



الخطة الاستراتيجية
متوسطة المدى
لمركز دراسات اللاجئين
والنازحين والهجرة القسرية
2024- 2022

معاً نستطيع



الخطة الاستراتيجية متوسطة المدى لمركز دراسات
اللاجئين والنازحين والهجرة القسرية
٢٠٢٢ - ٢٠٢٤

معاً نستطيع

إن جامعة اليرموك وهي تحطون نحو المستقبل بخطوات واثقة مستمدة من رؤى جلالة الملك عبد الله الثاني ابن الحسين للتعليم العالي والشباب تنظر إلى دورها التنموي كمحور أساسي من محاور العمل والتطوير، ويأتي اهتمامنا اليوم بوضع خطة استراتيجية واضحة لواحد من أهم المراكز البحثية على مستوى المنطقة والذي أنشئ في العام 1997 كامتداد لبرنامج انطلق في العام 1992 بتوجيه من صاحب السمو الملكي الأمير الحسن بن طلال حفظه الله، ليعنى بقضايا اللجوء والهجرة، ويحمل اسم مركز دراسات اللاجئين والنازحين والهجرة القسرية تأسيسا على ايماننا بدور المركز وأهميته وسعيا منا في الجامعة لتطوير قدراته وأدواته، ليكون في مصاف المراكز العالمية على المستوى المهني والبحثي، وليكون نواة لعمل مؤسسي تشاركي على المستوى الوطني.

وتأتي هذه الخطة بعد جهد كبير بذلته إدارة المركز وفريق العمل فيه خلال أشهر مضت في دراسة واقع الحال والتحديات والصعوبات وإمكانية التطوير والتحديث المستند لأهداف الجامعة ونقاط القوة فيها، وقد بدأنا نلمس أثر هذه الدراسة على الواقع العملي في المركز خاصة في مجال بناء الشراكات وإقامة الأنشطة الهادفة المبنية على أسس تخطيطية واضحة.

وإنني إذ أقدر هذه الجهود المبذولة فإنني أؤكد حرص إدارة الجامعة على تنفيذ أهداف هذه الخطة وتحقيق رؤية المركز خلال المدى الزمني المحدد لها، وسنكون مع جميع الشركاء مستعدين لتقديم الخدمات المميزة المنسجمة مع أهداف المركز ورؤية الجامعة خدمة للاجئ وقضاياهم وتوثيقا للجهد الوطني في هذا المجال.

رئيس جامعة اليرموك

أ.د. اسلام مساد

تمهيد:

لما كان التخطيط الاستراتيجي خطوة أساسية في الإدارة والتنظيم، ونظرا لكون مركز دراسات اللاجئين والنازحين والهجرة القسرية وحدة إدارية أساسية من وحدات الجامعة، وتعنى كما غيرها من الإدارات والعمادات بتنفيذ خطة الجامعة ورؤيتها، وبناء انشطته على أسس واضحة وعقلانية، فقد باشرنا ومنذ أشهر مضت على تحليل واقع المركز والرجوع لسجلاته الإدارية وتعليماته القانونية والاطلاع على البناء الإداري والوظيفي لمراكز عالمية تعنى بقضايا اللجوء والهجرة، ثم الاطلاع على البنية الداخلية للمركز والجامعة، لتكون جميعها أساسا في بناء هذه الخطة التي نسأل الله أن يعيننا على تنفيذها وتحقيق أهدافها.

وقد شرعت وفريق عمل المركز والشركاء من أساتذة الجامعة، ببناء الخطة وتطويرها ثم عرضها على الشركاء المحليين والدوليين، وقياس مدى توافقها مع خططهم وأهدافهم وإعادة بناء الخطة لتتوافق مع الإطار العام الناظم للعمل مع اللاجئين، وصولا لمخرج قوي وأهداف واقعية قابلة للقياس والتقييم.

ولم نتردد في الاعتراف بنقاط الضعف كما البحث عن نقاط القوة، وقراءة التحديات كما الفرص لنبني نظاما برامجيا متوصلا لنبدأ ونؤسس فيه لمن سيكمل مسيرة المركز ويحقق رؤيته، بل ويطورها ليكون المركز رافدا معرفيا حقيقيا ومرجعا في مجاله، وبما يتسجم مع رؤية الجامعة وأهدافها ومسيرة الأردن الطويلة في دعم قضايا اللجوء.

مديرة مركز دراسات اللاجئين
والنازحين والهجرة القسرية

أ.د. ريم عدنان الخاروف

شعارنا معاً نستطيع

خمسة وعشرون عاماً من التميز

شكر وتقدير:

يتقدم فريق العمل الفني بالشكر والعرفان لكل الذين ساهموا وشاركوا بإعداد ومناقشة الخطة الاستراتيجية متوسطة المدى لمركز دراسات اللاجئين والنازحين والهجرة القسرية من الجهات الشريكة والداعمة وهم:

- المفوضية السامية للأمم المتحدة .
- المؤسسة الألمانية للتعاون الدولي .
- المعهد الفرنسي للشرق الأدنى .
- المجلس النرويجي للاجئين .
- معهد تضامن النساء الأردني.
- مركز ارض السلام.
- جمعية رؤى النسائية .
- جمعية الحداثة التنموية .

نبذه عن المركز

أنشئ مركز دراسات الالاجئين والنازحين والهجرة القسرية في جامعة اليرموك، بموجب قرار مجلس التعليم العالي رقم (1396) بتاريخ 28/7/1997. كامتداد لبرنامج دراسات الالاجئين والنازحين الذي تأسس في الجامعة بتاريخ 12/7/1992، ويعتبر اول مركز في الاردن والمنطقة يعنى بقضايا اللجوء.

وقد اجتهد المركز منذ تأسيسه بالاستفادة من الخبرة العلمية في توليد المعرفة لصالح المجتمع والالاجئين على نطاق واسع بما يتناسب مع نهج الجامعة متعددة التخصصات ومع التحديات المعقدة للغاية في العالم الحديث، ومن هنا فإن المركز يسعى إلى المضي قدماً في بناء مناهج جديدة ومشاركة المجتمع المحلي والالاجئين في مشكلاتهم وبناء حلول واقعية لها، وذلك من خلال كوادره والكوادر المساندة في الجامعة وضمن عمل قسمي الدراسات وقسم الإعلام والمنظمات ووحدة دعم الطلاب الالاجئين (R-SOS)

ومن الخدمات التي يقدمها المركز

البحث: إجراء الابحاث والدراسات التي تتعلق بقضايا اللجوء والنزوح والهجرة القسرية.
التدريب: تقديم خدمات التدريب المختلفة للالاجئين وللمجتمع المحلي من خلال تقديم برامج تدريبية مختلفة مثل برامج تدريبية تختص بالدعم النفسي الاجتماعي وعقد الدورات المختلفة بشتى المجالات.
المشاريع: المشاركة في مشاريع وبرامج تهتم بقضايا الالاجئين بالشراكة مع مؤسسات المجتمع المحلي والعالمي بالإضافة الى عقد الندوات والورش والمحاضرات المتخصصة في هذا المجال.

بيانات إحصائية استدلالية:

ملاحظات	2021	2020	2019	جنسية بلد اللجوء
	2400000	2400000	2200000	الفلسطينيين
الحكومة من جهتها، أشارت إلى وجود ١,٣ مليون لاجئ سوري في الأردن نحو نصفهم غير مسجلين لدى المفوضية	669.497	671000	655000	السوريين
	669.497	67000	67000	العراقيين
	14000	14000	15000	اليمنيين
	6000	6000	6000	السودانيين
	2300	2800	2500	جنسيات اخرى

إحصائية بأعداد اللاجئين على ارض المملكة الأردنية الهاشمية للأعوام ٢٠١٩-٢٠٢٠-٢٠٢١

● المفوضية السامية للأمم المتحدة

النشاطات التي تمت خلال المدة من -2019 2021

2021	2020	2019	النشاط	التسلسل
0	0	1	انتاج وحدة الدعم النفسي	1
0	3	3	المشاركات الخارجية	2
0	0	1	حلقات نقاشية	3
1	3	1	مؤتمر	4
4	0	3	ورش عمل	5
0	0	1	تشكيل مجلس المركز	6
1	0	2	محاضرات	7
0	0	2	لقاء تعريفي	8
0	1	0	استضافة	9
3	4	0	التقدم لمشروع	10
0	1	0	العمل مع DAAD لتقييم المتقدمين للحصول على منح بحثية دولية بألمانيا	11
0	1	0	تخريج دورة	12
1	1	0	برنامج اذاعي	13
0	0	2	ندوة	14
4	0	2	جلسه حوارية	15
1	0	3	دورة	16
1	0	0	دراسات	17
1	0	0	تشكيل فريق عمل طلابي تطوعي	18

منهجية اعداد الخطة الاستراتيجية متوسطة المدى

- مراجعة الادب النظري السابق والقوانين والأنظمة والتشريعات، الهيكل التنظيمي، والخطة الاستراتيجية للجامعة الخ .
- تحليل الحالة : تحليل البيئة الداخلية والخارجية، تحليل الفجوة، التحليل القطاعي، شجرة المشكلات وشجرة الحلول .
- تحديد أولويات عمل الخطة .
- تحديد المحاور الاستراتيجية للخطة وأهدافها ونشطتها .
- بناء النموذج المنطقي .
- تحديد مؤشرات الأداء المرتبطة بالأهداف والأنشطة .
- تحديد المستهدفات .
- تحديد الشركاء في تنفيذ الأنشطة لتحقيق الأهداف .

تحليل الحالة (Situational analysis)

● المنهجية المتبعة في تحليل الحالة

- ١- تحليل البيئة الداخلية والخارجية (SWOT) تحليل (نقاط القوة، الضعف، الفرص والتهديدات) .
- ١- تحليل الفجوة (Gap Analysis) .

● الآليات المستخدمة في تحليل الحالة

- ١- جمع وتحليل الأدب النظري والدراسات المتعلقة باللاجئين والنازحين والمهاجرين قسريا خاصة في الأردن.
- ٢- جمع وتحليل الكتب الرسمية الصادرة من الجهات الأخرى والمتعلقة بشكل مباشر أو غير مباشر باللاجئين والنازحين والمهجرين قسريا .
- ٣- تحليل الخطة الاستراتيجية للجامعة (2021-2025) .
- ٤- تحليل الخطط الوطنية .
- ٥- جمع المعلومات حول الشركاء الداعمون ومساهماتهم في قضايا اللجوء والنزوح والهجرة القسرية والتعرف على خططهم المستقبلية .
- ٦- جمع وتحليل التشريعات (القوانين والأنظمة والتعليمات المتعلقة بمركز دراسات اللاجئين والنازحين والهجرة القسرية) .
- ٧- جمع البيانات الإحصائية المتعلقة باللاجئين.
- ٨- عقد جلسات عصف ذهني مع المعنيين بقضايا اللجوء والنزوح والهجرة القسرية للتعرف على الأمور التالية :
 - الفئة المستهدفة من اللاجئين .
 - تحديد مجالات اهتمامهم .
 - تحديد تعريف إجرائي للمجتمع الذي يستفيد من الأنشطة التي تقوم بها تلك الجهات .
 - المبادرات الجديدة التي يرغب المعنيون بقضايا اللجوء واللاجئين بتبنيها .

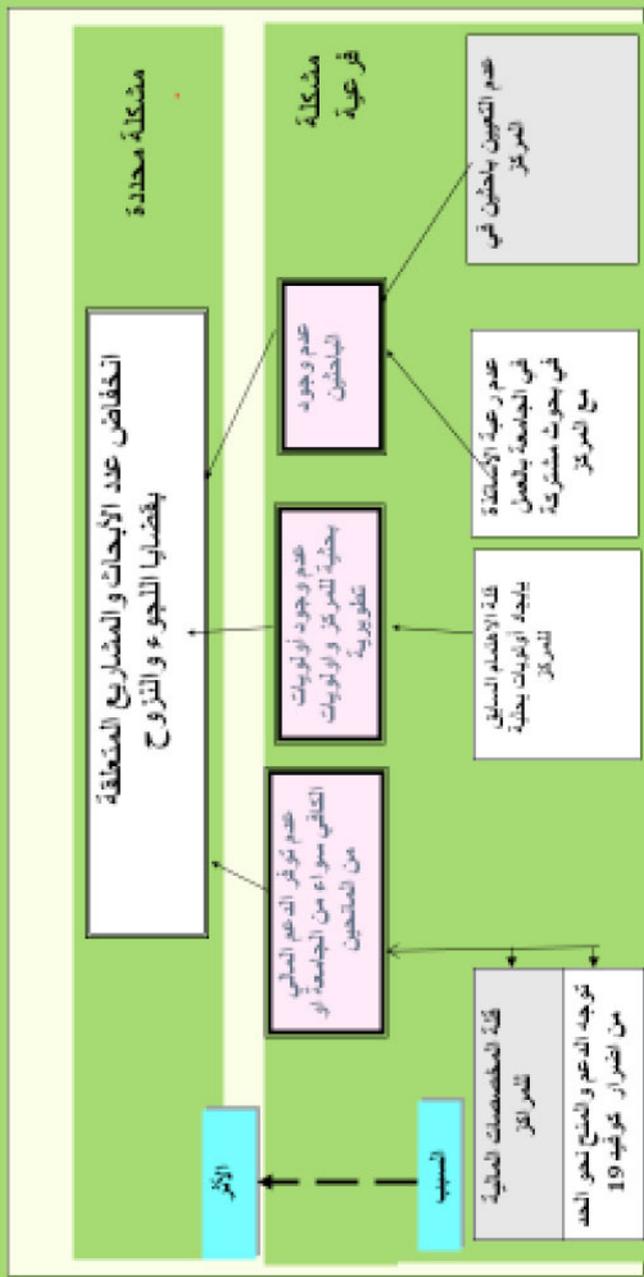
اولاً: تحليل البيئة الداخلية والخارجية (نقاط القوة والضعف، الفرص والتحديات) (SWOT)

ضعف	قوة
<ul style="list-style-type: none"> ● بعد المركز في بعض المراحل عن الدور الأساسي الذي أنشئ لأجله وهو البحث المتخصص . ● المهارات المحدودة التي يمتلكها الموظفون في مجالات: اللغة الإنجليزية، البحث العلمي، كتابة المشاريع باعتبارهم فرق إدارية وبحثية مساندة. ● تعليمات المركز قديمة وبحاجة إلى تطوير وتحديث. ● عدم انسجام الهيكل التنظيمي مع الوظائف والمهام المنوطة بعمل المركز. ● ضعف في التشبيك مع الشركاء والداعمين. ● عدم وجود مصفوفة للشركاء والداعمين. ● قلة البحوث التي تم اجراؤها في المركز في السنوات الأخيرة. ● عدم الاستدامة في المشاريع التي نفذت في المركز. ● محدودية حجم الموزانة المخصصة للمركز. ● عدم توفر الباحثين المتفرغين للعمل في المركز ومشاريعه. ● قاعدة بيانات المركز غير مكتملة وغير مفعلة. ● موقع الكتروني بسيط ومحدود الفعالية. ● عدم التشبيك بين المركز والمجتمع المحلي. ● عدم توثيق المعارف الضمنية والصريحة (مشاريع، أنشطة، فعاليات) في المركز. ● عدم وجود أولويات بحثية في قضايا اللجوء. 	<ul style="list-style-type: none"> ● التاريخ الزمني الطويل للمركز . ● البنية التحتية للمركز . ● الإدارة الداعمة لعمل المركز من صانع القرار . ● مجلس إدارة المركز . ● المركز البحثي الوحيد التابع لجامعة في المنطقة . ● وجود أكاديميين مهتمين بقضايا اللجوء في الجامعة . والمؤسسات الشريكة . ● البدء بتفعيل قسم الدراسات والبحوث وقسم الاعلام والمنظمات في المركز .
تهديدات	فرص
<ul style="list-style-type: none"> ● اغلاقات كوفيد 19. ● نقص الدعم المالي من المانحين لقضايا اللجوء واللاجئين بعد ازمة كوفيد 19. ● وجود مراكز بحثية غير متخصصة تعمل على قضايا اللجوء وتحد من فرص حصول المركز مشاريع بحثية وتطويرية. 	<ul style="list-style-type: none"> ● عقد عدد من الاتفاقيات مع شركاء جدد للقيام بالأبحاث، التطوير، رفع القدرات، التوعية وخدمة المجتمع . ● وجود عدد من النداءات والعطاءات للتقدم لمشاريع مدعومة من الجهات المانحة . ● التشبيك مع المؤسسات والجهات المحلية والدولية المعنية بقضايا اللجوء .

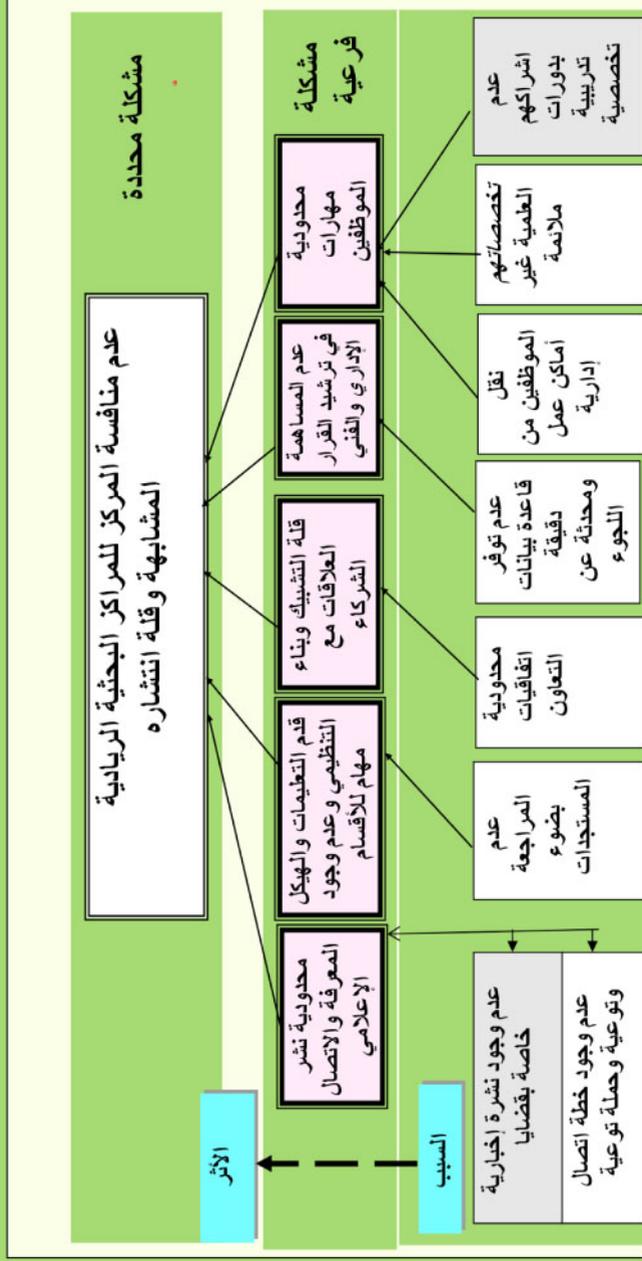
ثانياً: تحليل الفجوة (Gap Analysis)

- عدد الأبحاث المتدنية بسبب عدم وجود باحثين متفرغين في المركز أو الباحثين المهتمين بالعمل في مجالات وقضايا اللجوء من خلال الشراكة مع المركز.
- عدم المواثمة بين رؤية واهداف المركز وبين الأنشطة والفعاليات المنعقدة في الفترة السابقة .
- قلة الوعي لدى المجتمع بقضايا اللجوء واهميتها.
- تفاوت عدد اللاجئين وانتشارهم بين محافظة وأخرى مما أثر سلباً على تنفيذ عدد من الدراسات الشمولية للاجئين وانما اعتماد تنفيذ الدراسات على محافظات محددة مما أثر سلباً على تعميم نتائج هذه الدراسات على كافة المناطق الجغرافية واعداد سياسات عامة وخطط شمولية لمعالجة قضايا اللاجئين.
- زيادة معدل اللاجئين يتطلب مصادر دعم وتمويل مستمرة وتمتاز بالديمومة .
- محدودية الموارد المالية المخصصة لمركز دراسات اللاجئين ضمن موازنة جامعة اليرموك.
- محدودية المهارات الفنية التي يمتلكها العاملون في مركز دراسات اللاجئين الأمر الذي يتطلب تطوير لقدراتهم.
- محدودية برامج الدمج الاجتماعي للاجئين مع المجتمعات المضيفة .

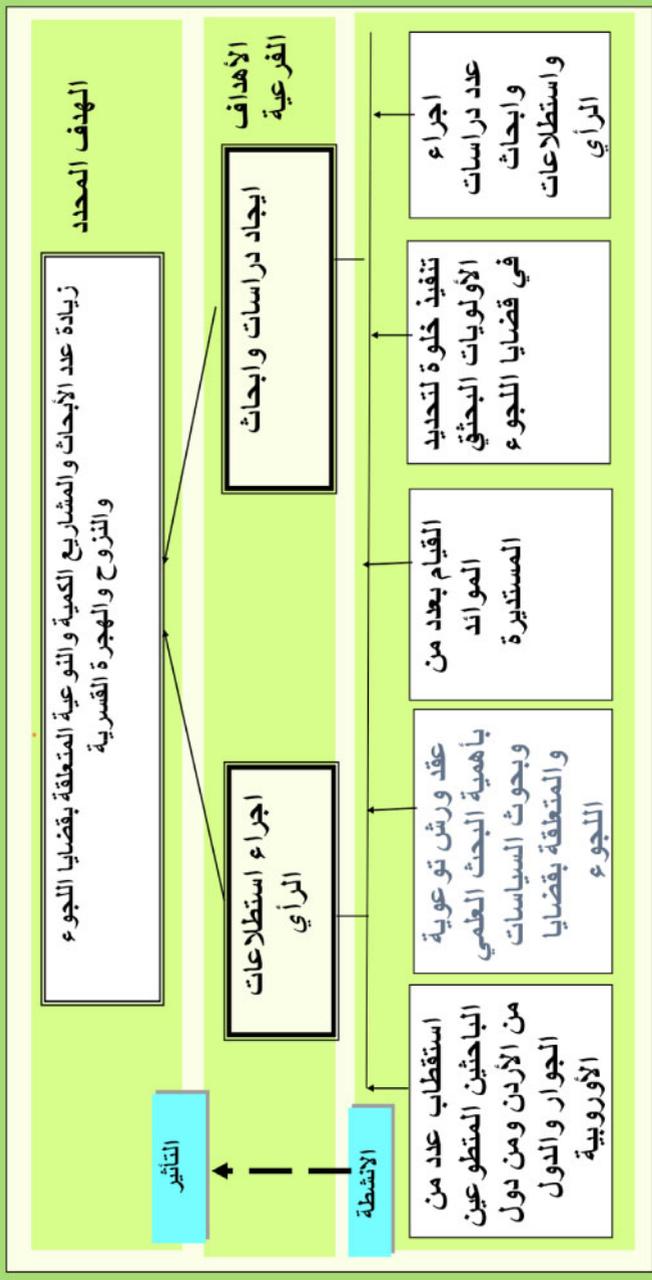
تحليل المشكلة – شجرة المشاكل – الجانب الكمي



تحليل المشكلة – شجرة المشاكل – الجانب النوعي



وضع الأهداف – شجرة الأهداف – الجانب الكمي



رؤية مركز دراسات اللاجئين والنازحين والهجرة القسرية :

مرجع وطني واقليمي بحثي يدعم صنع القرار والباحثين في قضايا اللجوء والهجرة.

رسالة مركز دراسات اللاجئين والنازحين والهجرة القسرية :

مركز بحثي أكاديمي غير ربحي يتبع جامعة اليرموك متخصص في قضايا اللجوء والنزوح والهجرة القسرية ويعمل على ذلك من خلال اجراء الدراسات والبحوث النوعية واستطلاعات الرأي وتنفيذ المشاريع ذات العلاقة.

الهدف الاستراتيجي العام:

سياسات وقرارات رشيدة تتعلق بقضايا اللجوء والنزوح والهجرة القسرية مستندة على المعلومة الدقيقة المحدثة ونتائج البحوث والمشاريع.

1	1	1	0	1-3-1- التقييمات من جهة التطوير ومطورة	مركز الأبحاث مجلس المركز إدارة الجامعة	3-1- مراجعة التقييمات	100%	100%	50%	0%	نسبة المدخلات الإدارية والقدنية التي تم تطويرها نسبة المدخلات الإدارية والقدنية التي تم تطويرها نسبة المدخلات الإدارية والقدنية التي تم تطويرها	3- تطوير المدخلات المدخلات والخرجات الإدارية والقدنية مركز دراسات الأبحاث	التطوير الإداري والقدني
-	-	هيكلي ووظيفي مطور	0	2-2-3-2-1- هيكلي ووظيفي مطور بناء على اتفاق ومهام المركز		3-2- من جهة الهيكل التشغيلي	100%	100%	50%	0%			
-	-		0	3-3-3-3-1- وضع مهامها الأقسام التي تم وضع مهامها		3-3- وضع مهام وظيفية للأقسام	100%	100%	50%	0%			
-	-	2	0	3-4-3-3-4- استراتيجيات مطورة ومتعددة		3-4- إعداد الخطة الاستراتيجية للمركز	100%	100%	50%	0%			

مجلس مشكل	مجلس مشكل	خطة الاستراتيجية ومقترنة ومقترنة	مجلس مشكل	3-5-3- مجلس مشكل	3-5- تشكيل مركز المجلس تشكيل مجلس المركز															
لجنة استشارية مشكل	لجنة استشارية مشكل	لجنة استشارية مشكل	0	3-6-3- لجنة استشارية مشكل	3-6- تشكيل اللجنة الاستشارية للمركز															
خريطة عمليات مشكل	خريطة عمليات مشكل	خريطة عمليات مشكل	0	3-7-3-3- خريطة عمليات مشكل	3-7- رسم خريطة العمليات للمركز															
مصفوفة شركاء	مصفوفة شركاء	مصفوفة شركاء	0	3-8-3-3- مصفوفة شركاء	3-8- اعداد مصفوفة الشركاء															
موقع الالكتروني مطور	موقع الالكتروني مطور	موقع الالكتروني مطور		3-9-3-3- موقع الالكتروني مطور	3-9- تطوير الموقع الالكتروني للمركز															
-	شهادة الاعتماد	-	-	3-10-3-3- مركز حاصل على شهادة اعتماد	3-10- الحصول على اعتماد المركز															
3	3	3	1	1-1-4-1- اتفاقيات التعاون	4-1- عقد اتفاقيات التعاون	30%	20%	10%	0%	نسبة الفرقان التي حققها	4- بناء علاقات تجارية بين المركز والقطاع العام والخاص والمنظمات والجمعيات والهيئات والادارات المحلية والجمعيات المهنية	التشبيك وبناء العلاقات بين القطاع العام والمنظمات والهيئات								
1	1	1	0	2-2-4-1- اعداد البرامج والاشغلة والعمليات والتقنيات مع الشركاء	4-2- تنفيذ المشاريع والبرامج والأنظمة والعمليات والتقنيات مع الشركاء					نسبة الفرزات التي ادرية المقدمة على نتائج البحوث والدراسات والتقنيات الحقيقية والحجج	5- المساهمة في تنفيذ الفرزات المتعلقة بقطاعات البحوث والدراسات والتقنيات الحقيقية والحجج									
1	1	1	1	1-1-5- اعداد بيانات ضوئية محدثة باستمرار	1-5- اعداد قاعدة بيانات خاصة بالادارات والادارات والادارات اعداد نشرية احصائية نصف سنوية	30%	20%	5%	0%											

2	2	1	0	2-1-5 عدد أوراق السياسات	2-5 عدد الأوراق مستندة إلى نتائج الدراسات والأبحاث والاستطلاعات والتقارير المتقدمة															
3	3	3	1	1-1-6 عدد مواقع التواصل الاجتماعي	1-1-6 نطاق مواقع التواصل الاقتصادي الخاصة بقطاع الاجواء	30%	20%	15%	0%	شبكة وصلات الإعلامية والتوعوية	6 أشهر الوصي القطعي نحو قضايا الاجواء والترويج والهجرة القسرية	التوعية والاستثمار الإعلامي								
36	24	12	-	2-1-6 عدد الاختبار	2-6 الاختبار الوجودي القضايا والترويج والهجرة القسرية															
2	2	2	0	2-1-6 عدد المقترحات الإجرائية	2-1-6 المقترحات الإجرائية															
4	3	2	-	1-4-6 عدد السياسات والمقترحات والتقارير	1-4-6 السياسات والمقترحات والتقارير المتعلقة بقضايا الاجواء															
2	2	2	0	1-5-6 عدد المقترحات الإجرائية	1-5-6 المقترحات الإجرائية المتعلقة بقضايا الاجواء															

الفهرس

- تقديم (٢)
- تمهيد (٣)
- شكر وتقدير (٤)
- نبذه عن المركز (٥)
- بيانات إحصائية استدلالية (٦- ٧)
- منهجية اعداد الخطة الاستراتيجية متوسطة المدى (٨- ١٠)
- تحليل المشكلة شجرة المشكلات- الجانب الكمي (١١)
- تحليل المشكلة شجرة المشكلات- الجانب النوعي (١٢)
- وضع الاهداف شجرة الاهداف- الجانب الكمي (١٣)
- وضع الاهداف شجرة الاهداف- الجانب النوعي (١٤)
- النموذج المنطقي (١٥)
- الرؤية والرسالة (١٦)
- خطة استراتيجية متوسطة المدى (٢٠٢٢-٢٠٢٤) (١٧ - ٢١)