

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

قسم إدارة الأعمال

تحسين أداء الكليات التقنية في ضوء استراتيجية التعليم والتدريب المهني والتقني

دراسة حالة: كلية المهن التطبيقية - جامعة بوليتكنك فلسطين

إعداد

منال عبد الحفيظ الحداد

إشراف

الدكتور صلاح الزرو التميمي

رسالة ماجستير

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية

الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل

2012م

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

قسم إدارة الأعمال

تحسين أداء الكليات التقنية في ضوء استراتيجية التعليم والتدريب المهني والتقني

دراسة حالة: كلية المهن التطبيقية - جامعة بوليتكنك فلسطين

إعداد

منال عبد الحفيظ الحداد

إشراف

الدكتور صلاح الزرو التميمي

رسالة ماجستير

2012م

تحسين أداء الكليات التقنية في ضوء استراتيجية التعليم والتدريب المهني والتقني

دراسة حالة: كلية المهن التطبيقية - جامعة بوليتكنك فلسطين

إعداد

منال عبد الحفيظ الحداد

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ _____ الموافق _____

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة:

1. الدكتور صلاح الزرو التميمي (رئيساً ومشرفاً)
2. الدكتور زياد عبد الرحمن جويلس (ممتحناً خارجياً)
3. الدكتور باسل عبد الرحمن الننتشة (ممتحناً داخلياً)

وَقُلِّبْهَا لَكُمْ

فَسِيرُوا فِي الْأَرْضِ فَانظُرُوا كَيْفَ جَعَلَ الْآيَاتِ لِلْمُؤْمِنِينَ

سورة التوبة، آية 105.

الإهداء

إلى كل مسلم شاكته شوكة فاحتسبها عند الله..... المجاهدون في سبيل الله

إلى روح والدي الذي رباني وعلمني.....رحمه الله

إلى والدتي التي غمرتني بحنانها.....حفظها الله

إلى زوجي الذي دعمني في كل أحوالي.....ثبتته الله على الحق وحقق أمنيته

إلى أبنائي أسيد وعبد الله وسارة الذين جعلوا حياتي أجمل.....اقر الله بهم عيني

إلى إخوتي وأخواتي الذين حرصوا على نجاحي.....سددهم الله خطاهم

إلى كل من ساعدني وشجعني.....بارك الله فيكم

منال

شكر وعرافان

الشكر لله أولاً وأخيراً الذي أمدني بالقوة والتوفيق لإتمام هذه الدراسة فبفضله تتم الصالحات.

عرفانا وتقديراً للجميل، أتقدم بالشكر لمشرفي الدكتور صلاح الزرو التميمي على ما قدمه من دعم ومشورة وعلم، لم يتوان يوماً عن مساعدتي فله جزيل الشكر.

عرفانا وتقديراً أتقدم بالشكر لجامعة الخليل التي فتحت أبوابها لطلاب العلم، ممثلة بكافة كوادرها وإدارتها، وأخص بالذكر كلية إدارة الأعمال ممثلة بعميدها الدكتور محمد الجعبري، وسكرتيرة الكلية، وكافة أعضاء الهيئة التدريسية فيها، كما وأشكر لجنة المناقشة على ما تكبدوه من مشقة في قراءة ومراجعة الرسالة، وإبداء الملاحظات القيمة حولها.

كما وأتقدم بالشكر إلى أسرة جامعة بوليتكنك فلسطين، ممثلة بمجلس الأمناء رئيساً وأعضاء، مروراً بإدارة الجامعة رئيساً ونواباً، ومدراء الدوائر الإدارية، وكل من قدم لي المساعدة والتسهيلات في إجراء هذه الدراسة، كما وأخص بالذكر زملائي وزميلاتي في كلية المهن التطبيقية من العميد والسكرتارية، وجميع أعضاء هيئة التدريس، لما أبدوه من تفاعل وحرص أثناء إجراء المقابلات، وإعطائي المعلومات بكل شفافية.

أتقدم بالشكر الجزيل لكل من قابلتهم من خارج جامعة البوليتكنك لما أبدوه من اهتمام وتضحية بالوقت أثناء إجراء المقابلة.

كما وأشكر زوجي نضال صلاح على ما قدمه لي من دعم، وما تحمله من مسؤوليات وأعباء أسرية إضافية، وما قام به من جهد في جلب مراجع للدراسة وتقديم المشورة كلما احتجت ذلك.

كما وأتقدم بالشكر إلى كل من قدم لي مساعدة ساهمت في انجاز هذه الرسالة.

الباحثة

ملخص

أجريت هذه الدراسة، التي استهدفت كلية المهن التطبيقية في جامعة بوليتكنك فلسطين كحالة دراسية في العام 2011-2012، بهدف الخروج بآليات لتحسين أداء كلية المهن التطبيقية في جامعة بوليتكنك فلسطين في ضوء استراتيجية للكلية تتوافق والاستراتيجية الوطنية للتعليم والتدريب المهني والتقني المراجعة والمقرة في العام 2010.

تم استخدام المنهج الكيفي في هذه الدراسة، والاعتماد على بيانات أولية وثانوية، تم الحصول عليها عبر استخدام المقابلات الفردية شبه المنتظمة، والمقابلات الجماعية، وخبرة الباحثة كونها عضو هيئة تدريس في الكلية منذ 2006، والتقارير غير المنشورة عن الكلية وغيرها من الأدبيات.

أظهرت الدراسة أن الإشكالية الأساس التي تعاني منها كلية المهن التطبيقية، والتي تعتبر سبباً رئيساً في أغلب مشاكلها هي "إشكالية الهوية" وقد ظهرت هذه الإشكالية في العام 1999م عندما تم تحويل "البوليتكنك" إلى جامعة، فانقلبت الكلية التي كانت محط اهتمام قيادة المؤسسة إلى عهد من العزلة والتهميش وعدم التقدير رغم الدور المهم الذي مازالت تقوم به؛ وقد تأثرت عملية التخطيط الاستراتيجي بهذه الإشكالية سلبياً وأثر ذلك على الأداء العام للكلية.

كما أن الدراسة خلصت إلى أن عملية التخطيط الاستراتيجي المستخدمة في الكلية تعاني من عدم وجود الدعم الكافي لها، بالإضافة إلى وجود ضعف في آليات التخطيط بشكل عام بسبب العديد من التحديات التي تواجه الكلية، منها التبعية الإدارية والمالية لجامعة البوليتكنك، بالإضافة إلى النظرة الدونية التي يعاني منها التعليم المهني والتقني

بشكل عام والكلية بشكل خاص، وضعف العلاقة مع المجتمع والذي ينعكس على تقييم المجتمع لأدائها.

كما أن الكلية تعاني من ضعف في نظم تقييم الأداء المستخدمة في الكلية وفي الجامعة ككل، واقتصار هذه النظم على تقييم بعض الجزئيات في أداء الكلية، وتعددية في الجهات التي تقوم بعملية التقييم، وأشارت الدراسة ضمن توصياتها إلى أهمية تشكيل مجلس استشاري لرسم السياسات والخطط والاستراتيجية، ووضع آليات وأنظمة تقييم أداء الكلية، ومتابعة وحدة الدراسات وتطوير المناهج، ووحدة العلاقات العامة، كما أوصت كلا من وزارتي العمل، والتربية والتعليم العالي بضرورة الإسراع في تفعيل تطبيق الاستراتيجية الوطنية للتعليم والتدريب المهني والتقني، وضرورة العمل على التوعية المجتمعية لأهمية التعليم المهني والتقني، وتحسين نظرة المجتمع له.

Improving Performance of Technical Colleges

In Line with the National Strategy of Technical Vocational Education and Training Case Study: College of Applied Professions at Palestine Polytechnic University

Abstract

This study, which targeted the College of Applied Professions (CAP) at Palestine Polytechnic University (PPU) as a case study, was conducted in 2011-2012. It aimed at finding mechanisms to enhancing the performance of the CAP in the light of the Faculty's strategy in line with the National Strategy of Technical Vocational Education and Training (TVET) that launched in 2010.

The study used a quantitative approach. Primary and secondary data were collected through individual and collective semi-structure interviews, the researcher's experience, who has been an instructor at the CAP since 2006, and through gray and available literature pertinent to CAP.

The study showed that the "issue of identity" is the main problematic issue facing the CAP. This problem appeared in 1999 when the "Polytechnic" was upgraded from a community technical college to a university with four faculties including the CAP. The interest of the administration became focused on the university at the expense of the CAP. As a result, the CAP started suffering from negligence and marginalization despite its crucial role. The deterioration in the status of the CAP has affected its strategic planning process and its performance negatively.

The study concluded that the process of strategic planning used at the CAP lack adequate support. It also concluded that there was a general weakness in planning mechanisms due to challenges confronting the faculty, such as the administrative and financial dependency on PPU; the perception of inferiority experienced by vocational and technical education,

in general, and the college, in particular; as well as the weak relationship with the local community. This weak relationship reflected on the community's assessment of the CAP performance

Moreover, CAP is suffering from certain weaknesses, such as the lack of performance assessment systems implemented at both CAP and PPU in general; these systems are exclusive to assess some parts of the college's performance; and the multiplicity of assessors.

In its recommendations, the study stressed the importance of forming an advisory council to decide on policies and strategic plans, set up mechanisms and systems to assess CAP performance, follow-up units of studies and curriculum development, and public relations.

The study also calls for both Ministry of Labor and Ministry of Education and Higher Education to take a quick action to implement TVET strategy. Finally, the necessity of raising the community's awareness of the importance of TVET was stressed.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

يتناول هذا الفصل مقدمة عامة عن الأداء المؤسسي وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي، وأهمية الأداء بالنسبة لمؤسسات التعليم المهني والتقني، ومشكلة الدراسة، وأهدافها، وفرضيتها، وأسئلتها، ومبرراتها، وأهميتها، وحدودها ومحدداتها، وهيكلتها، ومفاهيمها ومصطلحاتها.

1.1. مقدمة:

تحتل الكليات التقنية أهمية كبرى في بناء كوادر مؤهلة للعمل المباشر في سوق العمل الفلسطيني، الأمر الذي جعل الكثير من الجهات تهتم بدراسة واقع مؤسسات التعليم والتدريب المهني والتقني، وتعتبر الكليات التقنية إحدى هذه المؤسسات التي تخرج أفواجا من الفنيين في التخصصات المختلفة التي يحتاجها سوق العمل الفلسطيني.

إن توفر الفهم السليم والواضح لأهمية التخطيط الاستراتيجي من قبل صانعي القرار في المؤسسات التعليمية التقنية أصبح ضرورة لنجاح العملية الإدارية، وقد أضحت التخطيط الاستراتيجي ضرورة لا بد منها في مؤسسات التعليم التقني في فلسطين¹.

وانطلاقاً من هذا الاهتمام تم وضع الاستراتيجية الوطنية للتعليم المهني والتقني، بمشاركة واسعة من جميع الأطراف ذات العلاقة في القطاعين العام والخاص².

¹ الشويخ، عاطف، واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007.

وتعتبر كلية المهن التطبيقية في جامعة بوليتكنك فلسطين في الخليل من أعرق الكليات التقنية الفلسطينية، وشكلت النواة التأسيسية لجامعة بوليتكنك فلسطين، وقد تم تأسيسها لرفد المجتمع المحلي بتخصصات تقنية وهندسية متنوعة، وقد تطورت الكلية أفقياً حتى وصل عدد التخصصات فيها إلى عشرين تخصصاً، وهي اليوم تشتمل على ثلاث دوائر هي: دائرة العلوم الإدارية والمصرفية، ودائرة الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات، ودائرة المهن الهندسية³.

يلاحظ في السنوات الأخيرة الاهتمام المتزايد بالتعليم والتدريب المهني والتقني في فلسطين، وبدأت اتجاهات المؤسسات في جانبي العرض والطلب على اختلاف أنواعها تتجه نحو تحديد المهارات الفنية التي يجب أن تتوفر في خريجي التعليم والتدريب المهني والتقني، ومدى ملاءمة مواصفات الخريجين لاحتياجات سوق العمل، مما يفرض تحديات جديدة على مؤسسات التعليم والتدريب المهني والتقني، ومنها كلية المهن التطبيقية في جامعة بوليتكنك فلسطين.

ومع تطور سوق العمل الفلسطيني، والسعي لانفتاحه على العالم الخارجي، وعمل عدد من الخريجين في أسواق العمل العربية المجاورة وغيرها من الأسواق، ودخول التقنيات الحديثة على مختلف القطاعات سواء الخدماتية أو الصناعية أو التجارية، أصبحت كلية المهن التطبيقية بحاجة أكبر من أي وقت مضى لتحسين أدائها والاعتماد على معايير واضحة في العمل من خلال خطط موضوعة بعناية تنعكس على الأداء.

² وزارة العمل، ووزارة التربية والتعليم العالي، استراتيجية التعليم والتدريب المهني والتقني، المراجعة المعتمدة في 30 نوفمبر 2010، رام الله، فلسطين.

³ جامعة بوليتكنك فلسطين، دليل كلية المهن التطبيقية، 2011.

ولعل اعتماد الاستراتيجية الوطنية للتعليم والتدريب المهني والتقني في العام 2010 يمثل تتويجا لهذه الجهود الرامية لتطوير مؤسسات التعليم والتدريب المهني والتقني، وتحقيق الانسجام ما بين جانب العرض ممثلا بهذه المؤسسات وخريجها، وجانب الطلب ممثلا بسوق العمل وممثليه.

1.2. مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في إدراك مدى انسجام الخطة الاستراتيجية لكلية المهن التطبيقية، مع الاستراتيجية الوطنية للتعليم والتدريب المهني والتقني، وانعكاسها على أداء الكلية.

1.3. أهداف الدراسة:

الهدف الرئيس لهذه الدراسة هو الوصول إلى آليات لتحسين أداء كلية المهن التطبيقية من خلال انعكاس الخطو الوطنية للتعليم والتدريب المهني والتقني على الخطة الاستراتيجية للكلية.

ويندرج تحتها الأهداف الفرعية التالية:-

- استكشاف مدى التوافق بين الاستراتيجية المتبعة في الكلية والاستراتيجية الوطنية للتعليم والتدريب المهني والتقني، والفرص التي تتيحها الاستراتيجية الوطنية أمام كلية المهن التطبيقية.

- تشخيص واقع الكلية، وتحديد المشاكل والعقبات التي تواجهها.

- تحليل عملية التخطيط الاستراتيجي القائمة في كلية المهن التطبيقية حاليا، وتحديد

التحديات التي قد تواجه الكلية في عملية التخطيط.

- استكشاف علاقة الكلية بالمجتمع المحلي والتعرف على مدى تفاعل الكلية معه، ومدى استجابتها لحاجاته.

1.4. فرضية الدراسة:

إن الفرضية الأساس التي تحاول إثباتها هذه الدراسة هي:

أدى تحويل "البوليتكنك" من كلية تقنية متوسطة إلى جامعة في العام 1999 إلى "إشكالية هوية" لكلية المهن التطبيقية، أثرت سلباً على مجمل أداء هذه الكلية، وعلاقتها، وعلى عملية التخطيط الاستراتيجي فيها، وحالت دون انسجامها بالكامل مع الاستراتيجية الوطنية للتعليم والتدريب المهني والتقني.

1.5. أسئلة الدراسة:

إن السؤال الرئيس لهذه الدراسة هو:-

كيف يمكن تحسين أداء كلية المهن التطبيقية من خلال تطبيق خطة استراتيجية تتوافق والاستراتيجية الوطنية للتعليم والتدريب المهني والتقني؟
وينبثق عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

✓ ما هو واقع التخطيط الاستراتيجي في كلية المهن التطبيقية؟

✓ هل تتوافق استراتيجية كلية المهن التطبيقية مع الاستراتيجية الوطنية

للتعليم والتدريب المهني والتقني؟

✓ هل يوجد فرص أمام الكلية للاستفادة من استراتيجية التعليم والتدريب

المهني والتقني؟

✓ ما هي أهم المشاكل و العقبات التي تواجهها الكلية؟

- ✓ ما هي ملامح نظام تقييم الأداء المستخدم في الكلية؟
- ✓ هل تمتلك الكلية القدرة على زيادة تفاعلها مع بيئتها المحيطة؟
- ✓ هل يساهم التخطيط الاستراتيجي الجيد في تحسين أداء الكلية؟

1.6. مبررات الدراسة:

انطلقت هذه الدراسة من المبررات التالية:-

1. التفاوت في معايير الأداء بين مؤسسات التعليم والتدريب المهني والتقني في فلسطين، وخاصة بين الكليات التقنية.
2. حاجة سوق العمل الفلسطيني لكفاءات ومهارات فنية مدربة تواكب متطلبات العصر المتغيرة، والفجوة القائمة بين مخرجات النظام التعليمي وحاجات سوق العمل.
3. أهمية تحسين أداء كلية المهن التطبيقية بما يعود بالنفع على الطلبة والكادر، والمجتمع المحلي.

1.7. أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة في كونها تعالج مجموعة من الأمور على النحو الآتي:

1. تلقي الضوء على الاستراتيجية الوطنية للتعليم والتدريب المهني والتقني باعتبارها إحدى أهم الاستراتيجيات الوطنية؛ والتي تعنى بنظام بناء القدرات البشرية المؤهلة للعمل في السوق الفلسطيني، وهو ما يفيد أصحاب القرار، ومؤسسات سوق العمل، والباحثين.

2. تكشف عن فرص الاستفادة من الاستراتيجية الوطنية للتعليم والتدريب المهني

والتقني من قبل مؤسسات التعليم التقني وخصوصا كلية المهن التطبيقية.

3. تتحدث عن دور التخطيط الاستراتيجي في التعليم المهني والتقني وعلاقته

في تحسين أداء كليات التعليم المهني والتقني، وهو ما يفيد مؤسسات التعليم

والتدريب المهني والتقني.

1.8. حدود الدراسة ومحدداتها:

1.8.1. حدود الدراسة

تتلخص الحدود الزمنية والمكانية للدراسة فيما يأتي:

• الحدود الزمنية: تركز الدراسة على كلية المهن التطبيقية مذ أصبحت

إحدى كليات جامعة بوليتكنك فلسطين، أي منذ اتخاذ القرار بتحويل

البوليتكنك من كلية إلى جامعة في العام 1999.

• الحدود المكانية: هذه دراسة حالة تقتصر على كلية المهن التطبيقية -

جامعة بوليتكنك فلسطين كنموذج عن الكليات التقنية، حيث تعتبر هذه

الكلية من أكبر الكليات التقنية المتوسطة في فلسطين من حيث عدد

الطالبة، وعدد كادر الموظفين، وعدد التخصصات.

1.8.2. محددات الدراسة:

✓ الفترة الزمنية المتاحة للباحثة كانت غير كافية لإيفاء مثل هذا النوع من

الدراسات حقه الكامل.

✓ عدم توفر البرمجيات المساعدة في تحليل البيانات في البحوث النوعية

والتي تدعم اللغة العربية، مما اضطر الباحثة لتحليل البيانات يدويا.

✓ صعوبة تنسيق مواعيد المقابلات مع الشخصيات التي تمت مقابلتها بسبب

انشغالهم الدائم.

1.9. تصميم الدراسة (هيكلتها):

تتكون الدراسة من سبعة فصول كما يأتي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة: ويشمل مقدمة عامة، ومشكلة الدراسة،

وأهدافها، وفرضيتها وأسئلتها ومبرراتها وأهميتها، وحدودها ومحدداتها، وهيكلها

الدراسة، بالإضافة إلى مفاهيم الدراسة ومصطلحاتها.

الفصل الثاني: التعليم والتدريب المهني والتقني في فلسطين: ويشمل نبذة تاريخية

عن التعليم المهني والتقني في فلسطين، والتحويلات التي طبقت على التعليم التقني

والمهني بعد قدوم السلطة، بالإضافة إلى ملخص عن استراتيجية التعليم والتدريب

المهني والتقني، كما أعطى نبذة عن كلية المهن التطبيقية.

الفصل الثالث: التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي: ويتناول التعريف بمفهوم

التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التعليمي، بالإضافة إلى متطلبات نجاح التخطيط

الاستراتيجي ومراحلته كما تطرق الفصل إلى مفهوم الاداء المؤسسي وإدارة هذا الاداء

والاتجاهات الحديثة في إدارة الاداء المؤسسي كما تمت الإشارة إلى العلاقة بين

التخطيط الاستراتيجي والأداء وعلاقتها بمؤسسات التعليم العالي.

الفصل الرابع: الدراسات السابقة: ويتطرق إلى عرض الدراسات السابقة محلية كانت أو أجنبية ذات العلاقة بهذه الدراسة.

الفصل الخامس: منهجية الدراسة وأدواتها: ويعرض منهجية الدراسة وأدوات جمع البيانات ومنهجية التحليل التي اتبعت في هذه الدراسة.

الفصل السادس: عرض وتحليل النتائج: ويشمل تحليل أربعة محاور وهي الاستراتيجية الوطنية للتعليم والتدريب المهني والتقني، والتخطيط الاستراتيجي في كلية المهن، وأداء كلية المهن، وعلاقتها بالمجتمع.

الفصل السابع: الخلاصة والتوصيات: ويلخص أهم الاستنتاجات التي تم التوصل لها من خلال تحليل البيانات بالإضافة إلى التوصيات التي خرجت الباحثة بها.

1.10 مفاهيم الدراسة ومصطلحاتها:

☒ التخطيط الاستراتيجي: هو فن وعلم إعداد وتنفيذ وتقييم القرارات متعددة

الوظائف، والتي تمكن الإدارة من تحقيق أهدافها⁴.

☒ الأداء المؤسسي: هو النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية -

على اختلاف أنواعها- والتأثيرات الخارجية، واستغلالها من قبل المنظمة

في تحقيق أهدافها⁵.

⁴ Fred, David, **Strategic Management Concepts and Cases**, 12th Edition, Pearson International Edition, Pearson Prentice Hall, Florence, South California, 2008, p4.

⁵ إدريس، وائل، والغالبي، طاهر، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي، ط1، دار وائل للنشر، 2009، ص39.

✘ علاقات الشراكة: هي كل علاقة تنشأ بين نوعين أو أكثر من المؤسسات والتي تتضوي على التزام الطرفين بتحقيق أهداف ومصالح مشتركة وفقاً لاتفاقيات محددة بين هذه الأطراف⁶.

✘ التعليم التقني: عملية إعداد المتعلم لعمل أو مهنة غير أكاديمية من خلال تمكينه من الحصول على المهارات اللازمة لمهنة ما أو عمل معين، وممارسة هذه المهنة أو العمل، ويتضمن تطبيقات العلوم والتكنولوجيا، ويتم بعد مرحلة الثانوية العامة، ومدته من سنة إلى ثلاث سنوات⁷.

✘ التعليم المهني: احد فروع التعليم الثانوي حيث يخضع الطالب فيه لامتحان الثانوية العامة الخاص بهذا الفرع حتى يتمكن من مواصلة تعليمه في مستويات أعلى في مجال محدد⁸.

✘ التدريب المهني: تدريب يستهدف إكساب الأفراد مهارات وكفايات يمكن استخدامها في سوق العمل⁹.

✘ نظام التعليم والتدريب المهني والتقني: النظام المستخدم الذي يوفر التعليم والتدريب الهادف إلى إكساب الأفراد المهارات التي تساعدهم على الالتحاق بسوق العمل¹⁰.

⁶ جوليس، زياد، أنموذج مقترح لبناء شراكة بين مؤسسات التعليم المهني والتقني وسوق العمل في ضوء الواقع والتجارب العالمية المعاصرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، الاردن، 2011.

⁷ الزرو، صلاح، وآخرون، مسرد مصطلحات مناهج التعليم والتدريب المهني والتقني، GIZ ، 2006-2007، ص 9.

⁸ المرجع السابق، ص 10.

⁹ المرجع السابق، ص 7.

¹⁰ المرجع السابق، ص 10.

الفصل الثاني

التعليم والتدريب المهني والتقني

الفصل الثاني: التعليم والتدريب المهني والتقني في فلسطين

2.1. نبذة تاريخية:

ظهر التعليم المهني والتقني في فلسطين منذ أن سمحت الحكومة العثمانية في عام 1856 للطوائف والسكان بإنشاء المدارس التي تراها مناسبة لرعاياها، فقد اهتمت المنظمات التبشيرية والجمعيات الخيرية بهذا الجانب، ومنذ عام 1860 وحتى 1952 أنشأت سبع مدارس صناعية للأيتام والفقراء من الذكور فقط¹¹.

ثم كان لوكالة غوث وتشغيل اللاجئين - الأونروا بعد إنشائها عام 1948 دوراً في توفير التعليم المهني والتقني للفلسطينيين، حيث أنشأت مركزين احدهما عام 1953 في قلنديا، والآخر عام 1954 في غزة، وكان هذان المركزان لمرحلة التعليم الثانوي وموجهان لأبناء اللاجئين لإعالة أنفسهم بكرامة¹²، كما وأقامت الوكالة مركزاً آخر في منطقة رام الله وكان مختصاً بتدريب المعلمات، والتدريب على الحياكة وأعمال السكرتارية والعناية بالبشرة¹³.

وخلال العهد الأردني تم في العام 1958 دمج نظام التعليم المهني في نظام وزارة التربية والتعليم، فقام وبالتعاون مع وكالة الغوث بإنشاء العديد من المدارس التي توفر التعليم والتدريب المهني، ثم أدخلت وزارة التربية والتعليم الأردنية مراكز للنشاط الصناعي

¹¹ الرمحي، أحمد وآخرون، الإناث في التعليم والتدريب المهني والتقني في الضفة الغربية وقطاع غزة واقع وطموحات وفرص، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني-ماس، رام الله، فلسطين، 2005 ص 9.

¹² الزير، علا، دور التدريب التقني والمهني في خلق فرص عمل للمتدربين حالة دراسية:كلية مجتمع غزة-الاونروا، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص22.

¹³ مسلم، عبد القادر، مصادر الضغوط المهنية وأثارها في الكليات التقنية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007.

في 23 مدرسة إعدادية تحتوى على الحرف اليدوية في الحدادة والنجارة وبعضها في الكهرياء البسيطة¹⁴.

وبعد الاحتلال الإسرائيلي للضفة الغربية عام 1967، بادرت إسرائيل إلى إنشاء مراكز تدريب مهني لتخدم السوق الإسرائيلي، وتوفر له ما يلزم من الأيدي العاملة، كما تم إنشاء العديد من المدارس الصناعية، وقد وصل عدد المراكز المهنية التي أنشأتها الإدارة الإسرائيلية المحتلة إلى 13 مركزاً، أقيم أربعة منها في قطاع غزة والباقي في الضفة الغربية، وكان الهدف الفعلي منها هو تهيئة العامل الفلسطيني للعمل في السوق الإسرائيلية¹⁵.

ولا بد هنا من الإشارة إلى دور القطاع الخاص في إنشاء العديد من المدارس والمؤسسات الصناعية والمهنية، ففي السبعينيات والثمانينيات تم إنشاء ثمان كليات مجتمع وكان منها خمس كليات مملوكة ملكية خاصة، وثلاث كليات تدار من وزارة الأوقاف¹⁶.

2.2. نظام التعليم والتدريب المهني والتقني في عهد السلطة:

تم بعد قيام السلطة الوطنية الفلسطينية، بذل الكثير من الجهود وإطلاق كثير من المبادرات لتطوير التعليم المهني والتقني في الأراضي الفلسطينية، فتم بناء الكثير من المدارس المهنية، التابعة لوزارة التربية والتعليم العالي، وتحديث مراكز التدريب المهني التابعة لوزارة العمل، وبناء مراكز جديدة، وبذلت الكثير من الجهود لتطوير كامل البنية

¹⁴ معيارى، محمود، التعليم المهني في الأراضي المحتلة، مركز دراسة وتوثيق المجتمع الفلسطيني، جامعة بيرزيت، بيرزيت فلسطين، 1991.

¹⁵ مسودي، تيسير، الفيق، عبد الرحمن، واقع التعليم التقني والمهني في الأراضي المحتلة، سلسلة دراسات تربوية رقم 5، رابطة الجامعيين، مركز الأبحاث، الخليل، فلسطين، 1990.

¹⁶ الرمحي، أحمد وآخرون مرجع سابق، ص 11.

التحتية للمؤسسات المهنية، وتطوير المناهج، وإعادة تأهيل المدربين والكوادر الإدارية، وتم تطوير الاستراتيجية الوطنية للتعليم والتدريب المهني والتقني، وإيجاد إدارات خاصة بهذا التعليم في كل من وزارتي التربية والتعليم العالي والعمل.

وما يزال التعليم المهني والتقني في فلسطين حالياً يستحوذ على اهتمام كبير من الجهات الرسمية والأهلية، وتبذل الكثير من الجهود في سبيل دعم هذا النوع من التعليم، وهناك العديد من المؤسسات الدولية التي تهتم بهذا القطاع وتقدم له الدعم المادي والفني، مثل منظمتي العمل الدولية واليونسكو، ومؤسسات أجنبية مثل وكالة التعاون الألماني (GIZ)، وهناك توجه ملموس وواضح لدى المنشآت الصناعية والخدمية وخاصة في القطاع الخاص بالتوجه إلى الكليات والمعاهد التي تقدم التعليم والتدريب المهني والتقني للحصول على خريجين متميزين في المجالات التي يحتاجونها¹⁷.

هناك عدة تقسيمات لنظام التعليم والتدريب المهني والتقني في فلسطين، فمنها ما كان حسب الجهة التي تشرف عليه وتوفره رسمية كانت أم غير رسمية، ومنها ما كان حسب المستوى والمرحلة التعليمية، ومنها ما كان وفق نوعية التعليم المقدم وفي أي المجالات، وفيما يلي استعراض لأنواع التعليم والتدريب المهني والتقني في الضفة الغربية وقطاع غزة:

2.2.1. التعليم الرسمي (Formal Education) :

وهو التعليم الذي يعتبر جزءاً من نظام التعليم في فلسطين بشقيه العام والعالي، وتتولى وزارة التربية والتعليم العالي عادة تقديم هذا النوع من التعليم من خلال:

¹⁷ الحشوة، مازن، تخطيط التعليم التقني والمهني وفقاً لاحتياجات عالم العمل في القرن الحادي والعشرين"، المؤتمر التحضيري للدول العربية للمؤتمر الثاني حول التعليم التقني والمهني، أبو ظبي، 1998، ص6.

✓ التعليم الذي تقدمه المدارس المهنية الثانوية:

وهو تعليم يعطى للطلبة لمدة سنتين بعد اجتيازهم الصف العاشر الأساسي بنجاح ويقدم في نهايته الطالب امتحان الثانوية العامة في المجال الصناعي، أو الزراعي، أو التجاري، أو الفندقي ويتكون منهاج من مواد نظرية وتطبيقات عملية في المجالات التي يدرسونها، ويمكن للطلبة الذين يحصلون على هذا التعليم أن ينطلقوا إلى سوق العمل بعد انتهاء دراستهم مباشرة أو الالتحاق بالدراسة الجامعية في المجال المهني التطبيقي الذي يختارونه، كما تشرف الوزارة أيضا على بعض المدارس الصناعية التابعة لبعض الجمعيات، أو الخاصة¹⁸.

✓ كليات المجتمع المتوسطة:

تهدف كليات المجتمع المتوسطة إلى إعداد المستوى المتوسط من القوى البشرية الذي يشكل حلقة الوصل بين الأخصائيين والعمال المهرة، ويشترط لقبول الطلبة في هذه الكليات اجتيازهم لامتحان الثانوية العامة بنجاح، وبمعدل يزيد عن 50%، ويخضع القبول لعملية التنافس، ومدة الدراسة فيها سنتان، حيث يتقدم الطلبة في نهاية مدة الدراسة إلى الامتحان الشامل لكليات المجتمع كل في تخصصه، كما يمكنهم الالتحاق بالجامعات واستكمال الدراسة الجامعية وفق شروط خاصة¹⁹.

وتتنوع كليات المجتمع المتوسطة حسب مرجعيتها فمنها الحكومي، ومنها التابع لجمعيات غير ربحية، ومنها الخاص.

2.2.2. التعليم غير الرسمي (Non-formal Education) :

لا يؤدي هذا التعليم إلى الحصول على شهادة مدرسية أو جامعية، وإنما يؤدي إلى شهادة حضور، ومن أمثله التدريب المهني الذي تقدمه وزارتي العمل، والشؤون

¹⁸ <http://www.tvet.ps/about-tvet>

¹⁹ المرجع السابق.

الاجتماعية، أو وكالة غوث وتشغيل اللاجئين، أو الجمعيات الخيرية، أو جهات غير حكومية أخرى، أو مراكز تتبع للقطاع الخاص²⁰، وفيما يلي استعراض لهذه المؤسسات:

✓ مراكز التدريب المهني التي تتبع لوزارة العمل:

وهي مراكز تقدم تدريباً في مشاغل مخصصة طبقاً لنوع الدورة، حيث تتراوح مدة الدورة ما بين 5 إلى 14 شهراً، يحصل في نهايته المتدرب على شهادة من وزارة العمل، وتقدم المراكز تدريباً في سبعة عشر تخصصاً: مثل الحدادة والنجارة والخرائطة وأعمال الألمنيوم والكهرباء والالكترونيات وكهرباء السيارات وصناعة الأخشاب²¹، ويشترط للقبول في هذه المؤسسات تجاوز المتدرب سن السادسة عشرة وتحقيق المتطلبات الأكاديمية للدورة التي يرغب المتدرب الالتحاق بها²².

✓ مراكز التدريب المهني التابعة لوزارة الشؤون الاجتماعية:

وهي مراكز تقدم خدماتها للأحداث المتسربين من المدارس ولذوي القضايا الاجتماعية وذوي الإعاقات المختلفة وللفئات الفقيرة بالإضافة إلى الأسرى المحررين، وتعتبر هذه البرامج جزءاً من العملية التربوية الهادفة إلى دمج هذه الفئات في المجتمع، تختلف شروط القبول للالتحاق بهذه البرامج باختلاف الفئة المستهدفة، فمؤسسات تأهيل الشبيبة تشترط أن يكون محولاً من قبل مراقب السلوك في وزارة الشؤون الاجتماعية، وأن يكون عمر المتدرب بين 13 و 16 عام²³.

20 وزارة التربية والتعليم العالي، الإدارة العامة للتخطيط والتطوير التربوي، التجربة الفلسطينية في التعليم والتدريب المهني والتقني الواقع والظواهر، ورقة عمل مقدمة إلى ورشة العمل الإقليمية لمسئولي التخطيط والمناهج لتوجيه التعليم نحو التأهيل للشغل، دولة الإمارات العربية المتحدة، 2000، ص 13.

²¹ المرجع السابق، ص 13.

²² الرمحي، أحمد وآخرون، مرجع سابق، ص 13.

²³ خليفة، محمد، و عبد العزيز، عبد الوهاب، سياسات تطوير قدرة التعليم والتدريب المهني لتلبية الاحتياجات التدريبية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية(ماس)، رام الله، فلسطين، 2010.

✓ مراكز التدريب والتعليم التابعة لوكالة الغوث والجمعيات الخيرية:

توجه وكالة غوث وتشغيل اللاجئين دوراتها المهنية حصرياً لأبناء اللاجئين، حيث تعمل من خلال هذه المراكز لإعداد كادر بشري مدرب في مجالات الصناعة والخدمات لتلبية حاجات المجتمع، ويشترط للالتحاق في هذه المراكز أن يكون من أبناء اللاجئين وان يكون قد اجتاز الصف التاسع أو العاشر بنجاح²⁴.

وكذلك الأمر بالنسبة لبرامج التدريب والتعليم التي توفرها بعض الجمعيات الخيرية المتخصصة حيث تأخذ طابعا خيريا باستهداف الفئات المهمشة والفقيرة لتساعد أبناءها للحصول على فرصة عمل يجنون منها رزقا، ولكنها تشمل في خدماتها فئات أوسع من الوكالة.

✓ المراكز الثقافية الخاصة:

تقدم هذه المراكز دوراتها للمتدربين حسب الطلب، وتتفاوت الدورات في مدتها، ويقتصر الإشراف عليها من الجهات الرسمية على منح التراخيص اللازمة لها لمزاولة أعمالها²⁵.

2.3. الاستراتيجية الوطنية للتعليم والتدريب المهني والتقني:

تم في العام 2010 إعادة إطلاق الاستراتيجية الوطنية للتدريب والتعليم المهني والتقني، والتي وضعت أصلا في العام 1998م، بمشاركة مجموعة واسعة من ذوي العلاقة من القطاعين العام والخاص (م.د.د.).

²⁴ المرجع السابق، ص14

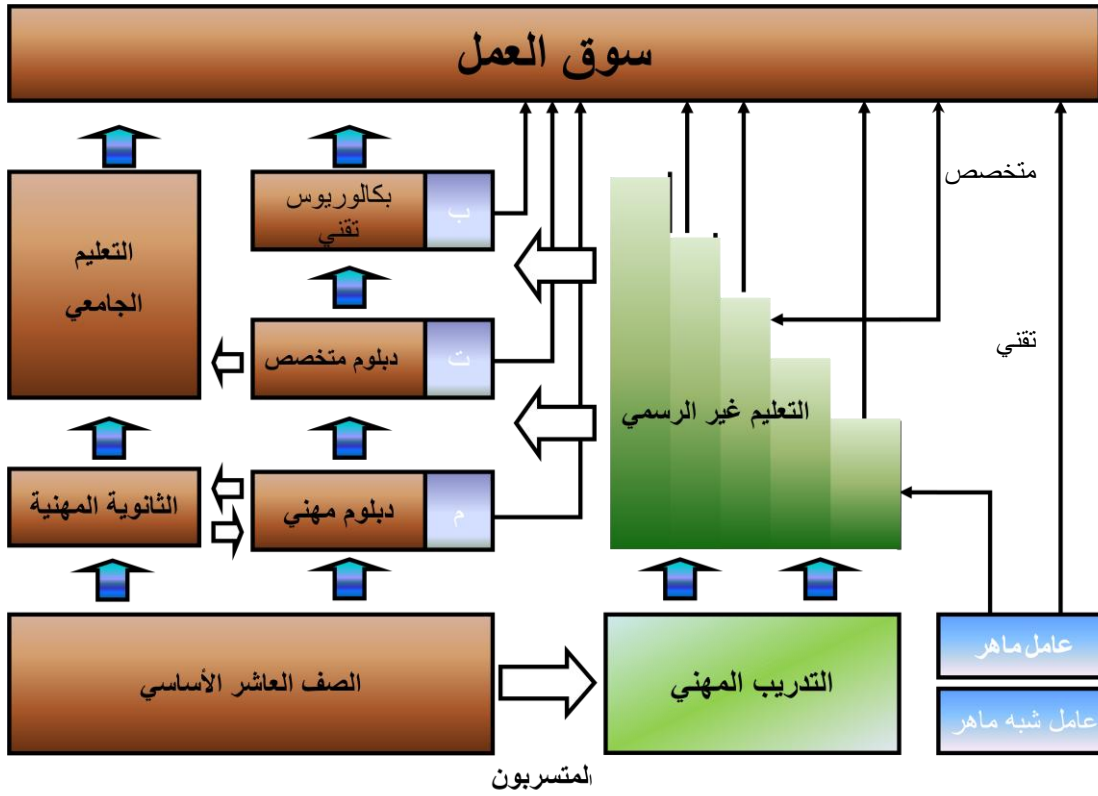
²⁵ <http://www.tvet.ps/about-tvet>

ويتمثل الهدف العام للاستراتيجية الوطنية للتعليم والتدريب المهني والتقني في العمل على إيجاد قوى عاملة في فلسطين تستجيب لاحتياجات سوق العمل، وتمتاز بقوة المعرفة، والكفاءة، والقدرة، والدافعية العالية، والريادية، والقدرة على التكيف، والإبداع، والتميز للمساهمة في عملية الحد من الفقر وفي دفع عملية التنمية الاجتماعية والاقتصادية من خلال تسهيل توفير تعليم وتدريب تقني ومهني عالي الجودة، مرن، وفعال، ومركز على الطلب، ومرتبطة باحتياجات السوق²⁶.

يضمن نظام التعليم والتدريب المهني والتقني الخيارات اللازمة لاستفادة الطلاب من النظام التعليمي برمته على أساس مقارنة المستويات واعتماد شهادات التخرج ضمن الإطار الوطني للمؤهلات، وبما ينسجم مع مفهوم التعلم مدى الحياة (life-long Education) والشكل (1-2) يوضح آلية الانتقال المرن بين مستويات نظام التعليم والتدريب المهني والتقني²⁷.

²⁶ وزارة التربية و التعليم العالي، ووزارة العمل، "الاستراتيجية الوطنية"، مرجع سابق.
²⁷ المرجع السابق.

شكل (1-2): مستويات نظام التعليم والتدريب المهني والتقني



المصدر: هشام كحيل، "تفعيل استراتيجية التعليم والتدريب المهني والتقني-تدخلات مقترحة"، ورقة عمل مقدمة في

المؤتمر الأول للتعليم المهني والتقني كلية هشام حجاوي، نابلس، فلسطين، 2008م.

أخيراً، ولضمان التحسين والتطوير المستمر لعمليات ونتائج نظام التعليم والتدريب المهني والتقني، تم اعتماد نظام إدارة الجودة كجزء لا يتجزأ من نظام التعليم والتدريب المهني والتقني لضمان ملائمة نتائج التعليم والتدريب المهني والتقني لمتطلبات سوق العمل، وضمان توظيف خريجي النظام من خلال الاستخدام الفعال والكفؤ للموارد المتاحة وفقاً لمعايير الجودة الموحدة²⁸.

كما سيتم إدخال نظام شامل للاختبارات المهنية، ونظام منح التراخيص للأفراد وأماكن العمل لممارسة وظائف معينة، بالإضافة لاختبارات مستوى المهارة والأداء

²⁸ المرجع السابق

لقياس الكفاءات اللازمة حقا والنتيجة المرجوة منها، لتصبح جميعها جزءاً من نظام التعليم والتدريب المهني والتقني²⁹.

2.4. كلية المهن التطبيقية في جامعة بوليتكنك فلسطين:

أنشئت كلية المهن التطبيقية في العام 1978³⁰، وقد بدأت بأربعة تخصصات مهنية هندسية، وهي: العمارة والميكانيكا والمدني والكهرباء (م.خ.3)، وكانت تقدم هذه البرامج بنظام الثلاث سنوات، أي بمجموع مقداره 110-120 ساعة معتمدة (م.خ.4 و10)، وفي العام 1982م تم تعديل مدة الدراسة لتصبح سنتين بواقع أربعة فصول، بواقع 70-78 ساعة معتمدة، تماشياً مع سياسة وزارة التعليم العالي الأردنية في حينه³¹.

تعتبر كلية المهن التطبيقية أساس جامعة بوليتكنك فلسطين كما أشار عدد ممن تمت مقابلتهم، وقد توسعت الكلية توسعاً كبيراً أفقياً وعمودياً، حيث تمنح الكلية في الوقت الحاضر شهادة الدبلوم في (20) تخصصاً موزعة على ثلاثة دوائر: وهي دائرة المهن الهندسية والتي تضم أربعة أقسام، وهي: قسم الهندسة المدنية، وقسم الهندسة الكهربائية، وقسم الهندسة الميكانيكية بالإضافة إلى قسم التصميم الداخلي. أما الدائرة الثانية فهي دائرة العلوم الإدارية والمصرفية والتي تشمل على سبعة تخصصات، بالإضافة إلى دائرة الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات والتي تضم أربعة تخصصات مختلفة، والشكل (2-2) يوضح هيكلية الكلية.

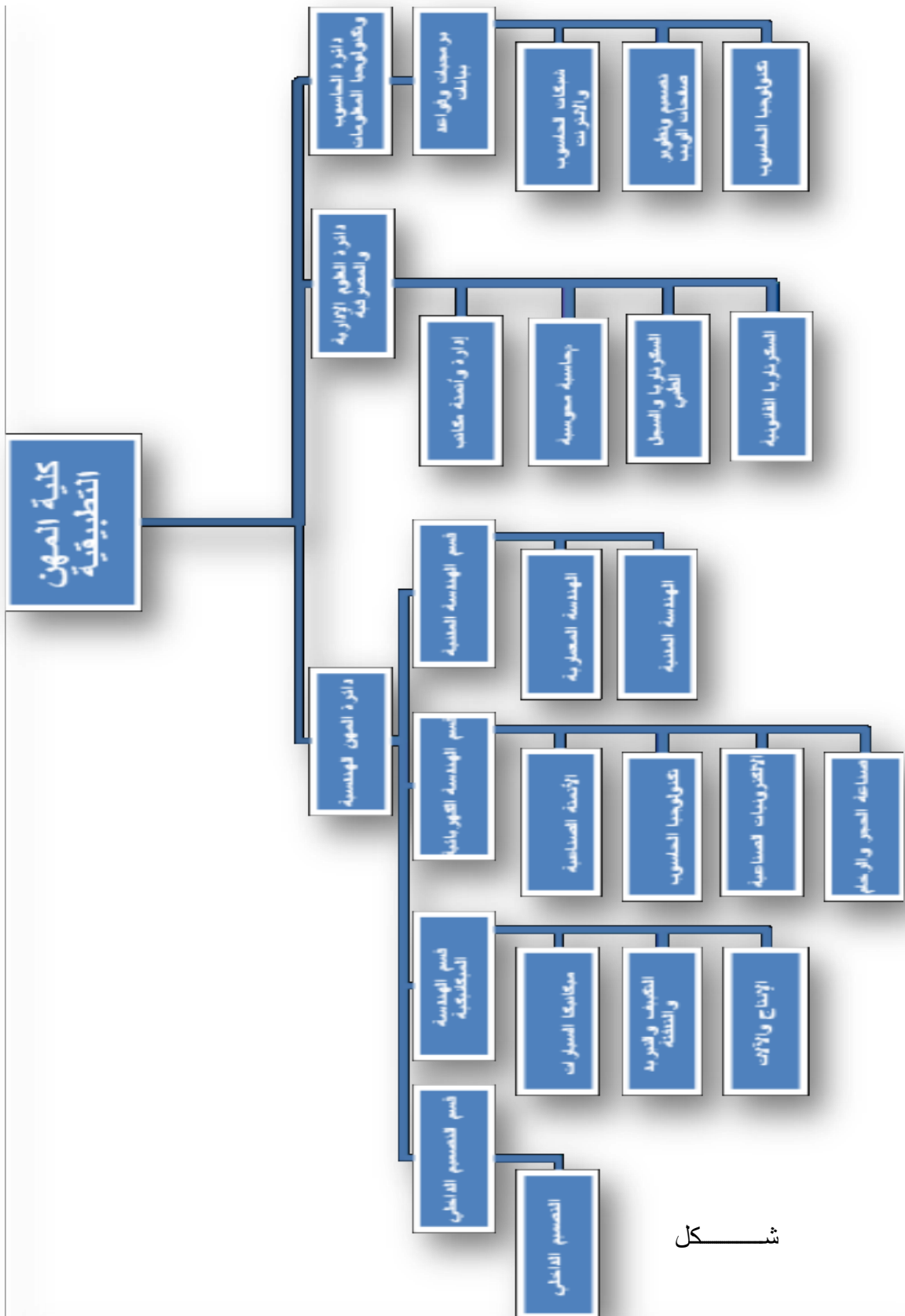
²⁹ المرجع السابق.

³⁰ جامعة بوليتكنك فلسطين، "دليل كلية المهن التطبيقية"، الخليل، فلسطين، 2011.

³¹ <http://www.ppu.edu/portal/images/guide/11.pdf>

ويبلغ عد الطلبة في الكلية حالياً (3803)، ويشكلون 60% من أصل طلبة الجامعة و البالغ عددهم 5500 طالباً وطالبة، وتقدر نسبة الإناث منهم بحوالي (46%)³²، ويظهر الشكل (3-2) توزيع الطلبة في كلية المهن التطبيقية على التخصصات المختلفة للعام الأكاديمي 2011-2012.

³² سجلات دائرة القبول و التسجيل، جامعة بوليتكنك فلسطين، 2011-2012

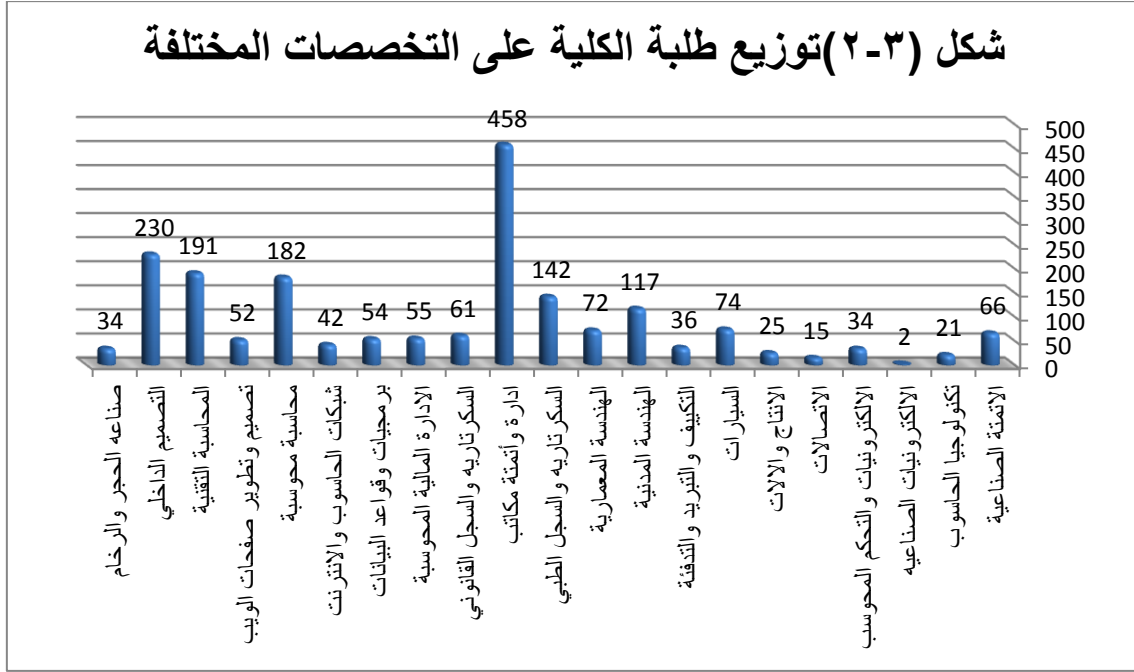


شكل

(2-2) الهيكل التنظيمي لكلية المهن التطبيقية

المصدر: <http://www.ppu.edu/portal/images/guide/11.pdf>

شكل (٢-٣) توزيع طلبة الكلية على التخصصات المختلفة



المصدر: سجلات دائرة القبول والتسجيل، جامعة بوليتكنك فلسطين، 2012.

أما العاملون في الكلية فيبلغ عددهم (61) شخصاً، ويظهر الجدول رقم (2-1)

توزيع العاملين على الدوائر المختلفة.

جدول (2-1) توزيع موظفي كلية المهن التطبيقية على الدوائر المختلفة فيها

الدائرة	عدد الموظفين
دائرة الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات	17
دائرة المهن الهندسية	24
دائرة العلوم الإدارية والمصرفية	20

المصدر: سجلات كلية المهن التطبيقية للعام 2012.

وتعتبر هذه الكلية اكبر كليات جامعة بوليتكنك فلسطين من حيث عدد الطلبة،

وعدد الكادر الأكاديمي، وعدد التخصصات.

الفصل الثالث

التخطيط الاستراتيجي والأداء

المؤسسي

الفصل الثالث: التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي:

يهدف هذا الفصل إلى التعريف بالتخطيط الاستراتيجي، وانعكاسات عملية التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي، حيث سيتم تناول المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي وأهمية التخطيط الاستراتيجي ومراحله ومتطلباته، بالإضافة إلى مفهوم الأداء المؤسسي، والعلاقة التبادلية بينه وبين عملية التخطيط الاستراتيجي، كما سيركز الجزء الأخير من هذا الفصل على تطبيق مفاهيم التخطيط الاستراتيجي، والأداء المؤسسي على المؤسسات التربوية، وخصوصاً مؤسسات التعليم العالي.

3.1. ماهية التخطيط الاستراتيجي.

تعددت تعريفات التخطيط الاستراتيجي إلا أن (George Steiner) (1997) - وهو أحد منظري التخطيط الاستراتيجي في عالم الأعمال - لم يهتم بتحديد تعريف للاستراتيجية³³، وأشار إلى أنه رغم وجود خلاف على مفهومها، فإن تعريف الاستراتيجية يتكون من عدة عناصر على النحو الآتي:

1. تقوم الإدارة العليا بوضع الاستراتيجية من خلال عملية منظمة، وتعطيها اهتماماً كبيراً.
2. أنها الموجه الأساس لعملية اتخاذ القرار، والتي من خلالها نستطيع تحقيق الأهداف والرؤية.
3. تحتوي الاستراتيجية على الأنشطة اللازمة لتحقيق توجهات الإدارة العليا.

³³ Steiner, George, **Strategic Planning –What Every Manager Must Know-**, Free Press Paperback, Newyork, Edition1997

4. تجيب الاستراتيجية على التساؤل الآتي وهو: ماذا يجب على المنظمة أن تفعل؟
5. تجيب الاستراتيجية أيضا على التساؤل الآتي: ما هي الغايات التي نسعى لتحقيقها وكيف لنا أن نحققها؟³⁴.

كما وتعرف الإدارة الاستراتيجية على أنها "مجموعة القرارات والخطوات التي تتخذها المنظمات وتتبناها بهدف إعداد وتنفيذ الخطط الاستراتيجية التي تهدف إلى خلق مواءمة وتكامل بين المنظمة، وبيئتها بحيث تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها"³⁵.

ومع وجود التعريفات المختلفة للتخطيط الاستراتيجي فان التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات التعليمية قد أخذ خصوصية، لأن طبيعة الأنشطة والعمليات والتفكير والمستفيدين من هذه المؤسسات مختلفة نوعا ما عن باقي أنواع المنظمات الأخرى، خصوصا أن الهدف الأسمى لهذه المنظمات هو بناء الإنسان.

إن التخطيط الاستراتيجي الذي يطبق في مؤسسات التعليم يختلف عن مثيله الذي يطبق في قطاع الأعمال، حيث أن المعاهد الأكاديمية تتميز بوجود عدد كبير من المتخصصين، وكذلك بوجود هياكل على درجة عالية من التنظيم يصعب تغييرها، مما يجعل عملية التخطيط أكثر ديمقراطية، فمجلس المؤسسة التعليمية له دور مهم وضروري في عملية التخطيط، وعلى ذلك فالمسؤولون لا يختارون ببساطة الاستراتيجية الأكثر فعالية كما هو الحال مع المديرين في مجال الأعمال، ولكنهم بدلا من ذلك يضعون في اعتباراتهم العديد من القيود³⁶، فعلى سبيل المثال: ضعف التمويل و الاقتصاد الوطني في

³⁴ Nickols ,Fred," **Strategy, Definition and Meaning**", 2003, p3.

³⁵ سالم، فؤاد، وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، ط9 مزيدة ومنقحة، عمان، الأردن، 2009، ص91.

³⁶ العجمي، محمد، الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، 2010، ص393

فلسطين، بالإضافة إلى عدم قدرة نظام التعليم على تلبية احتياجات السوق، عدم توفر هيكلية إدارية فعالة على المستوى الوطني و المؤسسي³⁷.

وقد نشأ التخطيط التعليمي في قلب التخطيط الاقتصادي بعد أن ظهرت العلاقة القوية بين التعليم والاقتصاد باعتبار أن التعليم من المطالب الهامة للوصول إلى اقتصاد قوي سليم³⁸، وقد تمت أول محاولة لتخطيط التعليم الشامل سنة 1956 في أمريكا؛ لذا ظهر التخطيط التعليمي متأخرا عن التخطيط الاقتصادي³⁹.

3.2. مفهوم التخطيط التعليمي:

أشار العجمي (2010) إلى أن التخطيط التعليمي هو مجموعة الإجراءات والأنشطة اللازمة لإعداد الأفراد وتدريبهم في شتى مجالات الحياة، كي يسهموا في خطة تنمية المجتمع، بحيث يتضمن تخطيط القوى البشرية في المجتمع من الناحية التربوية والتعليمية، وبالإضافة إلى الوقت المناسب لانجاز عملية التخطيط، وتوفير الأجواء المناسبة لنجاح هذه العملية؛ لذا فان التخطيط التعليمي يتكون من الأهداف والتي هي مرتبطة ارتباطا وثيقا بالتخطيط، كما يحتاج إلى بيانات عن عدد الطلبة والمعلمين والعاملين في المجال التربوي والقوى العاملة فيه، كما يحتاج إلى الوقت المناسب لتنفيذ

³⁷ كحيل، هشام، ورقة عمل بعنوان *توجه مقترح لتمويل التعليم العالي الفلسطيني*، مقدمة إلى المؤتمر الثالث للجودة والتميز في مؤسسات

التعليم العالي، رام الله، فلسطين، 2007.

³⁸ لكحل، لخضر، وفرحاوي، كمال، *أساسيات التخطيط التربوي النظرية و التطبيق*، وزارة التربية الوطنية، المعهد الوطني لتكوين

مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، الجزائر، 2009.

39 العجمي، محمد، مرجع سابق، ص 360

التخطيط الذي تم إعداده، بالإضافة إلى تهيئة الأجواء لعملية التخطيط، وقبل كل ذلك يجب تحديد نوع التخطيط الذي تحتاجه المؤسسة التعليمية⁴⁰.

وينظر العجمي (2010) إلى التخطيط الاستراتيجي على أنه أساس عملية التطوير، وإصلاح التوافق الاستراتيجي بين مؤسسات التعليم وبين فرص السوق المتغيرة، ويؤكد أن الهدف الأساس له يتمثل في تطوير أداء المؤسسة التعليمية كي تتمكن من مواصلة مسيرتها في مواجهة الظروف البيئية المضطربة التي تحيط بها⁴¹.

أما في فلسطين هناك مجموعة من التحديات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم الفلسطينية والتي تجعل هذه المؤسسات في حاجة ماسة إلى تبني مدخل التخطيط الاستراتيجي لمواجهة عمليات التغيير الديناميكية التي تحدثها تلك التحديات، وأهمها:

- البيئة السكانية⁴²: المجتمع الفلسطيني المقيم في الأراضي الفلسطينية مجتمع فتي، حيث تتسع قاعدة الهرم السكاني المتمثلة بالأفراد صغار السن دون الخامسة عشرة من العمر والذين يشكلون نسبة مرتفعة، ويتضح عند إلقاء نظرة عامة على التركيب العمري للسكان أن معظم سكان الأراضي الفلسطينية من صغار السن، حيث تبلغ نسبة من هم دون الثامنة عشرة 50% من السكان حسب احصاءات الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2009)، ويقدر أن ثلث السكان هم على مقاعد الدراسة، وأن عدد المنتحقين بمؤسسات التعليم العالي يتجاوز 200 ألف طالب هذا عدا عن

40

⁴¹ Coombs, Philip H, **What Is Educational Planning?**, Unesco: International Institute for Educational Planning, SIDA, 1970.

⁴² العجمي، محمد، مرجع سابق، ص 362، 363.

الدارسين خارج الوطن⁴³. إن هذه الإحصائيات تضع ضغوطاً كبيرة على قطاع التعليم لا يمكن مواجهتها إلا بالتخطيط السليم والاستراتيجي، وتشجيع التعليم والتدريب المهني والتقني ومكافحة النظرة الدونية له. وقد أشارت هلال (2011) إلى النظرة الاجتماعية الدونية لهذا النوع من التعليم؛ وعزتها إلى التباينات الكبيرة في المستوى الاجتماعي، وإمكانية القبول في الوظائف، ومستوى الدخل الخاصة بخريجي هذا النوع من التعليم، كما أن هناك أسباباً أخرى مثل محدودية المجالات في التعليم والتدريب المهني⁴⁴.

- البيئة الاقتصادية⁴⁵: إن البطالة في الأراضي الفلسطينية ظاهرة مزمنة يعاني منها الشعب الفلسطيني نتيجة للاحتلال الإسرائيلي الذي يمارس سياسة الإغلاق المتكررة وخنق الاقتصاد الفلسطيني، في حين أن الاقتصاد الفلسطيني يعاني من تباطؤ في النمو فلا يستطيع تشغيل العمالة المستخدمة داخل الخط الأخضر العاطلة عن العمل بسبب الإغلاق، كما أن معظم شرائح المجتمع الفلسطيني سواء العمال أو خريجي الجامعات وغيرها من الشرائح تعاني من مشكلة البطالة التي وصل معدلها إلى 21% في العام 2011⁴⁶، إن هذا يحتم على الكليات التقنية فتح آفاق جديدة أمام الخريجين للبدء ببرامج تستجيب لاحتياجات سوق العمل، وهذا ما تدعو إليه استراتيجية التعليم والتدريب المهني والتقني.

⁴³ شبانة، لؤي، بيان بمناسبة يوم الطفل العالمي، الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، رام الله، 2009.

⁴⁴ هلال، رندة، دراسة الاحتياجات الكمية والنوعية من القوى العاملة المدربة ضمن مستويات العمل الأساسية للمشروع البلجيكي- دعم التعليم و التدريب المهني والتقني في فلسطين، الوكالة البلجيكية للتنمية (BTC)، رام الله، فلسطين، 2011، ص44.

⁴⁵ العجمي، محمد، مرجع سابق، ص362،363.

⁴⁶ الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، مشروع النشر والتحليل لبيانات التعداد، الخصائص الاجتماعية والأسرية والزواجية والتعليمية والاقتصادية للأسرة في الأراضي الفلسطينية (1997-2007)، رام الله، فلسطين، 2009، ص102.

- البيئة السياسية⁴⁷: لا يخفى على احد الوضع السياسي المتقلب الذي تعاني منه الأراضي الفلسطينية والمتأثر بالأوضاع الأمنية، والتبعات السياسية التي رافقت الانقسام وما له من تأثيرات سلبية على الاستقرار المؤسسي في الضفة الغربية وقطاع غزة، الأمر الذي يضع ضغوطاً على عملية التخطيط.
- البيئة الاجتماعية⁴⁸: تبين أن 25% من إجمالي الأسر الفلسطينية تعاني من الفقر وفقاً لإحصائيات الجهاز المركزي 2012/2011، كما وأشارت إحصائيات الجهاز المركزي للإحصاء أن معدل الصرف على التعليم لم يزد خلال العشر سنوات من 1997 وحتى 2007⁴⁹ مما يشكل تهديداً للكليات التقنية الخاصة والتي تعتبر أقساطها عالية بالمقارنة مع أقساط الكليات الحكومية.
- البيئة التكنولوجية⁵⁰: إن قطاع التكنولوجيا والاتصالات قد نما بشكل سريع وما زال ينمو⁵¹، مما يشكل فرصة أمام الكليات التقنية لعمل دراسات حول الاحتياجات الجديدة لسوق العمل من التخصصات التي يخلقها هذا النمو في القطاعات التكنولوجية⁵².

⁴⁷ العجمي، محمد، مرجع سابق، ص362،363.

⁴⁸ المرجع السابق، ص362،363.

⁴⁹ الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، مستويات المعيشة في الأراضي الفلسطينية: التقرير النهائي (كانون ثاني 2009-كانون

ثاني 2010)، رام الله، فلسطين، 2010.

⁵⁰ العجمي، محمد، مرجع سابق، ص415.

⁵¹ هلال، رندة، وآخرون، مرجع سابق.

⁵² المرجع السابق.

3.3. متطلبات عامة للتخطيط الاستراتيجي الناجح في مؤسسات

التعليم المهني والتقني:

فقد دلت الدراسات على عدة عوامل لنجاح التخطيط الاستراتيجي في مثل هذا النوع من المؤسسات منها على سبيل المثال: ضرورة الاعتماد على التشاركية في عملية التخطيط ليس فقط اشراك العاملين في مؤسسات التعليم المهني والتقني وانما الطلبة ايضا، بالإضافة إلى الانتباه إلى متطلبات سوق العمل وحوكمة المؤسسات بشكل يضمن الشفافية في العمل⁵³.

3.4. مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي:

لا بد للإدارة العليا عند قيامها بأي نشاط داخل المنظمة من تحديد المنهجية العلمية والأسس التي ستبني عليها أنشطتها، ومتابعة تحقيقها لأهدافها فيما بعد، ولذلك فان تحديد المنهجية والمراحل المختلفة التي تمر بها عند قيامها بعملية التخطيط الاستراتيجي تعتبر من الأمور الهامة، وقد أشارت الدراسات إلى المراحل التالية لعملية التخطيط الاستراتيجي:-

أولاً: **مرحلة التخطيط للتخطيط:** ويقصد بها اتفاق يعكس القرارات بشأن كيفية إجراء وتطبيق التخطيط، يهدف إلى تحضير وتهيئة المؤسسة للبدء في عملية التخطيط، من خلال توجيه عمليات التفكير الجماعي والجهود التنظيمية وسط مجموعة من

⁵³ Elliott, Geoffrey, 'Educational Management And The Crisis of Reform in Further Education', **Journal of vocational Education and Training**,48:15-23.

الاستراتيجيات والأهداف والغايات التي يوفر توجيهها واضحا للمشاركين⁵⁴، ولا بد من الإشارة هنا إلى أهمية هذه المرحلة التمهيدية في تقليل مقاومة التغيير الذي ستتضمنه الخطة.

ثانياً: **صياغة المستقبل**⁵⁵: حيث أشار الشويخ (2007) إلى أن هذه المرحلة تتضمن ثلاث خطوات رئيسة هي:

رؤية المنظمة Vision⁵⁶: وهي أحلام المنظمة وطموحاتها التي لا يمكن تحقيقها في ظل الإمكانيات الحالية، وإن كان من الممكن الوصول إليها في الأجل الطويل⁵⁷.
رسالة المنظمة Mission⁵⁸: وهي الخصائص الفريدة للمنظمة التي تجعلها مميزة عن المنظمات الأخرى. وتسهم رسالة المنظمة في الإجابة عن السؤال الرئيس الذي يواجه المسؤولين وهو: ما هو عملنا الجوهري تجاه عميلنا ومجتمعنا؟، وهي بمعنى إجرائي وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة والمرشد الرئيس لكافة القرارات والجهود، وتغطي عادة فترة زمنية طويلة نسبياً⁵⁹.

الاتفاق على القيم المؤسسية: هي المبادئ المشتركة التي يؤمن بها جميع أفراد المؤسسة ويمارسونها في أعمالهم، ويمكن أن تكون القيم عامة أو خاصة كما يمكن أن تكون ملموسة أو غير ملموسة، ويفضل صياغتها في عبارة موجزة⁶⁰.

⁵⁴ الكردي، رنا، درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين، 2010، ص 27 و 28

⁵⁵ الشويخ، عاطف، مرجع سابق، ص 38

⁵⁶ المرجع السابق، ص 38

⁵⁷ الجهني، محمد، التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي، مجلة المعرفة الأرشيفية، شهرية تربوية ثقافية، العدد 140،

2009.

⁵⁸ الشويخ، عاطف، المرجع السابق، ص 38.

⁵⁹ الجهني، محمد، مرجع سابق.

⁶⁰ الشويخ، عاطف، مرجع سابق، ص 42.

ثالثاً: تحليل الوضع الحالي⁶¹:

والمقصود به التحليل الشامل لبيئة المنظمة التي تعمل فيها بشقيها الداخلي والخارجي، وأشهر أداة مستخدمة لهذا الغرض هي أداة (SWOT Analysis) حيث توفر أساساً للتفكير بوضع غايات وأهداف استراتيجية تركز على تحليل العوامل الاستراتيجية الداخلية (القوة والضعف) والعوامل الخارجية (الفرص والتهديدات).

ومن الأدوات الحديثة أيضاً في هذا المضمار مصفوفة الأهداف، وهي مصفوفة ثنائية 2x2 تمثل إطاراً سهلاً وبسيطاً لمساعدة المدراء في تحديد الأهداف الاستراتيجية حيث تتكون من سؤالين رئيسيين وهما: هل تريد شيئاً ما؟ وهل تملكه؟ وتتقاطع مع الإجابة نعم ولا حيث ينشأ عن ذلك أربع مجموعات من الأهداف والغايات الاستراتيجية وهذه الأداة تستخدم كبديل عن (SWOT Analysis)⁶².

رابعاً: تطوير وصياغة الأهداف⁶³:

وتعكس التزام الجهات التنفيذية بتحقيق نتائج قابلة للقياس، كما هو الحال في أداء الطالب، وتحويل الرسالة لمخرجات أو نتائج، ويكمن السر في ذلك في أن الأهداف على الرغم من قلة عددها محددة في مصطلحات تتعلق بالوقت والموارد والكيف والكم⁶⁴.

⁶¹ المرجع السابق، ص 43.

62 Nickols, Fred, and Ledgerwood, Ray, **Goal Grid A New Tool For Strategic Planning**, 2005, P1.

63 الشويخ، عاطف، مرجع سابق، ص 55.

64 العجمي، محمد، مرجع سابق، ص 440.

خامساً الخطة التنفيذية :

بعد أن يتم الاتفاق على الاستراتيجيات وصياغتها يتعين على المؤسسة أن تطور إجراءات تنفيذ فعالة لفترات محدودة، والإجراءات المطلوبة يجب أن يتم تحديدها ووضعها ضمن خطة عمل، تساعد هذه الطريقة_ أي طريقة تجزئة الخطة الاستراتيجية إلى مجموعة من خطط العمل_ على أن تتناسب ردة فعل المؤسسة مع الحالات الطارئة بفاعلية من جانب، ومن جانب آخر أن تكون ردة الفعل في الوقت المناسب، وفيما يلي الجدول (3-1) يوضح العناصر التي يجب أن تشمل عليها الخطة التنفيذية:

الجدول(3-1) عناصر الخطة التنفيذية

الرقم	السؤال	الإجابة
1.	ماذا يجب أن نعمل لتحقيق الأهداف المحددة	البرنامج/المشاريع/الأنشطة
2.	من سيقوم بتنفيذ الخطة؟	المسئول/الجهة المشرفة
3.	متى سنتنفذ الخطة؟	تاريخ الانجاز (البدء والانتهاء)
4.	ماذا نحتاج لتحقيق ذلك؟	الموارد المطلوبة /الموازنة التقديرية
5.	كيف نتأكد من أننا ننجز؟	مؤشرات قياس الأداء

المصدر: الشويخ،عاطف، مرجع سابق، ص56،57

سادساً إقرار الخطة وتنفيذها⁶⁵:

تصبح الخطة حقيقة عندما يتم اعتمادها رسمياً من قبل الإدارة وتعتبر هذه الخطوة هي الإشعار الرسمي للتنفيذ.

سابعاً: المتابعة والتقييم: تعتبر عملية المتابعة والتقييم المرحلة الأخيرة والهامة من مراحل التخطيط الاستراتيجي⁶⁶، وذلك لضمان نجاح التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي؛ ولذلك يجب الاهتمام بخطوات هذه المرحلة فهي تبدأ بتحديد ما هو المطلوب قياسه: أي تحديد أبعاد الأداء التي تريد المؤسسة التركيز عليها في عملية تقييم الأداء، أما الخطوة الثانية فهي تحديد معايير للأداء لكل ما هو مطلوب قياسه، أما قياس الأداء الفعلي فيأتي في الخطوة التي تليها، يتم بعدها القيام بمقارنة الأداء الفعلي بالمعايير التي تم وضعها في الخطوة الثانية من هذه العملية، وآخر خطوة هي اتخاذ الإجراءات المناسبة وما يلزم من قرارات تصحيحية⁶⁷.

إن الخطوتان الأولى والثانية يتم ترجمتهما عند تحديد الأهداف والخطة التنفيذية، أما الخطوة الثالثة فسيتم التعرف عليها في القسم التالي، والذي يتحدث عن الأداء المؤسسي وطرق قياسه.

⁶⁵ الكردي، رنا، مرجع سابق، ص38.

⁶⁶ المرجع السابق، ص40.

⁶⁷ الشويخ، عاطف، مرجع سابق، ص59.

3.5. الأداء المؤسسي:-

إن العلاقة بين الأداء والتخطيط علاقة وثيقة تظهر من خلال دورة عملية إدارة الأداء، والتي تبدأ بالتخطيط ويتم فيها تطوير أهداف الأعمال أو مقاييس الأداء على مستوى الأفراد وفرق العمل الذين يتحملون المسؤولية عن أدائهم السنوي، ويتم بعدها الفعل أي تنفيذ الأنشطة الضرورية للوصول إلى النتائج المرغوبة، ليتم في الخطوة التي تليها تقييم أو الحكم على كيفية أداء الأفراد وفرق العمل وانجازاتهم والنتائج المتوقعة، إلا أنها تحتاج في المرحلة التالية إلى التعليم أو التدريب والتي يتم من خلالها تطوير العلاقات مع الآخرين للارتقاء بانجازاتهم تجاه الأهداف، ومن خلال تغذية عكسية بناء ومداولات تتركز على السلوك والعمليات والنتائج إزاء المسؤولية ومن ثم القيام بنمذجة السلوكيات المرغوبة، أما التعويضات فهي آخر مرحلة في هذه الدورة؛ حيث يتم فيها تعويض العاملين سلباً أو إيجاباً، استناداً إلى الأداء المتحقق في الأنشطة من الناحية الكمية والنوعية، والدرجة التي تم تحقيقها من قبلهم عند قياس الأهداف⁶⁸.

وتعرف إدارة الأداء على أنها ذلك المدخل النظامي لتحسين وتطوير إدارة وكفاءة الأفراد والفرق من أجل زيادة الفاعلية العامة للمنظمة.

ولفهم إدارة الأداء لا بد من مراجعة لمفهوم الأداء، حيث أشار إدريس والغالبى⁶⁹ إلى أن الاختلاف حول مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه؛ والتي يستخدمها المدراء والمنظمات، وعلى الرغم من هذا الاختلاف

⁶⁸ إدريس، وائل، والغالبى، طاهر، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي، ط1، دار وائل للنشر، 2009، ص126.

⁶⁹ إدريس، وائل، الغالبى، طاهر، مرجع سابق، ص38.

فإن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها.

وقد عرف الأداء في إطار المؤسسة أو التنظيم بأنه " المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع أو خدمات"،⁷⁰ وله ثلاثة أبعاد رئيسة تتضمن أداء الأفراد، وأداء الوحدات التنظيمية، وأداء المؤسسة، ويتم هذا الأداء من منظور علاقة كل طرف بالجانب الآخر، بمعنى أن تقييم أداء الأفراد يتم في ضوء أداء الأفراد في إطار وحداتهم المتخصصة، كما أن تقييم أداء هذه الوحدات يتم في إطار النظم والسياسات العامة للمؤسسة التي تتضمن هذه الوحدات، في حين أن أداء المؤسسة يتم في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية المحيطة بها⁷¹.

3.6. اتجاهات معاصرة في تقييم الأداء:

بدأ الاهتمام بالأداء المؤسسي في منظمات الأعمال لما يضمنه من ميزات تنافسية لهذا النوع من المنظمات؛ خصوصا مع الانفتاح الاقتصادي الذي شهده العالم منذ القرن الماضي، فأدوات تقييم الأداء المؤسسي التقليدية تعتمد وبشكل كبير على التحليلات المالية المختلفة التي تساعد منظمات الأعمال على تقييم وضعها المالي، ولكن نتيجة لبعض السلبيات الموجودة في أدوات التحليل المالي؛ ظهرت الدراسات الحديثة وركزت على إيجاد أساليب أخرى لتقييم الأداء أكثر شمولية ودقة، ومع ظهور هذه الأدوات لم يعد

⁷⁰ درة، عبد الباري، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، سلسلة بحوث

ودراسات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2004، ص15.

⁷¹ جعبري، ربا، واقع ادارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وأثرها على الأداء من وجهة نظر إدارييها، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين، 2010، ص55 .

تقييم الأداء المؤسسي مقتصرًا على مؤسسات الأعمال بل تعداه ليشمل جميع أنواع المؤسسات، ومن أحدث هذه الأدوات: نموذج الأداء المتميز، وبطاقة الأداء المتوازن، وإدارة الجودة الشاملة، وفيما يلي استعراض لهذه الأدوات الحديثة.

أولاً: نموذج الأداء المتميز Baldrige

يشكل هذا النموذج إطاراً عاماً لمنظومة العمل، ويحدد العلاقة بين أطراف المؤسسة داخلياً وبين المؤسسة والمناخ المحيط بها خارجياً، حيث قسم عناصر الأداء إلى سبعة رئيسية وهي: القيادة، التخطيط الاستراتيجي ومجال الاهتمام بالعملاء والسوق والمعلومات والتحليل ومجال الاهتمام بالموارد البشرية ومراحل عمل الإدارة والنتائج للنشاط الاقتصادي⁷².

كما أن هذا النموذج قسم عملية تقييم الأداء المؤسسي لمخرجات الأنشطة إلى أربعة محاور أساسية أولها نتائج الأداء المرتبطة بالعملاء، ونتائج الأداء المرتبطة بالجوانب المالية والتسويقية، ونتائج الأداء الخاصة بالموارد البشرية للمؤسسة، وآخرها نتائج أداء مستويات الكفاءة والفاعلية للمؤسسة بما تتضمنه من تميز الأداء لعمليات التشغيل والتوريد لمدخلات النشاط⁷³.

وقد أشار محمد يوسف (2005) في إطار شرحه لنموذج Baldrige إلى أربعة متطلبات لنجاح عملية الأداء وقياسها، فالإدارة الاستراتيجية للمؤسسة هي بداية التعرف

⁷² Mattwa W. Ford, James R. Evanse, **Conceptual Foundations of Strategic Planning in The Malcom Baldrige Criteria for Performance**, QMJ, Vol1, 2000 P9

⁷³ يوسف، محمد، **البعد الاستراتيجي لتقييم الاداء المتوازن**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005،

على المواقف الحقيقية للمؤسسة، فمن خلالها يتم إعداد مقاييس للأداء مستقبلاً بشكل دقيق.

أما الشفافية؛ تتضمن حق الأفراد في الوصول إلى المعلومات المتعلقة بآليات اتخاذ القرارات، كما أن نظام وقواعد الحوكمة تلعب دوراً أساسياً في هذا المجال، بالإضافة إلى المساءلة التي تضمن التعرف على مدى التزام العاملين بأداء العمل، وفقاً لعقد الاتفاق المبرم معهم، وفي ضوء ما كلف به من برامج للتنفيذ، وحتى يكون نظام تقييم الأداء متكاملًا فلا بد من توفر نظم معلومات محاسبية تعتمد على التكنولوجيا الحديثة، والتي تتسم بالدقة والسرعة والميكنة الكاملة.

وقد ظهرت العديد من النظم المتقدمة مثل المحاسبة على الأنشطة والتي يطلق عليها البعض محاسبة تكلفة الأنشطة⁷⁴.

ثانياً: إدارة الجودة الشاملة:

حيث يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم التي برزت إلى حيز التطبيق في القطاع التربوي، ويرتكز هذا المفهوم على فلسفة إجرائية مؤداها أن الجودة هي عملية تحسين تتصف بالاستمرارية في مراحل العمل كافة وعلى نحو متواصل، وتعرف إدارة الجودة الشاملة في التربية بأنها: " استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم، وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي نتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين، واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسن

⁷⁴ المرجع السابق، ص 100

المستمر للمنظمة".⁷⁵ وقد اعتبرت راضي(2006) في دراستها أن إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي: تعني ترجمة احتياجات الدارسين خريجي المؤسسات التعليمية، كمخرجات لنظام التعليم إلى خصائص ومعايير محددة في الخريج، وتكون أساسا لتصميم برامج المؤسسة التعليمية مع التطوير المستمر⁷⁶.

كما ذكر خبراء التعليم والتدريب الفني والمهني في مجموعة العمل الإقليمية ضمن ملخص وتوصيات ورشة العمل التي أقيمت في الأردن في العام 2009 أن معايير الجودة في مؤسسات التعليم والتدريب الفني والمهني عشرة، أهمها أن يكون لمؤسسة التعليم و التدريب المهني والتقني رؤية ومهام محددة،بالإضافة إلى خطط واستراتيجيات موثقة ومحدثة باستمرار تهدف إلى تطوير المؤسسة، كما يجب الاهتمام بمعايير تجديد ادوار ووظائف الافراد والعمل على تنمية قدراتهم من خلال ايجاد خطط تنموية وميزانيات منظمة، والاهتمام بتطوير المناهج الدراسية حسب احتياجات السوق، كما يجب العمل على اقامة شراكات مع مؤسسات السوق خصوصا مع ممثلين عن القطاع الخاص، كما يجب الاهتمام بعمل دراسات دورية على الخريجين واستخدام طرائق حديثة للتقييم و الحصول على التغذية الراجعة، وكذا تقييم الكفاءات بالتعاون مع ممثلين عن القطاع الخاص⁷⁷.

ثالثا: بطاقة الأداء المتوازن:

⁷⁵ الحربي، محمد، "متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي"، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 1428-1429، ص3.

⁷⁶ راضي، ميرفت، معوقات تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم المهني والتقني في محافظات غزة وسبل التغلب عليها، بحث تكميلي، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006.

⁷⁷ مجموعة العمل الإقليمية لخبراء التعليم والتدريب الفني والمهني والقضايا المتعلقة بالتوظيف، ملخص الورشة التي أقيمت في الأردن،

عرف (Kaplan&Norton1992) بطاقة الأداء المتوازن بأنها مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدرء الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء المنظمات، إلا انه يمكن وصف بطاقة التقييم المتوازن بأنها إطار عام يشمل جوانب متعددة، حيث يمكن اعتبارها نظام قياس في إطاره يمكن لمنظمة الأعمال اختيار المؤشرات والقياسات الملائمة، وفقا لحاجتها وطبيعة عملها ورغبات القادة والإدارة في عرض مختلف الجوانب الذاتية والموضوعية في محتوى هذه المؤشرات والقياسات⁷⁸.

كذلك فان بطاقة التقييم المتوازن تعد أيضا نظام إدارة استراتيجي لكونها تحاول أن توازن وتربط بين رؤية ورسالة وأهداف المنظمة الاستراتيجية وانعكاسها من خلال تجسيدها في المنظورات الأربعة لبطاقة التقييم المتوازن، ويمكن الإشارة هنا إلى أن هذه المنظورات هي في حقيقة الأمر مفردات ومؤشرات تلبية متطلبات مختلف فئات المصلحة الداخليين والخارجيين⁷⁹ (وهي المحور المالي، وجانب العملاء، ومراحل التشغيل الداخلي للنشاط، والتعلم والنمو)⁸⁰، كما ويمكن اعتبارها وسيلة اتصال وتواصل بين القيادة والإدارة تتحاور وتوصل من خلالها ما تريد انجازه وتحقيقه من أهداف من خلال قياسات دقيقة وواقعية مترابطة تتعكس ايجابيا على الأداء الشمولي للمنظمة⁸¹.

إن أداة بطاقة الأداء المتوازن تضم ثمانية عناصر أساسية تتبلور من خلالها آلية

عمل هذه البطاقة والمتمثلة بالاتي:

⁷⁸ Kaplan, Robert, Norton, David, **The Balanced Scorecard- Measures That Drive Performance**, Harvard Business Review, 1992

⁷⁹ إدريس، وائل، والغالبي، طاهر، مرجع سابق، ص 151.

⁸⁰ يوسف، محمد، مرجع سابق، ص 127.

⁸¹ إدريس، وائل، والغالبي، طاهر، مرجع سابق، ص 151.

1. الرؤية المستقبلية: والتي تبين إلى أين تتجه المنظمة وما هي الهيئة التي ستكون عليها.
2. الاستراتيجية: والتي تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف.
3. المنظور: مكون يدفع باتجاه تبني استراتيجية معينة وفق تحليل لمؤشرات مهمة في هذا المنظور أو المكون، ومن ثم العمل على تنفيذ هذه الاستراتيجية للوصول إلى المؤشرات الواردة في المنظور، وقد ذكرت سابقا في الدراسة.
4. الأهداف: إن الهدف بيان عرض (معنى) الاستراتيجية وهو يبين كيفية القيام بتنفيذ الاستراتيجية المعتمدة، ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس لتحقيق الاستراتيجية.
5. المقاييس: تعكس قياس أداء التقدم باتجاه الأهداف.
6. المستهدفات: والتي تمثل البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل
7. ارتباطات السبب والنتيجة والتي تعبر عن علاقات الأهداف أحدهما بالآخر.
8. المبادرات الاستراتيجية : هي برامج عمل توجه الأداء الاستراتيجي وتسهل عملية التنفيذ والانجاز على المستويات التنظيمية الدنيا⁸².

مما سبق يمكن التوصل إلى أن أدوات قياس الأداء الحديثة أكثر شمولية من الأدوات التقليدية، كما أن هذه الأدوات الحديثة تشمل جانبا ماليا ولم يتم إهماله، وقد اتفقت هذه النماذج الثلاثة على أن التخطيط الاستراتيجي مكون أساسي في عملية تقييم الأداء، كما أنها اتفقت في معظم الأبعاد التي تناولتها: مثل تقييم العمليات المتعلقة

⁸²المرجع السابق، ص 158.

بالعملاء ورضاهم عن الخدمات المقدمة، تقييم أداء الأفراد ورضاهم عن العمل، كما ركزت على النظم الاجتماعية والمحيطية بالمنظمة، ومدى تأثيرها على الأداء.

3.7. التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي التطبيقية:-

إن التطور الحاصل على البيئة العالمية وخصوصا التطور في الهيكليات وزيادة الاهتمام بالجودة شكل تحديات كبيرة في مؤسسات التعليم العالي، مما حتم عليها الاهتمام بجودة أداءها الاستراتيجي، فقد أشار (Kettunen,2008) إلى أهمية عملية التخطيط الاستراتيجي، والتي ينتج عنها الخطة التنفيذية، والأهداف التي تتبع من الأنشطة الرئيسية للمنظمة، وأهمية أن تأخذ مؤسسات التعليم العالي بعين الاعتبار التغيرات البيئية، وتدمج عدد مناسب من المدراء والأفراد في عملية التخطيط الاستراتيجي، ومشاركة فعالة من ممثلي أصحاب المصلحة والطلبة.

ورأى أن مشاركة الخبراء وأصحاب العلاقة في الأعمال المعرفية المكثفة يفيد في تطويرها ويسهل من اندماجهم في عملية التخطيط الاستراتيجي، وأشار أيضا إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر أداة فعالة للاتصال وتطبيق الاستراتيجية، ويمكن أن تشكل إطارا عاما لتقييم أداء المنظمة من خلال المعلومات المتوفرة عن الأداء في قواعد البيانات في مؤسسة التعليم العالي⁸³.

⁸³ Kettunen,Juha previous reference.

الفصل الرابع

الدراسات السابقة

الفصل الرابع: الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات التي تناولت موضوع تحسين الأداء في مؤسسات التعليم التقني وانعكاس عملية التخطيط الاستراتيجي عليه قليلة جدا، وفيما يلي استعراض لأهمها.

تعتبر دراسة جويلس(2011)⁸⁴، من أحدث الدراسات التي هدفت إلى تطوير نموذج لبناء شراكة بين مؤسسات التعليم المهني والتقني وسوق العمل في ضوء الواقع والتجارب العالمية المعاصرة. استخدم الباحث المنهج المسحي التطويري، وطور ثلاث استبانات موجهة لثلاث من فئات مجتمع الدراسة وهم:خريجو مؤسسات التعليم المهني من العام 2006 وحتى 2010، ومديرو المدارس المهنية، وعمداء الكليات التقنية والمعلمين والمهندسين والفنيين في مؤسسات التعليم المهني والتقني، أما الفئة الثالثة فكانت عينة من المشغلين في القطاعات المختلفة.

خلص جويلس إلى عدة نتائج أهمها ضعف علاقات الشراكة بين مؤسسات التعليم المهني والتقني ومؤسسات الأعمال، ووجود معوقات لهذه الشراكة منها القوانين والتشريعات والتمويل، وضعف نظام بناء القدرات البشرية لكل من مؤسسات التعليم المهني والتقني ومؤسسات التعليم. وقد طور جويلس نموذجا مقترحا لتأصيل الشراكة بين نظام التعليم والتدريب المهني والتقني، يؤكد على المنفعة المتبادلة بين أطراف المعادلة.

⁸⁴ جويلس، زياد، مرجع سابق.

أما الحموري⁸⁵ (2011) فحاولت في دراستها حول تحسين توظيف الخريجين: التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي في فلسطين: حالة دراسية جامعة بوليتكنك فلسطين - استكشاف العوامل التي تساهم في بطالة خريجي الجامعات الفلسطينية من خلال استخدام جامعة بوليتكنك فلسطين كحالة دراسية. استخدمت الحموري المقابلات شبه المنظمة والمجموعات البؤرية كأدوات للدراسة، وخلصت إلى مجموعة من وجهات النظر حول توظيف الخريجين والبرامج التي تقدمها الجامعة، والتي تسعى لإعداد هؤلاء الخريجين لسوق العمل، وأشارت إلى أن تراكم رأس المال البشري التقليدي غير كاف لحمل أعباء العمل، كما أن مخاطرة رأس المال البشري عالية ومنها شروط القبول في التخصصات المختلفة، ومحتويات الخطط الدراسية، والمهارات اللغوية المختلفة. وأوصت بضرورة أن تقوم جامعة بوليتكنك فلسطين بتوسيع تواصلها مع المجتمع، وتأسيس خطوط اتصال تربط بين الجامعة، وأماكن العمل.

أما خليفة وعبد العزيز⁸⁶ (2010) فسعيا في دراستهما ، إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية سواء الحالية أم المستقبلية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة ومدى قدرة التعليم والتدريب المهني والتقني في الأراضي الفلسطينية المحتلة على تلبية هذه الاحتياجات، وذلك من خلال التركيز على كل من جانبي العرض والطلب، بالإضافة إلى ذلك سعت هذه الدراسة إلى اقتراح سياسات لجسر الفجوة بين الاحتياجات التدريبية

⁸⁵Al-Hamouri, Asma', **Enhancing Graduate Employability: Challenges facing Higher Education in Palestine Case study of Palestine Polytechnic University**, Master thesis , MICAD, Bethlehem University, 2011.

⁸⁶ خليفة ، محمد، و عبد العزيز، عبد الوهاب، مرجع سابق.

للمنشات الصغيرة والمتوسطة وقدرة التعليم والتدريب المهني على تلبية هذه الاحتياجات حيث استهدفت هذه الدراسة كل الجهات الممثلة للمنشات الصغيرة والمتوسطة.

خلصت هذه الدراسة أن مؤسسات التعليم والتدريب المهني تتشابه إلى حد كبير في البرامج التدريبية التي تقدمها، وإن الفارق فيما بينها ينحصر في المدة المخصصة للتدريب، إضافة إلى أن العلاقة بين هذه المؤسسات هي علاقة تنافسية وليست تكاملية وأوصت بضرورة تنفيذ استراتيجية التعليم والتدريب المهني والتقني.

الزرو، صلاح⁸⁷، (2010) تعكس هذه الورقة خلاصة دراسة تتبعية لخريجي مراكز التدريب المهني- المتواجدة في الضفة الغربية والتابعة لوزارة العمل الفلسطينية- الذين تخرجوا خلال الفترة من 2004-2006، والهدف من هذه الدراسة هو استكشاف مدى مواءمة برامج التدريب المهني المقدمة في هذه المراكز لاحتياجات سوق العمل الفلسطيني. وقد تم في هذه الدراسة متابعة 3208 خريجا وخريجة، وخلصت الدراسة إلى أن أغلب خريجي/ات مراكز التدريب المهني إما متعطلون عن العمل أو يعملون في غير التخصصات والمهن التي تدربوا عليها، وأن الذين يعملون في تخصصاتهم لا تتجاوز نسبتهم 21% من مجموع الخريجين/ات، مما قد يشير إلى ضعف الارتباط بين مخرجات مراكز التدريب المهني وسوق العمل، ويعني أن هذه المراكز لا تحقق حاليا الأهداف التي وجدت من أجلها بصورة فاعلة. وقد بينت الدراسة أن أحد أسباب هذا الضعف الرئيسية هو ضعف التفاعل والتواصل بين مراكز التدريب المهني وبين مؤسسات أصحاب العمل.

⁸⁷ الزرو، صلاح، 2010 "مدى مواءمة خريجي مراكز التدريب المهني لاحتياجات سوق العمل في الضفة الغربية خلال الفترة 2004-2006" مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مجلد 24 (2)، ص 521- 537.

وتعرض البداونة⁸⁸ (2009) للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء الموظفين في الكليات التقنية الحكومية في الضفة الغربية، وأشار إلى ضبابية في الرؤية والرسالة والأهداف والخطط التنفيذية في هذه الكليات مما انعكس على ضبابية الاداء، وجاءت نتائج هذه الدراسة مؤكدة لنتائج كل من الشويخ وراضي من مركزية عملية التخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى نظام الحوافز الضعيف بدرجة كبيرة مما اثر سلبا على الاداء الفردي والمؤسسي، ولاحظ عدم الاهتمام بالبدائل الاستراتيجية في خطط الكليات، وخلص إلى أن التخطيط الاستراتيجي للكلية لا يتيح لها أن تكون في موقع المنافس، بل إنها للتهديدات اقرب.

الزرو، صلاح،⁸⁹ 2009، مدى انسجام التعليم المهني الثانوي مع سوق العمل، وقد هدفت هذه الورقة إلى استكشاف آفاق التفاعل بين التعليم الثانوي المهني (جانب العرض) وسوق العمل (جانب الطلب) وفقا لوجهات نظر الطلبة الخريجين، ومقدمي التدريب، وأصحاب العمل. وقد تم مناقشة مدى ارتباط وفاعلية واستجابة التعليم الثانوي المهني الحكومي في فلسطين لاحتياجات سوق العمل. واستعرضت الورقة واقع التعليم الثانوي المهني في فلسطين، وتناولت قضايا ذات علاقة بالانواع الاجتماعي (الجنديرية)، واتجاهات الخريجين، والتدريب والقابلية للتشغيل والعمل، والاتصال والتعاون.

خلصت الدراسة إلى أن التعليم الثانوي المهني في فلسطين لا يستجيب لاحتياجات سوق العمل، حيث تبين أن 27% فقط من خريجي المدارس المهنية الثانوية

⁸⁸ البداونه، صلاح، العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء موظفي الكليات التقنية الحكومية في الضفة الغربية (دراسة استطلاعية

تحليلية) رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين، 2008.

⁸⁹ Alzaroo, 2009, "The Compatibility of the Palestinian Vocational Secondary Education with the Labour Market", Journal of Alnajah University for Humanities, Vol.23 (4) pp1195-1222.

يعملون في سوق العمل 55% منهم يعملون في غير تخصصاتهم، وبالتالي فإن التعليم المهني الصناعي لا يحقق الأهداف التي وجد من أجلها بصورة فاعلة. وأن العلاقة القائمة ما بين التعليم الثانوي المهني وسوق العمل هي علاقة ضعيفة، وشكلية، وغير منتظمة أو منهجية. وقد اقترحت الورقة مجموعة من التوصيات لجسر الفجوة ما بين مخرجات نظام التعليم المهني الثانوي، واحتياجات سوق العمل.

أما كيتونين⁹⁰ (2008) فحاول في ورقته "الإطار المفاهيمي للمساعدة في تقييم جودة الاداء المؤسسي" - تقديم إطار مفاهيمي لمساعدة مؤسسات التعليم العالي على تقييم جودة أدائها، من خلال دعم مؤسسات التعليم العالي في إدارة الجودة وتحسين أدائها، حيث تناولت هذه الورقة جامعات العلوم التطبيقية، وأشار إلى أن الحالات الناجحة في مؤسسات التعليم العالي هي تلك التي تكون عملية التخطيط الاستراتيجي متكاملة فيها، مع نظام توكيد الجودة والذي بدوره يقدم معلومات قابلة للتقييم عن العمليات والنتائج، كما أن مدخلات الصيانة من التغذية الراجعة وغيرها من المعلومات المتعلقة بتحقيق الأهداف تستخدم لتطوير العمليات، لذلك لا بد من توفر شرطين رئيسين لتحقيق جودة الاداء المؤسسي وهما: إدارة قوية فهي المرشح الأقوى لتضمينها في إطار تقييم الاداء المؤسسي، ومساءلة من أصحاب المصلحة.

وحاول عامر⁹¹ (2008) الوصول إلى آليات مناسبة من شأنها زيادة كفاءة أداء الكليات التقنية العربية لرسالتها، مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى

⁹⁰ Kettunen، Juha، " A conceptual Framework to Help Evaluate The Quality of Institutional Performance"، Quality Assurance in Education Vol. 16 No. 4،2008،

⁹¹ عامر، ناصر، "آليات النهوض برسالة الكليات التقنية العربية في ضوء بعض الخبرات الرائدة"، ورقة علمية مقدمة لمؤتمر التعليم المهني والتقني في فلسطين (واقع وتحديات وطموحات)، كلية هشام حجاوي، نابلس، فلسطين، 2008.

تحليل رسالة الكليات التقنية في كل من استراليا والإمارات والصين ثم تفسير واقع أداء الكليات التقنية العربية لرسالتها والصعوبات التي تواجهها واستخلاص آليات الارتقاء بأداء الرسالة التقنية.

وقد كانت ابرز النتائج التي أشارت لها هذه الدراسة، وجود عدة تحديات أمام الكليات التقنية العربية من أهمها التقدم العلمي اللامحدود، والاقتصاد المعرفي والمتطلبات المتنامية لسوق العمل والاحتقار التقني والمعلوماتي وقصور البنى التحتية والفوقية والتنمية المؤسسية للمدرب التقني، وأشارت الدراسة إلى إمكانية الاستفادة من التجربة الصينية والإماراتية والاسترالية في آليات النهوض برسالة الكليات التقنية العربية، رغم أن الكليات التقنية العربية تواجه العديد من الصعوبات أمام الارتقاء بأدائها، ومنها قصور البنى التحتية والتجهيزات، والميزانيات المرصودة، وافتقار المناهج للرؤية الواضحة.

وركز الشويخ⁹² (2007) في دراسته "واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة" على الكليات التقنية الست في غزة، والتي تتعدد جهات الإشراف عليها حيث حاول تفسير العلاقة بين المتغير التابع وهو واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة بمدى التزام الإدارة في تلك الكليات بالتخطيط الاستراتيجي ومدى انتشار ثقافة التخطيط الاستراتيجي فيها، ومدى توافر الهيكل التنظيمي للكلية، ومدى كفاءة الموارد البشرية إضافة إلى توافر الموارد المالية، ومكان العمل، والموقع الوظيفي، والمؤهل العلمي، والنوع وسنوات الخدمة كمتغيرات مستقلة.

⁹² الشويخ، عاطف، واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007.

ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة أن التزام الإدارة في هذه الكليات بالتخطيط الاستراتيجي يخدم عملية التخطيط وأن هذه الكليات تمتلك رؤية ورسالة وغايات واضحة كما أنها تمتلك خطط قصيرة وطويلة المدى، كما وأشار إلى أن مدى انتشار ثقافة التخطيط الاستراتيجي يخدم عملية التخطيط والتطوير في الكلية، وأن الهيكل التنظيمي للكلية يؤثر على عملية التخطيط الاستراتيجي، حيث أثبتت الدراسة تميز الكليات الأهلية والخاصة في عملية التخطيط الاستراتيجي، وذلك لاستقلال إدارتها، وأشار أيضا إلى مركزية اتخاذ القرارات بخصوص عملية التخطيط الاستراتيجي وذلك لان قرار التخطيط يتخذ في أعلى المستويات الإدارية.

بيد أن هذه الدراسة لم تشر إلى أي مدى يمكن أن تؤثر عملية التخطيط الاستراتيجي في هذه الكليات على أداء الأفراد، أو أداء الكليات بشكل عام، مع أن الخطوة الأخيرة من خطوات التخطيط الاستراتيجي هي تقييم الاداء، ولا بد لكل عملية تخطيط استراتيجي من وجود انعكاسات على الاداء.

أما راضي⁹³ (2006) فأشارت في دراستها حول "معوقات تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم المهني والتقني في محافظات غزة وسبل التغلب عليها" إلى أن محور عملية التخطيط الاستراتيجي في الكليات التقنية الستة التي تناولتها الدراسة هو الطالب، وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى مركزية التخطيط في تلك الكليات، حيث تعددت جهات الإشراف عليها، فمنها الحكومي والخاص والعام والتابعة لوكالة الغوث الدولية، وعدم تفعيل العمل الجماعي، وفرق العمل مما يؤدي إلى ضعف انتماء العاملين في الكليات، وقلة حرصهم على مقدرات الكلية بسبب عدم منحهم الثقة، أيضا بدا واضحا

⁹³ راضي، ميرفت، مرجع سابق.

القصور في نظم التوثيق - والتي هي أداة تقييم الاداء - وجمود نظام التقييم، وضعف أنظمة المعلومات والاتصالات المستخدمة، وعدم إيمان الكليات بالعمل الجماعي وفرق العمل وتفويض الصلاحيات، وضعف كفاءة برامج الابتعاث والترقيات والتحفيز والتشجيع وضعف برامج توثيق العلاقات الإنسانية. ولوحظ أن هذه الكليات تهتم بالتقييم الذاتي والمراجعة الداخلية وتسعى لتعيين الأكفاء في هذه المواقع، كما تسعى أيضا لتوفير البنى التحتية التي تسخر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة كما أشارت الدراسة.

هدفت ورقة هالز⁹⁴ (2005) إلى مراجعة الشراكة الاكاديمية التجارية القائمة بين مؤسسات التدريب والتطوير والجامعات الرئيسية التي تتعامل معها، وقد اعتمد الباحث بشكل أساس على خبرته كمعلم ومذيع بالاضافة المقابلات مع عينة مختارة لتحليل العلاقة بين مؤسسة التدريب (BBC) والجامعات، وخلص إلى أن علاقات الشراكة تضيف قيمة للمشغلين لأنها تزج بالطالب في واقع عملي حقيقي ومكثف بالإضافة إلى المعرفة النظرية التي يحصلون عليها أثناء الدراسة الجامعية.

إن اغلب الدراسات السابقة التي تناولت الكليات التقنية استخدمت المنهج الكمي، وتناولت بشكل عام الكليات التقنية في مجال محدد مثل التخطيط الاستراتيجي، إدارة الجودة الشاملة وغيرها، كما أنها لم تتطرق لموضوع المواءمة ما بين الاستراتيجية الوطنية للتعليم والتدريب المهني والتقني والتخطيط الاستراتيجي في الكليات، أما هذه الدراسة فهي من الدراسات القليلة التي تستخدم المنهج النوعي، وهي أول دراسة حاولت استكشاف واقع كلية المهن التطبيقية بشمولية وتكاملية.

⁹⁴ Halls, Jonathan, Theory Wrapped in Context: Bridges Between Academic and Industrial World, **Industrial and Commercial Training**, Vol37, No6, P 279-285,2005

الفصل الخامس

منهجية الدراسة وأدواتها

الفصل الخامس: منهجية الدراسة وأدواتها:

هذه الدراسة هي دراسة حالة، اعتمدت المنهج النوعي، ويتناول هذا الفصل بالتوضيح المنهجية المستخدمة في إجرائها.

5.1 جمع المعلومات والبيانات (Data collection) :-

تم جمع المعلومات والبيانات من مصادر أولية وثانوية، وتكونت المصادر الأولية من:

1. مقابلات شبه منتظمة (Semi-structured interviews)

حيث تم الاعتماد على العينة القصدية (Purposive sample) ومقابلة 30 شخصا من ذوي العلاقة (Key informants) حاليا أو سابقا(انظر ملحق رقم 3)، وتم توزيع العينة كما يلي:

أ. تم إجراء خمس مقابلات فردية شبه منتظمة مع خمسة أفراد من مجلس الكلية الحالي في كلية المهن التطبيقية من بين سبعة أفراد .

ب. تم إجراء خمس مقابلات فردية شبه منتظمة مع خمسة أفراد من مجالس كلية سابقين.

ت. تم إجراء عشر مقابلات فردية شبه منتظمة مع عشرة أفراد من أفراد الإدارة الحاليين للجامعة ومن بينهم رؤساء أقسام إدارية في الجامعة.

ث. تم إجراء عشر مقابلات فردية لعينة من أفراد المجتمع الخارجي كممثلين عن القطاعات ذات الصلة بكلية المهن التطبيقية وهؤلاء الأشخاص يتمتعون بالخصائص الآتية:

✓ يمتلكون خبرة عملية سابقة في كلية المهن التطبيقية أي سبق لهم العمل في الكلية.

✓ على معرفة جيدة بسوق العمل ومؤسسات التعليم والتدريب المهني والتقني بحكم خبراتهم التراكمية .

✓ يمثلون قطاعات متنوعة في سوق العمل، ويحتلون مواقع متميزة سواء على صعيد القطاع العام أم القطاع الخاص (تجاري صناعي بمختلف تفرعاته).

تم الاعتماد على التسجيل الالكتروني في بداية المقابلات، ثم تم استبدالها بطريقة التسجيل اليدوي، كما وتجدر الإشارة إلى انه تم استخدام الهاتف والبريد الالكتروني للتأكد من بعض المعلومات من المقابلين.

2. مقابلات جماعية (Group Interview)

تم إجراء ثلاث مقابلات جماعية مع ثمانية أشخاص من ذوي العلاقة كما يلي:

أ. تم إجراء مقابلة جماعية مع أربعة أفراد من الكادر الأكاديمي من كلية المهن التطبيقية من ذوي الخبرة الطويلة في الكلية مقسمين على مقابلتين جماعيتين.

ب. تم إجراء مقابلة مع خمسة أعضاء من مجلس أمناء جامعة البوليتكنك في مقابلة جماعية واحدة.

3. ملاحظات الباحثة (Participant observations):

حيث أن الباحثة هي إحدى كوادرات الكلية منذ العام 2006 وحتى اليوم، فقد جمعت لديها عبر هذه السنوات الكثير من الملاحظات، والأفكار ذات العلاقة بموضوع البحث.

4. التقارير والأدبيات غير المنشورة (Gray literature):

تم الإطلاع على تقارير التقييم الخارجي للجامعة والتي تتضمن تقييماً للكلية، والإطلاع على استراتيجية التعليم والتدريب المهني والتقني المراجعة وأيضاً استراتيجية التشغيل، بالإضافة إلى الخطة الاستراتيجية لجامعة بوليتكنك فلسطين.

وتم من أجل هذه الغاية زيارة مكتبات الجامعات في الضفة الغربية، ومكتبة الجامعة الأردنية، ومكتبة المركز الوطني الأردني لتنمية الموارد البشرية في الأردن، بالإضافة إلى زيارة المواقع الالكترونية لمواقع جامعات دولية وعربية ومن بينها جامعات قطاع غزة، والإطلاع على مواقع المجالات العلمية المحكمة.

5.2 عملية تحليل البيانات:-

تمت عملية تحليل البيانات وفق الآلية التالية:

1. تصنيف المقابلات:

حيث تم تصنيف المقابلات إلى ثلاث فئات: مقابلات داخلية شملت جميع المقابلات من داخل جامعة بوليتكنك فلسطين، ومقابلات خارجية شملت جميع

المقابلين من خارج الجامعة، و مقابلات جماعية ثلاث شملت أعضاء مجلس الأمناء وأعضاء من الكادر الأكاديمي في الكلية.

2. ترميز المقابلات، حيث تم إعطاء رمز تسلسلي للمقابلات الداخلية بدءا بالرقم 1 وحتى 20، وترميز المقابلات الخارجية من 1 إلى 10، وتم أخذ نوع المقابلة (داخلية أو خارجية) في عملية الترميز بعين الاعتبار، فمثلا المقابلة الداخلية رقم 5 رمزها (م د 5) والمقابلة الخارجية رقم 8 مثلا رمزها (م خ 8)، وتم ترميز المقابلات الجماعية لوحدها وفقا لرقمها ورقم المشارك في المقابلة فمثلا المشارك رقم 5 في المقابلة الجماعية الثانية أخذ الرمز (م ج 2 / 5)

3. تم مراجعة نتائج المقابلات دفعة واحدة، ومن ثم تم تحديد المواضيع الرئيسة التي جمعت إجابات الباحثين وقد تم تقسيمها وفقا للمحاور الآتية:-

المحور الأول: محور تقييم الخطة الاستراتيجية للتعليم والتدريب المهني والتقني.

المحور الثاني: التخطيط الاستراتيجي في كلية المهن التطبيقية.

المحور الثالث: الاداء في كلية المهن التطبيقية.

المحور الرابع: علاقة كلية المهن التطبيقية بالمجتمع المحلي.

4. تم تحديد الأسئلة المتعلقة بكل محور من المحاور السابقة وقراءة الأسئلة ذات العلاقة بالموضوع الواحد دفعة واحدة، ومن ثم تم تحديد القضايا الرئيسية في كل موضوع.

5. تم قراءة كل الإجابات على السؤال الواحد من أجل رصد تفاعل من تم مقابلتهم مع كل سؤال على حده، وقد تم عبر هذا الأسلوب تحديد القضايا والأفكار ذات العلاقة، وسحب الاقتباسات ذات الدلالة، وتوظيفها في عملية تحليل المعلومات، والخلوص للنتائج.

الفصل السادس:

تحليل النتائج

سيتناول هذا الفصل تحليل نتائج الدراسة وهو يضم أربعة محاور أساسية، هي:

1. الاستراتيجية الوطنية للتعليم والتدريب المهني والتقني

2. التخطيط الاستراتيجي في كلية المهن التطبيقية

3. أداء كلية المهن التطبيقية

4. علاقة الكلية مع المجتمع.

6.1 الاستراتيجية الوطنية للتعليم والتدريب المهني والتقني.

يتناول هذا المحور موضوع الاستراتيجية الوطنية للتعليم والتدريب المهني والتقني المراجعة والمقرة في 30 نوفمبر 2010 في فلسطين، وقد تم الحديث في هذا المحور عن جوانب القوة والضعف في الاستراتيجية الوطنية، وعن انعكاسات هذه الاستراتيجية على كلية المهن التطبيقية، وكانت أبرز النقاط التي أكد عليها من تمت مقابلتهم على النحو الآتي:

6.1.1 نقاط القوة في الاستراتيجية الوطنية:

1. الاستراتيجية تحتوي على حلول للمشاكل الجوهرية التي يعاني منها نظام التعليم والتدريب المهني والتقني، وتعمل على تجميع جميع الشركاء الذين يقدمون خدمة التعليم والتدريب المهني والتقني (ويمثلون جانب العرض) في بوتقة واحدة، بالإضافة إلى شركاء التشغيل (ويمثلون جانب الطلب) الذين يجمعهم المجلس الأعلى للتعليم والتدريب المهني والتقني باعتباره أعلى هيئة مسؤولة عن إدارة التعليم والتدريب المهني في فلسطين، وفق ما ورد في الاستراتيجية نفسها، ويتكون من ممثلين عن الجهات ذات العلاقة من وزارات

ومؤسسات وممثلين للقطاع الخاص، ونقابات العمل، وخبراء(م.خ.6، م.د.2)، وقد كان ابرز ما تميزت به هذه الاستراتيجية هو سعيها لتوحيد نظام التعليم والتدريب المهني والتقني(م.د.2 و13، م.خ.6)،

2. تدعو الاستراتيجية إلى شراكة حقيقية فاعلة مع سوق العمل، بحيث يستجيب نظام التعليم والتدريب المهني والتقني الفلسطيني لاحتياجات سوق العمل وهذا يعني أن تصبح برامج التعليم والتدريب المهني والتقني مدفوعة بقوى السوق (Demand-Driven) بدلا من قوى العرض (Supply-Driven) كما كان معروفا عنه تاريخيا (م.خ.6، م.د.13 و16).وقد أشارت وثيقة الاستراتيجية إلى هذا الربط مع سوق العمل مباشرة حين أوردت انه ينبغي لنظام التعليم والتدريب المهني والتقني أن يتمحور حول الطلب في المقام الأول⁹⁵:

*"تعمل على تجميع جميع الشركاء الذين يزودون
بالتعليم و التدريب المهني و التقني في بوتقة واحدة
بالإضافة إلى شركاء التشغيل حيث تم تشكيل
المجلس الأعلى للتعليم و التدريب المهني و التقني
ويتكون من ممثلين لهم، كما تدعوا إلى شراكة
حقيقية فاعلة؛ بحيث يصبح ما يقدم في التعليم و
التدريب المهني و التقني هو ما يطلب منه من قبل
المشغلين"(م.خ.6).*

⁹⁵ وزارة التربية و التعليم العالي، وزارة العمل، استراتيجية التعليم والتدريب المهني والتقني، مرجع سابق.

3. تتصف الاستراتيجية بأنها مرنة، وتسمح بالمرور المرن بين المستويات المختلفة للتعليم والتدريب المهني والتقني، وغير مرتبطة بفترات زمنية جامدة بل مرتبطة بامتلاك المتدرب للمهارات اللازمة للإتقان (م.خ.4 و 6، م.د.13):

أ - تسمح الاستراتيجية بالتجسير بين كافة المستويات وهو مرتبط بالكفايات والمهارات التي يمتلكها الفرد (م.خ.4 و 6).

ب - تتميز الاستراتيجية بالعدالة بحيث تسمح لكافة الشرائح بالالتحاق بالتعليم والتدريب المهني والتقني (م.خ.6).

ت - تركز الاستراتيجية على الوحدات النمطية ودمج المهارات المعرفية والمهارات التطبيقية معززة بالقيم المناسبة للتخصصات، وهذه هي المعايير الأساسية المطلوبة لأي مسار مهني (م.خ.6):

"وتنادي بأن يكون التعليم و التدريب المهني والتقني مفتوح أمام الطالب للانخراط في كافة المستويات الخمسة، بحيث يكون مستوى إتقان المهارات أساس التقدم في سلم المهارات بغض النظر عن العلامات وتسمح للخريجين بمرونة كاملة للتنقل بين مستويات المهارات المختلفة وغير محصورة بزمن محدد" (م.خ.4).

6.1.2 نقاط الضعف في الاستراتيجية الوطنية:

أشار أغلب من تم مقابلتهم إلى أن الاستراتيجية لا يعترها أي ضعف ولكن الضعف يكمن في آليات التنفيذ، فقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن هذه الاستراتيجية لم تفعل، وقد أشار الزرو وآخرون (2010) أن تطبيق نظام التعليم والتدريب المهني والتقني الجديد يواجه العديد من التحديات: فالتحديات الاقتصادية والمتمثلة بتراجع الاقتصاد ونمو القطاع غير النظامي وإعادة هيكلة الاقتصاد والتي انطوت على نمو القطاع الخدماتي على حساب القطاعين الصناعي و الزراعي؛ وذلك يعني الحاجة إلى المزيد من التدريب لتحسين إنتاجية القطاعات المختلفة-، بالإضافة إلى التحديات الديمغرافية: فمعدل الخصوبة مرتفع و البطالة مرتفعة أيضاً⁹⁶، وركزت إجابات المقابليين على مواطن الضعف الآتية:

3.1 غياب البيئة المُمكنة (Enabling Environment) حيث أشار بعض من تمت

مقابلتهم إلى أن سوق العمل مقيد وغير قادر على توليد فرص للعمل مما يؤدي إلى صعوبات في تطبيق بعض جوانب الاستراتيجية (م.خ.6)(م.د.2)، كما أشار أحد من تم مقابلتهم إلى غياب الموازنات، والمصادر المالية المطلوبة لتطبيق الاستراتيجية (م.د.12).

3.2 إشكالية الحوكمة (Governance-Problem): ويُعنى بها طريقة

إدارة قطاع التعليم والتدريب المهني والتقني بشكل كامل، فقد بقيت هذه المسألة غير محسومة وتمت الإشارة إليها بصورة غامضة في الاستراتيجية، وقد أظهرت المقابلات أن وزارة التربية والتعليم العالي تؤيد استمرار الإدارة الثنائية للنظام ما

⁹⁶ الزرو، صلاح، وآخرون، منهجية تورينو الأرض الفلسطينية المحتلة، ETF، 2010، ص4-6.

بينها وبين وزارة العمل على قاعدة أن المجلس الأعلى للتعليم والتدريب المهني والتقني هو الإطار الجامع المسئول عن وضع السياسات والاستراتيجيات وتوجيه النظام، انطلاقاً من حقيقة أن وزارة التربية والتعليم العالي هي المسئولة عن التعليم الرسمي (Formal-Education) والذي يعتبر التعليم الثانوي المهني، والتعليم في كليات المجتمع جزءاً منه، بينما وزارة العمل مسئولة عن التعليم غير الرسمي (Non-Formal Education).

أما وزارة العمل فنقترح من جانبها إنشاء "الهيئة الوطنية للتعليم والتدريب المهني والتقني" كمؤسسة عامة مستقلة يشترك في إدارتها جميع الأطراف ذات العلاقة، وتكون بمثابة الجهاز التنفيذي للنظام الذي ينفذ السياسات الوطنية المتعلقة بالتعليم والتدريب المهني والتقني التي يقوم ببلورتها المجلس الأعلى للتعليم والتدريب المهني والتقني، ويلحق بهذه المؤسسة جميع مؤسسات ومدارس ومراكز التدريب المهني والتقني الحكومية (م.د.2 و 13):

"للأسف هناك خلاف حول الحكمة هو خلاف على عملية التطبيق وصعوبة تنفيذها وعدم فعاليته، ويمكن أن يكون هذا هو نقطة ضعف الاستراتيجية" (م.د.13).

3.3. النظرة الاجتماعية الدولية: إن النظرة الاجتماعية إلى التعليم والتدريب

المهني والتقني لا زالت دون المستوى المطلوب، فالشعب الفلسطيني ما زال يعطى الأولوية الأولى للتعليم الأكاديمي، وينظر إلى التعليم والتدريب المهني

باعتباره فرصة ثانية لغير القادرين على متابعة التعليم الأكاديمي، وما زال هذا النوع من التعليم غير مستحوذ على اهتمام عال من السلطة أيضاً، فمسئولية التعليم المهني والتقني تتبع لدائرة ضمن وزارة التعليم العالي بينما هي في بعض الدول وزارة كاملة التمثيل (م.خ.6).

إن هذه النتيجة تتفق مع ما ورد في بحث ناصر (2008)، ووثيقة تنمية الموارد البشرية وسوق العمل في الضفة الغربية وقطاع غزة -المعدة لمؤسسة التدريب الأوروبية- (2006)، فقد أشارت الدراسات إلى أن التعليم التقني يعاني من النظرة المجتمعية السلبية تجاهه، والاهتمام المفرط بالتعليم الأكاديمي، وأن التعليم المهني يجتذب الطلاب الضعفاء فقط، ولا يُنظر إليه كمدخل لتلبية الاحتياجات المتطورة من التدريب التي تطلبها مؤسسات الأعمال والصناعة.

3.4. **ضعف العلاقة مع سوق العمل:** إن العلاقة مع سوق العمل ما زالت ضعيفة ودون المستوى المطلوب، وتحتاج إلى آليات وبرامج خاصة لتطويرها وتعزيزها في كلا الاتجاهين، حيث أشار أحد المقابلين إلى مسؤولية أصحاب العمل بهذا الخصوص:

"من المهم أن يدرك أصحاب العمل مسؤوليتهم الاجتماعية وضرورة التعاون والتجاوب مع الشراكة التي تنص عليها الاستراتيجية، ووجود إضافة نوعية له فما زال التعاون ضعيفاً وهشاً، نحتاج اهتمام وتجاوب القطاعات الخاصة والأجسام الوطنية

الأخرى حكومية وغير حكومية، وان الهدف من
استراتيجية التعليم والتدريب المهني والتقني المواعمة
بين العرض والطلب؛ دون ذلك فإن الاستراتيجية لن
تحقق ما هو مطلوب منها" (م خ 6).

6.1.3 انعكاس الاستراتيجية الوطنية للتعليم والتدريب المهني

والتقني على كلية المهن التطبيقية:

يمكن للكلية الاستفادة من هذه الاستراتيجية في الكثير من المجالات، مثل عملية تطوير
الكادر، وفتح آفاق جديدة، وتشجيع أساليب ومناهج جديدة في التفاعل مع الطلبة، وإكسابهم
المهارات اللازمة من خلال تدريبهم على التعامل مع الأساليب التدريبية الواردة في الاستراتيجية
مثل التلمذة المهنية- وهي الطريقة التي يتم من خلالها المزج بين تلقي المعلومة والتدريب العملي
في مواقع مؤسسات التدريب- وبناء الوحدات النمطية والجوانب المختلفة التي تعرضت لها،
وإطلاعهم على جوانب كانت ولا زالت غائبة عنهم نتيجة بعدهم عن كثير مما يدور في مجال
التعليم والتدريب المهني والتقني، ومتطلبات سوق العمل.

كما يمكن تدريب الكادر على الإرشاد المهني لمرحلة ما قبل الجامعة، وهو من الأمور التي
ركزت الاستراتيجية عليها، ولا تحتاج الكلية موافقة من وزارة التربية والتعليم العالي على القيام بهذه
العملية. وهذا الأمر يمكن أن يساهم في توعية الطلبة من خلال إرشادهم مهنيا، ومساعدتهم على
اختيار التخصصات المناسبة مما يساهم في الحد من مشكلة تحويل التخصص بعد الفشل في
تخصص معين نتيجة سوء اختياره والتي يعاني منها الكثير من طلبة المدارس.

ومن الممكن أن يعود هذا الإرشاد المسبق بالفائدة الكبيرة على الكلية لما يمكن أن تجنيه من تعريف الطلبة على التخصصات الموجودة في الكلية، وتشجيع عدد من الذين يحملون ميول مهنية من ذوي التحصيل الأكاديمي الجيد على الالتحاق بالكلية.

ويمكن لمس التناغم الكبير في بعض الجزئيات بين ما تدعو له الاستراتيجية الوطنية للتعليم والتدريب المهني والتقني وآلية طرح التخصصات المتبعة في الكلية، حيث يتم بناء البرامج بناء على احتياجات السوق، ويتم الاستفادة من نتائج الدراسات الموجودة في السوق والتي تتناول احتياجات السوق في تصميم البرامج في الكلية، أو يتم عمل دراسات من قبل نفس أفراد الطاقم التدريسي في الكلية للتأكد من احتياجات السوق (م د 8) .

مع ذلك، اعتبر بعض من تم مقابلتهم أن كلية المهن التطبيقية لا يمكنها التوافق الكامل مع الاستراتيجية الوطنية للتعليم والتدريب المهني والتقني في عملية التخطيط الاستراتيجي؛ وذلك بسبب عدم وجود القرار السياسي الكامل لنقلها إلى حيز التنفيذ، ووجود بعض القوانين والسياسات التي تتعارض مع تنفيذها حتى اليوم مثل عدم اعتماد أسلوب الوحدات النمطية في بناء المناهج في البرامج المهنية والتقنية (م.د.2).

كما وتجدر الإشارة إلى أن أفراد العينة من ممثلي أصحاب العمل لم تكن لديهم نظرة متفائلة حول الاستراتيجية، نظرا لقناعتهم بصعوبة خروجها إلى حيز التنفيذ بسبب عدم توفر الإمكانيات عند الحكومة، والإشراف الخارجي عليها والذي يقيدها، فهم يحملون قناعات بعدم جدوى الاستراتيجيات التي يكون الداعم والمحرك لإعدادها من الممولين الخارجيين (م خ 1 و 2 و 7 و 8)، وقد تكون هذه النظرة مفهومة على قاعدة أن

أصحاب العمل يميلون إلى ما هو قابل للتطبيق الفوري أكثر من الخطط التي يتم رسمها على الورق وهناك شك في إمكانية تنفيذها.

كما وتجدر الملاحظة هنا أن أفراد العينة لم يتطرقوا إلى تفاصيل الاستراتيجية وكيفية التعامل معها وتم التركيز على النقاط البارزة فيها، ويعتبر ذلك أمرا طبيعيا ناتجا عن حقيقة أنه ومنذ اعتماد هذه الاستراتيجية لم يكن هناك تحركات جدية من اجل وضع خطط تنفيذية أو اعتماد قوانين داعمة لتنفيذها، وما زالت معظم مكونات الاستراتيجية الوطنية تراوح مكانها وخاصة ما يتعلق بموضوع الحوكمة وإدارة النظام، فقد تم تشكيل المجلس الأعلى للتعليم المهني والتقني في العام (2003) ورغم أن هذا المجلس عقد ستة اجتماعات، إلا انه تعثر وتوقفت اجتماعاته منذ العام 2005، ولم يلتئم هذا المجلس مجددا حتى بعد إعادة إطلاق الاستراتيجية في العام 2010 وإلى يومنا هذا(م.خ.6).

أما فيما يخص المسارات ومستويات النظام فقد تم تحديد المسارات والإطار الهيكلي للمناهج على مستوى الثانوية المهنية، ولكن لم تلتزم الوزارات بتطبيقه حتى اليوم، وفيما يتعلق بتطوير الموارد البشرية، وتطوير المناهج والموارد المالية ومراقبة سوق العمل والإرشاد والتوجيه، فهي كلها قضايا معلقة، ولا زالت تراوح مكانها حتى اليوم.

كما أن تعثر الاستراتيجية الوطنية للتعليم والتدريب المهني والتقني يشكل عائقا للكلية في عملية التخطيط الاستراتيجي ويجعلها غير فعالة، ويمكن الاستتارة بها فقط

(م.د.16)

"أتمنى أن نطبق الاستراتيجية لكنها شيء ثانوي،

نحاول تطبيق ما نستطيع لكن نصطدم بالقوانين

المعمول بها فعلى سبيل المثال لو أردنا بناء

برامجنا على أساس الوحدات النمطية اشك أن

الوزارة تقبل بذلك " (م.د.د.2)

تجدر الإشارة هنا إلى أن هذه الاستراتيجية تحتاج متابعة من قبل وزارة التربية والتعليم العالي حتى يتم تنفيذها من قبل الكليات التقنية، والمدارس المهنية، وذلك من خلال التعديل على القوانين المعمول بها؛ فالاستراتيجية تفتح آفاقا واسعة للتطوير في الكليات، وتراعي مستوى المدخلات، وتعزز الاستفادة القصوى من الإمكانيات المتاحة، من خلال التقليل من المركزية في الصلاحيات، فعلى سبيل المثال تطبيق الوحدات النمطية سيعطي الكلية مجالا للتركيز على مهارات الطلبة الضعفاء أكاديميا، وعدم التقيد بإجراءات الامتحانات والعلامات المقيمة لمعارف الطالب، وتقييم الطالب على أساس قدراته ومهاراته العملية، مما يتيح فرصة مراعاة الفروق الفردية بين الطلبة.

6.2. التخطيط الاستراتيجي في كلية المهن التطبيقية:

يعرض هذا الجزء من الدراسة تقييما للكلية، وصورة عن وضع التخطيط الاستراتيجي فيها، وسيتم مناقشة التحديات التي تواجه الكلية في عملية التخطيط الاستراتيجي.

6.2.1 نقاط القوة في كلية المهن التطبيقية

1. السمعة الجيدة:

تعتبر كلية المهن التطبيقية من الكليات الرائدة في مجالاتها والتي تتمتع بقبول اجتماعي، وهذا يعود لتاريخ هذه الكلية باعتبارها من أوائل الكليات المتوسطة في فلسطين (م.خ.4 و3، م.د.6 و16)، حيث أنها أول كلية تعليم تقني وهندسي في فلسطين، وقد حقق خريجوها كثيراً من النجاح في سوق العمل مما أكسبها السمعة الحسنة (م.خ.9 و8 و2، م.د.3 و8):

"بعض الأهالي يرفضون الكليات الحكومية الأقل

سعرًا ويسجلون أولادهم في كلية المهن

التطبيقية" (م.د.5).

وقد أشار معظم أفراد العينة أن جامعة بوليتكنك فلسطين من أفضل الجامعات في الوطن، حيث تتمتع بسمعة جيدة، وبخريجين متميزين، واعتبروا أن ما ينطبق على جامعة البوليتكنك ينطبق على كلية المهن التطبيقية كإحدى الكليات التابعة لهذه الجامعة. لقد اكتسبت الكلية هذه السمعة الجيدة من خلال مراعاة إنجازات عديدة عبر عقود من العمل والعطاء، أكدته رسالة الكلية والتي تهدف مباشرة إلى خدمة المجتمع الفلسطيني، وتزويد سوق العمل بما يحتاج إليه من كوادر مدربة؛ تعتبر حلقة وصل بين العامل الماهر والمتخصص (م.د.5 و13 و16 و17).

2. **توفر الكادر المؤهل:** فكادر الكلية يمتلك الكثير من المهارات العملية، والتي اكتسبها من خلال عملهم في الكلية، وفي سوق العمل على السواء (م.د.1 و 2 و 4 و 8 و 9 و 12 و 16).

إلا أن أحد المقابلين لم يكن راضياً عن تأهيل كادر الكلية، خاصة بعد إنشاء الجامعة، وأشار إلى وجود ضعف في صفوف كادر الكلية (م.د.16)، وربما يعود ذلك إلى النظرة الدونية التي أصبحت تعاني منها الكلية بعد إنشاء الجامعة وهو ما سيتم مناقشته لاحقاً.

3. **تميز التخصصات:** فالكلية تقدم عدداً من التخصصات المنفردة على مستوى الوطن، كما تتم المراجعة المستمرة لهذه التخصصات، والتأكد من ارتباط هذه التخصصات باحتياجات السوق (م.د.2 و 6 و 7 و 8 و 9 و 16، م.خ.10، م.ج.1/2)، ومثال على ذلك تخصص تكنولوجيا الوسائط المتعددة والذي تم اعتماده مؤخراً في العام الأكاديمي 2011-2012، وغيره من التخصصات.

4. **تميز مشاريع تخرج الطلبة:** (م.د.16) وقد نافست هذه المشاريع في بعض الحالات مشاريع البكالوريوس في العديد من المسابقات (م.د.7).

5. **نظام التجسير:** حيث يمكن التجسير لكافة التخصصات المعتمدة في الكلية في نفس الجامعة؛ وهذا يوفر إمكانية احتساب عدد أكبر من المساقات التي سبق وأخذها الطالب (م.د.6).

2.2.6 التحديات التي تواجه الكلية :-

يمكن الإشارة إلى خمسة من التحديات التي تواجه الكلية كما يلي:

أولاً: إشكالية الهوية:-

أظهرت الدراسة أن الإشكالية الأساس التي تعاني منها كلية المهن التطبيقية، والتي تعتبر سبباً رئيساً في أغلب مشاكلها هي "إشكالية الهوية" وقد ظهرت هذه الإشكالية في العام 1999م عندما تم تحويل "البوليتكنك" إلى جامعة، فانتقلت الكلية التي كانت محط اهتمام قيادة المؤسسة إلى عهد من العزلة والتهميش وعدم التقدير رغم الدور المهم الذي مازالت تقوم به؛ وقد تأثرت عملية التخطيط الاستراتيجي بهذه الإشكالية سلبياً وأثر ذلك على الأداء العام للكلية.

يعتبر هذا التحدي من أكبر التحديات التي تواجه الكلية، والتي تكاد تتفرد به وحدها من بين الكليات التقنية في الضفة وغزة (م.د. 6). فمن جانب تمثل الكلية مؤسسة تعليم مهني وتقني، ومن جانب آخر هي كلية تابعة لجامعة البوليتكنك والتي تمثل مؤسسة تعليم عالي، ويترتب على ذلك العديد من عوامل التشابك والغموض المتعلقة بعلاقة الكلية بالجامعة، وعلاقتها مع وزارة التربية والتعليم العالي، وتوافقها مع الاستراتيجية الوطنية للتعليم والتدريب المهني والتقني.

لقد تأسس معهد البوليتكنك ككلية مجتمع متوسطة، بدأت بثلاثة وخمسين طالباً، ومع مرور الزمن توسع أفقياً وعمودياً إلى أن تم تحويله إلى جامعة بوليتكنك فلسطين في العام 1999 بعد إضافة كليات أخرى، وتضم الجامعة اليوم 20 تخصصاً على مستوى الدبلوم، و23 تخصصاً على مستوى البكالوريوس، و4 تخصصات على مستوى

الماجستير⁹⁷، وفي غمار هذا التوسع وبعد أن كانت كلية المهن التطبيقية هي الأساس أصبحت الآن جزءاً من الجامعة وإحدى الكليات التابعة لها.

لقد أدى هذا التغيير الإداري والتنظيمي إلى قلب الأمور رأساً على عقب، واختلاف الموازين، فبعد أن كانت الكلية تحظى بجل اهتمام قيادة المؤسسة، وتأخذ الأولوية القصوى، احتلت الجامعة هذه المكانة، وهوت الكلية عملياً إلى مرتبة دونية.

لقد ساهم هذا الوضع الجديد للكلية في تهميشها، فهي تعطي المؤهل الأقل من بين باقي كليات الجامعة، وينقل ممثل واحد صوتها وقضاياها لمجلس الجامعة؛ مما انعكس على مدى اهتمام الإدارة بها في محافل الجامعة :

"كلية المهن دائماً تأتي في النهاية، وهي فعلاً

مهمشة" (م.د.16)

ويرى أغلب من تمت مقابلتهم أن الصراع بين "الهوية الأكاديمية" و"الهوية التقنية" للجامعة، قد ولد خوفاً من الانحراف عن الرسالة الأساس الأولى للبوليتكنك، وهي تخريج فني متخصص في المجالات المهنية المختلفة، وخسارة السجل التاريخي الحافل الذي تملكه الكلية التي راکمت خبرة واسعة في مجال التعليم المهني والتقني عبر أكثر من ثلاثة عقود.

وقد شدد الكثير من أفراد العينة من خارج الكلية انه يجب على البوليتكنك أن يحافظ على هويته التقنية، فهي ما يميزه عن باقي الجامعات الأخرى (م.خ1 و2 و3 و4 و6 و7 و8).

⁹⁷ www.ppu.edu/portal/about2/about-ppu

وأكد عدد ممن تمت مقابلتهم خصوصا من داخل المؤسسة عدم وضوح الرسالة والرؤية والأهداف التي تسعى الكلية لتحقيقها خصوصا بعد التوسع الذي حصل على مؤسسة البوليتكنك منذ تأسيسها وحتى اليوم:

" لا يوجد رؤية واضحة ، الرؤية تائهة حتى أننا لا

نعرف لماذا نخرج الطالب..."(م.د.4)

وربما تعود هذه الضبابية خصوصا عند بعض الجهات داخل الكلية والجامعة لعدة أسباب أهمها: التوسع الكبير الحاصل في جامعة بوليتكنك فلسطين، وإشكالية الهوية، وهذا يتعارض مع ما أشارت إليه دراسة الشويخ (2007) والتي تناولت التخطيط الاستراتيجي في الكليات التقنية في غزة أشارت من وضوح الأهداف والرسالة والالتزام بالتخطيط، وينسجم مع نتائج بداونة(2009) والتي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي في الكليات التقنية في الضفة الغربية فأشارت إلى عدم وضوح الأهداف والرسالة وعدم وجود خطط.

كما أن التوجه الذي تحمله الجامعة نحو توحيد القوانين المعمول بها في الجامعة كان مدخلا لمعاناة الكلية، فهناك خصوصية في بعض القوانين المعمول بها في كلية المهن التطبيقية وغيرها من الكليات نتيجة اختلاف التبعية القانونية؛ فكلية المهن تابعة للقوانين الصادرة عن دائرة التعليم المهني والتقني في وزارة التربية والتعليم العالي، ومن الأمثلة على ذلك نظام التسجيل الالكتروني الذي تم تطويره في الجامعة، والذي لم يأخذ بعين الاعتبار خصوصية قوانين التسجيل المعمول بها في الكلية منذ البداية، فعلى سبيل المثال عندما يحمل طالب البكالوريوس مساق يعتبر متطلبا سابقا لمساقات أخرى لا

يسمح القانون لهذا الطالب بتسجيل المساق المعتمد عليه إلا بعد ان يتجاوز المتطلب السابق بنجاح؛ بينما طالب الدبلوم يحق له تسجيل المساق المعتمد على متطلب سابق حتى لو لم ينجح الطالب بهذا المتطلب السابق فالشرط تسجيل الطالب للمتطلب السابق في فصل سابق وليس النجاح به، مما أدى إلى حدوث العديد من الإشكاليات مع الطلبة، وزاد من الضغط على إدارة الكلية وكادرها في معالجة هذه المشاكل يدويا.

وتنسحب إشكالية الهوية على قضية البحث العلمي، فتارة تعلوا الأصوات المناادية بضرورة دمج الكلية في مجالات البحث العلمي، مطالبة الكادر بالانخراط في هذه المهمة باعتبارها إحدى مهامه، وتارة هناك معارضين لتفاعل الكلية في مهمة البحث العلمي؛ وذلك لأن وظيفة الكلية تنصب على بناء المهارات وليس البحث العلمي(م.د.د.19):

"حتى الوقت الحالي يعتبر البحث العلمي نقطة ضعف في كلية المهن التطبيقية، اليوم البحث العلمي مهم في أي مجتمع من مجتمعاتنا، في أي خطة من الخطط ، والمفروض أن يكون نشطا مهما كان المستوى الأكاديمي الموجود " (م.د.د.12).

ثانياً: إشكالية التمويل:

إن مشكلة تمويل مؤسسات التعليم العالي مشكلة ممتدة حول العالم، فهذا النوع من المؤسسات يحتاج إلى دعم مستمر وثابت بالأموال والتجهيزات والكوادر المهنية المؤهلة؛ إذ يعتبر التعليم المهني والتقني من أكثر أنواع التعليم تكلفة؛ وذلك لما يتطلبه من نقل مهارات وقدرات فنية للطلبة والتي لا يمكن نقلها إلا من خلال تجهيز واستخدام العديد من

الأدوات والمعدات والمختبرات والمشاعل، وبالتالي فإن مشكلة الحصول على مصادر تمويل ثابتة لمؤسسات التعليم المهني والتقني تعتبر من أكبر التحديات التي تواجه إدارة هذه المؤسسات ومن أهم عوامل عدم الاستقرار فيها؛ وذلك نتيجةً للتوسع الكبير الحاصل على التخصصات الأساسية والمستجدات التي تفرض أعباء مالية متزايدة على التعليم والتدريب المهني بما يجعل تكاليف الإنفاق عليه تزيد عما ينفق على نظم التعليم الأخرى⁹⁸.

وباعتبار أن كلية المهن التطبيقية من مؤسسات التعليم التقني؛ فإن هذا التحدي يظهر جلياً أمام إدارتها خصوصاً عند التفكير بعمليات التخطيط الاستراتيجي، حيث تتمثل مصادر تمويل الكلية بالآتي:

1. أقساط الطلبة: تعتبر أقساط الطلبة الملتحقين بالكلية المصدر الأساس لتمويل نشاطات الكلية، وقد أشار عدد ممن تمت مقابلتهم إلى أن كلية المهن تعتبر من مصادر تمويل بعض أنشطة الكليات الأخرى. فهي تدر أكبر دخل من بين كليات الجامعة وذلك كونها تمتلك أكبر عدد من الطلبة، كما أن الإنفاق على الرواتب فيها أقل لأن الكلية تعتمد على كادر في معظمه يحمل درجة البكالوريوس على عكس باقي الكليات في البوليتكنك.

2. مخصصات الجامعة من موازنة السلطة الوطنية الفلسطينية، حيث تخصص السلطة الوطنية جزءاً من موازنتها لمؤسسات التعليم العالي سنوياً، يتم توزيعها على مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني وفق نسب مئوية مبنية على

⁹⁸ العاني، طارق، وآخرون، الشراكة بين مؤسسات التعليم و التدريب المهني وسوق العمل، ط1، المركز العربي لتنمية الموارد البشرية، بنغازي، ليبيا، 2003، ص167-168.

معايير محددة، وتحصل جامعة البوليتكنك على 8% من هذه المخصصات، لكن كثيراً ما يتم تحويل نسبة أقل من المخصصات المرصودة نتيجة الأزمة المالية التي تعاني منها السلطة:

"الوسيلة الوحيدة للتطوير أن تقوم السلطة بصرف مخصصات الجامعات، ولا يصرف منها غير اليسير، وحصتنا تساعدنا في الكثير من التطوير، ولكن لا نأخذها جميعها، نحن نعتبر أنفسنا نحمل عبء عن السلطة، ونسد العجز في عدم وجود جامعات حكومية، ومع ذلك لا تصرف الموازنات التي ترصد في الموازنة العامة للدولة كلها"
(م.د.18).

وقد أشار (م.خ.9) إلى أن جزءاً كبيراً من موازنة السلطة يصرف على الجوانب الأمنية، وهو يرى أن توجيه جزء منه للتعليم سيقبل من الموازنات المطلوبة للجوانب الأمنية:

"الحكومة يجب أن تقتنع أن الجيل القادم هم رجال المستقبل، وأنه يجب أن يكون مؤهلاً جيداً حتى يستطيع حمل الأعباء، وبالتالي يجب تخصيص جزء محترم من موازنة الدولة للتعليم، وإعداد هؤلاء الشباب، فعلى سبيل المثال تلت ميزانية الحكومة

مخصص للأمن وهذا كثير، إذا نجحنا في إعداد
جيل جيد ستقل السرقات والجرائم، وبالتالي لا نحتاج
هذه الموازنات الضخمة للأمن، وبإمكاننا أن نوجهها
إلى التعليم " (م.خ.9).

وعلى كل الأحوال فإنه لا ينبغي على مؤسسات التعليم أن تعتمد في تقديمها
خدمة تعليمية متميزة على قسط الطالب، والقدرات المالية للحكومة فقط، وهذا ما أطلق
عليه العجمي (2010) مبدأ الحياد المالي⁹⁹، أي أن الاعتماد على المصدرين السابقين
لا يوفر تميزا في تقديم الخدمات التعليمية.

3. المؤسسات المانحة: والتي يتم اللجوء إليها في تمويل المشاريع التطويرية؛
من خلال تجنيد الأموال وبناء علاقات التوأمة مع الجامعات والمؤسسات الخارجية
سواء كانت أجنبية أم عربية (م.خ.9).

إن كل المصادر السابقة لا تعتبر من المصادر الثابتة، فعدد الطلبة مرهون
بالأوضاع الاقتصادية والسياسية في المجتمع الفلسطيني، بالإضافة إلى أن عددا من
هؤلاء الطلبة يعتمد على القروض التي لا يتم تحصيلها مباشرة في نفس الفصل الدراسي،
مما ينعكس على استقرار وتوازن الجامعة ككل، كما أن المؤسسات المانحة تعتمد على
سياساتها الخاصة في تمويل المشاريع التي قد لا تخدم مصلحة الجامعة بشكل مباشر،
وهي أيضا متأثرة بالأوضاع السياسية المتذبذبة.

⁹⁹ العجمي، محمد، مرجع سابق، 2010، ص492.

تجدر الإشارة هنا إلى أن رابطة الجامعيين وهي المؤسسة الأم لجامعة بوليتكنك فلسطين وكلية المهن التطبيقية، تعتبر جمعية خيرية غير ربحية، وبالرغم من ذلك اجتهدت في إقامة مشاريع مدرة للدخل ومفيدة للمجتمع، مثل مركز فحص السيارات، ومركز التميز-مركز أصدقاء فوزي كعوش-تكنولوجيا المعلومات، ودائرة التعليم المستمر، ومركز الخدمات الفنية والاستشارات وغيرها من أجل توفير أداة مساندة في توفير الميزانيات اللازمة لتسيير وتطوير الجامعة ومرافقها، كما تمتلك الجامعة مصنعا صغيرا لتدوير البلاستيك، يستخدم لأغراض تدريب الطلبة في التخصصات الهندسية، ولكن لم تتم الاستفادة منه في تصنيع قطع حقيقية وتسويقها (م.د.19).

إلا أن (م.د.18) أشار إلى أن كل هذه المشاريع لم تنجح في توفير الدعم المالي المطلوب للجامعة، ومازالت الجامعة بحاجة إلى مشاريع إنتاجية مدرة للدخل، وتتجلى هذه الحاجة في ظل الأزمة المالية الحادة التي تعاني منها دائما عندما لا يتم صرف المستحقات من قبل الحكومة.

إن المشاريع الإنتاجية كما يؤكد العاني(2003) تعود بالفائدة على الكلية؛ فهي مورد لتمويل نفقاتها، وخلق بيئة عمل لتنفيذ البرامج التدريبية لإكساب المتدربين المهارة الفنية للعمل مباشرة دون الحاجة إلى تدريب قبل ممارسة المهارة الفنية في حقل العمل، كذلك إكساب المتدربين سلوك المهنة وعلاقات العمل¹⁰⁰.

ولكن عدم وجود مثل هذه المشاريع الإنتاجية عمق النقص في مستلزمات الكلية،

¹⁰⁰ العاني، طارق، وآخرون ، مرجع سابق

فقد أكد معظم من تمت مقابلتهم أن الكلية تعاني من ضعف البنية التحتية فهناك نقص شديد بالمعدات والتجهيزات والمختبرات والغرف الصيفية:

"قبل فصلين طلبنا مختبراً، وحتى الآن لم يتم

الحصول عليه بسبب الأوضاع المالية" (م.د.1)

وتجدر الإشارة هنا إلى المركزية الشديدة في الإدارة المالية، فجامعة بوليتكنك فلسطين لا تحتوي في هيكلتها على دائرة مالية، ولكن دائرة المالية الموجودة في الجامعة، تتبع بشكل مركزي ومباشر لمجلس رابطة الجامعيين، وليس لرئاسة الجامعة، وهذا ما يكبل أيدي كل من عميد الكلية، ورئيس الجامعة نفسه، ويقزم من صلاحياتهم.

"يوجد دائرة مالية مركزية في الرابطة تغطي جميع الدوائر والكليات والمؤسسات والأفرع، والصندوق واحد، نقوم بعمل تحليل مالي ونعرف كل دائرة إيراداتها ومصروفاتها ونعرف الدائرة التي تريح والدائرة التي تخسر، كلية المهن التطبيقية من أكثر الوحدات ربحاً وذلك بسبب أعداد الطلبة الكبيرة، كما أن رواتب الموظفين أقل بسبب مؤهلاتهم الأقل مقارنة بكليات الجامعة الأخرى". (م.د.18).

ويبدو أن انعدام الاستقرار السياسي والاقتصادي الناتج عن وجود الاحتلال يجعل العمل على إيجاد بدائل للتمويل أمراً ملحاً، ولكن في نفس الوقت صعباً أيضاً.

ثالثاً: ضعف التخطيط:

إن الأهمية البالغة للقيام بالتخطيط بشكل عام والتخطيط الاستراتيجي بشكل خاص؛ جعلت جامعة بوليتكنك فلسطين تشكل لجنة توجيهية للقيام بإعداد خطة استراتيجية للجامعة، تألفت من مدير وحدة التخطيط والتطوير والعلاقات العامة، وعمداء الكليات، ونواب رئيس الجامعة، ورئيس الجامعة، وأعضاء مجلس الأمناء، وقد سبق عملية التخطيط مرحلة تحضيرية للمسؤولين عنها:

" زرنا 20 مؤسسة تعليم عالي في أمريكا واطلعنا على تجربتهم في التخطيط الاستراتيجي، أيضا اطلعنا على خطة وزارة التعليم العالي، وتم الإطلاع على تجارب محلية مثل جامعة بيت لحم، بالإضافة إلى الاستنارة بخطة جامعة العلوم والتكنولوجيا في الأردن لأن تخصصاتها وعملها قريب جدا من جامعتنا" (م.د.16).

في المرحلة التالية تم عمل تقييم مالي وإداري وأكاديمي للجامعة، تم من خلاله مقابلة عدد كبير من الموظفين في الكليات المختلفة في الجامعة، ونتيجة لذلك تم وضع الخطة الاستراتيجية للجامعة، إلا أن هذه الخطة لم يتم مناقشتها بعد ذلك مع مجلس

الجامعة، وبالرغم من إقرارها من مجلس الرابطة إلا أن هناك بعض القضايا العالقة في هذه الاستراتيجية¹⁰¹.

ويلاحظ أنه لم يتم مراعاة خصوصية كلية المهن التطبيقية عند وضع الخطة الاستراتيجية للجامعة (م.د. 16 و 17)، وقد أشار تقرير التقييم الخارجي إلى أن قدرة إدارة الكلية على إقناع مجلس الأمناء بالكلية تؤثر على مكانتها وقدرتها على تحصيل حقوقها¹⁰²، إضافة إلى أن تمثيل الكلية في اللجنة التوجيهية كانت 1:18، وبالتالي فإن هذه الخطة لا يمكن أن تتماشى مع احتياجات الكلية، فقد تمت في هذه المرحلة مناقشة قضية فصل الكلية عن الجامعة إلا أن الموضوع رفض لعدة أسباب من أهمها:

1. احد معايير وزارة التربية والتعليم العالي في تحديد المخصصات المالية للجامعات هو عدد الطلبة، وبالتالي فإن فصل الكلية التي تضم حوالي 60% من طلبة الجامعة، عن الجامعة سيقل من عدد طلبة جامعة بوليتكنك فلسطين وبناء عليه سيقل المبلغ المخصص للجامعة.

2. افترض بعض متخذي القرار في الجامعة أن الإقبال على الكلية سيقل وذلك بسبب أن طالب الكلية يعتبر نفسه طالبا في جامعة بوليتكنك فلسطين وليس في كلية مجتمع متوسطة مثل باقي

الكليات. (م.د. 17)

^{101 101} Kuhail, Hisham, and others , The Evaluation and Assessment of the PPU Academic and Scientific Research Performance, 2009.

¹⁰² Kuhail, Hisham, and others, previous reference.

وعلى الرغم من ذلك فإن قضية فصل الكلية عن الجامعة ليست هي القضية الجوهرية؛ والتي ستعيد لهذه الكلية اعتبارها، ويحسن من أدائها؛ وإنما هي نسبة الاهتمام بها، وتمكين الكادر وفتح المجال أمامه للإبداع والتطوير بحرية دون وصاية احد.

إن معظم من تمت مقابلتهم أكد اهتمامه العالي بالتخطيط الاستراتيجي في الكلية، وقد أشار البعض إلى أن خطة الجامعة الاستراتيجية تعتبر خطة للكلية، ولا حاجة لأن تقوم الكلية بعمل تخطيط استراتيجي، وكل ما عليها فعله هو أن تضع خطأً تنفيذية(م.د.16)، ولكن كان هناك رأي مخالف:

"... كلية المهن التطبيقية تحتاج إلى تطبيق عملي

أكثر، من هنا تتبع ضرورة بناء خطة استراتيجية

خاصة للكلية متوافقة مع الأهداف العامة

للجامعة" (م.د.5)

يذكر أنه تم تشكيل لجنة تخطيط استراتيجي في الكلية، وقامت اللجنة بالتحضير

لعملية التخطيط الاستراتيجي، ولكن تم إيقافها:

"لم يؤخذ بما تم التوصل له في اللجنة، كله تعب

بدون نتيجة، كله حبر على ورق ، حتى يقال نحن

نعمل، بذلنا جهدنا، ووضعنا خطة شبه متكاملة

للكلية لكنني لم أشعر أنها وضعت موضع التنفيذ،

وذلك بسبب تعقيد الإجراءات الإدارية" (م.د.3).

وفي إشارة إلى أنواع التخطيط التي تتم ممارستها في الكلية أكد معظم من تمت مقابلتهم من داخل الكلية إلى أن التخطيط الموجود في الكلية هو خطط طوارئ لتسيير الأمور عند حدوث مشاكل، أو عند إعداد الموازنة السنوية، والتي يتم رفعها إلى إدارة الجامعة ومن ثم إلى مجلس الأمناء، والتي لا يقر منها إلا اليسير على حد تعبير بعض من تم مقابلتهم (م.د.1 و3 و5 و6 و7 و8 و9). وهذا يعود للنقص في الموارد المالية، وللتهميش الذي تعاني منه الكلية، والمركزية الإدارية كما سيأتي تالياً.

ومن الأمثلة الجلية على سوء التخطيط هو نقل كلية المهن التطبيقية إلى مباني الجامعة الجديدة، فالكلية ومنذ نشأتها تمارس نشاطها في مبان مستأجرة وغير مناسبة، حيث كانت سلطات الاحتلال تحظر على المؤسسة إقامة أية أبنية تابعة لها، وبطريقة غير مخططة بادرت إدارة المؤسسة بعد قيام السلطة الفلسطينية إلى تشييد أبنية حديثة مملوكة لها، اعتمد حجم ومكان هذه الأبنية ليس على الخطط الموضوعية والمدروسة، إنما على ما توفر من موارد مالية، وقطع أراضي مناسبة للبناء، وهكذا تم بناء أكثر من 40 ألف متر مربع بهذا الأسلوب، وكانت الأولوية للجامعة في إشغال هذه البنايات، ثم بدأ التفكير بنقل كلية المهن التطبيقية و التخلص من الأبنية المستأجرة نهائياً؛ لكن عملية النقل هذه كانت روتينية لإشغال ما توفر أو (ما بقي) من ساحات ولم تعتمد على دراسة الاحتياجات الحقيقية للكلية وفق خطة موضوعة مسبقاً.

وقد أشار عدد ممن تمت مقابلتهم من إدارة الجامعة إلى عملية نقل الكلية إلى مباني تابعة للجامعة، وأن هذه المباني لا تتسع لطلبة الكلية، فأشغال المساحات وصل إلى حد أعلى من حد الإشباع، وفي كثير من الأحيان يتم استخدام بعض المرافق التابعة

لكليات أخرى -بناء على أوقات فراغهم- مما يسبب مشاكل طارئة تأخذ من وقت الإدارة وجهدها الكثير، ولا شك أن مثل هذا الوضع يشكل تهديدا على سمعة الكلية ومكانتها وقدرتها على تأدية رسالتها:

" بالنسبة لكلية المهن نحاول إيجاد المكان المناسب لها، هذه الكلية بحاجة إلى مبنى ومساحة ارض 4-5 أضعاف المساحة الموجودة الآن، وبصعب حاليا إيجاد مثل هذه المساحة، لذلك نحاول أن نوجد شيء مشترك مع باقي الكليات حتى نخفف الضغط" (م.د.18).

وقد أشار مجلس الطلبة مشكلة الاكتظاظ أكثر من مرة، وتم تعليق الدراسة في الكلية أكثر من مرة للمطالبة بتوفير بيئة تعليمية تعليمية مريحة في الكلية، مما فتح الباب أمام الطلبة للتدخل في سياسات الجامعة الأخرى والتي اعتبرت إحدى نقاط الضعف التي تعاني منها الجامعة (م.خ.1).

رابعاً: بيروقراطية الإدارة ومركزيتها:

إن كلية المهن التطبيقية تعاني من بيروقراطية الإدارة ومركزيتها على مستويين:
الأول: مجلس الرابطة/الأمناء والثاني: وزارة التربية و التعليم العالي؛ فعلى المستوى الأول يعتبر مجلس الرابطة/ الأمناء صاحب القرار النهائي في الجامعة ككل وليس الكلية فقط، فقد ورد في تقرير التقييم الخارجي أن رئيس الجامعة لا يملك قراراً أمام مجلس

الرابطة¹⁰³، كما أكد بعض من تمت مقابلتهم إلى وجود المركزية في اتخاذ القرار وهذا أمر بين ولا يحتاج إلى دراسة (م.د.9).

كما أشار احد من تم مقابلتهم إلى ضرورة أن يكون مجلس الأمناء متخصصا في النشاطات المختلفة التي تقوم بها الكلية حتى يستطيع تقدير احتياجات الكلية وتقدير عملها بشكل صحيح (م.د.4).

وضمن سياق انتقاد النهج المركزي "الفوقي" أشار أحد من تمت مقابلتهم إلى (الوصاية الخارجية) المفروضة على الكلية، حيث يتم دائما تعيين عميد للكلية من احد كوادر كلية الهندسة، الذي عادة لا يستقبل بحماس من قبل كادر الكلية:

"من يتم الإتيان بهم هم غالبا عاملون في كليات
أخرى في الجامعة، ولا يوجد لهم أحمال دراسية
كافية في كلياتهم فيقومون بإكمال أحمالهم من
خلال تكليفهم بهذه المواقع الإدارية، أو أن يكون
هؤلاء أشخاصا محسوبين على جهات معينة في
قيادة المؤسسة، أو لأنهم بطبيعتهم مهادنون ولا

يطالبون" (م ج 2/2)

من المعروف أن المواقع الإدارية في المؤسسات الأكاديمية تتغير بشكل روتيني ضمن فترات ينص عليها القانون، إلا أن هذا التغيير يتم في الكلية بشكل عشوائي دون آلية محددة أو معايير محددة واضحة للجميع، مما يعني عدم استقرار الوضع في

¹⁰³ Kuhail, Hisham, and others, previous reference.

الكلية(م.د.14)، فالعميد الجديد غالبا ما يشرع بتجاوز تصورات من كان قبله دون أن يكون قد اطلع عليها من قبل أو ناقشها مع من سبقه؛ ليبدأ من جديد:

"العالم العربي محكوم بمزاجيته وكل واحد فينا يريد

أن يضع بصمته الخاصة، فيتخلى عما كان قد

أنجزه من سبقوه" (م د 2).

مما يعني ضعفا في نظام نقل الملفات والمعلومات من السابق إلى اللاحق. كما أدى ذلك أيضا إلى انخراط رؤساء الأقسام بالأعمال الروتينية وعدم وجود رؤى استراتيجية عندهم(م.د.16).

وعلى المستوى الثاني، فإن القيود الأكاديمية التي تفرضها وزارة التربية والتعليم العالي على آليات توحيد البرامج وخطط المساقات بين الكليات التقنية المختلفة تعتبر عقبة أخرى، حيث لا يمكن اعتماد أو تطوير أو تعديل أي مساق، أو حتى شروط القبول أو قوانين التسجيل إلا بعد الرجوع إلى الوزارة ومناقشة ذلك التعديل مع باقي الكليات والخروج بآليات موحدة تعتمدها الوزارة، بعدها يمكن لأي اقتراح أن يرى النور، كما أن الكليات مضطرة إلى الالتزام بالخطط والبرامج المركزية بسبب وجود الامتحان المركزي(الامتحان الشامل) الذي يعقد مرة كل عام لجميع خريجي الكليات التقنية لكل تخصص على حدة؛ مما يلغي التميز في الأداء بين الكليات التقنية المختلفة.

إن المركزية والبيروقراطية التي تعيشها الكلية في ظلها سواء من مجلس الرابطة أم وزارة التربية والتعليم العالي، كانت من العوامل التي ساعدت في تهميش الكلية وضعف اعتمادها على التخطيط الاستراتيجي.

إن هذه النتيجة تتفق مع ما توصل إليه الشويخ (2007) وبداونة (2009) وراضي (2006) حيث أشارت نتائج هذه الدراسات إلى مركزية النظم الإدارية في الكليات التقنية، كما وأكد ناصر (2008) أن الكليات العربية تتبع النظم البيروقراطية في الإدارة.

خامساً: النظرة الدونية لكلية المهن التطبيقية:

مما لا شك فيه أن التعليم المهني والتقني يعاني من النظرة الدونية في أغلب أرجاء العالم، وتظهر هذه الصورة بقوة في مجتمعاتنا العربية؛ وهذه الكلية تعاني وطاقمها من هذه النظرة الدونية.

لقد واجه البوليتكنك صعوبة منذ اليوم الأول له في إقناع المجتمع بالتوجه التقني ولكن محافظة الخليل اليوم وبعد أكثر من 3 عقود على إنشاء البوليتكنك، تجني ثمار هذا التوجه التقني؛ فما الحراك التجاري والصناعي الذي تكاد تتفرد به محافظة الخليل بالمقارنة مع باقي محافظات الوطن إلا نتيجة عدة عوامل منها: وجود البوليتكنك الذي شجع أهالي المنطقة على الابتكار، والعمل، والإنتاج، نتيجة التأثر بالمهارات التي اكتسبها الخريجون من هذه الكلية منذ تأسيسها وحتى اليوم (م.خ.10).

إن النظرة الدونية التي سيتم التطرق لها في هذا القسم ليست الدونية في نظرة المجتمع للتعليم التقني، وهي نظرة قائمة وقد سبق الإشارة إليها، إنما سيتم معالجة النظرة الدونية إلى طلبة الكلية وكادرها وخريجها والناجمة عن، بعض الممارسات السلبية التي تمارس أحياناً من إدارة المؤسسة بحق الكلية وكادرها، فأحياناً يتم نقل الكوادر الضعيفة في الجامعة إلى الكلية بدلاً من الاستغناء عنهم (م.د.16):

وقد اثر هؤلاء المنقولون من الجامعة إلى الكلية على أداؤها، (م.د.16):

"المؤسسة لا تقوم بالاستغناء عن غير الأكفاء من

كوادرها حرصا من مجلس الأمناء على التأييد

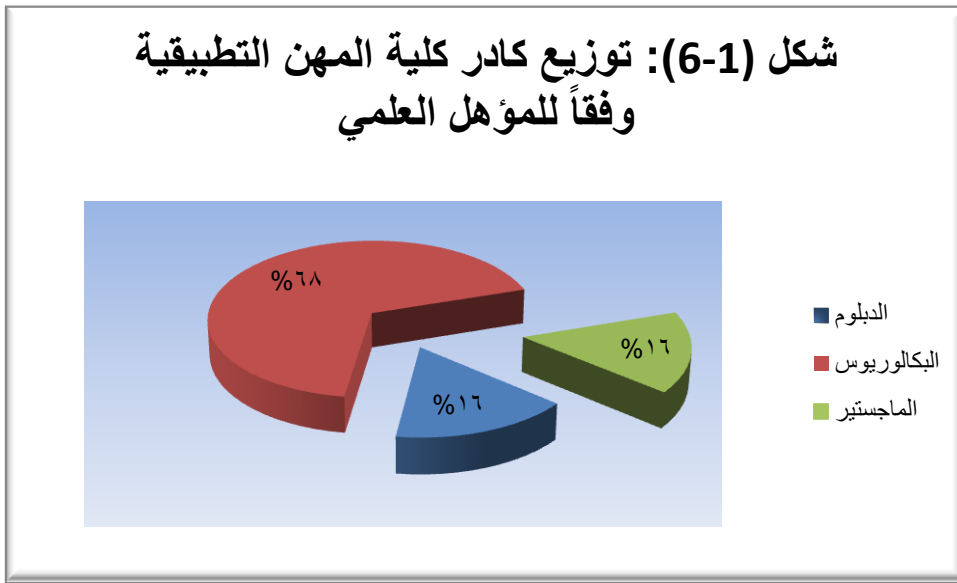
الجماهيري" (م.خ.1).

ولكن الأمر لم يقف عند هذا الحد، فقد تم نقل عدد من الفنيين المتميزين والذين يمتلكون خبرة واسعة في تدريس وتدريب الطلبة في الكلية إلى قسم الصيانة، والتي تتطلب مهارات محدودة؛ وتم تعيين خريجين جدد لا يملكون معرفة في احتياجات السوق لتدريب الطلبة في المختبرات (م.د.4).

كذلك تم الإشارة إلى وجود بعض القوانين التي تحد من تفاعل الكادر مع سوق العمل، ومثال على ذلك منع العمل خارج الكلية، (م.ج.2/2)، ولكن بعد البحث تبين انه يوجد آلية لتنظيم عمل الموظفين خارج الجامعة، والتي تقضي بضرورة أن يأخذ الموظف إذنا من الإدارة لكل عمل ينوي القيام به خارج ساعات الدوام الرسمي، أما الدخل المتأتي من العمل الخارجي أثناء ساعات الدوام الرسمي فيعتبر حق للجامعة ويمنح من قام بالعمل مكافأة تقررها الإدارة ويبدو أن هذا الترتيب كان غير فعال، وهو ما أدى إلى قيام بعض كوادر الكلية والجامعة بأعمال خارجية واستشارية دون إعلام الإدارة، الأمر الذي اقتضى تشكيل لجنة في العام 2012 لإعادة النظر في الترتيبات المتعلقة بهذا الموضوع (م.د.11).

كذلك يلاحظ صعوبة اعتماد المؤهلات العلمية الجديدة التي يحصل عليها كادر الكلية نتيجة التحاقهم ببرامج دراسات عليا؛ وذلك خشية توجه هذا الكادر إلى الكليات

الأخرى، بالإضافة إلى تخوفهم من ارتفاع مصاريف الكلية من خلال التغييرات التي ستصاحب اعتماد هذه المؤهلات الجديدة على الرواتب حيث سجلت الكلية اقل مصاريف بالمقارنة مع باقي الكليات خلال السنوات السابقة، ومن بين الأسباب التي ذكرت لذلك هو رواتب الموظفين المتدنية مقارنة برواتب موظفين باقي كليات الجامعة؛ لأن معظم كادر الكلية هم من حملة البكالوريوس، وجزء صغير من حملة الدبلوم والماجستير (انظر شكل 1-6) على عكس باقي الكليات في الجامعة (م.ج.3/4) التي يحتسب لكوادرها مؤهلاتهم العلمية الجديدة، ويحصلون على تسهيلات لإكمال دراساتهم العليا، وهذا ما أكد عليه تقرير التقييم الخارجي للجامعة سنة 2009¹⁰⁴.



المصدر: سجلات كلية المهن التطبيقية للعام الأكاديمي 2012

ولعل من أسباب النظرة الدونية للكادر أيضاً، هو: ضعف المبادرة عند بعض أعضاء كادر الكلية؛ وربما يعود ذلك إلى نوعية الطلبة المقبولين في الكلية، حيث أن أغلبهم من الضعفاء أكاديمياً، وهم بحاجة إلى جهود مضاعفة لتأهيلهم بشكل جيد.

¹⁰⁴ Kuhail, Hisham, and others , previous reference.

كما أن الحمل التدريسي للمدرس في هذه الكلية خلال الفصل الأكاديمي هو أعلى من المدرسين في باقي كليات الجامعة، وذلك لأن معظم المدرسين في هذه الكلية من حملة البكالوريوس فالحمل الأكاديمي في الفصل لكل مدرس هو 16 ساعة أكاديمية بالمتوسط، بينما في باقي كليات الجامعة هو 12 ساعة بالمتوسط مع التساوي في باقي المهام الأخرى، كالعامل ضمن اللجان، وعمل دراسات للسوق، للتعديل على الخطط... الخ من المهام الإضافية.

ومن الأسباب الأخرى التي ساهمت في تعميق هذه النظرة الدونية، القوانين المعمول بها من قبل وزارة التربية والتعليم العالي: مثل شروط قبول الطلبة في الجامعات والتي جعلت الإقبال على الكليات التقنية محصوراً فقط في فئة الطلبة الضعفاء أكاديمياً، الذين لم يتمكنوا من الحصول على قبول في الجامعات بسبب المعدل المنخفض، فالحد الأدنى من معدل القبول في الجامعات هو 65%، أما الكليات التقنية فتقبل ما دون ذلك شريطة أن يكون ناجحاً في امتحان الثانوية العامة- مما انعكس على أداء خريجي هذا المستوى من التعليم.

وقد أشار عدد ممن تمت مقابلتهم إلى سبب آخر لتدني مستوى الخريجين وهو تحول نظام الدبلوم من ثلاث سنوات إلى سنتين، والتي تعتبر فترة غير كافية لامتلاك الطالب كافة المهارات المطلوبة منه حسب احتياجات سوق العمل، وقد أكد معظم ممثلي القطاعات الاقتصادية ممن تمت مقابلتهم إلى أن المطلوب من هؤلاء الخريجين ليس فقط المهارات الأساسية فحسب، بل كافة المهارات التي تؤهلهم لحمل أعباء العمل المتنوعة (م.خ.1 و2 و3 و4 و5 و6 و7 و9 و10، بالإضافة إلى م.د.5).

وينتقل التمييز والنظرة الدونية إلى طالب الدبلوم إلى مرحلة ما بعد التخرج؛ بسبب تفضيل القوانين المعمول بها في نظام الخدمة المدنية لحملة الشهادات الجامعية:

"أنا أرفض أن يدرس ابني الدبلوم لأن حقه سيضيع"

(م.د.18)

"يتم التعامل مع خريجي الكلية وكأنهم دون المستوى، حتى في القطاع الحكومي مثلا المطلوب من مهندس الصيانة نفس ما هو مطلوب من الفني ولكن المهندس يأخذ راتبا أعلى، فتقدير المستوى الحكومي لخريجي الكليات المهنية المتوسطة غير ناضج وهذا يساهم في تقليل تقبل المجتمع لهم"

(م.خ4)

مما سبق يتضح أن الكلية تعاني من إشكالية الهوية وضعف آليات التخطيط، وتواجه في سبيل ذلك الكثير من التحديات التي تعيق عملها في إعداد الخطط والالتزام بتنفيذها، كما تعاني من الخوف من اندثار الهوية التقنية، وصعوبة الحصول على موارد مالية يمكن الاعتماد عليها في التطوير، بالإضافة إلى البروقراطية والمركزية التي تمارس على الكلية من عدة جهات، وفوق كل ذلك النظرة الدونية لها.

6.3 . أداء كلية المهن التطبيقية:

يناقش هذا المحور واقع نظام تقييم الاداء في كلية المهن التطبيقية، والأبعاد التي يتم مراعاتها عند التقييم، بالإضافة إلى التعرف على شمولية هذه الأبعاد، والتركيز على آلية تحديد المقاييس والمعايير التي يتم قياس الاداء بناء عليها ، وملامح نظام التغذية العكسية في الكلية كأداة للحصول على معلومات حول الاداء وغيرها من الأدوات، والعلاقة بين عملية التخطيط الاستراتيجي التي تم مناقشتها في البند السابق مع الاداء في الكلية، وقد تم معالجة هذا المحور من بعدين أساسيين هما: منهجية قياس الأداء، ونظام تقييم الأداء.

6.3.1 . منهجية قياس أداء الكلية وأبعاده:-

6.3.1.1 . منهجية قياس الاداء:

حتى يتم التعرف على منهجية قياس الأداء، يجب تحديد الجهات المسؤولة عن تحديد هذه المنهجية، إذ تعتبر جامعة بوليتكنك فلسطين من المؤسسات التي تتمتع بشفافية عالية في قيادتها (م خ4)، ولذلك تم إنشاء وحدة الرقابة الإدارية والمالية (م.ج.2.3)، حيث تعتبر هذه الوحدة أداة مساندة للإدارة العليا في الرقابة على الأداء، والتأكد من الالتزام بالمعايير الدولية والقوانين المشرعة في هذا المجال، سواء على مستوى الجامعة أم على المستوى الوطني، إلا أنه يتم تجاوز هذه المعايير في كثير من الأحيان:

"تستتير بالمعايير الدولية، ولكننا نتجاوزها قليلا مثال
المساحة التي يجب أن تخصص في المكتبة لكل
طالب، والغرف الصفية.... الخ نحاول أن نصل
إلى المعيار الدولي" (م.د.18)

ويبدو أن السبب في ذلك يعود إلى ضعف إمكانيات الجامعة المالية.

وتتصدر مهام وحدة الرقابة المالية والإدارية في التأكد من أن قرارات مجلس
الأمناء قد طبقت، بالإضافة إلى الرقابة على موجودات الجامعة ومشترياتها ومدى
صلاحيتها للأغراض التي تم شراؤها لها، كما تقوم هذه الدائرة بتشخيص المشاكل التي
تواجه الجامعة وتقديم التوصيات المناسبة لحلها، والإشراف على تطبيق القوانين الخاصة
بالكادر والنواحي الأكاديمية، والقيام بإجراء التحليلات المالية اللازمة لتحديد وضع
الجامعة المالي، كما ويتم عرض نتائج الأعمال السابقة في تقرير سنوي يتم تقديمه
لمجلس الأمناء (م.د.18).

وتجدر الملاحظة هنا أنه لا علاقة مباشرة لهذه الدائرة مع رئيس الجامعة ونوابه،
وإنما تتبع لمجلس الرابطة/الأمناء مباشرة، وبالتالي فإن هناك محدودية في المعلومات
الرقابية التي تصل إلى الجامعة، إلا أنه يوجد في الجامعة وحدة توكيد الجودة والنوعية
والتي من مهامها خلق آليات التقييم والتبني على بعض القضايا والمشاكل الموجودة في
الجامعة، فهي تعتبر جهة استشارية وليست تنفيذية، هدفها تعزيز الشعور بالمسؤولية عن
الجودة عند العاملين في الجامعة في تنفيذ الأعمال الموكلة لهم.

كما يوجد في الجامعة وحدة التخطيط والتطوير التي لا زالت شاغرة حتى اليوم، وتعتبر من الجهات المسؤولة عن التخطيط الاستراتيجي وتحديد المعايير والأدوات التي يمكن من خلالها تقييم الاداء¹⁰⁵، ولكن مسؤولية هذه الدائرة ملقاة على عاتق شخص واحد في الجامعة، وهي مدمجة ضمن دائرة أخرى وهي العلاقات العامة، مما يولد ضعفا في عملية المتابعة والتقييم، ومعظم مهام التقييم ملقاة على عاتق النائب الأكاديمي في الجامعة بالإضافة إلى مهامه الأخرى¹⁰⁶، وهذا الوضع أوجد خلا انعكس على منهجية تقييم الاداء، فقد أكد أغلب من تمت مقابلتهم على عدم وجود منهجية واضحة لقياس أداء الكلية أو الجامعة، فالكلية جزء من الجامعة، وما يطبق على الكليات الأخرى يطبق على كلية المهن التطبيقية (م.د. 12 و 3 و 1 و 7 و 9 و 4 و 6 و 13 و 16).

وقد تم انتقاد آليات التقييم على مستوى الوطن، حيث أشار بعض من تمت مقابلتهم إلى قصور كبير في منهجيات قياس الأداء، ليس فقط على مستوى الكلية والجامعة بل على مستوى الوطن ككل، فعلى سبيل المثال يتم تحديد الرواتب بناء على المؤهل العلمي فقط وليس بناء على الأداء، فخريج الدبلوم راتبه أقل من خريج البكالوريوس حتى لو كان أداء الأول أفضل (م د 6، م د 2)، وهذه المشكلة لا تقتصر على الكلية أو الجامعة بل تتجاوزهما، لكن بعض من تمت مقابلتهم أكد على وجود أدوات قياس تساعد في تحديد الإشكاليات التي تواجه الإدارة:

“أدوات القياس الموجودة في الجامعة كلها حسب

اعتقادي أدوات قياس كافية سواء على المستوى

¹⁰⁵ Kuhail, Hisham and others Previous Reference.

¹⁰⁶ Kuhail, Hisham, and others, Previous Reference.

الإداري أم المستوى الأكاديمي . المستوى الأكاديمي
يبدأ من الطالب والمدرس ورئيس الدائرة وعميد الكلية ،
هناك أدوات قياس موجودة وهي فاعلة وركز عليها،
فهي آتية من التزامنا بمعايير الجودة والنوعية ، وعندنا
وحدة الجودة هذه أيضا تتعامل مع كلية المهن والكليات
الأخرى باهتمام ، حيث يوجد ممثل لكلية المهن في
وحدة الجودة والنوعية وممثل لكلية المهن موجود في
عمادة البحث العلمي أو في مجلس البحث العلمي،
يعني أدوات القياس فاعلة رغم أنها غير كافية "
(م.د.د.12).

ومنهم من اعتبر أن إمكانية تقييم أداء الجامعة ككل يعتمد على توفر عنصرين
رئيسيين أولهما: إعادة تقييم الخطة الاستراتيجية في الجامعة، ووضع مقاييس وأبعاد
محددة للأداء من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء المؤسسي، (م د17)
وهذا التوجه موجود عند إدارة الجامعة، ومن المفترض أن يكون هناك دليل للتقييم وتدريب
المقيمين على تلك الإجراءات، ولكن هذا الدليل غير موجود حتى الآن.

والطريقة الثانية أن تقوم وزارة التربية والتعليم العالي بوضع معايير لمؤسسات
التعليم العالي، وتقوم بتقييمها بناء على ذلك، ولكن من الملاحظ أن الوزارة تولى
الجامعات اهتماما أكبر من الكليات المتوسطة.

6.3.1.2. أبعاد قياس الأداء:

أبدى من تمت مقابلتهم اهتماما كبيرا في عدد الطلبة المقبلين على الالتحاق بالكلية، ورضا طلبة الكلية كأبعاد لتقييم أداء الكلية (م.د. 1 و 3 و 7 و 13)، أيضا فقد تم ذكر امتلاك الخريجين للمهارات والقدرات، ومدى رضا المشغلين عن أدائهم كأحد أهم الأبعاد (م.د. 5 و 1 و 7 و 3 و 4 و 12، م.ج. 1/1 و 2/1)، كما تم ذكر أبعاد أخرى مثل العلاقة مع المجتمع، والأنشطة التي تنفذها الكلية بالتعاون مع جهات متعددة من المجتمع، وأداء الكادر التدريسي وآليات تطويره (م.د. 1 و 7 و 9 و 12، م.ج. 1/1)، ونسب التوظيف في صفوف الخريجين (م.د. 13 و 15)، بالإضافة إلى النموذج الإداري المستخدم، والبيئة التعليمية التعليمية وغيرها، مع التأكيد على أن هذه الأبعاد التي تحدث عنها أفراد العينة تعبر عن وجهة نظرهم فقط، وأنها لا تشكل نظاما أو أبعادا متفق عليها لتقييم الاداء، وذلك نتيجة عدم وضوح الخطة الاستراتيجية، كما أن المقاييس والأبعاد التي ركزت عليها الخطة الاستراتيجية-وهي خاصة ببعض الجوانب في الخطة الاستراتيجية وليست مقاييس وأبعادا مكتملة- لا يوجد متابعة لتحقيقها والتركيز عليها. (م.د. 16 و 17).

وترى الباحثة أن محاولة الاستفادة من الأدوات الحديثة في تحديد أبعاد الأداء، ومن ثم مقاييس الاداء يمكن أن يعطي تصورا أكثر شمولية من التصور الموجود، فمثلا عند تطبيق أداة بطاقة الاداء المتوازن والتي قسمت الأبعاد إلى أربعة محاور أساسية لقياس الاداء وهي: المحور المالي، وجانب العملاء، ومراحل التشغيل الداخلي للنشاط،

والتعلم والنمو¹⁰⁷، يمكن ترجمتها بحيث تطبق على مؤسسات التعليم العالي؛ فجانبا العملاء يمكن من خلاله الوصول إلى الأهداف العامة التي تسعى مؤسسات التعليم العالي إلى تحقيقها، وهي المهارات التي يكتسبها الطلبة من خلال تعلمهم في الجامعة ويضمن بذلك الاستمرارية، والتوافق مع الثقافة المجتمعية، ويتطلب تحقيق هذا المحور الاهتمام بتطوير الكادر، ومساعدته على التطوير والإبداع، وذلك من خلال تنمية قدرات البحث والتطوير عندهم، وهذه المتطلبات مرتبطة ارتباطا مباشرا في محور العمليات الداخلية.

ويشمل محور العمليات الداخلية: البحث العلمي والتطوير، والعملية الإدارية من تسجيل وتحديد الإجراءات والعمليات المختلفة، كما تشمل خدمة المجتمع وشركات التعاون التي تتعاقد من خلالها الجامعة مع الجهات المختلفة في المجتمع، لأن البحث العلمي وخدمة المجتمع تعتبران الجسر الواصل بين الجامعة ومجتمعها إضافة إلى العملية الأكاديمية.

أما المحور المالي فيركز على مصادر تمويل مستقرة للجامعة، ومحور التعلم والنمو يعنى بتنمية القدرات البحثية والتدريسية عند الكادر، وإتاحة الفرصة أمامهم لتطبيق هذه المعارف التي يكتسبونها¹⁰⁸، هذا التصور جمع شتات العديد من الجوانب المهمة في عمل الوحدات الفرعية في الجامعة والكلية والأفراد في الكلية والجامعة بشكل عام.

¹⁰⁷ يوسف، محمد، "البعد الاستراتيجي لتقييم الاداء المتوازن"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة مصر، 2005، ص127.

108 Kettunen, Juha, Pervious Reference

6.3.2. نظام تقييم الأداء:

يتم التركيز في هذا الجزء على نظام تقييم الأداء في الكلية بالإضافة إلى الآليات المستخدمة لتوفير المعلومات حول تقدم العمل في الدوائر المختلفة، والأفراد، والكلية ككل، والتي من خلالها يتم إعطاء التقديرات المناسبة للجزئيات المختلفة في نظام التقييم، وتعتبر هذه الآليات مكونا أساسيا من مكونات نظام التقييم .

6.3.2.1. أدوات نظام تقييم الأداء المستخدمة في الكلية:

تعددت الأدوات المستخدمة في تقييم الأداء في الجامعة، فأدوات قياس الاداء المالي تم وصفها في محور التخطيط لان المسئول عنها دائرة الرقابة المالية والإدارية. ومنها في جانب العملاء وهم الطلبة والخريجون بالنسبة للجامعة والكلية، فقد قامت وحدة توكيد الجودة والنوعية بتطوير استبانته لقياس رضى الطلبة(م.د.5، م.ج.2)، تركز محاورها على البيئة التعليمية التعليمية المتوفرة في الجامعة والكلية؛ حيث تقوم الوحدة بتحليل نتائج هذه الإستبانة وعرضها مع التوصيات على الإدارة العليا في الجامعة، ومجلس الأمناء لتطوير تلك الخدمات المقدمة للطلبة.

كما قامت عمادة شؤون الطلبة بتطوير نموذج للتعامل مع شكاوى الطلبة، يقوم الطالب بعرض مشكلته من خلال هذا النموذج وخصوصا المشاكل المتعلقة بالنواحي الأكاديمية للطلبة، لكن لا يوجد نظام محدد وواضح للطلبة، ولا للإدارة للتعامل مع هذه النماذج فأحيانا يتوجه الطالب بهذا النموذج لشؤون الطلبة، وأحيانا يتوجه إلى عميد الكلية، أو رئيس الدائرة، أو حتى مسجلة الكلية، كما أنه لا يوجد نظام واضح لآلية اتخاذ

القرار فيما يخص هذه القضايا، وفي أغلب الأحيان يتم التعامل مع هذه القضايا وفقا لوجهة نظر القائمين على اتخاذ القرار في الكلية، كما أن هذه النماذج مختلفة في الكليات الأخرى للجامعة، ولا يوجد توحيد أو تكاملية في التعامل مع مثل هذه القضايا(م.د.8 وم.ج.2/1و2).

أما بخصوص الخريجين فقد أكد أغلب من تمت مقابلتهم من إدارة الجامعة والكلية إلى غياب نظام واضح ومحدد للحصول على التغذية الراجعة من الخريجين، وسيتم مناقشة هذا البند في المحور التالي وهو محور العلاقة مع المجتمع لارتباطه بموضوعاته .

وبالحديث عن الأنظمة المعمول بها في الجامعة، يلاحظ أنها لا تحتوي على أنظمة تغذية راجعة من الأطراف ذات العلاقة بالجامعة وبالتالي بالكلية، فكل المعلومات التي يتم الحصول عليها والمتعلقة بتقييم الأطراف ذات العلاقة بالكلية من وزارة، وأصحاب عمل، ومجتمع محلي، وخريجين لأداء الكلية، تأتي من خلال العلاقات الشخصية لبعض الكوادر (م.د.4)، ومن اهتمامات شخصية في التعرف على معلومات حول تقييم الجهات الخارجية لأدائها، ويتم التقييم أيضا من خلال اللقاءات التي تتم أثناء ورش العمل أو الاجتماعات التي تعقدها الوزارة للكليات (م.د.3و7 و13)، والتي يتم من خلالها استطلاع الآراء حول أنشطة معينة أو نتائج بعض الدراسات (م.د.2):

لا يوجد نظام للتغذية الراجعة، ولكن كلها قائمة على

الملاحظة ونتائج بعض الدراسات التي تتم، يعني

ممکن أن تتم دراسة بهدف معين، ومن خلال هذه

الدراسة نستطيع أن نخرج بنتيجة معينة" (م.د.2).

وتتم الاستفادة من هذه الآراء والأفكار وخاصة تلك التي يتم الحصول عليها من المشغلين والخريجين، في قولبة بعض المساقات من أجل استفادة أكبر للطلبة، ولكن هذه التعديلات تبقى ضمن حدود ضيقة، لأن الكلية مقيدة بخطط الوزارة، وامتحان الشامل، مع ملاحظة أن هذه التعديلات تعتبر تعديلات مجتزأة كونها تعبر عن وجهة نظر فئة محدودة قد لا تكون ممثلة للأطراف ذات العلاقة بشكل كامل، مع أهمية التأكيد على أن مجلس الجامعة قرر بناء نظام للتغذية الراجعة من الأطراف ذات العلاقة (م.د.16).

أما فيما يخص أدوات تقييم الأفراد فتقوم وحدة الجودة والنوعية بتطوير استبانته لقياس الرضا الوظيفي للعاملين، وتحليل نتائج هذه الإستبانة ومناقشتها مع الإدارة العليا، ورفع التوصيات المتعلقة بهذا الشأن (م.د.5 و12)، إلا أن أغلب من تمت مقابلتهم من داخل الكلية أكدوا عدم وجود نتائج ملموسة على أرض الواقع لهذه الأدوات، ولا يتم الاهتمام بنتائجها من قبل الإدارة:

"سمعنا بقياس رضا العاملين منذ سنة أو سنتين ونتمنى

أن يكون هناك تفاعلاً أكبر في هذا الجانب" (م)

ج.1/2).

ناقشنا بعض القضايا من خلال وحدة الجودة واعترفنا

بإشكاليات موجودة متعلقة بالمدرسين والأشخاص

الموجودين في ميدان العمل الأكاديمي، هناك حلول تم

تنفيذها، ويوجد أمور قد يكون من الصعب على

الجامعة تنفيذها، ولا زالت موجودة حتى الآن" (م.د.د. 12)

كما قامت وحدة توكيد الجودة والنوعية بتطوير استبانة التغذية الراجعة من الطلبة في منتصف كل فصل دراسي، حيث يقوم المدرس بتوزيعها وتحليلها والاستفادة من نتائجها في تحسين أدائه في النصف الآخر من الفصل من خلال ملاحظات الطلبة، كما يتم في نهاية الفصل توزيع استبانة تقييم المدرس من قبل الطلبة، وهذه الاستبانة تدخل ضمن مسؤوليات النائب الأكاديمي لرئيس الجامعة، وتمر هذه الاستبانة بعدة مراحل، فبعد تعبئتها من قبل الطلبة يقوم رئيس الدائرة بتحليلها واخذ نتائجها بعين الاعتبار في التقييم النهائي للمدرس، حيث تتكامل مع نظام التقييم الكلي للموظف، والذي يتناول عدة جوانب لتقييم أداء المدرس فينظر إلى تعامله مع الطلبة وتعامله مع زملائه ومشاركته في الفعاليات اللامنهجية واللجان ومراعاة معايير الجودة في عمله، والمشاركات العلمية ودوره في خدمة المجتمع، بالإضافة إلى الجوانب الأخلاقية مثل النزاهة والعدالة وغيرها.

وفي المرحلة الأولى يقوم الموظف بتعبئة النموذج الكترونياً من خلال موقع التقييم الالكتروني في نهاية العام الأكاديمي ويرفعه لرئيس الدائرة، ويقوم رئيس الدائرة بدوره بوضع تقييمه للأعمال التي ذكرها الموظف ثم يضع توصياته، ويتم رفعها للعميد الذي يقوم بدوره باعتمادها، ورفعها للنائب الأكاديمي ثم إلى رئيس الجامعة، وقد أكد أغلب من تمت مقابلتهم أن هذه العملية لا تتم وفق معايير محددة متفق عليها أو معدلات واضحة للأعمال المختلفة التي يقوم بها الموظف، أي يقوم كل رئيس دائرة بوضع

تقديرات لأداء الموظفين من وجهة نظره الشخصية وبناء على العلاقات الشخصية(م.د.5و7و16و17).

وقد أكد عدد ممن تمت مقابلتهم انه لا تتم عملية تدقيق لنتائج التقييم من قبل العميد أو النائب الأكاديمي ولذلك حدثت حالات عدم إنصاف لعدد من الموظفين، فقد كانت نتائج تقييمهم غير دقيقة وتم اكتشافها فيما بعد بطريق الصدفة(م.د.7)، فنتائج التقييم النهائي لا يتم الإعلان عنها للموظف، وتجدر الملاحظة هنا انه لا تتم عملية تدريب للمقيمين قبل خوضهم هذه التجربة، ولا يوجد دليل إرشادي لهذه العملية ، كما أنه لا يوجد وصف وظيفي واضح للوظائف المختلفة ليتم التقييم بناء عليه إلى يومنا هذا:

*الوصف الوظيفي غير جاهز حتى الآن، ولا نستطيع
تقييم الأفراد، ليس هناك وصف وظيفي دقيق معروف
لهم، لكن دائرة الموارد البشرية تعمل على إكمال هذه
المهمة" (م.د.17)*

كما أكد أيضا انه وبدءا من العام القادم سيتم اعتماد التقييم من أسفل إلى أعلى (Bottom-up Evaluation) بالإضافة إلى التقييم من أعلى إلى أسفل (Top -Down Evaluation).

تفتقر أنظمة الموارد البشرية الموجودة في الجامعة لنظام حوافز محدد للموظفين سواء مادي أم معنوي(م.د.11)، وقد أكد أغلب من تمت مقابلتهم أن المحفزات فقط معنوية في بعض الأحيان، حسب قدرة رئيس الدائرة على تحصيلها وتحتاج جهد ومطالبة كبيرة، إلا انه أشار بعض من تمت مقابلتهم إلى أنه يوجد جائزة للتحفيز الداخلي وهي عبارة عن مسابقة يتم من خلالها تقديم مقترحات بحثية، ويتم تقييم هذه الأبحاث المقدمة

بحيث تحصل الأبحاث على دعم مادي حسب نسب معينة يتم توزيعها على الأبحاث الفائزة بالمسابقة، وأكد عدد من الذين تمت مقابلتهم انه يوجد عدد من الموظفين في الكلية متميزين ومبدعين وساهموا في الكثير من الأفكار التطويرية المتميزة ولكن هذا الإبداع مقيد بالروتين (م.د.5).

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه راضي (2006) من ضعف في نظم التحفيز الموجودة في الكليات التقنية، وتعزو الباحثة هذا الضعف إلى وجود عجز في الموارد المالية المتاحة لهذه الكليات، وحجم المصروفات الجارية الكبير.

إن أي نظام تقييم للأداء يحتاج إلى أدوات لنقل المعلومات، وتحليلها وإدارتها، وهو ما سيتم مناقشته تالياً.

6.3.2.2. أدوات نقل المعلومات وتحليلها:

يعتبر نظام الاتصال ونظم المعلومات الإدارية جزءاً رئيساً من أجزاء نظام تقييم الاداء؛ لما يقدمه من إمكانية تبادل المعلومات بين الأطراف المختلفة والتي تمكن الإدارة من الإطلاع على أوضاع سير العمل، وتحديد الانجازات والإخفاقات التي تواجه الأفراد في تأدية مهامهم، كما أن نظم المعلومات الإدارية المعتمدة على التكنولوجيا أثبتت كفاءة في التعامل مع البيانات والمعلومات الواردة لها خصوصاً في عملية اتخاذ القرارات، وقد أكد اغلب من تمت مقابلتهم انه لا يوجد في الجامعة أنظمة معلومات إدارية إنما هي قواعد بيانات يتم من خلالها تسجيل تقدم العمل في بعض النواحي الأكاديمية والإدارية:

"ما هو موجود هو قواعد بيانات تعطيك جواب بدون
تحليل ، لكن الآن أرى بعض التحليلات، لا أريد أن
أقول أن وجود أنظمة المعلومات معدوم هو موجود
ولكن قليل" (م.د.6)

وتجدر الملاحظة انه لا توجد إجراءات محددة وواضحة أمام الموظفين في نقل
المعلومات، فدليل الإجراءات قيد الإنشاء حاليا من قبل وحدة توكيد الجودة
والنوعية (م.د.7)، إلا انه يوجد بعض التقارير الإحصائية التي يتم إعدادها حسب الطلب
في المواقع الحرجة فقط:

التقارير الإحصائية موجودة لكن ليس كنظام، وتكون
في الأزمات فقط" (م.د.2)

وأشار أحد المقابلين إلى صعوبة الحصول على مثل هذه التقارير، حيث يتم طلب
البيانات الخام في حالات معينة مثل أعداد الطلبة الجدد وغيرها، والعمل على إعداد هذه
التقارير كل حسب موقعه، حتى تساعده في عملية اتخاذ القرارات المطلوبة منه، ولا يوجد
جهات محددة تعمل على تزويد الإدارة بتلك الإحصائيات (م.د.3):

" لا يوجد تقنية ومتابعة ومناقشة لهذه الإحصائيات
بحيث تنعكس على القرارات، ولكن إن حدث فليس
شرطا أن تنفيذ تنفيذ الاستراتيجية" (م.د.16).

إن هذه النتائج تتفق مع ما توصلت إليه راضي(2006) من ضعف نظم الاتصال ونظم المعلومات المستخدمة في الكليات التقنية، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى النظم المركزية في إدارة هذه الكليات، وضعف المشاركة في التخطيط الاستراتيجي.

تعمل أنظمة الرقابة في الكثير من المؤسسات على إيجاد آلية محددة لضمان توزيع أفضل للموارد، سواء كانت مالية أم تقنية أم بشرية، وتحاول إدارة الجامعة التأكد من جدوى هذا التوزيع من خلال عقد اجتماعات دورية لمجلس الجامعة من أجل مناقشة التوزيع الفعال للموارد بكافة أنواعها، وهذا ما أكد عليه من تمت مقابلتهم من الإدارة العليا في الجامعة (م.د.د. 12 و 14 و 15 و 16 و 17).

إلا أن هذا الوضع ليس واضحاً بالنسبة للكلية فقد أكد معظم من تمت مقابلتهم من داخل الكلية؛ أنه لا يتم طلب أي من التجهيزات التقنية أو الموارد البشرية أو المالية إلا بناء على احتياجات يتم توضيحها من خلال الموازنة المعدة من قبل إدارة الكلية، وما يأتي يستخدم بناء على الأغراض التي تم توضيحها في الموازنة، وبما أن الموارد التي تأتي للكلية مجتزأة فلا يمكن الحديث عن توزيع فعال في ظل النقص في الموارد الذي تعاني منه الكلية:

"بصراحة يوجد شفافية في الكلية، والذي يعبر عنه في الميزانية، إذا تم الحصول عليه يتم توزيعه كما وضع في الميزانية، ولكن القضية هي مدى اجتهاد كل رئيس دائرة في تقديره للموارد التي يحتاجها، وبطلبها للخطة التطويرية في المستقبل، إذا صار هناك تقليص على

هذه الميزانية تنقلص بنفس النسبة التي طلبت بها"

(م.د.6).

وقد عزي أحد المقابلين سبب هذا النقص إلى أسباب ثلاثة رئيسة وهي(م.د.16):

1. مدى قدرة عميد الكلية على التأثير: حيث يلعب عميد الكلية دورا مهما

في هذا المجال من خلال قدرته على التأثير على متخذي القرار على

مستوى الجامعة، ومجلس الأمناء، وإقناعهم بضرورة توفير الموارد

المطلوبة.

2. استحواذ كلية الهندسة على اهتمام إدارة الجامعة، مع أن عدد الطلبة

والدخل الذي يتأتي من خلال كلية المهن أعلى بكثير من ذلك الدخل

الذي يتأتي من خلال كلية الهندسة.

3. معظم برامج التمويل التي تأتي عن طريق التعليم العالي تستهدف برامج

البكالوريوس.

مما سبق يتضح لنا أن نظام التقييم المستخدم في الجامعة ككل، وكلية المهن

بشكل خاص لا يعتمد على منهجية محددة، أو أدوات وأبعاد واضحة، ولا يحتوي على

أنظمة محددة للحصول على التغذية الراجعة من الأطراف ذات العلاقة، كما أن هناك

نواة نظام اتصالات يحتوي على أنظمة معلومات تنفيذية تساهم في نقل البيانات، ولكن

لا يتم الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات.

خلاصة القول هناك نواة لنظام تقييم أداء لبعض الأجزاء في الكلية مثل تقييم

الموظفين، ولكنه غير شامل لجميع أبعاد قياس الاداء التي حددتها الأدوات الحديثة في

قياس الاداء مثل بطاقة الاداء المتوازن، كما أن الضعف في عملية التخطيط الاستراتيجي نتيجة عدم احتوائها على معايير محددة قابلة للقياس انعكس على أنظمة التقييم المستخدمة في الجامعة، فلا توجد معايير أو مقاييس يتم وضع التقييمات في النماذج المستخدمة بناء عليها، كما أن هناك ضعفا في أنظمة نقل المعلومات-نظام الاتصال- داخل الجامعة، واللازم لتوفير المعلومات الخاصة بنظام التقييم والمتابعة.

6.4 علاقة الكلية مع المجتمع:

إن الشراكة الحقيقية التي تنشأ بين المؤسسات المختلفة، بما تحمله من معاني الالتزام والمسؤولية المشتركة، والتشارك في الموارد واتخاذ القرارات، وغيرها من المعاني لهي المحرك الأساس لعملية التنمية الاقتصادية، فالأنشطة الاقتصادية الفاعلة لا يقوم بها أفراد وإنما تقودها المؤسسات التي تمتلك علاقات قوية مع المجتمع¹⁰⁹، وهنا لا بد من الإشارة إلى أنه لا يمكن لقطار التنمية أن يسير إلا من خلال تنمية الموارد البشرية التي يجب أن تمتلك المهارة والمعرفة والقدرة على قيادة هذه العلاقات من أجل تحقيق أهداف مجتمعية، تؤدي إلى تقدم ورفاهية المجتمع.

في علاقة الكلية بالمجتمع سيتم في هذا المحور مناقشة أربع قضايا رئيسية، وهي: منهجية متابعة الخريجين، والاستجابة لاحتياجات السوق، ونشر الوعي وجعل التعليم والتدريب المستمر متاحا للجميع، بالإضافة إلى علاقات التفاهم والشراكة والتدريب الميداني للطلبة، ونوافذ أخرى تطل من خلالها الكلية على المجتمع.

¹⁰⁹ Al-Hamouri, Asma', pervious references

6.4.1 منهجية متابعة الخريجين:

يعتبر الخريجون النافذة الأولى لمؤسسات التعليم العالي للمجتمع من خلال ما اكتسبوه من مهارات وقدرات منافسة تتلاءم مع احتياجات سوق العمل، وتعتبر معدلات التوظيف من بين خريجي كلية معينة من مؤشرات قوة الكلية وثقة المجتمع بها، فالخريجون هم وسيلة إقناع المجتمع بقدرات المؤسسة التعليمية وأهميتها، وبناء أول جسور الثقة المتبادلة بين الكلية والمجتمع:

*"الكلية تساهم في خدمة المجتمع بشكل كبير خاصة
من خلال الخريجين المتميزين في سوق العمل"*
(م.د.7)

وقد قامت جامعة بوليتكنك فلسطين بإنشاء وحدة متابعة الخريجين من خلال عمادة شؤون الطلبة، لمتابعة أمور متعلقة بالخريجين بعد خروجهم إلى سوق العمل، وفي إشارة إلى مهام هذه الوحدة:

*"ما يهمنا ويهم طلابنا هو الوصول إليهم، ومعرفة
أوضاعهم بعد التخرج، من خلال دراسة حالة
الخريجين: هل حصل على عمل أم لا؟، بالإضافة
إلى الصعوبات التي واجهها بعد التخرج حول انخراطه
في العمل، والدورات التدريبية التي احتاجها حتى
يتمكن من الانخراط في العمل، فنحاول توفير فرص
عمل لمن لم يحصل على فرصة أيضا نحاول توفير*

فرص تدريب ما بعد التخرج لتوسيع آفاق الخريجين،
كما نحاول الحصول على تغذية راجعة عن البرامج
الأكاديمية المطروحة ومحاولة التعديل وفق ما
يتناسب مع متطلبات السوق" (م.د.20)

كما أشار (م.د.20) إلى علاقات التشبيك التي يقومون بها مع باقي جامعات
الضفة الغربية من أجل تصميم استبانة موحدة لجمع المعلومات عن أوضاع الخريجين
في سوق العمل للاستفادة منها في التعديل على التخصصات الموجودة أو التخصصات
الجديدة التي يراد فتحها.

تم تأسيس وحدة متابعة الخريجين في العام 2009، أي بعد ثلاثين عاماً من
أنشاء الكلية مما يعني تأخراً في تشكيل مثل هذه الهيئة، ومنذ ذلك التاريخ تم تعيين
موظف واحد للعمل على انجاز المهام المطلوبة منها.

تم العمل كمرحلة أولى في هذه الوحدة على إنشاء قاعدة بيانات للخريجين، مبتدئاً
بتجميع البيانات بشكل عشوائي من الخريجين والكليات، إلا أن الكثير من هذه البيانات
كانت غير صالحة مما أعاق من تقدمها، تم بعدها تطوير الآلية المعمول بها حيث
أصبح من إجراءات التخرج واستلام الشهادة أن يقوم الطالب بتعبئة استمارة إلكترونية
حول بياناته الشخصية بعد التخرج؛ من أجل ضمان الحصول على بيانات محدثة لكافة
الخريجين.

كما قامت هذه الوحدة بتقديم خدمات التدريب على المهارات الحياتية والاتصال والتواصل وغيرها من المهارات المكملة للخريجين، وخلال العامين السابقين استفاد من التدريب حوالي ألفا خريج من مختلف التخصصات في الجامعة.

لم يكن هناك اهتمام بطلبة الدبلوم في برامج التدريب أو حتى فرص التوظيف وذلك لكون طلبة الدبلوم يتدربون على هذه المهارات أثناء دراستهم أكثر من باقي الكليات الأخرى النظرية (م.د.20)، ولكن أشار عدد من كادر الكلية أن هؤلاء الخريجين يحتاجون إلى إعداد لمدة لا تقل عن ستة شهور بعد التخرج في مواقع العمل وتحت إشراف الكلية، وليس فقط التدريب على المهارات الحياتية، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة الحموري (2011)، فقد أكدت عدم وجود متابعة للخريجين من طلبة كلية المهن التطبيقية، لكن بعد تلك الفترة بدأ اهتمام الوحدة بخريجي كلية المهن؛ عندما بدأ عدد من المشغلين بطلب موظفين من تخصصات مختلفة من الكلية، وبدأت مؤسسات التدريب أيضا تقدم برامج تدريبية خاصة بخريجي الدبلوم:

"أكبر نسبة وظائف تردنا هي لطلب خريجين في

التخصصات التالية : دبلوم أتمتة صناعة والميكانيكا

والإدارة وأتمتة المكاتب" (م.د.20)

وقد أكد حديثه عدد ممن تمت مقابلتهم من داخل الكلية، وهو ميول شريحة من المشغلين في سوق العمل المحلي لتوظيف حاملي شهادة الدبلوم أكثر من حاملي شهادة البكالوريوس، ومن خلال متابعة الباحثة لعدد من الطلبة والخريجين، وتواصلها مع عدد

من المشغلين في قطاعات مختلفة لمعرفة أسباب تفضيل بعض المشغلين توظيف حملة شهادة الدبلوم عن غيرهم، تم رصد مجموعة من الأسباب:

- تدني أجور حملة شهادة الدبلوم مقارنة مع حملة شهادة البكالوريوس.
- طول فترة الدوام التي يقضيها الموظفون حاملو هذا المستوى من الشهادات في مكان العمل.
- تحملهم لأعباء عمل شاقة أكثر من حملة المؤهلات الأخرى.
- استقرارهم في الوظائف أعلى من حملة المؤهلات الأخرى.
- إتقانهم لبعض المهارات التفصيلية التي يتدربون عليها أثناء الدراسة، بينما يكون حملة المؤهلات الأخرى قد مروا عليها نظرياً دون التدريب على إجراءات عملها.
- كما أن بعض المشغلين يفضل من لم تكتمل مهاراته، حتى يتدرب العامل على طريقة العمل التي تتطلبها طبيعة العمل ومراعاة الخصوصية التي يحتاجها.
- كما أن خريج الكلية قوي في الكثير من التخصصات فعلى سبيل المثال خريجو تخصص التكييف والتبريد، وخريجو تخصص المحاسبة المحوسبة وخريجو الكهرباء يعدون من أقوى الخريجين :

"هؤلاء الخريجون أقوياء، ويُطلبوا أحياناً لوظائف في

دول الخليج" (م.د.د.6).

وقد أكد عدد ممن تمت مقبلتهم (م.د.د.16 و17) إلى أن وحدة متابعة الخريجين لا زالت في طور الإنشاء، وما زالت تعاني من العديد من المحددات في عملها وهي كالاتي:-

- البيانات التي يتم جمعها لا تعبر إلا عن حجم صغير من بيانات الخريجين.
 - نقص الكادر العامل فحجم العمل المطلوب من هذه الوحدة كبير، ولا يمكن القيام بكل الأعمال المطلوبة منها، فهي تعتمد على موظف واحد فقط.
 - ضعف الإمكانيات المادية، فحتى اليوم كل برامج التدريب التي تقدمها للخريجين لا تتصف بالاستدامة؛ فهي محكومة بما يتاح من تمويل من المانحين، فعلى سبيل المثال يتم العمل في العام 2012 على مشروع إنشاء مركز التوظيف والأعمال الريادية، بتمويل من الوكالة الأمريكية (USAID)، والذي يقضي بتدريب 250 خريج وخريجة في كافة التخصصات، والمستويات الأكاديمية أي يشمل خريجي كلية المهن التطبيقية، وتلجا الكلية لمثل هذه المشاريع لتقديم خدمات مجانية لخريجها.
 - آليات التواصل مع الخريجين لا زالت ضعيفة ولا يتم التواصل مع هؤلاء الخريجين إلا في حالات محدودة ولأسباب لا تخرج عن كونها إخبار الخريجين عن فرصة هنا أو هناك للعمل.
- حتى الآن لم يتم العمل في هذه الوحدة على بناء نظام اتصال مع الكليات لتزويدهم بالمعلومات اللازمة فيما يتعلق بالتعديل على الخطط والبرامج.
- كما أنه لا يوجد نظام محدد لمتابعة خريجي الكلية والحصول على التغذية العكسية منهم إلا من خلال العلاقات الشخصية مع سوق العمل، وبعض الطرق الأخرى مثل: ورشات العمل التي تعقد بين الفينة والأخرى مع بعض المشغلين، أو من خلال العلاقات الشخصية والاجتماعية مع بعض الخريجين.

ويرى البعض أن الخريجين يعانون من صعوبات في انخراطهم في سوق العمل دون أن تتم متابعتهم من أي جهة في الجامعة، وكان لهذا الأمر تأثيراً سلبياً ساهم في إضعاف مستوى الصناعة المحلية (م.خ.7)، وقال (م.خ.9) في معرض إجابته عن مدى أهمية خريجي الكلية للصناعة:

" العامل الفني الناجح في عمله له اثر مباشر على تخفيض سعر التكلفة للوحدة الإنتاجية، فإذا كان عنده خبرة ومتمكن ويمتلك مهارات يكون مميزاً، وهؤلاء يكونون سبب في نجاح الشركة، الشركة تحتاج بشكل أساسي إلى العنصر الإنساني في العملية الإنتاجية ويجب أن يكون متميزاً، في الخبرة العملية والعلمية، طلبة الدبلوم جاهزون للأمور البسيطة ويساعدون في العمل الروتيني، لكن لا نعتمد عليهم في العمل المعقد. الدبلوم غير كافي لإدارة الأمور المتقدمة، هو مفيد للعمل الروتيني العادي فقط".

6.4.2 الاستجابة لاحتياجات السوق:

إن من أهم المرتكزات التي دعت إليها الاستراتيجية الوطنية مراعاة الطلب في سوق العمل عند تقديم خدمات التعليم والتدريب المهني والتقني، وقد أشار عدد ممن تمت مقابلتهم إلى الاعتماد الكبير في الكلية على دراسات حقيقية لكافة التخصصات التي يتم

فتحتها، حيث يتم تحسس الحاجة الفعلية في سوق العمل لها، بالإضافة إلى المهارات التفصيلية المطلوبة في هذه المهنة، إلا أنه:

"لا يوجد نظام مستمر لتحسس حاجات السوق

المتجددة" (م.د.6)

لا يوجد وحدة مختصة لعمل هذه الدراسات بشكل مستمر، رغم الحاجة الماسة لها، ليس فقط من أجل فتح تخصصات جديدة، ولكن من أجل تحديد السياسات المستخدمة مع التخصصات المعتمدة فعليا في الكلية، مثل تحديد الأعداد المطلوبة في التخصصات المختلفة في الكلية، والاستمرار في التخصص أم إغلاقه أم تجميده لفترة، وتوجيه الطلبة للالتحاق بتخصص معين ... الخ من السياسات المتعلقة بالتعامل مع هذه التخصصات (م.د.9).

ولتعزيز صلة الجامعة بالقطاعات الصناعية وتلبية احتياجاتهم قامت الإدارة بالعمل على إنشاء مركز التكامل مع الصناعة في العام 2007 كأحد مشاريع صندوق تطوير الجودة (QIF) نتيجة احتياج حقيقي لضرورة متابعة ما يجري في سوق العمل في المجالات الهندسية بالذات، والاستفادة من إمكانيات سوق العمل وتقديم خدمات استشارية لهذا السوق من خلال طاقم المهندسين المتوفر في الكلية، ويعتبر المركز جسر العبور بين الكلية والصناعة

"استطعنا مد الجسر واستقطاب اهتمام الصناعة

وإيجاد قصص نجاح معينة لكن لم نتحول إلى

ظاهرة" (م.د.19)

إلا أن ثقافة امتداد أصحاب الصناعة للجامعة، ومعرفة ما يمكن أن توفره الجامعة لهم ما زالت ضعيفة، بالإضافة إلى أن الخبرات السابقة المتوفرة في الجامعة غير كافية، وبالتالي الثقة والقناعة غير كافية أيضا (م.د.19)، ويكمن الحل على حد قوله بالوعي وتعزيز التجارب العملية للكادر؛ لتعزيز الثقة من أجل توليد القناعة بالدور التكاملي بين الجامعات والصناعة.

يهدف مركز التكامل مع الصناعة لتحقيق عدة أهداف وهي كما ذكرها (م.د.19):

- دعم مشاريع تخرج تطبيقية للطلبة ماليا خصوصا في مجال الهندسة، والميكاترونكس والأتمتة الصناعية، فقد تم تمويل بعض المشاريع بمبلغ 1000-2000 دولار لشراء معدات، كما تم توجيه بعض مشاريع التخرج نحو احتياجات الصناعة، مثل بناء ذراع آلي لشركة صناعة أنابيب بلاستيكية.
- التدريب المحلي والخارجي لمهندسين ومدرسين من الجامعة ومهندسين من الصناعة لتعزيز مهاراتهم وتطويرها.
- تحسين الجودة من خلال دراسات مسحية لاحتياجات السوق وتطوير الخطط الهندسية وعقد ورش عمل مشتركة.

لم يتح للطلبة الاستفادة من هذه المبادرة في السعي وراء تحقيق التكامل مع الصناعة، إلا بعد اعتماد إدارة الجامعة قراراً يقضي بالاستمرارية في المشروع وذلك في العام الأكاديمي 2011-2012، حيث بدأ هذا المركز في العمل مع كلية المهن من خلال تمويل بعض ورش العمل وبعض مشاريع التدريب، ولكن التجربة مع كلية المهن

حديثاً ولا يمكن تقييمها كما أكد (م.د.19)، ولا يوجد لكلية المهن من يقوم بهذا الدور الذي تحتاجه في تقوية تواصلها مع المجتمع، غير هذا المركز، فهي بحاجة إلى تشبيك مع القطاعات الاقتصادية المختلفة، أكثر من حاجتها لتمويل بعض ورش العمل.

كما أن عدداً من ممثلي القطاعات الاقتصادية ممن تمت مقابلتهم لم يعر هذا المشروع اهتماماً، واعتبر أن إقامة مثل هذا المشروع جاءت من أجل تحسين صورة الجامعة:

" هذا مشروع تم العمل عليه حتى يعطي سمعة ولكنه غير مفعّل على أرض الواقع، كلها لجان يبنثق عنها لجان دون انجاز فعلي، أريد أن أسأل هل هذا المركز اجتمع مع أهل الصناعة وعمل على توفير ما طلبته؟! نحن جلسنا مع الكثير من المسؤولين في الجامعة وتناقشنا معهم حول احتياجات الصناعة، وكان هناك الكثير من الاقتراحات، لكن لم نجد تغييراً على أرض الواقع إما لأنهم لا يملكون القرار، أو أنهم لا يملكون النية الجادة في الشراكة، نحن لم نجد في الجامعة جهة مسؤولة عن متابعة احتياجات السوق، وتطوير المناهج بناء عليها" (م.خ.7)

وهذه النتيجة تتوافق مع ما توصل إليه جوبليس (2011) من انه لا شراكة حقيقية قائمة بين الطرفين، وأن هناك ضرورة ملحة إلى المواءمة بين ما يتم تقديمه، في مؤسسات التعليم وما هو مطلوب فعلاً، وينسجم مع حاجات سوق العمل.

6.4.3 نشر الوعي وجعل التعليم والتدريب المهني والتقني متاحا

للجميع:

لا يوجد في كلية المهن التطبيقية ما يعزز تواصلها مع المجتمع وفئاته المتعددة في خصائصها واحتياجاتها، وهذا ما أكد عليه اغلب من تمت مقابلتهم في المقابلات الداخلية، فلم يتم عمل أي أنشطة هدفها تعزيز الوعي بأهمية التعليم والتدريب المهني والتقني، أو العمل على نشر ثقافة التعلم مدى الحياة، حتى ولو على صعيد الطلبة في الكلية، أو حتى تقديم برامج تدريبية تتناسب وفئات المجتمع المختلفة، مثل الفئات المهمشة من ذوي الاحتياجات الخاصة، أو النساء في المناطق النائية، وقد أشار عدد ممن تمت مقابلتهم من إدارة الكلية وإدارة الجامعة إلى أن هذه المهمة هي من مهام دائرة التعليم المستمر التابعة للجامعة (م.د.2 و13).

قامت دائرة التعليم المستمر بإعداد برامج تدريبية لذوي الدخل المحدود في المناطق النائية، كما تم أيضا الاعتماد على دراسات لاحتياجات السوق، وإعداد برامج تدريبية لسد تلك الاحتياجات.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الكادر العامل في هذه الدائرة، يقتصر على الطاقم الإداري الذي يعمل على تصميم وتحديد آليات العمل، ولكن من يقوم بالعمل الفعلي على تطوير هذه البرامج هم كوادر من الكليات الموجودة في الجامعة، ومن بينهم كادر كلية المهن التطبيقية، كما أن المتدربين في البرامج المختلفة يتم تدريبهم في مباني الكلية، وتحت إشراف المدرسين في الكلية كل حسب تخصصه، وفي بعض الأحيان يتم دمجهم في بعض المساقات مع طلبة الكلية.

إن التعليم المستمر يساعد الجامعات على توسيع نطاق خدماتها وتقوية برامجها المقدمة بحيث تكون متعددة الأوجه وأكثر استجابة لمتطلبات السوق ، وبحيث يصبح التركيز أكبر على قدرة الجامعة على تقديم خدمات متناسبة مع التطور في السكان، وتنمية قدراتها على تقديم برامج مختلفة المستويات للمتدربين غير التقليديين¹¹⁰.

ولكن دائرة التعليم المستمر لا تقوم بهذا الجانب من عملها، ولا تقوم الكلية بإقامة مثل هذه البرامج المرنة (Credit-Based-Training) على مستوى الدبلوم على الأقل.

6.4.4 علاقات الشراكة والتفاهات والتدريب الميداني للطلبة ونوافذ

أخرى على المجتمع:

إن عملية التدريب الميداني للطلبة هي من أهم العمليات التي تعمل الكلية من خلالها على دمج الطلبة في واقع الحياة العملية، وأيضاً تعكس عمق الشراكة القائمة بين مؤسسات التعليم العالي والمؤسسات الاقتصادية بمختلف أنواعها فأغلب من تمت مقابلتهم سواء من داخل الجامعة أم خارجها أكدوا هذه الحقيقة.

وتتم عملية التدريب الميداني وفق آلية محددة في الكلية حيث يقوم مشرف التدريب الميداني بمساعدة الطلبة في عملية اختيار مؤسسة التدريب، ويقوم مشرف التدريب بالتواصل مع المؤسسات لتحديد المهارات المطلوب تدريب الطلبة عليها، ويتم تزويد الطالب بكتاب تسهيل مهمة من الكلية، ودفتر التدريب الميداني والذي يحتوي على صفحات محددة لكتابة تقرير يومي بالمهام التي تدرب عليها الطالب، يتم توقيعه من المشرف أسبوعياً، وفي نهاية الفصل يقوم الطالب بإعداد تقرير شامل عن كافة المهارات

¹¹⁰ PFDP National Roundtables on Higher Education in Palestine, Roundtable Seven ,Developing and Management of Continuing Education, March16-17 2012

التي تدرب عليها أثناء الفصل، ويقدم الطالب في نهاية الفصل امتحان نظري في المهارات التي اكتسبها من التدريب.

إن نجاح التدريب الميداني مرهون بعدة عوامل من بينها جدية الطالب ومصادقته وجدية مؤسسة التدريب ومصادقته، وبصورة عامة فإن التفاعل مع القطاع الخاص يكتنفه بعض الصعوبات كما أوضح بعض من تم مقابلتهم:

"من معوقات الشراكة الفاعلة مع القطاع الخاص هي أن القطاع الخاص غير ناضج نسبياً للشراكة، وفي الكثير من الأحيان غير مؤهل أيضاً لاحتواء شركات؛ لأن هذه الشركات تحتاج ليس فقط الوعي، بل أيضاً توفر الإمكانية لاستفادة الطرفين من بعضهم البعض. وأحد أنواع التعاون هي عملية التدريب الميداني للطلاب في مؤسسات القطاع الخاص، لكن للأسف بعض الشركات غير مؤهلة لإعطاء هذا التدريب، ويمكن عدد الشركات غير كافي لاستيعاب كمية المتدربين، فمعظم شركاتنا صغيرة ومتوسطة، وأيضاً غير مؤهلة لعمل التدريب داخلها" (م.د.13)

إلا أن عدداً من ممثلي القطاعات الاقتصادية رأى أن السبب في عدم اهتمامهم بالمتدربين أثناء عملية التدريب الميداني يرجع إلى عدم المتابعة من الكلية، وافتقار المتدربين للجدية والحرص على اكتساب المهارات من خلال التدريب:

"أنا اعتقد أنه لا يوجد أسرار في الصناعة لأنك تستطيع من خلال الإنترنت أن تصل إلى كافة الأمور التي تحتاجها، لكن الطالب يحاول إيجاد مبرر له حتى لا يستمر في التدريب، يجب أن يكون عند الطالب صبر على التعلم دون أن اضطر لترك عملي من أجل تدريبيه، يجب أن يكون الطالب فطناً ويتابع ما يجري حوله من إجراءات، ويستفيد منها ويستنتج بنفسه من خلال ما يجابهني كصاحب عمل من مشاكل، وكيفية تعاملتي معها، هذا هو المقصود بالتدريب العملي نتمنى أن تقوم الجامعة بمتابعة هؤلاء المتدربين، ومعرفة مدى تفاعلهم بالعمل، ولا يوجد مبررات لعدم التفاعل" (م.خ.7)

كما أكد أحد من تم مقابلتهم أن طبيعة التعامل مع المتدرب تعتمد على مدى قوة شخصيته، وثقته بنفسه، وتمكنه من المعرفة والمهارات التي حصل عليها، والمتابعة التي تقوم بها الجامعة لمتدريها أثناء فترة التدريب (م خ 9).

عملية التدريب الميداني ليست النافذة الوحيدة التي تطل من خلالها الكلية على المجتمع، فالكلية قامت بالعديد من الأنشطة التي تفتح آفاقاً أوسع للاستفادة المتبادلة بين الطرفين، فعلى سبيل المثال تقوم الكلية بعقد يوم توظيف للطلبة المقبلين على التخرج،

كما تقوم بتنظيم معارض لعرض مشاريع تخرج الطلبة، وانجازات الكلية من خلالها، بالإضافة إلى بعض ورش العمل واللقاءات التي تتم مع أصحاب الصناعة والوزارة.

قامت الكلية أيضا بتوقيع عدة مذكرات تفاهم مع عدة أطراف، فقد أشار عدد ممن تمت مقابلتهم إلى عدة مذكرات تفاهم تم توقيعها مع شركات لبرمجة التطبيقات المحاسبية، والتي تقضي بتدريب الكادر على آخر التحديثات التي تجري عليها، وتزويد الكلية بأخر الإصدارات الأصلية من اجل تدريب الطلبة عليها، وفتح باب التدريب لمتدربين من خارج الكلية للتدرب، وإعطاء رخص مزدوجة من الكلية وشركة البرمجة للعمل على هذه البرمجيات، وغيرها الكثير من الأمثلة (م.د.3 و8).

ولكن بعد البحث وجد أن الكثير من هذه التفاهمات معطلة إما لعدم موافقة إدارة الجامعة، أو مجلس الأمناء على بنود هذه الاتفاقيات، أو لضعف المتابعة الإدارية من الجامعة أو الكلية، وقد اعتبر عدد من المقابلين أن عدم تفاعل المجتمع مع الكلية ناتج عن عدم شعورهم بان الجامعة تهتم بهذه المؤسسات:

" روح التفاعل مع المجتمع غائبة، فأصحاب العمل

لا يشعرون باهتمام من قبلنا، لذلك العلاقات جافة

والمراسلات القائمة رسمية لتدريب الطلبة" (م.د.4)

فأغلب من تمت مقابلتهم -خصوصا من العينة الخارجية- أشار إلى أهمية مبادرة الكلية في بناء شراكات تستطيع من خلالها إقناع القطاعات الاقتصادية في المجتمع بأهمية دورها والاستفادة المتبادلة المتحققة منها:

"المسئولية ملقاة على عاتق الكلية بالتعريف بنفسها

وخريجها" (م.خ.8).

إن علاقة الكلية بالمجتمع المحيط بها مقيدة بسبب تابعيتها للبوليتكنك، وهي تحرم من القيام بالكثير من المبادرات لأنها من اختصاصات وحدات أخرى في الجامعة، ولكن في نفس الوقت لا يتاح لها الاستفادة من كافة خدمات هذه الوحدات في تقوية علاقاتها بالمجتمع نتيجة للنظرة الدونية التي تعاني منها الكلية، إلا أنها تحاول إنشاء علاقات، تفيد طلبتها وخريجها، من خلال التدريب الميداني، والمعارض وورش العمل المختلفة والتي يتم تنظيمها من فترة إلى أخرى.

الفصل السابع

الخلاصة والتوصيات

الفصل السابع: الخلاصة والتوصيات

7.1. الخلاصة:

تم التركيز من خلال هذه الدراسة على تحسين الاداء المؤسسي كجانب مهم في المؤسسات، وأيضاً على أهمية التخطيط الاستراتيجي كأداة يمكن أن توصلنا إلى تحسين الاداء المأمول، وتم تناول جميع متطلبات التخطيط الاستراتيجي بالدراسة والتحليل، بالإضافة إلى دراسة إمكانية استفادة الكلية من التخطيط الذي تمارسه الحكومة من خلال تكامل تخطيطها مع الاستراتيجية الوطنية للتعليم والتدريب المهني والتقني، ويمكن تلخيص ما تم التوصل إليه من خلال نتائج هذه الدراسة بما يأتي:

1. التوافق والتناغم ما بين الاستراتيجية الوطنية للتعليم والتدريب المهني والتقني،

وخطط وتوجهات ونشاطات كلية المهن التطبيقية دون المستوى المطلوب نظراً للمشاكل والعقبات التي تعترض تطبيق الاستراتيجية بصورة شمولية من جهة، وضعف التخطيط الاستراتيجي من جهة أخرى.

2. أثبت تحليل النتائج فرضية الدراسة؛ وهي أن تحول "البوليتكنك" من كلية

متوسطة إلى جامعة في العام 1999م كانت نقطة تغير مفصلية في مسيرة الكلية، وأدت إلى تغير أولويات قيادة المؤسسة وتراجع الكلية إلى مرتبة دولية مقارنة بالجامعة، وخلق أزمة هوية لها، تتعلق برسالتها التقنية، وقدرتها البحثية، وإمكاناتها المالية، ومدى تأثيرها على عملية صناعة القرار داخل

المؤسسة الأم، الأمر الذي أثر على عملية التخطيط الاستراتيجي، وعلى أداء الكلية بالمجمل، وبالتالي على انعكاس الاستراتيجية الوطنية للتعليم والتدريب المهني والتقني.

3. تعاني كلية المهن التطبيقية من ضعف التخطيط الاستراتيجي وغياب آلية له ، وكل ما هو موجود في الكلية هو عبارة عن خطط طوارئ. كما أن عدم مراعاة خصوصية الكلية عند الإعداد لخطة الجامعة الاستراتيجية من دلالات الضعف في التخطيط الاستراتيجي.

4. عملية التخطيط في الجامعة والكلية تعاني من ضعف ولا بد من إعادة هيكلة العمل، من اجل تعزيز وضع الخطط، والاهتمام بآليات الالتزام به، أما بالنسبة لخطة الجامعة الاستراتيجية فيمكن اعتبارها محاولة جيدة في الاتجاه الصحيح، مع أهمية الإشارة إلى الإشكاليات التالية في هذه الاستراتيجية:

- الخطة الاستراتيجية لجامعة بوليتكنك فلسطين لا تحتوي على سيناريوهات وبدائل للظروف المختلفة ومن المعروف أن البيئة التي نعيش فيها بيئة غير مستقرة وحاجتها للبدائل في التخطيط ماسة.

- الموازنات الموضحة في الخطة لا تعبر عن كل البنود للسنوات الخمس وبالتالي هي غير مكتملة وغير مدروسة جيدا، بدليل أن الجامعة اليوم تعاني من أزمة مالية حادة وتسير وفق خطة طوارئ مالية هدفها تأمين الرواتب آخر كل شهر وهذا بعد مرور ثلاثة سنوات منذ البدء بتنفيذ الخطة.

• الموازنات المقترحة لم توضع على أسس تراعي إمكانيات الجامعة المادية ولم تطرح البدائل المختلفة.

• الخطة الاستراتيجية لا تحتوي على مقاييس ومعايير واضحة ودقيقة يمكن استخدامها كمؤشرات على الأداء وبالتالي لا يمكن القيام بتقييم الكليات وفقاً لهذه الخطة .

• الخطة الاستراتيجية وضعت بعيداً عن المنفذين، ولم يتم توضيحها لهم فيما بعد لضمان الالتزام بتنفيذها من قبل جميع الجهات داخل الجامعة، في النهاية يمكن القول بأنها خطة طموحة ولكن غير متناسبة مع الإمكانيات ومع الزمن اللازم للتنفيذ.

5. ضعف نظام الاتصال والتنسيق بين دوائر الكلية المختلفة وبين الكلية والجامعة، وعدم مشاركة الكادر الإداري في الكلية بوضع الخطة الاستراتيجية للجامعة ومناقشتهم بها.

6. تعاني الكلية من ضعف آليات متابعة الخريجين، وضعف التواصل مع المجتمع، وإن ضعف تواصلها مع الخريجين والمشغلين والفئات الأخرى في المجتمع، وضعف آلية التدريب الميداني أيضاً لهو دليل على ضعف اتصال الكلية مع المجتمع.

7. لا يوجد نظام لتقييم أداء الكلية كما أن آليات التقييم الجزئية لأداء بعض الجوانب في الكلية تعتبر ضعيفة وغير مكتملة، فتقييم الكادر يتم دون وجود وصف وظيفي، ودون تحديد معايير لهذا التقييم، ودون تدريب المقيمين على آلية التقييم، ودون وجود دليل للإجراءات. كما أن انعدام وجود نظام للحوافز،

وتشجيع الإبداع، والبحث العلمي، وغيرها من الأمور قد حد من مبادرة الكادر في الكلية.

8. المركزية الشديدة وعدم قدرة الكلية على اتخاذ القرار، ومن مظاهره تعيين العميد من خارج الكلية، وعدم إشراك كادر الكلية باختيار رؤساء الدوائر أو العميد، كما أن مجلس الكلية غير مفعّل وأيضاً مجالس الدوائر وذلك نتيجة المركزية الشديدة في الإدارة.

9. تمتلك الكلية نقاط قوة حافظت على وجودها وتميزها بين الكثير من مؤسسات التعليم المهني والتقني الأخرى.

7.2. التوصيات:

أولاً: توصيات موجهة لإدارة الكلية وإدارة الجامعة ومجلس الأمناء:

1. تشكيل مجلس للتخطيط والتطوير لكلية المهن التطبيقية: حيث يتشكل المجلس من عميد الكلية، وعضو ممثل عن المؤسسات الاقتصادية، وعضو عن مجلس الأمناء، وعضو هيئة تدريس من الكلية، وعضو من مجلس الجامعة، على أن يراعى التنوع في الخلفيات العلمية والأكاديمية لأعضاء هذا المجلس، والتغيير على أعضائه كل ثلاث سنوات ويعطى الصلاحيات والإمكانات اللازمة لاتخاذ القرارات والالتزام بها ويتولى المهام الآتية:

✓ تقديم المشورة للكلية وكادرها في مختلف القضايا التي تقوم بها.

✓ رسم السياسات من أجل تفعيل مجلس الكلية ومجالس الدوائر والانتقال التدريجي إلى التشاركية في إدارة الكلية.

✓ ضمان نقل سلس للمعلومات بين الإداريين الذين يتعاقبون على المواقع الإدارية في الكلية.

✓ رسم السياسات والخطط الاستراتيجية للكلية.

✓ وضع نظام للإشراف وتقييم أداء الأفراد والدوائر المختلفة، وأداء الكلية بشكل عام ويمكن هنا استخدام بطاقة الأداء المتوازن لمراعاتها لجميع الجوانب التي تعنى بها مؤسسات التعليم العالي.

✓ وضع آليات لتشجيع اندماج الكادر في سوق العمل.

✓ العمل على فتح قنوات اتصال واضحة مع المجتمع وعقد لقاءات دورية مع ممثلين للقطاعات الاقتصادية المختلفة من أجل مد جسور التعاون والشراكة من خلال وحدة علاقات عامة تابعة للمجلس.

✓ فتح المجال أمام الكلية لامتلاك مشاريع إنتاجية مدرة للدخل وتستخدم لإمداد الصناعة بمواد تحتاجها، وتدريب للطلبة وتمويل أنشطة الكلية الأخرى، أو الدخول بعلاقات شراكة مع القطاع الخاص في مشاريع إنتاجية مدرة للدخل

✓ تشكيل وحدة الدراسات وتطوير المناهج، ومهامها عمل دراسات لاحتياجات السوق، وعمل برنامج سنوي للقاءات يتم عقدها بين أعضاء هيئة التدريس والمشغلين والخريجين من أجل تطوير التخصصات ومناهجها، والإطلاع على التطورات الحاصلة في السوق، ومشاكل الأعمال المختلفة، والعمل على حلها من خلال دراسات يقوم بها الكادر، أو من خلال مشاريع التخرج، ومناقشة نتائج هذه الدراسات معهم، والمتابعة مع الوزارة فيما يتعلق بهذه الأمور

وتشجيع أعضاء هيئة التدريس على العمل ضمن هذه الوحدة لنقل الخبرات التي اكتسبوها في تطوير المناهج كل حسب تخصصه.

2. ضرورة أن يكون عميد الكلية من نفس كادر الكلية.

3. التخفيف من المركزية، وإعطاء الكلية حرية أكاديمية ومالية وإدارية أكبر، وسد النقص في التجهيزات ومستلزمات البيئة التعليمية والتعلمية في الكلية.

4. ضرورة استقطاب كوادر تتمتع بقدرات وخبرات متخصصة، بالإضافة إلى القدرات الإدارية، وتشجيع متخصصين في مجالات مختلفة في سوق العمل على التدريب في الكلية.

5. ضرورة أن تبادر الكلية بعمل أنشطة للتوعية المجتمعية وتحسين نظرة المجتمع للتعليم المهني والتقني.

6. ضرورة تبني نظام للحوافز من أجل تشجيع الكادر على المبادرة والبحث العلمي.

7. بناء نظام استقطاب وإرشاد مهني لطلبة المدارس، يتضمن فتح مكاتب تابعة للكلية في المحافظات المختلفة للعمل على تسويق تخصصات الكلية، كما يمكن الاستفادة من طلبة التدريب الميداني في التسويق لبعض التخصصات، كما يجب استحداث وحدة للإرشاد المهني كجزء من عمادة شؤون الطلبة لتقديم خدمات الإرشاد المهني لطلبة المدارس من المقبلين على الصف العاشر وحتى بعد التوجيهي.

8. آلية مقترحة لتعميق الشراكة بين الكلية والقطاعات المختلفة في المجتمع:

✓ إقامة معرض مشترك دائم لعرض آخر ما توصلت له الصناعة ومشاريع التخرج في الكلية.

- ✓ الاستفادة من المعرض في نشر أخبار الكلية خلال عام منصرم.
- ✓ العمل مع أصحاب الأعمال في المجتمع على تحديد المشاكل الفعلية التي تواجههم وحلها من خلال مشاريع تخرج الطلبة والعمل على تسويقها من خلال المعرض لصالح الكلية والخريج.
- ✓ عقد لقاءات مع أهالي الطلبة لإطلاعهم على أوضاع أبنائهم وعمل الكلية واحتياجات التطوير ويفضل أن يكون المسئول عن هذا الجانب عمادة شؤون الطلبة.

9. آلية مقترحة لتطوير التدريب الميداني:

- ✓ أن يكون مشرفي التدريب الميداني من المتخصصين في ميدان تخصص الطلبة الذين يشرف عليهم.
- ✓ أن لا يزيد عدد الطلبة المتدربين عن 8 متدربين للمشرف الواحد للساعة المعتمدة.
- ✓ أن يكون من ضمن دوام المشرف الأكاديمي يوم دوام في الأسبوع مع المتدربين في مؤسسة التدريب لمتابعة جدية المتدرب، والمؤسسة ومتابعة التطور الحاصل في المؤسسات الاقتصادية.
- ✓ تشجيع التدريب الميداني خارج الوطن في مؤسسات وشركات عربية أو أجنبية، من أجل إطلاع الكادر والمتدربين على التطورات الحاصلة في مجالات العمل وذلك ضمن اتفاقيات يتم التوصل لها مع هذه الشركات.

✓ ضرورة تزويد مشرفي التدريب الميداني بالأدوات اللازمة مثل: تأمين
مواصلاتهم من وإلى مؤسسات التدريب، وسائل الاتصال المباشر بهذه
المؤسسات.

✓ فتح موقع صيانة متعدد الأغراض، بحيث يستخدم لتدريب الطلبة والصيانة
لمختلف التخصصات، وبحيث يستفيد الكادر والطلبة من أعمال الصيانة
التي يقومون بها ماديا وخبرة عملية، ويكون أيضاً مورداً مالياً للكلية.

10. آلية مقترحة لدمج الكادر في الحياة العملية :

✓ تخصيص جزء من ساعات أعضاء هيئة التدريس لقضائها في مؤسسات
محلية، وابتعاثهم لمؤسسات خارج البلاد، من أجل تطوير قدراتهم.

✓ فتح مصادر المعلومات والتطوير أمام الكادر والاستفادة من التجارب
الإقليمية والعالمية في مجال التعليم المهني والتقني، وتوفير الإمكانيات له
للعمل على استخدام وتطبيق الأساليب الحديثة في مجال التعليم التقني.

ثانياً: توصيات موجهة للوزارات المعنية (وزارة العمل ووزارة التربية والتعليم

العالي):

1. العمل على الإسراع في تطبيق الاستراتيجية بصورة شاملة، وانجاز القوانين التي
تدعم تنفيذ ما ورد في الاستراتيجية الوطنية للتعليم التقني، وذلك من خلال تفعيل
المجلس الأعلى للتعليم والتدريب المهني والتقني.

2. ضرورة العمل على زيادة نسبة الجانب العملي في خطط البرامج في الكليات
التقنية.

3. العمل على تحفيز مؤسسات التعليم والتدريب المهني والتقني على اعتماد اسلوب الوحدات النمطية في بناء البرامج.

4. ضرورة الإسراع في تطبيق التصنيف المعياري العربي للمهن وتدعيمه بقوانين تجبر أصحاب الأعمال على التعامل مع مستويات التعليم والتدريب المهني والتقني بإنصاف.

ثالثاً: توصيات موجهة للحكومة والجهات التشريعية بشكل عام:

ضرورة سن التشريعات والقوانين التي تكفل لأصحاب العمل الذين يقومون بتدريب الطلبة في منشآتهم الاستفادة الحقيقية والتي تساعد في تحسين مستوى التعاون بين القطاع العام و القطاع الخاص، وذلك من خلال إعفاء أصحاب المنشآت الذين يقومون بتدريب طلبة الكليات والجامعات من الضرائب أو جزءاً منها مقابل رواتب يتم دفعها لهؤلاء المتدربين من أجل تشجيعهم على التدرب بجدية، وتشجيع أصحاب الأعمال على الاهتمام باستيعاب اكبر عدد من المتدربين.

قائمة المراجع

- إدريس، وائل، والغالبي، طاهر، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي، ط1، دار وائل للنشر، 2009.
- البداونة، صلاح، العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء موظفي الكليات التقنية الحكومية في الضفة الغربية (دراسة استطلاعية تحليلية)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين 2009.
- جامعة بوليتكنك فلسطين، دليل كلية المهن التطبيقية، الخليل، فلسطين، 2011.
- جعبري، ربا، واقع إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وأثرها على الأداء من وجهة نظر إدارييها، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، 2010.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، مستويات المعيشة في الأراضي الفلسطينية: التقرير النهائي (كانون ثاني 2009-كانون ثاني 2010)، رام الله، فلسطين، 2010.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، مشروع النشر والتحليل لبيانات التعداد، الخصائص الاجتماعية والأسرية والزوجية والتعليمية والاقتصادية للأسرة في الأراضي الفلسطينية (1997-2007)، رام الله، فلسطين، 2009.
- الجهني، محمد، "التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي"، مجلة المعرفة الأرشيفية، شهرية تربوية ثقافية، العدد 140، 2009

<http://www.almarefh.org/news.php?action=show&id=913>

- جويلس، زياد، أنموذج مقترح لبناء شراكة بين مؤسسات التعليم المهني والتقني وسوق العمل في ضوء الواقع والتجارب العالمية المعاصرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن، 2011.
- الحربي، محمد، "متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي"، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 1428-1429
<http://repository.ksu.edu.sa/jspui/handle/123456789/8349>
- الحشوة، مازن، "تخطيط التعليم المهني والتقني وفقا لاحتياجات عالم العمل في القرن الحادي والعشرين"، مقدمة إلى المؤتمر التحضيري للدول العربية للمؤتمر الثاني حول التعليم المهني والتقني، أبوظبي، 1998.
- خليفة، محمد، وعبد العزيز، عبد الوهاب، سياسات تطوير قدرة التعليم والتدريب المهني لتلبية الاحتياجات التدريبية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)، رام الله، فلسطين، 2010.
- درة، عبد الباري، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، سلسلة بحوث ودراسات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2004.
- راضي، ميرفت، معوقات تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم المهني والتقني في محافظات غزة وسبل التغلب عليها، بحث تكميلي، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006.

- الرمحي، أحمد، وآخرون، الإناث في التعليم والتدريب المهني والتقني في الضفة الغربية وقطاع غزة واقع وطموحات وفرص، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية-ماس، رام الله، فلسطين، 2005.
- الزرو، صلاح، 2010 "مدى مواءمة خريجي مراكز التدريب المهني لاحتياجات سوق العمل في الضفة الغربية خلال الفترة 2004-2006" مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مجلد 24 (2)، ص 521 - 537.
- الزرو، صلاح، وآخرون، "منهجية تورينو الأرض الفلسطينية المحتلة" ETF ، 2010.
- الزرو، صلاح، وآخرون، مسرد مصطلحات مناهج التعليم والتدريب المهني والتقني، GIZ ، 2007.
- الزير، علا، دور التدريب المهني والتقني في خلق فرص عمل للمتدربين حالة دراسية كلية مجتمع غزة-الانروا، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية -غزة، فلسطين، 2009 .
- سالم، فؤاد، وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، ط9 مزيدة ومنقحة، عمان، الأردن، 2009.
- شبانة، لؤي، بيان بمناسبة يوم الطفل العالمي، الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، رام الله، 2009.
- الشويخ، عاطف، واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007.

- عامر، ناصر، "آليات النهوض برسالة الكليات التقنية العربية في ضوء بعض الخبرات الرائدة"، ورقة علمية مقدمة لمؤتمر التعليم المهني والتقني في فلسطين (واقع وتحديات وطموحات)، كلية هشام حجاوي، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين، 2008.
- العاني، طارق، وآخرون، المشاركة بين مؤسسات التعليم والتدريب المهني وسوق العمل، ط1، المركز العربي لتنمية الموارد البشرية، بنغازي، ليبيا، 2003 .
- العجمي، محمد، الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2011.
- كحيل، هشام، تفعيل استراتيجيات التعليم والتدريب المهني والتقني - تدخلات مقترحة-، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الأول للتعليم المهني والتقني كلية هشام حجاوي - نابلس، فلسطين، 2008م
- كحيل، هشام، ورقة عمل بعنوان "توجه مقترح لتمويل التعليم العالي الفلسطيني"، مقدمة إلى المؤتمر الثالث للجودة والتميز في مؤسسات التعليم العالي، رام الله، فلسطين، 2007.
- الكردي، رنا، درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير، جامعة النجاح، فلسطين، 2010.
- لكحل، لخضر، وفرحاوي، كمال، أساسيات التخطيط التربوي النظرية و التطبيق، وزارة التربية الوطنية، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، الجزائر، 2009.

- مجموعة العمل الإقليمية لخبراء التعليم والتدريب الفني والمهني والقضايا المتعلقة بالتوظيف، ملخص الورشة التي أقيمت في الأردن، 2009.
- مسلم، عبد القادر، مصادر الضغوط المهنية وأثارها في الكليات التقنية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007.
- مسودي، تيسير، القيق، عبد الرحمن، واقع التعليم التقني والمهني في الأراضي المحتلة، سلسلة دراسات تربوية رقم 5، رابطة الجامعيين، مركز الأبحاث، الخليل، فلسطين، 1990.
- معياري، محمود، التعليم المهني في الأراضي المحتلة، مركز دراسة وتوثيق المجتمع الفلسطيني، جامعة بيرزيت، بيرزيت فلسطين، 1991.
- هلال، رندة، وآخرون، دراسة الاحتياجات التدريبية الكمية والنوعية من القوى العاملة المدربة ضمن مستويات العمل الأساسية، المشروع البلجيكي - دعم التعليم والتدريب المهني والتقني الفلسطيني، ط1، فلسطين، 2011.
- هلال، رندة، والسليمة، جلال، الدراسة الاقتصادية لسوق العمل في المحافظة - ضمن التدريب المجتمعي على التشغيل الذاتي في محافظة الخليل، الخبير الوطني اوبتموم، فلسطين، 2010.
- وزارة التربية و التعليم العالي، وزارة العمل، "استراتيجية التعليم المهني والتقني المراجعة"، رام الله، فلسطين، 2010.
- وزارة التربية والتعليم العالي، الإدارة العامة للتخطيط والتطوير التربوي، "التجربة الفلسطينية في التعليم والتدريب المهني والتقني الواقع والطموحات"، ورقة عمل

مقدمة إلى ورشة العمل الإقليمية لمسئولي التخطيط والمناهج لتوجيه التعليم نحو

التأهيل للشغل، دولة الإمارات العربية المتحدة، 2000.

- وزارة العمل، "الاستراتيجية الوطنية للتشغيل"، رام الله، فلسطين، 2010.
- يوسف، محمد، **البعد الاستراتيجي لتقييم الاداء المتوازن**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، مصر، 2005.

المراجع الأجنبية:

- Al-Hamouri, Asma', **Enhancing Graduate Employability: Challenges facing Higher Education in Palestine Case study of Palestine Polytechnic University**, Master Thesis, MICAD, Bethlehem University, Palestine, 2011.
- Alzaroo, 2009, "*The Compatibility of the Palestinian Vocational Secondary Education with the Labour Market*", **Journal of Alnnajah University for Humanities**, Vol.23 (4) pp1195-1222.
- Coombs, Philip H, *What Is Educational Planning?*, Unesco: International Institute for Educational Planning, SIDA, 1970.
- Elliott, Geoffrey, '*Educational Management And The Crisis of Reform in Further Education*', **Journal of vocational Education and Training**,48:15-23.
- Ford Matthew ,Evans James , *Conceptual Foundations of Strategic Planning in The Malcom Baldrige Criteria for Performance*, **QMJ**, Vol1, 2000
- Fred , Nickols, and Lidgerwood, Ray, **Goal Grid A New Tool For Strategic Planning**, 2005.
- Fred, Nickols, **Strategy, Definition and Meaning**, http://www.nickols.us/strategy_definitions.pdf, 2003.

- Fred, David , **Strategic Management Concepts and Cases**, 12th Edition, Pearson International Edition, Pearson Prentice Hall, Florence, South California
- Halls, Jonathan, "Theory Wrapped in Context: Bridges Between Academic and Industrial World", **Industrial and Commercial Training**, Vol37, No6, P 279-285, 2005.

<http://www.nickols.us/strategyandstrategicplanning.html>

- Kaplan, Robert, Norton, David, The Balanced Scorecard- Measures That Drive Performance, Harvard Business Review, 1992
- Kettunen, Juha, "*A conceptual Framework to Help Evaluate the Quality of Institutional Performance*", **Quality Assurance in Education** Vol.16 No.4,2008, (www.emeraldinsight.com/0968-4883.htm) .
- Kuhail ,Hisham, and others, **The Evaluation and Assessment of The PPU Academic and Scientific Research Performance**, Unpublished research, Hebron, Palestine, 2009.
- PFDP National Roundtables on Higher Education in Palestine, Roundtable Seven ,Developing and Management of Continuing Education, March16-17, 2012.
- Steiner, George, Strategic Planning –What Every Manager Must Know-, Free Press Paperback, Newyourk, Edition1997

مواقع الانترنت:

- www.ppu.edu/portal/about2/about-ppu
- www.tvet.ps/about-tvet

فهرست الجداول

رقم الصفحة	الجدول
23	جدول(1-2) توزيع موظفي كلية المهن التطبيقية على الدوائر المختلفة فيها
34	جدول(1-3) عناصر الخطة التنفيذية

فهرست الأشكال

رقم الصفحة	الشكل
19	شكل(1-2) مستويات نظام التعليم والتدريب المهني والتقني
22	شكل(2-2) الهيكل التنظيمي لكلية المهن التطبيقية
23	شكل(3-2) توزيع طلبة كلية المهن التطبيقية على التخصصات المختلفة
89	شكل(1-6) توزيع كادر كلية المهن التطبيقية وفقاً للمؤهل العلمي

فهرست المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
صفحة الغلاف	أ
الإهداء	ج
شكر وعرافان	ح
ملخص	خ
Abstract	ذ
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	1
1.1. مقدمة	2
1.2. مشكلة الدراسة	4
1.3. أهداف الدراسة	4
1.4. فرضية الدراسة	5
1.5. أسئلة الدراسة	5
1.6. مبررات الدراسة	6
1.7. أهمية الدراسة	6
1.8. حدود الدراسة ومحدداتها	7
1.9. تصميم الدراسة (هيكليتها)	8
1.10. مفاهيم الدراسة ومصطلحاتها	9
الفصل الثاني: التعليم والتدريب المهني والتقني في فلسطين	11

12	2.1. نبذة تاريخية
13	2.2. نظام التعليم والتدريب التقني والمهني في عهد السلطة
17	2.3. الاستراتيجية الوطنية للتعليم والتدريب المهني والتقني
20	2.4. كلية المهن التطبيقية في جامعة بوليتكنك فلسطين
24	الفصل الثالث: التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي
25	3.1. ماهية التخطيط الاستراتيجي
27	3.2. مفهوم التخطيط التعليمي
31	3.3. متطلبات عامة للتخطيط الاستراتيجي الناجح في مؤسسات التعليم المهني والتقني
31	3.4. مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي
36	3.5. الأداء المؤسسي
37	3.6. اتجاهات معاصرة في تقييم الأداء
43	3.7. التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي التطبيقية
44	الفصل الرابع: الدراسات السابقة
53	الفصل الخامس: منهجية الدراسة وأدواتها
54	5.1. جمع المعلومات والبيانات

56	5.2. عملية تحليل البيانات
58	الفصل السادس: تحليل النتائج
59	6.1. الاستراتيجية الوطنية للتعليم والتدريب المهني والتقني
59	6.1.1. نقاط القوة في الاستراتيجية الوطنية
62	6.1.2. نقاط الضعف في الاستراتيجية الوطنية
65	6.1.3. انعكاس استراتيجية التعليم والتدريب المهني والتقني على كلية المهن التطبيقية
68	6.2. التخطيط الاستراتيجي في كلية المهن التطبيقية
69	6.2.1. نقاط القوة في كلية المهن التطبيقية
71	6.2.2. التحديات التي تواجه الكلية
92	6.3. أداء كلية المهن التطبيقية
92	6.3.1. منهجية قياس أداء الكلية وأبعاده
98	6.3.2. نظام تقييم الأداء
107	6.4. علاقة الكلية مع المجتمع
108	6.4.1. منهجية متابعة الخريجين
113	6.4.2. الاستجابة لاحتياجات السوق
117	6.4.3. نشر الوعي وجعل التعليم والتدريب المهني والتقني متاحاً للجميع

118 6.4.4. علاقات الشراكة والتفاهات والتدريب الميداني للطلبة

ونوافذ أخرى على المجتمع

123 الفصل السابع: الخلاصة والتوصيات

124 7.1. الخلاصة

127 7.2. التوصيات

133 قائمة المراجع

140 فهرست الجداول

140 فهرست الأشكال

141 فهرست المحتويات

145 الملاحق

146 ملحق رقم(1) دليل المقابلات الداخلية

150 ملحق رقم(2) دليل المقابلات الخارجية

152 ملحق رقم(3) اسماء الشخصيات التي تمت مقابلتها لأغراض

الدراسة

الملاحق

دليل المقابلات الداخلية

المحور الأول

1. هل شاركت في إعداد إستراتيجية التعليم و التدريب المهني و التقني أو كنت عضوا في

إحدى ورشات العمل الخاصة بمناقشتها؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة لا ما السبب في عدم المشاركة؟

إذا كانت الإجابة نعم اجب عن الأسئلة التالية:

2. هل يمكن أن تشكل الإستراتيجية الوطنية إطارا عاما لعمل مؤسسات التعليم و التدريب

التقني و المهني أم هي مناسبة لنوع معين من مؤسسات التعليم التقني و المهني؟ ما هو ؟

3. ما هي جوانب القوة في الخطة الوطنية؟

4. ما هي جوانب الضعف (القصور) فيها؟

5. ما جوانب الخطة الوطنية الأكثر ارتباطا بكلية المهن التطبيقية؟ و هل هي من العوامل

التي تاخذها بعين الاعتبار عند التخطيط للكلية؟

المحور الثاني:

1. ما مدى قناعتكم بضرورة التخطيط لاستراتيجي للكلية؟ كيف تترجمون هذا الاهتمام

2. من المسئول عن التخطيط الاستراتيجي في الكلية؟

3. هل يوجد رؤية واضحة للكلية؟
4. هل يوجد رسالة واضحة للكلية؟
5. هل يوجد خطة إستراتيجية للكلية؟
6. هل يتم تحليل بيئة الكلية عند التخطيط؟
7. هل يوجد أهداف واضحة للكلية؟
8. هل يتم توفير الإمكانيات المادية (و الأموال) اللازمة لتحقيق تلك الخطط؟ ما هي الإجراءات المتبعة و من المسؤول عن توفيرها؟
9. هل يتم توفير الإمكانيات البشرية اللازمة لتحقيق تلك الخطط؟ ما هي الإجراءات المتبعة و من المسؤول عن توفيرها؟
10. هل يتم ترجمة الخطة الإستراتيجية إلى خطط طويلة الأجل و قصيرة الأجل (و آليات عمل محددة و واضحة)؟
11. ما تأثير دوران العمل (و التعبير المستمر على المواقع الإدارية) على التخطيط الاستراتيجي؟
12. هل تم وضع علاج لمشكلات موجودة فعليا في الكلية ضمن الخطة الإستراتيجية للكلية؟
13. هل يتم الاستفادة من مؤسسات أخرى أو خبرات خارجية في عملية التخطيط الاستراتيجي في الكلية؟ ما نوعها و ما حدود مشاركتها؟
14. هل تم دراسة الخطة الوطنية ومناقشتها مع الجهات المسؤولة عن التخطيط في الكلية قبل البدء بالتخطيط الاستراتيجي في الكلية من اجل أخذها بعين الاعتبار؟

المحور الثالث:

1. هل يوجد منهجية واضحة لقياس أداء الكلية و ما هي؟

2. رتب أولويات أبعاد قياس الأداء التي تهتم بها عند تقييم أداء الكلية حسب الأهمية؟
3. هل يوجد مقاييس محددة تستخدم كمؤشرات على تحقيق الأهداف؟ وكيف يتم تحديد هذه المقاييس؟
4. هل يتم تقييم مدى التزام الكلية وأفرادها بتنفيذ الخطط؟ وكيف؟
5. هل يوجد نظام محدد للحصول على التغذية الراجعة من جميع الأطراف ذات العلاقة لقياس الأداء و التعديل على الأهداف؟ ما هو ؟
6. هل تعتقد أن زيادة الالتزام بالخططة الإستراتيجية ستحسن من أداء الكلية؟ و لماذا؟
7. هل يوجد نظام مالي للكلية يوضح التحليلات المالية المطلوبة للكلية ويزود إدارة الكلية بتقارير مالية بشكل يمكن إدارة الكلية من قياس أدائها ؟
8. ما هي المنهجية المتبعة لقياس رضى الطلبة و الرد على شكاويهم وتوفير متطلباتهم؟
9. هل يوجد آلية محددة للتواصل مع الخريجين و الاستفادة من المعينات التي واجهتهم عند دخولهم سوق العمل للاستفادة منها في تحسين مواصفات خريجي الكلية؟
10. هل توجد تقارير إحصائية لضبط عمليات تنفيذ الخطط؟
11. ما هي الآليات المتبعة لضمان التوزيع الأمثل و الاستخدام الفعال للموارد(المالية و التقنية و البشرية)؟
12. هل يوجد نظام لتبني الأفكار الإبداعية و تشجيع العاملين على المشاركة؟
13. هل يوجد نظام محدد للحوافز المادية و المعنوية للموظفين في الكلية مرتبط بالأداء؟ وكيف؟
14. هل يوجد آلية لقياس رضى العاملين فيها ؟ وما هي؟

15. مدى اعتماد الإدارة على تكنولوجيا المعلومات و التقارير الواردة من أنظمة المعلومات

المستخدمة في عملية اتخاذ القرار؟

16. آليات مقترحة لتحسين أداء الكلية؟

المحور الرابع:

1. ما هي المنهجية المتبعة للتعرف على الأثر الذي تحدثه الكلية في المجتمع؟

2. كيف تقيس مساهمة الكلية في خدمة المجتمع و قبوله لها ؟

3. هل تقوم الكلية بعمل شراكات تطوير و تدريب مع المنشآت الاقتصادية؟

4. هل تبحث الكلية عن احتياجات المنشآت الاقتصادية من فنيين في مجالات متخصصة

لتوفر التخصصات المناسبة لهذه الاحتياجات؟

5. هل يساهم خريجو الكلية في تحسين أداء المنشآت التي يعملون فيها في مجالات

تخصصاتهم؟ وما هي آلية المتابعة؟

6. هل تعمل الكلية على تحديد المهارات الناقصة عند الفنيين الذين يعملون فعلياً في

المؤسسات و تقديم البرامج الخاصة بتطوير هذه المهارات؟

7. هل تدعم الكلية أنشطة لتعميق دمج الطلبة في واقع الحياة العملية؟

8. هل تقيم الكلية نشاطات تساهم في دمج الفئات المهمشة في المجتمع من اجل زيادة

تفاعلهم وتطوير الوعي عندهم؟

9. هل يوجد آليات مقترحة لتعميق تأثير الكلية في مجتمعا؟

دليل المقابلات الخارجية

1. حدثنا عن تجربتك السابقة في كلية المهن التطبيقية؟
2. ما تقييمك لأداء الكلية في تلك المرحلة؟
3. هل كنتم تقومون بالتخطيط لأنشطة الكلية في تلك الفترة؟
4. آمال و أفكار كنت تطمح بتحقيقها في الكلية و لم تتحقق في عهدكم؟
5. آمال و أفكار كنت تطمح أن تتحقق من خلال الكلية؟
6. ما هي الأفكار التي ستعمل على تطبيقها في الكلية لو عملت بها الآن؟
7. ما جوانب القوة التي تراها في الكلية؟
8. ما جوانب الضعف التي تراها في الكلية؟
9. ما الفرص التي تراها تحيط بالكلية؟
10. ما التهديدات التي تراها تحيط بالكلية؟
11. كيف يمكن تفعيل المؤسسة بحيث تصبح أكثر استجابة لاحتياجات سوق العمل؟
12. ماذا تعرف عن إستراتيجية التعليم و التدريب المهني و التقني؟
13. هل تعمل الكلية على الاستفادة من الإستراتيجية في خططها الإستراتيجية؟
14. هل تعمل الكلية على الاستفادة من الخطط الإستراتيجية في مؤسسات مشابهة خارجية؟
15. ماذا يمكن أن تقدم الكلية للمجتمع برأيك؟
16. كيف يمكن برأيك تعزيز التفاعل والتعاون بين المجتمع والكلية؟ كيف يمكن أن تعمل الكلية على دمج طلبتها في الحياة العملية و خدمة مجتمعهم؟

17. كيف يمكن أن تعمل الكلية على تطوير القطاعات المختلفة (صناعية تجارية فنية

نقابات..الخ)؟

18. ما الشراكات التي تقوي من قدرات الكلية في تطوير خدماتها للمجتمع والتي يجب على

الكلية أن تقوم بعملها و مع من ؟

19. ماذا يمكن أن يقدم المجتمع المحلي للكلية؟

ملحق رقم (3) اسماء الشخصيات التي تمت مقابلتها لأغراض الدراسة

الرقم	الاسم	الوظيفة الحالية	الوظيفة السابقة في
			كلية المهن التطبيقية
1.	احسان المحتسب	مدرس في كلية المهن التطبيقية	مدرس
2.	احمد بصيلة	عضو مجلس امناء	-
3.	اكرم يونس	رئيس قسم الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات	-
4.	ايمن سلطان	نائب رئيس جامعة بوليتكنك فلسطين لخدمة المجتمع	مدرس
5.	م. بهاء حسان	مدير دائرة الموارد البشرية في جامعة بوليتكنك فلسطين	-
6.	جلال السلايمة	عميد كلية المهن التطبيقية	
7.	حسن قزاز	مدرس في كلية المهن التطبيقية	مدرس
8.	حسين المحتسب	مدرس في كلية المهن التطبيقية	مدرس

التطبيقية

9.	فادي السويطي	مدير وحدة متابعة الخريجين في جامعة بوليتكنك فلسطين	-
10.	فايز القواسمي	مدير دائرة الرقابة المالية و الادارية في رابطة الجامعيين	محاسب
11.	فواز النواجعة	رئيس قسم العلوم الادارية والمصرفية في كلية المهن التطبيقية	مدرس
12.	فوزي الجمل	مدرس في كلية المهن التطبيقية	فني في مشاغل الكلية
13.	محمود طهبوب	مدرس في كلية المهن التطبيقية	رئيس قسم العلوم الادارية والمصرفية في كلية المهن التطبيقية
14.	مضر السويطي	مدرس في كلية المهن التطبيقية	مدرس
15.	م. نزار عمرو	مدرس في كلية الهندسة في جامعة بوليتكنك فلسطين	عميد الكلية

16.	وائل عواد	عميد القبول و التسجيل رئيس دائرة الادارة في جامعة بوليتكنك فلسطين	والحاسوب ورئيس دائرة الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات
17.	وليد المحتسب	مدرس في كلية المهن التطبيقية	مدرس
18.	يوسف القواسمي	مدرس في كلية المهن التطبيقية	رئيس دائرة المهن الهندسية في كلية المهن التطبيقية
19.	سميرة ابوغليون	مدرس في كلية المهن التطبيقية	رئيس دائرة الادارة والحاسوب في كلية المهن التطبيقية
20.	د. ابراهيم المصري	رئيس جامعة بوليتكنك فلسطين	مدرس
21.	د. زياد جويلس	مدير عام التعليم المهني و التقني في وزارة التربية والتعليم العالي	عميد الكلية
22.	د. سفيان سلطان	عضو مجلس امناء	-
23.	د. سهيل سلطان	مدير وحدة التخطيط	-

والتطوير والعلاقات العامّة في جامعة بوليتكنك فلسطين			
مدرس ومنسق لجنة	وكيل مساعد لشؤون	م. فواز مجاهد	24.
التخطيط والتطوير في	التخطيط والتطوير في		
البيوليتكنك	وزارة التربية والتعليم		
مدير وحدة التكامل مع		د. ماهر الجعبري	25.
الصناعة			
عميد الكلية	مدير مكتب استشارات	د. محمد طه سيد أحمد	26.
مدرس	مدير وحدة توكيد	د. محمود الصاحب	27.
	الجودة والنوعية		
	نائب رئيس جامعة	د. مصطفى ابو الصفى	28.
	بوليتكنك فلسطين		
	للشؤون الاكاديمية		
مدرس	نائب رئيس جامعة	د. نافذ ناصر الدين	29.
	بوليتكنك فلسطين		
	للشؤون الادارية		
مدرس	محاضرة في جامعة	د.ة سمر الناظر	30.
	بيرزيت		
عضو مجلس امناء		ابراهيم عمرو	31.

32.	أحمد سعيد بيوض التميمي	رئيس مجلس الامناء -
33.	السيد روبين الجولاني	رئيس اتحاد الصناعات - الجلدية
34.	السيد سليمان ابواسنينة	عضو مجلس امناء -
35.	السيد محمد كمال حسونة	رئيس شركة الالكتروود -
36.	م. خضر القواسمي	رئيس ملتقى رجال الاعمال -الخليل عضو مجلس امناء
37.	م. عمران سلطان	مدير مكتب هندسي رئيس دائرة
38.	م. محمد غازي الحرياوي	رئيس الغرفة التجارية -
39.	م. هشام كحيل	رئيس لجنة الانتخابات عميد الكلية المركزية