

الملاحق

الملاحق رقم (أ): استبانة لمعرفة آراء المحكمين



UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
 جَامِعَةُ الْعُلُومِ الْإِسْلَامِيَّةِ الْمَالِيزِيَّةِ
 ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

استبانة لمعرفة آراء المحكمين

..... / الدكتور الفاضل /

تحية طيبة وبعد:

يجري الباحث سالم على سالم معنونق دراسة ميدانية بعنوان: دراسة التخطيط الإستراتيجي للجامعات الليبية "دراسة ميدانية على جامعي بنغازي وعمر المختار"، ونظراً لما تتمتعون به من خبرة، ودراية، ومعرفة واسعة في هذا المجال؛ فالباحث يتطلع للاستفادة من آرائكم، بتقديمكم ما يثري الاستبانة من مقترحات، وفيما إذ كانت العبارات ملائمة للمجال الذي وضعت لقياسه، مع العلم بأن البدائل المستخدمة في الإجابة هي بدائل مقياس (ليكارت) الحماسي، (موافق بشدة، موافق، لا أدري، غير موافق، غير موافق بشدة).

ولكم خالص الشكر والتقدير

الباحث

أولاً: التخطيط الإستراتيجي				
المحور الأول : للتخطيط الإستراتيجي				
(جوهر عملية التخطيط الإستراتيجي)				
ت	العبارات	صالحة	غير صالحة	التعديل المطلوب
1	الإدارة العليا للجامعة على قناعة تامة بعملية التخطيط الإستراتيجي .			
2	لدى الجامعة فريق للتخطيط الإستراتيجي .			
3	تتناسب الميزانية المخصصة للتخطيط الإستراتيجي مع الخطة الإستراتيجية.			
4	تمتلك الجامعة قاعدة بيانات حديثة يتم الاستفادة منها في عملية التخطيط.			
5	يعد التعرف على القيم الفردية لفريق التخطيط يتم الاتفاق على بعض القيم المهمة التي يجب أن يتفق عليها الفريق أثناء العمل .			
6	يتم تحديد أهم السلوكيات السلبية السائدة في الجامعة مع تبديلها بقيم عمل الإيجابية (العدالة، الفاعلية، التعاون ..)			
7	تمتلك الجامعة رؤية واضحة .			
8	لدى الجامعة رسالة واضحة .			
المحور الثاني: للتخطيط الإستراتيجي:				
(نموذج العمل الإستراتيجي)				
11	تقوم الجامعة بتحديد مجالات العمل الرئيسية المراد التركيز عليها في الخطة.			
12	تتطلق مجالات العمل من رؤية ورسالة الجامعة .			
13	تحدد الجامعة الأولويات الكبرى في العمل التخطيطي.			
14	يتم تحديد الحد الأدنى لتحقيق الهدف (مدى تحقيق الهدف)			
15	يتم تحديد الحد الأدنى لتحقيق النجاح (مدى النجاح).			
16	يتم فحص كل من المجالات والغايات والمؤشرات من حيث القوة والضعف والفرص المتاحة والمخاطر المتوقعة للبحث عن العناصر الأكثر نجاحاً.			

ت	العبارات	صالحة	غير صالحة	التعديل المطلوب
17	يتم عمل مقارنة لكل مؤشر من المؤشرات بين الواقع الحالي وبين الطموح المكتوب في الخطة لاتخاذ القرار المناسب .			
18	عند تحليل الفجوات يتم رفع درجة قوة المؤشر عندما تكون الفجوة قليلة بين الواقع الحالي والطموح المكتوب في الخطة الإستراتيجية .			
19	يتم التقليل من قوة المؤشر بما يمكن تحقيقه عندما تكون الفجوة كبيرة بين الواقع والطموح .			
20	عند تحليل الفجوات يتم اعتماد المؤشر عندما تكون الفجوة بين الواقع والطموح معتولة .			

المحور الثالث: للتخطيط الإستراتيجي

(الخطة التشغيلية)

ت	العبارات	صالحة	غير صالحة	التعديل المطلوب
21	بمجرد الكشف عن الثغرات يتم سدها .			
22	يتم إرسال جدول الخطة التشغيلية لكل مؤشر إلى الأقسام لوضع أهدافهم وأرائهم وإدعائهم لتحقيق تلك المؤشرات			
23	بعد دمج المؤشرات بخطط الأقسام يتم التنسيق بين الأفكار والاقتراحات والأولويات وتوضع كلها في خطة تشغيلية واحدة .			
24	تمتلك الجامعة خطة بديلة في حالة حدوث أي ظروف حرجة تؤثر على الجامعة .			
25	يتم تحديد أهم التهديدات التي ستؤثر بشكل كبير على الجامعة في حالة وقوعها .			
26	تقوم الجامعة بتوزيع الخطة الإستراتيجية على العاملين			
27	تقوم الجامعة بالإعلان عن موعد تنفيذ الخطة .			
28	تقوم الجامعة بعمل حفل بسيط لعرض الملامح الرئيسية للخطة الإستراتيجية للعاملين .			
29	يتم التأكيد على أن هذه الخطة هي نتاج أفكار وخبرات كل العاملين .			
30	يتم توضيح أهمية الالتزام بتنفيذ الخطة بمرونة .			

المحور الرابع: للتخطيط الإستراتيجي (الصورة الكبرى)			
			31 يتم مراقبة المستجندات المؤثرة في المجال التعليمي والتي لها انعكاس على تنفيذ الخطة وأخذها بعين الاعتبار أثناء التخطيط.
			32 يتم مراقبة المستجندات المؤثرة في الوضع (الاقتصادي، السياسي، الاقتصادي) والتي لها انعكاس على تنفيذ الخطة وأخذها بعين الاعتبار أثناء التخطيط.
			33 يتم متابعة المعلومات في المجال التقني وكيف يمكن الاستفادة منها.
			34 يتم متابعة المنافسين و أخذ الاحتياطات منهم.
			35 لدى الجامعة آلية تحمي بما الخطة بحيث لا تؤثر قرارات الدولة أو الوزارة على تنفيذ الخطة.
			36 لدى الجامعة آلية معينة للتعامل مع وضع أمني معين أو انتشار مرض أو قرار حكومي بحيث يتم التركيز على طريقة تطبيق الخطة الإستراتيجية و ترجيحها أو تنسيقها مع المواعيد المناسبة للجامعة.
ثانياً : الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المحور الأول: للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين)			
ت	العبارات	صالحة	غير صالحة
			التعديل
1	تستقطب الجامعة الأفراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات جيدة في التخطيط والتنظيم والرقابة لشغل المناصب الإدارية المهمة.		
2	يشارك مدراء أقسام الوحدات مع مدير الموارد البشرية (مدير شؤون العاملين) في الاستقطاب والتعيين.		
3	تتعمد الجامعة بجمع البيانات والمعلومات عن المتقدمين للتعيين لغرض استخدامها في المفاضلة والتعيين.		
4	تستخدم الجامعة المقابلات والاختبارات غير متحيزة عند التعيين.		
5	تعتمد الجامعة على معايير الجدارة في اختيار العاملين.		

المحور الثاني: للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير)			
6			يخضع العاملون في الجامعة لبرنامج تدريبي كل عام
7			الاحتياجات التدريبية في الجامعة مفيدة و تستند إلى إستراتيجية عمل الجامعة .
8			تعتمد الجامعة برامج منتظمة لتدريب وتطوير العاملين الجدد لاكتساب المهارات اللازمة لهم.
9			تطبق الجامعة معيار (ISO – 10015) المتعلق بالتدريب والتطوير للعاملين.
المحور الثالث: للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (نظم التعويض والحوافز)			
10			التعويضات التي تقدمها الجامعة تناسب مع توقعات العاملين.
11			تتابع الجامعة بأهتمام وبشكل مستمر برامج الرواتب والحوافز التي تقدمها مثيلاتها من الجامعات الخاصة في السوق المحلي.
12			تمنح التعويضات في الجامعة استناداً إلى كفاءة العاملين.
13			تستخدم المكافأة في الجامعة كجزء من الحوافز كالية لمكافآت الأداء العالي.
14			تعتمد الجامعة على المعلومات التي يوفرها نظام تقييم الأداء لغرض تحديد المكافآت و التي يستحقها العاملون المتميزون.
15			يتم مراجعة خطة التعويض استناداً إلى البيئة المنافسة.
المحور الرابع: للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (مشاركة العاملين)			
16			يشارك العاملون في الجامعة في عملية اتخاذ القرارات.
17			تمنح الجامعة العاملين فرصة لأقتراح التحسينات التي يرونها منافسة.
18			تساهم عملية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في تحسين رضاهم تجاه الجامعة.
19			لدى الجامعة ثقافة تشجع العاملين على المشاركة في القرارات .

الملحق رقم : (ب) الاستبيان بعد عرضه على المحكمين



UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جَامِعَةُ الْعُلُومِ الْإِسْلَامِيَّةِ الْمَالِيزِيَّةِ
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

الاستبيان بعد عرضه على المحكمين

كلية اللغات الرئيسة

استبانة لدراسة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الليبية

دراسة ميدانية على جامعتي بنغازي وعمر المختار.

أخي الكريم أخي الكريمة:

تحية وبعد،،

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تعد أداة بحث لدراسة ميدانية بعنوان " دراسة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الليبية؛ ويقوم الباحث بإجراء هذا البحث للحصول على درجة التخصص الدقيق (الدكتوراه في الإدارة والتخطيط التربوي)، ونظراً لعلاقتكم الوثيقة بموضوع الدراسة، وثقة الباحث بكم، فإنه يأمل منكم الإجابة على فقرات الاستبانة، وذلك بعد قراءتها مع بدائلها بتمعن ودقة وموضوعية، وذلك بوضع علامة (/) أمام الخيار المناسب دون تكرار في نفس الفقرة .

مثال: -

غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة	الفقرات
			/		الإدارة العليا للجامعة على قناعة تامة بعملية التخطيط الإستراتيجي.

علماً بأن هذه المعلومات لن يطلع عليها أحد وسوف تستخدم لأغراض علمية بحتة.

الباحث: سالم على معتوق العمامي

- الجنس: ذكر أنثى الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج مطلق
- المستوى الأكاديمي: مؤهل أقل من الجامعة مؤهل جامعي أو ما يعادله شهادة ماجستير فأعلى

سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 11 فأكثر

المستوى الوظيفي: مدير عام رئيس قسم مدير مكتب موظف

اسم الجامعة:

أولاً: التخطيط الإستراتيجي

-1 (جوهر عملية التخطيط الإستراتيجي).

ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
1	تمتلك الجامعة رؤية واضحة.					
2	تمتلك الجامعة رسالة واضحة.					
3	الإدارة العليا للجامعة على قناعة تامة بعملية التخطيط الإستراتيجي.					
4	لدى الجامعة فريق للتخطيط الإستراتيجي					
5	تعاني الجامعة من نقصاً في تمويل خططها الإستراتيجية.					
6	تمتلك الجامعة قاعدة بيانات حديثة يتم الاستفادة منها في عملية التخطيط.					
7	يتم الاتفاق بين أعضاء التخطيط أثناء العمل على القيم الفردية المهمة فيما بينهم					
8	يتم تحديد أهم السلوكيات السلبية السائدة في الجامعة مع تبديلها بقيم عمل الإيجابية (عدالة، فاعلية، تعاون).					

2- (نموذج العمل الإستراتيجي).					
ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق بشدة
9	تنطلق مجالات العمل من رؤية الجامعة ورسالتها				
10	تقوم الجامعة بتحديد مجالات العمل الرئيسية المراد التركيز عليها في الخطة.				
11	تحدد الجامعة الأولويات الكبرى في العمل التخطيطي.				
12	يتم تحديد الحد الأدنى؛ لتحقيق الهدف المنشود.				
13	يتم تحديد الحد الأدنى؛ لتحقيق نجاح الخطة.				
14	يتم فحص كل من المجالات والغايات والمؤشرات من حيث القوة والضعف، والفرص المتاحة والمخاطر المتوقعة للبحث عن العناصر الأكثر نجاحاً.				
15	يتم عمل مقارنة للمؤشرات بين الواقع الحالي وبين الطموح المكتوب في الخطة لاتخاذ القرار المناسب.				
16	عند تحليل الفجوات يتم رفع درجة قوة المؤشر عندما تكون الفجوة قليلة بين الواقع الحالي والطموح المكتوب في الخطة الإستراتيجية .				
17	يتم التقليل من قوة المؤشر بما يمكن تحقيقه عندما تكون الفجوة كبيرة بين الواقع والطموح.				
18	يتم اعتماد المؤشر عندما تكون الفجوة مقبولة				
3- الخطة التشغيلية / التنفيذية .)					
19	يتم سد الثغرات بمجرد الكشف عنها.				
20	يتم إرسال جدول الخطة التشغيلية لكل مؤشر إلى الأقسام لوضع أهدافهم وآرائهم وإبداعاتهم ؛ لتحقيق تلك المؤشرات.				
21	بعد دمج المؤشرات بخطط الأقسام يتم التنسيق بين الأفكار والاقتراحات وتوضع كلها في خطة تنفيذية واحدة.				

ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة
22	تمتلك الجامعة خطة بديلة في حالة حدوث أي ظروف حرجة تؤثر على الجامعة .					
23	يتم تحديد أهم التهديدات التي ستؤثر بشكل كبير على الجامعة في حالة وقوعها.					
24	تقوم الجامعة بتوزيع الخطة الإستراتيجية على العاملين.					
25	تقوم الجامعة بالإعلان عن موعد تنفيذ الخطة.					
26	تعقد الجامعة اجتماعاً عاماً للعاملين لعرض الملامح الرئيسة للخطة الإستراتيجية.					
27	يتم التأكيد على أن الخطة هي نتاج أفكار وخبرات كل العاملين.					
28	يتم توضيح أهمية الالتزام بتنفيذ الخطة بمرونة.					
-4- (الصورة الكبرى) .						
29	يتم مراقبة المستجندات المؤثرة في المجال التعليمي والتي لها انعكاس على تنفيذ الخطة وأخذها بعين الاعتبار أثناء التخطيط.					
30	يتم مراقبة المستجندات (اجتماعية ، سياسية ، اقتصادية) والتي لها انعكاس على تنفيذ الخطة وأخذها بعين الاعتبار أثناء التخطيط.					
31	يتم متابعة تطور المعلومات في المجال التقني وكيفية الاستفادة منها.					
32	يتم متابعة المنافسين ومحاولة الاستفادة مما لديهم					
33	لدى الجامعة آلية تحمي بها الخطة بحيث لا تؤثر قرارات الدولة أو الوزارة على تنفيذ الخطة.					
34	لدى الجامعة آلية معينة للتعامل مع وضع أمني معين أو انتشار مرض أو قرار حكومي بحيث يتم التركيز على طريقة تطبيق الخطة الإستراتيجية وترحيلها أو تنسيقها مع المواعيد المناسبة للجامعة .					
ثانياً: الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.						
1 - (الاستقطاب والتعيين) .						
35	تستقطب الجامعة الأفراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات جيدة في التخطيط والتنظيم والرقابة لشغل المناصب الإدارية المهمة.					

ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة
36	يشارك مديرو أقسام الوحدات مع مدير الموارد البشرية (مدير شؤون العاملين) في الاستقطاب والتعيين.					
37	تتعمد الجامعة بجمع البيانات والمعلومات عن المتقدمين للتعيين لغرض استخدامها في المفاضلة والتعيين.					
38	تستخدم الجامعة المقابلات والاختبارات غير متحيزة عند التعيين.					
39	تعتمد الجامعة على معايير محايدة عند اختيار العاملين.					
-2 (التدريب والتطوير).						
40	يخضع العاملون في الجامعة لبرنامج تدريبي كل عام					
41	الاحتياجات التدريبية للعاملين تستند إلى إستراتيجية عمل الجامعة.					
42	تعتمد الجامعة برامج منتظمة لتدريب العاملين الجدد وتطويرهم لاكتساب المهارات اللازمة لهم.					
43	تطبق الجامعة معيار (ISO-10015) المتعلق بالتدريب والتطوير للعاملين.					
44	تسعى الجامعة إلى تفهم الحاجات التدريبية لجميع العاملين.					
45	تقوم الجامعة بتهيئة العاملين للقيام بالأدوار المستقبلية.					
-3 (نظم التعويض والحوافز).						
46	التعويضات التي تقدمها الجامعة تتناسب مع توقعات العاملين.					
47	تتابع الجامعة باهتمام وبشكل مستمر برامج الرواتب والحوافز التي تقدمها مثيلاتها من الجامعات غير الحكومية في السوق المحلي.					
48	تمنح المكافآت في الجامعة استناداً إلى كفاءة العاملين.					
49	تستخدم المكافأة في الجامعة بوصفها جزء من الحوافز لمكافآت الأداء العالي.					
50	تعتمد الجامعة على المعلومات التي يوفرها نظام تقييم الأداء؛ لغرض تحديد المكافآت التي يستحقها العاملون المتميزون.					
51	يتم مراجعة التعويض في الجامعة استناداً إلى البيئة المنافسة.					

4- (مشاركة العاملين).						
غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة	العبارة	ت.ت
					يشارك العاملون في الجامعة في عملية اتخاذ القرارات.	52
					تتيح الجامعة العاملين فرصة؛ لاقتراح التحسينات التي يرونها مناسبة.	53
					تساهم عملية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في تحسين رضاهم تجاه الجامعة.	54
					لدى الجامعة ثقافة تشجع العاملين على المشاركة في القرارات.	55
					الجامعة تشعر دائما بجميع العاملين بأهميتهم وأن لهم دور متميز في بناء الرؤية المستقبلية للجامعة*	56
					تسمح الجامعة بمشاركة جميع العاملين في مناقشة الخطط المستقبلية*.	57

شاكراً لكم حسن تعاونكم، وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحث

الملحق رقم : (ج) الاستبانة في صيغتها النهائية (بعد التحليل العاملي)



UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

الاستبيان في صيغته النهائية بعد التحليل العاملي

كلية اللغات الرئيسة

استبانة لدراسة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الليبية.

دراسة ميدانية على جامعتي بنغازي وعمر المختار.

أخي الكريم أختي الكريمة :

تحية وبعد،،،

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تعد أداة بحث لدراسة ميدانية بعنوان " دراسة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الليبية؛ ويقوم الباحث بإجراء هذا البحث للحصول على درجة التخصص الدقيق (الدكتوراه في الإدارة والتخطيط التربوي).

ونظراً لعلاقتكم الوثيقة بموضوع الدراسة، وثقة الباحث بكم، فإنه يأمل منكم الإجابة على فقرات الاستبانة وذلك بعد قراءتها مع بدائلها بتمعن ودقة وموضوعية، وذلك بوضع علامة (/) أمام الخيار المناسب دون تكرار في نفس الفقرة.

مثال: -

الفقرات	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة
الإدارة العليا للجامعة على قناعة تامة بعملية التخطيط الإستراتيجي		/			

علماً بأن هذه المعلومات لن يطلع عليها أحد وسوف تستخدم لأغراض علمية بحتة.

الباحث: سالم علي معتوق العمامي

- الجنس: ذكر أنثى الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج مطلق
- المستوى الأكاديمي: مؤهل أقل من الجامعة مؤهل جامعي أو ما يعادله شهادة ماجستير فأعلى

سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 11 فأكثر .

المستوى الوظيفي: مدير عام رئيس قسم مدير مكتب موظف .

اسم الجامعة:

أولاً: التخطيط الإستراتيجي

3- (جوهر عملية التخطيط الإستراتيجي).

ت	البيانات	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تمتلك الجامعة رؤية واضحة.					
2	تمتلك الجامعة رسالة واضحة.					
3	الإدارة العليا للجامعة على قناعة تامة بعملية التخطيط الإستراتيجي.					
4	لدى الجامعة فريق للتخطيط الإستراتيجي.					
-2- (نموذج العمل الإستراتيجي).						
5	عند تحليل الفجوات يتم رفع درجة قوة المؤشر عندما تكون الفجوة قليلة بين الواقع الحالي، والطموح المكتوب في الخطة الإستراتيجية.					
6	يتم التقليل من قوة المؤشر بما يمكن تحقيقه عندما تكون الفجوة كبيرة بين الواقع، والطموح.					
7	يتم اعتماد المؤشر عندما تكون الفجوة مقبولة.					

3- (الخطة التشغيلية / التنفيذية).						
ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
8	تقوم الجامعة بتوزيع الخطة الإستراتيجية على العاملين.					
9	تقوم الجامعة بالإعلان عن موعد تنفيذ الخطة .					
10	تعقد الجامعة اجتماعاً عاماً للعاملين لعرض الملامح الرئيسة للخطة الإستراتيجية.					
11	يتم التأكيد على أن الخطة الإستراتيجية هي نتاج أفكار، وخبرات كل العاملين.					
12	يتم توضيح أهمية الالتزام بتنفيذ الخطة بمرونة.					
4- (الصورة الكبرى).						
13	يتم مراقبة المستجدات المؤثرة في المجال التعليمي والتي لها انعكاس على تنفيذ الخطة وأخذها بعين الاعتبار أثناء التخطيط.					
14	يتم مراقبة المستجدات (اجتماعية ، سياسية ، اقتصادية)، والتي لها انعكاس على تنفيذ الخطة وأخذها بعين الاعتبار أثناء التخطيط الإستراتيجي .					
15	يتم متابعة تطور المعلومات في المجال التقني، وكيفية الاستفادة منها.					
16	يتم متابعة المنافسين، ومحاولة الاستفادة مما لديهم.					
17	لدى الجامعة آلية تحمي بها الخطة بحيث لا تؤثر قرارات الدولة أو الوزارة على تنفيذ الخطة.					

ثانياً: الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.						
1- (الاستقطاب والتعيين).						
ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
18	تستقطب الجامعة الأفراد الذين يمتلكون مهارات، وخبرات جديدة في التخطيط، والتنظيم والرقابة لشغل المناصب الإدارية المهمة.					
19	يشارك مديرو أقسام الوحدات مع مدير الموارد البشرية (مدير شؤون العاملين) في الاستقطاب والتعيين.					
20	تتم الجامعة بجمع البيانات، والمعلومات عن المتقدمين للتعيين لغرض استخدامها في المفاضلة، والتعيين .					

ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة
21	تستخدم الجامعة المقابلات، و الاختبارات غير متحيزة عند التعيين.					
22	تعتمد الجامعة على معايير محايدة عند اختيار العاملين.					
2- (التدريب والتطوير) .						
23	يخضع العاملون في الجامعة لبرنامج تدريبي كل عام.					
24	الاحتياجات التدريبية للعاملين تستند إلى إستراتيجية عمل الجامعة.					
25	تعتمد الجامعة برامج منتظمة لتدريب العاملين الجدد وتطويرهم لاكتساب المهارات اللازمة لهم.					
26	تطبق الجامعة معيار (ISO-10015) المتعلق بالتدريب، والتطوير للعاملين.					
27	تسعى الجامعة إلى تفهم الحاجات التدريبية لجميع العاملين.					
28	تقوم الجامعة بتهيئة العاملين للقيام بالأدوار المستقبلية* .					
3- (نظم التعويض والحوافز) .						
29	تتابع الجامعة باهتمام وبشكل مستمر برامج الرواتب والحوافز التي تقدمها مثيلاً لها من الجامعات غير الحكومية في السوق المحلي.					
30	تمنح المكافآت في الجامعة استناداً إلى كفاءة العاملين.					
31	تستخدم المكافأة في الجامعة بوصفها جزء من الحوافز لمكافآت الأداء العالي.					
32	تعتمد الجامعة على المعلومات التي يوفرها نظام تقويم الأداء؛ لغرض تحديد المكافآت التي يستحقها العاملون المتميزون.					
33	يتم مراجعة التعويض في الجامعة استناداً إلى البيعة المنافسة.					
4- (مشاركة العاملين) .						
34	يشارك العاملون في الجامعة في عملية اتخاذ القرارات.					
35	تمنح الجامعة العاملين فرصة؛ لاقتراح التحسينات التي يرونها منافسة.					
36	تساهم عملية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في تحسين رضاهم تجاه الجامعة.					
37	لدى الجامعة ثقافة تشجع العاملين على المشاركة في القرارات.					
38	الجامعة تشعر دائماً بجميع العاملين بأهميتهم وأن لهم دور متميز في بناء الرؤية المستقبلية للجامعة*					
39	تسمح الجامعة بمشاركة جميع العاملين في مناقشة الخطط المستقبلية.					

شاكراً لكم حسن تعاونكم، وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

ملحق رقم : (د) أسماء الأساتذة المحكمين لأداة الدراسة

الرقم	الاسم	جهة العمل
1	د.نور عزيزي إسماعيل	كلية اللغات الرئيسة/ جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
2	د.كريمبوي راشد عبدالحמיד	كلية اللغات الرئيسة/ جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
3	د. ميكائيل إبراهيم	كلية اللغات الرئيسة/ جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
4	د.ناصر جبتور	كلية القيادة والإدارة / جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
5	د. الجارودي	الجامعة العالمية الإسلامية ماليزيا
6	د. عاصم شحادة	اللسانيات وتعليم العربية لغير العاملين بها /الجامعة العالمية الإسلامية ماليزيا
7	د.صالح محجوب التنقاري	الجامعة العالمية الإسلامية/ ماليزيا
8	د. فؤاد محمود رواش	مناهج وطرق تدريس / الجامعة الإسلامية العالمية ماليزيا

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
 الجامعة العالمية الإسلامية
 ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

ملحق رقم : (هـ) : المرسلات الرسمية

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA