



مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية

الخطة الإستراتيجية ٢٠١٠-٢٠١٤

جدول المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى	رقم المحتوى
٣	المقدمة	١
٤	المقاربة والمنهجية	٢
٥	السياق التاريخي	٣
٩	تحليل الوضع	٤
١٦	قيم ورسالة ورؤية مركز تطوير	٥
١٨	الاهداف الاستراتيجية	٦
٢٤	متابعة وتقييم وتحديث الخطة الإستراتيجية	٧
٢٥	الملحق الاول: ملخص موجز لورشة عمل التخطيط الإستراتيجي	٨

١. مقدمة

تماشياً مع متطلبات ورقة الشروط المرجعية التي أعدها مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، تم تنفيذ عملية تخطيط استراتيجي تتلاءم ونمط عمل المركز، وتهدف إلى تطوير وصياغة خطة إستراتيجية للمركز للسنوات الخمسة القادمة (٢٠١٠-٢٠١٤)، الأمر الذي سيزيد من مقدرة المركز على تخطيط وتنفيذ برامج ونشاطاته بما يتماشى وقيمه، ورؤيته، ومهمته. وفي الوقت ذاته، ستعمل تلك الخطة على مساعدة المركز على تحسين وتعزيز قدراته التسيقية والبرمجية، إلى جانب تمهيد الطريق لإيجاد برامج أكثر ملائمة، وفعالية ومهنية، وكذلك إدارة الأنشطة المختلفة من الناحية المؤسسية. وقد تم إعداد هذه الخطة من خلال عقد ورشة عمل حول التخطيط الاستراتيجي، كخطوة هامة مقرونة بخطوات سابقة ولاحقة من أجل إعادة النظر في رؤية واستراتيجيات ونهج مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية.

وكان القصد من وراء هذه العملية إشراك أعضاء مجلس إدارة مركز تطوير وطاقمه في تحليل استراتيجي معمق، ونقاش جدي حول الوضع الراهن للمركز، والعمل بشكل جماعي على تفحص ومواصلة تطوير رؤية المركز المستقبلية، وقيمه، ودوره، والاستراتيجيات التي تستجيب بشكل مناسب وملائم لاحتياجات المؤسسات الأهلية المستفيدة، والمجتمع ككل، آخذين بعين الإعتبار الظروف السياسية والاجتماعية والإقتصادية السائدة.

٢. المقاربة والمنهجية

لقد اعتمدت عملية التخطيط على المشاركة الفعالة لمجلس إدارة المركز وطاقمه، إذ تم بلورة وصياغة الخطة الإستراتيجية وبشكل أساسي من قبل المشاركين أنفسهم، بحيث ساهم طاقم العمل في المرحلة الأولى، ومن ثم تم إشراك مجلس الإدارة لاحقاً. بعد تقييم توقعات وتصورات المشاركين، تم عقد ورشة عمل تخطيطية لتنفيذ عملية التخطيط الاستراتيجي مع طاقم المركز في الضفة الغربية فقط^١. فقد حال الحصار المفروض على قطاع غزة دون حضور طاقم المركز من غزة. وقد جرى تصميم الورشة بشكل يشجع المشاركين على بلورة تصوراتهم في كل مرحلة من مراحل تطوير الخطة. واستخدم أسلوب المشاركة التفاعلية خلال جميع مراحل عملية التخطيط، والتي تم تعديلها باستمرار لتتماشى واحتياجات المشاركين، مع الاستفادة من خبرة كل منهم. وقد تميزت عملية التخطيط بجعل الاحتياجات الآنية والملائمة على رأس أولوياتها. كما تم استخدام نهج حل الإشكالات (Solving Problem) عوضاً عن النهج الإيداع التقليدي (Banking Approach) التقليدي. وتحقيقاً لهذه الغاية، تم استخدام "تقنية كرة الثلج" (Technique Ball Snow) التشاركية كأداة أساسية لمساعدة المشاركين على تطوير إطار تموي استراتيجي للمركز. تتمثل المبادئ الأساسية لهذه التقنية بالآتي:

- تعود ملكية عملية التخطيط الاستراتيجي ككل إلى المشاركين أنفسهم.
- استهلال عمليتي التخطيط وصنع القرار القائمتين على المشاركة بخلق مزاج للتعلّم، بدلاً من الاستغراق مباشرة في حل المشكلات. إن من شأن مرحلة التعلم تمهيد الطريق أمام التخطيط الاستراتيجي والتكتيكي. وبدورها، تعد مرحلة التخطيط الاستراتيجي اتجاهات وأولويات عامة، يتم وضعها لاحقاً موضع التنفيذ من خلال تحديد الإجراءات التفصيلية للتنفيذ خلال مرحلة التخطيط التكتيكي (تخطيط المشاريع).
- إن من شأن استخدام التقنيات القائمة على أساس المشاركة خلال عملية التخطيط الاستراتيجي تسهيل بلورة إجماع في الرأي حول تحديد أولويات الأهداف، وتحديد الإجراءات المستقبلية الممكنة.
- وقد مكّن هذا النهج المتبع في عمليات التخطيط المشاركين من القيام بعمليات التخطيط بشكل جماعي، ومن اتخاذ القرار، وإدارة العملية ككل، والسيطرة عليها بشكل تشاوري وشفاف. إن العناصر الأساسية للعملية، والمتمثلة بالعمل الجماعي، وبلورة التصورات، والتيسير، عملت على تحسين سبل التواصل والتعاون بين المشاركين.
- وبشكل أساسي، فقد ركز النهج على القضايا التالية:
- تحديد نقاط القوة والضعف الموجودة في البيئّة الراهنة بما فيها السياسات والخدمات وأنظمة الدعم التي يمتلكها المركز؛ مما يعني قيام المشاركين بإجراء عمليات التحليل والتشخيص بشكل تعاوني.
- اتخاذ القرار وتوضيح ما هو مطلوب؛ مما يعني أن يقوم المشاركون بوضع رؤاهم الواقعية بشكل تعاوني.
- البتّ العملي في الاتجاهات والأولويات والمسؤوليات المؤسسية؛ مما يعني قيام المشاركين بخلق إستراتيجية بشكل تعاوني.
- تطوير و/أو الإشراف على تطوير سياسات المشاريع والمواصفات والجدول الزمني والتكنولوجيات، وما إلى ذلك، والتي تلزم للانتقال من الزمن الحالي إلى المستقبل؛ مما يعني قيام المشاركين بصياغة تكتيكات المشاريع بشكل تعاوني.

١ ملخص الخطوط العريضة للورشة موجود ضمن الملحق الأول.

وبشكل مماثل، فقد مكّنت تقنية كرة الثلج المشاركين من الانتقال عبر المراحل المختلفة من التخطيط الاستراتيجي، ومراكمة المعرفة، وبناء وتوسيع هذه القاعدة المعرفية (مماثلة لعملية دحرجة "كرة الثلج") وصولاً إلى إجماع حول الاتجاهات الإستراتيجية للمركز. وبناءً على عملية التخطيط، وكنتيجة لها، تم وضع إطار استراتيجي للمركز، والذي بدوره سيحكم تدخلاته التنموية القصيرة والطويلة الأمد. وتوجز الوثيقة أدناه السمات الرئيسية للإطار الإستراتيجي هذا.

بدءاً باستعراض الأحداث التاريخية الرئيسية التي أثرت في بلورة مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية اليوم، مقروناً بتحليل البيئة الداخلية والخارجية القائمة، ومراجعة مجموعة القيم الخاصة بالمركز، تعرض الوثيقة رؤية ورسالة المركز التي تم استخلاصها. كما تعرض أيضاً العقبات والمعوقات التي من شأنها أن تقف حائلاً أمام تحقيق الرؤية. ويرد في هذه الوثيقة وصفاً لمجموعة من التوجهات الإستراتيجية والتي سيتمكن المركز من خلالها من التعامل مع تلك العقبات والمعوقات، لإزالتها و/أو للتقليل من آثارها. وبعد ذلك، تصف الوثيقة العناصر الإستراتيجية الرئيسية وتختتم باقتراح خطة عمل.

٣. السياق التاريخي

لقد تشكّلت الخصائص الحالية لمركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية بمزيج من تأثيرات قوى داخلية وخارجية، والتي ترتبط بشكل مباشر بتطور المجتمع المدني في فلسطين، وخصوصاً قطاع العمل الأهلي. وبالتأكيد، كان للصراع الإسرائيلي- الفلسطيني، والأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية السائدة في الأرض الفلسطينية المحتلة، الأثر الأكبر على التطور التاريخي لهذا القطاع.

يعود تاريخ مؤسسات المجتمع المدني إلى القرن التاسع عشر ومطلع القرن العشرين، حيث برزت خلال تلك الفترة العديد من الجمعيات الخيرية، والمنظمات الدينية، والنوادي الإجتماعية والشبابية. وقد تميزت تلك المؤسسات باعتمادها على الإنتماءات الدينية والعائلية، وكانت قيادتها بأيدي عائلات بارزة. أما المؤسسات الأهلية فهي ظاهرة أكثر حداثة، بدأت على شكل جماعات شبابية ولجان قليلة التنظيم، ومن ثم تطورت إلى مؤسسات مهنية متخصصة، ذات انتماءات سياسية. وتعود جذور العديد من المؤسسات الأهلية القائمة إلى لجان العمل التطوعي التي برزت في مطلع السبعينات من القرن الماضي، والتي تم تنظيمها في الأساس لزراعة الأراضي، وحصد المحاصيل، أو تعبيد طرق جديدة، على أمل تعزيز صمود الشعب والحوّول دون مصادرة الأراضي. ومع تأسيس مجلس لجان العمل التطوعي في العام ١٩٧٦، أصبح عمل تلك المؤسسات أكثر تنسيقاً، كما وأصبح وجودها أكثر وضوحاً. بيد أن المنافسة بين الفصائل السياسية المختلفة أدت إلى خلق حالة يسعى من خلالها كل حزب لخلق "لجانه الخاصة به".

وبحلول مطلع الثمانينات، كانت لجان العمل التطوعية المختلفة قد تطورت لتصبح مؤسسات قاعدية متخصصة في قطاعات محددة كالصحة، والزراعة والتعليم، وما إلى ذلك. كما وجهت خدماتها لقطاعات مجتمعية معينة، كالنساء، والشباب، والعمال، والمزارعين، وطلاب المدارس الثانوية، وغيرها. وعلى الرغم من الدوافع السياسية وراء عمل تلك المؤسسات، إلا أن ذلك أفضى إلى تحسن ملحوظ في العملية التنموية. فقد تم توفير الخدمات التوعوية الصحية، وتنفيذ حملات مكافحة الأمية، وتشجيع المشاريع النسوية المدرة للدخل. كما تم إنشاء الحضانات، وتوفير خدمات الإرشاد الزراعي، وإدخال محاصيل وأنماط زراعية وتقنيات ريّ جديدة، وما إلى ذلك. ومن خلال توفير الخدمات وتقديم المساعدة لمجتمعاتها، أملت المؤسسات الأهلية بزيادة القاعدة الشعبية والدعم لفصيلها السياسي. ومع ذلك، وبصرف النظر عن الأجندة السياسية لكل منها إلا أنها اتبعت جميعاً إستراتيجية واحدة، ألا وهي دعم الصمود على الأرض ومقاومة الاحتلال (الصمود والتصدي).

وكان من بين الأسباب التي زادت النمو السريع لمنظمات المجتمع المدني، سواء من حيث العدد أو التغطية الجغرافية، توفر التمويل العربي بعيد

توقيع اتفاقية كامب ديفيد بين مصر وإسرائيل في العام (١٩٧٨) من جهة، وتركيز جهود منظمة التحرير الفلسطينية على الضفة الغربية وغزة، بعد أن خسرت قواعدها في لبنان خلال الفترة ١٩٨٢-١٩٨٣. وإلى جانب التمويل المباشر من قبل منظمة التحرير الفلسطينية، فقد تم وقتئذ تأسيس اللجنة الفلسطينية-الأردنية المشتركة^٢ لتنظيم وتوجيه التمويل العربي للمؤسسات الفلسطينية. نتيجة لذلك، جرى تنفيذ العديد من المشاريع التنموية، تشمل تعبيد الطرق وشق أخرى جديدة، وبناء المستشفيات والعيادات أو صيانتها، وتنفيذ مشاريع إسكانية، وغيرها. وبهذا، فقد تم إحياء الجمعيات الخيرية القديمة، وإنشاء أخرى جديدة، كما تم إنشاء التعاونيات الإنتاجية والإسكانية ومنظمات حقوق الإنسان ومراكز البحوث.

لقد شكل اندلاع الانتفاضة الأولى (في كانون أول ١٩٨٧) نقطة تحول ملحوظة في عملية تطوير المؤسسات المختلفة. فمع نهاية العام ١٩٨٧، كانت غالبية شرائح المجتمع الفلسطيني ضمن الأطر الجماهيرية المختلفة. وخلال مساعيها لمقاطعة سلطات الاحتلال والانفصال عن السيطرة الإسرائيلية، حاولت هذه الأطر وبالاشتراك مع اللجان الشعبية التي تم تأسيسها آنذاك خلق مؤسسات وأنظمة بديلة لتقديم الخدمات ولتحل محل تلك المرتبطة بالاحتلال. مع الوقت أصبحت مؤسسات المجتمع المدني جزءاً من الحياة الفلسطينية منها: الأطر الجماهيرية (الأطر النسوية، النقابات العمالية، ولجان الأحياء)، والمؤسسات التنموية (اللجان الزراعية والصحية)، ومؤسسات الأبحاث، والمؤسسات الإعلامية، ومنظمات حقوق الإنسان؛ وجماعات تعنى بفتات مجتمعية معينة (مثل ذوي الاحتياجات الخاصة والمسنين، وغيرهم). رويداً رويداً برزت مجموعة استراتيجيات جديدة بالإضافة إلى استراتيجيات الصمود والتصدي، أبرزها تلك المتعلقة بالبناء والتنمية (استراتيجيات البناء). وبالتالي أصبح على المؤسسات المختلفة وقتئذ تطوير مهارات تنظيمية وإدارية كافية من أجل التعامل مع المهام الجديدة. وخلال السنوات التالية، أصبحت هذه المؤسسات أكثر قوةً ومهنية. وقد وصلت إلى مرحلة تمكنها، وبشكل جماعي، من صياغة أول خطة شمولية تعنى بالتنمية في الأرض الفلسطينية المحتلة، والتي تم تقديمها أمام مؤتمر (Nengoot) حول التنمية والتعاون الأوروبي الفلسطيني الذي عقد في بروكسل في العام ١٩٩١. تلا ذلك إنشاء أول شبكة فلسطينية للمؤسسات الأهلية (PNGO) في العام ١٩٩٢ مباشرةً بعيد توقيع وثيقة إعلان المبادئ بين منظمة التحرير الفلسطينية وإسرائيل، بهدف تعزيز أواصر التنسيق، والتشاور والتعاون ما بين قطاعات المجتمع المدني المختلفة.

وقد أدت حرب الخليج، وفيما بعد، مؤتمر مدريد المنعقد في تشرين أول من نفس العام، إلى حدوث تغييرات جديدة في سمات ونمط عمل مختلف المؤسسات الفلسطينية، وبشكل خاص، المؤسسات الأهلية الوليدة. فمن جهتها، أوقفت الدول العربية دعمها المقدم لمنظمة التحرير الفلسطينية بسبب موقف الأخيرة في الحرب. نتيجة لذلك انخفض وبشكل ملحوظ الدعم المقدم من المنظمة إلى المؤسسات الأهلية المختلفة. ومن ناحية أخرى، وبعد مؤتمر مدريد بدأت الجهات المانحة أن تولي اهتماماً أكثر بدعم الفلسطينيين في الأرض الفلسطينية المحتلة. وقد شكل هذا مصدر تمويل جديد للمؤسسات الأهلية القائمة. بيد أن ذلك الدعم قد دفع بعدد من المؤسسات الأهلية والشعبية، إلى إجراء تغييرات مؤسسية وتنظيمية واسعة، لكي تتمكن من التعامل والتأقلم مع المتطلبات التمويلية للجهات المانحة. ومع الوقت، عملت تلك المؤسسات الجماهيرية على تطوير ذاتها لتصبح مؤسسات تنموية مهنية. ونظراً لفعاليتها في تقديم الخدمات، فقد بدأت بالتركيز على تقديم خدماتها باستخدام التمويل المقدم من المانحين مهمشةً اهتمامها بالمسؤولية الملقاة على عاتقها في التعبير عن الهموم الوطنية، كمقاومة الاحتلال. وتدرجياً، جعل ذلك المؤسسات الأهلية أكثر "اعتماداً على المانحين"، وأقل مرونة في سعيها وراء أولوياتها "الخاصة". وقد أدى الضغط بالسعي نحو المهنية إلى إجبار المؤسسات الأهلية على السعي للوصول إلى "نتائج المشروع" سريعاً، دون التركيز وبشكل كافٍ على تعزيز صلاتها بقواعدها الجماهيرية. وتحول النشطاء السياسيون للانتفاضة مدراء مهنيين للمؤسسات الأهلية الناشئة. ولعل هذا التحول من مؤسسات جماهيرية إلى مؤسسات أهلية مهنية قد قلص من قاعدتها جماهيرياً ومن سعة تغطيتها جغرافياً.

^٢ تم حل اللجنة الفلسطينية الأردنية المشتركة بعيد فك الارتباط الفلسطيني-الأردني في العام ١٩٨٨، والذي بموجبه نقلت المسؤولية الكاملة عن الضفة الغربية وقطاع غزة إلى منظمة التحرير الفلسطينية.

في العام ١٩٩٤ وقيام السلطة الوطنية الفلسطينية برز واقع فلسطيني جديد، والذي أدى بدوره إلى إعادة تحديد الإطار المفاهيمي لاستراتيجيات التنمية الفلسطينية، بما يشمل المؤسسات الأهلية. لقد ربط هذا الإطار عضواً بين ثلاث مجموعات من الاستراتيجيات المتبادلة. فمن ناحية، ومع بقاء أجزاء رئيسية من المناطق الفلسطينية تحت سيطرة الاحتلال، كان لا بد من الاستمرار بإستراتيجيات الصمود والتصدي. ومن ناحية أخرى، استدعت الحاجة وجود استراتيجيات التنمية والبناء من أجل التحضير لقيام الدولة الفلسطينية المستقلة. فيما ظهرت مجموعة ثالثة من الاستراتيجيات ركزت على تعريف جديد للمضمون الاجتماعي-الاقتصادي والثقافي للمجتمع الفلسطيني المستقبلي. وبذلك، أصبحت قضايا المساواة، والديمقراطية، وحقوق الإنسان، والتأثير بالسياسات وسيادة القانون جزءاً لا يتجزأ من أجندة المؤسسات الأهلية.

إلا أن العلاقة بين المؤسسات الأهلية والسلطة الوطنية الفلسطينية لم تكن سلسلة. ففي السنوات الأولى من تأسيس السلطة الوطنية الفلسطينية اتسمت هذه العلاقة بالمنافسة وعدم اليقين. إذ كان ينظر للسلطة الوطنية الحديثة كمنافس في تقديم الخدمات الأساسية والتي كانت حكرًا على المؤسسات الأهلية. وفي الوقت ذاته، بدت الجهتان متنافستان على نفس القاعدة من الموارد البشرية، والمالية. فقد تم توظيف العديد من نشيطي المؤسسات الأهلية وعاملها في السلطة الوطنية الفلسطينية ليشغلوا الشواغر الوظيفية في الإدارة الوليدة. وبالرغم من توفر المزيد من التمويل الخارجي لمساعدة الشعب الفلسطيني في الأرض الفلسطينية المحتلة، إلا أنه تم تخصيص معظمها لدعم إنشاء وتعزيز مؤسسات السلطة الحديثة، مع بقاء القليل لدعم المؤسسات الأهلية التي بدأت تخسر التمويل المقدم من الجهات المانحة الدولية.

وفي هذا السياق، ونظراً لعدم قدرة السلطة على تولي معظم عمليات تقديم الخدمات الاجتماعية، فقد تم إطلاق المرحلة الأولى من مشروع المؤسسات الأهلية الفلسطينية (PNGOI) من قبل البنك الدولي في العام ١٩٩٧، وذلك لمساعدة المؤسسات الأهلية على تكميل الخدمات المقدمة من قبل السلطة. ومن خلال مناقصة دولية، تم اختيار هيئة إدارة المشروع (PMO)، وهي تجمع مؤسسة التعاون. وإلى جانب الاستفادة من المؤسسات الأهلية في تقديم الخدمات للفقراء والمهمشين، والتي تم من خلالها تعزيز قدرات المؤسسات الأهلية، فقد هدف المشروع إلى تعزيز علاقة العمل بين السلطة الوطنية وقطاع العمل الأهلي. ومع إطلاق الحوار بين هاتين الجهتين، نمت بينهما علاقة متبادلة من القبول والتكاملية. وتدرجياً، تغيرت طبيعة البرامج التي تسعى المؤسسات الأهلية نحو تحقيقها، وأصبحت أكثر تركيزاً على دور المجتمع المدني، والديمقراطية، وسيادة القانون، والنوع الاجتماعي (الجندر)، وحقوق الإنسان، إلى جانب عملية تقديم الخدمات. كما تم أيضاً تأسيس آليات التنسيق والتعاون والشراكة بين السلطة والمؤسسات الأهلية. وبحلول العام ٢٠٠٠، نجح الطرفان، بشكل مشترك، بصياغة مسودة قانون الجمعيات الخيرية والمنظمات الأهلية (قانون المؤسسات الأهلية)، والذي قدم إطاراً قانونياً معدلاً لتنظيم قطاع العمل الأهلي في الأرض الفلسطينية المحتلة.

ومع اندلاع الانتفاضة الثانية (انتفاضة الأقصى) في أيلول ٢٠٠٠، أخذ الوضع يتغير بشكل جذري. فقد فرضت إسرائيل العديد من الإجراءات القمعية مثل فرض الحصار والإغلاق على المدن والقرى الفلسطينية واجتياحها، وتقييد الحركة وحرية التنقل، إلى جانب بناء جدار الفصل غير القانوني وحصر التجمعات الفلسطينية في كانتونات، فرضت تحديات وتهديدات جديدة على الفلسطينيين في الأرض الفلسطينية المحتلة. وبذلك غدت حرية تنقل الفلسطينيين في الضفة الغربية، وإمكانية وصولهم إلى القدس أو إلى قطاع غزة استثناءً عدا عن كونها القاعدة. فلم يتمكن العديد من الفلسطينيين من الوصول إلى أراضيهم أو مصادر المياه، أو حتى الذهاب إلى العمل، أو المدارس أو الجامعات، كما حرموا من سهولة الحصول على الخدمات الصحية الأساسية، أو تسويق بضائعهم أو توريد منتجاتهم. لقد أصبح الاقتصاد الفلسطيني في حالة ركود. وبين عشية وضحاها، فقد آلاف الفلسطينيين عملهم، إلى جانب آلاف الأسر التي أصبحت بلا دخل. وقد ارتفعت مستويات البطالة والفقر إلى حدٍّ غير مسبوق. واستجابة للاحتياجات الطارئة المتنامية، كان على المؤسسات الأهلية (وكذلك السلطة الوطنية الفلسطينية) تحويل نمط عملها إلى وضع الطوارئ؛ وتوزيع الطعام، وتوفير الخدمات الصحية والاجتماعية الأساسية، إلى جانب تنفيذ المشروعات التي تخلق فرص عمل.

بناء على هذا، ونظراً لأهمية الدور الذي لعبته المؤسسات الأهلية في تقديم الخدمات الأساسية، تم البدء في العام ٢٠٠١ بالمرحلة الثانية من مشروع المؤسسات الأهلية الفلسطينية (PNGOI II). واستناداً إلى العبر المستفادة والدروس المستفادة من خلال تنفيذ المرحلة الأولى من المشروع، فقد تم تصميم المرحلة الثانية منه بهدف تمكين المؤسسات الأهلية من لعب دور أكثر إستراتيجية، كجهات مقدمة للخدمات وشركاء تمويين مع

السلطة الوطنية الفلسطينية في عملية صنع السياسات. وفي حين تم الحفاظ على أهداف المشروع طويلة الأمد، فقد وفر ذلك المشروع نافذة لدعم برامج ومشاريع الطوارئ، ولتلبية الاحتياجات والخدمات الطارئة المتنامية.

في العام ٢٠٠٣ بدأت الأرض الفلسطينية المحتلة تشهد انتعاشاً اجتماعياً واقتصادياً نسبياً. وقد بوشر جدياً بإصلاح السلطة وتم إشراك قطاع العمل الأهلي بشكل فعال في تلك العملية. وقد عبرت خطط التنمية متوسطة المدى للأعوام ٢٠٠٥-٢٠٠٧ والأعوام ٢٠٠٦-٢٠٠٨ عن نجاح هذا التعاون، إذ تم تطوير الخطتين بمشاركة فعالة من ممثلي المؤسسات الأهلية. علاوة على ذلك، فقد طلبت السلطة الوطنية من البنك الدولي في حينه دعم مرحلة ثالثة من مشروع المؤسسات الأهلية الفلسطينية، نظراً للنجاح الذي تحققت خلال المرحلتين الأولى والثانية.

من أجل بلورة المشروع الجديد، بادرت هيئة إدارة المشروع (مشروع المؤسسات الأهلية الفلسطينية الثاني) في العام ٢٠٠٦ إلى دعم عملية تشاورية واسعة بين الأطراف ذات العلاقة في المجتمع الفلسطيني (شمل ذلك ممثلين عن المجتمع المدني، والحكومة، والقطاع الخاص، والوكالات المانحة، والمؤسسات الأهلية الفلسطينية) أفضت إلى صياغة إستراتيجية تطوير قطاع العمل الأهلي الفلسطيني. وقد اقترحت الإستراتيجية مجموعة من التوجهات لقطاع العمل الأهلي، إلى جانب تحديد الموارد والترتيبات المؤسسية اللازمة لتطبيقها.

بيد أن الانتعاش قصير الأمد الذي شهدته البلاد بعد العام ٢٠٠٣ قد تراجع بشكل جذري نتيجة للحصار السياسي والمالي الذي فرض على السلطة الوطنية الفلسطينية، بعيد تشكيل الحكومة الجديدة بقيادة حركة حماس في آذار ٢٠٠٦. وقد أدى حجب عائدات الضرائب والجمارك التي تجمعها إسرائيل نيابة عن السلطة، وتعليق المساعدات المقدمة للسلطة، مقرّوناً بنقص العائدات المحلية إلى خلق حالة صعبة من المعاناة وغياب الأمان. وقد أدى الحصار المالي على وجه الخصوص إلى إضعاف السلطة، وقطع التمويل عنها، وتعطيل التقدم على صعيد البناء المؤسسي، والتقليل من قدرة السلطة على تقديم الخدمات الأساسية بشكل ملحوظ.

وللتعامل مع هذا الوضع المتدهور، لجأت الأسر الفلسطينية إلى الاقتراض وبيع ممتلكاتها وتقليل استهلاكها في مجال الغذاء والرعاية الصحية، وإخراج الأطفال من مدارسهم. وعلى الصعيد نفسه ونظراً لمحدودية مواردها، فقد واجهت المؤسسات الأهلية، وغيرها من منظمات المجتمع المدني، صعوبات جمة في تعويض خدمات القطاع العام التي بدأت بالتراجع.

لقد عمق الوضع الاجتماعي والاقتصادي المتدهور والحصار السياسي والمالي المفروض من الاستقطاب الفئوي والعنف داخل المجتمع الفلسطيني، الأمر الذي نجم عنه تفكك الأرض الفلسطينية المحتلة جغرافياً وسياسياً بعد أن تولت حركة حماس السيطرة على قطاع غزة في حزيران ٢٠٠٧. وبالرغم من تشكيل حكومة "تسيير أعمال" في الضفة الغربية مما أدى إلى تحسن نسبي، غير أن الصورة الإجمالية كانت ما تزال قاتمة. فبحلول كانون أول ٢٠٠٨، كان أكثر من نصف الفلسطينيين يعيشون في ظل الفقر: ٧٠،٤٥٪ في الضفة الغربية و٤٠،٧٩٪ في غزة. وقد استمر الوضع الاقتصادي الفلسطيني بالتدهور، والناتج الإجمالي الحقيقي للفرد بالانخفاض: فقد كان معدل نمو الناتج الإجمالي الحقيقي للفرد في العام ٢٠٠٨ حوالي ٢٪ مقابل معدلات أعلى في النمو السكاني. وفي الوقت ذاته، أضحت السلطة الوطنية معتمدة على المساعدات إلى حد بعيد، في حين ازداد التنافس السياسي والاستقطاب. ففي الضفة الغربية قامت السلطة الوطنية بإغلاق المؤسسات الأهلية التي اتهمت بتعاطفها مع حماس. وبالمقابل، عمدت حكومة حماس في غزة إلى حظر أنشطة المؤسسات الأهلية الداعمة للسلطة هناك. ومن المثير للدهشة أن رد فعل المؤسسات الأهلية كان ضعيفاً، إذ أنها كانت ومنذ العام ٢٠٠٠، غارقة في التعامل مع الأولويات والاحتياجات الطارئة للسكان. وقد أضحت الاستجابة للأزمة الإنسانية المتزايدة أولوية، عوضاً عن المشاركة السياسية، وهذا أمر مبرر، حيث كانت إسهاماتها لكبح جماح التوتر السياسي الداخلي المتنامي، من بين أمور أخرى، قليلة وبالتالي كان دورها في تعزيز الحوار الداخلي والمصالحة يكاد لا يذكر. إضافة إلى ذلك،

ونظراً لاختلاف وجهات النظر السياسية للمؤسسات الأهلية ولشبكاتنا الرئيسية، فإن تلك المؤسسات لم تكن قادرة على بلورة موقف أو توجه موحد للتعامل مع الصراع السياسي الداخلي المتنامي.

أما على الصعيد السياسي، فقد تم بذل المزيد من الجهود من أجل جمع الأطراف المتناحرة ضمن عملية حوارية، على أمل إعادة توحيد الأرض الفلسطينية المحتلة تحت سلطة واحدة، والبدء بتنفيذ خطة الإعمار والانتعاش في كل من الضفة الغربية وغزة. وينتظر لمس نتائج هذه الجهود. ومن المؤكد أنه إن لم يتم وضع حد للإقتتال السياسي الداخلي، فلن يكون النسيج الاجتماعي والاقتصادي قادراً على التعامل مع التدهور المتواصل في الوضع.

وفي خضم هذا كله تم في العام ٢٠٠٧ البدء بالمرحلة الثالثة من مشروع المؤسسات الأهلية الفلسطينية بهدف توطيد قدرات المؤسسات الأهلية التي تم العمل على بنائها من خلال المرحلتين الأولى والثانية من المشروع والإبقاء عليها، وذلك من خلال نقل قيادة العمل على تنمية المؤسسات الأهلية إلى أيدي المؤسسات الأهلية الفلسطينية نفسها. وقد كان التصور أن يتم تحويل هيئة إدارة المشروع (PMO)، الوحدة التنفيذية للمشروعين السابقين، إلى مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية (NDC)، والذي تم تسجيله رسمياً في آذار ٢٠٠٦ كمؤسسة أهلية فلسطينية مستقلة مكرسة لتقديم المنح لقطاع العمل الأهلي وتطويره. وقد بدأ مركز تطوير عملياته في ١ تشرين ثاني، ٢٠٠٦ حيث تسلم الإدارة من مشروع المؤسسات الأهلية الفلسطينية الثاني والثالث، وقد جرى نقل جميع أصول وأنظمة وطاقم هيئة إدارة المشروع إلى مركز تطوير.

٤. تحليل الوضع

على الرغم من الظروف السائدة، إلا أن مركز تطوير تمكن، وخلال فترة زمنية وجيزة، من إبراز نفسه كمؤسسة مهنية تتمتع بمصداقية وثقة عالية في تجنيد الأموال من الممولين، وتوفير خدمات نوعية للمؤسسات الأهلية والقطاع الأهلي ككل. وقد بنى المركز قدراته هذه اعتماداً على ثماني سنوات من التجارب والخبرات القيّمة التي راكمها خلال تنفيذ المرحلتين الأولى والثانية من المشروع. وتشمل برامج المركز تقديم المساعدة المالية والفنية للمؤسسات الأهلية، وتشجيعها على إنشاء الشراكات، وبناء التحالفات والتشبيك فيما بينها، إلى جانب دعم الأبحاث وصياغة السياسات على صعيد قطاع العمل الأهلي ككل. وقد شكل إنجاز المركز المتمثل بتسهيل صياغة مسودة مدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية في العام ٢٠٠٨ سابقة تعد الأولى من نوعها في فلسطين والعالم العربي. وقد تم صياغة المدونة بالتعاون مع شبكات المؤسسات الأهلية المظلاتية والاتحادات حيث تم تنفيذ سلسلة من الحوارات مع أكثر من ٢٠٠ مؤسسة أهلية في الضفة الغربية وقطاع غزة. وقد هدفت المدونة إلى تعزيز معايير المساءلة، والشفافية والحكم الصالح في قطاع العمل الأهلي.

عمل مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية ومنذ تأسيسه على توسيع نطاق عمله وتدخلات مشروعاته من أجل إدارة أربعة برامج رئيسية، وهي: مشروع المؤسسات الأهلية الفلسطينية الثالث، ومشروع خلق فرص العمل، وبرنامج حقوق الإنسان والحكم الصالح، وبرنامج "مصادر": البوابة الإلكترونية للمؤسسات الأهلية الفلسطينية، حيث بلغت القيمة الإجمالية لهذه البرامج ما يزيد على ٢٣ مليون دولار أمريكي. وقد مزجت تلك البرامج بين الاحتياجات التمويلية الملحة ومبادرات تنمية القطاع، الأمر الذي ساعد المؤسسات الأهلية على تحقيق أثر أكبر على أساس يومي، وتعزيز قطاع العمل الأهلي ككل. ويعمل المركز على ثلاث مسارات: تقديم المنح، والتطوير القطاعي، وبناء القدرات، إذ تهدف تلك المسارات إلى تحسين فعالية المؤسسات الأهلية واعتمادها الذاتي واستمراريتها.

وفيما يلي تحليل موجز للبيئة الداخلية والخارجية، مع إبراز العوامل الرئيسية التي من شأنها التأثير على عمل المركز خلال السنوات المقبلة.

٤.١ البيئية الداخلية: نقاط القوة ونقاط الضعف

٤.١.١ نقاط القوة

يملك مركز تطوير الأصول المادية والبشرية الوفيرة والخبرة المتنوعة: مع أن المركز يعمل منذ ثلاث سنوات فقط، إلا أنه يمتلك أصولاً مادية وبشرية وفيرة، ويبنى على خبراته المتنوعة، ومصادقته وتخصصه في دعم المؤسسات الأهلية، والقطاع ككل، التي راكمها خلال ثمان سنوات من خلال تنفيذ المرحلتين الأولى والثانية من مشروع المؤسسات الأهلية الفلسطينية. ويضاف إلى تلك الأصول ارتباطات المركز بمؤسسة التعاون، التي تسهم بالتكاليف الإدارية، وتخصص وقفية لتغطية مصاريفه الجارية. وقد منح هذا الارتباط المركز نفوذاً كبيراً، وحضوراً ومصادقية. إلى جانب ذلك، تعمل مؤسسة التعاون على تسخير الخدمات التي يقدمها المركز من أجل توصيل المنح للمؤسسات الأهلية.

علاوة على ذلك، تمكن مركز تطوير من خلق مجموعة واسعة من الشركاء المحليين والدوليين. ففي العام ٢٠٠٨، مثلاً، عمل المركز مع حوالي ١٨٠ شريكاً محلياً من أجل تقديم المساعدة لعشرات المجتمعات في الضفة الغربية وقطاع غزة. كذلك، تضم الجمعية العمومية ومجلس إدارة المركز ممثلين عن شبكات المؤسسات الأهلية الرئيسية والاتحادات، إلى جانب خبراء وناشطين في مجال المؤسسات الأهلية. وفي الوقت ذاته، يعمل المركز على توسيع مجموعة شركائه من الجهات المانحة لتشمل، إلى جانب الجهات المانحة والشريكة الحالية مصادر تمويلية جديدة لدعم عمل المركز.

يتميز مركز تطوير بالديناميكية والاستجابة للاحتياجات المستجدة: تعمل برامج المركز على تمكين المؤسسات الأهلية من أن تصبح أكثر استجابة وتكيفاً مع الاحتياجات المستجدة، عن طريق الدمج بين التدخلات الترموية والطائرة/الإغاثية، وكذلك عن طريق مساعدة تلك المؤسسات على تقديم خدمات ذات نوعية أفضل والحصول على مخرجات موجهة بشكل أفضل، والوصول إلى المؤسسات الأهلية المجتمعية المهمشة، حيث يتم من خلال ذلك توفير الخدمات للفلسطينيين الأكثر فقراً وتهميشاً. ويتضح ذلك وبشكل خاص في قدرة المركز على العمل والتعامل مع الصعوبات الناجمة عن الوضع السائد في قطاع غزة.

يعتبر مركز تطوير مؤسسة فلسطينية وطنية فريدة من نوعها: يعتبر مركز تطوير أول مؤسسة مهنية من نوعها أنشئت من قبل فلسطينيين وتقاد من قبلهم، ويركز على توفير الدعم للمؤسسات الأهلية والمساعدة في تطوير قطاع مؤسسات أهلية يتسم بالفعالية والديناميكية، وعلى تشجيع بناء الشراكات وعلاقات التعاون فيما بين الجهات الترموية المختلفة على مستوى أوسع. كما يملك المركز ثقافة عمل مفتوحة تدعو إلى التسامح والمصالحة داخل المجتمع الفلسطيني بعيداً عن أية انتماءات سياسية أو دينية.

يتمثل نهج مركز تطوير بكونه شمولي ويلبي احتياجات المؤسسات الأهلية من خلال مجموعة واسعة من البرامج: فمن ناحية، يعمل المركز على تقديم المنح والمساعدات الفنية المتنوعة والتدريب من أجل تعزيز قدرات المؤسسات الأهلية الفردية ومؤسساتها المظلاتية، وذلك بهدف تطوير وتعزيز قدرات وعمليات وموارد تلك المؤسسات لتمكين بدورها من تحسين أدائها، ونوعية الخدمات التي تقدمها، وعملية تقديم الخدمات بحد ذاتها والموجهة إلى الفلسطينيين في الضفة الغربية وغزة. وبشكل خاص، فإن المركز يوفر المهارات والأدوات اللازمة لتعزيز فعالية المؤسسات الأهلية وزيادة اعتمادها المالي الذاتي واستمراريتها. من ناحية أخرى، يعمل المركز على تطوير وتنظيم

القطاع ككل من خلال دعم التنسيق والتشبيك وبناء الائتلافات بين المؤسسات الأهلية، وكذلك من خلال القيام بالأبحاث، وتوفير معايير العمل المهني، وإيجاد المنابر لتشجيع الحوار وتبادل المعرفة. كما يشجع المركز وفي الوقت ذاته بناء الشراكات والتعاون ما بين المؤسسات الأهلية وغيرها من الشركاء التنمويين، خصوصاً مع القطاع العام ومؤسسات الهيئات المحلية. يمتلك مركز تطوير طاقماً ملتزماً ومؤهلاً: لقد نجح المركز في تعيين فريق مؤهل، وخبير ومتفان، يلتزم إلى حد بعيد بقيم ومبادئ المركز ويستشعر احتياجات المجتمع واهتماماته.

يمتلك المركز هيكلية حاكمية وإدارية متطورة: يحكم مركز تطوير مجلس إدارة مؤلف من خبراء مجتمع مدني يتمتعون بدرجة عالية من الاحترام. ويشمل المجلس إلى جانب ممثلين عن مؤسسة التعاون، ممثلون عن المؤسسات الأهلية الفلسطينية، والاتحادات والشبكات، والقطاع الخاص، وخبراء في مجال المؤسسات الأهلية وأكاديميين. ولعل هذه هي المرة الأولى في فلسطين التي يجتمع فيها رؤساء شبكات المؤسسات الأهلية الرئيسية في مجلس مناقشة وصياغة السياسات والتوجهات بشكل مشترك. وعلى المستوى الإداري، تمكن المركز، وخلال فترة زمنية وجيزة، من تأسيس هيكل تنظيمي واضح يشمل أدواراً ووصفاً وظيفياً محدداً. كما تم رسم خطوط السلطة وتفويض المسؤوليات بشكل مناسب ومحدد، إلى جانب توفير التغذية الراجعة والدعم في الوقت المحدد. كما نجح المركز أيضاً بتأسيس أنظمة إدارية ومالية داخلية تلتزم بالمعايير الدولية. إضافة إلى ذلك، فقد تم تطوير وتوثيق اللوائح والإجراءات الداخلية للمركز بشكل جيد، بما في ذلك إتباع إجراءات واضحة وشفافة خلال عملية تقييم واختيار المشاريع، مع وجود ترتيبات للإدارة المالية والصرف، وعمليات المتابعة والتقييم.

لقد أنشأ مركز تطوير أساساً جيدة لتأمين الدعم المالي من مصادر متعددة: فخلال فترة زمنية وجيزة، نجح المركز بتثبيت نفسه كمؤسسة مهنية تتمتع بالمصداقية والمساءلة، وحاز على ثقة الجهات المانحة لفعاليتها في توزيع الدعم وتقديم المساعدة للمؤسسات الأهلية الفلسطينية، معززاً بذلك قدرات تلك المؤسسات، لتتمكن بدورها من تقديم خدمات أفضل للمجتمعات التي تخدمها، وبشكل محدد؛ الفقراء والمهمشين. وقد ارتفع معدل التدفق المالي للمركز من ٢,٥ مليون دولار في العام ٢٠٠٧ إلى أكثر من ١٠ مليون دولار في العام ٢٠٠٨. وخلال النصف الأول من العام ٢٠٠٩، تمكن المركز من تأمين منح جديدة بقيمة ٤,٨٥ مليون دولار. وكما ذكر آنفاً، فإن مجموعة الشركاء الممولين أخذت بالازدياد، لتشمل إلى جانب البنك الدولي ومؤسسة التعاون، جهات مانحة جديدة، كالمفوضية الأوروبية (EC)، والوكالة السويسرية للتنمية والتعاون (SDC)، والصندوق العربي للتطوير الاقتصادي والاجتماعي (من خلال مؤسسة التعاون)، وحكومات كل من هولندا، وألمانيا، ووكالة التنمية الفرنسية (AFD) وغيرها. وتعتبر إستراتيجية الاتصال التي طورها المركز "مركزية" من حيث جهوده في تجنيد الأموال على الصعيدين الإقليمي والدولي.

مركز تطوير مؤسسة تعليمية: يعتبر مركز تطوير مؤسسة دائمة التوسع والتعلم، تعمل باستمرار على تطوير إجراءاتها. كما يعكف المركز بشكل متواصل على تطوير إجراءات وعمليات شفافية وذات مصداقية تلاءم الاحتياجات المحلية، وفي الوقت ذاته تتماشى مع متطلبات المانحين المتنوعة. ومن المهم التأكيد من أن تغيير الإجراءات والنماذج لا يشكل حملاً إضافياً أو مصدر تشويش للطواقم أو للمؤسسات الشريكة على حد سواء.

٤.١.٢ نقاط القوة

إن صورة مركز تطوير لا تعكس عمله أو إنجازاته بشكل كاف: يحتاج مركز تطوير إلى بذل المزيد من الجهود لتقديم نفسه بصورة أوفى، وبالأخص من خلال إعلام الأطراف ذات العلاقة بأنشطته ونجاحاته.

يجب العمل على تعزيز وتقوية العلاقات مع مؤسسات القطاعين العام والخاص. من الضرورة توسيع نظام إدارة المعلومات الخاص بمركز تطوير ليصبح أكثر شمولية: لقد تم تأسيس نظام إدارة المعلومات كجزء من مشروع البنك الدولي. وتم العمل على إدخال معلومات بعض البرامج الأخرى إلى النظام (مثل برنامج خلق فرص العمل الطارئة المدعوم من قبل الوكالة الفرنسية للتنمية). فيما تزال عملية توسيع نظام إدارة المعلومات ليشمل برامج أخرى (كبرنامج حقوق الإنسان والحكم الصالح) قيد العمل. وقد تم خلق موقع وظيفي جديد، "أختصاصي المتابعة والتقييم" لقيادة هذا النظام والإشراف على تطويره بشكل أكبر، من أجل توظيف البيانات والمعلومات بشكل فعال للحصول على إدارة أفضل للمركز. إن الاعتمادية العالية على التمويل الخارجي يهدد استدامة المركز المستقبلية. ومن هنا، يتوجب على مركز تطوير البحث عن مصادر تمويل بديلة ومتعددة على الصعيد المحلي، والإقليمي والدولي.

يعتبر معدل تغيير الموظفين عالياً نسبياً؛ بالرغم من تمكن المركز من اجتذاب مزيج جيد من الطاقم الذي يتمتع بالخبرة والكفاءة، إلا أنه لم يتمكن من الحفاظ عليهم لمدة طويلة. وقد يعزى سبب هذا التغيير الكبير في الطاقم إلى القيود التي تفرضها إسرائيل على حرية الحركة والتنقل، والتي من شأنها خلق صعوبات إضافية وتشكيل عبئ على الطاقم، إلى جانب الرواتب التي تعد غير منافسة بالنسبة لتلك التي يقدمها القطاع الخاص أو وكالات التنمية الدولية، أو نتيجة لعدم الرضا عن أداء بعض أفراد الطاقم.

٤.٢ البيئة الخارجية: الفرص والتحديات

٤.٢.١ الفرص

استمرار الطلب الفلسطيني على مزيد من الخدمات التي تقدمها المؤسسات الأهلية بشكل مستمر ومعتمد عليه: نظراً للظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية السائدة، فما يزال هناك طلب كبير على الخدمات الأساسية، والتي لا يمكن للحكومة وحدها أن توفرها. وستبقى الحاجة قائمة لوجود الخدمات التي تقدمها المؤسسات الأهلية لتكميل تلك التي يقدمها القطاع العام. وفي هذا السياق يتمتع مركز تطوير بالجاهزية الجيدة للإستمرار في دعم قطاع العمل الأهلي من خلال آليات تقديم المنح التي أسسها المركز، إلى جانب بناء قدرات تلك المؤسسات من الناحية الإدارية والفنية، هذا إضافة إلى تسهيل عملية تطوير قطاع العمل الأهلي ككل.

اهتمام الجهات المانحة المختلفة المستمر بدعم قطاع العمل الأهلي من خلال آلية قائمة ومستدامة: إن النجاحات التي حققتها مركز تطوير، ومهنيته، مقروناً مع الإرث الذي كونه من خلال تنفيذ المرحلتين الأولى والثانية من مشروع المؤسسات الأهلية الفلسطينية، يجعل من المركز جهة تتمتع بالثقة والمصدقية التي تخولها بالاستمرار في توصيل التمويل إلى المؤسسات الأهلية الفلسطينية.

إن وجود تمويل ثابت سيفضي إلى استدامة أكثر في تقديم الخدمات من قبل المؤسسات الأهلية: يتزايد اهتمام الجهات المانحة في دعم مبادرات وبرامج الحكم الصالح في الضفة الغربية وقطاع غزة، وهي قضية على قمة أولويات المركز. وبشكل مماثل، فإن الاهتمام بقضية القدس أخذ بالتنامي على الصعيدين الإقليمي والدولي. ولعل خبرة المركز مع المؤسسات الأهلية المقدسية، يجعل منه الشريك المحلي الطبيعي بالنسبة للجهات المانحة المحتملة التي ترغب بدعم مبادرات وتمويل المؤسسات الأهلية المقدسية المحلية، وبالضرورة، سيعمل التحسن في الوضع المالي للمركز على جعله أكثر استدامة ومنافسة في اجتذاب الطاقم المؤهل والحفاظ عليه.

إن التنوع في التمويل سيعزز استقلالية مركز تطوير ويحسن صورته: وبالتالي سيعزز من هويته كمؤسسة فلسطينية تعمل لمصلحة المؤسسات الأهلية الفلسطينية والشعب الفلسطيني بشكل عام، وليس مشروعاً أو أداة تابعة لأية جهة مانحة.

توفر عمليات التخطيط الوطني تفاصيل برامج أكبر لأولويات التنمية الفلسطينية: تتضمن خطة الإصلاح والتنمية الفلسطينية (PRDP 2008-2010) والخطة الوطنية الفلسطينية ٢٠١٣-٢٠١١ (والتي تم البدء بالعمل على تطويرها) الخطوط العريضة لأولويات السلطة الوطنية الفلسطينية متوسطة الأمد، وأطر الموازنات في مجالات الحاكمية، والاقتصاد، والخدمات الاجتماعية والبنية التحتية. ومن المؤكد أن ذلك سيساعد المؤسسات الأهلية، بما فيها مركز تطوير، على موازنة خططها وبرامجها لتتناغم مع الأولويات الوطنية المعلنة بطريقة داعمة ومكاملة لتلك الخاصة بالحكومة. إضافة إلى ذلك، ستعمل عمليات التخطيط الوطني بحد ذاتها على فتح أبواب جديدة أمام مشاركة المزيد من المؤسسات الأهلية، في عملية تحديد وصياغة أولويات التدخل الكلية والقطاعية. كما أنها ستتيح الفرصة لمشاركة المركز في الحوارات السياساتية وتسهيل تلك العملية بين المؤسسات الأهلية ومختلف المؤسسات العامة، إلى جانب عقد الشراكات فيما بينها على الصعيدين التخطيطي والتنفيذي. وفي هذا السياق، من المهم أن يسعى المركز إلى تحسين علاقاته مع مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، خصوصاً مع وزارة التخطيط والتنمية الإدارية، ووزارة الداخلية.

سيعمل الاستقرار في الوضع السياسي على تحسين الوضع الاقتصادي بشكل عام، وسيشجع هذا المزيد من الجهات المانحة على دعم مبادرات تنموية (بدلاً من التركيز على الطارئة والإغاثية منها). وسيتوفر تمويل إضافي للمؤسسات الأهلية ولمركز تطوير تحديداً. يمكن أن يلعب مركز تطوير دوراً قيادياً في مأسسة المسؤولية الاجتماعية والترويج لها لدى مؤسسات القطاع الخاص: تعمل بعض الشركات الكبيرة على تخصيص مبالغ تمويلية محددة لدعم مبادرات وأنشطة تفهدها المؤسسات الأهلية. بيد أن ذلك يتم على أسس غير مخططة وبصورة عشوائية. وهنا، يعتبر مركز تطوير الجهة الأنسب لتشجيع مفاهيم وآليات المسؤولية الاجتماعية والترويج لها، كأن يكون ذلك من خلال اقتراح قوانين/ وأنظمة أو إنشاء صندوق خاص للمسؤولية الاجتماعية، وما إلى ذلك. سيتم استخدام البوابة الإلكترونية للمؤسسات الأهلية "مصادر" الموجودة حالياً بشكل متزايد وأكثر فعالية، مع ازدياد أعداد المؤسسات الأهلية المستخدمة لتقنية المعلومات والتقنيات الجديدة في أعمالها اليومية.

٤.٢.٢ المخاطر

يعمل مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية في بيئة غير مستقرة، خصوصاً من الناحية السياسية، والتي لا يمتلك المركز سيطرة عليها؛ إذ يشكل الاحتلال والإجراءات التي يفرضها على الفلسطينيين التحدي الأكبر للمركز. وتستمر الإغلاقات، والقيود المفروضة على حرية الحركة والتنقل، وبناء جدار الفصل العنصري، ومصادرة الأراضي وهدم المنازل بالإخلال بعملية التنمية الاجتماعية والاقتصادية، وتحويل الانتباه نحو التدخلات الطارئة والإغاثية. ولعل غياب الوضوح السياسي، والاستقطاب والانقسام السياسي الداخلي قد زاد في الوضع تعقيداً. ويكمن التحدي أمام المركز، وسط كل هذا، بإيجاد مقاربة تركز وبشكل متزامن على ربط الأنشطة الطارئة والإغاثية بالتنمية، مع استمراره بدعم المؤسسات الأهلية والقطاع ككل وتوصيل المساعدات التمويلية الإغاثية للمهمشين والمحتاجين، والاستمرار في الوقت ذاته، بتعزيز قدرات تقديم الخدمات والتطوير المؤسسي للمؤسسات الأهلية.

يولد الوضع المتدهور في قطاع غزة تحدياً كبيراً أمام مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية والمؤسسات الأهلية: لقد كان للحصار المستمر، مقروناً باستيلاء حماس على السلطة، أثراً خانقاً على المؤسسات المختلفة، كما كان له على الاقتصاد والمجتمع ككل. وفي غياب المعابر المفتوحة، والحدود الآمنة والوحدة الفلسطينية، يتواصل عيش سكان القطاع في عزلة. ولعل ارتفاع وتيرة التوتر الداخلي، وانهايار الاقتصاد الرسمي، والنقص الحاد بالإمدادات الأساسية، قد أضاف المزيد من الصعوبات إلى الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية والإنسانية المتدهورة أصلاً. ومما زاد من تفاقم الوضع الاجتياح الإسرائيلي لقطاع غزة في أواخر كانون أول ٢٠٠٨، حيث انزلت غزة بشكل أكبر في

أزمة إنسانية. وقد نتج عن هذا الإجتياح تسوية العديد من المنازل والمصالح التجارية بالأرض، مع ترك الآلاف دون مأوى. كما تعرضت البنية التحتية والمرافق العامة للتدمير، ولم يتمكن غالبية الفلسطينيين من تحقيق احتياجاتهم الأساسية، وارتفعت معدلات الفقر إلى نسب غير مسبوقة ومقلقة. وأصبح معظم الغزيين غير قادرين على تأمين احتياجاتهم الغذائية الأساسية، إذ تشير التقديرات إلى أن أكثر من ٨٠٪ من العائلات في غزة تعتمد حالياً على المساعدات الإنسانية للبقاء على قيد الحياة. ومرة أخرى، ونتيجة للأزمة، وجدت المؤسسات الأهلية نفسها مجبرة على تعديل برامجها والتحول لتقديم المساعدات الطارئة والإنسانية لتلبية الاحتياجات السكانية المتزايدة.

إن الحصار المفروض على قطاع غزة يولد صعوبات تنفيذية بالنسبة لمركز تطوير وللمؤسسات الأهلية: يخضع تدفق الإمدادات الإنسانية والأساسية للقيود الإسرائيلية، وبذلك، يزداد الاعتماد على البضائع الموزعة من قبل وكالات المساعدات الإنسانية الدولية، أو التي يتم تهريبها من خلال أنفاق حفرت تحت الأرض على طول الخط الحدودي مع مصر، وتكون تلك الإمدادات غير منتظمة مع غياب الرقابة على جودتها أو أوقات توفيرها. كما لا تتوفر مواد البناء والبضائع كبيرة الحجم وقطع الغيار لمشروعات المياه والصرف الصحي والمواد الصناعية والزراعية. أضف إلى ذلك، فقد فاقم نقص الوقود واستمرار انقطاع التيار الكهربائي من صعوبة تنفيذ المهام المطلوبة في الوقت المحدد. كما أن تنقل الخبراء والموظفين من وإلى غزة يكاد يكون مستحيلاً. إن جميع ما ذكر قد يعيق تنفيذ المشاريع، ويشكل ضغوطات أكبر على عمل المركز ومؤسساته الأهلية الشريكة للعمل والتعامل مع الاحتياجات السكانية المتنامية من ناحية، والالتزام بالمواعيد النهائية ومتطلبات المانحين من ناحية أخرى.

تستمر الإجراءات الإسرائيلية في الحد من تحسن الوضع الاجتماعي والاقتصادي الملحوظ في الضفة الغربية (بما يشمل القدس الشرقية): على الرغم من التحسن النسبي في الاقتصاد^٦، إلا أن الإجراءات الإسرائيلية المفروضة^٧، كشبكة الإغلاقات، والقيود المفروضة على حرية الحركة والتنقل، واستمرار بناء جدار الفصل العنصري بالرغم من عدم قانونيته، ومصادرة الأراضي، وهدم المنازل، وإخلاء العائلات الفلسطينية، واستمرار التوسع الإسرائيلي وبناء المستعمرات، قد أسهمت جميعها بتعميق الكانتونات وتقطيع أوصال المجتمعات الفلسطينية، وفرض القيود على حياتهم، وحدت من أي عملية تنموية حقيقية في الأرض الفلسطينية المحتلة. وقد تحول القيود المفروضة على حرية الحركة والتنقل دون وصول الفلسطينيين إلى أراضيهم، وأعمالهم ووظائفهم، كما تحرمهم من الحصول على الخدمات الاجتماعية. إضافة إلى ذلك، تستمر القيود المفروضة على الفلسطينيين في الحؤول دون وصولهم إلى الأراضي الزراعية ومناطق الرعي المصنفة ضمن المنطقة "ج" وتلك الواقعة في محيط المستعمرات الإسرائيلية. وبشكل مماثل، فإن الحفاظ على تلقي الأطفال الفاطنين في المناطق المصنفة "ج" الخدمات التعليمية النوعية أصبح صعباً.

ومما يزيد من صعوبة الموقف وتفاقم الوضع عدم قدرة السلطة الوطنية على تأمين التمويل اللازم لتغطية موازنتها، مما قد يؤدي إلى تخفيض كبير في الخدمات الضرورية، خصوصاً بالنسبة للشرائح السكانية الفقيرة والمهمشة. ومع التوقع بتوجيه معظم التمويل لتوفير المساعدات الإنسانية، وإصلاح الدمار، وتأهيل قطاع غزة، بات من الصعب على المؤسسات المجتمعية التقدم للتعويض عن النقص في الخدمات الأساسية التي يوفرها القطاع العام، آخذين بالاعتبار محدودية مواردها وتجزئتها.

تشكل الخطط والسياسات الحكومية الإسرائيلية في القدس الشرقية تحدياً خاصاً أمام مركز تطوير والمؤسسات الأهلية: وتشمل هذه الخطط والسياسات مصادرة الأراضي، والتطورات الأخيرة في البلدة القديمة وضواحيها واستمرار بناء المستعمرات في القدس وحولها،

٦ تشير تقديرات الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني إلى أن معدل نمو الناتج الإجمالي الحقيقي ٥,٦٪ خلال الربع الأول من العام ٢٠٠٩. مقارنة بالربع الأول من العام ٢٠٠٨. وبأني هذا النمو بعد انخفاض معدل الناتج الإجمالي الحقيقي للفرد إلى الثلث في الفترة الواقعة ما بين العامين ١٩٩٩ و٢٠٠٨ في حين وصل معدل النمو الاقتصادي ٢٪ فقط في العام ٢٠٠٨.

٧ تشمل شبكة الإغلاقات عدداً من المعيمات المختلفة المفروضة على حرية الحركة والتنقل. كنقاط التفتيش، وإغلاق الطرق. والسواتر الأرضية، والجدار الأرضي، وبوابات الطرق، والحدائق، والمناطق المحظورة، والطرق «المقتصرة على المستوطنين». وقد ارتفع عدد الحواجز المفروضة على التنقل من ٤٢٥ في كانون أول ٢٠٠٦ إلى حوالي ٦٢٠ خلال النصف الأول من عام ٢٠٠٩. كان من بينها ٦٩ نقاط تفتيش دائمة. وقد تم استخدام ٣٨ من بين نقاط التفتيش ألب الدائمة من قبل السلطات الإسرائيلية لمنع وصول الفلسطينيين الذين لا يحملون تصاريح عبور إلى القدس الشرقية وإسرائيل. إضافة إلى ذلك، يوجد ٨٤ عائقاً يحول دون وصول الفلسطينيين وحركهم داخل المناطق الواقعة تحت السيطرة الإسرائيلية من مدينة الخليل (H٢)، و٦٣ نقطة عبورية على طول الجدار الفاصل، والتي تحكم حركة الفلسطينيين في مناطق الضفة الغربية على الجهة الغربية من الجدار، إلى جانب ٧٠ نقطة تفتيش عشوائية (طيارة) أسبوعياً يتم نشرها بشكل عشوائي في الضفة الغربية.

وطرق المستوطنات وبنيتها التحتية، والقيود المفروضة على عمليات البناء، والهدم والإخلاء، ومصادرة منازل الفلسطينيين والبنية التحتية العامة، مع نقص المساكن والاكتظاظ السكاني، وسوء خدمات المياه والصرف الصحي، والضرر بالأراضي وقوانين وأنظمة التخطيط والبناء، والإغلاقات المحكمة، والقيود المفروضة على حرية الحركة والتنقل، سواء للأشخاص أو البضائع والخدمات من وإلى القدس الشرقية، والتي تؤدي إلى تدهور مستمر في الاقتصاد، ومصادرة بطاقات الهوية الخاصة بالفلسطينيين المقدسين، ومصادرة حقهم في تغيير مكان سكنهم، وبالتالي مصادرة حقهم في الحصول على خدمات التوظيف والتعليم والصحة وغيرها من الخدمات، وفرض قيود على أنشطة المؤسسات الفلسطينية وكذلك على المؤسسات الأهلية أو إغلقها، إلخ. كما كان لبناء جدار الفصل العنصري حول القدس بالتحديد عواقب مدمرة، حيث عملت إجراءات الحكومة الإسرائيلية على تقليص وصول الفلسطينيين إلى القدس الشرقية التي تعتبر المركز الصحي والاقتصادي والديني والتعليمي بالنسبة إليهم. وقد أدى هذا كله إلى التدهور المستمر في الوضع الاجتماعي والاقتصادي، وإلى انتهاك حقوق الفلسطينيين المقدسين السياسية والمدنية والإنسانية. كما أدى إلى تراجع في فلسطينية القدس الشرقية، بالإضافة إلى خلق مجتمع فقير ومهمش ومحروم إلى حد بعيد. وقد أصبح الفلسطينيون المقدسيون أكثر اعتماداً على النظام الخدماتي الإسرائيلي الذي اتسم بالتمييز ضدهم على أساس الانتماء العرقي والقومي. كما طالت تلك الإجراءات قطاع الشباب الفلسطيني تحديداً حيث يواجه الشباب مصاعب جمة نتيجة الافتقار إلى المنافذ البناءة كالمرافق الترفيهية، وصعوبة التعامل مع البطالة وإدمان المخدرات، وفقدان الهوية في ظل عزل المدينة عن باقي أجزاء الأرض الفلسطينية المحتلة. كما أسهم تدني نوعية التعليم والمرافق التعليمية بشكل كبير في تراجع رأس المال الإنساني، وإنتاجية وقدرة القوى العاملة الفلسطينية، ونشأ عن ذلك بروز تساؤلات حيوية تتمحور حول مستقبل الشباب الفلسطيني في القدس الشرقية^٨.

يهدد استمرار التوتر الداخلي بين الفصائل المتناحرة النسيج السياسي والاجتماعي والمؤسسي للمجتمع الفلسطيني: على الرغم من الجولات الحوارية المتعددة بين الفصائل والتنظيمات السياسية المختلفة، إلا أنه لم يتم التوصل لحل القضايا موضع الصراع. وقد نجم عن ذلك خلق وضع هش قد يؤدي لاستقطاب سياسي إضافي وتصعيد العنف الداخلي، وبالتالي تعميق تجزئة وتدهور النسيج الاجتماعي الفلسطيني، إن لم يتم التوصل لاتفاق. ويلقى التناحر الموجود بين الجهتين بظلاله على قطاع العمل الأهلي، حيث استهدف الجانبان عدد كبير من تلك المؤسسات. إن ضعف وتجزؤ قطاع العمل الأهلي يتطلب عناية خاصة من قبل مركز تطوير: تختلط الصورة التي يرى بها الفلسطينيون قطاع العمل الأهلي. فقد تمثل الدور التقليدي للمؤسسات الأهلية بأهميته في صياغة أولويات التنمية الفلسطينية وتوفير الخدمات الضرورية للسكان، خصوصاً في وقت الأزمات. ومؤخراً، وبالرغم من التحسن الذي طرأ على عملية التطوير المهني والمؤسسي الذي شهدته مؤسسات أهلية فردية، إلا أن دورها وأثرها على الصعيد العام قد تراجع نسبياً. وبالرغم من أنه يثنى على انخراط تلك المؤسسات في تنفيذ برامج ومشروعات طوارئ فردية، لكن ومع انتقال نشاطها/ قادة المؤسسات الأهلية التقليدية إلى المجال السياسي، فأن اشتراك القطاع ككل في حوارات سياسية والتأثير على الأولويات والاهتمامات الوطنية قد أصبح مشتتاً وضعيفاً نسبياً.

علاوة على ذلك، فإن انتقال الموظفين من العمل لدى المؤسسات الأهلية إلى وكالات التنمية الدولية التي تعرض رواتب أعلى يؤدي إلى استنزاف الموارد البشرية المؤهلة، الأمر الذي يزيد من إضعاف المؤسسات الأهلية الفلسطينية. كما أن الافتقار إلى رؤية مشتركة، والتجزئة، والتنافس السياسي وأزمة القيادة، تسهم جميعها في رسم سمات حركة المؤسسات الأهلية القائمة حالياً، ويبقى المجال مفتوحاً أمام المزيد من المخاوف المتعلقة بتأثير تلك المؤسسات.

إن الأزمة الاقتصادية العالمية وتراجع قيمة الدولار الأمريكي ستقلل من الموارد المتاحة أمام المؤسسات الأهلية الفلسطينية: مع الركود الذي يشل الاقتصاد العالمي، سيتقلص حجم التمويل المتاح لدعم المجتمع الفلسطيني. وحتى إن توفر، فسيتم استنزاف مجمله

٨ بحسب التقديرات تم إغلاق حوالي ٣٠ مؤسسة فلسطينية وأهلية من قبل السلطات الإسرائيلية منذ اندلاع انتفاضة الأقصى في أيلول ٢٠٠٠.
٩ يشكل الأطفال نسبة تتجاوز الـ ٤٩٪ من سكان القدس الشرقية.

لتغطية الميزانية التشغيلية للسلطة الوطنية الفلسطينية، إلى جانب تمويل أنشطة المساعدات الإنسانية والإغاثية. إضافة إلى ذلك، فإن التراجع الأخير في سعر صرف الدولار سيقبل من مستوى المخرجات المخططة للمشاريع، وسيزيد من التكلفة التشغيلية للمؤسسات الأهلية وكذلك مركز تطوير، حيث تعتمد جميع عمليات تقديم المنح والتخطيط على الدولار الأمريكي. وجود تضارب مصالح محتمل ضمن مجلس الإدارة: تشتمل عضوية مجلس الإدارة على ممثلين عن المؤسسات الأهلية أو شبكات المؤسسات الأهلية والاتحادات والذين يعتبرون أنفسهم مستفيدين محتملين لمركز تطوير، الأمر الذي قد يؤدي إلى خلق بعض حالات تضارب المصالح فيما بينهم، والتي بدورها، قد تؤثر على قدرة المجلس في صنع القرارات والتقليل من فعاليته.

٤.٣ القضايا الإستراتيجية الرئيسية

أخذين بعين الاعتبار السياق الخارجي والداخلي، واحتياجات المجتمع والمؤسسات الأهلية، لا بد لمركز تطوير من التعامل مع القضايا الإستراتيجية التالية خلال الأعوام الخمس القادمة:

٤.٣.١ القضايا الإستراتيجية الداخلية

داخلياً، فإن مركز تطوير سيركز عمله على ثلاث قضايا متداخلة، ألا وهي:

- أ. استدامة المركز، خصوصاً من حيث ضمان تأمين تمويل عملياته وبرامجه.
- ب. تعزيز القدرات المؤسسية لمركز تطوير بما يشمل تطوير الموارد البشرية، وتحسين النظم والإجراءات الداخلية، وتدعيم هيكلته الحاكمة، وتعزيز علاقاته مع شركائه (أي المؤسسات الأهلية، ومؤسسات القطاع العام، والقطاع الخاص، ومجتمع المانحين).
- ت. تعزيز الدور القيادي والمميز لمركز تطوير إلى جانب تعزيز أداءه.

٤.٣.٢ القضايا الإستراتيجية الخارجية

خارجياً، سيعمل المركز على تركيز جهوده خلال الفترة القادمة للتعامل مع القضايا الأساسية التالية:

- أ. تقديم الخدمات من قبل المؤسسات الأهلية والوصول إلى تلك الخدمات، وبشكل خاص تلك المتعلقة بمحاربة الفقر والبطالة، خصوصاً في قطاع غزة، وتقديم الخدمات للمجموعات والمناطق المهمشة والفقيرة، ودعم وجود الفلسطينيين المقدسيين إلى جانب دعم مؤسساتهم، خصوصاً المنظمات الشبابية، وحماية حقوق الإنسان.
- ب. تطوير وتعزيز قطاع العمل الأهلي الفلسطيني.
- ت. تقوية العلاقات مع شركاء التنمية - المؤسسات الأهلية، ومؤسسات القطاع العام، والقطاع الخاص ومجتمع المانحين.

٥. قيم ورؤية ورسالة مركز تطوير

٥.١ منظومة قيم مركز تطوير

إن طبيعة مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية وغرضه الأسمى، وتركيبته، وطريقة إدارته ومجال ومضمون برامجه هي جميعها مستقاة من مجموعة من القيم والمبادئ المترسخة في تقاليده وثقافته، وفي مجمل معتقدات وطموح أعضاء مجلس إدارته وطاقمه. ويشمل ذلك مبادئ الديمقراطية؛ واحترام وحماية الكرامة والحقوق الإنسانية، وتقدير التنوع، والانتماء إلى التطلعات الوطنية والالتزام بأولويات التنمية الفلسطينية، والموضوعية وعدم المحاباة في خدمة المجتمع، والتميز والإبداع في العمل، والحاكمية الرشيدة، والنزاهة، والشفافية والمساءلة، وروح التطوع والمشاركة، والتعاون وبناء الشراكات.

٥.٢ رؤية مركز تطوير

إستناداً إلى التجارب التي راكمها المركز على مر السنين، وبناءً على فهمه وتقييمه للظروف الداخلية والخارجية السائدة، وبما يتماشى ومجموعة قيمه ومعتقداته، فإن المركز يطمح إلى تحقيق الرؤية التالية:

قطاع أهلي فلسطيني فعال يساهم في بناء مجتمع مدني.

٥.٣ رسالة مركز تطوير

بموجب قيمه ورؤيته، يمكن تلخيص رسالة مركز تطوير بما يلي:

مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، مؤسسة أهلية غير ربحية، أنشئت استجابة للحاجة لوجود آلية ثابتة تعمل على توفير الدعم للقطاع الأهلي الفلسطيني. يعمل المركز على تطوير قدرات المؤسسات الأهلية الفلسطينية في تقديم الخدمات النوعية وخاصة للفئات الفقيرة والمهشمة، وتعزيز اعتمادها على ذاتها وتمكينها من دعم استدامتها، وذلك من خلال توفير الدعم المالي والفني. وفي ذات الوقت يعمل المركز على المساهمة في تطوير القطاع الأهلي ككل من خلال تشجيع تبادل الخبرات والمعلومات، ومن خلال دعم الأبحاث وتطوير السياسات وتقوية العلاقة مع شركاء التنمية.

٦. الأهداف والإستراتيجية

٦.١ الأهداف الكلية للخطة

يهدف تحقيق مهمته، سيعمل مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية خلال السنوات الخمسة القادمة على تحقيق الأهداف التالية:

١. أن يكون المركز عنواناً رئيسياً لدعم وتطوير القطاع الأهلي ومؤسساته.
٢. أن يكون المركز ذو كفاءة تستجيب للاحتياجات المجتمعية المختلفة.
٣. أن تتوفر لدى المركز عناصر الاستدامة المالية والإدارية.
٤. تمكين المؤسسات الأهلية لتقديم خدمات نوعية تستجيب لأولويات المجتمع الفلسطيني.
٥. أن يكون القطاع الأهلي أكثر فعالية وقادراً على التأثير في بلورة السياسات والخطط التنموية.

٦.٢ الإستراتيجية

بالنظر إلى المستقبل والأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة والضعف، إلى جانب البيئة التي يعمل فيها، فإن مركز تطوير يتوقع ظروفًا مواتية لنموه، الأمر الذي يترتب عليه وجود إستراتيجية كلية لزيادة وتوسيع مجال خدماته، وتعزيز قدراته المؤسساتية. ومن المؤكد أن هذا يعتمد إلى حد كبير على توفر التمويل، وعلى قدرات المركز على إدارة هذا التمويل من ناحية، وعلى زيادة الطلب على الخدمات التي يوفرها المركز لمجتمع المؤسسات الأهلية، من ناحية أخرى. وعلى افتراض عدم ظهور أية تغييرات جذرية في الوضع، فمن المتوقع أن يستمر تدفق التمويل الخارجي المقدم للفلسطينيين في المستقبل القريب بمعدلات مقارنة مع مستوياته الحالية.

كما يتوقع زيادة في التمويل في حال طرأ تحسن على الوضع السياسي الداخلي. وبشكل مماثل، فإن أي تقدم في العملية السياسية بين إسرائيل ومنظمة التحرير الفلسطينية سيفضي إلى زيادة ملحوظة بالتمويل المتاح، مع أن احتمالية حدوث ذلك في المستقبل القريب ضئيلة.

ويظهر من خلال التجارب الأخيرة وجود مؤشرات على ازدياد اهتمام الممولين بدعم مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية. ومن أجل أن يتم توظيف هذا الاهتمام والمحافظة عليه بدرجة أكبر، لا بد من الحفاظ على التواصل وتنفيذ حملات تجنيد الأموال. وبموازاة ذلك، لا بد لمركز تطوير أن يسعى لإيجاد فرص تمويلية جديدة وبديلة لضمان المحافظة على استدامته المالية والتقليل من تأثره أو تضعفه مالياً في حال تغيرت أولويات المانحين.

أما على الصعيد الداخلي فلا بد للمركز من تعزيز قدرته على تقديم الخدمات. وهذا الأمر يتطلب بدايةً تعزيز قدرات طاقمه والتقليل من مستويات تغييره. ثانياً، لا بد من تحديث وتوحيد السياسات والإجراءات الإدارية والتنظيمية الداخلية للمركز. أما من حيث الطلب فهناك مؤشرات على نمو مستمر في حاجة المؤسسات الأهلية، والمجتمع ككل للخدمات المختلفة التي يقدمها المركز. ومن أجل أن يتمكن من الاستجابة لاحتياجات المؤسسات الأهلية المختلفة، يتوجب على المركز توسيع برامجه القائمة وتنويعها، لفسح المجال أمام تغطية أكبر للاحتياجات.

وفي سياق الوضع الراهن، سيتوفر من التمويل ما يكفي للمساعدات الإغاثية والإنسانية. أما التحدي الذي يواجهه المركز بهذا الصدد، فيكمن باستجابته وتكيفه مع احتياجات المجتمع المتنامية، وفي ذات الوقت، امتلاك المهارة الإستراتيجية لتحقيق أهدافه المعلنة. ومن أجل تحقيق الأهداف المذكورة آنفاً، ولإدراك النمو المتوقع، سيعمل مركز تطوير على تحقيق الإستراتيجية الرباعية التالية خلال السنوات الخمسة القادمة:

إجراءات إستراتيجية موجهة للداخل:

١. البناء المؤسسي ورفع كفاءة مركز تطوير: ويشمل ذلك تعزيز وتفعيل دور مجلس الإدارة، والعمل على تحسين الأنظمة والإجراءات الداخلية، وتطوير وتنفيذ خطة لتنمية وتدريب الطاقم وتحسين رزمة الرواتب والحوافز.
٢. توسيع آفاق الدعم المالي لمركز تطوير: ويترتب على ذلك القيام بالتنفيذ الفعال لإستراتيجية الإتصال التي تم تطويرها، وعمل مسح لجميع الجهات المانحة وإطلاق حملة لتجنيد الأموال، وتنويع المصادر التمويلية، والسعي نحو التمويل المحلي، وتشجيع القطاع الخاص على الالتزام بمسؤوليته الاجتماعية، وخلق وقفية تسهم بالمساعدة في تغطية بعض تكاليف المركز التشغيلية.

الإجراءات الإستراتيجية الموجهة للخارج:

١. التوسع في توفير الدعم المالي والفني المتكامل للمؤسسات الأهلية: ويترتب على ذلك العمل بشكل أكبر على تطوير برنامج المنح وبناء القدرات، وزيادة الدعم الفني للمؤسسات الأهلية ومؤسساتها المطلاتية وزيادة عدد المؤسسات المستفيدة، إلى جانب العمل على تطوير برنامج مدونة السلوك، وزيادة الدعم الفني المقدم واللازم لتنفيذها، إلى جانب زيادة تمويل برامج خلق فرص العمل، وبشكل خاص في قطاع غزة، وتأسيس برنامج يعمل على الاستجابة لاحتياجات الطوارئ المستجدة، وتكثيف الدعم المقدم للمؤسسات الأهلية في القدس، وخصوصاً الشبابية.
٢. تشجيع تبادل الخبرات والمعلومات والتنسيق والتشبيك بين المؤسسات الأهلية: وسيشمل هذا تفعيل دور ائتلاف المؤسسات الأهلية ليصبح بمقدوره تمثيل القطاع ككل، وتشجيع المشاركة في المعلومات والخبرات بين وحول المؤسسات الأهلية من خلال توسيع وتطوير برنامج "مصادر"، ودعم البرامج والأنشطة التي من شأنها تعزيز التعاون القطاعي والتنفيذ المشترك ما بين المؤسسات الأهلية، وإجراء الأبحاث السياسية وتسهيل الحوار السياساتي فيما بين المؤسسات الأهلية وكذلك مع الشركاء في عملية التنمية، وتنفيذ أنشطة الضغط والمناصرة لصالح القضايا والاحتياجات التي تهم المؤسسات الأهلية.
٣. تشجيع بناء الشراكات بين المؤسسات الأهلية وشركاء التنمية الآخرين: ويشمل تشجيع التنسيق والتنفيذ المشترك ما بين المؤسسات الأهلية من جهة ومؤسسات القطاعين العام والخاص من جهة أخرى، وإنشاء علاقات توأمة وتنسيق ما بين مركز تطوير ونظيراته من المؤسسات الدولية.

٦.٣ إطار عمل للإجراءات الإستراتيجية

تورد الجداول التالية وصفاً لعناصر كل إجراء استراتيجي، والتي تشكل مجملها الإطار للخطط التنفيذية التي سيتم وضعها سنوياً:

الإجراء الإستراتيجي رقم (1)		
البناء المؤسسي ورفع كفاءة مركز تطوير		
الوضع الراهن	مشاركة مجلس الإدارة في أعمال المركز متواضعة، وهناك تغير مستمر في الطاقم، والأنظمة والإجراءات الداخلية غير مستقرة، ونظام إدارة المعلومات الخاص بالمركز لا يعتبر شمولياً بما فيه الكفاية ويحتاج إلى تطوير	
الفرضيات	الهيكل التنظيمي والنظام الإداري القائمان يوفران الأساس المناسب لتحديثها وتركيزها	
الهدف:	مركز تطوير أكثر كفاءة وفاعلية ومهنية وذو طاقم مستقر	
المؤشر (ات):	<ul style="list-style-type: none"> - طاقم المركز أكثر كفاءة - انخفاض معدلات استبدال الطاقم إلى مستويات مقبولة مع الحفاظ على الفريق المركزي - الأنظمة والإجراءات الداخلية منظمة وثابتة - مجلس الإدارة أكثر نشاطاً وفعالية في القيام بمهامه 	
النتائج المتوسطة	تاريخ الانتهاء	الجهة المسؤولة
تم تعزيز مهارات الطاقم الأساسية والمهنية	مستمر	وحدة الإدارة والمالية
هيكل تنظيمي ووصف وظيفي واضح ويستجيب لاحتياجات مركز تطوير		وحدة الإدارة والمالية
نظام تقييم الأداء محسن		وحدة الإدارة والمالية
تم تسهيل اندماج أفراد الطاقم الجدد كما تم تعزيز التزامهم نحو مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية (من خلال استخدام "رزمة الاندماج والتوجيه")	مستمر	الإدارة
مستوى الرواتب ورزمة الحوافز أكثر جاذبية لاستقطاب كادر كفؤ والحفاظ عليه		الإدارة
تم مراجعة وتحديث الأدلة الداخلية، خصوصاً "الدليل الإجرائي".		وحدة الإدارة والمالية
يحتوي برنامج إدارة المعلومات على جميع البرامج والنشاطات		وحدة الإدارة والمالية
أصبح مجلس الإدارة ولجانه المختلفة أكثر نشاطاً وفعالية	مستمر	الإدارة

الإجراء الإستراتيجي رقم (2)

توسيع آفاق الدعم المالي لمركز تطوير

الجهة المسؤولة	تاريخ الانتهاء	النتائج المتوسطة
الوضع الراهن		الاعتمادية العالية على التمويل الخارجي يهدد استدامة المركز
الفرضيات		تعدد مصادر التمويل يقلل من تبعيته ومن تعرضه للتقلبات في سياسات المانحين
الهدف:		أن يكون المركز أكثر استدامة مالياً
المؤشر(ات):		أن يكون لدى المركز مصادر تمويلية متعددة ومضمونة
وحدة تجنيد الأموال والإتصال		إعداد سياسة تمويلية للمركز
وحدة التطوير القطاعي	سنوياً	رصد أولويات المانحين يتم سنوياً
وحدة التطوير القطاعي		خطة القطاع الأهلي الإستراتيجية معدلة
وحدة التطوير القطاعي	سنوياً	تحديث أولويات القطاع الأهلي دورياً
وحدة تجنيد الأموال والإتصال	سنوياً	يتم وضع خطط لتجنيد الأموال سنوياً
وحدة تجنيد الأموال والإتصال	مستمر	أصبحت المصادر التمويلية أكثر تنوعاً مع تركيز خاص على مصادر الدعم العربية
وحدة تجنيد الأموال والإتصال	مستمر	ازدياد مستمر في حصة التمويل المحلي
وحدة تجنيد الأموال والإتصال	مستمر	تم تعزيز صورة المركز أمام الأطراف الشريكة
الإدارة		تم تأسيس صندوق وقفية للمركز

الإجراء الإستراتيجي رقم (3) التوسع في توفير الدعم المالي والفني المتكامل للمؤسسات الأهلية		
الوضع الراهن	يعمل مركز تطوير على تقديم المنح والمساعدات الفنية المتنوعة والتدريب لتعزيز قدرات المؤسسات الأهلية الفردية ومنظماتها المظلاتية	
الفرضيات	هناك حاجة متزايدة للدعم المالي والفني الذي يوفره المركز للمؤسسات الأهلية. توفر تمويل إضافي لدعم مركز تطوير	
الهدف:	زيادة في الدعم المالي والفني الذي يوفره المركز من ناحية الحجم ومجالات التغطية	
المؤشر(ات):	-	زيادة في عدد المؤسسات الأهلية المستفيدة من الدعم المالي والفني
	-	الدعم المالي والفني الذي يقدمه المركز قد توسع من حيث التغطية الجغرافية
	-	زيادة في كمية المنح سنوياً
النتائج المتوسطة	تاريخ الإنهاء	الجهة المسؤولة
تم توسيع برنامجي المنح وبناء القدرات	مستمر	وحدة برامج المنح
تجري مراجعة وتحديث مجالات الأولوية للمنح وأنماطها (منح التمكين، ومنح الشراكة، ومنح الشراكة بين المؤسسات الأهلية والبلديات، ومنح الإبداع، وما إلى ذلك) بانتظام	سنوياً	وحدة برامج المنح
إعداد ونشر الإرشادات والأدلة المتعلقة بتطوير القدرات الإدارية والتنظيمية للمؤسسات الأهلية (مثل التخطيط الإستراتيجي، وإدارة المشروع، والإدارة المالية، والتوريد، وإدارة الموارد البشرية، والمراقبة والتقييم، والاستمرارية، وتجنيد الأموال، وغيرها).	مستمر	وحدة التطوير القطاعي
زيادة في الدعم الفني لتنفيذ مدونة السلوك	مستمر	وحدة التطوير القطاعي
زيادة في الدعم المالي والفني للمؤسسات الأهلية في القدس وقطاع غزة	مستمر	وحدة برامج المنح
زيادة في الدعم لبرامج حقوق الإنسان والحكم الصالح	مستمر	وحدة برامج المنح
تم تقديم الدعم المالي لإنشاء مؤسسات جديدة بأفكار خلاقة	مستمر	وحدة برامج المنح

الإجراء الإستراتيجي رقم (4)

تشجيع تبادل الخبرات والمعلومات والتنسيق والتشبيك بين المؤسسات الأهلية

الوضع الراهن	مؤسسات القطاع الأهلي تقدم خدمات نوعية للمجتمع الفلسطيني الضعف النسبي للقطاع الأهلي ككل وتراجع تأثيره بالسياسات العامة	
الفرضيات	إن التنسيق والتشبيك بين المؤسسات الأهلية سيؤدي بالنهاية إلى خلق قطاع أهلي أكثر فعالية وتنظيماً	
الهدف:	أن يصبح القطاع الأهلي أكثر تنظيماً وتأثيراً القطاع الأهلي شريك أكثر فعالية في بلورة وتنفيذ السياسات الوطنية وتنفيذها	
المؤشر(ات):	- الائتلاف الأهلي والشبكات المظلاتية والمتخصصة أكثر قوة - إجماع أكبر بين المؤسسات الأهلية حول الرؤية والأولويات التنموية والسياسات العامة	
الجهة المسؤولة	تاريخ الإنتهاء	النتائج المتوسطة
وحدة التطوير القطاعي	مستمر	بوابة "مصادر" أكثر تطوراً وعضويته أكثر اتساعاً
وحدة التطوير القطاعي	مستمر	تم تعزيز تبادل المعلومات والخبرات بين المؤسسات الأهلية
وحدة التطوير القطاعي	مستمر	منابر لتبادل المعلومات والحوار بين المؤسسات الأهلية ومختلف شركاء التنمية (القطاع العام، القطاع الخاص، والجهات المانحة) قد شكلت وفاعلة
وحدة التطوير القطاعي	مستمر	المؤسسات الأهلية وشبكاتهم يشاركون بفعالية في بلورة وتطوير الإستراتيجيات القطاعية والخطط الوطنية
وحدة تجنيد الأموال والإتصال		مجموعة عمل خاصة بالقطاع الأهلي بين مؤسسات القطاع الأهلي والجهات المانحة الرئيسة قد شكلت من أجل المشاركة في تحديد أولويات الدعم وتنسيق المساعدات
وحدة تجنيد الأموال والإتصال	مستمر	سياسات الممولين أكثر قبولاً لاقتراحات المركز والمؤسسات الأهلية
وحدة التطوير القطاعي		تنفيذ دراسات سياساتية خاصة بالقطاع الأهلي وتعميم نتائجها
وحدة التطوير القطاعي		عقد مؤتمر حول قضايا خاصة بالقطاع الأهلي
الإدارة	مستمر	تعزيز العلاقة بين مركز تطوير ومؤسسات القطاع العام وخاصة العلاقة مع وزارة التخطيط والتنمية الإدارية ووزارة الداخلية
وحدة التطوير القطاعي		وضع الآليات المناسبة لاستقطاب التمويل الخاص عبر الترويج لمفاهيم المسؤولية الاجتماعية

الإجراء الإستراتيجي رقم (5)

تشجيع بناء الشراكات بين المؤسسات الأهلية وشركاء التنمية الآخرين

الوضع الراهن	خبرات قليلة في بناء الشراكات والتنفيذ المشترك بين المؤسسات الأهلية ومؤسسات القطاع الخاص أو العام أو الهيئات المحلية	
الفرضيات	بناء الشراكات والتنفيذ المشترك بين المؤسسات الأهلية ومؤسسات القطاع الخاص أو العام أو الهيئات المحلية سيؤدي بالنهاية إلى خلق قطاع أهلي أكثر فعالية وتنظيماً	
الهدف:	أن يصبح القطاع الأهلي والقطاع العام والخاص أكثر فعالية كشركاء في تنمية المجتمع الفلسطيني	
المؤشر(ات):	آليات لبناء الشراكات والتنفيذ المشترك بين المؤسسات الأهلية ومؤسسات القطاع العام والخاص قد وضعت	
النتائج المتوسطة	تاريخ الإنهاء	الجهة المسؤولة
تنفيذ مشاريع ريادية في بناء شراكات بين مؤسسات القطاع الأهلي ومؤسسات القطاع الخاص وتنفيذ مشاريع مشتركة وتعميم الخبرات المكتسبة	مستمر	وحدة برامج المنح
إنشاء برنامج خاص لدعم الشراكة بين مؤسسات القطاع الأهلي والخاص	مستمر	وحدة برامج المنح
تنفذ المؤسسات الأهلية مشاريع مشتركة مع مؤسسات القطاع العام ومع الهيئات المحلية	مستمر	وحدة برامج المنح
إنشاء علاقات «توأمة» بين مركز تطوير ومؤسسات دولية مشابهة	مستمر	الإدارة

٧. متابعة وتقييم وتحديث الخطة الإستراتيجية

توفر الخطة الإستراتيجية الإطار لتطوير الخطط والموازنات السنوية. وسيتم استخدام نظام المتابعة والتقييم الحالي والمركز على النتائج (E&M Based Result) حال توسيعه ليشمل جميع البرامج والنشاطات، لمتابعة تنفيذ الخطط السنوية والخطة الإستراتيجية، والتي تشكل من العناصر التالية:

١. الخطط السنوية (الوحدات الفردية ومركز تطوير ككل)
٢. الموازنة السنوية
٣. مراجعة شهرية للمصاريف/ المدخلات (تقرير تحليل التفاوتات الشهرية في الموازنة)
٤. تقارير الزيارات الميدانية (توفر مدخلات لمتابعة النشاطات)
٥. اجتماعات شهرية للوحدات (متابعة النشاطات)
٦. تقارير ربعية من قبل المستفيدين حول تقدم سير العمل
٧. تقارير نهائية من قبل المستفيدين
٨. خطة ربعية محدثة من الوحدات: مراجعة ربعية للإنجازات على مستوى المخرجات والتخطيط للربع الجديد (تقارير الوحدات الربعية حول تقدم سير العمل)
٩. إصدار تقرير المتابعة المالية الربعي وتقديمه للجهات المانحة.
١٠. مراجعة/تعديل الموازنة نصف السنوية
١١. التقارير الربعية للمانحين (مثل، البنك الدولي، وكالة التنمية الفرنسية، ومؤسسة التعاون)
١٢. مراجعة نصف سنوية للنتائج (تقديم التقرير للممولين)
١٣. مراجعة الخطة الإستراتيجية وتحديثها سنوياً: تقييم الإنجازات على مستوى النتائج ومراجعة مستوى الأثر (تقرير سنوي)
١٤. تقرير مالي سنوي مدقق خارجياً
١٥. تقييم سنوي لأداء الطاقم
١٦. مراجعة نصف فصلية للبرامج (اعتماداً على متطلبات الممولين)
١٧. تقييم نهائي للبرامج
١٨. يتم تقييم الخطة الإستراتيجية ووضع أخرى جديدة عند قرب انتهاء العام الثالث.

الملحق الأول

ملخص موجز لورشة عمل التخطيط الإستراتيجي

تم تقسيم ورشة عمل التخطيط الإستراتيجي إلى العناصر الرئيسية التالية:

١. مقدمة لعملية التخطيط الإستراتيجي: حيث تم من خلال هذه المرحلة تقديم مبادئ عملية التخطيط الإستراتيجي. وقد هدفت هذه الجلسة إلى وضع المشاركين في جو العمل الملائم من خلال الانتقال من الوضع "الطبيعي" إلى وضع "التعلمي".
٢. النبذة التاريخية: وقد هدفت هذه الجلسة إلى مراجعة منظومة القيم الخاصة بالمركز إلى جانب مراجعة ملامحه التاريخية المحددة، أو الأحداث التي شكلت شخصية المركز الحالية. وخلال هذه الجلسة، اتبعت المجموعة تقنية "النظر للخلف" من أجل تحضير قاعدة لصياغة الاستراتيجيات التي من شأنها تحسين عمل المركز.
٣. تحليل الوضع القائم: لقد عمل المشاركون بشكل جماعي، باستخدام آلية تحليل SWOT، على تحديد القضايا الأساسية التي سيتم التطرق إليها ضمن الخطة الإستراتيجية. وتمثل تلك القضايا الرئيسية، "أولويات المشاركين" للتغيير. وبهذه الطريقة، أصبح واضحاً بالنسبة لجميع المشاركين ما يحتاج إلى تغيير للتوصل للأهداف المستقبلية. وقد تم تشجيع المشاركين على التشارك فيما بينهم ومناقشة القضايا المختلفة بطريقة تمكن من بناء القضايا الرئيسية إحداها على الأخرى والتركيز على الأجزاء المحددة عوضاً عن التشتت. وقد شكل ذلك لاحقاً أساس الخطة الإستراتيجية للمركز.
٤. الرؤية المستقبلية الواقعية: وخلال هذه الجلسة، عمل المشاركون على رسم "صورة مستقبلية مشتركة" لمركز تطوير فيما يتعلق بالقضايا التي تم تحديدها سلفاً.
٥. تحليل العقبات والمعوقات الرئيسية: وخلال هذا التمرين، عمل المشاركون بالعودة إلى الوراء من رؤياهم المستقبلية التصورية إلى الواقع الراهن، مشكلين قائمة بالمعوقات والعقبات الرئيسية التي لا بد من تجاوزها من حيث التغيرات على الصعيدين الشخصي والمؤسسي. وقد ساعد تصنيف المشاكل المشاركين في تطوير نظرة مشتركة حول الإشكالات. كما ساعدهم على التحديد الواضح أين تكمن المشكلة المعينة ومن المسؤول عن حلها.
٦. تحديد الاتجاهات والعناصر الإستراتيجية: وخلال هذه المرحلة تم اتخاذ القرارات من الناحية العملية حول اتجاهات وأولويات الإجراءات اللازمة من أجل تغيير الوضع الراهن والتوصل إلى المستقبل المرجو.

وقد تم خلال ورشة العمل استخدام العديد من الأدوات لضمان أقصى حد من المشاركة والإنخراط. وقد شملت تلك الأدوات: مراجعة الخريطة التاريخية، والتحليل بطريقة SWOT، ونقاش المجموعات، والعصف الفكري، والحالات الدراسية والوصف، والتصنيف في فئات، والدلالات، وتوثيق العملية والتحليل النقدي للأحداث، إلى جانب العرض ومراجعة بعض المصادر والدراسات الثانوية.

