

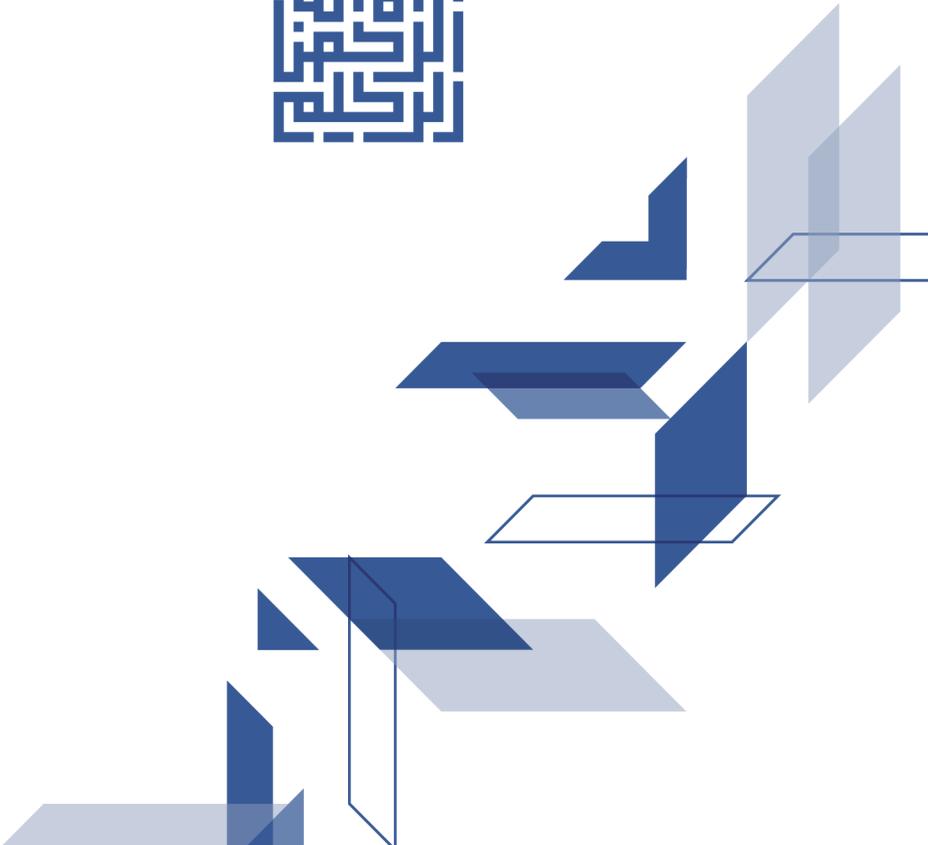


جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل
IMAM ABDULRAHMAN BIN FAISAL UNIVERSITY

وكالة الجامعة للشؤون الإدارية والمالية

الدليل الإجرائي المعتمد للإدارة العامة للتجهيزات

أغسطس - ٢٥ . ٢٠٢٥م





جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل
IMAM ABDULRAHMAN BIN FAISAL UNIVERSITY

وكالة الجامعة

الإدارة العامة للتجهيزات General Directorate of Supplies	اسم الإدارة:
---	--------------

الموجهات العامة للسياسات والإجراءات بالإدارة العامة للتجهيزات

يعمل مدير الإدارة العامة للتجهيزات على تحقيق هذه الموجهات بالتعاون مع أعضاء فريق العمل داخل الإدارة

الرؤية: Vision

إدارة كفوة في توفير البنية التحتية والإنشائية والتجهيزية والوسائل التعليمية المتكاملة والداعمة للعملية التعليمية والبحث العلمي والابتكار وريادة الأعمال وفق أفضل المعايير العالمية.

الرسالة: Mission

تلبية وتوفير كافة احتياجات الجامعة من الأجهزة والتجهيزات والمواد والخدمات والوسائل التعليمية والبحثية ومواكبة تحديثها، لتمكين الطالب من تلقي العلوم والمعارف وتطوير مهاراته وخبراته وتمكن موظفي الجامعة من أداء مهامهم على أتم وجه.

الأهداف: Goals

1. رسم السياسة العامة لإدارة التجهيزات، ووسائل تنفيذ هذه السياسة.
2. إعداد الخطط السنوية لتحديد احتياجات الجامعة من الأجهزة والمعدات والمستلزمات التدريبية، والأثاث، والمستلزمات المكتبية اللازمة للوحدات التدريبية، في إطار الأهداف والسياسات العامة للجامعة، ومتابعة تنفيذها بعد اعتمادها.
3. تقدير احتياجات القطاعات الأكاديمية من الفصول الذكية والشبكات والتلفزيون والأجهزة والمعدات والمستلزمات التدريسية والتدريبية، والأثاث، والمستلزمات المكتبية على ضوء الطاقة الاستيعابية والتشغيلية، والعمل على تأمينها.
4. تأمين الأجهزة والمعدات والمستلزمات التدريبية والأثاث والمستلزمات المكتبية والحاسوب لوحدات وإدارات الجامعة.
5. دراسة احتياجات المعامل العلمية في جميع قطاعات الجامعة الأكاديمية والعمل على تلبية تلك الاحتياجات ذوي الطابع العاجل.
6. الإشراف على الإدارات التنفيذية التي تتبع الإدارة العامة.
7. المشاركة في تطوير مصادر الدخل الذاتي للجامعة والأنشطة المدرة للدخل
8. تعزيز الترشيد وتقليل الهدر وخفض الانفاق لاستدامة موارد الجامعة
9. العمل في مجالات إدارة السلامة والمخاطر والنفايات الخطرة



وكالة الجامعة

المهام الوظيفية للإدارات والاقسام بالإدارة العامة للتجهيزات:

1. **إدارة تجهيز المعامل والمختبرات**
إدارة فنية متخصصة تعمل في مجال متطلبات الجامعة لتجهيزات المعامل والمختبرات العلمية من خلال دراسة المواصفات الفنية وتوفير الأجهزة والكيمائيات والمستهلكات إضافة إلى مواصفات انشاء المعامل والسلامة والمخاطر وإدارة النفايات، بالمشاركة مع الكليات والاقسام وذوو الاختصاص، وتوفير أفضل السبل والوسائل للمحافظة عليها، ووضع الأليات اللازمة لتوفير الصيانة الأمثل لها.
2. **إدارة التجهيز الطبي**
"إدارة فنية متخصصة تعمل في مجال متطلبات الجامعة لتجهيزات المعامل والمعدات الطبية إضافة إلى مواصفات المستشفيات والمراكز الصحية والمعامل التشخيصية ومعرفة السلامة والمخاطر وإدارة النفايات، وبالمشاركة مع الإدارات والاقسام وذوو الاختصاص، وتوفير أفضل السبل والوسائل للمحافظة عليها، ووضع الأليات اللازمة لتوفير الصيانة الأمثل لها."
3. **إدارة تجهيز الأثاث**
إدارة فنية متخصصة تعمل في مجال متطلبات الجامعة لتجهيزات الأثاث المكتبي والفصول الدراسية والقاعات والمدرجات والأجهزة والأدوات المكتبية والقرطاسية، بالمشاركة مع الكليات والوكالات والإدارات المختلفة وأصحاب المصلحة، وتوفير أفضل السبل والوسائل للمحافظة عليها.
4. **إدارة تجهيز الحاسوب والبرمجيات**
"إدارة فنية متخصصة تعمل في مجال متطلبات الجامعة لتجهيزات الحاسب الآلي والبرمجيات ونظم أمن المعلومات، بالمشاركة مع الكليات والوكالات والإدارات وأصحاب المصلحة، وتوفير أفضل السبل والوسائل للمحافظة عليها، ووضع الأليات اللازمة لتوفير الصيانة الأمثل لها."
5. **إدارة تجهيز الفصول الذكية**
"إدارة فنية متخصصة تعمل في مجال متطلبات الجامعة لتجهيزات الفصول الذكية والوسائل والتقنيات التعليمية المتكاملة وأنظمة التعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد، وتوفير أفضل السبل والوسائل للمحافظة عليها، ووضع الأليات اللازمة لتوفير الصيانة الأمثل لها."
6. **إدارة تجهيز الشبكات والتلفزة**
إدارة فنية متخصصة تعمل في مجال متطلبات الجامعة لتجهيزات الشبكات المرئية والتلفزيونية والإذاعية مع التصوير والتوثيق وإنتاج الأفلام التعليمية، بالمشاركة مع الكليات والاقسام وأصحاب المصلحة، وتوفير أفضل السبل والوسائل للصيانة والمحافظة عليها.
7. **قسم الصيانة**
"قسم تقني متخصص يعمل في التخطيط والمتابعة والإشراف لكافة أعمال صيانة الأجهزة المعملية والطبية والمكتبية في كافة منشآت الجامعة."
8. **قسم التشغيل والدعم الفني**
"قسم تقني متخصص يعمل كميسر لتقديم المساعدة في المسائل التقنية والفنية في مجالات صيانة المعامل والقاعات والأجهزة المكتبية والنقل والانشاءات وعمليات التسليم والتدريب ومحاضر الاستلام والتدريب والتخزين وتشغيل الحاسب الآلي والبرمجيات ونظم أمن المعلومات وتوفير الدعم الفني والبشري لأعضاء هيئة التدريس في مجالات تطبيقات التعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد والوسائل والتقنيات التعليمية."
9. **وحدة السكرتاريا**
تنفيذ التعليمات المتعلقة بالمتابعة وتنظيم العمل الإداري من سكرتارية وصادر ووارد والأرشيف ورفع الطلبات والاحتياجات مع أصحاب الاختصاص والتنسيق مع مساعد مدير الإدارة العامة للتجهيزات



وكالة الجامعة

الأنشطة الوظيفية:

1. ارسال رسائل للكليات والمراكز البحثية في بداية العام الدراسي للتوجيه ببدء تحديد المتطلبات السنوية بحسب الخطة الدراسية الحالية
2. استلام طلبات الشراء وعمل الدراسة الفنية الأولية لمراجعة المواصفات والكميات المطلوبة مع أصحاب المصلحة وتعديلها إن استدعى الأمر
3. عمل زيارات ميدانية للجهة المستفيدة لبيان جهازية موقع العمل لتنفيذ الأعمال المطلوبة
4. التواصل مع الشركات الموردة التي يغطي نشاطها التجاري البنود المطلوبة لتكوين تصور للتكلفة التقديرية للتنفيذ
5. تحديد الشركات الموردة المقترحة للتنفيذ بعد استلام الموافقة على الارتباط المالي المبدئي
6. تجهيز المستندات اللازمة لطرح المنافسة على منصة اعتماد بعد تحديد الشروط الفنية وتوفير جميع المعلومات والمستندات اللازمة للطرح
7. استلام العروض بعد فتح المظاريف عن طريق إدارة المشتريات والمناقصات بعد انتهاء فترة تقديم العروض على المنصة
8. دراسة العروض الفنية المقدمة فنيا لتحديد العرض الأكثر مطابقة للمواصفات واعداد الترسية طبقا للشروط الفنية للمنافسة
9. التشاور والتنسيق مع الجهة المستفيدة بشأن أي ملاحظات فنية بالعروض ومراجعة كل ما يلزم من تفاصيل قبل اختيار الشركة الموردة
10. إعداد محاضر اللجنة الفنية ومحاضر لجنة الفحص والترسية النهائية لتسليمها لإدارة المشتريات لاطلاع اللجنة المالية عليها وضمان تطبيق اللوائح واعتماد النتائج
11. إعداد طلب الارتباط المالي النهائي من إدارة التخطيط والميزانية بعد تحديد الشركة الموردة
12. التنسيق مع إدارة المشتريات بشأن الترسية الإلكترونية للشركة التي تم اختيارها وإخطار الشركة عبر منصة اعتماد
13. إعداد التعميد للشركة التي تم اختيارها للتنفيذ وذلك بعد استلام الارتباط المالي النهائي
14. التواصل مع الشركة الموردة وإبلاغهم بالتعميد والتنسيق معهم حول كيفية و توقيت التنفيذ طبقا لشروط التعميد
15. بعد تسليم البنود يتم إعداد محاضر الاستلام وطلبات الصرف ومحاضر المعاينة بالتنسيق مع الجهة المستفيدة
16. أرشفة جميع الأوراق اللازمة للإجراءات المالية اللاحقة على الصفحة الخاصة بالمعاملة على نظام مراسلات
17. تسليم أصل ملف المعاملة لإدارة المستودعات بعد المراجعة والتدقيق والتأكد من وجود جميع المرفقات بالملف
18. الاشراف على عمليات الصيانة والنقل والاستبدال والإحلال والتجديد
19. الاشراف على عمليات السلامة والتخلص من النفايات



جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل
IMAM ABDULRAHMAN BIN FAISAL UNIVERSITY

وكالة الجامعة

دليل السياسات والإجراءات

Policy and Procedures

تلتزم الإدارة العامة للتجهيزات عند عرض أوامر الشراء وتقديم عروض الشراء (Quotations) والدراسة الفنية للعروض بتطبيق السياسات والإجراءات التالية عند التنفيذ:

- 1- أوامر الشراء: **Purchase Orders** يجب شراء السلع أو الخدمات من قبل الموظفين المعتمدين من خلال أوامر الشراء المعتمدة من الجامعة. ولا يجوز إصدار أوامر الشراء إلا من قبل الأفراد المعتمدين حسب التشريعات واللوائح المعمول بها.
- 2- المواصفات: **Specifications** سيقوم مقدمو طلبات الشراء بتحديد متطلباتهم والمواصفات المطلوبة.
- 3- الموردین: **Suppliers** سيتم اختيار الموردين المفضلين وفقا للمقدرة المالية والوكالة الحصرية. وسيتم وضع المتطلبات والمعايير التقنية بالتعاون مع أصحاب المصلحة الرئيسيين خلال عملية الاختيار، وسيتم الرجوع إلى هذه المتطلبات في قائمة الموردين المفضلين.
- 4- المصادقة: **approval** عند المصادقة على أمر الشراء، سيشكل أمر الشراء الأساس الذي يعد وثيقة ملزمة بين الجامعة والمورد.
- 5- الشفافية: **Transparency** يجب أن تضمن أن تتم عمليات الشراء ومنح العقود بطريقة شفافة ومتوافقة مع النصوص ذات الصلة المعمول بها وأفضل ممارسات الشراء.
- 6- الإنصاف: **Fairness** أن تتم جميع عمليات الشراء بطريقة عادلة، بحيث يتم التعامل مع جميع الموردين موضع نزاع في المصالح.
- 7- المساواة: **Equity** تلتزم بضمن أن تكون جميع عمليات الشراء متفقة مع قانون سياسة المشتريات.
- 8- القدرة التنافسية: **Competitiveness** يجب أن تضمن أن الموردين المحتملين لديهم المقدرة المالية وإمكانية الوصول إلى طلبات الشراء والمنافسة على الشراء.
- 9- فعالية التكلفة: **Cost Effectiveness** يجب أن يضمن أن أوامر الشراء يتم تنفيذها بطريقة فعالة من حيث التكلفة وتعني أفضل واصل قيمة مالية مقابل أفضل بضاعة.
- 10- استمرارية الإمداد: **Continuity of supply**
- 11- تسليم السلع والخدمات في الوقت المناسب: **Delivery at a right time** يتم تسليم الطلبات وفقا لمحاضر التسليم والصرف الموضحة من الجامعة.
- 12- تسليم السلع والخدمات بسعر مناسب: **Delivery at a right price**
- 13- الجودة المثلى: **Optimal quality**
- 14- الاتمته: واستخدام المستوى المناسب من التكنولوجيا لتعزيز الأهداف المؤسسية: **appropriate level of technology**
- 15- المراجعة: **policy review** يتم مراجعة هذه السياسات دوريا بين الفينة والأخرى



جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل
IMAM ABDULRAHMAN BIN FAISAL UNIVERSITY

وكالة الجامعة

أدوات الاستبيان والقياس

Metrics and Questionnaires

وسيكون مدير الإدارة العامة للتجهيزات هو المسؤول عن تنفيذ هذه الأدوات.

أ- أدوات القياس: Metrics

- 1- معدل الانجاز: النسبة المئوية لأوامر الشراء التي يتم تسليمها في الوقت المحدد
- 2- التأخير: يوم التسليم الفعلي ناقص يوم التسليم المؤكد. ويتم أيضًا قياس عمليات التسليم المبكر وليس فقط التسليم المتأخر
- 3- المخزون: إجمالي العمل قيد التنفيذ كنسبة مئوية من إجمالي المطلوبات خلال فترة محددة
- 4- معدل الاستلام: النسبة المئوية للطلب المستلم من المخزون المتاح؛
- 5- نسبة المشتريات إلى المخزون: نسبة دوران المخزون؛
- 6- نسبة المشتريات
- 7- رضا اصحاب المصلحة: معدل الانجاز والتوافق مع المواصفات المبينة في الطلب
- 8- العمليات الداخلية: ومن الأمثلة على ذلك تقليل الهدر باستخدام الموارد الداخلية
- 9- الابتكار: الوضع في الاعتبار حساب أفضل ادارة في تحسين العمل
- 10- التمويل: يمكن التعبير عنها بنسبة الأعمال المنفذة او تحت التنفيذ.
- 11- فاعلية النظام
- 12- مبدأ التغذية الراجعة

ب- أدوات الاستبيانات: Questionnaires

يفضل استخدام الاستبيان المباشر



وكالة الجامعة

مؤشرات الأداء الرئيسية

وسيكون مدير الإدارة العامة للتجهيزات هو المسؤول عن تنفيذ هذه المؤشرات.

الرقم	الهدف Goal	المؤشرات KPIs
1	رسم السياسة العامة لإدارة التجهيزات، ووسائل تنفيذ هذه السياسة.	-1- نسبة كفاءة efficiency وفعالية effectiveness مستوى تنفيذ التكاليف وقياس مستوي الإنجاز -2- التقرير السنوي بأعمال منسوبي الادارة
2	إعداد الخطط السنوية لتحديد احتياجات الجامعة من الأجهزة والمعدات والمستلزمات التدريبية، والأثاث، والمستلزمات المكتبية اللازمة للوحدات التدريبية، في إطار الأهداف والسياسات العامة للجامعة، ومتابعة تنفيذها بعد اعتمادها.	-1- نسبة الإنجاز وتنفيذ المعاملات التي تم التصديق بها -2- تقييم ومستوي رضا أصحاب المصلحة عن الإنجاز -3- قياس فعالية الموردين -4- نسبة تلبية المواصفات المطلوبة ومعايير أداء الجودة -5- قياس النسبة المئوية لعمليات التسليم في الوقت المحدد والتسليم المبكر والتسليم المتأخر
3	تقدير احتياجات القطاعات الأكاديمية من الفصول الذكية والشبكات والتلفزيون والأجهزة والمعدات والمستلزمات التدريسية والتدريبية، والأثاث، والمستلزمات المكتبية على ضوء الطاقة الاستيعابية والتشغيلية، والعمل على تأمينها.	-1- نسبة الإنجاز وتنفيذ المعاملات التي تم التصديق بها -2- تقييم ومستوي رضا أصحاب المصلحة عن الإنجاز -3- قياس فعالية الموردين -4- نسبة تلبية المواصفات المطلوبة ومعايير أداء الجودة -5- قياس النسبة المئوية لعمليات التسليم في الوقت المحدد والتسليم المبكر والتسليم المتأخر
4	تأمين الأجهزة والمعدات والمستلزمات التدريبية والأثاث والمستلزمات المكتبية والحاسوب لوحدات وإدارات الجامعة.	-1- نسبة الإنجاز وتنفيذ المعاملات التي تم التصديق بها -2- تقييم ومستوي رضا أصحاب المصلحة عن الإنجاز -3- قياس فعالية الموردين -4- نسبة تلبية المواصفات المطلوبة ومعايير أداء الجودة -5- قياس النسبة المئوية لعمليات التسليم في الوقت المحدد والتسليم المبكر والتسليم المتأخر
5	دراسة احتياجات المعامل العلمية في جميع قطاعات الجامعة الأكاديمية والعمل على تلبية تلك الاحتياجات ذوي الطابع العاجل.	-1- نسبة الإنجاز وتنفيذ المعاملات التي تم التصديق بها -2- تقييم ومستوي رضا أصحاب المصلحة عن الإنجاز -3- قياس فعالية الموردين -4- نسبة تلبية المواصفات المطلوبة ومعايير أداء الجودة -5- قياس النسبة المئوية لعمليات التسليم في الوقت المحدد والتسليم المبكر والتسليم المتأخر
6	الإشراف على الإدارات التنفيذية التي تتبع الادارة العامة.	-1- التقويم السنوي للأداء الوظيفي لمنسوبي الادارة حسب لائحة نظام ديوان الخدمة المدنية -2- اجمالي عدد المعاملات المنجزة -3- نسبة إجمالي الإنفاق السنوي والموارد المالية المخصصة لتوفير التجهيزات
7	تطوير مصادر الدخل الذاتي للجامعة والمشاركة في الأنشطة المدرة للدخل	-1- زيادة عدد مصادر الدخل -2- نسبة الإيرادات السنوية من مصادر الدخل الذاتي
8	تعزيز الترشيد وتقليل الهدر وخفض الانفاق لاستدامة موارد الجامعة	-1- معدل تقليل النفقات -2- نسبة المشتريات إلى المخزون -3- معدل الاستلام: النسبة المئوية للطلب المستلم من المخزون المتاح
9	العمل في مجالات إدارة السلامة والمخاطر والنفايات الخطرة	-1- نسبة الإنجاز وتنفيذ المعاملات التي تم التصديق بها -2- تقييم ومستوي رضا أصحاب المصلحة عن الإنجاز



جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل
IMAM ABDULRAHMAN BIN FAISAL UNIVERSITY

وكالة الجامعة

Laws, Regulations, Policies and Guidelines: التوجيهية العامة المنظمة لعمل الإدارة: Laws, Regulations, Policies and Guidelines

1. لائحة المشتريات
2. لائحة الكيماويات
3. لائحة مواد البحوث RDIA
4. لائحة النفايات
5. لائحة المكون المحلي

الممارسات الادارية الرشيدة: (GAP) Good Administrative Practices

إن الإدارة الجيدة لها أهمية خاصة في كسب ثقة أصحاب المصلحة والحفاظ عليها، حيث لها تأثير مباشر على معيشة وحوجات المواطنين. وتسعى كل الإدارات إلى توفير خدمات عالية الجودة، وهذا أمر بالغ الأهمية لحماية الحقوق الأساسية لأصحاب المصلحة. ومن أجل تحقيق خدمات عالية الجودة، هناك حاجة إلى إطار من القيم والقوانين التي تجعل أصحاب المصلحة أصحاب حقوق.

العديد من القوانين والقرارات تشرح الإدارة الجيدة باعتبارها "مفهومًا إداريًا يجمع بين مجموعة من الحقوق والقواعد والمبادئ التي توجه الإجراءات الإدارية بهدف:

☐ ضمان العدالة ،

☐ التزام الإدارة بسيادة القانون، و

☐ نتائج ملموسة من الإجراءات الإدارية.

مبادئ الإدارة الجيدة الستة:

1. القيام بالعمل على النحو الصحيح:

ويتضمن ذلك

☐ التصرف وفقًا للقانون مع مراعاة حقوق أصحاب المصلحة.

☐ التصرف وفقًا للسياسات والإجراءات والإرشادات

☐ مراعاة الممارسات الجيدة المعمول بها.

☐ تقديم خدمات فعّالة، باستخدام موظفين مدربين وذوي كفاءة مناسبة.

☐ اتخاذ قرارات معقولة، بناءً على جميع الاعتبارات ذات الصلة.

2. التركيز على أصحاب المصلحة:

يتضمن ذلك

☐ ضمان قدرة أصحاب المصلحة على الوصول إلى الخدمات بسهولة.

☐ إخبار الأشخاص بوضوح بما يمكنهم توقعه وما تتوقعه منهم.

☐ الالتزام بالتزاماتك، بما في ذلك أي معايير خدمة منشورة

☐ التعامل مع أصحاب المصلحة بشكل مفيد وسريع وحساس، مع وضع ظروفهم الفردية في الاعتبار.

☐ الاستجابة لاحتياجات الأشخاص بمرونة، بما في ذلك، عند الاقتضاء،

☐ تنسيق الجهود مع مقدمي الخدمات الآخرين.

3. الشفافية والمساءلة:

يتضمن ذلك

☐ الشفافية والوضوح بشأن السياسات والإجراءات والتأكد من أن المعلومات وأي نصيحة مقدمة واضحة

ودقيقة وكاملة.

☐ تحديد المعايير لاتخاذ القرار وإعطاء أسباب القرارات.

☐ التعامل مع المعلومات بشكل صحيح ومناسب.



وكالة الجامعة

تتحمل المسؤولية عن الأفعال سواء كنت تقدم الخدمات بنفسك أو من خلال عقد مع طرف ثالث أو ترتيبات تكليف.

4. التصرف بشكل عادل ومناسب:

ويشمل ذلك

تreatment الأشخاص بحياد واحترام ولباقة.

تreatment الأشخاص دون تمييز أو تحيز غير قانوني وضمان عدم وجود تضارب في المصالح.

التعامل مع الأشخاص والقضايا بموضوعية وثبات.

ضمان أن تكون القرارات والإجراءات متناسبة ومناسبة وعادلة.

5. تصحيح الأمور:

يتضمن ذلك

الاعتراف بالأخطاء والاعتذار عند الحاجة.

تصحيح الأخطاء بسرعة وفعالية.

تقديم معلومات واضحة وفي الوقت المناسب حول كيفية ومتى يتم تقديم الاستئناف أو الشكوى.

تشغيل إجراءات الشكاوى الفعالة، والتي تتضمن تقديم علاج عادل ومناسب عند تأييد الشكوى.

6. السعي إلى التحسين المستمر:

ويشمل ذلك

مراجعة السياسات والإجراءات بانتظام للتأكد من أنها فعالة.

طلب الملاحظات واستخدامها لتحسين الخدمات والأداء.

ضمان تعلم الدروس من الشكاوى واستخدامها لتحسين الخدمات والأداء.

مبادئ هارفارد العشرة للإدارة الفعالة

تتضمن ما يلي:

يجب ان تتمتع الادارات بقدرة جيدة على حل المشكلات المحددة فور ظهورها، ولكن العديد منها تفتقر إلى مجموعة من المعايير والأهداف التي يتعين عليها تحقيقها من أجل الحفاظ على قدرتها على الفعالية والنمو. والمبادئ العشرة التي تم تحديدها بدعم من الأبحاث في مجال الإدارة:

1) **تشجيع التعاون:** الهدف الأساسي هو تحقيق نظام مؤسسي تعاوني والقضاء على المصالح الذاتية المزعزعة للاستقرار. ولكن الاستراتيجية الأكثر فعالية واستدامة تتمثل في تغيير طبيعة علاقات العمل. فالأصدقاء يتعاونون أكثر من الغرباء، حيث تكون جاذبية السلوكيات التي تهدف إلى تعظيم الذات عالية. ونتيجة لهذا، يجب بذل قدر كبيراً من الطاقة في خلق روابط اجتماعية قوية بين الموظفين.

2) **تقبل التغيير:** إن الادارات تحتاج إلى التغيير، ولكن لا تفعل ذلك في كثير من الأحيان. والواقع أن الناس في واقع الأمر يتقبلون التغيير في جميع جوانب حياتهم عندما يؤمنون بضرورة التغيير وملاءمته. وفي الادارات الفعالة، يعمل القادة على قلب الشلل رأساً على عقب من خلال توليد إجماع حول المعنى والعمل. فهم يبنون الحجة لصالح التغيير، ويخلقون عقلية إيجابية للتغيير، ويقنعون الآخرين بقيمة وشرعية جهود التغيير.

3) **توقع المستقبل:** إن الحفاظ على أي إدارة يتوقف على قدرة قادتها على الحكمة والمهارة في إعداد أصحاب المصلحة لما ينتظرهم في المستقبل.

4) **الحفاظ على المرونة:** يجب على المنظمات أن تكون منضبطة ومرنة في نفس الوقت، وأن تتفاعل بحكمة مع ما هو غير متوقع خلال الأوقات المضطربة، وأن تتكيف بمرونة عندما تفرض عليها تدفقات من الطلب - ثم استعادة شكلها بمجرد مرور الحاجة إلى التحول.

5) **خلق بيئة عمل مميزة:** من الصعب أن نجد دراسات لا تدعم العلاقة بين جودة بيئة العمل، وصحة الموظفين ورضاهم وأدائهم. فجودة البيئة تشكل منافساً محتملاً للموارد العقلية والعاطفية النادرة التي قد تمكن أو تقوض التعلم والتدريب وأداء المهام.



وكالة الجامعة

6) تنويع القوى العاملة وخلق بيئة شاملة: تتطلب المهام المعقدة مزيجاً متنوعاً من وجهات النظر والقدرات لإكمالها بشكل مرضي. وعلى الرغم من أن التنوع ضروري، إلا أن الصراعات قد تنشأ بين الأشخاص المختلفين والتي يمكن أن تعوق أداء الفريق. وبدون القيادة الماهرة وظروف السلامة النفسية، قد يؤدي التنوع في المجموعات إلى خلق فصائل واحتكاكات بين الأشخاص.

7) تعزيز النمو الشخصي: يجب وجود مجموعة من برامج الدعم: الإرشاد والتطوير المهني، وورش عمل التخطيط المهني والتقييم المهني، وبرامج التوجيه والإرشاد، والتدريب الداخلي والمساعدة التعليمية لتعزيز أهداف الموظفين المهنية.

8) تمكين الموظفين: تمكين الموظفين يتطلب وفقاً للقيم والأهداف والميزانيات، وفي إطار هذه الحدود القليلة، يعمل المدير على تمكين الموظفين من ممارسة العمل وقدرتهم على تحقيق الأهداف التي تهمهم.

9) مكافأة أصحاب الأداء العالي: خطط الأجر مقابل الأداء القائمة على الجدارة تزيد من رضا الموظفين وتحفز العمل، وعندما يتم هيكلتها بشكل مناسب، فإنها تكون مفيدة في إنتاج بيئات حيث يساعد الأفضل البقية. والواقع أنه من الشائع في أن يرفع الأعضاء الأوائل أداء الأعضاء الجيدين، والأقل قدرة. وتلاحظ هذه التأثيرات عندما:

● يتقاسم الناس هدفاً مشتركاً

● يُنظر إلى كل عضو في الفريق باعتباره لا غنى عنه لتحقيق الهدف

● كل عضو لديه مصلحة شخصية في نجاح الآخر ويعتمد على الآخر ليبدل قصارى جهده

● يتم تشجيع كل عضو على أن يكون الأفضل من خلال التعلم من الآخرين والانخراط في منافسة داخلية صحية حيث يسعى الأفراد إلى التميز الشخصي، ولكنهم ينصحون ويوجهون الآخرين بلطف عندما يُطلب منهم ذلك

10) تعزيز ثقافة القيادة: يعرف كل من عمل في منظمة ما القوة العاطفية للقيادة وتأثيراتها على ثقافة القيادة. فمن ناحية، هناك آثار سلبية للإشراف المسيء والوقاحة على الصحة العقلية والجسدية للموظفين، ورضاهم عن وظائفهم، وأدائهم، موثقة جيداً. ومن ناحية أخرى، تسمح ممارسات الإدارة الداعمة والشاملة التي توفر ضمانات السلامة للناس بالمخاطرة المعقولة، وارتكاب الأخطاء، والتحدث بصراحة وتحدي الوضع الراهن، وطلب المساعدة وطلب الموارد لإجراء التحسينات. وتثبت الأدلة بشكل ساحق أن القادة القادرين على إنتاج بيئات آمنة يشجعون الموظفين على التفاعل بشكل أكثر انفتاحاً وإفادة، والتعلم والنمو، وإظهار قدر أعظم من الإبداع، والتفكير في أنفسهم باعتبارهم ممثلين أقوياء وفعالين.

إن تحقيق هذه المبادئ العشرة أمر صعب للغاية. فهي أهداف طموحة. ومع ذلك، وكما هي الحال مع أي هدف، فإن هذه المبادئ تنقل معايير ينبغي السعي إلى تحقيقها، والتي تعبر بشكل مشترك عن إمكانيات النمو والتطور الإداري.



جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل
IMAM ABDULRAHMAN BIN FAISAL UNIVERSITY

وكالة الجامعة

المهارات اللازمة للإدارة الفعالة

على الرغم من أن اختيار وتدريب المديرين الجيدين يُعد من أكثر المشاكل إلحاحًا، إلا أن هذا النهج يشير إلى أن الإدارة الفعالة تعتمد على ثلاث مهارات أساسية قابلة للتطوير، والتي توفر طريقة مفيدة للنظر في العملية الإدارية وفهمها.

النهج القائم على المهارات الثلاث

المدير هو الشخص الذي (أ) يوجه أنشطة الأشخاص الآخرين (ب) يتحمل المسؤولية عن تحقيق أهداف معينة من خلال هذه الجهود. وفي هذا الإطار الإدارة الناجحة تعتمد على ثلاث مهارات أساسية، وهي المهارات الفنية والبشرية والمفاهيمية.

1. **المهارة الفنية:** تعني فهم نوع معين من النشاط والكفاءة فيه، وخاصة النشاط الذي يتضمن أساليب أو عمليات أو إجراءات أو تقنيات.
2. **المهارة البشرية:** هي قدرة المدير التنفيذي على العمل بفعالية كعضو في المجموعة وبناء جهد تعاوني داخل الفريق الذي يقوده.
3. **المهارة المفاهيمية:** تتضمن القدرة على رؤية المؤسسة ككل؛ وهي تشمل إدراك كيفية اعتماد الوظائف المختلفة للمنظمة على بعضها البعض، وكيف تؤثر التغييرات في أي جزء على جميع الأجزاء الأخرى؛ وتمتد إلى تصور العلاقة بين العمل الفردي والصناعة والمجتمع والقوى الاجتماعية والاقتصادية للأمة ككل

التوقيع:

المدير المسؤول:- أ. سعد بن علي الكناني

2020/02/13

التاريخ:



جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل
IMAM ABDULRAHMAN BIN FAISAL UNIVERSITY