اثر التخطيط الاسترانجيى لموارد المنظمة على كغاءة عمليقاتخاذ القرارات

دارسة حالة

أعداد

دکتور /السيـد عبـد الحليـم يــوسف قسم ادارة الإعمــال – جا معة الملک سعـود فرع القصيم دكتور /عبـد اللـه بـن سليمـان العــزاز قسم الإساليب الكمية – جامعة الملك سعود فرع القصيم

 $F_{\rm eff}$

-1111-1111

.

مقدمة:

تعد وظيفة التخطيط من الأنشطة الادارية الأساسية يجميع المنظمات على اختلاف أنواعها سراء التى تهدف منها إلى تحقيق ربح، أو تلك التى تهدف إلى تقديم خدمة. ويقرم التخطيط على إرساء السياسات والإجراءات والقواعد اللازمة لتسيير أمور المنظمة، وهو يعطى رؤية لمجريات الأمرر فى المستقبل عا يساعد على اتخاذ القرارات لمواجهة ما يطرأ من تغييرات على أساس علمى. ويعطى التخطيط القائمين على إدارة المنظمات القدرة على تحديد ما ينبغى فعلد فى المستقبل.

ومن المتعارف عليه أن جميع المنظمات تعمل في معيط من البيئة المتغيرة والتي تتطلب من المنظمة أن تتفاعل مع هذه البيئة عا لايتعارض مع أهداف المنظمة، وأيضا بالتأثير الإيجابي في البيئة المعيطة. هذا وتتسم عملية التخطيط بالاستمرارية فهي لاتتوقف عند حد معين، والهدف منها هو المحافظة على كفاءة ومستقبل المنظمة، ويستلزم ذلك المتابعة المستخرة لما تم تخطيطه بعد أن يأخذ حيز التنفيذ، وذلك للتعديل من السياسات التي تسير أمور المنظمة عا يحفظ لها التقدم والاستقرار.

وتزداد أهمية التخطيط بصغة عامة وبخاصة التخطيط الاستراتيجى منه على مسترى المنظمات الخدمية، وتتمثل هذه بصفة أساسية فى الخدمات التعليمية والصحية باعتبارهما من الاحتياجات الأساسية لأية مجتمع يسعى لتحقيق النمر والتطور والرقى لأفراده بما يتناسب مع الظروف البيشية المحيطة. وتقدم الدراسة أساس للتسخطيط الاستراتيجى على مستسرى كلية الاقتصاد والإدارة باعتبارها أحد المؤسسات التعليمية التى 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 يغرضه عليها التزامها تجاه المجتمع من توفير فرص التعليم الجامعي العالى المتطور بكفاءة عالية.ويحتوى البحث على جزئين أساسيين الجزء الاول الأساس النظرى ويوضح معنى وأهمية التخطيط الاستراتيجي، الجزء الثاني ويتناول الجانب التطبيقي.

الجزء الآول : الإساس النظري للبحث

عناصر العمل الإداري الفعال:

. قتل الأهداف أحد العناصر، الأساسيية للعمل الإداري الفعال، وعتل الهدف النتيجة التي ترغب المنظمة في تحقيقها، سواء ربع معين، أو خدمة معينة، ويقيد تحديد الهدف في اتجاهين: الأول: أن الأهداف تعمل مرشدا لعملية التخطيط وذلك بالتوجيد السليم للموارد المتاحة، الثاني: تعتب الأهداف أساسا للمتابعة وتقييم الأداء .. أي أنها معايير لقياس مدى الإنجازات التي تقدمها المنظمة، وترتبط الأهداف مع سياسات الإدارة واستراتيجياتها حيث يتم رسم السياسات والاستراتيجيات في ضوء الأهداف المنشودة، ويتمثل العنصر الثاني في الموارد المتاحة للمنظمة، وهذه هي 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، وأيضا الاستخدام الأمثل لتلك الموارد ما يكفل تحقيق أعلى عائد ممكن من وراء هذا الاستنخدام ويتسمثل العنصر الشالث للعسلية الإدارية في الخطط والبرامج حيث عثل التخطيط عنصرا حيريا من عناصر الإدارة، فهر يساعد الإدارة على اكتشاف أنسب الطرق والوسائل لاستخدام الموارد المتاحة ما يحقق الأهداف المرجوة. ويتمثل العنصر الأخير في القيود التي تعمل الادارة في محيطها وهذه تتسمثل في القيبود القانونية والأقتنصادية والأجتساعية، ويتحتم على المنظمة التفاعل مع هذه القيرد عن طريق التعرف عليها ومعرفة آثارها المحتملة، وأن تبحث عن أساليب للعمل الإدارى بما لايتناقض مع هذه القيود وبما لايؤثر على الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها. [١، ص ص ١٤-١٨]

معنى واهبية التخطيط

يعني التخطيط التفكير والتدبر والتأمل العلي ثم التبصر قبل اتخاذ القرار. ومن الأهمية ترفر جهاز متفرغ لأعمال التخطيط بالمنظمة، وكذلك فان تكريس الادارة العليا لجانب أساسي من وقتها للتخطيط يعتبر من المستلزمات الأساسية لنجاحة وفاعليتة. ويعني التخطيط الاستراتيجي "عملية تصميم الوسائل البديلة التي يكن من خلالها تحقيق أهداف المنظمة باستخدام الموارد المتاحة فها والظروف المناخية المحطية " [١ ص ٩٦] . أى أن الاستراتيجية تحدد أسلوب الادارة في استغلال مواردها والتغلب على نقاط الضعف بها، كما تحدد كيف تتصرف الادرة في مراجهة التغيرات التي تطرأ على المناخ بعني أن التخطيط الاستراتيجية تحدد أسلوب الادارة من استغلال مواردها والتغلب على نقاط الضعف بها، كما تحدد كيف تتصرف الادرة في مراجهة التغيرات التي تطرأ على المناخ بعني أن التخطيط الاستراتيجي يعطي أساساً للمسئولين بالمنظمة التغيرات التي تلوأ على المناخ بعني أن التخطيط الاستراتيجي يعطي أساساً للمسئولين بالمنظمة التغيرات التي تلوأ على المناخ بعني أن التخطيط الاستراتيجي ومستوى كفاءة الاداء بها وتشير التغيرات التي المرارة الاستراتيجية والتي ترتبط بستقبل المنظمة ومستوى كفاءة الاداء بها وتشير احسدى الدراسات [٢، ص٨٢] إلى أهمسيسة التطوير المستسمر للمنظمات المندميسة بوضع الاستراتيجيات التي تضمن رفع كفاءة الأداء بها.

ويقدم مجموعة من الكتاب [٣، ص١٩٧] مفهوم للتخطيط الاستراتيجى بالتركيز على الأنشطة Activities التى يعتوى عليها التخطيط الاستراتيجيى وهى أنه يعتوى على القرارات التى تزخذ بواسطة الادارة العليا، تخصيص موارد المنظمة من الاموال، والموارد البشرية والمادية، أن التخطيط الاستراتيجى له تأثير طويل الأجل، وأنه أيضا يركز على تفاعل المنظمة مع البيئة الخارجية. ومن ناحية أخرى يشير كاتبان آخران [٤، ص١٧٣] الى اهمية التخطيط الاستراتيجى من الناحية العملية أن الخطط الاستراتيجية تتطلب المصول على المعلومات من المناخ المحيط بالمنظمة، وتتسمثل هذه المعلومات في الظروف الاقتصادية، النواحي التكنولوجية، الظروف بالمنظمة، وتتسمثل هذه المعلومات في الظروف الاقتصادية، النواحي التكنولوجية، الظروف تحديد المهمة الاساسية للمنظمة ومن ثم الأهداف التى تسعى الى تحقيها، ووضع الاستراتيجيات، ثم التطبسيق ويلى ذلك تقسيسيم الخطة بناء على المعلرمسات المرتدة من نتسائج التطبسيق.

ويشيركاتب آخر [٥،ص٦٩] الى التحديات التى تواجد المنظمات والتى تعطى 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 [7،ص ص١٩٣، ١٩٥] على التسساؤل الخاص بأهمية التخطيط الاستراتيجى بأن معظم المنظمات أصبحت تدرك أهمية التخطيط الاستراتيجى Strategic Planning للنمو طريل الأجل وكفاءة الأداء بمنظماتهم، وأيضا أنه بالتحديد الدقيق لمهمة المنظمة يعطى المديرين الترجه السليم والتركيز على الأنشطة التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وأيضا يكن مديري المنظمة من الاستعداد والتفاعل مع المناخ السريع التغير والذي تعمل من خلاله المنظمات.

وتشير دراسة اخرى [٧، ص٤] الى أهمية القرارات الاستراتيجية حيث تعد نشاطاً هاماً بجميع المُظمات على اختـلاف أنواعها سواء الكبيرة منها أم الصغيرة، أيضا الربحية منها والخدمية والتي تقع منها بالقطاع الخاص أم القطاع العام، ويقدم أيضا تعريفا للقرارات الاستراتيجية بأنها مجموعة القرارات الادارية التي ترضح علاقة المُنظمة بالمُناخ، وهي مرشداً للانشطة الداخلية للمنظمة، وأيضا تحدد مستوى الأداء للمنظمة في الآجل الطويل .

ويرضع Ribbins [٨، ص٢١٧، ٢١٧] الأهمية المتزايدة للتخطيط الاستراتيجي، حيث يلعب دوراً هاما في نجباح المنظمات، ونظراً للتخييرات المناخية الكشييرة والمستنمرة المحيطة بالمنظمات، جعلت من الضروري أن يقوم المديرون بتطوير آلينه لتحليل الظروف المناخية المحيطة والتفاعل معها، هذا بالأضافة الى تقييم أو تحديد أوجة القوة والضعف في منظماتهم، وتحديد الفرص المتاحة للمنظمات والتى تعطى لها ميزة تنافسية. هذا وقد تحرك التخطيط الاستراتيجي ليشمل الهيئات الحكومية، الرحدات الصحية، المؤسسات التعليمية لأهمية ما تقدمة من خدمات للمجتمع.

ومن هذا تتضع أهمية التخطيط حيث يعد مرشدا أساسيا أمام المديرين لتحقيق أهداف المنظمة، ويفيد في تنسيق الجهود والأنشطة وتوجيد الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المرغوبة. ومن ناحية أخرى يقلل التخطيط عدم التأكد Uncertainty عن طريق ترقع التغيرات المحتمل ومن ناحية أخرى يقلل التخطيط عدم التأكد Uncertainty عن طريق ترقع التغيرات المحتمل وقوعها، وأيضا يوضح للمديرين الإجراءات الواجب اتخاذها في مواجهة التغيرات الطارئة. ويعنى ذلك أن التخطيط يجعل المديرين ينظرون لمستقبل منظماتهم، ويتوقعون وعلى مناصية لهذه التغيرات الطارئة. ويعنى المحتمل حدوثها، وأيضا يوضح للمديرين ينظرون لمستقبل منظماتهم، ويتوقعون وعلى مناصبة لهذه التغيرات، ذلك أن التخطيط يجعل المديرين ينظرون لمستقبل منظماتهم، ويتوقعون التغيرات المحتمل المحتمل حدوثها، والأخذ في الأعتبار لتأثير التغيرات، وتطوير ردود فعل مناسبة لهذه التغيرات، أيضا يو يقبع المديرين بأساس جيد لأتخاذ القرارات الأستراتيجية الخاصة بستقبل منظماتهم، ويتوقعون ويقبقة الصلة لعمليات، ويقا يعنا يد التغيرات، أيضا يد التغيرات، وتطوير ردود فعل مناسبة لهذه التغيرات، أيضا يد التغيرات، وتطوير ردود فعل مناسبة لهذه التغيرات، أيضا عد التخطيط أساس جيد لأتخاذ القرارات الأستراتيجية الحاصة بستقبل منظماتهم. ويقدم أيضا لما معلية الرقابة، حيث أن عملية الرقابة تعد وثيقة الصلة لعملية ويقدم أيضا التخطيط أساسا لعملية الرقابة، حيث أن عملية الرقابة تعد وثيقة الصلة لعملية التخليط أو ملازمة لد، فالتخطيط يحدد الأهداف المرغوبة أو المايير. التى تستخدم أساسا لعملية الرقابة، فان عدم تحديد ما ينبغى على المشروع تحقيقه يجعل من الصعب الحكم على لعملية الرقابة، فان عدم تحديد ما ينبغى على المشروع تعقيقه يجعل من الصعب الحكم على كفاءة الأداء، الذوابة، فان عدم تحديد ما ينبغى على المشروع تقيقه يجعل مان الصعب الحكم على المرازداء الأداف، فائذم ورائدة ورأتى بعد ذلك مرحلة التنفيذ، ومن هنا يكن مقارنة لعملية الرأداء، فالتخطيط يعدد الأهداف، ورئاتى بعد ذلك مرحلة التنفيذ، ومن هنا يكن مقارنة الأداء الأداء، فان عدم تمديد الأهداف، ورأتى بعد ذلك مرحلة التنفيذ، ومن هنا يكن مقارنة العمان مع ما تم وضعه من أهداف أو معايير، وتحديد الأنحرافات المامي فرون ثم الأداء النعلى مع ما تم وضعه من أهداف أو معايير، وتحديد الأنحال الحرافات المان أوداف ألها أذا الأذاء الخطيو البا

مراحل التخطيط الأستراتيجي:

عَمَّل المراحل المتبعة للتخطيط الاستراتيجي منهاجا أساسيا لخطوات هذا البحث والتي تتمثّل في الآتي:

- (١) تحديد الأهداف Objectives المستقبلية للمنظمة. يتمثل الهدف الاساسي لكلية الاقتصاد والادارة في المحافظة على كفاءة وجودة العملية التعليمية في ظل الموارد المتاحة، وأيضا مع تزايد أعداد الطلاب المتقدمين للالتحاق بالكلية في السنوات الأخيرة.
- (٢) تشخيص الوضع الحالى بالمنظمة:Diagnosis ويتمثل فى التعرف على المرارد البشرية والمادية المتاحة بالمنظمة، فالمرارد هى الأدوات الحيوية التى تمكن ادارة المشروع من تحقيق أهدافها، وعادة تتصف مرارد المنظمة بالندرة مما يتطلب معد الاستغلال الأمثل لتلك المرارد عا يحقق أهداف المنظمة بكفاءة عالية. ويتمثل التشخيص للوضع الحالى بكلية الاقتصاد والإدارة فى التعرف على الموارد والأمكانيات المتاحة والتى تتمثل فى الأعباء التدريسية لأعضاء هيئة التدريس، والتعرف على المقررات الواجب تقديمها وهذه قتل الأعباء التدريسية المطلوب تقديمها لاعام العملية التعليمية.
 - (٣) تحديد الفجرة التحطيطية : Planning Gap

وتتمثل هذه في الفارق بين الموقف المستهدف من قبل الكلية، والتشخيص للموقف الحالى. بعنى الفارق بين ماهو مستهدف (مخطط) والواقع الفعلى بالمنظمة، ويفيد تحديد القارق في شكل فجوة بين ماهر مطلوب وماهر متاح من الأعباء التدريسية في الوقوف على حجم الفجوة والبحث عن البدائل المكنة.

- (٤) تحديد البدائل المكنة لعلاج الفجرة : Alternatives وتتطلب هذه الخطرة البحث عن البدائل المختلفة والتى يكن بواسطتها علاج الفجرة بعني التقارب بين المرقف المستهدف (المخطط) والامكانيات المتاحة (المرقف الحالى) وتحتاج هذه الخطرة الى إجراء الدراسات والبحرث في شكل التطرير الدائم والتخطيط المستمر لمستقبل المنظمة، ويتطلب الأمر تجميع المعلومات عن كل بديل حتي يمكن تحليلة والرقوف على النتائج المترقعة من اتخاذه، وأيضا اعطاء الادارة الاتجاه المناسب لتمحسين الاداء وغو واستقرار المنظمة والقدرة على مواجهة التغيرات البيئية المستمرة عن طريق اختيار البديل الذي يتناسب وظروف المنظمة الحالية والمستقبلية.
- (٥) النتائج والقرارات Decisions وهذه تتسمئل في النتائج التى تتسوصل السها الدراسة من جراء تحليل البدائل المطروحة للتخليل لعلاج الفجوة التخطيطية، ويشير (١، ص٩٩) أن الأساليب التى يتم اختيارها لعد الفجوة التخطيطية تتصف عا يلى:
 أ. أن تكون متناسقة من أهداف المنظمة الرئيسية والا تتناقض معها.
 ب التناسق بين الأساليب ذاتها.

ثانيا : الدراسة التطبيقية

يقدم البحث أساساً للتخطيط الإستراتيجى على مستوى كلية الإقتصاد والإدارة، لمدة خمس سنوات من عام ١٤١٦ / ١٤١٧هـ إلى عـام ١٤٢٠ / ١٤٢١هـ.، وذلك بهدف خلق آلية لإتخاذ القرارات الإستـراتيجيـة على مستـرى الإدارة العليا، عا يحـافظ على كـفـاءة العملية التعليمية والنهرض عستقبل الكلية وتقديم الخدمة المتطورة للمجتمع المعيط يها. وتقوم الكلية كأحد المؤسسات الخدمية على تطوير كفاءة الأداء بها، خاصة أن العملية التعليمية أصبحت تحمل الدول تكاليف باهظة، مما يستدعى معه الإنتباء إلى مدى كفاءة الأداء، أو بعنى آخر النظر إلى إقتصاديات عملية التعليم بدراسة تكاليفه مع العائدات والتى تتمثل فى كفاءة الحريج ومدى مايقدمه لنفسه وللمجتمع من خدمات. وتشير إحدى الدراسات [٩ ص ص كفاءة الحريج ومدى مايقدمه لنفسه وللمجتمع من خدمات. وتشير إحدى الدراسات [٩ ص ص بعرجاتة، وتتكون مدخلات النظام التعليم عن طريق التعرف على علاقة مدخلات النظام بعرجاتة، وتتكون مدخلات النظام التعليمي من كافة الموارد والعوامل اللازمة لضمان فعالية العملية التعليمية، وتتمثل المذلات في الموارد الأساسية للنظام وهي الموارد البشرية أي الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموارد المادية وهي المباني والأجهزة..إلغ. وتتمثل مغرجات النظام مع أساسية في كفاءة الحريج ومايكتسبة من قيم ومفاهيم، ويكن التعرف على مخرجات النظام من الفوائد الناجمة عند سواء للفرد أو المجتمع في شكل زيادة الإنتاج وارتفاح مستوى المعاشة وترفير الفوائد الناجمة عند سواء للفرد أو المجتمع في شكل زيادة الإنتاج وارتفاح مستوى المعاشة وترفير الفوائد الناجمة عند سواء للفرد أو المجتمع في شكل زيادة الإنتاج وارتفاح مستوى المعيشة وترفير الفوائد الناجمة عند سواء للفرد أو المتعم في شكل زيادة الإنتاج وارتفاح مستوى المعيشة وترفير الفوائد الناجمة عنه مواء للفرد أو المتنع في شكل زيادة الإنتاج وارتفاح مستوى المعيشة وترفير

نحديد المشكلة:

تزايد أعداد الطلاب المتقدمين للكلية عن الطاقة الاستيعابية لها وعا يتفق مع المرارد المتاحة وهي بصفة أساسية المرارد البشرية بالكلية متمثلة في الأعباء التدريسية المتاحة، هذا وتراجه الكلية مشكلة تحديد الأعداد الراجب قبولها من الطلاب المتقدمين في بداية كل فصل دراسي.

هدف البحث:

تعد الكلية منظمة خدمية تقوم على تقديم الخدمة التعليمية على اكمل وجد، والمنتج النهبائي هو الطالب الخريج، وهو أيضبا أحد المدخلات الأسباسيية للنظام، والذي يحتساج إلى مجموعة من المواد والمنهجيات للحصول على درجة البكالريوس ، ويذلك يكون هدف الدراسة هر استخدام التخطيط الأستراتيجي لموازنة الموارد المتاحة مع الأحتياجات المطلوبة خلال خس سنوات في المستقبل وذلك لتقليص الفجرة بين ماهر متاح وماهو مطلوب، هذا مع مراعاة عدم الإخلال بمتطلبات الكفاءة العلمية للطالب الخريج. أي أن التخطيط يسعى لحل المعادلة الصعبة وهي : كيف يمكن الوفاء بحركة القبول المتزايدة، مع أمكانية تخريج طالب يملك قدرات علمية تمكند من المساهمة الفعالة في عملية الطالب الخريج. أي أن التخطيط يسعى لحل المعادلة الصعبة وهي : ويف يمكن الرفاء بحركة القبول المتزايدة، مع أمكانية تخريج طالب يملك قدرات علمية تمكند من المساهمة الفعالة في عملية البناء والتشيبيد لوطنه في ظل تكلفة متوازنة بين الموارد المتاحة والإحتياجات المطلوبة دون ما يطغي جانبا منها على الآخر. ويؤدي انخفاض الأعداد المقبولة من الطلاب مع إحكام العملية المعلمية إلى كفاءة عالية لخريج الكلية، ولكن من ناحية آخرى يترتب عليها بعض السلبيات مثل تضاؤل عدد الفرص أمام خريجي الرحلة الثانوية للألتحاق بالجامعة، وأيضا استمرار النقص في الكرادر المؤهلة لإدارة الوظائف بالقطاعات المختلفة. وينفس القدر من وأيضا استمرار النقص في الكرادر المؤهلة لإدارة الوظائف بالقطاعات المختلفة. وينفس القدر من حليها بعض السلبيات مثل تضاؤل عدد الفرص أمام خريجي الرحلة الثانوية للألتحاق بالجامعة، وأيضا استمرار النقص في الكرادر المؤهلة لإدارة الوظائف بالقطاعات المختلفة.وينفس القدر من حليها معمرار النقص في الكرادر المؤهلة لإدارة الوظائف بالقطاعات المختلفة.وينفس القدر من وأيضا استمرار النقص في الكرادر المؤهلة لادارة المؤائف بالقطاعات المختلفة.وينفس القدر من وأيضا المعلية القبول دون مراعاة لكفاءة الخريج سرف يحول العملية التعليمية إلى معرد المصول على درجة جامعية كمدخل ضمني للإنخراط في سلك الكرادر الموظف، ويترتب على ذلك خلخلة فعلية في الهدف الأساس للنظام التعليمي وبالتالي في هيكل الكرادر المعة كما وكيا.

مجال ونطاق البحث:

يقتصر مجال البحث على تحديد القدرة الإستيعابية لكلية الإقتصاد والإدارة فى ظل الموارد المتساحة، والتى برزت من خلال التطبيق الفسلى فى السنوات السسابقية للدراسية وهى العبء التدريسى المتاح لأعضاء هيئة التدريس مع التثبيت لبقية العوامل الآخرى(مثل عدد ومساحات القاعات، معامل الحاسب الآلى، ومعامل اللغة الإنجليزية...الخ) نظرا لأن تأثيرها خلال فترة الدراسة ليس عاملا فعالا لتوفرها بالقدر الكافى.

الغروض الأساسية للبحث:

تتمثل فروض البحث في الآتي:

- (١) الأقبال على الالتحاق بالكلية أكبر من طاقة استيعاب القبول بها، وذلك بناء على البيانات التاريخية خلال السنوات القليلة الماضية، ويرجع ذلك بصفة أساسية إلى زيادة أعداد الطلاب المتخرجين من المرحلة الثانوية في انحاء المملكة.
- (٢) أعداد الطلاب المتبولين مبنية على أساس الأعداد المتبولة في السنوات السابقة مع تثبيت أعداد الطالبات ليكون ٢٥ طالبة في كل فصل دراسي.
- (٣) يوجد تصورين يفترض على أساسهما أعداد الشعب بالمستريات المختلفة في الفصلين
 (٣) الدراسيين الأول والثاني من كل عام جامعي كمايلي:
 - 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
 فى الفصل الدراسى الثانى:

- شعبة واحدة لمقرارات المستوى الرابع حتى المستوى الثامن.

.

- (٤) يتم التخطيط بناءا على عدد الشعب فى المقرارت وذلك لتأثر العبء التدريسى لأعضاء حيثة التدريس مباشرة بعدد الشعب التى يقرمون بالتدريس لها. وبذلك يفترض أن مترسط حجم الشعبة يكون ٦٠ طالبا ويكن أن ينخفض أو يزيد بقدار ٢٠ طالبا ليصبح الحد الأدنى لعدد الطلاب بالشعبة ٤٠ طالبا، والحد الأعلى ٨٠ طالبا.
- (٥) العبء الميارى لعضر هيئة التدريس هر ١٢ ساعة، يستثنى من ذلك عميد ووكيل الكلية ورؤساء الأقسام وشاغلى المناصب الإدارية.
 - (٦) الجد الأقصى للعب، التدريسي لعضو هيئة التدريس هو ١٥ ساعة.
- (٧) التسخيصص المتساح للطالبسات هو إدارة الأعسمسال فسقط وذلك من بداية العسام الدراسى ١٤١٨/١٤١٧هـ، على أن تسستسمر باقى التسخيصيصات الحساليسة (الأسساليب الكمسيسة، الأقتصاد، المحاسبة) حتى تتخرج الطالبات اللاتى يدرسن بهذه التخصصات.
 - ٨) يقوم المحاضرون بتدريس العملي فقط واعتبارهم احتياطي أمان لمالية العجز في العب.
 التدريسي.
 - (٩) مرونة عضو هيئة التدريس في تدريس كل المقرارات بقسمة باستثناء قسمى الأساليب
 الكمية والإعداد العام.
 - (١٠) أن جدولة عودة الأعضاء المتعثون متوقعة وليست فعلية وذلك لاحتمال عدم توافق توقيت عودتهم.
 - خطوات البحث: أولا: تحديد الأهداف المستقبلية للكلية. ` ثانيا: تشخيص الوضع الحالي بالكلية وتحديد الفجرة.

ثالثا: تحديد البدائل المكنة لعلاج الفجوة.

رابعا: النتائج والتوصيات.

وتتناول فيما يلى الخطوات السابقة:

- أول : نُحديد الأهداف المستقبلية للكلية: تتمثل الأهداف الأساسية للكلية في الآتي:
- المحافظة على كفاءة مخرجات الكلية وهم الطلاب الخريجون.
- (٢) ضمان كفاءة العملية التعليمية بالمحافظة على المعدل الميارى لنصيب عضر هيئة التدريس
 من الطلاب.
 - (٣) الأستخدام الأمثل لموارد الكلية.
 - (٤) تلبية الأقبال المتزايد من أعداد خريجي المرحلة الثانوية.

ثانيا: تشخيص الوضع الدالى بالكلية وندديد الغجوة:

تعطى الدراسة رؤية لوضع الكلية على مدى خمس سنرات ابتداء من عام ١٤١٢/١٤١٨ حتى عام ١٤١٢/١٤١٨ه. وذلك كخطة خمسية طويلة الأجل تعطى رؤية مستقبلية للموارد المتاحة بالكلية وأيضا مستقبل أعداد الطلاب بناءا على الأعداد التى تم قبولها فى العام الدراسى الأول من الخطة ١٤١٢/١٤١٦ه باعتبارها أعداد حقيقية، وفى السنرات التالية حسبت الأعداد على أساس الفرضية التى تم وضعها على أساس عدد الشعب وعدد الطلاب بكل شعبة وهى في الفصل الدراسى الأول من كل عام دراسى ٦٠ طالب × ٤ شعب = ٢٤٠ طالب، وفى الغصل الدراسى الشانى من كل عام دراسى ٢٠ طالب × ٣ شعب = ٢٤٠ طالب، هذا مع تثبيت أعداد الطالبات اللاتى يتم قبولهن بعدد ٢٩ طالبة فى كل من الفصلين الأول والثاني من كل عـام دراسي، وذلك نظراً لتـدني عـدد الطالبـات الراغبـات في الالتـحاق بالكلية في الأعـرام الأخيرة، هذا مع العلم أن زيادة أعدادهن الى ٦٠ طالبة في كل فصل دراسى لن يؤثر على تحليل الأعباء التدريسية لأعضاء هيئة التدريس لأن التحليل قائم على عدد الشعب. ولتشخيص الوضع الحالي نتناول بالدراسة والتحليل مايلى:

أعداد الطلاب بالكلية :

تم تقدير. أعداد الطلاب على أساس الفرضية السابقة طبقا لعدد الطلاب بالشعبة ١٠ 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 والشاني ٢٥ طالبة. هذا مع مراعاة أن الاعداد بالفصلين الأول والثاني للعام الدراسي ١٤١٧/١٤١٦ هي أعداد فعلية ويوضع الجدول (١) أعداد الطلاب خلال فترة الدراسة ٠

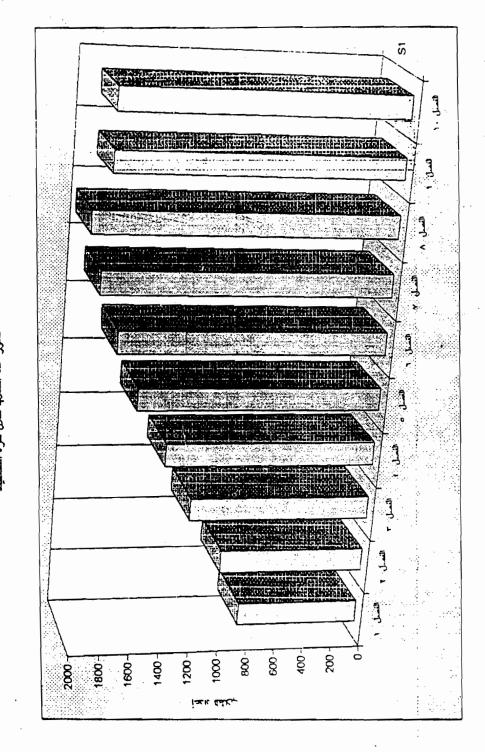
ويلاحظ من الجدول (١) أن أعداد الطلاب في زيادة مطردة باستمرار طبقاً للفرضية السابق وضعها، ففى الفصل الدراسى الأول ١٤١٧/١٤١٦ه بلغ عدد الطلاب ٨٣٣ طالبا وطالبة، وفي الفصل الدراسي الثاني ١٤٢١/١٤٢٠ه بلغ عدد الطلاب ١٨٨٠ طالبا وطالبة أى يزيادة تبلغ ١٠٤٧ طالبا، بنسبة زيادة خلال مدة الدراسة تصل الى ١٢٦٪، ويوضح الشكل البياني رقم (١) أيضا أن أعداد الطلاب في تزايد مستمر ابان فترة الدراسة والذى تترواح نسبته ماين ١٨٨ الى ١٣٩٪.

الفصل الأول = ٢٠× ٤ = ٤٠ سالب الفصل الثاني = ٢٠× ٢ = ١٨٠ سالب السالبات (٢٥)

	T	Ŋ	ллт	Ş	1.90	-	1771	1	10.4	-	1707	-	=	1/1/	11.1	1	1117	-	1	-
المبسوح	٧. ٤	111	111	114	111	171	1167	116	1771	111	1877	141	1111	111	1711	۲.٤	1444	۲.٥	17.	۲.,
الثامن	YY	17	۲v	4	۷	×	٤٣	۲.	٨3	م	1	11	1.1	١٢	111	3.4	777	۲.	71.	۲0
السمايج	21	Ŷ	×	۲.	٤٢	-1	٨3	•	\$	11	1.1	١r	111	34	TVT	۲.	46.	۲٥	<u>.</u>	۲٥
السادس	•	1	13	۲	٤٢	•	5	11	1.1	17	111	11	777	7	۲٤.	۲٥	1	۲٥	71.	۲٥
الغامس	۲3	۲	13	د	\$	١٢	1.1	17	111	11	777	۲.	Υ٤.	۲,	15	۲٥	78.	۲٥	7	۲٥
. الرابح	21	-	1	11	1.1	١٢	111	34	777	7	٧٤.	۲۰	١٨.	۲,	٧٤.	۲,	١٨.	۲٥	۲٤.	۲٥
្រោះ	110	١٨	1.1	١٢	177	11	777	۲.	Υ٤.	۲.	١٨.	۲,	Υ٤.	۲٥	١٨.	۲٥	78.	۲۰	١.	۲٥
الثاني	155	11	177	31	TVT	۲.	۲£.	۲.	١٨.	۲.	٧٤.	۲.	17.	۲٥	۲٤.	۲٥	١٨.	۲٥	۲٤.	۲٥
i R ^O L	۲.۷	13	TAL	۲.	۲٤.	۲٥	١٨.	۲۰	Y£.	۲۵	١٨.	۲۰	۲٤.	۲٥	١٨.	۲۰	٧٤.	۲٥	. 17	۲٥
المستوص	طلاب	سلاليات	طلاب	ملبال	طلاب	سالبات	للاب	سالبات	ـ الانب	سالبات	للاب	سالبات	طلاب	بالبات	لللاب	سالبات	لللاب	سالبات	طلاب ا	سالبات
	11/11	-1161	11/2	L1/A1315	V /V	~\V\/\A	<u> </u>	-11	~1E11/1A	310-	<u>مازرد، ا</u>	314	-127./19		-111-/11	-121	-1ET1/T.	-161	-11271/7-	-115
الفصول	الغصل	ri n er	الغد	الغصل الثاني		الغصل الأول	ألفصل	الفصل الثاني	الغصلالول		الغصل الثاني	الثاني	الغصل الأول		الفصل	الغصل الثاني	الفصل الأول		الفصل	الغصل الثاني

جدول (۱) **اعداد الطلاب بالكلية**

(18)



شكل رقم (۱) تطور عد الطلاب ذلل أترة التخطيط نصيب عضو هيئة التدريس من الطلاب :

يحتل هذا المؤشر أهمية بالغة في قياس مدى جودة وكفاءة العملية التعلمية ، فكلما كان نصيب عضر هيئة التدريس من الطلبة مترافقا مع النسب المعمول بها في جامعة الملك سعرد وهي ٢٠ طالبا كلما كان هذا دليلا على التوازن بين أعداد الطلاب وأعداد اعتضاء هيئة التدريس ويكن بإستخدام تقديرات أعداد الطلاب بالجدول (١) لإيجاد هذا المؤشر على النحر التالي :

	لطراب *	تدریس من ا	هيئة ال	يغو	نديب
--	---------	------------	---------	-----	------

				العاني						القصل
21/2-	11/1.	.1./14	7-/19	19/18	19/18	14/14	14/14	14/17	14/17	
144.	144.	1444	1414	1441	ITTE	1616	1777	440	177	أمداد الطلاب
10	٦0	- 14:	77 5	11	٥٦٠	٤٩	٤٢	TE.	79	المؤشر

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

			A ""				•			
الفاني	الأرل	الثاني	الأرل	الثاني	الآرل	الثاني	الأول	الثاني	الأرل	الفصل
71/7-	۲۱/۲.	/ 19	1./19	11/14	11/14	14/14	14/14	14/17	14/17	
£7.	LAY	LYY	٤٨٨	EVT	٤٨٨	٤٦.	٤٤.	687	***	الساهات القعلية
										"العباء المطلوب"
17	۱۲	17	١٧	١٦	۱۷	17	10	10	١٣	المؤشر
		÷,							4	

متوسط العبء التدريسي لعضو هيئة التدريس *

مدد أعضاء هيئة التدريس بالكلية = ٢٩ عضواً، المؤشر = مده أمناء هيئة التدريس * عدد أعضاء هيئة التدريس

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

اجمالى العبء التدريسي على مستوى الأقسام والكلية:

تم حساب العبء التدريسى المتاح على مستوى الكلية طبقا لفرضية أن العبء المعيارى لعضو هيئة التدريس هو ١٢ ساعة ماعدا الأعضاء الذين يتولون مناصب ادارية، وأن العبء الأقصى لعضو هيئة التدريس هو ١٥ ساعة. وبحصر أعضاء هيئة التدريس بكل قسم تم تحديد العبء التدريسى المتاح به . هذا ومن ناحية أخرى تم حساب العبء التدريسى المطلوب بكل قسم على أساس عدد المقررات التى يقدمها القسم ابتداء من المستوى الأول حتى المستوى الثامن وطبقاً للفرضية السابق وضعها وهى أن تكون أعداد الشعب في الفصل الدراسى الأول ٤ . ٣ . ٢ في المستويات الشلائة الأولى وأن يكون أعداد الشعب في الفصل الدراسى الشانى ٣ . ٢ . ٢ في المستويات الشلائة الأولى.وأن تكون شعبة واحدة في الفصلين الدراسيين من كل عام دراسى ابتداء من المستوى الرابع حتى المستوى الثامن. ويتضع هذا العبء تفصيلاً على مستوى الاقسام بالملحق رقم (١). ويوضع الجدول رقم (٤) إجصالى العبء المطلوب من الكلية مقارنا بالعبء المتاح الأعلى

والفجرة (العجز) بينهما في حالتى التشغيل الميارى (١٢ ساعة) لكل عضر هيئة تدريس، وتشغيل الذروة (١٥ ساعة) لكل عضر هيئة تدريس.

جدول (٤)

الغرق بين المطلوب	الغرق بين المطلرب		للريسي للكلية	العبء ال	العبء التدريسى
والاهلي	والادني	· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·			
1-3	آ-ب	العبء الأعلى المتاح	العباء الادنى المتاح	ألعبء المطلرب	القصىل
		(چ)	(ب)	(1)	
	(14)	144	Tav	TVL	الأبل ١٧/١٦
X -	(11)	114	¥\$¥	171	الغاني ١٧/١٦
(7)	(¥£)	174	YaY	. 271 .	الأرل. ١٨/١٧
(14)	(41)	£84 ³	Yev	LLA	الثاني ١٨/١٧
(£¥)	(114)	544	¥\$¥	٤٧٦	الأرل ١٩/١٨
(٣١)	(1-7)	£74	¥*¥	٤٦.	العاني ١٩/١٨
(£¥)	(114)	٤٣٩	¥ 8 ¥	٤٧٦	· الأول ٢٠/١٩
(31)	(1-27)	144	¥*¥	٤٦.	الثاني ٢٠/١٩
(14)	(114)	ETA	TaY	٤٧٦	الارل ۲۱/۲۰
(31)	(1-17)	LYA	ToY	٤٦.	الثاني ٢١/٢٠

العبء التدريسي الغعلى بالكلية مقارنه بالعبء التدريسي الأدنى والإعلى

(۱ ۸)

يتضع من الجدول السابق (٤) النتيجة الحتمية لزيادة أعداد الطلاب مع ثبات عدد أعضاء حيئة التدريس وهي ظهور الفجوة بين العبء التدريسي المطلوب تقديمة طبقا للفرضيات السابقة، وبين العبء الأدنى المتاح طبقا للعدد الحالي لأعضاء حيئة التدريس، حيث يترواح الفرق ما بين ١٧ ساعة الى ١١٩ ساعة خلال مدة الدراسة ويصل هذا الفرق في المتوسط الى ٩١ ساعة.

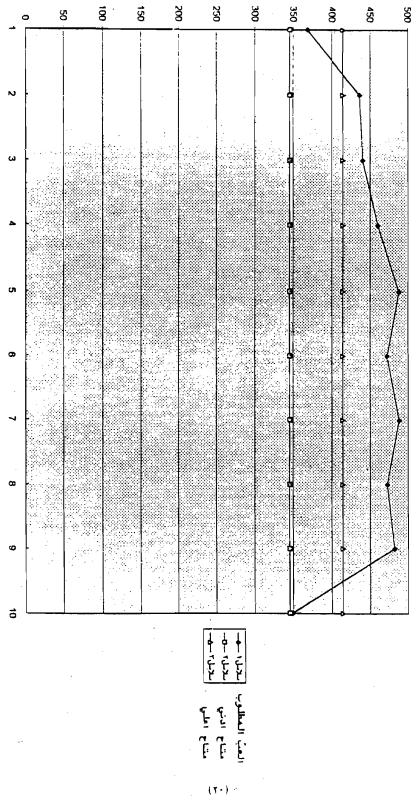
وبقياس الفجرة بين العبء التدريسي المطلوب والعبء التدريسي الأعلى المتاح نجد أن الفرق يترواح مابين ساعتين الى ٤٧ ساعة وذلك باستشناء الفصليين الدراسيين الأول والشاني من العام الجامعي ١٤١٧/١٤١٦هـ. ويصل هذا الفرق في المترسط الى ٣١ ساعة.

ويتضع جليا الفرق بين العبء التدريسي المطلوب والعبء المتاح سواء الأدني. (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 تقديمة من الكلية يقع أعلى من كل من الحدين الأدني والأعلى المتاحين بالكلية، وبذلك نرى أن حجم الفجوة كبير بين ماهو مطلوب وماهو متاح من العبء التدريسي، ونرى هذا أهمية البحث عن البدائل التي تؤدي إلى وقوع العبء التدريسي المطلوب ما بين الحدين الأدني والأعلى حتى يكون التشغيل طبقا للمعدلات المعيارية.

ندديد 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 فصل،أو فصلين) أي إعمال مبدأ العائد بالتكلفة .



- (٢) تقليص عدد الشعب في المستريات الأولى.
- (٣) زيادة العبء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس الحاليين لسد العجزمع تقنين فعالية الأداء مع الأخذ في الاعتبار تكاليف الأعباء الإضافية.
- ٤) التعاقد مع عضو هيئة تدريس (زائر) لفترة محدودة لسد العجز غير أنه لابد من التأكد من إمكانية تطبيق ذلك على الواقع عمنى هل عكن توفر 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، وأيضا توجيد الطلاب للتخصصات الاربعة طبقا للمعايير الموضوعة.
- (٧) الحد من المنبع بإعتماد سياسة قبول تحدد 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 ، فضلا على صعوبة تحديد معايير إختيار الطلاب المقبولين والتي قد لا تخلو من تحيز لبعض المعايير دون غيرها (بإفتراض أن معيار المجموع لم يعد هو المحك الوحيد) .
- (٨) عند إنسغال وظيفة خالية (أو الدرجة التي تصبح شاغرة) في احد أقسام الكلية عكن إستقطاب أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم الذين يتمتعون عرونة 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 تحرك الوظائف الخالية (عند إشغالها) بين الأقسام للإستفادة منها في الأقسام التي تعاني من عجز شديد .
- (١١) إعادة تنتيع هيكل المقررات التي تدرس في كل مستوى بهدف ترشيد عرض المقررات خاصة حالات الرسوب بحيث يتم إمتحانهم مع نظائرهم في الشعب المفتوحة .

يلاحظ من البدائل السابقة أن إدارة الكلية يكنها 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 ينجع هذا البديل أو قد لا ينجع، أيضا قد تضطر الكلية لزيادة أعباء أعضاء هيئة التدريس اكثر من الحد الادني وهو ١٢ ساعة ولكن هذا أيضا له حد أذ لا يكن الزيادة اكثر من ١٥ ساعة والا كان لذلك أثره على كفاءة وجودة العملية التعليمية، هذا بالإضافة إلى أن أعضاء هيئة التدريس يغترض قيامهم بعمل الأبحاث والدراسات وأيضا تقديم مرامج التدريب التى تخدم المجتمع المحيط بالكلية.

ومن ناحية أخرى من الإمكان أن يتم اختيار أعضاء هيئة التدريس الذين يتمتعون بُرونة فى تدريس العديد من المقررات ولكن هذا مشروط بتىرافرهم.وتقوم الكلية فعلا بالإست.فادة من قيام المحاضرون بتـدريس مـقـررات نظرية فى الكشيـر من الأقـسـام ولكن هذا قـد يكون على حسـاب التطبيقات والدروس المعملية التى يقوم بها المحاضرين. أيضا تقوم الكلية بتحريك بعض الوظائف الشاغرة من قسم إلى آخر طبقا للفائض والعجز بكل قسم.

ومن هنا يتبقى بديليين 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: البديسل الأول : زيادة أعضاء هيئة التدريس. البديل الثانى: تقليص عدد الشعب. وفيمايلى دراسة وتحليل ونتائج كل من البديلين

البديل الأول : زيادة أعضاء هيئة التدريس:

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

أول : دراسة وزدليل البيانات في حالة التشغيل المعياري:

بإستقرار وتحليل بيانات الجدول رقم (٥) الذي يوضع العجز في حالة التشغيل المعياري سوف نركز على الفترة التي تبدأ من العام الدراسي ١٤/٨/١٧ه وحتى نهاية الدراسة بإعتبار أن بيانات العام الدراسي ١٤/٧/١٦ه أصبحت بيانات فعلية – ممكن أن تستخدم لأغراض الدراسة – يتضع أنه يرجد عجزا كبيرا بقسم 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 (١٨/١٧هـ) والفصل الأول (١٨/٩٩هـ) فهر يحتاج إلى (٥٠٪) من نصاب عبء تدريسي لعضر واحد فقط ويفضل تغطية هذا العجز من تشغيل الذروة يينما يحتاج قسم الإقتصاد إلى ثلاثة أعضاء من بداية العام الدراسي (١٨/٩٩٤هـ) وحتى نهاية الدراسة ، أما العجز الموجود في العام الدراسي (١٨/٩٤هـ) يفضل تغطيته من التشغيل المياري ، وبتحليل بيانات قسم الإعداد العام يتضح أن العجز يتراوح ما بين (٢٢ ، ٢٢) ساعة أي ان الأمر يتطلب عضرين جدد من بداية العام الدراسي (١٨/٩٤هـ) وحتى نهاية أي ان الأمر يتطلب الأخذ في الإعتبار الوقت المناسب لتسكين أعضاء هيئة التدريس الجدد في جميع الأقسام .

جدول (٥)

العب التدريسي للكلية في حالة التشغيل المعياري. (الدد الأدني)*

	-		π	74 **					·#·	
ا- لفصرل الدراسية	الأول	الثاني	الأرل	الثاتي	17,AI	الثاني	الأول	الثاني	15AI	الثاني
القميم	17/17	17/13	14/14	14/14	11/14	19/14	1./19	1./15	Y3/Y.	11/1.
قسم الأسالهب الكنية	77	٣	٢	٤A	٤٢	r	٤Y	۳٦	٤٢	3
قسم إدارة الأعسال	٣	10	. . .	NY.	· 45	۳۳	m		m	**
قسم المحامية	41	, ۳ .–		۳.,	, , ,	٦	٦	٦	٦-	٦
قسم الإقتصاد	11 -	٦	۱۸	10-	· W.	۲۷	۳.	77	۳.	77
الإعداد المام	. 14	77	41		77	ΥΫ́	77	**	44	YY:
إجبالي العبه	١٧	76	.97	۱۰۰	144	114	174	114	178	114

* القيم الموجبة غشل عجزاً في العبء التدريسي، والقيم السالبة غشل وفراً في العبء التدريسي .

ثانيا: دراسة وزدليل البيانات في حالة تشغيل الذروة (الدد الأقصى)

بتحليل بيانات جدول رقم (٦) يتضع أن العام الدراسي (٤١/١٧هـ) يوجد به وفرة في جميع الأقسام باستثاء قسم الأساليب الكمية والذي يحتاج إلى عضوين جدد على الأقل، والإعداد العام عضوا واحدا على الاكثر، بينما يوجد (٣) ساعات عجز في قسم الاقتصاد يفضل تغطيتها من التشغيل الميارى.

ويلاحظ بالنسبة للفترة من العام الدراسي (١٤/٩/١٨هـ) وحتى نهاية الدراسة أن العجز في قسم الاساليب الكمية يترواح ما بين ٢١ إلى ٢٧ ساعة وبقسم إدارة الأعمال ما بين ١٢ إلى ١٥ ساعة ويقسم الاقتصاد من ١٢ إلى ١٥ ساعة و الإعداد العام ما بين ١٠ إلى ١٤ ساعة، وهذا يتطلب أعضاء جدد،حيث يحتاج قسم الاساليب الكمية إلى عضوان على الأقل، وقسم الاقتصاد عضواً على الأقل والاعداد العام عضوا على الأكثر ويحتاج قسم أدارة الاعمال إلى عضوا وأحدا من يذاية الفصل الثاني ١٤/١٩/١٩هـ، وحتى نهاية الدراسة، أما قسم المحاسبة فيرجد به وفرة كبيرة وبالتالي لا يوجد ضرورة لتشغيل الذروة.

جدول (٦)

						<u>т</u> : м			•	
الغاني	الأول	الفاني	الأرل	الثاني	الأرل	الثاني	الأرل	الغاني	الأرل	القص ول الدراسية
41/4.	11/1.	1./14	4./14	11/14	11/14	14/14	14/14	17/17	17/11	اللسم
۲۱	۲۷	۲۱	۲۷	۲١,	**	74	41	41	18 2	قسم الأساليب الك
۱۲	5 a 1	۱۲	1.	١٣	٣	۹ –	10 -	٦-	14 -	قسم إدارة الأعمال
45 -	Y£ -	¥£	¥£ -	۲٤-	۱۲ -	10 -	۱۲ -	۲۱ -	24	قسم المحاسبة
14	١٠.	14	١.	17	10	-	۳	۱۲ -	۱۷ -	قسم الإقتصاد
۱.	11	۱.	16	۱.	١٤	۱.	۱۲	1.	¥	الإعداد المام
۳۱	٤٧	۳۱	٤Y	٣١	٤٧	19	11	A –	88 -	إجمالي العبء
	11/1- 11 11 12 14 14 1-	الأول الثاني ۲۱/۲۰ ۲۱/۲۰ ۲۱/۲۰ ۲۱/۲۰ ۲۷ ۱۹ ۱۹ ۲۰ ۲۶ – ۲۲ ۱۹ ۱۰ ۱۰	العاني الأول العاني ۲۱/۲۰ ۲۰/۲۹ ۲۱/۲ ۲۱ ۲۷ ۲۱ ۲۱ ۲۷ ۲۱ ۱۲ ۱۵ ۱۲ ۲۲ ۱۵ ۱۲ ۱۰ ۱۲ ۱۰	الأول الماتي الأول الماتي ١٢ - ٢٠ - ٢٠/١٩ - ٢٠/١٩ ٢١ - ٢٠ - ٢٢ - ٢٠/١٩ ١٢ - ٢٢ - ٢٤ - ٢٤ ١٥ - ٢٤ - ٢٤ - ٢٤ ١٠ - ٢٤ - ٢٤ - ٢٤	المتاني الأول المتاني الأول المتاني ١٩/١٨ ١٩/١٠ ٢ ٢١/٢٠ ٢١/٢٠ ٢١/٢٠ ٢١ ٢ ٢ ٢ ٢ ٢ ٢ ٢٠/٢٠ ١٩ ١٩ ٢ ٢ ٢ ٢ ٢ ٢٠ ١٢ ١٩ ١٩ ٢ ٢ ٢ ٢٠ ١٢ ١٩ ١٩ ٢ ٢ ٢٠ ١٠ ١٠	الأول القاني الأول القاني الأول القاني ١٧/١ ١٩/١٨ ١٩/١٨ ١٩/١٨ ٢١ ٢١/٢ ٢١/٢ ٢٠/٢ ٢١ ٢١ ٢١ ٢٠/٢ ٢١ ٢١ ٢٠/٢ ٢٠/٢ ٢١ ٢١ ٢٠/٢ ٢٠/٢ ٢٢ ٢٠/٢ ٢٠/٢ ٢٠/٢ ٢٢ ٢٠/٢ ٢٠/٢ ٢٠/٢ ٢٢ ٢٠ ٢٠ ٢٠ ٢٢ ٢٠ ٢٠ ٢٠ ٢٢ ٢٠ ٢٠ ٢٠ ٢٢ ٢٠ ٢٠ ٢٠ ٢٠ ٢٠ ٢٠ ٢٠ ٢٠ ٢٠ ٢٠ ٢٠	الشائي الأول الشائي الأول الشائي الأول الشائي ١١/١٢ ١١/١٢ ١١/١٢ ١١/١٢ ١٢/١٢ ١٢/١٢ ٢١/٢ ١١/١٢ ٢١/٢ ٢٠/٢ ٢٠/٢ ٢٠/٢ ٢١/٢ ١١/١٢ ٢٠/٢ ٢٠/٢ ٢٠/٢ ٢٠/٢ ٢٢ ٢٢ ٢٢ ٢٢ ٢٢ ٢٢ ٢٢ ٢٢ ٢٢ ٢٢ ٢٢ ٢٠ ٢٢ ٢٢ ٢٢ ٢٢ ٢٠ ٢٠ ٢٢ ٢٠ ٢٠ ٢٠ ٢٠ ٢٠ ٢٢ ٢٠ ٢٠ ٢٠ ٢٠ ٢٠ ٢٠ ٢٠ ٢٠ ٢٠ ٢٠ ٢٠ ٢٠ ٢٠ ٢٠ ٢٠ ٢٠ ٢٠ ٢٠ ٢٠ ٢٠ ٢٠ ٢٠ ٢٠ ٢٠ ٢٠ ٢٠ ٢٠ ٢٠ ٢٠ ٢٠ ٢٠ ٢٠ ٢٠ ٢٠ ٢٠ ٢٠ ٢٠ ٢٠ ٢٠ ٢٠ ٢٠ ٢٠ ٢٠ ٢٠ ٢٠ ٢٠ ٢٠ ٢٠ ٢٠ ٢٠ ٢٠ ٢٠ ٢٠ ٢٠ ٢٠ ٢٠ ٢٠	الأول الشائي الأول الأل الأول الأول الأول الأول الأول اللأول الأول الللأول الأول	العاني الأرل الغاني الأرل الأرل الإرل الغاني الأرل الغاني الأرل الإرل الإرل الإرل الإرل الغاني الإرل الغاني الإرل الإرل	الأول الفاتي الأول الفاتي الأول الفاتي الأول الفاتي الأول الفاتي ١٢/١ ١٢/١٢ ١٢/١٢ ١٢/١٢ ١٢/١٢ ١٢/١٢ ٢١/٢ ٢١/٢ ٢٢/١ ٢٢/١٢ ١٢/١٢ ١٢/١٢ ٢٢/٢ ٢٢/٢ ٢٢ ٢٢ ٢٢ ٢٢ ٢٢ ٢٢ ٢٢ ٢٢ ٢٢ ٢٢ ٢٢ ٢٢ ٢٢ ٢٢ ٢٢ ٢٢ ٢٢ ٢٢ ٢٢ ٢٢ ٢٢ ٢٢ ٢٢ ٢٢ ٢٢ ٢٢ ٢٢ ٢٢ ٢٢ ٢٢ ٢٢ ٢٢ ٢٢ ٢٢ ٢٢ ٢٢ ٢٢ ٢٢ ٢٢ ٢٢ ٢٢ ٢٢ ٢٢ ٢٢ ٢٢ ٢٢ ٢٢ ٢٢ ٢٢ ٢٢ ٢٢ ٢٢ ٢٢ ٢٢ ٢٢ ٢٢ ٢٢ ٢٢ ٢٢ ٢٢ ٢٢ ٢٢ ٢٢ ٢٢ ٢٢ ٢٢ ٢٢ ٢٢ ٢٢ ٢٢ ٢٢ ٢٢ ٢٢

العبء التدريسي للكلية في دالة تشغيل الذروة (الدد الأقصي) *

* القيم المرجبة تمثل عجزا في العبء التدريسي، والقيم السالبة تمثل وفرا في العبء التدريسي .

الجدولة المتوقعة للأعضاء المبتعثين: للبديل الأول:

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

وسوف نتناول جدولة المبتعثين لهذا البديل على النحو التالى:

بالنسبة لقسم الأساليب الكميةيتطلب إضافة ثلاثة أعضاء جدد في الفصل الأول من العام الدراسى ١٤١٨/١٧هـ سيستم تغطيسة إثنان منهم من المستحثين المتسوقع عسودتهم في نفس الفسصل فيتناقص العجز ليصبح عضوا واحداء فإذا لم يتم تدبيرة سوف يرتفع العجز إلى عضوين في الفصل الذى يليه (١٤١٨/١٧هـ) 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.

ويتحليل العجز بقسم إدارة الأعصال نجد أن العجز يبدأ من الفصل الدراسي الشاني عام (١/١/١٤هـ) ونظرا لترقع عودة عضوا مبتعثا في بداية الفصل الأول١٤/٨/١٧هـ وإيضا عودة عستسوين من المستسعشين في الفسصل الدراسي الاول ٤١٩/١٩ هـ ولذلك من القسصل الشاني مستسوين من المستسعشين في الفسصل الدراسي الاول ٤١٩/١٩ هـ ولذلك من القسصل الشاني مستسوين من المستسعشين في الفسصل الدراسي الاول ١٤٩٩ هـ ولذلك من القسصل الشاني مستسوين من المستسعشين في الفسصل الدراسي الاول ١٤٩/١٩ هـ ولذلك من القسصل الشاني مستسوين من المستسعشين في الفسصل الدراسي الاول ١٤٩/١٩ هـ ولذلك من القسصل الشاني مستسوين من المستقلين في الفسطين الأول مستورة الاستفادة من مجهود عضو هيشة تدريس سيكون دون العب المعياري في الفصلين الأول ١٩/١٩ هـ والأول ١٤/٩/١٨هـ.

بالنسبة لقسم المحاسبة فلا يوجد عجز في العبء التدريسي خلال فترة الدراسة بصفة عامة بل أن سمة الوفرة أحد معالمة المتميزة حيث نجد أنه يستقبل عضرا مبتعثا في بداية الفصل الأول ١٤١٨/١٧هـ وهر لايحتاج إلا إلى ٥٠٪ على الأكثر من عبثه التدريسي لتغطية العجز في العام الدراسي ١٤١٨/١٧هـ والفصل الأول ١٤١٩/١٩هـ ويصبح هناك وقرة حتى نهاية الدراسة في العب التدريسى مقدارها ٦ ساعات بدون الحاجة إلى أعضاء جدد.ونظرا لأن القسم فى الفصل الشانى ١٤١٨/١٧ه وفى الفصل الأول ٢٠/١٩ ٤٢ه والفصل الأول ١٤٢١/٢٠ه سيستقبل أعضاء مبتعثين ١.٢.١ على التوالى، فإنه من الضرورى وضع خطة عاجلة للإستفادة من مجهره هزلاء الأعضاء.وقد يكون ذلك بالتنسيق مع كليات الجامعة المناظرة أو إعادة جدولة عملية إحلال أعضاء جدد بدلا من الدرجات التى تصبح شاغرة بإنتهاء تعاقدات بعض المتعاقدين أو إتباع سياسة جديدة فى 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 ١٤/٨/١٧هـ، ومع توقع عودة عضر مبتعث في هذا الفصل يتقلص العجز إلى عضوا واحدا غير أن هذا العجز سيتلاشى في بداية الفصل الثاني ١٤/٨/١٧هـ ويعود إلى الظهور في الفصل الأول ٤/٩/١٨هـ حيث تصبح الزيادة الطلوبة 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 المرجودة في العبء التدريسي، وذلك عن طريق تقليص عدد الشعب في المستريين الأول والثاني عقدار شعبة في كل مقرر إذا ما بلغ عدد الشعب بالمقرر أربعة أو ثلاثة شعب. عمني أنه في حالة تقليص عدد الشعب سيكون عددها بالفصل الدراسي الأول من كل عام بالمسترى الأول حتى الثالث ٣.٢.٣ شعبة، بينما في الفصل الدراسي الثاني من كل عام سيكون عدد الشعب من المسترى الأول حتى الثالث ٢.٣.٣ . بينما في الفصل ابتداء من الفصل الرابع حتى الفصل الثامن ستكون هناك شعبة واحدة. [ملحق رقم (٣)]. وتتضع جدوى هذا البديل من خلال درامة وزدليل البيانات على الندو التالى:

اولا: دراسة ونعليل البيانات في حالة التشغيل المعياري (العد الأدني)

يتـضع من جدول رقم(٧) والذي عِثْل العبِّ التدريسي خلال مدة الدراسة، أنه عِكن التميييز بين فترتين.

الثاني الأول الأول العانى الأول الثائى الأول الثانى الأول العاتي الغصرق الدراسية 11/14 14/14 14/11 11/1. 11/1-1-/14 1./14 19/14 14/14 17/17 القسم ۲£ ٣. ۲£ ۳. ٣£ ۳. ۲£ ۳٦ 14 18 فسم الأسالهب الكنية 17 ۳. Y٧ ۳. 14 18 ٦ ٩ • لسم إدارة الأحسال -. ۲ ٦ ٦ ٣.--. ۲ ٦.-٦.-٣ 11 --. ۲ قسم المحاسبة ۲١ ٢£ ۲١ ۲£ ۲١ ١٣ 14 --16-YL. ٩ قسم الإقتصاد 18 16 ۱۸ 16 14 12 18 16 12 10 الإهداد العام ٨. 47 4٦ ٨. ۸. 47 ٦٨ ٦. 3 ۲+ إجمالي العبء

جدول (۷) العبم التدريسي مع التشغيل المعياري (الدد الآدني) *

* القيم المرجبة غشل عجزا في العبء التدريسي، والقيم السالبة غشل وفرا في العبء التدريسي .

الفـــرة الأولى والتي تتــضـمن الفـصلين الدراسيين للعــام (١٤/٧/١٦هـ) ، والتي عِـكن إستخدامها كمقياس لجردة القيم المقدرة لأعداد الطلاب وذلك عقارنتها بالقيم الفعلية، والرقوف على كيفية تغطية العجز للإستفادة من ذلك في معالجة العجز في الفترات القادمة بإعتبار تلك الفترة تخطيطا قبليا والفترات التي تليها تخطيطا بعديا – بإعتبارها بيانات فعلية. أما الفترة الثانية وهي التي قتد من الفصل الأول للعام الدراسي (٤/١٨/١٢هـ) وحتى نهاية الدراسة في الفاني للعام الدراسي (١٢/٢١هـ) أي ثمانية فصول دراسية . يتضع 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 ولتغطية العجز تكون هناك حاجة على الأقل إلى (عضوان) ، و (عضو) لكل من القسمين على التوالي. أما بالنسبة لقسم إدارة الأعمال ، والإقتصاد ، والمحاسبة فلا ترجد مشكلة عجز خلال العام الدراسي (١٨/١٤/٨) ويحتاج كل من قسم إدارة الأعمال ، والإقتصاد من بداية العام الدراسي (١٨/١٩٤ه) على الأقل إلى (عضوان) و (عضو) على التوالي. بينما لا من بداية العام الدراسي (١٨/١٩٤ه) على الأقل إلى (عضوان) و (عضو) على التوالي. بينما لا يمثل العجز في قسم المحاسبة فجرة تذكر حيث يعطي مؤشر العبء التدريسي فائضا في جميع فترات الدراسة ولا يشذ عن هذا مسوى الزيادة الطفيفة المسئلة في الفسطين الأول والشاني للعام (١٤/١٩/١ه) والفصل الأول لعام (١٨/١٩٤هم) والتي يكن إدكام السيطرة عليها .

ونخلص إلى أنه على الرغم من إعسال مبدأ تقليص الشعب فإن العسل في ظل التشغيل العياري لا يمثل حلا مجديا ولا يتناسب مع حجم الزيادة المطلوب توفيرها – العجز – من العب 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 المترفر. مع مراعاة الإستفادة من تلك الجدولة عند التسكين التدريسي لقسمي إدارة الأعمال والإقتصاد في العام (٧١/ ١٤٨ه) ، وقسم المحاسبة خلال فترة الدراسة كلها كسا أنها تلقي الضرء على أن قسم المحاسبة إبان الفصل الأول والشاني عام الدراسة كلها كسا أنها تلقي الضرء على أن قسم المحاسبة إبان الفصل الأول والشاني عام الدراسة كلها كسا. أنها تلقي الضرء على أن قسم المحاسبة إبان الفصل الأول والشاني عام الدراسة كلها كسا. أنها تلقي الضرء على أن قسم المحاسبة إبان الفصل الأول والشاني عام الدراسة كلها كسا. أنها تلقي الضرء على أن قسم المحاسبة إبان الفصل الأول والشاني عام الدراسة كلها كسا. أنها تلقي الضرء على أن قسم المحاسبة إبان الفصل الأول والشاني عام الدراسة كلها كسا. أنها ما الأول نعام (١٩/ ١٤ هـ) لا يعتبر مصدرا لتغطية العجز في الأقسام الأكادي معه . ثانيا: دراسة وندليل البيانات في حالة تشغيل الذروة (الدد الأقصى)

يتضع من الجدول رقم (٧) والذي يمثل العجز في العبء التدريسي في حالة تشغيل الذروة أنه خلال العام الدراسي (٧/ ٤١٨/٩ هـ) يكون العجز في العبء التدريسي تحت السيطرة في جميع الأقسام تقريبا بإستثناء قسم الأساليب الكمية الذي يحتاج إلى عضر 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. (٤١٩/١٨هـ) هناك حاجة لتـوفيـر عضو هيئة تدريس جديد من بداية الفصل الأول لقسمي الأساليب الكمية ، والإقتـصاد ، ومن بداية الفصل الثاني لقسم إدارة الأعمال بينما لا يوجد عجز في الإعداد العام وليست هناك حاجة . إلى أعضاء جدد ، وليس هناك مبرر. لإعمال هذا الميار في قسم المحاسبة ذا الوفرة الدائمة.

وخلاصة القرل أنه في حالة تشغيل الذروة أمكن تقليص الفجوة في العبء التدريسي بشكل كبير عا يجعلها تحت التحكم والسيطرة في بعض الأقسام، إلا أن هذا البديل قد يكون له أثارا سلبية على جودة الخريج، وأيضا على إنتاجية عضو هيئة التدريس ، ومن ثم فإن هذا البديل يصلح علاجا مؤقتا حتى تتمكن إدارة الكلية من تدبير أمرها من خلال إستقطاب أعضاء هيئة تدريس جدد ، ليتحول النظام وفي أقصر وقت عكن للتشغيل المياري ضمانا لإنجاز الأهداف المرسومة للعملية التعليمية بالكلية .

.

جدول (٧)

						-	•	-		
الثاني ا	الأول	الثاني	الأول	الثاني	الأول	الثاني	الأول	الثاني	الأول	الفصول الدراسية
11/1.	41/4.	4./14	4-/14	19/18	14/14	14/14	14/14	14/17	14/17	القسم
٩	١٥	٩	· · +0	٩	10	41	•	١٢	٣	قسم الأساليب الكنية
٦	٩	۲	٩	3.7	. ۳	10	Y. N . :	14 -	KH -	فسم إدارة الأعسال
YE	YE -	YE -	46 -	YE -	14 -	10 -	14 -	41 -	44	قسم المحاسبة
۲	٩	۲	٩	٦	٩	٦- ٢	۳ –	- ۱۷	۲	قسم الإقتصاد
۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	r	۲	۲	الإهداد العام
١	10	ا	١٥	١	21	18-	21 -	W	٧٤-	إجمالي العبء

العبم التدريمي مع تشغيل الذروة (الدد الأقصي) *

القيم المرجبة عمَّل عجزاً في العب، التدريسي، والقيم السالبة عمَّل وفرا في العب، التدريسي.

* بالنسبة لقسم إدارة الأعمال تم إضافة العبء التدريسي لعضو هيئة التدريس الجديد إعتبارا من الفصل الثاني للعام الدراسي (١٤/٧/١٦هـ) .

الجدولة المتوقعة للأعضاء المبتعثين مع هذا البديل:

جدولة المبتعثين لهذا البديل سوف تكون على النحو التالي:

قسم الأساليب الكمية أقصى زيادة مطلوبة في أعضاء هيئة التدريس ثلاثة أعضاء منهم عضوان في الفصل الأول للعام الدراسي ١٤/٨/١٧ه سيتم تغطيتهم بعضوين من المبتعثين من المتوقع عودتهم في نفس الفصل ، ويرتفع العجز إلى عضو واحد في بداية الفصل١٤/٨/١٧ه ويتم تغطيته بعضو مبتعث من المتوقع عودته في الفصل الأول ١٤/٩/١٨ه وبذلك لا يصيح هناك حاجة لأعضاء جدد في نهاية الدراسة مع ملاحظة الإستفادة من مجهود عضو هيئة تدريس سيكون دون العبء المعياري في الفصل الثاني ١٤/٩/١٨ه ، الثاني ١٤/٢٠٩ه، الثاني ١٤٢٢/٢ه على التوالي. أما بالنسبة لقسم إدارة الأعمال فهو يحتاج لعدد ثلاثة أعضاء على الأكثر وذلك من بداية الفصل الأول ١٤/٩/١٨هـ ونظرا لتوقع قدوم ثلاثة أعضاء مبتعثين أحدهم في بداية العام الدراسي ١٤/٨/١٧هـ ، والإثنين الآخرين في بداية الفصل الأول ١٤/٩/١٨هـ فتكون المحصلة هي تحقيق القسم للإكتفاء الذاتي خلال فترة الخطة

أما بالنسبة لقسم المحاسبة لا يحتاج إلا إلى نصف العبء التدريسي لعضو هيئة تدريس على الأكشر في العام الدراسي ٤١٨/١٧هـ والفصل الأول ٤١٩/١٨هـ ، والذي يفضل تغطيته من تشغيل الذروة ، فيصبح هناك مقدار ٦ ساعات زيادة في كل فصل حتى نهاية الدراسة ، ونظرا لتوقع عودة خسبة 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 يحتـاج إلى عضوين أحدهم في الفصل الأول ٤١٨/١٧هـ والآخر. في الفصل الأول ٤١٩/١٨هـ وهو نفس الترقيت الذي من المترقع قدوم عضرين من المتعثين فيهما .

بالنسبة للإعداد العام فإند لا يوجد أعضاء مبتعثين نظراً للتخصص ويحتاج القسم لعضر هيئة تدريس واحــد على الأقل من بدء الفــصل الأول ١٤/٨/١٧هـ حــتى الفــصل الدراسى الشــانى ١٤٢١/٢٠هـ مع تدبير العجز ويتراوح ما بين ساعتين إلى ٤ ساعات وذلك من تشغيل الذروة.

رابعاً: النتائج والتوصيات:

لقد إعتمدت الدراسة على أسلوب تحليل وإستقراء الأرقام لتحسين العلاقات بين المتغيرات المختلفة ودعمت ذلك أيضا بإستخدام بعض المؤشرات والمخططات البيانية وذلك يهدف إبراز حجم الفجوة بين العبء التدريسي المطلوب فعلا لتغطية العملية الأكاديمية وبين المتوفر من هذا العبء بالكلية . وتم عرض مجموعة من البدائل المتترحة لعلاج هذا الوضع وتقنين خطط مدروسة ومجدولة

n a san an

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

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 طبقا للجدولة الموضحة إبان تحليل هذا البديل.ولتغطية المجز في العبء التدريسي لهذا البديل تم تحديد العدد المطلوب من أعضاء هيئة التدريس لتغطية المجز في الوقت المناسب تجنبا لأي تكلفة صائعة ترتبط بخطأ التوقيت. وعلى الجانب الآخر تم جدولة عودة المبتعثين 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 الإعتبار برجود جدولة الذروة التي تغطي المجز في حينه -لأنه ليس من المعقول إستقطاب عضر لمدة فصل واحد مثلا.

البديل الثاني:

يرتكر هذا البديل على فرضية أساسية وهي تقليص عدد الشعب في المستويين الأول والشائي 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 عشل تعديلا ضسنيا في سياسة القبول أو حلا مجديا بديلا عند تناقص عدد الطلاب لسبب أو لآخر.

.....

ورغم أن حذا 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 المبتعثين المترقع قدومهم سيؤدي ذلك إلى ظهور وفرة في العبء التدريسي في كثير من الاقسام والتي يجب وضع الخطط والسياسات البديلة للإستفادة منها.

التوصيات:

اول :توصيات خاصة بالبدائل المقترحة:

طبقا لنتائج تحليل البدائل فقترح الترصيات 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 بإستخدام 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 إستخدام البديل الثاني إن كان ذلك مطلبا إقتصاديا نوصى بوضع سياسات ومعايير جديدة لعملية القبول لمواجهة الإتجاد لتحجيم عدد الطلاب والطالبات التي يجب قيولهم.

ثانيا: توصيات عامة:

- تخطيط سياسة الإبتعاث وتوجيهها لتغطية الإحتياجات الفعلية بالكلية.
- (٢) أن يكون التخطيط المستقبلي منهاجا عاما لكل موارد واستخدامات الكلية وتقترح 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 الأكاديية فيما بينهم و بين الإدارة من ناحية أخرى.

- (٣) ضرورة إستخدام معيار الذروة لتخطية 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 عضر هيئة التدريس يتسم بالمرونة في تدريس معظم مقررات القسم بل ويفضل من تكون مرونته الأكاديمية قتد 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 بإستمرار ومقارنة الفعلي بالمخطط وتحليل الإنجرافات وتحديد أسبابها وعلاجها.
- (٧) اقتراع أن تصبح السياسات والمبادى 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

Showalter, M. and Mulholland, J. ^{*} Continuous Improvement Strategies for Service (Y) Organizations. <u>* Business Horizons</u>., vol. 35, NO.4, PP. 82-87, July August, 1992.

- Megginson, L. et al. <u>Management, Concepts and Applications</u>, 4 th. ed. Harper Collins (r) Publishers Inc. USA., 1992
- Donnelly J. Jr. et. al. Fundamentals of Management, 8th. ed. Irwin, USA., 1992.
- Massie, J. Essentials of Management. 4 th. ed. Prentice-Hall, Inc., USA, 1987. (*)
- Stoner, J. and Freeman, R. Management. 4 th. ed., Prentice- Hall, Inc, USA, 1989 (1)
- Stahl, M.and Grigsby, D.<u>Strategic Management For Decision Making</u>., PWS- KENT, (v) USA, 1992.
- Rabbins, S.P. Management. 3rd ed. Prentice- Hall, Inc., USA., 1991. (A)

۹) د. حسين محمد المطوع، <u>اقتصاديات التعليم</u>، الامارات العربية للنشر، والتوزيع، دبي ،
 ۹) د. حسين محمد المطوع، <u>اقتصاديات التعليم</u>، الامارات العربية للنشر، والتوزيع، دبي ،

(١٠) دليل كلية الإقتصاد والإدارة، غرع القصيم، جامعة الملك سعود، ٤١٦/١٤١٥هـ

(٣٦)

الملاحق

- ملدق رقم (١) الأعباء التدريسية المطلوبة والمتاحة على مستوى الاقسام بالكلية في الوضع الحالى.
- ملدق رقم (٢) اجمالي العبد التدريسي على مستوى الأقسام والكلية في الوضع الدالي.
- ملدق رقم (٣) اجمالي العبء التدريسي على مستوى الإقسام والكلية في حالة تقليص عدد الشعب

.

he die

							. -		ļ		ľ			ŀ			ŀ			Ŀ		ſ	Ŀ		ľ			Γ
عمر تشغل النرية	3			1	•	<u> </u>	- -	•	3	ı	ŧ	3			, R	'	3	,	ı	3	1	1	3	,	ı	3		ı
ميز التدنيار المياري (٢٧)	3	1	,	ż		2	ż	ſ	£	ī	1	(1)		2	' २	1	3	' -	'	3	۰.	ı	3	,	1	3		,
ليسالي السبد المطارب	11 1.1		1	111 111	۲ •۱		111 IV		Ĭ	V	3	r 11v	1 17	" "	111 11	11	W I	17 1	=	ij	v	34	VIV	4	11	11	v	1
* **					[-			-	-	-	-	4	É	1		-	1		-	4		-	-				
<u>,</u>			-		-	_			-	٩	٦	-	-		7		-	٦		-	٦		-	-	,	-	_	
۲. ا مر ۲					٦	_			•	٦	٦	-	-	-	•		-	٦		-	-		-	٦	_	_		
, 1					1	_			-	٦	٦	-	-	_	•		-	٦		-	٦		-	٦]	_	
ن بر ک			-			-	-	٦	-	٦		-	-	-	-		-	٦		-	-		-	٦]	_	
V 44117			-			-	-	٦	-	٦		-	4	-	4		-	٦		-	٦		-	٦	-	2	_	
~ ~			_	-	-	_	-		-	-		-	-	-	-		-	٦		-	٦		-	-		2	_	
				-	1	-	-		-	٦		-	-		-		-	-		-	٦		-	٦		2	_	
1. 1 . 1. 1	-	4		-			-		-	٦		-	-		7		-	. 1		-	۹		-	٦	_	2	•	
• •		-	-	-	_	-	-		-	٦		-	-	-	-		-	-		-	٦		-	٦]		
• الحرب ا	-	-	4	2	_	-	-		-	-		-	-	-	-		-	٦		-	٦		-	-		2		
ملررات تغصيره																												
۲ A A V115A	-	-	-	2	-		-	-	-	٦	-	-	-	_	٦	٦	-	٦	٦	-	٦	4	-	-	· -4	-		
• •	-	-	4	-	-		-	٦	-	٦	٦	_	-	-		٦	-	٦	٦	-	-1	-	-	-	-	-		4
للرادالسالجاني																												
1 1154	-	-	٦	2	-	_	_	٦	4	ر	٦	-	2	-	•	٦	~	ر	٦	-	ر	٦	-	م	-			4
د. احام ارا د	4		-	-	1	_		٦	-		٦	-	2	_	•	٦	-	د	٦	-	ر	٦	٦	د	-	-		4
۲ بر الم	-	_	٦	-	-	_	-	٦	٦	-	-	-	-	-	-	٦	٦	-	٦	٦	-	٦	-	-	-	-		4
۰، ایجا ا	٦	•	٦	-	-	-	-	٦	٦	-	-	-	-	-	-	٦	٦	-	٦	٦		٦	7	-	-	-		4
۲۰۱3م ۱	-	4	-1	-	-	-	-	٦	۲	•	-	-	-	-	•	-	-	ä	٦	٦	•	٦	-	4	-	-		4
	-	1	٦	-	-	_	-	٦	٦	•	-	-		-	-	٦	-	4	٦	٦	•	. =	-	4	-	-		4
ملرراد اجبارية			_																									
الستريه	المستروي الاسب الاريسي الاريسي	į		1	~~~~~~~~~~~~~~~~~~~~~~~~~~~~~~~~~~~~~~~	-	1	طلب الشروس فلموسو	-	1	Ĩ	فلسب المردسي المريدين القسب المريدين		ł	١.	فلبر الاروس الدرسي	1	ł	ł	1	ł	ł			ł	1		1
اللررات	هد الدبر العبر	Į	ł	مد المبد المبد	<u>د</u> ۲		5	هد الب الب		Ł	ł	÷	هد المبہ ألمبہ هد المبہ العبہ		1	هد العرب العرب الع	1	ł	ł	ł	۔ ا	Ł	F	→ → → →	_	1 <u>1</u>		Ł
	اللسيل الأ	1 11	11	191 June J	11/1	111	1.181	نسد الآل ١٩٧٩هها أالسسل فقتي ١٩٧٩٦٩ أانسسل الآل عالمهادا (السسل القتن عامهادا) السسل الآل مالإدادا (النسل القل ١٩٧٩هم) النسل القل ١٩٧٩	Ē	التقريم 1/4	1114	1	5	111	يد ال	ŝ	H	L F	11-11	Ĩ	K.	117-V	L.L.	اللسبل الثاني ١٩/٨٠-١٢٩ اللسبل الأول ١٤٣٠/٣٠ اللسبل الثاني ١٤٣١/٣٠	L. L.		۲ ۲	1
												L		E	1	لإساليب الكرية										ľ	3	
												:	-	÷,	-	ĭ												

ملحق رقم (۲)

۳۸

ه مبه ستاح اینی ۲۰ ، عبدستاح اعلی ۸۰

•

	_				_		_		_		_			_	_				_	_			_
		اللراء		مغررات اجبارية	•-1.4	117.JL	•••	طراناقسا بلذره	• 7 7 1/	۲۲۰ دار	71746	•111	طرران تغمم	.11،1	, <i>ال</i> ال	•1171	A774L	.1111	.114	•۱۱۷۰	•1111	11171	. 111
			1	- 1	-	-	-	الملغمنا	•	•	••	۲	ł	•	-	-	>	>	>	۲	۲	۲	۲
	i.	1	1		-	-	-		-	-	-	-		-		-	-	-	-	-			
	1.11	₹.	ł		۲	-	*		سر	*	*	-		*		-	-	۲	-	-			
	.V/N3	Ĩ.	المستوى الدب تعسب التديس		-	-4	ad		*	٦		-			-	-	-	-	-			-	
	Ĩ	1	ł		*	-	٣		-	-	-	-		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	راقتي	7 .	į		•	-	-		-	۲	سر	-		۲	- د	-	-4	2	4	-	-	-	۲
	11/11	Ĩ,	į		-4	-	-4		ط	-	سر	۲								2	-	*	r
	Ĩ	1	ł		-	r	*		~	-	-	-		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	, 1 2 1	Ŧ,	1		1	-	-		سر	۲	سر	-		-	-4	-	-4	-	-4	-	-	-	2
	11/11	- In-	-		-	-	-		-	-		2		-									
	Ĩ	1	1		-4	*	۲		~	~	-	-		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		7	ý			-	-		سر	5	ط	*		*	2	-	L	2	-	÷.	-	-	2
	1VV	, I	-		F	*	4		ъ	ь	٦	*		2	-4	-							
1	Ĩ	4	ì		-	*	*		~	-	-	-		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
, [L]	נוצע	Ţ.	ł		5	•	~		ч	-	٦	*		*	*	2	*	*	*	*	-4	*	۲
قسم إدارة الأعمال	11/14	عد العيه العيه أعيه العيه ألعيه ألعيه العيه العيه العيه العيه العيه العيه العيه أعد العيه ألعيه أعده العيه	اللب كليس كليس اللب فترس الكريس اللب الكرس الكرس الكرس الكرس الكرس		*	*	-		٦	5	-	5		-	- 4	2	-	2	-				
1	Ĩ	1	ĺ		-4	*	*	_	-	~	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	•
-	1	3.	į		•	•	-		ما	٦	-	-		-	2	2	-	-	-	-	4	-	2
	YVVIII	Ĩ.	فلمم كليس التنيس ألقب التبوس التنوس ألشب التنيس		-	*	*		-	ь	ч	*		*	*	2	*	-	-	-	-	-	r
	Ä	1	Ę		_	*	*		~	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	14	ĨŢ.	Ĩ		2	•	-		سا	5	-	-		۲	۲	2	۲	2	-	۲	-	-	۲
	11./	₹.	Ę		-	*	-		ч	٦	-4	-		-	-	2	-	2	-	-	-	-	بد
	1111-1	1	1		*	-	۲		-	-	-	-		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	151.7	Ţ.	Ĩ		•	•	-		٦	۲	-	-		۲	-	*	-	-	۲	-	٦	-	۲
	11.1	7,	Ę		٦	-4	-4		ч	ь	ч	-		н	-	-	-	-	-	-	-	-	r
		1	ţ		_	-	*		-	-	-	-		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	1417	Ţ.	E.		۲	•	-		۲	۲	2	*		-	-	-	-	-	٦	-	-	-	۲
	11/1	7	فتنياس القميه الانباسي القنياسي		-4	*	F		2	ч	۲	-4		-	-	-4	-4	2	-	-	*	-	ъ
	٦		1		۲	۲	*		-	-	-	-		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(ε)	יוניי	عد العبّ	قلمه المروسي		•	-	-		-	*	-	-		-	-	-	-	-	-	-	-4	-	2
	ושים, ואלו זראיוזין ושים וולוגי זראיוזין לשים. וולנו אראוזין וושים וולנו אראוזין ושים וולנו אראוזין וושים וולני אראוזין וושים וולנו זראיזין וושים וולני זראיזין וושים וולני זראיזין וושים וולנו	المب	line,		۲	H	2		н.	*	-	F		*	-	-	-	-	-	1	-	۲	۲
	_		_										_		_			_	-	_		-	

	,		-																									
مبز تشغيل الاررية + ١٨	4	-	1	Ŧ	ı.	•	÷	ı	•	Ŧ	ι.	-	3	۱	Ē	' -	'	3	. 1	1	3	1	-	3	1	F	- (11)	'
مبز التشغيل المياري (٢)	3	'	ı	3	ī	1	З	ŀ	1	E	,	ت ۱	- (1)	,	Ξ	-	ł	3	• •	1	З	,	1	3	F	- ,	Ē	'
- ۲۱ + ۲۱ -	3	•	•	Ξ	ı	t	ı	· i	1	1-1		ı	- 17.	'	ž	1	'	111	ľ	ł	E	ı	,	IFF	,	1	- 111	'
ئىسرىق + 1	#	י ד	ŀ	:	,	1	ı	ı	ı	÷	,	1	- 11	'	Ħ	1	1	5	1	ŀ	Ē	,	ı	5	ı	,	- 117	1
عامة / إدارة م	,¥	:	3	3	:	11	م	ī	1	:	:	1	1	7	Ĭ	=	:	ĬŦ.	z	1	÷¥	:	:	Ĭ.	ï	;	711 11	-
اجدالي المبداغلكوب												·																
۱۹۲ <i>دار</i> ۸				-	-					-	-				-	1		-	-		-	-		-	-	ŕ		
۱۱۱ مار ۸				-	٦					-	٦				-	٦		-	٦		-	٦		-	-	_	٦	
۱۰۲۷ ۸				-	٦					-	٦	_			-	٦		-	۲		-	٩		-	٦		٦	
۱۷۷دار ۸				-	٦					-	٦				-	٦		-	٦		ن	-		-	-1	-	-	
۱۰۱دلر ۸				-	٦					-	4				-	٦		-	٦		-	٦		-	-	-	4	
NILL V				-	٦					-	-				-	٦		-	٦		-	٦		-	٦	-	٦	
¥1117 V				-	-				-	-	-				-	٦		-	٦		-	-		-	4	-	4	
	-	ł	3	1	2	ž	1	1	2	1	ł	ł	1	1	5		Š.	1	ł	ł	1	3	ž	1	1	ž	5	الستريع فنبب تغيبني الغب الديس الغب الغيس الغيس الغيس الغيس الغيس الغيس الغيس الغيس الغيس الغن الغيس الغب الغيس الغيس الغيس الغيس الغيس الغيس الغيس الغيس
القررات	ł	1	į.	F	1	, L	F	Ł	Ł	F	ĩ	ł	Le F	1 2	F	Ĺ	1	ŧ.	Ļ	Ŀ	ŧ	1	Ł	=	÷ ₹	•	<u>ا</u> ا	هد العبه العبة عد العبة عد العبة للعبة عد العبة العبة عد العبة أعد العبة أعد العبة أعد العبة أعد العبة أعد العبة أعد العبة ا
-	Ŀ.	ل الأول ا	1(11/1	الاسل	۲ ق	1614/1	Ĩ	AL AL	111	ہد۔ ل	Ì≷ Ka	i.	للسل الأ	ティン	<u>ال</u> ا ۲		Ĩ	Ē	ى الأرل ا	114-71	١	li sie	114-/	Ē	N. 11	1111	عدل ال تار	العسل الآل ٢١٩٧٨٩ أالعسل القتي ١٩٩٨٩ أكلسل الآل ١٩٩٨٩ أكلسل القالي ١٩٩٨٩ أكلسل الآل ١٩٩٨٩ أكلسل الآل ٢٠٠٠٩٩ أكلسل الآل ٢٠٠٠٩٩ أكلسل القال ٢٠٠٠٩٩
r												1	i.	تابي قسم إدارة الأعمال	Ē	F										Ũ	3	

•[عبه متاع أبني 34 ، عبه متاع أعلى 104

I = 1 for all contractions for the state of the s																											
$ \begin{array}{ c c c c c c c c c c c c c c c c c c c$			اللاررات	السترى	سقررات اجبارية	T	111	طداناهسالهاضمه	•17مسب •	•11	ا جماد.	طررات تغمم	111-1-1	÷ L L	, 1 - II.	1	v the	×	۷ جسه ۲۱					اجال الب الثلاب	مبز التشغيل المياري	-	•
$ \begin{array}{ c c c c c c c c c c c c c c c c c c c$		3	4	il a t		-			-	٠.	1		-	•	•	1	•	•	•					1.	51+	¥1+). .1
$ \begin{array}{c c c c c c c c c c c c c c c c c c c $		37.5	٩.	2		~			. سو	-	-		۲	۲	۲	-4	۲	-	۳					۲	ı.	r	10
$ \begin{array}{c c c c c c c c c c c c c c c c c c c $		111/1	7.	2		÷	۲		-	٠	-													2	ı		5
$ \begin{array}{c c c c c c c c c c c c c c c c c c c $		iii iii	1	***		۲	٣		-	-	-		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	11	1	11+	ş.
$ \begin{array}{ $		٩,	7	<u>م</u> ربر		٣	-		-4	۲	-		۲	-	-	-	-	-	+	-4	۲	-	۲	74	ı	١	ų
$ \begin{array}{ c c c c c c c c c c c c c c c c c c c$		1/11/	7	<u>ل</u> ر.		۲	-		-	-	-													2	ł	,	Ĩ,
$ \begin{array}{ c c c c c c c c c c c c c c c c c c c$		Ţ	\$	Ĩ		۲	-		-	-	~		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	,	٧X	ε	11+	-
		77.2	7			~	~			-	-		-	-	-	۲	-	-	-	-	-	-	r	-	ı	١	
		111	ĮĽ.	7		4	4			-	-4		-	۲	۲	۲								31	ı	T	
		اللسل	¥	a,			1		-	-	-		-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1	۰,	ε	104	
		я, ,	7	ľ		~	~			-	-		-4	-	-	-4	-	-	-	-4	-	-	۲	7	ı.	ı.	
		λī	المبد	۳ ر		-	-			-							-	-	-					ų			
	: 19	1	-	اللمية ا		۲.	1		-	-	-		-	-	1	-	-	-	1		-	-	1	٨٨	ε	11+	
$ \begin{array}{ c c c c c c c c c c c c c c c c c c c$	1	1 1 /17 V	7.	Ś		~	~		-	-	*		-	-	-	-4	-	-4	-	-	۲	۲	۲	30	ľ	'	
$ \begin{array}{llllllllllllllllllllllllllllllllllll$	Ţ	NIV.	Ţ,	Ţ		۲	-			-	-									-	-	-4	٢	11	ı.	ı	
(1) (j.	7	1			٢	r		-	1		_	1	-	-	1	-		•	1	•	-	•	11	#	¥8+	
$ \begin{array}{c ccccccccccccccccccccccccccccccccccc$		a, ∕	7	ž		-	~		-	-	-		مز	-	۲	-4	-	-	-	-	-	-	۲	ţ.	1	1	
$ \begin{array}{ c c c c c c c c c c c c c c c c c c c$		}»[7	2		4	-			-	۲									_				1	ı		
()		Ţ	\$	1		-	٣		-	-	-		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	11	#	11+	
(1) 1		147 11	7			~	-		-	-	-		، سو	-	-	۲	-	-	-4	-	-	-	-	7	ı	1	
(1) Match Hillor, Match Hillor, Match Hillor, March Match March		147./	7	2		-	-			-	-													ж	ı.		
()		كلمسل				۳	٣		-	-	-		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Ξ	#	11+	
(1) (1) (1) (1) (1) (1) (1) (1)		ų F	ļ	ž		-	-		-	-	۲		-	-	-	-	-4	*	۲	-	-	-	-	•	1	- 1	1
(1) $\frac{1}{11}$ $\frac{1}{11}$ $\frac{1}$		hr./	Ţ.	2		-	4				4													X	÷		
()		1	4	1		٣	-		-	-	-		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	۲	*	¥1+	
() () () () () () () () () ()		7	}	, ,		~	٣		-	۲	-		-4	-	-4	4	-	-4	۲	-	۲	-	-	7	F	+	
(1) (1) (1) (1) (1) (1) (1) (1)		111		3		4	-4			. .	۲		_							,				;			
		Ţ	1	3		*	-		-	-	-		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	7	¥1+	
	Ξ	₽, ,⊱				-	-		-4	۲	•		-	-4	-	-	-	-4	۲	-4	۲	-	-	7	ł	+	
		111/	3	ž		-	-			-	-					_								1	•	÷	

se^{r est}

1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 <th> (1) (1) (1) (1) (1) (1) (1) (1) (1) (1)</th>	(1) (1) (1) (1) (1) (1) (1) (1) (1) (1)
	n n n n n n n n n n n n n n n n n n n n n n n n n n n n n n n n n n n n n n n n n n n n n n n n n n n n n n n n n n n n n n n n
	, , , , , , , , , , , , , , , , , , ,
	, , , , , , , , , , , , , , , , , , ,
	, , , , , , , , , , , , , , , , , , ,
Ibition The same same same same same same same sam	* * 1 * * 1 * * 1 * * * * * * *
Martine	
Image: State of the state o	
Image: State of the state o	r ı r r ı r r ı r r ı
International activation and activation activatione activativation activation activation activativation activativat	
1 1 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7	- · · · · · · · · · · · · · · · · · · ·
וריד מידן מיד מידן אוין אוין אוין אוין אירן אירן אירן אירן אירן אירן אירן אי	, , , , , , , , , , , , , , , , , , ,
النب العيسي الموسي القبب العيسي إللب العيسي الميسي المب العيسي العيسي العيسي العيسي القبب العيس	
	يتنى القنوسي إقذب القنوسي أقذب القنوسي القدين القنوسي القنية الأسرا الاسرار المنوس
القودك الحد العبر الحد العبر العبر العبر العبر العبر العبر العبر العد العبر العد العبر العرب العبر	لمه العبد أعد العبد أعد العبد أعد العبد العبد العبد العبد العب
إهسس الإلا الازمارة أينفسرك العامي الارمالة أعسسل الإلد مالممادا أعتسرك للاممادا أعتسرك الإلا ملاجاته أعتسرك اللاترية	الاستان الإلى ملاجاتها عندان الثاني بمريانا المستار الأل ١٩٩/١٢٠ عندان الثاني ١٩٢٩/١٠ الدرل الآل ١٩٢٩/١٠ الاستار الثاني ١٩٢٩/١
للتسم الإلىنكاد	

ه مبدمتاح أدنى ٧٨ ، ١٢ من الضمل الأول ١٧/١٨٧هـ – ميدمتاح أعلى ٨٤

.

£Y

قسم الهداسية

:

Ξ

	اللررفت	المستوعم الاسب	سقدرات اجبارية	-11	111	طراناتسالمانى	•1.Jani		، اسب	طروادتغسر	111-1-1	¢].	۲ بسه ۲۱.	1 - 14	ز بلسل.	۲ بالا	۲ بند ات	*: •	, , ,	A 1111	۸ جب ۱۷۰	ابدال البءالكان	مبز التدغيل المياري	مبز تشغيل الزررة	
1	1	1		-			-	٢.	-		-	-	-	-	-	-	-						11	ż	
1.57	Ţ .	2		-			-	-	۲		-4	-	-	-	-4	۲	-د					5	ı	,	10
N.	العبد للعبد			ŕ	-		مز	-4	-4													2	ī	1.	5
Ī	1	٦		300	20		-	-	-		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	11	÷	÷	ş.
1.	الله الم. الله الم.	<u>م</u> رم		-	~		-4	-	-4		-	-	-	۲	-	-	-	-	-	-	۲	"	r	ŧ	ų.
1/M/I	3	اللبيدي القنيسي فقنب القنيسي القنيسي		-	-		-1	-	-4													ء	r	'	مبديتاع النزر ٧٧ . مبديناع أعلى ٩٠
]	*			*			-	-	-		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	ε	÷.	1
177	3	<u>ال</u> مريد م		~	٣		-1	-4	-4		سد	-4	-4	-4	-4	-4	سل	-	-4	1 41	۲	"	ı.	١	
<u>}</u>	المبد العبد عد	فغنب كلمهم للنيس كلب كميس كلميس فلب الانهس		-	-4			-4	*		-	-4	-	-								11	1	ı	
1	ŧ	1		-	۳		-	-	-		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$	ε	1++	
2	السبه العبه عد الب			-	٣		-	سا	*		۲	-	-4	-	سا	-	مل	*	-4	-4	r	•	ı.	1	
<u>}</u>	7	and a second		-4	-			*	ч		-				-	-	+					्र	1	1.4	1
1	1	گاسب ال		3 -	*		-	-	-		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	•	¥X.	ε	11+	
1871 X	3	Ì		-	-		<u>ا</u>	-	-		-	-	-	-	-	-	-	*	-	*	۲	-	1	1	
Ì	7	and a		۲	-			-	-									-	٣	-4	<u>ب</u>	11	1	1	
1	1	اللمي كاليدم		٣	*		-	-			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	#	¥1+	
1 2	هد ألميد ألعيد	Ì		-	-		-	۲	-		-4	-	-	-	-4	مر	-	-4	۲	-4	r	4	ı	1	
No.	3				-			-	-4													7	ł	۱	
1	1	1		*	*		-	-	-		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	=	#	11+	
5	7	<u>م</u> ر ۲		-	-		-4	-	-		-	-	-	-	-4	-	-	-	-	-	۲	11	I	'	
111.	1 1			*	-			٣	-												_	*	ı	1	
1				-	-		-		-			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	#	11+	
1	الميء العبد	۲ a		-	-		5	-4	-		-	-	-	-	-	-	-	-	-	*	2	-	F	. 1	
1	<u>}</u>	ŝ		-	-																	2	1	- -	
1		كلنيم التنيم أطنب كلني		-	-		_	_	-		_	_		-	_	_	-	-	-	-	-	7	#	· 16+	
Ň	, ,	7					-				-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	*	1	1	
Ĩ	7 1	۲ ۲		*				-	-		-	-	-	-	_	_	_		<u> </u>	_	_		; ;	'	
1	י ק	5		~	-		F-	-	F		5	~	~	•	~	F						*	-ئەر 1	- 11+	
لمسل الألى الأ/111 (الاسل الالاي الأرام الالى الأرام الالله المرامع الألية الأرام المال الله المرامعا الإلى الأرماما الالمسل الألى الأرماما الالله المرامعا الالمسل الألى الأرماما الاللي الأرماما المسل الالى الأرماما المسل الالي المسل الال					•		-	-	-		-	-	-	-	-	-	-	-	-	*	-		•		
Ę	7	Ţ		-	-4	_		-	~						_							=	'	'	

مبز تشغيل الزرية	144	(1) - · · · ·	Ŧ	· 1	· [•	З	1	F	-	.		2		4	3	[(1) -		 '	3		'	3	'	'	3	Ŀ	•
مبز التدخيل المپاري		, ,	Ŧ	,	1	3	,	•	3	ī	1	3	,	<u>کی</u> ر	- (11)		(i.) -	- -	1	(13)	_	1			,	_	. 1	,
ا جدالي الديداللقارب	¥	ר. א	3	Ŋ	۲.	Ň	*		Ł	3	£		× *		11	5		<u>د</u> م	5		X	£		2	£		X	۶
۰ ۱۹۰۱							27	-			ŀ	-]_	F			É			[-	-		-	-		-	-	
، ال								٦				-	7	-	-		-	1		-	٦		-	٦		-	٩	
> La								7				-			-	_	-	1		-	٦		-	-		-	٦	
۲ ا								٦			· · ·	-	4		-	_	-	1		-	٦		-	٦		-	٦	
					٦				-	-		-	-	-	-	_	-	-		-	٦		-	٦		-	٦	
V			•		٦				-	-		_	4	-	-	_	-	4		-	-		-	٦		-	4	
1115T A					-				-	-		_	7	-	-		_	7		-	٦		-	٦		-	٦	
× 1111.					٦				-	-		-	-	-	7		-	-		-	٦		-	٦		-	٦	
1 1		٦				-	-		-	-		_	٦	-	7		-	-		-	٦		-	٦		-	٦	
- 5		٦				-	٦		-	-		_	٦	-	7		-	1		-	-		-	٦		-	٦	
		٦				-	-		-	-		-	-	-	-	_	-	-		-	7		-	٦		-	٦	
117		٦				-	٦		-	7		_	7	-	-		-	1		-	٦		-	٦		-	٦	
· [1]			-	٦		-	-		-	-		-	-	-	-		-	-		-	٦		-	ч		-	٦	
nır.			-	-		-	-		-	-		_	4	-	-		-	-		-	٦		-	-		-	٦	
ماررانالتنمس																												
ما السب ٨	-	-	-	٦	٦	-	٦	Ţ	-	-	-	-	-	_	-	-	-	-	٦	-	٦	-	-	٦	-	-	٦	٦
• 117	-	7 7	-	٦	٦	-	٦	٦	-	ч	٦	-	-	-	-	-	-	-	٦	-	٦	-	-	٦	٦	-	7	۹.
طرانلاسلهاغرى																										_		
		7	• ;	ر	٦	-	-	۲	-		-	-	_	-	-	-	-	-	٦	-	-	٦	~	-	-	~	ر	٦
- 11	-	-	-	بہ	-	~	-	٦	-	-	4	4	_	_		-	-		-	~	-	٦	-	-	-	~	-	٦
	-	-	7	-	٦	-	^	٦	-	^	4	4	•		-	-	-	-	٦	4	-	٦	-	-	٦	4	•	٩
- 1	-	7 17	٦	۰	٦	-	ä	۲	-	^	٦	-	3		-	-	-	=	-	-	-	٦	-	ä	٦	-	-	٦
سلارات اجبلاية																												
المخري	1	~~~~~~~~~~~~~~~~~~~~~~~~~~~~~~~~~~~~~~~	_	3	فلمر الشريري الترييري		3	~~~	1	فلنت القريس القريس		1		ł	1	1	1	1	2		1	ł		97.00 Y	1		1	1
القررات	14 15			Ł		ŧ	<u>ا</u>	Ł			ł	in a second	·- " "		<u>ل</u> ۲		*	1	ł	ł	ł	Ł	ţ		Ĺ	_	₹ <u>.</u> ⊧	Ĺ
		مست الالد ١٩٧٧، إفست دعتير ٢٩٧٩، إفست الالد بالمهامة إفست الالد ماماره والعد الالد ماماره والله مارمة المستر الال المراجع المستر على مارمة المستر الال المراجع المستر على مارمة المستر الال	Ŀ	Ύε!	1114/1	ī	14 L V	i	ي ا	عنر ۶۷	i ww	ي ا	RT V.	3 N.N	ند ل	in vi	-	5	11-71	1	ل الشر	11-74	Ē	ر ال <u>ال</u> .	111/1-	Ę	, E	101/1
													L	فسرم الإفتصاد	Ľ	L L											3	
													. s	• •	1	:											;	

۹ مب، مثاح الني ۲۹ ، ۲۹ من اللسبل الألل ۲۷/۱۶ هـ – مبر مثاح اطى ۸٤

٤Y

قسم الإعداد العام

	=		-	;	-	;	ج	÷	5	-	÷	ų.	ť	.ţ	1
	اللرات		1	ه./نلى	ا.اعب	ii.	Ĩ	ا ا عرب	1.111	1.1نبل	<u>י</u> ק	ז.יש	اجتالي الميدالطي	-بز التعليل المياري <mark>(</mark> 11)	-بز تلغ <u>ل</u> الآن (٢)
		٦,	-	-	-	-	-	-	2		-	>	1	Ţ	3
1	4	3	,		-	۲	*	2	*	-	-	1	W	Ē	ε
1.17	₹.	1	<	<	-	-	-		-	-	-	۲	•1	1	ı
VAU	للعبة العبد	المستوعا أهدب الضريسي الاسهار	-	*	-	-	-	-	-	-	-	2	11	ı	ī
٦	1	٦	2	ч	-	2	-	*	۲	*	-	1	×	£	(·)
Ξ,	Ĩ,	1	-	~	-	-	-		-	-	-	۲	۲,	'	١
11/1/1	عد العبه العبه	اللم الدرس الدرس	2	-	-	-	-	-	-	-	*	۲	11	ł	ı
Ĩ	1	٦	1	4	2	r	*	۲	*	2	-	1	۲۸.	£	(1)
17T >	7	1	<	<	-	-	-		-	-	*	۲	۲	T.	1
N.	العبد ألعبه	اللمي أقديسي فقديسي		-	-	-	-	*	-	-	-	2	м	٢	ı
Ĩ	4	3	-	7	1	L	2	۲	2	2	-	-	۲	£	(··)
101.2		ł	-	-	-	-	-	-	-	-	*	۲	3	r	ı
NIN	الىبە كلمبە عد للميه الميه	فلب الدرس التروسي فلب الدروس	2	*	1	*	2	2	-	*	~	١.	11	1	1
Ĩ	4	٩	ł	-	7	-	٨	۲	۲	۲	-	-	٧٤	E	(10)
1777	7	ł	<	۲	-	-	-	-	-	-	-	۲	*	ı	1
שיים, וצם. ריאיוזן משים, וראיוזן משים וצם. איאיזן משים מאיגוזן משים וצם. איאיזון משים וצם איאיזון משים וצם. ואייזי ומיק יל-זון משים וצם. איאיזון משים וצם איאיזון משים מצוון איים מצוין איים מצוון	Ţ		2	۲	-	-	-	*	-	-	-	۲	11	ı	1
اللسل	عد المب	غلب القروس	للأ	-	T	-	-	1	1	-	-	1	۲.	Ξ	(··)
iii.		ł	-	-	-	-	-	-	-	-	2	۲	۲J	I	1
Vu	العبد عد	التريس فلم الشروس التروس ولامه	*	*	-	2	~	2	-	2	~	2	**	ı	'
الاسل		1	-		-	-		-	-	-	-	-	٨	E	(11)
37.1	المبة المبة	ł	.	<	-	-	-	-	-	-	-	۲	5	Т	ľ
127-/] .	2	~	5	-	-	٣	٣	۲	5	۲	۲	11	I	'
ll l		1	-	-	-	-	-	۲	-	٣	-	-	÷	(L)	(-1)
31, 11	Ţ .	-		1	-	-	-	-	-	-	*	5	3	,	ı
1.11	العبد ألعبه	اللروسي اللمي الشروسي	*	۲	۲	۲	*	-	۲	-	-	۲	2	ı	١
	1	3	-	•••	-	-	*	-	*	-	-	-	¥,	ε	(11)
21.5		Ţ	<	۲	-	-	-	-	-	-	-	-		1	'
1111	7.	بر النوم	*	-	۲	۲	۲	۲	۲.	5	۲	-	2	ı	ı
in l	1	1	-	-	-	-	-	2	-	-	-	-	*	(12)	Ċ
, L	7.	ž	-	-	-	-	-		-	-	-	-	3	ł	١
111/	7	ľ	-	*	2	-	-	-	-	-	-	-	11	ī	•

ه عبه مثاح أدنى 14 ، عبه مثاح أعلى ١٠

ε

3
J.
۶
۲

اعضاء سعودين متوقع قلومهم	,	,	-	-	1	1	-	'	-	•
الزيادة السبة (مبد ادنى)	ł	1	1	ı.	1	1	ı	,	J	ı
الزيادةالمللرية في اعضاءمية التدريس	ı	'	ł	ı	ş	ı	I	ı	4	,
عجز تشغيل الذرية	. 11+	11+	14+	+	144	Y1 +	YL +	¥£ +	¥1 +	¥1 +
مبز التشغيل المياري	1)+	۲+	3	З	3	1+	1+	۱+	1	1
اجدالي الدب المظارب	:	14	\$	۲.	۸۸	11	3	11	· 1	11
مبہ سکاح اطی ۱۰										
<u>الماسة</u> : محمكاح أننى ٧٢										
أعفساه مسعوايين متوقع فلومهم	'	1	-	,	7	- 1		1	сц 1	•
الزيادة السبة (مبہ اننہ)	ı	ı	-	1	-	1	1	1	ı	1
الزيادةالللوية ني اعضاءهيكالقريس	1		ı	-	4	٦	4	7	٦	4
ميز تشغيل الذرية	۱۸+	1+	1.+	1+	3	(11)	3	(11)	(°•)	(1)
مجز التشغيل المياري	З	3	3	(11)	(11)	(TT)	(r)	(11)	E.	(11)
اجدالي العيد الطارب	X	*	ج	:	۲.۲	111	14-	111	11.	111
مبدمتاح أعلى ١٠٠										
<u>ادارةالأسطل</u> : عب متاح أمض ٨٤										
اعنساء سعودين متوقع قاومهم	ı	,	7	1	-	ı	1	I	,	,
الزيادة السبة (مبدأدنه)	ı	1	7	7	1	1	'	ı	,	,
الزيادةاللقربة في استساميتةالقريس	۲	Ŧ	٦	-	•	۲	•	۲	*	4
عجز تشغيل الارية	(II)	(11)	(11)	E	(M	(**)	(11)	(۲۷)	(TV)	(11)
هجز التشغيل المياري	(rv)	(T)	3	(LA)	(11)	(r)	(11)	(T)	(11)	(٢٦)
اجسالي العبد اغطلي	1.1	111	111	1117	111	111	111		111	111
مبدمتاع أعلى ٩٠										
ا <u>لإسالير</u> : مبدمتاع أننى ٧٠				-						
الاقسام	-11/11/11	11/4111	111111	~11/V11	~1817/14	~1111/14	-1117-/11	-1117-/11	-1411/1	-1141/4.
اللعسول الدراسية	الدرل الأول	اللعسل الثاني	القعسل الأول	القعسل الأوليا القعسل الثاني	اللمسال الأول	الدسيل الثاني الدسيل الأول	اللسسال الأول	اللعسل الثاني الاسبل الأول	اللسسال الأول	اللعسل الثاني
			جمالى العبر	ور التدريسي		اجعالى العبد التدريسي علي بستوي للألسام والكلية	ŧ			З
						•				

	Ξ				يم والكلية	اجعالى العب. التدريسى علي بستوي للأنسلم والكلية	لي ما ا	، العب، التد		
لللمسل الثاني	اللمسل الأول اللمسل الثاني	اللعسل الثاني	القصيل الأولى القصيل الثاني	الفصل ألثاني	الفسل الأول	الفسل الأوليا القصل الثاني الفسل الأول الغسل الثاني	الفسل الأول	الفعيل الثاني	اللعسل الأول	القصول الدراسية القصل الأول
-1/11/1-	-1/17/1-	11/.7112	r1/-1111	-1111/14	A1111/1A	רולאושוב שואואב עועושוב אונוואב שונוואב אוליושר אולישוב וולישוב אונועוע	11/V/3/-	TIXYI31	11/1131-	الأكسسام
							-			<u>الاقتصاد</u> : مبر مثاح أمنى XX
										عبدمتاح اعلى للا
5	÷	÷	÷	÷	F	٩٤	X	77	¥	اجدالي الميرم المللوب
(۲۷)	(· .)	(11)	(r.)	(11)	(r.)	(•1)	· (v)	;	+11	عجز التشغيل المياري
(i.i)	(•v)	(11)	(•1)	(11)	(•1)	ł	ε	+ 11	+ ^1	عجز تشغيل الزروة
-	2	۲	۲	1	r	-	1	1	1	ازيادةالطرية في اعضاءديتمالقريس
I	t	I	I	i	ł	-	*	1	I	الزيادة السدية (عبد أدنى)
'	1	1	۱	1	-	1	1	1	1	أعضساه سموديين متوقع قدومهم
			•							<u>اساد عام</u> : مبدمتاح أدنى 16
							Andref 1			مبدمناع اعلى ١٠
÷	٨٤	, . .	11	×	٨	÷	77	>	٨L	اجعللي المبه المللني
(11)	(r.)	(11)	(r.)	(11)	(1.3)	(۲۲)	દ	(111)	(r.)	مبز التشغيل المياري
(·.)	(11)	(··)	(11)	(·;)	(11)	(·.)	(11)	()	ε	عجز تشغيل الذرية
2	*	*	*	*	X	*		*	*	الزيادةالللارية في اعضاءديتا التديس
F	1	ł	1	1	1	ı	X	ا	1	للزيادة المدية (عبد أمنى)
1	'	I	,	1	ı	1	1	1	I	أعضساء سموديين متوقع قدومهم
								Sindon B		اجعافي الكية .
					1		(*)\$6}*	-		مبدمتاع أدنى ٢٥٧
										مبدمتاح أعلى 114
÷	5		۲,		Ľ,	¥33	IT1	L.	1V1	اجسالي المبه المللن
(11)	(,,,)	(1-1)	(111)	(1-1)	(111)	(v) -	(vr)	3	3	مجز التشغيل المياري
(L1)	(11)	(r.)	(11)	(r.)	(11)	(11)	(2)	۸+	+ 00	عجز تشغيل الذروة

. .

أعفيهاء سموايين متوآح قدومهم	,		ſ	-	'	'	,	4	ŀ	
الريادة الحديه (عبد اندن)	1	,	ı	. 1	6	1	I	I	,	ı
/ · · · · · · · · · · · · · · · · · · ·										
الزيادةاللللوية في اعضاءهيكالقترين ا	1	ı		•	'	ı	ı	1	۱	1
عجز تشغيل الذرية	F1+	Y1+	18+	Ŧ	117+	۲1+	71+	۲٤+	۲۱+	· ¥1+
عبز التشغيل المياري	51+	17	3	3	3	¥	¥	Ŧ	¥	Ŧ
اجدالي العبه الطارب	1	1	X	۲.	X	1	1	"	;	"
مبدمتاع اهلي ٦٠										
<u>الماسية</u> : جرمتاح أبني ٧٢									-	
أعضداه متعويين متوقع فلومهم	I		1.	ſ	7	1	1	1	ı	1
الزيادة السية (مبه أدلى)	1	ı	ı		۲	-	ı	I	1.	1
الزيادةالطوية في أعنسا معيةالتدريس	ı	ı	'	ı	4	. 7	٦	٦	. 7	٦
مجز تشغيل الاروية	11+	11.+	11	1.+	З	3	3	(1)	3	3
عجز الاشغيل المياري	•	3	•	3	(_)	(11)	(٣-)	(11)	(r·)	(11)
اجمالي العبد المظلوب	ž	47	٨٤ .	م	۱.۲	111	111	- 111	1118	111
عبدمتاح أعلى 1.0										
<u>ادارةالإسال</u> : عب متاح أدنى ٨٤										
أعفساه سعوابيها متوقع قلومهم	1	1	۲	1	-	1	1	1		J
الزيادة السبية (عبد أدنى)	ı	, F	۲	-	1	I	I	•	1	ı
الزيادةالثقرية في اعضاءهيةالتدرس	۰ ۲.	۲	۲	۲	۲	۲	ŗ	۲	٦	7
مهرز تششيل الذرية	3	(11)	3	(11)	(••)	3	(1•)	3	(••)	3
مجز التشغيل المياري	(<u>\)</u>	(۲۷)	(11)	3	(r-)	(13)	(r·)	(11)	(r·)	(11)
اجدالي العب الطاوب	4	1.1	3	111		1	١	:	1:	1
عبہ متاع اطی ۱۰										
ا <u>لأساليب</u> : عبه متاع أننى ٧٥		· .								
الاتسام	-11/VIII-	11/41315	-111V/1V	11/4131- 41/4131- 41/4131-	~1819/1A	-181./11 -1111-/14 -1111/1A	A1117-/19	-147./11	-1641/4.	-1111/7.
اللعدول الدراسية اللعمل الأول	اللعمل الأرل		الفعسل الأول	اللبسال أفكاني	النشال الأرل	القسبل الثاني القسيل الأراء القسيل الأثاني القصيل الأرل القسيل الثاني القصر الأرل		اللمسل الثاني أاللمسل الأول	اللمسال الأول	اللمسل الثاني
			مسار الأسلاد							9
						10114 -1-1 3 1	•			

ملحق رقم (٣)

٤٦

اجعالى العب- التدريسى علي مستوي للأسعام والكثية

1 -1111.	الللمسل الآول اللمسل التاني اللمسل الآول اللمسل الناني اللمسل الآول اللمسل الناني						اللعسول الدراسية إاللعسل الإول
	אועוואב וועיזואב וועיזוב אועיזוב	~1/11310-		11/V/3/	r1/11310-	11/1111	الأقسام
							الاقتصاك : هبه متاح أمض ٢٨
							مبہ متاع اطی اد
4	÷	١٢	Χ٨	¥	÷	71	اجدالي العيه المظوب
(IE)		(11)	દ	(11)	11+	+11	مبز التشفيل المياري
Ξ	3	ε	ţ	+ 1	ţ,	۲.+	مجز تشغيل الذروة
٣		٢	ı	-	ı	t	الزيادةالطارية فري امضاءمينة التدريس
1	I	-	۱	-	i	í	الزيادة المذية (عبه أدنى)
'	ı	-	1	1	ŀ	1	اعضساء سموديين متوقع قدومهم
							<u>لعداد عام</u> : عبه متاح أدنى 1⁄4
			-				سبہ متاح اعلی ۲۰
۶	-	ŗ	11	ŗ	11	ч	اجمالي المبه المللوب
Ē	(11)	(v.)	(11)	(v.)	(11)	(•1)	مجز التشغيل المياري
Ξ		Ê	(2)	Ĉ	(L)	(L)	عجز تشغيل الأروة
۲.		X	-	*	-	-	الزيادةالللارية في اعضاءمينة القديس
ı	1	I	1	۲	I	1	الزيادة المدية (عبه ادنى)
1	1	·	ł	ı	F	I	اعضاء سعودين متوقع قعومهم
							الجمالي الكلية ،
							عبدمتاح أدنى لاملا
							مب متاح أعلى ٢٢٩
111	¥¥7	111	113	۲-3	717	Yee	اجسالي المبه المللوب
£	(v.)	(vv)	(ده)	(•)	(ro)	(٤)	مجز التشغيل المياري
(•.)	+	(•1)	1r +	+ 1 1	rv +	4 1 4	مجز تشغيل الذرية

£٧

Ξ