# الاتصال التنظيمي ودوره في ترقية أداء الوظيفي دراسة حالة في كلية الدراسات العليا في جامعة مولانا مالك إبراهيم الاسلامية الحكومية مالانج إندونيسيا

**(دراسة وصفية تحليلية)**

**خطة بحث لنيل درجة الماجستير في القسم الإدارة الإسلامية**

**إعداد**

**الهادي علي خليفة قزة**

**رقم التسجيل :14710034**

**جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية**

كلية الدراسات العليا – قسم الإدارة الإسلامية

للعام الجامعي

**2016**



CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

جمهورية إندونيسيا وزارة الشؤون الدينية

جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج

كلية الدراسات العليا قسم الإدارة الإسلامية

**تقرير المشرفي**

الحمد الله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين وعلى آله وصحبه وسلم تسليما كثيراً إلي يوم الدين.

أما بعد:

بعد الإطلاع على البحث التكميلي والذي حضره الطالب :الهادي علي خليفة قزة

الأسم: **الهادي علي خليفة قزة**

رقم التسجيل :14710034

موضوع البحث: الاتصال التنظيمي ودوره في ترقية أداء الوظيفي دراسة في جامعة مولانامالك إبراهيم الاسلامية الحكومية مالانج إندونيسيا

وافق المشرفان علي تقديمه إلى مجلس الجامعة.

المشرف :دكتورالفاضل: منير العابدين ..... المشرف: دكتور الفاضل: محمد مجاب.....

يعتمد

رئيس القسم الدكتور الفاضل: شمس الهادي .....



CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

جمهورية إندونيسيا وزارة الشؤون الدينية

جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج

كلية الدراسات العليا قسم الإدارة التربوية

***اعتماد لجنة المناقشة***

بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير قسم الإدارة الإسلامية

عنوان البحث : الاتصال التنظيمي ودوره في ترقية أداء الوظيفي دراسة في جامعة مولانامالك إبراهيم الاسلامية الحكومية مالانج إندونيسيا

إعداد الطالب: الهادي علي خليفة قزة رقم التسجيل: 14710034

قد دافع عن هذا البحث أمام لجنة الجامعة وتقرر قبوله شرطا لنيل درجة الماجستير

في الإدارة الإسلامية وذلك يوم

وتتكون لجنة المناقشة من السادة الأساتذة:

1-دكتورمحمد عبد الحميد197302011998031007 رئسيا ومناقشا التوقيع:.....

2-.كتورعبد المالك.197606162005011005 مناقشـــا التوقيع:.....

3-دكتورمنير العابدين مشرفا ومناقشا 19720420200212003 التوقيع:.....

4-دكتورمحمد مجاب196611212002121001مشرفا ومناقشا التوقيع:.....

يعتمدعميد كليا الدراسات العليا أستاذ دكتوربحر الدين ..... التوقيع .....



CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

# كلمة شكر و تقدير

مد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على المبعوث رحمة للعالمين سيدنا و نبينا محمد و على آله وصحبه أجمعين أما بعد:

فأنى اتقدم بالشكر و الأحترام إلي المدير الكلية : الأستاذ الدكتور بحر الدين و رئيس القسم الإدارة الدكتور شمس الدين و أشكر الدكتوران المشرفان على هذا العمل الدكتور منير العابدين و الدكتور محمد مجاب .

و أشكر زملائي و الدكتوران المشرفان على هذا العمل راجيا من الله أن يكون فيه الفائدة للجميع.

هذا و الله أسال أن يكون أعمالهم مقبولة و مثابة وتكون رسالة الماجستير هذه نافعة و مفيدة للعباد و البلاد أمين .

وأخر دعوانا أن الحم لله رب العالمين



CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

محتويات البحث

الصفحة.....التسلسل

صفحة الغلاف .....أ

موفقة المشرف.....ب

إقرار الطالب.....ت

الاستهلاك.....ث

الإهداء.....ح

مستخلص البحث .....ج

كلمة الشكر و التقدير .....د

محتويات البحث.....هـ

**الفصل الأول :الإطار العام**

أ – خلفية البحث.....2

مشكلة البحث..... 5

أسئلة البحث..... 5

أهداف البحث..... 5

اهمية البحث..... 6

حدود البحث ..... 7



CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

مصطلحات البحث ..... 7

الدراسات السابقة ..... 9

الفصل الثاني : الإطار النظري

الإتصال..... 20

الإتصال التنظيمي..... 24

عناصرعمليةالاتصالات الإدارية..... 24

أدوات الأتصال التنظيمي ..... 26

الأنواع الاتصالات..... 27

الاتصالات الإدارية ..... 29

الإدارة و تطويرها..... 29

مستويات الإدارة ..... 30

الاتصال..... 31

والاتصال الإداري..... 31

تطوير الادارة..... 32

الأدارة الجامعية وعلاقتها بالعاملين..... 33

الوظائف الإدارة..... 33

أهداف الاتصال..... 36



CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

مبادئ القيادة الادارة.....37
أهمية الأتصال .....37
مهارة الاتصال.....39
معوقات الأتصال .....41
أداء الوظيفي.....43
أهمية الأداء الوظيفي.....43
عناصر الأداء الوظيفي.....45
أنواع الأداء.....47
خصائص الاداء في الإدارة مؤشرات الأداء الوظيفي.....47
مؤشرات أداء الوظيفي .....49
أهمية ترقية تقييم أداء العاملين في جامعة.....53
قياس ترقية وتقييم الأداء.....54
أسباب تحديد ترقية مستوى أداء الموارد البشرية.....56
عملية الإبداع الوظيفي للترقية .....43
مراحل ترقية عملية الابداع الوظيفي .....57
العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي.....59
ثانياً: الرضا الوظيفي.....59



CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

أهمية عملية تقييم الأداء .....62.
أهداف عملية تقييم الأداء..... 65
المتغيرات التنظيمية التي تساهم بتحسين مستوى الأداء الوظيفي .....68
تقويم الأداء الوظيفي.....69
استراتيجيات الإدارة والمدير.....69
مكونات استرراتيجيات الإدارة.....69
الاستراتيجية المدير و المنظمة.....70
الاستراتيجية المدير.....71
أنواع الاستراتيجية المديرين.....71
عملية الاستراتيجية الإدارة ( الوظائف الإدارية).....73
الأدوار الإدارية.....75
الاستراتيجية المهارات الإدارية.....76
النظام.....77
أسلوب المدير.....78
الفصل الثالث: منهجية البحث.....79
آدوات البحث.....80
مصادر البيانات.....80



CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

جمع المعلومات.....81
الملاحظة .....81
مرحلة جمع البيانات.....82
مراحل تحليل البيانات.....84
هيكل الدراسة.....86



CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

الاستهلاك

بسم الله الرحمن الرحيم

( يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ )

صدق الله العظيم

المجادلة: 11



CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

لاهداء

الي من يسعد قلبي بلقاها الي روضة الحب التي ازكي الازهر

أمي

الي رمز الرجولة والتضحية الي من دفعني الي العلم وبه ازداد و افتخار

أبي

الي من هم اقرب من روحي الي من شاركني حضن أمي وبهم استمد عزتي واصراري

اخوتي

الي من يسعد قلبي آبني الغالي

ليث



CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

## مستلخص الدراسة

الهادى على خليفة قزة (2016 ) الإتصال التنظيمي و دوره في ترقية أداء الوظيفي دراسة في جامعة كلية الدراسات العليا مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج إندونيسيا (دراسة وصفية تحليلية ) رسالة ماجستير

المشرف الأول : الدكتور منير العابدين – و المشرف الثاني : محمد مجاب


هدفت هذه الدراسة لمعرفة الاتصال التنظيمي و دوره في ترقية أداء الوظيفي في جامعة مالانا مالك إبراهيم مالانج إندنيسيا و لمعرفة أداء الوظفي في النظم جامعة التى قامت بها جامعة دراسات العليا اندونيسيا مالانج و لمعرف عوامل الاتصال التنظيمي علي أداء الموظفين في جامعة ؛ و لمعرفة الاتصال التنظيمي علي أداء الموظيفين في جامعة ولمعرفة استراتيجيات المدير في الترقية اداء الموظفين من خلال الاتصال التنظيمي في جامعة مالانا مالك إبراهيم دراسات العليا مالانج اندونيسيا .

و استخدم الباحث المنهج الوصفي الكيفي الذي بواسطته ثم وصف الظاهرة موضوع الدراسة وأدوات جمع البيانات تتكون من : المقابلة – الملاحظة – الوثائق .

وتشير نتائج الدراسة إلي أن الاتصال التنظيمي و دوره في ترقية اداء الوظيفي في جامعة مولانا مالك إبراهيم مالانج إندونيسيا تجري بطريقة منظمة و على مراحل محددة و أول تلك المراحل هي تحديد الهدف ؛ويتم بعدها تحديد الاحتياجات الإدارة بجامعة دراسات العليا ثم تنفذ الخطة الإدارة و تختتم العمل الوظيفي المخصص **له** بالتقييم ؛ كما تشير النتائج إلى الإدارة بجامعة تكون إسلامية و معنوية و المادية و أشكال متعددة وذلك لغرض الإستفادة من مزايا لترقية و تبين أن جامعة مولانا مالك إبراهيم الحكومية مالانج إندونيسيا لا تواجه مشاكل في أداء الموظيفي من حيث لا توجد نقص في الأدوات ؛ ومن أبراز النتائج أيضا أن الاتصال التنظيمي في ترقية أداء الوظيفي تولي عناية و تتابعأداء لكل الموظف وتقوم يأخذها بعين الإعتبارعند إعداد القييم أداء وأولهاالاتصال التنظيمي في أداء الوظيفيفي الإجتماعية و الثقافية للإدارة جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج إندونيسيا .




CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

## ABSTRAK

Alhadi Alie Kholifa Gaza. 2016. ***Komunikasi Kerja dan Perannya dalam Meningkatkan Prestasi Kerja di Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang*** *(Studi Deskriptif Analisis)*. Tesis. Jurusan Ekonomi Islam, Sekolah Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Pembimbing I : Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag. Pembimbing II : Dr. H. Muhammad Mujab, MA.

**Kata Kunci**: Komunikasi kerja, Prestadi Kerja, UIN MALIKI.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui komunikasi kerja dan perannya dalam meningkatkan prestasi kerja di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang Indonesia, mengetahui sistem komunikasi kerja yang digunakan oleh Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang Indonesia, mengetahui beberapa faktor dari komunikasi kerja yang berpengaruh terhadap peningkatan prestasi pegawai di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Indonesia.

Penelitian ini menggunkan metode penelitian deskriptif, dengan jenis deskriptif kualitatif, dengan cara menganalisis beberapa fenomena dari tema penelitian ini. sedangkan pengumpulan data melalui wawancara, observasi dan dokumen.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi kerja dan perannya dalam meningkatkan prestasi kerja di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Indonesia berjalan secara terstruktur dan tersusun. Tahapan awal dari proses tersebut adalah penetuan tujuan, kemudian klasifikasi kebutuhan manajemen di Pascasarjana, kemudian pelaksanaan rencana dan diakhiri dengan proses evaluasi; sebagaimana juga menunjukkan bahwa manajemen yang digunakan di Pascasarjana adalah berbasis keislaman, etika, materi dan beberapa bentuk lain, semua itu bertujuan untuk mengambil manfaat dari setiap kelebihan yang ada untuk tujuan peningkatan. Hasil penelitian ini juga menjelaskan bahwa Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang tidak memiliki kekurangan dalam hal sarana. Dan dari hasil penelitian yang penting lainnya bahwa komunikasi kerja dalam meningkatkan prestasi kerja mendapat perhatian dan kawalan; dengan cara melihat kinerja setiap pegawai kemudian dijadikan bahan pertimbangan ketika proses penyusunan evaluasi kinerja. Dalam evaluasi kinerja; poin pertama yang dibahas adalah komunikasi kerja dalam prestasi kerja, meliputi komunikasi sosial dan budaya yang dimiliki oleh manajemen Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Indonesia.


| Penterjemah, | Tanggal | Validasi Kepala PPB, |
|---|---|---|
| M. Mubasysyir Munir, M.Pd<br>NIPT: 201407011278 | | Dr. H. Syaiful Mustofa, M.Pd<br>NIP: 197207052006041032 |

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

## ABSTRACT

Alhadi Alie Kholifa Gaza. 2016. ***Work Communication and its Role in Improving Work Performance in Graduate of the State Islamic University of Maulana Malik Ibrahim Malang (Study Descriptive Analysis).*** Thesis. Department of Islamic Economics, Graduate School of the State Islamic university of Maulana Malik Ibrahim Malang. Supervisor: Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag. Supervisor II: Dr. H. Muhammad Mujab, MA

---

**Keywords**: Communications work, Job Performance, UIN MALIKI.

This study aims to determine work communication and its role in improving job performance at the State Islamic University of Maulana Malik Ibrahim Malang Indonesia, knowing work communication system used by the Graduate State Islamic University of Maulana Malik Ibrahim Malang Indonesia, knowing some factors of work communication that affect the increase of employee performance at the State Islamic University of Maulana Malik Ibrahim Malang, Indonesia.

This study is using descriptive methods research, with qualitative descriptive type, with analysis of several phenomena of this research theme. While the collecting data through interviews, observation and documents.

The results of this study indicate that work communication and its role in improving job performance at the State Islamic University of Maulana Malik Ibrahim Malang, Indonesia runs in a structured and organized. The beginning stage of the process is the determination of the destination, then classification management needs in the Graduate, then the implementation of the plan and ends with the evaluation process; as it also shows that management used in the courses is based on Islamic, ethical, material and some other forms, it aims to take advantage of any advantages that exist for the purpose of improvement. The results of this study also explained that the State Islamic University of Maulana Malik Ibrahim Malang has no shortage in terms of facilities. And other important results of the research is that work communication in improving job performance got the attention and escort; by looking at the performance of each employee and then it is taken into consideration when the drafting process of the performance evaluation. In the evaluation of the performance; the first point discussed was work communication in job performance, including social and cultural communication which is owned by the management of the State Islamic University of Maulana Malik Ibrahim Malang, Indonesia.


CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

# الباب الأول

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

## أ- خلفية البحــث

يعتبر الاتصال التنظيمي هو شريان الإداري داخل المؤسسة جامعة ويساهم في نقل الأفكار و الاراء معينة من اجل تعزيز العلاقة الانسانية بين الأفراد لتحقيق آهداف بينهما و تدرج الاتصال عددة آنواع لنقل المعلومات في هيكل التنظيمي ويكون تسهيل مهام على العاملين في التنسيق آعمالهم في المنظمة لتعاو مع بعض في التفاعل و يساعد على تحقيق آهداف للمنظة و الاداء الوظيفي هو عبارة عن الجهد المبذول و تقوم به الفرد سواء كان الجهد المبذول الفكرين آو البدنين لتنسيق ما بين المدير و المنظمة و يشير إن هذا آنوع هو الاتصال الصاعد و الهابط و المحوري و الافقية وهو النابض الاتصالات المعلومات داخل المؤسسة و تقييم الاداء في التنسيق و التوجيه في الاداء الوظيفي الإدارية نو تطوير مستوى الوظيفي من المدير وهي مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينهما في المستويات الإدارية آداء لترقية التنفيذى في جامعة لتحقيق الأهداف في الأداء الوظيفي الإدارة تنظر إلي المستقبل و تخطيط إلي طول المدى و إعداد آداء العاملين و التوجيهم . و القيادة و التقويم في مجالات الإداري المختلفة و تزويد المهام الاراء الإداريين في المنظمة من آجل تطوير العمل الإداري و تكون آختيار مدير جامعة ومساعد مدير في عملية آكثر خبرات في الأفكار من خلال المستوى الإداري دورهم اساسي في عملية تطوير مستوى الإدارية و التخطيط هو اساس الادارة و السيطرة هي الوظيفة التي تنظم الخطة و تحديد زيادة الجهود المبذوله عندما تدعو

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

حاجة الوحدات الإدارية في المنظمة من خلال الاتصال التنظيمي و الاداء الوظيفي إستخدمها في تفاعله مع الاداء في مختلفة المستويات حيث آن الاتصال في النهاية تطور و ترقية العلاقات في المنظمة و بالتالي قيم التواصل و الترابط بين العاملين ككل. الاتصال و دوره في الشؤون الإداري ظهر قبل القرن الخامس في كتابات البابليين و المصريين و هو ميروس الانجليزية و غيرها . فالاداء العالي الجيد الذي هو نتاج جهد سواء كان جسدي آو الفكري قام ببذله فرد آو مجموعة لانجاز معين للوصول آو تحقيق آهداف مسطرة سواء مبني على استغلال الموارد البشرية المتاحة آو مدخلال الموسسة بآقل تكلفة وإتاجية عالية مع الحفاظ على صحة وراحة العامل وهذا ما يعطي للمؤسسة مكانتها في العلاقة بالأداء ويضمن لها استمرار و التميز ضمن جامعات الناجحة . فمحاولة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي عند العامل التنفيذيين واقع الاتصال التنظيمية في المؤسسة جامعة المدير آو المساعد جامعة و تحديد مدى علاقتها بالأداء العمل في المؤسسة من خلال معرفة إسهام الاتصال التنظيمي في حل مشكلات الاداء التي تواجه العامل و إكتشاف آو الوقوف على معوقات الاتصال التي تؤثر بصفة مباشرة آو غير مباشرة المؤسسة من خلال تقدمها ونموها و تحقيق آهدافها و المهام و الذي يعطى لها الدافع في الحفاظ على بقاءها يعتبر الاتصال من ضرورات اداء الوظيفي إن أول سلوك يقوم به تطوير في الاتصال هو الاتصال ليعبر عن أداء فالأفكار والآراء والمقترحات ليس لها وجود في الواقع إلا بنقلها

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

للغير من خلال الاتصال، فالاتصال إذن ظاهرة اجتماعية تحيل المجموعة إلى مجموعة ومتفاعلة وآما أن الاتصال عنصر هام في التنظيم و أداء الوظيفي فهو بالنسبة للمنظمة إذ يعتبر الطاقة لجميع نظمها فالدوافع والقيادة واتخاذ القرارات والتخطيط والتنسيق والرقابة ليس لها قيمة بدون تنفيذها في شكل اتصال حيث أنه عن طريق الاتصال بين الأفراد يعد العاملون في جامعات المختلفة اداء الداخلي للمؤسسة وعليهم يتوقف نجاحها أو فشلها على الموظفين في المؤسسة التعليمية وهي الجامعة حتى تسير العملية على اكمل وجه ومن المشاكل التى تواجه الموظفين عدم القيام اعمالهم اول باول اي ترك الاعمال متراكمة حتى يصعب عليهم لقيام بها في الوقت المحدد كما ينعكس هذا التاخير على الطلبة من حيث تاخير معاملاتهم ومن اسباب قيام المؤسسة التعليمية ان يكون رئيس الجامعة مواظب في عمله حتى يقتدو به الموظفين التابعين له حتى يتسنى لهم القيام بواجبهم المكلفين به

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

## ب- مشكلة البحـــث

للاتصال الإداري دور مهم في عمل المؤسسة جامعة مولانا مالك ابراهيم الإسلامية الحكومية دراسات العليا وذلك لأن فعالية العاملين الإدارية فيها تتوقف على فعالية الاتصال المختلفة والتي تربط بين وحداتها الإدارية الداخلية المختلفة في و فروعها في الخارج و عليه فإن هذه الدراسة تحاول معرفة نظام الاتصالات الإدارية في المؤسسات جامعة مولانا مالك ابراهيم الإسلامية الحكومية دراسات العليا الأداء في المنظمة جامعة .

## ت – أسئـــلة البحـــث .

1- ما هي عوامل الاتصال التنظيمي على أداء الموظفين في جامعة ؟

2- ما دور الاتصال التنظيمي على أداء الموظفين في جامعة ؟

3- ما ستراتيجات المدير لترقية الأداء الموظفين من خلال الاتصال التنظيمي ؟

## ث- الاهداف البحـــث

1- معرفة عوامل الاتصال التنظيمي علي أداء الموظفين في جامعة .

2- معرفة دور الاتصال التنظيمي علي أداء الموظيفين في جامعة .

3- معرفة استراتيجيات المدير في الترقية اداء الموظفين من خلال الاتصال التنظيمي

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

## ح- اهمية البحث :

1- **الأهمية التطبيقية** : تسعى هذه الدراسة إلى توضيح دور الإتصال التنظيمي في الأداء الوظيفي في جامعة مولانا مالك ابراهيم الإسلامية الحكومية للدراسات العليا و تسعى هذه الدراسة من كونها مؤسسة لها الأتصال مباشر لترقية الأداء الوظيفي توفره من خدمات أساسية في التنظيم وهذا يتطلب من عمالها الحرص على تقديم ما هو أفضل في ظل ظروف العمل الصعبة وامتلاك العامل للمعلومة من خلال اتصال الإدارة به لتنفيذ قرارات أو أوامر يساعد على تأدية مهامه بأفضل صورة وبأداء جيد يضمن للمؤسسة ثقة العاملين ويساهم في الحفاظ على سير أعمالها لذلك فمن المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في استنباط دراسات و تتناول دور وقيمة أن يمتلك الموظف المعلومة من خلال الإتصال الإدارة به في الوصول الى أداء جيد.

**2- الأهمية العلمية**: و تكون المعلومات المظفين و التنفيذيين من ناحية الإتصال التنظيمي و دوره بأداء داخل مؤسسة جامعة مولانا مالك ابراهيم الإسلامية الحكومية دراسات العليا و كذلك معرفة تغيرات مثل المستوى التعليمي والأقدمية الاتصال على اداء الموظيفي للعمال التنفيذيين بمؤسسة جامعة مولانا مالك ابراهيم الإسلامية الحكومية دراسات العليا و عملية الإتصالات في مؤسسة جامعة والتي الاتصال بدورها على أداء الموظفين و يمكن الإستفادة من نتائجها في رفع مستوىالأ داء الموظفين في المؤسسة جامعة.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

## ج- حدود البحث :

### 1-الحدود الموضوعية :

تدور دراسة البحث حول ما أشتملت عليه الاتصال التنظيمي ودوره في ترقية الأداء الوظيفي في جامعة مالك ابرهيم دراسات العليا واستخلاص اهم العوامل الاتصال التنظيمي في ترقية اداء الموظفين .

### 2- الحدود المكانية :

طبقت هذه الدراسة في اتدونيسيا مالانج في جامعة مولانا مالك إبراهيم دراسات العليا التابعة له في نفس المدينة .

### 3- الحدود الزمانية :

طبقت الدراسة الميدانية خلال العام 2016.

## د- مصطلحات البحـــث :

1- **الاتصال** : هي الأنشطة التي تتم من خلالها الاتصال و تبادل المعلومات والأفكار من لتحقيق مفهوم الموظفين ينعكس إيجابيا علي سير العملية الإدارية وبالتالي يحقق أهداف المنظمة. [1]

---

[1] بله، محمدعباس.(1426هـ).نظرية الاتصال وتطبيقاتها في الادارة.مجلة مركز البحوث التربوية العدد ص34 (6.)

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

**2- المعرفة**

هي معلومات وخبرات ومهارات يستحضرها ويستخدمها الموظفين لترقية أداء أعمالهم بإتقان أو لاتخاذ قرارات جيد. [2]

**3- المنظمة**

هو نظام يتكون من مجموعة من الموظفين و يتم تفعيلها بطرق علمية في تحقيق مجموعة من الأهداف المنظمة فيها المكتبات ومراكز المعلومات.[3]

**4- الكفاءات**

هم الموظفين عاملون في المنظمة تصدر منهم مجموعة من السلوكيات المعنوية و مادية تجمع بين الاستعداد في الاداء والقيم توضح القدرة على وضع المهارات والمعارف الموظف التنفيذ في مهني و تكون قابلة للملاحظة والقياس الخبرته.[4]

2- يعرفه أندروي سيزلاقي مارك جي والاس بأنه العملية التي يتم بموجبها نقل وتبادل المعلومات [5].

كما عرفه قاموس إكسفورد بأنه نقل الأفكار أو توصيلها أو تبادلها بالكلام أو بالكتابة[6]

---

[2] رضا أحمد/ معجم متن اللغة: موسوعة لغوية حديثة. بيروت: منشورات دار مكتبة الحياة، 1960 . مج. 4. ص. 78

[3] المعجم الوسيط/ إخراج مصطفى إبراهيم، الزيات أحمد حسن، عبد القادر حامد، إسطنبول: المكتبة الإسلامية، [د.ت.].ج. 1. ص .

[4] الفيروزآبادي/ القاموس المحيط. تقديم المرعشلي محمد عبد الرحمان. بيروت: دار إحياء التراث العربي، مؤسسة التاريخ العربي، 1977 . ج. 2. ص. 1114

[5] بسزلاقي دولاسي : السلوك التنظيمي والاداء ، ترجمة جعفر ابولقاسم احمد ، معهد الادارة العامة ، السعودية ، 1991: ص 632

[6] محمود المساد : الادارة الفعالة ، مكتبة ناشوون ، ط1 ، 2003 : ص 178

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

**د- الدراسات السابقة .**

دراسة بعنوان : أثر إدارة المعرفة في الابتكار التنظيمي – دراسة ميدانية لعينة من منظمات الاتصالات الجزائرية

أ / تيقاوي العزبي

**ملخص الدراسة :**

1- تهدف الدراسة إلى التعرف على إدارة المعرفة وأثرها على الابتكارات التنظيمية في الاتصالات الجزائرية مع ضرورة تبني إدارة هذه التعليم سياسة التحسينات المستمرة على خدماتها وجعلها ميزة تنافسية بالتركيز على عناصر إدارة المعرفة بالإضافة إلى الوصول

إلى أساليب وطرق علمية تساعد الموسسة التعليمية الاتصال الخدمية من الاستفادة من إدارة المعرفة لتعزيز ميزتها التنافسية المستدامة عن طريق تحسين الابتكارات التنظيمية وأعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي في عرض المفاهيم والأطر الفلسفية لمتغيرات البحث وقد تم اختيار الجامعة القدس الاتصالات الجزائرية مجتمعًا للبحث فيما تضمنت العينة عدد من أعضاء الهيئة الإدارية القائمة على هذه المؤسسة.

كما توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات عبّرت عن وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متغيرات الدراسة بالإضافة إلى وجود تأثير ايجابي بين ادراة المعرفة والابتكارات داخل

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

المؤسسة عينة الدراسة وكان متغير فريق المعرفة الأكثر تأثيراً بينما كان متغير عمليات إدارة المعرفة الأقل تأثيراً.

## أولاً: النتائج

### أ- نتائج الدراسة النظرية:

تعد إدارة المعرفة تلك العملية التنظيمية الهادفة إلى خلق قيمة تنظيمية ورأس مال بشرين ومـ ـة جديدة وكفاءة متزايدة في مختلف المجالات داخل المنظمات وتشمل ثلاثة مكونات رئيسة والمتمثلة في عمليات إدارة المعرفة: تشمل التقاط وتوليد الاحتياجات المعرفية للمنظمة مع القيام بالمحافظة عليها والمشاركة فيها عن طريق تقنيات المعلومات والاتصال واستخدامها بطريقة فعالة بما يضمن تحقيق غايات المنظمة.

تقنيات إدارة المعرفة: تختلف تقانة المعلومات عن تقانة المعرفة ذلك أن تقانة المعلومات هي وسيلة لمعالجة المعرفة أما تقانة المعرفة فهي لإدارة المعرفة والتي تشمل التقانات المتطورة للمعرفة المستخدمة لتطبيق عمليات إدارة المعرفة عن طريق فريق المعرفة لرفع من الترقية اداء المنظمة.

فريق المعرفة: يشمل كل من صناع المعرفة ومديروها وإدارة معرفة الذين يحملون على عاتقهم الحث على التطبيق الجيد للمعرفة وإزالة كافة العوائق التي تقف في طريق وصول المعرفة إلى أفراد المنظمة.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

2. يتعلق الإبداع باستكشاف فكرة جيدة ومتميزة أما الابتكار فيتعلق بوضع تلك الفكرة موضع التنفيذ أي أن الابتكار هو التطبيق الفعلي للأفكار المبدعة والذي يشير إلى الرغبة في التوصل إلى ما هو جديد ويضيف قيمة وأهمية أكبر للمنظمة وأسرع من المنافسين في ادارة أصبحت فيه المعرفة هي الأساس وهذا يعني أن تكن المنظمة هي الأول في الفكرة والأولى في اداء.

3. يقصد بالابتكار التنظيمي التوصل إلى مفاهيم جديدة قابلة إلى التحول إلى سياسات وتنظيمات وطرق لتجسد الأفكار المبدعة في شكل منتجات بإحداث تغيرات تقنية تساهم في خلق منتجات وخدمات تحتوي على إضافات جديدة تختلف عن باقي المؤسسات التعليمية ويظهر الابتكار التنظيمي في ثلاثة أشكال هي:

الابتكار الإداري: يشمل كافة التغيرات في الهيكل التنظيمي وتصميم العمل وعمليات وسياسات واستراتيجيات المنظمة والهدف وراء ذلك كله استغلال المعارف الجديدة والتمركز الجيد في الترقية اداء او الاتتصال التنظيمي.

- الابتكار التقني: يشمل تطوير اداء في المؤسسة المنظمة أو إدخال تغيرات في التقنيات المستخدمة أو تغيرات في أساليب الإنتاج حيث تولد الابتكارات وتدعم من قبل فريق المعرفة الذين يملكون الخبرة لذلك.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

الابتكار الإضافي: يركز على الاهتمام الاتصال بتقديم خدمات إضافية تجعله أكثر رضا على المنظمة.

ب- **نتائج الدراسة الميدانية:**

1. أوضحت نتائج التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة وجود اداء جيد لأفراد العينة من حيث اكتسب الإدارية مراكز قيادية مهمة و تركيزها على امتلاك طاقات إدارية شابة يتمتعون ات علمية عالية مع احتفاظها بالمسؤولين الذين لديهم تجارب وخبرات عملية بهدف معارفهم لتطعيم بها المستويات الإدارية العليا.

2. أكدت نتائج الدراسة الميدانية أن المنظمات عينة الدراسة تسعى إلى تجسيد المعارف الخاصة بعمليات إدارة المعرفة وذلك من خلال:

- تكتسب المعرفة داخل المؤسسات عينة الدراسة من طبيعة العمليات الخدمة التي يقومون بها الأفراد العاملين ومن خلال المشاركة في حل المشكلات وتطوير الخدمات.
- تعتمد المؤسسة عينة الدراسة في خزن المعرفة على المعرفة الظاهرية في معلوماتها مستعينة في ذلك بالحاسوب ووسائط المعلومات والمعرفة المكتوبة والموثقة في وسائط التخزين الموجودة في ذاكرتها التنظيمية.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

- تركز المؤسسة عينة الدراسة في توزيع المعرفة على الخدمات المقدمة والتعليم وتنمية المهارات بالإضافة إلى النشرات والوثائق التي تصدرها المؤسسة التعليمية عينة الدراسة داخل كافة المستويات الإدارية والتشغيلية والبرامج التدريبية المستمرة.

- إزالة كافة العوائق التي تحول دون وصول المعرفة للأفراد والوحدات الإدارية والترقية اداء بالإضافة إلى منح العاملين الحرية التامة في استخدام معارفهم الشخصية وتطبيقها.

بينما يقل الاهتمام بهذه المعارف في النقاط الآتية:

- ضعف اكتساب المعرفة عن طريق إمعان النظر(التبصر) في تجارب وخبرات العاملين.

- عدم المحافظة على الأفراد الموهوبين ذو المعرفة العالية الذين لديهم القدرة على تحويل معارفهم الضمنية إلى معارف ظاهرية.

- ضعف التركيز على جماعات الممارسة وفرق العمل بالإضافة إلى عدم تصفح قواعد بيانات للموسسة باستخدام الوسائط الرقمية.

- عدم إدراك العاملين لأهمية المعلومات التي يمتلكونها وقدرتهم على إيجاد تفسير لها بالإضافة إلى عدم سعي الموسسة التعليمية إلى تعيين مديرين للمعرفة للسعي وراء التطبيق الجيد لها بما يحقق أهدافها التنافسية.

3. تعتمد المؤسسة التعليمية عينة الدراسة على أنظمة المكاتب ( بريد إلكتروني، معالجة النصوص؛ استرجاع المعلومات) في ربط كافة العاملين والوحدات الإدارية بشبكة حاسوب

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

بإتباعها سياسة التحديث بصورة مستمرة لأنظمة المعلومات إلا أن هناك قصور في قيامها برسم سياسة تتمتع بالاستجابة السريعة للتغيرات في التقنيات وعدم استخدامها لأنظمة كاء الاصطناعي في القيام بعملياتها الخدمية وأنظمة دعم القرارات المستندة إلى المعرفة في اتخاذ قراراتها الإستراتيجية.

4. توصلت الدراسة الميدانية إلى أهمية فريق المعرفة في تعزيز الموقع التنافسي للموسسة عينة الدراسة وذلك من خلال:

- محافظة المعرفة في المؤسسة عينة الدراسة على تطوير المعرفة وحداثتها ويتواصلون مع بيئتهم الخارجية مما يدل على وجود صناع معرفة مؤهلينا الادارية يمكن الاعتماد عليهم.
- تشجيع العاملين بالمؤسسة التعليمية محل الدراسة على حسن تطبيق المعرفة المكتسبة من خلال قيامها بإعداد خطط تدريبية لتبين للعاملين كيفية تطبيق معارفهم المكتسبة ضمن خدماتها.

5. أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن المنظمات عينة الدراسة تسعى إلى وجود تطبيق فعلي للمعارف الخاصة بالابتكار التنظيمي وذلك من خلال:

- أجرت المؤسسات التعليمية محل الدراسة تغييرات جذرية في إدخال أنظمة الحاسوب ستحدثة في عملياتها الإدارية هياكلها التنظيمية بوضعها برامج حتي تساعد العاملين على فهم آليات عمل الإدارة

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

- أجرت بالمؤسسة التعليمية محل الدراسة تغيرات في تصميم خدماتها بابتكار طرق لبناء بديل عملياتها الخدمية وقيامها بإدخال طرق وتقنيات جديدة بهدف ربط علاقاتها مع الادارية وسعيها إلى وضع برامج جديدة للحصول على براءات اختراع تزيد من ابتكاراتها.

**ثانياً**: التوصيات.

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها توصي الدراسة بما يلي:

1- يجب على المنظمات الخدمية أن تعامل كل فرد على انه معرفي يجب المحافظة عليه هتمام به بالتبصر في تجاربه وخبراته بهدف الاستفادة منها في عدم الوقوع في حالات الفشل

2- يجب المحافظ على الأفراد ذوي المعرفة العالية مما يضمن لها المحافظة على المعرفي بـ نافة إلى إمكانية استفادة المنظمة من قدراتهم على تحويل معارفهم الضمنية إلى معارف ظاهرية يستعينون بها في الأعمال اليومية.

2- العمل على إزالة كافة العوائق التي تحول دون وصول المعرفة للأفراد والوحدات الإدارية والإنتاجية بمنح العاملين الحرية التامة في استخدام معارفهم الشخصية وتطبيقها بما يحقق إدراك عاملين لأهمية المعلومات التي يمتلكونها وقدرتهم على إيجاد معنى لها مع ضرورة تعين مدراء لمعرفة يحملون على عاتقهم التطبيق الجيد لها.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

**3- الدراسة الثانية :**

الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات التعليمية في مدينة الرياض : بسام بن مناور العنزي

جاءت هذه الدراسة للتعرف على الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية وقد تم تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية؟

واندرج تحت هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

-ما القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية؟

ما مدى توفر عناصر الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية؟

ما اثر القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية؟

اعتماداً على التحليل الإحصائي للبيانات فإن أبرز نتائج الدراسة يمكن توضيحها ومناقشتها فيما يلي:

توصلت الدراسة إلى أن جميع القيم المكونة للثقافة التنظيمية سائدة بالمؤسسات التعليمية الحكومية في مدينة الرياض وهي: (القوة و الصفوة و الفاعلية و الكفاءة و العدالة و فرق

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

العمل و النظام). ما عدا قيمة المكافأة وبناء على هذه النتيجة فإن هذه الدراسة تتفق مع بعض الدراسات السابقة من ناحية وتختلف معها من ناحية أخرى.

**أوجه الاتفاق :**

تنفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في الدراسة الاتصال التنظيمي ودوره في ترقية أداء الوظيفي .

كما تتفق بشكل كبير مع دراسة تيقاوي العزبي جزائر و بسام بن مناور العنزي مدينة الرياض في الاتصال التنظيمي .

**أوجه الاختلاف** : أختلف الحالية عن دراسات السابقة في مكان و الزمان الذي أجريت فيه الدراسة .

**أوجه الاستفادة من الدراسات :**

اد البحث من هذه الدراسات في تحديد الكثير من المراجع التى أستعان بها في هذه الدراسة و كذلك في أختيار أدوات البحث .

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

**ذ- أسباب اختيار موضوع الدراسة:**

**السبب الأول:** محاولة إيجاد العلاقة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي للعمال داخل المنظمات.

**السبب الثاني:** معرفة و توضيح نمط الاتصال التنظيمي السائد في إحدى مؤسساتنا و علاقتها بأداء عمالها.

**السبب الثالث:** حداثة الموضوع و قلة تناوله بالدراسة

**السبب الرابع:** الوقوف على بعض المعوقات أو المشاكل التي تواجه العاملين في الاتصال بالإدارة

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

# الباب الثاني

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

## المبحث الأول : الاتصال

الاتصال يعتبر من أهمية الموضوع التي تتم فيها تطوير و هذا يعتبر إنه أساس المنظمة الموظفين هو العلاقات التي تنشأ بين الموظفين تنشأ بينهم هدفها سواء داخل الإتصال في جامعة لأبد أن يكون هناك اتصال بينهم ومع تطور الموظفين أصبحت هناك حاجة ماسة الاتصال باعتباره ضرورة تكون التعامل والتواصل بين الموظفين من داخل المنظمة و التي يمكن أن تتطور وتستمر بدونه و أصبح الاتصال عنصر أساسي و دخلت برامجه في مؤسسة جامعة و تنظيماته المختلفة وما يهمنا الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة جامعة أو المنظمات سواء كانت الرئيس جامعة أو الاداريين أو الرئيس القسم و هو يعتبر أمر ضروري جدا من خلال الاتصال انه يمكن الموظفين من تأدية أعمالهم بالكفاءة جيد و يساعد على التعاون في العمل يوجه لتحفيز الموظفين على سلوكهم الحسنة ويساعدهم على المعرفة التى تدور بينهم الذي يعملون فيه و الاتصال التنظيمي يعد بمثابة قلب الحياة النابض في جسم المنظمة و هو التى يعرف ما يدور داخل المنظمة و هذا الاتصال التنظيمي هو يهدف تحقيق في سريعة والاستجابة في أداء العمل في التنظيم الموظفين جماعة أو أفراد فالمعلومة أصبحت مثل العملية المنظمة التنظيمية في المؤسسة جامعة و بطبيعة فإن كل من يود المنافسة والاستمرار في الاتصال و السرعة أداء مظلوبة و توأكيد الهدف العمل ؛ و من الاتصال التنظيمي توجيه مختلف سلوكيات الأفراد فى تحقيق أهداف المنظمة إذ يتوقف نجاح المنظمة ليس فقط على

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

كفاءة الموظفين وإنما على التعاون القائم بينهم وتحقيق العمل الجماعي ففي كل المستويات التنظيمية تتم عملية الاتصال بصفة مستمرة لنقل المعلومات والأفكار من الاتصال التنظيمي.

**المطلب الأول – تعريف الإتصال:**

هو التفاعل و قدرات الإتصال المتطورة التي يتمتع بها الموظف فالاتصال يعتبر العمود الفقري للجامعة من حيث يعد عملية إتصال وسيلة في نقل المعلومات و الأفكار بين الموظفين .

و تعريف الإتصال من وجهين أساسين هما:

**3- من الناحية اللغوية:**

يعرفه قاموس روبار تصال هو نقل المعارف بأنها نقل المعلومات والمعاني والأفكار و بين الموظف وآخر وبين مجموعة من الموظفين لتحقيق الأهدف معين.[7] الاتصال التي تعني مشترك أو إشتراك في الشيء فالإتصال عملية تساعد الموظفين على التماسك مع بعضهم[8] وبالتالي نصل إلى أن هذه التعاريف توضح لنا أن لفظ الإتصال يتضمن المشاركة والتفاهم حول موضوع أو فكرة معينة لتحقيق هدف.

---

[7] سلوى عثمان الصديقي – هناء حافظ بدوي ، ابعاد العملية الاتصالية ، رؤية نظرية وعلمية وواقعية ، المكتب الجامعي الحديث ، الازراطة ، مصر ، 1999: ص10

[8] جيري جراي الاشراف ، ترجمة وليد عبداللطيف هوانه ، مركز البحوث ، السعودية 1988، ص331

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

4- **من الناحية الإصطلاحية:**

أن الإتصال إختلفت معانيه ومفهومه لهذا المصطلح هي عملية نقل المعلومات من طرف لأخر [9] يعرفه بأنه تبادل نقل المعلومات من الموظف أو أكثر وذلك عن طريق الاتصال التفاهم بين المرسل و المرسل إليه[10]

5- يعرفه أندروي سيزلاقي مارك جي والاس هي العملية التي تتم نقل وتبادل المعلومات [11] كما عرفه قاموس إكسفورد هي نقل الأفكار أو توصيلها أو تبادلها بالكلام أو بالكتابة [12] عملية التفاهم بين الموظفين تبادل الأفكار و نقلها ونشرها بين الموظفين .

6- كما يعرفه عبد الغفار على أنه: نقل الرسالة بين الموظف أو مجموعة بإستخدام الاتصالات مفهومة للمجموعة باستخدام الوسيلة إتصالية لتحقيق أهداف متعددة وبشكل يضمن التفاعل والتأثير. [13] للرسائل في إجتماعية معينة [1514] وقد ركز علماء على أن الإتصال هو وسيلة التى تساعد على نقل المعلومات و الافكار فان الإتصال يعرف بأنه: السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير على الطرف الأخر[16] و إن نظم المعلومات إلى الإتصال هو المعلومات ووفقا لنظم المعلومات فان الإتصالات هي إستقبال وتحليل

---

[9] جمال الدين المرسي ، ثابت عبدالرحمن ادريس : السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية ، 2002: ص 601

[10] ناصر محمد العديلي ، السلوك الانساني والتنظيم في الادارة ، معهد الادارة العامة ، السعودية ، 1995 : ص164

[11] سزلاقي دولاسي : السلوك التنظيمي والاداء ، ترجمة جعفر ابولقاسم احمد ، معهد الادارة العامة ، السعودية ، 1991: ص 632

[12] محمود المساد : الادارة الفعالة ، مكتبة ناشوون ، ط1 ، 2003 : ص 178

[13] محمد محمد عمر الطنوبي : نظريات الاتصال ، الاسكندرية ، ط1 ، 2001 ،ص15

[14] مجدي احمد محمد عبدالله : علم النفس الصناعي ، دار المعرفة ، الاسكندرية ، 1999: ص269

[15] صلاح الدين محمد عبدالباقي : السلوك الانساني في المنظمات ، الاسكندرية 2000: ص 230

[16] احمد ماهر ا السلوك التنظيمي – مدخل بناء المهارات – الدار الجامعية ، الاسكندرية ، ط6 ، 1997 ، ص325

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

واسترجاع وعرض وإرسال المعلومات و في إطار العمل والتنظيم فإن الإتصال أكثر أهمية لتحديده القدرات الموظف فان كرانش والذي يميز التفاعل الاتصال فهو متعلقة بالموظف الذي يستنتج من ملاحظة العامل الآخر و تلقي هذه المعلومة قد تكون تفسر بتعديل سلوك الموظف والتفاعل يعني تأثير الموظف معين على آخر مهما كانت الوسائل المستخدمة لإحداث هذا التأثير بينما الإتصال هو حالة خاصة للتفاعل الذي يعرف بإستعمال الرسالة لدى المنظمة [17] من خلال كل هذه التعريفات يتضح أن الإتصال عملية تبادل للمعلومات وإرسال للمعاني والأفكار بين الموظف أكثر وذلك بهدف إيصال المعلومات الجديدة للآخرين أو التأثير في سلوكهم سواء كانوا أفراد أو جماعات أو تغيير هذا السلوك وتوجيهه وجهة معينة من أجل تماسك العلاقات الإجتماعية والإنسانية بين الموظفين وتعزيزها لتحقيق أهداف.

## 7- الإتصال

هي النشرة المعلومات وإرسال المعاني والأفكار الموظفين ذلك بهدف إدراك المعلومات الجديدة للآخرين في الاتصال سواء كانوا الموظف أو أكثر أو تغيير هذا الاتصال وتوجيهه وجهة معينة من أجل تعزيز العلاقات الموظفين وتعزيزها لتحقيق أهداف.

[17]: Christian Guillevic :Psychologie du travail. Edition Nathan, paris,1999:p p 127-128.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

8- **الإتصال التنظيمي:** هو وظيفة إدارية داخل المنظمة يساهم في نقل والأفكار و الآراء والأفكار عن الطريق الاتصال الرسمية مستهدفة لتعزيز بين وحدات ومكونات الاتصال التنظيمي للمنظمة وتحقيق أهدافها.[18]

**المطلب الثاني: عناصر عملية الاتصالات الإدارية:**

**أ – الاتصال الرأسي الهابط:** وهو عبارة عن تدرج الاتصال من الأعلى درجة إلي اقل درجة في الاتصال الهيكل التنظيمي.

**ب– الاتصال الرأسي الصاعد:** وهو عبارة عن تدرج الاتصالات من الاسفل الي الاعلى ويكون من اقل درجة الي الاعلي درجة في الاتصال الهيكل التنظيمي.

**ج– الاتصالات الأفقية** : و يتم هذا النوع بين العاملين في الإدارات والأقسام الأخرى داخل المنظمة التي لها نفس المستوى و هو التي ضروري في عملية التنسيق الضرورية للمنظمة و يشير إن هذا النوع من الاتصال بين العاملين و مديري الأقسام يساهم على التعاون و التفاعل و بالتالي التلاحم الذي يساعد على تحقيق أهداف المنظمة[19] وهو عبارة عن

---

المعيلي ناصر عبد الله ؛ الاتصال التنظيمي و تنمية الموارد البشرية ؛ الرياض ؛ مكتبة جزيرة ؛ 2008 ؛ص 14

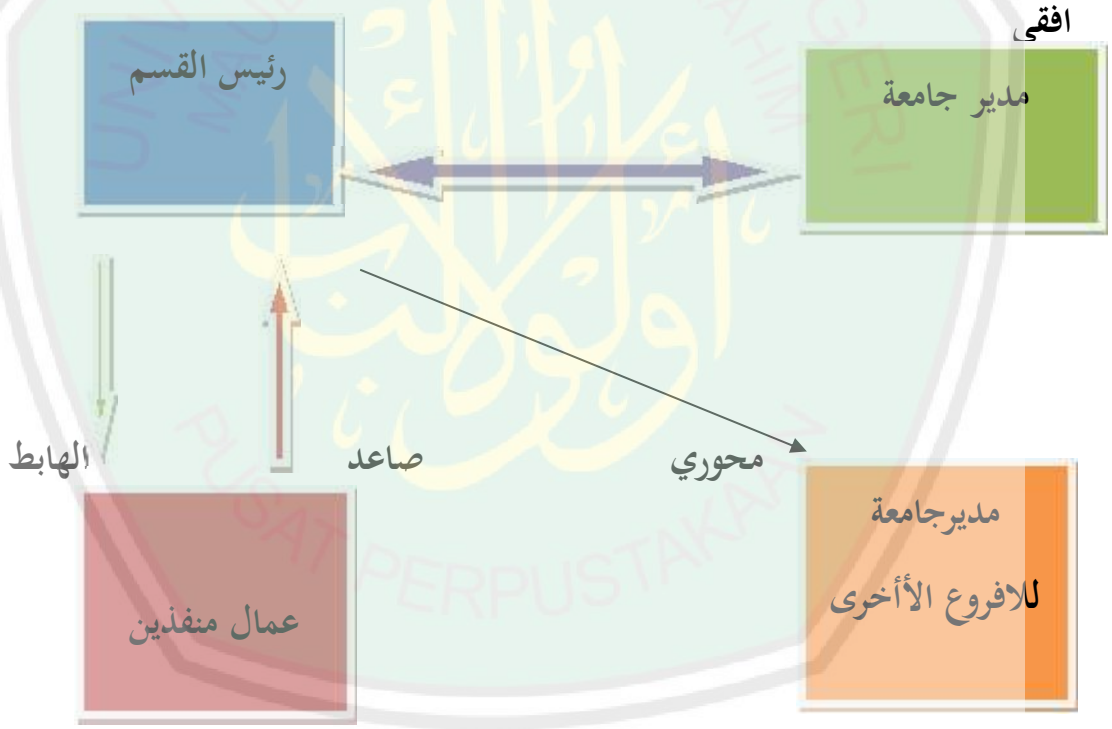
المعلي ناصر ؛ ص 14

[19] ( روفالد ريجيو: المدخل إلىالاتصال و التنظيمي، ترجمة فارس حلم ي: ط 1 دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 199 .

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

الاتصال الذي تحدث بين المستويات الإدارية ذات المستوى الإداري الواحد من الناحية التنظيمية .[20]

**د- الاتصال المحورية:** وهي الاتصال بين المدراء والموظفين بالعمل في إدارات تابعة لهم تنظيما (مثل اتصال مدير منظمة ما بعاملين في منظمة أخرى) ويحقق هذا النوع من الاتصال التفاعل الجارية بين مختلف التقسيمات في المنظمة وعادة يظهر هذا النوع من الاتصالات التنظيمية.




**شكل رقم 1 يوضيح الإتصال التنظيمي .**

[20] أبو النجا محمد العمري : الاتصال في الخدمة الاجتماعية : دار المعرفة الجامعية 1986
مؤلف صادر عن (2003) : إدارة الأعمال .مكتبة لبنان ناشرون الطبعة الأولى . بيروت . لبنان ،ص23

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

**المطلب الثالث : أدوات الاتصال التنظيمي:**

**1– الشفهية:**

وهي أدوات التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به شفاهه عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة مثل المقابلات الشخصية والمكالمات الهاتفية و الندوات والاجتماعات و المؤتمرات و يعتبر هذا الأسلوب أقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرها سهوله إلا أنه يعاب أنه يعرض المعلومات للتحريف وسوء الفهم ونظرا للمهام المباشرة لمدير جامعة فهو يستخدم ويحتاج هذه الوسائل أكثر من غيرها.[21]

**2–الوسائل الكتابية :**

وهي أدوات التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الكلمة المكتوبة مثل الأنظمة والمنشورات والتقارير والتعاميم والمذكرات والمقترحات والشكاوى ويعتبر هذا الأسلوب هو المعمول به في أغلب المنظمات الحكومية أنه توجد خمسة شروط للرسالة المكتوبة وهي أن تكون كاملة ومختصرة و واضحة وصحيحة ولطيفة .

---

العثيمين ، فهد سعود عبدالعزيز ؛ الاتصالات الإدارية : ماهيتها – أهميتها – أساليبها ، مطابع شركة الصفحات الذهبية ، الطبعة الثانية ، ص ص24-29)، 1414 ه

العثيمين ، فهد سعود عبدالعزيز ؛ الاتصالات الإدارية : ماهيتها – أهميتها – أساليبها ، مطابع شركة الصفحات الذهبية ، الطبعة الثانية ،ص 25 .1414ه

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

تميز الوسائل الكتابية بمزايا أهمها : إمكانية الاحتفاظ بها والرجوع لها عند الحاجة وحماية المعلومات من التحريف وقلة التكلفة أما أهم عيوبها فهي : البطء في إيصال المعلومات تأكد احتمال الفهم الخاطئ لها خصوصاً عندما يكون للكلمة أكثر من معنى .

**–المبحث الثاني. الأنواع الاتصالات :**

**1– الاتصال الرسمي:**

الاتصال الرسمية يكون بين الموظفين في بعضهم وتقرير إدارة جامعة مستوى تنظيم و تكون الاتصالات الرسمية ومهام المنظمة إلى الاتجاه الاهداف ولكن الكثيرة تأخذ على طول من أجل التأكيد على أهمية ودور كل منها:[22]

من أجل تنفيذ معلومات معينة لتنظيم الاتصال وتنظيم وصول الى مستوى أعلى يبدءا من الرئيس جامعة التنفيذي و الاتصال والتعليمات والمستويات العمل لتعبير عن الأهداف نمظ العليا وخطط الإدارة النظام و الاتصال المعلومات من المستويات المؤسسة جامعة من التنظيم الإدارة العليا أن الحاجة إلى البيانات والمعلومات لتحديد مستوى التقدم وجوه المعرفة من الإدارة العليا والأهداف التي يهدف للتواصل غير اللفظي يمكن أن يكون الاتصال تقرير مختلفة من المنظمات.

---

22 طارق المجذوب،الإدارة العامة– الاتصال التنظيمي الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري،الدار الجامعية ، بيروت، 2000 ،ص335

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

**2 – الإتصال غير الرسمية.**

هي الخطوط المتقطعه والتي تتم خارج إطار الهيكل التنظيمي الوظيفي الذي ترسمه المنظمة وهي تعبير عن العلاقات الشخصية وبعيدا عن الإطار الرسمية التي تحكم فيها المستويات التنظيمية في داخل المنظمة والتي ترى ادارة المنظمة كونها خروج عن نظاق في صيغ الاتصال داخل المنظمة .[23]

**3– المرسل :**

هو ذلك شخص او المصدر الذي لديه معلومات و افكار جديد يرغب في المشركة بها في آحد الإدرات الاتصال التنظيمي تشير إلى أن المعلومات التي ترغب في ترقية تم العثور عليها في كثير من الأحيان يمكن أن تفسر على أساسها المتصل.[24]

**4 – الرسالة :**

وبالنسبة لأولئك الذين يرغبون في تبادل الأفكار والمعلومات مرسل يشير إلى الأفكار والمعلومات إلي أدنى شك أن ترقة في الاتصال التنظيمي حدد رسالة تقول فمن المهم أن خيارا سيئا يؤدي إلى المرسل والمتلقي من العديد من المشاكل .[25]

---

[23] مصطفى كامل أبو العزم عطية، الاتصال التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2000 ، ص ص135 : 134

[24]

[25] عبد الباري إبراهيم ، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في الاتصال ق 21 ، عمان، 2008 ، ص396

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

**المطلب الأول – الاتصالات الإدارية .**

هي تلك الأشطة التى يقوم بها بعض الموظف آو أكثر في التنظيم الادارية هو عبارة عن قل المعلومات عن طريق المنظمات و المؤسسة جامعة التى تعمل على النتظيم و تسهيل الاتصالات الادارية و العمليات الإدارية.[26]

**المطلب الثاني – الإدارة و تطويرها :**

والإدارة التي نتحدث عنها تتخذ أحد مستويات

1-**الإدارة العليا :**

هي التي يقع علي رسم السياسات الإدارة مستوى والهدف المنظمة وتحديد آداء الوظيفي ورسم الإطار العام لترقية من المدير .

**2- الإدارة الوسطي:**

هي مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها في المستويات الإدارية الثلاث المستوي اداء و المستوي ترقية و المستوي التنفيذي ( جامعة و الإدارة جامعة )

---

محمد أحمد .(1424هـ). الاتصال الإدارية في الادارة الأعمال.مجلة مركز البحوث الإدارة اعمال العدد ص183.

عاطف جابر طه عبد الرحيم التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009 ، ص94

26

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

**3- مستويات الإدارة:**

تظهر الإدارة في مستويات ثلاثة تاخذ على ذلك يمكن تقسيم الإدارة إلي المستويات الرئيسية التالية:

1- مستوى الإدارة العليا (مستوى التخطيط)

2- مستوى الإدارة المتوسطة او المستوى التنفيذي

3- مستوى الإدارة المباشرة او طبقة المشرفين

بعض هذه التعريفات إلا أن معظمها يدور حول تبادل المعلومات وإحداث علاقات طيبة بين جماعات العمل عن طريق وجود فهم مشترك بينهم لذا يمكن أن يعرف الاتصال التنظيمي بأنه العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات بواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية إن أفضل وسائل الاتصال في إطار المؤسسات هي وسيلة الاتصال وجها لوجه لها من سرعة وقدرة على الإقناع ودقة في التوصيل وقد يستخدم المديرين أيضا الهاتف في إدارة شؤون أقسامهم. وذلك نتيجة لطبيعة مهامهم لتي تحتاج إلى السرعة وهذا لا يعني أنهم لا يستخدمون الرسائل فقد يكتب المسؤول حتى لو على قصاصة صغيرة ويطلب من مرؤوسيه تنفيذها وتأخذ الاتصالات في العادة شكلاً هابطاً أو صاعداً انسجاماً مع التسلسل التنظيمي في المؤسسة الاتصالات في المؤسسة هي العصب لحيوي الذي تمارس المؤسسة من خلاله وجودها ولكن نادر ما تهتم إدارة المؤسسات بأنماط

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

لاتصال داخلها على الرغم من أن مهماتها الاتصال أساسية ومن المفروض أنها تدرك أهمية صال بالنسبة للحياة الإنسانية ولحياة مؤسساتها وتعاملها مع المسؤول وبدون الاتصالات الفعالة لا يمكن نجاح المؤسسة حتى لو لديها استراتيجيات ممتازة وخطط حكيمة لذا نرى أن المديرين في الإدارة العليا دائماً يرآون على الاتصالات الفعالة ومهاراتها على اعتبار أنها احد العناصر المهمة في العملية الإدارية إن تحسين الاتصالات هي مسؤولية إدارية من الدرجة الأولى ولكي تحقق الإدارات هذا فإنها بحاجة إلى إدراك طبيعة شبكات الاتصال في مؤسساتها آي تحدد من ناحية فعالية الاتصال وأفضل الوسائل المؤدية إليه ومن ناحية أخرى فإن إدراك طبيعة الشبكات يسهل على المتصل إعداد رسالته المناسبة لتكون ذات تأثير آما أن الاتصال الجيد يتيح فرصة التعرف على أفضل الاختيارات والبدائل بشأن اتخاذ القرار المناسب وذلك بإدماج المعلومات المختلفة لاتخاذ تحقيق الأهداف العامة في آداء الإدارة .[27]

**المطلب الثالث – الاتصال** :هو عملية نقل هادفة للمعلومات من شخص إلى آخر بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما.

1- **والاتصال الإداري**: هوعملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر العاملين في جامعة والعمليات الإدارية تقوم على تبادل البيانات والمعلومات

---

شحادة ؛حسين ؛1990 المهام الإدارية والفنية المنوطة بمديري الجامعة في الاردان ومدى تنفيذهم لها ،الجامعة الأردية ؛عمان ؛ الأردان ص166

27

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

في المؤسسة ومن ناحية أخرى فإن المدير عمله يحتاج لكي يحقق أهداف جامعة إلى التوجيه وذلك يحتاج إلى أن يفهم العاملين معه ويوجه بشكل يضمن عدم تعارض هذا المؤسسة جامعة إلي الأهداف التنظيمية على الأقل و هذا يحتاج إلى الاتصال بهم باستمرار لتوجيههم وتنظيم أعمالهم ومتابعتها.

**2- المعلومات والبيانات:** هي القلب النابض للعملية الإدارية وهي جوهر عمل القائد آو المدير الإداري في جامعة وبقدر ما تكون هذه المعلومات والبيانات دقيقة و صحيحة بقدر ما تكون قدرات المدير فاعلة ونظرا لأهمية الاتصالات في تصريف شؤون الإدارة فهناك ضرورة لتنظيمها وتحقيق فاعليتها بحيث تنساب المعلومات والبيانات مستمرة بين مستويات التنظيم المتعددة في المنظمة وتحقيق أهدافها .

**المطلب الرابع – تطوير الادارة جامعة .**

تطوير الادارة جامعة الحديث هو جميع الخبرات التي يمر بها الأفكار الاداريين جامعة وبتوجيه وهي ثلاثة هي الأهداف و الحيوي و الأسلوب الذي سوف يتبع في عملية الاتصال و التقدم الإدراين و أسلوب التقويم .[28]

---

احمد إبراهيم احمد : نحو تطوير الإدارة جامعة الإسكندرية :دار المطبوعات الجديدة: 1991 ص 233

28

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

**المطلب الخامس – الأدارة الجامعية وعلاقتها بالعاملين:**

إن الإدارة مستقل لم يظهر إلا في عام 1911 عندما دشن فريدريك تايلور هذا الإنجاز بكتابه الأول مبادئ الإدارة العلمية ومنذ ذلك الوقت تزايد في مجالات الإدارة المختلفة و تزايدت معهم الآراء التي الإداريين في المظمة من أجل تطوير العمل الإداري

أ- **الإدارية** : هي التنظيم و التخطيط و الأداء القوي الموظفين والتوجيه و القيادة و المتابعة والتقويم في مجال الإدارية التى لا يتفقوا علي أسلوب واحد يحكمه العمل المدير للوصول إلي الهدف بأقل وقت وجهد والافكار وأنما اختلفت نظرتهم وآراء مختلفة في آداء الادارة .[29]

**المبحث الثالث – الوظائف الإدارة:**

**1-التخطيط** : هو اساس الادارة البارعة ولكن قبل أن تضع خطة تحدد فيها ما يتوجب عليك القيام به يجب أن تكون على بينة من هدفك المنشود لذا انتبه إلي الأموار التالية.

إن معرفة أهدافك المعينة يساعد في التخطيط لتحقيقها عبر الوسيلة الصحيحة توفق في إنجاز اولوياتك تكون قد أنجزت مهامك تدريجيا وفي التوقيت المحدد لكل منها.

1-فهم وتحليل الوضع الراهن

2-التنبؤ بما عليك القيام به

---

الأفندي ؛محمد حامد 1981جامعة وعلاقتها الكويت ؛ مكتبة الفلاح ص20.

29

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

3- إعداد طريقة معينة لتأدية الذي تود إنجازه

-4تقييم التقدم و إعطاء الاقتراحات الجديدة

بهذه الطرقة تمكن النظر تتخذ موقفا تكتشف المشكلة وتبدأ بوضع خطة واضحة تقتضي حل المحيطة بل قبل استفحالها

**2- التأسيس**

لوضع ختطك قيد التظيم الفعال عليك ان تقسم العمل وتحدد الموارد المطلوبة سواء كانت جسدي او الفكري وتوزع المهام اداء الوظيفي بالطريقة الصحيحة وللتاسيس عليك ان تفكربالاعمال التي ينغي ان تقوم بها محددا النقاط التالية.

-1المهام التي يتوجب عليك اجازها

-2الاتصال التي ستستعملها لإتمام كل جزء من المهمة

-3تحديد من عليه ان يقوم بهذا المهام

**للتاسيس ايضا عليك ان تكون ماهرا في:**

1- التفكير المطقي

2- تنظيم مواردك

1-اتخاذ القرارات الصائبة

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

**3- التوجيه**

يحتاج العاملون تحت إمرتك إلي الإشادات المتوصلة فإن اردت ان تكون اعمالهم بناءة عليك التاكد من انهم يعرفون المعلومات التالية:

-1الهدف الكلي

-2المهام التي عليهم القيام بها

-3إدراك النتائج المتوقعة إتمام هذا العمل

التنظيم ويعني معرفة ماهو المطلوب لتأدية عمل ما ومن عليه القيام بهذا الأمورالتوجيه.

**4- السيطرة**

هي الوظيفة التي تنظم الخطة وتحدد زيادة الجهود عندما تدعو الحاجة إلي ذلك السيطرة علي عمل ماتتضمن تفيذ الخطوات التالية:

1- يجب ان تفهم العمل ستؤديه وتعرف حالته او وعيته والمسؤوليات إليه .

2- يفترض بك ان تقيم تصرفات العمل و تحكم على عملهم

3- لإحكام السيطرة والتمرس بها عليك:

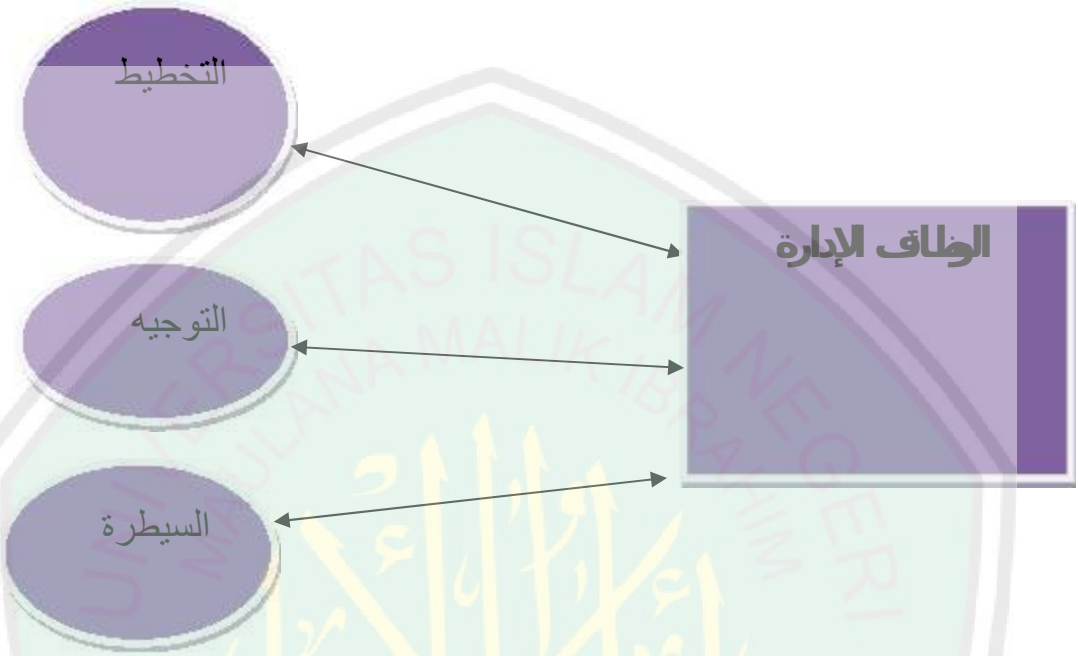
1- مراقبة العمل.

2- مقارنة العمل المنفذ مع المقاييس المخطط لها سابقا

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

4- تحددالأعمال الضرورية .[30]

**5-** قسم الادارة والتخطيط .




**شكل الرقم 2 يوضيح الوظائف الإدارة .**

**المطلب الأول- أهداف الاتصال:**

الهدف من عملية الاتصال هو مساعدة الموظفين على فهم اغراض وواجبات المنظمة و التعاون بينهم بطريقة بناءة وهو مهم لعملية صنع القرار و تنفيذه كما يهدف كألاتى:

1. وهو يساعد على تسهيل عمليات اتخاذ القرارات على المستويين التخطيطي والتنفيذي .

2. تمكين جميع الموظفين في جامعة من التعرف على المسؤوليات الموكلة لهم .

---

شحادة ؛حسين ؛1990 المهام الإدارية والفنية المنوطة بمديري الجامعة في الاردان ومدى تنفيذهم لها ،الجامعة الأردنية ؛عمان ؛ الأردن ص166

إ. محمد الشوابكة، ( 2008 )، العلاقة بين تطبيق الحكومة الالكترونية و الوظيفي، من خلال اتجاهات موظفي الدوائر الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية، في الإدارة العامة الجامعة الأردنية، ص. 44

30

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

3.يجب تعريف الموظفين بالتعليمات المتعلقة بأصول تنفيذ الأعمال و تأجيلها آو تعديل خطط التنفيذ .

4. التعرف على مدى تنفيذ العمل و المعوقات التي تواجهها وسبل علاجها

5. إيجاد نوع من التعاون بين جامعة و الادرايين .[31]

**المطلب الثاني– مبادئ القيادة الادارة :**

1 – أن نجعل العائد الشخصي غير الملموس بالنسبة للعمل أكثر و ضوحا و رؤية من قبل

2– أن نجعل مهام العمل أكثر جاذنبية.

3–أن نجعل من أهداف العمل و تحقيقها شيئا جاذبية أكبر.

4–أن نربط بين مهام العمل و إنجاز الأهداف المحددة لها.

5–أن نربط تحقيق أهداف العمل بالعائد الشخصي.

**المطلب الثالث : أهمية الاتصال.**

أهمية الاتصال التى الرابط بين الموظفين التى تنفيذ التنظيم الإداري من داخل المنظمة لأبد أن يصعب فهم الغرض المشترك و ينفي تنسيق الجهود

---

انظر خالد محمد الشوابكة 1426 هـ ؛ص 32

. انظر خالد محمد الشوابكة، مرجع سابق، ص. 48

31

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

1- **الاتصال**: هي الوسيلة المستخدمة لإيصال الرسالة الى المستقبل وهي تتمثل السمع والبصر

**2- المستقبل**: هو الموظف يربط الاتصال به من اجل سلوكه العمل

**3-وسائل الاتصال الكتابية**: هو التقارير و التعليمات والأوامر المكتوبة و الاقتراحات و لوحات الإعلانات و المذكرات و البريد الإلكتروني و الفاكس والحاجة إلى الطريقة الكتابية ضرورية يكون المعلومات المرسلة ترتبط بالعديد من الموظفين وعلى كافة المستويات التنظيمات المعقدة .

**المطلب الرابع : الاتصال الفعال**

و عقبات الاتصال يجب أن نزيد كفاءة الاتصال و يعمل على تحسينه وزيادة فعاليته من خلال كأتى :

1- زيادة فهم الموظفين بكيفية الاتصال ومكوناته و أهميته من خلال برامج التدريب المستمرة.

2 - تطوير مهارات الاتصال بالنسبة للموظفين في المنظمة و التي يجب على المنظمة أن تعمل على تنميتها و تطويرها من اجل اتصال جيد وفعال.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

3- تدريب الموظفين على استخدام وسائل الاتصال بطريقة سليمة كالمقابلات الشخصية و التقارير و الاجتماعات و الحاسب الآلي فكل وسيله لها طريقة فنية وعدم معرفة الموظفين لهذه الطريقة قد يفقد الوسيلة أهميتها في عملية الاتصال.[32] [33]

**المطلب الخامس- مهارة الاتصال:**

فمهارة الاتصال تشير الى المقدرة على تقديم المعلومات شفويا او كتابيا لاستخدامها في تحقيق النتائج المرغوبة وهي من المهارات الحيوية لنجاح الإداري.

**ومن المهارات التالي:**

**1-مهارة التحدث:** وهي يقصد بها قدرة المدير على توصيل الأفكار بصورة مفهومة .

**2- مهارة الكتابة:** تساعد الكتابة المدير على توصيل التعليمات و الأفكار.

3-**مهارة الاستماع:** تساعد هذه المهارة المدير على فهم الآخرين الجيد هو وسيلة فعالة يستوعب فيها المدير أفكار الاخرين.

---

، و بوسنينة الصديق منصور، وسليمان الفارسي، ( 2003 )، الموارد البشرية أهميتها، تنظيمها، مسؤوليتها، محاها الجماهيرية الليبية العظمى، أكاديمية الدراسات العليا، ص 381

لشرقاوي،علي.(2002م)،العملية مهارة الاتصال الادارية ،الاسكندرية،دار الجامعة الجديدة ص ص 121-122.

32

سمعان ؛وهيب ؛ و مرسي ؛ 1975 ، الادارة جامعة الحديثة ؛ القاهرة ؛ عالم الكتب ص 204

33

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

4-**مهارة القراءة:** الهدف من القراءة الوصول الى المعنى بسرعة والمدير الذي يفهم ما يقرا بسرعة يكون أكثر قدرة.

5 - **مهارة التفكير:** يجب أن تتوفر هذه المهارة في المدير والتابعين ويختلف مستوى التفكير على حسب موضوع الاتصال وقدرات المرسل والمستقبل..[34]

**المطلب السادس- الدعم التنظيمي:**

أن يشير الدعم التنظيمي إلى القدر التى يهتم بها المنظمة عن طريق المدير و الرئيس القسم من خلال معاملتهم بعدالة ومساعدتهم على حل ما يواجهونه من مشكلات و لشكواهم وبمعنى أخر إن الدعم التنظيمي ينعكس في صورة اهتمام القيم التنظيمية بالعاملين وتقديم ساعدات والمساهمات والعناية بهم وتبدو إيجابية وفعالية المنظمة في استمرارية غلى الاهتمام مما ينعكس في صورة إدراك الموظفين التأييد والدعم.

**1-الإدراك:** فإن هذه العملية هي الأساس التى تقوم بها العمليات الأخرى وبدونها لا يستطيع الموظفين أن يتعلم المعرفية إلى أن الإدراك يختلف بين الموظفين لذلك لابد من تفهم قدرات الموظفين وأسلوب تنظيمها للمعلومات الواردة إليها.

---

سمعان ؛وهيب ؛ و مرسي ؛ 1975 . الادارة جامعة الحديثة ؛ القاهرة ؛ عالم الكتب ص 204

34

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

**2– تعريف النظام**

هو مفهوم النظام ففي العملية التعليمية و العلاقات تعتبر الوسيلة والاساليب الادارة والأهداف آداء و أجزاء متكاملة تسعى لتحقيق اهداف المنظمة للآداء الموظفين .[35]

**المطلب السابع – معوقات الاتصال :**

توجد عدة معوقات للاتصال يمكن تصنيف كما أشار سيزلاقي وولاس إلى مجموعتين كلأتى :

**1: تحريف المعلومات :**

تتكون عملية الاتصال من مراحل متداخلة الاتصال وتندرج هذه الأخطاء ضمن أربعة معوقات أساسية هي :

**2– خصائص المتلقي :**

يتباين إن الموظفين في الاستجابة لنفس الرسالة لأسباب ودوافع شخصية مختلفة منها التعليم والتجارب السابقة وبناء على ذلك يختلف رد فعل الموظف و الآخر من تفكر مختلف حول الرسالة و تؤثر الدوافع الموظف في فهم الرسالة جيد وتفسيرها فالموظف التى يميز

[35] سمعان ؛وهيب ؛ و مرسي ؛ 1975 . الادارة جامعة الحديثة ؛ القاهرة ؛ عالم الكتب ص 265

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

بالحاجة القوية للتقدم في المنظمة ويقصد بالتفاؤل قد يفسر المباشر وتعليقه العارض كمؤشر إلى أنه الموظف يكون بالمكفاء العليا و إن المدير عليه المكافأت الموظف على جهد المبذول[36]

**3– الإدراك الانتقائي :**

حيث يتجه الموظف إلى قراءة جزء من الرسالة وإهمال الجزء الأخر من المعلومات الأخرى لعدة أسباب منها تجنب حدة التناقض المعرفي لذلك يتجه الموظف إلى تجاهل عن المعلومات الذى تتعارض منها المعتقدات التي نسخت فيهم من قبل ويحدث الإدراك الانتقائي و المتلقي بتقويم طريقة الاتصال بما فيهم دور والموظف وقيم ودوافع المرسل.

**4 – المشكلات اللغوية:**

. من ابرز المجموعات المستخدمة في الاتصال بيد أن المشكلة هنا تكمن في أن كثير من الكلمات الشائعة الاستخدام في الاتصال تحمل معان مختلفة للموظفين المختلفين و تكون للكلمة معنه أخر متعددة بحيث يتم تفسير مختلفة أو تكون لهم اللغة خاصة لمجموعة داخل المنظمة فنية معينة من الصعب فهمها خارج المنظمة.

**5 – ضغوط الوقت:**

المدير من أن الوقت هو أندر ودائما يؤدي إلى ضيق الوقت و تحريف المعلومات المتبادلة ويعزي ضيق الوقت إلى تقصير الاتصال الرسمية كأن يصدر المدير القرار شفويا لأحد من

[36] سيزلاقي ، وولاس (1412هـ) ، السلوك التنظيمي والأداء – ترجمة جعفر ابو القاسم احمد ، معهد الإدارة العامة :366-369

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

الموظفين لإنجاز عمل في الوقت معين بحجة انتهاء فترة الدوام و ثم لا يسجل هذا في السجل الرسمية لتحدد من خلال المسئوليات الموظف و بسبب ضيق الوقت قد ينفذ هذا الأمر و لم يكن في ذهن المدير

**المبحث الثالث– الأداء الوظيفي:** هو عبارة عن الجهد و النشاط المبذول التى يقوم بها الموظف سواء كان الجهد الفكرين أو البداية للتمام مهام الوظيفي الموكله ليحقق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

**المطلب الأول : تعريف الأداء الموظفين:** هو عبارة عن غاية أو هدف يراد الوصول إليه كما أنه مجموعة من أنماط ترقية الأداء ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه و تحمل مسؤولياته .[37]

**المطلب الثاني – أهمية الأداء الوظيفي:**

**أهمية الأداء الوظيفي فيما يلي:**

**1–** إن الأداء الوظيفي يعتمد على مقياس لقدرة الموظف على أداء عمله في الوقت الحالية و و في المستقبل و يساعد في اتخاذ قرارات النقل و ترقية آلاداء .

**2– ارتباط نظام الحوافز بالأداء الموظف و هذا ما يزيد اهتمام الموظف بأدائه.**

---

عصمت سليم القرالة :الحكمانية في الأداء الوظيفي :دار الرمال : عمان ط1 : 2009 ص 48

37

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

3 – ارتباط الأداء بالاستقرار الوظيفي عند الموظفين من حيث أن الموظفين الأداء المتدني يكون دائما مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.

**أبعاد مدى الأداء الوظيفي:** يعني بالأداء هي قيام الموظفين بالأنشطة والمهام المختلفة التي تكون منها عمله ويمكن يميز ثلاثة أبعاد للأداء كالأتي:

1– كمية الجهد المبذول: يتعبر على مقدار الطاقة الحماسية أو العقلية الذي يبذلها الموظف من خلال فترة زمنية محددة ويعتبر المقاييس التي تقاس بها بالسرعة الأداء أو كميته من خلال فترة معينة له و معبرة عن البعد الكمية للطاقة المبذولة من الموظف .

2 – الجهد المبذول: يعني بها مستوى أو بعض ا الأعمال قد لا يهتم بها كثيرا بسرعة أداء كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد من المقاييس الذي تقيس درجة مطابقة العمل للمواصفات و من الأخطاء و درجة الابتكار والإبداع في الأداء.

3– نمط الأداء: يقصد بها الأسلوب أو الطريقة الذى دي بها أنشطة العمل و على أساس نمط الأداء يمكن قياس بمارسه الموظف أداء و أنشطة معينة و هذه الأنشطة إذا كان الموظف حماسه بالدرجة الأولى و يمكن أيضا قياس الطريقة الذى تم الوصول بها إلى حل القرار لمشكلة معينة .[38]

---

عصمت سليم القرالة :الحكمانية في الأداء الوظيفي :دار الرمال : عمان ط1 : 2009 ص 48

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

**المطلب الثالث – عناصر الأداء الوظيفي : للأداء عناصر أساسية و إن أداء فعال** وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد **المستوى الأداء للموظفين** في المنظمات لدعم وترقية **فاعلية** الأداء الوظيفي للعاملين ومن هذه المساهمات إلى عناصر الأداء كالأتي :

1- **كفايات الموظف**: تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم وهي التى **تمثل** خصائصه الأساسية التي تنتج أداء **فعال يقوم به الموظف.**

2- **متطلبات العمل (الوظيفية): و هى** المسؤوليات والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من **الأعمال وظيفة من الوظائف.**

**3– الاداء التنظيم**: وتتضمن عوامل الداخلية التي **تكون الأداء الفعال التنظيم وهيكله** وأهدافه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة و عوامل الخارجية مثلا **عوامل الادارة وترقية الاداء والتكنولوجية.**

3- **محددات و معايير الأداء الوظيفي : يتطلب تحديد مستوى الأداء الموظف من خلال معرفة** عوامل التي تحدد هذا مستوى و **التفاعل بينها و** هذه عوامل وصعوبة معرفة **و على** الأداء التي تناولها **الموظف فإن يواجهون** كثيرة **من صعوبات الأداء ومدى التفاعل بينها .**[39]

---

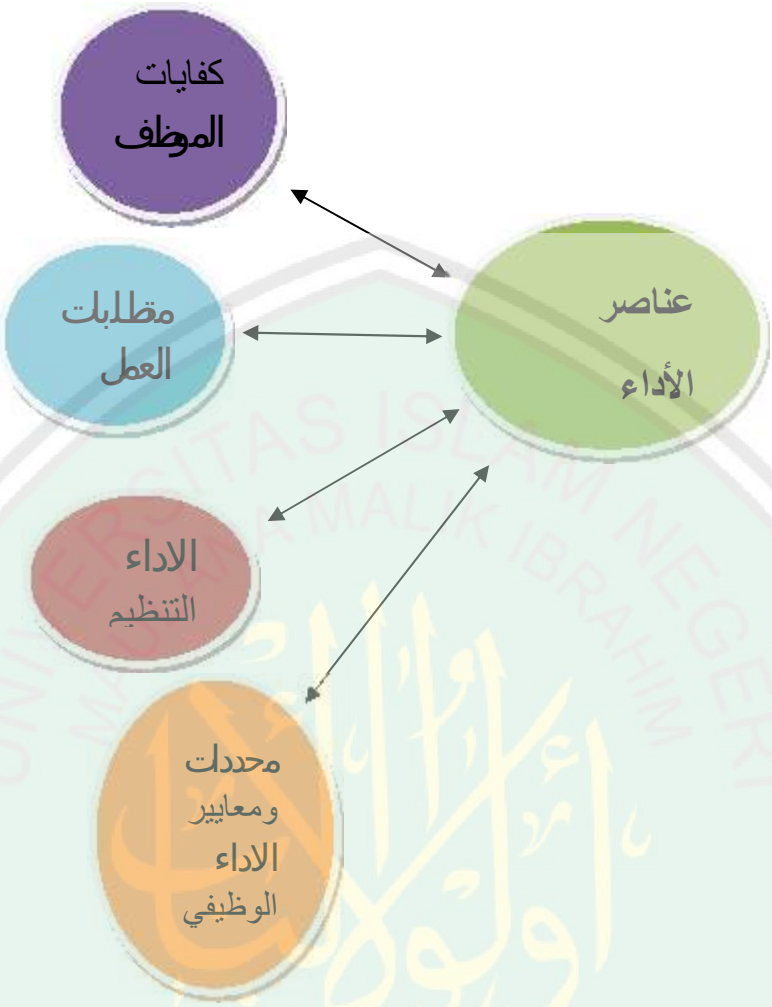
عصمت سليم الفرالة :الحكمالية في الأداء الوظيفي :دار الرمال ؛ عمان ط1 ؛ 2009 ص49

38

درة، عبد الباري، 2003م: تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات :الأسس النظرية ودلالتها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان؛ ص96

Gibbs, John (2004) "Performance Measure Properties and Incentives Institute for the Study of Labor, No.(1356

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG




**شكل الرقم 3 يوضح عناصر الأداء الوظيفي .**

Kiyoshi, Takahashi, (2006): " Effects of wage and promotion incentives on the motivation levels of Japanese employees" Research paper Journal: Career Development International Volume: 11 Issue: 3



CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

**المبحث الرابع : أنواع الأداء :**

**يصنف الأداء إلي ثلاثة أنواع كالأتي :**

1- **الأداء المهام** : يقصد بها أداء يسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المظمة و الوظائف التى يكون هذا السلوك عبارة عن جهود تحفيزية الأداء المهام .[40]

2- **الأداء الظرفي**:يقصد بها السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في معالجة العمليات في المنظمة وتعتمد على الظرف الذي تجري في معالجة العمليات و يمكن أن يكون موجها نحو الزملاء و مساعدته في حالة مشكلة لها الأداء استمرار الحماس وبذل جهود إضافي في العمل و التوجه نحو العمل التطوعي على لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للوظيفة لتقوي .

3- **الأداء المعاكس** : يقصد به تختلف عن الأداء المعاكس على الاخرين من حيث تتميز بسلوك سلبي في العمل مثلا التأخير الموظف عن مواعيد العمل أو الغياب .[41]

**المطلب الأول : خصائص الاداء في الإدارة .**

1- إن الإدارة نشاط الاداء يهدف إلي تحقيق الأهداف محددة متاحة له والعمل على اداء الوظيفي جديدة يطلب هذا العمل القيام عديدة من الوظائف الأساسية لتحديد الأهداف إلي التخطيط والتنظيم أداء الوظيفي والتنسيق والتوجيه بالإضافة إلي الرقابة وتقييم الأداء.

---

[40] مرعي، توفيق ومحمد عبد الفتاح، ( 1991 ) قياس الأداء الإداري للمدراء السعوديين -الخدمة المدنية، مجلة جامعة الملك سعود، العدد ( 30 )ص498

[41] مرعي توفيق (2003 ) قياس الأداء الإداري للمدراء السعوديين ؛ مجلة جامعة الملك سعود ؛ ص30

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

2- ان الوظائف الإدارية الرئيسية مترابطة بمعني ان النجاح في تأدية مهام يتوقف على كفاءة اداء الموظف في باقي الوظائف في الإدارة لهذا المعنى عبارة عن نظام متكامل يعمل كل جزء في أداء الوظيفي محددة له و يسهم في تحقيق الهدف للنظام.

3- إن النشاط الإداري يهتم في العمل الإداري إلي فترات مستقبلية تحتاج إلي التبؤ على أساس الاتخاذ القرارات والأختيار الموظف الإداري في الاعتبار الخبرة الماضية .

4– أن العمل الإداري إن تلك ضعف أداء الموظف يؤثر تأثيرا مباشرة على إمكانات الإدارة وعلى أسس اختيارها اتخاذ القرارات .

5- أن هناك درجة كبيرة من الاعتماد المتبادل بين المؤسسة في عمل الإدارة في اي المؤسسة التعليمية يتاثر بما تفعله الإدارة في مؤسسة أخره .

6- أن الأعمال الإدارة تتم تنفيذها بواسطة الآخرين ولكي يشارك الموظفين في الإدارة و الضرورى أن يتغلب على تنقيذها نحو أداء الأعمال بنفسه ويبدأ في جعل الأشياء تتحقيق عن طريق جهود المشرف أو الموظفين .

7- أن الإدارة هو استمرارية بقاء منظمات خدمة فى المؤسسات الإدارية و التي تسعى لاشباع الادارة من الأداء الوظيفي من خلال أدائهم بأنواعها المختلفة إن الإدارة هي التي تساعد هذه المنظمات على أهدافها واضطلاعها بمسؤولياتها تجاه الموسسة الإدارية .

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

8- أن الإدارة الفعالة تستلزم دائما على استخدام المعرفة والمهارات والإجراءات معينة .[42]

**المطلب الثاني : مؤشرات الأداء الوظيفي : الأداء الأساس للتحكم فعالية الموظف الإدارية والمنظمات من خلال الاتصال التنظيمي**

**مجموعة من المؤشرات وأهمها :**

**الإنتاجية**

1 - يقصد بها الروح المعنوية الموظفين و الغياب على العمل .

2- مدى إنجاز المهام والواجبات بدقة وإتقان وسرعة .

3- القدرة على الإبداع والابتكار.

4- درجة الانضباط واحترام النظام وأسلوب التعامل مع الموظفين .

5- مستوى التعاون مع فريق العمل والمرونة والقدرة على إنجاز القرارات.[43]

---

التل سعيد (1975) معني الإخصائص الادارة (3:4) المجلد 18 . ص26 :ص42

42

ربابعة علي محمد، ( 2003 )، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، ص. 85

43

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

**المطلب الثالث – وهناك من قسم هذه المؤشرات المستخدمة الأداء الوظيفي إلى ما يلي :**

**1– الفعالية** : الوصول لتحقيق أهداف المنظمة في الوقت المناسب وعلى أكمل صورة وبأسلوب جيد الأهداف التي تم تحقيقها فعلي إلى الأهداف المخططة له مسبقا أما على المستوى الموظفين إلى مدى قدرة الموظف على تحقيق الأهداف المطلوبة منه .

**2–** الكفاءة : هي عبارة عن قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف من الوقت والجهد والافكار .

**3– تقييم الأداء الوظيفي** : تعتمد عملية تقييم الأداء الوظيفي من السياسات الإدارية الهامة في إدارة الموظفين عن طريق هذه العملية يمكن من الحكم على دقة في السياسات الإدارية التي تعتمدها واختيار وتعيين وتدريب وتطوير ومتابعة الموظفين و تعتمد عملية التقييم وسيلة من خلالها العمل الموظف في أدائه التقييم في المنظمة و يقوم بتطوير نقاط القوة ومعالجة بنقاط الضعف و تؤدي إلى تحسين أداء .

تعريف عملية تقييم الأداء الوظيفي بأعملية تقدير أداء كل الموظف من خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى أدائه وتنفيذ لتحديد إذا كان الأداء جيد أم ضعيف هذا التقدير قد يشمل تنفيذ الأعمال المسندة للموظف أو جهوده أو آفكاره المبدول في أداء تتم على أساس

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

مقارنة أدائهم ا لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل و أداء وواجبه بنجاح وكفاءة كالإخلاص و العمل و الأمانة و التعاون الموظف لمعرفة .[44]

**4– وتتمثل أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي فيما يلي :**[45]

1- تزود الاتخاذ القرارات في المنظمة بمعلومات عن طريقة أداء العاملين .

2- تساعد المسؤولين في المنظمة على مدى إسهام الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة .

3- لتقويم ضعف الموظف وإقتراح إجراءات لتحسين أداء وقد يأخذ التحسين بشكل تدريب داخل المنظمة أوخارجها و يساعد تحسين على التقوية الموظف داخل المظمة .

4- يسهم في اقتراح المكافآت الموظفين في ضوء المعلومات التي يتحصل عليها من العملية تمكن زيادة في رواتب الموظفين أو تخفيضها .

5- يكشف عن قدرات الموظف واقتراح لإمكانية لترقيته وتولي إلى مناصب قيادية أعلى.

6 - يزود مسؤوليا إدارات الموظفين بمعلومات واقعية عن أداء و أوضاع العاملين في المنظمة و يتناول أوضاع الموظفين ومشكلا ومستقبل المنظمة نفسها.

---

، برتوصلي سعاد نائف، ( 2007 )، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ص. 378

44

فهد يوسف الدويلة، ( 2007 )، اثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في جامعة الكويتية، في إدارة الأعمال، جامعة عمان، ص36

45

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

7- يساهم في تزويد مسؤوليا إدارات الموظف بمؤشرات لتنبؤ لعمليات الاختيار والتعيين في المنظمة.

**5– ولتحقيق هذه الأهداف يستوجب ما يلي :**[46]

1 - متطلبات تقييم الأداء الوظيفي .

2- درجة ملائمة المعايير لإستراتيجية المنظمة .

3- درجة صلاحية المعايير واستقرارها .

4- أن المعايير محددة تبين المشاكل وتقترح علاجا لها.

**6– الرضا:** إن إدراك المنظمة كنظام الموظف بالاهتمام بالمنافع التي يحصل عليها الموظف في المنظمة و المنافع التي تعود على عملائها و يسمى هذا المعيار الرضا الموظف و تتضمن مقاييسه معدل الغياب و التأخر عن العمل.[47]

إذا فالمؤسسة هي عبارة عن نظام الموظفين ويجب أن يحصل الموظفين فيه على الخدمة التي يحتاجها و فإن الروح المعنوية المرتفعة و رضا العاملين عن المنظمة و التطوع للاستمرار في العمل كلها مؤشرات اساسية على نجاح المنظمة في إشباع حاجات عمالها .

---

[46] فهد يوسف الدويلة، مرجع سابق، ص 27

جون هـ جاكسون و اخرون ، نظرية التنظيم منظور كلي للادارة ، ترجمة خالد حسن زروق ، مراجعة حامد سوداي عطية ، معهد الادارة العامة ، السعودية ، 1988 ، ص 59

[47] صالح بن نوار ، فعالية التنظيم في المؤسسات التعليمية ، قسنطينة ، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة ، 2006، ص 216

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

**7– القدرات:**

هي عبارة عن الخصائص الموظف التي يستخدمها الموظف في أثناء الأداء العمل و القدرة على القيام بالعمل كما هو مخطط له القدرة على الاتصال لتحسين النتائج الموظف من خلال اكتساب أكبر قدر من المعلومات و القدرة على الاستيعاب و الفهم الصحيح كما هو مطلوب للقيام بالعمل بشكل صحيح وهذه القدرات في فترة زمنية قصيرة ويكون بناء هذه القدرات من خلال عملية التدريب الموظف ويجب أن تكون هذه القدرات تتناسب مع الوظيفة.[48]

**المبحث الخامس – أهمية ترقية تقييم الأداء العاملين في جامعة :**

1.رفع الروح المعنوية لدى الموظفين في جامعة فعندما يشعر الموظفين بأن جهودهم موضع و تقدير من قبل الادارة فإن العلاقات الحسنة يسوى بينهم وبين الادارة .

2.شعور الموظفين بمسؤولياتهم عندما يشعر الموظف بأن نتائج التقييم سيترتب عليها إتخاذ القرارات التي سيؤثر على مستقبله في العمل فإنه سوف يبذل جهده في عمله.

3.تحديد الوظيفة الحالية المناسبة للموظف و تحديد إمكانية و تنقله الى وظيفة أخرى .

4.تقديم معلومات للموظفين تتعلق بدرجة كفاءتهم في أداء العمل.

---

زيد صالح حسن سميع، الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، جامعة حلوان، اليمن، 2009 ص ص: 97-101.

[48] أحمد فرج أحمد. الاداء تقييم أداء ،س2،ع4 ،ص ص53-89، ( 2005 ).

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

5.تحديد الموظفين المستحقين للترقية .

6.تحديد نقاط الضعف في أداء الموظف و تساعد على تحديد إحتياجاته التدريبية .

7.الرقابة على الموظفين ويتم من خلال مراقبة قدرات االموظفين و الاشراف من خلال نتائج التقارير الادارية التي يرفعونها الى الادارة العليا .

8.إن تقييم الاداء و التخطيط للقوى الموظفين هو يشكل على لمدى توافر الخبرة معينة بمؤهلات معينة وإقتراح الموظفين.

9.يزود الادارة بمؤشرات و يساعد في التمويل في العمالة المطلوبة خلال فترة معينة .

10.يمثل أداة إتصال بين الموظفين من جهة معينة و بين رؤسائهم من جهة أخرى .

المطلب الأول– قياس ترقية وتقييم الأداء:

1.قياس ترقية و تقييم الأداء هي عملية مستمرة تلازم الموظف في عماله الوظيفية .

2.تتطلب عملية القياس الموظف هي ملاحظه و يراقب الأداء بمستمرار ليكون القياس موضوعيا وسليما في ترقية.

3.عملية القياس تتطلب معايير للأداء حتي تتم مقارنة أداء الموظفين على كفاءته .

4. نتائج عملية القياس تساعد في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموظف مثل الترقية و والمكافآت لذا الموظف.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

7. كافة الموظفين في مختلف المستويات الإدارية إلى عملية تقييم الأداء والهدف أن يشعر جميعهم بنزاهة وعدالة نظام القياس في أعمالهم وأن تقدمهم في السلم الوظيفي بتفوقهم في العمل.

8.هناك عديدة من القياس وتقويم الأداء منها : تقييم الموظف و قياس أداء و ترقية تقييم أداء و تقييم قياس الكفاءة والقدارة و تقارير الكفاءة و قياس وتقويم الأداء والتسمية الأخيرة هي تشمل ثلاثة عناصر كالأتي :-

1. قياس لترقية أداء الموظفين من خلال مقارنته بمعايير معينة.
2. تقييم لترقية أداء الحكم عليه من خلال الوظيفة مرتفع أو منخفض .
3. تقويم ترقية أداء من خلال تصحيح مستوى الوظيفية في أداء.

**المطلب الثاني – أسباب تحديد ترقية مستوى الأداء الموظفين :**

أربعة أسباب أساسية وراء تحديد مستوى الأداء هي كالأتي :[49]

1.أن تحديد مستوى أداء توفر المعلومات التي على أساسها تتخذ عديدة من قرارات النقل والترقية الموظفين.

2.يعتبر تحديد ترقية مستوى أداء يوضح الفرصة و إعادة النظر في سلوك الموظفين .

[49] Denise, Angelo. S & Griffin, Ricky W, (2001). Human Resource Management 2nd ed. Houghton Mifflin CompanyP298 .:

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

3.يعتبر تحديد ترقية مستوى أداء هو جزء من العملية التنظيم مهمة من خلال مراجعة خطط ونظم الموظفين .

4.توفر تحديد ترقية مستوى أداء الاعتماد عليه من خلال تحسين وتطوير مستويات أداء بالمنظمة.

**المطلب الثالث – عملية الإبداع الوظيفي للترقية:**

إن عملية الابداع تتضمن المراحل الخامس كالأتي :

1- **الاعداد:** هي المدة التي يقضيها الموظف في عملية الإبداع و القراءة والتدريب في العمل وحضور المؤتمرات والندوات .

2- **التركيز** : يركز الموظف على اهتمامه وجهوده وتفكيره على المشكلة.

3- **الاحتضان** : إن الموظف في أعماله اليومية بينما يحول ذهنه في البحث على المعلومات

4- **الالهام** : حين يبحث الموظف على المعلومات العمل على ربطها وايجاد العلاقات بين الموظفين .

5- **الاثبات / التحقق**: اعادة العملية بكاملها من أجل اثبات الفكرة أو تعديلها أو تجربتها .

ان الابداع لا يتم في كثير من الحالات فالمراحل [50]والخطوات المختلفة في العملية التحقيق متداخلة ومتشابكة في كثيرة من الأوقات و أنها ليست دائما عملية الابداع توجهها إلى

- Kreitner, R & Kinicki, A (1992). Oragan izational behavior (2nd ed). Homewood: Irwin p580 .

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

أهداف المنظمة في حالات كثيرة تتوالد أفكار جديدة و **من ناحية اخرى و** أهمية في عملية **الابداع** التى يؤثر في عملية الابداع بطرق ثلاثة كالأتي **وهي :**

1- **ان مشكلات أداء يتم عن طريقة** الاعتراف والشعور بها من قبل **خطاء الموظفين .**

2- هي مصدر المعلومات الفني ( الأفكار التقنيات ) .

3- **و أن** تكون مصدرا **والخاصة بالمنظمة .**

**المطلب الرابع – مراحل ترقية عملية الابداع الوظيفي :**

من خلال الابداع وأثاره في انجاز المراحل التي يمر بها عملية الابداع **كألاتي:**

**1– مرحلة ( التصور ) أو الادراك :**

**تبدأ** الخطوة الأساسية لناجح بفكرة جديدة أو تصور في التكنولوجية والاحتياجات المطلوبة **المنافع** الإداريين و الاجتماعية ومقارنة المنافع المتوقعة بكلفة العمل المطلوب .

**2– مرحلة تكوين الفكرة :**

**تكوين** الفكرة هي العملية الأساسية في مرحلة الابداع **من حيث إن الفكرة المحتوى على تحديد** الطلب المتوقع **والتكنولوجيا المحتملة لتكوين الفكرة** وهذه الخطوة هي عمل مبدع **وخلاق لتوحيد الموظفين المطلوب و اعتمادها كما و** أن هذه تمثل **هي عملية تقييم للادارة** الابداع في كل **مراحله المطلوبة يتقرر على** ضوئها في الاستمرار **ضرورة للتوقف عن العمل .**

---

Robey, D, (1991). Designing Organization. (3rd ed) Homewood: Irwin p430

50

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

**3– مرحلة معالجة المشكلة**

الخطة عملية الابداع في شكل مستمر من حيث ظهور بعض المشكلات او المعوقات التي يجب ان تتخذ بشأنها المعالجات فان الموظفين يجب أن يتوقف أو يلغى العمل به .

4. مرحلة الحل :

اذا ما نجحت نشاطات في حل المشكلات تأتي هذه المرحلة أن تكون الابداع فيها قد وجد تحقق نجاح و المستهدف فاذا تحقق الإداريين من خلال الامكانات التكنولوجية المتاحة لهم اذا لم يتم تحقق الموارد التكنولوجية المتاحة امكانية التنفيذ فإن المنظمة تحتاج إلى اعتماد المرحلة الاخرى من مراحل الابداع وهي مرحلة التطوير.

5. مرحلة التطوير :

المرحلة التطوير هي عدم التأكد التي يواجهها المبدع من حيث أن امكانية قياس الحاجة إلى التكنولوجيا المتوقعة الإداريين أن تكون غير معروفة و يحاول المبدع أن يحل مشكلة و عدم التأكد من خلال أخذ من النظر حاجة العمل و تحقق الابداع يتم تقديم الموظفين والخدمات [51] . [52] .

- الشماع، خليل محمد، حمود، خضير كاظم (2005)، نظرية المنظمة طرح، عمان، دار المسيرة للنشر.ص 423-424

[51]

[52] Betty, roper riks, contemporary supervision ,mcgraw-hill,1995,pp250

Cynthia, d.fisher, human resource management, usa,1996

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

**المطلب الأول – محددات الأداء الوظيفي**

**الأداء الوظيفي هو الأثر الجهود الموظف** التي تبدأ **بالقدرات و** إدراك الدور و المهام ويعني أن أداء في موقف معين للعلاقة المتداخلة **بين كل من (الجهد و القدرات و إدراك المهام).**

**والجهد** : هو الناتج في **حصول الموظف** على الحوافز إلى الطاقة **الجهد والعقلية و** التي يبذلها **الموظف** لأداء مهمته أما القدرات هي **الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة** في فترة زمنية قصيرة و ادراك المهمة إلى الاتجاهات **الذي يعتقد عليها الموظفين و من الضروري توجيه** جهوده في العمل من خلاله وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد **الموظف** بأهميتها في أداء **مهامه.**

**المطلب الثاني – العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي**

**هناك بعض عوامل خارج نطاق سيطرة الموظف** والتي يؤثر في مستوى أدائه **و يوضح العوامل** التي تؤثر على الأداء الوظيفي.

**المطلب الثالث – الرضا الوظيفي**

1- **الرضا** الوظيفي : هو الشعور بالرضا أو عدم الرضا عن العمل نفسه ويعد أحد اتجاهات **الموظف** التى **لا يمكن قياسه و إن رضا العاملين عبارة عن مشاعرهم** في تجاه أعمالهم و **انه إدراكهم** الوظيفة لهم و ينبغي أن يحصل عليه من وظائفهم و أعمالهم **و بين الادراك زاد رضا العاملين و** انه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل في المؤسسة.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

**2- علاقة الرضا عن العمل بالأداء**

هناك العديد من المفكرين الإداريين و هم ثلاث اتجاهات أساسية كا لأتي و هي:

**الاتجاه الأول:** أن الرضا المرتفع في العمل يؤدي إلى زيادة أداء.

**الاتجاه الثاني:** أن الأداء الجيد يؤدي إلى الرضا على العمل.

**الاتجاه الثالث:** أن الرضا نتائج في العمل ليأكد لحصول الموظف على مكافآت عادلة و نتيجة لتقييم أدائه .

**3- التعبير عن عدم الرضا :**

هو شعور ضمني إدراكه من خلال بعض التصرفات التي يقوم بها الموظفين و هي كالأتي:

١. ترك الموظف و ارتفاع نسبة دوران العمل .

٢. الصراعات داخل العمل بين العاملين و الإدارة مع بعضهم البعض والتي تخلف الشكاوى.

٣. انخفاض درجة الولاء في المؤسسة و العمل.

٤. إهمال العمل وزيادة نسبة الغياب والاجازات.

**المطلب الرابع- العوامل المؤثرة في الرضا عن العمل**

تقسيم هذه العوامل إلى مجموعتين هما:

١. **عوامل شخصية:** مثل (السن و المستوى التعليم و أهمية العمل بالنسبة للعامل و المستوى الإداري للوظيفة).

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

٢. **عوامل متعلقة بظروف العمل:** مثل (نوع العمل و التقدم في **العمل و المؤسسة نفسها و** الأجر أو الراتب و زملاء العمل و المسؤول و منافع يحصل عليها العامل و ساعات العمل و ظروف العمل).

**و** شرح مختصر لتأثير عناصر في رضا العاملين:

**المطلب الخامس : تأثير العوامل على رضا الموظفين**

1- وجود علاقات ارتباط بين السن ودرجة رضا الموظفين فكلما زاد سن الموظفين زادت درجة رضاهم عن العمل ويكون السبب في ذلك أن طموحاتهم في بداية تكون مرتفعة وطموحاتهم عالية لذلك ان إشباع هذه الحاجة تكون فيه صعوبة.

2- أما بالنسبة العلاقة بين درجة التعلم والرضا الوظيفي فقد أثبتت الاتجاهات أن الموظف الأكثر تعلم و أقل رضا في العمل من الموظف الأقل تعلما من حيث أن الموظف الأكثر تعلما و أكثر طموحا وتطلعا لمناصب إدارية أعلى لذلك درجة رضائه تكون اقل.

3- أن الموظفين التى لديهم مناصب إدارية عالية يكونوا اكثر رضا عن العمل من الذين يشغلون مناصب إدارية اقل .

4- أما بالنسبة للموظف التى يعد مركز حياة الموظف أي مصدر الوحيد يكون مستوى رضا الموظف أعلى من الموظف آخر يعد العمل ليس المصدر الوحيد من للموظف نشاط من حيث يعتبر أن مصادر أخرى يمكن أن تكون مصدر دخل له.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

**المطلب السابع – علاقة تقييم الأداء بالرضا الوظيفي**

أن كلما ارتفع مستوى الأداء الوظيفي للموظفين كلما يتم حصل على تقدير عالي و زيادة المكافآت التي يحصلون عليها من ترقية ومكافئات وهو ما يؤدي إلى شعورهم بالفخر والاعتزاز ويرفع معنوياتهم ويزيد فى مستوى رضائهم على العمل و أن شعور الموظفين بأن قرارات الخاصة بهم تستند إلي قواعد وعادلة مبنية على الكفاءة في العمل و على تقييم لأدائهم التى يؤدي الى الثقة لدى الموظفين و الرئيس القسم بالإدارة و كذلك زيادة مستوى رضاهم في العمل ورفع روحهم المعنوية .

**المطلب الثامن – أهمية عملية تقييم الأداء :**

يعتبر موضوع تقييم الأداء العاملين من المواضيع المهمة والحساسة وذالك لأنه يتصل بصورة مباشرة بالعنصر البشري وأن عملية التقييم يجب أن تكون بصورة موضوعية وعلمية وعلى أساس العدالة والمساواة التي تحقق هدف المنظمة ومن ثم تحقق حاجات المجتمع ككل من أجل النهوض نحو الأفضل وتتضح أهمية التقييم من خلال ما يلي :

**1– أهميته للمنظمة :**

1. تستطيع المنظمة من حيث عملية التقييم الوقوف في نقاط القوة والضعف و انعكاساتها السلبية والإيجابية علي أداء الموظف وفعالية المنظمة .

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

2. تساعد في تزويد المستويات الإدارية بالوسائل الكفيلة لقياس وتخطيط أداء من داخل الوحدة المنظمة و اعتمادهم على حقائق صحيحة و واقعية في اتخاذ القرارات.

3 .يساهم في الكشف على الكفاءات للعاملين و ينعكس ايجابا في تحقيق الكفاءة الموظفين في للمنظمة .

**2– أهميته للأفراد :**

1. إن العاملين لتدارك أخطائهم و العمل على تجنبها وأداء مهاراتهم وتحقيق ما يرغبون به من ترقية والحصول على مكافآت.

2. رفع معنويات العاملين حيث أن جو من التفاهم والعلاقات الطيبة سيسير بين العاملين والإدارة وأن الهدف الأساسي من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء وتدعيم النقاط الإيجابية فيه

3. مؤشرات أداء يعتبر بمثابة من الحوافز للتنظيم الموظفين في ارتكزت على أسس سليمة.

**3– أهميته بالنسبة لإدارة الموظفين :**

1. في تخطيط الموظف : إن التقييم إلى وجود مستوى عالي للموظفين في التنفيذ الأعمال الأمر التى يعني عدم حاجة المنظمة لزيادة عدد الموظفين في العمل المستقبلي و على العكس في حال أظهرت إلى ضعف كفاءة الموظف في أداء أعمالهم و بالتالي تساعد في تحدد عدد الموظفين التى قد تحتاجهم المنظمة لتغطية فى العمل المستقبلي.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

2. في الترقية وتخطيط المسارات الوظيفية: إن عملية التقييم المستمر في إمكانات الموظفين على أساسها يتم تحديد الوظائف أن يتدرج فيها الموظف عن طريق الترقية على مدى الوظيفية و التقييم من هو المرشح للترقية وما هي الوظيفة المناسبة أن يرقى المرشح .

3. الاختيار : تقييم الأداء ضعفا في مستوى الموظفين تعيينها مؤخرا في المنظمة من خلال عملية الاختيار يكون تقييم أداء المعيار تؤدى إلى مدى نجاح العملية في تحقيق أهدافها المنظمة .

4. البرامج التدريبية : إن تقييم الأداء الموظف الضعف في الأداء تحدد البرامج التدريبية اللزمة التي تتم بواسطتها معالجة من جوانب الضعف و أن تقييم الأداء تكشف الاحتياجات التدريبية في المنظمة التي على أساسها تحدد برامج التدريب التي تحتاجها و استخدام تقييم الأداء في مدى نجاح للتدريبية ومدى الأستفادة منها حققها االموظف من خلال قياس أدائهم من قبل الخضوع للبرنامج التدريبي ومقارنته بالأداء بعد الخضوع للتدريب و نتائج تقييم الأداء دور المعيار في تقييم نشاط التدريب من خلال برامج .

5. الحوافز التشجيعية: إن المنظمة من خلال تقييم الأداء أن من يستحق الحوافز التشجيعية كالمكافئات ودفع المنظمة للحوافز على أسس تقييم الأداء و يحقق العدالة في دفع الحوافز التشجيعية للعاملين مما يساهم على رفع معنوياتهم.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

6. **النقل الوظيفي** : إن تقييم الأداء معيارا هاما و وسيلة فعالة لمعرفة الموظفين نقل الوظيفة أخرى تلائم قدراتهم .

7. **العمل** : تقييم الأداء ضعفا واضح وعدم وجود إمكانية لتحسين الأداء و تكون المنظمة في بعض الحالات العمل عملية تقييم الأداء .[53]

**وظائف إدارة الموظفين وهي كالأتي :**

1- تخطيط

2- الاختيار

3- التدريب

4- النقل الوظيفي

5- الترقية

**المبحث السابع**

**1 – أهداف عملية تقييم الأداء:**

الهدف من تقييم الأداء من التركيز على الصفات **الموظف** الخاضعين للتقييم إلى التركيز على الأهداف والإنجازات التي يحققها **الموظف** في العمل **و عملية تقييم الأداء وضرورة استخدامها** كمعيار في التقييم أقل من المعيار لتحقيق الهدف .

[53] عبد المحسن ،النعساني،إدارة الموارد البشرية ،حلب ،2007 ،ص378

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

**أن أهم أهداف التقييم بما يلي:**

1. توفر تقييم الأداء عكسية عن أداء كل موظف في المنظمة من حيث يعرف الموظف من خلال حقيقة أدائه وبسبب معرفته أن مستقبله الوظيفي مرتبط لديه دافع ورغبة في تحسين أدائه.

2. إن من التفاهم والعلاقة الإيجابية لدى العاملين في المنظمة عندما يدركون أن جهودهم المبذولة في تأدية أعمالهم لها مكانا و التقدير والاهتمام من قبل المنظمة و الاهدف التقييم الأداء ر تطوير أدائهم لمساعدتهم على الحصول على مكاسب وظيفية.

3. إن نظام تقييم أداء ليحقق العدالة في العمل بين كافة الموظف المنظمة.

4. إن نظام فعال لتقييم الأداء يحسن من عملية الإشراف والتوجيه لدى االموظف و أن طبيعة تقييم الأداء يتطلب منهم متابعة الموظفين باستمرار وجمع المعلومات في الأداء وتحليلها بشكل دقيق حتى يتمكنوا من الوصول إلى تقييم الأداء.

5. تعد تقييم الأداء المنظمة من خلال جميع القرارات المتخذة من شؤون العاملين من نقل وترقية.[54]

---

[54] عمر ،وصفي عقيلي ،إدارة الموارد البشرية ،عمان ،دار وائل ،2005 ،ص365 .

هيجان ، 1420 هـ )، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، ص. 15

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

**المطلب الأول – المتغيرات التنظيمية التي تساهم بتحسين مستوى الأداء الوظيفي :**

إن المتغيرات التنظيمية متعددة الأبعاد والجوانب و أن يتناولها جميعا و أهم هذه المتغيرات:

**1– البناء التنظيمي:** إن البناء التنظيمي لمنظمة وجود الهيكل التنظيمي وما يتطلبه من وضوح الأدوار والمسؤوليات من الصلاحيات وجهة المساءلة والمكافأة في اتخاذ القرارات و رئيسة تساعد الإدارة في تنظيم وتنسيق جهود العاملين للوصول إلى أهداف متفق عليها و يوفر و يتم التوحيد و التفاعل بين الجهود والأنشطة المختلفة في المنظمة .

**2– أنظمة وإجراءات العمل:** إن أنظمة العمل تتكون من القواعد والأساليب والإجراءات التي تحكم فيها الأنشطة المنظمة لتحقيق أهداف محددة وتساهم أنظمة وإجراءات العمل في أداء و روح الإبداع لدى الموظفين في تنفيذ أنظمة وقواعد العمل.[55]

**3– نمط القيادة:** إن القيادة ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات على حد سواء فالقيادة على أداء تعزيز الإبداعي قدراتهم وتنسيق و تنظيم جهودهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة في تحقيق الأهداف والغايات.

---

[55] المانع، الاتصال ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006م ؛ص18

هيجان . 1420 هـ )، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، ص. 15

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

**4– الحوافز**: الحوافز إحدى الوسائل المهمة التي تهدف من حيث الوظائف في العمل بكفاءة وفاعلية وعلى أداء وتعزيز الأداء الإبداعي في المنظمات فالحوافز لها و على تشجيع الموظفين على الإبداع والمبادأة والتجديد وبذل مزيد من الجهد في الانجاز وزيادة الطلاقة الفكرية في المنظمات الأداء .

**5– التدريب**: إن التدريب أداء وتوظيفها االوظيفي في تحقيق الكفاءة في الأداء وتبرز أهمية باعتباره أساس كل التدريب وتطوير وأداء للعنصر الموظفين ومن ثم تقدم الموظف وبنائه ويعتبر التدريب احد العوامل الهامة الذي يساعد على الأداء الوظيفي وأن المنظمات على مختلف أنشطتها تواجه تغيرات وتطورات عديدة في ظل الاتجاه أن العملية الإبداعية ليست عملية مستمرة بذاتها لدى الموظفين المبدعين من تشجيعهم وتدريبهم من خلال برامج تدريبية تستهدف تعزيز الأداء الإبداعي لديهم.[56]

**المطلب الثاني : تقويم الأداء الوظيفي:**

تقويم الأداء الوصف المنظم لنواحي القوة والضعف المرتبطة بالوظيفة سواء بصورة فردية أو جماعية و تطوير أداء العاملين بالوظيفة إلى إمداد المديرين والعاملين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات و أن عملية تقويم الأداء الوظيفة المستمرة و الأساسية من وظائف إدارة التي تسعى

[56] هيجان ،1999م، ( 2007 )، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع،ص74

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

لمعرفة نقاط القوة والضعف للأداء الجماعي أو الفردي من خلال فترة معينة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالكثير من سياسات في المنظمة .[57]

**العمال التنفيذيين :**

في أسفل السلم الهرمي للتنظيم التنفيذي والتي تقوم بتنفيذ هي الطبقة التي تأو المشرفين عليها والذين توكل لهم المهام الروتينية من الموظف البسيطة .

**المبحث الثامن – استراتيجيات المدير**

**المبحث الأول – تعريف الاستراتيجية المدير :**

1– **الاستراتيجية المدير :هو** عملية تخطيط وتنظيم في صنع قرار و قيادة و رقابة واستخدام لكل المؤسسة جامعة للموظفين من أجل التنظيمية والمعلومات و انجاز أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

2– **المطلب الثاني – مكونات استراتيجيات المدير و الإدارة:**

1– **العملية :**

ان المدير يقوم وظائف إدارية من عمليات و انجاز الأهداف المرغوبة من قبل المنظمة.

[57] المغربي ، القاهر، 2009 م : الادارة جامعة الحديثة : عالم الكتب : ص167

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

**2– الوظائف الاستراتيجية المدير:**

تتكون الادارة من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وصنع واتخاذ القرار.

**3– الاستخدام الموظفين المنظمة:**

المنظمة تهتم باستقلال الموارد المتاحة و الموظفين المنظمة و الرقابة و كفاءة و معلومات لتحقيق أهدافها.

**4– الأهداف التنظيمية:**

الأهداف تختلف من منظمة إلى أخرى بحسب طبيعة و نشاط المنظمة و أداء و القدرات

**5– الكفاءة:**

إن أداء النشاط المطلوب بطريقة و استقلال المدخلات من أجل الحصول على مخرجات.

**6– الفعالية:**

هي القدرة في تحقيق الأهداف من حيث تكون الأهداف واقعية وقابلة للانجاز لتحقيق.

**المطلب الثاني – الاستراتيجية المدير و المنظمة:**

**1– الاستراتيجية المدير**

هو المدير في منظمة يكون مسؤولا عن أداء مجموعة من الموظفين لتحقيق أهداف المنظمة من خلال قيامه بالوظائف الإدارية مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

2- المنظمة:

هي مجموعة من الموظفين يعملون معا وبتقسيم معين لتحقيق هدف مشترك.

**المطلب الثالث : أنواع الاستراتيجية المدير:**

أولاً: المدير وفقا للمستوى الإداري:

1- الاستراتيجيات مدير الإدارة العليا:

هي مجموعة من الإداريين يتحملون مسؤولية إدارة المنظمة لتحقيق أهدافها ويقومون بوضع أهدافها و استراتيجياتها المستقبلية و اتخاذ القرارات الاستراتيجية أخرى و انشاء خطوط المعلومات حديثة.

2- الاستراتيجية مدير الإدارة الوسطى:

على مدراء الإدارة الوسطى المسؤولية بتنفيذ سياسات وخطط الإدارة العليا كما يشرفون على عمل الإدارة .[58]

.Manasa, K. & Reddy, N. (2009). Role of Training in Improving Performance. The IUP Journal of Soft Skills, 3, 72-80

^Abu-Doleh, J. & Weir, D. (2007). Dimensions of performance appraisal systems in Jordanian private and public organizations. International Journal of Human Resource Management, 18(1), 75-84[58]

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

**3 – الاستراتيجية مدير الإدارة (الاشرافية) (المستوى الأول):**

الاشراف على تنسيق أنشطة الإدارة التشغيلية الموظفين .

**1– الاستراتيجية مدير بالاشراف:**

إن يقوم بمسؤوليات مرتبطة مع الوظيفة التي تتضمن من أنشطة : تطوير المنظمة و تنفيذ خطط ودراسة سلوك الموظفين .

**2– الاستراتيجية المدير:**

يقوم المدير الاشراف على المنظمة بالتخطيط و عن طرق التمويل والخدمة و الرقابة.

**3- الاستراتيجية مدير والعمليات:**

هو الاستراتيجية المدير التي يشرف على عمليات الموظفين بتقديم في الخدمات.

**4– الاستراتيجية مدير أداء الموظفين :**

يقوم بتخطيط واستقطاب واختيار الموظفين والتعيين والتدريب و اداء والمكافآت والعلاقات و وضع نظم لتقييم أداء الموظفين .

**5– الاستراتيجية المدير الإداري:**

**1– الاستراتيجية المدير الوظيفي:**

هو مسؤول على النشاط التنظيمي مثلا مدير الموظفين و مدير التدريب و مدير العلاقات.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

**2– الاستراتيجية المدير :**

**1– الاستراتيجية المدير التنفيذي:**

مسؤولية تنفيذ من الأنشطة التي تساهم مباشر في تحقيق أهداف المنظمة مثل مدير جامعة **و** المدير الموظفين ومشرفو العمل.

**2– الاستراتيجية المدير الاستشاري:**

يستخدم خبرته بغرض تقديم المساعدة والدعم اللازمين للمدير التنفيذي حتى يمكن في تحقيق أهداف المنظمة مثلا المدير الاستشاري.

هو مدير في منظمة لا تهدف إلى تحقيق الهداف بعكس المدير الذي يعمل في أعمال هدفها أساسا تحقيق الإدارة و الإداريين و مدير إداري لجامعة.

**المطلب الرابع : عملية الاستراتيجية المدير و الوظائف الإدارية:**

الإدارة على خامسة وظائف أساسية للمديرين كالأتي :

1- التخطيط

2- التنظيم

3- صنع القرار

4- القيادة والتوجيه

5- والرقابة.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

**1– التخطيط:**

التخطيط هو تحديد أهداف المنظمة وتحديد الطرق والوسيلة لانجازها.

**2– التنظيم:**

تنظيم الموظفين الضرورية والأنشطة اللازمة لتنفيذ الخطة وتنظيم في الوظيفة تخصص الموظف لتجميع الأنشطة في ادارات و وحدات تنظيمية و علاقات و الاشراف و الهيكل التنظيمي.

**3– صنع القرار :**

تهتم الوظيفة بتحديد المشاكل واختيار أفضل البدائل والحلول المطروحة لحل المشكلة.

وتسع عملية المتابعة على مدى صحة تنفيذ القرار ومدى اسهامه في حل المشكلة.

**4– القيادة :**

هي عبارة عن مجموعة من العمليات المستخدمة لجعل الموظفين التنظيم يعملون تحقيق أهداف المنظمة.

**5– الرقابة أو ضبط وتقييم الأداء:**

1- وضع مستويات ومعايير الأداء .

2- قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمستويات المحددة له .

3- تحديد الانحرافات في الأهداف بغرض إجراء التصحيحات المطلوبة.

4- اتخاذ الاجراءات لتصحيح الأداء وازالة بين المخطط والمنفذ.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

**المطلب الخامس – الأدوار الإدارية:**

هو أداء مجموعة من التصرفات والسلوكيات في ظل مواقف مختلفة **و من الأدوار المدير** والتي تصنيفها إلى ثلاث مجموعات:

1- الأدوار الشخصية: وتتكون من ثلاث أدوار:

أ) المدير كممثل للمنظمة أمام الجهات الخارجية.

ب) المدير كقائد حيث يقوم بتعيين وتدريب وزيادة دافعية الموظفين وتوجههم.

ج) المدير اتصال من حيث تحسين علاقاته مع الموظفين آخرين من خارج المنظمة.

**2– الأدوار المعلوماتية:**

أ) المدير متصل مع المعلومات في داخل المنظمة.

ب) المدير كناشر أو المعلومات.

ج) المدير كمتصل متحدث إلى أطراف خارجية.

**3– أدوار صنع القرار:**

أ- المدير كمبادر للتغيير.

ب- المدير كمفاوض مع الموظف وابرام التعاقدات مع الموردين واجراء الاتفاقات مع الادارة.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

**المطلب الخاميس – الاستراتيجية المهارات المدير:**

**هو** القدرة على المعرفة الى **السرعة تصرف** في **عمل و** فعل يؤدي إلى تحقيق أداء مرغوب.

**مدخلين لتحديد** المهارات المطلوب توفرها في المدير:

**المدخل الأول:**

**1– المهارات الفنية:**

هي القدرة على استخدام معرفة خاصة أو خبرة تتعلق باسلوب **و عملية و اجراء مثل** الرئس القسم و الموظفين الإدارة و المهندسين الإدارة.

**2– المهارات الانسانية:**

الموظفين من التعامل مع الآخرين و فيهم والتعاون مع الآخرين وزيادة دافعيتهم للعمل.

**3– المهارات الفكرية:**

**هي** قدرة المدير في رؤية المنظمة متكامل وفهم اعتماد أجزائها على بعضها البعض في المنظمة ككل.

تزايد أهمية المهارة الفنية في المستويات **الموظفين** وتزايد أهمية المهارة الفكرية في المستويات العليا و تزايد أهمية المهارة الانسانية في كل المستويات الإدارية.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

**المدخل الثاني: تصنيف جريفين للمهارات المدير :**

يحياج المدير إلى المهارات الثلاثة المهارات كالأتي :

**4– المهارات التشخصية:**

**هي** قدرة المدير على تشخيص المشاكل من داخل المنظمة.

**5– المهارات التحليلية:**

وهي قدرة المدير على تحديد المتغيرات الأساسية في الموقف و ترابطها وتقرير المتغير التي يجب أن تكون على اهتمام أكثر .

**المطلب السادس – النظام:**

تتكون النظام من العناصر التالية:

1– **مدخلات النظام:** تكون من والتقنية والمعلومات.

2- **التحولات:** هي التغييرات النوعية بهدف العمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات.

2- **مخرجات** : هي قدرة النظام فى تصحيح أنشطته وعلى تزويده بالمعلومات الضرورية اللازمة الاستمراره.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

## المطلب السابع – اسلوب المدير .

### عدة اتجاهات وأساليب منها:

### أسلوب القيادة المدير

الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة جامعة وأسلوب القيادة و يقوم على دور المدير في تمكين الموظفين وهذا الأسلوب المؤسسة جامعة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع و أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه بنسبة في المؤسسة جامعة للمستويات الإدارية المتوسطة في المؤسسة جامعة وهذا الأسلوب يركز على تفويض الصلاحيات من أعلى إلى أسفل.[59]

---

1 Zemeke, R. and Schaaf, D (1989), The Service Edge: 101 Companies That Profit from Customer Care (New York: New American Library, pp. 65-66.

2- Bennis, W. (1999), The End of Leadership: Exemplary Leadership is Impossible without Full Inclusion, Initiative, and Cooperation of Followers, Organizational Dynamics, Summer, 28 (1), 71-80, McClelland, D. Achievement Motivation Can be Develop (1965), Harvard Business Review, 43(1): 6-24.

3- Malone, T. W (1997), Is Empowerment Just a Fad? Control, Decision-making, and IT, Sloan Management Review, 38 (2), 23-35.

59

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

# الباب الثالث

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

# الفصل الثالث

## أولاً :منهج البحث

يشمل هذا الفصل على مدخل البحث و نوع ميدان البحث و الحضور إلى مكان البحث و البيانات ومصدرها و الأدوات المستخدمة في البحث و أسلوب تحليل البيانات من أجل تحقيق أهداف الدراسة الذي من خلاله يستطع ويكتشف الباحث الظاهرة ويصفها كيفياً وهو عموماً مناسب لخطة وأهداف الدراسة كالأتي .

### أ- آدوات البحث :

تهدف البحوث الى جميع وسيلة التى تجمع البيانات لتسهيل عملية البحث و نتيجة عملية البحث لتحقيق بعض الأهداف الوصفية مثل اكتشاف حقائق معينة أو وصف واقع معين حيث تتم وصف ظاهرة معينة وذلك على طريق جمع المعلومات التي تؤدي الى وصف هذه بدقة مثال دراسة انخفاض أداء الموظفين بسبب أسلوب القيادة الإدارية[60].

### ب- مصادر البيانات

وهي نوعيان : فالمصدر الأساسي في هذا البحث هي الاتصال التنظيمي (جامعة مولانا ابراهيم الاسلامية الحكومية باتو – مالانج – اندونيسيا)

[60] - عزالدين ونور الدين؛ العامري ،محمد ..منهج البحث في الاتصال .عمان :كلية إدارة الأعمال جامعة الملك عبد الله، 2011، ص 47.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

كما يستعين الباحث بمصادر ثانوية للبيانات في الكتب والمجلات والمنشورات ومواقع الانترنت كمصدر ثانوي مع المصادر الاساسية في هذه الدراسة.

**ج- جمع المعلومات**

**طرق جمع المعلومات**

في البحث يوجد ثلاث طرق أساسية لجمع المعلومات و هي : المقابلة و الملاحظة و دراسة الوثائق.

**أولا: المقابلة**

تعتبر المقابلة هي الطرق الرئيسية لجمع المعلومات في البحث عن طريق المقابلة يستطيع الباحث أن يلاحظ و يتعرف على أفكار الآخرين و هذه الطريقة الباحث من إعادة بناء الأحداث الاجتماعية التي لم تلاحظ مباشرة.

**أنواع المقابلة**

1. المقابلة المنظمة: وفيها تتم مجموعة من سلسلة الأسئلة المعدة وحددت أنماط إجابتها فهناك قدر من التنوع في الأجوبة وقد يستخدم الأسئلة المفتوحة وفي المقابلات المنظمة يتلقى جميع الموظفين الأسئلة نفسها وبنفس الترتيب والطريقة ويكون دور الباحث محايدا وطبيعة هذا النوع من المقابلات يركز على الأجوبة العقلانية وليس على الأجوبة العاطفية.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

.2 **المقابلة غير المنظمة:** هي مقابلة غير مقننة **تكون أسئلة مفتوحة** وعميقة في المقابلة غير المنظمة و يكون دور الباحث أقرب لمدير الحوار أكثر منه مقابلة وهذا النوع يمكن الباحث من فهم تفكير **الموظف** وسلوكه دون إسقاط فرضيات الباحث السابقة أو تصنيفاته عليه والتي قد تحد من أقوال الموظفين.

3- المقابلة الجماعية: تتم بين بالمقابلة وبين عدد من الموظفين في مكان واحد و وقت واحد علي اساس نوعية الأسئلة تتضمنها .

4–**التسجيل الصوتي** من الأشياء المهمة في المقابلة فلا يكفي أن يسجل الباحث ملاحظاته أثناء المقابلة (وإن كان هذا قد يكون خيارا مناسبا أحيانا) فالتسجيل يساعد الباحث على إعادة النظر في المعلومات وقد يكون من المفيد كتابة الملاحظات مع التسجيل الصوتي لتقييد ما قد يلفت انتباه الباحث أثناء المقابلة بعد انتهاء من تسجيل المقابلة من الضروري أن يفرغ نصها كتابة ليسهل تحليله والتأمل فيه وفي كثير من الأحيان يكون مفيدا أن يعاد نص المقابلة لمن أجريت معه المقابلة ليعيد قراءة النص ويضيف ما يراه مناسبا أو يوضح ما يحتاج توضيح.

ح– **الملاحظة** :

**أ- مرحلة جمع البيانات :**

الطريقة الأساسية الثانية لجمع المعلومات في البحث النوعي هي الملاحظة للملاحظة الاداريين عريق في الأداء ولها أهمية كبيرة في البحث بشكل خاص فكثير من المواقف تحتاج إلى أن يقوم

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

الباحث بملاحظتها في وضعها الطبيعي وتسجيل ما يرى ويسمع مما يجري فيها في حياتها اليومية الطبيعية ففي هذه الطريقة لا يتدخل الباحث في شئون الفئة المراد بحثها كما في بعض طرق البحث بل يلاحظ ما يدور فعلا في الوضع الطبيعي.

والملاحظة قد تكون كمية (منظمة) وقد تكون نوعية غير منظمة ففي الملاحظة يقوم الباحث بالملاحظة ويسعى لجمع معلومات غالبا عن طريق أداة معدة سلفا فمثلا يقوم بتسجيل عدد الأسئلة التي يلقيها الي الاداريين وعدد من المشاركين في الادارة أو حساب الوقت الذي يستغرقه الموظفين في الحديث ونحو ذلك فالملاحظ/ الباحث يهتم غالبا بتسجيل أرقام وقد سبق وأعد نماذج لذلك.

أما الملاحظة النوعية فهي أقل تنظيما من ذلك فالملاحظ الباحث لا يستخدم تصنيفات وأنماط محددة سلفا بل يسجل ملاحظاته بشكل طبيعي ومسترسل ومفتوح فيقوم بتسجيل الواقع كما يحدث والفكرة الأساسية هنا هي أن التصنيف والتوصيف الذي تتعرض له المعلومات الناتجة عن الملاحظة ستظهر بعد جمع المعلومات وتحليلها بدلا من أن تفرض تعسفا على المعلومات أثناء عملية الملاحظة.

وعندما تكون الملاحظة غير منظمة فإن عملية الملاحظة تنشأ من خلال سلسلة من العمليات المختلفة فتبدأ باختيار الوضع المراد ملاحظته وتحديد طريقة الوصول إليه ثم بدء عملية الملاحظة والتسجيل ومع تقدم الدراسة أوالبحث تتغير طبيعة الملاحظة بحيث تزداد

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

تركيزا مما يؤدي إلى مزيد من الدقة والوضوح في أسئلة البحث وهذا بدوره يؤدي أيضا إلى دقة أكثر في اختيار مواضع الملاحظة وتستمر الملاحظة وجمع المعلومات حتى يحصل للباحث ما يسمى بالنظري وهي الحالة التي يحس فيها الباحث أن الملاحظة لم تعد تأتي بجديد بل تكرار لما سبق[61] .

**د- مراحل تحليل البيانات**

1. **تنظيم البيانات**: في هذه المرحلة يكون لدى الباحث البيانات أمضى في مدة زمنية طويلة ما بين مقابلة وملاحظة ووثائق وغير ذلك كما أن لديه كما من الملحوظات الأولية التي سجلها أثناء جمع المعلومات هذه المعلومات تحتاج إلى تنظيم وترتيب يساعد الرجوع لها بشكل سريع وعلى التعامل معها بشكل ييسر تحليلها وليس هناك نمط تنظيم واحد بل يمكن للباحث أن ينظم البيانات بالشكل الذي يراه مناسبا فيمكن تصنيفها حسب طريقة جمع المعلومات (الملاحظة أو المقابلة أو الوثائق) ويمكن تصنيفها على حسب الأفراد الذين أجري عليهم البحث أو غير ذلك بما يراه الباحث ملائما له وللأسلوب الذي سينتهجه في التحليل ويمكن أن يتم هذا التنظيم بشكل يدوي عن طريق وضعها في ملفات أو يمكن الاستفادة من الحاسب في تصنيفها.

[61] Punch, K. (2000). Introduction to social research. Quantitative and qualitative approaches. Sage: London

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

**2 . تصنيف البيانات**

في القراءة الأولية للبيانات يبدأ الباحث في تسجيل نظام تصنيف يسير عليه أثناء التحليل وهذا النوع من التصنيف هو عبارة عن إعطاء عناوين للمعلومات التي تحتويها البيانات المجموعة وهذه الجزئيات قد تكون كلمة أو عبارة أو جملة أو فقرة كاملة فهذا التصنيف يكون عنوان أو اس ك الجزئيات التي يرى الباحث أنها ذات معنى في بحثه وبعض الباحثين يسمي هذا النوع من التصنيف (التصنيف المفتوح) وقد يسمى (التصنيف الوصفي) وأسئلة البحث عامل أساس في تحديد وتوجيه نظام التصنيف.

ج- مرحلة عرض البيانات و احتصارها و تقديمها علي هيئه آفكار محورية .

هي معلومات المعالج هو تغير شكل عرض هذا النص معالجة المعلومات و يمكن الاستفادة منها .

د- آخيرا إستخلاص و النتائج و عرضها و التاكد من تطبيقها و تحليل البيانات و تسجيل الملاحظات .

**د- جمع المعلومات**

ويتم جمع البيانات بإحدى الطرق الأتية ( المقابلة – الملاحظة – الوثائق المكتوبة ).

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

**ثانيا : تصيف البيانات**

بعد ان تتم القراءة الأولية للبحث علينا اعطاء معلومات تحتوى على بيانات على شكل عبارة وجمل او حتي فقرات كاملة من آجل التسهيل و التبسيط .

**هـ- عرض البيانات**

عند عرض البيانات يمكن اتباع احد الطرق الأتية ( الطريقة الاختبارية او طريقه دراسة الحالة او طريقه التحليل )

**رابعا: الخلاصة ( تحليل البيانات )**

في هذه المرحلة تتم كتابة و إعداد الصيغة النهائية على شكل نتائج ويتم شر البحث

**ي- هيكل الدراسة :**

لقد قمت بتقسم هذه الدارسة الي عده فصول وجونب مختلفة .

ففي الفصل الأول تطرقت إلي الإطار العام للدارسة الفصل الثاني فتنولت الإطار النظري وفي الفصل الثالث مهجية الدراسة فسوف أقول بعض البيانات و تحليلها ومناقشتها و سوف أقوم باعداد نتائج البحث و المقترحات .

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

# الباب الرابع

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

# الفصـل الـرابع

## لمحة موجزة عن

## كلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج

ظلت كلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك ابراهيم الإسلامية الحكومية مالانج

ة للعلوم ومنبع للشخصيات البارزات في المجتمع المتصفين بالمهارات المتكاملة في بناء

م المتمسكين بمبادئ الحياة المتقدمة علاوة على ذلك يعتقد خريجو هذه الكلية

بضرورية الدمج بين الذكاءات الذكاء العقلي والذكاء العاطفي والذكاء الروحي بكل كمالها.

وتؤمن الكلية بأهمية تطوير العلوم المبني على الإسلام بمفهومه الواسع الذي كان

مصدرها الآيات القولية والكونية معا وتعتمد في مجال التربية على القيم الإسلامية السمحة

تتمثل في شخصية طلابها بالمثل الأعلى لما لهم من مفهوم التوازن بين جوانب التثقيف

المعرفي والخلقي (الروحي) والفردي والإجتماعي وذلك ليس إلاّ لأجل الخدمة على الدين

والمجتمع والدولة بالعديد من الإبداعات النافعة.

**لماذا الخيار في كلية الدراسات العليا بهذه الجامعة؟**

1- إنها قد أخرجت العديد من الخريجين (الماجستير والدكتوراه) المتصفين بالعمق الروحي والسمو

الخلقي والسعة العلمية والإتقان المهني.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

2- إن الوسائل التعليمية والبنية التحتية مبنية على تكنولوجية المعلومات والاتصالات الحديثة، وهي تساعد على تكوين البيئة الأكاديمية الملائمة.

3- تقدم الخدمة الأكاديمية في التعليم والتعلم والبحث العلمي والخدمة الإجتماعية مبنية هيئت تقويم الجامعات الوطني (BAN-PT) والعالمي (ISO 9001:2000).

4- المدرسون فيها أكفاء في مجال تخصصاتهم والمتخرجين في الجامعات المشهورة خارج البلاد و داخلها.

5- هي تقع في قلب مدينة مالانج جغرافيا وهذا يساعد على الطلاب في تيسيراتهم الدراسية.

6- ا بذلت الجهود حتى يكمل الطلاب فيها دراستهم على موعدها و يمكنهم القيام بتطبيق علومهم في خدمة المجتمع.

**الأقسام في كلية الدراسات العليا بالجامعة:**

1- قسم الادارة للتربية الإسلامية - الدكتوراه (MPI)

2- قسم تعليم اللغة العربية - الدكتوراه (PBA)

3- قسم الادارة للتربية الإسلامية - الماجستير (MPI)

4- قسم تعليم اللغة العربية - الماجستير (PBA)

5- قسم دراسات العلوم الإسلامية - الماجستير (SIAI)

6- قسم تربية معلمي المدارس الابتدائية - الماجستير (PGMI)

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

7- قسم التربية الإسلامية - الماجستير (PAI)

8- قسم الأحوال الشخصية - الماجستير (PBA)

**قسم الادارة للتربية الإسلامية – الدكتوراه (MPI)**

يركز هذا القسم على تطوير كفاءة طلابه في مجال الإدارة للمؤسسات التربوية الإسلامية بإندونيسيا ويعزم أن يكون طلابه قادرين على ادارة المؤسسات التربوية بالقوة الملبية لحاجات مجتمعهم والمتصفين بالعمق الروحي والسمو الخلقي والسعة العلمية والإتقان المهني.

ويهدف هذا القسم إلى تطبيع الخريجين الملتزمين بالصفات التالية:

1- العلماء الأكفاء في القيادة والادارة والتخطيط والتنفيذ والتقويم في شتى مراحل التربية.

2- المدرسون الأكفاء في ادارة المؤسسات التربوية الإسلامية ولهم القدرة العالية للمنافسة على المستوى الوطني أو العالمي.

3- الباحثون المطورون في الادارة للمؤسسات التربوية الإسلامية.

4- المستشارون في الادارة للمؤسسات التربوية الإسلامية في رفع جودتها.

**قسم تعليم اللغة العربية – الدكتوراه (PBA)**

إن اللغة العربية هي اللغة العالمية، وتعليمها يحتاج إلى المنهج التعليمي فلذلك يركز هذا القسم على تطوير كفاءة طلابه في مجال تعليم اللغة العربية سواء كان في المرحلة الابتدائية أو المتوسطة أو الثانوية أو الجامعة. ويعزم على تكوين الدكاترة الذين لهم القدرة الفائقة في

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

البحث العلمي وتطوير مناهج التعليم والقيام بالإشراف في مجال تعليم اللغة العربية وهذا الخبرة القوية تسهل الطلاب في الاتقان المهني الذي يتمثل في الصفات التالية:

1- الإلمام بالعلوم في مجال تعليم اللغة العربية من فلسفتها ومداخلها وطرق تدريسها.

2- انتاج الاختراعات من النظريات الجديدة أو الاساليب الجذابة أو أشكالا أخرى في تطوير العلوم الحديثة. وهذه الاختراعات تتصف بالدمج بين الإسلام والعلوم بالبحث العلمي في مجال تعليم اللغة العربية.

3- الاتقان في المهنة سواء كانوا المعلمين للغة العربية أو الباحثين في تطوير تعليمها أو المستشارين في هذا المجال أينما كانوا.

4- الإجادة في استخدام اللغة العربية على المستوى الممتاز.

**قسم الادارة للتربية الإسلامية – الماجستير (MPI)**

يهدف هذا القسم إلى تكوين العلماء في الادارة والقيادة في القطاعات المختلفة في المؤسسات التربوية فلذلك يركز هذا القسم في تكوين الباحثين والمطورين والمستشارين في مجال الادارة للمؤسسات التربوية الاسرمية الذين يتسمون بالعمق الروحي والسمو الخلقي والسعة العلمية والإتقان المهني قبذلك تكون لهم القوة المنافسة في ادارة المؤسسات التربوية الإسلامية بناء على ذلك سيكون خريجو هذا القسم:

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

1- علماء في ادارة للمؤسسات التربوية الإسلامية الذين لهم المعرفة في العلوم المندمجة بالإسلام ولهم الشخصية البارزة في رئاستها.

2- مؤهلين في المهنة للمؤسسات التربوية الإسلامية الذين لهم القوة في المنافسة ويستطيع أن يقبل في المؤسسات العالمية.

3- باحثين في مجال الادارة للمؤسسات التربوية الإسلامية.

4- رؤساء أكفاء لهم العلوم الادارية والتخطيط والتنسيق في شتى مراحل التربية.

5- مطورين في هدارة جودة التعليم لتصل إلى جودة التربية العالية.

6- مستشارين في مجال الادارة للمؤسسات التربوية الإسلامية في مختلف القطاعات.

**قسم تعليم اللغة العربية – الماجستير (PBA)**

أصبح تعليم اللغة العربية علما مستقلا لتوعية معلميها في مراحل التعليم المختلفة من المدرسة الابتدائية والمتوسطة والثانوية والجامعة فلذلك يهدف هذا القسم إلى تكوين الطلاب القادرين على تعليم اللغة العربية والإشراف فيه في مراحل التعليم المختلفة بمواكبة تطور مناهج تعليم اللغة العربية وطرائق تدريسها ويعزم هذا القسم الخريجين فيه يتسمون بالعمق الروحي والسمو الخلقي والسعة العلمية والإتقان المهني وانطلاقا من هذا العزم القوي سيكون الخريجين فيه ملتزمين بالصفات التالية:

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

1- العلماء في تعليم اللغة العربية والباحثين في تطوير تعليمها الذين يتسمون بالعمق الروحي والسمو الخلقي والسعة العلمية والإتقان المهني.

2- المعلمين ذو كفاءة عالية في اللغة العربية لأجل تطوير المهنة التعليمية خاصة في المرحلة الجامعية (الليسانس).

3- الباحثين الأكفاء في إجراء البحث العلمي سواء كان البحث تطويريا أو تجريبيا في مجال تعليم اللغة العربية.

4- المطورين الأكفاء في تطوير المواد الدراسية أو الأساليب التعليمية أو الوسائل أو عملية التقويم في مجال تعليم اللغة العربية.

**قسم دراسات العلوم الإسلامية – الماجستير (SIAI)**

بجانب العلوم الإسلامية يدرس كذلك في هذا القسم مثل العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والتربية والألوهية والقانونية في منظور إسلامي ويهدف هذا القسم إلى تكوين طلابه:

1- الملمّين بالعلوم والمنهجية التي هي في مجال تركيزهم.

2- المبتكرين بالاختراعات أو النظريات الجديدة التي تتصف بالعلمية والإسلامية معا.

3- المؤهلين في التدريس وقيادة المؤسسات التربوية أو المؤسسات الأخرى التابعة للحكومة بالاعتماد على العلوم التي هي في تركيزهم.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

**قسم تربية معلمي المدارس الابتدائية – الماجستير (PGMI)**

يقوم هذا القسم بتنفيذ التربية والتعليم والبحث العلمي والخدمة الاجتماعية بروح الإسلام ويهدف إلى أن يكون طلابه مدرسين أو باحثين أو مطورين في المؤسسات التربوية الإسلامية و يتسمون بالعمق الروحي والسمو الخلقي والسعة العلمية والإتقان المهني.

ويركز هذا القسم على تعليم خمس مواد أساسية للمدرسة الإبتدائية وتوسيع الفهم والاستيعاب في واحدة من المواد المدروسة فيها ويعزم هذا القسم على انتاج الخريجين ذو كفاءة قوية يدرسون في الجامعات (الليسانس) قسم تربية معلمي المدارس الابتدائية وانطلاقا من هذا العزم القوي يلتزم الطلاب بالصفات التالية:

1- فاهمين أحوال تلاميذهم شاملا من سلوكهم بالاعتماد على النظرية المعرفية واستفادة من المراجع المتنوعة من منظور العلوم الانتروبلوجية والسيكولوجية والعلوم الاجتماعية والفلسفة وهذا الفهم يدل على سعة المعرفة في قراءة شخصيات التلاميذ باعتبارها الكيان الاجتماعي.

2- فاهمين المواد الدراسية و منهجيّتها لأنه من الشروط الاساسية في استيعاب المادة وتعليمها.

3- قائمين بالتدريس بالاعتماد على مبادئ التربية والتعليم لترقية جودة عملية التعليم وتقويمه.

4- مؤهلين في ترقية مهنتهم على سبيل التدرج بطريقة تشخيص مشكلات التدريس وتحليلها وطلب حلها ثم يقومون بإجراء البحث والتطوير لرفع جودة التربية الابتدائية ويساعد ذلك

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

مارتهم في استخدام التكنولوجية المعلماتية والاتصالية كوسيلة للتدريس والاتصال وتقوية معرفة اللغات الاجنبية امتثالا لقرار الحكومة في ضرورية التربية مدة الحياة.

**وباعتبارهم كالباحثين والمطورين فلابد أن يكونوا:**

1- قائمين بمساهمة الاراء في مجال العلوم التكنولوجية في المدارس الابتدائية.

2- قائمين بحل المشكلات في مجال التربية في المدارس الابتدائية **بإجراء البحث العلمي.**

3- نائمين بتطبيق نتائج البحوث في خدمة المجتمع.

**قسم التربية الإسلامية – الماجستير (PAI)**

يتخصص هذا القسم في التربية الإسلامية ويتوقع أن يكون طلابه معلمين في المرحلة الجامعية (الليسانس) أو في المدارس الابتدائية أو المتوسطة أو الثانوية **وهم متصفين بالعمق** الروحي والسمو الخلقي والسعة العلمية والإتقان المهني.

ويركز هذا القسم على تحصيل طلابه الكفاءة في البحث العلمي في مجال التربية الإسلامية ولهم القدرة في أن يكونوا مستشارين في تطوير المؤسسات التربوية الإسلامية فلذلك سيكون خريجو هذا القسم ملتزمين **بالصفات التالية:**

1- قادرين على التعليم في المرحلة الجامعية (الليسانس) أو المدارس الابتدائية أو المتوسطة أو **الثانوية.**

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

2- ادرين على تشخيص حاجات المجتمع في تطوير البرنامج في المرحلة الجامعية (الليسانس) أو المدارس الابتدائية أو المتوسطة أو الثانوية.

3- قادرين على التخطيط واستخدام خلفية البرنامج في المرحلة الجامعية (الليسانس) أو المدارس الابتدائية أو المتوسطة أو الثانوية.

4- قادرين على استيعاب الأهداف والمحتوى وعملية تعليم المواد الدراسية في المرحلة الجامعية (الليسانس) أو المدارس الابتدائية أو المتوسطة أو الثانوية.

5- قادرين على تطوير القيادة في التربية في المرحلة الجامعية (الليسانس) أو المدارس الابتدائية أو المتوسطة أو الثانوية.

6- قادرين على تكوين البيئة الإسلامية واستخدام طرائق التعليم بالمدخل الإسلامي في العملية التعليمية جميع المواد.

7- قادرين على تعميم المثل الأعلى في العمل سواء كان في المدرسة أو في المجتمع حتى يتحقق في فهمهم عن أهمية تطبيق مبادئ التربية التي تتسم بالقيم الدينية والمستعدة للمنافسة والاستقرار في المجتمع العالمي.

8- قادرين على الاجتهاد والدعوة لنشر أهمية التربية والتعليم الإسلامية في توعية المجتمع.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

## قسم الأحوال الشخصية – الماجستير (PBA)

يركز هذا القسم على أن يكون طلابه مؤهلين في تحليل تطور أحكام الأسرة الشاملة والولادة و الحضارات المتعدد. ويقوم بتأهيلهم في المهنة بتثقيفهم بالمهارات المعرفية وتكوينهم بالشخصية البارزة وذلك عن طريق مواكبة تطور أحكام الأسرة الإسلامية.

ويهدف هذا القسم إلى تخريج العلماء الذين لهم الكفاءة في:

1- تطوير العلوم واختراع النظريات الجديدة في أحكام الأسرة الإسلامية والمهنة التي يعملون فيها عن طريق التربية والأنشطة الأكاديمية المنظمة والبحوث العلمية.

2- تنظيم وتنفيذ وإجراء البحوث العلمية في مجال أحكام الأسرة الإسلامية والمهنة التي يعملون بها لتوليد البيئة العلمية ذات قيم عالية ونافعة لأجل تقدم المجتمع.

3– انتاج الاختراعات الجديدة بصورة رسالة البحوث أو النظريات الجديدة أو المنهج الجديد أو بشكل البحث التطويري الجديد التي تقوم بالدمج بين الإسلام والعلوم عن طريق البحوث العلمية في مجال أحكام السرة الإسلامية.

4– **نظام المحاضرات في الكلية:**

1- المحاضرة باتاحة الفرص الكافية للطلاب حتى يتمكن لهم استكشاف معلوماتهم في مجالات عديدة من العلوم عن طريق المناقشة مع المعلمين بسلوك حسن وبكل مسئولية.

2- تكون المحاضرة على قسمين: صباحيا ومسائيا من يوم الاثنين إلى السبت.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

أ) الفصل الصباحي (07:00 – 14:30)

ب) الفصل المسائي (12:30 – 20: 30)

**وسائل تعليمية:**

ولتيسير عملية التعليم هيئت الكلية الوسائل التعليمية المتوافرة منها:

1- المسجد

2- المعهد

3- قاعة الدراسة المكيفة وجهاز العرض

4- معمل الحاسوب

5- معمل اللغة

6- المكتبة بالأرقام

7- منطقة الانترنيت Wifi

8- قاعة الاجتماعات

9- غرفة للشبكة الدولية

10- مركز الرياضة

11- معمل التعليم المصغر

12- هيئة دراسة القرآن والعلوم

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

**البحث الأول : ما هي عوامل الأتصال في ترقية أداء الموظفين في جامعة مالانج دراسات العليا :**

نقل وتبادل المعلومات التي على أساسها يتوحد الفكر وتتفق المفاهيم وتتخذ القرارات تبادل الأفكار و الآراء و من خلال عمليات الإرسال والاستقبال و أجهزه الحاسب الآلي أو الهاتف النقال من الموظف إلى أخر القدرة على انجاز الأهداف تتوقف على كفاءة الاتصالات نها تفيد في نقل المعلومات والبيانات والمفاهيم عبر الاتصال المختلفة وسيله هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للانشطه المختلفة للمنظمة تتميز هذه الطريقة في الاتصال بكونها تمج كلا من المرسل والمستقبل بإطار مرجعي الرسالة و التنظيم و وسيلة من وسائل الاتصال الفعال في منشات الإدارية بين المستويات الإدارية و المختلفة .

**أولا** : **عرض البيانات** .

**1 – المرسل** : الموظف التي يمتلك فكرة أو معلومات يريد نقلها الى الموظف أخر من خلال وسيلة اتصال .

**2– المستقبل** : الموظف الموجه له الرسالة ويقوم بدوره بالرد على الرسالة .

**3– الرسالة** : هي الوسيلة التي من خلالها تتم عملية الاتصال المرسل والمستقبل .

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

4– التنظيم: ، العملية التي يقوم بها كل المستويات الإدارية ويشمل تحديد الأتصال التنظيمي للمؤسسة جامعة وتحديد الأنشطة العمل اللازمة لتحقيق هدف المؤسسة جامعة وتجميع الأنشطة وتخصص مدير لكل مجموعة لتحقيق الهدف للقيام بها .

كان البحث و الكشف عن توصيف واقع عوامل الأتصال في جامعة مالانج هو الهدف الأول من هذه الدراسة ولذلك استخدام الباحث وسيلة المقابلة لجمع البيانات فأجرى مقابلة مع الرئيس الكلية الدراسات العليا و موجها له سؤلآ و هو : ما هي العوامل الأتصال في ترقية أداء الموظفين في جامعة ؟فقال المسؤول : بأن هناك عوامل الاتصال هي التي تعنى من الناحية التكنلوجيا الأتصال مثل الاتصال عن طريق الأيميل و الهاتف النقال و رسالة رسمية مكتوبة علي الورق و عن طريق رسالة نصية واتس أب .[62] أن أمور الاتصال و أمور الإدارة تكون اتصال المفتوح لا يوجد السر بين المدير و المساعد المدير في جميع مختلفة الأقسام الوظيفة و الأقسام المختلفة و رئيس و المساعد الرئيس جامعة الكلية الدراسات العليا لأن رئيس أو المساعد تنفيذ الوظيفة المخصص له و لا يتدخل المدير يعمل وظيفة المساعده و لا يتدخل المساعد يعمل وظيفة المدير كل واحد له عمل فبى الوظيفة المخصص له الشعور معا و أحترام لان الوظيفة في الاقسام توجد وظيفة تمسكة مع بعض إذا لم يوجد الرئيس القسم المساعد يعمل وظيفة الرئيس و شعور معه يسبب في الوظيقة ثقيلة تكون خفيفة و

[62] المقابلة مع الأستاذ الدكتور بحر الدين المدير جامعة دراسات العليا مولانا مالك إبراهيم سلامية الحكومية مالانج إندونيسيا بتاريخ 4-2-2015

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

الوظيفة صعب تكون السهل للقسم إذا مع بعضهم بعض متمسكين في أداء الوظيفة .

[63]هناك الاتصال من رئيس جامعة إلي وكيل رئيس الجامعة الكلية الدراسات العليا الاتصال الرسمي من خلال ألأجتماعات بين المدير الدراسات العليا و الموظفين وهذه اجتماعات الرسمي تتعلق بتخطيط و التقويم و تنظيم من خلال أجتمعات مباشرة و مباشر تتعلق بالشفوي و المقابلة الرسمية هذه الاتصال يكون الرسمي و أحيانا يأخذ التوجهات من خلال الموظفين و هم مرتبط بنوع الوظيفة كل يعمل على طبق [64]

عامله كل موظف يعرف الوظيفة من منهم لديهم الوظيفة المعينة إن الاتصال هو شبكة العمل التي يمكن من خلالها جمع المعلومات وهي ضرورية لصنع القرار الفعال .

عندما النظام المنظمة للقسم بأن الأتصال أن يكون الأفقي من المدير إلي رئيس القسم و باقي الأعضاء عليهم يتبع معلومات .[65]و يتم ترقية الموظفين هذا القرار من رئيس جامعة الكلية الدراسات العليا و هو يختار الموظفين في دراسات الإسلامية و تربية الإسلامية وكل الأقسام هم من يختاره ترقية أداء كل القسم هم الذي يلاحظون جميع الموظفين و هم من يعطيهم إلي رئيس الأقسام هذا أداء جيد أو متوسط أو مستوى ممتاز و ترقية أداء يكون لدى جامعة الكلية الدراسات العليا عن طريق دورات تدريبية مؤقت كل سنة في جامعة

---

[63] المقابلة مع رئيس القسم الإدارة الإسلامية الدكتور شمس الهادي2-2- 2015

[64] المقابلة مع رئيس القسم الإقتصادي الإسلامية الدكتور نور إسناوي بتاريخ 3-2-2015

[65] المقابلة مع الأستاذ الدكتور بحر الدين المدير جامعة دراسات العليا مولانا مالك إبراهيم سلامية الحكومية مالانج إندونيسيا بتاريخ 4-2-2015

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

دورات لترقية أداء الجودة الموظفين بصفاء دورات التدريبية المده القصيرة أسبوع أو أسبوعين على أقل .[66]

و سأل الباحث الرئيس جامعة الكلية الدراسات العليا أيضا ما الفرق بين أستخدام الاتصال الرسمي الصاعد top والهابط down و الشفوى ؟ فقال المدير بأن هذا يكون عن طريق الرسالة الشفوية و أحيانا يكون قرار برسالة علي الاوراق قرار و هو الذي يوقعه رئيس جامعة الكلية الدراسات العليا .[67]

أما الهابط down: هو الذي يتم تدرج المعلومات من المدير إلي الموظفين و يكون بين الرؤساء و المرؤوسين و يتمثل بالقاء الأومر و المعلومات هناك بتوجهات و تعليمات وظيفة المدير للموظف توجد الشعور بينهم و المقصود منه مثلا في مجال الوسائل الشفهية وهي الوسائل التي تتم من خلالها الاتصال بواسطتها تبادل المعلومات و الفكر بين المدير و الموظفين به عن طريق الكلمة المنطوقة ليست المكتوبة مثل (الرسالة الهاتفية وأت س أب و الرسالة مكتوبة بالاورق) [68]ويعتبر هذا الأسلوب أقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرها سهوله وصراحة الجميع العمل مع بعض كل موقف المدير أو رئيس جامعة الكلية

---

[66] المقابلة مع رئيس القسم الدراسات الإسلامية الدكتور عون بتاريخ 2-2- 2015

[67] المقابلة مع رئيسة القسم القانون الدكتورة توتيك حميدة بتاريخ 1-2-2015

المقابلة مع الدكتورة رحمة عزيز بتاريخ 1-2-2015

المقابلة مع الإداري تفاحة بتاريخ 4-2-2015

[68]

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

الدراسات العليا أو الموظف له حقوق المكتوب لكل وظيفة و من هذه الوظيفة كل شئ واضح يعني وصف من أعلى إلي أسفل هو وصف إذا كان قرار من المدير إلي الرئيس الأقسام جامعة إن الأعضاء الأتصال لازم لتحقيق أو تنفيذها و الكثيرة يستعمل اللغة اندونيسية و الاتصال مع المدير لابد يكون كلام ممتاز و لين و ماأدب الاتصال بالمنظمة لابد أن يكون مستوى ممتاز و أحيانا علي مستوى المهم لابد لنا بإستعمل الكلام جيد و مفهوم في الرسالة الاتصال بالمدير لابد بالرسمي أو غير الرسمي و يكون الصلة إسلامية.[69]

أما الصاعد top :هو الذي يتم تدرج المعلومات من الموظفين إلي المدير و يتمثل بالقاء المعلومات هناك بتوجهات الوظيفة الموظف لمدير و توجد الشعور و المقصود منه مثلا في مجال الوسائل الشفهية وهي الوسائل التي تتم من خلالها الاتصال بواسطتها تبادل المعلومات و الفكر بين الموظفين و المدير به عن طريق الكلمة المنطوقة أو أحيانا أو تكون الرسالة المكتوب على الورق أو الرسالة الهاتفية النصية أو عن طريق تكنولوجيا اله الحاسوب و يتم الاتصال الشفوي عن طريق الاجتمعات و اتصل عن طريق الهاتف النقال و الوسائل الانترنت [70]و هو أفضل طريق و أسرع الاتصال عند العمل من ناحية الموظفين في حقيق العمل فقط و ثم رسالة وكذلك إيمل و ثم فاكس و يكون المدير هو الذي يعطي الاتصال

[69] المقابلة مع رئيس القسم الإدارة الإسلامية الدكتور شمس الهادي2-2- 2015

[70] المقابلة مع رئيسة القسم القانون الدكتورة توتيك حميدة بتاريخ 1-2-2015

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

الشفوي أحيانا في اجتماعات و الدقة و المهارة في الاتصال الشفوى تتم عن طريق الاتصال بالأخرين و كيفية التحدث و أدب الحديث مع الأخرين و الباقية في التعامل الشفوي مع الأخرين إذا كان مع الموظفين الرسمى إذا كان عند الموظفين العمل مع الموظف أخر يجب أن أعطي له رسالة رسمية كتابية إلي جهة معينة لكى يتم العمل[71] رسمي بأستعمل اللغة جيد و لابد هناك شروط المنظمة بين المدير و الموظفين في استخدام اللغة اندونيسية جيد و لاين يتحدث لاين و بتحدث بصوت المنخفاض في الاتصال و هذه اللغة اندونيسية الرسمي مهم المنظمة توجد الفكرة و تصميم الاتصال هو نقدم مباشرة بشخص أخر و مناقشة و مباشرة و المشرف .

و أما للغة جاوى غير الرسمي في العمل و يستعمل للغة جاوى الاتصال ما بينهم في خارج نطاق العمل

و قال تعالى ( و ما أرسلنا من رسول إلا بلسان قومه ليبين لهم ) [72]

---

[71] المقابلة مع الأستاذ الدكتور بحر الدين المدير جامعة دراسات العليا مولانا مالك إبراهيم سلامية الحكومية مالانج إندونيسيا بتاريخ 4-2-2015

المقابلة مع رئيس القسم الإدارة الإسلامية الدكتور شمس الهادي2-2- 2015

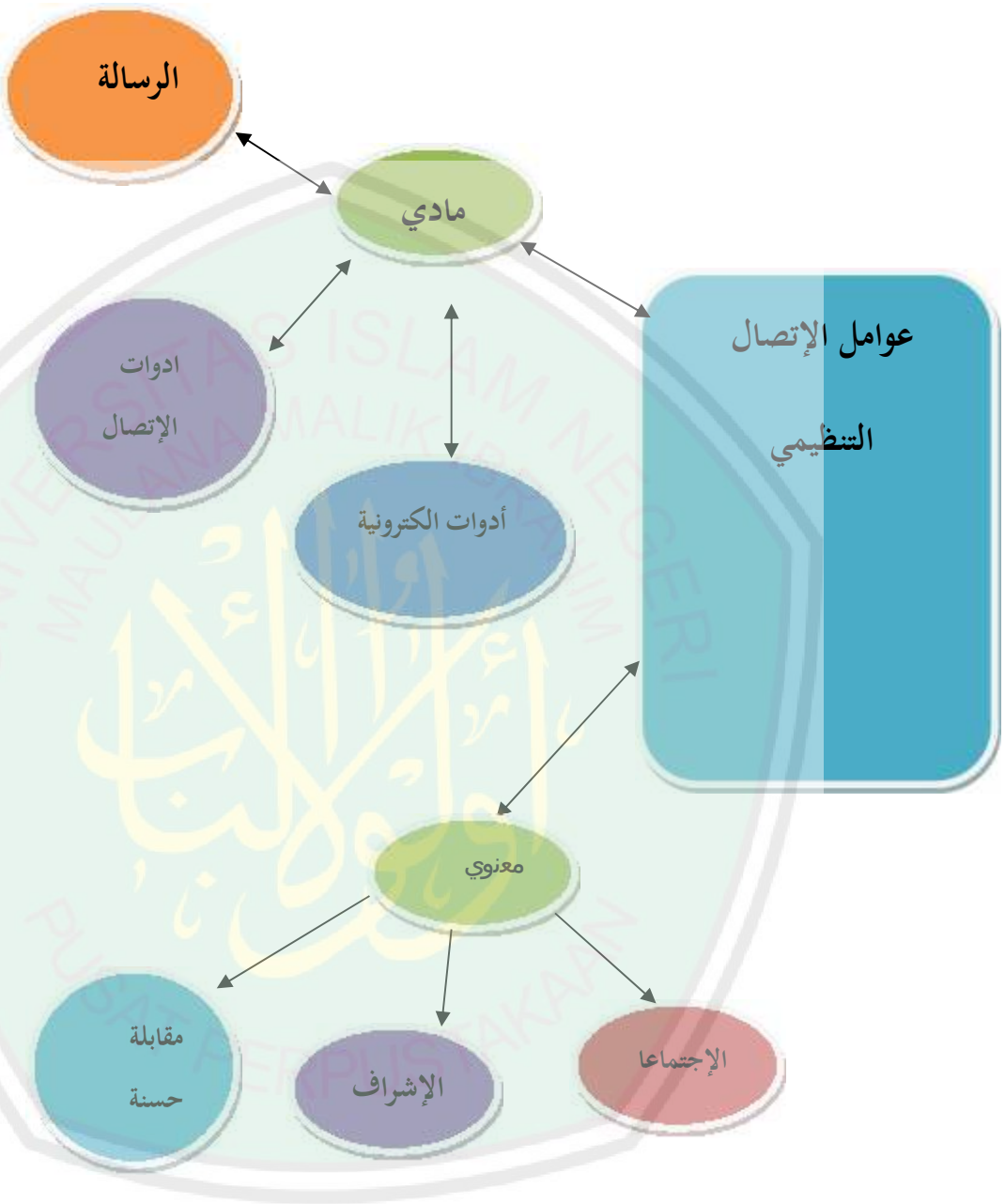
[72] سورة إبراهيم الآية 4

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

و سأل الباحث رئيس القسم الإقتصاد الإسلامية الدكتور نور إسناوي أيضا عن: الطريقة التي يتبعها لمدير في ترقية الموظفين ؟ فقال بأن يوجد قسم تطوير الجودة الإداريين و هم التى يدربون الإداريين و أحيانا إرسالهم إلي خارج بتعاون مع الشؤون الدينية أسمه ترقية الجودة و هم يدربون الإداريين [73] و هناك دورات تدريبية من المدير و الوكيل و هكذا بالترتيب و أختيار الطريقة في إرسال تدريبية الموظفين في دورات و لكن قد يكون بلعكس إذا كان دور إرسال الدورات التدريبية لترقية أداء الموظفين على حساب حاجة مثلا هذه دور التدريب لترقية في أداء الموظفين في جهاز الحاسوب الذي لم يستطيع الحاسوب الأكترونية مثل الشبكة و هذا الذى يرسل أولا علي حساب المنصب و الثاني علي حساب حاجة الموظفين هو الذي يقدم أولا .

[73] المقابلة مع رئيسة القسم القانون الدكتورة توتيك حميدة بتاريخ 1-2-2015

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG




**شكل رقم 4 يوضح عن عوامل الأتصال التنظيمي**

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

**الإدارة العليا**

**الإتصال الهابط**

**الإتصال الصاعد**

**هذا الشكل يوضح الاتصال الصاعد و الهابط**

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

**أما الإتصال الشفوى يشمل مهارتين هما:**

**1– مهارة التحدث** : تتم عن طريق نقل الرسالة بواسطة استخدام الكلمات مشافهة من قبل المرسل .

2- مهارة الاستماع : وتتم عن طريق استقبال الرسالة الشفوي وفهم معانيها من قبل المستقبل و لأن الرسالة المرسلة شفهية فقد اعتبرت مهارة الاستماع من مهارات الاتصال الشفهي .

**المبحث الثاني : دور الاتصال التنظيمي على أداء الموظفين في جامعة .**

تساعد الموظفين على تحقيق العمل للحصول على معلومات ودقيقة بهدف تحديد الواجبات والأنشطة والمهام والمسئوليات و الخدمات أو العمليات التي يؤديها الموظفون وذلك لتحديد المتطلبات اللازمة للعمل و الفهم و الطاعة والتطبيق والسلوك والعلامات الصلة بين العمل والموظفين مهم جدا يساعد الموظفين على تنفيذ القرارات الإدارية ما التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة فهي القاعدة التي تقوم عليها الموظف العمل الإدارية بواسطة التخطيط إلى حد كبير في الاتصال فى تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف الواجبات يساعد الموظفين علي تنفيذ القرارت الإدارية و معلومات تحليل الوظائف و المهارات و الخبرة لكل الموظفين و يساعد على تنفيذ اتخاذ قرارات الموظفين في الوظيفي تقديم أفكارهم و اقتراحاتهم الإدارية و التنظيم العمل الإدارية .

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

**ثانياً : عرض البيانات .**

1- يساعد الموظفين على فهم الواجبات .

2- يساعد الموظفين على تنفبذ القرارات الإدارية .

3- يساعد الموظفين على تقديم أفكارهم و اقتراحاتهم الإدارية .

4- يساعد الموظفين على التنظيم العمل الإدارية .

كان البحث و الكشف عن توصيف واقع دور الاتصال التنظيمي على أداء الموظفين في جامعة دراسات العليا مالانج هو الهدف الأول من هذه الدراسة ولذلك استخدام الباحث وسيلة المقابلة لجمع البيانات فأجرى مقابلة مع الرئيس القسم الإدارة دراسات العليا الدكتور شمس الهادى و موجها له سؤلآ و هو : **ما دور الاتصال التنظيمي على أداء الموظفين في جامعة** ؟ فقال المؤول : بأن دوره الاتصال التنظيمي مهم في تنفيذ جميع القرارت الذى تأخدها الإداريين أن دور الاتصال التنظيمي مهم جدا و ينظم الهيكل التنظيمي في العمالهم و الوجباتهم يومية في العمل على أداء الموظفين و الموظفين هم توجد علاقات بتوزيع التوظيف بين هؤلاء علي حساب تقسم في العمل على حساب تنظيم العمل [74] هناك تتم تقسيم علي الموظفين في القسم و معلومات إلانترنت و قسم شؤون طلبه و قسم تمويل أيضا

[74] المقابلة مع رئيس القسم الإدارة الدكتور شمس اللهادي الإسلامية الدكتور شمس الهادي2-2- 2015

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

و يكون وظيفه واضح ثم يكون العمل أحسن و أسرع و الاتصال التنظيمي رافع الجودة الخدمات و الجودة أداء الموظفين ليكون متحمس في العمل و أن ترقية بأسلوب مع بعضهم البعض من حيث التعامل بينهم و الرؤساء و دور المهم و فعال الاتصال جيد و تؤدي الواجب العمل الرسالة الاتصال تؤثر كثيرة في نجاح العمل .[75]

الاتصال جيد يستطيع أن يكون الوجبات تم دور المهم و الفعال في إدارة جامعة دراسات العليا و هناك دور المهم في الاتصال جيد وكاملة في جامعة .

1- الاتصال العميق في العمل ثقتل .

2- ترقية حماسة لتقدم الصلة نحو المنظمة

مهم جدا لأن بالاتصال نعرف المشكلة الموجودة .[76]

و سأل الباحث الرئيسة القسم القانون دراسات العليا دكتوراه حميدة أيضا . 2 ما تأثير الأتصال التنظيمي على أداء الموظفين الموظفين ؟ [77] فقالت بأن تأثير هو القدرة على الاتصال و تأثير قوية و جيد للأداء الموظفين عن طريق الاتصال التنظيمي مثل المدير يسأل الرئيس الرؤساء الأقسام و يسألون على الموظفين و تأثير الاتصال هناك منظمة في حركة

[75] المقابلة مع رئيس القسم الدراسات الإسلامية الدكتور عون بتاريخ 2-2- 2015

المقابلة مع سكرتير اللغة العربية الدكتور مفتاح الهدي بتاريخ 4-2-2015

[76] المقابلة مع رئيسة القسم القانون الدكتورة توتيك حميدة بتاريخ 1-2-2015

[77] المقابلة مع رئيسة القسم القانون الدكتورة توتيك حميدة بتاريخ 1-2-2015

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

العمل بسبب بالترتيب و حساب العمل و الترتيب الوقت وكل موظف في مكان مناسب كما هذا قراره رئيس عميد جامعة دراسات العليا عندما يكون الاتصال غير واضح قد يؤدي على عدم قدره في التنظيم عند الموظفين أو رضا الموظفين على العمل . هناك خلال المنظمة و تكون نسبة أقل في المنظمة و أداء الموظفين هو التنظيم العمل عند الموظفين في أداء و تكون الترتيب في العمل عن طريق الاتصال التنظيمي و أداء هو النقل المعلومات غير صحيح قد تؤدي إلي تأثير علي الموظفين في المنظمة جامعة دراسات العليا عندما تكون الاتصال غير واضح للغوية أو عن طريق الاتصال و يكون مشوش قد تؤدي إلي تأثير علي الموظفين و يكون العمل أحسن و أسرع ثم الغاية من نظمة بتقييم جيدة و يؤثر على حماستهم أيضا وعلي أداء الوظفتهم الوظائف تكون جيد و كامل بالنسبة إلي الاتصال التنظيمي و هي تأثير من حيث عدم الرغبة من قبل الموظفين بترقية الي مستوى أعلي. و ربما لا يوجد أحيانا حاضر للموظفين في المنظمة تأثير إجابية تسهيل أمور بدون الاتصال التنظيمي جيد لا يمكن تسهيل أمور على ما يرام و لترفع الحماسة بدون الاتصال لا يكون هناك الصلة بين المدير و الموظفين و يكون العمل غير تم يوجد الصلة القوة بين الموظفين لقوة أخوه [78]

[78] المقابلة مع الأستاذ الدكتور بحر الدين المدير جامعة دراسات العليا مولانا مالك إبراهيم سلامية الحكومية مالانج إندونيسيا بتاريخ 4-2-2015

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

الاتصال جيد مؤثر بحصول أو النتجة العمل إذا كان الاتصال غير جيد العمل يكون غير تم يكون الة حاسوب لتفهم و لتعرف للعمل هو العمل الذي يحتاج إلي الفعال و يحتاج إلي الرعاية و المسؤولية .

و سأل الباحث أيضا سكرتير رئيس القسم القانون دراسات العليا الدكتور زين محمودي معوقات للأتصال التنظيمي في دور نجاح في المنظمة ؟ هناك معوقات الحقيقة ليس معوقات الدقيقه بل معوقات بسيطة لأن في الأتصال استخدام للغة اندونيسية و للغة جاوى و كل الموظفين يفهم في لقاءت و لذلك ليس لدينا معوقات مثلا معوقات مثلا أرتفع صوت و هذا يؤثر على أداء الموظف و هذا من سلوكية و عددة يتكلم بصوت عالي و هذا فقط من معوقات و المختلفة سلوك بينهما .[79]

معوقات كثيرة لزيارة الحماسات في العمل حيانا سؤى الفهم من الموظفين في تطبيق الأمر و تطبيق القرارات أحيانا من أختلاف في جميع الأقسام مختلفة وعدم تدخل أمور أخرين في العمل و عندما تكون الموظف يعمل في جهد كبيرا و كثيرا ما يفشل المرسل في دقة التعبير مما يؤدي إلي عدم الفهم الكلام الذي توجد في الرسالة و عدم السرعة في إبلاغ المعلومات إلي العاملين أو الرئيس الاداري و معوقات و هناك معوقات تتعلق بالوقت .

---

المقابلة مع سكرتير الدكتور زين محمودي القانون بتاريخ 3-2-2015

79

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

مدير عند أرتبط أخر أحيانا و الوقت غير المناسبة **و عدم الكفاءة و قليل الجدية و حول المشكلة الشخصية** و أحيانا غياب بعض إداريين غياب في العمل لذلك لا يمكن أن نحقق الاهداف معينه في الإدارة و يتأجل العمل .[80]

1- اللغة متنوعة .

2- الاتصال الوحدة

3- الحل المشكلة الشخصية

ممكن الوقت الأجتماع معوقات الكثيرة في الاتصال المنظمة جيد تحتاج إلي الاتصال جيد إذا كان رئيس غير جيد في رئيسه والاتصال بين الموظفين لا تسير المنظمة تم و لم يكون **واضع بالنفس** التى يرسل بالدقة **و الحال العملية العمل و يرجع و لا يكون العمل** تم .

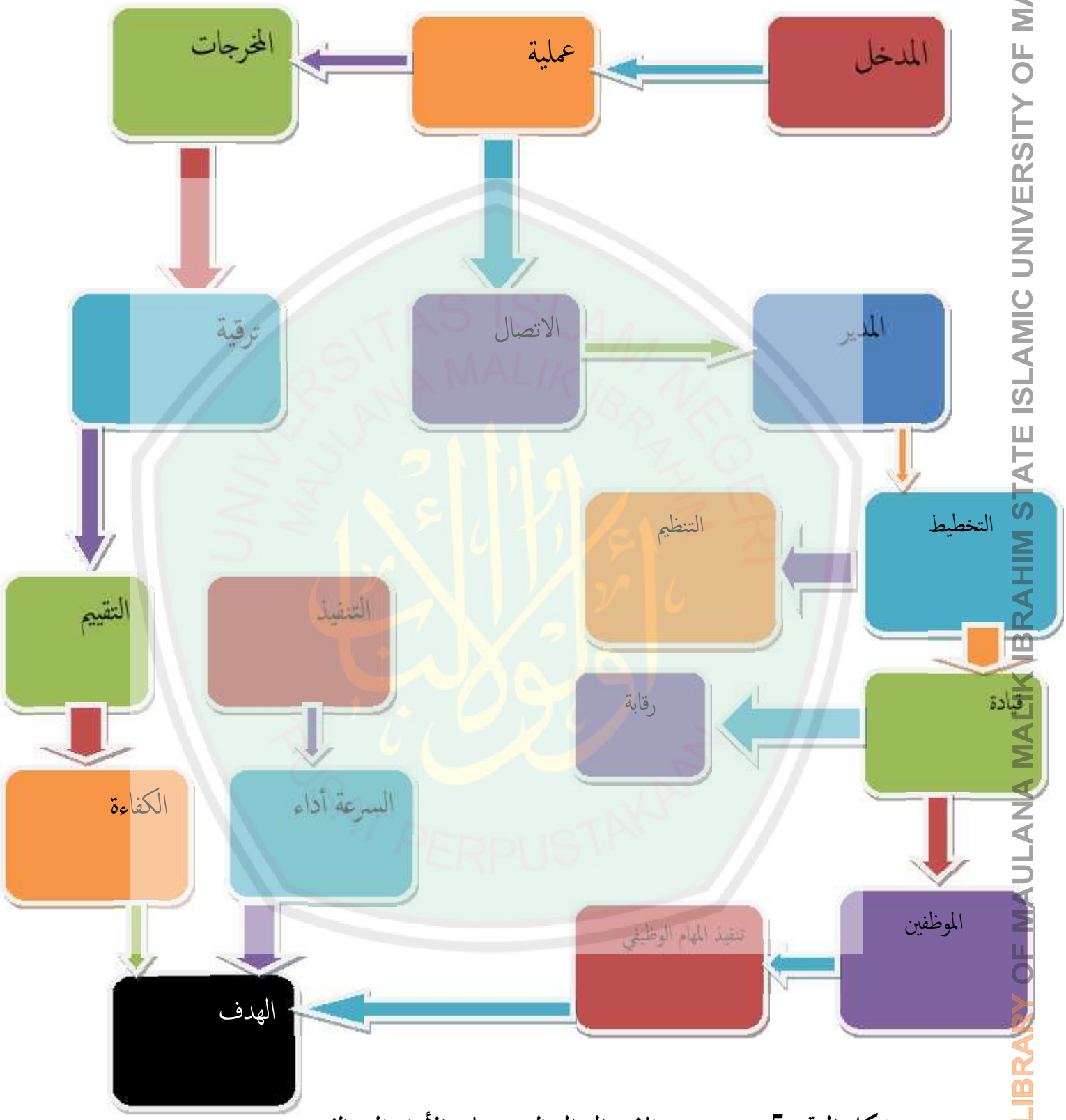
**يوضح هذا الشكل على المدخل من أجل حصول على المخرجات :**

---

المقابلة مع الدكتورة رحمة عزيز بتاريخ 1-2-2015

[80] المقابلة مع رئيس القسم الدراسات الإسلامية الدكتور عون بتاريخ 2-2- 2015

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG




**شكل الرقم 5 يوضح دور الاتصال التنظيمي على الأداء الموظفين**

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

**المبحث الثالث : الاستراتيجيات المدير لترقية أداء الموظفين من خلال الاتصال التنظيمي في جامعة .**

القيادة الإدارية تكون التخطيط الوظيفة الإدارية تهتم بالمستقبل وتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية التخطيط على أنه الوظيفة الإدارية الفنية في المستوى الإدارة و المهارات الفكرية و القدرة علي معرفة السرعة التصرف أداء و إشراف و القرار في المدى البعيد و المدى القريب و التوظيف يهتم باختيار وتعيين وتدريب ووضع مستوى الأداء الموظف المناسب في المكان المناسب في المنظمة التوجيه إرشاد وتحفيز الموظفين باتجاه أهداف المنظمة و أما المراقبة الوظيفة الإدارية هي مراقبة أداء المنظمة وتحديد الهدافه و تقييم الأداء الموظفين و تستخدام معايير الأداء الوظيفية لتوضح مستوى الاداء المتوقعة في إنجاز المهام الوظيفية التخطيط و الإشراف .

**أولآ عرض البيانات :**

1- المراقبة

2- التخطيط المنظمة

3-الإشراف

4- القرار

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

كان البحث و الكشف عن توصيف واقع عوامل الأتصال في جامعة مالانج هو الهدف الأول من هذه الدراسة ولذلك استخدام الباحث وسيلة المقابلة لجمع البيانات فأجرى مقابلة مع رئيس القسم الادارة الدكتور نور إسناوى : **ما الاستراتيجيات المدير لترقية أداء الموظفين في جامعة في جامعة اندونيسيا مالانج فرع الدراسات العليا .**

بواسطة التدريب و التعليم و زيارات التنظيم الادارة و يتعلم الاتصال التنظيمي جيد عن طريق التدريبات و معلومات جديد في المنظمة و زيارة المؤسسة التدريب الخبره و المهارات الفنية في المستويات الإدارة و المهارات الفكرية و القدرة علي معرفة السرعة أداء التصرف و السرعة الأداء المرغوبة لديهم و التخطيط في المدى البعيد و المدى القريب لكي تساعد في ستخدام الخبره الازمه عند الموظف و تحقيق الأهداف المنظمة و نشاط التنظيمي المطلوب عند الموظفين و أختيار العاملين و تدريبهم من ناحية الكافاءت و العلاقات في وضع مع نظم العاملين و زيادة المعلومات الاتصال التنظيمي عند الموظفين و المدير هو الذي يعطي لكل الموظف خطة مثل .

1- أشتراك في الدورة تتكملت نشاطة و كفاءة في العمل .

2- الحماس في العمل و أن يكون جدي في العمل .[81]

[81] المقابلة مع سكرتير الدكتور زين محمودي القانون بتاريخ 3-2-2015

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

ترقية في الجودة أداء بواسطة دورات عملية التنظيمية و كذلك ممكن بعضهم لذيهم الشهادات بكالوريوس و بعضهم يألتحاق بالدراسات العليا و تشجيع من جامعة دراسات العليا على الترقية الأداء الموظفين و نبداء في جمع المشكلة و ناقش مع الإداريين ما المشكلة و من هنا نعرف سبب مشكلة و إذا كان المشكلة إدارية نرسلهم إلى دورات خارجية و الأتصال مع أخرين الحل هذه المشكلة من ناحية هذه حل المشكلة الإتصال و الكفاءة لدى الموظفين وجود اللممارسة و الحماسة في العمل لابد من السرعة الأداء و الممارسة في الإدارة الزمنية.[82]

1- عقد التقويم للعمل .

2- عقد الممارسة .

3- لابد لكل الموظفين منظمة في كل أداء للحاضر للمناقشة .

4- بالعمل جيد في الوقت العمل .

5- لتكون النتيجة في العمل الذى يعماله .[83]

[82] المقابلة مع سكرتير اللغة العربية الدكتور مفتاح الهدي بتاريخ 4-2-2015

[83] المقابلة مع الإداري تفاحة بتاريخ 4-2-2015

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

و سأل الباحث أيضا دكتور مفتاح الهدي سكرتير اللغة العربية : **ما ستراتيجيات المدير في تطوير أداء الموظفين من خلال الاتصال التنظيمي ؟**

عن طريق التدريب داخل جامعة و خارج جامعة و أحيانا خارج المدينة مالانج و حيانا خارج اندونيسيا و ينظم عن طريق الوقت في الأداء الموظفين و هناك الاتصال جيدة بين الموظفين في جامعة دراسات العليا .[84] و هناك الموظفين يعملون داخلي بالعلاقة في القسم ولا يتدخل باعمل أخره في القسم كل واحد الموظف يعمل عماله فقط و توجد تتطور عن طريق التدريبات التي تأخذ في جامعة أو خارج جامعة و ترفع مستوى أداء لتزيد الموظفين الخبره او مستوى عالية تسعى جامعة الدراسات العليا إلى الخدمة المجتمع الجامعة بكفاءة وجودة عالية من خلال تقديم خدمات ونصائح و تتدريات ذات جودة عالية و تدقيق ومراقبة جميع الإجراءات حسب الأنظمة والقوانينها إن دورا رئيس جامعة درارسات العليا في دعم ومساندة الموظفين في الجامعة المختلفة من أجل تحقيق أهدافهم وتوظيف الأشخاص الأكفاء وتدريب وتطوير العاملين ورفع قدراتهم المهنية بما فيه مصلحة جامعة مما يحفّزهم على زيادة الخدمة من خلال العمل بكفاءة وفعالية دور الجامعة على أداء رسالتها و كل واحد

[84] المقابلة مع سكرتير اللغة العربية الدكتور مفتاح الهدي بتاريخ 4-2-2015

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

يعمل الوظيفته لا يدخل بالشؤون الاخرين هناك تعطيهم معلومات تتعلق بالموظيفة من هنا تعظيهم التدريب التكنولوجيا المهارات .[85]

**و سأل الباحث أيضا : ما علاقة المدير بالموظفين أداء الوظيفي ؟فإن هناك علاقة أداء** الموظفين تكون علاقة إسلامية لأن جامعة إسلامية و تعتمد على علاقة إسلامية بمعنى هناك علاقة بين الموظف و الموظف أخر لابد أن تكون علاقة أخوه إسلامية و لابد توزيع العمل بينهما على مبدأ العدل و هناك توصل بينهم حتى تكون علاقة بينهما علاقة مرتبطة و القوية ليس من يقول عمل كثيرة وثاني يقول قليل لابد توزع العمل بالعدل بينهما أسلوب نحن تلتقي بين واحد و أخر أولا لقاء السلام تبسط أسلوب العمل هناك يسأل المدير كيف العمل اليوم و غدا و تنظيم و التخطيط بينهم و المدير هو الذي[86]

يحقق ناجح في المنظمة و تكون علاقته جيد مع الموظفين على أداء ويصنع القرار الناجح و التوجيهم و يرقبهم في الأداء الوظيفي و التنظيم من خلال خبرته المهنية و يتولى مسؤلية تنفيذ و يساهم بشكل مباشر مع الموظفين و يختار و التعيين و التدريب و المكافأت ويشرف على الخدمة و التمويل من ناحية ناجح المنظمة و يقوم بمسؤليات مرتبطة بوظيفة و خطط الإدارة العليا و يشرف على الإدارة و أنشطة الموظفين .

---

المقابلة مع رئيسة القسم القانون الدكتورة توتيك حميدة بتاريخ 1-2-2015

85

86 المقابلة مع الأستاذ الدكتور بحر الدين المدير جامعة دراسات العليا مولانا مالك إبراهيم سلامية الحكومية مالانج إندونيسيا بتاريخ 4-2-2015

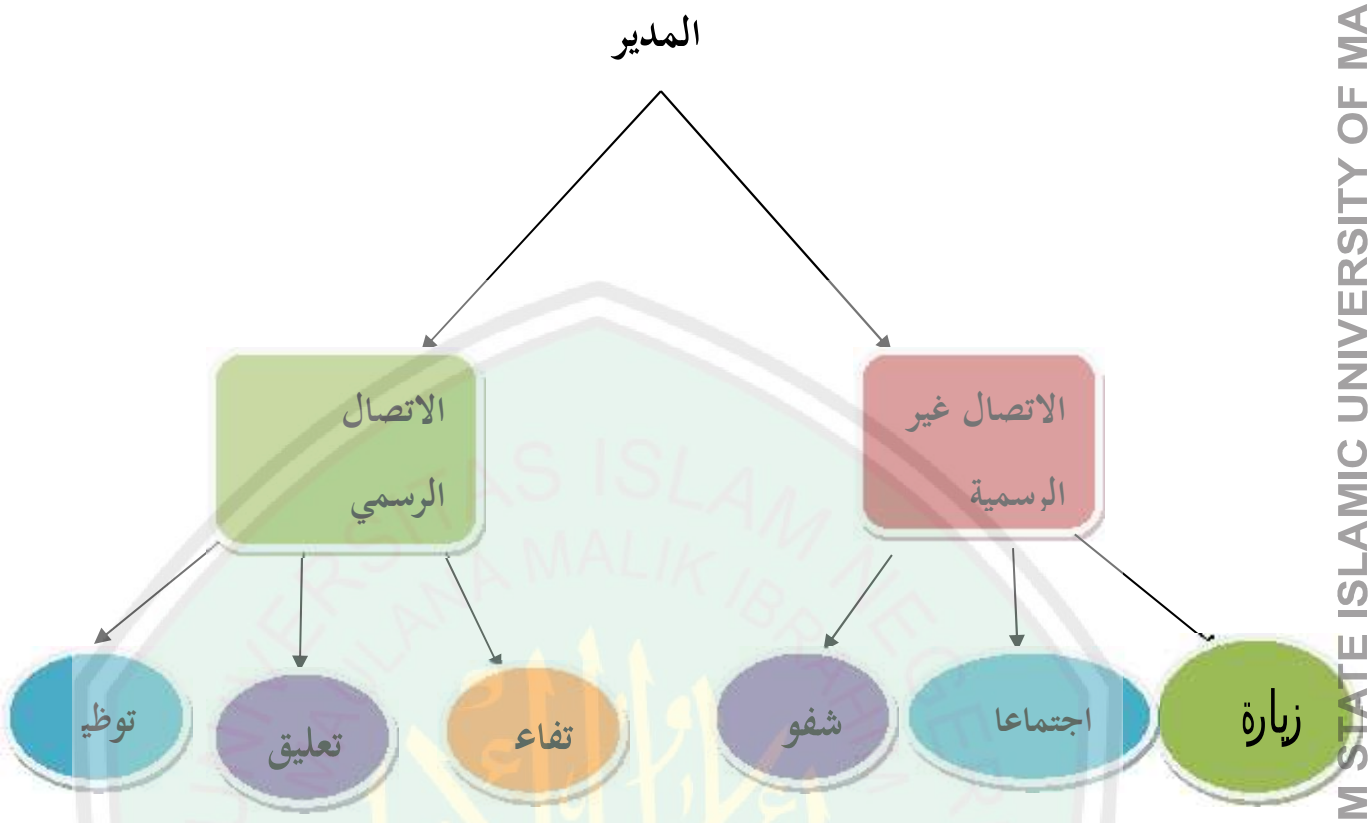
CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

إن رئيس جامعة دراسات العليا كل موظف لابد له سمع وطاعه للمدير و يوجد علاقة مباشرة و المدير هو صحاب القرار و الموظفين هم ينفذ و هو الذي يصدر الأمر لجمع الموظفين و هو يصدر القرارات إليهم و هو مسؤول على الجميع الإداريين و علاقة المدير بالموظفين جيد لابد للموظفين أن ينتبه أو يشتركة في النظام العلاقة مهم و فعال المدير يرقبة الموظفين و يلقي المدخله لترقية الموظفين في السير الهدف و يقدم كل سنة و العلاقة المنظمة أن كل شخص [87]مسؤل بالمفردة و إما الاهداف استراتيجية المدير :

1– المراقبة 2- التخطيط المنظمة 3- الإشراف 4- القرار

[87] المقابلة مع الإداري إقبال 4-2-2015

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG




شكل الرقم 6 يوضح ستراتيجيات المدير في ترقية اداء الموظفين من خلال الاتصال التنظيمي

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

# الباب الخامس

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

# مناقشة

**المبحث الأول : مناقشة**

يتناول هذا الفصل مناقشة التى تم التوصل إليها الدراسة البيانات التى تم عرضها و تحليلها سابقا كما جاء في البحث الأول فاني سوف أقوم أنا الباحث بمعرفة وتوضيح أهم الاشياء وهي :

**عوامل الأتصال في ترقية أداء الموظفين في جامعة:**

**تحليل مناقشة البيانات :**

كان البحث و الكشف عن توصيف واقع العوامل الأتصال في ترقية أداء الموظفين في جامعة مولانا مالك إبراهيم سلامية الحكومية دراسات العليا مالانج إندونيسيا هو الهدف الأول من الدراسة و بعد عرض البيانات من المقابلات و الملاحظات فيما سبق يتضح أن العوامل الأتصال في ترقية أداء الموظفين في جامعة مولانا مالك إبراهيم سلامية الحكومية دراسات العليا مالانج إندونيسيا .

تجرى بعملية منظمة و على مراحل محددة و أول تلك المراحل هو تحديد عوامل الأتصال التنظيمي من اداء الموظفين فالهدف من الأتصال بفرع جامعة دراسات العليا اندونيسيا

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

مالانج هو العمل على تطوير الموقف و السلوكيات و المهارات و المعارف و السرعة أداء للموظفين لكي تتناسب مع الاحتياجات الحالية و توقعات جامعة المستقبلية و أيضا زيادة أداء الموظفين بجامعة و كما إن لكل الأتصال إدارية هدف محدد و يجب تحديد الأهداف من خلال التخطيط و الأتصال كذلك نجد أن لم أداء محددة وهو ما أدركته جامعة مولانا مالك إبراهيم دراسات العليا الاسلامية الحكومية مالانج إندونيسيا .

فالمرسل هو الموظفين بجامعة تكون هادفة تطوير الإيصال فكرة و معلومة و خدمة معينة و النقطة الجوهرية في هذا الأمر هو أن يكون هناك هدف من وراء الإتصال و الذي يعد نقطة لعملية الإتصال أن يدرك تماماً عملية طبيعة المشكلة التي يكون بها الطرف الأخر و المعرفة أو المنفعة التي سيحصل عليها من وراء عملية الاتصال في جامعة دراسات العليا قد الكثير من الوقت و الجهد في عملية الإتصال إلا أنها تحقيق هدفها ولعل ذلك يعود أساساً إلى عدم فهمها الدقيق لمدى إستيعاب الطرف الأخر لمعنى و مضمون الرسالة أو الفكرة التي طرحتها جامعة و الوسيلة لتنمية قدارات الموظفين علي أداء وانجاز المهام و إدراك المسؤولية .

المستقبل أو المتلقي هو الموظف الذي يتلقى الرسالة الإتصالية ويتأثر بها أو يتفاعل معها وهو عنصر مهم جدا لأنه يلعب دوراً مهماً في إدراك معنى الرسالة وقياس درجة تأثيره في الوظيفته ذلك الموظف قد يرفض الموظف أو يستجيب لتلك الرسالة أو قد يتخذ موقف اللامبالاة،

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

فليس ضروريا يعتبرالمتلقي هو أهم حلقة في عملية الاتصال، فالقارئ هو الشخص المهم عندما نكتب والمستمع هو المهم عند التحدث، ويجب أن يضع المصدر في اعتباره طبيعة المتلقي حتى يضمن تحقيق الهدف من الرسالة كما أن كل ما يتعلق بالمصدر ينطبق أيضاً على

قي، فالموظف في بداية عملية الاتصال والموظف في نهاية العملية بالنسبة للمهارات نجد أن المتلقي يجب أن يكون قادراً على الاستماع والقراءة والتفكير، كذلك بالنسبة للمصدر نجد أن الطريقة التي يفهمها الموظف الرسالة ستحددها جزئياً اتجاهاته نحو نفسه ونحو المصدر ونحو مضمون الرسالة، أما بالنسبة لمستوى معرفته بالواقع فإنه إذا لم يستطع أن يفهم الرسالة جيدة فلن يستطيع أن يصل إلي الهدف أثناء ادراكها بالنسبة للمهارات نجد أن المتلقي يجب أن يكون قادراً على الاستماع والقراءة والتفكير، كذلك بالنسبة للمصدر نجد أن الطريقة التي يفهمها الموظف الرسالة ستحددها جزئياً اتجاهاته نحو نفسه ونحو المصدر ونحو مضمون الرسالة، أما بالنسبة لمستوى معرفته بالواقع فإنه إذا لم يستطع أن يفهم الرسالة جيدة فلن يستطيع أن يصل إلي الهدف أثناء ادراكها فحينما يختار المصدر رسالته، يجب أن يختار شفرة يعرفها المتلقي ويختار المضمون الذي سوف يهم المتلقي، الرسالة فإنه ستتوقف على تحليله للمتلقين الذين يريد التأثير عليهم بالرسالة أي مهاراتهم واتجاهاتهم و معارفهم ومراكزهم في الإطار الاجتماعي والثقافي، الوحيد لوجود المصدر ولحدوث الاتصال هو (المتلقي)

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

**الوسيلة** هي الأداة أو القناة التي باستخدامها يتم نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبِل **و هي** الأتصالات تختلف **باختلاف طبيعة و مستوى الاتصال ففي الاتصال الموظفين يقصد** بالوسيلة الاتصالية الإلكترونية كالهاتف و الحاسب و غيرها من الأجهزة الالكترونية الحديثة أو المطبوعات الورقية أما الاتصال الجمعي مثل الجتمعات بالإضافة إلى المؤتمرات تكون الوسيلة الأتصال أما في الاتصال المواجهي و الذي يعرف بالاتصال الشخصي أيضاً فإن الوسيلة التي يقوم المرسل بتوظيفها لنقل الرسالة فالاتصال هنا يقوم على أكثر من أداة في الوقت نفسه و نتبادل الاتصالات الغير لفظية من خلال الأتصال او الرسالة العوامل أثناء اختيار وسيلة الاتصال المناسبة لطبيعة الرسالة و من هذه العوامل : اختيار الوسيلة التي لا تشويش فيها أن تكون الوسيلة ملفته لانتباه المستقبل و ينبغي اختيار الأداة التي تساعد في التركيز على محتوى الرسالة كما هو ضروري أن يكون للوسيلة قدرة سريعة على نقل الرسالة

**الرسالة** وهي جوهر عملية الإتصال، أي بدون رسالة سواءا كانت مكتوبة أو غير مكتوبة لا يكون هناك إتصال و يجب أن ويكون الرسالة واضحة من حيث الهدف و من يحيث **أستخدام لغة الرسالة سليمة و تتناسب مع مقدارة المستلم اللغوية**

**العمال التنفيذيين** هي الطبقة التي تقع في أسفل السلم الهرمي للتنظيم، والتي تقوم بتنفيذ **الأوامر الصادرة إليها من رؤسائها أو** المشرفين عليها والذين توكل لهم المهام الروتينية البسيطة

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

تنظيم المعرفة ويقصد بة إدارة الفكري الفكرية التي تعتبر ضمن المؤسسة جامعة والإشراف وذلك بتنظيم المعلومات وبكيفية استخدامها من أجل زيادة قيمة ممتلكاتها من تلك الفكرية. وبما أن كل المعلومات ليست ذات قيمة فالأمر متروك لكل الموظف لاختيار المعلومات الأنسب لتكون ممتلكات فكرية وممتلكات تعتمد على المعرفة. وعموما فإن الممتلكات الفكرية والتي تعتمد على المعرفة تقع في واضحة وصريحة ومفهومة ضمنيا. الواضحة تشتمل على براءات الاختراع والعلامات التجارية وخطط الأعمال الإداري فإن المعرفة الواضحة تتألف من أي شيئ يمكن توثيقه باستخدام تكنولوجيا المعلومات مثل الخبرة الموجودة عند العاملين وهذه تحتاج إلى جهد كبير لتحديدها والتعرف عليها ومن ثم تنظيمها. التنظيم يبين العلاقات بين الأنشطة والسلطات في كتابهم وظيفة التنظيم على أنها عملية دمج العاملين في المنظمة من خلال هيكل التنظيمي رسمي يبين المهام و أنشطة بارزة في التنظيم تحديد أنشطة العمل التي يجب أن لتحقيق الأهداف التنظيمية تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية تفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدر مناسب تصميم مستويات اتخاذ القرار تنظيم المعلومات من ناحية تنظيم واسترجاع وبث مصادر المعلومات بكل أشكالها ثم تسهيل او تيسير وصول الموظفين والمستفيدين إلى هذه المصادر بأسرع وقت واقل جهد واكبر دقة ممكن في مولانا مالك إبراهيم دراسات العليا اندونيسيا مالانج و من خلال البحث اتضح أن الأتصال ساهم في تغير أداء الموظفين إلي

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

الأحسن و ذلك واضح من خلال أن الإدارة تلاحظ ان الموظف الأتصال و أداء أصبح أكثر نشاطا في العمل

و بعد هذا التحليل يصل الباحث إلي تحليل و مناقشة الخطوة التالية و في تنفيذ الأتصال التنظيمي و تعتبر الخطوة الأهم و التي سأل عنها البحث رئيس جامعة مولانا مالك إبراهيم دراسات العليا اندونيسيا مالانج و هي مضمونها الطريقة التي يتبعها لمدير في ترقية الموظفين وكان ما حصل عليه الباحث و تحليل ذلك كما يلي :

الأهداف قصيرة الأجل و طويلة الأجل للجامعة : حيث أن يتناسب مع ألاصال التنظيمي و أداءفي وهي الغاية المراد الوصول إليها من عملية الإتصال في جامعة مولانا مالك إبراهيم دراسات العليا اندونيسيا مالانج قصيرة الأجل و طويلة الأجل تحقيق الغرض في السرعة أداء و الأتصال معا إن أهداف و مهام يكون الأسلوب مختلف عند الموظفين .

توفيت أداء الوظيفي : لتوقيت أداء أرتباط مباشر بأسلوب أدراك الموظف في توقيت العمل من ساعة 8 صباحا حتي ساعة 4 مساء في جامعة مولانا مالك إبراهيم دراسات العليا اندونيسيا مالانج عقد الموظف في العمل فإن هذا تراعي توقيت العمل للموظفين و ترتيب مهامه أولا بأول

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

فمن خلال إجابات المقابلة تبين أنه بعد أداء الموظفين و تنفيذها يتم تقيم أداء الوظيفي تعني إعطاء شئ القيمة له تقييم أداء الموظفين فهي أداء و التى أجمعت على أن تقييم أداء يهدف النهاية إلي معرفة مدى تحقيق الجهد في العمل الوظيفي المنظمة و رفغ كفاءة عامليها .

**توضيح عن المعنوية و المادية :**

**المعنوية**:هي مقابلة حسنة و الكفاءة الفنية والكفاءات الإدارية والموظفين وحسن السلوك الإسلامية و نظام الخدمة الإدارية و يتعلق بنظام الحسنة و أخلاقة الإسلامية عند الموظفين **أما** الإشراف هي عبارة عن القيادة والإدارة إشراف جامعة عن العمل الموظف والعلاقات الموظفين و يشمل الإشراف على جميع الإداريين في جامعة دراسات الإسلامية من النشاط الإدارية في جامعة دراسات الاسلامية و العلاقات والتفاعلات الموجودة بينها .

**الاجتماعات** :بأنها عبارة عن تجمع الموظف أو أكثر في مكان معين للتداول والتشاور وتبادل الرأي في موضوع معين و رفع معنويات الموظفين عن آرائهم وأفكارهم والمشاركة في صنع القرارات وقيامهم بتنفيذ .

**مادى** :الرسالة هي معرف مرسل الرسالة و المستقبل بين الصاعد و الهابط في تحقيق الهدف عنها لدى مستقبلها ومدى استجابته لها و **مدى** وتتم عملية استرجاع المعلومات في المنظمة باستخدام الطرق للمعلومات من خلال الرسالة المباشر و يتم بين المدير والأطراف الأخرى و

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

يتم ذلك عن طريق التبادل المعلومات الشفوي للمعلومات بين مرسل الرسالة ومستقبلها من خلال مظاهر معينة لمستقبل الرسالة عن طريق وا سا ب و الرسالة مكتوبة على الاورقة و الرسالة النصية بالهاتف النقال و الرسالة الشفوية بين المدير و الرئيس الأقسام و الموظفين .

**ادوات الاتصال**

1 – المرسل : وهو مصدر الرسالة التي تبدأ عندها عملية الاتصال .

2 - الرسالة : عن طريق الأفكار الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل ويتم عادة التعبير عنها اللفظية أو غير اللفظية المكتوبة مثل واتس أب و الرسالة المكتوبة بالاوراق و الرسالة الشفوية عن طريق الإجتماعات و الرسالة النصية .

3 - الوسيلة : وهي الطريقة التي تنتقل بها الرسالة من المرسل إلى المستقبل .

4 - المستقبل : وهو الموظف الذي توجه له الرسالة .

**أدوات الكترونية**

الاتصال عن طريق جهاز الحاسوب هو عبارة عن عملية اتصال عبر استخدام الحاسوب بحيث يجمع بين مجموعة من الموظفين مع الاحتفاظ بخصوصيتهم الغرض منه الوصول لغايات وأهداف معينة الوسيلة التي تستخدام الجهاز الحاسوب و الهاتف النقال في المنظمة و جامعة تساعد على التواصل بين أعضاء المنظمات أو العاملين في جامعة القدرة و تحصل على

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

المعلومات و البيانات مختلفة ووسائط متعددة و يقوم بتفعيل العلاقات الإجتماعية بوسائل الإتصال.

**دور الاتصال التنظيمي على أداء الموظفين في جامعة .**

**تحليل البيانات و المناقشة**

كان البحث و الكشف عن توصيف واقع العوامل الأتصال في ترقية أداء الموظفين في جامعة مولانا مالك إبراهيم الاسلامية الحكومية دراسات العليا مالانج إندونيسيا هو الهدف الأول من الدراسة و بعد عرض البيانات من المقابلات و الملاحظات و طلاع على الوثائق و بعد عرض البيانات فيما يخص دور الاتصال التنظيمي على أداء الموظفين في جامعة مولانا مالك إبراهيم سلامية الحكومية دراسات العليا مالانج إندونيسيا .

و دور التكوين في تحسين أداء الموظفين إن التكوين هو النشاط الذي توليه المؤسسة الجامعة دراسات العليا اهتماما كبيرا حيث يهدف إلى تنمية قدرات الموظفين في العمل، ومن خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق إستراتيجية المؤسسة جامعة دراسات العليا إذا طبيعة التغيرات التي تعيشها المؤسسة دراسات العليا المنظمات في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات الموظفين مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبوا إليه المؤسسة دراسات العليا ، وأصبح لزاما عليها أن تبحث عن برامج التكوين المناسبة للموظفين في مؤسسة التكوين والتدريب المختلفة

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

هلة، كما ينظر إلى وظيفة التكوين أو التدريب على أنها الوظيفة المكملة للتعيين، فلا يكفي أن تقوم المؤسسات باختيار الموظفين وتعيينهم.

يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أد ، الأعمال المسندة إليهم ومساعدتهم في الحصول على الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم. وللتكوين تأثيرات متعددة على أداء الموظفين ومن أهمها مايلي:

- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية.
- تقوية قات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم تنمية شعور الموظفين بالانتماء والولاء للمنظمة.
- تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل.
- توعية الموظفين بأهمية التكوين، وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل.
- للتكوين دور في ربط أهداف الأفراد العاملين ( الموظفين ) بأهداف المؤسسة وخلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية لصالح المؤسسة،كما يساعد في انفتاحها على العالم الخارجي وتوضيح السياسات العامة

لها مما يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها وبالتالي المساهمة في تحسين أدائهم.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

- ساعدة في تجديد وإثراء معلومات الأفراد وحل مشاكلهم في العمل وتحسين قراراتهم، بالإضافة إلى تطوير مهارات الاتصال في جميع المستويات.

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد في المؤسسة.

- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.

- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها.

و إن خطوات الأداء التي تتبعها جامعة مولانا مالك ابراهيم دراسات العليا مالانج اندونيسيا هي :عملية الأداء عملية معقدة تتداخل فيها كثير من القوى الوسيلة، ولذا فإن على مقيمي الأداء من رؤساء ومشرفين ومسؤولين في إدارات أن يخططوا لها تخطيطا جيدا، وأن يتبعوا خطوات منطقية لكي يحقق تقييم الأداء أهدافه.

وهناك عدد من الخطوات التي تتكون منها عملية قياس الأداء:

وهناك معايير قياس الأداء في جامعة مولانا مالك ابراهيم دراسات العليا مالانج اندونيسيا يجب أن تعتمد هذه المعايير على المتطلبات المرتبطة بالوظيفة والمشتقة من تحليل الوظيفة و المنعكسة على وصف الوظيفة وتوصيف الوظيفة وعندما يتم تأسيس ووضع معايير الأداء على نحو مناسب ودقيق فإن ذلك يساعد في نقل الأهداف التنظيمية من خلال متطلبات الوظيفة إلى حيز التنفيذ وهذا يؤدي إلى الوصول إلى المستويات المقبولة أو غير المقبولة لأداء

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

الموظفين، وهناك أربعة اعتبارات أساسية يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند تأسيس وتحديد معايير الأداء في **جامعة مولانا مالك ابراهيم دراسات العليا مالانج اندونيسيا و هي:**

1- الصدق: يقصد بصدق المقياس إمكانيته في قياس وتحديد مكونات الأداء الوظيفي التي تساهم في فاعلية الأداء.

**قياس الأداء**في جامعة مولانا مالك ابراهيم **دراسات العليا مالانج اندونيسيا**

- **ملاحظة العاملين ومتابعتهم**
- **التقارير الشفوية .**
- **الادارة الجودة .**

إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء ونعرض فيما يأتي الجهات الأربع المتفق على أنه يمكن لها أن تقوم بعملية قياس الأداء باعتبارها تشكل مصدرا للمعلومات التي يعتمد عليها في عملية قياس وتقييم أداء العاملين في **جامعة** مولانا مالك ابراهيم دراسات العليا مالانج اندونيسيا :

**الرئيس** المباشر: تجمع أغلب الآراء على أن أنسب شخص تتوافر لديه المعلومات الكافية عن **أداء الموظف من خلال الادارة الجودة** هو رئيسه المباشر باعتباره الشخص الذي يكون على **دراية كاملة وشخصية بكل ما يتعلق بمرؤوسيه كما أنه الأقدر على معرفة كل عناصر الوظائف** التي يشرف عليها **وتحديد أفضل الأفراد القادرين على تحمل واجباتهم و مسؤولياتهم من بين**

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

مرؤوسيه تقييم مستوى كفاءتهم في العمل التقييم الذاتي: على الرغم من عدم استخدام التقييم الذاتي كمصدر وحيد للمعلومات، إلا أنه لا يزال يمثل أحد المصادر الهامة وعلى وجه الخصوص و فإن الأفراد يستطيعون الحكم على سلوكياتهم و التقييم و اتخاذ بعض القرارات الإدارية مثل: الترقية.

المرؤوسون: والمقصود هنا أن يقوم المرؤوس بقياس وتقييم أداء رئيسه في جامعة مولانا مالك ابراهيم دراسات العليا مالانج اندونيسيا و تحليل و مناقشة تقارير قياس الأداء: هذه الخطوة ثم خطوات التقييم و قياس الأداء لأنها تتعلق برد فعل المرؤوسين اتجاه تقارير قياس كفاءة أدائهم كما أن هذه الخطوة تبرز أن تقييم الأداء ليس هدفا في حد ذاته بل وسيلة للبحث عن أفضل سبل رفع كفاءة أداء العاملين أن التقييم الموضوعي لكفاءة الأداء وبالتحليل الموضوعي لبيانات تقارير تقييم كفاءة الأداء تستطيع الإدارة أن تتخذ قراراتها على أسس موضوعية وأن تتعرف على المهارات الواجب تنميتها و ترقيتها لدى العاملين من ذوي الكفاءة المرتفعة أو المنخفضة.

و هكذا يلخص الباحث الذى قام الباحث بلاطلاع عليه بأن دور الأتصال دور الاتصال التنظيمي على أداء الموظفين في جامعة من ناحية القياس اداء الموظفين يهدف إلي رفع الكفاءة الع ن من ناحية دور نجاح المنظمة من خلال تنمية و معارفهم ومهاراتهم وأداء الاتجاهات الايجابية عند العاملين نحو اعمالهم و ليشمل الاهتمام بتحسين الهيكل التنظيمي العاملين خلال الاداء و تخطيط نجاح المنظمة و يتم من خلال النقل المعلومات و يتعرف علي نقاط القوى والضعف عند الموظفين القوة يعني يتميز بالخبرة و يعلاج أخطه الموظف أقل

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

الخبرة من خلال اخذها بعين الاعتبار عند تنفيذ العمل و التنمية الادارية و الاتصال والتنفيذ لنجاح عملية التخطيط الخطة المتوسطة وطويلة المدى تقوم إدارة الموظفين بتوظيف مجموعة من الوسائل الاتصالية بحسب المدة الزمنية التي تستغرقها الخطة ومن هذه الوسائل الاجتماعات والمؤتمرات .

**الاستراتيجيات المدير لترقية أداء الموظفين من خلال الاتصال التنظيمي في جامعة .**

**تحليل و مناقشة البيانات**

كما أن و الكشف عم الأستراتيحية المدير في ترقية أداء الموظفين التي تواجه إدارة جامعة مولانا مالك إبراهيم الدراسات العليا الترقيه نقل الموظف من وظيفته الحالية الى وظيفة أخرى في مستوى تنظيمي أعلى حيث يتحمل شاغلها واجبات ومسؤوليات أكبر ويتم اختيار أكفاءات العاملين واصلحهم لتولي وظائف ذات مستوى اعلى من حيث السؤلية والسلطه في التنظيم الاداري وفقاً لضوابط نظاميه محددة .

**تكون ترقية الموظف بالشروط التالية :**

أ- شغور الوظيفة المراد الترقية إليها فعلاً.

ب- أن تتوفر في المرشح للترقية المؤهلات المطلوبه للوظيفة التي يراد أن يرقى إليها وفقاً لما هو محدد في دليل تصنيف الوظائف

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

جـ- أن تكون الوظيفة المراد الترقية اليها مصنفة في المرتبة التالية مباشرة التي يشغلها المرشح للترقية مدد الغياب إذا لم تحسب إجاز

الإستراتيجية الوظيفيه هدفها تحسين القدرة العمل تمنحها الإدارة العليا جزء من الاستقلالية حتى تعمل إستراتيجية خاصه بها و الإستراتيجية تعتمد الإدارة الناجحة على وجود المهارات و المهارات الفكرية المهارات الإنسانية المهارات الفنية الإدارة العليا التفكير والتخطيط والقرارات السليمه وحل المشكلات و السرعة اداء إدارة الأزمات و الإدارة الوسطى فن التعامل مع الآخرين الإنجاز والعمل كفريق واحد الإدارة التعامل مع الأدوات والعاملين والتكنولوجا و إن الإدارة التنفيذيه الموظفون هام مجالس الإدارة و دور في عملية الإدارة الإستراتيجيه احكام الرقابه على المنظمة تعيين المدير العام ومدراء الدوائر عن الخدمات الموافقة أو التعديل أو رفض الخطة الإستراتيجية والرساله التي يضعها المدير جامعة ممارسة الرقابه على الإدارة العليا والتاكد من أن اعمالها تنسجم مع القوانين والانظمه المعمول بها في القرارات الإستراتيجية المدير جامعة إلى امور أن يكون التكامل بين مجلس الإدارة والمدير جامعة و المدراء و مجلس الإدارة تكون قيادة المنظمة والاساليب الإدارية الإستراتيجية الهامة إدارة المشاركة الإدارة التنفيذية الإدارة الإستراتيجية وضع الأهداف والخطة من قبل المدير الإدارة إدارة تنفيذية الموظفين أو الرئيس الاقسام يمارس الإدارة والاشراف ويوافق مجلس الإدارة على القرارات إدارة المشاركة أكثر الاساليب و اتخاذ القرار الإستراتجي هناك ثلاثة القرار

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

الإستراتيجي و التخطيطية أفضل استخدام الخبراء في الإستراتيجيات الإدارة الإستراتيجيه التحليل الإستراتيجي الرقابة التطبيق (التنفيذ) التقييم من خلال المدير و التخطيط والأهداف الرسالة الخطط الإستراتيجية تنفيذ الإستراتيجية من خلال تقييم الأداء الموظفين لتحقيق أهداف المنظمة على المدى البعيد و هناك علاقة ايجابية بين الأداء والإدارة الإستراتيجية المدير مستويات الإدارة الإستراتيجية يجب أن تتناسب مع المستوى الإداريالمستوى التطبيق الهدف إستراتيجية عليا الإدارة العليا تحديد المزيج الإنتاجي والتوجه الإستراتيجي للمنظمة بشكل عام الإستراتيجية الوظيفية الإدارة الوسطى و أخيراً يرى الباحث أن استراتيجية المدير في ترقية أداء الموظفين لكي يعمل جميع بالنشاط الذي يحد من عملية الهيكل الإداري و التي ترتبط أيضا بقييم جامعة و تقييم الموظفين من خلال القدارت و الرغبة الموظف الذى يأذى أكثر أداء و أكثر الجهد لتكون مناسبة لذلك

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

# الباب السادس

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

# الباب السادس

# النتائج و المقترحات و التوصيات

## المبحث الأول : النتائج :

يتناول هذا الفصل النتائج التى تم التوصل إليها بالإضافة أهم المقترحات و التوصيات من خلال نتائج الدراسة البيانات التى تم عرضها و تحليلها سابقا من خلال تحليل إجابات الإسئلة المقابلة يمكن الوصل إلى النتائج التالية :

**النتائج**

1- **عوامل الاتصال في ترقية أداء الموظفين هي : معنويات و المادية**

**معنويات** : هي الكفاءات الإدارية والموظفين حسن السلوك تكون الإسلامية و نظام الإدارية و تكون بنظام الحسنة و أخلاقة الإسلامية على الموظفين إن العمل الأداء واجبات وظيفته تتولى الرقابة الجودة التحقيق الحسنة الإسلامية و الحدود الشرعية و الإشراف الإدارة على جميع الجهود المنظمة التي يبذلها الموظفين و المسؤولون لقيادة الإدارة والمنظمة في العمل في مجال تحسين الوظيف و الجهود التي يبذلها وهو ما يشمل الإشراف على جميع الإداريين في جامعة دراسات الإسلامية تدريبية تتعلق بأي نوع من أنواع النشاط الإدارية في جامعة دراسات الاسلامية و العلاقات والتفاعلات الموجودة بينها الإسلامية الاجتماعات هى عبارة عن تجمع الموظف في مكان معين للتداول والتشاور وتبادل الرأي في موضوع معين و

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

رفع معنويات الموظفين من خلال إتاحة الفرصة لهم عن آرائهم وأفكارهم والمشاركة في صنع القرارات وقيامهم بتنفيذ .

مادي: مرسل الرسالة و المستقبل بينا الصاعد و الهابط في تحقيق الهدف المعلومات في المنظمة باستخدام الطرق للمعلومات في التنظيم و يتم ذلك عن طريق التبادل المعلومات الشفوي للمعلومات بين مرسل الرسالة ومستقبلها من خلال طريق وتس ا ب و الرسالة مكتوبة على الاورقة و الرسالة النصية بالهاتف النقال و استخدام جهاز الحاسوب و الرسالة الشفوية بين المدير و الرئيس الأقسام و الموظفين و تتم من خلالها الاتصال بواسطتها تبادل المعلومات و الفكر و يعتبر هذا الأسلوب في تبادل المعلومات الغايات وأهداف معينة

– دور الاتصال التنظيمي على الموظفين.

و دور التكوين في تحسين أداء الموظفين إن التكوين هو النشاط الذي توليه المؤسسة الجامعة دراسات العليا اهتماما من حيث يهدف إلى تنمية قدرات الموظفين في العمل لتنفيذ القرارت الإدارية بالمعلومات والمهارات المطلوبة لتحقيق المؤسسة جامعة دراسات العليا رفع مستوى الأداء و تحسين من الناحية تنفيذ القرارات الإدارية يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة ستيعابهم لدورهم فيها وبالتالي المساهمة في تحسين أدائهم يساعد الموظفين على التنظيم العمل الإدارية .

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

**3– ستراتيجات المدير لترقية الأداء الموظفين من خلال الاتصال التنظيمي .**

الإستراتيجية الوظيفيه **هدفها تحسين القدرة العمل تمنحها الإدارة العليا التخطيط المنظمة تعتمد الإدارة الناجحة على وجود المهارات و المراقبة و المهارات الفكرية المهارات الفنية الإدارة العليا** التفكير والتخطيط والقرارات السليمه و السرعة اداء **و المراقبة و الإشراف** الإستراتيجية الهامة إدارة المشاركة تنفيذ الإستراتيجية من خلال تقييم الأداء الموظفين .

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

## المقترحات

**المبحث الثاني :المقترحات :**

على ضوء ما سبق خلص الباحث إلى عدد من المقترحات هي الأتي :

1- أجراء دراسة لتعريف مدى إمكانية الأتصال التنظيمي .

2- أجراء دراسة تقويمية أداء الموظفين في جامعة .

3- تنظيم الدورات التكوينية حسب التخصصات الإدارية .

4- لتمديد في الفترة الدورات التكوينية .

5- حضور واقامه والمشاركة فى مؤتمرات و ندوات داخلية وخارجية في المؤسسة و خاصة في مجالمن ناحية الاتصال التنظيمي و عملية اتخاذ القرارات التنظيمية.

6- إعطاء قيمة اكبر في عملية الاتصال التنظيمي و خاصة بالنسبة للمشرفين و التي تهمهم هذه العملية أكثر من غيرهم.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

# التوصيات

## المبحث الثالث: التوصيات

1- ضرورة توجه مدير جامعة نحو تطبيق الأتصال الأفقي في مجال الأتصال بين الرئيسه القسم يعتمد عليها مستقبل جامعة يجب إعطاء قيمة اكبر لعملية الاتصال التنظيمي و إعطاء ندوات داخلية و خارجية في المؤسسة جامعة وخاصة في مجال الاتصال التنظيمي و عملية اتخاذ القرارات التنظيمية .

2- زيادة المعلومات في مجال الإداري وترقيتهم اداء الموظفين عن طريق الدورات في مجال الأتصال .

3- تنسيق العمل مع وزارة الشوؤن الدنية في ضرورة الإعتماد مفاهيم الأتصال التنظيمي في جميع الأقسام و منح جوائز مادية للتشجيع الموظفين في أداء العمل .

4- ضرورة أن تولي إدارة الجامعة اهتماماً خاصاً بجميع عناصر الأتصال التنظيمي باعتباره متغير هام يساهم في التأثير على الأداء الوظيفي للعاملين مما سيؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية لهم.

5- تعزيز القيادة الداعمة والمدركة لاحتياجات العاملين والتي تعمل على توفير هذه الاحتياجات لتمكن العاملين من القيام بأعمالهم والواجبات المطلوبة منهم على أكمل وجه .

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

## الخاتمة

من خلال دراسه بمحاولة الكشف على الأتصال التنظيمي بمؤسسة جامعة مولانا مالك إبراهيم الدراسات العليا مالانج إندونيسيا لتطبيق لأداء في ترقية أداء الوظيفي.

و بعد الدراسة كل من:

عوامل الاتصال في ترقية أداء الموظفين هي : معنويات و المادية نقل وتبادل المعلومات التي على أساسها يتوحد الفكر وتتفق المفاهيم وتتخذ القرارات تبادل الأفكار و الآراء و من خلال عمليات الإرسال والاستقبال و أجهزه الحاسب الآلي أو الهاتف النقال من الموظف إلى أخر القدرة على انجاز الأهداف المعنوية:هي مقابلة حسنة و الكفاءة الفنية والكفاءات الإدارية والموظفين وحسن السلوك و نظام الخدمة الإدارية و يتعلق بنظام الحسنة و أخلاقة الإسلامية عند الموظفين أما الإشراف هي عبارة عن القيادة والإدارة إشراف جامعة عن العمل الموظف والعلاقات الموظفين و يشمل الإشراف على جميع الإداريين في جامعة دراسات الإسلامية تساعد الموظفين على تحقيق العمل للحصول على معلومات ودقيقة بهدف تحديد الواجبات والأنشطة والمهام والمسئوليات و الخدمات أو العمليات التي يؤديها الموظفون وذلك لتحديد المتطلبات اللازمة للعمل و الفهم و الطاعة والتطبيق والسلوك والعلامات الصلة بين العمل والموظفين مهم جدا يساعد الموظفين على تنفيذ القرارات الإدارية

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

معنويات : هي الكفاءات الإدارية والموظفين حسن السلوك تكون الإسلامية و نظام الإدارية و تكون بنظام الحسنة و أخلاقة الإسلامية على الموظفين إن العمل الأداء واجبات وظيفته تتولى الرقابة الجودة التحقيق الحسنة الإسلامية و الحدود الشرعية و الإشراف الإدارة على جميع الجهود المنظمة التي يبذلها الموظفين و المسؤولون لقيادة الإدارة والمنظمة في العمل في مجال تحسين الوظيف و الجهود التي يبذلها وهو ما يشمل الإشراف على جميع الإداريين في جامعة دراسات الإسلامية تدريبية تتعلق بأي نوع من أنواع النشاط الإدارية في جامعة دراسات الاسلامية و العلاقات والتفاعلات الموجودة بينها الإسلامية الاجتماعات هى عبارة عن تجمع الموظف في مكان معين للتداول والتشاور وتبادل الرأي في موضوع معين و رفع معنويات الموظفين من خلال إتاحة الفرصة لهم عن آرائهم وأفكارهم والمشاركة في صنع القرارات وقيامهم بتنفيذ .

مادي: مرسل الرسالة و المستقبل بينا الصاعد و الهابط في تحقيق الهدف المعلومات في المنظمة باستخدام الطرق للمعلومات في التنظيم و يتم ذلك عن طريق التبادل المعلومات الشفوي للمعلومات بين مرسل الرسالة ومستقبلها من خلال طريق وتس ا ب و الرسالة مكتوبة على الاورقة و الرسالة النصية بالهاتف النقال و استخدام جهاز الحاسوب و الرسالة الشفوية بين المدير و الرئيس الأقسام و الموظفين و تتم من خلالها الاتصال بواسطتها تبادل المعلومات و الفكر و يعتبر هذا الأسلوب في تبادل المعلومات الغايات وأهداف معينة

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

دور الاتصال التنظيمي على الموظفين و دور التكوين في تحسين أداء الموظفين إن التكوين هو النشاط الذي توليه المؤسسة الجامعة دراسات العليا اهتماما من حيث يهدف إلى تنمية قدرات الموظفين في العمل لتنفيذ القرارت الإدارية بالمعلومات والمهارات المطلوبة لتحقيق المؤسسة جامعة دراسات العليا رفع مستوى الأداء و تحسين من الناحية تنفيذ القرارات الإدارية يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها وبالتالي المساهمة في تحسين أدائهم يساعد الموظفين على التنظيم العمل الإدارية .

**3-** ستراتيجات المدير لترقية الأداء الموظفين من خلال الاتصال التنظيمي الإستراتيجية الوظيفيه هدفها تحسين القدرة العمل تمنحها الإدارة العليا التخطيط المنظمة تعتمد الإدارة الناجحة على وجود المهارات و المراقبة و المهارات الفكرية المهارات الفنية الإدارة العليا التفكير والتخطيط والقرارات السليمه و السرعة اداء و المراقبة و الإشراف

الإستراتيجية الهامة إدارة المشاركة تنفيذ الإستراتيجية من خلال تقييم الأداء الموظفين .

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

## المراجع العربية

ابن منظور/ لسان العرب. تحقيق حيدر عامر أحمد؛ مراجعة إبراهيم عبد المنعم خليل. بيروت: دار الكتب العلمية، مج. 9ص . 2003 .

احمد ماهر ا السلوك التنظيمي – مدخل بناء المهارات – الدار الجامعية ، الاسكندرية ، ط6 ، ص325، 1997

المعيلي ناصر عبد الله ؛ الاتصال التنظيمي و تنمية الموارد البشرية ؛ الرياض ؛ مكتبة جزيرة ؛ص 14 ، 2008

أبو النجا محمد العمري : الاتصال في الخدمة الاجتماعية : دار المعرفة الجامعية 1986

احمد إبراهيم احمد : نحو تطوير الإدارة جامعة الإسكندرية ؛دار المطبوعات الجديدة؛ ص 23، 1991

الأفندي ؛محمد حامد جامعة وعلاقتها الكويت ؛ مكتبة الفلاح ص20- 1981

الشرقاوي،علي.العملية مهارة الاتصال الادارية .الاسكندرية:دار الجامعة الجديدة ص ص 121-122. (2002م)

التل سعيد معني الإخصائص الادارة (3:4) المجلد 18 . ص26 :ص42 ، (1975)

الشماع، خليل محمد، حمود، خفير كاظم ، نظرية المنظمة طرح، عمان، دار المسيرة للنشر.ص 423-424 . (2005)

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

المانع، الاتصال ، الدار الجامعية، الإسكندرية ؛ص18 ، 2006م

المعجم الوسيط/ إخراج مصطفى إبراهيم، الزيات أحمد حسن، عبد القادر حامد، إسطنبول: المكتبة الإسلامية، [د.ت.].ج. 1. ص23.

المغربي ، القاهر ؛ الادارة جامعة الحديثة ؛ عالم الكتب ؛ ص167 ، 2009 م

الفيروزآبادي/ القاموس المحيط. تقديم المرعشلي محمد عبد الرحمان. بيروت: دار إحياء التراث العربي، مؤسسة التاريخ العربي. ج. 2. ص. 1114 .1977

بله، محمدعباس. نظرية الاتصال وتطبيقاتها في الادارة.مجلة مركز البحوث التربوية العدد ص34 .(1426هـ)

بوسنينة الصديق منصور، وسليمان الفارسي، الموارد البشرية أهميتها، تنظيمها، مسؤوليتها، مهامها الجماهيرية الليبية. العظمى، أكاديمية الدراسات العليا، ص. 381 ، 2003

برنوطي سعاد نائف، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ص. 378، ( 2007

جيري جراي الاشراف ، ترجمة وليد عبداللطيف هوانه ، مركز البحوث ، السعودية ، ص331 ، 1988

جمال الدين المرسي ، ثابت عبدالرحمن ادريس : السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية ، ص 601 ، 2002

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

جون هـ جاكسون و اخرون ، نظرية التنظيم منظور كلي للادارة ، ترجمة خالد حسن زروق ، مراجعة حامد سوداي عطية ، معهد الادارة العامة ، السعودية ، ص 59 ، 1988

خالد محمد الشوابكة، العلاقة بين تطبيق الحكومة الالكترونية و الوظيفي، دراسة ميدانية من خلال اتجاهات موظفي الدوائر الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية،. في الإدارة العامة الجامعة الأردنية، ص. 44،48 ( 2008 )

. انظر خالد محمد الشوابكة ؛ص 32 ، 1426 هـ

سيزلاقي ، وولاس ، السلوك التنظيمي والأداء – ترجمة جعفر ابو القاسم احمد ، معهد الإدارة العامة ؛ص ص366-369 ، (1412هـ)

سمعان ؛وهيب ؛ و مرسي ، الادارة جامعة الحديثة ؛ القاهرة ؛ عالم الكتب ص 204 ، 1975

سلوى عثمان الصديقي – هناء حافظ بدوي ، ابعاد العملية الاتصالية ، رؤية نظرية وعلمية وواقعية ، المكتب الجامعي الحديث ، الازرايطة ، مصر ، ص10 ، 1999

سمعان ؛وهيب ؛ و مرسي ؛ الادارة جامعة الحديثة ؛ القاهرة ؛ عالم الكتب ص 265 ، 1975 .

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

شحادة ؛حسين ؛ المهام الإدارية والفنية المنوطة بمديري الجامعة في الاردان ومدى تنفيذهم لها .الجامعة الأردية ؛عمان ؛ الأردان ص166 ، 1990

رضا أحمد/ معجم متن اللغة: موسوعة لغوية حديثة. بيروت: منشورات دار مكتبة الحياة، مج. 4. ص. 78. 1960

ربابعة على محمد، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، ص. 85 ، ( 2003

رونالد ريجيو: المدخل إلى الاتصال و التنظيمي، ترجمة فارس حلم ي: ط 1 ). دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن ، إدارة الأعمال .مكتبة لبنان ناشرون الطبعة الأولى . بيروت . لبنان ؛ص23 ، 1993

زيد صالح حسن سميع، الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، جامعة حلوان، اليمن، ص ص: 97-101، 2009

عزالدين ونور الدين؛ العامري ،محمد ..منهج البحث في الاتصال .عمان :كلية إدارة الأعمال جامعة الملك عبد الله، ص 47 ، 2011

عبد الباري إبراهيم ، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في الاتصال ق 21 ، عمان ، ص 396، 2008

عاطف جابر طه عبد الرحيم التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية ، ص 94 ، 2009

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

عصمت سليم القرالة ؛الحكمانية في الأداء الوظيفي ؛دار الرمال ؛ عمان ط1 ؛ ص 48 ، ص49؛ 2009

عبد الباري ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات :الأسس النظرية ودلالتها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان؛ ص96 ، 2003م

عبد المحسن ،النعساني،إدارة الموارد البشرية ،حلب ،ص378 ،2007

عمر ،وصفي عقيلي ،إدارة الموارد البشرية ،عمان ،دار وائل ،ص365 ،2005

محمود المساد : الادارة الفعالة ، مكتبة ناشوون ، ط1 ، ص 178 ، 2003

محمد محمد عمر الطنوبي : نظريات الاتصال ، الاسكندرية ، ط1 ،ص15 ، 2001

مجدي احمد محمد عبدالله : علم النفس الصناعي ، دار المعرفة ، الاسكندرية ، ص269 ،1999

مصطفى كامل أبو العزم عطية، الاتصال التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص ص: 135 134، 2000

محمد أحمد . الاتصال الإدارية في الادارة الأعمال.مجلة مركز البحوث الإدارة اعمال العدد ص183. (1424هـ).

مرعي توفيق قياس الأداء الإداري للمدراء السعوديين ؛ مجلة جامعة الملك سعود ؛ ص 30 ، ( 2003)

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

مرعي توفيق ومحمد عبد الفتاح، قياس الأداء الإداري للمدراء السعوديين ( الخدمة المدنية، مجلة جامعة الملك سعود، العدد33 ، ص498، ( 1991 )

صالح بن نوار ، فعالية التنظيم في المؤسسات التعليمية ، قسنطينة . مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة ، ص 216 ، 2006

صلاح الدين محمد عبدالباقي : السلوك الانساني في المنظمات ، الاسكندرية ص 230 ، 2000

ارق المجذوب،الإدارة العامة –الاتصال التنظيمي الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري،الدار الجامعية ، بيروت، ص 335 ، 2000 .

فهد يوسف الدويلة، ( 2007 )، اثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في جامعة الكويتية، في إدارة الأعمال، جامعة عمان، ص36

فهد يوسف الدويلة، مرجع سابق، ص 27

ناصر محمد العديلي ، السلوك الانساني والتنظيم في الادارة ، معهد الادارة العامة ، السعودية ، ص164 ، 1995

يسزلاقي دولاسي : السلوك التنظيمي والاداء ، ترجمة جعفر ابولقاسم احمد ، معهد الادارة العامة ، السعودية ، 1991: ص 632

هيجان ، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، ص. 15 ، 1420 هـ )

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

هيجان ، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، ص. 18 ، 1420 هـ )

هيجان ،إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع،.ص74 ، 1999م، 2007

**المراجع الاجنبية**

Christian Guillevic :Psychologie du travail. Edition Nathan, paris,1999:p p 127-128.

Gibbs, John (2004) "Performance Measure Properties and Incentives Institute for the Study of Labor, No.(1356

Kiyoshi, Takahashi, (2006): " Effects of wage and promotion incentives on the motivation levels of Japanese employees" Research paper Journal: Career Development International Volume: 11 Issue: 3

Denise, Angelo. S & Griffin, Ricky W, (2001). Human Resource Management 2nd ed. Houghton Mifflin CompanyP298.؛

-Kreitner, R & Kinicki, A (1992). Oragan izational behavior (2nd ed). Homewood: Irwin p580.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Robey, D, (1991). Designing Organization. (3rd ed) Homewood: Irwin p430

Betty, roper riks, contemporary supervision ,mcgraw-hill,1995,pp250

Cynthia, d.fisher, human resource management, usa,1996

Manasa, K. & Reddy, N. (2009). Role of Training in Improving Performance. The IUP Journal of Soft Skills, 3, 72-80.

^Abu-Doleh, J. & Weir, D. (2007). Dimensions of performance appraisal systems in Jordanian private and public organizations. International Journal of Human Resource Management, 18(1), 75-84

Zemeke, R. and Schaaf, D (1989), The Service Edge: 101 Companies That Profit from Customer Care (New York: New American Library, pp. 65-66.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

2-Bennis, W. (1999), The End of Leadership: Exemplary Leadership is Impossible without Full Inclusion, Initiative, and Cooperation of Followers, Organizational Dynamics, Summer, 28 (1), 71-80, McClelland, D. Achievement Motivation Can be Develop (1965), Harvard Business Review, 43(1): 6-24.

3- Malone, T. W (1997), Is Empowerment Just a Fad? Control, Decision-making, and IT, Sloan Management Review, 38 (2), 23-35

Punch, K. (2000). Introduction to social research. Quantitative and qualitative approaches. Sage: London

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

# الملحق

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

# الملحق

**أسماء المعلمين بكلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك ابراهيم الإسلامية الحكومية مالانج:**

1- أ. د. الحاج إمام سوبرايوغو
2- أ. د. الحاج موجيا راهارجو الماجستير
3- أ. د. الحاج بحر الدين الماجستير
4- أ. د. محمد جعفر الماجستير
5- أ. د. الحاج جنيدي غاني الماجستير
6- أ. د. الحاج مالك فجر الماجستير
7- أ. د. الحاج محمد قريش شهاب الماجستير
8- أ. د. الحاج سعيد عقيل حسين المنور الماجستير
9- أ. د. أحمد رافق الماجستير
10- أ. د. الحاج دمياطي أحمدين الماجستير
11- أ. د. الحاج ابراهيم بافضل الماجستير

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

12- أ. د. الحاج إمام بواني الماجستير

13- أ. د. الحاج هـ د هدايات الماجستير

14- أ. د. هنديات سوتوبو الماجستير

15- أ. د. الحاج محمد دمياطي الماجستير

16- أ. د. الحاج عمر نمران الماجستير

17- أ. د. الحاج محمد عدنان لطيف الماجستير

18- أ. د. الحاج محمد مسعود سعيد الماجستير

19- أ. د. الحاج أحمد زينوري الماجستير

20- أ. د. شمس العارفين الماجستير

21- أ. د. الحاج طاهر لوط الماجستير

22- أ. د. ويجي أستوتيك الماجستير

23- أ. د. كياهي الحاج أحمد صنهاجي الماجستير

24- أ. د. الحاج عبد الرحمن مسعود الماجستير

25- أ. د. الحاج مزمل قمر الماجستير

26- أ. د. الحاج كسوي شيبان الماجستير

27- أ. د. محمد عينين الماجستير

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

28- أ. د. محمد شيخون محمد سليمان (السودان)

29- أ. د. محمد علي الكامل (السودان)

30- أ. د. إيكو جنيس الماجستير

31- أ. د. الحاج جمال الدين ميري الماجستير

32- أ. د. الحاج فوزان صالح الماجستير

33- أ. د. الحاج أحمد غونريو الماجستير

34- أ. د. شمس الهادي الماجستير

35- د. بكري محمد بخيت (السودان)

36- د. فيصل محمود آدم ابراهيم (السودان)

37- د. الحاج إمام طلحة الماجستير

38- د. الحاج محرم مرزوقي الماجستير

39- د. الحاج أفندي مختار الماجستير

40- د. الحاج محمد سعد ابراهيم الماجستير

41- د. الحاج محمد شمس الهادي الماجستير

42- د. الحاج سيف الله الماجستير

43- د. الحاج محمد مجاب الماجستير

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

44- د. الحاج توركيس لوبيس الماجستير

45- د. الحاج شهداء الماجستير

46- د. الحاج دحية المسقان الماجستير

47- د. سنافعة فيصل الماجستير

48- د. الحاج سليم الايدروس الماجستير

49- د. الحاج أغوس ميمون الماجستير

50- د. الحاجة سوتئة الماجستير

51- د. سوجنج ليستيو برابووو الماجستير

52- د. الحاج محمد زين الدين الماجستير

53- د. بصري زين الماجستير

54- د. الحاج دحلان تمرين الماجستير

55- د. الحاج نصر الدين الماجستير

56- د. الحاج مستوكي الماجستير

57- د. وان جمال الدين الماجستير

58- د. الحاج نور علي الماجستير

59- د. نور المرتضى الماجستير

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

60- د. الحاج أحمد سيوطي نسوطيون الماجستير

61- د. الحاج واحد موربي الماجستير

62- د. الحاج جوكو سوسانتو الماجستير

63- د. الحاج عون الرفيق الماجستير

64- د. الحاج محمد عفيف الدين دمياطي الماجستير

65- د. الحاج مفتاح الهدى الماجستير

66- د. أغوس موليانا الماجستير

67- د. الحاج أحمد بارزي الماجستير

68- د. الحاجة مفيدة ج ح الماجستير

69- د. الحاج موليادي الماجستير

70- د. الحاج راسميانتو الماجستير

71- د. الحاج سلامت الماجستير

72- د. الحاج ولدانا وركادناتا الماجستير

73- د. الحاج إمام ربين الماجستير

74- د. الحاجة توتيك حامدة الماجستير

75- د. الحاجة أم سنبلة الماجستير

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

76- د. الحاج رحمة عزيز الماجستير

77- د. الحاج عارف زمهري الماجستير

78- د. الحاج مصدوقي الماجستير

79- د. الحاج نور حسن الماجستير

80- د. الحاج أحمد فتح ياسين الماجستير

**رسوم الدراسة:**

يشمل على رسوم التسجيل، ورسوم الدراسة وتكلفة الامتحانات ومؤنة التدريب العملي الميداني وتنمية البرنامج وأما تكلفة الامتحانات فتحدد لاحقا بالاعتماد على قرار من جهة رئاسة الجامعة.

فيما يلي الجدول التفصيلي للرسوم الدراسية :

**رسوم الدراسة لمرحلة الماجستير**

| الرقم | التفاصيل للرسوم | المبلغ (روبية) | الملاحظة |
|---|---|---|---|
| 1- | امتحان القبول | 500,000 | يدفع الرسوم عند التسجيل |

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

| | | | |
|---|---|---|---|
| -2 | رسوم الدراسة | 3,000,000 | يدفع لكل الفصل الدراسي لمدة 4 الفصول |
| -3 | اعادة التسجيل | 500,000 | يدفع لكل الفصل الدراسي |

رسوم الدراسة لمرحلة الدكتوراه

| الرقم | التفاصيل للرسوم | المبلغ (روبية) | الملاحظة |
|---|---|---|---|
| -1 | امتحان القبول | 500,000 | يدفع الرسوم عند التسجيل |
| -2 | رسوم الدراسة | 5,000,000 | يدفع لكل الفصل الدراسي لمدة 6 الفصول |
| -3 | اعادة التسجيل | 500,000 | يدفع لكل الفصل الدراسي |

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

**مكان التسجيل:**

- مكتب كلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك ابراهيم الإسلامية الحكومية مالانج شارع غاجايانا رقم 50 الهاتف/الفكس: (0341) 577033 مالانج.
- على الشبكة الدولية (online): http//pasca.uin-malang.ac.id

**صورة توضح المقابلات**

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

**شكل رقم 1** لقاء مع رائيس كليه الدرسات العليا الدكتور الأستاذ بحر الدين

**شكل** رقم 2 لقاء مع رائيس قسم الإدارة الإسلامية كلية الدراسات العليا الدكتور الأستاذ بحر الدين

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

شكل رقم 3 لقاء مع رائيس قسم الإقتصاد الإسلامية كلية الدراسات العليا الدكتور نور إسناوي

شكل رقم 4 لقاء مع رائيس قسم القانون كلية الدرسات العليا الدكتورة توتيك حميدة

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

شكل رقم 5 لقاء مع رائيس قسم الدراسات الإسلامية كلية الدرسات العليا الدكتورعون

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

**شكل** رقم 6 لقاء الدكتور مع سكرتيرقسم اللغة العربية كلية الدرسات العليا

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

شكل رقم 7 لقاء مع الدكتور كلية الدرسات العليا

شكل رقم 8 لقاء مع الدكتور سكرتير قسم القانون الدكتور كلية الدرسات العليا

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

شكل رقم 9 لقاء مع اكل الإداريين في الإستعلامات كلية الدرسات العليا

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG