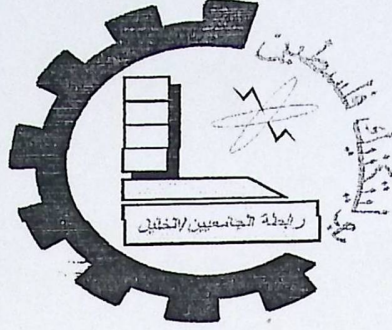


بسم الله الرحمن الرحيم



الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي
"جامعة بوليتكنك فلسطين"

فريق المشروع:

بشير مصطفى حسن الدرايع

مالك علي أحمد ربيعي

مؤيد يوسف عبد ربه

إشراف:

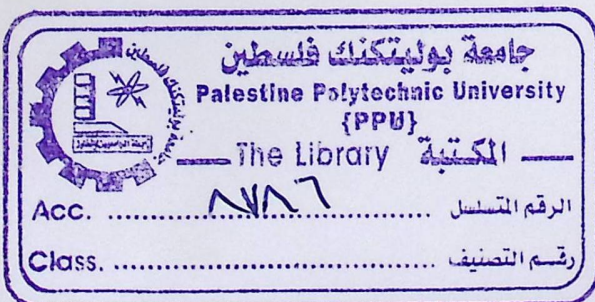
م. سهيل سلطان

هذا المشروع مقدم الى كلية العلوم الادارية ونظم المعلومات في جامعة بوليتكنك فلسطين كأحد متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات / تخصص نظم معلومات.

جامعة بوليتكنك فلسطين

كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات

كانون الثاني، ٢٠٠٥



بسم الله الرحمن الرحيم

" قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ
الْغَيْبَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ "

" وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ
الْغَيْبَ "

صدق الله العظيم

الإهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين محمد بن عبد الله عليه أتم

الصلاة وأتم التسليم

نتقدم بالإهداء إلى أعز ما لدينا في هذا الزمن.... الوالدين العزيزين اللذان سهر الليالي من أجلنا ونهديه

إلى المؤمنين بالعلم دليلاً للعمل والعاملين لازدهار المجتمع إلى ينابيع الخير المتدفق من ربى الوطن،

الضاربين جذوراً عميقة في... ثرى هذا الوطن، نهديه أساتذتنا الأفاضل خاصة الأستاذ سهيل سلطان.

" أهدي هذا العمل إلى الراسمين في خضم التاريخ حروف المجد، الذين رووا بدمائهم تراب هذا الوطن

أخي ومهجة قلبي الشهيد محمد شاهين ورفيق دربه الشهيد أحمد الفقيه، وإلى كل شهدائنا الأبرار.

كما واهديه إلى الباعثين الأمل في نفوس قسى عليها الزمن، الصانعين أهاريج الحرية على كل غصن

وفنن، أسرانا البواسل، وخصوصا الأسيرين رائد شاهين ولطفي شاهين.

كما اهديه إلى الصديقين الحميمين باسل التلاحمة وسامر قعدان "

بشير

" أهدي هذا المشروع إلى الأب الغالي والأم الغالية والإخوة الأحباء، وإلى الصديق بشار جمعة، وإلى

الشهداء والأسرى والمعتقلين البواسل، في سجون الاحتلال "

مالك

" أهدي هذا العمل إلى أعز وأغلى الناس على قلبي الوالدين والإخوة وكل من ساهم في إيصالني إلى هذه

الدرجة العلمية المشرفة، وإلى فلسطين الحبيبة، وكل شرفاء هذا الوطن "

مؤيد

مع فائق التقدير والاحترام

الشكر والتقدير

نحمد الله عز وجل ونشكره على نعمه.

نتقدم بجزيل الشكر و العرفان لجميع الأصدقاء و الأحباب الذين ساعدونا في إنجاز هذا العمل وتقديمه

إلى المجتمع بهذه الصورة.

ونقدم الشكر والتقدير أيضاً للهيئة المشرفة على مشاريع التخرج وبالأخص المشرف الأستاذ سهيل

سلطان على ما بذله من جهود وأفكار نيرة والتي أعطت الهيكل الأساسي للمشروع بحيث تم إنجازه

بالشكل الذين نفخر به أمام الناس وأمام رب العالمين.

وجزاهم الله عنا كل خير

فريق المشروع

فهرس المواضيع

I.....	الإهداء
II.....	الشكر والتقدير
III.....	فهرس المواضيع
vi.....	فهرس الجداول والأشكال

الفصل الأول المقدمة

١.....	١-١ المقدمة
٢.....	٢-١ المشكلة
٣.....	١-٢-١ الحل
٤.....	٣-١ جدولة المشروع
٥.....	٤-١ الهدف من إجراء المشروع
٦.....	٥-١ أبعاد المشروع ومحدداته
٦.....	٦-١ أهمية المشروع
٧.....	٧-١ ملخص الفصول

الفصل الثاني مقدمة إلى الهيكل التنظيمي

١٠.....	١-٢ المقدمة
١١.....	٢-٢ مفهوم الهيكل التنظيمي
١٢.....	٣-٢ أهمية الهيكل التنظيمي
١٣.....	٤-٢ محددات فاعلية الهيكل التنظيمي
١٤.....	٥-٢ العوامل المؤثرة على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب
١٦.....	٦-٢ نماذج الهيكل التنظيمي
٢٢.....	٧-٢ اختيار النموذج التنظيمي المناسب
٢٣.....	٨-٢ مراحل إعداد الهيكل التنظيمي
٢٤.....	٩-٢ طرق التقسيم التنظيمي
٣١.....	١٠-٢ الأدوات والوسائل المساعدة في تصميم الهيكل التنظيمي
٣٧.....	١١-٢ المبادئ والأسس العامة لإعداد وتطوير الهيكل التنظيمي
٣٨.....	١٢-٢ إعادة التنظيم Re-Organizing

الفصل الثالث

تحليل الهيكل التنظيمي الحالي

٤١

١-٣	المقدمة.....	٤٢
٢-٣	المدخل الإداري في عملية التحليل.....	٤٣
٣-٣	التقسيم التنظيمي المتبع في الهيكل التنظيمي للجامعة.....	٦١
٤-٣	العوامل المؤثرة على الهيكل التنظيمي الحالي للجامعة.....	٦٢
٥-٣	اللجان.....	٦٤
٦-٣	النموذج التنظيمي.....	٦٦
٧-٣	الهيكل التنظيمي المقترح.....	٧٠

الفصل الرابع

الوصف الوظيفي

٧٤

١-٤	مقدمة.....	٧٥
٢-٤	عناصر الوصف الوظيفي.....	٧٥
٣-٤	بطاقة الوصف الوظيفي.....	٧٦
٤-٤	أسباب انعدام الوصف الوظيفي.....	٧٧
٥-٤	بطاقات الوصف الوظيفي لجامعة بوليتكنك فلسطين.....	٧٨
٦-٤	فهرس بطاقات الوصف الوظيفي.....	٧٩

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

١٩٧

١-٥	النتائج.....	١٩٨
٢-٥	التوصيات.....	٢٠١
المراجع.....		٢٠٣

الملاحق

النهاية

فهرس الأشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
١-٢	خطة السلطة التنفيذية (الهيكل التنظيمي الوظيفي)	١٧
٢-٢	التنظيم الوظيفي كما اقترحه تايلور	١٨
٣-٢	خط السلطة التنفيذية ---- (الهيكل التنظيمي الوظيفي)	١٩
٤-٢	خط السلطة الاستشارية..... (التنظيم التنفيذي الاستشاري)	٢٠
٥-٢	المصفوفة التنظيمية	٢١
٦-٢	التقسيم الوظيفي	٢٥
٧-٢	التقسيم حسب نوع السعة أو الخدمة	٢٦
٨-٢	التقسيم حسب مراحل العمل	٢٧
٩-٢	التقسيم حسب نوع الزبائن	٢٨
١٠-٢	التقسيم الجغرافي	٢٩
١١-٢	التقسيم حسب وقت العمل	٣٠
١٢-٢	التقسيم المركب	٣١
١٣-٢	خريطة رأسية للمنشأة	٣٢
١٤-٢	خريطة تكميلية أو مساعدة (إدارة الأفراد)	٣٣
١٥-٢	الخريطة الرأسية أو التقليدية	٣٣
١٦-٢	الخريطة الأفقية	٣٤
١٧-٢	الخريطة الدائرية	٣٤
١-٣	الهيكل التنظيمي الحالي لجامعة بوليتكنك فلسطين	٤٤
٢-٣	الهيكل التنظيمي المقترح	٧٢

فهرس الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
١-١	الجدول العملي لسير العمل	٥
١-٣	ملخص مبادئ التنظيم	٦٠
٢-٣	جدول النموذج التنظيمي	٦٨

١-٢ المقدمة

٢-١ المشكلة

٣-١ الحل

٤-١ طريقة المشروع

٥-١ الهدف

٦-١ أهمية المشروع

٧-١ أهداف المشروع ومحتواه

٨-١ ملخص الفصول

الفصل الأول

المقدمة

محتويات الفصل

١-١ المقدمة.

٢-١ المشكلة.

١-٢-١ الحل.

٣-١ جدول المشروع.

٤-١ الهدف من إجراء المشروع.

٥-١ أهمية المشروع.

٦-١ أبعاد المشروع ومحدداته.

٧-١ ملخص الفصول.

١-١ المقدمة:

إن هذا المشروع يهدف إلى تحليل الهيكل التنظيمي الحالي لجامعة بوليتكنك فلسطين وذلك من أجل استنباط واستنتاج نقاط الضعف والمشاكل التي ربما تتواجد فيه وذلك لوضع واقتراح الحلول الممكنة لها، بالإضافة إلى ذلك فإنه يهدف إلى قياس مدى ملائمة الهيكل التنظيمي الحالي للجامعة مع طبيعة الأعمال التي تقوم بها وطريقة تقسيم الوحدات التنظيمية ومدى تطبيقه لمبادئ التنظيم المتعارف عليها ومدى استجابته ومرونته مع المستجدات الجديدة.

وقد تم شرح بعض المفاهيم الهامة بما يتعلق بموضوع الهيكل التنظيمي في الفصل الثاني من هذا المشروع كمفهوم الهيكل التنظيمي، وأهميته، وأسس اختياره.. وقد تم التطرق بشيء من التفصيل إلى موضوع الوصف الوظيفي وماهيته وفوائده، وقد تم إفراد فصل خاص بهذا الموضوع. أما الموضوع الجوهرى في هذا المشروع فهو تحليل الهيكل التنظيمي الحالي لجامعة بوليتكنك فلسطين وقد تم أيضا إفراد فصل خاص بهذا الموضوع.

١-٢ المشكلة:

تزايد أهمية الهيكل التنظيمي والارتباط الوثيق بينه وبين نجاح المنظمات بشكل عام، ومساهمة في تحديد كفاءة المنظمة، وتأثيره المباشر على تحقيق المنظمة لأهدافها، إذ ينبغي أن يتم تصميم الهيكل التنظيمي ليساعد المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال المساعدة في اتخاذ القرارات، تسهيل تحديد ادوار الأفراد في المنظمة، وتنفيذ الخطط بنجاح.

١-٢-١ الحل:

نظرا لتزايد أهمية الهياكل التنظيمية ومدى مساهمتها في تحقيق أهداف المنظمات، فإننا كفريق مشروع قمنا بعمل دراسة موسعة للهيكل التنظيمي تشمل على كل العوامل المؤثرة فيه والمؤثر فيها وتحليلها

وذلك من أجل التخلص من المشاكل الموجودة في الهيكل التنظيمي الحالي للجامعة والمحافظة
الإيجابيات الموجودة فيه، والخروج بنتائج وتوصيات.

٣-١ جدول المشروع:

إن هذا المشروع يمكن انجازه خلال مدة ستة عشر أسبوعاً، وتنقسم هذه المدة إلى مراحل وبعض
المراحل سوف يتم تطبيقه بشكل متوازي، وقد تم التخطيط لهذا المشروع بحيث يمر بالمرحلة التا
١. القراءة الذاتية.

٢. جمع المعلومات.

٣. تخطيط وجدولة المشروع.

٤. انجاز الفصل الأول.

٥. انجاز الفصل الثاني.

٦. انجاز الفصل الثالث.

٧. انجاز الفصل الرابع.

٨. النتائج والتوصيات.

٩. المراجعة والتعديل.

والجدول التالي (١-١) يلخص هذه المراحل:

الجدول العملي لسير العمل

الأسبوع													النشاط
١٣	١٢	١١	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	
													القراءة الذاتية
													جمع المعلومات
													جدولة المشروع
													المقدمة
													مقدمة إلى الهيكل التنظيمي
													تحليل الهيكل التنظيمي
													الوصف الوظيفي
													النتائج والتوصيات
													المراجعة والتعديل

جدول (١-١) الجدول العملي لسير العمل

المقترح	
الفعلي	

١-٤ الهدف من إجراء المشروع:

يهدف هذا المشروع إلى الاستفادة من مبادئ التنظيم في الإدارة، واستخدامها في الحياة العملية، مدى التأثير السلبي الذي تحدثه هذه المبادئ في حالة عدم توظيفها بالشكل المطلوب، بالإضافة مدى الفوائد التي يمكن أن تعود على المنظمات جراء تطبيق هذه المبادئ بالشكل الصحيح. ويهدف المشروع بشكل خاص إلى ما يلي:

- (١) تحليل الهيكل التنظيمي الحالي لجامعة بوليتكنك فلسطين، وإظهار أهم ميزاته ونواقصه.
- (٢) اقتراح هيكل تنظيمي آخر لجامعة بوليتكنك فلسطين، وخصوصاً إذا ما أظهرت نتائج التحليل عدم فعالية وكفاءة الهيكل التنظيمي الحالي للجامعة.
- (٣) إعداد بطاقات وصف وظيفي لكافة موظفي جامعة بوليتكنك فلسطين.
- (٤) الخروج بنتائج وتوصيات عن الهيكل التنظيمي الحالي للجامعة، آملين أخذها بعين الاعتبار من قبل إدارة الجامعة.

١-٥ أهمية المشروع:

١. أهميته لفريق المشروع:

يهدف فريق المشروع إلى الحصول على درجة البكالوريوس في نظم المعلومات، وكذلك اكتساب الخبرة العملية وذلك لأن طبيعة المشروع ميداني تحليلي.

٢. أهميته لجامعة بوليتكنك فلسطين:

تنبيه إدارة الجامعة إلى أهمية الهيكل التنظيمي بشكل عام، وتبيان أهم المزايا والنواقص الموجودة في هيكلها التنظيمي الحالي، من أجل محاولة التخلص من هذه المشاكل قدر المستطاع.

٣. أهميته للمجتمع:

إظهار أهمية بناء هياكل تنظيمية سليمة، ومدى مساهمتها في تحقيق المنظمات لأهدافها.

١-٥ أبعاد المشروع ومحدداته:

الأبعاد الزمنية: إن الفترة الزمنية التي استغرقنا فريق المشروع لإنهاء فصول المشروع هي الفترة

الواقعة ما بين ٢٠ أيلول، ٢٠٠٤ ولغاية ١٤ كانون الثاني، ٢٠٠٥.

الأبعاد المكانية: تتمثل أبعاد المشروع المكانية في جامعة بوليتكنك فلسطين.

محددات المشروع:

- عدم توفر الأبحاث والدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة البحث.
- قلة المراجع العربية والأجنبية والالكترونية المتعلقة بهذا المشروع.
- عدم التعاون الفعال والبناء من قبل غالبية موظفي جامعة بوليتكنك فلسطين، وخصوصا كلية الهندسة والتكنولوجيا بدوائرها.

٦-١ ملخص الفصول:

تتم عملية انجاز المشروع وفق الفصول التالية:

- **الفصل الأول:** وهو عبارة عن دراسة إمكانية انجاز المشروع وما هي الأسباب والدوافع وراء القيام به أي المشكلة وما هي الحلول المقترحة.
- **الفصل الثاني:** يتحدث هذا الفصل بشكل أساسي عن الهيكل التنظيمي بشكل عام وماهيته، وفوائده، وخصائصه، والعوامل المؤثرة على اختياره، ومحدداته، وطرق اختياره، والعوامل المساعدة في تصميمه.
- **الفصل الثالث:** وهو الموضوع الجوهرى لهذا المشروع والذي يتم فيه تحليل كامل للهيكل التنظيمي الحالي لجامعة بوليتكنك فلسطين، ودراسة وتحليل مدى ملائمة الهيكل التنظيمي الحالي للجامعة مع طبيعة الأنشطة التي تقوم بها، ومدى مرونته واستجابته للمستجدات الجديدة، وما هي أهم العوامل المؤثرة فيه بشكل مباشر، واقتراح الحلول للتخلص منها أو الحد منها قدر الإمكان.
- **الفصل الرابع:** خصص هذا الفصل لموضوع الوصف الوظيفي من حيث مفهومه وأهميته وأسباب انعدامه في معظم المؤسسات بشكل عام، بالإضافة إلى عمل بطاقات وصف وظيفي لكافة موظفي جامعة بوليتكنك فلسطين.

- النتائج والتوصيات: وهذه عبارة عن أهم النتائج التي تم التوصل إليها بعد عملية التحليل للهيكل التنظيمي الحالي للجامعة، وتحديد أهم الايجابيات الموجودة فيه بالإضافة إلى السلبيات المتواجدة فيه، وكذلك اقتراح بعض النقاط التي تساعد في تحسين الهيكل التنظيمي الحالي للجامعة.

الفصل الثاني

مقدمة إلى

الهيكل التنظيمي

الفصل الثاني

مقدمة إلى

الهيكل التنظيمي

محتويات الفصل

١-٢ مقدمة.

٢-٢ مفهوم الهيكل التنظيمي

٣-٢ أهمية الهيكل التنظيمي

٤-٢ محددات فاعلية الهيكل التنظيمي

٥-٢ العوامل المؤثرة على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب.

٦-٢ نماذج الهيكل التنظيمي.

٧-٢ اختيار النموذج التنظيمي المناسب.

٨-٢ مراحل إعداد الهيكل التنظيمي.

٩-٢ طرق التقسيم التنظيمي.

١٠-٢ الأدوات والوسائل المساعدة في تصميم الهيكل التنظيمي.

١١-٢ المبادئ والأسس العامة لإعداد وتطوير الهيكل التنظيمي.

١٢-٢ إعادة التنظيم.

١-٢ مقدمة:

سوف يتم في هذا الفصل التعريف بالهيكل التنظيمي للمنشأة، ونماذجه والعوامل التي تؤثر على اختياره، كما سوف يتم بحث التحليلات التي يجب القيام بها للمساعدة في اختيار نوع التنظيم المناسب وشكله. وسوف يتم استعراض المراحل التي يمر بها إعداد الهيكل التنظيمي للمنشأة والطرق المتبعة في التقسيم التنظيمي للنشاطات، وتشمل هذه الطرق التقسيم حسب الوظائف الأساسية والتقسيم حسب نوع الزبائن والتقسيم حسب نوع السلعة أو الخدمة والتقسيم حسب الموقع الجغرافي والتقسيم حسب وقت المنشأة أو عملها والتقسيم المركب والذي هو عبارة عن مزج أو استخدام أكثر من طريقة. وسيوضح أن لكل طريقة مزايا وعيوب، وإن اختيار طريقة دون أخرى يتوقف على مجموعة من العوامل منها طبيعة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنشأة، ونوع التكنولوجيا المستخدمة، ومدى سهولة الإشراف والتنسيق الرقابة الإدارية ومدى توافر الإمكانيات المادية والبشرية للمنشأة، وطبيعة السوق الاستهلاكية، ونوع العلاقات الداخلية والخارجية للمنشأة، والمزايا الاقتصادية المحققة نتيجة اختيار طريقة دون أخرى.

وسوف يتناول الفصل موضوع الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي الإداري فيها، ومهام الإدارات وواجبات الوظائف والمؤهلات الوظيفية وأساليب العمل وإجراءاته. وكذلك سوف يتم التطرق إلى المبادئ والأسس العامة لإعداد وتطوير الهيكل التنظيمي.

وأخيراً يتم التركيز على أن الوظيفة التنظيمية عملية مستمرة وهذا يعني إمكانية إعادة التنظيم، والأسباب الموجبة لذلك من حدوث تغيير في أهداف المنشأة أو في حجم أعمالها أو ظهور نقص في وظائف الإدارة العليا أو ظهور عجز في سير العمليات أو رغبة الإدارة الجديدة في إدخال تحسينات تنظيمية أو ظهور تغييرات في الشكل القانوني للمنشأة أو تغييرات تكنولوجية أو لزيادة تفاعل الأفراد العاملين في المنشأة، ومهما كانت الأسباب لا بد من دراسة التغييرات ومعرفة حجمها وآثارها المتوقعة وإدخالها بالطريقة المناسبة.

المنشأة، ومهما كانت الأسباب لا بد من دراسة التغيرات ومعرفة حجمها وآثارها المتوقعة وإدخالها بالطريقة المناسبة.

٢-٢ مفهوم الهيكل التنظيمي:

إن علماء ومفكرو التنظيم والإدارة لم يتفقوا جميعاً على تعريف واحد لمصطلح " الهيكل التنظيمي " وتفاوتت وجهات النظر والمفاهيم التي قدموها من حيث العمق والشمولية، ولكنهم ومع ذلك يرون جميعاً بأن الهيكل التنظيمي ما هو إلا وسيلة وأداة لتحقيق أهداف المنظمة. وبشكل عام فإننا كفريق مشروع نقدم التعريف التالي لمفهوم الهيكل التنظيمي، وهو " البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية فيها، فهو يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنشأة، كما أنه يحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية" (١).

٣-٢ أهمية الهيكل التنظيمي (٢):

إن الكتاب والمفكرين جميعاً يعتبرون الهيكل التنظيمي وسيلة أو أداة هادفة تسعى لتحقيق أهداف المنظمة. حيث أن أي منظمة يتم إنشاؤها لتحقيق هدف أو أهداف محددة، فذلك الهيكل التنظيمي يصمم لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها. وبشكل عام فإن الهيكل التنظيمي يؤدي ثلاث وظائف رئيسية وهي:

١. أن أول وأهم هذه الوظائف هي أن الهياكل التنظيمية يقصد منها تحقيق مخرجات (منتجات) المنظمة وتحقيق أهدافها.
٢. تصمم الهياكل التنظيمية لتقليص الاختلاف بين الأفراد إلى أقل درجة ممكنة، فالهياكل تفرض لضمان التزام الأفراد وتقيدهم بمتطلبات المنظمة وليس العكس.

(١) حسين محمود حريم، تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، جامعة العلوم التطبيقية (جامعة كل العرب) جامعة أهلية، الطبعة الأولى، ١٩٩٦.

(٢) المرجع الأعلى.

بالإضافة إلى ذلك فإن الهيكل التنظيمي يمكن أن يساعد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال ثلاث مجالات رئيسية، وهي:

١. المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح من خلال الهيكل الأساسي للمنشأة، وتحديد الأنشطة (الأعمال) التي ينبغي القيام بها، وتخصيص الموارد اللازمة لها، وتوفير سبل ووسائل التنسيق فيما بينها.
٢. تسهيل تحديد أدوار الأفراد في المنظمة (هياكل التنظيم التشغيلية) ما يتوقع من كل فرد استناداً للتعليمات والإجراءات والمعايير.
٣. المساعدة في اتخاذ القرارات، ويندرج تحت كل من هذه المجالات الرئيسية مجالات فرعية يستطيع الهيكل التنظيمي بواسطتها أو من خلالها المساعدة في تحقيق أهداف المنشأة، ومن هذه المجالات الفرعية:

- تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة للمنشأة.
- تفادي التداخل والازدواجية بين الأنشطة والعمليات.
- تجنب الاختناقات في العمل.
- تحقيق الانسجام والتناسق بين مختلف الوحدات والأنشطة والأدوار.
- تمكين المنشأة من الاستجابة للتغيرات في داخلها وخارجها والعمل على التكيف من هذه المتغيرات.

٢-٤ محددات فاعلية الهيكل التنظيمي^(٣):

ينبغي أن نتذكر بأن الهيكل التنظيمي ليس العلاج الشافي لكل داء ومشكلة في المنظمة، ومهما بلغت درجة فاعليته، فإنه لا يتوقع منه، ولا يجب أن يحدد أو يقرر بمفرده كفاءة وفاعلية المنظمة، إذا أن

هنالك قوة ومؤثرات وعوامل أخرى كثيرة تلعب دورها في كفاءة وفاعلية المنظمة ونجاحها. وسنذكر بعضاً منها على سبيل المثال وليس الحصر.

فعلى مستوى الفرد، فبالإضافة إلى الهيكل التنظيمي السليم، هنالك عوامل أخرى تؤثر على مستوى أداء الفرد وفاعليته ومنها: قدرات الفرد ومهاراته، وميوله واتجاهاته، وقدرات المشرف ومهاراته، والمناخ العام للمنظمة وغيرها.

وأما على مستوى المنظمة، فلا يتوقع أن ينجح الهيكل التنظيمي في حل مشكلات النزاع والصراع السياسي، الظاهر والخفي، داخل المنظمة وخارجها حول أهدافها واستراتيجياتها مثلاً.

٢-٥ العوامل المؤثرة على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب^٤

ليس هناك هيكل مثالي صالح للتطبيق لأية منشأة، لأن الهيكل التنظيمي يعتمد على أهداف المنشأة وطبيعة عملها وظروفها المحلية، وقد بينت التجارب والدراسات الميدانية أن هناك العديد من العوامل التي من شأنها أن تؤثر على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب، وهذه العوامل هي:

٢-٥-١ حجم المنشأة:

إن من أكثر العوامل تحديداً للهيكل التنظيمي للمنشأة هو حجمها، فحين يكون الحجم صغيراً يصعب عادة القيام بتقسيم واضح ومحدد للنشاطات التي يجب القيام بها، كما أن القدرات الإنسانية المطلوبة للتعامل مع المشاكل العملية تتنوع، ويصعب إسناد المهام إلى شخص متخصص لأن التكلفة الاقتصادية غير مبررة في حين أنه في حالة كون المنشأة كبيرة الحجم تكون الأنشطة أكثر تنوعاً واتساعاً في مجالاتها بحيث يصبح التخصص أمراً واقعاً ومبرراً كما تزداد الحاجة إلى التنسيق والرقابة.

٢-٥-٢ مدة حياة المنشأة:

^٤ د. فؤاد الشيخ سالم، د. زياد رمضان، د. محسن مخامرة، د. أميمة الدهان، المفاهيم الإدارية الحديثة، جامعة الخليل، الطبعة الثالثة، ١٩٨٩.

يلعب الزمن دورا مهما في التأثير على الهيكل التنظيمي للمنشأة، فإذا كانت حياة المنشأة قصيرة ومؤقتة فإن هذا يتطلب هيكلا تنظيميا بسيطا في مكوناته وعلاقاته، فبدلا من استخدام مجموعة كاملة من المتخصصين لأداء عمل معين لفترة قصيرة، يمكن أن يتم إسناد هذا العمل إلى خبراء خارجيين بعقود زمنية محددة.

يؤثر عامل الزمن على الهيكل التنظيمي في حالة عمل المنشأة لعدة ورديات عمل مما يؤدي على تعقيد الهيكل التنظيمي لأنه يستدعي وجود مشرفين لكل وردية عمل مستقلة، كما أن زيادة عدد الورديات يؤدي إلى زيادة في تعقيد العلاقات التنظيمية، وهكذا.

كذلك يؤثر الزمن في حالات الطوارئ التي تستدعيها أعمال المنشأة بحيث يصبح من الضروري تجاوز خطوط الاتصال التقليدية وتقليل المستويات حتى يتمكن الهيكل التنظيمي من الاستجابة لأهمية عامل الزمن في عمل المنشأة كما هو الحال في منشآت الطيران أو المستشفيات.

٢-٥-٣ مكان عمل المنشأة:

يؤثر مكان عمل المنشأة على نوعية الهيكل التنظيمي، فالمنشأة التي يتوزع نشاطها ويغطي مناطق جغرافية مختلفة تتطلب هيكلا تنظيميا مختلفا عن المنشأة التي يتركز نشاطها في منطقة واحدة. إن مشاكل الإشراف والتنسيق تقل كلما كان هناك تقارب وتجانس بين الأنشطة وحين تتباعد هذه الأنشطة وتتنوع يصبح من الضروري تفويض السلطة للوحدات القريبة من أماكن العمل الفعلية وذلك لتوفير الفعالية لأداء هذه الوحدات.

٢-٥-٤ التخصص:

يتأثر الهيكل التنظيمي للمنشأة كثيرا بدرجة التخصص التي تحتاج إليها، فكلما كانت درجة التخصص المطلوبة في العمل محدودة كلما كان الهيكل التنظيمي بسيطا وبالعكس، كما أن المنشأة التي تنتج سلعاً متشابهة تحتاج إلى هيكل تنظيمي يختلف عن الهيكل التنظيمي لمنشأة تنتج عدداً متنوعاً من السلع المختلفة.

٢-٥-٥ القدرات الإنسانية:

تؤثر كمية القدرات الإنسانية ونوعيتها التي تحتاج إليها المنشأة على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب لها، فكلما كانت القدرات الإنسانية المطلوبة بسيطة من حيث الخبرة والتخصص كلما أمكن استخدام هيكل تنظيمي بسيط ينظم علاقات هذه القدرات، بينما يستدعي ازدياد نوعية القدرات الإنسانية إلى تعقيد في الهيكل التنظيمي وذلك حتى يتمكن من أن يعكس الترتيبات في علاقات السلطة والمسؤولية بين هذه القدرات المتنوعة.

٢-٥-٦ التكنولوجيا:

تلعب التكنولوجيا دوراً مهماً في اختيار الهيكل التنظيمي للمنشأة لأن طبيعة التكنولوجيا تحدد طبيعة العمل ووسائل تنظيمه ونوع الوظائف التي يجب تأديتها وعلاقات العمل بين هذه الوظائف وكلما ازداد تعقيد التكنولوجيا المستخدمة كلما ازداد تعقيد الهيكل التنظيمي للمنشأة.

٢-٥-٧ تأثير البيئة:

إن من العوامل العامة التي تؤثر على الهيكل التنظيمي هو نوعية البيئة التي تعمل بها المنشأة، فالمنشأة التي تعمل في بيئة مستقرة يختلف هيكلها التنظيمي عن منشأة تعمل في بيئة غير مستقرة، وبشكل عام كلما كانت البيئة أكثر استقراراً وتجانساً كلما قل تعقيد الهيكل التنظيمي والعكس صحيح، وكلما ازداد تغير عوامل البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية كلما ازداد تعقيد الهيكل التنظيمي فيها عن المنشأة التي تعمل في بيئة أقل تصنيعاً وأكثر استقراراً.

٢-٦ نماذج الهيكل التنظيمي^(٥):

هناك نموذجان رئيسيان للهيكل التنظيمي هما: النموذج الكلاسيكي، والنموذج العضوي.

٢-٦-١ النموذج الكلاسيكي: ويمكن تمييز ثلاثة أنواع رئيسية له هي:

Line Organization

١. التنظيم التنفيذي

Function Organization

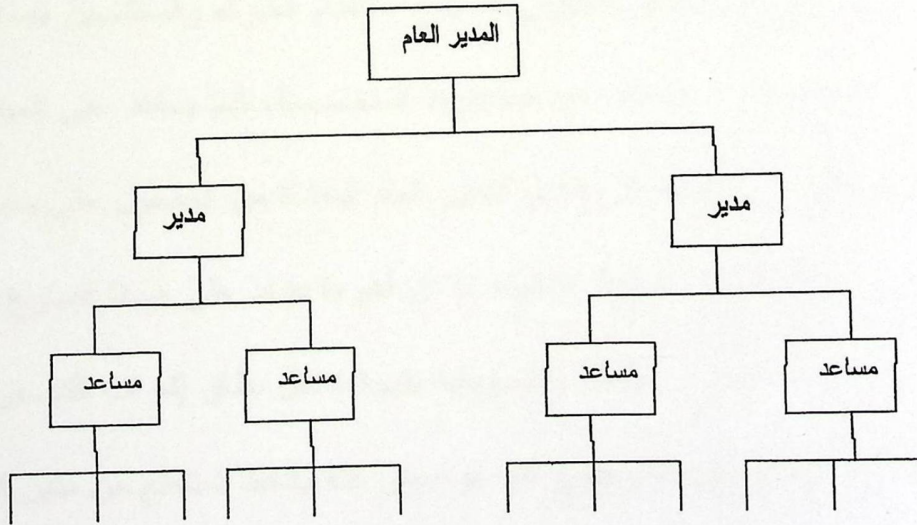
٢. التنظيم الوظيفي

Line-Staff Organization

٣. التنظيم التنفيذي الإستشاري

١-١-٦-٢ التنظيم التنفيذي:

ويسمى أيضا بالتنظيم الرتبوي أو الرأسي أو التنازلي، ويعتبر من أقدم أنواع الهياكل التنظيمية، وقد تم استخدامه في المنشآت العسكرية، ويتكون الهيكل التنظيمي فيه من علاقات رأسية تربط بين الوظائف بالمستويات الإدارية المختلفة، وهكذا تتحرك السلطة رأسيا من أعلى قاعدته بشكل مباشر ومتصل، ومن أهم مزايا هذا النوع من الهيكل التنظيمي: البساطة والوضوح في العلاقات الإدارية، ووحدة القيادة، والسرعة في اتخاذ القرارات. وهو يناسب المنشآت الصغيرة التي لا تحتاج طبيعة العمل وحجمه فيها إلى إدارات وظيفية تخصصية ويتحمل المدير في هذه المنشأة مسؤولية القيام بجميع الوظائف الإدارية. ويؤخذ على هذا الهيكل التنظيمي إغفاله لتقسيم العمل على أساس التخصص، وتحمله واجبات ومسؤوليات قد تفوق قدراته ولا سيما في الأحوال التي لا يفوض فيها المدير صلاحياته للآخرين، ويوضح الشكل رقم (١-٢) هذا النوع من الهيكل التنظيمي.

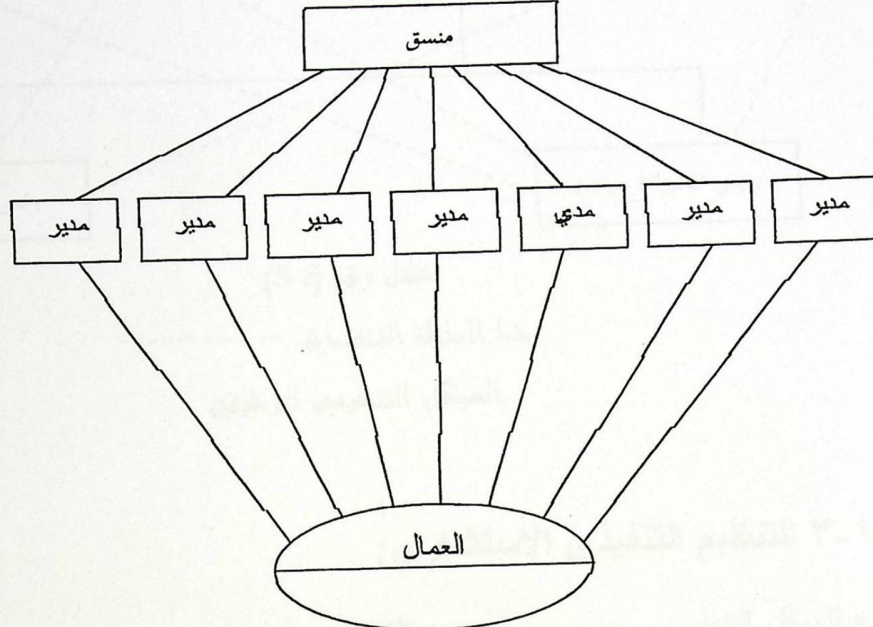


شكل رقم (1-2)

خطة السلطة التنفيذية
الهيكل التنظيمي الوظيفي

٢-١-٦-٢ التنظيم الوظيفي:

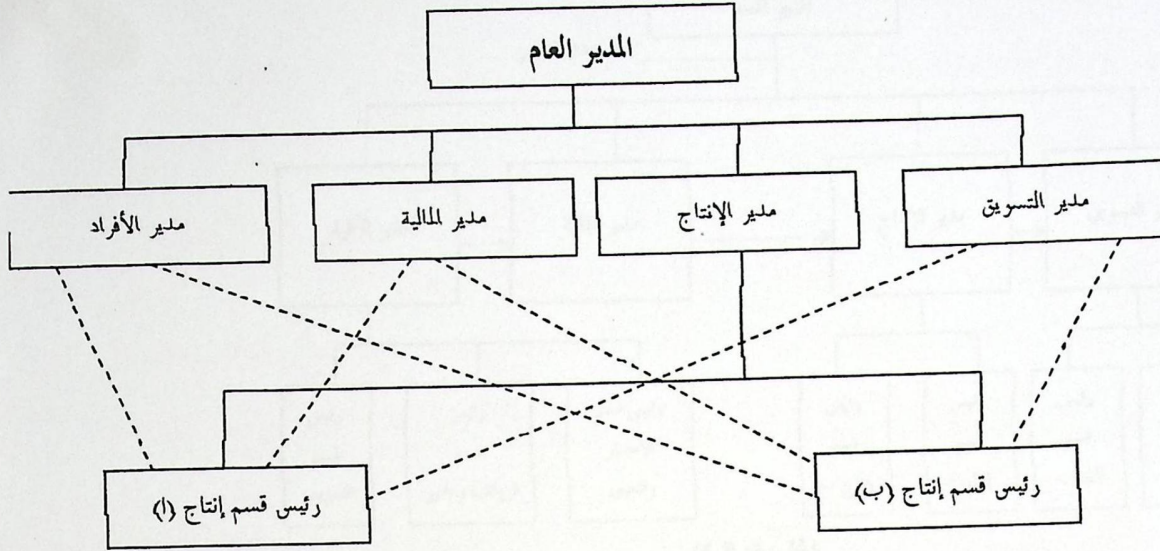
يقوم هذا النوع من الهيكل التنظيمي على أساس التخصص في تقسيم العمل، وأول من اقترح التنظيم الوظيفي فردريك تايلور عام ١٩٠٣، فقد طلب بأن يعين لكل منشأة عدد من المديرين الفنيين يتخصص كل منهم في عمل فني متميز (الشكل ٢-٢ يوضح ذلك التنظيم).



شكل رقم (2-2)

التنظيم الوظيفي كما اقترحه تايلور

ومن أهم مزايا هذا النوع من الهيكل التنظيمي أنه يتيح استخدام الخبراء والمختصين مما يساعد على إتقان العمل والحصول على المعلومات من مصادرها المتخصصة، كما يساعد على تنمية روح التعاون بين العاملين في المنشأة، بالإضافة إلى تمكين المدير العام للمنشأة من الحصول على مساعدة علمية وفنية تمكنه من معالجة القضايا الإدارية والفنية، إلا أن أهم ما يؤخذ على هذا النوع من الهيكل التنظيمي هو احتمال عدم وضوح السلطة والمسؤولية نتيجة تداخل نطاق إشراف الفنيين والتنفيذيين. والشكل رقم (٢-٣) يوضح التنظيم الوظيفي كما هو معبر عنه بالخط المتقطع بين مدير الأفراد أو مدير المالية أو مدير التسويق وأقسام الإنتاج.



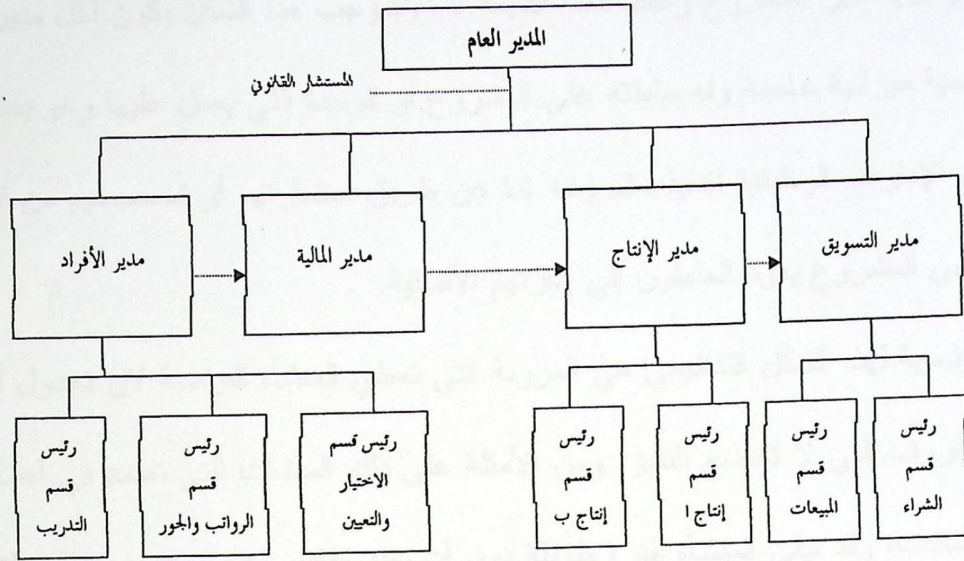
شكل رقم (2-3)

خط السلطة التنفيذي

الهيكل التنظيمي الوظيفي

٢-٦-١-٣ التنظيم التنفيذي الاستشاري:

وهو نوع للهيكل التنظيمي يجمع بين النوعين التنفيذي والاستشاري حيث يحاول تحقيق مزاياهما معاً وتفادي أهم محاذير كل منهما، وهو يقوم على أساس الاستعانة بالاستشاريين الفنيين من المختصين الذين تنحصر مهمتهم في تقديم النصائح والإرشاد إلى التنفيذيين الذين يملكون السلطة التنفيذية. ومن أهم مزايا هذا النوع للهيكل التنظيمي توفير المعلومات الفنية لمراكز اتخاذ القرارات في المنظمة مما يمكنها من اتخاذ قرارات أفضل، ولكن يؤخذ عليه بأنه يؤدي إلى إحداث صراع بين الاستشاريين والتنفيذيين. فالاستشاريون ليسوا مسؤولين عن نتيجة اقتراحاتهم، والتنفيذيين قد يبررون فشلهم بسوء الاقتراحات المقدمة لهم من الاستشاريين، ويوضح الشكل رقم (٢-٤) هذا النوع من الهيكل التنظيمي علماً بأنه من النادر أن يوجد في الحياة العملية للمنشأة تنظيم من نوع واحد حيث يغلب استعمال نوعين أو أكثر.



شكل رقم (4-2)

خط السلطة الاستشارية

التنظيم التنظيمي الاستشاري

٢-٦-٢ النموذج العضوي:

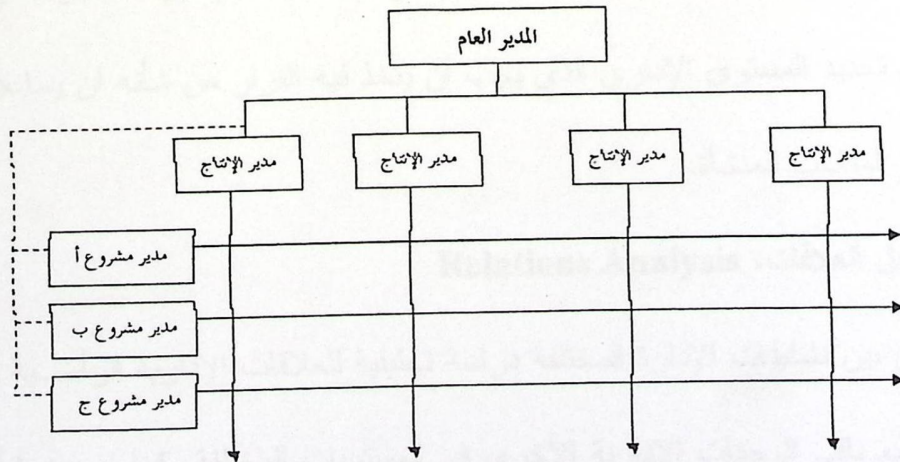
ويسمى أيضا بالنموذج المفتوح وهو نموذج تنظيمي متطور عن النموذج الكلاسيكي، وفي هذا النوع من التنظيم يحدد لكل مدير وحدة إدارية أهداف محددة ونتائج معينة عليه أن يحققها، ويمنح مقابل ذلك الحرية في التصرف داخل إدارته، ويصلح هذا النموذج في الأحوال التي يصعب التنبؤ بها فتلجأ إليه المنشآت التي تعيش في بيئات غير مستقرة وغير متجانسة، حيث تساعد هذه المرونة في الشكل التنظيمي على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة.

ومن الأنواع المستخدمة لهذا النموذج ما يسمى بإدارة المشروع أو المصفوفة التنظيمية (Matrix Organization)، وقد استخدم في صناعة الفضاء والصناعات الحربية في الولايات المتحدة ثم ما لبثت بعض المنظمات الصناعية أن استعملته لتنفيذ اتفاقات أو صفقات إنتاجية أو لتطوير منتج من منتجاتها فتضعه على شكل مشروع مستقل وتشكل له مجموعة عمل لتنفيذه، والفكرة الأساسية لإدارة المشروع أو المصفوفة التنظيمية أن يأخذ الشكل التنظيمي شكل المصفوفة الهندسية ذات الإبعاد الرأسية والأفقية، فهناك السلطات الوظيفية التنفيذية التي تمارس من أعلى إلى أسفل وهناك السلطات الفنية التي

تمارس أفقياً بين مدير المشروع والقطاعات التابعة له، وبموجب هذا الشكل يكون لكل مدير مشروع أو وحدة تنظيمية ميزانية خاصة وله سلطته على المشروع أو الوحدة التي يعمل عليها وهو يستعين بأفراد عاملين من الإدارات الوظيفية لتنفيذ مشروعه إما عن طريق استعارتهم أو تخصصهم من قبل إدارتهم وعندما ينتهي المشروع يعود العاملون إلى إدارتهم الأصلية.

والميزة الرئيسية لهذا الشكل التنظيمي هي المرونة التي تعطي المنشأة الفرصة لأن تجدد أعمالها في ظل كل الظروف التي لا تخضع للتنبؤ، ومن الأمثلة على ذلك المنشآت التي تعتمد في أعمالها على العقود والاتفاقات، وقد تبقى المنشأة لفترة طويلة دون أن تعقد اتفاقاً، وهي لا تستطيع التنبؤ بعدد الصفقات والاتفاقات التي سوف تعقدها ولا بمقدارها، كما يسمح للمنشأة باستخدام أمثل لمواردها ويؤمن لها الخبرة الفنية في الوقت والمكان المناسب، والعاملون في إدارة المشروع أو المصفوفة التنظيمية تتكون لديهم خبرات متنوعة أكثر مما لو كانوا يعملون في إدارتهم الوظيفية فقط. كما يعتبر هذا الشكل من التنظيم وسيلة فعالة في إنجاز المشاريع المعقدة، نظراً لما تتطلبه من تجميع للكفاءات البشرية المختصة وتسخير الموارد لتحقيق الهدف الخاص بتنفيذ مشروع معين خلال فترة زمنية محددة، كما أنه يسهل الرقابة على الأداء والنتائج، إلا أن أهم ما يؤخذ عليه الخروج على مبدأ وحدة الأمر، فالعاملون يتلقون الأوامر والتعليمات من مدير المشروع وفي الوقت نفسه من مدراء الإدارات التنفيذية التابعين لها، الأمر الذي يولد صراعاً بين المسؤولين، ويؤدي إلى إحباط العاملين، ويوضح الشكل رقم (٢-٥)

الخريطة التنظيمية للمصفوفة أو إدارة المشروع:



شكل رقم (٢-٥)
المصفوفة التنظيمية

٢-٧ اختيار النموذج التنظيمي المناسب^(٦):

يمكن للمنظم أن يختار من بين النموذج الكلاسيكي أو العضوي، الشكل التنظيمي الذي يتلاءم مع المنشأة، إلا أن اختيار نوع التنظيم المناسب وشكله يتطلب إجراء سلسلة من التحليلات هي:

١- تحليل الأنشطة.

٢- تحليل القرارات.

٣- تحليل العلاقات.

٤- تحليل البيئة.

١-٧-٢ تحليل الأنشطة: Activities Analysis

إن لكل منشأة أهدافها خاصة بها، لذا فانه من الضروري تحليل الأنشطة أو الأعمال التي تقوم بها، فيقوم المنظم بدراسة وتحليل أنشطة المنشأة، وتحديد نوع ومقدار الأنشطة اللازم وجودها والتي تساعد المنشأة على تحقيق أهدافها، فلا منشأة صناعية مثلا تحتاج إلى إدارة إنتاج، في حين أن منشأة تأمين تعتبر عمليات بيع بوالص التأمين نشاطا إنتاجيا وفي منشأة مصرفية تعتبر نشاط الإيداع والتسهيلات المصرفية هو النشاط الإنتاجي.

٢-٧-٢ تحليل القرارات: Decisions Analysis

ويقصد بتحليل القرارات معرفة من يتخذ القرار؟ ومتى؟ ولماذا؟ لان من شأن هذا التحليل أن يساعد المنظم على التمييز بين القرارات التي تؤخذ في المستويات الإدارية العليا أو المتوسطة أو التنفيذية، وأن تحديد المستوى الإداري الذي يجب أن يتخذ فيه القرار من شأنه أن يساعد في اختيار نوع وشكل التنظيم المناسب للمنشأة.

٣-٧-٢ تحليل العلاقات: Relations Analysis

يتطلب التنسيق بين نشاطات الإدارة المختلفة دراسة تحليلية للعلاقات الإدارية الرأسية والأفقية لكل وحدة إدارية مع باقي الوحدات الإدارية الأخرى في المستويات المختلفة، كما إن من شأن هذا التحليل

أن يمد المنشأة بالمعلومات اللازمة عن خطوط الاتصال التي تحتاج إليها للقيام بنشاطاتها المختلفة والذي يؤثر بدوره على اختيار نوع التنظيم المناسب وشكله.

٢-٧-٤ تحليل البيئة: Environment Analysis

تلعب البيئة دوراً مهماً في اختيار نوع الهيكل التنظيمي وشكله، ويقصد بالبيئة: جميع الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والسكانية والتكنولوجية والدينية وغيرها من الظروف التي تحيط بالمنشأة وتؤثر عليها، ولا تقع تحت سيطرتها، وبشكل عام يمكن القول بأن البيئة كانت أكثر استقراراً وتجانساً كلما قل تعقيد شكل التنظيم والعكس صحيح.

وقد تبين نتيجة الدراسات الميدانية أن هناك أشكالاً متعددة للتنظيم كانت فعالة تحت ظروف مختلفة فالنموذج الكلاسيكي كان فعالاً عندما كانت ظروف البيئة وعناصرها مستقرة، بينما كان النموذج العضوي أكثر فعالية وكفاءة في ظل ظروف بيئية غير مؤكدة، وفي ظل منافسة واضحة، أي أن شكل التنظيم يعتمد على نوع البيئة التي توجد بها المنشأة، وبشكل محدد على درجة الثبات والاستقرار السائدين في البيئة، وقد أشارت دراسات أخرى أن المنشأة التي تكون درجة التكنولوجيا المستخدمة فيها بسيطة يكون الشكل التنظيمي الإداري فيها أقرب إلى الكلاسيكية بينما المنشأة التي تكون درجة التكنولوجيا فيها معتمدة يكون الشكل التنظيمي فيها أكثر مرونة وأقرب إلى النموذج العنصري، كما أن هذا يوضح كيفية قيام المنظم بتحليل عناصر البيئة المختلفة من شأنه أن يساعد في اختيار نوع التنظيم المناسب للمنشأة وشكله.

٢-٨ مراحل إعداد الهيكل التنظيمي^(٧):

يمر إعداد الهيكل التنظيمي للمنشأة بعدة مراحل أهمها ما يلي:

- ١- تحديد الأهداف الأساسية للمنشأة التي ستتوجه الجهود كافة لتحقيقها وكذلك تحديد الأهداف الفرعية، وأن عملية تحديد الأهداف تساعد في تحديد الاحتياجات التنظيمية والتي تؤثر على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب.

٢- تحديد أوجه النشاط اللازمة للوصول إلى الأهداف الأساسية والثانوية، لأن هذه النشاطات هي بمثابة الوسائل أو الأدوات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف.

٣- تقسيم أوجه النشاطات إلى أنشطة رئيسية وأخرى فرعية، وتجميع كل من هذه النشاطات في وحدات تنظيمية مناسبة لموارد المنشأة وإمكاناتها وظروفها.

٤- تحديد اختصاص كل وحدة تنظيمية، والقيام بإعداد وصف وظيفي لكل وظيفة في الوحدة التنظيمية يوضح واجباتها ومسؤولياتها وصلاحياتها، والشروط ألزام توفرها في الفرد لأشغالها، وإسناد الوظائف إلى أفراد مؤهلين مناسبين، مع إعطائهم الصلاحيات والسلطات التي تمكنهم من أداء مهماتهم بكفاءة وفعالية.

٥- تحديد علاقات السلطة والمسؤولية بين مختلف الوحدات التنظيمية وذلك بهدف خلق المناخ الملائم لتحقيق التنسيق والتعاون في تركيز الجهود والقضاء على التداخل والازدواجية في عمل الوحدات التنظيمية.

٦- تحديد الوظائف الإشرافية والتنفيذية داخل كل وحدة من الوحدات التنظيمية بالمنشأة.

٧- إعداد الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي للمنشأة.

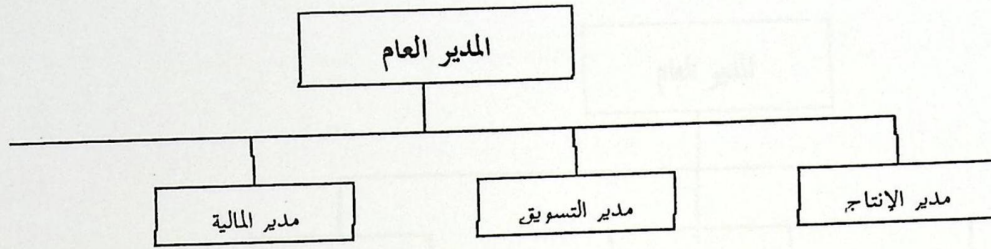
٢-٩ طرق التقسيم التنظيمي^(٨):

هنالك عدة طرق لتقسيم أوجه نشاط المنشأة في وحدات تنظيمية، ولكل من هذه الطرق مزاياها وعيوبها، وليس هناك طريقة مثالية تصلح للتطبيق في كل المنشآت حيث أن لكل منشأة أهدافها وظروفها، الأمر الذي يدعو إلى ضرورة اختيار الطريقة الملائمة لظروف المنشأة، وفيما يلي أهم الطرق الشائعة في التقسيم:

٢-٩-١ التقسيم الوظيفي:

(٨) بسمان فيصل، إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٣.

ويعتبر هذا التقسيم من أكثر الطرق شيوعاً، ويتم بموجبه تقسيم المنشأة إلى عدد من يتناسب مع عدد الوظائف التي تقوم بها، بحيث تختص كل وحدة تنظيمية بأداء وظائفها، ويمكن أن تجزأ كل وظيفة رئيسية إلى وظائف فرعية حسب حجم المنشأة و صناعية مثلاً يتم تقسيم المنشأة إلى عدة إدارات حسب الوظائف الأساسية لها، وهي التسويق والتمويل.



شكل رقم (2-6)
التقسيم الوظيفي

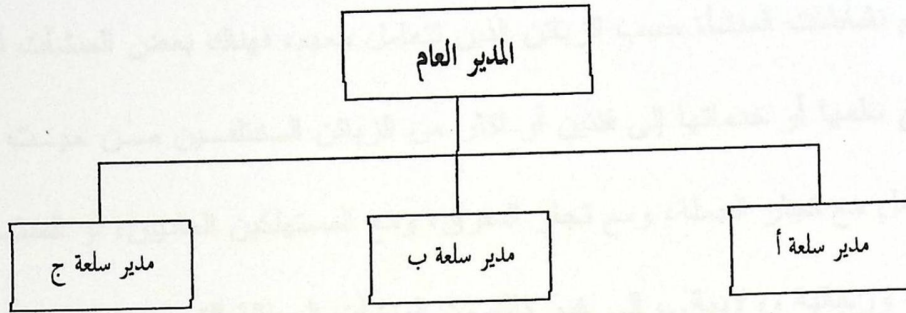
وإن من أهم مزايا هذا التقسيم استخدامه مبدأ التخصص النوعي في العمل والذي كفاءة الأداء وتطوير الوسائل الفنية المستخدمة في أداء العمل وتحسينها، كما أنه يدعم التنسيق في أداء أعمال المنشأة المتماثلة أو المتشابهة. فالشراء بأكمله يتم للمنشأة بطريقة سياسة واحدة. يضاف إلى هذا سهولة وزيادة فاعلية الإشراف على عمليات مترابطة أهم ما يؤخذ على هذا التقسيم المركزية الزائدة وصعوبة التنسيق في حال تعدد المهام للمنشأة أو تعدد أنواع السلع أو الخدمات التي تقدمها، كما أن من شأن التخصص في يؤدي إلى صعوبة في توفير الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الإدارية العليا في المنشأة.

٢-٩-٢ التقسيم حسب نوع السلعة أو الخدمة:

ويتم بموجبه تقسيم نشاطات المنشأة حسب السلع أو الخدمات التي تنتجها أو تقدمها، التقسيم شائعة في المنشآت الصناعية ومنشآت الخدمات كذلك يشيع استخدامها في اله

على أساس وظيفي ثم رافق نمو هذه المنشآت تعدد أنواع المنتجات أو الخدمات التي تقدمها مما زاد في أهمية تكامل العمليات أو الأنشطة الفرعية المتعلقة بكل سلعة أو خدمة.

ومن أهم مزايا هذا التقسيم الاستفادة الكاملة من تقسيم العمل والتخصص في الأداء، والتنسيق بين العمليات التي تؤدي بالنسبة لكل سلعة أو خدمة على حدة، إلا أن أهم ما يؤخذ عليه صعوبة التنسيق بين الأقسام المختلفة، ولا سيما في الأعمال المتشابهة، وكذلك صعوبة إيجاد الكفاءات للإدارات والوظائف المختلفة. والشكل رقم (٧-٢) يوضح هذا النوع من التقسيم:



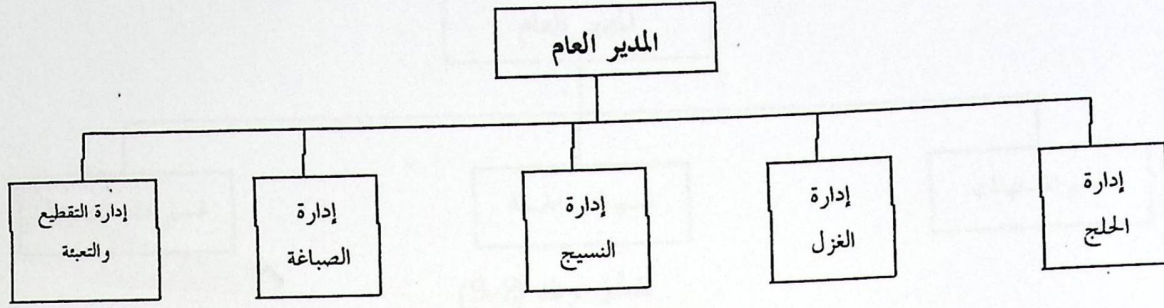
شكل رقم (٧-٢)

التقسيم حسب نوع السلعة أو الخدمة

٣-٩-٢ التقسيم حسب مراحل العمل:

ويتم بموجبه تقسيم نشاطات المنشأة حسب تسلسل مراحل العمل، ففي منشأة صناعية للغزل والنسيج يمكن أن يتم تقسيم وحدات التقسيم إلى وحدات تختص إحداها مثلاً بعملية الحليج، والثانية بعملية الغزل، والثالثة بعملية النسيج، والرابعة بعملية الصباغة، وهكذا، بحيث يكون لكل مرحلة من مراحل العمل الأساسية وحدة خاصة بها.

ومن مزايا هذه الطريقة في التقسيم الاستفادة من مبدأ التخصص والتركيز على عملية معينة، كما أنه يسهل عملية الإشراف عليها، غير أن ما يؤخذ عليها هو صعوبة التنسيق بين المراحل أو العمليات المختلفة. والشكل رقم (٨-٢) يوضح هذه الطريقة في التقسيم.



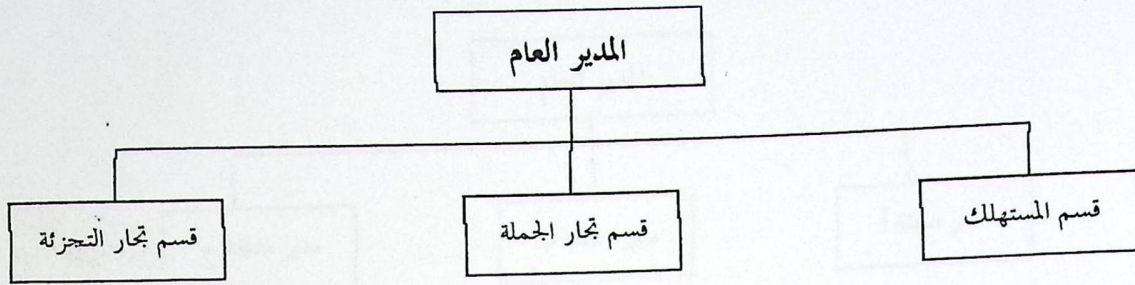
شكل رقم (2-8)

التقسيم حسب مراحل العمل

٢-٩-٤ التقسيم حسب نوع الزبائن:

ويتم بموجب تقسيم نشاطات المنشأة حسب الزبائن الذين تتعامل معهم، فهناك بعض المنشآت التجارية أو الخدمات تقوم ببيع سلعها أو خدماتها إلى فئتين أو أكثر من الزبائن المختلفين من حيث طلباتهم، كالمنشأة التي تتعامل مع تجار الجملة، ومع تجار المفرق، ومع المستهلكين العاديين، أو المنشأة التي تباع ملابس نسائية ورجالية وولادية..، إلى غير ذلك من المنشآت المماثلة التي يمكن تقسيمها وإحداث وحدات تنظيمية فيها يتخصص كل منها بأمر فئة واحدة من الزبائن.

ومن مزايا هذه الطريقة في التقسيم هي إمكانية التنسيق بين العمليات المتعلقة بنوع معين من الزبائن، وكذلك دعم الخدمات المقدمة للزبائن، غير أن ما يؤخذ على هذه الطريقة في التقسيم هو عدم وجود سياسات موحدة للتعامل مع الزبائن، واحتمال عدم الاستخدام الاقتصادي الأمثل للإمكانات المادية والبشرية للمنشأة، نتيجة حدوث الدورة التجارية وما يرافقها من رخاء وكساد، ففي أوقات الكساد تفقد بعض السلع أهميتها أو زبائنها مما يسبب تعطل العاملين في تلك الوحدات التنظيمية وبالعكس في أوقات الرخاء يزداد العبء على هذه الوحدات مما يؤدي إلى عدم التوازن في الجهود الإنتاجية للوحدات المتعاملة مع المجموعات المختلفة للزبائن، والشكل رقم (٢-٩) يوضح هذه الطريقة في التقسيم.

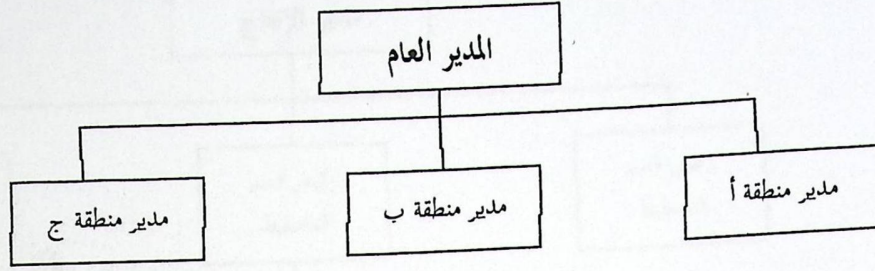


شكل رقم (2-9)
التقسيم حسب نوع الزبائن

٢-٩-٥ التقسيم حسب الموقع الجغرافي:

ويتم بموجبه تقسيم نشاطات المنشأة حسب المناطق الجغرافية التي تعمل بها بحيث تخصص وحدة تنظيمية لكل منشأة وتسلم مهمة الإشراف عليها إلى مدير خاص، يديرها حسب الظروف المحلية التي تميز المنطقة عن غيرها وفي ضوء أهداف المنشأة وسياساتها العامة.

ومن أهم مزايا هذه الطريقة في التقسيم السرعة في اتخاذ القرارات في الموقع دون انتظار موافقة المركز الرئيسي، وسهولة التنسيق بين جميع العمليات في المنطقة الواحدة، وكذلك تمكن هذه الطريقة في التقسيم من تنمية قدرات المديرين وتوفير للمناطق المختلفة قرارات إدارية أفضل في ضوء الظروف الخاصة لهذه المناطق، يضاف إلى هذا إمكانية الاستفادة من اقتصاديات القوى العاملة أو توافر المواد أو غير ذلك من العناصر المساعدة على خفض التكاليف، غير أن أهم ما يؤخذ على هذه الطريقة في التقسيم صعوبة التنسيق بين المناطق المختلفة، واحتمال إتباع سياسات تخالف السياسات العامة للمنشأة، خاصة إذا ما أساء مديرو المناطق استخدام الصلاحيات الممنوحة لهم والشكل (٢-١٠) يوضح هذا النوع من التقسيم.



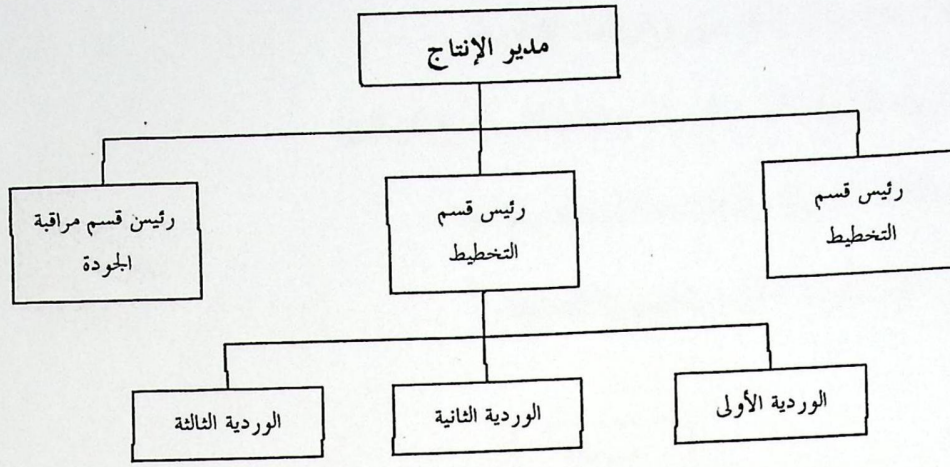
الشكل رقم (102)

التقسيم الجغرافي

٢-٩-٦ التقسيم الزمني أو التقسيم على أساس وقت العمل:

ويتم بموجبية تقسيم نشاطات المنشأة على أساس وقت العمل إلى ورييات تقوم كل وريية بممارسة الإنتاج أو تقديم الخدمة في فترة زمنية معينة، وتلجأ المنشآت إلى هذه الطريقة في التقسيم كي تتمكن من الوفاء بتعهداتها بتسليم المنتجات أو الخدمات في وقت محدد وكذلك كي تتمكن من أن تستثمر إمكانياتها المادية والبشرية ولتنظيم أوقات عملها بشكل يحقق أهدافها.

ولا يمنع تقسيم نشاطات المنشأة حسب الزمن من استخدام طرق أخرى في التقسيم، حيث يمكن تقسيم نشاطات المنشأة وظائفيًا، أو حسب مراحل العمل، ثم يتم التقسيم في هذه الوحدات على أساس الورييات، بحيث تقوم كل وريية بإنتاج الوحدات المطلوبة منها في الوقت المحدد، ومن أهم مزايا هذه الطريقة في التقسيم هو استغلال الطاقة الإنتاجية للموارد المتاحة وخاصة للمعدات والأجهزة، وكذلك القدرة على التكيف، ومقابلة التغير في الطلب على السلع والخدمات والقدرة على قياس نتائج كل وريية ومراقبتها، يضاف إلى هذا إنجاز طلبات الزبائن في الوقت المحدد، وأهم ما يؤخذ على هذه الطريقة هو صعوبة التنسيق بين عمل الورييات المتتابعة، وازدياد تكلفة العمل نتيجة التغير في الآلات والورييات وتجهيز الطلبات المختلفة، واحتمال تعقد عمليات الإشراف الإداري، والشكل رقم (٢-١١) يوضح هذه الطريقة في التقسيم.



شكل رقم (1-12)

التقسيم حسب وقت العمل

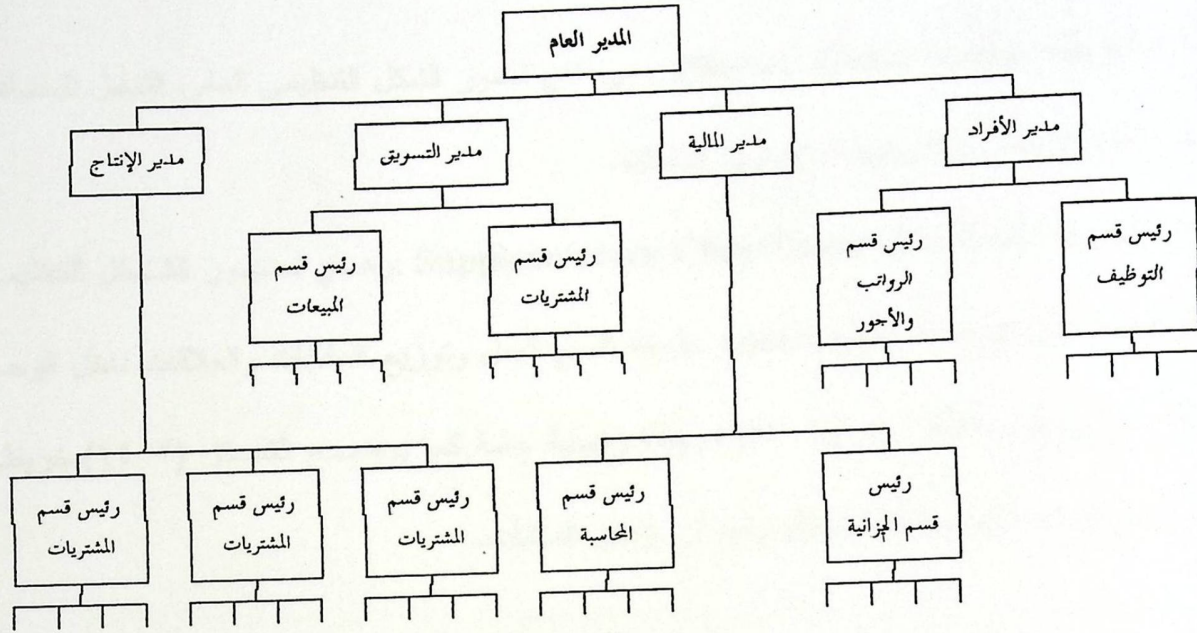
٢-٩-٧ التقسيم المركب:

ويعتبر هذا النوع من التقسيم من أكثر الطرق شيوعاً، إذ إنه من النادر أن تتبع طريقة واحدة في تقسيم نشاطات المنشأة والغالب هو اتباع أكثر من طريقة وذلك في ضوء ظروف كل منشأة قد تغير في طرق تقسيم نشاطاتها مع الزمن، فقد يتضح لها أن التقسيم الذي كان مناسباً في الماضي سيصبح غير ملائم في المستقبل، فقد تتوسع القاعدة الإنتاجية للمنشأة ويصبح من الفضل تجميع المنتجات المتشابهة في أقسام مستقلة أي أن يتم التحول عن التقسيم الوظيفي في إدارة الإنتاج إلى التقسيم، على أساس السلا أو الخدمة، أو أن تتوسع مبيعات المنشأة فتغطي مناطق جغرافية جديدة وبالتالي يعاد تقسيم إدار المبيعات على أساس جغرافي عوضاً عن الأساس الوظيفي وهكذا، والشكل رقم (٢-١٢) يوضح هـ النوع من التقسيم.

إن اختيار طريقة أو أخرى في تقسيم نشاطات المنشأة يتوقف على عدد من العوامل الداخلية المتعلقة بالمنشأة والخارجية المتعلقة بالبيئة التي تعمل بها، ومن هذه العوامل ما يلي:

- الطبيعة الفنية للنشاطات الإنتاجية للمنشأة.
- طبيعة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنشأة.
- نوع التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج أو تقديم الخدمة.
- المزايا الاقتصادية المتحققة نتيجة اختيار طريقة دون أخرى.

- مدى سهولة الإشراف والتنسيق والرقابة الإدارية.
- طبيعة السوق الاستهلاكية للمنتجات والخدمات ونوع الزبائن.
- طبيعة العلاقات الداخلية والخارجية للمنشأة ونوعها.
- مدى توافر الإمكانيات المادية والبشرية للمنشأة.



شكل رقم (122)
التقسيم المركب

٢-١٠ الأدوات والوسائل المساعدة في تصميم الهيكل التنظيمي^(٩):

٢-١٠-١ الخريطة التنظيمية Organization Chart:

تعتبر الخريطة التنظيمية وسيلة إيضاحية بيانية تصور الشكل التنظيمي للمنشأة، أو وحدة تنظيمية معينة فيها، فهي تبرز أوجه النشاط الرئيسية للمنشأة أو الوحدة التنظيمية، وتبين خطوط السلطة والاتصال والمستويات التنظيمية ونطاق الإشراف وطرق تقسيم العمل وأساليب التنسيق.

والخريطة التنظيمية هي مصدر معلومات مهمة لجهات الاختصاص الرسمية، والأفراد العاملين في المنشأة والمنشآت الخارجية وتسهم في المساعدة على فهم أعمال المنشأة ونشاطاتها كما تساعد في عملية

(٩) حسين محمود حريم، تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، جامعة العلوم التطبيقية (جامعة كل العرب) جامعة

أهلية، الطبعة الأولى، ١٩٩٦.

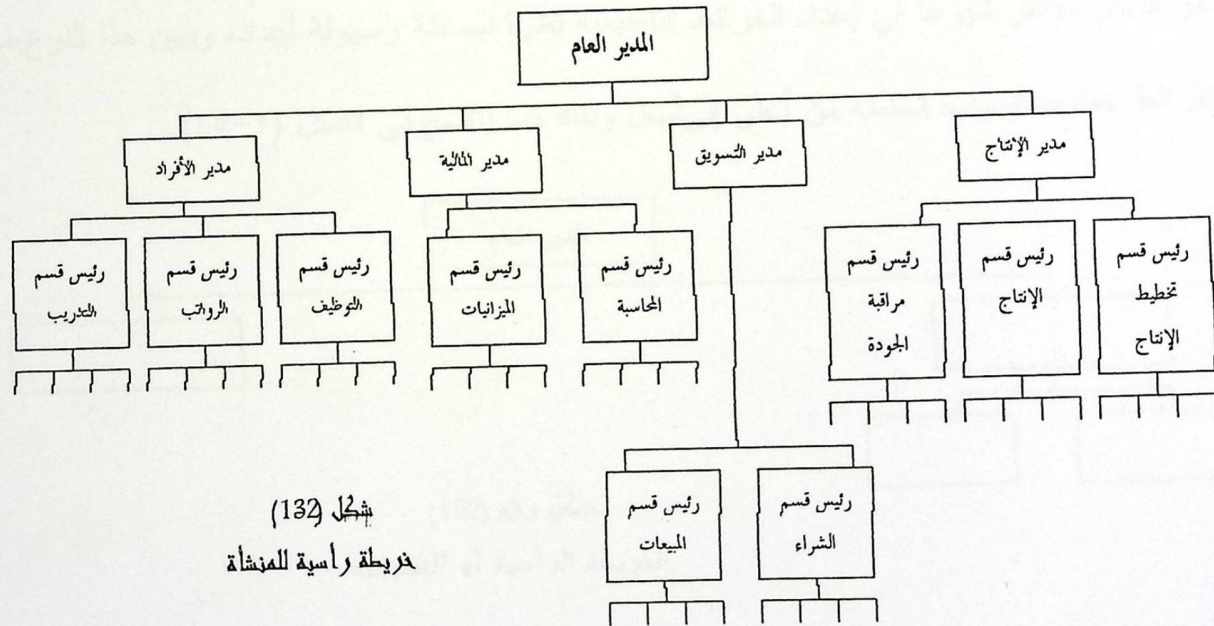
توصيف الوظائف وترتيبها والتنسيق بينها، وهي تفيد في برامج التدريب من حيث التعريف بالهيكل التنظيمي للمنشأة، ووظائفه، واختصاصه، والعلاقات الإدارية فيه.

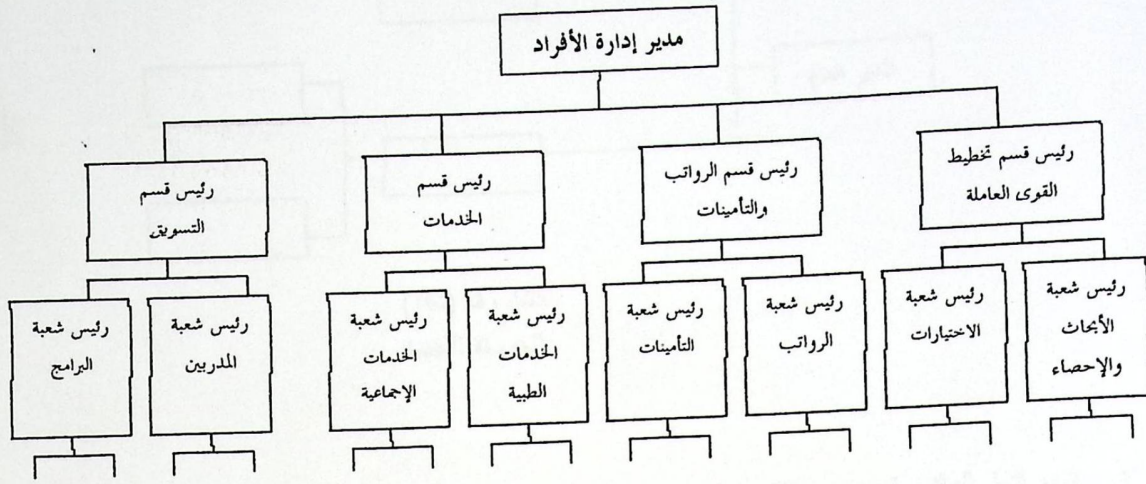
إلا أن أهم ما يعاب على الخريطة التنظيمية هو أنها تصور الهيكل التنظيمي وهو في حالة سكون، أي لا تعبر عن الجانب الاجتماعي والسلوكي الحركي للمنشأة.

ويمكن تقسيم الخرائط التنظيمية إلى نوعين هما:

١- الخريطة الرئيسية Master Chart: وهي التي تصور الشكل التنظيمي العام والشامل للمنشأة بما فيه جميع الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة.

٢- الخريطة المساعدة أو التكميلية Supplementary Chart: وهي تصور الشكل التنظيمي الخاص بإحدى الوحدات التنظيمية فتظهر طبيعة تقسيم العمل وتوزيع السلطات والعلاقات داخل الوحدة الإدارية. ويوضح الشكل رقم (٢-١٣) خريطة رئيسية عامة كما يوضح الشكل (٢-١٤) خريطة مساعدة تكميلية لإحدى الإدارات الرئيسية في إحدى المنشآت.





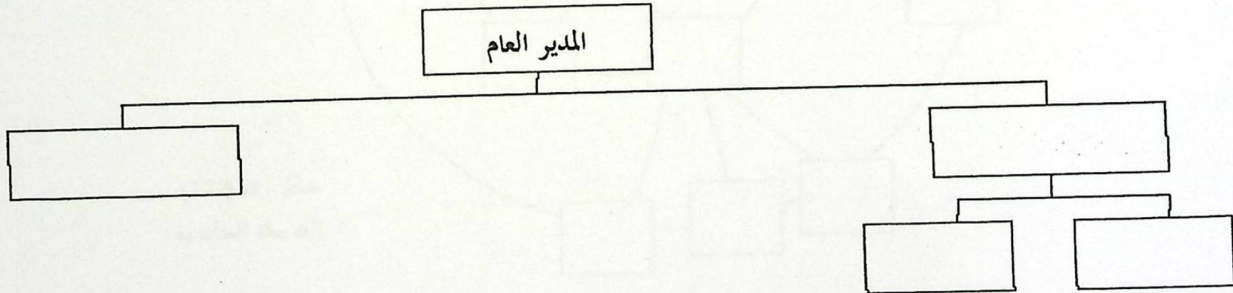
شكل رقم (142)
خريطة تكميلية أو مساعدة (إدارة الأفراد)

أشكال الخرائط:

هناك ثلاثة أشكال رئيسية للخرائط التنظيمية هي:

١. الخرائط الرأسية Vertical Charts أو التقليدية:

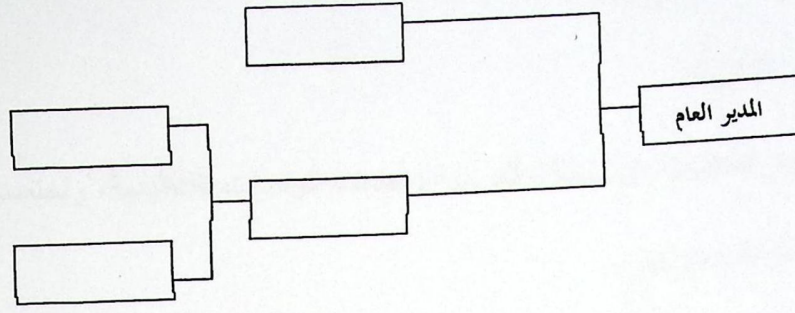
وهو الشكل الأكثر شيوعاً في إعداد الخرائط التنظيمية نظراً لبساطة وسهولة أعداده ويبين هذا النوع من الخرائط خطوط انسياب السلطة من أعلى إلى أسفل وذلك كما يتضح في الشكل (٢-١٥).



شكل رقم (152)
الخريطة الرأسية أو التقليدية

٢. الخرائط الأفقية Horizontal Charts أو الخرائط من اليمين إلى اليسار:

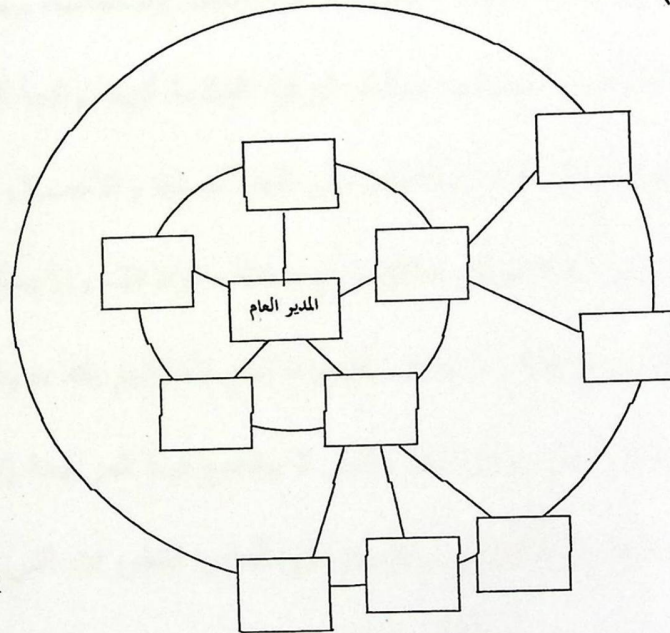
تعرض هذه الخرائط تدرج السلطة من اليمين إلى اليسار وانسيابها بما يتفق وحركة العين الطبيعية وعادات القراءة، كما يتضح في الشكل (٢-١٦).



شكل رقم (162)
الخريطة الأفقية

٣. الخرائط الدائرية: Circular Charts:

وتقوم هذه الخرائط على فكرة العلاقة بين المركز والمحيط في الدائرة حيث تقع السلطة في مركز الدائرة بينما تتوزع الوحدات التنظيمية بين المركز والمحيط تبعا لمستواها التنظيمي، كما يتضح في الشكل (٢-١٧).



شكل رقم (172)
الخريطة الدائرية

٢-١٠-٢ الدليل التنظيمي Organization Manual:

يعتبر الدليل التنظيمي مكملا للخرائط التنظيمية، فهو يوفر معلومات تفصيلية ومكملة لما تورده الخريطة التنظيمية. وفي بعض الأحيان قد يحتوي الدليل التنظيمي على الخريطة التنظيمية الأساسية والخرائط التكميلية المساعدة، وبصفة عامة فإن أهم محتويات الدليل التنظيمي ما يلي:

- الأهداف العامة للمنشأة.
 - سياسات المنشأة.
 - التقسيمات التنظيمية الرئيسية والفرعية وأهداف الوحدات التنظيمية، واختصاصاتها.
 - السلطات والمسؤوليات.
 - الوصف الوظيفي لكل وظيفة والشروط الواجب توافرها لشغلها.
 - العلاقات الإدارية في المنشأة.
 - حجم القوى العاملة بكل وحدة تنظيمية.
 - أساليب العمل وإجراءاته في مختلف الوحدات التنظيمية.
 - خرائط تصور تصميم مكان العمل وتسلسل خطوات العمل أو تدفقه.
- ويعتبر الدليل التنظيمي مصدراً مهماً للمعلومات عن المنشأة ونشاطاتها، وحجم القوى العاملة، ونوعيتها، وهدى حاجتها إلى التدريب والتنمية ومجالات الترقية المتاحة أليها، وتلجأ المنشآت إلى توزيع الدليل التنظيمي على العاملين فيها، بحيث يساعدهم على تفهم أعمالها والأعمال المنوطة بهم ومركزهم الوظيفي والأبعاد الرئيسية لوظائفهم وعلاقاتها مع مختلف الوظائف والأعمال. كذلك يساعدهم في تفهم أساليب وإجراءات العمل المتبعة مما يسهل عليهم أداءهم لأعمالهم بكفاءة وفاعلية. وأهم ما يعاب على الدليل التنظيمي الثبات والجمود طول الفترة التي لا يخضع فيها للمراجعة إلا أنه باستطاعة المنشأة أن تقوم بمراجعات دورية للدليل التنظيمي وتقويمه على أساس التطورات التي تحدث على الهيكل التنظيمي أو التغيرات التي تطرأ على الإجراءات و أساليب العمل وغيرها من محتويات الدليل.

٢-١٠-٣ الوصف الوظيفي:

يعتبر الوصف الوظيفي أحد الأدوات والوسائل المساعدة في تصميم الهيكل التنظيمي، ويتضمن بصورة عامة جانبين هامين لأي وظيفة وهما:

١. بيان تفصيلي بالمسؤوليات والواجبات التي تتضمنها الوظيفة وعلاقاتها.

٢. مواصفات الوظيفة.

أما الجانب الأول فيشتمل على البيانات التالية بصورة عامة:

✓ إسم الوظيفة أو لقبها.

✓ الموقع التنظيمي للوظيفة (الإدارة أو القسم أو الشعبة).

✓ الغرض العام للوظيفة.

✓ المسؤوليات والواجبات التفصيلية للوظيفة.

وقد تشتمل أيضا على السلطات الممنوحة للوظيفة، وظروف العمل التي تكتنف الوظيفة وكذلك

الاتصالات التي تتطلبها الوظيفة.

أما الجانب الثاني من الوصف الوظيفي (مواصفات الوظيفة) فيتضمن متطلبات وشروط شغل

الوظيفة ومنها:

✓ المؤهلات العلمية المطلوبة لشغل الوظيفة.

✓ التدريب والمهارات الفنية (استخدام أجهزة أو معدات معينة).

✓ المهارات والقدرات اللغوية (إجادة لغة أجنبية أو أكثر).

✓ قدرات أو خصائص بدنية وشخصية ونفسانية معينة.

✓ أنماط سلوكية معينة.

✓ متطلبات أخرى.

وفي العادة ما يتم تسجيل جميع البيانات السابقة على ما يسمى "بطاقة الوصف الوظيفي"، وقد تجمع

جميع البطاقات في المنظمة في كتيب، أو دليل الوصف الوظيفي، إضافة إلى أنه يتم عادة تزويد

الموظف المعني ورئيسه المباشر بنسخة عن بطاقة الوصف الوظيفي، الخاصة بالموظف ليتعرفا

باستمرار على مهام الفرد ومسؤولياته.

١١-٢ المبادئ والأسس العامة لإعداد وتطوير الهيكل التنظيمي (١٠):

بناءً على ما يرد في التشخيص للوضع القائم في المنظمة بصفة عامة وجوانب التنظيم الإداري بصفة خاصة وعلى ضوء نتائج المقابلات مع أعضاء الإدارة العليا وقيادات المنظمة ومناقشة الوضع الحالي لها، ولتنظيم هيكل تنظيمي ملائم للمنظمة يمكنها الاستفادة من الموارد المادية والبشرية المتاحة لها، يتم عادة تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة وفق المبادئ والأسس العامة التالية:

٢- الملائمة مع طبيعة نشاطات المنظمة وعلاقاتها بالبيئة الخارجية، وضرورة الاهتمام بالجوانب الخاصة، بالجودة والأسواق والعملاء، وحاجة المنظمة إلى إيجاد وتنمية علاقاتها بالأطراف الخارجية بما يمكنها من تحقيق مصالحها.

٢- ضرورة الاستجابة السريعة للملائمة لطلبات العملاء، بما يحقق التوازن بين سياسة ومصلحة المنظمة من جهة وتحقيق توقعات العملاء من جهة أخرى.

٣- مراعاة الوزن النسبي لكل نشاط من نشاطات المنظمة وعلى افتراض أنها متخصصة في مجال أو مجالات معينة ويمكن قيامها بأعمال وأنشطة أخرى حسب اقتصاديات أداء هذه الأعمال أو الأنشطة.

٤- العمل على تقليل المستويات الإشرافية إلى أقصى درجة ممكنة بما يحقق سرعة في اتخاذ القرارات.

٥- منع صلاحيات إدارية وفنية واسعة تمكن المديرين من تحمل مسؤولياتهم وأداء واجباتهم على أفضل وجه ممكن الاحتجاج بتعقيدات إجرائية أو بعدم توفر السلطة لديهم لاتخاذ القرارات المطلوبة.

٦- توفير متطلبات التنسيق بين نشاطات ووحدات المنظمة ومستوياتها الإدارية بما يخدم بالدرجة الأولى احتياجات وتوقعات عملاء المنظمة والأطراف الداخلية والخارجية ذات العلاقة بها لكي تحقق الاستفادة القصوى من الموارد والإمكانات المادية والبشرية الممكنة للمنظمة.

٧- القدرة على تميز أدوار الوحدات الرئيسية ومسؤولياتها في تحقيق أهداف المنظمة.

- ٨- توفر المرونة لدى المنظمة في تحديد سياسات وتوجهات العمل فيما يتعلق ببدائل تنفيذ أعمالها وأنشطتها.
- ٩- توفير الأجهزة المعاونة للإدارة العليا بما يساعد في تفرغها للتفكير والتخطيط الإستراتيجي للمنظمة.
- ١٠- توفر البساطة في الهيكل التنظيمي بما يحقق جودة العلاقة، وتبسيط إجراءات العمل، وتيسير فرص التعاون والتنسيق بين الوحدات والأفراد.

٢-١٢ إعادة التنظيم Re-Organizing^(١١):

إن إعداد الهيكل التنظيمي للمنظمة عملية مستمرة فأى تغيير في أهداف المنشأة أو في حجمها أو في العاملين فيها أو في الظروف البيئية التي تعمل بها أو في نوع التكنولوجيا السائدة فيها له تأثيره على الهيكل التنظيمي مما يستدعي إعادة التنظيم. وفيما يلي أهم الأسباب التي تدعو إلى إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي:

- ١- حدوث تغيير في أهداف المنشأة حيث أن التنظيم هو الوسيلة التي يتم بها تحقيق الأهداف، فإذا تغيرت الأهداف فإنه من الضروري تغيير التنظيم.
- ٢- حدوث تغيير في حجم أعمال المنشأة، فالتوسع والنمو يتطلب وحدات تنظيمية جديدة وتقسيم للعمل تقسيما موضوعيا يراعي أهمية التخصص.
- ٣- حدوث نقص في وظائف الإدارة العليا نتيجة ترك بعض المديرين أو نقلهم أو إعفائهم من العمل أو إحالتهم إلى التقاعد أو غير ذلك.
- ٤- مواجهة التغيرات في الظروف التي تواجه المنشأة مثل التغيرات في شكلها القانوني أو في التكنولوجيا المستخدمة.

(١١) د. فؤاد الشيخ سالم، د. زياد رمضان، د. محسن مخامرة، د. أميمة الدهان، المفاهيم الإدارية الحديثة، جامعة الخليل، الطبعة الثالثة، ١٩٨٩.

٥- قصور العمليات أو نقصها في داخل المنشأة ومن أهم مظاهر القصور البطء في اتخاذ القرارات واختناقات في عمليات الإنتاج والتسويق والتداخل بين الوحدات التنظيمية أو انخفاض مستوى الرقابة أو غيرها.

٦- رغبة الإدارة الجديدة في إدخال أفكار تنظيمية جديدة، فالمدير الجديد يبدأ عادة باختبار كفاءة التنظيم القائم، ثم يقوم بإدخال تغييرات سواء في الهيكل التنظيمي أو في الأفراد.

٧- لزيادة تفاعل العاملين مع المنظمة عن طريق وضع الشخص المناسب في المكان المناسب حسب الاحتياجات والقدرة.

وقد يعتمد المنظم إلى إجراء التغييرات ببطء لتلافي حدوث ردود فعل قوية في الهيكل التنظيمي. وقد يكون مضطرا إلى عمل التغييرات بسرعة إذا كان هناك مبررات قوية تستدعي ذلك.

ولكن وبصفة عامة يجب أن تتم دراسة التغييرات ومبرراتها دراسة وافية لأن التغييرات الكثيرة في الهيكل التنظيمي تسبب اضطرابات وآثارا جانبية. وأهم هذه الآثار ما تحدثه من توتر وقلق في نفوس الأفراد العاملين في المنشأة الأمر الذي قد يدفعهم إلى مقاومة هذه التغييرات.

ويقوم عادة بإعادة التنظيم أجهزة متخصصة كالمنشآت الاستشارية أو لجان مختصة من داخل المنشأة وخارجها أحيانا وقد تمنح اللجنة سلطة إصدار القرارات ووضع دراساتها موضع التنفيذ أو قد تقوم الإدارة العليا في المنشأة.

الفصل الثالث

تحليل

الهيكل التنظيمي

محتويات الفصل

١-٣ مقدمة.

٢-٣ المدخل الإداري في عملية التحليل.

٣-٣ التقسيم التنظيمي المتبع في الهيكل التنظيمي للجامعة.

٤-٣ العوامل المؤثرة على الهيكل التنظيمي الحالي للجامعة.

٥-٣ اللجان.

٦-٣ النموذج التنظيمي.

٧-٣ الهيكل التنظيمي المقترح.

٣-١ المقدمة:

إن عملية تحليل الهيكل التنظيمي عملية معقدة وصعبة، بل وتشكل معضلة للكثيرين، وذلك لما تتضمنه هذه العملية من أبعاد ومكونات ومتغيرات عديدة وتتفاعل مع بعضها البعض، مما يزيد الأمور تعقيدا في عملية تحليل الهيكل التنظيمي. وبشكل عام فإنه عند تحليل أي هيكل تنظيمي ينبغي الإجابة على أسئلة عديدة وأهمها:

١. إلى أي مدى يتم تطبيق مبدأ تقسيم العمل والتخصص ؟
٢. هل يتم اعتماد سلم هرمي إداري طويل في التنظيم العام أم السلم المستوي ؟
(أي بمعنى تحديد عدد المستويات الإدارية ونطاق الإشراف)
٣. على أي أساس يتم تجميع الأعمال ؟ هل على أساس الوظيفة أم على أساس المنتج أم على أساس جغرافي ؟
٤. هل يتم تحقيق قدر كبير من التكامل والتنسيق بين الوحدات والمجموعات المختلفة ؟ وما هي الوسائل المطبقة لتحقيق ذلك ؟
٥. ما هو المنهج (الأسلوب) الذي تتبناه الإدارة في ممارسة الرقابة على العمل ؟
بالإضافة إلى ذلك فإنه لا بد من الإجابة على الأسئلة التالية:
١. ما هي الضغوط التي تتعرض لها الإدارة أو تلك التي قد تتعرض إليها لتلزمها تغيير الهيكل التنظيمي الحالي ؟
٢. ما هي المتطلبات التنظيمية التي يتطلبها نمو المنظمة وتطورها ؟
٣. ما هي الترتيبات التنظيمية التي يمكن أن نشهدها مستقبلا؟ وفي أي الحالات سيصبح الهيكل التنظيمي الحالي وأساليب وطرائق العمل الحالية المتبعة في المنظمة غير ملائمة وغير مقبولة؟

ونحن كباحثين ومحللين نرى أن عملية تحليل الهيكل التنظيمي لا يوجد لها معيار أو نموذج موحد، وبشكل عام فإن عملية التحليل يجب أن تشمل على تحليل مجموعة من المبادئ والمعايير والأسس والتي تعكس مفهوم الهيكل التنظيمي، وسوف نتناول بالتفصيل كل منها في قسم منفصل:

٣-٢ المدخل الإداري في عملية التحليل:

إن عملية الحكم على كفاءة الهيكل التنظيمي هو بمدى تطبيقه لمبادئ التنظيم المتعارف عليها، وإن مبادئ التنظيم هي عبارة عن معايير عامة تجب أخذها بعين الاعتبار عند تحليل الهيكل التنظيمي للمنظمة أو عند إعدادة. وبمعنى آخر هي الأسس والاعتبارات التي يجب الأخذ بها عند تحليل وإنشاء تحديد الوحدات النمطية المكونة للمنظمة أو عند إجراء التعديلات التنظيمية المختلفة للمنظمة وأهم هذه المبادئ هي:

٣-٢-١ مبدأ التخصص: بمعنى أنه لما كانت المنظمة تقوم بأوجه نشاط عديدة ومجالات مختلفة من نوعيات العمل تتطلب تخصصات مختلفة الأمر الذي يستدعي تخصص تقسيم تنظيمي لكل مجال عمل أو نشاط من الأنشطة العديدة للمنظمة ويتم شغل وظائف هذا التقسيم بالأفراد المتخصصون في ممارسة نشاط التقسيم.

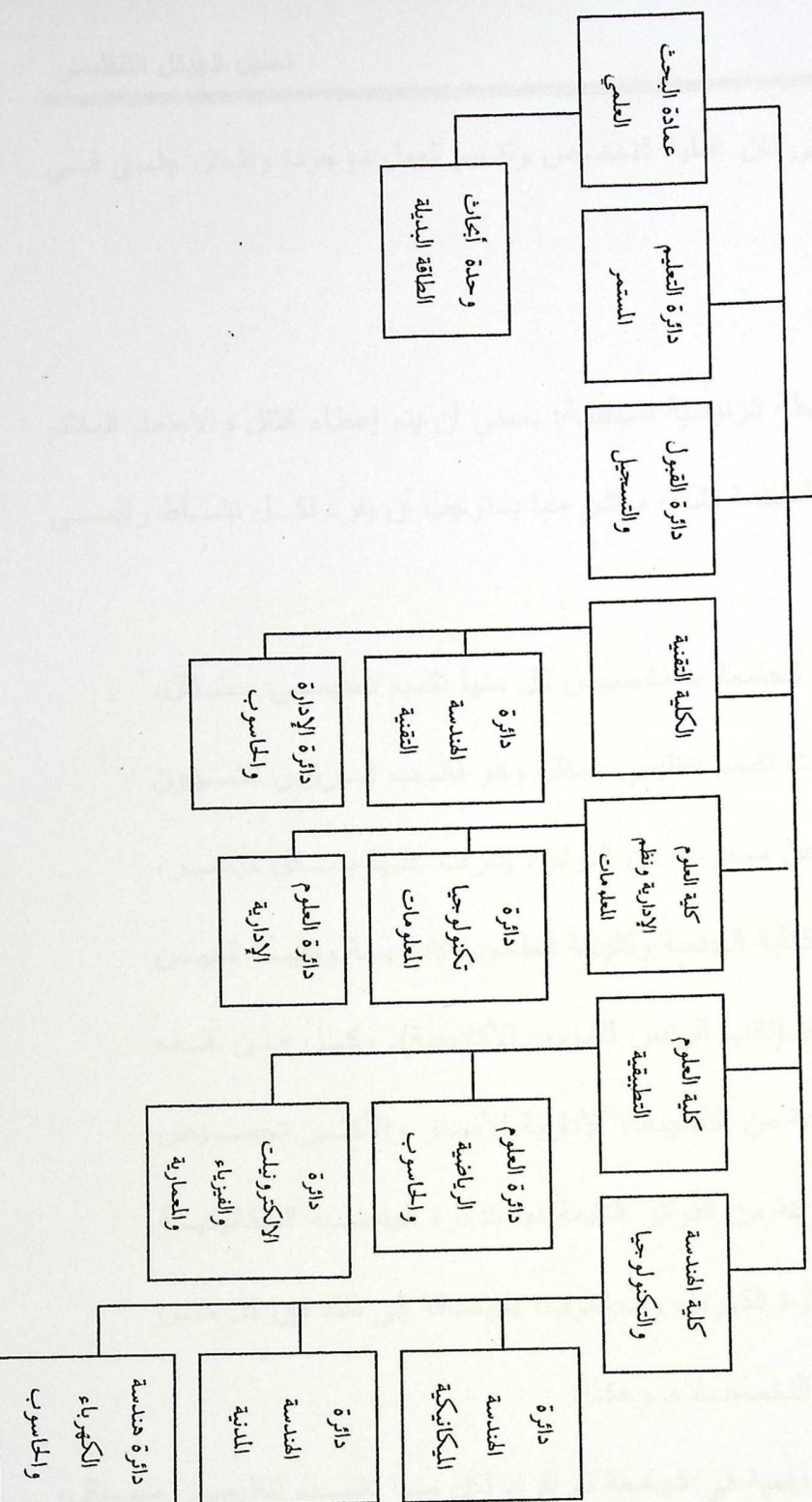
حيث يوجد هنالك مجلس الأمناء وينبثق عنه رئيس الجامعة، ولرئيس الجامعة عدد من المرؤوسين (نواب، رؤساء) الذين يقومون بالأعمال الموكلة على عاتقهم، وتلك الأعمال تقع ضمن مجال اختصاصهم وهؤلاء أيضا يقومون بالإشراف على العديد من الدوائر الأخرى وهذه الدوائر في طبيعة مجال تخصصها تكون ذات علاقة وارتباط مع طبيعة ومجال تخصص الرئيس المباشر عنها. بالإضافة إلى رؤساء الدوائر الأخرى كالتخطيط والتطوير وغيرها، ويتضح من ذلك انه تم تقسيم العمل الكلي إلى مجموعة أعمال أصغر، وتلك الأصغر إلى أصغر إلى أن يتم توزيع المهام (الواجبات) إلى أفراد

مجلس الأمناء / مجلس رابطة الجامعات

رئيس جامعة بوليتكنك فلسطين

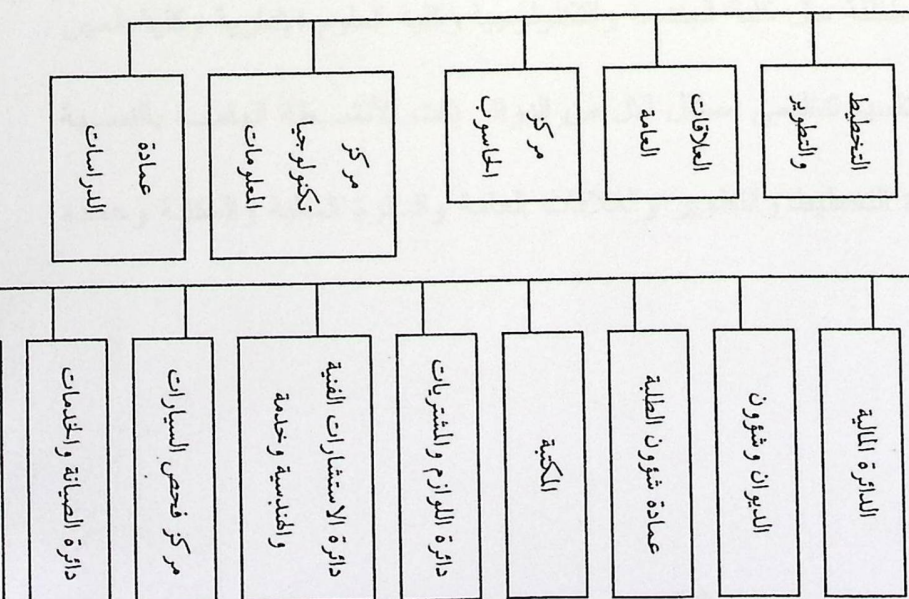
مدير مكتب رئيس الجامعة

نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية



الهيكل التنظيمي الحالي

نائب الرئيس للشؤون الإدارية



يسهل عليهم القيام بها بكفاءة، وبالتالي فإن عملية التخصص وتقسيم العمل موجودة وبشكل جلي في الهيكل التنظيمي الحالي للجامعة.

٢-٢-٣ مبدأ الأهمية النسبية للأنشطة الرئيسية للمنظمة: بمعنى أن يتم إعطاء الثقل والاهتمام الملائم للأنشطة الرئيسية التي تحقق أهداف المنظمة بشكل مباشر مما يستوجب أن يفرد لكل نشاط رئيسي تقسيم تنظيمي مستقل.

كما هو واضح فإن الأنشطة الرئيسية للجامعة تم تخصيص كل منها تقسيم تنظيمي مستقل، فمثلا الشؤون الإدارية تم وضعها تحت تقسيم تنظيمي مستقل وهو نائب الرئيس للشؤون الإدارية، وهذا التقسيم مسئول أيضا عن مجموعة من الدوائر، يشرف عليها بشكل مباشر، و تم وضع جميع الأنشطة الأكاديمية ككلية الهندسة وكلية العلوم الإدارية وكلية المهن التطبيقية.... تحت تقسيم تنظيمي مستقل (نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية). وكل من هذه التقسيمات الفرعية تتفرع عنها مجموعة من التقسيمات الإدارية الأصغر والأكثر تخصيص فمثلا كلية الهندسة تدرج تحتها مجموعة من الدوائر التابعة لها كدائرة الهندسة الميكانيكية ودائرة الهندسة المدنية والمعمارية ودائرة الكهرباء والحاسوب، بالإضافة إلى ذلك فإن كل من هذه الدوائر يندرج تحتها مجموعة من التخصصات.. وهكذا.

وعليه فإن التقسيمات التنظيمية الأكثر أهمية في الجامعة تم إفراد لكل منها تقسيم تنظيمي مستقل، كالدوائر الموجودة في الكليات المختلفة مثل كلية الهندسة والتكنولوجيا وكلية العلوم الإدارية وكلية المهن التطبيقية... وكذلك فإنه تم إفراد تقسيم تنظيمي مستقل لكل من الدوائر ذات الأنشطة الهامة بالنسبة للأنشطة الكلية للجامعة مثل دائرة التخطيط والتطوير والعلاقات العامة والدائرة المالية والمكتبة وعمادة شؤون الطلبة،.... .

٣-٢-٣ مبدأ وضوح الاختصاصات: أي مراعاة التحديد والدقة والوضوح في صياغة الاختصاصات بكل تقسيم حتى تكون معبرة تماماً عن أعمال وأنشطة التقسيم لضمان تلافي أي تكرار وازدواج بين عمل كل تقسيم تنظيمي والتقسيمات الأخرى كما يجب أيضاً تحديد هذه الاختصاصات بالصورة التي توضح علاقة كل تقسيم بالتقسيمات الأخرى لضمان سهولة انسياب العمل وتحقيق التنسيق بين التقسيمات المختلفة.

أن كل من هذه التقسيمات الإدارية يعبر وبصورة واضحة عن مضمون الأنشطة التي يقوم بها، فمثلاً رئيس الجامعة يشرف على عدد من الرؤساء وكل من هؤلاء الرؤساء يشرف على عدد من الدوائر التي تشترك في طبيعة العمل الذي تقوم به ولا يوجد هنالك تشابك في نفس العمل مع الدوائر الأخرى. وكذلك نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية يشرف على مجموعة من التقسيمات وكل من هذه التقسيمات تختص في العمل الذي تقوم به إلا أنها تشترك جميعها في النهاية في طبيعة الأعمال التي تقوم بها، لذلك تم وضعها جميعاً تحت تقسيم إداري واحد فمثلاً نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية مسئول بشكل مباشر عن سبع تقسيمات تنظيمية وجميع هذه التقسيمات التنظيمية تشترك في طبيعة الأعمال والأنشطة التي تقوم بها وهي أنشطة أكاديمية، كلية الهندسة والتكنولوجيا وكلية العلوم التطبيقية وكلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات وعمادة البحث العلمي والكلية التقنية جميعها تقوم بأعمال أكاديمية بحثية، إلا أنها جميعاً تشترك في طبيعة الأعمال التي تقوم بها دون تداخل أو تضارب. وكل من هذه التقسيمات الفرعية يتفرع عنها مجموعة أخرى من التقسيمات التنظيمية الأكثر تخصص مثل دائرة الهندسة التقنية ودائرة الإدارة والحاسوب ضمن الكلية التقنية وهاتين الدائرتين تقوم كل منهما بعمل متخصص ومختلف عن الدائرة الأخرى إلا أنهما تشتركان في طبيعة الأعمال التي تقومان بها دون تداخل أو تضارب.

٣-٢-٤ مبدأ التكامل والتجانس: أي مراعاة ضم الأعمال والأنشطة المتجانسة في تقسيم واحد وعدم تفتيت هذه الأنشطة بين أكثر من تقسيم وكذلك مراعاة ضم الأنشطة المتكاملة في تقسيم واحد بما يحقق الفاعلية في الأداء وتحقيق التنسيق.

كما يظهر في الهيكل التنظيمي الحالي لجامعة بوليتكنك فلسطين فإن كل من التقسيمات التنظيمية عبارة عن تقسيم رئيسي يندرج تحته مجموعة من التقسيمات الفرعية الأكثر تخصص، ويندرج تحت هذه التقسيمات الفرعية مجموعة من التقسيمات الفرعية الأخرى وهكذا، وكل من هذه التقسيمات الفرعية ذات الأعمال والأنشطة المتجانسة والمتكاملة تم وضعها تحت تقسيم إداري رئيسي يعبر عن مضمون التقسيمات الفرعية التي يقوم بها. وكما هو واضح في عملية التقسيم التنظيمي لجامعة بوليتكنك فلسطين فقد تم وضع كل التقسيمات الفرعية ذات العمل المتجانس تحت مسمى تنظيمي واحد، فمثلاً رئيس الجامعة يشرف على عدد من التقسيمات الإدارية الأقل، وكل من هذه التقسيمات الإدارية منفصل وبشكل كامل عن التقسيمات الأخرى من حيث طبيعة العمل الذي يقوم به مثل رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية ورئيس الجامعة للشؤون الإدارية ومدير العلاقات العامة ومدير التخطيط والتطوير... وكل من هؤلاء يقوم بوظائف منفصلة تماماً عن الآخرين إلا أنهم في النهاية يتبعون لرئيس واحد وهو رئيس الجامعة. بالإضافة إلى ذلك فإن نائب الرئيس للشؤون الإدارية يشرف على العديد من التقسيمات التنظيمية ذات العلاقة بالأعمال والوظائف الإدارية مثل الدائرة المالية والديوان وشؤون الموظفين وعمادة شؤون الطلبة والمكتبة ودائرة اللوازم والمشتريات ومركز فحص السيارات ودائرة الاستشارات الفنية والهندسية وخدمة المجتمع، وجميع هذه التقسيمات التنظيمية تتمتع بدرجة عالية من التكامل والتجانس في طبيعة الأعمال التي تقوم بها فهي جميعاً تقوم بأعمال إدارية بالإضافة إلى أنها جميعاً تتلائم مع التقسيم التنظيمي الأكبر المندرج تحته. ومع ذلك فإن الهيكل التنظيمي الحالي للجامعة يعاني من مشكلة التداخل والتضارب بين بعض الوحدات التنظيمية وعدم وجود استقلال بينها، فمثلاً مدير دائرة اللوازم

والمشتريات وكما هو في الهيكل التنظيمي الحالي للجامعة، يتبع وبشكل مباشر إلى رئيس الجامعة، إلا أنه عمليا يتبع لرئيس الدائرة المالية، وهذا من شأنه يزيد من احتمالات حدوث الأخطاء.

٣-٢-٥ مبدأ نطاق الإشراف الملائم: ويقصد به عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم الرئيس ومما لا شك فيه أنه كلما زاد عدد المرؤوسين زاد عبء العمل والإشراف الواقع على الرئيس مما يقلل من فاعلية الإشراف والتوجيه والتنسيق بين الجهود.

وتتمثل المعايير الموضوعية لتحديد نطاق الإشراف المناسب فيما يلي:

- طبيعة النشاط الذي يمارسه المرؤوسين ومدى صعوبة أو مسئوليته وهل هو عمل روتيني متكرر أم عمل متنوع ومعقد يتطلب بحث وتفكير ودراسة.
- فالأعمال الروتينية النمطية يحسن معها اتساع نطاق الإشراف.
- والأعمال المتنوعة والمعقدة والصعبة يحسن معها ضيق نطاق الإشراف لأنها تتطلب مراجعة دقيقة ومستمرة.

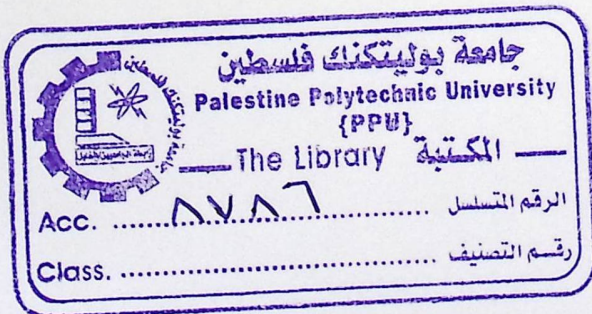
- مدى استخدام الآلات والأجهزة الحديثة في العمل فلا شك أن الأجهزة والمعدات تسهل العمل وتقلل من العاملين وتسهل عمليات الإشراف والمراجعة على العمل. فتوافر الأجهزة والمعدات الحديثة في العمل يمكن أن تتناسب معه اتساع نطاق الإشراف والعكس صحيح.

- مدى انتشار الوحدات والتقسيمات التي يتم الإشراف عليها فكلما كانت هذه التقسيمات منتشرة في مناطق جغرافية متعددة، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة أداء مهام الإشراف عليها لذا يكون من الملائم في هذه الحالة ضيق نطاق الإشراف بالصورة التي تسمح بالقيام بمهام التوجيه والرقابة والتنسيق أي مهام الإشراف.

وفي جميع الأحوال يجب دراسة كل حالة على حدة لتحديد نطاق الإشراف المناسب.

تحليل الهيكل التنظيمي

بالنسبة لرئيس الجامعة فانه يقع على كاهله عبء كبير في عملية الإشراف على باقي التقسيمات الإدارية الأخرى، خصوصا إذا ما اخذ بالحسبان أن رئيس الجامعة ليس متفرع لهذه المهمة طيلة الوقت حيث أنه في بعض الأحيان يقوم بتدريس بعض المساقات لطلبة الجامعة، بالإضافة إلى أن هذه التقسيمات الفرعية التي يشرف عليها رئيس الجامعة تتوزع في مناطق جغرافية متعددة مما يزيد الأمور تعقيدا، ومع أن التكنولوجيا المستخدمة تحد من هذه المشكلة إلا أننا نعتقد أنها غير كافية، فـ رئيس الجامعة يشرف على ٧ تقسيمات فرعية كل منها يختلف وبشكل كامل في طبيعة عمله عن التقسيم الفرعي الآخر. وينطبق الأمر كذلك على نائب الرئيس للشؤون الإدارية والأكاديمية، فنائب رئيس الجامعة للشؤون الإدارية يشرف على ٩ مستويات إدارية كل منها لها طبيعة عملها الخاص ومعظمها تتوزع في ناطق جغرافية مختلفة مما يزيد الأمور تعقيدا، وكذلك الأمر مع نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية وإن كانت المشكلة هنا أقل ولكنها بشكل طفيف نظرا لأنه يشرف على مجموعة من الدوائر ذات العمل المتشابه نسبيا، إلا أنها جميعا موزعة في مناطق جغرافية مختلفة وخصوصا إذا ما أخذ بالحسبان أنه يقوم بتدريس بعض المساقات لطلبة الجامعة في بعض الفصول، وهذه في النهاية تقلل من الوقت لديهم للتطوير وتنمية مهاراتهم. ولكنه من الممكن التغلب على هذه المشكلة إذا ما تم منح المرؤوسين المزيد من الصلاحيات، بالإضافة إلى زيادة فاعلية الاتصال في المنظمة، بالإضافة إلى استخدام الأهداف المعيارية في العمل والتقييم ووضع الخطط والتعليمات السليمة والواضحة لتنظيم العمل. إن نطاق الإشراف له علاقة مباشرة ودور هام في تقرير الهيكل التنظيمي للجامعة أو في أي مؤسسة وبالذات في تقرير عدد المستويات الإدارية (التنظيمية) فكلما تقلص نطاق الإشراف زاد عدد المستويات التنظيمية في الهيكل التنظيمي، والعكس صحيح، حيث أن زيادة عدد المستويات الإدارية يؤدي إلى سلم هرمي طويل في حين أن توسيع نطاق الإشراف يؤدي إلى هيكل تنظيمي منبسط (مستوي).



تحليل الهيكل التنظيمي

٣-٢-٦ مبدأ قصر السلطة: ويقصد بخط السلطة تسلسل المستويات الرئاسية حيث تتسبب السلطة وتتدفق من المستويات العليا إلى أدنى المستويات في خط مستمر يسمى خط السلطة ويقوم مبدأ قصر خط السلطة على تقليل عدد المستويات الإدارية والرأسيّة مما يؤدي إلى تسهيل عملية الاتصالات بين المستويات الإدارية ومعرفة معوقات العمل والتغلب عليها.

بالنسبة للهيكل التنظيمي الحالي لجامعة بوليتكنك فلسطين وكما هو ملاحظ وبشكل واضح وجلي فإن عدد المستويات الإدارية للهيكل التنظيمي الحالي لجامعة بوليتكنك فلسطين قليلة بمعنى أنه هيكل تنظيمي منبسط، حيث يمكن تصنيف المستويات الإدارية الحالية لجامعة بوليتكنك فلسطين كما يلي:

المستوى الأول: ويضم مجلس الأمناء (مجلس رابطة الجامعيين).

المستوى الثاني: ويضم رئيس جامعة بوليتكنك فلسطين.

المستوى الثالث: ويضم كل من:

١. نائب الرئيس للشؤون الإدارية.

٢. نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية.

٣. التخطيط والتطوير.

٤. العلاقات العامة.

٥. مركز الحاسوب.

٦. مركز تكنولوجيا المعلومات.

٧. عمادة الدراسات العليا.

المستوى الرابع: ويضم كل من:

١. الدائرة المالية.

٢. الديوان وشؤون الموظفين.

٣. عمادة شؤون الطلبة.

٤. المكتبة.

٥. دائرة اللوازم والمشتريات.

٦. دائرة الاستشارات الفنية والهندسية وخدمة المجتمع.

٧. مركز فحص السيارات.

٨. دائرة الصيانة والخدمات.

٩. مركز الأجهزة الطبية.

١٠. كلية الهندسة والنكتولوجيا.

١١. كلية العلوم التطبيقية.

١٢. كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات.

١٣. الكلية التقنية.

١٤. دائرة القبول والتسجيل.

١٥. دائرة التعليم المستمر.

١٦. عمادة البحث العلمي.

المستوى الخامس: ويضم كل من ما يلي:

١. دائرة الهندسة الميكانيكية.

٢. دائرة الهندسة المدنية والمعمارية.

٣. دائرة هندسة الكهرباء والحاسوب.

٤. دائرة العلوم الرياضية والحاسوب.

٥. دائرة الالكترونيات والحاسوب.

٦. دائرة تكنولوجيا المعلومات.

٧. دائرة العلوم الإدارية.

٨. دائرة الهندسة التقنية.

٩. دائرة الإدارة والحاسوب.

١٠. وحدة أبحاث الطاقة البديلة والبيئة.

وبالتالي فإن الهيكل التنظيمي المنبسط يتحقق من خلاله مبدأ قصر السلطة مما يزيد من كفاءة الاتصال والتغلب على معوقاته وبسهولة، حيث أن عدد المستويات الإدارية هي خمس مستويات فقط، حيث أنه إذا زاد عدد المستويات الإدارية بين أعلى مستوى وأدنى مستوى عن خمس مستويات فإن ذلك يعكس ويشير بوضوح إلى وجود مشكلات وسلبات في الهيكل التنظيمي الحالي لجامعة بوليتكنك فلسطين، وبالتالي ونظراً لوجود عدد قليل نسبياً من المستويات الإدارية فإن عمليات الاتصال تتم بشكل فعال وبأقل درجات التشويش.

٣-٢-٧ مبدأ المركزية الإدارية: ويعني عدم تركيز السلطة في يد الرئيس الإداري والأعلى فقط وتفويض السلطات للمستويات التنظيمية الأدنى وتتوقف درجة اللامركزية الإدارية على ظروف كل منظمة على حدة، وبوجه عام فإنه من الملائم أن يكون هناك مركزية في التخطيط ولا مركزية في التنفيذ وبحسن تطبيق اللامركزية بالنسبة لمناطق وفروع المنظمة لسرعة اتخاذ القرارات المناسبة وعدم تعقيد الإجراءات والاتصالات بين الفروع والمناطق والمركز الرئيسي للمنظمة.

أما بالنسبة للهيكل التنظيمي الحالي لجامعة بوليتكنك فلسطين فإنه يتمتع بدرجة عالية من اللامركزية، حيث أن كل رئيس تقسيم تنظيمي مستقل يكون مسئول عن التقسيمات التنظيمية الأدنى منه، بمعنى أنه يقوم بإصدار القرارات الملائمة ولكن في حدود سلطته ووفق القوانين والأعراف المتعارف عليها، مما يسهل عملية الاتصال، حيث أن كل من رؤساء التقسيمات الفرعية الذين يتبعون بشكل مباشر لرئيس الجامعة يتم تفويضهم بقدر من السلطات في حدود عملهم دون الرجوع لرئيس الجامعة بشكل مباشر، وهذا يزيد من سرعة اتخاذ القرارات والحد من مشكلات التنسيق والاتصالات والروتين الطويل،

بالإضافة إلى أنها تتيح للوحدات التنظيمية فرصة أكبر للتجربة والمرونة لمواجهة الظروف المتغيرة، وكذلك فإنها تزيد من قدرات رؤساء الدوائر وتطويرها بالإضافة إلى أنها تساعد على تحديد مسائله الوحدات التنظيمية.

فمثلا عميد كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات يكون مسئول وله الحق في إصدار قرارات ضمن مناطق سلطته، أي بإمكانه إصدار قرارات إلى كل من رؤساء دائرتي العلوم الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، حيث أن هذه القرارات التي يقوم عميد الكلية بإصدارها إلى رؤساء دائرتي العلوم الإدارية وتكنولوجيا المعلومات ليس من الضروري أن تكون جميعها قرارات تلقاها العميد من المستويات الإدارية الأعلى وليس من الضروري أيضا أن تكون جميعها قرارات صادرة من عميد الكلية، ولكنها وبشكل عام يتم إصدارها حسب الظروف والأحوال والمتغيرات التي تمر بها الجامعة وحسب طبيعة القرارات نفسها، فمثلا القرارات الإستراتيجية والهامة يتم عادة إصدارها من المستويات الإدارية العليا، أما القرارات الروتينية واليومية فيتم إصدارها عادة من المستويات الإدارية الأدنى كعمداء الكليات ورؤساء الدوائر.

٣-٢-٨ مبدأ أحكام الرقابة: وتتمثل في فصل الأنشطة التنفيذية عن الأنشطة الرقابية فعلى سبيل المثال لا يجوز تبعية نشاط التفتيش المالي إلى تقسيم الشؤون المالية.

ففي الهيكل التنظيمي الحالي لجامعة بوليتكنك فلسطين فإن عملية الرقابة تتم من خلال المسؤولين التنفيذيين أنفسهم، في حين أنه من المفترض أن تتم عملية الرقابة من خلال لجان خاصة ليس لها علاقة بالأنشطة التنفيذية وإنما تقوم بأعمال الرقابة فقط، ولكن وكما تبين لنا من خلال المقابلات والملاحظة فإن عملية الرقابة في الجامعة تتم عادة من قبل المسئول الأعلى، فعلى سبيل المثال فإنه في حين أنه من المفترض أن يقوم بأعمال الرقابة على الشؤون المالية شخص ليس من قسم الشؤون المالية، فإنه وكما

في الهيكل التنظيمي الحالي للهيكل التنظيمي للجمعية فإن الشخص الذي يقوم بأعمال الرقابة يكون في غالبية الأحيان من نفس التقسيم التنظيمي.

٣-٢-٩ مبدأ وحدة الأمر والقيادة: أي عدم تلقي المرؤوس تعليمات من أكثر من رئيس في ذات الموضوع ولكن أحياناً نجد أن المرؤوس يتلقى تعليمات وأوامر من رئاسيين مختلفين أحدهما رئاسة فنية والأخرى إدارية، وغالباً ما تتداخل الأوامر والتعليمات بحيث يصعب التفرقة بين التعليمات الفنية والإدارية مما يؤدي إلى التضارب بينهما وتمثل الحل المقترح لهذه المشكلة في تحديد الاختصاصات تحديداً واضحاً ودقيقاً، بحيث تختص الرئاسة الفنية بكيفية أداء العمل وإجراء المتابعة الفنية أما الرئاسة الإدارية فتختص بتحديد كميات العمل بالموصفات المحددة مع تحديد متى يؤدي العمل ؟ وأين يؤدي العمل ؟ وبمن يؤدي العمل ؟

أما بالنسبة للهيكل التنظيمي الحالي لجامعة بوليتكنك فلسطين فإنه يوجد فصل واضح بين الرئاسة الفنية وتلك الإدارية حتى على مستوى التقسيم التنظيمي فمثلاً يوجد هنالك قسم مركز الحاسوب وقسم مركز تكنولوجيا المعلومات والتي تقوم بأعمال فنية بحتة بعكس معظم التقسيمات التنظيمية الأخرى التي تقوم بأعمال إدارية بحتة وهذا من شأنه أن يقلل من التضارب ويزيد من الفاعلية في الأداء، كما أننا ومن خلال الجولات الميدانية فإننا وجدنا العديد من المرؤوسين الذين يتلقون تعليمات من أكثر من مسؤول، وهذا يظهر بشكل جلي في عمل السكرتاريات فمعظمهم يتلقون أوامر من رؤساء الدوائر وعيد الكلية نفسه، ولكنه لا يمكن اعتبارها من المشاكل إذ أنه يتم -في الغالب- تعيين سكرتاريا في كلية مثل كلية العلوم الادارية وتقوم بتنفيذ قرارات كل من العميد ورؤساء الدوائر.

٣-٢-١٠ مبدأ التنسيق: يعني انسياب العمل في المنظمة دون اختناق أو تعقيد الإجراءات ويتحقق ذلك من خلال مراعاة تلافي الازدواج في الاختصاصات بين التقسيمات ووضع الأنشطة المتكاملة في تقسيم واحد.

بالنسبة لمبدأ التنسيق ودرجة فاعليته واستخدامه في الهيكل التنظيمي الحالي لجامعة بوليتكنك فلسطين؛ فإنه الهيكل التنظيمي الحالي للجامعة يتمتع بدرجة عالية من التنسيق إذ أنه يتم نقل الأوامر والتعليمات إلى الوحدات التنظيمية الأدنى دون وجود عوائق نظراً للتوزيع الجيد للوحدات التنظيمية ونظراً لتلافي الازدواج في الاختصاصات بين التقسيمات ووضع الأنشطة المتكاملة في تقسيم واحد، بالإضافة إلى الاستغلال الجيد للتكنولوجيا المتوفرة، ونظراً لتوزيع الدوائر والكليات في أكثر من منطقة جغرافية فإنها تعتبر جيدة، حيث أنه تم وضع كل وحدة تنظيمية ذات العمل المتجانس والمتشابه في منطقة جغرافية واحدة، فالإدارة العامة موجودة في المبنى الرئيسي، والتي تشمل على تقسيمات فرعية مثل: دائرة التعليم المستمر ودائرة العلاقات العامة ودائرة التخطيط والتطوير ودائرة القبول والتسجيل... . وكلية الهندسة والتكنولوجيا في مباني واد الهرية، بدوائرها المختلفة والتي تشمل على دائرة الهندسة الميكانيكية ودائرة الهندية المدنية ودائرة هندسة الكهرباء والحاسوب. والكلية التقنية وكلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات في واد أبو اكتيلة والتي تشمل على دائرة تكنولوجيا المعلومات ودائرة العلوم الإدارية.

٣-٢-١١ مبدأ تبسيط الإجراءات: ويعني اختصار خطوات العمل غير الضرورية والتي ليس لها تأثير على إنجاز العمل والتي تظهر أحياناً في صورة عيوب تنظيمية مثل: المركزية الشديدة أو تعدد المستويات الإشرافية أو عدم التكامل بين الأنشطة.

إن وجود لامركزية واضحة وتنسيق جيد وعدد مستويات إشرافية مقبول يزيد من عملية تبسيط الإجراءات وبشكل واضح جداً، حيث أن اللامركزية تقلل الحاجة إلى الحصول على التعليمات من المستويات الإدارية الأعلى وهذا يؤدي في النهاية إلى التبسيط في الإجراءات، فمثلاً يتم تفويض عمداء الكليات بالواجبات الملقاة على عاتقهم ومنحهم السلطات الكافية لكي يتمكنوا من القيام بمثل هذه الواجبات، وهؤلاء العمداء يقومون بتفويض رؤساء دوائرهم بالعديد من الصلاحيات لإنجاز أعمال

معينة وهكذا، وبالتالي فإن عملية التفويض تؤدي في النهاية إلى تبسيط الإجراءات وانسياب التعليمات من المستويات الإدارية الأعلى إلى الأدنى، بالإضافة إلى إنجاز الأعمال بشكل أكفأ. بالإضافة إلى ذلك فإن عدد المستويات الإدارية المتدني كما هو في الهيكل التنظيمي الحالي لجامعة بوليتكنك فلسطين من شأنه أن يزيد من عملية تبسيط الإجراءات، حيث أنه كلما ازداد عدد المستويات الإدارية ازدادت الإجراءات تعقيدا وازدادت فرص التشويش وصعوبة التنسيق. كما أن التكامل النسبي في توزيع الوحدات التنظيمية كما في الهيكل التنظيمي الحالي لجامعة بوليتكنك فلسطين -خصوصا إذا ما أخذ بعين الاعتبار توزيع الوحدات التنظيمية في مناطق جغرافية متعددة ومتباعدة نسبيا- يزيد من عملية تبسيط الإجراءات حيث أن هذه الإجراءات عادة وفي معظم الأحيان تكون خاصة بكل تقسيم تنظيمي على حدة وهذا يقلل وبشكل كبير من عملية تبسيط الإجراءات، وتقليل احتمالات حدوث التشويش إلى درجة كبيرة جدا، وسهولة عملية التنسيق، وبالتالي توفير الجهد والوقت والحصول على نتائج مقبولة على مستوى عال.

٣-٢-١٢ الرسمية: وتعني مدى اعتماد المنظمة على الأنظمة والإجراءات والقواعد والمعايير المحددة في توجيه سلوك الفرد في أداء عمله.

إن الهيكل التنظيمي الحالي لجامعة بوليتكنك فلسطين يتصف بدرجة عالية من الرسمية، إذ أنه يعتمد وبشكل كبير جدا على القوانين والأنظمة والتعليمات والقواعد والإجراءات والمعايير المكتوبة في توجيه وضبط سلوك الأفراد وأفعالهم وتصرفاتهم أثناء أداء أعمالهم. وفي الوقت الذي يتعامل فيه الموظفون في الجامعة على درجة عالية من الرسمية، إلا أن هنالك الكثير من العلاقات القائمة والموجودة بشكل غير رسمي ولكنها ومع ذلك تتسجم وتتناسق وتتلائم مع قوانين وإجراءات الجامعة ولا تتصادم معها، ومن الجدير بالذكر أن وجود درجة عالية من الرسمية في أي منظمة يتولد عنه العديد من النتائج السلبية مثل الحد من عمل الفرد في

المنظمة، ليس فقط في مجال عمله وإنما أيضا في مجالات أخرى من حياته، بالإضافة إلى أن أمراض الوظيفة والفرد تنشأ عن اعتبار القواعد والأنظمة غاية وليست وسيلة، ومع ذلك يمكن القول وبالرغم من اتصاف الهيكل التنظيمي الحالي لجامعة بوليتكنك فلسطين بدرجة عالية من الرسمية إلا أن الأفراد والموظفين فيه يتمتعون بدرجة عالية من الحرية والتصرف والاجتهاد ولا تتدخل إدارة الجامعة كثيرا في أعمالهم طالما تم الحفاظ على الالتزام بالاجراءات والقوانين في الجامعة.

٣-٢-١٣ مبدأ المرونة: كلما أخذ الهيكل التنظيمي بعين الاعتبار قدرة المنظمة على رصد وتتبع الاحتمالات والتغيرات في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية والتكيف لمواكبة ذلك، كان الهيكل التنظيمي أكثر فاعلية.

وفيما يتعلق بالمرونة والهيكل التنظيمي الحالي للجامعة، فإن هنالك بعض الدوائر الموجودة ضمن الهيكل التنظيمي الحالي لجامعة بوليتكنك فلسطين وهي غير موجودة بشكل فعلي على أرض الواقع كدائرة الصيانة والخدمات، وكذلك دائرة الاستشارات الفنية والهندسية وخدمة المجتمع، وهذا ناتج عن عمليات التنبؤ بالمستقبل وبشكل مدروس، بالإضافة إلى مركز تكنولوجيا المعلومات حيث أنه مندرج ضمن الهيكل التنظيمي الحالي، وعمل الصعيد الواقعي فإن عمليات البناء والتشييد به مستمرة وربما يتم افتتاحه رسميا مطلع العام المقبل، وهذه ميزة جيدة متوافرة في الهيكل التنظيمي الحالي لجامعة بوليتكنك فلسطين مما يعطيه المزيد من المرونة، إذ أن عملية إعداد الهيكل التنظيمي وتصميمه تتم عادة لخمس سنوات قادمة، بالإضافة إلى ذلك فإن هنالك دائرة كاملة متكاملة وتتبع بشكل مباشر إلى رئيس الجامعة والتي تعنى بدراسة وتحليل الواقع والاستفادة من تجارب الماضي والتنبؤ بالمستقبل كدائرة التخطيط والتطوير وهذا من شأنه أن يزيد من مرونة الهيكل التنظيمي الحالي للجامعة وزيادة قدرته للاستجابة مع الظروف والبيئة المحيطة وعلى نحو خلاق. حيث أن من أهم ميزات الهيكل التنظيمي

الفعال في أي منظمة وجد هو قدرته على الاستجابة والتأقلم مع الظروف البيئية المحيطة، والتي تتسم عادة بالتغيير المستمر وعدم الاستقرار.

٣-٢-١٤ مبدأ المسؤولية الكاملة (المطلقة): يتحمل كل رئيس (مشرف، موظف) كامل المسؤولية أمام رئيسه عن أداء الأعمال التي يكلف بها، ولا يستطيع المدير (المشرف) أن يتهرب من مسؤولياته عن أعمال مرعوسيه.

وفيما يتعلق بالهيكل التنظيمي الحالي لجامعة بوليتكنك فلسطين، فإن كل رئيس دائرة أو كلية أو موظف يكون مسؤول مسؤولية كاملة ومطلقة أمام الرئيس المباشر عنه، وهذا الأخير لا يستطيع أن يتهرب عن أعمال مرعوسيه، فمثلا رئيس الدائرة يكون مسؤول مسؤولية كاملة عن الأعمال التي يقوم بها مرعوسيه وله الحق في اتخاذ القرارات التي يراها مناسبة بحق مرعوسيه ولكن في حدود سلطته. وكذلك فإن نائب الرئيس للشؤون الإدارية يكون مسئول أمام رئيس الجامعة عن الوحدات التنظيمية المسئول عنها بشكل مباشر، ويكون في ذات الوقت محاسب ومسئول أمامه عن جميع الأخطاء والمشاكل التي تحدث في هذه الوحدات التنظيمية، حيث أن جميع ما يحدث في هذه الوحدات التنظيمية سلبا كان أم إيجابا يكون نائب الرئيس للشؤون الإدارية مسئول عنها أمام رئيس الجامعة، وهذه الوحدات التنظيمية التي يكون مسئول عنها نائب الرئيس للشؤون الإدارية تشمل على (الدائرة المالية، الديوان وشؤون الموظفين، عمادة شؤون الطلبة، المكتبة، دائرة اللوازم والمشتريات، دائرة الاستشارات الفنية والهندسية وخدمة المجتمع مركز فحص السيارات، دائرة الصيانة والخدمات، مركز الأجهزة الطبية). وكذلك فإن كل من هذه التقسيمات التنظيمية الفرعية كالدائرة المالية يكون رئيس الدائرة المسئول عنها مسئول مسؤولية كاملة أمام نائب الرئيس للشؤون الإدارية عن كل ما يتم في هذه الدائرة، وهكذا.

٣-٢-١٥ وحدة الهدف: بقدر ما يساعد الهيكل التنظيمي في تحقيق أهداف المنظمة المعلنة والمحددة بقدر ما يكون فعالاً، ويتحقق ذلك من خلال تشجيع وتسهيل مشاركة الموظفين، والتنسيق فيما بين جهودهم.

إن كل الدوائر المدرجة في الهيكل التنظيمي تسعى بالدرجة الأولى نحو هدف واحد، وهو الهدف الذي من أجله تأسست جامعة بوليتكنك فلسطين، فمثلاً دائرة القبول التسجيل تعنى بعمليات تسجيل الفصول الدراسية للطلاب، وتحديد عدد الساعات والطلبة المسجلين وغير المسجلين والطلبة الخريجين...، وكذلك فإن دائرة التخطيط والتطوير تسعى إلى تطوير الجامعة على المستوى الأكاديمي والاجتماعي والاقتصادي... وكذلك دائرة العلاقات العامة تسعى إلى الحصول على منح خارجية للطلبة وبناء علاقات قوية ومتينة مع غيرها من الجامعات والمؤسسات وإلى ما غير ذلك، وكذلك فإن دائرة التعليم المستمر تسعى إلى استمرار عمليات التعليم وعقد الدورات الشهرية والسنوية للحفاظ على مهارات الطلبة وتطويرها وبشكل مستمر، لذلك فإن كل الدوائر في النهاية تسعى نحو تحقيق هدف واحد.

٣-٢-١٦ مبدأ الكفاية والفاعلية: يتصف الهيكل التنظيمي بالكفاية والفاعلية إذا ما ساعد على تحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة وبأقل النتائج غير المرغوبة وبأقل المخاطر.

يتصف الهيكل التنظيمي الحالي بدرجة جيدة من الكفاية والفاعلية إذ أنه يسعى إلى تحقيق الجامعة لأهدافها بأقل النتائج غير المرغوبة وبأقل التكاليف وذلك من خلال القوانين والأنظمة والتعليمات الصارمة التي تتبناها إدارة الجامعة في الجانب الأكاديمي فمثلاً معظم طلاب الجامعة عند التسجيل يجب ألا يقل معدل طالب الهندسة عن ٨٠% علمي كما ولا يقبل الطالب الأدبي إطلاقاً في مثل هذه التخصصات، وطلبة الصناعي يتم إعدادهم بسنة تحضيرية وهكذا مع باقي التخصصات. ومن جانب آخر فإن معدلات الطلبة في تخصصاتهم يجب ألا يقل عن ٧٠%، وإن حصل ذلك يتم إعطاء الطالب إنذار أول ثم ثاني ثم التحويل إلى كلية أدنى أو الفصل النهائي من الجامعة، وكذلك فيما يتعلق بالمعدل

التراكمي لجميع طلبة البكالوريوس والذي يجب ألا يقل عن ٦٠%، وغيرها الكثير من القوانين والأنظمة التي تهدف أساساً إلى تخريج طلبة متفوقين وذو قدرات ومهارات عالية ومعدلات مرتفعة، بالإضافة إلى ذلك سعي الجامعة الدءوب إلى مواصلة تحديث المناهج الدراسية في جميع التخصصات، بالإضافة إلى تطوير مختبرات الحاسوب بشكل متواصل وكذلك باقي مختبرات الجامعة. وكذلك فيما يتعلق بتوظيف المدرسين حيث تقوم إدارة الجامعة بإتباع سلسلة من الإجراءات الصارمة والعادلة في عمليات توظيف المدرسين، إذ أن هذه العملية تعتمد بالأساس على الكفاءة.

والجدول التالي (١-٣) يلخص مدى ودرجة تطبيق كل من المبادئ السابقة الذكر على الهيكل

التنظيمي الحالي للجامعة:

الرقم	المبدأ (المعيار)	متدني	متوسط	مرتفع
١.	مبدأ التخصص			
٢.	مبدأ الأهمية النسبية للأنشطة الرئيسية للمنظمة			
٣.	مبدأ وضوح الاختصاصات			
٤.	مبدأ التكامل والتجانس			
٥.	مبدأ نطاق الإشراف الملائم			
٦.	مبدأ قصر السلطة			
٧.	مبدأ المركزية الإدارية			
٨.	مبدأ أحكام الرقابة			
٩.	مبدأ وحدة الأمر والقيادة			
١٠.	مبدأ التنسيق			
١١.	مبدأ تبسيط الإجراءات			

١٢.	الرسمية			
١٣.	مبدأ المرونة			
١٤.	مبدأ المسؤولية الكاملة (المطلقة)			
١٥.	وحدة الهدف			
١٦.	مبدأ الكفاية والفاعلية			

جدول (١-٣) ملخص مباحث التنظيم

٣-٣ التقسيم التنظيمي المتبع في الهيكل التنظيمي للجامعة:

من خلال الدراسة والتحليل للهيكل التنظيمي الحالي للجامعة تبين لنا أنه يتبع عدد من التقسيمات التنظيمية وبالتحديد يتبع نوعين من التقسيمات التنظيمية و هذه التقسيمات هي:

- التقسيم الوظيفي.
- التقسيم حسب نوع الخدمة.

(١) التقسيم الوظيفي:

يعتبر هذا النوع من التقسيمات الأكثر استخداماً، حيث يتم بموجبه تقسيم المنظمة إلى عدد من الوحدات التنظيمية التي تتناسب مع عدد الوظائف التي تقوم بها، وتختص كل وحدة تنظيمية بأداء وظيفة معينة للمنظمة كلها، وهذا يتضح في الهيكل التنظيمي للجامعة حيث نرى أن هناك تقسيمات تنظيمية مثل التخطيط و التطوير يوجد له دائرة تنظيمية مستقلة تابعة لرئيس الجامعة، وأيضاً هناك دوائر أخرى، و بالنظر إلى الدوائر التعليمية للجامعة نرى أن هناك كليات مقسمة إلى أجزاء حسب نوع العمل التي تقدمه كل كلية، فكل كلية تم تقسيمها إلى دوائر حسب الوظيفة التي تؤديها كل دائرة، مثل كلية الهندسة و التي يتبعها عدد من الدوائر مثل دائرة الهندسة الميكانيكية و دائرة

الهندسة المدنية المعمارية و دائرة الهندسة الكهرباء و الحاسوب، و هناك أيضا كلية العلوم الإدارية و نظم المعلومات التي تتبعها دائرتين هما دائرة العلوم الإدارية و دائرة تكنولوجيا المعلومات.

(٢) التقسيم حسب نوع الخدمة:

في هذا النوع من التقسيم يتم تقسيم نشاطات المنظمة حسب الخدمة التي تقدمها، ويشيع استخدام هذا التقسيم في المنظمات التي نظمت على أساس وظيفي، ومن أهم مزايا هذا التقسيم أنه يستفيد استفادة كاملة من تقسيم العمل و التخصص في الأداء، وهذا يتضح من الهيكل التنظيمي الحالي للجامعة، فمثلا دائرة العلاقات العامة تختص في أمور معينة مثل استقبال الضيوف من وفود أجنبية ومحلية أيضا من أعمالها تقوم بعملية الاتصالات الخارجية، والتخصص في هذا التقسيم يتكلم عن أن هناك دوائر مقسمة لا علاقة لها بالدوائر الأخرى، مثل الكليات ودوائرها، فمثلا كلية العلوم الإدارية و نظم المعلومات لها دائرتين، وهما (١) دائرة العلوم الإدارية وإدارة الأعمال المعاصرة ونظم المعلومات وإدارة المشاريع والتسويق الإلكتروني. (٢) دائرة تكنولوجيا المعلومات وهي تختص في تقديم البرامج الحاسوبية ومن هذه البرامج تكنولوجيا المعلومات والجرافيكس والوسائط المتعددة، وهناك كليات أخرى تقسم إلى دوائر و تختص في تخصصات معينة.

٣-٤ العوامل المؤثرة على الهيكل التنظيمي الحالي للجامعة:

هناك العديد من العوامل المؤثرة على الهيكل التنظيمي للجامعة، ومنها ما له تأثير بشكل مباشر وواضح، ومنها ما يؤثر على الهيكل التنظيمي ولكن بشكل طفيف، لذلك سوف نبين أهم العوامل المؤثرة على الهيكل التنظيمي واقتراح طرق وأساليب للحد منها أو التخلص منها بشكل كامل إن أمكن، وذلك كما يلي:

٣-٤-١ حجم الجامعة:

من أهم العوامل التي تؤثر في اختيار الهيكل التنظيمي هو الحجم الذي تملكه الجامعة ومدى اتساعها، حيث إن الحجم الحقيقي للجامعة ليس حجما كبيرا، حيث أنها تتكون من عدة دوائر سواء كانت

هذه الدوائر أكاديمية أو إدارية، ففيها العديد من الدوائر الإدارية التي تهتم وتعتني في كيفية تنظيم شؤون الجامعة من حيث إدارة أمور الجامعة الداخلية والخارجية والتطوير وغير ذلك من تحسين الظروف التعليمية والتطوير الأكاديمي، فهذا الحجم الكبير نسبيا للجامعة يجعل من الضروري عمل هيكل تنظيمي يكون بمقدوره تقسيم العمل وتوزيع الوظائف بين الأقسام والدوائر المختلفة بطريقة فعالة ومرنة.

٣-٤-٢ مكان العمل الجغرافي للجامعة:

إن التوزيع الجغرافي للجامعة يحد من كفاءة الهيكل التنظيمي الحالي للجامعة بحيث لا يصبح بمقدوره تلبية الحاجات الأساسية من أجل تحقيق الأهداف، ومن خلال التحليل للهيكل التنظيمي الحالي للجامعة، ومن خلال أرض الواقع يتبين أن التقسيمات التنظيمية للجامعة تتوزع في مناطق جغرافية متعددة، بالإضافة إلى عدم وجود أساس وطريقة فعالة في عملية تجميع هذه التقسيمات التنظيمية، وهذا من شأنه أن يؤثر وبشكل جلي على عمليات الاتصال والتنسيق والإشراف الفعال. إلا أنه وبالرغم من ذلك ونتيجة لاعتماد الجامعة على التكنولوجيا وتوظيفها بشكل فعال فإن ذلك من شأنه أن يحد من هذه المشاكل، بالإضافة إلى تجميع التقسيمات التنظيمية ذات الأعمال المتقاربة والمتشابهة في موقع جغرافي واحد، فمثلا تم وضع إدارة الجامعة والدوائر التي تقوم بأعمال متشابهة مثل التعليم المستمر والتخطيط والتطوير والقبول والتسجيل وإدارة شؤون الموظفين في مبنى واحد وهو المبنى الرئيسي، وكذلك تم تجميع جميع تخصصات الهندسة ممثلة بكلية الهندسة والتكنولوجيا ووضعها في موقع جغرافي واحد وهو واد الهرية وهكذا، وهذا في النهاية نحد وبشكل كبير جدا من معوقات الاتصال والتكاليف المادية والجسمانية ومن مشاكل التنسيق وغيرها.

٣-٤-٣ التخصص:

إن من الضروري لأي مؤسسة أن يكون فيها نوع من التخصص لدى الموظفين حتى يستطيعوا القيام بأعمال المؤسسة بشكل أفضل وأكثر فاعلية، فالجامعة فيها العديد من الكليات والدوائر الأكاديمية والإدارية، فكل كلية فيها التخصصات الجامعية المختلفة والتميزة عن الأخرى، من حيث نوع الدراسة

والمواد التي يتم طرحها، لذلك من الضروري أن يكون هناك موظفين على درجة مختلفة من المعرفة والعلم والتخصص، حتى يستطيع أداء الواجب التعليمي كما هو مطلوب.

٣-٤-٤ مدى توفر التكنولوجيا:

يتأثر الهيكل التنظيمي بدرجة كبيرة جدا من التطور التكنولوجي والعلمي، حيث أن التكنولوجيا مستمرة في التقدم والتطور، وهذا يجعل من الضروري على كل مؤسسة مواكبة التطور العلمي والتكنولوجي وبشكل مستمر، وبما أن الجامعة تعتمد كثيرا على التكنولوجيا الحديثة وخاصة المحوسبة منها فهذا يزيد من درجة تأثر الهيكل التنظيمي الحالي للجامعة بالتطور التكنولوجي الحاصل، إذ أن التكنولوجيا تلعب دور هام في تحديد طبيعة نوع العمل المسند للأشخاص، وتحدد وسائل تنظم أداء الوظائف الإدارية وكيفية تحقيق الأهداف بشكل يكون فيه نوع من السلاسة والمرونة والسرعة. لذلك فإن إدارة الجامعة تعمل وبشكل متواصل على مواكبة التطور التكنولوجي من أجهزة حاسوب ومختبرات وتوظيفها جميعا لخدمة أهداف الجامعة، خصوصا وان جامعة بوليتكنك فلسطين بطبيعتها جامعة تقنية، لذلك فإن أبرز ما تتميز به عن غيرها من الجامعات على مستوى الوطن هو الجانب التقني.

٣-٥ اللجان:

تعرف اللجنة بأنها مجموعة من الأفراد مسئولة عن القيام بعمل معين فإذا كانت اللجنة تتمتع بسلطة تنفيذية أطلق عليها لجنة تنفيذية لها القدرة على اتخاذ القرارات و إصدار الأوامر الملزمة للغير، وإن كانت اللجنة مسئولة عن تقديم اقتراحات وتوصيات فإنه في هذه الحالة يطلق عليها باللجنة الاستشارية. لذلك فاللجان في الجامعة تحتل أهمية كبيرة لعدة أسباب، ومن هذه الأسباب:

- الرأي الجماعي المتكامل: فالقرارات الصادرة عن مجموعة غالبا ما تكون أفضل من القرارات الفردية لأن رأي اللجنة يمثل الخلاصة لأفكار الأعضاء المتعددة الجوانب.
- التنسيق: إذا كانت النتائج المترتبة على اتخاذ قرار معين تشمل عدة إدارات فإن وجود شخص يمثل كل إدارة يسهل عملية التنسيق بين المتطلبات المختلفة.

• التعاون: إن وجود شخص يمثل إدارة معينة في لجنة يخلق روح من التعاون الاختياري في تنفيذ الخطط.

• تدريب الأعضاء: لا شك أن مداومة التفكير في اللجنة للوصول إلى حل يعتبر أداء فعالة في تدريب الأعضاء.

أما فيما يتعلق باللجان والهيكل التنظيمي الحالي للجامعة فإنه تم تشكيل هذه اللجان، حيث تتواجد في شكلين هما لجان دائمة ولجان مؤقتة.

اللجان المؤقتة: حيث يتشكل هذا النوع من اللجان تشكل عند قيام الجامعة بعملية تطوير استراتيجية كتطوير المباني من عمران و توسيع جديد في مبانيها فتقوم هذه اللجان بالاجتماع ومناقشة القضية والخروج بنتائج مدروسة وعلى درجة عالية من الموثوقية.

اللجان الدائمة: حيث يتشكل هذا النوع من اللجان لبعض الدوائر و الأقسام للجامعة، بحيث تكون هذه اللجان مكملة لعمل هذه الدوائر وتقوم بتقديم بعض الاستشارات الفنية والإدارية لهذه الدوائر، ومن الجدير بالذكر هنا أنه ومن خلال الجولات الميدانية أن معظم اللجان المشكلة في الجامعة هي لجان استشارية، ومن الأمثلة لبعض اللجان التي تم تشكيلها داخل الجامعة ما يلي:

• لجنة العلاقات العامة:

و تهتم هذه اللجنة في دراسة سياسات وإجراءات ومشاكل العلاقات الإنسانية للموظفين بقصد تكوين شخصية وسمعة طيبة للجامعة، وتهتم هذه اللجنة في وضع الاقتراحات وقد تتخذ بعض القرارات مثل عملية الاتصالات الخارجية، فقد تكون هذه الاتصالات مع الدول المانحة من جامعات أخرى، و تسعى إلى إقامة علاقات مع المؤسسات المحلية مثل البلديات والغرف التجارية و المؤسسات الصناعية.

• لجنة التعليم المستمر:

تقوم هذه اللجنة بعمل دراسات ووضع خطط إستراتيجية لعمل دائرة التعليم المستمر، و تقدم هذه اللجنة الاقتراحات للدائرة، وبعض هذه الاقتراحات قد يكون توسيع عمل الدائرة، أو توسيع البرامج التعليمية التي تقدمها إلى الأفراد.

• لجنة التخطيط و التطوير:

تهتم هذه اللجنة في وضع الخطط التطويرية للجامعة وعمل الدراسات اللازمة لإقامة المشاريع الإنتاجية من أجل رفد الجامعة مالياً، ومن ثم تقديم هذه الأعمال كاقتراحات لدائرة التخطيط والتطوير. في النهاية نستنتج أن هناك حالات يجب أن تستخدم فيها اللجان:

- عندما تكون هناك حاجة إلى معرفة معلومات متعددة الجوانب للوصول إلى قرار حكيم.
- عندما يكون القرار هاماً بشكل تكون معه خبرة الأفراد المتخصصين ضرورية.
- عندما يكون نجاح تنفيذ القرارات متوقفاً على فهم الاعتبارات المتعلقة بها.
- عندما يكون التنسيق ضرورياً بين عدة أشخاص.

٦-٣ النموذج التنظيمي:

إن عملية تحليل النموذج التنظيمي ليست بالعملية السهلة، نظراً للطرق والأشكال المختلفة التي تتم بها عملية تصميم أجزاء (مكونات) الهيكل التنظيمي، فالهيكل التنظيمي هو محصلة تفاعل عناصر ومتغيرات عديدة ومعقدة، لذلك فإن عملية اختيار النموذج التنظيمي عند تصميم الهيكل التنظيمي تتم من بين بدائل كثيرة ومتنوعة غير محدودة. وبالتالي فإن عملية تصنيف وتبويب المنظمات والهيكل التنظيمية تتم وفق عوامل ومعايير متعددة ومختلفة، ومن بين هذه التصنيفات الأكثر انتشاراً وقبولاً هو تصنيف الهيكل التنظيمي إلى كلاسيكي (آلي، ميكانيكي، بيروقراطي، هرمي) Mechanistic، وعضوي Organic.

تصنيف الهيكل التنظيمي إلى كلاسيكي (آلي، ميكانيكي، بيروقراطي، هرمي) Mechanistic، وعضوي Organic.

وينظر إلى هذين النموذجين وكأنهما يحتلان نهايتي خط مستقيم يقع على امتداده "بين الطرفين" أنواع شتى من الهياكل التنظيمية التي تجمع مزيجا من خصائص كل من النوعين السابقين، وان كانت خصائص نوع معين تغلب على خصائص النوع الآخر.

ومن خلال الدراسة والمتابعة ومراجعة أدبيات التنظيم في هذا المجال فإننا كفريق مشروع لم نجد أو نتوصل إلى اتفاق كامل بين رواد وعلماء ومفكروا الإدارة بشأن ماهية كل من النموذجين وخصائصهما وسماتهما. بل وجدنا تفاوتاً وتبايناً في وجهات النظر فقد يكون إحداهما أحياناً ثانوياً طفيفاً، وقد يكون أحياناً في حالات أخرى كبيراً.

إن عملية تحليل النموذج التنظيمي من وجهة نظرنا كفريق مشروع يمكن أن تتم عن طريق وضع مجموعة من المعايير والأسس وتحليل كل منها ومقارنته بالهيكل التنظيمي الحالي للجامعة، وذلك كما هو مبين في الجدول التالي (جدول ٣-٢) (١):

(١) حسين محمود حريم، تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، جامعة العلوم التطبيقية (جامعة كل العرب) جامعة

المعيار	النموذج الكلاسيكي	النموذج العضوي	أي النموذجين
القيادة	لا تتضمن إدراكا للثقة لا يشعر المرؤوسين بالحرية لمناقشة مشكلات العمل مع رؤسائهم الذين لا يقومون بدورهم باستقطاب أفكار المرؤوسين وآرائهم.	تتضمن إدراكا للثقة بين الرؤساء والمرؤوسين في جميع الأمور ويشعر المرؤوسين بالحرية في مناقشة مشاكل العمل مع رؤسائهم.	النموذج العضوي
الحافزية/ التحفيز	توظف فقط الدوافع والحوافز المالية والأمنية والجسمانية من خلال استخدام الخوف والعقوبات تسود بين العاملين اتجاهات سلبية نحو المنظمة.	توظف حوافز ودوافع متنوعة من خلال أسلوب المشاركة تسود العاملين اتجاهات ايجابية نحو المنظمة.	النموذج العضوي
الاتصال	تناسب المعلومات من أعلى إلى أسفل وتميل إلى التشويه وعدم الدقة وينظر المرؤوسون إليها بالريبة والشك.	تناسب المعلومات بحرية في جميع الاتجاهات (من أعلى إلى أسفل وبالعكس وأفقياً)؛ والمعلومات دقيقة وغير مشوهة.	النموذج العضوي
التفاعل	مغلق ومحدود للمرؤوسين تأثير محدود على أهداف دوائرهم وأساليبها وأنشطتها.	مفتوح ومكثف، حيث الرؤساء والمرؤوسين بإمكانهم أن يؤثروا على أهداف الدوائر وأساليبها وأنشطتها.	النموذج العضوي
اتخاذ القرارات	نسبياً مركزية تحدث فقط عند قمة الهرم في المنظمة.	نسبياً لا مركزية تحدث عند جميع المستويات من خلال الجماعة.	النموذج العضوي

وضع الأهداف	مركزة في قمة المنظمة ولا تشجع مشاركة الجماعات.	تشجع مشاركة الجماعة في وضع أهداف عالية وواقعية.	النموذج العضو
الرقابة	مركزية تركز على وضع اللوم والنقد بسبب الأخطاء.	موزعة في التنظيم تركز على الرقابة الذاتية وحل المشكلات.	النموذج العضو
الرسمية	يتعامل كل فر في المنظمة مع الآخرين ومع العملاء بشكل رسمي وغير شخصي.	درجة متدنية من الرسمية (وجود قليل من القواعد والأنظمة والإجراءات) ويؤكد على عدم الرسمية العالية بسبب تركيزه على تكوين الوحدات والتقسيمات التنظيمية على أساس المنتج أو العملاء	النموذج العضو
المركزية	تتركز سلطة وقوة اتخاذ القرارات في قمة السلم الهرمي في المنظمة	أولى هذا النموذج عناية زائدة لموضوع تفويض السلطة للمستويات الأدنى وزيادة عمق العمل	النموذج العضو
أهداف الأداء	متدنية ويسعى المديرين إليها بسلبية ولا يلتزمون بتطوير الموارد البشرية للمنظمة	عالية ويسعى المديرين لتحقيقها بجد وثبات ويقرون بالحاجة للالتزام الكامل بتطوير وتدريب الموارد البشرية للمنظمة.	النموذج العضو
تقسيم العمل والتخصص	يتم تقسيم الأنشطة (الوظائف) إلى أعمال متخصصة جدا ويتم تقسيم كل عمل إلى مهام بسيطة وروتينية ومحددة جدا	البساطة النسبية حيث يؤكد النموذج على إثراء العمل وتوسيع نطاقه بدلاً من التخصص الشديد أو المتطرف	النموذج العضو

وضع الأهداف	مركزة في قمة المنظمة ولا تشجع مشاركة الجماعات.	تشجع مشاركة الجماعة في وضع أهداف عالية وواقعية.	النموذج العضو
الرقابة	مركزية تركز على وضع اللوم والنقد بسبب الأخطاء.	موزعة في التنظيم تركز على الرقابة الذاتية وحل المشكلات.	النموذج العضو
الرسمية	يتعامل كل فر في المنظمة مع الآخرين ومع العملاء بشكل رسمي وغير شخصي.	درجة متدنية من الرسمية (وجود قليل من القواعد والأنظمة والإجراءات) ويؤكد على عدم الرسمية العالية بسبب تركيزه على تكوين الوحدات والتقسيمات التنظيمية على أساس المنتج أو العملاء	النموذج العضو
المركزية	تتركز سلطة وقوة اتخاذ القرارات في قمة السلم الهرمي في المنظمة	أولى هذا النموذج عناية زائدة لموضوع تفويض السلطة للمستويات الأدنى وزيادة عمق العمل	النموذج العضو
أهداف الأداء	متدنية ويسعى المديرين إليها بسلبية ولا يلتزمون بتطوير الموارد البشرية للمنظمة	عالية ويسعى المديرين لتحقيقها بجد وثبات ويقرون بالحاجة للالتزام الكامل بتطوير وتدريب الموارد البشرية للمنظمة.	النموذج العضو
تقسيم العمل والتخصص	يتم تقسيم الأنشطة (الوظائف) إلى أعمال متخصصة جدا ويتم تقسيم كل عمل إلى مهام بسيطة وروتينية ومحددة جدا	البساطة النسبية حيث يؤكد النموذج على إثراء العمل وتوسيع نطاقه بدلاً من التخصص الشديد أو المتطرف	النموذج العضو

٣-٧ الهيكل التنظيمي المقترح:

بعد الانتهاء من عمليات التحليل فإننا كفريق مشروع نرى بأن الهيكل التنظيمي الحالي للجامعة، مناسب وخصوصا في عملية التقسيم للوحدات التنظيمية، وكما يتضح من الجدول (٣-٢) السابق، وبعد تطبيق أهم مبادئ الإدارة والتنظيم عليه، فإنه من الممكن القول بأن الهيكل التنظيمي الحالي يتناسب وطبيعة الجامعة والأنشطة التي تقوم بها، إذ أن النواقص الموجودة في الهيكل التنظيمي الحالي للجامعة معظمها نواقص إدارية، بمعنى أنها ليست نواقص في الهيكل التنظيمي نفسه، فعلى سبيل المثال دائرة التخطيط والتطوير ودائرة التعليم المستمر، وكما في الهيكل التنظيمي فإن كل منها وحدة إدارية مستقلة عن الأخرى، ويتبعون بشكل مباشر لرئيس الجامعة، إلا أنه في الواقع العملي نرى أن كلتا الدائرتين لهما نفس الرئيس وهذا من شأنه أن يحد من كفاءة إدارته، ومن الوقت اللازم لتطوير نفسه، وربما يساعد في اتخاذ قرارات غير سليمة. وكذلك فيما يتعلق بكلية العلوم التطبيقية إذ يوجد لها دائرتين مستقلتين وهما دائرة العلوم الرياضية والحاسوب، ودائرة الالكترونيات والفيزياء والمعمارية، وكلا الدائرتين وكما في الهيكل التنظيمي الحالي يجب أن يكون لكل منها رئيس وكل من الرئيسين يتبع بشكل مباشر لعميد الكلية، إلا أنه ومن خلال الجولات الميدانية تبين لنا أن العميد يقوم بأعمال العمادة، كما ويقوم بأعمال كلا الرئاسة لكلا الدائرتين أيضا، وربما أحيانا يقوم بأعمال السكرتاريا، وهذا كله في النهاية من شأنه أن يحد من كفاءة إدارته للكلية بدوائرها، والبطء في اتخاذ القرارات، وزيادة احتمال اتخاذ قرارات غير صائبة، وقلة الوقت لتطوير نفسه، خصوصا إذا ما أخذ بالحسبان بأنه يقوم بتدريس بعض المساقات لطلبة الكلية وغيرها. ومن الأمثلة أيضا، فإنه وكما يظهر في الهيكل التنظيمي الحالي فإن دائرة اللوازم والمشتريات والتي يجب أن تتبع وبشكل مباشر لتائب الرئيس للشؤون الإدارية، إلا أنها عمليا تتكون من موظف واحد، وهذا الموظف يتبع إلى الدائرة المالية.

وبناء على ما سبق نقترح نحن كفريق مشروع إبقاء الهيكل التنظيمي الحالي للجامعة كما هو، مع ضرورة القيام ببعض التغيير والإصلاحات في العمليات الإدارية، كما نلاحظ وجود نقص في رؤساء

تحليل الهيكل التنظيمي

الدوائر (كما في دائرتي التخطيط والتطوير، وكلية العلوم التطبيقية بدائرتها)، والسكرتاريات (كما في سكرتاريا دائرة التخطيط والتطوير ودائرة العلاقات العامة). والشكل (٣-٢) التالي يبين الهيكل التنظيمي المقترح.

الفصل الرابع

الوصف الوظيفي

محتويات الفصل

- ١-٤ مقدمة.
- ٢-٤ عناصر الوصف الوظيفي.
- ٣-٤ بطاقة الوصف الوظيفي.
- ٤-٤ أسباب انعدام الوصف الوظيفي.
- ٥-٤ بطاقات الوصف الوظيفي لجامعة بوليتكنك فلسطين.

٤-١ مقدمة:

الوصف الوظيفي هو عبارة عن إعداد بيان تفصيلي حول كافة العناصر الخاصة بوظيفة ما، حيث يعتبر الوصف الوظيفي من أحد الأدوات والوسائل المساعدة في تصميم الهيكل التنظيمي وهناك بعض المبادئ الأساسية التي يمكن بل ويجب تطبيقها عند إملاء بطاقة الوصف الوظيفي:

- تركيز الانتباه على مطالب الوظيفة وليس على الخصائص الشخصية لشاغل الوظيفة الحالي.
- لتحقيق العدالة في المعاملة يجب تقديم وصف الوظائف على أسس متناسقة فيما يختص بالشكل والمحتوى.

- وضوح وبساطة وعدم إساءة تفسير وفهم شكل ولغة الوصف الوظيفي.
- تغطية محتوى الوظيفة يجب أن تكون شاملة وتتضمن جميع الأنواع الرئيسية للطلب التي يحددها شاغلي الوظيفة.

- في جميع الحالات لا ينبغي أن يحتوي توصيف الوظيفة على أية أحكام للقيم. ومثال ذلك العبارات التالية:

• "مسئولية صغيرة".

• "إشراف قليل".

• "مستوى منخفض من المجهود الفعلي".

وجميع هذه العبارات تتضمن أحكام قيم عن مستوى الخبرة المطلوبة.

٤-٢ عناصر الوصف الوظيفي:

(١) اسم الوظيفة.

(٢) الموقع التنظيمي للوظيفة.

(٣) الغرض العام للوظيفة (الاختصاص العام).

٤) المسؤوليات الإشرافية (وتشمل الإشراف الذي تمارسه الوظيفة على وظائف أخرى و كذلك الإشراف الواقع على الوظيفة).

٥) المسؤوليات غير الإشرافية للوظيفة (وتشمل المسؤولية عن المحافظة على أدوات و معدات أو عن معلومات سرية أو عن سجلات أو عن أموال أو عن حياة الآخرين و غير ذلك).

٦) العلاقات الوظيفية في مستوى شاغل الوظيفة.

٧) حدود التصرف المتاحة لشاغل الوظيفة ومستوى القرارات المسموح باتخاذها.

٨) ظروف العمل المحيطة.

٩) الواجبات التفصيلية التي يؤديها شاغل الوظيفة.

١٠) المؤهلات العلمية المطلوبة لشغل الوظيفة.

١١) التدريب والمهارات الفنية والإدارية.

٤-٣ بطاقة الوصف الوظيفي:

يتم تغطية كافة عناصر الوصف الوظيفي في هذه البطاقة، و عادة ما تكون هذه البطاقة نمطية بالنسبة لكافة الوظائف، و يتم الاحتفاظ بها في ملفات خاصة، كما أنه يتم إعطاء الموظف المعني نسخة عن ذلك ليتعرف باستمرار على مهامه ومسؤولياته وعلى جوانب وظيفته الأخرى، كما أن البطاقة تكون دليلاً لأي موظف جديد، كما هي لأي دارس أو باحث أو خبير في مجال شئون الموظفين و شئون التنظيم.

4-4 أسباب انعدام الوصف الوظيفي:

إن انعدام الوصف الوظيفي يمكن أن يعود على أي واحدة أو أكثر من الفرضيات التالية:

١. مدراء المؤسسات والشركات لا يحملون شهادة جامعية في علم الإدارة.
٢. يساعد انعدام الوصف الوظيفي في نظر الإدارة على خلق جو من المرونة في أداء الوظائف وعدم تقيد العامل بوظائف روتينية تؤدي إلى الملل.
٣. إن تحليل الوظائف يتطلب الوقت و الجهد عندما تقوم الشركة بتعديله و إضفاء بعض التحسينات عليه بناءً على التعديلات التي تحدث في المنظمة و التطور في البيئة.
٤. إن عملية وصف الوظائف تؤدي إلى خوف الموظفين من أن يؤثر التحليل على صلاحياتهم ومسؤولياتهم أو أن يؤثر ذلك سلباً في مستوى الراتب.
٥. إن أحد أسباب انعدام الوصف الوظيفي هو خوف الإدارة من التزام العاملين فقط بما يحدد ذلك الوصف من واجبات ومسؤوليات محددة.
٦. يساعد انعدام الوصف الوظيفي على التلاعب بالأجور من قبل الإدارة وعدم دفع القيمة المستحقة لهم بناءً على مستوى المسؤوليات والواجبات الملقاة على عاتقهم.
٧. يساعد انعدام الوصف الوظيفي الإدارة على استغلال العاملين والموظفين من الاستفادة منهم في أكثر من مهمة أو نشاط.
٨. عدم رغبة الإدارة في تحمل المسؤوليات التي تنتج عن وقوع خطأ ما من قبلها والرغبة في تحميلها للموظفين.
٩. الرغبة من قبل الإدارة في التوظيف بناءً على تسعير الشهادة بغض النظر عن متطلبات الوظيفة الفعلية من مهارات خاصة تتوفر في الشخص العادي الذي لا يحمل الشهادات.
١٠. رغبة الإدارة بالترقية بناءً على المواصفات الشخصية كأن يكون شاغل الوظيفة على علاقة حميمة بالإدارة بغض النظر عن الشخص المؤهل فعلياً لتلك الوظيفة الشاغرة.

٤-٥ بطاقات الوصف الوظيفي لجامعة بوليتكنك فلسطين:

يشمل هذا الفصل على وصف كامل لموظفي جامعة بوليتكنك فلسطين، حيث تم ترتيب بطاقات الوصف الوظيفي حسب الهيكل التنظيمي الحالي لجامعة بوليتكنك فلسطين، وذلك بدءاً من المستوى الأعلى ممثلاً برئيس الجامعة وانتهاءً بالموظفين ووفق المستويات الإدارية.

فهرس بطاقات الوصف الوظيفي

اسم البطاقة	رقم الصفحة
الإدارة العليا	٧٩
رئيس الجامعة	٨٠
مدير مكتب رئيس الجامعة	٨٢
نائب الرئيس للشؤون الإدارية	٨٤
نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية	٨٦
رئيس دائرة التخطيط والتطوير	٨٨
سكرتاريا دائرة التخطيط والتطوير	٩٠
موظف إداري (دائرة التخطيط والتطوير)	٩٢
رئيس مركز الحاسوب	٩٤
رئيس دائرة العلاقات العامة	٩٦
الشؤون الإدارية	٩٨
رئيس الدائرة المالية	٩٩
أمين الصندوق	١٠١
فني حاسوب	١٠٣
محاسب	١٠٥
رئيس دائرة ديوان شؤون الموظفين	١٠٧
عميد شؤون الطلبة	١٠٩
أمين المكتبة	١١١
رئيس دائرة اللوازم والمشتريات	١١٣
رئيس مركز فحص السيارات	١١٥
فني سيارات	١١٧
الشؤون الأكاديمية	١١٩
رئيس دائرة التعليم المستمر	١٢٠
عميد دائرة البحث العلمي	١٢٢
مدير دائرة القبول والتسجيل	١٢٤
موظف تسجيل	١٢٦

كلية الهندسة والتكنولوجيا

١٢٨	
١٢٩	عميد كلية الهندسة والتكنولوجيا
١٣١	سكرتاريا كلية الهندسة
١٣٣	رئيس دائرة الهندسة المدنية والمعمارية
١٣٥	سكرتاريا دائرة الهندسة المدنية والمعمارية
١٣٧	مدرس (دائرة الهندسة المدنية والمعمارية)
١٣٩	رئيس دائرة الهندسة الميكانيكية
١٤١	سكرتاريا دائرة الهندسة الميكانيكية
١٤٣	مدرس (دائرة الهندسة الميكانيكية)
١٤٥	رئيس دائرة هندسة الكهرباء والحاسوب

كلية العلوم التطبيقية

١٤٧	
١٤٨	عميد كلية العلوم التطبيقية
١٥٠	سكرتاريا كلية العلوم التطبيقية
١٥٢	رئيس دائرة العلوم الرياضية والحاسوب
١٥٤	سكرتاريا دائرة العلوم الرياضية والحاسوب
١٥٦	مدرس (دائرة العلوم الرياضية والحاسوب)
١٥٨	رئيس دائرة الالكترونيات والحاسوب
١٦٠	سكرتاريا دائرة الالكترونيات والحاسوب

كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات

١٦٢	
١٦٣	عميد كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات
١٦٥	سكرتاريا كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات
١٦٧	رئيس دائرة العلوم الإدارية
١٦٩	سكرتاريا دائرة العلوم الإدارية
١٧١	مدرس (دائرة العلوم الإدارية)
١٧٣	مساعد بحث وتدریس (دائرة العلوم الإدارية)
١٧٥	رئيس دائرة تكنولوجيا المعلومات
١٧٧	سكرتاريا دائرة تكنولوجيا المعلومات
١٧٩	مدرس (دائرة تكنولوجيا المعلومات)

الكلية التقنية

١٨١

عميد الكلية التقنية

١٨٢

سكرتاريا الكلية التقنية

١٨٤

رئيس دائرة الإدارة والحاسوب

١٨٦

سكرتاريا دائرة الإدارة والحاسوب

١٨٨

رئيس دائرة الهندسة التقنية

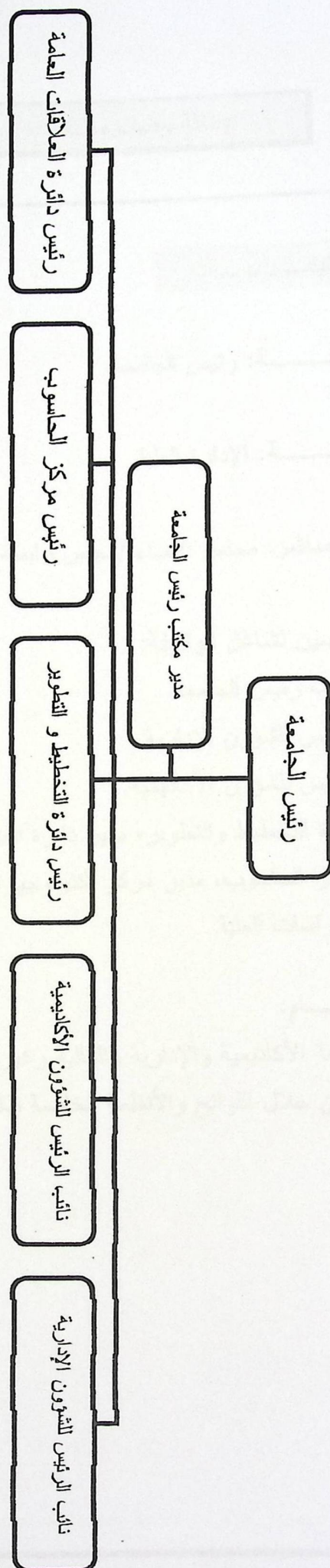
١٩٠

سكرتاريا دائرة الهندسة التقنية

١٩٢

مدرس (دائرة الإدارة والحاسوب)

١٩٤



أولاً: التعريف بالوظيفة:

مسمى الوظيفة: _____
رئيس الجامعة.

موقع الوظيفة: _____
الإدارة العليا.

مسمى وظيفة الرئيس المباشر: مجلس الأمناء / مجلس رابطة الجامعيين.

مسميات وظائف المرؤوسين لشاغل الوظيفة:

مدير مكتب رئيس الجامعة.

نائب الرئيس للشؤون الإدارية.

نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية.

مدير دائرة التخطيط والتطوير، مدير دائرة العلاقات العامة.

مدير مركز الحاسوب، مدير مركز تكنولوجيا المعلومات.

عمادة الدراسات العليا.

الاختصاص العام:

إدارة شؤون الجامعة الأكاديمية والإدارية والمالية وغيرها بما يحقق غايات

وأهداف الجامعة من خلال اللوائح والأنظمة الخاصة بذلك.

ثانياً: الواجبات والمسؤوليات:

- (١) الإشراف الكامل على تطبيق السياسات والإجراءات المنصوص عليها ضمن اللوائح والأنظمة الصادرة عن مجلس الرابطة.
- (٢) تمثيل الجامعة في المحافل والمؤتمرات واللقاءات وأمام الهيئات المختلفة.
- (٣) تشكيل اللجان اللازمة التي يراها ضرورية لتحقيق الأهداف المطلوبة ومراقبتها.
- (٤) تقديم التقارير الدورية عن سير العمل في الجامعة إلى مجلس الرابطة نهاية كل فصل.
- (٥) تقديم التقارير اللازمة عن مستوى العاملين وعطائهم في نهاية كل عام دراسي.
- (٦) الاشتراك في وضع وتنفيذ موازنة الكلية وإصدار أوامر الصرف الخاصة بالمصروفات وفقاً للأنظمة المالية.
- (٧) وضع الخطط السنوية لسير العمل في الجامعة من خلال المسؤولين في الجامعة كل وفق تخصصه.
- (٨) المشاركة في تعيين وإنهاء خدمات العاملين في الجامعة بحكم وظيفته تحمل عبئاً دراسياً لا يقل عن ساعتين معتمدتين.

ثالثاً: العلاقات الوظيفية:

- مع مجلس الأمناء.
- مع النائب الأكاديمي.
- مع النائب الإداري.

رابعاً: الحد الأدنى للمؤهلات المطلوب توافرها فيمن يشغل الوظيفة:

المؤهل: حاصل على شهادة الدكتوراه و درجة الأستاذية.

المهارات الخاصة والتدريب:

- الخبرة في مجال عمله لا تقل عن خمس سنوات.
- الإلمام بالأمور الإدارية والأكاديمية والقدرة على التطوير.
- امتلاك المهارات القيادية و الريادية.

بطاقة وصف وظيفة

أولاً: التعريف بالوظيفة: _____

مسمى الوظيفة: _____ مدير مكتب رئيس الجامعة.

موقع الوظيفة: _____ الإدارة العليا.

مسمى وظيفة الرئيس المباشر: رئيس الجامعة.

مسميات وظائف المرؤوسين لشاغل الوظيفة:
السكرتاريا.

الاختصاص العام:

الإنابة في بعض الأعمال التي يقوم بها رئيس الجامعة أثناء سفر الرئيس، و
التنسيق مع الدوائر و الأقسام الأخرى في الجامعة.

ثانيا: الواجبات والمسؤوليات:

- ١) وضع وتنفيذ السياسات والإجراءات المعتمدة بخصوص الموقع الوظيفي.
- ٢) تقديم التقارير الدورية عن سير العمل في الجامعة إلى رئيس الجامعة.
- ٣) المشاركة في وضع الخطط الإستراتيجية لمسير عمل الجامعة.
- ٤) التهيئة لاجتماعات و عقد المؤتمرات لرئيس الجامعة.
- ٥) الإنابة عن الرئيس في بعض الأعمال و الإجراءات التي يقوم بها الرئيس بعد تلقيه التوجيه بذلك الأمر.
- ٦) القيام بتنفيذ أية مهام يكلف بها من قبل الرئيس المباشر.

ثالثا: العلاقات الوظيفية:

- مع رئيس الجامعة.
- مع النواب.
- مع مجالس العمداء و اللجان.

رابعا: الحد الأدنى للمؤهلات المطلوب توافرها فيمن يشغل الوظيفة:

- المؤهل: بكالوريوس.
- المهارات الخاصة والتدريب:
- مهارات الاتصال.
- مهارات في استخدام الكمبيوتر.
- مهارات إدارية وريادية و تنظيم الوقت.

بطاقة وصف وظيفة

أولاً: التعرف ريف بالوظيفة: _____

مسمى الوظيفة: _____ نائب الرئيس للشؤون الإدارية.

موقع الوظيفة: _____ الإدارة العليا.

مسمى وظيفة الرئيس المباشر: رئيس الجامعة.

مسميات وظائف المرؤوسين لشاغل الوظيفة:

رئيس الدائرة المالية، رئيس ديوان شؤون الموظفين، عميد شؤون الطلبة
أمين المكتبة، رئيس دائرة اللوازم والمشتريات، رئيس دائرة الخدمات الفنية
والاستشارية، رئيس مركز فحص السيارات، رئيس مركز الأجهزة الطبية.

الاختصاص العام:

الإشراف والمتابعة المباشرة على الدوائر غير الأكاديمية.

ثانياً: الواجبات والمسؤوليات:

- (١) الإشراف المباشر على جميع الأعمال الإدارية في الجامعة.
- (٢) متابعة تجهيز كافة احتياجات الجامعة من لوازم ومعدات.
- (٣) مسؤولية تنفيذ الإجراءات الإدارية المتعلقة بموظفي الجامعة.
- (٤) تقديم الاقتراحات والعمل على تطوير الشؤون الإدارية وتحسين مستوى الأداء الوظيفي في الجامعة.
- (٥) المسؤولية عن الفعاليات للأقسام التابعة له.
- (٦) القيام بأية أعمال أخرى يكلف بها من قبل الرئيس بما لا يتعارض مع اللوائح والأنظمة المعمول بها في الجامعة.
- (٧) القيام بتنفيذ أية مهام يكلف بها من قبل الرئيس المباشر.

ثالثاً: العلاقات الوظيفية:

- مع رئيس الجامعة.
- مع النائب الأكاديمي.
- مع الدوائر التي تحت إشرافه.

رابعاً: الحد الأدنى للمؤهلات المطلوب توافرها فيمن يشغل الوظيفة:

المؤهل: حاصل على شهادة الدكتوراه.

المهارات الخاصة والتدريب:

- أن يكون قد عمل رئيس لمدة لا تقل عن أربع سنوات في أحد الأقسام.
- الإلمام بالأمور الإدارية والأكاديمية والقدرة على التطوير.

بطاقة وصف وظيفة

أولاً: التعريف بالوظيفة: _____

مسمى الوظيفة: _____ نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية.

موقع الوظيفة: _____ الإدارة العليا.

مسمى وظيفة الرئيس المباشر: رئيس الجامعة.

مسميات وظائف المرؤوسين لشاغل الوظيفة:

عمداء الكليات.

مدير دائرة القبول والتسجيل.

مدير دائرة التعليم المستمر.

عميد دائرة البحث العلمي.

الاختصاص العام:

الإشراف والمتابعة المباشرة على سير العملية الأكاديمية في الجامعة،
وتطبيق البرامج الأكاديمية والخطط الدراسية في الكليات المختلفة، و أيضاً
توفير كل ما تحتاجه العملية التعليمية حتى يتم
تحصيل علمي وخريجين أكفاء .

ثانياً: الواجبات والمسؤوليات:

- (١) الإشراف المباشر على أداء سير العملية الأكاديمية في الجامعة.
- (٢) رفع التقارير للرئيس تكون مفصلة في نهاية كل فصل دراسي.
- (٣) النيابة عن الرئيس في إدارة شؤون الجامعة في حال غيابه أو الأجازة.
- (٤) يتحمل مسؤولية الإشراف والمتابعة لكافة الإجراءات الخاصة بامتحانات نهاية الفصل للطلبة وإعداد التقارير الخاصة بالنتائج.
- (٥) القيام بحل كافة المشكلات الأكاديمية التي تطرأ في أي قسم بالتعاون مع رؤساء الأقسام وتقديم تقرير للرئيس.
- (٦) متابعة تنفيذ المناهج والخطط الدراسية في الأقسام المختلفة.
- (٧) متابعة توفير الاحتياجات المالية للأكاديمية للأقسام المختلفة من الموظفين وما يلزم من توفير أجهزة ومعدات ومواد خام.
- (٨) متابعة تنفيذ الخطط التطويرية للأقسام المختلفة.
- (٩) الإشراف على قسم القبول والتسجيل من ناحية تنفيذ القوانين الأكاديمية.
- (١٠) الإشراف على كافة الموظفين في الأقسام الفنية.
- (١١) القيام بتنفيذ أية مهام يكلف بها من قبل الرئيس المباشر.

ثالثاً: العلاقات الوظيفية:

- مع رئيس الجامعة.
- مع النائب الإداري.
- مع عمداء الكليات ومدير القبول والتسجيل.

رابعاً: الحد الأدنى للمؤهلات المطلوب توافرها فيمن يشغل الوظيفة:

المؤهل: حاصل على شهادة الدكتوراه.

المهارات الخاصة والتدريب:

- أن يكون قد عمل رئيس لمدة لا تقل عن أربع سنوات في أحد الأقسام.
- الإلمام بالأمور الإدارية والأكاديمية والقدرة على التطوير.

بطاقة وصف وظيفة

أولاً: التعريف بالوظيفة:

مسمى الوظيفة: رئيس دائرة التخطيط والتطوير.

موقع الوظيفة: دائرة التخطيط والتطوير.

مسمى وظيفة الرئيس المباشر: رئيس الجامعة.

مسميات وظائف المرؤوسين لشاغل الوظيفة:

موظف (مساعد) تخطيط وتطوير.

سكرتارياً.

الاختصاص العام:

وضع ورسم ومتابعة الخطط التطويرية للجامعة، وتحديد الاحتياجات

وصياغة المشاريع والبحث عن التمويل المالي وتنفيذ المشاريع.

ثانيا: الواجبات والمسؤوليات:

- ١) تحديد الاحتياجات التطويرية بالتعاون مع الكليات في الجامعة.
- ٢) إعداد الدراسات ووضع الخطط التطويرية للجامعة.
- ٣) صياغة الاحتياجات في مقترحات مشاريع.
- ٤) التقدم بمشاريع تعمل على زيادة التفاعل بين الجامعة والمجتمع المحلي.
- ٥) رفع المشاريع للجهات الداعمة.
- ٦) تنفيذ المشاريع التطويرية.
- ٧) تقييم المشاريع التطويرية بعد التنفيذ ورفع التقارير للجهات المعنية.
- ٨) الاتصال بالشركات والخبراء في السوق المحلي والعالمي لغايات التطوير.
- ٩) القيام بتنفيذ أية مهام يكلف بها من قبل الرئيس المباشر.

ثالثا: العلاقات الوظيفية:

- مع رئيس الجامعة.
- مع نواب الرئيس.
- عمداء الكليات.
- مدير العلاقات العامة.

رابعا: الحد الأدنى للمؤهلات المطلوب توافرها فيمن يشغل الوظيفة:

- المؤهل: بكالوريوس إدارة أو هندسة.
- المهارات الخاصة والتدريب:
- مهارات الاتصال.
- المعرفة باستخدام الحاسوب.
- القدرة على صياغة وإدارة المشاريع والتقارير.

بطاقة وصف وظيفة

أولاً: التعريف بالوظيفة:

مسمى الوظيفة: سكرتارياً.

موقع الوظيفة: دائرة التخطيط و التطوير.

مسمى وظيفة الرئيس المباشر: رئيس دائرة التخطيط و التطوير.

مسميات وظائف المرؤوسين لشاغل الوظيفة:

لا يوجد.

الاختصاص العام:

القيام بأعمال السكرتارياً لدائرة التخطيط و التطوير، تلبية أوامر رئيس الدائرة من عمليات اتصال و تنسيق مع الدوائر الأخرى و طباعة بعض القرارات.

ثانياً: الواجبات والمسؤوليات:

- (١) القيام بعمليات الاتصال والرد على الهاتف والاستفسارات.
- (٢) التنسيق مع الدوائر لأي اجتماعات أو أي أمر.
- (٣) تنسيق مواعيد الاجتماعات داخل الدائرة.
- (٤) القيام بطباعة الكتب الرسمية الصادرة رئيس الدائرة.
- (٥) تلبية احتياجات المدرسين مثل القرطاسية وغيرها.
- (٦) متابعة البريد سواء كان صادر أو وارد.
- (٧) القيام بتنفيذ أية مهام يكلف بها من قبل الرئيس المباشر.

ثالثاً: العلاقات الوظيفية:

- مع رئيس الدائرة.
- السكرتارياً للدوائر الأخرى.
- مع اللجان.

رابعاً: الحد الأدنى للمؤهلات المطلوب توافرها فيمن يشغل الوظيفة:

- المؤهـل: شهادة دبلوم إدارة وأتمتة مكاتب.
- المهارات الخاصة والتدريب:
- مهارات الاتصال.
- مهارات في استخدام الكمبيوتر و الطباعة.

بطاقة وصف وظيفة

أولاً: التعريف بالوظيفة:

مسمى الوظيفة: موظف إداري.

موقع الوظيفة: دائرة التخطيط و التطوير.

مسمى وظيفة الرئيس المباشر: رئيس دائرة التخطيط و التطوير.

مسميات وظائف المرؤوسين لشاغل الوظيفة:

لا يوجد.

الاختصاص العام:

متابعة المشاريع التي تحتاج إلى تطوير.

المساهمة في نشاطات أعمال الدائرة.

ثانيا: الواجبات والمسؤوليات:

- (١) استقبال الضيوف من وفود أجنبية ومحلية الزائرين للجامعة.
- (٢) الاتصال بجامعات وكليات محلية أو أجنبية وإقامة علاقات تعاون معهم في كافة المجالات.
- (٣) دعم ومتابعة الطلبة الخريجين في الحصول على منح.
- (٤) الاتصال بالمؤسسات الأجنبية المانحة والدا عمة للمشاريع التطويرية.
- (٥) إقامة علاقات مع المؤسسات المحلية مثل الغرف التجارية والمؤسسات الصناعية.
- (٦) تنظيم ندوات وورش عمل وبرامج تدريبية تعود بالنفع على الجامعة.
- (٧) متابعة إعداد النشرات الدعائية ومطبوعات عن الجامعة.
- (٨) القيام بتنفيذ أية مهام يكلف بها من قبل الرئيس المباشر.

ثالثا: العلاقات الوظيفية:

- مع رئيس الجامعة.
- مع نواب الرئيس.
- مع الجامعات الأخرى.

رابعا: الحد الأدنى للمؤهلات المطلوب توافرها فيمن يشغل الوظيفة:

المؤهل: بكالوريوس إدارة أعمال أو علاقات عامة.
المهارات الخاصة والتدريب:

- مهارات الاتصال والتعامل مع الجمهور.
- القدرة على التعامل مع الثقافات المختلفة.
- معرفة عدة لغات.

بطاقة وصف وظيفة

أولاً: التعريف بالوظيفة:

مسمى الوظيفة: رئيس مركز الحاسوب.

موقع الوظيفة: مركز الحاسوب.

مسمى وظيفة الرئيس المباشر: رئيس الجامعة.

مسميات وظائف المرؤوسين لشاغل الوظيفة:

موظف إداري.

مشرفي شبكات.

مشرفي المختبرات.

الاختصاص العام:

القيام بأعباء مركز الحاسوب والمتعلقة بالنواحي الإدارية، كذلك الاهتمام بالتطوير

وإعداد الميزانية للمركز

ثانياً: الواجبات والمسؤوليات:

- (١) إدارة شؤون المركز التعليمية والإدارية والمالية وإعداد الميزانية السنوية.
- (٢) وضع استراتيجيات مستقبلية للكلية.
- (٣) إعداد الخطط التطويرية.
- (٤) دراسة الجدوى الاقتصادية (تقييم) للبرامج المستخدمة وإعداد برامج جديدة.
- (٥) مراقبة الأداء الأكاديمي للعاملين وتقييمهم.
- (٦) رفع التقارير الفصلية والسنوية.
- (٧) تقدير حاجة المركز من الموظفين والأجهزة والمعدات.
- (٨) القيام بتنفيذ أية مهام أخرى يكلف بها من قبل رئيس الجامعة.

ثالثاً: العلاقات الوظيفية:

- مع رئيس الجامعة.
- رؤساء الدوائر والأقسام في الجامعة.
- مدير القبول والتسجيل.
- و قد يكون هناك تنسيق مع المدرسين.

رابعاً: الحد الأدنى للمؤهلات المطلوب توافرها فيمن يشغل الوظيفة:

المؤهل: شهادة ماجستير.

المهارات الخاصة والتدريب:

- أن يكون لديه مهارات اتصال مع الآخرين.
- أن يكون لديه مهارات قيادية وإدارية.
- امتلاك بعض المهارات الفنية.

أولاً: التعريف بالوظيفة:

مسمى الوظيفة: رئيس دائرة العلاقات العامة.

موقع الوظيفة: دائرة العلاقات العامة.

مسمى وظيفة الرئيس المباشر: رئيس الجامعة.

مسميات وظائف المرؤوسين لشاغل الوظيفة:

سكرتارياً.

الاختصاص العام:

إقامة علاقات مع مؤسسات وجهات داخلية وخارجية، وعمل اتصالات وعلاقات تعاون مع الجامعات والكليات المحلية والأجنبية، وكذلك الاتصال بالمؤسسات المانحة حتى تدعم المشاريع التطويرية السريعة والمعقدة في جميع المجالات.

ثانيا: الواجبات والمسؤوليات:

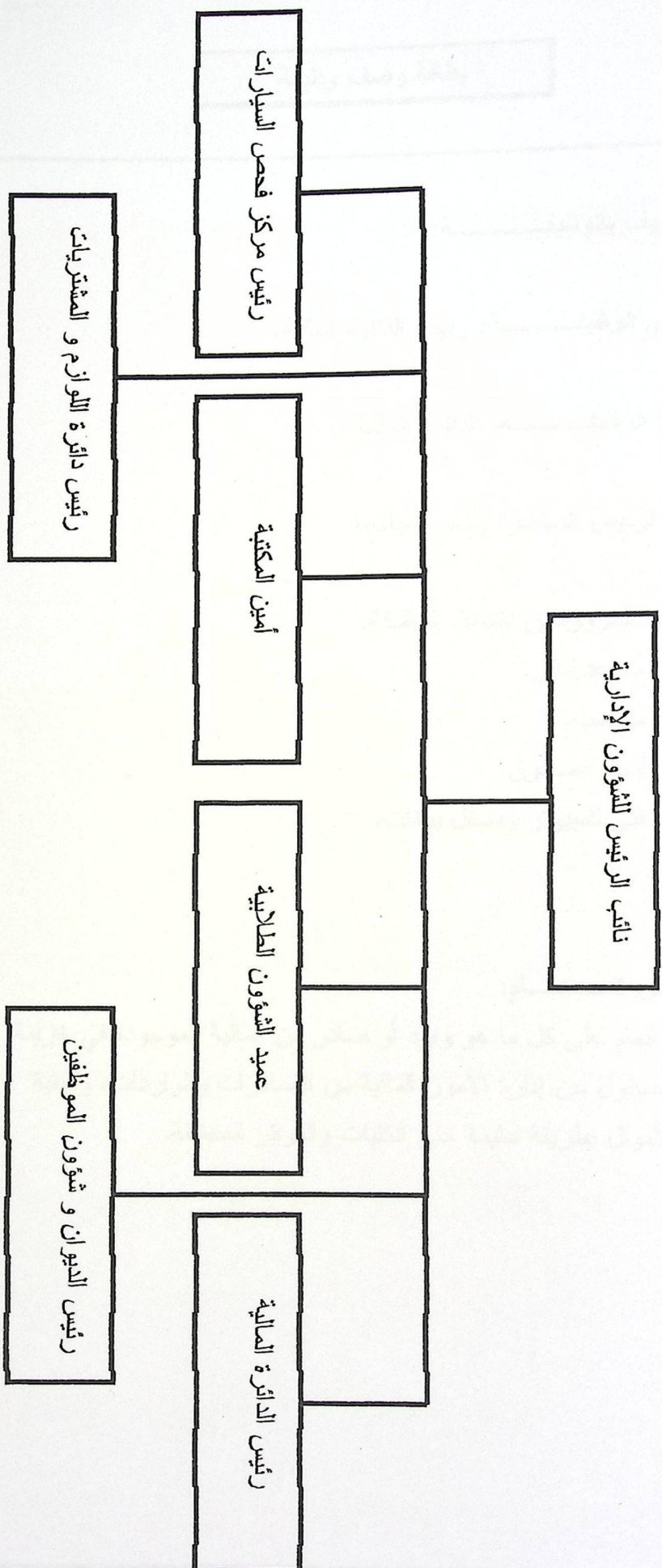
- (١) استقبال الضيوف من وفود أجنبية ومحلية الزائرين للجامعة.
- (٢) الاتصال بجامعات وكليات محلية أو أجنبية وإقامة علاقات تعاون معهم في كافة المجالات.
- (٣) دعم ومتابعة الطلبة الخريجين في الحصول على منح.
- (٤) الاتصال بالمؤسسات الأجنبية المانحة والدا عمة للمشاريع التطويرية.
- (٥) إقامة علاقات مع المؤسسات المحلية مثل الغرف التجارية والمؤسسات الصناعية.
- (٦) تنظيم ندوات وورش عمل وبرامج تدريبية تعود بالنفع على الجامعة.
- (٧) متابعة إعداد النشرات الدعائية ومطبوعات عن الجامعة.
- (٨) القيام بتنفيذ أية مهام يكلف بها من قبل الرئيس المباشر.

ثالثا: العلاقات الوظيفية:

- مع رئيس الجامعة.
- مع نواب الرئيس.
- مع الجامعات الأخرى.

رابعا: الحد الأدنى للمؤهلات المطلوب توافرها فيمن يشغل الوظيفة:

- المؤهل: بكالوريوس إدارة أعمال أو علاقات عامة.
- المهارات الخاصة والتدريب:
- مهارات الاتصال والتعامل مع الجمهور.
 - القدرة على التعامل مع الثقافات المختلفة.
 - معرفة عدة لغات.



بطاقة وصف وظيفة

أولاً: التعريف بالوظيفة:

مسمى الوظيفة: رئيس الدائرة المالية.

موقع الوظيفة: الدائرة المالية.

مسمى وظيفة الرئيس المباشر: رئيس الجامعة.

مسميات وظائف المرؤوسين لشاغل الوظيفة:

مساعد مالي.

محاسب.

أمين الصندوق.

فني كمبيوتر ومدخل بيانات.

الاختصاص العام:

الإشراف العام على كل ما هو وارد أو صادر من المالية الموجودة في خزانة الجامعة، مسئول عن إدارة الأمور المالية من الصادات والواردات، وكيفية صرف الأموال بطريقة سليمة على الكليات والدوائر المختلفة.

ثانيا: الواجبات والمسؤوليات:

- (١) عضو مركزي في لجان المشتريات ولجان الاستلام.
- (٢) تنفيذ السياسات والقرارات المركزية.
- (٣) رفع التقارير المالية شهريا لمجلس الأمناء توضح الوضع المالي.
- (٤) متابعة تنفيذ الموازنة العامة.
- (٥) إعداد الحسابات الختامية والميزانيات لأقسام الجامعة نهاية كل عام.
- (٦) الإشراف والرقابة على موجودات الجامعة من أجهزة وأثاث وغيرها.
- (٧) إعداد وتدقيق واستلام الإيرادات من أقساط الطلبة أو مساعدات وتسجيلها في سندات قبض.
- (٨) إعداد التقرير المالي النهائي لمجلس الأمناء.
- (٩) القيام بتنفيذ أية مهام يكلف بها من قبل الرئيس المباشر.

ثالثا: العلاقات الوظيفية:

- علاقة مباشرة مع مجلس الأمناء.
- مع أمين الصندوق.
- رئيس الجامعة.
- نائب الرئيس للشؤون الإدارية.
- مع ديوان شؤون الموظفين.

رابعا: الحد الأدنى للمؤهلات المطلوب توافرها فيمن يشغل الوظيفة:

- المسؤول: بكالوريوس تجارة.
- المهارات الخاصة والتدريب:
- القدرة على إدارة والموارد المتوفرة.
- المعرفة التامة بأمور المحاسبة.
- المعرفة باستخدام الحاسوب.

بطاقة وصف وظيفة

أولاً: التعريف بالوظيفة:

مسمى الوظيفة: أمين الصندوق.

موقع الوظيفة: الدائرة المالية.

مسمى وظيفة الرئيس المباشر: رئيس الدائرة المالية.

مسميات وظائف المرؤوسين لشاغل الوظيفة:

لا يوجد.

الاختصاص العام:

يقوم بتنفيذ سياسات الجامعة فيما يتعلق بالعمليات النقدية وإعداد خطط للاحتفاظ بالسجلات وإجراء القيود الخاصة بها بشكل يبين الوضع النقدي للجامعة ويعد التقارير الدورية المتعلقة بها.

ثانيا: الواجبات والمسؤوليات:

- 1) القيام بتسجيل العهد على الكليات و الأقسام المختلفة من موظفين و فنيي المختبرات.
- 2) الجرد الدوري للأجهزة والمعدات و تحديد النقص منها و العاطل عن العمل.
- 3) إتلاف المواد غير الضرورية أو التي انتهت مدة صلاحيتها.
- 4) القيام بتأمين اللازم للجامعة من أجهزة ومعدات و أتمتة مكاتب وأوراق.
- 5) وضع خطط تطويرية للدائرة.
- 6) يكون عضوا في لجان الاستلام لأي مواد و أجهزة يتم شراؤها أو التبرع بها من أي جهة و يوثق ذلك في سجلات خاصة.
- 7) القيام بتنفيذ أية مهام يكلف بها من قبل الرئيس المباشر.

ثالثا: العلاقات الوظيفية:

التنسيق هنا يكون مع جميع الدوائر والأقسام و الكليات في الجامعة في تلبية احتياجاتها.

رابعا: الحد الأدنى للمؤهلات المطلوب توافرها فيمن يشغل الوظيفة:

المؤهل: بكالوريوس إدارة أعمال أو محاسبة.

المهارات الخاصة والتدريب:

مهارات إدارية.

مهارات الاتصال.

مهارات في استخدام الكمبيوتر.

بطاقة وصف وظيفة

أولاً: التعريف بالوظيفة: _____

مسمى الوظيفة: _____ فني حاسوب.

موقع الوظيفة: _____ الدائرة المالية.

مسمى وظيفة الرئيس المباشر: رئيس الدائرة المالية.

مسميات وظائف المرؤوسين لشاغل الوظيفة:
لا يوجد.

الاختصاص العام:

القيام بعمليات إدخال المعلومات المتعلقة بالأعمال المالية من إيراد وصرف
وقبض للسندات المتعلقة بالجامعة والرابطة، كذلك إعداد كشوفات اليومية
للحسابات ودفتر الأستاذ.

ثانياً: الواجبات والمسؤوليات:

- (١) القيام بإدخال الحسابات من قبض وصرف وقيود إلى الحاسوب.
- (٢) تدقيق الحسابات (القبض المدخل إلى الحاسوب مع دفتر الصندوق).
- (٣) إعداد كشوفات المصروفات للجامعة ورفعها للمجلس للمصادقة عليها.
- (٤) إعداد صفحة اليومية للحسابات المسجلة يوميا.
- (٥) إعداد كشوفات الرواتب الشهرية لموظفي الجامعة ورابطة الجامعيين.
- (٦) القيام بإعداد كشف خاص بالبنك يحتوي على اسم الموظف وراتبه ورقم حسابه.
- (٧) وضع هذه الكشوفات في ملفات خاصة بها ، ولكل سنة يكون هناك ملفات من شهر ١ إلى ١٢.
- (٨) القيام بوضع القرارات الواردة في ملفاتها.
- (٩) القيام بتنفيذ أية مهام يكلف بها من قبل الرئيس المباشر.

ثالثاً: العلاقات الوظيفية:

أمين الصندوق.
مع مدير شؤون الموظفين.
المدير المالي.

رابعاً: الحد الأدنى للمؤهلات المطلوب توافرها فيمن يشغل الوظيفة:

المؤهـل: دبلوم برمجة وتحليل نظم.
المهارات الخاصة والتدريب:
القدرة على إدخال المعلومات بكفاءة.
المعرفة التامة بأمور المحاسبة.
الدقة المتناهية في العمل وإدخال الحسابات والعمل لفترات طويلة متواصلة.

بطاقة وصف وظيفة

أولاً: التعريف بالوظيفة:

مسمى الوظيفة: _____: محاسب.

موقع الوظيفة: _____: الدائرة المالية.

مسمى وظيفة الرئيس المباشر: رئيس الدائرة المالية.

مسميات وظائف المرؤوسين لشاغل الوظيفة:
لا يوجد.

الاختصاص العام:

القيام بعمليات التوثيق للموارد المالية الواردة والصادرة المتعلقة بنشاطات الجامعة والإشراف على صرف هذه الأموال بطريق سليمة وصحيحة وتلبي الحاجة.

ثانياً: الواجبات والمسؤوليات:

- (١) تسجيل جميع العمليات المحاسبية والمعاملات المالية.
- (٢) إعداد القوائم المالية في نهاية السنة المالية.
- (٣) متابعة أرصدة الجامعة في البنوك ومطابقتها مع سجلات الجامعة.
- (٤) متابعة المشاريع وإعداد دفعات ميزانيتها.
- (٥) إعداد الشيكات للمصاريف المختلفة وإعداد سندات الصرف لها.
- (٦) تدقيق الفواتير.
- (٧) القيام بتنفيذ أية مهام يكلف بها من قبل الرئيس المباشر.

ثالثاً: العلاقات الوظيفية:

مع المدير المالي.
مدخل البيانات بعد تحويل القيود والسندات إليه لتسجيلها في البرنامج
المحاسبي.
أمين الصندوق.

رابعاً: الحد الأدنى للمؤهلات المطلوب توافرها فيمن يشغل الوظيفة:

المؤهل: شهادة بكالوريوس محاسبة.
المهارات الخاصة والتدريب:
المهارة في إعداد التقارير.
أن يكون لديه مهارات ريادية.
المعرفة التامة في استخدام الحاسوب.

أولاً: التعميم ريف بالوظيفة:

مسمى الوظيفة: رئيس دائرة ديوان شؤون الموظفين.

موقع الوظيفة: دائرة ديوان شؤون الموظفين.

مسمى وظيفة الرئيس المباشر: نائب الرئيس للشؤون الإدارية.

مسميات وظائف المرؤوسين لشاغل الوظيفة:

السكرتاريا.

موظف إداري.

الاختصاص العام:

القيام بمتابعة والإشراف على الأعمال المتعلقة بموظفي الجامعة، ومتابعة العمل لدى مكتب رئيس الجامعة، وكذلك الإشراف على الأعمال الإدارية في الجامعة.

ثانياً: الواجبات والمسؤوليات:

- (١) الإشراف على ملفات الجامعة وترتيبها.
- (٢) اتخاذ جميع الإجراءات اللازمة المتعلقة بالموظفين الجدد.
- (٣) متابعة الأجازات السنوية والمرضية والخاصة والقيام بحفظها.
- (٤) تدقيق وفحص الكتب المتعلقة بإنهاء خدمة الموظفين.
- (٥) مراقبة سير العملية التعليمية في الجامعة.
- (٦) دراسة استدعاءات الموظفين واتخاذ القرارات اللازمة.
- (٧) إجراء دراسات لتحديد وتطوير الوظائف الإدارية.
- (٨) الإشراف على التأمين الصحي للموظفين.
- (٩) القيام بتنفيذ أية مهام يكلف بها من قبل الرئيس المباشر.

ثالثاً: العلاقات الوظيفية:

مع رئيس الجامعة.
نائب الرئيس لشؤون الإدارية والأكاديمية.
عمداء الكليات.

رابعاً: الحد الأدنى للمؤهلات المطلوب توافرها فيمن يشغل الوظيفة:

المؤهل: بكالوريوس إدارة أعمال أو نظم معلومات أو علوم إنسانية.
المهارات الخاصة والتدريب:
المعرفة باستخدام الحاسوب وبرامجه المختلفة.
القدرة على التعامل مع التطورات المستحدثة.

بطاقة وصف وظيفة

أولاً: التعريف بالوظيفة:

مسمى الوظيفة: عميد شؤون الطلبة.

موقع الوظيفة: دائرة شؤون الطلبة.

مسمى وظيفة الرئيس المباشر: نائب رئيس الجامعة للشؤون الإدارية.

مسميات وظائف المرؤوسين لشاغل الوظيفة:

مسئول النشاط الرياضي.

مسئول ملف الخريجين.

المشرف الاجتماعي.

مسئول النشاطات اللامنهجية.

مسئول القروض.

الاختصاص العام:

الإشراف على شؤون الطلبة وتقديم الخدمات الطلابية في عدة مجالات ،
ورعاية أنشطتهم المختلفة ، والعمل على تنمية شخصية الطالب وتوفير جميع
ما يلزمه.

ثانياً: الواجبات والمسؤوليات:

- (١) الإشراف ووضع سياسة القروض والمساعدات ومنح الجامعة.
- (٢) وضع برنامج لمتابعة الخريجين والاستفادة منهم في خدمة الجامعة وتوفير فرص عمل لهم.
- (٣) متابعة النشاطات اللامنهجية التي تبرز قدرات الطالب وتقوم بدمجه في المجتمع.
- (٤) إيجاد بيئة صحية لتنمية قدرات الطالب.
- (٥) توفير الخدمات المناسبة للحفاظ على حياة جامعية مميزة.
- (٦) توفير بعض المنح المالية من المؤسسات للطلبة المحتاجين.
- (٧) التنسيق مع الإدارة ورؤساء الدوائر ومجلس الطلبة في حل المشاكل العامة للطلبة.
- (٨) الإشراف على الانتخابات العامة لمجلس الطلبة.
- (٩) الإشراف على تطبيق القانون والنظام بحق المخالفين من الطلبة من خلال مجلس الضبط.
- (١٠) القيام بتنفيذ أية مهام يكلف بها من قبل الرئيس المباشر.

ثالثاً: العلاقات الوظيفية:

- عضو مجلس عمداء الجامعة.
- مع المدير المالي.
- لجنة صندوق الطالب المحتاج.
- مع النائب الأكاديمي في القضايا الأكاديمية.
- مع النائب الإداري في القضايا الإدارية.

رابعاً: الحد الأدنى للمؤهلات المطلوب توافرها فيمن يشغل الوظيفة:

- المؤهل: شهادة ماجستير.
- المهارات الخاصة والتدريب:
- القدرة على التطوير.
- امتلاك المهارات القيادية والريادية.
- امتلاك روح المبادرة.

بطاقة وصف وظيفة

أولاً: التعريف بالوظيفة: _____

مسمى الوظيفة: _____ أمين المكتبة.

موقع الوظيفة: _____ المكتبة.

مسمى وظيفة الرئيس المباشر: نائب رئيس الجامعة للشؤون الإدارية.

مسميات وظائف المرؤوسين لشاغل الوظيفة:

موظف داخل المكتب

مراسل.

الاختصاص العام:

الإشراف العام على المكتبة الجامعية بفرعيها : الأول في أبو كتيلة

والثاني في واد الهرية إشرافاً فنياً وإدارياً، والمسؤولية الكاملة عن

الإجراءات المكتبية الداخلية والخارجية.

ثانياً: الواجبات والمسؤوليات:

- (١) القيام بشراء الكتب والمحلات العلمية التي يحتاجها الطلبة.
- (٢) التنسيق مع إدارة المكتبات للجامعات الأخرى للاشتراك في المعارض.
- (٣) إعداد التقارير الفصلية والخطط المستقبلية.
- (٤) الإشراف على الموظفين داخل المكتبة.
- (٥) المشاركة في ندوات جمعية المكتبات والمعلومات الفلسطينية.
- (٦) حضور ورش العمل والندوات الجامعية في داخل الوطن وخارجه.
- (٧) القيام بتنفيذ أية مهام يكلف بها من قبل الرئيس المباشر.

ثالثاً: العلاقات الوظيفية:

- مع عمداء الكليات.
- رؤساء الدوائر المختلفة.
- لها علاقة مع الدوائر الإدارية وخاصة دائرة التخطيط والتطوير.

رابعاً: الحد الأدنى للمؤهلات المطلوب توافرها فيمن يشغل الوظيفة:

المؤهل: شهادة بكالوريوس.

المهارات الخاصة والتدريب:

- مهارات قيادية وإدارية.
- أن يكون لديه مهارات ريادية.
- المقدرة على استخدام الحاسوب.

بطاقة وصف وظيفة

أولاً: التعريف بالوظيفة:

مسمى الوظيفة: رئيس دائرة اللوازم و المشتريات.

موقع الوظيفة: دائرة اللوازم و المشتريات.

مسمى وظيفة الرئيس المباشر: نائب الرئيس للشؤون الإدارية.

مسميات وظائف المرؤوسين لشاغل الوظيفة:
أمين المستودع.

الاختصاص العام:

القيام بتسجيل الداخل و الخارج من المشتريات كعهد في الجامعة و تأمين احتياجات الجامعة من الأجهزة و المعدات و أتمتة المكاتب.

ثانياً: الواجبات والمسؤوليات:

- (1) الإشراف ووضع سياسة القروض والمساعدات ومنح الجامعة.
- (2) وضع برنامج لمتابعة الخريجين والاستفادة منهم في خدمة الجامعة وتوفير فرص عمل لهم.
- (3) متابعة النشاطات اللامنهجية التي تبرز قدرات الطالب وتقوم بدمجه في المجتمع.
- (4) إيجاد بيئة صحية لتنمية قدرات الطالب.
- (5) توفير الخدمات المناسبة للحفاظ على حياة جامعية مميزة.
- (6) توفير بعض المنح المالية من المؤسسات للطلبة المحتاجين.
- (7) التنسيق مع الإدارة ورؤساء الدوائر ومجلس الطلبة في حل المشاكل العامة للطلبة.
- (8) الإشراف على الانتخابات العامة لمجلس الطلبة.
- (9) الإشراف على تطبيق القانون والنظام بحق المخالفين من الطلبة من خلال مجلس الضبط.
- (10) القيام بتنفيذ أية مهام يكلف بها من قبل الرئيس المباشر.

ثالثاً: العلاقات الوظيفية:

- عضو مجلس عمداء الجامعة.
- مع المدير المالي.
- لجنة صندوق الطالب المحتاج.
- مع النائب الأكاديمي في القضايا الأكاديمية.
- مع النائب الإداري في القضايا الإدارية.

رابعاً: الحد الأدنى للمؤهلات المطلوب توافرها فيمن يشغل الوظيفة:

- المؤهل: شهادة ماجستير.
- المهارات الخاصة والتدريب:
- القدرة على التطوير.
- امتلاك المهارات القيادية والريادية.
- امتلاك روح المبادرة.

بطاقة وصف وظيفة

أولاً: التعريف بالوظيفة:

مسمى الوظيفة: رئيس مركز فحص السيارات.

موقع الوظيفة: مركز فحص السيارات.

مسمى وظيفة الرئيس المباشر: نائب الرئيس للشؤون الإدارية.

مسميات وظائف المرؤوسين لشاغل الوظيفة:

مهندسي فحص المركبات.

فني فحص المركبات.

الاختصاص العام:

الإشراف العام على عمليات فحص المركبات الفنية والهندسية، وتزويد المركز بالمعدات والأجهزة الحديثة المتطورة التي تمكن المركز من القيام بالهدف الذي أنشئ من أجله.

ثانياً: الواجبات والمسؤوليات:

- (١) إصدار الشهادات المتعلقة بالفحوصات المختلفة وتوثيقها.
- (٢) التنسيق مع وزارة المواصلات ودوائر الترخيص.
- (٣) تطوير المركز واستخدام أجهزة حديثة.
- (٤) حوسبة نظام حفظ ورصد الشهادات.
- (٥) طباعة التقارير.
- (٦) المحافظة على سلامة العاملين في المركز.
- (٧) القيام بتنفيذ أية مهام يكلف بها من قبل الرئيس المباشر.

ثالثاً: العلاقات الوظيفية:

- دوائر الترخيص.
- نائب الرئيس للشؤون الإدارية.
- مع مهندسي الفحص والفنيين.

رابعاً: الحد الأدنى للمؤهلات المطلوب توافرها فيمن يشغل الوظيفة:

- المؤهل: بكالوريوس هندسة ميكانيكية.
- المهارات الخاصة والتدريب:
- خبرة في مجال فحص السيارات.
- القدرة على استخدام الأجهزة الحديثة للفحص.

أولاً: التعريف بالوظيفة:

مسمى الوظيفة: فني سيارات.

موقع الوظيفة: مركز فحص السيارات.

مسمى وظيفة الرئيس المباشر: رئيس مركز فحص السيارات.

مسميات وظائف المرؤوسين لشاغل الوظيفة:

لا يوجد.

الاختصاص العام:

إجراء كافة الفحوصات الفنية والهندسية للمركبات، وكذلك فحص كل ما هو متعلق بإجراء تغييرات في المبنى الأصلي للمركبة.

ثانياً: الواجبات والمسؤوليات:

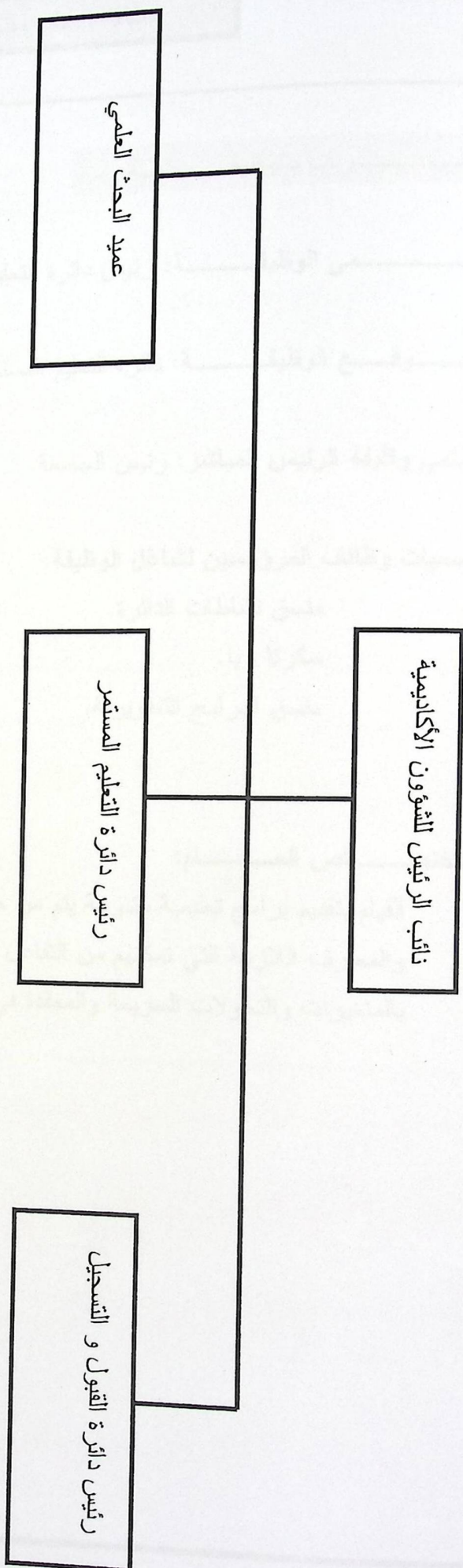
- (١) القيام بفحص المركبات لتحديد هل هناك قص لها أو تزوير.
- (٢) الكشف عن صلاحية المركبة بكل أمانة ودقة تامة.
- (٣) إعطاء تقارير لمدير المركز عن الوضع العام للمركبة.
- (٤) استخدام الأجهزة الحديثة في عمليات الفحص.
- (٥) يجب الالتزام بمواعيد الدوام الرسمي.
- (٦) القيام بتنفيذ أية مهام يكلف بها من قبل الرئيس المباشر.

ثالثاً: العلاقات الوظيفية:

- مع رئيس مركز فحص السيارات.
- مع الفنيين الآخرين في المركز.

رابعاً: الحد الأدنى للمؤهلات المطلوب توافرها فيمن يشغل الوظيفة:

- المؤهـل: دبلوم هندسة سيارات.
- المهارات الخاصة والتدريب:
- خبرة في مجال فحص السيارات.
- القدرة على استخدام الأجهزة الحديثة للفحص.



أولاً: التعريف بالوظيفة:

مسمى الوظيفة: رئيس دائرة التعليم المستمر.

موقع الوظيفة: دائرة التعليم المستمر.

مسمى وظيفة الرئيس المباشر: رئيس الجامعة.

مسميات وظائف المرؤوسين لشاغل الوظيفة:

منسق نشاطات الدائرة.

سكرتاريا.

منسق البرامج التطويرية.

الاختصاص العام:

القيام بتقديم برامج تعليمية متنوعة يتم من خلالها تزويد الأفراد بالمهارات والمعارف اللازمة التي تمكنهم من التفاعل بايجابية والعيش في مجتمع يتسم بالمتغيرات والتحولات السريعة والمعقدة في جميع المجالات.

ثانياً: الواجبات والمسؤوليات:

- (١) القيام بوضع الخطط السنوية لعمل الدائرة.
- (٢) القيام بإدارة المسائل الإدارية في الدائرة.
- (٣) التنسيق مع الدوائر المختلفة في الجامعة.
- (٤) توثيق الصلة والتفاعل بين الجامعة والمجتمع المحلي.
- (٥) تقييم أداء الموظفين.
- (٦) القيام بأداء ما يسند إليه من أعمال أخرى في مجال عمله تكون موجهة إليه من رئيس الجامعة.
- (٧) متابعة المستجدات الملحة من البرامج والدورات التدريبية التي يحتاجها السوق.
- (٨) القيام بتنفيذ أية مهام يكلف بها من قبل الرئيس المباشر.

ثالثاً: العلاقات الوظيفية:

- مع رئيس الجامعة.
- مع نواب الرئيس.
- عمداء الكليات.
- مدير العلاقات العامة.

رابعاً: الحد الأدنى للمؤهلات المطلوب توافرها فيمن يشغل الوظيفة:

المؤهل: بكالوريوس إدارة أو هندسة.

المهارات الخاصة والتدريب:

- مهارات الاتصال والتعامل مع الجمهور.
- المقدرة على استخدام البرامج الإدارية المحوسبة.
- المقدرة على صياغة وكتابة مقترحات المشاريع.

بطاقة وصف وظيفة

أولاً: التعريف بالوظيفة: _____

مسمى الوظيفة: _____ عميد دائرة البحث العلمي.

موقع الوظيفة: _____ دائرة البحث العلمي.

مسمى وظيفة الرئيس المباشر: نائب رئيس الجامعة للشؤون الإدارية.

مسميات وظائف المرؤوسين لشاغل الوظيفة:

أعضاء في مجلس البحث العلمي يكونوا من الهيئة التدريسية.

الاختصاص العام:

التطوير والارتقاء بمستوى الجامعة العلمي ولتعزيز دورها في مجال تطوير مختلف قطاعات المجتمع من خلال الاستخدام الأمثل للعلوم والتكنولوجيا، إضافة إلى تعزيز دور الجامعة العلمي على المستوى العالمي.

ثانياً: الواجبات والمسؤوليات:

- (1) رئاسة مجلس البحث العلمي.
- (2) تنظيم شؤون البحث العلمي في الجامعة وتنسيقه ودعمه وتشجيعه.
- (3) اقتراح إنشاء وحدات بحث متخصصة داخل الجامعة بالتنسيق مع الكليات المختلفة.
- (4) العمل على استجلاب تمويل خاص بتطوير البحث العلمي.
- (5) إعداد مشروع الميزانية السنوية للبحث العلمي.
- (6) تنفيذ سياسة الجامعة الخاصة بدعم ونشر البحوث العلمية.
- (7) القيام بجمع المعلومات عن البحوث العلمية في داخل الجامعة وخارجها.
- (8) رئاسة لجنة تحرير مجلة الجامعة للبحوث.
- (9) القيام بتنفيذ أية مهام يكلف بها من قبل الرئيس المباشر.

ثالثاً: العلاقات الوظيفية:

مع نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية.
عمداء الكليات الأخرى.
مجلس العمداء.

رابعاً: الحد الأدنى للمؤهلات المطلوب توافرها فيمن يشغل الوظيفة:

المؤهل: شهادة الماجستير.
المهارات الخاصة والتدريب:
القدرة على التطوير.
امتلاك المهارات القيادية والريادية.
أن يكون لديه مهارات اتصال مع الآخرين.
القدرة على متابعة التطورات في مجال العمل.

بطاقة وصف وظيفة

أولاً: التعريف بالوظيفة:

مسمى الوظيفة: مدير دائرة القبول و التسجيل.

موقع الوظيفة: دائرة القبول و التسجيل.

مسمى وظيفة الرئيس المباشر: نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية.

مسميات وظائف المرؤوسين لشاغل الوظيفة:

مشرف قاعدة البيانات.

سكرتيرة.

موظف تسجيل.

الاختصاص العام:

قبول وتسجيل الطلبة الجدد والقدامى في الجامعة، تطوير القسم و متابعة كل جديد في مجال إدخال التقنيات الحديثة (الحاسب الآلي) لخدمة القسم لتسهيل مهامه و تحديثه.

ثانيا: الواجبات والمسؤوليات:

- 1) تنفيذ كافة الإجراءات المتعلقة بقبول الطلبة الجدد و تسجيل الطلاب القدامى لمختلف الأقسام و التخصصات و مراقبة أمورهم الأكاديمية و حتى استيفاء متطلبات التخرج.
- 2) توعية الطلاب بخصوص القوانين و الأنظمة الأكاديمية المتبعة بخصوص القبول و التسجيل و أسس النجاح و الرسوب و الامتحانات و شروط التخرج.
- 3) إصدار جميع الوثائق المتعلقة بالطلاب وفق ملفاتهم و لوائح و قوانين وزارة التعليم العالي و تعليمات الإدارة.
- 4) معالجة كافة القضايا المتعلقة بالامتحانات من برامج و رصد علامات و تنظيم كشوفات و مشاركة الأقسام الفنية في ذلك وفق الاختصاص.
- 5) المشاركة في العديد من اللجان التي تشكلها إدارة الجامعة.
- 6) المشاركة في صياغة و تطبيق القوانين الأكاديمية المختلفة.
- 7) القيام بتنفيذ أية مهام يكلف بها من قبل الرئيس المباشر.

ثالثا: العلاقات الوظيفية:

التنسيق مع الكليات فيما يختص بالجوانب الأكاديمية للجامعة.
التنسيق مع وزارة التعليم العالي.
مع المؤسسات المحلية و تزويده بأية معلومات يتم طلبها منهم عن الخرجين.

رابعا: الحد الأدنى للمؤهلات المطلوب توافرها فيمن يشغل الوظيفة:

المؤهل: بكالوريوس.

المهارات الخاصة والتدريب:

مهارات إدارية.

مهارات الاتصال.

مهارات في استخدام الحاسوب.

بطاقة وصف وظيفة

أولاً: التعريف بالوظيفة: _____

مسمى الوظيفة: _____
موظف تسجيل

موقع الوظيفة: _____
دائرة القبول و التسجيل.

مسمى وظيفة الرئيس المباشر: رئيس دائرة القبول و التسجيل.

مسميات وظائف المرؤوسين لشاغل الوظيفة:
لا يوجد.

الاختصاص العام:

القيام بإدخال البيانات واستخراج البيانات على شكل وثائق على أجهزة التسجيل و
القيام بمهام إحصائية.

ثانيا: الواجبات والمسؤوليات:

- 1) إدخال البيانات التي تصل من الكليات الخاصة بالطلاب إلى قاعدة البيانات.
- 2) مسئول عن صيانة و حفظ قاعدة بيانات التسجيل.
- 3) إجراء الفرز الأكاديمي للطلبة.
- 4) التأكد من تسجيل الطلبة.
- 5) استخراج التقارير المختلفة للدوائر و الكليات و لرئيس الجامعة ووزارة التعليم العالي.
- 6) عمل أي تغيير أو تطوير على منظومة البرامج.
- 7) تدقيق عام و شامل في قاعدة البيانات.
- 8) القيام بتنفيذ أية مهام يكلف بها من قبل الرئيس المباشر.

ثالثا: العلاقات الوظيفية:

التنسيق مع الدائرة المالية في تحديد عدد الساعات المسجلة للطلاب في الفصل.

التنسيق مع الكليات في طباعة التقارير التي قد تطلب من الدائرة.

العلاقة مع دائرة الشؤون الطلابية.

رابعا: الحد الأدنى للمؤهلات المطلوب توافرها فيمن يشغل الوظيفة:

المؤهل: بكالوريوس.

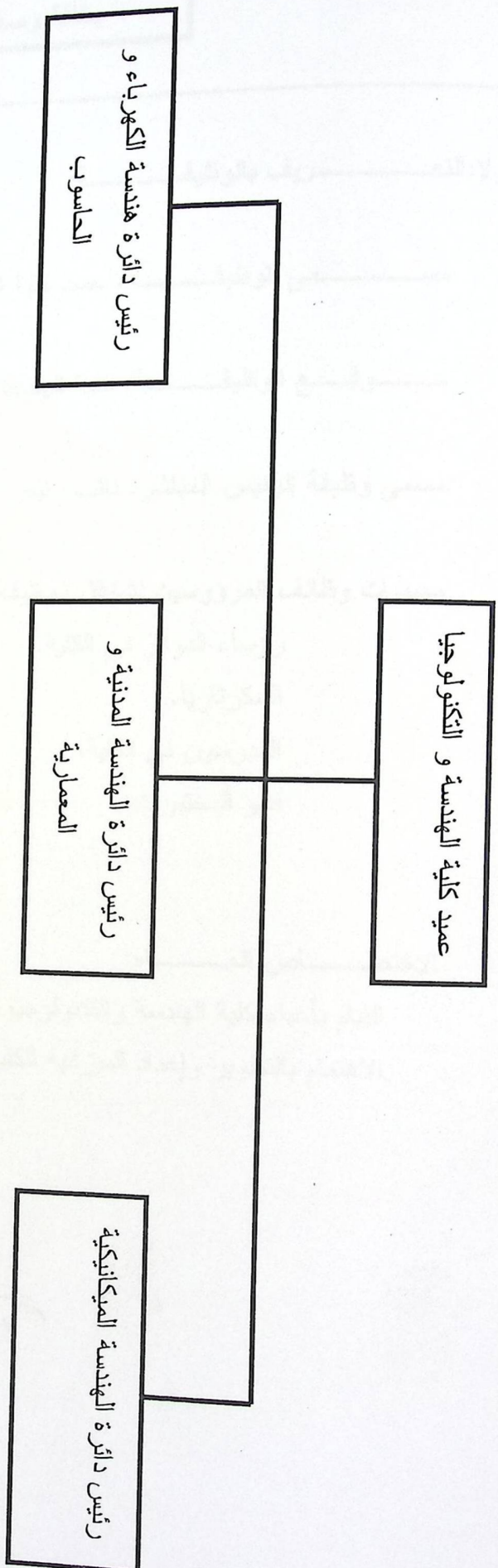
المهارات الخاصة والتدريب:

مهارات إدارية.

مهارات الاتصال.

مهارات في استخدام الكمبيوتر.

دورات تدريبية في استخدام برمجيات قواعد البيانات.



بطاقة وصف وظيفة

أولاً: التعريف بالوظيفة:

مسمى الوظيفة: عميد كلية الهندسة والتكنولوجيا.

موقع الوظيفة: كلية الهندسة والتكنولوجيا.

مسمى وظيفة الرئيس المباشر: نائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية.

مسميات وظائف المرؤوسين لشاغل الوظيفة:

رؤساء الدوائر في الكلية.

السكرتاريا.

المدرسون في الكلية.

فنيو المختبرات.

الاختصاص العام:

القيام بأعباء كلية الهندسة والتكنولوجيا والمتعلقة بالنواحي التعليمية والإدارية، كذلك الاهتمام بالتطوير وإعداد الميزانية للكلية.

بطاقة وصف وظيفة

أولاً: التعريف بالوظيفة:

مسمى الوظيفة: عميد كلية الهندسة والتكنولوجيا.

موقع الوظيفة: كلية الهندسة والتكنولوجيا.

مسمى وظيفة الرئيس المباشر: نائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية.

مسميات وظائف المرؤوسين لشاغل الوظيفة:

رؤساء الدوائر في الكلية.

السكرتاريا.

المدرسون في الكلية.

فنيو المختبرات.

الاختصاص العام:

القيام بأعباء كلية الهندسة والتكنولوجيا والمتعلقة بالنواحي التعليمية والإدارية، كذلك الاهتمام بالتطوير وإعداد الميزانية للكلية.

ثانيا: الواجبات والمسؤوليات:

- (1) إدارة شؤون الكلية التعليمية والإدارية والمالية وإعداد الميزانية السنوية.
- (2) وضع استراتيجيات مستقبلية للكلية.
- (3) إعداد الخطط التطويرية.
- (4) دراسة الجدوى الاقتصادية (تقييم) للبرامج المستخدمة وإعداد برامج جديدة.
- (5) مراقبة الأداء الأكاديمي للعاملين وتقييمهم.
- (6) رفع التقارير الفصلية والسنوية.
- (7) مناقشة القرارات بفتح أو إغلاق تخصصات معينة.
- (8) تقدير حاجة الكلية من الموظفين.
- (9) القيام بتنفيذ أية مهام أخرى يكلف بها من قبل الرئيس للشؤون الأكاديمية.
- (10) القيام بتنفيذ المهام التي تطلب من قبل الرئيس المباشر.

ثالثا: العلاقات الوظيفية:

مع نواب رئيس الجامعة وخاصة النائب الأكاديمي.
رؤساء الدوائر في الكلية والسكرتاريا.
مدير القبول والتسجيل.
أمين المكتبة.
مدير المالية ومع عمادة شؤون الطلبة.

رابعا: الحد الأدنى للمؤهلات المطلوب توافرها فيمن يشغل الوظيفة:

المؤهل: شهادة الدكتوراه.

المهارات الخاصة والتدريب:

- أن يكون لديه مهارات اتصال مع الآخرين.
- أن يكون لديه مهارات قيادية وإدارية.
- امتلاك بعض المهارات الفنية.

بطاقة وصف وظيفة

أولاً: التعريف بالوظيفة:

مسمى الوظيفة: سكرتاريا.

موقع الوظيفة: كلية الهندسة والتكنولوجيا.

مسمى وظيفة الرئيس المباشر: عميد كلية الهندسة والتكنولوجيا.

مسميات وظائف المرؤوسين لشاغل الوظيفة:
لا يوجد.

الاختصاص العام:

القيام بأعمال السكرتاريا لكلية الهندسة والتكنولوجيا، تلبية أوامر رئيس الدائرة من عمليات اتصال و تنسيق مع الدوائر الأخرى و طباعة بعض القرارات.

ثانيا: الواجبات والمسؤوليات:

- (1) متابعة البريد سواء كان صادر أو وارد.
- (2) القيام بعمليات الاتصال والرد على الهاتف والاستفسارات.
- (3) القيام بعمليات المتابعة مع المدرسين.
- (4) التنسيق مع الكليات الأخرى والدوائر لأي اجتماعات أو أي أمر.
- (5) تنسيق مواعيد الاجتماعات داخل الكلية.
- (6) القيام بطباعة الكتب الرسمية الصادرة عن العميد أو رئيس الدائرة.
- (7) تلبية احتياجات المدرسين مثل القرطاسية وغيرها.
- (8) القيام بتنفيذ المهام التي تطلب من قبل الرئيس المباشر.

ثالثا: العلاقات الوظيفية:

مع عميد كلية الهندسة والتكنولوجيا.
رؤساء الدوائر في الكلية.
المدرسون في نفس الدائرة.
السكرتاريا للكليات و الدوائر الأخرى.
الطلبة.

رابعا: الحد الأدنى للمؤهلات المطلوب توافرها فيمن يشغل الوظيفة:

المؤهل: شهادة دبلوم إدارة وأتمتة مكاتب.
المهارات الخاصة والتدريب:
أن يكون لديه مهارات اتصال مع الآخرين.
القدرة على استخدام الحاسوب والطباعة.

بطاقة وصف وظيفة

أولاً: التعريف بالوظيفة:

مسمى الوظيفة: رئيس دائرة الهندسة المدنية و المعمارية.

موقع الوظيفة: دائرة الهندسة المدنية و المعمارية.

مسمى وظيفة الرئيس المباشر: عميد كلية الهندسة و التكنولوجيا.

مسميات وظائف المرؤوسين لشاغل الوظيفة:

السكرتاريا.

المدرسين.

فنيو مختبرات.

الاختصاص العام:

إدارة الأعمال اليومية والفصلية والسنوية لدائرة الهندسة المدنية و المعمارية و.

المشاركة في مجالس الكلية واللجان.

ثانياً: الواجبات والمسؤوليات:

- (1) القيام بإعداد الخطط الدراسية وتحديثها وتقديمها إلى مجلس الكلية.
- (2) القيام بإعداد المناهج والبرامج الدراسية في الدائرة.
- (3) تقييم المراجع العلمية المستخدمة في المساقات.
- (4) متابعة الأشراف الأكاديمي في القسم.
- (5) تقييم وإعداد الميزانية المطلوبة للدائرة.
- (6) تقديم الاقتراحات حول توزيع الدروس والمحاضرات.
- (7) المشاركة في تحديد العدد المطلوب من الهيئة التدريسية وما هو التخصص.
- (8) المشاركة في الاجتماعات التي تجري في مجلس الكلية.
- (9) المشاركة في وضع برامج الامتحانات بالتنسيق مع الدوائر الأخرى.
- (10) تحديد النشاطات المنهجية واللامنهجية.
- (11) القيام بتنفيذ المهام التي تطلب من قبل الرئيس المباشر.

ثالثاً: العلاقات الوظيفية:

عميد كلية الهندسة و التكنولوجيا.
رؤساء الدوائر الأخرى في الكلية.
وقد يكون هناك علاقة مع اللجان.
مع الموظفين الإداريين.
المدرسين.

رابعاً: الحد الأدنى للمؤهلات المطلوب توافرها فيمن يشغل الوظيفة:

المؤهل: : شهادة الماجستير.

المهارات الخاصة والتدريب:

مهارات قيادية وإدارية.
أن يكون لديه مهارات رياضية.
المقدرة على استغلال وتنظيم الوقت.

بطاقة وصف وظيفة

أولاً: التعريف بالوظيفة:

مسمى الوظيفة: سكرتارياً.

موقع الوظيفة: دائرة الهندسة المدنية والمعمارية.

مسمى وظيفة الرئيس المباشر: رئيس دائرة الهندسة المدنية والمعمارية.

مسميات وظائف المرؤوسين لشاغل الوظيفة:
لا يوجد.

الاختصاص العام:

القيام بأعمال السكرتارياً لدائرة الهندسة المدنية والمعمارية و تلبية أوامر رئيس الدائرة من عمليات اتصال و تنسيق مع الدوائر الأخرى و طباعة بعض القرارات.

ثانيا: الواجبات والمسؤوليات:

- (1) متابعة البريد سواء كان صادر أو وارد.
- (2) القيام بعمليات الاتصال والرد على الهاتف والاستفسارات.
- (3) القيام بعمليات المتابعة مع المدرسين.
- (4) التنسيق مع الكليات الأخرى والدوائر لأي اجتماعات أو أي أمر.
- (5) تنسيق مواعيد الاجتماعات داخل الدائرة.
- (6) القيام بطباعة الكتب الرسمية الصادرة عن رئيس الدائرة.
- (7) تلبية احتياجات المدرسين مثل القرطاسية وغيرها.
- (8) القيام بتنفيذ المهام التي تطلب من قبل الرئيس المباشر.

ثالثا: العلاقات الوظيفية:

مع رئيس دائرة الهندسة المدنية والمعمارية.
عميد كلية الهندسة و التكنولوجيا.
المدرسون في نفس الدائرة.
السكرتاريا للكليات و الدوائر الأخرى.
الطلبة.

رابعا: الحد الأدنى للمؤهلات المطلوب توافرها فيمن يشغل الوظيفة:

المؤهل: شهادة دبلوم إدارة وأتمتة مكاتب.
المهارات الخاصة والتدريب:
أن يكون لديه مهارات اتصال مع الآخرين.
القدرة على استخدام الحاسوب والطباعة.

بطاقة وصف وظيفة

أولاً: التعريف بالوظيفة:

مسمى الوظيفة: مدرس.

موقع الوظيفة: دائرة الهندسة المدنية والمعمارية.

مسمى وظيفة الرئيس المباشر: رئيس دائرة الهندسة المدنية والمعمارية.

مسميات وظائف المرؤوسين لشاغل الوظيفة:
لا يوجد.

الاختصاص العام:

القيام بتدريس المساقات التي تحدد له من قبل الإدارة العليا والتي تكون ضمن مجالات تخصصه، كذلك ممكن أن توكل له مهام أخرى مثل القيام بالإشراف على مجموعة من الطلبة يتم تحديدهم من قبل الدائرة ويكون كمشرف لهم

ثانيا: الواجبات والمسؤوليات:

- (1) القيام بتدريس المساقات المطلوبة فصليا.
- (2) القيام بالأشراف الأكاديمي.
- (3) الاشتراك في اللجان التي تكون ضمن الدائرة خاصة مجلس الدائرة.
- (4) المحافظة على أن يكون الأداء بأفضل الطرق واختيار الوسائل التي توصل المعلومات والمعرفة إلى الطلاب بشكل صحيح وسليم.
- (5) القيام بتنفيذ المهام التي تطلب من قبل الرئيس المباشر.

ثالثا: العلاقات الوظيفية:

مع عميد كلية الهندسة و التكنولوجيا.
رئيس دائرة الهندسة المدنية والمعمارية.
المدرسون في نفس الدائرة.
السكرتاريا.

رابعا: الحد الأدنى للمؤهلات المطلوب توافرها فيمن يشغل الوظيفة:

المؤهل: شهادة الماجستير.

المهارات الخاصة والتدريب:

أن يكون لديه مهارات اتصال مع الآخرين.
القدرة على متابعة التطورات في مجال العمل.
المقدرة على استغلال وتنظيم الوقت.

بطاقة وصف وظيفة

أولاً: التعريف بالوظيفة:

مسمى الوظيفة: رئيس دائرة الهندسة الميكانيكية.

موقع الوظيفة: دائرة الهندسة الميكانيكية.

مسمى وظيفة الرئيس المباشر: عميد كلية الهندسة و التكنولوجيا.

مسميات وظائف المرؤوسين لشاغل الوظيفة:

السكرتاريا.

المدرسين.

فنيو مختبرات.

الاختصاص العام:

إدارة الأعمال اليومية والفصلية والسنوية لدائرة الهندسة الميكانيكية و المشاركة في مجالس الكلية واللجان.

ثانياً: الواجبات والمسؤوليات:

- (1) القيام بإعداد الخطط الدراسية وتحديثها وتقديمها إلى مجلس الكلية.
- (2) القيام بإعداد المناهج والبرامج الدراسية في الدائرة.
- (3) تقييم المراجع العلمية المستخدمة في المساقات.
- (4) متابعة الأشراف الأكاديمي في القسم.
- (5) تقييم وإعداد الميزانية المطلوبة للدائرة.
- (6) تقديم الاقتراحات حول توزيع الدروس والمحاضرات.
- (7) المشاركة في تحديد العدد المطلوب من الهيئة التدريسية وما هو التخصص.
- (8) المشاركة في الاجتماعات التي تجري في مجلس الكلية.
- (9) المشاركة في وضع برامج الامتحانات بالتنسيق مع الدوائر الأخرى.
- (10) تحديد النشاطات المنهجية واللامنهجية.
- (11) القيام بتنفيذ المهام التي تطلب من قبل الرئيس المباشر.

ثالثاً: العلاقات الوظيفية:

مع عميد كلية الهندسة و التكنولوجيا.
رؤساء الدوائر الأخرى في الكلية.
وقد يكون هناك علاقة مع اللجان.
مع الموظفين الإداريين.
المدرسين.

رابعاً: الحد الأدنى للمؤهلات المطلوب توافرها فيمن يشغل الوظيفة:

المؤهل: شهادة الماجستير.

المهارات الخاصة والتدريب:

مهارات قيادية وإدارية.
أن يكون لديه مهارات رياضية.
المقدرة على استغلال وتنظيم الوقت.

بطاقة وصف وظيفة

أولاً: التعريف بالوظيفة:

مسمى الوظيفة: سكرتاريا.

موقع الوظيفة: دائرة الهندسة الميكانيكية.

مسمى وظيفة الرئيس المباشر: رئيس دائرة الهندسة الميكانيكية.

مسميات وظائف المرؤوسين لشاغل الوظيفة:

لا يوجد.

الاختصاص العام:

القيام بأعمال السكرتاريا لدائرة الهندسة الميكانيكية، تلبية أوامر رئيس الدائرة من عمليات اتصال و تنسيق مع الدوائر الأخرى و طباعة بعض القرارات.

ثانيا: الواجبات والمسؤوليات:

- (1) متابعة البريد سواء كان صادر أو وارد.
- (2) القيام بعمليات الاتصال والرد على الهاتف والاستفسارات.
- (3) القيام بعمليات المتابعة مع المدرسين.
- (4) التنسيق مع الكليات الأخرى والدوائر لأي اجتماعات أو أي أمر.
- (5) تنسيق مواعيد الاجتماعات داخل الكلية.
- (6) القيام بطباعة الكتب الرسمية الصادرة عن رئيس الدائرة.
- (7) تلبية احتياجات المدرسين مثل القرطاسية وغيرها.
- (8) القيام بتنفيذ المهام التي تطلب من قبل الرئيس المباشر.

ثالثا: العلاقات الوظيفية:

مع عميد كلية الهندسة و التكنولوجيا.
رئيس دائرة الهندسة الميكانيكية.
المدرسون في نفس الدائرة.
السكرتاريا للكليات و الدوائر الأخرى.
الطلبة.

رابعا: الحد الأدنى للمؤهلات المطلوب توافرها فيمن يشغل الوظيفة:

المؤهـل: شهادة دبلوم إدارة وأتمتة مكاتب.
المهارات الخاصة والتدريب:
أن يكون لديه مهارات اتصال مع الآخرين.
القدرة على استخدام الحاسوب والطباعة.

بطاقة وصف وظيفة

أولاً: التعريف بالوظيفة:

مسمى الوظيفة: _____ مدرس.

موقع الوظيفة: _____ دائرة الهندسة الميكانيكية.

مسمى وظيفة الرئيس المباشر: رئيس دائرة الهندسة الميكانيكية.

مسميات وظائف المرؤوسين لشاغل الوظيفة:
لا يوجد.

الاختصاص العام:

القيام بتدريس المساقات التي تحدد له من قبل الإدارة العليا والتي تكون ضمن مجالات تخصصه، كذلك ممكن أن توكل له مهام أخرى مثل القيام بالإشراف على مجموعة من الطلبة يتم تحديدهم من قبل الدائرة ويكون كمشرف لهم

ثانيا: الواجبات والمسؤوليات:

- (1) القيام بتدريس المساقات المطلوبة فصليا.
- (2) القيام بالأشراف الأكاديمي.
- (3) الاشتراك في اللجان التي تكون ضمن الدائرة خاصة مجلس الدائرة.
- (4) المحافظة على أن يكون الأداء بأفضل الطرق واختيار الوسائل التي توصل المعلومات والمعرفة إلى الطلاب بشكل صحيح وسليم.
- (5) القيام بتنفيذ المهام التي تطلب من قبل الرئيس المباشر.

ثالثا: العلاقات الوظيفية:

مع عميد كلية الهندسة و التكنولوجيا.
رئيس دائرة الهندسة الميكانيكية.
المدرسون في نفس الدائرة.
السكرتاريا.

رابعا: الحد الأدنى للمؤهلات المطلوب توافرها فيمن يشغل الوظيفة:

المؤهل: شهادة الماجستير.

المهارات الخاصة والتدريب:

أن يكون لديه مهارات اتصال مع الآخرين.
القدرة على متابعة التطورات في مجال العمل.
المقدرة على استغلال وتنظيم الوقت.

أولاً: التعريف بالوظيفة:

مسمى الوظيفة: رئيس دائرة هندسة الكهرباء و الحاسوب.

موقع الوظيفة: دائرة هندسة الكهرباء و الحاسوب.

مسمى وظيفة الرئيس المباشر: عميد كلية الهندسة و التكنولوجيا.

مسميات وظائف المرؤوسين لشاغل الوظيفة:

السكرتاريا.

المدرسين.

الاختصاص العام:

إدارة الأعمال اليومية والفصلية والسنوية لدائرة الهندسة المدنية و المعمارية و المشاركة في مجالس الكلية واللجان.

ثانيا: الواجبات والمسؤوليات:

- 1) القيام بإعداد الخطط الدراسية وتحديثها وتقديمها إلى مجلس الكلية.
- 2) القيام بإعداد المناهج والبرامج الدراسية في الدائرة.
- 3) تقييم المراجع العلمية المستخدمة في المساقات.
- 4) متابعة الأشراف الأكاديمي في القسم.
- 5) تقييم وإعداد الميزانية المطلوبة للدائرة.
- 6) تقديم الاقتراحات حول توزيع الدروس والمحاضرات.
- 7) المشاركة في تحديد العدد المطلوب من الهيئة التدريسية وما هو التخصص.
- 8) المشاركة في الاجتماعات التي تجري في مجلس الكلية.
- 9) المشاركة في وضع برامج الامتحانات بالتنسيق مع الدوائر الأخرى.
- 10) تحديد النشاطات المنهجية واللامنهجية.
- 11) القيام بتنفيذ المهام التي تطلب من قبل الرئيس المباشر.

ثالثا: العلاقات الوظيفية:

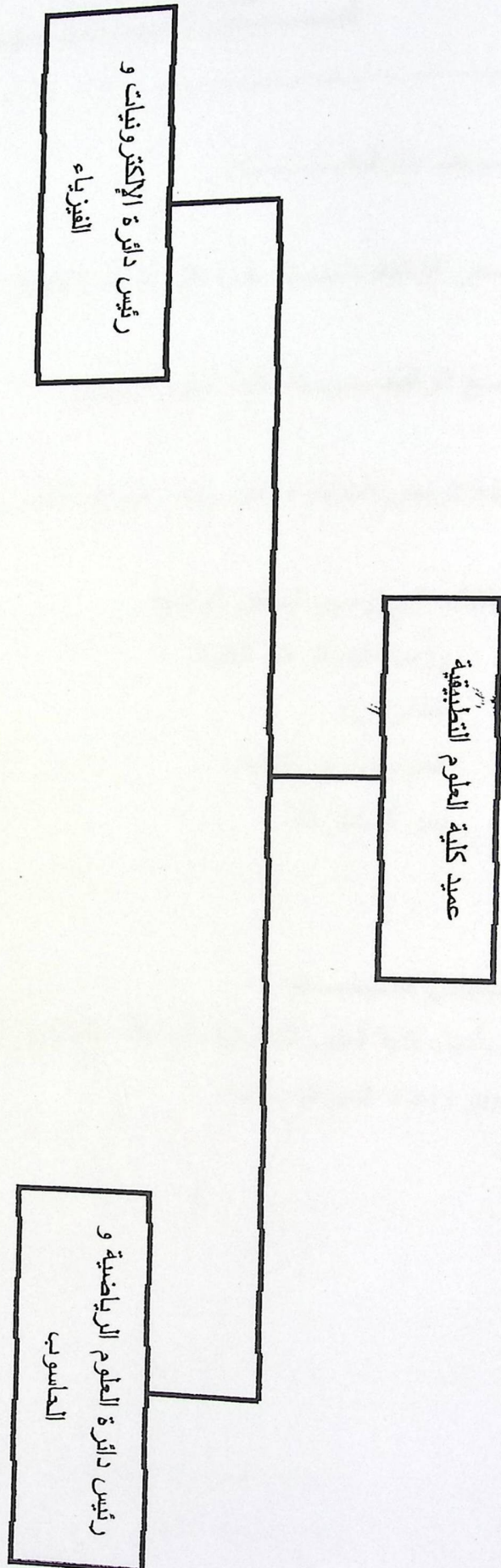
مع عميد كلية الهندسة والتكنولوجيا.
مع رؤساء الدوائر الأخرى في الكلية.
المدرسين.
وقد يكون هناك علاقة مع اللجان.

رابعا: الحد الأدنى للمؤهلات المطلوب توافرها فيمن يشغل الوظيفة:

المؤهل: شهادة ماجستير.

المهارات الخاصة والتدريب:

أن يكون لديه مهارات اتصال مع الآخرين.
القدرة على استخدام الحاسوب.
معرفة بعض الأمور الإدارية.



بطاقة وصف وظيفة

أولاً: التعريف بالوظيفة _____

مسمى الوظيفة _____: عميد كلية العلوم التطبيقية.

موقع الوظيفة _____: كلية العلوم التطبيقية.

مسمى وظيفة الرئيس المباشر: نائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية.

مسميات وظائف المرؤوسين لشاغل الوظيفة:

رؤساء الدوائر في الكلية.

السكرتاريا.

المدرسون في الكلية.

فنيو المختبرات.

الاختصاص العام:

القيام بأعباء كلية العلوم التطبيقية والمتعلقة بالنواحي التعليمية والإدارية، كذلك الاهتمام بالتطوير وإعداد الميزانية للكلية.

ثانياً: الواجبات والمسؤوليات:

- 1) إدارة شؤون الكلية التعليمية والإدارية والمالية وإعداد الميزانية السنوية.
- 2) وضع استراتيجيات مستقبلية للكلية.
- 3) إعداد الخطط التطويرية.
- 4) دراسة الجدوى الاقتصادية (تقييم) للبرامج المستخدمة وإعداد برامج جديدة.
- 5) مراقبة الأداء الأكاديمي للعاملين وتقييمهم.
- 6) رفع التقارير الفصلية والسنوية.
- 7) مناقشة القرارات بفتح أو إغلاق تخصصات معينة.
- 8) تقدير حاجة الكلية من الموظفين.
- 9) القيام بتنفيذ أية مهام أخرى يكلف بها من قبل الرئيس للشؤون الأكاديمية.

ثالثاً: العلاقات الوظيفية:

مع نواب رئيس الجامعة وخاصة النائب الأكاديمي.
رؤساء الدوائر في الكلية والسكرتاريا.
مدير القبول والتسجيل.
أمين المكتبة.
مدير المالية ومع عمادة شؤون الطلبة.

رابعاً: الحد الأدنى للمؤهلات المطلوب توافرها فيمن يشغل الوظيفة:

المؤهل: شهادة الدكتوراه.

المهارات الخاصة والتدريب:

- أن يكون لديه مهارات اتصال مع الآخرين.
- أن يكون لديه مهارات قيادية وإدارية.
- امتلاك بعض المهارات الفنية.

بطاقة وصف وظيفة

أولاً: التعريف بالوظيفة:

مسمى الوظيفة: سكرتاريا.

موقع الوظيفة: كلية العلوم التطبيقية.

مسمى وظيفة الرئيس المباشر: عميد كلية العلوم التطبيقية.

مسميات وظائف المرؤوسين لشاغل الوظيفة:

لا يوجد.

الاختصاص العام:

القيام بأعمال السكرتاريا لكلية العلوم التطبيقية و تلبية أوامر رئيس الدائرة من عمليات اتصال و تنسيق مع الدوائر الأخرى و طباعة بعض القرارات.

ثانيا: الواجبات والمسؤوليات:

- (1) متابعة البريد سواء كان صادر أو وارد.
- (2) القيام بعمليات الاتصال والرد على الهاتف والاستفسارات.
- (3) القيام بعمليات المتابعة مع المدرسين.
- (4) التنسيق مع الكليات الأخرى والدوائر لأي اجتماعات أو أي أمر.
- (5) تنسيق مواعيد الاجتماعات داخل الدائرة.
- (6) القيام بطباعة الكتب الرسمية الصادرة عن رئيس الدائرة.
- (7) تلبية احتياجات المدرسين مثل القرطاسية وغيرها.
- (8) القيام بتنفيذ أية مهام أخرى يكلف بها من قبل الرئيس المباشر.

ثالثا: العلاقات الوظيفية:

عميد كلية العلوم التطبيقية.
المدرسون في نفس الكلية.
السكرتاريا للكليات و الدوائر الأخرى.
الطلبة.

رابعا: الحد الأدنى للمؤهلات المطلوب توافرها فيمن يشغل الوظيفة:

المؤهل: شهادة دبلوم إدارة وأتمتة مكاتب.
المهارات الخاصة والتدريب:
أن يكون لديه مهارات اتصال مع الآخرين.
القدرة على استخدام الحاسوب والطباعة.

أولاً: التعريف بالوظيفة:

مسمى الوظيفة: رئيس دائرة العلوم الرياضية و الحاسوب.

موقع الوظيفة: دائرة العلوم الرياضية و الحاسوب.

مسمى وظيفة الرئيس المباشر: عميد كلية العلوم التطبيقية.

مسميات وظائف المرؤوسين لشاغل الوظيفة:

السكرتاريا.

المدرسين.

فنيو مختبرات.

الاختصاص العام:

إدارة الأعمال اليومية والفصلية والسنوية لدائرة العلوم الرياضية و الحاسوب و المشاركة في مجالس الكلية واللجان.

ثانياً: الواجبات والمسؤوليات:

- (1) القيام بإعداد الخطط الدراسية وتحديثها وتقديمها إلى مجلس الكلية.
- (2) القيام بإعداد المناهج والبرامج الدراسية في الدائرة.
- (3) تقييم المراجع العلمية المستخدمة في المساقات.
- (4) متابعة الأشراف الأكاديمي في القسم.
- (5) تقييم وإعداد الميزانية المطلوبة للدائرة.
- (6) تقديم الاقتراحات حول توزيع الدروس والمحاضرات.
- (7) المشاركة في تحديد العدد المطلوب من الهيئة التدريسية وما هو التخصص.
- (8) المشاركة في الاجتماعات التي تجري في مجلس الكلية.
- (9) المشاركة في وضع برامج الامتحانات بالتنسيق مع الدوائر الأخرى.
- (10) تحديد النشاطات المنهجية واللامنهجية.
- (11) القيام بتنفيذ أية مهام أخرى يكلف بها من قبل الرئيس المباشر.

ثالثاً: العلاقات الوظيفية:

عميد كلية العلوم التطبيقية.
رؤساء الدوائر الأخرى في الكلية.
وقد يكون هناك علاقة مع اللجان.
مع الموظفين الإداريين.
المدرسين.

رابعاً: الحد الأدنى للمؤهلات المطلوب توافرها فيمن يشغل الوظيفة:

المؤهل: : شهادة الماجستير.

المهارات الخاصة والتدريب:

مهارات قيادية وإدارية.
أن يكون لديه مهارات رياضية.
المقدرة على استغلال وتنظيم الوقت.

أولاً: التعميم ريف بالوظيفة:

مسمى الوظيفة: سكرتاريا.

موقع الوظيفة: دائرة العلوم الرياضية و الحاسوب.

مسمى وظيفة الرئيس المباشر: رئيس دائرة العلوم الرياضية و الحاسوب.

مسميات وظائف المرؤوسين لشاغل الوظيفة:
لا يوجد.

الاختصاص العام:

القيام بأعمال السكرتاريا لدائرة العلوم الرياضية و الحاسوب و تلبية أوامر رئيس
الدائرة من عمليات اتصال و تنسيق مع الدوائر الأخرى و طباعة بعض القرارات.

ثانيا: الواجبات والمسؤوليات:

- (1) متابعة البريد سواء كان صادر أو وارد.
- (2) القيام بعمليات الاتصال والرد على الهاتف والاستفسارات.
- (3) القيام بعمليات المتابعة مع المدرسين.
- (4) التنسيق مع الكليات الأخرى والدوائر لأي اجتماعات أو أي أمر.
- (5) تنسيق مواعيد الاجتماعات داخل الدائرة.
- (6) القيام بطباعة الكتب الرسمية الصادرة عن رئيس الدائرة.
- (7) تلبية احتياجات المدرسين مثل القرطاسية وغيرها.
- (8) القيام بتنفيذ أية مهام أخرى يكلف بها من قبل الرئيس المباشر.

ثالثا: العلاقات الوظيفية:

رئيس دائرة العلوم الرياضية و الحاسوب.
المدرسون في نفس الكلية.
السكرتاريا للكليات و الدوائر الأخرى.
الطلبة.

رابعا: الحد الأدنى للمؤهلات المطلوب توافرها فيمن يشغل الوظيفة:

المؤهل: شهادة دبلوم إدارة وأتمتة مكاتب.
المهارات الخاصة والتدريب:
أن يكون لديه مهارات اتصال مع الآخرين.
القدرة على استخدام الحاسوب والطباعة.

بطاقة وصف وظيفة

أولاً: التعريف بالوظيفة:

مسمى الوظيفة: _____ مدرس.

موقع الوظيفة: _____ دائرة العلوم الرياضية و الحاسوب.

مسمى وظيفة الرئيس المباشر: رئيس دائرة العلوم الرياضية و الحاسوب.

مسميات وظائف المرؤوسين لشاغل الوظيفة:

لا يوجد.

الاختصاص العام:

القيام بتدريس المساقات التي تحدد له من قبل الإدارة العليا والتي تكون ضمن مجالات تخصصه، كذلك ممكن أن توكل له مهام أخرى مثل القيام بالأشراف على مجموعة من الطلبة يتم تحديدهم من قبل الدائرة ويكون كمشرف لهم

ثانيا: الواجبات والمسؤوليات:

- 1) القيام بتدريس المساقات المطلوبة فصليا.
- 2) القيام بالأشراف الأكاديمي.
- 3) الاشتراك في اللجان التي تكون ضمن الدائرة خاصة مجلس الدائرة.
- 4) المحافظة على أن يكون الأداء بأفضل الطرق واختيار الوسائل التي توصل المعلومات والمعرفة إلى الطلاب بشكل صحيح وسليم.
- 5) القيام بتنفيذ أية مهام أخرى يكلف بها من قبل الرئيس المباشر.

ثالثا: العلاقات الوظيفية:

مع عميد كلية العلوم التطبيقية.
دائرة العلوم الرياضية و الحاسوب.
المدرسون في نفس الدائرة.
السكرتاريا.

رابعا: الحد الأدنى للمؤهلات المطلوب توافرها فيمن يشغل الوظيفة:

المؤهل: شهادة الماجستير.

المهارات الخاصة والتدريب:

أن يكون لديه مهارات اتصال مع الآخرين.
القدرة على متابعة التطورات في مجال العمل.
المقدرة على استغلال وتنظيم الوقت.

ثانيا: الواجبات والمسؤوليات:

- (1) القيام بتدريس المساقات المطلوبة فصليا.
- (2) القيام بالأشراف الأكاديمي.
- (3) الاشتراك في اللجان التي تكون ضمن الدائرة خاصة مجلس الدائرة.
- (4) المحافظة على أن يكون الأداء بأفضل الطرق واختيار الوسائل التي توصل المعلومات والمعرفة إلى الطلاب بشكل صحيح وسليم.
- (5) القيام بتنفيذ أية مهام أخرى يكلف بها من قبل الرئيس المباشر.

ثالثا: العلاقات الوظيفية:

مع عميد كلية العلوم التطبيقية.
دائرة العلوم الرياضية و الحاسوب.
المدرسون في نفس الدائرة.
السكرتاريا.

رابعا: الحد الأدنى للمؤهلات المطلوب توافرها فيمن يشغل الوظيفة:

المؤهل: شهادة الماجستير.

المهارات الخاصة والتدريب:

أن يكون لديه مهارات اتصال مع الآخرين.
القدرة على متابعة التطورات في مجال العمل.
المقدرة على استغلال وتنظيم الوقت.

بطاقة وصف وظيفة

أولاً: التعريف بالوظيفة:

مسمى الوظيفة: رئيس دائرة الإلكترونيات و الفيزياء.

موقع الوظيفة: دائرة الإلكترونيات و الفيزياء.

مسمى وظيفة الرئيس المباشر: عميد كلية العلوم التطبيقية.

مسميات وظائف المرؤوسين لشاغل الوظيفة:

السكرتاريا.

المدرسين.

فنيو مختبرات.

الاختصاص العام:

إدارة الأعمال اليومية والفصلية والسنوية لدائرة العلوم الرياضية و الحاسوب.

المشاركة في مجالس الكلية واللجان.

ثانياً: الواجبات والمسؤوليات:

- (1) القيام بإعداد الخطط الدراسية وتحديثها وتقديمها إلى مجلس الكلية.
- (2) القيام بإعداد المناهج والبرامج الدراسية في الدائرة.
- (3) تقييم المراجع العلمية المستخدمة في المساقات.
- (4) متابعة الأسراف الأكاديمي في القسم.
- (5) تقييم وإعداد الميزانية المطلوبة للدائرة.
- (6) تقديم الاقتراحات حول توزيع الدروس والمحاضرات.
- (7) المشاركة في تحديد العدد المطلوب من الهيئة التدريسية وما هو التخصص.
- (8) المشاركة في الاجتماعات التي تجري في مجلس الكلية.
- (9) المشاركة في وضع برامج الامتحانات بالتنسيق مع الدوائر الأخرى.
- (10) تحديد النشاطات المنهجية واللامنهجية.
- (11) القيام بتنفيذ أية مهام أخرى يكلف بها من قبل الرئيس المباشر.

ثالثاً: العلاقات الوظيفية:

عميد كلية العلوم التطبيقية.
رؤساء الدوائر الأخرى في الكلية.
وقد يكون هناك علاقة مع اللجان.
مع الموظفين الإداريين.
المدرسين.

رابعاً: الحد الأدنى للمؤهلات المطلوب توافرها فيمن يشغل الوظيفة:

المؤهل: : شهادة الماجستير.

المهارات الخاصة والتدريب:

مهارات قيادية وإدارية.
أن يكون لديه مهارات ريادية.
المقدرة على استغلال وتنظيم الوقت.

أولاً: التعريف بالوظيفة:

مسمى الوظيفة: سكرتاريا.

موقع الوظيفة: دائرة الإلكترونيات و الفيزياء.

مسمى وظيفة الرئيس المباشر: رئيس دائرة الإلكترونيات و الفيزياء.

مسميات وظائف المرؤوسين لشاغل الوظيفة:

لا يوجد.

الاختصاص العام:

القيام بأعمال السكرتاريا لدائرة الإلكترونيات و الفيزياء و تلبية أوامر رئيس الدائرة من عمليات اتصال و تنسيق مع الدوائر الأخرى و طباعة بعض القرارات.

ثانياً: الواجبات والمسؤوليات:

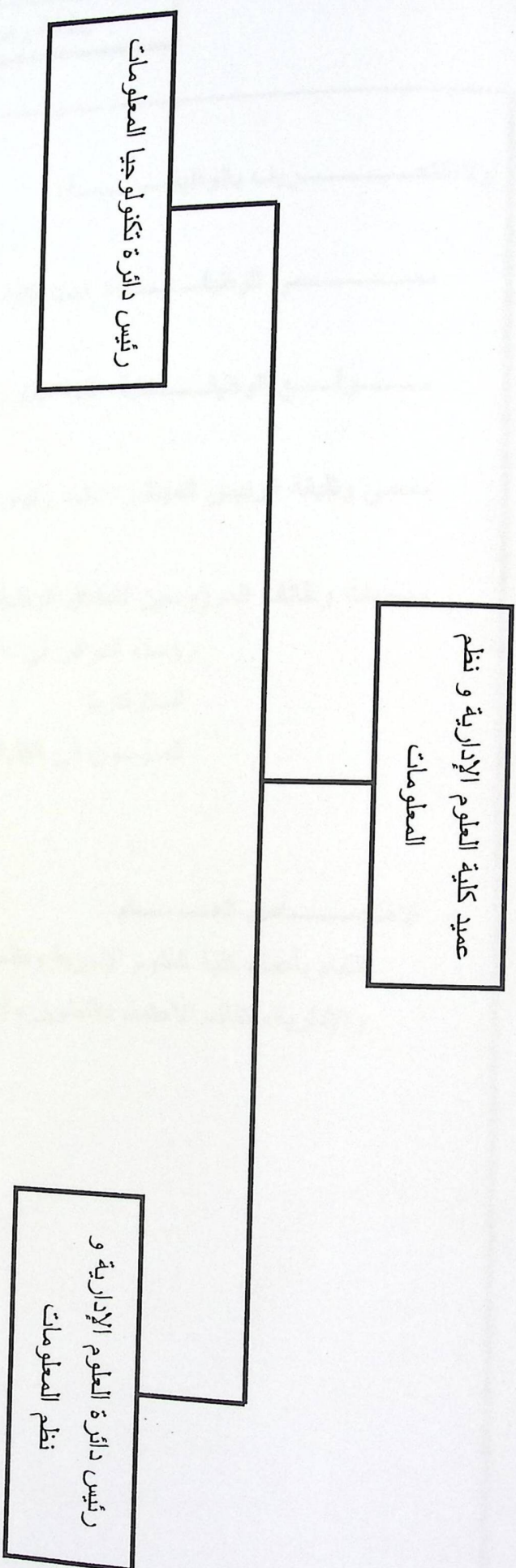
- (1) متابعة البريد سواء كان صادر أو وارد.
- (2) القيام بعمليات الاتصال والرد على الهاتف والاستفسارات.
- (3) القيام بعمليات المتابعة مع المدرسين.
- (4) التنسيق مع الكليات الأخرى والدوائر لأي اجتماعات أو أي أمر.
- (5) تنسيق مواعيد الاجتماعات داخل الدائرة.
- (6) القيام بطباعة الكتب الرسمية الصادرة عن رئيس الدائرة.
- (7) تلبية احتياجات المدرسين مثل القرطاسية وغيرها.
- (8) القيام بتنفيذ أية مهام أخرى يكلف بها من قبل الرئيس المباشر.

ثالثاً: العلاقات الوظيفية:

رئيس دائرة الإلكترونيات و الفيزياء.
المدرسون في نفس الكلية.
السكرتاريا للكليات و الدوائر الأخرى.
الطلبة.

رابعاً: الحد الأدنى للمؤهلات المطلوب توافرها فيمن يشغل الوظيفة:

المؤهل: شهادة دبلوم إدارة وأتمتة مكاتب.
المهارات الخاصة والتدريب:
أن يكون لديه مهارات اتصال مع الآخرين.
القدرة على استخدام الحاسوب والطباعة.



بطاقة وصف وظيفة

أولاً: التعريف بالوظيفة:

مسمى الوظيفة: عميد كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات.

موقع الوظيفة: كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات.

مسمى وظيفة الرئيس المباشر: نائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية.

مسميات وظائف المرؤوسين لشاغل الوظيفة:

رؤساء الدوائر في الكلية

السكرتاريا

المدرسون في الكلية ومساعدو البحث والتدريس

الاختصاص العام:

القيام بأعباء كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات والمتعلقة بالنواحي التعليمية والإدارية، كذلك الاهتمام بالتطوير وإعداد الميزانية للكلية.

ثانياً: الواجبات والمسؤوليات:

- (1) إدارة شؤون الكلية التعليمية والإدارية والمالية وإعداد الميزانية السنوية.
- (2) وضع استراتيجيات مستقبلية للكلية.
- (3) إعداد الخطط التطويرية.
- (4) دراسة الجدوى الاقتصادية (تقييم) للبرامج المستخدمة وإعداد برامج جديدة.
- (5) مراقبة الأداء الأكاديمي للعاملين وتقييمهم.
- (6) رفع التقارير الفصلية والسنوية.
- (7) مناقشة القرارات بفتح أو إغلاق تخصصات معينة.
- (8) تقدير حاجة الكلية من الموظفين.
- (9) القيام بتنفيذ المهام التي تطلب من قبل الرئيس المباشر.

ثالثاً: العلاقات الوظيفية:

مع نواب رئيس الجامعة وخاصة النائب الأكاديمي.
رؤساء الدوائر في الكلية والسكرتاريا.
مدير القبول والتسجيل.
أمين المكتبة.
مدير المالية ومع عمادة شؤون الطلبة.

رابعاً: الحد الأدنى للمؤهلات المطلوب توافرها فيمن يشغل الوظيفة:

المؤهل: شهادة الدكتوراه.

المهارات الخاصة والتدريب:

- أن يكون لديه مهارات اتصال مع الآخرين.
- أن يكون لديه مهارات قيادية وإدارية.
- امتلاك بعض المهارات الفنية.

بطاقة وصف وظيفة

أولاً: التعريف بالوظيفة:

مسمى الوظيفة: سكرتاريا.

موقع الوظيفة: كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات.

مسمى وظيفة الرئيس المباشر: عميد كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات.

مسميات وظائف المرؤوسين لشاغل الوظيفة:
لا يوجد.

الاختصاص العام:

القيام بأعمال السكرتاريا لكلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات، تلبية أوامر رئيس الدائرة من عمليات اتصال و تنسيق مع الدوائر الأخرى و طباعة بعض القرارات.

ثانياً: الواجبات والمسؤوليات:

- (1) متابعة البريد سواء كان صادر أو وارد.
- (2) القيام بعمليات الاتصال والرد على الهاتف والاستفسارات.
- (3) القيام بعمليات المتابعة مع المدرسين.
- (4) التنسيق مع الكليات الأخرى والدوائر لأي اجتماعات أو أي أمر.
- (5) تنسيق مواعيد الاجتماعات داخل الكلية.
- (6) القيام بطباعة الكتب الرسمية الصادرة عن العميد أو رئيس الدائرة.
- (7) تلبية احتياجات المدرسين مثل القرطاسية وغيرها.
- (8) القيام بتنفيذ المهام التي تطلب من قبل الرئيس المباشر.

ثالثاً: العلاقات الوظيفية:

مع عميد كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات.
رؤساء الدوائر في الكلية.
المدرسون في نفس الدائرة.
السكرتاريا للكليات و الدوائر الأخرى.
الطالبة.

رابعاً: الحد الأدنى للمؤهلات المطلوب توافرها فيمن يشغل الوظيفة:

المؤهل: شهادة دبلوم إدارة وأتمتة مكاتب.
المهارات الخاصة والتدريب:
أن يكون لديه مهارات اتصال مع الآخرين.
القدرة على استخدام الحاسوب والطباعة.

بطاقة وصف وظيفة

أولاً: التعريف بالوظيفة: _____

مسمى الوظيفة: _____: رئيس دائرة العلوم الإدارية ونظم المعلومات.

موقع الوظيفة: _____: دائرة العلوم الإدارية ونظم المعلومات.

مسمى وظيفة الرئيس المباشر: _____: عميد كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات.

مسميات وظائف المرؤوسين لشاغل الوظيفة:

السكرتاريا.

المدرسين.

مساعد البحث والتدريس.

الاختصاص العام:

إدارة الأعمال اليومية والفصلية والسنوية لدائرة العلوم الإدارية و نظم المعلومات و المشاركة في مجالس الكلية واللجان.

ثانياً: الواجبات والمسؤوليات:

- 1) القيام بإعداد الخطط الدراسية وتحديثها وتقديمها إلى مجلس الكلية.
- 2) القيام بإعداد المناهج والبرامج الدراسية في الدائرة.
- 3) تقييم المراجع العلمية المستخدمة في المساقات.
- 4) متابعة الأشراف الأكاديمي في القسم.
- 5) تقييم وإعداد الميزانية المطلوبة للدائرة.
- 6) تقديم الاقتراحات حول توزيع الدروس والمحاضرات.
- 7) المشاركة في تحديد العدد المطلوب من الهيئة التدريسية وما هو التخصص.
- 8) المشاركة في الاجتماعات التي تجري في مجلس الكلية.
- 9) المشاركة في وضع برامج الامتحانات بالتنسيق مع الدوائر الأخرى.
- 10) تحديد النشاطات المنهجية واللامنهجية.
- 11) القيام بتنفيذ المهام التي تطلب من قبل الرئيس المباشر.

ثالثاً: العلاقات الوظيفية:

مع عميد كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات.
رؤساء الدوائر الأخرى في الكلية.
وقد يكون هناك علاقة مع اللجان.
مع الموظفين الإداريين.
المدرسين.

رابعاً: الحد الأدنى للمؤهلات المطلوب توافرها فيمن يشغل الوظيفة:

المؤهل: : شهادة الماجستير.

المهارات الخاصة والتدريب:

مهارات قيادية وإدارية.
أن يكون لديه مهارات رياضية.
المقدرة على استغلال وتنظيم الوقت.

بطاقة وصف وظيفة

أولاً: التعريف بالوظيفة: _____

مسمى الوظيفة: _____ سكرتارياً.

موقع الوظيفة: _____ دائرة العلوم الإدارية ونظم المعلومات.

مسمى وظيفة الرئيس المباشر: رئيس دائرة العلوم الإدارية ونظم المعلومات.

مسميات وظائف المرؤوسين لشاغل الوظيفة:

لا يوجد.

الاختصاص العام:

القيام بأعمال السكرتارياً لدائرة العلوم الإدارية ونظم المعلومات، تلبية أوامر رئيس الدائرة من عمليات اتصال و تنسيق مع الدوائر الأخرى و طباعة بعض القرارات.

ثانيا: الواجبات والمسؤوليات:

- (1) متابعة البريد سواء كان صادر أو وارد.
- (2) القيام بعمليات الاتصال والرد على الهاتف والاستفسارات.
- (3) القيام بعمليات المتابعة مع المدرسين.
- (4) التنسيق مع الكليات الأخرى والدوائر لأي اجتماعات أو أي أمر.
- (5) تنسيق مواعيد الاجتماعات داخل الكلية.
- (6) القيام بطباعة الكتب الرسمية الصادرة عن العميد أو رئيس الدائرة.
- (7) تلبية احتياجات المدرسين مثل القرطاسية وغيرها.
- (8) القيام بتنفيذ المهام التي تطلب من الرئيس المباشر.

ثالثا: العلاقات الوظيفية:

مع عميد كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات.
رئيس دائرة العلوم الإدارية و نظم المعلومات.
المدرسون في نفس الدائرة.
السكرتاريا للكليات و الدوائر الأخرى.
الطالبة.

رابعا: الحد الأدنى للمؤهلات المطلوب توافرها فيمن يشغل الوظيفة:

المؤهل: شهادة دبلوم إدارة وأتمتة مكاتب.

المهارات الخاصة والتدريب:

أن يكون لديه مهارات اتصال مع الآخرين.
القدرة على استخدام الحاسوب والطباعة.

بطاقة وصف وظيفة

أولاً: التعريف بالوظيفة:

مسمى الوظيفة: _____ مدرس.

موقع الوظيفة: _____ دائرة العلوم الإدارية ونظم المعلومات.

مسمى وظيفة الرئيس المباشر: رئيس دائرة العلوم الإدارية ونظم المعلومات.

مسميات وظائف المرؤوسين لشاغل الوظيفة:

لا يوجد

الاختصاص العام:

القيام بتدريس المساقات التي تحدد له من قبل الإدارة العليا والتي تكون ضمن مجالات تخصصه، كذلك ممكن أن توكل له مهام أخرى مثل القيام بالإشراف على مجموعة من الطلبة يتم تحديدهم من قبل الدائرة ويكون كمشرف لهم

ثانياً: الواجبات والمسؤوليات:

- (1) القيام بتدريس المساقات المطلوبة فصلياً.
- (2) القيام بالأشراف الأكاديمي.
- (3) الاشتراك في اللجان التي تكون ضمن الدائرة خاصة مجلس الدائرة.
- (4) المحافظة على أن يكون الأداء بأفضل الطرق واختيار الوسائل التي توصل المعلومات والمعرفة إلى الطلاب بشكل صحيح وسليم.
- (5) القيام بتنفيذ المهام التي تطلب من قبل الرئيس المباشر.

ثالثاً: العلاقات الوظيفية:

مع عميد كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات.
رئيس دائرة العلوم الإدارية و نظم المعلومات.
المدرسون في نفس الدائرة.
السكرتاريا.

رابعاً: الحد الأدنى للمؤهلات المطلوب توافرها فيمن يشغل الوظيفة:

المؤهل: شهادة الماجستير.

المهارات الخاصة والتدريب:

أن يكون لديه مهارات اتصال مع الآخرين.
القدرة على متابعة التطورات في مجال العمل.
المقدرة على استغلال وتنظيم الوقت.

بطاقة وصف وظيفة

أولاً: التعرف ريف بالوظيفة:

مسمى الوظيفة: مساعدة بحث وتدریس.

موقع الوظيفة: دائرة العلوم الإدارية ونظم المعلومات.

مسمى وظيفة الرئيس المباشر: رئيس دائرة العلوم الإدارية ونظم المعلومات.

مسميات وظائف المرؤوسين لشاغل الوظيفة:
لا يوجد.

الاختصاص العام:

القيام بأعمال يكلف بها من قبل رئيس الدائرة وذلك للمساعدة في تخفيف الجهد والضغط عن موظفي الدائرة ، والقيام بإعطاء بعض المحاضرات للمناقشة.

ثانياً: الواجبات والمسؤوليات:

- (1) متابعة طلبة التدريب الميداني.
- (2) المساعدة في عمل أبحاث تعلق بالدائرة.
- (3) مراقبة عقد الامتحانات.
- (4) القيام بإعطاء بعض المحاضرات في حال تغيب أي مدرس.
- (5) إعطاء محاضرات مناقشة في بعض المساقات.
- (6) المساعدة في تصحيح الامتحانات.
- (7) القيام بتنفيذ المهام التي تطلب من قبل الرئيس المباشر.

ثالثاً: العلاقات الوظيفية:

- مع عميد الكلية.
- رئيس دائرة العلوم الإدارية ونظم المعلومات.
- المدرسون في نفس الدائرة.
- السكرتاريا في الدائرة.

رابعاً: الحد الأدنى للمؤهلات المطلوب توافرها فيمن يشغل الوظيفة:

- المؤهل: شهادة بكالوريوس.
- المهارات الخاصة والتدريب:
 - أن يكون لديه مهارات اتصال مع الآخرين.
 - القدرة على استخدام الحاسوب.
 - معرفة بعض الأمور الإدارية.

بطاقة وصف وظيفة

أولاً: التعريف بالوظيفة:

مسمى الوظيفة: رئيس دائرة تكنولوجيا المعلومات.

موقع الوظيفة: دائرة تكنولوجيا المعلومات.

مسمى وظيفة الرئيس المباشر: عميد كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات.

مسميات وظائف المرؤوسين لشاغل الوظيفة:

السكرتاريا.

المدرسين.

مساعد البحث والتدريس.

الاختصاص العام:

إدارة الأعمال اليومية والفصلية والسنوية لدائرة تكنولوجيا المعلومات و

المشاركة في مجالس الكلية واللجان.

ثانيا: الواجبات والمسؤوليات:

- 1) القيام بإعداد الخطط الدراسية وتحديثها وتقديمها إلى مجلس الكلية.
- 2) القيام بإعداد المناهج والبرامج الدراسية في الدائرة.
- 3) تقييم المراجع العلمية المستخدمة في المساقات.
- 4) متابعة الأشراف الأكاديمي في القسم.
- 5) تقييم وإعداد الميزانية المطلوبة للدائرة.
- 6) تقديم الاقتراحات حول توزيع الدروس والمحاضرات.
- 7) المشاركة في تحديد العدد المطلوب من الهيئة التدريسية وما هو التخصص.
- 8) المشاركة في الاجتماعات التي تجري في مجلس الكلية.
- 9) المشاركة في وضع برامج الامتحانات بالتنسيق مع الدوائر الأخرى.
- 10) تحديد النشاطات المنهجية واللامنهجية.
- 11) القيام بتنفيذ المهام التي تطلب من قبل الرئيس المباشر.

ثالثا: العلاقات الوظيفية:

مع عميد كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات.
رؤساء الدوائر الأخرى في الكلية.
وقد يكون هناك علاقة مع اللجان.
مع الموظفين الإداريين.
المدرسين.

رابعا: الحد الأدنى للمؤهلات المطلوب توافرها فيمن يشغل الوظيفة:

المؤهل: شهادة الماجستير.

المهارات الخاصة والتدريب:

مهارات قيادية وإدارية.
أن يكون لديه مهارات ريادية.
المقدرة على استغلال وتنظيم الوقت.

بطاقة وصف وظيفة

أولاً: التعريف بالوظيفة:

مسمى الوظيفة: سكرتاريا.

موقع الوظيفة: دائرة تكنولوجيا المعلومات.

مسمى وظيفة الرئيس المباشر: رئيس دائرة تكنولوجيا المعلومات.

مسميات وظائف المرؤوسين لشاغل الوظيفة:

لا يوجد.

الاختصاص العام:

القيام بأعمال السكرتاريا لدائرة تكنولوجيا المعلومات و تلبية أوامر رئيس الدائرة من عمليات اتصال و تنسيق مع الدوائر الأخرى و طباعة بعض القرارات.

ثانياً: الواجبات والمسؤوليات:

- (1) متابعة البريد سواء كان صادر أو وارد.
- (2) القيام بعمليات الاتصال والرد على الهاتف والاستفسارات.
- (3) القيام بعمليات المتابعة مع المدرسين.
- (4) التنسيق مع الكليات الأخرى والدوائر لأي اجتماعات أو أي أمر.
- (5) تنسيق مواعيد الاجتماعات داخل الدائرة.
- (6) القيام بطباعة الكتب الرسمية الصادرة عن رئيس الدائرة.
- (7) تلبية احتياجات المدرسين مثل القرطاسية وغيرها.
- (8) القيام بتنفيذ المهام التي تطلب من قبل الرئيس المباشر.

ثالثاً: العلاقات الوظيفية:

مع رئيس دائرة تكنولوجيا المعلومات.
المدرسون في نفس الدائرة.
السكرتاريا للكليات و الدوائر الأخرى.
الطلبة.

رابعاً: الحد الأدنى للمؤهلات المطلوب توافرها فيمن يشغل الوظيفة:

المؤهل: شهادة دبلوم إدارة وأتمتة مكاتب.

المهارات الخاصة والتدريب:

أن يكون لديه مهارات اتصال مع الآخرين.
القدرة على استخدام الحاسوب والطباعة.

بطاقة وصف وظيفة

أولاً: التعريف بالوظيفة:

مسمى الوظيفة: _____ مدرس.

موقع الوظيفة: _____ دائرة تكنولوجيا المعلومات.

مسمى وظيفة الرئيس المباشر: _____ رئيس دائرة تكنولوجيا المعلومات.

مسميات وظائف المرؤوسين لشاغل الوظيفة:
لا يوجد.

الاختصاص العام:

القيام بتدريس المساقات التي تحدد له من قبل الإدارة العليا والتي تكون ضمن مجالات تخصصه، كذلك ممكن أن توكل له مهام أخرى مثل القيام بالإشراف على مجموعة من الطلبة يتم تحديدهم من قبل الدائرة ويكون كمشرف لهم.

ثانيا: الواجبات والمسؤوليات:

- (1) القيام بتدريس المساقات المطلوبة فصليا.
- (2) القيام بالأشراف الأكاديمي.
- (3) الاشتراك في اللجان التي تكون ضمن الدائرة خاصة مجلس الدائرة.
- (4) المحافظة على أن يكون الأداء بأفضل الطرق واختيار الوسائل التي توصل المعلومات والمعرفة إلى الطلاب بشكل صحيح وسليم.
- (5) القيام بتنفيذ المهام التي تطلب من قبل الرئيس المباشر.

ثالثا: العلاقات الوظيفية:

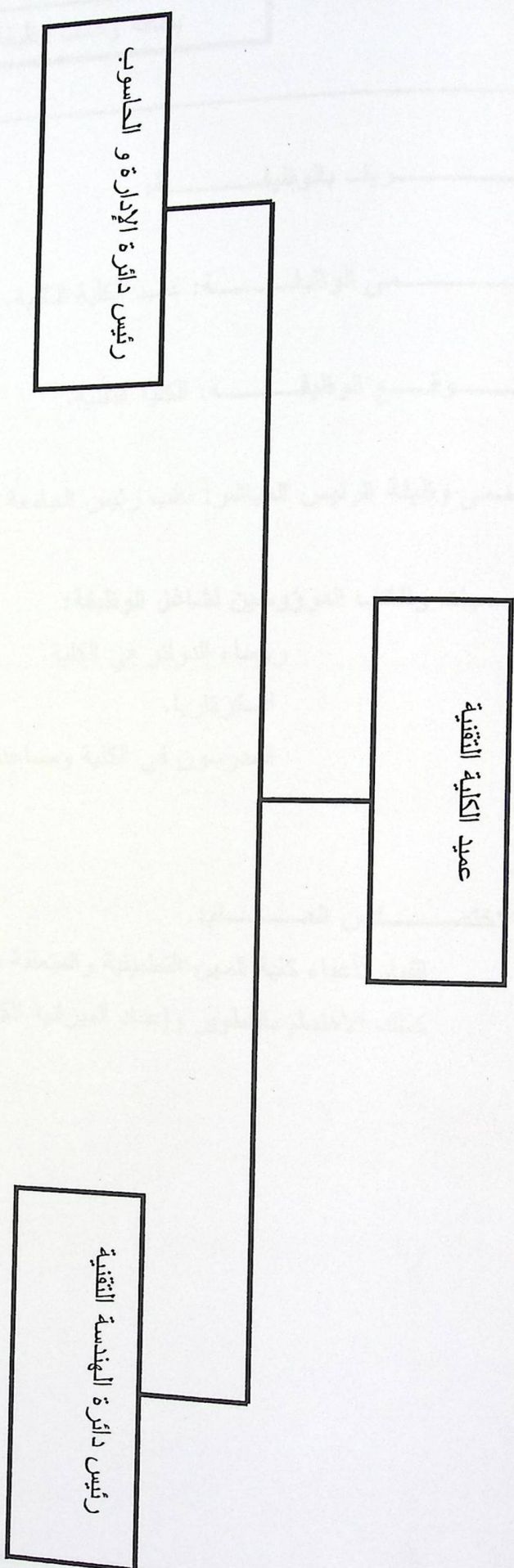
مع عميد كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات.
رئيس دائرة تكنولوجيا المعلومات.
المدرسون في نفس الدائرة.
السكرتاريا.

رابعا: الحد الأدنى للمؤهلات المطلوب توافرها فيمن يشغل الوظيفة:

المؤهل: شهادة الماجستير.

المهارات الخاصة والتدريب:

أن يكون لديه مهارات اتصال مع الآخرين.
القدرة على متابعة التطورات في مجال العمل.
المقدرة على استغلال وتنظيم الوقت.



بطاقة وصف وظيفة

أولاً: التعريف بالوظيفة _____ة:

مسمى الوظيفة _____ة: عميد الكلية التقنية.

موقع الوظيفة _____ة: الكلية التقنية.

مسمى وظيفة الرئيس المباشر: نائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية.

مسميات وظائف المرؤوسين لشاغل الوظيفة:

رؤساء الدوائر في الكلية.

السكرتاريا.

المدرسون في الكلية ومساعدو البحث والتدريس.

الاختصاص العام:

القيام بأعباء كلية المهن التطبيقية والمتعلقة بالنواحي التعليمية والإدارية
كذلك الاهتمام بالتطوير وإعداد الميزانية للكلية.

ثانيا: الواجبات والمسؤوليات:

- (1) إدارة شؤون الكلية التعليمية والإدارية والمالية وإعداد الميزانية السنوية.
- (2) وضع استراتيجيات مستقبلية للكلية.
- (3) إعداد الخطط التطويرية.
- (4) دراسة الجدوى الاقتصادية (تقييم) للبرامج المستخدمة وإعداد برامج جديدة.
- (5) مراقبة الأداء الأكاديمي للعاملين وتقييمهم.
- (6) رفع التقارير الفصلية والسنوية.
- (7) مناقشة القرارات بفتح أو إغلاق تخصصات معينة.
- (8) تقدير حاجة الكلية من الموظفين.
- (9) القيام بتنفيذ أية مهام أخرى يكلف بها من قبل الرئيس المباشر.

ثالثا: العلاقات الوظيفية:

- مع نواب رئيس الجامعة وخاصة النائب الأكاديمي.
- رؤساء الدوائر في الكلية والسكرتاريا.
- مدير القبول والتسجيل.
- أمين المكتبة.
- مدير المالية ومع عمادة شؤون الطلبة.

رابعا: الحد الأدنى للمؤهلات المطلوب توافرها فيمن يشغل الوظيفة:

المؤهل: شهادة الدكتوراة.

المهارات الخاصة والتدريب:

- أن يكون لديه مهارات اتصال مع الآخرين.
- أن يكون لديه مهارات قيادية وإدارية.
- امتلاك بعض المهارات الفنية.

أولاً: التعريف بالوظيفة:

مسمى الوظيفة: سكرتاريا.

موقع الوظيفة: الكلية التقنية.

مسمى وظيفة الرئيس المباشر: عميد الكلية التقنية.

مسميات وظائف المرؤوسين لشاغل الوظيفة:
لا يوجد.

الاختصاص العام:

القيام بأعمال السكرتاريا للكلية التقنية و تلبية أوامر عميد الكلية من عمليات اتصال
و تنسيق مع الدوائر الأخرى و طباعة بعض القرارات.

ثانياً: الواجبات والمسؤوليات:

- (1) متابعة البريد سواء كان صادر أو وارد.
- (2) القيام بعمليات الاتصال والرد على الهاتف والاستفسارات.
- (3) القيام بعمليات المتابعة مع المدرسين.
- (4) التنسيق مع الكليات الأخرى والدوائر لأي اجتماعات أو أي أمر.
- (5) تنسيق مواعيد الاجتماعات داخل الكلية.
- (6) القيام بطباعة الكتب الرسمية الصادرة عن العميد أو رئيس الدائرة.
- (7) تلبية احتياجات المدرسين مثل القرطاسية وغيرها.
- (8) القيام بتنفيذ أية مهام أخرى يكلف بها من قبل الرئيس المباشر.

ثالثاً: العلاقات الوظيفية:

مع عميد الكلية التقنية.
رؤساء الدوائر الأخرى.
المدرسون في نفس الدائرة.
السكرتاريا للكليات الأخرى.
الطلبة

رابعاً: الحد الأدنى للمؤهلات المطلوب توافرها فيمن يشغل الوظيفة:

المؤهـل: شهادة دبلوم إدارة وأتمتة مكاتب.
المهارات الخاصة والتدريب:
أن يكون لديه مهارات اتصال مع الآخرين.
القدرة على استخدام الحاسوب.

بطاقة وصف وظيفة

أولاً: التعريف بالوظيفة:

مسمى الوظيفة: رئيس دائرة الإدارة والحاسوب.

موقع الوظيفة: دائرة الإدارة والحاسوب.

مسمى وظيفة الرئيس المباشر: عميد الكلية التقنية.

مسميات وظائف المرؤوسين لشاغل الوظيفة:

السكرتاريا.

المدرسين.

مساعد البحث والتدريس.

الاختصاص العام:

إدارة الأعمال اليومية والفصلية والسنوية لدائرة الإدارة والحاسوب و

المشاركة في مجالس الكلية واللجان.

ثانياً: الواجبات والمسؤوليات:

- (1) القيام بإعداد الخطط الدراسية وتحديثها وتقديمها إلى مجلس الكلية.
- (2) القيام بإعداد المناهج والبرامج الدراسية في الدائرة.
- (3) تقييم المراجع العلمية المستخدمة في المساقات.
- (4) متابعة الأسراف الأكاديمي في القسم.
- (5) تقييم وإعداد الميزانية المطلوبة للدائرة.
- (6) تقديم الاقتراحات حول توزيع الدروس والمحاضرات.
- (7) المشاركة في تحديد العدد المطلوب من الهيئة التدريسية وما هو التخصص.
- (8) المشاركة في الاجتماعات التي تجري في مجلس الكلية.
- (9) المشاركة في وضع برامج الامتحانات بالتنسيق مع الدوائر الأخرى.
- (10) تحديد النشاطات المنهجية واللامنهجية.
- (11) القيام بتنفيذ أية مهام يكلف بها من قبل الرئيس المباشر.

ثالثاً: العلاقات الوظيفية:

مع عميد الكلية التقنية.
رؤساء الدوائر الأخرى في الكلية.
وقد يكون هناك علاقة مع اللجان.
مع الموظفين الإداريين.
المدرسين.

رابعاً: الحد الأدنى للمؤهلات المطلوب توافرها فيمن يشغل الوظيفة:

المؤهل: شهادة الماجستير.

المهارات الخاصة والتدريب:

مهارات قيادية وإدارية.
أن يكون لديه مهارات رياضية.
المقدرة على استغلال وتنظيم الوقت.

أولاً: التعريف بالوظيفة:

مسمى الوظيفة: سكرتاريا.

موقع الوظيفة: دائرة الإدارة و الحاسوب.

مسمى وظيفة الرئيس المباشر: رئيس دائرة الإدارة و الحاسوب.

مسميات وظائف المرؤوسين لشاغل الوظيفة:
لا يوجد.

الاختصاص العام:

القيام بأعمال السكرتاريا لدائرة الإدارة و الحاسوب، تلبية أوامر رئيس الدائرة من عمليات اتصال و تنسيق مع الدوائر الأخرى و طباعة بعض القرارات.

ثانيا: الواجبات والمسؤوليات:

- (1) متابعة البريد سواء كان صادر أو وارد.
- (2) القيام بعمليات الاتصال والرد على الهاتف والاستفسارات.
- (3) القيام بعمليات المتابعة مع المدرسين.
- (4) التنسيق مع الكليات الأخرى والدوائر لأي اجتماعات أو أي أمر.
- (5) تنسيق مواعيد الاجتماعات داخل الكلية.
- (6) القيام بطباعة الكتب الرسمية الصادرة عن العميد أو رئيس الدائرة.
- (7) تلبية احتياجات المدرسين مثل القرطاسية وغيرها.
- (8) القيام بتنفيذ أية مهام يكلف بها من قبل الرئيس المباشر.

ثالثا: العلاقات الوظيفية:

مع عميد كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات.
رئيس دائرة العلوم الإدارية.
المدرسون في نفس الدائرة.
السكرتاريا للكليات الأخرى.
الطلبة.

رابعا: الحد الأدنى للمؤهلات المطلوب توافرها فيمن يشغل الوظيفة:

المؤهل: شهادة دبلوم إدارة وأتمتة مكاتب.
المهارات الخاصة والتدريب:
أن يكون لديه مهارات اتصال مع الآخرين.
القدرة على استخدام الحاسوب والطباعة.

بطاقة وصف وظيفة

أولاً: التعريف بالوظيفة:

مسمى الوظيفة: رئيس دائرة الهندسة التقنية.

موقع الوظيفة: دائرة الهندسة التقنية.

مسمى وظيفة الرئيس المباشر: عميد الكلية التقنية.

مسميات وظائف المرؤوسين لشاغل الوظيفة:

السكرتاريا.

المدرسين.

مساعد البحث والتدريس.

الاختصاص العام:

إدارة الأعمال اليومية والفصلية والسنوية لدائرة الهندسة التقنية و

المشاركة في مجالس الكلية واللجان.

بطاقة وصف وظيفة

أولاً: التعريف بالوظيفة: _____

مسمى الوظيفة: _____ رئيس دائرة الهندسة التقنية.

موقع الوظيفة: _____ دائرة الهندسة التقنية.

مسمى وظيفة الرئيس المباشر: _____ عميد الكلية التقنية.

مسميات وظائف المرؤوسين لشاغل الوظيفة:

السكرتاريا.

المدرسين.

مساعد البحث والتدريس.

الاختصاص العام:

إدارة الأعمال اليومية والفصلية والسنوية لدائرة الهندسة التقنية و

المشاركة في مجالس الكلية واللجان.

ثانياً: الواجبات والمسؤوليات:

- (1) القيام بإعداد الخطط الدراسية وتحديثها وتقديمها إلى مجلس الكلية.
- (2) القيام بإعداد المناهج والبرامج الدراسية في الدائرة.
- (3) تقييم المراجع العلمية المستخدمة في المساقات.
- (4) متابعة الأسراف الأكاديمي في القسم.
- (5) تقييم وإعداد الميزانية المطلوبة للدائرة.
- (6) تقديم الاقتراحات حول توزيع الدروس والمحاضرات.
- (7) المشاركة في تحديد العدد المطلوب من الهيئة التدريسية وما هو التخصص.
- (8) المشاركة في الاجتماعات التي تجري في مجلس الكلية.
- (9) المشاركة في وضع برامج الامتحانات بالتنسيق مع الدوائر الأخرى.
- (10) تحديد النشاطات المنهجية واللامنهجية.
- (11) القيام بتنفيذ أية مهام يكلف بها من قبل الرئيس المباشر.

ثالثاً: العلاقات الوظيفية:

مع عميد الكلية التقنية.
رؤساء الدوائر الأخرى في الكلية.
وقد يكون هناك علاقة مع اللجان.
مع الموظفين الإداريين.
المدرسين.

رابعاً: الحد الأدنى للمؤهلات المطلوب توافرها فيمن يشغل الوظيفة:

المؤهل: : شهادة الماجستير.

المهارات الخاصة والتدريب:

مهارات قيادية وإدارية.
أن يكون لديه مهارات رياضية.
المقدرة على استغلال وتنظيم الوقت.

أولاً: التعريف بالوظيفة:

مسمى الوظيفة: سكرتاريا.

موقع الوظيفة: دائرة الهندسة التقنية.

مسمى وظيفة الرئيس المباشر: رئيس دائرة الهندسة التقنية.

مسميات وظائف المرؤوسين لشاغل الوظيفة:
لا يوجد.

الاختصاص العام:

القيام بأعمال السكرتاريا لدائرة الهندسة التقنية، تلبية أوامر رئيس الدائرة من عمليات اتصال و تنسيق مع الدوائر الأخرى و طباعة بعض القرارات.

ثانيا: الواجبات والمسؤوليات:

- (1) متابعة البريد سواء كان صادر أو وارد.
- (2) القيام بعمليات الاتصال والرد على الهاتف والاستفسارات.
- (3) القيام بعمليات المتابعة مع المدرسين.
- (4) التنسيق مع الكليات الأخرى والدوائر لأي اجتماعات أو أي أمر.
- (5) تنسيق مواعيد الاجتماعات داخل الكلية.
- (6) القيام بطباعة الكتب الرسمية الصادرة عن العميد أو رئيس الدائرة.
- (7) تلبية احتياجات المدرسين مثل القرطاسية وغيرها.
- (8) القيام بتنفيذ أية مهام يكلف بها من قبل الرئيس المباشر.

ثالثا: العلاقات الوظيفية:

مع عميد الكلية التقنية.
رئيس دائرة الهندسة التقنية.
المدرسون في نفس الدائرة.
السكرتاريا للكليات الأخرى.
الطلبة.

رابعا: الحد الأدنى للمؤهلات المطلوب توافرها فيمن يشغل الوظيفة:

المؤهل: شهادة دبلوم إدارة وأتمتة مكاتب.

المهارات الخاصة والتدريب:

أن يكون لديه مهارات اتصال مع الآخرين.
القدرة على استخدام الحاسوب والطباعة.

أولاً: التعريف بالوظيفة:

مسمى الوظيفة: مدرس.

موقع الوظيفة: دائرة الإدارة و الحاسوب.

مسمى وظيفة الرئيس المباشر: دائرة الإدارة و الحاسوب.

مسميات وظائف المرؤوسين لشاغل الوظيفة:

لا يوجد

الاختصاص العام:

القيام بتدريس المساقات التي تحدد له من قبل الإدارة العليا والتي تكون ضمن مجالات تخصصه، كذلك ممكن أن توكل له مهام أخرى مثل القيام بالأشراف على مجموعة من الطلبة يتم تحديدهم من قبل الدائرة ويكون كمشرف لهم

ثانياً: الواجبات والمسؤوليات:

- 1) القيام بتدريس المساقات المطلوبة فصلياً.
- 2) القيام بالأشراف الأكاديمي.
- 3) الاشتراك في اللجان التي تكون ضمن الدائرة خاصة مجلس الدائرة.
- 4) المحافظة على أن يكون الأداء بأفضل الطرق واختيار الوسائل التي توصل المعلومات والمعرفة إلى الطلاب بشكل صحيح وسليم.
- 5) القيام بتنفيذ أية مهام يكلف بها من قبل الرئيس المباشر.

الفصل الخامس

ثالثاً: العلاقات الوظيفية:

مع عميد الكلية التقنية.
رئيس دائرة الإدارة و الحاسوب.
المدرسون في نفس الدائرة.
السكرتاريا.

رابعاً: الحد الأدنى للمؤهلات المطلوب توافرها فيمن يشغل الوظيفة:

المؤهل: شهادة الماجستير.

المهارات الخاصة والتدريب:

أن يكون لديه مهارات اتصال مع الآخرين.
القدرة على متابعة التطورات في مجال العمل.
المقدرة على استغلال وتنظيم الوقت.

الفصل الخامس

النتائج

والتوصيات

- وجود خمس مستويات إدارية في الهيكل التنظيمي الحالي للجامعة، حيث أن ما يجدر أخذه بعين الاعتبار أنه يجب في جميع الأحوال ألا يزيد عدد المستويات الإدارية عن خمس مستويات كحد أقصى، لذلك نقترح العمل على وضع معايير وأسس للمحافظة على عدد مستويات إدارية قليل بما يتوافق وفعالية الهيكل التنظيمي للجامعة.
- هنالك بعض الرؤساء يشرفون على عدد كبير من المرؤوسين بحيث لا يتسع الوقت لهم للتطوير والإرشاد (مثل نائبي الرئيس للشؤون الإدارية والأكاديمية).
- هنالك بعض المرؤوسين الذين يتلقون أوامر وتعليمات من أكثر من مسئول وهذا من شأنه أن يحد من كفاءة الهيكل التنظيمي الحالي للجامعة، حيث أن هنالك العديد من المرؤوسين وخصوصا السكرتاريا التي تتبع لأكثر من رئيس، حيث أن ازدياد هذه الظاهرة بشكل أكبر من شأنه أن يحد من كفاءة الهيكل التنظيمي الحالي للجامعة على المدى الطويل، لذلك يجب وضع معايير وأسس للحد من هذه الظاهرة وإن أمكن التخلص منها بشكل كامل.
- هنالك بعض المسؤولين والموظفين الذين بمقدورهم الإشراف على عدد أكبر من المرؤوسين، أو القيام بأعمال أكثر، إلا أنه لا يتم استغلال قدراتهم بشكل أفضل، وعلى العكس من ذلك هنالك العديد ممن ليس لديهم القدرة على الإشراف على عدد كبير من المرؤوسين إلا أنهم عمليا يقومون بالإشراف على عدد كبير من المرؤوسين وهذا يؤدي إلى عملية إدارة ورئاسة غير جيدة للمرؤوسين بالإضافة إلى عدم توفر الوقت لهؤلاء الرؤساء لتطوير أنفسهم وتطوير مهاراتهم.
- إن من أبرز ما يتميز به الهيكل التنظيمي الحالي للجامعة، هو عملية تحديد المسؤولية والمسائلة بوضوح، وهذا راجع بالأساس إلى الأسلوب الرسمي المتبع في الهيكل التنظيمي الحالي للجامعة، حيث أن كل مرؤوس يتبع للرئيس المسئول عنه وهذا الأخير يتبع للمسئول

١-٥ النتائج:

- وجود خمس مستويات إدارية في الهيكل التنظيمي الحالي للجامعة، حيث أن ما يجدر أخذه بعين الاعتبار أنه يجب في جميع الأحوال ألا يزيد عدد المستويات الإدارية عن خمس مستويات كحد أقصى، لذلك تقترح العمل على وضع معايير وأسس للمحافظة على عدد مستويات إدارية قليل بما يتوافق وفعالية الهيكل التنظيمي للجامعة.
- هنالك بعض الرؤساء يشرفون على عدد كبير من المرؤوسين بحيث لا يتسع الوقت لهم للتطوير والإرشاد (مثل نائبى الرئيس للشؤون الإدارية والأكاديمية).
- هنالك بعض المرؤوسين الذين يتلقون أوامر وتعليمات من أكثر من مسئول وهذا من شأنه أن يحد من كفاءة الهيكل التنظيمي الحالي للجامعة، حيث أن هنالك العديد من المرؤوسين وخصوصا السكرتاريا التي تتبع لأكثر من رئيس، حيث أن ازدياد هذه الظاهرة بشكل أكبر من شأنه أن يحد من كفاءة الهيكل التنظيمي الحالي للجامعة على المدى الطويل، لذلك يجب وضع معايير وأسس للحد من هذه الظاهرة وإن أمكن التخلص منها بشكل كامل.
- هنالك بعض المسؤولين والموظفين الذين بمقدورهم الإشراف على عدد أكبر من المرؤوسين، أو القيام بأعمال أكثر، إلا أنه لا يتم استغلال قدراتهم بشكل أفضل، وعلى العكس من ذلك هنالك العديد ممن ليس لديهم القدرة على الإشراف على عدد كبير من المرؤوسين إلا أنهم عمليا يقومون بالإشراف على عدد كبير من المرؤوسين وهذا يؤدي إلى عملية إدارة ورئاسة غير جيدة للمرؤوسين بالإضافة إلى عدم توفر الوقت لهؤلاء الرؤساء لتطوير أنفسهم وتطوير مهاراتهم.
- إن من أبرز ما يتميز به الهيكل التنظيمي الحالي للجامعة، هو عملية تحديد المسؤولية والمسائلة بوضوح، وهذا راجع بالأساس إلى الأسلوب الرسمي المتبع في الهيكل التنظيمي الحالي للجامعة، حيث أن كل مرؤوس يتبع للرئيس المسئول عنه وهذا الأخير يتبع للمسئول

١-٥ النتائج:

- وجود خمس مستويات إدارية في الهيكل التنظيمي الحالي للجامعة، حيث أن ما يجدر أخذه بعين الاعتبار أنه يجب في جميع الأحوال ألا يزيد عدد المستويات الإدارية عن خمس مستويات كحد أقصى، لذلك تقترح العمل على وضع معايير وأسس للمحافظة على عدد مستويات إدارية قليل بما يتوافق وفعالية الهيكل التنظيمي للجامعة.
- هنالك بعض الرؤساء يشرفون على عدد كبير من المرؤوسين بحيث لا يتسع الوقت لهم للتطوير والإرشاد (مثل نائبي الرئيس للشؤون الإدارية والأكاديمية).
- هنالك بعض المرؤوسين الذين يتلقون أوامر وتعليمات من أكثر من مسئول وهذا من شأنه أن يحد من كفاءة الهيكل التنظيمي الحالي للجامعة، حيث أن هنالك العديد من المرؤوسين وخصوصا السكرتاريا التي تتبع لأكثر من رئيس، حيث أن ازدياد هذه الظاهرة بشكل أكبر من شأنه أن يحد من كفاءة الهيكل التنظيمي الحالي للجامعة على المدى الطويل، لذلك يجب وضع معايير وأسس للحد من هذه الظاهرة وإن أمكن التخلص منها بشكل كامل.
- هنالك بعض المسؤولين والموظفين الذين بمقدورهم الإشراف على عدد أكبر من المرؤوسين، أو القيام بأعمال أكثر، إلا أنه لا يتم استغلال قدراتهم بشكل أفضل، وعلى العكس من ذلك هنالك العديد ممن ليس لديهم القدرة على الإشراف على عدد كبير من المرؤوسين إلا أنهم عمليا يقومون بالإشراف على عدد كبير من المرؤوسين وهذا يؤدي إلى عملية إدارة ورئاسة غير جيدة للمرؤوسين بالإضافة إلى عدم توفر الوقت لهؤلاء الرؤساء لتطوير أنفسهم وتطوير مهاراتهم.
- إن من أبرز ما يتميز به الهيكل التنظيمي الحالي للجامعة، هو عملية تحديد المسؤولية والمسائلة بوضوح، وهذا راجع بالأساس إلى الأسلوب الرسمي المتبع في الهيكل التنظيمي الحالي للجامعة، حيث أن كل مرؤوس يتبع للرئيس المسئول عنه وهذا الأخير يتبع للمسئول

النتائج والتوصيات

الأعلى منه وهكذا، حيث يتم منح كل فرد مسؤوليات بقدر صلاحياته، حيث أن العميد مثلا يمتلك قدرا أكبر من الصلاحيات إذا ما تمت مقارنته برئيس الدائرة، ويمتلك القليل من الصلاحيات مقارنة مع نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية، وهكذا إلا أنه في النهاية يتم منح كل رئيس صلاحيات كافة للقيام بواجباته بشكل كفؤ.

- عدم وجود ازدواجية في العمل بين الإدارات، وهذه أيضا من أهم ميزات الهيكل التنظيمي الفعال، حيث أن كل تقسيم تنظيمي في الهيكل التنظيمي الحالي للجامعة يقوم بأعماله بشكل مستقل عن التقسيمات التنظيمية الأخرى دون تداخل أو تضارب، فمثلا كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات تقوم بأعمالها بشكل مستقل عن كلية الهندسة والتكنولوجيا مثلا، وفي الوقت نفسه هنالك تنسيق وتعاون بين التقسيمات التنظيمية المختلفة، بالإضافة إلى أن الطلاب والموظفين وغيرهم وكل من يقع ضمن كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات يتبع بشكل أساسي للعميد وذلك فيما يتعلق بالشؤون الأكاديمية.

- يتحمل الأفراد والموظفين جميعا في الهيكل التنظيمي الحالي للجامعة مسؤوليات وذلك بقدر الصلاحيات الممنوحة لهم، فجميع الأفراد والموظفين في الجامعة يتم منحهم مسؤوليات وذلك بقدر السلطات الممنوحة لهم، فمثلا المدرس يمتلك القليل من السلطة إلا أن هذه السلطة كافية للقيام بأعماله دون خلل أو نقص.

- أن الهيكل التنظيمي الحالي للجامعة يتميز بوضوح الأهداف وبشكل جيد، وهذا من شأنه أن يزيد من كفاءة الهيكل التنظيمي الحالي للجامعة.

- يتميز الهيكل التنظيمي الحالي للجامعة بالقدرة للاستجابة إلى المستجدات على نحو إبداعي، وهذا يرجع بالأساس إلى ما يلي: (١) تضمين الهيكل التنظيمي لوظائف (أدوار) تعنى بالتنقيب والرصد ومراقبة الظروف المحيطة. (٢) إدراك الإدارة العليا لأهمية نشاط الابتكار

النتائج والتوصيات

وتخطيط التغيير ودعمهما. (٣) وجود تنسيق كاف بين الجهة المعنية بتحديد احتياجات السوق المتغيرة، والجهة المسؤولة عن البحث والتي تهتم بالحلول التقنية المحتملة.

• انخفاض النفقات بشكل نسبي نظرا إلى قصر السلم الهرمي والذي ينتج عنه عدد رؤساء قلائل وعدد مروضين أكبر، بالإضافة إلى صرف انتباه الموظفين إلى العمل المنتج وعدم المغالاة في الإجراءات والعمل الكتابي.

• سرعة القرارات واتخاذ قرارات سليمة، وهذا ناتج عن قصر الهرم الهرمي (السلم الإداري)، وبالتالي توصيل المعلومات المطلوبة للأشخاص المعنيين في الوقت المناسب، بالإضافة إلى وجود تنسيق كاف بين متخذي القرارات في الجامعة، وكذلك توافر إجراءات مناسبة لتقييم القرارات المشابهة السابقة.

• مستوى مقبول لمعنويات وحافزية العاملين، وذلك نتيجة إلى وضوح دور كل فرد في الجامعة وما هو متوقع منه، وسبل تقييم أدائه، وهذا ناتج عن تحديد وتعريف الوظائف وتوصيفها بشكل مناسب. بالإضافة إلى عدم تعرض الموظفين إلى ضغوط ومتطلبات متضاربة من وحدات مختلفة في الجامعة، وذلك نتيجة لوجود سلم أولويات. وكذلك عدم إقبال الموظفين والمسؤولين بالأعباء والمسؤوليات الكثيرة.

• إن من أهم ميزات الهيكل التنظيمي الفعال قدرته على تنفيذ الخطط بنجاح، حيث يتم تحديد الأنشطة والأعمال التي ينبغي القيام بها وتخصيص الموارد اللازمة لها، وتوفير سبل ووسائل التنسيق فيما بينها، حيث أنه عندما تم طرح مساق الوسائط المتعددة في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات، تم في مقابل ذلك تخصيص الموارد اللازمة لهذا التخصص من مدرسين ومشرفوا مختبرات وتجهيز المختبرات اللازمة لهذا المساق ليتم إعطائه للطلبة بأفضل شكل.

• أن الهيكل التنظيمي الحالي للجامعة يشمل على الوسائل التي تضمن عملية تحقيق الاتصال الداخلي الفعال ومشاركة الأفراد في عملية صنع القرارات (من خلال اللجان الموقّعة لكل دائرة مثلا).

• أن الهيكل التنظيمي الحالي للجامعة يتميز إلى حد ما بالتوازن والوسطية، فمثلا في عملية تقسيم العمل والتخصص المهني والوظيفي لا يصل إلى درجة جعل العمل روتينيا ومقيدا، ولا إلى درجة يبتعد فيها عن التخصص. وكذلك فيما يتعلق بنطاق الإشراف حيث أنه لا يحدد عدد الموظفين في كل تقسيم تنظيمي بحيث يكون كبير جدا أو قليل جدا وإنما يتحدد ذلك بناء على ما هو مناسب. وهذا أيضا ينطبق على تفويض السلطة إذ أن عملية تفويض السلطة في الهيكل التنظيمي الحالي للجامعة لا تقود إلى مركزية عالية، وإنما تتم عملية التفويض ليتمكن المرؤوسين من القيام بالإعمال الموكلة إليهم.

٢-٥ التوصيات:

- نوصي نحن كفريق مشروع، بأن يكون لكل رئيس دائرة سكرتاريا مستقلة، بمعنى أن تقوم بالأعمال الخاصة برئيس الدائرة التابعة له، أي تفعيل مبدأ التخصص في هذا الجانب، وذلك تفاديا للإرباك في العمل وإبطاء العمليات الإدارية الضرورية، وتفاديا للمشاكل والأخطاء.
- نوصي بأن يكون لكل دائرة (وحدة إدارية) رئيس مستقل، بمعنى أن لا يكون هنالك رئيس يقوم برئاسة دائرتين أو أكثر في آن واحد، كما في دائرة التخطيط والتطوير ودائرة التعليم المستمر، إذ أن كلتا الدائرتين يقوم رئيس واحد برئاستهم. وكذلك كلية العلوم التطبيقية بدوائرها، إذ أن العميد يقوم بأعمال العمادة، ورئاسة الدائرتين في نفس الوقت.

• نوصي بتقليل نطاق الإشراف لكل من رئيس الجامعة ونائبيه للشؤون الأكاديمية والإدارية، إذ أن عدد المرؤوسين لكل منهم كبير مما يقلل من إمكانية إدارتهم بالشكل المطلوب، كما يحد من كفاءة القرارات الصادرة، بالإضافة إلى ضيق الوقت لتنمية مهاراتهم وتطويرها. ونقترح كبديل لذلك أن يتم تعيين مساعد لكل منهم، كأن يتم تعيين مساعد مكتب لرئيس الجامعة وهكذا.

• نوصي بأن يتم تحقيق مبدأ وحدة الأمر والقيادة بشك أفضل، بمعنى أن يتبع كل موظف - بغض النظر عن موقعه الإداري - للمسئول الأعلى فقط، كما في دائرة اللوازم والمشتريات إذ أنه يوجد بها موظف واحد وهو نفسه يمثل الرئيس ولا يعرف بالتحديد لمن يتبع وممن يتلقى الأوامر والتعليمات، من الدائرة المالية أم من نائب الرئيس للشؤون الإدارية.

• نوصي بأن يتم توزيع بطاقات الوصف الوظيفي لجميع موظفي الجامعة، حيث تبين لنا من خلال الجولات الميدانية وأثناء توزيع بطاقات الوصف الوظيفي مدى النقص في إدراك كل من الموظفين للواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقه، وفي علاقاته بالموظفين الآخرين.

• نوصي بأن يتم عقد دورات لكافة موظفي الجامعة لإطلاعهم على أهمية معرفة الموظف لبطاقة الوصف الوظيفي الخاصة به، وكيفية التعامل مع الحالات الاستثنائية والشاذة.

المراجع

المراجع العربية:

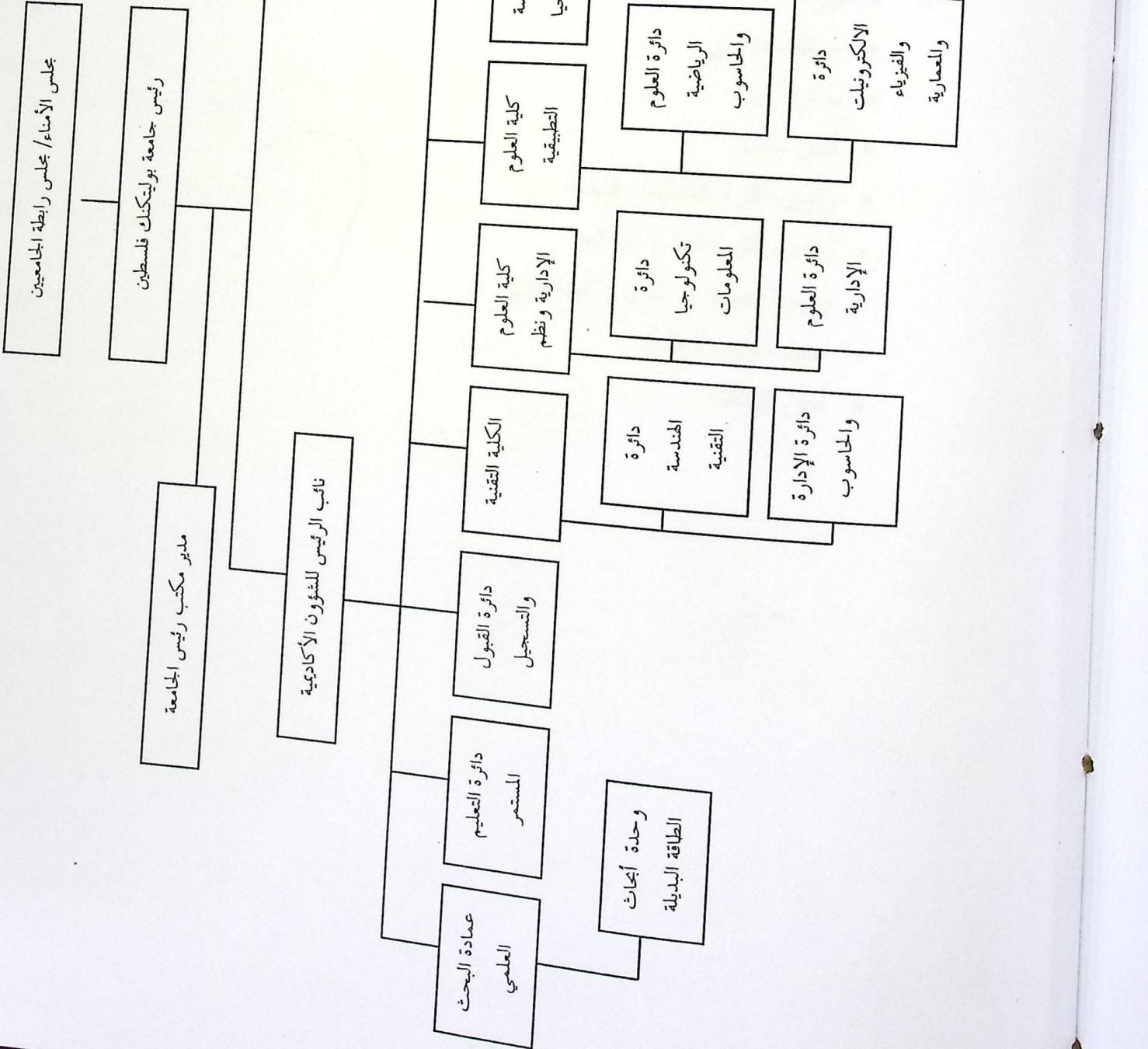
- كمال حمدي أبو الخير، أصول الإدارة العلمية، القاهرة مكتبة عين شمس، ١٩٧٤.
- مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، ٢٠٠٢.
- جامعة القدس المفتوحة، مبادئ الإدارة، جامعة القدس المفتوحة، ١٩٩٢.
- أحمد رشيد، نظرية الإدارة العامة، الطبعة الخامسة، القاهرة دار المعارف، ١٩٨١.
- جامعة القدس المفتوحة، إدارة الموارد البشرية، جامعة القدس المفتوحة، ١٩٩٨.
- جامعة القدس المفتوحة، التنظيم و الأساليب و إدارة المكاتب، جامعة القدس المفتوحة، ٢٠٠٠.
- سيد الهواري، الإدارة الأصول و الأسس العلمية، القاهرة مكتبة عين شمس، ١٩٨٢.
- بسمان فيصل، إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٣.
- حسين محمود حريم، تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي واجراءات العمل، جامعة العلوم التطبيقية (جامعة كل العرب) جامعة أهلية، الطبعة الاولى، ١٩٩٦.
- د.فؤاد الشيخ سالم، د.زياد رمضان، د.محسن مخامرة، د.اميمة الدهان، المفاهيم الإدارية الحديثة، جامعة الخليل، الطبعة الثالثة، ١٩٨٩.

المراجع الالكترونية:

www.smartdraw.com.specials/orgchart.asp
www.alltheweb.com

الملاحق

ملحق رقم (1)



ملحق رقم (٢)

المسميات الوظيفية في الجامعة

- رئيس الجامعة.
- نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية.
- نائب الرئيس للشؤون الإدارية.
- المدير المالي.
- عميد كلية.
- رئيس دائرة.
- مدرس.
- مساعد بحث و تدريس
- مشرف مختبرات.
- مشرف شبكات.
- فني.
- موظف إداري.
- سكرتاريا.
- أمين مكتبة.
- رئيس دائرة العلاقات العامة.
- رئيس دائرة التعليم المستمر.
- رئيس الديوان و شؤون الموظفين.
- عميد شؤون الطلبة.
- أمين المكتبة.

التاريخ : 2004/11/9

ملحق رقم (٣)

حضرة السيد/ مدير دائرة التخطيط والتطوير المحترم

الموضوع : مساعدة الطلبة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يرجى من حضرتكم التكرم بمساعدة الطلبة:

مالك علي ربيعي

مؤيد عبد ربه

بشير الدرابيع

تخصص بكالوريوس نظم المعلومات، لإنجاز مشروع التخرج الخاص بهم، وهو بعنوان " الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي"، وذلك بتزويدهم بالمعلومات الضرورية لمشروعهم. شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا في خدمة الطلبة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

رئيس الدائرة

سهيل سامي سلطان



كلية العلوم الادارية ونظم المعلومات
دائرة العلوم الادارية
مكتب رئيس الدائرة

ملحق رقم (٤)

التاريخ : 2004/10/28

حضرة السيد/ رئيس جامعة الخليل المحترم

الموضوع : مساعدة الطلبة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يرجى من حضرتكم التكرم بمساعدة الطلبة:

مالك علي ربيعي

بشير الدرابيع

مؤيد عبد ربه

تخصص بكالوريوس نظم المعلومات، لإنجاز مشروع التخرج الخاص بهم، وهو بعنوان " الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي في جامعة بوليتكنك فلسطين"، وذلك بالسماح لهم بدخول المكتبة والاستعانة بالكتب الموجودة فيها.

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا في خدمة الطلبة والمجتمع.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

رئيس الدائرة

سهيل سلطان

بطاقة وصف وظيفة

أولاً: الترخيف بالوظيفة:

مسمى الوظيفة:

موقع الوظيفة:

مسمى وظيفة الرئيس المباشر:

مسميات وظائف المرؤوسين لشغل الوظيفة:

.....

.....

.....

.....

.....

الاختصاص العام:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ثانيا: الواجبات والمسؤوليات:

-(1)
-(2)
-(3)
-(4)
-(5)
-(6)
-(7)
-(8)
-(9)
-(10)

ثالثا: العلاقات الوظيفية:

-
-
-
-
-
-

رابعا: الحد الأدنى للمؤهلات المطلوب توافرها فيمن يشغل الوظيفة:

المؤهل:.....

المهارات الخاصة والتدريب:

محتويات الفصل

١-٥ النتائج

٢-٥ التوصيات

المراجع

الملاحق

النهاية

بسم الله