



عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس

واقع المراكز والمعاهد التنموية التابعة لجامعة القدس، وآفاق تطويره

غادة "أحمد صلاح الدين" اسحق طوطح

رسالة ماجستير

القدس \_ فلسطين

1429هـ/2008م

واقع المراكز والمعاهد التنموية التابعة لجامعة القدس، وآفاق تطويره

إعداد:

غادة "أحمد صلاح الدين" اسحق طوطح

بكالوريوس لغة انجليزية - جامعة بيت لحم - فلسطين

المشرف: د. غسان سرحان

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية  
الريفية المستدامة/ مسار بناء المؤسسات والتنمية البشرية - جامعة القدس

1429هـ / 2008م



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
بناء مؤسسات و موارد بشرية .معهد التنمية المستدامة

### إجازة الرسالة

واقع المراكز والمعاهد التنموية التابعة لجامعة القدس، وآفاق تطويره

إعداد: غادة "احمد صلاح الدين" اسحق طوطح  
الرقم الجامعي: (20411908)

المشرف: د. غسان سرحان

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2008/06/01 من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم  
وتوافقهم:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. غسان سرحان
  2. ممتحناً داخلياً: د. زياد قنام
  3. ممتحناً خارجياً: د. أحمد ابو ديه
- التوقيع: .....  
التوقيع: .....  
التوقيع: .....

القدس . فلسطين

1429 هـ / 2008 م

## الإهداء

إلى أبي العزيز، إلى أمي الرحيمة...، إلى من أدعو الله أن يطيل في عمريهما ويمدهما بالصحة والعافية ويختم لهما بالصالحات أعمالهما،

إلى زوجي العزيز...، إلى الذي وقف بجانبني وقاسمني عناء البحث طيلة مشواري العلمي والعملية،

إلى أبنائي الأعمام محمد، وفادي، وباسل...، إلى الذين شغلني إنجاز هذه الدراسة عنهم، مع الأمل أن يكون حافزاً لهم لتحقيق إنجازاتهم، إليكم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع.

غادة "أحمد صلاح الدين" إسحق طوطح

2008/6/1

## إقرار:

أقر أنا مقدمة الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما أشير إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أي درجة علمية لأي جامعة أو معهد.

التوقيع:.....

غادة "أحمد صلاح الدين" اسحق طوطح

التاريخ: 2008/6/1

## شكر و عرفان

لا يسعني وقد انتهيت من إعداد هذه الدراسة إلا أن أتقدم بوافر الشكر والعرفان إلى جامعة القدس وإلى إدارة معهد التنمية المستدامة الذين لم يبخلوا بتوجيهاتهم وتعليماتهم القيمة.

وأخص بالذكر مشرفي الدكتور غسان سرحان، الذي قدم لي كل مساعدة وتوجيه، ولم يبخل عليّ بساعات قيمة من وقته الثمين.

كما ولا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى لجنة تحكيم أداة الدراسة الدكتورة فارسين شاهين، والدكتورة أسمى الإمام، والدكتور جمال حلاوة، والدكتور على صالح، والدكتور محسن عدس، والدكتور مشهور الحيازي وذلك لكرمهم الشديد في توجيه النصح والإرشاد.

كما أتوجه بالشكر إلى كل مدراء المراكز والمعاهد في جامعة القدس الذين تفاعلوا معي إيجابياً وأعطوني من وقتهم القيم عند إجراء المقابلات.

وشكر خاص أتوجه به إلى الزملاء والزميلات في عمادة القبول والتسجيل وعمادة كلية الآداب في جامعة القدس على مساندتهم المعنوية وتشجيعهم لي طوال فترة دراستي وطوال فترة إعداد الدراسة.

الباحثة

غادة "أحمد صلاح الدين" اسحق طوطح

جامعة القدس

2008

## التعريفات/ مصطلحات الدراسة

- الواقع: الوضع الحالي لمراكز ومعاهد جامعة القدس في فترة إجراء الدراسة.
- المركز : هو وحدة إدارية تابعة لجامعة القدس لها هيكلية إدارية وطاقت عمل منفرد، يهدف في الأساس إلى تطوير وتنمية المجتمع، ويسمى في حالات أخرى معهد. (جامعة القدس، 2004).
- جامعة القدس: مؤسسة تابعة للتعليم العالي الفلسطيني، تهدف إلى خدمة المجتمع الفلسطيني، أنشئت بأيدي فلسطينية عام 1984 بعد أن تم توحيد أربع كليات كانت تعمل في مدينة القدس وضواحيها وهي كلية الدعوة وأصول الدين التي تأسست عام 1978، وكلية المهن الصحية التي تأسست عام 1979، وكلية العلوم والتكنولوجيا التي تأسست عام 1979، وكلية هند الحسيني للنبات التي تأسست عام 1982. ثم أنشئت العديد من الكليات في مختلف التخصصات العلمية والأدبية لتصبح في مجموعها 12 كلية منها كلية الحقوق، والطب، والصيدلة، وطب الأسنان، والعلوم الإدارية والاقتصادية، والهندسة الخ...، بالإضافة إلى عمادة الدراسات العليا، لتقدم خدماتها الأكاديمية لحوالي 10000 طالب وطالب. كما أنشأت جامعة القدس في مشوارها القصير العديد من المراكز والمعاهد التي هدفت في الأساس إلى تعزيز تنمية المجتمع في العديد من النواحي الثقافية، والاجتماعية، والاقتصادية، حيث ازداد عددها في السنوات الأخيرة حتى قارب على الثلاثين. (جامعة القدس، الصفحة الإلكترونية، 2008).

التممية: هي العملية المجتمعية الواعية الموجهة نحو إيجاد تحولات في البناء الإقتصادي والاجتماعي والثقافي والبيئي، وتتوسع لتشمل جميع النواحي، بحيث تكون قادرة على تنمية طاقة إنتاجية مدعمة ذاتية تؤدي إلى تحقيق

زيادة منتظمة في متوسط الدخل الحقيقي للفرد على المدى المنظور. أو أنها مجموعة من الطرق والوسائل التي تستخدم بقصد توحيد جهود الأفراد مع السلطات من أجل تحسين مستوى الحياة من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في المجتمعات القومية والمحلية (العاجز، 2000، ص37).

**المجتمع:** هو مجموعة من الأفراد والجماعات تعيش في موقع جغرافي واحد وترتبط بينها علاقات اجتماعية وثقافية ودينية، يسعى كل واحد منها لتحقيق مصالحهم واحتياجاتهم.

**تنمية المجتمع:** هي العملية المجتمعية الواعية التي تهدف في الأساس إلى تطوير وتحسين البيئة التي يعيش فيها أفراد المجتمع من جميع النواحي الاقتصادية والثقافية والصحية والنفسية والبيئية وغيرها من النواحي، وذلك من خلال مشاركة جميع اطراف المجتمع في هذه العملية.

**التخطيط الاستراتيجي:** هو العملية التي تحدد من خلالها المنظمة مستقبلها عن طريق وضع الإجراءات والعمليات الضرورية لبلوغ ذلك المستقبل والتأثير به، ولتحقيق ذلك تضع أهداف أو غايات واضحة تعمل على تحقيقها في فترة زمنية محددة (ماهر، 2007).

**الرؤية:** هي تصورات وطموحات لما يجب أن يكون عليه الحال في المستقبل، إلى أين تتجه، وهي تصور شكل المؤسسة في المستقبل، أي أنها تصف أملا وصورة تود المؤسسة أن تحققها (الدوري، 2007).

**الرسالة:** غرض المنظمة أو السبب في وجودها، وهي تصف أعمال وخدمات المنظمة الفعلية والحالية، وهي تمثل الأساس في تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها (الدوري، 2007).

**الأهداف:** النتائج التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال التخطيط الاستراتيجي ورؤية ورسالة المنظمة وهي على ثلاث مستويات: أهداف إستراتيجية



طويلة الأمد، أهداف تكتيكية متوسطة الأجل، وأهداف تشغيلية قصيرة الأمد، ومن أهم صفات الأهداف التحديد، والوضوح، والقابلية للقياس (ماهر، 2007).

خطة شاملة تحدد كيفية تحقيق الرؤية والرسالة والأهداف وهي بذلك أسلوب ومنهجية للعمل وعلى ضوءها تعمل على تنفيذ الخطط والسياسات، فإذا كان الهدف هو النهاية المطلوب الوصول إليها فإن الإستراتيجية هي الطريق الموصل إلى هذه النهاية (الدوري، 2007).

الإستراتيجية:

هي مجموعة العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف، أو التقليل من الأداء، وقد تكون المعوقات ذاتية أو خارجية.

المعوقات:

## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع المراكز والمعاهد التنموية التابعة لجامعة القدس من محاور عدة أهمها استراتيجياتها، والفئة المستهدفة، والهيكل التنظيمي، والاستدامة، والتقويم والمتابعة، والتعاون والتكامل، كما هدفت وضع تصور لآفاق تطوير هذا الواقع، وقد أجريت الدراسة خلال العام الأكاديمي 2008/2007، بحيث تكون مجتمع الدراسة من جميع مراكز ومعاهد الجامعة التي تعمل في نطاق خدمة وتنمية المجتمع.

اتبعت الباحثة المنهج الوصفي النوعي لملائمته لأغراض هذه الدراسة، واستخدمت المقابلة المنظمة كأداة للدراسة، حيث تكونت صحيفة المقابلة من قسمين هدف القسم الأول منها الحصول على معلومات عامة عن المراكز والمعاهد ومجال نشاطها. أما القسم الثاني فههدف التوصل إلى معلومات حول محاور الدراسة.

تأكدت الباحثة من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من مختلف التخصصات والخبرات. أما صدق الدراسة وموضوعيتها فتأكد من خلال تدقيق البيانات من قبل المبحوثين أنفسهم، ومن خلال التنوع في استخدام مصادر البيانات مثل الصفحات الإلكترونية الخاصة بالمراكز والمعاهد، والوثائق والتقارير الصادرة عنها.

أما أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة فكان غياب عناصر الإستراتيجية لبعض هذه المراكز والمعاهد، وعدم وجود العناصر المؤسسية الرئيسية في بعضها، وغيابها نهائياً عند البعض الآخر. وعدم استناد طرق تحديد الفئات المستهدفة على أسس علمية صحيحة مثل الدراسات المسحية والاستقصائية إلا فيما ندر. كما وتبين ضعف الجانب الاعلامي وتركيزه على صفحة الجامعة الإلكترونية وعلى العلاقات الشخصية. كما أظهرت النتائج عدم الاهتمام بوجود لجان تحضيرية للمراكز والمعاهد، وعدم فعالية اللجان التوجيهية أو الإستشارية الموجودة، بالإضافة إلى عدم وجود تناسب بين عدد العاملين في المراكز والمعاهد مع الأهداف والنشاطات الموضوعية. كما أظهرت النتائج أن أكثر العوامل تأثيراً في استدامة عمل مراكز ومعاهد جامعة القدس التنموية كان توفر التمويل الكافي عن طريق تنفيذ المشاريع بالإضافة إلى وجود الكادر الأكاديمي والفني والإداري المؤمن بفلسفة ورؤية المركز/ أو المعهد. كما أظهرت النتائج ضعف

أساليب المتابعة والتقييم، وضعف التكامل والتنسيق مع المؤسسات بسبب التنافس على التمويل بالدرجة الأولى.

أما أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة فكانت إجراء بحوث ودراسات للتعرف إلى حاجات المجتمع بما فيه من أفراد ومؤسسات، وتوثيق الصلات بين الجامعة وبين المؤسسات ذات العلاقة، والتركيز على التمويل الذاتي من خلال استغلال المصادر المالية المتوفرة، بالإضافة إلى ضرورة مأسسة العمل التنموي في المراكز والمعاهد في الجامعة من خلال إعتقاد خطط استراتيجية وهيكل تنظيمية قادرة على تنفيذها.

## **Status of the Developmental Institutes and Centers at Al-Quds University, and Future Prospects.**

### **ABSTRACT**

The study aimed at exploring the status of the developmental Centers and Institutes at Al Quds University from various perspectives: strategies, target population organizational structure, sustainability, evaluation and follow up, co-operation coherence, and obstacles they encounter. It also aimed at portraying future prospects for their development. The Study was conducted in the academic year 2007/2008, where the Population of the study was compromised of all Centers and Institutes at Al Quds University working in the areas of community service and development.

The research adopted a the descriptive qualitative approach to reach conclusions which is compatible with the aims of the study. The researcher used the structural interview model which is comprised of two major parts; the first questions aimed at eliciting information about the centers & institutes and the fields of their activities, while the second part aimed at eliciting information about the study perspectives.

The validity of the instrument was insured through specialists from different experiential backgrounds, while the reliability and subjectivity of the study was also judged through proof reading the data collected by the subjects themselves, and also by diversifying the resources of data, for example, the web page related to centers & institutes and documentation and reports issued by them.

The most important results of the study revealed the absence of strategic elements, and the lack of basic organizational factors at some of the institutes and centers. It also revealed that ways of identifying target groups were not based on the right criteria like surveys or baseline study. It revealed a weak media component focusing only on the web page of the university and personal relationship.

In addition the study revealed disregard of the preparatory committees for the centers and Institutes, ineffectiveness of the consultative committees ,also a discrepancy between the members of staff of these centers & institutes to achieve the targets objectives and to implement the activities. The most important variables affecting the sustainability of these centers & institutes is the lack of committed financing through projects , and the lack of academic, technical and administrative cadre.

One of the most important recommendations of the study is to explore the societal needs at individual and institutional level, fostering relationship between the university and other institutions. It recommends self-financing through utilizing the available financial resources and finally to institutionalize the Centers and institutes developmental work through adapting strategic plans and to an organizational structures that can achieve their strategic goals.

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة ومشكلتها

#### 1.1 المقدمة:

تمثل الجامعات ومؤسسات ومراكز البحث العلمي البوابات الحقيقية التي تقود إلى التنمية وتطوير المجتمعات من خلال ما تنتجه من أجيال وما تنجزه من أبحاث. ولا شك أن موقع الجامعة من المجتمع يبقى مرهونا بقدرتها على تحقيق رؤيتها ورسالتها، وتحقيق أهدافها التي جاءت تحقيقاً لفلسفتها، وأن نجاح أي جامعة في تحقيق رسالتها يعتمد أساساً على مدى ارتباطها العضوي بمجتمعها.

وقد شهدت الجامعات تطورات كمية هائلة ونقلات نوعية كبيرة في أنظمتها، وسياساتها، وأهدافها، وبرامجها، ومناهجها الدراسية، وتخصصاتها العلمية. صاحب ذلك أيضاً تطوراً جوهرياً في معنى الجامعة ومفهومها، فبعد أن كان ينظر إلى الجامعة في الماضي على أن رسالتها نشر المعرفة، ونقل الموروث الفكري والمعرفي للمجتمع من جيل إلى آخر، من أجل الحفاظ على هوية المجتمع الفكرية والثقافية والحضارية، أصبح ينظر إلى الجامعة على أنها صانع المعرفة ومبدعها وذلك من خلال الاكتشافات، والابتكارات العلمية، والابداعات الفكرية في حقول المعرفة المختلفة، وبذلك أصبحت الجامعات تمثل الموارد الفكرية والمعرفية للمجتمع، ولم تعد المعرفة غاية في حد ذاتها، وإنما أصبح التركيز على المفهوم الوظيفي لتلك المعرفة. من هذا المنظور الوظيفي للمعرفة أصبحت الجامعات في الوقت الحاضر مطالبة أكثر من أي وقت مضى، بالإستجابة والتفاعل مع ظروف ومتطلبات مجتمعاتها وتلبية الإحتياجات التنموية لتلك المجتمعات في شتى المجالات، وتوظيف ما لديها من خبرات وقدرات علمية في خدمة مجتمعاتها وإسعادها ورفاهيتها.

وتاريخيا اقتصر دور الجامعات العربية على إعداد الخريجين وإجراء البحوث الأكاديمية وبقية دورها في خدمة المجتمع محدودا بهذا الإطار بخلاف ما هو عليه في الدول المتقدمة التي تتداخل نشاطات جامعاتها مع ميادين العمل والصناعة والانتاج وتبلور بوضوح كاف دورها في حل مشكلات مجتمعاتها، مما أدى إلى ظهور مراكز أو كيانات علمية دخل الحرم الجامعي حملت مسميات متعددة مثل المحطات الصناعية، المراكز.. التي تسوق خدماتها ومنتجاتها إلى المجتمع بمردودات إقتصادية تمثل دخلا للجامعات نفسها (الجواري والراجحي، 2007).

وقد تأكدت مسؤولية الجامعات في تلبية الاحتياجات التنموية بكافة مجالاتها الاقتصادية والاجتماعية وذلك لقدرتها على رصد وتحليل وتفسير قضايا التنمية المتواصلة للمجتمعات وتسخير القدرات العلمية والتقنية التي تمتلكها لصالح مجتمعاتها (البستان، 1997).

وبذلك فإن وظائف الجامعة الأساسية تعدت الهدف الرئيس الذي من أجله نشأت فكرة الجامعات والتي يمكن اختصارها في نشر المعارف العلمية والتقنية عن طريق التدريس الجامعي الفعال، إلى وظيفتين ثانيتين، تركز إحداها على إجراء البحوث العلمية بنوعها الأساسية والتطبيقية باعتبارها الوسيلة المثلى لخلق المعرفة وإثرائها وتطويرها من خلال الاكتشافات والابتكارات العلمية والإبداعات الفكرية في شتى حقول المعرفة، وتتمثل الأخرى في المساهمة في تقديم الخبرات والإستشارات العلمية والتقنية المتخصصة لقطاعات المجتمع المختلفة.

وتتفاوت الجامعات في مدى اهتمامها وتركيزها على هذه الوظائف وذلك تبعاً لتفاوت إمكاناتها البشرية والمادية واختلاف ظروف بيئاتها الاجتماعية والسياسية، وقد تكون للجامعات الفلسطينية خصوصية في المجال خاصة وأنها مطالبة بشكل استثنائي بالاستجابة والتفاعل مع ظروف ومتطلبات المجتمع الفلسطيني الذي يعيش ظروف سياسية واقتصادية واجتماعية خاصة بسبب الوضع السياسي السائد في مناطق وأراضي السلطة الفلسطينية وعدم قدرة الوزارات المعنية في الالتزام بدورها الأساس في تقديم الخدمة العامة على مستوى الضفة الغربية وقيادة عملية التنمية فيها لأسباب معروفة خاصة وجود الحواجز والجدار العازل الذي قسم الضفة إلى مناطق معزولة عن بعضها البعض بالإضافة إلى الحصار السياسي الذي تفرضه إسرائيل وما يتبعه من حصار اقتصادي يؤثر في جميع مناحي الحياة، وعليه فإن تلبية الاحتياجات التنموية للمجتمع الفلسطيني يكاد يكون أولوية في عمل الجامعات الفلسطينية باستغلال الإمكانيات المادية والبشرية المتميزة المتوفرة لها وذلك بتوظيف ما لديها من خبرات وقدرات علمية في خدمة المجتمع والمساهمة في تنميته.

## 2.1 مشكلة الدراسة:

تأتي هذه الدراسة في فترة إزدهار الجامعة وتطورها السريع واندفاعها لإنشاء العديد من المراكز والمعاهد ذات الأهداف التنموية، لتؤدي وظائف محددة في سبيل تحقيق التواصل مع المجتمع وتلبية احتياجاته، ولتقوم بمشاركة ودعم مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية ومؤسسات المجتمع المدني في تلبية هذه الاحتياجات بالقدر الكافي.

ونظراً لزيادة عدد هذه المراكز والمعاهد في جامعة القدس فقد تمحورت مشكلة الدراسة حول واقع هذه المراكز والمعاهد ودورها في خدمة وتنمية المجتمع من محاور عدة أهمها استراتيجياتها، والفئة المستهدفة، والهيكل التنظيمي، والاستدامة، والتقييم والمتابعة، والتعاون والتكامل، والمعوقات التي تواجهها، ووضع تصور لآفاق تطوير هذا الواقع.

## 3.1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة من الموضوع الذي تناولته وهو دراسة واقع المراكز والمعاهد في جامعة القدس ومساهمتها في إحداث التنمية المجتمعية من منطلق فلسفتها التي عبرت عنها رسالتها ورؤيتها الإستراتيجية. كما يمكن أن تساهم هذه الدراسة في تنظيم عمل هذه المراكز والمعاهد من خلال التحليل الموقفي لهذه المراكز والمعاهد والتعرف إلى جوانب القوة والضعف والتحديات والفرص بحيث تساعد الجامعة على تطوير أو هندسة عملياتها الإدارية بطريقة تساعد في الاستفادة من جميع إمكانياتها المادية والبشرية للحد الأقصى من أجل خدمة وتنمية المجتمع الفلسطيني بكافة فئاته وقطاعاته.

كما تأتي أهمية هذه الدراسة من خلال استفادة الباحثة من الأدبيات والدراسات السابقة في تعزيز الإطار النظري الذي سيساهم في إثراء وتعزيز رصيد الأبحاث والدراسات التي تهتم الباحثين في هذا المجال.

كما ويمكن لهذه الدراسة أن تساهم في إيجاد شراكة بين مراكز ومعاهد الجامعة ومثيلاتها في الجامعات الأخرى لتطوير الأداء والارتقاء بمستواه.

#### 4.1 أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع المراكز والمعاهد التنموية التابعة لجامعة القدس من خلال التعرف على استراتيجياتها، والفئة المستهدفة، والتأسيس والهيكل التنظيمي، والاستدامة، والتقويم والمتابعة، والتعاون والتكامل، والمعوقات التي تواجهها. كما هدفت إلى النهوض بهذا الدور من خلال اقتراح تصور يساهم في مأسستها والذي قد ينعكس على دورها التنموي.

#### 5.1 أسئلة الدراسة:

حاولت هذه الدراسة الإجابة عن السؤالين الرئيسيين الآتيين:

- 1- ما واقع المراكز والمعاهد التنموية التابعة لجامعة القدس؟
- 2- ما التصور المقترح للنهوض بدور المراكز والمعاهد في خدمة وتنمية المجتمع؟

#### 6.1 حدود ومحددات الدراسة:

الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة خلال العام الأكاديمي 2008/2007.

الحدود المكانية: جامعة القدس بجميع المواقع الجغرافية التي تعمل ضمنها المراكز والمعاهد غير الأكاديمية وهي: حرم الجامعة الرئيس في أبو ديس، وحرم الجامعة في بيت حنينا، وفي حرم كلية الآداب (هند الحسيني) في القدس، والمواقع الأخرى في البلدة القديمة من القدس وفي رام الله.

الحدود البشرية: مدراء معاهد ومراكز جامعة القدس المشمولة بالدراسة، أو من ينوب عنهم.

المحددات الإجرائية: تحددت نتائج هذه الدراسة بأداتها ومجتمعها، ومنهجها.

المحددات المفاهيمية: تحددت هذه الدراسة بالمصطلحات والمفاهيم الواردة فيها.



## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 2.1 الإطار النظري:

يحتوي الإطار النظري على المفاهيم الأساسية التي تساعد الباحثة على الإلمام بالخلفية العلمية للمشكلة موضوع الدراسة، وعليه فقد اعتمدت الباحثة في إعداد هذه الدراسة إلى أدبيات الجامعة ووظائفها والإستراتيجيات المتبعة لتحقيق أهدافها.

#### 1.1.2 الجامعة ووظائفها:

اتفق المفكرون والباحثون على تعريف الجامعة بشكل عام، وإن اختلفوا في بعض التفاصيل فقد أشار شرف الدين (1983) إلى أن الجامعة عبارة عن منظمة أنشئت بشكل مقصود لا تلقائي وتسعى إلى تحقيق أهداف معينة أهمها البحث العلمي والتثقيف وإعداد المتخصصين للعمل في المجتمع وهي في سبيل ذلك تتخذ إجراءات وتدابير معينة وينشأ بين أعضائها تفاعل وتكامل نظرا لاختلاف الأدوار.

وقد أشار شوق وسعيد (1995) إلى أن الجامعة هي مؤسسة اجتماعية طورها المجتمع لخدمته بصفة أساسية تجمع في مكان مخصص كلياتها ومعاهدها مجموعة من المدرسين والطلاب يجتمعون لتلقى العلم في الفروع العليا من المعرفة لتأهيلهم وإعدادهم وتقوم ببحث مشكلات المجتمع ومحاولة تشخيصها وعلاجها ووضع جميع إمكاناتها البشرية والمادية في خدمة المجتمع.

ويرى الثبتي (2000) الجامعة بأنها مؤسسة علمية مستقلة ذات هيكل تنظيمي معين وأنظمة وأعراف وتقاليد أكاديمية معينة، وتتمثل وظائفها الرئيسية في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وتتألف من مجموعة من الكليات والأقسام ذات الطبيعة العلمية التخصصية وتقدم برامج دراسية متنوعة في تخصصات مختلفة منها ما هو على مستوى البكالوريوس ومنها ما هو على مستوى الدراسات العليا تمنح بموجبها درجات علمية للطلاب.

أما العتيبي (2002) فقد أشار إلى أن الجامعة لفظاً هي اسم فاعل من الفعل جمع، وينظر إليها على أنها مؤسسة تربية أنشأها المجتمع لتجمع الأفراد والأعمال ووظائف متعددة، وبذلك تنفي الفكرة التي تتبادر إلى أذهان البعض في أن الجامعة هي مرحلة من المراحل التعليمية أو حلقة من حلقات التعليم.

كما تعرف الجامعة بأنها "إحدى مؤسسات التعليم العالي والتي تقوم بالبحث العلمي للبحث عن الحقيقة والتعليم وخدمة المجتمع الذي يحيط بها والتعليم منها ما هو على مستوى البكالوريوس ومنها على مستوى الدراسات العليا تمنح بموجبها درجات علمية". (ط. عامر، 2007، ص5).

وقد اتفق على ذلك معظم الباحثين فقد أشار مرسى (1977) بأن الوظائف الأساسية للجامعة تتحدد بثلاث هي إعداد الموارد البشرية وإجراء البحوث العلمية والمساهمة في عملية التنشئة الاجتماعية ونقل الثقافة، وتتناول الوظيفة الأخيرة للجامعة العمل على صياغة وتشكيل وعي الطلاب وتناول قضايا ومشكلات المجتمع والعمل على خدمة وتنميته.

كما تحددت وظيفتها النهائية بشكل عام بخدمة المجتمع، فكما أشار شوق وسعيد (1995) بأنها مؤسسة اجتماعية طورها المجتمع لغرض أساسي هو خدمته، وخدمة الجامعة حسب هذا المفهوم تشمل كل جانب من جوانب نشاطات الجامعة.

أما الجوارى والراجحي (2007) فأشارا إلى أن الجامعات تقوم بدورين أساسيين هما: البحث العلمي وإنتاج المعرفة لخدمة المجتمع إضافة لدورها في نقل المعرفة، والنتيجة المترتبة على ذلك هي أن أزمة هوية الجامعات في وقتنا الحاضر تكمن في محاولتها الوفاء بكل أدوارها الأساسية من بحث علمي وخدمة مجتمع ونقل معرفة.

وقد لوحظ من التعريفات السابقة بأن معظم الدراسات اتفقت بخصوص تحديد أهم وظائف الجامعات بشكل عام بحيث يمكن النظر إليها عبر ثلاث محاور أساسية هي إعداد الكوادر البشرية من خلال التعليم، البحث العلمي وخدمة المجتمع وتنميته. ومما سبق الإشارة إليه يمكن التوصل إلى أن خدمة المجتمع وتنميته تعد من أبرز وظائف الجامعة في الوقت الحالي.

## 2.1.2 تنمية المجتمع/ خدمة المجتمع:

تعرف تنمية المجتمع بأنها: " عملية يتمكن بها المجتمع من تحديد حاجاته وأهدافه وترتيب هذه الحاجات والأهداف وفقاً لأولويتها مع إنكفاء الثقة، والرغبة في العمل لمقابلة تلك الحاجات والأهداف، والقيام بالعمل على إزالتها، ومن خلال ذلك يمكن إن تنمو وتمتد روح التعاون والتضامن في المجتمع (روس (1995) كما ورد في عليمات (2004)).

أما خدمة المجتمع فتعرف بأنها " الجهود التي يقوم بها الأفراد أو الجماعات أو المنظمات أو بعض أفراد المجتمع لتحسين الأوضاع الاجتماعية أو الاقتصادية أو السياسية" (مصطفى، 2002، ص7).

وتعرف خدمة المجتمع بأنها الجهود التي تقوم بها منظمات المجتمع المدني والكنائس والجامعات الاجتماعية والمنظمات الأهلية لتحسين المجتمع المحلي أو الحي، وقد تتضمن خدمة المجتمع برامج تعليم كيفية الوقاية من المخدرات، وبرامج الترويج الخاصة بالمعاقين، وبرامج اللياقة البدنية للمسنين وبرامج تنظيف وتجميل الأحياء (باركر، 1999).

ويمكن الإشارة في هذا السياق إلى أن معظم الباحثين وخاصة التربويين منهم لم يفرقوا بين خدمة المجتمع أو تنميته، فقد أشار الخطيب (1999) إلى أن خدمة المجتمع أو تنميته تعتبران وظيفتان رئيسيتان من وظائف الجامعات، وأشار العنيني إلى أن تعبير " الخدمة العامة" في الأدب التربوي يحل محل تعبير خدمة المجتمع، حيث يعد تعبير " الخدمة العامة" أكثر تحديداً من "خدمة المجتمع". وهذا ما أكده الخطيب حيث أشار إلى انتشار مفهوم تنمية المجتمع على أنه وظيفة من وظائف المؤسسات التربوية. غير انه كثيراً ما يحل تعبير "الخدمة العامة" في الأدب التربوي محل تعبير " تنمية المجتمع"، ويعد تعبير " الخدمة العامة" أكثر تحديداً من تعبير "تنمية المجتمع" للدلالة على وظيفة من وظائفها، وذلك لاختلاط مفهوم تنمية المجتمع مع وظيفة التدريس، فالتدريس يمكن النظر إليه من منظور متسع على انه تنمية للمجتمع، وكذا الوظيفة الثانية وهي وظيفة البحث، أما مفهوم الخدمة العامة فيشير إلى جوانب أكثر تحديداً (عليمات، 2002).

ويرى (دمعة (1995) كما ورد في العازمي (2004))، أنه على الرغم من إن انتشار تعبير تنمية المجتمع، أو الخدمة العامة فليس لهذا التعبير أو ذلك حدود واضحة تحدد أبعاده ودلالته، وكل ما هو محدد وواضح هو أن هذه الوظيفة وهي تنمية المجتمع أو الخدمة العامة تمثل محوراً ثالثاً أو مهمة ثالثة من مهام العمل التربوي.

وترى الباحثة بأنه مهما اختلف الباحثون على تسمية الوظيفة الثالثة للجامعة أي خدمة المجتمع، أو تنمية المجتمع، أو الخدمة العامة، فإن القصد هو أن تستفيد الجامعة من كل إمكانياتها ومصادرها المادية والبشرية والفكرية وتسخرها لصالح مجتمعها على شتى الأصعدة الثقافية منها، والاجتماعية، والعلمية، والسياسة والاقتصادية، بحكم أنها غير منعزلة عن المجتمع الذي تنمو فيه، فهي تؤثر به، وتتأثر به، ولن يكون هناك من هو أكثر من الجامعة بكوادرها العلمية والإدارية وإمكاناتها المادية المختلفة على أداء هذا الدور.

### 3.1.2 مفهوم خدمة الجامعة للمجتمع:

يهدف مفهوم الجامعة في خدمة المجتمع إلى الانتقال بالجامعة من مواقعها الحالية التي تقدم خدماتها إلى جزء من أبناء المجتمع إلى واقع جديد وجامعة مجتمعية تقدم خدماتها إلى جميع فئات المجتمع وشرائحه حيث يتحتم عليها أن تفتح أبوابها ومرافقها لجميع أفراد المجتمع المحلي على مدار اليوم (أبو لبة كما ورد في العتيبي، 2002).

وانتقد يونس (1970) المقولة التي تشير إلى أن خدمة الجامعة للمجتمع هي كل ما ليس من أمور التعليم والبحث العلمي، وله علاقة بالجماعات الخارجية، حيث يشير إلى أن هذا المفهوم لا يتفق مع ما يقتضيه الفحص الدقيق، فالعديد من الأنشطة التي تجرى تحت لواء الخدمة التي تقدمها الجامعة هي في الحقيقة نوع من أنواع البحث العلمي، أو ضرب من ضروب التدريس.

كما يشير السنبل وعبد الجواد (1991) إلى أن خدمة الجامعة للمجتمع هي كل ما تقدمه الجامعات من دورات تدريبية واستثمارات وبحوث علمية وبرامج تنقيفية لخدمة أبناء المجتمع.

كما تعرف خدمة الجامعة للمجتمع بأنها النشاط الذي تقوم به الجامعة موجة لخدمة أبناء المجتمع من غير طلابها، ويتضمن تقديم النصح وتوفير المعلومات للأفراد والهيئات وإجراء البحوث التطبيقية

في كل ما يواجه المجتمع المحلي من مشاكل وعقد المؤتمرات والندوات واللقاءات وبرامج التدريب للعاملين في أجهزة الدولة ومؤسساتها ولأبناء المجتمع المحلي عامة (الجبر، 1993).

كما تعرف المجالس القومية المتخصصة خدمة الجامعة للمجتمع بأنها كل ما تقدمه كليات الجامعة ومراكزها من أنشطة وخدمات تتوجه بها إلى غير طلابها النظاميين أو أعضاء هيئة التدريس فيها من أفراد المجتمع ومؤسساته بهدف إحداث تغييرات سلوكية وتنموية في البيئة المحيطة.

وأما محمد (1996) فأشارت إلى ان خدمة المجتمع في الجامعات هي كل ما تقدمه الجامعة بوحداتها ذات الطابع الخاص من دورات تدريبية وبحوث تطبيقية واستشارات لخدمة أبناء المجتمع وتوجيه جهودهم لتحسين ظروفهم الاجتماعية والاقتصادية والثقافية بهدف إحداث تغيير مرغوب فيه يهدف إلى نمو المجتمع وتقدمه.

وتعرف خدمة الجامعة للمجتمع بأنها نشاط تقوم بها الجامعة لحل مشكلات المجتمع أو لتحقيق التنمية الشاملة في المجالات المتعددة (عبد الحليم، وعزب، 1997).

أما وليام (1998) فيحدد وظيفة الجامعة بخدمة المجتمع بأنها عبارة عن شكل من أشكال المعرفة يتجاوز الأداء التقليدي للجامعة (البحث والتعليم) ليشمل توليد ونقل وحفظ المعرفة وتطبيقها لتحقيق الاستفادة المباشرة للجمهور الخارجي بما يتوافق مع وحدات الجامعة الأكاديمية.

وأشار البعض إلى أن خدمة الجامعة للمجتمع هي الترجمة الفعلية لوظائف الجامعة من أجل تكيف الأفراد مع التغييرات السريعة في عالم العلم والتكنولوجيا وأيضا مع الحاجات الثقافية المتزايدة التي تمت نتيجة اتساع وقت الفراغ والتسهيلات التي قدمتها وسائل الاتصال الحديثة (عبد الحليم، وعزب، 1998).

وأشار ريني (Rini, 2000) إلى خدمة الجامعة للمجتمع بأنها تطبيق العلم والتكنولوجيا والفنون والآداب بطرق علمية قائمة على احتياجات المجتمع بحيث تشمل خدمات تدريبية واستشارية وبحوث تطبيقية عملية لتنمية المنطقة المحيطة.

وفي هذا السياق فإنه يمكن تمييز المراحل التاريخية لعلاقة الجامعة بالمجتمع على النحو التالي: (ط. عامر، 2007):

المرحلة الأولى: وهى التي تبدأ بنشأة الجامعات في العصور الوسطى حيث كانت الجامعات لا تهتم إلا بالدراسات الفلسفية واللاهوتية، وكانت الجامعات في تلك المرحلة تكاد تكون منفصلة تماما عن المجتمع.

المرحلة الثانية: وهى في عصر النهضة والاكتشافات الجغرافية، وفيها بدأت الجامعات تهتم بالبحث في العلوم بغرض التعرف على أسرار الطبيعة وإحياء الفنون القديمة وتطويرها.

المرحلة الثالثة: هي المرحلة التي نتجت عن الثورة الصناعية والتكنولوجية وفيها ظهر كثير من المشاكل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وظهرت الحاجة إلى الاهتمام بالدراسات الهندسية وغير ذلك وتحولت الجامعات من جامعات تعنى بفكر الرجل الحر إلى جامعات تعنى بإعداد الشباب للمهن الرفيعة المختلفة وتعد مراكز للأداب والعلوم الفلسفية والدينية والقانونية، وإنما قطعت شوطاً كبيراً في الدراسات العلمية والتطبيقية المرتبطة بالحياة الاقتصادية الاجتماعية.

المرحلة الرابعة: أما المرحلة الرابعة فهي تطور علاقة الجامعة بالمجتمع التي فرضتها العديد من الظروف والتغيرات العالمية والمحلية حتى أصبح المجتمع يواجه حاجات من نوع جديد، وعلى الجامعة إما أن تستجيب للحاجات أو تتعزل عن المجتمع، وهذه الحاجات تتعلق بمشاكل البيئة وقطاع الإنتاج والخدمات بالإضافة إلى الحاجات الخاصة بأفراد المجتمع، وهذا يعنى ألا تقتصر الجامعة خدماتها على أبنائها أو خريجها فقط، بل تمتد خدماتها لأبناء المجتمع جميعاً من غير طلابها، وذلك ليجدوا في رحابها العلم والثقافة والمعالجة العلمية لمشكلاتهم الاجتماعية، وهذا يعنى أن تصبح العلاقة بين الجامعة والمجتمع علاقة وثيقة بحيث تمتد الجامعة خارج أسوارها وتتداخل في المجتمع، وكذلك يمتد المجتمع فروعه داخل الجامعة بحيث تستطيع الجامعة أن تحل مشكلاته . كما أشار (ر.عامر، 2007) إلى أن المتخصصون يحددون ثلاثة مجموعات من الأهداف للجامعة تتلخص فيما يلي:

- أهداف معرفية وهي تتناول ما يرتبط بالمعرفة تطوراً أو تطويراً أو انتشاراً.
- أهداف إقتصادية: والتي من شأنها أن تعمل على تطوير اقتصاد المجتمع والعمل على تزويده بما يحتاج إليه من خبرات في معاونته للتغلب على مشكلاته الاقتصادية وتنمية ما يحتاج إليه من مهارات وقيم اقتصادية.
- أهداف اجتماعية: والتي من شأنها أن تعمل على استقرار المجتمع وتخطي ما يواجهه من مشكلات اجتماعية. وتتمثل الأهداف الاجتماعية فيما يلي:

- تزويد المجتمع بحاجاته من القوى العاملة المدربة تدريبا يتناسب وطبيعة تغير المهن
- تدريب الطلاب على ممارسة الأنشطة الاجتماعية مثل مكافحة الأمية، الإدمان، نشر الوعي الصحي وغيره.

- تكوين العقلية الواعية لمشاكل المجتمع عامة والبيئة المحلية خاصة.
- ربط الجامعات بالمؤسسات الانتاجية في علاقة متبادلة.
- الربط بين نوعية الأبحاث العلمية ومشاكل المجتمع المحلي.
- تفسير نتائج الأبحاث ونشرها للإستفادة منها في المجتمع.

ومما سبق يمكن التوصل إلى أن علاقة الجامعة بالمجتمع في تطور مستمر وذلك بسبب المتغيرات والإحتياجات الجديدة والخاصة التي يواجهها الأفراد بسبب التطور السريع في التكنولوجيا، والعولمة، والخطر البيئي الناتج عن التلوث والصناعة... إلى آخره من المشكلات التي تقتضي من الجامعة الإستجابة لها حتى تصبح المنارة التي يسترشد بها ويجد الأفراد فيها الحل لمشاكلهم والأمل لمستقبل أفضل، وهذا لن يتحقق إلا إذا تبنت الجامعة هذا الدور دون أن تختص بجانب واحد، بل على العكس من ذلك فالجامعة تستطيع أن تستغل جميع إمكانياتها لتحقيق وتطوير هذه العلاقة وأن تأخذ مكانتها الرائدة في هذا المجال لتنمية مجتمعها من خلال الخدمات والأنشطة المختلفة التي من الممكن أن تقدمها للمجتمع.

#### 4.1.2 مبررات الاهتمام ببرامج خدمة المجتمع:

تتعدد وتختلف أسباب ومبررات الاهتمام ببرامج خدمة المجتمع في الجامعات المعاصرة حيث تتلخص بالإفادة من نقاط قوة الجامعات على النحو التالي (الخفاجي وصالح ، 2007):

- 1- توفر رصيد عال من الكوادر التدريسية ذات التخصصات المتنوعة والدقيقة متفرغة لعملها العلمي و متمتعة بمركز اجتماعي مؤثر ومعقول.
- 2- بناء الأجيال وتأهيلها لتسلم مهماتها المستقبلية في إدارة شركات الأعمال.
- 3- توافر الفرص والإمكانات لتهيئة كوادر متقدمة عالية التخصص عن طريق برامج الدراسات العليا المختلفة والمتنوعة.

يمكن إجمال بعض المؤشرات التي توضح دور الجامعة في المجتمع (يوسف، 2002):

- 1- ربط التخصصات المختلفة في الجامعات العربية باحتياجات المجتمع.
- 2- ربط البحث العلمي بمشكلات المجتمع لإيجاد الحلول لها.
- 3- التفاعل بين الجامعة بمواردها البشرية والبحثية والفكرية وبين المجتمع بقطاعاته الانتاجية والخدماتية.

وهناك ثلاثة أبعاد لقيام الجامعة بدورها في خدمة المجتمع وهي كالتالي: (ط عامر، 2007):

#### **1.4.1.2 البعد الجغرافي:**

ويطلق على هذا البعد أحيانا التعليم الارشادي أو التعليم بغرض خدمة المجتمع المحيط بالجامعة أو التعليم خارج جدران الجامعة، ويقصد به تقديم المناهج النظامية التي تؤدي إلى الحصول على درجات جامعية لهؤلاء الذين لا يستطيعون الحضور إلى الجامعة، وذلك عن طريق الدراسة بالمراسلة أو عن طريق الإذاعة والتلفزيون.

#### **2.4.1.2 البعد الزمني:**

ويسمى هذا البعد أحيانا بالتعليم المستمر أو التعليم العالي للكبار ، ويقصد به توفير فرص الدراسة للكبار الذين أتموا تعليمهم الرسمي بالمدارس بهدف تحسين مستوى الفرد وزيادة كفاءته المهنية كمواطن ، وذلك عن طريق إنشاء الفصول الدراسية وإلقاء المحاضرات والتعليم بالمراسلة وتدريب المناهج القصيرة ، وعقد ندوات البحث ، وغير ذلك من أشكال التعليم المستمر ، وفي مثل هذه الدراسات تطبق برامج جامعية ملائمة لخدمة الكبار.

#### **3.4.1.2 البعد الوظيفي والخدمي:**

ويشمل هذا النوع على ما يسمى بالخدمات التعليمية والأبحاث التطبيقية ويمثل تطوير الموارد الجامعية، واستغلالها لمقابلة احتياجات واهتمامات الشباب غير الجامعي والكبار، وبغض النظر عن السن أو الجنس أو الخبرات التعليمية السابقة، كما يقوم بتقديم الإستشارات للهيئات والأفراد في المجالات المختلفة الزراعية والصناعية والتجارية.



## 5.1.2. الخدمات والانشطة التي تقدمها الجامعة للمجتمع:

تتنوع مجالات خدمة المجتمع وتتعدد طبقا لظروف وإمكانيات كل جامعة على حدة وكذلك طبقا لظروف المجتمع المتغيرة، ولذلك نجد هناك تباينا واضحا بين ما تقدمه الجامعات في هذا المجال وأيضا كانت تلك المجالات فإنها عبارة عن أنشطة وممارسات بهدف تحقيق التنمية الشاملة للمجتمع في جوانبها المختلفة (الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والبيئية) وذلك عن طريق استغلال كل القدرات الفعلية والموارد المادية لمؤسسات التعليم العالي لتحسين أحوال المجتمعات.

وقد صنف الجبر (1993) مجالات خدمة المجتمع إلى ما يلي:

- 1- الإستشارات العلمية التي تقدمها الجامعة لمؤسسات المجتمع وأفراده.
- 2- التدريب والتعليم المستمر الذي تقدمه الجامعة للكوادر الوظيفية.
- 3- البحث التطبيقي الذي يسعى إلى دراسة مشكلات المجتمع ومؤسساته والعمل على حلها.
- 4- نشر العلم والمعرفة بين أبناء المجتمع المحلي من خلال الندوات والمحاضرات وبرامج التعليم المستمر.
- 5- النقد الاجتماعي البناء لتوجيه حركة المجتمع في إطار الأهداف.

وترى كروسون (1986) أن هناك ثلاث مجالات عريضة تقوم بها الجامعات لخدمة المجتمع وهي كالتالي:

1. الخدمة التي تقدمها الكليات أو الجامعات وهي ما تقوم به اللجان والتنظيمات داخل الكلية أو الجامعة أو المدرسة أو داخل حرمها والتي تتعلق بتنمية البرامج والسياسات.
2. الخدمة المهنية وتضم اللجان والهيئات التي تعمل لصالح الاتحادات المهنية الإقليمية منها القومية أو الأمور الأكاديمية.
3. الخدمة العامة التي تنطرق إلى الأنشطة التي لا تُعد من قبل الأنشطة الرئيسية للتعليم أو البحث العلمي وإن كان لها علاقة بجماعات أخرى خارج المجتمع الأكاديمي.

وقد صنفت مجالات خدمة المجتمع التي تقدمها الجامعات في ثلاث أنماط وهي (ر. عامر، 2007):

- 1- البحوث التطبيقية: وهي بحوث تستهدف حل مشكلة ما أو سد حاجة المجتمع لخدمة أو سلعة تحددتها ظروف وأوضاع معينة.

2- الإستشارات: وهي خدمات يقوم بها أساتذة الجامعة كل في مجال تخصصه لمؤسسات المجتمع الحكومية والأهلية وكذلك الأفراد المجتمع الذين يشعرون بالحاجة إلى مثل هذه الخدمات.

3- الدورات التدريبية: وهي تنظيم وتنفيذ البرامج التدريبية والتأهيلية للعاملين في مؤسسات الإنتاج.

وقد أشار العمري (2006) إلى بعض المجالات التي يمكن فيها تفعيل دور الجامعات في تنمية المجتمع وهي:

1- مجال تطوير النظم والبرامج الجامعية للمشاركة في التنمية من خلال إنشاء مراكز علمية لتطوير التقنيات والوسائل التعليمية وآليات الاختبار، وتطوير برامج ومناهج الدراسة والبرامج التدريبية وربطها بمشكلات المجتمع، وتطوير برامج المعلومات وإتاحتها للمجتمع وإتاحة المعلومات المتوفرة بالجامعة لمتخذي القرارات بالمجتمع.

2- مجال تطوير دور المعلم الجامعي كمشارك في مشروعات التنمية وذلك عن طريق ربط دراساته وبحوثه باحتياجات واقعية بالمجتمع، وإتاحة ابتكارات أعضاء هيئة التدريس لمؤسسات المجتمع، وكذلك إعادة هيكلة الأقسام العلمية بحيث ترتبط مع قطاعات التنمية.

3- مجال تطوير وتحديث الإدارة الجامعية بما يتيح المشاركة في تنمية المجتمع من خلال وضع آراء القيادات المجتمعية الرسمية وغير الرسمية موضع الاعتبار في أسلوب وعمليات الإدارة الجامعية، والاعتماد على نماذج إدارة الجودة الشاملة، ووضع نظام لمساهمة الجامعة في بناء قدرات المجتمع، وإنشاء مراكز علمية بالجامعات لتدريب القيادات الرسمية والشعبية، وتوظيف إمكانات الجامعة في تدريب قيادات المستقبل العاملين بمؤسسات المجتمع، واعتماد الشفافية كأساس للعلاقة بين مؤسسات المجتمع والجامعة بمراكزها وكلياتها.

كما تصنف مجالات الجامعة لخدمة المجتمع إلى التدريب والتعليم المستمر، والبحوث التطبيقية والإستشارات، المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص.

وقد توصلت الباحثة مما سبق إلى أنه يمكن في الأساس تصنيف الدراسات التي تناولت مجالات خدمة المجتمع إلى نوعين، أولهما داخل الجامعة وثانيهما خارج الجامعة.

فأما مجال خدمة الجامعة للمجتمع داخل أسوارها، فتتلخص في المشاركة في النشاطات الطلابية غير الدراسية وتوجيهها حسب مجالات اهتمام عضو هيئة التدريس أو هواياته في الشؤون الثقافية والاجتماعية أو الرياضية أو الفنية وغير ذلك أو ما يقام من معسكرات للخدمة موجهة للبيئة المحلية.

وأما مجال خدمتها خارج الجامعة فيمكن تلخيصها فيما يلي:

- 1- القيام بالبحوث التطبيقية التي تعالج مشكلات المجتمع وتسهم في حلها.
- 2- تقييم الخبرة والمشورة لمؤسسات الدولة والقطاع الخاص.
- 3- المشاركة في الندوات وإعداد المحاضرات الهامة.
- 4- الإسهام في الدورات التدريبية.
- 5- نقل نتائج البحوث والمكتشفات الجديدة في العالم إلى اللغة العربية.
- 6- تأليف الكتب العلمية الموجهة لغير الطلبة.

ويمكن إجمالي خدمة الجامعة للمجتمع فيما يأتي :

- 1- إعداد العنصر البشري القادر على إحداث التنمية المنشودة من خلال إعداد القوى العاملة القادرة على مواجهة التغيرات العلمية والتكنولوجية في العالم المعاصر.
- 2- إتاحة الفرصة أمام هيئة التدريس من ذوى الخبرة لتستفيد منهم المؤسسات المختلفة في مجالات الإنتاج والخدمات.
- 3- القيام بالبحوث وعقد المؤتمرات التي تسهم في رقي المجتمع وحل مشكلاته هذا بالإضافة إلى الإستشارات العلمية التي تقدمها الجامعة لمؤسسات المجتمع.
- 4- تعليم الكبار من جميع الأعمار (التعليم المستمر) والتدريب المستمر للمهنيين لرفع كفايتهم وإكسابهم الخبرات اللازمة لأداء المهنة.
- 5- نشر العلم والمعرفة بين أبناء المجتمع المحلي من خلال الندوات والمحاضرات التي تساعدهم على حل مشكلاتهم والتكيف مع مجتمعاتهم.
- 6- عقد الحلقات والندوات والمؤتمرات العلمية لخريجي الجامعة لكي يلموا بكل ما يستحدث في مجالات تخصصهم ومعالجة المشكلات التي تواجههم في الحياة العملية.

ونجد أن كل ذلك ينعكس بالطبع على تحقيق التنمية الشاملة والتغير الاجتماعي المنشود وتقوية روح المبادرة والمشاركة وتوثيق العلاقات الإنسانية ومعرفة الأساليب الفنية المستحدثة وملاحقتهم لركب التقدم العلمي والتكنولوجي .

### 6.1.2. معوقات العلاقة بين الجامعة والمجتمع:

وبالرغم من هذا التطور السريع الذي تشهده الجامعات في علاقتها مع مجتمعاتها، وهي تعمل جاهدة لتنميته من خلال الخدمة العامة، إلا أن هناك الكثير من العوامل التي تعيق جهودها في هذا المجال، غير أن هذه العوامل قد تختلف من جامعة إلى أخرى ومن بلد إلى آخر غير أن الدراسات توصلت إلى أن أكبر المشكلات التي تواجه خدمة المجتمع هي (ر عامر، 2007):

- 1- قلة الدعم المادي.
- 2- قلة أعضاء هيئة التدريس المخصصين لهذا الجانب.
- 3- ضعف الخدمات المساندة لإجراء البحوث مثل الخدمات الإدارية، والتوثيق والنشر والتجهيزات.

بينما أشار العتيبي (2002) إلى وجود معوقات ذاتية تعود للجامعة منها:

- 1- غياب الوضوح في الأهداف والرسالة الجامعية على جميع المستويات.
- 2- تقسيم أعضاء هيئة التدريس في الجامعة إلى فئات ذات مصالح متعددة، تخدم أغراضاً فئوية على حساب المصلحة المؤسسية.
- 3- غياب الحوافز المادية لتحسين الأداء سواء على مستوى الأفراد أو المؤسسة ككل.

وفي هذا الإطار فإن الباحثة تميل إلى الاتفاق مع العتيبي في أن المعيق الأكبر الذي تعاني منه الجامعات في تنفيذ أهدافها لتنمية المجتمع قد يعود إلى عدم وضوح الرؤية والرسالة والأهداف، كما قد يعود هذا أيضاً إلى غياب الرؤية والإدارة الإستراتيجية الواضحة. ومن هذا المنطلق فقد يبدو من المفيد أن تتطرق الباحثة بشكل مختصر إلى المكونات الأساسية لعملية الإدارة الإستراتيجية والتي من أهمها تحديد رسالة المنظمة ورؤيتها، وتحديد أهدافها الإستراتيجية، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة والتي على أساسها يمكن لأي منظمة بما فيها الجامعات والوحدات العاملة بها (وهي في هذه الدراسة المراكز والمعاهد التنموية في جامعة القدس) أن تسترشد بها في التوصل إلى تحقيق أهدافها عن طريق استغلال إمكاناتها الخاصة وإمكانات مجتمعها.

## 2.2. الإستراتيجية:

يعرف ماهر (2007، ص17) الإستراتيجية بأنها "اسلوب التحرك لتحقيق الميزة التنافسية ولمواجهة تهديدات او فرص بيئية، والذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف ونقاط القوة والقوة الداخلية للمشروع سعياً لتحقيق رسالة ورؤية وأهداف المنظمة". أما إذا كان الهدف هو النهاية المطلوب الوصول إليها فإن الإستراتيجية هي الطريق الموصل إلى هذه النهاية (الدوري، 2008).

أما ميا وزاهر وسليطين (2007) فقد أشاروا إلى أن الإستراتيجية هي خطط المنظمة وأنشطتها التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وكفاءة عالية أو بمعنى آخر قرارات هامة ومؤثرة تتخذها المنظمة لتعظيم قدرتها على الاستفادة مما يتيح البيئة من الفرص، ولوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من تهديدات، وتتخذ على مستوى المنظمة ومستوى وحداتها الإستراتيجية، وكذلك على مستوى الوظائف.

ومن التعريفات السابقة يمكن ملاحظة أن الإستراتيجية تركز على كل من الرؤية، والرسالة، والأهداف، التي على ضوءها تعمل على تنفيذ الخطط والسياسات ضمن البيئة الداخلية والخارجية التي توفر للمنظمة معلومات عن الفرص والتهديدات التي تساعد على أخذ القرارات على مختلف الأصعدة، أي أنها عبارة عن خطة شاملة تحدد كيفية تحقيق الرسالة والأهداف وهي في نفس الوقت الإطار العام الذي تتبلور فيه الرسالة والرؤية والأهداف الإستراتيجية التي تحقق عبر إدارة استراتيجية مميزة.

### 1.2.2. الإدارة الإستراتيجية:

تناول العديد من الباحثين (الدوري، 2008، وردايدة 2007) الإدارة الإستراتيجية من جوانب متعددة منها:

إن الإدارة الإستراتيجية هي مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأجل للمنظمة بكفاءة وفعالية ويتضمن ذلك وضع أو صياغة الإستراتيجية وتطبيقها وتقييمها باعتبارها منهجية أو اسلوب عمل.

وهي سبيل للعمل يتعلق بجانب يمثل أهمية دائمة للمنظمة ككل، ويعرفها آخرون بأنها خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية. وأنها النظام الإداري الذي تستخدمه المنظمة في كل من التصميم والتنفيذ والرقابة على الرسالة والرؤية والأهداف والإستراتيجية.

أما المغربي في رداية (2007) فعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها عملية تستطيع المنظمة من خلالها التكيف مع بيئتها لتحقيق أهدافها التنظيمية من خلال تعزيز مكانة المنظمة في المجتمع.

مما سبق تستنتج الباحثة أن هناك تعريفات عديدة للإدارة الإستراتيجية إلا أنه يمكن اختصارها في التعريف التالي: الإدارة الإستراتيجية هي العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقويم الإستراتيجيات التي من شأنها تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها التي تعبر عنها ضمن رؤيتها ورسالتها ووتستند في ذلك على التخطيط الإستراتيجي.

## 2.2.2. التخطيط الإستراتيجي:

يعد التخطيط الإستراتيجي من أول خطوات ومهام الإدارة الإستراتيجية، وهو يتعلق بتحديد اتجاه المنظمة في المستقبل الذي ينطوي بدوره على تحديد كل من رسالة المنظمة وأهدافها، بناء على تحليل للوضع الحالي والمستقبلي للبيئة المحيطة والقدرات الذاتية. بعدها يتم ترجمة تلك الأهداف إلى برامج وخطط على المستويات الإستراتيجية (ميا وزاهر وسليطين، 2007).

والتخطيط الإستراتيجي هو ذلك التخطيط الذي يستند على النظام الإستراتيجي المتبع في المنظمة ويأخذ في الحسبان دراسة البيئة الخارجية ( بما فيها من فرص وتهديدات) ودراسة البيئة الداخلية (بما فيها من نقاط قوة ونقاط ضعف) (ماهر، 2007).

من أولى خطوات التخطيط الإستراتيجي (حلايقة 2007):

- 1- وضع الرؤية والتصورات.
- 2- تحليل الوضع الحالي للمنظمة.
- 3- تحديد رسالة المنظمة.

- 4- وضع الأهداف والغايات.
- 5- وضع الخطط الإستراتيجية.
- 6- تحديد العمليات ووضع الخطط التكتيكية.

يتضح مما سبق أن أهم أسس الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي وجود معلومات عن البيئة الداخلية والخارجية من خلال دراسات توفر للمنظمة معلومات تساعد في تصميم الرؤية والرسالة والأهداف العامة، ومؤشرات الانجاز. فحين نتضح الرؤية والرسالة فإن المسؤولين في المنظمة يستطيعون رؤية التحديات التي تواجههم من منظور أعلى في اطار الرؤية والصورة الكلية للمنظمة ومن ثم تصبح العمليات الاخرى مثل تحديد الاهداف وتقرير الاولويات والتخطيط والتنفيذ اكثر اتساقا و اتفاقا مع رسالة المنظمة ومستقبلها المطلوب ( الذي هو رؤيتها).

### 3.2.2. الرؤية:

رؤية المنظمة هي أحلامها وطموحاتها التي لا يمكن تحقيقها في ظل الإمكانيات الحالية، وإن كان من الممكن الوصول إليها في الأجل الطويل (ميا وزاهر وسليطين، 2007). وفي هذا الصدد فإن ماهر (2007) يشير بأن الرؤية أقرب من الرسالة عند تحديد الأهداف العامة للمنظمة.

والرؤية هي تصورات أو توجهات وطموحات لما يجب أن يكون عليه الحال في المستقبل، إلى أين نتجه، وصفاتها الاختصار، الوضوح، الشمول، الاتجاه، المنطق، فهي تصور لشكل المنظمة في المستقبل، أي انها تصف أملا وصورة تود المنظمة ان تحققها في المستقبل، أي بمعنى آخر هي الصورة التي تأمل المنظمة أن تحققها لنفسها.(الدوري، 2007).

### 4.2.2. الرسالة:

عرف ماهر (2007، ص 69) الرسالة بأنها الغرض من وجود المنظمة، فهي تشرح لماذا توجد المنظمة، وأنشطتها، وأسلوب تنفيذ الأنشطة، والغرض، ولمن تقدم أنشطة وخدمات المنظمة، ولماذا؟ ويشير ماهر في هذا الصدد إلى أن وجود أي منظمة مرتبط برسالة معينة تسعى لتحقيقها، وتشتق هذه الرسالة من البيئة التي تعمل فيها المنظمة، ومن المجتمع التي تعمل فيه، وهي تجيب على الاسئلة التالية:

1- لماذا توجد المنظمة؟

2- ما الأعمال التي تؤديها المنظمة؟

3- كيف سيتم تأدية هذه الأعمال؟

4- لمن سيتم تأدية هذه الأعمال؟

أي بمعنى آخر هي غرض المنظمة أو السبب في وجودها ( لماذا وجدت؟)، وهي تصف عملنا أو الخدمات التي نقدمها، وهي تركز على الأعمال الفعلية أو الحالية للمنظمة، وتمثل الأساس في تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها. كما يتم التعبير عنها بشكل عام ومختصر وليس بشكل تفصيلي (الدوري، 2008).

ويشير معظم الباحثين إلى إمكانية صياغة الرسالة بشكل مستقل، كما ويمكن دمجها مع الرؤية.

أما خصائص الرسالة الجيدة كما اتفق عليها الإستراتيجيون فهي كالآتي: (ماهر، 2007، ص82) فهي كالآتي:

- قابلية التحويل إلى خطط وسياسات وبرامج عمل.
- إمكانية التطبيق والاستفادة من المواد المتاحة.
- مراعاة الظروف المجتمعية والبيئية الحالية والمتوقعة.
- إشباع احتياجات العاملين بالمنظمة والمستفيدين من خدماتها.
- تحقيق التكامل بين مختلف وحدات العمل بالمنظمة.
- الوضوح ودقة التعبير والإيجاز في الصياغة.
- مراعاة عوامل النمو والتوسع المتوقعة مستقبلاً.

وتعتبر الباحثة رسالة المنظمة بأنها الدستور والمرشد الرئيس لكافة القرارات والجهود التي تبذلها ضمن خصائص فريدة تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، توضح بها سبب وجودها، وماهية الأعمال التي تقوم بها، وكيفية القيام بهذه الأعمال (أي ما هي النشاطات) ومن هم فنتها المستهدفة، وعلى أساسها يمكن رسم خططها وتقويم عملها.

## 5.2.2. مؤشرات الانجاز:

هي طريقة القياس المتبعة للتحقق من تنفيذ الأهداف، ويطلق عليها أيضا معايير النجاح.



## 6.2.2 الأهداف:

أهداف المنظمة هي النتائج المراد تحقيقها على مدى زمني متوسط، وهي مطلوبة لترجمة رسالة المنظمة ومهمتها إلى نواحي محددة ومجردة ويمكن قياسها، حيث انها تمثل التوجيهات عند تطبيق المنظمة لرسالتها ومهامها. (ميا وزاهر وسليطين، 2007).

وتشير الأهداف إلى النتائج التي ترغب المنظمة في تحقيقها من خلال التخطيط الإستراتيجي والرؤية، على ضوء الرسالة المحددة للمنظمة، كما أنها تستند على تقييم موضوعي للبيئة الخارجية والأداء الداخلي للمنظمة، أي أنها تمثل النتائج النهائية للأنشطة، وما يجب إنجازه، ومن خصائص الأهداف ارتباطها بالرسالة والرؤية المستقبلية، والواقعية، وقابليتها للقياس، كما يمكن جدولتها زمنياً (الدوري، 2008).

وبما أن الأهداف العامة هي نتائج فإن صياغتها وتحديدتها بشكل سليم يمثل مقياساً يساعد المنفذين على تحديد ما وصلوا إليه من إنجاز، كما أنها تمثل أداة المتابعة والرقابة على الأداء الفعلي للمنفذين. وتصمم الأهداف عادة على ثلاث مستويات:

- أ- أهداف استراتيجية: طويلة الأجل وغير محددة النهائية.
- ب- أهداف تكتيكية: أكثر تحديداً من الأهداف الإستراتيجية وتشتق منها، وتمثل الوسائل التي من خلالها تتحقق الأهداف الإستراتيجية.
- ت- أهداف تشغيلية: أكثر تفصيلاً وتحديداً من الأهداف التكتيكية وتشتق منها، وهي قصيرة الأجل وتمثل وسائل وأساليب تحقيق الأهداف التكتيكية

## 7.2.2. الموقف الإستراتيجي:

يتم تحديد الموقف الإستراتيجي من خلال دراسة البيئة الداخلية (بما فيها من نقاط قوة ونقاط ضعف)، ودراسة البيئة الخارجية (بما فيها من فرص وتهديدات)، حيث يتم التحليل الموقفي للعناصر التالية (ماهر، 2007):

• البيئة الداخلية التي تشمل كافة الإمكانيات والقدرات المتاحة: مادية / بشرية/ معنوية. وهي تهدف إلى تحديد نقاط القوة التي يجب تعزيزها والحفاظ عليها وتدعيمها مستقبلاً، وتحديد نقاط الضعف أو جوانب القصور حتى يمكن معالجتها أو التغلب عليها.

• البيئة الخارجية التي تمثل مجموعة العوامل والمتغيرات التي تؤثر على نشاط المنظمة، ولا تخضع لسيطرته، وتفيد في صياغة الأهداف المطلوب تحقيقها، وكيفية توجيه الموارد المتاحة، وتعظيم الاستفادة منها، وتحديد الفرص التي يمكن اقتناصها، وتحديد المخاطر أو التهديدات الواجب تحجيمها أو علاجها.

وقد أشار ميا وزاهر وسليطين (2007) إلى أن البيئة الداخلية للمنظمة هي مجموعة العوامل والمتغيرات التي يمكن للمنظمة التحكم بها والسيطرة عليها، أما البيئة الخارجية للمنظمة فهي مجموعة القوى والمتغيرات التي تحيط بمجال أعمال المنظمة، ولا يمكن التحكم بها أو السيطرة عليها. كما أشاروا إلى أن عوامل البيئة الخارجية تنقسم إلى قسمين هما بيئة عامة وأخرى خاصة: فالبيئة العامة تمثل العوامل والمتغيرات التي تؤثر على المنظمات والأعمال بصفة عامة، ولا يتوقف تأثيرها على نوع معين من الأعمال أو مكان معين من الدولة، كالظروف الاقتصادية السائدة أو المناخ السياسي أو بعض المتغيرات الاجتماعية والثقافية، والقسم الثاني هو البيئة الخاصة الذي تمثل مجموعة العوامل والمتغيرات الخارجية التي تؤثر بشكل خاص على منظمات معينة نظراً لارتباطها المباشر بتلك المنظمات.

وفي هذا الإطار يمكن تعريف عناصر التحليل الموقفي كما جاءت في معظم الدراسات بما يلي:

- نقاط القوة: المزايا والإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة بالمقارنة بما يتمتع به المنافسون.
- نقاط الضعف: فتتمثل في قصور الإمكانيات والمشكلات التي تعوق المنظمة عن المنافسة بفاعلية كما أنها تقلل من رضا المتعاملين معها.
- الفرص: هي التغيرات المواتية في البيئة الخارجية للمنظمة التي تؤثر إيجابياً عليها.
- التهديدات: هي التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية في غير صالح المنظمة وتؤثر عليها سلبياً.

### 3.2 . التعليم العالي في فلسطين: نشأته وتطوره:

اقتصرت التعليم العالي في فلسطين وبالذات في الضفة الغربية قبل السبعينات من القرن العشرين على كلية جامعية واحدة وكليات مجتمع بعضها حكومي وبعضها خاص، بينما لم يكن في غزة حتى مثل هذه المؤسسات. وقد اعتمد الشباب الفلسطيني على الجامعات في الدول العربية المجاورة خاصة لبنان ومصر، وفي السبعينات تطورت عدة مؤسسات إلى جامعات منها بيرزيت وبيت لحم والنجاح (برامكي، 2000) بعدما تبين أن الاحتلال الإسرائيلي للضفة الغربية وقطاع غزة لن يكون حدثاً مؤقتاً، وفي عام 1977 تم تشكيل مجلس التعليم العالي بعدما أصبحت أهمية التعليم العالي واضحة وازداد عدد مؤسساته مما استلزم إطاراً للتنسيق. وفي عام 1979 بدأ دعم مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني من خلال اللجنة الأردنية-الفلسطينية المشتركة مما سمح باستمرار تطور ونمو تلك المؤسسات التي تمكنت من البقاء رغم إغلاقها من قبل سلطات الاحتلال باستمرار خاصة ما بين الأعوام (1988-1992). وفي عام 1994 تم وضع مجلس التعليم العالي تحت مظلة وزارة التربية والتعليم العالي، وفي سنة 1996 أنشئت وزارة التعليم العالي وتم إصدار قانون التعليم العالي الفلسطيني في نهاية 1998 (ريحان، 2000).

والجدول (1.2) يبين أسماء الجامعات الفلسطينية وتاريخ تأسيسها (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، 2008).

جدول 1.2: أسماء الجامعات الفلسطينية وتاريخ تأسيسها

| اسم الجامعة                                   | سنة التأسيس |
|---|-------------|
| 1 جامعة الخليل                                | 1971        |
| 2 جامعة بيرزيت                                | 1972        |
| 3 جامعة بيت لحم                               | 1973        |
| 4 جامعة النجاح الوطنية                        | 1977        |
| 5 الجامعة الاسلامية                           | 1978        |
| 6 معهد البولتكنيك (جامعة البولتكنيك فيما بعد) | 1978        |
| 7 جامعة القدس                                 | 1984        |
| 8 جامعة الأقصى، التي بدأت ككلية تربية         | 1991        |
| 9 جامعة الأزهر                                | 1991        |
| 10 جامعة القدس المفتوحة                       | 1991        |
| 11 الجامعة العربية الأميركية                  | 1997        |

### 1.3.2 قانون التعليم العالي الفلسطيني:

لا يختلف واقع التعليم العالي في فلسطين كثيراً عن التعليم العالي في الدول العربية إذ أن الأنظمة والقوانين المعمول بها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني تتشابه إلى حد بعيد مع مؤسسات التعليم العالي في الدول العربية، كما أن المشكلات التي يعاني منها التعليم العالي الفلسطيني تكاد أن تكون نفسها التي يعاني منها التعليم العالي في كثير من الدول العربية، يضاف إلى ذلك إلى أن ثمة مشكلات خاصة بالتعليم العالي الفلسطيني نظراً للظروف التي يمر بها الوطن الفلسطيني من احتلال وما ينجم عنه من صعوبات ومشكلات تواجه الجامعات الفلسطينية. فهناك الإغلاقات والحوادث التي تمنع الطلبة من الوصول إلى جامعاتهم بالإضافة إلى النقص الواضح في تمويل التعليم العالي ليوافق التطورات التي يمر بها التعليم في الدول المتقدمة وغيرها من المشكلات التي تحد من قدرة نظام التعليم العالي الفلسطيني على تحقيق الأهداف المرجوة.

وفي هذا السياق فإنه يمكن الإشارة إلى قانون التعليم العالي الفلسطيني الذي ينظم عمل الجامعات في الضفة الغربية وقطاع غزة والذي يعرف الجامعات بأنها:

"المؤسسات التي تضم كل منها ما لا يقل عن ثلاث كليات جامعية وتقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح درجة البكالوريوس "الدرجة الجامعية الأولى" وللجامعة أن تقدم برامج الدراسات العليا تنتهي بمنح درجة الدبلوم العالي أو الماجستير أو الدكتوراه. ويجوز لها أن تقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح شهادة الدبلوم وفق أنظمة الدبلوم"

أما أهداف التعليم العالي فقد عرّف عنها في المادة (4) من القانون (ملحق 1.2)، ويجدر الإشارة في هذا السياق إلى أنه وتوافقاً مع أهداف التعليم العالي يتبين من خلال مراجعة سريعة للجامعات الفلسطينية أنها شهدت تطوراً ملحوظاً في خدمة وتنمية المجتمع في السنوات الأخيرة، بعد أن كاد دورها في تنمية المجتمع ينحصر في التنمية السياسية قبل مجيء السلطة، حيث أنها شهدت ومنذ العام 1994 تطوراً مميزاً على صعيد علاقتها مع مجتمعاتها وعلى مختلف الأصعدة، وقد يتبين هذا من خلال المعاهد والمراكز التي أنشأتها الجامعات لتلبي إحتياجات مجتمعاتها تماشياً مع المتطلبات الحديثة (ملحق 2.2)، فلم يعد دورها ينحصر في إعداد الكوادر المتعلمة فقط وتأهيلها للعمل، ولكن إمتدت لكل جوانب الحياة تقريباً.

## 4.2 جامعة القدس: الرؤية والرسالة والهدف العام:

تتجسد رسالة جامعة القدس والتي عبّرت عنها في خطتها الإستراتيجية عام 2007، في الالتزام بالنهوض بدورها المجتمعي من خلال تقديم البرامج التعليمية المتميزة والخدمات والإستشارات البحثية الرائدة والخدمات المجتمعية التفاعلية البناءة. وتتطلق هذه الرسالة من فلسفة حرية التفكير وحرية التعبير وحرية التعليم، مع التأكيد على حق الجميع في التعليم. حيث تعمل الجامعة جادة على تطوير برامجها بما يتناسب مع حاجات تنمية المجتمع وتطويره وبخاصة ما يُوصل الارتباط بين الجامعة ومدينة القدس. وتتطلق الجامعة في عملها من فلسفة راسخة قائمة على دراسة وتحليل الحاجات الحقيقية للمجتمع والعمل على ترجمتها وتحقيقها من خلال برامجها الأكاديمية والبحثية والمجتمعية. ولجامعة القدس التزام نحو أبناء المدينة المقدسة إذ تعمل على إسنادهم وتقديم الدعم والمؤازرة لهم من خلال المراكز المتخصصة (الخطة الإستراتيجية، 2007).

### 1.4.2 المراكز والمعاهد: المجالات التنموية التي تساهم المراكز فيها

أنشأت جامعة القدس شأنها شأن باقي الجامعات الفلسطينية العديد من المراكز والمعاهد التي تهدف إلى تنمية وخدمة المجتمع، حيث أنشأ 23 مركزاً ومعهداً من بينها 16 مركزاً، و5 معاهد، وعيادة قانونية، ومرصداً حضرياً، ومن ناحية تاريخية فإن ثلاثاً من هذه المراكز (مركز الدراسات الإسلامية، مركز البحوث الطبية، ومركز تنمية الرعاية الصحية بالإضافة إلى المعهد العالي للآثار) إنضمت إلى الجامعة بعد إندماجها الفعلي ووضع نظام أساسي لها كشخصية اعتبارية مستقلة في عام 1995، (جامعة القدس، 2006). ولتدعيم توجه الجامعة في ترجمة فلسفتها المتعلقة بتنمية المجتمع واستغلال طاقاتها الأكاديمية والإدارية على أرض الواقع نشطت في تأسيس المزيد من المراكز والمعاهد على مدى السنوات السابقة حيث شهد عام 1998 الذروة في تأسيس المراكز والمعاهد، والجدول (2.2) يبين تاريخ تأسيس المراكز والمعاهد في جامعة القدس.

ونص البند ج من المادة (3) من نظام المعاهد والمراكز في جامعة القدس (ملحق 3.2) على أن "ينشأ المعهد لغاية البحث العلمي ومنح الدرجات العلمية بمستوى دبلوم عالي فأعلى، وقد يضم المعهد مركزين أو أكثر حسب الإمكانيات المتاحة". أما البند د فينص على أن المركز ينشأ لغاية البحث العلمي وخدمة وتنمية المجتمع.

جدول 2.2: تاريخ تأسيس المراكز والمعاهد في جامعة القدس.

| عدد المراكز/<br>السنة | سنة<br>التأسيس | المركز / المعهد   |
|-----------------------|----------------|---|
| 1                     | 1987           | مركز الدراسات الاسلامية                                     |
| 1                     | 1990           | مركز البحوث الطبية  |
| 1                     | 1991           | مركز تنمية الرعاية الصحية الأولية                           |
| 1                     | 1992           | المعهد العالي للأثار  |
| 1                     | 1995           | مركز اللغات   |
| 2                     | 1996           | معهد الطب العدلي  |
|                       | 1996           | معهد الاعلام العصري   |
| 1                     | 1997           | مركز ابو جهاد لشؤون الحركة الأسيرة                          |
| 5                     | 1998           | المركز الفلسطيني للصدّات النفسية                            |
|                       | 1998           | مركز العمل المجتمعي   |
|                       | 1998           | مركز انسان  |
|                       | 1998           | مركز التحاليل الكيمائية والبيولوجية                         |
|                       | 1998           | مركز دراسات القدس   |
| 1                     | 2002           | معهد البحوث للعلوم الصحية والتغذية                          |
| 2                     | 2004           | مركز سعيد خوري  |
|                       | 2004           | مركز تعليم العلوم   |
| 4                     | 2005           | مركز ساج (المركز الفلسطيني الفرنسي للدراسات متعددة المناهج) |
|                       | 2005           | مركز علوم وتكنولوجيا الاشعاع                                |
|                       | 2005           | المرصد الحضري   |
|                       | 2005           | مركز الدراسات الاثنوميوسيكولوجية                            |
| 3                     | 2006           | العيادة القانونية   |
|                       | 2006           | معهد الطفل  |
|                       | 2006           | معهد القانون الدولي الانساني                                |

#### 1.1.4.2 الموقع الجغرافي الذي يعمل ضمنه المركز / المعهد:

اكتسبت جامعة القدس، نظراً لموقعها المتميز في وسط فلسطين، خاصية انفردت بها عن باقي الجامعات الفلسطينية، وتتلخص في وجود مراكز ومعاهد لها في كل من رام الله والقدس، مما يتيح للمقدسيين الاستفادة من الخدمات المقدمة، مثلهم مثل باقي المجتمع الفلسطيني بكل مواقفه الجغرافية.

وقد تعددت المناطق الجغرافية التي يصل إليها نشاط المراكز والمعاهد، فيلاحظ أن المراكز الخدمائية ركزت نشاطها في المنطقة الوسطى، أي الجامعة في أبو ديس والمناطق المحيطة (العيزرية، السواحة) والمنطقة الوسطى من الأراضي الفلسطينية (رام الله، والقدس، وبيت لحم) مثل مركز سعيد خوري لتكنولوجيا المعلومات ومركز إنسان، ومركز اللغات. ولكونه الجهة الرسمية الوحيدة المعتمدة للطب العدلي في الأراضي الفلسطينية فقد تميّز معهد الطب العدلي بالوصول بخدماته لكافة الأراضي المحتلة وقطاع غزة.

ولشمولية البحث العلمي وإمكانية تعميم نتائجه وتطبيقها ولأنه يهدف في الأساس إلى بحث مشاكل المجتمع وإيجاد الحلول لها، فإن المراكز والمعاهد البحثية تستهدف كافة المناطق الفلسطينية بشكل عام.

وقد تفرد المرصد الحضري بالعمل ضمن منطقة اريحا فقط، وذلك لطبيعة فلسفة المرصد التي تركز على المستوطنات البشرية، على أن تعمم النتيجة لاحقاً.

كما تفرد كل من مركز دراسات القدس ومركز العمل المجتمعي في العمل ضمن منطقة القدس فقط، حيث أن للمدينة خصوصية تاريخية وسياسية وثقافية واجتماعية كما أن لها احتياجات خاصة تميّزها عن غيرها من باقي المناطق الفلسطينية، من مشاكل اجتماعية واقتصادية، وسياسية أفرزها واقع الاحتلال للمدينة.

#### 2.1.4.2 مجال نشاط المركز / المعهد:

تعمل مراكز ومعاهد جامعة القدس لتحقيق هدف الجامعة بتنمية المجتمع الفلسطيني بكافة شرائحه وفئاته وخدمة متطلباته المتغيرة عن طريق تطوير برامج وخدمات مبتكرة (جامعة القدس، 2006)، وفي هذا السياق فإن أسلوب تحقيق التنمية يختلف من مركز إلى آخر تبعاً لأهدافها الإستراتيجية

التنموية لتحسين حياة الانسان الفلسطيني، فبعضها يركز على البحث العلمي، وبعضها يركز على الخدمات والبعض الآخر سخر قدراته في تحقيق المجالين البحثي والخدمي. وقد تبين من خلال إجابات المبحوثين على السؤال المتعلق بمجال عمل المراكز والمعاهد أن ستة من هذه المراكز والمعاهد تعمل في المجال الخدماتي، بينما يعمل أربعة منها في المجال البحثي، وأما بقية المعاهد والمراكز فهي تعمل في كلا المجالين البحثي والخدمي معاً.

## 5.2 الدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء عرضاً لبعض الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة وفقاً لتسلسلها التاريخي.

### 1.5.2 الدراسات العربية:

أعد البستان (1997) دراسة بعنوان "أولويات التنسيق والتكامل بين مؤسسات التعليم العالي: التطبيق والجامعي"، حيث ركزت الدراسة على مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت في العام الدراسي 1997/1996. واستندت هذه الدراسة إلى منهجية وصفية تحليلية بالتركيز على طريقة دراسة الحالة وأدواتها المختلفة من مقابلة واستبانة، حيث تم أولاً وضع محاور لمقابلات شخصية مقننة مع عدد من العمداء وأعضاء هيئة التدريس للتعرف على وجهات نظرهم حيال موضوعات التنسيق بين مؤسسات التعليم العالي الجامعي والتطبيقي، ثم حللت هذه المحاور إلى 25 بنداً كانت هي الاستمارة التي عرضها الباحث على مجموعة من المحكمين للتأكد من صدقها. وللخروج بنتائج الدراسة استعان الباحث ببرامج إحصائية لتحليل إجابات المبحوثين حيث توصل الباحث إلى ضرورة إيجاد وعي عند مسؤولي الجامعات بمختلف أنواعها بضرورة التنسيق والعمل المشترك بينها للوصول إلى حد يقربهم من التكامل لسد الثغرات، وتلبية الإحتياجات التنموية وأوصى باعتماد آلية تساعد القائمين على هذه الجامعات من تحقيق ذلك.

قام العاجز (1998) بدراسة هدفت إلى بيان دور الجامعة في تربية الأبناء وبناء المجتمعات، وتحديد ملامح المؤسسة الجامعية الفاعلة وتوضيح كيفية مساهمة الجامعة في تحقيق التنمية الشاملة في المجتمع والتعرف إلى معوقات نجاح الجامعة في هذا المجال، وقد اعتمد الباحث في بحثه المنهج الوصفي لتسجيل المعايير وسرد الأهداف، والتعليق على بعض الموضوعات، وزيادة توضيح بعض النقاط بما يتناسب ودرجة غموض هذه النقطة أو وضوحها في منهج محكم.



ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قام العاجز بوضع أسئلة الدراسة الرئيسية والفرعية وأجاب عنها نظرياً من خلال الأدبيات والدراسات السابقة، أي ان بحثه كان بحثاً نظرياً خالصاً. ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث أن المعوقات التي تحول دون قيام الجامعات الفلسطينية بدورها على خير وجه في خدمة المجتمع وتطويره ما يلي:

- 1- عدم تمتع الجامعات الفلسطينية بالاستقلال والحرية الأكاديمية.
- 2- معاناة بعض الجامعات الفلسطينية من غياب الاستقلال الإداري
- 3- تعرض الجامعات الفلسطينية إلى كثير من الضغوط الخارجية التي تفرض عليها مثل وجود تيارات واتجاهات فكرية وسياسية مختلفة.
- 4- شح الإمكانيات المادية
- 5- تزايد عدد الطلبة .

وأوصى العاجز في نهاية بحثه بضرورة تفعيل دور الجامعة في خدمة المجتمع من خلال المشاركة في مختلف الفعاليات والأنشطة، وفتح الجامعة أمام المجتمع لإقامة الاحتفالات ولعقد الدورات المهنية والندوات في جميع التخصصات. كما أوصى بضرورة تشكيل لجنة جامعة لتحديد معوقات نجاح الجامعة في أداء وظيفتها وذلك لدراستها ووضع الحلول المناسبة لها، كما أوصى بضرورة الاستفادة من خبرات الجامعات الفلسطينية والعربية والعالمية لخدمة المجتمع.

وقد هدفت دراسة طوالبه (2000) معرفة دور جامعة اليرموك في تطوير مدينة إربد، إجتماعياً وإقتصادياً وعمرانياً. حيث تحددت منطقة الدراسة بحدود بلدية إربد لعام 1998، وقد اعتمدت الدراسة على مصادر للبيانات والمعلومات متنوعة، أولها كانت الدراسة الميدانية التي اعتمدت على استبيان صمم خصيصاً لتلبية أغراض هذه الدراسة، تكون من 25 فقرة وزعت على عينة عشوائية من منتسبي جامعة اليرموك، كما اعتمدت على الزيارات الميدانية للعديد من الدوائر الحكومية والخاصة للحصول على المعلومات المنشورة وغير المنشورة من مصادرها الأصلية. كما قام الباحث بإجراء بعض المقابلات الشخصية مع بعض المسؤولين في الدوائر ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ولتحقيق هدف دراسته والتأكد من فرضياته إستعان الباحث بالمنهج التاريخي والوصفي حيث استخدم هذه المناهج حيثما كان مناسباً.

وقد تناول الباحث نشأة جامعة اليرموك وتطورها وأثرها في تنمية المجتمع، وإنجاز خطط التنمية في الأردن وعلاقتها بالتعليم العالي الأردني. وقام الباحث بدراسة تأثير جامعة اليرموك على البنية الإجتماعية والاقتصادية لمدينة إربد، حيث اهتم بدراسة سكان المدينة من ناحية نمو السكان فيها وعوامله، والتركيب العمري والنوع فيها وتوزيع السكان وكثافتهم داخل المدينة، وكذلك دراسة الحالة التعليمية لسكان المدينة وتأثير الجامعة عليهم. كما تناول الباحث دراسة الهجرة إلى المدينة وتأثير الجامعة عليها، وأيضا وضع المرأة داخل مدينة إربد وأثر جامعة اليرموك في تغيير وضع المرأة الاجتماعي داخل المدينة، كما تناول الباحث دراسة الأساس الاقتصادي لمدينة إربد وتأثير جامعة اليرموك عليه، ودراسة الأيدي العاملة وتوزيع الدخل وتأثير الجامعة عليها. وقد توصل الباحث إلى عدة استنتاجات تؤكد أن جامعة اليرموك كان لها دورا أساسيا في إحداث الكثير من التغيرات الإجتماعية والاقتصادية والعمرائية التي تعرضت لها مدينة إربد خلال تاريخها المعاصر.

وفي دراسة حجازي (2002) التي هدفت إلى تحديد درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره في خدمة المجتمع المحلي من وجهة نظر المعلمين وأولياء الأمور في المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديريات التربية والتعليم، اقتصرت الدراسة على معلمي المدارس الثانوية ومعلماتها التابعة لمديريات التربية والتعليم لمناطق إربد الأولى وإربد الثانية ولواء الرمثا وبنى كنانة، وأولياء أمور الطلبة الأعضاء في مجالس الآباء والمعلمين في المديريات المذكورة للعام الدراسي 2002/2001.

وقد تكونت أداة الدراسة من استبانة تألفت من 48 فقرة تمثل كل فقرة ممارسة أو دور يقوم به مدير المدرسة الثانوية في خدمة المجتمع المحلي حيث وزعت فقراتها على ثلاث مجالات رئيسية اولها التعرف على إمكانات البيئة المحلية للمدرسة وحاجاتها واهتماماتها، وثانيها تنظيم برامج يمكن أن تقدمها المدرسة لخدمة المجتمع المحلي، وثالثها العمل على تشجيع المجتمع المحلي لتوثيق صلته بالمدرسة.

وتأكدت الباحثة من صدق الأداة بعرضها على مجموعة من المحكمين ومن ثبات الأداة عن طريق الاختبار وإعادة الاختبار، وللحصول على النتائج استخدمت الباحثة برنامج التحليل الإحصائي SPSS لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكذلك استخدمت تحليل التباين الرباعي لتحديد أثر متغيرات الدراسة في إجابات المبحوثين.

وتوصلت الباحثة إلى أن أهم المجالات التي يمارس فيها مدير المدرسة لدوره في خدمة المجتمع كان في مجال العمل على تشجيع المجتمع المحلي لتوثيق صلته بالمدرسة، أما أقلها فكان في مجال

تنظيم برامج يمكن أن تقدمها المدرسة لخدمة المجتمع المحلي. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة لدور مدير المدرسة في خدمة المجتمع تعزى للجنس، وللمؤهل العلمي، والمديرية. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمركز الوظيفي لصالح المعلم.

أما أهم التوصيات التي خلصت إليها الباحثة فهي أن يضع المدير كافة إمكانات المدرسة وجميع مرافقها في خدمة أفراد المجتمع المحلي، وعقد دورات تدريبية لرفع مستوى كفايات ومهارات مديري المدارس في كيفية إعداد البرامج والنشاطات لخدمة البيئة المحلية، وتشكيل لجان من المعلمين وأولياء الأمور تحت إشراف مدير المدرسة، تقوم بدراسة واقع المجتمع المحلي وتحديد إمكاناته.

كما وقام العتيبي (2002) بإجراء دراسة بعنوان "دور جامعة الكويت في تطوير مؤسسات المجتمع المحلي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها"، بحيث اقتصرت الدراسة على أعضاء هيئة التدريس للعام 2002/2003، وعلى موضوعية استجابات عينة الدراسة على فقرات الاستبانة. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قام الباحث ببناء استبانة احتوت على 48 فقرة توزعت على أربعة مجالات رئيسية وهي مجالات البحث العلمي، والإستشارات، والدورات التدريبية، والبرامج التعليمية، ومجال توعية المجتمع المحلي والخدمات العامة.

ولكي يتحقق الباحث من صدق الأداة عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص، وبعد الأخذ بجميع آرائهم، تأكد من ثبات الأداة بتطبيقها على عينة إستطلاعية مكونة من 30 عضو هيئة تدريس بإستخدام طريقة الإختبار وإعادة الإختبار بفارق أسبوعين بين التطبيقين، كما تأكد من ثبات الإتساق الداخلي للأداة باستخدام معامل كرونباخ الفا. ولإغراض الاجابة عن أسئلة الدراسة قام الباحث، بواسطة برنامج التحليل الاحصائي للعلوم الانسانية، باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

توصل الباحث إلى أن دور جامعة الكويت في تطوير هذه المؤسسات كانت متوسطة في جميع مجالات الدراسة، وأن هناك فروقا ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح تقديرات درجة الماجستير، وكذلك تعزى لمتغير الكلية ولصالح الكليات الإنسانية. كما بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور جامعة الكويت في تطوير مؤسسات المجتمع المحلي تعزى لمتغير الجنس والخبرة. وفي ضوء النتائج السابقة أوصى الباحث بضرورة وضع الجامعة

لكافة إمكاناتها المادية والبشرية وجميع مرافقها في خدمة المجتمع المحلي، كما أوصى بزيادة التفاعل والتواصل بين الجامعة والمجتمع المحلي.

أما ياسين (2003) فقد أجرى دراسة هدفت معرفة واقع ومستقبل مراكز خدمة المجتمع والتعليم المستمر في الجامعات الفلسطينية في المحافظات الشمالية للضفة الغربية (واقعها، ومشكلاتها، ومستقبلها) من وجهة نظر العاملين والمدربين ومن وجهة نظر المتدربين في هذه المراكز، حيث اقتصرت هذه الدراسة على مراكز خدمة المجتمع والتعليم المستمر في جامعات محافظات شمال فلسطين والتي تشمل جامعة النجاح الوطنية، جامعة بولتيكنيك فلسطين، وجامعة بيت لحم، وجامعة بيرزيت، وجامعة الخليل، وجامعة القدس، وجامعة القدس المفتوحة، والجامعة العربية الأمريكية في العام الدراسي 2001/2002.

وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة استبانتيين، الأولى للتعرف على واقع ومستقبل ومشكلات مراكز خدمة المجتمع والتعليم المستمر في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين والمدربين في هذه المراكز، حيث اشتملت الاستمارة على 27 فقرة موزعة على سبعة مجالات: أهداف المراكز، وإدارة المراكز، والتخطيط للبرامج والدورات، والجوانب المالية، والتعاون مع المراكز المماثلة، وتقييم البرامج، ومستقبل البرامج. أما الإستبانة الثانية فقد هدفت التعرف إلى واقع ومستقبل ومشكلات مراكز خدمة المجتمع والتعليم المستمر من وجهة نظر المتدربين في هذه المراكز. وقد اشتملت هذه الاستبانة أيضا على 27 فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: أهداف البرامج والدورات، والتخطيط للبرامج والدورات، والتنظيم، ومستقبل هذه المراكز.

وللتأكد من صدق أداتا الدراسة، عرض الباحث الاستبانتيين على مجموعة من المحكمين الذين أعطوا ملاحظاتهم واقتراحاتهم، وللتأكد من ثبات الأدوات استخدم الباحث معادلة كرونباخ الفا، كما استخدم برنامج الرزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية لتحليل البيانات.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروقا تعزى لمتغير طبيعة الدورات ووجهة نظر المتدربين على مجال أهداف البرامج والدورات، بين الدورات العامة والخاصة لصالح الدورات العامة. كما أظهرت الدراسة أن أفضل وسيلة إعلان تستخدم في مراكز خدمة المجتمع والتعليم المستمر في الجامعات الفلسطينية هي جهة العمل، ثم الصحف فالإتصال بالمركز، بينما كانت أقل وسائل الإعلان فعالية هي الإذاعة.

كما أظهرت النتائج عدم وجود ميزانية مستقلة للمراكز، وضعف التنسيق بين مراكز التعليم المستمر، والإرتجالية في وضع البرامج، وعدم توفر العناصر البشرية المتخصصة في مجال خدمة المجتمع والتعليم المستمر، وعدم جدة وحداثة بعض هذه البرامج. بالإضافة إلى أن أكثر المشكلات شيوعاً في هذه المراكز من وجهة نظر المدربين كانت ضعف العلاقة بين المراكز والأقسام الأكاديمية في الجامعة، أما من وجهة نظر المتدربين فكانت أكثر المشكلات شيوعاً ضعف وسائل الإشراف والتقييم والمتابعة.

وعلى ضوء النتائج السابقة فقد أوصى الباحث بضرورة الإهتمام بوجود ميزانية مستقلة للمراكز، وتخصيص موارد حكومية لدعم برامج التعليم المستمر والتوسع فيها، والعمل على عقد مؤتمر سنوي لمناقشة أوضاع مراكز خدمة المجتمع والتعليم المستمر في الجامعات الفلسطينية وتبادل الخبرات والتجارب.

كما وأجرى العازمي (2004) دراسة بعنوان " دور الادارة التربوية في تنمية المجتمع المحلي من وجهة نظر المسؤولين في وزارة التربية في دولة الكويت"، حيث اقتصرت الدراسة على مديري ومديرات الإدارات التربوية في دولة الكويت للعام الدراسي 2003/2004، كما اقتصرت الدراسة على أداة واحدة هي استبانة من تصميم وتطوير الباحث الذي تأكد من صدقها وثباتها حسب الأصول. ولاستخراج النتائج فقد استخدم برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الإنسانية SPSS حيث توصل الباحث إلى أن دور الإدارات التربوية يتركز في مجال المدرسة من وجهة نظر مديري ومديرات الإدارة التربوية، الذين يعتبرون أن مجال عملهم ينصب على تسهيل عملية تعلم الطلبة وتذليل الصعوبات التي تعترض طريقها، بالإضافة إلى تحقيق مبادئ التكيف النفسي والاجتماعي مع المجتمع وذلك من خلال إقامة التجمعات الكشفية وتوفير مصادر للتعليم والعمل على حل مشكلات الطالب الأكاديمية بحيث تكون المدرسة محور العملية التربوية، أما مجال أولياء الأمور فقد احتل المركز الثاني إنطلاقاً من أن أولياء الأمور هم الداعم الرئيس للمدرسة في تنفيذ الفعاليات التعليمية والأنشطة التربوية، حيث أن تفاعل أولياء الأمور مع الإدارات التربوية يؤدي إلى خدمة المجتمع المحلي وتطويره.

أما مجال الخدمات الاقتصادية فقد احتل المرتبة الأخيرة، حيث عزا الباحث ذلك إلى أن المؤسسات التربوية لم تنشأ من أجل أن تكون مؤسسات اقتصادية، ولا تعمل الإدارات التربوية على عقد دورات مهنية بالتعاون مع الشركات والمؤسسات بهدف تحسين مستويات دخول أفراد المجتمع المحلي.

ومن أهم التوصيات التي توصل إليها الباحث أن تقوم الإدارات التربوية بإصدار منشورات لتوعية وتعريف أفراد المجتمع المحلي بالأدوار التي تقوم بها لتنمية المجتمع المحلي، وأن تقوم بعقد دورات تدريبية للمدراء تعزز قدرتهم ومهاراتهم في تفعيل دور الإدارات التربوية في تنمية المجتمع المحلي.

وهدفت دراسة عبد الناصر (2004) الوقوف على طبيعة أداء الجامعات المعاصرة في خدمة المجتمع ومدى اتفاه مع استقلالية الجامعة، والوقوف على الوضع الراهن لأداء الجامعات المصرية في خدمة المجتمع، ومقارنتها مع الوضع الراهن لأداء الجامعات الأمريكية والنرويجية، بما يتفق واستقلالها. وأخيرا الوصول إلى تصور مقترح لتفعيل أداء الجامعات المصرية في خدمة المجتمع بما يتفق واستقلالية الجامعة.

وقد اقتصر البحث على الحدود المجالية، فيما يتعلق بمتغير أداء الجامعات في خدمة المجتمع فقد اقتصر البحث على التطور التاريخي لوظيفة خدمة المجتمع، و أهداف وظيفة خدمة المجتمع، وتنظيم وظيفة خدمة المجتمع، ومجالات خدمة المجتمع. أما فيما يتعلق بمتغير الاستقلال الجامعي فقد اقتصر البحث على تطور علاقة الجامعة بالدولة، والاستقلال الإداري والمالي للجامعات.

وفي ضوء طبيعة المشكلة وحدودها وأهدافها فقد اعتمد الباحث على المنهج المقارن في إجراء دراسته، ومن أهم النتائج التي توصل إليها حداثة اهتمام الجامعات المصرية بوظيفة خدمة المجتمع حيث ركزت منذ تأسيسها ولفترة ليست بالقصيرة على الوظيفة التدريسية والبحثية، في مقابل ضعف الإهتمام بالوظيفة الخدمية، مما أسهم في ضعف التراث الخبيري للجامعات المصرية في هذا المجال، وبالرغم من وجود هيكل تنظيمي بالجامعات المصرية، يختص بوظيفة خدمة المجتمع، إلا أن ثمة قصور ملحوظ في أداء ذلك القطاع.

أما التصور فقد تضمن اقتراحا بإنشاء مجلس تنسيق أنشطة الوحدات ذات الطابع الخاص برئاسة نائب رئيس الجامعة لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة، وعضوية وكلاء الكليات لشئون خدمة المجتمع، ومديري المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص. كما اقترح الباحث أن ينبثق عن هذا المجلس لجان عدة هي لجنة تقويم الأداء وإعادة الهيكلة والتوأمة، ولجنة اللوائح الفنية والمالية والإدارية، ولجنة التعليم المستمر والتدريب، ولجنة البحوث التطبيقية والإستشارات، ولجنة الإرشاد والتوعية، ولجنة الندوات والمؤتمرات والملتقيات، ولجنة التسويق، واللجنة الفنية، وأية لجان أخرى

قد يرى المجلس المقترح أهمية تأسيسها. وقد قدم التصور المقترح رؤية حول اختصاصات ذلك المجلس، وكذلك اختصاصات اللجان المنبثقة عنه.

وهدفت دراسة ردايدة (2006) التعرف إلى واقع التخطيط الإستراتيجي في الحكم المحلي الفلسطيني ومدى العمل بهذا المنهج التنموي في مؤسسات الحكم المحلي الفلسطينية، كما هدفت التعرف إلى مدى وجود وممارسة التخطيط الإستراتيجي في الحكم المحلي ومعرفة العقبات والصعوبات التي تواجهه. وق استخدم الباحث في إنجاز هذه الدراسة المنهج الوصفي، حيث جمع المعلومات باستخدام الإستبانة، والمقابلة، ومراجعة الأدبيات السابقة.

وأظهرت النتائج أن غالبية المبحوثين يؤكدون إدراكهم وإلمامهم بمتطلبات التخطيط الإستراتيجي وآلياته من خلال إدراكهم لمفهوم التخطيط وما يحويه من أساسيات عملية التخطيط الإستراتيجي، كما أكدوا على إدراكهم لأهمية القوانين والأنظمة ودور المجالس المشتركة في عملية التخطيط الإستراتيجي. وأكد غالبية المبحوثين على التأثير السلبي أيضا للأوضاع السياسية والإقتصادية والمفاهيم الإجتماعية السائدة والدعم الأجنبي المشروط على عملية التخطيط الإستراتيجي.

وأوصى الباحث في نهاية دراسته بضرورة إعادة صياغة رسالة الحكم المحلي الفلسطيني لتكون أكثر وضوحاً والتركيز على زيادة الكوادر واللجان المتخصصة في التخطيط الإستراتيجي وتكثيف البرامج التدريبية لكافة مستويات العاملين في الحكم المحلي الفلسطيني في التخطيط بشكل عام.

كما أجرى الجوارى والراجحي (2006) دراسة بعنوان " تفعيل دور الجامعة في خدمة المجتمع: دراسة في واقع التعليم الجامعي العربي وتمويله وعلاقته بالمجتمع" التعرف إلى طبيعة العلاقات بين الجامعات والمجتمع والوقوف على الأدوار التي تلعبها الجامعات في المجتمع. حيث انطلق الباحثان من فرضيتين أساسيتين أولهما أن الجامعات تسهم وبشكل فاعل ومؤثر في بناء المجتمع وتحقيق متطلبات البناء الثقافي والإجتماعي والإقتصادي فيه، وثانيهما أن الجامعات تعاني من مشاكل عدة تتعلق بالتعليم والتمويل وغير ذلك، حيث اعتمدا في بحثهما الأسلوب الوصفي الاستقرائي وذلك بالاعتماد على المعطيات الجزئية وصولاً إلى المعطيات الكلية.

قسم البحث إلى ثلاثة محاور أساسية تناول المحور الأول الإطار المفاهيمي والنظري بالتطرق إلى مفهوم الجامعة المتعلق بالأزمة ومفهوم القيادة الجامعية وفلسفة إدارة الجامعات، في حين تطرق

المحور الثاني إلى واقع التعليم الجامعي والعالي في الأقطار العربية وتمويله في حين خصص المحور الثالث لدراسة الجامعة والمجتمع والجامعة المنتجة.

ومن أهم الاستنتاجات التي توصل إليها الباحثان أن هناك جامعات عربية أهمها الجامعات العراقية قطعت شوطاً غير اعتيادي في مجال الجامعة وحقل العمل أو الجامعة والصناعة، تمثل بصور وأشكال عديدة منها مد جسور لعلاقة متينة بين الجامعات وحقول العمل وتمويل مشاريع بحوث ورسائل طلبة الدراسات العليا بالتعاون مع الوزارات المختلفة حيث سمحت لهم باستخدام مختبراتها واجهزتها العلمية. أما الصورة الأخرى للتعاون بين الجامعات وحقل العمل تمثل في تفرغ أعضاء الهيئة التدريسية أثناء العطل الصيفية للعمل في المؤسسات الحكومية لإجراء بحوث عملية وتطبيقية. ومن جهة أخرى هناك الجامعة المنتجة والتي أخذت صور عديدة منها إصلاح الأجهزة والمعدات وتصنيع البدائل، وتقديم الخدمات الطباعية لبحوث ورسائل الدراسات العليا والاستشارية العلمية .. الخ.

أما دراسة حلاوة (2007) فقد هدفت دراسته معرفة آراء وتصورات أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة القدس عن العلاقة بين الجامعة والمجتمع المحيط بها، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية والبالغ عددهم 400 عضو، حيث استخدم الباحث الاستبانة بعد تحكيمها والتأكد من صدقها وثباتها، وقد اشتملت على (41) فقرة تم توزيعها على ثلاثة مجالات: وهي تنمية المجتمع وتنمية الموظفين، وتنمية الطلبة. وتتنوع الأسئلة من حيث التطوير والمتابعة والخدمات المقدمة من قبل الجامعة للمجتمع. وكان من أهم النتائج أن حصل بند (تسعى الجامعة لتأسيس برامج مميزة غير موجودة في الجامعات المحلية) على أعلى متوسط حسابي، في حين جاء بند (ترغب كعضو هيئة تدريسية في العمل الإداري بهدف التنمية) في المرتبة الأخيرة. كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 بين استجابات أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة القدس تعزى لمتغير الجنس والخبرة. ولا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى إلى وظيفة عضو هيئة التدريس لنفس المستوى.

وبناءً على النتائج تم تقديم التوصيات منها وضع معايير ومقاييس معينة من شأنها توطيد العلاقة بين الجامعة والمجتمع بشكل أفضل، وتشجيع أعضاء الهيئة التدريسية لدعم فكرة تنمية المجتمع والطلبة الخريجين.



أما دراسة حلايقة (2007) فقد هدفت هذه التعرف إلى واقع التخطيط الإستراتيجي في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء، ودرجة تطبيقه داخل هذه المؤسسات، كما سعت إلى التعرف إلى مساهمة التخطيط الإستراتيجي في تطوير أداء المنظمات الأهلية والتعرف إلى المعوقات التي تعترض عملية التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر القائمين على المنظمات الأهلية في ضوء متغيرات الدراسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتطور إستمارة للتعرف إلى واقع التخطيط الإستراتيجي في المنظمات الأهلية، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارات العليا في المؤسسات الأهلية جنوب الضفة الغربية وعددها 382، واختار عينة عشوائية بنسبة 45% من مجتمع البحث الأصلي.

وتوصلت الدراسة إلى أن واقع التخطيط في المنظمات الأهلية كان فوق المتوسط، ولديها القدرة فوق المتوسط على ممارسة التخطيط الإستراتيجي، كما ان التخطيط الإستراتيجي له مساهمة كبيرة رفع وتحسين مستوى الأداء في المنظمات الأهلية. كما أظهرت الدراسة بأن هناك معوقات داخلية ومعوقات خارجية تعترض عمل المنظمات الأهلية كان أبرزها قلة الإمكانيات والموارد المادية، ووجود الاحتلال الإسرائيلي وإجراءاته التعسفية.

وأوصى حلايقة في نهاية دراسته بضرورة تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المنظمات الأهلية بشكل فاعل وعلمي في جميع مراحلها، وإشراك العاملين على كافة المستويات أثناء وضع الخطط الإستراتيجية وصياغتها.

## 2.5.2 الدراسات الأجنبية:

تعددت الدراسات الاجنبية التي تمحورت حول موضوع الدراسة، إلا أن الباحثة لم تتمكن من العثور على النص الكامل لمعظم هذه الدراسات، حيث لجأت في كثير من الأحيان إلى الملخصات المتوفرة.

أشار باتون (Paton, 1979) في دراسته إلى أن الأكاديميين الذين يعملون مستشارين في بعض مؤسسات المجتمع المحلي يبدو انهم أكثر نشاطاً في المجالات الأكاديمية ذاتها من نظرائهم الذين يقتصر عطاؤهم على العمل داخل كلياتهم وأن الأكاديميين الذين يعملون مستشارين في مؤسسات

البحث والإستشارات يقومون بعمل أكبر من النشر والدراسات والمؤلفات، وأن الإستشارات التي يقدمها عضو هيئة التدريس لمؤسسات المجتمع المحلي مدفوعة الأجر أم لا، تزيد من كفاءة عضو هيئة التدريس، كما انها تفي بمسؤوليات الجامعة تجاه مجتمعها المحلي.

كما هدفت دراسة كرسنوفر (Christopher, 1995) تبيان أهمية تقديم الجامعة خدمات لأفراد المجتمع حيث أجرى الباحث دراسة حول تصميم مركز لتقديم المحاضرات عن طريق الحاسوب، تم تطويره فيما بعد بالتعاون مع كلية التربية في جامعة كاليفورنيا الحكومية في لوس انجلوس. وقد ركزت الدراسة على بيان الغرض من تأسيس هذا المركز حيث بينت نتائج الدراسة على أن الاستفادة منه كانت كبيرة وزاد من إهتمام الطلبة بالخدمات التي يقدمها، وساعد في تلبية رغبات الطلبة وحاجاتهم.

أما إيباتا (Ebata, 1996) فقد ركزت دراسته على أهمية التعاون بين الجامعات والمجتمع، حيث تطرق الباحث إلى أربع مسائل حول هذا المفهوم، تعريف "المجتمع"، والجامعات وما يمكن أن تفعله الجامعات لمجتمعاتها، وما يمكن أن تفعله المجتمعات، وكيف يمكن أن يساهم الأفراد في الجهود التعاونية. حيث إن إهتمام الجامعة أو أحد أعضائها يمكن أن يحفز التغيرات داخل المجتمع، والتي يمكن ان تؤدي بدورها إلى الجهود التعاونية. ومن بين الأمور الأخرى، فإن المجتمعات المحلية يمكن أن توفر الوقت والخبرة والمال. كما يمكن للمجتمعات المحلية أن تقدم المدربين الذين تتوفر لديهم الخبرة التطبيقية لتدريس بعض الصفوف أو المشاركة في الحلقات الدراسية، ... الخ .

وقد قام بيبي (Pape, 1997) بدراسة هدفت تحديد العلاقة بين درجات القناعة والرضا حول القرارات الهامة المتخذة في التعليم المستمر للبالغين أو الكبار وبين الخطة الإستراتيجية لمؤسسة التعليم العالي القائمة على أساس المشاركة الفعلية في عملية التخطيط الإستراتيجي، حيث تمت جدولة النتائج التي تم الحصول عليها من 49 مشارك أدلوا بأرائهم حول القرارات المهمة بخصوص التعليم المستمر للكبار، علماً بأن العينة اخذت من 38 جامعة، بهدف تحديد عدد الخطوات اللازمة للمشاركة في الخطة الإستراتيجية إضافة إلى مستويات ودرجات الرضا في تلك الخطة. وتوصلت الدراسة إلى أن الأشخاص الذين شاركوا بصورة فعلية في التخطيط الإستراتيجي كان لديهم القناعة والرضا ما بين راض وراض جداً، في حين صنفت درجة رضا الذين شاركوا بخطوات أقل بين عدم الرضا بشكل متدن إلى الرضا بشكل طفيف، أما الذين لم يشاركوا في التخطيط الإستراتيجي فقد كان مستوى الرضا لديهم بدرجة راض بشكل منخفض او ضئيل.

وبينت الدراسة إلى ان الأشخاص الذين شاركوا بشكل كلي في عملية التخطيط الإستراتيجي بأنهم كانوا أكثر فهما بأن لديهم القوة في التأثير والتطبيق في عملية التخطيط الإستراتيجي.

أما دراسة أربكل وديهوك (Arbuckle & Dehoog, 2004)، فقد هدفت التعرف إلى تطوير الشراكة بين مركز دراسات القضايا الاجتماعية في جامعة كارولينا الشمالية وحي مقدونيا البعيد في نفس الولاية. حيث ناقشت هذه الدراسة أهمية استعداد المشاركين من الجامعة للاستماع باهتمام إلى ممثلين عن المجتمعات المحلية ودوره في إنجاح التعاون المنشود.

وقد عرضت هذه الدراسة ثلاث مراحل من الشراكة بين الجامعة والمجتمع المستهدف. حيث أشار الباحث إلى أنه وبالرغم من عدم توفر شبكة علاقات مهنية، وعدم وجود أي اتصال ما بين الجامعة والحي قبل بداية هذا التعاون، فقد استهدفت هذه الشراكة التعرف إلى احتياجات المجتمع المحلي عن طريق الحصول على تمويل من المنح الاتحادية، والإستماع إلى اهتمامات السكان. وقد نجح الموظفون والطلاب وأعضاء هيئة التدريس في التغلب على التحديات التي واجهتهم من قلة الخبرة وصعوبة العمل بسبب أن الحي لا يقع بالقرب من الجامعة. وفي المراحل المتقدمة، فإن نموذج الشراكة إبتعد عن تقديم المساعدة التقنية إلى نموذج الاعتماد على الذات. وقد توصلت الدراسة إلى ثلاثة عوامل أدت إلى نجاح العلاقة بين الجامعة والمجتمع المستهدف وهي الاستماع، والمشاركة، والتعلم والتكيف.

### 3.5.2 تعقيب على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة مواضيع حول محورين رئيسيين أحدهما حول أدوار الجامعات والإدارات التربوية في تنمية مجتمعاتها، وثانيهما له علاقة بالتخطيط الإستراتيجي وأهميته في المنظمات الحديثة. وهذا يؤكد أهمية هذا الموضوع محل الدراسة واهتمام الباحثين به في بيئات ومجالات مختلفة.

ويتبين من مراجعة الدراسات السابقة أن هناك مجالات وأوجه تشابه وإختلاف بينها وبين الدراسة التي تقوم بها الباحثة يمكن توضيحه فيما يأتي:

### 1.3.5.2 أوجه الاستفادة:

إستفادت الباحثة من اطلاعها على الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، والاطلاع على مناهج البحث التي اتبعتها، وأساليب التحليل التي طبقت بها، وفي التعقيب على النتائج، وفي إظهار الدراسة بشكلها الحالي.

### 2.3.5.2 أوجه التشابه والاتفاق:

هناك عدة دراسات أجريت في نفس البيئة الفلسطينية ولكن بمجالات شبيهة وهذه الدراسات هي العلاقة بين جامعة القدس والمجتمع، وواقع وإمكانيات التخطيط الإستراتيجي في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء، والتخطيط الإستراتيجي في الحكم المحلي الفلسطيني. ودراسة واقع ومستقبل مراكز خدمة المجتمع والتعليم المستمر في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال فلسطين: واقعه، مشكلاتها، ومستقبلها.

### 3.3.5.2 أوجه الاختلاف:

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في بيئة التطبيق حيث أن معظم الدراسات السابقة قد طبقت على بيئات عربية وأجنبية. كما اختلفت في مجال التطبيق فمعظم الدراسات خاصة العربية منها كان عن دور الجامعات في خدمة المجتمعات بشكل عام. أما من ناحية الموضوع، فإن هذه الدراسة هي دراسة حالة تخص جامعة القدس من خلال مراكزها ومعاهدها التنموية. وأما من حيث المنهج المستخدم فقد استخدم معظم الدراسات المنهج الوصفي، غير أن الباحثة في هذه الدراسة استخدمت المنهج النوعي لمناسبته لأغراض دراستها. أما من حيث النتائج التي توصلت إليها الدراسة فقد اختلفت عن نتائج الدراسات السابقة من حيث الفترة الزمنية، وطبيعة النتائج. كما تميزت هذه الدراسة عن سابقتها على حد علم الباحثة بخروجها بمقترح لهيكلية تنظيمية لإدارة هذه المراكز والمعاهد التنموية بجامعة القدس لتحقيق أفضل النتائج في عملها التنموي لصالح المجتمع.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

#### 1.3 منهج الدراسة:

اتبعت الباحثة المنهج الوصفي وعالجت البيانات بالطريقة النوعية الذي تعتمد على الطريقة الاستقرائية في البحث من خلال جمع البيانات للوصول إلى النتائج، وذلك لملائمة هذا المنهج لأغراض هذه الدراسة التي تسعى لوصف الواقع التنموي لمراكز ومعاهد جامعة القدس للخروج بمقترح يساعد في تطوير عملها.

#### 2.3 مجتمع الدراسة:

تجاوز عدد المراكز والمعاهد في جامعة القدس الثلاثون (جامعة القدس، 2008)، حيث يعمل بعضها في المجال البحثي والخدمي، بينما يقدم بعضها الآخر برامج دراسية تؤدي إلى الحصول على درجة الماجستير في تخصصات عدة. وفي هذا السياق فإن الباحثة اختارت أن تقوم بدراسة المراكز والمعاهد التي لها دور مباشر في خدمة وتنمية المجتمع الفلسطيني.

وعلى هذا الأساس فقد اشتمل مجتمع الدراسة جميع مراكز ومعاهد جامعة القدس التي تعمل في نطاق خدمة وتنمية المجتمع وعددها 23 مركزاً ومعهداً، إلا أن الباحثة لم تستطع الحصول على بيانات من أربع منها بسبب عدم تمكنها من إجراء المقابلات لإنشغال مدراءها أو أسفارهم المتكررة، وعدم وجود من ينوب عنهم، وعدم وجود معلومات كافية من المصادر الثانوية الأخرى مثل الصفحات الإلكترونية أو الوثائق المتوفرة. وفي حالات أخرى وبعد أن أجريت المقابلة بالفعل، وبعد اطلاع المدراء على الأسئلة أشاروا بعدم وجود معلومات كافية حول الموضوع لديهم، وبالتالي

فقد اعتذروا عن الإستمرار. وهناك مراكز استبعدت من الدراسة لأنها ما زالت في مرحلة التأسيس ولم تبدأ بممارسة نشاطاتها بشكل فعلي بعد، كما أشار المدير خلال المقابلة وبالتالي فليس لديه إجابات عن معظم الاسئلة. وبسبب ذلك فقد تم استبعاد هذه المراكز الأربعة، واستقر مجتمع الدراسة على 19 مركزاً ومعهداً كما يظهر في الجدول (1.3).

جدول 1.3: المراكز والمعاهد التي شملتها الدراسة

| الرقم | المركز / المعهد                      |
|-------|--------------------------------------|
| 1     | العيادة القانونية                    |
| 2     | مركز البحوث الطبية                   |
| 3     | مركز تنمية الرعاية الصحية الأولية    |
| 4     | المعهد العالي للآثار                 |
| 5     | مركز اللغات                          |
| 6     | معهد الطب العدلي                     |
| 7     | معهد البحوث للعلوم الصحية والتغذية   |
| 8     | مركز ابو جهاد لشؤون الحركة الأسيرة   |
| 9     | المركز الفلسطيني للصدمة النفسية      |
| 10    | مركز العمل المجتمعي                  |
| 11    | مركز انسان                           |
| 12    | مركز التحاليل الكيميائية والبيولوجية |
| 13    | معهد الاعلام العصري                  |
| 14    | مركز الدراسات الاتنوميوسيكولوجية     |
| 15    | مركز سعيد خوري                       |
| 16    | مركز تعليم العلوم                    |
| 17    | المرصد الحضري                        |
| 18    | مركز علوم وتكنولوجيا الاشعاع         |
| 19    | معهد الطفل                           |

### 3.3 أداة الدراسة:

أداة الدراسة كانت عبارة عن مقابلة منظمة على شكل أسئلة معدة سلفاً (ملحق 3.1) بحيث تلقى المبحوثون الاسئلة نفسها وبنفس الترتيب والطريقة، وقامت الباحثة بتسجيل إجابات المبحوثين

كتابيا، بحيث كانت الباحثة تقرأ نص الأجوبة للمبحوث ليضيف ما يراه مناسباً، أو يوضح ما يحتاج إلى توضيح. وبعد ذلك قامت الباحثة بتفريغ جميع إجابات المبحوثين على جدول خاص باستخدام الحاسب وذلك لتسهيل عملية قراءة البيانات وتحليلها.

وقد تكونت صحيفة المقابلة من قسمين رئيسيين اشتمل القسم الأول على أربعة أسئلة هدفت الحصول على معلومات عامة عن المراكز والمعاهد ومجال نشاطها. أما القسم الثاني فاشتمل على 23 سؤالاً توزعت على سبعة محاور أساسية هدفت التعرف إلى استراتيجية المراكز والمعاهد، والفئة المستهدفة، والهيكل التنظيمي، والاستدامة، والتقويم والمتابعة، والتعاون والتكامل، والمعوقات.

### 4.3 صدق الأداة:

جرى التأكد من صدق الأداة من خلال عرضها على 6 محكمين من مختلف التخصصات والخبرات (ملحق 3.2)، بحيث أخذ بآرائهم وملاحظاتهم، بحيث خرجت بصورتها النهائية

### 5.3 صدق وموضوعية الدراسة:

تأكدت الباحثة من ثبات وموضوعية الدراسة من خلال تدقيق البيانات من قبل المبحوثين أنفسهم، حيث كانت الباحثة تعيد نص الأجوبة للمشاركين ليضيفوا ما يرونه مناسباً أو توضيح ما يلزم. وفي هذا السياق فقد تم استخدام المسميات التي استخدمها المبحوثون أنفسهم كما جاءت في إجاباتهم. كما تم التأكد من ذلك من خلال التنويع في استخدام مصادر بيانات متعددة مثل الصفحات الإلكترونية للمراكز والمعاهد المشمولة بالدراسة، والوثائق والتقارير الصادرة عنها، كذلك إعادة قراءة البيانات أكثر من مرة ومطالعتها من أحد الزملاء للتأكد من أن البيانات والإستنتاجات متقاربة.

أما موضوعية البحث فقد تضمنت إجراءات تطبيق وسائل البيانات، بحيث اعتمدت بشكل كبير على أسلوب تسجيل البيانات وتحليلها وتفسيرها لمعاني المشاركين.

### 6.3 إجراءات الدراسة:

قامت الباحثة بالإجراءات الرسمية والفنية التي تتيح تطبيق الدراسة من خلال:

- مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة.

- تحضير أداة الدراسة (اسئلة المقابلة).
- تحكيم أداة الدراسة والعمل بتوجيهات وملاحظات المحكمين لتخرج بشكلها النهائي.
- إجراء المقابلات مع مسؤولي المعاهد والمراكز في موقع المركز/ المعهد، وتسجيل الإجابات خطياً بشكل حرفي.
- مراجعة المصادر الثانوية للمراكز والمعاهد بما فيها الصفحات الإلكترونية، والوثائق والتقارير التي حصلت عليها الباحثة من بعض المراكز/ المعاهد.
- تحليل البيانات التي وصلت إليها الباحثة من نصوص المقابلات، والملاحظات، والوثائق، وذلك من خلال الخطوات الآتية :

1- تنظيم البيانات مباشرة بعد الإنتهاء من جمعها وذلك بتفريغ إجابة المبحوثين إلكترونياً على كل سؤال من اسئلة الأداة في جداول باستخدام الحاسب (ملحق 3.3).

2- تصنيف البيانات من خلال ترتيب وتقسيم بيانات كل سؤال في فئات. وبعد القراءة الأولية للبيانات قامت الباحثة باعتماد نظام تصنيف تسير عليه في أثناء التحليل. وهو عبارة عن إعطاء عناوين للمعلومات التي تحتويها كل مجموعة بيانات وهذه العناوين قد تكون كلمة أو عبارة أو جملة ذات معنى في بحثها.

3- بعد الانتهاء من التصنيف وإعطاء العناوين استخدمت الباحثة التكرارات للإجابات المتشابهة أو المتباعدة للتعرف على نماذج أو علاقات بين هذه الفئات، ووضع بعضها في جداول لتسهيل قراءة البيانات، ثم البحث عن معان يمكن أن تصبح أفكاراً أو نماذج رئيسية.

4- بعد الانتهاء من الخطوة السابقة قامت الباحثة بتحديد الأنساق والأنماط في تصنيفات لإيجاد علاقات وعمل مقارنات بين مجموعات البيانات لغرض تحديد أوجه الشبه والاختلاف بحيث جمعت الفئات المتشابهة في مجموعة واحدة لإيجاد علاقات وعمل مقارنات بين مجموعات البيانات..



5- وبعد كل ذلك صيغت النتائج وولمت مناقشتها اعتماداً على كل الخطوات السابقة. كا  
تم التحقق من النتائج بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الباحثة حول الواقع التنموي لمراكز ومعاهد جامعة القدس من خلال استجابة أفراد مجتمع الدراسة على أداة الدراسة وذلك بعد أن تم تفرغ البيانات على شكل جداول (ملحق 3.3) ومن ثم تحليل البيانات من خلال تنظيمها، وتصنيفها، وتسجيل الملاحظات، وتحديد الأنساق والأنماط، ومن ثم صياغة النتائج والتحقق منها بالاستعانة بالأدبيات والدراسات السابقة وذلك للتوصل إلى إجابات عن أسئلة الدراسة.

#### 1.4 نتائج السؤال الأول:

ما واقع المراكز والمعاهد التنموية التابعة لجامعة القدس؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بعرض النتائج ومناقشتها بناء على محاور الدراسة التي اشتمل عليها القسم الثاني من أداة الدراسة:

##### 1.1.4 المحور الأول: الإستراتيجية

الأسس التي اعتمدت عند تأسيس المراكز/ المعاهد

تنوعت إجابات المبحوثين حول الأسس التي أعتدت في تأسيس المراكز والمعاهد وإن كانت في معظمها تحقيقاً وترجمة لاستراتيجية الجامعة وتحقيقاً لرؤيتها ورسالتها في خدمة وتنمية المجتمع، وتشجيعاً للعقول العلمية والإدارية على ممارسة عملها وتحقيق أهدافها، حيث جاءت الإجابات كما يظهر في الجدول (1.4).

#### جدول 1.4: مبررات تأسيس المراكز والمعاهد في جامعة القدس

| عدد المراكز / المعاهد | مبررات التأسيس                            |
|-----------------------|---|
| 13                    | حاجة ماسة / نقص في المجال                 |
| 5                     | فكرة شخصية/ رؤية آمن بها اشخاص            |
| 3                     | بناء على مجموعة من الدراسات               |
| 2                     | محاكاة لتجربة عالمية                      |
| 2                     | إدراك رئاسة الجامعة/ تعزيز رسالة الجامعة  |
| 2                     | نتيجة مشروع أو بحث تم تنفيذه / وجود أجهزة |
| 3                     | لا يوجد إجابة                             |

يتضح من جدول (1.4) أن أكثر مبررات تأسيس المراكز والمعاهد في جامعة القدس كان الحاجة الماسة والنقص في المجال، غير أن ثلاث من المبحوثين فقط حددوا أن معرفة النقص في المجال كان بناء على دراسات مسحية أجريت على المجتمع، أو بناء على إحصاءات...، وأن العامل الأساس كان في معظمه المعرفة الشخصية بما هو موجود بالمجتمع بالدرجة الأولى، والإستفادة من الخبرات والتخصصات المميزة لبعض الأشخاص، ومن ثم الاستفادة من بعض المشاريع التي تم تطويرها فيما بعد لتصبح مراكز بحثية.

ويجدر الإشارة إلى أن بعض المراكز قد تأسست بناء على أكثر من سبب منها على سبيل المثال مركز العمل المجتمعي الذي تأسس بناء على محاكاة لتجربة عالمية، ومن ثم أجريت دراسة أكاديمية مبنية على استمارة من 3 محاور شملت مراجعة عامة عن القدس الشرقية، وتقرير عام عن المعطيات الأساسية، ومسح وإحصاء عام، وتقارير، ودراسة خاصة بالبلدة القديمة من القدس، وبسبب الحاجة وغياب الخدمات في شرقي القدس بسبب الاحتلال. أما بالنسبة للعيادة القانونية فقد جاء تأسيسها محاكاة لمثيلاتها في أمريكا، وقد جاءت الفكرة أيضا بناء على فكرة شخصية من مدير العيادة الحالي .

وبما أن الشراكة مع المجتمع من أبجديات العمل التنموي فإن الباحثة تشير في هذا المجال إلى ضرورة عمل دراسة إستقصائية أو مسحية للمجتمع قبل الدخول في الشراكة، وأن تقام دراسة جدوى للمشروع المقترح، يتم من خلاله تقييم المجتمع، وتقييم لقدرات الجامعة ودراسة مدى القدرة على الالتزام بالمشاركة، كما أن الدراسة المسبقة للمجتمع واحتياجاته تمنع ازدواجية العمل مع مؤسسات متواجدة أو قد تؤدي إلى التكامل في عملها.

ويتبين مما سبق أن الجامعة لم تقم عند تأسيسها للعديد من المراكز أو المعاهد بدراسات مسحية أو إحصاءات تؤكد حاجة المجتمع لهذا المركز أو ذلك، وهذا في رأي الباحثة يضعف من قوة عمل المركز أو المعهد، فإذا رجعنا للأدبيات نلاحظ أن دراسة البيئة الداخلية والخارجية من أولى أسباب نجاح التخطيط الإستراتيجي والذي يساعد أي مؤسسة في صياغة رؤيتها ورسالتها، وكذلك يساعدها في رسم أهدافها، ويمكنها من إستغلال نقاط القوة والضعف عندها وفي المجتمع وهذا ما أكده ماهر (2007)، وحلايقة (2007) حيث أن من أولى خطوات التخطيط الإستراتيجي وضع الرؤية والتصورات، وتحليل الوضع الحالي للمنظمة، وتحديد رسالة المنظمة، ووضع الأهداف والغايات.

أما بالنسبة للرؤية والرسالة فقد اتفقت الدراسات والأدبيات على تعريف رؤية أي منظمة بأنها التصورات أو التوجهات والطموحات لما يجب أن يكون عليه الحال في المستقبل، ورسالتها تعني تبيان الغرض من وجودها، بحيث تشرح سبب وجود المنظمة، وأنشطتها، وأسلوب تنفيذ هذه الأنشطة، والغرض منها، ولمن تقدم خدماتها، ولماذا؟ وأن وجود أي منظمة مرتبط برسالة معينة مشتقة من البيئة التي تعمل فيها وهي تسعى لتحقيقها، وأن كلاً من رؤية ورسالة المنظمة توضح الإتجاهات والتوجهات أمامها وتركز الاهتمام على توجيه العمل اليومي لتحقيق الرسالة حتى تتحقق رؤية المستقبل، أي المقصد النهائي طويل الامد للمنظمة، ومن هذا المنطلق فقد أرتأت الباحثة فحص العناصر السابقة في رؤية ورسالة المراكز والمعاهد المشمولة بالدراسة حيث تبين لها التالي وذلك من خلال إجابات المبحوثين ملحق (5.3.3، و6.3.3):

- 1- الخلط بين الرؤية والرسالة.
- 2- الخلط بين الرؤية والهدف.
- 3- الخلط بين الرسالة والهدف.
- 4- خلو رؤية بعض المراكز والمعاهد من التصور المستقبلي لوضعها.
- 5- خلو رسالة بعض المراكز والمعاهد من العناصر الأساسية حيث لم توضح من هم مستهدفها، ولماذا انشأ المركز.
- 6- عدم وجود رؤية و/ أو رسالة واضحة عند بعض المراكز/ المعاهد، وقد تبين ذلك للباحثة بعد ان لم تجد إجابة عند بعض المبحوثين على هذا السؤال، وتوجهت إلى الصفحات الإلكترونية الخاصة بهم، ولكنها لم تجد شيئاً، كما حاولت البحث في الوثائق المتوفرة، ولكنها لم تجد الإجابة أيضاً، وهذا في رأي الباحثة يؤثر على استراتيجيات عمل هذه المراكز والمعاهد .

أما بالنسبة للأهداف والتي تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال رؤيتها ورسالتها، فإن صياغتها وتحديدتها بشكل سليم يساعد المنظمة في السير في تحقيق استراتيجياتها، حيث أن من خصائصها الارتباط بالرسالة والرؤية المستقبلية، والواقعية، وقابليتها للقياس، وإمكانية جدولتها زمنياً، وبشكل متوازن، وهي في الغالب على ثلاث مستويات: إستراتيجية، تكتيكية، وتشغيلية وهي التي تنتم بالتحديد والوضوح والكمية والقابلية للقياس.

ومن خلال تحليل أجوبة المبحوثين على هذا الجزء تبين ما يأتي:

- 1- معظم الأهداف هي أهداف تكتيكية وأهداف تشغيلية.
- 2- معظمها ينبع من الرؤية والرسالة في حال وجودها.
- 3- خلط البعض بين الأهداف التشغيلية والنشاطات.
- 4- تراوحت كمية الأهداف من مركز لآخر فبعضها كان له 3 أهداف، والبعض الآخر تعددت أهدافه لتتجاوز خمسة عشر هدفاً.
- 5- معظم هذه الأهداف غير قابلة للقياس، ولا يمكن جدولتها زمنياً.

أما بالنسبة للنشاطات، فإستناداً إلى المادة (8) من نظام المراكز والمعاهد في جامعة القدس (ملحق 3.2)، فهي تصنف أعمال المركز على أنها نشاطات تشمل ورش عمل، وندوات وأبحاث ومحاضرات، ودورات تهدف إلى تطوير ودعم البحث العلمي و/أو خدمة المجتمع، وبالرجوع إلى البيانات التي حصلت عليها الباحثة من المقابلات مع المبحوثين، ومن خلال الإطلاع على الصفحات الإلكترونية، وبعض من الوثائق التي إستطاعت الباحثة الوصول إليها تبين أن معظم المراكز والمعاهد لديها نشاطات تخدم أهدافها بصورة مباشرة أو غير مباشرة داخل أسوار الجامعة وخارجها، فأما داخل الجامعة فإن لنشاطاتها علاقة مباشرة بجانبها الأكاديمي بالدرجة الأولى مع الطلبة، وأما نشاطاتها خارج أسوار الجامعة، فقد تعددت وتشابهت في معظم الأحيان، إلا أن بعضها تميز وتفرّد كل بحسب تخصصه، غير أنه يمكن للباحثة تصنيف نشاطات هذه المراكز والمعاهد على النحو الآتي:

- 1- التدريب والتعليم المستمر من خلال الدورات الفنية والمهنية والعلمية التي يقدمها كل من مركز اللغات، ومركز سعيد خوري لتكنولوجيا المعلومات، ومركز العمل المجتمعي، والعيادة القانونية ومعهد الإعلام العصري، ومركز تعليم العلوم.

2- البحوث العلمية والتطبيقية التي تسعى إلى دراسة مشكلات المجتمع ومؤسساته والعمل على حلها مثل معهد أبحاث التغذية والصحة، ومركز التحاليل الطبية، ومركز التحاليل الكيميائية والحيوية.

3- الإستشارات العلمية التي تقدمها لمؤسسات المجتمع وأفراده مثل الإستشارات، والندوات والمحاضرات التي تهدف إلى نشر العلم والمعرفة بين أبناء المجتمع المحلي، مثل مركز الصدمات النفسية، ومعهد الطفل.

4- المشاركة في التأثير على الوعي الإجتماعي البناء لتوجيه حركة المجتمع في إطار الأهداف مثل مركز أبو جهاد للحركة الأسيرة، ومركز العمل المجتمعي، ومركز إنسان، والمعهد العالي للآثار، ومركز الدراسات الاثنوميو سيكولوجية.

5- تقديم الخبرة والمشورة لمؤسسات الدولة والقطاع الخاص مثل مركز تنمية الرعاية الصحية الأولية ومعهد أبحاث العلوم الصحية والتغذية، ومركز علوم الاشعاع، والمرصد الحضري لمدينة أريحا، والتي تهدف إلى التأثير على أصحاب القرار عند رسم السياسات الوطنية.

6- عقد الحلقات والندوات والمؤتمرات العلمية للمختصين والمهتمين لكي يلموا بكل ما يستجد في مجالات تخصصهم ومعالجة المشكلات التي تواجههم في الحياة العلمية كما تقوم به معظم المراكز والمعاهد.

7- توعية المجتمع للمشاكل التي تواجهه في حياته اليومية، مثل مركز تنمية الرعاية الصحية الأولية، ومركز العمل المجتمعي، والمعهد العالي للآثار، ومركز انسان.

8- أما معهد الطب العدلي فإنه يتفرد بخصوصية نشاطاته باعتباره الجهة الرسمية الوحيدة المعتمدة للتشريح لدى السلطة الفلسطينية.

وتعكس النشاطات السابقة الدور الخدماتي والتنموي التي تقوم به المراكز والمعاهد في جامعة القدس في المجتمع الفلسطيني، حيث تتعدد النشاطات وتتنوع لتشمل نواحي حياتية عدة بشكل مباشر من خلال تقديم الخدمات المباشرة للفرد الفلسطيني والمجتمع مثل التدريب والتعليم المستمر، والدورات العلمية والفنية والمهنية، مثل الإستشارات العلمية التي تقدمها لمؤسسات المجتمع وأفراده. كما تعددت النشاطات الأخرى التي تهدف إلى المساهمة في التنمية، من خلال توعية المجتمع

للمشكلات التي تواجهه في حياته اليومية عن طريق المحاضرات التي تهدف إلى نشر العلم والمعرفة بين أبناء المجتمع المحلي. كما تهدف هذه النشاطات المشاركة في مجالات التنمية على المستوى الوطني من خلال تقديم الخبرة والمشورة لمؤسسات الدولة والقطاع الخاص، من خلال البحوث العلمية والتطبيقية التي تسعى إلى دراسة مشكلات المجتمع ومؤسساته والعمل على حلها. وقد يبرز دورها التنموي في النشاطات التي تهدف إلى المشاركة في التأثير على الوعي الاجتماعي البناء لتوجيه حركة المجتمع، وعقد الحلقات والندوات والمؤتمرات العلمية للمختصين والمهتمين لكي يلموا بكل ما يستجد في مجالات تخصصهم ومعالجة المشكلات التي تواجههم في الحياة العلمية (ملحق 8.3.3).

مما سبق فإن للباحثة الملاحظات التالية حول نتائج المحور الأول:

- 1- عدم كفاية الأسس والمبررات التي أعمدت عند تأسيس هذه المراكز والمعاهد.
- 2- عدم وضوح الرؤية والرسالة لبعض هذه المراكز والمعاهد، وعدم وجود العناصر الرئيسية فيها، وغيابها نهائياً عند البعض.
- 3- عدم وضوح أهداف بعض المراكز والمعاهد التنموية والخلط بين مستويات هذه الأهداف، كما أن هناك خلط بين الأهداف والنشاطات، حيث أعتبر النشاط في كثير من الأحيان هدفاً بحد ذاته.
- 4- تعددت نشاطات المراكز والمعاهد التنموية لتشمل جوانب عديدة إلا أنه وبرأي الباحثة تستطيع هذه المراكز والمعاهد أن توسع نشاطاتها مستغلة كافة إمكانياتها المادية والبشرية والفكرية ليستفيد منها المجتمع بكافة فئاته بشكل أكبر.

#### 2.1.4 المحور الثاني: الفئة المستهدفة:

تجسيدا لدور الجامعات في خدمة وتنمية المجتمع فقد استهدفت المراكز والمعاهد فئات مختلفة من المجتمع الفلسطيني كل حسب تخصصه ومجاله، ولكنها بالمجمل تكون قد استهدفت معظم فئات وشرائح المجتمع الفلسطيني مثل الفئات المهمشة، والأطفال، والنساء، والسجناء والمعطلين، والطلبة، والباحثين والمختصين، والوزارات، والبلديات، ومنظمات المجتمع المدني... الخ، وقد يكون من الصعب حصر الفئات المستهدفة ولكن يمكن النظر إليها من خلال الجدول (2.4).

جدول 2.4: الفئات المختلفة التي تستهدفها المراكز والمعاهد

| المركز / المعهد                      | الفئة المستهدفة  |
|--------------------------------------|--|
| مركز ابو جهاد لشؤون الحركة الأسيرة   | المعتقلين وذوهم والأسرى المحررين، الباحثين ، عامة الشعب الفلسطيني، والعالم بشكل عام  |
| المركز الفلسطيني للصدّات النفسية     | الأخصائيين النفسيين والاجتماعيين، الأطباء، العاملين في مجال الصحة النفسية ، والطلبة  |
| مركز العمل المجتمعي                  | المجتمع الفلسطيني بشكل عام، والمقدسي بشكل خاص بكل الفئات، والأهداف تقيد المجتمع بشكل عام، يتم التركيز على الفئات المهمشة مثل النساء والأطفال، فئات مهمشة قانونياً..  |
| مركز انسان                           | المجتمع المحلي، النساء   |
| مركز سعيد خوري                       | لا يوجد فئة محددة، من مختلف قطاعات المجتمع، طلاب مدارس، نساء، موظفين   |
| المعهد العالي للآثار                 | الطلاب بما يخص الناحية الأكاديمية، والجمهور بشكل عام، مع التركيز على المدارس، بالإضافة الى موظفي البلديات والمجالس المحلية   |
| العيادة القانونية                    | الطلبة، المجتمع ( الفئات المهمشة، الفقراء، الأسرى) والمؤسسات الحقوقية  |
| مركز البحوث الطبية                   | طلبة الدراسات العليا ( طلبة الماجستير والدكتوراة)، المستشفيات والمراكز الطبية  |
| مركز التحاليل الكيميائية والبيولوجية | الباحثين من داخل الجامعة، مؤسسات خاصة من خارج الجامعة، المجال مفتوح للتعاون امام الطالبين للخدمة   |
| معهد البحوث للعلوم الصحية والتغذية   | المجتمع الفلسطيني بجميع فئاته العمرية  |
| معهد الطب العدلي                     | ضحايا المجتمع اموات واحياء، النيابة العامة   |
| مركز علوم وتكنولوجيا الاشعاع         | المجتمع بشكل عام، المؤسسات الحكومية والوطنية، المؤسسات العالمية لأننا نمثل فلسطين  |
| مركز تنمية الرعاية الصحية الأولية    | المناطق الريفية خاصة المناطق غير المحسنة بشكل اساسي، المناطق الفقيرة ( الجيوب الفقيرة في القدس<br>القرى البعيدة والمهملة، النساء والأطفال، والعاملين في مجال الصحة المجتمعية الذين يعملون في المناطق النائية |
| مركز تعليم العلوم                    | طلاب الجامعات، المدارس، المجتمع بشكل عام   |
| المرصد الحضري                        | جميع محافظة اريحا من سكان ومكان، وثانيا متخذي القرار، الوزارات، سكان المحافظة والقطاعات الاقتصادية والعمرانية والبيئية والديمغرافية والاجتماعية بكافة المجالات لرفع مستوى المواطن في المنطقة من خلال التنسيق |
| مركز الدراسات الانثوميو سيكولوجية    | الباحثين، التراث، المجتمع الفلسطيني بشكل عام   |
| معهد الطفل                           | الطفل، الأسرة، القائمين على رعاية الطفولة، بعض المختصين والباحثين في مجال الطفولة  |
| مركز اللغات                          | طلاب الجامعة، المجتمع المحلي، الكادر الإداري والأكاديمي.   |
| معهد الاعلام العصري                  | طلبة المدارس والجامعات، المؤسسات، المجتمع بشكل عام، المتخصصين في الاعلام.  |

ورداً على السؤال الذي وجه للمبشرين حول كيفية تحديد الفئة المستهدفة تبين من الإجابات التي توصلت إليها الباحثة إلى أن تحديد الفئة المستهدفة يتم بأكثر من طريقة أو وسيلة معتمدة في



الأساس على الهدف الرئيس من وجود المركز والمعهد بشكل عام، ويمكن في هذا السياق تصنيف الإجابات التي حصلت عليها الباحثة في الجدول (3.4)

جدول 3.4: كيفية تحديد الفئة المستهدفة:

| عدد الإجابات | كيفية تحديد الفئة المستهدفة                             |
|--------------|---|
| 9            | حسب نوع الدراسة وطبيعتها                                |
| 5            | من خلال معرفة الاحتياجات بالمجتمع                       |
| 4            | يتم تحديد الاحتياجات من قبل الأفراد أنفسهم/ مطلب مجتمعي |
| 2            | بحكم الهدف الأساسي والرسالة                             |
| 1            | حسب الحالات الطارئة                                     |
| 1            | توفر الإمكانيات المادية والبشرية                        |
| 1            | حسب طبيعة الفئة نفسها وتقاطعها مع عمل المركز            |
| 1            | تعتمد على تبادل المنفعة، تسويق الخدمة لتسديد مصاريف     |
| 1            | من خلال حضور المؤتمرات                                  |
| 1            | حسب نوع المادة ومستواها العلمي                          |
| 1            | من خلال دراسة مسحية استقصائية                           |

يتبين من جدول (3.4) أن إجابات المبحوثين حول كيفية تحديد الفئة المستهدفة تمحورت معظمها حول علاقة الفئة المستهدفة بنوع الدراسة أو الموضوع أو الهدف الذي يراد تحقيقه، أي أن الفئة المستهدفة هي تحصيل حاصل للمشروع أو للدراسة وليس العكس. كما جاء تحديد الفئة عند بعض المراكز والمعاهد من خلال المعرفة الشخصية لمدراء المراكز والمعاهد للإحتياجات في المجتمع، وبراى الباحثة المتواضع فإن المعرفة بالوضع في الغالب ليس كافياً ما لم يكن مبنياً على أسس علمية.

كما وجدت الباحثة أن بعض المراكز قد تفرقت بطريقة تحديد الفئة المستهدفة فعلى سبيل المثال أشار مدير مركز علوم الأشعاع إلى أنه يحدد الفئة في نشاطاته اعتماداً على نوع المعلومة التي يريد إيصالها للمجتمع ومستواها العلمي. أما مدير مركز تعليم العلوم فأشار إلى أن تحديد الفئة المستهدفة هو تحصيل حاصل بحكم رؤية ورسالة والهدف الأساس للمركز، وأما المسؤول عن المرصد الحضري لمدينة أريحا فأجاب بأنه يتم تحديد الفئة المستهدفة من خلال دراسات مسحية واستقصائية، والذي هو برأى الباحثة الطريقة الأكثر موضوعية لتحديد الفئة المستهدفة بحيث أنها

تساعد على معرفة احتياجات المجتمع بشكل علمي ودقيق، وتمنع في ذات الوقت الوقوع في شرك التكرار مع مؤسسات أو جهات أخرى داخل الجامعة وخارجها.

كما تتوعت إجابات المبحوثين عن السؤال حول كيفية معرفة الفئة المستهدفة بعمل المركز/ المعهد حسب ما هو مبين في جدول (4.4).

جدول 4.4: كيفية تعرف الفئة المستهدفة على عمل المركز/ المعهد

| عدد الإجابات | كيفية تعرف الفئة المستهدفة على عمل المركز/ المعهد |
|--------------|---|
| 12           | من خلال صفحة الجامعة الإلكترونية                  |
| 6            | علاقات شخصية                                      |
| 6            | من خلال المؤسسات المشاركة او ذات العلاقة          |
| 5            | من خلال المراسلات مع الجهات ذات العلاقة           |
| 4            | العلاقات العامة                                   |
| 5            | من خلال طلبة الجامعة                              |
| 3            | من خلال الدورات والمتدربين                        |
| 3            | إعلانات الصحف اليومية                             |
| 3            | الانتاجية (أثر النشاطات)                          |
| 2            | نشرات توزع على الناس                              |
| 2            | محاضرات وأفلام خاصة للتعريف عن المركز             |
| 2            | التلفزيون   |
| 2            | إعلانات الجامعة                                   |
| 2            | المشاركة في المؤتمرات                             |
| 1            | النشاطات والزيارات الميدانية                      |
| 1            | الأبحاث المنشورة                                  |
| 1            | الاتصال/ المنهج النشط في الاتصال                  |

توصلت الباحثة من خلال البيانات التي حصلت عليها من المقابلات مع المبحوثين، ومن خلال الإطلاع على الصفحات الإلكترونية، وبعض من الوثائق إلى أن الجانب الإعلامي الذي يهدف في الأساس إلى تعريف المجتمع بوجود هذه المراكز والمعاهد التنموية والتعريف برسالتها ورؤيتها وأهدافها، وتعريفها بمجال عملها وكيفية الوصول إليها، كانت برأي الباحثة ضعيف، وقد استندت الباحثة في ذلك إلى الأسباب الآتية:

1- أكثر الطرق المستخدمة لتعريف المجتمع بالمراكز والمعاهد وعملها حسب إجابات المبحوثين هي صفحة الجامعة الإلكترونية، ولكن بالرجوع لصفحة الجامعة الإلكترونية الخاصة بكل مركز ومعهد تبين للباحثة أن بعضاً من هذه الصفحات ما زال تحت الإنشاء كما هو حال معهد الاعلام العصري ومركز تنمية الرعاية الصحية الأولية. كما أن مساحة المواقع الإلكترونية لبعض منها لم يتجاوز الصفحة الواحدة أو جزء منها وباللغة الانجليزية فقط مثل المعهد العالي للأثار، ومركز التحاليل الكيميائية والحيوية. في حين أن الصفحات الإلكترونية لبعض المراكز أو المعاهد الأخرى كانت متوسعة ولكنها أيضاً باللغة الانجليزية مثل معهد الطفل، ومعهد البحوث الصحية والتغذية، والعيادة القانونية.. الخ، وهنا يكمن التساؤل عن هدف الصفحات الإلكترونية، هل هدفها هو المجتمع المحلي بالدرجة الأولى أم الإعلام الخارجي؟

2- كما كان للعلاقات الشخصية (إعتماداً على إجابات المبحوثين) العامل الثاني في معرفة الناس بالمراكز والمعاهد، فهل يتأثر موقف المركز فيما يتعلق بهذا الجانب سلباً أو إيجاباً إذا تغير مدير المركز؟ وفي هذا الصدد فإن الباحثة تتساءل عن دور العلاقات العامة الذي يكاد يغيب إلا قليلاً كما هو واضح من جدول (4.4).

3- كما كان لدور المراكز أو المعاهد في المؤتمرات، أو ورشات العمل، أو المحاضرات، أو الزيارات، أو مشاركة المؤسسات الأخرى في النشاطات تأثيره إلا أنه وبرأي الباحثة تحصيل حاصل كجزء من نشاطاتها.

4- يتبين من الإجابات أن قلة من هذه المراكز عملت جهدها لتعرف المجتمع بعملها مثل مركز إنسان، ومركز العمل المجتمعي الذي وفر نشرات تعريفية عن المركز وعمله، أي أنه قام بدور فعال للوصول بنفسه إلى المجتمع وإلى الفئة المستهدفة. وتجدر الإشارة في هذا السياق أن النتائج التي توصلت إليها الباحثة تختلف مع نتائج الدراسة التي قام بها ياسين (2004) الذي توصل في بحثه إلى أن أكثر وسائل الاعلام فاعلية في الإعلان عن البرامج والدورات التي تنفذها مراكز خدمة المجتمع والتعليم المستمر في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر المتدربين كانت جهة العمل، تليها العلاقات الشخصية، ثم الصحف.

أما بالنسبة للسؤال حول ما إذا كانت الفئة المستهدفة تشارك في تقديم الخدمة المطلوبة وفي أي المراحل فقد تباينت إجابات المبحوثين وإن كان أبرزها ما يلي:

1- الفئة المستهدفة هي فئة متلقية وبالتالي ليس لها دور في أي من المراحل وهذا ما أفاد به على سبيل المثال كل من مركز الصدمات النفسية، ومعهد الطب العدلي، ومركز الدراسات الاثنومبوسيكولوجية، ومركز اللغات.

2- يتم إشراك الفئة المستهدفة أحياناً فقط في مرحلة تحديد الاحتياجات كما هو الحال في مركز إنسان، ومركز سعيد خوري لتكنولوجيا المعلومات، ومركز البحوث الطبية.

3- الفئة المستهدفة تشارك في كل المراحل بدءاً من تحديد الاحتياجات والأولويات، في التخطيط والتنفيذ والتقييم، والإدارة، أي بمعنى آخر تشارك في كل من مراحل العمل وذلك كما تبين في إجابات كل من مركز العمل المجتمعي، ومركز تنمية الرعاية الصحية الأولية، والمرصد الحضري لمدينة أريحا.

وبمقارنة النتائج التي توصلت إليها الباحثة من خلال إجابات المبحوثين حول هذا السؤال مع تعريف روس (1995) كما ورد في عليّات (2004) لتنمية المجتمع الذي يحددها بأنها العملية التي يمكن بها المجتمع من تحديد حاجاته وأهدافه وترتيب هذه الحاجات والأهداف وفقاً لأولوياتها، من خلال ترغيب الأفراد والرغبة في العمل لمقابلة تلك الحاجات والأهداف، توصلت الباحثة إلى أن من أبعديات تنمية المجتمع هي مشاركته ليس فقط في تحديد الاحتياجات، وإن كانت هي نقطة البداية، وإنما مشاركته في عملية التنمية بجميع مراحلها، من التخطيط والتنفيذ والتقييم، وهنا ترى الباحثة ضعف هذا الجانب أيضاً عند المراكز والمعاهد. وهذا ما تتفق به مع دراسة (Arbuckle & DeHoog, 2004) التي ناقشت أهمية إستعداد المشاركين من الجامعة للإستماع بإهتمام إلى ممثلين عن المجتمعات المحلية في إنجاح التعاون المنشود من خلال مراحل من الشراكة بين الجامعة والمجتمع المستهدف أولها التعرف إلى احتياجات المجتمع المحلي من خلال الاستماع إليهم، ثم المشاركة، ومن ثم التعلم والتكيف.

ملخص نتائج السؤال الفرعي الثاني من الدراسة التي توصلت إليها الباحثة:

1- استهدفت مراكز ومعاهد جامعة القدس معظم فئات وشرائح المجتمع الفلسطيني مثل الفئات المهمشة، والأطفال، والنساء، والسجناء والمعتقلين، والطلبة، والباحثين والمختصين، والوزارات، والبلديات، ومنظمات المجتمع المدني.. الخ.

2- عدم موضوعية الطرق التي يتم فيها تحديد الفئة المستهدفة وعدم استنادها إلى أسس علمية صحيحة مثل الدراسات المسحية والاستقصائية إلا فيما ندر حيث أُعتمد في الغالب على المعرفة الشخصية بالوضع الحالي للمجتمع.

3- ضعف الجانب الإعلامي الذي يهدف في الأساس إلى تعريف المجتمع بوجود هذه المراكز والمعاهد التنموية والتعريف برسالتها ورؤيتها وأهدافها، وتعريفها بمجال عملها وكيفية الوصول إليها، الذي يعتمد بالأساس حسب إجابات المبحوثين على صفحة الجامعة الإلكترونية وعلى العلاقات الشخصية.

4- يتسم جانب مشاركة المجتمع للمراكز والمعاهد التنموية بالضعف بشكل عام، حيث ينظر إلى الفئة المستهدفة في الأساس على أنها فئة متلقية فقط وليس لها دور، إلا أنه يتم إشراكها في حالات أخرى في تحديد الإحتياجات، وفي حالات قليلة يتم إشراكها في جميع مراحل العملية التنموية مثل ما هو الحال فقط في مركز العمل المجتمعي، ومركز تنمية الرعاية الصحية الأولية، والمرصد الحضري لمدينة أريحا.

#### 3.1.4 التأسيس والهيكل التنظيمي

للتوصل إلى إجابات حول السؤال قامت الباحثة بتوجيه أسئلة يتعلق أولها باللجان التحضيرية، وثانيها يتعلق باللجان الموجهة أو الاستشارية، أما ثالثها فقد اختص بالإستفسار عن الهياكل التنظيمية.

وبناء على البيانات التي حصلت عليها الباحثة من خلال مقابلاتها مع مدراء المراكز والمعاهد التنموية في جامعة القدس، وبالرجوع إلى صفحة الجامعة الإلكترونية كمصدر ثانوي، وأيضاً من خلال بعض الوثائق التي حصلت عليها الباحثة تم التوصل إلى ما يلي:

بالنسبة للجان التحضيرية فقد أفاد خمسة من مدراء هذه المراكز والمعاهد وهي مركز أبو جهاد للحركة الأسيرة، والعيادة القانونية، ومعهد الطب العدلي، ومركز علوم وتكنولوجيا الإشعاع، ومركز تعليم العلوم، والمرصد الحضري بأنه لم يكن هناك لجان تحضيرية عند تأسيس المراكز. كما لم تتوفر معلومة حول هذا الموضوع لدى كل مدير مركز سعيد خوري لتكنولوجيا المعلومات ومركز البحوث الطبية. أما مدراء المراكز والمعاهد الأخرى فقد أشاروا إلى وجود لجان تحضيرية

عملت بشكل فعال عند تأسيس هذه المراكز والمعاهد، بحيث تراوح عدد أعضاء هذه اللجان من (4-9) أشخاص من مختلف التخصصات ذات العلاقة خاصة من الأكاديميين من داخل الجامعة.

وتشير الباحثة في هذا الصدد إلى أن نظام المعاهد والمراكز في جامعة القدس (ملحق 1.4) لم يحدد وجود لجان تحضيرية غير أنه حدد اللجان التوجيهية حيث نصت الفقرة 6 من الأحكام العامة على أنه يعين لكل مركز ومعهد مجلس توجيهي يتكون من (5-7) أعضاء من العاملين في الجامعة، من مسؤولياته الإشراف والتخطيط ورسم السياسات وتحديد الأهداف والأولويات والاحتياجات (المادية والبشرية)، وتكون مدته متطابقة عموماً مع فترة عمل المدير، ويعقد اجتماعات دورية (مرة على الأقل كل شهرين). كما أشارت الفقرة (9) من الأحكام العامة إلى أنه إضافة إلى المجلس التوجيهي للمجلس يجوز تعيين مجلس استشاري يضم في عضويته إضافة إلى أعضاء المجلس خبراء واكاديميين من خارج الجامعة.

غير أنه لوحظ من إجابات المبحوثين على هذا السؤال (ملحق 13.3.3) عدم توافق إجاباتهم مع فقرات نظام المعاهد والمراكز المذكور أعلاه، حيث تبين أن بعض المراكز والمعاهد ليس لها لجان توجيهية مع أنها حسب النظام يجب أن تكون موجودة، وبعضها له لجان استشارية، وبناء على هذه المعلومات يمكن وضع الملاحظات التالية:

1- معظم المراكز والمعاهد لها لجان أما توجيهية أو استشارية، غير أنه لا يوجد لجان في كل من العيادة القانونية، ومركز تعليم العلوم، ومركز البحوث الطبية.

2- تراوح عدد أعضاء اللجان التوجيهية من 5-9 أشخاص بينما النظام يحدد العدد من 5-7، معظمهم من المسؤولين والأكاديميين من داخل الجامعة.

3- وصل عدد أعضاء اللجان الاستشارية في أحد المراكز إلى 18 شخص، وقلّة من هذه اللجان شملت في عضويتها أشخاص من المجتمع المستهدف.

وقد أكد معظم المبحوثين على عدم فعالية هذه اللجان بأشكالها المختلفة، فعلى سبيل المثال لا الحصر أكد مدير المركز الفلسطيني للصدّات النفسية أن اجتماعات اللجنة التوجيهية قليلة بحيث لا يوجد لها تأثير كبير على عمل المركز كون المركز يجري العمل فيه بطريقة شبه فردية أي أن اللجنة صورية، وهذا ما أكده مدير مركز سعيد خوري لتكنولوجيا المعلومات حيث أفاد أن اللجنة

التوجيهية غير فعالة بسبب أن معظم أعضاؤها في الخارج وهم نادراً ما يجتمعون، أما مدير معهد البحوث الصحية والتغذية فقال "أن أعضاء اللجان هم مشغولي الحركة والفكر"، وأما مدير مركز تنمية الرعاية الصحية الأولية فأفاد بأن الجامعة شكلت لجنة توجيهية معظم أعضائها من داخل الجامعة ولكنها غير فعالة، بل أنها كانت معيقة، بحيث أن بعض أعضاء اللجنة كانوا يجيرون العمل لمصلحتهم، وهم ليسوا مؤمنين برسالة المركز. كما أشار مدير مركز تكنولوجيا الإشعاع إلى أن اللجنة غير فعالة بسبب عدم وجود مكان للإجتماع والنقاش.

في المقابل فقد تميّز معهد الطفل بلجنة توجيهية فعّالة تجتمع أسبوعياً بشكل دوري، خاصة وأنهم (حسب ما أفادت به مديرة المعهد) متخصصون في مختلف المجالات التي لها علاقة بالطفل من النواحي النفسية، والتربوية،... الخ.

وحتى تتوصل الباحثة إلى إجابة عن السؤال المتعلق بالهيكل التنظيمي: عدد الأفراد العاملين، ودورهم، ومهامهم، فقد استندت إلى نظام مراكز ومعاهد جامعة القدس (ملحق 4.1) الذي تشير الفقرتين (ج، د) من المادة (6) منه إلى أن العاملون في المراكز والمعاهد ينقسمون إلى فئتين، موظفو الفئة الأولى هم على كادر الجامعة ويعبّر توظيفهم عن التزام الجامعة بتوفير الحد الأدنى من الموارد البشرية لتفعيل المعهد أو المركز، بينما الفئة الثانية هم موظفو المشاريع الذين يتم توظيفهم لتنفيذ مهام محددة ولفترة محدودة. كما حدد النظام صلاحيات ومسؤوليات المدير بتنفيذ قرارات مجلس المعهد أو المركز، والإشراف على تنفيذ البرامج والأنشطة المختلفة، وإدارة شؤون المعهد أو المركز، وإعداد التقرير السنوي ومشروع الموازنة وتقديمهما للجهات المسؤولة.

استناداً إلى ما سبق، وبالإضافة إلى البيانات المتوفرة لاحظت الباحثة أن السمة الواضحة في إجابات مدراء المراكز والمعاهد التي تمت مقابلتهم هي عدم وجود هيكل تنظيمي واضح لديهم، ويمكن تلخيص إجاباتهم على النحو الآتي:

1- لقد تميز فقط كل من مركز سعيد خوري لتكنولوجيا المعلومات ومعهد الطفل ومعهد البحوث الصحية والتغذية بوجود هياكل تنظيمية واضحة ومكتوبة ومعلنة، بحيث حصلت الباحثة على نسخة من الهيكل التنظيمي لها.

2- يوجد لدى مركز التحاليل الكيميائية والحيوية هيكل تنظيمي مثالي، ولكنه غير مطبق على أرض الواقع، بحيث أن العاملين في المركز هم الآن ثلاث أشخاص: قائم بأعمال مدير المركز، وفني مختبر.

3- باقي المراكز والمعاهد لا يوجد لديها هيكل تنظيمي واضح.

4- يختلف عدد العاملين في المراكز والمعاهد، ففي حين لا يوجد ولا موظف في كل من المركز الفلسطيني للصدمة النفسية، ومركز الدراسات الأثوميو سيكلوجية، ومركز تكنولوجيا الإشعاع، والمرصد الحضري، حيث تعتمد هذه المراكز على شخص واحد يدير الأعمال بالإضافة للعمل الأكاديمي في الجامعة، ويساعدهم في عملهم الإداري سكرتيرات الدوائر الأكاديمية. فقد لاحظت الباحثة أن بعض المراكز الأخرى بها عدد لا بأس به من الموظفين مثل مركز سعيد خوري لتكنولوجيا المعلومات، ومعهد الاعلام العصري، ومعهد الطفل.

وقد أثارت البيانات التي حصلت عليها الباحثة تساؤلات لديها فيما يتعلق بعدد الأفراد العاملين في المراكز والمعاهد، فما الذي يحدده؟ وهل يستطيع فرد واحد كما هو الحال في المركز الفلسطيني للصدمة النفسية، ومركز الدراسات الأثوميو سيكلوجية أن يقوم بجميع العمل بشخص مديره؟ وإذا كان الحال هو كذلك فهل يتناسب حجم الأهداف الموضوعه للمركز مع حجم النشاطات المنجزة؟ ومن هذا السؤال يتفرع سؤال بلاغي آخر، إذا تنحى مدير المركز عن العمل، هل يتوقف العمل؟ أي هل المراكز أسست لأجل أفراد معينين، أم أن الأفراد وظفوا ليحققوا الأهداف الموضوعه في الأساس؟

وتستطيع الباحثة من خلال تحليل البيانات السابقة التوصل إلى نتيجة مفادها غياب الإطار المؤسسي الواضح لهذه المراكز والمعاهد من خلال ما يلي:

1- عدم الاهتمام بوجود لجان تحضيرية للمراكز والمعاهد، وهذا ما يستدل عليه من غياب لهذا البند في نظام المراكز والمعاهد، بالإضافة الى غيابها الفعلي عند التأسيس، بالرغم من أهمية اللجان التحضيرية حسب رأي الباحثة خاصة عند رسم الإستراتيجيات ووضع عناصرها الرئيسية من رؤية ورسالة وأهداف، وتقييم الموضوع الداخلي والخارجي للمركز او للمعهد المنوى تأسيسه.



2- بالرغم من إهتمام الجامعة بوجود اللجان التوجيهية أو الإستشارية، فمن الواضح هو عدم فعاليتها على أرض الواقع. وهذا يتفق مع دراسة عبد الناصر (2004) الذي توصل في دراسته إلى أنه على الرغم من وجود هيكل تنظيمي بالجامعات المصرية يختص بوظيفة خدمة المجتمع، إلا أن ثمة قصوراً ملحوظاً في أداء ذلك القطاع.

3- لا يتناسب في كثير من الأحيان عدد العاملين في المراكز والمعاهد مع الأهداف والنشاطات الموضوعية، وهذا مما يعيق تحقيق هذه الأهداف.

#### 4.1.4 المحور الرابع: الاستدامة:

هدف هذا السؤال التعرف إلى عناصر إستدامة عمل مراكز ومعاهد جامعة القدس التنموية من خلال ميزانياتها، عوامل استمراريتها ومدى توفر الإمكانيات لتحقيق الأهداف الموضوعية.

من النظر إلى إجابات المبحوثين حول هذا السؤال (ملحق 3.3.16) تستطيع الباحثة أن تقسم المراكز والمعاهد إلى ثلاث فئات رئيسية:

1- فئة تعتمد على الجامعة اعتماداً كلياً بحيث لا يوجد لها ميزانية خاصة، وإنما تعتمد على الجامعة اعتماداً كلياً في تسيير أمورها، مثل مركز أبو جهاد للحركة الأسيرة، والمعهد العالي للآثار، ومعهد الطب العدلي، ومركز تعليم العلوم، والمرصد الحضري، ومركز اللغات.

2- فئة تعتمد على الجامعة وعلى الأموال التي يتم تجنيدها من خلال المشاريع مثل المركز الفلسطيني للصدّات النفسية، ومركز إنسان، ومركز سعيد خوري لتكنولوجيا المعلومات، ومركز الدراسات الأثوميو سيكولوجية، ومعهد الطفل.

3- فئة تعتمد على نفسها اعتماداً كلياً من خلال المشاريع التي تقوم بها وعلى الجهود الشخصية، مثل العيادة القانونية، ومركز البحوث الطبية، ومركز البحوث والتحليل الكيميائية والحيوية، ومعهد البحوث للعلوم الصحية والتغذية، ومركز علوم وتكنولوجيا الإشعاع، ومركز تنمية الرعاية الصحية الأولية، ومعهد الاعلام العصري، ومركز العمل المجتمعي.

ويتضح أيضاً من البيانات أن كلاً من معهد الاعلام العصري، ومركز التحاليل الكيميائية والحيوية، ومركز سعيد خوري لتكنولوجيا المعلومات يحصل على أموال (مع انها قليلة على حد قول المبحوثين) مقابل تقديم جزء من خدماتهم للمجتمع. ففي حين يحصل معهد الإعلام على رسوم مقابل استخدام استوديوهات التلفزيون، يحصل مركز التحاليل الكيميائية والحيوية على رسوم مقابل التحاليل التي يقوم بها للمؤسسات. أما مركز سعيد خوري لتكنولوجيا المعلومات فيحصل على رسوم رمزية من الأفراد أو المؤسسات مقابل الدورات التي يعقدها. غير أن هذه الأموال بشكل عام لا تكاد تكفي تسيير الأعمال اليومية العادية بالإضافة الى إنها متقطعة ولا يمكن الإعتماد عليها.

أما بالنسبة لإجابات المبحوثين حول عوامل استمرارية المراكز والمعاهد من وجهة نظرهم فيتضح من خلال جدول (5.4) ما يأتي:

جدول 5.4: عوامل استدامة عمل المراكز والمعاهد

| عوامل الاستدامة   | عدد الإجابات |
|---|--------------|
| النجاح في الحصول على دعم للمشاريع للاستمرارية   | 10           |
| تحديد المسؤوليات لأعضاء الطاقم ووجباتهم، التطوير الداخلي                              | 9            |
| دعم الجامعة المعنوي   | 8            |
| تعتمد على الرؤية الواضحة ورؤية الجامعة/ الخطة الإستراتيجية، وضوح النظام والإستراتيجية | 4            |
| الانتماء ، والأخلاص ، الجهود الفردية  | 4            |
| العلاقات العامة المحلية والعالمية   | 3            |
| تطوير العمل حسب احتياجات المجتمع والمحتوى العام الذي يعمل ضمنه المركز                 | 2            |
| نجاح المركز في استقطاب طلبة حول برامجه الاكاديمية تسانده ماليا                        | 1            |
| تعتمد على الدخل المادي لوجود مصاريف عالية   | 1            |
| وحدة مكانية فيها امكانيات واجهزة ومعدات اساسية  | 1            |

يتضح من إجابات المبحوثين أن أكثر عوامل استمرارية المراكز والمعاهد في تنمية مجتمع حسب رأيهم هو النجاح في الحصول على دعم للمشاريع، تليها وجود الهيكل التنظيمي الواضح الذي يحدد المسؤوليات لأعضاء الطاقم، ووجود الأفراد القادرين على إنجاز العمل. تليها في الأهمية دعم الجامعة المعنوي.

كما وبحسب رأي المبحوثين فإن إستراتيجية الجامعة، ووضوح رؤيتها ورسالتها ونظامها دور في استمرارية عمل المراكز والمعاهد، وإن كان في رأي الباحثة ان هذا هو العامل الأساسي الأول.

أما بالنسبة للبيانات التي تم الحصول عليها من خلال المقابلات حول مدى توفر الإمكانيات اللازمة فقد توصلت الباحثة إلى ما يأتي:

1- يمكن تقسيم الإمكانيات إلى ثلاث فئات رئيسة: الإمكانيات المالية، الإمكانيات البشرية، والإمكانيات اللوجستية.

2- التوجه العام لتوفر الإمكانيات المادية كان منخفضاً بشكل عام، خاصة عند المراكز والمعاهد التي تعتمد على الجامعة بشكل تام أو بشكل جزئي حيث إن النقص في الإمكانيات المادية يعيق تحقيق أهدافها، وهذا ما أكدّه كل من مدير مركز أبو جهاد للحركة الأسيرة، ومركز الصدمات النفسية، ومركز إنسان، ومركز سعيد خوري لتكنولوجيا المعلومات، ومعهد الطب العدلي، ومركز تعليم العلوم، والمرصد الحضري، ومركز الدراسات الأثنوميو سيكولوجية، ومركز اللغات.

3- إثبات فقط من هذه المراكز أفادت بأن الإمكانيات المادية متوفرة ولكنها مشروطة بإستمرارية تمويل المشاريع فقط، وهذه المراكز هي مركز البحوث الطبية، ومركز البحوث والتحليل الكيمائية والحيوية.

4- نقص الإمكانيات المادية يؤثر بدوره سلباً على الموارد البشرية، حيث يعيق توظيف الأفراد للعمل في هذه المراكز أو المعاهد، غير أنه في حالات أخرى فإن الإمكانيات البشرية ليست متوفرة، ليس بسبب غياب القدرة على التوظيف، وإنما بسبب النقص في التخصصات في البلد مثلما أفاد به كل من مسؤولي مركز إنسان، ومعهد الطفل، ومعهد الاعلام العصري، ومركز التحليل الكيمائية والحيوية ومركز علوم وتكنولوجيا الاشعاع اللذان يعانيان من نقص الفنيين في المجال.

5- جميع الإمكانيات متوفرة بالقدر الكافي وذلك في المراكز التي تعتمد على نفسها وجهودها في التمويل بالدرجة الأولى مثل مركز العمل المجتمعي، والعيادة القانونية، ومعهد البحوث للعلوم

الصحية والتغذية، ومركز تنمية الرعاية الصحية الأولية، الذي أشار إلى ان النقص هو في وجود الأشخاص الذين يؤمنون عملياً برؤية ورسالة المركز، ولديهم التزام فعلي تجاهه.

6- أما بالنسبة للإمكانات اللوجستية فهي أيضاً ضعيفة وأحيانا شبه معدومة وهذا يؤدي الى إعاقة عمل المراكز والمعاهد، وهذا ما أشار إليه مدير مركز الصدمات النفسية، ومدير مركز البحوث الطبية، حيث أشارا إلى أن الإمكانيات اللوجستية غير موجودة نهائيا. كما أن هناك نقصاً في الأجهزة المكتبية لدى بعض المراكز والمعاهد، أما بالنسبة للمكان فعدم وجوده أصلاً، أو عدم مناسبة أو صغره يعتبر عائقا كبيرا لكل من مركز علوم وتكنولوجيا الاشعاع، والمرصد الحضري، ومركز تعليم العلوم.

يمكن للباحثة من خلال النتائج التي توصلت اليها أن تستخلص ما يلي:

1- أكثر العوامل تأثيراً في إستدامة عمل مراكز ومعاهد جامعة القدس التنموية بحسب رأي الباحثين كان توفر الإمكانيات المادية عن طريق الحصول على "التمويل" عن طريق تنفيذ المشاريع بالإضافة إلى وجود الكادر الأكاديمي والفني والإداري المؤمن بفلسفة ورؤية المركز/ أو المعهد، غير أن ذلك مشروط أيضاً لدى فئة كبيرة من الباحثين بدعم الجامعة المعنوي، أي برؤية الجامعة وفلسفتها في الأساس.

2- كما إن للإمكانيات المادية الأثر الأكبر على إستدامة عمل المراكز والمعاهد، وذلك لتأثيرها المباشر على القدرة على تنفيذ النشاطات من خلال وجود الإمكانيات المادية والإمكانات اللوجستية، فالعلاقة ما بين الإمكانيات المادية والإمكانات البشرية واللوجستية هي علاقة طردية بشكل عام، وهذا يتفق مع ما أشار اليه عامر (2007)، والخفاجي (2007) في أن أكبر المشكلات التي تواجه خدمة المجتمع هي قلة الدعم المادي، وقلة أعضاء هيئة التدريس المخصصين لهذا الجانب، وضعف الخدمات المساندة لإجراء البحوث مثل الخدمات الإدارية، والتوثيق والنشر والتجهيزات. وكذلك تتفق مع النتائج التي توصل اليها ياسين (2003) في دراسته في أن أكثر المعوقات التي تواجه عمل مراكز خدمة المجتمع والتعليم المستمر هو عدم وجود ميزانية مستقلة للمراكز، وضعف التنسيق بين مراكز التعليم المستمر، والإرتجالية في وضع البرامج، وعدم توفر العناصر البشرية المتخصصة في مجال خدمة المجتمع والتعليم المستمر.

#### 5.1.4 المحور الخامس: التقويم والمتابعة:

هدفت الباحثة من خلال هذا السؤال التعرف إلى واقع مراكز ومعاهد جامعة القدس من خلال مؤشرات معايير الإنجاز، وآليات المتابعة المعتمدة، حيث توصلت الباحثة من خلال المقابلات المنظمة التي أجرتها مع مدراء المراكز والمعاهد المشمولة بالدراسة إلى ما يأتي:

الملاحظة الأولى على إجابات المبحوثين حول مؤشرات معايير الإنجاز والتي هي عبارة عن أدوات للتقييم، ووسيلة قياس التقدم نحو الهدف، كانت الغياب الكلي للمؤشرات الرقمية أو للإحصاءات (ملحق 19.3.3)، مع أنها في مجملها تعبيرات عن مؤشرات رقمية تمحورت معظمها حسب "كم الأعمال المنجز"، و"عدد الدورات وورشات العمل التي تعقد سنوياً"، و"عدد المشاركين في الدورات"، و"ارتفاع عدد المؤسسات المشاركة"، و"عدد المنشورات العلمية"، و"عدد الأفراد الذي يتصل بنا"، و"عدد المشاريع المنجزة"، و"عدد زوار المتاحف"... الخ.

غير أن نوعية معايير الإنجاز كانت مختلفة عما سبق لدى بعض المراكز والمعاهد، فبالإضافة إلى المؤشرات الرقمية "التقليدية" كانت لديها مؤشرات نوعية، فمثلاً الإستمرارية والقدرة على الحصول على تمويل كاف للمشاريع كان مؤشر إنجاز لمركز البحوث والتحليل الكيميائية والحيوية، أما بالنسبة لمركز العمل المجتمعي فكان نوعية الخدمة المقدمة ومستواها وتميزها هو إنجاز بحد ذاته. وفي حين اعتبر مركز تعليم العلوم التغذية الراجعة من الفئة المستفيدة مؤشراً، اعتبره مدير مركز سعيد خوري لتكنولوجيا المعلومات مؤشراً ولكن غير كاف بالنسبة له. أما مسؤول العيادة القانونية فهي بالنسبة له كافية من خلال معرفته بمدى استفادة الطلبة، ومدى تقدمهم علمياً وعملياً، ومدى رضا المؤسسات الشريكة والمنتفعين من خدمات الطلبة.

وبالنسبة للمعهد العالي للأثار فإن مستوى التوصيات التي يخرج منها أي نشاط ومدى تطبيقها، بالنسبة له مؤشر يمكن الإستناد عليه في تقييم عمله، أما بالنسبة لمعهد بحوث العلوم الصحية والتغذية، ومركز تنمية الرعاية الصحية الأولية، والمرصد الحضري، ومعهد الطفل، فإن المؤشر الحقيقي على تحقيق أعمالها هو الكيفية والقدرة على التأثير، وتغيير السياسات عبر متخذي القرار بناء على المعلومات التي تم الحصول عليها أو التوصل إليها، وفي هذا المجال أشار مدير مركز تنمية الرعاية الصحية الأولية إلى أنه يصعب قياس التأثير النهائي لكل مشروع لأن التأثير يحتاج إلى زمن طويل، حيث يتم في المتوسط تحقيق معدل 80% من المؤشرات التي وضعت لكل مشروع.

لوحظ مما سبق غياب وجود طريقة علمية منهجية يستطيع من خلال مدراء المراكز والمعاهد قياس مؤشرات معايير الإنجاز وذلك في غياب الإحصاءات على مختلف أنواعها، أو غياب قياس مدى ما نفذ من أهداف، وهذا يعيد الباحثة إلى الجزء المتعلق بالأهداف الإستراتيجية لأي منظمة والتي من فوائدها، بالإضافة إلى تحديد مسارها، أن تساعد في قياس الإنجازات من خلال مقارنة ما تم إنجازه في ضوء الأهداف، خاصة إن كانت هذه الأهداف مصممة بشكل يمكن قياسه.

يتضح من البيانات السابقة توجه معظم المراكز والمعاهد التنموية في جامعة القدس إلى استخدام المؤشرات الرقمية أكثر من المؤشرات الكيفية وقد يعود ذلك لصعوبة قياسها، مع أنه في نفس الوقت لا يوجد أي وثيقة ممكن الرجوع إليها لتوثيق هذه المؤشرات أو كيفية اعتمادها.

أما بالنسبة للمتابعة فيتبين من إجابات المبحوثين في المقابلات ( ملحق 20.3.3)، ومن خلال بعض الوثائق والتقارير التي تم الحصول عليها ان آليات المتابعة تقريبا متشابهة في معظم المراكز والمعاهد المشمولة بالدراسة، بحيث أن معظمها يتمحور حول الآليات الآتية:

- 1- متابعة يومية للعمل الإداري من اتصالات ومراسلات... الخ.
- 2- متابعة إدارية ومالية داخلية مع الجامعة، وخارجية مع الممولين.
- 3- متابعات فنية خاصة في المراكز التي تعتمد على الأجهزة مثل مركز سعيد خوري لتكنولوجيا المعلومات، مركز التحاليل الطبية، ومركز التحاليل الكيميائية والحيوية.
- 4- الاجتماعات بكافة اشكالها ومستوياتها.
- 5- التقارير المكتوبة، شهرية، وفصلية أو سنوية للمسؤولين في الجامعة وللممولين حسب كل مشروع.
- 6- تقارير عن الدورات والقيام بتقييم لها بعد الإنتهاء من كل دورة.
- 7- التغذية الراجعة من المجموعات المستفيدة بشكل مباشر.
- 8- الدراسات والتقارير المرئية والنهائية عن المشاريع.

وفي هذا السياق فإنه يمكن التوصل إلى أن آليات المتابعة المعتمدة في المراكز والمعاهد في جامعة القدس هي متشابهة والسبب في ذلك قد يعود إلى السياسة العامة التي تتبعها الجامعة في إدارتها العامة لكافة مرافقها بما فيها المراكز والمعاهد المجتمعية، إلا أنه وفي هذا الصدد يمكن الإشارة إلى تميز بعض مسؤولي المراكز والمعاهد في أسلوب المتابعة والتقييم، مثل مدير معهد العلوم الصحية والتغذية الذي عبر عن أسلوب المتابعة المعتمد من قبله في إدارة المعهد بـ "آليات المتابعة المعتمدة

لدينا تتم عن طريق Evidence Based Delivery وليس التواجد الشخصي للفرد في المؤسسات أي ان متابعتنا تعتمد على الإنتاجية وليس على الحركة قياساً إلى جدول زمني معين، وشهريا يقوم المدير بالتفتيش على المشاكل الشخصية واللوجستية بشكل شخصي، وطريقة المحاسبة تتم على التسليم، والتقويم يوجد فيه المسؤولينه الملقاة عليه والانتاج المطلوب منه وإن أخلّ بهذا فهو يعلم مسبقا النتيجة".

وتلخيصاً لما سبق، ومن خلال مراجعة البيانات التي تم الحصول عليها ومناقشتها تم التوصل إلى الآتي:

1- عدم إعتد مؤشرات للإنجاز اعتماداً على الأهداف الموضوعه، وإنما المؤشرات هي تحصيل حاصل للنشاطات التي يتم العمل عليها، وهي في هذه الحالة، ومع انها مؤشرات رقمية، إلا أنها غير موثقة بشكل مكتوب او بشكل احصاءات يمكن الرجوع اليه لمقارنتها في نهاية كل عام على سبيل المثال.

2- أما بالنسبة للمؤشرات الكيفية فهي مهمة جداً إلا أنه يصعب قياسها لأن تأثيرها هو بعيد المدى.

3- آليات المتابعة المعتمدة في معظم المراكز والمعاهد هي متابعات إدارية تخلو معظمها من التميز والإبداع إلا فيما ندر.

#### 6.1.4 المحور السادس: التعاون والتكامل:

للولصول إلى معلومات حول هذا المحور فقد تم توجيه اسئلة للمبحوثين حول:

- أ. التعاون مع الدوائر الأكاديمية داخل الجامعة.
- ب. التعاون مع المراكز والمعاهد الأخرى داخل الجامعة.
- ت. التعاون والتنسيق مع المؤسسات الحكومية التي تقدم خدمات مماثلة.
- ث. التعاون والتنسيق مع المؤسسات الأهلية التي تقدم خدمات مماثلة.
- ج. التعاون والتنسيق مع المراكز الشبيهة في الجامعات الفلسطينية.

السمة الواضحة في إجابات المبحوثين على هذا المحور بشكل عام تدل على ضعف مستوى التعاون والتكامل بين المراكز والمعاهد والجهات المختلفة، وهذا ينطبق بداية على التعاون مع الدوائر الأكاديمية داخل الجامعة، حيث تشير الإجابات إلى أن التعاون بشكل عام ينحصر في الدوائر ذات العلاقة بعمل هذا المراكز أو ذلك في توفير المحاضرين، والمدرّبين، والمواد التعليمية أو التدريبية، أو إعطاء المحاضرات، والمساعدة في الإعلان عنها. فعلى سبيل المثال، يتعاون مركز اللغات مع دائرة اللغة الانجليزية، ويتعاون مركز إنسان مع الدوائر الأكاديمية ذات العلاقة في تحضير المواد وتوفير المدرسين، أما مركز سعيد خوري لتكنولوجيا المعلومات فيتعاون مع معظم الدوائر الأكاديمية في الجامعة حيث يلبي إحتياجاتها، ويتعاون أكاديميا بشكل خاص مع دائرة الحاسب في استخدام المصادر والموارد البشرية والفنية.

بالمقابل فإنه لا يوجد أي شكل من أشكال التعاون بين كل من العيادة القانونية، ومعهد الطب العدلي، والمرصد الحضري، ومركز تنمية الرعاية الصحية الأولية، وأي من الدوائر الأكاديمية في الجامعة.

ويمكن وصف العلاقة بانها تعاونية باتجاه واحد في الغالب، أي أن المركز في الغالب يستفيد من الدوائر الأكاديمية إلا في حالة كل من مركز سعيد خوري الذي يقوم بصيانة الاجهزة الإلكترونية والمكتبية، والمراكز البحثية مثل مركز البحوث الطبية ومركز التحاليل الكيميائية والحيوية، اللذان يوفران المختبرات للطلبة ويشرفان على تنفيذ أبحاث لطلبة الجامعة.

وفي هذا الصدد يمكن القول انه هناك اكثر من عامل يؤثر في العلاقة بين الدوائر الأكاديمية والمراكز والمعاهد ذات الصلة:

1- تشابه تخصص المركز مع تخصص الدوائر الأكاديمية مثل مركز تعليم العلوم، مركز تعليم اللغات، مركز علوم الإشعاع، مركز الدراسات الأثنوميوسيكولوجية، معهد الاعلام.

2- العلاقات العامة، بشخص مسؤول المركز، وهذا ما اكده مدير معهد البحوث الصحية والتغذية.

3- الإمكانيات المختلفة المتوفرة في المراكز والمعاهد، مثل مركز الطفل، ومركز العمل المجتمعي.



أما بالنسبة للتعاون مع المراكز الأخرى داخل الجامعة في تقديم الخدمة المطلوبة فقد تبين من خلال إجابات المبحوثين رداً على هذا السؤال الغياب شبه الكامل وعلى معظم المستويات للتعاون ما بين المراكز والمعاهد المشمولة بعضها ببعض حيث أن اثنا عشر من المراكز أقرت بأنه لا يوجد تعاون مع أي من المراكز الأخرى داخل الجامعة، فيما أشارت الإجابات السبع الباقية إلى وجود تعاون محدود مع مراكز أخرى. فمركز سعيد خوري لتكنولوجيا المعلومات يتعاون مع معظم المراكز والمعاهد في تجهيز الصفحات الإلكترونية الخاصة بها، وكذلك صيانة أجهزة الحاسب، أما مركز العمل المجتمعي فيتعاون مع العيادة القانونية من خلال الاستفادة من الطلبة وتدريبهم، ومع مركز دراسات القدس في الجولات داخل البلدة القديمة. وقد اتفق كل من مركز البحوث الطبية ومركز التحاليل الكيميائية والحيوية على أن التعاون محدود في استخدام بعض الأجهزة. أما مركز البحوث للعلوم الصحية والتغذية فأشار إلى أنه لا يوجد تعاون إلا مع مركزي التحاليل الطبية والتحاليل الكيميائية والحيوية في تبادل المعلومات، استخدام أجهزة، تنفيذ مشاريع كاملة لبعض المراكز وكتابة التقارير ونشر الأبحاث العلمية كما هو الحال مع مركز تنمية الرعاية الصحية الأولية في المشاركة في الأبحاث والدراسات وفي جمع المعلومات وتحليلها. أما معهد الإعلام العصري فأشار مديره إلى أنه من المفروض ان يتم التعاون مع كل أقسام الجامعة بما فيها المراكز لتقديم خدمة تصوير أفلام وعمل تقارير وتصوير الورشات والندوات وأي شيء آخر يمكن تنفيذه.

أما بالنسبة لإجابات المبحوثين حول مدى وجود تنسيق/ تعاون مع المؤسسات الحكومية التي تقدم خدمات مماثلة : في أي نطاق وعلى أي مستوى، فقد توصلت الباحثة الى الملاحظات الآتية:

1- يتم التعاون مع العديد من الوزارات في السلطة الفلسطينية مثل وزارة الاسرى التي تساعد مركز أبو جهاد للحركة الأسيرة في الحصول على أي إحصاءات أو وثائق مطلوبة، ووزارة الصحة، ووزارة الشؤون الإجتماعية اللتان تتعاونان مع برنامج الصدمات النفسية من خلال الاستفادة من التدريب والمشاركة في مؤتمرات وورشات عمل، الاشتراك بالدورات، وإصدار المنشورات، الإعلام، كما هو الحال أيضا مع مركز إنسان، أما مشروع التعليم الإلكتروني الذي ينفذه مركز سعيد خوري فيتم بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم.

2- ثمانى مراكز ومعاهد أفادات بأنه لا يوجد تعاون مع أي من المؤسسات الحكومية لعدم تقاطع العمل معها، أو لعدم وجود مؤسسات تقدم خدمات مماثلة، أو لعدم الحاجة إلى ذلك، مثل العيادة القانونية.

3- يقتصر التعاون على النشاطات التوعوية في حالة المعهد العالي للآثار مع وزارة السياحة والآثار والحكم المحلي، وعلى مستوى الوزراء، والمدراء العامون، ورؤساء البلديات، والمهندسون فيها.

4- تميّز معهد البحوث للعلوم الصحية والتغذية بعلاقة مميزة مع وزارة الصحة ووزارة التربية والتعليم، حيث أن إدارة المعهد حريصة كل الحرص على التعاون مع الوزارات وهناك لقاء شهري من أجل توطيد هذه العلاقة، وهذه الحالة تنطبق أيضاً على مركز تنمية الرعاية الصحية الأولية حيث أن التنسيق والتعاون يتم على مستوى أصحاب القرار، حيث يساهم كلاً من المركزين في رسم الخطط الوطنية على مستوى الوزارات .

5- أما معهد الإعلام العصري فيقوم بتنفيذ برامج مشتركة مع الفضائية الفلسطينية، ومع وزارة التربية والتعليم من خلال بث برامج تعليمية لها.

أما عن مدى وجود تنسيق/ تعاون مع المؤسسات الأهلية التي تقدم خدمات مماثلة: في أي نطاق وعلى أي مستوى، فقد أجابت 8 من هذه المراكز بأنه لا يوجد أي نوع من أنواع التعاون مع أي من المؤسسات الأهلية، ويقتصر التعاون على الإشتراك بالمؤتمرات وبالندوات وبالمحاضرات، ويمكن النظر بشكل عام إلى علاقة المراكز والمعاهد مع المؤسسات الأهلية من خلال إجابات بعض المبحوثين على النحو الآتي:

1- يتعاون مركز إنسان مع العديد من مؤسسات المجتمع المدني، حيث انهم حلقة الوصل بين الجامعة وبين الفئة المستهدفة، مثل الجمعيات النسائية والجمعيات الشبابية، حيث تقدم المحاضرات خارج الجامعة في مقارهم.

2- مركز سعيد خوري يعقد دورات تدريبية لبعض المؤسسات الأهلية بناء على طلبهم مثل مؤسسة التعاون التي توفر تمويل ورشات عمل للمعلمين.

3- معهد الإعلام العصري يقوم بتنفيذ برامج مشتركة مع الفضائية الفلسطينية.

4- مركز البحوث الطبية يتعاون مع بعض المستشفيات الأهلية مثل مستشفى الكاريتاس في تبادل المعلومات وفي المشاركة البحثية بحيث يتم تنفيذ جزء من البحث في مختبراتها، ويستكمل في مختبرات المركز.

5- مركز أبو جهاد لشؤون الحركة الأسيرة يتعاون مع العديد من المؤسسات الأهلية التي تتعامل مع الأسرى مثل نادي الأسير الفلسطيني، وجمعية الأسرى والمحربين، وحرّيات، والضمير، وذلك من خلال المساعدة في جمع الوثائق والوصول إلى الأسرى ونويهم.

أما بالإشارة إلى إجابات المبحوثين حول السؤال الأخير المتعلق بمحور التعاون والتكامل والخاص بالاستفسار عن مدى وجود تنسيق/ تعاون مع المراكز الشبيهة في الجامعات الفلسطينية: في أي نطاق وعلى أي مستوى، فقد أقر أربعة عشر مدير مركز ومعهد بعدم وجود أي تعاون مع الجامعات الفلسطينية لسبب رئيس وهو عدم وجود مراكز شبيهة لديهم، وبالتالي ليس هناك أي نوع من التعاون.

مديرة مركز العمل المجتمعي أشارت إلى أن هناك مركز شبيه في جامعة النجاح وهو مركز التنمية المجتمعية، إلا ان التعاون يتم فقط من خلال تبادل الخبرات وتطوير منهجية العمل، أما مدير مركز سعيد خوري لتكنولوجيا المعلومات فأشار إلى أنه مع وجود مراكز شبيهة في كل من جامعة بيرزيت والبولتكنيك، إلا أن التعاون محدود في تدريب المدربين، والمساعدة في تركيب برنامج التعليم الإلكتروني. بينما أفادت مديرة مركز اللغات بوجود تعاون بين المركز والمراكز الشبيهة في الجامعات الفلسطينية في قبول دعوات لمؤتمرات بحيث يتم إشراك أعضاء من مركز اللغات في هذه الدورات التي تشرف عليها الجامعات المحلية.

أما بالنسبة لمعهد الاعلام العصري فأقر بأنه مع وجود مراكز شبيهة في الجامعات مثل معهد الإعلام التابع لجامعة بيرزيت إلا انه لا يوجد لديه معلومات كافية حول موضوع التعاون، مما يعني عدم وجود أي نوع من التعاون بينهما.

وأوضح كل من مدير مركز تعليم العلوم، ومدير مركز تنمية الرعاية الصحية الأولية، ومدير مركز البحوث والتحليل الطبية، بأنه مع وجود مراكز شبيهة في الجامعات الفلسطينية غير ان التعاون شبه معدوم بسبب "التنافس"، و"الصراع" بين الجامعات.

وخلافا لكل المراكز السابقة فإن مركز علوم وتكنولوجيا الإشعاع يتعاون مع الجامعات الأخرى بالرغم من عدم وجود مراكز شبيهة في أي من الجامعات الفلسطينية، من خلال البرنامج الوطني للتوعية البيئية في مجال الإشعاع، الذي هو عبارة عن برنامج غير رسمي يشارك فيه مختصين من

جامعات النجاح، والعربية الأمريكية في جنين، والبولتيكنيك، بحيث يتم العمل بشكل جماعي في ورشات عمل يتم تنسيقها مع المؤسسات الاهلية والوطنية.

مما سبق يمكن التوصل إلى نتيجة مفادها ضعف مستوى التعاون والتكامل بشكل عام وعلى جميع المستويات وذلك مع معظم الأطراف ذات العلاقة وهذا يعتبر برأي الباحثة معيق يحد من عمل المراكز والمعاهد ويحد من دورها في تنمية المجتمع. ويمكن للباحثة في هذا المجال الإشارة إلى ملاحظتها عدم وجود وعي أو توجه إيجابي عند المبحوثين تجاه هذا الجانب، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه البستان (1997) في دراسته حول أولويات التنسيق والتكامل بين مؤسسات التعليم العالي في ضعف الوعي عند المسؤولين عن الجامعات في الكويت في هذا الجانب كما تتفق معه بتوصيته بضرورة التنسيق والعمل المشترك بين الجامعات للوصول إلى حد يقربها من التكامل لسد الثغرات في تلبية الاحتياجات التنموية واعتماد آلية تساعد القائمين على هذه الجامعات من تحقيق ذلك.

كما تتفق مع النتائج التي توصل إليها ياسين (2003) بدراسته حول واقع ومستقبل مراكز خدمة المجتمع والتعليم المستمر في الجامعات الفلسطينية والتي تشير إلى أن أكثر المشكلات شيوعاً في هذه المراكز من وجهة نظر المدربين ضعف العلاقة بين المراكز والأقسام الأكاديمية في الجامعة، أما من وجهة نظر المتدربين فكانت أكثر المشكلات شيوعاً ضعف وسائل الاشراف والتقييم والمتابعة.

#### 7.1.4 المحور السابع: المعوقات

للتعرف على المعوقات التي تحد من عمل داء المراكز والمعاهد التنموية في جامعة القدس، قامت الباحثة بتحليل البيانات التي حصلت عليها من المقابلات مع مدراء المراكز والمعاهد المشمولة بالدراسة (ملحق 26.3.3) بحيث يمكن النظر إليها بشكل مختصر من خلال جدول (6.4).

جدول 6.4: المعوقات التي تواجه المراكز والمعاهد

| الرقم | المعيق  | عدد الإجابات |
|-------|---|--------------|
| -1    | نقص الموارد والإمكانات المادية                                    | 11           |
| -2    | نقص الموارد البشرية   | 6            |
| -3    | بيروقراطية الجامعة في اتخاذ القرارات                              | 4            |
| -4    | عدم فهم المسؤولين في الجامعة لطبيعة العمل وخصائصه                 | 4            |
| -5    | الاحتلال  | 4            |
| -6    | نقص الإمكانيات اللوجستية  | 4            |
| -7    | ثقافة المجتمع   | 4            |
| -8    | عدم وجود تعاون وتنسيق في المراكز الشبيهة داخل الجامعة/<br>التنافس | 3            |

من خلال تصنيف البيانات حسب تكرار الإجابات عند المبحوثين، تستطيع الباحثة إعادة التصنيف مرة أخرى حسب نوع المعيق، حيث يمكن تصنيف كل من "النقص في الإمكانيات المادية، والبشرية، واللوجستية" في فئة واحدة. أما الفئة الثانية فتشمل "البيروقراطية"، و"عدم تفهم إدارة الجامعة"، و"عدم وجود تعاون وتنسيق مع المراكز أو الدوائر المشابهة في الجامعة". في حين يمكن تصنيف كل من "الاحتلال"، و"تسييس النشاطات" بالفئة الثالثة. أما الفئة الأخيرة فهي تشمل "ثقافة المجتمع وتقبله لعمل المراكز والمعاهد كل حسب خصوصيته".

وقد تبين للباحثة أن أكثر الأسباب المعيقة لعمل المراكز والمعاهد هي نقص الموارد والإمكانات المادية، والتي بدورها تؤثر سلباً على توفير الإمكانيات البشرية والإمكانات البشرية.

وما لفت إنتباه الباحثة هو توجه المبحوثين السلبي حيال إدارة الجامعة التي أُعتبرت من العوامل المعيقة وليست الميسرة، فمثلاً البطء في إتخاذ القرارات من خلال البيروقراطية المتبعة، وعدم تفهم الجامعة لطبيعة عمل بعض المراكز وعدم إعطائها حرية التصرف والحركة، وعدم وجود تعاون وتنسيق داخل الجامعة بأقسامها المختلفة مما يؤدي الى تشتيت الأعمال وتضييع الوقت في المنافسة.

وبالرغم من الظروف السياسية الصعبة، فقد اعتبرت أربعة من المراكز الإحتلال الإسرائيلي عاملاً معيماً بالنسبة لعملها، إلا أنه وفي الجانب الآخر من العملية فإن مديرة مركز إنسان اعتبرت تسييس النشاط معيماً في تحقيق الأهداف.

وتتشابه هذه المعوقات إلى حد كبير مع المعوقات التي تحول دون قيام الجامعات الفلسطينية بدورها على خير وجه في خدمة المجتمع وتطويره والتي توصل إليها العاجز (1998) في دراسته، والتي من أهمها معاناة بعض الجامعات الفلسطينية من غياب الاستقلال الإداري، تعرض الجامعات الفلسطينية إلى كثير من الضغوط الخارجية التي تفرض عليها مثل وجود تيارات واتجاهات فكرية وسياسية مختلفة، وشح الأماكن المادية.

كما يتفق معيق " نقص الموارد البشرية" مع ما توصل إليه (Worthly & Aptel, 1978) في (العتيبي 2002) في دراسته حول العلاقة بين الجامعات والمؤسسات في المجتمع المحلي، والتي توصلت إلى عدد من العقبات التي تحد من فعالية العلاقات بين الجامعات والمؤسسات المجتمعية ومن أهمها عدم توفر شبكة من المعلومات الفعالة التي يمكن في ضوئها تحديد وتشخيص المجالات التي يمكن للجامعات أن تكون مساعدها فعالة فيها، وفتور رغبة الجامعات في تشغيل فريق من أفراد مؤهلين يكون جاهزاً في الوقت المناسب لطلب المؤسسات الحكومية وغير الحكومية.

#### 8.1.4 ملخص نتائج السؤال الدراسة الأول:

تتلخص نتائج سؤال الدراسة الأول حول واقع دور مراكز ومعاهد جامعة القدس في خدمة وتنمية المجتمع الفلسطيني بما يلي:

- عدم كفاية الأسس والمبررات التي اعتمدت في تأسيس هذه المراكز والمعاهد.
- عدم وضوح الرؤية والرسالة لبعض هذه المراكز والمعاهد، وعدم وجود العناصر الرئيسية فيها، وغيابها نهائياً عند البعض.
- عدم وضوح أهداف بعض المراكز والمعاهد التنموية والخلط بين مستويات هذه الأهداف، والخلط بين الأهداف والنشاطات، حيث اعتبر النشاط في كثير من الأحيان هدفاً.

- تعددت نشاطات المراكز والمعاهد التنموية لتشمل جوانب منها الدورات، وورش العمل، والتدريب، والبحث.. الخ.
- استهدفت مراكز ومعاهد جامعة القدس معظم فئات وشرائح المجتمع الفلسطيني مثل الفئات المهمشة، والأطفال، والنساء، والسجناء والمعتقلين، والطلبة، والباحثين والمختصين، والوزارات، والبلديات، ومنظمات المجتمع المدني.. الخ.
- لم تعتمد المراكز والمعاهد آلية محددة عند تحديد الفئة المستهدفة حيث لم يتم الاستناد إلى أسس علمية صحيحة مثل الدراسات المسحية والاستقصائية إلا فيما ندر حيث اعتمد في الغالب على المعرفة الشخصية بالوضع الحالي للمجتمع.
- إتسم الجانب الإعلامي بالضعف على الرغم من أهميته في تعريف المجتمع بوجود هذه المراكز والمعاهد التنموية، وبرسالتها ورؤيتها وأهدافها، والتعريف بمجال عملها والوصول إليها.
- اتسم جانب مشاركة المجتمع للمراكز والمعاهد التنموية بالضعف بشكل عام، حيث ينظر إلى الفئة المستهدفة في الأساس على أنها فئة متلقية فقط وليس لها دور، غير أنه يتم إشراكها أحياناً في تحديد الاحتياجات، وفي حالات قليلة يتم إشراكها في جميع مراحل العملية التنموية.
- عدم الاهتمام بوجود لجان تحضيرية للمراكز والمعاهد، وهذا ما يستدل عليه من غياب لهذا البند في نظام المراكز والمعاهد، بالإضافة إلى غيابها الفعلي عند التأسيس، بالرغم من أهمية اللجان التحضيرية حسب رأي الباحثة خاصة عند رسم الإستراتيجيات ووضع عناصرها الرئيسية من رؤية ورسالة وأهداف، وتقييم الوضع الداخلي والخارجي للمركز او للمعهد المنوي تأسيسه.
- عدم فعالية اللجان التوجيهية والإستشارية على أرض الواقع.
- عدم تناسب عدد العاملين في المراكز والمعاهد مع الأهداف والنشاطات الموضوعة في العديد من المراكز والمعاهد الأمر الذي يعيق تحقيق تلك الأهداف.

- من أكثر العوامل تأثيراً في استدامة عمل مراكز ومعاهد جامعة القدس هو توفر التمويل الكافي عن طريق تنفيذ المشاريع بالإضافة إلى وجود الكادر الأكاديمي والفني والإداري المؤمن بفلسفة ورؤية المركز/ أو المعهد، غير أن ذلك مشروط أيضاً لدى فئة كبيرة من المبحوثين بدعم الجامعة المعنوي، أي برؤية الجامعة وفلسفتها في الأساس.
- تؤثر الامكانيات المادية على استدامة عمل المراكز والمعاهد وذلك لتأثيرها المباشر على القدرة على تنفيذ النشاطات من خلال وجود الإمكانيات المادية والإمكانيات اللوجستية.
- لا يوجد آلية محددة لاعتماد مؤشرات الإنجاز، وقد اعتمدت معظم المراكز والمعاهد على مؤشرات رقمية، غير أنها غير موثقة بشكل مكتوب أو بشكل احصاءات يمكن الرجوع إليها لمقارنتها في نهاية كل عام على سبيل المثال، أما بالنسبة للمؤشرات الكيفية فهي مهمة جداً إلا أنه يصعب قياسها لأن تأثيرها هو بعيد المدى.
- آلية المتابعة المعتمدة في معظم المراكز والمعاهد هي متابعات إدارية تخلو معظمها من التميز والإبداع إلا فيما ندر.
- ضعف مستوى التعاون والتكامل بشكل عام وعلى جميع المستويات وذلك مع معظم الأطراف ذات العلاقة وإن كان أفضلها (إلى حد ما) هو التعاون مع الدوائر الأكاديمية داخل الجامعة.
- من أكثر الأسباب المعيقة لعمل المراكز والمعاهد نقص الموارد والإمكانيات المادية والتي بدورها تؤثر سلباً على توفير الإمكانيات البشرية والإمكانيات واللوجستية. تليها البيروقراطية في اتخاذ القرارات في الجامعة، وأحياناً عدم تفهم الجامعة لطبيعة عمل بعض المراكز وعدم إعطائها حرية التصرف والحركة. ومن المعوقات المهمة عدم وجود تعاون وتنسيق داخل الجامعة بأقسامها المختلفة مما يؤدي الى تشتيت الأعمال وتضييع الوقت في المنافسة. وبالرغم من خصوصية الجامعات الفلسطينية بسبب الاحتلال الإسرائيلي، إلا أن ذلك لم يعتبر معيق للعديد من المراكز.



## 2.4 نتائج السؤال الثاني :

### ما التصور المقترح للنهوض بواقع المراكز والمعاهد في تنمية المجتمع؟

على ضوء نتائج السؤال الأول، وشعور الباحثة بوجود ضعف عام في واقع مراكز ومعاهد جامعة القدس في معظم المحاور التي شملتها الدراسة، إرتأت الباحثة ضرورة إجراء تحليل موقفي لهذه المعاهد والمراكز للتعرف إلى جوانب القوة والضعف والتهديدات والفرص، وذلك لوضع تصور مقترح يمكن أن ينظم عمل هذه المراكز والمعاهد بحيث يساعد الجامعة على تطوير أو هندرة عملياتها الإدارية بطريقة تساعد في الاستفادة من جميع إمكانياتها المادية والبشرية للحد الأقصى من أجل خدمة وتنمية المجتمع الفلسطيني بكافة فئاته وقطاعاته، كما وتأمل الباحثة أن يساعد التصور في تفعيل دور الجامعة في مجال خدمة المجتمع من خلال التعرف على الإحتياجات والمشكلات التي تواجهه، أملاً في التغلب على هذه المعوقات تلبية لإحتياجات المجتمع وتقديم الحلول لمشكلاته.

ولإجراء التحليل الموقفي للبيئة التي تعمل ضمنها مراكز ومعاهد جامعة القدس فلا بد من التعرف على البيئة الداخلية بما فيها من نقاط قوة ونقاط ضعف، والتي تتمثل أهم نقاط القوة فيها بتميز الجامعة بتعدد المواقع الجغرافية التي تعمل ضمنها المراكز والمعاهد، وتوفر الكوادر العلمية والإدارية المتميزة، إضافة إلى توفر الأجهزة والمعدات، والمختبرات، ومرافق ومنشآت الجامعة، وتنوع وشمولية فئات المجتمع المستهدف.

أما نقاط الضعف في البيئة الداخلية فتتلخص بعدم وضوح الإستراتيجية العامة، وضعف نظام المتابعة والتقييم، وعدم وجود هيكل إداري واضح يستند إلى أنظمة وتعليمات واضحة لإدارة العمل، ووضع مالي ضعيف، بالإضافة إلى ضعف مستوى التعاون والتكامل بين وحدات الجامعة المختلفة، ووجود التنافس والصراعات الشخصية أحياناً.

أما بالنسبة للبيئة الخارجية فتشمل العديد من الفرص المتمثلة بإمكانية توفر مصادر تمويل من خلال المشاريع والأبحاث التي تقدمها الجامعة لجهات خارجية داعمة، ووجود آفاق للاستفادة من موارد المجتمع، والموقع الجغرافي المتميز للجامعة في وسط أراضي السلطة الوطنية الفلسطينية.

كما وتتمثل التهديدات في البيئة الخارجية بالوضع السياسي الذي يشمل الإحتلال من ناحية وتسييس العمل وفئويته من ناحية أخرى، وزيادة المراكز والمعاهد المنافسة في الجامعات الفلسطينية، مما يزيد المنافسة في الحصول على المشاريع من الجهات المانحة، وبالتالي المنافسة للحصول على تمويل لتنفيذ البرامج المقدمة للمجتمع. بالإضافة إلى محاولات الاستقطاب الخارجية عن طريق الإغراءات المادية والمعنوية، لجذب كفاءات الجامعة مما قد يؤدي إلى تسرب هذه الكفاءات وبالتالي خسارة الجامعة لهم.

بناء على ذلك ترى الباحثة أن هناك حاجة للإهتمام بتفعيل دور الجامعة في خدمة وتنمية المجتمع وعلى ذلك فهي تقترح هيكل تنظيمي يمهد لمأسسة عمل المراكز والمعاهد في جامعة القدس مما ينعكس إيجابياً على مستوى خدماتها وعلى دورها في تنمية المجتمع. والواقع أن إنشاء العمادة (الوحدة) يقصد منه تركيز النشاطات التي تقوم بها المراكز والمعاهد المختلفة وتطويرها وتوسيع مجالاتها لتكون جهة متخصصة في تيسير إمكانيات الجامعة لمختلف فئات المجتمع .

ويتمثل هذا المقترح بداية بإنشاء عمادة خدمة وتنمية المجتمع لتكون إحدى عمادات الجامعة الرئيسية، ونافذتها إلى الخارج، لتحمل رسالتها، وتنفذ سياستها، وتؤكد فلسفتها. بحيث تكون حلقة الاتصال بين جامعة القدس ومؤسسات وأفراد المجتمع، للتعرف إلى احتياجاته وتطلعاته المستقبلية وترجمها على شكل نشاطات وبرامج تدريبية تصاغ على أسس علمية من قبل المراكز والمعاهد المختلفة التابعة لها، والتي تهدف في الأساس إلى خدمة وتنمية المجتمع. كما يمكن لهذه العمادة وبإجراءات خاصة أن تمكن كافة أفراد المجتمع ومؤسساته من الاستفادة القصوى من خدمات الجامعة العلمية والتعليمية بوسائل وأساليب متعددة، بما يسد حاجته وتساعد في تنميته.

وفي هذا المجال فإنه من الجدير بالإهتمام صياغة رؤية ورسالة خاصة للعمادة تتبع بالأساس من رؤية ورسالة الجامعة بشكل عام، ولكن لها خصوصية تميزها عن غيرها من باقي عمادات الجامعة لعلاقتها الوثيقة بالمجتمع، هذه الرؤية والرسالة تساعد العمادة على تحديد أهدافها وأسلوب تحقيق هذه الأهداف بالوسائل المتاحة لها من خلال استراتيجية شاملة.

وعلى ذلك فإن الباحثة تقترح وجود وحدات خاصة تتبع العمادة تساندها في أداء أعمالها وتكون في نفس الوقت مساندة لأعمال المراكز والمعاهد على النحو الآتي:

1- مجلس استشاري مشترك من الجامعة ومن قيادات المجتمع، مهمته الأساسية توطيد العلاقة بين الجامعة وقطاعات المجتمع المختلفة وتهيئة الظروف العلمية المناسبة والقيام بدور إيجابي من

خلال ما تملكه الجامعة من إمكانات علمية وفنية للمساعدة في تحديد حاجات المجتمع والتعرف على مشكلاته، وواجبه الرئيس بالإضافة إلى ما سبق تقرير السياسة العامة للعمادة والوحدات التابعة لها، والتخطيط لتنفيذها وتحديد وسائل التنفيذ ومتابعته.

2- مجلس إداري يتكون من مدراء المراكز والمعاهد يجتمع مرة كل أسبوعين يهدف متابعة المستجدات العلمية والإدارية. كما يكون من أهم مهامه التوصل إلى مرحلة من التعاون والتكامل ما بين المراكز والمعاهد التنموية والمؤسسات الأخرى في العاملة في المجتمع، وتنسيق عملية التعاون مع العمادات والدوائر الأكاديمية والأقسام المختلفة في الجامعة لوضع آخر إنجازات العلم وتوظيفها في خدمة المجتمع. كما قد تكون من أهم وظائف المجلس الإداري التوصل إلى تكامل في عمل المراكز والمعاهد، بحيث تتوحد الجهود، والنشاطات أحياناً، من خلال آلية معينة توجه للإستفادة من الإمكانيات المتوفرة في مختلف المعاهد والمراكز، بمختلف أشكالها المادية والبشرية واللوجستية، وذلك للتغلب على المعوقات التي تواجه عملها في تحقيق دورها في خدمة وتنمية المجتمع الفلسطيني.

كما قد يكون من أولى مهمات مجلس العمادة المقترح إعادة النظر بمقترح نظام عمل المراكز والمعاهد في جامعة القدس، والذي لم يقر لغاية تاريخه، علماً بأنه يعمل به من العام 2004 (ملحق 3.2)، وإجراء التعديلات المطلوبة عليه من أجل تنظيم عمل هذه المراكز والمعاهد والتوصية بذلك لمجلس الجامعة والجهات المعنية لإقراره والبدء بالعمل به بشكل رسمي.

3- المراكز والمعاهد، بحيث تتبع عمادة خدمة وتنمية المجتمع، يكون كل منها لجنة استشارية ولجنة توجيهية كما هو مقرر في نظام المراكز والمعاهد. كما يكون لها هيكل تنظيمي بسيط وواضح، تتحدد من خلاله وظائف الأفراد، ولكن في هذا السياق يمكن الاستعانة بالكادر العامل في العمادة في الوحدات الإدارية السالفة الذكر، وخاصة في تنفيذ نشاطاتها على مختلف أنواعها. ومن المهم جداً أن يكون لكل مركز أو معهد خطة استراتيجية واضحة ومعلنة يظهر من خلالها رؤيتها ورسالتها وأهدافها بحيث تكون الأساس في تنفيذ نشاطاتها وقياس مؤشرات إنجازاتها.

4- وحدة إدارية مساندة مؤلفة من طاقم إداري لمتابعة الأعمال اليومية والتنسيق ما بين العمادة والوحدات التابعة لها، بالإضافة إلى مساندة المراكز والمعاهد فنياً وإدارياً ومالياً... الخ من خلال الوحدات الفرعية التالية التابعة لها.

أ- وحدة العلاقة مع المجتمع مهمتها الأساسية القيام بدراسة متطلبات واحتياجات المجتمع المحلي والتعرف على إمكانياته من خلال القيام بالدراسات الاستقصائية والمسحية، والبدء بتكوين بنك معلومات شامل عن المجتمع.

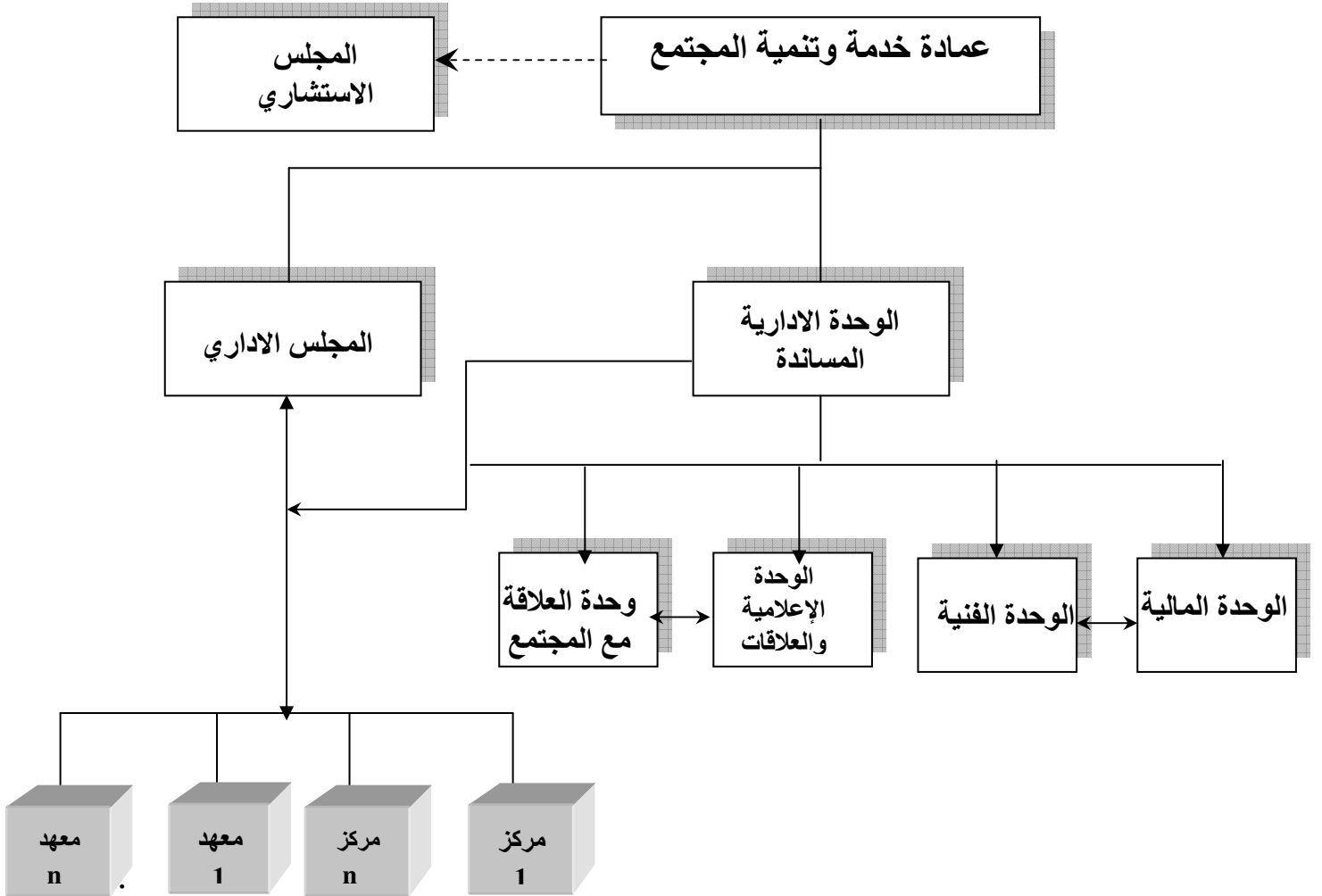
ب- وحدة العلاقات العامة والاعلام مهمتها تسويق النشاطات والخدمات التي توفرها المراكز والمعاهد، والقيام بالدور الإعلامي لتوعية المجتمع بأهمية دور المراكز والمعاهد في عملية التنمية، بالإضافة إلى ذلك تقوم بمتابعة الصفحات الإلكترونية، الإعلانات، البروشورات.. الخ.

ت- الوحدة المالية والتي من مهامها تحضير الميزانيات الخاصة بالمراكز والمعاهد والقيام بتدقيق الأمور المالية المتعلقة بالمشاريع، وتوفير حساب خاص لتسيير الأعمال الأساسية للمراكز والمعاهد، كما يقوم بمساندة الوحدات الأخرى في العمادة مالياً.

ث- الوحدة الفنية التي تختص بمتابعة النقص في الإمكانيات اللوجستية والفنية ومحاولة التغلب عليها بالتنسيق أولاً مع المراكز والمعاهد من خلال محاولة إستغلال الإمكانيات الداخلية المتاحة، بالإضافة إلى متابعة أمور الصيانة، وتوفير اللوازم والمعدات المطلوبة.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل (1.4):

## الهيكلية المقترحة



## الفصل الخامس

### الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

يتناول هذا الفصل عرضاً للاستنتاجات التي توصلت إليها الباحثة اعتماداً على النتائج التي توصلت إليها في دراستها، كما يتناول هذا الفصل عرضاً للتوصيات والمقترحات التي خلصت بها.

#### 1.5 الاستنتاجات:

على ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة حول واقع مراكز ومعاهد جامعة القدس التتموية توصلت الباحثة إلى الاستنتاجات الآتية:

- ضعف الواقع المؤسسي للمراكز والمعاهد التابعة لجامعة القدس بسبب العوامل الآتية:

1- عشوائية قيام بعض المراكز والمعاهد، لعدم كفاية الأسس والمبررات التي اعتمدت في تأسيسها

2- عدم وجود استراتيجية واضحة ومعتمدة عند معظم المراكز والمعاهد المشمولة بالدراسة ويستدل على ذلك بعدم وضوح الرؤية والرسالة عند البعض، وغيابها نهائياً عند البعض الآخر، كما يستدل على ذلك من عدم وضوح أهداف بعض المراكز والمعاهد التتموية والخلط بين مستويات هذه الأهداف، والخلط بين الأهداف والنشاطات. وعدم اعتماد آلية محددة لمؤشرات الإنجاز

3- عدم الاهتمام بوجود لجان تحضيرية، وعدم فعالية اللجان التوجيهية والاستشارية على أرض الواقع، وعدم وجود هياكل تنظيمية واضحة عند العديد من المراكز والمعاهد، وعدم تناسب عدد العاملين في المراكز والمعاهد مع الأهداف والنشاطات الموضوعية.

4- آلية المتابعة المعتمدة في معظم المراكز والمعاهد هي متابعات إدارية تخلو معظمها من التميز والإبداع إلا فيما ندر.

- عدم ممارسة العمل التنموي بالشكل الصحيح ويستدل على ذلك من عدم استنادها إلى أسس علمية صحيحة عند تحديد الفئات المستهدفة مثل الدراسات المسحية والاستقصائية إلا فيما ندر، كما يستدل على ذلك أيضاً من خلال ضعف مشاركة المجتمع للمراكز والمعاهد التنموية حيث يتم إشراكها أحياناً في تحديد الاحتياجات فقط، ونادراً ما يتم إشراكها في جميع مراحل العملية التنموية، كذلك قد يظهر أيضاً من خلال ضعف مستوى التنسيق والتعاون مع المؤسسات الشبيهة في المجتمع.

- يتركز مجهود مسؤولي المراكز والمعاهد في جامعة القدس على العمل على توفير التمويل من خلال الحصول على مشاريع، ويرجع ذلك إلى أن استدامة عمل معظم المعاهد والمراكز المشمولة بالدراسة مشروطة باستمرارية توفر التمويل، الأمر الذي قد يبرر عدم تركيزهم على الجوانب الأخرى مثل الجانب الاعلامي، مع معظم الأطراف ذات العلاقة والتعاون على جميع المستويات

## 2.5 التوصيات:

بناء على الإستنتاجات السابقة فإن الباحثة توصي بما يلي:

- التعرف إلى حاجات المجتمع بما فيه من أفراد ومؤسسات، والتعرف إلى الهيئات الرسمية القائمة على تخطيط وتنفيذ برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية، عن طريق القيام بالدراسات المسحية والاستقصائية المبنية على أسس علمية، وإنشاء بنك معلومات تستفيد منه الجامعة بجميع وحداتها.

- ضرورة وجود استراتيجية واضحة لجميع المراكز والمعاهد بحيث يتم فيها عادة النظر برؤيتها ورسالتها بالشكل الصحيح والعلمي، وفي هذا المجال توصي الباحثة بتدريب بعض الأشخاص على أسس كتابة وصياغة كل من الرؤية والرسالة ليتم الاستعانة بهم عند وضع الاستراتيجيات.
- العمل على مأسسة عمل المراكز والمعاهد وتنفيذ بنود نظام المراكز والمعاهد المعمول به في الجامعة.
- العمل على إيجاد آلية للتعاون والتنسيق مع المؤسسات الأخرى للوصول إلى مرحلة متقدمة من التكامل لإحداث التنمية المنشودة.
- التركيز على التمويل الذاتي من خلال استغلال المصادر المالية المتوفرة مما يساعد على التوسع في البرامج و زيادة جودة الأداء .

### 3.5 المقترحات:

بناء على كل ما سبق فإن الباحثة تقترح ما يلي:

- إنشاء عمادة تُعنى بخدمة المجتمع وتنميته تكون مسؤولة فيه عن عمل المراكز والمعاهد وتتابعه مالياً وإدارياً، كما تساندها لتطوير أدائها لتتمكن من تحقيق التكيف والتفاعل مع برامج التنمية.
- إعادة النظر بنظام المراكز والمعاهد
- إيجاد مبنى مستقل ومناسب للمراكز يصمم بطريقة تتناسب مع متطلبات البرامج والأنشطة التي تقدمها، وتساعد في تحقيق التعاون والتكامل فيما بين المراكز والمعاهد في الجامعة.



## المراجع العربية

برامكي، ج. (2000): "تجربة التعليم العالي في فلسطين منذ الاحتلال: نشأته الإشكاليات، الانجازات". مجلة السياسة الفلسطينية، السنة السابعة، العدد 26، ص 6-14.

البستان، أ. (1997): "أولويات التنسيق والتكامل بين مؤسسات التعليم العالي ... التطبيقي والجامعي". مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، السنة 22، العدد 87، ص 15-46.

تقرير رئاسة الجامعة (2005-2006)، جامعة القدس - حقائق وأرقام.

الثبتي، م. (2000): "الجامعات: نشأتها، مفومها، وظائفها". المجلة التربوية، العدد 54، المجلد 14، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، ص ص 221-260.

جامعة القدس (2008): الصفحة الالكترونية ، <http://www.alquds.edu> ، 2007/10/15.

الجبر، س. (1993): "الجامعة والمجتمع، دراسة لدور كلية التربية جامعة الملك سعود في خدمة المجتمع". مجلة التربية المعاصرة، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية، ع27، ص 19-30.

الجواري، م، الراجحي، م. (2007): تفعيل دور الجامعة في خدمة المجتمع. في: ندوة التعاون بين الجامعات والقطاع الخاص في التدريب وفرص العمل. جامعة الزيتونة الاردنية واتحاد الجامعات العربية، الاردن.

حجازي، أ. (2002): درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره في خدمة المجتمع المحلي من وجهة نظر المعلمين وأولياء الأمور. جامعة اليرموك، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).

حلاوة، ج. (2007): العلاقة بين جامعة القدس والمجتمع. في : ندوة التعاون بين الجامعات والقطاع الخاص في التدريب وفرص العمل. جامعة الزيتونة الاردنية واتحاد الجامعات العربية، الاردن.

حلايقة، ي. (2007): واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء. جامعة القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).

الخطيب، أ. (1999): **الجامعات المفتوحة (التعليم العالي عن بعد)**، مؤسسة حمادة للخدمات والدراسات الجامعية، اربد، الأردن.

الخفاجي، ن، صالح، أ. (2007): **التصور المستقبلي لنوافذ الشراكة الاستراتيجية بين مؤسسات التعليم العالي ومؤسسات الأعمال الخاصة ومصفوفة تطبيقها**. في: ندوة التعاون بين الجامعات والقطاع الخاص في التدريب وفرص العمل. جامعة الزيتونة الاردنية واتحاد الجامعات العربية، الاردن.

الدوري، ح. (2008) : **الإدارة الاستراتيجية والتميز الإداري . المنظمة العربية للتنمية الإدارية**، [unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/ARADO/UNPAN024639.pps](http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/ARADO/UNPAN024639.pps), 10/2/2008

رئاسة الجمهورية المصرية، (1988): "دور الأزهر وجامعته في خدمة المجتمع وتنمية البيئة" ، موسوعة المجالس القومية المتخصصة، مجلد 24 ، ص 669-670.

ردايدة، ش. (2006): **التخطيط الاستراتيجي في الحكم المحلي الفلسطيني الواقع والإمكانيات، حالة دراسية - الضفة الغربية**. جامعة القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).

ريحان، ر. (2000): "التعليم العالي الفلسطيني والتنمية". مجلة السياسة الفلسطينية، السنة السابعة، العدد 26، ص 15-25.

السنبلي، ع، عبد الجواد، ن. (1991): **الأدوار المطلوبة من جامعات دول الخليج العربية في مجال خدمة المجتمع**. مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، السعودية.

شرف الدين، ف. (1983): **الجامعة كتنظيم، دراسة تطبيقية بجامعة القاهرة**. رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية الآداب، جامعة الزقازيق، جمهورية مصر العربية.

شوق، م، سعيد، م. (1995): "تقويم جهود الجامعات الإسلامية نحو خدمة المجتمع والتعليم المستمر، دراسة مقارنة". في: المؤتمر القومي السنوي الثاني لمركز تطوير التعليم الجامعي الأداء الجامعي " الكفاءة والفاعلية والمستقبل ، جامعة عين شمس ، مركز تطوير التعليم الجامعي، مصر.

طوالبه، ف. (2000): دور جامعة اليرموك في تطور مدينة اربد اجتماعيا واقتصاديا وعمرانيا. جامعة بغداد، العراق. (رسالة ماجستير غير منشورة).

العاجز، ف. (2000): "دور الجامعات الفلسطينية في تنمية المجتمع". مجلة التربية المعاصرة، العدد 56، ص 31-60.

العازمي، م. (2004): دور الادارة التربوية في تنمية المجتمع المحلي من وجهة نظر المسؤولين في وزارة التربية في دولة الكويت. جامعة الكويت، الكويت. (رسالة ماجستير غير منشورة).

عامر، (آذار 2007): دور الجامعة في مجال تنمية البيئة وخدمة المجتمع في ضوء التحديات المعاصرة. في: ندوة التعاون بين الجامعات والقطاع الخاص في التدريب وفرص العمل. جامعة الزيتونة الاردنية واتحاد الجامعات العربية، الاردن.

عامر، ط. (آذار 2007): تصور مقترح لتطوير دور الجامعة في خدمة المجتمع في ضوء الإتجاهات العالمية الحديثة. في: ندوة التعاون بين الجامعات والقطاع الخاص في التدريب وفرص العمل. جامعة الزيتونة الاردنية واتحاد الجامعات العربية، الاردن.

عبد الحليم، م، عزب، م. (1998): "دور كلية التربية جامعة الزقازيق في تنمية البيئة وخدمة المجتمع الواقع المعوقات وإمكانية التغلب عليها". مجلة كلية التربية، جامعة الزقازيق، العدد 28.

عبد الناصر، ع. (2004):. أداء الجامعات في خدمة المجتمع وعلاقته باستقلالها: دراسة مقارنة في جمهورية مصر العربية والولايات المتحدة الأمريكية والنرويج. جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية. (رسالة دكتوراة غير منشورة).

العتيبي، ن. (2002): دور جامعة الكويت في تطوير مؤسسات المجتمع المحلي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. جامعة اليرموك، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).

عليمات، ص. (2004): دور الإدارة التربوية في تنمية المجتمع المحلي من وجهة نظر المسؤولين في وزارة التربية في دولة الكويت. جامعة اليرموك، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).

العمرى، أ. (آب 2006): تفعيل آليات الجامعات العربية في تنمية المجتمع. في: الملتقى الأول لأدوار الجامعات في خدمة وتنمية المجتمع. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، الاسكندرية.

قانون التعليم العالي الفلسطيني رقم 11/1998، فلسطين.

كروسون، باتريشيا، (1986): **الخدمة العامة في التعليم العالي، الممارسات والأولويات**. ترجمة مكتب التربية العربي لدول الخليج الرياض.

ماهر، أ. (2007): **الإدارة الاستراتيجية : الدليل العملي للمديرين، الدار الجامعية، الاسكندرية، جمهورية مصر العربية**.

محمد، ز. (1996): **دور جامعة قناة السويس في خدمة المجتمع المحلي، جامعة عين شمس، القاهرة. (ملخص رسالة دكتوراة غير منشورة)**.

مرسي، م. (1977): **التعليم الجامعي المعاصر قضايا واتجاهاته. دار النهضة المصرية، القاهرة**.

ميا، ع، زاهر، ب، سليطين، م. (2007): "الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال"، دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري". مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية، المجلد (29) العدد 1، ص 189-210.

وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (2008): الصفحة الالكترونية، <http://www.mohe.gov.ps>، (2008/3/13).

ياسين، س. (2003): **مراكز خدمة المجتمع والتعليم المستمر في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال فلسطين: واقعها، مشكلاتها، ومستقبلها. جامعة النجاح الوطنية، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة)**.

يوسف، م. (2002): "أزمة التعليم العالي". مجلة المستقبل العربي، العدد 337.

يونس، ف. (1970): **الخدمة الاجتماعية والتغيير الاجتماعي. عالم الكتب، القاهرة**.

## المراجع الاجنبية:

Arbuckle, M, DeHoog, R. (2004): "Connecting university to a distant neighborhood: Three stages of learning and adaptation". *Journal of Practice*, **12 (3/4)**, pp 53-70.

<http://web.ebscohost.com/ehost/delivery/18/4/2008>.

Barker, R. (1999): **The Social Work Dictionary**, silver spring, Maryland-Nasw Press.

Christopher, A. (1995): "The computerized presentation design center developed by the office systems in business education department at California State University in Los Angeles". *Education of Leadership*. **22 (8)**, pp 56-70.

Ebata, A. (1996): "Making university-community collaborations work: challenges for institutions & individuals". *Journal of Research on Adolescence* (Lawrence Erlbaum); **6 (1)**, pp71-79.

<http://web.ebscohost.com/ehost/delivery/18/4/2008>.

Pape, K.(1997). "Adult and Continuing education key decision- makers degrees of satisfaction". *Dissertation Abstract International*. pp.130.

Paton, E. (1979): Faculty- ranked improved in the 1970s of promotion criteria, Research Report, U.S. Pennsylvania.

Rini, W. (2000): "The crisis and impacts of public service in Indonesian Higher Education, three case studies", *University of New York at Buffalo*. **61**, pp 52-53.

Willam, C.(1998): "the Service University Movement in the U.S: searching for momentum". *Higher Education*. **35**, pp 90-117.

## ملحق 1.2: أهداف التعليم العالي الفلسطيني

أهداف التعليم العالي فقد عبّر عنها في المادة (4) من القانون التي تنص على ما يأتي:

1. فتح المجال أمام جميع الطلبة المؤهلين للالتحاق بالتعليم العالي ومتابعة الكفاءات العلمية في السداخل والخارج وتميئها.
2. تشجيع حركة التأليف والترجمة والبحث العلمي ودعم برامج التعليم المستمر التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.
3. تمكين المجتمع الفلسطيني من التعامل مع المستجدات العلمية والتكنولوجية والمعلوماتية واستثمارها وتطويرها.
4. الاسهام في تلبية احتياجات المجتمع الفلسطيني من الكوادر البشرية المؤهلة في مختلف المجالات العلمية الثقافية.
5. توثيق أطر التعاون العلمي مع الهيئات العلمية والدولية ودعم وتطوير مؤسسات التعليم العالي ومراكز البحث العلمي.
6. العناية بدراسة الحضارة العربية والإسلامية واكساب الطلبة مهارات التفكير الناقد وتشجيع الإبداع والابتكار العلمي والقدرة على البحث والتقصي ومواكبة التقدم العلمي.
7. تنمية القيم العلمية والروحية وتنشئة أفراد منتمين لوطنهم وعروبتهم وتعزيز روح التعاون والعمل الجماعي لدى الطلبة.
8. الاسهام في تقدم العلم وصون الحريات ونزاهة البحث العلمي وبناء الدولة على أسس تضمن سيادة القانون واحترام الحقوق والحريات العامة.

ملحق 2.2: قائمة بأسماء المراكز والمعاهد في بعض الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية وتاريخ تأسيسها

| جامعة النجاح |  | جامعة الخليل |                                 | جامعة بيت لحم |  | جامعة بيرزيت |                                |     |
|--------------|--|--------------|---------------------------------|---------------|--|--------------|--------------------------------|-----|
| 2003         | مركز التعليم المستمر                                   | 1999         | مركز بندر بن سلطان              | 1978          | مكتبة جامعة بيت لحم  | 1979         | معهد الصحة العامة والمجتمعية   | 1.  |
| 2005         | المعهد الكوري الفلسطيني المتميز لتكنولوجيا المعلومات   | 1995         | مركز اللغات                     | 1989          | معهد الشراكة المجتمعية   | 1982         | مركز علوم صحة البيئة والمهنة   | 2.  |
|              | شركة النجاح للاستشارات                                 | 1994         | مركز المساعدات الإدارية والفنية | 1988          | وحدة البحوث البيئية للمياه والتربة   | 1991         | مركز التعليم المستمر           | 3.  |
|              | المركز القانوني للدراسات والإستشارات والتدريب          |              | مركز البلدة القديمة             | 1995          | <a href="#">The UNESCO Biotechnology, Educational and Training Center for Palestine and Arab Countries</a> | 1993         | معهد الحقوق 1993               | 4.  |
| 1996         | مركز بحوث الطاقة                                       | 2000         | مركز أبحاث علم الأوبئة الصناعية |               |  | 1994         | معهد أبو لغد للدراسات الدولية  | 5.  |
| 1996         | مركز علوم الأرض وهندسة الزلازل                         | 1990         | مركز الإرشاد والإعلام الزراعي   |               |  | 1994         | معهد دراسات المرأة             | 6.  |
| 1993         | مركز الحاسوب   | 1985         | مركز البحث العلمي               |               |  | 1996         | مركز تطوير الإعلام             | 7.  |
| 2003         | مركز القياس والتقويم                                   | 1997         | مركز الدراسات الإسلامية         |               |  | 1997         | مركز دراسات التنمية            | 8.  |
|              | مركز إستطلاعات الرأي العام والدراسات المسحية           | 2000         | مركز الحاسوب                    |               |  | 2007         | معهد الدراسات البيئية والمائية | 9.  |
| 1998         | مركز التخطيط الحضري والإقليمي                          |              |                                 |               |  |              |                                | 10. |
| 1987         | مختبر الطب المركزي                                     |              |                                 |               |  |              |                                | 11. |
| 2000         | مركز أبحاث البناء والمواصلات                           |              |                                 |               |  |              |                                | 12. |
| 2001         | معهد الدراسات المائية والبيئية                         |              |                                 |               |  |              |                                | 13. |
| 1999         | مركز الخدمة المجتمعية 1999                             |              |                                 |               |  |              |                                | 14. |
| 1994         | البرنامج الأكاديمي لدراسات الهجرة القسرية              |              |                                 |               |  |              |                                | 15. |
| 1999         | مركز التحاليل الكيماوية والبيولوجية و الرقابة الدوائية |              |                                 |               |  |              |                                | 16. |
|              | مركز السموم والمعلومات الدوائية                        |              |                                 |               |  |              |                                | 17. |
| 1997         | مركز الديمقراطية وحقوق الإنسان                         |              |                                 |               |  |              |                                | 18. |

## ملحق 3.2 نظام المراكز والمعاهد

### مقترح نظام المعاهد والمراكز في جامعة القدس لسنة 2004

**المادة (1):** يسمى النظام "نظام المعاهد والمراكز في جامعة القدس لسنة 2004".

**المادة (2):** يكون للكلمات التالية حيثما وردت في هذا النظام المعاني المخصصة لها أدناه إلا إذا دلت القرينة على خلاف ذلك.

الجامعة: جامعة القدس.

الكلية: كلية في جامعة القدس.

المعهد: معهد في جامعة القدس.

المركز: مركز في جامعة القدس.

الرئيس: رئيس جامعة القدس.

المدير: مدير المعهد أو مدير المركز.

المجلس: مجلس المعهد أو مجلس المركز.

### **المادة (3): إنشاء المعاهد والمراكز**

- أ- ينشأ المعهد أو المركز في الجامعة بقرار من الرئيس بناء على توصية مجلس الجامعة أو مساعد الرئيس لشؤون المعاهد والمراكز المنبئة على مبررات مالية وهدفية لإنشاء المعهد أو المركز.
- ب- تحدد أعمال المعهد أو المركز واختصاصه في قرار إنشائه وفي التعليمات التي يصدرها المجلس لذلك.
- ج- ينشأ المعهد لغاية البحث العلمي ومنح الدرجات العلمية بمستوى دبلوم عالي فأعلى، وقد يضم المعهد مركزاً أو مركزين أو أكثر حسب الإمكانيات المتاحة.
- د- ينشأ المركز لغاية البحث العلمي وخدمة وتنمية المجتمع.

### **المادة (4): الوضع الإداري للمعهد أو المركز**

- أ- يتبع المعهد أو المركز للكلية ذات الاختصاص وإذا تعذر ذلك يتبع عمادة الدراسات العليا.
- ب- يعين للمعهد أو المركز مدير يحمل إحدى رتب الأستاذية لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد لمرة واحدة فقط وذلك بقرار من الرئيس بناء على تنسيب مساعد الرئيس لشؤون المراكز والمعاهد وتوصية عميد الكلية ذات العلاقة، ويمنح علاوة عميد، ويكون عبءه الأكاديمي بين 6-9 ساعات معتمدة.
- ج- مدير المعهد أو المركز هو عضو في مجلس الكلية، وتطبق عليه التعليمات والأنظمة المعمول بها فيما يختص باحتساب سنوات الخبرة، الأقدمية، التفرغ العلمي، الترقية والإجازة بدون راتب.
- د- يجوز تعيين مدرء المعاهد أو المراكز من غير أعضاء هيئة التدريس في الجامعة بقرار من الرئيس بناء على تنسيب المسؤول المباشر، ويكون تعيينهم بعقود خاصة تحدد المهام والمسؤوليات وفترة العمل والمنافع والشروط الأخرى. هذا على أن لا يتعدى منافعهم المالية مجمل منافع عضو هيئة التدريس في أي من رتب الأستاذية.

### **المادة (5): مجلس المعهد أو المركز**



للمعهد أو للمركز مجلس يتشكل على النحو الآتي:

- مدير المعهد أو المركز رئيساً.
- خمسة إلى سبعة أعضاء من العاملين في الجامعة وذوي الاختصاص. يتم تعيينهم من قبل رئيس الجامعة بالتنسيق عميد الكلية أو مساعد الرئيس لشؤون المعاهد والمراكز إذا كان المركز/ المعهد مستقلاً عن الكليات.

#### المادة (6): العاملون في المعهد أو المركز

أ. العاملون في المعهد أو المركز هم أعضاء هيئة تدريس في الدوائر الأكاديمية المختلفة في الجامعة ويعاملوا على هذا الأساس وينطبق عليهم جميع الأنظمة الخاصة بأعضاء الهيئة التدريسية بكل ما تتضمنه من حقوق وواجبات.

ب. يطبق على العاملين المتفرغين للبحث العلمي في المركز تعليمات الترقية المعمول بها في الجامعة ولكن يطلب منهم تحقيق 50% زيادة في عدد النقاط الواجب تحقيقها في الإنتاج العلمي.

ج. النواة من الموظفين الدائمين (Core Staff): وهم موظفون على كادر الجامعة، ويعبر توظيفهم عن التزام الجامعة بتوفير الحد الأدنى من الموارد البشرية اللازمة لتفعيل المعهد أو المركز.

د. موظفو المشاريع: ويتم توظيفهم لتنفيذ مهام محددة، بشروط محددة ولفترة محددة (فترة استمرار المشروع أو المشاريع)، ويتقاضون رواتب مقطوعة تتحدد قيمتها بموافقة المسؤول المباشر عن مدير المركز أو المعهد بناء على توصية الأخير، وحسب ما هو مبين في الخطط المقررة للمشاريع الممولة بدعم خارجي. هذا ويخضع تعيين الموظفين (سواء الدائمين أو موظفي المشاريع) لذات الإجراءات التي يخضع لها تعيين أقرانهم من العاملين في مرافق الجامعة الأخرى.

المادة (7): يمنح المعهد الدرجات العلمية والشهادات وفقاً لنظام منح الدرجات العلمية والشهادات المعمول به في الجامعة.

#### المادة (8): أعمال المركز:

تصنف أعمال المركز على أنها نشاطات تشمل ورش عمل، ندوات وأبحاث ومحاضرات ودورات تهدف إلى تطوير ودعم البحث العلمي و/أو خدمة المجتمع.

- خدمات صحية.
- أبحاث مجتمعية إجرائية وأبحاث ذات العلاقة بالسياسات المجتمعية.
- التعليم المستمر غير الرسمي.
- تدريب الكلية.
- خدمات مجتمعية متخصصة.
- ندوات، محاضرات، حلقات نقاش.

#### المادة (9): صلاحيات مجلس المعهد

يتولى مجلس المعهد تنظيم شؤون المعهد المتعلقة بالبحث والتدريس بالإضافة إلى الصلاحيات الآتية:-

- أ- وضع الخطط الدراسية والبرامج في المعهد ورفعها إلى مجلس الدراسات العليا.
- ب- التنسيق بين برامج المعهد.
- ج- التوصية بحاجة المعهد من أعضاء هيئة التدريس.
- د- مناقشة مشروع الموازنة السنوية للمعهد وتقديمه إلى الجهات المعنية في الجامعة وفقاً للنظام.
- هـ- مناقشة في التقرير السنوي الذي يرفعه إليه المدير.

و- التوصية من خلال عميد الكلية ذات العلاقة لعميد الدراسات العليا في أي أمر من شأنه المساهمة في تحقيق أهداف المعهد.

#### **المادة (10): صلاحيات مجلس المركز**

يتولى مجلس المركز الصلاحيات الآتية:-

أ- إقرار برامج البحث العلمي والمحاضرات والدورات والورش وأية أنشطة خدمائية أخرى يتولاها المركز ضمن اختصاصه.

ب- مناقشة مشروع الموازنة السنوية للمركز وتقديمها إلى الجهات المعنية في الجامعة وفقا للنظام.

ج- دراسة احتياجات المركز من القوى البشرية والتجهيزات على اختلاف أنواعها وتقديم التوصيات اللازمة للجهات المعنية وفقا للنظام.

#### **المادة (11): صلاحيات ومسؤوليات المدير**

للمدير الصلاحيات والمسؤوليات الآتية:-

أ- تنفيذ قرارات مجلس المعهد أو المركز.

ب- الإشراف على تنفيذ البرامج والأنشطة المختلفة.

ج- إدارة شؤون المعهد أو المركز الإدارية والمالية حيث يتم فتح حساب مستقل في ميزانية الجامعة لكل معهد أو مركز، ويتم الصرف منه بتوقيع المدير إضافة الى توقيع المدير المالي وتوقيع مساعد الرئيس للشؤون الإدارية والمالية وذلك في حدود أحكام أنظمة الجامعة، وتراعى في عملية الصرف خصوصية المركز أو المعهد وما يلزم من مرونة ومراعاة لأحكام اتفاقيات مع أطراف خارجية.

د- إعداد التقرير السنوي للمعهد أو للمركز وتقديمه للمجلس لإقراره وتقديمه للرئيس المباشر.

ه- إعداد مشروع الموازنة وتقديمه لمجلس المعهد.

و- تحديد الواجبات والحقوق الوظيفية والمالية والإدارية للمدير بالواجبات والحقوق المقررة لمن يشغلون مثل وظيفته في الجامعة بموجب التشريعات المعمول بها في الجامعة.

#### **المادة (12): الموارد المالية**

تتكون الموارد المالية لموازنة المركز السنوية مما يلي:-

أ- المبالغ التي يخصصها مجلس الجامعة للمركز في الموازنة للجامعة.

ب- الهبات والتبرعات والوصايا وريع الوقفيات والإعانات والمنح التي يتلقاها المركز والتي يوافق رئيس الجامعة على قبولها.

ج- تحدد نسبة مئوية من المنح الخارجية التي تقدم للمركز او العاملين فيه لأغراض البحث العلمي بموجب تعليمات دعم وتنظيم البحث العلمي المعمول بها في الجامعة.

#### **المادة (13)**

تطبق الأنظمة والتعليمات المعمول بها في جامعة القدس على ما لم يرد به نص في هذا النظام.

## أحكام عامة:

- 1) تعالج الأمور ذات العلاقة بالبنية التحتية للمعهد أو المركز (أساساً التصميم والإنشاء والترميم) من قبل مساعد الرئيس لشؤون التطوير والتخطيط، وذلك بالتنسيق مع مدير المكتب ومكتب الرئيس.
- 2) تنشأ في مكتب الرئيس وحدة إدارية خاصة يرأسها مساعد الرئيس لشؤون المراكز والمعاهد، تكون مهمتها المتابعة والإشراف على مختلف جوانب عمل المراكز والمعاهد.
- 3) تنطبق على العاملين في المراكز والمعاهد ذات الإجراءات والتعليمات المعمول بها في الجامعة فيما يختص بساعات وأيام الدوام، العطل الأسبوعية، والرسمية، الاجازات للأغراض المختلفة، العمل الإضافي والعمل خارج الجامعة.
- 4) أي رسوم يحددها أو يتقاضاها المركز أو المعهد مقابل خدمات يقدمها تحتاج الى الموافقة المسبقة للمسؤول المباشر عن المعهد أو المركز.
- 5) يقدم المعهد أو المركز تقارير سنوية (وأخرى دورية حسب الطلب) إلى مكتب رئيس الجامعة بواسطة مساعد الرئيس لشؤون المعاهد والمراكز، وذلك أسوة ببقية الوحدات الإدارية والأكاديمية في الجامعة.
- 6) المجلس التوجيهي: يعين لكل مركز ومعهد مجلس توجيهي (يتكون من 5-7 أعضاء من العاملين في الجامعة)، من مسؤولياته الإشراف والتخطيط ورسم السياسات وتحديد الأهداف والاولويات والاحتياجات (المادية والبشرية)، وتكون مدته متطابقة عموماً مع فترة عمل المدير، ويعقد اجتماعات دورية (مرة على الأقل كل شهرين).
- 7) يعين المجلس التوجيهي للمعهد/ للمركز من قبل رئيس الجامعة بناء على تنسيب المسؤول المباشر عن مدير المركز/ المعهد وبعد التشاور مع المدير. المسؤول المباشر عن المدير: عميد الكلية اذا كان المركز/ المعهد تابعاً لإحدى الكليات أو مساعد الرئيس لشؤون المراكز والمعاهد اذا كان المركز/ المعهد مستقلاً عن الكليات.
- 8) يكون مدير المركز/ المعهد رئيساً للمجلس التوجيهي إذا كان حاصلًا على إحدى رتب الأستاذية.
- 9) المجلس الاستشاري: إضافة الى المجلس التوجيهي للمركز/ المعهد، يجوز تعيين مجلس استشاري يضم في عضويته إضافة الى أعضاء المجلس خبراء وأكاديميين من خارج الجامعة. ويتم تعيين المجلس الاستشاري بقرار من الرئيس بناء على تنسيب مساعد الرئيس لشؤون المراكز والمعاهد. ويعقد المجلس الاستشاري اجتماعاً سنوياً واحداً على الأقل، ولا تتجاوز فترة عمله (5) سنوات.
- 10) تعليمات إضافية:
  - يتم الحصول على مصادقة مساعد الرئيس لشؤون المراكز والمعاهد على طلبات الحصول على الدعم الخارجي قبل إرسالها الى الممول/ الممولين.
  - في حال حل المركز/ المعهد تنتقل ممتلكاته الى الجامعة، ويتخذ القرار بشأنها من قبل الرئيس.
  - توقيع اتفاقيات الدعم الخارجي من قبل الرئيس
  - ترسل التقارير المالية والتقارير عن سير العمل الى الأطراف الخارجية بعد الحصول على مصادقة رئيس الجامعة أو مساعده لشؤون المراكز/ المعاهد.
  - تعيين مدقق حسابات خارجي للمركز/ للمعهد: بموافقة مساعد الرئيس لشؤون المراكز/ المعاهد بناء على توصية مجلس المركز/ المعهد.

- التعاقد مع أي طرف خارجي لتنفيذ نشاطات (Outsourcing): بموافقة مساعد الرئيس لشؤون المراكز/ المعاهد بناء على توصية مجلس المركز/ المعهد.
- حضور المؤتمرات خارج البلاد، والمخصصات المالية اللازمة لذلك: بموافقة رئيس الجامعة بناء على توصية المسؤول المباشر عن مدير المركز/ المعهد.
- تتم جميع المعاملات المالية للمركز/ المعهد من خلال دائرة المالية في الجامعة.
- جميع مشتريات المركز/ المعهد: حسب الأنظمة والتعليمات المعمول بها في الجامع بهذا الشأن.
- تعدل الأنظمة الداخلية والتعليمات التي تحكم عمل المراكز/ المعاهد حالياً وبما ينسجم مع أحكام هذا النظام.
- يصبح هذا النظام ساري المفعول فور إقراره من قبل الهيئات المختصة.

ملحق 1.3: أداة الدراسة

### صحيفة مقابلة

القسم الأول: معلومات عامة

1. ما اسم المعهد/المركز؟
2. ما تاريخ تأسيس المركز؟
3. ما الموقع الجغرافي الذي يعمل ضمنه المركز/ المعهد؟
4. ما مجال نشاط عمل المركز/المعهد؟

القسم الثاني:

المحور الأول: الاستراتيجية

5. ما الأسس التي اعتمدت عند تأسيس المركز/المعهد؟
6. ما رؤية المركز/ المعهد؟
7. ما رسالة المركز/ المعهد؟
8. ما الأهداف العامة للمركز/ المعهد؟ وما السياسات والإجراءات المتبعة لتحقيق هذه الأهداف؟
9. حدد نشاطات المركز/ المعهد.

## المحور الثاني: الفئة المستهدفة

10. ما الفئة المستهدفة؟
11. كيف يتم تحديد المجتمع المستهدف؟
12. كيف تعرفت الفئة المستهدفة على عملكم/ خدمتكم؟
13. ما الحالات التي يتم اشراك الفئة المستهدفة فيها؟ وفي اي المراحل ؟

## المحور الثالث: الهيكل التنظيمي:

14. هل تم تشكيل لجنة تحضيرية قبل تأسيس المركز/المعهد؟ كم عدد أعضائها، وما هي تخصصاتهم ؟
15. بعد تأسيس المركز/المعهد، هل شكلتم لجنة موجهة؟ ما هو دورها؟
16. هل يوجد هيكل تنظيمي؟ ما دور الأفراد العاملين وما هي مهامهم ؟

## المحور الرابع: الاستدامة

17. هل يوجد ميزانية خاصة للمركز/ المعهد؟ على ماذا تعتمد؟
18. على ماذا تعتمد استمرارية المركز/ المعهد؟
19. برأيك ما مدى توفر الإمكانيات اللازمة لتحقيق الأهداف الموضوعية؟ وما هو حجم النقص؟

## المحور الخامس: التقويم والمتابعة

20. ما مؤشرات معايير الإنجاز لخدمتكم؟

21. ما آليات المتابعة المعتمدة في المركز/ المعهد؟

## المجال السادس: التعاون والتكامل

22. هل تتعاون الدوائر الأكاديمية في الجامعة في تقديم الخدمة المطلوبة؟ ما آلية التعاون؟ وفي أي الجوانب؟

23. هل تتعاون المراكز الأخرى داخل الجامعة في تقديم الخدمة المطلوبة؟ ما آلية التعاون وفي أي الجوانب؟

24. هل يوجد تنسيق/ تعاون بين المركز/ المعهد، وبين المؤسسات الحكومية التي تقدم خدمات مماثلة؟ في أي نطاق وعلى أي مستوى؟

25. هل يوجد تنسيق/ تعاون بين المركز/ المعهد وبين المؤسسات الأهلية التي تقدم خدمات مماثلة؟ في أي نطاق وعلى أي مستوى؟

26. هل يوجد تنسيق/ تعاون بين المركز/ المعهد وبين المراكز الشبيهة في الجامعات الفلسطينية؟ في أي نطاق وعلى أي مستوى؟

## المجال السابع: المعوقات

27. هل توجد معوقات تحول دون قيام المركز/ المعهد بدوره في تنمية المجتمع؟الرجاء ترتيب المعوقات الآتية من الأكثر الى الأقل.

## ملحق 2.3: قائمة بأسماء المحكمين

|             |                  |   |
|-------------|------------------|---|
| إدارة صحية  | د. أسمی الإمام   | 1 |
| إدارة أعمال | د. جمال حلاوة    | 2 |
| إدارة أعمال | د. علي صالح      | 3 |
| تمريض       | د. فارسین شاهین  | 4 |
| تربية       | د. محسن عدس      | 6 |
| لغة عربية   | د. مشهور الحباري | 5 |



### ملحق 3.3: جداول تفريغ البيانات

#### ملحق 1.6: اسم وتاريخ تأسيس المركز/ المعهد

|                                  |                                      |
|----------------------------------|--------------------------------------|
| 1998                             | مركز العمل المجتمعي                  |
| 2004                             | مركز سعيد خوري                       |
| 2006                             | العيادة القانونية                    |
| 1996                             | معهد الطب العدلي                     |
| 1995                             | مركز اللغات                          |
| 1996                             | معهد الاعلام العصري                  |
| 1997                             | مركز ابو جهاد لشؤون الحركة الأسيرة   |
| 1990                             | مركز البحوث الطبية                   |
| 2002                             | معهد البحوث للعلوم الصحية والتغذية   |
| 2005                             | مركز الدراسات الاثنوميوسيكولوجية     |
| 1998                             | المركز الفلسطيني للصددمات النفسية    |
| 1998                             | مركز انسان                           |
| 1998                             | مركز التحاليل الكيميائية والبيولوجية |
| 2005                             | مركز علوم وتكنولوجيا الاشعاع         |
| 1991، وانضم الى الجامعة عام 2000 | مركز تنمية الرعاية الصحية الأولية    |
| 2004                             | مركز تعليم العلوم                    |
| 2005                             | المرصد الحضري                        |
| 2006                             | معهد الطفل                           |
| 1992/ قبل توحيد الجامعة          | المعهد العالي للآثار                 |

## ملحق 2.6: الموقع الجغرافي الذي يعمل ضمنه المركز/ المعهد

|  |                                      |
|--|--------------------------------------|
| القدس  | مركز العمل المجتمعي                  |
| ابوديس، وما حولها من قرى   | مركز سعيد خوري                       |
| المنطقى الوسطى: القدس، رام الله، بيت لحم، الجامعة  | العيادة القانونية                    |
| جميع انحاء الوطن: الضفة ، وغزة ، والقدس  | معهد الطب العدلي                     |
| منطقة الجامعة بكافة فروعها، أبوديس، بيت حنينا، القدس.  | مركز اللغات                          |
| رام الله   | معهد الاعلام العصري                  |
| الضفة الغربية وقطاع غزة ، والخارج في بعض الأحيان   | مركز ابو جهاد لشؤون الحركة الأسيرة   |
| القدس والضفة الغربية، ومركزه الجامعة في ابو ديس  | مركز البحوث الطبية                   |
| الإدارة العامة في القدس/ حرم هند الحسيني حيث يتم التحليل الاحصائي للبيانات اما التحليل المخبري فيتم في ابو ديس في مركز البحوث الطبية، . اما العمل فهو يشمل كامل القدس، كامل الضفة الغربية، وقطاع غزة | معهد البحوث للعلوم الصحية والتغذية   |
| كامل الأراضي الفلسطينية  | مركز الدراسات الاثنوميسيكولوجية      |
| على مستوى الضفة الغربية وقطاع غزة  | المركز الفلسطيني للصدمات النفسية     |
| القدس وضواحيها   | مركز انسان                           |
| الجامعة، رام الله، القدس بشكل أساسي ، وكافة الأراضي الفلسطينية بشكل عام  | مركز التحاليل الكيميائية والبيولوجية |
| الضفة وغزة   | مركز علوم وتكنولوجيا الاشعاع         |
| الضفة وغزة والقدس  | مركز تنمية الرعاية الأولية الصحية    |
| كل الضفة الغربية والقدس ما عدا غزة   | مركز تعليم العلوم                    |
| محافظة اريحا مبدئيا، وكامل الضفة الغربية لاحقا   | المرصد الحضري                        |
| جميع الأراضي الفلسطينية بما فيها القدس وقطاع غزة   | معهد الطفل                           |
| الضفة الغربية  | المعهد العالي للآثار                 |

### ملحق 3.6: مجال نشاط عمل المركز/المعهد

|                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| مركز العمل المجتمعي                  | خدماتي، بحثي، مناصرة وتمكين   |
| مركز سعيد خوري                       | 3 مجالات رئيسية: 1- متابعة شبكة الجامعة، والخدمات الالكترونية، 2- الدورات التدريبية للطلاب والمجتمع المدني، 3- حاضنة تطوير الأعمال ( يعني المجال الرئيسي هو خدماتي  |
| العبادة القانونية                    | تعليمي، خدماتي، دفاع ( هدف)   |
| معهد الطب العدلي                     | خدماتي وأكاديمي   |
| مركز اللغات                          | خدماتي، يعمل على تقديم مساقات للغات المتعددة..  |
| معهد الاعلام العصري                  | خدماتي، اكاديمي   |
| مركز ابو جهاد لشؤون الحركة الأسيرة   | بحثي: دراسة تاريخ الحركة الأسيرة والمحافظة على ارثها وتوثيقه بشكل علمي  |
| مركز البحوث الطبية                   | بحثي  |
| معهد البحوث للعلوم الصحية والتغذية   | بحثي فقط: يبحث علاقة التغذية بالأمراض   |
| مركز الدراسات الاثنوميو سيكولوجية    | بحثي، يعني بالبحوث والدراسات  |
| المركز الفلسطيني للخدمات النفسية     | بحثي، تدريبي، وخدماتي لطلبة الجامعة فقط   |
| مركز انسان                           | نشاط أكاديمي، بحثي، اتصال مجتمعي / خدمة مجتمعية   |
| مركز التحاليل الكيميائية والبيولوجية | بحثي ( بحوث تطبيقية في مجال الزراعة والبيئة)<br>خدماتي (داخل الجامعة للباحثين: استقبال عينات وتحليلها<br>خدماتي (خارج الجامعة: استقبال عينات من خارج الجامعة لمؤسسات خاصة مثل الاغاثة الزراعية ، شركو سنيورة، كوكاكولا) (معظمه غذائي) |
| مركز علوم وتكنولوجيا الاشعاع         | بحثي ، خدماتي   |
| مركز تنمية الرعاية الأولية الصحية    | تدريبي، تعليمي، بحثي، استشاري   |
| مركز تعليم العلوم                    | أكاديمي، بحثي ، تربوي   |
| المرصد الحضري                        | تنموي: تقديم الدعم لاتخاذ القرارات عن طريق توفير المعلومة والبيانات من كافة مظاهر النشاط البشري ضمن حيز مكاني ( محافظة اريحا) وتعمم على مستوى الوطن   |
| معهد الطفل                           | بحثي، تعليمي، خدماتي  |
| المعهد العالي للآثار                 | تعليمي أكاديمي/ ثلاث برامج: دبلوم، بكالوريوس، ماجستير<br>خدماتي: المحافظة على التراث الثقافي والتوعية بأهمية التراث الثقافي<br>بحثي   |

## ملحق 4.6: الأسس التي اعتمدت عند تأسيس المركز/المعهد

|   |   |
|---|---|
| <p>تم تأسيس المركز بناء على محاكاة لتجربة عالمية موجودة في أكثر من دولة تحديداً إسرائيل وكندا، خاصة المجتمع الكندي، ومن ثم تم الانتقال الى للمجتمع الفلسطيني وعمل ما يسمى بتقييم الاحتياجات من خلال رؤية مجتمعية</p> <p>تم عمل دراسة أكاديمية مبنية على استمارة من 3 محاور:</p> <p>1- مراجعة عامة عن القدس الشرقية</p> <p>2- تقرير عام عن المعطيات الأساسية</p> <p>3- مسح واحصاء عام، تقارير، دراسة خاصة بالبلدة القديمة من القدس</p> <p>جامعة القدس وافقت على الفكرة وتبنت المشروع حيث تعتبر الجامعة هي الجهة المشرفة والمتابعة</p> <p>كما انبثقت الفكرة من غياب خدمات التمكين، نوعية الخدمات، مكتب للمواطنين، والعيادة القانونية.</p> | <p>مركز العمل المجتمعي</p>                |
| <p>هناك حاجة في البلد لتطوير تكنولوجيا المعلومات وهناك حاجة لتأهيل أفراد للعمل في المجال دراسات عالمية اجريت على منطقة الشرق الأوسط</p> <p>المركز منفرد بطبيعة أهدافه</p> <p>نفس الفكرة طبقت في اربعة جامعات : القدس، الخليل، غزة، جنين، بتمويل من انيرا</p>  | <p>مركز سعيد خوري</p>                     |
| <p>جاءت فكرة تأسيس العيادة بناء على حاجات: إعطاء الطلبة فرصة للعمل الميداني العملي من ناحية، ومن ناحية أخرى استثمار جهودهم في خدمة المجتمع، وكان هناك حاجة لمن يقوم بترتيب وتنسيق هذه الأمور، وهذه العيادة هي محاكاة لمثيلاتها في أمريكا، وقد جاءت الفكرة أيضاً بناء على فكرة شخصية من مدير العيادة الحالي.</p>   | <p>العيادة القانونية</p>                  |
| <p>بسبب النقص في المجال</p>   | <p>معهد الطب العدلي</p>                   |
| <p>لا فكرة لدى مديرة المركز الحالية</p>   | <p>مركز اللغات</p>                        |
| <p>لا إجابة</p>   | <p>معهد الاعلام العصري</p>                |
| <p>فكرة انشاء المركز جاءت كنتيجة لفكرة شخصية لمدير المركز الذي كان بالأساس معتقلاً سابقاً، طرحت على د. سري نسيبة الذي شجع الموضوع، وتمت متابعته بشكل جدي بعد توحيد جامعة القدس</p>  | <p>مركز ابو جهاد لشؤون الحركة الأسيرة</p> |
| <p>الحاجة الماسة بسبب عدم توفر مثل هذه المراكز ذات الأجهزة في الضفة والقدس لا يوجد معلومات كافية لدى مدير المركز ؟؟؟؟ سؤال من ؟؟ لا تدري...</p>   | <p>مركز البحوث الطبية</p>                 |
| <p>نوع من التحدي والطموح أكثر من تعبئة فراغ موجود على الساحة بسبب رؤية القائمين على ان هناك علاقة قوية بين التغذية والأمراض فيها صعوبة علمية</p> <p>والأساس كان وجود مشروع صغير بين لنا اهمية إنشاء معهد يدخل بتفاصيل العلاقة ما بين التغذية والصحة مبنى على اساس علمية</p> <p>وكان لنا طموح ثاني لنا مبني على معلومة تبين لنا بعدم وجود قاعدة بيانات للغذاء ومكوناته في العالم العربي</p> <p>أي انه كان تحدي، حاجة، ومقارنة فلسطين مع بقية الشعوب بالأمراض التي لها علاقة بالغذاء</p>  | <p>معهد البحوث للعلوم الصحية والتغذية</p> |
| <p>إفتقار الجامعات المحلية لمثل هذا النوع من المراكز العلمية البحثية المتخصصة.</p> <p>التأكيد على الذات الثقافية للشعب الفلسطيني وذلك عن طريق الدراسات العلمية لتراثه الموسيقي.</p> <p>إفتقار المكتبة الفلسطينية للكتب والأبحاث المتخصصة في مجال علم الأثنوموسيكولوجي الفلسطيني (التراث الموسيقى الفلسطيني)، إذ أن معظم الأبحاث إكتفت بدراسة التراث كنصوص شعرية دون التطرق إلى الجانب الفني الموسيقي.</p>   | <p>مركز الدراسات الاثنوموسيكولوجية</p>    |

|   |  |
|---|--|
| <p>توفير مناخ ملائم للباحث الفلسطيني صاحب العلاقة ،وبالتالي تحفيز عملية البحث العلمي .،تعزيز رسالة الجامعة من خلال التركيز على جانب البحث العلمي.</p> <p>أهمية الدراسات الأثنوموسيكولوجية في الحفاظ على الثقافة الوطنية في ظل ما أصبح يعرف بالعملة الثقافية وسيادة ثقافة القطب الواحد.</p> <p>من خلال النقاط السابقة نتضح الحاجة الماسة لإنشاء هذا المركز والذي سيكون منارة ثقافية فنية تعزز الوجود الفلسطيني وتساعد على إيجاد لغة مشتركة مع الثقافات الأخرى.</p> |  |
| <p>بناء على مجموعة من الدراسات التي قام بها باحثين فلسطينيين وعالميين في هذا المجال أدت الى الشعور بوجود حاجة ضرورية لإنشاء مؤسسات تعمل في هذا الإطار</p>   | <p>المركز الفلسطيني للصدمة النفسية</p>   |
| <p>انبثقت فكرة تأسيس المركز من الإدراك لدى رئاسة الجامعة وإدارتها في أهمية ادخال الجندر كحقل أكاديمي في الجامعة، وجاء الاعلان عن تأسيس المركز بقرار من رئاسة الجامعة وذلك بسبب النقص، وهناك حاجة ماسة في المجتمع الفلسطيني لإدماج النوع الاجتماعي في التنمية ( فكرة.. قرار .. تنفيذ)</p>  | <p>مركز انسان</p>                        |
| <p>في 1998 احتضنت جامعة القدس أبحاث معينة كان بناء على وجود حاجة، حيث كان هناك العديد من المشاريع العلمية الممولة من عدة جهات اجنبية بحاجة الى تنفيذ، وبالتالي بحاجة الى اجهزة، معدات، وموظفين للقيام بها، وبالتالي نشأت فكرة وجود المركز حيث يستفيد اكثر من مشروع.</p>   | <p>مركز التحاليل الكيميائية والحيوية</p> |
| <p>الحاجة الى نقل واسيعاب وتوظيف التقنيات في البلد فلسطين عضو مراقب في الهيئة الدولية للطاقة الذرية، وهناك حصة من الدعم المالي المخصص لها وتتم محاولة ان يتم تحويل المركز الى مركز وطني حتى يتم الاستفادة من هذه الأموال إضافة الى ذلك فإن فلسطين هي عضو مؤسس للهيئة العربية للطاقة الذرية وفلسطين هي من اول 8 دول شاركت في التأسيس * الحاجة، نقص في المجال.</p>  | <p>مركز علوم وتكنولوجيا الاشعاع</p>      |
| <p>تم تأسيس المركز عام 1990 ليحقق الرؤية التي آمن بها الأشخاص المؤسسين والتي تتلخص في تنمية وعي المجتمع بأهمية الرعاية الصحية الأولية والتي تختلف عن الصحة الطبية حيث تعنى بجميع نواحي الحياه المؤثرة على حياة الانسان من ثقافة، وعادات وتقاليد... أي تعزيز الأبعاد غير الطبية لأنها المسؤولة عن 80% من الأمراض الطبية.</p>   | <p>مركز تنمية الرعاية الصحية الأولية</p> |
| <p>الأساس هو فكرة تنمية المجتمع المحلي خاصة فئة الطلبة والمعلمين، حيث ان فكرة تعليم العلوم من خلال المعارض والمتاحف متطلب او جزء من العملية الأكاديمية بمفهومها الواسع مثله مثل وجود مكتبة، وبالطبع الحاجة لوجود النقص في المجال</p>  | <p>مركز تعليم العلوم</p>                 |
| <p>جاءت فكرة تأسيس المركز بناء على فكرة جاء بها عميد كلية الآداب السابق بعد حضوره لمؤتمر لمنظمة الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية، ومن هنا جاءت الفكرة وتمت دراستها وكلف بها د. فايز للمتابعة وتأسيس ، وتم التأسيس فعلياً بعد موافقة الجامعة ومنظمة الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية علماً بأنه المرصد الحضري الأول في فلسطين</p>  | <p>المرصد الحضري</p>                     |
| <p>إيماننا بأهمية الطفل وتطوره السليم وأثر ذلك على شخصه وعائلته وعلى المجتمع، وبسبب افتقار المجتمع لمركز يهتم بكل جوانب الطفولة من صحية، نفسية، تعليمية، ذهنية... الخ</p>   | <p>معهد الطفل</p>                        |
| <p>الحاجة الماسة لتدريب وتعليم عدد من الطلبة الفلسطينيين في الآثار وذلك لحاجة البلد الى طاقم متخصص في الآثار الاسلامية، وقد جاء تأسيس المعهد داخل القدس لأهميتها التاريخية وغناها بالمعالم الأثرية والتاريخية، وبعد تأسيس المعهد بحوالي 8 سنوات تم تعديل البرنامج ليشمل الآثار من كل العصور، كما جاء تأسيس المعهد بناء على مبادرة من مختص بالآثار بعد دراسة حاجة السوق لمثل هذا النوع من التخصص.؟؟؟ ( من هو المختص؟؟؟...)</p>                                     | <p>المعهد العالي للآثار</p>              |

## ملحق 5.6: الرؤية

|  |                                      |
|--|--------------------------------------|
| مناصرة, تقوية, تدعيم, وتفعيل دور الأفراد والمجموعات والمؤسسات والفئات المجتمعية المختلفة خاصة المهمشة منها لتأثير في تغيير السياسات والتشريعات وللوصول على الحقوق الاجتماعية والاقتصادية وحمايتها والمساهمة في تطوير وتنمية المجتمع المدني في القدس خاصة وفلسطين عامة.   | مركز العمل المجتمعي                  |
| For many years to come, the Said Khoury Information Technology Center of Excellence will serve Palestine's future generations in the field of Information Technology by providing them with access to opportunities for income generation. It will contribute to Palestine's ability to build a significant Information Technology industry.   | مركز سعيد خوري                       |
| مراجعة صفحة الجامعة .. (لا يوجد  | العيادة القانونية                    |
| لا يوجد إجابة  | معهد الطب العدلي                     |
| رفع قدرات المجتمع المحلي وكفاءاته اللغوية للتواصل مع العالم الخارجي ورفع كفاءته في العمل في مجالات عدة   | مركز اللغات                          |
| لا يوجد إجابة  | معهد الاعلام العصري                  |
| المحافظة على تراث الحركة الفلسطينية الأسيرة من الضياع لأنه جزء من التراث الفلسطيني وهو مبعثر   | مركز ابو جهاد لشؤون الحركة الأسيرة   |
| تطوير البحث العلمي بالجامعة بشكل عام وان تكون مرجع للصفة الغربية والقدس لأحدث التكنولوجيا في علم تشخيص الأمراض من ناحية: الميكروبات، ابحاث السرطان، أمراض الدم..   | مركز البحوث الطبية                   |
| The Al-Quds Nutrition And Health Research Institute will be a national and international Institute of excellence in nutrition and health research. It will be known for its leadership in developing an innovative research agenda and strong relationships within the health sector and for providing high quality information to underpin nutrition and health policies and practices in Palestine.  | معهد البحوث للعلوم الصحية والتغذية   |
| حفظ ونشر التراث اللذين يشكلون هوية الانسان خاصة اننا في مرحلة اثبات الذات وبناء الدولة ومعايشة الصراع الاسرائيلي الفلسطيني، واثبات تراثنا خاصة في ظل محاولات الاسرائيليين لسلبه وطمس كل ما له علاقة بهوية وتراث الانسان الفلسطيني.   | مركز الدراسات الاثنوموسيكولوجية      |
| العمل على تأهيل العاملين في مجال الصحة النفسية في التعامل مع الصدمات النفسية والأزمات واضطرابات ما بعد الصدمة التي تظهر في فترات لاحقة للأزمات، ومساعدة المنكوبين المتضررين من الاحتلال على التكيف مع المجتمع والبيئة المحيطة بأسرع وقت ممكن.  | المركز الفلسطيني للصدمات النفسية     |
| يسعى مركز انسان الى تعزيز الدراسات العلمية حول النوع الاجتماعي على مستوى الجامعة والمجتمع الفلسطيني نظراً لأهمية وحاجة المجتمع الى هذه الدراسات العلمية وتمثل الرؤية المستقبلية للمركز بأن يصبح رائداً ومتميزاً في برامجه الأكاديمية والبحثية على المستويات الوطنية والإقليمية والعالمية وأن يتوافد اليه الباحثون من مختلف أنحاء العالم لإجراء ابحاث في مجال الجندر، وصولاً الى إيجاد قاعدة أكاديمية ومجتمعية مستندة الى ابحاث علمية تؤدي الى تعزيز هذا المفهوم وأهميته في الحرية والتقدم وممارسة الرجل والمرأة أدوارهما على أساس من العدل والمساواة والديمقراطية كقيم حضارية راقية تعكس تفهم الجنسين للعلاقة المتكاملة والشاملة بينهما. | مركز انسان                           |
| لا يوجد إجابة.   | مركز التحاليل الكيميائية والبيولوجية |
| الصفحة الالكترونية ( لا يوجد)  | مركز علوم وتكنولوجيا الاشعاع         |
| المساهمة في تطوير نظام صحي فلسطيني يستجيب الى احتياجات اولويات المجتمع الفلسطيني وخاصة الفئات الأقل حظاً وأكثر تهمة من خلال المشاركة الفاعلة لهذه الفئات.  | مركز تنمية الرعاية الصحية الأولية    |

|  |                            |
|--|----------------------------|
| <p>Two central <i>themes</i> that lie at the foundation of our exhibition <b>vision</b> and philosophy: Exhibits are most effective when they present science and/or Math in a multidisciplinary context of human values and cultures. Children and adults alike can learn by <i>doing</i> things.</p>   | <p>مركز تعليم العلوم</p>   |
| <p>التعرف على المشاكل التي تواجه تطور المجتمع الفلسطيني، حصرها، ثم محاولة وضع تصورات لحلول لها بالتعاون مع الجهات ذات العلاقة.</p>   | <p>المرصد الحضري</p>       |
| <p>"... To help every child to discover, to learn and to succeed ..."<br/>The Child Institute believes that every person, regardless of his/her needs, whether physical, educational, behavioral, emotional, or social, can grow healthy and be successful and responsible at school, at work, in relationships, and in the community, provided s/he is given the right opportunities.</p> | <p>معهد الطفل</p>          |
| <p>الحفاظ على الموروث الثقافي في فلسطين وتوعية الجمهور الفلسطيني بأهمية التراث الثقافي ضمن التعامل مع المؤسسات الرسمية ( وزارة السياحة والآثار، الحكم المحلي، والمؤسسات غير الرسمية والجمعيات الناشطة في مجال التراث الثقافي والحفاظ على الأبنية التقليدية او المراكز التاريخية.</p>   | <p>معهد العاليي للآثار</p> |

## ملحق 6.6: الرسالة

|  |                                      |
|--|--------------------------------------|
| ويعمل مركز العمل المجتمعي جزء من خدمات جامعة القدس على تعزيز دور المؤسسات الأكاديمية والأهلية في تنمية وتطوير وتمكين دور القطاعات السكانية المختلفة في المجتمع المقدسي خاصة والفلسطيني عامه، وتحسين قدرتها للوصول إلى حقوقها الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتعليمية وحمايتها وتنظيمها لأحداث تغير في السياة الاجتماعية القائمة.   | مركز العمل المجتمعي                  |
| The Said Khoury Information Technology Center of Excellence operates at local and national levels to provide high quality and effective training for students as well as practitioners in the field of information technology. It also facilitates training provided by other organizations.<br><br>SKITCE has an excellent software unit that develops tailor-made software for local and regional institutions. SKITCE provides the organizational and technical infrastructures for university professors to work on IT related projects.<br><br>The IT Business Incubation Service at the Center will enable people with good ideas in IT to find a place to work and develop their ideas. | مركز سعيد خوري                       |
| لا يوجد إجابة  | العبادة القانونية                    |
| لا يوجد إجابة  | معهد الطب العدلي                     |
| تقديم الأساليب الحديثة في تعليم اللغات الأجنبية كلغة ثانية وإدخال ثقافات أجنبية وتسهيلات لغوية للمجتمع المحلي.   | مركز اللغات                          |
| تعزيز دور المواطنة والتركيز على قضايا الأطفال والشباب والمرأة والارتقاء بالمستوى الثقافي للفئات المستهدفة.   | معهد الاعلام العصري                  |
| توضيح الصورة الحقيقية عن الحركة الأسيرة والمعتقلين الذين يضحون من اجل الوطن ومن اجل الحرية والكرامة، بعكس ما يصفه الاحتلال الاسرائيلي الغاشم بأن هؤلاء مجرمو حرب وأيديهم ملطخة بالدماء   | مركز ابو جهاد لشؤون الحركة الأسيرة   |
| إعطاء أهمية للبحث العلمي، واعطاء ثقل وقيمة فعلية للبحوث العلمية بحيث يكون لها قيمة عملية على ارض الواقع  | مركز البحوث الطبية                   |
| The Institute's mission is to improve and to promote the nutrition, health and well-being of all Palestinians through the unique application of mltidisciplinary research.   | معهد البحوث للعلوم الصحية والتغذية   |
| اثبات الهوية الفلسطينية من خلال نشر تراث هذا الشعب كون ان التراث له علاقة بوجود انسان أي لحفظ تاريخه   | مركز الدراسات الاثنوميو سيكولوجية    |
| مساعدة المجتمع الفلسطيني على التعامل مع آثار الانتفاضة الأولى وانتفاضة الأقصى من اضرار نفسية واجتماعية تربية وثقافية ، والتخفيف من حدة الأضرار الناتجة عن الاحتلال.  | المركز الفلسطيني للخدمات النفسية     |
| رفع مستوى الوعي في المجتمع الفلسطيني في مجال الجندر وإدخال هذا المفهوم في كافة مجالات الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية، وذلك عبر إدماج مفهوم وأدوار وعلاقات الجندر في المناهج الأكاديمية المختلفة في جامعات الوطن ، وتطوير دراسات الجندر كحقل أكاديمي رئيسي وفرعي لمستوى البكالوريوس والماجستير ، وإجراء دراسات علمية ميدانية حول النوع الاجتماعي تساهم في التطور العلمي وتحقيق الديمقراطية والمساواة والعدالة والاستقرار الاجتماعي في المجتمع الفلسطيني.   | مركز انسان                           |
| ان يكون المركز متخصصا في اصدار الابحاث في مختلف المجالات لخدمة الكليات العلمية مثل العلوم والطب والمهن الصحية، تقديم الخدمات لخارج الجامعة للمؤسسات الحكومية والخاصة ،   | مركز التحاليل الكيميائية والبيولوجية |



|   |                                   |
|---|-----------------------------------|
| غير ان الرؤية تتأثر بوجود بيروقراطية معينة داخل الجامعة   |                                   |
| صفحة الجامعة  | مركز علوم وتكنولوجيا الإشعاع      |
| التوصل الى مجتمع قادر على التعامل مع قضاياها الصحية من خلال تبني استراتيجيات المشاركة الفاعلة للفئات المستهدفة في جميع مراحل تنفيذ النشاطات المجتمعية من خلال التأثير على اصحاب القرار.   | مركز تنمية الرعاية الصحية الأولية |
| Stimulate interest of the public of all ages to experience their changing world and to further their understanding through Science, Mathematics, and Technology.  | مركز تعليم العلوم                 |
| تعزيز دور الجامعة في خدمة المجتمع المحلي من خلال خبرات والشراكة مع جهات من ذوي الاحتياجات المختلفة وبناء على قاعدة معلومات قابلة للتطور والتحديث، وتعميم الفكرة من اقليم الى جميع الوطن انسجاما مع رؤية UN Habitat  | المرصد الحضري                     |
| The Child Institute is dedicated to identifying the causes of and promoting the prevention of learning failure, endangering behavior and community health problems among Palestinian children. It strives to enhance the quality of life for all individuals, regardless of their needs, by encouraging effective identification, intervention and participation. The Child Institute seeks to accomplish this through public awareness, advocacy, empowerment, education, service and collaborative efforts. | معهد الطفل                        |
| إجراء حفريات أثرية لتأهيلها لتكون مناطق سياحية في فلسطين، والتعامل مع المؤسسات ذات العلاقة للنهوض بالمصلحة الوطنية تجاه قطاع التراث الثقافي والذي يشمل المواقع والمعالم التاريخية والأثرية إضافة الى ذلك التعامل مع الجمعيات والمؤسسات ذات العلاقة من أجل تأصيل فكرة الحفاظ على الموروث الثقافي من خلال ورشات عمل.  | المعهد العالي للآثار              |

## ملحق 7.6: الأهداف العامة والسياسات والإجراءات المتبعة لتحقيقها

|   |                            |
|---|----------------------------|
| <p>توعية: استشارات قانونية، تزويد الناس بنشاطات، تدريب فردي حول حل المشاكل بدون الاعتماد على الغير</p> <p>استشارات قانونية تقديم مناصرة ودفاع عن حقوق الناس من خلال رسائل ، تلفونات، مخاطبة الناس نيابة عن الناس بواسطة القانون.</p> <p>على مستوى جماعي ، عندما يكون هناك مشكلة جماعية/ تنظيم المجتمع يتم عمل دراسة للمشكلة حتى يتم التعرف على المتغيرات ذات العلاقة واحتياجات الناس، وحول الدراسة تبنى خطة تدخل هدفها الأساسي التوعية، تزويد الناس بمعلومات وآليات وأدوات حتى تعرف ماذا تعمل حتى ترفع الظلم عنها، ( توجيههم كيفية التعامل وتقيفهم) وهذا يقود الى احداث تغيير في السياسات الاجتماعية.</p> <p>بالنسبة للأطفال ورشات عمل اسبوعية ، تقديم دورات تقوية، لغات، رياضة، فعاليات لا منهجية، محاضرات عن حقوقهم، أيام فرح ومرح</p> <p>العمل مع الأهل / توعية دور العائلة</p> <p>تدريبات داخل المدارس لتطوير مفهوم المجتمع المدني</p> <p>ورشات عمل ومشاريع مجتمعية لخدمة الفئة المستهدفة والمجتمع</p> <p>أما للنساء فيتم تقديم حقيبة من الخدمات للتمكين الذاتي: توعية، تغيير اتجاهات، محاضرات، ترفيه، جولات سياحية مع هدى الامام</p> <p>دراسات أكاديمية : نموذج الخدمات المبني على الحقوق بالتجربة الفلسطينية والتمكين بالممارسة العمل على قضايا جماهيرية: الحواجز داخل القدس: رفع مظالم ذات علاقة بحقوق الانسان تمارس ذذ مجتمعات معبنة الى الجهات المعنية.</p> <p>تأهيل متخصصين في الخدمة الاجتماعية للحصول على درجة الماجستير في جامعة ميغيل (كندا)</p> <p>تدريبات لمؤسسات حول التخطيط الاستراتيجي، العمل التطوعي...</p> | <p>مركز العمل المجتمعي</p> |
| <p>التدريب في مجال تكنولوجيا المعلومات على مستوى عالمي تدريب اشخاص من داخل المركز في برامج عالمية لتطبيقها محليا</p> <p>تطوير المناهج ، لكن هذا الهدف نفذ مرة واحدة</p> <p>ارشاد مهني توظيفي، ورشات عمل لكتابة السيرة الذاتية</p> <p>تطوير برامج : مثل تطوير برنامج تسجيل مدرسة المعهد العربي</p> <p>نشر التعليم الالكتروني داخل المدارس كوسيلة مساعدة، والوسيلة هي اعطاؤهم البرنامج والتدريب على استعماله</p> <p>تطوير شبكة الجامعة الالكترونية Research &amp; Development مثال: تطوير E-Class</p> <p>تسويق خدمات المركز</p> <p>الاستدامة : من خلال الدورات مقابل اشترك او رسوم ومشروع بيع البرامج خاصة برنامج التعليم الالكتروني المطور، وتقديم المشاريع</p> <p>تحديث وتطوير صفحة الجامعة الالكترونية</p>   | <p>مركز سعيد خوري</p>      |
| <p>تعليم الطلبة بأسلوب جديد باستخدام Clinical Legal Education، والموائمة بين الإطار النظري والعملي في التعليم.</p> <p>خدمة المجتمع من خلال استخدام جهود الطلبة ومن خلال تحفيزهم من خلال تقديم خدمات قانونية مجانية تحت اشراف طاقم العيادة.</p> <p>من ناحية اخرى مساعدة المؤسسات الحقوقية غير الربحية بجهود الطلبة المتطوعين ومن ناحية أخرى فتح آفاق للطلاب للتعرف على سوق العمل وللتشبيك مع المؤسسات الحقوقية التي سيتم</p>   | <p>العيادة القانونية</p>   |

|   |   |
|---|---|
| <p>العمل معها في المستقبل.<br/>عقد مؤتمر في شهر آذار 2008 بعنوان اللاجئين الفلسطينيين في العراق، بين الواقع والحلم،</p>   |   |
| <p>بانتظار الإجابة</p>  | <p>معهد الطب العدلي</p>                   |
| <p>؟؟؟</p>  | <p>مركز اللغات</p>                        |
| <p>توفير التدريب العملي لطلبة دائرة الاعلام والتنفزة<br/>خدمة القضايا المجتمعية<br/>التركيز على الفئات المهمشة وتسليط الضوء عليهم<br/>تقديم الاستشارات للجهات الاعلامية المختلفة.<br/>التركيز على قضايا البيئة<br/>خدمة أهداف الجامعة.</p>  | <p>معهد الاعلام العصري</p>                |
| <p>المحافظة على أرت هذه الفئة: من خلال العمل الميداني المتواصل بالاتصال مع ذوي المعتقلين<br/>والأسرى بقدر المستطاع، ومن خلال المؤسسات التي تعنى بالحركة الأسيرة عن طريق جمعه<br/>وتوثيقه من خلال المكتبة التي تعتبر مرجع للباحثين والكتاب وطلبة الماجستير والدكتوراة في مجال<br/>الحركة الأسيرة.<br/>توضيح الصورة عن معاناة هذه الفئة من الشعب الفلسطيني ونضاله ضد الاحتلال للأجانب من<br/>خلال الإعلام والوفود الرسمية والأمنية<br/>انشاء متحف، وقد تحقق ذلك من خلال متحف ابو جهاد للحركة الأسيرة.</p>   | <p>مركز ابو جهاد لشؤون الحركة الأسيرة</p> |
| <p>إجراء البحوث<br/>تأسيس البحث الأساسي Basic Research<br/>إعطاء الطالب القدرة على إجراء رسالة الماجستير، وفي المستقبل رسائل الدكتوراة على مستوى<br/>عالمي<br/>أن يكون المركز مرجع لتشخيص الأمراض الوراثية والميكروبية<br/>مساعدة المستشفيات والمرافق الطبية في تشخيص بعض الأمراض عبر استخدام الأجهزة الحديثة<br/>والطرق الحديثة المتوفرة في المركز من قبل القائمين والعاملين في المركز<br/>فتح المركز بمعاداته والقائمين عليه لمساعدة طلبة دكتوراة من جامعات مختلفة لإجراء الأبحاث<br/>ضمن مجال بحث المشرف.</p>  | <p>مركز البحوث الطبية</p>                 |
| <p>to strengthen the knowledge base of nutrition and health by conducting and supporting research</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>v to conduct high quality research</li> <li>v to apply research findings to improve the health of Palestinians (children, adolescents and families)</li> <li>v to enhance research capacity in nutrition and health through strategic partnerships with other relevant national and international groups.</li> <li>v to be an advocate for nutrition and health research In fulfilling its role the Institute will:</li> <li>v identify and manage a national strategic program of research in nutrition and health</li> <li>v stimulate informed national debate in nutrition and health policies and funding arrangements</li> </ul> | <p>معهد البحوث للعلوم الصحية والتغذية</p> |

|   |  |
|---|--|
| <p>v undertake high quality research as part of the national program</p> <p><b>STRATEGIC GOALS</b></p> <p>The Institute will pursue its mission by addressing the following four strategic goals:</p> <p>A stronger knowledge base</p> <p>2 Uptake of research evidence</p> <p>3. Enhanced research capacity</p> <p>4. An effective organization</p> <p>The first three strategic goals are derived from the Institute's specified aims. The fourth strategic goal reflects the need for the Institute to focus on meeting its accountability and governance requirements in relation to Al-Quds University. It also reflects the need for the organization in its development phase to have a strong focus on building its capacity and infrastructure to deliver on the first three goals.</p>  |  |
| <p>الحفاظ على التراث الموسيقي الفلسطيني وتطويره ومد الجسور بينه وبين الثقافات الأخرى ونقله للأجيال القادمة دون تشويه من خلال:</p> <p>عمل مسح شامل للأغنية والموسيقى والآلات التراثية الفلسطينية</p> <p>إجراء دراسات تحليلية علمية لهذه المادة</p> <p>إنشاء قاعدة معلومات متخصصة تضم ما تم جمعه وتحليله من مادة علمية بالإضافة إلى الأبحاث والدراسات الفلسطينية ذات العلاقة</p> <p>أصدار مجلة علمية دولية تضم أبحاث ودراسات المركز، وكذلك إنشاء مكتبة علمية متخصصة في المجال تكون مرجعا هاما للباحثين والدراسين.</p> <p>تحفيز مشاركة الباحثين الفلسطينيين المتخصصين في هذا المجال لتنشيط البحث العلمي ودعم المشاريع البحثية</p> <p>جسر الهوة وفتح القنوات ما بين الجامعة والمجتمع:</p> <p>استخدام التراث كعامل مشترك بين الجامعة والمجتمع</p> <p>من خلال بعض الأنشطة بالاستعانة ببعض الفنانين الشعبيين</p> <p>دعم وتشجيع البحث العلمي في مجال العلم بشكل عام والفلسطيني بشكل خاص</p> <p>خلق وعي مجتمعي عام بأهمية العلم والتراث والفلكلور وتشجيع التعاون والتبادل الثقافي بين المؤسسات الأكاديمية ذات العلاقة من خلال الأنشطة</p> <p>وضع اسس للبحوث العلمية في مجال العلم في فلسطين والمنطقة حيث ان العلم حديث ونظرياته في مرحلة التأسيس</p> | <p>مركز الدراسات الاثنوموسيكولوجية</p> |
| <p>توعية الناس / المجتمع في مجال اصدات النفسية من خلال دورات وورشات عمل ، محاضرات، لقاءات في المدارس او المؤسسات العاملة مع الأطفال</p> <p>وقاية: العمل على حماية المجتمع من الأضرار او التخفيف من حدتها من خلال توعية الناس</p> <p>بالعوامل المسببة للمرض (مثال: دور التفكك الأسري، التكافل الاجتماعي .. في الأسرة والمدرسة.</p> <p>إجراءات وقائية: العمل على توفير ظروف نمائية جيدة للطفل والفرد الفلسطيني ، المساعدة على تحقيق الذات من خلال توعية الأهالي من خلال تصميم برامج للتعامل مع نمو الطفل، وضع برامج موجهة لأمهات ، وتدريب مدربين او مرشدين في هذا المجال</p> <p>هدف تدريبي: نبع بالأساس من خلال النقص الحاد في المتخصصين في مجال الصدمات النفسية</p>  | <p>المركز الفلسطيني للصدات النفسية</p> |

|  |   |
|--|---|
| <p>وكيفية التعامل معها، وذلك من خلال تدريب الأخصائيين المحليين والاستعانة بمدرسين من الخارج ( كفاءات عالمية: فرنسا، أمريكا، هولندا) ... مثال/ تدريب اشخاص في مجال العلاج التعبيري، تدريب في مجال حركة العين والعلاج السلوكي المعرفي، التحليل النفسي في التعامل مع الصدمة، حيث تجرى من 2-3 دورات في السنة الواحدة</p> <p>إجراء ابحاث :</p> <p>دراسة العنف المدرسي وكيفية التعامل معه، وبناء على هذا البحث تم تصميم برنامج تدخل دراسة حول تأثير الحواجز العسكرية على الصحة النفسية للفرد الفلسطينية</p> <p>دراسة حول الصدمات المتناقلة ، وأثرها على المجتمع الفلسطيني</p> <p>بناء مقياس لقياس الصدمات النفسية عند الأطفال ( الطفولة المبكرة) ، وما زال العمل جاري فيه هدف خدمات، وذلك من خلال تقديم علاج لطلبة الجامعة الذين يعانون من مشاكل متعددة ( صدمات عاطفية ، مشاكل دراسية، مشاكل أسرية.. ، وكذلك تقديم علاج لحالات يتم تحويلها من خارج الجامعة ولكن بنسبة قليلة.</p> <p>خدمات استشارية: تقديم استشارات للخريجين والعاملين في مجال الصدمات النفسية.</p> <p>انشاء عيادة نفسية (مختبر نفسي)</p> |   |
| <p>الدراسات والابحاث في مجال دراسات الجندر القوى البشرية: زيادة عدد أفراد المركز من إداريات وأكاديميات الى الضعف واستقطاب المتخصصات وحملة شهادة الدكتوراة في هذا المجال</p> <p>التطوير الأكاديمي: تطوير الكفاءات الأكاديمية لأعضاء المركز</p> <p>توفير دعم مالي ثابت على مدى السنوات الثلاث القادمة</p> <p>بناء شبكة علاقات واسعة محلية وعالمية</p> <p>عمل دورات، محاضرات توعية وتنقيف في مجالات الجندر ومجالات تهم المرأة في المجتمع المحلي</p> <p>التركيز على الأقل حصولا على المعلومات ( المهمشين)</p> <p>الدراسات والأبحاث تهدف في الأساس الى توعية المجتمع بدور المرأة، مثل مشروع مسح حاجات الأسرة والمرأة التنموية في المجتمع المحيط بالجامعة ، المجتمع المعزول بالجدار، حيث انه اذا درست حاجاتهم تؤدي الى تجهيز برامج خاصة لتوعيتهم</p>   | <p>مركز انسان</p>                           |
| <p>احتواء ابحاث تطبيقية ( أبحاث مدعومة من الدول المانحة)</p> <p>توفير خدمات تحليلية للباحثين من جامعة القدس</p> <p>توفير خدمات تحليلية للمؤسسات والشركات خاصة الغذائية منها</p> <p>الأهداف الاستراتيجية هي النتائج النهائية للدراسات والابحاث يستفيد منها المجتمع بشكل عام، مثل محطة تكرير المياه العادمة: متابعة جودة المياه المعالجة.</p>  | <p>مركز التحاليل الكيميائية والبيولوجية</p> |
| <p>الصفحة الالكترونية</p> <p>من اهدافنا تبسيط العلوم</p>   | <p>مركز علوم وتكنولوجيا الاشعاع</p>         |
| <p>تصميم وتنفيذ برامج تدريبية وتعليمية</p> <p>توفير قاعدة معلوماتية، وتزويد العاملين في الحقل الصحي بالمقالات والابحاث والكتب والمجلات</p> <p>إثراء الخبرات المحلية في حقل الصحة وتقديم المساعدات الفنية لها</p> <p>تقديم المشورة والنصائح في حقل الأبحاث، تحفيز المشاريع ونظم المعلومات والإدارة الصحية، وتصنيف الأمراض واستخدام الحاسوب في الحقل الصحي.</p> <p>توفير فرص لتبادل الخبرات مع معاهد ومراكز عالمية ومحلية</p> <p>ان يكون المركز اداة للتنمية في تدعيم القوى البشرية وليساهم في ارساء قاعدة التكامل مع الجهود الفلسطينية</p>  | <p>مركز تنمية الرعاية الصحية الأولية</p>    |

|   |                             |
|---|-----------------------------|
| <p>تعزيز وتطوير نموذج التنمية بالمشاركة الفاعلة للمجموعات المستهدفة والمستفيدة من المشاريع<br/>تعزيز اسلوب الاكتفاء الذاتي</p>  |                             |
| <p>Provide environments that nurture visitors curiosity, encourage their sense of play, and reward participation and experimentation with understanding.<br/>Make objects "come alive" and help visitors build connections between those objects and associated ideas, issues, and phenomena in real- life.<br/>Allow for change and modification to accommodate the changing perspectives audiences and new scientific discoveries.<br/>Involve visitors informally, but directly, in the experimental process of science and hands-on Mathematics (playing with apparatus, forming hypotheses, setting up simple experiments, observing results, and forming conclusions).<br/>Engage visitors in considering issues and ethical questions related to science and technology relevant to their lives.<br/>develop teachers' understanding of science as a dynamic practice involving a conceptual knowledge base and inquiry;<br/>increase teachers' ability to make instructional decisions based on the needs of diverse learners; and<br/>increase the effectiveness of science-specific pedagogy and methods essential for science learning and general academic achievement<br/>تشجيع الطلبة المميزين ( تحفيزهم)<br/>الاهتمام بالطلبة الموهوبين من خلال دورات خاصة</p> | <p>مركز تعليم العلوم</p>    |
| <p>الهدف الرئيسي للمرصد يتمثل في جمع واستخدام مؤشرات ذات صلة مباشرة بوضع السياسات كجزء لا يتجزأ من استراتيجيات التنمية المستدامة للمستوطنات البشرية<br/>رصد وتقييم السياسات التنموية الوطنية والمحلية وإمداد متخذ القرار وصانعي السياسات بالأوضاع الحضرية المتتابة<br/>تنسيق جهود الشركاء في عمليات المتابعة والتقييم لجهود التنمية<br/>بناء القدرات على المستوى المحلي<br/>يتم تطبيق الأهداف من خلال باحثين ميدانيين او من خلال الاعتماد على دائرة الاحصاء الفلسطيني ومن البلديات والغرف التجارية<br/>اعضاء المرصد الحضري مهتمون في العديد من المجالات<br/>عبر مراقبة الصور الجوية، الصحف، الجهد الشخصي، والعلاقات الشخصية واهتمام الباحثين من كافة الاختصاصات.</p>  | <p>المرصد الحضري</p>        |
| <p>أنظر صفحة الجامعة</p>  | <p>معهد الطفل</p>           |
| <p>إيجاد كادر مهني متخصص في الآثار وذلك من خلال تدريب وتعلمي الطلبة نظريا وعمليا لإكسابهم الخبرات التي تؤهلهم للحفاظ على التراث الثقافي.<br/>تدريب طلبة على مهارة صيانة وترميم المواقع التاريخية والمعالم التاريخية والأثرية من خلال التعليم النظري ومن خلال تدريبهم عمليا وإكسابهم المهارة في ترميم وإدارة المواقع والأبنية.<br/>إجراء حفريات أثرية لتدريب الطلبة والكشف عن مكنون المواقع الأثرية وما تركته الحضارات (تدريب الطلبة وتأهيل المواقع لكي تكون مواقع سياحية بهدف دعم القطاع السياحي في فلسطين ولإجراء أبحاث علمية.<br/>تطوير الوعي بأهمية التراث الثقافي لدى قطاع واسع من الشعب الفلسطيني ومنهم طلبة المدارس، طلبة الجامعات، بالإضافة الى موظفي الحكم المحلي، البلديات، المجالس القروية، من خلال عقد ورشات عمل تبيين عناصر التراث الثقافي الطبيعي ومدلولاته وسبل الحفاظ عليه.<br/>العمل الحثيث على تسجيل مجموعة من المواقع التاريخية والأثرية على لائحة التراث الثقافي</p>   | <p>المعهد العالي للآثار</p> |

|   |  |
|---|--|
| <p>العالمي.</p> <p>العمل الحثيث مع وزارة السياحة والآثار وطاخم المفاوضات على استرجاع اللقى الأثرية ووثائق التسجيل للمواقع التي تم حفرها في فترة الاحتلال الاسرائيلية الى السلطنة الوطنية الفلسطينية ( وزارة السياحة والآثار).</p> |  |
|---|--|

## ملحق 8.6: نشاطات المركز/ المعهد.

|                                    |  |
|------------------------------------|--|
| مركز العمل المجتمعي                | تلخيص الأهداف... انظر السؤال السابق  |
| مركز سعيد خوري                     | الدورات<br>تسهيل عمليات<br>تطوير صفحات الانترنت لمختلف اقسام الجامعة<br>مساعدة الطلاب في مشاريع التخرج<br>مساعدة مختلف اقسام الجامعة والطلاب في استخدام مرافق المركز بالتنسيق المسبق<br>ورشات عمل لتدريب استخدام برنامج التعليم الالكتروني   |
| العيادة القانونية                  | استضافة محاضرين عاملين في الحقوق لإعطاء الطلبة صورة عن العمل وع آليات الدفاع عن حقوق الانسان في فلسطين على أرض الواقع .<br>تدريب عملي تحت اشراف العيادة ، بحيث يعمل مجموعة منهم في اعطاء خدمات قانونية مجانية للجمهور الفلسطيني في القدس والمجموعة الثانية توثق انتهاكات حقوق الانسان والقانون الدولي الانساني في الأراضي الفلسطينية المحتلة.<br>تعطى للطلاب دورات في اللغة الانجليزية والعبرية لتطوير قدراتهم وتؤهلهم لتحقيق الأهداف الموضوعية والتعاون مع مؤسسات لإعطاء محاضرات قانونية تثقيفية.<br>رحلات ميدانية لطلبة العيادة القانونية للتعرف على إنتهاكات حقوقية على أرض الواقع<br>ارسال مجموعة من الطلبة (5) لمحكمة العدل الدولية للتعرف على المؤسسات الحقوقية المهمة ولتحفيز الطلبة. |
| معهد الطب العدلي                   | نشاطات اكااديمية<br>تشريح الوفيات الجنائية<br>الخروج الى مسرح الجريمة<br>الشهادة امام المحاكم في القضايا الجنائية<br>فحص حالات العنف الاسري<br>فحص الاعتداءات الجنسية<br>الاشتراك في المؤتمرات داخل وخارج الوطن<br>الاشتراك في ورشات العمل<br>جاري العمل على تنظيم ورشة عمل بعنوان الطب الشرعي الفلسطيني واقعه وحاضره، دورها الاساسي تعريف المجتمع بدور الطب الشرعي الفلسطيني بشكل عام، وجود الأجهزة ودور المختبرات الجنائية في كشف الجريمة للمختصين   |
| مركز اللغات                        | تدريب المسابقات المختلفة للغات المتعددة<br>عقد دورات تقوية في عدة لغات<br>تنظيم أيام ثقافية عامة عن الدول التي تدرس لغتها في الجامعة   |
| معهد الاعلام العصري                | إعداد برامج حوارية<br>تغطية مباشرة للأحداث المهمة في الوطن<br>انتاج افلام وثائقية<br>انتاج برامج تعليمية وترفيهية للأطفال مثل برنامج سمس<br>تغطية أحداث ونشاطات الجامعة<br>انتاج مسلسلات، برامج تراثية<br>تدريب مدربين، وصحفيين.   |
| مركز ابو جهاد لشؤون الحركة الأسيرة | جمع الوثائق  |



|   |                                    |
|---|------------------------------------|
| توثيق بشكل علمي<br>استقبال الوفود الرسمية والشعبية الفلسطينية ، وكذلك الوفود الأجنبية وشرح معاناة هذه الفئة من خلال المتحف والوثائق الموجودة فيه  |                                    |
| إجراء البحوث الطبية<br>نشر البحوث بعد الانتهاء منها<br>المشاركة في المؤتمرات المحلية والعالمية  | مركز البحوث الطبية                 |
| الصفحة الالكترونية  | معهد البحوث للعلوم الصحية والتغذية |
| البحث العلمي ( الأساسي)<br>المحاضرات، قد تكون عامة، داخل او خارج الجامعة<br>الندوات العلمية للمتخصصين ( في طور التحضير)<br>نشر الأبحاث العلمية / تم نشر الأبحاث المحكمة   | مركز الدراسات الاثوميوبيولوجية     |
| مؤتمرات، ورشات عمل، دورات تدريبية، استشارات.  | المركز الفلسطيني للصدمة النفسية    |
| نشاطات أكاديمية، بحثية، دورات تدريبية ، محاضرات خارج الجامعة والمجتمع المحلي  | مركز انسان                         |
| استلام العينات، حفظها، تحضيرها للتحليل، القيام بالتحليل، النتائج، ضبط جودة النتائج وذلك بناء على طرق معتمدة وأجهزة دقيقة، لإعطاء المعايير الصحيحة للتحليل، ومن ثم تأكيد الجودة يقوم فيها مدير مركز التحاليل او من يكون مكلف بذلك، ومن ثم استخراج النتائج، توثيقها، ارسالها للزبون، متابعة واستقبال فيد باك<br>خدمات لطلاب الماجستير : توفير المختبر لإجراء ابحاثه شخصيا : اي توفير مكان للعمل في مركز التحاليل تحت اشراف مباشر من العاملين في المركز .  | مركز التحاليل الكيميائية والحيوية  |
| نشاطات بحثية واهمها انتهى المركز من إعداد خريطين اشعاعيين لفلسطين: خريطة بالاشعاع الكهرومغناطيسي، والثانية بالاشعاع النووي.<br>المركز كان مبادرا لانشاء برنامج وطني للتوعية البيئية في مجال التلوث الاشعاعي<br>المبائين والمشاركين بأكثر من 60 ندوة وورشات عمل هدفها توعية الناس لمخاطر الاشعاع وطرق الوقاية منه<br>توعية مباشرة بدءا من طلبة المدارس وكبار السن<br>تقارير سنوية عن دولة فلسطين لمنظمة الصحة العالمية<br>المشاركة بالمؤتمرات العالمية<br>نشرات ابراج جوال<br>الصفحة الالكترونية توفر معظم المعلومات للجمهور بالإضافة الى الاشعاع النووي<br>تتم ترجمة كل نشرة تصدر عن منظمة الصحة العالمية وتوضع على الصفحة الالكترونية<br>تقدم تقارير فنية وتقنية للجهات الرسمية بناء على الطلب | مركز علوم وتكنولوجيا الاشعاع       |
| تدريب، ورش عمل، نشرات توعية، إجراء دراسات وابحاث، حلقات دراسية ( تعليمية)<br>نشر الأبحاث والدراسات  | مركز تنمية الرعاية الصحية الأولية  |
| ورشات عمل للمعلمين، أيام دراسية، لقاءات علمية للطلبة، عروض علمية، تجارب علمية للطلبة والمدرسين، دورات للمعلمين، مسابقات علمية لطلبة المدارس، معرض علمي سنوي لانتاجات طلبة المدارس   | مركز تعليم العلوم                  |
| النشاطات الحالية هي جميعها نشاطات تحضيرية ، الهدف منها تعميم ونشر الفكرة على شكل اجتماعات للهيئة الاستشارية والتأسيسية لوضع الإصدار مجلة عن العمران في فلسطين ومحافظي اريحا بشكل خاص.<br>ورش عمل في قاعة بلدية اريحا تجمع كل الفرقاء وتطرح عليهم القضايا ذات الاهتمام المشترك<br>عمل دراسات وابحاث  | المرصد الحضري                      |

|  |                      |
|--|----------------------|
| المشاركة في المؤتمرات المحلية والإقليمية<br>نشاط تدريبي: تدريب رؤساء البلديات على مهارات كيفية ادارة البلديات العام لعمل المرصد<br>الحضري                  |                      |
| دورات تدريبية، فحوصات ز اختبارات، توعية،   | معهد الطفل           |
| نشاطات اكااديمية، إجراء حفريات اثرية، نشر أبحاث وكتب، زيارات ميدانية للمواقع الأثرية في<br>فلسطين وخارجها، عقد المؤتمرات والمشاركة في أخرى محلية، وعالمية. | المعهد العالي للآثار |

## ملحق 9.6: الفئة المستهدفة

|                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| مركز العمل المجتمعي                  | المجتمع الفلسطيني بشكل عام، والمقدس بشكل خاص بكل الفئات، والأهداف تفيد المجتمع بشكل عام، يتم التركيز على الفئات المهمشة مثل النساء والأطفال، فئات مهمشة قانونياً..  |
| مركز سعيد خوري                       | لا يوجد فئة محددة، من مختلف قطاعات المجتمع، طلاب مدارس، نساء، موظفين  |
| العيادة القانونية                    | الطلبة، المجتمع ( الفئات المهمشة، الفقراء، الأسرى) والمؤسسات الحقوقية   |
| معهد الطب العدلي                     | ضحايا المجتمع اموات واحياء، النيابة العامة  |
| مركز اللغات                          | الطلبة والإداريين والأكاديميين من الجامعة، والمهتمين بتطوير لغاتهم من خارج الجامعة  |
| معهد الاعلام العصري                  | المجتمع بكافة فئاته   |
| مركز ابو جهاد لشؤون الحركة الأسيرة   | المعتقلين وذويهم والأسرى المحررين، الباحثين ، عامة الشعب الفلسطيني، والعالم بشكل عام  |
| مركز البحوث الطبية                   | طلبة الدراسات العليا ( طلبة الماجستير والدكتوراة)، المستشفيات والمراكز الطبية   |
| معهد البحوث للعلوم الصحية والتغذية   | المجتمع الفلسطيني بجميع فئاته العمرية   |
| مركز الدراسات الاثنوميوسيكولوجية     | الباحثين، التراث، المجتمع الفلسطيني بشكل عام  |
| المركز الفلسطيني للخدمات النفسية     | الأخصائيين النفسيين والاجتماعيين، الأطباء، العاملين في مجال الصحة النفسية ، والطلبة   |
| مركز انسان                           | المجتمع المحلي، النساء  |
| مركز التحاليل الكيميائية والبيولوجية | الباحثين من داخل الجامعة<br>مؤسسات خاصة من خارج الجامعة<br>المجال مفتوح للتعاون امام الطالبين للخدمة  |
| مركز علوم وتكنولوجيا الاشعاع         | المجتمع بشكل عام، المؤسسات الحكومية والوطنية، المؤسسات العالمية لأننا نمثل فلسطين   |
| مركز تنمية الرعاية الصحية الأولية    | المناطق الريفية خاصة المناطق غير المحسنة بشكل اساسي<br>المناطق الفقيرة ( الجيوب الفقيرة في القدس<br>القرى البعيدة والمهملة<br>النساء والأطفال<br>العاملين في مجال الصحة المجتمعية الذين يعملون في المناطق النائية |
| مركز تعليم العلوم                    | طلاب الجامعات، المدارس، المجتمع بشكل عام  |
| المرصد الحضري                        | جميع محافظة اريحا من سكان ومكان، وثانيا متخذي القرار<br>الوزارات، سكان المحافظة والقطاعات الاقتصادية والعمرانية والبيئية والديمغرافية والاجتماعية<br>بكافة المجالات لرفع مستوى المواطن في المنطقة من خلال التنسيق |
| معهد الطفل                           | الطفل، الأسرة، القائمين على رعاية الطفولة، بعض المختصين والباحثين في مجال الطفولة   |
| المعهد العالي للآثار                 | الطلاب بما يخص الناحية الأكاديمية، والجمهور بشكل عام، مع التركيز على المدارس، بالإضافة الى موظفي البلديات والمجالس المحلية  |

## ملحق 10.6: كيفية تحديد المجتمع المستهدف

|  |   |
|--|---|
| مركز العمل المجتمعي                      | من خلال التفاعل المباشر مع المجتمع<br>يتم تحديد الاحتياجات من قبل الأفراد انفسهم<br>بناء على المستجدات<br>حسب الحالات الطارئة احيانا<br>وبناء على اهداف الموضوعه للبرامج الأساسية   |
| مركز سعيد خوري                           | دورات لطلبة الجامعة<br>في الداخل من خلال التواصل مع الأكاديميين من الجامعة يتم تحديد الحاجة وبالتالي يتم تحديد المجتمع المستهدف<br>أما بالنسبة لخارج مجتمع الجامعة فيأتي من خلال العروض التي تستدرجها بعض المؤسسات من خلال الاعلان بالجراند ، وأي مطلب بناء على المجتمع المحلي، المدارس...  |
| العيادة القانونية                        | المجتمع الأول وهو الطلبة<br>أما المجتمع الثاني فهو يعتمد على المؤسسات الشريكة وطبيعية ( فئة عملها)  |
| معهد الطب العدلي                         | المجتمع المستهدف هم عبارة عن ضحايا: قتل، إيذاء،<br>دور المعهد هو كشف الحقيقة من خلال البيئنة الطبية الشرعية لحماية المجتمع  |
| مركز اللغات                              | يتم تحديد المجتمع المستهدف من قبل توجه بعض الفئات العاملة بالجامعة أو بالمجتمع المحلي في طلب دراسة، او عقد دورات تقوية في لغة ما، وعادة ما تكون اللغة العبرية،  |
| معهد الاعلام العصري                      | لا يوجد إجابة محددة، بما ان الفئة المستهدفة هي كل الجمهور.  |
| مركز ابو جهاد لشؤون الحركة الأسيرة       | المجتمع جميعه مستهدف، وبالتالي ليس هناك أي نوع من التحديد   |
| مركز البحوث الطبية                       | استنادا الى هدف المركز الرئيسي يتم تحديد المجتمع المستهدف المكون من طلبة الماجستير ،<br>المستشفيات، المراكز الطبية، الاطباء، بناءا على حاجاتهم  |
| معهد البحوث للعلوم الصحية والتغذية       | يتم تحديد المجتمع المستهدف من خلال حضور المؤتمرات العلمية والندوات وصلتنا القوية<br>بالمؤسسات الاجنبية ذات العلاقة ووزارة الصحة، وزارة التعليم تمكنا من معرفة الاحتياجات<br>الضرورية وعلى اهتمامات الجهة الممولة وليست بالضرورة الاهتمام بسد الاحتياج من اجل رفع<br>إمكانية التمويل للمشاريع الخاصة بالمعهد حيث ان كثير من المشاريع ذات الاهتمام للممولين طلب<br>منا تنفيذها ولم نقم بذلك بسبب:<br>• الشك في الدوافع<br>• ليس لدينا الوقت<br>• لا يؤدي الى رفع مستوى الكوادر البشرية او الاتصالات بالمعهد |
| مركز الدراسات الاثنومويسيكولوجية         | يتم تحديد المجتمع تبعاً لطبيعة كل بحث وموضوعه   |
| المركز الفلسطيني للصدمات النفسية         | حسب نوع الدراسة وطبيعتها  |
| مركز انسان                               | المرأة هي المستهدف الرئيسي، ويتم تحديد الفئة وفقا للبرنامج المطروح، فأحيانا يتم استهداف<br>الرجل .. في مسألة تنظيم الأسرة، كما يتم تحديد المجتمع بناء على مطلب وحاجة الجمهور .<br>ومن خلال النقاش مع المؤسسات المشاركة بناء على طلبهم ، وأحيانا يقترح الطلاب مواضيع   |
| مركز البحوث والتحليل الكيميائية والحيوية | حسب مجال ونوع الدراسة المطلوبة<br>تعتمد على تبادل المنفعة : تسويق الخدمة لتسديد مصاريف  |
| مركز علوم وتكنولوجيا الاشعاع             | بالنسبة لنشر الفكر العلمي والتقني يتم استهداف الفئة العمرية فئة الشباب<br>من ناحية كل الجمهور، و احيانا يتم التشخيص حسب نوع المعلومة المراد ايصالها، حسب نوع<br>المادة ومستواها العلمي.   |

|                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| مركز تنمية الرعاية الصحية الأولية | يتم تحديد المجتمع المستهدف، نختار المجتمعات المهمشة مثل الخليل، جنين، طولكرم، قلقيلية، حسب الاحتياجات وطبيعة المشروع الذي نحدده، نعرف اولوياتنا، مكان وجودها ونحن نحدد...  |
| مركز تعليم العلوم                 | بحكم الهدف الأساسي والرسالة  |
| المرصد الحضري                     | المفروض انه من خلال دراسة استقصائية مسحية تتابع كل المشاكل والمظاهر من شتى الجوانب دراسات، جريدة، خبر من خلال وحدة المتابعة والرصد، وهي غير موجودة حالياً  |
| معهد الطفل                        | الفئة المستهدفة وهي الطفل هي فئة مستهدفة في الأساس، أما بالنسبة للباحثين فيعتمد ذلك على المشروع او هدف الدورة.   |
| المعهد العالي للآثار              | يتم تحديد المجتمع المستهدف بالإعتماد على: <ul style="list-style-type: none"> <li>• توفر الإمكانيات المادية والبشرية في المعهد</li> <li>• الفئات/ الشرائح/ المؤسسات التي يتداخل عملها مع التراث الثقافي</li> <li>• دور الأفراد في مؤسساتهم ، ومدى تأثيرهم على المحيط في تنمية الوعي لعناصر التراث.</li> </ul> |

## ملحق 11.6: كيفية تعرف الفئة المستهدفة على المراكز/المعاهد

|                                    |   |
|------------------------------------|---|
| مركز العمل المجتمعي                | نشرات بالجريدة اليومية و الاعلانات<br>نشرات توزع على المجتمع: الجامع، زيارات للبيوت ومن قبل المتطوعين<br>من ناس لناس<br>محاضرات وافلام خاصة للتعريف عن المركز وعمله وأهدافه<br>صفحة الجامعة الالكترونية،<br>التلفزيون: من خلال حلقات عن المركز في تلفزيون القدس التربوي، تلفزيون فلسطين،<br>والمحطة الفضائية  |
| مركز سعيد خوري                     | بالصحف : قليل جدا<br>صفحة الجامعة الالكترونية<br>اعلانات الجامعة<br>بالمجمل هذا الجانب يتميز بالضعف   |
| العيادة القانونية                  | الطلاب من خلال دراستهم في كلية الحقوق<br>التعريف من خلال محاضرات ولقاءات مع الطلبة<br>الدورات التي تعقدها العيادة<br>موقع الجامعة الالكتروني، للخارج وللمؤسسات<br>عقد اجتماعات مع المؤسسات لتوضيح الأهداف وإمكانية التعاون<br>المشاركة في المؤتمرات<br>التواجد والمشاركة على الساحة القانونية   |
| معهد الطب العدلي                   | عن طريق النيابة العامة فقط  |
| مركز اللغات                        | تعرفت الفئة المستهدفة على عملنا وخدماتنا من خلال برنامج اللغة العربية للأجانب في مركز<br>دراسات القدس/ومن خلال المسابقات المطروحة كمتطلب جامعة  |
| معهد الاعلام العصري                | عن طريق صفحة المعهد الالكترونية، الاعلانات في الصحف، عن طريق تلفزيون القدس<br>التربوي. العلاقات العامة، العلاقات الشخصية للموظفين.  |
| مركز ابو جهاد لشؤون الحركة الأسيرة | علاقات شخصية بالمعرفة والثقة مع مدير المركز<br>الإعلام المحلي : من خلال المقابلات التلفزيونية ، او الصحف والمجلات<br>الأعلام العالمي، من خلال ما كتب عن المتحف في الإعلام العالمي والاسرائيلي<br>العلاقات العامة في الجامعة من خلال تحضير برنامج لزيارة المتحف لزوار الجامعة<br>من خلال كتاب تم توجيهه لوزارة التربية والتعليم ، تم تعميمه على مدارس الضفة الغربية<br>بتوجيه الرجل المدرسية لزيارة المتحف<br>من خلال صفحة الجامعة الالكترونية |
| مركز البحوث الطبية                 | علاقات شخصية  |
| معهد البحوث للعلوم الصحية والتغذية | كل شيء يتعلق باحتياجات وزارة الصحة والمعارف يتم اعلامهم من خلال المؤتمرات،<br>ورشات العمل، والتقارير<br>النشرات في الجرائد ( الاعلام) الصفحة الالكترونية<br>والمؤسسات تأخذ على عاتقها إيصال نتائج البحث لمن تم تطبيق البحث عليه<br>وعالميا يتم النشر في المجالات العلمية المحكمة المتخصصة ذات العلاقة   |
| مركز الدراسات الاثنوميسيكولوجية    | موقع الجامعة الالكتروني<br>من جهة الأبحاث التي تنشر<br>من ضمن المحاضرات التي تلقى   |

|   |   |
|---|---|
| لقائين بتلفزيون فلسطين<br>مقابلتين مع راديوها ت ( مانتوكارلو ) قناة الجزيرة<br>الاتصال مباشرة مع الاشخاص والباحثين أصحاب العلاقة بموضوع الدراسات  |   |
| من خلال الناس التي تدربت<br>من خلال المؤسسات التي عملنا معها<br>من خلال الطلبة،<br>من خلال صفحة الجامعة الالكترونية<br>من خلال الاعلان على لوحة إعلانات الحانعة ، العلاقات العامة، الفاكسات والمراسلات مع المؤسسات                                      | المركز الفلسطيني للخدمات النفسية        |
| المنشورات، الاتصالات الجماهيرية عبر المؤسسات في المجتمع المحلي، إعلانات الصحف،<br>صفحة الجامعة الالكترونية، وطلاب المساقات.   | مركز انسان                              |
| علاقات شخصية ضمن الدراسات، لم يتم عمل اعلانات لأنها بحاجة الى موافقة هيئة<br>المواصفات والمقاييس، وعن طريق خريجي الجامعة الذين يعملون في مؤسسات مختلفة..  | مركز البحوث والتحليل الكيمائية والحيوية |
| تعرفت الناس علينا من خلال صفحة الجامعة الالكترونية حسب طلبهم<br>يتم تحديد الاحتياجات من طرفهم<br>أخبار في الصحف<br>نشرات توعية<br>السمعة والعلاقات الشخصية<br>مرجعية بالنسبة لموضوع الاشعاع   | مركز علوم وتكنولوجيا الاشعاع            |
| مركز التنمية من اهم المراكز التي عملت في المجال، طبيعة العمل ومستواه ، والانتشار في<br>القرى هو الذي يوصلنا الى باقي المجتمع.... كما ان الانتاجية هي سبب انتشارنا   | مركز تنمية الرعاية الصحية الأولية       |
| عن طريق مديريات التربية، الموقع الالكتروني، الاعلانات في الصحف<br>مراسلات واتصالات مباشرة تتعلق بالأيام الدراسية واللقاءات العلمية وورشات العمل<br>العلاقات العامة، والأخبار في الصحف   | مركز تعليم العلوم                       |
| المجتمع العادي لا يعرف شيء عن طبيعة عملنا بسبب حداثة العهد بالعمل، وعدم وجود مكان<br>للمرصد<br>متخذي القرار بالفئة المستهدفة تعرفوا علينا من خلال عقد لقاءات رسمية معهم تم فيها شرح<br>رؤية المركز واهدافه وتطلعاته مثل البلدية، المحافظة، وكالة الغوث) | المرصد الحضري                           |
| السمعة بين الناس، حيث اننا ما زلنا في طور التأسيس، بالإضافة الى الصفحة الالكترونية على<br>موقع الجامعة، بالإضافة الى أن العلاقات الشخصية تلعب دورا في تعريف الناس بنا.  | معهد الطفل                              |
| 1. الجامعة، (2) النشاطات الميدانية، (3) الزيارات الميدانية (4) المراسلات، (5) الأصدقاء، (6)<br>المؤسسات المحلية ذات العلاقة   | المعهد العالي للأثار                    |

## ملحق 12.6: الحالات التي يتم اشراك الفئة المستهدفة فيها

|  |   |
|--|---|
| مركز العمل المجتمعي                      | يتم اشراك المستفيدين في الحالات التالية:<br>1- بالتخطيط:: من خلال اللجان الاستشارية<br>2- بالتنفيذ: تحويل النفع الى قادر على اعطاء المساعدة للأخر Improvement<br>3- بالتقييم: من خلال استمارات لتقييم البرامج، وجود دفتر كبير في المركز لأخذ انطباعات وملاحظات المنتفع<br>4- بالإدارة من خلال اللجان                        |
| مركز سعيد خوري                           | يتم اشراك المجتمع في تحديد الاحتياجات   |
| العيادة القانونية                        | لا يوجد   |
| معهد الطب العدلي                         | الفئة المستهدفة هم الضحايا: هم متلقين للخدمة بشكل مباشر/<br>اما المجتمع فهو يستفيد في كشف الجريمة، والإدانة التي تتم عن طريق الأدلة الطبية الشرعية تساعد في اصدار حكم العقاب بالجاني وبالتالي يصبح درساً لغيره<br>اما النيابة فهي اعطاء قرار اما بالتشريح او بالفحص حسب القانون   |
| مركز اللغات                              | لا يتم اشراك الفئة المستهدفة ولا في أي مرحلة  |
| معهد الاعلام العصري                      | يتم إشراك الفئة المستهدفة بشكل بسيط جدا في تحديد الاحتياجات لأن عدد العاملين في المجال قليل، وبالتالي المعرفة بالوضع وبالاحتياجات   |
| مركز ابو جهاد لشؤون الحركة الأسيرة       | يتم اشراك الفئة المستهدفة الأولى ( الأسرى والمحررين ) في جمع البيانات والتبرع بالوثائق والمعلومات المطلوبة... حيث تم اشراكهم في الماضي، وبشكل مستمر ودائم   |
| مركز البحوث الطبية                       | يتم اشراك الفئة المستهدفة عند إجراء البحوث التطبيقية في تحديد المشكلة ( التشخيص) المطلوب البحث لها عن حل اذا كانت في مجال تخصص الباحث   |
| معهد البحوث للعلوم الصحية والتغذية       | كل مشروع يقوم به المعهد يقوم على على المثلث القائم 3P : أهل الاختصاص Professionals صانعو السياسات Policy Makers و العامة Puplic<br>تدخل الفئة المستهدفة منذ بداية التنفيذ: أما اشراكهم في تحديد الاحتياجات، نقرأ عنها بنبي عليها Needs Assessment<br>الاحتياجات 3 انواع: Real, felt, unmet needs ونحن نعمل على النوع الثاني |
| مركز الدراسات الاثوميوبيولوجية           | فئة الباحثين: يتم اشراكهم ف عملية البحث العلمي وكذلك في المحاضرات العامة والخاصة المجتمع: نشر البحث العلمي، هو احد مصادر ومناهل عملية جمع المادة الخاصة بالبحث العلمي، بالإضافة الى انه متلقى لكافة نشاطات المركز   |
| المركز الفلسطيني للخدمات النفسية         | الفئة المستهدفة فقط فئة متلقية، يتم التعاون معها فقط عند تقييم الدورات ( في حالة الدورات)   |
| مركز انسان                               | يتم اشراكهم في تحديد الاحتياجات أحيانا  |
| مركز البحوث والتحليل الكيميائية والحيوية | بعد استخراج النتائج ودراسة Feed Back  |
| مركز الاشعاع                             | من خلال اسئلتهم واستفساراتهم يتم أحيانا عمل محاضرات توعية   |
| مركز تنمية الرعاية الصحية الأولية        | تشارك الفئة المستهدفة في تحديد الأولويات والحلول من خلال لجان محلية فاعلة في جميع المراحل من تقدير الاحتياجات والأولويات الى وضع خطة المشروع من خلال متابعة تنفيذ المشروع في تقييم المشروع اي في جميع المراحل   |
| مركز تعليم العلوم                        | في اللقاءات العلمية، الورشات، الدورات، تكون بناء على طلبهم، ( اي في مرحلة تحديد الاحتياجات) بما يتوافق مع منهاج التعليم   |



|   |                      |
|---|----------------------|
| عرض الأعمال المميزة واستيعابها لصالح المتحف عندما تكون متميزة جدا وذلك لتشجيع الطلبة المتميزين. |                      |
| في حالة استقصاء الظاهرة او استكشافها<br>في حالة التقييم<br>في حالة التنفيذ<br>في كل مراحل العمل | المرصد الحضري        |
| الفئة المستهدفة وهي الطفل هي فئة متلقية   | معهد الطفل           |
| بالنسبة للمجتمع المستهدف فهم فئة متلقية   | المعهد العالي للأثار |

## ملحق 13.6: اللجان التحضيرية، الأعضاء، التخصصات

|  |   |
|--|---|
| مركز العمل المجتمعي                        | اللجنة التحضيرية مكونة من سبعة أشخاص من جامعة القدس ومن المجتمع المحلي ومن جامعة ميغيل، تخصصاتهم وخبراتهم لها علاقة بين المؤسسة الأكاديمية والخبرة، وخبرات عالمية بالخدمات المقدمة للمجتمع وذلك في مرحلة الانشاء.   |
| مركز سعيد خوري                             | لا إجابة  |
| العيادة القانونية                          | لم يكن هناك وجود للجنة تحضيرية ، الأشخاص الذين عملوا في البداية كانوا 3 أشخاص والمشرفين عليهم من عمادة كلية الحقوق، الشؤون الأكاديمية، رئيس الجامعة، حسن دويك، ( منير نسيبة تخصص قانون دولي، راضي بكالوريوس قانون، وخریتشة ،هي محامية هولندية تخصص قانون دولي انساني) |
| معهد الطب العدلي                           | لا اتوقع  |
| مركز اللغات                                | شكلت لجنة تحضيرية قبل تأسيس المركز من 8 أشخاص هم أعضاء الهيئة التدريسية لغات  |
| معهد الاعلام العصري                        | شكلت لجنة تحضيرية من مختلف التخصصات من داخل الجامعة وخارجها.  |
| مركز ابو جهاد لشؤون الحركة الأسيرة         | لم يكن هناك لجنة تحضيرية ، حيث جاءت بداية المركز نتيجة جهد شخصي فردي  |
| مركز البحوث الطبية                         | المعلومة غير متوفرة لدى مديرية المركز ...   |
| معهد البحوث للعلوم الصحية والتغذية         | قبل الموافقة على المركز تم تقديم لائحة بأسماء الذين سيعملون في المركز، وبالمشاريع التي سيتم كتابتها، خطة عملية، مالية تبين الحاجة، كيفية التمويل والاستمرارية، ولائحة بأسماء اللجنة الاستشارية والهيكل التنظيمي للجنة كانت مكونة من نواب الرئيس وعميد البحث العلمي.   |
| مركز الدراسات الاثوميو سيكولوجية           | شكلت لجنة تحضيرية بقرار من سعيد زيداني مكونة من 7 أشخاص من داخل الجامعة من الدوائر ذات العلاقة  |
| المركز الفلسطيني للخدمات النفسية           | عند تأسيس المركز كان يوجد لجنة تحضيرية من 4 او 5 أشخاص أغلبهم في تخصصات علم النفس ، طبية اطفال، أشخاص لهم احتكاك مباشر مع الطفولة، حيث اجتمعت بشكل دوري وكانت فعالة   |
| مركز انسان                                 | اللجنة التحضيرية كانت هي نفسها الهيئة التأسيسية مكونة من 9 أعضاء جمعيهن نساء جمعهن اهتمامهن في الموضوع مثل سمية صايح، بيان جبر، فارسين شاهين، اسمى الامام، وكانت بمثابة لجنة تأسيسية وتوجيهية في فترة بناء المركز   |
| مركز البحوث والتحليل الكيمائية والبيولوجية | اللجنة التحضيرية كانت مكونة من عدنان رشيد، رئيس اللجنة، عدنان خميس، و3 أشخاص في مجال الكيمياء، وفي مجال الابحاث، وكانو مشرفين بشكل مباشر على الأبحاث التي على اثرها تم افتتاح المركز.   |
| مركز علوم وتكنولوجيا الاشعاع               | لا يوجد   |
| مركز تنمية الرعاية الصحية الأولية          | اللجنة التحضيرية هي نفسها اللجنة المؤسسة للمركز والتي كانو عبارة عن 6-7 أشخاص من مختلف المجالات مقل أطباء، مختصين في الصحة العامة، علوم اجتماعية وبيئية، إدارة مالية، لهم معرفة في المجتمع المحلي وحركة المنظمات غير الحكومية   |
| مركز تعليم العلوم                          | لم يكن هناك لجنة تحضيرية ، وانما كانت موجودة ضمنا من رؤساء الدوائر في كلية العلوم   |
| المرصد الحضري                              | لم يكن هناك لجنة تحضيرية، كانت بناء على جهد شخصي  |
| معهد الطفل                                 | كان هناك لجان تحضيرية من مختصين ومهتمين في المجال   |
| المعهد العالي للآثار                       | تم تأسيس وحدة أكاديمية تكونت من أكثر من سبعة أشخاص قبل ترخيص المعهد والحصول على اعتراف ببرنامجه من قبل وزارة التعليم العالي، وقد كان من بين أفراد هذه المجموعة مختصين بالآثار الاسلامية، والعصور المدنية الأولى والمهندسين والمؤرخين.                                 |

## ملحق 14.6: اللجنة الموجهة: دورها .

|                                    |   |
|------------------------------------|---|
| مركز العمل المجتمعي                | يختلف عدد افراد اللجنة التوجيهية (5-7-9) ، حيث يوجد للجان استشارية مساندة على مستوى البرامج والوحدات، كلهم من الجامعة، أعضاء من الجامعة من مختلف التخصصات، كما يوجد لجان مساندة واستشارية من المجتمع والمؤسسات ورؤساء الدوائر ذات العلاقة مثل التربية ...<br>أعضاء اللجان يتم تعيينهم من خلال التشاور ويعينوا بتكليف من رئيس الجامعة  |
| مركز سعيد خوري                     | اللجنة الموجهة غير فعالة، يوجد افراد منها خارج البلد، لا تجتمع  |
| العيادة القانونية                  | لا يوجد لجنة توجيهية، غير انه هناك نية لتأسيس لجنة استشارية للمعهد  |
| معهد الطب العدلي                   | هناك لجنة اشراف لكنها غير فعالة، مكونة من عميد الكلية، مساعد الرئيس للشؤون الأكاديمية، شخص من وزارة العدل، وزارة الصحة، من نقابة الاطباء، ومن كلية الحقوق من الجامعة<br>هناك لجنة طب عدلي اجتمعت مرة واحد في شباط 2008 برئاسة موسى بجالي ، مساعدي الرئيس، عميد كلية الحقوق، مدير المعهد، المستشار القانوني<br>دورها عمل اتفاقية ما بين جامعة القدس ووزارة العدل لترتيب الأمور الخدماتي  |
| مركز اللغات                        | لقد تم تشكيل لجنة موجهة ودورها التنسيق بين أعضاء الهيئة التدريسية لكل لغة أجنبية على حدى.   |
| معهد الاعلام العصري                | لجنة توجيهية مكونة من 6 أعضاء من داخل وخارج الجامعة، كما يوجد لجنة فنية مكونة من 2 تقنيين، وخبراء في الإدارة ، تجتمع كل ست أشهر   |
| مركز ابو جهاد لشؤون الحركة الأسيرة | صدر قرار حديث بتشكيل لجنة استشارية تضم 18 شخص من محامين وأكاديميين ومعتقلين سابقين ، حيث من المفروض ان تكون بمثابة لجنة توجيهية تجتمع مرة كل ثلاث أشهر<br>لوضع الخطوط العريضة لسير عمل المركز، غير انها لم تبدأ اعمالها بشكل فعلي بعد<br>كما انه يوجد هناك لجنة اكااديمية مكونة من 5 أفراد من الأكاديميين من داخل الجامعة موجهة للأبحاث والعمل الأكاديمي داخل المركز او كذلك للتحضير لمساق الحركة الأسيرة التي يتم التحضير له للتدريس في الجامعة<br>كما يوجد لجنة قانونية |
| مركز البحوث الطبية                 | لا يوجد حالياً، ولا يوجد هناك حاجة لذلك...  |
| معهد البحوث للعلوم الصحية والتغذية | لجنة موجهة مكونة من عمداء المجمع الصحي، ولكنها غير فعالة: اعضاء اللجنة مشغولي الحركة والفكر، وأما المسؤول عن المراكز فهدفة السيطرة وليس عملية التنظيم، وثانياً يبعد كل البعد عن مفهوم عمل المعهد، وثالثاً لا يوجد لديه وقت للاستماع على ما يجري ناهيك عن عدم القدرة على اتخاذ القرار.   |
| مركز الدراسات الاثوميو سيكولوجية   | يوجد لجنة توجيهية هي نفسها لجنة المركز مكونة من 3 أشخاص من قسم الموسيقى، وهي لجنة شبه فعالة.  |
| المركز الفلسطيني للخدمات النفسية   | لجنة مكونة من 5 اشخاص عينتهم الجامعة منهم د. إياد الحلاق كمدير، د. تيسير عبد الله، د. هاني مراد، د. سهير الصباغ، د. سمير شقير، اجتماعات اللجنة قليلة بحيث لا يوجد لها تأثير كبير على عمل المركز كون المركز يجري العمل فيه بطريقة شبه فردية، أي أن اللجنة صورية  |
| مركز انسان                         | تتكون اللجنة التوجيهية من 9 أعضاء 3 رجال و6 نساء، وهم أساتذة من مختلف التخصصات من العلوم الانسانية والاجتماعية، الحقوق،،<br>اللجنة التوجيهية ليس لها دور فعال، حيث انها سلبية في عدم التواصل  |

|                                    |  |
|------------------------------------|--|
| مركز البحوث الكيميائية والبيولوجية | ( مجلس المركز ) د, مصطفى خميس، عدنان رشيد، صقر درويش، عزام صالح، صالح ابو لافي، ابراهيم عفانة... ولكنها غير فعالة على ارض الواقع   |
| مركز علوم وتكنولوجيا الاشعاع       | يوجد لجنة استشارية غير فعالة لأنه لا يوجد مركز ولا مكان للاجتماع   |
| مركز تنمية الرعاية الصحية الأولية  | تم تشكيلها ولكنها غير فعالة<br>كانت معيقة، بحيث ان بعض اعضاء اللجنة كانوا يجيرون العمل لمصلحتهم، وليسو مؤمنون برسالة المركز<br>معظمهم من داخل الجامعة<br>ولكن يوجد لجان استشارية مؤقتة حسب كل مشروع، ينتهي عملها بانتهاء المشروع   |
| مركز تعليم العلوم                  | لا يوجد اي نوع من اللجان في الوقت الحالي   |
| المرصد الحضري                      | هناك لجنتان، لجنة توجيهية من 7 أشخاص أكاديميين من جامعة القدس في تخصصات الجغرافيا، الجندر، العلوم التنموية، وعلوم الارض والبيئة<br>كما يوجد لجنة استشارية مكونة من 10 أشخاص من جامعة القدس، جامعة النجاح، بيرزيت، رئيس بلدية اريحا، وزارة الحكم المحلي ، يو ان هابيتات، ولكنها غير فعالة                 |
| معهد الطفل                         | اللجنة تجتمع اسبوعيا بشكل دوري ،اللجان فعالة خاصة انهم متخصصين في مختلف المجالات التي لها علاقة بالطفل: نفسية، تربية خاصة، أطفال...  |
| المعهد العالي للآثار               | تلك تشكيل هيئة استشارية من داخل المعهد ومن الجامعات الفلسطينية الأخرى، وكذلك من المؤسسات الأجنبية ذات العلاقة بعلم الآثار مثل المدرسة البريطانية للآثار، والمدرسة الأمريكية للآثار، وكذلك المدرسة الفرنسية للآثار. وقد انحسر دور هذه الهيئة في رسم سياسة المعهد العامة، وتركت لإدارة المعهد سبل تنفيذها. |

## ملحق 15.6: الهيكل التنظيمي؟ عدد الأفراد العاملين ومهامهم

|   |  |
|---|--|
| مركز العمل المجتمعي                     | الهيكل التنظيمي : رئيس الجامعة-نائب الرئيس التنفيذي- اللجنة التوجيهية-مديرة المركز - منسقين الوحدات والانشطة<br>يبلغ عدد العاملين في المركز 98 عاملين ، كما يوجد 250 الى 500 متطوع ، كل منسق ينفذ الأعمال الإدارية المساندة بنفسه  |
| مركز سعيد خوري                          | رؤية الورقة المرفقة، الهيكل التنظيمي   |
| العيادة القانونية                       | مدير العيادة او منسقتها ( منير)<br>المحامين المشرفين ( عدد 2) يشرفون على الشق العملي من عمل العيادة،<br>المساعدة الإدارية<br>منسقة المؤتمر ( عمل مؤقت)   |
| معهد الطب العدلي                        | يوجد هيكل تنظيمي يتم العمل عليه ، ليس جاهزا حاليا<br>عدد الموظفين الحاليين 8 أشخاص : المدير، السكرتيرة، مستشار قانوني، فني مسرح جريمة، فني تشريح، اخصائي طب شرعي، فنية مختبر، الأذنة،<br>بالإضافة الى أشخاص مساندين من الجامعة من دائرة الخدمات، الحرس، التنظيف  |
| مركز اللغات                             | يوجد هيكل تنظيمي بسيط مكون من مدير المركز، منسق لكل لغة، اعضاء هيئة تدريسية، وسكرتيرة، ومهامهم الأساسية هي التدريس   |
| معهد الاعلام العصري                     | الهيكل التنظيمي ما زال في فترة التحضير، أما بالنسبة لعدد الأفراد العاملين هناك حوالي 20 موظف منهم مديرة المعهد، المدير الفني، المدير الإداري، سكرتيرة، نائب مدير التلفزيون، موظف علاقات عامة، 3 في وحدة تطوير المشاريع، فنيين، مصورين ، تقنيين، إعداد، مونتاج.   |
| مركز ابو جهاد لشؤون الحركة الأسيرة      | هيكل تنظيمي يتكون من المدير، ومن ثم نائب المدير، السكرتيرة ، المدير الفني ، ومن ثم هناك رئيس قسم الأبحاث الذي يعمل معه 3 موظفين ومدخل بيانات المجموع 9 موظفين ( علماً بأنه لا يوجد شيء مكتوب بهذا الخصوص)  |
| مركز البحوث الطبية                      | لا يوجد هيكل إداري، بالأساس يوجد المدير وفنية المختبر، بالإضافة الى الباحثين   |
| معهد البحوث للعلوم الصحية والتغذية      | الصفحة الالكترونية   |
| مركز الدراسات الاثنوميسكولوجية          | لا يوجد هيكل تنظيمي، عدد الأفراد العاملين هم مدير وسكرتيرة جزئية   |
| المركز الفلسطيني للخدمات النفسية        | لا يوجد هيكل تنظيمي إذ لا يوجد أفراد عاملين  |
| مركز انسان                              | يتكون الهيكل التنظيمي من اللجنة التوجيهية التي تجتمع مرة كل شهرين، ومن ثم الهيئة الإدارية التي تتكون من مدير المركز (د. فدوى) و 4 منسقات : منسقة برامج اكااديمية، منسقة نشاطات لامنهجية، مسؤولية المكتبة والمشاريع، ومنسقة الشؤون الطلابية.  |
| مركز البحوث والتحليل الكيمائية والحيوية | يوجد هيكلية مثالية لكنها على ارض الواقع هناك معوقات لتطبيقها: مدير، مدير فني، مدير اداري وسكرتيرة، فني مختبر في كل مجال، مشرف مالي ومشرف مواد<br>غير انه على ارض الواقع لا يوجد سوى قائم بأعمال مدير المركز يقوم بعمله الإداري ومراقبة وضبط الجودة بالإضافة الى التدريس، كما يوجد 2 فني على كادر المركز.<br>علما بأنه من تاريخ تأسيس المركز كان يعمل به 5 فنيين ومدير مركز وسكرتيرة ولجنة اشراف، غير ان الفنيين هم الآن في ابتعاث لاستكمال تعليمهم |
| مركز علوم وتكنولوجيا الاشعاع            | لا يوجد هيكل تنظيمي: مدير المركز + 4 ساعات جزء من عمل مدرس في كلية المهن الصحية  |
| مركز تنمية الرعاية الصحية الأولية       | الموظفين الثابتين هم 5 اشخاص، المدير، المساعدة الإدارية، منسق المشروع، منسق الميدان  |

|  |                      |
|--|----------------------|
| ومحاسب، كمان ان هناك لجان استشارية حسب كل مشروع، منسقين مشاريع لهم استقلالية )<br>موظفين مؤقتين حسب المشروع)   |                      |
| لا يوجد هيكل تنظيمي معتمد، يوجد مدير مركز تعليم العلوم، مدير المتاحف العلمية، مركزه<br>النشاطات، فني المتاحف، السكرتيرة، ومرشد متحف الرياضيات، ونعتمد على الطلبة<br>المتطوعين لارشاد الزوار مقابل ساعات عمل تعاونية من ضمن الساعات المطلوبة منهم<br>لاستكمال ساعات التخرج  | مركز تعليم العلوم    |
| لا يوجد كما لا يوجد نظام داخلي   | المرصد الحضري        |
| يوجد هيكل تنظيمي واضح تم العمل عليه مؤخراً يوضح ويعمل على تطبيقه في الفترة الحالية   | معهد الطفل           |
| بشكل عام يخلو المعهد من تعقيدات الترتيب الهيكلي حيث يوجد في الوقت الحالي مدير بدون<br>مساعد ، وأعضاء هيئة تدريسية وسكرتيرة.<br>يوجد في المعهد الوقت الحالي 7 موظفين متفرغين و2 غير متفرغين على النحو التالي:<br>*المدير: العمل الإداري، ومتابعة المشاريع، ووضع الخطط الأنية والمستقبلية ومتابعة امور<br>المعهد المختلفة بالإضافة الى التدريس.<br>* أعضاء الهيئة التدريسية (4) التدريس بالإضافة الى بعض الفعاليات التي من شأنها<br>النهوض بمستقبل البرنامج.<br>* الرسام: القيام برسم اللقى الأثرية التي يتم العثور عليها في الحفريات الأثرية، بالإضافة الى<br>المشاركة بواقع يوم عمل واحد اسبوعياً في المكتب الهندسي.<br>* السكرتيرة: القيام بأعمال الطباعة والارشفة<br>* موظف خدمات: للمراسلات والضيافة. | المعهد العالي للآثار |

## ملحق 16.6: الميزانية

|   |  |
|---|--|
| مركز العمل المجتمعي                         | يوجد ميزانية خاصة بالمركز ويعمل حاليا على تجنيد المزيد من الأموال هناك مساهمة من الجامعة : حيث ان هناك جزء من موظفي الجامعة على كادر الجامعة وجزء على المشاريع مساهمة الممولين من اهمهم سيداء، الاتحاد الاوروبي، وذلك بناء على تقديم مقترح لمشاريع مستقبلية تبرعات من جهات محلية بكميات بسيطة وتقدم لمنفعة المتطوعين على شكل مصروف جيب عمل المتطوعين يمكن ترجمته الفى كمية من الفلوس ويتم تجنيد الاموال ايضا من خلال تقديم مشاريع لمختلف الجهات. |
| مركز سعيد خوري                              | لا يوجد ميزانية وانما يوجد حساب خاص مع قسم المشاريع اي انه يوجد ميزانية خاصة للمشاريع ولا يوجد ميزانية خاصة للمركز اما ما يأتي من التدريب فهو يدخل في ميزانية الجامعة باعتبار ان المركز مرفق تابع لها  |
| العيادة القانونية                           | يوجد ميزانية خاصة تعتمد على المشاريع والتمويل الخارجي بصرف منها على رواتب الموظفين ، النشاطات والمصاريف النثرية  |
| معهد الطب العدلي                            | لا يوجد ميزانية خاصة   |
| مركز اللغات                                 | لا يوجد ميزانية خاصة بالمركز بل تعتمد على مخصصات الجامعة من مواد مستهلكة   |
| معهد الاعلام العصري                         | تاريخيا كل التمويل للمعهد جاء من خلال المسؤولين عن المعهد من خلال تمويل مشاريع، وهناك رقابة مالية من الجامعة، عقود مع الجامعة الجامعة تغطي بعض المصاريف ومنها رواتب بعض الموظفين هناك مردود مالي بسيط مقابل استخدام التلفزيون  |
| مركز ابو جهاد لشؤون الحركة الأسيرة          | لا يوجد ميزانية خاصة للمركز، كل الموجود عبارة عن 1500 شيكل شهرية تدفع للمركز كمصاريف نثرية من الجامعة  |
| مركز البحوث الطبية                          | لا يوجد ميزانية خاصة بالمركز وإنما يوجد ميزانية خاصة بالمشاريع او بالدراسات بحيث يصرف التمويل على المشروع ( البحث) نفسه  |
| معهد البحوث للعلوم الصحية والتغذية          | الميزانية لا تعتمد على الجامعة، وانما تعتمد على fund Raising ، فائض كبير منه يستخدم في مساعدة الجامعة: اي ان الجامعة تستفيد من المبالغ المتبقية اما في التجهيز او في الرواتب، الميزانية المعيقة اذا اعتمد المركز على الجامعة في توفير التمويل ستصبح هناك احد المعوقات الكبرى، الذي يحصل هو منافسة على التمويل Competitive Funding ولذلك يصبح يعتمد على اشخاص معدودين لهم القدرة على جلب الأموال  |
| مركز الدراسات الاثوميو سيكولوجية            | لا يوجد ميزانية خاصة، يتم البحث عن تمويل لكل مشروع، مصاريف المركز من المشاريع  |
| المركز الفلسطيني للخدمات النفسية            | لا يوجد ميزانية خاصة إلا من خلال المشاريع ، حسب احتياجات كل مشروع يتم تصميم الميزانية، والخدمات التي تقدم هي خدمات غير ربحية   |
| مركز انسان                                  | تعتمد ميزانية المركز على موردين اساسين، الأول هو التمويل الخارجي للمشاريع، وتمويل ذاتي من الجامعة يتأتي من تدريس المساقات الاكاديمية   |
| مركز البحوث والتحليل الكيميائية والبيولوجية | يوجد ميزانية خاصة تعتمد على المشاريع المدعومة فقط هناك رسوم مقابل للخدمات والتحليل التي يقدمها المركز للباحثين والشركات، حيث يوجد رسوم معينة مقابل كل تحليل جزء تغطيه الجامعة مثل رواتب الموظفين والكهرباء .. الخ.   |

|                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| مركز علوم وتكنولوجيا الاشعاع      | لا توجد ميزانية خاصة، تسيير اعمال وتغطية النشاطات تعتمد على الجهود الشخصية للمسؤولين وتمويل المشاريع  |
| مركز تنمية الرعاية الصحية الأولية | الموازنة تعتمد على تمويل المشاريع بشكل كامل، لا يوجد دعم من الجامعة، جميع الموظفين على المشاريع، احيانا المركز يرفد الجامعة مالية   |
| مركز تعليم العلوم                 | لا يوجد ميزانية خاصة الان، نعتد على الجامعة مباشرة بشكل كلي، وفي الماضي كان ضمن مشروع تعليم العلوم الذي انتهى وانتهت الميزانية معه ( انتهى المشروع بإنشاء المتاحف )   |
| المرصد الحضري                     | لا يوجد ميزانية   |
| معهد الطفل                        | نعتد على الجامعة بشكل رئيسي ويوجد دعم لمشاريع مختلفة، كما سنحاول جباية رسوم رمزية مقابل الخدمات الني نقدمها، حيث ستستخدم في تطوير المعهد والعيادات التابعة له.  |
| المعهد العالي للأثار              | لا يوجد ميزانية خاصة بالمعهد، حيث ينقاضى المدرسون رواتبهم من ميزانية الجامعة، الجامعة لا تخصص أية ميزانية مهما كانت بسيطة لدعم الحفريات الاثرية بعدها الأدنى، في بعض الأحوال يتم تقديم مساعدات خارجية لطلبة المعهد ولمشاريعه. |



## ملحق 17.6: الاستمرارية

|   |   |
|---|---|
| مركز العمل المجتمعي                     | تعتمد على الرؤية الواضحة ورؤية الجامعة<br>تخطيط الجدي والعلمي<br>تطوير العمل حسب احتياجات المجتمع والمحتوى العام الذي يعمل ضمنه المركز  |
| مركز سعيد خوري                          | استمرارية المركز تعتمد في الأساس على الدخل المادي لوجود مصاريف عالية  |
| العيادة القانونية                       | تعتمد على دعم الجامعة المتواصل حيث انه الأساس للاستمرار<br>وجود الفئة المستهدفة<br>وجود الكادر  |
| معهد الطب العدلي                        | تعتمد على توفر الإمكانيات بالدرجة الأولى  |
| مركز اللغات                             | تعتمد استمرارية المركز على إقبال الطلبة على دراسة اللغات الأجنبية واستمرارية طلب دراسة اللغات الأجنبية من قبل العاملين في الجامعة.  |
| معهد الاعلام العصري                     | التمويل ضروري لاستمرارية المركز، كما ان التطوير الداخلي مهم، وكذلك وضوح النظام والاستراتيجية.   |
| مركز ابو جهاد لشؤون الحركة الأسيرة      | المركز قائم ما دام هناك اسرى في السجون، وما دام هنام احتلال   |
| البحوث الطبية                           | على وجود اساتذة لديهم مشاريع بحث خاصة بهم تساعد على تشغيل الأجهزة<br>وجود الميزانية / التمويل<br>وجود العقل المفكر<br>دعم الجامعة المعنوي والمادي   |
| معهد البحوث للعلوم الصحية والتغذية      | الاستمرارية تعتمد على بناء القدرات سواء على مستوى الكادر البشري، كادر الاتصالات العالمية، نشر الأبحاث ووجود التجهيزات والتمويل<br>كل ما يساهم في زيادة المعرفة تحصيل حاصل<br>عندما يثري المعهد المعرفة والمؤشر لذلك هو النشرات العلمية المحكمة يصبح التمويل تحصيل حاصل شريطة ان يكون العنصر البشري والتجهيزات متوفرين                                   |
| مركز الدراسات الاثنوميو سيكولوجية       | على دعم الجامعة المعنوي واهتمامها بالمركز وإيمانها بأهميته العلمية<br>مجال البحث لا ينتهي/ مفتوح/ مجال الدراسة مفتوح<br>وجود الأشخاص الباحثين<br>توفر الدعم المالي اللازم لإجراء الأبحاث  |
| المركز الفلسطيني للخدمات النفسية        | تعتمد الاستمرارية على الجهود الفردية الشخصية ( لمدير المركز) من خلال الحصول على المشاريع، كما تعتمد على دعم الجامعي المعنوي لهذه المشاريع   |
| مركز انسان                              | تعتمد استمرارية المركز على<br>مدى قدرة المؤسسة على تنفيذ خططها الاستراتيجية<br>الاعلان/ ترسيخ مفهوم النوع الجامعي مع المجتمع المحلي وداخل الجامعة<br>تحديد المسؤوليات لأعضاء الطاقم وواجباتهم<br>العلاقات العامة المحلية والعالمية<br>النجاح في الحصول على دعم للمشاريع للاستمرارية<br>نجاح المركز في استقطاب طلبة حول برامجها الأكاديمية تسانده ماليا. |
| مركز البحوث والتحليل الكيمائية والحيوية | استمرارية التمويل من خلال دعم المشاريع<br>الدعم المعنوي والإداري من الجامعة<br>وجود الأشخاص الفنيين أصحاب الكفاءة: وجود الكادر الكفوء<br>الانتماء والعلاقات الشخصية   |

|                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| مركز علوم وتكنولوجيا الإشعاع      | على النشاط الشخصي وعدم الانتظار من ان إدارة الجامعة او غيرها يتم الاعتماد عليها  |
| مركز تنمية الرعاية الصحية الأولية | على العلاقات مع أصحاب العلاقة ( Stakeholders ) مثل الوزارات، المؤسسات غير الحكومية، اللجان المحلية والجمعيات الخيرية المحلية في القرى والمدن العلاقات الجيدة مع الممولين   |
| مركز تعليم العلوم                 | الاستمرارية تعتمد على وجود الاشخاص المخلصين للفكرة ولرسالة المركز توفر التمويل لدعم عمل المتحف، حيث يتم حاليا تقديم مقترحات مشاريع معينة لمؤسسات غير حكومية مثل الأמיד ايبست والتعاون  |
| المرصد الحضري                     | تعتمد الاستمرارية على صقل خبرات العاملين وعلى تخصيص كادر ولو محدود للعمل وللمتابعة وحدة مكانية فيها امكانيات واجهزة ومعدات اساسية تمويل على الأقل للسنتين الأولويتين تفرغ احد الأشخاص لمهمة الإدارة التنفيذية تعتمد على دعم الجامعة لفكرة المرصد |
| معهد الطفل                        | تعتمد استمرارية المعهد على وجود كادر متخصص، على تقديم خدمات ذات جودة عالية، على استمرارية دعم الجامعة والمسؤولين فيها.   |
| المعد العالي للأثار               | سياسة الجامعة الداعمة للمعهد توفر الكادر الأكاديمي تقديم مشاريع للحصول على مشاريع عقد اتفاقيات تعاون مع مؤسسات خارجية داعمة تسجيل الطلبة في المعهد.  |

## ملحق 18.6: مدى توفر الإمكانيات

|                                    |   |
|------------------------------------|---|
| مركز العمل المجتمعي                | جميع الامكانيات متوفرة بالقدر الكافي والمطلوب   |
| مركز سعيد خوري                     | يوجد نقص في الإمكانيات المالية والبشرية في الجزء المتعلق بخدمة الجامعة نفسها ( مثل شراء سيرفر جديد... )<br>اما الامكانيات اللوجستية فهي متوفرة بشكل جيد، غير ان موقع المركز الجغرافي يعتبر عائق لعدم توفر المواصلات لبعض المتدربين خاصة ايام الخميس   |
| العيادة القانونية                  | الإمكانيات متوفرة على جميع الأصعدة ولا يوجد اي نقص  |
| معهد الطب العدلي                   | الإمكانيات المادية خاصة بالنسبة للموظفين ناقصة بشكل كبير من ناحية الحوافز، بدل خطورة، بدل ندرة، بدل طبيعة عمل، بدل عمل إضافي تحديدا للأخصائيين مما يؤدي الى هروبهم<br>الإمكانيات البشرية: فيها ضعف كبير : نقص في فنيي المختبرات، نقص في طاقم فني وطبي مساند، والمشكلة في توظيفهم، اي انهم موجودون ولكن الجامعة لا توظف<br>الإمكانيات اللوجستية متوفرة بشكل جيد ولكن تنقص بعض التجهيزات مثل الكمبيوترات والطابعات، ولكن يستعاض حاليا بممتلكات الموظفين الشخصية ، اي ان هناك نقص بالأجهزة المكتبية وأدوات التشريح |
| مركز اللغات                        | الإمكانيات البشرية من مدرسين لمختلف اللغات يتوفر بشكل جيد<br>الإمكانيات المادية فهي معدومة<br>أما بالنسبة للإمكانيات اللوجستية فهي شحيحة جداً، فالمركز بحاجة الى مختبر متخصص للغات يساعد في تدريس اللغات بطريقة حديثة، كما لا يتوفر أجهزة حاسب كافية للمركز.  |
| معهد الاعلام العصري                | هناك نقص في الإمكانيات المادية، حيث ان المعهد بحاجة الى تطوير، وبالتالي بحاجة الى دعم مالي كبير، وهو ما يتم العمل عليه حالياً.<br>وهناك نقص في الإمكانيات اللوجستية مثل الأجهزة المكتبية<br>بحاجة الى بعض الفنيين مثل المصورين.<br>المبنى بحاجة الى ترميم وصيانة  |
| مركز ابو جهاد لشؤون الحركة الأسيرة | النقص المادي: يقيد الحركة والتنقل للوصول الى الفئة المستهدفة والى الأشخاص التي تتوفر وثائق بحوزتهم<br>النقص في الكادر البشري بسبب عدم قدرة الجامعة على توظيف أشخاص لأسباب مادية   |
| مركز البحوث الطبية                 | الإمكانيات المادية متوفرة ولكنها مشروطة بالتمويل الخارجي، وهناك إمكانيات مادية توفرها الجامعة في الخدمات الأساسية<br>الإمكانيات البشرية: تكفي في هذه المرحلة، ولكن هناك نقص في الكفاءات الفنية في داخل الجامعة<br>الإمكانيات اللوجستية: ناقصة لحد كبير: المكان غير مناسب، الأجهزة المساندة من فاكس، كمبيوتر، تلفون.. معدومة   |
| معهد البحوث للعلوم الصحية والتغذية | لا يوجد تغيير في الرؤية ولا في الرسالة وإنما هناك تغيير على مستوى الأهداف القصيرة حتى يومنا هذا جميع الميعقات تمت السيطرة عليها، تم ابتعاث اشخاص، الأجهزة تم شراؤها، معظم الإمكانيات تم السيطرة عليها وتحقيقها باتباع استراتيجيات بناء القدرات التي تغطي الكوادر البشرية، التجهيزات والمرافق.   |
| مركز الدراسات الاثنوميو سيكولوجية  | الإمكانيات المادية ناقصة بسبب صعوبة تمويل المشاريع البحثية، خاصة ان المركز يعتمد في تمويل أبحاثه على مؤسسات خارجية حيث ان الجامعة تمر بظروف صعبة .<br>الإمكانيات البشرية/ ناقصة عدم وجود موظفين وعدم وجود الطاقم الإداري المتكامل لمثل هذه المراكز، إلا ان العنصر البشري البحثي متوفرين بشكل يفي بالغرض ( جيد جدا)  |

|  |   |
|--|---|
| <p>أما بالنسبة للإمكانات اللوجستية فحدث ولا حرج، حيث لا يوجد اجهزة خاصة بالمركز لتنفيذ عملية البحث العلمي، اذ يعتمد المركز في ذلك على توفير بعض هذه الأجهزة على مراكز ومؤسسات أخرى، وعلى الجهود شخصية، وذلك لإنجاز الأبحاث بما يتوافق مع المستوى العالمي لمثل هذه الدراسات</p> <p>مكتبة المركز لا زالت في بدايات تكوينها وتفتقر الى بعض المراجع العلمية الأساسية، اذ ان نواة هذه المكتبة تم تكوينها وتشكيلها بجهود فردية</p>   |   |
| <p>الإمكانات البشرية: غير كافية بتاتا لعدم وجود كادر في الأساس</p> <p>الإمكانات المادية : عدم وجود ميزانية خاصة للمركز يعيق استقطاب الأخصائيين على سبيل المثال، ويعيق توظيف كادر ملائم</p> <p>الإمكانات اللوجستية: غير موجودة نهائيا، حيث ان المركز بحاجة الى عيادة نفسية، واجهزة كمبيوتر، فاكس..</p>  | <p>المركز الفلسطيني للخدمات النفسية</p>         |
| <p>الإمكانات المادية متوفرة ، ولكم هناك نقص بحدود 10% من الحد الأدنى للموازنة العامة للمركز .</p> <p>الإمكانات البشرية تعتبر معيق في تطبيق الاستراتيجية باعتبار وجود نقص في عدد الموظفين، ونقص في التخصصات المختلفة، ونقص في الشهادات العلمية العالية</p> <p>أما بالنسبة للإمكانات اللوجستية: الموقع سيء حيث انه عبارة عن غرفتين لخمس موظفات، لا يوجد مكان مناسب للمكتبة</p> <p>هناك نقص كامل للأجهزة: حيث يتوفر جهاز حاسب واحد فقط ومن خلال مشروع معين تم الحصول على لاب توب وطابعة، صغر المساحة، نقص في التسهيلات (نقص كبير جدا)</p> | <p>مركز انسان</p>                               |
| <p>الإمكانات المادية متوفرة ما دام هناك مشاريع</p> <p>الإمكانات البشرية/ حاليا فيها نقص يعيق تحقيق الأهداف الرئيسية بنسبة كبيرة</p> <p>الإمكانات اللوجستية متوفرة ولا يوجد فيها نقص</p>  | <p>مركز البحوث والتحليل الكيميائية والحيوية</p> |
| <p>نحن نصنع الامكانيات، وطالما نحن موجودون في مؤسسة فإن من واجب المؤسسة مساعدتنا في توفير الامكانيات</p> <p>الإمكانات المادية لا يوجد نقص</p> <p>الإمكانات البشرية: نقص في الفنيين</p> <p>الإمكانات اللوجستية معدومة: مكان، اجهزة مكتبية، نقص في تطوير بعض الأجهزة العلمية</p>   | <p>مركز علوم وتكنولوجيا الاشعاع</p>             |
| <p>يوجد نقص في الأشخاص الذين يؤمنون عمليا برؤية ورسالة المركز، ولديهم التزام فعلي وقوي بالنموذج الذ نطرحه وطريقة العمل والتزامنا بأن المجتمع له دور وليس مجرد متلق للخدمة او المعلومة وعدم وجود شخص له قدرة على تطبيق الفلسفة على المستوى الميداني</p> <p>فإذا راح المدير المؤمن بفلسفته ضاع المركز</p> <p>ماديا: نعتد على المشاريع ولم نصل الى مرحلة الاكتفاء الذاتي</p> <p>أما الامكانيات اللوجستية فهي متوفرة</p>   | <p>مركز تنمية الرعاية الصحية الأولية</p>        |
| <p>يوجد نقص خاصة في الإمكانات المادية فبسبب عدم وجود ميزانية خاصة فإنه يعيق أعمال الصيانة، وشراء بعض الاجهزة والمعدات المطلوبة</p> <p>كما يوجد نقص في الإمكانات البشرية، حيث اننا بحاجة الى توظيف مرشدين وإداريين، ويعود ذلك الى نقص الامكانية المادية</p> <p>أما بالنسبة للمكان فهو غير مناسب نهائيا بحيث اننا بحاجة الى مبنى اوسع واكبر، غير انه يوجد لدى الجامعة طموح او رؤية لبناء مبنى للمتحاف في الجامعة حتى يصبح متحف وطني فلسطيني</p>  | <p>مركز تعليم العلوم</p>                        |
| <p>الإمكانات البشرية موجودة إذا فُعلت بالشكل الصحيح، ولكن نحن بحاجة الى موظفين إداريين )</p>   | <p>المرصد الحضري</p>                            |

|  |                             |
|--|-----------------------------|
| <p>تعيينهم)<br/>الإمكانات المادية معدومة<br/>الإمكانات اللوجستية معدومة</p>  |                             |
| <p>هناك نقص كبير في توفر الكوادر البشرية المتخصصة في المجالات المختلفة لرعاية الطفل، فلا يوجد في المجتمع الفلسطيني اخصائيين في مجال الصحة النفسية للطفل، وعلم النفس الأكلينيكي هناك نقص في التجهيزات اللازمة للعيادات لتقديم الخدمات، وهناك نقص كبير في أمور الصيانة ومتابعة المباني<br/>كما ان هناك ضعف في دور العلاقات العامة والعلاقات الدولية والتعاون الدولي في دعم نشاطات المركز</p> | <p>معهد الطفل</p>           |
| <p>الإمكانات المتوفرة هي المكان، الطاقم الأكاديمي والتقني والإداري، عدد من الأجهزة اللازمة في المشاريع التي تستهدف المجتمع المحلي، وكذلك الأعمال الميدانية، اما النقص فيتمحور حول الإمكانات المادية البسيطة.</p>   | <p>المعهد العالي للأثار</p> |

## ملحق 19.6: مؤشرات معايير الإنجاز

|  |                                    |
|--|------------------------------------|
| عدد النفعيين<br>نوعية الخدمة<br>سؤال: هل يوجد احصاءات؟؟؟   | مركز العمل المجتمعي                |
| المؤشرات كمية: كم الأفراد الذين يعملون بعد انتهاء التدريب في المجال المطلوب<br>سرعة وعدد الأجهزة المتوفرة.<br>مؤشرات فنية لها علاقة بالسرعة التي يتعمل بها السيرفير وقدرته على التحمل، عدد الأفراد الذين يستخدمون صفحة الجامعة بدون اعاقات<br>عدد الدورات المقدمة<br>عدد الأشخاص الملتحقين بالدورات<br>التغذية الراجعة مؤشر ولكن غير كاف | مركز سعيد خوري                     |
| معايير الانجاز : مدى استفادة الطلبة، ومدى تقدم الطلبة علميا وعمليا ، ومدى رضا المؤسسات الشريكة والمنفعيين من خدمات الطلبة.... لا يوجد مؤشر رقمي  | العيادة القانونية                  |
| الأكاديمية<br>عدد الحالات التي تحول للمعهد ( 15 حالة جنائية بالشهر)<br>30 طلعة مسرح جريمة<br>30 شهادة للمحاكم<br>5 حالات اعتداء جنسي<br>10 حالات عنف اسري  | معهد الطب العدلي                   |
| حضور الطلبة على منح للدراسة في احدى الدول التي تنتبى الجامعة تدريس لغتها مثل تركيا او ايطاليا<br>الإقبال   | مركز اللغات                        |
| السمعة المعروفة<br>عدد الناس المهتمين والذين يتوجهون للمعهد<br>توفر التمويل  | معهد الاعلام العصري                |
| انشاء المبنى بترع من الصندوق العربي القومي الكويتي كان أكبر انجاز امكن تحقيقه<br>حجم الوثائق المتوفرة في المتحف<br>كم الأعمال الفنية التي تدخل في صلب الفن التشكيلي الفلسطيني<br>عدد الأشخاص المتوافدين للمركز<br>(ملاحظة: لا تتوفر احصاءات بسبب النقص في الكادر البشري).  | مركز ابو جهاد لشؤون الحركة الأسيرة |
| إمكانية نشر البحوث في المجالات العالمية<br>المنافسة على الصعيد العالمي في نفس المجال ( في نفس موضوع البحث)<br>هناك بحوث في طريقها للنشر<br>لا يوجد لدى مديرة المركز أي احصائية عن عدد الأبحاث التي نشرت باسم المركز، حيث ان الابحاث تنشر باسم الباحث او المشروع مثل ابحاث اللشمانيا  | مركز البحوث الطبية                 |
| على مستوى الموارد البشرية: عدد الاشخاص الذين ينفون الدرجة العليا ما جستير او دكتوراة او ما بعد الدكتوراة، او من تم تدريبهم من فنيين او في الميدان<br>على مستوى التجهيزات: عدد الأجهزة الصالحة للاستعمال،   | معهد البحوث للعلوم الصحية والتغذية |

|  |  |
|--|--|
| <p>وجود البيانات المختلفة<br/>الأدوات التي تستخدم في الأبحاث<br/>الاتصال المحلي : الزيادة في عدد المؤسسات المحلية والاقليمية والعالمية التي يتم التعامل معها،<br/>وهي في ازدياد<br/>على مستوى المجتمعي: النشرات وهي عديدة ومتعددة وهي موجودة بشكل اطروحات او تقارير<br/>او كتب او مقالات مثل النشرات العلمية المحكمة، المحاضرات، المؤتمرات وورشات العمل<br/>على مستوى السياسات : كيفية تغيير السياسات بناء على المعلومات التي تم الحصول عليها او<br/>التوصل اليها أي اخذ القرارات المبنية على المعلومات وليس على غيابها.</p> |  |
| <p>نوعية الأبحاث العلمية من ناحية اهمية الدراسة واصالتها وندرته لافتقار المكتبة<br/>كم الأبحاث<br/>المؤتمرات<br/>عضوية<br/>(ملاحظة: وعد مدير المركز بإحضار احصائية بما سبق ولكنه لم يف بوعده)<br/>نشر الأبحاث للناس/ تسويق البحث<br/>نجاح المؤتمرات او المحاضرات</p>   | <p>مركز الدراسات الاثوميو سيكولوجية</p>        |
| <p>عدد النشاطات السنوية ، فعلى سبيل المثال اجريت خلال العام الأكاديمي الحالي 4 او 5 دورات<br/>، كما أجريت العديد من المحاضرات، مؤتمرات<br/>عدد المشاركين في الدورات<br/>عدد المؤسسات التي تطلب تصميم برامج<br/>عدد المؤسسات التي تطلب الدعم من خلال مدربين وبرامج واستشارات<br/>(عدم توفر احصاءات وبيانات رقمية...)</p>  | <p>المركز الفلسطيني للصدمة النفسية</p>         |
| <p>زيادة نسبة عدد الطلبة الملتحقين بالمساق فصليا زيادة ملحوظة.<br/>ارتفاع بنسبة الضعف بعدد مؤسسات المجتمع المحلي التي اتصلت مع المركز لتنفيذ برامج<br/>مشتركة ( في منطقة القدس 3 مراكز و 5 جمعيات نسائية)<br/>لا يوجد احصاءات</p>  | <p>مركز انسان</p>                              |
| <p>استمرارية عمل محطة تكرير المياه العادمة في الجامعة<br/>صيانة التجهيزات : استمرارية عمل الاجهزة بدون أعطال<br/>إصلاح الأجهزة التي كانت متوقفة في السابق<br/>استمرارية المركز بحد ذاته إنجاز<br/>استمرار الحصول على دعم للمشاريع<br/>إيجاد مصادر دخل<br/>عدد العينات الي حطت وكم دفع مقابلها ( الدخل)</p>   | <p>مركز البحوث والتحليل الكيمائية والحيوية</p> |
| <p>عدد المنشورات العلمية<br/>البروشورات<br/>ورشات العمل<br/>وصول المعلومة للناس، وسؤال الناس عنا<br/>الصفحة الالكترونية بحد ذاتها</p>  | <p>مركز علوم وتكنولوجيا الاشعاع</p>            |
| <p>كل مشروع مؤشر انجاز :<br/>التقييم<br/>يصعب قياس التأثير النهائي لكل مشروع لأن التأثير يحتاج الى زمن طويل<br/>تقييم سير العمل والمخرجات</p>  | <p>مركز تنمية الرعاية الصحية الأولية</p>       |

|   |                             |
|---|-----------------------------|
| <p>في المتوسط يتم تحقيق معدل 80% من المؤشرات التي وضعت لكل مشروع<br/>ثقة الفئة المستهدفة بنا<br/>طلبها للمشاركة، وتفاعلها في المشاركة<br/>توجه الزارات والناس والممولين لإجراء دراسات، ابحاث، ندوات، الخ</p>  |                             |
| <p>عدد زوار المتاحف ، حيث يتوفر احصائيات شهرية وسنوية، ( خلال العام الماضي 25 الف زائر)<br/>انواع الزائرين: طلبة مدارس وجامعات، وفود اجنبية، أهالي<br/>نجاح المعارض العلمية لانتاجات طلبة المدارس وورش العمل للأساتذة<br/>التغذية الراجعة من المستفيدين<br/>دفتر الزوار ( آراء الزائرين ، الانطباعات)<br/>انطباعات الوفود الاجنبية</p>  | <p>مركز تعليم العلوم</p>    |
| <p>الدراسات المنجزة<br/>الندوات، المؤتمرات<br/>التأثير على السياسة العامة، عبر التأثير على متخذي القرار</p>   | <p>المرصد الحضري</p>        |
| <p>مؤشرات لها علاقة بتقديم البرامج وتقديم الخدمات<br/>عدد المتدربين<br/>عدد البرامج التي يتم تنفيذها<br/>القدرة على تغطية الخدمات المختلفة<br/>وعلى المدى البعيد أن يكون هناك تأثير للبرامج على الخدمات المقدمة للأطفال في المدارس ومؤسسات رعاية الطفولة.</p>   | <p>معهد الطفل</p>           |
| <p>عدد الأماكن التي يتم إجراء التتقيب الأثري فيها سنويا<br/>عدد الدورات وورش العمل التي تعقد سنويا، حيث عقد في الأونة الأخيرة ثلاثة دورات بناء على طلب بعض مؤسسات المجتمع المحلي.<br/>عدد الأفراد الذين يشاركون في نشاطات المعهد، وقد حصل في اكثر من مرة أن زاد العدد عن المتوقع<br/>توجه أفراد من المشاركين في نشاطات المعهد الى المعهد لطلب خدمة في موضوع النشاط بعد انتهائه.<br/>مستوى التوصيات التي يخرج منها اي نشاط، ومدى تطبيقها، أو بعض منها.</p> | <p>المعهد العالي للآثار</p> |



## ملحق 20.6: آليات المتابعة المعتمدة

|                                    |  |
|------------------------------------|--|
| مركز العمل المجتمعي                | اجتماعات شهرية، اجتماعات ثنائية، اجتماعات طاقم شهرية، تقارير على مستوى شهري أو كل اربعة اشهر ترفع لرئاسة الجامعة واللجنة التوجيهية، واللجنة التوجيهية هي التي تراقب أداء المركز وتنفيذ السياسة العليا.   |
| مركز سعيد خوري                     | تقارير فصلية تقدم لمسؤول المراكز والمعاهد<br>تقارير للمسؤولين حسب ما هو متفق عليه<br>تقارير داخلية تقدم عن حسن سير العمل<br>تقرير اسبوعي من كل رئيس وحدة<br>تقرير يومي ان وجدت مشاكل<br>تقرير المدربين بعد انتهاء الدورات  |
| العيادة القانونية                  | الطلبة يرفعون تقارير اسبوعية للمشرفين<br>هناك مقابلة فردية اسبوعية للمشرف<br>تقارير للجامعة من ناحية، وللجهة الداعمة من ناحية أخرى، ومتابعات إدارية يومية.   |
| معهد الطب العدلي                   | متابعة ادارية يومية، مراسلات.. الخ<br>تقارير ترفع لرئيس الجامعة مباشرة كل ست اشهر، وأحيانا حسب التطورات<br>تقارير الحالات التي يتم العمل فيها يتم ارسالها فقط الى النيابة العامة<br>الجامعة ليس لها حق الاطلاع   |
| مركز اللغات                        | متابعة يومية من خلال متابعة المدرسين والمواد المقررة وما كل ما يتعلق بالتدريس والتقييم<br>متابعة إدرية يومية من خلال المراسلات مع الجهات ذات العلاقة<br>تقرير فصلي للمسؤول عن المراكز والمعاهد، وكذلك العمادة والشؤون الأكاديمية   |
| معهد الاعلام العصري                | المتابعات الإدارية من مراسلات واتصالات تلفونية مع الجهات المعنية في الجامعة.<br>المتابعات الفنية اليومية من تحضير جدول أعمال التلفزيون، وتقسيم الأعمال،<br>رقابة حسب جدول زمني معين<br>تقارير مكتوبة عن سير العمل اسبوعية.   |
| مركز ابو جهاد لشؤون الحركة الأسيرة | متابعة العمل الإداري يتم من خلال تحضير تقدم للمسؤولين والمعنيين عند الطلب<br>متابعة مشاكل الموظفين وحلها اول بأول  |
| مركز البحوث الطبية                 | تقرير سنوي واحد للمسؤولين في الجامعة<br>تقرير سنوي او نصف سنوي ( مرحلي بالسنة للممولين<br>المتابعة الإدارية والمالية اليومية تتم عبر المراسلات الداخلية والتلفونات   |
| معهد البحوث للعلوم الصحية والتغذية | آليات المتابعة:<br>المتابعة تتم عن طريق Evidence Based Delivery وليس التواجد الشخصي للفرد في المؤسسات أي ان متابعتنا تعتمد على الانتاجية وليس على الحركة قياسا الى جدول زمني معين<br>شهريا يقوم المدير بالتفتيش على المشاكل الشخصية واللوجستية بشكل شخصي<br>طريقة المحاسبة تتم على التسليم / يعني اذا نفذ يقبض<br>التقويم يوجد فيه المسؤولين الملقاة عليه والانتاج المطلوب منه وان اخلى بهذا فهو يعلم مسبقا<br>النتيجة<br>تقارير مالية وعلمية بنتائج البحث بشكل مرحلي ونهائي يتم للممولين ونسخة منه تقدم للجامعة |
| مركز الدراسات الاثنوميوسيكولوجية   | المتابعة الإدارية اليومية والاشراف<br>تقارير فصلية لمراقب الجامعة  |

|  |  |
|--|--|
| تقارير فصلية لمسؤول المراكز والمعاهد<br>تقارير مرحلية ونهائية للجهات الداعمة في حالة المشاريع<br>وهناك تقارير يستلمها المدير من الباحثين حول مراحل انجاز الابحاث العلمية   |  |
| تقديم تقرير سنوي الى المسؤول عن المراكز والمعاهد داخل الجامعة(0)<br>تواصل مع المتدربين<br>الاجتماع مع القائمين على الدورات<br>تقييم في نهاية كل دورة   | المركز الفلسطيني للخدمات النفسية         |
| متابعة من خلال الاجتماعات للهيئة الإدارية: موظفي المركز.<br>متابعة يومية للمهام الادارية المنوطة بالمركز<br>المراسلات مع الجهات العليا : الجامعة او خارج الجامعة<br>وهناك نوعان من المتابعة الإدارية والمالية، داخلية من داخل الجامعة، وخارجية تتعلق<br>بالمشاريع من الجهة الداعمة للمشاريع، حيث باستمرار هناك تقارير. | مركز انسان                               |
| داخلية المسؤول يتابع الأمور الفنية بشكل يومي ضمن جدول زمني معين، وإدارية ومية<br>وهناك تقارير ترسل الى المراقب العام للجامعة، مسؤول المراكز والمعاهد، والممولين حسب كل<br>مشروع عبر تقارير فصلية او حسب ما يطلب وللممولين تقارير في نهاية كل فترة تمويل.   | مركز البحوث والتحليل الكيميائية والحيوية |
| تقارير للمسؤولين في الجامعة حسب الطلب.<br>في المرحلة الحالية من عمل المركز لا تتطلب جهود كبيرة لأعمال المتابعة الإدارية والمالية   | مركز علوم وتكنولوجيا الاشعاع             |
| اجتماعات دورية على مستوى الميدان<br>تقارير شهرية<br>التغذية الراجعة من المجموعات المستفيدة بشكل مباشر<br>الدراسات المرحلية والنهائية<br>الاجتماعات<br>التقارير<br>زيارات المواقع، المراقبة- التقييم...   | مركز تنمية الرعاية الصحية الأولية        |
| المتابعة الإدارية اليومية، مراسلات..<br>تقارير شهرية لمدير مشروع العلوم د. حسن الدويك<br>متابعة فنية للأجهزة والمعدات<br>متابعة الموقع الالكتروني وتحديث الموقع  | مركز تعليم العلوم                        |
| آليات المتابعة في المرصد تتمثل في ورش العمل التي يجب ان تعقد دوريا مع رؤساء المجالس<br>المحلية في الأغوار  | المرصد الحضري                            |
| المتابعة اليومية، المتابعة الإدارية عبر تقارير، اجتماعات دورية، تقارير سنوية ودورية، تقارير<br>للجهات الداعمة حسب كل مشروع، تقارير الوحدات المختلفة ( العيادات، والابحاث والنشاطات)  | معهد الطفل                               |
| رصد نتائج للنشاطات<br>مراسلات داخلية في الجامعة، وخارجية مع المؤسسات ذات العلاقة،<br>الاتصال الشخصي مع عدد من الذين شاركوا في نشاطات المعهد  | المعهد العالي للأثار                     |

## ملحق 21.6: التعاون مع الدوائر الأكاديمية في الجامعة

|                                    |   |
|------------------------------------|---|
| مركز العمل المجتمعي                | يتم التعاون مع دائرة الخدمة الاجتماعية من خلال تدريب طلبة كلية الحقوق من خلال تدريب الطلاب والاستفادة منهم في العمل التطوعي. دائرة التربية في تنفيذ مشاريع لصالح المجتمع كلية طب الاسنان: تنفيذ مشاريع مشتركة. وبشكل عام يتم التعاون مع الأكاديميين بالإشراف والتدريب   |
| مركز سعيد خوري                     | يتم التعاون بشكل كبير مع دائرة الحاسب الالكتروني في تعليم المواد الأكاديمية، في استخدام المختبرات، والأساتذة لتدريب طلبة تكنولوجيا المعلومات، التعاون في مشاريع الطلاب ( تنفيذها) استخدام متبادل للمختبرات، حيث يساعد المعيدون في صيانة الاجهزة العمل على المشاريع كجزء من اللجنة الموجهة   |
| العيادة القانونية                  | لا يوجد أي نوع من التعاون مع الدوائر الأكاديمية الأخرى في الجامعة بحكم انه لا يوجد هناك حاجة لذلك.  |
| معهد الطب العدلي                   | لا يوجد   |
| مركز اللغات                        | تعاون مباشر مع دائرة اللغة الانجليزية في الاستعانة بالمدرسين تعاون مع الدوائر في توفير دورات حسب اختصاصهم كما هو الحال مع دائرة التاريخ والآثار في ترتيب دورة لغة عثمانية للمدرسين على سبيل المثال  |
| معهد الاعلام العصري                | تعاون وثيق مع دائرة الاعلام والتلفزة من حيث استخدام أجهزة واستوديوهات التلفزيون واتاحتها للمدرسين والطلبة، وبث مشاريع الطلبة المميزة، وكذلك الأعمال الوثائقية المميزة.  |
| مركز ابو جهاد لشؤون الحركة الأسيرة | تتعاون الدوائر الأكاديمية ذات العلاقة في التحضير لمساق الحركة الأسيرة   |
| مركز البحوث الطبية                 | يوجد تعاون بسيط مع بعض المختبرات التابعة لدوائر أكاديمية تنحصر في استخدام بعض الاجهزة والمعدات.   |
| معهد البحوث للعلوم الصحية والتغذية | العلاقة مع الدوائر الأكاديمية والكليات العلمية تعتمد على علاقة رئيس المشروع بزملائه أكثر من انه حق او واجب ان يتبع أكثر ما هو على أسس وتوجهات إدارية في الجامعة علاقة مع الدوائر الأكاديمية بالخدمات : استخدام بعض الأجهزة في المختبرات ، يتم الاستفادة من المعهد أكثر ب:<br>1- رفق الجامعة ماليا<br>2- استخدام الأجهزة<br>3- شراء الأجهزة، شراء بعض المواد الكيميائية ، الاتصالات ، تحليل بعض البيانات ،<br>الإشراف على بعض طلبة الدراسات العليا<br>4- المساهمة والمشاركة في صيانة بعض المعدات |
| مركز الدراسات الاثنوموسيكولوجية    | يتم التعاون مع دائرة الموسيقى والفنون دائرة اللغة العربية في المراجعة اللغوية دائرة الآثار/ في جمع التراث، التاريخ في تدقيق المعلومة  |
| المركز الفلسطيني للخدمات النفسية   | العلاقة تنافسية وليست تعاونية... أي لا يوجد تعاون   |
| مركز انسان                         | يوجد تعاون مع بعض الدوائر الأكاديمية مثل دائرة الصحة العامة، التمريض، التربية وعلم النفس، العلوم التنموية، آلية التعاون: توفير المحاضرين، المدربين، توفير المواد التعليمية او التدريبية، وذلك في اعطاء المحاضرات، والساعدة في الاعلان عنها.   |

|   |  |
|---|--|
| مركز البحوث والتحليل الكيمائية والحيوية | المركز هو الذي يقوم بتقديم الخدمة الى طلاب والباحثين، اي انهم متلقين للخدمة  |
| مركز علوم وتكنولوجيا الاشعاع            | التعاون مع دائرة الارض والبيئة بحيث ان المركز انبثق عنها : التعاون فني، علمي، إداري<br>تعاون أكاديمي محدود مع الدوائر الأخرى   |
| مركز تنمية الرعاية الصحية الأولية       | تتم الاستفادة من كل الجهات في الجامعة لدعم المشاريع<br>لا يوجد شيء ثابت  |
| مركز تعليم العلوم                       | يوجد تعاون مع بعض الدوائر في كلية العلوم في استخدام مختبراتهم في الدورات وأي تسهيلات<br>تجهيزية أخرى<br>في تصميم بعض المعروضات في المتاحف<br>والطلاب في التطوع والارشاد  |
| المرصد الحضري                           | لا يوجد تعاون مع الدوائر الأكاديمية في الوقت الحاضر، علما ان التقاطعات كبيرة، وأعضاء<br>المرصد ممثلين لكافة دوائر الجامعة  |
| معهد الطفل                              | يتم التعاون مع العديد من الدوائر الأكاديمية في الجامعة أهمها دائرة التربية وعلم النفس، كلية<br>الطب، صحة وتمريض الطفل، وكلية الصحة العامة، ويتم التعاون خاصة في مجال الاستفادة من<br>خبرات الأكاديميين والاختصاصيين بما يتوافق مع أهداف المعهد وفي إجراء الأبحاث |
| المعهد العالي للأثار                    | يوجد تعاون مع الدوائر الأكاديمية الأخرى داخل الجامعة تتمثل في :<br>1- إصدار كتب مساعد وداعمة ومهيئة للنشاطات المختلفة<br>2- التغطية الاعلامية<br>3- المساعدة في الاشراف<br>4- الدعم المالي في حدوده الدنيا   |

## ملحق 22.6: التعاون مع المراكز الأخرى داخل الجامعة في تقديم الخدمة المطلوبة

|  |   |
|--|---|
| مركز العمل المجتمعي                        | يتم التعاون مع مركز دراسات القدس في تنفيذ جولات سياحية للفئات التي نعمل معها لتنفع من الجولات وتتعرف على المواقع الأثرية في القدس.<br>كما يتم التعاون مع مركز انسان في تنفيذ دراسة مشتركة لتحديد احتياجات طلبة الجامعة لتطوير التمكين. كما يتم مع نفس المركز تخطيط دراسة الاحتياجات في مجتمع ابو ديس، السواحة، العيزرية.<br>أما مع العيادة القانونية فيتم الاستفادة من الطلبة المتدربين .<br>مركز تنمية الرعاية الصحية الأولية: تم تنفيذ مشروع مشترك (الصحة المجتمعية للنساء)، اما مع مركز سعيد خوري فيتم الاستعانة به في تصميم صفحة المركز الالكترونية<br>أي اننا نحاول الوصول الى تكامل الخدمات، وتجديد المصادر للصالح العام. |
| مركز سعيد خوري                             | تحضير وتجهيز الصفحة الالكترونية لمعظم المراكز والمعاهد وأيضا صيانة اجهزتهم.   |
| العيادة القانونية                          | هناك تخطيط للتعاون مع مركز العمل المجتمعي حيث ما زال العمل جاريا على الفكرة<br>هناك تعاون مع مركز انسان في المشاركة في النشاطات، وكذلك مع معهد القانون الدولي الانساني، وذلك في المساعدة للتحضير للمؤتمر وفي تبادل المعلومات.   |
| معهد الطب العدلي                           | لا يوجد   |
| مركز اللغات                                | لا يوجد تعاون، حيث لا يوجد تقاطع مباشر في آلية تنفيذ الخدمات المجتمعية.   |
| معهد الاعلام العصري                        | المفروض انه يتم التعاون مع كل أقسام الجامعة لتقديم الخدمة من تصوير أفلام وعمل تقارير تلفزيونية وتصوير الورشات والندوات واي شيء آخر ممكن تنفيذه.   |
| مركز ابو جهاد لشؤون الحركة الأسيرة         | لا يوجد   |
| مركز البحوث الطبية                         | تعاون بسيط في استخدام بعض الاجهزة، ولكنه تعاون محدود  |
| معهد البحوث للعلوم الصحية والتغذية         | لا يوجد تعاون إلا مع مركزي التحاليل الطبية والتحاليل الكيميائية والحيوية في تبادل المعلومات، استخدام اجهزة، تنفيذ مشاريع كاملة لبعض المراكز وكتابة التقارير ونشر الأبحاث العلمية  |
| مركز الدراسات الاثوميو سيكولوجية           | لا يوجد بسبب عدم وجود حاجة لذلك حتى الان، اي عدم تقاطع مع عمل المركز حتى الآن   |
| المركز الفلسطيني للخدمات النفسية           | لا يوجد   |
| مركز انسان                                 | لا يوجد   |
| مركز البحوث والتحليلات الكيميائية والحيوية | تعاون من طرف واحد حيث يقدم المركز خدماته للأخرين ويتلقى الانتقادات فقط  |
| مركز علوم وتكنولوجيا الاشعاع               | لا يوجد   |
| مركز تنمية الرعاية الصحية الأولية          | مع مركز بحوث التغذية التابع لزياد عابدين في المشاركة في الابحاث والدراسات، في جمع المعلومات وتحليلها  |
| مركز تعليم العلوم                          | لا يوجد تعاون مع اي مراكز   |
| المرصد الحضري                              | نرغب في الحصول على خدمات مركز نظم المعلومات الجغرافية في الجامعة، ولكن المشكلة اننا بحاجة لمتفرغين للعمل في المرصد  |
| معهد الطفل                                 | يوجد تعاون مع بعض المراكز التي تتقاطع مع أعمالنا، فمثلا مركز سعيد خوري لتكنولوجيا المعلومات ساعدنا في تطوير صفحة الجامعة الالكترونية  |
| المعهد العالي للأثار                       | تتعاون المراكز لدخل الجامعة في : 1- التخطيط والإشراف والتنفيذ، مثل العيادة القانونية، وكلية الحقوق: ... كيف...؟؟؟؟ (سؤال)<br>2- المتابعة  |

## ملحق 23.6: التنسيق والتعاون مع المؤسسات الحكومية

|   |   |
|---|---|
| مركز العمل المجتمعي                     | يتم التعاون مع وزارة التعليم الفلسطينية فقط، حيث ان هناك خصوصية لمدينة القدس لعدم وجود مؤسسات فلسطينية حكومية فيها.   |
| مركز سعيد خوري                          | مشروع التعليم الالكتروني تم تنفيذه مع وزارة التربية والتعليم باشتراك 3 جامعات بيرزيت والنجاح والقدس<br>مشروع تنمية الجودة في الجامعات<br>تدريب المعهد الوطني للتكنولوجيا التابع لبيكار  |
| العيادة القانونية                       | لا يوجد   |
| معهد الطب العدلي                        | لا يوجد   |
| مركز اللغات                             | يوجد تنسيق بين المركز والمؤسسات الحكومية، حيث تم ترشيح بعض الكوادر الأكاديمية للالتحاق في دورات تصب في رؤية المركز وأهدافه  |
| معهد الاعلام العصري                     | إجراء برامج مشتركة مع الفضائية الفلسطينية<br>تبادل مواد اعلامية ( بشكل بسيط)<br>ويتم التعاون مع وزارة التربية والتعليم العالي من خلال بث برامج تعليمية موجهة للطلبة.  |
| مركز ابو جهاد لشؤون الحركة الأسيرة      | يتم التعاون مع وزارة الأري الفلسطينية في الحصول على اي احصاءات او وثائق مطلوب جهات حكومية اخرى من خلال ارسال وفود من طرفهم للإطلاع على تاريخ الحركة الأسيرة   |
| مركز البحوث الطبية                      | لا يوجد   |
| معهد البحوث للعلوم الصحية والتغذية      | نحن نقوم بتحليل معظم البيانات الصحية التابعة لوزارة الصحة مثل: Cancer Registry<br>كثير من المشاريع التي تأتي الى وزارة الصحة وبعض المشاريع التي تأتي الى وزارة التعليم والزراعة يطلب منا تنفيذها ، وقد قمنا بذلك، والتعاون مستمر، وكل ندوة او مؤتمر ندعى اليه يطلبون منا المساهمة فيه<br>وكثير من مشاريعنا التي تتطلب جمع عينات دم او الدخول الى المدارس تقوم الوزارات المعنية بالمساعدة كاملة للحصول على ما نريد، وكذلك الحال لطلبة الدكتوراة<br>إدارة المعهد حريصة كل الحرص على التعاون مع الوزارات وهناك لقاء شهري من اجل توطيد هذه العلاقة. |
| مركز الدراسات الاثنوميوسيكولوجية        | يوجد تعاون خاصة مع وزارة الثقافة والمؤسسات الحكومية ذات العلاقة وذلك من خلال تقديم مشاريع لهم لتوفير التمويل للأبحاث وعمل أبحاث مشتركة  |
| المركز الفلسطيني للصددمات النفسية       | تعاون جيد مع ووزارة الصحة الفلسطينية في برنامج الصدمات النفسية ، مع الشؤون الاجتماعية وذلك من خلال تقديم التدريب المطلوب لموظفيهم او طلابهم، والمشاركة في مؤتمرات وورشات عمل  |
| مركز انسان                              | يوجد تعاون مع المؤسسات الحكومية مثل وزارة المرأة، وزارة التربية، وزارة الشباب والرياضة، وذلك من خلال الاشتراك بالدورات، اصدار المنشورات، الاعلام..  |
| مركز البحوث والتحليل الكيمائية والحيوية | لا يوجد   |
| مركز علوم وتكنولوجيا الاشعاع            | مع سلطة جودة البيئة، وزارة الصحة، في الجوانب البحثية وتنسيق ورشات العمل حيث يتعاونون مع المركز بشكل كبير في إنجاز الدراسات والأبحاث المتعلقة بعملهم في المجال مشاركة في الاشراف على رسائل الماجستير   |
| مركز تنمية الرعاية الصحية الأولية       | تعاون ممتاز وعلاقة استراتيجية بين وزارة الصحة ، التربية والتعليم، وزارة الشباب/ قسم المرأة<br>على مستوى أصحاب القرار  |

|  |                      |
|--|----------------------|
| <p>التأثير على اصحاب القرار<br/>تنفيذ أبحاث، تقديم استشارات، دورات تدريبية<br/>المركز ساهم في رسم الخطط الوطنية على مستوى الوزارات<br/>بالمقابل يتم انجاز عمل للممولين لصالح الوزارة، وماليا يتم رفقنا بتمويل من طرفهم<br/>تزداد الفرص بالمشاريع وبالتالي التمويل<br/>فرصة لنشر المبدأ والرؤية</p> |                      |
| <p>لا يوجد شبيهه في المؤسسات الحومية وانما يام التعاون مع المشرفين التربويين في وزارة التربية<br/>والتعليم في تحديد الاحتياجات وفي المشاركة في اعطاء المحاضرات وفي ورشات العمل<br/>كما يرافقون المعلمين في الدورات</p>   | مركز تعليم العلوم    |
| <p>عملنا يتقاطع مع كافة الوزارات، ولكن لضعف إمكانيات المرصد وعدم وجود مقر، التنسيق<br/>مؤجل</p>  | المرصد الحضري        |
| <p>لنا تعاون مع وزارة التربية والتعليم، مع مركز الاحصاء الفلسطيني الذي يزودنا بالاحصاءات<br/>المطلوبة.</p>   | معهد الطفل           |
| <p>يقتصر التعاون حتى اللحظة مع وزارة السياحة والآثار والحكم المحلي، على مستوى الوزراء،<br/>المدراء العامون، رؤساء البلديات، والمهندسون فيها.. وتقتصر ذلك على النشاطات التوعوية.<br/>... ( سؤال: ألا توجد تسهيلات مثلا في تقديم اذون العمل في المواقع؟؟؟ )</p>                                      | المعهد العالي للآثار |

## ملحق 24.6: التعاون والتنسيق مع المؤسسات الأهلية

|                                    |   |
|------------------------------------|---|
| مركز العمل المجتمعي                | يتم التنسيق مع مجموعة كبيرة حسب الخدمات القطاعية، فمثلا في قطاع المرأة في المؤسسات البيت تعمل مع المرأة مثل سوا، مركز القدس للنساء، ، وذلك على مستوى التخطيط للبرامج، على مستوى تبادل التخصصات، على مستوى الانتفاع من الخدمة.   |
| مركز سعيد خوري                     | تقديم التدريب لبعض المؤسسات الخاصة مثل البنك العربي : لحلول، حيث يرسلون المدربين الى الجامعة  |
| العيادة القانونية                  | المؤسسات الأهلية تشارك في بناء البرنامج مثل الحق، يعطي دورات تدريبية، لتوثيق انتهاكات حقوق الانسان لطلبة العيادة القانونية، ، عدالة تعطي 6 محاضرات سنوية، اشراف على المتطوعين.  |
| معهد الطب العدلي                   | لا يوجد   |
| مركز اللغات                        | يوجد تنسيق بين المعهد والمؤسسات الأهلية ولكن التنسيق يتم عبر القنوات الرسمية في الجامعة   |
| معهد الاعلام العصري                | تنفيذ برامج مشتركة مع بعض المؤسسات.   |
| مركز ابو جهاد لشؤون الحركة الأسيرة | يتم التعاون مع العديد من المؤسسات الأهلية التي تتعامل مع الأسرى مثل نادي الأسير الفلسطيني، جمعية الأسرى والمحربين، حريات، الضمير، وذلك من خلال المساعدة في جمع الوثائق والوصول الأسرى وذويهم  |
| مركز البحوث الطبية                 | يوجد تعاون مع بعض المستشفيات الأهلية مثل مستشفى الكاريتاس في تبادل المعلومات وفي المشاركة البحثية اي جرى جزء من البحث عندهم ويستكمل في المركز   |
| معهد البحوث للعلوم الصحية والتغذية | بما ان عملنا هو زيادة المعرفة وكثير من هذه المؤسسات هي خدماتية أكثر منها بحثية فالعلاقة ضئيلة ، ولا يتم التعارف على ما يجري معهم الا في اللقاءات او عن طريق صفحة الجامعة الالكترونية<br>اي ان العلاقة غير مباشرة<br>غير اننا لنا علاقة وثيقة بالمؤسسات الدولية ذات العلاقة بعملنا مثل منظمة الصحة العالمية، الفاو، اليونيسيف، الاتحاد الاوربي لأن لهم علاقة قوية بصانعي القرار في السلطة وذلك في مهمة تبادل المعلومة وذلك لتحقيق الهدف للتأثير على اخذ القرار |
| مركز الدراسات الاثوميو سيكولوجية   | يوجد تعاون وتنسيق مع مركز الفن الشعبي في رام الله على سبيل المثال في توفير المعلومة البحثية وفي التعاون في إنجاز الدراسات ذات العلاقة   |
| المركز الفلسطيني للصدّات النفسية   | تعاون كبير مع المؤسسات الأهلية، حيث تم إعداد مؤتمرات مشتركة : مؤتمر الطفل الفلسطيني مع مؤسسة برامج الطفولة للعمل الجماهيري<br>تعاون كبير مع المؤسسات النسوية مثل سوا و مركز الإرشاد القانوني والاجتماعي، فلي تقديم دورات واستشارات للمجتمع المحلي مباشرة، ومن خلال القيام بدورات، محاضرات، منطوعين، تبادل طلابي وتدريب طلاب الجامعة لديهم   |
| مركز انسان                         | هناك تعاون مع العديد من مؤسسات المجتمع المدني، حيث انهم حلقة الوصل بين الجامعة وبين الفئة المستهدفة، مثل جمعيات النسائية والجمعيات الشبابية، حيث تقدم المحاضرات خارج الجامعة في مقارهم ...  |
| مركز البحوث والتحاليل الكيميائية   | لا يوجد   |
| مركز علوم وتكنولوجيا الاشعاع       | لا يوجد   |
| مركز تنمية الرعاية الصحية الأولية  | نعمل مع المؤسسات الأهلية التي تعمل في مجال الصحة والبيئة، خاصة في مجال تنفيذ مشاريع ودراسات للمؤسسات الاجنبية مثب UNDP،   |
| مركز تعليم العلوم                  | هناك تخطيط للتعاون مع مجلس محلي ابو ديس   |



|  |                      |
|--|----------------------|
| تعاون مع مؤسسة التعاون حيث توفر تمويل ورشات عمل للمعلمين<br>التعاون والاميدايست يساعدون في التواصل مع مراكز مشابهة في الدول الاوروبية وامريكا<br>المدارس الأهلية,, |                      |
| التنسيق مؤجل بسبب ضعف إمكانيات المرصد وعدم وجود مقر، التنسيق مؤجل  | المرصد الحضري        |
| نحننا في بدايات عملنا ولم نفتح المركز بشكل رسمي بعد، ولكن النية موجودة للعمل مع<br>المؤسسات التي تعمل في نفس المجال، ومع أي مؤسسة ممكن ان تساعد في تحقيق اهدافنا.  | معهد الطفل           |
| لا يوجد  | المعهد العالي للآثار |

## ملحق 25.6: التنسيق والتعاون مع المراكز الشبيهة في الجامعات الفلسطينية.

|   |   |
|---|---|
| مركز العمل المجتمعي                     | هناك مركز شبيه في جامعة النجاح وهو مركز التنمية المجتمعية، يتم التعاون من خلال تبادل الخبرات وتطوير منهجية العمل.   |
| مركز سعيد خوري                          | يتم تنفيذ مشاريع مشتركة مع الجامعات التي فيها المراكز شبيهة، اي بيرزيت، البولتكنيك، .. تبادل في تدريب المدربين وبالنسبة لجامعة الخليل فقد كان هناك مساعدة من المركز في تركيب برنامج التعليم الالكتروني وتحسين اعداته ، وصيانتته وتدريب اشخاص من الجامعة ليصبحو مدرين لآخرين |
| العيادة القانونية                       | لا يوجد   |
| معهد الطب العدلي                        | لا يوجد   |
| مركز اللغات                             | يوجد تنسيق وتعاون بين المركز والمراكز الشبيهة في الجامعات الفلسطينية في قبول دعوات لمؤتمرات يتم اشراك أعضاء من مركز اللغات في هذه الدورات التي تشرف عليها الجامعات المحلية.   |
| معهد الاعلام العصري                     | يوجد معهد إعلام في جامعة بيرزيت، ولكن لا يوجد معلومات حول التعاون   |
| مركز ابو جهاد لشؤون الحركة الأسيرة      | لا يوجد تعاون بسبب عدم وجود مراكز شبيهة في الجامعات الفلسطينية  |
| مركز البحوث الطبية                      | لا يوجد   |
| معهد البحوث للعلوم الصحية والتغذية      | لا يوجد مراكز شبيهة   |
| مركز الدراسات الاثوميوبيولوجية          | لا يوجد مراكز شبيهة في الجامعات الفلسطينية، وبالتالي لا يوجد تعاون  |
| المركز الفلسطيني للصدمة النفسية         | لا يوجد تعاون بسبب عدم وجود مراكز شبيهة في الجامعات الفلسطينية  |
| مركز انسان                              | لا يوجد   |
| مركز البحوث والتحليل الكيمائية والحيوية | يوجد مراكز شبيهة ولكن لا يوجد تعاون مطلقا بسبب التنافس.   |
| مركز علوم وتكنولوجيا الاشعاع            | لا يوجد مراكز شبيهة وإنما يوجد البرنامج الوطني للتوعية البيئية في مجال الاشعاع وهو برنامج غير رسمي بمبادرة من مركزنا ويشارك فيه مختصين من جامعات النجاح، العربية الأمريكية جنين، البولتكنيك، يتم العمل معا في ورشات عمل، يتم تنسيقها مع المؤسسات الاهلية والوطنية           |
| مركز تنمية الرعاية الصحية الأولية       | لا يوجد مراكز شبيهة في الجامعات الفلسطينية، وعلى اي يوجد تنافس (صراع) بين الجامعات ولا يوجد تعاون، وان كان هناك علاقات تعاون فهي على المستوى الشخصي.  |
| مركز تعليم العلوم                       | العلاقة مع الجامعات اخرى هي علاقة تنافسية، وعلى كل الأحوال لا يوجد مراكز شبيهة في الجامعات الفلسطينية   |
| المرصد الحضري                           | لا يوجد شبيه في الجامعات الفلسطينية   |
| معهد الطفل                              | لا يوجد شبيه في الجامعات الفلسطينية   |
| المعهد العالي للأثار                    | لا يوجد مراكز شبيهة في الوقت الحالي.  |

## ملحق 26.6: المعوقات

|                                    |   |
|------------------------------------|---|
| مركز العمل المجتمعي                | بطء وتأخير لإي اتخاذ قرارات على مستوى إداري ، البيروقراطية.   |
| مركز سعيد خوري                     | وجود المركز في منطقة تتميز بصعوبة المواصلات في اوقات متأخرة، ومختلفة عن دوام الجامعة خاصة ايام الخميس والجمعة<br>الوضع الاقتصادي للبلد، عدم قدرة المستفيدين على دفع رسوم الدورات و/ او المواصلات<br>عدم قدرة ( البنات والسيدات) والناس بشكل عام على المغادرة متأخرا بسبب عدم استقرار الوضع السياسي والحوارج<br>الوضع المادي وتحسين الشبكة الرئيسية  |
| العيادة القانونية                  | اليروقراطية داخل الجامعة<br>عدم تفاعل الطلبة بالشكل المطلوب الذي يوائم طموح وأهداف العيادة  |
| معهد الطب العدلي                   | عدم فهم المسؤولين في الجامعة لطبيعة العمل وخصوصيته وسريته ( الثقافة المهنية في الجامعة :-<br>البيروقراطية داخل الجامعة<br>المعوقات المادية في توفير الموظفين ( معوقات بشرية)، توفير الاختصاصيين وتمييزهم، توفير المواد الخام، الأجهزة المكتبية)<br>اللجان هي تضييع وقت لأن الأشخاص أعضاء اللجان لا يعلمون أي شيء في مجال الاختصاص، وليس لديهم فكر منفتح لتفهم الآخر وتفهم احتياجاته وطلباته<br>الأعضاء هم أعضاء بأكثر من لجنة، وبالتالي فإن جهودهم ووقتهم غير مركز لاهتمام معين وبدون انتاجية<br>(يجب الغاء جميع اللجان)  |
| مركز اللغات                        | لا يوجد معوقات بشكل عام.  |
| معهد الاعلام العصري                | المعقانات الرئيسية هي النقص في الموارد المالية والبشرية،  |
| مركز ابو جهاد لشؤون الحركة الأسيرة | المعيق المادي<br>الاحتلال والحوارج العسكرية<br>المعيق البشري ( عدم وجود موظفين)   |
| مركز البحوث الطبية                 | انقطاع التيار الكهربائي (الإمكانات اللوجستية)<br>النواحي المادية في توفير المواد المستهلكة الضرورية لإجراء بعض البحوث وتحديث بعض الأجهزة<br>البيروقراطية داخل الجامعة بالاتصالات واتخاذ القرارات.   |
| معهد البحوث للعلوم الصحية والتغذية | ثقافة المعهد غير مفهومة لدى إدارة الجامعة<br>وجود اشخاص اخذوا على انفسهم بفكرة ما للقيام بها ليست مبنية على حقائق علمية وخطة مدروسة ، اي هناك رغبات ولكنها غير مبنية على اساس<br>فتح المراكز والمعاهد بالجامعة ليست مبنية على اساس علمية<br>مسؤولي المراكز والمعاهد ليست لديهم فكرة للتفرد ولا للمتابعة<br>النظرة لهذه المعاهد انها مصدر مالي وليس مصدر لزيادة المعرفة<br>لا يوجد لدى العاملين في المراكز والمعاهد الكثير منهم الكفاءات والقدرات<br>لا يوجد تمويل مخصص<br>لا يوجد مقومات التقويم السنوي<br>الرغبة لا تحل محل الأسس العلمية والتقويم هو اساس الاستمرارية<br>المصدر المالي ليس هو المعوق وانما عدم وضوح الرؤى والجهد هو الاعاقه بحد ذاتها: وعلى |

|  |  |
|--|--|
| <p>قدر المسعى..</p> <p>القائمين لا يؤمنون بأهمية نسج العلاقات حيث انه ذو أهمية كبرى الجهود الشخصية لا تؤمن الاستمرارية وعدم التخطيط لا يساعد في اخذ القرارات السليمة واتباع الأسس العلمية والتقويم المبني على مؤشرات علمية هو خير ضمان اما لتصحيح النهج او التعرف على مواطن الضعف ونقاط القوة وأخيرا الاعتماد على مساهمة الجامعة في تمويل نشاطات المعهد وجب ان لا يكون عائقا على من تبني فكرة مبنية على اسس علمية</p>  |  |
| <p>غياب عوامل استمرارية المركز هي نفسها معيق ونقص الإمكانيات المادية التي تؤثر سلبا على توفير الإمكانيات البشرية واللوجستية التي تعيق عمل المركز</p>   | <p>مركز الدراسات الاثنوميو سيكولوجية</p> |
| <p>الفصل بين المركز وبرنامج الصحة النفسية الذي انبثق عن المركز وكان احد الأهداف الأساسية التي تحققت في الأساس ، وقد أضعف هذا من عمل المركز التدريبي والبحثي لا يوجد تعاون ولا توحيد لجهود العاملين في المراكز الشبيهة، بسبب التوجه الثقافي للأفراد في هذا الخصوص، حيث يوجد في أماكن أخرى في الجامعة أفراد تعمل في مجال الصدمات النفسية وهو ليس ضمن اختصاصها.</p> <p>المعوقات المادية: لا يوجد تمويل كاف للمشاريع وكون المركز تابع للجامعة وصورة الجامعة في المجتمع وكون الجامعة قد تستخدم التمويل للمركز في أمور أخرى</p> <p>عدم التواصل بسبب الاحتلال</p> | <p>المركز الفلسطيني للصدمات النفسية</p>  |
| <p>عدم التواصل المباشر مع المجتمع المحلي بسبب الخوف والرفض من تسمية المركز معوقات السياسية وتسييس النشاطات المعوقات المادية والبشرية واللوجستية</p> <p>عدم التعاون بالمراكز داخل الجامعة لوجود التنافس وعدم معرفة المراكز ببعضها البعض وهذا يؤدي الى عدم التواصل</p>   | <p>مركز انسان</p>                        |
| <p>نضوب الكادر الفني</p> <p>اعتماد المركز من هيئة المواصفات والمقاييس</p> <p>التنافس من بعض الأشخاص وكثرة مراكز الأبحاث التي تقوم بنفس الخدمات بحيث يتشتت العمل خاصة داخل الجامعة، وقيام كل .. بتسويق خدمات مقابل تشويه خدمة مركز التحاليل اي شخصنة العمل</p> <p>معيق مادي يؤثر على توفير بعض قطع الغيار للأجهزة مما يؤثر أحيانا على تأخير العمل</p> <p>عدم وجود نظام سلامة عامة مثالي</p>   | <p>مركز التحاليل الكيميائية والحيوية</p> |
| <p>أكبر معيق هو عدم تجاوب الجامعة مع الطلب بتوفير المختبر والمكان للمركز إعطاء الحرية للعمل بدون تدخل، إلا اذا كان التدخل إيجابي</p> <p>لا يوجد متابعة فعلية من الجامعة / المتابعة الفعلية هي الموجودة</p> <p>لا يوجد تقدير للجهود التي تبذل</p> <p>لا يوجد اطلاق</p>  | <p>مركز علوم وتكنولوجيا الاشعاع</p>      |
| <p>عدم وضوح العلاقة التنظيمية مع الجامعة تؤدي الى الاعتماد على التمويل</p> <p>ثقافة الحوار في التعبير والمشاركة غير واضحة ولا مفهومة وتوفر الأدوات والمهارات لتطبيقها ما زالت محدودة</p> <p>لا يوجد نظام داعم في الجامعة للمراكز، وانما يوجد نظام مثبط من خلال عدم وجود نظام داعم</p> <p>لا يوجد احد يفهم عمل المراكز او لديه التفهم بطريقة تقليدية</p> <p>يركزون في الجامعة على القضايا المالية لرفد الجامعة بالأموال ولا يتطلعون للمراكز بصفتها داعم للتنمية وأداة لها، ولا لمساعدة الجامعة في رفع اسمها</p>   | <p>مركز تنمية الرعاية الصحية الأولية</p> |

|  |                      |
|--|----------------------|
| الاعتماد على المركز للبحث عن المشاريع  |                      |
| الاحتلال، الميزانية، الامكانيات البشرية، المكان، ثقافة المجتمع تجاه فكرة المتاحف العلمية كونها اكثر من مجرد متحف للعرض وانما هدف يسهل تعليم وتعلم العلوم   | مركز تعليم العلوم    |
| لا يوجد مقر للمرصد، و فقط نستخدم مقر مركز انسان للاجتماعات<br>لا يوجد دعم مالي<br>لا يوجد متفرعين للعمل في المرصد  | المرصد الحضري        |
| علاقة الجامعة بالمجتمع ليست وثيقة بحاجة الى تحسين وتوثيق<br>التعريف بالمعهد بحاجة إلى عمل أكثر<br>بحاجة الى استكمال افتتاح المعهد بشكل رسمي<br>المعهد بحاجة الى خدمات داعمة مثل الأعلام، المساعدة في الحصول على مشاريع | معهد الطفل           |
| عدم توفر مصادر الدعم المالي الكافي<br>الحواجز الإسرائيلية<br>عدم ادراك المؤسسة الرسمية الفلسطينية، وكذلك الأفراد لأهمية التراث الثقافي للهوية الفلسطينية.  | المعهد العالي للآثار |

## فهرس الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول  | رقم الجدول |
|--------|---|------------|
| 23     | قائمة بأسماء المراكز والمعاهد في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية وتاريخ تأسيسها..... | 1.2        |
| 26     | تاريخ تأسيس المراكز والمعاهد في جامعة القدس.....  | 2.2        |
| 42     | المراكز والمعاهد التي شملتها الدراسة.....   | 1.3        |
| 47     | مبررات تأسيس المراكز والمعاهد في جامعة القدس.....   | 1.4        |
| 52     | الفئات المختلفة التي تستهدفها المراكز والمعاهد.....                                       | 2.4        |
| 53     | كيفية تحديد الفئة المستهدفة.....  | 3.4        |
| 54     | كيفية تعرف الفئة المستهدفة على عمل المركز/ المعهد.....                                    | 4.4        |
| 62     | عوامل استدامة عمل المراكز والمعاهد.....   | 5.4        |
| 73     | معيقات عمل المراكز والمعاهد   | 6.4        |

## فهرس الملاحق

| الصفحة | عنوان الملحق  | الرقم  |
|--------|---|--------|
| 90     | أهداف التعليم العالي (قانون التعليم العالي).....          | 1.2    |
| 91     | قائمة بأسماء المراكز والمعاهد في بعض الجامعات الفلسطينية. | 2.2    |
| 92     | مقترح نظام المعاهد والمراكز / جامعة القدس.....            | 3.2    |
| 97     | أداة الدراسة.....   | 1.3    |
| 100    | قائمة بأسماء المحكمين.....                                | 2.3    |
| 101    | جدول المقابلات.....                                       | 3.3    |
| 101    | اسم وتاريخ تأسيس المركز/ المعهد.....                      | 1.3.3  |
| 102    | الموقع الجغرافي الذي يعمل ضمنه المركز / المعهد.....       | 2.3.3  |
| 103    | مجال نشاط عمل المركز/المعهد.....                          | 3.3.3  |
| 104    | الأسس التي اعتمدت عند تأسيس المركز/المعهد.....            | 4.3.3  |
| 106    | الرؤية.....   | 5.3.3  |
| 108    | الرسالة.....  | 6.3.3  |
| 110    | الأهداف العامة والسياسات والإجراءات المتبعة لتحقيقها..... | 7.3.3  |
| 116    | نشاطات المركز/ المعهد.....                                | 8.3.3  |
| 119    | الفئة المستهدفة.....                                      | 9.3.3  |
| 120    | كيفية تحديد المجتمع المستهدف.....                         | 10.3.3 |
| 122    | كيف تعرفت الفئة المستهدفة على الخدمات المقدمة.....        | 11.3.3 |
| 124    | الحالات التي يتم اشراك الفئة المستهدفة فيها.....          | 12.3.3 |
| 126    | اللجان التحضيرية، الأعضاء، التخصصات.....                  | 13.3.3 |
| 127    | اللجنة الموجهة: دورها.....                                | 14.3.3 |
| 129    | الهيكل تنظيمي، عدد الأفراد العاملين ومهامهم.....          | 15.3.3 |
| 131    | الميزانية.....  | 16.3.3 |
| 133    | الاستمرارية.....  | 17.3.3 |
| 135    | مدى توفر الإمكانيات.....                                  | 18.3.3 |
| 138    | مؤشرات معايير الإنجاز.....                                | 19.3.3 |
| 141    | آليات المتابعة المعتمدة.....                              | 20.3.3 |

|     |   |        |
|-----|---|--------|
| 143 | التعاون مع الدوائر الأكاديمية في الجامعة.....                           | 21.3.3 |
| 145 | التعاون مع المراكز الأخرى داخل الجامعة في تقديم الخدمة<br>المطلوبة..... | 22.3.3 |
| 146 | التنسيق والتعاون مع المؤسسات الحكومية.....                              | 23.3.3 |
| 148 | التعاون والتنسيق مع المؤسسات الأهلية.....                               | 24.3.3 |
| 150 | التنسيق والتعاون مع المراكز الشبيهة في الجامعات<br>الفلسطينية.....      | 25.3.3 |
| 151 | المعوقات.....   | 26.3.3 |



## فهرس المحتويات

| الرقم | الموضوع                       | الصفحة |
|-------|-------------------------------|--------|
|       | الغلاف الخارجي.....           |        |
|       | عنوان الرسالة.....            |        |
|       | إجازة الرسالة.....            |        |
|       | الإهداء.....                  |        |
| أ     | الإقرار.....                  |        |
| ب     | شكر وتقدير.....               |        |
| ج     | مصطلحات الدراسة.....          |        |
| و     | الملخص باللغة العربية.....    |        |
| ح     | الملخص باللغة الانجليزية..... |        |

### الفصل الأول : خلفية الدراسة ومشكلتها

|   |                           |     |
|---|---------------------------|-----|
| 1 | .....المقدمة              | 1.1 |
| 3 | .....مشكلة الدراسة        | 2.1 |
| 3 | .....أهمية الدراسة        | 3.1 |
| 4 | .....أهداف الدراسة        | 4.1 |
| 4 | .....اسئلة الدراسة        | 5.1 |
| 4 | .....حدود ومحددات الدراسة | 6.1 |

### الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

|    |   |       |
|----|---|-------|
| 5  | .....الإطار النظري                                | 1.2   |
| 5  | .....الجامعة ووظائفها                             | 1.1.2 |
| 7  | .....تتمية المجتمع/ خدمة المجتمع                  | 2.1.2 |
| 8  | .....مفهوم خدمة الجامعة للمجتمع                   | 3.1.2 |
| 11 | .....مبررات الاهتمام ببرامج خدمة المجتمع          | 4.1.2 |
| 13 | .....الخدمات والانشطة التي تقدمها الجامعة للمجتمع | 5.1.2 |

|    |  |         |
|----|--|---------|
| 16 | .....معوقات العلاقة بين الجامعة والمجتمع.....            | 6.1.2   |
| 17 | .....الاستراتيجية.....                                   | 2.2     |
| 17 | .....الإدارة الاستراتيجية.....                           | 1.2.2   |
| 18 | .....التخطيط الاستراتيجي.....                            | 2.2.2   |
| 19 | .....الرؤية.....   | 3.2.2   |
| 19 | .....الرسالة.....  | 4.2.2   |
| 21 | .....مؤشرات الانجاز.....                                 | 5.2.2   |
| 21 | .....الأهداف.....  | 6.2.2   |
| 23 | .....الموقف الاستراتيجي.....                             | 7.2.2   |
| 24 | .....التعليم العالي في فلسطين.....                       | 3.2     |
| 25 | .....جامعة القدس: الرؤية والرسالة والهدف العام.....      | 4.2     |
| 25 | .....المجالات التنموية التي تساهم المراكز فيها.....      | 1.4.2   |
| 27 | .....الموقع الجغرافي الذي يعمل ضمنه المركز / المعهد..... | 2.4.2   |
| 27 | .....مجال نشاط المركز / المعهد.....                      | 3.4.2   |
| 28 | .....الدراسات السابقة.....                               | 5.2     |
| 28 | .....الدراسات العربية.....                               | 1.5.2   |
| 37 | .....الدراسات الأجنبية.....                              | 2.5.2   |
| 39 | .....تعقيب على الدراسات السابقة.....                     | 3.5.2   |
| 39 | أوجه الاستفادة   | 1.3.5.2 |
| 40 | أوجه التشابه والاتفاق                                    | 2.3.5.2 |
| 40 | أوجه الاختلاف  | 3.3.5.2 |

### الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

|    |                                |     |
|----|--------------------------------|-----|
| 41 | .....منهج الدراسة.....         | 1.3 |
| 41 | .....مجتمع الدراسة.....        | 2.3 |
| 42 | .....أداة الدراسة.....         | 3.3 |
| 42 | .....صدق الأداة.....           | 4.3 |
| 42 | .....صدق وموضوعية الدراسة..... | 5.3 |
| 42 | .....إجراءات الدراسة.....      | 6.3 |

## الفصل الرابع: نتائج الدراسة

|    |  |       |
|----|--|-------|
| 46 | نتائج السؤال الأول.....                      | 1.4   |
| 46 | المحور الأول: الاستراتيجية.....              | 1.1.4 |
| 51 | المحور الثاني: الفئة المستهدفة.....          | 2.1.4 |
| 57 | المحور الثالث: التأسيس والهيكل التنظيمي..... | 3.1.4 |
| 61 | المحور الرابع: الاستدامة.....                | 4.1.4 |
| 65 | المحور الخامس: التقويم والمتابعة.....        | 5.1.4 |
| 67 | المجال السادس: التعاون والتكامل.....         | 6.1.4 |
| 72 | المجال السابع: المعوقات.....                 | 7.1.4 |
| 74 | ملخص نتائج السؤال الدراسة الأول              | 8.1.4 |
| 77 | نتائج السؤال الثاني.....                     | 2.4   |
| 81 | الهيكلية المقترحة                            | 1.2.4 |

## الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

|     |                                |     |
|-----|--------------------------------|-----|
| 82  | الاستنتاجات.....               | 1.5 |
| 83  | التوصيات.....                  | 2.5 |
| 84  | المقترحات.....                 | 3.5 |
| 85  | المراجع باللغة العربية.....    |     |
| 89  | المراجع باللغة الانجليزية..... |     |
| 99  | الملاحق.....                   |     |
| 154 | فهرس الجداول.....              |     |
| 155 | فهرس الملاحق.....              |     |
| 157 | فهرس المحتويات.....            |     |