**الخطة الإستراتيجية**

**كلية فلسطين الأهلية الجامعية**

**مقدم إلى الأستاذ الدكتور: محمد الجعبري**

**إعداد**

**دينا \_نسرين \_عائشة \_ بيان \_ ايات**

**قدم هذه الدراسة استكمالا لمادة الإدارة الإستراتيجية تخصص إدارة أعمال**

**كلية الإدارة التمويل / جامعة الخليل**

**المقدمة**

يعد التعليم العالي من أهم المراحل التعليمية في حياة الإنسان لأنه يأتي استكمالا لما تم تحقيقه في مراحل التعليم الأساسية والثانوية ولذلك فإن تحقيق الأهداف التربوية التي يتوخاها المجتمع يعتمد على قدرة النظام التربوي على تحقيق أهدافه في هذه المراحل .

وإذا كان النظام التربوي والتعليمي في مراحل التعليم العالي قادرا على بناء المعارف والاتجاهات فان تحقيق النوعية في هذا التعليم لا يتحقق الا من خلال توجيه وتخطيط استراتيجي يحقق التميز والتنمية للمؤسسات الجامعية

ولكي تتمكن الجامعات من معاينة عصر العولمة والتعامل مع مفرداته واستيعاب التقنية التي فرضت نفسها على مختلف قطاعات الحياة المعاصرة فان عليها ان تخوض عملية تغيير شامل وجذري يتعدى الشكل الى المضمون بحيث يحقق الصورة المتناسبة مع متطلبات العصر وتتطلب عملية التغيير هذه تحديد الأهداف الإستراتيجية والمبادئ الهادية للمنظومة القومية للتعليم الجامعي لتكون أساسا ينطلق منه برنامج تطوير التعليم الجامعي والعالي في ضوء الرؤية الواضحة للتحولات الجذرية والمحلية والإقليمية والعالمية (الدجني ، 4:2006).

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي الطريقة التي تمكن المسؤولين من توجيه المنظمة بدءا من الانتقال من مجرد العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات وصولا الى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بهم بما يحقق في النهاية توجيها فعالا بصورة أفضل لمؤسساتهم (صيام،2:2010).

ان توفر الفهم السليم والواضح لأهمية التخطيط الاستراتيجي من قبل صانعي القرار في المؤسسات التعليمية أصبح ضرورة لنجاح العملية الإدارية لأي عمل او نشاط أو مهارة حتى تبقى هذه المؤسسات صامدة أمام تيارات التغيير بأسلوب علمي سليم لممارسة العمليات الإدارية المختلفة كما خطط لها من قبل فأضحى التخطيط الاستراتيجي ضرورة لا بد من القيام بها والعمل ضمن نطاقها في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين (الشويخ،5:2007).

**أولا : لمحة حول الكلية الأهلية الفلسطينية الجامعي**

كلية فلسطين الأهلية الجامعية مؤسسة خاصة للتعليم الجامعي العالي، ونواة جامعة فلسطين الأهلية التي تأسست عام 2007 بعد ان اعتمد مؤسسو الكلية عقد التأسيس والنظام الداخلي في اجتماعهم بتاريخ 5/1/2004. لقد وجد مؤسسو الكلية الاستثمار في التعليم العالي و توظيف المال في مشروع يساعد في عملية التنمية المجتمعية، والحفاظ على رأس المال الوطني داخل فلسطين، خدمة حقيقية للوطن .

تقدم الكلية خدماتها التعليمية لأبناء الشعب العربي الفلسطيني ممن تتوافر فيهم شروط الالتحاق بها. و تسعى إدارة الكلية بكل جهد واهتمام ومسؤولية إلى تحقيق التعليم النوعي المميز للطلبة، كما أنها تعمل على توفير جميع متطلبات التعليم الحديثة، ومناهج تدريسية مواكبة للتطور العلمي العالمي، وذلك بتوفير هيئة تدريسية ذات كفاءة عالية وخبرة مميزة في التعليم العالي .

1. **الناحية المالية :**

لقد اكتمل الاكتتاب في رأسمال الكلية والبالغ عشرة ملايين دولار امريكي خلال عام 2008 وفي نهاية العام كانت الاسهم المكتتب بها (10000000) سهم بقيمة (10000000) ملايين دولار امريكي.

1. **المساهمون :**

المساهمون لها هم رجال أعمال من داخل فلسطين والخارج لكن المعظم من الداخل النسبة الأكبر من رأس المال في يد مجموعة من المساهمين 10% منهم يملكوا 70% من رأس المال والمساهمون هم :

* جامعة فلسطين الأهلية لها مجلس إدارة ,رئيس الجامعة ،ونواب الرئيس ثم المساهمين والطاقم مجلس الإدارة للشركة هو الحاج داوود رئيس المجلس وهناك جزء من المستثمرين والشخصيات الاعتبارية وهو يدير الجامعة ماليا .
* أما مجلس الأمناء يهتم بالأكاديميين وسمعة الجامعة وبالأمور الأكاديمية الخاصة بالجامعة

1. **موقع الكلية :**

تقع كلية فلسطين الأهلية الجامعة في قمة جبل ظاهر وعلى واحدة من أجمل روابي بيت لحم. وهي تطل من الجهة الشمالية على روابي القدس، أرض الإسراء والمعراج وعلى مدينة بيت لحم مهد المسيح عليه السلام، وتطل من الجهة الغربية على مدينة الدوحة التي تحولت على يدي المخلصين من ضاحية إلى مدينة، وتطل من الجهة الجنوبية على مخيم الصمود – مخيم الدهيشة وتلال أرطاس الجنوبية، أما من الجهة الشرقية فتطل على الريف الشرقي الواسع والجميل وعلى جبل هيروديون ذي الموقع التاريخي والأثري المشهور.

1. **مكاتب الشركة :** يوجد للشركة ثلاثة مكاتب وهي
2. المكتب الرئيس في موقع جبل ظاهر /مدينة بيت لحم
3. مكتب ارتباط رام الله ، شارع نابلس / مقابل الممثلية الهولندية
4. مكتب ارتباط عمان / الاردن ،شارع عبد الله غوشة /مقابل فندق جنيفا
5. **برامج الكلية :**

حصلت الكلية على الاعتماد الخاص لعدد من البرامج من قبل الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية في وزارة التربية والتعليم العالي والمذكورة :

1. قسم العلوم الادارية والمالية

* برنامج الادارة
* برنامج المحاسبة
* برنامج المالية والمصرفية

1. قسم الحقوق

* برنامج الحقوق

1. قسم تكنولوجيا المعلومات

* برنامج تكنولوجيا المعلومات

1. قسم العلوم الطبية المساندة

* برنامج الاشعة

1. قسم الاداب

* برنامج اللغة العربية
* برنامج اللغة الانجليزية التطبيقية
* برنامج علم الاجتماع التطبيقي : وهو مقدم للهيئة وننتظر صدور الاعتماد الخاص له

كما تقوم ادارة الكلية بتجهيز دراسات لبرامج اخرى لتقديمها لهيئة الاعتماد والجودة للتوسع في البرامج التي يحتاجها المجتمع الفلسطيني ولإضافة دراسات نوعية جديدة

1. **الهيكل التنظيمي الحالي للجامعة :**

الهيكل التنظيمي للكلية الأهلية الفلسطينية الجامعية والمعمول به حاليا , يضم عدداً من الدوائر والأقسام الفنية والإدارية على النحو التالي :

......

.

**هيكلية كلية فلسطين الأهلية الجامعية**

دائرة العلاقات العامة

سكرتيرة الرئيس

دائرة الجودة والنوعيه

مدقق داخلي

مركز الحاسوب

دائرة التخطيط والتطوير

مساعد الرئيس للشؤون الأكاديمية

دائرة البحث العلمي

مساعد الرئيس للشؤون

الإدارية والمالية

دائرة القبول والتسجيل

الاقسام الاكاديمية

الدائرة الاداريه

الدائرة الماليه

دائرة شؤون الموظفين

دائرة شؤون الطلبة

قسم اللوازم والمشتريات

المكتبه

المراكز والمعاهد

قسم الصيانه

قسم المستودعات

قسم الحراسة والخدمات العامة

**ثالثا: منهجية إعداد الخطة**

اعتمد فريق العمل فى الخطة الاستراتيجية على منهج التحميل البيئي Environmental Analysis وهو آلية نظامية تساعد على الإلمام بكافة ما يؤثر على قدرة الكلية ومستقبلها، ويقوم منهج التحليل البيئي على التحليل والدراسة لكل من البيئة الداخلية Internal Environment للتعرف على حقيقة أوضاعها وإمكانياتها الداخلية وما بها من نقاط قوة أو نقاط ضعف قائمة أو مرتقبة أو ممكنة . كذلك تحليل ودراسة البيئة الخارجية External Environment وما يرتبط بها من فرص أو قيود أو تهديدات حالية أو مستقبلية تمهيدا للتعامل معها .

ومن أجل تحقيق ذلك تم الاعتماد على عدد من أدوات جمع البيانات التي تم تطبيقيا على المستفيدين من داخل الكلية ،وذلك من أجل تحديد احتياجات الكلية وأولوياتها ، وتقوية عناصر القوة وضمان استمراريتها ، وتلافي عناصر الضعف،والبحث عن وسائل تقويتها ، والإفادة من الفرص الخارجية المتاحة، ووضع خطط لمواجهة التهديدات التي تعترض مسيرة الكمية.

* **أدوات إعداد الخطة الإستراتيجية** :

وقد تم تحديد أدوات جمع البيانات بواسطة فريق العمل الذي اعتمد على عدد من الأدوات الكيفية والكمية المتمثلة في:

1. المقابلات مع كبار المسؤولين في الكلية .
2. مراجعة الوثائقؽ والإحصائيات : إحصائيات تطور أعداد الطلبة ,إحصائيات تطور أعداد الخريجين في الكلية ,إحصائية أعداد أعضاء هيئة التدريس المعينين بالكلية ,إحصائية أعداد الهيئة المعاونة المعينين بالكلية.

**رابعا : الأطراف أصحاب المصلحة في الخطة الإستراتيجية**

يعتبر تحديد الأطراف أصحاب المصلحة Stakeholders من العوامل الهامة لضمان فاعلية الخطة ، حيث أن مقابلة احتياجات وتوقعات تلك الأطراف من أولى الضمانات التي توضح مدى واقعية الخطة المقترحة في توكيد الجودة وتميز الخدمة التعليمية والبحثية ومدى المساهمات التي تقدمها الكلية لخدمة المجتمع والبيئة. ويمكن تحديد الأطراف أصحاب المصلحة على النحو التالي:

1. الطلاب المنتفعين من خدمة التعليم
2. المساهمين للشركة منتفعين ماديا

**خامسا : الرؤية والرسالة والقيم للكلية**

* **الرؤية :**

تسعى كلية فلسطين الأهلية الجامعية إلى تحقيق الريادة و التميز على المستوى الوطني و الإقليمي في مجال التعليم الجامعي و البحث العلمي و نشر المعرفة و الشراكة المجتمعية.

* **الرسالة :**

كلية فلسطين الأهلية الجامعية مؤسسة تعليم عالٍ ملتزمة بالمشاركة الفعّالة في تحقيق أهداف التنمية الوطنية الشاملة والمستدامة من خلال تهيئة كادر بشري مؤهل بالتعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي وتعزيز الشراكة المجتمعية مع مؤسساته، واعتماد التدريب كوسيلة لرفع الكفاءات، والمساهمة في التنمية المحلية بدعم بيئة الاقتصاد المحلية وتعزيزه، والالتزام بمعايير الجودة الشاملة باعتماد المعايير المحلية و الدولية، وتوظيف التكنولوجيا الحديثة بكفاءة و تنافسية عالية، وتعزيز نشاط البحث العلمي المتميز، وخلق بيئة محفزة للإبداع ،لتزويد المجتمع بمخرجات تعليم عالية الجودة وموائمة لسوق العمل.

* **القيم التي تؤمن بها الكلية :**

تؤمن كلية فلسطين الأهلية بجملة من القيم وتسعى الى ترسيخها على ارض الواقع في بيئتها الداخلية والخارجية أهمها:

* الأصالة والثقافة العربية والإسلامية
* التعددية واحترام الرأي الأخر
* الانتماء والمواطنة الصالحة
* النزاهة والأمانة الأكاديمية والإدارية
* التنافسية والإبداع
* الشفافية والوضوح
* العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص
* المؤسسية والمهنية
* السيادة والهوية الوطنية

**سادسا : أهداف الكلية الأهلية الفلسطينية الجامعية**

1. توفير فرص التعليم العالي وطرح برامج اكاديمية انسانية وعلمية تطبيقية وخاصة في مجال المهن الطبية المساندة وتكنولوجيا المعلومات تؤدي الى الحصول على درجة البكالوريوس
2. التفاعل مع المجتمع الفلسطيني ومؤسساته المختلفة والخدمة المستمرة له بإنشاء المراكز العلمية المختلفة مثل مراكز التعليم المستمر وخدمة المجتمع ومركز اللغات ومركز البحث العلمي والمركز الطبي
3. دعم مسيرة البحث العلمي بوساطة عمادة البحث العلمي ومركز الابحاث وما يتبعه من مختبرات ودراسات تضع الحلول لبعض المشكلات في المجالات المختلفة
4. بناء شبكة واسعة من العلاقات مع مختلف المؤسسات الجامعية سواء اكانت من داخل الوطن ام كانت من خارجه لتبادل الخبرات والمعرفة
5. المساهمة في حل مشكلات البطالة في المجال الاكاديمي والاداري والخدمي باستيعاب من يلزم من الكفاءات حسب حاجة الكلية
6. العمل على تنمية الموارد البشرية بتخريج كوادر مدربة في مختلف التخصصات وباعطاء الندوات والدورات وعقد المؤتمرات في المجالات كافة
7. المساهمة في تثبيت المواطن على ارضه وعدم تفريغ الارض من الشباب سعيا وراء التعليم في الخارج
8. المساهمة في دعم الاقتصاد الفلسطيني وتقليص نفقات الدراسة للطالب الفلسطيني نتيجة توفر فرص الدراسة لكثير من الطلبة الذين يسعون الى الدراسة في جامعات خارج الوطن والحفاظ على رؤوس الاموال داخل الوطن
9. اتاحة فرص التعليم الجامعي للطلبة الفقراء بانشاء صندوق مساعدات الطالب المحتاج واعطاء القروض وايجاد وسائل الدعم لهذا الصندوق وكذلك توفير فرص العمل لهؤلاء الطلبة داخل الكلية او خارجها ضمن الامكانات المتوفرة

**سابعا : التحليل الرباعي**

إن الخطوة الأساسية لصياغة الخطة الإستراتيجية على مستوى الكلية تتم من خلال دراسة وتحليل العوامل الحيوية للكلية من تحديد عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات .(Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats)

إن عملية تحليل البيئة الداخلية تعني عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة دوائر الكلية والموارد البشرية وغيرها وذلك لتحديد عناصر القوة والضعف الداخلية لتتمكن الكلية من العمل بكفاءة واستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية.

**- عناصر القوة (S)**

نقاط قوة أي شركة هي عبارة عن مصادرها وقدراتها المتوافرة والتي يمكن استخدامها لإيجاد ميزات تنافسية ، والمثال على هذه النقاط :

قيادة جامعية ذات رؤية واضحة

التنوع في البرامج الاكاديمية التي تلبي الاحتياجات الحالية للمجتمع الفلسطيني عامة وجنوب الضفة الغربية خاصة

توفر بيئة عمل ايجابية محفيزة

الموقع الجغرافي المتميز من حيث قرب الجامعة من كافة الخدمات العامة الحيوية

توفر كوادر بشرية عاملة في الجامعة متنوعة الاختصاصات والاهتمامات البحثية وقاظرة على تلبية احتياجات مجتمعها المحلي وخططة التنموية

دخولها بشبكة من العلاقات الاكاديمية الفاعلة والعضويات مع اامؤسسات محلية وعربية ودولية تعنى بالتعليم العالي

* براءات الاختراع
* علامات تجارية مميزة وقوية.
* سمعة جيدة لدى الزبائن في السوق.
* شبكة توزيع واسعة في السوق.

**(W) - عناصر الضعف**

هي العوامل الداخلية التي تؤثر سلباً على نشاط الشركة مثل بطء علميات التوزيع أو ضعف المبيعات أو ضعف العلامة التجارية

* عدم القدرة على حماية براءات الاختراع الخاصة بالشركة.
* علامات تجارية ضعيفة.
* سمعة تجارية سيئة بين الزبائن.
* شبكة توزيع هشة في السوق.
* نقص اعداد اعضاء الهيئة التدريسية المتفرغين في بعض التخصصات وعدم تناسبها مع الازدياد في عدد الطلبة
* رسوم الساعات المعتمدة في بعض البرامج اعلى من الجامعات الاخرى
* محدودية ثقافة البحث العلمي لدى اعضاء هئية التدريس اذ يقتصر القيام بالبحث العلمي بالبحث العلمي لاغراض الترقية
* نقص في بعض مكونات البنية التحتية لبعض المرافق مثل الملاعب
* ضعف اقبال الطلبة على بعض البرامج مثل الدراسات الاسلامية واللغة العربية
* الصعوبة في اجتذاب الما نحين كون الجامعة قطاع خاص
* عدم وجود نظام ادارة معلومات متكامل داخل الجامعة

إن عملية تحليل البيئة الخارجية تعني استكشاف العوامل والمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية للكلية ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزأتها إلى عناصر أو أجزاء فرعية وفهم علاقات التأثير والتأثر المتبادلة بينها.

إن تحليل البيئة الخارجية يساعد الكلية في تكوين نظام للإنذار المبكر من أجل تهيئة الاستعدادات اللازمة قبل ظهور التهديد المحتمل بوقت مناسب، وبالتالي تصميم استراتيجيات قادرة على مواجهة التهديد والتقليل من آثاره السلبية على أعمال الكلية أو تحويله إيجابا باتجاه تحقيق الأهداف الموضوعة.

**(O) - الفرص**

هي وقائع موجودة في البيئة الخارجية خلال فترة زمنية محددة والتي ينجم عنها إذا ما تم استثمارها على الوجه الصحيح فوائد مادية وغير مادية للكلية .

* تزايد الاهتمام الفلسطيني داخل الخط الاخضر بالتعليم في الجامعات الفلسطينية
* توسع اهتمام المجتمع المحلي للجامعه بالانشطة الثقافية والخدماتية لها
* الثورة المعلوماتية وانتشار الثقافة الالكترونية و توفر فرض الاستفاده من مجالات التعليم الالكتروني المتعدد في التعليم العاليى
* زيادة الاهتمام الرسمي بقطاع التعليم لتحقيق التنمية الشامله والمستدامة للقطاعات كافة بما فيها التعليم العالي
* التزايد في ادراك الحاجة للبرامج التطبيقية والتعليم التقني كاحد المجالات التي تهتم بها الجامعة ايضا

**(T) - التهديدات**

هي الأحداث المحتملة والتي إذا ما ظهرت تسبب ضررا حقيقيا للكلية ، فالتهديدات ليس بالضرورة أن تكون موجودة وإنما قد تدل مؤشرات واتجاهات معينة موجودة في البيئة الخارجية على احتمالية ظهور هذه التهديدات في فترة زمنية قريبة أو بعيدة.

* التراجع المستمر في المستويات الدخل للاسر مما يحد من قدرتها على توفير تكاليف التعليم العالي لابنائها.
* التراجع المستمر في المستويات الدخل للاسر مما يحد من قدرتها على توفير تكاليف التعليم العالي لابنائها
* التراجع المستمر في المستويات الدخل للاسر مما يحد من قدرتها على توفير تكاليف التعليم العالي لابنائها
* صعوبات التنقل بين المناطق الفلسطينية بسبب سياسات الفصل التي يفرضها الاحتلال الاسرائيلي مما لا يشجع الاقبال على التسجيل في الجامعة من بعض مناطق الضفة الغربية وقطاع غزة
* هجرة الكفاءات من العقول الفلسطينية الى خارج الوطن بسبب عوامل الجذب في فرص العمل و ميزاتها المختلفة
* التنامي في حجم البطاله التي تؤثر سلبا في دافعية الطالب نحو النجاح والتميز نتيجة تزايد اعداد الخريجين المتعطلين عن العمل في بعض التخصصات.
* الضغوطات الاسراىيلية على الاقتصاد الفلسطيني عامة و على قطاع التعليم الفلسطيني خاصة.
* التطور المستمر في تكنولوجيا المعلومات و الحاجة الملحة لمواكبة المستجدات فيها
* زيادة التوجه نحو التعلم عن بعد ما يستدعي العمل على توظيفه والتوسع فيه

**العوامل الرئيسية المؤثرة في تحليل البيئة الداخلية والخارجية للكلية :**

**- العوامل السياسية :**

من حيث تواجد الكلية في بلد واقع تحت سيطرة وتأثير الاحتلال والحواجز ومنع بعض المدرسين وعدد كبير من الطلاب من التوجه الى الكلية في الوقت المناسب للمحاضرات , فبالنسبة للطالب يفقد حقه في فرصة التعليم المنتظم في الكلية من جهة ويجبر المحاضر بإعادة محتوى المحاضرة للطلاب من جهة أخرى (خصوصا في فترات التي تكثر فيها المواجهات مع الاحتلال) وذلك بسبب عدم حضور عدد كاف من الطلاب للمحاضرة , أو أحيانا عدم تمكن بعض المحاضرين للوصل للمحاضرة في الوقت المناسب لها , كل ذلك يؤثر على التقويم النهائي للفصل الدراسي , فيضطر المحاضر لإلغاء جزء من المساق أو عدم التمكن من إنهاء المساق في الفترة المخصصة له .

من ناحية اخرى عدم قدرة الجامعة على استقطاب كوادر تعليمية ذات كفاءة عالية من الخارج بسبب صعوبة دخولهم للبلاد او استحالتها في ظل ظروف الاحتلال القاسية .

**- العوامل الاقتصادية :**

العلاقة بين الاقتصاد ونظام التعليم علاقة تبادلية حيث يتأثر كلاهما بالآخر , فالدول الغنية ذات الاقتصاد القوي تكون أنظمتها التعليمية قوية تبعا لذلك , ويظهر هذا في نوع الخدمات التعليمية وتوفر الأجهزة التعليمية والأدوات والمباني , وارتفاع مستوى التأهيل والتدريب للمعلمين , أما الدول الفقيرة ذات الاقتصاد الضعيف فإن أنظمتها التعليمية تكون ضعيفة وخدماتها كذلك , عموما فإن أثر الاقتصاد على نظام التعليم يظهر في كل جوانبه , مدخلاته , وعملياته , ومخرجاته .

فهنالك تأثير واضح للوضع الاقتصادي على دخل الكلية حيث يتناسب طرديا كلما تحسن الوضع الاقتصادي العام كلما تحسن وضع الكلية , ولعل أبرز العوامل الاقتصادية المؤثرة على الكلية هي الضرائب , وهنالك نوعين من الضرائب التي تفرضها الحكومة على الكلية : ضريبة الدخل وهي ضريبة مباشرة , وضريبة القيمة المضافة على مشتريات مثل : فاتورة القرطاسية وأوراق العمل للجامعة وهذا النوع من الضريبة غير مباشرة وتظهر في الميزانية .

حيث تؤثر الضرائب المفروضة على الجامعة كمنظمة من جهة , وعلى الموظف من حيث الدخل والقيمة المضافة من جهة أخرى فهي تؤثر على الدخل بشكل مباشر وعلى القيمة المضافة بشكل غير مباشر . فمثلا عندما تكون الضريبة المفروضة على الكلية 15 % فهذا يجبر الكلية أن تدفع مبلغ كبير للضريبة بشكل سنوي مما يزيد من تكاليف أعباء الكلية , ولكن عند قيام الدولة بتقديم الإعفاءات وتخفيف الضرائب , هذا يساهم في تخفيف الأعباء على العاملين وتتيح للكلية فرصة تحقيق انجازات أكثر ونجاحات أكبر وكذلك تخفيف إضرابات العاملين كما يحدث في بعض الجامعات من إضرابات بسبب الضرائب المفروضة على العاملين والتي تشكل عبء بالنسبة لهم .

**- العوامل الاجتماعية والثقافية :**

من العوامل الاجتماعية والثقافية العادات والتقاليد وثقافة المجتمع , فثقافة الكلية الأهلية الفلسطينية الجامعية تنسجم مع ثقافة المجتمع , حيث تنعكس ثقافة المجتمع بشكل مباشر على ثقافة الكلية لتعزيز القيم الجوهرية للنظام التعليمي في الكلية , ولصبغ الطلبة بثقافة ايجابية خاصة بالكلية من خلال ممارسة القيم الجوهرية بشكل سلوكي ومباشر من خلال الممارسات اليومية .

يوجد تاثير لثقافة الأفراد على الكلية ويوجد تاثير لثقافة الكلية على الأفراد كونها عناصر اجتماعية بشرية تتأثر وتؤثر بشكل متبادل لكن حجم التأثير المقصود توجيهه هو ان تكون آثار سلوكيات الكلية علي الأفراد من خلال ضبطها ضمن جملة من القيم والمعايير والسلوكيات من خلال سياسات وأنظمة تحكم عملهم بهدف صهر نسبة عالية من السلوكيات الخاطئة الناجمة عن استخدام الأفراد أو التي يتمسك بها الأفراد من خلال ثقافتهم الخارجية , إذن يوجد تاثير متبادل لكن التأثير الأكبر هو تاثير الكلية ع الأفراد من حيث السلوكيات ضمن إطار محدد وواضح ومعلن.

أما بالنسبة للعادات والتقاليد فهنالك أحكام ضابطة لسلوكيات وتصرفات الطلبة في الحرم الجامعي وتصنف الى سلوكيات عامة استهدف جميع الطلبة من حيث الممنوع والمسموح استخدامه في الجامعة , وهنالك أيضا معايير خاصة مرتبطة بسلوكيات دينية فيما يتعلق بالشهر الفضيل أو أعياد الميلاد المسيحية أو المرتبطة بالقضايا الدينية الأخرى , حيث يوجد نظام عقوبات ولجان تأديبية ولجان استئناف لكل أمر غير أخلاقي في الجامعة

**- العوامل التكنولوجية :**

نتيجة التطورات التكنولوجية السريعة والمتلاحقة ، أصبح لزاماً على المنظمات متابعة التغيرات التكنولوجية في البيئة الخارجية وخاصة تلك التغيرات والتطورات التكنولوجية التي ترتبط بأعمال المنظمة .

والكلية الأهلية تلاحق آخر التطورات التكنولوجية المستخدمة فلديها تفاوت ملحوظ ومستمر في التطورات التكنولوجية ما بين العام والآخر من خلال تحديث البرامج المستخدمة في تكنولوجيا المعلومات وبرامج الحماية المختلفة لكافة الأنظمة في الكلية , وكذلك البرامج المستحدثة والمنصات والبوابة الإلكترونية الخاصة بها , وما الى ذلك من تحديث سواء كان من حيث الجوهر في لغة التصميم والبناء أو من حيث الشكل في التقارير أو الصفحات الإلكترونية , كذلك يوجد موازنة مخصصة لدعم مركز الحاسوب في الكلية لشراء ومتابعة كل ما يلزم وما يتم استخدامه من تكنولوجيا .

**- العوامل البيئية :**

إن المسؤولية الاجتماعية للكلية ليست بمعزل عن مسؤوليتها الاخرى تجاه البيئة والمجتمع المحيط بها , لذا فإن مخرجات عمل الكلية كخدمة تعليم الطلاب هي ايجابية اتجاه البيئة , وهنالك أنشطة وأعمال تفوم بها الكلية ملها تعتبر غير مضرة بالبيئة , حيث تسعى الجامعة لان تكون جامعة ذات منطقة خضراء لانها تقدم خدمة وليس منتج , فهنالك ايضا ترشيد في استهلاك المياه والنفايات وغيرها , بالمقابل فان البيئة لا تؤثر بشكل سلبي على الجامعة لأنها بيئة نظيفة , باستثناء تلوث السيارات الذي يؤثر نوعا ما على الجامعة

**- العوامل التشريعية :**

الكلية كباقي مؤسسات الأعمال تخضع لقوانين الداخلية المتعارف عليها لدى أدارة الكلية ويطبقها الموظف , حيث وجدت هذه التشريعات لتسهيل حياة المواطن والعنصر المستفيد هم الطلاب , فالقوانين هي عنصر مساعد ومنظم للعمل إلا ان بعض الأنظمة غير متناسبة مع الفترة الزمنية للجامعة , فهناك قوانين وضعتها الجامعة قبل 30 سنة لا تتناسب مع التطور الحالي , والجامعات ككل تخضع لقوانين التعليم العالي هذا في الإطار الرسمي الكبير

هنالك توجيهات وإرشادات تفرضها الجامعة لسير العملية الإدارية, وهناك هيكل وظيفي ونظم إدارية وقوانين تحكم دائرة المشتريات وكذلك دائرة العلاقات العامة, وكل دائرة لها خصوصيتها تجمع بعضها البعض حتى تتماشى مع سياسة الجامعة .

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | قوة | ضعف |
| الهيكل التنظيمي | الهيكل التنظيمي واضح ومتوافق مع الإستراتيجية | مركزية القرارات في الشؤون الإدارية |
| يغطي الهيكل جميع مراكز وإدارات الكلية |  |
| تشابه في الهيكل التنظيمي مع بقية الجامعات . لكنه أكثر تفصيلا من الجامعات الأخرى |  |
|  |  |  |
| الموارد البشرية | لا يوجد نقص في موظفي الجهاز الإداري | نقص دائم في أعضاء الهيئة التدريسية |
| يوجد تدوير وظيفي rotation | دوران وظيفي بنسبة 2.30 ل 3 سنوياً |
| جميع الخطط متوافقة مع رسالة وأهداف الجامعة | يوجد آليات مكافئة لكنها غير منبثقة من نظام مقر وإنما تعليمات فرعية |
| معنويات الموظفين جيدة لتوافر بيئة وثقافة محفزة داخل الجامعة |  |
| ملائمة الوظيفة لشاغرها . تطابق بنسبة 95% |  |
| توفر برامج موجهة للطلاب الجدد |  |
|  | يوجد مشاركة في اتخاذ القرار |  |
| يوجد وصف وظيفي وتوصيف لكل الشواغر الوظيفية |  |
|  |  |  |
| الأنماط الإدارية | يوجد أنظمة للمتابعة والتقييم |  |
| يوجد لوائح لتنظيم العمل داخل الكلية |  |
| مشاركة واضحة لمجلس الطلاب فيما يتعلق بالخدمات التعليمية او المرافق |  |
|  |  |  |
| أدوات وأساليب تقديم الخدمة | يوجد شبكة انترنت حديثة جدا |  |
| يوجد آليات واضحة في الشكاوي والمقترحات |  |
| يوجد آليات واضحة للإعلان عن الأنشطة الطلابية |  |
| يوجد آليات للتعامل مع ذوي الاحتياجات الخاصة وذلك بتوفير بنية تحتية ملائمة .  وتقديم منح دراسية كاملة |  |
| يوجد جهود لتطوير التعليم باستخدام الأبحاث العلمية |  |
|  |  |  |
| الموارد المالية | يوجد أساليب فعالة في إجراءات الجامعة لترشيد التكلفة , مثل العطاءات |  |
| يوجد لوائح وأنظمة داخلية للمشتريات واللوازم | الموارد المالية مناسبة بشكل متوسط مع حجم الكلية |
| توفر سياسات مالية مرتبطة بالدفع والاسترجاع والتقسيط |  |
| ترشيد استخدام الطاقة واستخدام طاقة بديلة , |  |
| يوجد أنظمة مراجعة ومساءلة |  |
|  |  |
|  |  |  |
| القيم المشتركة | يوجد ثقافة محددة ومتوافق مع الأهداف الإستراتيجية |  |
| تراعي الجامعة القيم والعادات السائدة |  |
|  | تعاون بين الهيئة التدريسية والطلاب |  |
|  |  |  |
| نظام الجودة الداخلية | وجود مدير التخطيط والتطوير ومدير للبحث والتطوير يساهم في دعم الميزة التنافسية |  |
| يوجد أنظمة للمتابعة والتطوير |  |

**ملخص تحليل العوامل الداخلية internal factors analysis summary –**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **عوامل القوة** | **الوزن** | **معدل الاستجابة** | **النتيجة** |
| * **هيكل تنظيمي يغطي جميع الجوانب وأكثر تفصيلا من الجامعات الأخرى** | **0.12** | **4** | **0.48** |
| * **الخطط متوافقة مع رسالة وأهداف المؤسسة** | **0.12** | **4** | **0.48** |
| * **توفر بيئة وثقافة محفزة للإبداع والتميز** | **0.05** | **3** | **0.15** |
| * **يوجد لوائح تنظيمية للعمل داخل الكلية** | **0.04** | **3** | **0.12** |
| * **يوجد دائرة بحث علمي في الجامعة** | **0.03** | **3** | **0.09** |
| * **أساليب فعالة في ترشيد التكلفة** | **0.12** | **4** | **0.48** |
| **عوامل الضعف** |  |  |  |
| * **الميل إلى المركزية في اتخاذ القرار** | **0.2** | **2** | **0.4** |
| * **نقص دائم في أعضاء الهيئة** | **0.1** | **2** | **0.2** |
| * **عدم كفاية موارد مالية بالصورة الشاملة** | **0.02** | **2** | **0.04** |
| * **آلية المكافأة والحوافز غير منبثة من نظام محدد وإنما من تعليمات فردية** | **0.2** | **2** | **0.4** |
| **المجموع** | **1** |  | **2.84** |

**-ملخص تحليل العوامل الخارجية :External factors analysis summary –EFAS**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **الفرص** | **الوزن** | **معدل الاستجابة** | **النتيجة** |
| **الموقع الاستراتيجي** | **0.13** | **4** | **0.52** |
| **وجود تخصصات غير مماثلة في جامعات اخرى MIS) ,الاعلام الرقمي( ؟؟ هذه نقطة قوة** | **0.10** | **3** | **0.3** |
| **التطور التكنولوجي المستمر** | **0.04** | **3** | **0.12** |
| **التوسع الجغرافي للجامعة** | **0.15** | **4** | **0.6** |
| **الاتجاه نحو الدراسات العليا** | **0.05** | **2** | **0.1** |
| **الشراكة والائتلاف مع كليات اخرى** | **0.05** | **3** | **0.15** |
| **الجمع بين تخصصات موجودة في جامعات اخرى** | **0.06** | **2** | **0.12** |
| **التهديدات** |  |  |  |
| **قلة الدعم الحكومي وعبء الضرائب المفروضة على الجامعة** | **0.07** | **3** | **0.21** |
| **ندرة الكادر التعليمي لبعض التخصصات في الجامعة** | **0.03** | **2** | **0.06** |
| **عدم توفر سوق العمل للخريجين** | **0.04** | **2** | **0.08** |
| **سياسة الاغلاق والحصار واثاره على البيئة التعليمية للكلية** | **0.12** | **4** | **0.48** |
| **وجود جامعات اخرى قوية لها دعم خارجي** | **0.10** | **2** | **0.2** |
| **المجموع** | **1** |  | **2.94** |
| **المجموع الكلي** | **1** |  | **2.94** |

**نتائج التحليل الرباعي:(SWOT Analysis)**

لقد تم تحليل وتقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية كالآتي:

**مصفوفة الاستراتجيات (تحليل sowt )**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **عوامل الضعف**  T | **عوامل القوة**  **O** |  |
| **التركيز على شمولية الهيكل التنظيمي وتغطيته جوانب أكثر من غيره من الجامعات هذا يخلق لها دعم خارجي كبير** | **فعالية في ترشيد التكلفة . وتوفير بيئة وثقافة محفزة على الإبداع هذا يدفع الجامعة نحو الاتجاه للدراسات العليا والتوسع الجغرافي** | **الفرص المتاحة**  **S** |
| **تخفيض وتقليل بعض التخصصات التي لا تلبي سوق العمل** | **العمل على سد النقص في أعضاء الهيئة من خلال الشراكة والإتلاف مع كليات أخرى** | **التهديدات**  **W** |