012م.

مصعب إسماعيل طيش دور نظم تقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة ،رسالة ماجستير بقسم إدارة الاعمال مقدمة إلى الجامعة الإسلامية غزة ،2008م.

منال طلعت محمود ،مدخل إلى علم الاتصال، مصر ،جامعة الاسكندرية ،2002م.
موسى اللوزي ،الاتصالات الإدارية في المؤسسات الحكومية الأردنية دراسة تحليلية
أبحاث اليرموك ،المجلد 15 ،العدد 4 ،1999م.

موقع (موضوع) على الانترنت طرق جمع البيانات في البحث العلمي ،02، 02،
يوليو 2015م.

موقع الجامعة الإسلامية الأهلية مالاج على الانترنت تاريخ الدخول 21،
Uni-ico.svg، Unisma Copyright © 2014 (2016،4)،
.Universitas Islam Malang

موقع فكرة الاسلام ،الاتصالات الإدارية ،04 ،فبراير - 2013م.
ناصر محمد العديلي ،السلوك الإنساني و التنظيمي منظور كلي مقارن معهد الإدارة
العامة الرياض المملكة العربية السعودية، 1993م.

نبيل حميدشة، المقابلة في البحث الاجتماعي ،محلـة العـلوم الإنسـانية والـاجتماعـية
،الجزائر، عـدد جـوان 8، 2012م.

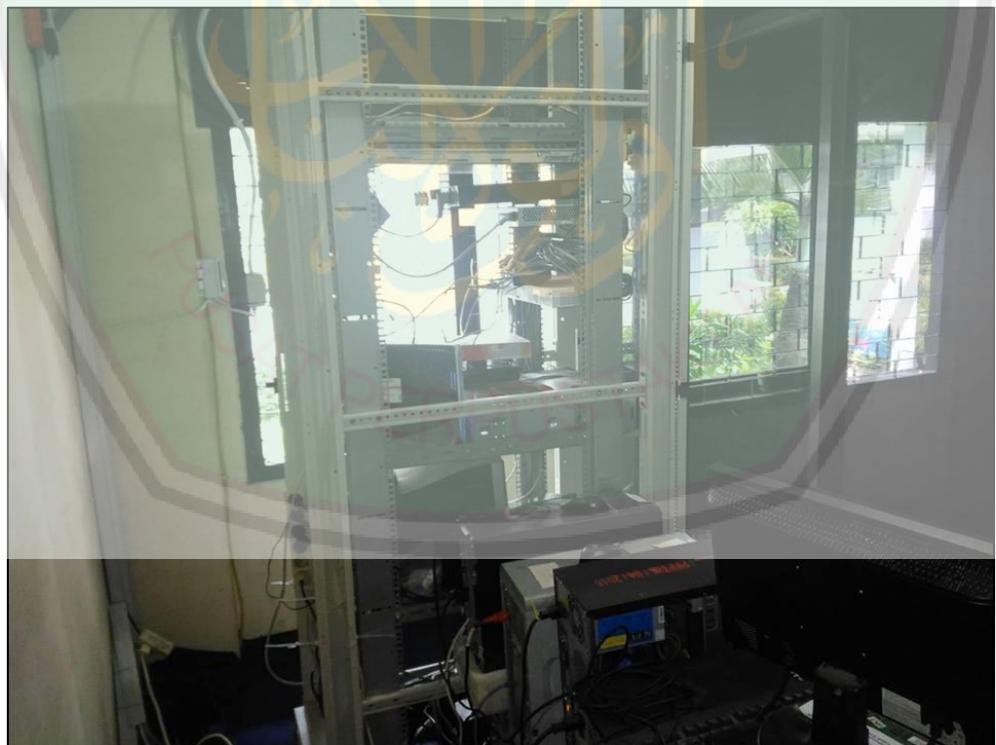
نزيـهـةـ بنـ الشـارـفـ، مـعـوقـاتـ الـاتـصالـ المـتـعـلـقـةـ بـالـعـمـلـ وـتـأـيـرـهاـ عـلـىـ الـأـدـاءـ درـاسـةـ
مسـحـيـةـ عـلـىـ عـيـنـةـ مـنـ عـمـالـ مـقـرـ وـلـاـيـةـ بـسـكـرـةـ، رسـالـةـ مـاجـسـتـيرـ بـكـلـيـةـ الـعـلـومـ
الـإـنـسـانـيـةـ وـالـإـجـتمـاعـيـةـ جـامـعـةـ مـحـمـدـ خـيـضـرـ، الجزـائـرـ، 2015ـمـ.

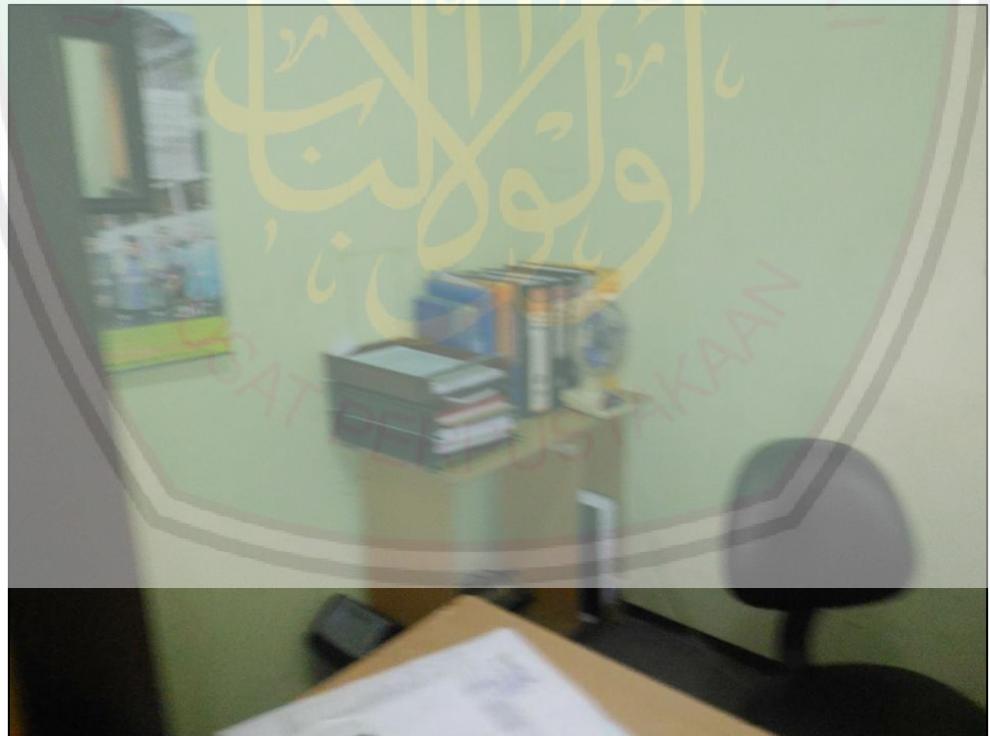
نعمـ حـسـنـ حـمـادـ الفـراـ، تـطـوـيرـ الـاتـصالـ الإـدـارـيـ لـمـديـريـ المـدارـسـ الثـانـوـيـةـ بـمحـافـظـاتـ
غـزـةـ فـيـ ضـوءـ الإـدـارـيـ الـإـلـكـتـرـوـنـيـةـ، رسـالـةـ مـاجـسـتـيرـ، كـلـيـةـ التـرـبـيـةـ بـالـجـامـعـةـ
الـإـسـلـامـيـةـ غـزـةـ، 2008ـمـ.

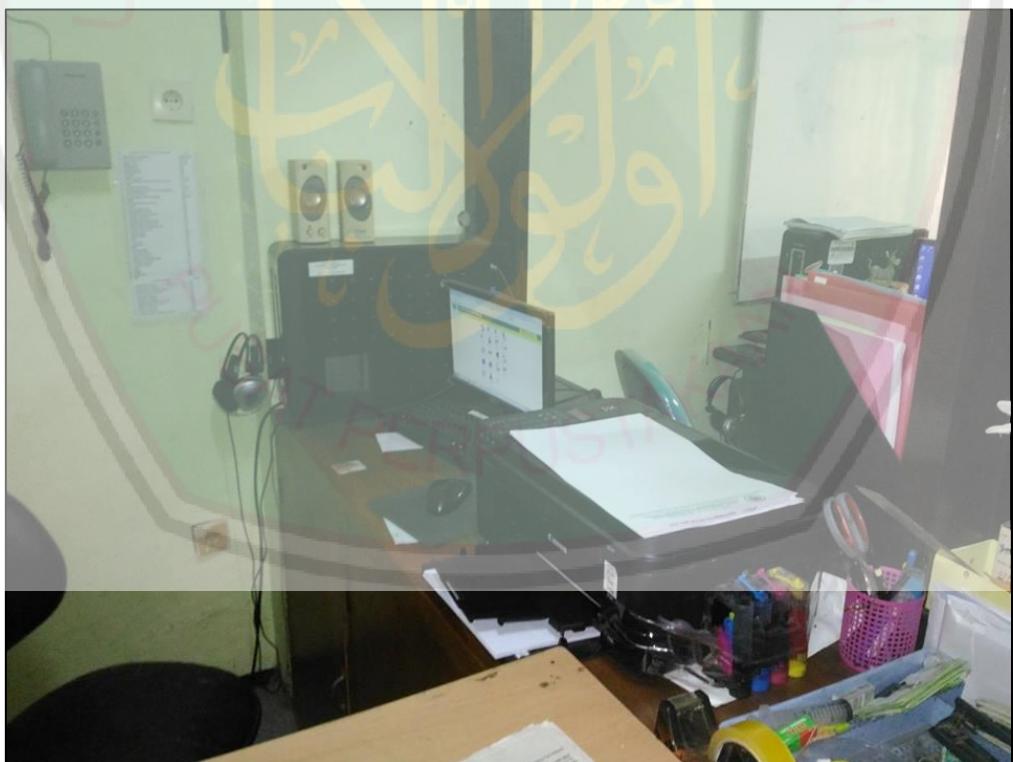
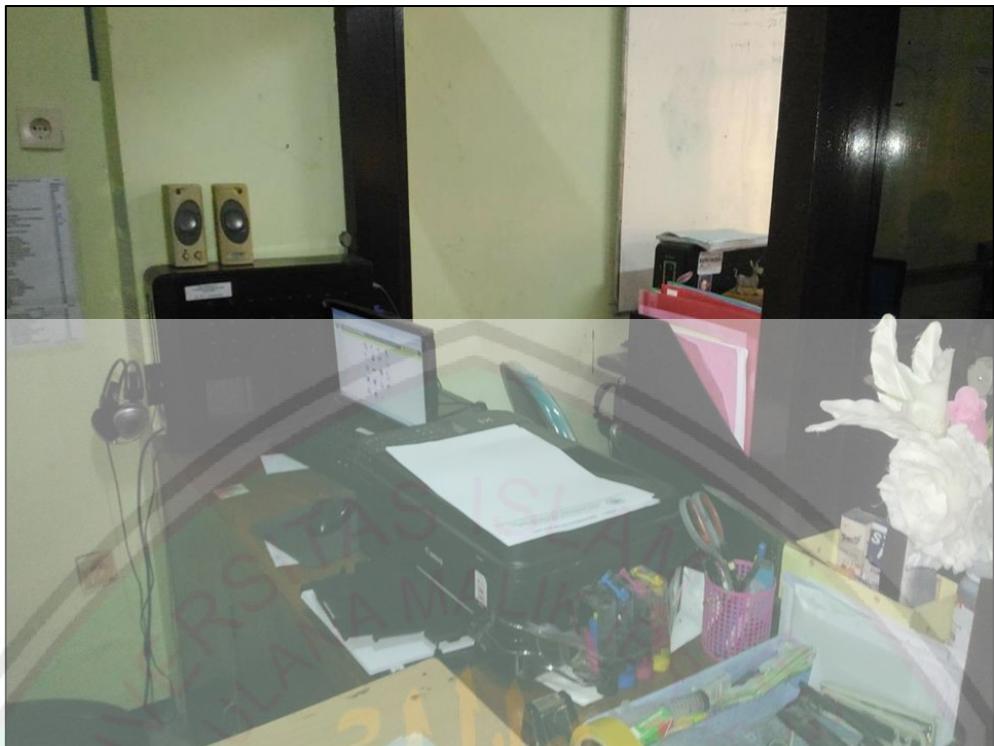
نـورـيـ منـيرـ بـارـكـ، الـاتـصالـاتـ الإـدـارـيـةـ وـأـهـمـيـتـهاـ فـيـ اـتـخـاذـ الـقـرـاراتـ فـيـ المؤـسـسـةـ
الـاقـتصـاديـةـ، التـوـصـيـاتـ وـالـمـتـطلـبـاتـ، درـاسـةـ منـشـورـةـ عـلـىـ الـإـنـتـرـنـتـ بـدـوـنـ تـارـيخـ
الـنـشـرـ.



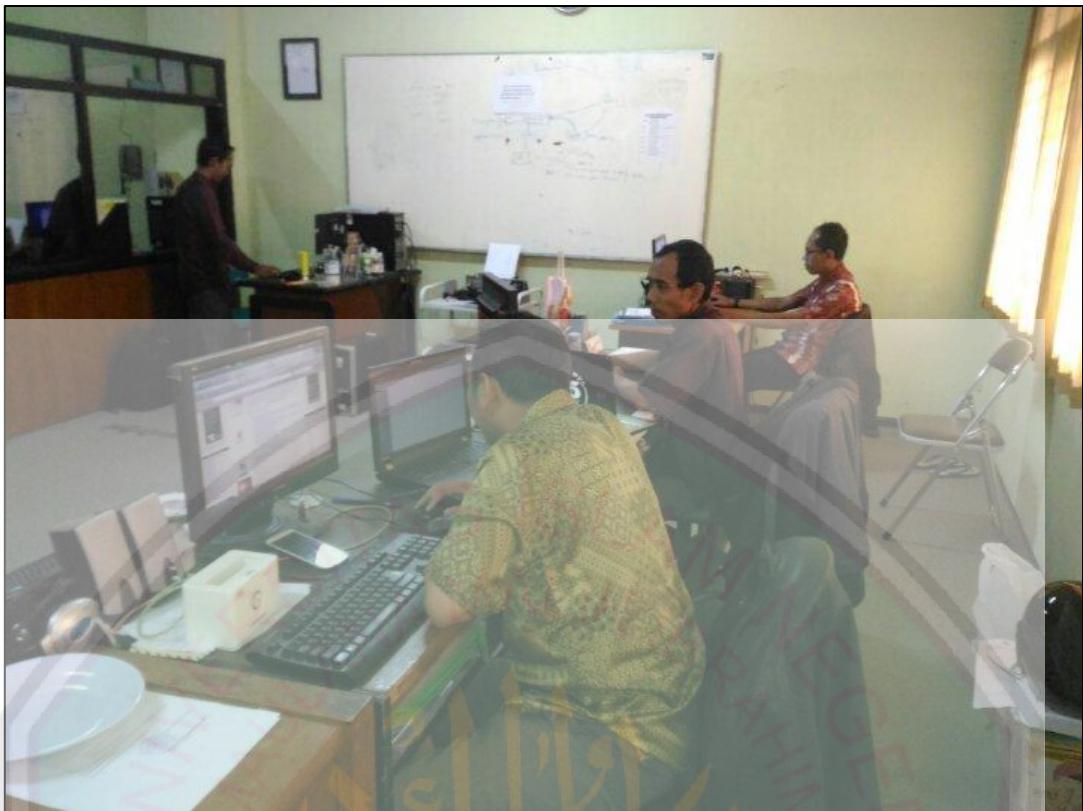
صور لوسائل وأجهزة الاتصالات بالجامعة الإسلامية الأهلية
ملاونج ولقاء الباحث المسؤولين والمقابلات مع المسؤولين بالجامعة



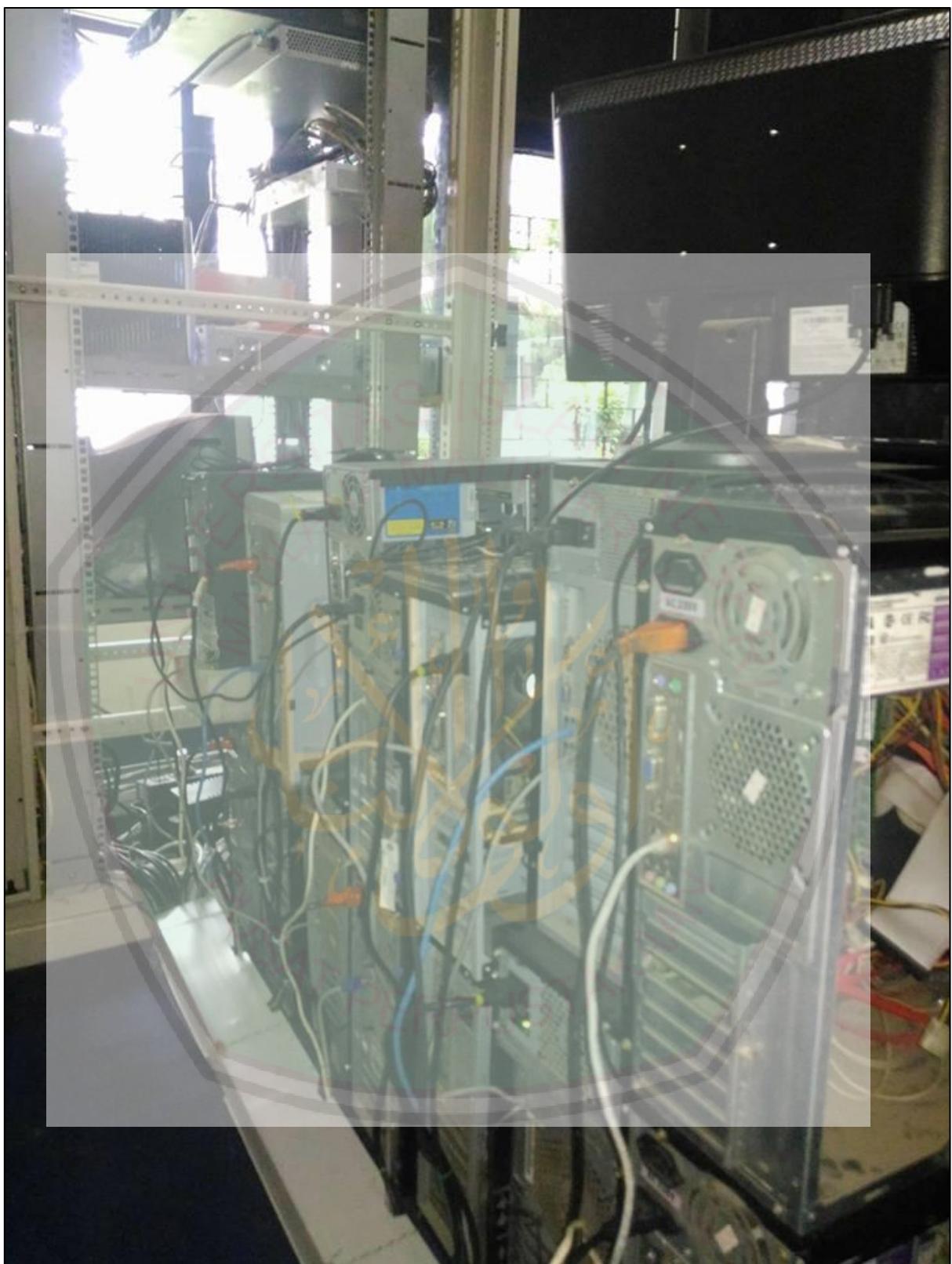












١- مقابلات السؤال الأول

المُسؤول	البيانات	ت
نائب عميد الجامعة الإسلامية الأهلية مالانج الأستاذ الدكتور أزهري	أنه لا يوجد مركز مستقل للاتصالات الإدارية في الجامعة الإسلامية الأهلية مالانج بل هذه الوظيفة تتبع إدارة الشؤون الإدارية ومن مهامها إدارة البريد الصادر والوارد والارشيف	.1
	توجد بالجامعة العديد من أنواع الاتصالات وتنوع تلك على حسب الوسائل المستخدمة لتشمل الاتصال بالفاكس والهاتف والانترنت وعموم الوسائل الإلكترونية الأخرى والاتصال المباشر أي الشفوي بين الموظفين ورؤسائهم ومن خلال المجتمعات وغيرها.	.2
	رغم تنوع تلك الوسائل إلا أن قاعدة البيانات الموجودة ليست حديثة ومتطرفة للمراسلات الإدارية في الجامعة الإسلامية الأهلية مالانج	.3
	ما ينتج عن الاتصالات يتم حفظه في أرشيف المراسلات في الجامعة الإسلامية الأهلية مالانج وهو على قسمين، الملفات الورقية تحفظ في كل الشؤون الإدارية والملفات الإلكترونية تحفظ في الشبكة الإلكترونية.	.4
	نحن نستخدم الاتصال بواسطة الانترنت لتأدية المهام التي تناصبه سواء في الاتصالات التي تتم في موقع الجامعة الإلكتروني أو عبر البريد الإلكتروني ويستخدم هذا في شؤون الدراسة كثيراً للطلاب	.5
	تعتمد الجامعة كذلك على وسائل أخرى مثل الهاتف والفاكس والتلكس أي المبرق وكذلك البريد المكتوب	.6

	في الاتصال بين الإدارات والأقسام المختلفة بالجامعة.	
مدبر إدارة الموارد البشرية بالجامعة الإسلامية الأهلية مالانج الدكتور استراحة فوجي واتي	تعتمد الجامعة على وسائل الاتصالات المختلفة مثل المراسلات المكتوبة والهاتف والانترنت وتفضل الاتصالات المكتوبة هي الأساس في عملية الاتصال بين الإدارات.	7.
	لا توجد قاعدة للبيانات حديثة ومتطرفة فاعتقد إنها تحتاج إلى هيكلة جديدة وتحديث لمنظومة الاتصالات بالجامعة فهي قديمة جداً.	8.
	بالإضافة لقدم منظومة الاتصالات فإن طرق تخزين الأرشيف والمراسلات الإدارية فهي تتم على شكل ملفات ورقية وأخرى الكترونية.	9.
	بالنسبة للاتصالات عبر الأنترنت فهي ليست فعالة حسب وجهة نظري ويرجع ذلك لعدم دعمها من قبل إدارة الجامعة بشكل كافٍ.	10.
	وتعتمد الجامعة على الفاكس كثيراً وله دور مهم من حيث استلام وتسليم البيانات والمراسلات المختلفة.	11.
	بالنسبة للاتصال بواسطة الهاتف فهو له دور هام وخصوصاً الاتصال بواسطة الجوال فهو له دور هام خصوصاً للتنسيق بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة واطلاعهم بكل ما يستجد بخصوص العمل بالجامعة.	12.
رئيس قسم الشؤون الأكademie التعليم بـجامعة الإسلامية الأهلية	من وسائل الاتصال المستخدمة نذكر منها الهاتف والبريد الإلكتروني الواتس وغیرها وهذه الوسائل تستخدم كثيراً في إرسال الرسائل بين الطالب والإدارة.	13.

<p>مالانج الدكتور روني مالافيا</p>	<p>أن الاتجاه في السنوات الأخيرة في الاتصالات الإدارية أنها أصبحت لا تعتمد على الهاتف والفاكس في شؤون الطلبة والتعليم كثيراً بعد التقدم في الوسائل الأخرى وأقصد بها البريد الإلكتروني.</p>	
<p>رئيس وحدة الاتصالات الإدارية التابعة للشؤون الإدارية الدكتور : رزكا فبرى راهابو</p>	<p>لا يوجد مكتب أو قسم خاص بالاتصالات الإدارية بل توجد وحدة تنسيق تتبع إدارة الشؤون الإدارية وعملها هو توزيع وتنسيق مهام الاتصال بين الإدارات حسب ما تقرر إدارة الشؤون الإدارية فلكل إدارة تطبق الاتصالات بها ولذا فمهمتنا هي إدارة الجانب الأكبر من البريد المكتوب والتنسيق بينها وبين إدارة الشؤون الإدارية بالجامعة وبباقي الإدارات.</p>	14.
	<p>تعدد وسائل الاتصالات من اتصال مكتوب وغير الموقع الإلكتروني وغيرها ونشير هنا إلى انجازنا لصحيفة مكتوبة بالجامعة وشراعنا عليها وهي صحيفة تعنى بنشاطات الجامعة (BBC).</p>	15.
	<p>نحن نعتقد أهمية الاتصال بواسطة الانترنت إذ يتحقق المزايا الكثيرة، بالنسبة لوسائل الاتصالات الأخرى فالجامعة تعتمد على الفاكس والهاتف الأرضي والجوال في الاتصالات أيضاً.</p>	16.
<p>موظفو وحدة الأمن والسلامة بالجامعة الإسلامية الأهلية مالانج:</p>	<p>في الحقيقة الاتصالات الإدارية لها وحدة معينة تتبع إدارة الشؤون الإدارية بالجامعة</p>	17.
<p>أقوس</p>	<p>وسائل الاتصالات الإدارية بجامعة الإسلامية الأهلية مالانج كثيرة ومتعددة ونحن في الأمن والسلامة لدينا اعتماد كبير على الاتصالات لتسهيل الخدمات وتوفير السلامة للجميع.</p>	18.

19.	<p>بالنسبة لقاعدة البيانات والاتصالات الإدارية فهي تحتاج لتطوير وعن الأرشيف الناتج عن الاتصالات الإدارية فيتم حفظه بنوعين: حفظه في الأرشيف الورقي، أما غير الورقي فهو يحفظ في افراص ولكن الأمر في الحقيقة بحاجة لتوفير قاعدة بيانات حديثة لذلك.</p>
20.	<p>ونحن نعتمد على الاتصالات بواسطة الانترنت لحفظ الأمن مثلاً منع حالات السرقة فيتصل البواب بأخر لإيقاف السارق وهكذا.</p>
21.	<p>كما يستخدم الفاكس في النواحي المتعلقة بالمراسلات بين الجامعات والمؤسسات الأخرى.</p>
22.	<p>والأمر مهم في استخدام الهاتف فالمسؤول الذي يكون عمله في البوابة يتصل بالإدارات هاتفياً ليعلمهم بأي زائر أو مراجع لمعاملة وغيرها.</p>

2- مقابلات السؤال الثاني

المسؤول	البيانات	ت
نائب عميد الجامعة الإسلامية الأهلية مالانج الأستاذ الدكتور أزهري .	تساهم الاتصالات الإدارية في خلق نوع من العلاقات الأخوية بين العاملين وهو أمر مهم في ترقية الأداء وتشجيعهم على الانجاز من خلال فتح المجال للترفيه بين الحين والأخر والمحادثة بينهم والاستمتاع بعض الأوقات مستخددين الاتصال بينهم مثل أوقات الغذاء.	1.
	كما له دور في ترقية الأداء من خلال المناقشات لحل المشكلات العالقة بين الإدارات و تذليل العقبات في الجامعة وبهذا يسهم في دعم الأداء بالجامعة كما نعتقد.	2

	<p>لم يحصل الباحث على اجابة من مدير إدارة الموارد البشرية بالجامعة حيث قال أن ترقية أداء المؤسسة التعليمية في الجامعة الإسلامية الأهلية مالانج ليس من اختصاص استراحة فوجي واتي</p>	.3
	<p>يساهم الانترنت بالذات مساهمة كبيرة في تحقيق الفعالية في التعامل بين الطلاب وبين المدرسين والتعامل بين الطلاب والموظفين الأكاديميين وغيرهم وأبرز مثال على ذلك هو وجود نظام المجموعة الواحدة على الواتسApp الذي تجمع المدرسين والموظفين والطلاب كذلك والتي تيسّر تبادل المعلومات بينهم.</p>	.4
	<p>تساهم الاتصالات الإدارية في تسهيل وتبسيط الإجراءات في الجامعة الإسلامية الأهلية مالانج التي تساهم بشكل كبير في تطوير الجامعة ترقية الأداء فالتطوير يحتاج إلى نظام اتصالات فعال يدعمه.</p>	.5
	<p>تساهم الاتصالات خصوصاً بواسطة الانترنت في إمكانية المشاركة عن بعد في المؤتمرات والندوات التي تحرى بين الجامعات المختلفة بكل سهولة وبشكل متاح لمن يريد هذه الخدمة بالجامعة من الأساتذة والطلاب المشاركون.</p>	.6
	<p>تسهم الاتصالات الإدارية في تبادل سهولة وسلامة الأفكار والبيانات والمعلومات بين الإدارات وأقسامها بالجامعة والتواصل وهذا يسهل الأداء وبالتالي يرقى إلى الأفضل.</p>	.7
	<p>يوفر نظام الاتصالات بالجامعة الوقت ويختصره وبالتالي يسهم هذا الأمر في زيادة الأداء للموظفين وعدم تشتيتهم وانشغالهم بتوصيل البيانات والمعلومات وبالتالي التركيز</p>	.8

		على أداء عملهم.	
		يسهم الاتصال الفعال بالجامعة في حفظ الأمن والقضاء على الجرائم ومنع حدوثها التي قد تحدث في الجامعة الإسلامية الأهلية مالانج.	9.

3-مقابلات السؤال الثالث

البيانات	المسؤول	ت
إن أبرز الصعوبات هي بعض الاتصالات التي تجرى مع الجهات الخارجية تستغرق وقتاً طويلاً وهذا من أكبر المعوقات حسب ما أعتقد خصوصاً في الاتصالات البريدية المكتوبة.	نائب عميد الجامعة الإسلامية الأهلية مالانج الأستاذ الدكتور أزهري	1.
من بين المعوقات كذلك تركز الاتصالات وبشكل كبير على شبكة الاتصال الواحدة في أوقات معينة مثل الاتصال الهاتفي بسبب مواعيد الدراسة وغيرها وكذلك الرسوم الباهضة التي تدفعها الجامعة لشبكة الانترنت شهرياً.		2.
وجود ضعف في اتقان العديد من الموظفين لوسائل الاتصال خصوصاً المتطور منها كالاتصالات بواسطة الانترنت وعدم إلمامهم بذلك التي تعتمد على التكنولوجيا المتسارعة في التطور والتحديث يوماً بعد يوماً.		3.
إن من المعوقات في نظام الاتصالات بالجامعة هو ارتفاع أسعار الخدمات في سبيل الاستفادة من الاتصالات وخصوصاً الاتصالات الهاتفية والانترنت	مدير إدارة الموارد البشرية بالمجامعة الإسلامية الأهلية مالانج الدكتورة استراحة فوجي واتي	4.
من بين الصعوبات فيما يخص الاتصالات بواسطة الانترنت ضعف الشبكة في أوقات كثيرة وغالباً من حيث النطاق الترددي للانترنت فهو محدود.		5.

رئيس وحدة الاتصالات الإدارية التابعة للشؤون الإدارية بالجامعة	من المعوقات أن بعض الأقسام لا يتتوفر بها الأجهزة المهمة في الاتصالات كالفاكس مثلاً على أهمية هذه الخدمة والوسيلة.	6.
الإسلامية الأهلية مالانج الدكتور رزكا فبرى راهابيو	إن الاتصالات الهاتفية لها عيوب ولا يمكن الاعتماد عليها في تسهيل العمل بدرجة كبيرة حيث أن تشویش الرسالة المتقللة بواسطة الهاتف قد تسبب في تلقي معلومات خاطئة مما يعرقل العمل ويسبب في مشاكل لا قدر الله.	7.
	من المعوقات للاتصال عبر الانترنت أن الشبكة العنكبوتية ليست مستقرة فتكون التغطية للشبكة منخفضة في أحيان كثيرة.	8.
موظف وحدة الأمن والسلامة بالجامعة : أقوس .	قال بأن الاتصال بالفاكس تواجهه مشكلة في حالة الانقطاع في التيار الكهربائي ولكن الجامعة تعد المولدات الكهربائية لهذا الأمر.	9.

UNIVERSITAS ISLAM MALANG
UNISMA
STATUS TERAKREDITASI



PROGRAM SARJANA SAMA			PROGRAM SARJANA STATA		
1. PENDIDIKAN	2. PENDIDIKAN DILANSIR	3. PENDIDIKAN KEGURUAN DAN KEMERIAHAN	4. PENDIDIKAN PEGAWAI	5. PENDIDIKAN SOSIAL DAN KEGURUAN	6. PENDIDIKAN SOSIAL DAN KEGURUAN
7. PENDIDIKAN TINGKAT DUA	8. PENDIDIKAN TINGKAT DUA	9. PENDIDIKAN TINGKAT DUA	10. PENDIDIKAN TINGKAT DUA	11. PENDIDIKAN TINGKAT DUA	12. PENDIDIKAN TINGKAT DUA
13. PENDIDIKAN TINGKAT TIGA	14. PENDIDIKAN TINGKAT TIGA	15. PENDIDIKAN TINGKAT TIGA	16. PENDIDIKAN TINGKAT TIGA	17. PENDIDIKAN TINGKAT TIGA	18. PENDIDIKAN TINGKAT TIGA
19. PENDIDIKAN TINGKAT TIGA	20. PENDIDIKAN TINGKAT TIGA	21. PENDIDIKAN TINGKAT TIGA	22. PENDIDIKAN TINGKAT TIGA	23. PENDIDIKAN TINGKAT TIGA	24. PENDIDIKAN TINGKAT TIGA
25. PENDIDIKAN TINGKAT TIGA	26. PENDIDIKAN TINGKAT TIGA	27. PENDIDIKAN TINGKAT TIGA	28. PENDIDIKAN TINGKAT TIGA	29. PENDIDIKAN TINGKAT TIGA	30. PENDIDIKAN TINGKAT TIGA

Jl. MAULANA HABIBYONO No. 105 MALANG 65114 Jawa Timur Telp. (0341) 521982 & 521983 Faks. (0341) 562948 www.unisma.ac.id

Nomor : 0341/8.02/01/VI/2016

Lampiran:

Hal : BALASAN IZIN PENELITIAN

Kepada Yth. Direktur Pascasarjana
 Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
 Di tempat

Assalamu'alaikum Werahamatullahi WaBarokatuh

Salam sifaturrahim kami haturkan, semoga kita senantiasa dalam Lindungan
 Allah SWT.

Berklausen dengan surat nomor: Un/03.PPs/PP.09/VI/2016 tentang
 permohonan izin penelitian, dengan itu kami sampaikan bahwa kami
 memberikan izin bagi :

Nama : Sa'ad S. Abu Alhaddad

NIM : 147110025

Jenjang : Magister

Program Studi : Ekonomi Syariah

untuk mengadakan penelitian dengan judul "Pengaruh Komunikasi Internal Organisasi Terhadap peningkatan Kinerja Perguruan Tinggi". Selanjutnya
 mahasiswa bisa menghubungi pihak-pihak terkait.

Diharapkan atas perhatian dan kerjasamanya di sampaikan terima kasih.

Wassalamu'alaikum WeraHamatullahi WaBarokatuh



Dr. H. Inardi, M.Pd., Ph.D.
 NIP. 195704031992031002

Tembusan disampaikan kepada:

1. Yth. Dekan FAU
2. Yth. Dekan Disosni
3. Atas