

القيادة

الأكاديمية الاستشرافية

دليل النشاط



جدول المحتويات

٦	مقياس مهاراتك القيادية
٢٢	مقياس القائد النموذجي
٣١	مقياس الأنماط القيادية
٣٨	تمرين هل أنت متحفز للقيادة؟
٤٠	فعالية القائد الأكاديمي
٤٢	مهارات رئيس القسم الأكاديمي
٤٤	مقياس القيادة الموقفية
٥٨	قياس القيادة التحويلية
٦١	الدافعية الإلهامية
٦٦	اختبر افتراضاتك حول الإبداع
٦٩	كيف تصبح أكثر إبداعاً
٧١	تمرين صفات المبدعين
٧٣	مقياس أوصاف المبدعين
٧٦	مقياس تقدير التفكير الإبداعي
٧٨	مقياس الذكاء العاطفي
٨٠	مقياس الاتصال الفعال
٨٢	مقياس العلاقات الإنسانية
٨٣	مقياس تقدير الذات
٨٤	مقياس إدارة الوقت
٨٦	مقياس مقياس القوة والنفوذ
٨٩	تمرين ماذا تفعل عندما تخطئ
٩١	تمرين أساليب خبيثة شائعة
٩٥	تمرين تكتيكات تفاوضية
٩٨	إلى أي مدى تتسم بالحسم
٩٩	اهم أنشطة القائد الأكاديمي
١٠٠	اهم مهارات القائد الأكاديمي
١٠١	مقياس هيرمان DISC
١٠٥	مقياس هيرمان
١١٨	خطة التحسين الشخصية
١٢٠	اذكر بعض الممارسات القيادية والممارسات الإدارية
١٢١	خارطة الطريق لاستراتيجية للقيادة الشخصية
١٣٥	تقييم الممارسات المؤسسية

١٥٦	تقييم النتائج المؤسسية.....
١٥٨	قيم مستوى النضج في مؤسستك.....
١٦٠	ما أهمية المؤشرات التالية في الدلالة على فعالية القائد الأكاديمي 'واي منها يمثل أولوية.....
١٦١	تقييم مستوى تحقق حقوق وواجبات عضو هيئة التدريس.....
١٦٥	تقييم مستوى تحقق حقوق وواجبات الطلبة.....
١٧٠	الجدارات الوظيفية.....
١٨٢	تقييم مستوى التخطيط في الجامعة.....
١٨٣	تحليل الواقع للجامعة.....
١٨٩	التعليم والتعلم.....
١٩٠	اتساق مخرجات التعلم للبرنامج مع المصادر المختلفة.....
١٩١	اتساق مخرجات التعلم مع الأنشطة التعليمية.....
١٩٢	اتساق مخرجات التعلم مع طرق التقييم.....
١٩٤	معايير جودة الأسئلة.....
١٩٥	خطة قياس مخرج التعلم للبرنامج.....
١٩٥	مخرج التعلم للبرنامج.....
١٩٦	الجدول الزمني لتقييم المخرجات للبرنامج.....
١٩٧	نتائج قياس مخرجات المقرر.....
١٩٨	خطة التحسين لمخرجات التعلم.....
٢٠٠	خصائص الخريجين.....
٢٠٦	تقييم البحث العلمي بالجامعة.....
٢١٥	خدمة المجتمع.....
٢١٩	قيادة التغيير.....
٢٢٢	اختبار منهجية التغيير في المنظمات.....
٢٢٦	اختبار قرارات محيرة.....
٢٢٩	مقياس التغيير الواهم.....
٢٣٣	تمرين مقاومة المقاومة.....
٢٤٨	مقترحاتك على الحقيبة التدريبية.....

مقدمة

القيادة الأكاديمية متغير أساسي في دفع المؤسسة أو المنظمة أو الشركة إلى الإمام، وإلى تحفيز العاملين الأداء العمل الجيد المبدع، وإذا غابت القيادة الأكاديمية المؤهلة المدربة الواعية والناجحة، غاب الأداء الجيد وتدهور الإنتاج، وعجزت الإدارة عن تحقيق أهدافها. والعبرة ليست بموارد الدولة وكثرتها، وإنما هي بحسن الإدارة، فكم من الدول لا تملك موارد، ولكنها بفضل إدارتها الناجحة صنعت كل شيء، وأصبحت في عداد الأمم الراقية. ومن منطلق الحرص على إبراز الدور المهم الذي يقوم به القائد الأكاديمي في مجال الإدارة، ذلك لأن القيادة الأكاديمية الناجحة لازمة في جميع المجالات، وكما نعلم أن القيادة البارعة هي روح الإدارة العامة. إن المجتمعات الوظيفية لا يمكن تغييرها بسهولة، فقط لتوافر عنصر الإرادة لدى أعضائها، أو بناء على خطة موضوعة، بل إن أعضاء المجتمع الوظيفي - وخاصة الإداريين القادة - مدينون للابتكار من أجل التغيير والتطوير واستمرار دينامية المنظمات وحراكها. والعلاقة بين الابتكار والتطوير علاقة لا تنفصم عراها، فعلى عاتق المبتكرين يقع عملية تطوير المجتمع وتقدمه، محتملين في ذلك الكثير من المصاعب والمشاق النفسية والاجتماعية. تعد القيادة ذات أهمية بالغة في أي إدارة للإبداع والابتكار، لأنها بمثابة حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، ولأنها البوتقة التي تنصهر بداخلها كافة المفاهيم والسياسات والإستراتيجيات، وإنها ضرورة لتدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان؛ لذا فمن دواعي النهوض بالمؤسسة أن يكون القادة لهم بعد نظر، وأن يكونوا مبدعين إداريين ولهم أفكار تجديدية دائماً. ونسأل الله التوفيق والسداد.

مقياس الأسلوب القيادي LBDQ

فيما يلي قائمة من سلوكيات القيادة، يرجى إعطاء حكمك بناءً على واقع القائد الذي تريد قياس أسلوبه (في حياته اليومية)

المدخل	م	الممارسة	لا يحدث	يحدث مرة	يتكرر	يتكرر	يتكرر
			أبداً	كل فترة	أحياناً	غالباً	دائماً
			١	٢	٣	٤	٥
الابتائية	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					
العلاقات	١١	يتصرف بطريقة ودية مع أعضاء المجموعة					
	١٢	يساعد الآخرين في الشعور بالراحة داخل المجموعة					
	١٣	يستجيب بترحاب لاقتراحات الآخرين					
	١٤	يعامل الآخرين بعدالة					
	١٥	يتصرف بشكل متوقع نحو أعضاء المجموعة					
	١٦	يتواصل بشكل فعال مع أعضاء المجموعة					
	١٧	يظهر اهتماماً شخصياً بأوضاع الآخرين					
	١٨	يظهر المرونة في اتخاذ القرارات ولا يوحى الى اتجاه معين					
	١٩	يكشف عن أفكاره ومشاعره لأعضاء المجموعة					
	٢٠	يساعد أعضاء المجموعة على الانسجام معاً					

المجموعة: الوحدة، القسم، الإدارة، العمادة، الكلية، الوكالة،

مقياس مهاراتك القيادية

مقدمة

من خلال هذا المقياس يتم التركيز على الوعي بأفضل المهارات التي يمكن أن تساهم في بناء قدراتك القيادية بطريقة عملية.

وهذه المهارات باختصار هي العوامل الأساسية التي تحدد مدى النجاح لجهود شخص ما في قيادة الآخرين في مواقف متعددة ومتنوعة، بدءاً من قيادة فريق كرة القدم أو قيادة منظمة قائمة (وانتهاءً بقيادة فريق عشوائي وغير منظم يهدف ليكون منظمة جديدة مترابطة) للوصول إلى إدارة دولة أو أمة. لا توجد مهارة كافية وحدها للقيادة الفعالة، حيث إن كل مهارة تكون فعالة ومفيدة حين تقترن بالمهارات الأخرى لتعرض لنا نموذجاً موحداً وكاملاً. وعندما تكون المهارات حاضرة جميعها فإن أثر فعاليتها على الفرد ستكون واضحة وجلية.

هناك مهارات قيادية لا حصر لها يحتاجها القائد، وأهمها هي: فهم الذات، فهم القيادة، التفكير الفعال، الرؤية المرشدة، تحليل المعلومات، تحليل الشخصيات، تحليل المواقف، منهجية القرار، إدارة التغيير، والاتصال الفعال.

ولقد تم وضع هذا المقياس ليساعدك على زيادة وعيك بهذه المهارات، ومن ثم معرفة النقاط التي تحتاج إلى تطوير أو تحسين، لتقوم ببناء عليها بوضع خطتك الشخصية لتطوير فاعليتك القيادية.

الإرشادات

لقد تم وضع هذا الاستبيان لتقييم درجة الفعالية القيادية لديك، وهو قابل للحساب تلقائياً، والهدف منه مساعدة الأفراد لإدراك مهاراتهم المرتبطة مباشرة أو غير مباشرة بهذه المهارات القيادية الهامة. كل مهارة مشروحة باختصار في الفقرة تحت عنوانها. ثم ستجد ١٠ عبارات لكل مهارة قيادية عليك تقييم ذاتك فيها من خلال الضغط على زر "عرض معايير هذه المهارة".

العبارات العشرة لا تصف المهارة فقط بل أيضاً ما يجب على الشخص القيام به ليكون من الشخصيات القيادية المتميزة. اقرأ كل عبارة ثم قيّم نفسك من ١٠ درجات (صفر للأسوأ، و١٠ للأفضل) ستجد بعد ذلك (خطة العمل الشخصية) بناء على تقييمك لنفسك، لتساعدك في تطوير مهاراتك القيادية.

المهارة الأولى: فهم الذات

ما مدى معرفتك بنفسك، وفهمك لذاتك، وتحديدك لقدراتك ومهاراتك ، وإدارتك لحياتك، وتعاملك مع مشاعرك .

ضع تقييما لكل معيار من ١٠ درجات (صفر = أبدا ، ١٠ = دائما) من خلال كتابة الرقم بالمربع المجاور.

التقييم	الممارسة
	أخصص باستمرار وقتا كافيا للتفكير في حياتي وخططي وأهدا في
	أستطيع أن أكتب الآن أهم اهتمامات في حياتي
	أستطيع أن أكتب الآن أهم ١٠ قيم هي الأهم عندي
	أعرف أهم ١٠ نقاط قوة لدي
	أعرف أهم ١٠ نقاط ضعف لدي
	أعرف أهم ٥ مهارات أتقنها
	أعرف الأمور التي أستطيع تغييرها في نفسي والتي لا أستطيع تغييرها
	أعرف ماذا يزعجني وماذا يريحني في تصرفات الآخرين
	إذا أخطأت أعترف بأخطائي ولا أبحث عن مبررات أو لوم للآخرين (من السهل علي أن أعتذر)
	أتعلم من أخطائي، وأستفيد من ملاحظات الآخرين لتطوير نفسي

خطة التحسين الشخصية:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

المهارة الثانية: فهم القيادة

ما مدى فهمك لعلم القيادة والصفات القيادية ، وقواعد ومبادئ القيادة ، والفرق بين القيادة والإدارة ، والقوانين الحاكمة للقيادة ، وغيرها من عناصر القيادة ؟

(بعد الانتهاء من قراءة التفاصيل بالأعلى إضغط على "عرض وتقييم معايير هذه المهارة" لبدء تقييم ذاتك في هذه المهارة. عند الانتهاء منها إضغط على "المهارة التالية" للاستكمال)

ضع تقييما لكل معيار من ١٠ درجات (صفر = أبدا ، ١٠ = دائما) من خلال كتابة الرقم بالمربع المجاور.

التقييم	الممارسة
	أستطيع أن أعطي تعريفا دقيقا وواضحا للقيادة
	لدي خطة واضحة لزيادة عمقي في فهم القيادة
	أعرف على الأقل ٣ فروق بين الرجل والمرأة في القيادة
	أعرف أهم ١٠ علوم تنمي العمق القيادي
	أعرف أهم ٥ أدوات لتحريك الناس نحو الهدف
	أعرف أهم ٥ صفات للقائد النموذجي
	أعرف ٥ علامات لاكتشاف القادة
	أستطيع أن أكتب الآن ٥ قوانين رئيسية للقيادة
	أستطيع أن أعطي ٦ أدوار رئيسية للقائد
	أستطيع أن أكتب الآن ٥ فروق بين القيادة والإدارة

خطة التحسين الشخصية:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

المهارة الثالثة: التفكير الفعال

ما مدى عمق التفكير لديك ؟ وهل لديك منهجيات للتفكير والتحليل واتخاذ القرارات والمواقف ؟ وما مدى المرونة الفكرية والإبداعية عندك ؟

(بعد الانتهاء من قراءة التفاصيل بالأعلى إضغط على "عرض وتقييم معايير هذه المهارة" لبدء تقييم ذاتك في هذه المهارة. عند الانتهاء منها إضغط على "المهارة التالية" للاستكمال)

ضع تقييما لكل معيار من ١٠ درجات (صفر = أبدا ، ١٠ = دائما) من خلال كتابة الرقم بالمربع المجاور. أفكر باستمرار في (أفكاري وآرائي) ومدى صحتها

التقييم	الممارسة
	أحب القراءة في كتب (الفكر أو الفلسفة أو المنطق) لأنها تجعلني أفكر بطرق جديدة ومنهجية
	أحلّ الأمور والقضايا وفق منهجية واضحة (دون أحكام مسبقة مثل نظرية المؤامرة)
	لدي وعي وفهم واضح للبيئة التي أعمل فيها (سياسيا ، اجتماعيا ، اقتصاديا ، تقنيا)
	أفهم ما يجري حولي وفق الصورة الشاملة وليس الأحداث المتفرقة
	يقول الناس عني أنني مفكر مبدع وأقدم حلولاً غير تقليدية
	أستطيع الربط بين الأمور غير المرتبطة سابقا (مثال : تطبيقات علمية بحثية في إدارة الأعمال)
	أستمتع بتجربة الأمور الجديدة (ما لم تكن حراما) وأحب تطبيق طرق جديدة لإدارة العمل
	العادات والتقاليد لا تحكم طريقة تفكيري (وإن كنت أراعيها اجتماعيا)
	لدي مرونة عالية لتغيير قناعاتي وأفكاري ، وتبني آراء جديدة

خطة التحسين الشخصية:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

المهارة الرابعة : الرؤية المرشدة

هناك إجماع بين علماء القيادة على أن مهارة تشكيل الرؤية المرشدة هي من أهم المهارات القيادية . ونقصد بالرؤية (أي الصورة المحددة للمستقبل المنشود) ، ونقصد بالمرشدة (أي التي تحكم وتوجه جميع قراراتك واختياراتك) .

ضع تقييما لكل معيار من ١٠ درجات (صفر = أبدا ، ١٠ = دائما) من خلال كتابة الرقم بالمربع المجاور.

التقييم	الممارسة
	أعيد النظر في خطتي بشكل سريع كل ٦ شهور
	أخصص لمجال حياتي ٥٠% من وقتي وعلاقاتي وقراءاتي ومشاريعي وإنجازاتي
	لدي مجال رئيسي واحد أركز عليه
	أعرف بوضوح وبمعايير واضحة متى أقبل أو أرفض أي منصب أو مهمة أو مشروع يعرض علي
	جميع أهدافي قد صغتها بمعايير قابلة للقياس
	أستطيع أن أكتب الآن ١٠ أهداف سأحققها خلال ١٢ شهرا
	أستطيع أن أكتب ٧ أهداف سأحققها خلال ٥ سنوات
	أستطيع أن أكتب أهم ٥ أهداف لحياتي
	أستطيع أن أصف ما سأكون عليه بعد ٢٠ سنة من الآن
	أعيد كتابة خطتي بالكامل كل ٥ سنوات

خطة التحسين الشخصية:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

المهارة الخامسة: تحليل المعلومات

هل أنت متابع جيد لما يجري حولك ؟ وهل تستطيع التفريق بين الآراء والحقائق والمعلومات الهامة وغيرها؟ وهل لديك منهجية واضحة في جمع المعلومات وتحليلها ؟
ضع تقييما لكل معيار من ١٠ درجات (صفر = أبدا ، ١٠ = دائما) من خلال كتابة الرقم بالمربع المجاور.

التقييم	الممارسة
	أتابع الأخبار العالمية باستمرار، وأعرف ما يجري في العالم بشكل جيد
	أتابع الأخبار المحلية باستمرار، وأعرف ما يجري في البلد بشكل جيد
	أستطيع التفريق بوضوح بين الحقائق والمعلومات من جهة، والآراء والأفكار من جهة أخرى
	أأخذ رأيا مبدئيا (وليس نهائيا) عندما لا تكون المعلومات كافية
	أستشير ذوي الآراء المختلفة (وليس ذوي الاتجاه الواحد)
	أركز على المعلومات الهامة وأستطيع تمييزها من بين المعلومات الكثيرة
	أعرف كيف أربط بين المعلومات المتناثرة لأصل إلى استنتاجات محددة
	لدي فضول كبير، فأسأل كثيرا ، وأحب أن أعرف ما يجري في الخفاء
	أجمع معلوماتي من مصادر متنوعة، ولا أستقي من منبع واحد أو جهات محدودة
	عندما لا تكون الأمور واضحة، والمعلومات غير كافية، أستطيع أن أتوقع الاتجاه العام لسير الأمور

خطة التحسين الشخصية:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

المهارة السادسة: تحليل الشخصيات

القائد الفعال يعرف الناس ويستطيع تحليل شخصياتهم ، وبالتالي يعرف كيف يتعامل مع كل نمط من الشخصيات، وما الذي يحركه ويحفزه، وهذا هو لب القيادة (القدرة على تحريك الناس نحو الهدف) (بعد الانتهاء من قراءة التفاصيل بالأعلى إضغط على "عرض وتقييم معايير هذه المهارة" لبدء تقييم ذاتك في هذه المهارة. عند الانتهاء منها إضغط على "المهارة التالية" للاستكمال)

ضع تقييماً لكل معيار من ١٠ درجات (صفر = أبداً ، ١٠ = دائماً) من خلال كتابة الرقم بالمربع المجاور.

التقييم	الممارسة
	أتقن طريقة علمية واحدة على الأقل لتحليل الشخصيات
	أستطيع التمييز بين المغرور والواثق بنفسه
	أستطيع التمييز بين الشخص المرح ومهزوز الشخصية
	أستطيع التمييز بين القيادي والمفكر
	أستطيع التمييز بين الذكي والمبدع
	أعرف كيف أتعامل بشكل مختلف مع كل من الشخصيات المذكورة أعلاه
	أستطيع التمييز بين القيادي فعلاً ممن لديه صفات موهمة بالقيادة
	أعرف من يكون فعالاً عندما يعمل في فريق ممن فعاليته لا تظهر إلا عندما يعمل وحده
	أستطيع التمييز بين الفعال في العلاقات من الفعال في الإنجازات
	أستطيع التمييز بين من يصلح للقيادة ممن يصلح للتنفيذ

خطة التحسين الشخصية:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

المهارة السابعة: تحليل المواقف

القائد الفعال لديه مهارة خاصة في تحليل المواقف . والموقف يتضمن الظروف العامة وأهمها الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية ومستوى التقنية ، كما يتضمن الظروف الخاصة بالموقف وأهمها طبيعة المهمة المطلوبة ، ومستوى حماس وكفاءة الشخص المنفذ .

(بعد الانتهاء من قراءة التفاصيل بالأعلى إضغط على "عرض وتقييم معايير هذه المهارة" لبدء تقييم ذاتك في هذه المهارة. عند الانتهاء منها إضغط على "المهارة التالية" للاستكمال)

ما مدى معرفتك بنفسك، وفهمك لذاتك، وتحديدك لقدراتك ومهاراتك ، وإدارتك لحياتك، وتعاملك مع مشاعرك .

ضع تقييما لكل معيار من ١٠ درجات (صفر = أبدا ، ١٠ = دائما) من خلال كتابة الرقم بالمربع المجاور.

التقييم	الممارسة
	أستطيع أن أعطي تعريفا دقيقا وواضحا للقيادة
	أستطيع أن أكتب الآن ٥ فروق بين القيادة والإدارة
	أستطيع أن أعطي ٦ أدوار رئيسية للقائد
	أستطيع أن أكتب الآن ٥ قوانين رئيسية للقيادة
	أعرف ٥ علامات لاكتشاف القادة
	العادات والتقاليد لا تحكم طريقة تفكيري (وإن كنت أراعيها اجتماعيا)
	أستمتع بتجربة الأمور الجديدة (ما لم تكن حراما) وأحب تطبيق طرق جديدة لإدارة العمل
	أستطيع الربط بين الأمور غير المرتبطة سابقا (مثال : تطبيقات علمية بحثية في إدارة الأعمال)
	يقول الناس عني أنني مفكر مبدع وأقدم حلولاً غير تقليدية
	أفهم ما يجري حولي وفق الصورة الشاملة وليس الأحداث المتفرقة
	لدي وعي وفهم واضح للبيئة التي أعمل فيها (سياسيا ، اجتماعيا ، اقتصاديا ، تقنيا)
	أحلّل الأمور والقضايا وفق منهجية واضحة (دون أحكام مسبقة مثل نظرية المؤامرة)
	أستطيع أن أصف ما سأكون عليه بعد ٢٠ سنة من الآن
	أستطيع أن أكتب أهم ٥ أهداف لحياتي

	أستطيع أن أكتب ٧ أهداف سأحققها خلال ٥ سنوات
	أستطيع أن أكتب الآن ١٠ أهداف سأحققها خلال ١٢ شهرا جميع أهدافي قد صغتها بمعايير قابلة للقياس
	أعرف بوضوح وبمعايير واضحة متى أقبل أو أرفض أي منصب أو مهمة أو مشروع يعرض علي
	لدي مجال رئيسي واحد أركز عليه
	أخصص لمجال حياتي ٥٠% من وقتي وعلاقاتي وقراءاتي ومشاريعي وإنجازاتي
	أعيد النظر في خطتي بشكل سريع كل ٦ شهور
	أعيد كتابة خطتي بالكامل كل ٥ سنوات
	أتابع الأخبار العالمية باستمرار، وأعرف ما يجري في العالم بشكل جيد
	أتابع الأخبار المحلية باستمرار، وأعرف ما يجري في البلد بشكل جيد
	أستطيع التفريق بوضوح بين الحقائق والمعلومات من جهة، والآراء والأفكار من جهة أخرى أأخذ رأيا مبدئيا (وليس نهائيا) عندما لا تكون المعلومات كافية
	أستشير ذوي الآراء المختلفة (وليس ذوي الاتجاه الواحد)
	عندما لا تكون الأمور واضحة، والمعلومات غير كافية، أستطيع أن أتوقع الاتجاه العام لسير الأمور
	أجمع معلوماتي من مصادر متنوعة، ولا أستقي من منبع واحد أو جهات محدودة
	لدي فضول كبير، فأسأل كثيرا، وأحب أن أعرف ما يجري في الخفاء
	أعرف كيف أربط بين المعلومات المتناثرة لأصل إلى استنتاجات محددة
	أركز على المعلومات الهامة وأستطيع تمييزها من بين المعلومات الكثيرة
	معايير هذه المهارة يمكن الانتقال للمهارة التالية:
	أتقن طريقة علمية واحدة على الأقل لتحليل الشخصيات
	أستطيع التمييز بين الشخص المرح ومهزوز الشخصية
	أستطيع التمييز بين القيادي والمفكر
	أعرف كيف أتعامل بشكل مختلف مع كل من الشخصيات المذكورة أعلاه

المهارة السابعة: تحليل المواقف

ضع تقييماً لكل معيار من ١٠ درجات (صفر = أبداً ، ١٠ = دائماً) من خلال كتابة الرقم بالمربع المجاور.

التقييم	الممارسة
	أعرف نظرية القيادة الموقفية ، وأتقن تطبيقها
	أعرف الأوضاع السياسية العالمية والمحلية
	أعرف الأوضاع الاقتصادية العالمية والمحلية
	أعرف الأوضاع الاجتماعية العالمية والمحلية
	أتابع تطورات التقنية العالمية (الجماهيرية وليست المختصة) ، ومستواها في بلدي كذلك
	لدي علامات واضحة أعرف منها متى أتوقف عن المحاولة لتطوير شخص معين وأقرر فصله والاستغناء عنه
	لدي تمييز أعرف من خلاله متى أركز على تدريب شخص معين ، ومتى لا ينفع معه التدريب
	عندي علامات أعرف منها متى أحول أي شخص من مهمة إلى أخرى
	أستطيع تحديد درجة كفاءة أي شخص أكلفه تجاه المهمة التي أطلبها منه
	أستطيع تحديد مستوى حماس أي شخص أكلفه تجاه المهمة التي أطلبها منه

خطة التحسين الشخصية:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

المهارة: منهجية اتخاذ القرارات

هل لديك منهجية واضحة لاتخاذ القرارات وتنفيذها (وفق خطوات متسلسلة)؟ وهل تعرف كيف تميز بين القرارات الهامة وغيرها؟ وهل تستطيع أن تحلل الآثار القريبة والبعيدة لكل قرار؟ (بعد الانتهاء من قراءة التفاصيل بالأعلى إضغط على "عرض وتقييم معايير هذه المهارة" لبدء تقييم ذاتك في هذه المهارة. عند الانتهاء منها إضغط على "المهارة التالية" للاستكمال)

ضع تقييما لكل معيار من ١٠ درجات (صفر = أبدا ، ١٠ = دائما) من خلال كتابة الرقم بالمربع المجاور.

التقييم	الممارسة
	أعرف ما هي المعلومات اللازمة التي أحتاجها لاتخاذ القرار، وأستطيع تمييزها من بين المعلومات الكثيرة
	أستطيع تمييز القرارات الهامة وأحرص على المشاركة فيها مبكرا (ولا يهمني المشاركة بكل القرارات لأن بعضها لا أهمية له)
	لدي منهجية وخطوات واضحة لاتخاذ القرارات
	أستطيع أن أحدد من أشاور في كل حالة (فلا أشاور نفس الأشخاص في كل القضايا)
	أعرف كيف أحول القرارات إلى التنفيذ، ومعظم قراراتي يتم تنفيذها (فوق ٨٠٪)
	أعرف متى أؤجل القرار (دون أن يكون ذلك ترددا)
	يمكنني اتخاذ قرارات صائبة حتى في أجواء الغموض وعدم اكتمال المعلومات
	أستطيع تقديم حلولٍ إبداعية وطرق مبتكرة لصنع القرارات
	أستطيع أن أحدد الآثار المستقبلية بعيدة المدى للقرارات والتصرفات
	أخذ القرارات بعد أن يكون لدي بدائل كثيرة (خمسة على الأقل) وليس بديلان أو ثلاثة

خطة التحسين الشخصية:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

المهارة: إدارة التغيير

أهم الأهداف القيادية هي إدارة عملية التغيير في المنظمات والأشخاص (وعدم الاكتفاء بالوضع القائم) ، بهدف الوصول إلى مستويات أعلى في الأداء والفاعلية. والتغيير علم متميز يحتوي داخله علوم التخطيط والتحليل والإبداع والمقاومة.

ما مدى معرفتك بنفسك، وفهمك لذاتك، وتحديدك لقدراتك ومهاراتك ، وإدارتك لحياتك، وتعاملك مع مشاعرك .

ضع تقييما لكل معيار من ١٠ درجات (صفر = أبدا ، ١٠ = دائما) من خلال كتابة الرقم بالمربع المجاور.

التقييم	الممارسة
	أعرف المعادلة العامة للتغيير (والفروق بين التغيير والتخطيط)
	أعرف أهم ٣ عوامل ترفع من احتمال نجاح التغيير
	أعرف أهم ٦ أسباب تجعل الناس تقاوم التغيير
	أعرف أهم ١٠ طرق يستعملها المعارضون للتغيير لمقاومة التغيير
	أخطط لاستعمال الطرق الفعالة لمقاومة المقاومة
	لدي علامات واضحة أقرر بها متى أنسحب من عملية التغيير وأقر بفسلها
	أميز بين الحالات التي يجب فيها مراعاة المشاعر وبين غيرها
	لدي قواعد واضحة للحزم أو استعمال المرونة
	أستطيع التحديد بوضوح متى أستعمل التغيير السريع مقابل التغيير المتدرج
	أميز الفروق بين التغيير طويل المدى وقصير المدى

خطة التحسين الشخصية:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

المهارة: الاتصال الفعال

ما مدى فهمك لعلم الاتصال ؟ وما مدى تمكنك من تطبيقه ؟ وهل تحسن استعمال طرق التحفيز وتنمية الولاء ؟ باختصار : هل أنت فعال في تحريك الآخرين ؟ (هذا هو صلب القيادة)
 (بعد الانتهاء من قراءة التفاصيل بالأعلى إضغط على "عرض وتقييم معايير هذه المهارة" لبدء تقييم ذاتك في هذه المهارة. عند الانتهاء منها إضغط على "المهارة التالية" للاستكمال)
 ضع تقييما لكل معيار من ١٠ درجات (صفر = أبدا ، ١٠ = دائما) من خلال كتابة الرقم بالمربع المجاور.

التقييم	الممارسة
	أعرف العناصر الخمسة الرئيسية التي تشكل عملية الاتصال وتجعله فعالا
	أختار (الرسالة) التي أوصلها للآخرين بعناية وأنوعها حسب الموقف والجهة المستقبلية
	أستعمل أدوات متنوعة في إيصال (رسالتي) (شفاهة، كتابة، تدريب، مشاهدة... وغيرها) ولا أكتفي بأداة واحدة
	أعمل على تبسيط (الرسالة) وإزالة أية تعقيدات قد تجعل فهمها صعبا
	أتأكد أن الذي يستقبل رسالتي قد وصلته (الرسالة) وفهمها قبل أن أطلب منه تنفيذها
	لدي خطة واضحة بأدوات محددة لتنمية ولاء من حولي تجاه المنظمة وأهدافها
	لدي منهجية واضحة لكيفية استعمال أدوات تحريك الناس (الترغيب، الترهيب، الإلقاء، الإقناع، القدوة)
	أستعمل أساليب متنوعة في تحفيز من يعملون معي ماديا ومعنويا
	أحفز الآخرين لإبداء آرائهم والتعبير عن أفكارهم ومشاعرهم
	أفهم أهمية البيئة أو المناخ الذي تحدث فيه عملية الاتصال، وأعمل على تصفيته من أي تشويش حقيقي أو عاطفي

خطة التحسين الشخصية:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

المهارة: فن التمكين

التفويض هو تحديد الهدف وترك طريقة تنفيذه للمنفذ ، وأما التمكين فهو أعلى من ذلك، حيث يقوم المسؤول بإفهام من حوله الأهداف العامة للمنظمة، ويترك لهم حرية التصرف وتحديد الأولويات والأهداف واختيار طرق التنفيذ دون الرجوع إليه.

(بعد الانتهاء من قراءة التفاصيل بالأعلى إضغظ على "عرض وتقييم معايير هذه المهارة" لبدء تقييم ذاتك في هذه المهارة. عند الانتهاء منها إضغظ على "المهارة التالية" للاستكمال)

ضع تقييماً لكل معيار من ١٠ درجات (صفر = أبداً ، ١٠ = دائماً) من خلال كتابة الرقم بالمربع المجاور.

التقييم	الممارسة
	أعرف قدرات كل شخص أقوده ، وبالتالي أعرف المهام التي يصلح لها ، ويمكن تفويضه فيها
	كل من يعمل معي يعرف خطتنا العامة (أين كنا ، إلى أين وصلنا ، وإلى أين سنذهب)
	كل من يعمل معي يعرف دوره في الخطة ومكانه فيها
	لدي ثقة عالية في الناس مما يجعل عملية التفويض والتمكين سهلة لدي
	لا أعاقب من يحاول ويخطئ، وإنما أعاقب من لا يحاول أصلاً، أو من يكرر نفس الخطأ رغم تعليمي له
	لدي تقسيم واضح للمتابعة أحدد بناء عليه من يحتاج إلى المتابعة اليومية أو الأسبوعية ممن لا يحتاجها
	أستطيع تمييز من يمكنني تفويضه ممن يمكنني تمكينه (ارجع للشرح في أعلى الصفحة)
	أعمل على تطوير من حولي، وأساعدهم لوضع خططهم الشخصية، وتحديد المناصب المستقبلية المناسبة لهم
	أمارس القيادة (التخطيط، الإبداع، والعلاقات الرئيسية، والتدريب، والتحفيز)، وأترك الإدارة لمن أثق بهم
	أعطي صلاحيات واسعة لكل من تثبت عندي كفاءته وأمانته، ولا أتدخل في عمله التفصيلي، وأكتفي بالأمور الحساسة فقط

خطة التحسين الشخصية:

المهارة: الاستمرارية والثبات

القائد الفعال لديه قدرة عالية تساعد على الثبات على خطته وأهدافه ، وتساهم في إصراره عليها، ولديه تحفيز داخلي عالي يجعله لا يتأثر بالتثبيط والإحباط ، كما أن لديه درجة عالية من الصبر فلا يترك أي عمل معلقا بل يكمله حتى نهايته .

ضع تقييما لكل معيار من ١٠ درجات (صفر = أبدا ، ١٠ = دائما) من خلال كتابة الرقم بالمربع المجاور.

التقييم	الممارسة
	لدي تحفيز داخلي كبير نحو الأهداف والقضايا التي أتبناها ، فأنا أشجع نفسي بنفسي
	تشجيع الآخرين لي جميل ، ولكنه ليس ضروريا ، فأنا سأستمر نحو أهدافي بالتشجيع أو بدونه
	التثبيط والهجوم والنقد من قبل الآخرين قد يؤثر في نفسي قليلا ، ولكنه لا يصرفني عن أهدافي أو يجعلني أتوقف
	أحرص على أن أتابع أي عمل بدأت به ، وأجعله يتقدم باستمرار ، ولو قليلا قليلا ، والمهم ألا يتوقف
	إذا فشلت في عمل أو مهمة ، فأتوقف لتأمل الدروس والمعاني التي تعلمتها، ثم أبدأ بسرعة في مشروع آخر
	إذا وصلت في أي مشروع إلى طريق مسدود، أعرف متى أنسحب تماما ومتى أحاول بطريقة أخرى
	لدي نظام واضح لمتابعة أعمالتي وإنجازاتي ، وكذلك لمن يعملون معي
	عندما أحاول العمل بأي مهمة أو مشروع بطريقة معينة وأفشل، أحاول مرة أخرى لكن بطريقة جديدة ولا أكرر الطريقة السابقة
	إذا واجهتني مشكلة أو مهمة واتضح لي أنها بحاجة لقدرات خاصة ليست عندي، فأقوم بتعلمها ، أو الاستعانة بمن يتقنها
	أعمل في عدة مشاريع في نفس الوقت ، وأنوعها بحيث يكون بعضها كبيرا وبعضها سهلا

خطة التحسين الشخصية:

مقياس القائد النموذجي

مقياس (القائد النموذجي) يقيس الصفات وليس الأنماط أو الشخصيات القيادية وأنواعها، وبالتالي

يمكنك الاستفادة منه في الأمور التالية:

١. معرفة صفاتك القيادية.
٢. تحديد الصفات التي تحتاج أن تطور نفسك فيها.
٣. مقارنة نفسك بالقادة الآخرين.
٤. وضع خطة لتطوير نفسك لتحسين صفاتك القيادية بناء على نقاط ضعفك.
٥. أخذ اقتراحات تطوير أخرى تساعدك في الوصول لمرتبة (القائد النموذجي).

هذا المقياس لا يفيدك في أمور أخرى مرتبطة بالقيادة فانتبه لذلك، ومنها:

١. المقياس لا يحدد الأنماط والشخصيات القيادية.
٢. لا ينفع المقياس لتحديد طبيعة العمل أو الوظيفة المناسبة لك.
٣. المقياس غير مناسب لتحديد (من يعمل مع من؟) في فرق العمل.
٤. المقياس لا يصلح للترتيب القيادي (من يقود من؟).
٥. المقياس لا يحدد نمط كل شخص في اتخاذ القرارات.

دقة المقياس

١. المقياس دقيق بشكل كبير فتصل دقته إلى ٩٧,٤ ٪. إذا تم تقييمك من قبل ٨ أشخاص (أنت، رئيسك، ٣ زملاء، ٣ مرؤوسين) أو أكثر.
٢. تقل دقة المقياس بنسبة ١٤ ٪ إذا اكتفيت بتقييم نفسك.
٣. يتأثر المقياس بحالتك النفسية عند الإجابة.
٤. يختلف المقياس حسب البيئة التي تفكر بها عند الإجابة، فإجابتك في بيئة العمل ستختلف عن بيئة الأسرة أو الأصدقاء أو العمل التطوعي.

تعليمات وملاحظات هامة

- اقرأ هذه التعليمات أولاً قبل المتابعة إلى الاختبار (المقياس)
- من خلال هذا المقياس يمكنك تقييم نفسك ومن ثم إضافة أشخاص آخرين لتقييمك وذلك لزيادة دقة النتائج في التقرير النهائي
- ستجد ثلاثين عبارة تصف سلوكيات قيادية مختلفة.
- اقرأ بدقة كل عبارة من تلك العبارات.
- ثم اسأل نفسك، ما مدى ممارسة هذا الشخص للسلوك الموصوف في تلك الجملة؟
- كن واقعياً في تحديدك لمدى ممارسته لذلك السلوك.
- كن صادقاً ودقيقاً فالاختبار لفائدة الشخص الذي تقيّمه.
- لا تجب على السؤال من منطلق: "كيف تحب أن يتصرف؟"، أو "كيف تعتقد أن عليه أن يتصرف؟" وإنما أجب كيف يتصرف هو أو هي حقيقة في أرض الواقع، في معظم الأوقات، وفي معظم المشاريع، ومع معظم الأفراد.
- دقق في إجابتك وكن معقولاً ، فليس من المعقول أن تمنحه عشر نقاط في جميع الإجابات، كما أنك لن تكون دقيقاً أيضاً إذا منحته علامة واحدة أو خمس علامات في كل سؤال فمن الطبيعي أن تختلف الدرجات من سؤال لآخر.
- إذا شعرت أن إحدى العبارات لا تنطبق عليه ، فقد يكون ذلك بسبب كونه لا يمارس ذلك السلوك كثيرا ، في هذه الحالة امنحه ثلاث درجات أو أقل.
- قرر إجابتك عن كل سؤال ثم ضع العلامة التي تناسبه في المربع الموجود إلى جانب العبارة.
- بعد أن تجيب على العبارات الثلاثين، راجع إجاباتك ، تأكد من أنك أجبت على جميع الأسئلة.
- قيّم هذا الشخص في بيئة العمل أساساً ، وأعطه درجة أعلى إذا كان يمارس هذا السلوك في البيت والمجتمع كذلك.
- كلمة المنظمة تعني أي عمل جماعي (الوزارة، الشركة، الجمعية، المدرسة، والكلية، أو الجماعة، المراكز والأعمال التطوعية والخيرية... وغيرها)
- كلمة المستقبل أو الرؤية أو الحلم تقاس على المدى البعيد (خمس سنوات على الأقل)
- إذا قيّم نفسك فقط فدقة التمرين ستكون حوالي (٨٣ %)، وستزداد الدقة كلما زاد عدد من يقيّمونك.
- لتصل إلى الدقة العالية (٩٧,٤ %) الأفضل أن يقوم بتقييمك ٨ أشخاص كالتالي:
 - 0 أنت.
 - 0 رئيسك (حالياً أو سابقاً)
 - 0 ثلاث زملاء في نفس مستواك (حالياً أو سابقاً)
 - 0 ثلاث مرؤوسين (أشخاص ترأسهم حالياً أو سابقاً في وظيفة أو مشروع أو نشاط)

إليك قائمة من الافتراضات حول مقياس القائد النموذجي.

ضع تقييماً لكل معيار من ١٠ درجات (صفر = أبداً ، ١٠ = دائماً) من خلال كتابة الرقم بالمربع المجاور.

الدرجة	الممارسة
	أحرص أن أكون قدوة، وأطبق على نفسي ما أتوقعه من الآخرين مهما كان الأمر صغيراً.
	أتكلم كثيراً عن توقعاتي للمستقبل، وكيف سيكون حالنا آنذاك
	أبحث عن المشاريع والفرص الصعبة التي تمثل تحدياً لقدراتي ومهاراتي.
	أستطيع أن أجعل من حولي يشكلون فريقاً منسجماً ومتعاوناً.
	أمدح الناس بوضوح وبعاطفة عندما يحققون إنجازاً جيداً.
	أبدل جهداً ووقتاً واضحاً للتأكد من التزام من حولي بالمبادئ والقواعد المتفق عليها.
	أرسم لمن حولي صورة ذهنية واضحة ومقنعة لمستقبل منظمنا.
	أحفز من حولي لكي يجربوا طرقاً جديدة وإبداعية، ولا يجعلوا عملهم تقليدياً.
	أستمع بتفاعل وأنظر إلى حركات الجسد وانفعالات الوجه، وأأمل في وجهات النظر المختلفة مهما كانت غريبة.
	أحرص أن يعرف من حولي مدى ثقتي بهم وبقدراتهم، وأركز على إيجابياتهم أكثر من سلبياتهم.
	ألتزم بتحقيق الوعود التي أقطعها على نفسي ، وأتابعها إلى أن يتم تنفيذها.
	لدي رؤية وحلم لمستقبل مثير وواضح يدفعان من حولي للترغبة في أن يشاركوني ويعملوا معي لتحقيقها.
	أبحث خارج منظمنا وبلدنا عن حلول أو طرق إبداعية لتطوير عملنا داخل منظمنا.
	أعامل الآخرين باحترام وبما يحفظ كرامتهم، حتى عندما يتجاوزون الحدود
	أسأل وأبحث وأفكر باستمرار في مدى تأثير تصرفاتي على إنجازات من حولي.
	أتأكد أن كل شخص قد تمت مكافأته بعدالة حسب مساهمته في إنجاز المشاريع.
	أبين لمن حولي كيف يوازنون بين طموحاتهم المستقبلية الشخصية والرؤية العامة للمنظمة.
	عندما نخطئ أو نفشل، أركز على (ماذا تعلمنا؟) ، وهذا أهم عندي من لوم المتسبب.
	أعتبر أن دوري يتلخص في (مساعدة من حولي للقيام بدورهم) بعد أن نتفق على الرؤية والقيم المشتركة.
	أمدح علناً التزام أي فرد بالقيم الأخلاقية لأن هذا أهم عندي من الإنجاز والأداء.

	أحرص على التأكد من أن جميع العاملين معي يؤمنون حقاً بقيم منظمنا فعلاً وليس مجاملة لي.
	وضوح أهدافنا المشتركة على المدى البعيد أهم عندي من الإنجازات الفورية والمرحلية.
	أتأكد من أننا وضعنا أهدافاً طموحة ولكنها قابلة للتحقيق ، وحددنا معايير واضحة لقياس أداء المشاريع والبرامج.
	أعطي لمن حولي مساحة كبيرة من صلاحيات اتخاذ القرار في كيفية أدائهم لأعمالهم.
	أحتفل بنجاحات وإنجازات من حولي بطرق متعددة ولا أكتفي بأساليب روتينية للاحتفالات.
	لدي فلسفة وسياسات واضحة لكيفية ممارستي للقيادة (فلا أمارسها بشكل روتيني بل بناء على أهداف وقيم واضحة).
	أتكلم بإيمان عميق وعاطفة صادقة عند الحديث عن المعنى الأسمى والهدف الحقيقي لعملنا (رؤيتنا، أهدافنا، قيمنا، مبادئنا).
	أجرب وأخاطر ولا يقلقني احتمال الفشل، ولكني لا أتهور (فإقدامي يكون بعد دراسة سريعة وليست طويلة) ولذلك فمغامرتي تعتبر أكبر من مغامرة غيري.
	أتأكد أن كل من حولي يتقدم في عمله ويطور نفسه ومهاراته باستمرار.
	أدعم وأشجع بوضوح الإنجازات الفردية المؤدية للنجاحات الجماعية، وهذا أهم عندي من الإنجازات الفردية تماماً.

تفصيل القياس مع خطة التحسين

الدرجة	القدوة
	القائد النموذجي لديه مبادئ وقيم واضحة يعرفها ويتحدث عنها باستمرار لمن حوله، ويطبّقها في أرض الواقع (وخاصة عند الأزمات).
	لديك قيم واضحة في العموم (ولكن ليس بالتفاصيل).
	تتحدث لمن حولك حول قيمك وقيم المنظمة (ولكن ليس بدرجة كافية).
	تطابق بين أغلب ما تقوله وأغلب ما تفعله (لكن ليس جميعها).
	تلتزم بمعظم وعودك للآخرين (ولكنك قد تتأخر أحيانا).
	تهتم بمدى تأثير سلوكياتك وقراراتك وأعمالك على الآخرين في معظم الأحيان (لكن ليس دائما).
	تهتم غالبا بقيم الآخرين والتأكد من أنهم يلتزمون عموما بقيم المؤسسة (ولكنك بحاجة لبذل مزيد من الوقت والجهد في ذلك).
	لديك فلسفة ومنهجية عامة لكيفية قيادة الآخرين (لكنها بحاجة إلى تفصيل).
	تحدد قيمك بشكل أكثر تفصيلا.
	تتحدث أكثر عن قيمك وقيم المنظمة لمن تديرهم أو ترأسهم، وتخصص وقتا أطول لذلك.
	تكون أكثر دقة في الالتزام بالمواعيد والوعود.
	تنتبه أكثر لتصرفاتك وتأثيرها على من حولك.
	تحدد نمطك القيادي ومنهجيتك وفلسفتك القيادية بتفصيل أدق.
	تراجع باستمرار قيمك الشخصية وتبلورها أكثر.
	تطلع على تجارب قيادية متنوعة (تاريخية وحديثة، شرقية وغربية، مسلمة وغيرها).
	تضع نظاما يساعدك على تحويل سلوكياتك الفردية إلى عمل جماعي مشترك.
	تعمل مع فريق عمل متوسط الحجم يتمتع بمهارات وخبرات متنوعة.
	تجلس مع خبير أو حكيم يقيمك ويوجهك وينصحك كل سنة مرة على الأقل.
	تأخذ دورة مفصلة في الفكر القيادي أو القيادة المتميزة.

الصفات السلوكية

مقترحات التحسين

الدرجة	القائد النموذجي لديه رؤية واضحة للمدى البعيد (على الأقل ٥ سنوات)، ويتحدث عنها باستمرار، ويبلورها بالاشتراك مع من حوله، وهم يؤمنون معه بعمق بهذه الرؤية كذلك.	الوجهة
	تمتلك وضوحاً في التوجه المستقبلي بشكل عام ولكن غير مفصل.	الصفات السلوكية الحالية:
	أنت تتحدث عن التوقعات المستقبلية والشخصية والمؤسسية أحياناً.	
	تميل للاهتمام بالتوجه المستقبلي والإنجازات الرئيسية للأفراد والمنظمة، ولكنك تغرق في الأمور اليومية أحياناً.	
	لديك قدرة على الحديث النظري والفلسفي، لكنها ليست عميقة.	
	تحرص على التوازن بين الهدف البعيد والعمل القريب لك (وكذلك لمن توجههم، ولكن تختل الأمور لديك أحياناً).	
	تفصل في الرؤية الشخصية والجماعية ولا تكتفي بالعموميات.	مقترحات التحسين
	تتحدث لمن حولك حول الرؤية والمستقبل بعمق أكبر.	
	تفوض المهام اليومية والصغيرة أكثر.	
	توازن بشكل أفضل بين الأهداف القريبة والبعيدة.	
	تقرأ أكثر في كتب الفلسفة وفنون التأثير والإقناع.	
	تكتب الرؤية الشخصية والجماعية بطريقة واضحة ومشوقة ومفصلة أكثر.	
	تنوع طرق تواصلك مع الآخرين من أجل التأثير الفعال عليهم.	
	تتعمق أكثر في التخطيط الاستراتيجي.	
	تقضي المزيد من الوقت مع الفريق من أجل تطوير خطة استراتيجية ورؤية مشتركة.	

الدرجة	التحدي	القائد النموذجي لا يرضى بالواقع (حتى لو كان جيداً)، بل يبحث عن فرص جديدة للتطوير والتنمية والإبداع. ويحسب الاحتمالات ويغامر، ولا ينزعج من الفشل بل يتعلم منه، ثم يحاول من جديد في تحديه للواقع محاولاً الوصول إلى واقع أفضل باستمرار ودون توقف.
	الصفات السلوكية الحالية:	تدير عملك بشكل جيد مع بعض التطوير.
		لديك القليل من الإبداعات والطرق الجديدة.
		لديك القليل من الخوف من الفشل يجعلك تحجم أحياناً عن المغامرة.
		تتحمل المسؤولية عن نتائج الأعمال عموماً، مع التقليل من إلقاء اللوم على الآخرين.
		تلتزم بالمعايير المحددة في التعامل مع الأهداف أو الإجراءات ولا تتجاوزها إلا نادراً.
	مقترحات التحسين	تختار أدوات وطرقاً إبداعية، وبعض النماذج الابتكارية لتطوير عملك.
		تتواصل وتحث الآخرين على تجريب الأفكار الابتكارية ولا تعاقبهم على الخطأ عندما يحاولون ذلك.
		تحدد الأهداف ومعايير الأداء بتفصيل أفضل مع التركيز على التحفيز ومكافأة الإبداعات.
		تجري قياسات للأداء الفردي والجماعي لترى مدى استفادتكم من الفرص الجديدة وعدم الاكتفاء بتسيير الأمور.
		تقلل من خوفك من الفشل وتزيد جرعة المغامرة لديك.
		تسافر بهدف الاطلاع ومعاينة التجارب الإبداعية والابتكارية في الدول المتقدمة.
		تجلس مع أصحاب الإبداع والتميز مرة كل ٣ شهور على الأقل لتستمع لتوجيهاتهم لك.
		تعمل مع فريق ذي كفاءة عالية بالتنفيذ المبتكر والمتجدد.
		تأخذ دورة مكثفة في (إدارة المخاطر).
		تزيد أنظمة التحفيز والمكافآت في منظمك.
		تتعلم مهارات الإبداع والتفكير الابتكاري والتخطيط الاستراتيجي.

الدرجة	القائد النموذجي لا يكتفي بتفويض المهام لمن حوله، بل يتأكد من وضوح الرؤية والقيم والسياسات لديهم، ثم يعطيهم صلاحيات للتصرف والقرار وأخذ المبادرات. وهو لا يعاقب على الفشل، بل يعاقب على تكرار الفشل (إذا تم بنفس الطريقة السابقة)، ويعاقب على مخالفة القيم أو الإهمال الواضح. ويحرص القائد النموذجي على تشجيع من حوله على العمل كفريق وينمي بينهم روح التعاون، ولا يرضى باستقلالهم عن بعضهم.	التمكين
	تقبل مجمل آراء الآخرين، وكذلك تنفعل أحيانا أو تعتد برأيك.	
	تستمع بشكل جيد بأذنيك، ولكنك لا تستمع بعينيك كذلك (مراقبة انفعالات الوجه وحركات الجسد).	
	تحرك الآخرين وتدعمهم في عملهم وتوجههم نحو الرؤية، ولكنك لا تعطيهم فرصة كافية لانتقاد الرؤية أو الاعتراض عليها.	
	تميل لتفويض الآخرين في بعض المهام، وتستعمل التمكين لكن بشكل متحفظ.	الصفات السلوكية
	تعمل بروح الفريق وتشكل المشاريع ذات المهام الجماعية، ولكنك تكون مركزيا أحيانا.	الحالية
	تنشر ثقافة التعامل الراقى بين الأفراد عموما، مع الميل إلى التعامل الرسمي أحيانا.	
	تعتمد بعض القرارات الجماعية، وتقبل مبادرات أفراد الفريق، ولكنك تنفرد برأيك أحيانا.	
	تخفف من المركزية أكثر، وتزيد جرعة التفويض والتمكين.	
	تستمع بعينيك بالإضافة لأذنيك.	
	تزيد مشاركة من حولك في وضع الرؤية والرسالة واتخاذ القرارات.	
	تتابع بشكل أعمق درجة التعاون في الفرق التي تشكلها.	
	تزيد من جرعة المدح والكلام اللطيف.	
	تأخذ دورات مكثفة في الاستماع والتفويض والتمكين والعمل الجماعي.	مقترحات التحسين
	تتعلم مهارة تحليل الأفراد الذين يعملون معك من أجل القيام بالتفويض أو التمكين في التوقيت المناسب.	
	تتعلم فن بناء فرق العمل وزيادة التعاون بين أعضائها.	
	الإكثار من الاستماع إلى آراء الآخرين، وتعلم مهارات قراءة لغة الجسد Body Language (حركات الجسد وانفعالات الوجه).	

الدرجة	القائد النموذجي يكافئ الإنجازات الفردية المتميزة، (بل يلاحظ حتى الأمور الصغيرة)، ويشجع كذلك الأداء الجماعي من الفرق (أقسام، إدارات، لجان... الخ). ويمارس القائد النموذجي التقدير بأساليب متنوعة وليس بأسلوب واحد، فبعض تقديره شفوي والآخر مادي أو معنوي. وبعض تقديره شخصي وبعضه معلن أمام الناس، ويركز في تقديره على المدى الطويل للتحفيز وليس القصير فقط.	التقدير
	تقوم ببعض ممارسات الثناء والمدح لأداء الأفراد والفرق عند تحقيق الإنجازات.	
	تهتم بكفاءة وسلوكيات الآخرين، مع قيامك ببعض ممارسات النقد السلبي.	
	تلتزم ببناء أنظمة المكافآت الفردية والجماعية، ولكنك لا تطبقها بشكل كاف.	الصفات السلوكية الحالية
	تحتكم إلى مقاييس التقييم والتحفيز والتشجيع للإنجازات الفردية والجماعية، ولكنك تتجاوزها أحيانا مما يشعر بعض من حولك بالظلم.	
	توجد بعض طرق ووسائل الاحتفالات والتشجيع الفردية والجماعية ولكن بشكل غير منتظم.	
	تمدح من حولك ولكن معظم مدحك فردي وليس علنياً.	
	تزيد من جرعة التواصل اللغوي والبيان الفعال والمؤثر والمدح والعاطفة، وتقلل الرسمية قليلاً.	
	تنوع التحفيز والتشجيع بين الفردي والجماعي، والشخصي والعلني.	
	تشكل فريقاً لتطبيق معايير المكافآت والاحتفالات الفردية والجماعية، ولا تكتفي بتطبيقها فردياً.	
	تنتبه أكثر لأي أداء مميز للأفراد والمجموعات، ولا تلاحظ الأخطاء فقط.	
	تكون لك جلسة مع مرشد حكيم كل ٣ شهور مرة لتتلقى منه النصائح والتوجيهات.	مقترحات التحسين
	تزيد من جرعات الثناء والمدح ومراعاة اختلاف تأثير الأفراد في ذلك.	
	تطور معايير الإنجاز والأداء الشخصي والجماعي من قبل لجنة، وتوكل لهم مهمة تطبيقها بمشاورتك.	
	تأخذ دورات في التحفيز والذكاء العاطفي أو الوجداني.	
	تتعلم مهارة تحليل الأشخاص والمنظمات، لتستطيع تقييمهم بشكل أفضل.	
	تزيد من الاحتفالات والأنشطة الاجتماعية في منطقتك.	

مقياس الأنماط القيادية

مقدمة

أثناء الإجابة ضع نفسك في أجواء العمل (أو الدراسة)، وحاول أن تجيب وأنت تفكر في الأجواء ذاتها، وابتعد في تفكيرك عن أجواء المنزل أو الأصحاب.

يحتوي المقياس على ٢٨ صندوق كل منها يحتوي على أربعة صفات مع شرح مرفق لكل منها قم بتحديد أكثر صفة تنطبق عليك وأقل صفة تنطبق عليك (في أجواء العمل) من الصفات الأربعة وبذلك ستكون قد اخترت صفتين مختلفتين فقط في كل صندوق.

توجيهات مهمة

قد تجد أن الاختيارات متقاربة أحيانا، وأن التفضيل بينهما يكاد يكون بالغ الصعوبة، إلا أنه يجب عليك التفضيل والاختيار وعدم الامتناع عن أية إجابة.

قد تتكرر نفس الصفة في صناديق أخرى، لا تعتبر ذلك خطأ وإنما هي طريقة لمقارنة الصفات بغيرها (فقد تكون هي أكثر صفة تنطبق عليك في صندوق، وتكون نفس الصفة هي أقل صفة تنطبق عليك في صندوق آخر).

أجب بصدق وأمانة فالمقياس ليس اختباراً، وإنما أداة تساعد في الأداء القيادي، ونتائج المقياس تهتمك أنت قبل غيرك لذا حاول أن تكون موضوعياً وواقعياً أثناء اختيار الأجوبة .

لمزيد من الدقة

التقييم المثالي هو ما يسمى ٣٦٠ درجة (أي يتم تقييمك من كل من حولك).

التوزيع المثالي لتقييم ٣٦٠ درجة هو ٨ أشخاص كالتالي: أنت تقييم نفسك، رئيسك (حالياً أو في الماضي)، ثلاثة من زملائك (حالياً أو في الماضي)، ثلاثة ممن ترأسهم في وظيفة أو نشاط (حالياً أو في الماضي).

يشترط فيمن يقيمونك معرفتك بعمق وعن قرب وعدم مجاملتك وأن لا يقل عمرك وعمرهم عن ١٨ سنة.

ملاحظة: خيار (تقييم الـ ٣٦٠) غير متوافر لديك ضمن هذا الاختبار، بإمكانك فقط تقييم نفسك.

دقة المقياس

في حالة تقييمك لنفسك فقط فإن دقة هذا المقياس تتراوح بين ٧٧٪ - ٧٩٪ .

في حالة تقييم ٨ أشخاص لك (كما شرحنا سابقاً) فإن الدقة ترتفع إلى ٩١٪ - ٩٣٪ .

في حالة تقييم أقل من ٨ أشخاص لك فإن الدقة ترتفع بازدياد العدد بحوالي ٢٪ لكل شخص أضاف.

ملاحظة: خيار (تقييم الـ ٣٦٠) غير متوافر لديك ضمن هذا الاختبار، بإمكانك فقط تقييم نفسك.

قم بتحديد أكثر صفة تنطبق عليك وأقل صفة تنطبق عليك (في أجواء العمل) من الصفات الأربعة التالية وحدد في أي مجال العلاقات او النتائج:

المجال	التقييم	الممارسة
		حريص : يتقن عمله، أخطاؤه قليلة، لا يضيع الوقت
		مصمم : لا يستسلم للعوائق، يستمر في مهمته حتى النهاية
		مقنع : منطقي، حجته قوية، أدلته واضحة
		طيب : لا يحقد ولا يحسد، محبوب، لطيف
		متحمس : محب لعمله، نشاطه عالٍ
		جريء : لا يتردد، يعبر عن رأيه بقوة
		راضٍ : متقبل لنفسه وعمله، لا يتذمر (مازال طموحاً)
		دبلوماسي : مجامل، يختار كلماته بعناية ، يعرف الخروج من المواقف المحرجة
		بارع شفويًا : يحسن الإلقاء، يعبر عن آرائه بوضوح ولطف
		كلامه هادئ : لا ينفعل أو يرفع صوته، ولا يتكلم بسرعة
		كلامه قوي : حجته قوية، وأسلوبه حازم (دون الحاجة لرفع الصوت)
		كلامه لطيف : أسلوبه محب وفيه الكثير من الأدب والمجاملة
		محب للتنظير : يحب النظريات والفكر والفلسفة
		محب للأصالة : يحب التراث والعادات والتقاليد
		محب لرضا الناس : حريص على كسب الناس وألا يخسر أحداً منهم
		محب للإنجاز : يهمل العمل أكثر من العلاقات، ويسعده كثرة النتائج وجودتها
		مغامر : يقدم عندما يحجم الآخرون (رغم دراساته للتوقعات)
		قليل الأخطاء : يتقن عمله وحريص على الجودة العالية
		لا تهمل التفاصيل : تهمل الأهداف الكبرى والمبادئ العامة ويتابع النتائج الرئيسية
		معتدل : أفكاره ومواقفه وسطية (ليس فيها شدة ولا لين)

		لطيف: شخصيته محببة وأسلوبه محبب، وكلماته جميلة
		مقنع: منطقي، حجته قوية، أدلته واضحة
		متواضع: مؤدب، يؤثر الآخرين على نفسه، يحسن الظن بالناس، لا يتكبر
		مبدع: أفكاره وأعماله جديدة وغير مسبوقه (في عمله أو مجتمعه)
		مغامر: يقدم عندما يحجم الآخرون (رغم دراسته للتوقعات)
		واع: يعرف ما يدور حوله سياسيا واجتماعيا وفكريا وعمليا
		مسيطر: يتحكم بقوة في الأعمال والأشخاص الذين يديرهم
		متفاعل: يحسن تبادل الحديث والآراء والأفكار مع من حوله
		كثير التفويض: يحول الكثير من الأعمال لمن يساعده، غير مركزي
		قوي الملاحظة: ينتبه لأدق التفاصيل في الأعمال والأشخاص الذين يديرهم
		لين الطبع: لا يغضب بسهولة، سهل إرضاؤه، كثير العفو والمغفرة
		سريع الإنجاز: نتائجه كثيرة وفي وقت قصير
		آراؤه واضحة: كلامه واضح وسهل الفهم ومنطقي
		آراؤه معتدلة: ليس فيها تطرف شديد أو لين وميوعة
		مثير للتفكير: يسأل أسئلة صعبة تجعل من حوله يفكرون بعمق
		معتز برأيه: لا يتنازل عن آرائه بسهولة لقوة آرائه ومنطقيته
		شجاع: جريء في المواقف وفي إبداء رأيه
		ملهم: يحفز من حوله للمعالي، ويعددهم بمستقبل مشرق
		اجتماعي: كثير العلاقات داخل وخارج المنظمة
		حذر: يحرص على عدم الوقوع في أي أخطاء (ولكنه ليس شكّاكا)
		حريص على العمل: ينجزه في وقته وياتقان عال
		محب للمساعدة: يسعده مساعدة الآخرين لأداء مهماتهم
		قوي الإرادة: إذا قرّر أمراً فإنه يصرّ عليه ولا يتنازل عنه بسهولة
		محبوب: الناس يألفونه بسهولة، ويسعدهم مجالسته ومحادثته
		سريع واجتماعي: يقوم بتغييرات سريعة وكبيرة في أي مهمة يتولاها، ويفعل ذلك بمساعدة من الآخرين

		متدرج واجتماعي: يقوم بتغييرات تدريجية في أي مهمة يتولاها، ويفعل ذلك بمساعدة من الآخرين
		متدرج وعملي: يقوم بتغييرات تدريجية في أي مهمة يتولاها ولكنه يقرر بنفسه ثم يحرك الآخرين
		سريع وعملي يقوم بتغييرات سريعة وكبيرة في أي مهمة يتولاها ولكنه يقرر بنفسه ثم يحرك الآخرين
		العمل أولاً: العمل أهم عنده من الناس، والإنجازات أهم من العلاقات
		يراعي المشاعر: يحرص على أحاسيس الناس، وعواطفهم، ومتطلباتهم الاجتماعية ويقدمها على العمل والإنجاز
		ينشر السرور حوله: يجعل من حوله يحبون عملهم، ويعيشون بإيجابية ومرح وتسامح
		يفضل الخصوصية: لا يريد الكثير من العلاقات، ويفضل العمل وحده أولاً قبل أن يشارك في الفريق
		نادر الأخطاء: من شدة حرصه على الإتقان والتدقيق في التفاصيل
		سهل الإرضاء: حتى عندما يغضب فمن السهولة أن يتنازل ويرضى من جديد
		قوي الشخصية: محترم ومهاب ويحسب له كل حساب
		قادر على الدهاء: يستطيع اللف والدوران، والتخطيط بطريقة غير متوقعة (لو أراد)
		مؤثر في الآخرين: يؤثر في أفكارهم وآرائهم بل حتى في شخصياتهم ومواقفهم
		حريص في علاقاته: لديه علاقات اختارها بعناية شديدة
		علاقاته واسعة: لديه علاقات مع الكثيرين داخل وخارج العمل
		قليل العلاقات: علاقاته محدودة ومعظمها داخل العمل وأقرب إلى الرسمية
		منطقي: آراؤه واضحة ومرتبطة ومتسلسلة ومقنعة
		مقدام: لا يتردد إذا اقتنع برأي أو موقف، ولا يخاف
		كريم: في مكافآته لأصحاب الإنجاز في العمل
		مبهر: يترك انطباعاً قوياً حتى لمن يلتقي به لأول مرة

		مشجع للآخرين: يحثهم على العمل والإنجاز، ويلاحظ أدنى التحسينات ويكافئ عليها شفوياً أو مادياً
		معتمد على نفسه: يحب أن ينجز عمله وحده دون طلب المساعدة من الآخرين
		موجه للآخرين: يدير الآخرين ويتواصل معهم ويحركهم نحو الأهداف المشتركة
		متعاون مع الآخرين: يحب العمل في فريق والتعاون معه (حتى لو كان يستطيع الإنجاز وحده)
		منفتح: على الآراء والأفكار الجديدة، وكذلك للتعرف على العلاقات مع أشخاص جدد
		طموح: يبحث عن المناصب العالية أو المراتب الفكرية أو الاجتماعية المتميزة
		متقن: عمله فيه جودة عالية وأخطاء نادرة
		عالي المعنويات: لا يتأثر بالنقد أو الهجوم عليه بل يحفز ذلك لمزيد من العطاء
		عملي: تهمة النتائج والإنجازات وتحقيق الأهداف أكثر من العلاقات
		منفتح: على الآراء والأفكار الجديدة، وكذلك على العلاقات مع أشخاص جدد
		ودود: يحاول كسب رضى الناس، ويبدوهم بالحديث بأسلوب لطيف
		رسمي: لا تهمة العلاقات كثيرا إلا لما فيه مصلحة العمل
		واثق: من نفسه ومن عمله ومن مواقفه وأفكاره وآرائه
		متعاطف: مع مشاعر الناس، وأحاسيسهم، ومشاكلهم
		حيادي: لا يتحيز لموقف أو لمجموعة إذا اختلف الناس
		حازم: إذا أصدر رأياً أو اتخذ موقفاً فإنه لا يتردد ولا يتساهل فيه
		منضبط: في مواعيده وأعماله فلا تسبب فيها
		مؤدب: في كلامه وتصرفاته وعلاقاته
		حيوي: سريع ونشط جداً، ويحرك من حوله للإنجاز بسرعة

		يقبل التحدي: فلا يستصعب أي أمر، ويسعده مواجهة العقبات وتخطيها
		يحرك للإنتاج: لديه تفويض وتمكين عاليين لمن حوله، وكذلك يحفزهم ويشجعهم للإنجاز الكبير
		جاد في عمله: فلا تسيب ولا تضيع للوقت، ولا كثرة مراعاة أو مجاملات
		كثير الإنتاج: بالمقارنة مع الآخرين فإن عدد الإنجازات التي يحققها عالٍ
		مرضي لمن حوله: فهم يحبونه وتسعدهم العلاقة معه ويندر أن يشتكوا منه
		جذاب: (ليس جسدياً) فشخصيته محبوبة بل مبهرة تجذب من حوله إليه
		مجامل: يحسن اختيار كلماته وتصرفاته، ويكثر من الكلام المؤدب جدا والمراعي للمشاعر
		شديد: لا يرحم عند العمل، ولا يهتم بالمشاعر والأحاسيس، بل يهمله الإنجاز
		قنوع: ترضيه المكافآت القليلة، والتقدير المحدود، وهي كافية لكسب ولأئه وزيادة حماسه ورفع طموحه
		مفكر: يُعمل عقله في أمور جديدة ويستخلص من ذلك آراء ومواقف جديدة
		عملي: تهمة النتائج والإنجازات وتحقيق الأهداف أكثر من العلاقات
		قوي: قوي الإرادة وقوي الشخصية ومحترم ومهاب
		مؤدب: يحسن اختيار كلامه وتصرفاته ومؤدب في علاقاته
		يفوز عند الجدل: ينتصر بسبب قدرته العالية على الإقناع والحجة وتسلسل الأفكار
		منظم: في وقته وأوراقه وأعماله
		هادئ الحديث: لا ينفعل أو يرفع صوته ولا يتكلم بسرعة
		قليل الهموم: فلا يقلقه المستقبل ولكن الأهم عنده التفاؤل وحسن العمل الآن
		مرح: يحب الضحك والفكاهة ونشر السعادة فيمن حوله
		غير فضولي: فلا يحاول معرفة ما يفعل الآخرون، وينتظر القرارات والمعلومات حتى تصله ولا يبحث أو يفتش عنها
		صريح: يقول ما يعتقد ويؤمن به حتى لو جرح مشاعر الآخرين

		مهدي للآخرين: إذا انفعَلَ الناس من حوله فله دور واضح في تهدئتهم
		قلق على العمل: لا يرتاح ولا يهدأ له بال حتى يتم إنجاز المهام التي يديرها بنجاح
		متعاون جدا: يحب مساعدة الآخرين ولو على حساب وقته ونفسه
		مفوض: يحب إعطاء صلاحيات واسعة لمن حوله ليتخذوا القرار ويديروا المهام دون الرجوع إليه قليل الأخطاء حريص جدا على مراجعة كل ما يقوم به عدة مرات
		راقٍ: لحرصه الشديد على عمله وقلة فضوله، فلا يتدخل بما لا يعنيه ويترفع عن سفاسف الأمور
		ريادي: يحب فتح آفاق جديدة للعمل لم يتم خوضها من قبل
		متفائل: حتى في الشدائد والأزمات، وينشر الإيجابية والأمل فيمن حوله
		محبوب: الناس تحب مجالسته والحديث والعمل معه

تمرين هل أنت متحفز للقيادة؟

المقدمة والإرشادات

الشرط الأول والأساسي لتعلم القيادة هو الرغبة في القيادة. ويتطلب أن تصبح قائدا فعالا الكثير من العمل الجاد كذلك، فإذا لم تكن مهياً للعمل الجاد لتطوير مهاراتك القيادية أو لم تكن واثقا من رغبتك العميقة في القيادة فستجد نفسك تصارع لتصبح قائدا فعالا . هل تملك حقا الحافز للقيادة؟ سوف يساعدك الاختبار التالي في الوصول إلى إجابة واضحة.

يتكون الإختبار من ٢٠ سؤال بنظام أسئلة الاختيار المتعدد.

قم باختيار الإجابة وفق تقييمك لذاتك وليس ما تعتبره تصرفا مثاليا.

ضع تقييما لكل معيار من ١٠ درجات (صفر = أبدا ، ١٠ = دائما) من خلال كتابة الرقم بالمرجع المجاور لكل من العبارات التالية:

التقييم	الممارسة
	أشعر بالحماسة عندما يعتمد الناس علي للخروج بأفكار جديدة ومبدعة
	أطرح أسئلة صعبة على الناس حين نعمل معا على مشروع ما (تستفز التفكير الإبداعي)
	يسعدني أن أمدح الأشخاص الذين يعملون معي عند إنجاز تقدم ملحوظ
	أجد سهولة في تشجيع الآخرين في الأوقات السيئة وليست الحسنة فقط
	أعتبر أن إنجاز الفريق أكثر أهمية من إنجازاتي الشخصية
	يتبنى الناس أفكاري عادة
	أعتبر أن عملية بناء تلاحم الفريق هي العملية الأهم عند الانخراط في مشاريع ومهام جماعية
	أحرص على تنمية الآخرين وأراعي احتياجاتهم
	أحتفل بانجازات الآخرين وأكافئهم عليها
	أعتبر أن مشكلات أفراد فريقي هي مشكلاتي عندما أنخرط في مشاريع جماعية

	حل الخلافات بين الأشخاص هو نشاط لا يزعجني بل يسعدني
	كثيرا ما أجد نفسي "محضنا للأفكار" عندما أنخرط في مشاريع جماعية
	أميل إلى نشر أفكاري عندما أعمل في مشاريع جماعية
	أجد سعادة في كوني شخصا مقنعا
	عندما أعمل في فريق يتبع الناس في العادة توجيهاتي
	أحب أن أقود أي فريق أعمل معه
	لا أحب أن يقودني الآخرون (وإن كنت أتعايش مع ذلك).
	أطرح باستمرار تصوراتي للمستقبل بوضوح
	استمتع بتوزيع العمل على الآخرين
	لدي طموحات عالية جدا

فعالية القائد الأكاديمي

□ مقياس الاستعداد لمنصب قيادي

الهدف لتقييم مدى استعدادك لتولي دور قيادي

قم باختيار الإجابة وفق تقييمك لفعالية القائد الأكاديمي.

ضع تقييما لكل معيار من ١٠ درجات (صفر = أبدا ، ١٠ = دائما) من خلال كتابة الرقم بالمربع المجاور

لكل من العبارات التالية:

م	العنصر	التقييم
1	استمع عندما أشارك الناس بأفكاري ومقترحاتي	
2	العب دور في الهام الآخرين	
3	أجيد استفزاز الناس حول أعمالهم	
4	من السهل علي ان امدح الآخرين	
5	احب ان انشر مشاعر البهجة والسرور بين الناس حتي وإن كانت معنوياتي محبطة	
6	يقوم كثير من الناس بتقليد أفكاري	
7	رفع معنويات الناس امر مهم بالنسبة لي	
8	سوف يكون من الممتع بالنسبة لي القيام بتدريب وتعليم أعضاء الفريق	
9	من المهم بالنسبة لي ان اعترف بإنجازات الآخرين	
10	ما يحققه فريقي هو اهم بالنسبة لي من اهدائي وطموحاتي الشخصية	
11	استمتع بزيارات الآخرين لعملي حتى وان كان ذلك يؤثر على انجاز مهامي	
12	سوف يكون من الممتع بالنسبة لي ان أقوم بتمثيل فريقي في الاجتماعات خارج القسم	
13	بالنسبة لي اعتبر مشاكل أعضاء فريقي هي مشاكلي أيضا	
14	استمتع بالقيام بحل النزاعات	

	سوف اتعاون مع أعضاء الأقسام الأخرى حتى وان اختلفت معهم في وجهات النظر	15
	اقدم افكار جديدة في عملي	16
	استمتع بالتفاوض كلما سنحت لي الفرصة	17
	أعضاء فريقي يستمعون لي عندما اتحدث	18
	لقد طلب مني تولي قيادة نشاط عدة مرات في حياتي	19
	انا دائما شخص مقنع	20

مهارات رئيس القسم الأكاديمي

قم باختيار الإجابة وفق تقييمك لمهارات رئيس القسم الأكاديمي.
ضع تقييماً لكل معيار من ١٠ درجات (صفر = أبداً ، ١٠ = دائماً) من خلال كتابة الرقم بالمرجع المجاور لكل من العبارات التالية:

التقييم	الممارسة	
<input type="checkbox"/>	يبني علاقات ايجابية مع أعضاء هيئة التدريس.	مهارات انسانية <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	يشجع التعاون بين جميع أعضاء هيئة التدريس.	
<input type="checkbox"/>	يسمح بالتواصل مع جميع أعضاء التدريس.	
<input type="checkbox"/>	يهتم بروح الفريق والعمل الجماعي.	
<input type="checkbox"/>	يراعي العمل المطلوب من أعضاء التدريس حسب إمكانياتهم وقدراتهم	
<input type="checkbox"/>	يسمح أعضاء التدريس بالتعبير عن آرائهم.	
<input type="checkbox"/>	يدير الصراع بين أعضاء هيئة التدريس.	
<input type="checkbox"/>	يثير حماس أعضاء التدريس ويؤثرون فيهم.	
<input type="checkbox"/>	يراعي احتياجات أعضاء التدريس وإشباع رغباتهم.	
<input type="checkbox"/>	يشرك أعضاء التدريس في صناعة القرارات.	
<input type="checkbox"/>	يلتزم بالأنظمة والتعليمات الصادرة من الجامعة.	مهارات ادارية <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	يوزع عليهم أعمال اللجان في القسم .	
<input type="checkbox"/>	يتخذ القرارات الإدارية المناسبة للعمل.	
<input type="checkbox"/>	يشرف على النظام في القسم ويتابعه.	
<input type="checkbox"/>	يحفز أعضاء التدريس للاهتمام بالعمل والمشاركة في اتخاذ القرار.	
<input type="checkbox"/>	يسهم معهم في المحافظة على مرافق القسم	
<input type="checkbox"/>	يحدد لهم وقت لإنجاز الأعمال الإدارية.	
<input type="checkbox"/>	يتابع معهم سجلات القسم المختلفة.	
<input type="checkbox"/>	يعد خطة سنوية للقسم.	
<input type="checkbox"/>	يعمل على تنفيذ الخطة السنوية بمشاركة أعضاء التدريس	
<input type="checkbox"/>	يتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها يستخدم الحزم في المواقف التي تتطلب ذلك.	مهارات <input type="checkbox"/>

<input type="checkbox"/>	يشجع أعضاء التدريس على تحمل المسؤولية يشجع على تبادل الخبرات بين أعضاء التدريس	<input type="checkbox"/> مهارات فكرية
<input type="checkbox"/>	يطور خبراته ويزيد من ثقافته. يؤمن بأهداف القسم ويسعى لتحقيقها.	
<input type="checkbox"/>	له رؤية مستقبلية في مجال العمل يطلع على أهم المستجدات في مجال العمل.	
<input type="checkbox"/>	يظهر أي نجاح أو أي إخفاق مع بيان الحلول. يبتكر طرق جديدة لأداء العمل بشكل أفضل.	
<input type="checkbox"/>	يوضح الأهداف العامة للاجتماعات عند انعقادها.	
<input type="checkbox"/>	يتحقق من انجاز العمل وتحقيق الأهداف.	
<input type="checkbox"/>	يعقد الاجتماعات في الأوقات المناسبة.	
<input type="checkbox"/>	يلتزم بساعات العمل الرسمي.	
<input type="checkbox"/>	يوزع العمل بالعدل بين أعضاء التدريس. يركز على الاداء النوعي إضافة إلى الأداء الكمي في ضوء معايير الجودة الشاملة.	
<input type="checkbox"/>	يضع الحلول والبدائل المناسبة للمشكلات التي تواجه العمل.	
<input type="checkbox"/>	يصدر الأوامر بكفاءة ووضوح.	
<input type="checkbox"/>	يبسط الأساليب والاجراءات الإنجاز العمل.	
<input type="checkbox"/>	يقدم التغذية الراجعة باستمرار.	

مقياس القيادة الموقفية

مقدمة

القيادة الموقفية تعد واحدة من أفضل النظريات القيادية، وهي قائمة على دراسات علمية لعدة عقود مما جعلها معتمدة في أعلى جامعات الإدارة في العالم، بل إن بعض أعمق الباحثين يعتبرونها أفضل نظرية قيادية على الإطلاق.

سيساعدك كل ذلك أن تكون قائدا أفضل ليس فقط في مجال العمل، بل حتى في حياتك الشخصية، إذ ستفهم من خلال نظرية القيادة الموقفية كيف تتصرف بشكل سليم حسب البيئة التي تحيط بك ونوعية الناس الذين تتعامل معهم، بل يمكن تطبيقها حتى في التعامل مع الأولاد وتوجيههم دراسيا وحياتيا.

الإرشادات

- في هذا المقياس سنعرض عليك ١٦ حالة أو موقفاً، وأمام كل منها ٤ تصرفات أو ردود أفعال محتملة لكل حالة.
- ليس المطلوب أن تختار تصرفا واحدا تعتقد أنه الأفضل لتلك الحالة. المطلوب أن تحدد الترتيب الأفضل للتصرفات الأربع في كل حالة، من أفضل تصرف إلى أقلها تفضيلا.
- تأكد من الإجابة على جميع الأسئلة من خلال ملء المربعات النصية بجانبها بالأرقام ١ (الأكثر تفضيلا) إلى ٤ (الأقل تفضيلا).

مقياس القيادة الموقفية

الحالة الأولى: أنت مدير لإدارة فنية ذات خبرة عريقة، ويعمل معك فريق ذو كفاءة عالية في مجال عملهم، ولكنك فوجئت بطلب من مديرك بأن تقوموا بمهمة خارج نطاق تخصصكم ولكن فريقكم هو الأقرب لأدائها بشكل أفضل من أي إدارة أخرى في شركتكم. كيف ستتصرف تجاه القلق الذي تتوقعه من أعضاء فريقك بعد أن تبلغهم بالمهمة المطلوبة منهم، وأنت تعرف كفاءتهم ولكنك تشك في مدى استعدادهم للقيام بهذه المهمة بحماس؟

رتب التصرفات الأربعة التالية من الأفضل (١) إلى آخر التفضيلات (٤) حسب تقديرك للموقف السليم من خلال كتابة الرقم بالمرجع المجاور:

- ١ . التركيز على تحفيزهم، والتأكيد على ثقتك بهم، وأنهم بخبراتهم السابقة وكفاءتهم قادرون على استنتاج الطريقة المثلى لأداء هذه المهمة الجديدة
- ٢ . لقد دربت فريقك بشكل كافٍ في الماضي، وصاروا فعالين في أداء مهامهم، وقد آن الأوان أن تثق بهم، وتشرح لهم المهمة الجديدة، وتترك لهم حرية التصرف
- ٣ . اشرح لهم المهمة الجديدة، وأكد على ثقتك بقدراتهم، واذكر لهم النتائج الإيجابية لهم وللشركة في حال نجاحهم، ثم اعمل مع كل منهم على حدة لتتفقا على خطة تفصيلية لعمله في المهمة
- ٤ . قبل أن تخبرهم بالمهمة الجديدة، تقوم بتحديد خطة تفصيلية عملية لكل منهم تناسب مع قدراته وكفاءته، تعطيمهم إياها بعد شرح المهمة الجديدة لهم، ثم تتابعهم بأدائها بالتفصيل لضمان نجاح المهمة

الحالة الثانية:

أنت تملك شركة صغيرة يعمل فيها ٣ موظفين في عمل تقني، وفجأة وقع حادث خطير لاثنين من موظفين في السيارة التي كانا يستقلانها، مما سيجعلهما يبقيان في المستشفى لمدة ٤ شهور. لم تتمكن من الحصول على موظفين كبديل مؤقت، مما سيجعل العمل مضاعفا على الموظف الذي بقي، وأنت تعلم بقدرته على القيام بعمل الثلاثة لهذه المدة المؤقتة. لكن مع الأيام بدأت الضغوط تزداد عليه، وأخذ يبدي تدمره ويفقد حماسه. ما هي أفضل طريقة للتصرف معه؟

رتب التصرفات الأربعة التالية من الأفضل (١) إلى آخر التفضيلات (٤) حسب تقديرك للموقف السليم من خلال كتابة الرقم بالمربع المجاور:

- ١ . اتركه يتصرف على راحته فهو كفاء وقادر على إدارة العمل، وكفاءته في النهاية ستتغلب على تدمره الذي سيزول مع الأيام
- ٢ . تشجعه وتؤكد ثقته به، وتعطيه مكافأة إضافية، وتستمع لاحتياجاته وتوفرها له، وتعطيه الحرية لأداء العمل بالطريقة التي يراها
- ٣ . تجلس معه جلسات متكررة لتحديد له بالضبط كيف يتصرف، وبم يبدأ، وما هي الأولويات، وماذا يؤجل، أي تضع له خطة تفصيلية وتراقبه بدقة أثناء أدائها، وتتدخل لمساعدته إذا رأيت الحاجة لذلك

الحالة الثالثة: لديك شركة هندسية تملكها أنت، ويعمل لديك مجموعة من المهندسين المتمكنين ويعمل مع كل واحد منهم شاب مهندس تحت التدريب. وقد انضم إليكم مؤخرا خالد الذي تخرج بالمرتبة الأولى من كلية الهندسة (بتخصص هندسة معمارية) فقامت بتعيينه مساعدا للمهندس المتميز وليد، فعملا بجد في أحد مشاريعكم الهامة. ولما بقي شهران على إتمام المشروع، اضطر وليد للسفر مع والدته لتلقي العلاج في ألمانيا، وقد يطول سفره أو يقصر حسب نتيجة الفحوصات، فقررت أنت أن يتولى خالد إكمال المشروع، فأبدى حماسا كبيرا لذلك، كيف ستتعامل مع خالد؟

رتب التصرفات الأربعة التالية من الأفضل (١) إلى آخر التفضيلات (٤) حسب تقديرك للموقف السليم من خلال كتابة الرقم بالمربع المجاور:

- ١ . اطلب منه خطة تفصيلية، وراجعها معه بندا بندا، وعدل ما يحتاج إلى التعديل، واطلب منه تقريرا يوميا مفصلا، فهو رغم حماسه، وتميزه إلا أنه تنقصه الخبرة العملية
- ٢ . دعه يكمل المشروع ولا تتدخل، فهو متحمس، والأول على دفعته، وعمل مع وليد وهو من أفضل مهندسيك، بالإضافة إلى أنه عمل في المشروع بكافة مراحل
- ٣ . خالد متميز والأول على دفعته وعمل في المشروع من أوله ويعرف تفاصيله، وتم تدريبه على يد وليد وهو من أفضل مهندسيك فلا تتدخل في عمله، ولكن شجعه باستمرار، وأعطه وعدا بمكافأة خاصة إذا أكمل المشروع بنجاح

٤ . رغم تميز خالد وحماسه، إلا أنه جديد ولا يمكن تفويضه في هذا المشروع الهام، ولذلك رتب اجتماعا يوميا معه لمتابعة تفاصيل المشروع، وزيادة ثقته بنفسه، وأعطه وعدا كذلك بمكافأة خاصة إذا أكمل المشروع بنجاح

الحالة الرابعة:

استقالت سعاد من منصبها كرئيسة قسم التسويق في منطمتك، وتم ترفيع خولة لتتولى رئاسة القسم مكانها، وأدارت خولة الحملة التسويقية لشهر رمضان الماضي، وجاءت النتائج مخيبة للأمال جدا، حيث تراجعت المبيعات بنسبة ٣٠٪ عن العام الذي سبقه. وأصيبت خولة بإحباط شديد مما جعلها تفقد ثقتها بنفسها. ما هي أفضل طريقة للتعامل مع خولة؟

رتب التصرفات الأربعة التالية من الأفضل (١) إلى آخر التفضيلات (٤) حسب تقديرك للموقف السليم من خلال كتابة الرقم بالمربع المجاور:

١ . خولة لديها من الكفاءة ما يمكنها من إدارة القسم بشكل متميز ولولا ذلك تم اختيارها للمنصب من بين زميلاتها. إن فشلها في أول مشروع أمر طبيعي، وستتعلم من الفشل أضعاف تعلمها من النجاح، ركز على تشجيعها وإعادة ثقتها بنفسها ولا تتدخل في تفاصيل عملها

٢ . خولة جديدة على رئاسة القسم وبالتالي من الطبيعي أن تخطئ وخاصة في أول مشروع تتولى إدارته، وبالتالي فهي بحاجة إلى تدريب مكثف ومتابعة يومية لأدائها إلى أن تتمكن من عملها، كما أنها بحاجة لرفع روحها المعنوية بالتشجيع المستمر والوعود بالمكافآت

٣ . خولة بحاجة لتدريب مكثف وخطة مفصلة، ومتابعة يومية لأدائها، وتوجيهها لاتخاذ القرارات السليمة في المواقف المختلفة. ركز على تدريبها ولا تشغل بروحها المعنوية إذ أن الأداء المتميز هو الذي سيرفع حماسها وليس الكلمات والوعود

٤ . إن تجربة الفشل مريرة، وتعلم الإنسان الكثير من الدروس والألم النفسي والإحباط شعور طبيعي بعد أي تجربة فشل. ولأن خولة متميزة أصلا ولذلك تم اختيارها بين زميلاتها، ولأنها ستحاول إثبات قدراتها وجدارتها في المشروع التالي، لكل ذلك هي تملك من الكفاءة والحماس ما يكفي لأن تتركها تتصرف ولا تتدخل

الحالة الخامسة: سهام موظفة جديدة انضمت إليكم مؤخرا، وعندما شاركت في إحدى فرق العمل وتم تكليفها بمهام محددة ارتكبت أخطاء شنيعة توحى بعدم تمكنها من الجانب الفني لعملها. قمت أنت بإعطائها

بعض الملاحظات الفنية لتحسين أدائها، وإرشادها إلى بعض الكتب التي ستساعدها، كما حاولت زيادة ثقتها بنفسها من خلال تشجيعك لها وتحفيزها، ولكن ردة فعلها كانت غريبة حيث أخذت في الدفاع والتبرير وإلقاء اللوم على الآخرين لمحاولة التملص من أخطائها، وكانت محبطة وغازبة. كيف ستتصرف معها؟

رتب التصرفات الأربعة التالية من الأفضل (١) إلى آخر التفضيلات (٤) حسب تقديرك للموقف السليم من خلال كتابة الرقم بالمربع المجاور:

- ١ . أنت قمت بدورك في تعليمها وتشجيعها، وردة فعلها تدل على عدم نضج، وهذا طبيعي ولكونها جديدة. اتركها دون تدخل، وعندما تفشل في المرة القادمة والتي يليها ستنضج وتأتيك طالبة المساعدة طواعية دون ضغط منك
- ٢ . سهام جديدة وكفاءتها قليلة ومحبطة وغازبة، ولذلك لا بد من التواصل المستمر معها لأن المزيد من الأخطاء ستكون نتائجها كارثية عليها وعلى العمل، ولذلك رتب اجتماعا يوميا معها لمتابعة عملها، والاتفاق معها على خطة تفصيلية، وخذ وقتا من الاجتماع لتشجيعها وزيادة ثقتها بنفسها إلى أن ترتفع كفاءتها ويرجع لها حماسها
- ٣ . المشكلة الرئيسية التي تواجهها سهام وترفض الاعتراف بها هي قلة كفاءتها لكونها جديدة ولذلك ترتكب الأخطاء وتستمر في ارتكابها، فهي بحاجة لتوجيه مستمر وخطة تفصيلية لرفع كفاءتها وتعليمها، فلا تلتفت ولا تتأثر بغضبها وإحباطها ودفاعها عن نفسها، ورتب اجتماعات مكثفة معها لتدريبها، وزودها بقراءات إلزامية تساعدها بها
- ٤ . المشكلة غير الظاهرة أن سهام تنقصها الثقة بنفسها، وهي تحاول إخفاء ذلك بإظهار الغضب، والاستمرار في التبرير والدفاع عن النفس. ركز على رفع ثقتها بنفسها بالتركيز على الحديث عن إيجابياتها ونقاط تميزها، واستمع لها أكثر من حديثك لها، وأعطها وعودا بالمكافآت والترقيات إذا غيرت سلوكها وأداءها وظهر تميزها

الحالة السادسة: لديك مجموعة من الشباب والفتيات من خريجي كلية الإعلام اخترتهم لتميزهم الدراسي ومبادراتهم المبدعة أثناء دراستهم، وحماسهم الشديد للإعلام لتأثيره الكبير في تغيير قيم المجتمعات وبناء الحضارات. وعملت معهم عن قرب في خمسة مشاريع إعلامية وكلها نجحت بتفوق وتميز وكان لها تأثير

كبير في المجتمع . وتم الطلب من مجموعتكم إدارة حملة إعلامية جديدة (وكل مشروع إعلامي من طبيعته أن يختلف عن أي مشروع آخر). كيف ستتولى التعامل مع هذا المشروع ؟

رتب التصرفات الأربعة التالية من الأفضل (١) إلى آخر التفضيلات (٤) حسب تقديرك للموقف السليم من خلال كتابة الرقم بالمربع المجاور:

١ . اطلب منهم خطة تفصيلية يعدونها هم وحدهم، واجلس معهم وناقشهم بتفاصيلها

حيث هذا أول مشروع يديرونه بدونك، والمشروع هام فلا مجال للأخطاء فيه، وبين لهم باستمرار ثقتك بهم، وأعطهم وعدا بمكافأة مجزية في حال نجاحهم بتميز

٢ . هم بالتأكيد لا ينقصهم الحماس فهذا التحدي الجديد كفيلا بتشجيعهم، ولكن

رغم أنهم نجحوا في خمسة مشاريع سابقة فهذا غير كافٍ لتركهم دون رقابة ومتابعة، فاطلب منهم خطة تفصيلية، وناقشها معهم واعتمدها، ثم تابعها من خلال اجتماعات وتقارير مكثفة

٣ . أن الأوان أن تثق بكفاءتهم وإبداعهم فاتركهم على سجيبتهم، ولا تتدخل في عملهم بل

فوضهم بالكامل، وهم لا يحتاجون حتى تشجيعك لأن هذا التحدي الجديد لإدارة أول مشروع لهم بدونك كافٍ لتحفيزهم

٤ . فريقك صار خبيرا ومميزا وقادرا على إدارة المشروع بنفسه، فاشرح لهم المشروع، واترك

لهم إدارته فهم شباب وسيأتون بإبداعات غير مسبوقة، وليكن دورك فقط تحفيزهم وزيادة ثقتهم بأنفسهم، وعدهم بالمكافأة المجزية في حال نجاحهم في أول مشروع يديرونه بدونك

الحالة السابعة: سعيد موظف جديد ومتحمس جدا للعمل في إدارتكم، وهو يشعر أنه متميز وقادر على أداء

عمله، لكنه في الحقيقة قليل الخبرة. قمت بترتيب دورات مكثفة له (ودوراتكم متميزة ويقدمها خبراء

نظريا وعمليا)، لكنه لا يلتزم بالحضور ولا يؤدي التكاليف المطلوبة منه، وعندما ناقشته أجابك بأنه

متحمس للعمل التطبيقي، ويشعر أن الدورات التدريبية والتعليمية مضيعة لوقته، وأنه يشعر أن أفضل

طريقة لتطويره هي بأن تكلفه بمهام عملية، فيتعلم من التطبيق، وحتى لو أخطأ فسيتعلم من أخطائه.

كيف ستتصرف معه ؟

رتب التصرفات الأربعة التالية من الأفضل (١) إلى آخر التفضيلات (٤) حسب تقديرك للموقف السليم من

خلال كتابة الرقم بالمربع المجاور:

- ١ . اقبل منه عرضه، وأعفه من حضور الدورات التدريبية، ودعه يجرب إدارة الأمور بنفسه، فلعلة يكون محققا، وحتى لو أخطأ فسيتعلم من أخطائه وخاصة أن لديه الاستعداد لذلك
- ٢ . سعيد جديد، ولديه عدم ثقة بنفسه، فهو ينقصه التدريب المكثف، كما يحتاج للتشجيع المستمر. ألزمه بالتدريب وتابع حضوره وأداءه، وكذلك رتب جلسات مكثفة للاستماع له لترفع ثقته بنفسه
- ٣ . سعيد جديد، ولديه عدم ثقة بالنفس يخفيها وراء إظهار الحماس وطلب التفويض. لا تنخدع بذلك، وركز على تشجيعه ورفع ثقته بنفسه، ورتب جلسات مكثفة للاستماع له ليكشف عن حقيقة مشاعره، ثم حفزه وساعده في طموحه
- ٤ . لا تقبل منه ذلك، فهو رغم حماسه مازال بحاجة إلى التدريب، وهو لا يعرف القيمة الحقيقية للدورات التدريبية، وأثرها على رفع كفاءته. ألزمه بحضور الدورات وتابع عن كثب أداءه فيها والتزامه بحضورها وواجباتها

الحالة الثامنة: تقوم يوميا باجتماع سريع لتحديد المهام المطلوبة من كل موظف وتشجيعهم وتحفيزهم على الأداء المميز، ولاحظت مؤخرا أن مجموعة من موظفيك يؤديون مهامهم بشكل ممتاز، بل إنهم يحددون أعمالهم بأنفسهم بشكل رائع وبحماس عالٍ ويقومون هم بتلاوتها عليك في الاجتماع قبل أن تحدد لهم مهامهم، بينما مازال الباقي بحاجة لأن تقوم أنت بتحديد مشاريعهم وتحفيزهم عليها. كيف ستصرف مع المجموعتين؟

رتب التصرفات الأربعة التالية من الأفضل (١) إلى آخر التفضيلات (٤) حسب تقديرك للموقف السليم من خلال كتابة الرقم بالمربع المجاور:

- ١ . لا تفصل المجموعتين فمشاكل ذلك أكثر من الفوائد، وركز في الاجتماع ليس فقط على تحديد المهام المطلوبة من كل شخص، بل أضف جرعة كبيرة من التشجيع والتحفيز ومدح الأداء المميز والاستعداد المسبق للأداء لعل ذلك يشجع المجموعة العادية لتكون مثل المجموعة المتميزة

- ٢ . لا يصح الفصل بين المجموعتين فهذا سيؤدي إلى مشاكل غير منظورة، كما أن المجموعة الممتازة قد تخطئ أيضا في بعض الأحيان مما سيؤدي إلى مشاكل جديدة، استمر في اللقاء مع الجميع ومراجعة أو تحديد الأهداف والمهام المطلوبة من كل منهم
- ٣ . لا تقسم المجموعة إلى فرقتين، ولكن اطلب في اللقاء أن يقوم كل شخص بتحديد مهامه بنفسه، وشجع المجموعة العادية أن يستفيدوا من المجموعة المميزة في أساليبهم في تحديد مهامهم، وركز على إعطاء مكافآت لمن يقوم بذلك بإتقان
- ٤ . اقسّم موظفيك إلى مجموعتين، وأعط تفويضا للمجموعة الممتازة، واستمر في اللقاءات مع المجموعة الأخرى، وكلما تميز أحد منهم قم بنقله إلى المجموعة الممتازة وإعطائه الصلاحيات والتفويض للتصرف وحده كباقي المجموعة الممتازة

الحالة التاسعة: حسن موظف في شركتك وهو متوسط في أدائه وكذلك في حماسه والتزامه، ومطلوب منه كباقي الموظفين أن يقدم تقريراً أسبوعياً مكتوباً عن أدائه والمهام التي أنجزها في ذلك الأسبوع. وقد قمتم مؤخراً بتطوير التقرير، وأضفتهم إليه جزءاً عن الجانب الفني والتقني في مهام الموظفين، كما أنكم استغنيتم عن الأوراق وصار تقديم التقرير إلكترونياً. لم يقدم حسن تقريره خلال الأسابيع الثلاثة الأخيرة (أي منذ البدء بالنظام الجديد)، كيف ستصرف معه؟

رتب التصرفات الأربعة التالية من الأفضل (١) إلى آخر التفضيلات (٤) حسب تقديرك للموقف السليم من خلال كتابة الرقم بالمربع المجاور:

- ١ . اعقد اجتماعاً معه، واملأ النموذج معه خطوة خطوة، وشجعه على طرح الأسئلة في الأمور التي لم يفهما، في نواحٍ فنية وتقنية هي من صلب عمله، وشرحها له بالتفصيل، ثم امدحه عند انتهاء تعبئة التقرير، وشجعه على ملئه في كل أسبوع إلى أن يلتزم
- ٢ . واضح أن المشكلة بدأت مع التقرير الإلكتروني، وواضح أن حسن لديه مشكلة في التعامل مع التقنية، فكل ما يحتاجه هو جلسة مفصلة تقوم فيها بتعبئة النموذج معه خطوة خطوة، وتشرح له الجوانب الجديدة بالتفصيل، وتكرر هذه الجلسة معه إلى أن يلتزم
- ٣ . اصبر لمدة شهر، ولا تتدخل، فسيشعر بتقصيره، وسيقوم بتقديم التقرير وحده، وهذا أفضل من التدخل أو اللوم، كما أنه سيتعلم أكثر عندما يعالج مشكلته وحده

٤ . اجتمع معه، وبين له ثقتك به، وبقدراته ، وشجعه على تقديم التقرير الجديد، وبين له أن النموذج الجديد لا يختلف كثيرا عن القديم، والإضافات التي فيه ليست سوى في الجوانب الفنية والتقنية التي هي من صلب عمله وهو قادر على فهمها وحده

الحالة العاشرة: تم تعيينك رئيسا جديدا لشركة تقدم خدمات فنية حساسة لوزارة الدفاع في بلدكم، والشركة سمعتها جيدة وأداؤها ممتاز بشكل عام. أنت كفؤ وخبير ومبدع (والفريق الفني في الشركة متحمس وكفؤ وخبير ومبدع كذلك) ، وأنت لديك بعض الأفكار الجديدة التي ترى أنها قد تساهم في تطوير العمل ورفع الأداء. كيف ستتعامل مع فريقك الفني؟

رتب التصرفات الأربعة التالية من الأفضل (١) إلى آخر التفضيلات (٤) حسب تقديرك للموقف السليم من خلال كتابة الرقم بالمربع المجاور:

١ . اشرح لهم أفكارك بحماس شديد، وشجعهم على تبنيها، وأعطهم وعودا بمكافآت مجزية لو تبنوها، واستمع لهم بإنصات، وحاول أن ترد بروح إيجابية على تخوفاتهم واعتراضاتهم

٢ . اشرح لهم أفكارك وأهدافك، ثم دعهم يدرسونها ويتأملونها ويقرروا مدى مناسبتها وكيفية تطبيقها أو تأجيلها، فهم فريق متميز وقادر على اتخاذ الرأي الصحيح، ولا ينقصهم الحماس فثق بهم وفوض الأمر إليهم

٣ . اجتمع معهم واشرح لهم أفكارك، وضع خطة مفصلة معهم في كيفية تحويل هذه الأفكار إلى أرض الواقع. وشجعهم كذلك وحفزهم وأعطهم وعوداً بالمكافآت إذا هم تبنوا أفكارك

٤ . هم لا يعرفونك ولا يعرفون كفاءتك وقدراتك، ولذلك ترأس الفريق الفني بشكل مباشر، واشرح لهم أفكارك بالتفصيل، ووضح لهم بالأدلة والبراهين الردود على تخوفاتهم واعتراضاتهم، وبهذا ستتحقق عدة أهداف في وقت واحد، فسيعرفونك وتعرفهم وتضعون معا خطة تفصيلية لأفكار جديدة عليهم

الحالة الحادية عشر: أحمد موظف جيد ومتحمس، ولكن لديه مشكلة في تعلم برنامج الكمبيوتر الجديد الذي يرتب بشكل تلقائي جدول وحصص الطلبة والمدرسين في المدرسة النموذجية التي تديرها أنت، ولذلك مازال يستعمل الطريقة اليدوية القديمة، وهي فعالة بشكل عام، وتعطي نفس النتائج، ولكنها تستغرق ضعف الوقت للبرنامج الجديد. عندما حدثته بالأمر اشتكى لك من أن البرنامج معقد، وأنه سيريك

عمله بدل أن يطره، ولا مانع لديه من قضاء وقت إضافي في الجدول اليديوي لكنه سيكون مطمئنا للنتائج.
كيف ستتصرف؟

رتب التصرفات الأربعة التالية من الأفضل (١) إلى آخر التفضيلات (٤) حسب تقديرك للموقف السليم من خلال كتابة الرقم بالمربع المجاور:

١. واضح أن أحمد كفاء ولكنه تنقصه الثقة بالنفس عند التعامل مع التقنيات الجديدة،

فكل ما يحتاجه هو جرعة من التحفيز والتشجيع، فأصر عليه أن يستعمل البرنامج الجديد وتجربته وتكرار التجربة إلى أن يتعلمه بنفسه (بالتجربة والخطأ) ثم ينتقل من البرنامج التقليدي متى شعر بالثقة في استعمال البرنامج الجديد

٢. المهم لديك النتائج، وبما أن أحمد يعطيك نتائج متقنة لا أخطاء فيها، وكذلك في

وقتها وبدون تأخير، كما أنه لا يمانع من قضاء ساعات إضافية على البرنامج اليديوي، فدعه يمارس عمله بالطريقة التي يرتاح لها إذ أن تدخلك قد يربكه، ويضعف ثقته بنفسه

٣. اجلس مع أحمد أمام البرنامج الجديد، واطلب منه أن يسير بخطواته أمامك خطوة

خطوة، وشجعه عند أي خطأ على إعادة المحاولة، وحفزه عند كل خطوة صحيحة، واستمر هكذا بجرعة عالية من التوجيه المباشر والتحفيز المستمر إلى أن يتقن البرنامج الجديد ولا تقبل منه إطلاقا الاستمرار في البرنامج التقليدي

٤. أحمد لا ينقصه الحماس، ولكن من الواضح أن لديه مشكلة تقنية، فاجلس معه،

واستعرض معه البرنامج التقني الجديد نقطة نقطة، ودربه على استعماله خطوة خطوة إلى أن يتقنه، ولا تقبل منه أبدا الاستمرار على أسلوبه التقليدي

الحالة الثانية عشر: تم إدخال نظام إداري جديد إلى إدارتكم، والنظام يلغي استعمال الأوراق ويحول عملكم إلى

إدارة بدون أوراق Paperless، ولكن مشكلة البرنامج أنه صعب في تعلمه أول مرة رغم أنه رائع لمن يحسن استعماله. تطوع سعيد أن يتعلم البرنامج ويعلمه للآخرين، وأنه مستعد أن يدرس كتيب التشغيل إلى أن يتقن البرنامج ثم يطبقه ويعلمه للآخرين. كيف ستتصرف؟

رتب التصرفات الأربعة التالية من الأفضل (١) إلى آخر التفضيلات (٤) حسب تقديرك للموقف السليم من خلال كتابة الرقم بالمربع المجاور:

- ١ . رتب له دورة مكثفة لدى الشركة التي زودتكم بالبرنامج ليتعلم التفاصيل الدقيقة،
وقم بزيارته أثناء تدريبه لتتابع تقدمه، وخلال الزيارة بين له ثقته به وشجعه على هذه المهمة
الصعبة، ومدى فائدتها لعملكم ليزداد حماسا
- ٢ . دعه يفعل ذلك ولا تثبطه، فأنت لو رفضت طلبه سترسل له وللآخرين رسالة أنك لا
تثق بقدراتهم، ولا تدعم مبادراتهم. وحيث أنه سيستعمل كتيب التشغيل ويطبقه قبل تدريب
الآخرين فلا ضرر من قبول عرضه
- ٣ . لا تقبل منه ذلك فالبرنامج صعب، والحماس وحده غير كافٍ لإتقانه، لكن رتب له
دورة مكثفة على استعمال البرنامج بتفاصيله يقدمها له خبير من الشركة التي زودتكم بالبرنامج
لتتأكد من إتقانه للبرنامج قبل تعميمه للآخرين
- ٤ . اقبل عرضه، وشجعه، وبين له ثقته الكاملة به، بل زد على ذلك بإعلانك عن مكافأة
مناسبة إذا هو حقق ما وعد به فأتقن البرنامج بتعلمه الذاتي ودرب الآخرين عليه، وبهذا تكسب
سعيًا وترسل رسالة جيدة للآخرين

الحالة الثالثة عشر: أنت تدير منظمة خيرية لرعاية الأيتام يعمل فيها فريق من ذوي الخبرة والكفاءة العالية،
وأداؤهم كان مميزا في السنوات الماضية وفي كل سنة تزداد التبرعات لمنظمتكم وتزداد كفاءة ونتائج
المشاريع التي تديرونها. وللأسف بدأت تظهر بعض الصراعات وعدم التوافق بين أعضاء الفريق مما انعكس
سلبا على حجم التبرعات بل بدأت بعض الآثار السلبية تظهر في المشاريع التي تديرونها. كيف ستصرف

٩

رتب التصرفات الأربعة التالية من الأفضل (١) إلى آخر التفضيلات (٤) حسب تقديرك للموقف السليم من
خلال كتابة الرقم بالمربع المجاور:

- ١ . رتب جلسات استماع فردية وجماعية للاتفاق على معايير للإنجاز لا تقبل التنازل،
وخطة عمل تفصيلية لكل منهم، مع تقارير دورية لأدائهم، وخلال هذه الفترة ركز على تشجيعهم
وتحفيزهم وحرك عواطفهم بأن المتضرر الأكبر من الخلافات الشخصية هم الأيتام الذين لا ذنب
لهم
- ٢ . لا يمكن أن تسمح للخلافات الشخصية بالتأثير على نتائجكم وخاصة أن المتضرر
الأكبر هم الأيتام الذين لا ذنب لهم، فكن حاسما بأن تبدي انزعاجك مما يحدث، واطلب من كل

شخص أن يزودوك بخطة بالأهداف التي سيحققها خلال الأسبوع ثم تقريراً عن الإنجازات التي حققها في نهاية الأسبوع لتعيد الأداء إلى تميزه من جديد

٣ . اجتمع مع الفريق واستعرض معهم نتائجكم السابقة وأنهم حققوها بكفاءةهم وحماسهم، ثم بين لهم تراجع النتائج الأخيرة وأنها بسبب هذه الصراعات الداخلية، وأنك تثق بقدرتهم على تجاوز هذه الخلافات وحدهم عندما يتذكروا أن المتضرر الأكبر هم الأيتام الذين لا ذنب لهم

٤ . هذا الفريق لا تنقصه الكفاءة، ونتائجه السابقة تدل على ذلك، فالمهم هنا أن ترتب جلسات استماع فردية وجماعية تستعمل فيها طرق إدارة الخلاف العلمية، وسترى أن الكثير من الخلافات كانت هامشية يسهل تجاوزها، ثم تساعد الفريق على التفاهم وتطوير وتحسين وسائل الاتصال ومعالجة أسباب الخلاف

الحالة الرابعة عشر: انتقلت كوثر من إدارة أخرى في منطمتكم إلى إدارتك والتي معظم موظفيها نساء، وخلال الشهر الأول من عملها لاحظت أن كوثر قد فهمت عملكم وإجراءاتكم بسرعة لكنك أيضاً انتبهت إلى أن كوثر لم تكون علاقات مع الموظفات الأخريات مما يجعل إنجازاتها فردية (رغم جودتها) ولكنها ليست ضمن فريق العمل. ولما سألت مديرها السابق بيّن لك أن هذه المشكلة لم تكن موجودة لديها عندما كانت تعمل في إدارته. كيف ستصرف ؟

رتب التصرفات الأربعة التالية من الأفضل (١) إلى آخر التفضيلات (٤) حسب تقديرك للموقف السليم من خلال كتابة الرقم بالمربع المجاور:

١ . اجتمع مع كوثر وشجعها لتبين سبب عدم عملها في الفريق، واستمع لها بإنصات لتعرف ما وراء المشكلة الظاهرة من أسباب نفسية أو اجتماعية غير منظورة، ثم ضع معها خطة تفصيلية تجعلها تعمل في مهمة جماعية مع فريق صغير وراقب النتائج، وتابع باستمرار مع توسيع الفريق بالتدرج إلى تطمئن لحل المشكلة

٢ . شكّل فريقاً من خمس موظفات إحداهن كوثر، وأعطهم مهاماً محددة وأهدافاً واضحة للفريق، وكذلك لكل واحدة منهن بحيث لا يمكن لأي منهم العمل بدون التعاون مع الأخريات، وهذا كفيل بأن يكسر الحواجز بين كوثر وبينهن

٣ . لا تتدخل فالعلاقات من طبيعتها أن تأخذ وقتاً، ولما كانت هذه المشكلة غير موجودة سابقاً فهي ليست من طبيعة كوثر إذاً، بل هي مشكلة طارئة والأيام كفيلة بحلها، وتدخلك قد يزيد الأمور سوءاً

٤ . اجتمع مع كوثر وبين لها ملاحظاتك، واستمع لها بإنصات وشجعها على إبداء ما في نفسها، وذلك العقبات التي تقف بينها وبين تكوين علاقات والعمل معهن في فريق، فمشكلتها ليست في كفاءتها، فهي بحاجة للتشجيع وليس الخطط وتحديد المهام

الحالة الخامسة عشر : في القسم الذي تترأسه موظف رائع وصاحب كفاءة عالية، وأخلاقه مميزة، وحماسه مرتفع ولكنه وبسبب هذه المواصفات بدأ نجمه يلمع ويتجاوزك في نظر الموظفين الآخرين، وبدؤوا يلجؤون إليه أكثر منك، وبدأت تشعر بفقدان السيطرة على القسم وأن العمل بدء يتجه في اتجاه جيد ولكنه لا يتناسب مع قناعاتك حيث ترى أن هناك اتجاهاً آخر أفضل . كيف ستصرف؟

رتب التصرفات الأربعة التالية من الأفضل (١) إلى آخر التفضيلات (٤) حسب تقديرك للموقف السليم من خلال كتابة الرقم بالمربع المجاور:

١ . التركيز على تحفيزهم، والتأكيد على ثقتك بهم، وأنهم بخبراتهم السابقة وكفاءتهم قادرون على استنتاج الطريقة المثلى لأداء هذه المهمة الجديدة

٢ . لقد دريت فريقك بشكل كافي في الماضي، وصاروا فعالين في أداء مهامهم، وقد آن الأوان أن تثق بهم، وتشرح لهم المهمة الجديدة، وتترك لهم حرية التصرف

٣ . اشرح لهم المهمة الجديدة، وأكد على ثقتك بقدراتهم، واذكر لهم النتائج الإيجابية لهم وللشركة في حال نجاحهم، ثم اعمل مع كل منهم على حدة لتتفقا على خطة تفصيلية لعمله في المهمة

٤ . قبل أن تخبرهم بالمهمة الجديدة، تقوم بتحديد خطة تفصيلية عملية لكل منهم تتناسب مع قدراته وكفاءته، تعطيمهم إياها بعد شرح المهمة الجديدة لهم، ثم تتابعهم بأدائها بالتفصيل لضمان نجاح المهمة

الحالة السادسة عشر : في المصنع الذي تديره تم إدخال آلة صناعية جديدة ومتطورة يمكنها أن تحسن إنتاج المصنع بنسبة ٣٠ % سنوياً، لكن العمال ورغم تدريبهم الأولي على استعمالها اشتكوا بأن الآلة تتسبب في

الكثير من الأخطاء والعيوب في الإنتاج وأنهم غير مرتاحين للتعامل معها حيث عطلت إنتاجيتهم بدلا من تحسينها وأنهم يرغبون في العودة لاستعمال الآلة السابقة. كيف ستتصرف؟

رتب التصرفات الأربعة التالية من الأفضل (١) إلى آخر التفضيلات (٤) حسب تقديرك للموقف السليم من خلال كتابة الرقم بالمربع المجاور:

١ . التركيز على تحفيزهم، والتأكيد على ثقتك بهم، وأنهم بخبراتهم السابقة وكفاءتهم قادرون على استنتاج الطريقة المثلى لأداء هذه المهمة الجديدة

٢ . لقد دربت فريقك بشكل كافٍ في الماضي، وصاروا فعالين في أداء مهامهم، وقد آن الأوان أن تثق بهم، وتشرح لهم المهمة الجديدة، وتترك لهم حرية التصرف

٣ . اشرح لهم المهمة الجديدة، وأكد على ثقتك بقدراتهم، واذكر لهم النتائج الإيجابية لهم وللشركة في حال نجاحهم، ثم اعمل مع كل منهم على حدة لتتفقا على خطة تفصيلية لعمله في المهمة

٤ . قبل أن تخبرهم بالمهمة الجديدة، تقوم بتحديد خطة تفصيلية عملية لكل منهم تتناسب مع قدراته وكفاءته، تعطيهم إياها بعد شرح المهمة الجديدة لهم، ثم تتابعهم بأدائها بالتفصيل لضمان نجاح المهمة

قياس القيادة التحويلية

قم باختيار الإجابة وفق المعلومات التي تعتقد أنها صحيحة حسب معرفتك.

إليك قائمة من الافتراضات حول قياس القيادة التحويلية.

ضع تقييماً لكل معيار من ١٠ درجات (صفر = أبداً ، ١٠ = دائماً) من خلال كتابة الرقم بالمربع المجاور.

التقييم	التأثير المثالي
	أركز على ضرورة وجود وعي جماعي برؤية الكلية ورسالتها.
	أفكر في النتائج الأخلاقية للممارسات التي أقوم بها.
	أوضح لأعضاء هيئة التدريس الأهداف الرئيسية من الأعمال التي أكلفهم بما أحاول أن يكون سلوكي القيادي منسجماً مع القيم التي يؤمن بها المجتمع السعودي.
	أظهر لأعضاء هيئة التدريس من خلال سلوكياتي قناعاتي بالقيم التي أوّمن بها.
	أناقش مع أعضاء هيئة التدريس أهم القيم التنظيمية التي أتبناها. أتحدث إلى أعضاء هيئة التدريس عن أهمية الثقة المتبادلة في التغلب على مشكلات العمل.
	أأخذ موقفاً واضحاً من القضايا الجدلية في مجال الإدارة الجامعية.

التقييم	الحفز الإلهامي
	أركز اهتمامي على نجاح العمل الأكاديمي.
	أوضح لأعضاء هيئة التدريس تصميمي على إنجاز المهام المستهدفة.
	أقدم التشجيع المستمر لأعضاء هيئة التدريس.

	أتحدث بحماس عن مستقبل إدارة الكلية. أساعد أعضاء هيئة التدريس
	على إدراك القضايا الأساسية المرتبطة بالعمل الجامعي.
	أعبر لأعضاء هيئة التدريس عن ثقتي في تحقيق أهداف.
	أشارك أعضاء هيئة التدريس في اختيار معايير مرتفعة المستوى الأداء الوظيفي.

التقييم	الحفز الذهني
	أركز على قيمة التمسك بضرورة تطوير البرامج الأكاديمية في الجامعة.
	أبحث عن الحلول البديلة للمشكلات المطروحة.
	أشجع أعضاء هيئة التدريس على التفكير في التحديات التي تواجه العمل.
	أشجع أعضاء هيئة التدريس على التعبير عن أفكارهم.
	أشجع أعضاء هيئة التدريس على التفكير الإبداعي في حل المشكلات.
	التدريس على استخدام الأسلوب العلمي في التعامل مع المشكلات التي تواجههم.
	اقتراح طرق جديدة لكيفية أداء المهام.
	أحفز أعضاء هيئة التدريس
	على النظر في المشكلات الجامعية من زوايا مختلفة.
	أثير النقاش حول استخدام الأساليب التقليدية في إدارة التعليم الجامعي.
	أستمع باهتمام إلى مشكلات كل عضو من أعضاء هيئة التدريس.
	أعامل كل عضو من أعضاء هيئة التدريس وفق حاجاته وقدراته وتطلعاته .

	أشجع كل عضو هيئة تدريس على تطوير ذاته.
	أظهر اهتماما شخصيا بأعضاء هيئة التدريس المقصرين.
	أساعد كل عضو هيئة تدريس على تطوير قدراته المهنية.
	أتابع أداء أعضاء هيئة التدريس من أجل مساعدتهم
	أعامل كل عضو هيئة تدريس على حدة وليس مجرد عضو في جماعة. أقدم نماذج مفيدة تساعد في تطوير الأساليب الإدارية.
	أهتم بتدريب الإداريين في مجالات الإدارة الجامعية الحديثة .

التقييم	الحفز الذهني
	حرص الجامعة على توفير الإمكانيات المادية لتحسين
	تشجيع الجامعة تبادل المعلومات بين الرؤساء والمرؤوسين.
	ظروف العمل.
	تشجيع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على طرح أفكارهم الابتكارية .
	اهتمام الجامعة بتحديث الكفايات المهنية بصفة منتظمة.
	عناية الجامعة بتحسين أساليب الاتصال بين القادة وأعضاء هيئة التدريس.
	اهتمام الجامعة بمكافأة أعضاء هيئة التدريس المتميزين.
	حرص الجامعة على استخدام الأسلوب العلمي في مواجهة مشكلاتها.
	حرص الجامعة على سيادة روح الفريق في العمل الجامعي.
	اهتمام الجامعة بتوفير التقنيات المساعدة على تحسين الأداء.

تشجيع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على التنمية المهنية.

الدافعية الإلهامية

السلوكيات

لا أبدًا	نادرًا	أحيانًا	غالبًا	نعم دائمًا	الممارسة
					حينما أطلب من فريق العمل تنفيذ مهمة (تطوير إدارتنا مثلاً) فإنني أخبرهم بأن لدي ثقة كبيرة فيهم بأن هذا الهدف سيتحقق
					حينما أتحدث عن الأهداف أعزز الثقة بتحققها بما يلي: (أظهر لهم أننا نملك الأدوات التي تساعدنا على تحقيق الأهداف، عمل تقييم مرحلي واستعرض النجاحات مع فريق العمل، طرح أمثله بإدارات أخرى في نفس المجال حققت أهدافها في النهاية رغم ضعف مواردها وأدواتها مقارنة مع إدارتنا)
					بعد عرض الأهداف أقوم بما يلي: (تسجيل الأهداف من قبل القائد ومن قبل كل الأتباع وطلب الاستماع المتكرر لها بصيغة الماضي وكأنها تم إنجازها)
					حينما يكون هدف فريق العمل هو (تحقيق رضى الزائرين في جانب ما) فإنني أساعدهم على تخيل الصورة النهائية بعد التطبيق وقد تأثر عدد كبير من الزائرين ورجع بصورة حسنة عن المملكة العربية السعودية (طبق هذا على مواقف أخرى)
					إبراز الأهداف التي تحققت وطرحها في بعض الأماكن والمناسبات، ويمكن تعليق ذلك في أماكن عامة، أو قراءة ذلك في بداية الاجتماع
					أطلب من ابني (فلان) أن يكتب مقالا في مجلة المدرسة) وأخبره بأنني واثق كثيرة من أنه قادر على ذلك
					حينما يكون هدف فريق العمل هو (تحقيق رضى الزائرين في جانب ما) فإنني أساعدهم على تخيل الصورة النهائية بعد التطبيق وقد تأثر عدد كبير من الزائرين ورجع بصورة حسنة عن المملكة العربية السعودية (طبق هذا على مواقف أخرى)
					عندما أحث ابني (فلان) على (حفظ القرآن) أساعده بأن يتخيل نفسه وقد حفظ القرآن، وأيضا يتخيل نفسه يوم القيامة وهو يلبس التاج والقرآن يشفع له

يظهر الثقة بأن الأهداف ستتحقق

لا أبدًا	نادرًا	أحيانًا	غالبًا	نعم دائمًا	الممارسة
					أكرر هذه العبارة (أو ما يشابهها): المستقبل بالنسبة لي مشرق يحمل الكثير من البشائر، ولدي ثقة بأن القادم أفضل، أنا متفائل (تفاءلوا بالخير تجدوه)
					في بيئة العمل أركز على الجوانب المضيئة في المستقبل (التركيز على نقاط القوة وربطها بالمستقبل، قياس الأثر والإيجابيات المستقبلية، الجوانب المضيئة في مستقبل عمل إدارتنا ...) ويمكن الحديث عن ذلك أثناء الاجتماعات، اتخاذ القرارات، التحليل الاستراتيجي، التخطيط الاستراتيجي، المكالمات، ...)
					في المجلس الأسري أتحدث عن آمال مستقبلية أسرية (بناء بيت، تميز جميع الأبناء، أسرتنا أسرة الخبراء، ستحل جميع مشاكلنا الكبرى،)

يتحدث بتفاؤل و أمل عن المستقبل

لا أبدًا	نادرًا	أحيانًا	غالبًا	نعم دائمًا	الممارسة
					إبراز التفاؤل في المستقبل في مكان عام في البيت أو العمل (أعلق صورة فيها عبارة عن طموح مستقبلي، أو صورة محفزة للمنتجات النهائية وتعليقها)
					تسميات متفائلة (١٤٤٠) : عام تأسيس فريق عمل قوي أو عام استقطاب شركاء استراتيجيين، الخطة القادمة سنركز على الأهداف التالية (تذكر الأهداف)
					في اللقاءات أو الاجتماعات (أتحدث عن رؤيتنا، أو تخصيص وقت للحديث بتفاؤل عن مستقبل الإدارة، الحديث عن الأرباح والأرقام المتوقع تحصيلها وذكر معلومات تبعث الأمل في النفوس، الحديث المنتظم عن الأخبار السارة والمبشرة في محيط العمل من القائد ومن الأتباع)
					عندما تتسرب روح الاحباط للفريق فإنني أدمهم ببعض الأمثلة الواقعية أو التاريخية للحديث عن بعض التجارب التي مرت بعقبات وتحقق لها النجاح

يعزز بعد النظر للمستقبل

لا أبدًا	نادرًا	أحيانًا	غالبًا	نعم دائمًا	الممارسة
					مع فريق العمل: (تعزيز نظرة الأتباع للمستقبل الأخرى المترتب على تحقيق الأهداف، استخدام أسئلة بعيدة المدى مع فريق العمل، إشراكهم في بناء الاستراتيجية، أشيد بمن يتحدث عن المستقبل ويتفائل، استشارة الفريق للتفكير والتصور للنتائج المستقبلية للمشروعات والأهداف وأن يرسموها سويًا)
					في الاجتماعات واللقاءات والمكالمات: (أخصص لقاء للحديث عن مستقبل الإدارة، أصور المستقبل كيف سيكون نجاحا للإدارة بعد مرور ٣ سنوات مثلا، أكرر الحديث عن أهداف الإدارة بداية كل لقاء أو اجتماع، أبرز رؤية الإدارة في أماكن كثيرة ومختلفة)
					أكرر وأذكر دائما وفي مجالس متعددة بالرؤية والرسالة (سواء أكانت في العمل أو في الأسرة أو مع فريق مشروع محدد)

يتحدث بحماس عما يجب تحقيقه

لا أبدًا	نادرًا	أحيانًا	غالبًا	نعم دائمًا	الممارسة
					عندما أتحدث مع فريق العمل عن تنفيذ مهمة من المهام (تطبيق الجودة مثلاً) أتحدث بحماس مشيرة إلى أهمية ذلك مستشهداً بأقوال أهل الاختصاص
					عند الحديث عن الأهداف: (أجزم بأن البرنامج هو الأفضل، في اجتماعاتنا أركز على ما لذي يجب أن تحققه، النجاح الذي حققتموه يدل على بذلكم المثالي: نحن بالله ثم بكم، أذكر بعض النماذج الواقعية في الإدارة لأشياء تحققت، استخدام نبرات الصوت الحماسية والتفاعل الصوتي والجسدي)
					أجتمع بأسرتي وأحدثهم عن (برنامج القراءة الشخصي مثلاً) وأن (القراءة مهمة في حياتنا مستشهداً بقصة مثيرة لأحد (القراء العظماء)
					أسجل صوتي وأنا أحث الجميع لتنفيذ مهمة من المهام ثم أستمع لصوتي لأكتشف المواضع التي لم أكن فيها متفاعل ثم أعيد التسجيل بحماسة أكثر

اختبر افتراضاتك حول الإبداع

الإرشادات

يتكون الاختبار من ١٥ سؤال بنظام أسئلة (صح أو خطأ).

قم باختيار الإجابة وفق المعلومات التي تعتقد أنها صحيحة حسب معرفتك.

إليك قائمة من الافتراضات حول الإبداع . والمطلوب اختيار إجابة صح أو خطأ لكل منها:

خطأ	صح	العبرة
		الإبداع يأتي في لحظة إلهام ثم يقوم المبدع بالتنفيذ (أو يحولها إلى شخص آخر لينفذها)
		الأفكار الإبداعية تنبثق بطريقة غامضة من العقل اللاواعي (وأحيانا لا يمكن تفسير مصدرها)
		كلما تخلينا عن طرق التعليم والأنظمة السائدة ازداد الإبداع
		الأطفال أكثر إبداعا من الكبار
		الإبداع يأتي ممن هم خارج التخصص أكثر مما يأتي من الخبراء فيه
		الإبداع يزداد عندما يخلو الإنسان بنفسه
		المبدعون سابقون لزمانهم كثيرا
		في الغالب لا يتم تقدير المبدعين إلا بعد وفاتهم
		الإبداع من صفات الإنسان الشخصية (مثل الذكاء)
		الإبداع فطري (يولد مع الإنسان)
		الإبداع مرتبط بالفص الأيمن من المخ
		هناك فروق بيولوجية (عضوية) بين مخ المبدع وغير المبدع
		المبدعون معرضون للأمراض العقلية أكثر من غيرهم
		كلما مارس الإنسان الإبداع زادت صحته الجسدية والنفسية (ولذلك يمكن استعمال العلاج بالفضن والموسيقى لعلاج الأمراض الجسدية والنفسية)
		المبدع مبدع دائما (وليس أحيانا)

- ١ الإبداع يأتي في لحظة إلهام ثم يقوم المبدع بالتنفيذ (أو يحولها إلى شخص آخر لينفذها)
- ٢ الإبداع نادرا ما يأتي كلحظة إلهام، والأبحاث أثبتت أن الإبداع يأتي نتيجة التفكير الواعي والجهد الكبير وحتى (لحظات الإلهام) في الحقيقة هي جزء بسيط لتطوير العملية الإبداعية القائمة (وليس استحداث عملية جديدة)
- ٣ الأفكار الإبداعية تنبثق بطريقة غامضة من العقل اللاواعي (وأحيانا لا يمكن تفسير مصدرها)
- كل إنسان تمر عليه لحظة تفكير إبداعية ، لكن الدراسات واضحة أن هذه اللحظة هي عملية دمج لمعلومات عديدة تراكمت على مدى السنين، وليست جديدة تماما
- ٤ كلما تخلينا عن طرق التعليم والأنظمة السائدة ازداد الإبداع
- طرق التعليم السائدة ضرورية للإبداع ولا تقتله، فقد أثبتت الدراسات أن (شرارة الإبداع) تتولد بعد بذل جهد كبير ووقت طويل من التدريب والتعليم والأنظمة السائدة ومن ثم يأتي الإبداع بكسر أحد القوانين لكن مع المحافظة على عدد كبير من القوانين الأخرى
- ٥ الأطفال أكثر إبداعا من الكبار
- الأطفال بالتأكيد لديهم أفكار غريبة وجديدة، لكنهم لكي يأتوا بإبداع له قيمة لابد أن يتمكنوا من اللغة والقواعد العلمية لمجال الإبداع، فالإبداع هو ثمرة الفهم العميق والتعلم بطريقة تفاعلية (وليس تلقينية)، ولذلك الاعتماد على الحفظ لا يساهم في الإبداع
- ٦ الإبداع يأتي ممن هم خارج التخصص أكثر مما يأتي من الخبراء فيه
- من النادر جدا أن يكون المبدع شخص من خارج مجال الإبداع، فأكثر الأفكار إبداعا جاءت من أشخاص عميقين جدا في ذلك المجال، فالإبداع يحتاج إلى سنين من الجهد والتعلم قبل أن تأتي الفكرة المبدعة، لكن ثبت كذلك أن الإبداعات الفريدة أتت من أشخاص لهم عمق في مجال آخر بالإضافة إلى عمقهم في مجال الإبداع
- ٧ الإبداع يزداد عندما يخلو الإنسان بنفسه
- يزداد الإبداع عندما يمر الإنسان بفترات متناوبة من العزلة والاحتكاك بالخبراء (في مجاله أو غيره)، فالعزلة وحدها لا تحسن الإنتاج
- ٨ المبدعون سابقون لزمانهم كثيرا
- معظم الإبداعات ليست ثورية وسابقة زمانها كثيرا بل هي تسبق الواقع بقليل، ولكن تراكمها هو الذي يحدث التغيير الجذري

٨ في الغالب لا يتم تقدير المبدعين إلا بعد وفاتهم

معظم الأفكار المبدعة جدا يتم مقاومتها في البداية (لأنها تهدد بعض المصالح القائمة آنذاك) أو تهز المنظمات أو العلاقات، لكن إن أصر المبدع عليها، ولم تهتز ثقته بنفسه، فسيتجاوز هذه المقاومة

٩ الإبداع من صفات الإنسان الشخصية (مثل الذكاء)

الإبداع ليس من صفات الشخصية ولكنه استراتيجية يمارسها المبدع متأثرا بما حوله، وتوجد صفات تشجع الإبداع ولكنها صفات مكتسبة وقابلة للتعلم

١٠ الإبداع فطري (يولد مع الإنسان)

الدراسات واضحة جدا في أن الإبداع ليس فطري ولا وراثي (وتوجد مقاييس للإبداع يمكن التنبؤ بأجزاء من الإبداع في بعض الأوقات - وليس دائما - ولبعض الأشخاص في بعض الحالات) لكنها لا تدل على أن الإبداع فكري أو وراثي

١١ الإبداع مرتبط بالفص الأيمن من المخ

الإبداع يقوم به كل المخ وليس الفص الأيمن فقط (الأبحاث أثبتت ذلك بالإجماع)، نعم هناك أنشطة إبداعية ينشط فيها الفص الأيمن، لكن هناك أنشطة إبداعية أخرى يكون الأيسر فيها أنشط. والتصوير الحديث للمخ أثبت تشابه البشر في نشاط المخ (الاختلاف لا يزيد عن ٣٪ وليس له علاقة بالإبداع)

١٢ هناك فروق بيولوجية (عضوية) بين مخ المبدع وغير المبدع

لا توجد أي فروق عضوية بين مخ المبدع وغيره

١٣ المبدعون معرضون للأمراض العقلية أكثر من غيرهم

لا توجد حتى الآن أبحاث تثبت بوضوح أن المبدعين معرضين للأمراض الجسدية أو العقلية أكثر من باقي البشر (تم إثبات الخلل العلمي في الأبحاث التي ذكرت ذلك) وإن كان قد ثبت (جزئيا) أن المبدعين في مجالات الكتابة الخيالية والرسومات الفنية كانوا أقرب للحد الأعلى من (الوضع الطبيعي) ولكنهم ليسوا مرضى

١٤ كلما مارس الإنسان الإبداع زادت صحته الجسدية والنفسية (ولذلك يمكن استعمال العلاج بالفرن والموسيقى لعلاج الأمراض الجسدية والنفسية)

هناك دراسات كثيرة تشير إلى أن المبدعين يتمتعون بصحة أفضل من المتوسط العام، لكن الدراسات واضحة كذلك أنهم يبدأون مثل باقي الناس صحيا ثم تتحسن صحتهم مع استمرار إبداعهم، وليس العكس، بمعنى أن الإبداع ليس علاجا لأمراض غير الأصحاء

١٥ المبدع مبدع دائما (وليس أحيانا)

المبدعون تمر عليهم فترات من (الانغلاق الإبداعي) فالمبدع مبدع أحيانا وليس دائما

كيف تصبح أكثر إبداعاً

قم باختيار الإجابة وفق المعلومات التي تعتقد أنها صحيحة حسب معرفتك.
إليك قائمة من الافتراضات لتصبح أكثر إبداعاً.

ضع تقييماً لكل معيار من ١٠ درجات (صفر = أبداً ، ١٠ = دائماً) من خلال كتابة الرقم بالمربع المجاور.

التقييم	الممارسة
	فرصة الإبداع تقل في المجالات التي يقوم بها الخبراء القدماء باختيار الشباب الذين لديهم استعداد أكثر من غيرهم للإبداع.
	فرص الإبداع تقل في المجالات التي ينتشر فيها ممارسة (المرشد الموجه للطالب الجديد).
	الشباب المبدعون لا يحتاجون إلى الخبرات (الشفوية) بل إلى الخبرات المكتوبة.
	يقل الإبداع في المجالات التي تكثر فيها (فرص العمل والوظائف).
	يزداد الإبداع في المجالات التي تقبل (كبار السن ذوي الخبرات العالية) فقط.
	يقل الإبداع عندما تعمل في المجالات التي تتوافق مع شخصيتك وطريقتك في العمل.
	يزداد الإبداع في المجالات التي تستطيع أن تبتكر فيها بنفسك (فرصاً إبداعية) أكثر من المجالات التي يقوم (الكبار) بتوفير تلك الفرص لك.
	تزداد فرص الإبداع في المجالات التي لا تعتمد على العلاقات الشخصية مع (أصحاب القرار).
	تقل فرصك للإبداع في المدن التي يكثر فيها المبدعون في مجالك.
	يزداد الإبداع في المدن (الصغيرة) بالمقارنة مع المدن (الكبيرة).
	تقل فرصك للإبداع كلما زاد تعليمك (الرسمي) في مجال ما، (الدورات، الدراسات العليا، التدريب على المهارات العملية، قراءة الكثير من الكتب، الإستماع للخبراء).
	الوصول إلى (الشهرة) في المجال هدف أكثر فعالية في تحقيق الإبداع من (عشق) ذلك المجال.
	النجاح الإبداعي يتحقق أكثر لدى الذين يجتهدون بمجالهم ٩٠٪ ويستمتعون ١٠٪.
	يزداد الإبداع لدى الذين يصبح العمل (أسهل) عليهم كلما ازدادت خبراتهم في ذلك المجال (وليس العكس).
	يقل الإبداع لدى الذين يسهل عليهم (تنوع) شخصياتهم (وتشكيلها) حسب طبيعة العمل أو المهمة.

	يقل الإبداع لدى الذين (يميلون للنظريات) عندما يعملون في (المشاريع العملية).
	يقل الإبداع عندما تتحاور في أفكارك مع الذين (يشابهونك) في طريقة التفكير.
	إذا كان لديك أفكارا إبداعية (فاحتفظ) بها حتى تنضج قبل أن تعرضها على الآخرين.
	يندر أن تظهر منتجات أو فكرة إبداعية (جديدة) من المنتجات أو الأفكار الإبداعية الموجودة فعلا.
	يقل الإبداع لدى (الواثقين) بأنفسهم وبمهاراتهم في مجال ما.

تمرين صفات المبدعين

الإرشادات

- ١ يتكون الإختبار من ٥٠ بند تمثل مجموعة من الصفات.
 - ٢ قم بتحديد الصفات التي ترى أنها من صفات المبدعين واترك الباقي كما هو.
 - ٣ يجب ملاحظة أن نتيجة هذا الإختبار لك فحاول أن تكون دقيقا بالإختيار.
- قم بوضع إشارة ✓ على الصفات التي ترى أنها من صفات المبدعين وإشارة X لغير الصحيحة:

	ذكاء فوق المتوسط
	قوة الملاحظة
	الانفتاح لتجربة الجديد
	الشخصية المتوازنة
	عدم قمع الأفكار والآراء
	طفولة مريحة
	تذكر الأحداث السعيدة
	تفضيل الأمور المعقدة
	الطلاقة اللغوية
	التفكير المجازي (ليس المباشر)
	مرونة اتخاذ القرارات
	القدرة على التصور الذهني للمشكلات
	الاستقلالية
	ارتياح من الغموض
	اهتمامات متنوعة
	الانجذاب للأمور المعقدة
	الرغبة في تخطي العوائق
	الاستعداد للمخاطرة
	الشجاعة في إبداء القناعات (ولو كانت غريبة)
	الطاقة العالية

	عدم الاهتمام بتقييم الآخرين
	عشق الحرية
	التركيز على الرؤية
	الانضباط في المواعيد
	الثقة بالنفس
	الإصرار
	الإيمان بنفسه أنه مبدع
	القدرة على التحلي بصفات متناقضة
	فن السؤال
	القدرة على إدراك (حقيقة المشكلة)
	الإبداع في مجال واحد (أو مجالات قليلة)
	السعادة
	النجاح في الحياة
	التوازن في العلاقات
	الثقافة الواسعة
	الشكل الغريب
	الانعزال عن المجتمع
	الصدقات القليلة
	الحزن والتعاسة
	ال فشل في الحياة
	عدم القدرة على التعبير
	التردد في القرار
	حب الوضوح
	الكسل
	التسيب في المواعيد
	لا يعرف أنه مبدع
	التفكير المباشر
	اهتمامات محدودة
	غريب الأطوار

	الحذر الشديد

مقياس أوصاف المبدعين

قم بتحديد مستوى اتساق الصفات مع ممارساتك مما يلي:

لا أبدأ	نادرًا	أحيانًا	غالبًا	نعم دائمًا	الممارسة
					صاحب قدرات كثيرة
					سريع الفهم للأمور المعقدة
					سهل التأثر بالآخرين
					واثق بعمله
					معجب بنفسه دون غرور
					رسمي عند العمل
					مرح حتى في علاقاته الجديدة
					مستقل الرأي والقرار
					يبني علاقات بسهولة
					يحب الوضوح في تحديد العمل المطلوب منه
					قادر على التحليل
					محافظ (لا يفتح بسهولة)
					فطن (اقرأ ما بين السطور)
					واسع الاهتمامات
					لديه مشاريع جديدة باستمرار
					أصيل في أفكاره (غير مقتبسة)

					ينزعج بسهولة من الأفكار المخالفة
					متأمل في الكون والحياة
					واسع الحيلة وإيجاد المخارج
					بريء (يثق بسهولة في الآخرين)
					مركز (غير مشتت)
					قوي الشخصية
					حريص على عدم إثارة الآخرين عليه
					جذاب الشخصية
					يقبل الاعتذار ويسامح بسهولة
					مميز بين أقرانه
					مطيع للأوامر
					شكّاك في تصرفات من لا يعرفهم
					غريب في أفكاره
					سريع القرار

مقياس تقدير التفكير الإبداعي

تعريف

التفكير الإبداعي هو القدرة على توليف أو تركيب الأفكار والصور والخبرات الموجودة بطرق فريدة، والخبرة في التفكير ورد الفعل والعمل بطريقة مبتكرة تتميز بدرجة عالية من الابتكار والتفكير التباعدي والرغبة في المخاطرة.

١	٢	٣	٤	
يُنمذج: يعيد بنجاح إنتاج نموذج مناسب.	يُكَيَّف: يُكَيِّف بنجاح نموذجا ملائماً لمواصفاته الخاصة.	يبدع: يخلق شيئاً أو يبتكر حلاً أو فكرة جديدة تماماً تناسب النطاق.	يفكر بعمق، يقيم العملية الإبداعية والمنتج الإبداعي باستخدام معايير مناسبة للنطاق.	اكتساب الكفاءات تشير هذه الخطوة إلى اكتساب استراتيجيات ومهارات ضمن مجال معين.
يلتزم بدقة بالإرشادات الخاصة بالمهمة.	ينظر في توجهات أو منهجيات جديدة دون أن يتجاوز الإرشادات الخاصة بالمهمة.	يدمج توجهات أو منهجيات جديدة في التعامل مع المهمة نحو تحقيق المنتج النهائي	ينشد ويتابع بنشاط التوجهات والمنهجيات غير المطروقة ذات المخاطر المحتملة في التعامل مع المهمة نحو تحقيق المنتج النهائي	المخاطرة يمكن أن تشمل المخاطر الشخصية (الخوف من الإحراج أو الرفض) أو خطر الفشل في استكمال مهمة بنجاح، أي تجاوز المعايير الأصلية للمهمة، أو استحداث مواد وأشكال جديدة، معالجة موضوعات مثيرة للجدل، أو مناصرة أفكار أو حلول لا تحظى بشعبية.
ينظر في نهج واحد فقط ويستخدمه لحل المشكلة	ينظر في المنهجيات الأقل قبولاً لحل المشكلة ويرفضها	يطور خطة منطقية ومتسقة لحل المشكلة عن طريق الاختيار من عدة بدائل	لا يطور فحسب خطة منطقية ومتسقة لحل المشكلات، وإنما أيضاً يدرك عواقب الحل	حل المشكلات

			ويمكنه صياغة الأسباب وراء اختياره لذلك الحل.	
يقر (يذكر بشكل عابر) وجهات نظر أو أفكار بديلة أو متباينة أو متناقضة.	يُضمّن (يدرك قيمة) وجهات نظر أو أفكار بديلة أو متباينة أو متناقضة بشكل محدود.	يدمج وجهات نظر أو أفكار بديلة أو متباينة أو متناقضة بشكل استكشافي.	يدمج بشكل متكامل وجهات نظر أو أفكار بديلة أو متباينة أو متناقضة بشكل كامل.	احتواء التناقضات
يعيد صياغة مجموعة من الأفكار المتاحة.	يُجرب عملية ابتكار فكرة أو سؤال أو صيغة أو منتج جديد أو فريد	يبتكر فكرة أو سؤالاً أو صيغة أو منتجاً جديداً أو فريداً	يوسع نطاق فكرة أو سؤال أو صيغة أو منتج جديد أو فريد أو يبتكر معارف جديدة أو معارف عابرة للحدود.	التفكير الابتكاري الابداع أو التفرد في (فكرة، أو زعم، أو سؤال، أو شكل، وما شابه)
يتعرف على الروابط الموجودة بين الأفكار أو الحلول.	يربط بين الأفكار أو الحلول بطرق مبتكرة.	يُركب الأفكار أو الحلول في وحدة متماسكة ومتناسقة.	يحول الأفكار أو الحلول إلى صيغ وأشكال جديدة تماماً	ربط أو تركيب أو تحويل

(مقتبس من www.dictionary.reference.com/browse/exemplar)

مقياس الذكاء العاطفي

قم باختيار الإجابة وفق المعلومات التي تعتقد أنها صحيحة حسب معرفتك.

إليك قائمة من الافتراضات حول الذكاء العاطفي.

ضع تقييماً لكل معيار من ١٠ درجات (صفر = أبداً ، ١٠ = دائماً) من خلال كتابة الرقم بالمرجع المجاور.

التقييم	الممارسة
	أستطيع أن أميز بين مشاعري المختلفة
	أعبر عن عواطفى دون حرج
	أشعر بتحسناً عندما أعبر عن مشاعري السلبية أو المؤلمة
	أدرك عواطفى المختبئة تحت عتبة الوعي
	أحب عملي وأقبل عليه بانسراح صدر
	أحضر نفسي دائماً للقيام بالأعمال المطلوبة مني
	أغض الطرف عن أخطاء الآخرين وعيوبهم
	أطلب مشورة الآخرين عندما أحتاجها
	أستخدم الطرائف للتغلب على انفعالات السيئة
	أستطيع أن أترك انطباعاتاً إيجابية لمن يراني لأول مرة
	لدي روح مرحة
	أعتقد أن المحيطين بي يثقون بي
	أعمل بشكل أفضل مع الفريق وكعضو في الفريق
	أستطيع بسهولة بناء علاقة طيبة مع شخص آخر
	أشعر بأني محبوب ومقبول من الآخرين
	إذا غضبت فإنني أخرج عن هدوئي وأفقد أعصابي ولا أدري ما أقول
	يتأثر مزاجي عند تغيير الطقس
	أتضايق من الآخرين دون السبب واضح
	أكسل عن العمل حين لا أكافأ على جهودي
	أشعر أنني على وشك الانهيار
	أخاف واتوتر بسرعة ولو كان السبب تافهاً
	أشعر أنني لا أستطيع التحكم في نفسي والسيطرة عليها
	أحس بانني عصبي عندما أقوم بعمل مهم

	أرى المستقبل غامضا وهو من سيء إلى أسوأ

مقياس الاتصال الفعال

قم باختيار الإجابة وفق المعلومات التي تعتقد أنها صحيحة حسب معرفتك.

إليك قائمة من الافتراضات حول الاتصال الفعال.

ضع تقييماً لكل معيار من ٥ درجات .

م	الحد الأعلى	الدرجة					الحد الأدنى
		١	٢	٣	٤	٥	
١	أتقبل معارضة رأيي بصدور حب						أشعر بالضيق أحياناً عندما يعارض شخص رأيي
٢	لا أتمسك برأيي عندما أقتنع بصواب الرأي الآخر؟						أتمسك برأيي أحياناً بعناد خوفاً أن أبدو ضعيفاً
٣	انتبه بتركيز شديد لكافة الأفراد عند الحوار واستوعب موقف كل منهم بدقة مهما كان موقف الشخص من موضوع الحوار						إن موقف الشخص من موضوع الحوار لا يتأثر كثيراً بما يقوله الآخرون خاصة وأن هناك الكثيرين الذين يتحدثون حياً في الحديث
٤	أتقبل القرار الذي تصل إليه الغالبية في الجماعة عن طيب خاطر حتى ولو كان رأياً مختلفاً مع ذلك القرار.						أشعر بضيق شديد عندما تصل الغالبية في الجماعة إلى رأي مخالف لرأيي وأعتبر أنني أخفقت في لإقناع الآخرين بالرأي الذي أتبناه
٥	أنا حريص ألا أكرر نفس الكلام الذي أقوله أثناء الحوار حتى لو سنحت لي فرصة الحديث.						أكرر نفس الكلام الذي أقوله أحياناً كلما سنحت لي فرصة الكلام
٦	إذا اقتنعت بوجهة النظر المعارضة لرأيي أعترف بخطئي بسهولة.						أشعر بالخجل من نفسي إن كانت وجهة نظري غير سليمة
٧	أنصت بتركيز شديد للرأي المخالف لرأيي لأستوعب ما ينطوي عليه من حقائق قد تكون غائبة عني..						لا أكرث كثيراً بالأبعاد الجديدة التي تذكر أثناء الحوار لأن هذا من شأنه التوسع في الموضوع محور الحوار وبالتالي صعوبة الخروج بنتيجة

أشعر بالقلق الشديد عندما تزداد جدة الخلاف في الجماعة					أومن بأن الخلاف في الرأي لا يفسد للود قضية، خاصة وأن الخلاف في الرأي ما هو إلا إثراء للموضوع محور النقاش...	٨
لا يمكن ترك الفرصة لكل فرد لإبداء رأيه حيث إنه كثيراً ما تتكرر نفس الآراء وتكون النتيجة هي مضيعة للوقت					أسعى لإتاحة الفرصة لكل فرد في الجماعة كي يعبر عن رأيه حتى أستوعب كافة الحقائق والآراء في موضوع النقاش.	٩
أعتقد أن الرأي الفلدي أكثر فعالية على الأرجح من رأي الجماعة					أعتقد أن رأي الجماعة دائماً أفضل من رأي الفرد..	١٠
لا أعبأ كثيراً بذوات الأفراد الآخرين أو أحاسيسهم طالما أن الرأي الذي أتبناه موضوعي					أتحاشى التعرض لذوات الأفراد الآخرين أو جرح إحساس أي منهم في النقاش	١١
هناك العديد من الأسباب الموضوعية والشخصية التي لا تجعلني محاوراً ناجحاً					أعتبر نفسي محاوراً ومناقشاً ناجحاً	١٢

مقياس العلاقات الإنسانية

قم باختيار الإجابة وفق المعلومات التي تعتقد أنها صحيحة حسب معرفتك.

إليك قائمة من الافتراضات حول العلاقات الإنسانية.

ضع تقييماً لكل معيار من ١٠ درجات (صفر = أبداً ، ١٠ = دائماً) من خلال كتابة الرقم بالمربع المجاور.

التقييم	الممارسة
	أعامل الآخرين باحترام.
	أجيد الاستماع للآخرين.
	أتيح للآخرين فرصة استعادة علاقاتهم الطيبة بي بعد أن ساءت.
	أبحث عن آراء الناس الجيدة وأقدرها
	في تعاملتي مع الآخرين، أتجنب إبداء ملاحظات وتعليقات تهكمية.
	ألفت نظر الناس إلى عيوبهم بصورة غير مباشرة.
	أتحدث بإيجابية عن الناس أو أصمت.
	أحافظ على الأسرار الشخصية للناس.
	أساعد الآخرين في نموهم وتطورهم.
	أحترم كل التزاماتي ووعودي
	لا أنتقد الناس أبداً أمام غيرهم
	سرعان ما أعترف بأخطائي.
	أنسب الفضل لأهله متى كان ذلك واجباً.
	أشعر الناس بأهميتهم.
	أقيم علاقاتي على أساس مبدأ " فوز- فوز " .

مقياس تقدير الذات

قم باختيار الإجابة وفق المعلومات التي تعتقد أنها صحيحة حسب معرفتك.

إليك قائمة من الافتراضات حول تقدير الذات.

ضع تقييماً لكل معيار من ١٠ درجات (صفر = أبداً ، ١٠ = دائماً) من خلال كتابة الرقم بالمرجع المجاور.

التقييم	الممارسة
	أحب ذاتي.
	غالباً ما لا أنزعج بخصوص ما يحمله المستقبل
	يمكنني أن أتخيل نفسي وأنا أؤدي أداءً جيداً في وظيفتي.
	لا أتباهى بنفسى.
	يمكنني أن أكون بمفردي ولا أشعر بالعزلة.
	أنعم براحة البال.
	يمكنني أن أعترف بأخطائي.
	أطرح أسئلة على الآخرين عند أشعر بالحيرة.
	أنا على استعداد لأن أقدم على مغامرات محسوبة.
	لا أتعقب مساوئ وأخطاء الآخرين.
	أتعايش مع الآخرين بشكل جيد.
	يمكنني أن أتخذ قراراً وأتمسك به.
	أنلهف للتعبير عن آرائى.
	أرحب بالنقد البناء.
	أشعر بارتياح إزاء تلقي المجاملات ومنحها للآخرين.
	لا أجد مشكلة في التعامل مع الغرباء أو التحدث إليه.
	أفعل ما أراه صحيحاً حتى وإن لم يستحسنه الآخرون.
	يمكنني أن أخبر الآخرين عن نقاط قوتي أو نقاط ضعفى
	يمكنني التعبير عن مشاعرى الحقيقية.
	أشعر بمشاعر طيبة إزاء ما يحققه الآخرون من إنجازات.

مقياس إدارة الوقت

قم باختيار الإجابة وفق المعلومات التي تعتقد أنها صحيحة حسب معرفتك.

إليك قائمة من الافتراضات حول إدارة الوقت.

ضع تقييما لكل معيار من ١٠ درجات (صفر = أبدا ، ١٠ = دائما) من خلال كتابة الرقم بالمربع المجاور.

التقييم	هل تقوم بوضع قائمة يومية بما يتعين عليك القيام به؟
	هل تضع أهدافا ومواعيد محددة لإنجازها؟
	هل تقوم بالأشياء المهمة أولا؟
	هل تقوم بالمهام الصعبة عندما تكون في أفضل حالاتك؟
	هل تتجنب المبالغة في الاختلاط وإقامة العلاقات الاجتماعية؟
	هل تحاول القيام بالأعمال الورقية والكتابية مرة واحدة ثم تتخلص من الأوراق غير المهمة فور انتهائك من قراءتها؟
	هل تحتفظ بسجل زمني بصورة دورية كوسيلة لتحسين استفادتك من
	هل تحتفظ بمكتبك منظما بصورة جيدة؟
	هل لديك وقت إضافي هادئ تكمل فيه المهام الأكثر أهمية؟
	هل تقوم بالتخطيط لمكالماتك الهاتفية مقدما من خلال إعداد قائمة
	هل تجعل العمل مسيطرا على مكالماتك الهاتفية؟
	هل تشجع الزوار على أن يتفوقوا معك على مواعيد بدلا من أن يقوموا
	هل تنجز المهام دائما في مواعيدها المحددة؟
	هل تستطيع أن تقول "لا" لمن يريدون أن يقتطعوا من وقتك بما يؤثر
	هل تفوض العمل الذي يمكن أن يؤديه الآخرون؟
	هل تتعامل مع كل ورقة عمل مرة واحدة فقط ؟
	هل تبدأ مشاريعك وتنتهيها في الوقت المحدد لذلك ؟
	هل يعلم الناس أفضل وقت للعثور عليك ؟
	هل تقوم كل يوم بعمل شيء يقربك من أهدافك بعيدة المدى؟
	هل تستطيع العودة إلى العمل - بعد مقاطعتك فيه - دون أن تتفقد
	هل تتعامل بفعالية مع الزوار المعلمين الذين يهدرون وقتك ؟
	هل تركز على منع وقوع المشكلات أكثر من محاولة حلها عندما تقع ؟
	هل يكون لديك وقت متبق قبل الوصول إلى الوعد النهائي ؟
	هل تصل إلى العمل وإلى الاجتماعات وإلى الأحداث في الوقت المناسب ؟
	هل تقوم بعملية التفويض بطريقة جيدة ؟

	هل تعد قوائم بالمهام اليومية ؟
	هل تنتهي من جميع عناصر تلك القوائم ؟
	هل تجدد أهدافك المهنية والشخصية وتطورها ؟
	هل مكتبك نظيف ومنظم ؟
	هل تعثر على العناصر بسهولة في ملفاتك ؟

مقياس مقياس القوة والنفوذ

مقدمة

مستواك في القوة والنفوذ لا يحدده مقياس واحد بل هو قدراتك المتكاملة في كل المجالات. تحتوي هذه المجموعة على ٥ اختبارات كل منها يختص في أحد مجالات القوة والنفوذ وهي:

- مقياس القوة والنفوذ
- تمرين تكتيكات تفاوضية
- تمرين أساليب خبيثة
- تمرين ماذا تفعل عندما تخطئ
- تمرين كيف تدير رئيسك

مقياس القوة والنفوذ

مقدمة

هذا مقياس يلخص المفاهيم الأساسية والمبادئ الرئيسية التي يدور حولها علم القوة والنفوذ، ومن خلاله ستقيس مستوى دهائك والأهم أنك ستتعلم هذا العلم الهام .

وقد بنيت هذا المقياس بعد سنين من تدريس هذا العلم، والاطلاع على تاريخ الدهاء السياسي والإداري، وعشرات المراجع في الموضوع، بالإضافة لمئات الحالات التي عشتها بنفسني أو شاهدتها تحدث أمامي في المجالات السياسية والحزبية والنقابية وحتى في الحياة الإدارية.

طبعا ستعتمد الأمور على الظروف والحالات الخاصة وطبيعة الموقف ونوعية الأشخاص المشاركين كأطراف، ولذا لا يوجد إجابات نموذجية قاطعة، ولكل حالة ظروفها وقراراتها، ولكنني سأقيس وفق الموقف الاعتيادي، والحالات الشائعة، والحلول المقترحة من الخبراء بشكل عام .

وفي الصفحات التالية إرشادات المقياس، ثم أسئلة وحالات المقياس، وأخيرا شرح وتحليل النتائج.

الإرشادات

هناك مبادئ ومفاهيم أساسية لعلم القوة والنفوذ لابد من فهمها كمنطلق أساسي للتعامل في الحياة مع المواقف والأشخاص وخاصة الخصوم. والآن دعني أخص لك هذه المبادئ من خلال هذه الأسئلة التي ستقيس مدى فهمك الفطري وممارستك الطبيعية لها، وإليك الإرشادات:

اختر إجابة (صح) للجمل التي توافق عليها و (خطأ) للتي تعتبرها خاطئة

	الأمانة والصدق هما خير سياسة
	لا تخبر أي إنسان (مهما كان) بأي معلومات قد تستعمل ضدك
	إذا جاءتك توصية من شخص له نفوذ كبير بأن تعين في منطمتك (الخاصة أو العامة) شخصا غير كفاء، فالأفضل أن تستجيب وتقوم بتعيينه، ولا تخسر صاحب النفوذ
	إذا واجهتك مشكلة كبيرة وحساسة فالأفضل أن تتصرف بسرعة ولا تأخذ وقتا طويلا في التأمل والاستشارة
	خصومك سيحترمونك لأخلاقك ومبادئك أكثر من احترامهم لك بسبب نفوذك وقوتك
	تجنب عرض أفكارك الإبداعية على التجار والممولين بالذات فهم أكثر من يسرق الأفكار
	إذا عملت في أي جهة فلا بد أن يكون هدفك : الوصول لأعلى منصب فيها، أو ترك أثر كبير (فكري، تربوي، اجتماعي...) وإن كان هذان البابان مغلقين فابحث عن عمل آخر
	في أي عمل الكفاءة مهمة والعلاقات مهمة كذلك، لكن من جهة الحصول على المزيد من القوة والنفوذ، فالمجاملة لرؤسائك أهم من كفاءتك
	إذا ظلمك أو أساء إليك رئيسك في العمل أو ظلمتك منطمتك، فيحق لك أن تتحدث علنا عن ذلك إذا كانت لديك الأدلة والحجج الكافية
	إذا كان دورك في أي مشروع هو الدور الرئيسي، أو كانت فكرة المشروع من بنات أفكارك، ونجح المشروع نجاحا كبيرا ، فتحدث (أو انشر) لأكبر قدر من الناس عن دورك في نجاح المشروع
	عند الاختلاف الحاد مع أحد الزملاء في العمل ، عليك أن تخبر أكبر عدد من الناس بوجهة نظرك وأسبابك (وذلك عندما يظهر الخلاف ويصبح حديث الناس)
	إذا كانت كفاءة أحد موظفيك محدودة، وأداؤه ليس متميزا أو سيئا أحيانا، فأخبره بشكل

	<p>في القضايا السياسية أو الخلافية إذا سألك أحد المسؤولين عن رأيك فقل وجهة نظرك بأمانة وصدق، ثم اسأله عن وجهة نظره بأدب ولطف</p>
	<p>في المناصب الرئيسية التابعة لك، تجنب توظيف من هو أذكى منك بشكل واضح</p>
	<p>إذا أردت إبداء وجهة نظرك لأحد المسؤولين (وكانت تختلف عن وجهة نظره) ، فقل رأيك مباشرة وبأدب ولطف دون إضاعة الوقت في المقدمات التي فيها مجاملات ومدح له</p>
	<p>الحذر مهم، والشك طبيعي، فمعظم الناس لديهم مشكلة في الالتزام بالصدق والأمانة</p>
	<p>إذا ظلمك أحد بشكل واضح، فإن سنحت لك أي فرصة لتنتقم وتثأر منه فافعل. صحيح أن العفو خلق حميد، ولكن الثأر من الظالم سيمنعه من ظلم الناس مرة أخرى، كما أنه سيطفئ نارا في صدرك</p>
	<p>إذا كانت إيجابيات أحد العاملين عندك قليلة جدا، ومشاكله وأخطاؤه كثيرة، وقدراته محدودة، فمع ذلك عند التقييم لا بد من البدء بذكر إيجابياته (رغم قلتها)</p>
	<p>حاولت أن ترفع الظلم عن نفسك بالطرق الرسمية والقانونية فلم تتمكن من ذلك، ويمكنك اللجوء إلى استفزاز خصمك بطرق كثيرة ليفقد توازنه ويرتكب الأخطاء، ولكنك قررت أن الاستفزاز سيء وسيؤدي إلى مشاكل غير متوقعة</p>
	<p>انضمت إلى فريق يعمل على مشروع، ويمكنك أن تكتفي بالعضوية ، كما أن لديك فرصة ممتازة لتولي القيادة، في هذه الحالة من الأفضل أن ترشح نفسك للقيادة</p>

تمرين ماذا تفعل عندما تخطئ

المقدمة والإرشادات

١- يفترض التمرين أنك قمت بارتكاب خطأ ما ومن ثم سيتم عرض عدة سيناريوهات عليك لمعرفة كيف تتصرف في كل منها.

قمت بارتكاب خطأ (غير مقصود)، ولكنك أخطأت فعلاً، فقام المسؤول بتوجيه التوبيخ إليك في الاجتماع الذي يضم زملاءك (في نفس مستواك). اختر ٤ مما يلي:

حاول التهرب من الاعتراف بالخطأ بأساليب ذكية أو بتغيير الموضوع.

اعترف بالخطأ بسرعة.

اعترف بخطئك ولكن لا تعتذر.

اعتذر عن الخطأ وبين أسبابك.

لا تحاول تقديم مبررات لأنها غير فعالة.

أعط وعداً بالتصحيح في وقت قريب.

اعترفك بالخطأ سيقبل من شأنك، فلا تعترف أبداً.

قدم وعداً بإضافة أمور أخرى كزيادة لإرضاء من أخطأت بحقه.

أعط النصائح بالدروس التي تعلمتها من هذا الخطأ.

بعد أن قمت بالأمور السابقة، تدخل أحد الزملاء واستمر في نقاش خطئك. كيف ستتصرف؟
اختر ٤ مما يلي:

لا تسمح للآخرين بالدخول في النقاش ولا ترد عليهم.

استمر في حديثك مع المسؤول وكأن زميلك لم يقل شيئاً.

يجب عليك الاستماع لزميلك والاستفادة من كلامه.

اطلب من زميلك أن يقول كل ما لديه باختصار وعلى شكل نقاط.

إذا أصر أخبره بأدب أن الموضوع بينك وبين المسؤول.

اذكر لزميلك أنك تستطيع الحديث عن أخطائه هو كذلك.

قم بإدارة الحديث بنفسك ولا تجعل مجالاً لمسؤولك للتدخل فهذا سيدل على ضعفك.

إن أصر فلا ترد عليه واطلب من المسؤول التدخل.

تجنب الحديث مطلقاً والزم الصمت.

إذا أصر المسؤول على الاستمرار في لومك بعد كل الأمور السابقة. كيف ستتصرف؟ اختر ٣
مما يلي:

لا تقدم اي اعتذار جديد.

اطلب من مسؤولك التوقف عن اللوم والحديث عن الماضي ولنركز على المستقبل.

كرر الاعتذار بأدب وكرر الوعد بالتصحيح لما حدث.

ابتسم (بدون ضحك) ولا ترد.

أظهر غضبك وانزعاجك واستيائك من مسؤولك.

لا تخرج من المكان إلى أن تصل إلى تفاهم مع مسؤولك.

إن استمر بالحديث اخرج بهدوء.

لا تعط الحديث أي اهتمام وتصرف وكأن شيئاً لم يكن.

غير الحديث إلى موضوع آخر.

تمرين أساليب خبيثة شائعة

المقدمة والإرشادات

في الحياة العملية تشيع بعض الأساليب الخبيثة التي يستعملها بعض المسؤولين والزملاء (بقصد أو بغير قصد)، ومن المهم أن تتعرف عليها، والأهم أن تعرف كيف تتصرف عندما تواجهك أي من هذه الأساليب.

١- ستجد عشرة حالات تمثل كل منها أسلوبا من الأساليب الشائعة، وستجد مع كل منها ٤ تصرفات مقترحة

٢- المطلوب من حضرتك أن تقوم بترتيب الاختيارات من الأفضل (وتعطيه الرقم ١) إلى الأسوأ (رقم ٤). يجب ترتيب كل التصرفات من ١ إلى ٤ وليس اختيار التصرف الأفضل فقط

طلب منك رئيسك الانتهاء من مهمة رئيسية، وحدد لك موعدا مستحيلا نظرا للمهام الأخرى التي تتولاها حاليا (وهو نفسه قد قام بتكليفك بها) فاعتذرت ولكنه أصر، كيف ستتصرف؟

أرفض وأصر على الرفض

أرفع الأمر للمسؤول الأعلى

أطلب التخفيف من مهام أخرى

أبذل جهدا مضاعفا (ولو سهرت الليالي) لتحقيق المهمة

أخذ أحد زملائك في العمل ينشر عنك الإشاعات والأكاذيب ويتهم أمانتك المالية.. ووصلتك الأخبار من أكثر من طرف. كيف ستتصرف؟

أ لا أفعل شيئا وأدع الناس تدافع عني

ب أرفع الأمر لمسؤول زميلي ليتصرف هو

ج أبحث عن نقاط ضعف لهذا الزميل وأهاجمه بها

د أعد ردا قويا (مكتوبا أو شفويا) وأنشره بأوسع نطاق

لديك فكرة تريد تنفيذها في منطقتك، وقمت بطرح مختصر لها في اجتماع القسم، وبعد الاجتماع جاءك زميل لك (تعرف تماما أنه يكرهك)، وأخذ يشجعك ويدفعك ويحفزك لتنفيذ فكرتك، فبدأت تشك في الأمر. كيف ستتصرف؟

أ- أستشير خبيرا محايدا

ب- أتخلى عن الفكرة، فواضح أن الأمر سيؤدي إلى مشكلة

ج- أنفذ الفكرة، فلعله لا يقصد إلا الخير فعلا

د- أدعوه ليكون شريكا معي في تنفيذ الفكرة

تريد إبلاغ أحد مرؤوسيك أن يفعل (أو لا يفعل) أمر معين، ومن المهم جدا لديك أن يلتزم، ولكنه يختفي ولا يرد على الاتصالات، ومن الواضح أن لديه مصلحة شخصية في ذلك. كيف

ستتصرف؟

أ - أستمري في الاتصال إلى أن أجده ، وأحسن الظن به

ب - أكلف من يجده لي (أو أقوم بذلك بنفسي) حتى بالانتظار عند منزله

ج - أرسل له رسالة إنذار (بالتاتف أو بإيصالها لمنزله)

د - أطلب من صديق مقرب له إبلاغه بذلك بحزم

تم تكليفك من قبل مسؤولك بمهمة معينة، لكنك لن تستطيع تنفيذها إلا إذا توفرت لك معلومات هامة، فقامت بطلبها من مسؤولك فوعدك بتوفيرها لكنه لم يفعل، وكلما طلبت

منه المعلومات يماطل في تزويدك بها . كيف ستتصرف؟

أ - أرفع شكوى إلى المسؤول عن مسؤولي

ب - أكتب طلبا رسميا وخطيا بالمعلومات اللازمة، وأني كررت طلبها، وأني لن أستطيع تنفيذ المهمة بدونها

ج - أعتذر بشكل رسمي ومكتوب عن المهمة

د - أستمري في تكرار الطلب إلى أن يتم توفير المعلومات

طلبت أمورا من مسؤولك (علاوة تستحقها، أو الموافقة رسميا على أمور مالية، أو صلاحيات إضافية... الخ) ، فوافق لك شفويا عليها، ولكنه لم يصدر رسميا القرارات اللازمة لتحقيقها،

فقامت بتذكيره فاعتذر أنه نسي وأنه سيفعلها قريبا، وتكرر تذكيرك له وتكرر اعتذاره بالنسيان. كيف ستتصرف؟

أ - أرسل طلبا مكتوبا بالأمور التي وافق عليها ونسخة لمسؤوله هو

ب - أرفع شكوى رسمية للمسؤول الأعلى

ج - أطلب من زملائي الذين أثق بهم أن يذكره هم كذلك

د - أستمر في الطلب والتذكير إلى أن ينفذه

قام مسؤولك رسميا بترشيحك لمهمة لا تتناسب مع ميولك ومهاراتك، فاعتذرت ولكنه أصر مبينا أنه لا يستطيع التراجع بعد أن رشحك رسميا، وأنه يعتقد أنك قادر على أداء المهمة، وأنت تقلل من قدرات نفسك. كيف ستتصرف؟

أ - لا أقبل بأي حال من الأحوال، وأرفض بشكل رسمي

ب - أوافق، فلعلي فعلا أقلل من شأن نفسي ومدى قدراتي

ج - أوافق أن أجرب المهمة لمدة شهر فإن نجحت فأستمر، وإن شعرت بالفشل فأنسحب بشكل رسمي

د - لا أقبل، وأطلب منه سحب ترشيحه، فإن أصرّ فأكتب خطابا رسميا أي غير مناسب للمهمة، وأني لا ألام إذا فشلت فيها

تم تكليفك برئاسة فريق لمشروع رئيسي تابع لمنظمتك، فقامت ببذل مجهود كبير أنت وفريقك واستمر عملكم فيه لأكثر من سنة، ثم فوجئت بصدور قرار (لا يشرح المبررات) من مجلس إدارة منظمتك بإلغاء المشروع تماما. كيف ستتصرف؟

أ - أرفع خطابا لمجلس الإدارة أطلب فيه المبررات لهذا القرار، ثم أناقشهم في مبرراتهم لعلهم يغيروا رأيهم

ب - أرفع اعتراضا رسميا لمجلس الإدارة على قرارهم

ج - أوجه خطابا لمجلس الإدارة أبين فيه حجم الجهد الذي بذلته أنا وفريقي في هذا المشروع

د - أقبل القرار، ولا أفعل شيئا، فعلاقتي الحسنة مع مجلس الإدارة أهم من المشروع

لديك فكرة إبداعية لتطوير العمل في منظمتك (أو اختراع منتج جديد أو تقديم خدمة غير مسبقة) فقامت بكتابة الفكرة بالتفصيل، وقبل أن ترفعها للمسؤولين أعطيتها لأحد زملائك (الذين تثق بهم) ليعطيك رأيه فيها، وفوجئت أنه رفعها باسمه لمجلس الإدارة. كيف ستتصرف؟

أ - لا أفعل شيئا حيث أنني لا أملك إثباتا رسميا أنني صاحب الفكرة

ب - أتحدث بشكل شخصي مع المسؤول عني وعن زميلي السارق، وأشرح له ما حدث ليتصرف

ج - أرفع شكوى رسمية لمجلس الإدارة شارحا لهم الأمر وطالبا التحقيق في الموضوع

د - أفصح زميلي بكل الوسائل (شفوية، كتابية، بالانترنت... الخ) وفي كل المجالس

في اجتماع قسمكم (أنت عضو فيه وليس الرئيس) تم الاتفاق على البدء بالعمل على منتج (أو خدمة أو مرشح انتخابي...) فاشل مسبقا من وجهة نظرك. وصدور قرار الأغلبية بالموافقة رغم

اعتراضك الشديد، وطلب منك رئيسك مساندة القرار والعمل على تنفيذه رغم اعتراضك لأن هذا قرار الأغلبية. كيف ستتصرف؟

- أ - لا بد من التزماني، فالرأي قبل إصدار القرار، والتنفيذ بعد صدوره، لكن افعل أقل ما أستطيع ولا أتحمس
- ب - العمل جماعي وقد أبديت رأيي وأظهرت اعتراضي، وبرأت ذمتي، فلا بد من التنفيذ وبكل حماس
- ج - لا ألتزم ولا أنفذ، حيث لا يمكنني أن أخالف قناعاتي
- د - لا أرفض القرار، ولكن لا أنفذ، وأستمر في إبداء وجهة نظري واعتراضي للمسؤول لعله يعيد النظر في القرار

تمرين تكتيكات تفاوضية

المقدمة والإرشادات

خلال التفاوضات يستعمل المفاوضون المحترفون تكتيكات تفاوضية شهيرة ومعروفة . سأعطيك ٨ تكتيكات رئيسية (لأجل أن تنتبه لها، أو تستعملها في التفاوض - مع الحرص على القيم والأخلاق والعدل) . وسأعطيك ٤ اختيارات بعد كل تكتيك، والمطلوب منك :

ضع إشارة صح على ما تراه مناسباً من التصرفات التالية (واحدة أو أكثر) :

١ - خصمك يقترح حلاً شاملاً ومعقداً، فيه اشتراطات كثيرة مرتبطة ببعضها (إذا حدث كذا فسنقوم بكذا، أما إذا حدث كذا فستكون تصرفاتنا كذا، وفي حالة كذا.....).

أ - أضيف للحل المقترح شروطاً تفصيلية من عندي تضمن حقوقك كذلك.

ب - أحاول أن أهدئ وأخفف من توتر وتخوفات خصمي، والتي عبّر عنها من خلال الحل المعقد.

ج - أقسم الحل إلى نقاط أساسية ونقاط فرعية، وأتفق مع خصمي عليها واحدة واحدة (بالقبول أو الرفض أو التعديل).

د - لا أتعامل إلا مع حل متكامل، فإن لم يكن طرح خصمي مناسباً، فعندها سأطرح حلاً متكاملًا بديلاً (وقد يحتوي بعض نقاط خصمي).

خصمك يضحك ويمزح ويبتسم كثيراً، وواضح أنه يتصرف بشكل طبيعي ليس فيه تشنج ولا انفعال، ولا يبدو عليه حتى أنه يمتلئ، والجلسة فيها أريحية وانسجام كبير بين الطرفين. ورغم أن هذا أمر جميل لكن المشكلة أنه لا يوافق على أي من اقتراحاتك، ويرفض جميع طلباتك، ولا يقبل أي بديل لشروطه هو. كيف ستتصرف ؟

أ - أستمر في الضحك والمزاح معه، وأحافظ على أريحية الجلسة وعدم الانفعال فيها.

ب - أطلب منه بأدب ولباقة إيقاف المزاح والتحول للجدية حتى نستطيع الاتفاق.

ج - أستمر في طرح اقتراحاتي، وأحاول أن أبدع آراء واقتراحات جديدة ترضي الطرفين .

خصمك يمدح نفسه كثيراً في جلسة التفاوض، ويكرر ماذا حقق من إنجازات، ويؤكد على نجاحه في تفاوضاته السابقة وكيف أن طريقته في إدارة التفاوض الماضي كانت السبب في الاتفاق . ولكنه لا يكتفي بذلك، بل يقارن نفسه بك في كل نقطة ويبين أنه أفضل منك، وأن طريقته ناجحة بينما أداؤك أنت كان ضعيفاً سابقاً. بدأت تتوتر من كثرة تكراره لمدحه لذاته ونقده لك، ومقارنة نفسه بك، وأنه هو الأفضل. كيف ستتصرف

- أ - أهدأ ولا أنفعل ولا ألتفت إلى مدحه لنفسه ولا مقارنة نفسه بي، وأركز على نقاط التفاوض.
- ب - أمدحه وأؤكد له أنني أقدر قدراته وإيجابياته، وأطلب منه بأدب الاكتفاء بهذا القدر والعودة إلى نقاط التفاوض والتركيز عليها، وأكرر ذلك كلما عاد لمدح نفسه .
- ج - أطلب منه بحزم التوقف عن الاستخفاف بي، وأمنعه وأقاطععه عندما يستمر في فعل ذلك، ولا أسمح له بالحديث إلا حول نقاط التفاوض .
- د - أمدح نفسي فيما يتعلق بالتفاوض، وأبين أدائي السابق ونجاحاتي الماضية لأثبت أنه ليس أفضل مني، بل أنا أفضل منه في بعض الجوانب .

خصمك يكذب بوضوح وصادقة، ويكثر من غيبة أشخاص لهم علاقة بموضوع التفاوض ولكنهم غير حاضرين، ويخرج عن الموضوع كثيرا كلما حاولت التركيز على نقاط التفاوض. كيف ستتصرف ؟

- أ - أنتبه للكذب، وأرد عليه، وأبين الحقيقة كلما كذب .
- ب - أرفض الغيبة ولا أسمح له بالحديث السيء عن الناس .
- ج - لا أرد على الأمور التي أشك فيها ولكنني غير متأكد من الحقيقة فيها .
- د - أقاطعه وأعيده للموضوع كلما خرج عنه

التفاوض يسير بينكما باحترام وبأدب وبدون خروج عن الموضوع، لكن المشكلة أن خصمك في كل نقطة من نقاط التفاوض يطلب أمورا غير معقولة ومبالغ فيها، وهي فوق الحد الأعلى (الذي حددته لكل نقطة بينك وبين نفسك)، بل الفجوة بين حدك الأعلى ومطالبه ضخمة وخيالية أحيانا. كيف ستتصرف ؟

- أ - أتنازل قليلا، وأتجاوز حدي الأعلى قليلا، وأطلب منه تخفيض مطالبه وإلا لن يحدث اتفاق بيننا .
- ب - أبدأ من الحد الأدنى الذي أتمناه لكل نقطة وأرتفع معه تدريجيا وببطء إلى أن أصل إلى حدي الأعلى ولكن لا أتجاوزه بأي حال من الأحوال .
- ج - أبين له بوضوح وحزم أن مطالبه خيالية ومبالغ فيها، وأني سأوقف التفاوض وأخرج من الجلسة إن لم يتنازل ويكون معقولا ومنطقيًا .
- د - أطلب مطالب خيالية كذلك في كل نقطة لأجبره على التنازل، وأنزل معه كلما نزل، وأصر على مطالبه كلما أصر على مطالبه.

التفاوض بينكما وصل إلى نقطة انسداد حيث أصر كل منكما على اقتراحاته ومطالبه، فقام خصمك بإبداع حل جديد لم تفكر فيه من قبل وهو فعلا اقتراح جميل ومبدع ويحل المشكلة ولكنه منحاز لخصمك فرفضت ورجعتما لنقطة الانسداد، فقدّم خصمك حلا إبداعيا جديدا مختلفا عن السابق ولكنه منحاز له أيضا فرفضت، وتكرر ذلك مرة ثالثة. كيف ستتصرف ؟

أ - أختار أحد الحلول الثلاثة المبدعة وأوافق عليه، فقد أنصفتني خصمي، وقدم حلولاً، وأدى ما عليه، بينما لم أقدم أنا شيئاً، فأكون عادلاً وأقبل أحد حلوله.

ب - واضح أن خصمي مبدع فأطلب منه تقديم حل إبداعى جديد يكون أكثر إنصافاً لي .

ج - أطلب منه ترك طرح الحلول الإبداعية ما دامت متحيزة، وأعود معه لنقاش الحلول الأصلية والنقاط الأولى .

د - أطلب تأجيل الاجتماع لأدرس الحلول الإبداعية التي طرحها، لعلي أستطيع تعديل أحدها ليكون أكثر

وصل التفاوض إلى طريق مسدود فاقترح خصمك حلاً إبداعياً جديداً معقولاً ومنصفاً للطرفين وسيعالج المشكلة بينكما، ولكن هذا الحل قد يسبب لك مشكلة أو حرجاً مع إحدى الجهات الرسمية فرفضت الحل، فقدم حلاً آخر مبدعاً ولكنه سيتسبب في مشكلة مع جهة أخرى فرفضت كذلك، وتكرر ذلك ٤ مرات. كيف ستتصرف ؟

أ - أقدم حلاً منصفاً مثله ولكنه يتسبب له هو بمشكلة مع طرف ثالث .

ب - أبين المشكلة المتوقعة في كل حالة وأطلب منه تعديل الحل بحيث لا يسبب لي مشاكل .

ج - أصر على حلولي التي قدمتها سابقاً، وأرفض حلوله المبدعة ما دامت ستسبب لي مشاكل جديدة .

د - أطلب وقتاً لتقديم تعديل على أحد الحلول بحيث يكسب الطرفان ولا يتسبب بمشاكل جديدة لأحد

استمر التفاوض بينكما لفترة طويلة وحوار صعب ولكنكما أخيراً وبعد معاناة شديدة وصلت إلى الاتفاق والحمد لله . ثم فاجأك خصمك قبيل التوقيع على العقد بطلب إضافات صغيرة ولكنها كثيرة تعديلاً للعقد. كيف ستتصرف ؟

أ - لا أقبل أي تعديل إطلاقاً، وأصرّ على الاتفاق كما هو، وإلا فسأانسحب.

ب - أظهر انزعاجي من تصرفه، وأعاتبه على ذلك بوضوح ولكن بأدب ولباقة .

ج - إن كانت الطلبات الإضافية بسيطة وأثرها محدود فأقبلها، وإلا فأرفض بحزم، أو أطلب فتح التفاوض من جديد .

د - أطلب إضافات صغيرة وكثيرة لصالحى، فإن وافق فأدرج طلبات الطرفين في العقد، وإن رفض، فأصرّ على

إلى أي مدى تتسم بالحسم

ضع تقييماً لكل معيار من ١٠ درجات (صفر = أبداً ، ١٠ = دائماً) من خلال كتابة الرقم بالمربع المجاور.

التقييم	الممارسة
	هل تعبر عن مشاعرك للآخرين بطريقة واضحة وأمينة؟
	هل أنت قادر على أن تطلب من أصدقائك المساعدة أو قضاء مصلحة
	هل تفصح عن رأيك عندما يكون مخالفاً لآراء الآخرين؟
	هل أنت قادر على أن تقول "لا" لمطالب الآخرين غير المعقولة؟
	هل تحتفظ بالتواصل البصري مع الآخرين عندما تتحدث إليهم؟
	هل أنت قادر على أن تصرح بدقة عما يزعجك بطريقة لطيفة؟
	هل تسأل عندما تشعر بالحيرة؟
	هل تذود عن حقوقك المشروعة؟
	هل تحترم الحقوق الأساسية للآخرين؟
	هل تعبر عن غضبك بطريقة لائقة؟

اهم أنشطة القائد الأكاديمي

أي من الأنشطة التالية ترى أنها مهمة في عمل القائد الأكاديمي

م	الأنشطة	درجة الأهمية		
		عالية	متوسطة	أضعيفة
١ .	تطوير البرامج التعليمية	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
٢ .	تقديم العروض	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
٣ .	التعامل مع قضايا الطلاب	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
٤ .	البحث العلمي	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
٥ .	التطوير المهني والشخصي	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
٦ .	البحث المؤسسي	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
٧ .	التواصل مع الجهات خارج الجامعة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
٨ .	تطوير شبكة التواصل داخل الجامعة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
٩ .	أنشطة تسويقية	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
١٠ .	إدارة الميزانية	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
١١ .	رئاسة الاجتماعات	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
١٢ .	التعامل مع الشكاوى	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
١٣ .	المشاركة في الاجتماعات	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
١٤ .	اعداد التقارير	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
١٥ .	تطوير العمليات	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
١٦ .	تطوير السياسات واللوائح	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
١٧ .	اكتشاف فرص جديدة للتطوير	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
١٨ .	التخطيط الاستراتيجي	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
١٩ .	إدارة العلاقة مع الموظفين	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
٢٠ .	تقويم أداء الموظفين	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
٢١ .	تطوير الموظفين	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
٢٢ .		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
٢٣ .		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
٢٤ .		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
٢٥ .		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

اهم مهارات القائد الأكاديمي

ما المهارات الأكثر أهمية بالنسبة للقائد الأكاديمي الفعال

م	المعرفة او المهارات	درجة الأهمية		
		عالية	متوسطة	ضعيفة
1	معرفة كيفية برنامج اكاديمي فعال			
2	القدرة على اشراك الطلاب في التعليم النشط			
3	معرفة كيفية تقويم برنامج تعليمي			
4	القدرة على التعرف على الممارسات الجيدة والتعرف بها داخل الجامعة			
5	المعرفة بالعمليات المختلفة داخل الجامعة			
6	القدرة على مساعدة الموظفين في احداث التغيير المطلوب			
7	امتلاك المهارات الإدارية ومهارات إدارة الموارد			
8	استخدام تقنية المعلومات بفعالية في التوصل وأداء الاعمال الرئيسية			
9	القدرة على تنظيم العمل وإدارة الوقت بفاعلية			
10	القدرة على إدارة الاجتماعات بفاعلية			

مقياس هيرمان DISC

اردنا تشكيل فريق عمل من ٦ أشخاص للتخطيط وتنفيذ معرض دائم لجهتهم ، وقد تم اختيار ثلاثة منهم وأنت أحدهم ثم طلبنا من كل واحد من هؤلاء الثلاثة أن يختار شخصاً ليكون عضواً في الفريق ليكمل العدد ، وهذا العضو سيكون زميلاً في الفريق (لست مسؤولاً عنه ولا هو مسؤول عنك). وأمامك الآن صفات بشرية نرجو منك أن تعطى كل واحدة منها درجة من صفر إلى خمسة (صفر للصفات التي لا تفضلها بتاتاً في عضو الفريق الذي ستختاره وخمسة للصفة الأفضل في نظرك) ويمكن إعطاء درجات بين الصفر وخمسة ، (ولكن بدرجات كاملة فقط ، أى بدون أنصاف الدرجات) ، وتذكر أن المهمة هي تخطيطية وتنفيذية :

التقييم	الصفة
	قيادي حريص على النتائج العملية
	يستمتع بمخالطة الآخرين
	من السهل توقع كيف يتصرف
	يحب الأعمال التنفيذية التي فيها احتكاك بالناس
	قوي الشخصية
	محبوب وقيادي
	يفضل البقاء في عمل واحد
	محبوب وعلاقاته واسعة
	يقبل التحدي
	بارع في الإلقاء
	صبور على العمل الدقيق والتفاصيل
	لا يضايقه أن يراقبه رئيسه
	سريع في اتخاذ القرار
	يحفز من حوله
	لا يحب كثرة التغييرات
	حسن المعاشرة والكلام
	يكسر التعليمات لمصلحة العمل
	كثير الإنتاج وسريع الإنتاج من خلال الآخرين
	لا يتشتت في أعمال كثيرة بل ينهي مهمة قبل البدء بأخرى
	يقدم العلاقات ورضى الناس على الإنجاز

	يحب أخذ المزيد من الصلاحيات
	يترك انطباعاً جيداً لدى من يقابله لأول مرة
	ولاؤه عالٍ للجهة التي يعمل فيها ويدافع عنها
	مطيع لمن فوقه
	لا تضايقه التغييرات الجذرية
	يحب مساعدة الآخرين
	لا يحب العجلة في العمل
	يخشى الأخطاء حتى لا يعاتبه أحد
	يفضل أن يدير العمل ويوجه الآخرين
	يفضل أن يشاركه الآخرين في إدارة العمل
	هادئ ومهدىء للآخرين
	يقف لتقييم العمل باستمرار
	يبرز في الأنشطة الجماعية
	مستمع جيد
	يحب التطور المتدرج
	يفكر بحذر حتى لا يخسر علاقاته
	يحل المشاكل بحز وبدون مراعاة للمشاعر
	يخالف اللوائح بطرق ذكية
	حريص على الالتزام بالأنظمة
	مرن مع الآخرين
	أوامره واضحة ومباشرة
	يحرك الآخرين بدون أوامر واضحة
	يحب الأنظمة لا الأوامر
	لا تضايقه الأوامر

جدول تمرين DISC

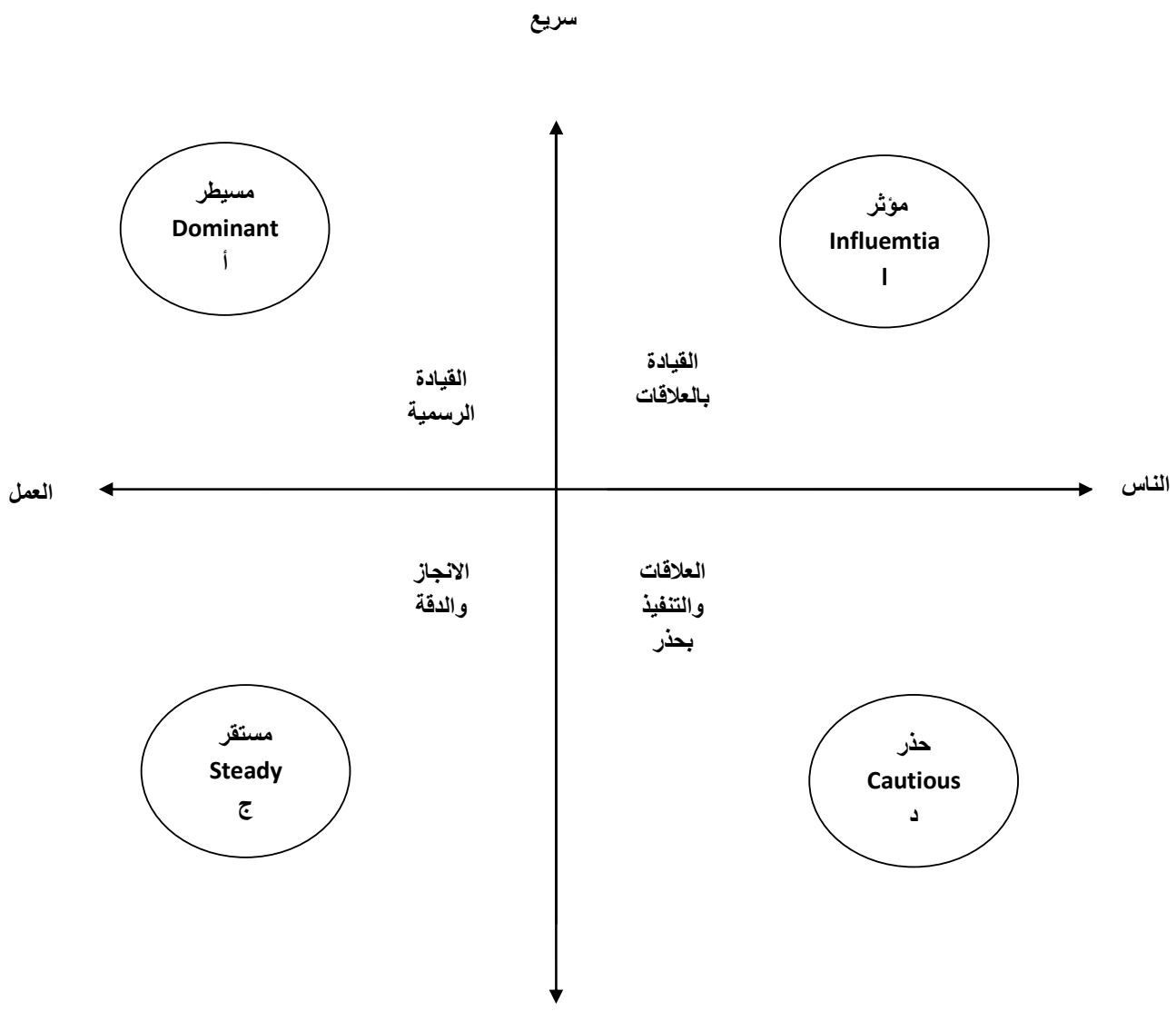
الرقم	د
٤	
٨	
١٢	
١٦	
٢٠	
٢٤	
٢٨	
٣٢	
٣٦	
٤٠	
٤٤	
مجموع :	

الرقم	ج
٣	
٧	
١١	
١٥	
١٩	
٢٣	
٢٧	
٣١	
٣٥	
٣٩	
٤٣	
مجموع :	

الرقم	ب
٢	
٦	
١٠	
١٤	
١٨	
٢٢	
٢٦	
٣٠	
٣٤	
٣٨	
٤٢	
مجموع :	

الرقم	أ
١	
٥	
٩	
١٣	
١٧	
٢١	
٢٥	
٢٩	
٣٣	
٣٧	
٤١	
مجموع :	

الدرجة تمثل نمطك التالي .



متدرج



مقياس هيرمان

الرقم	الفئة	العبارة	نعم	لا
١	A	حرصى على الدقة والحقائق قد يجعلني في نظر الآخرين جاف المشاعر		
٢	C	أعمل مع الآخرين عن طيب نفس من أجل هدف مشترك		
٣	A	أدرك الأرقام وأعي دلالاتها ولي القدرة على حسابها وتطويعها لما أرغب		
٤	C	لدي القدرة على توقع احتياجات الآخرين ومن ثم مراعاتها		
٥	D	أدرك الكثير من الأشياء بالحدس والبديهة دون التفكير العميق فيها		
٦	B	حذر وحريص وأهتم بالعواقب كثيرا		
٧	C	أجمل اللحظات هي اللحظات التي أسعد فيها الآخرين		
٨	D	أتحمس للأهداف وأكرس لها وقتي وجهدي كله		
٩	A	أستطيع أن أحدد سبب المشكلة عند حدوثها وأحلها ثم أجد لها الحل المناسب		
١٠	B	لا يمكن أن أصبر على الفوضى بل أرتب وأنظم كل الأمور والأشياء الخاصة والعامه		
١١	C	لدي القدرة على تنمية العلاقات مع الآخرين والمحافظة عليها والتواصل معها		
١٢	D	المال عندي للإنفاق ويصعب علي جمعه		
١٣	A	لست بخيلا ولكني لا أصرف شيئا من مالي إلا بعد تحليل ودراسة متأنية		
١٤	D	أكره الروتين وأحب التغيير دائما		
١٥	B	أحافظ على أغراضي و ممتلكاتي بطريقه منظمه ومرتبه		
١٦	D	يقول بعض الناس عني (أنت مندفع ولا يمكن توقع أفعالك)		
١٧	A	أعتبر نفسي أسير بوضوح إلى هدي الذي قررته		
١٨	B	أنفذ الأمور دائما خطوه بخطوه وأتمتع بالدقة في عملي		
١٩	C	أعتبر أن علاقتي الطيبة مع الآخرين هي أعز ما أملك		
٢٠	B	أميل للفعل أكثر من ميلي للتأمل والتفكير والتنظير		
٢١	C	مستعد للخدمة وتقديم نفسي للآخرين متي احتاجوا إلى ذلك		
٢٢	A	أجد نفسي أفكر وأستنتج بعيداً عن العاطفة والمشاعر		

لا	نعم	العبارة	الفئة	الرقم
		يعتمد عليّ الآخرون ويثقون في إنجازي وإخلاصي	B	٢٣
		أحب التحدث مع الآخرين عن مشاعري وقصصي	C	٢٤
		تستهويني الأفكار غير الاعتيادية والتي يسميها الآخرون أفكار مجنونة	D	٢٥
		لدي قدرة عالية على تحليل الأحداث واستنتاج آثارها المنطقية	A	٢٦
		لدي القدرة على مواصلة العمل حتى إنجازه	B	٢٧
		أجيد بث الحماس في همم الآخرين	C	٢٨
		أمتلك معرفه مميزة بالمواضيع العلمية والتقنية	A	٢٩
		أعتبر نفسي عطوفا ولطيفا وأنس بالآخرين وأساعدهم متي احتاجوا	C	٣٠
		أحب العمل في أكثر من شيء في وقت واحد	D	٣١
		أراقب وجوه الآخرين لا إراديا عندما يتحدثون إلى	C	٣٢
		كثيرا ما تراودني الأفكار الجديدة	D	٣٣
		لا أحب أن يقاطع أحد نمطي الروتيني	B	٣٤
		أشعر بارتياح أثناء أدائي لأعمال التصنيف والترتيب والتنظيم	B	٣٥
		أهتم عادة بالصورة العامة ولا أدقق في التفاصيل	D	٣٦
		أعتقد أن العمل أهم بكثير من المشاعر الإنسانية	A	٣٧
		يفضل الآخرون أن أتولي زمام القيادة	A	٣٨
		أدون التزاماتي الاجتماعية في مفكرتي الخاصة وأحرص على القيام بها	B	٣٩
		أتمتع بروح الدعابة التي قد توقعني في مشاكل	D	٤٠
		أميل في حكمي على الأشياء على حدسي وتوقعاتي أكثر من ميلي إلى الدقة والتحليل	D	٤١
		أفضلُ تعليمات محددة على أن يترك الأمر بلا تعليمات محددة وواضحة	B	٤٢
		يصفني الناس بأني عاطفي	C	٤٣
		يصفني الناس بأني حريص (أو) حذر (أو) منضبط	B	٤٤
		يصفني الناس بأني مغامر	D	٤٥
		يصفني الناس بأني حازم (أو) عقلاني	A	٤٦
		أحب معرفة التفاصيل وخطوات أي عمل سأقوم به	B	٤٧

لا	نعم	العبارة	الفئة	الرقم
		لا أحب الأنظمة والقوانين وأشعر بأنها تقيدني	D	٤٨
		أحب الشعر (أو) القصص (أو) التواصل مع الآخرين	C	٤٩
		أشعر بأنه يجب أن تنفذ القوانين والعقوبات بحزم وبدون عاطفة أو مجاملات	A	٥٠
		لا أحب الأشياء المحتملة أو التي لا يمكن توقع نتائجها (غير مضمونة)	A	٥١
		أحب مساعدة الآخرين وإعطائهم من وقتي ومالي وجهدي	C	٥٢
		أحب التخطيط المفصل لأي عمل سأقوم به	B	٥٣
		عند شرائي لجهاز جديد أحاول تشغيله بنفسني دون اللجوء إلى كتيب التشغيل	D	٥٤
		أحب الاستماع لمشاكل الآخرين ومساعدتهم	C	٥٥
		لدي القدرة في التعامل مع الأرقام (أو) الحسابات	A	٥٦

D	C	B	A

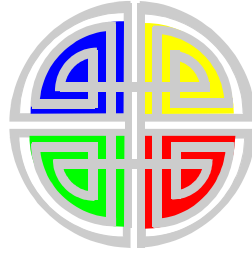
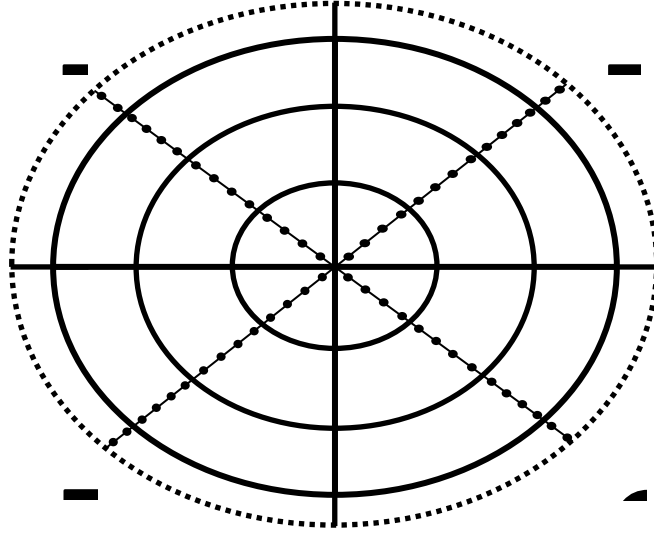
النمط الرابع
()

النمط الثالث
()

النمط الثاني
()

النمط الأول
()

مخطط اللقطة



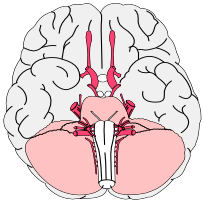
تفسير شكل الصفات الغالبة للدماغ

ستجد شكل الصفات الغالبة لعقلك مرفقاً بهذا الدليل. دليل التفسير هو من أجل تمكينك من فهم صفاتك العقلية واستغلالها على أكمل وجه. نبدأ بفقرة موجزة عن كيفية ظهور "طريقة هرمان لتحديد الصفات الغالبة للعقل البشري" إلى الوجود.

بدأ "ند هرمان" أبحاثه على الصفات الغالبة للعقل البشري في ١٩٧٦، أثناء عمله في قسم التطوير الإداري بشركة "جنرال إلكتريك". درس "هرمان" أبحاثاً في الأجزاء الأساسية المختلفة من الدماغ والتي تشير إلى أجزاء التخصص في الدماغ وأثار ذلك انبهاره. أراد "هرمان" تطوير وسيلة بسيطة ولكن فعالة لتحديد ما إذا كان من المحتمل أن يكون لمختلف الناس تفضيلات من أنماط التفكير يمكن قياسها. وضع "هرمان" استبياناً. مشابهاً للاستبيان الذي قمت باستيفائه. أثبت منذ ذلك الحين أنه عظيم الفائدة في عدد كبير من التطبيقات الشخصية والتجارية.

يلخص الشكل الموضح أدناه عمل "هرمان". بدأ "هرمان" بمبدأ تنظيمي بناءً على أبحاث الدماغ، ثم حول ذلك إلى نموذج دائري مقسم إلى أربعة أجزاء، وصار هذا أساساً للنموذج الذي يتم تحديد شكل الصفات الغالبة للعقل على أساسه.

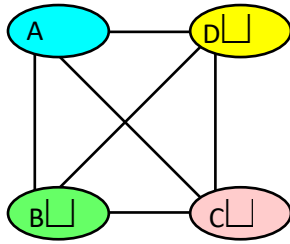
التطبيق



المخ



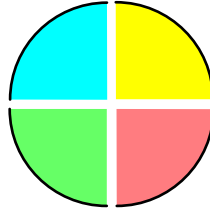
التمثيل المجازي



المبدأ
التنظيمي



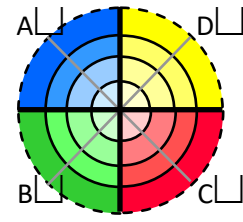
بناء



النموذج الدماغ
الكامل



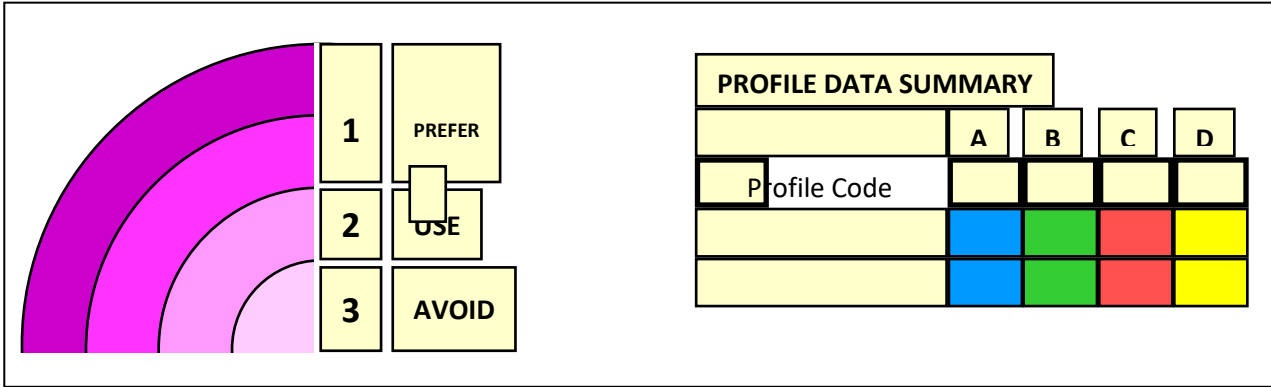
التشريح



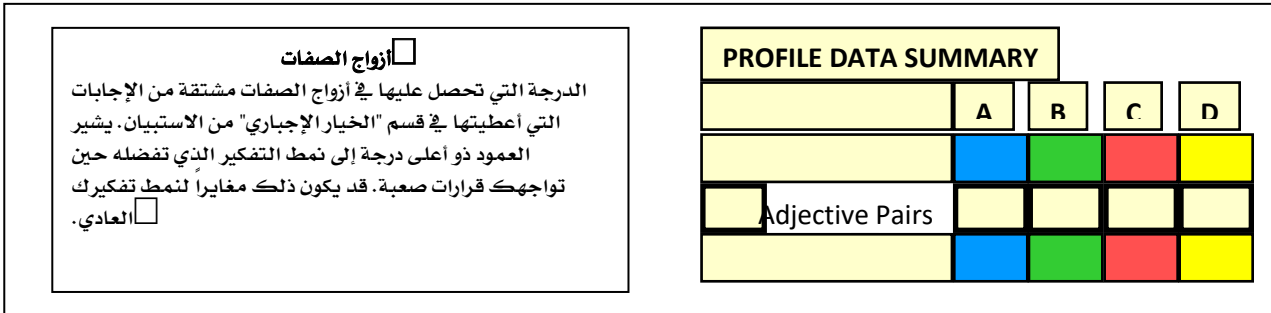
أداة تحديد الصفات
الغالبية للعقل البشري
"HBDI"هرمان

دليل تفسير اللقطة

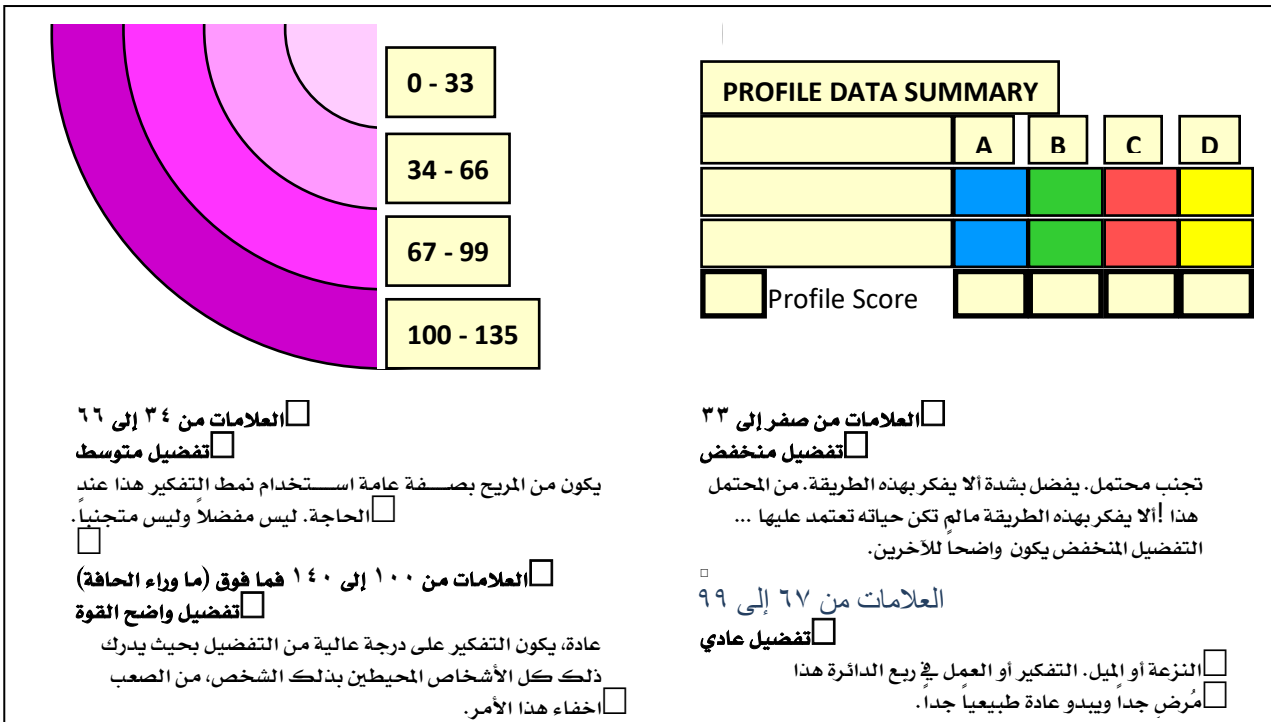
رمز اللقطة PROFILE CODE



أزواج الصفات ADJECTIVE PAIRS



علامات اللقطة PROFILE SCORE



كيف تفسر الشكل الخاص بك :-

ننتقل الآن لنبين لك كيف يمكن تفسير اللقطة الخاصة بك. أولاً، نود التأكيد على نقطتين هامتين:

• لا توجد أشكال جيدة وأشكال رديئة.

• العلامات المنخفضة في منطقة معينة لا تشير إلى وجود عجز. دائماً يكون للناس قدرات عالية في المناطق حيثما يتطلب الأمر بذل مجهود إضافي.

يتم توضيح العلامات وعرضها على أساس نموذج رمزي للدماغ. يمثل الجزء الأعلى من الشكل النمط الذي يحدد النشاط الذهني؛ الجزء الأسفل من الشكل يمثل نمطاً آخر حيث توجد فيه الوظائف الغريزية والحركية. الشكل مقسم أيضاً إلى يسار ويمين. نشاط الجزء الأيسر من الدماغ أكثر نظامية وهيكلية من الجزء الأيمن الذي يتميز بالقدرة على التخيل والإبداع والإحساس. هذان القسمان ينتج عنهما أرباع الدوائر الأربعة التي تميز أنماط العمل العقلي المختلفة: أرباع الدوائر معنونة من "A" إلى "D" في عكس اتجاه دوران عقارب الساعة.

بعض الخصائص الأساسية لكل نمط مدرجة حول شكل اللقطة. ومع ذلك، يمكن أن تحدث هذه الخصائص أيضاً في أرباع أخرى. على سبيل المثال، "التخطيط" في ربع الدائرة "B" ذو طبيعة لوجيستية وعملياتية. يحدث "التخطيط" أيضاً في ربع الدائرة "D"، ولكنه يكون ذا طبيعة استراتيجية. التفكير المنطقي وحل المشاكل في ربع الدائرة "A" مركز ونظامي، بينما يكون حل المشاكل في ربع الدائرة "D" شاملاً وتلقائياً. النمط الأخير من التفكير يتعامل مع المنطق على مستوى "دون الوعي" ويستلزم دائماً استخدام نمط ربع الدائرة "A" للتفسير والتحقق. ربع الدائرة "D" بدهي بالمعنى العقلي، بينما ربع الدائرة "C" بدهي بالمعنى الحسي (الحدس أو الإحساس الداخلي). ستجد مزيداً من المعلومات عن أرباع الدائرة لاحقاً في دليل التفسير هذا.

يُرجى ملاحظة العلامات تحت العنوان "أزواج الصفات" الموجود أعلى ورقة مخطط اللقطة: هذه الدرجات تتعلق بالـ ٢٤ سؤالاً بقسم "الخيار الإجباري" من الاستبيان. يبين ترتيب الأفضلية الذي تختاره في هذا القسم وضعك المفضل عندما تكون تحت ضغط.

❖❖❖❖

ماذا تعني الأرقام :-

الدرجة الأساسية. ١ في رمز اللقطة

تدل على وصول طبيعي ويسير لربع الدائرة هذا. الدرجة الأساسية، التي تمثل أعلى علامات اللقطة، من المحتمل أن تمثل نمطك "الغالب" أو "المفضل"، أي النمط الذي تستخدمه للوهلة الأولى في الظروف العادية. الأفضلية تكون واضحة على نحو خاص، ومن المحتمل أن تكون ملحوظة للآخرين أيضاً، خاصة إذا كانت علامتك أعلى بكثير من علامتك في أرباع الدوائر الأخرى.

الدرجة الثانوية. ٢ في رمز اللقطة

تدل على سهولة العمل في نمط معين. مثل هذه العلامة تشير إلى استخدام "متوسط" للمنطقة المعنية. مقدار الأفضلية لهذه المنطقة تبينه علامات اللقطة مقارنة مع علامات المناطق الأخرى (وبصفة خاصة ربع الدائرة المقابل الذي يمكن اعتباره الثقل المعادل).

الدرجة الثالثة. ٣ في رمز اللقطة

تعتبر درجة "التجنب". استخدام ربع الدائرة بدرجة تقل عن ٣٣ يُشعر جزماً بـ "ثقل التوجه". الشخص الحاصل على الدرجة الثالثة قد يجد صعوبة في التواصل مع شخص ما حاصل على درجة مرتفعة في ربع الدائرة المقابل.

شرح أرباع الدائرة الأربعة :-

تشرح الفقرات التالية خصائص كل ربع دائرة، والمهمة التي يقوم بها، ونمطه الوظيفي.

ربع الدائرة "A"

يتناول ربع الدائرة هذا، التفكير العقلي المتميز بالهيكلية والنظامية. عندما تكون في هذا النمط، فمن المرجح أن تقوم بحل المشاكل بطريقة خطوة بخطوة وأن تأخذ في اعتبارك الحقائق، والأرقام، والإحصائيات، والمعطيات الملموسة الأخرى. ستفضل أن تكون الاستنتاجات مدعومة ببيانات مساندة أو بسوابق مماثلة. تقييمك للأفكار يحدث هنا حيث يتم تفسير وتبرير القرارات أو الأحكام بنمط تفكير ربع الدائرة "A". هذا النمط منطقي، وتحليلي، وعقلاني؛ يتم استخدامه في دراسات الجدوى، والتقديرات الحرجة، وأي مهمة تتطلب تحريات جادة ومركزة. أنت تتناول المسائل المالية، والحسابية، والتقنية في هذا الوضع.

ربع الدائرة "B"

ربع الدائرة هذا مؤسس على الحس العملي والإجرائي. الدرجة الأساسية هنا تعني أن لديك ميلاً فطرياً نحو التنظيم، والاعتمادية، والفعالية، والنظام، والانضباط. يتم دائماً وضع أسبقيات للمهام؛ وتتعامل معها بطريقة نظامية ومرتبطة. وتستوفيها، مع إدارة الوقت بكفاءة. ربع الدائرة هذا منتهى للقيود الإدارية، ومنهجي، وعالي الإدراك للتفاصيل. تشمل مهارات ربع الدائرة هذا على التخطيط العملي وتنفيذ المخططات والمشاريع. وبالقدر نفسه، يتم تداول الإدارة والصيانة بسلاسة. الدرجة العالية هنا تدل على أنك تكره التشوش والارتباك ولديك مهارة كبيرة واقتناع في فرض النظام في مثل هذه المواقف. الخصائص هي الحرص، والسيطرة، والتحفظ. الدرجة التي تكون عندها الميول نحو ربع الدائرة "B" ظاهرة تتأثر بدرجة ربع الدائرة "D". الدرجة الأساسية المنخفضة أو الدرجة الثانوية المرتفعة في "D" تؤدي إلى حصول تأثير معادل.

ربع الدائرة "C"

تدل الدرجة الأساسية في ربع الدائرة هذا على أن لديك ميلاً فطرياً نحو "الإحساس" والأمور المرتبطة بالتواصل مع الآخرين. توجد عادة جاذبية للآخرين وقدرة على الارتباط معهم بسهولة. كما تتضمن خصائص الدرجة الأساسية مهارات اتصال شخصي جيدة وإدراكاً لمشاعر الآخرين، وسهولة في الاتصال ومن المحتمل مهارات في التعليم والتدريب أو القيادة. الدرجة العالية قد تشير إلى الحساسية والعاطفة. قد يظهر بصدق "الحس الشعوري" في شكل مشاعر قلبية أو حس باطني. الإدراك الروحاني والاهتمامات بالموسيقى أو الشعر من الملامح المميزة بشكل كبير لربع الدائرة "C".

ربع الدائرة "D"

تشير الدرجة الأساسية في هذه المنطقة إلى أنك تفضل النمط الذي يمكنه تناول عدة مدخلات عقلية في الوقت نفسه، والذي يقوم بعمل روابط سريعة ويكون مستريحاً للأفكار المجردة. تدل الدرجة العالية على تناول شمولي لحل المشكلات مبدئياً، وتقييم مظاهر مختلفة في الوقت نفسه، ووضع حلول عقلية معقدة والتوصل لاستنتاجات بطريقة تلقائية وليس بطريقة مدروسة. يمكن تسمية هذا النمط من العمل بالحدسي أو البدهي بمعناه العقلي. يحدث التفكير الإبداعي في هذا الوضع ويلهم بالأفكار التخيلية، والابتكارية، والجديدة. يمكن وصف ربع الدائرة هذا بأنه المحفز لعملية الإبداع. التفكير الاستراتيجي هو أحد أنشطة ربع الدائرة "D". تشير الدرجة العالية هنا إلى أنك ترحب بالتغيرات الإيجابية، وبصفة خاصة عندما يرتبط الحصول عليها بالحصول على درجة منخفضة إلى حد بعيد في ربع الدائرة "B" فإنها تدل على الميل للمغامرة، والتجربة، والمخاطرة.

التواصل بين البشر :-

الدرجات العالية في نفس ربع الدائرة تدل على سهولة كبرى في الاتصال بين الأشخاص.

- أسهل درجات التواصل تحدث بين الأشخاص الذين لديهم سيادة في نفس ربع الدائرة ويكون هذا الأمر أكثر سهولة عندما يتشارك الأشخاص في ناحية السيادة سواء بالجانب الأيسر أو الجانب الأيمن للدماغ.
- الأشخاص الذين لديهم درجتين عقليتين أو درجتين عضويتين يكونون أقل "خلافاً" من هؤلاء الذين يسجلون درجات عالية في أرباع دائرة متقابلة قطرياً، والتي تدل على أقصى درجات التناقض في النمط.

بعض الأسئلة على الأشكال الغالبة في الدماغ وإجاباتها

هل هذه اللقطة هي "أنا"، أم كيف أود أن أرى نفسي؟

بصفة عامة، كيفية رؤية الناس لأنفسهم أمر صحيح ومعروف. على حين يمكنك توجيه إجابتك نحو نظرة مثالية لنفسك، فإن أسئلة الاستبيان مصممة لتقليل ذلك إلى أكبر حد ممكن. كما أنه من المرجح أن تعتقد أن الإدلاء بمعلومات غير صحيحة عن نفسك هو خداع للنفس.

هل يمكن أن تتغير اللقطة؟

نعم، يمكن أن يحدث التغيير إذا كانت هناك حاجة إليه. تتضمن العوامل المساهمة في التغيير رغبتك في التغيير، أو حدوث تغيير جوهري في ظروف حياتك، أو وقائع عاطفية جوهريّة. ومع ذلك، إذا لم يتغير الكثير في حياتك وإذا واصلت القيام بالأشياء نفسها التي اعتدت القيام بها دوماً. وقمت بعمل هذه الأشياء بالطريقة نفسها. فإن اللقطة ستظل تمثلك على النحو الصحيح.

ماذا عن الحالة المعنوية؟ هل تتغير اللقطة إذا كانت معنوياتي "مرتفعة" أو "منخفضة"؟

نعم، الحالة المعنوية تغير الحجم الكلي للقطعة ولكن لا يبدو لها سوى تأثير طفيف على الحالة. تميل اللقطة إلى الرسو في ربع الدائرة الأقل تفضيلاً، وأن تزيد بالتناسب في الأرباع الثلاثة الباقية. إذا كنت تشعر بالثقة أو الاعتداد بالنفس بشكل استثنائي عند الإجابة عن أسئلة الاستبيان، من هنا قد تكون أجبت عن أسئلة أكثر ذات قيم أعلى. علامات في "أزواج الصفات" مختلفة عن علامات اللقطة. ماذا يعني ذلك؟ الفرق بين علامات أزواج الصفات وعلامات اللقطة هو مؤشر يدل على نوع التغيير في التفكير الذي قد تمر به عندما تكون تحت ضغط.

هوايتي المفضلة لم تدرج. هل يؤثر ذلك على اللقطة؟

ليس كثيراً. يتم تسجيل علامات الهوايات، ليس على أساس خصائص الهوايات، ولكن على أساس خصائص الأشخاص الذين يمارسون هذه الهواية. يميل الناس إلى اختيار هوايتهم بالتوافق مع أفضليات اللقطة الغالبة للدماغ لديهم.

ماهي العلاقة بين دوار الحركة والنمط الغالب للدماغ؟

الأشخاص الذين لديهم السيادة في الجانب الأيسر للدماغ، يميلون للشعور بدوار الحركة بشكل أقل كثيراً من الأشخاص الذين لديهم السيادة في الجانب الأيمن للدماغ. الأشخاص الذين لديهم السيادة في الجانب الأيسر للدماغ ويكونون عرضة لدوار الحركة يبدو أنهم يحوزون مهارات في الجانب الأيمن بشكل أسرع من هؤلاء الذين لا تكون لديهم حساسية للحركة.

أنشطة العمل :-

بمجرد قيامك بتحديد الأوضاع التي ترغب الانتقال إليها أو تحقيق الكفاءة فيها، وتخطيطك لكيفية تقييمها، إليك بعض الأنشطة المقترحة لإنجاز ذلك. ضع علامات بقلم حبر أو قلم علام على أرباع الدائرة التي ترغب في الوصول إليها واختر بعض الأشياء التي يمكنك القيام بها الآن، أو غداً، أو هذا الأسبوع، أو هذا الشهر.

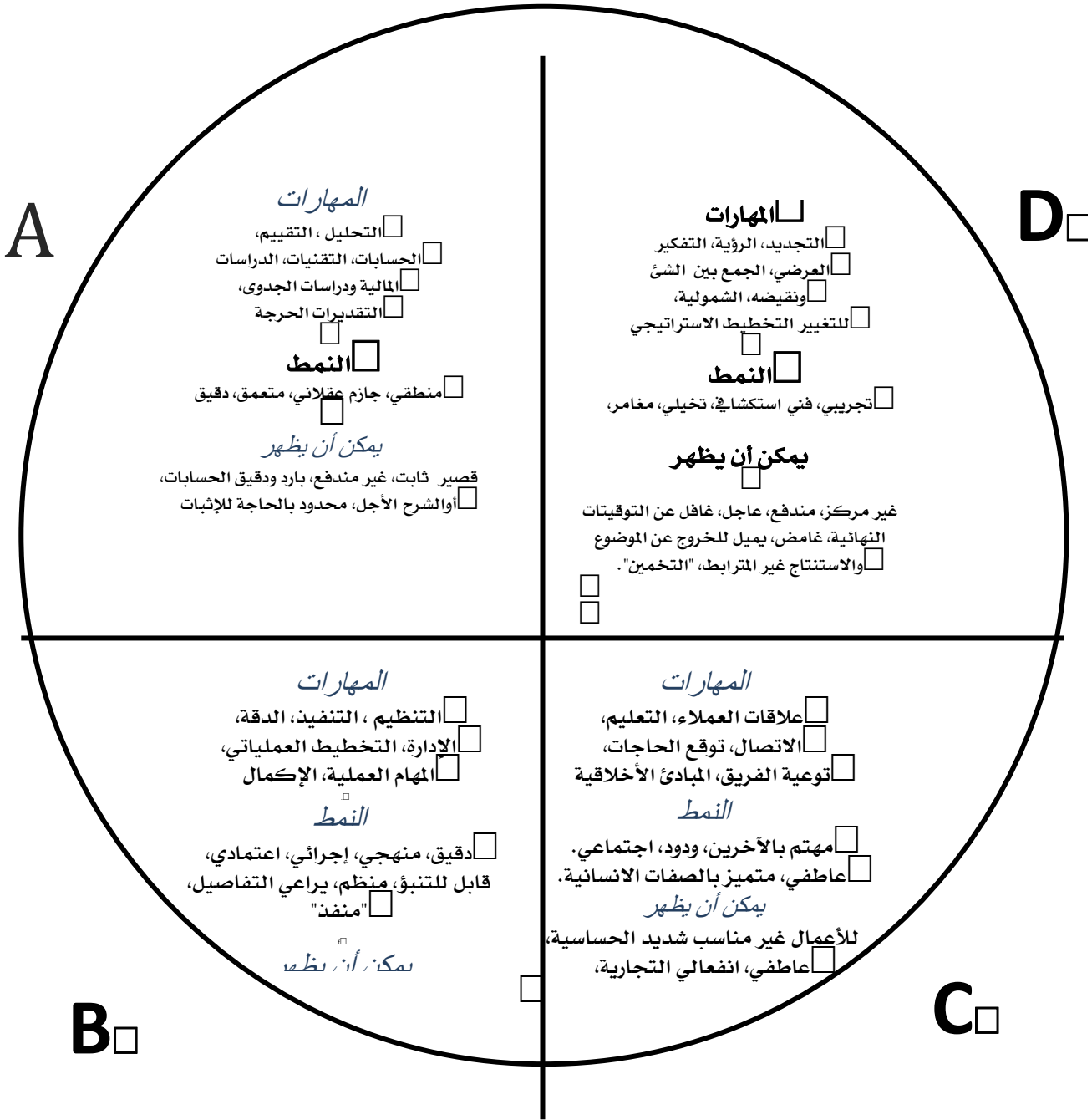
الوصول إلى الأوضاع الأقل تفضيلاً في العمل :-

أنشطة الجزء الأيمن العلوي	أنشطة الجزء الأيسر العلوي
<p>خصص وقتاً لاستنباط الأفكار وفكر في فكرة "مجنونة" واحدة على الأقل يومياً.</p> <p>تخيل (وعيناك مغمضتان) وضع المؤسسة بعد عشر سنوات من الآن.</p> <p>أعد تزيين (ديكورات) مكتبك، أضف دمي ابتكارية و / أو ملصقات للوحات جدارية.</p> <p>صمم "شعاراً" لوظيفتك.</p> <p>اسعى لعقد جلسة لاستخلاص الأفكار الباردة المفاجئة في شأن هام.</p> <p>أوضح مذكرة لأحد الزملاء.</p> <p>اتخذ قراراً على أساس الحدس.</p> <p>ضع الأفكار الخاصة بمنتج جديد لمؤسستك.</p>	<p>استخدم التحليل في صنع قرارك.</p> <p>تعلم التحدث إلي "التقنيين" في مؤسستك، قم بقضاء يوم واحد معهم وافهم المكونات التقنية للمنظمة.</p> <p>اقرأ وافهم التقرير السنوي أو المالي لمؤسستك.</p> <p>احسب وحدد أهداف العمل في ربع السنة التالي بوضوح.</p> <p>راتبك في الدقيقة / الثانية.</p> <p>تعلم برنامج جديد على الحاسب الآلي من شأنه أن يعزز أدائك الوظيفي.</p> <p>تعلم استخدام الصفحة الجدولية وإعداد تقارير الميزانية لإدارتك.</p> <p>نفذ تحليلاً إحصائياً</p>
أنشطة الجزء الأيمن السفلي	أنشطة الجزء الأيسر السفلي
<p>تعرف على موظف آخر بشكل تلقائي وبطريقة شخصية وذات مغزى بالنسبة له.</p> <p>كن حذراً في اتصالك غير اللفظي واجعله أكثر مودة، على سبيل المثال، ابتسم، وكن مسترخياً.</p> <p>حضر الآخرين للحصول على المتعة، وأقم احتفالات جماعية في المناسبات الهامة للشركة.</p> <p>تطوع لمساعدة أحد العمال المشاركين في أحد مشروعات الشركة.</p> <p>جرب الاستماع إلى "الموسيقى أو الشعر" من إحدى المحطات الإذاعية كخلفية أثناء عملك.</p> <p>أقضي ١٥ دقيقة على الأقل يومياً في التعرف على الآخرين شخصياً.</p> <p>اصنع قراراً باستخدام إجماع الفريق.</p>	<p>استخدم سجلاً للوقت لتسجيل أنشطتك اليومية بدقة.</p> <p>أعد تنظيم نظام حفظ الملفات لديك، ومكتبك.</p> <p>ضع قائمة "بالأشياء المقرر أن تقوم بها" وأشطب على البنود عند إنجازها.</p> <p>حدد وقتاً للانتهاء من مشروع وانته قبل الموعد المخطط.</p> <p>أذهب لمكتبك أو لمقابلاتك مبكراً عن الموعد المحدد.</p> <p>اقرأ كراس سياسة الشركة واحتفظ به في مكان قريب للرجوع إليه.</p> <p>كن متحفظاً وابحث الإجراءات الوقائية عند صنع قرارك.</p>

نظام التنمية الأسبوعي لكامل مناطق الدماغ :-

النظام التالي مصمم للأشخاص الذين يريدون تنمية كامل مناطق الدماغ. لكل يوم، هناك أربعة أنشطة سوف تساعدك، من خلال ممارستها بانتظام، على تأسيس تعزيز مناهج شخصي تجاه العمل والحياة بصفة عامة يعتمد بشكل أكبر على كامل مناطق الدماغ. قم بتعديل، أو توفيق، أو تغيير الأنشطة حسب الحاجة.

<p>راجع وضعك المالي عن الأسبوع الحالي، والشهر الماضي، والسنة الماضية حتى الآن . خطط الأنشطة ذات الأسبوعية لهذا الأسبوع. اكشف عن قدرتك على تفهم الأحداث التي وقعت مؤخراً لشخص ما يحتاج للتعاطف. استنتج تعبيراً مجازياً للأسبوع المنصرم واجعل شخصاً ما يفسر المعنى.</p>	<p>A B C D</p>	<p>اليوم الأول</p>
<p>قارن نتائج أنشطة الأسبوع الماضي مع أهدافك لهذا الأسبوع. جرب الوصول إلى كل مكان في الوقت المحدد لذلك على مدى اليوم بالكامل. اكتشف شيئاً ما عن الجانب الروحي في نفسك. اتخذ قراراً هاماً مبنياً كلياً على الحدس.</p>	<p>A B C D</p>	<p>اليوم الثاني</p>
<p>حل مشكلة حالية باستخدام الفطرة السليمة. خذ كومة من الأوراق الشخصية ورتبها. افعل شيئاً يثير بعض المشاعر الشخصية القوية ويجعل هذه المشاعر بادية للآخرين. استقطع وقتاً "لأحلام اليقظة".</p>	<p>A B C D</p>	<p>اليوم الثالث</p>
<p>قم بإعداد نقد موضوعي لمشروع هام. حدد شيئاً ما من الأشياء التي تؤجلها واتخذ إجراء بشأنه. اربط على ظهر انسان تحبه وافصح عن مشاعرك له. ابحث عن شخص "متفرد" وتعلم شيئاً ما ذا قيمة من خلال التجربة.</p>	<p>A B C D</p>	<p>اليوم الرابع</p>
<p>فكر في أحد التعهدات الهامة مع التركيز بشكل كامل تقريبا على الشروط الكمية كما تعبر عنها الأرقام. في ١٠ دقائق بالضبط، قم بتعديل، وتنظيف، وإعادة ترتيب حافظتك أو كيس نقودك. اكتشف لون وصفات غرفة تستخدمها دائماً، ولم يسبق لك ملاحظة ذلك. استغرق في التأمل لمدة ٢٠ دقيقة.</p>	<p>A B C D</p>	<p>اليوم الخامس</p>
<p>في فترة قصيرة واحدة، اذكر أهدافك الحالية. راجع تفاصيل وصيحتك أو الأوراق الشخصية الهامة الأخرى. استقطع وقتاً للاستماع إلى بعض الموسيقى أو الشعر المفضل. دع إحدى الأفكار تنمو واستمتع بعملية نشوءها والإمساك بها.</p>	<p>A B C D</p>	<p>اليوم السادس</p>
<p>حدد وضع أولويات ١٠ حقائق أساسية عن نفسك أو أنشطتك. رتب لاختبار اللياقة البدنية، والفحص الأمني الخ الخاص بك. حقق إحساساً ممتعاً بتناغم جسمك. اتخذ مخاطرة بعمل شيء ما غير ما لوف تماماً.</p>	<p>A B C D</p>	<p>اليوم السابع</p>



نشاط :-

اقرأ القصص التالية وحدد لقطة كل مما يلي :-

حدث في يوم السبت ٥ / ٧ / ١٤٢٧ هـ وعند الساعة العاشرة مساءً في شارع الملك عبدالعزيز قرب الحرم النبوي الشريف حادث دهس لفتاة تدعى فاطمة ، تبلغ من العمر عشر سنوات اصطدمت بها سيارة من نوع فورد يقودها شاب في الخامس عشر من عمره ، وقد باشر الحادث فرقة من المرور السري وفرقة من الشرطة وفرقة من الهلال الأحمر .

نتيجة لصغر السن وضعف الرقابة وقلة التوعية تسبب شاب في مقتل فتاة صغيرة ، والحادث وقع قرب محلات تجارية مما يعني أن المتهورين لا يابهون بالكثافة السكانية .

في ذلك اليوم الحزين ووسط آهات كل قلب رحيم فارقت فاطمة الحياة بعد أن اصطدم بها ذلك الشاب المتهور أمام والدتها التي كانت ترتقب زواجها وتحلم ببرها ، نقلت جثمانها البريئة إلى المستشفى وأكملت الشرطة إجراءات التحقيق في الحادث .

شاب متهور يدهس فاطمة

حادث مؤلم لفتاة صغيرة أرادت عبور الشارع ليبياعها ذلك الشاب المتهور بسرعه الجنونية ويقذف بها بعيداً عدة أمتار الحادث تمت مباشرته من قبل شرطة الحرم .



خطة التحسين الشخصية

أفكار ايجابية <input type="checkbox"/>	أفكار سلبية <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
عبارات ايجابية <input type="checkbox"/>	عبارات سلبية <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
سلوك ايجابي <input type="checkbox"/>	سلوك سلبي <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

خارطة الطريق لاستراتيجية للقيادة الشخصية

في هذه الخارطة سوف نركز على عشر آليات لتحديد أهدافنا الكبرى في حياتنا

١- اكتشاف النفس: تمرين سوات، نقاط القوة والضعف والفرص

٢- كتابة آمنياتك في الحياة: على الأقل ١٠٠ أمنية

٣- كتابة الرسالة الشخصية

٤- تقسيم الأمنيات إلى: أهداف كبرى، وسطى، صغرى

٥- كتابة تخصصك في الحياة: تخصص تطبيقي مؤثر

٦- التركيز على الأهداف الكبرى (عدد ١٢-٢٠)

كل هدف منها تعباً له استمارة الأهداف الكبرى

٧- تقسيم الأهداف الكبرى:

أهداف كبرى أ (أهداف السجية، أهداف تستمر معك مدى الحياة وهي الأبراج الضخمة التي تبنيتها في

حياتك): ١-٣ أهداف

٨- صياغة الأهداف حسب معايير الهدف الذكي: هدف محدد وواضح، واقعي مناسب لقدراتك، مربوط

بزمن

٩- توزيع الأهداف الكبرى على خارطة الحياة

١٠- الأسباب العشرة لتحقيق أهدافك

أولاً: اكتشاف النفس: تمرين SWOT، نقاط القوة والضعف والفرص

المجالات	نقاط القوة	الفرص المتاحة	نقاط الضعف	تحويلها إلى فرص
الفرائض والواجبات				
السنن والمستحبات				
الأخلاق والقيم				
العلاقات والتواصل				
الجانب التعليمي				
المواهب والمهارات				
الماديات والصحة				
القدرات والإمكانات				
الجانب الخيري				

ثانياً: كتابة آمنياتك في الحياة:

تمرين كتابة ١٠٠ شيء ترغب في عمله أثناء حياتك

(صغيراً أو كبيراً، أخروياً أو دنيوياً)

اكتب كل ما يرد على ذهنك من الأمنيات

في هذه الآلية:

لا مراعاة قدراتك

لا مراعاة جودة الصياغة

لا للهدف الذكي

لا للعوائق والعقبات

المجالات المتعددة لأجل التوازن .. الكلمات في المجالات هي زناد للذهن .. تساعد على تذكر الأمنيات،

ويمكنك في كل مجال إضافة كلمات جديدة تناسب اهتمامك

أمام كل كلمة .. تسأل نفسك: هل لي أمنيات تجاه (.....)؟ فالجواب إما عدة أمنيات أو أمنية واحدة

أو تتركها فارغة

مجالات الأهداف:

العبادات .. العمل الخيري .. الجانب التعليمي .. المجال الشخصي .. المجال الأسري .. الصحة والترفيه ..

المواهب والقدرات .. الأخلاق والقيم .. العلاقات والتواصل

المجال	الكلمات	الأمنيات
العبادات	أركان الإسلام	
	التطوع والنوافل	

المجال	الكلمات	الأمنيات	
المجال الخيري	مشاريع متخصصة		
	الطلاب والطالبات		
	الأسرة		
	الطفل		
	الجاليات الوافدة		
	وسائل الإعلام		

الأمنيات	الكلمات	المجال
	الدراسة الأكاديمية	المجال التعليمي
	التخصص العلمي	
	التخصصات الفرعية	
	البحوث العلمية	
	القراءة والإطلاع	
	التأليف	

الأمنيات	الكلمات	المجال
	التجارة	المجال الشخصي
	بناء البيت	
	الدخل الشهري	
	أشياء ضروري تتملكها	
	أشياء مهم تتملكها	
	أشياء تحب تملكها	
الأمنيات	الكلمات	المجال
	الوالدين	المجال الأسري
	الزوجة	
	الأبناء	
	الأخوة والأخوات	

المجال	الكلمات	الأمنيات
الصحة والترفيه	الألعاب الرياضية	
	الصحة الجسدية	
	الرحلات الترفيهية	
	السفر والترحال	

المجال	الكلمات	الأمنيات
مجال المواهب والمهارات	تطوير مواهب	
	اللغات الأجنبية	
	مهارات تخصصية	
	مهارات عامة	

المجال	الكلمات	الأمنيات
مجال الأخلاق والقيم	أخلاق كالسجية	
	العادات الجيدة	
	العادات السيئة	

الأمنيات	الكلمات	المجال
	الأقارب	مجال العلاقات والتواصل
	العائلة الكبرى	
	الأصدقاء	
	علاقات أخرى	

الأمنيات	المستقبل
مالذي تتمنى تحقيقه بعد:	
.....	١٠ سنوات
.....	٢٠ سنة
.....	٣٠ سنة

ثالثاً: كتابة الرسالة الشخصية

رسالتك الشخصية هي بمثابة دستورك

يرى توم ردل أن الصفات الخمسة للرسالة الشخصية الجيدة، تتلخص في الكلمة الإنجليزية SMITE:

بمعنى يسحراً أو يفتن:

١ . قصيرة SHORT.

ألا تزيد عن عشرين كلمة على الأكثر، أو تكون ١٥، أو أقل إن استطعت. فكلما كانت قصيرة

كان من السهل تذكرها.

٢ . لها معنى MEANINGFUL .

لا تستخدم شعارات فارغة المستوى، فأنت تعرف متى تكون على الطريق ومتى تضل رسالتك.

٣ . ملهمة INSPIRATIONAL .

يجب أن تمنحك قراءتها الثقة والحماسة اللازمين لتنفيذها.

٤ . أبدية TIMELESS .

يمكنك تغييرها ذات يوم، لكن عندما تكتبها فلتقم بذلك وكأنك لن تغيرها أبداً.

٥ . ممكنة EMPOWERING .

يجب أن تمنحك التمكين اللازم للتفكير والإبداع، والرخصة الواجبة للعمل والإتقان

□	□
.....	□
.....	□
.....	□
.....	□
.....	□
.....	□
.....	□
.....	□
.....	□
.....	□

خامساً: كتابة تخصصك في الحياة: تخصص تطبيقي مؤثر

- أ- اكتب عشر تخصصات دقيقة ثم اختر منها خمس تخصصات ترغبها، تطبيقية من واقع حياتنا
- ب- بناء على: رغبتك، قدراتك، حدد أهم اثنين تخصصات
- ت- ثم بناء على الاستشارة والقراءة اختر منها واحد أو اثنين

التخصصات العشر				

التخصصات الخميس				

التخصصات المختارة حسب رغبتى وقدراتى	

تخصصى في الحياة	

سادساً: التركيز على الأهداف الكبرى (عددها ١٢ - ٢٠)

مما يعين على وضوح الأهداف، تحديدها بالإجابة على الأسئلة الستة، يقول ريدير كيلينج: "عندي ستة من الخدام الأوفياء عنهم أخذت كل ما أعلم من العلوم وهذه أسماؤهم..ماذا؟ لماذا؟ متى؟ كيف؟ أين؟ من"

تمرين: لكل هدف من أهدافك الكبرى عليك تعبئة استمارة الأهداف الكبرى:

أهدافك الكبرى <input type="checkbox"/>		الهدف
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	وصف الهدف
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	لماذا؟ (المبررات)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	القدرات الحالية المناسبة لهذا الهدف
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تفتيت الهدف
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	الاستعدادات المستقبلية التي تحتاجها لتحقيق هذا الهدف
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	مدى تأثير الهدف
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	مدى استمرار أثر الهدف بعد الموت
لا	نعم	قرر الآن (هل هو من أهدافك الكبرى)

سابعاً: تقسيم الأهداف الكبرى:

قسم أهدافك الكبرى إلى ثلاثة أقسام

ثامناً: صياغة الأهداف حسب معايير الهدف الذكي:

هدف محدد وواضح، واقعي مناسب لقدراتك، مربوط بزمن

إعادة صياغة الأهداف الكبرى		
الهدف الذكي	الهدف	م
		١
		٢
		٣
		٤
		٥
		٦
		٧

تاسعاً: توزيع الأهداف الكبرى على خارطة الحياة

الأهداف	الأعوام
	١٤٤٢ - ١٤٤١
	١٤٤٤ - ١٤٤٣
	١٤٤٦ - ١٤٤٥
	١٤٤٨ - ١٤٤٧
	١٤٥٠ - ١٤٤٩

القياس المؤسسي

تقييم الممارسات المؤسسية

❖ الرسالة والرؤية والتخطيط الاستراتيجي:

التقييم	مصادر التحقق (ادلة ، لوائح ، تقارير ، وثائق ، مقابلات ، مؤشرات ، جولة ميداني ...)	حدد تقييم الممارسة لكل محك (ضعيف الى قوي)
		المحكات
		يوجد لدى الجامعة قيم توجه العمل وسلوك العاملين فيها.
		تضع الجامعة خطة استراتيجية شاملة ومحددة تتسق مع رؤيتها، وتتواءم مع التوجهات المحلية والعالمية
		تشمل الخطة الاستراتيجية للمؤسسة أهدافاً استراتيجية واضحة، مرتبطة بمؤشرات أداء محددة
		تعتمد الجامعة الخطط التشغيلية والتنفيذية اللازمة لجميع وحداتها، وتمثل الخطة الاستراتيجية إطاراً مرجعياً لتلك الخطط.
		تتابع الجامعة مدى تنفيذ الخطة الاستراتيجية من خلال آليات محددة، وتعد تقارير دورية حول ذلك، وتطوّر وتعُدّل حسبما يتطلب الأمر؛ استجابةً لنتائج المراجعة والتقييم والظروف المتغيرة..
		يتم وضعها باتفاق واضح من القياديين (وليس من قبل شخص واحد)؟

ملاحظات:

.....

.....

أولويات التحسين:

.....

.....

❖ الحوكمة والقيادة والإدارة:

التقييم	مصادر التحقق (ادلة ، لوائح ، تقارير ، وثائق ، مقابلات ، مؤشرات ، جولة ميداني ...)	حدد تقييم الممارسة لكل محك (ضعيف الى قوي)
		المحكات
		مهام وصلاحيات المجالس اللجان محددة مع تمثيل مناسب لشطري الطلاب والطالبات والفروع.
		تطبق الجامعة نظاماً لتقييم كفاءة المجالس واللجان وتطوير أدائها.
		تُطبق الجامعة نظاماً معلناً وشفافاً لتعيين القيادات.
		تُطبق الجامعة آليات للمساءلة وتقيّم أداء القيادات.
		تمكن القيادات المستفيدين (مثل: الطلاب، هيئة التدريس، والموظفين) من المشاركة في صنع القرار.
		تتخذ القيادات قراراتها بالاعتماد على الدراسات والمعلومات والبيانات المؤسسية.
		توفّر مناخ تنظيمي وبيئة عمل إيجابية، وتشجع المبادرات والمقترحات التطويرية، وتحفز الأداء المتميز والإبداع
		يوجد نظام مؤسسي لمراجعة السياسات والإجراءات، والتأكد من فاعليتها، وتطويرها.
		تلتزم الجامعة بالهيكل التنظيمي، وتعتمد عليه في عمليات التوظيف والترقية.
		تضع الجامعة توصيفاً وظيفياً شاملاً ومعلناً يضمن الاتساق بين الصلاحيات والمهام، وتتابع الالتزام به.
		يتوفر بالجامعة نظام فعال لضمان الجودة وإدارتها، يرتبط بالإدارة العليا، ويشمل جميع أنشطتها ووحداتها.
		يتوفر لدى الجامعة نظام مركزي لجمع وتوثيق البيانات وتحليلها وإدارتها وإعداد التقارير.
		تستخدم الجامعة آليات وأدوات متنوعة لمتابعة الأداء وقياس معدلات التقدم على جميع المستويات.
		تقوم الجامعة بإجراء مقارنات مرجعية لأدائها وفق مؤشرات أداء رئيسة ومحددة.
		العدالة والمساواة والنزاهة في جميع ممارساتها (مثل: عمليات التوظيف وتقييم الأداء والترقية والتطوير المهني).
		تطبق الجامعة سياسة واضحة ومعلنة للإفصاح وتجنب تعارض المصالح في تعاملاتها الأكاديمية والإدارية والمالية.
		تتوفر اليات للتعامل مع الشكاوى والتظلم، والإجراءات التأديبية، ويتم الالتزام بها.

أولويات التحسين:

❖ الموارد المؤسسية:

التقييم	مصادر التحقق (ادلة ، لوائح ، تقارير ، وثائق ، مقابلات ، مؤشرات ، جولة ميداني ، ...)	حدد تقييم الممارسة لكل محك (ضعيف الى ٥ قوي)
		المحكات
		ترتبط عمليات التخطيط المالي والميزانية بأهداف الجامعة وأولوياتها الاستراتيجية، وتعد بمشاركة ذوي العلاقة.
		تعمل الجامعة على تنوع مصادر الدخل وفق استراتيجيات مناسبة وفاعلة.
		تطبق الجامعة آليات فاعلة لرفع كفاءة الإنفاق.
		توفر الجامعة البنية والتجهيزات التقنية الكافية التي تناسب احتياجاتها الأكاديمية والتعليمية والإدارية.
		تقوم الجامعة بالتحديث والصيانة الدورية للتجهيزات التقنية في جميع وحداتها وفق آلية مناسبة.
		تطبق الجامعة آليات لتنظيم الاستخدام الفعال للتجهيزات التقنية.
		تطبق الجامعة أنظمة مناسبة لأمن المعلومات المؤسسية والشخصية.
		تقيم الجامعة كفاءة التجهيزات التقنية بانتظام، ويستفاد من النتائج في التحسين والتطوير.
		تستخدم الجامعة تقنية المعلومات بفاعلية في الأنظمة الإدارية والاتصالات.
		تشرك الجامعة المستفيدين في تحديد احتياجاتها الحالية والمستقبلية من المرافق والتجهيزات، وتضع الجامعة خطاً شاملاً لتوفيرها، وضمان استدامتها، وصيانتها الدورية، وترتبط ذلك بخططها الاستراتيجية والمالية.
		يوجد لدى الجامعة آلية لتنظيم وترشيد استخدام المرافق والتجهيزات والتدريب عليها.
		تتوفر المرافق والتجهيزات المناسبة لذوي الاحتياجات الخاصة.
		توفر الجامعة المرافق اللازمة لممارسة الأنشطة الثقافية والرياضية وغيرها من الأنشطة غير الصفية، والمرافق اللازمة لأداء الصلوات وتناول الوجبات وجلسات الاستذكار والاستراحة.

		تتأكد الجامعة من تحقق جميع متطلبات الصحة والنظافة والاشتراطات البيئية في المرافق والتجهيزات.
		تقيّم الجامعة جودة المرافق والتجهيزات بانتظام، ويستفاد من النتائج في التحسين والتطوير.
		تُطبق الجامعة آليات آمنة للتخلص من النفايات الخطرة.
		تقيّم الجامعة عمليات وإجراءات (نظام) إدارة المخاطر، ويستفاد من النتائج في التحسين والتطوير.

ملاحظات:

.....

.....

أولويات التحسين:

.....

.....

.....

.....

.....

التعليم والتعلم

❖ تصميم البرامج الأكاديمية وتطويرها:

التقييم	مصادر التحقق (أدلة ، لوائح ، تقارير ، وثائق ، مقابلات ، مؤشرات ، جولة ميداني ، ...)	حدد تقييم الممارسة لكل محك (ضعيف الى ٥ قوي)
		المحكات
		تطبق الجامعة سياسات واجراءات واضحة ومعلنة لتصميم وقرار او تعديل البرامج الاكاديمية والمقررات الدراسية، تتضمن تحديد المسؤوليات والصلاحيات المتعلقة بذلك في كافة المستويات.
		تحدد الجامعة منطلقات لتصميم برامجها الاكاديمية، تتضمن تحقيق رسالة الجامعة واهدافها، والتوجهات المحلية والعالمية الحديثة، وتلبية حاجات المستفيدين (مثل سوق العمل والمجتمع) والمقارنات المرجعية المناسبة.
		تضمن الجامعة استيفاء برامجها الاكاديمية بكافة مستوياتها لمعايير ومتطلبات الإطار السعودي للمؤهلات (سقف).
		تطبق الجامعة استراتيجية واضحة ومعتمدة للتعليم والتعلم والتقييم، توضح فلسفتها وتكفل تحقيق اهدافها التعليمية، ومخرجات تعلم البرامج.
		تطبق الجامعة لوائح وسياسات واجراءات واضحة ومعلنة تنظم جميع جوانب التقييم (مثل مواصفات الاختبارات وتوزيع الدرجات..).
		تطبق الجامعة آليات فعالة للتحقق من ان البرامج الاكاديمية تستوفي المعايير الاكاديمية والمهنية، وتضمن التتابع والتكامل بين مقررات البرنامج في تحقيق مخرجات التعلم.
		تتأكد الجامعة من توحيد الخطط الدراسية والتوصيفات للبرامج والمقررات التي تقدم في أكثر من موقع (اقسام الطلاب والطالبات وفي الفروع المختلفة) والتزامهم بها.

	يوجد لدى الجامعة معايير وضوابط مناسبة تضمن جودة أنشطة التدريب الميداني في البرامج الأكاديمية، وتتأكد من التزام البرامج بها.
	تخطط الجامعة للأنشطة غير الصفية، بحيث تتواءم مع أهداف الجامعة وتتكامل مع برامجها الأكاديمية، وتدعم التطوير الشخصي والمهني للطلبة.
	تقوم الجامعة في حال تبنيها برامج لمؤسسات أخرى باتخاذ الإجراءات المناسبة التي تضمن توافق مكونات ومستوى جودة البرنامج الأكاديمي مع ما يقدم بالجامعة.

ملاحظات:

.....

.....

أولويات التحسين:

.....

.....

.....

❖ خصائص الخريجين ومخرجات التعلم:

التقييم	مصادر التحقق (ادلة ، لوائح ، تقارير ، وثائق ، مقابلات ، مؤشرات ، جولة ميداني ...)	حدد تقييم الممارسة لكل محك (ضعيف الى ٥ قوي)
		المحكات
		تحدد الجامعة خصائص عامة للخريجين تشتق منها تعلم على مستوى الجامعة، تتواءم مع رسالتها، وتوجهاتها التعليمية، ومتطلبات التنمية وسوق العمل، وتكون معتمدة ومعلنة.
		تتأكد الجامعة من وضع خصائص خريجين لكل برنامج، تتواءم مع الخصائص العامة للخريجين ورسالة البرنامج والمعايير التخصصية والمهنية وحاجات سوق العمل.
		تتأكد الجامعة من البرامج الاكاديمية قد حددت مخرجات تعلم الطلاب بحيث تتواءم مع خصائص الخريجين، وتلبي توقعات المستفيدين من داخل وخارج الجامعة، وتتواءم مع متطلبات الإطار السعودي للمؤهلات (سقف).
		تتأكد الجامعة من اكتساب الخريجين للخصائص المستهدفة من خلال آليات تقييم متنوعة ومناسبة.

ملاحظات:

أولويات التحسين:

❖ ضمان جودة البرامج الأكاديمية وتحسينها:

التقييم	مصادر التحقق (ادلة ، لوائح ، تقارير ، وثائق ، مقابلات ، مؤشرات ، جولة ميداني ، ...)	حدد تقييم الممارسة لكل محك (ضعيف الى ٥ قوي)
		المحكات
		يوجد لدى الجامعة سياسات واجراءات واضحة لمراجعة وتقييم وتحسين البرامج الاكاديمية والمقررات الدراسية وضمان جودة التعلم والتعليم في جميع المواقع وفي مختلف انواع التعلم (التعليم المدمج ، والتعلم عن بعد...) وتتضمن تحديد المسؤوليات والصلاحيات الخاصة بذلك على كافة المستويات.
		تطبق الجامعة اجراءات دورية لضمان جودة العملية التعليمية ومراجعة التقارير السنوية لجميع البرامج من قبل لجان متخصصة على مستوى البرامج والكليات والجامعة ، وتتخذ الاجراءات المناسبة لتحسين والتطوير.
		تطبق الجامعة نظما واجراءات لمراقبة وتقييم مدى تحقق خصائص الخريجين ومخرجات التعلم المستهدفة على كافة المستويات.
		تجري الجامعة تقويما دوريا شاملا للبرامج (مثلا: مرة كل ثلاث سنوات) ويتم اعداد تقارير حول المستوى العام للجودة في البرامج مع تحديد نقاط القوة والضعف ومستويات التفاوت المهمة في الجودة بين البرامج والاقسام والوحدات.
		توف الجامعة للبرامج والهيئة التعليمية البيانات اللازمة لعمليات التقييم واعداد التقارير (مثل بيانات مؤشرات الاداء لكل برنامج او فرع على وحدة ومدى تقدم الطلاب في البرامج ومعدلات اتمامهم لها وتقييمات الطلاب للمقررات والبرامج.

	يناقش المجلس الاعلى في الجامعة البيانات المتعلقة بمؤشرات الاداء الرئيسة لكل البرامج سنويا ويتخذ القرارات المناسبة للتطوير.
	تطبق الجامعة اجراءات فعالة لتخطيط وادارة خدمات الدعم الاكاديمي بما يلي احتياجات البرامج الاكاديمية والطلاب وتقوم تلك الخدمات وتطورها دوريا.
	توفر الجامعة الخدمات الالكترونية والبيئة المناسبة للبرامج والمقررات التي تقدم وفق اسلوب التعلم الالكتروني ونمط التعليم عن بعد وتحقق المعايير الخاصة بهذا النمط.
	تعتمد الجامعة آليات للتحقق المستقل من مصداقية وموضوعية تقييم تحصيل الطلاب.

ملاحظات:

.....

.....

أولويات التحسين:

.....

.....

.....

.....

.....

❖ الطلاب:

التقييم	مصادر التحقق (ادلة ، لوائح ، تقارير ، وثائق ، مقابلات ، مؤشرات ، جولة ميداني ، ...)	حدد تقييم الممارسة لكل محك (ضعيف الى ٥ قوي)
		المحكات
		تلتزم الجامعة بتطبيق سياسات ومعايير القبول والتحويل والمعادلة ، وتوزع الطلاب على البرامج الأكاديمية وفق آليات محددة وعادلة ومعلنة.
		تعتمد الجامعة إجراءات تكفل الاستجابة لتوصيات الكليات والبرامج الأكاديمية فيما يخص أعداد الطلاب المخطط لقبولهم في البرامج ، وبما يتناسب مع الموارد المتاحة.
		تعتمد الجامعة نظاما إلكترونيا فعال لإدارة عمليات القبول والتسجيل واسترجاع البيانات وطلب الإحصاءات. ومتابعة تقديم الطلاب خلال مدة دراستهم ويتيح الخدمات الالكترونية للطلبة بالسهولة والسرعة المناسبة.
		تتيح الجامعة كافية المعلومات المتعلقة بأنواع البرامج والمقررات التي تقدمها ونمط تقدمها والتكاليف المالية والخدمات وغيرها بحيث تكون في متناول الجميع قبل تقديم طلبات الالتحاق.
		تطبق الجامعة سياسات وقواعد واضحة لإدارة سجلات الطلاب تحدد محتواها آليات حمايتها وحفظها وسريتها والوصول إليها ، مع توفير نسخ احتياطية منها.
		يتيح نظام سجلات الطلاب للجهات ذات العلاقة على المستوى المؤسسي والبرامجي البيانات الاحصائية اللازمة لعمليات التخطيط وإعداد التقارير وضمان الجودة (مثال: نسب الطلاب المحولين والمنسحبين والمتعثرين والمعتذرين والمؤجلين)

	تطبيق الجامعة إجراءات محددة ومناسبة لتحديث السجلات وتسليم نتائج الطلاب ، وإعلانها في الوقت المحدد
	تضع الجامعة آلية فاعلة للتحقق من استيفاء كل طالب لمتطلبات التخرج
	تحدد الجامعة حقوق الطلاب وواجباتهم ويتم تعريفهم بها وتستطلع آراء الطلاب حول مدى تطبيقها وفعاليتها
	تضع الجامعة اللوائح التنظيمية والعقوبات التأديبية المتعلقة بمخالفات الطلاب والاجراءات الخاصة بتظلماتهم وتتابع تطبيقها
	تعتمد الجامعة تمثيلاً مناسباً للطلاب في المجالس واللجان ذات الصلة
	يوجد لدى الجامعة آليات فعالة لمراعات حقوق ذوي الاحتياجات الخاصة
	تعتمد الجامعة نظاماً فعالاً وشاملاً لتقديم خدمات التوجيه والإرشاد ، وفق خطط وبرامج محددة ومن خلال كوادر مؤهلة وكافية ومناسبة وتحدد الآليات المناسبة لمتابعة تنفيذها
	تقدم الجامعة برنامجاً لتهيئة الطلاب الجدد وتوجيههم، بما يضمن فهمهم الكامل لأنواع الخدمات والإمكانيات المتاحة لهم، وحقوقهم وواجباتهم.
	تقدم الجامعة خدمات وبرامج فعالة الإرشاد الأكاديمي والتوجيه المهني للطلبة بما يتناسب مع احتياجاتهم.
	تعتمد الجامعة تنظيمياً مناسباً للتعرف على طلاب الموهوبين والمبدعين والمتفوقين والمتعثرين، وتضع برامج لرعاية كل فئة منهم، بما يشمل التحفيز والدعم.
	تقدم الجامعة خدمات الارشاد النفسي والسلوكي والاجتماعي للطلبة وفق إجراءات تتسم بالسهولة والمرونة والسرية من خلال وحدات متخصصة

	تعتمد الجامعة وسائل دورية لقياس مدى رضا الطلاب عن خدمات التوجيه والإرشاد وتسهم في عمليات التحسين المستمر لها
	تطبق الجامعة اليات فاعلة لجذب المتميزين من الطلاب الدوليين وتعتمد ضوابط محددة لاختيارهم وقبولهم
	توفر الجامعة البرنامج الداعمة لتكيف الطلاب الدوليين مع مجتمع الجامعة وتوفر لهم الرعاية الاجتماعية والصحية والبيئة التعليمية المناسبة وتتابع معدلات تقديمهم الأكاديمي
	تقيم الجامعة الأنظمة والبرامج والخدمات المتعلقة بالطلاب الدوليين (برامج المنح وغيرها) بشكل دوري بما يضمن التحسين المستمر لها
	تلتزم الجامعة بتقديم الخدمات اللازمة لجميع الطلاب بما يتناسب مع احتياجاتهم واعدادهم بما في ذلك خدمات الرعاية الصحية المناسبة للحالات الطارئة
	تتابع الجامعة جودة الخدمات المقدمة للطلبة من خلال اليات فاعلة تشمل قياس رضاهم عن جودة الخدمات وكفائتها وتسهم في عمليات التحسين المستمر لها
	تضع الجامعة خططاً للأنشطة الطلابية تتواءم مع رسالتها وأهدافها ويشارك الطلاب في اعدادها وتحدد اليات لتنفيذها وتخصص موارد مناسبة لها
	تتخذ الجامعة الاليات اللازمة لتنظيم وتحفيز مشاركة الطلاب في الأنشطة الطلابية المتنوعة وتتابع حجم مشاركتهم فيها ومعدلات رضاهم عنها وتعمل على تحسين جودتها
	تشجع الجامعة ابداعات الطلاب وابتكاراتهم وتتيح إقامة المناشط الداعمة لريادة الاعمال

ملاحظات:

.....

.....

.....

.....

.....

أولويات التحسين:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

❖ الخريجون:

التقييم	مصادر التحقق (ادلة ، لوائح ، تقارير ، وثائق ، مقابلات ، مؤشرات ، جولة ميداني ...)	حدد تقييم الممارسة لكل محك (ضعيف الى ٥ قوي)
		المحكات
		توفر الجامعة الاليات المناسبة لمتابعة خريجها والتواصل الفعال معهم ولديها قواعد بيانات محدثة عنهم
		تعتمد الجامعة الاليات ووسائل متنوعة لاستطلاع اراء وتجارب الخريجين وقياس مدى مناسبة المعارف والمهارات والكفاءات التي اكتسبها لتلبية متطلبات جهات التوظيف وادائهم المهني
		تدعم الجامعة صلتها بالخريجين بما فيها الطلاب الدوليين من خلال اشراكهم في مناسباتها العمامة والعلمية وخططها التطويرية وتقديم الخدمات المناسبة لهم وتستثمر خبراتهم المهنية والوظيفية في تعزيز الأداء المؤسسي والأكاديمي

ملاحظات:

.....

.....

أولويات التحسين:

.....

.....

.....

❖ هيئة التدريس:

التقييم	مصادر التحقق (ادلة ، لوائح ، تقارير ، وثائق ، مقابلات ، مؤشرات ، جولة ميداني ، ...)	حدد تقييم الممارسة لكل محك (ضعيف الى ٥ قوي)
		المحكات
		تخطط الجامعة لاستقطاب ذوي المؤهلات والخبرات المناسبة من هيئة التدريس والموظفين بناء على احتياجاتها وتطبق الجامعة سياسات وإجراءات عادلة ومعلنة للاستقطاب والترشيح والتوظيف وانهاء الخدمات
		تطبق الجامعة اليات فاعلة للتحقق من صحة ومصداقية مؤهلات وخبرات المرشحين للوظائف وسمعة الجامعات التي حصلوا على مؤهلات منها
		يتوفر لدى الجامعة العدد الكافي من هيئة التدريس والفضيين ذوي المؤهلات المناسبة للقيام بمهامها المختلفة
		تطبق الجامعة معايير وإجراءات مناسبة عند الاستعانة بهيئة التدريس المتعاونين والذين يعملون بدوام جزئي وتراعي التوازن في نسبتهم الى هيئة التدريس المعينين
		تعتمد الجامعة أليات مناسبة لا استبقاء هيئة التدريس الاكفاء
		تقدم الجامعة الرعاية والخدمات المناسبة لهيئة التدريس وتقييمها وتعمل على تحسينها
		تطبق الجامعة معايير معتمدة بترقية أعضاء هيئة التدريس بشفافية وعدالة

ملاحظات:

أولويات التحسين:

❖ التطوير المهني والتقويم:

التقييم	مصادر التحقق (ادلة ، لوائح ، تقارير ، وثائق ، مقابلات ، مؤشرات ، جولة ميداني ، ...)	حدد تقييم الممارسة لكل محك (ضعيف الى ٥ قوي)
		المحكات
		تقدم الجامعة برامج فعالة لهيئة وتدريب هيئة التدريس والموظفين الجدد
		تقدم الجامعة الدعم المالي والمهني اللازم لهيئة التدريس وبخاصة حديثي الخبرة في المجالات التعليمية والبحثية (مثل: توفير التوجيه الشخصي واشراكهم في الفرق البحثية ومساعدتهم في تطوير مشروعاتهم البحثية)
		تتيح الجامعة فرصا عادلة ومناسبة للتطوير المهني والشخصي لهيئة التدريس والموظفين
		توفر الجامعة آليات فاعلة لتحفيز هيئة التدريس والموظفين على تطوير أدائهم
		تطبق الجامعة آليات تضمن مشاركة أعضاء هيئة التدريس باستمرار في الأنشطة العلمية والبحثية والمهنية
		تطبق الجامعة نظاما فعالا ومعلنا لتقويم آدا هيئة التدريس والموظفين وتقدم لهم التغذية الراجعة ويستفاد منها في تطوير الأداء

ملاحظات:

أولويات التحسين:

◆ البحث العلمي والابتكار:

التقييم	مصادر التحقق (ادلة ، لوائح ، تقارير ، وثائق ، مقابلات ، مؤشرات ، جولة ميداني ...)	حدد تقييم الممارسة لكل محك (ضعيف ا الى ه قوي)
		المحكات
		التخطيط للبحث العلمي وإدارته
		تضع الجامعة خطة محددة ومعلنة لأنشطة البحث العلمي تتناسب مع رسالتها وأهدافها، وتساهم في تحقيق التوجهات الوطنية والأولويات التنموية.
		يوجد لدى الجامعة آليات لتحديد أولويات البحث العلمي، وتتابع تطبيقها.
		تطبق الجامعة سياسات وآليات تضمن توفير فرص متناسبة للبحث العلمي في جميع وحداتها وفروعها وشطري الطلاب والطالبات.
		تتوفر لدى الجامعة سياسات وإجراءات مطبقة لحماية حقوق الملكية الفكرية، والتزام الباحثين بضوابط وأخلاقيات البحث العلمي.
		تطبق الجامعة لوائح وإجراءات لتنظيم عمل المراكز والكراسي البحثية (إن وجدت) بما يضمن تحقيق أهدافها وكفاءتها، وتقوم فعاليتها بشكل دوري.
		تطبق الجامعة سياسات وإجراءات محددة للتسويق والاستثمار التجاري للابتكارات والإنتاج العلمي لمنسوبيها، وبما يكفل للباحثين حقوقهم.
		يوجد لدى الجامعة قواعد بيانات محدثة ومعلنة للإنتاج العلمي لمنسوبيها.
		تطبق الجامعة آليات مناسبة لقياس إنتاجها البحثي وفق مؤشرات أداء محددة، وتعد التقارير السنوية عنها، ويستفاد من النتائج في التحسين والتطوير.
		دعم البحث العلمي والابتكار
		تطبق الجامعة آليات متنوعة لتنمية المهارات البحثية لهيئة التدريس والطلاب وتحفيزهم.
		تخصص الجامعة ميزانية كافية تمكنها من تحقيق خططها البحثية.

		توفر الجامعة البيئة المناسبة للبحث العلمي بما يتضمن مصادر وقواعد المعلومات والمرافق والتجهيزات والبرمجيات.
		توفر الجامعة الإجراءات الداعمة لأنشطة البحث العلمي والنشر الدولي (مثل: تخصيص وحدات للترجمة والتدقيق اللغوي، ومراكز للاتصال...)
		تهيئ الجامعة المناخ الداعم للابتكار والإبداع.
		تطبق الجامعة آليات لدعم المشاركة والتعاون في مجال البحث العلمي والابتكار مع القطاعات الصناعية والمهنية الحكومية والخاصة والجامعات والهيئات والمراكز البحثية على المستويين المحلي والدولي.
		توجد في الجامعة أنظمة فعّالة للسلامة تكفل سلامة الباحثين وأنشطتهم البحثية، والمرافق والبيئة.
		يوجد لدى الجامعة آليات لتشجيع الإنجازات والمبادرات البحثية المتميزة.
		تشجع الجامعة الطلاب على المشاركة في المشروعات والأنشطة البحثية المناسبة، مع الاعتراف بجهودهم.

ملاحظات:

.....

.....

أولويات التحسين:

.....

.....

.....

❖ الشراكة المجتمعية:

التقييم	مصادر التحقق (ادلة ، لوائح ، تقارير ، وثائق ، مقابلات ، مؤشرات ، جولة ميداني ...)	حدد تقييم الممارسة لكل محك (ضعيف الى ٥ قوي)
		المحكات
		التخطيط للشراكة المجتمعية وإدارتها
		تضع الجامعة خطة محددة للشراكة المجتمعية تتناسب مع رسالتها وأهدافها، واحتياجات المجتمع.
		تضمن الجامعة المشاركة الفاعلة لمنسوبيها وطلابها في تفعيل خطة المشاركة المجتمعية من خلال مهام وأنشطة واضحة ومتنوعة.
		تطبق الجامعة سياسات وإجراءات واضحة لتقديم الاستشارات والخدمات للقطاعات الأخرى، وتحدد الحقوق والمنافع المتعلقة بذلك.
		تطبق الجامعة آليات محددة لتوثيق ومتابعة وتقييم فاعلية أنشطتها في مجال الشراكة المجتمعية وفق مؤشرات أداء محددة، وتعد تقارير دورية تسهم في تحسين الأداء.
		تفعيل الشراكة المجتمعية
		تتيح الجامعة لأرباب العمل والهيئات المهنية فرصة المشاركة الفاعلة في تخطيط وتطوير الأداء المؤسسي والبرامجي ودعم أنشطتها.
		تشجع الجامعة هيئة التدريس والموظفين والطلاب على التعاون مع مؤسسات المجتمع والهيئات العلمية والمهنية المختلفة، والعمل التطوعي، على المستويين المحلي والدولي.
		تقدم الجامعة برامج التطوير المهني والتعليم المستمر بما يسهم في تلبية احتياجات المجتمع.
		تقدم الجامعة برامج ومبادرات تشاركية متنوعة مع المجتمع تسهم في تنمية ريادة الأعمال والمشاريع الرائدة.
		تقدم الجامعة المبادرات والأنشطة التثقيفية والتوعوية والخدمية التي تلي احتياجات المجتمع المحلي.
		تتيح المؤسسة للمجتمع فرصة الاستفادة من مرافقها ومصادرهما المختلفة (مثل: المكتبة، والملاعب الرياضية، والقاعات الدراسية، والمعامل).

ملاحظات:

.....

.....

أولويات التحسين:

.....

.....

.....

تقييم النتائج المؤسسية

مبادرات التحسين	المستهدف	م.م خارجية	م.م داخلية	العام ٤٠/٣٩	مؤشرات قياس الاداء لبرنامج		م	
					رجال □	نساء □		
					المؤشر	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	التعليم والتعلم	7
						ترتيب البرنامج في الاختبارات المعيارية مثل اختبارات هيئة التخصصات الطبية او الكفايات		8
						تقدير الطلاب العام لجودة المقررات		9
						نسبة الطلاب لهيئة التدريس (بدوام كامل أو ما يعادله)		10
						نسبة المقررات التي يطبق فيها اختبارات معيارية (بنوك اسئلة يتم تنفيذها من خلال وحدات 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		16
						نسبة المقررات التي تم بناء المحتوى العلمي لها وفق معايير جودة المقررات (Quality Matters)	التعليم الإلكتروني	17
						تقييم المستفيدين من خدمات التعليم الإلكتروني.		18
						تقويم الطلاب للإرشاد المهني والأكاديمي (متوسط التقديرات عن مدى مناسبة الإرشاد النفسي والمهني على مقياس تقديري سنوي من خمس نقاط لطلبة السنة النهائية)	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...)	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.	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...)	29
					تقييم المستفيدين لخدمات تقنية المعلومات	30
					نسبة هيئة التدريس الذين غادروا الجامعة في السنة السابقة لأسباب عدا التقاعد او بسبب السن	31
					نسبة هيئة التدريس المشتركين في أنشطة التطوير المهني السنة الماضية	32
					عدد ما نشر في مجلات علمية محكمة في السنة السابقة لكل عضو هيئة تدريس بدوام كامل أو ما يعادله	33
					عدد براءات الاختراع	34
					عدد الاستشهادات المرجعية في لعام الماضي نسبة لا جمالي اعضاء هيئة تدريس.	35
					نسبة أعضاء هيئة التدريس (بدوام كامل) الذين لديهم على الأقل بحث واحد محكم في السنة السابقة	36
					عدد أوراق العمل أو التقارير المقدمة للمؤتمرات خلال السنة الماضية لهيئة التدريس بدوام كامل أو ما يعادله	37
					عدد الأبحاث الطلابية (مشتركة مع اعضاء هيئة التدريس مع زميل، ستقل)	38
					دخل البحث من مصادر خارجية في السنة السابقة نسبة لعدد أعضاء هيئة التدريس بدوام كامل	39
					نسبة أعضاء هيئة التدريس وغيرهم من الموظفين الذين قدموا أنشطة لخدمة المجتمع	40
					عدد برامج التثقيف المجتمعي المقدمة من البرنامج	41

قيم مستوى النضج في مؤسستك

□ فضلا اختر المستوى الذي يمثل مستوى الأداء في مؤسستك على بعد القيادة

- ١ . يميل القادة الى أسلوب التحكم والسيطرة
- ٢ . يعمل القادة بأسلوب ردة الفعل
- ٣ . يتفاعل القادة مع ما يقدم لهم من تقارير فقط، لكنهم يظهرون السلوكيات والقيم المرغوبة
- ٤ . يقوم القادة بتمكين الكثير من الموظفين من خلال المشاركة المستمرة
- ٥ . يشرك القادة والموظفين في حوار مستمر وعمل جماعي

□ فضلا اختر المستوى الذي يمثل مستوى الأداء في مؤسستك على بعد القيم والثقافة المؤسسية

- ١ . الرؤية والقيم غير محددة أو لا يتم التعريف بها
- ٢ . الرؤية والقيم معلنة لكنها ليس حية
- ٣ . يتم تطوير التعريف بالرؤية والقيم والتأكيد من فهمها
- ٤ . تطوير الرؤية والقيم بشكل تعاوني
- ٥ . تضمن القيم والرؤية في ثقافة المؤسسة بشكل كامل

□ فضلا اختر المستوى الذي يمثل مستوى الأداء في مؤسستك على بعد التفكير والتخطيط الاستراتيجي

- ١ . لا يوجد تخطيط استراتيجي داخل المؤسسة، وليس هناك اهداف محددة
- ٢ . التخطيط مسؤولية فريق صغير داخل المؤسسة
- ٣ . هناك عملية تخطيط منظمة تتم بشكل دوري ويشترك فيها معظم الناس
- ٤ . تطوير الخطط وتراجع بانتظام من قبل فريق مدرب ومتعدد الوظائف
- ٥ . تقود الخطة الاستراتيجية الى قرارات مؤسسة حاسمة، وهناك خطط للتحسين المستمر

□ فضلا اختر المستوى الذي يمثل مستوى الأداء في مؤسستك على بعد التوافق

- ١ . يتركز العمل بشكل ضيق على الهيكل التنظيمي مع قليل من مدخلات العملاء
- ٢ . التغذية الراجعة من العملاء واحتياجاتهم بدأت تؤثر على قرارات المؤسسة
- ٣ . يعرف الموظفون احتياجات عملائهم ويربطونها بخططهم
- ٤ . تتكامل رؤية المؤسسة وخطتها واحتياجات العملاء
- ٥ . كل الهياكل والأنظمة مرتبطة بالخطة، ويتم تحسين ذلك الارتباط باستمرار

□ فضلا اختر المستوى الذي يمثل مستوى الأداء في مؤسستك على بعد قياس الأداء

- ١ . لا يوجد بيانات عن الأداء او هناك بعض البيانات التي تجمع عشوائيا
- ٢ . يتم جمع بيانات عن الأداء باعتياد ولكن معظمها تركز على الجوانب التشغيلية
- ٣ . يتم جمع البيانات التي تغطي معظم الأهداف الاستراتيجية

٤ . القياس الاستراتيجي يستخدم على نحو واسع لزيادة التركيز وتحسين الأداء ، ودعم

قرارات الميزانية

٥ . يوجد نظام شامل للتقويم ويستخدم بانتظام ويراجع ويحسن باستمرار

□ فضلا اختر المستوى الذي يمثل مستوى الأداء في مؤسستك على بعد إدارة الأداء

١ . لا يوجد أساس لاستخدام الأداء كمحك لإدارة المؤسسة

٢ . يوجد مطالبة بمراجعة الأداء لكن لا تؤخذ بجدية ، ولا يوجد نظام للمحاسبية

٣ . يوجد مسؤولين عن قياس الأداء "ويدار الأداء على المستوى الفردي والمؤسسي

٤ . يخضع مسؤولي القياس للمساءلة "ويدار الأداء على كل المستويات

٥ . تنتشر في المؤسسة ثقافة التقويم والمساءلة "والقرارات تبني على أدلة

□ فضلا اختر المستوى الذي يمثل مستوى الأداء في مؤسستك على بعد تحسين العمليات

١ . العمليات لا توثق "أو يوجد توثيق عشوائي وغير منتظم

٢ . بعض العمليات الأساسية توثق " ويتم التعريف ببعض نماذج إدارة الجودة

٣ . كل العمليات الأساسية محددة وموثقة "والاستراتيجية توجه مبادرات التحسين

والتطوير

٤ . كل العمليات تتابع وتطور بانتظام "ويتم تبني مبادرات التحسين

٥ . يتم تمكين جميع الموظفين وتدريبهم "وهناك الية رسمية لتطوير إدارة العمليات

□ فضلا اختر المستوى الذي يمثل مستوى الأداء في مؤسستك على بعد الاستدامة

١ . عدم وجود هيكل واستراتيجية يقود إلى التركيز على انجاز المهام قصيرة المدى فقط

٢ . يوجد خطة استراتيجية موجهة للعمل

٣ . يوجد هيكل تنظيمي في رسمي في ضوء استراتيجية المؤسسة

٤ . يوجد لدى المؤسسة مكتب لإدارة الخطة (أو ما شابه ذلك)

٥ . الإدارة والتفكير الاستراتيجي متضمنة في ثقافة المؤسسة

ما أهمية المؤشرات التالية في الدلالة على فعالية القائد الأكاديمي 'واي منها يمثل أولوية

بالنسبة لك

الأولوية			المؤشر <input type="checkbox"/>	درجة الأهمية <input type="checkbox"/>		
ضعيفة <input type="checkbox"/>	متوسطة <input type="checkbox"/>	عالية <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ضعيفة <input type="checkbox"/>	متوسطة <input type="checkbox"/>	عالية <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تحقيق أهداف التطوير المهني الخاصة بك <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	إنشاء بيئة عمل جماعية <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	المشاركة البناءة لأصحاب المصلحة الخارجيين في أعمال المؤسسة <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	إعداد قادة للمستقبل <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تحقيق مخرجات عالية الجودة <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تحسين معدلات استبقاء الطلاب <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	احداث تحسين كبير في جودة التعلم والتعليم <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	كسب زيادة موارد للأعمال تحت مسؤوليتك <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

تقييم مستوى تحقق حقوق وواجبات عضو هيئة التدريس

ضع تقييماً لكل ممارسة من ١٠ درجات (صفر = أبداً ، ١٠ = دائماً) من خلال كتابة الرقم بعد العبارة

السلطات والإدارة:

تُقدم التغذية الراجعة حول أداء أعضاء هيئة التدريس بصورة منتظمة وبناءة تسهم في عملية التطوير الشخصي والمهني لهم.

تتيح عمليات التخطيط الفرصة لمشاركة أعضاء هيئة التدريس في الجامعة وتبادل الآراء معهم. السياسات واللوائح التنظيمية والوثائق محفوظة في أماكن يسهل الوصول إليها ومتاحة لجميع أعضاء هيئة التدريس.

تحرص الجامعة على الحصول على آراء هيئة التدريس حول المبادرات الرئيسية. تلقى الإنجازات والإسهامات المهمة للجامعة أو للمجتمع من قبل هيئة التدريس التقدير والاعتراف المناسبين. يتم إبلاغ عضو هيئة تدريس وبصورة منتظمة بالمواضيع، والخطط، والتطورات التي تحدث في الجامعة.

إدارة ضمان الجودة وتحسينها:

يساهم عضو هيئة تدريس في عمليات التقييم الذاتي، وأتعاون في عمليات إعداد التقارير وتحسين الأداء وذلك في مجالي.

التعلم والتعليم:

لدى عضو هيئة التدريس إلمام بالاستراتيجيات المحددة في توصيفات البرنامج والمقررات وقادر على استخدامها.

يقوم بتوضيح إجراءات التقييم للطلبة عند بداية تدريس المقررات.

يستعين بإجراءات فعالة للتحقق من أن الأعمال التي يقدمها الطلبة هي بالفعل من عمل الطلبة أنفسهم.

يقوم وبصفة فورية، بتقديم تغذية راجعة للطلبة حول أدائهم ونتائج تقييمهم خلال كل فصل دراسي، وتكون مصحوبة بآليات للمساعدة عند الضرورة.

لدى عضو هيئة تدريس الإلمام الكافي بأنواع المختلفة للخدمات المساندة المتوفرة للطلبة في المؤسسة التعليمية، وأقوم بإحالة الطلبة لمصادر الدعم المناسبة عند الحاجة.

يلتزم عضو هيئة تدريس باستراتيجيات التدريس والتقييم الواردة في توصيفات المقررات والبرامج، مع وجود المرونة الكافية لدي لتحقيق احتياجات المجموعات المختلفة من الطلبة.

توفر الجامعة الكتب المقررة والمراجع للمقررات التي أدرسها حديثة وتتضمن آخر التطورات في مجال الدراسة.

توفر الجامعة الكتب المقررة وغيرها من المتطلبات الأخرى وبكميات كافية قبل بدء الدراسة.

أقوم بتوضيح متطلبات حضور الطلبة في المقررات لهم، وأراقب مدى التزامهم بذلك.

بناءً على ما تظهره تقارير المقررات أدخل التعديلات المناسبة على خطط تدريس المقررات التي أدرسها إذا لزم الأمر.

يتم الاعتراف والتقدير الرسمي للأداء المتميز في التدريس، مع تشجيع الإبداع والابتكار.

إدارة شؤون الطلاب والخدمات المساندة:

يتوفر لدى الجامعة الحماية المناسبة والقواعد السلوكية لحماية سرية الأمور ويتم تعزيزها بالأنظمة الشخصية والأكاديمية التي تناقش مع أعضاء هيئة التدريس. تحرص الجامعة على تهيئة الفرص للقيام بالواجبات الدينية، حسبما تفرضه المعتقدات والتقاليد الإسلامية.

مصادر التعلم:

أقدم المشورة كعضو هيئة تدريس عن المقررات والبرامج فيما يتعلق بالمتطلبات اللازمة لمساندة عمليتي التعليم والتعلم، وذلك في وقت مبكر يسمح بتوفير الإمدادات اللازمة في الوقت المناسب. يتم الوصول بسهولة إلى قواعد البيانات الإلكترونية والمواد البحثية والمجلات العلمية المتعلقة بالبرامج التي تقدمها الجامعة.

تقدم المكتبة برامج تهيئة إرشادية وتدريب لأعضاء هيئة التدريس وغيرهم من المستخدمين الجدد لتهيئتهم لاستخدام

مرافق المكتبة وخدماتها. تتوافر مرافق كافية لاستخدام أجهزة الحواسيب الشخصية المحمولة. تتوافر الكتب، والمجلات العلمية، وغيرها من المواد المرجعية باللغتين العربية والإنجليزية (أو بغيرهما من اللغات)، على النحو الذي يتطلبه البرنامج والأبحاث التي يتم تنفيذها في الجامعة. المرافق والتجهيزات كافية للدراسة والبحث العلمي سواء للاستخدام الفردي أو للمجموعات الصغيرة.

المرافق والتجهيزات:

عمليات تقييم الجودة تتضمن التغذية الراجعة من أعضاء هيئة التدريس حول كفاية المرافق وجودتها، إضافة إلى آليات محددة للتعامل مع هذه الآراء والاستجابة لها. مرافق تقديم الطعام كافية وملائمة لاحتياجات أعضاء هيئة التدريس. المرافق الخاصة بأعضاء هيئة التدريس من ذوي الإعاقات الجسدية أو غيرها من الاحتياجات الخاصة مرافق مناسبة.

يتم الاستعانة بتقنيات ذات كفاءة عالية لضمان السلامة الشخصية لهيئة التدريس مع وجود الترتيبات المناسبة لحماية ممتلكاتهم الشخصية.

يتوفر لدى الجامعة أجهزة حاسوب وبرمجيات مناسبة متاحة لأعضاء هيئة التدريس والموظفين في جميع أنحاء الجامعة.

يتم عمل دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس بما يضمن الاستخدام الفعال لأجهزة الحاسوب والبرمجيات المناسبة في الشؤون الإدارية.

عمليات التوظيف:

عملية توزيع أعباء التدريس تتم بإنصاف مع مراعاة طبيعة متطلبات التدريس في حقول التدريس المختلفة.

سياسات الترقية وإجراءاتها موثقة بشكل واضح وتطبق بطريقة عادلة.

يتم تقدير الأداء الأكاديمي أو الإداري المتميز على مختلف المستويات، وتتم مكافأته.

يعطى جميع أعضاء هيئة التدريس فرصاً عادلة ومناسبة للتطوير الشخصي والوظيفي.

يتوفر التدريب والأنشطة المناسبة للتطوير المهني بهدف المساعدة وذلك عند استحداث برامج جديدة أو مبادرات تتعلق بالسياسات (التعليمية).

البحث العلمي:

تتوفر لدى الجامعة آليات لدعم المشاركة والتعاون مع الجامعات وشبكات البحث العلمي على مستوى العالم.

ترصد الجامعة ميزانية كافية تمكن اعضاء هيئة التدريس من تحقيق خططها البحثية. تقوم الجامعة بتحديد التوقعات المتعلقة بإسهامات هيئة التدريس في الأنشطة البحثية والعلمية بوضوح، ويعتبر أداؤهم، مقارنة بتلك التوقعات، ضمن محكات تقويم الأداء والترقية. يتم تشجيع وجود "ثقافة المبادرة التجارية"، في الجامعة مع التركيز بصفة خاصة على هيئة التدريس وطلبة الدراسات العليا.

تمتلك الجامعة أنظمة أمنية فعالة تكفل سلامة الباحثين وأنشطتهم البحثية، وكذلك للآخرين داخل مجتمعها وفي المناطق الجغرافية المحيطة بها.

علاقات المؤسسة التعليمية بالمجتمع:

تقوم الجامعة بتشجيع أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في الندوات التي تُناقش فيها القضايا المهمة في المجتمع وتستعرض فيها خطط تنميته.

يوجد تعاون بالجامعة وكلياتها وأقسامها على تأسيس جهات دعم للمجتمع أو هيئات خدمة مهنية ذات علاقة باحتياجات المجتمع، مستعينة بخبرات أعضاء هيئة التدريس.

يتوفر لدى الجامعة تشكيلة واسعة من المقررات التي تخدم اهتمامات أفراد المجتمع واحتياجاتهم. تعمل الجامعة على التعرف على نظرة المجتمع إليها وإلى أنشطتها، وتضع استراتيجيات وآليات لتحسين ذلك.

التنمية المهنية:

-التنمية المهنية من خلال حضور الورش والندوات والمؤتمرات في الكلية والجامعة او خارج الجامعة محليا وعالميا .

-الاطلاع على مصادر التعلم مثل المكتبة الرقمية السعودية SDL.

-يملك المعرفة والفهم للمحتوى العلمي للمقررات التي يدرسها

اللجان والأعمال الإدارية:

-المشاركة في الأعمال الإدارية من خلال اللجان المختلفة والوحدات الإدارية

-العمل على تنفيذ خطط التحسين الموكل بها عضو هيئة التدريس

-المشاركة في تحديث رؤية ورسالة وخطط البرنامج والمشاركة في نقاش مؤشرات الأداء للبرنامج.

-معرفة معايير تقييم اعضاء هيئة التدريس.

-الاطلاع على دليل اعضاء هيئة التدريس ، لائحة الدراسة والاختبارات ، الميثاق الأخلاقي ،

الإرشاد الطلابي:

- إرشاد وتوجيه الطلاب الذين تجاوز غيابهم عن ١٥ ٪ او انخفضت درجاتهم الفصلية عن ٦٠ ٪ او معدلاتهم عن ٢,٥
- ارسال الطلاب للمختص النفسي عند ملاحظة أي حالات نفسية للطلاب
- أخرى:

تقييم مستوى تحقق حقوق وواجبات الطلبة

ضع تقييماً لكل ممارسة من ١٠ درجات (صفر = أبداً ، ١٠ = دائماً) من خلال كتابة الرقم بعد العبارة

أولاً: القسم العلمي:

- يُتيح الإرشاد الأكاديمي والمهني المناسب خلال دراستك.
- تجهيزات القاعات للمحاضرات بالجودة العالية
- تجهيزات المعامل والأدوات.
- تجهيزات أجهزة الحاسب الآلي وفق احتياجات الطلاب.
- توفر برامج تدريبية لاستخدام التقنيات الحديثة .
- توفر برامج للتدريب الميداني بهدف تطوير المهارات الطلابية
- تأكد ان ما تعلمته في الجامعة مهم جداً لمستقبلك.
- يوفر البرنامج الدراسي أنشطة تعليمية لتطوير قدرتك على تحديد المشكلات بشكل واضح.
- يوفر البرنامج الدراسي أنشطة تعليمية لتطوير قدرتك على تحليل المشكلات والبحث عن حلول لها.
- يوفر البرنامج الدراسي أنشطة تعليمية لتطوير قدرتك على تحديث معلوماتك حسب ما يستجد في تخصصك.
- يوفر البرنامج الدراسي أنشطة تعليمية لتطوير قدرتك على العمل بفاعلية مع المجموعات وفرق العمل.
- يوفر البرنامج الدراسي أنشطة تعليمية لتطوير مهاراتك في الاتصال.
- يوفر البرنامج الدراسي أنشطة تعليمية لتطوير مهاراتك في استخدام التقنية في مجال العمل.
- يوفر البرنامج الدراسي أنشطة تعليمية لتطوير مهاراتك في التعبير عن النتائج.
- يوفر البرنامج الدراسي أنشطة تعليمية لتطوير مهاراتك في التعبير عن التوصيات.
- يوفر البرنامج الدراسي أنشطة تعليمية لتطوير المعارف اللازمة لعملك.
- يوفر البرنامج الدراسي المهارات اللازمة لعملك.
- يوفر البرنامج الدراسي أنشطة تعليمية لتطوير المهارات التي تحتاجها في سوق العمل
- يوفر البرنامج الدراسي أنشطة تعليمية لتطوير المهارات التي تعتقد انك بحاجة لتقديمها لك الجامعة
- يوفر البرنامج الدراسي المساعدة والدعم اللازمة.
- يوفر البرنامج الدراسي المصادر الخاصة بدعم تعليمي.
- تتسم نظم الامتحانات بالسرعة والدقة.
- العدالة والشفافية لنظم الامتحانات.
- تطبق بالفعل القواعد المتبعة مع حالات الغش.
- اعلان لوائح تنظيم عملية القبول والتسجيل والدراسة والاختبارات.
- اعلان قواعد التعامل مع التماسات الطلاب لنتائج الامتحان وتوفير قنوات تلقي شكاوي الطلاب
- والاستجابة لها بما يحقق ضمان سير العملية التعليمية.
- تطوير أساليب الامتحانات.
- توافق بين محتوى المقررات المعلنة والاختبارات.
- توفير القاعات المناسبة عند إجراء الامتحانات.
- التأكد من عدالة تقويم الطلاب في الكلية.
- توفير آليات متعددة لإعلام الطلاب بنتائج الامتحانات.
- استطلاع آراء الطلاب عن نظم التقويم والامتحانات المتبعة.
- التأكد من شمولية الامتحان لجميع جوانب المقرر التي درستها.
- اتاحة فرصة مناقشة أستاذك في نتائج الامتحانات لكي تقف على أسباب أخطائك
- توفير آلية الإعلان عن أماكن عقد الامتحانات الفصلية والنهائية.

توفر لك الكلية أماكن مناسبة لعقد الامتحانات النظرية او العملية.
توفير بيئة مناسبة للطلاب ذوى الحالات المرضية وذوى الاحتياجات الخاصة.
استخدام أساليب متنوعة في الإعلان عن نتائج التقويم
استخدام أساليب التقويم المختلفة على نحو مستمر خلال عمليتي التعليم والتعلم
توفير المكان المخصص للمحاضرات النظرية (مدرج - قاعة تدريس) من حيث المساحة- التهوية
والإضاءة - الصوت - النظافة .. الخ
توفير المكان المخصص لتلقى الجزء العملي أو التطبيقي من المقرر (قاعة - معمل - مزرعة -
مستشفى- صالات وملاعب .. الخ) .
ارتباط الجزء العملي والتطبيقي والزيارات الميدانية بالجزء النظري
متابعة الحرص على الاستفادة من الدروس العملية أو التطبيقية.
تقيس الامتحانات جميع جوانب التعلم (معرفة-مهارة-وجدانية)ولا تركز على الجانب المعرفى فقط.

ثانياً: عضو هيئة التدريس

يلتزم بالموعد المحدد للمحاضرة.
المناقشة و تقبل وجهات نظر الطلاب.
احترام النظام الجامعي ومراعاة حقوق الطلاب وواجباتهم.
يحسن الإنصات للطلاب، والانتباه إلى آرائهم
يتفهم مشكلات الطلاب لمساعدتهم في التغلب عليها
يلتزم بتسجيل الحضور والغياب إلكترونياً.
يتواجد في الساعات المكتبية ليجيب على تساؤلات الطلاب.
يوظف شخصيته ليضبط الطلاب في المحاضرة
أفكاره بالمحاضرة متسلسلة ومنطقية.
التخطيط الجيد لما يفعله داخل المحاضرة .
استثمار وقت المحاضرة بما هو مفيد .
تقديم المعلومات أثناء المحاضرة بشكل مبسط وواضح
تقديم عناصر المحاضرة بشكل مترابط مع بعضها البعض .
إبراز النقاط الرئيسية في المحاضرة .
إعطاء الطلبة فرصاً متساوية في المشاركة أثناء المحاضرة.
محتوى المحاضرة مناسب للمدة الزمنية المحددة لها.
إثارة انتباه الطلبة بتنوع نبرات الصوت (كالتلميحات اللفظية، الاشارات... الخ
يفعل دور الطلاب أثناء المحاضرة .
يحدد للطلاب الموضوعات التي سيقدمها لهم في المحاضرة القادمة.
استخدام 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 بناءة في مناقشاتهم.
طرح أسئلة اختباره شاملة للمادة.
تتدرج الأسئلة في مستوى صعوبتها في الامتحان الواحد.
يعلن نتيجة الاختبارات الدورية في الوقت المناسب.
يتابع الواجبات ليجعل لها وزناً في التقويم.
مهتم بمدى تقدم الطلاب

يربط بين النظريات والتطبيقات العملي.
يشجع الطلاب على الأسئلة 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.
يجعل محتوى المقرر الذي يقدمه متفقاً مع التقدم العلمي في مجاله.
يبدو واسع الاطلاع على مجالات متعددة من المعرفة.
ينتقل في تناوله لعناصر المحاضرة من السهل إلى الصعب.
يتسم الطلاب بالانضباط الذاتي لكفاءته العالية في محاضراته.
يتدرج من المعلوم للطلاب إلى المجهول أثناء تناوله للمحاضرة.
لا يسخر من إجابات الطلاب الخاطئة بل يصححها ويناقشها معهم.
توزيع درجات التقويم في بداية العام الدراسي.
متحمس لمادته بشكل واضح في تفاعله مع طلابه.
يبدى إعجاباً وتقديراً بإنجازات الطلاب داخل المحاضرة.
أسلوب عضو هيئة التدريس تدرسه يشجع الطلاب على الاستمرار في التعلم.

ثالثاً: عمادة المكتبات

كفاية عدد المراجع المتعلقة بالمقرر بالمكتبة وسهولة إستعارتها
ملائمة ساعات عمل المكتبة خلال الفترة الصباحية والمسائية.
توفر خدمات الإنترنت .
موقع عمادة المكتبات على الإنترنت

رابعاً: عمادة القبول والتسجيل

الاستقبال الحسن الطلاب/ الطالبات .
الإجابة على كافة استفسارات الطالب المستجد.
لدى موظف شؤون الطلاب كتيبات تساعد الطالب/ الطالبة على التعرف على نظام الدراسة بالجامعة .
تسعى عمادة القبول والتسجيل على استخراج البطاقة الجامعية في زمن مناسب .
عمادة القبول والتسجيل تسهل الحصول على السجل الأكاديمي بالسرعة والكفاءة المطلوبة .
[الدليل التعريفي للأنظمة الأكاديمية](#)

خامساً: عمادة شؤون الطلاب

توفر مرافق مناسبة لأداء الشعائر الدينية.
توفر التجهيزات المناسبة الخاصة بالأنشطة اللامنهجية والترفيه.
تتيح للطالب/ الطالبة فرصة المشاركة في الأنشطة الثقافية فلا تتردد بالتفاعل معها.
تتيح الخدمات الثقافية المتنوعة فاحرص على المشاركة بها .
تتيح الخدمات الثقافية بالوقت المناسب للطلاب والطالبات ويمكنك متابعتها من موقع العمادة .
تعلن للطالب عن الأنشطة الرياضية المتنوعة.
توفر الجوائز للأنشطة الرياضية المختلفة.
توفر الجامعة مواقف السيارات بما يتوافق مع عدد الطلاب في المدن الجامعية.

توفر الجامعة الخدمات الأمنية المناسبة بمواقف السيارات.
هل تتسم الخدمات الأمنية المقدمة للطلاب والطالبة بالجامعة.
تسعى بأن تلبى محتويات الكافيتريا رغبات الطلاب والطالبات .
تسعى بأن يكون موقع الكافيتريا مناسب للطلاب والطالبات.
تسعى بأن تكون أسعار خدمات الكافيتريا مناسبة .
تسعى بأن تتسم محتويات الكافيتريا (طعام – شراب) بالنظافة .
لوائح عمادة شؤون الطلاب:

اللائحة التأديبية للطلاب

لائحة مكافحة التدخين

ميثاق الطالب الجامعي حقوق وواجبات

سادساً: الخدمات الطبية للطلاب

تعمل الخدمات الطبية بالجامعة على لتقديم الخدمات الصحية المناسبة للطلاب/الطالبة وبدون زحام.
تعمل الخدمات الطبية بالجامعة بأن يكون أداء العاملين في العيادة الطبية بالكفاءة في تقديم الرعاية الصحية للطلاب والطالبات .

سابعاً: خدمات الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة

تعمل الجهات المختصة بخدمات المعاقين بالجامعة على توفير دورات مياه خاصة بذوي الاحتياجات الخاصة .

ادارة التشغيل والصيانة تعمل على النظافة الجيدة في دورات المياه وتوفير المنظفات وورق التشيف.
توفر الجامعة مواقف خاصة لسيارات ذوي الاحتياجات الخاصة بالعدد الكافي.
برنامج مركز الابتكار والأفكار الطلابية المتميزة لذوي الاحتياجات الخاصة

سياسات الجامعة لدعم ذوي الاحتياجات الخاصة

وثيقة لدعم الطلاب والطالبات ذوي الاحتياجات الخاص

الدليل الإرشادي للوصول الشامل في البيئة العمرانية

دليل وسائط النقل البرية

نموذج تطوير بيئة ذوي الاحتياجات الخاصة

برنامج مركز الابتكار والأفكار الطلابية المتميزة لذوي الاحتياجات الخاصة

منصة التدريب الإلكتروني لذوي الاحتياجات الخاصة

نموذج حجز موعد في عيادات الاسنان بالزلفي لذوي الاحتياجات الخاصة

ثامناً: مركز الابتكار والأفكار الطلابية المتميزة

توفير مصادر المعلومات وقواعد البيانات للمبتكر.

مساعدة المبتكر في توفير الاحتياجات اللازمة لتحقيق ابتكاره على أعلى وجه.

حفظ حقوق المبتكر وتوثيق وتسجيل براءة الاختراع .

التواصل مع الشركات والمؤسسات لدعم وتسويق الابتكارات.

دعم مشاركة الابتكارات في المعارض والفعاليات محليا ودوليا.

تاسعاً: جائزة للابتكار وريادة الأعمال

طريقة الترشيح للجائزة: الدخول على موقع الجائزة والتسجيل ومن ثم تعبئة النماذج (ابتكار – ريادة اعمال – مشروع تخرج)

فروع الجائزة:

الفرع الأول: جائزة الابتكار المتميز، يتم في هذا المستوى تقديم الابتكار أو الاكتشاف على هيئة نموذج أولي ويمكن من خلاله تحديد الوظائف والحلول التي يقدمها هذا الابتكار.

الفرع الثاني: جائزة مشروع ريادة الأعمال المتميز، يتم في هذا المستوى تقديم المشروع الريادي على شكل نموذج تجاري مع وصف توضيحي للمراحل والنماذج الأولية التي مرت بها دراسة الجدوى الاقتصادية.

الفرع الثالث: جائزة مشاريع التخرج، ويتم في هذا الفرع تقديم مشروع التخرج في مجال التخصص العلمي في المؤسسات التعليمية.

الفرع الرابع: أفضل قسم في الابتكار وريادة الأعمال ومشاريع التخرج.

الفرع الخامس: أفضل كلية أو مؤسسة تعليمية في الابتكار وريادة الأعمال ومشاريع التخرج.

الجدارات الوظيفية

قم باختيار الإجابة وفق المعلومات التي تعتقد أنها صحيحة حسب معرفتك.

إليك قائمة من الافتراضات حول الجدارات الوظيفية لفريق العمل لدى الجامعة .

ضع تقييماً لكل معيار من ١٠ درجات (صفر = أبداً ، ١٠ = دائماً) من خلال كتابة الرقم بالمربع المجاور.

التقييم	المهارات	
	مجموعة الجدارات المرتبطة بقدرة الشخص ومهارته وسلوكه أثناء التعبير عن أفكاره بأساليب الاتصال التقليدية باستخدام اللغة العربية	الاتصال باللغة العربية
	القدرة على إيصال معظم الأفكار بطريقة جيدة والقدرة على كتابة النصوص بشكل مقروء ومفهوم.	
	القدرة على إيصال الأفكار والمقترحات والمعلومات بطريقة مرئية ومهارة في صياغة واعداد المراسلات مع الجهات الخارجية.	
	القدرة على أداء عروض كلامية متخصصة ويستخدم أصول وقواعد لغة الجسد ونبرة الصوت وتبسط الأفكار لتسهيل فهمها ويمتلك المهارة في صياغة ومراجعة النصوص والخطابات وتعديلها.	
	قدرة الموظف على استقبال التغيير الايجابي سواء في متطلبات الوظيفة أو المواعيد أو أساليب العمل والتكيف والتجاوب معها	المرونة
	يقبل التغيير في المهام وجدول العمل والجو العام في مكان العمل كجزء من متطلبات الوظيفة - يحافظ على مستوى الإنتاجية في حال تطبيق برامج وإجراءات جديدة في العمل.	
	يقبل ويشجع عملية التغيير والقيام بإجراءات جديدة للاستجابة إلى التغيير. ويحافظ على الهدوء والتركيز.	
	دائم البحث عن فرص التغيير الإيجابي طرق تغيير جديدة لتحقيق الأهداف بطرق أبسط وأسرع. يتأقلم مع الفرص الجديدة أو المخاطر.	
	تقدير الفرد لقيمه ولأهميته والرغبة في تقدير الآخرين لها	تقدير الذات
	تقدير الموظف لوظيفته، والنظر بإيجابية إلى النفس ومعرفة الفرد لقدراته الحقيقية.	
	يحافظ على القيمة العالية للذات، ويسعى لإيجاد الفرص لإظهار مهاراته وقدراته، ويتكلم بمهنية في حال وجود تناقضات ويفهم دوره الذي يقوم به في الشركة.	
	ينظر الآخرين إليه بكل ايجابية (القدرة الإيجابية) يثق الآخرين بقدراته بشكل واضح وكبير. يحترم وجهات نظر الآخرين ويبيدي وجه نظره المقابلة ويدافع عنها. يقدر الآخرين ويعزز السلوكيات الايجابية في الآخرين.	

	<p>رغبة الشخص وقدرته على التعلم وتطوير معارفه ومهاراته وسلوكياته بشكل مستمر، واستغلال جميع الفرص والصادر المتاحة في سبيل ذلك، ويعمل على تطبيق المعارف والمهارات والسلوكيات المكتسبة بما يخدم مصلحة الشركة</p>	
	<p>يهتم بتطوير نفسه ضمن اطار عمل وظيفته. يهتم بالأفكار الجديدة ويحاول تطبيقها وتعلمها. يستفسر مكن الآخرين عن ما لم يستوعبه أثناء تأديته لأداء العمل.</p>	
	<p>يهتم ويبحث في مجالات ليست ضمن اختصاصه ولكنها ذات صلة بطبيعة عمله. يسعى لتعلم معارف/ مهارات/ تكنولوجيا جديدة خارج نطاق اختصاصه ولكن تفيد بالنطاق العام.</p>	التعلم والتطور
	<p>يستفيد من آخر المستجدات في التطوير الاستراتيجي على مستوى نشاطه ونشاط الشركة ككل. مواكبة آخر المستجدات والممارسات في مجال عمله. نقل المعرفة إلى فريق العمل.</p>	
	<p>وهي مدى إمكانية الوثوق بالفرد وسريته في المعلومات العامة والخاصة بالوظيفة وبموضوعية في اتخاذ القرارات بناء على مصلحة الشركة بغض النظر عن المصالح الشخصية.</p>	
	<p>يدرك أهمية الأمور السرية ويحافظ على سريتها وقادر على التعامل بموضوعية ومهنية وحيادية.</p>	الأمانة
	<p>يحافظ على سرية المعلومات الشخصية أو معلومات الشركة.</p>	
	<p>يمكن الوثوق به في حال عقد قرارات مهمة لقدرته على النظر للأمور بحيادية وموضوعية وبعيد عن الشخصية.</p>	
	<p>رغبة الفرد بالسعي لإنجاز مهام وتحمل مسؤوليات ليساهم في تحقيق أهداف الشركة.</p>	
	<p>يمتاز برغبته في السعي لإنجاز مهام إضافية في مجال عمله على مستوى وظيفته ودائرتة.</p>	
	<p>يمتاز برغبته في السعي لإنجاز مهام وتعمل مسؤوليات على مستوى الشركة، ويشجع الآخرين على اخذ مثل هذه المبادرات.</p>	المبادرة
	<p>دائماً يبادر عندما يستكشف الآخرين.</p>	
	<p>إدارة الشخص لوقته ووقت الآخرين.</p>	
	<p>قادر على إدارة وقت المهام المستلمة وتنفيذها ضمن الأطر الزمنية المحددة لها.</p>	
	<p>يدير وقته ووقت الآخرين المسؤول عنهم عن طريق تحضير خطط عمل مع تحديد إطار زمني لكل مهمة من المهمات المذكورة في خطة العمل.</p>	إدارة الوقت
	<p>قادرا على تنفيذ المهام ضمن الخطط الاستراتيجية المعتمدة للشركة وضمن الإطار الزمني المحدد.</p>	

	المعرفة بأنظمة وتعليمات وتوجهات الشركة وتعزيز ثقافة الآخرين بالمعرفة والعمل والالتزام بها.	
	يتفهم ويتمثل للقواعد والأنظمة المتعلقة بالعمل، ويتعهد بالانضباط بسياسات وإجراءات الشركة.	القواعد والأنظمة
	يفسر تلك القواعد والأنظمة للموظفين بطريقة بسيطة ومفهومة ومحفزة للالتزام بها ويراقب تطبيقها من قبل موظفي الإدارة.	
	يضع السياسات والتعليمات في الشركة ويلتزم بها، ويتأكد من تطبيقها من قبل موظفي الشركة.	
	القدرة على التعامل مع جهاز الحاسوب وتطبيقاته المختلفة ضمن مستويات مختلفة.	
	قدرة الموظف على التعامل مع جهاز الحاسوب ضمن تطبيقات أساسية وبسيطة ومنها التعامل مع نظام التشغيل ويندوز (فتح ملفات وحفظها وترتيبها) وسهولة الرجول إليها، العمليات الأساسية للبرمجيات الجاهزة (Office Application) والأنظمة الخاصة بمجال العمل.	مهارات حاسوبية
	قدرة الموظف على التعامل مع الحاسوب بمستوى متقدم ومنها استخدام البرمجيات الجاهزة (Office Application) من خلال الطباعة وبعض العمليات الحسابية الأساسية وتصميم العروض المرئية والأنظمة الخاصة بمجال العمل.	
	قدرة الموظف على التعامل مع جهاز الحاسوب بمستوى محترف، ومنها قدرته على التعامل بمرونة مع تطبيقات مايكروسوفت أوفيس واستخدامها في عمليات التحليل الرياضي والإحصائي وإعداد الرسومات الخاصة بها وإعداد الجداول الالكترونية بمختلف أشكال المعادلات الرياضية. وتصميم العروض المرئية بمؤثراتها السمعية والبصرية والأنظمة الخاصة بمجال العمل.	
	التزام الموظف بالاحتياطات والتدابير المخصصة للمحافظة على سلامته وصحته.	السلامة والصحة المهنية
	معرفة تامة بمخاطر مهنته وسبل الوقاية منها ويلتزم التزام تام بوسائل الحماية الشخصية اللازمة لوظيفته. لديه معرفة تامة بإجراءات الاسعافات الأولية واستخدام اجهزة الاسعاف الطبي.	
	التزام الموظف بمعايير التميز المؤسسي	الالتزام بمعايير التميز المؤسسي
	على دراية بإجراءات عمله المعتمدة ويلتزم بها.	
	معرفة تامة بإجراءات عمله المعتمدة ويلتزم بها.	
	معرفة تامة في توثيق الإجراءات وخرائط تدفق البيانات ويدرب الآخرين عليها.	
	قدرة الموظف على النظر في الحالات التي تواجهه من زوايا مختلفة "ممزوجا بقدرته على ابتكار أشياء جديدة وإيجاد حلول للمشاكل التي قد تواجهه بطريقة بناءة ومبتكرة.	التفكير البناء
	إيجاد حلول بديلة للحالات البسيطة التي تواجه تنفيذ مهام وظيفته	

	يكتشف ويقوم بالتحسينات يدرس الحالات من زوايا مختلفة ومتعددة يطلع على تجارب الآخرين ويقدر مدى الاستفادة منها	
	يخلق منتجات وخدمات مبتكرة يتحقق من ان تطبيق الأساليب والاستراتيجيات الرسمية داخل الشركة تساعد على تعزيز الفكر الإبداعي يولدا فكارا جديدة تحدث تقدم في الأساليب والإجراءات المتبعة داخل الشركة	
	القدرة على تحليل الحالة او المشكلة من خلال تحديد مدخلاتها ومظاهرها ومعالجتها بطريقة منهجية وعملية.	التفكير التحليلي
	القدرة على ربط الأجزاء المختلفة للمشكلة بالآثار المصاحبة للمشكلة	
	القدرة تحليل الأجزاء المختلفة من المسألة او الحالة الى ابسط حالاتها والنظر اليها على حدي القدرة على اكتشاف وإيجاد الحلول المناسبة للمسببات الجذرية للمشكلة	
	القدرة على الوصول الى ادق تفاصيل للحالة ويعمل على توضيح الأفكار والمفاهيم المعقدة وتبسيطها للآخرين ليسهل فهمها واستيعابها يحلل ويخطط ويربط المفاهيم المعقدة معا بطريقة عقلانية ومنطقية لاستخدامها في إيجاد حلول يظهر قدرات قيادية في التفكير ودمج الجهود مع الإدارة العليا في الشركة للوصول للتغيير والتطور الحقيقي الذي تسعى له الشركة	
	مهارة الفرد وقدرته على حل المشكلات التي تعترض أداء مهامه على اكمل وجه، ومدى قدرته على توفير الحلول والحلول البديلة للمشاكل. تتطلب هذه المهارة القدرة على تحليل المشاكل وتقييم الحلول البديلة.	
	القدرة على معالجة المشاكل البسيطة في وقتها عدم نقل المشكلات بأجزائها البسيطة الى المستوى الأعلى أو الآخرين لمواجهةها	حل المشكلات
	حل المشكلات بأساليب منهجية وعلمية إيجاد الحلول الجذرية للمشكلات الروتينية وضمان عدم تكرارها يستخدم الدراسات والبحوث من مصادرها المختلفة لتحليل وتقييم المشاكل	
	يقيم الحلول البديلة قبل التنفيذ ويبين أثرها على الوحدة الإدارية الوحدة وعلى مسار المؤسسة بشكل عام القدرة على تقديم حلول للمشاكل والاستراتيجية	
	القدرة على التحقيق من دقة المعلومات والنتائج بتفاصيلها وأنها تتم وفقا للإجراءات المعتمدة والقدرة على متابعتها مع الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب	الاهتمام بالتفاصيل

	يقوم بمراجعة اعماله قبيل تسليمها لرئيسه المباشر ويتأكد من خلوها من الاخطار وأنها تسيير ضمن الإجراءات المعتمدة	
	يقوم بمراجعة اعماله واعمال المرؤوسين منه مباشرة ويتأكد من خلوها من الاخطار وانها تسيير ضمن الاجراءات المعتمدة يملك المهارة اللازمة بالاهتمام بتفاصيل النتائج لضمان سير العمل ضمن الأسس الصحيحة وإنجاز نهايات الإجراءات	
	القدرة على تتبع انجاز تفاصيل الاعمال ضمن نطاق عمله وبما يتماشى مع استراتيجية الشركة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية	
	القدرة على تحديد أولويات العمل والاهداف وتحضير خطط العمل الزمنية لزيادة الإنتاجية والقدرة على تحديد مسار العمل لنفسه والآخرين لضمان تحقيق الأهداف المحددة.	
	يعد قائمة الاعمال اليومية قائمة المواعيد ، ويعمل على متابعتها	التخطيط والتنظيم
	يحدد أولويات العمل بأكثر الاعمال أهمية وواقعية لإنهائها، ويتتبع الأنشطة أو المهام المنتهية أو التي سيبدأ بها لإنجاز الأهداف المعينة	
	القدرة على وضع خطط لتحقيق اهداف الإدارة ضمن إطار علمي وموضوعي بإطار زمني واضح وقابل للتطبيق القدرة على إدارة الآخرين وتسييرهم ضمن خطة العمل وتحقيق انجاز محدد وملموس	
	القدرة على الحكم على الأشياء واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.	
	القدرة على اتخاذ القرارات البسيطة وضمن إطار وظيفته ويشاور رئيسه المباشر في بعض منها	اتخاذ القرارات
	القدرة على مواجهة كافة الحالات التي بحاجة الى قرار مباشر ضمن إطار عمله يتخذ قرارات تؤثر على نطاق عمله وعمل مرؤوسيه	
	يتخذ قرارات استراتيجية تؤثر على اجراءات عمله وإجراءات عمل داخل الشركة في الوقت المناسب	
	تعتبر هذه المهارة عن الطريقة التي يتعامل بها الفرد مع المعلومات، وتشمل القدرة على العمل ضمن إطار منهجي وعملي لجمع وترتيب المعلومات ليتم استخدامها والاستفادة منها على مستوى عمله وعمل الآخرين	
	يستخدم الطرق المنظمة او العلمية بجميع وحفظ المعلومات يحدد الاحتياجات من المعلومات ويقوم بجمعها من عدة مصادر مختلفة ينظم ويرتب المعلومات في نظام واضح يسهل عملية الوصول اليها عند الحاجة يقوم بعملية تحديث المعلومات القديمة بشكل مستمر	تجميع وترتيب المعلومات
	يستخدم أنظمة متعددة لجمع وحفظ المعلومات واسترجاعها	

<p>دائم البحث عن أساليب أفضل في تجميع وترتيب المعلومات مما يقلل من حجم البيانات وكلف الاحتفاظ بها وحفظ الوقف في استرجاعها</p>	
<p>يطور الأنظمة بهدف تبادل المعلومات ذات العلاقة بين الآخرين يطور أساليب حديثة لتبادل وتناقل المعلومات ذات الصلة بطبيعة عمل الشركة بين أفرادها.</p>	
<p>القدرة على استيعاب وتطبيق المفاهيم الحاسوبية المختلفة ليتم استخدامها في فهم وحل المشاكل المختلفة ويشمل ذلك استخدام المفاهيم الحاسوبية المختلفة في حل المسائل البسيطة واستخدام الحسابات لضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتحليل المشاكل المختلفة وتحديد أنماط معينة تساعد على الخروج بنتائج.</p>	
<p>يحل المسائل الرياضية الروتينية على سبيل المثال حساب الحجم والمساحة وحساب القياسات وحساب الضريبة... الخ قادر على تطبيق التقنيات الرياضية البسيطة بشكل مستقل لحل المسائل العلمية يستخدم تقنيات بسيطة ليطور الجدول والرسوم البيانية لتخزين وتوضيح المعلومات الكمية</p>	<p>الاستيعاب الرقمي والحسابي</p>
<p>يطبق ويؤدي العمليات الحاسوبية المعقدة مثل الجبر وعلم المثلثات والإحصاءات وما إلى ذلك يفهم دور الاحتمالات في تفسير وتوقع الأحداث يقوم بتطبيق الرياضيات المتقدمة والاحتمالات أو الإحصاءات في مجال عمله وتفسير النتائج</p>	
<p>يطبق ويؤدي مفاهيم رياضية متقدمة على سبيل المثال حساب التفاصيل والتكامل والجبر الخطي والجبر المتقدم... الخ يحدد ويوضح اتجاهات وخصائص أخرى بين بيانات كميته شاسعة باستخدام تقنيات رياضية متقدمة لاستخدامها في اتخاذ قرارات أو حل مشاكل أو تطوير</p>	
<p>تعبر عن الدرجة التي يستطيع من خلالها التفاهم والتعامل بشكل إيجابي مع زملاء العمل.</p>	
<p>يتعامل بلباقة ويتفاعل بإيجابية مع الآخرين القدرة على استخدام أساليب متنوعة في التعامل مع الأشخاص يحترم ويقدر أفكار الآخرين يحاول تجنب المشاكل والنزعات الشخصية مع الآخرين</p>	<p>العمل والتعامل مع الآخرين</p>
<p>استيعاب الآخرين يضع نفسه مكان الآخرين يتعامل بطريقة جيدة إزاء توجيه انتقادات له من قبل الآخرين ويقدر ردود أفعالهم لديه القدرة على استيعاب الانتقاد والعمل به</p>	

	<p>القدرة على استيعاب المكونات العاطفية والانماط الشخصية المختلفة يتسم بالايثار، يساعد الآخرين دائماً عند الحاجة.</p> <p>يمتلك القدرة على تحديد نقاط القوة والضعف لدى الأشخاص بشكل دقيق.</p> <p>لدية القدرة على فهم وتفهم أنماط الشخصية لدى أفراد الشركة وتحليلها والتعامل مع كل شخص بناء عليها.</p> <p>يعالج المواقف الصعبة والمتوترة بين الأفراد بفعالية ، ولدية قدرة عالية لاستيعاب الآخرين .</p>	
	<p>تعبر عن الدرجة التي يستطيع من خلالها التفاهم والتعامل بشكل إيجابي مع زملاء العمل.</p>	
	<p>يتعامل بلباقة ويتفاعل بإيجابية مع الآخرين</p> <p>القدرة على استخدام أساليب متنوعة في التعامل مع الأشخاص</p> <p>يحترم ويقدر أفكار الآخرين</p> <p>يحاول تجنب المشاكل والنزعات الشخصية مع الآخرين</p>	
	<p>استيعاب الآخرين</p> <p>يضع نفسه مكان الآخرين</p> <p>يتعامل بطريقة جيدة إزاء توجيه انتقادات له من قبل الآخرين ويقدر ردود افعالهم</p> <p>لدية القدرة على استيعاب الانتقاد والعمل به</p>	<p>العمل والتعامل مع الآخرين</p>
	<p>القدرة على استيعاب المكونات العاطفية والانماط الشخصية المختلفة يتسم بالايثار، يساعد الآخرين دائماً عند الحاجة.</p> <p>يمتلك القدرة على تحديد نقاط القوة والضعف لدى الأشخاص بشكل دقيق.</p> <p>لدية القدرة على فهم وتفهم أنماط الشخصية لدى أفراد الشركة وتحليلها والتعامل مع كل شخص بناء عليها.</p> <p>يعالج المواقف الصعبة والمتوترة بين الأفراد بفعالية ، ولدية قدرة عالية لاستيعاب الآخرين .</p>	
	<p>تعبر عن الدرجة التي يقوم من خلالها الموظف بالوصول لتطلعات المستفيدين، وتحقيق متطلباتهم ومختلف توقعاتهم مع الأخذ بعين الاعتبار عاملي الجودة والوقت .</p>	
	<p>يقدم خدمات للمستفيدين بطريقة كافية.</p> <p>يعالج المشاكل مع المستفيدين بطرق لحظية فقط.</p> <p>يحقق بعض توقعات المستفيدين</p>	<p>خدمة المستفيدين</p>
	<p>القدرة على التعرف على توقعات المستفيدين ويعمل على تلبيتها بطريقة مرضية.</p> <p>يحاول فهم المشكلة بشكل دقيق قبل أخذ أي إجراء حيالها.</p> <p>مناظر في عملية إرضاء المستفيدين وبالذات المستفيدين الغير راضين، بهدوء ولباقة.</p>	

	يتأكد من جودة الخدمة المقدمة بطريقة منهجية.	
	القدرة على وضع استراتيجيات خدمة وإرضاء المستفيدين. يطور حلول منهجية لمشاكل المستفيدين. يضع ويحدد استراتيجيات جودة الخدمة المقدمة وأسلوب التعامل مع المستفيدين الشركة ولدية القدرة على متابعتها والتأكد من تنفيذها. لدية القدرة على تلبية ما يفوق توقعات المستفيدين وحل كافة أمورهم العالقة.	
	القدرة على حل النزاعات والمشاكل بين الآخرين وحل الاختلاف في وجهات النظر. ويتطلب ذلك القدرة على الالتزام بالحيادية المطلقة.	إدارة الخلافات والنزاعات
	يحافظ على الهدوء والحيادية دون اعتبارات شخصية. يستمع لكل الأطراف المعنية قبل إصدار أي اقتراحات لحل المشاكل. يحل الخلافات قبل أن تتصاعد وتفقد السيطرة عليها.	
	يسهل التفاعل والاتصال بين الأطراف المختلفة لحل هذه الخلافات. يحل النزاعات العدائية من خلال تهدئة الأطراف المعنية.	
	يتفهم المشاكل الشخصية وراء النزاعات الحاصلة. يقوم بالعمل بذكاء لحل النزاعات، وتحييد الصراعات الشخصية.	
	القدرة على العمل مع الآخرين بتناغم في ظل وجود ثقافات متنوعة في مكان العمل مثل الجنس والعرق والديانة الخ.	
	يعمل بشكل جيد في ظل بيئة عمل متنوعة. يتفهم الحقوق المختلفة المترتبة على خلفية الأشخاص، وقادر على تقبلها.	إدارة التنوع والاختلاف
	يحترم ويقدر التشابه والاختلاف بين الأفراد. يحرص على أن تكون تصرفاته قدوة في التعامل مع مختلف أفراد الشركة. يجعل أساس التعامل بينه وبين الآخرين الأداء الوظيفي والأسلوب المهني.	
	القدرة على التعامل مع مختلف الأفراد بمنتهى الحيادية والموضوعية. القدرة على استثمار التنوع والاستفادة منه في مصلحة العمل.	
	القدرة على التعاون مع فريق العمل وأداء جميع الواجبات بطريقة فعالة.	التعامل بروح فريق العمل
	التقبل الإيجابي للعمل مع الفريق. يشارك طوعا في فريق العمل.	
	يشارك وينقل ويتبادل المعلومات مع أعضاء الفريق بإيجابية. يحرص على نقل المعلومات لأفراد الفريق بغرض نقل المعرفة لهم والتأكد من أن كافة أفراد الفريق على دراية بالأمور بمجريات العمل.	
	يعمل على بناء جو ودي يسوده التعاون بين أفراد الفريق. يأخذ المبادرة وإدارة الفريق عند الحاجة، ويحفز أعضاء الفريق للاستمرار في العطاء والعمل.	

	القدرة على التأثير على الآخرين وإقناعهم بهدف إحداث أثر أو نتيجة معينة.	
	يحاول اقناع الآخرين من خلال تقديم عروض شفوية أو مكتوبة ومحاولة استخدام بيانات أو أمثلة ملموسة.	التفاوض والإقناع
	يستخدم عدة حجج عقلانية ومنطقية للإقناع ويشمل ذلك التحضير المتأن للبيانات والعروض المرئية لدعم الحجج. يتوقع ويستعد لردود فعل الآخرين ويجهز ردود مقنعة.	
	يعمل على إنشاء التحالفات ويستحوذ على قدر كبير من الدعم للأفكار والاقتراحات التطويرية التي من هدفها خدمة الشركة. القدرة على إيجاد الدعم والتأييد المسبق للأفكار والاقتراحات التطويرية.	
	القدرة على الإدارة الفعالة وتوجيه قدرات المجموعات، لتحقيق الأهداف المرجوة من تشكيل الفريق.	
	يعرب عن توقعاته الإيجابية عن الآخرين، ويتحدث إلى أعضاء الفريق بانتظام. ويشاطرهم المعلومات المفيدة وذات العلاقة كما ويوضح الأساس المنطقي وراء القرارات. يحترم ويستوعب الفروق الفردية.	قيادة المجموعة (الفريق)
	يحفز تركيز الفريق على الهدف المنوي تحقيقه. يعمل على توفير بيئة تملؤها الصداقة والتعاون فهذا يساعد على تنمية حياة العاملين الشخصية والمهنية ويشعرهم بالانتماء المؤسسي. يقوم بتزويد الموظفين بالتعليمات والتوضيحات اللازمة لضمان تأدية المهام على أكمل وجه.	
	قادر على خلق بيئة للاتصال والتواصل مع الآخرين سواء مع إدارات أخرى أو فرق عمل أخرى.	
	يفوض الصلاحيات على المهام الروتينية ويظهر الثقة بقدرة الموظفين على أداء العمل الموكل. يبرز نجاحات الفريق بشكل جماعي والإدارة المسؤولة عنه. يسهل تفاعل الفريق ويعمل على حل الإشكاليات ويتابع نجاح الفريق.	
	يضع الرؤية. قادر على عكس استراتيجيات الشركة إلى أهداف محددة لتحديد اتجاهات الفريق وأولوياته. يوضح ويعبر عن رؤية المؤسسة بحيث تولد الإثارة والحماس والالتزام في العمل على أن تتوافق هذه الرؤية مع التوجه الاستراتيجي للشركة.	
	هو القدرة على التعامل مع الأفكار والحلول التطويرية سواء بإدخال نظام جديد أو إحلال نظام مكان نظام آخر أو إجراء تعديل جذري على نظام موجود أو حتى إجراء تعديل بسيط على أية أنظمة داخل الشركة، وعلى مختلف مستوياتها الإدارية.	قيادة التغيير

	<p>وصف الحاجة التغيير.</p> <p>يصف الواقع الحالي للنظام المراد تغييره.</p> <p>يبين الأسباب الموجبة للتغيير.</p> <p>يبين ويبرز الآثار الإيجابية من التغيير.</p>	
	<p>التمهيد لإنجاح عملية التغيير.</p> <p>القدرة على إشراك الآخرين بإدارة التغيير لضمان التزامهم فيه.</p> <p>القدرة على الحفاظ وتحديد سقف لتوقعات الموظفين لتحقيق نتائج ترضي أطراف عملية التغيير.</p>	
	<p>التوفيق بعد التغيير.</p> <p>قادر على توفيق وجهات النظر المتعددة حول عملية التغيير.</p>	
	<p>التغيير الاستراتيجي.</p> <p>القدرة على إحداث تغيير في نطاق عدة عوامل في البيئة الخارجية والموارد الداخلية للشركة..</p>	
	<p>قدرة الفرد على نقل ما لديه معارف وخبرات إلى الآخرين سواء لموظفين بنفس المستوى الإداري أو لمرؤوسين أو لعملاء.</p>	
	<p>المشاركة في نقل المعرفة.</p> <p>يساعد الآخرين في الوصول إلى مصدر المعرفة.</p> <p>ينتظر الآخرين لطرح الأسئلة أو الاستفسارات للإجابة عليها.</p>	
	<p>يشارك الآخرين ما لديه من معارف.</p> <p>الرغبة والقدرة على نقل المعرفة التي لديه للموظفين الجدد.</p> <p>يسأل الآخرين عن أية استفسارات لديهم حول تنفيذ الأعمال.</p> <p>يتحدث عن تجاربه السابقة في إنجاز أعمال الوحدة الإدارية وعن كيفية معالجة المعوقات التي واجهتها بهدف التعليم.</p>	<p>تعليم وتطوير</p> <p>الآخرين</p>
	<p>ينشر المعرفة ويعمم المعلومة.</p> <p>يجتمع بالموظفين ويقدم لهم حالة عملية لأحد النشاطات الحالية و / أو الجديدة داخل الشركة وكيفية التعامل معها.</p> <p>يشجع الآخرين للبحث عن معلومات جديدة تهم العمل وتعميمها على الآخرين.</p> <p>يبحث عن آخر مستجدات العمل وبعد تقارير خاصة بها ويعممها على الآخرين.</p> <p>قيادة لقاءات المعرفة لتبادل ومناقشة معارف (ساعة المعرفة) وخبرات الحاضرين في احد مجالات العمل.</p>	
	<p>تقييم أداء العمل و/ أو المرؤوسين بهدف إدخال تحسينات عليه أو اتخاذ إجراءات تصحيحية.</p>	<p>المراقبة</p> <p>والتوجيه</p>

	يراقب أداء عمل الموظفين داخل القسم ويقدم لهم التوجيهات اللازمة لضمان حسن سير العمل والتأكد من حسن سير إجراءات العمل نحو تحقيق الأهداف.	
	القدرة على تحليل النتائج للاستفادة منها في عمليات التحسن والتطوير.	
	التكامل مع باقي الإدارات والأقسام ومختلف الوحدات الإدارية داخل الشركة لتحسين أداء العمل الجماعي والتأكد من أن جميع النشاطات والأعمال تتكامل لتحقيق أهداف الشركة.	
	القدرة على التحكم بأداء إدارته وتوجيهها نحو المستويات والمعايير المطلوبة، ويعمل على رفع الأداء المساند والالتزام بالتحسن المستمر.	
	يعمل لتحقيق الأهداف الفردية وأهداف الشركة بنظرة إيجابية، وبالتعاون مع الآخرين.	
	يحدد ويحافظ على معايير الأداء الفردية والجماعية والتي تدعم استراتيجية الشركة ويتحمل المسؤولية الفردية ومسؤولية الفريق لتحقيق الأهداف.	إدارة الأداء
	يستمر بإيجاد أهداف تمتاز بطابع التحدي، حتى يحقق أهداف الإدارة وأهداف الفريق، ويحفز الآخرين على ترجمة الأفكار إلى أفعال ونتائج.	
	قادر على إدارة الأهداف الاستراتيجية للإدارة وتوزيعها على أعضاء الفريق.	
	تفهم التوجه الاستراتيجي للمؤسسة والمشاركة بتلقائية في بنائه وتحقيقه	
	يسهم في بناء الخطط الاستراتيجية وخطط الطوارئ.	
	يحافظ على التوجه الاستراتيجي في غمرة الانشغال بالأعمال التنفيذية.	
	يدعم التنسيق بين إدارات الشركة لتحقيق أهداف موحدة.	
	يركز على الأولويات الاستراتيجية للمؤسسة.	
	يسعى نحو تحقيق رسالة المؤسسة وأولوياتها.	
	يقوم بتحليل المشكلة أو الموقف لاستفادة منه في التعرف على فرص و / أو تحسينات طويلة المدى.	التوجه الاستراتيجي
	يستقي رؤى جديدة من البيانات المعقدة، متعددة الأوجه، لإحداث تغيير جذري في طريقة عمل المنظمة.	
	يشجع فريق العمل على الانتقال من التنفيذ إلى التفكير الاستراتيجي.	

التخطيط



تقييم مستوى التخطيط في الجامعة

أي من العبارات التالية يصف مؤسستك

لا	نعم	العبرة
		لدينا خطة استراتيجية جيدة "ولكن النتائج محدودة جدا
		لدينا خطة جيدة لكن تنقيذ محدود لها
		لدينا خطة ولكن ليس كل فرد مشارك فيها او مطلع عليها
		لدينا أهداف استراتيجية لكن لا يوجد أفراد مسؤولين عنها
		القيادة العليا تريد إدارة الاستراتيجية ولكن ليس لديها الخبرة الكافية
		مسؤولية الاستراتيجية تم تفويضها الى موظف لا يملك الصلاحيات الكافية
		هناك كلام كثير عن "العمل كفريق" لكن القيادة مهتمين بما يحدث فقط على نطاق مسؤولياتهم او ادراتهم
		تعطي العمليات اليومية أو العمل الروتيني اليومي اهتمام اكبر من الاستراتيجية
		عمليات التقويم التي تقوم بها المؤسسة ليس لها علاقة بالاستراتيجية وربما تتعارض مع الأهداف الاستراتيجية
		المدراء والمرقين لا يشجعون موظفيهم على القيام بأعمال خارج داراتهم
		ميزانية المؤسسة لا ترتبط بألوياتها الاستراتيجية
		الأنشطة الرئيسة للمؤسسة ليس لها ارتباط بالخطة
		المجموع

تحليل الواقع للجامعة

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

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

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

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

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

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

التعليم والتعلم

اتساق مخرجات التعلم للبرنامج مع المصادر المختلفة

مخرجات التعلم	مجال التعلم
.....	الكفايات المهنية
.....	جهات التوظيف
.....	الخريجين
.....	الهيئات المهنية
.....	هيئات الاعتماد
.....	الخبراء والناظرين
.....	محكمين
.....	الطلاب

اتساق مخرجات التعلم مع الأنشطة التعليمية

اسم النشاط:

	مهارات التواصل الكتابي			حسي	أنماط التعلم
	مهارات التواصل الشفهي			سمعي	
	القيادة			بصري	
	استخدام التقنية			حركي	
	تحمل المسؤولية			التذكر والفهم	المعارف والمهارات المعرفية
	المهارات العددية			التطبيق	
	التعلم الذاتي			التحليل	
	حل المشكلات			التركيب	
	توفر الإمكانيات وقدرة الطلاب عليها			التقويم	
	يمكن تنفيذها بالوقت المحدد			جماعي	العمل الجماعي
				فردى	

اتساق مخرجات التعلم مع طرق التقييم

طرائق التقييم <input type="checkbox"/>	مخرجات تعلم للمقرر <input type="checkbox"/>		
		الفهم <input type="checkbox"/>	حقائق ونظريات <input type="checkbox"/>
		التذكر <input type="checkbox"/>	
		التطبيق <input type="checkbox"/>	
		التحليل <input type="checkbox"/>	
		التركيب <input type="checkbox"/>	مهارات <input type="checkbox"/>
		التقويم <input type="checkbox"/>	
		<input type="checkbox"/>	

<p>.....</p> <p>.....</p>	<p>.....</p> <p>.....</p>	<p>الاستقلالية والمسؤولية</p>	<p>كفاءات</p>
<p>.....</p> <p>.....</p>	<p>.....</p> <p>.....</p>	<p>الممارسة</p>	
<p>.....</p> <p>.....</p>	<p>.....</p> <p>.....</p>	<p>السمات</p>	

م	معايير جودة الأسئلة	التقدير					الشواهد والأدلة	
		١	٢	٣	٤	٥	نماذج الأسئلة	نماذج الأجوبة
١	المصادقية : يقيس الأهداف التي وضع لقياسها							
٢	الثبات : ثبات نتيجة الطالب في هذا الاختبار عند تطبيقه مرة أخرى							
٣	الموضوعية : لا تخضع لتقدير المصحح الذاتي فتختلف من مصحح إلى آخر .							
٤	الشمول : تغطي جميع المجالات المراد تقويمها (المعرفة، الفهم ، التطبيق، التحليل، التركيب ، التقويم، المهارات)							
٥	الواقعية : امكانات التطبيق مكانياً وزمانياً والإمكانات المتاحة مع محتوياته وفق نموذج الإجابة.							
٦	الدافعية : يثير حوافز الطلبة نحو الاجابة عليها ودراسة المزيد .							
٧	تم مراعاة توزيع الدرجات على الأسئلة وفق وزن المخرجات							
٨	السهولة :سهولة الإعداد والطباعة والتطبيق وغير ذلك							
٩	تتطابق المواصفات الشكلية لورقة الأسئلة مع المواصفات الموضوعية							
١٠	ترتبط الأسئلة مع مخرجات التعلم المحددة.							
١١	التمييز : إبراز الفروق الفردية بين الطلاب .							
١٢	وجود نموذج إجابة لأسئلة الاختبار							
متوسط تقدير تقرير المراجعة لأسئلة الاختبارات :								
يعتبر المؤشر مستوفيا إذا كان متوسط التقدير أكثر من ٤ .								

خطة قياس مخرج التعلم للبرنامج

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

طرق قياس غير مباشرة بالبرنامج			طرق قياس مباشرة بالبرنامج			البيان
						(كيف) طريقة التقييم
						(كيف) الأداة
						(اين) المقرر
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	(متى) الوقت
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	(من) مسؤول القياس
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	(من) جمع وتحليل البيانات
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	(اين) الشواهد والأدلة
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	(من) اعتماد التقرير

الجدول الزمني لتقييم المخرجات للبرنامج

العام الجامعي الرابع ١٤٣٦_١٤٣٥			العام الجامعي الثالث ١٤٣٥_١٤٣٤			العام الجامعي الثاني ١٤٣٤_١٤٣٣			العام الجامعي الأول ١٤٣٣_١٤٣٢				
٣ف	٢ف	١ف	٣ف	٢ف	١ف	٣ف	٢ف	١ف	٣ف	٢ف	١ف	اسم المقرر	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	مقررات البرنامج
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

أخطة التحسين لمخرجات التعلم

مجالات التحسين				اسماء المقررات	مخرجات التعلم
بنوك الأسئلة	طرق التقييم	طرق التدريس	المحتوى العلمي		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

مقترحات التحسين <input type="checkbox"/>	الأنشطة
<input type="checkbox"/>	تحديث مخرجات التعلم <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	
	تصميم المقرر <input type="checkbox"/>
	طرق التدريس <input type="checkbox"/>
	الأنشطة التعليمية <input type="checkbox"/>
	طرق التقييم <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	اخرى
<input type="checkbox"/>	

خصائص الخريجين

حدد مستوى الأهمية بناء على التخصص والمرحلة الدراسية

ملاحظات <input type="checkbox"/>	درجة توافق المهارة مع برامج الكلية <input type="checkbox"/>					المهارات الفرعية <input type="checkbox"/>	المهارة <input type="checkbox"/>	م <input type="checkbox"/>
	١ <input type="checkbox"/>	٢ <input type="checkbox"/>	٣ <input type="checkbox"/>	٤ <input type="checkbox"/>	٥ <input type="checkbox"/>			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	مهارات الاستماع <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> مهارة الاتصال والتواصل <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	العقلية الإنفتاحية <input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	التواصل الكتابي <input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	الإحترام <input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	الصبر والتفهم <input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	النقد البناء <input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	السلوك الداعم <input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	مهارات الإلقاء <input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	الثقة <input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	مهارات التحدث أمام الجمهور <input type="checkbox"/>		

ملاحظات <input type="checkbox"/>	درجة توافق المهارة مع برامج الكلية <input type="checkbox"/>					المهارات الفرعية <input type="checkbox"/>	المهارة <input type="checkbox"/>	م <input type="checkbox"/>
	١ <input type="checkbox"/>	٢ <input type="checkbox"/>	٣ <input type="checkbox"/>	٤ <input type="checkbox"/>	٥ <input type="checkbox"/>			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	التفكير التحليلي والشامل <input type="checkbox"/>	مهارات حل المشكلات <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	القدرة على المبادرة <input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	التفكير المنطقي <input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	إدارة الأزمات <input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	الثقة بالنفس <input type="checkbox"/>	مهارات إدارة الذات <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	التحفيز الذاتي <input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	الذكاء العاطفي <input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	إدارة المشاعر <input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	مهارات التعاون <input type="checkbox"/>	مهارات العمل الجماعي <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	الدعم المعنوي <input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	الإهتمام بالآخرين <input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	البشاشة <input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	بناء الثقة <input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	التعاطف <input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	التفكير الإبداعي وتبادل الأفكار <input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	الصبر <input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تقبل النقد <input type="checkbox"/>		

ملاحظات <input type="checkbox"/>	درجة توافق المهارة مع برامج الكلية <input type="checkbox"/>					المهارات الفرعية <input type="checkbox"/>	المهارة <input type="checkbox"/>	م <input type="checkbox"/>
	١ <input type="checkbox"/>	٢ <input type="checkbox"/>	٣ <input type="checkbox"/>	٤ <input type="checkbox"/>	٥ <input type="checkbox"/>			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	الحماس <input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	القدرة على جمع وانتقاء المعلومات <input type="checkbox"/>	مهارات إتخاذ القرارات <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	إيجاد الخيارات والحلول الممكنة <input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	مهارات التحليل <input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	القدرة على إختيار أفضل الخيارات <input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	القدرة على تقييم خطتك <input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	الرؤية الثاقبة <input type="checkbox"/>	مهارات القيادة <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	اتساع الرؤية <input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	العقلية الإنفتاحية <input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	مهارات التفاوض الفعال <input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	القدرة على الإلهام والإيجابي <input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	التفكير التفاوضي <input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	الثقة بالنفس <input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	التخطيط ومهارات التحليل <input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	التخطيط الاستراتيجي <input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	الإشراف والتدريب <input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	مهارات حل المشكلات <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

ملاحظات <input type="checkbox"/>	درجة توافق المهارة مع برامج الكلية <input type="checkbox"/>					المهارات الفرعية <input type="checkbox"/>	المهارة <input type="checkbox"/>	م <input type="checkbox"/>
	١ <input type="checkbox"/>	٢ <input type="checkbox"/>	٣ <input type="checkbox"/>	٤ <input type="checkbox"/>	٥ <input type="checkbox"/>			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	اللباقة <input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	إدارة المواهب <input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	مهارات التخطيط <input type="checkbox"/>	إدارة الوقت ومهارات التنظيم <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	مهارات جدولة المهام <input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	مهارات إدارة الاجتماعات <input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تطوير الأداء <input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	القدرة على تحديد الأهداف الواضحة <input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	التفكير الناقد <input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	استكشاف الأخطاء وإصلاحها <input type="checkbox"/>	الإبداع والابتكار <input type="checkbox"/>	8 <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	حس الإبداع في التصميم <input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	الحس الفني <input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	التوجه الابتكاري <input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	توطيد علاقات وثيقة <input type="checkbox"/>	مهارات التفاوض <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	القدرة على الإقناع ومهارات التفاوض الجيد <input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	القدرة على النقاش والتوصل إلى إتفاق مرضي <input type="checkbox"/>		

ملاحظات <input type="checkbox"/>	درجة توافق المهارة مع برامج الكلية <input type="checkbox"/>					المهارات الفرعية <input type="checkbox"/>	المهارة <input type="checkbox"/>	م <input type="checkbox"/>
	١ <input type="checkbox"/>	٢ <input type="checkbox"/>	٣ <input type="checkbox"/>	٤ <input type="checkbox"/>	٥ <input type="checkbox"/>			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	مهارات إدارة الذات <input type="checkbox"/>	المرونة / التكيف <input type="checkbox"/>	10 <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ضبط النفس في مواجهة الصعوبات <input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	التفكير الإيجابي <input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	التعامل مع متغيرات الأولويات ومشاق العمل <input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	النقطة الأساسية هنا هي التحكم في التوتر ليبقى ضمن المستوى الذي يجعل حياتك أقل عرضة لتلف الأعصاب وأكثر متعة <input type="checkbox"/>	مهارات إدارة التوتر <input type="checkbox"/>	11 <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	هذه المهارات قوة عظيمة . لماذا ؟ لأن الناس يصدقون ماتقوله وبإمكانك أن تجعلهم يتبعونك أو أن تؤثر فيهم بالشكل الذي يعود عليك بفائدة عظيمة <input type="checkbox"/>	مهارات التأثير والإقناع <input type="checkbox"/>	12 <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	مهارات حل المشكلات تساعد على قوة وفعالية علاقاتك الشخصية والمهنية <input type="checkbox"/>	مهارات تسوية النزاعات <input type="checkbox"/>	13 <input type="checkbox"/>



البحث العلمي

تقييم البحث العلمي بالجامعة

ضع تقييماً لكل معيار من ١٠ درجات (صفر = أبداً ، ١٠ = دائماً) من خلال كتابة الرقم بالمربع المجاور.

المجال	النشاط	التقييم
المجموعات البحثية المحلية	تعزيز العمل البحثي بإيجاد مناخ تفاعلي بين الباحثين لتوثيق الروابط بينهم.	
	تكثيف الإنتاج البحثي كماً ونوعاً في الجامعة.	
	دعم العمل البحثي البيئي بين التخصصات المختلفة.	
	تحسين قدرات الباحثين الناشئين وطلاب الدراسات العليا، وتوجيه اهتماماتهم البحثية بما يخدم التنمية المستدامة.	
	دعم الشراكة البحثية مع القطاعين العام والخاص.	
الكراسي البحثية	الإسهام في تنويع مصادر البحث العلمي في الجامعة.	
	إجراء بحوث علمية متخصصة تخدم العلم وتسهم في حل قضايا اجتماعية.	
	تعزيز ثقافة الابتكار والإبداع والتطوير ونشرها في مختلف مجالات العلم والمعرفة.	
	دعم التنمية المستدامة والاقتصاد المبني على المعرفة.	
	دعم الصناعات الوطنية عبر توظيف نتائج البحوث، ونقل وتوطين التقنية.	
تطبيق لوائح وإجراءات عمل الكراسي البحثية، وتقوم فعاليتها بشكل دوري.		
المجموعة الدولية	تطوير وتنمية القدرات البحثية المتميزة.	
	زيادة نشر الجامعة العلمي في مجالات النخبة العلمية.	
	نقل وتوطين الخبرات للقيام بمشاريع علمية رائدة.	
	الإسهام في رفع السمعة البحثية للجامعة وتحقيق رؤيتها لتكون جامعة رائدة عالمياً.	
غزيري النشر	تحفيز الباحثين غزيري النشر على الاستمرار في النشر الغزيري والتميز	
	تحفيز باحثي الجامعة لزيادة انتاجهم البحثي	
	رفع مستوى النشر العلمي في شبكة العلوم	
	توفير بيئة محفزة للباحثين والعملية البحثية بالجامعة.	
مراكز البحوث	دعم ومتابعة الأعمال البحثية لأعضاء هيئة التدريس والباحثين وتقديم الدعم الإداري والفني لهم.	
	التواصل مع الأقسام العلمية، وحفز أعضاء هيئة التدريس على البحث العلمي، والتنسيق بين مشروعات أبحاثهم، وتوفير الوسائل والإمكانات المساعدة على إعدادها، ونشرها بأقصى كفاءة ممكنة.	

	الاتصال، والتنسيق مع مراكز البحث الأخرى داخل الجامعة، وخارجها في كل ما له علاقة بطبيعة البحوث التي تعد تحت إشراف المركز أو التي ستعد لحساب جهات خارج الجامعة.	
	إعداد الميزانية السنوية لدعم مشاريع أعضاء هيئة التدريس والباحثين	
هيئة التدريس الجدد	تشجيع أعضاء هيئة التدريس الجدد للبدء مبكراً في العملية البحثية في الجامعة.	
	توفير بيئة بحثية جاذبة لأعضاء هيئة التدريس الجدد وتوطين البحث العلمي في الجامعة.	
	توجيه البحوث نحو التميز والجودة من خلال بث روح المنافسة.	
	إتاحة الفرصة لفئة من أعضاء هيئة التدريس لتوفير احتياجاتهم البحثية.	
	تعريف الباحثين بأوعية البحث المرموقة والحوافز المتاحة.	
أبحاث طلبة البكالوريوس	تشجيع طلاب مرحلة البكالوريوس للانخراط في الحراك البحثي في الجامعة	
	تشجيع أعضاء هيئة التدريس على تطبيق مفاهيم "التدريس المبني على البحث" (research-based Teaching)	
	تدريب وجذب طلاب الجامعة المتميزين بحثياً في مراحل متقدمة من حياتهم الأكاديمية.	
	رفد برامج الدراسات العليا من خلال جذب طلبة البكالوريوس وتحفيزهم لمواصلة تعليمهم.	
	توسيع قاعدة العاملين في البحث العلمي وزيادة الناتج البحثي للجامعة.	
تأليف كتاب	تحقيق الريادة العلمية وبناء مجتمع المعرفة.	
	تشجيع تأليف ونشر الكتب المهمة ذات الارتباط الوثيق بالعملية التعليمية وقضايا المجتمع وتحديات العصر.	
	حث منسوبي الجامعة على الإبداع في تأليف الكتب في شتى مجالات المعرفة.	
	زيادة مخرجات الجامعة من الكتب العلمية المؤلفة، وإثراء المكتبة العربية والعالمية بالمؤلفات التي تخدم العلم والإنسانية	

<p>الخطة الوطنية للعلوم والتقنية</p>	<p>القيام بمشاريع بحثية لدعم ومتابعة برامج ومشاريع الخطة الوطنية للعلوم والتقنية والابتكار</p> <p>زيادة مخرجات الأبحاث العلمية للمشروعات البحثية، وضمان جودتها، وربطها بالجانب التطبيقي.</p> <p>تعزيز وتأسيس البنية التحتية الخاصة بالابتكار في العلوم والتقنية</p> <p>الإسهام في أن تصبح المملكة رائدة في العلوم والتقنية والابتكار على الصعيد الإقليمي والقاري</p> <p>الإسهام في تحوُّل المملكة إلى مجتمع قائم على المعرفة في مصاف الدول الصناعية المتقدمة</p>
<p>استاذ زائر</p>	<p>العمل على تحقيق أهداف الجامعة الإستراتيجية.</p> <p>توفير بيئة مناسبة للتعاون العلمي على المستوى الدولي والإقليمي والمحلي.</p> <p>بناء جسور التواصل مع الجامعات الدولية والمؤسسات العلمية عن طريق تعزيز علاقات التعاون مع الأساتذة الدوليين.</p> <p>توفير كافة التسهيلات والإمكانات التنظيمية للأساتذة الزائرين وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة لتحقيق شراكة بحثية حقيقية.</p>
<p>زمالة عالم</p>	<p>استقطاب الباحثين المتميزين عالميا لبناء القدرات البحثية في الجامعة.</p> <p>الإسهام في رفع جودة وتميُّز البحث والنشر العلمي في الجامعة.</p> <p>تعزيز السمعة العالمية للجامعة.</p> <p>تعزيز مشاركة أعضاء هيئة التدريس في المشاريع البحثية الدولية المتميزة.</p>
<p>برنامج دعم البحث والتطوير في الجامعات</p>	<p>دعم وتعزيز وتطوير القدرات البحثية والأنشطة المهنية في مجال مركز التميز</p> <p>تحديد الأولويات البحثية في مجال مركز التميز</p> <p>دفع حدود المعرفة من خلال البحوث المتقدمة في مجال المركز.</p> <p>تقديم المساعدة للمؤسسات والقطاعات التي لها حاجة إلى خبرات المركز والمرافق والمختبرات من أجل حل المشاكل ذات الاهتمام المشترك.</p> <p>تشجيع وإيجاد بيئة فريدة ذات نمط متداخل ومتعدد، تسمح للأعضاء القيام ببحوث عالية الجودة</p> <p>دعم التعاون بين علماء وباحثي المعهد/المركز للعمل بشكل وثيق مع زملائهم في الصناعة والمعامل الوطنية والمؤسسات الأكاديمية، مما يتيح لهم تحقيق تقدم كبير في بحوث المواد التي سوف تؤدي في النهاية إلى تحسين المستوى المعيشي للأفراد.</p>

	<p>إجراء بحوث علمية متخصصة تخدم العلم وتسهم في حل قضايا اجتماعية. دعم وتعزيز وتطوير القدرات البحثية والأنشطة المهنية في مجال المعهد/المركز البحثي.</p> <p>تحديد الأولويات البحثية في مجال المعهد/المركز.</p> <p>دفع حدود المعرفة من خلال البحوث المتقدمة في مجال المعهد/المركز.</p> <p>تقديم المساعدة للمؤسسات والقطاعات التي لها حاجة إلى خبرات المركز والمرافق والمختبرات من أجل حل المشاكل ذات الاهتمام المشترك.</p> <p>تشجيع وإيجاد بيئة فريدة ذات نمط متداخل ومتعدد، تسمح للأعضاء القيام ببحوث عالية الجودة</p> <p>دعم التعاون بين علماء وباحثي المعهد/المركز للعمل بشكل وثيق مع زملائهم في الصناعة والمعامل الوطنية والمؤسسات الأكاديمية.</p>	<p>المعهد والمراكز البحثية المتخصصة</p>
	<p>توفير جميع البيانات والمعلومات الخاصة بالإنتاج العلمي بالجامعة إلكترونياً، وذلك بطريقة علمية دقيقة ومعتمدة.</p> <p>تيسير عمليات التنسيق والمتابعة والتقييم للإنتاج العلمي بالجامعة.</p> <p>تزويد متخذي القرار بإحصاءات وتقارير دقيقة عن الإنتاج العلمي بالجامعة.</p> <p>إعداد مؤشرات موضوعية لقياس الإنتاج العلمي بالجامعة في مستويات: الكليات، ومراكز البحوث، وأعضاء هيئة التدريس، والباحثين.</p> <p>قياس أداء وحدات البحث العلمي بالجامعة، ودعم نظم إدارة الجودة في البحث العلمي.</p> <p>الإسهام في تحسين التصنيف العالمي للجامعة وفقاً للتصنيفات العالمية المرموقة.</p>	<p>المستودع الرقمي</p>
	<p>تشجيع الباحثين وتحفيزهم على مزيد من التميز والإبداع والتنافس في المجال البحثي.</p> <p>رفع مستوى مخرجات البحث العلمي بالجامعة كماً ونوعاً.</p> <p>تشجيع النشر في المجالات والدوريات ذات السمعة العالمية.</p> <p>تشجيع منسوبي الجامعة على تحقيق الانتشار المعرفي العالمي.</p> <p>الإسهام في الإشعاع العلمي للجامعة محلياً ودولياً.</p> <p>تشجيع المتميزين وتحفيزهم من طلاب الدراسات العليا وطلبتها</p>	<p>جائزة التميز العلمي</p>

	<p>زيادة الإنتاج العلمي وتسريع عملية النشر في أوعية النشر العالمية المتميزة. الإسهام في تطوير مهارات النشر البحثي لأعضاء هيئة التدريس والباحثين وطلاب الدراسات العليا بحسب المعايير العالمية. تطوير القدرات المتخصصة والمطلوبة حالياً من أعضاء هيئة التدريس والباحثين مثل "المراسلة البحثية" (Corresponding Authorship) والنشر العلمي المتميز. تخفيض التكلفة التي يتحملها الباحثون للحصول على الخدمات البحثية المساندة من خارج الجامعة.</p>	وحدة مساندة وخدمات الباحثين
	<p>تثقيف ونشر الوعي بين الباحثين والطلاب والإداريين المتعاونين معهم في البحث العلمي بالسلوك الأخلاقي وجوانبه المختلفة في ممارسة أبحاثهم العلمية؛ تأكيد وترسيخ قيم الأمانة، والنزاهة، والعدالة، والشفافية، وتكافؤ الفرص بين جميع العاملين بالبحث العلمي بالجامعة والمتعاونين معها؛ تعزيز سمعة الجامعة عالمياً من خلال الممارسات الأخلاقية المنضبطة في البحث العلمي طبقاً للمعايير وأفضل الممارسات العالمية؛ ترسيخ مفهومي "المسئولية" و"المساءلة" لدى جميع العاملين بالبحث العلمي بالجامعة. تشجيع الإفصاح والإبلاغ من قبل الباحثين أو الطلاب أو غيرهم عن أية تجاوزات أخلاقية في السلوك البحثي قد تتكشف لهم رفع الكفاءة والجودة والتميز في البحث العلمي للجامعة محلياً وعالمياً.</p>	أخلاقيات البحث العلمي
	<p>تأكيد وترسيخ قيم الأمانة، والنزاهة، والعدالة، والشفافية، وتكافؤ الفرص بين جميع العاملين بالبحث العلمي بالجامعة والمتعاونين معها؛ ترسيخ مفهومي "المسئولية" و"المساءلة" لدى جميع العاملين بالبحث العلمي بالجامعة. تشجيع الإفصاح والإبلاغ من قبل الباحثين أو الطلاب أو غيرهم عن أية تجاوزات أخلاقية في السلوك البحثي قد تتكشف لهم رفع الكفاءة والجودة والتميز في البحث العلمي للجامعة محلياً وعالمياً. تثقيف ونشر الوعي بين الباحثين والطلاب والإداريين المتعاونين معهم في البحث العلمي بالسلوك الأخلاقي وجوانبه المختلفة في ممارسة أبحاثهم العلمية؛ تعزيز سمعة الجامعة عالمياً من خلال الممارسات الأخلاقية المنضبطة في البحث العلمي طبقاً للمعايير وأفضل الممارسات العالمية؛</p>	وثيقة أخلاقيات البحث العلمي

	<p>وضع التسهيلات ملائمة لحث المخترعين على تسجيل اختراعاتهم من خلال إجراءات سهلة ميسرة.</p> <p>العمل على تحويل المبتكرات الجديدة إلى منتجات تجارية وصناعية حقيقية.</p> <p>الإسهام في نقل التقنية، وتوطينها، وتطويرها محلياً، وبناء الاقتصاد المعرفي في المملكة.</p> <p>العمل على تعزيز احترام حقوق الملكية الفكرية داخل الجامعة وخارجها، واقتراح السياسات والإجراءات اللازمة لذلك.</p> <p>نشر ثقافة الابتكار والاختراع داخل الجامعة وخارجها، والعمل على بناء جيل من الباحثين والمخترعين في المجالات العلمية والتقنية المختلفة.</p>	<p>حماية الملكية الفكرية وترخيص التقنية</p>
	<p>تعزيز الابتكار في مجتمع الجامعة.</p> <p>تشجيع طلبة الجامعة على تقديم أفكارهم، وتحويلها إلى ابتكارات ذات قيمة اقتصادية.</p> <p>نشر ثقافة الابتكار، والتواصل مع أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب والمجتمع.</p> <p>الإسهام في نقل الابتكارات الواعدة من الجامعة إلى الصناعة.</p> <p>تحفيز المبدعين، والاستثمار في ابتكاراتهم ومواهبهم بهدف خدمة المجتمع.</p> <p>تعزيز العلاقة بين الجامعة والمستثمرين والمبتكرين</p>	<p>مركز الابتكارات</p>
	<p>نقل التقنية وتوطينها وتطويرها بما يخدم الإقتصاد الوطني ويحقق التنمية المستدامة.</p> <p>تعزيز التعاون بين الجامعة ومراكز الأبحاث والتطوير في الشركات المحلية والعالمية</p> <p>إيجاد بيئة محفزة وجاذبة للشركات الاستثمارية المحلية والعالمية المختصة في مجال البحث والتطوير</p> <p>اكتشاف الموهوبين والمبتكرين والمبدعين من داخل المملكة وخارجها واستقطابهم ورعايتهم.</p> <p>تعزيز الحصيلة المعرفية والمهارية لطلاب وطالبات الجامعة وطالباتها بما يحقق الموازنة بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل.</p> <p>إيجاد فرص وظيفية متميزة في مجالات صناعة المعرفة.</p> <p>تنمية الموارد الذاتية للجامعة بما يحقق استقرار المالي لها.</p>	<p>وادي الجامعة للتقنية</p>

	<p>تخريج شركات تقنية ناشئة من شأنها تحفيز النشاط الاقتصادي في المملكة، وإيجاد فرص عمل عالية الجودة</p> <p>تنمية روح المبادرة وتهيئة بيئة مواتية للابتكار.</p> <p>استغلال البنية التحتية للبحث والتطوير لتخريج شركات ابتكارية ناشئة.</p> <p>إطلاق شراكة حكومية قوية بين القطاع الصناعي الخاص والجامعة.</p> <p>إنشاء قنوات مبتكرة لاجتذاب التمويل من مصادر رأس المال.</p> <p>تسويق الملكية الفكرية</p>	<p>حاضنة الجامعة للتقنية</p>
	<p>الإستراتيجيات الصناعية: ويهتم هذا المجال بصياغة برامج الإستراتيجيات الصناعية ومراجعة تنفيذها، والخطط التنفيذية للتصنيع والتكامل الصناعي، وسلاسل وعمليات الإمداد الصناعية، وتحليل منظومات التصنيع وتصميمها.</p> <p>تصميم المنتج وتطويره: ويهتم هذا المجال بمهام عملية تصميم المنتج الصناعي الجديد وتطوير المنتجات الحالية، وتقديم الحلول التقنية الحديثة في مجال استعادة المواصفات الفنية والوظيفية للمنتجات وقطع الغيار وتطويرها واختبارها.</p> <p>التصنيع: يهتم هذا المجال بتقنيات وعمليات التصنيع المتقدم، مثل: التصنيع الرقمي المباشر، وتصنيع النماذج السريعة، والتصنيع المايكرو، وعمليات التصنيع غير التقليدية والرقمية</p> <p>سد الفجوة بين البحث والصناعة، ومساعدة الباحثين على الوصول إلى مرحلة الإنتاج والتسويق.</p> <p>إيجاد الحلول لتحديات البحث والتطوير الرئيسة في المملكة.</p> <p>تطوير الكفاءات السعودية للعمل في مجالات التقنية العالية .</p> <p>تحفيز الابتكار التقني في الجهات البحثية.</p> <p>تقديم الحلول للمشكلات التي تواجهها الصناعة في المملكة.</p> <p>ربط الباحثين بالصناعة لتركيز جهود البحث والتطوير للارتقاء بالمحتوى المحلي.</p> <p>تشجيع وتسهيل مشاركة القطاع الصناعي في شركات البحث والتطوير.</p> <p>تقوية البحث الجامعي في المملكة والمرتبطة بالصناعة.</p> <p>تقديم الحلول للمشكلات التي تواجهها الصناعة في المملكة.</p> <p>ربط الباحثين بالصناعة لتركيز جهود البحث والتطوير للارتقاء بالمحتوى المحلي.</p> <p>تشجيع وتسهيل مشاركة القطاع الصناعي في شركات البحث والتطوير.</p> <p>تقوية البحث الجامعي في المملكة والمرتبطة بالصناعة.</p>	<p>معاهد متخصصة (صناعية)</p>

	<p>القيام بالأبحاث في مجال تقنيات الطاقة المستدامة. والمتجددة تطوير وتسويق المخرجات البحثية في مجالات الطاقة المستدامة لتكون رافداً مهماً من روافد الاقتصاد الوطني.</p> <p>تعميق المعرفة العلمية والتقنية في مجالات الطاقات المستدامة عن طريق برامج الدراسات العليا والدورات التدريبية.</p> <p>التوعية بأهمية مجالات الطاقة المستدامة، والتركيز على جانب المسؤولية الاجتماعية .</p> <p>تقديم الدراسات والاستشارات والدعم الفني للجهات الحكومية والخاصة.</p>	<p>معاهد متخصصة (الطاقة)</p>
	<p>إجراء الأبحاث المتميزة في مجال العلوم الصحية وتشجيعها مع التركيز على الدراسات التطبيقية.</p> <p>تسهيل التعاون بين فرق البحث السريري والأكاديمي من داخل المملكة وخارجها.</p> <p>إنشاء وتشغيل مرافق شبكة الاتصالات والحواسيب ومعامل مختبرات تحليل الجزيئات.</p> <p>تأهيل الباحثين العاملين في الشؤون الصحية وتطوير مهاراتهم البحثية.</p> <p>تعزيز قنوات التعاون مع القطاعين الحكومي والخاص من أجل تطبيق نتائج الأبحاث الطبية وتحويلها من مجرد جهود علمية مخبرية إلى منتجات اقتصادية ترفد الناتج القومي وتسهم في تطوير حياة المواطنين ورفاهيتهم.</p> <p>الالتزام في إجراء الأبحاث بالمعايير الأخلاقية العالمية بما يتفق ومبادئ الإسلام وتعاليمه.</p> <p>إتاحة الخدمات الاستشارية للمؤسسات الصحية في القطاعين الحكومي والخاص ولتختلف قطاعات المجتمع.</p>	<p>معاهد متخصصة (طبية)</p>
		<p>الأبحاث المؤسسي</p>

		أبحاث التقنية
		الإبتكارات
		اخرى

خدمة المجتمع

التقييم	معايير تقييم أعضاء هيئة التدريس في خدمة المجتمع
	المشاركة في أنشطة خدمة المجتمع بالجامعة
	المشاركة في مشروع / فعاليات مجتمعية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة بصورة مستمرة .
	التفاعل مع وحدة خدمة المجتمع بكليته
	الإشراف على الطلاب في أنشطة خدمة المجتمع
	المشاركة في تقديم محاضرات توعوية داخل الجامعة
	تشجيع الطلاب على المشاركة في أنشطة خدمة المجتمع
	المشاركة المجتمعية الخارجية
	المشاركة في تنظيم حملات خدمية للمجتمع مع ذكر اسم الجامعة في جميع المشاركات
	المشاركة في برامج / مبادرات الخدمة المجتمعية على المستوى الوطني أو الدولي.
	العضوية في مؤسسات المجتمع المحلي أو المراكز الخيرية
	المشاركة في تقديم محاضرات توعوية للمجتمع الخارجي.
	الجدوى و الابتكار
	الاستفادة من المبادرات المجتمعية التي شارك فيها .
	المشاركة في البحوث / الدراسات المجتمعية التي ترتبط بمشكلات المجتمع المحلي .
	الحصول على براءات الاختراع التي أعدها/ شارك فيها عضو هيئة التدريس لحل مشكلات مجتمعية
	المجموع

التقييم	معايير تقييم البرامج في خدمة المجتمع
	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 مفعّل 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
	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)

الجدوى و الابتكار

	النوعية و الابتكار 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.

قيادة التغيير

اختبار مبادئ التغيير للمنظمات

- عرف التغيير ؟

الإجابة: التغيير يعني التحول من واقع معين إلى واقع منشود خلال فترة محددة

- اذكر الأسباب الستة الرئيسية لمقاومة التغيير ؟

الإجابة: ١- توقع النتائج السلبية للتغيير (مادياً أو معنوياً) ٢- الخوف من زيادة العمل نتيجة التغيير ٣- الخوف من أن التغيير يتطلب تعديل ما تعودنا عليه ٤- عدم فهم التغيير نتيجة ضعف الإتصال ٥- تغيير جزء من العمل دون تغيير باقي الأجزاء يجعل التغيير مستحيلاً ٦- عدم مشاركة الأعضاء في قرار التغيير

- المعادلة الشهيرة للتغيير هي :

$C = A \times B \times D > X$
حيث أن C تعبر عن نسبة نجاح التغيير وهي تساوي حاصل تفاعل ثلاث عوامل رئيسية هي ... (اشرحها) ويجب أن يكون الحاصل أكبر من (X) وهو..

الإجابة: عناصر المعادلة الشهيرة للتغيير = C :نسبة نجاح التغيير = B نسبة عدم الرضا عن الوضع الحالي = B نسبة وضوح الرؤية المنشودة في النهاية (بعد التغيير) = D نسبة وضوح الخطوات الأولى الثابتة نحو الهدف المنشود ويجب أن يكون الحاصل أكبر من (X) وهو تكلفة التغيير

- عرف الرؤية ؟

الإجابة: الرؤية هي مجموع الأهداف عند نقطة مستقبلية

- ما هي النصائح السبع لإنجاح التغيير ؟

الإجابة الصحيحة: النصائح السبع لإنجاح التغيير هي: ١- أوجد الحاجة للتغيير (بزيادة الألم من الوضع الحالي) ٢- أوجد رؤية التغيير (بعيدة المدى ومشرقة ومحددة) ٣- اختر فريق قيادة التغيير ٤- كثف التواصل حول أهداف التغيير ٥- أشرك العاملين في قرارات التغيير ٦- حقق نتائج ومكاسب مبكرة خلال ١٨ شهراً ٧- حدد بدقة مجالات التغيير وتأكد من ترابطها

- اذكر خمسة طرق على الأقل لتحسين الاتصال ؟

الإجابة: ١- كن بسيطاً (لا تعقد رسالتك) ٢- استعن بالبلاغة والأسلوب المحفز (دون تعقيد) ٣- كرر وكرر ثم كرر ٤- كن قدوة صالحة بتطبيق ما تدعو إليه ٥- الوضوح والصراحة ٦- استعن بأشكال

مختلفة لتوصيل المعلومات (شفوي، مكتوب، مرئي، الكتروني ..) ٧- استمع لأرائهم واقتراحاتهم دون أن ترد

- ما هي مميزات قيادة فريق التغيير الفعال ؟ اذكر ٥ مميزات على الأقل
الإجابة: الفريق الفعال لقيادة التغيير يتميز بالتالي: ١- كلهم متضايق ومتألم من الوضع الحالي ٢-
بعضهم على الأقل من ذوي المناصب العالية ٣- امتلاك مصداقية ومهارات في فنون القيادة ٤- بعضهم له
مناصب تنفيذية (وليس قيادية فقط) ٥- الثقة ببعضهم والعمل بروح الجماعة ٦- كل الفريق يؤمن
بهدف واضح قابل للقياس (رؤية) ٧- لديهم الكثير من لقاءات التفاهم والانسجام

- أيهما أفضل ؟ تغييرات صغيرة وبسيطة متدرجة (أم) تغييرات كبيرة ومعقدة شاملة لكل الأجزاء دفعة
واحدة ؟ ومن صاحب هذا الرأي ؟

الإجابة: التغييرات الكبيرة والمعقدة هي الأفضل قائل هذه العبارة هو (جالين) عالم التغيير الشهير

- لديك منظمة قائمة وناجحة، ويتبين نجاحها من أنها قد حققت أهدافها التي وضعتها قبل ٥ سنوات بنسبة قريبة من ١٠٠% هذه اختبار منهجية التغيير في المنظمات
المنظمة لا تحتاج إلى تغييرات جذرية (بل المهم أن تحدد الأسباب المؤدية لنجاحها السابق وتحافظ عليه)

الإجابة: الخطة والأهداف السابقة وضعت بناء على ظروف سابقة وهذه قد تكون تغيرت الآن

- هناك علامات رئيسية تشير إلى ضرورة إجراء تغييرات جذرية مثل:

- عدم الرضى الداخلي

- الفشل

- تراجع النتائج عن السنين الماضية (مع بقاء الربح)

- تقدم المنافسين ونحوها من العلامات الكبرى إذا لم تظهر أي من هذه العلامات الرئيسية فلا داعي

للتغييرات الجذرية (والمهم هنا وضع الاحتياطات الكفيلة بالوقاية من هذه العلامات)

الإجابة: خطأ لأن هذه العلامات مهمة ويجب التغيير إذا ظهرت، ولكن لا يجب انتظارها، فقد لا تكون هناك

مشكلة تستدعي التغيير، بل قد يكون الدافع للتغيير هو اقتناص الفرص

- التغييرات الجذرية في المنظمات يمكن تقسيمها إلى نوعين أساسيين:

- تغيير مفاجئ (يأخذ حوالي ٣ إلى ٥ شهور)

- تغيير تدريجي (يأخذ حوالي ٣ إلى ٥ سنوات)

التغيير التدريجي أفضل من التغيير المفاجئ

الإجابة: خطأ لأن أكبر سبب لفشل التغيير هو وجود مقاومة (وغالباً من داخل المنظمة)، والتغيير المتدرج

يعطي المقاومة فرصة أكبر، ولذلك التغيير المفاجئ أكثر نجاحاً

- القادة مستويات: فمنهم الضعيف، والمتوسط، والممتاز، ويوجد صنف نادر هو القائد الفذ، وهو الذي

كلما انتقل إلى منظمة، أو تولى مسئوليتها نقلها بقفزات نوعية نحو النجاح والتفوق

يجب أن يُعطى القائد الفذ (فقط) صلاحيات لا يقيدها التصويت في الشورى أو المجالس القيادية

الإجابة الصحيحة: خطأ لأن مهما كانت كفاءة المدير فقد يخطئ، ولذلك من المهم ألا ينفرد أحد

(مهما كانت كفاءته) بالقرارات، بل يجب أن يلتزم بالشورى

- لكل منظمة أهداف مرحلية، ورؤية بعيدة المدى (٥ سنوات للمنظمات الصغيرة، ١٠ للمتوسطة، ٢٠

للكبيرة) كما أن لها خططاً تحدد الوسائل الكفيلة بتحقيق الأهداف وتحقيق الرؤية

أي تغييرات جذرية يجب أن لا تمس الرؤية حيث يجب أن تبقى الرؤية ثابتة والتغييرات تتناول الوسائل والأهداف المرحلية وليس الرؤية

الإجابة: خطأ لأن الغاية البعيدة (مائة سنة) والمبادئ والقيم هي الثابتة، أما الرؤية (مجموع الأهداف عند نقطة مستقبلية) فهي قابلة للتغيير مع تغير الأوضاع والمنافسين وتجدد الفرص

- عند إجراء أي تغيير جذري؛ ستحدث بلبلة وعدم استقرار في المنظمة، وسيؤثر ذلك على الأداء والنتائج وحتى العلاقات إذا أجرت منظمة تغييراً جذرياً فيجب أن تنتظر ٣ إلى ٥ سنوات قبل أن تجري تغييراً جذرياً آخر

الإجابة: خطأ لأن رغم أنه من الصواب القول أن كثرة التغيير تؤدي إلى البلبلة وعدم الاستقرار، ولكن هذا لا يستمر سوى شهرين إلى ثلاثة، ولذلك لا تخشى من تكرار التغيير بعد ذلك (ما دام له أسباب ودواعي)

- في إحدى المنظمات الكبرى استلمت أنت منصباً يخوّلك لإجراء أي تغييرات جذرية تراها مناسبة لإحداث قفزات في أداء المنظمة. فإن أول تغيير جذري يجب أن تقوم به هو إعادة النظر في القيادات العليا في المنظمة، وتثبيت الأكفاء، والاستغناء عن (أو تغيير مناصب) غير الأكفاء

الإجابة: خطأ لأن هذا التغيير سيؤدي إلى تحريك المقاومة خشية أن يصيبها التغيير، ونتائج هذا الأمر خطيرة، ولذلك ننصح بأن تؤجل هذه التغييرات ولا تبدأ بها

- في جميع المنظمات يفهم الموظفون أو الأعضاء توجهات المنظمة من خلال أمرين

- لخطط المكتوبة والقرارات والتعليمات (التي يتم تعميمها)

- تصرفات وأقوال القياديين، والموظفون والأعضاء يقدمون التصرفات والأقوال على الأمور المكتوبة يمكن في (معظم) المنظمات إعادة تدريب أو تربية (معظم) الموظفين والأعضاء؛ ليقدّموا الخطط والقرارات والتعليمات المكتوبة على تصرفات وأقوال القياديين

الإجابة: خطأ الجزء الأول من المقدمة صحيح ولكن .. هذا الأمر لا يمكن تغييره عند (معظم) الناس، ولذلك من المهم ألا تتوقعه أو تبني التغيير عليه

- عندما تنتشر الأخبار بأن هناك تغييرات جذرية قادمة في منظمة؛ فسيبدأ (معظم) الأعضاء أو الموظفون بالتفكير في آثار هذا التغيير عليهم شخصياً (فقدان منصب أو نفوذ أو خسارة مالية ونحوها)، وسيقدم معظمهم مصالحهم الشخصية على المصلحة العامة للمنظمة يمكن في (معظم) المنظمات تدريب أو تربية (معظم) الأعضاء أو الموظفين، بحيث يقدمون المصلحة العامة للمنظمة على مصالحهم الشخصية

الإجابة: خطأ لأن هذا الأمر لا يمكن تغييره لدى (معظم) الناس، فلا تتوقعه

- لديك منظمة ناجحة ومتفوقة بشكل كبير على كل المنافسين وتحقق نتائج (أو أرباحاً) عالية جداً ولعدة سنوات بالتوالي (فوق ٥٠٪ سنوياً) في المنظمات المتفوقة والناجحة نجاحاً كبيراً الأفضل عدم إجراء تغييرات جذرية (لأن هناك مخاطرة بالإيجابيات الكبيرة)

الإجابة: خطأ لسببين: أولهما: أن التغيير قد يأتي بإيجابيات أكبر بكثير من الإيجابيات الحالية، وثانيهما: أن الإيجابيات الحالية قد لا تستمر إذا لم يحدث التغيير

- استلمت منصباً رئيسياً في منظمة كبيرة يخولك للقيام بأي تغييرات جذرية فيها، فقامت بجميع التغييرات التالية: - إعادة صياغة الرؤية والرسالة

- أجريت تعديلاً جذرياً في الهيكل التنظيمي

- طورت الرقابة على الجودة بشكل جذري

- أعدت ترتيب عمليات الإدارة وعمليات الإنتاج فصارت أكثر سلاسة

- تخلصت من المصاريف المهددة كل هذه التغييرات (بمجموعها) لن تؤدي إلى تغيير جذري في المنظمة؛ بل إلى تغيير محدود

الإجابة: كل هذه العمليات بمجموعها تؤدي إلى تغيير جيد ولكنه قصير المدى ولكنه لا يستمر، (وستحدث لاحقاً عن التغيير الفعال الذي يؤدي إلى فاعلية طويلة المدى)

- في إحدى المنظمات الكبرى توجد مشاكل رئيسية في الإنتاج والخدمة والتسويق والإدارة في هذه المنظمة المتعثرة التركيز على تحسين الواقع وحل المشاكل، أهم من الإبداع (الإتيان بجديد) الإجابة الصحيحة: خطأ لأن تحسين الواقع مهم ولكن فاعليته محدودة وقصيرة المدى، أما الإبداع فيؤدي إلى قفزات في الفاعلية ويستمر أثره على المدى البعيد (ويحسن الواقع أيضاً)

- في منظمة كبرى (متعثرة في أدائها) يمكن إجراء التغيير الجذري والحصول على نتائج مختلفة جذرياً بطرق كثيرة أسهل وأسرع (وليس بالضرورة أفضل) طريقة لإحداث تغييرات جذرية هي: تغيير الشخص الأول في المنظمة بشخص آخر (بشرط أن يختلف جذرياً عن الشخص السابق) الإجابة: قد لا يكون هذا التغيير هو الأفضل ولكنه في الغالب هو (أسهل) طريقة لإحداث التغيير، بشرط أن يكون الشخص الجديد له فلسفة إدارية مختلفة

- يمكن تطوير المنظمات جذرياً بطرق كثيرة ومن أهمها تطوير وتدريب (أو تغيير) الموارد البشرية بكافة مستوياتها إذا اكتفينا بتدريب وتطوير القيادات العليا فقط (دون تدريب القيادات الوسطى والإشرافية)؛ فستحدث تغييرات جذرية

الإجابة : يجب أن يتغير القياديون باستبدالهم بأخرين ذوي فكر مختلف أو بأن تتغير أفكارهم وقناعاتهم، وإلا فلن يتحقق أي تغيير جذري ما داموا يديرون الأمور بنفس العقلية، (مهما دربنا القيادات الوسطى والإشرافية)

- أي عملية تغيير سيكون معها آلام (مشاكل، تشاكس، فقدان علاقات، وغيرها) وسيتسبب التغيير بآلام غير مريحة لمن يمسه التغيير وكذلك لمن يمارس التغيير أيضا يمكن بالتخطيط العميق والتنفيذ الدقيق إجراء تغيير لا يحتوي آلاماً رئيسية (بل آلاماً محدودة)

-الإجابة الصحيحة: خطأ التغيير قد يؤدي إلى فقدان بعض العلاقات أو تهميش بعض المسؤولين، وهذا سيؤدي إلى ألم لديهم أو لديك، وبالتالي (لا تغيير من غير ألم) وكذلك (التغيير ليس لضعاف القلوب!)

- التغيير يشمل :

- ١ - زيادة المعلومات والمعارف
- ٢ - تنمية المهارات
- ٣ - تغيير القناعات والعقليات، بهدف تغيير السلوك نحو الأفضل وبالتالي تحسين الأداء والنتائج تغيير القناعات والعقليات هو الذي سيحدث تغييراً جذرياً وأما تغيير المعلومات والمهارات فهي عوامل مساعدة وليست رئيسية

الإجابة: فما دام القياديون يديرون بنفس العقلية فلا أمل في التغيير الفعال، وستقف عقلياتهم عائقاً أمام كل التغييرات، (تغيير العقليات هو التغيير الجذري الحقيقي)

- في إحدى الشركات (العائلية أو العامة) أو المنظمات الرئيسية جاء مؤسس فذ فأنشأ منظمة رائعة وفريدة وحقت المنظمة نتائج رائعة، وتوسعت بسرعة، وتفوقت على منافسيها بشكل كبير يجب أن يتمسك خلفاء القائد الفذ برؤيته وسياساته الرئيسية وإلا فاحتمالات فشلهم أكبر من احتمالات نجاحهم

الإجابة: من الأسباب الرئيسية لفشل الشركات العائلية (وهي تمثل ٩٢% من الشركات في العالم، و٩٨% من الشركات في الخليج العربي) ثلاثة أسباب: التمسك برؤية المؤسس وعدم إعادة النظر بها، عدم توريث المؤسس علاقاته لأبنائه، تدخل النساء (غير المدربات) بعد وفاة المؤسس بحكم أنهم صرن يملكن مباشرة والسبب أن التدريب يتلقاه الأولاد الذكور في الغالب، حتى في الغرب

- حدثت انتكاسات كبيرة في إحدى المنظمات، وبدأت التحليلات الكثيرة لأسباب هذه الإخفاقات، ومنها:

١- ضعف الكفاءة الإدارية والتدريب للموظفين (أو التربية للأعضاء

٢- ضعف الأنظمة واللوائح الإدارية

٣- ضعف الخطط الاستراتيجية والتشغيلية

٤- ضعف مستوى القادة ومناسبتهم للمرحلة

معالجة كل الأسباب لن يؤدي إلى إحداث تغيير وتطوير جذري ما عدا التغيير في القيادة فهو الوحيد المؤثر فعلاً على المدى الطويل

الإجابة : يجب عدم إلقاء اللوم على تربية أو تدريب القواعد أو الخطط أو اللوائح، بل يجب التركيز في التغيير على القياديين بشكل رئيسي.

-التجانس في الإدارة

يعني تقارب أعضاء الفريق الواحد في العمر والعلم والخبرة والتخصص والجنس والجنسية ونحوها، وكلما زادت هذه العناصر في التقارب ازداد التجانس المجموعة المتجانسة أقدر على طرح مشروع تغييرى فعال من المجموعة غير المتجانسة

الإجابة: التجانس يؤدي إلى تقارب الآراء وبالتالي عدم تمحيص الاقتراحات والقرارات، فهو أنفع للتنفيذ، أما عدم التجانس فأنفع للتخطيط والشورى والتغيير

شركة كبرى تملك شركات صغيرة لديها مشاريع، هذه الشركة ناجحة في صناعة الأدوية وقد بدأت تتراجع الأرباح تدريجياً ٣٠٪ ثم ١٢٪. تملك القلق الشركة الكبرى بسبب انحدار أرباح الشركة وقد تم اتخاذ قرار تغيير المدير وقد تم وقوع الاختيار عليك كمدير وأول شرك ان لا تقل الأرباح عن ١٢٪ وتسعى الى زيادة الأرباح تدريجياً.

- ما الذي ستركز عليه؟ (اختر حلاً واحداً)

١- تسويق الأدوية الحالية

٢- صناعة أدوية جديدة

الإجابة الصحيحة: تحسين تسويق الأدوية الحالية ، لأنه سيعطي نتائج سريعة، بينما صناعة أدوية جديدة ستأخذ وقتاً طويلاً

- ما الذي ستركز عليه؟ (اختر حلاً واحداً)

١- إعادة الهيكلة الإدارية

٢- ضبط الجودة

الإجابة الصحيحة: التركيز على إعادة الهيكلة الإدارية ، لأنه يعطي نتائج سريعة، بينما الجودة ستستغرق وقتاً طويلاً

- ما الذي ستركز عليه؟ (اختر حلاً واحداً)

١- التركيز على الأدوية الغالية قليلة الانتشار وكبيرة الربح

٢- التركيز على الأدوية الرخيصة كثيرة الانتشار وقليلة الربح

الإجابة الصحيحة التركيز على الأدوية الغالية قليلة الانتشار وكبيرة الربح . الأدوية الغالية كبيرة الربح والمنافسة فيها قليلة وهي ليست حساسة للسعر وبالتالي ستعطي نتائج سريعة

- ما الذي ستركز عليه؟ (اختر حلاً واحداً)

١- تطوير الخدمة

٢- تطوير التقنية للأدوية

الإجابة الصحيحة: تطوير الخدمة لأنه سريع النتائج بينما تطوير التقنية للأدوية بطيء النتائج

- ما الذي ستركز عليه؟ (اختر حلاً واحداً)

١- فتح أسواق جديدة

٢- التوسع في الأسواق الحالية

الإجابة الصحيحة: فتح أسواق جديدة لأنه من السهل تحقيق نتائج فيها بالمقارنة مع التنافس الشديد في الأسواق الحالية التي وصلت إلى التشبع

١- ما الذي ستركز عليه؟ (اختر حلاً واحداً)

١- ضبط المصاريف

٢- زيادة الصرف على مزيد من الخدمات

الإجابة الصحيحة: زيادة الصرف على مزيد من الخدمات ، الصرف على المزيد من الخدمات لأنه يحسن الإيراد ويرفع الأرباح على المدى القصير والطويل أما ضبط المصاريف فتأثيره على الأرباح محدود جداً

١- ما الذي ستركز عليه؟ (اختر حلاً واحداً)

١- تغيير القيادات العليا

٢- التخلص من العمالة الزائدة

الإجابة الصحيحة: تغيير القيادات العليا تغيير القيادات يخفّض المصاريف بشكل واضح ويعطي نتائج سريعة على الأرباح.

١- ما الذي ستركز عليه؟ (اختر حلاً واحداً)

١- إعادة النظر في الخطة الإستراتيجية

٢- إعادة النظر في الخطة التشغيلية

الإجابة الصحيحة: الخطة التشغيلية (سنتان) لأننا هنا نريد الأثر السريع وليس طويل المدى

١- ما الذي ستركز عليه؟ (اختر حلاً واحداً)

١- آراء القياديين الحاليين

٢- آراء المدير السابق

إجابتك: آراء القياديين الحاليين (إجابة صحيحة) لأنهم أعلم بالعمل ولديهم أفكار لم يتمكنوا من تطبيقها في ظل المدير السابق

١- ما الذي ستركز عليه؟ (اختر حلاً واحداً)

١- ترقية الأشخاص من الموظفين الحاليين للمناصب العليا

٢- استقطاب اشخاص جدد للمناصب العليا

إجابتك: ترقية الأشخاص من الموظفين الحاليين للمناصب العليا التي شغرت حولك (إجابة صحيحة)
لأن الشركة ما زالت في مرحلة تحقيق الأرباح أما إذا بدأت في الخسائر فالخارجيين أفضل

(التغيير المقصود هنا هو التغيير الجذري الكبير طويل المدى، وليست التحسينات والتطورات الصغيرة فهذه يجب ألا تتوقف أبداً).

هناك علامات تشير إلى أن المنظمة المتعثرة قد بدأت تغيير فعلا في اتجاهها نحو التصحيح والنهوض والتقدم، بينما هناك علامات كثيرة توهم القائمون بأنهم قد بدأوا فعلا بتغيير منظماتهم، والحقيقة أن هذه العلامات لا قيمة لها ولن تصنع التغيير (بمعنى أننا إذا مارسناها لن نرى نتائج حقيقية، بل سنوهم أنفسنا أننا قد فعلنا شيئا).

ملاحظة : بعض العلامات الوهمية لا تصنع شيئا وحدها، ولكنها ستساعد على التغيير إذا صاحبت العلامات الحقيقية المؤثرة.

الإرشادات:

يتكون الإختبار من عشرين عبارة بنظام الاختيار من متعدد

اختر لكل عبارة احد الخيارات التالية "علامة حقيقية للتغيير"، "علامة موهمة بالتغيير"، أو "علامة مساعدة"

مقياس التغيير الواهم

علامة موهمة بالتغيير ، علامة مساعدة للتغيير . علامة حقيقة للتغيير

الممارسة	موهمة بالتغيير	مساعدة للتغيير	حقيقة للتغيير
تكثيف اجتماعات القيادة : كثير من اجتماعات القيادة تدور حول أمور تنفيذية أو هامشية، فتكثيف الاجتماعات لا يدل إطلاقاً أن تغييراً جذرياً سوف يحدث.	✓		
إعادة صياغة الرؤية: الصياغة نفسها ليس لها قيمة كبيرة، لكن إعادة تشكيل الرؤية قد تعني الاتجاه نحو التغيير، وقد تكون تغييراً شكلياً		✓	
إعادة صياغة الرسالة: الرسالة هي الإجابة على (من نحن وماذا نريد)، والتغيير الجذري قد يغير (من نحن) أو (ماذا نريد) وفي هذه الحالة سيكون إعادة صياغة الرسالة أمراً مساعداً.		✓	
إعادة ترتيب الهيكل التنظيمي:		✓	

			يجب تغيير الهيكل كلما تغيرت الخطة الإستراتيجية، والخطة يجب أن تكون انعكاساً للتغيير الجذري، وفي هذه الحالة ستكون (إعادة ترتيب الهيكل التنظيمي) علامة مساعدة، أما إذا كانت الخطة امتداداً لما سبق فعندها لا يوجد تغيير جذري.
	✓		تغيير فريق التخطيط الاستراتيجي: هذا لا يعني أن تغييراً جذرياً سيحدث بالضرورة، لكنه سيكون مساعداً لإخراج أفكار جديدة لم يطرحها الفريق السابق، وبالتالي ستساهم هذه العلامة في التغيير الجذري، لكنها لا تدل وحدها عليه.
	✓		استقالة المسؤول وتولي نائبه المخلص: تولي النائب المخلص يدل على أنه سيسر على خطى صاحبه من قبله، وبالتالي لن يحدث أي تغيير جذري
	✓		خطة إعلامية جديدة: بالتأكيد هذه العلامة وحدها لن تصنع التغيير الجذري، لكنها ستساعده إذا حدث
	✓		خطة علاقات عامة جديدة: هذه كذلك لن تحدث التغيير الجذري لكنها ستساعده إن حدث
	✓		تحسين جذري لخدمة العملاء: وهذه كذلك علامة تساعد التغيير الجذري إن حدث
	✓		لوائح ونظام أساسي جديد: سنحتاج ذلك إذا أحدثنا تغييراً جذرياً، لكن هذه العلامة إذا صارت وحدها فهي توهم بالتغيير الجذري
	✓		كتابة خطة استراتيجية جديدة : إن كان كتبها نفس الفريق السابق تحت نفس القيادة السابقة ففي الغالب لا يوجد أي تغيير جذري، أما إن كان الفريق والقيادة قد تغيرا فستكون علامة مساعدة.
		✓	الانتقال من الاتصال الورقي إلى الإلكتروني: هذا انتقال جميل، وسوف يشعر الجميع بالفرق في أدائهم، لكنه لا يحدث التغيير الجذري إطلاقاً.
		✓	تكثيف التدريب (أو التربية):

			التغيير الجذري تحدته القيادات (أو الثورات والانقلابات)، وبالتالي تكثيف التدريب أو التربية في ظل القيادات نفسها سيعزز الوضع الحالي وليس التغيير الجذري.
	✓		خطة إعادة تشكيل (الهوية): إن كان المقصود بالهوية (الشعار المرسوم واللفظي والألوان ونحوها) فهذه العلامة توهم بالقيادة، وإن كان المقصود بتغيير (من نحن، وما هي رسالتنا لجمهورنا) فهي علامة مساعدة.
	✓		الدخول في أسواق جديدة: إن كان ضمن الوضع الحالي فهي علامة موهمة بالتغيير، وإن كانت بناءً على التغيير الجذري، فهي علامة مساعدة.
	✓		طرح منتجات أو خدمات جديدة: ينطبق على هذه ما ذكرناه في النقطة السابقة، فهي علامة مساعدة إذا كانت بناءً على التغيير الجذري
		✓	الانتقال إلى مقر متطور: سيكون هناك شعور جيد عن العاملين والزبائن، لكن هذا يحدث سواء كان هناك تغيير جديد، أم استمر الوضع كما هو.
	✓		زيادة الوفرة المالية: لا شك أنها ستساعد الوضع الحالي، أو التغيير الجذري، فلا علاقة حقيقية لها بالتغيير الجذري
	✓		صياغة منهج أو منهجية جديدة: رأيت الكثير من المناهج الجديدة في ظل أوضاع ثابتة لا تغير فيها، فتكون علامة موهمة بالتغيير عندئذ. أما إذا تمت بناءً على التغيير الجذري فستساعده ولكنها لا تصنعه
	✓		تغيير في طريقة التفكير لدى القيادة: هذه هي العلامة الوحيدة الدالة على التغيير الجذري. فعندها من المتوقع أن يتم التفكير الإبداعي، وتجاوز الطرق التقليدية، وحدوث كل العلامات المساندة أعلاه. وتغيير طريقة التفكير تحدث في الغالب باستبدال القيادة جذرياً، ويندر أن تتغير لدى الحاليين.

التغيير علم عميق، وهو أعمق من علم التمرين مقاومة المقاومة التخطيط، فالتخطيط يحتوي ثلاثة أمور هي:

دراسة الواقع

تحديد الرؤية المستقبلية

الخطة للانتقال من الواقع إلى تلك الرؤية

أما علم التغيير فيحتوي العناصر الثلاثة ويزيد عليها

المقاومة التي تعمل على إيقاف التغيير أو عرقلته أو إفشاله

وهناك طرق معروفة يستعملها من يريدون إيقاف التغيير، وهؤلاء الناس يطلق عليهم علمياً اسم (المقاومة).

وهناك طرق لمواجهة هذه الطرق أو هذه (المقاومة) ، وهذه الطرق تسمى (مقاومة المقاومة)

في هذا التمرين سأعطيك ٢٠ طريقة تستعملها (المقاومة) ، وأمام كل منها ٣ اختيارات لكيفية

(مقاومة المقاومة)، والمطلوب أن تختار (أفضل) اختيار في كل حالة . فهذا التمرين في الحقيقة يلخص

لك علم (المقاومة) وعلم (مقاومة المقاومة) ، فتأمل فيه جيداً واستفد من الإجابات وراجعها عدة مرات ،

حيث أنك بالتأكيد ستواجه (المقاومة) في حياتك العملية، وستكون أوضاعك أفضل بكثير عندما

تعرف كيف تتصرف عند (مقاومة المقاومة).

تمرين مقاومة المقاومة

الذين قدموا مشروع التغيير تنقصهم الكفاءة (أو هناك طعن في مصداقيتهم)

إثبات كفاءة ومصداقية القائمين على التغيير

محاولة إثبات كفاءة قادة التغيير ومصداقيتهم سيجرك إلى الجدل، وبالتالي سيصرفك عن التغيير

نفسه، وهذا بالضبط ما يتمناه قادة المقاومة

القانون ١: ركّز على مشروعك

عدم الرد على هذا الاتهام والتركيز على التغيير

هذا الحل (عدم الرد) سيسمح للمقاومة أن تشوه سمعتك وأنت تتفجع وهذا غاية ما يتمنون دافع عن

نفسك لكن لا تنشغل بذلك! ولا تدافع عن نفسك إذا كان التشويه محدود الانتشار أو ضعيفاً.

القانون ٢: عند دفاعك عن نفسك استعمل رداً واحداً وشاملاً لكل النقاط، وانشره أوسع انتشار

سأقول: افترض أن هذا المشروع قدمه غيرنا من المشهود لهم بالكفاءة فما رأيك فيه؟ ✓

هذا الحل (وهو رفض النقاش حول كفاءتك ومصداقيتك) يتضمن الإصرار على نقاش التغيير ومحتواه (وليس نقاش كفاءة أو مصداقية قادة التغيير) وبالتالي سيجبرهم على العودة لصلب الموضوع، فلا تنجر إلى مناقشة كفاءتك ومصداقيتك (وإن كان ذلك صعباً، فالإنسان يميل للرد إذا ذكر الناس اسمه بسوء) فإذا نجحوا في جرك فقد نجحوا في تحويل النقاش إليك وصرفه عن المشروع نفسه. فانتبه القانون ٣: لا تناقش الأشخاص بل ناقش الأفكار

مشروع التغيير المطروح عام وليس له أهدافاً محددة

سأقول: أعطني أنت مشروعاً بحيث يكون له أهدافاً قابلة للقياس يحتوي هذا الحل على تحدي للمقاومة أن يطرحوا مشروعاً بديلاً، وسيكونون سعداء جداً بهذا الأمر، وعندها سيوافقن بالطبع، ثم سيطلبون وقتاً لتقديم مشروعهم، وبالتالي سيصرفون النظر عن مشروعك التغييرى، وهذا بالضبط ما يريدون القانون ٤: ركز على مشروعك ولا تنجر لمشاريع أخرى

سأقول الأهداف محددة وقابلة للقياس وإليك أمثلة عليها ✓ يحتوي هذا الحل على استشهادات منك بأمثلة على الأهداف المحددة القابلة للقياس (ولو كانت بنت لحظتها ومن رأسك وغير مكتوبة)، وبالتالي فقد أعطتك الفرصة للتأكيد على مشروعك، ولم تسمح للنقاش أن ينتقل لغيره (فإن قالوا أن هذه الأهداف المحددة غير مكتوبة، فقل لهم أنه من السهل كتابتها، واستمر في طرح مشروعك) القانون ٥: اقبل أن تدخل في تفاصيل مشروعك

سأقول: نحن في المرحلة الأولى من طرح المشروع، وإذا وافقتم على أصل الفكرة سنقوم بتحديد الأهداف يؤكد هذا الحل ما قالوه هم بأنك تملك مشروعاً تغييرياً عاماً وليس محددًا ولذلك سيستغلون اعترافك هذا ليؤكدوا على طرحهم والاستمرار في نقد مشروعك، وبالتالي صرف الأنظار عنه القانون ٦: لا تعترف بنقاط ضعف مشروعك، وركز على نقاط قوتك

سأناقش معك الفرق بين الدول المتقدمة وبيننا، فلن تجد فروقاً تذكر في المجال هذا الحل (نقاش الفرق بين الدول المتقدمة ودولنا) سيصرفك عن نقاش مشروعك إلى نقاش جانبي، وهذا ما يتمناه قادة المقاومة. إذ سيؤدي ذلك إلى صرف النظر عن مشروعك. وهم بالتأكيد سيجدوا مجالاً لطرح فروق كثيرة بين الدول المتقدمة وبين بلادنا، مما سيدخلك في جدل عقيم. القانون ٧: ناقش مشروعك وليس طرحهم

مشروعنا ليس مثالياً بل هو واقعي، وإليك الأدلة على ذلك

هذا الحل أفضل من الحل (أ) ولكنه ينطوي على جدل أيضا حول ما إذا كان الحل مثاليا أم واقعيًا، ولن يعدم قادة المقاومة أن يجدوا بعض المثالية في أي حل مما سيجعلك في موقع الدفاع القانون ٨: احرص على الهجوم وتجنب الدفاع

ماذا نحتاج أن نغير في مشروعنا ليكون مناسباً لبلادنا؟ ✓

هذا الحل، يعيد الحوار إلى مشروعك أنت ، ويجبر قادة المقاومة على التفكير فيه ، بل هو يتحداهم أن يكونوا هم أكثر تحديدا بدل هجومهم العام (مشروعكم مثالي ويصلح في الدول المتقدمة وليس عندنا)، وبالتالي حققت انتصارا بعدم الانجرار إلى أي جدل أو حوار خارج مشروعك القانون ٩: اجعل المقاومة تناقش مشروعك وليس مشروعهم

هذا التغيير سيخرب عملنا الحالي كما أنه لن يحقق أي إنجازات في المستقبل

لنعقد مقارنة بين الواقع الحالي وبين النتائج المتوقعة لمشروع التغيير المطروح ✓

هذا الحل هو الأفضل لأنه يجعل النقاش يتمحور حول مشروعك والمقارنة مع الواقع ستبين مزايا مشروعك كما أنها ستنقد الواقع بشكل غير مباشر القانون ١٠: لا تسمح للمقاومة أن تستفزك

طرحكم هذا يدل على خوفكم من التغيير، وهذا الخوف طبيعي مع أي عملية تغيير الخوف هو فعلاً أهم أسباب المقاومة (الخوف من المجهول أو الخوف من ضعف النتائج المستقبلية أو الخوف من خسارة المصالح الشخصية وغيرها) وهذا الحل سيجعل المقاومة في موضع الدفاع عن الهجوم على مشروعك

القانون ١١: حاول تبديد الخوف الطبيعي من التغيير بأسلوب هادئ غير استفزازي

الواقع الحالي، سيء ويجب تغييره وإليك الأدلة

عندما تشير إلى أن الواقع الحالي سيء ستبدأ المقاومة بإثبات أنه جيد، أو إعطاء المبررات لهذا السوء، مما سيحول النقاش عن مشروعك إلى نقاش الواقع، وبالتالي استطاعوا تغيير مجرى الحديث وهذا ما يريدون بالضبط

القانون ١٢: لا تنجر إلى نقاش أي موضوع سوى مشروعك

لا نملك الطاقات البشرية والمادية اللازمة للتغيير

لنحدد ماذا يحتاج المشروع من طاقات بشرية ومادية بالتفصيل لنرى إن كنا نملكها أو لا ✓
هذا الحل سيجعل الجميع يناقشون مشروعك، وماذا تحتاج من طاقات بشرية ومادية لتنفيذه، وما هو المتوفر منها، وما هي النواقص، رائع، لأنك دخلت في نقاش تفاصيل تنفيذ مشروعك القانون ١٣ : حاول باستمرار أن تجعلهم يناقشوا مشروعك وتفاصيل تنفيذه

هناك طاقات بشرية ومادية كثيرة مهدرة و غير مستغلة بسبب سوء الإدارة الحالية
هذا الحل سيء لأنه يصرفك عن نقاش مشروعك إلى نقاش الطاقات المهدرة في الواقع بسبب سوء الإدارة، مما سيجعل المقاومة تزداد حماسا للدفاع عن نفسها وإعطاء المبررات. أين مشروعك؟
القانون ١٤ : لا تناقش أداء المقاومة السابق، فهذا سيجعلهم أكثر مقاومة

هناك طرق إبداعية كثيرة لتوفير المزيد من الطاقات البشرية والمادية اللازمة للمشروع
حل جيد لأنه لا يدخل في محاولة توفير الطاقات بطرق إبداعية غير مسبوقة، ومشكلته أنه سيجعلكم تتحولوا للعموميات والتنظير مما سيصرف النظر عن تفاصيل مشروعك
القانون ١٥ : حاول الدخول في التفاصيل والابتعاد عن العموميات

هذا التغيير يخدم المصالح الشخصية للذين قاموا بطرحه

واضح أنكم ستخسرون مصالحكم الشخصية ولذلك تتهمونا نحن
هذا الحل فيه هجوم شخصي على المقاومة بأنها ستخسر مصالحها الشخصية إذا تم التغيير، وهذا طبعا سيستفزها للدفاع وإثبات نزاهتها بل حتى إثبات أن التغيير سينفعهم شخصيا ومع ذلك هم ضده انتبه ، أين مشروعك

القانون ١٦ : الهجوم الشخصي على المقاومة سيستفزها لمزيد من المقاومة، فتجنب ذلك
دعونا لنناقش تفاصيل المشروع وبعدها سنحدد من سيستفيد أو يخسر بسببه ✓

هذا الحل رائع لأنه ينقل الحديث ليس لمشروعك فقط، وإنما لتفاصيله أيضا، دون استفزاز للمقاومة
كما سيوفر الفرصة للتأمل في التعديلات اللازمة لتحسين المشروع، المهم أنك حققت ما تريد بالعودة إلى نقاش مشروعك

القانون ١٧ : تزداد فاعليتك في مقاومة المقاومة كلما جعلتها تتأمل في مشروعك لتقترح التحسينات عليه

دعونا نوضح ماذا سنخسر نحن بسببه لكي تطمئنوا

إثبات ماذا ستخسرون أنتم أفضل من إثبات ماذا سيكسبون هم، حيث ستظهرون بالنزاهة والمصداقية، لكن هذا جرركم بعيداً عن نقاش مشروعكم، فحققت المقاومة انتصاراً القانون ١٨ : لا تدافع عن نفسك، دافع عن مشروعك

هذا التغيير مخالف للمبادئ والأصول والمنهج الذي قمنا عليه

لا علاقة للأصول والمبادئ والمنهج بالمشروع، فهو يركز على الوسائل فقط بالطبع هناك علاقة بين مشروعك والمبادئ والأصول والمنهج، وهذا سيفتح الباب على مصراعيه للمقاومة لإثبات هذه العلاقة، وقد يمكنك ذلك من إثبات أن المشروع يتفق مع المبادئ، لكنك فتحت باباً خطراً القانون ١٩ : لا تفتح الباب للمقاومة للهجوم على مشروعك من باب المبادئ والأصول والمنهج

المبادئ والأصول والمنهج تم وضعها في ظروف معينة وقد آن الأوان لإعادة النظر بها هذا أسوأ حل لأنك قد قمت باستفزاز المقاومة، وفتحت الباب للنقاش النظري حول المبادئ والأصول والمنهج، وهو نقاش لن ينتهي وسيصرف النقاش عن مشروعك القانون ٢٠ : لا تستفز المقاومة بالهجوم على مبادئها

لنحدد ما هي الأمور التي في مشروع التغيير الذي نطرحه والتي ترون مخالفتها للمبادئ والأصول والمنهج ✓

أنت أجبرت المقاومة على مناقشة مشروعك، والدخول في تفاصيله، وجعلت العبء عليهم لإيجاد المخالفات وهذا أفضل بكثير من النقاش النظري القانون ٢١ : تجنب نقاش النظريات وحاول أن تدخل في تفاصيل مشروعك

هذا التغيير فيه استخفاف بالإنجازات والقيادات السابقة

لا داعي لتقديس القيادات السابقة فهم بشر، ولا داعي لتضخيم الإنجازات السابقة فهي جيدة لكنها ليست ممتازة هذا هو أسوأ ما يمكن أن تقوم به حيث أنك قمت باستفزاز المقاومة بأعلى ما تملك وهو قيادتها وإنجازاتها السابقة، وبالتالي فستهب المقاومة للدفاع وإثبات عظمة ما تم في الماضي، وكل هذا سيشغلك عن مشروعك

القانون ٢٢ : لا تهاجم المقاومة فيما تعتز به فستهب للدفاع عنه وتشغلك عن مشروعك

لنركز على الإنجازات المستقبلية التي سيحققها المشروع ولا داعي لنقاش الماضي ✓
ممتاز لأنك لم تنجر لنقاش الإنجازات أو القيادات السابقة فالمقاومة تعترضها (على الأقل أمامك) وقد ركزت في هذا الحل على المستقبل، وهذا هو المطلوب
القانون ٢٣: ركز على المستقبل وتجنب نقاش الماضي

دعونا نعقد مقارنة بين الماضي (الإنجازات السابقة) والمستقبل (حسب هذا المشروع)
هذا الحل سيجعلك تناقش الماضي، ورغم أن فيه توضيح لفوائد التغيير إلا أنه نقاش الماضي لا بد وأن يتعرض لسلبياته، وبالتالي لاستفزاز المقاومة
القانون ٢٤: تجنب المقارنة بين مشروعك والوضع السابق، وركز على مشروعك وليس مشروعهم

هذا التغيير سيحدث بليلة بين العاملين

أنتم لا تثقون بقدرات العاملين معكم ولا تعطونهم التقدير الذي يستحقونه، ودعونا نثبت لكم ذلك ،
حل سيء لأنك تهاجم المقاومة وتستفزها، وهذا سيدفعها للدفاع عن نفسها ، وإثبات أنهم يثقون بقدرات
من يعمل معهم، وأنهم مارسوا التقدير وما زالوا يمارسونه والسؤال: أين الحديث عن مشروعك؟
القانون ٢٥: لا تدفع المقاومة للحديث عن أداؤها الماضي، وركز على نقاش مشروعك

الخوف من التغيير طبيعي لديكم، وكذلك حرصكم على حماية العاملين، ودعونا نوضح أسباب خنا
الخوف وكيفية علاجه
هذا الحل فيه هجوم على المقاومة، وطعن في نفسياتهم وإن كان فيه إيجابيات حيث يشير إلى مدحهم
بحرصهم على العاملين معهم، ولكنه يقول أنك الطبيب الذي سيعالج الخوف لديهم، وكل هذا
سيستفزهم بعيداً عن مشروعك
القانون ٢٦: لا تحوّل النقاش إلى نفسيات المقاومة فهذا سيستفزهم أكثر

لنحدد ما هي البليلة التي يمكن أن يحدثها المشروع، وكيف نتجنبها ✓
هذا الحل يجبر المقاومة على نقاش تفاصيل مشروعك، وهو كذلك سيحرج المقاومة حيث سينقلها من
الحديث العام (البليلة) إلى التحديد والتفصيل وهذا ما تريده أنت
القانون ٢٧: لا تقبل الكلام العام وحاول أن تجرهم نحو التفاصيل

هذا التغيير خطة دبرت بليل وهدفها السيطرة على المنظمة

إذا كان لديكم أدلة على وجود خطة ومؤامرة فنرجو إظهارها، وإلا فلا داعي للاتهامات

هذا الحل غير جيد، ففيه تحدي للمقاومة أن يظهروا أدلتهم وقد يبدأ بعضهم بالحديث عن بعض الأدلة المتوهمة، وعندها سيكون عليك إثبات أنها لا حقيقة ولا أصل لها، فيقومون بتحديك أن تأتي بالأدلة على ذلك، وبين هذا وذاك نسي الجميع مشروعك القانون ٢٨: إياك أن تستفزك اتهامات المقاومة

تخوفكم هو دليل على ضعفكم، ولو كنتم أقوياء لما خفتكم من التغيير في هذا الحل هجوم على المقاومة واستفزاز لها، وسيردون بأنهم أقوياء، ولا يخافون منك ولا من مشروعك، مما سيجعل الأمور تتطور نحو تحدّ أنت في غنى عنه، وأين نقاش مشروعك من كل ذلك! القانون ٢٩: ابتعد عن تحدي المقاومة فهو أمر لا فائدة لك فيه

دعونا نناقش تفاصيل المشروع وكيفية النهضة بالمنظمة، وضمانات الالتزام باللوائح في اختيار قيادتها ✓
نعم هكذا تبتعد عن النقاش الجانبي الذي يطمحون إليه وتعيد النقاش حول مشروعك، وإثبات أن الاتهامات لا تشغلك وأن المخرج هو في الالتزام باللوائح القانون ٣٠: اجعل اللوائح والقوانين هي الحكم

تم تجريب هذا التغيير في مكان آخر ولم ينجح

لندخل في نقاش المشروع بحيث تحددوا لنا النقاط الموجودة في مشروعنا والتي تسببت في فشل المشروع في المكان الآخر ✓

هكذا أعدتهم نحو مشروعك، وجعلت الكرة في ملعبهم للبحث عن نقاط التشابه مع المشروع الآخر، وعندها يمكنك بسهولة إثبات نقاط الاختلاف بين مشروعك والمشروع الفاشل القانون ٣١: احرص أن تجعل عبء إثبات أي أمر على المقاومة وليس عليك

لنقارن نقاط التشابه والفروق بيننا وبين المكان الآخر لنثبت لكم أن وضعنا يختلف الحل السابق أفضل، لكن هذا الحل لا بأس به حيث يجعل مشروعك هو محور النقاش والاتفاق والاختلاف، وإن كان يجعل عبء المقارنة عليك أيضا وليس عليهم فقط. القانون ٣٢: حاول أن تتجنب المقارنة مع أي مشروع آخر

نرجو إعطاءنا التفاصيل عن التجربة في المكان الآخر لنتمكن من تجنب أخطائها ماذا فعلت؟ لقد حولت النقاش من مشروعك إلى نقاش المشروع الذي فشل في المكان الآخر، ولم تكثف بذلك بل طلبت من المقاومة أن تدير الحوار وتزودك بالتفاصيل، وأضعت مشروعك.

القانون ٣٣: لا تسلّم دفة الحوار للمقاومة

هذا التغيير قائم على نظريات غربية جديدة ولم يتم تجربتها ونحن لسنا محطة تجارب ما هي النظريات ؟ نرجو شرحها إن كنتم تعرفونها في هذا الحل إشكالان ، أولها أنك قد أخرجت المقاومة ، وهذا قد يزيدنا استفزازاً ، والثاني أنك قد غيرت مجرى الحديث عن مشروعك ، وكلاهما خطأ و الأسوأ أنه قد يكون أحدهم لديه علم بهذه النظريات فيجعلك أنت في موقف محرج.

القانون ٣٤: لا تعطي المقاومة فرصة لإحراجك إن كنت غير متمكن

دعونا نستعرض النقاط التفصيلية للمشروع، وإذا مررنا على نقطة معتمدة على نظرية خطأ فنرجو تحديدها ✓

أحسنت ، فقد حولت مجرى الحديث نحو مشروعك وجعلت النظريات الغربية هامشية (وهي كذلك) ، بل طلبت منهم الحوار التفصيلي حول مشروعك وحملتهم عبء الإثبات، ولم تخرجهم بأنهم لا يعرفون النظريات الغربية. حل رائع

القانون ٣٥: تجنب إحراج المقاومة ما استطعت فذلك سيستفزها ويزيد مقاومتها

هذه النظريات الغربية هي أحدث ما وصلت إليه عقول البشر، وهذا أفضل من الاعتماد على نظريات قديمة

يا له من حل سيء. لقد تحديتهم، وانحرفت عن نقاش موضوعك، وأعطيتهم الفرصة أن يهاجموك بأنك متغرب ، وأن يتحدثوا عن الأصول والمبادئ، والاعتزاز بالتراث ، وبين هذا وذاك ضاع مشروعك القانون ٣٦: اجعل المقاومة تناقش مشروعك وليس مشروعهم

هذا التغيير جيد ولكن وقته ليس الآن

حيث أننا اتفقنا أن التغيير جيد، دعونا نناقش الوقت المناسب للتنفيذ ✓

عظيم : لقد استفدت من اعترافهم بأن التغيير جيد وقطعت عليهم الطريق للتراجع ، بل إنك أحسنت في نقل الحوار نحو نقاش التوقيت ، وكان النقاش حول التغيير قد حُسم. أحسنت! القانون ٣٧: استغل أي اعتراف من المقاومة وحاول أن تبني عليه المواقف لصالحك

واضح أن لديكم مخاوف غير مبررة (حيث اعتبرتم التغيير جيداً) فدعونا نناقش أسباب تخوفكم

في هذا الحل هجوم عليهم ، وعلى نفسياتهم ، وعلى منطقتهم بقولك: (غير مبررة)، كما أن فيه تغيير للنقاش من الحوار حول مشروعك إلى الحوار حول (مخاوفهم) وكل هذا سيستفهم لمزيد من المقاومة القانون ٣٨: لا تنقل الحديث ليصبح حول النفسيات

اشرحوا لنا بالتفصيل لماذا تعتقدون أن الوقت غير مناسب الآن رغم أنك مازلت تناقش مشروعك، لكنك أعطيتهم الفرصة لإدارة دفة الحوار، وسوف يستغلونها أعظم استغلال وذلك بإدخال أمور أخرى غير التوقيت ، ويفتحون عليك جبهات جديدة القانون ٣٩: تمسك بإدارة دفة الحوار ولا تنقلها للمقاومة

دعونا ندرس المشروع من جديد ونستشير الخبراء نرفض إعادة دراسة المشروع مرة أخرى فقد قتل بحثاً، فإما أن توافقوا عليه أو ترفضوه هذا الحل فيه مجازفة وفيه تحدي، وقد يقبلون التحدي ويرفضون المشروع إن كانت بيدهم الأغلبية أو القوة أو النفوذ، لكن يمكنك اللجوء إلى هذا الحل إن كانت بيدك السيطرة ، رغم أنه سيؤدي إلى المزيد من تخندق الطرفين القانون ٤٠: حاول ألا تقطع الصلة مع المقاومة فلا تفاصلها

تمت استشارة الخبراء سابقاً، فنرجو تحديد ما هي النقاط التي تحتاج إعادة دراسة لنبين كيف وصلنا إليها ✓

هذا هو الحل الصحيح حيث فيه تأكيد على طلبهم باستشارة الخبراء ، وفيه إعادة النقاش نحو تفاصيل مشروعك ، كما أنه يحتوي على ذكاء بإبقاء دفة الحديث في يديك (لنبين لكم كيف وصلنا لذلك) . رائع

القانون ٤١: لا توافق على إعادة دراسة ما تمت دراسته سابقاً

لا مانع لدينا من استشارة الخبراء بشرط أن نتفق على موعد نهائي لذلك رغم أن هذا الحل فيه إعادة دراسة ما تم دراسته سابقاً إلا أنه يحتوي على إيجابية تحديد موعد نهائي باتفاق الطرفين.ولهذا فرصة لإنهاء الموضوع ومنع التسويف.

القانون ٤٢: لا تقبل أي اتفاق لا يحتوي على مواعيد واضحة

لنؤجل المشروع حتى الدورة القادمة

التأجيل يعني أننا ننتظر توفر معلومات جديدة تساعدنا على القرار، فما هي النقاط في مشروعنا التي تحتاج لمعلومات إضافية؟ ✓

هذا هو الحل الصحيح حيث رفضت التأجيل ، كما أنك أعدت دفعة الحديث نحو تفاصيل مشروعك ، ولم تقبل الأطروحات غير المحددة ، وسيسهل عليك الرد إن كنت فعلا قد درست مشروعك بعمق القانون ٤٣ : اطلب من المقاومة نقاطا محددة ولا تقبل التعميم

نرفض التأجيل حيث أننا شرحنا الموضوع بالتفصيل، فإما أن توافقوا أو ترفضوا الآن في هذا الحل مخاطرة شديدة ، إذ سيكون ردهم حتما بالرفض، فإن كانوا يملكون الأغلبية أو السلطة أو النفوذ فقد انتصروا، وإن كنت تملكها أنت فقد خسرتهم، وهذا لا داعي له مادام هناك فرصة لعدم المفاصلة

القانون ٤٤ : لا تقبل التأجيل غير المسبب لكن لا تحوّل الأمر إلى مواجهة

اشرحوا لنا ما هي فوائد تأجيله إلى الدورة القادمة

رغم أن الحل الأول هو الأفضل ، لكن هذا الحل يحتوي على إحراج غير مباشر للمقاومة أن يخلتقوا أسبابا وفوائد للتأجيل، وفي الغالب سيكون من السهل الرد عليها حيث سيكون ارتجالهم لها سببا في ضعفها القانون ٤٥ : اجعل المقاومة تتحدث عن أمور لم تدرسها، ففي الغالب سيسهل دحضها

دعونا نجرب هذا التغيير على نطاق ضيق فإن نجح عممناه

هذه فكرة جيدة ولا مانع لدينا من الموافقة على ذلك

في معظم المشاريع يتم عمل تجربة أولية Prototype , للتأكد من جودة المشروع أو تحسين ما قد يظهر من أخطاء قبل تعميمه الخطورة هنا أن تكون هذه مناورة من المقاومة لكسب الوقت وإعادة ترتيب صفوفها.

القانون ٤٦ : حاول ألا تعطي المقاومة وقتاً للتفكير والتخطيط

واضح أنكم متخوفين من فشل المشروع إذا طبّق كاملاً فما هي أسباب تخوفكم؟

لقد نقلت الحوار من يدك إلى يدهم ، ومن الحديث حول مشروعك وتفاصيله إلى الحديث حول (تخوفاتهم وأسبابها). وتذكر أن الخوف هو شعور عاطفي فلا يمكن نقاشه بالمنطق العقلي ، ولذلك ستخسر هذا الحوار في الغالب

القانون ٤٧ : ناقش المنطق لا العواطف والخوف

دعونا نناقش ما هي الفوائد والأضرار من تطبيقه بشكل كامل أو بشكل جزئي ✓
النقاش التفصيلي حول التطبيق الكامل أو الجزئي والمقارنة بينهما سيجعل لك فرصة لإثبات جودة مشروعك ، ولعله يعطيك الفرصة لتحسينه وتجنب ما فيه من أخطاء
القانون ٤٨ : ليس كل ما تقوله المقاومة خطأ، فاستفد منها لتحسين مشروعك

نشر الأكاذيب والإشاعات عن قادة التغيير

لن ألتفت للأكاذيب والإشاعات فهي لن تنتهي وسوف تشغلني
إذا لم ترد فقد أعطيت المقاومة الفرصة لتشويه سمعتك كما يشاءون ، وعدم ردك سيؤكد للبعض أنهم على حق وسيكون المصدق لهم أكثر من المكذب ، نعم الردود المتواصلة سوف تشغلك عن الإنجاز والإنتاج لكن عدم الرد سيء جداً، (انظر للحل ب) لتعرف التصرف السليم
القانون ٤٩ : عدم الرد على الإشاعات والأكاذيب ستكون خسارته أكثر من فائدته

أقوم بنشر رد واحد قوي وأعممه بأوسع الطرق، ولا ألتفت للإشاعات بعد ذلك ✓
هذا هو الحل الذي تم إثبات صحته بالكثير من التجارب ، فعدم الرد سيفتح الباب للإشاعات التي قد يصدقها البعض، والرد على كل هجوم سيشغلك عن مشروعك وإنتاجك ، والرد الضعيف أو قليل الانتشار لا قيمة له ولا طائل منه
القانون ٥٠ : الرد الواحد القوي واسع الانتشار أجدي من عدم الرد أو من الرد على كل هجوم على حدة

كل ما ذكرتموه عن قادة التغيير باطل بينما أنتم فيكم العيوب الحقيقية التالية (خير وسيلة للدفاع الهجوم)

رغم أنك استطعت أن تنقل المعركة إلى ساحتهم، إلا أنك زدت من عمق الخلاف بين الطرفين ، كما أعطيتهم الوقود ليزداد حماسهم ضد التغيير، بالإضافة إلى أنك قد قطعت الطريق على كسب أي شخص قد يكون مترددا ضمن فريق المقاومة

القانون ٥١ : أعضاء المقاومة درجات في مواقفهم فحاول ألا تستعجل بخسارتهم جميعا دفعة واحدة

اللجوء للإضرابات ونشر البلبلة لإيقاف التغيير

أقوم بعملية إعلامية واسعة لإظهار خطط المقاومة التي وراء الإضرابات ونشر البلبلة

حل جيد (والحل ب أفضل منه) ، حيث يحتوي هذا الحل على محاولة لجعل المقاومة في موقف الدفاع ، وسيجعلها تبحث عن وسيلة لتثبت أن البلبلة ليست هدفها ، وستحول الحرب إلى حرب إعلامية فتأكد أنك جاهز لها.

القانون ٥٢ : لا تلجأ للحرب الإعلامية إذا لم تكون قوياً فيها

أحرك أنصاري لإظهار التأييد القوي لعملية التغيير ✓

تحريك الأنصار بأعداد كبيرة مع تغطية إعلامية واسعة سيخرج المقاومة ويظهرها بمظهر الأقلية ، وسيجعل عليها العبء لمحاولة الحشد من جديد ، ويبدو للناس أن المقاومة هي الأقلية ويجعلها في موقف الدفاع

القانون ٥٣ : حرّك أنصارك لتأييدك فهذا أبلغ لموقفك

لا ألتفت للإضرابات ونشر البلبلة، وأستمر في عملية إقرار التغيير والتنفيذ

ما هذا ؟ سمحت لهم بمقاومتك وتشويه سمعتك ، وإظهارك بمظهر الضعيف ، ولم تكسب أي شيء ، لا تسلم الأمور لهم فسيستغلونها أعظم استغلال

القانون ٥٤ : لا تترك الساحة للمقاومة بل قاوم المقاومة بحكمة وذكاء

اللجوء لمحاولات التجميد (أو العزل أو الانقلابات) ضد قادة التغيير

سأضع الاحتياطات القانونية والعملية التي تمنع حدوث ذلك، وأستمر في المشروع التغييرى ✓

هذا هو الحل المنطقي والعملية والعدل، وهو كذلك الحل الذي يجعلك تركز على مشروعك ولا تنشغل عنه بغيره ووضع الاحتياطات القانونية سيجعلك مستعداً للتصرف في حينها، والاحتياطات العملية تشمل استعدادك لمواجهة الأمور إذا تطورت

القانون ٥٥ : ضع الاحتمالات لتطور الأحداث ثم ضع الاحتياطات لكل احتمال

إذا شعرت بأنهم سيقومون بذلك فساعمل على أن أتغدى بهم قبل أن يتعشوا بي، وأقوم بعزلهم أو تجميدهم أولاً

هذا الحل فيه مواجهة ليست عملية فقط ، وإنما قانونية وكذلك ستظهرك أمام الناس بمظهر المعتدي ، كما أنه سيشغلك عن مشروعك. لا مانع من هذا الحل إذا كنت مستعداً لكل هذه الأمور ومتأكداً أن مشروعك التغييرى سيستمر

القانون ٥٦ : لا مانع من المواجهة المباشرة مع المقاومة كآخر الحلول، بشرط أن تضمن الفوز

اللجوء للقضاء إذا قاموا بذلك، فهو الحكم، وإلا فسيكون حكم الغاب
اللجوء للقضاء فيه إشكالات كبيرة، منها أن القضاء قد لا يكون نزيهاً، ومنها أن القضاء قد يعطل
تنفيذ مشروعك حتى يفصل في الأمر، والحكم قد يأخذ وقتاً طويلاً. ومع ذلك فهذا أفضل من المواجهة
لأنك ستظهر بمظهر العادل والمنصف وليس المعتدي، وهذا مكسب كبير على المدى الطويل.
القانون ٥٧: لا تلجأ للقضاء إذا كنت تشك في نزاهته تجاهك

محاولات التصفية الجسدية لقادة التغيير

التهديد بعمل مشابه لكل ما سيقومون به من عمليات تجاهنا
هذا أسوأ الحلول، لأن فيه خسارة للطرفين، وفيه مواجهة ستؤدي للتصعيد المستمر، وهذا سيجعلك
تخسر الجمهور المحايد للطرفين، كما أنه سيشغلك عن مشروعك، تجنب التصعيد المستمر، والجا
(بعد الله تعالى) إلى العقلاء الذين ممكن أن يتوسطوا بين الطرفين
القانون ٥٨: احذر أن يجروك لمعارك حقيقية أو كلامية تشغلك عن مشروعك

مضاعفة الحماية وزيادة الحذر والاكتماء بذلك بدون تهديد للآخر أو محاولة إيذائه ✓
هذا الحل فيه إيجابيات كبيرة، فهو أولاً عادل ولا يُبنى على الشك والظن، كما أنه قد حقق الهدف
وهو حمايتك، بالإضافة إلى أنه لم يشغلك عن مشروعك، وكذلك منع التصعيد المستمر في
الطرفين والذي سيسبب خسارة كبيرة ليس للطرفين فقط وإنما للناس كذلك
القانون ٥٩: الحماية والحذر أفضل من المواجهة والتصعيد المستمر

لا داعي للتوتر فهذه الأمور لا يحفظ منها إلا الله تعالى، ولذلك فسأركز على مشروع التغيير ولا أنشغل
بغيره

طبعاً لا حافظ إلا الله تعالى، ولا يغني حذر من قدر، لكن هذا لا يعني عدم الاستعداد واللجوء إلى اتخاذ
أسباب الحماية فنحن مأمورون شرعاً بذلك (اعقلها وتوكل) ومع ذلك فيبقى ترك الأمور لله تعالى
أفضل من التصعيد والمواجهة لأنك بذلك تكون قد ركزت على مشروعك على الأقل ولم تنشغل عنه
القانون ٦٠: اتخاذ أسباب الحماية من الخصوم واجب شرعي وعملي

حدد مجالات التغيير في الجامعة واذكر الأشكال المقترحة

م <input type="checkbox"/>	المجال <input type="checkbox"/>	سبب الحاجة للتغيير <input type="checkbox"/>	شكل التغييرات
١ <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
٢ <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
٣ <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
٤ <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
٥ <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
٦ <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

باعتبارك المسؤل عن قيادة التغيير حدد مراحل التغيير في الجامعة

شرح مرحلة التغيير	المرحلة <input type="checkbox"/>	م <input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	١ <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٢ <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٣ <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٤ <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٥ <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٦ <input type="checkbox"/>

مقترحاتك على الحقيبة التدريبية ودليل النشاط

مقترح التحسين	رقم الصفحة <input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

شكراً لكم

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

