



الخطة الإستراتيجية  
"جامعة بوليتكنك فلسطين"

إعداد

محمد فراس شاهر العويوي

يوسف محمد صباح

طارق محمد الجياوي

إشراف

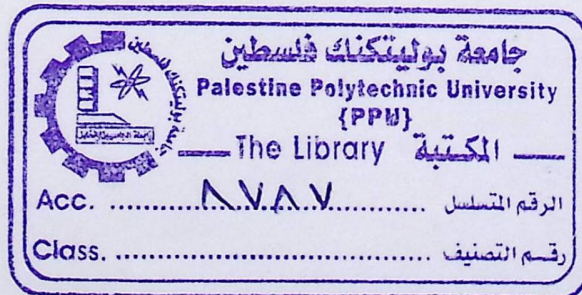
أ. سهيل سلطان

قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات التخرج لدرجة البكالوريوس في تخصص نظم المعلومات

كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات

جامعة بوليتكنك فلسطين

كانون الثاني ٢٠٠٥





الشكر والتكبير

بشكره والافتقار له وحده ونعمته ونساعين به وكفوف إليه ثم لئلا  
من كل له يد العيون والمساعد لإتمام هذا الجسد في تقسيم بالشكر  
والعرفان في تيسر في الفضل الأستاذ القديس مهيل سلطان لعلته من  
بعد ولما كلفه لنا من نصيح وإرشاد في فترة إتمام كسبنا تقسيم

بشكر العزيز في  
بسم الله الرحمن الرحيم  
الحمد لله رب العالمين  
والصلاة والسلام على سيدنا محمد وآله  
الطيبين الطاهرين

\* قل يا أيها الذين آمنوا لا تنسوا أن يشرك الله بما لم ينزل به سلطانا ولا تنسوا أن يشرك الله بما لم ينزل به سلطانا ولا تنسوا أن يشرك الله بما لم ينزل به سلطانا }

\* لا تنسوا أن يشرك الله بما لم ينزل به سلطانا ولا تنسوا أن يشرك الله بما لم ينزل به سلطانا ولا تنسوا أن يشرك الله بما لم ينزل به سلطانا }



## الشكر والتقدير

نتقدم بالشكر والامتنان لله وحده ونحمده ونستعين به ونتوب إليه، ثم لكل من كان له يد العون والمساعدة لإتمام هذا البحث، إذ نتقدم بالشكر والعرفان إلى المشرف الفاضل الأستاذ المهندس: سهيل سلطان لما بذله من جهد ولما قدمه لنا من نصح وإرشاد في فترة إعداد البحث، كذلك نتقدم بالشكر الجزيل إلى جامعتنا ولكل أعضائها على ما وفروه لنا من الدعم والمساندة ونخص بالذكر أعضاء كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات.....

وفي النهاية إلى كل فرد ساعدنا في إتمام المشروع وفاتنا ذكره.

فريق البحث.



## الصدراء

إله ونبنة حسرت الليل... وصاحبة العين فلاح الدمع الخنوع والقلب الذي سهر بقدر ليلته ورب الأخرين... ورفيقة همي وحرني وصانعة فرحي وسعدي....

الغالية أومي.

إله أنيس فجر كل يوم جديد... وصاحب الألف التي تن أتما حني نحا بكرامة وعز... وإله من كان مثالا لتسامح الجبال... ولمن جعل منه الصبر والعطاء....

أبي الغالي.

إله من رسموا لي درب حياتي... ولمن خطوا معي طفولتي وفكراتي....

إسوتي وأخوتي.

إله من خاصوا وإياي في عمور الأمان والجمال... وتعاونت أيا وينا في نفس مستقبلنا الحام... ولمن كانت ضحكناهم تعانوا لخطوات فرحنا... ومن معهم عتوت على معنى الصدراة....

زملائي وزميلاتي.

إله من وجدت بهم مستقبلنا الضيق... إله من وهبوني منارات العلم والمعرفة... ولمن رحبت صدورهم لنا طوال السنوات اللارعة... الذين كرسوا جهودهم لجعل بولسكنت فلسطين الأولى وانما....

أساتذتي الأفاضل.

إله من احضرت كل من لم يجد له أما وأبا... إله من حلا ويعلم في أجوائها صوت الحق رغمًا عن أنوف الظالمين أهدرا....

إله فلسطين الحبيبة.

إله من شهد تراب الوطن على صدرهم وإسلاصهم... ولمن حلت أرواحهم فداء لكنت يا قدوس....

لتهدانا الأبرار.



## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
I	الشكر والتقدير
II	الإهداء
III	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال التوضيحية
	الفصل الأول: الإطار العام للبحث
3	التمهيد
3	مشكلة البحث
4	هدف البحث
4	أهمية البحث
4	أبعاد البحث ومحدداته
5	هيكلية البحث
	الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث
8	لمحة عن قطاع التعليم العالي الفلسطيني
10	تعريف التخطيط الاستراتيجي
10	ملامح التخطيط الاستراتيجي
11	الفرق بين القرارات الاستراتيجية والقرارات المعتمدة على الاستراتيجية
11	التوصيف الخاطئ للتخطيط الاستراتيجي
12	التخطيط الاستراتيجي في الجامعات
12	مراحل التخطيط الاستراتيجي في الجامعات



20	معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات
21	المسؤولية عن التخطيط الاستراتيجي في الجامعات
22	متى تكون الجامعة مستعدة للتخطيط الاستراتيجي
	الفصل الثالث: "الرؤية والرسالة وتحليل البيئة الخارجية والداخلية"
26	رؤية جامعة بوليتكنك فلسطين
26	رسالة جامعة بوليتكنك فلسطين
27	تحليل البيئة الخارجية لجامعة بوليتكنك فلسطين
27	تحليل البيئة الخارجية العامة
28	تحليل البيئة الخارجية الخاصة
31	تحليل البيئة الداخلية لجامعة بوليتكنك فلسطين
31	تحليل كليات جامعة بوليتكنك فلسطين
34	كلية الهندسة والتكنولوجيا
38	كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات
43	كلية العلوم التطبيقية
47	كلية المهن التطبيقية
51	تحليل الدوائر الادارية
52	دائرة القبول والتسجيل
55	دائرة الشؤون الطلابية
59	دائرة التعليم المستمر
63	دائرة العلاقات العامة
68	الدائرة المالية
72	دائرة شؤون الموظفين
76	المكتبة



81	مركز فحص السيارات
85	مركز الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات
89	مركز الخدمات الفنية والاستشارات
93	دائرة التخطيط والتطوير
الفصل الرابع: "الغايات الاستراتيجية"	
105	الغايات الاستراتيجية على مستوى الجامعة
105	الغايات الاستراتيجية على مستوى الكليات
105	الغاية الاستراتيجية على مستوى الدوائر الإدارية
الفصل الخامس: "الاستراتيجيات"	
110	استراتيجية جامعة بوليتكنك فلسطين
112	استراتيجية كليات جامعة بوليتكنك فلسطين
114	استراتيجية دوائر جامعة بوليتكنك فلسطين
الفصل السادس: "الاستنتاجات والتوصيات"	
117	الاستنتاجات
118	الاقتراحات
المراجع والملاحق	
120	المصادر والمراجع
122	الملاحق



## قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
37	تقييم كلية الهندسة والتكنولوجيا	(1-3)
42	تقييم كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات	(2-3)
46	تقييم كلية العلوم التطبيقية	(3-3)
50	تقييم كلية المهن التطبيقية	(4-3)
54	تقييم دائرة القبول والتسجيل	(5-3)
58	تقييم دائرة الشؤون الطلابية	(6-3)
62	تقييم دائرة التعليم المستمر	(7-3)
67	تقييم دائرة العلاقات العامة	(8-3)
71	تقييم الدائرة المالية	(9-3)
75	تقييم دائرة شؤون الموظفين	(10-3)
79	تقييم المكتبة	(11-3)
84	تقييم مركز فحص السيارات	(12-3)
88	تقييم مركز الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات	(13-3)
92	تقييم مركز الخدمات الفنية والاستشارات	(14-3)
96	تقييم دائرة التخطيط والتطوير	(15-3)
100	نقاط القوة الضعف والفرص والتهديدات	(1-4)
104	التحليل الثنائي	(2-4)



## قائمة الأشكال التوضيحية

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
13	مراحل التخطيط الاستراتيجي	(1-2)
17	نموذج القوى لبورتر	(2-2)
18	سلسلة القيمة للكلية	(3-2)
19	التحليل الثنائي	(4-2)

الفصل الأول  
"الإطار العام للبحث"





بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الفصل الأول

## "الإطار العام للبحث"





يحتوي هذا الفصل على الموضوعات التالية:

- تمهيد
- مشكلة البحث
- أهمية البحث
- أهداف البحث
- أبعاد البحث ومحدداته
- هيكلية البحث



## التمهيد:

يمثل التخطيط الاستراتيجي خطوة أساسية في مجال الإصلاح التعليمي في أي مجتمع، فالمجتمع الذي يريد أن يرتقي تعليمياً يجب أن تقوم مؤسساته التعليمية بالتخطيط الاستراتيجي، فالتخطيط الاستراتيجي يعني محاولة التبصر بمستقبل المؤسسة وتحقيق هذا المستقبل.

يجب على المؤسسة أن تأخذ بالحسبان متغيرات البيئة الديناميكية عند القيام بخطوات التخطيط الاستراتيجي التنافسي، بدء بصياغة رسالة المؤسسة وتحديد مجال الأعمال والمنافسة والسوق إلى تحليل البيئة الخارجية العامة والخاصة إلى تحليل البيئة الداخلية إلى تحليل الفجوات إلى تحديد الموقف الاستراتيجي وما يتبعها من تحديد وتقييم الخيارات الاستراتيجية ونهاية بوضع استراتيجية المؤسسة. ولكي تبدأ عملية التخطيط الاستراتيجي لا بد أن تكون المؤسسة مستعدة لذلك سواء من حيث توجه المسؤولين وتوفر الإمكانيات ووجود التنظيم الملائم والمناخ المشجع، ولا بد أن تشارك كل المستويات الإدارية في المؤسسة في تصميم وتنفيذ الاستراتيجية كل بحسب اختصاصه ومسؤوليته.

## مشكلة البحث:

في الوقت الذي نمر به، فإن نجاح المؤسسة لا يكون باهتمامها بتحسين الإنتاج أو تحسين طريقة تقديم الخدمة، فيجب على المؤسسة أن تهتم بالمستقبل، وليس أي مستقبل، إنه ليس المستقبل الذي تسايره المؤسسة وتتكيف معه، إنه ذلك المستقبل الذي نتبصر به ونغوص فيه ونكون جزءاً منه ويكون هو جزءاً منا.

أي يجب على كل مؤسسة أن تبني وتشكل مستقبلها بنفسها وتسعى إلى تحقيقه وبالتالي ستصل إلى أعلى مستويات النجاح، ويتم ذلك من خلال تطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية في التخطيط وتنفيذ الاستراتيجيات وأخذ متغيرات البيئة الديناميكية في الحسبان عند القيام بخطوات التخطيط الاستراتيجي.



**هدف البحث:**

إن الهدف الأساسي من وراء هذا البحث هو رفع مكانة جامعة بوليتكنك فلسطين بحيث تكون الأولى في فلسطين بشكل خاص والوطن العربي بشكل عام.

وبالتالي نكون قد ساهمنا في الإصلاح التعليمي داخل المجتمع الفلسطيني.

**أهمية البحث:**

بالنسبة لفريق البحث:

تتبع أهمية هذا البحث بالنسبة لنا من أنه يساهم في رفع مكانة جامعتنا العزيزة جامعة بوليتكنك فلسطين.

بالنسبة للجامعة:

تتبع أهمية هذا البحث بالنسبة للجامعة من أنه يساهم في جعل جامعة بوليتكنك فلسطين الأولى في فلسطين بشكل خاص والوطن العربي بشكل عام.

بالنسبة للمجتمع:

تتبع أهمية هذا البحث بالنسبة للمجتمع من أنه يساهم في الإصلاح في المجال التعليمي داخل المجتمع الفلسطيني وبالتالي سيحصل المجتمع على تعليم متميز وبأعلى المستويات.

**أبعاد البحث ومحدداته:**

- أبعاد البحث الزمنية:

إن الفترة التي استغرقها فريق البحث لإنهاء فصوله هي الفترة الواقعة ما بين 2004/10/15

حتى 2005/1/15.

- أبعاد البحث المكانية:

يقتصر هذا البحث على وضع غايات استراتيجية وإستراتيجيات لجامعة بوليتكنك فلسطين.



## • محددات المشروع:

لقد واجهت فريق البحث معوقات عدة خلال القيام بوضع خطة أهمها:

- عدم وجود مشاريع سابقة متناولة لموضوع التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات.
- عدم وجود توضيح تفصيلي لخطوات التخطيط الاستراتيجي في المراجع العربية والإنجليزية.
- يحتاج التخطيط الاستراتيجي الذي يجرى لأول مرة إلى جهود تعريفية، ومناقشات بغرض التدريب على خطواته وتلك الأمور لم تكن موجودة.
- قصر مدة المشروع.

## الهيكل التنظيمي للبحث:

لقد تم تقسيم هذا البحث إلى ستة فصول، حيث يلي فصل المقدمة الفصل الثاني الذي تم فيه التعرف على الإطار النظري للبحث والذي يشمل على مقدمة عن قطاع التعليم العالي الفلسطيني وتعريف التخطيط الاستراتيجي و ملامح التخطيط الاستراتيجي و الفرق بين القرارات الاستراتيجية والقرارات المعتمدة على الاستراتيجية و التوصيف الخاطئ للتخطيط الاستراتيجي إضافة إلى التخطيط الاستراتيجي في الجامعات.

فيما يتناول الفصل الثالث الرؤية والرسالة لجامعة بوليتكنك فلسطين وتحليل البيئة الخارجية لجامعة بوليتكنك فلسطين وتحليل البيئة الداخلية لجامعة بوليتكنك فلسطين.

وفي الوقت الذي يتناول فيه الفصل الرابع الغايات الاستراتيجية على مستوى الجامعة والغايات الاستراتيجية على مستوى الكليات والغاية الاستراتيجية على مستوى الدوائر.

أما الفصل الخامس فيتناول إستراتيجية الجامعة و إستراتيجية الكليات و إستراتيجية الدوائر.

أما الفصل السادس وهو الفصل الأخير فيتناول الاستنتاجات التي تم التوصل إليها إضافة إلى اقتراحات للإعلام بالخطة الاستراتيجية و اقتراح لكيفية تحويل الإستراتيجية إلى خطة تنفيذية.





الفصل الثاني  
"الإطار النظري للبحث"





يحتوي هذا الفصل على الموضوعات التالية:

- لمحة عن قطاع التعليم العالي الفلسطيني.
- تعريف التخطيط الاستراتيجي.
- ملامح التخطيط الاستراتيجي.
- الفرق بين القرارات الاستراتيجية والقرارات المعتمدة على الاستراتيجية.
- التوصيف الخاطئ للتخطيط الاستراتيجي.
- التخطيط الاستراتيجي في الجامعات.
- مراحل التخطيط الاستراتيجي في الجامعات.
- معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات.
- المسؤولية عن التخطيط الاستراتيجي في الجامعات.
- متى تكون الجامعة مستعدة للتخطيط الاستراتيجي.



## قطاع التعليم العالي الفلسطيني

## مقدمة

"يتكون قطاع التعليم العالي من جميع المؤسسات التي تقدم برامج أكاديمية وتدريبية بعد مرحلة الدراسة الثانوية، وتشمل هذه المؤسسات إحدى عشرة جامعة فلسطينية وخمس كليات جامعية موزعة في أنحاء الوطن، تقدم شهادات جامعية على مستوى البكالوريوس وحتى الدكتوراه في مجالات مختلفة، وقد بلغ عدد المسجلين في هذه المؤسسات للعام الدراسي 2001/2000 (75739) طالباً وطالبة، ليصل إلى (100755) طالباً وطالبة في عام 2003، كما يشمل القطاع أربعاً وعشرين كلية مجتمع متوسطة تقدم شهادة الدبلوم المتوسط في البرامج المهنية والتقنية في المجالات المختلفة.

وقد بلغ عدد العاملين في قطاع التعليم العالي الفلسطيني (4838) متفرغاً من أعضاء هيئات التدريس والإداريين والخدمات، منهم (2343) أعضاء هيئة تدريس، ليصل عدد العاملين عام 2003/2002 إلى (7941) شخصاً، أكاديميين وإداريين وموظفي خدمات"<sup>1</sup>.

## دور قطاع التعليم العالي الفلسطيني

"أدى التعليم العالي الفلسطيني دوراً مهماً وفعالاً في تزويد أبناء الشعب الفلسطيني بالفرص والمحفزات لمتابعة الدراسة العلمية والتقنية وإخصاب الأفكار من خلال تبادل المعلومات مع المجتمع الأكاديمي الدولي وتطوير إمكانيات الإنتاج الفكري والاقتصادي، كما قام التعليم العالي الفلسطيني بترسيخ الهوية الفلسطينية مما ساعد على المحافظة على بقاء الشعب على أرضه، ويساهم التعليم العالي بشكل أساسي في خدمة المجتمع والارتقاء به حضارياً لتصبح مؤسسات التعليم العالي فيه موطناً للفكر الإنساني على أرقى مستوياته ومصدراً لتنمية الموارد البشرية الفلسطينية.

---

www.moe.gov<sup>1</sup>



ومنذ بدء الوزارة لعملها حددت المهام الرئيسية تجاه النهوض بالتعليم العالي والبحث العلمي في البنود

التالية:

1. تحسين جودة التعليم العالي.
2. تحسين وتطوير الأجهزة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي.
3. تجذير التفاعل بين مؤسسات التعليم العالي والقطاع الخاص.
4. التركيز الشمولي على البعد التطبيقي للتعليم العالي الفلسطيني.
5. التركيز على البحث العلمي كأحد مقومات التعليم العالي<sup>1</sup>.



## تعريف التخطيط الاستراتيجي

"إن المقصود بالتخطيط التقليدي هو محاولة التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية المؤثرة في المؤسسة، وتحديد ما الذي يمكن عمله قبل أن يحدث ذلك المستقبل.

أما التخطيط الاستراتيجي فهو عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للمؤسسة في المستقبل ومحاولة تحقيق هذا الشكل.

فالتخطيط الاستراتيجي إذن هو:

- التبصر بملامح المؤسسة في المستقبل.
- تصور توجهات ومسار المؤسسة في المستقبل.
- تصور رؤية ورسالة المؤسسة مستقبلاً.
- تخيل مجال الأعمال والأنشطة التي ستدخل فيها المؤسسة في المستقبل<sup>1</sup>.

## ملامح التخطيط الاستراتيجي

"يمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي يتضمن السمات التالية:

- هو نظام متكامل وخطوات متعارف عليها.
- هو نظام لتحديد مسار المؤسسة في المستقبل، ويتضمن ذلك تحديد رؤية ورسالة المؤسسة وأهدافها والتصرفات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف أو الغايات.
- هو نظام يتم من خلاله تحديد مجالات تميز المؤسسة في المستقبل، وتحديد مجال أعمال وأنشطة المؤسسة في المستقبل.
- هو رد فعل لكل من نقاط القوة والضعف في أداء المؤسسة، وللتحديات والفرص الموجودة في البيئة، وذلك لتطوير وتنمية مجالات التميز والتنافس المتاحة أمام المؤسسة في المستقبل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> العارف، نادية، الإدارة الاستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، (الإسكندرية:الدار الجامعية) 1999، ص 17-18.

<sup>2</sup> خليل، مرسي، التخطيط الاستراتيجي، (الإسكندرية:الدار الجامعية) 1994، ص 25-26.



## الفرق بين القرارات الاستراتيجية والقرارات المعتمدة على الاستراتيجية

"القرارات الاستراتيجية هي وظيفة الإدارة العليا بالمؤسسة، وهو ما يطلق عليه أحيانا بالتخطيط الاستراتيجي.

أما القرارات المعتمدة على الاستراتيجية، فهي تلك القرارات التشغيلية التي يقوم بها المديرون التنفيذيون في حياتهم اليومية داخل العمل والمعتمدة على ( أو المنبثقة من ) الاستراتيجيات، وهو ما يطلق عليه أحيانا بالإدارة الاستراتيجية، أي إدارة العمل استنادا على استراتيجيات موضوعة سابقا<sup>1</sup>.

## التوصيف الخاطئ للتخطيط الاستراتيجي

"التخطيط الاستراتيجي هو:

- ليس التنبؤ، فالتنبؤ هو امتداد طبيعي من الحاضر للمستقبل، والمنتج للتغيرات التي تحدث مجدها حادة وقوية، والظروف البيئية ( السياسية والاجتماعية والتشريعية والاقتصادية وغيرها) تتغير بسرعة كبيرة، ولا يمكن التنبؤ بها بشكل دقيق، بينما التخطيط الاستراتيجي هو محاولة لتصور شكل المؤسسة في المستقبل وتحقيق هذا التصور.
- ليس تطبيق الأساليب الكمية في التخطيط، إن التخطيط الاستراتيجي هو محاولة للتحليل، والبحث عن الأفكار والإبداع، والتعمق في ذات وشخصية المؤسسة وثقافتها لبناء مستقبلها، وهي أمور قد تبتعد عن الأساليب الكمية في التخطيط.
- ليس قرارات تخطيطية طويلة الأجل فقط بل هي قرارات حاضرة أيضا، فكثير من القرارات الاستراتيجية تؤخذ اليوم لأنها تؤثر في مصير المؤسسة.
- ليس إنهاء للمخاطرة، فطالما هناك مستقبل فهناك مخاطرة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> العارف، نادية، الإدارة الاستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، ( الإسكندرية: الدار الجامعية) ١٩٩٩، ص ١٩.

<sup>2</sup> عوض، محمد احمد، الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، ( الإسكندرية: الدار الجامعية) ١٩٩٩، ص ٢٢.



## التخطيط الاستراتيجي في الجامعات<sup>1</sup>

يعد التخطيط الاستراتيجي في الجامعات ضرورة وليس ترفا نظرا لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء، وهذا ما تجمع عليه الجامعات العالمية التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي.

### مراحل التخطيط الاستراتيجي في الجامعات

يمر التخطيط الاستراتيجي في الجامعات كما هو مبين في الشكل (1-2) في المراحل التالية:

#### 1) تحديد رؤية ورسالة الجامعة

تعد الرسالة الفكر الذي يميز الجامعة عن مثيلاتها والذي يحدد الفرض أو الأغراض من وجودها،

ورسالة الجامعة يجب أن تجيب عن أربعة أسئلة هامة، وهي:

1. ماهي وظيفة الجامعة؟

2. لمن تؤدي هذه الوظيفة؟

3. كيف تؤدي هذه الوظيفة؟

4. لماذا توجد الجامعة؟

أما الرؤية فهي عبارة عن الحلم الذي يراود كل جامعة والذي تسعى إلى تحقيقه.

ويعد تكوين الرسالة والرؤية من أهم وأصعب مراحل التخطيط الاستراتيجي، ويعود ذلك لأسباب

التالية:

1. تعطي الرسالة تعريفا مختصرا وواضحا للغرض من وجود الجامعة والسوق الذي تسعى

إلى إشباع حاجاته ورغباته.

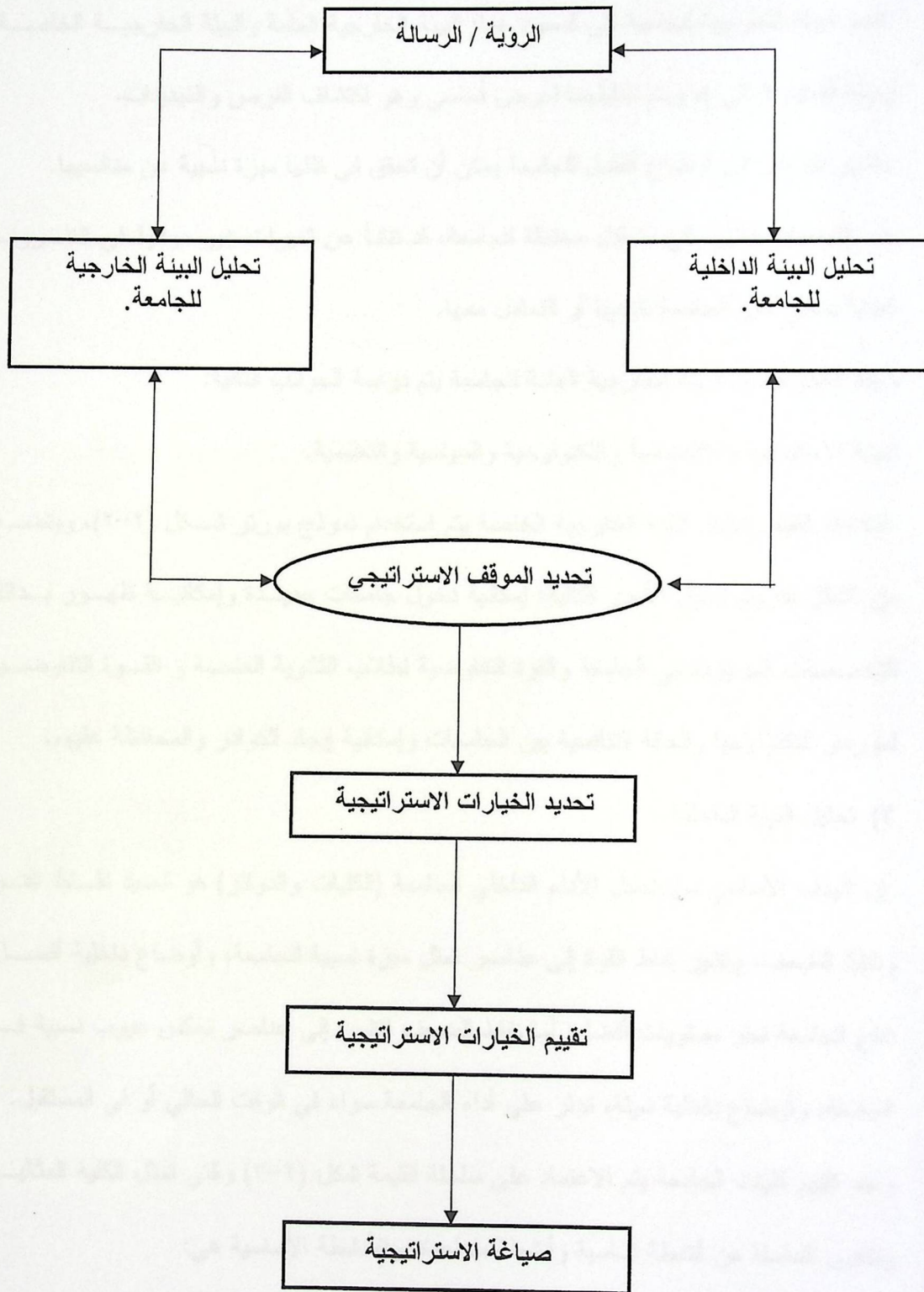
2. تحدد الرؤية مجالات الأعمال التي ستدخلها الجامعة واستراتيجياتها.

3. تحدد الرسالة والرؤية كيفية تخصيص الموارد المختلفة وماهية أنماط النمو والاتجاهات

التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها في المستقبل.

<sup>1</sup> العارف، نادية، الإدارة الاستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، (الإسكندرية: دار الجامعة) 1999، ص 22-85.





الشكل (1-2) مراحل التخطيط الاستراتيجي



## ٢) تحليل البيئة الخارجية

تقسم البيئة الخارجية للجامعة إلى قسمين هما: البيئة الخارجية العامة والبيئة الخارجية الخاصة (بيئة التعليم العالي)، ويتم تحليلهما لغرض أساسي وهو اكتشاف الفرص والتهديدات. وتشير الفرص إلى أوضاع أفضل للجامعة يمكن أن تحقق في ظلها ميزة نسبية عن منافسيها. أما التهديدات فتشير إلى مشاكل محتملة للجامعة، قد تنشأ عن تغيرات غير مواتية في الظروف البيئية ينبغي على الجامعة تفاديها أو التعامل معها.

وعند القيام بتحليل البيئة الخارجية العامة للجامعة يتم دراسة الجوانب التالية:

البيئة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والتعليمية.

أما عند القيام بتحليل البيئة الخارجية الخاصة يتم استخدام نموذج بورتر شكل (٢-٢)، ويتضح من الشكل انه يتم تحليل الأمور التالية: إمكانية دخول جامعات جديدة وإمكانية ظهور بدائل للتخصصات الموجودة في الجامعة والقوة التفاوضية لطلاب الثانوية العامة والقوة التفاوضية لموردي التكنولوجيا والحالة التنافسية بين الجامعات وإمكانية إيجاد الكوادر والمحافظة عليهم.

## ٣) تحليل البيئة الداخلية

إن الهدف الأساسي من تحليل الأداء الداخلي للجامعة (الكليات والدوائر) هو تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، وتشير نقاط القوة إلى عناصر تمثل ميزة نسبية للجامعة، وأوضاع داخلية أفضل، تدفع الجامعة نحو مستويات أفضل، أما نقاط الضعف فتشير إلى عناصر تعكس عيوب نسبية في الجامعة، وأوضاع داخلية سيئة، تؤثر على أداء الجامعة سواء في الوقت الحالي أو في المستقبل. وعند تقييم كليات الجامعة يتم الاعتماد على سلسلة القيمة شكل (٢-٣) والتي تمثل الكلية المثالية، وتتكون السلسلة من أنشطة أساسية وأنشطة مساعدة، والأنشطة الأساسية هي:

١. استقطاب الطالب إلى الجامعة.

٢. دخوله إلى الجامعة وتوعيته بها.



٣. تعليمه والتسويق له داخل المجتمع المحلي.

٤. تخريجه ومتابعته أثناء تأديته للوظيفية.

ويساند تلك الأنشطة الأساسية أنشطة مساعدة وهي: البنية الأساسية للجامعة وإدارة الموارد البشرية و البحوث والتطوير.

أما عند تقييم الدوائر فيتم أولاً تحديد العناصر الداخلية للدائرة والتي إن وجدت بشكل كامل تكون الدائرة مثالية، وبعد ذلك وبناء على تلك العناصر يتم التقييم.

(٤) تحديد الموقف الاستراتيجي ( الغايات الاستراتيجية)

يتم في هذه المرحلة تحديد الموقف الاستراتيجي (الغايات الإستراتيجية) على مستوى الجامعة والكليات والدوائر، وذلك عن طريق دمج كل من التهديدات والفرص ونقاط القوة والضعف معا فيما يطلق عليه التحليل الثنائي شكل (٢-٤)، والتحليل الثنائي عبارة عن أداة تحليلية تضم كل من تحليل البيئة الخارجية وتحليل الأداء الداخلي بغرض تحديد الموقف الاستراتيجي، ويتم الأخذ بعين الاعتبار أيضا رؤية ورسالة الجامعة عند تحديد الموقف الاستراتيجي.

(٥) تحديد الخيارات الاستراتيجية

تشير الخيارات الاستراتيجية إلى الوسائل التي يمكن إتباعها لتحويل الجامعة والكليات والدوائر من وضعها الحالي إلى موقع استراتيجي جديد، ويتم في هذه المرحلة تحديد تلك الوسائل.

(٦) تقييم الخيارات الاستراتيجية

عند تقييم الخيارات الاستراتيجية يتم مراعاة الأمور التالية:

١. التوافق بين الخيار الاستراتيجي وكل الجوانب الموجودة في البيئة الداخلية للجامعة،

كالتمويل والتسهيلات المادية والموارد البشرية والموارد التسويقية.

٢. التوافق بين الخيار الاستراتيجي وكل الجوانب الموجودة في البيئة الخارجية للجامعة.

٣. التوقيت الملائم للخيار الاستراتيجي.



٣. تعليمه والتسويق له داخل المجتمع المحلي.

٤. تخريجه ومتابعته أثناء تأديته للوظيفية.

ويساند تلك الأنشطة الأساسية أنشطة مساعدة وهي: البنية الأساسية للجامعة وإدارة الموارد البشرية و البحوث والتطوير.

أما عند تقييم الدوائر فيتم أولاً تحديد العناصر الداخلية للدائرة والتي إن وجدت بشكل كامل تكون الدائرة مثالية، وبعد ذلك وبناء على تلك العناصر يتم التقييم.

(٤) تحديد الموقف الاستراتيجي ( الغايات الاستراتيجية)

يتم في هذه المرحلة تحديد الموقف الاستراتيجي (الغايات الإستراتيجية) على مستوى الجامعة والكليات والدوائر، وذلك عن طريق دمج كل من التهديدات والفرص ونقاط القوة والضعف معا فيما يطلق عليه التحليل الثنائي شكل (٢-٤)، والتحليل الثنائي عبارة عن أداة تحليلية تضم كل من تحليل البيئة الخارجية وتحليل الأداء الداخلي بغرض تحديد الموقف الاستراتيجي، ويتم الأخذ بعين الاعتبار أيضا رؤية ورسالة الجامعة عند تحديد الموقف الاستراتيجي.

(٥) تحديد الخيارات الاستراتيجية

تشير الخيارات الاستراتيجية إلى الوسائل التي يمكن إتباعها لتحويل الجامعة والكليات والدوائر من وضعها الحالي إلى موقع استراتيجي جديد، ويتم في هذه المرحلة تحديد تلك الوسائل.

(٦) تقييم الخيارات الاستراتيجية

عند تقييم الخيارات الاستراتيجية يتم مراعاة الأمور التالية:

١. التوافق بين الخيار الاستراتيجي وكل الجوانب الموجودة في البيئة الداخلية للجامعة،

كالتمويل والتسهيلات المادية والموارد البشرية والموارد التسويقية.

٢. التوافق بين الخيار الاستراتيجي وكل الجوانب الموجودة في البيئة الخارجية للجامعة.

٣. التوقيت الملائم للخيار الاستراتيجي.



٤. استناد الخيار الاستراتيجي على استراتيجيات الماضي.

٥. أن يؤدي الخيار الاستراتيجي إلى الارتقاء بأداء الجامعة وتحقيق الغايات الاستراتيجية

المنشودة.

#### ٧) صياغة الاستراتيجيات

تعد الاستراتيجية خطة لكل التحركات التنظيمية الهامة و المداخل الإدارية التي تستخدم لإنجاز

الغايات الاستراتيجية، و يتم في هذه المرحلة صياغة الاستراتيجيات على عدة مستويات وهي:

١. الاستراتيجية الكلية للجامعة لأجل تحقيق الغايات الاستراتيجية على مستوى الجامعة.

٢. استراتيجية الكليات لأجل تحقيق الغايات الاستراتيجية للكليات وبالتالي يتم المساهمة في

تحقيق الغايات الاستراتيجية على مستوى الجامعة.

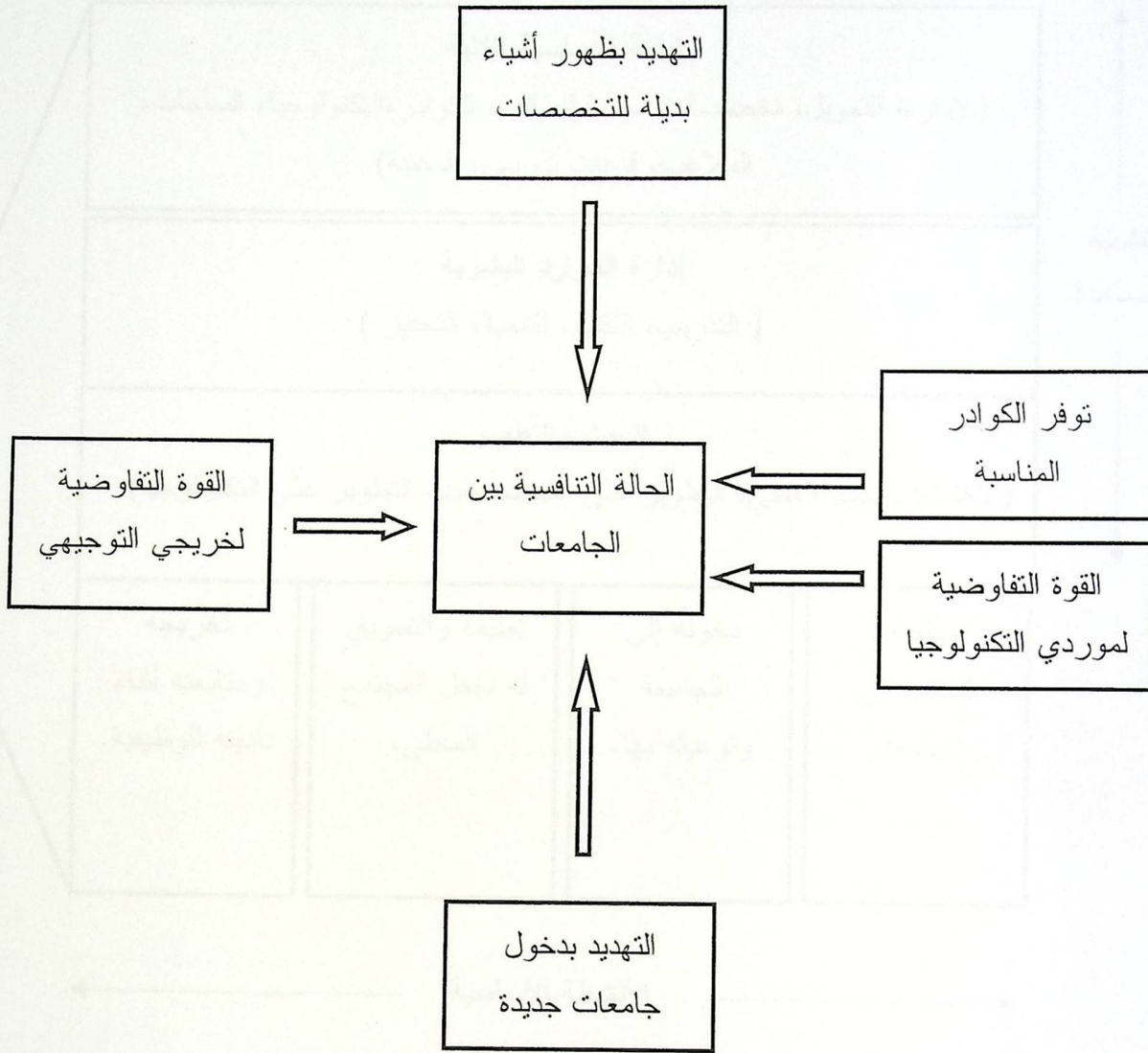
٣. استراتيجية الدوائر وذلك لأجل تحقيق الغاية الاستراتيجية للدوائر وبالتالي يتم المساهمة

في تحقيق الغايات الاستراتيجية على مستوى الجامعة.

وبهذا وبعد تنفيذ استراتيجية الكليات والدوائر الإدارية نكون قد حققنا الغايات الاستراتيجية على مستوى

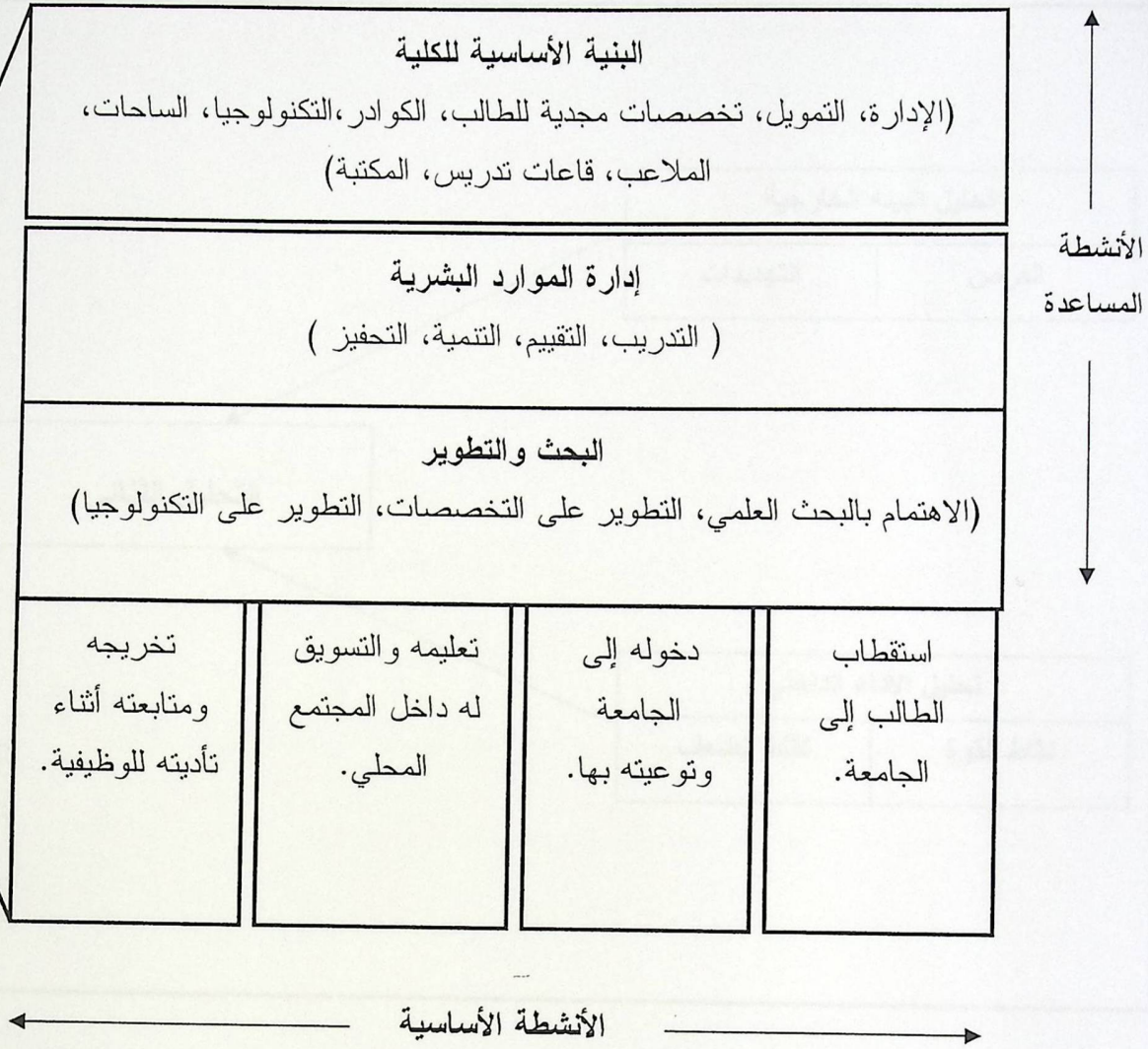
الجامعة.





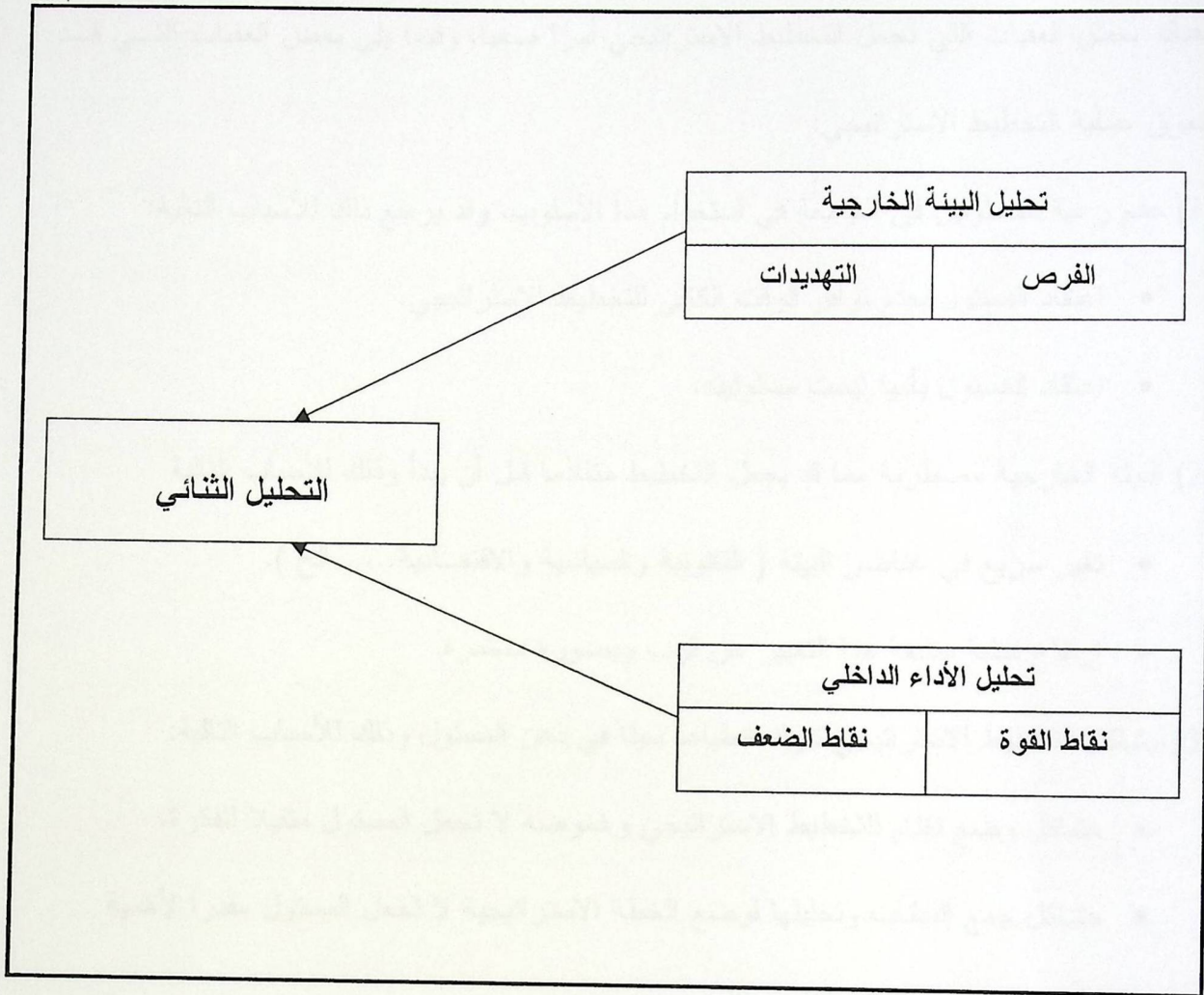
شكل (2-2) نموذج القوى "لبورتر"





شكل (2-3) سلسلة القيمة للكلية





شكل (2-4) التحليل التثائي



## معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات

هناك بعض العقبات التي تجعل التخطيط الاستراتيجي أمرا صعبا، وفيما يلي بعض العقبات التي قد تعوق عملية التخطيط الاستراتيجي:

(1) عدم رغبة المسؤولين في الجامعة في استخدام هذا الأسلوب، وقد يرجع ذلك للأسباب التالية:

- اعتقاد المسئول بعدم توافر الوقت الكافي للتخطيط الاستراتيجي.
- اعتقاد المسئول بأنها ليست مسئوليته.

(2) البيئة الخارجية مضطربة مما قد يجعل التخطيط متقادما قبل أن يبدأ وذلك للأسباب التالية

- تغير سريع في عناصر البيئة ( القانونية والسياسية والاقتصادية.....الخ ).
- ارتفاع تكلفة متابعة هذا التغيير عن قرب وبصورة مستمرة.

(3) مشاكل التخطيط الاستراتيجي تترك انطبعا سيئا في ذهن المسئول وذلك للأسباب التالية:

- مشاكل وضع نظام للتخطيط الاستراتيجي وغموضه لا تجعل المسئول متقبلا للفكرة.
- مشاكل جمع البيانات وتحليلها لوضع الخطة الاستراتيجية لا تجعل المسئول مقدرًا لأهمية الفكرة.

(4) ضعف الموارد المتاحة، مثل:

- ضعف الموارد المالية.
- صعوبة الحصول على مواد أولية.
- صعوبة جلب التكنولوجيا والأساليب الفنية.
- نقص في القدرات الإدارية.

(5) التخطيط يحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرة وذلك للأسباب التالية:

- المناقشات حول رسالة وأهداف الجامعة تستغرق وقتا طويلا من الإدارة العليا.
- الأمر يحتاج إلى كم هائل من المعلومات والإحصاءات المكلفة.



## المسؤولية عن التخطيط الاستراتيجي في الجامعات

## مسئولية الإدارة العليا في التخطيط الاستراتيجي:

تطلق الشراكة الأولى للتخطيط الاستراتيجي من الإدارة العليا، كما أن تعزيز الإدارة العليا للجهود المبذولة في هذا الموضوع يؤدي إلى زيادة اهتمام المسؤولين في كل مستويات الجامعة بموضوع التخطيط الاستراتيجي والالتزام به. وتؤثر التصريحات التي تصدر عن الإدارة العليا بشكل بالغ في استجابة الأفراد في الجامعة لأي تغييرات مطلوبة في المناخ العام بالجامعة أو في الوسائل الخاصة بوضع أو تنفيذ الاستراتيجية. كما يقع على عاتق الإدارة العليا خلق ما يمكن أن يطلق عليه ثقافة ومناخ التخطيط الاستراتيجي.

## مسئولية العمداء ورؤساء الدوائر:

كل عميد أو رئيس دائرة مسئول بطريقة أو بأخرى عن تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وهو المسئول عن كل قراراته لكي تتماشى مع الخطط الاستراتيجية للجامعة ككل.

## مسئولية مدير التخطيط:

تتلخص وظيفة مدير التخطيط في إعداد نظام متكامل للتخطيط، وإعداد دليل التخطيط، وجمع المعلومات.

ويمكن تلخيص واجباته فيما يلي:

1. جمع وتحليل وتوفير المعلومات اللازمة لوضع الخطط.
2. مساعدة الإدارة العليا في وضع:
  - الأهداف العامة للجامعة.
  - السياسات والإجراءات والقواعد.
  - استراتيجيات الجامعة.
3. مساعدة العمداء ورؤساء الدوائر في وضع خططهم التنفيذية.
4. كتابة وصياغة كل الخطط قبل مناقشتها واعتمادها من الإدارة العليا.
5. تدريب العمداء ورؤساء الدوائر في الجامعة على التخطيط.



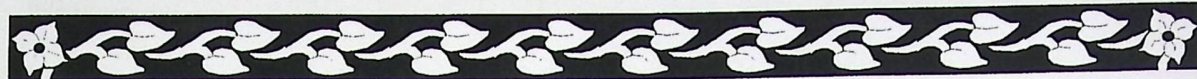
6. استخدام النماذج العملية وطرق التخطيط الحديثة في وضع خطط الجامعة.
7. متابعة تنفيذ الخطة وتحديد أي انحرافات تظهر خلال مرحلة التنفيذ ومعالجتها.

### هل الجامعة مستعدة للتخطيط الاستراتيجي ؟

هناك عناصر كثيرة ورئيسية يجب التفكير فيها قبل البدء بالتخطيط الاستراتيجي، وهذه العناصر تعتبر أساسية في تحديد كفاءة التخطيط الاستراتيجي، ومن أهمها ما يلي:

1. وجود مناخ مشجع داخل الجامعة للبدء في جهود التخطيط الاستراتيجي، ومنها وجود مديريين ذوي خبرة في مجال التخطيط وأنظمة المعلومات ونظام الاتصال، وتوافر معلومات متكاملة عن البيئة، وكفاءة الجامعة، واستعداد المديرين لإنفاق وقت إضافي في سبيل التخطيط الاستراتيجي.
2. وجود حماس كامل من قبل الإدارة العليا، والمديرين للقيام بجهود التخطيط الاستراتيجي
3. وجود فريق متكامل للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي مكون من أفراد قادرين على التخطيط وراغبين فيه.
4. يحتاج التخطيط الاستراتيجي الذي يطبق لأول مرة إلى جهود تعريفية، ومناقشات بغرض التدريب على خطواته.
5. قد يتطلب التخطيط الاستراتيجي ظهور الحاجة إلى التعاقد مع الخبراء ومستشارين متخصصين في عملية التخطيط الاستراتيجي، وإجراء البحوث، وجمع معلومات، وتزويد الجامعة بتقارير عن الاتجاهات العالمية الحديثة في مجال التعليم العالي.





## الفصل الثالث

# الرؤية والرسالة وتحليل البيئة الخارجية والداخلية للجامعة





يحتوي هذا الفصل على الموضوعات التالية:

- الرؤية لجامعة بوليتكنك فلسطين.
- الرسالة لجامعة بوليتكنك فلسطين.
- تحليل البيئة الخارجية لجامعة بوليتكنك فلسطين.
- تحليل البيئة الخارجية العامة.
- تحليل البيئة الخارجية الخاصة (بيئة التعليم العالي).
- تحليل البيئة الداخلية لجامعة بوليتكنك فلسطين.
- تحليل كليات الجامعة.
- تحليل دوائر الجامعة.



## الرؤية والرسالة لجامعة بوليتكنك فلسطين

## مقدمة عن جامعة بوليتكنك فلسطين

انطلقت جامعة بوليتكنك فلسطين ( معهد البوليتكنيك سابقا ) عام 1978 ككلية تقنية تمنح درجة الدبلوم ذي الثلاث سنوات في تخصصات الهندسة الكهربائية والميكانيكية والمدنية والمعمارية والفنون التطبيقية. وفي عام 1982 تم تغيير هذه الخطط لتصبح هذه البرامج دبلوم سنتين، وقد تم إبراز الجوانب العملية في هذه الخطط لتلبية حاجة المجتمع المحلي والسوق العربية.

وفي عام 1990 كانت الانطلاقة الثانية حيث تم طرح برامج البكالوريوس (خمس سنوات) في الهندسة الميكانيكية وهندسة أنظمة الحاسوب. وفي الأعوام التي تلت تم افتتاح برامج بكالوريوس جديدة في تخصصات: هندسة الأتمتة الصناعية والأجهزة الطبية والمباني والمساحة والجيوماتك، وتخصصي نظم المعلومات والرياضيات التطبيقية.

وفي عام 1999 أصبحت الجامعة عضوا رسميا في مؤتمر رؤساء الجامعات الفلسطينية، وفيما بعد عضوا في اتحاد الجامعات العربية.

يوجد في الجامعة حاليا أربع كليات هي :

1. كلية الهندسة والتكنولوجيا وتمنح درجة البكالوريوس ذي الخمس سنوات .
2. كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات وتمنح درجة البكالوريوس ذي الأربع سنوات .
3. كلية العلوم التطبيقية وتمنح درجة البكالوريوس ذي الأربع سنوات .
4. كلية المهن التطبيقية وتمنح درجة الدبلوم في حوالي عشرين تخصصا هندسيا وتقنيا في

مجالات متعددة.

وتحرص الجامعة باستمرار على دراسة حاجة السوق المحلي، كما إنها أعدت خططا لبعض برامج الماجستير وستطرحها بعد أن يتم اعتمادها وترخيصها من وزارة التعليم العالي.



## رؤية ورسالة جامعة بوليتكنك فلسطين<sup>١</sup>

### رؤية جامعة بوليتكنك فلسطين

رؤية الجامعة هي أن تكون الجامعة الأولى في الوطن العربي بشكل عام وفي فلسطين بشكل خاص ابتداءً من الدبلوم و انتهاءً بالدكتوراه، وأن تكون المصدر الأساسي الذي يغذي قطاعات الصناعات والقطاعات الأخرى، وأن تكون مركز أبحاث علمي وتكنولوجي على مستوى عالي جداً.

### رسالة جامعة بوليتكنك فلسطين

إن الغرض من وجودنا هو إنتاج ودعم قادة الغد، نحن تقدم حلولاً لمستقبل أفراد المجتمع عن طريق تقديم ما هو جديد ومطبق في حقول المهن التطبيقية، والهندسة والتكنولوجيا، والعلوم الإدارية والتطبيقية، وذلك باستخدام أفضل الكوادر والتكنولوجيا الحديثة، نحن ننظر للعاملين لدينا على أنهم مصدر نجاح البوليتكنك وحجر الأساس لها.

<sup>١</sup> تم تحديد الرؤية والرسالة من قبل رئيس الجامعة الدكتور داوود الزعتري بتاريخ ٢٠٠٤/١١/١٩.



## تحليل البيئة الخارجية لجامعة بوليتكنك فلسطين

مقدمة:

إن الهدف من تحليل البيئة الخارجية هو اكتشاف الفرص والتهديدات الموجودة فيها، وتشير الفرص إلى أوضاع أفضل للجامعة يمكن أن تحقق فيها ميزة نسبية عن منافسيها، أما التهديدات فتعني أضرار محتملة للجامعة قد تنشأ من تغييرات في الظروف البيئية ينبغي على الجامعة تفاديها أو التعامل معها بأفضل صورة ممكنة، وتنقسم البيئة الخارجية إلى:

1. البيئة الخارجية العامة.

2. البيئة الخارجية الخاصة (بيئة التعليم العالي).

وقد قام فريق البحث بتحليل كليهما لاكتشاف الفرص والتهديدات.

### تحليل البيئة الخارجية العامة

آلية التحليل:

قام فريق البحث بالخطوات التالية لاكتشاف الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية العامة:

1. جمع المعلومات عن البيئة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والتعليمية وذلك

عن طريق زيارة مواقع على الانترنت و مقابلة أفراد متخصصين في تلك المجالات ومنهم:

الأستاذ ماهر الهيموني ( مدير غرفة تجارة وصناعة الخليل)، والمهندس ايمن الفلاح (مدير

مركز الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات-جامعة بوليتكنك فلسطين).

2. تحليل المعلومات التي تم جمعها.

3. تحديد الفرص والتهديدات .

الفرص:

1. وجود زيادة في الإقبال على التعليم الجامعي في المحافظات وخاصة محافظة الخليل .

2. ارتفاع مستوى الثقافة داخل المجتمع الفلسطيني .



3. وجود زيادة في مشاركة المرأة في الحياة العملية .
4. وجود زيادة في الاستثمارات في محافظة الخليل .
5. تمركز الصناعة في منطقة جنوب الضفة.
6. زيادة الانتماء للوطن .
7. وضوح صورة الجامعة لدى المؤسسات والجامعات الخارجية.
8. زيادة إقبال المؤسسات على استخدام التكنولوجيا والأساليب الإدارية الحديثة.

#### التحديات:

1. الوضع السياسي المضطرب .
2. الإغلاقات المتكررة ووجود الحواجز .
3. صعوبة المواصلات .
4. التغير السريع في التكنولوجيا .

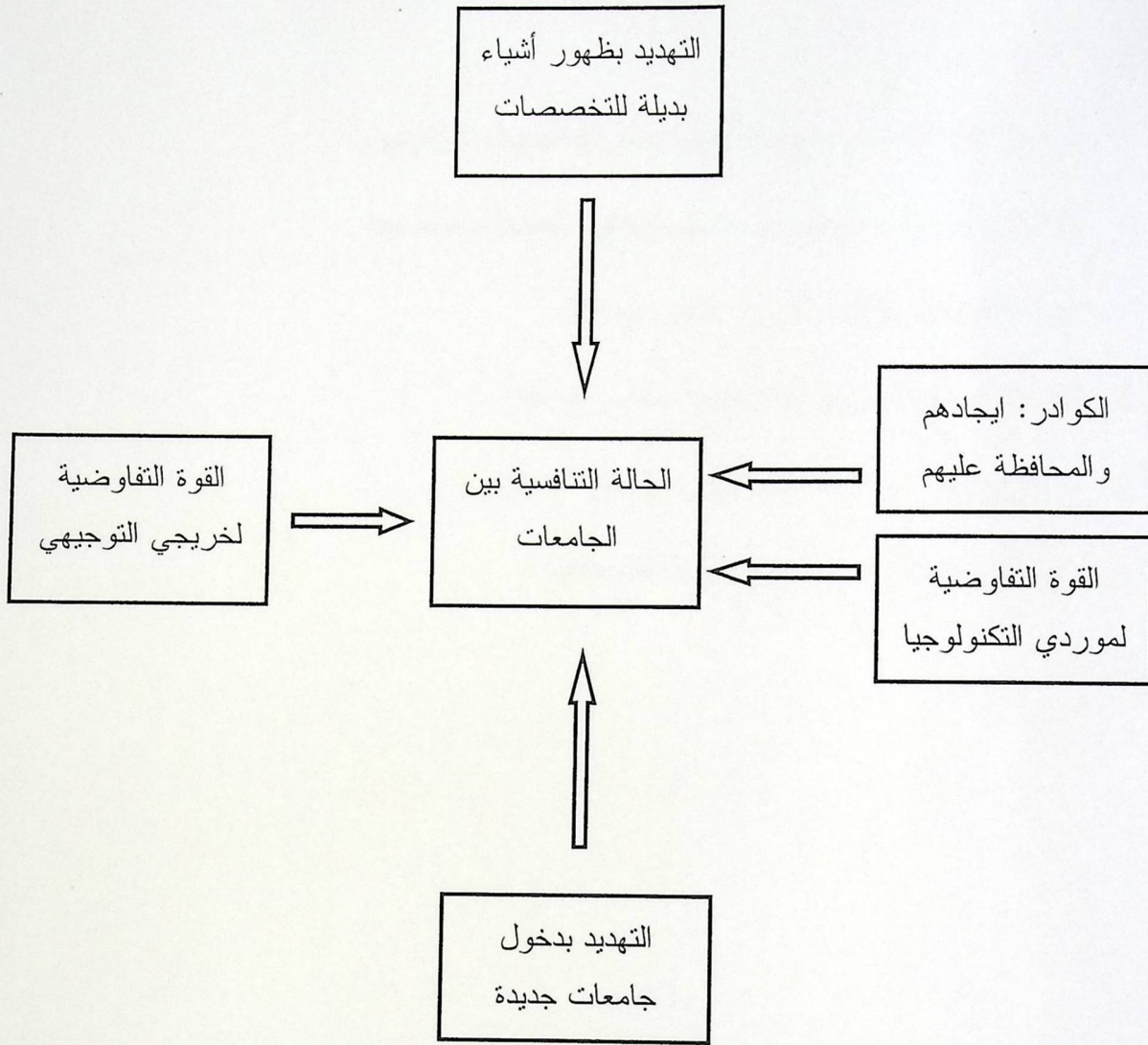
#### تحليل البيئة الخارجية الخاصة ( بيئة التعليم العالي )

آلية التحليل: قام فريق البحث باستخدام نموذج بورتر شكل (3-1)<sup>1</sup> لتحليل بيئة التعليم العالي، ويتضح من الشكل انه تم تحليل الأمور التالية:

1. إمكانية دخول جامعات جديدة.
2. إمكانية ظهور بدائل للتخصصات الموجودة في الجامعة.
3. القوة التفاوضية لطلاب الثانوية العامة .
4. القوة التفاوضية لموردين التكنولوجيا .
5. الحالة التنافسية بين الجامعات .
6. إمكانية إيجاد الكوادر المناسبة والمحافظة عليهم.

<sup>1</sup> العارف، نادية، الإدارة الاستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، (الإسكندرية:الدار الجامعية)1999، ص 34.





شكل (1-3) نموذج القوى "لبورتر"



وقد اعتمدنا في تحليلنا لهذه الأمور على رئيس الجامعة وعمداء الكليات، وبعد تحليلنا لها أتضح الآتي:

1. لا يوجد احتمالية لدخول جامعة جديدة بنفس التخصصات والرسوم.
2. إمكانية إيجاد بدائل للتخصصات الموجودة في الجامعة صعبة جدا.
3. القوة التفاوضية لطلاب الثانوية ستكون ضعيفة.
4. القوة التفاوضية لموردي التكنولوجيا ستكون ضعيفة .
5. الحالة التنافسية بين الجامعات ستبقى في نفس المستوى .
6. صعوبة إيجاد الكوادر المناسبة والمحافظة عليهم .



## تحليل البيئة الداخلية لجامعة بوليتكنك فلسطين

## تقييم كليات الجامعة ودوائرها الإدارية

## تقييم كليات جامعة بوليتكنك فلسطين

آلية التقييم: لتقييم كليات الجامعة، بهدف تحديد نقاط القوة والضعف قام الفريق بالخطوات التالية:

الخطوة الأولى: بناء سلسلة القيمة التي تمثل الكلية المثالية شكل (2-3)<sup>1</sup>، وتتكون السلسلة من أنشطة أساسية وأنشطة مساعدة، وبالنظر إلى الشكل ( 2-3 ) يتضح أن الأنشطة الأساسية للكلية حسب الترتيب هي:

1. استقطاب الطالب إلى الجامعة.
2. دخوله إلى الجامعة وتوعيته بها.
3. تعليمه و التسويق له داخل المجتمع المحلي.
4. تخريجه ليعمل داخل مؤسسات المجتمع والمتابعة له أثناء تأديته لوظيفته.

ويساند تلك الأنشطة الأساسية مجموعة من الأنشطة المساعدة وهي:

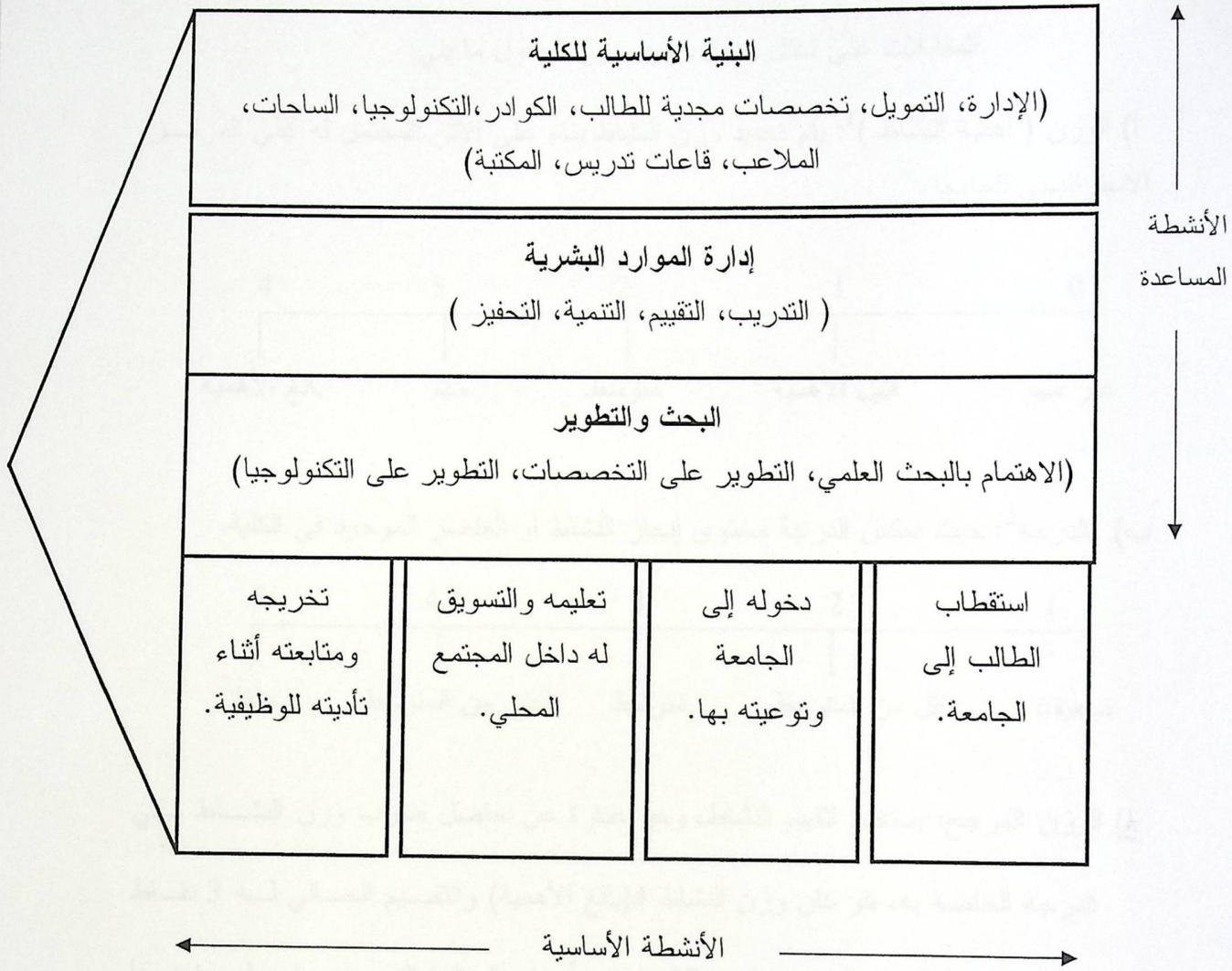
1. البنية الأساسية للكلية وتشمل:
  - الإدارة، التمويل، الكوادر التدريسية، التخصصات، المختبرات، البنية التحتية ( قاعات التدريس، المكتبة، العيادة الصحية، الملاعب، الكافيتريا ).
2. إدارة الموارد البشرية وتشمل:
  - اختيار الكوادر، تدريبهم، تقييمهم، تمثيتهم، تحفيزهم.
3. البحوث والتطوير:

الاهتمام بالبحث العلمي، التحسين على التخصصات، التحسين على المختبرات.

الخطوة الثانية: مقابلة عمداء الكليات، وقد جرى النقاش حول الأنشطة الأساسية والأنشطة المساعدة.

<sup>1</sup> العارف، نادية، الإدارة الاستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، (الإسكندرية:الدار الجامعية)1999، ص 50.





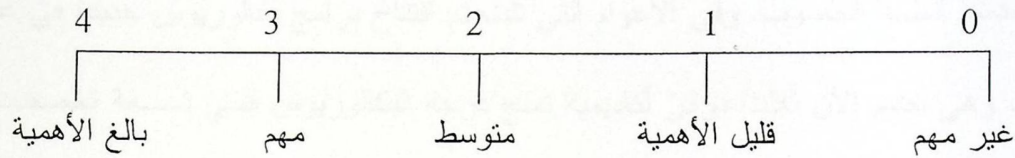
شكل (2-3) سلسلة القيمة للكلية



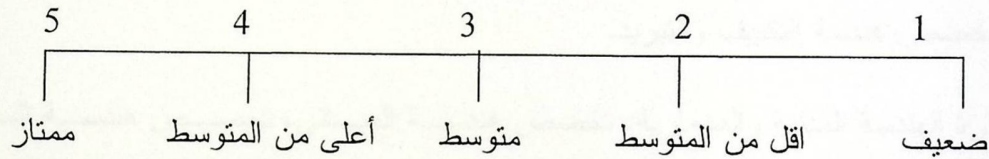
الخطوة الثالثة: تحليل العناصر الداخلية للكليات، حيث تم تجميع المعلومات التي حصلنا عليها أثناء

المقابلات على شكل جدول، حيث يبين الجدول ما يلي:

(أ) الوزن (أهمية النشاط)<sup>1</sup>: يتم تحديد وزن النشاط بناء على الأثر المحتمل له على المركز الاستراتيجي للجامعة.



(ب) الدرجة<sup>2</sup>: حيث تعكس الدرجة مستوى إنجاز النشاط أو العنصر الموجود في الكلية.



(ج) الوزن المرجح: يستخدم لتقييم النشاط، وهو عبارة عن حاصل ضرب وزن النشاط في

الدرجة الخاصة به، فلو كان وزن النشاط 4 (بالغ الأهمية) والتقييم الحالي له 3 نقاط

(متوسط)، فإن الوزن المرجح يكون 12 نقطة، أي إن العلامة التي حصل عليها هذا

النشاط هي 12 من 20. أي إن هذا النشاط فيه ضعف وأنه يؤثر بشكل كبير على المركز

الاستراتيجي للكلية، لذلك الأولوية في إنجازه تكون مرتفعة.

(د) إجمالي الأوزان المرجحة: يستخدم لتقييم الكلية.

الخطوة الرابعة: تقييم الكليات بناء على إجمالي الأوزان المرجحة، حيث أن العلامة العظمى للكلية هي

335 نقطة (مجموع أوزان الأنشطة لكل كلية 67 × 5 نقاط)، فلو كان إجمالي الأوزان المرجحة

للكلية 200 نقطة، فهذا يعني إن العلامة التي حصلت عليها الكلية هي 200 من 335 نقطة.

<sup>1</sup> يفيدنا في تحديد الأولوية في إنجاز الأنشطة التي فيها خلل.  
<sup>2</sup> النشاط الذي يحصل على 3 نقاط فما دون يعتبر فيه خلل.



## كلية الهندسة والتكنولوجيا

## مقدمة عن كلية الهندسة والتكنولوجيا

"بدأ التدريس في كلية الهندسة والتكنولوجيا - جامعة بوليتكنك فلسطين في عام 1990 حيث تم طرح برنامجي البكالوريوس في الهندسة الميكانيكية - تخصص هندسة السيارات والهندسة الكهربائية - تخصص هندسة أنظمة الحاسوب. وفي الأعوام التي تلت تم افتتاح برامج بكالوريوس جديدة في عدة تخصصات، وهي تضم الآن ثلاث دوائر أكاديمية تمنح درجة البكالوريوس في تسعة تخصصات هندسية وذلك على النحو التالي:

1. دائرة الهندسة الميكانيكية: تخصص هندسة سيارات، تخصص هندسة الميكاترونكس وتخصص هندسة التكييف والتبريد.

2. دائرة الهندسة المدنية والمعمارية: تخصص هندسة المباني، تخصص هندسة المساحة والجيوماتك.

3. دائرة الهندسة الكهربائية والحاسوب: تخصص أنظمة الحاسوب، تخصص هندسة الأتمتة الصناعية و تخصص هندسة الأجهزة الطبية.

تنتهج الكلية سياسة مرنة وديناميكية اتجاه الخطط الدراسية إذ يتم توليف المساقات لتوائم التطورات المستمرة في عالم الهندسة ولتطابق حاجات السوق والمجتمع المحلي دون إغفال المعايير العالمية لمنح الدرجات العلمية، وحيث أن الدراسة تمتد لفترة خمس سنوات فإنه يمكن تأهيل الدارسين في اتجاهين متوازيين هما:

1. المعرفة النظرية بما في ذلك جوانب التصميم والبحث ويشكل ذلك أساساً قويا لإكمال

الدراسات العليا، فقد تفوق خريجو الكلية ممن التحقوا ببرامج الدراسات العليا في الجامعات

العربية والأجنبية.



2. القدرات العلمية ويشمل ذلك جوانب التنفيذ والإشراف والصيانة والإدارة ويؤدي ذلك إلى

انخراط الخريج السلس في الحياة العملية<sup>1</sup>.

مقابلة عميد كلية الهندسة والتكنولوجيا

أحداث المقابلة:

قام فريق البحث في صباح يوم 2004/10/31م بمقابلة الدكتور ماجد أبو شرخ عميد كلية الهندسة والتكنولوجيا، وقد جرى بيننا الحوار الآتي:

في البداية تعرف علينا الدكتور ورحب بنا، ثم طلبنا منه أن يعطينا لمحة عامة عن كليته، فحدثنا عنها وعن التخصصات الموجودة فيها.

ثم جرى النقاش بعد ذلك حول الأنشطة المساعدة التي تخص الكلية.

فبخصوص التخصصات قال لنا: إن التخصصات الموجودة لدينا في الكلية شاملة لمعظم تخصصات الهندسة الموجودة والمطلوبة وهي مجدية للطالب، وإقبال الطلبة عليها ممتاز، ويتم التطوير على هذه التخصصات باستمرار بواسطة لجنة الخطط الدراسية وذلك لمواكبة التطورات الحديثة.

أما بخصوص الكوادر، فقال لنا: تقريبا الكوادر الموجودة لدينا تغطي معظم احتياجات الكلية، ولكن هناك نقص بسيط في كوادر تخصص الحاسوب والميكانيك، والكوادر الموجود لدينا ذا كفاءة عالية وخبرة طويلة، ويتم عمل تقييم للكوادر الجديدة والقديمة بشكل مستمر مع نهاية كل فصل، ويتم تنمية الموظفين و توفير دورات تدريبية لهم، وتقدم الكلية محفزات للموظفين للمحافظة عليهم.

أما فيما يتعلق بالمختبرات والبنية التحتية، قال لنا: إن المختبرات الموجودة تسد احتياجات الطلاب بكاملها في الفترة الحالية، ويتم التطوير عليها باستمرار لتلائم احتياجات الطلاب.

أما البنية التحتية فهي مقبولة في الوضع الراهن ويجري التطوير عليها في الفترة الراهنة لتلائم التزايد

المستمر في أعداد الطلبة.

<sup>1</sup> الدليل العام لجامعة بوليتكنك فلسطين، إصدار 2004/2003.



أما بخصوص البحث العلمي، فقد قال لنا: حاليا لا يوجد اهتمام به ولكن يجب زيادة الاهتمام به في الفترة المقبلة.

بعد ذلك جرى النقاش حول الأنشطة الأساسية.

فبخصوص فعاليات استقطاب الطلبة، قال لنا: هناك العديد من الأنشطة التي تقوم بها الكلية لاستقطاب الطلبة في بداية كل عام.

أما بخصوص توعية الطلاب حول الكلية والدوائر الإدارية، فقال لنا: نقام في كل عام حفلات تعارف للطلبة وندوات لتعريف الطلبة بكليتهم بشكل خاص وبنظام الجامعة بشكل عام وبالقوانين المعمول بها والمطبقة.

وبخصوص أساليب التدريس المتبعة في الجامعة، قال لنا: إن أساليب التدريس المستخدمة في الكلية من أحدث الأساليب وأكثرها تطورا على مستوى جامعات الوطن، ومدعمة بالمختبرات اللازمة.

أما بخصوص التسويق للطلبة في المجتمع المحلي، فقد قال لنا: انه موجود ولكن ليس بالصورة المطلوبة، حيث يوجد تسويق سواء عن طريق المنشورات التي تعد باستمرار، وقمنا بعمل قرص خاص للهندسة وصل لمعظم شرائح المجتمع.

أما فيما يتعلق بمتابعة الطلبة بعد التخرج، فقد قال: يوجد متابعة للطلاب بعد التخرج على مستوى الطلبة الذين يوظفون في المجتمع المحلي ولكن ليس بالمستوى المطلوب.

#### تقييم كلية الهندسة والتكنولوجيا

نلاحظ من خلال الجدول (3-1) أن كلية الهندسة والتكنولوجيا حصلت على 201 نقطة من 335 نقطة.



الوزن المرجح	الدرجة	الوزن	النشاطات الداخلية	الرقم
			الأنشطة الأساسية :	
9	3	3	فعاليات لاستقطاب الطالب	1
9	3	3	توعية الطالب حول الكلية والدوائر الإدارية	2
12	3	4	أساليب حديثة ومتطورة في التعليم	3
8	2	4	التسويق للطالب داخل المجتمع المحلي	4
3	1	3	متابعة الطالب بعد تخرجه	5
			الأنشطة المساعدة :	
16	4	4	إدارة ذات مهارة عالية	1
16	4	4	توفر التمويل	2
16	4	4	تخصصات حديثة	3
12	3	4	التطور على التخصصات	4
12	3	4	بنية تحتية كاملة (ساحات، قاعات، مكتبة، عيادة)	5
12	4	3	مختبرات كافية	6
12	3	4	التطوير على المختبرات	7
4	1	4	اهتمام بالبحث العلمي	8
12	3	4	كوادر تدريسية كافية	9
16	4	4	كوادر ذات كفاءة عالية	10
12	4	3	تقييم للكوادر	11
12	3	4	تدريب و تنمية للكوادر	12
8	2	4	تحفيز للكوادر	13
201		67	المجموع	

جدول (3-1) "تقييم كلية الهندسة والتكنولوجيا"



## كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات

## مقدمة عن كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات

"في عصر يتميز بالتغيير المتسارع والتقلبات الكبيرة، وفي زمن يغلب عليه التنافس الشديد ويزداد الاعتماد فيه على التكنولوجيا وإدارتها، ومع بزوغ فجر النظام الجديد، ومع ظهور مفهوم العولمة، والسيطرة الاقتصادية للشركات العملاقة، ومع فتح الأسواق وإبرام الاتفاقيات الاقتصادية الدولية، إضافة إلى الوضع الفلسطيني الداخلي، وهو الأساس، ومحاولاتنا كشعب فلسطيني أن نلحق بركب العالم المتقدم تكنولوجيا، أدركت الإدارات المتعاقبة لرابطة الجامعيين بوليتكنيك فلسطين انه لزاما عليهم مواكبة كل ذلك، فعملوا على فتح التخصصات المختلفة والمتميزة التي تخدم أولا وأخيرا مجتمعنا الفلسطيني.

من هذا المنطلق تبلورت في دائرة هندسة الحاسوب خلال العام الدراسي 95/94 فكرة طرح تخصص جديد يغطي النقص في الكوادر المؤهلة ، فكان أن تم طرح تخصص بكالوريوس نظم المعلومات في ذلك العام تحت سقف دائرة هندسة الحاسوب ونظم المعلومات ، وفي عام 1997م تم إعادة هيكلة البوليتكنيك ، فأنشأت دائرة خاصة بنظم المعلومات سميت دائرة العلوم الإدارية ونظم المعلومات ، وضمت في حينه تخصصات نظم المعلومات ، دبلوم أتمتة وإدارة المكاتب ودبلوم البرمجيات وقواعد البيانات ، إضافة إلى توفير المساقات العامة المشتركة للتخصصات الأخرى . وفي العام 1998م تم بلورة خطة دراسية لتخصص جديد هو بكالوريوس إدارة الأعمال المعاصرة، وتقدم لوزارة التعليم العالي لاعتماده وفي صيف 1999م أعيدت هيكلة البوليتكنيك مرة أخرى وأصبح يتكون من كليات مختلفة منها كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات والتي شملت ابتداء تخصصين هما بكالوريوس في العلوم الإدارية تخصص نظم المعلومات، وبكالوريوس في العلوم الإدارية تخصص إدارة أعمال معاصرة، بعد أن تم اعتماد ذلك من وزارة التعليم العالي الفلسطينية.



وفي ذلك الصيف أيضا ، تم تخريج الفوج الأول من الكلية ، تخصص نظم المعلومات . وفي شهر أيلول 99 ، استقبلت الكلية أول فوج في تخصص إدارة الأعمال المعاصرة . ومع نهاية العام 99 ، تقدمت الكلية عن طريق رئاسة البوليتكنيك بطلب ترخيص واعتماد لتخصص آخر جديد هو تكنولوجيا المعلومات ، وبدأ في استقبال الطلبة في هذا التخصص مع بداية العام الدراسي 2001/2000 م . وفي عام 2003/2002م تم قبول أول فوج في تخصص الجرافيكس وتعدد الوسائط<sup>1</sup> .

### مقابلة عميد كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات

#### أحداث المقابلة

في صباح يوم السبت الموافق 2004/12/4م قام فريق البحث بمقابلة الدكتور محمود الصاحب عميد كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات، وقد جرى بيننا الحوار الآتي:

في البداية رحب بنا الدكتور، وتعرف على موضوع بحثنا، ثم طلبنا منه أن يعطينا لمحة عامة عن الكلية، فحدثنا عنها وعن التخصصات التي تقدمها.

بعد ذلك جرى النقاش حول الأنشطة المساعدة التي تخص الكلية:

فبخصوص التخصصات، قال لنا: إن التخصصات الموجودة في الكلية مجدية للطلبة لأن هذه التخصصات نادرة، ولأن مجالات الهندسة لم تتطرق للمعلومات ودورها في المؤسسة وكيف يمكن إدارة المعلومات، وكذلك لأن عدد الخريجين من هذه التخصصات قليل، ونحن نحاول إيجاد سوق لهذه التخصصات قدر المستطاع حيث يوجد مشكلة وهي أن السوق غير متطور وغير مواكب لها، أما بخصوص التطوير على التخصصات فيتم التطوير عليها باستمرار، وهناك تقييم من قبل وزارة التربية والتعليم العالي لها، وأيضا تقييم داخلي للتخصصات في جامعتنا.

<sup>1</sup> الدليل العام لجامعة بوليتكنك فلسطين، إصدار 2004/2003.



أما بالنسبة للكوادر، فقال لنا: إن الكوادر غير كافية في مواد الحاسوب وأيضا في مواد الإدارة، ولكن الكوادر الموجودة لدينا ذات كفاءة عالية، وهناك تقييم مستمر لهذه الكوادر، ويتم تنمية الكوادر وتدريبهم ولكن ليس في المستوى المطلوب، ونحن الآن نعمل على خطة لتطوير الكوادر في الكلية وإعطاء دورات بشكل مستمر، وتحديد ميزانية لتطوير الكوادر وتبادل مدرسين ومحاضرات مع جامعات أخرى، أما بخصوص تحفيز الموظفين فإنه في نهاية كل سنة يتم إرسال تقارير عن كل مدرس إلى الإدارة العليا وبناء على هذه التقارير يتم تحفيز الموظفين ماديا أو معنويا.

أما فيما يتعلق بالمختبرات، قال لنا: المختبرات الموجودة لدينا مقارنة بالجامعات الأخرى حتى الخارجية منها فهي كافية وتسد الحاجة.

أما بخصوص البحث العلمي، فقال لنا: هناك مشكلة في عدم وجود وقت كافي للبحث العلمي وعدم توفر مصادر كافية للقيام بالبحث العلمي، أيضا لا يوجد دعم مالي كافي، لكن للتغلب على هذه المشاكل وضعنا عدة وسائل وطرق لتفعيل البحث العلمي، ويتم العمل في الوقت الحالي على إنشاء وحدة للبحث العلمي في الجامعة، لكن حتى الآن لم يتم أي اجتماع مع هذه الوحدة، أي أننا بحاجة لتوثيق العلاقة مع مركز البحث العلمي في الجامعة.

بعدها جرى النقاش حول الأنشطة الأساسية:

فبخصوص فعاليات استقطاب الطالب، قال لنا: لا يوجد مشكلة لدينا في استقطاب الطلاب، والطلاب الذين يأتون إلينا عددهم كافي، إلا أنه هناك دراسة لاستقطاب نوعيات معينة من الطلاب.

أما بخصوص توعية الطلاب حول الكلية والدوائر الإدارية، فقد قال لنا: تقام في كل عام حفلات تعارف للطلبة وندوات لتعريف الطلبة بكليتهم بشكل خاص وبنظام الجامعة بشكل عام وبالقوانين المعمول بها والمطبقة.

أما فيما يتعلق بأساليب التدريس، فقال لنا: للتدريس عدة طرق وتقريبا الأساليب الموجودة عندنا متنوعة وتغطي جميع هذه الطرق، ونحن نعطي كل مساق أفضل وسيلة لتدريسه.



أما بخصوص التسويق للطلاب، فقد قال الدكتور: لا يوجد داخل الكلية خطة كاملة متكاملة عن هذا الموضوع ولا حتى في الجامعة، وفي بعض الأحيان يكون التسويق مباشر، حيث نبعث للتربية والتعليم إشعار بأن الخريجين ضمن تخصص معين قادرين على التدريس في المدارس.

أما بالنسبة لمتابعة الطالب بعد تخرجه، فقال: يوجد متابعة للطالب بعد التخرج على مستوى الطالبة الذين يوظفون في المجتمع المحلي ولكن ليس بالمستوى المطلوب.

### تقييم كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات

نلاحظ من خلال الجدول (3-2) أن كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات حصلت على 197 نقطة من 335 نقطة.



الرقم	النشاطات الداخلية	الوزن	الدرجة	الوزن المرجح
الأنشطة الأساسية:				
1	فعاليات لاستقطاب الطالب	3	3	9
2	توعية الطالب حول الكلية والدوائر الإدارية	3	3	9
3	أساليب حديثة ومتطورة في التعليم	4	3	12
4	التسويق للطالب داخل المجتمع المحلي	4	2	8
5	متابعة الطالب بعد تخرجه	3	1	3
الأنشطة المساعدة:				
1	إدارة ذات مهارة عالية	4	4	16
2	توفر التمويل	4	4	16
3	تخصصات حديثة	4	4	16
4	التطور على التخصصات	4	3	12
5	بنية تحتية كاملة (ساحات، قاعات، مكتبة، عيادة)	4	2	8
6	مختبرات كافية	3	4	12
7	التطوير على المختبرات	4	3	12
8	اهتمام بالبحث العلمي	4	1	4
9	كوادر تدريسية كافية	4	3	12
10	كوادر ذات كفاءة عالية	4	4	16
11	تقييم للكوادر	3	4	12
12	تدريب و تنمية للكوادر	4	3	12
13	تحفيز للكوادر	4	2	8
المجموع		67		197

جدول (2-3) "تقييم كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات"



## كلية العلوم التطبيقية

## مقدمة عن كلية العلوم التطبيقية

"كلية العلوم التطبيقية ما هو إلا اسم جديد لدائرة العلوم والثقافة التي كانت موجودة أصلاً منذ العام 1990، وجاء تغيير الاسم هذا ليعكس الدور الجديد الذي أصبحت تتطلع به هذه الكلية، لينسجم مع تحول البوليتكنيك إلى جامعة بشكل رسمي في العام 1999.

فقد كانت دائرة العلوم والثقافة تؤدي دوراً خدمتياً يتمثل في قيامها بتدريس موضوعات الرياضيات والفيزياء والثقافة الإسلامية واللغات وغيرها من الموضوعات. فأصبحت كلية مستقلة تحوي برامج تؤدي إلى الحصول على شهادة البكالوريوس في برامج الرياضيات التطبيقية، والفيزياء البيئية، بالإضافة إلى احتفاظها بدورها القديم بتدريس المواد العامة للكليات الأخرى.

وتقسم كلية العلوم التطبيقية إلى دائرتين هما:

- دائرة الرياضيات وعلم الحاسوب.
- دائرة الالكترونيات والفيزياء التطبيقية<sup>1</sup>.

## مقابلة عميد كلية العلوم التطبيقية

## أحداث المقابلة:

قام فريق البحث في صباح يوم 2004/10/23م بإجراء مقابلة مع الدكتور مصطفى أبو صفا عميد كلية العلوم التطبيقية، وقد جرى معه الحوار الآتي:

بداية رحب بنا الدكتور وتعرف علينا، ثم طلبنا منه أن يعطينا لمحة عامة عن كلية العلوم التطبيقية، فحدثنا عنها وعن تخصصات الموجودة فيها.

<sup>1</sup> الدليل العام لجامعة بوليتكنك فلسطين، إصدار 2004/2003.



بعد ذلك جرى النقاش حول الأنشطة المساعدة التي تخص الكلية.

فبخصوص التخصصات، قال لنا: إن التخصصات المطروحة في الكلية مجدية للطالب وتلائم احتياجاتهم، ومجدية أيضا للجامعة من ناحية مالية، ويتم التطوير على التخصصات، حيث يتم في كل فصل تقييم وتنقيح للمساقات المطروحة في التخصصات والتطوير والتعديل عليها.

أما بخصوص الكوادر، فقال لنا: الكوادر الموجودة تغطي معظم احتياجات الكلية، ولكن هناك نقص في مدرسي مواد الحاسوب، ولكن الكادر الموجود لدينا ذا كفاءة عالية وخبرة طويلة، ويتم تقييم الكوادر بشكل مستمر مع نهاية كل فصل، ويتم توفير دورات تدريبية للموظفين وتمييزهم، ولكن التحفيز غير موجود حاليا في هذه الكلية.

أما فيما يتعلق بالمختبرات والبنية التحتية، فقال لنا: يوجد مختبرات كافية وتسد كافة احتياجات الطلاب، لاستخدامها في التطبيقات العملية، ويتم التطوير عليها حسب الحاجة وليس بشكل مستمر. أما البنية التحتية فهي جيدة في الوضع الراهن ويجري التحسين عليها باستمرار لتلائم التزايد المستمر في أعداد الطلبة.

أما بالنسبة للبحث العلمي، قال لنا: إن ابحاث العلمي غير موجود في الفترة الحالية، وسيكون الاهتمام به أكثر في الفترة اللاحقة.

بعدها جرى الحديث حول الأنشطة الأساسية:

فبخصوص فعاليات استقطاب الطالب، قال لنا: هناك بعض الأنشطة لاستقطاب الطلاب مثل الأنشطة الرياضية، الانترنت، أيضا هناك فكرة لإنشاء نادي علمي وله موقع على شبكة الإنترنت.

أما بخصوص توعية الطلاب حول الكلية والتخصصات الموجودة فيها، فقد قال: إن هناك توعية بشكل مستمر للطلبة من خلال عقد ندوات توعية وإرشاد للطلبة، أيضا عن طريق المشرفين، حيث يزود كل مشرف طلابه بالمعلومات التي يريدها عن تخصصه وعن الكلية.



أما بالنسبة لأساليب التدريس، فقد قال الدكتور: نحن نستخدم أفضل الأساليب المتبعة في الجامعات، ولكن هناك مشكلة في تعامل بعض الأساتذة مع الأجهزة الحديثة المستخدمة في عملية التدريس. أما فيما يتعلق بالتسويق للطلبة في المجتمع المحلي، قال لنا: هنالك تسويق في المجتمع المحلي ولكنه ليس بشكل موسع وكما يجب أن يكون.

أما بخصوص متابعة الطلاب بعد التخرج، فهي موجودة بشكل بسيط الآن، ولكن يتم العمل في الفترة الحالية على إنشاء دائرة شؤون الخريجين، والتي ستتولى هذه المهمة.

### تقييم كلية العلوم التطبيقية

نلاحظ من خلال الجدول (3-3) أن كلية العلوم التطبيقية حصلت على 201 نقطة من 335 نقطة.

رقم	اسم المقرر	عدد الساعات	النقاط
1	تاريخ العراق	4	16
2	تاريخ الكويت	4	16
3	تاريخ الخليج العربي	3	12
4	تاريخ الكويت (مقدمة)	3	12
5	تاريخ الكويت (متقدمة)	4	16
6	تاريخ الكويت (مقدمة)	3	12
7	تاريخ الكويت (متقدمة)	4	16
8	تاريخ الكويت (مقدمة)	1	4
9	تاريخ الكويت (متقدمة)	3	12
10	تاريخ الكويت (مقدمة)	4	16
11	تاريخ الكويت (متقدمة)	3	12
12	تاريخ الكويت (مقدمة)	3	12
13	تاريخ الكويت (متقدمة)	2	8



الرقم	النشاطات الداخلية	الوزن	الدرجة	الوزن المرجح
الأنشطة الأساسية:				
1	فعاليات لاستقطاب الطالب	3	3	9
2	توعية الطالب حول الكلية والدوائر الإدارية	3	3	9
3	أساليب حديثة ومتطورة في التعليم	4	3	12
4	التسويق للطلاب داخل المجتمع المحلي	4	2	8
5	متابعة الطالب بعد تخرجه	3	1	3
الأنشطة المساعدة:				
1	إدارة ذات مهارة عالية	4	4	16
2	توفر التمويل	4	4	16
3	تخصصات حديثة	4	4	16
4	التطور على التخصصات	4	3	12
5	بنية تحتية كاملة (ساحات، قاعات، مكتبة، عيادة)	4	3	12
6	مختبرات كافية	3	4	12
7	التطوير على المختبرات	4	3	12
8	اهتمام بالبحث العلمي	4	1	4
9	كوادر تدريسية كافية	4	3	12
10	كوادر ذات كفاءة عالية	4	4	16
11	تقييم للكوادر	3	4	12
12	تدريب و تنمية للكوادر	4	3	12
13	تحفيز للكوادر	4	2	8
المجموع		67		201

جدول (3-3) "تقييم كلية العلوم التطبيقية"



## كلية المهن التطبيقية

## مقدمة عن كلية المهن التطبيقية:

"تعتبر كلية المهن التطبيقية إحدى كليات جامعة بوليتكنيك فلسطين، والتي بدأت انطلاقها في مجال التعليم التقني المتميز عام 1978م، عندما قامت رابطة الجامعيين بإنشائها بهدف رفد المجتمع المحلي بتخصصات هندسية متنوعة كالهندسة المدنية والمعمارية والكهربائية و الميكانيكية، وذلك ضمن برنامج لمدة ثلاث سنوات في البداية وبعد ذلك تم التغيير إلى برنامج السنتين بواقع أربع فصول عام 1982م تمشيا مع سياسة التعليم الأردنية في حينه. وفي عام 1999م تم تشكيل أربع كليات مكونة بذلك جامعة بوليتكنيك فلسطين وتم دمج جميع تخصصات الدبلوم في كلية واحدة هي كلية المهن التطبيقية .

وتقسم كلية المهن التطبيقية إلى أربع أقسام هي :

- قسم الهندسة الكهربائية.
- قسم الهندسة الميكانيكية.
- قسم الهندسة المعمارية والمدنية والفنون التطبيقية.
- قسم الإدارة والحاسوب.

تحتوي هذه الأقسام على الكثير من التخصصات والتي تزيد عن عشرين تخصصا، يجد فيها الطالب ضالته، ويلبي رغباته، ويستطيع من خلالها رسم مستقبل آمن ومستقر لنفسه<sup>1</sup>.

## مقابلة عميد كلية المهن التطبيقية

## أحداث المقابلة:

في صباح يوم 2004/10/25م قام فريق البحث بإجراء مقابلة مع الأستاذ عبد القادر الزرو عميد كلية المهن التطبيقية، وقد جرى معه الحوار الآتي:

<sup>1</sup> الدليل العام لجامعة بوليتكنك فلسطين، إصدار 2004/2003.



بداية رحب بنا الدكتور وتعرف علينا، ثم طلبنا منه أن يعطينا لمحة عامة عن كلية المهن التطبيقية، فحدثنا عنها وعن تخصصات الموجودة فيها.

بعد ذلك جرى النقاش حول الأنشطة المساعدة التي تخص الكلية.

فبخصوص التخصصات، قال لنا: إن التخصصات المطروحة مجدية للطلاب وعليها إقبال جيد، أما بالنسبة للتطور على التخصصات فإننا نعمل ضمن مساقات معدة من قبل التعليم العالي ولا نغير في اسمها، ولكننا نغير فيها من الداخل بما يتلاءم مع حاجات سوق العمل، ونستغل المختبرات لتكملة المعرفة لدى الطالب.

أما بخصوص الكوادر، فقال لنا: إن الكوادر الموجودة عندنا نوعا ما كافية ولا يوجد نقص حالياً، وتتمتع هذه الكوادر بخبرة وكفاءة عالية على النحو المطلوب، ويتم تقييم هذه الكوادر وتنميتهم وتدريبهم بشكل مستمر، أما بالنسبة لتحفيز الكوادر فمن الناحية المالية لا يوجد أي تحفيز ولكن هنالك نوع آخر من التحفيز كتقديم منح لبعض المدرسين المتميزين.

أما بالنسبة للمختبرات فقال لنا: إنها موجودة ومتاحة لكل التخصصات في الكلية، وهناك تطوير مستمر لهذه المختبرات يوازي التطوير الذي يجري في سوق العمل.

أما فيما يتعلق بالبحث العلمي، فهو غير موجود في الوقت الراهن.

بعد ذلك جرى النقاش حول الأنشطة الأساسية.

فبخصوص فعاليات استقطاب الطالب، قال لنا: إن الكلية تقوم ببعض الفعاليات لاستقطاب الطلاب والترويج لتخصصاتها.

أما بخصوص توعية الطالب حول الكلية والدوائر الإدارية فيها، فإنه فعال، حيث يتم توعية الطالب حول الكلية والتخصصات الموجودة فيها لكي يختار التخصص الذي يميل له، لكي يبذل في المجال الذي يريد.

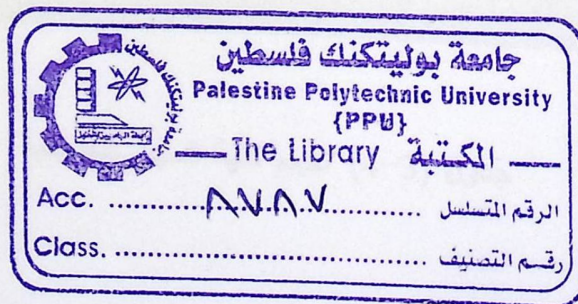


أما بالنسبة لأساليب التدريس، فقال لنا: أنها حديثة ومتطورة وتجاري التطور التكنولوجي المستمر، وتستخدم الكلية أحدث الوسائل المستخدمة في التدريس.

أما فيما يتعلق بالتسويق للطلاب داخل المجتمع المحلي، فقال لنا: إن التسويق للطلبة غير موجود في الكلية، أيضا لا يوجد متابعة للطلاب بعد تخرجه وانخراطه في عمله.

### تقييم كلية المهن التطبيقية

نلاحظ من خلال الجدول (3-4) أن كلية المهن التطبيقية حصلت على 197 نقطة من 335 نقطة.





الرقم	النشاطات الداخلية	الوزن	الدرجة	الوزن المرجح
الأنشطة الأساسية:				
1	فعاليات لاستقطاب الطالب	3	3	9
2	توعية الطالب حول الكلية والدوائر الإدارية	3	3	9
3	أساليب حديثة ومتطورة في التعليم	4	3	12
4	التسويق للطالب داخل المجتمع المحلي	4	2	8
5	متابعة الطالب بعد تخرجه	3	1	3
الأنشطة المساعدة:				
1	إدارة ذات مهارة عالية	4	4	16
2	توفر التمويل	4	4	16
3	تخصصات حديثة	4	4	16
4	التطور على التخصصات	4	3	12
5	بنية تحتية كاملة (ساحات، قاعات، مكتبة، عيادة)	4	2	8
6	مختبرات كافية	3	4	12
7	التطوير على المختبرات	4	3	12
8	اهتمام بالبحث العلمي	4	1	4
9	كوادر تدريسية كافية	4	3	12
10	كوادر ذات كفاءة عالية	4	4	16
11	تقييم للكوادر	3	4	12
12	تدريب و تنمية للكوادر	4	3	12
13	تحفيز للكوادر	4	2	8
المجموع		67		197

جدول (3-4) "تقييم كلية المهن التطبيقية"



## تقييم دوائر جامعة بوليتكنيك فلسطين

## آلية التقييم:

لتقييم الدوائر الإدارية قام فريق البحث بالخطوات التالية:

## الخطوة الأولى:

تحديد العناصر الداخلية للدائرة والتي إن وجدت بشكل كامل تكون الدائرة مثالية.

## الخطوة الثانية:

مقابلة مسئول الدائرة الإدارية والحصول منه على المعلومات المطلوبة.

## الخطوة الثالثة:

تحليل العناصر الداخلية للدائرة، حيث تم تجميع المعلومات التي حصلنا عليها أثناء المقابلات على

شكل جدول.

الخطوة الرابعة: تقييم الأنشطة بناء على الوزن المرجح.

الخطوة الخامسة: تقييم الدائرة بناء على إجمالي الأوزان المرجحة.



## دائرة القبول والتسجيل

## مقدمة عن دائرة القبول والتسجيل

"دائرة القبول والتسجيل وإن كانت إحدى الدوائر الغير حكومية إلا أنها من أهم الدوائر بالنسبة للطالبة في جامعة بوليتكنيك فلسطين حيث أنها الدائرة التي تتابع الطالب وتبقى معه من أول خطواته في الجامعة ويبقى على اتصال بها طيلة عملية الدراسة وحتى بعد تخرجه.

## وظائف دائرة القبول والتسجيل

1. استخدام الحاسب الآلي في جميع الأعمال التي تقوم بها.
2. وجود منظومة برامج فعالة تفي باحتياجات الدائرة الحالية والمستقبلية.
3. تقديم الخدمات للطلبة ولإدارة الجامعة.
4. الدقة والسرعة في تنفيذ المهام رغم التزايد المستمر في عدد الطلاب.
5. القيادة بعدة مهام منها القبول والتسجيل والبرامج والامتحانات والوثائق<sup>1</sup>.

## مقابلة رئيس دائرة القبول والتسجيل

## أسئلة المقابلة:

1. هل يتم متابعة المنظومة المستخدمة في الدائرة باستمرار ؟
2. هل يوجد تطوير على أعمال وإجراءات الدائرة ؟
3. هل يوجد تسويق لمهام الدائرة بين الطلاب ؟
4. هل يوجد نقص في الكوادر ؟
5. هل يتم تقييم الكوادر بشكل مستمر ؟
6. هل يتم تنمية قدرات الكوادر الموجودة عندكم بشكل مستمر ؟
7. هل تساهم الدائرة في إنجاز بحوث معينة ؟
8. هل يوجد شكاوى حول الدائرة، وهل يتم أخذها بعين الاعتبار ؟

<sup>1</sup> الدليل العام لجامعة بوليتكنيك فلسطين، إصدار 2004/2003.



## أحداث المقابلة:

في صباح 1/11/2004م قام فريق البحث بإجراء مقابلة مع الأستاذ روبين الحرباوي رئيس دائرة القبول والتسجيل، وقد جرى معه الحوار الآتي:

بداية رحب بنا الأستاذ، وبعد ذلك طلبنا منه أن يعطينا لمحة عامة عن دائرة القبول والتسجيل فحدثنا عنها وعن أهم وظائفها، بعد ذلك سألناه السؤال المتعلق بالمنظومة فقال لنا: نعم تتم المتابعة والتطوير على المنظومة المستخدمة في الدائرة، وذلك بواسطة الكادر الموجود في الدائرة.

بعدها سألناه السؤال المتعلق بتطوير أعمال الدائرة فقال لنا: يوجد تطوير مستمر على أعمال الدائرة وتطبيق ما هو جديد ومفيد للدائرة، حيث تقوم الدائرة بإرسال موظف إلى الجامعات المحلية ليطلع على ما هو جديد في دوائر التسجيل الأخرى.

بعد ذلك سألناه السؤال المتعلق بتسويق مهام الدائرة فقال لنا: التسويق يتم عن طريق دليل الجامعة إلا أن المشكلة التي تواجهنا هي عدم إطلاع الطلاب على الدليل وعدم قراءته وبالتالي تكون معرفة الطالب بالجامعة وقوانينها معرفة قليلة.

بعد ذلك سألناه الأسئلة المتعلقة بكوادر الدائرة فقال لنا: بخصوص النقص في الكوادر يوجد نقص ويظهر هذا النقص خاصة في أوقات التسجيل الدراسي للطلبة أي في بداية كل فصل دراسي جديد، أما بخصوص تقييم وتنمية الكوادر الموجودة فيتم ذلك بشكل مستمر.

بعد ذلك سألناه السؤال المتعلق بمدى مساهمة الدائرة في إنجاز بحوث علمية فقال لنا: تقوم الدائرة بتوفير معلومات وإحصائيات تخدم وتساهم في إنجاز بحوث علمية من قبل الجامعة أو من قبل وزارة التعليم العالي، وفي نهاية اللقاء سألناه السؤال المتعلق بالشكاوى فقال لنا: إن المشاكل الموجودة تتعلق بعدم دراية الطالب بمهام الدائرة وآلية عملها، ونحاول بقدر الإمكان حلها.

## تقييم دائرة القبول والتسجيل

نلاحظ من خلال الجدول (3-5) أن دائرة القبول والتسجيل حصلت على 89 نقطة من 155 نقطة.



الرقم	النشاطات الداخلية	الوزن	الدرجة	الوزن المرجح
1	متابعة المنظومة	3	3	9
2	التطوير على أعمال الدائرة	3	3	9
3	تسويق مهام الدائرة	3	3	9
4	كوادر كافية	4	2	8
5	استغلال الكوادر	4	3	12
6	تقييم الكوادر	3	3	9
7	تنمية قدرات الكوادر	4	3	12
8	المساهمة في إنجاز أبحاث	4	3	12
9	الاستجابة للشكاوى	3	3	9
	المجموع			89

جدول (3-5) تقييم دائرة القبول والتسجيل"



## دائرة الشؤون الطلابية

## مقدمة عن دائرة الشؤون الطلابية

"وحدة إدارية منبثقة عن الإدارة العامة للجامعة ومرتبطة بها حيث تقوم بالإشراف على الطلبة ورعايتهم وتقديم الخدمات لهم في العديد من المجالات وكذلك تلعب دورا مهما في تنمية شخصية الطالب وتنمية قدرته على حل المشاكل وتحمل المسؤولية حيث تقوم بذلك عن طريق الأقسام التالية:

1. قسم التوجيه والإرشاد.

2. قسم النشاط الرياضي.

3. قسم النشاطات الطلابية العامة.

4. قسم الخدمات العامة.

## وظائف دائرة الشؤون الطلابية

1. وجود تنسيق مع الإدارة ورؤساء الدوائر ومجلس الطلبة لحل المشاكل.

2. القيام بالإشراف على الانتخابات العامة لمجلس الطلبة.

3. مساعدة الطلبة عن طريق القروض والمنح والمساعدات المالية للطلبة.

4. وجود مجلس الضبط لتطبيق القانون بحق الطلاب المخالفين.

5. متابعة الطلاب سواء في التدريب الميداني أو بعد التخرج والتنسيق لمراجعات الطلبة مع

الدوائر<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> الدليل العام لجامعة بوليتكنك فلسطين، إصدار 2004/2003.



## مقابلة رئيس دائرة الشؤون الطلابية

## أسئلة المقابلة:

1. هل يتم توفير بيئة جامعية تمنح الطالب الراحة والطمأنينة؟
2. هل يتم متابعة الطالب بعد التخرج والعمل على توفير فرصة عمل له؟
3. هل يتم تطوير أعمال الدائرة باستمرار؟
4. هل يوجد تسويق فعال لمهام الدائرة بين الطلاب؟
5. هل يوجد نقص في الكوادر؟
6. هل يتم تقييم الكوادر بشكل مستمر؟
7. هل يتم تنمية قدرات الكوادر الموجودة عندكم بشكل مستمر؟
8. هل تساهم الدائرة في إنجاز بحوث معينة؟
9. هل يوجد شكاوى حول الدائرة، وهل يتم أخذها بعين الاعتبار؟

## أحداث المقابلة:

قام فريق البحث في صباح يوم 2004/11/2م، بمقابلة عميد دائرة الشؤون الطلبة، الدكتور امجد برهم وقد جرى معه الحوار التالي:

تعرف الدكتور علينا وعلى تخصصاتنا ورحب بنا وبفكرة البحث، طلبنا منه إن يعطينا فكرة عامة عن الدائرة وعن طبيعة عملها فزودنا بما نحتاج من المعلومات.

بعد ذلك سأله السؤال المتعلق بتوفير بيئة جامعية تمنح الطالب الراحة والطمأنينة، فقال: إن عمادة شؤون الطلبة تعمل جادة على توفير بيئة جامعية مريحة للطلاب وقطعت شوطاً طويلاً في الأربع سنوات الأخيرة من توفير كافيتيريا مميزة وساحات للطلبة ووسائل مريحة لهم، وعملت الدائرة على زيادة مساحة المكتبة وإنشاء مباني جديدة مجهزة بكافة المستلزمات، وهناك بناء مميز قيد الإنشاء



خاص بكلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات، حتى يتم تفريغ مباني أبو كتيلة لطلبة الدبلوم، وسوف يتم تسليم المبنى الجديد خلال العام القادم.

بعدها سألناه السؤال المتعلق بمتابعة الطالب بعد التخرج وإيجاد فرص عمل له، فقال لنا: قامت عمادة شؤون الطلبة في هذا العام بتفعيل نادي الخريجين وقد تم تعيين موظف متخصص، من مهامه متابعة شؤون الخريجين على المستوى المحلي والاستفادة من مواقعهم من أجل خدمة الجامعة وخريجها، وسوف نقوم في نهاية هذا العام بلقاء الخريجين الأول لطلبة البوليتكنك.

بعدها سألناه السؤال المتعلق بتطوير أعمال الدائرة فقال لنا: يوجد تطور مستمر على أعمال الدائرة وتطبيق ما هو جديد ومفيد للدائرة.

أما بشأن سؤالنا عن تسويق مهام الدائرة، فقد أجابنا الدكتور: إن مكاتب شؤون الطلبة في الجامعة هي المكاتب التي يرتادونها الطلاب بشكل مستمر وهم على علم ودراية بمهامها والمسؤوليات الجسام التي تقع على عاتقها.

بعدها سألناه الأسئلة المتعلقة بالكوادر فقال لنا: بخصوص النقص في الكوادر يوجد نقص و سيتم تعيين موظفين جدد في حال تحسن الأوضاع الداخلية في الجامعة، أما بخصوص تقييم وتمتية الكوادر الموجودة فيتم ذلك بشكل مستمر.

أما بخصوص السؤال حول المساهمة في إنجاز بحوث معينة، وحول ما إذا كان هنالك شكاوى حول عمل الدائرة، فلم يكن له أي تعليق حول هذين السؤالين.

#### تقييم دائرة الشؤون الطلابية

نلاحظ من خلال الجدول (3-6) أن دائرة الشؤون الطلابية حصلت على 90 نقطة من 190 نقطة.



الرقم	النشاطات الداخلية	الوزن	الدرجة	الوزن المرجح
1	توفير بيئة جامعية تمنح الطالب الراحة والطمأنينة	4	3	12
2	متابعة الخريجين وإيجاد فرص عمل لهم	4	2	8
3	التطوير على أعمال الدائرة	4	3	12
4	تسويق مهام الدائرة بين الطلاب	4	3	12
5	كوادر كافية	4	2	8
6	تقييم الكوادر	3	3	9
7	استغلال الكوادر	4	3	12
8	تدريب وتنمية الكوادر	3	3	9
9	المساهمة في إنجاز بحوث	4	1	4
10	الاستجابة للشكاوى	4	1	4
	المجموع			90

جدول (3-6) "تقييم دائرة الشؤون الطلابية"



## دائرة التعليم المستمر

## مقدمة عن دائرة التعليم المستمر

"أنشأت في مطلع أيلول 1989 بعد دراسات تحضيرية استمرت أكثر من عام وهي دائرة تعنى بتتمية قدرات ومهارات وامكانيات الأفراد لمواجهة متطلبات الحياة المتغيرة والتغلب على المشكلات التي تواجه الفرد في عمله أو في حياته الشخصية كذلك تهدف إلى إكساب الأفراد المعارف والمهارات والقدرات الفنية والمهنية اللازمة لتطوير الخبرات وتعتبر هذه الدائرة التعليم حق لكل فرد بغض النظر عن جنسه أو عمره أو منطقة سكنه ولقد اتبعت نمط تعليمي تجاوز قاعات المحاضرات ليذهب إلى المدينة والقرية على حد سواء ويركز على المهارات اليدوية والمعرفة التقنية كالمواضيع الأكاديمية ولقد أصبح هنالك العديد من المجالات في التعليم المستمر ومن ابرز هذه المجالات التعليم العام، التدريب المهني والعلوم الاجتماعية والإنسانية.

ولقد أصبحت دائرة التعليم المستمر مركز استقطاب وإشعاع علمي لتوسيع أفاق المعرفة لشعبنا في شتى المجالات.

## وظائف دائرة التعليم المستمر

1. المساهمة في خدمة المجتمع في المجالات الثقافية والتربوية والتعليمية.
2. تقديم برامج تربوية متنوعة يتم من خلالها تزويد الأفراد بالمهارات.
3. توثيق الصلة والتفاعل بين مؤسسات الرابطة وجامعة بوليتكنك فلسطين والمجتمع المحلي.
4. توسيع الاستفادة من الامكانيات والخبرات الفاعلة في مؤسسات الرابطة والتعليم العالي لتشمل

فئات اكبر من المجتمع.

5. تشجيع ودعم فكرة التعليم الذاتي عند الأفراد.
6. العمل على تعميق الخبرات الفنية للعاملين والفنيين<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> الدليل العام لجامعة بوليتكنك فلسطين، إصدار 2004/2003.



## مقابلة رئيس دائرة التعليم المستمر

## أسئلة المقابلة:

1. هل يتم التطوير على البرامج التدريبية بشكل مستمر؟
2. هل يتم التطوير على أعمال الدائرة باستمرار؟
3. هل تشاركون في نشاطات على المستوى المحلي والدولي؟
4. هل يوجد تسويق فعال للدائرة داخل المجتمع المحلي؟
5. هل يوجد نقص في الكوادر؟
6. هل يتم تقييم الكوادر بشكل مستمر؟
7. هل يتم تنمية قدرات الكوادر الموجودة عندكم؟
8. هل تقوم تساهم الدائرة في إنجاز بحوث علمية معينة؟
9. هل يوجد اهتمام بالدائرة داخل المجتمع المحلي؟

## أحداث المقابلة:

في صباح 2004/11/3م قام فريق البحث بإجراء مقابلة مع الأستاذ إيمن سلطان رئيس دائرة التعليم

المستمر، وقد جرى معه الحوار التالي:

بداية رحب بنا الأستاذ وبعد ذلك طلبنا منه أن يعطينا لمحة عامة عن دائرة التعليم المستمر فحدثنا عنها

وعن أهم وظائفها.

بعد ذلك سأله السؤال المتعلق بالتطوير على البرامج التدريبية، فقال لنا: هناك تطوير مستمر على

البرامج التدريبية، وذلك لتلبية حاجة السوق والناس.

بعدها سأله السؤال المتعلق بالمشاركة في النشاطات على المستوى المحلي والدولي، فقال: يوجد لنا

نشاطات دولية ومحلية كثيرة ومن أبرز النشاطات الدولية التي قمنا بها عقد اتفاقيات مع كل من

الجامعة الأمريكية و المنظمة العربية للتنمية الإدارية و الجمعية العلمية الملكية.



وبعد ذلك سألناه السؤال المتعلق بالتسويق للدائرة داخل المجتمع المحلي، فقال لنا: يوجد ضعف في التسويق للدائرة في المجتمع المحلي.

بعد ذلك سألناه الأسئلة المتعلقة بكوادر الدائرة فقال لنا: بخصوص النقص في الكوادر يوجد نقص، أما بخصوص تقييم وتنمية الكوادر الموجودة فيتم ذلك بشكل مستمر.

بعدها سألناه السؤال المتعلق بالاهتمام بالبحث العلمي فقال لنا: لا يوجد عندنا بحث علمي في دائرة التعليم المستمر.

وفي نهاية اللقاء سألناه السؤال المتعلق باهتمام المجتمع المحلي بالدائرة فقال لنا: يوجد اهتمام بالدائرة من قبل المجتمع المحلي والذي يعطي الدائرة قيمة هو تعاملها مع جمعيات ومؤسسات مختلفة حكومية وغير حكومية، وكذلك يوجد اهتمام بها لأنها امتداد لجامعة بوليتكنك فلسطين وأيضاً لأن برامجنا تلبي نسبة كبيرة من احتياجات السوق.

#### تقييم دائرة التعليم المستمر

نلاحظ من خلال الجدول (3-7) أن دائرة التعليم المستمر حصلت على 90 نقطة من 170 نقطة.



الرقم	النشاطات الداخلية	الوزن	الدرجة	الوزن المرجح
1	التطوير على البرامج التدريبية	4	4	16
2	التطوير على أعمال الدائرة	4	3	12
3	المشاركة في نشاطات على المستوى المحلي والدولي	3	3	9
4	التسويق للدائرة	4	2	8
5	كوادر كافية	4	2	8
6	تقييم الكوادر	3	3	9
7	استغلال للكوادر	4	3	12
8	تنمية الكوادر	4	3	12
9	المساهمة في البحث العلمي	4	1	4
	المجموع			90

جدول (3-7) "تقييم دائرة التعليم المستمر"



## دائرة العلاقات العامة

## مقدمة عن دائرة العلاقات العامة

"هي من أهم الدوائر وأكثرها فعالية داخل المؤسسة لكونها الرابط الأساسي مع البيئة الخارجية للمؤسسة وذلك بما تقوم به من وظائف على المستوى المحلي والخارجي، ووجود هذه الدائرة في أي مؤسسة دليل على وعيها ونجاحها ومتابعتها للتطورات اليومية، وتم استحداث هذه الدائرة في جامعة بوليتكنيك فلسطين سنة 1983 وذلك للحاجة الماسة لهذه الدائرة والتي تقوم بالعديد من الوظائف .

## وظائفها:

1. استقبال الضيوف المحليين والأجانب وعمل برامج زيارة لهم من اجل تحقيق الأهداف المرجوة منهم.
2. الاتصال بجامعات وكليات محلية وأجنبية وإقامة علاقات تعاون معهم في كافة المجالات.
3. الاتصال بالمؤسسات الأجنبية المانحة في مجالات البعثات والتجهيزات والمشاريع التطويرية ودعوتهم لزيارة جامعة بوليتكنيك فلسطين بالإضافة للمسؤولية عن المتابعة مع هذه المؤسسات.
4. إقامة علاقات مع وزارات السلطة الوطنية ومؤسساتها وخاصة تلك التي تتعامل في مجالات تكنولوجيا وهندسية.
5. إقامة علاقات مع المؤسسات المحلية مثل البلديات والغرف التجارية والمؤسسات الصناعية وذلك بهدف:

- وضع الجامعة في مكانة ذات شأن بين تلك المؤسسات.
- تنظيم ندوات وورش عمل وعمل برامج تدريبية تهم البلد وتعود بالنفع على الجامعة.
- ترتيب أماكن للتدريب الميداني لطلبة الجامعة وإيجاد فرص عمل للخريجين في هذه المؤسسات.



- مساعدة طاقم المكتبة في الاتصال بدور النشر العالمية والمحلية لتوفير الكتب والتعرف على أحدث ما تم التوصل إليه في المجالات التي تهتم الجامعة.
- متابعة الخريجين والتعرف على طبيعة عملهم ومحاولة الاستفادة منهم فيما يهم الجامعة بالإضافة إلى التعرف على مشاكلهم والعمل على حلها.
- القيام بالحملة الدعائية السنوية للجامعة والتي تشمل تنظيم زيارات سنوية للمدارس بالإضافة لعمل (ريبورتاجات) بشكل دوري في الصحف والاستفادة من الإذاعة والتلفزيون الفلسطيني في هذا المجال.
- متابعة إعداد نشرات دعائية ومطبوعات عن الجامعة<sup>1</sup>.

## مقابلة رئيس دائرة العلاقات العامة

## أسئلة المقابلة:

1. هل تقومون بأنشطة فعالة تساعد على استقطاب الطلاب إلى الجامعة؟
2. هل تقومون بتسويق فعال للطلاب داخل المجتمع المحلي؟
3. هل تقومون بمتابعة الطالب بعد توظيفه لمعرفة نقاط القوة والضعف لديه؟
4. هل يوجد تطوير مستمر على مكتبة الجامعة؟
5. هل يوجد تسويق فعال لمهام الدائرة بين طلاب الجامعة؟
6. هل يوجد نقص في الكوادر؟
7. هل يتم تقييم الكوادر بشكل مستمر؟
8. هل يتم تنمية قدرات الكوادر الموجودة عندكم، وهل يوجد نقص في الكوادر؟
9. هل تساهم الدائرة في إنجاز بحوث معينة؟

<sup>1</sup> الدليل العام لجامعة بوليتكنك فلسطين، إصدار 2004/2003.



## أحداث المقابلة:

خلال دوام يوم 2004/11/2م كان لفريق البحث لقاء مع الأستاذ عمران التميمي رئيس دائرة العلاقات العامة وقد جرى معه الحوار التالي:

في البداية رحب بنا الأستاذ وتعرف علينا، بعد ذلك طلبنا منه أن يعطينا لمحة عامة عن الدائرة. فحدثنا عن الوظائف التي تقوم بها الدائرة ومساهماتها الفعالة في الجامعة.

بعد ذلك سأله السؤال المتعلق بالأنشطة التي تساعد على استقطاب الطلبة فقال: في كل سنة نقوم الدائرة بحملة دعائية واسعة النطاق على مستوى الضفة الغربية بأكملها وتكون هذه الحملة موجهة لطلبة الثانوية العامة بشكل خاص للعمل على استقطابهم وبشكل عام إلى الآباء و أولياء الأمور، وتأخذ هذه الحملة كافة الأشكال الدعائية من راديو وتلفزيون ومنشورات وإعلانات في الصحف والمجلات وأيضا بعمل زيارات للمدارس.

بعدها سأله حول ما يتعلق بالتسويق للطلاب داخل المجتمع المحلي، فأجاب: هنالك تسويق بشكل مستمر ليس فقط محليا و إنما على المستوى الدولي، فعلى المستوى المحلي هنالك تسويق للطلبة في البلديات ووكالة الغوث والمؤسسات الاستثمارية وغيرها وعلى المستوى الدولي فهناك تعاون مع العديد من الدول لإرسال خريجين لها عدا عن التعاون مع المؤسسات الدولية.

بعدها سأله السؤال المتعلق بمتابعة الطالب بعد توظيفه فقال لنا: يتم متابعة الطلبة وذلك بطلب تقارير من الجهات التي توظفهم حول أدائهم ومدى رضا المؤسسة عنهم، أيضا هل يعمل الخريج ضمن مجال عمله أم لا.

بعد ذلك سأله السؤال المتعلق بتطوير المكتبة، فكانت الإجابة: إن المكتبة يتم تطويرها باستمرار لتلائم متطلبات الطلاب، وتم دعمها في الفترة الأخيرة بالرفوف الخاصة بالكتب وعدد من أجهزة الحاسوب وأيضا أحدث الأجهزة المستخدمة في المكتبات في العالم، وهناك خطط لتوظيف شخص في المكتبة يكون على اتصال مستمر بجميع المكتبات البريطانية لتلبية حاجات الطلبة.



بعدها سألناه السؤال المتعلق بتسويق مهام الدائرة بين الطلاب. فأجاب: هناك موظف خاص بالدائرة في كل كلية لتسويق مهامها بين الطلبة وإيصال المعلومات الخاصة بالدائرة إلى الطلبة.

سألناه بعدها الأسئلة المتعلقة بالكوادر، فأجاب: بخصوص النقص، فهناك نقص في الكوادر وهناك حاجة لموظفين جدد. أما بخصوص تقييم وتنمية الكوادر الموجودة فيتم ذلك بشكل مستمر.

بعدها سألناه عن مساهمة الدائرة في إنجاز البحوث، فقال لنا: إن الدائرة تساهم في إنجاز البحوث الخاصة بالجامعة، لانا الرابط بالبيئة الخارجية.

تقييم دائرة العلاقات العامة

نلاحظ من خلال الجدول (3-8) أن دائرة العلاقات العامة حصلت على 101 نقطة من 180 نقطة.



الرقم	النشاطات الداخلية	الوزن	الدرجة	الوزن المرجح
1	عمل فعاليات لاستقطاب الطلاب	4	3	12
2	تسويق للطلبة	4	2	8
3	متابعة الطالب بعد توظيفه	3	2	6
4	تطوير على المكتبة	4	3	12
5	تسويق لمهام الدائرة بين الطلاب	3	3	9
6	كوادر كافية	4	3	12
7	تقييم الكوادر	3	3	9
8	استغلال للكوادر	4	3	12
9	تدريب و تنمية الكوادر	3	3	9
10	المساهمة في إنجاز بحوث	4	3	12
	المجموع			101

جدول (3-8) "تقييم دائرة العلاقات العامة"



## الدائرة المالية

## مقدمة عن الدائرة المالية

"من أهم الأمور في أي مؤسسة هي الأمور والمعاملات المالية بما تحتاجه من دقة وشمولية وأمانة، فيجب أن تضبط وتدقق حتى نعرف ما هو وضع المؤسسة المالي وأرباحها وخسائرها وعن طريق معرفة هذه الأمور يكون قرار الاستمرار في حالة تحقيق الأهداف المالية التي نسعى لها أو قرار الخروج في حال عدم تحقيق الحد الأدنى من الأهداف وعدم تغطية مصاريف المؤسسة، هذه الدوافع وغيرها دفعت إلى تأسيس قسم المحاسبة سنة 1953 منذ أن تأسست الرابطة للمحافظة على أموال الرابطة والإشراف على صرفها فمذ ذلك الحين وقسم المحاسبة يقوم بدور رئيسي ونشط من أجل جمع الموارد المالية اللازمة، والقيام بالإشراف الكامل على صرف هذه الأموال بطريقة سليمة، وقد ساهم هذا القسم بتوسيع نشاطات الرابطة ومنها إنشاء جامعة بوليتكنيك فلسطين ومدارس الرابطة النموذجية الابتدائية والثانوية وسكن لطلبة في مدينة عمان، ونتيجة لزيادة مثل هذه النشاطات تطور قسم المحاسبة إلى دائرة تعرف بالدائرة المالية وهي تتولى جميع الشؤون المالية للرابطة و مؤسساتها.

وتتكون هذه الدائرة من كادر مكون من ستة موظفين خمسة منهم متخصصين بالمحاسبة درجة البكالوريوس وهم الرئيس المالي، المساعد المالي، محاسبان، أمين المستودع، وفني الحاسوب ومدخل البيانات.

## وظائفها:

1. قبض جميع الإيرادات من أقساط طلاب أو مساعدات أو إيرادات أقسام الجامعة وتسجيلها في سندات رسمية.
2. الإشراف على صرف الإيرادات بطريقة سليمة وتسجيلها في سندات وسجلات مالية منتظمة.
3. المشاركة في لجان المعطاءات والمشتريات والاستلام ولجان الائتلاف والقيام بالرقابة الكاملة على هذه اللجان.



4. الإشراف والرقابة على موجودات الرابطة ومؤسساتها من أجهزة وأثاث وأدوات وسيارات وكتب وأبنية وغيرها وحفظها في سجلات رسمية.
5. رفع تقارير مالية شهرية إلى مجلس الرابطة ومجلس أمناء الجامعة توضح الوضع المالي وتبين الأعمال التي قامت بها الدائرة في تلك الفترة.
6. إعداد الحسابات الختامية والميزانيات لجميع مؤسسات الرابطة في نهاية كل عام توضح الوضع المالي لهذه المؤسسات.
7. تحويل جميع السندات من قبض وصرف والسجلات المالية في نهاية كل عام إلى موثق حسابات قانوني بهدف تدقيقها والتأكد من سلامتها.
8. إعداد التقرير المالي النهائي وعرضه على مجلس الرابطة وهيئتها العامة<sup>1</sup>.

## مقابلة رئيس الدائرة المالية

## أسئلة المقابلة:

1. هل يوجد مشاكل معينة تتعلق بعملية الإشراف والرقابة والتوثيق؟
2. هل يوجد تطوير على المنظومة المستخدمة في الدائرة؟
3. هل يوجد تطوير مستمر على أعمال وإجراءات الدائرة؟
4. هل يوجد متابعة مستمرة للسوق لاكتشاف فرص استثمارية مجدية؟
5. هل يوجد نقص في الكوادر؟
6. هل يتم تقييم الكوادر بشكل مستمر؟
7. هل يتم تنمية قدرات الكوادر الموجودة عندكم بشكل مستمر؟
8. هل تساهم الدائرة في إنجاز بحوث معينة؟
9. هل يوجد شكاوى حول الدائرة، وهل يتم أخذها بعين الاعتبار؟

<sup>1</sup> الدليل العام لجامعة بوليتكنك فلسطين، إصدار 2004/2003.



## أحداث المقابلة:

في صباح 2004/11/6م قام فريق البحث بإجراء مقابلة مع الأستاذ فايز القواسمة رئيس الدائرة المالية، وقد جرى معه الحوار التالي:

بداية رحب بنا الأستاذ، وبعد ذلك طلبنا منه أن يعطينا لمحة عامة عن الدائرة المالية فحدثنا عنها وعن أهم وظائفها.

بعد ذلك سألناه السؤال المتعلق باحتمالية وجود مشاكل تتعلق بعملية الإشراف والمراقبة فقال لنا: لا يوجد مشاكل تتعلق بعملية الإشراف والمراقبة.

وبعدها سألناه السؤال المتعلق بمتابعة المنظومة المستخدمة في الدائرة، فقال لنا: يوجد تطوير مستمر على المنظومة التي تعمل عليها الدائرة.

وبعد ذلك سألناه السؤال المتعلق بالتطوير على أعمال الدائرة فقال لنا: يتم التطوير على الإجراءات المتبعة في الدائرة المالية باستمرار.

وبعدها سألناه السؤال المتعلق بمتابعة السوق لاكتشاف فرص استثمارية جديدة فقال لنا: يتم التفاعل مع المجتمع عن طريق دوائر أخرى بدورها تحصل استثمارات لهذه الدائرة وتكتشف فرص استثمارية جديدة.

بعد ذلك سألناه الأسئلة المتعلقة بكوادر الدائرة فقال لنا: بخصوص النقص في الكوادر لا يوجد لدينا نقص، أما بخصوص تدريب وتنمية الكوادر الموجودة فيتم ذلك بشكل مستمر.

بعد ذلك سألناه السؤال المتعلق بالمساهمة في إجراء بحوث علمية، فقال لنا: لا توجد لنا أي مساهمة في الأبحاث العلمية، وفي نهاية اللقاء سألناه السؤال المتعلق بالشكاوى، فقال لنا: لا يوجد شكاوى على الدائرة أو على سياساتها.

## تقييم الدائرة المالية

نلاحظ من خلال الجدول (3-9) أن الدائرة المالية حصلت على 128 نقطة من 175 نقطة.



الرقم	النشاطات الداخلية	الوزن	الدرجة	الوزن المرجح
1	القيام بأعمال المراقبة والتوثيق	4	4	16
2	التطوير على المنظومة	3	4	12
3	تطوير على إجراءات وأعمال الدائرة	4	4	16
4	متابعة البيئة الخارجية لاكتشاف فرص	4	4	16
5	كوادر كافية	4	4	16
6	تقييم الكوادر	4	3	12
7	استغلال للكوادر	4	4	16
8	تدريب وتنمية للكوادر	4	4	16
9	المساهمة في إنجاز بحوث	4	2	8
	المجموع			128

## جدول (3-9) "تقييم الدائرة المالية"



## دائرة شؤون الموظفين

## مقدمة عن دائرة شؤون الموظفين

"من أهم أسس نجاح العمل في أي مؤسسة هو أن تكون جميع أجزاء ودوائر وموظفين المؤسسة في ترابط متين ومستمر وفعال لان تكامل هذه الأجزاء معا وتحقيق كل جزء لهدفه هو في النهاية تحقيق لهدف المؤسسة ككل ومن دوائر مؤسستنا هذه دائرة شؤون الموظفين التي تعنى بكافة الأمور المتعلقة بالموظفين في الجامعة وترابطها مع رئاسة الجامعة وأيضا متابعة وثائق الموظفين والأمور الإدارية الخاصة بهم وحفظها والاهتمام بتوظيف الموظفين الجدد ومتابعة أمورهم ومراقبة الموظفين على رأس عملهم وتحفيزهم ليقدموا أفضل ما عندهم لبناء المستقبل.

## وظائفها:

1. متابعة أعمال الموظفين لدى مكتب رئيس الجامعة.
2. التوثيق والمتابعة للأمور الإدارية في الجامعة ومنها السجلات والملفات.
3. اتخاذ الإجراءات الإدارية المتعلقة بالموظفين الجدد وتدقيق الكتب المتعلقة بإنهاء العمل والتأكد من اكتمالها بشكل قانوني.
4. دراسة كتب الموظفين الإدارية وتقوم بإطلاع المسؤولين على فحواها لاتخاذ الإجراءات اللازمة.
5. عمل دراسات إدارية بالتعاون مع المسؤولين الإداريين لتقدير وتحديد الوظائف الإدارية اللازمة وبالإشراف على موظفي السكرتارية ورفع التوصيات بهذا الخصوص<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> الدليل العام لجامعة بوليتكنك فلسطين، إصدار 2004/2003.



## مقابلة رئيس دائرة شؤون الموظفين

## أسئلة المقابلة:

1. هل يتم عمل دراسة لتحديد احتياجات الجامعة للموظفين باستمرار؟
2. هل تقوم الدائرة بتحليل الوظائف الموجودة في الجامعة؟
3. هل يتم المحافظة على التكاليف المتعلقة بالموظفين في أدنى مستوياتها؟
4. هل يوجد تدريب للموظفين الموجودين في الجامعة؟
5. هل يوجد تنمية لقدرات الموظفين الموجودين في الجامعة؟
6. هل يتم تقييم الموظفين باستمرار؟
7. هل يوجد تحفيز للموظفين المتميزين؟
8. هل يوجد على تطوير مستمر أعمال وإجراءات الدائرة؟
9. هل يوجد نقص في الكوادر؟
10. هل يتم تنمية قدرات الكوادر الموجودة عندكم بشكل مستمر؟
11. هل تساهم الدائرة في إنجاز بحوث معينة؟
12. هل يوجد شكاوى حول الدائرة، وهل يتم أخذها بعين الاعتبار؟

## أحداث المقابلة:

في صباح 2004/11/1م قام فريق البحث بإجراء مقابلة مع الأستاذ إسماعيل طمیزی رئيس دائرة

شؤون الموظفين وقد جرى معه الحوار التالي:

بداية رحب بنا الأستاذ، وبعد ذلك طلبنا منه أن يعطينا لمحة عامة عن دائرة شؤون الموظفين فحدثنا

عنها وعن أهم وظائفها.



بعد ذلك سألناه السؤال المتعلق بعمل دراسة لتحديد احتياجات الجامعة للموظفين فقال لنا: إننا نقارن حجم العمل مع حجم العاملين فإذا احتجنا موظفين نطلب موظفين جدد وإذا كان لدينا زيادة في العاملين ممكن أن نقلص حجم العاملين.

وبعدها سألناه السؤال المتعلق بالتكاليف الخاصة بالموظفين فقال لنا: التكاليف نحاول أن تكون بأدنى مستوى حتى نقدر على دفع الرواتب.

بعد ذلك سألناه الأسئلة المتعلقة بتقييم و تنمية وتحفيز موظفي الجامعة، فقال لنا: نقوم بتحفيز العاملين باستمرار وعمل دورات تدريبية داخل وخارج المؤسسة وهناك برامج تدريبية داخلية، ويتم تقييمهم باستمرار.

وسألناه بعد ذلك السؤال التعلق بالتطوير على المنظومة فقال لنا: هناك برنامج خاص بدائرة شؤون الموظفين ويتم التطوير والتحديث باستمرار على هذا البرنامج حتى يتم إنجاز الأعمال بأفضل الطرق. وبعدها سألناه السؤال المتعلق بالتطوير على أعمال الدائرة فقال لنا: هناك تطوير لجميع الأعمال المتعلقة بالدائرة حتى الأمور الإدارية.

وبعدها سألناه الأسئلة المتعلقة بكوادر الدائرة فقال لنا: لا يوجد نقص في الكوادر عندنا والعاملين عندنا يتم تسميتهم بشكل مستمر.

وبعد ذلك سألناه السؤال المتعلق بالبحث العلمي، فقال لنا: هناك دراسات وأبحاث مستمرة عن الجامعة والطلاب والمشاكل والمختبرات، نحن نساهم بها.

وفي النهاية سألناه السؤال المتعلق باحتمالية وجود مشاكل فقال لنا: لا يوجد لدينا داخل الدائرة أي مشاكل وكذلك لا نواجه أي شكاوى.

#### تقييم دائرة شؤون الموظفين

نلاحظ من خلال الجدول (3-10) أن دائرة شؤون الموظفين حصلت على 130 نقطة من 205 نقطة.



الرقم	النشاطات الداخلية	الوزن	الدرجة	الوزن المرجح
1	عمل دراسة لتحديد احتياجات الجامعة من الموظفين	4	3	12
2	إبقاء التكاليف المتعلقة بالموظفين في أدنى مستوياتها	4	5	20
3	تدريب وتنمية موظفي الجامعة	4	2	12
4	تقييم موظفي الجامعة	4	3	12
5	تحفيز الموظفين المتميزين	4	2	8
6	تطوير أعمال الدائرة	3	3	9
7	كوادر كافية	3	4	12
8	استغلال كوادر الدائرة	4	4	16
9	تنمية كوادر الدائرة	4	3	12
10	المساهمة في إنجاز بحوث	4	2	8
11	الاستجابة للشكاوى	3	3	9
	المجموع	41		130

جدول (3-10) "تقييم دائرة شؤون الموظفين"



## المكتبة

## مقدمة عن المكتبة

"يرجع تاريخ تأسيس مكتبة جامعة بوليتكنك فلسطين إلى إنشاء رابطة الجامعيين في محافظة الخليل عام 1953م، حيث قامت الرابطة بإنشاء أول مكتبة عامة في محافظة الخليل وذلك عام 1955م وفي عام 1978م تم تأسيس معهد البوليتكنك فأصبحت المكتبة العامة لرابطة الجامعيين مكتبة معهد البوليتكنك والذي أصبح الآن جامعة فلسطينية تكنولوجية تمنح درجة البكالوريوس في الهندسة في العديد من التخصصات المتميزة وتخصصات أخرى تكنولوجية غير هندسية بالإضافة إلى الدبلوم المتوسط في العديد من التخصصات المهنية.

وتحرص إدارة الجامعة وإدارة المكتبة على تزويد دائماً على تزويد المكتبة بأحدث الكتب في التخصصات المختلفة والتي تدرس في الجامعة إضافة إلى كل ما هو جديد في العلوم المختلفة والثقافة وما يخص المجتمع العربي عامة والمجتمع الفلسطيني خاصة.

وتقدم المكتبة العديد من الخدمات والتي تشمل:-

1. الإعارة.
2. خدمات الدورات.
3. الخدمة المرجعية.
4. خدمات البحث الآلي.
5. خدمات الإحاطة الجارية.
6. خدمات المكتبة الإلكترونية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> الدليل العام لجامعة بوليتكنك فلسطين، إصدار 2003/2004.



## مقابلة مسئول المكتبة

## أسئلة المقابلة:

1. هل تحوي المكتبة على كافة الأدوات والتكنولوجيا التي تخص عمل المكتبات ؟
2. هل يتم تزويد المكتبة بأحدث الكتب التي تخص التخصصات الموجودة في الجامعة ؟
3. هل يتم تزويد المكتبة بكتب تخص المجتمع العربي والمجتمع الفلسطيني ؟
4. هل تشاركون في نشاطات على المستوى المحلي والدولي ؟
5. هل يوجد تسويق فعال للمكتبة ؟
6. هل يوجد نقص في الكوادر ؟
7. هل يتم تقييم الكوادر باستمرار ؟
8. هل يتم تنمية قدرات الكوادر الموجودة عندكم ؟
9. هل يوجد شكاوى حول المكتبة، ؟

## أحداث المقابلة:

في صباح 2004/11/8م قام فريق البحث بإجراء مقابلة مع الأستاذ وهيب الشريف المسئول عن مكتبة الجامعة، وقد جرى الحوار التالي:

بداية رحب بنا الأستاذ، وبعد ذلك طلبنا منه أن يعطينا لمحة عامة عن المكتبة فحدثنا عنها وعن أهم وظائفها.

وبعد ذلك طرحنا عليه السؤال المتعلق بالأدوات التي تخص عمل المكتبات، فقال لنا: لا تحوي المكتبة على كافة الأدوات بسبب النقص في المساحة والنقص في الكادر والنقص في الميزانيات.

وبعدها سأله السؤال المتعلق بالكتب التي تخص التخصصات، فقال لنا: قطعنا شوط كبير في الكتب التي تخص التخصصات وتطويرها وخاصة المتعلقة بالحاسوب والكتب الموجودة عندنا كتب ممتازة ونقوم بمتابعة معارض الكتب وخاصة في مصر والأردن.



وبعد ذلك سأله السؤال المتعلق بالكتب التي تخص المجتمع الفلسطيني، فقال لنا: لا يوجد تركيز على الكتب المتعلقة بالبيئة المحيطة لأنها تقريباً متوفرة في مكتبة بلدية الخليل وفي جامعة الخليل.

وبعدها سأله السؤال المتعلق بالمشاركة في نشاطات على المستوى المحلي والدولي، فقال: يوجد نشاطات على المستوى المحلي كالمشاركة في المؤتمرات الفلسطينية ومشاركة في جمعية المكتبات، أما على المستوى الدولي لا يوجد إلا زيارات لمعارض الكتب الدولية باستثناء ورشة عمل تمت في ألمانيا من خلال الوزارة.

وبعد ذلك سأله السؤال المتعلق بالتسويق، فقال: لا يوجد تسويق للمكتبة لأنه بحاجة إلى كادر ومساحة وميزانية ويحتاج إلى تشجيع.

وبعدها سأله الأسئلة المتعلقة بالكوادر فقال لنا: بخصوص النقص في الكوادر يوجد نقص، أما بخصوص تدريبهم وتنميتهم فيتم ذلك بشكل مستمر.

وفي نهاية اللقاء طرحنا عليه السؤال المتعلق بالشكاوى فقال: لا يوجد مشاكل أو شكاوى.

#### تقييم المكتبة

نلاحظ من خلال الجدول (3-11) أن المكتبة حصلت على 87 نقطة من 175 نقطة.



الرقم	النشاطات الداخلية	الوزن	الدرجة	الوزن المرجح
1	وجود كافة الأدوات التي تخص عمل المكتبات	4	2	8
2	تزويدها بكتب تخص التخصصات	4	4	16
3	تزويدها بكتب تخص المجتمع الفلسطيني والعربي	3	2	6
4	التسويق للمكتبة	4	1	4
5	المشاركة في نشاطات على المستوى المحلي والدولي	3	2	6
6	كوادر كافية	4	2	8
7	تقييم الكوادر	3	3	9
8	استغلال للكوادر	4	3	12
9	تدريب و تنمية للكوادر	3	3	9
10	الاستجابة للشكاوى	3	3	9
	المجموع			87

جدول (3-11) "تقييم المكتبة"



## مركز صيانة الأجهزة الطبية

## مقدمة عن مركز صيانة الأجهزة الطبية

"في إطار مواكبة التطور التكنولوجي فإن جامعة بوليتكنك فلسطين تسعى دائماً إلى تطوير برامج هذا المركز بتحديث مختبراته المتخصصة وتجهيزها بأحدث المعدات والأجهزة وبالتالي تغطية احتياجات المجتمع الفلسطيني.

إن تطوير مختبر الأجهزة الطبية قد جاء نتيجة الدعم السخي من قبل مؤسسة التعاون لجامعة بوليتكنك فلسطين ويضم هذا المشروع مختبر الأجهزة الطبية ومركز صيانة الأجهزة الطبية.

## أهداف المركز:

1. تقديم وتسهيل خدمات الصيانة للسوق المحلي في مجال الأجهزة الطبية.
2. توفير فنيين مؤهلين للعمل في مجال صيانة الأجهزة الطبية.
3. إعداد وتطوير برامج تدريبية للعاملين في مجال الأجهزة الطبية.
4. تنشيط البحث العلمي في الجامعة في مجال هندسة الأجهزة الطبية<sup>1</sup>.

## ملاحظة

بعد مقابلة المسئول عن هذا المركز اتضح انه لا يعمل في الوقت الحالي.

<sup>1</sup> الدليل العام لجامعة بوليتكنك فلسطين، إصدار 2003/2004.



## مركز فحص السيارات

## مقدمة عن مركز فحص السيارات

لقد أنشئ مركز فحص السيارات في جامعة بوليتكنك فلسطين في نهاية عام 1997م بموجب الاتفاقية الموقعة بين الجامعة ووزارة النقل والمواصلات والتي تم بموجبها اعتماد مركز فحص السيارات في البوليتكنك كجهة رسمية معتمدة وحيدة لإجراء كافة الفحوصات الفنية والهندسية للمركبات وكل ما هو متعلق بإجراء تغييرات في المبنى الأصلي للمركبة علماً بأن هذه الفحوصات كانت تتم قبل ذلك التاريخ في مراكز الفحص الإسرائيلية.

ويقدم المركز خدماته للمواطنين من كافة المحافظات حيث تقوم دوائر الترخيص بتحويل المركبات المطلوب فحصها للمركز.

## مقابلة رئيس مركز فحص السيارات

## أسئلة المقابلة:

1. هل يحوي المركز على كافة الأدوات اللازمة لفحص السيارات ؟
2. هل يتم مواكبة التكنولوجيا الخاصة بفحص السيارات ؟
3. هل تشاركون في نشاطات على المستوى المحلي والدولي ؟
4. هل يوجد تسويق فعال للمركز ؟
5. هل يوجد نقص في الكوادر ؟
6. هل يتم تقييم الكوادر باستمرار ؟
7. هل يتم تنمية قدرات الكوادر الموجودة عندكم ؟
8. هل يساهم المركز في إنجاز بحوث معينة ؟
9. هل يوجد شكاوى حول المركز، وهل يتم أخذها بعين الاعتبار ؟



## أحداث المقابلة:

في صباح 8/11/2004 قام فريق البحث بإجراء مقابلة مع المهندس زهير وزوز رئيس مركز فحص السيارات، وقد جرى معه الحوار كالاتي:

بداية رحب بنا، وبعد ذلك طلبنا منه أن يعطينا لمحة عامة عن مركز فحص السيارات فحدثنا عنه وعن أهم وظائفه.

وبعد ذلك سألناه السؤال المتعلق بالأدوات اللازمة لفحص السيارات، فقال: يحتوي المركز على كافة الأدوات اللازمة لفحص السيارات.

وبعد ذلك سألناه السؤال المتعلق بمواكبة التكنولوجيا، فقال لنا: يتم إجراء التحديث على هذه الأجهزة و الأدوات باستمرار ومواكبة التطورات الحديثة وإن مركز فحص السيارات هو الأول في فلسطين ولكن تم إنشاء مركز آخر حديثاً في رام الله.

وبعدها سألناه السؤال المتعلق بالمشاركة في نشاطات على المستوى المحلي والدولي، فقال: هناك نشاطات محلية ودولية يشارك فيها المركز مثل نقابات السواقين ومؤسسات السلطة ووكالات المركبات داخلياً وخارجياً.

وبعد ذلك سألناه السؤال المتعلق بالتسويق، فقال: لا يوجد أي منشورات دعائية للمركز لأن كل مواطن ملزم بالحضور للمركز لفحص سيارته عند الترخيص وأيضاً لكون المركز الوحيد في المنطقة.

وبعد ذلك سألناه الأسئلة المتعلقة بالكوادر فقال: لا يوجد نقص في عدد العاملين، ويتم تقييم و تنمية الكوادر باستمرار.

وبعد ذلك سألناه السؤال المتعلق بالبحث العلمي فقال لنا: لا يساهم المركز في إنجاز بحوث علمية لأن مهامه محددة وواضحة ومقتصرة على فحوصات تحدد من قبل دائرة السير ووزارة المواصلات.



وفي نهاية اللقاء سألتنا السؤال المتعلق باحتمالية وجود شكاوى، فقال: يوجد مشاكل من قبل بعض المواطنين الذين يتعاملون مع المركز بسبب أسعار الفحص أو بسبب نتائج الفحص أما الشكاوى الداخلية من قبل الموظفين فهي قليلة جداً ومحصورة في أخطاء بسيطة.

#### تقييم مركز فحص السيارات

نلاحظ من خلال الجدول (3-12) أن مركز فحص السيارات حصل على 107 نقطة من 160 نقطة.



الرقم	النشاطات الداخلية	الوزن	الدرجة	الوزن المرجح
1	وجود كافة الأدوات اللازمة لفحص السيارات	4	4	16
2	وجود تطوير على الأدوات	3	4	12
3	المشاركة في نشاطات على المستوى المحلي والدولي	3	3	9
4	التسويق لمهام المركز	1	1	1
5	كوادر كافية	4	4	16
6	تقييم الكوادر	3	3	9
7	استغلال الكوادر	4	4	16
8	تدريب و تنمية الكوادر	4	4	16
9	المساهمة في إنجاز بحوث علمية	3	1	3
10	الاستجابة للشكاوى	3	3	9
	المجموع			107

جدول (3-12) "تقييم مركز فحص السيارات"



## مركز الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات

## مقدمة عن مركز الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات

"مركز الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات هو عبارة عن وحدة لتقديم خدمات الحاسوب ودعم الأبحاث والتعليم والتدريب والإشراف أحد أهم وظائف المركز هو إنشاء عدة شبكات للحاسوب تعمل فيما بينها بشكل متوافق ومتكامل موزعة على مواقع الجامعة المختلفة وتقوم هذه الشبكات بتقديم خدماتها على مدار 24 ساعة وتسهيل عملية الحصول على المعلومات و التواصل من خلال اتصال هذه الشبكة بالانترنت.

إن هذا المركز يقوم بتطوير إنتاجية تكنولوجيا المعلومات داخل الجامعة حيث يتم هذا بتمكين المستخدمين من أعمالهم بأقل صعوبة بفضل الوسائل والخدمات التي يقوم بتقديمها هذا المركز على مدار 24 ساعة<sup>1</sup>.

## مقابلة رئيس مركز الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات

## أسئلة المقابلة:

1. هل يتم التطوير على المختبرات لتتلاءم مع التغيرات التي تحدث في الحياة العملية؟

2. هل يوجد عندكم إمكانيات مالية لزيادة كفاءة الشبكة لتتلاءم مع الزيادة في أعداد الطلاب؟

3. هل يوجد تسويق فعال للمركز؟

4. هل تشاركون في نشاطات على المستوى المحلي والدولي؟

5. هل يوجد نقص في الكوادر؟

6. هل يتم تقييم الكوادر باستمرار؟

7. هل يتم تنمية قدرات الكوادر الموجودة عندكم بشكل مستمر؟

8. هل يقوم المركز بإجراء بحوث معينة؟

9. هل يوجد شكاوى حول المركز، وهل يتم أخذها بعين الاعتبار؟

<sup>1</sup> الدليل العام لجامعة بوليتكنك فلسطين، إصدار 2004/2003.



## أحداث المقابلة:

في صباح 2004/11/9م قام فريق البحث بإجراء مقابلة مع المهندس ايمن الفلاح رئيس مركز الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات، وقد جرى الحوار التالي:

بداية رحب بنا، وبعد ذلك طلبنا منه أن يعطينا لمحة عامة عن مركز الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات فحدثنا عنه وعن أهم وظائفه.

بعد ذلك سألناه السؤال المتعلق بالتطوير على المختبرات، فقال: المختبرات يتم التطوير عليها باستمرار وبطريقة تتلاءم مع البرامج المطروحة في السوق.

وبعد ذلك سألناه السؤال المتعلق بوجود إمكانيات لزيادة كفاءة الشبكة، فقال لنا: الشبكة عندنا تعمل بنصف طاقتها وذلك لحدوث عطل في خادم الشبكة، ونحن نحاول استبداله بأخر جديد، والسبب الأساسي الذي يحد من التطوير على الشبكة هو أن الأجهزة ذات تكلفة عالية وإذا تعطلت لا يمكن إصلاحها.

بعد ذلك سألناه السؤال المتعلق بتسويق مهام المركز بين الطلاب، فقال: مركز الحاسوب مركز خدمات والوسيلة الوحيدة للاحتكاك بهذا المركز هو حساب الانترنت ولكن التسويق له غير موجود ولكن من المفروض وجود هذا التسويق.

وبعد ذلك سألناه السؤال المتعلق بالمشاركة في نشاطات على المستوى المحلي والدولي، فقال: نشترك في نشاطات محلية ودولية كالاستشارات مثل البلدية وشركة الكهرباء.

بعد ذلك سألناه الأسئلة المتعلقة بالكوادر، فقال: يوجد نقص في الكوادر وخاصة في وحدة البرمجة، وهناك تنمية وتطوير واهتمام بكوادر المركز حيث يتم إعطاء دورات في الداخل والخارج.

وبعد ذلك سألناه السؤال المتعلق بالمساهمة في إنجاز بحوث علمية فقال لنا: إن طبيعة عمل المركز لا تتطلب عمل بحوث علمية وإنما فقط ملاحظة التطور وعكسه على الدائرة.



وفي نهاية اللقاء سأله السؤال المتعلق بالشكاوى فقال لنا: الشكاوى الموجودة هي من قبل الطلاب وذلك لجهلهم ببعض الأمور في التعامل مع الشبكات.

تقييم مركز الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات

نلاحظ من خلال الجدول (3-13) أن مركز الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات حصل على 97 نقطة من 170 نقطة.



الرقم	النشاطات الداخلية	الوزن	الدرجة	الوزن المرجح
1	التطوير على المختبرات	4	3	12
2	التطوير على الشبكة	4	3	12
3	التسويق للمركز	4	1	4
4	المشاركة في نشاطات على المستوى المحلي والدولي	3	3	9
5	كوادر كافية	4	3	12
6	استغلال الكوادر	4	3	12
7	تقييم الكوادر	3	3	12
8	تدريب و تنمية الكوادر	4	3	12
9	الاستجابة للشكاوى	4	3	12
	المجموع			97

جدول (3-13) "تقييم مركز الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات"



## دائرة الخدمات الفنية والاستشارات

## مقدمة عن دائرة الخدمات الفنية والاستشارات

"إن من أهم العوامل المؤدية إلى نجاح الجامعة هو مدى تفاعلها مع المجتمع المحلي وهنا تقع المسؤولية على عاتق دائرة الخدمات الفنية والاستشارات حيث تقوم بعمل وتقديم الاستشارات الفنية في مجال عمل الكليات المختلفة ومجالات العاملين فيها وتقوم عن طريق الكادر المؤهل والمختبرات والأجهزة والمشاعل الحديثة في الكليات والدوائر والأقسام المختلفة بتقديم الخدمات في المجالات الفنية المختلفة وكذلك عمل الدراسات الفنية والاقتصادية.

## وظائف دائرة الخدمات الفنية والاستشارات

1. تقديم المعلومات والخدمات في المجالات الفنية المختلفة.
2. القيام ببعض الخدمات الهندسية من فحوصات وصيانة وبناء للعديد من الماكينات والآليات.
3. إعداد الدراسات الفنية في مجال الهندسة الكهربائية والالكترونية.
4. عمل برامج حاسوب تجارية وتحليل أنظمة ودراسة جدوى استخدام الحاسوب في شركات معينة.
5. عمل فحوصات وتصميمات معمارية وإنشائية عن طريق الهندسة المعمارية والمدنية.
6. تقديم الخدمات لجميع أفراد المجتمع<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> الدليل العام لجامعة بوليتكنك فلسطين، إصدار 2003/2004.



## مقابلة رئيس مركز الخدمات الفنية والاستشارات

## أسئلة المقابلة:

1. هل يحوي المركز على كافة الأدوات اللازمة للقيام بعمله؟
2. هل يتم مواكبة التكنولوجيا الحديثة؟
3. هل يوجد تطوير على إجراءات المركز؟
4. هل تشاركون في نشاطات على المستوى المحلي والدولي؟
5. هل يوجد تسويق فعال للمركز؟
6. هل يوجد نقص في الكوادر؟
7. هل يتم تقييم الكوادر بشكل مستمر؟
8. هل يتم تنمية قدرات الكوادر الموجودة عندكم؟
9. هل تساهم الدائرة في إنجاز بحوث معينة؟
10. هل يوجد شكاوى حول المركز، وهل يتم أخذها بعين الاعتبار؟

## أحداث المقابلة

في صباح يوم الأحد 2004/12/12 التقينا نحن فريق البحث مع الأستاذ عماد دويك رئيس الخدمات

الفنية والاستشارات وقد دار معه الحوار الآتي:

في البداية رحب بنا الأستاذ، ثم طلبنا منه أن يعطينا نبذة عن طبيعة عمل الدائرة، فتحدث عن الدائرة

وعن طبيعة العمل الذي يقومون به في الدائرة.

بعد هذا الحديث سألناه حول مدى توفر الأجهزة اللازمة للدائرة، فأجاب:

إن الأجهزة الموجودة في المختبرات كافية وحديثة بحيث تشكل هذه المختبرات التطبيق العملي لبعض

تخصصات الهندسة، وتلبي أيضا احتياجات السوق من فحص تربة وإسمنت وإسفلت وغيرها...

بعدها سألناه الأسئلة المتعلقة بالتطوير على الأجهزة والإجراءات، فكانت الإجابة:



إن جميع الأجهزة المتوفرة متطورة ويعمل المركز على التطوير المستمر على الأجهزة المستخدمة وتقوم الدائرة على إدخال أجهزة فريدة من نوعها على المستوى المحلي. أما بخصوص التطوير على إجراءات المركز، فيوجد تطوير مستمر عليها من حيث طرق الفحص وغيرها.

أما بالنسبة للسؤال الخاص بالتسويق، فقد أجاب: بما أن المركز متميز بخدماته وبإدخال آخر التطورات على الأجهزة، وتقديم خدمات برسوم رمزية، فكل هذه الأعمال تقدم تسويق فعال للدائرة.

ثم سألناه السؤال المتعلق بمشاركة المركز بنشاطات دولية ومحلية، فكانت الإجابة:

لا يوجد مشاركة في نشاطات دولية بسبب الظروف الأمنية والسياسية الراهنة، أما على الصعيد المحلي فإن المركز عضو في لجنة التوصيف على مستوى الوطن، ويقدم المركز خدماته في جميع أنحاء الوطن من غزة إلى أريحا.

بعد ذلك سألناه الأسئلة المتعلقة بالكوادر، فقال لنا: يوجد نقص في الكوادر ويظهر هذا النقص في أوقات ضغط العمل، ولكن في الوقت الراهن لو قامت الدائرة بزيادة الكادر فإن هذا الكادر لا يستطيع ممارسة عمله بشكل كفؤ نظرا لظروف الاحتلال والحواجز بين المدن. أما بخصوص تقييمهم وتنميتهم فيتم ذلك بشكل مستمر وفعال.

أما بالنسبة للسؤال المتعلق بالبحث العلمي، أجاب الأستاذ: هناك دائرة جديدة وفعالة للبحث العلمي ونحن بطبيعة عملنا لا نقوم بعمل أبحاث بل نقوم بتطبيقات عملية على أرض الواقع، وفي حال احتياجنا للقيام بأبحاث معينة فإن دائرة البحث تقوم برعايتها، في النهاية سألناه إن كان يوجد شكاوى حول طبيعة عمل المركز، فأجاب: يوجد شكاوى فقط من بعض المتعهدين اللذين يحتجون على رسوم الفحوصات التي تقوم بها، مع أن هذه الرسوم رمزية ولا تعادل نصف الرسوم التي تطلبها المختبرات الأخرى.

#### تقييم مركز الخدمات الفنية والاستشارات

نلاحظ من خلال الجدول (3-14) أن مركز الخدمات حصل على 98 نقطة من 165 نقطة.



الرقم	النشاطات الداخلية	الوزن	الدرجة	الوزن المرجح
1	وجود كافة الأدوات التي تتعلق بالعمل	4	4	16
2	التطوير على الأدوات والإجراءات	4	3	12
3	التسويق للمركز	4	2	8
4	المشاركة في نشاطات على المستوى المحلي والدولي	3	3	9
5	كوادر كافية	3	3	9
6	تقييم الكوادر	3	3	12
7	تدريب وتنمية الكوادر	4	3	12
8	المساهمة في إنجاز بحوث	4	2	8
9	الاستجابة للشكاوى	4	3	12
	المجموع	33		98

جدول (3-14) "تقييم مركز الخدمات الفنية والاستشارات"



## دائرة التخطيط والتطوير

## مقدمة عن دائرة التخطيط والتطوير

"من المعروف أن العالم اليوم قد دخل في عصر التطور والسرعة فإن أي مؤسسة تنشأ لا بد لها من وضع الخطط وتطويرها باستمرار بما يتلاءم مع حاجات العصر اليوم فإذا بقيت كما هي بدون تخطيط وتطوير مستمر فسوف تندثر وتؤول إلى النهاية، إذا التخطيط والتطوير عامل آخر من عوامل بقاء المؤسسة واستمرارها في أعمالها فقد أنشئت هذه الدائرة عام 1985 وكانت تعرف في حينه باسم مركز التخطيط والتطوير وفي عام 1995 تم إلحاقها لرئيس الجامعة بشكل مباشر.

## وظائفها:

1. إعداد الدراسات ووضع الخطط اللازمة لتطوير مؤسسات رابطة الجامعيين وبشكل خاص جامعة بوليتكنك فلسطين.
2. التخطيط لرفع كفاءة العاملين في المجالات الهندسية والعلمية المختلفة والاتصال بالمؤسسات المختلفة بهدف الحصول على التمويل اللازم.
3. التخطيط وعمل الدراسات اللازمة لإقامة مشاريع إنتاجية من أجل رفق الجامعة مالياً.
4. تعمل الدائرة على متابعة و تنسيق مشاريع البحث العلمي الممول من قبل المؤسسات العاملة في هذه المجالات.
5. التقدم بمشاريع تعمل على زيادة التفاعل بين الجامعة والمجتمع المحلي.
6. متابعة المشاريع الممولة في مراحل التنفيذ والتقييم ورفع التقارير المطلوبة للجهات المعنية.
7. الاتصال مع الشركات والخبراء في السوق المحلي والعالمي لغايات التطوير<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> الدليل العام لجامعة بوليتكنك فلسطين، إصدار 2004/2003.



## مقابلة رئيس دائرة التخطيط والتطوير

## أسئلة المقابلة

1. هل تقوم الدائرة بمتابعة الكليات والدوائر الأخرى بشكل مستمر؟
2. هل تقوم الدائرة بمتابعة البيئة المحيطة بها لاكتشاف الفرص و التهديدات؟
3. هل يوجد تسويق فعال للدائرة بين الطلاب والمجتمع المحلي؟
4. هل تؤخذ اقتراحات الطلبة والمجتمع المحلي بعين الاعتبار؟
5. هل يوجد تطوير مستمر على أعمال الدائرة؟
6. هل يوجد نقص في الكوادر؟
7. هل يتم استغلال الكوادر بشكل فعال؟
8. هل يتم تنمية قدرات الكوادر الموجودة عندكم؟
9. هل تساهم الدائرة في إنجاز بحوث علمية معينة؟

## أحداث المقابلة

قام فريق البحث بعد دوام يوم السبت 2004/12/11م بمقابلة الأستاذ أيمن سلطان رئيس دائرة التخطيط والتطوير، وقد جرى معه الحوار التالي:

في البداية رحب بنا الأستاذ أيمن سلطان، بعد ذلك طلبنا منه أن يتحدث لنا عن طبيعة عمل الدائرة، فحدثنا عنها وعن أهم وظائفها.

سألناه بعدها حول متابعة الدائرة للكليات والدوائر الأخرى، فأجاب: إننا نقوم بمتابعة الكليات بشكل دوري، ونتعرف على احتياجاتهم، ويوجد لجان تطويرية في كل كلية تقوم بمتابعة ما تحتاجه الكلية وإيصاله لنا، إضافة إلى الاتصال بالكليات عن طريق مجلس العمداء.

ثم سألناه السؤال المتعلق بمتابعة البيئة الخارجية، فقال لنا: قمنا بعمل بحث بالتشارك مع دائرة العلاقات العامة حول متابعة البيئة الخارجية، وصميم عمل الدائرة هو والبحث عن الدعائم والفرص ليس فقط



في فلسطين بل وفي خارج فلسطين، أما بخصوص التهديدات فلا نهتم بها لأن استغلال الفرص أفضل من الاهتمام من ملاحقة التهديدات.

بعد ذلك سألناه حول التسويق لأعمال للدائرة بين الطلاب والمجتمع المحلي، فأجاب: ليس لنا علاقة مباشرة بالطلاب، لكننا نركز على تسويق أنفسنا أمام الدول المانحة، أما بخصوص الأخذ بمقترحات الطلاب والمجتمع المحلي، أجابنا: نقوم بدراسة احتياجات الطلاب والمجتمع وإيجاد مشاريع تلبي هذه الاحتياجات.

بعد ذلك سألناه حول تطوير مهام الدائرة، فقال لنا: من أهم وظائف الدائرة هي مواكبة التطور المستمر، وتعمل الدائرة على عدة مشاريع، وكل مشروع له طريقة وخطوات ومتطلبات مختلفة عن الآخر.

ثم سألناه الأسئلة المتعلقة بالكوادر، فأجاب: بخصوص النقص في الكوادر، فهناك نقص حاد في الكوادر، أما بخصوص تقييمهم وتنميتهم فيتم ذلك بشكل مستمر.

بعدها سألناه حول مساهمة الدائرة في بحوث معينة، قال لنا: إن الدائرة لا تساهم في البحث العلمي، حيث أن البحث العلمي ضعيف في جامعتنا كما هو الحال في الجامعات الأخرى على مستوى الوطن العربي بأكمله، لكن هناك مشاريع ممولة من الخارج ذات طبيعة بحثية ونحن نشارك في معظمها، لكن في النهاية فإن البحث العلمي ليس من اختصاصنا، وتوجد دائرة مستقلة مختصة بالبحث العلمي.

سألناه في النهاية إن كانت تواجه الدائرة مشاكل معينة أو شكاوى، فقال: لا يوجد شكاوى حول عمل الدائرة.

#### تقييم دائرة التخطيط والتطوير

نلاحظ من خلال الجدول (3-15) أن دائرة التخطيط والتطوير حصلت على 106 نقاط من 170

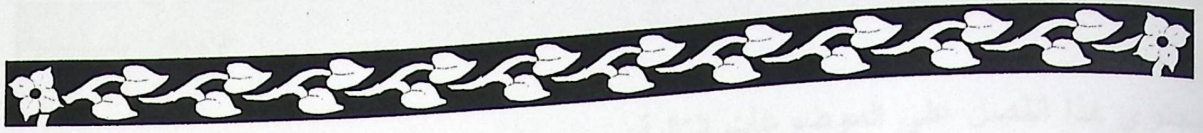
نقطة.



الرقم	النشاطات الداخلية	الوزن	الدرجة	الوزن المرجح
1	متابعة الكليات والدوائر الإدارية	4	4	16
2	متابعة البيئة المحيطة	4	5	20
3	تسويق لأعمال الدائرة بين الطلاب	4	2	8
4	اخذ اقتراحات الطلبة والمجتمع المحلي	3	3	9
5	تطوير على أعمال الدائرة	4	4	16
6	كوادر كافية	4	2	8
7	تقييم الكوادر	3	3	9
8	تنمية الكوادر	4	3	12
9	المساهمة في إنجاز بحوث	4	2	8
	المجموع	34		106

جدول (3-15) "تقييم دائرة التخطيط والتطوير"





مستوى ما العنصر في الموضوعات التالية

• لفظة الاستراتيجية على مستوى المفرد

• لفظة الاستراتيجية على مستوى الجملة

• لفظة الاستراتيجية على مستوى الوثائق

## الفصل الرابع

### "الغايات الاستراتيجية"





يحتوي هذا الفصل على الموضوعات التالية:

- الغايات الاستراتيجية على مستوى الجامعة.
- الغايات الاستراتيجية على مستوى الكليات.
- الغاية الاستراتيجية على مستوى الدوائر.



مقدمة:

بعد انتهاء فريق البحث من تحديد رؤية ورسالة جامعة بوليتكنيك فلسطين وتحليل كل من البيئة الداخلية والخارجية للجامعة، قام الفريق ببلورة كل ما سبق في مجموعة من الغايات الاستراتيجية (الموقف الاستراتيجي).

ويتطلب تحديد الغايات الاستراتيجية القيام بالتحليل الثنائي (النموذج الرباعي) شكل 1-4<sup>1</sup>، فهو يساهم في تحديدها مساهمة كبيرة.

### التحليل الثنائي

يقصد بالتحليل الثنائي دمج التحليلين الداخلي والخارجي في إطار واحد.

وللقيام بالتحليل الثنائي قام فريق البحث بالأتي:

### الخطوة الأولى:

تحديد أهم نقاط القوة و الضعف والفرص والتهديدات، ويوضحهم الجدول (1-4)، وقد تم تحديد نقاط القوة والضعف من خلال تحليل العناصر الداخلية للكليات والدوائر الإدارية، وتحديد الفرص و التهديدات من خلال تحليل البيئة الخارجية لجامعة بوليتكنك فلسطين.

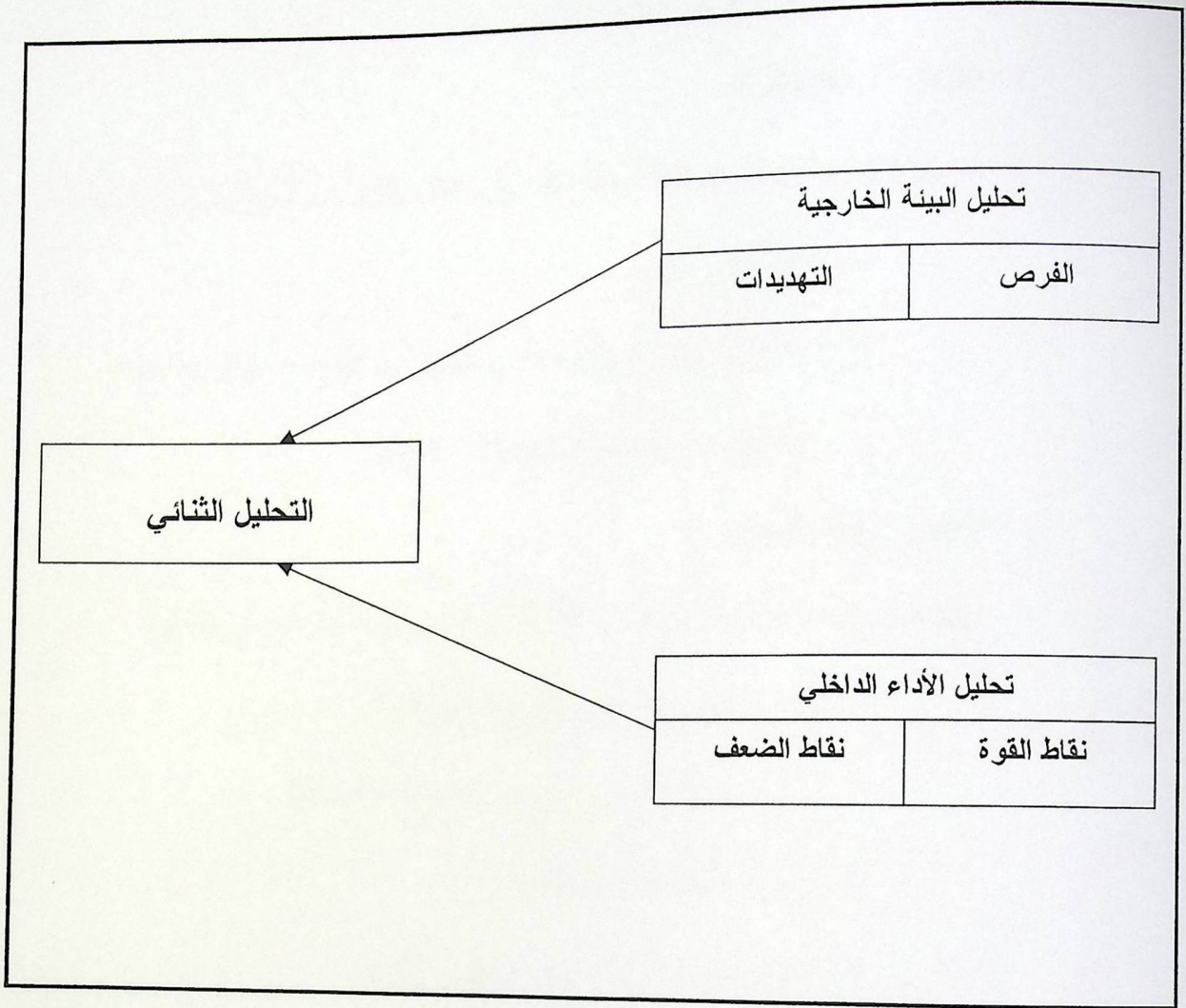
<sup>1</sup> العارف، نادية، الإدارة الاستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، (الإسكندرية: الدار الجامعية) 1999، ص 80.



نقاط الضعف	نقاط القوة
<ol style="list-style-type: none"> <li>١. الضعف في الفعاليات اللازمة لاستقطاب الطالب.</li> <li>٢. الضعف في التسويق للطلاب داخل المجتمع المحلي وفي المتابعة بعد التخرج.</li> <li>٣. وجود دوران في الكوادر.</li> <li>٤. وجود ضعف في التطوير على أساليب التدريس.</li> <li>٥. وجود ضعف في التطوير على التخصصات لتتلاءم مع سوق العمل.</li> <li>٦. وجود ضعف في البنية التحتية (ساحات، ملاعب، مكتبة، عيادة صحية).</li> <li>٧. وجود ضعف في تدريب وتنمية وتحفيز الكوادر.</li> <li>٨. وجود ضعف في التطوير على المختبرات.</li> <li>٩. عدم الاهتمام بالبحث العلمي.</li> <li>١٠. وجود ضعف في الدوائر الإدارية.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>١. إدارة ذات مهارة عالية.</li> <li>٢. كوادر تدريسية ذات كفاءة عالية.</li> <li>٣. تخصصات حديثة.</li> <li>٤. مركز مالي جيد.</li> <li>٥. وجود مختبرات كافية.</li> </ol>
التحديات	الفرص
<ol style="list-style-type: none"> <li>١. الإغلاقات المتكررة ووجود الحواجز العسكرية.</li> <li>٢. صعوبة المواصلات.</li> <li>٣. التغير السريع في التكنولوجيا.</li> <li>٤. صعوبة إيجاد الكوادر المناسبة والمحافظة عليهم.</li> <li>٥. عدم وجود بنية تحتية على مستوى الوطن لرعاية البحث العلمي.</li> <li>٦. هجرة الكفاءات.</li> <li>٧. عدم وجود تخطيط مركزي للجامعات من قبل الوزارة.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>١. زيادة الإقبال على التعليم الجامعي في محافظة الخليل والمحافظات الأخرى.</li> <li>٢. زيادة الاستثمارات في محافظة الخليل.</li> <li>٣. تمركز الصناعة في جنوب الضفة الغربية.</li> <li>٤. زيادة الإقبال على التكنولوجيا والأساليب الإدارية الحديثة من قبل المؤسسات الداخلية.</li> <li>٥. زيادة الانتماء للوطن.</li> <li>٦. ارتفاع مستوى الثقافة داخل المجتمع الفلسطيني.</li> <li>٧. زيادة مشاركة المرأة في الحياة العملية.</li> <li>٨. وضوح صورة الجامعة لدى المؤسسات والجامعات الداخلية والخارجية.</li> </ol>

الجدول (٤-١) نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات





شكل (1-4) التحليل الثنائي



الخطوة الثانية: وضع الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف في مكانها داخل الجدول (4-2)<sup>1</sup>.  
الخطوة الثالثة: ظهور أربعة تفاعلات داخل الجدول وهي:

### 1. الفرص × نقاط القوة:

فالمطلوب هنا تعظيم استغلال نقاط القوة لاستغلال الفرص وقد تم الخروج بالآتي:

1. تقديم تعليم متميز.
2. توطيد وتعزيز العلاقات مع مؤسسات وجامعات داخلية وخارجية.
3. استقطاب وزيادة الطلبة من كافة المناطق.

### 2. الفرص × نقاط الضعف:

فالمطلوب هنا تقليل نقاط الضعف لاستغلال الفرص وقد تم الخروج بالآتي:

1. تقوية وتعزيز البحث العلمي في الجامعة.
2. زيادة فعالية الدوائر الإدارية والخدمات المساندة.
3. تحسين البنية التحتية للكليات.
4. العمل على تدريب وتنمية وتحفيز الكوادر.
5. تحسين فعاليات استقطاب الطالب و التسويق للطلاب داخل المجتمع المحلي والمتابعة بعد التخرج.
6. استحداث تخصصات جديدة منبثقة من سوق العمل.
7. التطوير على التخصصات والمختبرات بشكل مستمر.
8. التحسين المستمر لأساليب التدريس.

<sup>1</sup> العارف، نادية، الإدارة الاستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، (الإسكندرية: الدار الجامعية) 1999، ص78.



## 3. التهديدات × نقاط القوة:

فالمطلوب هنا تعظيم استغلال نقاط القوة لمواجهة التهديدات وقد تم الخروج بالاتي:

1. العمل على تدريب وتنمية و تحفيز الكوادر الموجودة.
2. إدخال أسلوب التعليم الالكتروني لمواجهة تهديد الحواجز.
3. عمل الاجتماعات بين الكوادر عن طريق الانترنت.
4. زيادة النشاطات اللامنهجية في الكليات.
5. المتابعة المستمرة للتطورات التكنولوجية.

## 4. التهديدات × نقاط الضعف:

فالمطلوب هنا تقليل نقاط الضعف لمواجهة التهديدات وقد تم الخروج بالاتي:

1. وضع نظام ثابت للمكافئات والعقوبات.
2. تدوير المناصب الإدارية على جميع المستويات.
3. العمل على تقييم الوظائف لتطوير نظام عادل لأجور.

الخطوة الرابعة: بلورة الغايات الاستراتيجية ( الموقف الاستراتيجي ) على مستوى الجامعة و الكليات

والدوائر.



تقييم الأداء الداخلي			
أهم نقاط الضعف وهي: ..... ..... .....	أهم نقاط القوة وهي: ..... ..... .....		تقييم   البيئة
المطلوب هو: تقليل نقاط الضعف لاستغلال الفرص	المطلوب هو: تعظيم استغلال نقاط القوة لاستغلال الفرص	أهم الفرص وهي: ..... ..... .....	الخارجية
المطلوب هو: تقليل نقاط الضعف لمواجهة التهديدات	المطلوب هو: تعظيم استغلال نقاط القوة لمواجهة التهديدات	أهم التهديدات وهي: ..... ..... .....	

جدول (4-2) التحليل الثنائي.



## الغايات الاستراتيجية

## الغايات الاستراتيجية على مستوى الجامعة

١. تقديم تعليم متميز على مستوى الجامعة.
٢. تقوية وتعزيز البحث العلمي في الجامعة.
٣. تحسين البنية التحتية للجامعة.
٤. استقطاب وزيادة الطلبة من كافة المناطق.
٥. زيادة فعالية الدوائر الإدارية.
٦. توطيد وتعزيز العلاقة مع المؤسسات و الجامعات الداخلية والخارجية.
٧. زيادة النشاطات اللامنهجية.

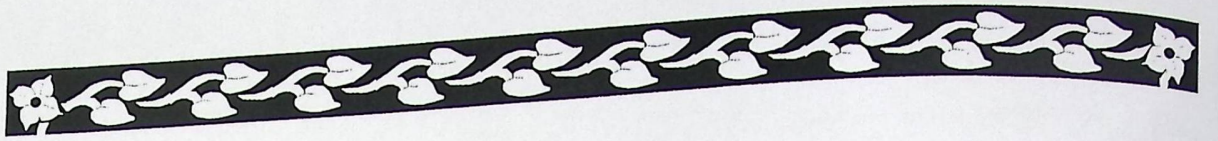
## الغايات الاستراتيجية على مستوى الكليات

١. تقديم تعليم متميز في الكلية.
٢. تقوية وتعزيز البحث العلمي في الكلية.
٣. تحسين البنية التحتية للكلية.
٤. استقطاب و زيادة الطلبة من كافة المناطق.
٥. تطوير النواحي الإدارية في الكلية.
٦. توطيد و تعزيز العلاقة مع المؤسسات و الجامعات الداخلية والخارجية.
٧. زيادة النشاطات اللامنهجية في الكلية.

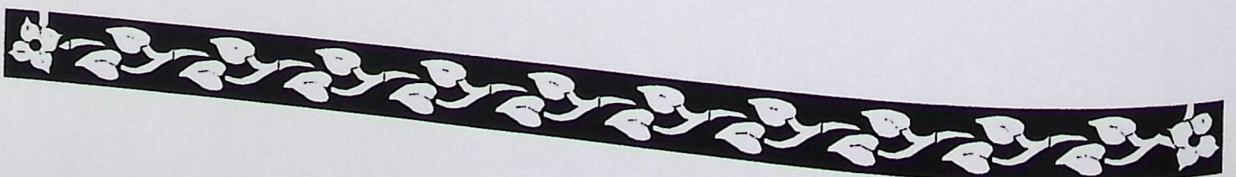
## الغاية الاستراتيجية على مستوى الدوائر الإدارية

- زيادة فعالية الدائرة الإدارية.





الفصل الخامس  
"الاستراتيجيات"





يحتوي هذا الفصل على الموضوعات التالية:

- إستراتيجية الجامعة.
- إستراتيجية الكليات.
- إستراتيجية الدوائر.



مقدمة:

تعد الاستراتيجية خطة لكل التحركات التنظيمية الهامة و المداخل الإدارية التي تستخدم لإنجاز الغايات الاستراتيجية .

وتعد عملية وضع الاستراتيجية عملية تراكمية عبر الزمن وليست مهمة يتم أداؤها في نقطة زمنية واحدة فعلى الرغم من أن رسالة الجامعة أو أهدافها قد تستمر بدون تغيير لعدة سنوات إلا أن الاستراتيجية قد تتغير عبر الزمن استجابة لتغيرات في الأوضاع الداخلية أو الخارجية للجامعة ويعني ذلك أن عمليات المراجعة أو الإضافة المستمرة بشأن جانب معين في الاستراتيجية تعتبر مهام متكررة الحدوث وشبه عادية.

### تقييم الخيارات الاستراتيجية

قام فريق البحث بتحديد مجموعة من الخيارات الاستراتيجية التي تؤدي إلى تحقيق الغايات الاستراتيجية المنشودة على مستوى الجامعة والكليات والدوائر، بعد ذلك تم تقييم الخيارات الاستراتيجية، وعند تقييمها تمت مراعاة الأبعاد التالية:

١. التوافق بين الخيار الاستراتيجي وكل الجوانب الموجودة في البيئة الداخلية للجامعة، كالتمويل والتسهيلات المادية والموارد البشرية والموارد التسويقية.
٢. التوافق بين الخيار الاستراتيجي وكل الجوانب الموجودة في البيئة الخارجية للجامعة.
٣. التوقيت الملائم للخيار الاستراتيجي.
٤. استناد الخيار الاستراتيجي على استراتيجيات الماضي.
٥. أن يؤدي الخيار الاستراتيجي إلى الارتقاء بأداء الجامعة وتحقيق الغايات الاستراتيجية المنشودة.



صياغة الاستراتيجيات

ولقد قام فريق البحث بصياغة الاستراتيجيات على عدة مستويات هي:

١. الاستراتيجية الكلية للجامعة لأجل تحقيق الغايات الاستراتيجية على مستوى الجامعة.
٢. استراتيجيات الكليات لأجل تحقيق الغايات الاستراتيجية للكليات وبالتالي يتم المساهمة في تحقيق الغايات الاستراتيجية على مستوى الجامعة.
٣. استراتيجيات الدوائر وذلك لأجل تحقيق الغاية الاستراتيجية للدوائر وبالتالي يتم المساهمة في تحقيق الغايات الاستراتيجية على مستوى الجامعة.



## استراتيجية جامعة بوليتكنك فلسطين

لأجل تحقيق الغايات الاستراتيجية المنشودة لجامعة بوليتكنك فلسطين اقترح فريق البحث الأتي:

١. تقديم تعليم متميز على مستوى الجامعة وذلك من خلال:

١. مراجعة البرامج والخطط الدراسية وتطويرها في جميع الكليات.
٢. تطوير المختبرات والمشاغل الهندسية وإنشاء مختبرات جديدة.
٣. إنشاء مركز لتعليم المعلم داخل كل كلية وذلك لتطوير وتدريب الكادر الحالي.
٤. استقطاب كوادر جديدة للكليات والدوائر الإدارية.
٥. عمل جائزة للتميز داخل كل كلية ودائرة وذلك لتحفيز الكادر الحالي.
٦. وضع نظام ثابت للمكافئات والعقوبات.
٧. وضع نظام ثابت لتدوير المناصب الإدارية على مختلف المستويات.
٨. إدخال أسلوب الاجتماع بالصوت والصورة عبر الانترنت.
٩. إدخال أسلوب التعليم الالكتروني داخل الكليات.

٢. تقوية وتعزيز البحث العلمي وذلك من خلال:

١. إنشاء وحدة برمجة داخل الجامعة.
٢. تحفيز الكادر التدريسي الحالي عن طريق عمل جائزة للتميز داخل كل كلية.
٣. انتداب مدرسين إلى الجامعات الأخرى من أجل البحث العلمي.
٤. فتح برامج للدراسات العليا ( الماجستير ).
٥. إصدار مجلة علمية.
٦. إيجاد مصادر تمويل لدعم المشاريع و الأبحاث العلمية.
٧. تنظيم مؤتمرات وندوات علمية متخصصة.
٣. تحسين البنية التحتية للجامعة ويشمل ذلك:
  - المباني والقاعات التدريسية.



- المكتبة العامة.
- أماكن البحث العلمي.
- الساحات العامة و الملاعب.
- العيادة الصحية.

٤. استقطاب وزيادة الطلبة من كافة المناطق وذلك من خلال:

١. استحداث برامج وتخصصات جديدة في الكليات منبثقة من سوق العمل.
٢. تكثيف الدعاية والإعلان حول الجامعة.
٣. تحسين التسويق للطلاب داخل المجتمع المحلي.
٥. زيادة فعالية الدوائر الإدارية وذلك من خلال:
  ١. تطوير وتدريب وتحفيز الكادر الحالي.
  ٢. التطوير على الإجراءات المستخدمة في الدوائر باستمرار.
  ٣. زيادة فعالية التسويق لأعمال الدوائر.
  ٤. زيادة مشاركة الدوائر في نشاطات على المستوى المحلي و الدولي.
  ٥. استجابة الدوائر بفعالية للشكاوى الموجه إليها.

٦. توطيد وتعزيز العلاقة مع المؤسسات والجامعات الداخلية والخارجية وذلك من خلال:

١. الزيارات العلمية للجامعات و المؤسسات المحلية والخارجية.
٢. عمل مشاريع تخرج مشتركة مع المؤسسات والجامعات.
٣. عمل أبحاث علمية مشتركة مع المؤسسات والجامعات.
٤. إنشاء دائرة كاملة لمتابعة الخريجين داخل كل كلية.
٧. زيادة النشاطات اللامنهجية داخل الكليات وذلك من خلال:
 

عمل محاضرات عامة وورشات عمل وندوات ومعارض داخل كل كلية.



## استراتيجية كليات جامعة بوليتكنك فلسطين

لأجل تحقيق الغايات الاستراتيجية المنشودة لكليات الجامعة اقترح فريق البحث ما يلي:

١. تقديم تعليم متميز في الكلية وذلك من خلال:

١. مراجعة البرامج و الخطط الدراسية و تطويرها داخل الكلية.
  ٢. تطوير المختبرات وإنشاء مختبرات جديدة.
  ٣. إنشاء مركز لتعليم المعلم وذلك لتطوير الكادر التدريسي الموجود في الكلية.
  ٤. عمل جائزة للتميز وذلك لتحفيز الكوادر الموجودة في الكلية.
  ٥. استقطاب كوادر جديدة للكلية.
  ٦. إدخال أسلوب التعلم الالكتروني بشكل واسع داخل الكلية.
  ٧. إدخال أسلوب الاجتماع بالصوت والصورة عبر الانترنت.
٢. تقوية وتعزيز البحث العلمي وذلك من خلال:

١. تخفيض أحمال المدرسين ممن يقومون بالبحث العلمي.
  ٢. عمل جائزة التميز داخل الكلية.
  ٣. انتداب مدرسين إلى الكليات الأخرى من أجل البحث العلمي.
  ٤. فتح برامج للدراسات العليا ( الماجستير ) داخل الكلية.
  ٥. إصدار مجلة علمية مدعومة من الجامعة.
  ٦. إيجاد مصادر تمويل لدعم المشاريع والأبحاث العلمية.
  ٧. تنظيم مؤتمرات وندوات علمية متخصصة على مستوى الكلية.
٣. تحسين البنية التحتية للكلية.

العمل على مساعدة إدارة الجامعة على تحسين:

- المباني والقاعات التدريسية.
- المكتبة العامة.



• أماكن البحث العلمي.

• الساحات العامة و الملاعب.

• العيادة الصحية.

٤. استقطاب وزيادة الطلبة من كافة المناطق بأفضل النوعيات وذلك من خلال:

١. استحداث برامج وتخصصات جديدة داخل الكلية منبثقة من سوق العمل.

٢. عمل حلقات دراسية في الكلية بخصوص التسويق وآلياته.

٣. تكثيف الدعاية والإعلان حول الكلية.

٤. تحسين التسويق للطلاب داخل المجتمع المحلي .

٥. حث إدارة الجامعة على تحسين البنية التحتية وتقديم الخدمات والتسهيلات اللازمة

للطلبة.

٥. تطوير وتحسين النواحي الإدارية في الكلية وذلك لمساعدة إدارة الجامعة في:

١. وضع نظام ثابت للمكافآت والعقوبات.

٢. وضع نظام ثابت لتدوير المناصب الإدارية على مختلف المستويات.

٣. تحديث وتثبيت قوانين الجامعة المتعلقة بكافة الجوانب.

٤. زيادة فعالية الدوائر الإدارية.

٦. توطيد وتعزيز العلاقة مع المؤسسات والجامعات وذلك من خلال:

١. تحسين التدريب الميداني للطلاب.

٢. تكثيف الزيارات العلمية للجامعات و المؤسسات المحلية.

٣. عمل مشاريع تخرج مشتركة مع المؤسسات والجامعات.

٤. عمل أبحاث علمية مشتركة مع المؤسسات.

٥. العمل على إنشاء دائرة كاملة لمتابعة الخريجين في الكلية.



٧. زيادة النشاطات اللامنهجية في الكلية وذلك من خلال:

عمل محاضرات عامة وورشات عمل وندوات ومعارض داخل كلية.

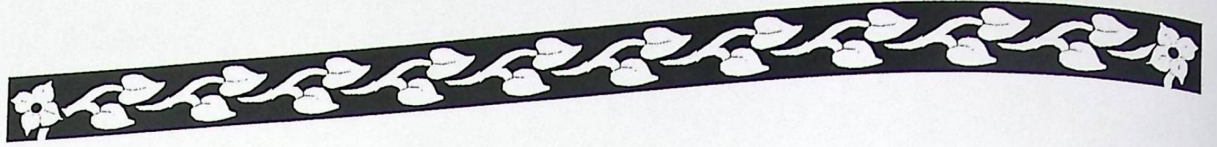
### استراتيجية الدوائر الإدارية

لأجل تحقيق الغاية الاستراتيجية المنشودة لدوائر جامعة بوليتكنيك فلسطين، وهي زيادة فعالية

الدائرة الإدارية اقترح فريق البحث مايلي:

١. تطوير وتدريب وتحفيز الكادر الحالي.
٢. التطوير على الإجراءات المستخدمة في الدائرة باستمرار.
٣. عمل محاضرات في الدائرة بخصوص التسويق وآلياته لزيادة فعاليته.
٤. زيادة مشاركة الدائرة في نشاطات على المستوى المحلي و الدولي.
٥. استجابة الدائرة بفعالية للشكاوى الموجه إليها.





## الفصل السادس

### "الاستنتاجات والتوصيات"





يحتوي هذا الفصل على الموضوعات التالية:

- الاستنتاجات
- اقتراحات لإعلام بالخطة الاستراتيجية.
- اقتراح لكيفية تحويل الإستراتيجية إلى خطة تنفيذية.



## الاستنتاجات

استنتج فريق البحث بعد انتهاءه من البحث أن التخطيط الاستراتيجي:

١. يزود الجامعة بمرشد حول ما الذي تسعى لتحقيقه.
٢. يزود المسؤولين بالجامعة بأسلوب وملاحح للتفكير في الجامعة ككل.
٣. يساعد الجامعة على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها.
٤. يرفع وعي وحساسية المسؤولين للتغيير والفرص المحيطة ومواجهة التحديات.
٥. يقدم المنطق المناسب في تقييم الموازنات التي يقدمها المسؤولين.
٦. يجعل المسئول خلاقا ومبتكرا ويبادر بصنع الأحداث وليس متلقيا لها.
٧. يوضح صورة الجامعة أمام كافة جماعات أصحاب المصالح.
٨. يحتاج الى وجود مناخ مشجع داخل الجامعة للبدء فيه، ومنها وجود مسئولين ذوي خبرة في مجال التخطيط وأنظمة المعلومات ونظام الاتصال، وتوافر معلومات متكاملة عن البيئة، وكفاءة الجامعة، واستعداد المسؤولين لإتفاق وقت إضافي في سبيل التخطيط الاستراتيجي.
٩. يحتاج إلى وجود حماس كامل من قبل الإدارة العليا، والمديرين للقيام بجهود التخطيط الاستراتيجي.
١٠. يحتاج الى وجود فريق متكامل للقيام به مكون من أفراد قادرين على التخطيط وراغبين فيه.
١١. يحتاج الى جهود تعريفية، ومناقشات بغرض التدريب على خطواته.



## الاقتراحات

## اقتراحات للإعلام بالخطة الاستراتيجية

١. توزيع نسخة مكتوبة من الخطة الاستراتيجية مرفقا بها خطابا توضيحيا إلى العمداء ورؤساء الدوائر.
٢. عقد اجتماعات فردية مع العمداء ورؤساء الدوائر للإجابة عن تساؤلاتهم وتوضيح أهمية الخطة.
٣. عقد حلقات نقاشية داخل الكلية أو الدائرة على مدى يومين بغرض مناقشة الغايات الاستراتيجية، وتكوين خطط تنفيذية للاستراتيجيات.
٤. إصدار نشرات داخل الكلية أو الدائرة تحوي الخطط التنفيذية للاستراتيجيات وتوزيعها في الأماكن المناسبة.
٥. إرسال بطاقات للموظفين في الجامعة تنص على رؤية ورسالة الجامعة.
٦. عمل تقارير دورية ربع سنوية حول الإنجازات داخل الكلية أو الدائرة.



اقتراح لكيفية تحويل الاستراتيجية إلى خطة تنفيذية

الخطة التنفيذية

الكلية أو الدائرة: .....

الاستراتيجية: .....

المسئول عن التنفيذ: .....

السنة الأخيرة	.....	السنة الثانية	السنة الأولى	
.....		.....	.....	مؤشرات النجاح
.....		.....	.....	خطوات العمل
.....		.....	.....	الموارد المطلوبة:
.....		.....	.....	البشرية.
.....		.....	.....	المالية.
.....		.....	.....	المعلومات.
.....		.....	.....	التسويقية، الخ.
.....		.....	.....	مساعدات أخرى
.....		.....	.....	مطلوبة





## المصادر والمراجع





## أولاً: المراجع العربية

- خليل، مرسى، التخطيط الاستراتيجي، (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية)، ١٩٩٤.
- عوض، محمد احمد، الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، (الإسكندرية: الدار الجامعية) ١٩٩٩.
- مصطفى، احمد، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي: رؤية مدير القرن الحادي والعشرين، الطبعة الثانية، ١٩٩٩.
- العارف، نادية، الإدارة الاستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، (الإسكندرية: الدار الجامعية) ١٩٩٩.
- الدليل العام لجامعة بوليتكنك فلسطين ، إصدار ٢٠٠٣/٢٠٠٤ .

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Porter, M.E, Competitive strategy, (New York: free press, 1980), p3.
- David, Fred, Strategic management, Fourth Ed, (Macmillan publishing co.), 1993.
- Mentzbreg, H, strategy – making in three modes, (winter 1973), p44-52.

## ثالثاً المواقع الالكترونية:

- [www.moe.gov](http://www.moe.gov)
- [www.palestine-info.info](http://www.palestine-info.info)





## الملحقات





الملحق رقم (1)

مقابلة رئيس جامعة بوليتكنك فلسطين

أسئلة المقابلة

الرسالة:

- ما هو الغرض الأساسي من وجود البوليتكنك؟
- ما هو الشيء الذي تسعى إلى تقديمه البوليتكنك، وما هي الوسيلة؟
- من هي الفئة المستهدفة للبوليتكنك؟
- ما هي نظرة البوليتكنك للعاملين فيها؟

الغايات:

- ما هي ابرز الإبداعات التي ستسعون إلى تحقيقها في المستقبل على المستوى الأكاديمي والإداري؟

- ما هي ابرز النشاطات المستقبلية التي ستسعون إلى تحقيقها؟

البيئة الخارجية الخاصة:

- هل تتوقع زيادة القوة التفاوضية لطلاب الثانوية العامة، للمدرسين، لموردين التكنولوجيا؟
- هل تعتقد بان عدد الجامعات في المستقبل سيزداد؟
- هل تعتقد بأن المنافسة بين الجامعات في المستقبل ستكون قوية؟
- هل تتوقع ظهور أشياء بديلة للتخصصات الموجودة في الجامعة؟
- هل تتوقع حدوث تجديد في استراتيجيات الجامعات في المستقبل؟

الرؤية:

- كيف تحب أن ترى البوليتكنك في المستقبل؟



ملحق رقم (2)

أسئلة مقابلات عمداء الكليات

البنية الأساسية للكلية

1. هل يوجد تسويق للكلية ولطلبتها داخل المجتمع المحلي؟
2. هل هو فعال ويصل إلى الشرائح المطلوبة؟
3. هل جميع التخصصات حديثة ومواكبة للتطورات؟
4. هل يوجد تخصصات تعاني من نقص في الأساتذة؟
5. هل يوجد تخصصات تعاني من نقص في المختبرات اللازمة لها؟

إدارة الموارد البشرية

1. هل يوجد تدريب للعاملين في الكلية؟
2. هل يتم تقييم العاملين لديكم بشكل مستمر؟
3. هل يتم دعمهم بدورات وبرامج تهدف إلى تنميتهم؟
4. هل يتم تحفيزهم بشكل يؤدي إلى ولائهم؟

البحوث والتطوير

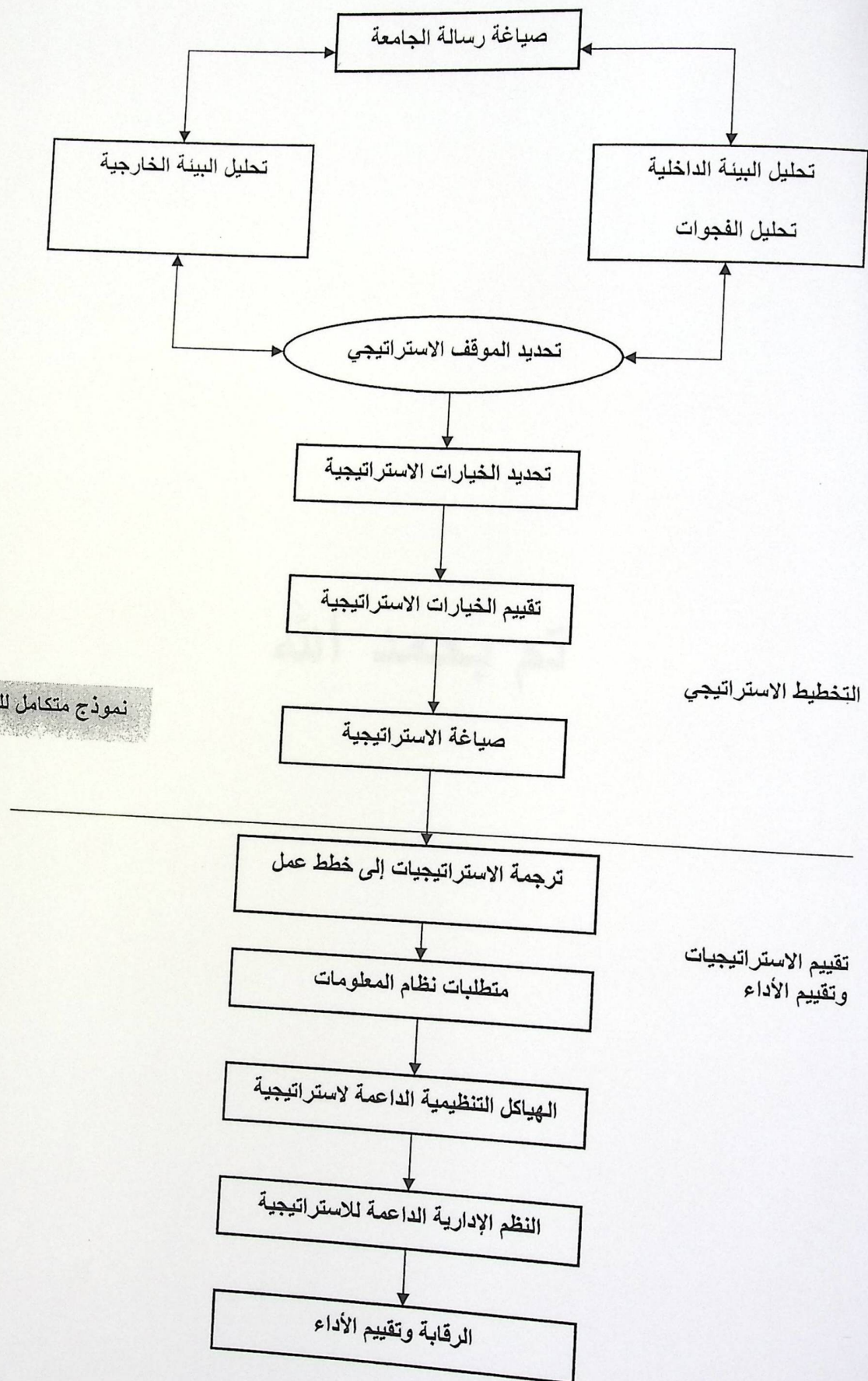
1. هل يوجد اهتمام بالبحث العلمي داخل الكلية؟
2. هل يتم التحسين على التخصصات والمساقات بشكل مستمر؟
3. هل يتم التحسين على المختبرات والتكنولوجية المستخدمة داخل الكلية بشكل مستمر؟



## النشاطات الأساسية

1. هل تتم فعاليات استقطاب الطالب بالشكل المطلوب؟
2. أثناء دخول الطالب هل يتم توعيته بالشكل المطلوب؟
3. هل يتم استخدام أفضل الأساليب في التعليم؟
4. هل يوجد تطوير مستمر عليها؟
5. هل يوجد تسويق للطالب داخل المجتمع المحلي؟
6. هل يتم متابعة الطالب بعد توظيفه لمعرفة نقاط القوة والضعف لديه؟





نموذج متكامل للتخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي

تقييم الاستراتيجيات  
وتقييم الأداء