

القيادة □

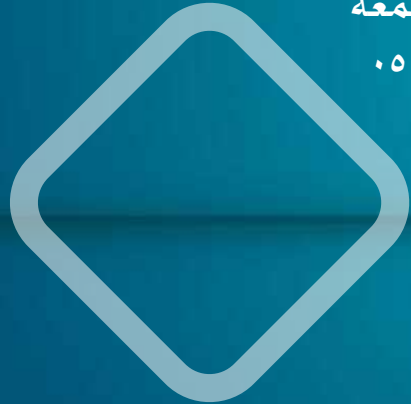
الأكاديمية الاستشرافية □

د. محمد بن صالح العبودي

عميد الجودة وتطوير المهارات

جامعة المجمعة

٠٥٠٤٨٩٢٤٤٣



التعرف على المشاركين وتوقعاتهم

قدم نفسك

الاسم



الوظيفة



توقعاتك وتطلعاتك لهذه الورشة؟



برنامج الورشة

قيادة الذات والفريق لتحقيق الأهداف

قيادة
المبادرات

- متطلبات التغيير
- إدارة التغيير
- مقاومة التغيير
- تركز للتفكير الإبداعي

06

قيادة
الفريق

- تشكيل فريق العمل
- إدارة الاجتماعات
- مهارة الحوار
- القبعات الست

05

القيادة
الذاتية

- مهارات التواصل
- إدارة الوقت
- التفكير الإبداعي
- سكامبر

04

صناعة الرؤية وتحديد الأهداف

القيادة
الاستشرافية

- وظائف المستقبل
- مهارات المستقبل
- التخطيط التشغيلي
- مؤشرات الأداء

03

القيادة
الإستراتيجية

- التفكير الإستراتيجي
- التخطيط الإستراتيجي
- التميز المؤسسي
- الكفاءة التشغيلية

02

مقدمة

نظريات
القيادة

- تعريف القيادة
- نظرية السمات
- النظرية السلوكية
- النظرية الموقفية

01

الأسبوع الثاني

الأسبوع الأول

صناعة القادة

التنقيب

01

التأهيل



متدرب

محاضرات

مناقشة

أنشطة

فيديوهات

في بداية العام

معارف

02

التجريب



ممارس

تطبيق متطلبات القيادة

في الأعمال اليومية

التعلم الذاتي

خلال العام الدراسي

مهارات

03

التقييم



مقيم

تقييم أداء قائد زميل

ترشيح افضل 10-15 قائد

لبرنامج التوأمة

قبل نهاية العام الدراسي

دافعية

04

التكليف



خبير

التوأمة مع برامج خارجية

تقديم عرض عن التجربة

القيادية

في نهاية العام

الكفاءة

التمكين



التكريم

تكريم القادة حسب
نتائج التقييم

التوأمة مع برامج خارجية



القياس القبلي

مجموعة من المقاييس يتم تشخيص المتدرب في القيادة الذاتية وقيادة الفريق والقيادة المؤسسية

مقياس أنماط الشخصية		مقياس القوة والنفوذ	
مقياس تقدير الذات		مقياس الإبداع المؤسسي	
مقياس إدارة الوقت		مقياس القائد النموذجي	
مقياس القدرة على الحسم		مقياس القيادة الموقفية	
مقياس العلاقات الإنسانية		مقياس المهارات القيادية	
مقياس الذكاء العاطفي		مقياس ديسك	

تعريف القيادة

نحو تحقيق
الهدف

الذي ليس لديه رؤية ولم
يحدد أهدافه و إلى أين
يريد نقل مؤسسته وأن
يحرك الأتباع ليس بقائد

03

توجيه الذات
والآخرين

الذي لا يملك الدافعية
والمعارف والمهارات على
تحريك الذات
والآخرين ليس بقائد

02

عملية

مجموعة من الممارسات
والمراحل المتعددة ،
تتطلب الكثير من
الجهد العقلي والبدني

01

مفهوم القيادة



تحريك الأفراد باتجاه الهدف بالتواجد أمامهم .. بينهم

تعريف القائد

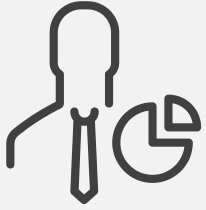
القائد الجيد هو الذي يجعل الآخرين يثقون به، اما القائد المتميز فهو الذي يجعل الآخرين يثقون بأنفسهم.

الشخص الذي يفسر العوامل الخارجية المتغيرة ويسير بالمنظمة وفقا للأهداف الموضوعة . وهي مصدر للتأثير يتطلب مهارات قيادية مختلفة منها التأثير على الآخرين لحثهم على السعي وراء الأهداف العامة ، والقدرة على الحصول على أفضل الجهود لتحقيق الإبداع والتميز .

يملك القادة الناجحين البصيرة لرؤية الاحتمالات المختلفة وتقييم الأمور ببعد نظر وترتبط هذه البصيرة بشجاعة اتخاذ القرار السريع وهذا ما يسمى بحسن التقدير ولكن في نفس الوقت يمتلكون التميز. والتميز هو القدرة على مشاهدة الوضع بواقعه الحقيقي وليس المأمول منه وتنمو هذه القدرة مع الخبرة.

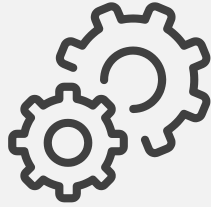
هل القيادة موروثة أم مكتسبة؟

”إنما العلم بالتعلم وإنما الحلم بالتحلم“



■ الفطرة

الوراثة توفر الميل للقيادة



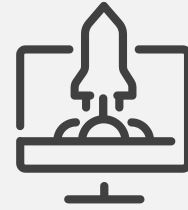
■ الخبرة

القدرة على تحول المعرفة
إلى تطبيق واقعي



■ التدريب

يصل السلوك



■ الدافعية

يحفز الأداء القيادي

القيادة علم وفن، فهي إذن قابلة للتعلم

أركان القيادة

القدرات الذاتية



01

القائد

العلاقات الشخصية



02

التابعون

القدرات التحليلية (الكفاءة)



03

الموقف

مستويات القيادة



مستويات القيادة

5



قائد منظمة

بناء منظمة عظيمة
قادرة على التحمل
من خلال تواضع
شخصي ومهنية
عالية للقيادة

4



تنفيذي فاعل

يقوم ببناء التزام
واسع لرؤية واضحة
ومتفوقة ويحفظ
العاملين لأداء أعلى

03



مدير متمكن

يضع الخطط
وينظم الناس بكفاءة
وفاعلية لمتابعة انجاز
الأهداف

2



عضو فريق عمل

يساهم بفعالية
بإنجاز اهداف فريق
العمل ويتجاوب
بفعالية مع افراد
فريق العمل

1



قيادة فردية

مساهم ومنتج ولديه
معارف ومهارات
وعادات وسلوكيات
إيجابية في العمل

نظريات القيادة

أولاً : نظريات السمات

المهارات الذاتية

السمات الفسيولوجية: طاقة بدنية وعصبية عالية، وقدرة على التحمل
السمات العقلية: الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية (الذكاء)
المبادأة والابتكار: الدافعية للعمل، وابداء الرأي والمشورة والانفتاح للنقاش

المهارات الفنية

القدرة على تحمل المسؤولية.
الفهم العميق والشامل للأمور.
الإيمان بالهدف وبإمكانية تحقيقه.



01



02

المهارات الذهنية

رؤية التنظيم الذي يقوده وعلاقة الموظف بالتنظيم والعكس
وأثر التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي قد تحدث



03

المهارات الإنسانية

خلق روح العمل الجماعي
التعامل مع المرؤوسين ومعرفة ميولهم ورغباتهم

04

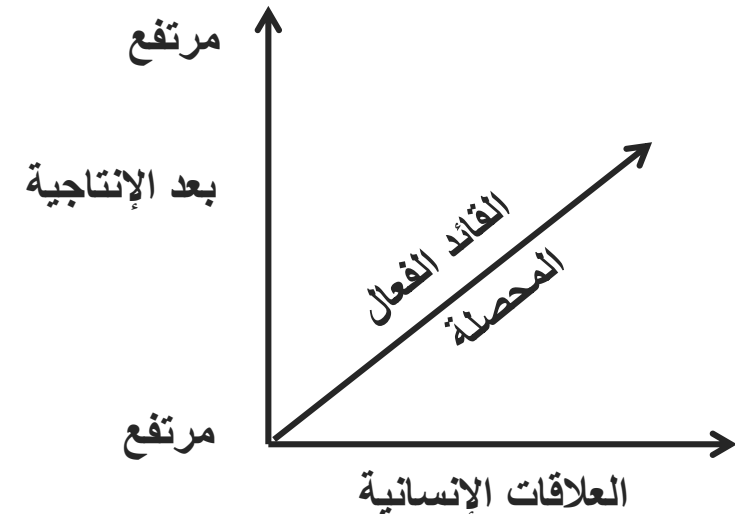
نظريات القيادة

ثانياً : النظريات السلوكية

١- نظرية البعدين

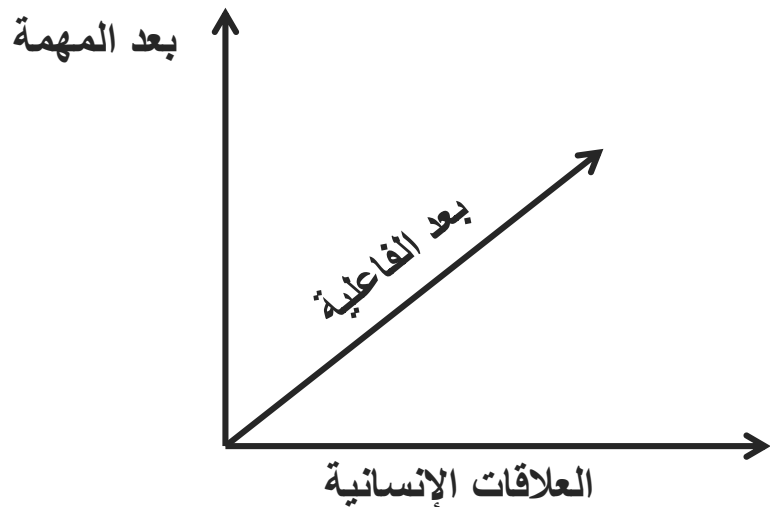
بعد الإنتاجية

بعد العلاقات الإنسانية



يحقق الرضا للعاملين ويعمل على اشباع حاجاتهم

- ٢- نظرية الأبعاد الثلاثية (الفاعلية)
- أ. بعد المهمة: توجيه جهوده وجهود التابعين معه لتحقيق الهدف.
- ب. بعد العلاقات: الثقة المتبادلة واحترام آراء العاملين وأفكارهم ومشاعرهم.
- ت. بعد الفاعلية: يحقق فيه الإداري الأهداف المتعلقة بدوره



نظريات القيادة

ثانياً : النظريات السلوكية

٣- نظرية الشبكة الإدارية

الاهتمام بالفرد

1,9								9,9
قيادة اجتماعية				قيادة الفريق				
		قيادة متوازنة						
			5,5					
قيادة متراخية				قيادة متسلطة				
1,1								9,1

الاهتمام بالإنتاج

نظريات القيادة

ثانياً : النظريات السلوكية

٦- نظرية الخط المستمر في القيادة

المساحة الحرة المتاحة للمرؤوسين

المرؤوسين يمارسون حرية اعلى

حر

قيادة متركزة بيد القائد

ديموقراطي

السلطة المستخدمة من قبل القائد

القائد يمارس سلطة اعلى

تسلطي

يتخذ القائد
القرار ويعلمه
للمرؤوسين

القائد يعرض
الأفكار ويدعو
المرؤوسين للمناقشة

يحدد القائد
إطار للمرؤوسين
لاتخاذ القرار

القائد يسمح للمرؤوسين
بصناعة القرار في حدود
متفق عليها

يصنع القائد القرار
ويقنع به المرؤوسين

يعرض القائد قرارات
أولية قابلة للتغيير

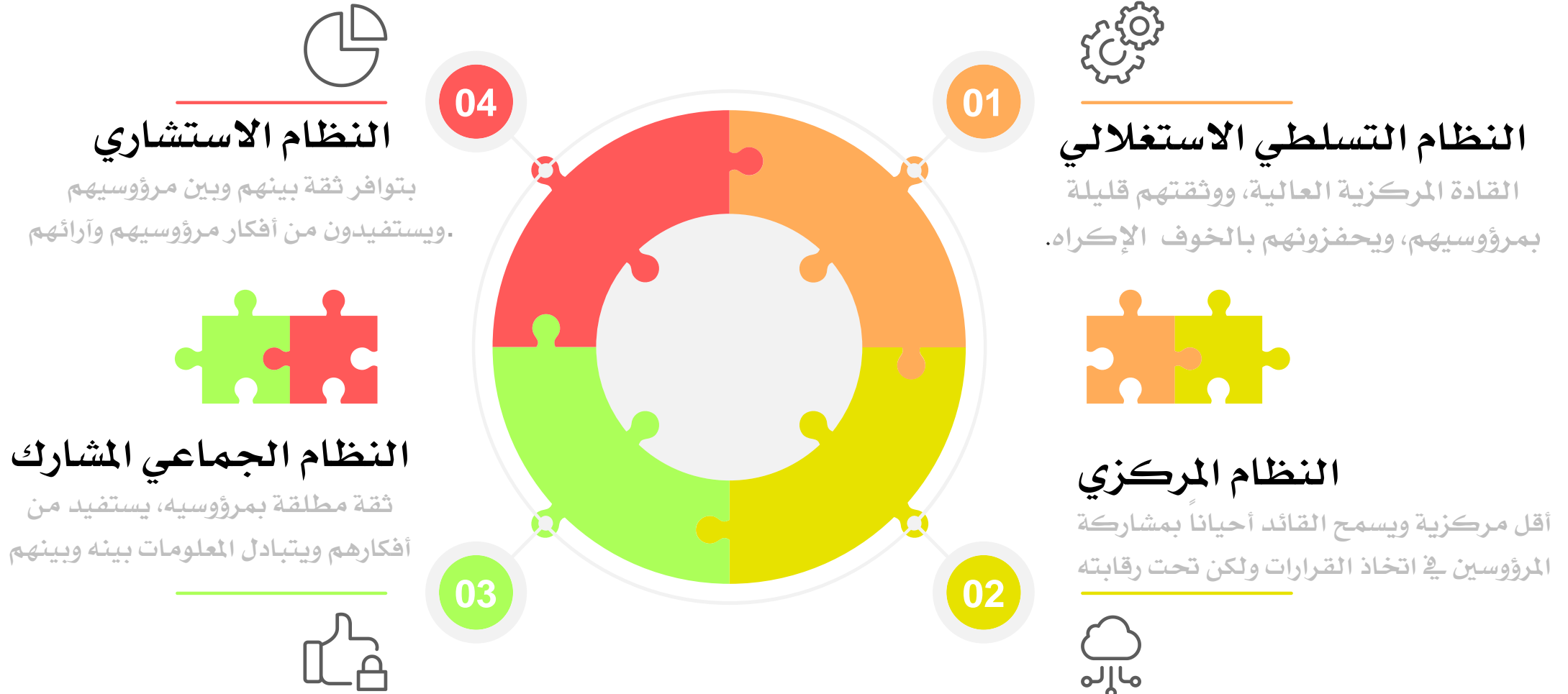
يعرض القائد المشكلة ثم
يطلب اقتراحات وآراء
المرؤوسين لكي يصنع القرار

نموذج تاننبوم
وشميدت

نظريات القيادة

ثانياً النظريات السلوكية:

٤. نظرية ليكرت : مقارنة سلوك المشرفين في المجموعات العمالية ذات الانتاجية العالية والمنخفضة.

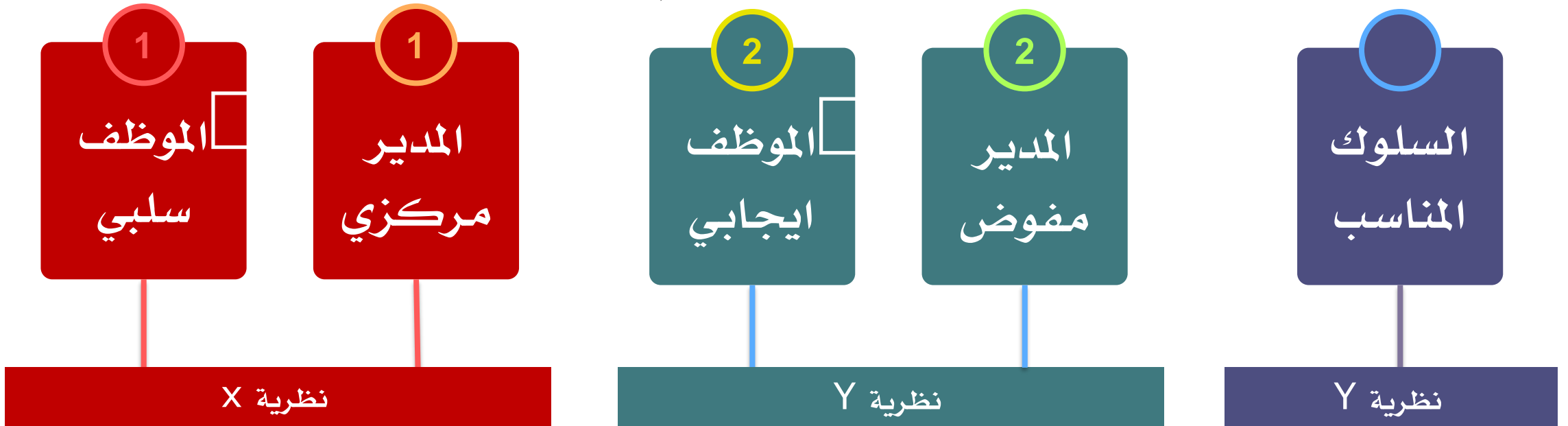


نظريات القيادة

نظرية (X) , (y)

تقوم نظرية (X) على إساءة الظن بالعامل ، وأنصارها يقدمون الافتراضات التالية :

- العمل غير مستساغ .
- الإنسان العادي أو المتوسط كسول ، وغير طموح .
- يفضل العاملون إشرافاً مباشراً .
- العمال عادة يتجنبون تحمل المسؤولية .
- الحافز الأساسي للعمل هو الأجور .
- لتحقيق أهداف المؤسسة عليك أن تغدق على العمال بل وترشيهم أحياناً .



نظريات القيادة

نظرية (X) , (y)

(مفهوم نظرية X) مبدأ إدارة التحكم والسيطرة

- يتخذ المدير القرارات دون الرجوع إلى الآخرين .
- يهيمن على سير العمل .
- لا يثق إلا بنفسه وبآرائه .
- يسعى لتحقيق الأهداف التي وضعها بشتى الأساليب .
- يسعى إلى استعمال النظام لضبط سير العمل .
- يعمل بحزم تجاه التلكؤ بالعمل ، أو قلة الإنجاز .
- لا يقبل النقد من الآخرين .

1

الموظف
سلبي

نظرية X

1

المدير
مركزي

2

الموظف
ايجابي

نظرية Y

2

المدير
مفوض

السلوك
المناسب

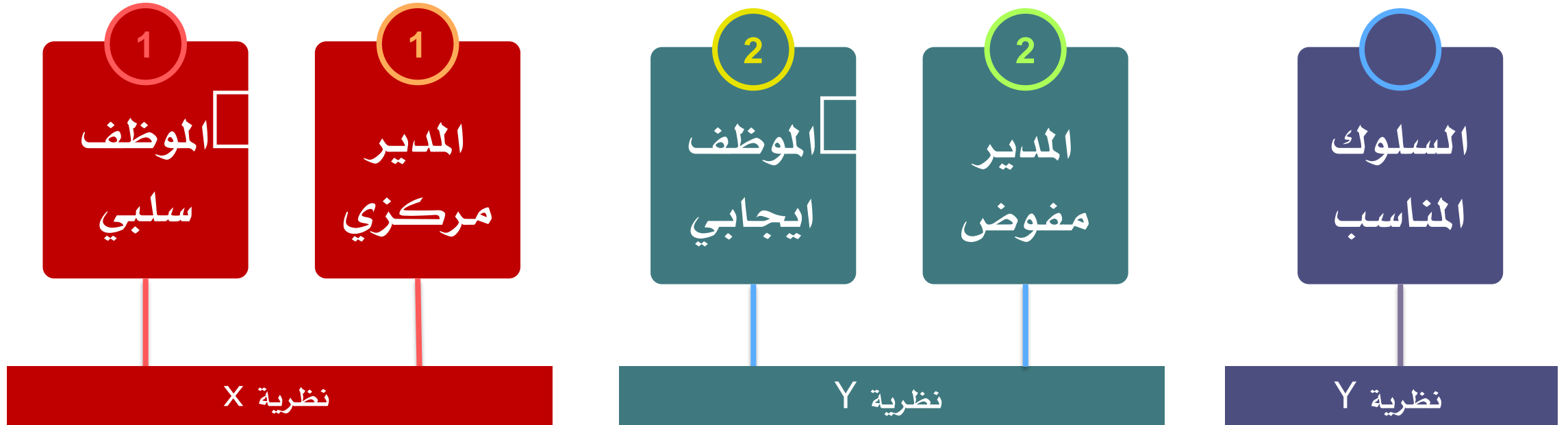
نظرية Y

نظريات القيادة

نظرية (x) , (y)

أما نظرية (y) تقوم على أساس إحسان الظن بالعامل ، وأنصارها يقدمون الافتراضات التالية :

- 1- الناس عادة يستمتعون بالعمل .
- 2- العمل طبيعي كاللعب .
- 3- تحقيق إنجاز يفتخر به العامل لا يقل شأنًا عن الأجور .
- 4- العمال ملتزمون بعملهم .
- 5- يميل العاملون إلى الشعور بالمسؤولية .
- 6- العمال على كافة المستويات يميلون إلى الإبداع والأصالة في العمل إذا أعطوا الفرصة لإظهار ذلك .

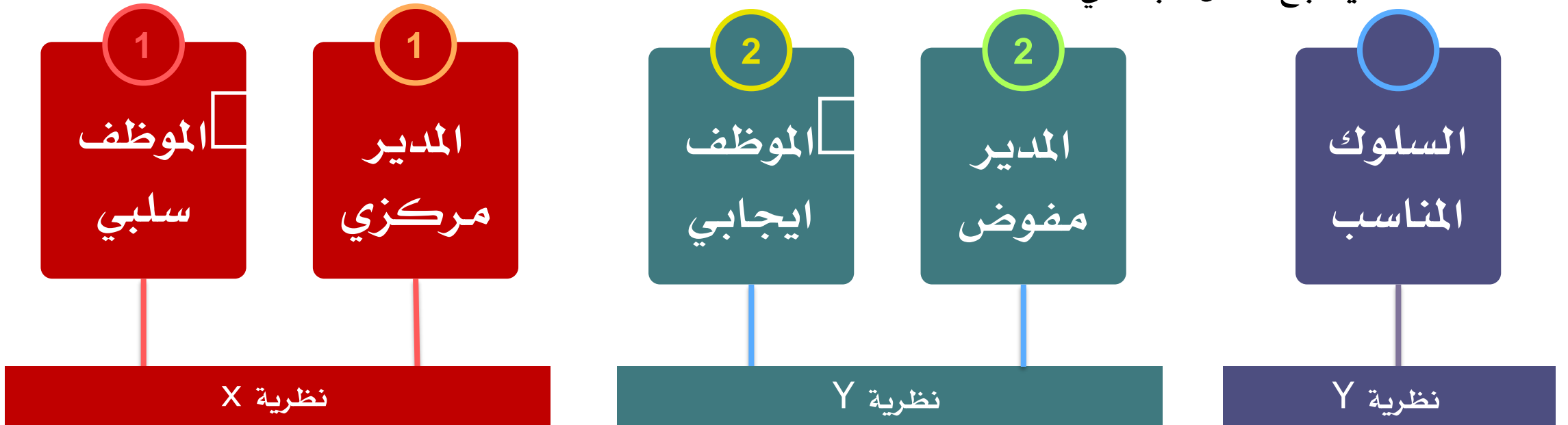


نظريات القيادة

نظرية (X) , (y)

مبدأ إدارة تفويض العاملين (مفهوم نظرية Y)

- يتخذ المدير القرارات بالتشاور مع الآخرين ، ويشعر العاملون بالانتماء إلى المشروع .
- يشجع المبادرات والإبداع في العمل .
- يدرب ويوجه العاملين .
- يكون مثلاً يحتذى به .
- يعترف بالعمل الجيد ويقيمه .
- يساعد العاملين على النمو والتطور وتحمل المسؤولية .
- يشجع العمل الجماعي .



نظريات القيادة

نظرية (x) , (y)

بناء ثقة متبادلة مع العاملين ، وتعطيهم حق اتخاذ القرار ، وتشجعهم على تحمل المسؤولية والإخلاص للمؤسسة ، وبالتالي سرعة الإنجاز وزيادة الإنتاج ، ولكن مع ذلك تحتاج إلى اتخاذ إجراءات صارمة حينما يسئ العاملون استعمال السلطة ، أو حينما لا يكثرثون لسياسة المؤسسة ، ويعطلون العمل ، أو عندما تحدث حالة طوارئ يكون معها احتمال وجود خطر محقق بالمؤسسة .

اكتشف دوافع العاملين واعمل على تلبيتها لصالح العمل
عليك أخذ التوصيات التالية بنظر الاعتبار :

- راقب العاملين ، وحاول أن تجد ما يثير عندهم من رغبة أو امتعاض في العمل ، ووفر لهم الفرص والوسائل لإنجاز جيد طالما كانوا قادرين على ذلك .
- عيّن مجموعات رئيسية من العاملين للاستشارة ، ولا تنس أن تأخذ باقتراحاتهم .
- حاول أن توحى للعاملين بأن كل واحد منهم فريد من نوعه ، وتحري عن مهارات ومواهب كل منهم ، وستكتشف حتما كفاءات نادرة .
- اعمل استبيانات عن وضع العمل ، ولا تهمل نتائجها إذ أنها ستفيد في تغيير الكثير من أوضاع العمل ، ومن ضمنها وضعك كمدير .
- حاول أن تجري مقابلات مع الذين يتركون العمل لتتعرف على الأسباب التي دعتهم لذلك .
- افترض أن التطور الذاتي للعاملين والإبداع في العمل مهم لك كمدير وكعاملين على حد سواء ، واطلب من العاملين أن يعطوك تصوراتهم عن الوضع المثالي للعمل ، وحاول أن تلبى حاجات العاملين عن

السلوك
المناسب

نظرية Y

نظريات القيادة

النظريات الشرطية أو النظريات الموقضية :

اعتماد الموقف القيادي بناء على كفاءة ودافعية أعضاء الفريق وطبيعة ومتطلبات الموقف

دور القائد □

١. سمات الموقف

٢. سمات القائد

٣. سمات أعضاء الفريق

المفوض	المشجع	المدرّب	الموجه	النمط الدور
↓	↓	↑	↑	التوجيه
↓	↑	↑	↓	التشجيع
أنماط المرؤوسين				
خبير	متقدم	متوسط	مبتدئ	
↑	↑	↓	↑	الكفاءة
↑	↓	↓	↓	الحماس

تحليل المهمة الموقفية

في الجدول التالي .. اكتب مهمة محددة

حدد أفراد فريق العمل المناسب للمهمة

حدد مستوى كل واحد منهم (متحمس - متدرب - محبط - متمكن)

حدد الأسلوب القيادي المناسب مع كل واحد منهم (الموجه ، المدرب ، المشجع، المفوض)

المهمة:				
أسماء الفريق	الكفاءة	الحماس	مستوى تطور الفرد	الاسلوب القيادي المناسب

نظريات القيادة

سمات القائد : مصفوفة التركيز والجهد

٩٠% من المديرين يهدرون وقتهم في أنشطة غير مهمة!

١٠% فقط يستثمرون وقتهم في أعمال هادفة وذات معنى!

١. **المسوفون** : يشكلون ٣٠% من القادة

٢. **المنسحبون** : يمثلون ٢٠% من القادة

٣. **المشتتون** : أكثر من ٤٠% من القادة

٤. **الهادفون** : نسبتهم لا تتجاوز ١٠% من القادة

■ يتمتعون بتركيز جيد وجهد وافر .. يحددون أولوياتهم بعناية فائقة

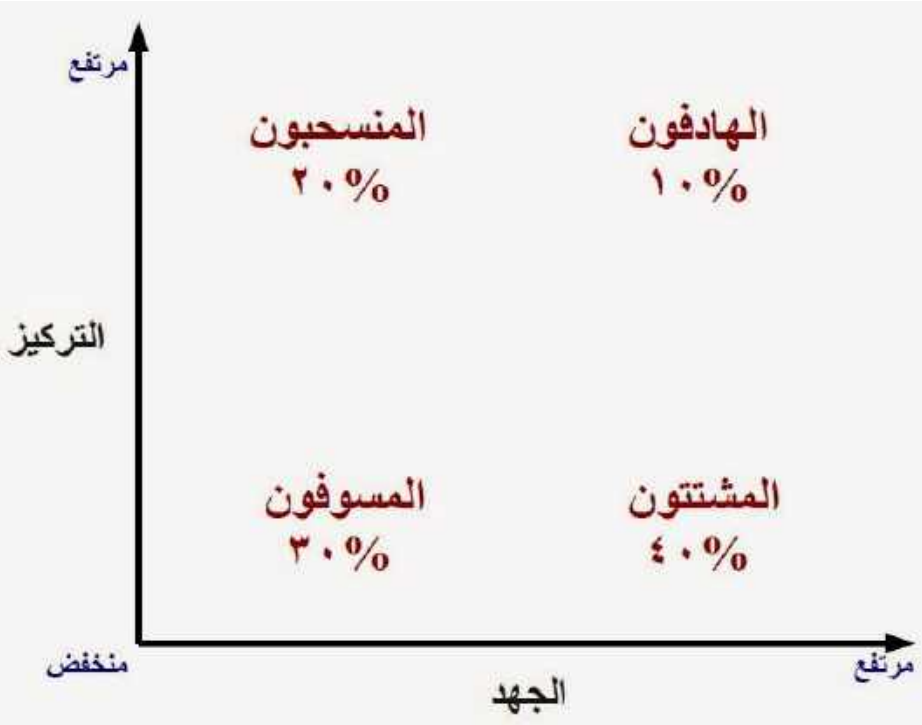
■ إحساسهم كبير بالمسؤولية .. يدركون أهمية الوقت

■ إرادتهم قوية ورؤيتهم واضحة .. حاذقون في التعامل مع الضغوط، يحددون ما يجب عليهم فعله! ثم يسيرون نحو أهدافهم

■ يتحكمون بالبيئة الخارجية بذكاء فهم يعون خياراتهم ويصلون إلى أبعد مدى من التأثير والتغيير.. يوطدون علاقاتهم مع

المؤثرين ويستثمرونها في العمل.

■ يهتمون بتطوير أنفسهم ويسعون لاكتساب مهارات خاصة تساعد على توسيع مساحة الاختيار أمامهم



نظريات القيادة

النظرية الموقفية لفيدلر

فاعلية القيادة تتحدد من خلال وضع تشخيص دقيق للموقف الإداري الذي يمارسه القائد ومرؤوسه من خلال عناصر الموقف وهي:

١- العلاقة بين القائد وموظفيه: جيدة = سهولة ممارسة التأثير والعكس صحيح .

٢- البناء التنظيمي للعمل: مهمة العمل محددة ضمن اطار تنظيمي معين سهل على القائد إبلاغ موظفيه بما يجب أن يقوموا به.

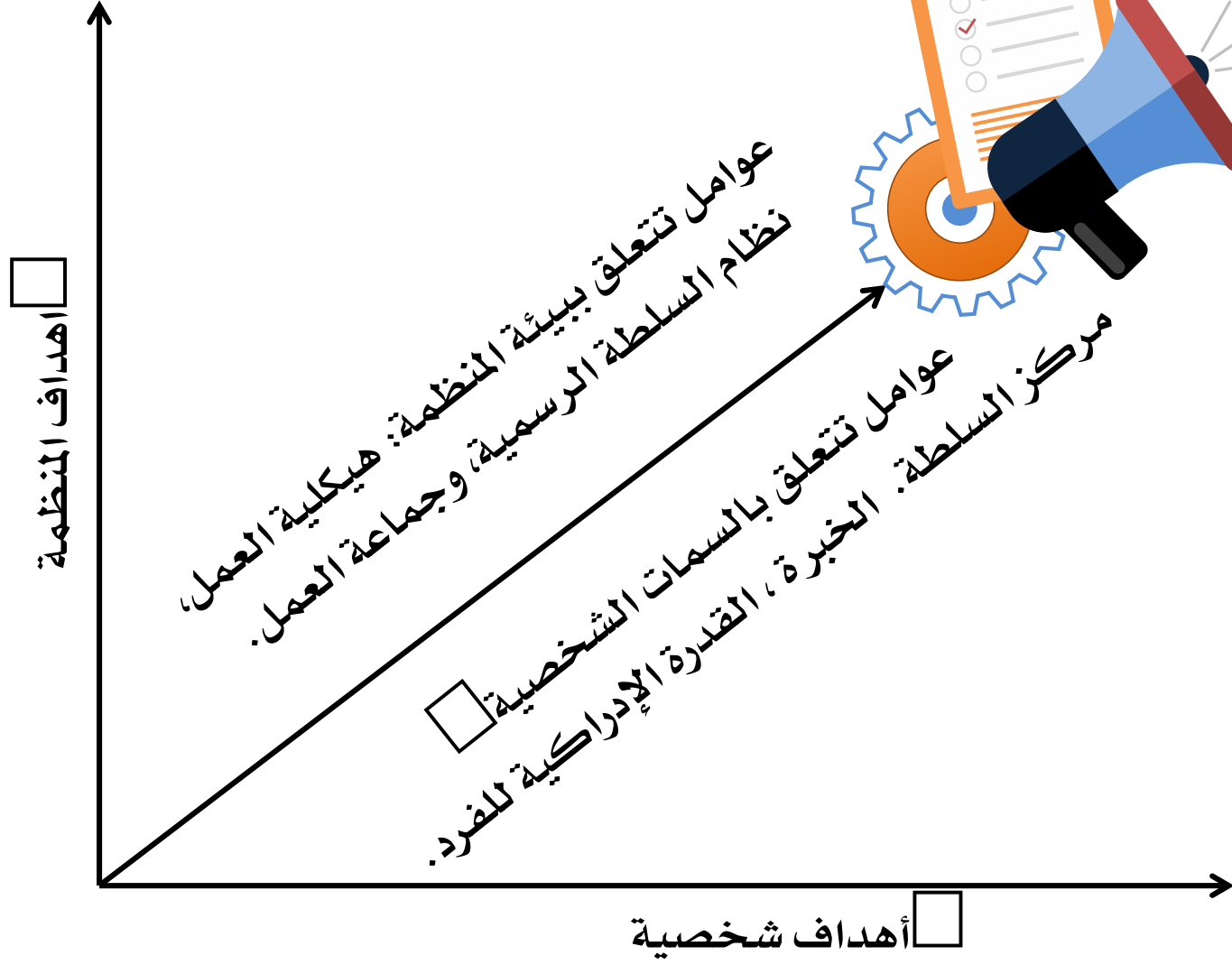
٣- سلطة القائد : كلما زادت السلطة الرسمية التي يكتسبها القائد بحكم مركزه الوظيفي وتمنحه حق المكافئة وفرض العقوبة وتفويض السلطة، زادت قدرته على التأثير

العلاقة بين القائد والمرؤوسين	هيكل العمل	قوة المركز	نمط القيادة الفعالة
جيدة	منتظمة	قوية	التوجه نحو العمل وتحقيق الأهداف
جيدة	منتظمة	ضعيفة	التوجه نحو العمل
جيدة	غير منتظمة	قوية	التوجه نحو العمل
جيدة	غير منتظمة	ضعيفة	التوجه نحو العلاقات الإنسانية
جيدة	غير منتظمة	قوية	التوجه نحو العلاقات الإنسانية
	منتظمة	ضعيفة	التوجه نحو العلاقات الإنسانية
	غير منتظمة	قوية	التوجه نحو العمل والعلاقات الإنسانية
	غير منتظمة	ضعيفة	التوجه نحو العمل

نظريات القيادة

نظرية المسار - الهدف Path - Goal Leadership

أداء عالي
تحقيق الرضا المؤسسي



١. توضيح أهداف الأفراد وجعلها ذات قيمة ومعنى في نظر الأفراد.

٢. ربط الوصول لهذه الأهداف بأداء ونتاجية معينة.

٣. يقوم القائد بدور فعال في تمهيد الطريق للمرؤوسين

سلوك القائد

• الموجه

• المساعد

• المشارك

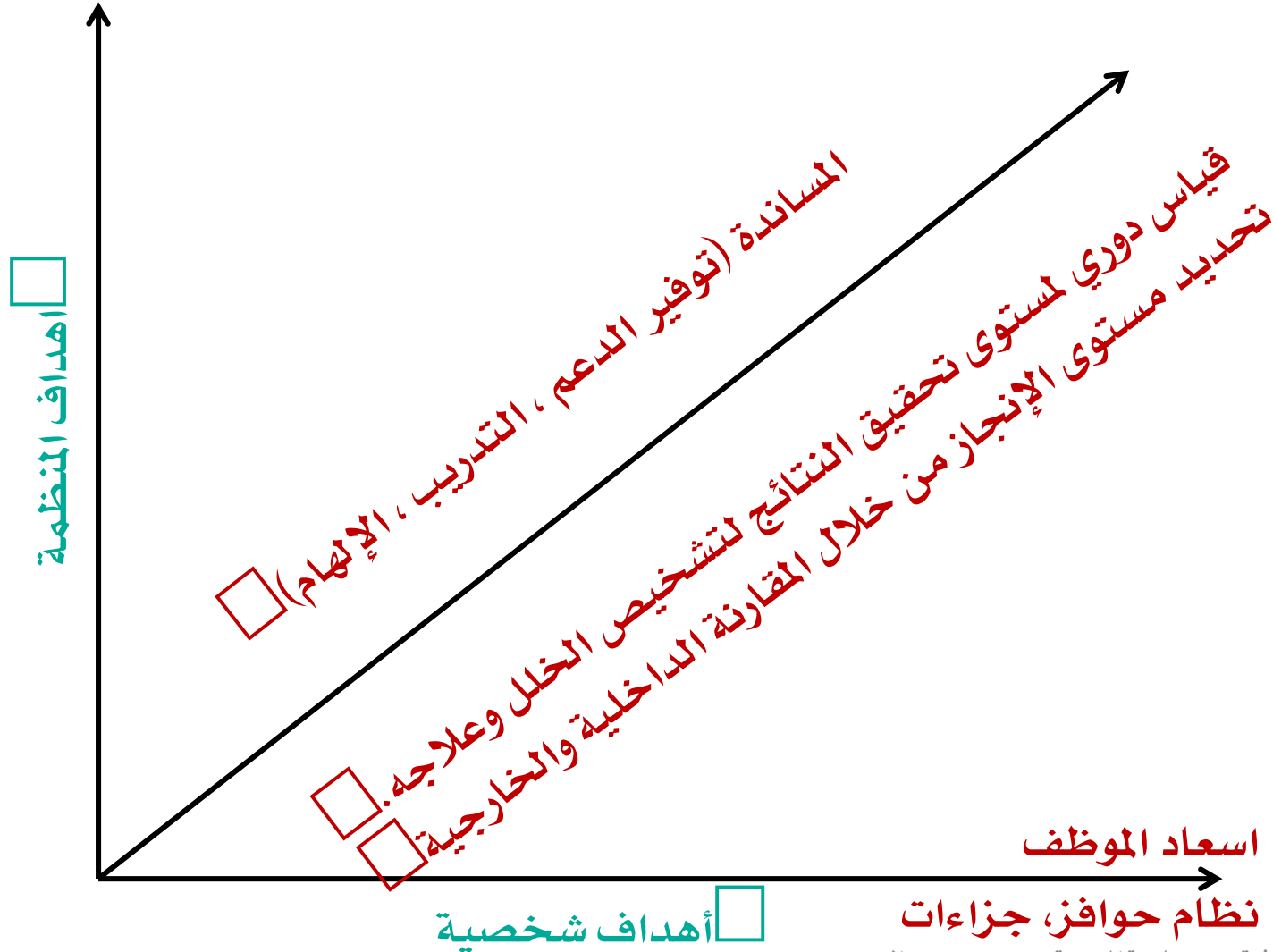
• لموجه نحو الإنجاز

تحقيق الرضا الفردي

حوافز فردية

نظريات القيادة

اسعاد العميل
نتائج عالية



نظرية العبودي للقيادة الموقفية

- 1- **استشراف المستقبل**: وتحديد أهداف المؤسسة و المستوى المستهدف (**لديه رؤية وحدس**).
- 2- **اسعاد العميل**: على المدى القصير والطويل من خلال تحقيق أداء عالي من جودة المخرجات (**يملك الدافعية**)
- 3- **اسعاد الموظف**: (نظام حوافز) مرتبط بمستوى النتائج، (نظام جزاءات) يدفع متوسطي الدافعية الى المزيد من الإنجاز، ويتخلص من منخفضي الأداء، ولا يبقى الا الموظف المنتج السعيد (**يهتم بالعلاقات**).
- 4- **المساندة**: (احتياجات الفريق) توفير الدعم، التدريب، الإلهام.
- 5- **قياس دوري**: لمستوى تحقيق النتائج لتشخيص الخلل وعلاجه.
- 6- **تحديد مستوى الإنجاز**: من خلال المقارنة الداخلية والخارجية

نظرية
هيرسي- بلانشادر
الموقفية

1



مقدار التوجيه

السلوك المهتم بالعمل من قبل القائد

2



الدعم العاطفي

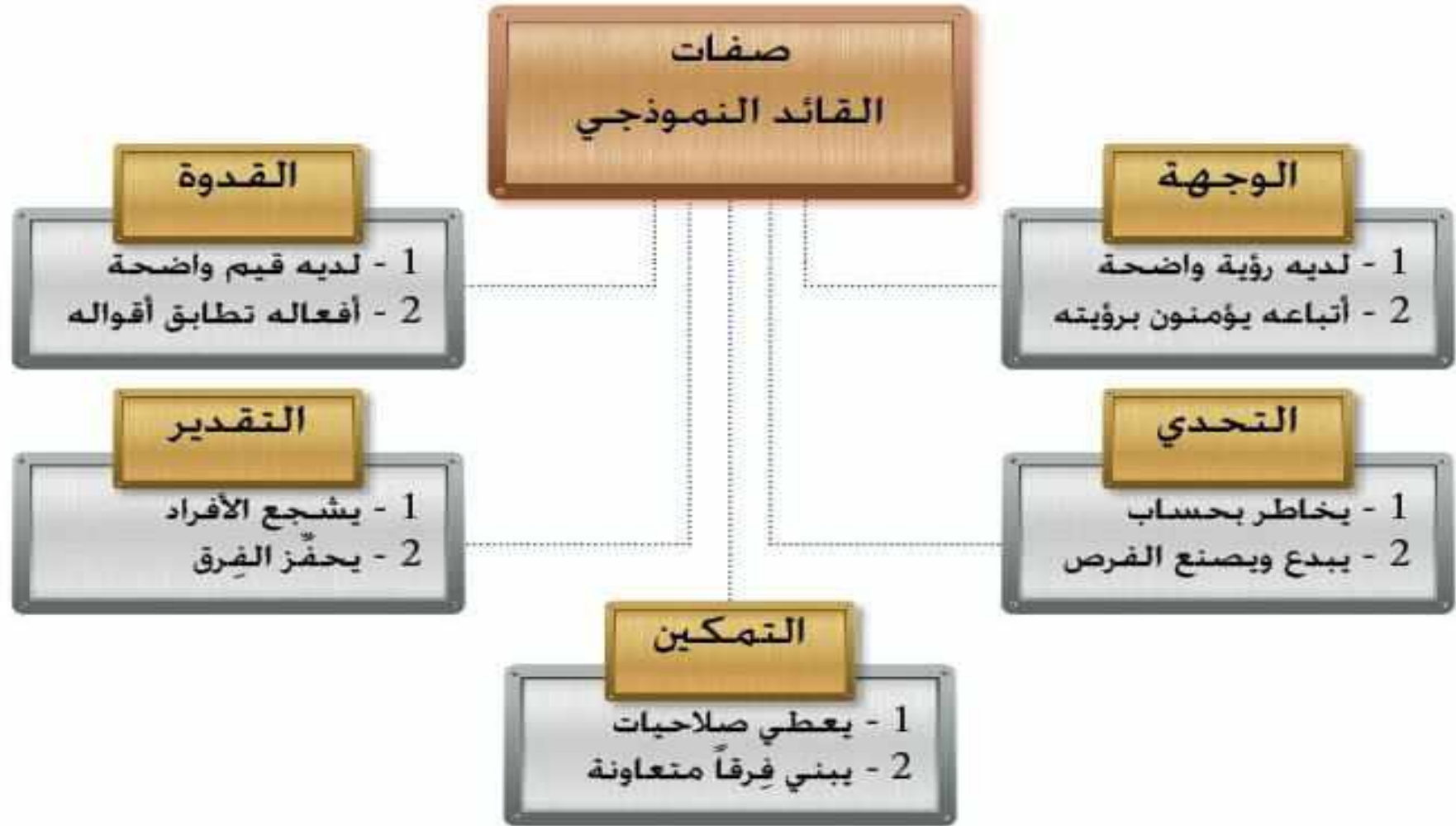
الاهتمام بالعلاقات التي يقدمها القائد

3



كفاءة الأفراد

مستوى الكفاءة الذي يظهرها الأفراد



الادارة التنفيذية	الادارة المتوسطة	الادارة العليا
مهارات ابتكارية	مهارات ابتكارية	مهارات ابتكارية
مهارات إنسانية	مهارات إنسانية	مهارات إنسانية
مهارات فنية	مهارات فنية	مهارات فنية

الادارة التنفيذية	الادارة المتوسطة	الادارة العليا
مهارات تخطيط وابتكار	مهارات تخطيط وابتكار	مهارات تخطيط وابتكار
مهارات إنسانية لقيادة العنصر البشري	مهارات إنسانية لقيادة العنصر البشري	مهارات إنسانية لقيادة العنصر البشري
مهارات فنية وتقنية وعلمية	مهارات فنية وتقنية وعلمية	مهارات فنية وتقنية وعلمية

فديو – القيادة الموقفية

فديو – القيادة التحويلية

تجربة قائد

٣٣ نصيحة لجون كيندي يحتاجها كل قائد

- ١٨- استخدام الأسئلة بطريقة تحث على المشاركة لا التخويف.
- ١٩- اروي قصة.
- ٢٠- لا تتجاهل أحاسيسك.
- ٢١- قد بتقديم الآخرين.
- ٢٢- كن متعلما ومطلعا دائما.
- ٢٣- أطلق الطاقات.
- ٢٤- قدم الشكر والثناء الحقيقي لأعضاء فريقك.
- ٢٥- اتبع استراتيجية المحبة.
- ٢٦- احصل على اجازة يومية.
- ٢٧- استخدم القوائم بكثرة، و"استمر في وضع تحديات جديدة لنفسك"
- ٢٨- زن تعاملاتك "كن لطيفا لا ضعيفا، كن واثقا لا متعجرفا، كن قويا لا بلطجيا".
- ٢٩- اسع لترجمة أعظم مبادئك وعضاتك لسلوك يومي.
- ٣٠- "لا تتشاكى أبدا، ولا تسوق المبررات.
- ٣١- تحل بشجاعة الابتكار دائما
- ٣٢- ابق نشطا.
- ٣٣- في العروض التقديمية، استخدام الوسائل البصرية، والصور المعبرة.

- ١- كن مرنا.
- ٢- تكيف.
- ٣- كن موضع احترام ومحبة الآخرين.
- ٤- لا تهمل صحتك.
- ٥- استمع أكثر.
- ٦- تمسك بمبادئك وقيمك.
- ٧- ركز على النتائج.
- ٨- لا تستسلم للغرور.
- ٩- لا تجد لي مشكلة، جد لي حلا.
- ١٠- مكن الآخرين.
- ١١- ركز على أولوياتك.
- ١٢- ساهم مع الآخرين في تنمية مفهوم القيادة الجماعية
- ١٣- استغن عن هوس السيطرة.
- ١٤- كن معلما.
- ١٥- زد دائما من هذه الامور ال ٥ : الوعي بالذات، تنظيم الأولويات، التحفيز، التعاطف، وتنمية مهاراتك الاجتماعية.
- ١٦- اقض على لصوص الوقت .
- ١٧- انتبه للغة جسدك.

تجربة قائد

لقاء معالي الأستاذ الدكتور عبدالرحمن بن عبيد ضمن برنامج القائد الفعال

- عليك بتقوى الله واستحضار النية الصادقة.
- بر الوالدين أحياء وأمواتا.
- الصدق مع الرؤساء والمرؤوسين.
- عدم السماع في أحد إذا كنت رئيسا؛ لا تسمح لأحد أن يتحدث عن أحد إلا بحضوره.
- لا تضع حاجزا بينك وبين المرؤوسين.
- الاندماج مع المرؤوسين.
- لا تهدم ما بناه غيرك احترامها حتى لو كانت دون المؤمل استفد من الإيجابيات التي تُركت لك.
- اعمل للمؤسسة وليس لنفسك.
- لا تستعجل المناصب.
- جود عملك؛ فجودة العمل هي من توصلك.
- عدم الإساءة لأحد: (تجنب الإساءة مهما كان إما لمراجع أو للعاملين معك أو من تعمل معهم).
- اهضم العمل: عليك أن تلم بكل صغيرة أو كبيرة في العمل لا تقل: هذا مو شغلي.
- اردم الفجوة بين الإداريين والفينين والأكاديميين؛ فالجميع هم أجنحة المؤسسة التي تحلق بها نحو المأمول والوصول للطموح.
- الابتعاد عن الشللية.
- اعرف احتياجاتك إن كنت قائدا؛ فمعرفة الاحتياجات مهم جدا لإقناع المسؤول بها؛ ثم عليك أن توقن أن الصلاحيات تنتزع للمؤسسة ولا توهب.

تجربة قائد

لقاء معالي الأستاذ الدكتور عبدالرحمن بن عبيد ضمن برنامج القائد الفعال

- القائد لا بد أن يكون صاحب قرار ويتحمل مسؤولية قراره.
- إياك وتأخير المعاملات.
- احترس من تعقيد عباد الله من خلال التفتيش في اللوائح بما يعيق ويعطل مصالحهم؛ فالقائد الحقيقي يبحث عن الحلول ولا يُعقد الأمور.
- الإلمام بالمادة العلمية قبل الإدارة مطلب مهم لكل قائد؛ ففاقد الشيء لا يعطيه.
- أستاذ التخصص الناجح يدرس كالأستاذة المواد التي في تخصصه بلا استثناء (مصيبة أن يتقوَّع الأستاذ حول مادة معينة).
- عضو هيئة التدريس الضعيف في تخصصه لن ينجح في الإدارة.
- عدم الالتفات لسلبات رئيسك في العمل... استثمارها إيجابيا.
- كل مشكلة تحدث لك استثمارها إيجابيا.
- مع العمل الجاد والدؤوب سيكون لك صداقية عند صاحب القرار.
- انتبه! لا تكل بمكيالين؛ حقق مبادئ: العدل، الشفافية.
- ابتعد عن المركزية؛ فهي (مقيدة جدا) توزيع الأدوار مهم؛ لأنك بتوزيع الأدوار تشعر الناس بقيمتهم أولا، وتجعل العمل أكثر سهولة وإنجازا.
- ابتعد عن المثبطين والسلبين.
- تجنب الاصطدام مع الآخرين.
- ترفع عن الصغائر؛ القادة الحقيقيون نظرتهم عالية جدا مثل القيم التي يحملونها.
- ابتعد عن الشخصية.
- اهضم اللوائح قبل المنصب.
- كمسؤول وقائد عليك الإنصات من أجل الحلول وليس الرد والانتقام.
- القائد الملهم يجمع ولا يفرق.

معوقات القيادة



فنية

ضعف التدريب

قصور التحول التقني

اهمال الأفكار الإبداعية

عدم تفويض السلطة

العجز عن حل المشكلات

عدم التنبؤ بالمشكلات

اهمال الصف الثاني

5



اجتماعية

الافتكال والاعتمادية

المحسوبيات

عدم الإنصات

عدم وضوح الأفكار

التشبث بالرأي

الصراعات والحسد

عدم وجود القدوة

ضعف العلاقات

4



ثقافية

حب السلطة

مهارات التواصل

العمل الجماعي

دور القيادة

بخس الجهود

الإستئثار بالنجاح

صياغة الشخصية

عدم حب العمل

3



تنظيمية

غياب الرؤية

الخطة التشغيلية

الوصف الوظيفي

الاستغراق بالتفاصيل

عدم تنظيم الوقت

عدم تحديد الأولويات

ضعف التحكم بالمؤثرات

2



إدارية

الأسلوب الإداري

الأنظمة واللوائح

المتابعة والتقييم

الحوافز والتشجيع

ضعف اتخاذ القرار

تراكم الأخطاء

التسرع بالتكليف

1

لماذا نحتاج القائد؟

((إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمروا أحدهم))

لماذا نحتاج القائد؟

- 1 تحقيق العمل الجماعي**
التواصل
الحوار وإدارة النقاش
إدارة الوقت
- 2 التأثير الإيجابي**
تشكيل الفريق
التحفيز
الكاريزما
- 3 دعم الإيجابيات وتلافي السلبيات**
حل المشكلات
- 4 حسم الخلافات والترجيح بين الآراء**
اتخاذ القرار
- 5 استشراف المستقبل وتوظيفه في التطوير**
إدارة التغيير

لماذا نحتاج القائد؟

- 6 تمكين الأفراد | التفويض
- 7 المحاسبية | ايجاد نظام
- 8 تنميه وتدريب ورعاية الأفراد | اعداد جيل من القادة
- 9 صناعة الرؤية وتحديد الأهداف | التخطيط
- 10 توجيه أداء العاملين نحو الانجاز | تحويل الأهداف الى نتائج

الفرق بين الإدارة والقيادة

القيادة

- يقود المجموعة مع الأخذ برأيهم.
- يجذب الناس ، ويتواصل ويتبع اسلوب الطلب
- يقول نحن وقود مجموعة
- يمنح الثقة ويولد الحماس
- التعاون والعمل الجماعي
- يقف بصف موظفيه
- الرقابة الذاتية
- يبدع يبين الطريقة
- يركز على الرؤية ، والقيم
- يقبل التحدي وينتصر على الظروف
- يمتلك المهارة في التوفيق بين الآراء المختلفة
- يفعل الأشياء الصحيحة

الإدارة

- يوجه الفريق ويملي التعليمات .
- يسمع يتبع اسلوب الأمر
- يقول انا ويقود تبع
- يولد الخوف
- السلطة
- يقف امام موظفيه
- التفتيش
- يعرف الطريقة ويطبق
- يركز على العمليات
- يستسلم للظروف
- يمتلك القدرة على الحزم
- يعمل الأشياء بشكل صحيح

الفرق بين الإدارة والقيادة

القيادة

- يجذب الناس.
- يبدع
- يفكر بالنتائج البعيدة
- يتحدى الوضع الراهن ويطور النظام
- يلهم الآخرين بالثقة

الإدارة

- يستمع للناس.
- يطبق
- يفكر بالنتائج القريبة
- يتبع النظام
- يعتمد على التحكم والسلطة

مقياس الأسلوب القيادي LBDQ

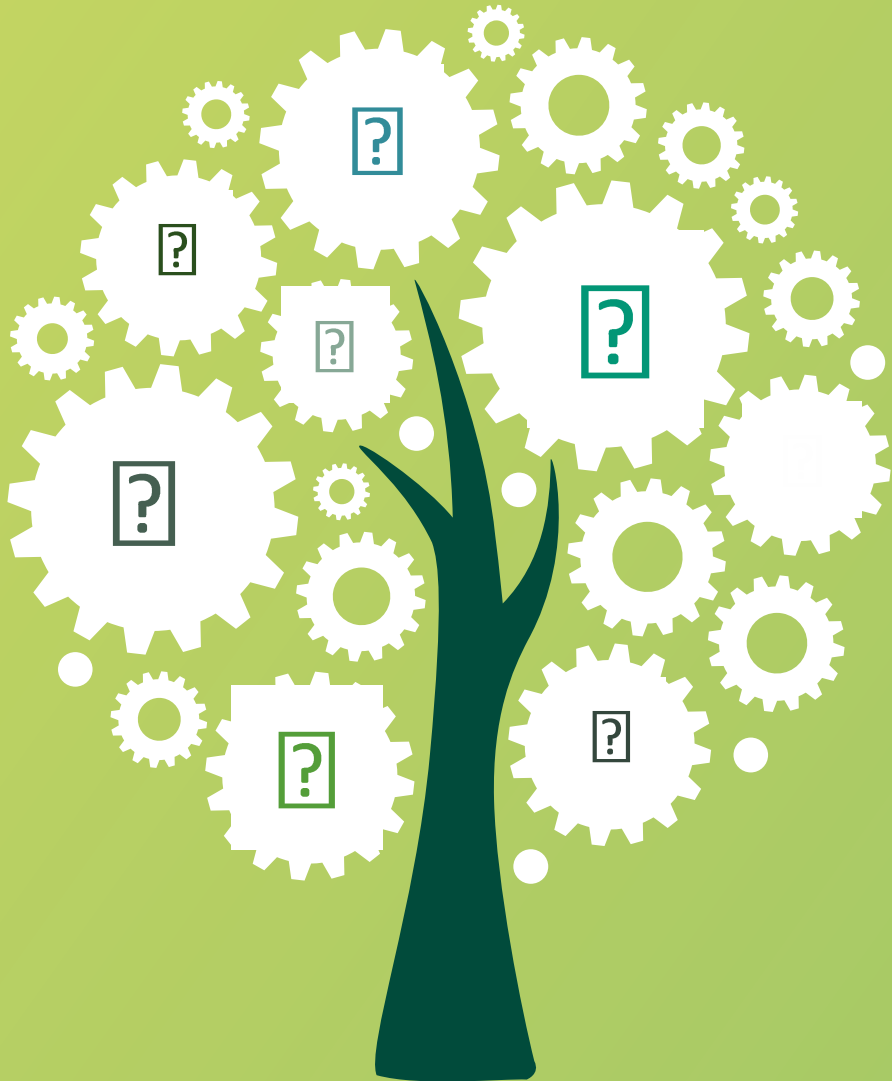
الإنتاجية					
لا يحدث أبداً	يحدث مرة كل فترة	يتكرر أحياناً	يتكرر غالباً	يتكرر دائماً	
					١ رؤية ورسالة المجموعة واضحة ومحددة
					٢ يوجد خطة عمل للمجموعة شارك الجميع في اعدادها
					٣ مسئوليات ودور كل عضو في المجموعة واضحة ومحددة
					٤ يوجد خطة بكيفية القيام بالعمل
					٥ مؤشرات الأداء للمجموعة محددة ويتم قياسها
					٦ مؤشرات الأداء لأفراد المجموعة محددة ويتم قياسها
					٧ يوضح دوره داخل المجموعة
					٨ يحدد مواضيع الاجتماعات قبل الموعد بوقت كاف
					٩ يطرح الاقتراحات حول كيفية حل المشكلات
					١٠ يشجع أعضاء المجموعة على تقديم عمل ذي جودة ويتم اعداد خطط تحسين بناء على نتائج قياس المؤشرات

مقياس الأسلوب القيادي LBDQ

العلاقات					
لا يحدث أبداً	يحدث مرة كل فترة	يتكرر أحياناً	يتكرر غالباً	يتكرر دائماً	
					١ يتصرف بطريقة ودية مع أعضاء المجموعة
					٢ يساعد الآخرين في الشعور بالراحة داخل المجموعة
					٣ يستجيب بترحاب لاقتراحات الآخرين
					٤ يعامل الآخرين بعدالة
					٥ يتصرف بشكل متوقع نحو أعضاء المجموعة
					٦ يتواصل بشكل فعال مع أعضاء المجموعة
					٧ يظهر اهتماماً شخصياً بأوضاع الآخرين
					٨ يظهر المرونة في اتخاذ القرارات ولا يوحى الى اتجاه معين
					٩ يكشف عن أفكاره ومشاعره لأعضاء المجموعة
					١٠ يساعد أعضاء المجموعة على الانسجام معاً

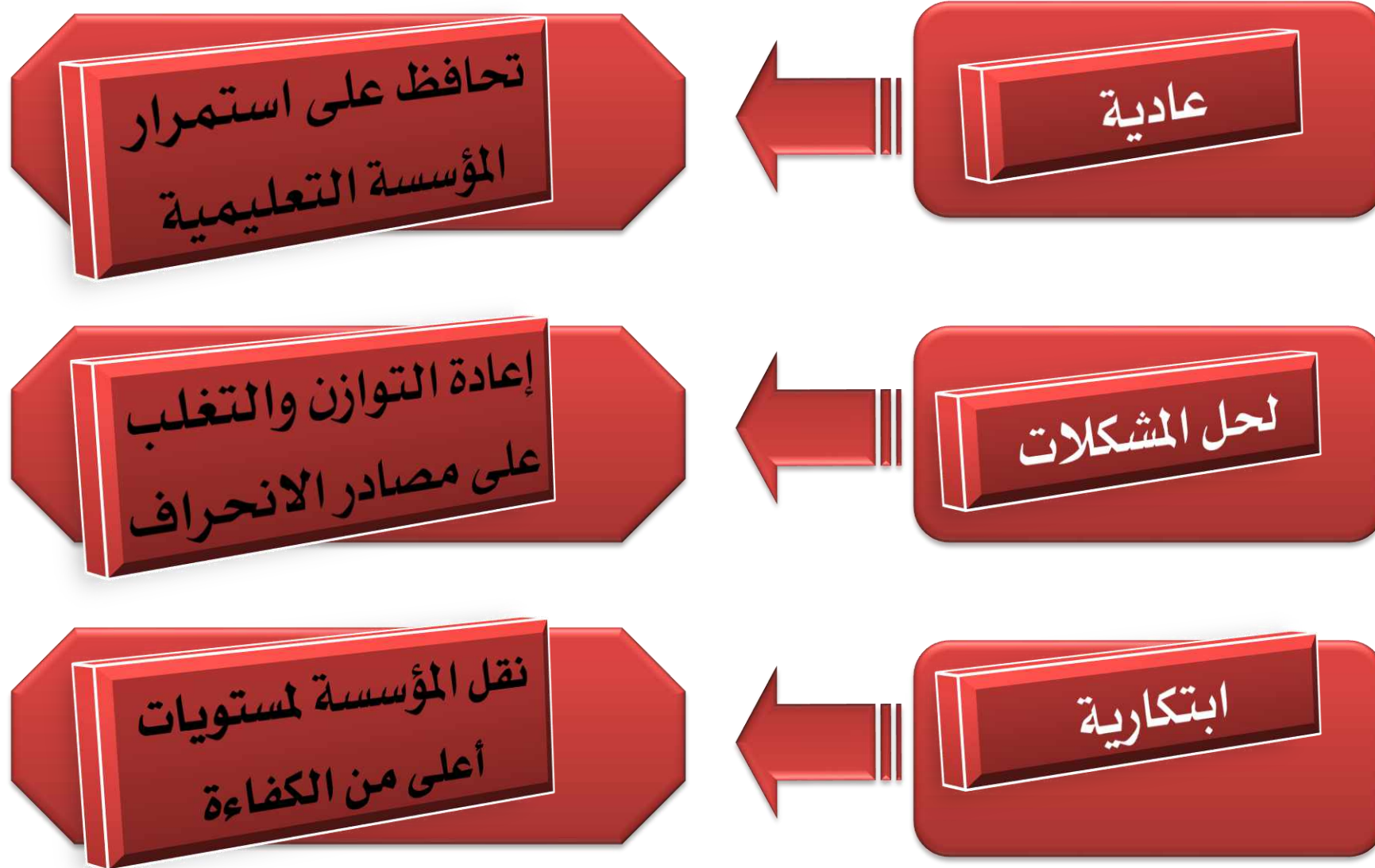
زمن النشاط	١٠ ق
نوع النشاط	فردى
وصف النشاط	<p>ما الذى يتبادر الى ذهنك عند سماع كلمة "القيادة" ؟</p> <p>ما تعريفك للقيادة؟</p> <p>براىك الشخصى من هو القائد الفعال؟</p> <p>تحدث عن تجربة قيادية؟</p>

التخطيط الإستراتيجي

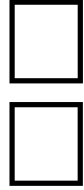


اهداف التخطيط	01
منهجية التخطيط الإستراتيجي	02
التوجه الإستراتيجي	03
مدخلات الخطة الإستراتيجية	04
اقتصاديات المعرفة وقطاعات الأعمال	05
التعليم والتعلم	06
الجامعة المنتجة (الموارد المالية)	07
عوائق التخطيط الإستراتيجي	07

اهداف التخطيط



اهداف التخطيط



بدون منهجية واضحة الرسالة
والرؤيا عند المعنيين

متابعة يومية

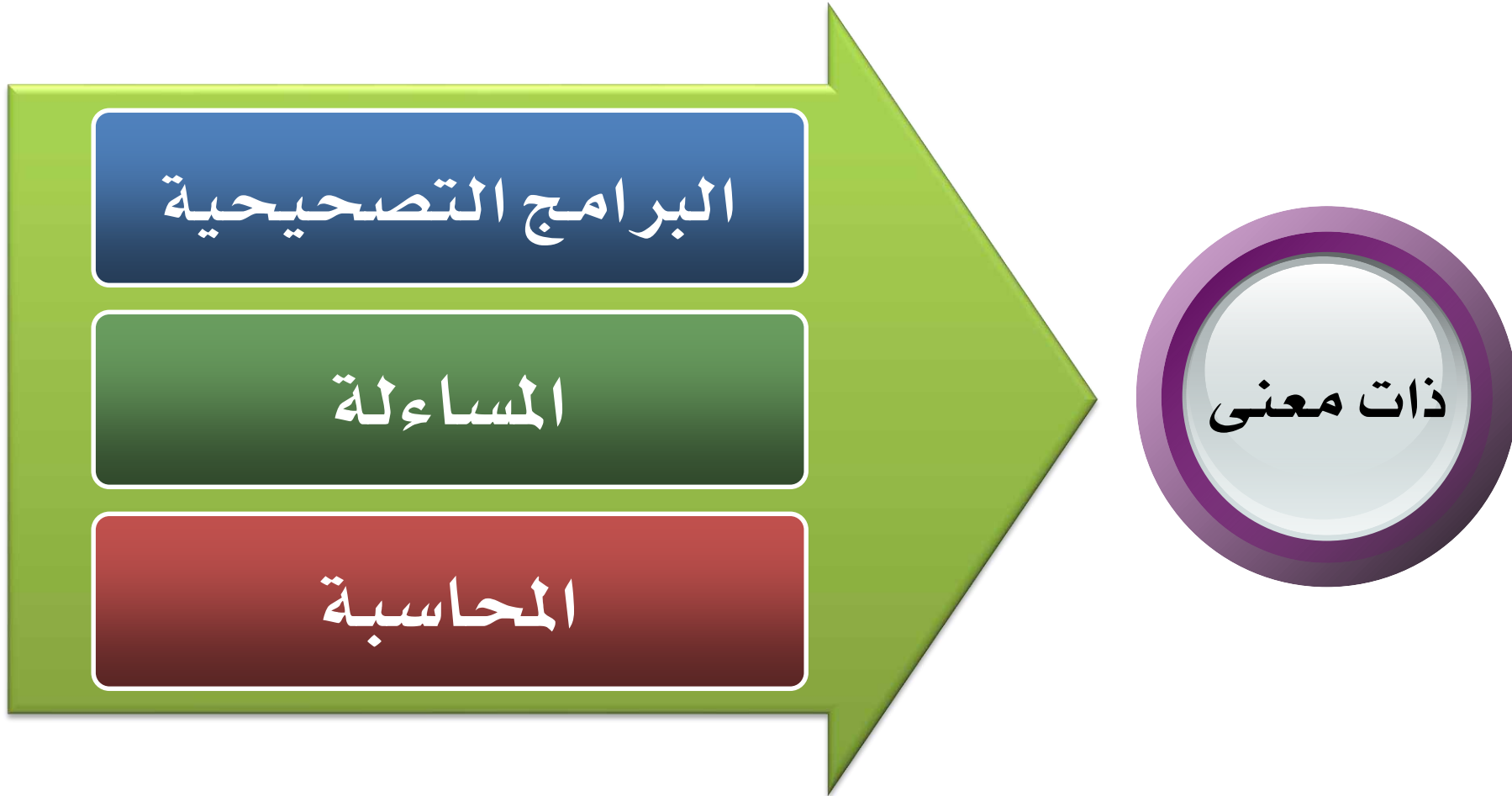
معظم المبادرات تبنى بصورة غير
منهجية علمية

مبادرات وبرامج

ضعف ادوات القياس ومؤشرات
الأداء

خطط تشغيلية

اهداف التخطيط



منهجية التخطيط

مراحل التخطيط الاستراتيجي:

القضايا الاستراتيجية صياغة القضايا والمبادرات والمشاريع الاستراتيجية



منهجية التخطيط

نظام التخطيط:



مخرجات

- خطط عمل
- معايير قياسية للتنفيذ
- مؤشرات للمتابعة والرقابة
- معلومات تخطيطية



عمليات

- تشخيص الوضع الحالي
- تحليل البيانات
- تحليل الأهداف
- التفكير في البدائل
- تقييم البدائل
- اختيار البديل الأمثل
- تخصيص الموارد
- برمجة الأنشطة



مدخلات

- التوجهات العالمية
- التوجهات المحلية
- خطط التحسين
- توصيات المراجعين
- موارد بشرية
- إمكانيات مادية
- قيم المنظمة
- السياسات والهياكل
- مجموعات التركيز

منهجية التخطيط

(نموذج فايفر Pfeiffer):

أولاً: التخطيط للتخطيط Plan for Planning

ثانياً: تحديد القيم Values

ثالثاً: بناء الرؤية Vision

رابعاً: كتابة الرسالة Mission

خامساً: مجالات العمل الاستراتيجية LOB's

سادساً: وحدات العمل الرئيسية SBU's ، والوحدات المساندة SU

سابعاً: مؤشرات الأداء الرئيسية KPI's

ثامناً: تحليل الفجوات Gap Analysis

تاسعاً: تنفيذ الخطة Implementation

عاشراً: دمج الخطة الاستراتيجية مع خطة العمل Business Planning

(نموذج السيناريوهات):

الخطوات :

- أولاً: تحديد الهدف مثل تعزيز قدرات الطلاب للمنافسة في سوق العمل
- ثانياً: تحديد الاحتمالات الرئيسية وغالبا تكون هذه الاحتمالات اثنين أو ثلاثة
- ثالثاً: تحديد الاحتمالات الفرعية التي ستقوم علي الاحتمالات الرئيسية
- رابعاً: تحديد لكل احتمال فرعي الاحتمالات الأخرى التي ممكن أن تحدث
- خامساً: وهي أهم خطوة في التخطيط بالسيناريو وهي توزيع النسب

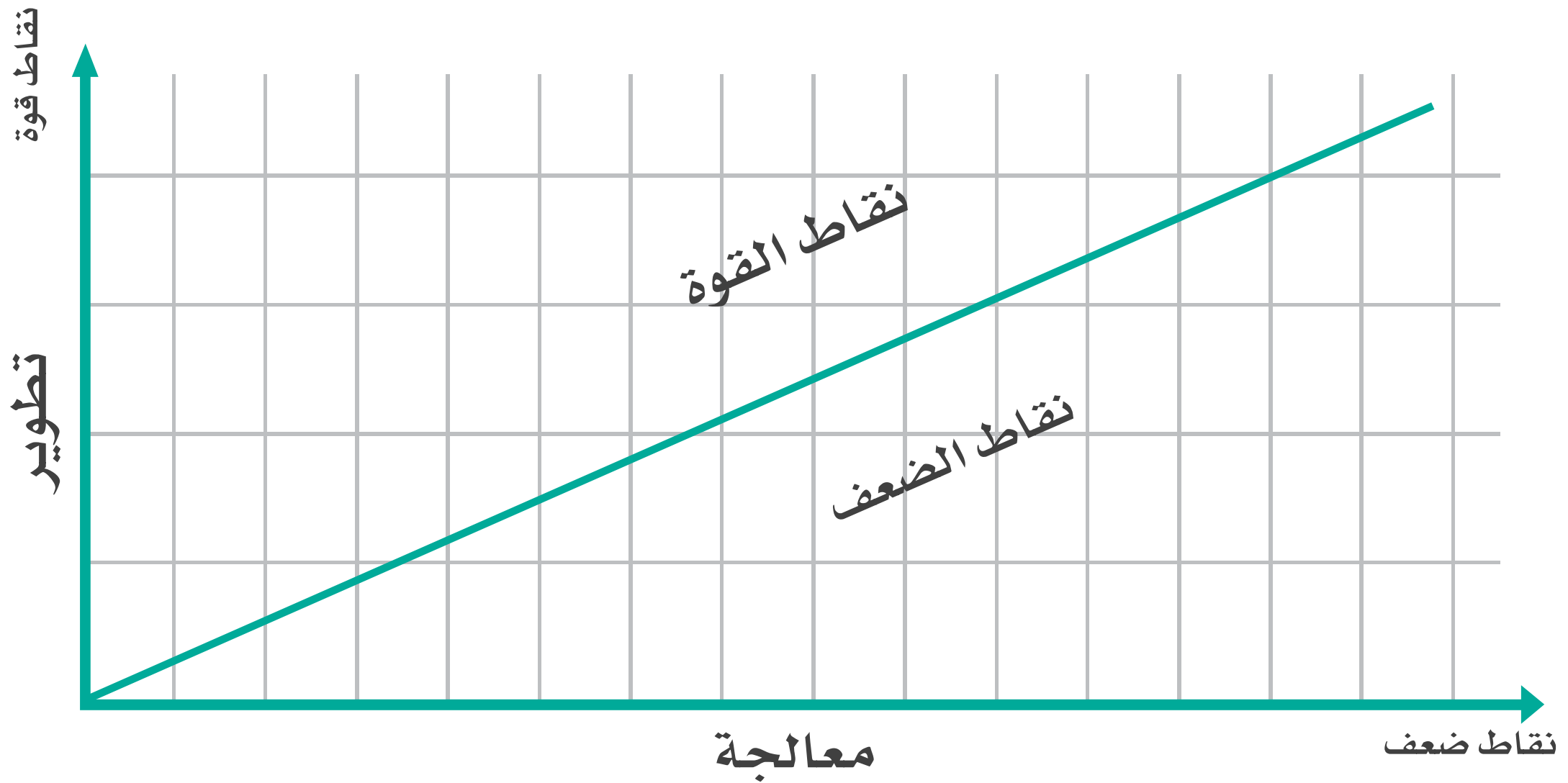
عوامل هامة:

- تحديد العوامل الرئيسية في البيئة: مثل العوامل الاقتصادية، التكنولوجية، وضع التوقعات عن مفاجآت والحدز منها.
- تحديد القوى الدافعة : وهي المجتمع والاقتصاد والبيئة.. الخ ها ووضع الشكوك في الحسبان.
- التدرج في الأهمية وعدم اليقين : أهمية السيناريو للقضية، الغموض حول تلك العوامل التي تكون السيناريو.
- تطوير منطق السيناريو : بالتركيز علي البيئة المحيطة والعوامل المؤثرة .
- تحديد الآثار المترتبة : التعرف علي الآثار المترتبة نتيجة السيناريو الموضوع
- تحديد المؤشرات الرئيسية : والتي تظهر نتيجة تطبيق السيناريو.

منهجية التخطيط

التحليل بطريقة SWOT:

تخضع لرقابة وتحكم المنظمة	لا تخضع لرقابة وتحكم المنظمة	
نقاط القوة سماتنا نحن التي تساعد في تحقيق الهدف	الفرص ظروف خارجية يمكن استثمارها لتحقيق الهدف	مرغوبة من قبل الجامعة أمور تساعد على تحقيق الهدف
نقاط الضعف سماتنا نحن التي عوقنا عن تحقيق الهدف	تهديدات أو مخاطر ظروف خارجية يمكن ان تظروتعيق تحقيق الهدف	غير مرغوبة من قبل الجامعة أمور معطلة لتحقيق الهدف



منهجية التخطيط

التحليل بطريقة بيستل :PESTEL Analysis

Environmental

العوامل البيئية

المناخ، قوانين حماية البيئة، الطاقة
البديلة

Legal

العوامل القانونية

قوانين المنافسة، قوانين
العمل، الصحة والسلامة، ...

Political

العوامل السياسية

استقرار الحكومة و الاستقرار السياسي،
درجة الديمقراطية

Economic

عوامل اقتصادية

مستويات البطالة والدخل، و الوضع
الاقتصادي للمجتمع المحيط بالمؤسسة

Social

عوامل اجتماعية

التغير في نمط الحياة، معدل النمو
السكاني الجوانب الثقافية والصحية

Technological

عوامل تكنولوجية

البنية التحتية للاتصالات، الأتمتة،
التطور والتغير في التكنولوجيا ...



منهجية التخطيط

على القائد ان يوائم بين

قدراته

ظروفه

هدفه



لتحقيق النتائج

التفكير الاستراتيجي



ابرز التحديات الداخلية

التكيف مع التغيرات التي
تحدث في طبيعة المهن



التعامل مع محدودية
التمويل وقلة الموارد المتاحة.



التوازن بين وظائف
التدريس والبحث العلمي
وخدمة المجتمع



تحديث نظم التعليم ،
وتنوع أنماطه .



تقديم تعليم عالي يتناسب مع
متطلبات المجتمع وتنميته
وتحديثه



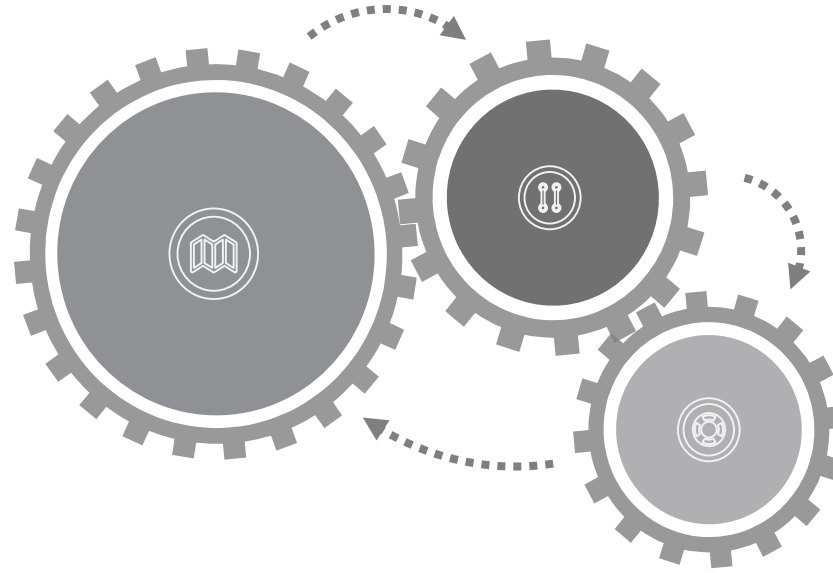
الاستيعاب ، ومواجهة الطلب المتزايد
على التعليم الجامعي نتيجة التزايد
السرير في أعداد الطلاب



التكيف مع التغيرات
التكنولوجية المتسارعة



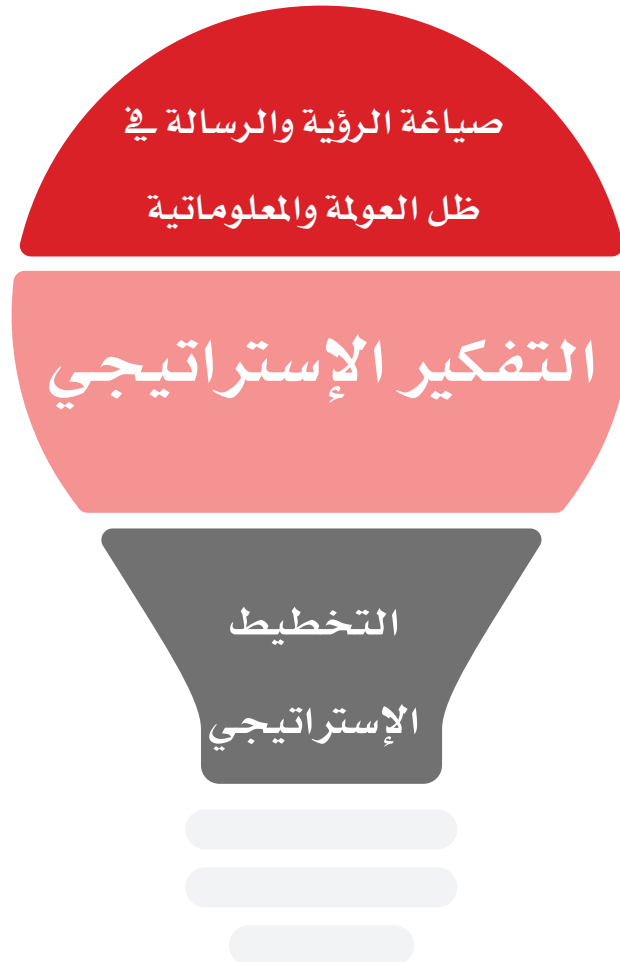
إحداث نوع من التوازن بين
متغيرات الكم والكيف .



ابرز التحديات الخارجية

1 العولمة

2 مواءمة مخرجات البحث العلمي مع متطلبات التنمية



3 الثقافة الوافدة

4 التقدم العلمي والتكنولوجي

التوجه الإستراتيجي



تمايزي



تميز الجامعات في مجالات
محددة ونوعية يتطلبها سوق
قطاع الأعمال والصناعة



تكاملي



تغطي كافة احتياجات
القطاعات والتخصصات المختلفة
(صحية، صناعية، تجارية....)

1

2

3

4



ذاتي



تطوير الحوكمة ومصادر
الدعم على المستوى
المتوسط والبعيد



تماثلي



التعليم، خدمة المجتمع
، البحث العلمي

التوجه الإستراتيجي

اقتصاد مزدهر:

توطين الصناعات
العسكرية

03

الإسهام في تحقيق الرؤية
الوطنية للتحويل الى
الاقتصاد القائم على المعرفة

01

تنمية قطاع التعدين
وزيادة مساهمته في
الاقتصاد الوطني

04

سوق للطاقة المتجددة

02



اقتصاديات المعرفة وقطاعات الأعمال

الأثر الاقتصادي للجامعات الأمريكية من عام ١٩٩٦ - ٢٠١٤

١ ٥٠٠٠ شركة ناشئة

٣ ٣.٨ مليون وظيفة

٢ ٥١٨ مليار دولار

٤ ١.١ ترليون دولار

من إجمالي الناتج المحلي

من الناتج الصناعي

٨٠ ألف : براءة اختراع

اقتصاديات المعرفة وقطاعات الأعمال

الجامعات يمكنها ان تقود التحول في المجتمعات وتحقق امال التنمية

في دراسة على ١١ قطاع صناعي في الولايات المتحدة الأمريكية
المنتجات الجديدة في الشركات التي اهتمت بالبحث والتطوير
زادت المبيعات الى ٨٠٪
زادت الارباح ٣٠٪

اقتصاديات المعرفة وقطاعات الأعمال

تحسين المدخلات لضمان جودة المخرجات

مستوى الابتكار

دعم الأبحاث التي تنتج عنها ابتكارات
تدريب أعضاء هيئة التدريس على آليات الابتكار
تسهيل آليات الدعم المالي
تشجيع المبتكرين من خلال استعراض النتائج في مناسبات مختلفة
تكريم المبتكرين في مناسبات خاصة لدعم الابتكار

لا يوجد ابتكارات

الجامعة اصبح لديها قدرات فردية ويبقى تعزيز القدرات المؤسسية في تسويق الابتكارات.
عقد شراكات مع القطاعات الحكومية والخاصة.
تخصيص ٢٥٪ لدعم الأبحاث والابتكارات
تخصيص ٧٥٪ من الدعم لدعم الأبحاث الناتجة من عقود الشراكة والتي تعالج مشكلة او تطور منتج.

قدرة ابتكارية
ضعف في تسويق الابتكارات
(عدد الإبتكارات)

الشراكة الاستثمارية مع القطاعات الخاصة الداخلية والخارجية لتعزيز استثمار وتوظيف
الموارد البشرية في تطوير المنتجات
تخصيص مراكز ابتكار فاعلة في صناعة المبتكرين ورعايتهم وتسويق ابتكاراتهم

قدرة مؤسسية
(ابتكار وتسويق)
نسبة الابتكارات التي تم
تسويقها)

اقتصاديات المعرفة وقطاعات الأعمال

الأثر الاقتصادي MIT

Massachusetts Institute of
Technology

١٠٥ ألف خريج

أسسوا العديد من الشركات
الشركات ولدت ٣,٣ مليون
وظيفة

الشركات تحقق دخل سنوي
يقدر بـ ٢ ترليون دولار
الدخل السنوي المباشر
للجامعة من تراخيص
التقنية وبراءات الاختراع
حوالي ٧٠ مليون دولار

الأثر الاقتصادي

Stanford University

١٤٠ ألف خريج

أسسوا العديد من الشركات
الشركات ولدت ٥,٤ مليون
وظيفة

الشركات تحقق دخل سنوي
يقدر بـ ٢,٧ ترليون دولار
الدخل السنوي المباشر
للجامعة من تراخيص
التقنية وبراءات الاختراع
حوالي ١٠٠ مليون دولار

اقتصاديات المعرفة وقطاعات الأعمال

تقرير التنافسية العالمية
٢٠١٥-٢٠١٦ / مؤشر ١١٣ مؤشراً

افضل ١٠ اقتصاديات

سويسرا
سنغافورة
الولايات المتحدة
المانيا
هولندا
اليابان
هونج كونج
فلندا
السويد
المملكة المتحدة

مؤشر الابتكار العالمي

افضل ١٠ دول ابتكارية

سويسرا
السويد
المملكة المتحدة
الولايات المتحدة
فلندا
سنغافورة
ايرلندا
الدنمارك
هولندا
المانيا

اقتصاديات المعرفة وقطاعات الأعمال

فنلندا:

المركز الأول في تعاون الجامعات ومراكز الأبحاث مع الشركات الصناعية وقطاع الأعمال بشكل عام

المركز الثامن في تقرير التنافسية العالمية

المركز الأول في معيار توفر الباحثين اللازمين لعمليات الابتكار، كما تحتل أيضا.

المعيار الوحيد الذي لم تتواجد فيه فنلندا في المراكز العشر الأولى كان مشتريات المؤسسات الحكومية من المنتجات التكنولوجية الحديثة حيث احتلت المركز ٣٣. تمتاز المؤسسات العامة في فنلندا بالشفافية وارتفاع مستوى الكفاءة. أما مستوى التعليم والتدريب فهو في الصف الأول عالميا أما قطاع الأعمال فهو الأكثر ابتكارية في العالم.

اقتصاديات المعرفة وقطاعات الأعمال

الولايات المتحدة :

المركز الثاني عالميا في مجال التعاون بين الجامعات وقطاع الصناعة والأعمال
المركز الثالث في تقرير التنافسية العالمية

المركز الثاني عالميا في توفير البيئة المناسبة للابتكار. كما تتميز بمستوي عالي للجامعات ومراكز الأبحاث مما وضعها في أما في مجال مشتريات الحكومة للتكنولوجيا الحديثة فتحتل المركز ١١ عالميا. يقول التقرير أن أهم ما يميز الولايات المتحدة في توفر بيئة وقدرات عالية للإبتكار مع سوق كبيرة تستطيع أن تدفع المنتجات الحديثة الي النجاح في وقت قصير. كما يوضح التقرير التميز في تعاون الجامعات مع قطاع الأعمال وتوفر العنصر البشري القوي.

اقتصاديات المعرفة وقطاعات الأعمال

سويسرا :

المركز الأول عالميا في ثلاث من المعايير التي أشار إليها التقرير وهي،
توفر القدرات لعمليات الابتكار وعلماء وباحثين ومهندسين علي أعلى مستوى لعمليات
الأبحاث والابتكار، وإنفاق الشركات الكبير علي عمليات التطوير والابتكار.
المركز الأول تقرير التنافسية العالمية

لكن نقطة الضعف في سويسرا هي في عدم توفر العدد الكافي من الباحثين والمهندسين
رغم ارتفاع مستواهم.
يشير التقرير الي أن سويسرا تقود عمليات الابتكار في العالم وهي تمتلك معهد “سرن”
للأبحاث النووية أحد أبرز مراكز الأبحاث في العالم.

بريطانيا :

المركز الثاني في معيار كفاءة مؤسسات البحث العلمي.

المركز الرابع في مجال تعاون الجامعات مع القطاع الصناعي في الأبحاث والتطوير.

المركز العاشر في تقرير التنافسية العالمية

ولكنها حققت المركز ٣٤ في مجال مشتريات الحكومة من التكنولوجيا والمنتجات الحديثة. وأحتلت المركز ١٨ في معيار توفر العلماء والمهندسين للبحث العلمي.

التقرير يثني علي بريطانيا في تحقيقها تطورا كبيرا في مجال الخدمات حتي أصبحت مركزا أوريبيا هاما في مجال التكنولوجيا.

سنغافورة :

المركز الرابع في معيار شراء المؤسسات الحكومية للتكنولوجيا الحديثة والمنتجات المبتكرة. كما تحتل

المركز الخامس في التعاون بين الجامعات والمؤسسات الصناعية في مجال الأبحاث والتطوير.

المركز الثاني في تقرير التنافسية العالمية

أما في معيار توفر الأمكانيات اللازمة لعملية الابتكار فهي تحتل المركز ١٩. يشير التقرير أن سنغافورة لديها أفضل نظام للتعليم والتدريب في العالم وهو أهم ميزة وضعت سنغافورة ضمن قائمة العشرة الأوائل.

كما تحتل سنغافورة مركز متقدم في احتضان التكنولوجيا الجديدة والإختراعات ونظم الأعمال الحديثة.

اقتصاديات المعرفة وقطاعات الأعمال

ترتيب المملكة

التنافسية العالمية:

تحتل المركز ٣٣ من بين ١٤٤ دولة في التعاون بين الجامعات والمؤسسات الصناعية في مجال الأبحاث والتطوير.

مكتب براءة الاختراع:

المملكة الأولى عربيا و ٢٩ عالميا بواقع ٢٧٣ براءة اختراع لعام ٢٠١٥م

٧٢٪ من منشآت قطاع الخاص لا تستفيد من امكانيات البحث والتطوير

٢٤٪ تتعاون فقط في جانب الاستشارات والتدريب والبحوث التطبيقية وجراء لتجارب

اقتصاديات المعرفة وقطاعات الأعمال

٥- تحتل اليابان المركز الأول عالميا في معيار النسبة بين براءات الاختراع مقارنة مع عدد السكان. كما يحتل المركز الثاني في إنفاق الشركات علي التطوير والاختراع.

أما في معيار التعاون بين الجامعات والقطاع الصناعي فتحتل المركز ١٦ وفي معيار توفير البيئة المناسبة للابتكار فتحتل اليابان المركز ١٤ عالميا.

يوضح التقرير أن المستوي العالمي لمراكز البحث العلمي اليابانية والمعدل العالي لأنفاق الشركات علي مراكز أبحاثها مع توفر الباحثين والمهندسين الذين يتميزون بالكفاءة العالية تتواكب مع المناخ العام في الدولة الذي يدفع للابتكار والتميز.

اقتصاديات المعرفة وقطاعات الأعمال

جامعة بكين : كانت ميزانية جامعة بكين تعتمد على مساعدة الدولة بنسبة ١٠٠٪ وفي عام ١٩٩٧م، أي بعد سبع سنوات فقط من تحويل جامعة بكين الى جامعة منتجة، أصبح ٣٠٪ فقط من ميزانية الجامعة يتم بتمويل من الدولة، بينما ٧٠٪ من ميزانية الجامعة يأتي من استثمار الخبرات والامكانيات البشرية والمادية في الجامعة مع القطاعين الحكومي والاهلي داخل الصين وخارجها

اقتصاديات المعرفة وقطاعات الأعمال



ماهي طبيعة واشكال الشراكة بين
الجامعة وقطاعات الأعمال

01

ماهي ابرز جوانب الاستفادة من
تعزير الشراكة لكلا الطرفين

02

ماهي ابرز معوقات او تحديات
تعزير الشراكة

03

كيف يمكن تفعيل وتعزير علاقة الشراكة
وهل هناك نماذج شراكة ناجحة

04

اقتصاديات المعرفة وقطاعات الأعمال

استثمار الموارد البشرية والمادية لتحقيق
اهداف القطاعات ذات العلاقة

لا يعرفون ما قد يعود عليهم وعلى
مؤسساتهم ، كما يغفلون عن الرؤية
المستقبلية لمؤسساتهم او منتجاتهم

التعاون بين الكلية والقطاع واضحا
ومباشرا ومتوصلا ويمكن اشراكهم في
المجالس الاستشارية الكليات والأقسام

توفر الرغبة والحماس لدى الكليات
واعضاء هيئة التدريس للعمل
البحثي الموجه والمثمر



تصميم رؤية واهداف البرنامج وفق
حاجة ومتطلبات سوق العمل

تحديد التخصص الذي يتوافق مع
توجهات الكلية وحاجة المجتمع المحلي

الوقوف على الممارسات المثلى في
مجال الشراكات مع القطاع الخاص

اعداد خطط مدروسة لتسويق
امكانيات الكليات

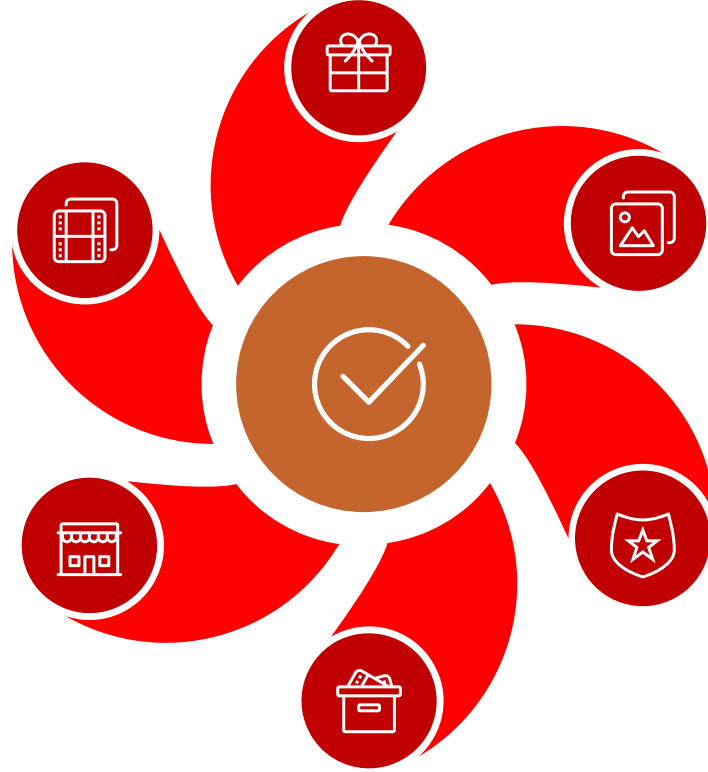
اقتصاديات المعرفة وقطاعات الأعمال

تفعيل مشاريع التخرج الطلابية في
ابحاث خدمة قطاع الأعمال

تفعيل برامج التدريب الميداني لتدريب
الطلاب في تلك القطاعات

التدريب المستمر لقطاعات الأعمال
كجزء من الشراكة

تحويل نتائج الأبحاث الى منتجات
وخدمات



تطوير التشريعات المنظمة بما يحفظ
استمرار وتطوير الشراكة

التقييم المستمر للشراكات للوقوف
على مدى تحقيق الأهداف المحددة
واتخاذ التوصيات التطويرية

عدم المغالاة في تحديد قيمة الدعم
والتمويل

التحقق من الجدوى الاقتصادية
للمشروع البحثي

الخطة الإستراتيجية لوزارة التعليم

- تعزيز القيم الإسلامية والهوية الوطنية
- تحسين ترتيب المؤسسات التعليمية
- مواءمة مخرجات التعليم والتدريب مع متطلبات التنمية واحتياجات سوق العمل
- تحسين الكفاءة المالية لمنظومة التعليم والتدريب
- تحسين تكافؤ فرص الحصول على التعليم للجميع
- تطوير معارف ومهارات الطلبة
- توفير معارف نوعية للمتميزين والموهوبين في المجالات ذات الأولوية
- تطوير المناهج والبرامج وأساليب التعليم والتقويم
- تحسين البيئة التعليمية والتدريبية
- تحسين العمليات الداخلية
- دعم البحث والتطوير والابتكار وريادة الأعمال
- تفعيل التقنية الحديثة والرقمنة
- استقطاب و تطوير الكوادر البشرية والمحافظة عليها
- رفع مشاركة القطاعات غير الحكومية

مؤشرات الخطة الإستراتيجية لوزارة التعليم

- نسبة الطلاب في مرحلة ما بعد الثانوية المقبولين في المجالات ذات الأولوية لسوق العمل.
- عدد الجامعات السعودية المصنفة ضمن أفضل ٢٠٠ جامعة في أحد التصنيفات العالمية ذات المصدقية العالية (شنقهاي، كيو أس، مجلة التايمز).
- تصنيف المملكة في مؤشر رأس المال البشري الصادر من البنك الدولي (مكون التعليم). تصنيف المملكة في مؤشر الابتكار العالمي (ركيزة رأس المال البشري : المؤشر ٢,٢ - التعليم العالي)
- التكلفة الاجمالية للطلبة في التعليم العالي
- ترتيب المملكة في مؤشر تعليم أبناء الوافدين
- نسبة الطلاب ما بعد المرحلة الثانوية الذين حصلوا على تدريب واحد على الأقل في شركة او مؤسسة
- عدد الطلاب الموهوبين والتميزين المستفيدين من البرامج المخصصة لهذه الفئة من إجمالي الطلاب المصنفين كموهوبين.
- عدد مشاركات الطلبة في المسابقات الدولية والإقليمية عدد الميداليات والأوسمة التي حصل عليها الطلبة في المسابقات الدولية والإقليمية
- نسبة المعاهد والكليات المعتمدة من جهة عالمية أو خارجية. متوسط نتائج الطلبة في الاختبارات المركزية.
- نسبة الطلاب إلى عدد المعامل الحديثة والمنشآت الرياضية والثقافية. نسبة المباني المدرسية الحكومية التي تلبى معايير البنية التحتية للتعليم .

مؤشرات الخطة الإستراتيجية لوزارة التعليم

- مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات التعليمية المقدمة
- مستوى رضا المستفيدين عن خدمات مركز خدمات المستفيدين (تواصل).
- نسبة التقدم في تطبيق برنامج إعادة هيكلة الوزارة. نسبة انجاز تطوير أدلة السياسات و الاجراءات.
- نسبة تحقيق الأهداف على مستوى القطاعات.
- عدد براءات الاختراع المسجلة محليا أو عالميا لمنسوبي وزارة التعليم.
- عدد البحوث المحكمة المنشورة الصادرة من الجامعات السعودية عدد الشراكات البحثية بين الجامعات و القطاع الخاص
- عدد البرامج الخاصة بزيادة الأعمال (للطلبة في التعليم العام والعالي) نسبة الطلاب المستفيدين من برامج زيادة الأعمال (عام، عالي)
- نسبة المناهج والبرامج التي تم إنشاء نسخة رقمية من محتواها
- نسبة تحول قطاعات وزارة التعليم للتعاملات الرقمية الحكومية
- نسبة السعوديين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية
- نسبة الطلاب المشاركين في الأعمال التطوعية
- عدد الأنشطة والبرامج المعززة للهوية الوطنية.
- نسبة الطلاب المسجلين في التعليم الجامعي غير الحكومي

أي من العبارات التالية ينطبق على مؤسستك

١. لدينا خطة استراتيجية جيدة ، لكن قليل من التقديم يحدث فيها
٢. لدينا خطة جيدة، لكن ليس كل واحد مشارك فيها
٣. هناك كلام كثير عن العمل كفريق لكن القيادة مهتمين بما يحدث فقط على نطاق مسؤولياتهم أو إداراتهم
٤. العمليات اليومية أو العمل الروتيني اليومي يعطي اهتمام اكبر من الاستراتيجية
٥. القياسات التي تقوم بها المؤسسة ليس لها علاقة بالاستراتيجية ، وربما تتعارض مع الأهداف الاستراتيجية
٦. الأنشطة الرئيسية للمؤسسة ليس لها ارتباط بالخطة

البيئة الداخلية والخارجية

التعليم والتعلم

05

البحث العلمي

04

خدمة المجتمع

03

الموارد المالية والبشرية

02

الحوكمة

01



□ قيادات الجامعة



□ أعضاء هيئة التدريس



الطلاب



الموظفين



افراد المجتمع

فديو – رؤية قائد

قصور التخطيط الإستراتيجي

التشجيع	الدعم	الكفاءة	صلاحيات	المستهدف

المستهدف < الممكن والمتاح = قصور القدرات

المستهدف < المتحقق الفعلي = قصور الإنجازات

الطلاب

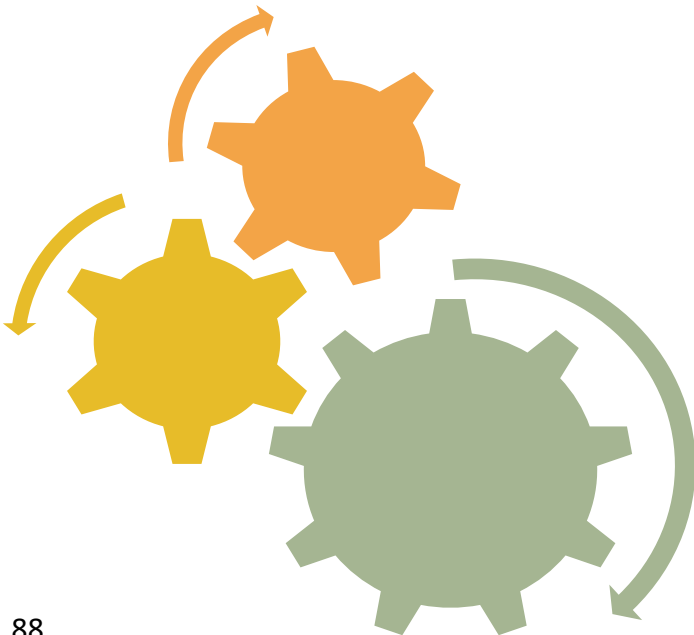
- خصائص الخريجين
- الإعداد للحياة المهنية
- معدلات الرسوب والتخرج
- الإرشاد والتوجيه
- موارد التعلم وبنيته التحتية
- حياة الطلاب
- المنهج الدراسي
- طريقة التدريس
- التدريب الملائم لاحتياجات الطلاب
- البرامج العالمية
- فرص لأبحاث الخريجين

هيئة التدريس

- التميز في التدريس
- الأبحاث
- المسار والتطور المهنيان
- المساندة والمحاسبة
- تساوي الفرص
- التعاون مع القائمين على الصناعة
- براءات الاختراع
- شراكات مع جامعات أخرى
- منشورات (كتب، مقالات)
- المراجع البحثية (الاستشهادات)
- خدمة المجتمع

الموظفون

- مستوى كفاءة الموظفين
- المساندة والمحاسبة



عوائق التخطيط الإستراتيجي

■ إذا كان تحديد الحلم المستقبلي هو أهم شيء في التخطيط الاستراتيجي، وإذا كان هذا الأمر ما زال يعتمد على الإبداع والابتكار ولم يصبح علماً حتى الآن فما قيمة التخطيط الاستراتيجي؟

■ هل وجود إدارة للتخطيط تعني أننا نخطط فعلاً؟

■ هل التخطيط يستحق أن نقوم به؟

■ ألا يقيد التخطيط الابتكار والابداع؟

■ التخطيط يحد من سلطات الادارة العليا فكيف ستلتزم به؟

■ التخطيط ألا يسبب نقصاً في المرونة؟

■ كيف يمكن وضع مقاييس كمية للأهداف الاجتماعية؟

■ ألا يلغي التخطيط الحدس؟

عوائق التخطيط الإستراتيجي

- ٩- كيف يمكن التنبؤ بالمتغيرات في عالم سريع التغير؟
- ١٠- أليس السيناريو أفضل من التخطيط؟
- ١١- التخطيط يعتمد على المعلومات وهذه يوفرها المنفذون ويمكنهم التلاعب بها... أليس كذلك؟
- ١٢- التخطيط كنموذج: هل يمكن الادعاء بأنه يصلح لكل المنظمات (صغيرة أو كبيرة، مهنية أو عامة، مركزية أو ديمقراطية)؟
- ١٣- هل يمكن فعلاً تشكيل الميزانيات حسب الخطة؟ أليست معتمدة على المقارنة مع الميزانيات السابقة؟
- ١٤- هل يمكن وضع خطة استراتيجية في ظل قيادات متغيرة؟
- ١٥- هل يمكن التخطيط الاستراتيجي منفصلاً عن خطة الجهات الأعلى؟ وماذا لو كانت الأعلى غير جيدة أو غير جادة أو غير مستقرة؟

نشاط

حدد أي من العناصر يعتبر مواطن قوة او ضعف

قوة	ضعف		قوة	ضعف	
		كثرة تغير القيادات			نقص الأجهزة والمعدات
		زيادة المقاومة للتطوير بما "يجهض" الاستجابة للمتغيرات العالمية			الأعداد المتزايدة من الطلاب
		نقص الموارد			ضعف التأهيل الجيد للخريجين
		عدم توافر الميزانيات اللازمة للبحث			نقص أعضاء هيئة التدريس
		دور أجهزة الإعلام في تشكيل سلوك الناس وتغيير ثقافة المجتمع.			ضعف كفاءة الجهاز الإداري
		ثورة الاتصالات وانتشار "التعليم عن بعد			ضعف قياس مخرجات الجامعة
		التوسع في التعليم الخاص			ضعف برامج التواصل مع الخريجين
					وجود أو ظهور منافسين أقوى
					تغير القوانين بما يحد من المرونة في اتخاذ القرار

نشاط

حدد أي من العناصر يعتبر مواطن قوة او ضعف

قوة	ضعف		قوة	ضعف	
		إمكانية التوسع في التخصصات			توافر المكتبات والمعامل
		فرص التعاون مع جامعات أخرى			التميز في البحث العلمي لدى البرامج...
		القوانين الداعمة لدور المؤسسات التعليمية			عدد المبتعثين
		الثقافة المجتمعية التي تحبذ نوع التعليم			المشاركة الطلابية في الأنشطة
		دعم منظمات المجتمع المدني			توافر الأعداد اللازمة من أعضاء هيئة التدريس
		التفرد في البرامج والتخصصات			توافر الميزانية والدعم المادي
		زيادة الطلب على نوع التعليم الذي تقدمه المؤسسة التعليمية			تأهيل الطلاب لسوق العمل
					نسبة الأستاذ / الطالب

نشاط

حدد مستوى أهمية كل هدف بالنسبة لجامعتك (التقييم من ٥ درجات)

حشد الموارد لوضع برامج تدريس عالية المستوى في المجالات التي تزداد فيها الحاجة إلى خريجين مهرة

تعزيز تركيز أعضاء هيئة التدريس على عملية التدريس

رفع كفاءة المعايير في مهارات التدريس عند الاختيار والتعيين

تحسين المدخلات من خلال ادخال فصل او سنة تمهيدية

تعزي التعلم الذاتي

تقليل نسبة الطالب إلى المدرس تجنباً لتشتت انتباه المدرس

تطبيق استراتيجيات تدريس متقدمة في المراحل المتقدمة وخاصة عند انخفاض عدد الطلاب بالفصل الدراسي وارتفاع مستواهم العلمي

تعزيز عملية التعلم من النظراء في ظل ارتفاع مستويات الطلاب

نشاط

حدد مستوى أهمية كل هدف بالنسبة لجامعتك (التقييم من ٥ درجات)

منح مزيد من الحرية في تعيين هيئة التدريس واستبقائهم على أساس الأداء الوظيفي

إتاحة مزيد من الاستقلالية في تصميم طرق تدريس تعتمد أكثر على الإبداع والابتكار

زيادة الدعم المالي للمبادرات التعليمية وتبادل الأساتذة، وما إلى ذلك

خلق جيل من الخريجين ذوي المهارات القيادية

تيسير سبل التعلم داخل بيئة عمل مشجعة

تعزيز المفاهيم العملية في المناهج الدراسية من خلال التدريب والتفاعل مع شركاء الصناعة

استضافة أعضاء هيئة تدريس من مؤسسات أخرى لإلقاء محاضرات في الجامعة

الاستعانة بالخبرة في الفكر والأسلوب من خلال اتصال الطلاب بمدرسين من خارج القسم أو الكلية

نشاط

حدد مستوى أهمية كل هدف بالنسبة لجامعتك (التقييم من ٥ درجات)

زيادة السعة البحثية ومستوى البحث حاضراً من خلال مشاريع التخرج على سبيل المثال ، ومستقبلاً من خلال رفع كفاءة المجتمع الطلابي

زيادة السعة البحثية من خلال زيادة أعداد الخريجين

تنمية المهارات الأساسية لدى الطلاب لإجراء الأبحاث (مثل الدراسة الذاتية، والأخلاقيات، واللغة الإنجليزية)

تقليل عدد الطلاب من شأنه توفير الوقت والجهد المطلوبين للبحث

تنمية المهارات الأساسية لتوثيق الأبحاث وتبادلها (مثل الكتابة واللغة الإنجليزية وتقديم العروض التقديمية)

تركيز الموارد في مجالات محددة تكون للمملكة فيها ميزة طبيعية أو حاجة ماسة

زيادة الاهتمام بتركيز أعضاء هيئة التدريس على البحث من خلال توفير الدعم المناسب (مثل توفير مزيد من الفنيين الأكثر كفاءة) وإرشادات الأداء (مسارات جديدة للبحث وحوافز قائمة على الأداء)

انتقاء أفضل أعضاء هيئة تدريس في مهارات البحث من خلال رفع كفاءة المعايير عند الاختيار والتعيين

نشاط

حدد مستوى أهمية كل هدف بالنسبة لجامعتك (التقييم من ٥ درجات)

إجراء بحوث على المستوى العام من خلال التعاون وتبادل الأفكار مع المؤسسات الأكاديمية

جعل البحث أكثر ارتباطاً بالصناعة من خلال التعاون مع الرعاة من القطاعين العام والخاص

تشجيع البحث المشترك بين التخصصات داخل الجامعة من خلال إذابة "القوالب المنفصلة"

تيسير سبل الارتقاء بمستوى أداء أعضاء هيئة التدريس داخل بيئة عمل مشجعة

تهيئة بيئة جاذبة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة .

إتاحة الفرص لمزيد من البحوث التطبيقية من خلال التمويل المعتمد على السوق

زيادة الدعم المالي للمبادرات البحثية

توسيع دائرة الاستقلالية في تخصيص الاعتمادات البحثية وإدارتها

حرية تعيين الموظفين بما يتماشى مع الأجندة البحثية بالجامعة

تعزيز الحصول على نتائج بحثية متقدمة من خلال التركيز على المخرجات (مثل جودة الأبحاث والمنشورات وتأثيرها)

رفع مستوى الأداء البحثي من خلال مراعاة الشفافية في المحاسبة وتحديد ملكية المشروعات البحثية

تركيز الإدارة على الأهداف الإستراتيجية المؤثرة في المخرجات البحثية

زمن النشاط	١٠ ق
نوع النشاط	جماعي
وصف النشاط	ناقش اهمية الرؤية في قيادة التعليم الجامعي ماهي ابرز مجالات التطوير في التعليم الجامعي؟ ما هي ابرز معوقات التخطيط؟

التعليم والتعلم

التعليم والتعلم

- ٨٦٪ من الطلاب يرون أنهم يفتقرون إلى المهارات التواصلية .
- ٨٥٪ من الطلاب يرون أن مستوى مهارات اللغة الإنجليزية لديهم ضعيف .
- ٤٥٪ من طلاب الجامعة فشلوا في النجاح في المستوى الأول .
- ٦٥٪ من الخريجين يرون أنهم لم يحصلوا على الإعداد اللازم لسوق العمل عند التخرج من الجامعة .
- يبلغ متوسط المنشورات البحثية لكل عضو هيئة تدريس ٠,٢ مقابل ١-٤ في كبرى الجامعات العالمية التي شملها الاستبيان
- بلغت حصيلة أعضاء هيئة التدريس أقل من ٥ براءات اختراع في عام ٢٠٠٨ مقابل ٢٠-١٦٠ براءة اختراع في كبرى الجامعات العالمية .
- عدم رضا الخريجين عن مستوى كفاءة أعضاء هيئة التدريس (٤٥٪)، وكذلك الطلاب الحاليين (٢٥٪)
- يرى ٦٠٪ من أعضاء هيئة التدريس تدني مستوى أداء عدد كبير من الطلاب

تحديات واتجاهات حديثة في التعليم

- اعداد طلاب قادرين على استيفاء متطلبات المجتمع وتطويره وما يتطلبه سوق العمل في ضوء متغيرات المستقبل من معارف ومهارات
- قوة الدول الصناعية اصبحت تقاس بمقدار ما توفره من تعليم نوعي ومهني (معارف ، مهارات) تتواءم مخرجاته مع احتياجات سوق العمل
- وجود فجوة بين المهارات وسوق العمل يسبب تحديا صعبا تؤدي الى مشكلات اقتصادية واجتماعية
- في مقدمة اولويات صانعي القرار ، ردم الهوة بين المخرجات وسوق العمل واصبح هدف مشترك للمهتمين بتطوير التعليم

اهمية التعليم المبني على الكفايات

❖ يتيح لنا تطوير مهارات المستقبل فرصة لاستكشاف مجموع الكفاءات التي ينبغي أن يتمتع بها طلابنا، سواء في الحاضر أو في المستقبل، ونوع المواهب التي ينبغي على نظم التعليم لدينا تنميتها.

❖ نجهزه للحياة والابتكار والاعتماد على النفس

❖ الميزة التنافسية بالتعليم ليست من جودة تعليم النظريات ، بل من قدرتنا على تحفيز الخيال والإبداع وتدريب العقل على التفكير

اهمية التعليم المبني على الكفايات

لم تعد الشهادة الجامعية هي المقياس الأول للتعين، بل أصبح هناك ما يُعرف بملف إنجاز أو Portfolio مطلوباً من أجل القيام بأي عمل.

مستقبل التوظيف والعمل يهتم بالقدرة على حل المشكلات ومواجهة التحديات

المقبلين على الحياة العملية، بحاجة إلى التحول من التفكير في الوظائف إلى التفكير في التحديات والمشاكل، وتنمية مهاراتهم في أكثر من مجال حتى تكون أمامهم الكثير من الفرص العملية، وإلا ستكون حياتهم العملية متوقفة على عمل واحد لفترة كبيرة من العمر.

اهمية التعليم المبني على الكفايات

- الثورة الصناعية الرابعة ستفرض طبائعها وخصائصها حتى على المهارات التي ورثتها البشرية منذ مئات السنين
- لن تكون الوظائف هي المتغير الوحيد في مستقبل سوق العمل، حيث ستتطلب الفرص المستقبلية مهارات تتناسب مع وصفها الوظيفي
- ٤٧٪ من الوظائف الحالية يمكن أن تصبح آلية خلال العشرين السنة القادمة
- ٣٥٪ من المهارات الحالية قد لا تكون مطلوبة في عام ٢٠٢٠
- مهارة الإبداع والتفكير الناقد ستكون مطلوبة في اكثر من ثلث وظائف المستقبل.
- مهارات التحليل وحل المشكلات من المهارات الصاعدة

تقرير المنتدى الاقتصادي العالمي

<https://www.weforum.org/agenda/2016/09/how-long-work-skills-last-depends-on-job>

اهمية التعليم المبني على الكفايات

خلصت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية إلى أن الأنظمة التعليمية في القرن الحادي والعشرين لا بد لها أن تساعد الطلاب في تطوير المهارات والكفاءات المناسبة لتنمية الفرد وتحقيق التقدم الاجتماعي.

وتشير التقارير إلى وجود فجوة بين ما يتطلبه سوق العمل الجديد وما بإمكان الباحثين عن عمل تقديمه. لذلك، تذكر منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أفرادها بضرورة تعزيز المهارات والكفاءات الشبابية المطلوبة.

التعليم والتعلم

استهلاك المعرفة

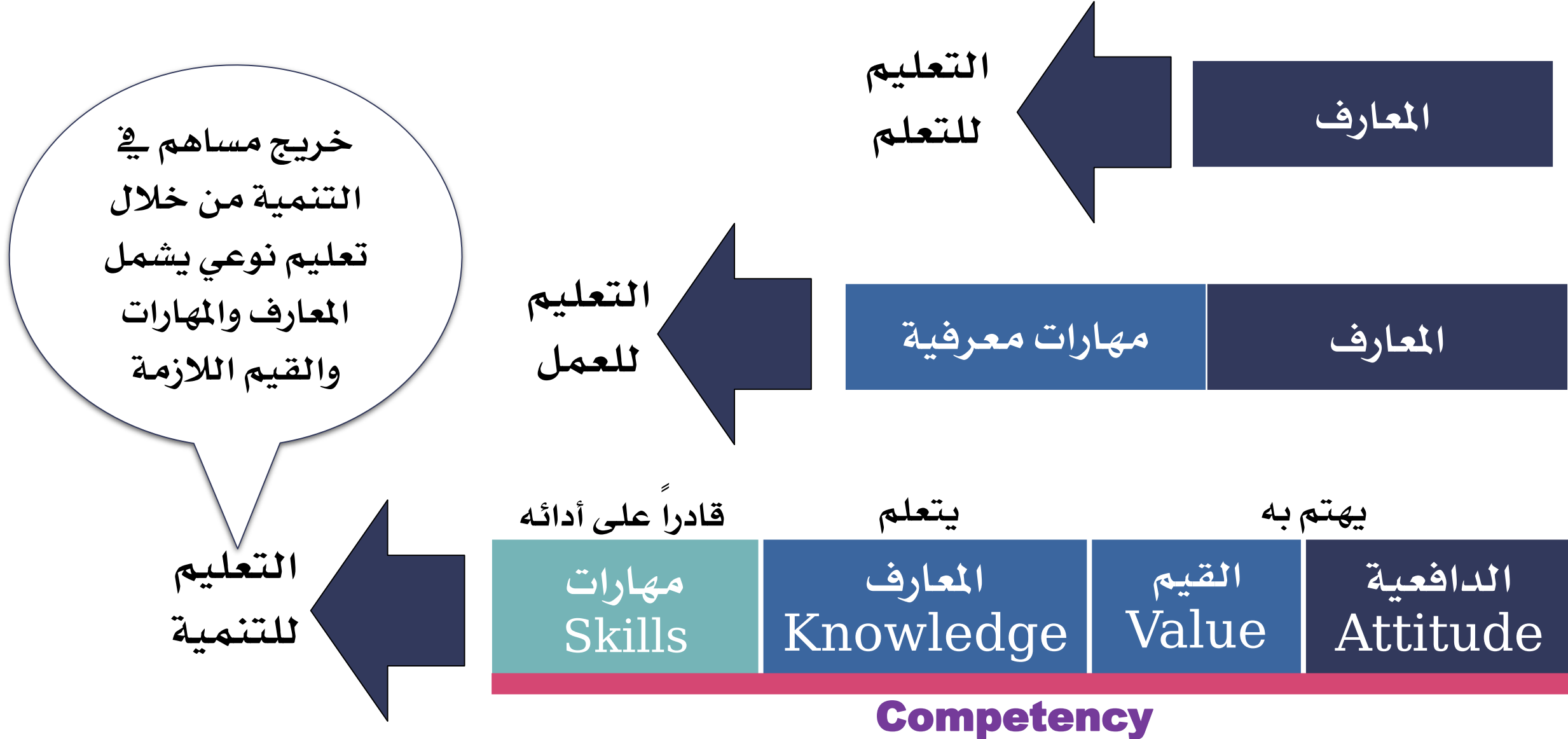


استثمار المعرفة



انتاج المعرفة

بناء رؤية مؤسسية للتعليم والتعلم





برامج التحسين

الأهداف

ماهي أهدافنا العريضة؟

ماذا يمكن أن نحسن؟

تخريج طالب متمكن من المعارف والمهارات ومعززا للقيم التي تجعله مساهما في مسيرة التنمية

بناء المخرجات

ما الذي يجب أن يتعلمه الطلبة؟

النتائج/ التحليل

كيف نحدد مستوى تحقيقنا للمخرجات؟

طرائق التدريس

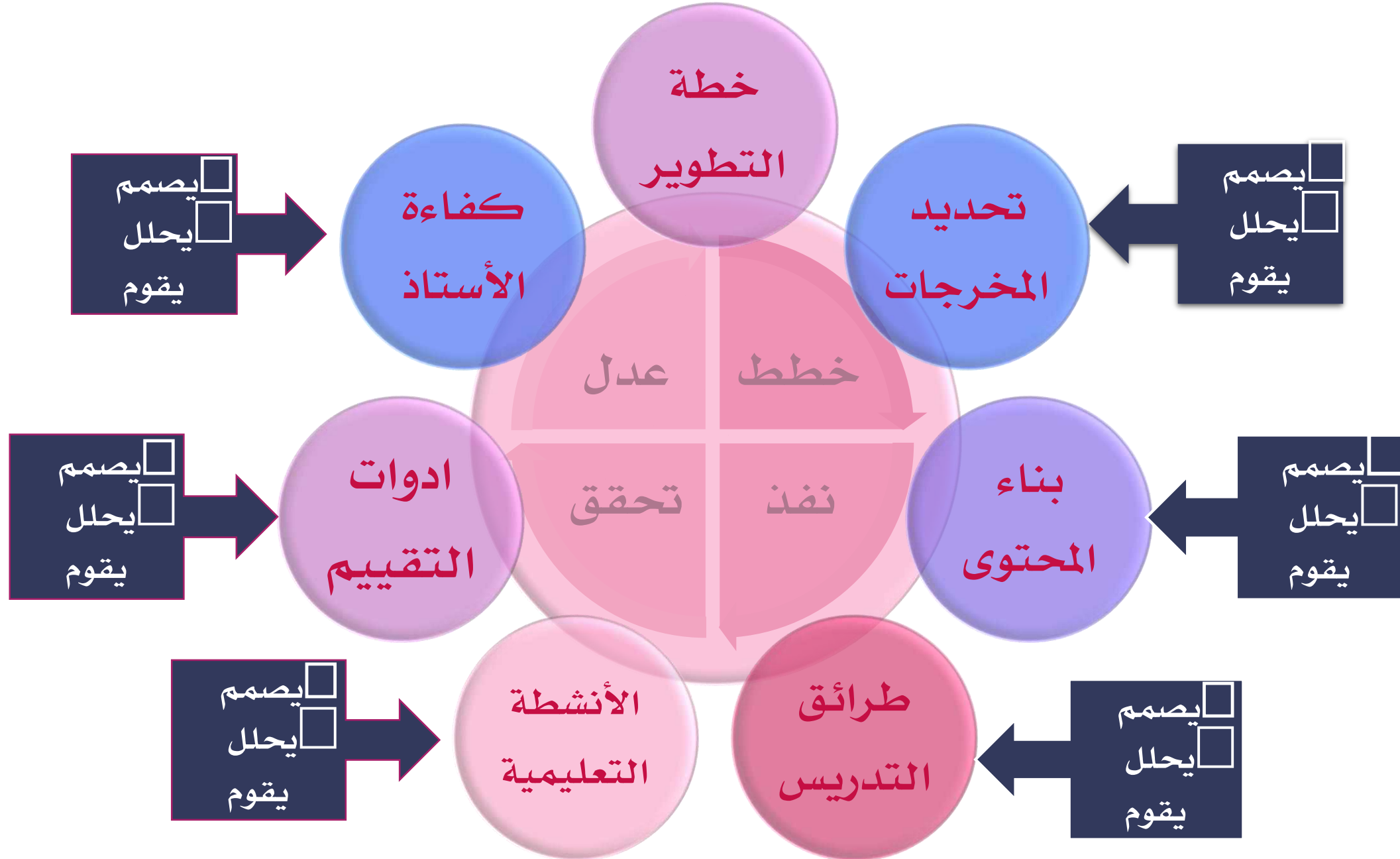
التقييم

كيف نعرف ماذا تعلموا؟

الأنشطة التعليمية

كيف يحققون المخرجات؟

تطوير المناهج الجامعية لاندماج الخريجين في سوق العمل



استخدام الحقائق والمفاهيم والنظريات في مواقف جديدة او حل مشكلة جديدة.
استخدام الاستنتاجات التي توصل لها في تطبيقات عملية وحياتية
تحليل مادة التعلم إلى مكوناتها الجزئية ، استنباط معلومات جديدة
تركيب العناصر أو الأجزاء العلمية لنؤلف نمطاً أو تركيباً لم يكن موجوداً
إصدار أحكام حول قيمة الأفكار أو الأعمال وفق معايير أو محكات محددة

الأثر ● مخرجات ● عمليات ● مدخلات ●

المهارات الوجدانية : احترام الوقت ، تعزيز الانتماء ، الإخلاص ، الأمانة ، الشفافية
المهارات المنقولة : التواصل ، تحمل المسؤولية ، العمل الجماعي ، القيادة ، استخدام
التقنية ، التفكير الناقد .

نعلم الطالب كيف يتعلم
نجهزه للحياة والابتكار والاعتماد على النفس

الميزة التنافسية بالتعليم ليست من جودة تعليم
النظريات ، بل من قدرتنا على تحفيز الخيال والإبداع
وتدريب العقل على التفكير

الاستثمار الأفضل لكل قدرات العاملين وتفعيلها
بشكل إبداعي في مختلف مستويات المؤسسة التعليمية
لتحقيق أفضل النتائج الممكن الوصول إليه

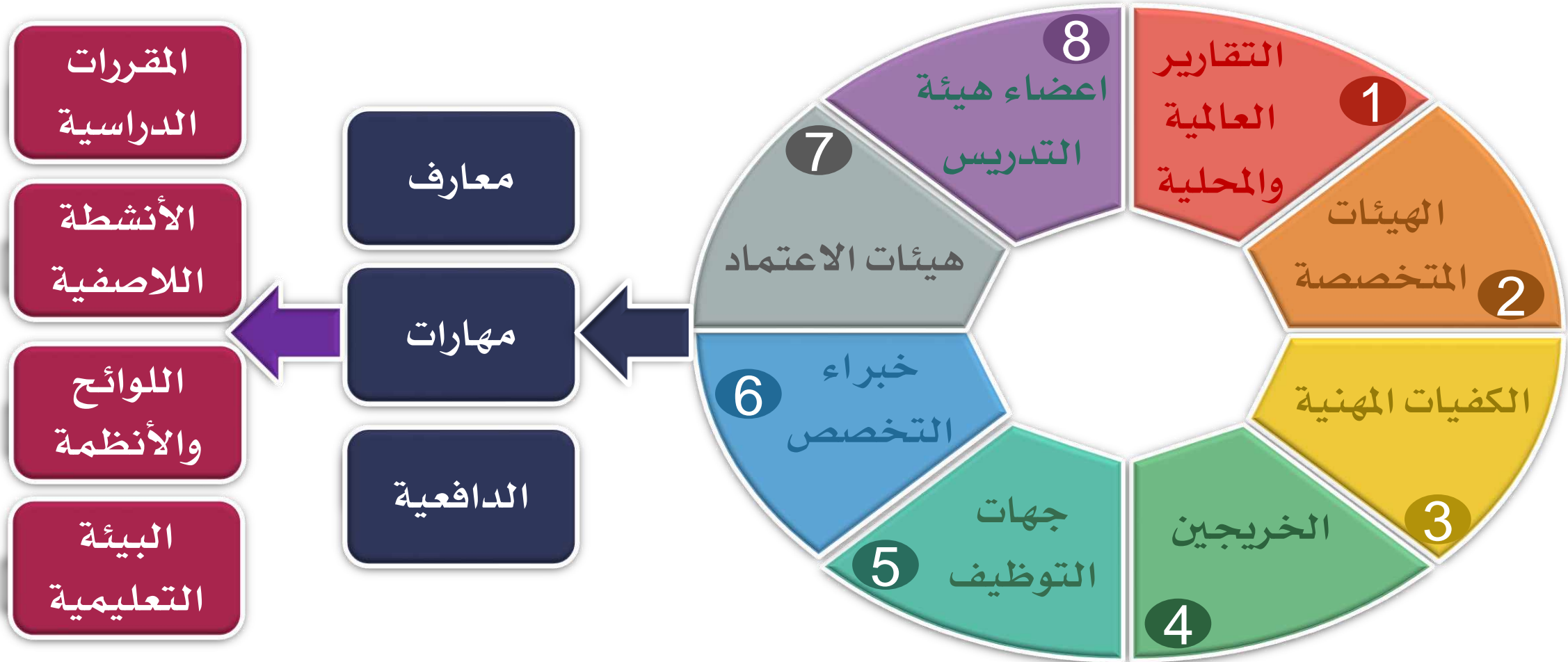
دمج مخرجات التعليم الجامعي في التنمية الاقتصادية

التعليم القائم على
الإبداع والابتكار ونشر
ثقافة ريادة الأعمال في
أوساط الطلبة

الشراكة الحقيقية مع
أصحاب المصلحة من
القطاعات العامة
والخاصة والخريجين



موأمه مخرجات التعلم مع متطلبات سوق العمل



مصادر تحديد مخرجات التعلم

مخرجات التعلم ل.....		المقرر الدراسي	الأنشطة اللاصفية	الأنظمة واللوائح
١				
٢				
٣				
٤				
٥				
٦				
٧				
٨				
٩				
١٠				

خريطة البرنامج

٥. مخرجات تعلم البرنامج ❖

المعارف

١٤

٢٤

٣٤

٤٤

المهارات

١٣

٢٣

٣٣

٤٣

الكفاءات

١٤

٢٤

٣٤

٤٤

خريطة البرنامج

مخرجات التعلم للبرنامج											المقررات
الكفاءات			المهارات				المعارف				
ك١	ك٢	ك٣	م١	م٢	م٣	م٤	ع١	ع٢	ع٣	ع٤	
											مقرر.....
											مقرر.....
											مقرر.....
											مقرر.....
											مقرر.....
											مقرر.....
											مقرر.....
											مقرر.....
											مقرر.....
											مقرر.....
											مقرر.....
											مقرر.....
											مقرر.....
											مقرر.....

مخرجات التعلم

النظريات والحقائق :

- الفهم الشامل والرؤية النقدية للنظريات والمفاهيم والمصطلحات الأساسية في التخصص أو مجال العمل.
- معرفة المدارس الفكرية أو وجهات النظر المختلفة التي يقوم عليها التخصص أو مجال العمل.
- معارف متخصصة مبنية على التطورات الحالية في التخصص أو مجال العمل

التطبيق العملي للمعرفة:

- تطبيق مهارات وأساليب وممارسات متقدمة وإبداعية في التخصص أو مجال العمل.
- ممارسة أساليب روتينية للتقصي والتحري والبحث المشروع محدد.
- التقويم النقدي لطرق وأساليب حل المشاكل.
- توظيف المهارات الادراكية والفنية المتطورة لتحليل المعلومات المعقدة وتقويمها.

مخرجات التعلم

الاستقلالية والمسؤولية :

العمل الفعال بشكل جماعي أو بإرشاد أو باستقلالية
اتخاذ قرارات منظمة في السياقات التي تتطلب العمل والتعلم الذاتي والابتكار
إظهار القدرة على إدارة أنشطة فنية أو مهنية معقدة وإدارة فرق المشروع.
اتخاذ القرارات في سياقات غير متوقعة ضمن التعلم أو العمل.

الممارسة :

استخدام مبادئ نظرية لمهام معقدة في التخصص أو مجال العمل
استخدام تقنيات متقدمة في تطوير حلول المسائل معقدة مرتبطة بالتخصص أو المهنة أو مجال العمل.
الاستفادة من المصادر المختلفة لإطلاق أحكام واتخاذ القرارات سليمة.
تحليل المعلومات وتفسيرها للابداع واتخاذ قرارات معقدة.

السمات:

الوعي بأهمية بناء علاقات مهنية
إظهار الثقة والقدرة على القيادة وريادة الأعمال.
الالتسام بالاحترام والتحلي بروح الفريق وسهولة التواصل سياق اجتماعي ومهني.
تطوير سمات شخصية تعكس القيم والأخلاق.

تخصص العلاج الطبيعي

المعارف:

١. تحديد المعرفة الأساسية والمهنية للعلوم النظرية والسريرية في نطاق ممارسة العلاج الطبيعي.
٢. دمج مفاهيم العلوم النظرية والسريرية في العلاج الطبيعي ممارسة.
٣. التعرف على أدوار التخصصات ذات الصلة التي تعزز ممارسة العلاج الطبيعي.

المهارات:

٤. تطبيق الممارسات القائمة على الأدلة في إدارة العملاء واجهتها العلاج الطبيعي.
٥. إظهار مهارات البحث والتفكير العلمي في العلاج الطبيعي.
٦. الاستفادة من المهارات المعرفية وتكنولوجيا المعلومات في حل المشاكل و التفكير السريري في البيئات الأكاديمية والسريرية.

الكفاءات:

(الاستقلالية والمسؤولية)

٧. إظهار الاستقلالية والمسؤولية كفرد في أمور متعددة ضمن الفرق.

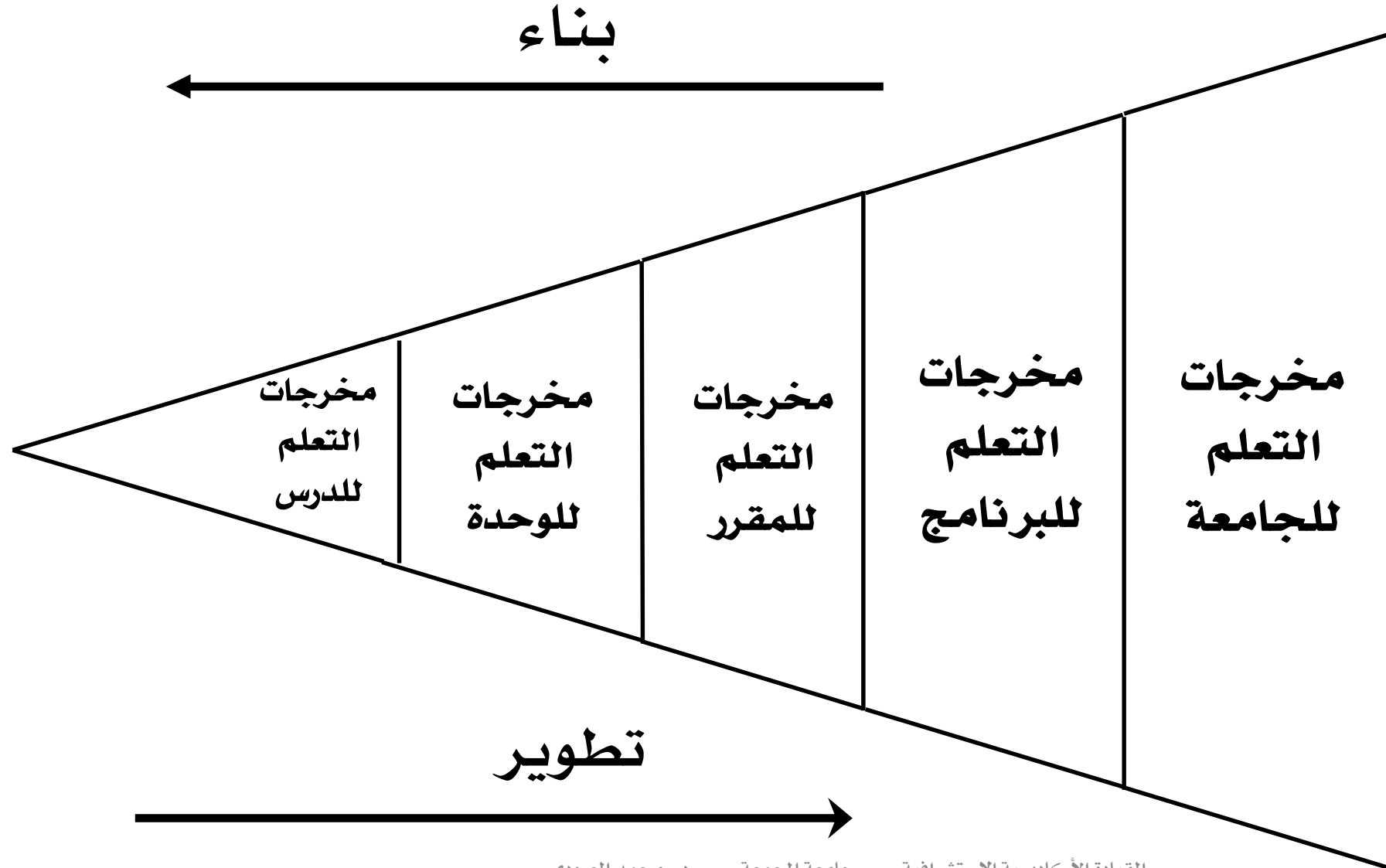
(الممارسة)

٨. الاستفادة من أساليب حل المشكلات المختلفة لتفسير المعلومات وتوفيرها حلول لمختلف الظروف المتعلقة بالعلاج الطبيعي.
٩. ممارسة آمنة وفعالة وحساسة ، والتي تركز على العميل في إدارة العلاج الطبيعي.

(السمات)

١٠. إظهار القيم الأساسية والموقف الأخلاقي تجاه العملاء والمهنيين و تواصل اجتماعي.
١١. عرض مهارات فعالة في القيادة والالتزام والشخصية والتنمية والاتصال وريادة الأعمال التي ترتبط بممارسة العلاج الطبيعي.

الربط بين مخرجات التعلم



اتساق مخرجات الخطة الدراسية مع جهات التوظيف

لا أوافق بشدة	لا أوافق	صحيح لحد ما	أوافق	أوافق بشدة	(أوافق بشدة) تعني أن العبارة صحيحة دائماً أو في كل الأحيان تقريباً، و أن المطلوب تمت تأديته (أوافق) تعني أن العبارة صحيحة غالباً أو في أغلب الأحيان، و أن المطلوب تمت تأديته بشكل جيد تقريباً. (صحيح لحد ما) تعني أن المطلوب تمت تأديته بشكل متوسط. (لا أوافق) تعني أن المطلوب تمت تأديته بشكل ضعيف أو لم يؤد في معظم الأحيان. (لا أوافق بشدة) تعني أن المطلوب تمت تأديته بشكل سيء جداً، أو لم يؤد أصلاً، أو نادراً ما تمت تأديته.
					المعارف والمهارات لدى الخريجة
					١ لدية/لديها المعارف والمعلومات الكافية المتصلة بالعمل
					٢ لدية/لديها المهارات الكافية المتصلة بالعمل
					٣ لدية/لديها مهارات الاتصال الشفوي (تتحدث بوضوح وبشكل مناسب)
					٤ لدية/لديها مهارات الاتصال الكتابي (تكتب التقارير المطلوبة بوضوح وبشكل سليم)
					٥ لدية/لديها مهارات البحث والتحليل
					٦ لدية/لديها مهارات التفكير الناقد وحل المشكلات
					٧ لدية/لديها مهارات الحاسب
					٨ لدية/لديها مهارات العمل في فريق
					٩ لدية/لديها مهارات التخطيط والتنظيم للعمل
					١٠ لدية/لديها إنتاجية عالية في العمل
					١١ لدية/لديها جودة في العمل
					١٢ لدية/لديها إبداع وابتكار لدية
					١٣ لدية/لديها تكيف مع العمل وظروفه المختلفة
					١٤ لدية/لديها تحمل للمسؤولية

اتساق مخرجات الخطة الدراسية مع جهات التوظيف

أسئلة مفتوحة

مهارات أو معارف ترى/ترين أن الخريج/الخريجة تميزت فيها - كخريج/ كخريجة

١٥

مهارات أو معارف يحتاج إليها الخريج/ الخريجة تود/ تودين التركيز عليها في الجامعة

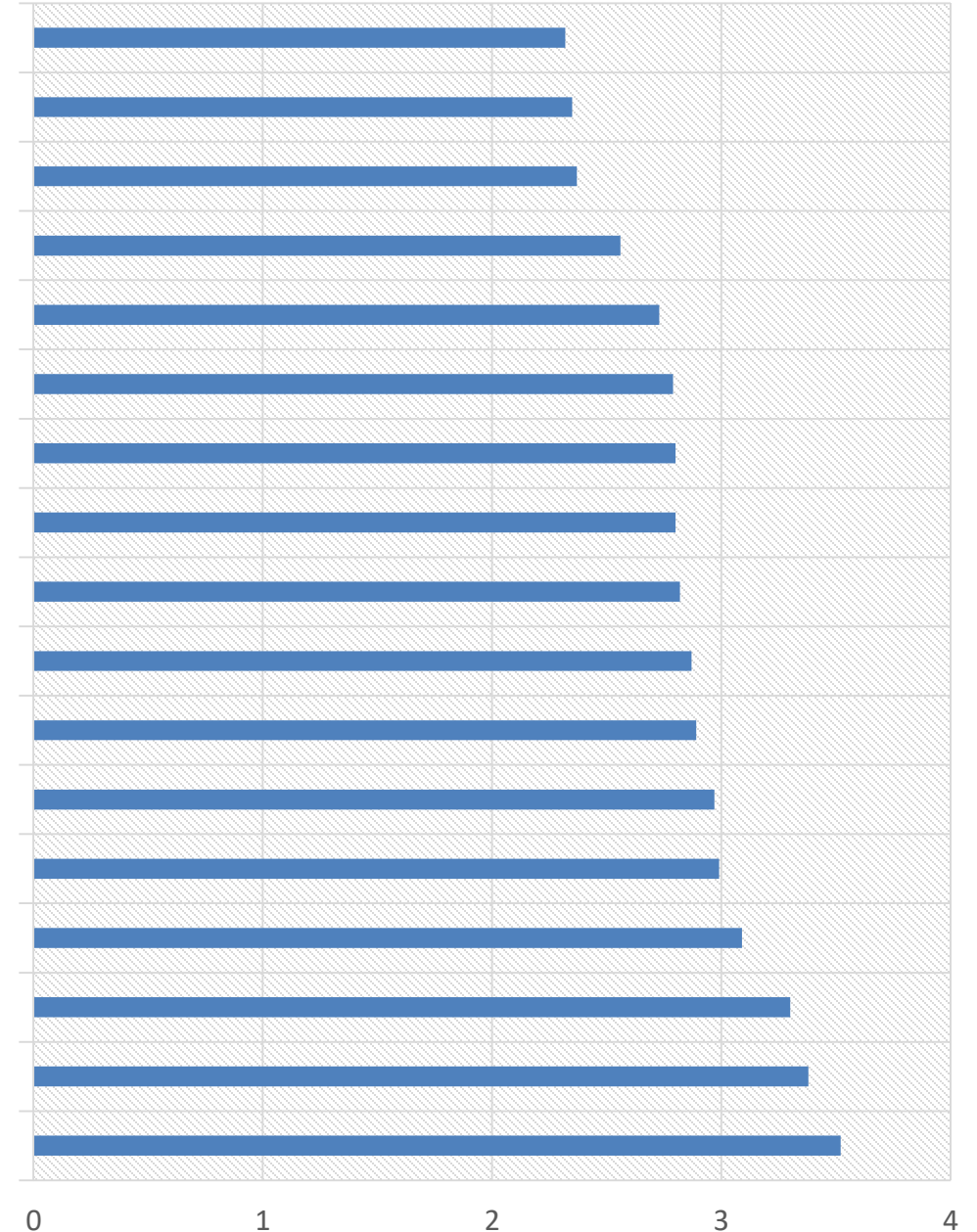
١٦

ما الاقتراحات التي لديك لتحسين البرنامج (القسم) ؟

١٧

اتساق مخرجات الخطة الدراسية مع جهات التوظيف

تتوفر المرافق المناسبة لأداء الأنشطة الدينية والرياضية والثقافية
يتم التعامل الإيجابي مع الشكاوى والمقترحات المقدمة
توافر الخدمات والأنشطة اللازمة لذوي الاحتياجات الخاصة
تهتم الكلية بالتدريب الميداني .
تتسم الإجراءات والخدمات بالعدالة وعدم التحيز
تشجعي الجامعة على التميز العلمي والابتكار
المرافق والتجهيزات التعليمية ملائمة وفعالة وآمنة
يوجد هيكل ادارى واضح يساعدني في تحقيق متطلباتي
يتسم نظام الإرشاد الأكاديمي بالفاعلية
يلتزم الموظفون بالواجبات والمسؤوليات المنوطة بهم.
يستخدم أعضاء هيئة التدريس أساليب تدريس و تقويم تنمى...
يتوافق تخصصي مع احتياجات سوق العمل
يستخدم نظام التعليم الإلكتروني في العملية التعليمية بفاعلية
تتسم الخدمات الإلكترونية للجامعة بالسهولة واليسر (التسجيل -...
تنمى الجامعة قيم الولاء والانتماء الوطني
تحفز الجامعة الطلاب على المشاركة في الأنشطة المختلفة...
توفر المكتبة الكتب والمراجع وخدمات الاطلاع والاستعارة....



اتساق مخرجات الخطة الدراسية مع جهات التوظيف

المهارات المطلوبة في الوظيفة	%	المهارات المطلوبة في الوظيفة	%
التحلي بالقيم والأخلاق المهنية	97	التخطيط، التنظيم، والتنسيق	90
الأمانة والإخلاص في العمل	97	مهارات التواصل الشفهي	90
القدرة على التعامل مع ضغوط العمل	95	امتلاك مهارات الحاسب الآلي	87
القدرة على التعلم	94	مهارات التواصل الخطي أو الكتابي	87
القدرة على التكيف	93	التفكير / المعرفة في موضوعات متداخلة	85
الإصرار والمثابرة	93	القدرة على التحليل	85
القدرة على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات	93	القدرة على التأمل والتفكير	84
الدقة والاهتمام بالتفاصيل	93	المعرفة النظرية بالتخصص	83
القدرة على إدارة الوقت	93	المعرفة التطبيقية بالتخصص	83
القدرة على التسامح وتقبل الرأي الآخر	93	المعرفة العامة	83
القدرة على حل المشكلات	92	إتقان اللغة الانجليزية	82
القدرة على تطبيق الأنظمة والقوانين	92	القدرة على التفاوض	80
القدرة على العمل ضمن فريق	92	القدرة على الإبداع	80
روح المبادرة	91	القدرة على العمل باستقلالية	76
القدرة على التركيز	90	القدرة على التفكير الناقد	72
		القدرة على التحليل الاقتصادي	54

اتساق مخرجات الخطة الدراسية مع احتياجات الخريجين

بنود استطلاع آراء الخريجين					
لا ينطبق	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
تقويم البرنامج الذي درسته					
					١
					٢
					٣
					٤
					٥
					٦
					٧
					٨
					٩
					١٠
					١١
					١٢
					١٣
					١٤

اتساق مخرجات الخطة الدراسية مع جهات الخريجين

أسئلة مفتوحة

مهارات أو معارف تميزت بها - كخريج / كخريجة

١٥

مهارات أو معارف تحتاج التركيز عليها في الجامعة

١٦

ما الاقتراحات التي لديك لتحسين البرنامج (القسم) ؟

١٧

اتساق مخرجات الخطة الدراسية مع جهات الاعتماد



■ تطبيق المعرفة في مجال الرياضيات والعلوم والهندسة .

■ تصميم وتنفيذ التجارب العملية وتحليل واستنباط النتائج المتوخاة .

■ تصميم نظام او جزء من النظام او عملية هندسية تلبى الأحتياجات المطلوبة ضمن المحددات المنطقية ، كالأقتصاد والبيئة والاجتماع والسياسة والاخلاقيات والصحة والسلامة المهنية والقابلية التصنيعية والتنمية المستدامة .

■ العمل والتجانس مع فريق متعدد التخصصات.

■ صياغة المشاكل الهندسية وحلها .

■ المسؤولية المهنية والاخلاقية .

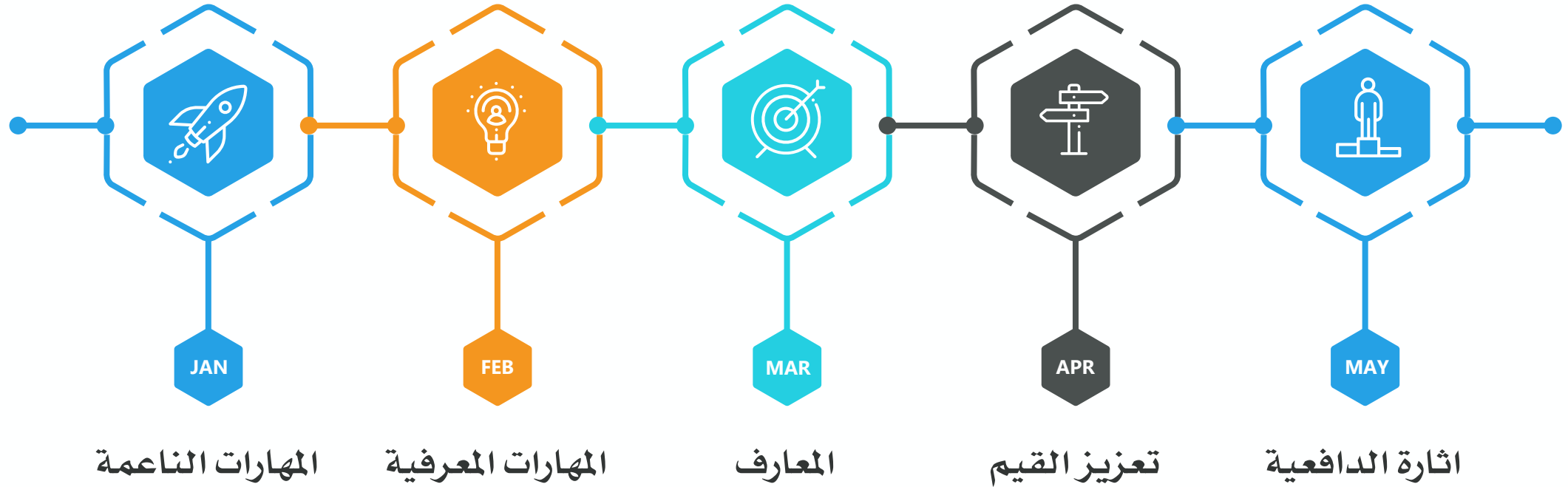
■ التواصل بفعالية .

■ الثقافة العامة الضرورية لفهم تأثير الحلول الهندسية الاجمالية من الناحية الاقتصادية والبيئية والاجتماعية .

■ التعليم بصورة مستمرة مدى الحياة .

■ القابلية على استخدام التقنيات والمهارات والادوات الهندسية الحديثة الضرورية للأعمال الهندسية

خصائص الخريجين



خصائص الخريجين

سمات خاصة
للطلاب تحدد
الجامعة للخريج

سمات خاصة
للطلاب تحدد
الكلية للخريج

سمات خاصة
للطلاب يحددها
البرنامج للخريج

خصائص
الخريج

سمات خاصة للطلاب تحدد
المؤسسة لخريجها يجب أن تدرج
كنتائج التعلم في جميع البرامج
المقدمة، والاستراتيجيات التعليمية
المناسبة وأشكال تقييم الطلاب
المستخدمة لهم

خصائص الخريجين

متطلب البرنامج	متطلب الكلية	متطلب الجامعة	السمات (المهارات)
			لديه ثقافة إسلامية، ومتمكن من اللغة العربية
			لديه معرفة بقضايا الوطن
			لديه معرفة ومهارات معرفية في مجال تخصصه
			قادر على الاعتماد على الذات
			يتمتع بمهارات بحثية واسعة
			يواكب التطورات العلمية والتقنية الحديثة.
			لديه القدرة على المبادرة واتخاذ القرارات.
			لديه القدرة على محاوره الآخرين وإقناعهم.
			لديه مهارة الاتصال مع الآخرين.
			يتحلى بالتفكير النقدي العلمي السليم وحل المشكلات.
			لديه ثقة عالية بالنفس.

خصائص الخريجين

متطلب البرنامج	متطلب الكلية	متطلب الجامعة	السمات (المهارات)
			قادر على العمل ضمن فريق مشترك.
			قادر على الاندماج في المجتمع.
			يحترم أخلاقيات المهنة التي ينتمي اليها .
			يحترم البيئة التي يعيش فيها، ويحافظ عليها.
			الانتماء للوطن والجامعة محل احترام وتقدير منه
			القيادة والمسئولية
			المرونة والتكيف والقدرة على الاندماج في المجتمع.
			الإبداع والابتكار
			المهارات الاجتماعية ومهارات التعامل عبر الثقافات.
			الإنتاجية والمحاسبة.

تحقيق مخرجات التعلم

ربط طرائق التدريس بمخرجات التعلم

التعرف على السياقات والظروف
والأحوال المختلفة
كيف يطبق خارج القاعة، تلخيص
التعلم، نقل التعلم، أنشطة لاحقة،
مشاركة التعلم مع الآخرين، حوار
مفتوح، تحقيق الإبداع

شرح اجراءات وخطة
التطبيق والتدريبات
والتمارين العملية
والتجربة والممارسات
والإرشادات والتعليمات،
انشطة
اكتساب المهارات

Competency

- المواءمة
- الخبرة

ماذا لو
ديناميكي

كيف
منطقي

Skills

- المهارة
- الأداء

Attitude

- المعنى
- التأمل

لماذا
تخيلي

ماذا
تحليلي

Knowledge

- الاستيعاب
- التصور

تحفيز الطلبة للحديث عن الموضوع ولماذا
الموضوع مهم واسباب الحاجة للموضوع

عصف ذهني، قصص
محفز، إثارة العواطف
كسر الجليد، إزالة معوقات التعلم،
الألفة، رفع الهمة، جذب الانتباه

التحدث عن المصطلحات والافتراضات
والنظريات والحقائق والنتائج العلمية
والبحوث والدراسات والأقوال المأثورة
والشواهد، رسوم بيانية، محاضرة
إثارة التفكير

الاختبارات المعيارية (بنوك الأسئلة)

بناء مفردات بنك الأسئلة يتم وفقا للخطوات الآتية:

- دراسة نواتج التعلم لمحتوى المقرر الدراسي .
- تحديد أنواع الأسئلة التي يمكن صياغتها لكل ناتج تعلم (مقال مقيد – مقال مفتوح – اختيار من متعدد...إلخ).
- صياغة على الأقل (٥) أسئلة تقابل كل ناتج من نواتج التعلم.
- تحكيم جودة بناء مفردات بنك الأسئلة من خلال اختيار نخبة من الخبراء -من غير المشاركين في بناء مفردات البنك، وذلك للتحكيم على المفردات من حيث:
 - الصدق. • الشمول. • المستوى المعرفي. • الملاءمة للطالب.

أهمية الاختبارات المعيارية

- تحسين نوعية الأسئلة من حيث الشكل، وضمان جودتها أي جودة الخصائص السيكومترية لها.
- ضمان استخدام الأسئلة الجيدة أكثر من مرة؛ وبالتالي ضمان جودتها أي جودة الخصائص السيكومترية لها.
- إمداد عضو هيئة التدريس بذخيرة من الأسئلة المقننة تحمل أفكارا جديدة يمكن أن يستعينوا بها أثناء عملية التدريس وأثناء عملية التقويم البنائي المستمر لكل جزء من أجزاء المحتوى.
- تسمح بنوك الأسئلة للمعلم بمرونة أكبر في عملية القياس حيث يسهل وضع الاختبارات في أي وقت وبسرعة وسهولة وربما عمل صور متكافئة من الاختبارات في نفس الوقت.
- توفر وقت وجهد عضو هيئة التدريس الذي يبذله في بناء أسئلة الاختبارات التحصيلية الموضوعية واستغلال هذا الوقت في تحسين عملية التدريس.
- مساعدة الطالب على التعلم الذاتي والاهتمام بالتعرف على نتائج التعلم لكل طالب على حده وفق سرعته وإمكاناته وليس التعرف على الدرجة الكلية لنتائج الاختبار.
- التخلص من مشكلة سرية الامتحانات سواء عند وضع الاسئلة أو عند التداول أو عند التطبيق.
- استخدام بنوك الأسئلة يساعد عضو هيئة التدريس على مقارنة نتائج أداء الطلاب في سنة ما بنتائج زملائهم الذين سبقوهم ويساعد على تحديد سبب الارتفاع في معدلات الرسوب إذا كان راجعا الى مستوى أداء الطلبة أو الى مستوى صعوبة الأسئلة.
- هي أي أداة يمكن أن تستخدم في تقدير الاختلافات الفردية في أحد جوانب السلوك بهدف تحديد الاختلافات السلوكية .
- يتم التقويم البنائي أثناء عملية بناء أسئلة الاختبار

الاختبارات المعيارية

رقم السؤال	رقم المخرج	مستوى المهارات (التذكر، الفهم ...)	مستوى صعوبة السؤال
01	01	التذكر: RM الفهم: UN التطبيق: AP التحليل: AN التقييم: EV الابداع: CR	سهل: E متوسط: M صعب: H
0101EVM			
وذلك لربط نتائج الاختبارات المعيارية مع المخرجات لتحديد مدى اتقان الطلاب للمخرج ونسبة اجابة الطلاب على اسئلة كل مخرج			

الاختبارات المعيارية

رقم السؤال	اسم الوحدة : اسم الدرس : مخرج التعلم (01) :
0101EVM	
0201EVH	
0301EVM	
0401EVM	
0501EVM	
0601EVM	
0701EVM	
0801EVM	

جودة الاختبارات المعيارية

يتفق بنك الأسئلة مع المخرجات التعليمية للبرنامج الدراسي.

يتفق بنك الأسئلة مع الاهداف العامة للمقرر.

يغطي بنك الأسئلة كافة وحدات وموضوعات المقرر.

يفي بنك الأسئلة بكافة نواتج التعلم المستهدفة للمقرر.

يوجد لكل ناتج تعلم أربع أسئلة متكافئة على الأقل (تقيس نفس الناتج ومستواه نفس مستوى الصعوبة - نفس نوع السؤال - نفس زمن الإجابة)

تتنوع أسئلة البنك بين الموضوعية والمقالية.

تقيس أسئلة الاختبار مستويات معرفية مختلفة.

تناسب نوعية أسئلة البنك مع ناتج التعلم المستهدف المراد قياسه.

تتوافر للأسئلة الموضوعية مفتاح التصحيح.

يتوافر للأسئلة المقالية مقياس تقدير الإجابة Rubric

يتناسب مقياس تقدير الإجابة Rubric مع محتوى السؤال المقالي.

تتوافر في أسئلة البنك معايير جودة الأسئلة الموضوعية أو المقالية يتوفر إجابة واحدة صحيحة من الناحية العلمية (للأسئلة الموضوعية)

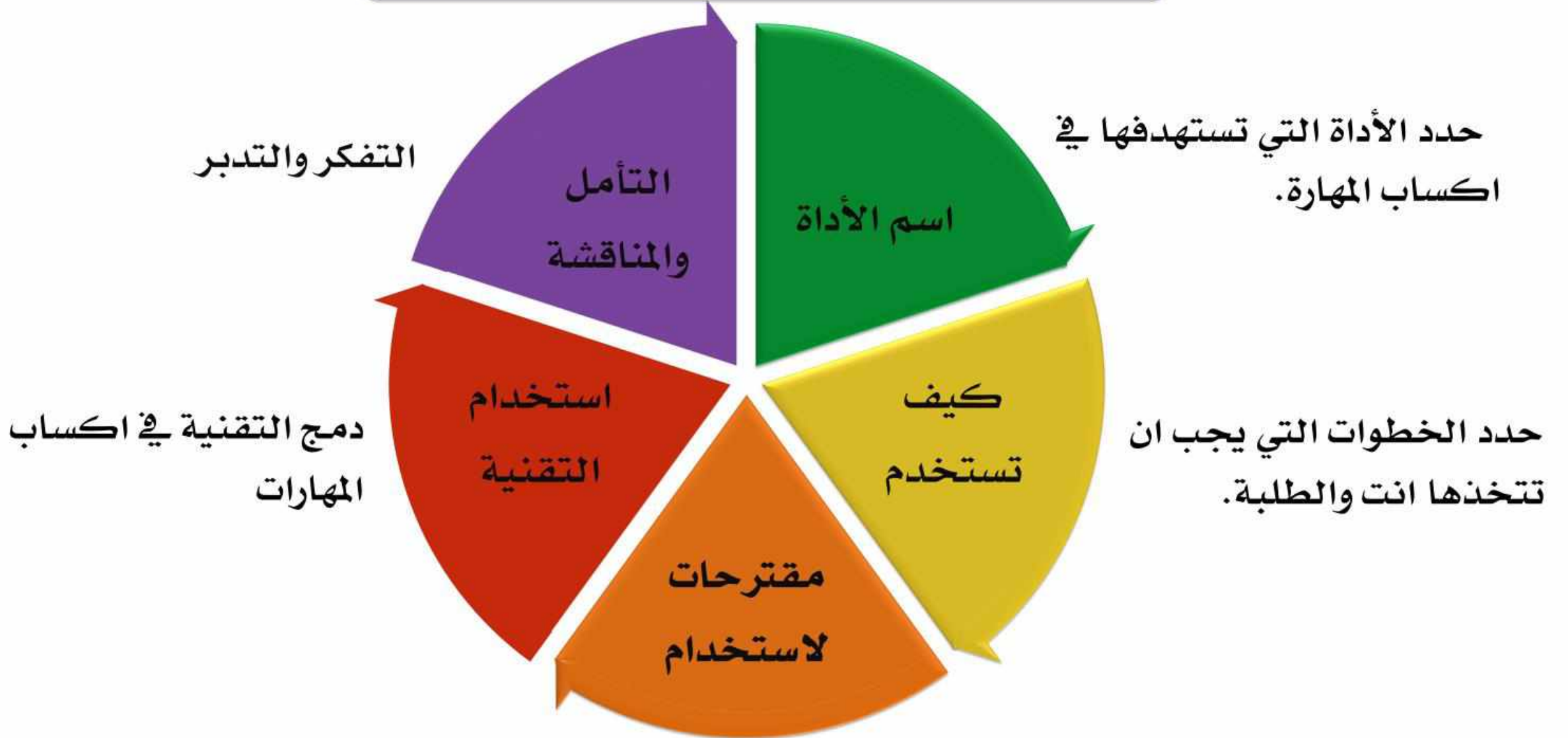
يتوافر جدول مواصفات للاختبار يتصف بخصائص سيكومترية جيدة.

تخلو أسئلة البنك من الأخطاء العلمية

تخلو أسئلة البنك من الأخطاء الإملائية.

تستوفى المفردات الاختبارية التعليمات الأساسية لكل مفردة من حيث (زمن اجابة المفردة الكود مستوى الهدف التعليمي ومستوى

تعليم المهارات (حل المشكلات ، المشروعات ، دراسة حالة)



استخدامه بطرق مختلفة ، مساعدة الطلاب على استخدامها .

تعليم المهارات (حل المشكلات ، المشروعات ، دراسة حالة)

التهيئة:

- تقسيم الطلاب الى مجموعات صغيره ٨-١٠ طلبة، تجتمع ٢-٣ مرة خلال الأسبوع
- تحديد قائد من الطلاب
- تحديد مسجل من الطلاب
- عضو هيئة التدريس يكون مراقب ومرشد ومحفز ومحكم
- درب الطلاب على اجراء مقابلات ، تدوين الملاحظات ، تلخيص المناقشة ، كتابة التوصيات ، اهمية النظر للمشاكل من عدة زوايا وارااء مختلفة ، الانفتاح لكل الأفكار والآراء، التأكد من تلخيص كل جوانب القضية ، التوازن في طرح الأفكار
- افهام الطلاب ان لكل حلول سلبية و ايجابية
- وضح ان لكل حل محكات مثل التكلفة او هل هو ممكن او هل هناك من يدعمه

تعليم المهارات (حل المشكلات ، المشروعات ، دراسة حالة)

المحاضرة الأولى:

- تحديد المشكلة من السياق الواقعي ذات علاقة بمخرجات التعلم واهتمامات الطلبة
- صياغة المشكلة على هيئة تساؤلات
- تحديد اهم الأفكار والحقائق ووضع الفروض
- تحديد مصادر المعلومات
- يدون الطلاب اراءهم بالمشكلة
- يتوقع الطلاب رأي مضاد
- يتأمل الطلاب في امكانية اتفاق رأيين متعارضين
- يتأمل الطلاب الاختلافات الممكنة
- يولد الطلاب احكام تعكس تفكيرهم حول الموضوع

تعليم المهارات (حل المشكلات ، المشروعات ، دراسة حالة)

المحاضرة الثانية:

- اقتراح الحلول (استعراض صور ، فيديو هات)
- يجري الطلاب مقابلتين طالب متفق وطالب مخالف للرأي
- المناظرة بين الطلاب لتحفيزهم لتوليد افكار جديدة
- التنبؤ بالنتائج في ضوء الأسباب أو الأحداث.
- تحديد الحل المثالي وتقييمه

تعليم المهارات (حل المشكلات ، المشروعات ، دراسة حالة)

استخدام التقنية:

استخدام سكايب ، تيم فيور او أي وسائل تقنية للتواصل المرئي.

اعداد عرض بور بوينت عن المشكلة

انتاج فيديو للمناقشة او المناظرة بين الطالبين او المجموعتين

اكتب مدونة تحوي خلفية معرفية للمشكلة

اكتب مقالة علمية في مواقع التواصل الاجتماعي

تعليم المهارات (حل المشكلات ، المشروعات ، دراسة حالة)

فكر وتدبر (التأمل والمناقشة):

قهم المشكلة يساعد على تطوير حلول ممكنة وتحليلها

لماذا ن فكر بإيجابيات وسلبيات الحلول

محكات حل المشكلة والعوامل التي تؤخذ بالحسبان

القدرة على إيصال الأفكار الى الزملاء

الاستماع الجيد لأفكار الآخرين

ما لذي فعلته بصورة جيدة وما لذي لم استطيع تحسينه

تعليم المهارات (حل المشكلات ، المشروعات ، دراسة حالة)

المخرجات:

- مهارة الاقناع ، مهارة الاتصال والحوار ، العمل الجماعي والتعاون والمشاركة ، التعلم الذاتي للبحث والوصول الى مصادر المعلومات ، القيادة ، الثقة في النفس ، حل المشكلات واتخاذ القرار ، تنظيم الوقت ، يجعل بيئة التعلم أكثر تحفيزاً ، الربط بين المنهج والواقع ، يحفز الطلاب على الابتكار والإبداع ، البحث والاستقصاء ، التفكير الناقد ، التفكير التحليلي.
- يثير اهتمام المتعلمين للتعلم واستعدادهم لمواجهة المواقف التعليمية، يتعلمون طرح أسئلة هادفة ، ينخرطون في نقاشات دائمة ، يخوضون التحديات الهادفة والممتعة.
- يؤدي إلى تنمية ميول المتعلمين وإشباع حاجاتهم وصقل مواهبهم ، وتوجيههم التوجيه التعليمي الصحيح .
- توفير فرص حياتية حقيقية للمتعلمين للتعلم الذاتي ، حيث يستفيد من هذه المواقف التعليمية في حياته المستقبلية.
- تؤدي إلى تعزيز الاستقلالية.
- يعمل على تعزيز التعلم التعاوني.
- يشجع المتعلمين على تحمل مسؤولية تعلمهم.
- يتعلمون المثابرة والتصميم وكيفية التعافي من من الفشل.

تقييم الطلاب لإتقان المهارات

نموذج يوضح مكونات المقياس المتدرج لتقييم المهارات
المقرر () مقياس التقدير ()

الدرجة	مستويات الأداء				الوزن النسبي	جوانب التقييم
	المستوى الأول	المستوى الثاني	المستوى الثالث	المستوى الرابع		
				وصف الأداء	%	المعيار الأول
				وصف الأداء	%	المعيار الثاني
				وصف الأداء	%	المعيار الثالث
				وصف الأداء	%	المعيار الرابع
				وصف الأداء	%	المعيار الخامس
الدرجة الكلية						

تقييم مؤسسي لإتقان المهارات

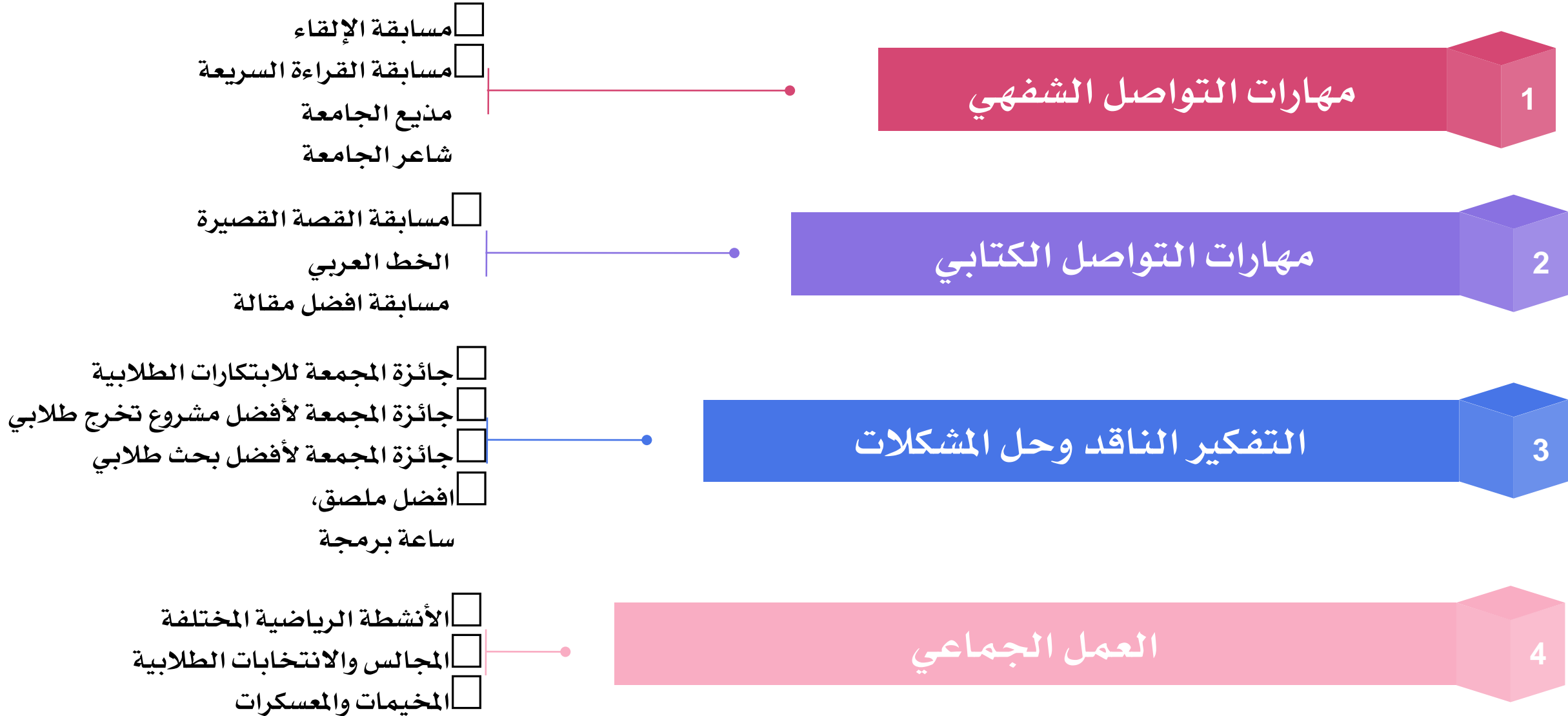
مخرج التعلم للبرنامج : مهارات التواصل (ماذا ، كيف ، من ، متى ، اين)

المستهدف : ٨٠٪ من الطلبة سوف يحققون (٧٥ ، ٣,٧٥) وأكثر على بنود الروبريكس

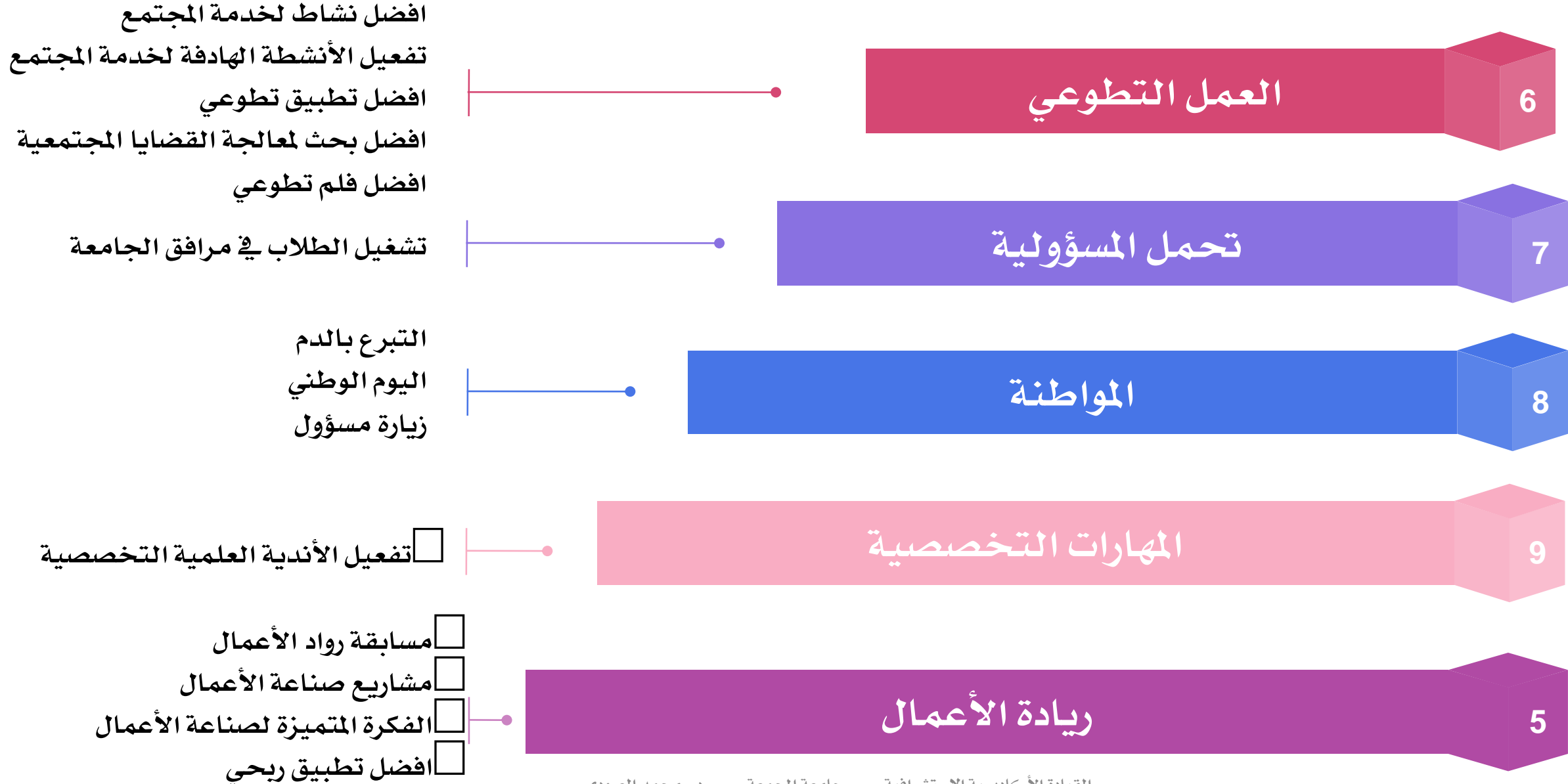
النتيجة : ٦٥٪ من طلبة مقرر MGT 241 حققوا أو تجاوزوا المتوقع

طرق قياس غير مباشرة بالبرنامج				طرق قياس مباشرة بالبرنامج			البيان
اختبار معاييري	استبانة جهات توظيف	استبانة خريجين	مقابلات	دراسة حالة	حلقات نقاش	مشاريع مقررات (Capstone)	طريقة التقييم
اسئلة	استبانة	استبانة	استبانة	سلم التقدير	سلم التقدير	سلم التقدير	الأداة
				مقرر MGT 241 <input type="checkbox"/>	مقرر STAT 211 <input type="checkbox"/>	مقرر MGT 241 <input type="checkbox"/>	المقرر
نهاية الفصل الدراسي	نهاية دورة البرنامج	نهاية الفصل الدراسي	نهاية الفصل الدراسي	نهاية الفصل الدراسي	نهاية الفصل الدراسي	نهاية الفصل الدراسي	الوقت
وحدة القياس	وحدة الخريجين	وحدة الخريجين	وحدة الخريجين	استاذ المقرر	استاذ المقرر	استاذ المقرر	مسؤول القياس
وحدة القياس والتقويم	وحدة القياس والتقويم	وحدة القياس والتقويم	وحدة القياس والتقويم	وحدة القياس والتقويم	وحدة القياس والتقويم	وحدة القياس والتقويم	جمع وتحليل البيانات
نماذج الإجابة	نماذج الإجابة	نماذج الإجابة	نماذج الإجابة	نماذج الإجابة	نماذج الإجابة	نماذج الإجابة	الشواهد والأدلة
مجلس القسم	مجلس القسم	مجلس القسم	مجلس القسم	مجلس القسم	مجلس القسم	مجلس القسم	اعتماد التقرير

دور الأنشطة اللاصفية في اكتساب مهارات المستقبل



دور الأنشطة اللاصفية في اكتساب مهارات المستقبل



خدمة المجتمع

الجدوى والابتكار

النوعية والابتكار في المبادرات التي تقدمها الوحدة
مدى ارتباط و تحقيق المبادرات التي تقدمها الوحدة مع الأهداف الاستراتيجية للجامعة
مدى ارتباط و تحقيق المبادرات التي تقدمها الوحدة لرؤية المملكة ٢٠٣٠
اسهام المبادرات التي تقدمها الوحدة في حل المشكلات المجتمعية
إعداد دراسات علمية تطبيقية في مجال خدمة المجتمع.

التنوع في الخدمات

تنوع الجهات المستفيدة من برامج خدمة المجتمع التي تنفذها الوحدة
استهداف المبادرات المجتمعية التي تنفذها الوحدة لقطاع واسع من افراد المجتمع
استهداف برامج خدمة المجتمع في الوحدات لفئات مختلفة (أطفال - عنصر نسائي - كبار السن)
التفاعل مع مجتمع الجامعة الداخلي و المجتمع الخارجي
مشاركة الجهة في فعاليات مجتمعية تنفذها الهيئات والمؤسسات العاملة في مجتمع الجامعة الخارجي.
مشاركة طلاب الجامعة في المبادرات المجتمعية للوحدة تفاعل الوحدة مع الأحداث المجتمعية المحلية و الإقليمية و العالمية (أسبوع الدفاع المدني ، أسبوع المرور ، يوم اللغة العربية الخ)
توقيع شراكات في مجال خدمة المجتمع مع الجهات الخيرية أو المنظمات غير الحكومية

المسؤولية وإدارة عمليات خدمة المجتمع

دراسة الوحدة لمشكلات واحتياجات المجتمع
وجود خطة تنفيذية متكاملة العناصر ومفعلة للأنشطة المجتمعية
تشجيع وتحفيز منسوبي الجهة على المشاركة في أنشطة خدمة المجتمع
وجود آلية مفعلة لقياس رضا المستفيدين من خدمات الوحدة
المتابعة الدورية الأنشطة الخطة التنفيذية للوحدة و اعداد التقارير الخاصة بذلك (شهرية أفصلية / السنوية)
المبادرات التي سجلتها الوحدة على البوابة الالكترونية للبرامج المجتمعية
وجود نظام مفعل لتوثيق البرامج المجتمعية التي نفذتها الوحدة
التسويق الإعلامي لأنشطة الوحدة بما يساهم في تعزيز السمعة الإيجابية للجامعة
استمرارية العمل لأنشطة الوحدة المقدمة في مجال خدمة المجتمع

البحث العلمي

عناصر تقييم البحث العلمي

- استراتيجية ومكانة البحث.
- التمويل والتسهيلات وحفظ الحقوق.
- الاحتكاك ومواكبة التطورات العلمية
- فعالية الجمعيات العلمية.
- معيار الكم / جودة البحوث.
- الأصالة والجدية.
- ضوابط الدراسات العليا.
- سلسلة النتائج والمخرجات
- قواعد الترقيات.
- البعد المهني والأخلاقي.
- الأخطاء المنهجية البحثية.
- النشر العلمي.

محاوَر الإِصْلاَح ومِجالاته

محددات معرفية

- قصور فهم مكانة ودور البحث العلمي.
- نقص الاحتكاك الدولي والمواكبة البحثية.
- قصور الدراسات النقدية للإنتاج البحثي

محددات تنظيمية

- ضعف التنسيق بين المؤسسات والأقسام العلمية.
- عدم ملاءمة نظم وقواعد الترقيات العلمية.
- ضعف ضوابط التسجيل للدراسات العليا.

محددات مهنية

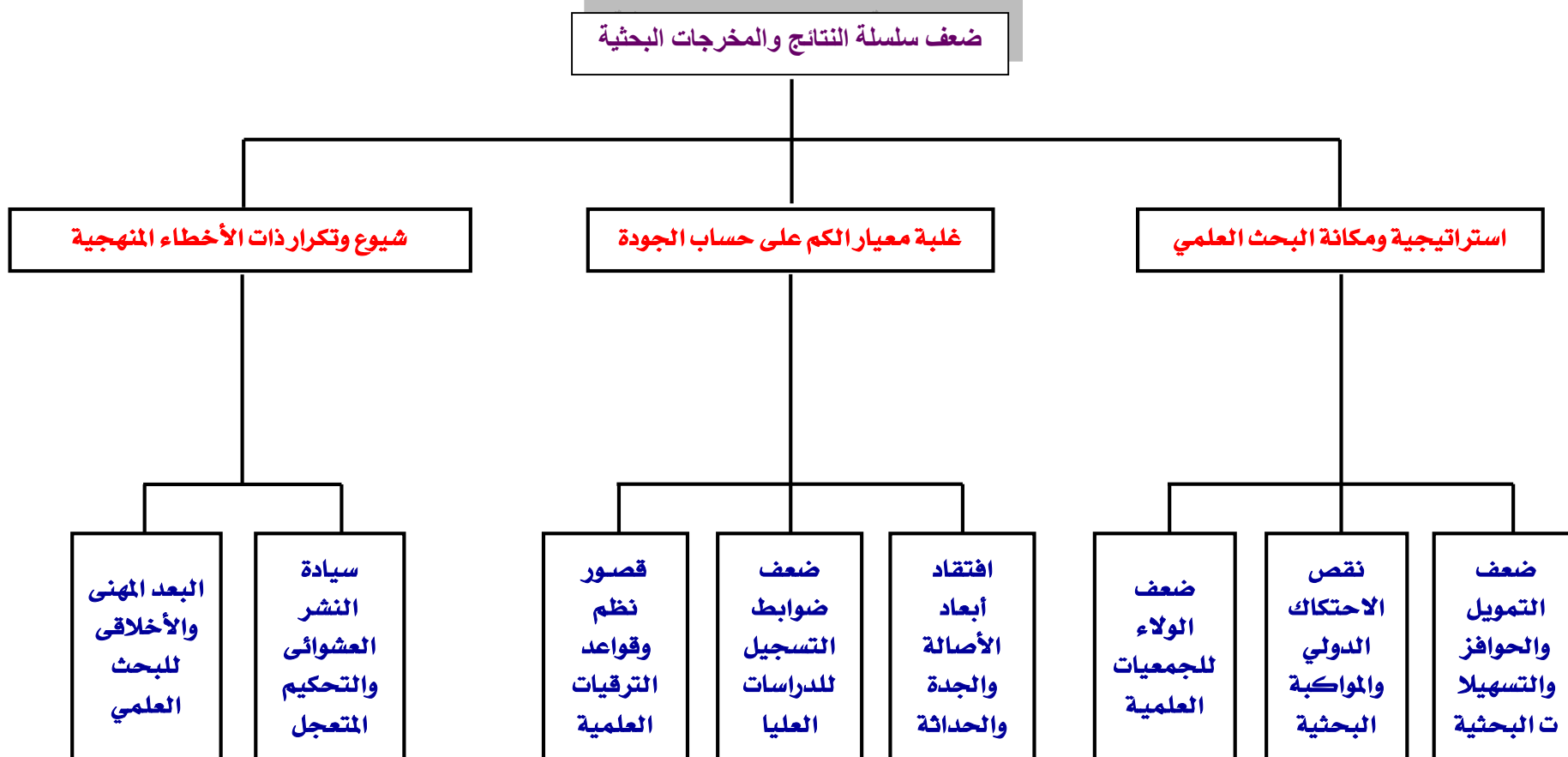
- ضعف الحوافز الأدبية والمادية للباحثين.
- البعد المهني والأخلاقي بالبحث العلمي
- ضعف الولاء للجمعية العلمية

ملامح ضعف للإنتاج البحثي

- ❖ ضبابية استراتيجيات البحث العلمي
- ❖ الطبيعة غير التطبيقية لمعظم البحوث.
- ❖ ضعف سلسلة النتائج والمخرجات.
- ❖ غلبة معيار الكم على حساب الجودة.
- ❖ التخندق في مجالات محدودة ومكررة.
- ❖ الانغماس في المباحث الجزئية لا الكلية
- ❖ شيوع وتكرار ذات الأخطاء المنهجية.
- ❖ افتقاد أبعاد الأصالة والجدة والحدائثة.
- ❖ سيادة النشر العشوائي والتحكيم المتعجل.

أسلوب شجرة المشكلات

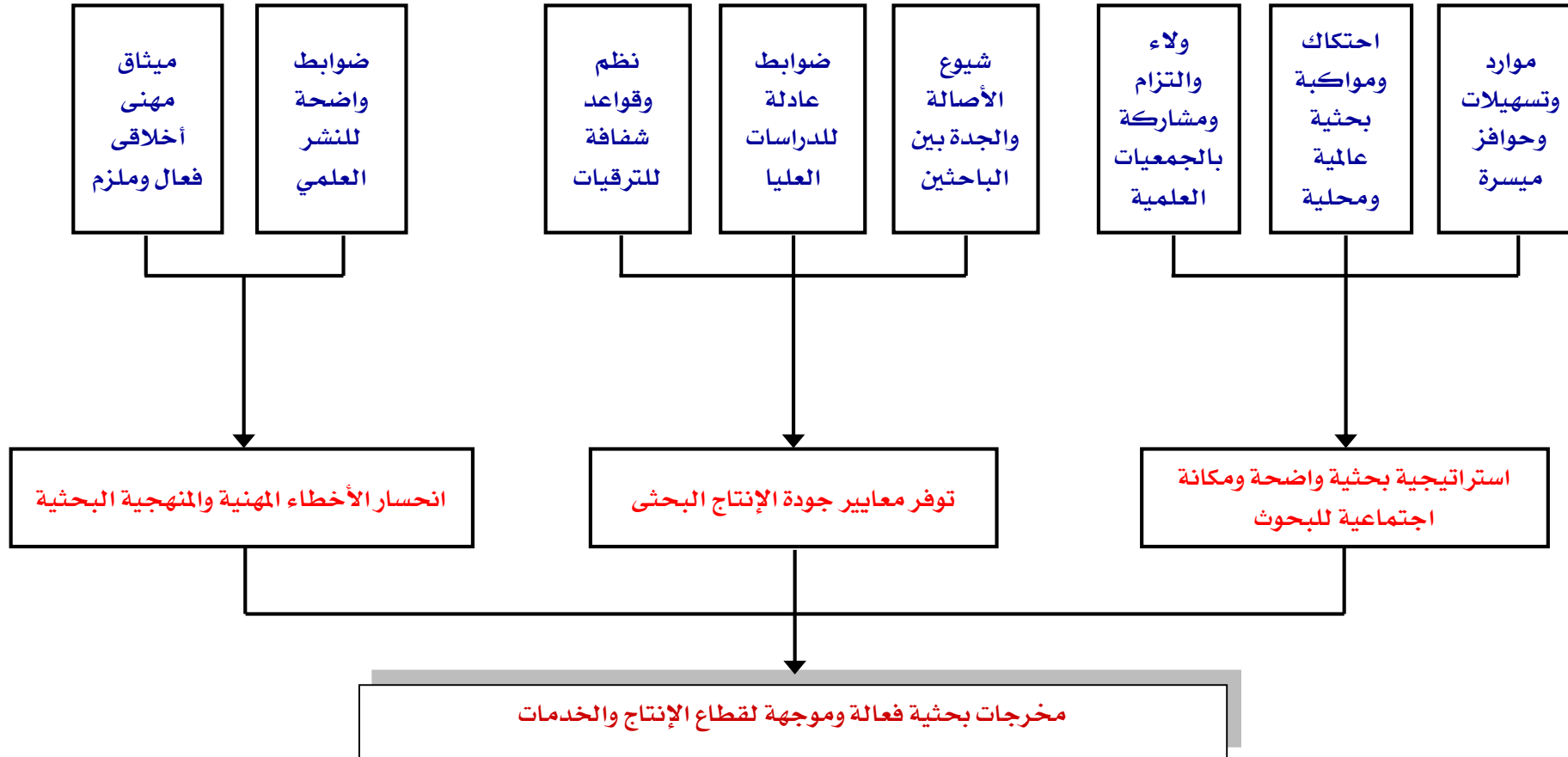
النتائج (الملامح)



الأسباب (الجدور)

أسلوب شجرة الأهداف

الوسائل (Means)



الغايات (Ends)

أسباب ضعف البحث العلمي

- ضعف احترام المجتمع للعلم كقيمة واستخدام المعرفة كسلوك .
- غياب الرؤية السياسية لعوائد استثمار البحث العلمي .
- ضعف التزام المجتمع العلمي باستراتيجية بحثية واضحة.
- قصور التزام الأقسام العلمية بوجود وتنفيذ الخطط البحثية.
- افتقاد معايير وآليات المحاسبة على الأداء البحثي للأقسام والمؤسسات.
- سيادة بحوث الترقية دون البحوث المخطط لها والمتعاقد عليها.
- وجود فجوة معرفية بين البحوث والاحتياجات الإنتاجية.
- ضعف قواعد البيانات للبحوث العلمية بسبب تكرارها.
- عزوف الجهات الإنتاجية والقطاع الخاص عن دعم البحث العلمي الجاد.
- ضعف الإعلام والإعلان عن دور البحث في التنمية.

أسباب ضعف البحث العلمي

- قصور مخصصات البحث العلمي للمؤسسات والأقسام العلمية.
- التكلفة الباهظة والثابتة لقاعدة علمية لا تحقق مردود ملائم.
- ندرة البحوث التي تستخدم إمكانات وتسهيلات قومية ودولية.
- قصور التزام الأقسام العلمية بوجود وتنفيذ الخطط البحثية.
- سيادة الترهل العلمي والنفسي لمعظم أعضاء الهيئات البحثية.
- قصور فى صيانة الأجهزة العلمية والبحثية لضعف المخصصات.
- ضعف دخول الباحثين يؤثر على بنائهم المعرفي وتفرغهم للبحث.
- غياب أى حوافز أدبية أو مادية تقدمها المؤتمرات أو الجمعيات.

أسباب ضعف البحث العلمي

- إغفال الباحثين لتنوع مصادر المعرفة العلمية (المحلية والدولية).
- متابعة المؤتمرات المحلية فقط والأخذ عن الدراسات السابقة بشكل ضيق.
- قصور التعرف على اساليب وبرامج ومشروعات المنظمات الدولية.
- قصور مراجعة البحوث المرتبطة بكافة الجامعات المحلية والأجنبية.
- ضعف المسوح بالمجلات المتخصصة والانترنت لتغطية الفجوات البحثية.
- قصور مراجعة تقارير واستراتيجيات ووثائق الجهات المحلية والدولية.
- قصور الاتصال بالمدارس والمؤسسات والجمعيات بالخارج.
- ضعف الدراسات النقدية و المقارنة واقتراح مسارات الدراسات المستقبلية.

أسباب ضعف البحث العلمي

- ضعف مستوى الجهد الذي تقوم به الجمعيات في خدمة التخصص والباحثين.
- لا يسع الباحثون لنيل شرف الانتماء لمعظم الجمعيات العلمية.
- انحسار الولاء للجمعيات العلمية وضعفه بين الفئات العلمية المستهدفة.
- ضعف القدرات المالية للجمعيات (اشتراكات الأعضاء ومقابل النشر العلمي).
- نادراً ما يتكاتف الأعضاء للحصول على مشروعات بحثية ممولة لتدعيمها.
- عزوف عدد كبير من الاساتذة ذوى الوزن العلمي عن الترشح للعضوية.
- تنحصر أنشطة الجمعيات غالباً على المؤتمرات وورش العمل والنشر العلمي.
- تدور دوافع معظم الجمعيات في المظهرية والاستفادة الشخصية وتتركز بالمدن الكبيرة.

أسباب ضعف البحث العلمي

- الخلط بين المناهج الطبيعية والإنسانية وسيادة الأساليب الكمية دون الوصفية.
- إصراف الباحثين في التحليل الإحصائي على حساب الدراسات التطبيقية.
- تعثر نسبة كبيرة من الباحثين على المسار التطبيقي (٩٤% من الباحثين).
- اقتصار الباحثين على الاتصال داخل المؤسسة البحثية دون التطبيق التجاري .
- افتقاد التوازن بين حاجة الجامعة للموارد الذاتية وحاجة المجتمع للمعرفة.
- عدم ثقة قطاع الأعمال بالبحث العلمي وجودته.
- خوف مسئولى المؤسسات عن الإفصاح عن المشكلات الإنتاجية.
- الأفكار البحثية مكررة دون وعى باحتياجات قطاع الإنتاج والخدمات.

أسباب ضعف البحث العلمي

- النشر بمجلات غير متخصصة لا تدقق في مستوى جودة البحوث.
- تولى المجلات رئيس التحرير وضم شخصيات محترمة لمجرد تعزيزها.
- تمثل نسبة البحوث المرفوضة نسبة ضئيلة ومعظمها يمر دون تصحيحات.
- كثير من البحوث المنشورة تحصل على تقديرات ضعيف بلجان الترقية.
- لا يتمسك معظم المراجعين بإعادة جمع البيانات أو التحليل في حالة الأخطاء.
- افتقاد السرية في التحكيم وشيوع المجاملات أثر على معاملات التأثير المحلي.
- تسود ظاهرة اعتماد المحكمين على بعضهم (لا وقت-اللغة-اسلوب بحثي).
- انخفاض سقف مواصفات بحوث المؤتمرات والتوجه نحو السياحة والاجتماعيات.
- شيوع فكرة أنه لا علاقة بين جودة البحث وإمكانيات نشره بالمجلات العلمية.
- توصيات الأنشطة الثقافية عامة لا توجه لجهة محددة ولا يتم متابعتها .

أسباب ضعف البحث العلمي

- ممارسة كثير من الباحثين وبإصرار البعد عن معايير السلامة المنهجية.
- حدوث أخطاء في تحديد المفاهيم والقياس واختيار العينة والفروض وغيرها.
- الإلمام غير الكاف بأساليب التحليل واستخدام مقاييس دون استيفاء شروطها
- عدم التمكن من قواعد الإسناد وتباينها في البحث الواحد وفقاً للمرجع.
- الخلط بين الفروض الموجهة/غير الموجهة وبين الفئات المستقلة والمرتبطة..الخ.
- الإعلان عن الأخطاء المنهجية الجسيمة خلال المناقشات العلمية مع إجازة الرسائل.
- سرعة إنشاء الكليات بالأقاليم أدى لضعف الإنتاج البحثي وانتشار مدارس علمية مغلقة.
- ساهمت التربية الداخلية والاستعانة بعناصر ثابتة من المحكمين في انتشار تلك الأخطاء.

أسباب ضعف البحث العلمي

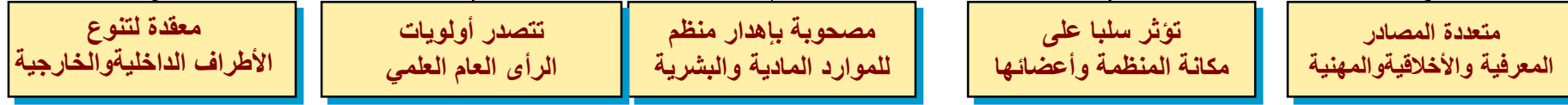
- غياب الاحتراف والتفرغ عن المنظومة المهنية البحثية.
- اعتماد باحثين محدودي الكفاءة والأفق على إسهامات باحثين آخرين.
- حصول البعض على درجة علمية لا يستحقها ولا تعكس مستواه الحقيقي.
- النقل من الرسائل العلمية في اقتباسات مطولة دون رقيب.
- أسهمت ممارسات البعض في جعل العمل الفريقي موضع ارتياب عام.
- قصور في صياغة وتطبيق موثيق وأخلاقيات البحث العلمي.
- ربط الباحثين بين نقص الإمكانيات وضعف جودة البحوث.
- عدم تطبيق معايير الجوائز العلمية بحياد وموضوعية.

مفهوم وسمات وركائز ضعف البحث العلمي

١ مفهوم الضعف

حالة تهدد المنظمة وتؤثر على مخرجاتها وعلاقتها بالمجتمع

٢ سمات ضعف البحث العلمي



٣ تداعيات استمرار الأزمة (سناريو غياب البديل) على:



٤ ركائز إدارة أزمة البحث العلمي



سلسلة نتائج برنامج إدارة أزمة البحث العلمي

المفترضات Hypothesis

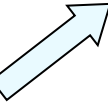
٣

- توفر البيئة الداخلية والخارجية الحاضنة لآليات الإصلاح ومساندتها.
- المشاركة الجادة في تدقيق النموذج التحليلي للأزمة وقبوله.
- التحول المفاهيمي لتغيير الطلب والتمويل على البحث العلمي.
- الوصول لآليات وإجراءات واقعية لإدارة الأزمة بمشاركة الأطراف.
- الإدارة الفعالة والاستجابة للآليات لمشاركة المجتمع العلمي للمجال.
- التزام أعضاء المجتمع العلمي واسع النطاق بالميثاق المهني وتفعيله.

الأنشطة Activities

٢

- صياغة برنامج لإدارة الأزمة والبدء في تفعيل نشاطاته بالمشاركة
- ورشة عمل حول ملامح الأزمة
- ورشة عمل حول آليات الإصلاح
- حلقتي خبراء
- خطة تنفيذية للعرض بالمؤتمرات



المدخلات Inputs

١

- وعى الرأي العام العلمي بآثار الأزمة العلمية والمهنية.
- وعى مجتمعي بضعف استخدام مخرجات البحث العلمي.
- طاقة بحثية بشرية مؤهلة وغير موجهة لخدمة التنمية.
- خبرة عالية ببرامج البحث العلمي.
- ورقة اساسية بمدخل تحليلي لأزمة البحث العلمي.
- مشاركة جادة وواسعة من قبل الأطراف المشاركة في البرنامج.

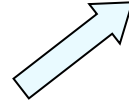


سلسلة نتائج برنامج إدارة أزمة البحث العلمي

المفترضات Hypothesis

٣

نتائج متوقعة
Expected
Results



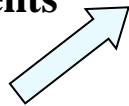
• التميز البحثي بما يحقق الريادة العالمية

تميز بحثي

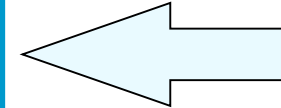
الأنشطة Activities

٢

متطلبات جوهرية
Core
Requirements



- توفير بيئة بحثية محفزة للباحثين والعملية البحثية
- المساهمة في بناء مجتمع المعرفة وخدمة أولويات التنمية في المملكة
- تطوير الموارد البشرية بالجامعة وتعزيزها للرفي بمخرجات البحث العلمي
- التعاون والشراكة مع المؤسسات البحثية العالمية

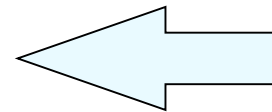


أولويات بحثية وطنية
بيئة بحثية جاذبة
مواهب بشرية بحثية
شراكات بحثية

المدخلات Inputs

١

- تحقيق قدر مناسب من الاستقرار في الموارد المالية للبحث العلمي
- تنظيم إداري داعم للبحث العلمي يحقق الكفاءة والفاعلية
- بنية تحتية للبحث العلمي بما يتناسب مع أفضل الممارسات العالمية



موارد مالية منتظمة
بنية تحتية بحثية متقدمة
إدارة فاعلة

متطلبات أساسية
Basic
Requirements

سلسلة نتائج برنامج إدارة أزمة البحث

الآثار Impact (المدى البعيد)

٣

- استراتيجية بحث علمي واضحة ومعلنة وفعالة.
- تقليص الفجوة المعرفية بين البحث واحتياجاته التنموية.
- نمو متزايد لطلب القطاع الخاص على البحث العلمي.
- تزايد مكانة ودور الجمعيات العلمية وتنوع أنشطتها العلمية والمهنية.
- نمو ملاحظ في دور ومكانة البحث العلمي محلياً ودولياً.
- تحسن معنوي في معدلات التنمية باستخدام المعرفة العلمية.

العوائد Outcomes (المدى المتوسط)

٢

- استخدام مؤثر ومستدام لآليات الرصد والموقع الإلكتروني والميثاق المهني
- تحسن عام في جودة البحث وانحسار للأخطاء المنهجية
- استخدام آليات لتشجيع الأصالة والابتكار في البحث العلمي
- تحسن في ضوابط التسجيل للدراسات العليا ومنح الدرجات العلمية
- تزايد الولاء للجمعيات العلمية والتزام الأعضاء واسع النطاق بالميثاق المهني
- وصول قواعد النشر والترقيات العلمية للمستويات القياسية الدولية.

المخرجات Outputs (المدى القصير)

١

- نمو الوعي العام بأبعاد الأزمة وتداعياتها.
- التحديد الدقيق لآليات ولإجراءات الإصلاح وتفعيلها.
- تبنى معايير جودة البحث باستخدام قواعد عادلة للنشر والترقية.
- ظهور مؤشرات على إبطاء سرعة التدهور والتحسين النسبي للأداء
- تقديم نموذج تطبيقي لإدارة الأزمة يهتدى به في باقي المجالات
- ظهور مداخل أخرى لإدارة الأزمة في ضوء الدروس المستفادة

معايير جودة المشروعات البحثية

الوزن	معيّار التقييم
١٠%	١. كفاية وشمولية المسح الأدبي لموضوع البحث (Literature Review)
٥%	٢. المسوّغات للقيام بالبحث (Justifiability of Research)
١٠%	٣. الأصالة والابتكار في البحث المقترح (Originality & Innovativeness)
١٥%	٤. وضوح أهداف البحث وإمكانية تحقيقها (Research Objectives & Realization)
١٥%	٥. ارتباط تصميم البحث مع لأهداف وإمكانية تحقيقها (Research Design to Meet Objectives)
١٥%	٦. مناسبة طرق العمل المقترحة لتنفيذ البحث (Methodology Appropriateness)
٥%	٧. خطة إدارة البحث المراحل والمهام بوضوح (Research Management)
٥%	٨. مساهمة البحث في نقل المعرفة أو التقنية للمملكة (Knowledge Transfer)
١٠%	٩. مؤهلات الباحث وعلاقتها بتخصصات موضوع البحث (Qualifications)
٥%	١٠. الميزانية المقترحة للبحث (يقيم كل بند في الميزانية على حدة) (Budget)
٥%	١١. إمكانية تنفيذ البحث خلال المدة المقترحة (Delivery within Time)
١٠٠%	المجموع

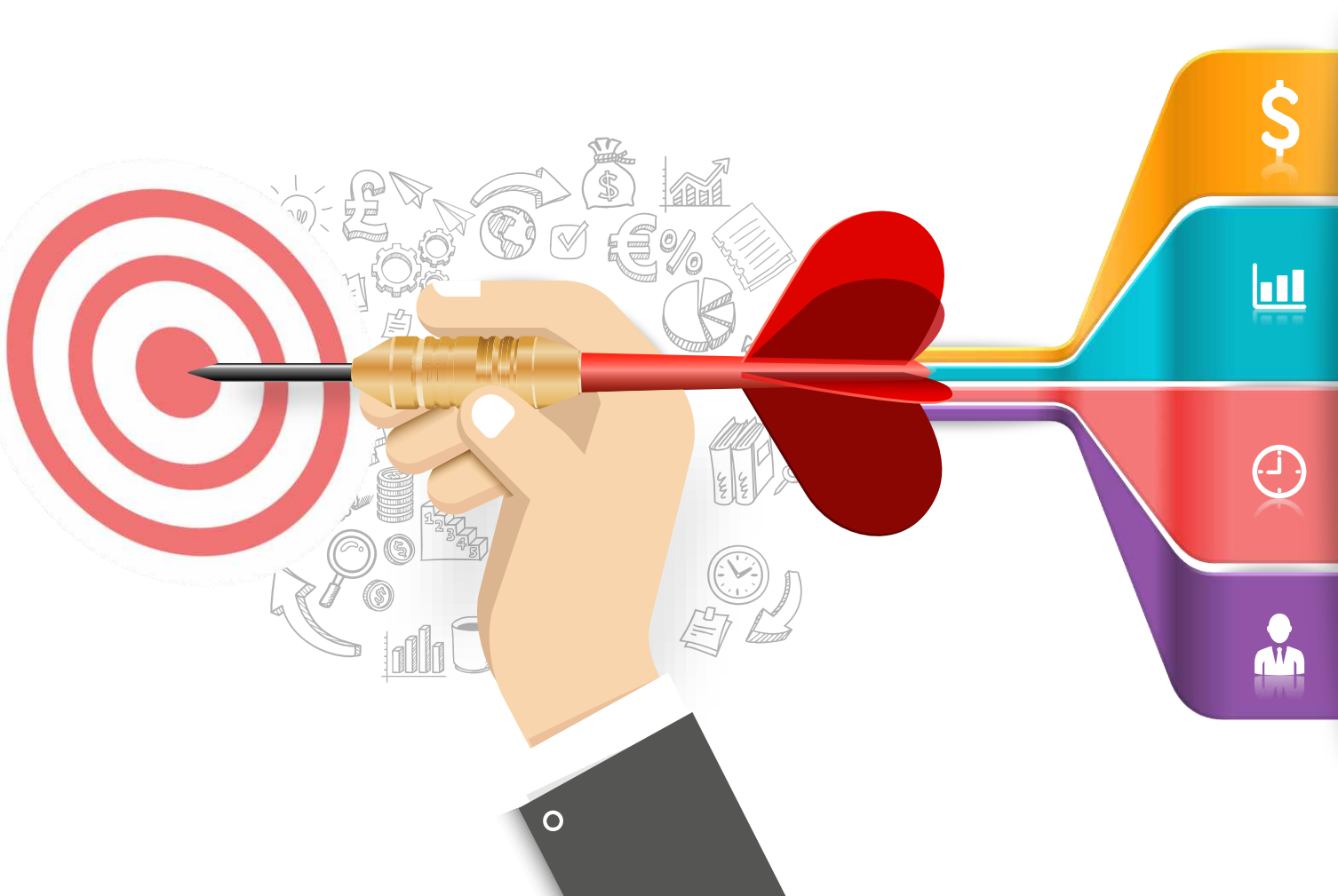
الجامعة المنتجة



الجامعة المنتجة

تعريف:

استثمار موارد الجامعة المالية والبشرية وممتلكاتها لتحقيق عائد مالي يمكنها من أداء وظائفها.



قيادة لديها رؤية استثمارية

فريق متمكن وبنية تحتية داعمة

الشراكة الحقيقية مع قطاعات الأعمال

نقل التقنية والمعرفة

التعليم القائم على الإبداع والابتكار

التركيز على مبدأ خلق فرص العمل

استثمار الموارد المالية

استقطاب الأوقاف

التميز المؤسسي

مراحل نمو الجامعة



التميز المؤسسي

التركيز على

السمات

الأهداف

الرسالة

الرؤية

الانفتاح

التجدد

المرونة

الحيوية

تنمية

عمل الفريق

الأطر

المناسبة

الوسائل

والأساليب

السياسات

الخطط

التميز المؤسسي

01



السياق المؤسسي

- ١- الرسالة والرؤية والتخطيط الاستراتيجي
- ٢- الحوكمة والقيادة والإدارة

02



جودة التعلم والتعليم

- ٣- التعليم والتعلم

03



دعم شؤون الطلبة

- ٤- الطلاب

04



البنية التحتية
للخدمات المساندة

- ٥- هيئة التدريس والموظفون
- ٦- الموارد المالية والميزانية

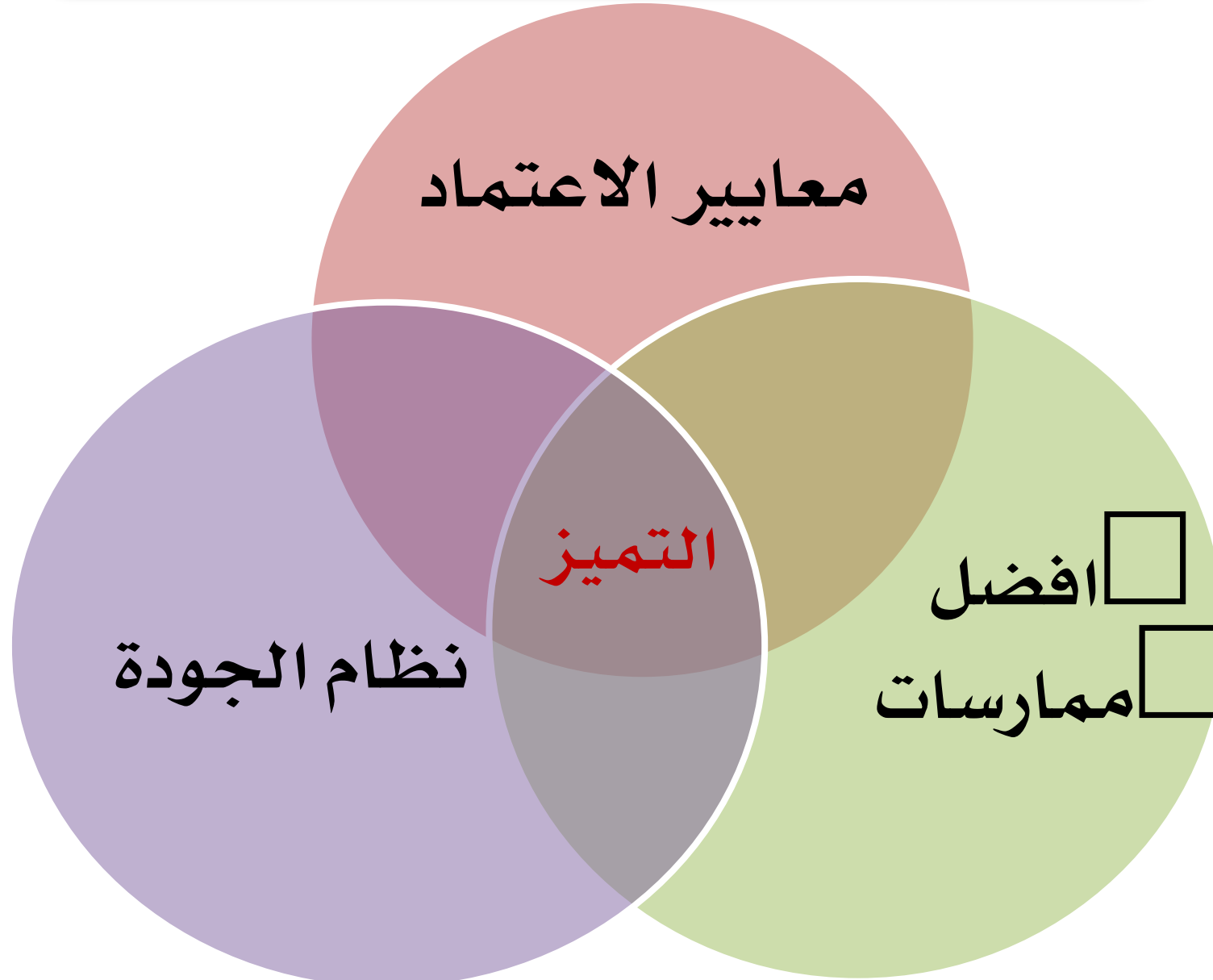
05



خدمة المجتمع

- ٧- البحث العلمي والابتكار
- ٨- الشراكة المجتمعية

التميز المؤسسي



التميز المؤسسي

01



السياق المؤسسي

القيادة ، نتائج الأداء المؤسسي
السياسة والإستراتيجية

02



جودة التعلم والتعليم

العمليات

03



دعم شؤون الطلبة

نتائج المتعاملين

04



البنية التحتية
للخدمات المساندة

نتائج الموارد البشرية
الشراكة والموارد

05



خدمة المجتمع

نتائج المجتمع

التميز المؤسسي

إن نظام إدارة الجودة هو خير دليل تقدمه الجامعة لعملائها ومورديها وموظفيها على التزامها الدائم ليل تقدمه بتقديم أفضل الخدمات والمنتجات وسعيها الدائم لنيل رضا العملاء

مفهوم السلامة والصحة المهنية والمخاطر التي يتعرض لها العاملون أثناء أداء عملهم تطبيق معايير السلامة في مواقع العمل المختلفة

تحديد المخاطر ووضع الضوابط المناسبة لإدارتها أو التخلص منها.

نظام وقائي يعنى بسلامة الغذاء من خلال تحديد الأخطار التي تهدد سلامته ، سواء أكانت بيولوجية أو كيميائية أو فيزيائية ، ومن ثم تحديد النقاط الحرجة التي يلزم السيطرة عليها لضمان سلامة المنتج.

ISO 9001

OSHA
NEBOSH

ISO/IEC
27001

HAC
CP

ISO 9001

OSHA

ISO/IEC 27001

HAC

إدارة الجودة الشاملة

تعريف TQM :

فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة كذلك بأكفاً الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقات جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير.

معايير الجودة الشاملة

هي:

- ١- نوعية القيادة .
- ٢- المعلومات وتحليلها .
- ٣- التخطيط الاستراتيجي للجودة.
- ٤- إدارة الموارد البشرية.
- ٥- الضمانات التي تكفل الجودة للمنتجات أو الخدمات.
- ٦- نتائج الجودة .
- ٧- رضا العملاء.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة

١- التركيز على العميل: جهات التوظيف، الطلاب أعضاء هيئة التدريس ، الموظفين.

٢- التركيز على العمليات والنتائج معاً: ضعف مستوى مخرجات التعليم وقدرات الطلاب ، بسبب عمليات التدريس والتدريب.

٣- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها: قياس جودة المخرجات التعليمية ومستوى الرضا لدى جهات التوظيف والخريجين قبل وقوع التذمر من مستوى الطلاب.

٤- تعبئة خبرات القوى العاملة: العاملون لا يعتبرون الاجر هو الحافز الوحيد، بل يحبون أن تقابل جهودهم بالثناء، القوى العاملة تشكل منجماً هائلاً مليئاً بالمعلومات والفرص التي يمكن باستخدامها تطوير العمل ورفع مستوى المخرجات، ولهذا يجب إشعار العاملين بأنهم أعضاء في فريق فائز.

٥- اتخاذ القرارات استناداً إلى الحقائق: (حل المشكلات من خلال فرص التحسين) يشترك في تنفيذه الجميع مديريين وقوى عاملة والطلاب وجهات التوظيف من خلال التفهم الكامل للعمل ومشكلاته وكافة المعلومات التي تتخذ على أساسها القرارات. وهو ما يجب أن يعتمد على جهاز كفاء للمعلومات.

٦- التغذية العكسية: إدارة الأفراد تعتبر هي التحدي الأكبر. ومن ثم فإن النجاح في الحصول على تغذية عكسية أمينة والرغبة المخلصة من المشرفين في مساعدة رؤوسهم على الارتقاء تعتبر من أهم عوامل الزيادة في فرص النجاح والإبداع.

مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة	الإدارة التقليدية
الرقابة الذاتية	الرقابة اللصيقة وتصيد الأخطاء
العمل الجماعي وروح الفريق	العمل الفردي
التركيز على المنتج والعمليات	التركيز على المنتج
اندماج الموظفين	مشاركة الموظفين
التحسين المستمر	التحسين وقت الحاجة
مرونة السياسات والإجراءات	جمود السياسات والإجراءات
تحليل البيانات وإجراء المقارنات البيئية	حفظ البيانات
التركيز على رضا الطلاب وجهات التوظيف	التركيز على جني الأرباح
توطيد العلاقة مع الموردين	النظرة إلى الموردين على أنهم مستغلين
العميل الداخلي والخارجي	العميل الخارجي
الخبرة واسعة عن طرق فرق العمل	الخبرة ضيقة تعتمد على الفرد

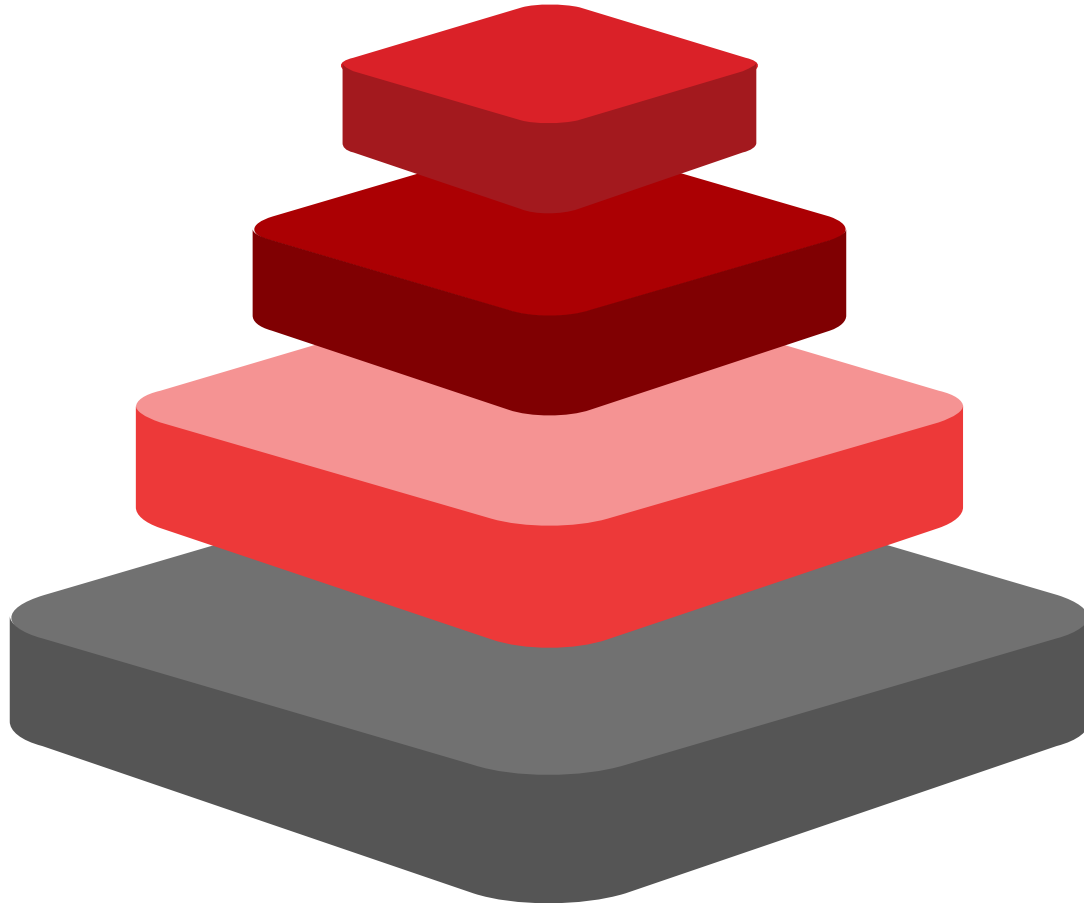
المراجعة الداخلية

- **فعالية نظام المراجعة الداخلية :**
- المراجعة على التنفيذ هي مقارنة بين سير نتائج التنفيذ الفعلي والخطة أو البرنامج المعتمد ، كما أن مراجعة الأداء هي مقارنة بين الأداء الفعلي وبين الواجبات والمهام المقترحة لإنتاج الإبداع والتميز في المؤسسة التعليمية (جامعة ، كلية ، برنامج).
- جوهر نظام المراجعة مقارنة بين ما هو موجود أو يحدث وبين ما يجب أن يكون عليه .
- ما هي أهداف التنفيذ أو الأداء التي يراد التركيز عليها لتحقيق الإبداع والتميز؟
- ما هي المعايير التي ستستعمل في قياس الأداء ولإنتاج الإبداعي والتميز؟
- في أي مرحلة تتم المراجعة؟
- من سيقوم بالمراجعة؟
- وعندما يجيب القائد على هذه الأسئلة سيكون لديه برنامج عملي للمراجعة .

المراجعة الداخلية

• مهارات المراجعة

• مهارات المراجعة ضرورية للمقيم ورئيس القسم او العميد اثناء قيامه بتقييم أداء البرنامج الأكاديمي



4 الفطنة في العمل

3 استخراج وتحليل البيانات

2 مهارات الاتصال

1 التحليل والتفكير النقدي

المراجعة الداخلية

- أهمية التحليل والتفكير النقدي اثناء تقييم الأداء للقسم من خلال مراجعة التقارير واللقاءات المختلفة.
- ملم بالموضوع محل النقاش.
- لديه مهارة في طرح الأسئلة لتضييق نطاق البحث.
- لديه القدرة على محاكمة المسلمات ومناقشتها مثل هالة التأثير والتعميم.
- يعرف الفرق بين النتيجة التي من الممكن أن تكون صواب والنتيجة التي لا بد أن تكون صواب.
- يتجنب الأخطاء الشائعة في استدلالاته .
- يبحث عن الأسباب والعلل والبدائل، ويستخدم مصادر علمية موثوق بها ويشير إليها إن دعت الضرورة.
- يهتم بقوة الأدلة التي يعتمد عليها.
- يتعامل مع الموقف المعقد بطريقة منطقية.
- يتخذ موقف أو يتخلى عن موقف عند توافر أسباب وأدلة كافية لذلك.
- يبقى على اتصال بالنقطة الأساسية أو جوهر الموضوع.
- يعرف أن لدي عملاء التدقيق انطباعات مختلفة حول فكرة ما.
- أهمية التفكير النقدي في مهنة التدقيق الداخلي.
- يفصل التفكير العاطفي عن التفكير المنطقي، ولديه الاستعداد لتقبل الآراء المخالفة، وعدم التعصب لرأي.
- الاستعداد لإعادة التفكير في الأسئلة والفرضيات التي يطرحها باستمرار.

لقاء قيادات الكلية

لقاء المراجع الداخلي مع عميد الكلية او رئيس القسم لغرض تقييم الأداء المؤسسي
كما يمكن ان تستخدم هذه الأسئلة عند تقييم أداء رئيس القسم السنوي من خلال العميد او لجنة من مجلس الكلية

التخطيط:

ما المؤشرات التي تستخدم للتأكد من تحقق رسالة الكلية / البرنامج ولقياس ووعي أصحاب المصلحة بذلك.
هل تتسق البيانات الموجودة بمقاييس التقييم الذاتي (SES) مع ما هو موجود بالدراسة الذاتية (SSR)؟
ما هي العمليات والإجراءات المستخدمة لضمان أنه يتم استخدام الرسالة في التخطيط وتخصيص الموارد المستقبلية
هل هناك إجراءات لضمان الرصد المنتظم لمؤشرات الأداء الرئيسية التي تضمن تحقيق الأهداف الرئيسية لخطط عمل قصيرة وطويلة الأجل في الوقت المناسب؟
هل هناك خطة تشغيلية للمراجعة الدورية من قبل الهيئة الإدارية للرسالة والأهداف والغايات؟
هل يتم إعلان الخطط التشغيلية والقرارات الرئيسية وإبلاغها بشكل فعال لجميع الأطراف المعنية؟
السلطات الإدارية:
كيف يتم متابعة توصيات المجلس الاستشاري للكلية / القسم؟
كيف يتم متابعة الخطط التنفيذية المفصلة لتحقيق الغايات/الأهداف للكلية / القسم.

لقاء قيادات الكلية

السلطات الإدارية:

هل هناك إجراءات لقياس فعالية الهيئة الإدارية ومراقبة أدائها بخلاف مسح رضا الموظفين؟
ما هو الإجراء الذي تتخذه في حالة وقوع أمر طارئ ولا يمكن لمجلس الكلية / البرنامج الاجتماع؟
ما صلاحيات العميد، مجلس الكلية، رئيس القسم، البرنامج؟
هل يتم قياس تنفيذ القرارات التي يقرها مجلس الكلية / القسم؟
هل هناك إجراءات لقياس فعالية ومتابعة دورية لأداء وكلاء الكلية، رؤساء الأقسام، ورؤساء الوحدات الأكاديمية / الإدارية الأخرى
غير عمليات استطلاعات آراء الموظفين؟
ما هي معايير المحددة لتحديد الزيادة السنوية؟
كيف يتم إعداد الوصف الوظيفي ومن يعبئه؟ هل يتم كتابة كافة التوصيفات الوظيفية باللغة العربية، إذا كانت الإجابة بنعم:
كيف لغير الناطقين بالعربية توقيع الوصف الوظيفي الخاص بهم.
هل لديكم إجراءات واضحة لمراجعة خطط العمل . ويتم اتخاذ القرارات التصحيحية للتطوير بناء على هذه المراجعات.
كيف تتعرف وتضمن الكلية / البرنامج إنجازات ومساهمات أعضاء هيئة التدريس والطلاب في خدمات الكلية / البرنامج والمجتمع؟

لقاء قيادات الكلية

ضمان الجودة:

- ما هي حالة الجودة في أقسام النساء التي ليس لديها ممثلين من النساء في لجان الجودة .
- كيف تعمل إدارة ضمان الجودة بين أقسام الذكور والإناث وبين البرامج المماثلة في كليات الجامعة الأخرى.
- عند تحديد القيمة المرجعية (المستهدفة) لمؤشرات الأداء الرئيسية، هل يتم تحديد قيمة قابلة للتحقيق أو قيمة بعيدة عن القيمة الحالية للمؤشر (بعيد المدى)؟
- كيف يتم إسناد النجوم (التقويم النجمي) عند القيام بالتقويم الذاتي الاولي وعند كتابة تقرير الدراسة الذاتية؟
- هل هناك أي إجراءات معمول بها لضمان أن جميع أصحاب المصلحة يشاركون في عمليات تحسين الجودة في المؤسسة على جميع المستويات؟
- هل تم دمج إجراءات الجودة المتعارف عليها في جميع الخطط وهل أصبحت جزءا من ثقافة المؤسسة؟
- كيف يتم تحديد الممارسات الجيدة وكيف يتم نشرها عبر الكلية / البرنامج؟
- كيف تتم عمليات ضمان الجودة بالنسبة للتعليم الإلكتروني والتعلم عن بعد؟ هل تطبق نفس العمليات الخاصة بالتعليم العادي (الحضوري)؟ كيف يتم معالجة الاختلافات (على سبيل المثال في التنفيذ)؟
- هل هناك عمليات تضمن إغلاق دائرة الجودة عن طريق استخدام نتائج مؤشرات الأداء في نظام الجودة والتحسين المستمر؟
- هل الكلية / البرنامج تفرض استخدام نتائج مؤشرات الأداء وعمليات المقارنة المرجعية في كل الأنشطة التي يتم تقييمها عن طريق مؤشرات الأداء الرئيسية ويتم الاستفادة من هذه النتائج في عمليات التحسين والتطوير؟
- ما هي المعايير التي تستخدمها وكالة الكلية / البرنامج عند تحديد القيم المرجعية للمؤشرات؟

لقاء قيادات الكلية

التعليم والتعلم:

ما هو التقدم الذي تم إحرازه بالكلية / البرنامج لضمان فعالية عمليات مراجعة التقارير السنوية للبرامج؟

ما هي التحاليل التفصيلية لأداء البرامج التي يتم إعدادها وعرضها للتدقيق من قبل اللجان العليا؟

ماهي الإجراءات المتخذة لضمان المساواة في جميع جوانب التعليم والتعلم في حالات الشعب المتعددة وخاصة في صورة تقديم المقرر لأقسام الذكور والإناث؟

هل يتم استشارة الجهات المهنية عند صياغة مخرجات التعلم للبرامج (ما مدي تفعيل ذلك)؟

هل لدى الكلية / البرنامج سمات للخريج وإذا كانت الإجابة بنعم كيف يتم دمجها في مخرجات التعلم لكافة البرامج؟

كيف يتم مراجعة مخرجات التعلم للبرنامج وما هي الجهات التي يتم استشارتها؟ هل يمكن أدلة؟

ماذا يحدث إذا لم يتمكن الطالب من تحقيق جميع مخرجات التعلم للبرنامج بحلول نهاية دراسته؟

ما هي الأساليب المستخدمة لضمان تحقيق الطلاب لجميع مخرجات التعلم البرنامج؟

كيف يشارك أصحاب المصلحة الخارجيين في توفير التغذية المرتدة في جميع مراحل تطوير البرنامج؟ هل يوجد مجالس استشارية في جميع الكليات؟

كيف يتم إعداد توصيف المقررات؟ من يضمن أنها شاملة وتحتوي على جميع المعلومات المطلوبة؟ من يتحقق من اتساقها مع التوصيف؟

لقاء قيادات الكلية

التعليم والتعلم:

هل تشعر أحيانا أن كنت تستهلك الكثير من الوقت للمراجعة (التوصيفات والتقارير) على حساب التعليم والتعلم؟
كيف يمكنك التأكد من أن عمليات تقييم البرامج ومراجعتها متساوية بين كل الكليات وبين فروع الذكور والإناث؟
هل يمكن الحصول على البيانات الإحصائية ذات الصلة بطريقة آلية (توزيع الدرجات، التغذية المرتدة من الطالب) من خلال نظام معلومات بالكلية / البرنامج (مثل SIS) لتوفير الوقت وتعزيز الموضوعية والفهم من هذه التقارير.
هل يمكن إصدار تقارير المقررات والبرنامج آليا من خلال نظم المعلومات بالكلية / البرنامج؟
ما هو دور أصحاب المصلحة الخارجيين في المراجعة الدورية، وماهي الآلية المستخدمة لذلك؟
ما هي أنواع التدريب التي يتم توفيرها لدعم أعضاء هيئة التدريس في تطوير الطرق المناسبة لتقييم الطلبة؟
ما هي السياسات والإجراءات المتبعة لتغطية المخالفات الأكاديمية (بما في ذلك السرقة الأدبية)؟
ما هي الإجراءات التي تستخدم لمصادقة أعمال الطلاب (التأكد من أن الأعمال المقدمة من الطلبة هي من إنتاجهم)؟
ما هو المنتظر من أعضاء هيئة التدريس لتقديم التغذية الراجعة والدعم للطلاب؟ هل توجد سياسات بهذا الخصوص؟ كيف يتم رصدها والحكم على فعاليتها؟
ما هي الآليات المستخدمة لضمان أن أدوات تقييم الطلاب تتسق مع مخرجات التعلم في كل المستويات (تحقق بالمعايير المرجعية العالمية والوطنية)؟ (التقييم القبلي؟؟)

لقاء قيادات الكلية

التعليم والتعلم:

هل هناك برنامج تهيئة إجباري لجميع أعضاء هيئة التدريس الجدد؟ إذا كانت الإجابة بنعم: الى أي مدى يشعر أعضاء هيئة التدريس بأن هذا البرنامج مفيد؟ هل هناك برنامج تهيئة لأعضاء هيئة التدريس المسؤولين على التعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد ؟ هل هناك استراتيجية لجذب المزيد من حملة الدكتوراه في الرتب العليا؟ ما هي معايير اختيار أعضاء هيئة التدريس؟ من لديه السلطة لتغيير: الكتاب المقرر، محتوى المقرر ومحتوى البرنامج؟ ما هي السلطة التي تعطى لعضو هيئة التدريس لتغيير في المقرر الذي يدرسه؟ كيف يتم ذلك؟ كيف يتم تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس؟ ما هي النتيجة والإجراءات بعد التقييم؟ هل لديك أي نظام للحوافز لأعضاء هيئة التدريس المميزين (مثال : جائزة أفضل عضو هيئة تدريس)؟ كيف ترتبط سياسات القبول بمعدلات نجاح وتخرج الطلاب ؟

لقاء قيادات الكلية

دعم الطالب (الإرشاد والتسجيل):

كيف تتم عمليات الإرشاد (الأكاديمي والغير أكاديمي) على مستوى البرامج والكليات وعلى مستوى الكلية / البرنامج ككل؟ كيف تقيمون فعاليتها؟

ما هو مستوى رضا الطلاب على عملية الإرشاد عبر الانترنت؟

قدم مزيد من التفاصيل حول عمليات تحويل الطلاب

ما هي ردود أفعال أعضاء هيئة التدريس والطلاب حول نظام القبول؟

كيف تتم إدارة برامج التوجيه (التهيئة) في الكلية / البرنامج والكلية / البرنامج وعلى مستوى القسم؟

وضح عملية تغيير درجة طالب في المقرر إذا تم رصد درجة غير صحيحة عن طريق الخطأ؟

من لديه حق الوصول إلى سجلات الطلاب؟ هل هناك مستويات مختلفة من السلطات (مثلا من يقوم بإدخال الدرجات النهائية

للمقرر)؟ هل يسجل النظام من قام بتعديل المعلومات؟

كيف يتم إعلام الطلاب بتعليمات السلوك داخل الكلية / البرنامج؟

كيف يتم إعلام الطلاب بالقواعد التأديبية (نزاع / سوء السلوك / التظلم ... الخ)؟

هل يتم تفعيل السجل المهاري للطلاب

ما هي البرامج الإرشادية التي وضعت لتسهيل التخطيط الوظيفي من قبل الطلاب، هل المقدمين لهذه البرامج مدربين محترفين؟

ما هو مستوى رضا الطلاب؟ هل أدخلت تحسينات على نتيجة استطلاع رأي الطلاب؟

لقاء قيادات الكلية

مصادر التعلم:

كيف يمكن تحديد واستخدام عمليات التغذية الراجعة من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، والموظفين في عمليات الدعم الخاصة بالمكتبة، بالإضافة إلى استطلاع رضا المستفيدين؟

كيف يمكنك تحسين عمليات الدعم المقدمة للمستفيدين لتحقيق أداء أفضل وللحفاظ اتساقها مع الاحتياجات والتوجهات الحديثة للخدمات التعليمية؟ كيف يتم مشاركة عمليات التحسين مع الوحدات الأخرى وغيرها من العمليات؟

ما هو دور أعضاء هيئة التدريس في شراء المواد التي تدعم التعليم والتعلم؟

كيف يتم اتخاذ قرارات اقتناء الموارد الجديدة للمكتبة (سواء رقمية أو ورقية)؟ كيف يتم إدخال البيانات الإحصائية وأراء أصحاب المصلحة في هذه العملية؟

ما مدى تفعيل أدوات تقييم سياسات المكتبة في اقتناء التجهيزات.

هل هناك عملية رسمية يتم من خلالها تقييم الموارد وخدمات المكتبة بشكل دوري؟ إذا كانت الإجابة بنعم ما هي المعايير المستخدمة وما دورتها؟

الى أي مدى يمكنه تقييم كفاءة المكتبة؟

لقاء قيادات الكلية

التجهيزات:

هل هناك خطة للمساواة في التجهيزات المتاحة لأقسام الذكور والنساء؟

هل هناك أسلوب منهجي لشراء التجهيزات الجديدة ولصيانة المرافق والمعدات؟

هل هناك سياسة متبعة لضمان الاستخدام والتوزيع الأمثل للمعدات

هل يوجد نظام فعال لإدارة استخدام المرافق والتجهيزات؟

هل تقوم الكلية / البرنامج بجرد منتظم لمعداتها؟

كيف يمكنك تحديد التدابير والأهداف المناسبة المستخدمة لتقييم التقدم المحرز في السلامة في مكان العمل؟

هل يمكن تزويدنا بعض الأمثلة من أدوات استقصاء رضا أعضاء هيئة التدريس والطلاب عن المرافق والمعدات مع تحليل لنتائجها؟

لا بد من إجراء مقارنة مرجعية لمرافق التدريس والمختبرات والأبحاث مع ما هو متوفر بمؤسسات مماثلة.

هل لدى الكلية / البرنامج مقارنة مرجعية لبعض المؤشرات الرئيسية ولماذا تم اختيار جهة المقارنة؟

هل يؤخذ بعين الاعتبار في تصميم مرافق الكلية / البرنامج احتياجات الطلاب والموظفين من ذوي الإعاقات الجسدية أو غيرها من

الاحتياجات الخاصة؟ ماهي الترتيبات التي يتم اتخاذها؟

هل أن مرافق الخدمات الغذائية كافية، ومناسبة لاحتياجات الموظفين والطلاب؟ هل يمكن أن تريني المزيد من الأدلة حول رضا الطلبة عن

خدمات الإسكان والتغذية؟

السياسة والتخطيط

لا بد من إجراء مقارنة مرجعية لمرافق التدريس والمختبرات والأبحاث مع ما هو متوفر بمؤسسات مماثلة. هل لدى الكلية / البرنامج مقارنة

مرجعية لبعض المؤشرات الرئيسية ولماذا تم اختيار جهة المقارنة؟

لقاء قيادات الكلية

البحث العلمي:

- هل هناك أي تعاون دولي لدعم البحوث؟ إذا كانت الإجابة بنعم، إلى أي مدى يتم تنفيذ ذلك وما مدى فعاليته؟
- هل هناك أي تعاون مع المحيط الصناعي المحلي أو مع الهيئات البحثية الأخرى؟ إذا كانت الإجابة بنعم، ما هو نوع هذا التعاون؟
- لا توجد بيانات المتعلقة بالأنشطة البحثية من الذكور والإناث
- كيف يمكن تطوير الأنشطة البحثية لطلاب الدراسات العليا و البكالوريوس
- ما هي إجراءات إدارة المقترحات البحثية وكيف يتم اختيار المقارنة المرجعية لمؤشرات البحث والإبتكار ولماذا تم اختيار جهة المقارنة؟
- هل لدى الكلية / البرنامج استراتيجية أو خطة محددة للتغلب على ضعف البحث العلمي لبعض أعضاء هيئة التدريس؟
- كيف يتم تقييم جودة النشر العلمي؟
- هل هناك سياسة مؤسسية لتحديد الحد الأدنى المستهدف من الأبحاث لأعضاء هيئة التدريس؟ كيف يتم ربط النشاط البحثي بتقييم الأداء؟
- هل هناك فرص للمنع التنافسية الداخلية لأعضاء هيئة التدريس الجدد؟
- ما هي أنواع الدعم المقدمة لأعضاء هيئة التدريس الجدد في تطوير قدراتهم البحثية (مثل: التدريب، التوجيه، ضمهم في فرق المشاريع البحثية، الخ...)
- كيف يتم تشجيع الطلاب على المشاركة في البحوث؟ هل ينخرطون في المشاريع البحثية وفي النشر المشترك مع أعضاء هيئة التدريس؟
- كيف يتم تسويق الابتكارات وتفعيل الاستفادة منها واستثمارها؟
- كيف يتم إيجاد مصادر دعم خارجية للبحث العلمي؟
- ماهي نسبة الدعم الخارجي للأبحاث والابتكارات مقارنة بدعم الجامعة؟

لقاء قيادات الكلية

خدمة المجتمع :

هل هناك تقارير سنوي لوحدة خدمة المجتمع؟

هل هناك مؤشرات أداء؟ ميزانية؟

كيف يتم تنفيذ برنامجا من خلال هذه الوحدة؟

كيف يتم تشجيع أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في الأنشطة المجتمعية، ماذا يفعلون، وماذا يستفيدون مما فعلوه؟ سؤال أعضاء هيئة

التدريس حول مشاركتهم وكيف يتم اختيارهم؟

كيف يتم تشجيع الطلاب على المشاركة في الأنشطة المجتمعية، ماذا يفعلون، وماذا يستفيدون مما فعلوه؟

كيف يتم اختيار الطلاب للمشاركة في المشاريع المجتمعية

كيف تقيمون احتياجات التفاعل مع المجتمع المحلي؟

كيف تقيمون نجاح التفاعل مع المجتمع من قبل المجتمع ومن قبل الموظفين والطلاب

كيف يتم إشراك المحيط الصناعي المحلي وجهات التوظيف؟

بما تقوم الكلية / البرنامج لتحسين سمعتها؟

ما هي الخطة طويلة الأجل لزيادة سمعة الكلية / البرنامج في المجتمع؟

هل تستقصي الكلية / البرنامج المجتمع حول سمعتها وعملياتها؟

محاوّر لقاء الطلاب

لقاء المراجع الداخلي ، عميد الكلية او رئيس القسم بالطلاب لغرض تقييم الأداء المؤسسي

هل لدى البرنامج الدراسي الممارسات التالية:

تتسم الامتحانات بالدقة.

العدالة والشفافية لنظم الامتحانات.

تطبق القواعد المتبعة مع حالات الغش.

اعلان لوائح تنظيم عملية التسجيل والدراسة والاختبارات.

اعلان قواعد التعامل مع التماسات الطلاب لنتائج الامتحان

توفير قنوات تلقي شكاوي الطلاب والاستجابة لها بما يحقق ضمان سير العملية التعليمية.

تطوير أساليب الامتحانات.

يقيم توافق بين محتوى المقررات المعلنة والاختبارات.

يتابع توفير القاعات المناسبة عند إجراء الامتحانات.

يقيم عدالة تقويم الطلاب فى الكلية.

يوفر آليات لإعلام الطلاب بنتائج الامتحانات.

تطبق استطلاع اراء الطلاب عن نظم التقويم والامتحانات المتبعة.

يتحقق من شمولية الامتحان لجميع جوانب المقرر التي درستها.

محاوّر لقاء الطلاب

لقاء المراجع الداخلي ، عميد الكلية او رئيس القسم بالطلاب لغرض تقييم الأداء المؤسسي

هل لدى البرنامج الدراسي الممارسات التالية:

- اتاحة فرصة مناقشة أستاذ المقرر في نتائج الامتحانات لكي يقف الطالب على أسباب أخطائه
- توفير آلية الإعلان عن أماكن عقد الامتحانات الفصلية والنهائية.
- توفير أماكن مناسبة لعقد الامتحانات النظرية او العملية.
- توفير بيئة مناسبة للطلاب ذوي الحالات المرضية وذوى الاحتياجات الخاصة.
- استخدام أساليب التقويم المختلفة على نحو مستمر خلال عمليتي التعليم والتعلم
- توفير المكان المخصص لتلقى الجزء العملي أو التطبيقي من المقرر (قاعة - معمل - مستشفى - الخ) .
- يتحقق من ارتباط الجزء العملي والتطبيقي والزيارات الميدانية بالجزء النظري
- يتحقق من الاستفادة من الدروس العملية أو التطبيقية.
- يتحقق من قياس الامتحانات جميع جوانب التعلم (معرفة-مهارة-وجدانيه)ولا تركز على الجانب المعرفي فقط.
- يقدم الارشاد الاكاديمي والمهني المناسب خلال دراستك.
- يوفر تجهيزات القاعات للمحاضرات بالجودة العالية
- يتابع كفاية تجهيزات المعامل والأدوات.

محاوړ لقاء الطلاب

لقاء المراجع الداخلي ، عميد الكلية او رئيس القسم بالطلاب لغرض تقييم الأداء المؤسسي

هل لدى البرنامج الدراسي الممارسات التالية:

- يوفر تجهيزات اجهزة الحاسب الآلي وفق احتياجات الطلاب.
- يقدم برامج تدريبية لاستخدام التقنيات الحديثة .
- يقدم برامج للتدريب الميداني متميزة تساهم في تطوير المهارات الطلابية
- يتأكد ان ما تعلمته في الجامعة مهم جدا لمستقبلك.
- يوفر أنشطة تعليمية لتطوير قدرتك على تحديد المشكلات بشكل واضح.
- يوفر أنشطة تعليمية لتطوير قدرتك على تحليل المشكلات والبحث عن حلول لها.
- يوفر أنشطة تعليمية لتطوير قدرتك على تحديث معلوماتك حسب ما يستجد في تخصصك.
- كيف تقييم استقبال الطلاب/ الطالبات .
- ما مدى الاستجابة على كافة استفسارات الطالب المستجد.
- هل لدى موظف شئون الطلاب كتيبات تساعد الطالب/ الطالبة على التعرف على نظام الدراسة بالجامعة .
- توفير مرافق مناسبة لأداء الشعائر الدينية.
- توفير التجهيزات المناسبة الخاصة بالأنشطة اللامنهجية والترفيه.

محاوړ لقاء الطلاب

لقاء المراجع الداخلي ، عميد الكلية او رئيس القسم بالطلاب لغرض تقييم الأداء المؤسسي

هل لدى البرنامج الدراسي الممارسات التالية:

- يتمح للطلاب/الطالبة فرصة المشاركة في الأنشطة الثقافية فلا تتردد بالتفاعل معها .
- يتمح الخدمات الثقافية المتنوعة فاحرص على المشاركة بها .
- يتمح الخدمات الثقافية بالوقت المناسب للطلاب والطالبات ويمكنك متابعتها من موقع العمادة .
- هل تعلن للطلاب عن الأنشطة الرياضية المتنوعة.
- توفير الجوائز للأنشطة الرياضية المختلفة.
- توفير مواقف السيارات بما يتوافق مع عدد الطلاب في المدن الجامعية.
- توفير الخدمات الأمنية المناسبة بمواقف السيارات.
- يتمحقق من ان الخدمات الأمنية المقدمة للطلاب والطالبة بالجامعة.
- يتمحقق من ان أسعار خدمات الكافيتريا مناسبة .
- يتمحقق من ان محتويات الكافيتريا (طعام – شراب) بالنظافة .
- يتمحقق من ان محتويات الكافيتريا تلبى رغبات الطلاب والطالبات .
- يتمحقق من ان موقع الكافيتريا مناسب للطلاب والطالبات.

محاوړ لقاء الطلاب

لقاء المراجع الداخلي ، عميد الكلية او رئيس القسم بالطلاب لغرض تقييم الأداء المؤسسي

هل لدى البرنامج الدراسي الممارسات التالية:

- تقديم الخدمات الصحية المناسبة للطلاب/الطالبة وبدون زحام.
- يتحقق من أن أداء العاملين في العيادة الطبية بالكفاءة في تقديم الرعاية الصحية للطلاب والطالبات .
- توفير دورات مياه خاصة بذوي الاحتياجات الخاصة .
- النظافة الجيدة في دورات المياه وتوفير المنظفات وورق التنشيف.
- توفير مواقف خاصة لسيارات ذوي الاحتياجات الخاصة بالعدد الكافي.
- توفير مصادر المعلومات وقواعد البيانات للمبتكر.
- مساعدة المبتكر في توفير الاحتياجات اللازمة لتحقيق ابتكاره على أعلى وجه.
- تخصيص جائزة للابتكار المتميز ، جائزة مشروع ريادة الأعمال المتميز، جائزة مشاريع التخرج.

محاوّر لقاء الطلاب

لقاء المراجع الداخلي ، عميد الكلية او رئيس القسم بالطلاب لغرض تقييم الأداء المؤسسي

هل يوفر البرنامج الدراسي

انشطة تعليمية لتطوير قدرتك على العمل بفاعلية مع المجموعات وفرق العمل.

انشطة تعليمية لتطوير مهاراتك في الاتصال.

انشطة تعليمية لتطوير مهاراتك في استخدام التقنية في مجال العمل.

انشطة تعليمية لتطوير مهاراتك في التعبير عن النتائج.

انشطة تعليمية لتطوير مهاراتك في التعبير عن التوصيات.

انشطة تعليمية لتطوير المعارف اللازمة لعملك.

المهارات اللازمة لعملك.

انشطة تعليمية لتطوير المهارات التي تحتاجها في سوق العمل

انشطة تعليمية لتطوير المهارات التي تعتقد انك بحاجة لتقديمها لك الجامعة

المساعدة والدعم اللازمة.

المصادر الخاصة بدعم تعليمك.

محاوړ لقاء الطلاب

لقاء المراجع الداخلي ، عميد الكلية او رئيس القسم بالطلاب لغرض تقييم الأداء المؤسسي

هل عضو هيئة التدريس :

يلتزم بالموعد المحدد للمحاضرة.

يفعل منهجية المناقشة و تقبل وجهات نظر الطلاب.

يحترم النظام الجامعي ويراعي حقوق الطلاب وواجباتهم.

يحسن الإنصات للطلاب، والانتباه إلى آرائهم

يتفهم مشكلات الطلاب لمساعدتهم في التغلب عليها

يلتزم بتسجيل الحضور والغياب الكترونيا.

يتواجد في الساعات المكتبية ليحيب على تساؤلات الطلاب.

يوظف شخصيته ليضبط الطلاب في المحاضرة

أفكاره بالمحاضرة متسلسلة ومنطقية.

يمارس التخطيط الجيد لما يفعله داخل المحاضرة .

يستثمر وقت المحاضرة بما هو مفيد .

يقدم المعلومات أثناء المحاضرة بشكل مبسط وواضح

يقدم عناصر المحاضرة بشكل مترابط مع بعضها البعض .

يبرز النقاط الرئيسية في المحاضرة .

محاوّر لقاء الطلاب

لقاء المراجع الداخلي ، عميد الكلية او رئيس القسم بالطلاب لغرض تقييم الأداء المؤسسي

هل عضو هيئة التدريس :

يعطي الطلبة فرصاً متساوية في المشاركة أثناء المحاضرة.

يصمم محتوى المحاضرة مناسباً للمدة الزمنية المحددة لها.

يثير انتباه الطلبة بتنوع نبرات الصوت (كالتلميحات اللفظية، الاشارات...الخ

يفعل دور الطلاب أثناء المحاضرة .

يحدد للطلاب الموضوعات التي سيقدمها لهم في المحاضرة القادمة.

يستخدم تقنيات التعلم الحديثة (البوربوينت، شفافيات،...).

يتحرى العدل في تصحيحه لأوراق الامتحانات والواجبات الدراسية.

يعدل مع طلابه فيما يتبعه من ضوابط داخل المحاضرة.

يطرح أسئلة تشجع الطلاب على التفكير للبحث عن إجاباتها.

يلجأ إلى نقد طلابه بطريقة بناءه في مناقشاتهم.

يطرح أسئلة اختباره شاملة للمادة.

يبني اسئلة تتدرج في مستوى صعوبتها في الامتحان الواحد.

يعلن نتيجة الاختبارات الدورية في الوقت المناسب.

يتابع الواجبات ليجعل لها وزناً في التقويم.

محاوّر لقاء الطلاب

لقاء المراجع الداخلي ، عميد الكلية او رئيس القسم بالطلاب لغرض تقييم الأداء المؤسسي

هل عضو هيئة التدريس :

مهتم بمدى تقدم الطلاب

يربط بين النظريات والتطبيق العملي.

يشجع الطلاب على الاسئلة والمناقشة في المحاضرات.

يوزع الواجبات بشكل منتظم على مدار الفصل الدراسي.

يقدم الإجابات النموذجية لأسئلة الاختبارات الدورية.

ينوع في الأنشطة التي يكلف بها طلابه لمواجهة الفروق الفردية

يبدو متمكناً من مادته العلمية ومسيطرًا عليها.

يتناول موضوعات المقرر بحيث يغطيها بشكل جيد.

يبدو واسع الاطلاع على مجالات متعددة من المعرفة.

ينتقل في تناوله لعناصر المحاضرة من السهل إلى الصعب.

يملك الكفاءة العالية في محاضراته مما يعزز الانضباط الذاتي للطلاب.

يتدرج من المعلوم للطلاب إلى المجهول أثناء تناوله للمحاضرة.

يسخر من إجابات الطلاب الخاطئة بل يصححها ويناقشها معهم.

يوزع درجات التقويم في بداية العام الدراسي.

محاوّر لقاء الطلاب

لقاء المراجع الداخلي ، عميد الكلية او رئيس القسم بالطلاب لغرض تقييم الأداء المؤسسي

هل عضو هيئة التدريس :

مهتم بمدى تقدم الطلاب

يربط بين النظريات والتطبيق العملي.

يشجع الطلاب على الاسئلة والمناقشة في المحاضرات.

يوزع الواجبات بشكل منتظم على مدار الفصل الدراسي.

يقدم الإجابات النموذجية لأسئلة الاختبارات الدورية.

ينوع في الأنشطة التي يكلف بها طلابه لمواجهة الفروق الفردية

يبدو متمكناً من مادته العلمية ومسيطرًا عليها.

يتناول موضوعات المقرر بحيث يغطيها بشكل جيد.

يبدو واسع الاطلاع على مجالات متعددة من المعرفة.

ينتقل في تناوله لعناصر المحاضرة من السهل إلى الصعب.

يملك الكفاءة العالية في محاضراته مما يعزز الانضباط الذاتي للطلاب.

يتدرج من المعلوم للطلاب إلى المجهول أثناء تناوله للمحاضرة.

يسخر من إجابات الطلاب الخاطئة بل يصححها ويناقشها معهم.

يوزع درجات التقويم في بداية العام الدراسي.

محاوّر لقاء الطلاب

لقاء المراجع الداخلي ، عميد الكلية او رئيس القسم بالطلاب لغرض تقييم الأداء المؤسسي

هل عضو هيئة التدريس :

مهتم بمدى تقدم الطلاب

يربط بين النظريات والتطبيق العملي.

يشجع الطلاب على الاسئلة والمناقشة في المحاضرات.

يوزع الواجبات بشكل منتظم على مدار الفصل الدراسي.

يقدم الإجابات النموذجية لأسئلة الاختبارات الدورية.

ينوع في الأنشطة التي يكلف بها طلابه لمواجهة الفروق الفردية

يبدو متمكناً من مادته العلمية ومسيطرًا عليها.

يتناول موضوعات المقرر بحيث يغطيها بشكل جيد.

يبدو واسع الاطلاع على مجالات متعددة من المعرفة.

ينتقل في تناوله لعناصر المحاضرة من السهل إلى الصعب.

يملك الكفاءة العالية في محاضراته مما يعزز الانضباط الذاتي للطلاب.

يتدرج من المعلوم للطلاب إلى المجهول أثناء تناوله للمحاضرة.

يسخر من إجابات الطلاب الخاطئة بل يصححها ويناقشها معهم.

يوزع درجات التقويم في بداية العام الدراسي.

لقاء المراجع الداخلي بالخريجين

لقاء المراجع الداخلي ، عميد الكلية او رئيس القسم بالخريجين لغرض تقييم الأداء المؤسسي

ما تقييمك

- لأدوات التقييم ومدى اطلاعك على الاجابات المثالية لها و مراجعة تصحيحها مع مدرس المادة في البرنامج الذي تخرجت منه.
- لمدى مساهمة دراستك الجامعية في إقناعك بضرورة التعلم المستمر
- لقدراتكم على الاتصال الشفهي في مجال عملك.
- لقدراتكم على التعبير الكتابي في مجال عملك.
- لمستوى قدراتكم على تقديم العروض المرئية باستخدام الحاسب الآلي.
- لقدراتكم على العمل ضمن فرق العمل.
- لقدراتكم على مهارات القيادة في مجال عملك.
- لقدراتكم على في التقدم في مجال العمل وقدرتك على تحقيق ذلك.
- لقدراتكم على التفكير المستقل وطرح البدائل فيما يخدم عملك.
- لقدراتكم على التكيف مع التقنيّة الحديثة والبيئة الجديدة.
- لمستوى قدراتك المهنية وملائمتها لطبيعة عملك.
- لقدراتكم على تحمل أعباء العمل. هل لديك القدرة على وضع خطة لتحقيق أهداف العمل.
- لمستوى الرضا عن انضباطك الوظيفي. هل تشعر بالرضا عن معرفتك بأسس السلامة في مجال عملك. هل توفر الجامعة مصادر التعلم المناسبة لصقل مهاراتك
- لمساهمة الجامعة في البحث لك عن وظيفة هل تتواصل الجامعة معك بعد التخرج

لقاء المراجع الداخلي بالخريجين

لقاء المراجع الداخلي ، عميد الكلية او رئيس القسم بالخريجين لغرض تقييم الأداء المؤسسي

ما تقييمك لأعضاء هيئة التدريس في الممارسات التالية:

لأداء العام في القسم الذي تخرجت منه.
في تقديم الإرشاد المناسب عندما احتجت إلى ذلك
الحماس والاهتمام بما يقومون بتدريسه
الاهتمام بتحصيل الطلاب في الدراسة
استخدام للتقنية بفاعلية في تدريس المقررات
تشجيع للطلاب على المناقشة العلمية
الإلمام بمحتوى المقررات التي يدرسونها
تنوع طرق متنوعة لتقويم
تقويم أداء الطلاب بعدل وموضوعية
تقديم التغذية الراجعة حول أداء الطلاب
تنوع طرق تدريس المقررات
اتاحة الفرصة للطلبة لمناقشة أدائهم في الاختبارات
التفاعل مع الطلاب من خلال شبكة الانترنت
تشجيع الطلاب ليصبحوا متعلمين فاعلين

لقاء المراجع الداخلي بالخريجين

لقاء المراجع الداخلي ، عميد الكلية او رئيس القسم بالخريجين لغرض تقييم الأداء المؤسسي

ما تقييمك :

للخدمات المقدمة لك بعد التخرج بشكل عام،
لمستوى جودة البرنامج الذي درسته في الجامعة؟
لمستوى رضاك عن حياتك الطلابية في الجامعة؟
لأداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعة؟
لجودة الإرشاد الأكاديمي والمهني الذي تلقيته في الجامعة؟
لمجمل الخبرات التعليمية التي تلقيتها في الجامعة؟
للبرنامج الإرشادي (برنامج وظيفة) الهدف منه
للبرنامج الإرشادي (يوم المهنة) الهدف منه
عن التحصيل العلمي من دراستك الجامعية
لطرق و استراتيجيات التعليم المتبعة في البرنامج الذي التحقت به
لجودة وسائل التعلم المتاحة للطلبة في البرنامج الذي التحقت به
لألية ووسائل التقييم بالبرنامج الذي التحقت به
لتميز أعضاء هيئة تدريس بخبراتهم الأكاديمية و التطبيقية و المهنية

لقاء المراجع الداخلي بالخريجين

لقاء المراجع الداخلي ، عميد الكلية او رئيس القسم بالخريجين لغرض تقييم الأداء المؤسسي

ما تقييمك للخدمات المساندة التالية:

- توفر برامج حديثة في معام الحاسب الآلي
- توفر الدعم الفني لمساندة الطلاب في تقنيات المعلومات والاتصالات
- توفر المصادر التعليمية المتطلبة في دراستك حين احتجت إليها
- توفر أوعية مصادر المعلومات بالمكتبة كلما احتجت إليها
- توفر تجهيزات القاعات الدراسية بشكل مناسب للتعلم
- توفر تجهيزات المعامل والمختبرات بشكل مناسب للتعلم
- توفر أماكن مناسبة لأداء الصلوات
- توفر الخدمات الصحية بما يلبي حاجاتي
- توفر مراكز التصوير وخدمات الطالب داخل الجامعة
- توفر مطاعم وبوفيهات مناسبة
- توفر مواقف كافية لسيارات الطلاب
- ملاءمة المرافق مع احتياجات الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة
- توفر المرافق المناسبة لأداء الأنشطة اللاصفية (الثقافية والاجتماعية والرياضية) هل توافرت معام الحاسب الآلي للاستخدام

لقاء المراجع الداخلي بالخريجين

لقاء المراجع الداخلي ، عميد الكلية او رئيس القسم بالخريجين لغرض تقييم الأداء المؤسسي

ما تقييمك

لتوفير الإرشاد الأكاديمي المناسب طيلة فترة دراستك بالبرنامج
لقدراتكم على الانضباط بأخلاقيات المهنة
لدعم البرنامج فرصة الاختيار بين عدة مقررات
لمدى تنوع المقررات الدراسية
لحدثة المقررات الدراسية
لتحقيق تطبيقات الحاسب في مقررات البرنامج
لتوفر لتطورات التقنية الحديثة
لدعم البرنامج التواصل والتعاون مع جهات سوق العمل المناسب

لقاء المراجع الداخلي بالخريجين

لقاء المراجع الداخلي ، عميد الكلية او رئيس القسم بالخريجين لغرض تقييم الأداء المؤسسي

ما مدى تمكن الخريج للمخرجات التالية.

المعرفة بالأسس والنظريات والمفاهيم الضرورية في مجال التخصص.

الإلمام بالنظريات والممارسات الحديثة في التخصص والمجالات ذات العلاقة.

مهارات التطبيق والتفكير والإدراك

تطبيق المعارف والمهارات المهنية في التخصص بكفاءة.

التحليل والتفكير الناقد.

تحديد وحل المشكلات بطرق إبداعية.

تقييم البدائل و صنع القرارات.

الاستقصاء وإجراء الأبحاث والدراسات واستخلاص الاستنتاجات بشكل دقيق.

مهارات التعامل مع الآخرين و تحمل المسؤولية

المهارات الاجتماعية وحسن التعامل مع الآخرين.

العمل في فريق.

لقاء المراجع الداخلي بالخريجين

لقاء المراجع الداخلي ، عميد الكلية او رئيس القسم بالخريجين لغرض تقييم الأداء المؤسسي

ما مدى تمكن الخريج للمخرجات التالية.

قيادة فريق العمل وتحفيزه وإعطاء تغذية راجعة له.

التعلم الذاتي والتطوير الشخصي والمهني المستمر وتعلم المهارات الجديدة.

تحمل المسؤولية والعمل بشكل مستقل بدون الحاجة لتوجيه.

الثقة في النفس والاتجاهات الإيجابية.

التصرف بمسؤولية في العلاقات الشخصية والمهنية.

الالتزام بالقيم والضوابط الأخلاقية.

المشاركة المجتمعية والاهتمام بقضايا المجتمع والبيئة.

مهارات التواصل، وتقنية المعلومات، والمهارات العددية

التعبير والتواصل الكتابي في مجال العمل (مثل كتابة التقارير المطلوبة) بشكل مناسب.

إدارة الوقت وتحديد الأولويات.

الالتزام بالجودة ومعايير الممارسة المهنية.

لقاء المراجع الداخلي بالخريجين

لقاء المراجع الداخلي ، عميد الكلية او رئيس القسم بالخريجين لغرض تقييم الأداء المؤسسي

ما مدى تمكن الخريج للمخرجات التالية.

التواصل الشفوي (مثل التحدث والمناقشة) مع مختلف المتلقين بوضوح وبشكل مناسب.

الانفتاح والاستماع إلى وجهات النظر المختلفة واحترامها.

الحوار وإقناع الآخرين.

استخدام لغة أجنبية بالمستوى المناسب تحدثا وكتابة.

استخدام الحاسب الآلي والإنترنت وأحدث التقنيات في المجال.

المهارات العددية والإحصائية وجمع وتحليل البيانات والمعلومات.

مهارات النجاح في العمل

التخطيط وتحديد الأهداف وتطبيقها.

المبادرة وتقديم المقترحات للتطوير.

مهارات التعامل مع الرؤساء والزملاء.

التصميم والحماس والدافعية للعمل.

لقاء المراجع الداخلي بالخريجين

لقاء المراجع الداخلي ، عميد الكلية او رئيس القسم بالخريجين لغرض تقييم الأداء المؤسسي

ما مدى تمكن الخريج للمخرجات التالية.

تحمل ضغوط العمل والتكيف مع ظروفه المختلفة.

الانضباط في العمل.

الإنتاجية في العمل.

ملاحظات أخرى:

التقييم العام لخريجي البرنامج مقارنة بخريجي الجامعات الأخرى

ما أهم نقاط القوة لدى خريجي البرنامج؟

ما أهم نقاط الضعف لدى خريجي البرنامج التي تحتاج للتحسين ؟

ما أهم مقترحاتكم لتحسين البرامج ومخرجاتها (مثل نوع المقررات، التدريب، التقنية)؟

ما أهم التوجهات والتغييرات المستقبلية المتوقعة في المجالات ذات الصلة خلال 3-5 سنوات القادمة، وما ينبغي على الجامعة عمله

لتحديث المناهج للتماشي معها؟

ما أهم الخصائص والقدرات والمهارات اللازمة للخريجين والمطلوبة في المجالات ذات الصلة خلال 3-5 سنوات القادمة ؟

كيف يمكن التعاون مع الجامعة لزيادة فرص التوظيف لخريجي البرنامج؟

لقاء القائد (المراجع) بهيئة التدريس

لقاء المراجع الداخلي او عميد الكلية او رئيس القسم بهيئة التدريس لغرض التأكد من مستوى تحقيق واجباتهم وحقوقهم

التخطيط والتنظيم: السياسات واللوائح التنظيمية متاحة للأعضاء ، تتاح مشاركة الأعضاء في التخطيط ، يتم ابلاغ الأعضاء بالتطورات التي تحدث بالجامعة.

السلطات والإدارة: عملية توزيع أعباء التدريس تتم بإنصاف ، سياسات الترقية وإجراءاتها تطبق بطريقة عادلة، يتم تقدير الأداء الأكاديمي أو الإداري المتميز على مختلف المستويات، وتتم مكافأته ، يعطى جميع أعضاء هيئة التدريس فرصا عادلة ومناسبة للتطوير الشخصي والوظيفي، هل يحصل على تغذية راجعة لتقرير أدائه السنوي.

التعلم والتعليم: ملم باستراتيجيات توصيفات البرنامج والمقررات وقادر على استخدامها، أقوم بتوضيح مخرجات التعلم وإجراءات التقييم للطلبة عند بداية تدريس المقررات، أقوم بتقديم تغذية راجعة للطلبة حول أدائهم ونتائج تقييمهم ، وأقوم بإحالة الطلبة لمصادر الدعم المناسبة عند الحاجة، أدخل التعديلات المناسبة على خطط تدريس المقررات، استفيد من ملاحظات المراجع المستقل، اقدم برامج ارشادية للطلاب.

مصادر التعلم: يتم الوصول بسهولة إلى قواعد البيانات الإلكترونية والمواد البحثية والمجلات العلمية وغيرها من المواد المرجعية باللغتين .

المرافق والتجهيزات: تتوفر المرافق والتجهيزات الكافية ، يتوفر آليات محددة للتعامل مع آراء هيئة التدريس والاستجابة لها.

البحث العلمي: تدعم الجامعة المشاركة والتعاون مع الجامعات وشبكات البحث العلمي ، ترصد ميزانية تمكن من تحقيق الخطط البحثية. توفير التجهيزات العملية لتنفيذ الأبحاث ، تمتلك الجامعة أنظمة أمنية تكفل سلامة الباحثين وأنشطتهم البحثية، تسويق الابتكارات

علاقات المؤسسة التعليمية بالمجتمع: توفر وحدات دعم المبادرات المجتمعية لتسويق خبرات أعضاء هيئة التدريس.

التميز المؤسسي

حدد فيدلر ثلاث مكونات رئيسية للقيادة الموقضية وهي

١- العلاقة بين القائد والمجموعة ، ٢- هيكل العمل ، ٣- قوة المنصب

هيكل العمل :

يعنى درجة وضوح الإجراءات والأهداف فعندما يكون هناك تفاصيل أدق في المهام تكون هناك فرصة أكبر للإنجاز .

٥

تحديد مهام
كل وحدة
إدارية في
الهيكل
الوظيفي

٤

تعزيز ثقافة
المسؤولية
وتوزيع
الصلاحيات

٣

تحديد الأدوار
وتوصيف المهام

٢

تعميق الشعور
بالعدالة
والموضوعية

١

نطور إجراءاتنا
الداخلية في
حدود
الصلاحيات

إدارة المخاطر

خطوات نهج إدارة المخاطر



النضج التقني للجامعة

التقنية تساعد في رفع كفاءة الجامعة



القسم التقني شريك في اعداد استراتيجيه الجامعة



وجود مؤشرات للتقنية مرتبطة برسالة الجامعة



الميزانية تشكل نسبة من تشغيل المنظمة



القسم التقني يتفاعل مع كافة اقسام الجامعة عن قرب



خدمات بالوقت الفعلي



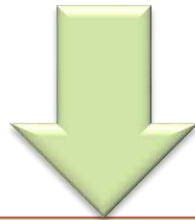
مفاتيح الإبداع المؤسسي

Deming “ ٩٠٪ من الأخطاء في العمل هي مسؤولية القيادة وليس العاملين ”

١. تنمية وحفز الابتكار، وتفعيل مبادرات العاملين .
٢. تكريم المبدعين بجوائز دورية.
٣. تنمية ودعم أخلاقيات وقيم العمل الإيجابية.
٤. تشجيع الأفكار الغريبة ودعم البحث العلمي.
٥. تشجيع التفكير الجماعي.
٦. تيسير وتفعيل فرص التعلم التنظيمي.
٧. ألتزم الإدارة منطلق التطوير والتحسين المستمر
٨. تشجيع من قبل الإدارة العليا لجميع العاملين بالعمل بروح الفريق الواحد (الكل رابح)

مؤشرات قياس التميز

- نسبة الزيادة السنوية في تنمية الموارد المالية الذاتية للجامعة
- نسب الأبحاث والابتكارات التي تم تحويلها الى منتجات مستثمرة
- استثمار الموارد البشرية في خدمة مجتمع المعرفة



الخطة الاستراتيجية للجامعة

تقرير الدراسة الذاتية للبرامج والجامعة

التقارير السنوية للعمادات والكليات

التقرير المالي للجامعة

الكفاءة التشغيلية

تعريف كايزن

كايزن: **التحسين المستمر**.. بخطوات متواصلة صغيرة .. بمشاركة واسعة من العاملين .. وبشكل منهجي.....

و تطبيق مفهوم - جيمبا - gemba - والتي تعني المكان.. حيث يدعو هذا المبدأ إلى توجه المسؤولين إلى موقع الحدث

للاطلاع على الواقع .. وعدم الاطلاع من خلال التقارير وما يتسرب إليهم من معلومات.



يحسن زمن العملية وتكلفتها وجودتها و يساعد الفرد ليتعلم كيف يحدد أهدافه ويصل اليها بنفسه ...فهو يساعد على رفع مستوى فاعلية و كفاءة العمليات في الجامعة من خلال .

أهداف كايزن

أهداف استخدام أسلوب كايزن (التحسين المستمر) في تطوير التعليم الجامعي :

- التخلص من الهدر أو الفاقد في العمليات قدر الإمكان مما يؤدي بالتالي لتحسن زمن العملية وتكلفتها وجودتها وهذا هو الجانب التقني في العملية التعليمية والإدارية بالجامعات غير مستغل بصورة جيدة. « التخلص من .. دمج .. إعادة الترتيب .. التبسيط..
- الجانب الاجتماعي في كايزن يتضمن التغيير في ثقافة العاملين والمؤسسة من خلال التعلم واعتبار أنشطة التعلم جزء أساسي في فلسفة كايزن حيث يتعلم الفرد كيف يحدد أهدافه ويصل إليها بنفسه. «
- الوصول بالعمليات التعليمية والإدارية بالجامعة الي مستوى متقدم من خلال التحسين المستمر حتى ولو كان بطئ، لكنه أفضل من الجمود المستمر. «
- التقليل من الأعمال الورقية والتقارير التي ليس لها فائدة.

نتائج تطبيق كايزن

التخلص من الـ " 3M / م ٣ " :

- مودا : أي هدر يحدث في الوقت أو المال (النفائيات السبعة)
- مورا : التعامل مع حالات انقطاع السير السلس لعمل ما او التباين في جودة السلع و الخدمات و مشاكل الجودة .
- موري : التعامل مع حالات العمل تحت ظروف شاقة او زيادة الإجهاد او الطلب

٥٠ - ٧٠٪ تقليل في زمن التشغيل

٢٠ - ٤٠٪ زيادة في الكفاءة

٢٠ - ٤٠٪ توفير في التكلفة

٤٠ - ٦٠٪ تقليل للأخطاء

٥٠٪ تقليل في المساحة المستخدمة

تحسن ملموس في معنويات العاملين ، تمكين الموارد البشرية ، اكتشاف قدرات وإمكانيات جديدة

منهجية تطبيق أسيجما

الخدمات التعليمية ، الخدمات البحثية ، الخدمات الاستشارية ، خدمات التدريب ، الخدمات الطبية ، الخدمات الإدارية ، ...

أنشطة عميلة القياس:

تحديد المخرجات والمدخلات المؤثرة ، تحديد تعريفات العملية
تحديد معايير قياسية للأداء ، تطوير طرق جمع المعلومات ووضع خطة جمع العينات
التأكد من أن القياسات قابلة للتطبيق ، تحليل طرق القياسات
تحديد مقدرة العمليات والخطة الاساسي لها

أنشطة عميلة القياس:

تحديد المخرجات والمدخلات المؤثرة
تحديد تعريفات العملية
تحديد معايير قياسية للأداء
تطوير طرق جمع المعلومات ووضع خطة جمع العينات
التأكد من أن القياسات قابلة للتطبيق
تحليل طرق القياسات
تحديد مقدرة العمليات والخطة الاساسي لها

الأنشطة المتعلقة بعملية التحسين:

تحديد الحلول وبدائلها
تحديد المخاطر والفوائد للحلول وبدائلها
اختبار مدى صلاحية الحل المختار
تحديد فعالية الحل باستخدام المعلومات المجمعة

الأنشطة المتعلقة بعملية المراقبة:

تحديد الأنشطة المحتاجة للمراقبة (القياس
- التصميم - ... الخ)
تطبيق وتحديد صلاحية أنشطة المراقبة
وضع خطة الانتقال
إغلاق المشروع وإعلان النتائج

الأنشطة الخاصة بتعريف المشكلة:

تحديد المشروع المختار للتحسين وقائد فريق
التحسين والمستفيد من المشروع.
تحديد متطلبات العملاء والأنشطة الأساسية
تعريف المشكلة والأهداف و الفوائد .
تعريف من هو المسئول عن المحاسبة وتحليل الموارد .
رسم مخطط العمليات .
تجهيز خطة المشروع .



استشراف المستقبل



اهمية استشراف المستقبل

01

منهجية استشراف المستقبل

02

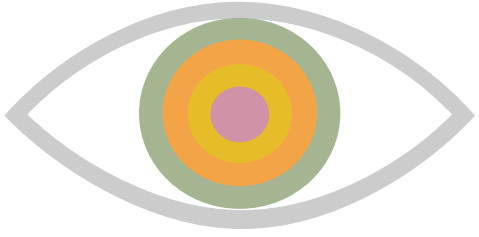
تقنيات التعليم

03

مهارات المستقبل

04

استشراف المستقبل



■ "قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَابًّا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ"
■ "هُوَ الَّذِي جَعَلَ الشَّمْسُ ضِيَاءً وَالْقَمَرَ نُورًا وَقَدَرَهُ مَنَازِلَ لِتَعْلَمُوا عَدَدَ السِّنِينَ وَالْحِسَابَ"
■ «الم غلبت الروم في أدنى الأرض وهم من بعد غلبهم سيغلبون»

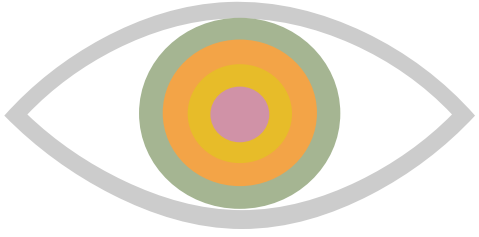
■ " كيف بك إذا لبست سواري كسرى "

■ « لتفتحن القسطنطينية ، ولنعم الأمير أميرها ، ولنعم الجيش ذلك الجيش »

■ «إذا فتحت عليكم فارس والروم أي قوم أنتم.....»

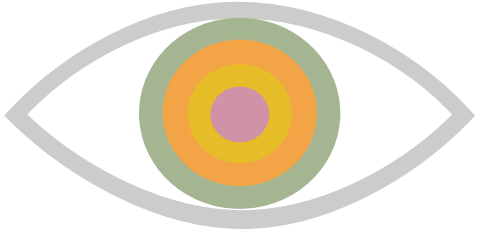
■ "إذا مات ابن آدم انقطع عمله إلا من ثلاث: صدقة جارية، أو علم ينتفع به، أو ولد صالح يدعو له"

استشراف المستقبل



بعيد المدى	متوسط المدى	قصير المدى
١٠ سنوات - فأكثر	١٠-٦ سنوات	الوضع الحالي - ٥ سنوات
تخيلي وابتكاري		تشغيلي وتنفيذي
يركز على توجهات المستقبل		تركيز بسيط على توجهات المستقبل
مدخل من مدخلات الاستشراف		مخرج من مخرجات الاستشراف

استشراف المستقبل



■ تعريف: جمع المعلومات لاستكشاف المستقبل باستخدام أساليب كمية، ونوعية تستنتج أدلتها من الآراء الشخصية القارئة لمجرى الأحداث، ووضع رؤى متوسطة وطويلة الأجل تهدف الى اتخاذ قرارات قابلة للتنفيذ (اعمال وافعال) في الحاضر من خلال سيناريوهات مختلفة لغرض بناء المستقبل.

■ أساليب نوعية: الخبرات المتراكمة والخرائط العقلية التي يمتلكها الفرد والمتوافرة بصورة الخبرة، الذكاء، (التفكير، الرؤيا، الخيال، السيناريوات، العصف الذهني، الحدس) .

■ أساليب كمية : وتتمثل باستخدام الأساليب الإحصائية مثل المسح ، الاستفتاء، التنبؤ المورفولوجي، صياغة النماذج، التحليل التاريخي، الوسط الحسابي، السلاسل الزمنية، تحليل الظواهر.

أهمية استشراف المستقبل



أهمية استشراف المستقبل

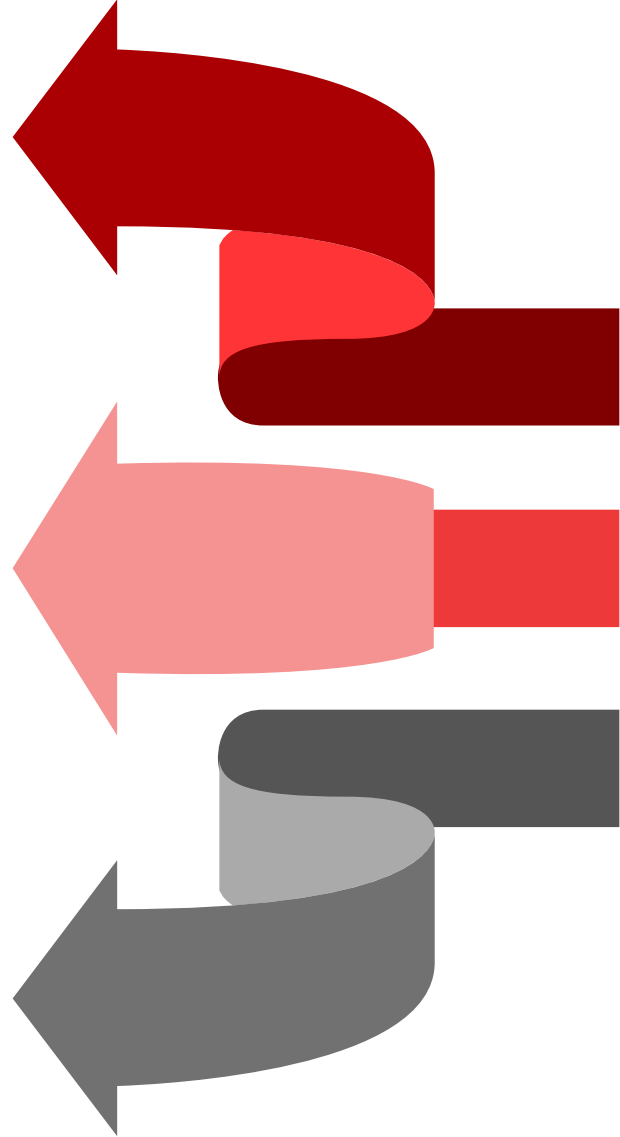
التفكر في ما للتأثيرات المعقدة لتحديات مستقبلية ذات طابع جماعي، من أمثلتها، التغيرات المناخية



توفير مرجعيات مستقبلية لصانع القرار، واقتراح مجموعة متنوعة من الطرق الممكنة لحلّ المشكلات، وزيادة درجة حرية الاختيار وصياغة الأهداف، وابتكار الوسائل لبلوغها، وتحسين قدرة صانع القرار على التأثير في المستقبل



تطوير التخطيط الاستراتيجي القائم على الصور المستقبلية، حيث تؤمن سيناريوهات ابتكارية تزيد من كفاءة وفاعلية التخطيط الاستراتيجي



أهمية استشراف المستقبل



بلغت المؤسسات المهتمة بالدراسات المستقبلية حوالي ٦٠٠ مؤسسة في أميركا وحدها تتلقى الدعم اللامحدود من الدولة والمؤسسات الأخرى في مختلف التخصصات، وبكل الوسائل والموارد المالية والبشرية.

المراكز الثلاثة الكبرى لصنع القرار الأمريكي، البيت الأبيض، والكونغرس، والبنتابون، يقوم على خدمتها عدد كبير من مراكز الفكر (Think Tanks) المعروفة ذات التوجه المستقبلي والاستراتيجي، منها المجلس القومي للاستخبارات الأمريكية (NIC) الذي يصدر تقريراً كل أربع سنوات، كان آخرها توجهات عالمية بحلول عام ٢٠٢٥.

أهمية استشراف المستقبل

دراسة نسبة المواليد

لمعرفة عدد المقاعد المطلوبة للقبول وتحديد حاجة الجامعة لتوفير فرص القبول للأجيال القادمة ووضع الخطط المناسبة

دراسة التغيرات في سوق العمل

لمعرفة نوع المقاعد المطلوبة للقبول وفق تغيرات السوق وتحديد حاجة الجامعة لتوفير فرص القبول للأجيال القادمة ووضع الخطط المناسبة

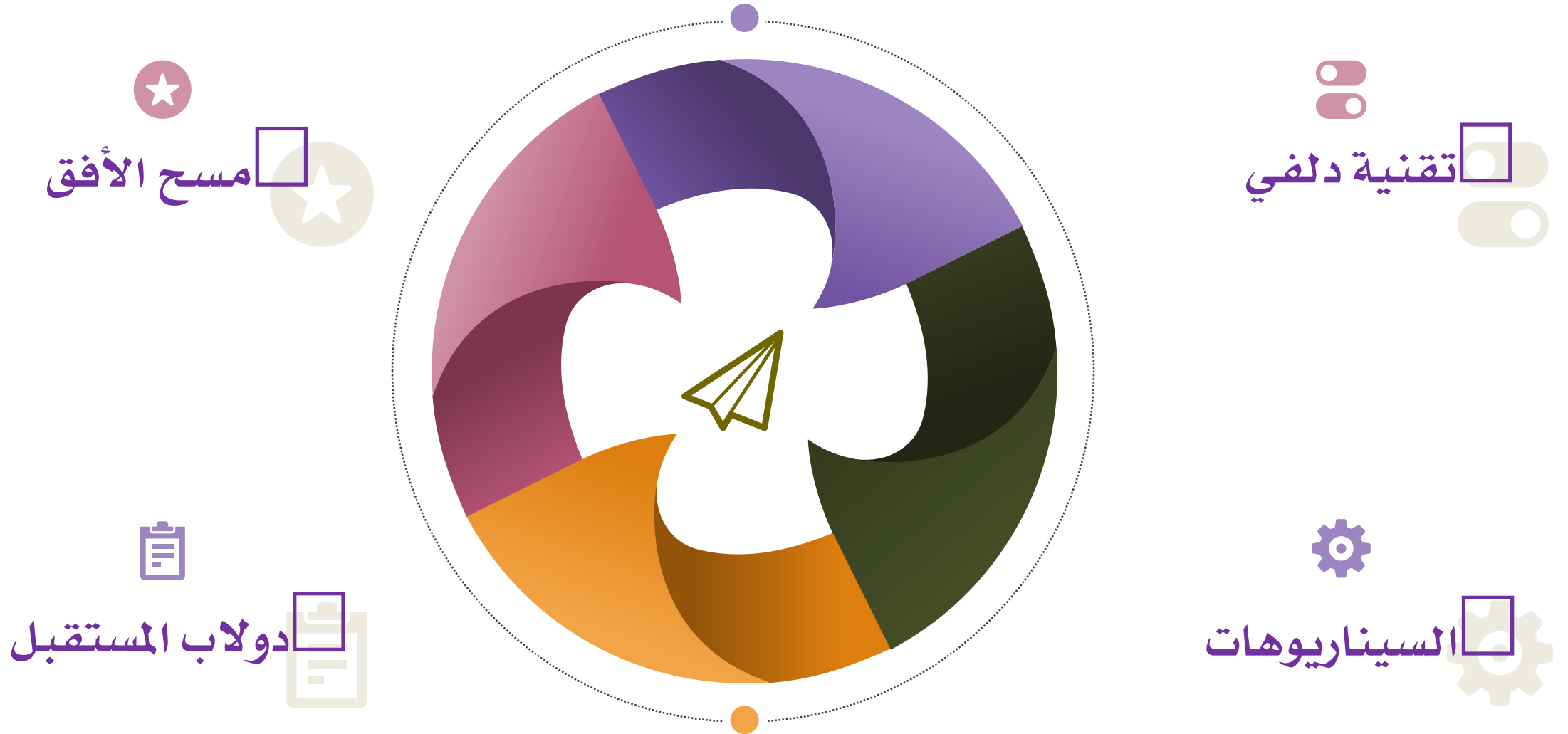
دراسة التغيرات التقنية

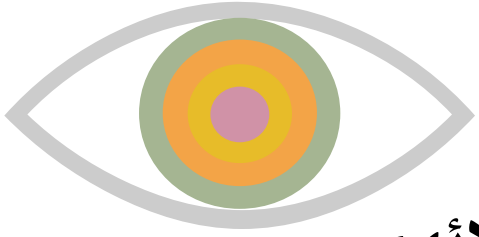
لمعرفة طريقة تدريس التخصصات وفق التقنيات الحديثة المستقبلية للأجيال القادمة ووضع الخطط المناسبة



قبول وفق
التطلعات
المستقبلية

منهجية استشراف المستقبل





أسلوب دلفاي

يعتمد أساساً على تدوير الاستبيانات للحصول على اتفاق نسبي في الرأي حوار غير مباشر بين الخبراء والمتخصصين تجنباً لتأثير بعضهم وآرائهم على زملائهم. أسلوب إحصائي بياني يقوم على استخدام مناهج الإحصاء في تحليل النتائج بشكل البيان النهائي حتى نصل إلى نتائج أكثر موضوعية كما أنه يوظف من خلال الشكل الإحصائي البياني .

تعريف المشكلة موضوع الدراسة

تحديد المواقف الأولية للمشاركين في القضية

شرح الافتراضات ووجهات النظر والحقائق الكامنة التي يدعم بها الخبراء اختياراتهم؟

اعداد استبيانات وتساؤلات عن موضوع الدراسة ومراعاة تكون واضحة وقابلة للإجابة

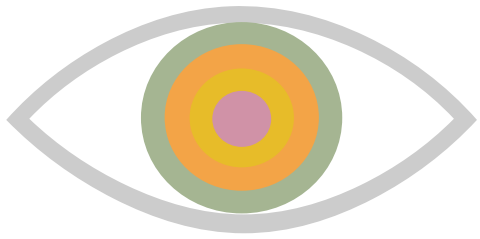
ارسالها الى مجموعة من الخبراء وإعطائهم خلفية واسعة عن موضوع الدراسة

مناقشة إجابات وارااء الخبراء حيال التساؤلات

اعداد قائمة من الأسئلة وتوجيهها الى الخبراء مع ضرورة لإخفاء شخصيات المشاركين عن بعضهم

استقبال الإجابات وتحليلها وتلخيصها من قبل المنسق

ارسال الأسئلة مرة أخرى من قبل المنسق وتحليلها وملاحظة درجة الاختلاف والاتفاق في



أسلوب السيناريوهات

- الإعداد : تحديد فريق العمل ، واطار عمل السيناريو ، تحديد الإطار الزمني والمكاني.
- تحليل الوضع الراهن : توضيح وجهات نظر وقيم اصحاب المصالح ، التفكير بالتحديات التقليدية، تشجيع المناظرات(المناقشات) ، توفير اطار عام لتحديد الجوانب الحساسة(المهمة)
- توليد السيناريوهات:
- طريقة الحدس والتنبؤ بإطلاقطاقات الإبداع والاستبصار
- طريقة النمذجة تتعامل مع عدد كبير من المتغيرات وحساب نتائج الخيارات، وتقدير تكاليفها ومنافعها.
- التفاعل بين الحدس والنمذجة تجمع أساليب مختلفة من القياس والتنبؤ
- تطوير السيناريوهات ؛ ويجري في هذه المرحلة اختبار السيناريوهات وتوليد القصص التي تروى لتبين احتمالات الاحداث .
- تحليل السيناريوهات تمكن المخططين من كشف شكل وطبيعة التطوير ضمن ظروف متنوعة باستخدام عدد كبير من الادوات .
- تقييم السناريوهات : من خلال مقارنة المؤشرات ذات العلاقة .
- مراقبة السيناريوهات : وهي عملية مستمرة لكشف المستقبل وكما تكشف حقيقة معينة فانها بحاجة لتقييمها مقارنة مع السيناريوهات المختارة .

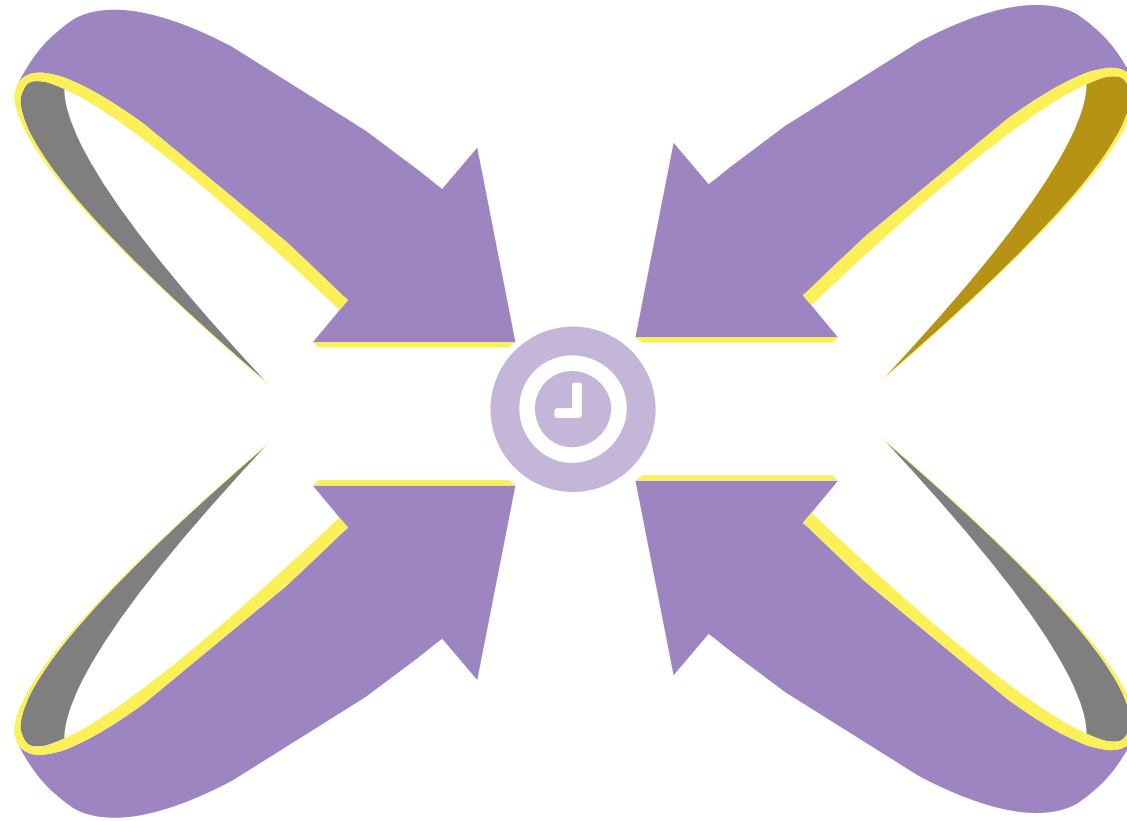
مسح الأفق

01 التكنولوجيا

02 الاقتصادية

03 الديموغرافية

04 السياسية



تقنية دولا ب المستقبل



جامعة المستقبل

دمج التقنية في جميع التخصصات مثل
تقنيات الروبوتات والذكاء
الاصطناعي والطباعة ثلاثية الأبعاد
والواقع الافتراضي والعملات الرقمية
والتقنيات الحيوية وإنترنت الأشياء.



المهارات الطلابية

تعزيز مهارات القرن ٢١

المقررات الدراسية

تقنيات الواقع المعزز،
تقنيات الهولوجرام

الأبحاث العلمية

دمج الأبحاث بالتقنية

برامج الدراسات العليا

دمج التقنية في برامج
الدراسات العليا
بالشراكة مع اقسام
الحاسب

طريقة التعليم

الفصول الافتراضية

طريقة التعليم



امثلة لاستشراف المستقبل

برامج الماجستير التخصصية المدمجة مع وظائف المستقبل

التخصص	اسم البرنامج
الطب	
العلوم الطبية	
طب الأسنان	
الحاسب	
العلوم	
الهندسة	

امثلة لاستشراف المستقبل

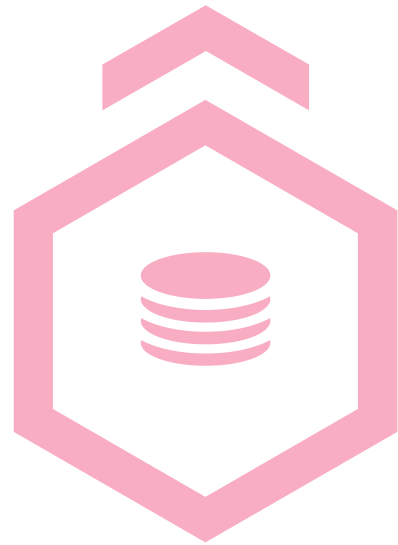
الأبحاث التخصصية المشتركة مع وظائف المستقبل

التخصص	اسم البرنامج
الطب	
العلوم الطبية	
طب الأسنان	
الحاسب	
العلوم	
الهندسة	

وحدات التحول التقني



التعاون الدولي



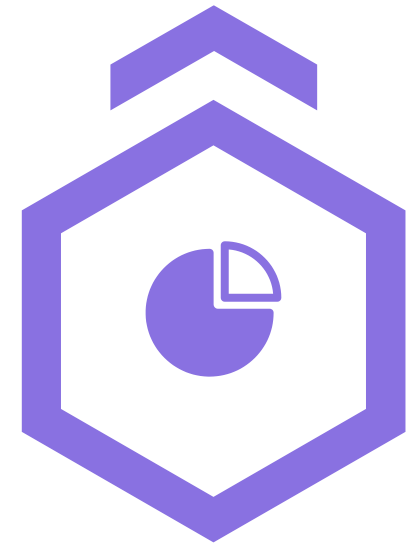
المبادرات النوعية



مصادر التعلم



التعليم الإلكتروني



تقنية المعلومات

الواقع المعزز والواقع الافتراضي



التخصصات الشرعية



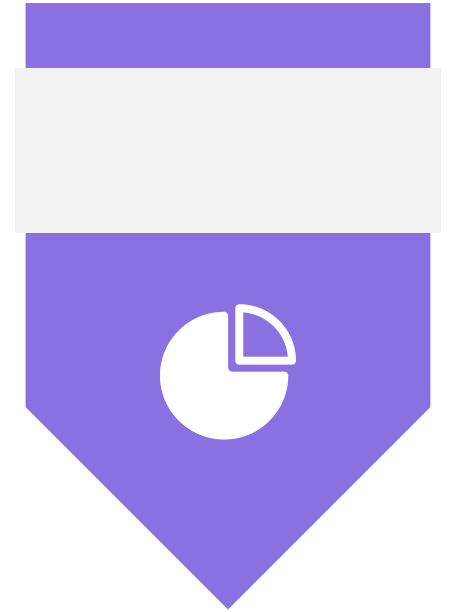
المحاسبة والخدمات المالية



القانون والإدارة



العلوم والهندسة والحاسب



الطب والعلوم الطبية

الفصول الافتراضية

المدرسة
الإبداع
أخلاق التعليم

النظم الإدارية



التكلفة الاقتصادية للتعليم

السلع التجارية

تأثيرها على المواصلات

استخدام تقنيات الواقع المعزز في تحقيق مخرجات التعلم

- ٧٧٪ تقنيات الواقع المعزز لفهم افضل لتصور التعليم
- ٨٢٪ تقنيات الواقع المعزز متوفرة في تخصصات العلوم
- ٣٦٪ من المعلمين يتبنون الواقع الافتراضي
- ٢٨٪ من المعلمين لم يتبنون تقنيات الواقع الافتراضي
- ٧٩٪ تقنيات الواقع المعزز يستخدمها جيل الألفية
- ٦٧٪ من تقنيات التعلم يستخدمها جيل الشباب
- ٥٧٪ يستخدمها الأطفال
- ٨٣٪ تقنيات الواقع المعزز تساعد في تحسين مخرجات التعلم
- ٧١٪ تقنيات الواقع المعزز تزيد التفاعل بين الطلاب
- ٨٤٪ تقنيات الواقع المعزز تزيد التحفيز

استخدام تقنيات الواقع المعزز في تحقيق مخرجات التعلم

الهواتف النقالة تصنع الفرق !

الطلاب الذين يستعملون أجهزتهم الذكية كجهاز للدراسة يتعلمون غالبا بشكل أكثر فعالية. أشارت إحدى الدراسات زيادة بنسبة عشر أضعاف في دقائق الدراسة التي تتم على الأجهزة المحمولة من المتوقع أن يتعلم الطلاب على أجهزتهم المحمولة أكثر بثلاث ٢ مرات تقريبا لتتبع تقدمهم. الطلاب الذين يتعلمون على اجهزة الهاتف المتنقل يتعلمون أكثر بفارق ٤٠ دقيقة كل أسبوع أكثر من ٧٠٪ من الطلاب يستخدمون تطبيقات المحمول. ٦٠ / من الطلاب سيدفعون ما يصل الى ٥ باوند (٨ دولار تقريبا) لأحد تطبيقات الهاتف لدعم تعلمهم.



أبرز ثلاثة أسباب لاستخدام المعلمين التقنية في فصولهم الدراسية التكيف مع أنماط التعلم المختلفة ٧٦٪
زيادة الدافعية لدى الطلاب ٧٧٪
تعزيز المواد التي يتم تدريسها " ٧٦٪

فديو - استخدام تقنيات الواقع المعزز



SPECIALTY TABLET GLASS


Anti-Microbial, Scratch & Chemical Resistant, Thin & Lightweight

المهارات مقابل الشهادات


في الحالة الطبيعية، ينهي الطالب تعليمه ويبحث عن عمل، لكن الشركات الكبرى باتت تبحث عن المواهب المتميزة على مقاعد الدراسة. الوظيفة قد تأتي للطالب وهو في الجامعة، خاصة إذا كان يملك المهارات الثمينة التي تبحث عنها الشركات

□ تباين اتجاهات مهارات المستقبل

المرحلة التعليمية
يتغير مستوى الحاجة للمهارات
بناء على المرحلة الدراسية




الكيانات الاقتصادية
القيم الأساسية والشعور بالمسؤولية
الإبداع وريادة الأعمال
التعلم مدى الحياة



التخصص وطبيعة العمل
تتفاوت حاجة الممرض عن
المحاسب عن المهندس



الزمن
٣٥٪ - ٤٠٪ التغيير في المهارات من
٢٠١٥ إلى ٢٠٢٠



تباين اتجاهات مهارات المستقبل



35% of core skills will change between 2015 and 2020

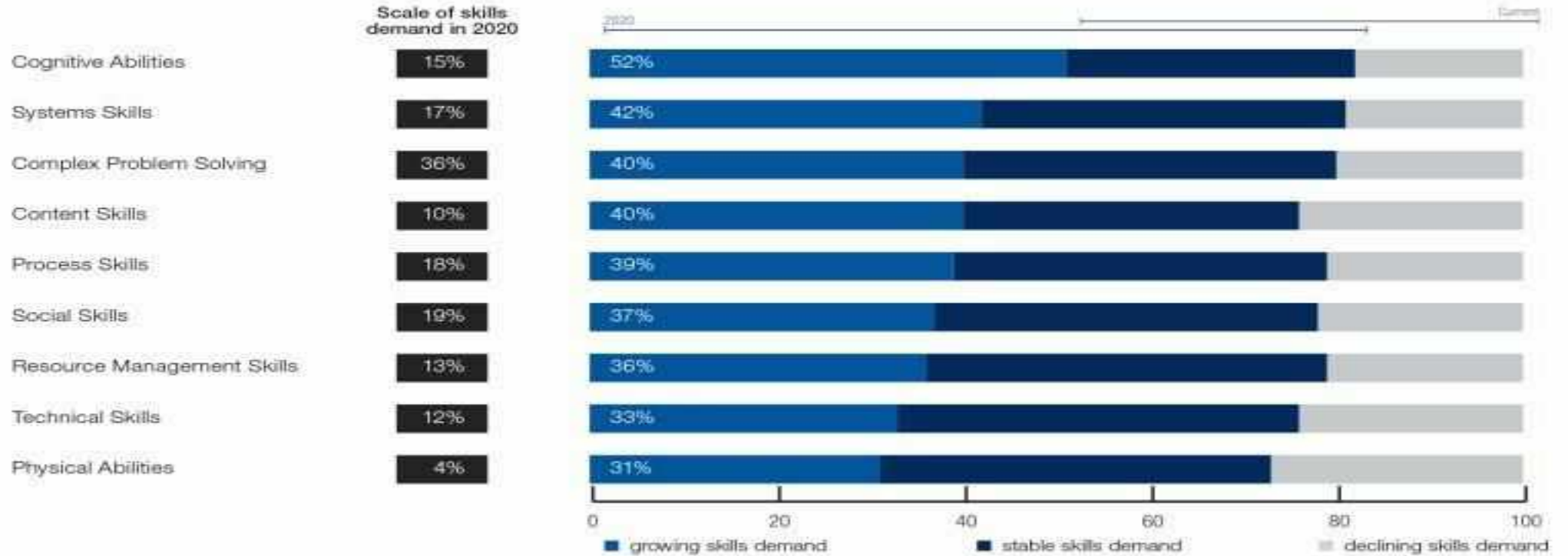
Disruption across countries and industries

43%	Financial Services & Investors	48%	Italy
42%	Basic & Infrastructure	42%	India
39%	Mobility	41%	China
		41%	Turkey
		39%	South Africa
		39%	Germany
		38%	France
		37%	Mexico
			average disruption
35%	Information & Communication Technology	31%	Brazil
33%	Professional Services	29%	United States
30%	Energy	28%	United Kingdom
30%	Consumer	27%	Australia
29%	Health	25%	Japan
27%	Media, Entertainment & Information	21%	Gulf Cooperation Council
		19%	ASEAN

المصدر: المنتدى الاقتصادي العالمي ، مستقبل مسح الوظائف ، مستقبل الوظائف مهارات المستقبل

تباين اتجاهات مهارات المستقبل

Figure 10: Change in demand for core work-related skills, 2015-2020, all industries
Share of jobs requiring skills bundle as part of their core skill set, %



Source: Future of Jobs Survey, World Economic Forum.

وفقاً لتقرير مستقبل الوظائف، ستتكون أكثر من ثلث المهارات الأساسية لمعظم المهن من مهاراتٍ لا تعتبر ضروريةً في العمل اليوم بحلول عام ٢٠٢٠م.

المصدر: المنتدى الاقتصادي العالمي ، مستقبل مسح الوظائف ، مستقبل الوظائف مهارات المستقبل

القيادة الأكاديمية الاستشرافية - جامعة المجمعة - د. محمد العبودي

تباين اتجاهات مهارات المستقبل

Skills Stability, 2015–2020, industries overall

Industry group	Unstable	Stable
Industries Overall	35%	65%
Media, Entertainment and Information	27%	73%
Consumer	30%	71%
Healthcare	29%	71%
Energy	30%	70%
Professional Services	33%	67%
Information and Communication Technology	35%	65%
Mobility	39%	61%
Basic and Infrastructure	42%	58%
Financial Services & Investors	43%	57%

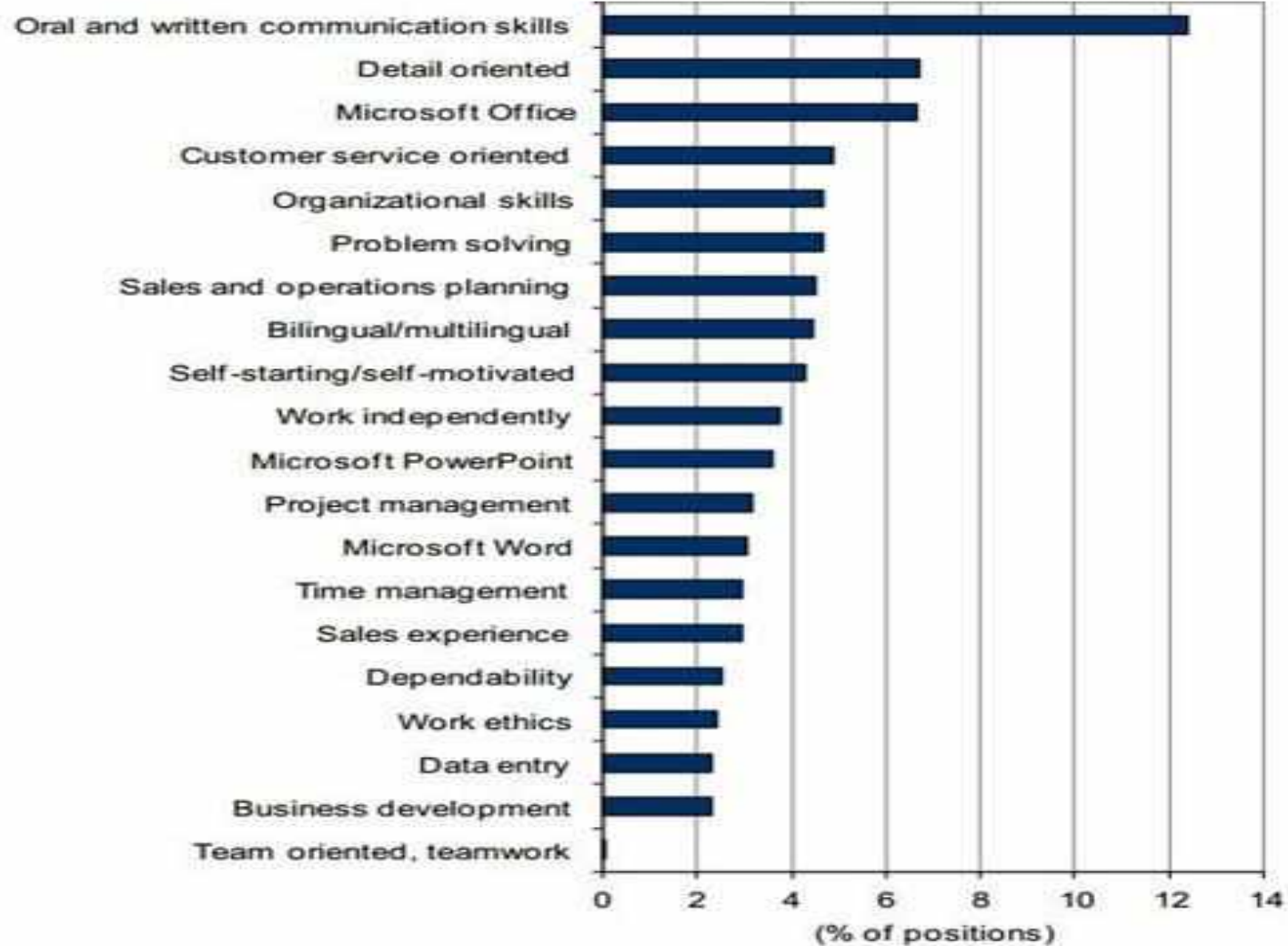
Source: Future of Jobs Survey, World Economic Forum.

٤٣٪ من المهارات الأساسية الحالية لإنجاز المهام في قطاع الخدمات المالية والاستثمار ستصبح زائدة عن الحاجة.

المصدر: المنتدى الاقتصادي العالمي ، مستقبل مسح الوظائف ، مستقبل الوظائف مهارات المستقبل

تباين اتجاهات مهارات المستقبل

Top Skills for All U.S. Occupations



Source: IDC, based on WANTED Analytics and U.S. Bureau of Labor Statistics data, October 2013

المهارات اللازمة لـ ٧٠ وظيفة من المتوقع أن يكون لها نمو أعلى بين العامين ٢٠٢٠ و ٢٠٢٤. (IDC) International Data Corporation

تباين اتجاهات مهارات المستقبل

Professionalism, Communications, Teamwork, and Critical Thinking among top five “very important” applied skills for job success for new workforce entrants at all education levels.

High School Graduates

Rank	Applied Skill	Percent Rating
1	Professionalism/Work Ethic	80.3%
2	Teamwork/Collaboration	74.7
3	Oral Communications	70.3
4	Ethics/Social Responsibility	63.4
5	Critical Thinking/ Problem Solving	57.5
6	Information Technology Application	53.0
7	Written Communications	52.7
8	Diversity	52.1
9	Lifelong Learning/ Self Direction	42.5
10	Creativity/Innovation	36.3
11	Leadership	29.2

Basic skills rank ordered by percent rating as “very important.”
Number of respondents varied for each question, ranging from 352 to 356.

Two-Year College/Tech. School Grads.

Rank	Applied Skill	Percent Rating
1	Professionalism/Work Ethic	83.4%
2	Teamwork/Collaboration	82.7
3	Oral Communications	82.0
4	Critical Thinking/ Problem Solving	72.7
5	Written Communications	71.5
6	Ethics/Social Responsibility	70.6
7	Information Technology Application	68.6
8	Lifelong Learning/ Self Direction	58.3
9	Diversity	56.9
10	Creativity/Innovation	54.2
11	Leadership	45.4

Basic skills rank ordered by percent rating as “very important.”
Number of respondents varied for each question, ranging from 354 to 359.

Four-Year College Graduates

Rank	Applied Skill	Percent Rating
1	Oral Communications	95.4%
2	Teamwork/Collaboration	94.4
3	Professionalism/Work Ethic	93.8
4	Written Communications	93.1
5	Critical Thinking/ Problem Solving	92.1
6	Ethics/Social Responsibility	85.6
7	Leadership	81.8
8	Information Technology Application	81.0
9	Creativity/Innovation	81.0
10	Lifelong Learning/ Self Direction	78.3
11	Diversity	71.8

Basic skills rank ordered by percent rating as “very important.”
Number of respondents varied for each question, ranging from 402 to 409.

تباين اتجاهات مهارات المستقبل

Computer and IS Managers

Rank	Skill	% of Positions
1	Oral and written communication skills	34.5
2	Project management	33.3
3	Strong leadership skills	15.1
4	Management experience	14.9
5	Problem solving	13.0
6	Coaching	12.4
7	Creativity	11.3
8	Management skills	11.0
9	Integrity	10.9
10	Risk management	10.8

Supervisors: Construction Trades and Extraction Workers

Rank	Skill	% of Positions
1	Oral and written communication skills	13.3
2	Carpentry	10.7
3	Construction management	6.6
4	Detail oriented	6.4
5	Microsoft Office	6.1
6	Self-starting/self-motivated	5.6
7	Sales and operations planning	4.8
8	Quality control	4.7
9	Dependability	4.1
10	Work ethics	3.7

Management Analysts

Rank	Skill	% of Positions
1	Oral and written communication skills	38.1
2	Project management	28.2
3	Microsoft PowerPoint	19.7
4	Problem solving	18.4
5	Microsoft Office	17.5
6	Business process modeling	16.4
7	Analytical skills	15.3
8	Detail oriented	14.6
9	Business requirements gathering	13.7
10	Data analysis	12.1

Nurse Practitioners

Rank	Skill	% of Positions
1	Geriatrics	13.1
2	Oral and written communication skills	11.7
3	Patient electronic medical record	10.4
4	Pediatrics	8.4
5	Work independently	4.6
6	Creativity	4.4
7	Integrity	4.3
8	Basic computer skills	3.4
9	Detail oriented	3.4
10	Administrative skills	3.3

Solar Photovoltaic Installers

Rank	Skill	% of Positions
1	Oral and written communication skills	26.4
2	Customer service oriented	24.5
3	Basic computer skills	15.2
4	Carpentry	15.1
5	Microsoft Office	12.7
6	Detail oriented	12.0
7	Operations management	11.9
8	Time management	5.5
9	Work ethics	5.2
10	Retail sales	4.9

Postsecondary Mathematical Science Teachers

Rank	Skill	% of Positions
1	Oral and written communication skills	15.1
2	Creativity	5.1
3	Problem solving	2.9
4	Integrity	2.8
5	Academic affairs	2.2
6	Microsoft Office	2.1
7	Applied statistics	2.0
8	Program development	1.8
9	Recruitment advertising	1.8
10	Organizational skills	1.7

IDC, based on WANTED Analytics data, February 2016

مصادر تحديد مهارات المستقبل ١-التوجهات العالمية والمحلية



➤ المنظمة الدولية للشباب:

مساعدة الشباب على اكتساب المهارات الحياتية المهمة بشكل خاص للنجاح في مكان العمل.

□ "مهارات الاستعداد للعمل skills readiness work مثل التفكير النقدي والإبداع والابتكار ومهارات حل المشاكل

□ مهارات "اجتماعية" أو "غير معرفية" مثل إدارة الوقت والتعامل مع الضغوط والعمل الجماعي والثقة والنزاهة والتكيف وحل النزاعات.

مصادر تحديد مهارات المستقبل

١-التوجهات العالمية والمحلية

➤ مجموعة قيادة التغيير في جامعة هارفارد

- التفكير الناقد وحل المشكلات
- التعاون
- القيادة
- المرونة والقدرة على التكيف
- التواصل الشفهي والكتابي
- الفضول والخيال
- الوصول الى المعلومات وتحليلها

مصادر تحديد مهارات المستقبل ١-التوجهات العالمية والمحلية

- ٤٣ منظمة مهتمة بالشباب تتيح للدول العربية عقد اتفاقيات تعاون معها.
- الجمعية العالمية لتمكين الشباب
 - برنامج التواصل العالمي والتبادل الثقافي
 - البرنامج التقني للفتيات
 - الشبكة العالمية للشباب
 - برنامج سفراء شباب أستراليا للتنمية
 - منظمة شباب الغد الدولية
 - منتدى الشباب الأوروبي
 - مؤسسة برامج تطوير الشباب العالمية
 - الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية

وظائف المستقبل

Largest US companies in 2018 vs 2008

2018				2008			
Rank	Company	Founded	USbn	Rank	Company	Founded	USbn
1.	Apple	1976	890	1.	Exxon	1870	492
2.	Google	1998	768	2.	General Electric	1892	358
3.	Microsoft	1975	680	3.	Microsoft	1975	313
4.	Amazon	1994	592	4.	AT&T	1885	238
5.	Facebook	2004	545	5.	Proctor & Gamble	1837	226
6.	Berkshire	1955	496	6.	Berkshire	1955	206
7.	J&J	1886	380	7.	Google	1998	198
8.	JP Morgan	1871	375	8.	Chevron	1879	192
9.	Exxon	1870	367	9.	J&J	1886	192
10.	Bank of America	1909	316	10.	Walmart	1962	184

Source: Bloomberg, Google

وظائف المستقبل

أهم الفرص الوظيفية التي ظهرت بفضل تكنولوجيا البيانات الضخمة:

- علماء بيانات.
- محققون في مجال البيانات.
- مستخرجو بيانات.
- محللو بيانات.
- مراقبو بيانات.
- أخصائيون في الجانب القيمي أو الأخلاقي لحفظ البيانات واستخدامها.
- وكلاء الائتمان الخاص بالبيانات.
- وسطاء بيانات.

أهم الفرص الوظيفية التي ظهرت بفضل الروبوتات:

- صيانة الروبوتات.
- مراقبة الروبوتات.
- تقنيو تشغيل الروبوتات.
- موردو الروبوتات.
- مبرمجو الروبوتات.
- خبراء واجهات وتجارب المستخدمين الخاصة بالروبوتات (UI/UX).
- استشاريون في مراعاة أخلاقيات بناء الروبوتات.
- مطورو الأعمال الخاصة بالروبوتات.
- جراح التجميل للروبوتات.
- مطورو مهارات التواصل للروبوتات.
- وكلاء السفر للروبوتات.
- منظمو عروض وفعاليات للروبوتات.

وظائف المستقبل

أهم الفرص الوظيفية التي ظهرت بفضل التكنولوجيا الطبية:

- مختصون في مجال مكافحة الشيخوخة.
- مختصون في تعزيز الصحة العقلية.
- ممرضون.
- مساعدين كبار السن.
- منظمو جينات.
- أخصائيو علاج من خلال التخلق المتعاقب (Epigenetic)
- أخصائيو في مجال التحفيز العصبي للدماغ.
- مصممون ومهندسون في مجال التعديل الجيني.

أهم الفرص الوظيفية التي ظهرت بفضل الطائرات بدون طيار:

- موظفو مركز قيادة الطائرات بدون طيار.
- مهندسو النظم الطائرة.
- الطاقم الأرضي للتاكسي الطائر (بدون طيار).
- صيانة الطائرات بدون طيار وتصليحها.
- فرق العمل الخاصة بالأمن الجوي.
- مصمموا الطائرات بدون طيار.
- مبرمجوا الطائرات بدون طيار.
- مشغلو أجهزة الاستشعار.
- وكلاء مبيعات للطائرات بدون طيار.

وظائف المستقبل

أهم الفرص الوظيفية التي ظهرت بفضل النقل ذاتي القيادة:

- موظفو مركز القيادة.
- إدارة المدفوعات والمحاسبة.
- مهندسو الطرق الذكية.
- التصليح والصيانة.
- فرق التنظيف.
- محللو حركة المرور.
- مركبي محطات الشحن.
- مصممون لتطوير تجربة الركاب في استخدام المركبات وتحسينها.

أهم الفرص الوظيفية التي ظهرت بفضل أنظمة الذكاء الاصطناعي المعززة للبشر - الموظفين المستقلين:

- مدربون ومشرفون مستقلون معززون بقدرات الذكاء الاصطناعي.
- كتاب معززون بقدرات الذكاء الاصطناعي.
- موسيقيون معززون بقدرات الذكاء الاصطناعي.
- فنانون معززون بقدرات الذكاء الاصطناعي.
- محاسبون معززون بقدرات الذكاء الاصطناعي.
- خبراء في الأمن الإلكتروني معززون بقدرات الذكاء الاصطناعي.
- خبراء في الذكاء الاصطناعي معززون بقدرات الذكاء الاصطناعي.

وظائف المستقبل

أهم الفرص الوظيفية التي ظهرت بفضل الطباعة ثلاثية الأبعاد:

- المصممين المعماريين للبيوت الرقمية.
- البنائين لمنازل ثلاثية الأبعاد.
- مصممي منتجات ثلاثية الأبعاد.
- صناع أدوية ثلاثية الأبعاد.
- أخصائيي صناعة الأطراف الاصطناعية المطبوعة.
- أخصائيين في الصناعة ثلاثية الأبعاد للجراحة الترميمية.
- أخصائيي طباعة ثلاثية الأبعاد للمواد الغذائية.
- الباحثين في علوم المواد، الحوسبة، التكنولوجيا الحيوية.
- فنيي تشغيل الطابعات ثلاثية الأبعاد.
- مهندسي تصنيع الطابعات ثلاثية الأبعاد وصيانتها.
- أخصائيي التدقيق والجودة للمنتجات المطبوعة.
- مطوري الشفرات والمبرمجين.

أهم الفرص الوظيفية التي ظهرت بفضل تقنية
البلوكتشين:

- المشرعون المعنيون بالبلوكتشين.
- مهندسو البلوكتشين.
- مصممو البلوكتشين.
- خبراء واجهات وتجارب المستخدمين الخاصة بالبلوكتشين (UI/UX).
- مديرو التطبيقات السحابية للبلوكتشين.
- محللو أنظمة البلوكتشين.
- مديرو منتجات البلوكتشين.
- مدربون ومشرفون لتطوير الأعمال الخاصة بالبلوكتشين.

وظائف المستقبل

أهم الفرص الوظيفية التي ظهرت بفضل مهندسو تصميم ومشرفو أنظمة استشعار:

- مصممي أجهزة الاستشعار وأنظمتها.
- عمال تركيب أجهزة الاستشعار وأنظمتها.
- صانعي أقمشة وخياطين يعتمدون في عملهم على أجهزة استشعار.
- صانعي نماذج للبيانات الخاصة بأنظمة الاستشعار.
- منظمي نقل البيانات الخاصة بأنظمة الاستشعار.
- مهندسي إشارة لأنظمة الاستشعار.
- مصممي أجهزة استشعار وأنظمة خاصة بها.
- فنيين لإصلاح أعطال أنظمة الاستشعار.

أهم الفرص الوظيفية التي ظهرت بفضل العملات الرقمية المشفرة:

- مشرعين بخصوص العملات الرقمية.
- مصرفيين للعملات الرقمية.
- أخصائيين للمعاملات المتعلقة بالعملات الرقمية.
- مديري للثروات الخاصة بالعملات الرقمية.
- موظفين في القطاع التأميني للعملات الرقمية.
- موظفين في مجال تعدين العملات الرقمية.
- موظفين لعمليات تبادل العملات الرقمية.
- محللين لأداء العملات الرقمية.

وظائف المستقبل

أهم الفرص الوظيفية التي ظهرت بفضل التعدين الفضائي:

- المستكشفون والمساحون للكويكبات والأجرام السماوية.
- الطواقم الأرضية لعمليات التعدين من الكويكبات والأجرام السماوية.
- أخصائيو في إطلاق عمليات التعدين من الكويكبات والأجرام السماوية.
- مشغلون روبوتات لعمليات التعدين من الكويكبات والأجرام السماوية.
- علماء في المواد الموجودة على الكويكبات والأجرام السماوية.
- موظفون لعمليات النقل من الكويكبات والأجرام السماوية وإليها.
- عمال لعمليات صهر المعادن على الكويكبات والأجرام السماوية.
- مديرو لتحليل البيانات الخاصة بالكويكبات والأجرام السماوية.

أهم الفرص الوظيفية التي ظهرت بفضل قطاع الفضاء :

- المخططون للمهام الخاصة بالفضاء.
- إدارة إطلاق المركبات للفضاء.
- فرق عمل للتحضير لإطلاق المركبات للفضاء وتجهيز الحمولة وخبراء في الأرصاد الجوية والفضائية.
- محللون لحركة المرور في الفضاء.
- مراقبون لتقديم الإرشادات لقيادة مركبات الفضاء.
- مصممون لتطوير تجربة زوار الفضاء.
- خبراء في تقليل الآثار المترتبة على زيارة الفضاء.
- خبراء في أخلاقيات صناعة الفضاء.

وظائف المستقبل

أهم الفرص الوظيفية التي ظهرت بفضل الطب الجينومي:

- مزودو خدمات صحية خوارزمية.
- باحثون في خدمات الصحة الخوارزمية.
- خبراء تغذية باستخدام الخوارزميات.
- فنيون بيولوجيون مختصون بتقنية التعديل الجيني "كريسبر".
- مهندسون مختصون بتقنية التعديل الجيني "كريسبر".
- مدققون مختصون بتقنية التعديل الجيني "كريسبر".
- خبراء في التصنيع البيولوجي.
- مصمموا أعضاء في مجال التصنيع البيولوجي.

أهم الفرص الوظيفية التي ظهرت بفضل توليد الطاقة عن طريق الاندماج النووي:

- مصممو مفاعلات توليد الطاقة بالاندماج.
- مهندسو مفاعلات توليد الطاقة بالاندماج.
- فنيون لضبط أنظمة الاندماج.
- خبراء في الشبكات الصغرى الخاصة بعمليات الاندماج.
- مقاولون لمفاعل توليد الطاقة بالاندماج.
- مصممون معماريون لمفاعل توليد الطاقة بالاندماج.
- مخططون لعمليات الاندماج بالفضاء.
- مديرو مشاريع توليد الطاقة بالاندماج.

وظائف المستقبل

أهم الفرص الوظيفية التي ظهرت بفضل الحوسبة الكمومية:

- مبرمجين في الحوسبة الكمومية.
- محللين بيانات كمومية.
- مراقبين ومديرين في مراعاة الخصوصية في الحوسبة الكمومية.
- مديري ائتمان في مجال الحوسبة الكمومية.
- مشغلي أجهزة كمومية.
- مراقبة الصحة بخصوص الحوسبة الكمومية.
- صيدلانيين معتمدين في عملهم على الحوسبة الكمومية.
- مصممي شخصيات يعتمدون في عملهم على الحوسبة الكمومية.

أهم الفرص الوظيفية التي ظهرت بفضل أنظمة التنقل الذكي عبر الأنابيب (الهايبر لوب):

- مصممي شبكات مترو "تيوب".
- عمال بناء لشبكة المترو "تيوب".
- مركز قيادة شبكة المترو "تيوب".
- مهندسي سلامة لشبكة المترو "تيوب".
- مشغلي شبكة المترو "تيوب".
- منظمي حركة شبكة المترو "تيوب".
- صيانة شبكة المترو "تيوب" وتصليحها.
- حراساً ومراقبين لشبكة المترو "تيوب".

وظائف المستقبل

أهم الفرص الوظيفية التي ظهرت بفضل تكنولوجيا إنترنت الأشياء والمنازل المؤتمتة:

- أخصائيو أجهزة مستحدثة تعمل وفقاً لمبدأ إنترنت الأشياء.
- مركبو أبنية ذكية تعمل وفقاً لمبدأ إنترنت الأشياء.
- مطورو ملابس ذكية تعمل وفقاً لمبدأ إنترنت الأشياء.
- مراقبو صحة وفقاً لمبدأ إنترنت الأشياء.
- علماء وخبراء أنثربولوجيا وفقاً لمبدأ إنترنت الأشياء.
- أخصائيو أنظمة إنذار تعمل وفقاً لمبدأ إنترنت الأشياء.
- خبراء تأمين على البيانات وفقاً لمبدأ إنترنت الأشياء.
- مقيمون لنقاط العطل وفقاً لمبدأ إنترنت الأشياء.

أهم الفرص الوظيفية التي ظهرت بفضل الواقع الممزوج / الهجين / المختلط

- وكلاء سفر يعتمدون في عملهم على الواقع الممزوج.
- معالجين يعتمدون في عملهم على الواقع الممزوج.
- مدربين يعتمدون في عملهم على الواقع الممزوج.
- مشرفين يعتمدون في عملهم على الواقع الممزوج.
- مصممي ألعاب يعتمدون في عملهم على الواقع الممزوج.
- منتجي أفلام يعتمدون في عملهم على الواقع الممزوج.
- مصممين ومشغلي تجارب معتمدة على الواقع الممزوج.
- منتجي أخبار يعتمدون في عملهم على الواقع الممزوج.

وظائف المستقبل

أهم الفرص الوظيفية التي ظهرت بفضل أنظمة التعلم الذكي القائمة على الروبوتات التعليمية المدعومة بتكنولوجيا الذكاء الاصطناعي:

- مصممو واجهات تفاعلية لأنظمة التدريس المعتمدة على الذكاء الاصطناعي.
- مطورو برامج تدريبية معتمدة على الذكاء الاصطناعي.
- مهندسون لأنظمة التدريس الذكية المعتمدة على الذكاء الاصطناعي.
- فنيون لتصليح أنظمة التدريس الذكية المعتمدة على الذكاء الاصطناعي وصيانتها.
- مدربون تربيون للعمل على أنظمة الذكاء الاصطناعي التعليمية.
- مطورو مهارات شخصية معززة بالذكاء الاصطناعي.
- مراقبون شخصيون للحياة المعززة بأنظمة الذكاء الاصطناعي.
- مطورو عمليات التعليم الذكية.

استثمار نقاط القوة

التخصص	مسار التميز
اللغة العربية	التعاون الدولي مع اقسام اللغة العربية بالجامعات بالعالمية للحفاظ على هوية اللغة العربية
الدراسات الإسلامية	التعاون الدولي مع اقسام الدراسات الإسلامية بالجامعات العالمية لتعزيز مكانة المملكة في العالم الإسلامي
الاقتصاد الإسلامي	التعاون الدولي مع اقسام الاقتصاد بالجامعات العالمية لتوضيح اهمية الاقتصاد الإسلامي ودوره في قيادة الاقتصاد العالمي

عقبات استشراف المستقبل

غياب استراتيجية المستقبل

عقلية الأعمال وليست العقلية الأكاديمية

حل مشكلات وليست رؤية

الجاهزية الرقمية للهيئة
التدريسية والبيئة التعليمية

قبول وإدارة التغيير



نشاط

١- يطلب من المتدرب تحديد:

- ظاهرة لم تكن موجودة عند ولادته وأصبحت موجودة الآن.
- ظاهرة كانت موجودة واختفت.
- ظاهرة يجري فيها تغير متسارع.
- تغير في هامش ظاهرة / ما هو مركز هذه الظاهرة؟

٢- يطلب من المتدرب تحديد طريقة لقياس التغير في اية ظاهرة يقترحها.

الخطة التشغيلية

تقييم مبادرات الخطة

اسم المبادرة:

التوجهات التي تحققها		الكفاءة التشغيلية التي تدعمها		وظائف الجامعة التي تخدمها			مستوى الأهداف التي تحققها		
عالمية	محلية	موارد بشرية	موارد مالية	خدمة المجتمع	البحث العلمي	التعليم	اكثر من ١٠ سنوات	بين ٥ - ١٠ سنوات	اقل من ٥ سنوات

TIMELY ضمن إطار زمني	RELEVANT الهدف مهم لك	ATTAINABLE يمكن تحقيقه	MEASURABLE يمكن قياسه	SPECIFIC محدد (لماذا، كيف، من، أين)

التخطيط التشغيلي

□ (يجب علينا الا نؤمن فقط بأن على الأمور أن تتغير بل نؤمن بأن علينا نحن أن نغيرها)



الاتصالات

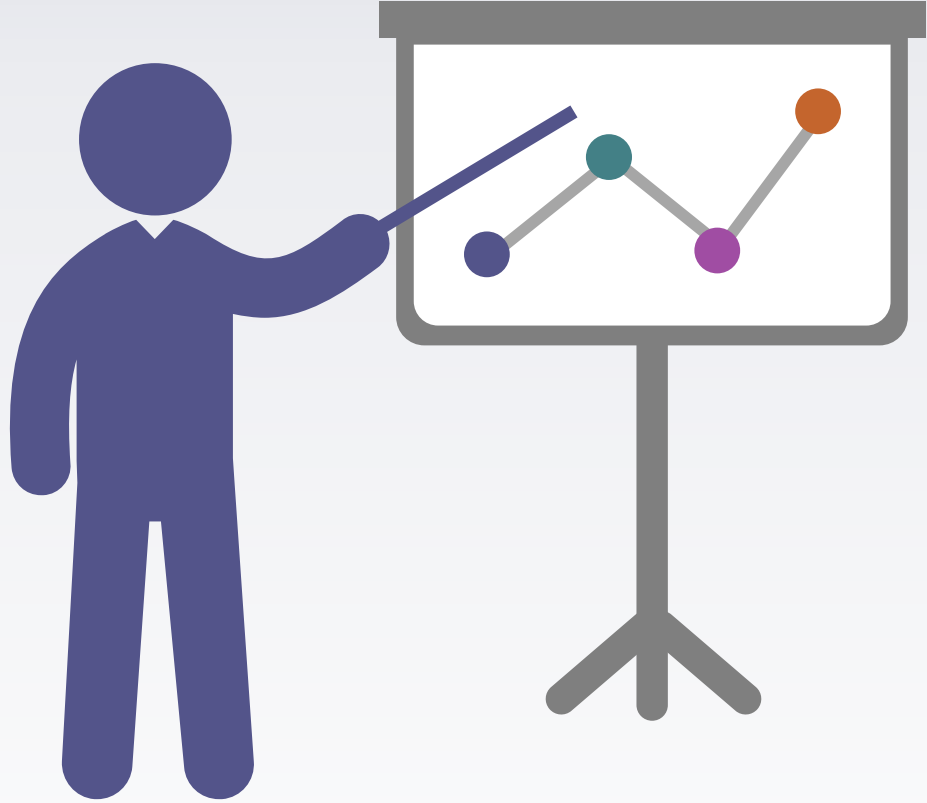
- لتنفيذ المهام والانضباط الداخلي
- لتمير القرارات والتعاميم
- لتعريف كل فرد بدوره داخل المنظمة
- لتبادل أفكار
- لجمع المعلومات
- لتلبية حاجة الموظف للدعم والمساندة

- توفير الوقت والجهد والمال وزيادة الإنتاجية
- تدارك المشاكل قبل حدوثها
- تزويد واضعي السياسات والخطط بالمعلومات من مواقع التنفيذ
- تنسيق انسياب العمل
- الإشراف على الآخرين
- تنمية العلاقات مع الآخرين
- تطوير الخدمات
- إعادة صياغة الانطباع العام عن المنظمة

التنسيق

- الربط بين الأنشطة والأعمال المراد تحقيقها
- اللحام الذي يربط بين أنشطة الإدارة وأقسامها وفروعها والجهات ذات العلاقة بالمنظمة
- التنسيق الجيد هو الذي يزيل المواقف الحرجة فور ظهورها
- التنسيق الممتاز هو الذي يتوقع حدوث مثل هذه المواقف ويعمل على منع ظهورها
- الجهد الإداري الذي يقوم به المدير والهادف لتوجيه العاملين نحو إنجاز الأعمال في وقت محدد وبأسلوب معين
- مشاركة العاملين من خلال الاقتراحات
- توفير المعلومات والبيانات
- يضمن تفاعل الوظائف في المنظمة بأقل تضارب أو ازدواجية وأعلى فعالية
- ينظم الجهود الجماعية
- يحدد المدة الزمنية المطلوبة وتزامن حدوثها
- يحدد الأهداف المراد تحقيقها
- يساهم في توزيع المسئوليات
- يساعد في توضيح الخطط والسياسات العامة للمنظمة
- يحدد العلاقات بين المنظمة وفروعها
- التفويض وإعطاء الصلاحيات بطريقة واضحة

مؤشرات الأداء



- قياسات توفر معلومات وبيانات إحصائية تسمح بالمقارنة وتحديد التقدم نحو الهدف

- أداة إدارية مهمة في رصد التقدم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية

أهمية مؤشرات الأداء

مواكبة التطورات العالمية والتجارب الرائدة

ضمان الشفافية والمحاسبية على المال العام

مراقبة جودة مؤسسات التعليم

لإثارة المنافسة المحلية بين المؤسسات التعليمية

المنافسة الدولية

التخطيط والمتابعة وتصحيح مسار العمل

□ على المستوى الوطني

أهمية مؤشرات الأداء

التحقق من النجاح والمقارنة المرجعية

لتسهيل عمليات التقويم المؤسسي والتحسين

لتقديم معلومات لهيئات الاعتماد

لتقديم معلومات للدولة لغرض الشفافية والمحاسبة

إيجاد بيئة تنافسية محفزة للأداء الفعال

وصف أداء وحدات المؤسسة التعليمية بصفة مستمرة

على مستوى المؤسسة

أهمية مؤشرات الأداء

التركيز على التطور المهني للأفراد

تركيز العاملين على الأمور الجوهرية

تحديد ادوار الأفراد في الخطة

تعزيز الممارسات الناجحة ومعالجة الفاشلة

تحفيز الأفراد مما ينعكس على الأداء العام

تحديد الإجراءات اللازمة للتطوير وللتغيير

على مستوى الفردي

أهمية مؤشرات الأداء

محاولة الابتكار والتجديد والتميز في الأداء للأفراد

قياس وتشخيص تفعيل الوسائل التعليمية والتقنية الحديثة

تشخيص سلوك الطلاب

إشعار الأفراد بالتطوير الدقيق للمهام الموكلة لهم

قياس مستوى تحقيق مخرجات التعلم

قياس فاعلية الأنشطة التعليمية

□ على مستوى الفردي

أهمية مؤشرات الأداء

تجيب على ابرز التساؤلات

ما هو المستوى
الذي اريد
الوصول اليه

ما مدى تقديمي
نحو أداء المهمة أو
تخلفي عنها؟



هل أنا أقوم بأداء
المهمة بالشكل
المطلوب لتحقيق
الأهداف؟

ما هو الحد الأدنى
الذي قمت بالانتهاء
منه؟

أهمية مؤشرات الأداء

العمل الجماعي

تحسين مخرجات خطة المؤسسة التعليمية

تحديد الأهداف وتوزيع الأدوار
وقياس مؤشرات الأداء

الجامعة

الكلية

القسم

عضو هيئة
التدريس

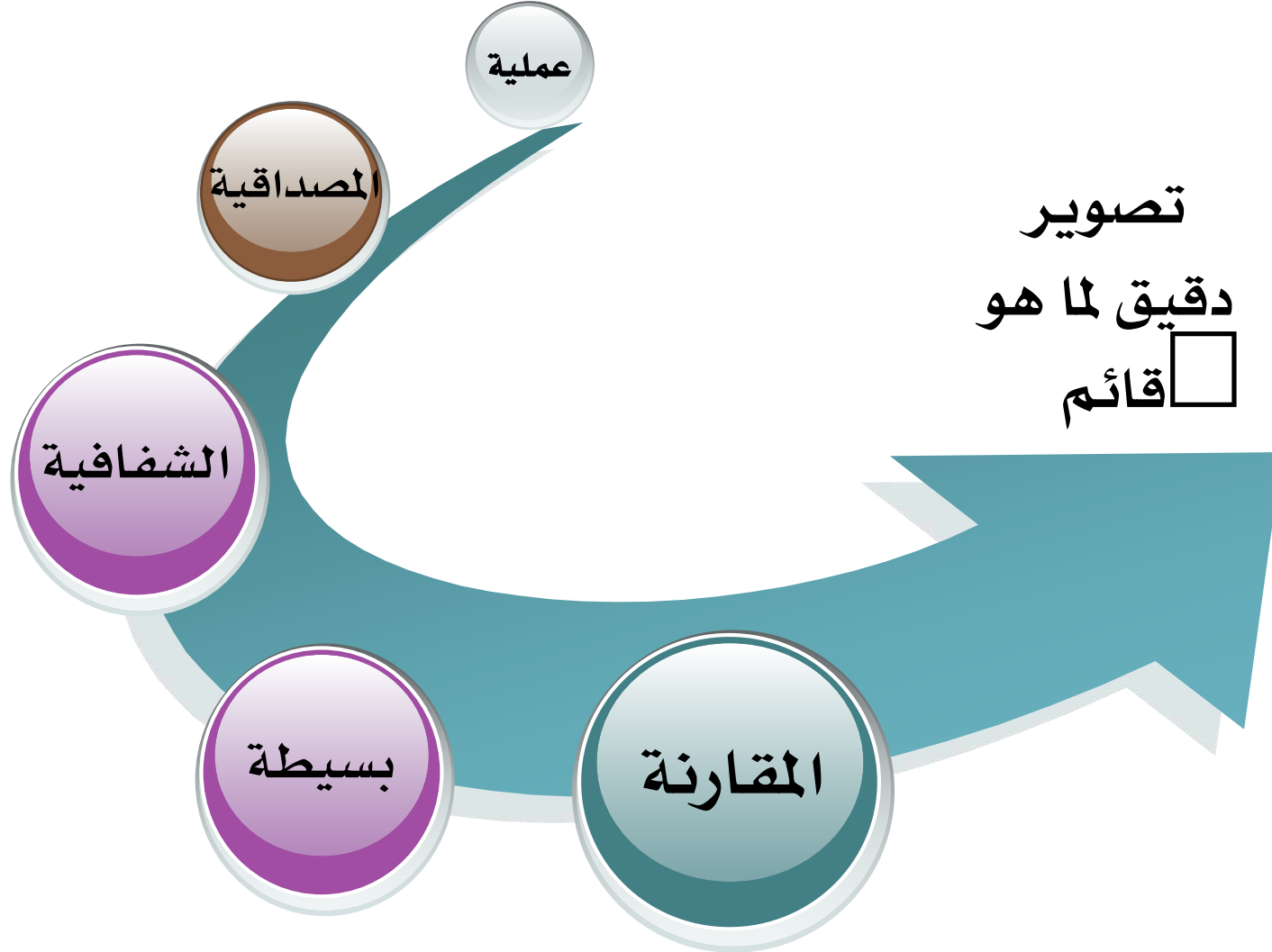
أهمية مؤشرات الأداء

المؤشرات

اكتشاف
مواطن
الضعف
لتصحيحها

عكس صورة
جيدة عن
المؤسسة
التعليمية

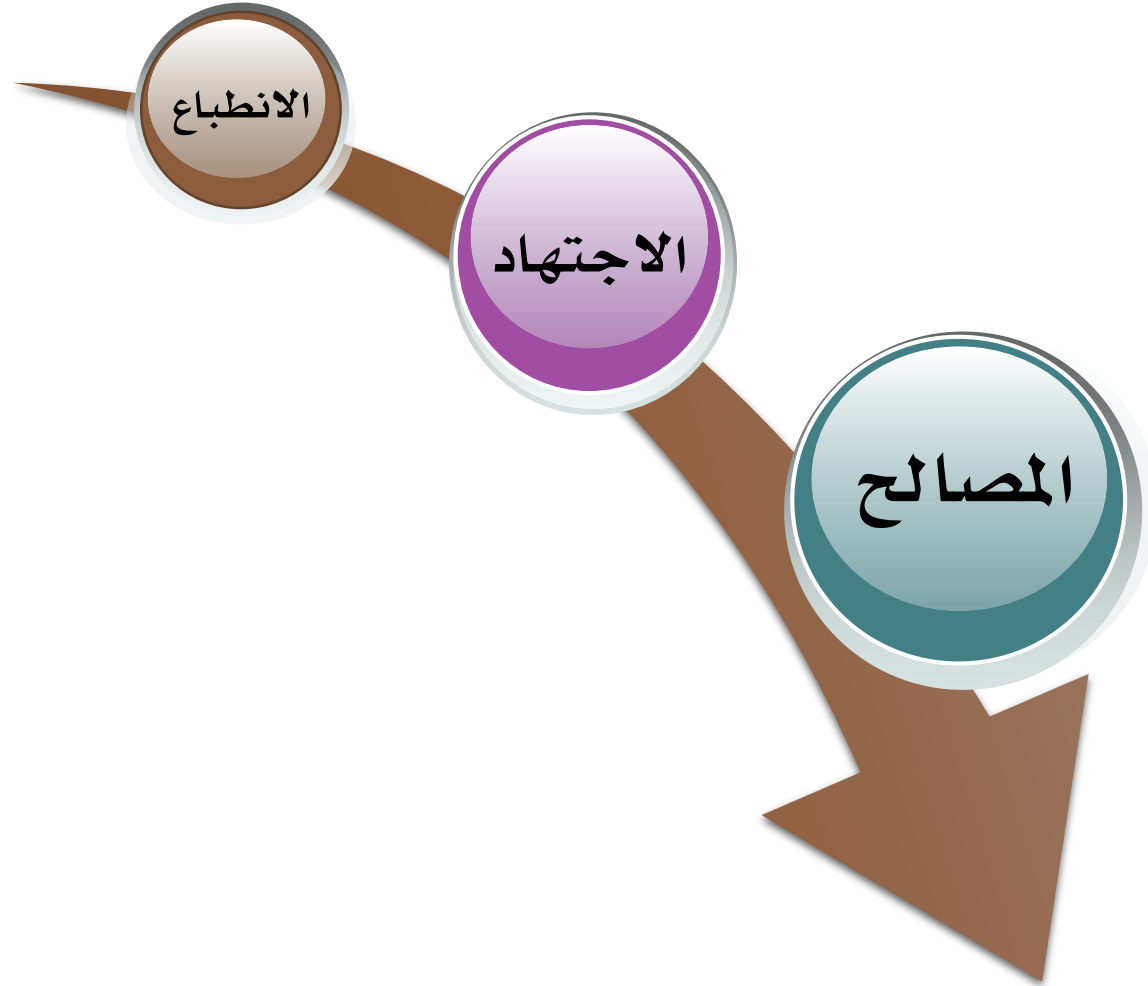
ضوابط المؤشرات



أهمية مستويات المؤشرات



ضوابط المؤشرات



أجهزة إنذار تتعرف على
مواطن الخلل

مستويات المؤشرات

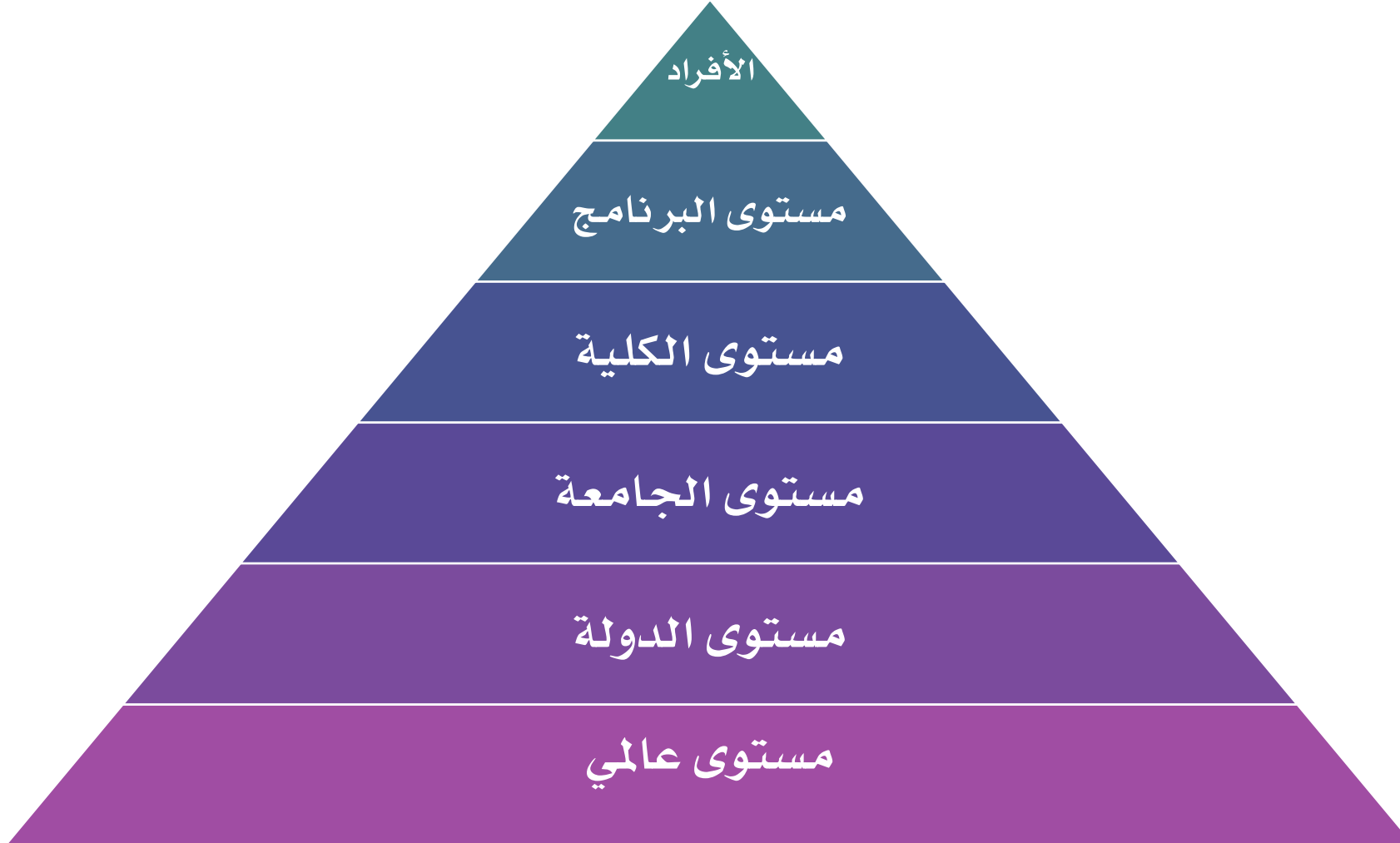
على مستوى
المدخلات

على مستوى
العمليات

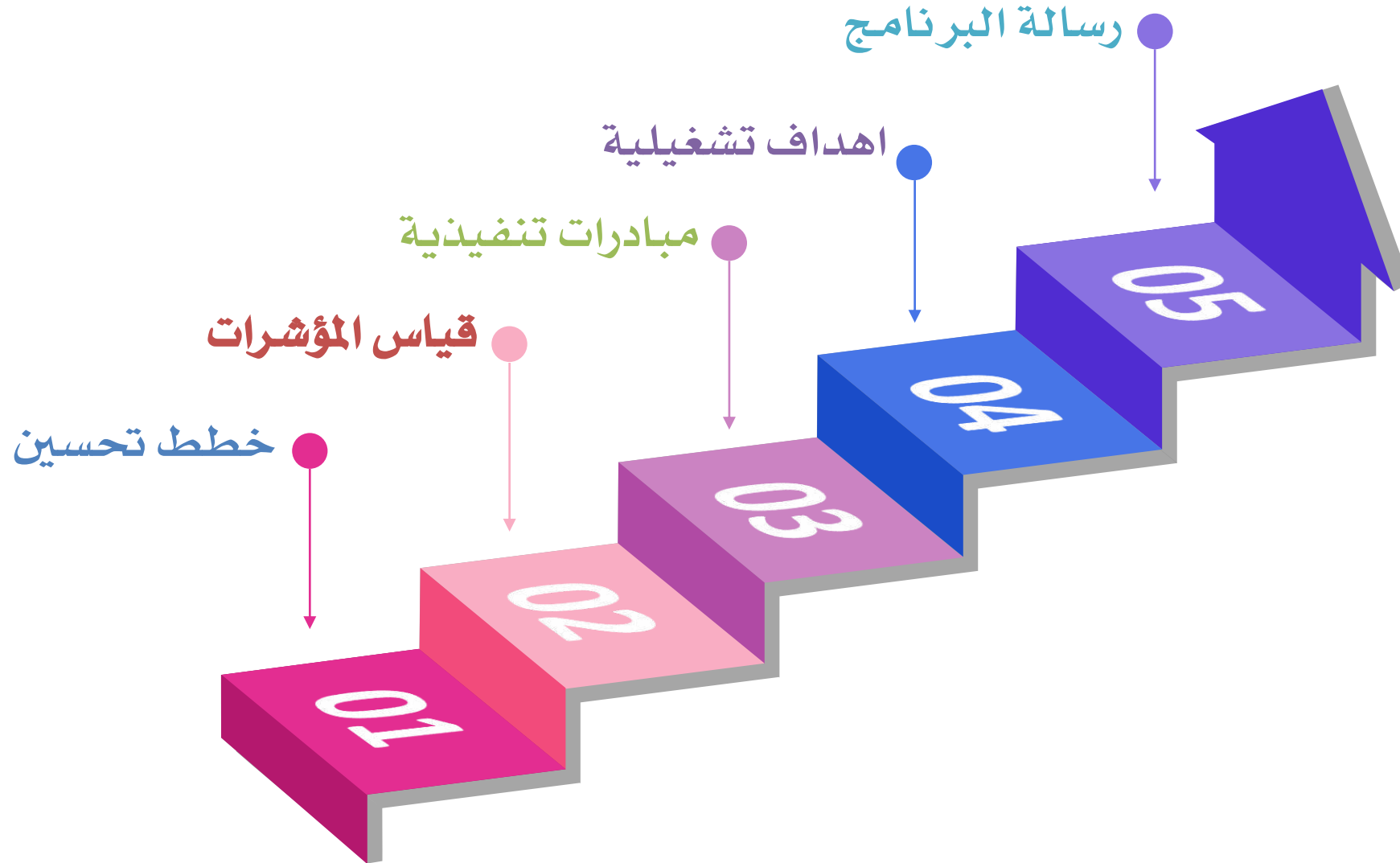
على مستوى
المخرجات

على مستوى
الأثر

مستويات المؤشرات



مؤشرات الأداء



مؤشرات أداء هيئة التدريس

من خلال مجلس القسم يتم اعتماد مؤشرات أداء أعضاء هيئة التدريس لكي يتم تحديد مسار أداء البرنامج الأكاديمي. يتم مناقشة النتائج في نهاية كل فصل دراسي ،، وتكريم المتميزين في كل مؤشر لغرض تحفيز الأداء.

م	العنصر	الحد الأقصى للدرجة
١	القدرة على التخطيط واتخاذ القرارات.	
٢	الإشراف على بحوث الطلبة والرسائل العلمية.	
٣	الالتزام باللوائح والنظم والتعاون مع الزملاء.	
٤	الالتزام بأوقات المحاضرات والساعات المكتبية .	
٥	تفعيل الإرشاد الأكاديمي.	
٦	الالتزام بتوصيف المقرر.	
٧	إعداد ملف وتقرير المقرر في المواعيد المحددة.	
٨	تقييم الطلبة لمقررات عضو هيئة التدريس	
٩	استخدام طرق ووسائل تعليمية وتقنية حديثة خلال العملية التعليمية، وتحقيق معايير (QM) للمقررات	
١٠	الالتزام بمعايير الجودة في وضع الاختبارات.	
١١	نشر وتطبيق قواعد الأمن والسلامة والمحافظة على مرافق العملية التعليمية.	
١٢	الصفات الشخصية والعلاقات والالتزام بالقيم والمبادئ الجامعية	
١٣	الأنشطة البحثية (مقالات علمية ، كتب ، أبحاث...)	
١٤	التنمية المهنية	
١٥	المساهمة في خدمة المجتمع	
مجموع الدرجات		

مؤشرات اداء البرنامج الأكاديمي

مبادرات التحسين	المستهدف	م. خارجية	م. داخلية	العام ٣٩/٤٠	المؤشر		م	
					النشاط			
						نسبة تحقيق الأهداف التشغيلية للبرنامج	التخطيط	1
						التقييم الكلي للطلبة لجودة خبرات التعلم في البرنامج	ضمان الجودة	3
						نسبة المقررات التي يجرى فيها تقويم النظراء للمقررات		4
						التصديق المستقل لمعايير تحصيل الطلبة للبرنامج		5
						نسبة المقررات التي يقيم الطلاب جودتها		6
						نسبة نجاح الطلاب في الاختبارات المعيارية المستقلة مثل اختبارات هيئة التخصصات الطبية او الكفايات		7
						ترتيب البرنامج في الاختبارات المعيارية مثل اختبارات هيئة التخصصات الطبية او الكفايات		8
						تقدير الطلاب العام لجودة المقررات	التعليم والتعلم	9
						نسبة الطلاب لهيئة التدريس (بدوام كامل أو ما يعادله)		10
						نسبة المقررات التي يطبق فيها اختبارات معيارية (بنوك اسئلة يتم تنفيذها من خلال وحدت القياس بالكلية)		11
						نسبة الطلاب الداخلين بالبرامج الذين أكملوا بنجاح السنة الأولى		12
						نسبة الطلاب الداخلين في برامج البكالوريوس الذين أكملوا في الحد الأدنى من المدة		13
						نسبة الخريجين من برامج البكالوريوس الذين في مدة ٦ أشهر من التخرج توظفوا،		14
						تقويم جهات التوظيف لكفاءة الخريج	15	
						نسبة المقررات التي تم تفعيلها في نظام بلاك بورد	التعليم الإلكتروني	16
						نسبة المقررات التي تم بناء المحتوى العلمي لها وفق معايير جودة المقررات (Quality Matters)		17
						تقييم المستفيدين من خدمات التعليم الإلكتروني.		18
						تقويم الطلاب للإرشاد المهني والأكاديمي	الإرشاد الطلابي	19
						نسبة الطلاب الحاصلين على انذار فأكثر		20
						نسبة غياب الطلاب لأكثر من ١٠ ٪ من المحاضرات		21

			نسبة رضا الطلاب عن الخدمات الطلابية (أنشطة، خدمات التغذية، خدمات ذوي الاحتياجات الخاصة...)	الخدمات الطلابية	22
			نسبة الطلاب المشاركين في الأنشطة اللاصفية (من واقع السجل المهاري للطلاب في نظام E-Register)		23
			نسبة الطلاب المشاركين في المسابقات والمؤتمرات المحلية والعالمية		24
			نسبة الطلاب المستفيدين من برامج ريادة الأعمال		25
			عدد الميداليات والابتكارات والأوسمة الطلابية		26
			تقييم المستفيدين لخدمات المكتبة ومركز الوسائط.	مصادر التعلم	27
			تقييم المستفيدين لخدمات المكتبة الرقمية.		28
			تقييم المستفيدين لخدمات تقنية المعلومات (توفر الخدمة، الامن، الصيانة، الدعم الفني، البرامج، الاجهزة، موقع الجامعة الالكتروني، البريد الالكتروني، الانظمة التطبيقية وأنظمة الاتصال، الاتصال بشبكة الانترنت...)	تقنية المعلومات	29
			نسبة هيئة التدريس الذين غادروا الجامعة في السنة السابقة لأسباب عدا التقاعد او بسبب السن	الموارد البشرية	30
			نسبة هيئة التدريس المشتركين في أنشطة التطوير المهني السنة الماضية		31
			عدد ما نشر في مجلات علمية محكمة في السنة السابقة لكل عضو هيئة تدريس بدوام كامل أو ما يعادله		32
			عدد براءات الاختراع		33
			عدد الاستشهادات المرجعية في لعام الماضي نسبة لا جمالي اعضاء هيئة تدريس.		34
			نسبة أعضاء هيئة التدريس (بدوام كامل) الذين لديهم على الأقل بحث واحد محكم في السنة السابقة	البحث العلمي	35
			عدد أوراق العمل أو التقارير المقدمة للمؤتمرات خلال السنة الماضية لهيئة التدريس بدوام كامل أو ما يعادله		36
			عدد الأبحاث الطلابية (مشتركة مع اعضاء هيئة التدريس مع زميل، ستقل)		37
			دخل البحث من مصادر خارجية في السنة السابقة نسبة لعدد أعضاء هيئة التدريس بدوام كامل		38
			نسبة أعضاء هيئة التدريس وغيرهم من الموظفين الذين قدموا أنشطة لخدمة المجتمع	خدمة المجتمع	39
			عدد برامج التثقيف المجتمعي المقدمة من البرنامج		40
					41

مدخلات	عمليات	مخرجات (معيان الجودة)	مصدر المؤشر	توصيات التحسين
عدد أعضاء هيئة التدريس	نسبة الرضا نسبة المقررات الرقمية التي تتوافق مع معايير الجودة العالمية QM	نسبة الإنتاج العلمي		تحسين بيئة البحث العلمي
		معدل الاستشهاد		الرفع من جودة البحث العلمي
		عدد براءات الاختراع		المساهمة في استثمار البحث العلمي
		نسبة الأبحاث التي تم تسويقها		اتساق الأبحاث مع احتياجات المجتمع
		عدد الشراكات البحثية		دعم البحث العلمي
		عدد ساعات التطوير المهني		التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس
		نسبة التمويل الخارجي للبحث		تعزيز الموارد الذاتية
		نسبة الميزانية المخصصة للبحث		دعم البحث العلمي
		عدد المبادرات والبرامج المجتمعية		اعداد برامج تتوافق مع احتياجات المجتمع
		عدد ساعات التطوع		

مدخلات	عمليات	مخرجات (معييار الجودة)	توصيات التحسين
عدد الطلاب	نسبة الرضا	نسبة الخريجين الى المقبولين	تحسين الإرشاد
		نسبة التوظيف	اتساق المخرجات مع سوق العمل
		تقويم جهات التوظيف لكفاءة الخريج	اتساق المخرجات مع الهيئات المهنة
		نتائج الاختبارات المعيارية	تعزيز المهارات والقدرات الطلابية
		نسبة الطلاب المشاركين في المسابقات والمؤتمرات	تعزيز مهارات التفكير الناقد وحل المشكلات
		عدد الميداليات والإبتكارات والأبحاث الطلابية	تعزيز مهارات ريادة الأعمال
		نسبة المستفيدين من برامج ريادة الأعمال	

بطاقة مؤشرات الأداء

الهدف الاستراتيجي او المجال:					
الهدف التشغيلي:					
المسؤول عن المتابعة:			الرمز		اسم المؤشر: نسبة الطلاب لأعضاء هيئة التدريس للتخصصات العلمية والهندسية
المقارنة الخارجية		٢٠١٨ م	٢٠١٧ م	٢٠١٦ م	العام
الحد الأدنى المستهدف ٢٠٢٠					المستهدف
١:٢٠	١:١٧	١:٣٠	١:٤٠	١:٥٠	القيمة الفعلية
		١:٣٨	١:٤٣	١:٥٠	
					الفرع:
					الكلية:
					القسم:
					نساء:
					رجال:
			تعريف: عدد الطلاب المنتظمين الى عدد اعضاء هيئة التدريس من المعيدين والمحاضرين والتحليل :		
			والاساتذة المساعدين والمشاركين والاساتذة الذين على رأس العمل بما فيهم المكلفين بأعمال ادارية. الغرض من المؤشر :		
			رسم بياني		
			التوصية :		
طريقة القياس: مجموع الطلاب : اعضاء هيئة التدريس					
المسؤول عن جمع البيانات	وحدة القياس	قطبية القياس	اداة القياس	مصدر البيانات	دورة القياس
عدد صحيح	سالب	جدول	الأقسام الأكاديمية	سنوي	

التصنيفات المحلية

المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة

منصة الأداء الدولي " أداء "

المكتبة الرقمية السعودية

جائزة التميز للإنتاج العلمي للجامعات

الإتحاد الرياضي للجامعات السعودية

مؤشرات الأنشطة الطلابية

الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد

مؤشرات نزاهة

هيئة التخصصات الطبية

اختبارات التخصصات الطبية

التصنيفات المحلية

وزارة التعليم

مؤشرات خطة الوزارة

الجامعة

مؤشرات الخطة الاستراتيجية

المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي

مؤشرات هيئة تقويم التعليم

المركز الوطني للقياس والتقويم

اختبارات قياس

مسك

ريادة الأعمال

المؤشرات العالمية

■ مؤشر تصنيف شانغهاي للجامعات إصدار جامعة جياو تونغ شنغهاي الصينية
■ مؤشر تصنيف تايمز للجامعات إصدار مجلة تايمز للتعليم العالي في بريطانيا
■ مؤشر تصنيف ويب ماتركس إصدار المركز الوطني للبحوث بمدريد في أسبانيا
■ مؤشر رأس المال البشري الصادر من البنك الدولي (مكوّن التعليم)
■ مؤشر المدن المتطورة.

■ مؤشر المرونة الاقتصادية للدلالة على الحيوية والقدرة على مواكبة المتغيرات العالمية
والمرونة في امتصاص آثار الصدمات الخارجية.

■ التصنيف السنوي للأكاديمية الوطنية الأمريكية للمخترعين وأصحاب الملكية الفكرية
للجامعات

■ مؤشر المعرفة العالمي

■ ريادة الأعمال الدولي.

المؤشرات العالمية

مؤشر المعرفة العالمي: إنتاج ونشر وتعميم وتوطين المعرفة في العالم

الدول العربية في الترتيب العالمي

الإمارات ١٩

مملكة البحرين ٤٤

الكويت ٥٠

عمان ٦٢

المملكة العربية السعودية ٦٦

لبنان ٧٤

الأردن ٧٦

تونس ٨٢

المغرب ٩٤

مصر ٩٩

ترتيب الدول في المؤشر

• سويسرا

• فنلندا

• السويد

• الولايات المتحدة الأمريكية

• لوكسمبرج

• هولندا

• سنغافورة

• المملكة المتحدة

• اليابان

• أيرلندا

دور الجامعة في الارتقاء بالبحث العلمي

تصنيف البلدان العربية الأكثر إنفاقاً على البحث والتطوير		
الترتيب العالمي	البلد	حجم الإنفاق (مليار دولار)
٢٠	السعودية	١٢,٥١٣
٣٠	مصر	٦,١١٦
٣٥	الإمارات	٤,٢٥٠
٥١	المغرب	١,٤٨٤
٦٠	الكويت	٠,٨٣٢
٦١	تونس	٠,٨٢٨
٧٤	عمان	٠,٣٥٧
٧٨	السودان	٠,٢٨١
٨٠	الأردن	٠,٢٦٣
٨٢	الجزائر	٠,٢٤١
٨٥	العراق	٠,٢٠٦
٩٦	فلسطين	٠,٠٩٦
١٠٤	البحرين	٠,٠٦٢

البلدان الأكثر إنفاقاً على البحث والتطوير		
الترتيب	البلد	حجم الإنفاق (مليار دولار)
٠١	الولايات المتحدة	٤٧٦,٤٦
٠٢	الصين	٣٧٠,٥٩
٠٣	اليابان	١٧٠,٥١
٠٤	ألمانيا	١٠٩,٨٠
٠٥	كوريا الجنوبية	٧٣,١٩
٠٦	فرنسا	٦٠,٧٨
٠٧	الهند	٤٨,٠٦
٠٨	المملكة المتحدة	٤٤,١٦
٠٩	البرازيل	٤٢,١٢
١٠	روسيا	٣٩,٨٣

المصدر: معهد اليونسكو

مؤشر الابتكار العالمي

ترتيب الدول الـ ١٠ الأولى كالتالي:

- ١- سويسرا
- ٢- كندا
- ٣- ألمانيا
- ٤- المملكة المتحدة
- ٥- اليابان
- ٦- السويد
- ٧- أستراليا
- ٨- الولايات المتحدة
- ٩- فرنسا
- ١٠- هولندا

ترتيب الدول العربية:

- ١- الإمارات (٢٣ عالميا)
- ٢- السعودية (٣٧)
- ٣- مصر (٤٢)
- ٤- المغرب (٤٧)
- ٥- البحرين (٦١)
- ٦- تونس (٦٥)
- ٧- الأردن (٦٨)
- ٨- سلطنة عمان (٧٣)
- ٩- لبنان (٧٥)
- ١٠- الجزائر (٨٠)

يعتمد المؤشر على مقاييس مفصلة في محورين رئيسيين تشمل مدخلات الابتكار ومخرجات الابتكار متضمنة ٨٠ مؤشرا فرعيا لتقدم رؤية شاملة حول مختلف مجالات الابتكار، أبرزها الإبداع والمعرفة والتكنولوجيا والبحث والتطوير وتطور الأعمال التجارية وتطور الأسواق والبنية التحتية والمؤسسات ورأس المال البشري.

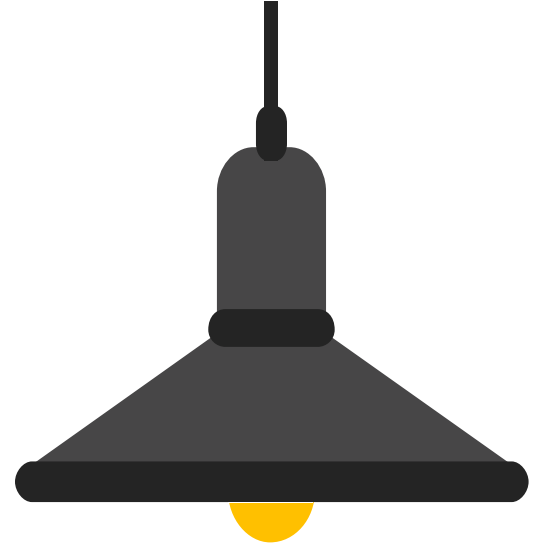
مؤشر الابتكار العالمي

جامعة الملك فهد للبترول والمعادن المركز الرابع عالمياً للعام ٢٠١٨ حسب التصنيف السنوي للأكاديمية الوطنية الأمريكية للمخترعين وأصحاب الملكية الفكرية للجامعات من حيث عدد براءات الاختراع المسجلة في الولايات المتحدة.

براءات الاختراع تجاوز عددها ١٠٠٠ براءة اختراع تم تسجيلها من قبل أعضاء هيئة تدريس وباحثين وطلاب الدراسات عليا وطلاب مرحلة البكالوريوس، في مجالات إنتاج تقنيات في مجالات استراتيجية للطاقة والبتروكيمياويات والمياه والطاقة وحل التحديات التي تواجهها المملكة.

جامعة الملك سعود المركز الخامس والعشرين

القيادة الذاتية



مهارات القيادة

المهارة الفكرية

(التحليل والاستنتاج المرنة)

المهارة الفنية

أنها تتميز بالمعرفة الفنية العالية والمقدرة على التحليل وعلى تبسيطها السمات المرتبطة: القدرة على تحمل المسؤولية، الفهم العميق والشامل للأمور، الحزم، الإيمان بالهدف.

المهارة التنظيمية

(الأنظمة واللوائح والخطط، أعمال السلطة والصلاحيات، تنظيم العمل وتوزيع المهام). وتعني كذلك قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده

المهارة الإنسانية

(التعاون، الحماس، الإخلاص، الثقة، الروح المعنوية، علاقات اسرية)



فريق
عمل
فعال

جدارات القائد



7 التطوير الذاتي

8 المرونة والتكيف

9 حل المشكلات واتخاذ القرار

10 إدارة الصراعات

11 التفويض

12 التنظيم

القيم

1

التخطيط

2

إدارة الوقت

3

التواصل والتشارك

4

تحمل المسؤولية وضغوط العمل

5

بناء وقيادة فرق العمل

6

تعريف: المعيار الذي يحكم تصرفات واتجاهات الأفراد نحو مواضيع و مواقف ، معتقدات .
هناك قيم لها تأثير بسيط على الأفراد . وأخرى لها تأثير قوي ما يوصلها لدرجة الإلزام .
لأبد من انعكاسها على السلوك وملازمتها للفرد في كل مكان وزمان

القيم وسلوك الفرد :

- ١- الشخص الذي يتخذ القرار يختار القرار الذي يتفق مع قيمه .
- ٢- القيم توجه الشخص في كيفية التعامل مع الآخرين .
- ٣- التزام الجماعة بقيم معينة يزيد من تماسكها .
- ٤- الالتزام بالقيم يسهل مهمة الجماعة .
- ٥- معرفة قيم الأفراد يساعد المنظمة على التنبؤ بسلوكهم .
- ٦- القول بوجود قيم تنظيمية قد يختلف عن التطبيق الفعلي لهذه القيم .
- ٧- وجود القيم المشتركة تعطي دافع لتحقيق الأهداف .
- ٨- قيم الأفراد تؤثر في إدراكهم ، طريقة تفكيرهم .
- ٩- عند إنتماء الفرد لمجموعه يكون محكوما بقيم هذه المجموعة .

أهمية القيم

المعايير : تزود الفرد بمعايير الحكم على المواقف بالحياة والأشياء الصواب والخطأ والمقبول والمرفوض

سياج: تسيج الفرد من بسياج قيمي متين تحميه من الانزلاق بالشبهات والشهوات.

السعادة: تشبع حاجة الروح وخلجات النفس

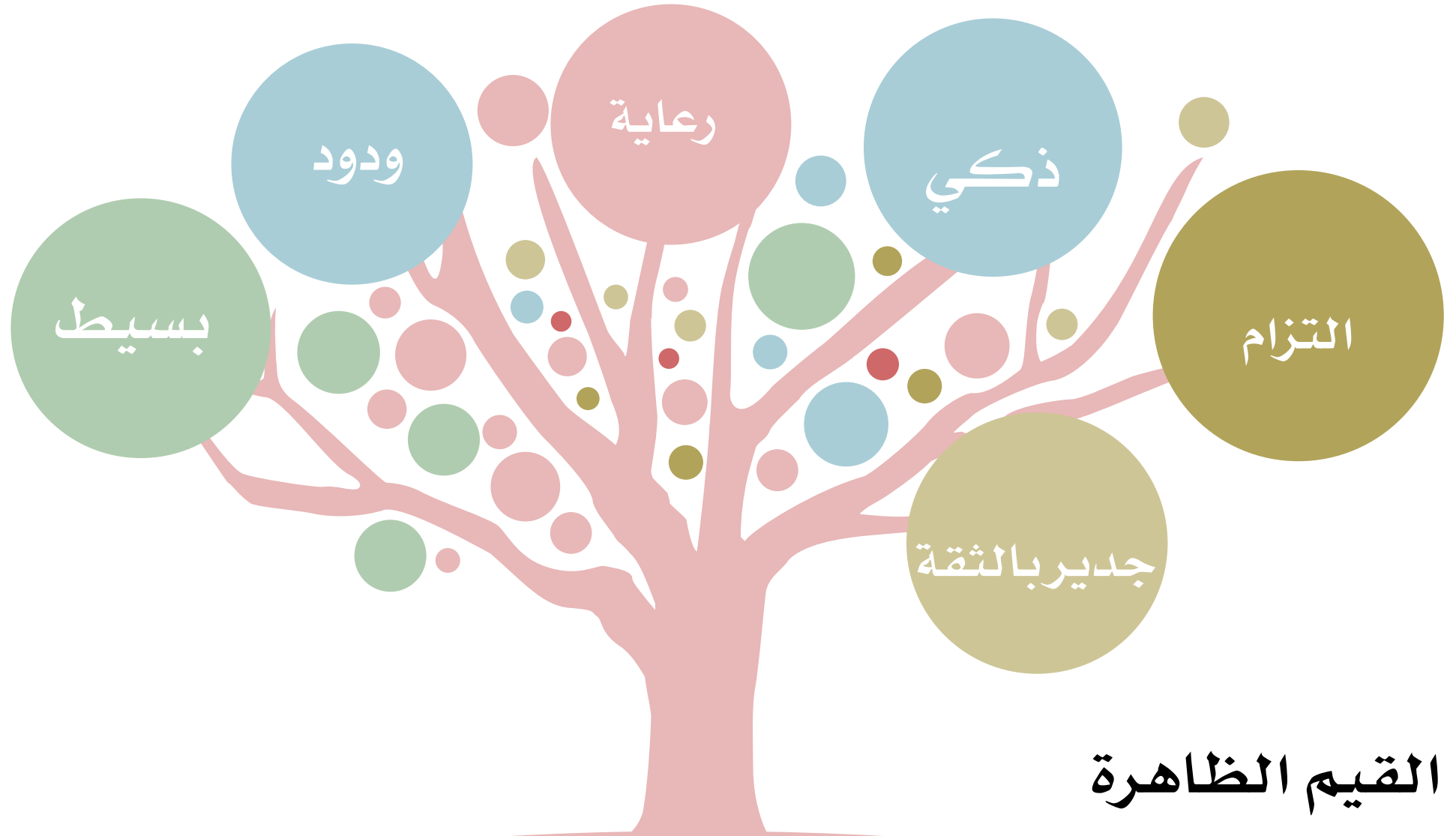
سلوك : تؤطر سلوك الفرد بالخير والفضيلة وتحدد أخلاقيات العمل، والطريقة التي ينظر بها المدير إلى الأفراد والجماعات

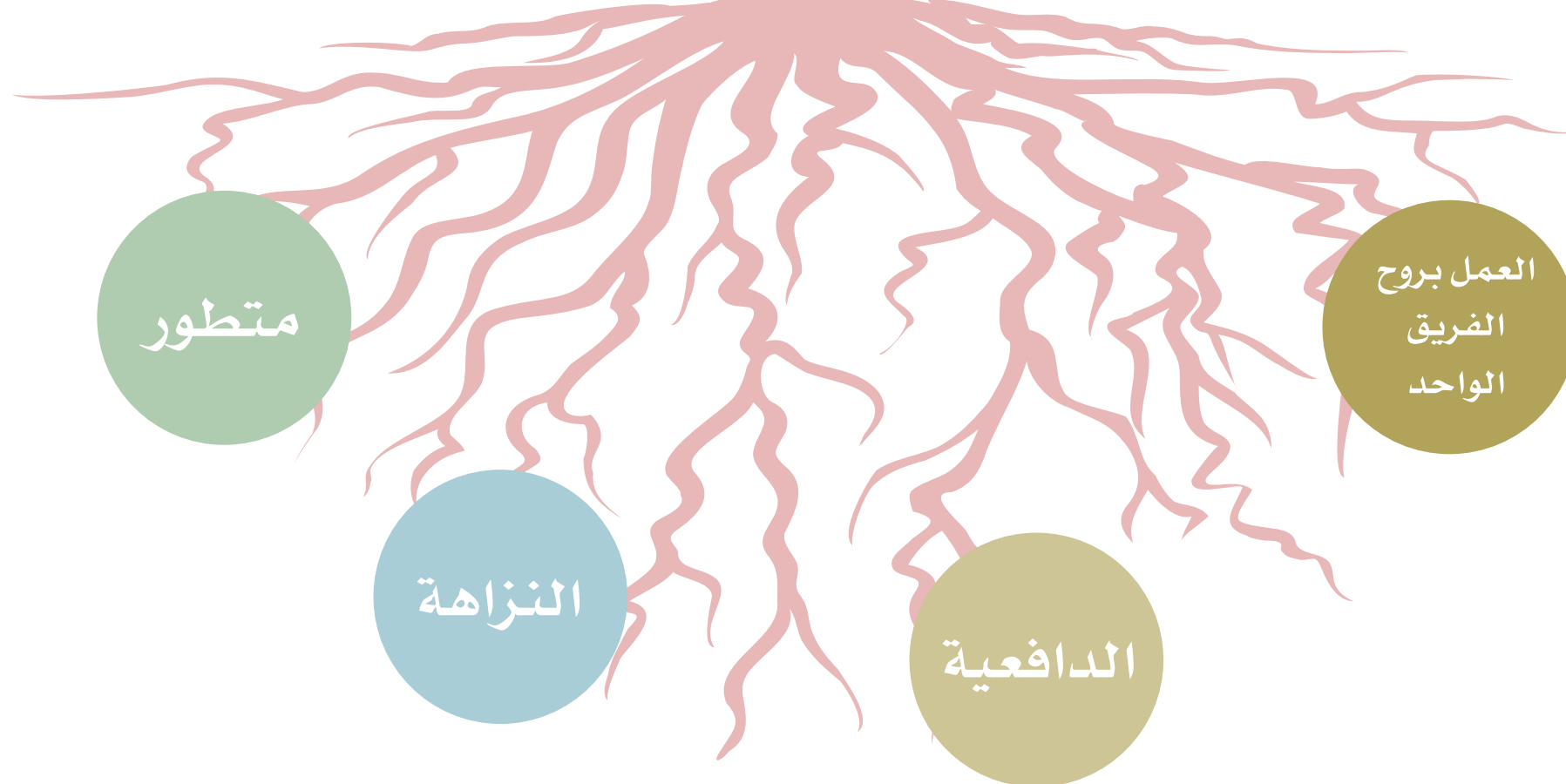
التقدير: القيم تجعل للإنسان قيمةً ومنزلة، وتزداد ثقة الناس به .

النجاح : تشكل شخصية الفرد المثزنة، وتوحد ذاته، وتقوي إرادته وإدراكه للمواقف والمشاكل التي يواجهها

قوة: تؤثر قيم المدير على قراراته لحل المشاكل، تلعب دوراً في تحديد مستوى الإنجاز



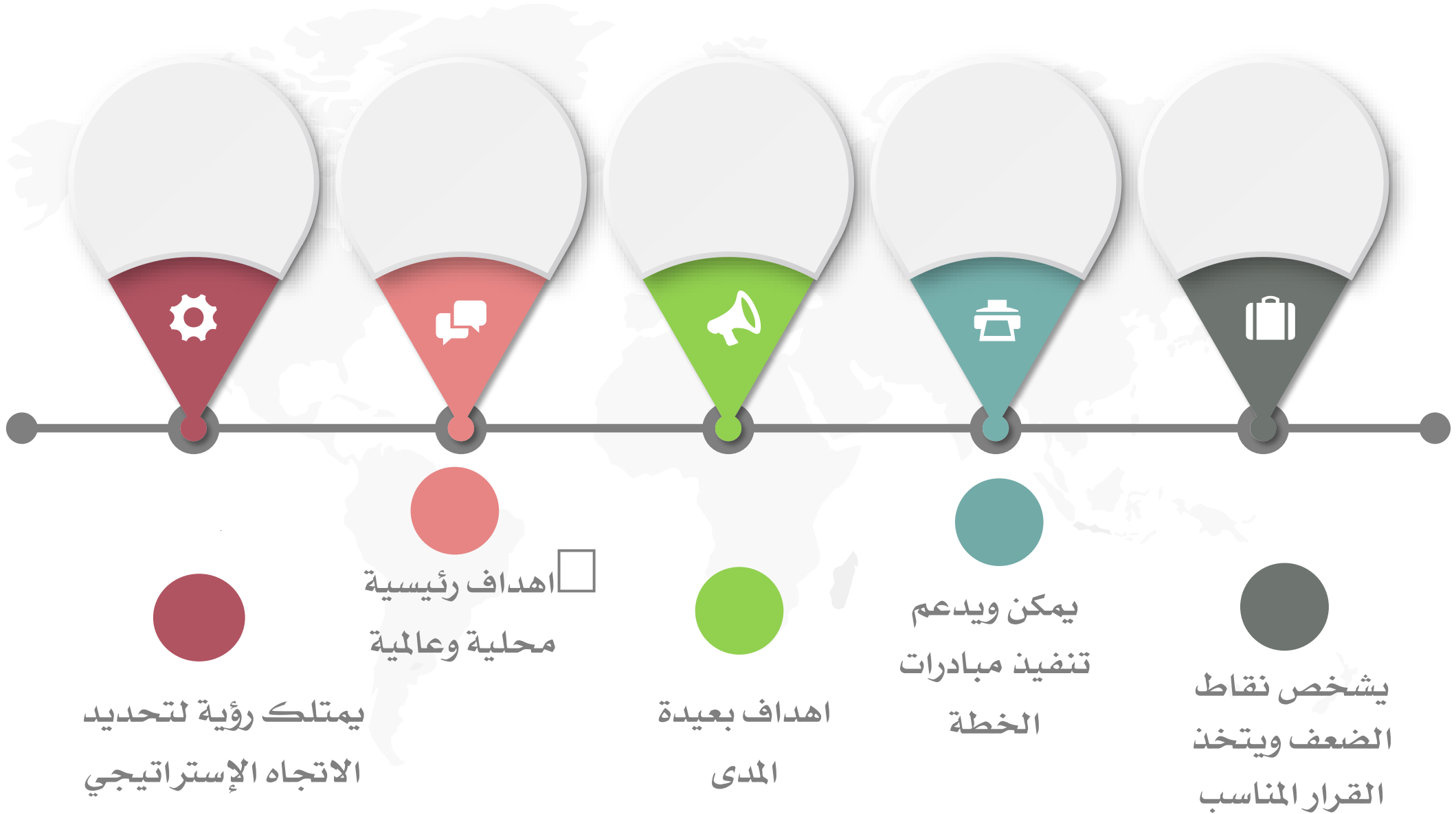




القيم الباطنة

قدرة القائد على التخطيط

2



قدرة القائد على التخطيط

سلوك القائد الداعمة للتخطيط الجيد،

- الاتجاه إلى الخلوة بين فترة وأخرى للتفكير والنظر والتصور .
- الاهتمام بتجميع وتحليل وتوظيف المعلومات لخدمة التفكير .
- الوضوح التام للرؤية والرسالة للمؤسسة أو المنظمة التي يقودها
- الإبداع والابتكار والطموح إلى كبريات الأمور .
- الثقافة العالية المتجددة المتنوعة التي تشحن العقل والفكر . . امتلاك العقلية والشمولية الكلية التي تنظر إلى الأمور من كافة الزوايا . . النظرة العميقة ذات البعد الاستراتيجي طويل الأجل.
- النظر إلى المستقبل وتحدياته ومحاولة التنبؤ به والاستعداد له . . الارتكاز إلى المبادئ والقيم السامية في العمل والعلاقات واتخاذ
- المواقف التي تحقق الطموحات .
- التفكير الإيجابي الذي يمتاز

قدرة القائد على التخطيط

فوائد التخطيط:

- الاستعداد للطوارئ
- رفع الكفاءة للعاملين بتحديد الوظائف والمسؤوليات.
- القدرة على التنظيم للموارد والإمكانيات بوضعها في المكان الصحيح.
- الإحساس بروح الفريق والمشاركة بين العاملين.
- المساعدة على النمو والتطور للأفراد ولل فريق وغيرها من الفوائد.

معوقات التخطيط:

- الجهل بأهمية التخطيط والحاجة إليه
- الخوف من الإخفاق وال فشل.
- عدم وجود الوقت الكافي للتخطيط.
- الحاجة إلى موارد مالية ومادية لوضع الخطط ومن ثم تنفيذها.
- التعود على عدم التخطيط
- الخوف من تبعات التخطيط بالتكليف بأعمال جديدة مما يستدعي مقاومة التغيير.

فدیو - کیفا تحقق خطتک



مصادر ضياع الوقت



في التوجيه الاتصالات

في التوظيف

موظفون غير مدربين / غير أكفاء ، الزيادة أو النقص في عدد الموظفين ، التغيب / التأخر / الاستقالات ، الموظفون الاتكاليون .

التفويض غير الفعال / الاشتراك في تفاصيل روتينية ، نقص الدافع / اللامبالاة ، نقص في التنسيق / وفي العمل ، الاجتماعات ، عدم وضوح أو فقدان الاتصالات والإرشادات ، حمى المذكرات الداخلية " / الاتصالات الكثيرة الزائدة ، عدم الاتصالات .



في صنع القرارات

التأجيل / التردد .
طلب الحصول على كل المعلومات .
قرارات سريعة .



في التنظيم

عدم التنظيم الشخصي / طاولات المكتب المزدحمة ، خلط المسؤولية والسلطة ، ازدواجية الجهد، تعدد الرؤساء .
الأعمال الورقية / الروتين / القراءة . نظام سيئ للملفات
معدات غير ملائمة / التسهيلات المادية غير ملائمة



في الرقابة

المقاطعات المفاجئة ، عدم القدرة على قول " لا " ، معلومات غير كاملة / معلومات متأخرة ، نقص الانضباط الذاتي ، ترك المهام دون إنجازها ، فقدان المعايير / الرقابة / وتقارير المتابعة ، المؤثرات البصرية الملهية / الضجيج ، الرقابة الزائدة ، الهاتفية ، الزائرون عدم العلم بما يجري حولك



في التخطيط

عدم وجود أهداف / أولويات / تخطيط، الإدارة بالأزمات ، تغيير الأولويات . محاولة القيام بأمر كثيرة في وقت واحد / تقديرات غير واقعية للوقت ، انتظار الطائرات / المواعيد ، السفر ، العجلة / عدم الصبر .

نظرية ايزنهاور لإدارة الأولويات

هام

هام وغير عاجل (جدوله)

□ التخطيط والإبداع :

رؤية بعيدة المدى ، توازن فريد ، جدية وانضباط مع قلة في
المشاكل والأزمات
التخطيط للحياة
التعلم الذاتي

هام وعاجل (افعله)

مربع الطوارئ

ضغوط العمل وإدارة الأزمات وردود الأفعال
الحضور للعمل
قضاء الحاجات الضرورية
ضغوط العمل وإدارة الأزمات وردود الأفعال

غير هام وغير عاجل (اتركه)

□ الضياع :

جو من عدم اللامبالاة والاعتماد على الآخرين وربما ضياع
الأسرة والمستقبل المهني .
السهر الطويل
إضاعة الوقت

غير هام وعاجل (فوضه)

□ الخداع :

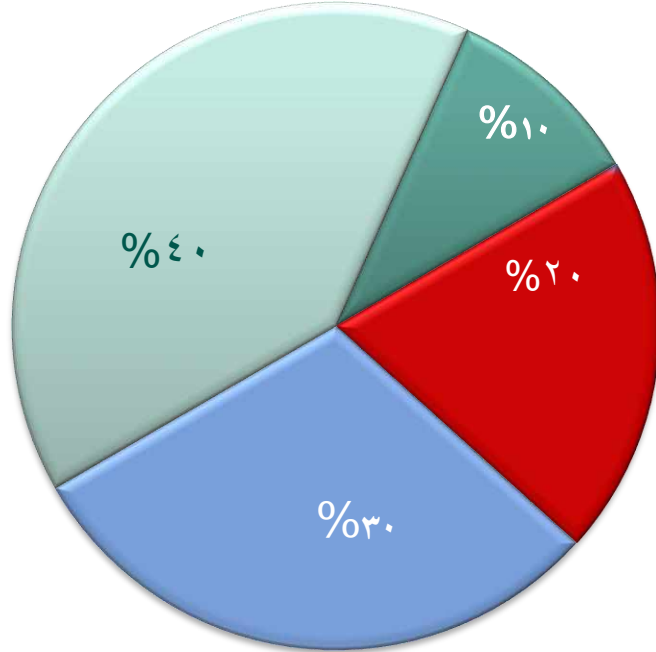
غياب للتخطيط فقدان للتحكم والسيطرة على الوقت
وعلاقات ضعيفة
قبول دعوات الأصدقاء
الرد على الهاتف

عاجل

إدارة الأولويات

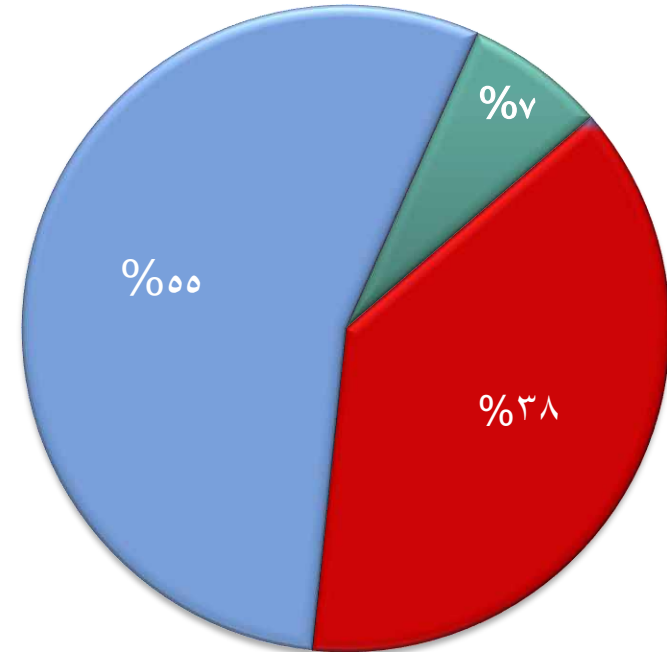
- عملية منظمة يتم من خلالها توزيع الوقت والموارد على الأعمال التي تعود علينا بأعظم النتائج المرجوة .
- ومن أشهر قوانين إدارة الأولويات قانون باريتو والمسمى قانون ٨٠-٢٠ ويعني هذا القانون أن ٨٠٪ من النتائج كانت حصيلة ٢٠٪ من الوقت .
- وعليه فإن ٨٠٪ من وقتك لم تعطك إلا ٢٠٪ من النتائج وهنا مكن السر في إحباط بعض الناس .

الاتصال: تبادل الحقائق أو الأفكار أو الآراء أو المشاعر من خلال عمليات الإرسال والاستقبال



وقت القائد

- 20% اتصالات خارجية خاصة بالعمل.
- 30% اتصالات بالمرؤوسين والمنفذين.
- 40% اتصالات بالمستوى الإداري الأعلى.
- 10% تنفق في أداء أعمال فنية.



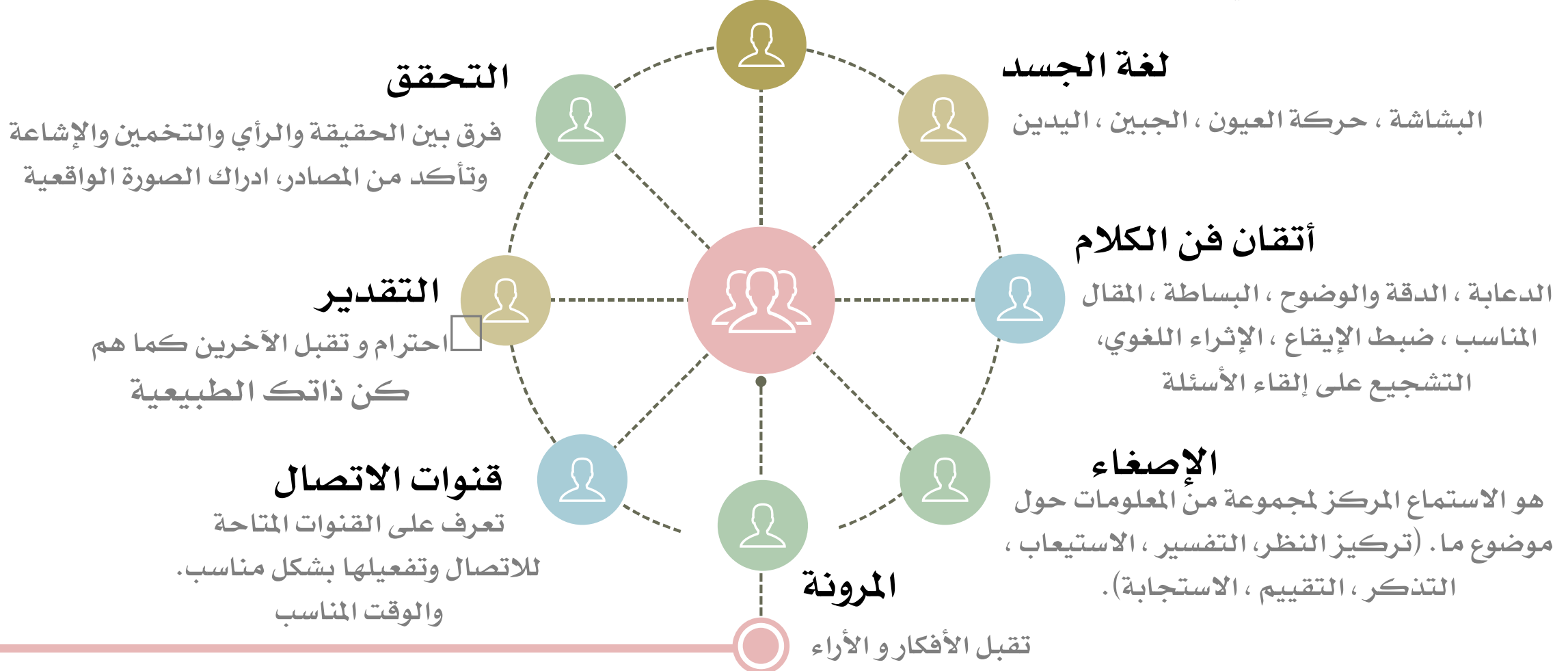
الكلمات نبرة الصوت تعبيرات الجسم

أثبتت مهارابيان : اهم مصادر مدلول الرسالة

مهارات الاتصال الشخصي الفعال

الأنماط الشخصية

- السمعي : طبقات صوت متنوعة في التحدث ، يتخذ قراراته على أساس ما يسمعه ، يتفاعل مع الصوت
- البصري : يتخذ قراراته على أساس ما يراه ، يتفاعل مع الصور ، يتحدث بسرعة و بصوت عال .
- الحسي : يتحدث بسرعة و بصوت عال ، يأخذ قراراته بناء على أحاسيسه و تجاربه و ما يمر به من أحداث



الطرق الرئيسية للاتصال والأهداف منها

الاتصال الكتابي	الاتصال اللفظي	الاتصال البدني
<ul style="list-style-type: none"> ■ يسهل الرجوع إليه لتحديد المسؤوليات. ■ يوثق المعلومات للاستفادة منها في المستقبل. ■ يضمن نقل بعض المعلومات والأجوبة لعدد كبير من العاملين. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ يقوي روح التعاون والصدقة. ■ يزيل التوتر والضغوط نتيجة إخراج ما في الصدور. ■ يشجع على تبادل الأسئلة ولذلك فهو فعال في تقريب المفاهيم. ■ يسرع عملية تبادل الأفكار والمعلومات والآراء فهو يوفر الوقت والجهد. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ يوضح ردود الفعل العكسية. ■ مؤثر في الروح المعنوية للموظفين حيث إن الأفعال تتحدث بصوت أعلى من الكلمات. ■ له أثره البالغ لدى الموظفين ذوي الكفاءات والثقافة العالية.
<p>مثل</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ التقارير- المذكرات. ■ المنشورات- الشكاوى. ■ اللوحات البيانية. ■ وسائل الإيضاح البصرية. ■ جريدة العمال والجرائد الحائطية. ■ توفر البيانات ■ تناقل الأفكار والتقريب بينها ■ توجيه سلوك 	<p>مثل</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ المقابلات الشخصية. ■ المكالمات التليفونية. ■ اللجان والاجتماعات والمؤتمرات. ■ المحاضرات. ■ توفر البيانات ■ تناقل الأفكار والتقريب بينها ■ توجيه سلوك 	<p>مثل</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ الإيماءات. ■ حركات الوجه. ■ السكوت- الغضب والانفعال. ■ السلام باليد. ■ الابتسامة.

مهارات الحوار وإدارة النقاش

((كان رسول الله صلى الله عليه وسلم يقبل بوجهه وحديثه على شر القوم يتألفه بذلك، وكان يقبل بوجهه وحديثه على حتى ظننت أني خير القوم)).

وللحوار آداب يجب أن يتحلى بها كلا المتحاورين منها:

- التعامل بالحسنى مع المحاور أو المخالف .
- أن يكون الحوار لطلب الحق
- اختيار الوقت والمكان المناسب
- مراعاة المقاصد الايجابية عند الطرف الآخر
- احترام الطرف الآخر
- الإنصاف والعدل مع الخصوم.

صفات المحاور الناجح

- أن يتقن فن الإنصات والاستماع للآخر
- أن يكون لبقاً في العبارات والتعاملات.
- أن يتقن معايرة الآخر
- أن يتحلى بالهدوء
- أن يكون قوي البديهة
- أن يعمل على ضبط النفس.
- أن يكون متواضعاً
- دماثة الأخلاق

وسائل تقوية مهارة الحوار

- إخلاص النية لله عز وجل
- الاستعداد والتحضير للحوار
- تدريب النفس على ممارسة مهارة الإنصات للآخرين.
- الالتزام بالعقل والمنطق
- إتقان فن السؤال
- استخدام الوسائل التعليمية
- الاستفادة من النماذج المثالية في الحوار والمناقشة

والمسؤولية تعني:

- تحملُ الشخص نتيجة التزامه وقراراته واختياراته العملية من الناحية الإيجابية والسلبية، أمام الله في الدرجة الأولى، وأمام ضميره في الدرجة الثانية، وأمام الناس والمجتمع في الدرجة الثالثة.



خطوات نحو تحمل المسؤولية

خطوات تمكّنك من تحمل المسؤولية كشخصٍ مسؤولٍ يعتمد عليك الآخرون عليك الحرص على التالي:
حدد تماماً كل ما يتعلق بأمور المسؤولية التي يجب عليك تحملها.

تعرف على الواجبات التي لا بد أن تشارك الآخرين فيها.

قم بإعداد نفسك ذهنياً ونفسياً وجسدياً لتحمل المسؤوليات الجسيمة تماماً.

ابحث دائماً عن المهام الجادة المتشعبة حتى تكتسب خبرة واسعة في تحمل المسؤوليات المتعددة.

واجه نفسك وكن صادقاً معها.

الشجاعة الأدبية تساعدك علي تحمل كامل مسؤوليات حالات الفشل التي قد تقع فيها علي درب تحقيق هدفك الإيجابي الحيوي.

اقبل النقد الموضوعي المخلص وامتلك شجاعة الالتزام بمبادئك.

قم بتأدية ما يطلب منك من عمل جاد سواءً كان صغيراً أو كبيراً بكل جهدٍ وقوة.

تحمل المسؤولية ضغوط العمل

- الرغبة في تحقيق نتائج و أهداف صعبة التحقيق أحيانا
- مسئول عن الالتزام بمعايير الجودة
- معني بحل مشاكل الموظفين و تحفيزهم
- مطالب بالتخطيط للعمل و مواجهة العوائق
- كتابة التقارير و إعداد العروض
- إرضاء العملاء و مواجهة شكاواهم و حل الصعوبات التي تواجههم.
- حضور اجتماعات تتسبب في نفاذ طاقته الذهنية و النفسية
- الهاتف يرن باستمرار و يقاطعه في عمله و يجب أن يرد عليه بسرعة
- عائلته و علاقاته الاجتماعية
- تربية الأطفال و الاستذكار لهم و الترفيه عنهم في المنتزهات و الملاهي

أسباب ضغوط العمل

أسرة الموظف

مستقبل الأسرة. المتطلبات الزائدة للأسرة.
المناسبات الاجتماعية، الارتباطات الأسرية
المبنية على المجاملات، المشاكل و
الخلافات العائلية.



أسلوب الحياة

السهر ليلا، التغذية غير الجيدة،
عدم تنظيم ساعات الأكل و النوم،
عدم ممارسة الحركة و المشي.



الأسلوب الإداري

ضعف وضوح الرؤية والأهداف، المركزية في الإدارة، و عدم
التفويض، كثرة الاجتماعات المتكررة غير المفيدة، تصيد أخطاء
العاملين تسبب الخوف وعدم الثقة، عدم استخدام المحفزات،
أسلوب جزاءات الموظفين، عدم فهم مشاكل الموظفين و مساعدتهم
على حلها



ظروف العمل

حب الإنسان لعمله، الانسجام بين الزملاء،
وانخفاض الشعور بروح الفريق.، الأمان الوظيفي
، المخاطر في العمل، حجم العمل، متطلبات
الوظيفة، الرئيس المزعج كثير المطالب.



البيئة الحسية للعمل

مكتب الموظف، الديكور والألوان،
الإضاءة، المقاعد المريحة، التهوية.



شخصية الموظف

الميل للتفكير المتشائم، كثرة الخوف.
قلة الثقة بالنفس و الإحساس بعدم
القدرة على التغلب على العقبات.
ضعف القدرة على التحكم في الوقت.
الطموح المفرط.



التخلص من ضغوط العمل

- التخطيط الشخصي ، إيجاد رؤية للحياة والمستقبل وتحديد الأهداف الشخصية على ضوءها
- تحديد العادات التي تسيطر على الإنسان من ذهنية و سلوكية
- فهم النفس و تقييمها و تحليل أين يقف الإنسان فيما يتصل بطريقة تفكيره
- تيقن ان كل مشكلة و لها حل
- الاسترخاء و التفكير التأملي
- تحليل الضغوط و البحث في أسبابها
- تنفيذ الأولوية و ترك التسويق
- إدارة و تنظيم الوقت
- توثيق و تنظيم المواعيد
- الغذاء المتكامل الصحي
- تحفيز الذكاء و الذاكرة مثل حضور الدورات
- حدد وقتاً للأسرة
- الابداع و الخيال مثل قراءة القصص
- ممارستها الهوايات لرفع الطاقات النفسية
- ممارسة الرياضة

التخطيط الشخصي



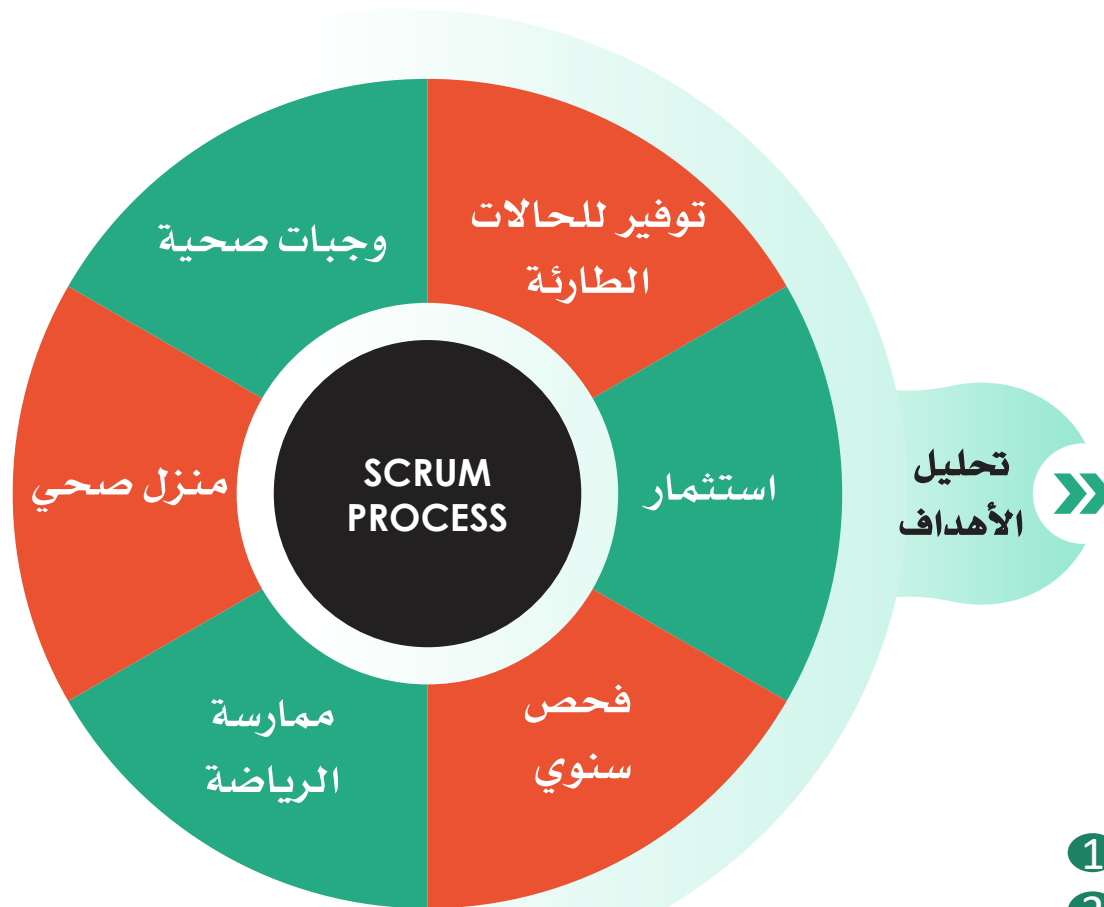
التخطيط الشخصي



المجالات

الفرائض والواجبات
السنن والمستحبات
الأخلاق والقيم
العلاقات والتواصل
الجانب التعليمي
المواهب والمهارات
الماديات والصحة
القدرات والإمكانات

تحديد
الأهداف



تحليل
الأهداف



- 1 وصف الهدف
- 2 لماذا المبررات
- 3 ماذا لو
- 4 القدرات المناسبة
- 5 تفتيت الهدف
- 6 الاستعدادات
- 7 صعوبات
- 8 اخرى

على سبيل المثال : الماديات والصحة
اهداف شخصية قريبة ومتوسطة او بعيدة المدى

اكتشاف الذات

المجالات	نقاط القوة	الفرص المتاحة	نقاط الضعف	تحويلها الى فرص
الفرائض والواجبات				
السنن والمستحبات				
الأخلاق والقيم				
العلاقات والتواصل				
الجانب التعليمي				
المواهب والمهارات				
الماديات والصحة				
القدرات والإمكانيات				
اخرى				

كتابة الأمنيات

الأمنيات	الفرائض والواجبات	
	الحج	العبادات
	صلاة الفجر	
		السنن والمستحبات

تحديد الأهداف

الأهداف	
	الهدف
	وصف الهدف
	لماذا المبررات
	ماذا لو
	القدرات المناسبة
	تفتيت الهدف
	الاستعدادات
	ممکن
	اخرى

الإنجاز والإنتاجية الشخصية

لكي تكون شخص تتمتع بالإيجابية والإنجاز، عليك اتباع الخطوات التالية:

قليل من العشوائية اختر مهمة واحدة من قائمة المهام، قم بفعالها الآن.

التحسين الأمثل اشرح لنفسك الطريقة المعتادة التي تؤدي بها عملك.

الحدس اذهب مع صوتك الداخلي، فهو غالباً على حق.

الشعور بالارتياح أثناء العمل والنوم الجيد.

أهداف يومية بدون تركيز واضح وصاف على أهدافك النهائية، فأنت عرضة للكثير من التشتت.

ساعة الذروة اعرف متى تكون في أوج نشاطك وإنتاجيتك.

اتبع قاعدة "الدقيقتين" وهي قاعدة ابتكرها رجل الأعمال ستيف أولينسكي، وهي تعني إنجاز جميع المهام القصيرة.



الإنجاز والإنتاجية الشخصية

لكي تكون شخص تتمتع بالإيجابية والإنجاز، عليك اتباع الخطوات التالية:

الأصعب أولاً للتغلب على المماثلة والتسويق، المصاحبان للأعمال التي لا تسعدنا أو ترهقنا بشكل أكثر.

قلل الضغوط في مكان إنتاجيتك.

قرر متى توافرت لديك المعلومات الصحيحة.

تقنية الصدى اجعل أهدافك النهائية مرئية في مخيلتك دائماً.

الاستمرارية في نهاية اليوم، حدد ما المهم لديك غداً.

المواعيد مهما تكلف الأمر، لا بد أن تصل إلى "الموعد" في وقته المحدد.

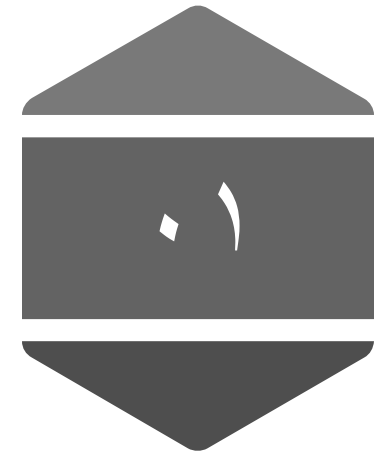
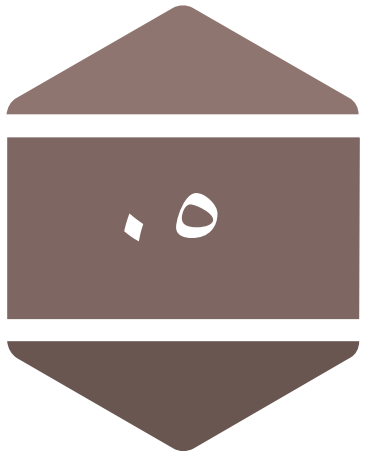
الموعد النهائي ضع موعداً نهائياً لكل مهمة تعالجها.



الاهتمام بالجودة والدقة.

اتخاذ القرارات الصائبة غالباً.

تقبل المنافسة الفردية.



الالتزام الأكيد بالتنفيذ.

الاستخدام الأمثل للمواد.

بناء وقيادة فرق العمل

كما أن هناك مجموعة من الفوائد التي تترتب على الأخذ بمنهجية فرق العمل منها:

تشجيع المبادرات، وتقديم الاقتراحات، مما يؤدي إلى تحفيز القدرات الإبداعية والمواهب الذاتية لدى الأفراد.

الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها، مما يؤدي إلى التركيز على الأهداف.

الحد من الصراعات.

إشعار العاملين بالفخر بأدائهم الجماعي لتقليل حالات الغياب والإهمال والكسل.

خلق بيئة عالية التحفيز، ومناخ مناسب للعمل يقلل من شعور العاملين بالوحدة ويزيد من إحساسهم بالهوية المشتركة.



بناء وقيادة فرق العمل

كما أن هناك مجموعة من الفوائد التي تترتب على الأخذ بمنهجية فرق العمل منها:

زيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء ومما يؤدي إلى تحسين وتنمية مهارات الاتصال لدى الأفراد.

توقع المشكلات قبل حدوثها، وتقديم حلول لها.

التفويض الفعال من قبل المدراء.

تقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي.

استجابة أسرع للمتغيرات البيئية.

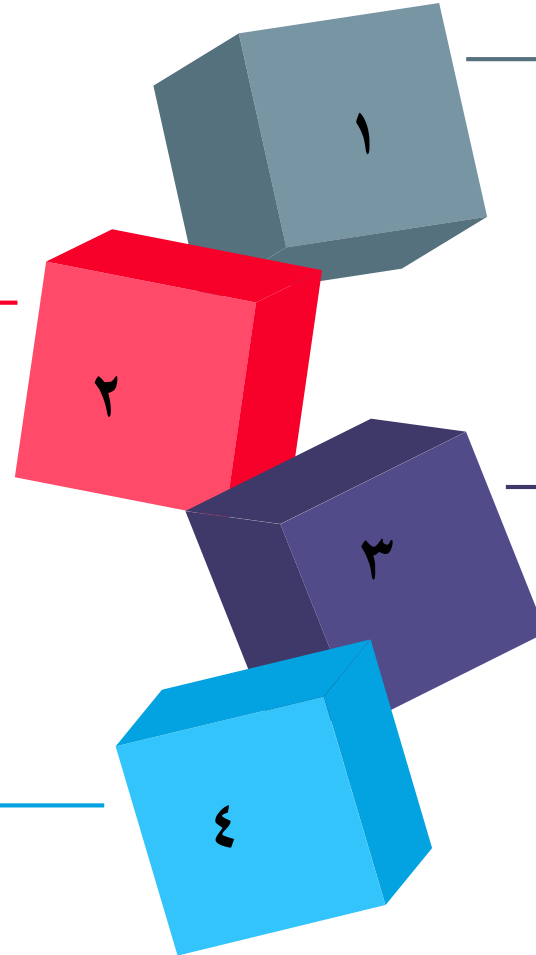


بناء وقيادة فرق العمل

مضار فرق العمل:

قد تخرج أحياناً عن السيطرة وتبدو عليها مظاهر الفوضى وعدم الانضباط.

تحتاج وقتاً طويلاً حتى تحقق نتائج ملموسة.



قد تكون مضيعة للوقت، وقد لا تدع وقتاً للأعضاء لأداء العمل الروتيني اليومي.

قد تسبب خلطاً بين عمل عضو الفريق اليومي وعمله مع الفريق.

معرفة نقاط القوة الشخصية ونقاط الضعف والتحكم فيها

نقاط القوة ومن أبرز الأمثلة على نقاط القوة ما يلي :

ثقة الفرد في ذاته وقدرته على تقديم نفسه أمام الآخرين دون خوف أو ارتباك.

1

قدرة الفرد على التأثير في الآخرين واستمالتهم وجذب انتباههم.

2

التمتع بذاكرة قوية بجانب التركيز الشديد في الأمور المطروحة أمامه.

3

6

ذكاء الفرد ومواهبه المتعددة وقدرته على الاستفادة من هذه المواهب.

5

امتلاك الفرد القدرة على الدفاع عن نفسه بثبات شديد دون خضوع للتأثيرات السلبية.

4

استجابة الفرد للمتغيرات وقدرته على التأقلم مع أصعب الظروف ومواجهتها بشجاعة.

التطوير الذاتي

نقاط الضعف ومن أبرز الأمثلة على نقاط الضعف ما يلي :

العصبية وعدم القدرة على ضبط الإنفعالات.

فشل الفرد في الدفاع عن نفسه أمام الآخرين.

الخوف من ممارسة التجارب الجديدة والافتقار لروح المغامرة.

الخجل والانطوائية وعدم الرغبة في المناقشة وتبادل الأفكار والرؤى.

عدم امتلاك قدرات عقلية متميزة.

فشل الفرد في التعامل مع المتغيرات ومواجهة التحديات.

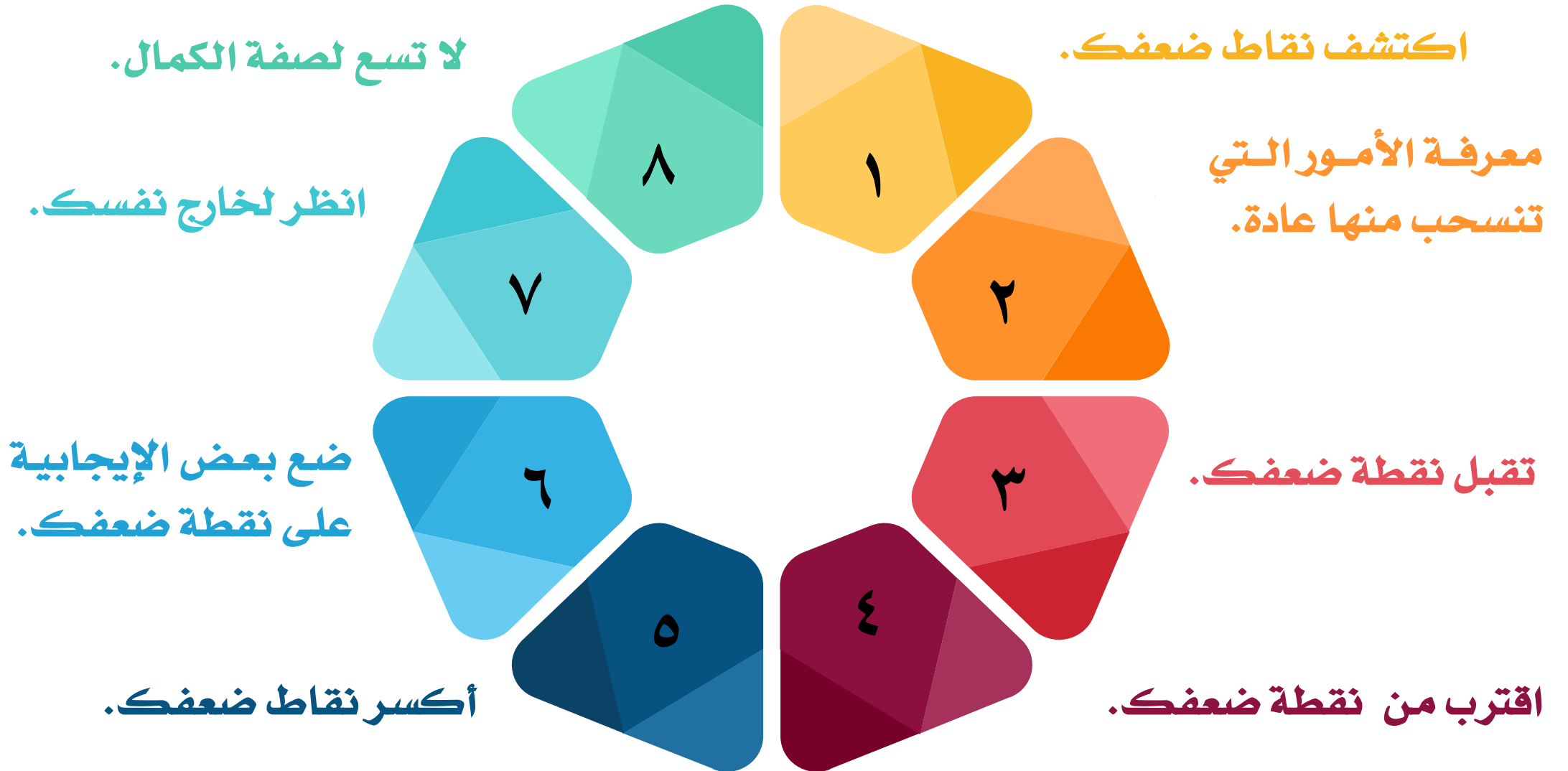
فشل الفرد في إيجاد حلول للمشكلات.

عدم امتلاك مهارات القيادة.



التطوير الذاتي

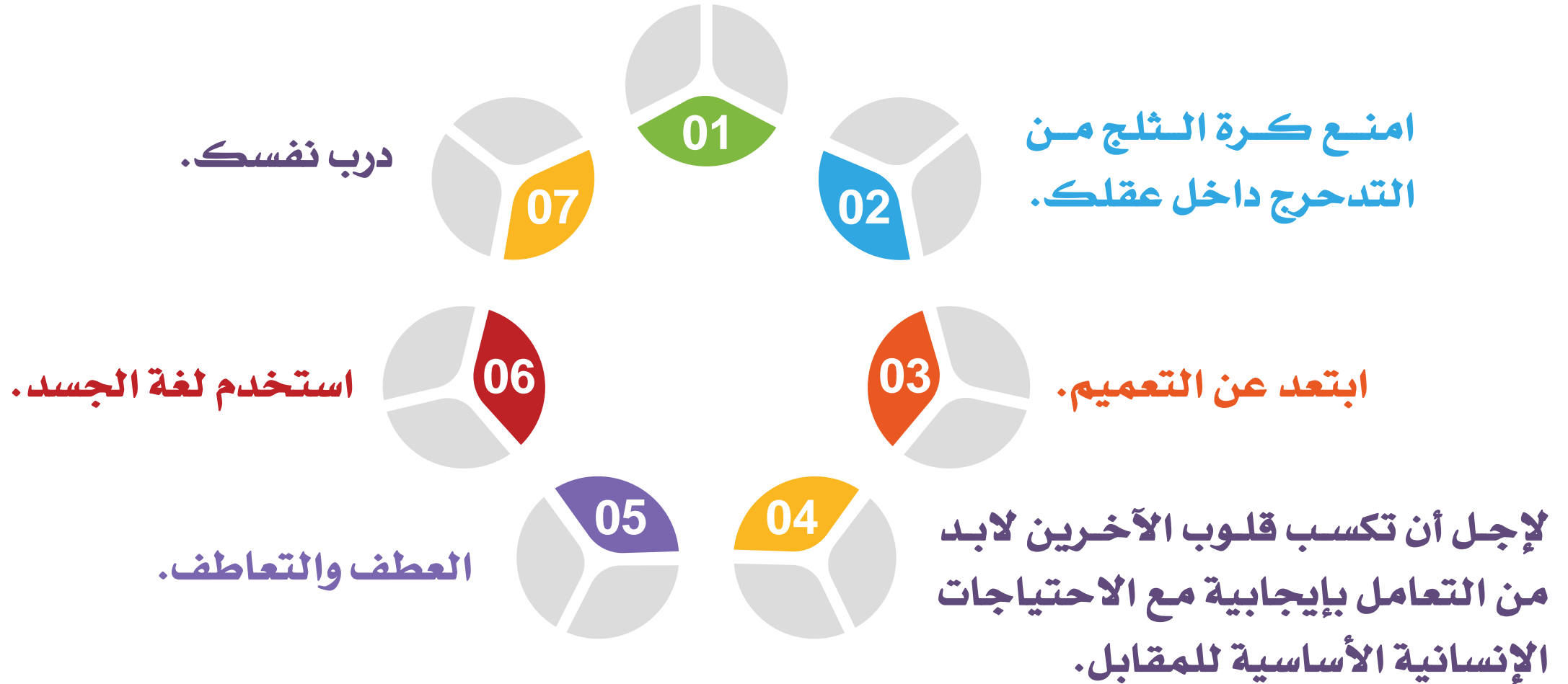
نصائح للتغلب على نقاط الضعف في الشخصية



المرونة في مواجهة المواقف المختلفة

فن المرونة في التعامل مع الآخرين قواعد اجتماعية في بناء العلاقات الإنسانية:

التفريق بين الشخص ككيان وبين السلوك ف (الإنسان ليس سلوكه).



المرونة في مواجهة المواقف المختلفة

1 احرص على تعلم أمور وطرق جديدة ومهارات حتى تسهل عليك التصرف في أمور حياتك المختلفة.

2 ابحث عن طرق جديدة للقيام بالأعمال وتحقيق الأهداف على اختلافها.

3 كن إيجابياً دائماً، لأن إيجابية تساعدك على الحد من مشاعر القلق الناجمة عن التغييرات التي سوف تتعرض لها.

4 استجب للتحديات والمواقف الصعبة وغير المتوقعة مستعيناً بالمنطق ورجاحة العقل.

5 ابحث عن طرق تسهل التعامل مع التغييرات بدلاً من البحث عن أسباب عدم إمكانية تطبيق هذه التغييرات.

قم بالتحديث والتغيير من منهجك وأسلوبك حتى تصبح أكثر قدرة على التعامل مع المواقف الطارئة.



حدد أولوياتك وقم بالتعديل عليها بناءً على متطلبات المواقف الحياتية المختلفة.



لا تشعر بالقلق حول عدم تحضيرك لخطة تحدد مجريات موضوع معين، فقد تحتاج بعض الأمور إلى سرعة البديهة.



احرص على النظر إلى كافة الأمور والمعطيات من كافة الجوانب، حيث يسمح ذلك بامتلاك العقل المنفتح القادر على تقبل جميع الظروف.



□ **المشكلة:** هي الصعوبات التي تواجهنا عند الانتقال من مرحلة إلى أخرى؛ وهي إما تمنع الوصول أو تؤخره أو تؤثر في نوعيته

□ **النفي أو الغفلة = تتراكم**

□ **التضخيم والتهويل = اليأس**

تحدث المشاكل عند تنفيذ الخطط

الهادفة والطموحة

01

وضع الأهداف

ما هي أسباب المشكلة

ما هي أكثر الأسباب احتمالية

02

التقييم

02

ظهور المشكلة

تقييم خطة العمل وتحديد

مستوى بقاء المشكلة

07

خطة العمل

الخطوات

الأشخاص الذين لهم علاقة

بالمشكلة، الكتب، الخبراء

06

تنمية البدائل

04

تحديد المشكلة

تقسيم الحل إلى مهام متعددة .

تقييم خطة طوارئ مصاحبة

05

اقتراح الحلول

عرض المشكلة

الهدف أو الحالة المرغوبة

أهمية المشكلة

الحرية في طرح الأفكار، عرض الأفكار دون

نقد، الكم الكثير يولد الكيف المتميز

المزايا و العيوب للحلول المختلفة يشمل المهارات

المطلوبة والموارد البشرية، التكلفة، المخاطر،

مستوى القبول للقرار، لن يخلق مشكلة أخرى

مهارة حل المشكلات

PUT TO OTHER USES استخدامات بديلة
هل هناك استخدامات أخرى أو طريقة جديدة في الاستخدام
تتلاءم مع موقف معين ؟

P

SUBSTITUTE بدل
ماذا يمكن أن نستخدم بدلاً من أحد الأجزاء ؟
ما البديل للمكونات ، الطريقة ، المكان ، الزمان ؟

S

ELELIMINATE: احذف
ما هي الأجزاء غير الضرورية ، وماذا يمكن أن نحذف ؟

E

COMBINE ربط
هل يمكن ربط مواد مختلفة ، وإضافة مكونات
أخرى ؟

C

REARRANGE الاسترجاع أو إعادة الترتيب
يمكن أن نغير في ترتيب النظام ، أو عند قلب النموذج ؟

R

ADAPT تكييف
هل يمكننا أن نعدل بحيث يناسب حالات معينة وأغراضاً
متعددة ، أو فكرة مشابهة ، أو في موقف مغاير ؟

A

MODIFY عدل
هل يمكننا التغيير : التصغير ، التكبير ، الخصائص
الخارجية ؟

M



التفكير الإبداعي في حل المشكلات

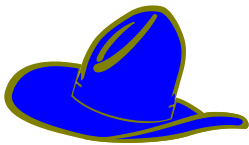
أفكار إبداعية وبدائل

هل هناك طرق أخرى يمكننا التفكير بها؟ : كيف
أستطيع أن أفكر خارج الصندوق؟ . ماذا سيحدث لو؟



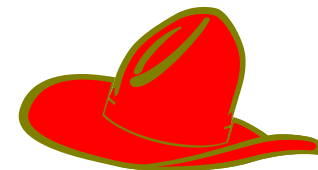
معالجة والتحكم في عملية التفكير

ما هي المشكلة التي أوجهها؟ . كيف أستطيع أن أعرف
المشكلة؟ . ما هو الحل الشامل والمتكامل الذي يخدم أطراف
المعادلة جميعها؟ وأين نحن الآن؟ وما هي الخطوة القادمة؟
وما هو القرار المناسب لحل المشكلة



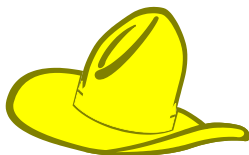
الحدس والمشاعر

و هل القرار الذي اتخذته صائب؟ . ماذا تتوقع أن
تكون ردة فعل المدير من القرار الذي اتخذته؟ . هل
أشعر بأنه يوجد حل أفضل لهذه المشكلة؟



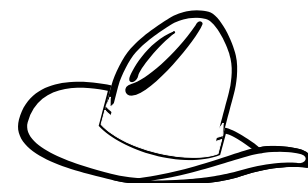
التفاؤل والمنافع

ما هي الإيجابيات التي سأحصل عليها من تطبيق هذا الحل؟
وما هي الفوائد التي سأحصل عليها؟ : كيف تستطيع أن
تساعدنا هذه البدائل؟ • ما هي القيمة الفعلية التي سنحصل
عليها؟



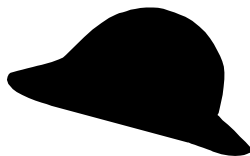
المعلومات والبيانات والحقائق

ماذا أعرف عن هذه المشكلة؟ . ماذا أستطيع أن أتعلم
أكثر من هذه المشكلة؟ . ما هي المعلومات التي نود
أن تتوافر لنا؟ وما هي المعلومات التي نحتاجها؟



السلبي أو النقدي

ما هي المخاطر والتحديات المحتملة؟ . ما هي السلبيات
المتوقعة؟ • ما هي الأشياء التي تستوجب الحذر؟



اتخاذ القرار

دائرة التفكير: عند اتخاذ القرارات، هل تفضل التركيز على العالم الخارجي أو على العالم الداخلي الخاص بك؟

الانفتاح (E)		الانطواء (I)
الانفتاح إلى الخارج باتجاه الأشخاص والأشياء	الطاقة	منغلق نحو الداخل باتجاه المفاهيم والأفكار
تغيير العالم الشعور بالراحة والثقة سهل الفهم ويمكن الوصول إليه	التركيز	يفهم العالم منغلق ويسأل الكثير من الأسئلة بالغ الدقة ولا يمكن اختراقه
لا يخطط مسبقا	التوجيه	يفكر مسبق، ويخطط للأمور
يسعى إلى التنوع والعمل يريد أن يكون مع الآخرين يفضل الفائدة الواسعة النطاق	بيئة العمل	يسعى وراء الهدوء للتركيز يريد الوقت ليكون وحده يفضل الفائدة التي لها عمق

اتخاذ القرار

المعلومات: عند اتخاذ القرارات، هل تفضل التركيز على المعلومات الأساسية التي تتلقاها ام تفضل ان تحللها وتزيد عليها ؟

الحدس (N)		الاستشعار (S)
" الحاسة السادسة " (الاعتماد على الإمكانيات والإلهام)	أسلوب الإدراك	الحواس الخمس (الاعتماد على الخبرة والبيانات والفعالية)
الابتكار التوقع الإنجازات المستقبلية	التركيز	التطبيق العملي الواقع يتمتع بالوقت الحاضر
يغير، يعيد ترتيب الحياة	التوجيه	يعيش الحياة كما هي
يفضل إضافة مهارات جديدة ينظر إلى "الصورة الكبيرة" يحدد أنماط معقدة	بيئة العمل	يفضل استخدام المهارات التي تعلمها ينتبه إلى التفاصيل يقترف بعض الأخطاء الواقعية

اتخاذ القرار

العقل والعاطفة: عند اتخاذ القرارات، هل تفضل أن ننظر أولاً في المنطق والاتساق أو ننظر إلى الأشخاص والظروف الخاصة؟

التفكير (T)		الشعور (F)
قرارات مبنية على منطق الوضع	أسلوب اتخاذ القرارات	قرارات مبنية على القيم والاحتياجات الإنسانية
الأمر، الحقيقة، المبادئ	التركيز	الناس، البراعة، الانسجام
يحل المشاكل	التوجيه	دعم الآخرين
مختصر وعملي يعمل بموضوعية يعامل الآخرين بعدل	بيئة العمل	ودود بشكل طبيعي يتصرف بصفة شخصية يعامل الآخرين بشكل فريد

اتخاذ القرار

في التعامل مع العالم الخارجي، هل تفضل أن تؤخذ القرارات أو هل تفضل أن تبقى منفتح على المعلومات والخيارات الجديدة؟

الحكم (J)		الادراك (P)
مخطط له	نمط الحياة	عفوي
حاسم ، منضبط ، متأن	التركيز	فضولي ، مرن ، قابل للتكيف
صارم	التوجيه	متساهل
يركز على انجاز المهمة يتخذ القرارات بسرعة يريد أساسيات العمل فقط	بيئة العمل	يركز على بدء المهام يؤجل القرارات يريد معرفة المزيد عن الوظيفة

اتخاذ القرار

القضية

التفكير الشمولي:

القدرة على وضع القضية في صندوق واستدراك كافة الأطراف و المسائل المحيطة أو التي قد تؤثر على القضية

التفكير المفتوح:

القدرة على استدراك أبعاد جديدة لأي قضية وبناء قاعدة البيانات اللازمة لحل مشكلة أو اتخاذ قرار

التفكير الإبداعي:

القدرة على تطوير أفكار ومفاهيم جديدة تساهم في تحقيق إنجاز متميز

التفكير الإبداعي:

القدرة على تطوير أفكار ومفاهيم جديدة تساهم في تحقيق إنجاز متميز

الحل

التفكير الجماعي

القدرة على تبادل

الأفكار والمقترحات

والاستفادة من آراء

الآخرين

معوقات اتخاذ القرار

أهم معوقات التفكير بالقرار

عدم القدرة على استدراك كافة القضايا المحيطة بالقرار ، عدم القدرة على ترتيب الأولويات لتلك القضايا الانطلاق نحو اتخاذ القرار دون النظر للمشاكل المحيطة بالقرار ، الاستعجال في تحديد الأسباب الرئيسية التي تقف وراء تلك المشاكل

أهم معوقات صناعة القرار

غياب آلية لتحليل متطلبات القرار ، عدم استدراك كافة البدائل المتاحة ، غياب القدرة على تقييم البدائل بدقة وموضوعية ، تحليل المخاطر التي قد تنجم عن القرار



القرار

أهم معوقات تنفيذ القرار

عدم استدراك متطلبات بيئة ومحيط العمل اللازمة لتنفيذ القرار ، غياب تطوير المهارات والقدرات اللازمة لتنفيذ القرار ، عدم استدراك قدرة المنشأة على التغيير لتنفيذ القرار ، ضعف خطة التنفيذ

أهم معوقات تقييم القرار

عدم القدرة على التعرف على نقاط القوة والضعف للقرار ، عدم القدرة على دراسة تأثير القرار على المدى القصير والبعيد ، عدم التعلم من الأخطاء المرتكبة أثناء تنفيذ القرار ، عدم القدرة على إعادة صياغة وتطوير القرار



فديو- نظرية تريز لحل المشكلات بطريقة ابداعية

02 أنواع الصراعات

الصراع الوظيفي المحمود بين المجموعات
الصراع الغير الوظيفي السلبي الهادم بين المجموعات
صراع كامن ، مدرك ، محسوس ، ظاهري ، تظهر
المشكلة

بين الأفراد ، بين المجموعات ، بين المنظمات

01 مصادر الصراعات

- 1- **تنظيمية** : تداخل المهمات ، غموض الأهداف ، تعقيد الهيكل التنظيمي ، ضعف الشفافية ، عملية صنع القرار، أهداف وسياسات مخفية، الصراع على القيادة
- 2- **علاقات الشخصية** : ضعف وسوء الاتصال ، التنافس بين الأفراد ، التنوع الثقافي، ضعف القيم، توقعات الموظفين ، الأنا، اختلاف وجهات النظر، اختلاف الخبرات، اختلاف طريقة

03 اثار الصراع

توتر العلاقات بين الموظفين
ضعف في الأداء واريك بالعمل

04 إدارة الصراعات

التضخيم : اليأس في الحل

الاعتراف بالمشكلة: التعاون لحل المشكلة، وضع أهداف عليا، ترويض العامل الإنساني ، ترويض العامل الهيكلي، تحديد المصدر المشترك للصراع ومواجهته بالسلطة.

تجاهل المشكلة : تتراكم ويصعب حلها



• ما هو التفويض:

• هو مصطلح يعني أن يقوم شخص بإعطاء صلاحيات

لشخص آخر ليقوم بالمهام بدلاً عنه وعرف أيضاً بأنه هو منح

حق اتخاذ القرار وسلطة أداء المهام ومسؤوليتها من المستوى

الأعلى إلى المستوى الذي دون مرتبة تنظيمياً أو وظيفياً .

• مهارة إنجاز الأعمال من خلال الآخرين.

مهارات الإشراف والتفويض وتمكين فريق العمل

• شروط التفويض الفعال:

١ قدم معلومات كاملة عن الموضوع المراد تفويضه للشخص المناط بتنفيذ هذه المهمة.

٢ حدد له المسؤوليات بشكل واضح وصريح.

٣ قدم له النصائح التي تساعد على أداء هذه المهام ولا تقدم الحلول.

٤ دع المكلف بأداء المهام يصنع القرار بنفسه.

٥ لا تعكس قراراً اتخذته من فوضت إليه تنفيذ المهمة.

٦ شجعه على مواجهة الأمور الطارئة بنفسه قبل أن يعود إليك.

٧ تابع العمل الذي فوضته للآخرين خلال وقت محدد.

٨ لا تستعجل في انتقاده في حالة خطأه أو فشله في التنفيذ.

عوامل نجاح التفويض

لا يكفي الاهتمام بمبادئ التفويض لضمان النجاح، بل يتطلب من الذي فوضت إليه المهمة القيام بالآتي:

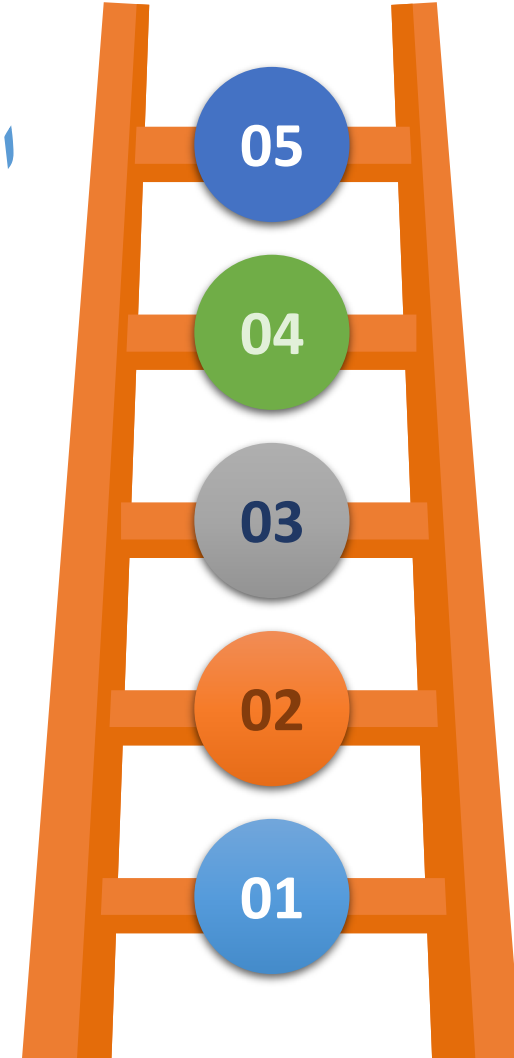
استغلال عملية التفويض في كسب مهارات وخبرات جديدة.

استخدام الصلاحيات المخولة له بكفاءة وفاعلية.

إثبات الجدارة في تحمل المسؤولية الموكلة إليه.

إطلاع الرئيس على ما يتم إنجازه بشكل مستمر من خلال التقارير الدورية وغيرها.

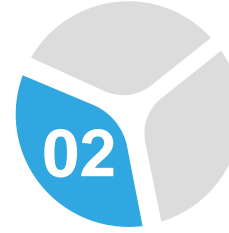
إظهار الرغبة والاستعداد لقبول المهمة وأدائها بمسؤولية وتقديم أفضل أداء ممكن في حدود السلطة الممنوحة للمفوض.



خطوات التفويض الفعال

ضع قائمة بجميع الصلاحيات.

تطوير عملية التفويض
بناءً على نتائج التقييم.



ترتيب هذه الصلاحيات حسب
الأهمية من الأكثر إلى الأقل أهمية.

تقييم عملية التفويض
من وقت لآخر.



تحديد الصلاحيات
الممكن تفويضها.

إطلاع المرؤوسين على طبيعة
هذه الصلاحيات المخولة لهم.



تحديد المرؤوسين البارزين الممكن
تفويض بعض الصلاحيات إليهم.

اختبار DISC

■ ما هو مقياس ديسك؟

■ اختبار يعتمد فيه سلسلة من المعايير التي تحدد سلوك الشخص وتقيم طريقة استجابته وتفاعله مع المحيط، ومن ثم تنظم كافة البيانات المرتبطة بكل شخص من خلال مخطط بياني، وفي هذا المخطط سوف يكون هنالك أربع نقاط رئيسية هي من تتحكم في الشكل البياني للمخطط.

Influence **التأثير**

حيث تحدد مدى سيطرة الشخص على سلوكه وحجم التملك وحب النفوذ الموجود بطبيعته الداخلية.

السيطرة

حيث تحدد مدى سيطرة الشخص على سلوكه وحجم التملك وحب النفوذ الموجود بطبيعته الداخلية.

Steadiness **الثبات**

يقصد بها الثبات في العمل والاجتهاد ومدى حجم الصبر ومقدرته على تنفيذ عمل ما وإبداء سلوك معين بشكل ثابت في كل مرة يتعرض فيها لذات الموقف.

Compliance **الاجتهاد**

وهي أقرب ما تكون إلى الطموح الذي يطمح له الشخص وهل هو من محبي التطور والعمل بشكل مستمر لتحسين الوظيفة وتطوير الشخصية أو لا؟.



اختبار DISC

- يسأل كثيرا ليكون صورة كاملة
- لا يحب الفشل
- يفرض رأيه بقوة ، تغيير ، أو امره صريحة
- يضع أهدافه وللاخرين ،
- يعمل لساعات طويلة
- يستمتع بتولي المسئوليات ، بارع في حل المشكلات

- مبالغ في الترتيب والتنظيم
- يزعج جدا عند الخطأ
- ينتقد جودة العمل باستمرار
- يحب المعايير والمقاييس جدا
- يفضل المهارات العملية وليست النظرية
- يحب الهدوء والبيئة المنظمة

- حازم أحيانا وقد يتأخر في الحزم
- يمارس التغيير الجذري ، منجز ، لا يحب الرسميات
- مواعيده مرنة ، ينسب النجاح للفريق ، يفوض كثيرا
- يعمل في أكثر من مشروع ، تفوته الكثير من التفاصيل

- فوضوي خاصة في أوراقه
- تفوته التفاصيل ولذلك تتكرر أخطاؤه
- يحب الحركة ولا يجلس في المكاتب
- مرن ويغير موقفه بسهولة لإرضاء الناس
- يتأخر في اتخاذ القرارات

اختبار هيرمان

المهارات :التجديد، الرؤية، التفكير العرضي، الجمع بين الأشياء ونقيضه، الشمولية، التخطيط الاستراتيجي للتغيير

النمط :استكشافي، تخيلي، مغامر، تجريبي، فني

يمكن أن يظهر: غير مركز، مندفع، عاجل، غافل عن التوقيتات النهائية، غامض، يميل للخروج عن الموضوع والاستنتاج غير المترابط، "التخمين".

المهارات : التحليل ، التقييم، الحسابات، التقنيات، الدراسات المالية ودراسات الجدوى، التقديرات الحرجة

النمط: عقلاني، متعمق، دقيق منطقي، جازم يمكن أن يظهر: ثابت، غير مندفع، بارد ودقيق الحسابات، قصير الأجل، محدود بالحاجة للإثبات أو الشرح

المهارات : علاقات العملاء، التعليم، الاتصال، توقع الحاجات، توعية الفريق، المبادئ الأخلاقية

النمط :مهتم بالآخرين، ودود، اجتماعي. عاطفي، متميز بالصفات الانسانية.

يمكن أن يظهر: شديد الحساسية، غير مناسب للأعمال التجارية، عاطفي، انفعالي

المهارات : التنظيم ، التنفيذ، الدقة، الإدارة، التخطيط العملياتي، المهام العملية، الإكمال

النمط : دقيق، منهجي، إجرائي، اعتمادي، قابل للتنبؤ، منظم، يراعي التفاصيل، "منفذ"

يمكن أن يظهر : صياد أخطاء، يميل للرئاسة، ملازم للعمل، ممل

فديو – مقياس بيركمان

وهي تقسيم العمل والتنسيق ؛ حيث أن التنظيم هو الذي يقسم أهداف عمل المنظمة إلى نشاطات ، والنشاطات إلى مهام وهكذا حتى تنتج جزئيات (عمليات وإجراءات) لا يمكن تقسيمها أو تجزئتها ، أما الجانب الآخر لعملية التنظيم فهو التنسيق ، فإذا كان تقسيم العمل هو أساس التنظيم ، فإن هذا الأساس سرعان ما يضعف بدون تنسيق ، فماذا يتوقع أن يحدث مثلا لو أن القائد كان يخطط وتعمل باستقلال تام عن الإدارات والوحدات التنفيذية التي ترتبط به ؛ يعني هذا هدر للموارد، والإخفاق في تحقيق الإبداع والتميز.

لذلك فإن تقسيم الأعمال بين وحدات تنظيمية متخصصة وإيجاد التنسيق بينها لضمان تحقيق الإبداع والتميز في المنظمة يعتبر ضمن مهارة التنظيم عند صانع القرار .

نشاط تدريبي

- كيف ينظر القادة الى المشكلات في بيئة العمل
- هل انت مع الخلاف او الاختلاف
- كيف يتعامل القائد مع الصراعات في بيئة العمل.
- عدد أسباب الصراع في العمل.
- ماهي الآثار السلبية والإيجابية للصراعات.
- مبادرات عملية لإدارة الصراع.



.....

.....

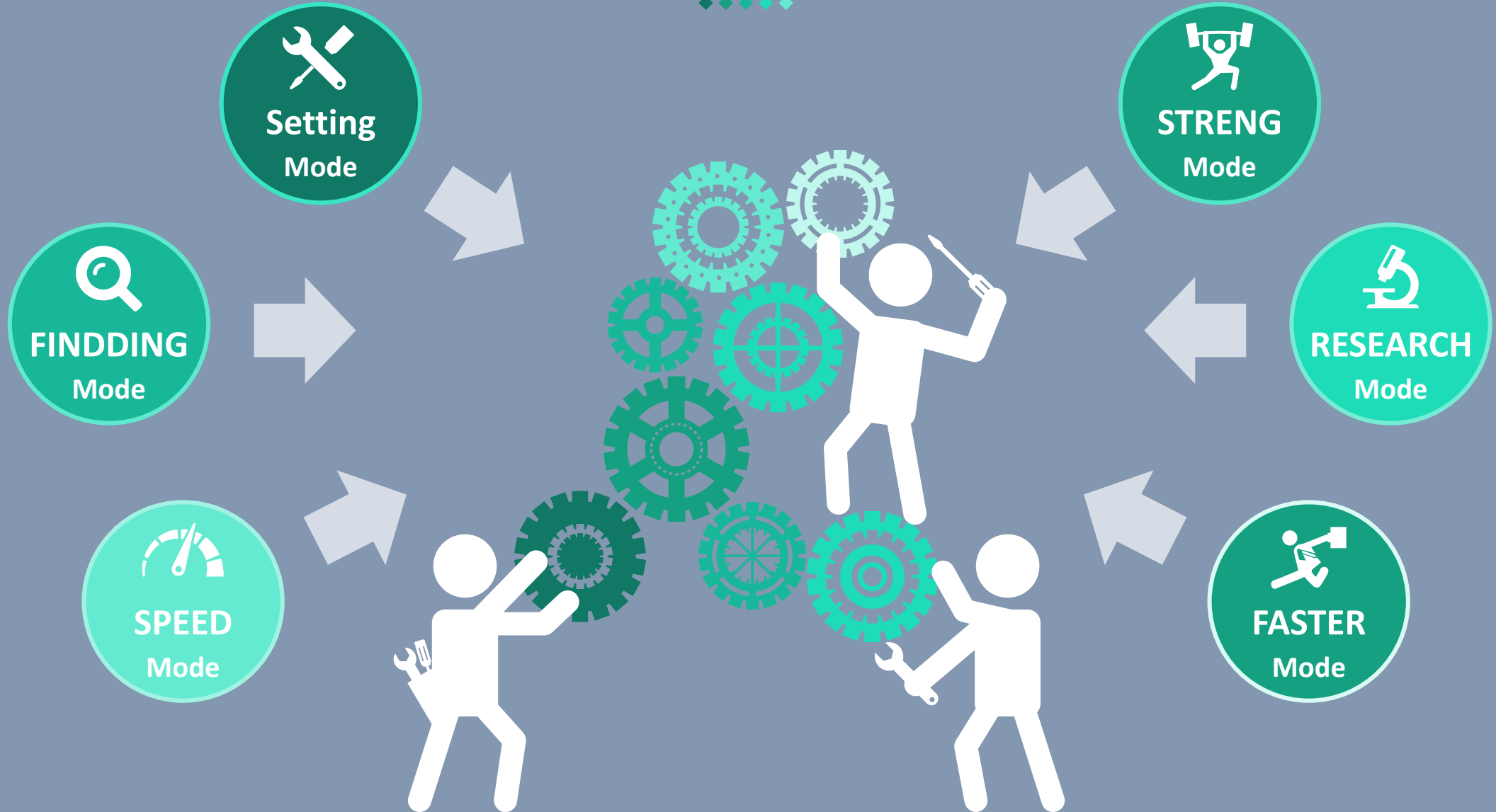
.....

.....

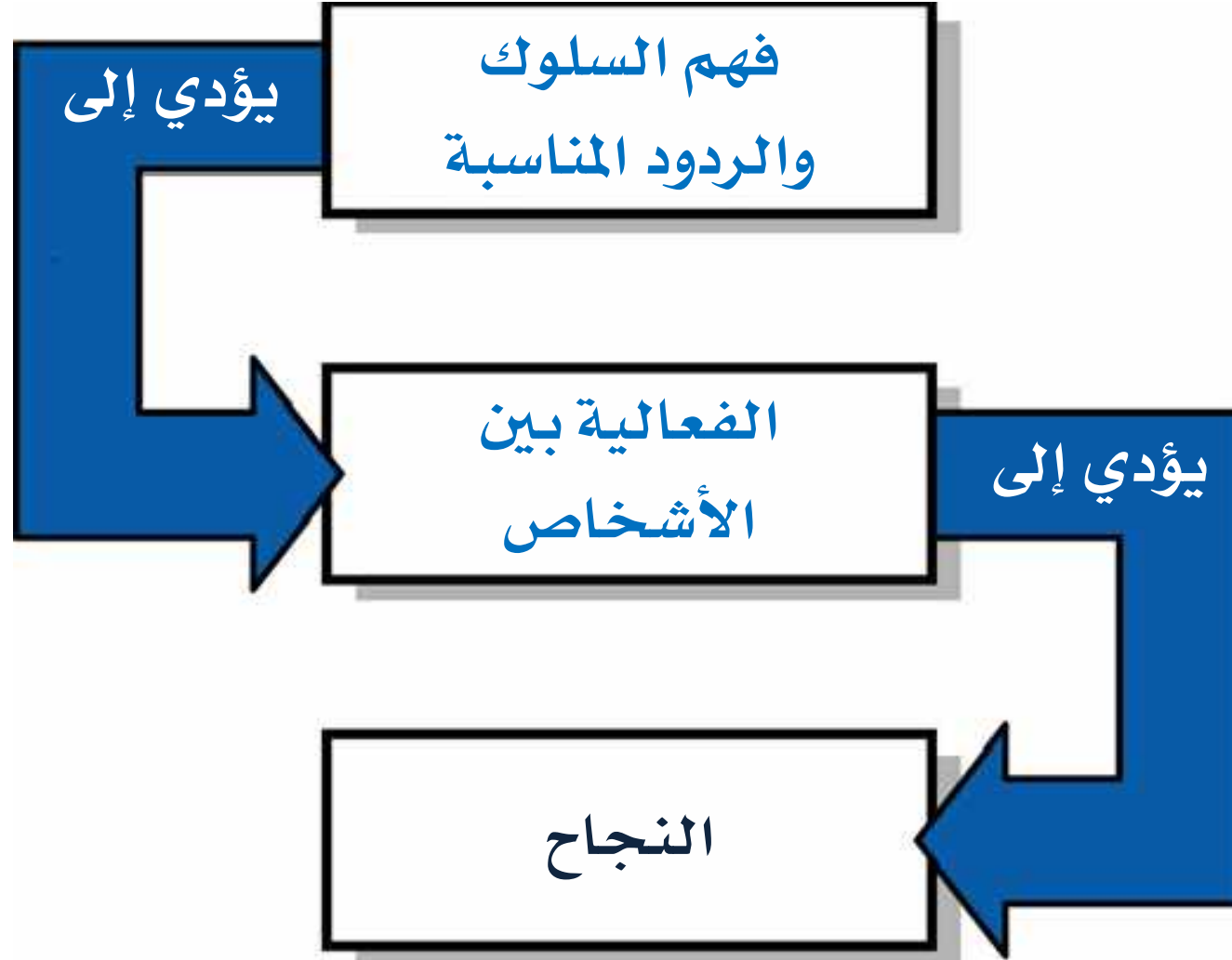
الإجابة:

قيادة الفريق

القائد مهما كانت براعته لا يمكن أن يصنع شيئاً بمفرده ما لم يسانده جيل قيادي كامل يرفعه ويسانده.



نموذج النجاح



التواصل وإدارة الفريق

التأثير المثالي :

وهو يصف القادة الذين تمثل تصرفاتهم أدواراً نموذجية لأتباعهم؛ ويتمثل الأتباع هؤلاء القادة، ويرغبون في محاكاتهم بدرجة كبيرة للسلوك الأخلاقي، ويمكن الاعتماد عليه للقيام بالشيء الصحيح، ويكن لهم الأتباع احتراماً عظيماً، وغالباً ما يثقون فيهم إلى حد بعيد. ويزود هؤلاء القادة الأتباع برؤية وشعور بالرسالة.

سلوك التأثير المثالي

- أفصح وأعبر عن أهم قيمي ومعتقداتي
- أؤكد على أهمية وجود شعور قوي تجاه الأهداف والغايات
- أراعي الاعتبارات الأخلاقية عند اتخاذ القرارات
- أؤكد على أهمية وجود إحساس مشترك برسالة المؤسسة

صفات التأثير المثالي

- أعزز الافتخار بالآخرين الذين يرتبطون بي ويعملون معي
- أتغاضى عن مصالحي الشخصية مقابل مصلحة المجموعة
- أتصرف بطرق تعزز احترام الآخرين لي
- أظهر الشعور بالقوة والثقة

التواصل وإدارة الفريق

الدافعية الالهامية:

القدرة على الإيحاء والإلهام للعاملين بحيث يستخدموا أقصى طاقة لديهم ويلتزمون تماماً تجاه المنظمة التي يعملون فيها متجاوزين مصالحهم الخاصة ومضحين من أجل صالح هذه المنظمة. ويأتي أثر القائد من:

- صياغة رؤية شامخة لمستقبل طموح يكون الأفراد سعداء بالانتساب إليه.
- بناء نظام قيمى متكامل يعرف كل عضو في المنظمة موقفه فيه.
- كسب ثقة الزبائن وودهم وبالتالي إخلاصهم في العمل بشكل دائم.
- أظهر الثقة بأن الأهداف ستتحقق
- أتحدث بتفاؤل وأمل عن المستقبل
- أتحدث بحماس عما يجب تحقيقه
- أعزز بعد النظر للمستقبل

التواصل وإدارة الفريق

الاهتمام الفردي:

يمثل القادة الذين يوفرون المناخ المساند الذي ينصتون فيه بعناية لحاجات الأتباع الفردية، ويتصرف القادة كالمدرسين والمستشارين في أثناء محاولتهم مساعدة الأفراد في أن يحققوا ذواتهم أبذل وقتاً وجهداً في تعليم الأتباع وتوجيههم، إذا اردت ان تفهم مرؤوسيك ويفهموك وان توطد علاقتك بهم، فعليك اولاً ان تحسن الاستماع اليهم.

امور يترنى الأفراد توفرها في قادتهم:

- الاستماع إلى أفكار ومشكلات الأفراد وأعامل كل فرد كشخص متميز وليس مجرد فرد في مجموعة
- أقدر بان لكل فرد احتياجات وقدرات وتطلعات خاصة تميزه عن الآخرين
- توجيه وارشاد ومساندة ودعم وتنمية وتطوير الأفراد في تنمية نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة
- تشجيع وتحفيز الأفراد والاعتراف بالجهد الفردي والجماعي في المناسبات العامة.
- منحهم الثقة وتحمل المسؤولية والتفويض لمساعدة الأتباع على النمو من خلال التحديات الشخصية.
- العدل فيما بينهم.
- التزام القائد بفعل ما يقوله.

التواصل وإدارة الفريق

الحافز الذهني:

القيادة التي تعمل على تحفيز الأتباع لكي يكونوا مبدعين ومبتكرين ، ومتحدين لمعتقداتهم ولقيمهم ، وللمعتقدات والقيم التي يتبناها القائد والمنظمة، إعطاء الحرية لطرح الأفكار، استبعاد النقد. هذا النوع من القيادة يساند الأتباع في محاولاتهم تبني أساليب وطرق جديدة ، ويطور أساليب مبتكرة للتعامل مع القضايا التنظيمية وحل المشكلات

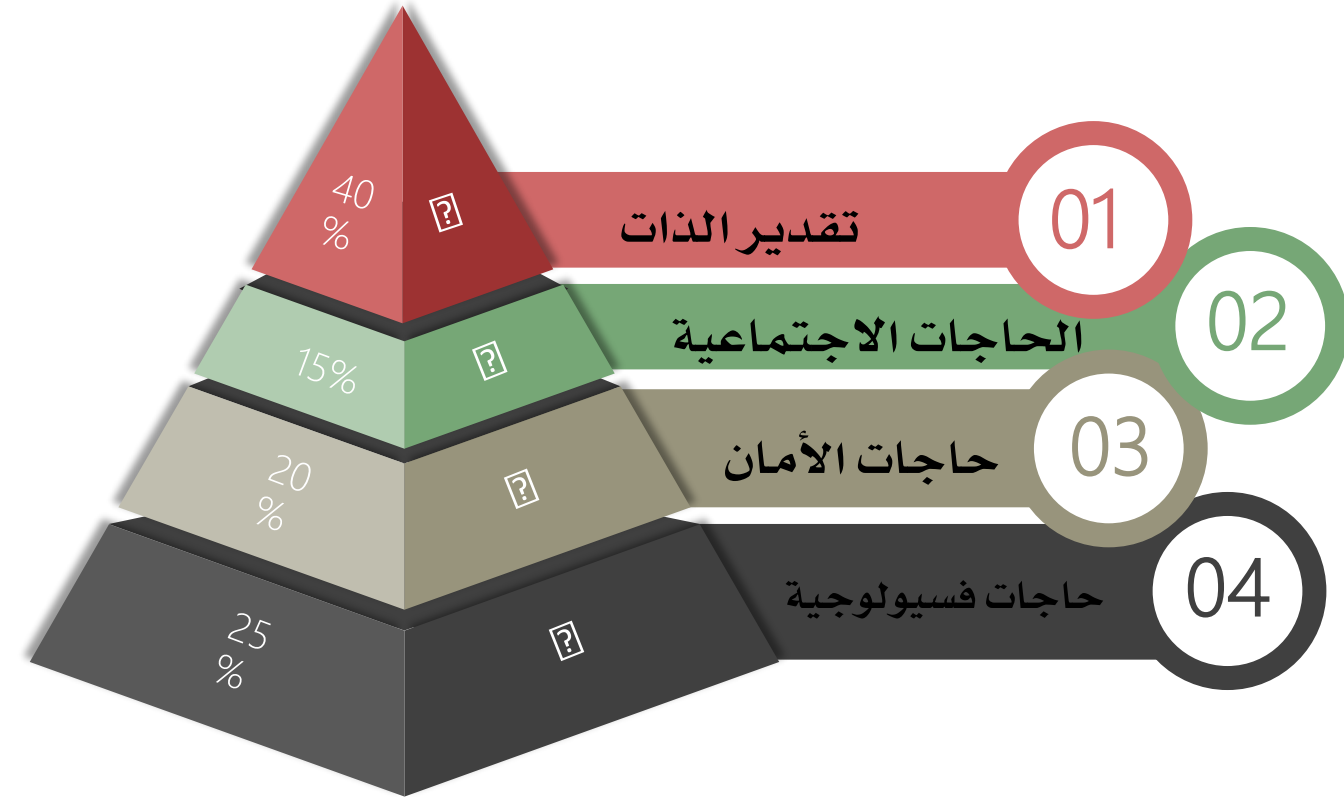
- يبحث عن الأمور من زوايا واتجاهات متعددة عند حل المشاكل والقضايا
- يشجع كل فرد على النظر إلى الأمور والمشاكل من عدة زوايا واتجاهات
- يقترح طرقاً جديدة للنظر في كيفية تحقيق مهام العمل
- يعيد النظر في الأسس الجوهرية للعمل كي يتأكد أنها مناسبة

التحفيز

٤. الإنصات

النجاح لا يعني أن تتحدث دوماً توقف عن ما تستطيع فعله، وأن تفرض وجهة نظرك دون استماع لمن حولك، وعدم الاهتمام بآراء الآخرين، ولكن القائد الناجح الذكي هو من يهتم بالاستماع والإنصات للمحيطين به، دون أن يكون مقاطع للحديث أو غير متابع له، ولكنه يستمع للنهاية ثم يكون رأيه وجيب، بعد أن يكون قد أعطى لمن يحاوره الفرصة للتعبير عن نفسه، واستفاد من حديثه بالفعل.

هرم ماسلو للاحتياجات



حاجات فسيولوجية
ماء + هواء + مأكـل + مشرب + راحة

حاجات الأمان
الحماية من الأخطار + الأثم

الحاجات الاجتماعية
الحب + القبول من الآخرين +
الاشترك في الجماعة

تقدير الذات
الشعور بالأهمية + التقدير +
الاستقلالية [مقارنة بالآخرين

نظرية فريديريك هيرزبيرغ

عوامل المحفزة للرضا الوظيفي

- ❖ الإنجاز
- ❖ الاعتراف والإشادة
- ❖ التقدم الوظيفي
- ❖ طبيعة العمل
- ❖ النمو الوظيفي
- ❖ زيادة المسؤوليات

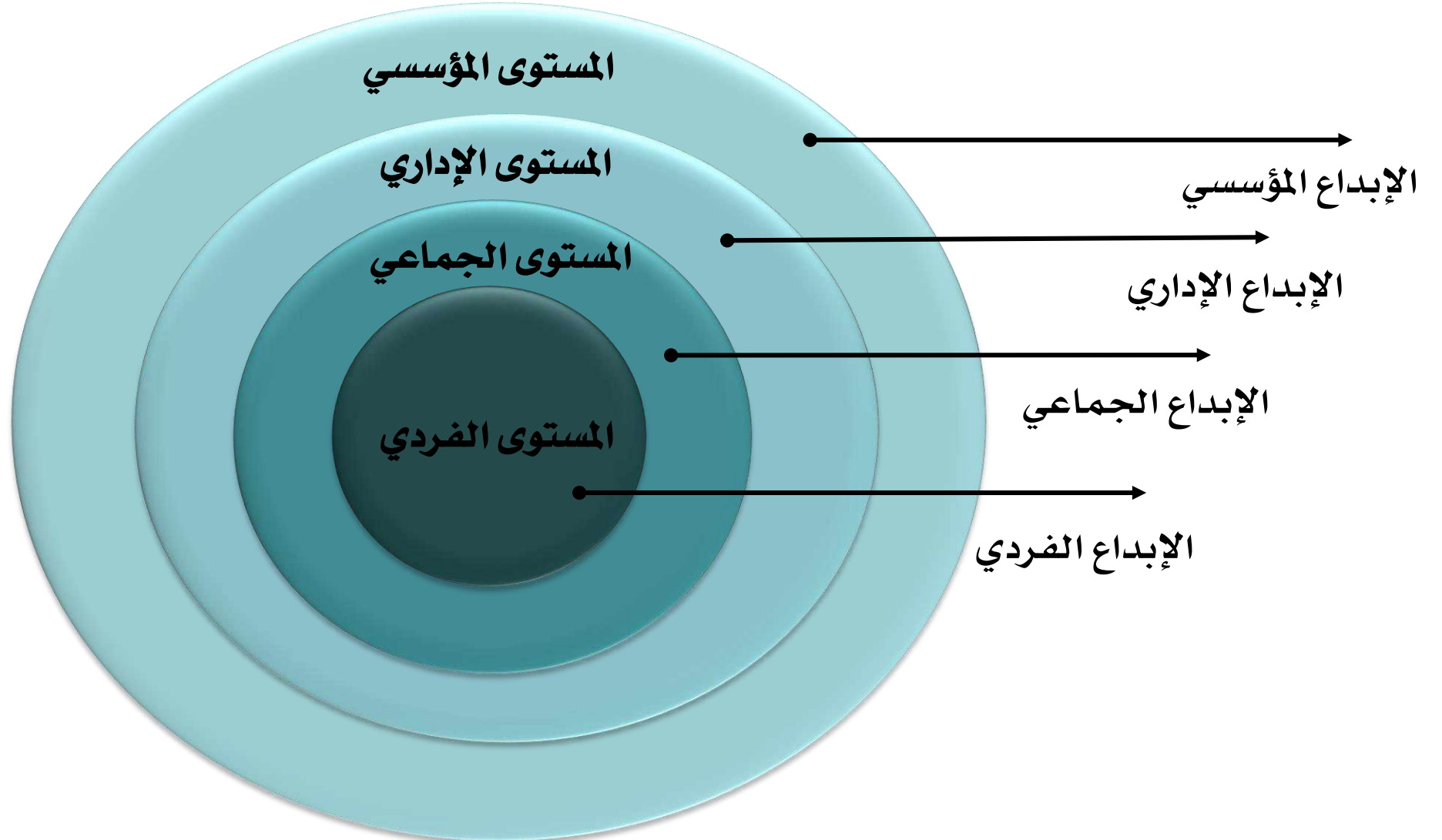
تحسين العوامل المثبطة
يقلل من عدم الرضا

تحسين العوامل المحفزة
يزيد من الرضا

عوامل عدم الرضا الوظيفي

- ❖ سياسة المنظمة
- ❖ الإشراف
- ❖ العلاقات الشخصية
- ❖ الراتب
- ❖ الأمن الوظيفي
- ❖ ظروف العمل
- ❖ العلاوات
- ❖ المستوى الاجتماعي

ابداع الأفراد يقود الى الإبداع المؤسسي



الدافعية والتحفيز

جوائز التميز:

- نشر ثقافة التميز والتحسين المستمر في الأداء الفردي والمؤسسي.
- إبراز أعضاء هيئة التدريس المتميزين، والاعتراف بتميزهم، وتقديرهم.
- تحفيز وحدات الجامعة من كليات وعمادات وأقسام أكاديمية على تفعيل آليات التطوير لمنسوبيها من أعضاء هيئة التدريس والموظفين بصفة مستمرة.
- شحذ همم منسوبي الجامعة بمختلف تخصصاتهم على العطاء وإيجاد بيئة أكاديمية تنافسية داخل الجامعة.
- تشجيع الاهتمام بالإنتاج العلمي، والإشراف العلمي المتميز.
- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على المساهمة في خدمة الجامعة والمجتمع.
- الارتقاء بمستوى القيادات الإدارية في المؤسسات التعليمية لتحقيق أهداف الجودة الشاملة.
- تكريم وتشجيع الوحدات المتميزة وإبرازها كقدوة حسنة في المجتمع الجامعي مما يخلق جواً إيجابياً للمنافسة نحو التميز.

الدافعية والتحفيز

تنظيم بعض المنافسات لتحفيز هيئة التدريس على الارتقاء بالبحث العلمي

الاكتشافات والابتكارات وترخيص التقنية

الاكتشافات العلمية والصحية، والابتكارات، وبراءات الاختراع الممنوحة، والتقنيات المرخصة، على أن تكون لهذه الأعمال قيمة علمية مضافة

النشر العلمي في مجلات النخبة

بالنشر العلمي في دوريات النخبة العالمية مجلتي
الطبيعة أو العلوم Impact Factor

جودة البحث العلمي

لأفضل باحث تتسم أبحاثه بالجودة والتميز.
التخصصات العلمية والهندسية، وتخصصات
العلوم الصحية، و تخصصات العلوم الإجتماعية
والإنسانية.

جائزة المسيرة العلمية المتميزة

مسيرة علمية متميزة، ومتمثلة في جودة البحث العلمي
والعمل الأكاديمي على امتداد سنوات عمله الجامعي.

التمويل الخارجي للبحوث

سواء من القطاع العام أو الخاص أو الخيري .

لأفضل كتاب مؤلف او مترجم

التميز البحثي لطلاب الجامعة والمبتعثين

المرحلة الجامعية (البكالوريوس) والدراسات العليا ومبتعثي
الجامعة، عن أعمال بحثية متميزة.

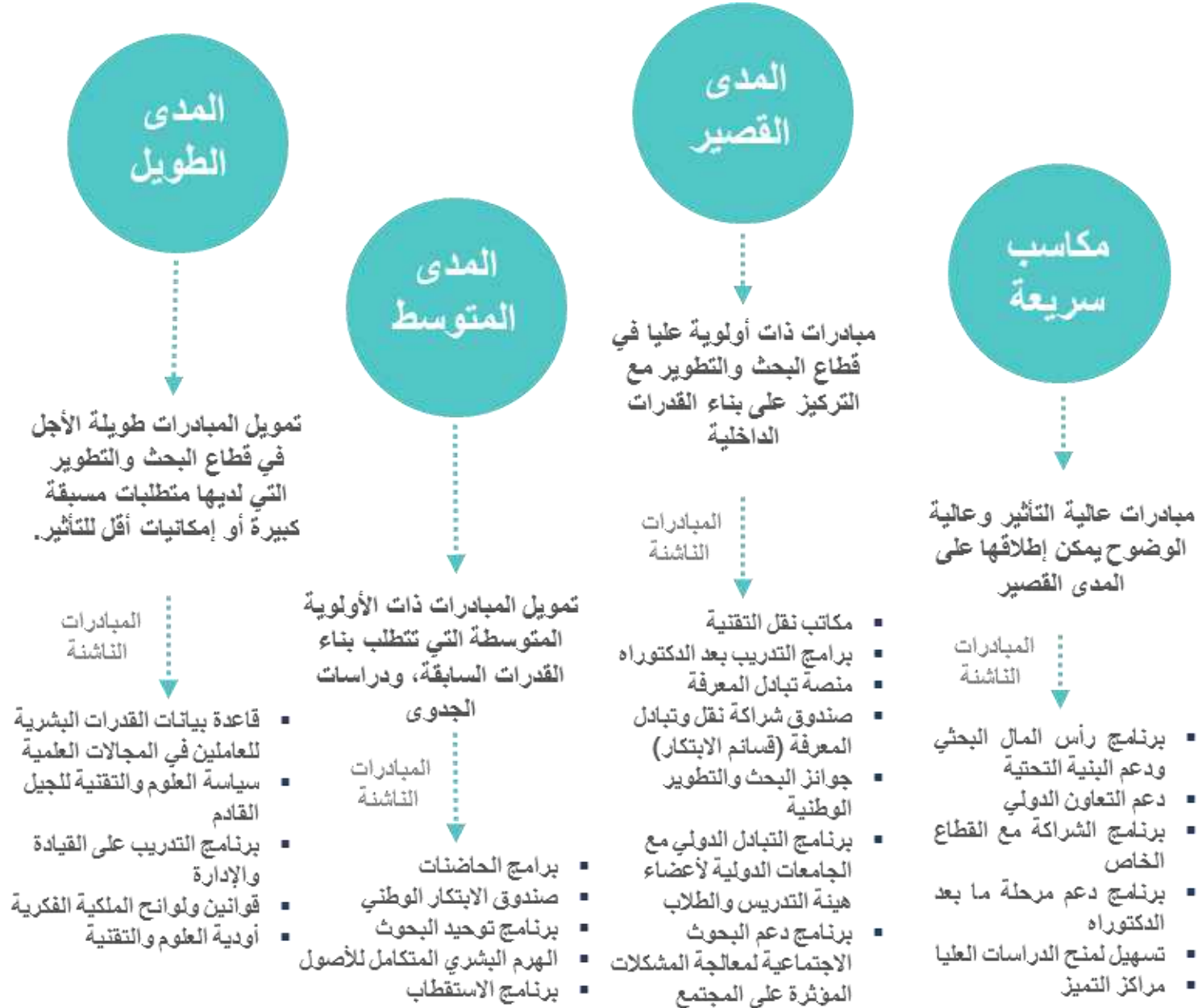
الأبحاث العلمية

الدافعية والتحفيز

معايير تعزيز القدرات البحثية:

- ثقافة الجودة: يعاني عدد كبير من الباحثين من عدم إدراكهم لمعنى جودة البحث، نظراً لافتقار الجامعات للمواد التي تدرس أهمية جودة البحث، الأمر الذي يقل من انتشار ثقافة جودة البحث بين الباحثين. (الشمولية، الموضوعية، الحدائة، الاسلوب العلمي)
- التمويل الكافي: يحتاج البحث العلمي إلى تكلفة كافية تُدفع للباحث ومساعديه، كما أن الأدوات التي يستخدمها الباحث في الدراسة قد تكلف مبالغ مالية كبيرة، ولكي يكون البحث ناجحاً يجب توفير جميع متطلبات البحث.
- تأمين أدوات البحث: على الباحث تأمين وإعداد كافة الأدوات المتعلقة ببحثه، ومعرفة كيفية استخدامها، إذ انتقصت أدوات البحث قد يؤدي إلى انخفاض جودة البحث.
- تشجيع الباحثين: عندما يقوم الباحث بإنجاز بحث رائع يطابق معايير الجودة، ويتلقى الدعم الكبير ممن حوله عن طريق نشر بحثه، والإشارة إليها في الصحف والمجلات فإن ذلك يشكل حافزاً للباحث لإعداد بحوث علمية جديدة، ومفيدة.
- تجهيز مراكز للبحوث: على الجامعات تجهيز مراكز مخصصة للبحوث، والتي تساعد الباحث على إعداد بحثه بطريقة مميزة وفريدة.
- تنفيذ المشاريع الناجحة: يجب أن تقوم الجامعات بتوفير شركات تتبنى تنفيذ المشاريع العلمية المتميزة والفريدة، نظراً لعجز عدد كبير من الباحثين عن توفير المبالغ المادية لتنفيذ أبحاثه على أرض الواقع.

برنامج دعم البحث والتطوير في الجامعات



الدافعية والتحفيز

تنظيم بعض المنافسات لتحفيز الطلاب على الارتقاء بالمهارات الطلابية

التطوع وخدمة المجتمع

- 1- مسار المشاريع الصغيرة
- 2- مسار الخدمة المجتمعية .
- 3- مسار الأفلام التوعوية المتعلقة بقضايا المجتمع .
- 4- مسار (حلول ورؤى تطبيقية) ؛
للتطبيقات الهادفة إلى معالجة مشكلات محددة

الإلقاء :

- أ- الخطابة .
- ب- (اشرحها).

الأبحاث

- 1- مسار (حلول ورؤى) لمعالجة قضايا مجتمعية
- 2- مسار العلوم الأساسية والهندسية .
- 3- مسار العلوم الصحية .
- 4- مسار العلوم الإنسانية والاجتماعية .

الأعمال الفنية

- الخط العربي ، التصوير الضوئي
- الرسم التشكيلي ، التصوير التشكيلي
- الكاريكاتير ، الفن الرقمي
- الملصقات ، الأفلام الوثائقية

صناعة الأعمال

- 1- الفكرة المتميزة في صناعة الأعمال .
- 2- مشاريع صناعة الأعمال .

الاكتشافات والابتكارات وترخيص

التقنية

- الاكتشافات العلمية والصحية، والابتكارات،
- وبراءات الاختراع الممنوحة، والتقنيات
- المرخّصة، على أن تكون لهذه الأعمال قيمة علمية مضافة



الدافعية والتحفيز

تنظيم بعض المنافسات لتحفيز وحدات الجامعة على الارتقاء بالمواقع الإلكترونية

مواقع وكالات الجامعة

01



مواقع الكليات

02



مواقع العمادات المساندة

03



04



مواقع الإدارات

05



مواقع الوحدات

06



مواقع أعضاء هيئة التدريس

أهمية اللجان والمجالس

- التوصل إلى دراسات كاملة وشاملة ومستفيضة ومتأنية للقرارات المتعلقة بالمواضيع الكبيرة ، وذلك من خلال تنوع الخبرات والتخصصات.
- التوصل إلى قرارات جماعية تتسم بالنضج والعمق والصدق والموضوعية
- التنسيق بين مختلف أوجه الأنشطة والجهود بين الإدارات والأقسام داخل المنظمة الواحدة أو مع المنظمات الأخرى .
- إتاحة الفرصة للموظفين حديثي الخبرة للاحتكاك بمن هو أقدم منهم خبرة وممارسة وتجربة (التدريب) .
- إتاحة الفرصة للقادة لتوصيل آرائهم وتوجيهاتهم ووجهات نظرهم إلى بقية العاملين عن طريق الأعضاء المشاركين ، كما تتيح في نفس الوقت توصيل مطالب وشكاوى العاملين .
- رفع معنويات الأعضاء المشاركين من خلال إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم وأفكارهم والمشاركة في صنع القرارات .

أهمية اللجان والمجالس

- اطار مناسب لتحقيق المسؤولية التضامنية في الإدارة .
- من افضل الوسائل لاتخاذ القرار الجماعي المبني على الشورى .
- التحقق من متابعة ما تم الاتفاق على إنجازه وتبادل الخبرة فيها .
- جملة العقول والخبرات أثناء الحوار الجيد أكبر بكثير من مجموع كل عقل وخبرة على حده $1+1 = 1+1+1+1+1+1+1+1$ او ٣٥ او.....
- قوة الشعور بالانتماء والتلاحم .
- إمكانية الاستفادة من تكامل الأنماط المختلفة من الأعضاء لصالح الهدف .
- مناخ جيد للإبداع والابتكار .
- تبني القرارات والحماس لتنفيذها بشكل جيد .
- التغلب على نزعات الفردية وغلو الفرد وتقلبات المزاج ونواحي الضعف الطبيعية.
- التأكيد الدائم على الأولويات وتوحيد الرؤى في المهام الاساسية والسياسات والضوابط .

- تلبى الحاجة الفطرية للاجتماع والمشاركة مع الآخرين
- تكسب الأعضاء الشعور بالانتماء
- تحفز الافراد على المشاركة في المسئولية
- وسيلة فعالة من وسائل تبادل المعلومات
- تساعد على التفاعل الجيد
- تساعد على ظهور الأفكار الجيدة والمبدعة
- من افضل الوسائل لاتخاذ القرارات بشكل جماعي فعال
- تساهم في حل المشكلات والاختيار بين البدائل
- تساعد على التخطيط الجيد للأعمال ورسم السياسات
- تكسبك خبرة عملية في الحوار وعرض الرأي والدفاع عنه
- تساعدك على فهم أصناف الناس وكيف تتعامل معهم
- تحقق المشاركة لفهم المرؤوسين للقرار وقبولهم له.
- زيادة التزام المرؤوسين بتنفيذ القرار
- استيعاب المرؤوسين لأهداف القرار
- إشباع الحاجات العليا للإفراد
- الجماعة تمارس ضغوطا على أفرادها لقبول القرار والإذعان له.
- زيادة فرص التعاون بين الأفراد

دور مجالس الأقسام الأكاديمية

مناقشة المواضيع ذات الأثر على سير عمل البرنامج الأكاديمي ومنها:

- تقرير البرنامج ، عينة من تقارير ٥-٧ مقررات
- ملف المقرر ٥-٧ مقررات
- تقرير تقييم مخرجات التعلم
- الخطط البحثية لهيئة التدريس وطلاب الدراسات العليا
- خطط الأنشطة الطلابية
- مشاريع التخرج الطلابية
- التدريب الميداني للطلاب
- مؤشرات الأداء للبرنامج
- مؤشرات الأداء لهيئة التدريس
- خطط التحسين
- التعاون مع قطاعات الأعمال

تشكيل الفريق

معوقات العمل مع الفريق

- الفشل في مهارة الاتصال.
- النزاع في بيئة العمل.
- الفروق الفردية الواضحة بين أعضاء الفريق.
- عدم تحديد المهام بدقة للفريق.
- عدم الاستعداد لدى البعض للعمل بروح الفريق الواحد.
- الالتكالية من بعض الأعضاء على إنجازات الآخرين مما يجعل العمل على بعض أعضاء الفريق وليس الجميع.

تشكيل الفريق الجماعي

- عدد من الأفراد بخلفيات ومجالات مختلفة في المهارة والمعرفة.
- يجمع بينهم هدف مشترك.
- يشعر كل منهم بانتمائه للفريق.
- توجد بينهم مهام وعلاقات متبادلة.
- يشاركون في قيم ومبادئ متفق عليها.
- لتنظيم سلوك وتصرفات الفريق أثناء أداء المهمة.

مهارات إدارة الاجتماعات الفعالة

أهم الأدوار المطلوبة من رئيس الاجتماع:

١. مراجعة كافة التعليمات والمعلومات والتجهيزات اللازمة للاجتماع قبل حضور الأعضاء، وتوجيه لجنة السكرتارية باستقبال الأعضاء المشاركين في الوقت والمكان المحدد.
٢. أن يستحضر في ذهنه المراحل الأربع التي يمر بها الاجتماع وأن يعمل على الاستفادة منها، وتلك

المراحل الأربع هي:



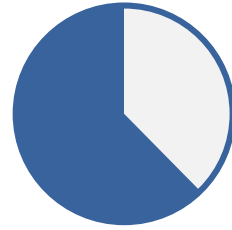
5

النهائية



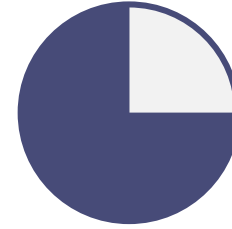
4

الإنتاجية



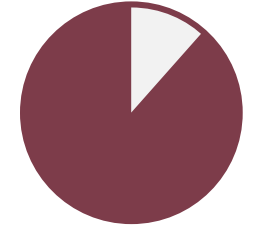
3

الاستقرار



2

المرحلة العاصفة.



1

التكوين

مهارات إدارة الاجتماعات الفعالة

03

الاستقرار

تزويد الأعضاء بالمعلومات الكافية للنجاح ، توجيه النقاش ومنعه من الانحراف عن هدفه ، مراجعة خطة وجدول العمل باستمرار
تذكير الفريق في نطاق ايجابي ، يظهر ما يسمى " التفكير الموحد" وهنا ينبغي على قائد الفريق أن يطرح الأسئلة لإيجاد أفكار جديدة مبتكرة

02

الصراع

المحافظة على هدوء الفريق أدار أن خلافات الفريق طبيعية في هذه المرحلة و ان معلن ذلك الشهم ويشاركون بجدية إبداء الاهتمام بتحفظات أو مخاوف أعضاء الفريق (عدم إهمالها) حل بعض المشاكل الفردية / الشخصية خارج، فرض آداب الحديث ، وقواعد المناقشة على المشاركين

01

التكوين

التعارف ما بين الأعضاء - إشعارهم بأن اختيارهم كان مبني على الثقة بقدراتهم - توظيف الأهداف وأهميتها - تعريف طبيعة المهمة والنتائج المتوقع من الفريق - خلق بيئة مشتركة ومريحة للفريق - إشعارهم بالأمان ، التعريف بالموضوعات المحددة للمناقشة

04

الإنتاجية

دور القائد يكون محدودة الأعضاء يقومون بقيادة أنفسهم بأنفسهم ، مشاركة القيادة مع الأعضاء ، التشجيع ، التعريف بأداء الفريق، بلورة المناقشات للحصول على إجماع على النتائج

05

النهائية

تقدير جهود الفريق . مناقشة تقييمية لعمل الفريق منذ تكوينه. مناقشة الإيجابيات والسلبيات التي واجهها الفريق لتجنب السلبيات لاحقاً، اختتام الاجتماع في الوقت المحدد بشكل مثير لحماس



مهارات إدارة الاجتماعات الفعالة

يشترط لنجاح أي اجتماع أن يتوفر ما يلي:

أن تتوفر سلطة عقد الاجتماع المتمثلة في رئيس الاجتماع بصرف النظر عن مستواه الوظيفي.

أن يتوفر العدد القانوني لعقد الاجتماع المتمثل في عدد الأعضاء أو ثلث عدد الأعضاء وذلك بحسب طبيعة نظام المنشأة فيما يتعلق بهذا الخصوص.

أن يكون للاجتماع رئيس، يُختار من قبل السلطة العليا في المنشأة أو يتم انتخابه من بين الأعضاء.



أن يتم الاستعداد المسبق للاجتماع وبالتنسيق مع جميع الأطراف المعنية به.

أن تتوفر للاجتماع الوسائل المادية المناسبة من مكان وتسهيلات مادية تساهم في إنجاحه.

أن يكون للاجتماع هدف يسعى لتحقيقه.

أن تتوفر في رئيس الاجتماع المهارات الإدارية لعقد الاجتماعات، والقدرة على إدارة الحاضرين له بفاعلية.

التعامل مع أعضاء فريق الاجتماع

ربما يريد إحراجك باتخاذ موقف معين .
يبحث عن نصيحة .

المستفسر

لا تتخذ معه موقفاً علنياً .
أشرك الحضور في المناقشة أفكاره .

غير مكترث ومتكبر، لا يشارك في المناقشة .
مصاب بالملل،

الصامت

أسأله عن رأيه، أشركه في حوار أو تمرين، أشكره
عند مشاركته .

لا يتنازل عن رأيه، لا يستوعب قولك، متحيز.

المعاند

أطرح كلامه على الحضور، أخبره عن ضيق
الوقت، أطلب مناقشته لاحقاً .

صاحب شخصية قتالية، يعترض على الأفكار

المعارض

حاول أن تجد له صواباً فيما يقول
أشرك الجمهور في مناقشة أفكاره

يستعرض أفكاره صائبة كانت أم سطحية.
يتجاهل دور الأعضاء الآخرين في المناقشة

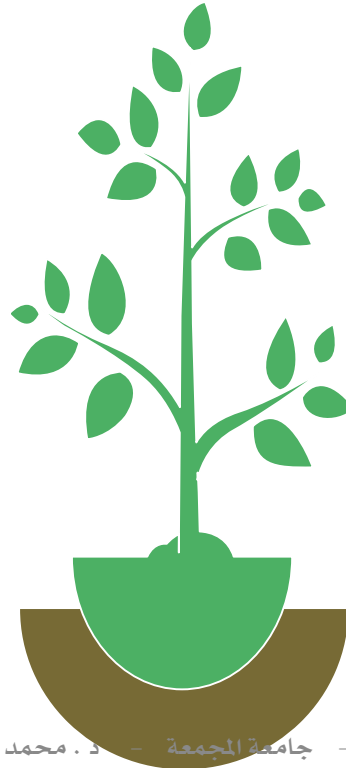
الثرثار

لا تسخر منه، وجه إليه بعض الاسئلة الصعبة .
قاطع بلطف، أشرك الحضور في مناقشة أفكاره

لا يحسن شرح أفكاره، بحاجة إلى مساعدة
الآخرين له، لا يشارك في المناقشة.

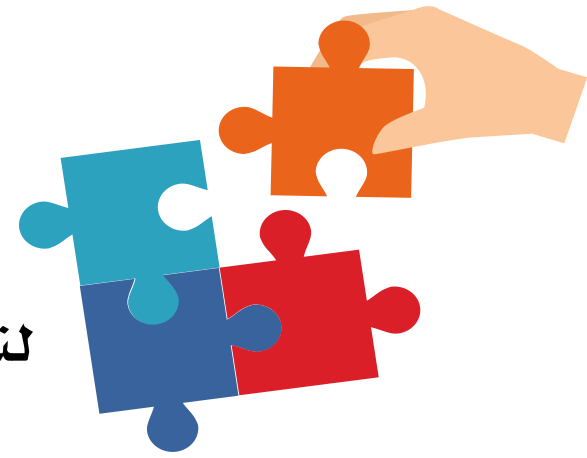
المتلثم

أعد صياغة كلامه، عدل أفكاره .
شجعه باستمرار في تقديم أفكاره



الذكاء العاطفي

القدرة على التعرف على شعورنا الشخصي وشعور الآخرين، وذلك لتحفيز أنفسنا، ولإدارة عاطفتنا بشكل سليم في علاقتنا مع الآخرين.



□ المهارة الاجتماعية

الكفاءة في إدارة العلاقات وبنائها والقدرة على التفاوض والتفاهم وتنظيم المجموعات.

□ الوعي الذاتي

فهم الشخص لمشاعره وعواطفه في لحظة ما ومن ثم استعمال ذلك في اتخاذ القرارات والتصرف، وكذلك فهم الدوافع وتأثيرها على الآخرين من حوله.

التحفيز

هو حب العمل أو السعي نحو تحقيق النجاح بغض النظر عن الأجور والترقيات والمركز الشخصي.

التعاطف

تفهم مشاعر وعواطف الآخرين، وكذلك المهارة في التعامل مع الآخرين فيما يخص ردود أفعالهم العاطفية.

ضبط الذات

ضبط وتوجيه الانفعالات والمشاعر القوية تجاه الآخرين والسيطرة على حالتنا النفسية حتى نشعر بأننا في حالة نفسية أفضل.



نشاط تدريبي

- فكر في الفرق التي سبق وعملت معها. أكتب الخصائص التي جعلت الفريق فعال - وغير فعال.
- شارك بعض الخصائص مع المجموعة.
- ما الذي يحفزك؟ ما الذي يشعرك بالإحباط؟



.....

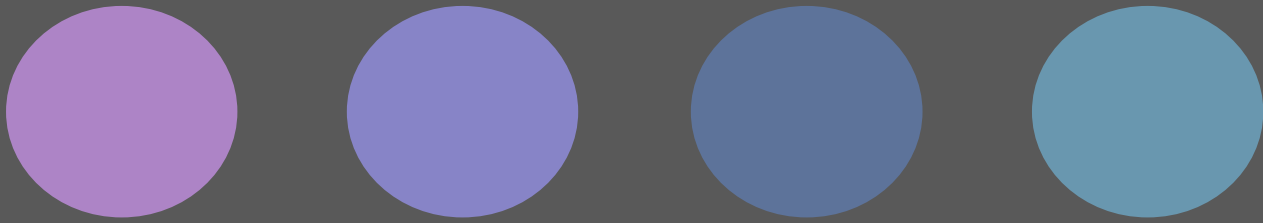
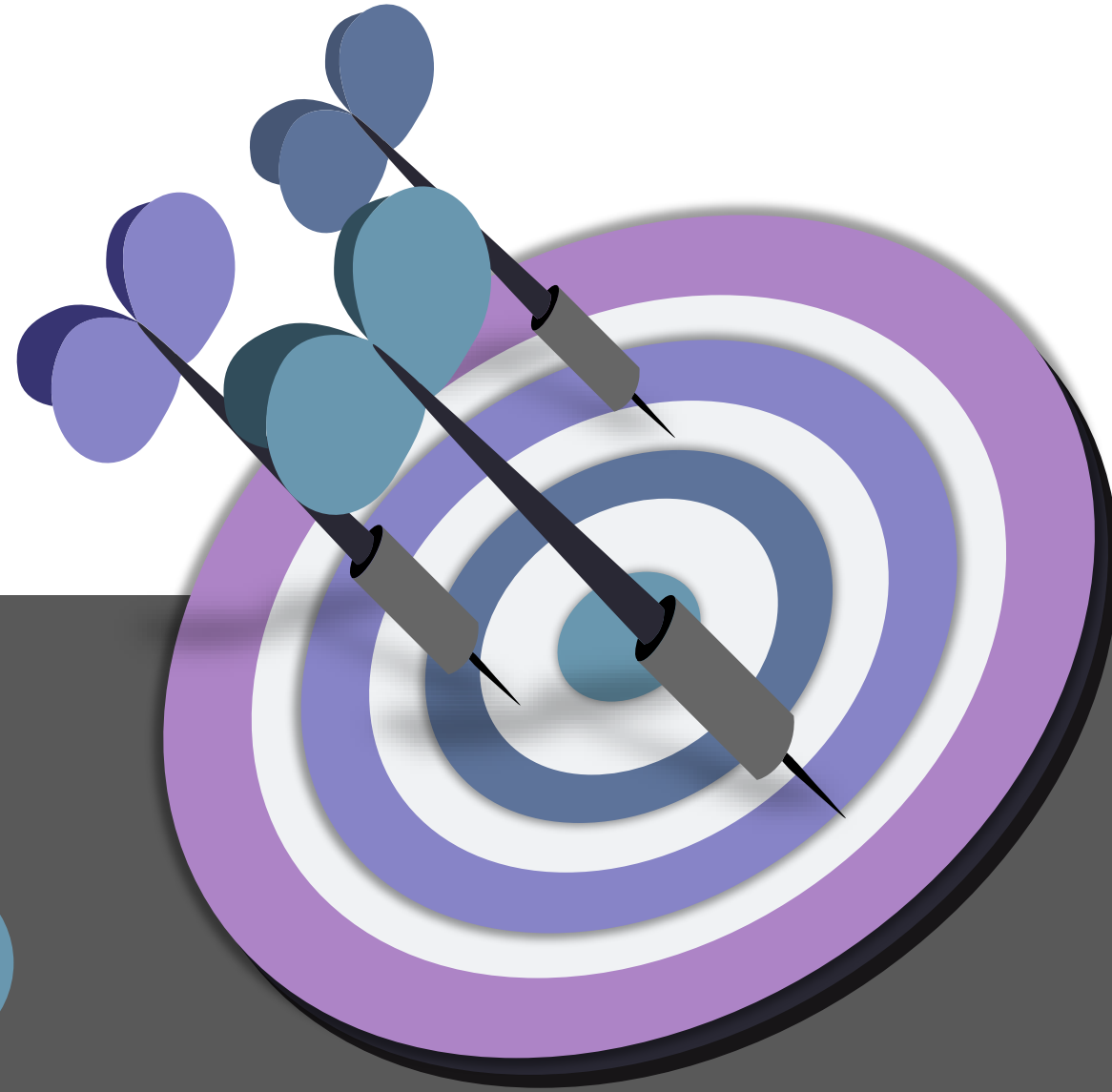
.....

.....

.....

الإجابة:

قيادة مبادرة (قيادة التغيير)



نشاط

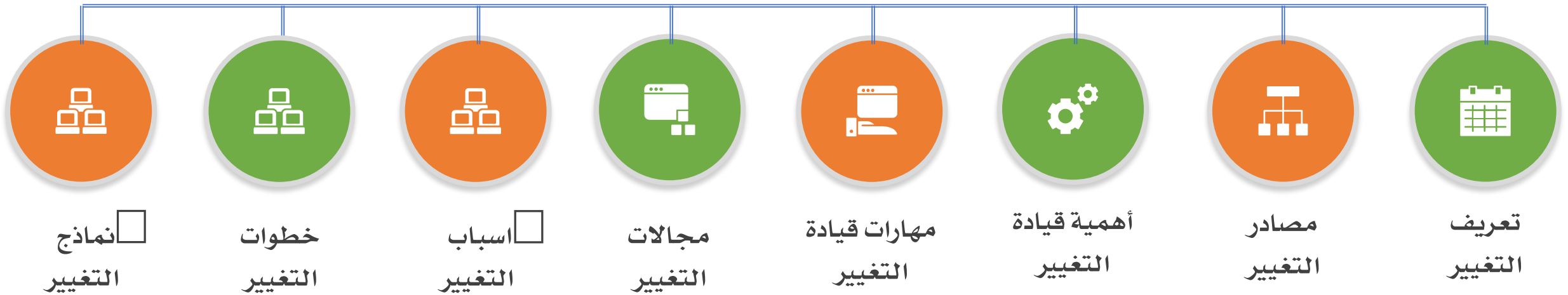
- هل يساهم التعليم الجامعي في تحقيق التنمية بالقدر المطلوب؟
- هل خريج الجامعة مؤهل لسوق العمل المحلي والدولي؟
- لماذا يتقدم الغرب والشرق في التصنيفات ولا نتقدم نحن؟
- هل تستطيع الجامعات أن تفضل دورها في تحقيق التنمية من خلال عملية تطوير التعليم الجامعي



قيادة مبادرة (التغيير)

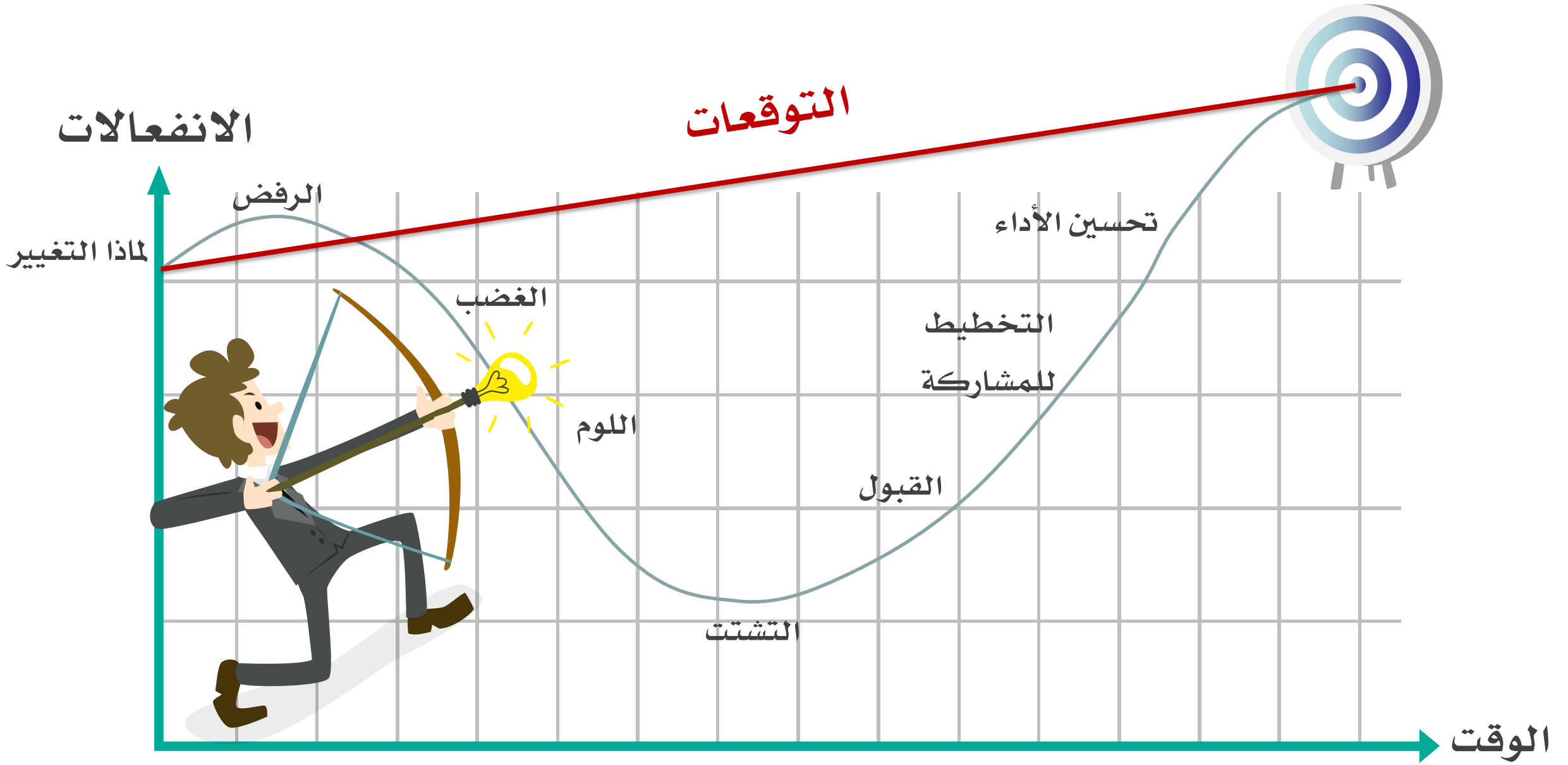


التغيير



تعريف التغيير

- الانتقال من الوضع الحالي الى الوضع الجديد، من خلال عمليات إدارية متعمدة ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر.
- تعني كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصاداً وفعالية لإحداث التغيير، وهي عملية ابتكار الرؤية البعيدة الرحبة وصياغة الهدف ووضع الإستراتيجية وتحقيق التعاون واستنهاض الهمم للعمل.
- على قائد التغيير أن يؤمن بأهمية التغيير ويدعم العملية التغييرية بكافة أشكال الدعم المعنوي والمادي



مصادر التغيير

وزارة التعليم

حاجات العاملين

المجتمع

البيئة المادية للجامعة



سوق العمل

الخطط الدراسية

تقنيات التعليم

البحوث والدراسات



01 عوامل خاصة بالبيئة الخارجية :

سياسية ، اقتصادية ، تكنولوجية ، اجتماعية ، قانونية، ثقافية. زيادة طموحات وحاجات الافراد، نمو المؤسسة التعليمية وتطورها، الرغبة في تكامل المنظمة، التغيير في الادارة العليا ، وجود مؤشرات على مشاكل داخلية بالمنظمة، وعي وإدراك المديرين للتغيير .

02 عوامل خاصة بالبيئة الداخلية :

ضعف تحقيق مخرجات التعلم ، تغيير الرسالة ، تغيير الأهداف ، تغيير الهيكل ، تغييرات سلوكية ، تغييرات قيمية ثقافية ، التغيير في ظروف السوق ، ازدياد حدة المنافسة، التطور التكنولوجي، القيم الحديثة في الادارة .

مصادر التغيير

- التغييرات التكنولوجية: تغيير الآلات / تغيير التكنولوجيا / تغيير المواد الأولية
- التنظيمي: تقسيم الوحدات التنظيمية / أحداث وحدات جديدة / دمج وحدات قائمة
- الإنساني: الاختيار / التدريب / تغيير أفكار، اتجاهات قيم، ودوافع، وطموحات
- الأنشطة والأعمال: أحداث أنشطة جديدة / إلغاء أنشطة / دمج أنشطة
- السياسات: إلغاء سياسة / تعديل سياسة / إضافة سياسة جديدة
- طرق وإجراءات العمل تبسيط الطرق / تعديل الطرق / إدخال طرق جديدة

اهمية التغيير

- تلعب العولمة وتكنولوجيا المعلومات دوراً كبيراً في إحداث التغيير في المنظمات والمجتمعات.
- ولكي تضمن المنظمة قدرتها على المنافسة في ظل التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية.



جيم كولينز

وضع إستراتيجية ذات
مصادر قوية
أن تتماشى قيم الفرد مع
قيم المنظمة
التدريب على المعارف
اللازمة للقيام بالمهام

خلق مناخ يتسم بالصدق
والشفافية لمعرفة الحقائق
والقدرة على مواجهتها
وتقبل ردود الأفعال الإيجابية
والسلبية.

خلق ثقافة الانضباط ، ذا قيود
واضحة تحقق الانضباط
وتمنح الحرية للموظفين
ويشعرون بالمسئولية.

مواكبة التغيرات
التكنولوجية، واستخدامها
بشكل صحيح هو الأساس في
تميز المنظمات وتفوقها.

تأثير الكفاءات على التغيير

الكفاءات القيادية لإدارة تغيير ناجح

التغيير الناجح

- الإنتاجية
- عدد الصراعات
- التعاون
- المناخ التنظيمي
- تحقيق الهدف
- رضا الموظفين
- رضا هيئة التدريس
- رضا الطلاب
- رضا القيادات

تنمية الكفاءات

- الشخصية
- الاستعدادات
- التعليم
- التوجيه
- الاستشارة
- التدريب
- اثناء العمل
- خصائص
- المحيط
- خبرة العمل



تخصصية

- خبرة في التدريس
- خبرة في البحث العلمي
- توظيف التقنية
- خبرة في تنمية الموارد المالية
- خبرة في تنمية الموارد البشرية
- مناخ أكاديمي



اجتماعية

- تشكيل الفريق
- التحفيز والإلهام
- التأثير والإقناع
- العمل الجماعي
- التعاون
- التشارك
- إدارة الاجتماعات
- التأثير المثالي
- الحافز الذهني
- الاهتمام الفردي
- الدافعية الإلهامية



شخصية

- الفكر النقدي
- التفويض
- الإبداع والابتكار
- حل المشكلات
- مهارات تحليلية
- التفكير الاستراتيجي
- إدارة التوتر
- المرونة والتكيف
- تحمل المسؤولية
- النزاهة ، التواضع
- إدارة الوقت
- إدارة الذات

أسباب مقاومة التغيير

- الاكتفاء : معظم الناس تعجبهم الطريقة التي تسير عليها الأمور
- عدم النضج: لم يتم الإعداد بشكل مناسب للتغيير فالوقت غير مناسب
- الخوف: الناس تخشى المجهول
- المصلحة الذاتية: قد يكون التغيير مفيد للآخرين ولكن ليس الآن
- ضعف الثقة بالنفس: لا نعتقد اننا بمستوى التحديات الجديدة
- الصدمة من المستقبل: مبهورون من التغيير ولذا لا نفهمه ونقاومه
- العبثية: تظهر لك أنواع التغيير على انها مصطنعة وتجميلية خادعة
- نقص المعلومات: لا نعلم كيف نغير او إلى ماذا نغير
- التفكير الضيق: الناس لا يمكنهم تأجيل رغباتهم ويريدون النتائج الفورية
- الغرور: يرفض القادة الاعتراف بأخطائهم وأن ما صنعوه بحاجة للتغيير
- الجهل الإنساني: الإنسان عدو ما جهل

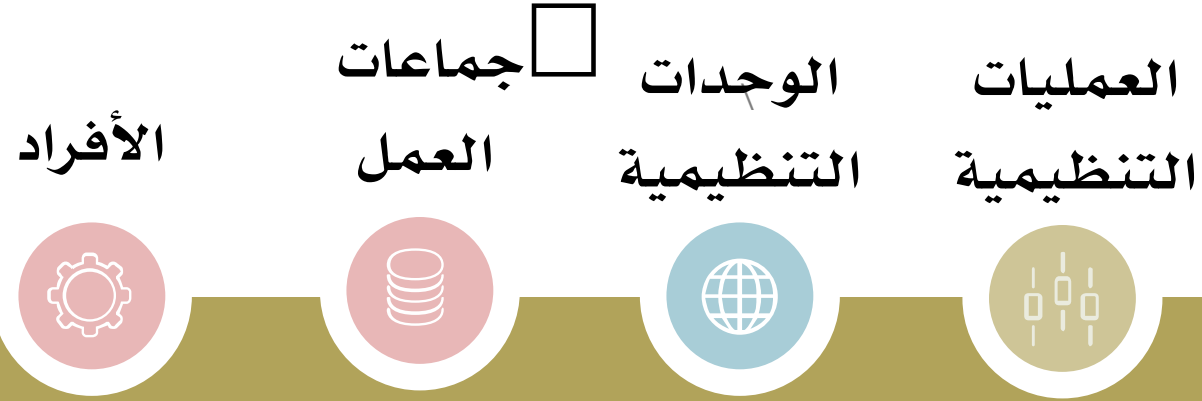
أسباب مقاومة التغيير

- عدم وضوح الهدف من التغيير.
- عدم مشاركة الأفراد في التغيير.
- عندما يكون اقناع الآخرين بالتغيير يعتمد على أسباب شخصية.
- ضعف الاتصالات الإدارية.
- الخوف من نتائج النتائج أو تهديد المصالح الشخصية.
- الخوف من فشل التغيير.
- ارتباط التغيير بأعباء و ضغوط كبيرة في العمل.
- عدم توفر الثقة في القائمين بالتغيير.
- السرعة الشديدة في التغيير .
- عندما تكون الخبرة السابقة عن التغيير سيئة.
- عند ارتباط التغيير بتهديدات وظيفية

مواجهة حالات مقاومة التغيير

- إشعار الأفراد المستهدفين بالتغيير بأنهم هم أصحاب القرار في التغيير، وأنه ليس مفروضاً عليهم.
- حصول قائد التغيير على تأييد ودعم القيادات العليا لعملية التغيير معنوياً ومادياً في جميع مراحل الإعداد والتنفيذ.
- جعل أحد أهداف برنامج التغيير اختزال أعباء العمل قدر الإمكان.
- إشراف أكبر عدد ممكن من الأفراد المستهدفين بالتغيير في تخطيط وصياغة برنامج التغيير، وخاصة الأفراد المتمكنين والمؤثرين .
- الأخذ بالانتقادات الموضوعية من قبل الأفراد تجاه عملية التغيير.
- إعطاء الأفراد المستهدفين بالتغيير توضيحات عن برنامج التغيير كلما تطلب الأمر ذلك.
- أخذ الأهداف والمصالح الخاصة بالأفراد بعين الاعتبار عند التخطيط للتغيير.
- تنمية العلاقات القائمة على التعاون والثقة المتبادلة بين فريق التغيير والأفراد المستهدفين به.
- مراعاة البساطة والوضوح في إعداد خطة التغيير.
- مراعاة المرونة في خطة التغيير؛ بحيث تكون قابلة للتعديل وفقاً لمتطلبات الواقع وما تمليه الظروف المستجدة.
- التوعية بأهمية وأهداف التغيير ونتائجه الإيجابية المؤملة، والقضاء على الشائعات التي يمكن أن تُثار حول موضوع التغيير، وذلك عن طريق الإعلام التربوي، أو اللقاءات والاجتماعات العامة.
- اعتماد الصراحة والشفافية عند مناقشة عملية التغيير مع الأفراد المستهدفين بها.

ماذا نغير



(قدرات / دوافع / مهارات / فرص / مشاركة)

(نتيجة تطوير الأفراد / اللجان / الأقسام / المجالس / فرق العمل / فعالية الجماعة / التعامل مع الخلافات / الاتصال)

(الهيكل / إعادة الارتباطات / هيكل الاتصالات / المعلومات / تعديل الوظائف)

(التخطيط / الأهداف / القرارات / إدارة النزاعات / العلاقات الرأسيّة والأفقية / إجراءات العمل / أساليب التجديد / العلاقات)



أنواع التغيير



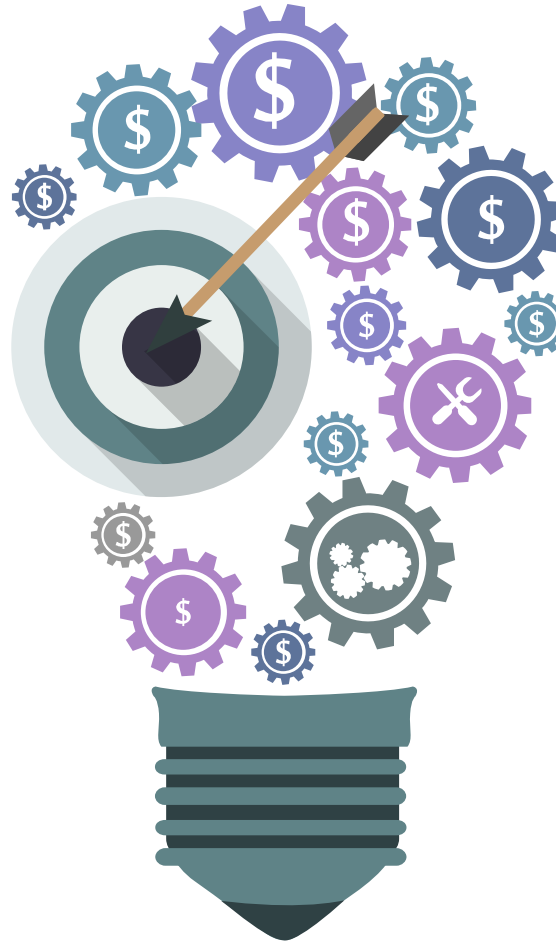
التغييرات المفروضة

تفرض جبراً على العاملين تزول بزوال الشخص الذي فرضها .



التغييرات بالمشاركة

تتم بمشاركة العاملين في التخطيط والتنفيذ وهي أكثر استمرارية .



غير المخططة

وتحدث نتيجة التطور والنمو الطبيعي في المؤسسة .



التغييرات المخططة

وتحدث من أجل أن تعد المؤسسة نفسها لمجابهة التغييرات المتوقعة .

أهداف برامج التغيير

إن عملية التغيير تكون عملية هادفة ومدروسة ومخططة . ومن أهداف برامج التغيير مايلي :

- ١- زيادة قدرة المؤسسة التعليمية على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو .
- ٢- زيادة مقدرة المؤسسة التعليمية على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة.
- ٣- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لأحداث التغيير والتطوير المطلوب .
- ٤- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضى الوظيفي لهم .
- ٥- الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المؤسسة التعليمية .
- ٦- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المؤسسة التعليمية .
- ٧- تمكين المديرين من اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية .
- ٨- مساعدة المؤسسة التعليمية على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها .

أسباب التغيير

١- الحفاظ على الحيوية الفاعلة

يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المنظمات . فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الأمل ، وإلى سيادة روح التفاؤل ، ومن ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية ، ومن ثم تختفي روح اللامبالاة والسلبية الناجمة عن الثبات والأستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن .

٢- تنمية القدرة على الابتكار

التغيير يحتاج دائما الى جهد للتعامل معه سواء التعامل الإيجابي بالتكيف ، أو السلبي بالرفض ، وكلا النوعين من التعامل يتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة ، ومن ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب ، وفي الشكل والمضمون .

٣- إثارة الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء

يعمل التغيير على تفجير المطالب وإثارة الرغبات وتنمية الدافع والحافزى نحو الأرتقاء والتقدم .

٤- التوافق مع متغيرات الحياة

يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة ، ومع ما تواجهه المنظمات من ظروف مختلفة ، ومواقف غير ثابتة .

٥- زيادة مستوى الأداء

يعمل التغيير على الوصول إلى أعلى درجة من الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية وذلك من خلال أكتشاف نقاط الضعف التي أدت الى انخفاض الأداء ومعالجتها ، ومعرفة نقاط القوة وتأكيداها .

أسباب التغيير

١- الحفاظ على الحيوية الفاعلة

يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المنظمات . فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الأمل ، وإلى سيادة روح التفاؤل ، ومن ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية ، ومن ثم تختفي روح اللامبالاة والسلبية الناجمة عن الثبات والأستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن .

٢- تنمية القدرة على الابتكار

التغيير يحتاج دائما الى جهد للتعامل معه سواء التعامل الإيجابي بالتكيف ، أو السلبي بالرفض ، وكلا النوعين من التعامل يتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة ، ومن ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الإبتكار في الأساليب ، وفي الشكل والمضمون .

٣- إثارة الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء

يعمل التغيير على تفجير المطالب وإثارة الرغبات وتنمية الدافع والحافزى نحو الأرتقاء والتقدم .

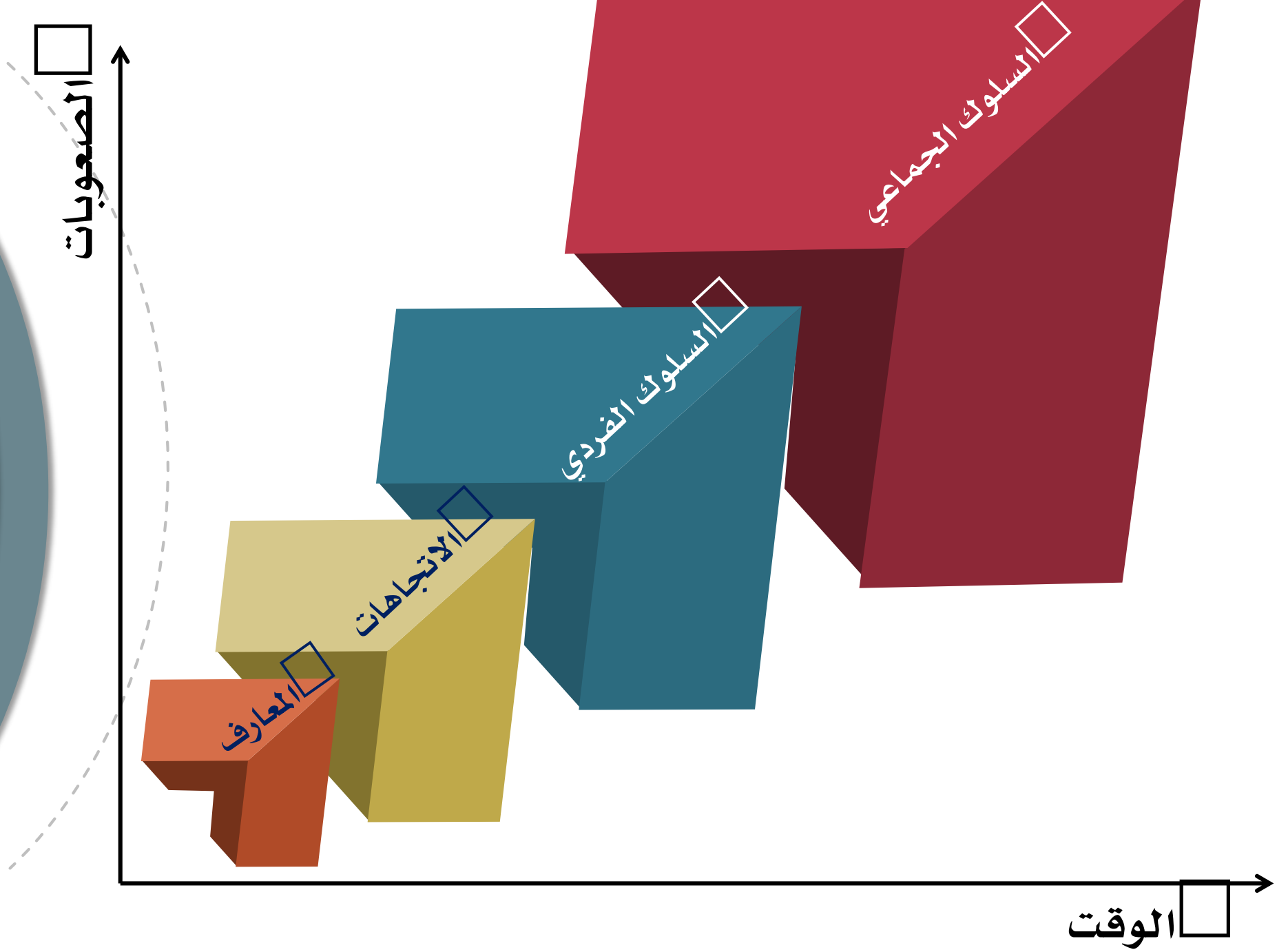
٤- التوافق مع متغيرات الحياة

يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة ، ومع ما تواجهه المنظمات من ظروف مختلفة ، ومواقف غير ثابتة .

٥- زيادة مستوى الأداء

يعمل التغيير على الوصول إلى أعلى درجة من الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية وذلك من خلال أكتشاف نقاط الضعف التي أدت الى انخفاض الأداء ومعالجتها ، ومعرفة نقاط القوة وتأكيداها .

منحنى التغيير



تغيير = رؤية + خطة + موارد + محفزات + مهارات

حيرة = رؤية + خطة + موارد + محفزات + مهارات

ابداية خاطئة = رؤية + خطة + موارد + محفزات + مهارات

احباط = رؤية + خطة + محفزات + مهارات

مقاومة = رؤية + خطة + موارد + مهارات

قلق = رؤية + خطة + موارد + محفزات

نماذج ادارة التغيير



01

ADKAR

نموذج ادكار

02

KOTTER

نموذج كوتر

03

LOWIN

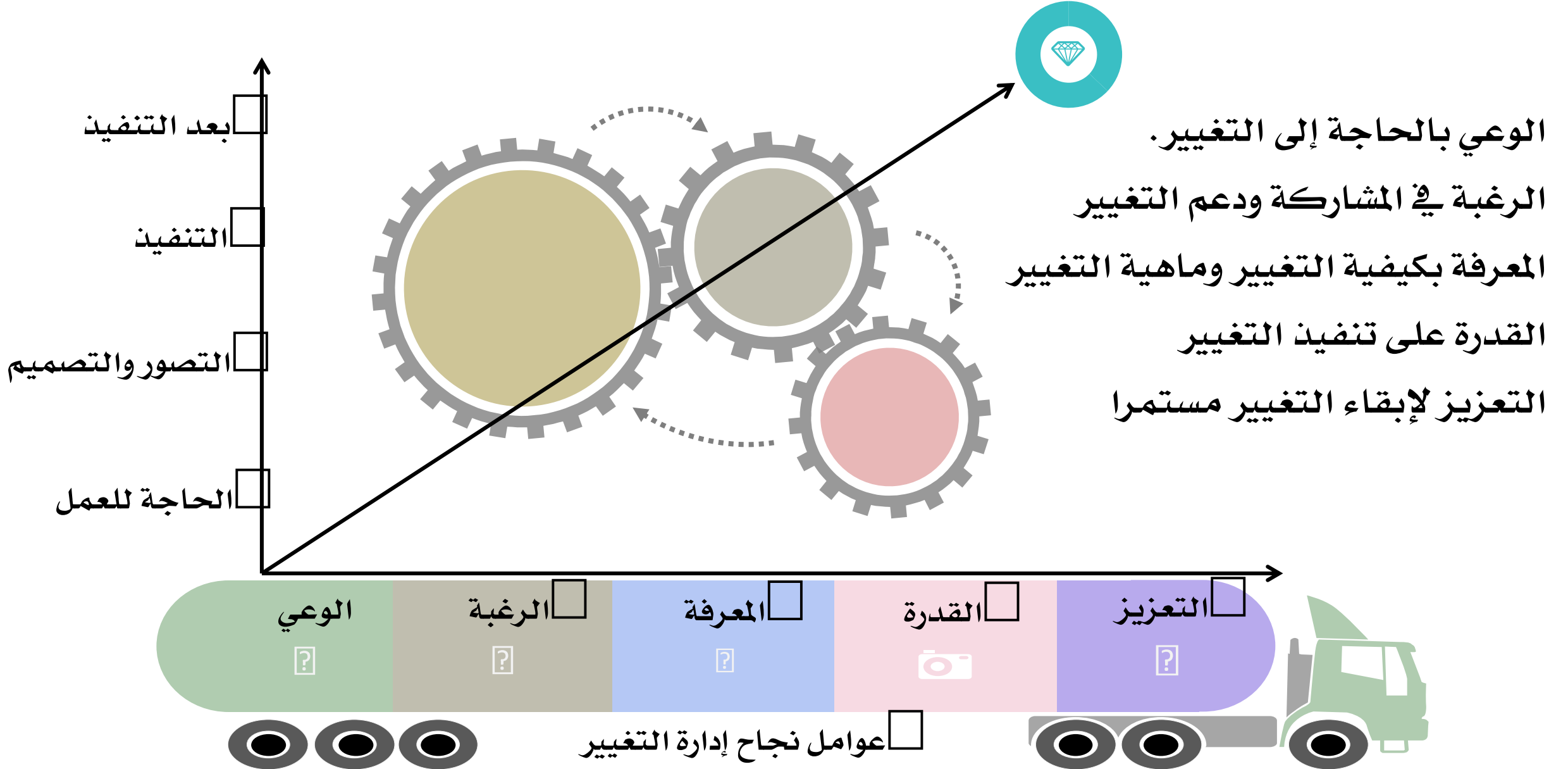
نموذج لوين

04

IVANCEVICH

نموذج افانوفيتش

نموذج ادكار



نموذج كوتر KOTTER

ايجاد شعور بالحاجة إلى التغيير

وضع أهداف واقعية متصلة

تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة

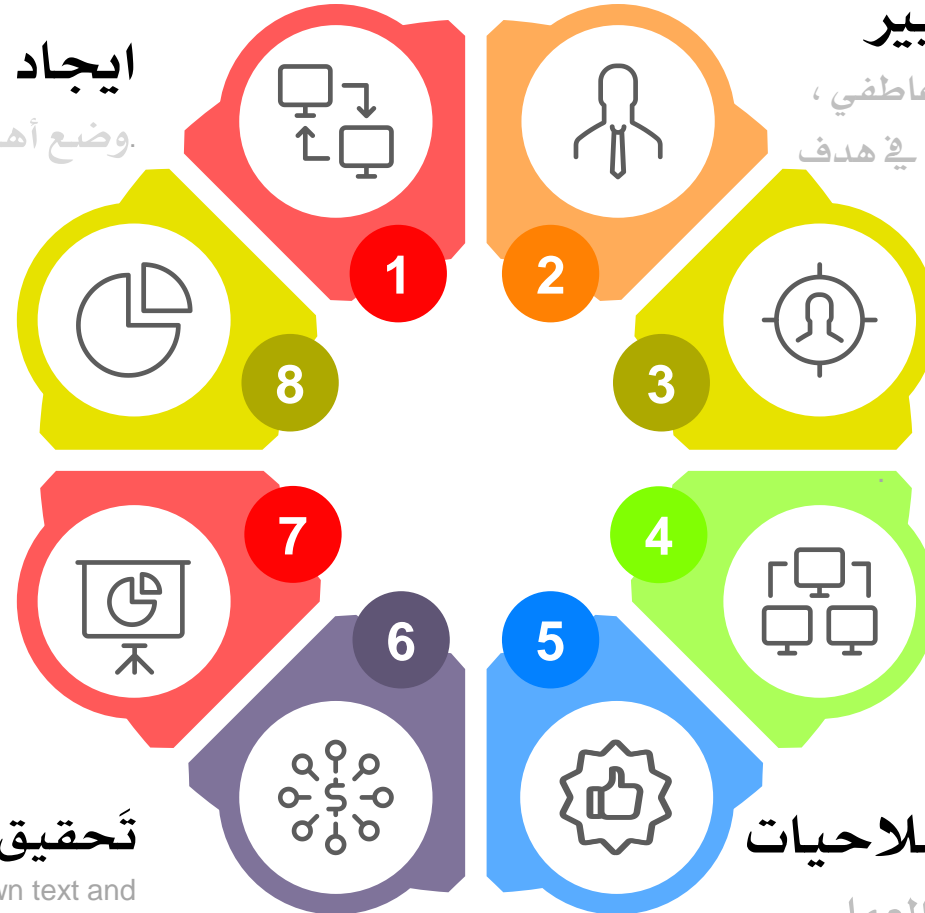
This is a sample text. You simply add your own text and description here. This text is fully editable.

تعزيز المكاسب المحققة وتحقيق مزيد من التغيير

This is a sample text. You simply add your own text and description here. This text is fully editable.

تحقيق بعض المكاسب على المدى القصير

This is a sample text. You simply add your own text and description here. This text is fully editable.



بناء تحالف لقيادة التغيير

أشخاص لديهم معارف ومهارات وذكاء عاطفي ،
وانسجام ، بينهم ثقة متبادلة ، مشتركين في هدف
التغيير

تطوير رؤية وإستراتيجية

للتحفيز وتوحيد الجهود ، والتنسيق

توصيل رؤية التغيير

استخدام اللغة المعبّرة والعبارات الواضحة ،
ضرب الأمثلة ، التكرار للتأكيد

تمكين العاملين من صلاحيات

تساعدهم على التحرك والعمل

نموذج افانوفيتش IVANCEVICH



نظرية كيرت لوين

١-إذابة الجليد

١- تحديد ما يحتاج إلى تغيير.

❖ عمل مسح شامل للمنظمة لفهم الحالة الراهنة.

❖ إدراك الحاجة لحدوث التغيير.

٢- ضمان وجود دعم قوي من الإدارة العليا.

❖ استخدام تحليل أصحاب المصلحة وإدارة أصحاب المصلحة

لتحديد وكسب تأييد الرؤساء في المنظمة.

❖ صياغة القضية كإحدى أهم القضايا على صعيد المنظمة.

٣- خلق الحاجة إلى التغيير.

❖ إنشاء رسالة مقنعة تبين الحاجة لحدوث التغيير.

❖ استخدام رؤيتك وإستراتيجيتك كدليل مساند.

❖ انقل رؤيتك من حيث التغيير المطلوب.

❖ التأكيد على "لماذا".

٤- إدارة وفهم الشكوك والمخاوف.

❖ دع هذه النقطة مفتوحة لاهتمامات وتوجيه

الموظفين من حيث الحاجة إلى التغيير.

نظرية كيرت لوين

٢- التغيير

١- قم بالتواصل في كثير من الأحيان.

❖ قم بذلك في جميع مراحل التخطيط وتنفيذ التغييرات.

❖ أعط وصف شامل للفوائد .

❖ أعط وصف دقيق كيف سيكون تأثير التغييرات على الجميع.

❖ إعداد الجميع لما هو آت.

٢- تبديد الشائعات.

❖ الإجابة على الأسئلة بصراحة وصدق.

❖ التعامل مع المشاكل على الفور.

❖ ربط الحاجة إلى التغيير مرة أخرى إلى الضرورات التشغيلية.

٣- تمكين العاملين.

❖ توفر الكثير من الفرص لإشراك الموظف.

❖ دع المديرين التنفيذيين يزودون العاملين بالتوجيهات يوماً بعد يوم.

٤- إشراك الآخرين في العملية.

❖ وضع مكاسب على المدى القصير لتعزيز التغيير.

❖ التفاوض مع أصحاب المصلحة الخارجيين عند

الضرورة (مثل المنظمات المستخدمة).

نظرية كيرت لوين

٣- مرحلة تثبيت التغيير:

١- إرساء التغييرات في الثقافة.

❖ الهوية التي تدعم التغيير.

❖ تقليل الحواجز لدعم التغيير.

٢- تطوير وسائل للحفاظ على التغيير.

❖ ضمان دعم القيادة لك.

❖ ابتكار نظام للمكافأة.

❖ إنشاء نظم التغذية الراجعة.

❖ تكييف الهيكل التنظيمي حسب الضرورة.

٣- تقديم الدعم والتدريب.

❖ أبق كل شخص مطلع وقم بالدعم.

٤- احتفل بالنجاح!

مجالات التغيير

شكل التغييرات	المجال	
تغيير الآلات / تغيير التكنولوجيا / تغيير المواد الأولية	التكنولوجي	١
تقسيم الوحدات التنظيمية / إحداث وحدات جديدة / دمج وحدات قائمة	التنظيمي	٢
الاختيار / التدريب / تغيير: أفكار، اتجاهات، قيم ودوافع وطموحات	الإنساني	٣
إحداث أنشطة جديدة / إلغاء أنشطة / دمج أنشطة	الأنشطة والأعمال	٤
إلغاء سياسة / تعديل سياسة / إضافة سياسة جديدة	السياسات	٥
تبسيط الطرق / تعديل الطرق / إدخال طرق جديدة	طرق وإجراءات العمل	٦

مراحل التغيير

المرحلة	شكل التغييرات
تشخيص مشكلات المنظمة	تعانى الجامعة او البرنامج من مشكلة معينة أو هى بصدد اقتناص فرصة محددة
تحديد الحاجة إلى التغيير	وجود حالة الصراع بين الوحدات التنظيمية ، تقديم الجامعات او البرنامج خريجين متمكنين ومنتجات بحثية متوائمة مع حاجات سوق العمل . وجود فجوة بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب . (التعرف على مصادر التغيير)
إيجاد شعور بأن التغيير ضرورة ملحة	
إقامة تحالف لقيادة التغيير	
وضع رؤية واستراتيجية للتغيير العمل على توصيل هذه الرؤية لكافة أفراد المؤسسة تخويل الأفراد سلطات وصلاحيات للتحرك والعمل	أن تكون دقيقة ومحددة ومكتوبة وقابلة للمراجعة ، أن تكون قابلة للتحقيق وفي حدود التكاليف والإمكانات المتاحة ، أن تكون قابلة للقياس كمياً ونوعياً ، أن تكون مرتبطة بفترة زمنية محددة . نجيب على التساؤلات : ماهي أهداف المنظمة ؟ ، ماهي فرصة التطوير المتاحة ؟ ، ماهي التكلفة والزمن والمكان والتسهيلات المادية المتاحة ؟ (اختيار استراتيجية ونوع وأسلوب ومدة التغيير)
تنظيم خطة التغيير وتحديد معوقاتها	تحديد بداية ونهاية التغيير ومدته ، تحديد طبيعة مقاومة التغيير
تنفيذ ومتابعة خطة التغيير	يتم متابعة مدى فعالية تنفيذ استراتيجية التغيير
تحقيق بعض المكاسب على المدى القصير ، تعزيز المكاسب المحققة لبناء قوة دافعة للمضي قدماً	
ترسيخ وتثبيت التغيير في ثقافة المؤسسة	

نشاط تدريبي

- فكر في تغيير واحد ناجح في بيئة عملك. اعد قائمة بمتغيرات التغيير الناجح التي كانت موجودة. ما هو العامل (أو العوامل) الهامة لنجاح التغيير؟
- فكر في بعض التغيير غير الناجح من البيئة المحيطة بك. اذكر متغيرات مقاومة التغيير التي كانت موجودة. ما هو العامل (أو العوامل) الهامة التي قاومت التغيير؟
- اذكر استراتيجيتين أو ثلاث استراتيجيات قد تستخدمها للعمل مع قادة التغيير.
- كيف يمكنك التعامل مع المقاومين للتغيير.
- حدد القضايا الرئيسية (الأكثر صعوبة) للتغلب عليها من أجل التغيير ، وما الاستراتيجيات التي تقترحها للتغلب على هذه العقبات؟

?



.....

.....

.....

.....

الإجابة:

شكراً لكم

سُبْحَانَكَ اللَّهُمَّ وَبِحَمْدِكَ
أَشْهَدُ أَنْ لَا إِلَهَ إِلَّا أَنْتَ
أَسْتَغْفِرُكَ وَأَتُوبُ إِلَيْكَ

