

اثر التخطيط الاستراتيجي لهوارد المنظمة
على كفاءة عملية اتخاذ القرارات
دارسة حالة

اعداد

دكتور/ السيد عبد الحليم يوسف
قسم ادارة الاعمال - جامعة الملك سعود
فرع القصيم

دكتور/ عبد الله بن سليمان العزاز
قسم الاساليب الكمية - جامعة الملك سعود
فرع القصيم

مقدمة:

تعد وظيفة التخطيط من الأنشطة الادارية الأساسية بجميع المنظمات على اختلاف أنواعها سواء التي تهدف منها إلى تحقيق ربح، أو تلك التي تهدف إلى تقديم خدمة. ويقوم التخطيط على إرساء السياسات والإجراءات والقواعد اللازمة لتسيير أمور المنظمة، وهو يعطى رؤية لمجريات الأمور في المستقبل بما يساعد على اتخاذ القرارات لمواجهة ما يطرأ من تغييرات على أساس علمي. ويعطى التخطيط القائمين على إدارة المنظمات القدرة على تحديد ما ينبغي فعله في المستقبل.

ومن المتعارف عليه أن جميع المنظمات تعمل في محيط من البيئة المتغيرة والتي تتطلب من المنظمة أن تتفاعل مع هذه البيئة بما لا يتعارض مع أهداف المنظمة، وأيضاً بالتأثير الإيجابي في البيئة المحيطة. هذا وتتسم عملية التخطيط بالاستمرارية فهي لا تتوقف عند حد معين، والهدف منها هو المحافظة على كفاءة ومستقبل المنظمة، ويستلزم ذلك المتابعة المستمرة لما تم تخطيطه بعد أن يأخذ حيز التنفيذ، وذلك للتعديل من السياسات التي تسيير أمور المنظمة بما يحفظ لها التقدم والاستقرار.

وتزداد أهمية التخطيط بصفة عامة وبخاصة التخطيط الاستراتيجي منه على مستوى المنظمات الخدمية، وتتمثل هذه بصفة أساسية في الخدمات التعليمية والصحية باعتبارها من الاحتياجات الأساسية لأي مجتمع يسعى لتحقيق النمو والتطور والرقى لأفراده بما يتناسب مع الظروف البيئية المحيطة. وتقدم الدراسة أساساً للتخطيط الاستراتيجي على مستوى كلية الاقتصاد والإدارة باعتبارها أحد المؤسسات التعليمية التي تقوم على خدمة منطقة القصيم بالملكة العربية السعودية، بما يساعد على تحقيق أهداف الكلية، وخلق آلية لاتخاذ القرارات بما يتناسب مع الموارد المتاحة للكلية، وبما يفرضه عليها التزامها تجاه المجتمع من توفير فرص التعليم

الجامعى العالى المتطور بكفاءة عالية. ويحتوى البحث على جزئين أساسيين الجزء الاول الأساس النظرى ويوضح معنى وأهمية التخطيط الاستراتيجى، الجزء الثانى ويتناول الجانب التطبيقى.

الجزء الأول : الأساس النظرى للبحث

عناصر العمل الإدارى الفعال:

تمثل الأهداف أحد العناصر الأساسية للعمل الإدارى الفعال، ويمثل الهدف النتيجة التى ترغب المنظمة فى تحقيقها، سواء ربح معين، أو خدمة معينة، ويفيد تحديد الهدف فى الجاهين: الأول: أن الأهداف تعمل مرشدا لعملية التخطيط وذلك بالترجيح السليم للموارد المتاحة، الثانى: تعتبر الأهداف أساسا للمتابعة وتقييم الأداء . أى أنها معايير لقياس مدى الإنجازات التى تقدمها المنظمة. وترتبط الأهداف مع سياسات الإدارة واستراتيجياتها حيث يتم رسم السياسات والاستراتيجيات فى ضوء الأهداف المنشودة. ويمثل العنصر الثانى فى الموارد المتاحة للمنظمة، وهذه هى الموارد البشرية ورأس المال والمعلومات، وتحصل المنظمة على الموارد من البيئة المحيطة بها. ويتطلب الأمر من إدارة المنظمة تحديد احتياجاتها من الموارد والبحث عن المصادر والحفاظ على الموارد المتاحة، وأيضاً الاستخدام الأمثل لتلك الموارد بما يكفل تحقيق أعلى عائد ممكن من وراء هذا الاستخدام ويمثل العنصر الثالث للعملية الإدارية فى الخطط والبرامج حيث يمثل التخطيط عنصراً حيوياً من عناصر الإدارة، فهو يساعد الإدارة على اكتشاف أنسب الطرق والوسائل لاستخدام الموارد المتاحة بما يحقق الأهداف المرجوة. ويمثل العنصر الأخير فى القيود التى تعمل الإدارة فى محيطها وهذه تتمثل فى القيود القانونية والاقتصادية والاجتماعية، ويتحتم على المنظمة التفاعل مع هذه القيود عن طريق التعرف عليها ومعرفة آثارها المحتملة، وأن تبحث عن أساليب للعمل الإدارى بما لا يتناقض مع هذه القيود وبما لا يؤثر على الأهداف التى تسمى المنظمة إلى تحقيقها. (١، ص ص ١٤-١٨)

مصنوع وأهمية التخطيط

يعني التخطيط التفكير والتدبير والتأمل العلمي ثم التبصر قبل اتخاذ القرار. ومن الأهمية توفر جهاز متفرغ لأعمال التخطيط بالمنظمة، وكذلك فإن تكريس الإدارة العليا لجانب أساسي من وقتها للتخطيط يعتبر من المستلزمات الأساسية لنجاحة وفعاليتها. ويعني التخطيط الاستراتيجي " عملية تصميم الوسائل البديلة التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف المنظمة باستخدام الموارد المتاحة لها والظروف المناخية المحيطة " [١، ص ٩٦]. أي أن الاستراتيجية تحدد أسلوب الإدارة في استغلال مواردها والتغلب على نقاط الضعف بها، كما تحدد كيف تتصرف الإدارة في مواجهة التغيرات التي تطرأ على المناخ بمعنى أن التخطيط الاستراتيجي يعطي أساساً للمسئولين بالمنظمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية والتي ترتبط بمستقبل المنظمة ومستوى كفاءة الأداء بها. وتشير إحدى الدراسات [٢، ص ٨٢] إلى أهمية التطوير المستمر للمنظمات الخدمية بوضع الاستراتيجيات التي تضمن رفع كفاءة الأداء بها.

ويقدم مجموعة من الكتاب [٣، ص ١٩٧] مفهوم للتخطيط الاستراتيجي بالتركيز على الأنشطة Activities التي يحتوى عليها التخطيط الاستراتيجي وهي أنه يحتوى على القرارات التي تؤخذ بواسطة الإدارة العليا، تخصيص موارد المنظمة من الاموال، والموارد البشرية والمادية، أن التخطيط الاستراتيجي له تأثير طويل الأجل، وأنه أيضا يركز على تفاعل المنظمة مع البيئة الخارجية. ومن ناحية أخرى يشير كاتبان آخران [٤، ص ١٧٣] إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي من الناحية العملية أن الخطط الاستراتيجية تتطلب الحصول على المعلومات من المناخ المحيط بالمنظمة، وتتمثل هذه المعلومات في الظروف الاقتصادية، التواحي التكنولوجية، الظروف الاجتماعية والسياسية والقانونية، هذا بالإضافة إلى الموارد المتاحة. وتفيد هذه المعلومات في تحديد المهمة الأساسية للمنظمة ومن ثم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، ووضع الاستراتيجيات،

ثم التطبيق ويلي ذلك تقييم الخطة بناء على المعلومات المرتدة من نتائج التطبيق. ويشير كاتب آخر [٥، ص ٦٩] الى التحديات التي تواجه المنظمات والتي تعطي التخطيط الاستراتيجي أهمية بالغة. ومن هذه التحديات Challenges الزيادة في معدل التغيرات، التعقيد المتزايد في مهمة المديرين، وزيادة الأهمية لتفاعل المنظمات مع البيئة الخارجية المحيطة، البطء المتزايد بين اعداد الخطط، وتنفيذها في المستقبل.

وتجيب دراسة [٦، ص ١٩٣، ١٩٥] على التساؤل الخاص بأهمية التخطيط الاستراتيجي بأن معظم المنظمات أصبحت تدرك أهمية التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning للنمو طويل الأجل وكفاءة الأداء بمنظمتهم، وأيضاً أنه بالتحديد الدقيق لمهمة المنظمة يعطى المديرين التوجه السليم والتركيز على الأنشطة التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وأيضاً يمكن مديري المنظمة من الاستعداد والتفاعل مع المناخ السريع التغير والذي تعمل من خلاله المنظمات.

وتشير دراسة أخرى [٧، ص ٤] الى أهمية القرارات الاستراتيجية حيث تعد نشاطاً هاماً بجميع المنظمات على اختلاف أنواعها سواء الكبيرة منها أم الصغيرة، أيضاً الربحية منها والخدمية والتي تقع منها بالقطاع الخاص أم القطاع العام. ويقدم أيضاً تعريفاً للقرارات الاستراتيجية بأنها مجموعة القرارات الادارية التي توضح علاقة المنظمة بالمناخ، وهي مرشداً للأنشطة الداخلية للمنظمة، وأيضاً تحدد مستوى الأداء للمنظمة في الأجل الطويل .

ويوضح Ribbins [٨، ص ٢١٧، ٢١٨] الأهمية المتزايدة للتخطيط الاستراتيجي، حيث يلعب دوراً هاماً في نجاح المنظمات، ونظراً للتغيرات المناخية الكثيرة والمستمرة المحيطة بالمنظمات، جعلت من الضروري أن يقوم المديرين بتطوير آليهم لتحليل الظروف المناخية المحيطة والتفاعل معها، هذا بالإضافة الى تقييم أو تحديد أوجه القوة والضعف في منظماتهم، وتحديد

الفرص المتاحة للمنظمات والتي تعطى لها ميزة تنافسية. هذا وقد تحرك التخطيط الاستراتيجي ليشمل الهيئات الحكومية، الوحدات الصحية، المؤسسات التعليمية لأهمية ما تقدمه من خدمات للمجتمع.

ومن هنا تتضح أهمية التخطيط حيث يعد مرشداً أساسياً أمام المديرين لتحقيق أهداف المنظمة، ويفيد في تنسيق الجهود والأنشطة وتوجيه الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المرغوبة. ومن ناحية أخرى يقلل التخطيط عدم التأكد Uncertainty عن طريق توقع التغيرات المحتمل وقوعها، وأيضاً يوضح للمديرين الإجراءات الواجب اتخاذها في مواجهة التغيرات الطارئة. ويعنى ذلك أن التخطيط يجعل المديرين ينظرون لمستقبل منظماتهم، ويتوقعون anticipate التغيرات المحتمل حدوثها، والأخذ في الاعتبار لتأثير التغيرات، وتطوير ردود فعل مناسبة لهذه التغيرات، أيضاً يمد التخطيط المديرين بأساس جيد لاتخاذ القرارات الاستراتيجية الخاصة بمستقبل منظماتهم. ويقدم أيضاً التخطيط أساساً لعملية الرقابة، حيث أن عملية الرقابة تعد وثيقة الصلة لعملية التخطيط أو ملازمة له، فالتخطيط يحدد الأهداف المرغوبة أو المعايير التي تستخدم أساساً لعملية الرقابة، فان عدم تحديد ما ينبغى على المشروع تحقيقه يجعل من الصعب الحكم على كفاءة الأداء، فالتخطيط يحدد الأهداف، وتأتى بعد ذلك مرحلة التنفيذ، ومن هنا يمكن مقارنة الأداء الفعلى مع ما تم وضعه من أهداف أو معايير، وتحديد الانحرافات deviations ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة. وعلى حد قول أحد الكتاب [٨، ص ١٩٢] بدون التخطيط لا توجد رقابة "Without planning, there can be no control".

مراحل التخطيط الاستراتيجي:

تمثل المراحل المتبعة للتخطيط الاستراتيجي منهاجا أساسيا لخطوات هذا البحث والتي تتمثل

في الآتي:

(١) تحديد الأهداف Objectives المستقبلية للمنظمة.

يتمثل الهدف الأساسي لكلية الاقتصاد والإدارة في المحافظة على كفاءة وجودة العملية التعليمية في ظل الموارد المتاحة، وأيضاً مع تزايد أعداد الطلاب المتقدمين للالتحاق بالكلية في السنوات الأخيرة.

(٢) تشخيص الوضع الحالي بالمنظمة: Diagnosis

ويتمثل في التعرف على الموارد البشرية والمادية المتاحة بالمنظمة، فالموارد هي الأدوات الحيوية التي تمكن إدارة المشروع من تحقيق أهدافها، وعادة تتصف موارد المنظمة بالندرة مما يتطلب معه الاستغلال الأمثل لتلك الموارد بما يحقق أهداف المنظمة بكفاءة عالية. ويتمثل التشخيص للوضع الحالي بكلية الاقتصاد والإدارة في التعرف على الموارد والأماكن المتاحة والتي تتمثل في الأعباء التدريسية لأعضاء هيئة التدريس، والتعرف على المقررات الواجب تقديمها وهذه تمثل الأعباء التدريسية المطلوب تقديمها لإتمام العملية التعليمية.

(٣) تحديد الفجوة التخطيطية : Planning Gap

وتتمثل هذه في الفارق بين الموقف المستهدف من قبل الكلية، والتشخيص للموقف الحالي. بمعنى الفارق بين ماهر مستهدف (مخطط) والواقع الفعلي بالمنظمة، ويفيد تحديد الفارق في شكل فجوة بين ماهر مطلوب وما هو متاح من الأعباء التدريسية في الوقوف على حجم الفجوة والبحث عن البدائل الممكنة.

(٤) تحديد البدائل الممكنة لعلاج الفجوة : Alternatives

وتتطلب هذه الخطوة البحث عن البدائل المختلفة والتي يمكن بواسطتها علاج الفجوة بمعنى التقارب بين الموقف المستهدف (المخطط) والامكانيات المتاحة (الموقف الحالي) وتحتاج هذه الخطوة الى إجراء الدراسات والبحوث في شكل التطوير الدائم والتخطيط المستمر لمستقبل المنظمة، ويتطلب الأمر تجميع المعلومات عن كل بديل حتى يمكن تحليله والوقوف على النتائج المترتبة من اتخاذه، وأيضا اعطاء الادارة الاتجاه المناسب لتحسين الاداء ونمو واستقرار المنظمة والقدرة على مواجهة التغيرات البيئية المستمرة عن طريق اختيار البديل الذي يتناسب وظروف المنظمة الحالية والمستقبلية.

(٥) النتائج والقرارات Decisions

وهذه تتمثل في النتائج التي توصل اليها الدراسة من جراء تحليل البدائل المطروحة للتحليل لعلاج الفجوة التخطيطية، ويشير [١، ص ٩٩]. أن الأساليب التي يتم اختيارها لسد الفجوة التخطيطية تنصف بما يلي:

أ - أن تكون متناسقة من أهداف المنظمة الرئيسية والا تتناقض معها.

ب - التناسق بين الأساليب ذاتها.

ج - أن متطلبات التنفيذ للأساليب تتناسب وطاقات المنظمة الحالية والمستقبلية.

ثانيا : الدراسة التطبيقية

يقدم البحث أساساً للتخطيط الإستراتيجي على مستوى كلية الإقتصاد والإدارة، لمدة خمس سنوات من عام ١٤١٦ / ١٤١٧هـ إلى عام ١٤٢٠ / ١٤٢١هـ، وذلك بهدف خلق آلية لإتخاذ القرارات الإستراتيجية على مستوى الإدارة العليا، بما يحافظ على كفاءة العملية التعليمية والنهوض بمستقبل الكلية وتقديم الخدمة المتطورة للمجتمع المحيط بها.

وتقوم الكلية كأحد المؤسسات الخدمية على تطوير كفاءة الأداء بها، خاصة أن العملية التعليمية أصبحت تحمل الدول تكاليف باهظة، مما يستدعى معه الإنتباه إلى مدى كفاءة الأداء، أو بمعنى آخر النظر إلى إقتصاديات عملية التعليم بدراسة تكاليفه مع العائدات والتي تتمثل فى كفاءة الخريج ومدى مايقدمه لنفسه وللمجتمع من خدمات. وتشير إحدى الدراسات [٩ ص ١٨٩-١٩٢] إلى إقتصاديات عملية التعليم عن طريق التعرف على علاقة مدخلات النظام بمخرجاته، وتتكون مدخلات النظام التعليمى من كافة الموارد والعوامل اللازمة لضمان فعالية العملية التعليمية، وتتمثل المدخلات فى الموارد الأساسية للنظام وهى الموارد البشرية أى الطلاب وأعضاء هيئة التدريس. والموارد المادية وهى المبانى والأجهزة.. إلخ. وتتمثل مخرجات النظام بصفة أساسية فى كفاءة الخريج ومايكسبه من قيم ومفاهيم، ويمكن التعرف على مخرجات النظام من الفوائد الناجمة عنه سواء للفرد أو المجتمع فى شكل زيادة الإنتاج وارتفاع مستوى المعيشة وتوفير القيادات على كافة المستويات.

تحديد المشكلة:

تزايد أعداد الطلاب المتقدمين للكلية عن الطاقة الاستيعابية لها. وما يتفق مع الموارد المتاحة وهى بصفة أساسية الموارد البشرية بالكلية متمثلة فى الأعباء التدريسية المتاحة، هذا وتواجه الكلية مشكلة تحديد الأعداد الواجب قبولها من الطلاب المتقدمين فى بداية كل فصل دراسى.

هدف البحث:

تعد الكلية منظمة خدمية تقوم على تقديم الخدمة التعليمية على اكمل وجه، والمنتج النهائى هو الطالب الخريج، وهو أيضا أحد المدخلات الأساسية للنظام، والذي يحتاج إلى

مجموعة من المواد والمنهجيات للحصول على درجة البكالوريوس ، وبذلك يكون هدف الدراسة هو استخدام التخطيط الاستراتيجي لموازنة الموارد المتاحة مع الاحتياجات المطلوبة خلال خمس سنوات في المستقبل وذلك لتقليص الفجوة بين ماهر متاح وما هو مطلوب. هذا مع مراعاة عدم الإخلال بمتطلبات الكفاءة العلمية للطلاب الخريج. أي أن التخطيط يسمى لحل المعادلة الصعبة وهي : كيف يمكن الوفاء بحركة القبول المتزايدة، مع إمكانية تخريج طالب يمتلك قدرات علمية تمكنه من المساهمة الفعالة في عملية البناء والتشييد لوطنه في ظل تكلفة متوازنة بين الموارد المتاحة والاحتياجات المطلوبة دون ما يطفى جانباً منها على الآخر. ويؤدي انخفاض الأعداد المقبولة من الطلاب مع إحكام العملية التعليمية إلى كفاءة عالية لخريج الكلية، ولكن من ناحية أخرى يترتب عليها بعض السلبات مثل تساؤل عدد الفرص أمام خريجي المرحلة الثانوية للألتحاق بالجامعة، وأيضاً استمرار النقص في الكوادر المؤهلة لإدارة الوظائف بالقطاعات المختلفة. وبنفس القدر من الأهمية فإن إطلاق عملية القبول دون مراعاة لكفاءة الخريج سوف يحول العملية التعليمية إلى مجرد الحصول على درجة جامعية كمدخل ضمنى للإنخراط في سلك التوظيف، ويترتب على ذلك خلخلة فعلية في الهدف الأساسي للنظام التعليمي وبالتالي في هيكل الكوادر المعدة كما وكيفا.

مجال ونطاق البحث:

يقتصر مجال البحث على تحديد القدرة الإستيعابية لكلية الإقتصاد والإدارة في ظل الموارد المتاحة، والتي برزت من خلال التطبيق الفعلي في السنوات السابقة للدراسة وهي العبء التدريسي المتاح لأعضاء هيئة التدريس مع التثبيت لبقية العوامل الأخرى (مثل عدد ومساحات القاعات، معامل الحاسب الآلي، ومعامل اللغة الإنجليزية... الخ) نظراً لأن تأثيرها خلال فترة الدراسة ليس عاملاً فعالاً لتوفرها بالقدر الكافي.

الفروض الأساسية للبحث:

تتمثل فروض البحث فى الآتى:

- (١) الأقبال على الالتحاق بالكلية أكبر من طاقة استيعاب القبول بها، وذلك بناءً على البيانات التاريخية خلال السنوات القليلة الماضية، ويرجع ذلك بصفة أساسية إلى زيادة أعداد الطلاب المتخرجين من المرحلة الثانوية فى انحاء المملكة.
- (٢) أعداد الطلاب المقبولين مبنية على أساس الأعداد المقبولة فى السنوات السابقة مع تثبيت أعداد الطالبات ليكون ٢٥ طالبة فى كل فصل دراسى.
- (٣) يوجد تصورين يفترض على أساسهما أعداد الشعب بالمستويات المختلفة فى الفصلين الدراسيين الأول والثانى من كل عام جامعى كما يلى:

(أ) فى الفصل الدراسى الأول:

- أربع شعب لمقرارات المستوى الأول
- ثلاثة شعب لمقرارات المستوى الثانى
- شعبتان لمقرارات المستوى الثالث
- شعبة واحدة لمقرارات المستوى الرابع حتى المستوى الثامن

(ب) فى الفصل الدراسى الثانى:

- ثلاثة شعب لمقرارات المستوى الأول
- شعبتان لمقرارات المستوى الثانى
- شعبتان لمقرارات المستوى الثالث
- شعبة واحدة لمقرارات المستوى الرابع حتى المستوى الثامن

- (٤) يتم التخطيط بناماً على عدد الشعب فى المقررات وذلك لتأثر العبء التدرسى لأعضاء هيئة التدريس مباشرة بعدد الشعب التى يقومون بالتدريس لها. وبذلك يفترض أن متوسط حجم الشعبة يكون ٦٠ طالبا ويمكن أن ينخفض أو يزيد بمقدار ٢٠ طالبا ليصبح الحد الأدنى لعدد الطلاب بالشعبة ٤٠ طالبا، والحد الأعلى ٨٠ طالبا.
- (٥) العبء المعيارى لعضو هيئة التدريس هو ١٢ ساعة، يستثنى من ذلك عميد ووكيل الكلية ورؤساء الأقسام وشاغلى المناصب الإدارية.
- (٦) الحد الأقصى للعبء التدرسى لعضو هيئة التدريس هو ١٥ ساعة.
- (٧) التخصص المتاح للطالبات هو إدارة الأعمال فقط وذلك من بداية العام الدراسى ١٤١٧/١٤١٨هـ، على أن تستمر باقى التخصصات الحالية (الأساليب الكمية، الاقتصاد، المحاسبة) حتى تتخرج الطالبات اللاتى يدرسن بهذه التخصصات.
- (٨) يقوم المحاضرون بتدريس العملى فقط واعتبارهم احتياطى أمان لمعالجة العجز فى العبء التدرسى.
- (٩) مرونة عضو هيئة التدريس فى تدريس كل المقررات بقسمة باستثناء قسمة الأساليب الكمية والإعداد العام.
- (١٠) أن جدولة عودة الأعضاء المتعثرون متوقعة وليست فعلية وذلك لاحتمال عدم توافق توقيت عودتهم.

خطوات البحث:

- أولا: تحديد الأهداف المستقبلية للكلية.
- ثانيا: تشخيص الوضع الحالى بالكلية وتحديد الفجوة.

ثالثا: تحديد البدائل الممكنة لعلاج الفجوة.

رابعا: النتائج والتوصيات.

وتتناول فيما يلي الخطوات السابقة:

أولا : تحديد الأهداف المستقبلية للكلية:

تتمثل الأهداف الأساسية للكلية فى الآتى:

- (١) المحافظة على كفاءة مخرجات الكلية وهم الطلاب الخريجون.
- (٢) ضمان كفاءة العملية التعليمية بالمحافظة على المعدل المياري لنصيب عضو هيئة التدريس من الطلاب.
- (٣) الاستخدام الأمثل لموارد الكلية.
- (٤) تلبية الأقبال المتزايد من أعداد خريجي المرحلة الثانوية.

ثانيا: تشخيص الوضع الحالي بالكلية وتحديد الفجوة:

تعطى الدراسة رؤية لوضع الكلية على مدى خمس سنوات ابتداء من عام ١٤١٦/١٤١٧هـ حتى عام ١٤٢٠/١٤٢١هـ، وذلك كخطة خمسية طويلة الأجل تعطى رؤية مستقبلية للموارد المتاحة بالكلية وأيضا مستقبل أعداد الطلاب بناء على الأعداد التى تم قبولها فى العام الدراسى الأول من الخطة ١٤١٦/١٤١٧هـ باعتبارها أعداد حقيقية، وفى السنوات التالية حسبت الأعداد على أساس الفرضية التى تم وضعها على أساس عدد الشعب وعدد الطلاب بكل شعبة وهى فى الفصل الدراسى الأول من كل عام دراسى ٦٠ طالب \times ٤ شعب = ٢٤٠ طالب، وفى الفصل الدراسى الثانى من كل عام دراسى ٦٠ طالب \times ٣ شعب = ١٨٠ طالب، هذا مع تثبيت أعداد الطالبات اللاتى يتم قبولهن بعدد ٢٥ طالبة فى كل من الفصلين الأول والثانى من

كل عام دراسي، وذلك نظراً لتدني عدد الطالبات الراغبات في الالتحاق بالكلية في الأعوام الأخيرة، هذا مع العلم أن زيادة أعدادهن الى ٦٠ طالبة في كل فصل دراسي لن يؤثر على تحليل الأعباء التدريسية لأعضاء هيئة التدريس لأن التحليل قائم على عدد الشعب. ولتشخيص الوضع الحالي نتناول بالدراسة والتحليل مايلي:

أعداد الطلاب بالكلية :

تم تقدير أعداد الطلاب على أساس الفرضية السابقة طبقاً لعدد الطلاب بالشعبة ٦٠ طالب ووجود ٤ شعب في الفصل الأول من كل عام دراسي، و٣ شعب في الفصل الثاني من كل عام دراسي وعدد الطالبات في كل من الفصلين الأول والثاني ٢٥ طالبة. هذا مع مراعاة أن الأعداد بالفصلين الأول والثاني للعام الدراسي ١٤١٧/١٤١٦ هي أعداد فعلية ويوضح الجدول (١) أعداد الطلاب خلال فترة الدراسة .

وبلاحظ من الجدول (١) أن أعداد الطلاب في زيادة مطردة باستمرار طبقاً للفرضية السابق وضعها، ففي الفصل الدراسي الأول ١٤١٧/١٤١٦ هـ بلغ عدد الطلاب ٨٣٣ طالبا وطالبة، وفي الفصل الدراسي الثاني ١٤٢٠/١٤٢١ هـ بلغ عدد الطلاب ١٨٨٠ طالبا وطالبة أى بزيادة تبلغ ١٠٤٧ طالبا، بنسبة زيادة خلال مدة الدراسة تصل الى ١٢٦٪. ويوضح الشكل البياني رقم (١) أيضا أن أعداد الطلاب في تزايد مستمر اiban فترة الدراسة والذي تترواح نسبته ما بين ١٨٪ الى ١٣٩٪.

اعداد الطلاب بالكلية

جدول (1)

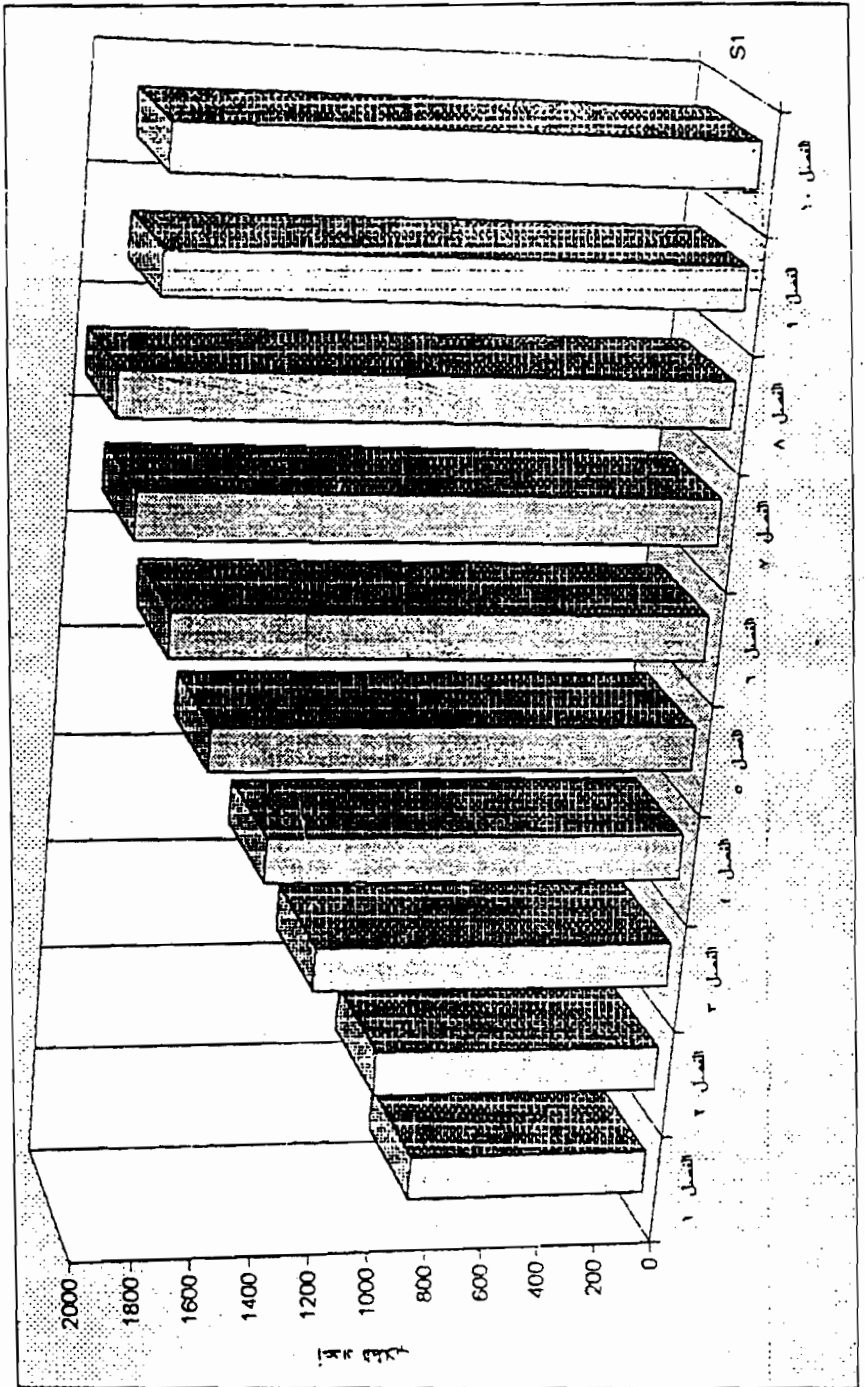
الفصول	الفصل الاول		الفصل الثاني		الفصل الثالث		الفصل الرابع		الفصل الخامس		الفصل السادس		الفصل السابع		الفصل الثامن		المجموع
	طالبات	طالبين	طالبات	طالبين	طالبات	طالبين	طالبات	طالبين	طالبات	طالبين	طالبات	طالبين	طالبات	طالبين	طالبات	طالبين	
الاول	٢٠٧	٤٤	٢٠	٢٤٠	٢٥	١٨٠	٢٥	٢٤٠	٢٥	٢٤٠	٢٥	٢٤٠	٢٥	٢٤٠	٢٥	٢٤٠	٢٠٧
	١٢٢	١٩	٢٠	٢٤٠	٢٥	١٨٠	٢٥	٢٤٠	٢٥	٢٤٠	٢٥	٢٤٠	٢٥	٢٤٠	٢٥	٢٤٠	١٢٢
الثاني	١١٥	١٨	١٣	١١٦	٢٤	٣٧٢	٢٠	٣٧٢	٢٤	٣٧٢	٢٠	٣٧٢	٢٤	٣٧٢	٢٠	٣٧٢	١١٥
	٢٩	٩	١٢	١٠١	١٣	١١٦	١٣	١١٦	١٣	١١٦	١٣	١١٦	١٣	١١٦	١٣	١١٦	٢٩
الثالث	٤٨	٧	٩	٤٢	١٢	٩٨	١٢	٩٨	١٢	٩٨	١٢	٩٨	١٢	٩٨	١٢	٩٨	٤٨
	٤٨	٧	٩	٤٢	١٢	٩٨	١٢	٩٨	١٢	٩٨	١٢	٩٨	١٢	٩٨	١٢	٩٨	٤٨
الرابع	٢٩	٩	١٢	١٠١	١٣	١١٦	١٣	١١٦	١٣	١١٦	١٣	١١٦	١٣	١١٦	١٣	١١٦	٢٩
	٢٩	٩	١٢	١٠١	١٣	١١٦	١٣	١١٦	١٣	١١٦	١٣	١١٦	١٣	١١٦	١٣	١١٦	٢٩
الخامس	٤٨	٧	٩	٤٢	١٢	٩٨	١٢	٩٨	١٢	٩٨	١٢	٩٨	١٢	٩٨	١٢	٩٨	٤٨
	٤٨	٧	٩	٤٢	١٢	٩٨	١٢	٩٨	١٢	٩٨	١٢	٩٨	١٢	٩٨	١٢	٩٨	٤٨
السادس	٩	٤	٦	٤٣	٩	٩٨	٩	٩٨	٩	٩٨	٩	٩٨	٩	٩٨	٩	٩٨	٩
	٩	٤	٦	٤٣	٩	٩٨	٩	٩٨	٩	٩٨	٩	٩٨	٩	٩٨	٩	٩٨	٩
السابع	٢١	٧	٧	٤٣	٩	٩٨	٩	٩٨	٩	٩٨	٩	٩٨	٩	٩٨	٩	٩٨	٢١
	٢١	٧	٧	٤٣	٩	٩٨	٩	٩٨	٩	٩٨	٩	٩٨	٩	٩٨	٩	٩٨	٢١
الثامن	٢٢	١٦	٧	٤٣	٩	٩٨	٩	٩٨	٩	٩٨	٩	٩٨	٩	٩٨	٩	٩٨	٢٢
	٢٢	١٦	٧	٤٣	٩	٩٨	٩	٩٨	٩	٩٨	٩	٩٨	٩	٩٨	٩	٩٨	٢٢
المجموع	٧٠٤	١٢٩	١١٧	١١٢٢	١٤٤	١١٤٢	١٣٦	٩١٩	١٣٦	٩١٩	١٣٦	٩١٩	١٣٦	٩١٩	١٣٦	٩١٩	٧٠٤
	٨٣٢	٨٣٢	٨٣٢	٨٣٢	٨٣٢	٨٣٢	٨٣٢	٨٣٢	٨٣٢	٨٣٢	٨٣٢	٨٣٢	٨٣٢	٨٣٢	٨٣٢	٨٣٢	٨٣٢

الفصل الاول = ٤ × ٦ = ٢٤ طالب

الفصل الثاني = ٣ × ٦ = ١٨ طالب

والطابق (٢٥)

شكل رقم (١)
تطور عدد الطلاب خلال فترة التخطيط



نصيب عضو هيئة التدريس من الطلاب :

يحتل هذا المؤشر أهمية بالغة في قياس مدى جودة وكفاءة العملية التعليمية ، فكلما كان نصيب عضو هيئة التدريس من الطلبة متوافقاً مع النسب المعقول بها في جامعة الملك سعود وهي ٢٠ طالبا كلما كان هذا دليلا على التوازن بين أعداد الطلاب وأعداد أعضاء هيئة التدريس ويمكن باستخدام تقديرات أعداد الطلاب بالجدول (١) لإيجاد هذا المؤشر على النحو التالي :

جدول (٢)

نصيب عضو هيئة التدريس من الطلاب *

الفصل	الأول	الثاني	الأول	الثاني	الأول	الثاني	الأول	الثاني	الأول	الثاني
	١٧/١٦	١٧/١٦	١٨/١٧	١٩/١٨	١٩/١٨	١٨/١٧	١٨/١٧	١٧/١٦	١٧/١٦	٢١/٢٠
أعداد الطلاب	٨٣٣	٩٨٥	١٢٢٢	١٤١٤	١٦٢٤	١٧٨١	١٩١٣	١٩٩٣	١٨٨٠	١٨٨٠
المؤشر	٢٩	٣٤	٤٢	٤٩	٥٦	٦١	٦٦	٦٩	٦٥	٦٥

* عدد أعضاء هيئة التدريس بالكلية ٢٩ عضواً، المؤشر = $\frac{\text{أعداد الطلاب}}{\text{عدد أعضاء هيئة التدريس}}$

ويتضح من الجدول السابق أن نصيب عضو هيئة التدريس من الطلاب يتراوح ما بين ٢٩ ، ٦٩ طالبا أي بنسبة زيادة حوالي ١٣٨٪. فضلا على أنها أعلى بكثير من المعدلات المعترف بها في جامعة الملك سعود والتي تبلغ ٢٠ طالبا .

متوسط العبء التدريسي لكل عضو هيئة تدريس :

سوف يتم حساب هذا المؤشر منسوبا إلى اجمالي الأعباء التدريسية المطلوبة خلال مدة الدراسة على النحو التالي:

جدول (٣)

متوسط العبء التدريسي لعضو هيئة التدريس *

الفصل	الأول	الثاني	الأول	الثاني	الأول	الثاني	الأول	الثاني	الأول	الثاني
الساعات الفعلية	١٧/١٦	١٧/١٦	٢٠/١٩	١٩/١٨	١٩/١٨	١٨/١٧	١٨/١٧	١٧/١٦	١٧/١٦	٢١/٢٠
العبء المطلوب ^٣	٣٦٨	٤٣٦	٤٨٨	٤٧٢	٤٨٨	٤٦٠	٤٤٠	٤٣٦	٤٨٢	٤٦٠
المؤشر	١٣	١٥	١٧	١٦	١٧	١٦	١٥	١٥	١٧	١٦

* عدد أعضاء هيئة التدريس بالكلية = ٢٩ عضواً ، المؤشر = $\frac{\text{الساعات الفعلية}}{\text{عدد أعضاء هيئة التدريس}}$

ويلاحظ من الجدول (٣) أن متوسط العبء التدريسي لجميع أعضاء هيئة التدريس فوق المعدل المعياري - ١٢ ساعة لكل عضو - غير أن هذا المؤشر لم يأخذ في الإعتبار التوزيع الفعلي بين أقسام الكلية حيث يختلف بالضرورة العبء من قسم إلى آخر وأيضاً لم يراعي أن عبء بعض أعضاء هيئة التدريس أقل من النصاب نظراً لما يسند لهم من أعمال إشرافية وإدارية .

اجمالي العبء التدريسي على مستوي الأقسام والكلية:

تم حساب العبء التدريسي المتاح على مستوى الكلية طبقاً لفرضية أن العبء المعياري لعضو هيئة التدريس هو ١٢ ساعة ماعدا الأعضاء الذين يتولون مناصب إدارية، وأن العبء الأقصى لعضو هيئة التدريس هو ١٥ ساعة. ويحصر أعضاء هيئة التدريس بكل قسم تم تحديد العبء التدريسي المتاح به . هذا ومن ناحية أخرى تم حساب العبء التدريسي المطلوب بكل قسم على أساس عدد المقررات التي يقدمها القسم ابتداء من المستوى الأول حتى المستوى الثامن وطبقاً للفرضية السابق

وضعها وهي أن تكون أعداد الشعب في الفصل الدراسي الأول ٤ . ٣ . ٢ في المستويات الثلاثة الأولى وأن يكون أعداد الشعب في الفصل الدراسي الثاني ٣ . ٢ . ٢ في المستويات الثلاثة الأولى. وأن تكون شعبة واحدة في الفصلين الدراسيين من كل عام دراسي ابتداء من المستوى الرابع حتى المستوى الثامن. ويتضح هذا العبء تفصيلاً على مستوى الأقسام بالملحق رقم (١).

ويوضح الجدول رقم (٤) إجمالي العبء المطلوب من الكلية مقارنة بالعبء المتاح الأعلى والفجوة (العجز) بينهما في حالتى التشغيل المعيارى (١٢ ساعة) لكل عضو هيئة تدريس، وتشغيل الذروة (١٥ ساعة) لكل عضو هيئة تدريس.

جدول (٤)

العبء التدريسي الفعلي بالكلية مقارنة بالعبء التدريسي الأدنى والأعلى

العبء التدريسي	العبء التدريسي للكلية			الفرق بين المطلوب والأعلى	الفرق بين المطلوب والأدنى
	العبء المطلوب (أ)	العبء الأدنى المتاح (ب)	العبء الأعلى المتاح (ج)		
الأول ١٧/١٦	٣٧٤	٣٥٧	٤٢٩	٥٥	(١٧)
الثاني ١٧/١٦	٤٢١	٣٥٧	٤٢٩	٨	(٦٤)
الأول ١٨/١٧	٤٣١	٣٥٧	٤٢٩	(٢)	(٧٤)
الثاني ١٨/١٧	٤٤٨	٣٥٧	٤٢٩	(١٩)	(٩١)
الأول ١٩/١٨	٤٧٦	٣٥٧	٤٢٩	(٤٧)	(١١٩)
الثاني ١٩/١٨	٤٦٠	٣٥٧	٤٢٩	(٣١)	(١٠٣)
الأول ٢٠/١٩	٤٧٦	٣٥٧	٤٢٩	(٤٧)	(١١٩)
الثاني ٢٠/١٩	٤٦٠	٣٥٧	٤٢٩	(٣١)	(١٠٣)
الأول ٢١/٢٠	٤٧٦	٣٥٧	٤٢٩	(٤٧)	(١١٩)
الثاني ٢١/٢٠	٤٦٠	٣٥٧	٤٢٩	(٣١)	(١٠٣)

يتضح من الجدول السابق (٤) النتيجة الحتمية لزيادة أعداد الطلاب مع ثبات عدد أعضاء هيئة التدريس وهي ظهور الفجوة بين العبء التدريسي المطلوب تقديمه طبقاً للفرضيات السابقة، وبين العبء الأدنى المتاح طبقاً للعدد الحالي لأعضاء هيئة التدريس، حيث يتراوح الفرق ما بين ١٧ ساعة إلى ١١٩ ساعة خلال مدة الدراسة ويصل هذا الفرق في المتوسط إلى ٩١ ساعة.

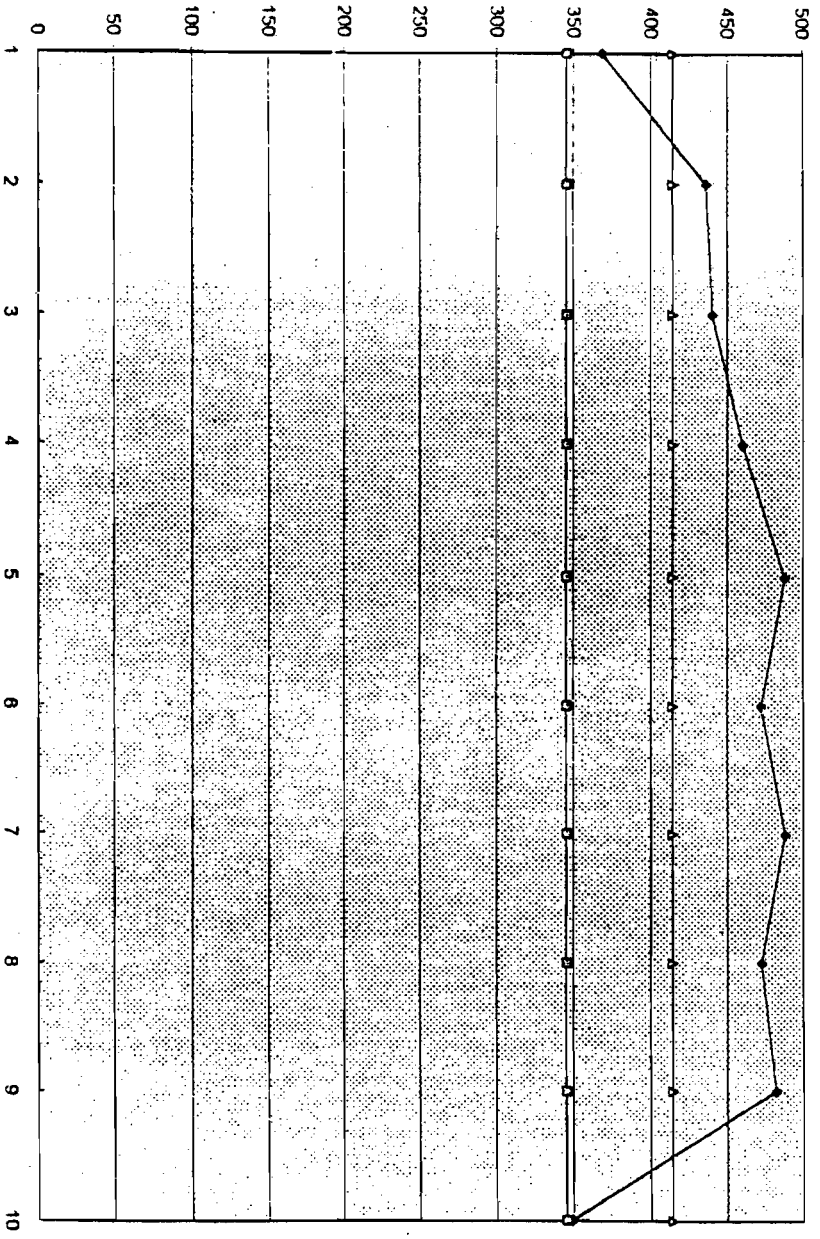
وبقياس الفجوة بين العبء التدريسي المطلوب والعبء التدريسي الأعلى المتاح نجد أن الفرق يتراوح ما بين ساعتين إلى ٤٧ ساعة وذلك باستثناء الفصلين الدراسيين الأول والثاني من العام الجامعي ١٤١٦/١٤١٧هـ. ويصل هذا الفرق في المتوسط إلى ٣١ ساعة.

ويتضح جلياً الفرق بين العبء التدريسي المطلوب والعبء المتاح سواء الأدنى (١٢ ساعة لكل عضو هيئة تدريس) أو الحد الأعلى (١٥ ساعة لكل عضو هيئة تدريس) من الشكل البياني رقم (٢) حيث يتبين أن العبء التدريسي المطلوب تقديمه من الكلية يقع أعلى من كل من الحدين الأدنى والأعلى المتاحين بالكلية، وبذلك نرى أن حجم الفجوة كبير بين ما هو مطلوب وما هو متاح من العبء التدريسي، ونرى هنا أهمية البحث عن البدائل التي تؤدي إلى وقوف العبء التدريسي المطلوب ما بين الحدين الأدنى والأعلى حتى يكون التشغيل طبقاً للمعدلات المعيارية.

تعدد البدائل الممكنة لعلاج الفجوة:

اتضح من التحليل السابق اتساع الفجوة بين العبء التدريسي المطلوب والعبء المتاح بحدية الأدنى والأعلى خلال مدة الدراسة، ويتطلب ذلك البحث عن العديد من البدائل ودراستها واختيار أفضلها وذلك بهدف تقليص الفجوة، وتقدم الدراسة مجموعة من البدائل التالية:-

(١) التعاقد مع أعضاء هيئة تدريس جدد لتغطية العجز في العبء التدريسي مع التأكد من إستمرارية الحاجة لهم على المدى الطويل وليس لمجرد سد العجز في فترات الذروة (فصل، أو فصلين) أي إعمال مبدأ العائد بالتكلفة .



◆ سلسلة أ
 □ سلسلة ب
 △ سلسلة ج

القيمة المطلوب
 متاج اذني
 متاج اعلي

- (٢) تقليص عدد الشعب في المستويات الأولى.
- (٣) زيادة العبء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس الحاليين لسد العجز مع تقنين فعالية الأداء مع الأخذ في الاعتبار تكاليف الأعباء الإضافية.
- (٤) التعاقد مع عضو هيئة تدريس (زائر) لفترة محدودة لسد العجز غير أنه لا بد من التأكد من إمكانية تطبيق ذلك على الواقع بمعنى هل يمكن توفير عضو هيئة التدريس في الوقت المناسب.
- (٥) زيادة حجم العبء أكثر من الطاقة القصوى المحددة في الدراسة (خصوصاً في المستويات الأربع الأولى).
- (٦) تقنين عملية فتح المسارات بالتخصصات المختلفة، وأيضاً توجيه الطلاب للتخصصات الأربعة طبقاً للمعايير الموضوعة.
- (٧) الحد من المنبع بإعتماد سياسة قبول محدد عدد المقبولين بما يتلام مع الموارد المتاحة . هذا البديل على الرغم من أنه أكثر البدائل ملائمة لوضع حد لهذه المشكلة لكنه قد يتعارض مع البعد الاجتماعي الذي قد يلزم بإستيعاب معظم الطلاب المتقدمين ، فضلاً على صعوبة تحديد معايير إختيار الطلاب المقبولين والتي قد لا تخلو من تمييز لبعض المعايير دون غيرها (بافتراض أن معيار المجموع لم يعد هو المحك الوحيد) .
- (٨) عند إشغال وظيفة خالية (أو الدرجة التي تصبح شاغرة) في احد أقسام الكلية يمكن إستقطاب أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم الذين يتمتعون بمرونة في تدريس معظم أو كل المقررات التي تدرس بالقسم بل يا حبذا لو أن المرونة تشتمل مقررات في أقسام أخرى وذلك مثل الرياضات والحاسب الآلي (خاصة تدريس البرامج سابقة الإعداد) .

(٩) الإستفادة من خاصية مرونة المحاضرين في القيام بتدريس مقررات نظرية بجانب التطبيقات العملية .

(١٠) الإستفادة من إمكانية تحريك الوظائف الخالية (عند إشغالها) بين الأقسام للإستفادة منها في الأقسام التي تعاني من عجز شديد .

(١١) إعادة تنقيح هيكل المقررات التي تدرس في كل مستوى بهدف ترشيد عرض المقررات خاصة لحالات الرسوب بحيث يتم إمتحانهم مع نظائهم في الشعب المفتوحة .

يلاحظ من البدائل السابقة أن إدارة الكلية يمكنها التعامل مع معظم البدائل المذكورة، ولكنها تعتمد على موقف اتخاذ القرار طبقا للوضع القائم فمثلا قد لا تتمكن الكلية من احضار أعضاء هيئة تدريس زائرين أى قد ينجح هذا البديل أو قد لا ينجح، أيضا قد تضطر الكلية لزيادة أعباء أعضاء هيئة التدريس أكثر من الحد الأدنى وهو ١٢ ساعة ولكن هذا أيضا له حد إذ لا يمكن الزيادة أكثر من ١٥ ساعة والا كان لذلك أثره على كفاءة وجودة العملية التعليمية، هذا بالإضافة إلى أن أعضاء هيئة التدريس يفترض قيامهم بعمل الأبحاث والدراسات وأيضا تقديم برامج التدريب التي تخدم المجتمع المحيط بالكلية.

ومن ناحية أخرى من الإمكان أن يتم اختيار أعضاء هيئة التدريس الذين يشتمعون بمرونة في تدريس العديد من المقررات ولكن هذا مشروط بتوافرهم.وتقوم الكلية فعلا بالإستفادة من قيام المحاضرون بتدريس مقررات نظرية في الكثير من الأقسام ولكن هذا قد يكون على حساب التطبيقات والدروس المعملية التي يقوم بها المحاضرين. أيضا تقوم الكلية بتحريك بعض الوظائف الشاغرة من قسم إلى آخر طبقا للفائض والعجز بكل قسم.

ومن هنا يتبقى بديلين تجدر الإشارة إلى دراستهما وتحليل النتائج للوقوف على امكانية العلاج للفجوة الواقعة بين العبء المطلوب والأعباء المتاحة.

ولذلك سوف تقتصر الدراسة على دراسة بديلين هما:

البديل الأول : زيادة أعضاء هيئة التدريس.

البديل الثاني: تقليص عدد الشعب.

وفيما يلي دراسة وتحليل ونتائج كل من البديلين

البديل الأول : زيادة أعضاء هيئة التدريس:

طبقا لهذا البديل يتم تحليل البيانات طبقا لتشخيص الوضع الحالي بالكلية خلال مدة الخطة الخمسية بتحديد الأعباء التدريسية المطلوبة، والأعباء التدريسية المتاحة طبقا للمعدل المعياري (الحد الأدنى) وهو ١٢ ساعة لكل عضو هيئة تدريس، ومعدل تشغيل الذروة (الحد الأعلى) وهو ١٥ ساعة لكل عضو هيئة تدريس. وقد اتضح من البيانات الخاصة بتشخيص الوضع الحالي كبر حجم الفجوة بين العبء المطلوب والعبء المتاح بحدية الأدنى والأعلى، وهذا البديل يعنى أن زيادة عدد أعضاء هيئة التدريس سوف يقلل حجم الفجوة بين العبء المطلوب والعبء المتاح.

أولا : دراسة وتحليل البيانات في حالة التشغيل المعياري:

باستقرار وتحليل بيانات الجدول رقم (٥) الذي يوضح العجز في حالة التشغيل المعياري سوف نركز على الفترة التي تبدأ من العام الدراسي ١٤١٨/١٧ هـ وحتى نهاية الدراسة باعتبار أن بيانات العام الدراسي ١٤١٧/١٦ هـ أصبحت بيانات فعلية - يمكن أن تستخدم لأغراض الدراسة - يتضح أنه يوجد عجزا كبيرا يقسم الأساليب الكمية وإدارة الأعمال إذ يتراوح ما بين (٣٦ ، ٤٨) ساعة بالنسبة لقسم الأساليب الكمية بينما يتراوح ما بين (٦ ، ٣٦) ساعة في قسم إدارة الأعمال، ويتطلب الأمر تدبير أربعة أعضاء جدد لقسم الأساليب الكمية من بداية الفترة وثلاثة أعضاء على الأكثر بالنسبة لقسم إدارة الأعمال .

أما بالنسبة لقسم المحاسبة فيوجد وفرة دائمة تصل إلى (٦) ساعات تقريبا بإستثناء العام الدراسي (١٤١٨/١٧هـ). والفصل الأول (١٤١٩/١٨هـ) فهو يحتاج إلى (٥٠٪) من نصاب عبء تدريسي لعضو واحد فقط. ويفضل تغطية هذا العبء من تشغيل اللزوة بينما يحتاج قسم الإقتصاد إلى ثلاثة أعضاء من بداية العام الدراسي (١٤١٩/١٨هـ) وحتى نهاية الدراسة، أما العبء الموجود في العام الدراسي (١٤١٨/١٧هـ) يفضل تغطيته من التشغيل المعياري، وتحليل بيانات قسم الإعداد العام يتضح أن العبء يتراوح ما بين (٢٢، ٢٦) ساعة أي إن الأمر يتطلب عضوين جدد من بداية العام الدراسي (١٤١٨/١٧هـ) وحتى نهاية الدراسة. وترشيدا للإتفاق يجب الأخذ في الإعتبار الوقت المناسب لتسكين أعضاء هيئة التدريس الجدد في جميع الأقسام.

جدول (٥)

العبء التدريسي للكلية في حالة التشغيل المعياري (الحد الأدنى)*

الفصل الدراسي	الأول	الثاني	الأول	الثاني	الأول	الثاني	الأول	الثاني	الأول	الثاني	الفصل الدراسي
التقسيم	١٧/١٦	١٧/١٦	٢٠/١٩	١٩/١٨	١٩/١٨	١٨/١٧	١٨/١٧	١٧/١٦	١٧/١٦	١٧/١٦	التقسيم
قسم الاساتيد الكمية	٢٧	٣٦	٤٢	٣٦	٤٢	٤٨	٣٦	٣٦	٢٧	٣٦	قسم الاساتيد الكمية
قسم إدارة الأعمال	٣	١٥	٣٦	٣٣	٢٤	١٢	٦	١٥	٣	٣٣	قسم إدارة الأعمال
قسم المحاسبة	-	٢١	-	-	-	٣	-	-	-	-	قسم المحاسبة
قسم الإقتصاد	-	١١	-	٣٠	٢٧	١٥	١٨	٦	-	٢٧	قسم الإقتصاد
الإعداد العام	١٩	٢٢	٢٢	٢٢	٢٦	٢٢	٢٦	٢٢	٢٢	٢٢	الإعداد العام
إجمالي العبء	١٧	٦٤	١٢٨	١١٢	١٢٨	١٠٠	٩٢	٦٤	١٧	١١٢	إجمالي العبء

* القيم الموجبة تمثل عبزاً في العبء التدريسي، والقيم السالبة تمثل وفراً في العبء التدريسي.

ثانياً: دراسة وتحليل البيانات في حالة تشغيل الذروة (الحد الأقصى)

بتحليل بيانات جدول رقم (٦) يتضح أن العام الدراسي (١٧/١٤١٨هـ) يوجد به وفرة في جميع الأقسام باستثناء قسم الأساليب الكمية والذي يحتاج إلى عضوين جدد على الأقل، والإعداد العام عضواً واحداً على الأكثر، بينما يوجد (٣) ساعات عجز في قسم الاقتصاد بفضل تغطيتها من التشغيل المعياري.

ويلاحظ بالنسبة للفترة من العام الدراسي (١٨/١٤١٩هـ) وحتى نهاية الدراسة أن العجز في قسم الأساليب الكمية يتراوح ما بين ٢١ إلى ٢٧ ساعة ويقسم إدارة الأعمال ما بين ١٢ إلى ١٥ ساعة ويقسم الاقتصاد من ١٢ إلى ١٥ ساعة والإعداد العام ما بين ١٠ إلى ١٤ ساعة، وهذا يتطلب أعضاء جدد، حيث يحتاج قسم الأساليب الكمية إلى عضوان على الأقل، وقسم الاقتصاد عضواً على الأقل والإعداد العام عضواً على الأكثر ويحتاج قسم إدارة الأعمال إلى عضواً واحداً من بداية الفصل الثاني ١٨/١٤١٩هـ وحتى نهاية الدراسة، أما قسم المحاسبة فيوجد به وفرة كبيرة وبالتالي لا يوجد ضرورة لتشغيل الذروة.

جدول (٦)

العيب التدريسي للكلية في حالة تشغيل الذروة (الحد الأقصى) *

القسم	الأول	الثاني	الأول	الثاني	الأول	الثاني	الأول	الثاني	الأول	القسم
١٧/١٦	١٦/١٦	١٨/١٧	١٩/١٨	٢٠/١٩	٢١/٢٠	٢١/٢٠	٢١/٢٠	٢١/٢٠	٢١/٢٠	قسم الأساليب الكمية
١٨ -	١٨ -	١٨ -	١٨ -	١٨ -	١٨ -	١٨ -	١٨ -	١٨ -	١٨ -	قسم إدارة الأعمال
٣٩ -	٣٩ -	٣٩ -	٣٩ -	٣٩ -	٣٩ -	٣٩ -	٣٩ -	٣٩ -	٣٩ -	قسم المحاسبة
١٧ -	١٧ -	١٧ -	١٧ -	١٧ -	١٧ -	١٧ -	١٧ -	١٧ -	١٧ -	قسم الاقتصاد
٧	٧	٧	٧	٧	٧	٧	٧	٧	٧	الإعداد العام
٥٥ -	٥٥ -	٥٥ -	٥٥ -	٥٥ -	٥٥ -	٥٥ -	٥٥ -	٥٥ -	٥٥ -	إجمالي العيب

* القيم المرجبة تمثل عجزاً في العيب التدريسي، والقيم السالبة تمثل وفراً في العيب التدريسي.

الجدولة المتوقعة للأعضاء المبتعثين: للبديل الأول:

حرصت الدراسة عند جدولة الأعضاء المبتعثين أن تفرد لهم جزءا خاصا في نهاية كل بديل لأن جدولتهم مازالت توقعية. [ملحق رقم (٢)].

وسوف نتناول جدولة المبتعثين لهذا البديل على النحو التالي:

بالنسبة لقسم الأساليب الكمية يتطلب إضافة ثلاثة أعضاء جدد في الفصل الأول من العام الدراسي ١٤١٨/١٧ هـ سيتم تغطية إثنان منهم من المبتعثين المتوقع عودتهم في نفس الفصل فيتناقص العجز ليصبح عضوا واحدا، فإذا لم يتم تدبيرة سوف يرتفع العجز إلى عضوين في الفصل الذي يليه (١٤١٨/١٧ هـ) وسرعان ما يتناقص هذا العجز ليصبح عضوا واحدا لتوقع عودة عضوا مبتعثا في نفس الفصل ويستمر هذا العجز حتى نهاية الدراسة. وننصح لترشيد التكاليف أن يغطي العجز من التشغيل المعياري في هذا القسم مع استقطاب عضوا واحدا جديدا.

وتحليل العجز بقسم إدارة الأعمال نجد أن العجز يبدأ من الفصل الدراسي الثاني عام (١٤١٨/١٧ هـ) ونظرا لتوقع عودة عضوا مبتعثا في بداية الفصل الأول ١٤١٨/١٧ هـ وأيضا عودة عضوين من المبتعثين في الفصل الدراسي الأول ١٤١٩/١٨ هـ ولذلك من الفصل الثاني (١٤١٩/١٨ هـ) وحتى نهاية مدة الدراسة يكون القسم به إكتفاء ذاتيا دون عجز أو زيادة، مع ضرورة الاستفادة من مجهود عضو هيئة تدريس سيكون دون العبء المعياري في الفصلين الأول ١٤١٨/١٧ هـ والأول ١٤١٩/١٨ هـ.

بالنسبة لقسم المحاسبة فلا يوجد عجز في العبء التدريسي خلال فترة الدراسة بصفة عامة بل أن سمة الوفرة أحد معالمه المتميزة حيث نجد أنه يستقبل عضوا مبتعثا في بداية الفصل الأول ١٤١٨/١٧ هـ وهو لا يحتاج إلا إلى ٥٠٪ على الأكثر من عبئه التدريسي لتغطية العجز في العام الدراسي ١٤١٨/١٧ هـ والفصل الأول ١٤١٩/١٨ هـ ويصبح هناك فرة حتى نهاية الدراسة في

العبء التدريسي مقدارها ٦ ساعات بدون الحاجة إلى أعضاء جدد. ونظرا لأن القسم في الفصل الثاني ١٤١٨/١٧ هـ وفي الفصل الأول ٢٠/١٩ هـ والفصل الأول ١٤٢١/٢٠ هـ سيستقبل أعضاء مبتعثين ١.٢.١ على التوالي، فإنه من الضروري وضع خطة عاجلة للإستفادة من مجهود هؤلاء الأعضاء. وقد يكون ذلك بالتنسيق مع كليات الجامعة المناظرة أو إعادة جدولة عملية إحلال أعضاء جدد بدلا من الدرجات التي تصبح شاغرة بإنهاء تعاقدات بعض المتعاقدين أو إتباع سياسة جديدة في عملية قبول الطلاب (أو توزيعهم) على الأقسام أو فتح مسارات جديدة بالتخصص، أو قبول أعداد أكبر على أن توجه الكلية هذا الفائض طبقا لصلاحياتها إلى قسم المحاسبة، أو البحث عن وسيلة عند القبول تحدد مسار بعض الطلبة إلى قسم المحاسبة.

بالنسبة لقسم الإقتصاد فلدية عجزا عضوان في الفصل الأول ١٤١٨/١٧ هـ ، ومع توقع عودة عضو مبتعث في هذا الفصل يتقلص العجز إلى عضوا واحدا غير أن هذا العجز سيتلاشى في بداية الفصل الثاني ١٤١٨/١٧ هـ ويعود إلى الظهور في الفصل الأول ١٤١٩/١٨ هـ حيث تصبح الزيادة المطلوبة عضوان من المتوقع عودة عضوا مبتعثا في نفس الفصل فيكون العجز عضوا واحدا حتى نهاية فترة الدراسة.

البديل الثاني: تقليص عدد الشعب:

يهدف هذا البديل إلى تقليص الفجوة المرجدة في العبء التدريسي، وذلك عن طريق تقليص عدد الشعب في المستويين الأول والثاني بمقدار شعبية في كل مقرر إذا ما بلغ عدد الشعب بالمقرر أربعة أو ثلاثة شعب. بمعنى أنه في حالة تقليص عدد الشعب سيكون عددها بالفصل الدراسي الأول من كل عام بالمستوى الأول حتى الثالث ٢.٢.٣ شعبية، بينما في الفصل الدراسي الثاني من كل عام سيكون عدد الشعب من المستوى الأول حتى الثالث ٢.٢.٢. بينما ابتداء من الفصل الرابع حتى الفصل الثامن ستكون هناك شعبية واحدة. [ملحق رقم (٣)].

وتتضح جدولاً هذا البديل من خلال دراسة وتحليل البيانات على النحو التالي:

أولاً: دراسة وتحليل البيانات في حالة التشغيل المعياري (الحد الأدنى)

يتضح من جدول رقم (٧) والذي يمثل العبء التدريسي خلال مدة الدراسة، أنه يمكن التمييز

بين فترتين.

جدول (٧)

العبء التدريسي مع التشغيل المعياري (الحد الأدنى) *

الفصل الدراسي	الأول	الثاني	الأول	الثاني	الأول	الثاني	الأول	الثاني	الأول	الثاني
التقسيم	١٧/١٦	١٧/١٦	١٨/١٧	١٨/١٧	١٩/١٨	١٩/١٨	١٩/١٨	١٩/١٨	٢١/٢٠	٢١/٢٠
قسم الآداب المكتبة	١٨	٢٧	٢٤	٣٦	٢٤	٣٠	٢٤	٣٠	٢٤	٣٠
قسم إدارة الأعمال	٠	٩	٠	٦	١٨	٦	٠	٩	٢٧	٣٠
قسم المحاسبة	٢١ -	٣ -	٦ -	٦	٦ -	٦ -	٦ -	٦ -	٦ -	٦ -
قسم الاقتصاد	١٤ -	١٢ -	٢٤	٩	٢١	٢٤	٢٤	٢٤	٢١	٢٤
الإعداد العام	١٥	١٤	١٨	١٨	١٤	١٨	١٤	١٨	١٤	١٨
إجمالي العبء	٢+	٣٥	٦٠	٦٨	٨٠	٩٦	٨٠	٩٦	٨٠	٩٦

* القيم الموجبة تمثل عبءاً في العبء التدريسي، والقيم السالبة تمثل وقراً في العبء التدريسي .

الفترة الأولى والتي تتضمن الفصلين الدراسيين للعام (١٦/١٧-١٤١٧هـ) ، والتي يمكن استخدامها كمقياس لجودة القيم المقدرة لأعداد الطلاب وذلك بمقارنتها بالقيم الفعلية، والوقوف على كيفية تغطية العجز للإستفادة من ذلك في معالجة العجز في الفترات القادمة بإعتبار تلك الفترة تخطيطاً قليلاً والفترات التي تليها تخطيطاً بعمداً - بإعتبارها بيانات فعلية. أما الفترة الثانية وهي التي تمتد من الفصل الأول للعام الدراسي (١٧/١٨-١٤١٨هـ) وحتى نهاية الدراسة في الفصل الثاني للعام الدراسي (٢٠/٢١-١٤٢١هـ) أي ثمانية فصول دراسية .

يتضح من تحليل البيانات وجود عجز من بداية الفترة في قسم الأساليب الكمية والإعداد العام حيث يتراوح مقدار العجز لقسم الأساليب الكمية والإعداد العام ما بين (٢٤ ، ٣٦) ، و (١٤ ، ١٨) على التوالي وتغطيتة العجز تكون هناك حاجة على الأقل إلى (عضوان) ، و (عضو) لكل من القسمين على التوالي. أما بالنسبة لقسم إدارة الأعمال ، والإقتصاد ، والمحاسبة فلا توجد مشكلة عجز خلال العام الدراسي (١٧/١٤١٨هـ) ويحتاج كل من قسم إدارة الأعمال ، والإقتصاد من بداية العام الدراسي (١٨/١٤١٩هـ) على الأقل إلى (عضوان) و (عضو) على التوالي. بينما لا يمثل العجز في قسم المحاسبة فجوة تذكر حيث يعطي مؤشر العبء التدريسي فائضا في جميع فترات الدراسة ولا يشذ عن هذا سوى الزيادة الطفيفة المثلثة في الفصلين الأول والثاني للعام (١٧/١٤١٨هـ) والفصل الأول لعام (١٨/١٤١٩هـ) والتي يمكن إحكام السيطرة عليها .

ونخلص إلى أنه على الرغم من إعمال مبدأ تقليص الشعب فإن العمل في ظل التشغيل المعيارى لا يمثل حلا مجديا ولا يتناسب مع حجم الزيادة المطلوب توفيرها - العجز - من العبء التدريسي والتي تتزايد بشكل كبير عاما تلو الآخر على مستوى الكلية إذ تتراوح ما بين (٦٠ ، ٩٦) ساعة ، ولذا يجب إستقطاب أعضاء هيئة تدريس جدد ، أو رسم سياسات جديدة لعملية القبول بالكلية تتناسب مع العبء التدريسي المتزفر. مع مراعاة الإستفادة من تلك الجدولة عند التسكين التدريسي لقسمي إدارة الأعمال والإقتصاد في العام (١٧/١٤١٨هـ) ، وقسم المحاسبة خلال فترة الدراسة كلها كما أنها تلقي الضوء على أن قسم المحاسبة إبان الفصل الأول والثاني عام (١٧/١٤١٨هـ) والفصل الأول لعام (١٨/١٤١٩هـ) لا يعتبر مصدرا لتغطية العجز في الأقسام الأخرى مما يجب أخذه بعين الإعتبار عند بناء هياكل جداول الأقسام ذات الصلة الوثيقة بالتبادل الأكاديمي معد .

ثانياً: دراسة وتحليل البيانات في حالة تشغيل الذروة (الحد الأقصى)

يتضح من الجدول رقم (٧) والذي يمثل العجز في العبء التدريسي في حالة تشغيل الذروة أنه خلال العام الدراسي (١٤١٨/١٧هـ) يكون العجز في العبء التدريسي تحت السيطرة في جميع الأقسام تقريبا باستثناء قسم الأساليب الكمية الذي يحتاج إلى عضو جديد أو تغطية العجز من فائض بعض الأقسام ذات الوفرة العالية (المحاسبة - الإقتصاد). في هذه السنة أو من خلال جدولة بعض الساعات النظرية للمحاضرين .

إلا أنه من العام الدراسي (١٤١٩/١٨هـ) هناك حاجة لتوفير عضو هيئة تدريس جديد من بداية الفصل الأول لتعسي الأساليب الكمية ، والإقتصاد ، ومن بداية الفصل الثاني لتقسم إدارة الأعمال بينما لا يوجد عجز في الإعداد العام وليست هناك حاجة إلى أعضاء جدد ، وليس هناك مبرر لإعمال هذا المعيار في قسم المحاسبة ذا الوفرة الدائمة.

وخلاصة القول أنه في حالة تشغيل الذروة أمكن تقليص الفجوة في العبء التدريسي بشكل كبير بما يجعلها تحت التحكم والسيطرة في بعض الأقسام ، إلا أن هذا البديل قد يكون له آثارا سلبية على جودة الخريج ، وأيضاً على إنتاجية عضو هيئة التدريس ، ومن ثم فإن هذا البديل يصلح علاجاً مؤقتاً حتى تتمكن إدارة الكلية من تدبير أمرها من خلال إستقطاب أعضاء هيئة تدريس جدد ، ليتحول النظام وفي أقصر وقت ممكن للتشغيل المعياري ضماناً لإنجاز الأهداف المرسومة للعملية التعليمية بالكلية .

جدول (٧)

العبء التدريسي مع تشغيل الذروة (الحد الأقصى) *

النسبة التدريسية القسم	الأول ١٧/١٦	الثاني ١٧/١٦	الأول ١٨/١٧	الثاني ١٨/١٧	الأول ١٩/١٨	الثاني ١٩/١٨	الأول ٢٠/١٩	الثاني ٢٠/١٩	الأول ٢١/٢٠	الثاني ٢١/٢٠
تسم الأساليب الكمية	٣	١٢	٩	٢١	١٥	٩	١٥	٩	١٥	٩
تسم إدارة الأعمال	٢١ -	١٢ -	٢١ -	١٥ -	٣	٦	٩	٦	٩	٦
قسم المحاسبة	٣٩ -	٢١ -	١٢ -	١٥ -	١٢ -	٢٤ -	٢٤ -	٢٤ -	٢٤ -	٢٤ -
قسم الإقتصاد	٢٠ -	١٨ -	٣ -	٦ -	٩	٦	٩	٦	٩	٦
الإعداد العام	٣	٢	٦	٢	٦	٢	٦	٢	٦	٢
إجمالي العبء	٧٤ -	٣٧ -	٢١ -	١٣ -	٢١	١ -	١٥	١ -	١٥	١ -

* القيم المرجبة قتل عجزاً في العبء التدريسي، والقيم السالبة قتل وقرا في العبء التدريسي.

* بالنسبة لقسم إدارة الأعمال تم إضافة العبء التدريسي لعضو هيئة التدريس الجديد إعتباراً من

الفصل الثاني للعام الدراسي (١٤١٧/١٦ هـ).

الجدولة المتوقعة للأعضاء المبتعثين مع هذا البديل:

جدولة المبتعثين لهذا البديل سوف تكون على النحو التالي:

تسم الأساليب الكمية أقصى زيادة مطلوبة في أعضاء هيئة التدريس ثلاثة أعضاء منهم عضوان في الفصل الأول للعام الدراسي ١٤١٨/١٧ هـ سيتم تغطيتهم بعضوين من المبتعثين من المتوقع عودتهم في نفس الفصل ، ويرتفع العجز إلى عضو واحد في بداية الفصل ١٤١٨/١٧ هـ ويتم تغطيته بعض مبتعث من المتوقع عودته في الفصل الأول ١٤١٩/١٨ هـ وبذلك لا يصبح هناك حاجة لأعضاء جدد في نهاية الدراسة مع ملاحظة الاستفادة من مجهود عضو هيئة تدريس سيكون دون العبء المعياري في الفصل الثاني ١٤١٩/١٨ هـ ، الثاني ١٤٢٠/١٩ هـ، الثاني ١٤٢١/٢٠ هـ على التوالي.

أما بالنسبة لقسم إدارة الأعمال فهو يحتاج لعدد ثلاثة أعضاء على الأكثر وذلك من بداية الفصل الأول ١٤١٩/١٨هـ ونظراً لتوقع قدوم ثلاثة أعضاء مبتعثين أحدهم في بداية العام الدراسي ١٤١٨/١٧هـ . والإثنين الآخرين في بداية الفصل الأول ١٤١٩/١٨هـ فتكون المحصلة هي تحقيق القسم للإكتفاء الذاتي خلال فترة الخطّة

أما بالنسبة لقسم المحاسبة لا يحتاج إلا إلى نصف العبء التدريسي لعضو هيئة تدريس على الأكثر في العام الدراسي ١٤١٨/١٧هـ والفصل الأول ١٤١٩/١٨هـ ، والذي يفضل تغطيته من تشغيل الذروة ، فيصبح هناك مقدار ٦ ساعات زيادة في كل فصل حتى نهاية الدراسة . ونظراً لتوقع عودة خمسة أعضاء مبتعثين يكون هناك زيادة في عدد أعضاء هيئة التدريس.

بالنسبة لقسم الإقتصاد لا توجد في هذا القسم وفرة أو ندرة في أعضاء هيئة التدريس حيث يحتاج إلى عضوين أحدهم في الفصل الأول ١٤١٨/١٧هـ . والآخر في الفصل الأول ١٤١٩/١٨هـ وهو نفس التوقيت الذي من المتوقع قدوم عضوين من المبتعثين فيهما .

بالنسبة للإعداد العام فإنه لا يوجد أعضاء مبتعثين نظراً للتخصص ويحتاج القسم لعضو هيئة تدريس واحد على الأقل من بدء الفصل الأول ١٤١٨/١٧هـ حتى الفصل الدراسي الثاني ١٤٢١/٢٠هـ مع تدبير العجز ويتراوح ما بين ساعتين إلى ٤ ساعات وذلك من تشغيل الذروة.

رابعاً : النتائج والتوصيات :

لقد اعتمدت الدراسة على أسلوب تحليل واستقراء الأرقام لتحسين العلاقات بين المتغيرات المختلفة ودعمت ذلك أيضاً باستخدام بعض المؤشرات والمخططات البيانية وذلك بهدف إبراز حجم الفجوة بين العبء التدريسي المطلوب فعلاً لتغطية العملية الأكاديمية وبين المتوفر من هذا العبء بالكلية . وتم عرض مجموعة من البدائل المقترحة لعلاج هذا الوضع وتقنين خطط مدروسة ومجدولة

للقضاء على هذه الفجوة وجعلها تحت التحكم والسيطرة لمعرفة أبعادها وتحديد فترات الذروة فيها ذلك كله نجيباً لمفاجأة لم تكن في الحسبان في غياب تلك المخططات .
وبدراسة البديلين المقترحين مع مراعاة مجموعة الفروض والمبادئ الأساسية نخلص لما يلي:

البديل الأول:

يرتكز هذا البديل على زيادة أعضاء هيئة التدريس لعلاج الفجوة الكبيرة بين العبء المتاح والعبء المطلوب، وهذا البديل يتطلب كما أشرنا عند التحليل تدعيم أعضاء هيئة التدريس الحاليين بأعضاء جدد طبقاً للجدولة الموضحة إبان تحليل هذا البديل. ولتغطية العجز في العبء التدريسي لهذا البديل تم تحديد العدد المطلوب من أعضاء هيئة التدريس لتغطية العجز في الوقت المناسب نجيباً لأي تكلفة ضائعة ترتبط بخطأ التوقيت. وعلى الجانب الآخر تم جدولة عودة المتعثرين المتوقعة مع ضرورة أن تكون هناك جدولة ظل بديلة جاهزة في حالة عدم توافق المتوقع من الجدولة مع ما هو مطلوب فعلاً وهذا ما أخذته الدراسة في الاعتبار بوجود جدولة الذروة التي تغطي العجز في حينه - لأنه ليس من المعقول إستقطاب عضو لمدة فصل واحد مثلاً.

البديل الثاني:

يرتكز هذا البديل على فرضية أساسية وهي تقليص عدد الشعب في المستويين الأول والثاني ليكون أقصى عدد للشعب ثلاثة في المستوى الأول ، إثنين في المستوى الثاني وهذه الفرضية تؤدي إلى تقليص عدد المقبولين من الطلاب والطالبات إلى (١٨٠) بدلا من (٢٤٠) في البديل الأول أي أن هذا البديل يمثل تعديلا ضمنيا في سياسة القبول أو حلا مجديا بديلا عند تناقص عدد الطلاب لسبب أو لآخر.

ورغم أن هذا سوف يؤدي إلى تقليص الأعداد المطلوبة من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام المختلفة كما اتضح من تحليل هذا البديل إلا أنه سوف يؤدي إلى تحجيم الأعداد المقبولة، وعند عودة المتعثين المتوقع قدومهم سيؤدي ذلك إلى ظهور وفرة في العبء التدريسي في كثير من الأقسام والتي يجب وضع الخطط والسياسات البديلة للاستفادة منها.

التوصيات:

أولاً: توصيات خاصة بالبدائل المقترحة:

طبقاً لنتائج تحليل البدائل - نقتراح التوصيات التالية :

- (١) في حالة تنفيذ البديل الأول نوصى باستخدام جدولة العبء التدريسي المعياري - مع إعتبار جدولة المتعثين قائمة - على أن تصبح الخطة البديلة في حالة تعذر وصول عضو أو أكثر من المتعثين تغطية العجز باستخدام معيار الذروة مع ضرورة إتخاذ قرار بخطة بناء على ما أسفرت عنه نتائج تحليل هذا البديل لمواجهة الوفر الكبير في قسم المحاسبة .
- (٢) في حالة استخدام البديل الثاني - إن كان ذلك مطلباً إقتصادياً نوصى بوضع سياسات ومعايير جديدة لعملية القبول لمواجهة الإتجاه لتحجيم عدد الطلاب والطالبات التي يجب قبولهم.

ثانياً: توصيات عامة:

- (١) تخطيط سياسة الإبتعاث وتوجيهها لتغطية الإحتياجات الفعلية بالكلية.
- (٢) أن يكون التخطيط المستقبلي منهاجاً عاماً لكل موارد واستخدامات الكلية وتقتصر الدراسة أن تكون من مجالات البحث المستقبلي تخطيط وإدارة العاملين بالكلية من غير أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم ، تخطيط وإدارة معامل الحاسب ومعامل اللغات الإنجليزية وقاعات المحاضرات الدراسية ، تخطيط وإدارة العلاقات بين الأقسام الأكاديمية فيما بينهم وبين الإدارة من ناحية أخرى.

- (٣) ضرورة إستخدام معيار الذروة لتغطية العجز في حالة عدم توافق عودة الأعضاء المبتعثين مع الجدولة المخططة لهم بدلا من إحضار أعضاء جدد لفترات قصيرة ترشيدا للتكاليف .
- (٤) ضرورة الإستفادة من إمكانية تحريك الوظائف الخالية (عند إشغالها) بين الأقسام وتوجيهها إلى الأقسام التي تعاني من نقص في كوادرها.
- (٥) عند إشغال وظيفة خالية (أو الدرجة التي تصبح شاغرة) في أحد الأقسام يجب أن تكون أحد معايير إختيار عضو هيئة التدريس يتسم بالمرونة في تدريس معظم مقررات القسم بل ويفضل من تكون مرونته الأكاديمية تمتد لتدريس مقررات في أقسام أخرى [وهذا قد يكون ميسور في مقررات مثل الرياضيات ، ولغات الحاسب حيث أنها قواسم مشتركة للحقل العلمي] .
- (٦) ضرورة تحديث الدراسة باستمرار ومقارنة الفعلي بالمخطط وتحليل الإنحرافات وتحديد أسبابها وعلاجها.
- (٧) اقتراح أن تصبح السياسات والمبادئ والجداول والملحقات الخاصة بالدراسة في حالة إقرارها خطة عمل لمعايرة الموارد والإستخدامات التي خططت لها الدراسة ومنهاجا للقائمين على تنفيذ تلك السياسات .
- (٨) رفع الدراسة إلى الإدارة العليا للجامعة لتتفهم الإمكانيات المتاحة لدى الكلية وتقرر ما تراه مناسبا من بدائل الحلول المقترحة.

المراجع

(١) د. على السلمي، د. ل. نهري، سياسات واستراتيجيات الإدارة في الدول النامية، مكتبة
غريب، القاهرة، ج. م، ع. غير مذكور سنة النشر.

(٢) Showalter, M. and Mulholland, J. " Continuous Improvement Strategies for Service
Organizations." Business Horizons, vol. 35, NO.4, PP. 82-87, July
August, 1992.

(٣) Megginson, L. et al. Management Concepts and Applications, 4 th. ed. Harper Collins
Publishers Inc. USA. , 1992

(٤) Donnelly J. Jr. et. al. Fundamentals of Management, 8th. ed. Irwin, USA., 1992.

(٥) Massie, J. Essentials of Management, 4 th. ed. Prentice-Hall, Inc., USA, 1987.

(٦) Stoner, J. and Freeman, R. Management, 4 th. ed., Prentice- Hall, Inc, USA, 1989

(٧) Stahl, M. and Grigsby, D. Strategic Management For Decision Making, PWS- KENT,
USA, 1992.

(٨) Rabbins, S.P. Management, 3rd ed. Prentice- Hall, Inc., USA., 1991.

(٩) د. حسين محمد المطرح، اقتصاديات التعليم، الامارات العربية للنشر والتوزيع، دبي ،

١٤٠٧ هـ - ١٩٨٧ م.

(١٠) دليل كلية الإقتصاد والإدارة، فرع القصيم، جامعة الملك سعود، ١٤١٥/١٤١٦ هـ

الملاحق

ملحق رقم (١) الأعباء التدريسية المطلوبة والمتاحة على مستوى الأقسام بالكلية في الوضع الحالي.

ملحق رقم (٢) إجمالي العبء التدريسي على مستوى الأقسام والكلية في الوضع الحالي.

ملحق رقم (٣) إجمالي العبء التدريسي على مستوى الأقسام والكلية في حالة تقليص عدد الشعب

٥ - جدول أعمال ٧٨ : من الفصل الثاني ١٤١٧/٧ - جدول أعمال ٨٤

ملاحظات الإجراءات	١٤١٧/٧	١٤١٧/٧	١٤١٧/٧	١٤١٧/٧	١٤١٧/٧	١٤١٧/٧	١٤١٧/٧	١٤١٧/٧	١٤١٧/٧	١٤١٧/٧	١٤١٧/٧	١٤١٧/٧	١٤١٧/٧	١٤١٧/٧	١٤١٧/٧	١٤١٧/٧	١٤١٧/٧
ملاحظات الإجراءات	١٤١٧/٧	١٤١٧/٧	١٤١٧/٧	١٤١٧/٧	١٤١٧/٧	١٤١٧/٧	١٤١٧/٧	١٤١٧/٧	١٤١٧/٧	١٤١٧/٧	١٤١٧/٧	١٤١٧/٧	١٤١٧/٧	١٤١٧/٧	١٤١٧/٧	١٤١٧/٧	١٤١٧/٧
مقرات إجرائية	١٧	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢
١٠٠ -	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢
١٠١ -	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢
١٠٢ -	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢
١٠٣ -	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢
١٠٤ -	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢
١٠٥ -	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢
١٠٦ -	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢
١٠٧ -	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢
١٠٨ -	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢
١٠٩ -	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢
١١٠ -	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢
١١١ -	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢
١١٢ -	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢
١١٣ -	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢
١١٤ -	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢
١١٥ -	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢
١١٦ -	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢
١١٧ -	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢
١١٨ -	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢
١١٩ -	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢
١٢٠ -	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢
١٢١ -	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢
١٢٢ -	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢
١٢٣ -	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢
١٢٤ -	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢
١٢٥ -	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢
١٢٦ -	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢
١٢٧ -	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢
١٢٨ -	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢
١٢٩ -	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢
١٣٠ -	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢

(٥)

جدول الأعمال

البيانات العامة للدراسي على مستوى الأقسام والكلية

(٧)

الاقسام	الفصل الدراسي	الفصل الأول	الفصل الثاني	الفصل الأول	الفصل الثاني	الفصل الأول	الفصل الثاني	الفصل الأول	الفصل الثاني	الفصل الأول	الفصل الثاني	الفصل الأول	الفصل الثاني	الفصل الأول	الفصل الثاني
الاقسام	الفصل الدراسي	الفصل الأول	الفصل الثاني	الفصل الأول	الفصل الثاني	الفصل الأول	الفصل الثاني	الفصل الأول	الفصل الثاني	الفصل الأول	الفصل الثاني	الفصل الأول	الفصل الثاني	الفصل الأول	الفصل الثاني
الاقسام	١٤١٧/١٦														
الاقسام : جميع مناح أدنى ٧٨															
جميع مناح أعلى ٨٤															
اجمالي العيب الطالب		٦٧	٧٢	٧٨	٨٤	٩٩	٩٦	٩٩	٩٦	٩٩	٩٦	٩٩	٩٦	٩٩	٩٦
عجز التشغيل المعياري		١١+	٦+	(١٨)	(١٥)	(٣٠)	(٣٧)	(٣٠)	(٣٧)	(٣٠)	(٣٧)	(٣٠)	(٣٧)	(٣٠)	(٣٧)
عجز تشغيل الدورة		١٧+	١٢+	(٢)	-	(١٥)	(١٢)	(١٥)	(١٢)	(١٥)	(١٢)	(١٥)	(١٢)	(١٥)	(١٢)
الزيادة الكلية في اعضاء القبول		-	-	٢	١	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢
الزيادة الكلية (عيب أدنى)		-	-	٢	١	١	-	-	-	-	-	-	-	-	-
اعضاء مستوفين شرايط قبولهم		-	-	١	-	١	-	-	-	-	-	-	-	-	-
احاد طام : جميع مناح أدنى ٤٨															
جميع مناح أعلى ٦٠															
اجمالي العيب الطالب		٦٧	٧٠	٧٤	٧٠	٧٤	٧٠	٧٤	٧٠	٧٤	٧٠	٧٤	٧٠	٧٤	٧٠
عجز التشغيل المعياري		(١٩)	(٢٢)	(٢٦)	(٢٢)	(٣٦)	(٣٤)	(٣٦)	(٣٤)	(٣٦)	(٣٤)	(٣٦)	(٣٤)	(٣٦)	(٣٤)
عجز تشغيل الدورة		(٧)	(١٠)	(١٤)	(١٠)	(١٤)	(١٠)	(١٤)	(١٠)	(١٤)	(١٠)	(١٤)	(١٠)	(١٤)	(١٠)
الزيادة الكلية في اعضاء القبول		٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢
الزيادة الكلية (عيب أدنى)		-	-	٢	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
اعضاء مستوفين شرايط قبولهم		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
البيانات الكلية															
جميع مناح أدنى ٢٥٧															
جميع مناح أعلى ٤٢٩															
اجمالي العيب الطالب		٢٧٤	٤٢١	٤٢٦	٤٤٨	٤٨٦	٤٦٠	٤٨٦	٤٦٠	٤٨٦	٤٦٠	٤٨٦	٤٦٠	٤٨٦	٤٦٠
عجز التشغيل المعياري		(١٧)	(٢٤)	(٣٤)	(٢١)	(١١٩)	(١٠٢)	(١١٩)	(١٠٢)	(١١٩)	(١٠٢)	(١١٩)	(١٠٢)	(١١٩)	(١٠٢)
عجز تشغيل الدورة		٥٥+	٨+	(٢)	(١٩)	(٤٧)	(٣١)	(٤٧)	(٣١)	(٤٧)	(٣١)	(٤٧)	(٣١)	(٤٧)	(٣١)

اجمالي العيب، التدريسي على مستوى الأقسام والكعبة

(٢)

الفصل الثاني ١٤٢٢/٢٠هـ	الفصل الأول ١٤٢٢/٢٠هـ	الفصل الثاني ١٤٢٢/١٩هـ	الفصل الأول ١٤٢٢/١٩هـ	الفصل الثاني ١٤٢١/١٨هـ	الفصل الأول ١٤٢١/١٨هـ	الفصل الثاني ١٤٢١/١٨هـ	الفصل الأول ١٤٢١/١٨هـ	الفصل الثاني ١٤٢١/١٧هـ	الفصل الأول ١٤٢١/١٧هـ	الفصل الثاني ١٤١٧/١٦هـ	الفصل الأول ١٤١٧/١٦هـ	الفصل الدراسي	الاقسام
٩٠	٩٣	٩٠	٩٣	٩٣	٩٠	٩٠	٩٣	٧٨	٨١	٦٦	٦٤	٧٨	الاقتصاد : عيب متاح أدنى ٧٨ عيب متاح أعلى ٨١
(٢١)	(٢٤)	(٢١)	(٢٤)	(٢٤)	(٢١)	(٢١)	(٢٤)	(٩)	(١٢)	١٢+	١٤+	اجمالي العيب المطلوب عجز التشغيل المعياري	
(٦)	(٩)	(٦)	(٩)	(٩)	(٦)	(٦)	(٩)	٦+	٢+	١٨+	٢٠+	عجز تشغيل الآلة	
٢	٢	٢	٢	٢	٢	-	٢	-	١	-	-	الزيادة النظرية في انهاء دمج التبريس	
-	-	-	-	١	-	-	١	-	١	-	-	الزيادة العينية (عيب أدنى)	
-	-	-	-	١	-	-	١	-	١	-	-	اعتناء مسؤولين متفرغ قلوبهم	
١٢	٦٦	٧٢	٦٦	٦٦	٧٢	٧٢	٦٦	٧٢	٦٦	٦٢	٦٢	إعداد علم : عيب متاح أدنى ٤٨ عيب متاح أعلى ٦٠	
(١٤)	(١٨)	(١٤)	(١٨)	(١٨)	(١٤)	(١٤)	(١٨)	(١٤)	(١٨)	(١٤)	(١٥)	اجمالي العيب المطلوب عجز التشغيل المعياري	
(٩)	(٦)	(٧)	(٩)	(٩)	(٦)	(٦)	(٩)	(٢)	(٦)	(٢)	(٢)	عجز تشغيل الآلة	
١	٢	١	٢	٢	١	١	٢	١	٢	١	١	الزيادة النظرية في انهاء دمج التبريس	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	٢	-	-	الزيادة العينية (عيب أدنى)	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	اعتناء مسؤولين متفرغ قلوبهم	
٤٢٨	٤٤٤	٤٢٨	٤٤٤	٤٤٤	٤٢٨	٤٢٨	٤٤٤	٤١٦	٤٠٨	٢٩٢	٢٥٥	اجمالي العيب المطلوب عجز التشغيل المعياري	
(٧١)	(٨٧)	(٧١)	(٨٧)	(٨٧)	(٧١)	(٧١)	(٨٧)	(٥٩)	(٥١)	(٢٥)	(٢٦)	عجز تشغيل الآلة	
١+	(١٥)	١+	(١٥)	(١٥)	١+	١+	(١٥)	١٢+	٢١+	٢٧+	٧٤+	عجز تشغيل الآلة	