



مؤسسة بسة للثقافة والفنون
BASMA ORGANIZATION
FOR CULTURE AND ARTS (BOCA)

التقرير الإداري السنوي 2003

من 1 يناير إلى 30 ديسمبر 2003



غزة - الرمال الجنوبي - بجوار وزارة الإسكان
تلفون : 00972 (8) 2824908
فاكس : 00972 (8) 2834677
E mail : basma_gaza@hotmail.com
Web : www.basma . 20m. com

مؤسسة بسمة للثقافة و الفنون

الهدف العام للمؤسسة

هدف خاص

هدف خاص

هدف خاص

هدف خاص

هدف خاص

الخطة المالية

- الخطة السنوية
- الخطة الفصلية
- النظام المالي
- الرقابة
- المتابعة

التقييم المالي

الخطة العملية و التنفيذية

- النشاطات و المهمات التي قامت بها مؤسسة بسمة خلال العام 2003

التقييم الفعلي

الخطة الإدارية

- المؤسسة
- كوادرها البشرية
- الخطة الادارية

التقييم الإداري

المجتمع

الإنجازات

تحقيق الهداف

قياس التأثير

المتابعة و التقييم

العامل الزمني

يطيب لنا أن نقدم التقرير السنوي **لمؤسسة بسمه للثقافة و الفنون** والذي يعتبر حصيلة الجهود، والنشاطات التي قامت بها المؤسسة خلال عام 2003. وقد حرصت المؤسسة من خلال نشاطاتها، ولجانها المتخصصة على القيام بالمهام المختلفة المناطة بها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية الرامية إلى تطوير الحركة الثقافية الفنية على المستوى المحلي و الوطني، وضمن استراتيجية تنفيذية واضحة المعالم.

يعتبر عام 2003 مرحلة أرست بها المؤسسة القواعد الرئيسية لمنهجية عمل المؤسسة، والتي بشرت بانطلاقة المؤسسة نحو الهدف المنشود، ألا وهو الإسهام في تطوير الحركة الفنية الثقافية بشكل متكامل، يوفر لمتخذ القرار، والباحث، والدارس المعلومات اللازمة للقيام بمهامه بشكل فعال في سبيل تحقيق النمو، والتنمية المسرحية الثقافية الفنية الشاملة.

فقد دأبت المؤسسة منذ تأسيسها على توجيه نشاطاتها لمعالجة الاحتياجات، والترتيبات اللازمة، وذلك من خلال المحاور الرئيسية التي حددتها الاستراتيجية التنفيذية. فقد ركزت المؤسسة جهودها على تطوير الحركة الفنية في المؤسسات الوطنية، وتنمية القوى البشرية العاملة، ونشر الوعي لأهمية الثقافة الفلسطينية، وأسس التعامل معها من خلال الندوات، وورش العمل، بالإضافة إلى إعداد الأسس والمعايير الموحدة في مجال المسرح وأنظمتها، ووضع الترتيبات اللازمة لإنشاء منهج مسرحي قومي فلسطيني يشكل في مجموعه شبكة وطنية تكون بمثابة الدعامة الأساسية للثقافة الفلسطينية و لتسهيل عمليات تبادل الثقافات بين المؤسسات الوطنية، وتتيح الفرص للمستفيد للوصول إلى المعلومات المطلوبة ببسر وسهولة. هذا، و تتابع المؤسسة من خلال نشاطاتها الوصول إلى المجتمع المحلي بشكل متكامل في محاولة لرفع مستوى الاستغلال الأمثلة والاستفادة من التجهيزات والتقنيات الخاصة بمعالجة الثقافة الفلسطينية وللمحافظة على تجانس وتوافق النظم.

وقد تركزت نشاطات المؤسسة على المساهمة في تطوير المسرح الفلسطيني، من خلال التدريب و الإنتاج ورفع كفاءة المؤسسة في المؤسسات الوطنية بحيث تتكامل الجهود في مصادرها المختلفة. بالإضافة إلى العمل على إزالة التكرار والتناقض.

وفي إطار العلاقات الإقليمية، والدولية عملت المؤسسة على توثيق علاقاتها مع المؤسسات المماثلة في الأقطار العربية من خلال اللقاءات الفنية، وتبادل الخبرات، ووضع الترتيبات لمشاريع مشتركة. و تعمل المؤسسة جاهدة لتوفير الاتصال المباشر مع الشبكات الثقافية الدولية وتوفير هذه الإمكانيات لمختلف المؤسسات الوطنية، وذلك بالتعاون مع المنظمات الإقليمية والدولية.

وإننا إذ أضع هذا التقرير بين يدي السادة المهتمين، والمتابعين لنشاطات وإنجازات المؤسسة لأتوجه بالشكر إلى جميع المؤسسات و الكوادر البشرية بأسمى آيات الولاء والعرفان لرعايتها، ودعمها المتواصل لهذه المؤسسة الوليدة والشكر والتقدير إلى جميع المسؤولين والمشاركين في نشاطات المؤسسة على دعمهم ومساهماتهم القيمة لتحقيق الأهداف المرجوة في ظل الأوضاع السياسية الراهنة.

1

الخطة الإدارية

- المؤسسة
- كوارها البشرية
- الخطة الإدارية

الفصل الأول

الخطة الإدارية



التقييم الإداري

التقرير الإداري السنوي لعام 2003

من شهر يناير إلى شهر ديسمبر

الخطة الإدارية للمؤسسة:

المؤسسة:

نبذة عن المؤسسة:

التزاماً بقضايا المجتمع، وسعيًا لسد حاجاته ... من رحم الإيمان بالدور الكبير للثقافة والفنون في تشكيل المعرفة والوعي، في التربية وسمو الأخلاق، وفي التنمية والتطور المجتمعي ... ولدت بسمة للثقافة والفنون ... ولدت على سرير الإيمان بالنهج العلمي الديمقراطي للعمل، البعيد عن العشوائية والتخبط، في أكتوبر سنة 1994 مسلحة بقناعة حتمية التعاون نحو مستقبل ثقافي فني مشرق.

وضعت بسمة للثقافة والفنون نصب أعينها، ومن منطلق روح التعاون والمشاركة مع المؤسسات الشبيهة - أهلية ورسمية، محلية ودولية -، العمل بجد والتزام على تحقيق مجموعة من الأهداف تتلخص في:

أهداف المؤسسة:

- ☐ تفعيل الحركة المسرحية لما للمسرح من دور فعال في عملية البناء والتغيير والتطور الاجتماعي.
- ☐ المساهمة في تفعيل الاهتمام بالثقافة والفكر داخل المجتمع الفلسطيني.
- ☐ الاهتمام بالتراث والموروث الثقافي والحضاري للمجتمع الفلسطيني.
- ☐ الاهتمام بالموسيقى والفن الشعبي من خلال إنشاء فرقة فنون شعبية تحمل اسم المؤسسة.
- ☐ الاهتمام بالطفل و المرأة، تسعى مؤسسة بسمة جاهدة و من منطلق إحساسها بالمسؤولية الكاملة تجاه الطفل الفلسطيني الذي يعتبر الركيزة الأساسية في المجتمع الفلسطيني إلى تفعيل دور المرأة الفلسطينية وتعزيز مكانة الطفل والحفاظ على حقه ضمن القوانين الدولية وأسوة بأطفال العالم.

محاور عمل المؤسسة:

- ☐ المسرح:
 - مؤسسة بسمة نشاطاً مسرحياً ملحوظاً، بل الأبرز بين النشاطات الأخرى للمؤسسة.
- ☐ فيديو:
 - لم تهمل مؤسسة بسمة الدراما المصورة، لما لهذا الجانب من أهمية و متعة ومكانه عند الجماهير.
- ☐ موسيقى وفن شعبي:
 - أولت مؤسسة بسمة اهتماماً خاصاً بالموسيقى - غذاء الروح - وبالفن الشعبي.
- ☐ ثقافة:
 - تعمل المؤسسة جاهدة على تنمية وتطوير القدرات، وتوسيع المدارك والوعي ونشر الثقافة، و تفعيل النقاشات والحوارات البناءة - لم تكن تستهدف العاملين والمتطوعين داخلها فحسب، بل الجمهور الفلسطيني عامةً.
- ☐ التدريب:
 - سعت المؤسسة إلى تنمية و تطوير الموارد البشرية في حقل المسرح و الثقافة.

كوادرها البشرية:

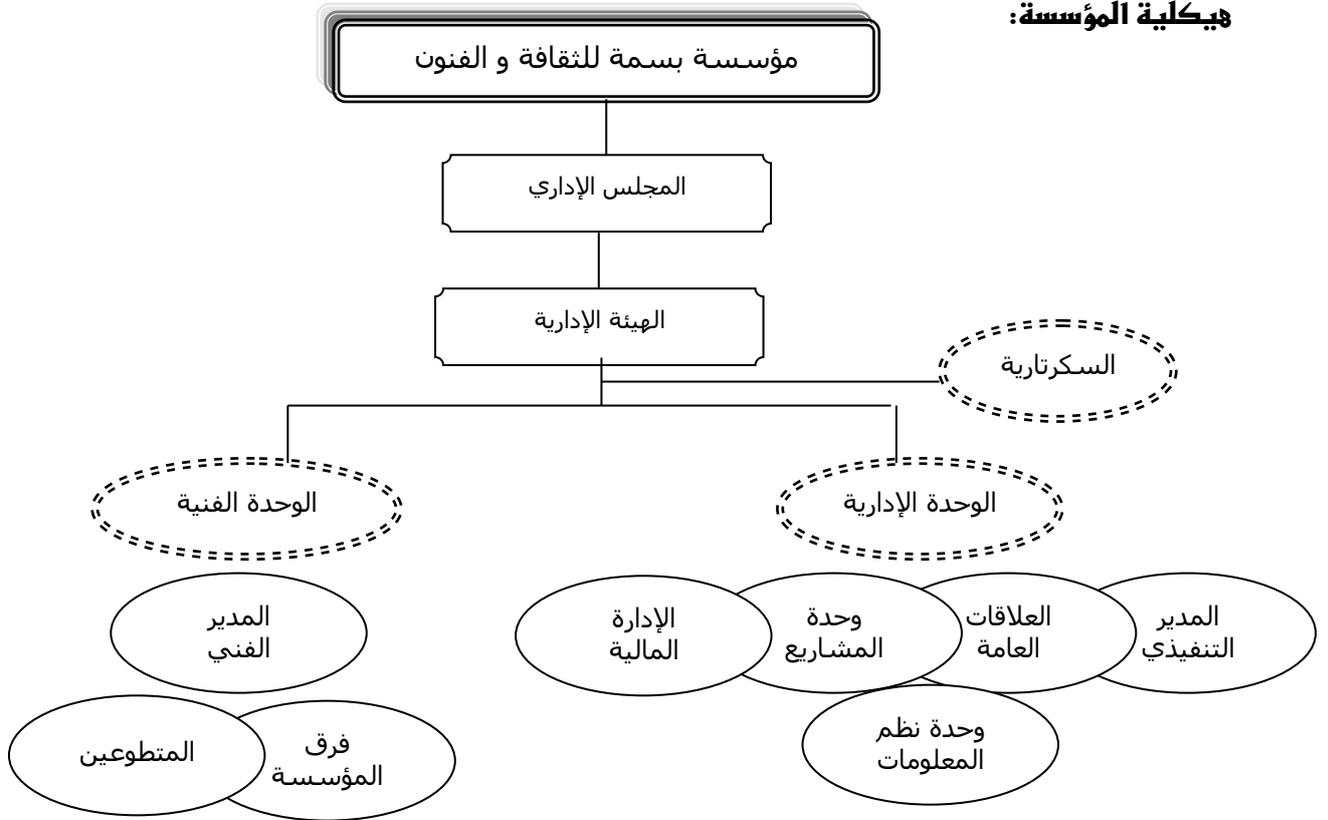
أعضاء المجلس الإداري للمؤسسة:

- | | |
|-------------|------------------|
| نائب الرئيس | □ محمد أبو شريعة |
| عضو | □ سامي إبراهيم |
| عضو | □ هدى حنونة |
| عضو | □ فايزة الغازي |
| عضو | □ إسحاق الغازي |
| عضو | □ خالد خماش |

الهيئة الإدارية للمؤسسة:

- | | |
|----------------|------------------------------------|
| ناهض حنونه | □ مدير عام المؤسسة |
| سوزان الشامبي | □ مساعد المدير العام |
| صلاح طافش | □ المدير الفني |
| مهند عامر | □ منسق وحدة نظم المعلومات والتدريب |
| سوسن أحمد | □ مسئول المشاريع |
| خالد خماش | □ المسئول المالي |
| مي مجلس | □ العلاقات العامة و الإعلام |
| رجاء الحج سالم | □ السكرتارية |

هيكلية المؤسسة:



منهجية عملها من خلال طاقمها خلال عام 2003:

تنفذ العمليات الإدارية و التقنية و الفنية من قبل كادر إداري و فني متخصص يسعى إلى تحقيق أهداف و غايات المؤسسة و تنفيذ برامج و نشاطات المؤسسة بما يتوافق مع احتياجات المجتمع المحلي و مع الرؤية الإدارية الصحيحة لها.

فقد تم التعديل الإداري المناسب للكادر البشري للمؤسسة بما يتلاءم مع نشاطاتها و برامجها السنوية من جهة و من جهة أخرى حسب الكفاءات و المهارات البشرية فتم إعادة صياغة هيكلية الهيئة الإدارية للمؤسسة بما يخدم مصلحة المؤسسة و حسب الرؤية العملية للبرامج التي تقوم بها المؤسسة، فقناعة مؤسسة بسمتها بأن المؤسسات لا تتغير من أجل التغيير نفسه، بل تتغير لأنها جزء من عملية تطوير واسعة، ولأنها يجب عليها أن تتفاعل مع التغيرات و المتطلبات و الضرورات و الفرص في البيئة التي تعمل بها وخاصة في مجال الثقافة و الفن، فقد أجبرت المؤسسة بشكل متواصل لتتكيف مع البيئة التي تعيش فيها و تقدم الخدمات لها، ليس هذا فقط ولكنها سوف تحدث أيضاً تغيرات في البيئة الثقافية بتطوير و تقديم منتجات و خدمات جديدة و بتطبيق و استخدام تقنيات جديدة تصبح مع الزمن مهيمنة و مستخدمة بشكل شائع.

وقد عملت مؤسسة بسمتها على أن يترافق التغيير التنظيمي بالتغيير في الأفراد الإدارية إذ يجب عليهم اكتساب مهارات جديدة و امتصاص و استيعاب معلومات أكثر و إن يؤدوا مهام جديدة و إن يحسنوا مواقفهم و يطوروها نحو كيفية تسيير أمور المؤسسة و القيام بالمهام و الأعمال، فالتغيير في المواقف و القيم أمر جوهري و أساسي.

و قد أدركت المؤسسة أنه من الهام أن تدرك بأن هذا المتطلب - التغيير في المواقف و القيم - يجب أن يستغرق جميع الأفراد بدءاً من المدير العام، إذ أن كل من يرغب أن يتغير مرءوسه و زملائه يجب أن يعد نفسه لتحليل و تعديل سلوكه و طرق عمله و مواقفه.

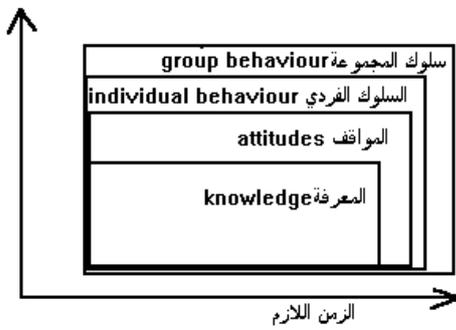
أما مرحلة التغيير الإداري التي قامت بها المؤسسة " **changing stage** " أو التحرك بالتغيير هي المرحلة المركزية لبسمتها، وذلك عندما بدأ المدراء و الموظفون و المتطوعون ممارسة علاقات و طرق و أشكال جديدة من التصرفات بحيث تتضمن هذه العملية الثانوية (sub-process) تغيير لعنصرين هما:

❑ **التحديد و التعريف (Identification):** من خلال إعداد قوائم الوصف الوظيفي لطاقت الهيئة الإدارية للمؤسسة و العمل على تنفيذ المهام و المسؤوليات المحددة كلاً حسب وصفه الوظيفية و بما يخدم المصلحة العامة للمؤسسة مع التركيز على وجود روح الفريق الفعال الواحد و دمج المركزية و اللامركزية لعمل الهيئة الإدارية.

❑ **الاستيعاب أو التمثل (Assimilation)** وذلك عندما يحول الأفراد الأهداف و المبادئ العامة للتغيير إلى أهداف و قواعد شخصية محددة، و سعيهم إلى بلورت و برمجة أهدافها و غاياتها إلى مشاريع حقيقة و واقعية و تطبيقها على أرض الواقع.

وقد أحدثت المؤسسة هذا التغيير ضمن طاقم المؤسسة على مستويات مختلفة و نعني بذلك: في معرفته (المعلومات المتعلقة بالتغيير و فهم الأسباب الداعية لإحداث التغيير الخ...) و في مواقفه (قناعته بضرورة التغيير عقلياً و عاطفياً). و في سلوكه (تصرفه كداعم و مساهم في تنفيذ التغييرات العملية).

الصعوبة المتضمنة
difficulty involved



و كما يظهر المخطط أيضا" الدرجات المختلفة للصعوبة التي واجهتها المؤسسة في كل نوع، والزمن اللازم لتذليلها. ومن الضروري التحقق من أن التغييرات التي تحصل في البيئة تؤثر بأفراد وعناصر المؤسسة، إذ ليست البيئة أمرا" ثانويا".

فالتغييرات الحاصلة في المجتمع الفلسطيني يمكن أن تسهل أو تصعب تغيير الناس العاملين في المؤسسة والمشكلة المترددة دائما" هي أن الأفراد المعرضون لعدة تغييرات وتوترات وضغوط في آن واحد في عملهم وفي حياتهم الاجتماعية والعائلية لا يمكنهم استيعاب كل هذه التغييرات والضغط بل يمكن أن ينهاروا ويفشلوا أحيانا". وكمثال على ذلك نقول: أن الزيادة في المعلومات الحديثة ووسائل الاتصال في كل مجالات الحياة تعمل على تسهيل التغييرات المخططة والمنفذة من قبل إدارة المؤسسة.

الخطا الإدارية للمؤسسة:

❑ وضعت مؤسسة بسمة خطة إدارية سنوية لتنفيذ نشاطاتها و برامجها خلال عام 2003، و تم توزيع النشاطات و البرامج على أعضاء الهيئة الإدارية لتنفيذها و مناقشتها و تحليلها و متابعتها و تقييمها بما يتناسب مع الإمكانيات و المصادر المتاحة للمؤسسة و تم تقسيم الخطة السنوية للمؤسسة إلى خطط فصلية تسهياً لمتابعتها وقد روعي عند وضع الخطة السنوية لمؤسسة العوامل التالية:

- احتواء مشاكل مجتمعية للإسهام في حلها (أو إيجاد حلول لها)
- إتاحة فرص عمل من خلال المؤسسة
- إتاحة فرص لفعاليات ونشاطات المؤسسة
- تحديد دور المؤسسة في الظروف الراهنة
- إتاحة فرص تفاعل المؤسسة مع المجتمع بكافة مستوياته
- بحث إمكانيات التطبيق النظري والعملية لهذه الأهداف من خلال المسؤولية

الجدول التالي يبين فقط النشاط المقترح ضمن الخطة السنوية لمؤسسة بسمة لعام 2003 مقرونة بجدول زمني:

م	الأنشطة	الموازنة \$	الإطار الزمني	النتائج
1	تطوير مسرح الجوال.	15.000	1 يناير 30 مارس	❖ شاحنة مجهزة ❖ خلق علاقة مع 10 مؤسسة على الأقل
2	إنتاج مسرحيتين أطفال .	10.000	15 مارس 15 ديسمبر	❖ استفادة 12,000 طفل ❖ خلق علاقة مع المؤسسات المحلية و الدولية. ❖ دخل 2500 \$ من خلال بيع العروض
3	تدريب 12 كادر مسرحي وإنتاج مسرح للكبار	18.000	1 يناير 30 مارس	❖ استفادة 12 كادر مباشرة ❖ استفادة 2500 غير مباشرة ❖ خلق علاقة مع 4 مؤسسات ❖ ترسيخ قواعد ومفهوم المسرح
4	مهرجان مسرح المقاومة	20.000	1 يوليو 30 أكتوبر	❖ بالشراكة مع فرق ومؤسسات
5	إعادة إنتاج مسرحية العنب الحامض	8.000	1 سبتمبر 30 ديسمبر	❖ تواصل حالة مسرحية وفتح باب تعاون دولي ❖ التوعية الثقافية لقطاع الشباب
6	إصدار نشرة شهرية خاصة بالمسرح والأطفال	5.000	1 أبريل 30 ديسمبر	❖ توعية ثقافية مسرحية للمجتمع

7	3 ورشات دراما + 3 ورشات صور متحركة	16.000	30 يونيو 30 أكتوبر	❖ استفادة 450 طفل مباشرة + تطوير كادر من 12 شخص ❖ التخفيف عن الأطفال العنف الناتج عن ممارسات الاحتلال
---	---------------------------------------	--------	-----------------------	--

وقد بنيت المؤسسة وسيلة تحسين الأداء الإداري على قاعدة مادية محسوسة من الخبرات المتراكمة، وهدفها هو أن تخدم كنقطة انطلاق (point of departure) وكدليل لعملية تطوير المهام الرئيسية التي يتم اقتراحها ضمن الخطة السنوية للمؤسسة لعام 2003 ، أي للتزويد بدفع كبير نحو المستويات الأعلى للأداء وتجديد الحياة والحيوية في المؤسسة من جديد .

وكان هدف الوسيلة instrument هو اقتراح العمليات المنطقية لتحليل المشاكل وحلها والتخطيط الذي نتبناه في أداء المهام، وهو يتضمن معلومات متعلقة بالموضوع وسلسلة من التعليمات أو خطوات العمل .

حيث مكنت المؤسسة من تقييم أداء العمل الإداري في المؤسسة من عدة جوانب وهي على النحو التالي:

- ❑ أولاً: الأهداف التنظيمية وقياسات الأداء Organizational objectives and performance measurements
- ❑ ثانياً: الأهداف الكبرى للمؤسسة Major objectives of the organization
- ❑ رابعاً: الأهداف قصيرة الأمد (القريبة) ومؤشرات الأداء والأوليات
- ❑ خامساً قياسات الأداء والأهداف Performance measurements and targets
- ❑ سادساً تصنيف المشاكل: Categorization of problems

و تم تحليل فريق العمل في الهيئة الإدارية للمؤسسة عن طريق قياس كفاءته بحسب تدرج يتدرج من 1 الى 7 (7 مثالي) وذلك حسب كل من المتغيرات التالية.

حسب جدول التقييم التالي:

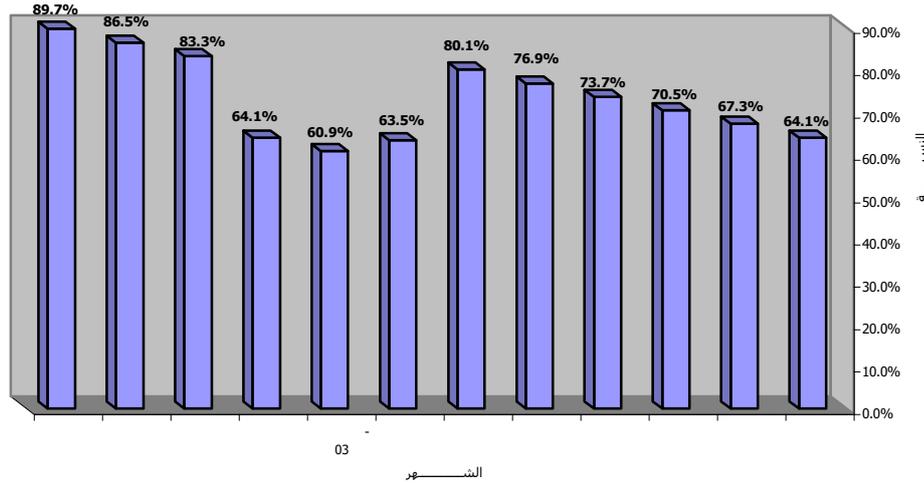
1	درجة الثقة لمبادلة	درجة عالية من فقدان الثقة	1	2	3	4	5	6	7	درجة عالية من الثقة
2	درجة الدعم متبادل	كل شخص مهتم بنفسه فقط	1	2	3	4	5	6	7	اهتمام صادق بالآخرين
3	التخاطب	معدوم الثقة وحذر	1	2	3	4	5	6	7	منفتح وصريح
		لا يوجد تخاطب متبادل	1	2	3	4	5	6	7	التفاهم موجود بين الجميع بين جميع الأفراد
4	مجموعة الأهداف	غير مفهومة من قبل الفريق	1	2	3	4	5	6	7	الفريق ملتزم بشكل كامل لتحقيق الأهداف
5	حل الصراعات ضمن الفريق	الصراع غير مسلم به	1	2	3	4	5	6	7	الصراع مقبول ومحلول من قبل الفريق وهو إما أن يتم تجنبه أو يكون قائم ومستمر
6	استخدام موارد الفريق	لا تستغل المهارات والمعارف	1	2	3	4	5	6	7	يتم استخدام المهارات والخبرات والتجارب من قبل الفريق والمعارف والخبرات بشكل كامل .
7	طرق التحكم	يفرض التحكم من الأعلى	1	2	3	4	5	6	7	يمارس الفريق عملية التحكم بنفسه
8	البيئة التنظيمية	مقيدة للأعضاء ومسيطره	1	2	3	4	5	6	7	حرة ومحفزة وتحترم الاختلافات مع ميول نحو الشكل الموحد بين الأفراد
9	المقدرة على حل المشاكل كفريق	منخفضة	1	2	3	4	5	6	7	عالية

التقييم الإداري:

أولاً من الناحية الإدارية:

تم ضبط الأعمال الإدارية اليومية خلال الأشهر من شهر يناير إلى شهر ديسمبر 2003 بشكل مناسب، بمقارنة ساعات الدوام الرسمية و الساعات الإنتاجية حسب كشوف توزيع المهام الخاص بالمؤسسة، حيث نرى التزاماً كاملاً من كامل أعضاء الهيئة الإدارية و التزامهم الجاد و الصادق للمؤسسة و أهدافها و رؤيتها و سياستها و برامجها فبعد تحليل كشوف الساعات الشهرية الخاصة بالطاقم الإداري العامل في المؤسسة يبين الرسم البياني التالي نسبة الساعات الإنتاجية للكوادر البشرية:

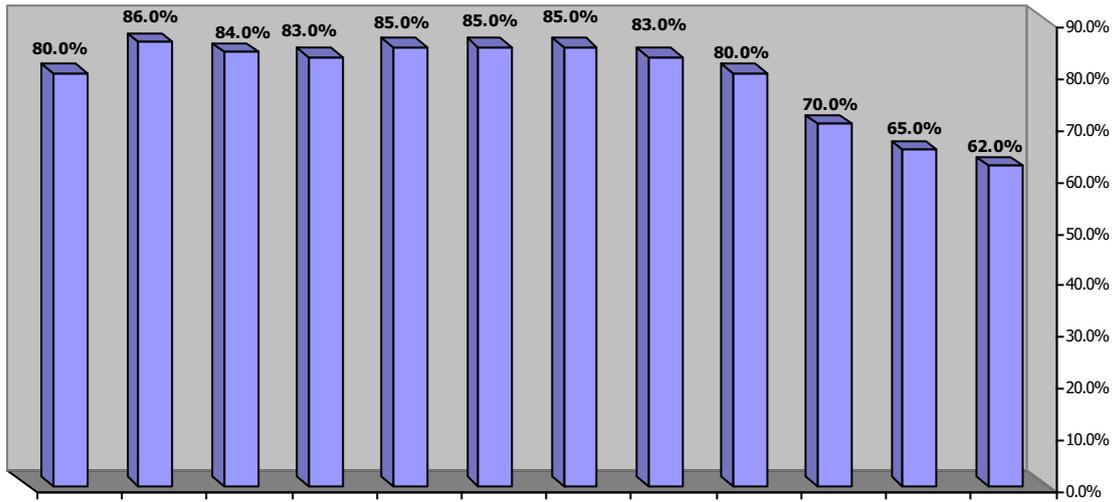
نسبة الساعات الإنتاجية للهيئة الإدارية خلال عام ٢٠٠٣



نرى أن ساعات الدوام في مؤسسة بسمة خلال عام 2003 ترتفع نسبياً حيث تم مقارنة ساعات الدوام الرسمية بالساعات الإنتاجية و وجدت أن نسبتها تفوق 89% و ذلك حسب نموذج توزيع ساعات العمل و المهام مما يؤكد أن الساعات العملية التي خطط لها المؤسسة تسير في اتجاهها الصحيح وفق رؤية المؤسسة و برامجها.

تم عقد الاجتماعات الدورية الأسبوعية للهيئة الإدارية للمؤسسة بسمة حسب ما هو متفق عليه، مع الانتظام الدوري و جدية حضور أعضاء الهيئة الإدارية بالمؤسسة لاجتماعاتها.

وجود التزام كامل و جاد من قبل أعضاء الهيئة الإدارية بالمؤسسة حول نشاطات و برامج المؤسسة و العمل على تفعيلها حيث يبين الشكل التالي نسبة نشاطات المؤسسة خلال الأشهر:

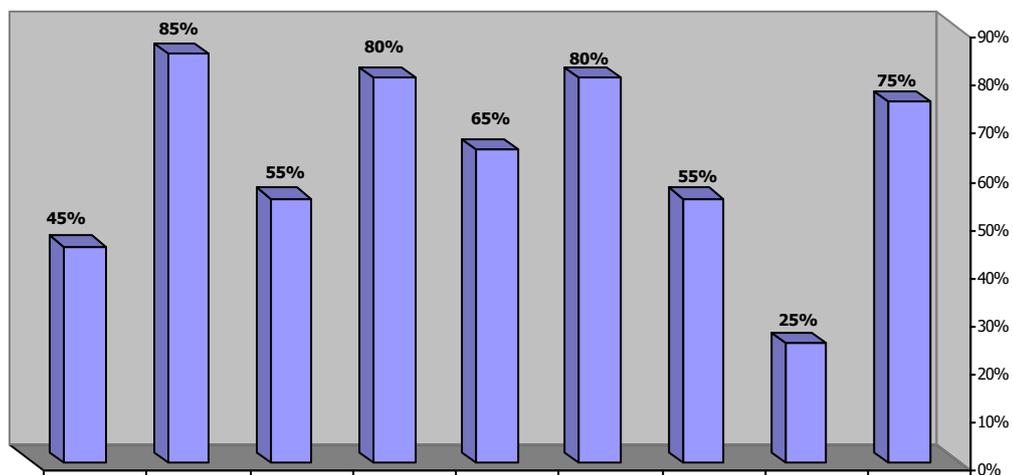


- ❑ تم تقديم استقالة خطية من قبل السكرتيرة/ ميسون أبو سيف نظراً لتعارض مواعيد دوامها بالمؤسسة مع مواعيد المحاضرات الخاصة بها في الجامعة و تم مناقشتها من قبل الهيئة الإدارية و تم قبول استقالتها، و تم مقابلة 3 أشخاص للعمل بدلاً منها و تم اختيار الأنسة رجاء الحاج سالم بحيث تبدأ العمل في بداية شهر إبريل 2003.
- ❑ عملت الهيئة الإدارية و فق الخطة السنوية لعام 2003 بالشكل الإداري المنطقي و المطلوب.
- ❑ عملت الهيئة الإدارية إلى تطبيق الوصف الوظيفي حسب اللوائح و القوانين الداخلية للمؤسسة و تم التعديل على بعض المهام داخل الوصف الوظيفي حسب ما ترتئيه الاستراتيجية العامة للمؤسسة.
- ❑ عملت الهيئة الإدارية بدمج النظام الإداري المركزي و اللامركزي وفقاً للنظم الهرمية الإدارية في الجمعيات الغير ربحية، حيث يتم التسلسل الإداري الهرمي بخطية الأفقي و العمودي لتحقيق أهداف و غايات المؤسسة.
- ❑ تم جرد محتويات مكتبة مؤسسة بسمة و تصنيفها دورياً حسب التصنيف ديوي العشري.
- ❑ تركزت أعمال الهيئة الإدارية بتنفيذ نشاطات بسمة حول الترتيب للمشاريع المستقبلية وفتح خطوط مع مؤسسات ممولة حسب الخطة المقترحة من وحدة المشاريع بالمؤسسة.
- ❑ بدأت المؤسسة بتطبيق و إنجاز بعض النقاط حسب الخطة التمويلية للمشاريع و جاري العمل على تقييمها.
- ❑ تم انضمام الأنسة سوسن الشامي للعمل في المؤسسة بشكل دائم ضمن مسؤوليتها " منسقة إدارية" لمشروع الجوال.
- ❑ تم انضمام نافذ البنا للعمل في المؤسسة .
- ❑ تم الاستغناء عن خدمات مي ملحس بناء على قرار من الإدارة ، وذلك لتخلفها للمرة الخامسة وإعاقة العمل وتغييبها بشكل واضح وهي تحمل مهمات وجب عليها إنجازها.

ثانياً : من ناحية أداء الطاقم :

الرقم	العامل Factor	جيد Good	مرضي (مقبول) satisfactory	سوء poor	مجموع علامات الفريق (نسبة مئوية)
1.	الثقة المتبادلة			X	75%
2.	الدعم المتبادل		X		25%
3.	مستويات التخاطب والكياسة		X		55%
4.	تفهم الأهداف والالتزام بها	X			80%

5.	تسوية الصراعات		×		%65
6.	استخدام موارد أعضاء الفريق			×	%80
7.	التحكم بأداء الفريق		×		%55
8.	البيئة التنظيمية			×	%85
9.	المقدرة - كفريق - على حل المشاكل	×			%45



2

الخطة العملية و
التنفيذية

• النشاطات
و المهمات المنفذة
خلال العام 2003

الفصل الثاني

النشاطات
و المهمات



التقييم العملي و
الفعلي

مشاريع مؤسسة بسمة خلال عام 2003:

عززت مؤسسة بسمة للثقافة والفنون كافة إمكانياتها المادية و المعنوية و تسخير كافة كوارها البشرية لتنفيذ عدد من النشاطات و المشاريع التي تخدم فلسفة و منهجية عمل المؤسسة كمؤسسة ثقافية فنية في قطاع غزة من جهة و من جهة أخرى مواثمة برامجها مع احتياجات المجتمع المحلي بحيث يستفيد من هذه البرامج أكبر عدد ممكن من الفئة المستهدفة و موزعين جغرافياً على محافظات القطاع.

فقد عملت المؤسسة على تفعيل كامل وحداتها و خاصة وحدة المشاريع بوضع فلسفة و منهجية إدارية متكاملة لتنفيذ مشاريعها و متابعتها بالطرق الإدارية الحديثة، فقدمت العديد من مقترحات المشاريع حسب فلسفة و منهجية المؤسسة على النحو التالي:

نقاط القوة

المشروع

التوأمة

❑ مشروع مسرح المقاومة

تم التحضير لمهرجان مسرح المقاومة FITA بالتعاون مع فرقة مسرح للجميع وفرقة مسافات و الذي يهدف إلى كسر حاجز الحصار و العزل على فلسطيني قطاع غزة من خلال استقبال عروض مسرحية و فنية من دول دولية مختلفة و توفير الفرصة لفنانين غزة بالاحتكاك و تبادل الخبرات و الثقافات و المشاريع المسرحية الفنية وقد تم كتابة عرض فني و عرض مالي باللغتين العربية و الإنجليزية و تم إرساله إلى أكثر من جهة للتمويل، و تم رفع تقرير كامل من قبل لجنة التحضير للمهرجان عن آخر المستجدات التي تطرأ على المشروع.

وقد تم توقيف المشروع بشكل كامل بعد التراجع الحاصل في المؤسسة الأم، و إحساس اللجنة التحضيرية للمهرجان بوجود خلل في المؤسسة الأم الداعمة لهذا المهرجان.

التوأمة و النوعية

❑ مشروع مرام مع الاتحاد العام للمراكز الثقافية

تم إدراج مؤسسة بسمة للثقافة و الفنون كشريك فني في مشروع مرام "صحة الأسرة الفلسطينية" لمعالجة بعض القضايا الصحية و النفسية من خلال المسرح و الدراما و قد حصل المشروع على درجة كاملة من قبل الجهة الممولة ، و قد تأجل المشروع نظراً لوجود اختلاف في وجهات النظر بين فروع الجهة المانحة في غزة والضفة ، و يتم الآن مناقشة مكتب ممثل مرام بغزة مع مكتب مرام في الضفة حول تنفيذ المشروع في قطاع غزة.

تم إيقاف المشروع.

التوأمة و النوعية

❑ مشروع مرام مع جمعية جباليا

تم إدراج مؤسسة بسمة للثقافة و الفنون كشريك فني في مشروع مرام "صحة الأسرة الفلسطينية" لمعالجة بعض القضايا الصحية و النفسية من خلال المسرح و الدراما و قد حصل المشروع على درجة كاملة من قبل الجهة الممولة، و قد تأجل المشروع نظراً لوجود اختلاف في وجهات النظر بين فروع الجهة المانحة في غزة والضفة ، و يتم الآن مناقشة مكتب ممثل مرام بغزة مع مكتب مرام في الضفة حول تنفيذ المشروع في قطاع غزة.

❏ مشروع الدفاع عن الديمقراطية – المركز الفلسطيني:

تم الانتهاء الفعلي في بداية هذا العام من مشروع الدفاع عن الديمقراطية – المركز الفلسطيني لتطوير المشاريع الصغيرة – تمكين – من خلال إنتاج المؤسسة 2 إسكتش مسرحي تعالج قضية المحسوبية و الواسطة و قضية حماية الأطفال في ظل ظروف الخطر وتم تقديم 23 عرض مسرحي في محافظتي خانيونس و رفح وقد استفاد من هذه العروض ما يزيد عن 4,600 شخص.

❏ مشروع مسرحية الجسر التدريب، النوعية

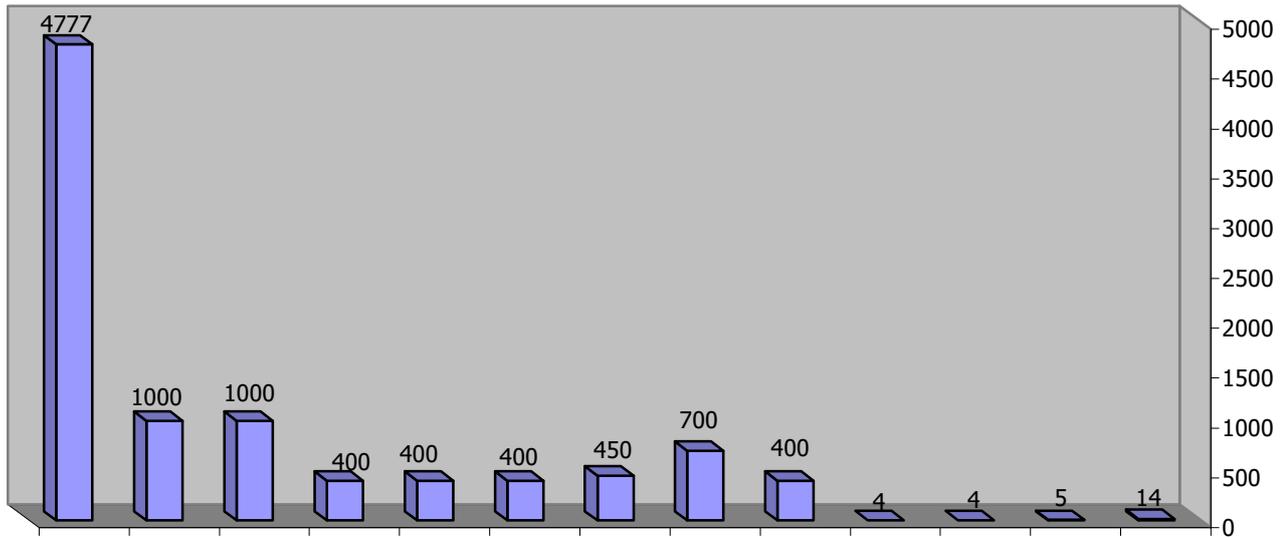
تم تنفيذ 5 عروض مسرحية من المسرحية العالمية الجسر من تأليف الكاتب اليوناني جورج ثيوتوكا ومن إخراج الأستاذ خليل طافش و التي تم إنتاجها بالتعاون مع وزارة الثقافة الفلسطينية و بدعم من مؤسسة السيدا السويدية وقد هدف المشروع بالأساس إلى تدريب 15 فرد من هواة المسرح و الوصول بهم إلى مستوى الاحتراف بحيث تم تدريبهم على أسس علمية حيث قام التدريب على الجانبين النظري و العملي.

وقد استغرقت فترة التدريب و الإنتاج لهذه المسرحية ثلاثة شهور من 2003/06/21 إلى 2003/09/9، وقد استفاد من المشروع ما يزيد عن 4777 شخص موزعين على محافظتين من محافظة قطاع غزة (محافظة غزة، محافظة الشمال) و من مختلف الأعمار و الثقافات.

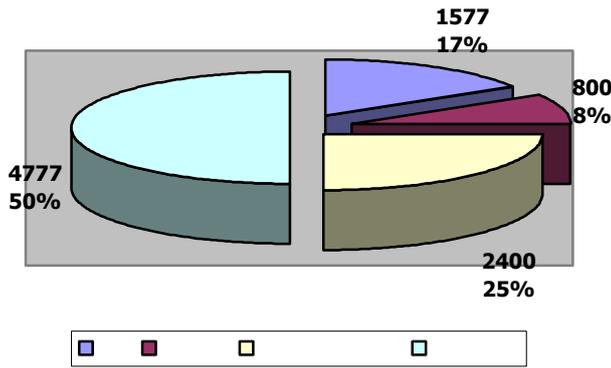
وتعتقد مؤسسة بسمة بأن المشروع قد حقق أهدافه و غايته بشكل إداري و عملي وفني بشكل فوق الملاحظ ، من حيث إشادة المؤسسات المحلية و الثقافية و الفنية بالعمل المسرحي الذي قامت به المؤسسة و مطالبتها بإعادة إنتاج مسرحية العنب الحامض.

جدول توضيحي بالفئة المستهدفة من عروض مسرحية الجسر:

م	الوصف	عدد الفئة المستهدفة	العمر	الجنس	المنطقة الجغرافية	مكان العرض
1	الطاقم الفني	14	40-22	كلا الجنسين	غزة	-
2	الطاقم التقني	5	30-22	كلا الجنسين	غزة	-
3	الطاقم الإداري	4	30-22	كلا الجنسين	غزة	-
4	المؤسسات الشريكة	4	-	-	غزة	-
5	المؤسسات المستفيدة	400	-	كلا الجنسين	جميع المحافظات	-
6	عرض افتتاح مسرحية الجسر	700	70-8	كلا الجنسين	غزة	مسرح مركز رشاد الشوا الثقافي – غزة
7	عرف افتتاح مسرحية الجسر	450	70-8	كلا الجنسين	غزة	مسرح مركز رشاد الشوا الثقافي – غزة
8	عرض مسرحية الجسر	400	70-8	كلا الجنسين	غزة	مسرح مركز رشاد الشوا الثقافي – غزة
9	عرض مسرحية الجسر	400	55-8	كلا الجنسين	الشمال	صالة جمعية بيسان للمعاقين- الشاطئ
10	عرض مسرحية الجسر	400	55-8	كلا الجنسين	الشمال	صالة جمعية بيسان للمعاقين- الشاطئ
11	برشور مسرحية الجسر	1000		كلا الجنسين	محافظات القطاع	جميع محافظات قطاع غزة
12	بوستر مسرحية الجسر	1000			محافظات القطاع	جميع محافظات قطاع غزة
13	تغطية في الصحف المحلية	12				
14	تغطية إعلامية في التلفزيون	4				

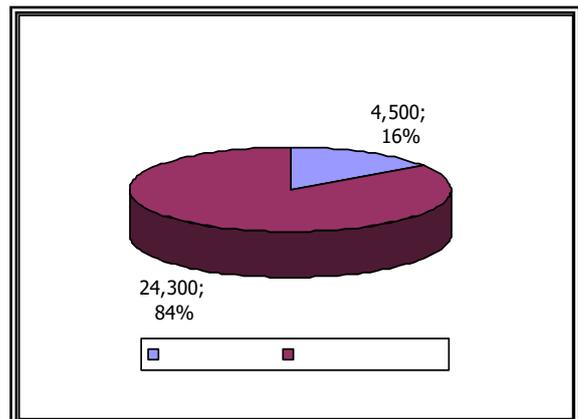


رسم توضيح بتوزيع عدد المستخدمين جغرافياً



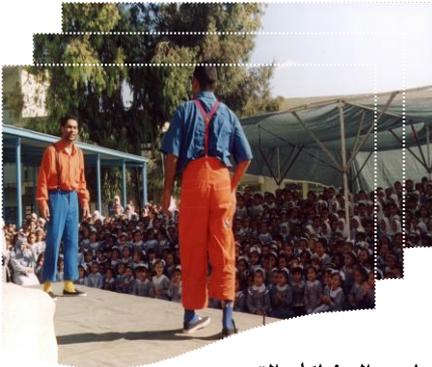
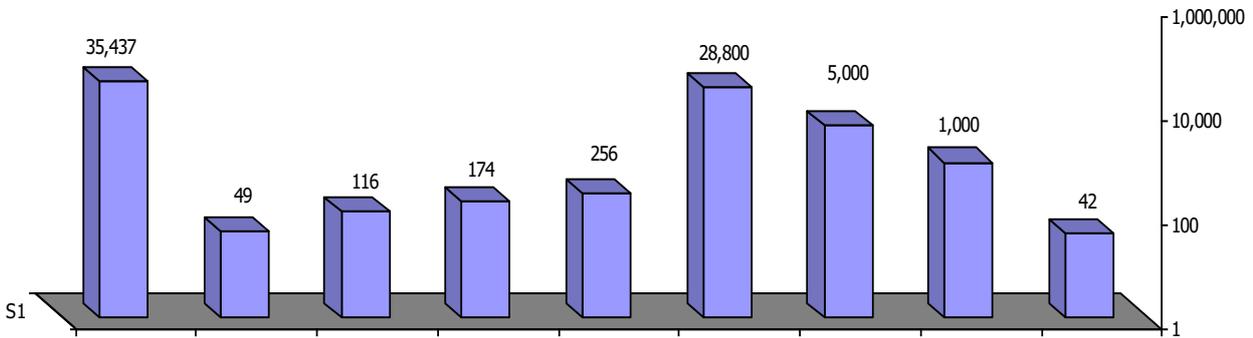
مشروع تطوير المسرح الثقافي الفني المتنقل "الجوال" النوعية، التطوير

وقعت مؤسسة بسمة للثقافة و الفنون اتفاقية تفاهم وهبة بينها وبين المركز الفلسطيني لتطوير المشاريع الصغيرة بغزة ضمن منح الشراكة و الموقعة من تجمع مؤسسة التعاون لإدارة مشروع المؤسسات الأهلية الفلسطينية و البنك الدولي لتنفيذ مشروع تطوير المسرح الفني الثقافي المتنقل بتاريخ 2003/06/12م بغزة.



المسرح الجوال: هو كادر فني مسرحي يأخذ على عاتقه أداء رسالة التوعية والتثقيف والترفيه لشرائح المجتمع المختلفة في أماكن تواجدهم عبر مسرح مجهز بكل التقنيات الخاصة من (جهاز صوت، مقاعد، فرشاة، معرّش، مولد كهربائي، ستائر، خشبة مسرح..) بحيث يتحرك بسهولة ويصل إلى أماكن و أزمنا نريدها وخصوصا النائبة منها. سواء كانت مدارس أو مخيمات أو مناطق تفتقر إلى وسائل الترفيه والتسلية.

ولقد كان تطوير المسرح الجوال هدفاً طموحاً من أهداف المؤسسة التي دأبت جاهدة على تحقيقها بأسرع وقت ممكن بعد النجاح الذي حققته المؤسسة بشرف تأسيس المسرح الجوال في قطاع غزة عام 2000م، نظراً لحاجة المجتمع الماسة والملحة إلى ضرورة وجود وسائل توعية تساهم في الرقي الحضاري الذي نسعى من أجل المشاركة في تحقيقه ... إيماننا بالانتماء والتعاون والبناء، و تعميق الوعي المجتمعي في تربية و توعية المواطنين خير سبيل إلى تحقيق التقدم المنشود. وقد تم تنفيذ المرحلة الأولى و الثانية من المشروع و المتمثلة في إنتاج مسرحية السرك التي عالجت جوانب عديدة من حقوق الطفل الفلسطيني و التي تم عرضها 32 عرض مسرحي و مناقشتها في 32 ورشة عمل في مختلف محافظات قطاع غزة مع التركيز على المنطقة الوسطى وقد استفاد من هذه العروض ما يزيد عن 35,410 من مختلف الأعمار، وقد أشادت المدارس و المؤسسات الحكومية و الغير حكومية فعالية و نجاح العروض المسرحية و طريقة معالجتها و طرحها للمشاكل المتعلقة بالطفولة الفلسطينية.



وسوف يتم إكمال المشروع في 2004/06/14، وقد تم وضع تصور كامل لاستمرارية الجوال بالعمل على تطويره وتفعيله وتعدد نشاطاته وذلك من خلال إنشاء " نادي وحدة الفيديو المتنقل " تستخدم لعرض أشرطة ثقافية وفنية وتعليمية، وتهتم بتعزيز الثقافة البيئية والمدنية لدى الأطفال باعتبارها المفاهيم الأساسية لدى الأطفال لخلق مجتمع مدني صحي وذلك من خلال المساهمة في بناء شخصية الطفل بصورة سليمة ومتكاملة.

ويتم اختيار الأشرطة من خلال ورش تتم مع الأطفال مع طاقم مختص لمناقشة أهم الاحتياجات والمشاكل التي

يعاني منها الأطفال، تكون الأساس في اختيار نوعية الأشرطة التي يتم عرضها، خاصة انه سوف يتم عمل دراسة لأهم الأشرطة الموجودة بالتنسيق مع الجهات المختصة في فلسطين، الأردن، مصر، وغيرها من الدول العربية.

❑ تشكيل فرقة أحياء المسرح:

خلال هذا العام أسست المؤسسة فرقة أحياء المسرح الخاصة بها، بعد ضلوعها في المجال المسرحي بشكل خاص و يهدف تشكيل الفرقة إلى تدريب هواة المسرح تدريب مسرحي كامل و معالجة ومناقشة القضايا المسرحية المحلية من خلال فتح باب الانتساب و العضوية لمحبي عالم المسرح، وقد انضم إلى هذه الفرقة 15 فرد من مختلف الأعمار و من محافظة غزة، حيث يتم تدريبهم بطرق علمية صحيحة إدارية و فنية لترسيخ قاعدة تشكيل الفرقة القومية للمسرح الفلسطيني، و الاستفادة من خبرات المؤسسة في هذا المجال.

❑ تشكيل فرقة المسرح الجوال:

بما أن للمؤسسة شرف تأسيس المسرح المتنقل الجوال تم تشكيل فرقة خاصة لمسرح الجوال و الذي يهدف إلى تقديم عروض مسرحية مختلفة في المناطق المهمشة و التي تعاني من المشاكل الاجتماعية و الاقتصادية، حيث تم تشكيل فرقة دائمة مكونة من 10 أشخاص للمسرح الجوال و تم تدريبهم بشكل سليم ، و جاهزيتهم كاملاً لتقديم عروض مسرحية هادفة لجميع الفئات العمرية المختلفة للمجتمع المحلي و جاري الآن إعدادهم لكيفية التعامل مع فئة الشباب و خاصة طلبة الجامعات و التركيز على مشاكلهم التعليمية و قضاياهم الاجتماعية في المجتمع المدني.

❑ تصميم قاعدة بيانات للمؤسسات:

في خلال الأشهر الأخيرة من عام 2003 تمكنت مؤسسة بسمة بتصميم و برمجة قاعدة بيانات للمؤسسات المحلية و الدولية التي تم التعامل معها، حيث تم الآن إدخال أكثر من 400 مؤسسة محلية و عربية و دولية إلى هذه القاعدة للاستفادة منها في توسيع علاقات المؤسسة مع المؤسسات الشبيهة و زيادة نسبة مشاركتها المجتمعية، و سوف تقوم المؤسسة بعملية البحث الميداني لتفعيل هذه القاعدة ضمن خطتها في نسج العلاقات العربية و الدولية لعام 2004.

❑ مكتبة المؤسسة:

في عام 2003 تم جرد محتويات مكتبة مؤسسة بسمة و تصنيف الكتب حسب التصنيف العشري لديوي و تم زيادة عدد الكتب في مجلات مختلفة ، حيث تضم مكتبة المؤسسة ما يزيد عن 297 كتاب في مواضيع مختلفة منها الأدبية و الفنية و المسرحية و الروائية و السياسية و كتب خاصة بالأطفال.

❑ ورش العمل:

قامت مؤسسة بسمة للثقافة و الفنون و من خلال حرصها على تفعيل الجلسات البناءة التي تخدم المجتمع المحلي الفلسطيني بعقد عدد من الورش الثقافية و الفنية و التي ركزت في أغلبيتها على حقوق الطفل الفلسطيني و المشاكل الاجتماعية و النفسية و الصحية التي يعاني منها خاصة في المخيمات و المعسكرات من خلال الدراما، و تسعى المؤسسة إلى بلورت منهاج درامي في معالجة القضايا الاجتماعية بمختلف أشكالها لدى الأطفال، حيث نفذت المؤسسة أكثر من 36 ورشة عمل.

❏ إصدارات و مطبوعات مؤسسة بسمة:

○ نشرة كواليس: هي نشرة فنية مسرحية تعالج القضايا المسرحية التي تنفذ في المجتمع المحلي بناءً على توصيات و نتائج و رش العمل المفتوحة الخاصة برفد النشرة بمواضيع حية و واقعية من واقع المجتمع الغزي و تم إصدار 100 نسخة من العدد الأول في نهاية شهر نوفمبر 2003 و توزيعها على مختلف الوزارات و المؤسسات المعنية بالمجال المسرحي، و جاري الآن العمل على النشرة لتصبح مجلة دورية متخصصة في المسرح ضمن خطتها لعام 2004.

○ نشرة بسمة: هي نشرة مبسطة تعالج القضايا الفنية و الثقافية بشكل عام و تم إصدار 20 نسخة من هذه النشرة لتفعيل الحركة الثقافية و الفنية داخل المؤسسة.

○ الأسطوانات:

- إنتاج اسطوانة تفاعلية الاسكتشات المقدمة للمركز الفلسطيني لتطوير المشاريع الصغيرة
- إنتاج اسطوانة موسيقية خاصة بمسرحية الجسر
- إنتاج اسطوانة موسيقية خاصة بمسرحة السرك

○ البرشور و البوسترات:

- 1000 نسخة من بشور للمسرحية العالمية الجسر
- 1000 نسخة من بوستر المسرحية العالمية الجسر
- 1000 نسخة من بوستر مسرحية السرك
- 5000 نسخة من برشور مسرحية السرك
- 1000 نسخة من برشور المؤسسة لعام 2004

على صعيد التدريب:

❏ تدريب الهيئة الإدارية :

كجزء من الخطة الإدارية السنوية للهيئة الإدارية لعام 2003 ، سعت الهيئة الإدارية على الاهتمام بتطوير الكادر البشري للمؤسسة وذلك من خلال صقل هذه المهارات بدورات تدريبية في مختلف مجالها فقد ترشيح كامل أعضاء الهيئة الإدارية بدورات مختلفة في المجال الإداري و المشاريع و مجال المسرح و مجال الكمبيوتر و البرامج الإحصائية حسب التالي:

- دورة في مجال التحليل الإحصائي spss
- دورات مكثفة في كيفية التعامل مع الأطفال
- سلسلة من الدورات في إدارة المشاريع التنموية
- دورة في المسرح الصامت
- دورة في مدخل الإطار المنطقي لدورة حياة المشروع

❏ تدريب:

في ظل اهتمام المؤسسة كمؤسسة ثقافية فنية بالكوادر البشرية و التي تسعى إلى صقل مهاراتهم في الفنون المسرحية بكامل أشكالها تم تدريب 15 شخص من الشباب و الشبابات تدريب أكاديمي (عملي و نظري) و إنتاج مسرحية الجسر التي تعتبر عملاً

عالمياً في الأداء، من جهة أخرى يتم الآن تدريب 4 من الشباب الهواة في فن المسرح و صقل مهاراتهم الفنية و الإدارية بما يخدم و يعالج القضايا المسرحية الهادفة و التي ستبلور إنتاج مسرحية رحلة إلى القمر.

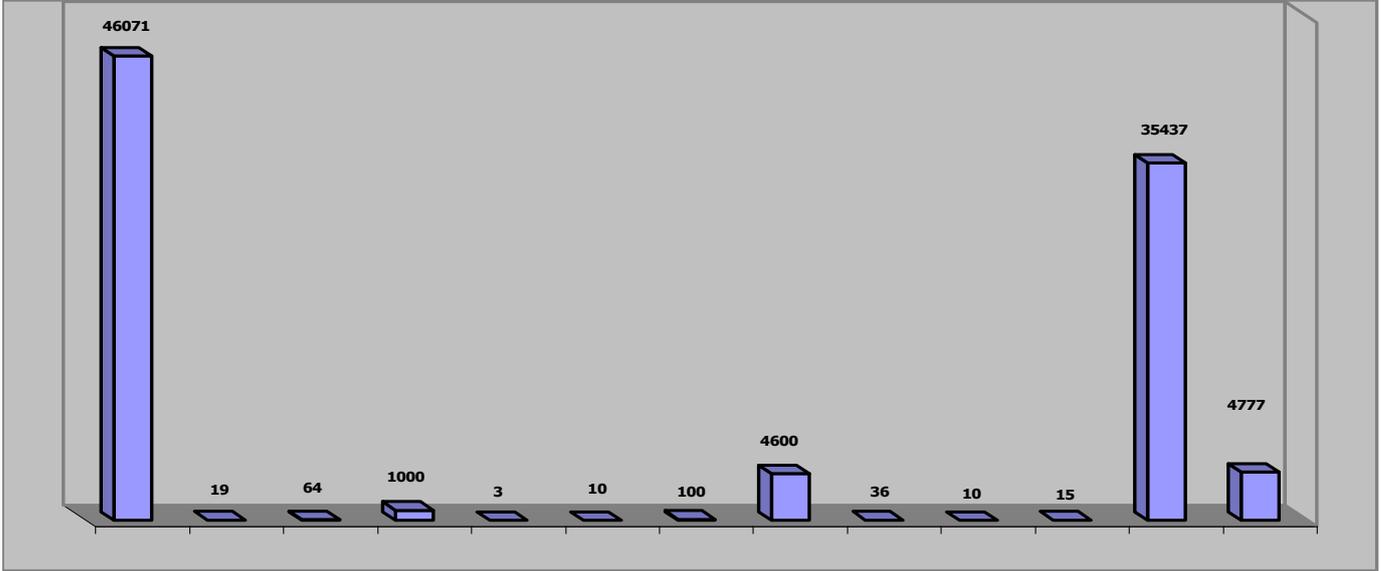
على صعيد العلاقات العامة والإعلام:

نسجت المؤسسة و بتوفيق من الله عدد من العلاقات المتينة و القوية مع المؤسسات الثقافية والاجتماعية في المجتمع المحلي وتم فتح خطوط و قنوات تعاون بين هذه المؤسسات مما عزز دورها الرائد في المشاركة المجتمعية:

1. المركز الفلسطيني لتطوير المشاريع الصغيرة
2. الاتحاد العام للمراكز الثقافية
3. جمعية رحالة لتنمية قدرات الشباب
4. جمعية أرض الوطن للثقافة
5. مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي
6. أكاديمية عالم الأفق
7. جمعية البحث العملي و الدراسات
8. جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني
9. الكشاف العربي الأول
10. UNDP
11. بانوراما
12. مؤسسة أيام المسرح
13. مركز رواق للتدريب و الإنتاج المسرحي
14. وزارة الثقافة
15. وزارة الإعلام
16. وزارة التربية و التعليم
17. وزارة الشؤون الاجتماعية
18. مسرح الطفل الفلسطيني
19. مؤسسة فكرة للفنون التربوية
20. اللجنة الدولية للصليب الأحمر
21. جمعية المجد النسائية
22. جمعية الجريح الفلسطيني
23. مركز دير البلح لتأهيل المعاقين
24. جمعية الإحسان الخيرية
25. التوجيه السياسي والمعنوي
26. مركز دراسات المجتمع المدني
27. مركز دير البلح لتأهيل المعاقين
28. جمعية التدريب التنموي
29. نادي خدمات المغازي
30. وكالة الغوث الدولية UNRWA
31. بلدية غزة
32. مكتبة بلدية غزة
33. مسرح رشاد الشوا الثقافي
34. مركز إسعاد الطفولة
35. جمعية الشروق الخيرية
36. المشروع الكندي
37. نادي خدمات الشاطئ
38. مركز النشاط النسائي (الشاطئ)
39. هيئة الرقابة العامة
40. محافظة غزة
41. مشروع مرام لصحة الأسرة الفلسطينية
42. مشروع تعزيز الديمقراطية و المجتمع المدني (تمكين)
43. مركز معاً
44. مركز بيسان
45. مدارس وكالة الغوث
46. المدارس الخاصة بالقطاع
47. الجامعات الفلسطينية المحلية
48. فرقة مسافات
49. جمعية الخدمة العامة - رفح
50. نادي الصحفي الصغير
51. البرلمان الفلسطيني الصغير
52. بلدية رفح
53. جمعية جباليا لتأهيل المعاقين
54. مركز القطان
55. شبكة المنظمات الأهلية
56. جمعية الرواد بعبسان
57. القنصلية الفرنسية
58. نادي خدمات رفح
59. مسرح الطفل الفلسطيني
60. مؤسسة السيدا السويدية
61. أيام المسرح
62. صندوق التنمية الكندي
63. وزارة المالية
64. العديد من الشركات والمؤسسات الخاصة

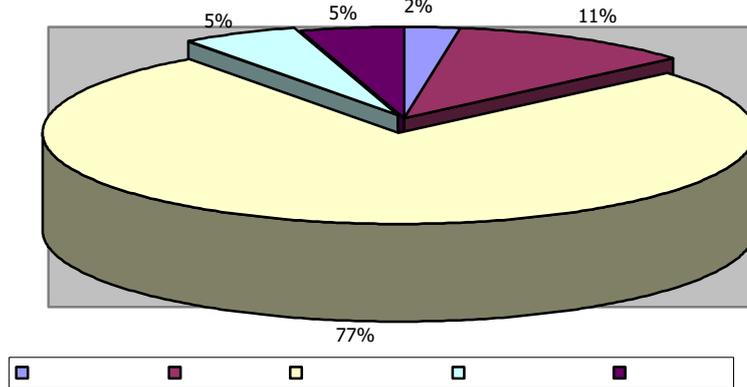
إجمالي عدد المستفيدين و المنتفعين من برامج مؤسسة بسمة لعام 2003

إجمالي عدد المستفيدين من برامج مؤسسة بسمة ٢٠٠٣



إجمالي عدد المستفيدين و المنتفعين من برامج مؤسسة بسمة لعام 2003 حسب المنطقة الجغرافية

نسبة توزيع عدد المستفيدين من برامج مؤسسة بسمة ٢٠٠٣ جغرافياً



التقييم العملي
و الفعلي
لنشاطات
المؤسسة
لعام
2003



التقييم

التقييم العملي و الفعلي:

تم عقد ورشة عمل بين الطواقم الإدارية و الفنية في المؤسسة بهدف إثارة السؤال عما إذا كانت هناك حاجة للتغيير أو للتحويل وما هي العلاقة مابين الرؤيا الإدارية و الاستراتيجية والقدرة على التنافس و وضع خطة المؤسسة لعام 2004:

- ما هي نقاط القوة التي تملكها مؤسساتنا لمواجهة أي وضع تنافسي؟
- ما هي نقاط القوة والضعف التي نبدأ بها برنامج تحقيق الجودة؟
- ما هي نقاط القوة والضعف التي نبدأ بها عملية التحول؟

و لتحقيق مهمتها فان المؤسسة سوف تقوم بما يلي :

- تطوير المهارات اللازمة للمحافظة على موقعها الريادي
- تطوير الإمكانيات لتوفير البنية التحتية المطلوبة لتحقيق المتطلبات. وهذا سوف يسمح ليس فقط بتقديم الخدمات عندما تطلب، ولكن أيضا لنمو الطلب من خلال تسويق خدماتها .
- الاهتمام بالمجتمع المحلي وتنوع الخدمات .
- زيادة نسب الساعات الإنتاجية من اجل تغطية الالتزامات الاجتماعية وبما يتوافق مع السياسة الاجتماعية الوطنية.
- الاستثمار في التدريب وبرامج المشاركة / التحفيز للكوادر .

المحاسبة والتقييم:

ضمن خطة المؤسسة لتفعيل و تطبيق أنظمة إدارية تتواءم مع فلسلتها في تنفيذ برامجها و أنشطتها المختلفة وضعت نظاماً إدارياً كاملاً و متكاملًا للمحاسبة و التقييم و الخاص بطاقم الهيئة الإدارية للمؤسسة بالإضافة إلى متطوعي و منفذي أنشطة و مشاريع مؤسسة بسمة حيث يتم التعامل مع النماذج الخاصة بخطط العمل الأسبوعية لكل عضو من أعضاء الإدارة حسب مهامه الموكلة إليه ليتم تقييم و محاسبة نتائج أعمال الأفراد و ذلك مقارنة عدد الساعات الإنتاجية بعدد ساعات العمل اليومي شهرياً و عرضها على الهيئة الإدارية لتقييمها و الخروج بالتوصيات و النتائج الحقيقية و الملموسة.

الساعات الإنتاجية للمؤسسة من شهر يناير الى شهر يونيو 2003

م	الشهر	الهيئة الإدارية العاملة	عدد الساعات العملية	عدد الساعات الإنتاجية	النسبة الإنتاجية %
1	يناير 2003	8	840	710	85
2	فبراير 2003	8	840	700	83
3	مارس 2003	8	840	715	85
4	أبريل 2003	7	756	658	87
5	مايو 2003	7	756	667	88
6	يونيو 2003	7	756	701	93
7	يوليو 2003	7	756	715	95
8	أغسطس 2003	7	756	730	97
9	سبتمبر 2003	6	672	598	89
10	أكتوبر 2003	6	672	598	89
11	نوفمبر 2003	6	672	603	90
12	ديسمبر 2003	6	672	605	90
	الإجمالي	83	8988	8000	89

• مفاتيح توضيحية:

- الشهر 4 أسابيع
- عدد الساعات في الأسبوع (6×7 ساعات=42 ساعة عمل) حسب قانون العمل الفلسطيني
- عدد الساعات في الشهر (4 أسابيع × 42 ساعة عمل =168 ساعة عمل)
- الساعات الإنتاجية (ساعات العمل الإداري، ساعات العمل الميداني، ساعات العمل العملي)
- عدد الهيئة الإدارية العاملة بدوام كامل 3)
(504=168×3)
- عدد الهيئة الإدارية العاملة بدوام جزئي 3)
(252 =84×3)
- عدد الهيئة الإدارية العاملة بنظام ساعات 2
(84 =42×2)
- إجمالي عدد الساعات العملية لهيئة الإدارية 840

- الشهر 4 أسابيع
- عدد الساعات في الأسبوع (6×7 ساعات=42 ساعة عمل) حسب قانون العمل الفلسطيني
- عدد الساعات في الشهر (4 أسابيع × 42 ساعة عمل =168 ساعة عمل)
- الساعات الإنتاجية (ساعات العمل الإداري، ساعات العمل الميداني، ساعات العمل العملي)

