مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية
NGO Development Center

الخطة الإستراتيجية

2026 - 2022

جدول المحتويات

1. مقدمة وخلفية عامة 5

2. المنهجية 7

3. الوضع الحالي والقضايا الإستراتيجية 9

3.1 السياق.. 9

3.2 البيئة الداخلية: نقاط القوة والضعف.. 19

3.3 البيئة الخارجية: الفرص والتهديدات.. 21

3.4 القضايا الإستراتيجية.. 22

4. قيم، ورؤية ورسالة مركز تطوير.. 24

4.1 منظومة قيم مركز تطوير.. 24

4.2 رؤية مركز تطوير.. 24

4.3 رسالة مركز تطوير 24

5. الغاية والأهداف 25

6. الإستراتيجية والاتجاهات الإستراتيجية.. 26

6.1 الإستراتيجية.. 26

6.2 الاتجاهات الإستراتيجية.. 27

7. إطار النتائج.. 28

8. استدامة مركز تطوير.. 29

9. إدارة المخاطر 32

10. المتابعة والتقيم 35

ملحق (1) فريق إعداد الخطة الإستراتيجية.. 41

«تساهم الخطة الإستراتيجية لمركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية للأعوام 2022-2026 في إيجاد مسار ممّكن لمركز تطوير لتعزيز وجود قطاع أهلي فلسطيني مستقل يمتاز بالمرونة والاستجابة والشفافية والقدرة على التكيف مع طبيعة التحديات والاحتياجات المتغيرة لدى المجتمع الفلسطيني. يسعى مركز تطوير بكونه آلية رئيسية لتقديم الدعم المالي إلى تحقيق ذلك عبر برامج منح للمؤسسات الأهلية للاستجابة لاحتياجات المجتمعية الملحة وعبر تطوير قدرات هذه المؤسسات من خلال الدعم الفني».

رئيس مجلس إدارة مركز تطوير
زاهي خوري

« يشكل دعم قطاع المؤسسات الأهلية في فلسطين مسعىً في غاية الأهمية، حيث يواصل هذا القطاع القيام بدور رئيسي في تحقيق الرفاه الاجتماعي والاقتصادي والنفسي للمجتمع الفلسطيني. ويتمثل دورنا كمركز تطوير في إيجاد بيئة ممكنة يحظى فيها قطاع المؤسسات الأهلية بالمرونة وبالدعم اللازم للابتكار ومعالجة الاحتياجات المجتمعية بأساليب تحقيق نتائج مستدامة وعالية التأثير بكفاءة ومساءلة وشفافية. تضع هذه الخطة الإستراتيجية الجديدة الأسس لعملنا خلال السنوات المقبلة للوصول إلى تحقيق أهدافنا».

مدير مركز تطوير
غسان كسابرة

1. مقدمة وخلفية عامة

يُعد «مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية» (NDC) من أكبر المؤسسات الفلسطينية التي تعمل يداً بيد مع المؤسسات الأهلية، ومؤسسات التنمية المجتمعية، لتحسين نوعية الخدمات في الأرض ال فلسطينية وخاصة في المناطق المهمشة والفقيرة منها، إضافةً إلى تطوير قدرات وكفاءات القطاع الأهلي الفلسطيني ليكون أكثر استجابة وفاعلية. وقد مكنت برامج ومنح "مركز تطوير" الفلسطينيين عبر السنين من مد يد العون بعضهم لبعض، وذلك عبر توفير المهارات والأدوات والدعم المالي والفني اللازم لتلبية الاحتياجات الاجتماعية، وتعزيز قدرات الاعتماد على الذات. ويعمل "مركز تطوير" بشكل أساسي على تمكين المؤسسات الأهلية الفلسطينية من امتلاك القدرات الفاعلة للوصول إلى المواطن، وتقديم الخدمات ذات الجودة بكفاءة وفاعلية، وعلى أن تصبح هذه المؤسسات أكثر قدرة على الاستدامة والمساهمة في التطور الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع، وذلك من خلال دعم وتطوير القدرات المادية والبشرية والمؤسسية للمؤسسات ولأجسامها وشبكاتها التمثيلية. بالتوازي، يعمل "المركز" على المساهمة في تطوير وتنظيم قطاع المؤسسات الأهلية الفلسطينية ليصبح أكثر قدرة على الاستجابة لاحتياجات المواطنين وأكثر شفافية ومساءلة. كما يساهم عبر برامجه، ومن ضمنها البوابة الفلسطينية للمؤسسات الأهلية "مصادر" ومدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية، في تعزيز التنسيق القطاعي وتبادل الخبرات. إن التزام "مركز تطوير" نحو تطوير القطاع الأهلي ككل، ومؤسساته بشكل فردي، ليدلل على شمولية النهج الذي يتبعه نحو تحقيق التنمية المستدامة، وعلى تكاملية تدخلاته وبرامجه.

تعود نشأة "مركز تطوير" إلى أواخر العام 2006، حيث جاء تأسيسه استناداَ إلى إنجازات المرحلتين الأولى والثانية من مشروع المؤسسات الأهلية الفلسطينية، الذي تم تنفيذه من قبل تجمع مؤسسة التعاون وبتمويل من قبل البنك الدولي، إذ برزت الحاجة في حينه إلى ضرورة استمرار الدعم الذي كان يقدمه المشروع بعد انتهائه، وذلك من خلال مأسسة هذا العمل في إطار مؤسسة أهلية فلسطينية تعمل كآلية مستدامة على توفير الدعم المالي والفني للقطاع الأهلي. وعليه، قام البنك الدولي بتمويل مرحلة ثالثة من المشروع يتضمن في طياته إنشاء "مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية"، والذي تم تسجيله في شهر آذار 2006 كمؤسسةً أهلية فلسطينية مستقلة. تبعاً لذلك، تم حل تجمع مؤسسة التجمع رسميًا في 31 تشرين الأول 2006، ليباشر" مركز تطوير" أعماله بشكل رسمي في الأول من تشرين الثاني 2006.

ويستمد "مركز تطوير" تفويضه من دعم شبكات واتحادات المؤسسات الأهلية الفلسطينية الرئيسة الأربع، ومن علاقته القوية بالشركاء الإستراتيجيين (الحكومة الفلسطينية، والمؤسسات الأهلية، والقطاعين العام والخاص، والجهات المانحة). وهو يحتكم في عمله إلى الجمعية العمومية التي تضم 25 عضواً من القطاعين العام والخاص، والمجتمع المدني، وممثلين عن شبكات وإتحادات المؤسسات الأهلية الفلسطينية الأربع، وهي: شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية، والاتحاد العام الفلسطيني للجمعيات الخيرية، والهيئة الوطنية للمؤسسات الأهلية الفلسطينية، والاتحاد الفلسطيني العام للمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة. وتقوم الجمعية العمومية كل ثلاث سنوات بانتخاب مجلس إدارة جديد للمركز والمكون حالياً من 9 أعضاء.

شهد "مركز تطوير" منذ نشأته وحتى الآن، نموًا وتوسعًا مطرداً على المستوى المؤسسي والبرامجي والجغرافي راكم خلالها العديد من التجارب والخبرات ليصبح مؤسسة مهنية تتمتع بمصداقية وثقة عالية فلسطينياً، وفي أوساط الجهات المانحة. فقد استطاع بناء شراكات استراتيجية مع العديد من المانحين الدوليين مثل البنك الدولي، الاتحاد الأوروبي، هيئة الأمم المتحدة للمرأة (UN Women)، هيئة الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية (UN OCHA)، الوكالة الفرنسية للتنمية، الوكالة السويدية للتنمية الدولية (سيدا)، الدنمرك، النرويج، السويد، سويسرا، البنك الإسلامي للتنمية، مؤسسة التعاون، مؤسسة النداء الفلسطيني الموحد، وغيرها. ومن خلال هذه الشراكات تمكن المركز من تنفيذ العديد من البرامج والمشاريع التي من خلالها تم توفير رزم متنوعة من المنح المالية وبرامج متعددة لبناء قدرات القطاع الأهلي ومؤسساته بكلفة إجمالية حوالي 110 مليون دولار، استفاد منها حوالي 450 مؤسسة أهلية بالإضافة إلى شبكاته المظلاتية. كما قام المركز بتنفيذ «مبادرة الحاسوب» بالتعاون مع مجموعة الاتصالات الفلسطينية والتي من خلالها حصلت 196 مؤسسة أهلية في الضفة الغربية وقطاع غزة على أجهزة حاسوب (بما في ذلك 23 مختبر حاسوب كامل) واتصال مجاني بالإنترنت، والتدريب على استخدام بوابة المؤسسات الأهلية الفلسطينية «مصادر».

2. المنهجية

منذ نشأته، قام المركز بتنفيذ خطتين استراتيجيتين، لا سيما الخطة الاستراتيجية 2010-2014 والخطة الاستراتيجية 2014-2018، والتي تم تمديدها حتى نهاية العام 2021. ومع بداية العام 2020، شرع «مركز تطوير» في صياغة خطة استراتيجية جديدة من شأنها أن توجه وتحكم عمليات تخطيط وتنفيذ برامج وأنشطة المركز المختلفة في المرحلة القادمة. وبسبب عدم اليقين الذي واكب بدء انتشار جائحة كورونا في العالم، واكتشاف أول الإصابات بالفيروس في فلسطين في مطلع شهر آذار 2020 وما تبعها من اجراءات للتخفيف من حدة تفشيه، تعذر الاستمرار في العملية التخطيطية في حينه. ومع اتضاح الصورة أكثر، استؤنف العمل مرة ثانية في آب 2021.

اعتمدت العملية التخطيطية مقاربةً تشاركية وتفاعلية في ذات الوقت، عملت على تحفيز مجلس إدارة "مركز تطوير" والإدارة والموظفين/ات على التشاور فيما بينهم، وإشراكهم في تحليل ومناقشة إستراتيجية معمقة حول الوضع الحالي للمركز، وإعادة تأكيد/تحديث وبشكل جماعي رؤيته المستقبلية والقيم الناظمة لعمله ورسالته، وكذلك على اتخاذ القرارات بشكل توافقي وشفاف حول العناصر الإستراتيجية المختلفة والتي من شأنها أن تتعامل مع التحديات بشكل مناسب، وتستفيد من الإمكانات المتوفرة ضمن الظروف السياسية والقانونية والاجتماعية والاقتصادية السائدة. هذا، وقد كانت القضية الرئيسية في هذا الصدد حماية وتعزيز الطابع المميز لمركز تطوير ولهويته، مع تعزيز تغطيته البرامجية وفعالية التنفيذ. ومن أجل بلورة الإطار الإستراتيجي للخطة تم انتهاج مقاربة مبسطة - لكنها مركزة - مسترشدة بنموذج "نظرية التغيير" (Theory of Change Model) والتي تعمل على رسم مسار للخطوات الضروري اتخاذها من أجل الوصول إلى النتائج المنشودة. وعليه، فإن عملية إعداد الخطة بدأت ببلورة تصور جماعي للتغير النهائي المبتغى (ultimate change) أي الرؤية، وعملت رجوعاً وبشكل تدرجي-هرمي على ترجمة هذه الرؤية إلى نتائج طويلة الأمد (long-term results/change) أي الغاية (goal) ومن ثم إلى تحديد النتائج متوسطة المدى (medium-term results/change) أي الأهداف الإستراتيجية، فالنتائج الوسيطة (intermediate results/change– outcomes) ومن ثم إلى مجموعة من الاتجاهات الاستراتيجية (السياسات التنفيذية) الواجب تنفيذها لتحقيق هذه النتائج.

ومع أن المقاربة التي تم إتباعها كانت "شمولية" في توجهها إلا أنها "انتقائية" من حيث تركيزها على اختيار القضايا الأكثر إلحاحاً وأولوية وتلك الممكن التعامل معها ضمن إطار الموارد المتوفرة خلال الأعوام

الخمسة القادمة، والتي من شأنها أن تحدث الأثر الأعظم. وفي نفس المنوال، تم التركيز على تحديد السياسات التنفيذية الأكثر نجاعة وفعالية في الوصول إلى النتائج المرجوة.

تلخص الوثيقة أدناه السمات الرئيسية للخطة الإستراتيجية، فبعد استعراض سريع للسياق العام القائم، تقدم الوثيقة مراجعة سريعة للمحطات التاريخية الرئيسية والخبرات التي أثرت على تشكيل مركز تطوير اليوم، لتنتقل إلى تحليل الوضع الداخلي والخارجي للمركز وتحديد القضايا الإستراتيجية التي سيركز عليها. من ثم تقدم الوثيقة منظومة القيم المتفق عليها، ورؤية المركز، ورسالته. بعد ذلك يتم استعراض إطار النتائج والذي يشمل الغاية والأهداف الإستراتيجية، بالإضافة إلى الإستراتيجية العامة والاتجاهات الإستراتيجية التي ستوجه تدخلات مركز تطوير في المدى القريب والمتوسط. بعد ذلك، لتختتم بإطار المراقبة والتقييم ومثله لإدارة المخاطر.

3. الوضع الحالي والقضايا الإستراتيجية

3.1 السياق

يعيش الفلسطينيون في الآونة الأخيرة ظروفاً تعتبر الأصعب منذ نشوء السلطة الوطنية الفلسطينية. فبالاضافة إلى جائحة الكورونا التي ما زالت تعصف بالعالم أجمع، فأنهم يواجهون تحديات عدة وعلى جميع الأصعدة: السياسية والاقتصادية والاجتماعية. فيما يلي السمات الرئيسة لهذه الظروف والتحديات والتي من شأنها أن تحدد السياق العام الذي سيعمل ضمنه «مركز تطوير» ويؤثر على خياراته وتوجهاته الإستراتيجية في المرحلة القادمة.

السمات الديموغرافية للمجتمع الفلسطيني[1]

يقدر عدد السكان في الأراضي الفلسطينية في منتصف عام 2021 بحوالي 5.23 مليون نسمة، حوالي 3.12 مليون نسمة منهم في الضفة الغربية 2.11 مليون نسمة في قطاع غزة.[2] كما يقدر معدل النمو السكاني 2.5%[3]، والذي يعتبر من المعدلات العالية نسبياً في العالم. إن الزيادة السكانية المرتفعة هذه لتشكل تحدياً جدياً لعملية التنمية عامة وللقدرة الاحتمالية للنظام الاقتصادي-الاجتماعي خاصة، لما تسببه من ضغط على الخدمات الأساسية كالتعليم، والصحة، وتوفير فرص عمل مجدية، وعلى الموارد الطبيعية وخدمات البنية التحتية برمتها.

كما يمتاز المجتمع الفلسطيني بتركيبة عمرية شابة حيث تشكل الفئة العمرية أقل من 25 سنة 57.8% من السكان. وتشير البيانات إلى الانخفاض التدريجي النسبي في فئة صغار السن أقل من 15 سنة وذلك نتيجة للانخفاض في معدلات الخصوبة[4]، الأمر الذي أدى إلى ارتفاع في العمر الوسيط من 16.4 سنة في العام 2000 إلى 2008 سنة في العام 2020 [5]، مما يعني ارتفاع نسبة السكان في سن العمل (الأفراد الذين

1. الضفة الغربية بما فيها القدس وقطاع غزة.
2. بيان صحفي بمناسبة اليوم العالمي للسكان، الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني
https://pcbs.gov.ps/postar.aspx?lang=ar&ItemID=4023
3. الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني «كتاب فلسطين الإحصائي السنوي لعام 2020»، ص. 25.
4. تشير تقديرات جهاز الإحصاء المركزي الفلسطيني إلى انخفاض مستمر لمعدلات الخصوبة على المستوى الوطني من 6.06 في العام 1994 إلى 4.9 ومن ثم إلى 4.6 في الأعوام 2000 و2004 على التوالي حتى وصلت إلى 3.8 خلال الفترة (2017-2019).
5. مركز المعلومات الوطني الفلسطيني، وكالة الأنباء والمعلومات الفلسطينية – وفا
https://info.wafa.ps/ar_page.aspx?id=2357

أتموا 15 سنة فأكثر). وللاستفادة من القوة الإنتاجية الكامنة في استمرار هذا النمط من النمو السكاني وفي التغيرات في التركيبة العمرية المواكبة لها، ولكي لا تتحول هذه الهِبَة الديمغرافية إلى نقمة ديمغرافية وإلى زيادة في نسب الفقر والبطالة، لا بد من تركيز جهود الجميع للاستثمار في الرأسمال البشري الفلسطيني من خلال دعم تدريب وتأهيل جميع الفئات وخاصة الشبابية منها، وإيجاد الوسائل لخلق فرص عمل لائقة لها، وعلى تقوية التعليم والتعليم المهني والتقني ليلائم متطلبات المجتمع وسوق العمل. وبالتوازي لا بد من إيلاء الاهتمام الخاص لتحسين مستوى الخدمات المختلفة كماً ونوعاً.

السياق السياسي

يعيش الفلسطينيون في السنوات الأخيرة أوضاعاً سياسية ربما تكون الأخطر منذ بداية قضيتهم. فقد وصلت المفاوضات بين منظمة التحرير الفلسطينية واسرائيل والمستمرة منذ ثلاثة عقود إلى طريق مسدود، وأصبح حلم إقامة الدولة المستقلة صعب التحقق في المدى المنظور. وفي الوقت ذاته، تواصل إسرائيل سياساتها وإجراءاتها التمييزية ضد الشعب والأرض الفلسطينية، تهدف من خلالها إلى تعميق سيطرتها على الأرض وعلى جميع مناحي الحياة الفلسطينية لا سيما في القدس وفي المنطقة الخاضعة للسيطرة الإسرائيلية في مدينة الخليل وكذلك في المناطق المصنفة «ج». وبالتوازي، تعمل الحكومة الإسرائيلية إلى حماية وتوسيع المستعمرات الإسرائيلية وزيادتها وضمها التدريجي إليها بما يخالف ويتعارض مع القانون الدولي. وبشكل خاص، تعمل الحكومة الاسرائيلية وبدون كلل على تهويد الجزء الشرقي من مدينة القدس وتغيير طابعه الفلسطيني وتركيبته الديمغرافية، وعزله عن محيطه الفلسطيني عبر بناء المستعمرات والأحياء الاستيطانية داخله ومن حولها، وكذلك على تهجير سكانه، وتشديد الخناق عليهم وعلى مؤسساتهم، ومحاولة السيطرة على مقدساتهم. وتعمل، وبشكل مستمر على منعهم من إقامة مشاريعهم المستقلة، وبالتالي إعاقة أي جهد تنموي في القدس بما فيها تقييد تنفيذ المشاريع من قبل الجهات المانحة لصالح المقدسيين.

والأمر مماثل في قطاع غزة، حيث عمدت اسرائيل ومنذ تسعينات القرن الماضي إلى فصله عن الضفة الغربية، وعملت بشكلٍ متعمّد على إعاقة وتقييد التنمية فيه. إلا أن شدة الفصل والحصار تعزّزت وتكثّفت منذ حزيران 2007، بعيد فوز حركة حماس في انتخابات المجلس التشريعي. فمنذ ذلك الوقت، تفرض سلطات الاحتلال حصاراً شديداً على القطاع، جوياً وبحرياً وبرياً، وتشن العمليات العسكرية المتكررة عليه. كما أنها تسيطر بشكل محكم على حركة الناس والبضائع منه وإليه. وتعمل وبشكل يومي على تضييق عمل المزارعين في الأراضي المحاذية للحدود والصيادين في البحر. وفي ذات الوقت، تتحكم بتزويد القطاع بالوقود وبالطاقة الكهربائية، بالإضافة إلى استيلائها على الثروات الغازية قبالة شواطئ القطاع وحرمانه من التمتع بموارده الطبيعية واستغلالها.

ما زال الإنقسام السياسي والإداري بين قطاع غزة والضفة الغربية يلقي بظلاله على مجمل العمل السياسي الفلسطيني. حيث لم تحرز المصالحة الوطنية بين فتح وحماس أي تقدمٍ يُذكر، وبقي الحوار بينهما ومع القوى الفلسطينية الأخرى يراوح مكانه. وقد أدى استمرار الإنقسام، إلى اتساع الفجوة بين الضفة الغربية وقطاع غزة، وإلى نشوء منظومات سياسية وقانونية وإدارية واقتصادية واجتماعية وثقافية مختلفة في كل منهما بسبب اختلاف الظروف القائمة في كل منطقة.

هذا، وقد أعاق الإنقسام إجراء انتخابات عامة في كافة الأرض الفلسطينية، وضَّيق المشاركة العامة، ومنع المواطنين من ممارسة حقهم في اختيار ممثليهم، الأمر الذي يزيد الشرذمة التي تحيط بمكونات النظام السياسي الفلسطيني ويعمق الاستقطاب والفئوية السياسية. كما أن عدم إجراء الانتخابات جعل المؤسسات السياسية غير خاضعة للمساءلة، والجهاز القضائي عرضة للتدخلات السياسية، فتضعف بذلك ثقة المواطنين فيه، وتتقلص ضمانات الحريات العامة وحقوق الإنسان، ويضعف من استقلالية المجتمع المدني وتعدديته، وبالتالي يعيق التحول الديمقراطي للمجتمع.

الوضع الاقتصادي

يعاني الاقتصاد الفلسطيني من تشوه كبير، ومن بيئة سياسية وتنظيمية غير مستقرة وغير قادرة على تزويده بمقومات القدرة الذاتية على النمو والتطور. وقد كان قبل ظهور جائحة الكورونا ضعيفاً يعاني من الركود، ويسير من أزمة إلى أخرى، وبالكاد قادر على مواكبة النمو السكاني، وعلى خلق فرص العمل وتوفير الدخل اللازم لتحسين مستويات معيشة المواطنين.

ومع انتشار فيروس الكورونا في الأرض الفلسطينية في بداية شهر آذار من العام 2020، فرضت الحكومة جملة من الإجراءات والتدابير الاحترازية لاحتواءه ومنع تفشيه، مما تسبب في تعطل معظم الأنشطة الاقتصادية وتعطيل كافة مناحي الحياة اليومية. وقد شهد الوضع الاقتصادي إثرها تراجعاً كبيراً حتى أن منظمة الأونكتاد[6] اعتبرت عام 2020 أسوأ عام يمر على الفلسطينيين منذ إنشاء السلطة الوطنية الفلسطينية في عام 1994. فبينما تراجع معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي في فلسطين عام 2019 إلى 0.9% انخفاضاً من 1.2% في العام 2018 و1.4% في العام 2017، سجل الاقتصاد الفلسطيني خلال عام 2020 انكماشاً حاداً وصلت نسبته إلى 12%، وهو الأسوأ منذ عام 2002 في أوج انتفاضة الأقصى، والذي سجل حينها انكماشاً بنسبة 12.4%.

في ذات الوقت، تمر الحكومة الفلسطينية منذ فترة بأزمة مالية خانقة وعجز مالي متزايد باستمرار، الأمر الذي يؤثر سلباً وبشكل كبير على الوضع الاقتصادي العام. إن استمرار العجز بالموازنة من جهة، وتراكم الدين العام من جهة ثانية، ليشكل مخاطر كبيرة على استدامة الاقتصاد الكلي وإطار الموازنة المالية، ويؤثر في التخطيط للنفقات ويحد من تنفيذ بعض السياسات المالية وأولوياتها. فعلى سبيل المثال، تركز الموازنة عادةً على دعم الفئات المهمشة والفقيرة والنوع الاجتماعي. لكن وفي حال تراجع الإيرادات سيختفي هذا التركيز لأن الأولوية تكون دائماً للرواتب والأمن والصحة والتعليم. ومع اندلاع جائحة الكورونا، ارتفعت النفقات في القطاعين الصحي والأمني في الوقت الذي تراجعت فيه الإيرادات، مما كان له الأثر السلبي على حجم وجودة الخدمات العامة الأخرى.

بالمقابل، ظل اقتصاد قطاع غزة في حالة ركود اقتصادي عميق ومستمر. فمنذ اندلاع انتفاضة الأقصى في العام 2000، والقطاع يعاني من وضع اقتصادي صعب لا يستطيع معه مواكبة الزيادة السكانية المطردة، حيث تشير البيانات أن معدل النمو السنوي المركب لاقتصاد القطاع ومنذ عام 1994 يبلغ 1% فقط7 بينم

---

6. «التكاليف االاقتصادية التي يتكبدها الشعب الفلسطيني بسبب الاحتلال الإسرائيلي: الفقر في الضفة بين عامي 2000 و2019».
أونكتاد، 28 أيلول، 2021.
https://undocs.org/ar/A/76/309

7. World Bank Economic Monitoring Report to the Ad Hoc Liaison Committee, November 17th, 2021

يصل معدل النمو السكاني 2.9% في السنة 8، مما يسبب زيادة حتمية في ارتفاع معدلات البطالة والفقر وتدهور في الخدمات الاجتماعية الأساسية. وقد تفاقم الوضع أكثر مع انتشار جائحة الكورونا، حيث أسهمت إجراءات الإغلاق التي تم فرضها للسيطرة على تفشي المرض في إحداث تدهور أكبر على الواقع الاقتصادي هناك، وإلى انكماش اقتصاده بنسبة 12% في عام 2020. [9]

ومع تخفيف الإجراءات الاحترازية ضد فيروس الكورونا في مطلع عام 2021، بدأ وضع الاقتصاد الفلسطيني بالتحسن النسبي البطيء، إذ أشارت تقديرات البنك الدولي[10] إلى أن الاقتصاد قد نمى في النصف الأول من عام 2021 بنسبة 5.4% بالقيمة الحقيقية. وقد جاء هذا التحسن مدفوعاً بالكامل من قبل اقتصاد الضفة الغربية وعودة الكثير من العمال الفلسطينيين للعمل في الأرض المحتلة عام 1948.

ومما لا شك فيه، أن تغيير الوضع الاقتصادي ليس بالأمر السهل. فإنه سيستمر بإلقاء ظلاله على مجمل الوضع الفلسطيني، طالما لا يحدث تغيير جدي بالوضع السياسي العام، وطالما استمر الاحتلال.

الوضع الاجتماعي

من نافل القول أن الأوضاع المعيشية للفلسطينيين في تردي مستمر نتيجة للأوضاع السياسية والاقتصادية السائدة. فقد أدى الركود الاقتصادي والأزمة المالية المستمرة إلى تزايد معدلات البطالة، فضلاً عن انتشار الفقر وانعدام الأمن الغذائي، والتي تشكل تحدياً أساسياً للكثير من الأسر وتزيد من الصعوبات التي يواجهونها في الحفاظ على الحد الأدنى من مستويات المعيشة، وتجعلهم غير قادرين على تحمل تكاليفها الأساسية بما فيها المأكل والملبس والمسكن. كما أنها تحد من قدرة الأسر من الوصول إلى الخدمات المختلفة من رعاية صحية وخدمات التعليم والمواصلات، إلخ، وخاصة في قطاع غزة حيث أضحى النظر إليه من باب المساعدة الإنسانية والإغاثية بحده الأدنى دون النظر إلى احتياجاته التنموية.

وقد جاءت جائحة كورونا لتفاقم الضغوط الاقتصادية والاجتماعية المتراكمة. وتراجع الوضع المعيشي العام وترافق ذلك مع زيادة ملحوظة في نسب البطالة والفقر. فبالرغم من أنه طرأ تحسناً ملحوظاً على وضع البطالة في الضفة الغربية في العامين الأسبقين للجائحة، إلا أنه عاد ليتراجع حتى وصل إلى 16.9% في أواخر الربع الثاني من عام 2021. بالمقابل، فإن وضع البطالة في قطاع غزة كان متفاقماً أصلاً بفعل الحصار والحروب والوضع الاقتصادي المتردي، لتأتي جائحة كورونا لتزيده سوءاً، حتى وصل معدل البطالة في أواخر الربع الثاني من عام 2021 إلى 44.7%، والتي تعتبر أعلى نسبة بطالة في العالم.

وقد كان العمال في القطاع غير المنظم وعمال المياومة في كلا المنطقتين الأكثر عرضة للتأثر بتبعات الجائحة لعدم وجود عقود عمل تضمن سريان أجورهم أو تعويضهم. بالإضافة، كانت فئة الشباب (الفئة العمرية من 15-29 سنة) هي الأكثر تضرراً، وبالأخص الإناث، حيث وصل معدل البطالة بين الشباب في نهاية الربع الثاني من العام 2021 إلى 39% (الإناث 61.5% والذكور 33.3%)[11]. ولعل السبب في ارتفاع نسبة البطالة بين الإناث يعود إلى مفاهيم اجتماعية ما زالت سائدة داخل المجتمع الفلسطيني المحافظ

8. مركز المعلومات الوطني الفلسطيني.
https://info.wafa.ps/ar_page.aspx?id=2357
9. World Bank Economic Monitoring Report to the Ad Hoc Liaison Committee, November 17th, 2021, p17.
10. المصدر السابق، ص. 7.
11. المصدر السابق، ص. 8.

والذي يحاصر عمل المرأة في وظائف معينة، وكذلك الطابع الذكوري الذي ما زال مهيمناً على قطاع العمل في فلسطين.

علاوة على ذلك، تشير معطيات الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (مسح القوى العاملة الفلسطينية- التقرير السنوي لعام 2020)، إلى أن أعلى معدلات البطالة بين الشباب قد سجلت بين الخريجين من حملة الدبلوم المتوسط فأعلى والتي بلغت 54% (بفارق واضح بين الشباب الذكور 39% والشابات 69%). هذه المشكلة آخذة في التنامي سنة بعد أخرى، إذ اصبحت الهجرة أحد خيارات الحل بالنسبة للشباب هروباً من دائرة البطالة والفقر، ليزيد من النزف في القوة العاملة المؤهلة والمدربة، وليحرم المجتمع الفلسطيني من الإستفادة بالشكل الأمثل من طاقاته البشرية في إحداث التنمية المنشودة.

ومما لا شك فيه أن البطالة هي السبب الرئيسي للفقر، فضلاً عن التهميش الاقتصادي والاجتماعي. فمنذ 2016 ومعدلات الفقر في تزايد مستمر، وقد بلغ 24% في 2018 (14% في الضفة الغربية و53% قطاع غزة). ومع أزمة كورونا، دخل العديد من الأسر ولو بشكل مؤقت تحت خط الفقر. وحسب تقديرات البنك الدولي فإن معدل الفقر في العام 2020 قد وصل إلى 28.9%، بزيادة قدرها 7 نقطة مئوية خلال السنوات الأربع الماضية. هذا يعني إلى ما يقرب من 1.4 مليون فلسطيني يعيشون في فقر في العام 2020. [12]

ومع انتشار جائحة الكورونا بموجاتها المتكررة وما واكبها من إجراءات صحية، فقد عشرات الآلاف وظائفهم. وغدى العديد من المصالح والشركات الصغيرة والمتوسطة غير قادرة على الاستمرار، وخاصة في القطاع السياحي. واستنفد الكثير من الأسر مدخراتها وازدادت ديونها. وازدادت بذلك الفجوة وعدم المساواة الاقتصادية في المجتمع.

وقد وضعت الجائحة القطاع الصحي أمام تحديات ضخمة، وكشفت ضعف قدراته الاستيعابة وضعف الإمكانات المتاحة للتعامل مع مثل هكذا ظروف. وقد خصصت العديد من المستشفيات والمراكز المختلفة لاستقبال مرضى الكورونا. فتراجعت الخدمات الصحية للمرضى العاديين، وكذلك تأجلت معظم العمليات الجراحية غير الطارئة. ومن واقع الأمر، أن موجات الفايروس بتحوراته المختلفة ستستمر. وإلى أن يتم تطوير لقاحات وأدوية ناجعة، سيصبح وجود مرضى كورونا في المستشفيات حالة دائمة، مما قد يجبر الحكومة على تقليص بعض نفقاتها الطبية والاجتماعية المنتظمة استجابة لاستمرار الجائحة، وبالتالي إلى تفاقم الوضع الصحي العام.

وعلى صعيد آخر، أربك انتشار الجائحة وما زال العملية التعليمية وأضعف من جودتها، فلا الأطفال يستطيعون الذهاب بشكل منتظم إلى مدارسهم ولا الطلبة إلى جامعاتهم ومعاهدهم. كما يستبدل التعليم الوجاهي في كثير من الأحيان بالتعليم عن بعد، إلا أنها لم تكن ناجعة بالشكل الكافي بسبب غياب المعرفة والخبرة الكافية، والافتقار إلى الأجهزة والمعدات والبنى التحتية الملائمة للتعامل مع متطلباتها، وبالأخص الطلاب في قطاع غزة بسبب انقطاع التيار الكهربائي المتكرر نتيجة لعرقلة إسرائيل وصول الوقود إلى محطة توليد الكهرباء.

في الوقت ذاته، يعاني الأشخاص ذوو الإعاقة من نقص في تدابير السلامة والخدمات، وعدم القدرة على ممارسة التباعد الاجتماعي (لحاجتهم إلى رعاية الآخرين)، ومن قصور المجتمع والقطاع الصحي في تلبية

12. المصدر السابق، ص. 8.

احتياجاتهم بشكل مناسب. وكذلك الأمر بالنسبة لكبار السن، والذين هم مستبعدون أصلاً من كثير من الحياة العامة، يُطلب منهم النأي بأنفسهم أكثر لكونهم الأكثر ضعفاً صحياً وبالتالي الأكثر عرضة لخطر الوفاة والأمراض الشديدة بعد الإصابة بالفيروس، مما يزيد من تهميشهم ويعمق شعورهم بالوحدة.

أما بالنسبة للصحة النفسية والتي برزت أهميتها في الآونة الأخيرة وخاصة مع انتشار جائحة كورونا والحروب المتكررة على قطاع غزة، فإنها ما زالت مهمشة بشكل كبير، نظراً لقلة الوعي حول المسألة ولعدم شعور المواطنين بأنها أولوية في مقابل العوامل السياسية والاقتصادية الأخرى. وفي ظل الظروف الاستثنائية التي يمر بها المجتمع الفلسطيني، يتعرض الأفراد لأحداث ضاغطة كثيرة. ومن المرجح أن تترك هذه الضغوطات آثاراً نفسية بدرجات متفاوتة، الأمر الذي سيرفع نسب من يعانون اضطرابات نفسية[13]. ومن الملاحظ في هذا السياق، وكنتيجة مباشرة لازدياد الضغوطات الاقتصادية والنفسية، فإن حالات العنف والعنف المنزلي، والعنف ضد النساء والفتيات والأطفال وكبار السن قد ازدادت داخل المجتمع[14].

وقد تسبب كل ما سبق عرضه في تعزيز مظاهر العنف داخل المجتمع، وانتشار السلاح والفلتان الأمني، وانتشار المخدرات وأدوية الهلوسة بأنواعها في أوساط الشباب، الأمر الذي شكل ويشكّل تهديداً جدياً للسلم الأهلي، ومساساً بالأمن الاجتماعي والإنساني، ويؤثر سلباً على وحدة النسيج الاجتماعي الفلسطيني، وعلى تماسكه وقدرته على الصمود. كما أدى هذا إلى تفاقم النزاعات وظهور بوادر التفكك داخل المجتمع. ومن مظاهر هذا التفكك تفشي العشائرية والعائلية، وازدياد تأثيرها الاجتماعي، وخصوصاً على النساء اللواتي هن الأكثر تأثراً من هذا الأمر أسرياً واجتماعياً. ومن شأن زيادة النفوذ العشائري هذا أن يؤثر سلباً على تطور ونمو المجتمع المدني في فلسطين، والذي يفترض تجاوز البنى القبلية والطائفية و«المحلية»، لمصلحة مبادئ المواطنة، وحقوق الإنسان، والانتماء الجمعي، وديمقراطية الحكم.

واقع العمل الأهلي

يعود تاريخ العمل الأهلي المُمَأسس في فلسطين إلى النصف الثاني من القرن التاسع عشر والذي بدأ على شاكلة جمعيات سياسية وأدبية وخيرية أو أندية اجتماعية شبابية، غلب على عملها الطابع السياسي الوطني بالإضافة للعمل الخيري والاجتماعي والإغاثي. وكان للظروف السياسة التي مر بها الشعب الفلسطيني الدور الأكبر في تطوره وفي بلورة محتواه وتوجهاته وتركيباته، وخاصة بعد احتلال إسرائيل لباقي الأرض الفلسطينية عام 1967 وما تلاه من أحداث. وقد شهدت أواسط السبعينيات بروز لجان شبابية تطوعية خارج الإطار التقليدي للجمعيات تحولت مع مطلع الثمانينات إلى مجموعة من المؤسسات الجماهيرية واسعة العضوية، والتي كانت بمثابة أذرع اجتماعية للقوى السياسية الفلسطينية، عملت على تنظيم الجماهير ضمن أطر قطاعية قاعدية مختلفة. وبصرف النظر عن الأجندة السياسية الخاصة بكل إطار، فقد عمل الجميع ضمن أجندة واحدة، ألا وهي، الصمود على الأرض ومقاومة المحتل «الصمود والتصدّي». وقد واكب ذلك بداية مأسسة العمل الأهلي، وزيادة التداخل بين الفعل السياسي الوطني والتنموي والاجتماعي. وفي تلك الفترة تم إعادة إحياء الجمعيات الخيرية القديمة وإنشاء الجديد منها، وظهرت أنواع جديدة من

13. تقرير لوكالة وفا الإعلامية، 10-10-2021.
https://www.wafa.ps/Pages/Details/34261

14. UNFPA, “Impact of the COVID-19 Outbreak and Lockdown on Family Dynamics and Domestic Violence in Palestine”, June 2020
https://palestine.unfpa.org/en/publications/impact-covid19-outbreak-and-lockdown-family-dynamics-and-domestic-violence-palestine

المؤسسات الأهلية المتخصصة، مثل مراكز الأبحاث، والمؤسسات الحقوقية، والمؤسسات الإعلامية، وتلك التي تعنى بفئات مجتمعية معينة (مثل ذوي الاحتياجات الخاصة، والمسنين، وغيرهم). وقد توجت هذه المرحلة باندلاع الانتفاضة الأولى (في كانون أول 1987) والتي شكلت محطة مفصلية في تطور العمل الأهلي الذي أصبح جزءاً من الحياة الفلسطينية. وفي سياق المساعي لمقاطعة سلطات الاحتلال والانفصال عن السيطرة الإسرائيلية، عملت المؤسسات الأهلية المختلفة، وبالاشتراك مع اللجان الشعبية التي تشكلت آنذاك، على خلق مؤسسات وأنظمة بديلة لتقديم الخدمات ولتحل محل تلك المرتبطة بالاحتلال، وانتقلت من توفير الخدمات من أجل الصمود ومقاومة الاحتلال إلى تطوير مجتمع فلسطيني مستقل ومنتج. وترسخت إثر ذلك مجموعة إستراتيجيات جديدة متعلقة بالبناء والتطوير «إستراتيجيات البناء» إلى جانب إستراتيجيات «الصمود والتصدي» التي كانت متبعة سابقاً. وكان على المؤسسات المختلفة وقتئذ، تطوير مهارات تنظيمية وإدارية كافية من أجل التعامل مع مهام «البناء» الجديدة، والذي شكل بداية «مهننة» العمل الأهلي.

ومع نشوء السلطة الوطنية الفلسطينية تبلور واقع فلسطيني جديد أدى إلى تغيير جذري في بنية قطاع العمل الأهلي ومضمونه، الذي استوجب إعادة تحديد الإطار المفاهيمي لإستراتيجيات العمل الأهلي ليتضمن ثلاث مجموعات من الإستراتيجيات المتبادلة والمرتبطة عضوياً فيما بينها. فبقاء أجزاء كبيرة من الأرض الفلسطينية تحت سيطرة الاحتلال من ناحية تتطلب الاستمرار بإستراتيجيات «الصمود والتصدي». ومن ناحية ثانية، استدعت الحاجة إلى وجود إستراتيجيات «التطوير والبناء» من أجل التحضير لقيام الدولة الفلسطينية المستقلة. فيما ظهرت مجموعة ثالثة من الإستراتيجيات ركزت على تعريف جديد للمضمون الاجتماعي-الاقتصادي والثقافي للمجتمع الفلسطيني المستقبلي. وبذلك، أصبحت قضايا كالمساواة، والديمقراطية، وحقوق الإنسان، وصياغة السياسات وسيادة القانون جزءاً لا يتجزأ من أجندة المؤسسات الأهلية.

وضمن هذا السياق، تداعت المؤسسات الأهلية إلى إنشاء أجسام تعمل على بلورة رؤى ومواقف مشتركة إزاء المستجدات الوطنية وتعزيز دورها السياساتي حال إنشاء السلطة الوطنية، بالإضافة إلى تعزيز التنسيق وتبادل الخبرات فيما بينها. ففي نهاية أيلول من العام 1993 تم الإعلان عن تأسيس شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية بوصفها مظلة جامعة للمؤسسات الأهلية ليتبعها لاحقاً تأسيس الهيئة الوطنية للمؤسسات الأهلية الفلسطينية والاتحاد الفلسطيني العام للمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، بالإضافة إلى الاتحاد العام الفلسطيني للجمعيات الخيرية المتواجد منذ عام 1990. وقد كان لهذه الشبكات دور ملموس في بدايات السلطة الوطنية وخاصة في الحوارات حول قانون الجمعيات والهيئات الأهلية الفلسطيني لسنة 2000. وفي وقت لاحق من تأسيس هذه الشبكات، شهد القطاع الأهلي ظهور شبكات وائتلافات وأجسام تنسيقة قطاعية عديدة، منها النسوية والبيئية والثقافية والمختصة بحقوق الإنسان، وغيرها. وقد تباينت في مفاعيلها وتأثيراتها. وكان أكثرها فعالية التكتلات والشبكات النسوية وتلك المتعلقة بحقوق الإنسان وخاصة في الدفاع عن حقوق الفلسطينيين ورصد الانتهاكات الإسرائيلية وفي الحشد والمناصرة محلياً وفي المحافل الدولية. وقد لعبت مؤسسات حقوق الإنسان دوراً بارزاً في تحضير ملفات الدعاوي التي رفعت إلى محكمة الجنايات الدولية.

وقد أتاح قيام السلطة مصادر تمويلية جديدة للمؤسسات الأهلية مما أدى إلى تنامي دورها، وتشعب اختصاصاتها، حتى أصبح القطاع الأهلي الفلسطيني يُعَد من أقوى القطاعات الأهلية في المنطقة العربية

وفي المحيط الإقليمي بأسره. كما أدى توفر التمويل إلى زيادة غير طبيعية في أعدادها حتى وصل عددها بحسب التقديرات إلى حوالي 4,616 مؤسسة، بواقع 42% في الضفة، و31% بالقطاع، و14% خارج فلسطين، و11% في القدس، و2% في الأراضي المحتلة عام 1948.[15] إلا أن الكثير من هذه المؤسسات قد توقف عن العمل أو أنه غير فاعل.

كما ساعد توفر هذا الدعم في تطوير القدرات الإدارية والتنفيذية للمؤسسات والتعرف على خبرات وآليات عمل جديدة، ومكنها من تخطيط وتنفيذ برامجها وأنشطتها بنجاعة أكثر. وأصبحت توفر 50% من خدمات الصحة الأولية، و34% من خدمات المستشفيات، وتتولى 100% من خدمات تأهيل ذوي الإعاقة، بالإضافة إلى خدمات مهمة أخرى مثل رعاية الطفولة، والروضات والحضانات، ودور رعاية كبار السن، والتنمية الزراعية[16]. كما أن عدداً من الجامعات الفلسطينية الكبرى مسجَلة كمؤسسات أهلية (جمعيات خيرية).

بيد أن توفر التمويل دفع الكثير من المؤسسات الأهلية المجتمعية والأطر القاعدية إلى إجراء تغييرات مؤسسية وتنظيمية واسعة لكي تتمكن من التعامل والتأقلم مع شروط ومتطلبات الجهات المانحة. وكثير من المؤسسات الأهلية القائمة حالياً خرجت من رحم الأطر القاعدية، وخرج معها العديد من قياداتها وناشطيها ومتطوعيها ليعملوا كمدراء وموظفين في المؤسسات الوليدة. الأمر الذي أدى إلى خسارة الأطر لبعض كوادرها الفاعلين، وتقلص قاعدتها الجماهيرية، وتراجع دورها السياسي، وتأثيرها التعبوي والتنظيمي في المجتمع، وأضحت الأطر القاعدية مع الوقت تابعة أو ملحقة بشكل أو آخر بالمؤسسات «المهنية والمتخصصة» الناشئة.[17] وبدأت حالة «المهننة» المعتمدة على الموظفين والمهنيين والخبراء تحل مكان الثقافة المؤسسية القائمة على التطوع والتي كانت سائدة في المؤسسات الأهلية حتى أواخر الثمانينيات.

علاوة على ذلك، تسبب النمو المتزايد في أعداد المؤسسات من جهة، ومحدودية التمويل المتاح من جهة ثانية، في حدوث أزمات مالية حادة لدى الكثير من المؤسسات، وخاصة الصغيرة منها. مما اضطر بعضها لإيقاف عمله، وأخرى إلى تسريح جزء من موظفيه وتقليص برامجه. وازدادت الحالة صعوبة في الآونة الأخيرة مع تراجع حجم الدعم الخارجي لفلسطين. بالتالي، ازدادت حدة التنافس عليه، وضعفت معه قدرة المؤسسات الأهلية على التأثير في أولويات التمويل وتوجهاته. ومن أجل المحافظة على استمراريتها وحماية نفسها من الانهيار، بدأت المؤسسات الأهلية، وبالأخص تلك التي لا تمتلك موارد أخرى تعتمد عليها، قولبة برامجها ومشاريعها حسب ما ترتأيه الجهات الداعمة من أولويات.

بالمقابل ومع توافر التمويل، تزايد عدد المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في فلسطين، والتي شاركت الكثير من المؤسسات الفلسطينية في برامجها. وبسبب امتلاكها لقدرات أكبر نسبياً في تصميم وتخطيط وإدارة المشاريع وفي تجنيد الموارد، غدت المؤسسات الدولية في نظر المؤسسات الفلسطينية "مصدر تمويلي" جديد متفاهم معه ومناصر لقضاياه. غير أنه، وبسبب ما توفره المؤسسات الدولية من رواتب

---

15. المركز الفلسطيني لأبحاث السياسات والدراسات الإستراتيجية – مسارات، "ورقة حقائق: مؤسسات المجتمع المدني والشباب الفلسطيني تحديات الدور"، 2020
https://www.masarat.ps/article/5555/

16. د. مصطفى البرغوثي، " لماذا الهجوم على المجتمع المدني؟"، مقال نشر على موقع وكالة "معا" الإخبارية بتاريخ 2021/11/10.
https://www.maannews.net/articles/2053666.html

17. هناك عوامل أخرى كثيرة أدت إلى تراجع الأطر القاعدية الجماهيرية، منها انتقال بعض كوادرها للعمل في مؤسسات السلطة الفلسطينية، تراجع فعل الفصائل السياسية، وظهور الاتكالية بين المواطنين على السلطة الفلسطينية من أجل تحقيق إقامة الدولة الفلسطينية.

ومزايا، فهي أكثر قدرة على استقطاب الكوادر المهنية والمؤهلة، مما سبب في نزوح بعض كوادر المؤسسات الأهلية الفلسطينية إليها. وتبعاً لهذا كله، تنامى في أوساط المؤسسات الأهلية الفلسطينية شعور بالمنافسة غير العادلة في الحصول على فرص الدعم الدولية أو في توظيف الموارد البشرية المدربة.

وبالنسبة للعلاقات البينية داخل القطاع الأهلي فهي تتخذ أشكالاً مختلفة، منها ما هو إستراتيجي ومنها ما هو مؤقت. وهي متغيرة وفقاً لتغير الظروف أو نطاق العمل أو توفر الموارد أو الخبرة أو التخصص، وفي بعض الأحيان وفقاً لمتطلبات الجهة المانحة. وتراوحت العلاقة بين التشبيك، والتشارك في تنفيذ مشروع أو برنامج معين، والتنسيق، والتشاور وتبادل المعلومات. وفي كثير من الأحيان تكون العلاقة تنافسية.

وبشكل مماثل، تشهد علاقة مؤسسات القطاع الأهلي بالمؤسسات الرسمية أنماطاً عدة، تتأرجح بين الشراكة، والتكاملية، والتبادلية، والتنافسية. ففي بعض الأحيان تشاركت المؤسسات الأهلية والرسمية معاً في تنفيذ برنامج أو تدخل معين. وفي أحيان أخرى، قامت المؤسسات الأهلية بتنفيذ بعض التدخلات أو توفير بعض الخدمات لإكمال ما لم تستطيع المؤسسات الرسمية فعله إما بسبب غياب المقدرة أو الخبرة أو عدم كفاية الموارد المتاحة. وفي بعض الحالات، تعاقدت المؤسسات الرسمية مع المؤسسات الأهلية أو قدمت إليها المنح من أجل توفير خدمات أو تنفيذ تدخلات محددة نيابة عنها. وفي كثير من الأحيان، تسود علاقة تنافسية بين الطرفين والذي يمكن إرجاعه إلى عدم وضوح الأدوار، وأحياناً إلى غياب الثقة بين الطرفين.

على صعيد آخر، أتاح إنشاء السلطة الوطنية الفلسطينية حيزاً واسعاً لعمل مؤسسات القطاع الأهلي، التي بدأت تصب اهتماماتها على محاولة التأثير في صياغة القوانين والسياسات، وعلى المساهمة/المشاركة في رسم الخطط العامة للسلطة الناشئة، وكذلك على مراقبة أداء المؤسسات الرسمية ومساءلتها. إلا أن هذا الحيز سرعان ما بدأ بالتقلص التدريجي منذ أواسط العقد الماضي نتيجة لثلاثة عوامل متداخلة، فمع تصاعد صوت المؤسسات الأهلية في المحافل الدولية وتزايد تأثيرها في تعرية الاحتلال ومناهضته وفضح انتهاكاته بحق الفلسطينيين وفي تحشيد الدعم المجتمعي للقضية الفلسطينية، صعدت سلطات الاحتلال من حربها المستمرة ضد المؤسسات الأهلية الفلسطينية من خلال تشويه صورتها وعملها وإلصاق صفة "الإرهاب" بعدد منها، في محاولة لتجفيف مصادر تمويل هذه المؤسسات وتكبيل عملها وإسكات كل من يساندها وبالتالي إجبارها على الإغلاق. والعامل الثاني يتمثل بفرض السلطات الحاكمة في كل من الضفة وقطاع غزة المزيد من القيود القانونية والتنظيمية على عمل المؤسسات الأهلية وعلى تمويلها إثر الإنقسام الفلسطيني وتعمق الاستقطاب السياسي. أما العامل الثالث فيعود إلى تراجع الدعم المالي المتوفر لفلسطين.

وفي ذات السياق، فإن البيئة السياسية – القانونية التي تعمل المؤسسات الأهلية الفلسطينية فيها يتقلص الحيز المدني المتاح أكثر فأكثر. فمن الناحية السياسية، هناك الاحتلال بممارساته القمعية والعنصرية وخاصة في القدس. وهناك الإنقسام السياسي والإداري بين الضفة وقطاع غزة، في كل منها حكومة ذات قدرات مادية ومهنية محدودة، تتولى معظم الصلاحيات المدنية في المناطق التي تحت سيطرتها. وقد نشأ عن الوضع السياسي هذا أربعة أطر ومنظومات قانونية تنظم/تتحكم في عمل وتوجهات المؤسسات الأهلية. إذ يتحكم الاحتلال في عمل المؤسسات الفلسطينية عبر منظومة من الأوامر والإجراءات العسكرية في جميع الأراضي المصنفة "ج" (بما فيها المناطق الواقعة خلف جدار الضم والفصل العنصري وجزء من مدينة الخليل). بينما يتحكم بعمل المؤسسات الأهلية في القدس من خلال القوانين والإجراءات الإسرائيلية. أما في المناطق الموجودة ضمن السيطرة الفلسطينية في الضفة الغربية وفي قطاع غزة، فقد تطور إثر

الإنقسام السياسي منظومتان قانونيتان متباينتان تنظم عمل المؤسسات الأهلية في كل منهما. وقد أثّرت هذه الظروف المعقدة، وما زالت، على تشكيل هذه المؤسسات وعلى مجال عملها وأنشطتها وفي محتوى ونوعية برامجها وأنشطتها وتمويلها، وعلى الحيز المتاح لها، والذي شهد تقلصاً مطرداً بسبب الأوضاع السياسية التي يعيشها الفلسطينيون منذ عقود.

لكن وبالرغم من التقلص المستمر في مساحة الحيز المدني المتاح، فإن المؤسسات الأهلية مستمرة في الدفع بإتجاه المحافظة على ما تبقى من هذه المساحة عبر التضامن والتشبيك مع بعضها البعض، وايجاد آليات ضغط على السلطات الحاكمة لتغيير ممارساتها وإجراءاتها وتعديل القوانين التي تساهم في تقييد عملها.

الوضع التمويلي

أغلبية المؤسسات الأهلية الفلسطينية بما فيها «مركز تطوير» تعتمد وبشكل كبير على التمويل الخارجي. ولربما يكون نقص الموارد المالية من بين أكثر التحديات خطورة التي تواجهها المؤسسات الأهلية الفلسطينية حالياً. فمنذ سنوات وحجم المساعدات الدولية لفلسطين في تقلص. إذ تؤكد تقارير وزارة المالية الفلسطينية الدورية أن المنح والمساعدات الخارجية قد انخفضت بشكل واضح خلال السنوات القليلة الماضية والتي كان متوسطها مليار دولار سنوياً قبل 2015، وصل أقصاها 1.978 مليون دولار في العام 2008، والتي شكلت في حينه 21% من من الناتج المحلي. وبدأت في الانخفاض لتصل في العام 2019 إلى 538.3 مليون دولار، وبنسبة 3.1% من الناتج المحلي الإجمالي. وفي العام 2020 تراجع الدعم بنسبة 31.3% إلى 369.7 مليون دولار. واستمر هذا التراجع في العام 2021 ليبلغ ما وصل من تمويل خارجي لميزانية الحكومة لا يتعدى 10% مما كان يصل عادة[18]. وبشكل خاص، تراجع الدعم العربي بشكل حاد من 265.5 مليون دولار في العام 2019 إلى 40 مليون دولار في عام 2020. [19]

ويعود ذلك إلى عدة عوامل، أبرزها العامل السياسي. فمنذ توقيع اتفاقيات أوسلو، والدافع الأساسي لأغلبية الجهات المانحة هو دعم عملية السلام الفلسطينية الإسرائيلية على أساس حل الدولتين. وبتوالي السنين، بدأت احتمالية الوصول إلى حل سلمي بالتضاؤل التدريجي إلى أن وصلت إلى حائط مسدود. وقد أدى هذا إلى تآكل تدريجي في اهتمام المانحين الدوليين، وإلى تنامي الشعور بالإحباط والإجهاد لدى بعضهم. وبالرغم من انسداد الأفق السياسي، حافظ المانحون على موقفهم العام تجاه الدعم للشعب الفلسطيني. حتى أن بعضهم تدخل لسد جزء من الفجوة التمويلية التي نجمت عن انسحاب الولايات المتحدة من مساعدتها للشعب الفلسطيني مؤخراً. ومع أن المانحين استمروا في دعمهم، إلا أن الموارد المالية المخصصة لفلسطين قد تقلصت مع ظهور احتياجات وأولويات إقليمية أخرى، مثل تدفق اللاجئين إلى الدول الغربية، وخاصة إلى أوروبا، والأوضاع السياسية والأمنية والحروب الداخلية وما ينجم عنها من أزمات إنسانية في بعض الدول المجاورة، مثل اليمن، وسوريا، والعراق، والصومال وليبيا، بالإضافة إلى أفغانستان وعدة دول أفريقية، الاحتباس الحراري والتغير المناخي، وغيرها. ومع تراجع التمويل الدولي المتاح، قلت فرص المؤسسات الأهلية في الحصول على الدعم في بيئة أصبح معظم التمويل مشروطاً.

18. اجتماع مجلس الوزراء في جلسته رقم (132).

http://www.palestinecabinet.gov.ps/portal/news/details/51847

19. «المنح العربية لميزانية فلسطين تتراجع 85% خلال 2020»، وكالة الأناضول، تاريخ النشر 2021/3/3.

http://www.aa.com.tr/ar/2020/ 2162956- اقتصاد/المنح-العربية-لميزانية-فلسطين-تتراجع-85-بالمئة-خلال

ومع تعمق الأزمة المالية للحكومة الفلسطينية، من المتوقع تحويل معظم المساعدات الخارجية إلى دعم الموازنة العامة للحفاظ على السلطة من الانهيار، ويعني ذلك أن حصة مؤسسات القطاع الأهلي من الأموال الواردة ستتقلص أكثر. وبالمثل، قد يؤدي تدهور الوضع الاقتصادي إلى انخفاض دعم القطاع الخاص المحلي المالي للمؤسسات الأهلية.

ومن المتوقع أن تتقلص الموارد المخصصة لفلسطين أكثر فأكثر مع توالي موجات جائحة كورونا في العالم وتزايد تداعياتها الاقتصادية، لا سيما أن كل دول العالم - بما في ذلك الأغنى منها، والتي كانت من بين الأكثرها تضرراً - ستخصص الجزء الأعظم من مواردها من أجل السيطرة على المرض وتقليص تبعاته الاجتماعية والاقتصادية. ومع عدم اليقين العالي المصاحب لتطور الجائحة وما قد ينجم عنها من تغيرات في الوضع الاقتصادي العالمي يجعل التمويل الذي قد يتوافر للمؤسسات الأهلية الفلسطينية أقل استقراراً وأكثر تذبذباً، مما يحد من قدرة المؤسسات على التخطيط ووضع الإستراتيجيات واتخاذ القرارات بشأن برامجها ومبادراتها على المديين المتوسط والبعيد، وخاصة تلك المتعلقة باستمراريتها واستدامتها المالية.

3.2 البيئة الداخلية: نقاط القوة والضعف

استطاع «مركز تطوير» على مر السنين من أن يراكم العديد من العناصر التي جعلته من أهم المؤسسات الأهلية الرائدة في دعم وتطوير القطاع الأهلي الفلسطيني ومؤسساته، وذلك من خلال العمل على ثلاثة مسارات: تقديم المنح، والتطوير القطاعي وبناء القدرات، تهدف بمجموعها إلى تحسين فعالية المؤسسات الأهلية وتعزيز اعتمادها الذاتي واستمراريتها. وفيما يلي تحليل موجز لبيئته الداخلية، مع إظهار العوامل الرئيسية التي من شأنها التأثير على عمل المركز خلال السنوات المقبلة:

نقاط القوة

1. يعتبر «مركز تطوير» مؤسسة فلسطينية وطنية فريدة، فهو أول مؤسسة مهنية من نوعها أنشئت من قبل فلسطينيين وتقاد من قبلهم، وتركز على توفير الدعم للمؤسسات الأهلية والمساهمة في تنمية وتطوير القطاع الأهلي ككل.

2. يحظى المركز بسمعة ومصداقية جيدة وهو معروف بمهنيته لدى المؤسسات الأهلية، والرسمية، والخاصة، والمانحين على حد سواء، وكذلك على صعيد المجتمع الفلسطيني ككل.

3. لدى المركز خبرة متراكمة وموثقة في مجال العمل الأهلي، وفي إدارة المنح المختلفة والمتخصصة، وإدارة وتنفيذ برامج بناء القدرات، وإدارة البرامج الكبيرة، وكذلك في طرح المبادرات الجديدة مثل «مدونة السلوك» وبوابة «مصادر».

4. للمركز القدرة على العمل في جميع أنحاء الأرض الفلسطينية (في القدس والضفة الغربية وقطاع غزة) لما لديه من خبرة وتراكم معرفي حول القطاع الأهلي ومؤسساته المختلفة.

5. يمتلك المركز هيكليات حاكمية وإدارية متطورة وشفافة حيث يحكم المركز مجلس إدارة سياساتي كفؤ وفعال، مشكل من خبراء مجتمع مدني يتمتعون بدرجة عالية من الاحترام، إلى جانب ممثلين عن

الاتحادات والشبكات المظلاتية، والقطاع الخاص، وخبراء في مجال المؤسسات الأهلية والأكاديميين. كما يمتلك المركز أنظمة ولوائح وإجراءات إدارية ومالية داخلية واضحة وشفافة تلتزم بالمعايير الدولية.

6. يمتلك المركز رصيداً واسعاً من الشركاء الدوليين (المانحين)، مثل البنك الدولي، والسويد، والدنمارك، وهولندا، وألمانيا، والوكالة الفرنسية للتنمية، ومكتب المفوضية الأوروبية للمساعدة الفنية في الضفة الغربية وقطاع غزة (European Commission)، والصندوق العربي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وغيرهم.

7. يمتلك «مركز تطوير» طاقماً ملتزماً ومؤهلاً ومتفان، مؤمناً بقيم ومبادئ المركز وملتزماً بها، ويستشعر احتياجات المجتمع واهتماماته. كما يتميز المركز ببيئة عمل مميزة وعلاقات جيدة بين العاملين والعاملات.

8. «مركز تطوير» مؤسسة ديناميكية مرنة وتعلّمية، فهو دائم التوسع والتعلّم، يعمل بشكل متواصل على تطوير أنظمة وإجراءات شفافة وذات مصداقية، مستفيداً من التجارب والخبرات المتراكمة، ومستجيباً للاحتياجات والأولويات المستجدة، وفي الوقت ذاته، متماشياً مع متطلبات المانحين المتنوعة. ويتضح ذلك وبشكل خاص في قدرة المركز على العمل والتعامل مع الصعوبات الناجمة عن الوضع القائم في القدس وفي قطاع غزة، وكذلك مع الوضع الناشئ عن جائحة كورونا.

نقاط الضعف

في ذات الوقت، يواجه «مركز تطوير» بعض التحديات الداخلية (نقاط الضعف) التي تستوجب المعالجة، منها:

1. صورة مركز تطوير لا تعكس عمله أو إنجازاته بشكل كافٍ: يحتاج مركز تطوير إلى بذل المزيد من الجهود لتقديم نفسه بصورة أكثر ملائمة ولإعلام الأطراف ذات العلاقة بأنشطته ونجاحاته، مما يستدعي بلورة خطة إعلامية فعالة.

2. عدد الأعضاء في الجمعية العمومية لا يسمح بتوفير دورية مناسبة لأعضاء مجلس الإدارة (Rotation) وفق النظام الداخلي للمركز.

3. هناك حاجة لتحديث وتطوير نظم إدارة المعلومات الخاص بالمركز لتصبح أكثر شمولية وفعالية، مثل نظام الارشفة الالكترونية، ونظام إدارة العلاقة مع المانحين (Donor Management Information System – DMIS)، ومراجعة وتطوير البوابة الفلسطينية للمؤسسات الأهلية"مصادر".

4. هناك احتياج إلى مراجعة وتحديث بعض الأمور الخاصة بالموظفين/ات، مثل سلّم الرواتب، ونظام الحوافز، بالإضافة إلى إعادة النظر في الوصف الوظيفي لبعض الوظائف وملائمتها مع احتياجات البرامج المستجدة.

3.3 البيئة الخارجية: الفرص والتهديدات

توفر الظروف الخارجية السائدة فرصاً جديدة لمركز تطوير، لكنها تطرح بعض التهديدات/التحديات:

الفرص

1. ما زال للمؤسسات الأهلية دوراً في تقديم الخدمات: نظراً للظروف الصحية، والسياسية، والاقتصادية، والاجتماعية القائمة، فما يزال هناك طلب كبير على الخدمات الأساسية، والتي لا يمكن لمؤسسات القطاع العام وحدها من أن توفرها. وستبقى الحاجة قائمة للخدمات التي تقدمها المؤسسات الأهلية لتكميلها، والتي تعتمد على التمويل لتنفيذ أنشطتها. وبالتالي يمثل هذا فرصة سانحة لمركز تطوير لأن يبرز نفسه كأهم المؤسسات الفلسطينية التي توفر الدعم المالي والفني لها.
2. نشوء نماذج شبه مؤسسية على شاكلة مبادرات مجتمعية وخاصة الشبابية والنسوية منها، والتي أصبحت جزءاً مؤثراً في المجتمع تعمل في مجالات عدة الصحية والزراعية والبيئية والاقتصادية والثقافية والسياسية/الحقوقية. الأمر الذي يوفر فرصة جديدة للمركز لتوسيع برامجه بشكل يناسب طبيعة وأولويات هذه المبادرات.
3. اهتمام الجهات المانحة المختلفة بدعم قطاع العمل الأهلي من خلال «مركز تطوير» كآلية قائمة ومستمرة: إن النجاحات التي حققها «مركز تطوير»، ومهنيته والإرث الذي راكمه عبر السنين، ليجعله جهة تتمتع بالثقة والمصداقية في أوساط المانحين، الأمر الذي يخوله بالاستمرار في توفير الدعم المالي والفني إلى المؤسسات الأهلية الفلسطينية.
4. إن التطور السريع الذي يشهده العالم في مجال التكنولوجيا والتواصل ليفتح آفاق جديدة لعمل «مركز تطوير» سواء أكان ذلك في أتمتة عملياته، أو في تسهيل وتسريع التواصل وتبادل المعرفة والمعلومات داخلياً ومع الشركاء. كما أن وسائل الاتصال المبتكرة لتفتح المجال لاستقطاب أعضاء للجمعية العمومية من جميع مناطق فلسطين وخارجها.
5. تناغم عمل «مركز تطوير» مع التوجهات التنموية الدولية المتمثلة بأهداف التنمية المستدامة (SDGs) ومع أجندة السياسات الوطنية للحكومة الفلسطينية ليشكل دعماً سياساتياً له.

التهديدات والتحديات

يعمل «مركز تطوير» في بيئة غير مستقرة سياسياً واقتصادياً وصحياً، مما يضعه أمام العديد من التحديات و/أو التهديدات والتي تتمثل سماتها الرئيسة فيما يلي:

1. حالة عدم اليقين العالية المرتبطة بالوضع الصحي والسياسي والاقتصادي القائم تخلق تحديات جديدة للتخطيط البرامجي ووضع الموازنات للمديين المتوسط والبعيد.
2. الاحتلال وإجراءاته وعرقلته للعمل التنموي والمؤسسي الفلسطيني وخاصة في مدينة القدس والمنطقة المصنفة «ج».

3. الحصار المفروض على قطاع غزة والحروب المتتالية عليه، وما خلفه من تدمير للبنى التحتية والاقتصادية والمؤسساتية، وما نتج عنه من ارتفاع غير مسبوق في مستويات الفقر والبطالة.

4. استمرار الإنقسام السياسي والإداري بين الضفة الغربية وقطاع غزة، والاستقطاب السياسي، والاحتقان المجتمعي والعنف الداخلي المصاحب له، والذي تصاعد في الفترة الأخيرة، مما قد يستدعي تنفيذ برامج إغاثية على حساب البرامج التنموية.

5. تراجع التمويل الدولي المتاح نتيجة للأزمة الاقتصادية العالمية التي واكبت تفشي جائحة كورونا، وتزاحم أولوياته، بالإضافة إلى التعقيدات والشروط التمويلية المتزايدة، حتى كاد أن يصبح معظم التمويل الدولي «مشروطاً».

6. تذبذب العلاقة بين مؤسسات المجتمع المدني والسلطة التنفيذية خاصة في الفترة الأخيرة، والتنافس بينهما على مصادر التمويل.

7. تداخل الأدوار ما بين «مركز تطوير» والشبكات المظلاتية والاتحادات أحياناً.

8. قيام بعض المؤسسات الدولية بمنافسة المؤسسات الأهلية الفلسطينية بما فيها «مركز تطوير» مالياً وبرامجياً.

3.4 القضايا الإستراتيجية

بناءً على تحليله للسياق والبيئة الداخلية والخارجية السائدة وفهمه لها، سيركز «مركز تطوير» جهوده في السنوات الخمس القادمة على معالجة القضايا الإستراتيجية المترابطة التالية:

1. الاستدامة المالية للمركز بما يتضمن:
   - تنوع مصادر التمويل وأحجامها.
   - كفاءة تجنيد الموارد.
   - التعامل مع الشروط التمويلية المختلفة.
   - العلاقة مع الممولين واستقطاب ممولين جدد.
   - التمويل الذاتي.
   - امكانية القطاع الخاص لتمويل/رعاية الأنشطة والبرامج.

2. مرونة برامج المنح واستجابتها للاحتياجات والأولويات المستجدة من حيث:
   - شروط الاستحقاق للتقدم للمنح المختلفة.
   - تنوع برامج المنح من حيث القيمة، والاستهداف وبشكل خاص تلك التي تستهدف محاربة الفقر والبطالة، وتقديم الخدمات للفئات والمناطق المهمشة والفقيرة.
   - تحسينها للظروف المعيشية في قطاع غزة.
   - مساهمة المنح في تطوير وتنمية المؤسسات الأهلية الصغيرة.

- مساهمة برامج المنح بدعم وجود الفلسطينيين ومؤسساتهم في القدس، خصوصاً المؤسسات الشبابية، ومؤسسات حقوق الإنسان.
- دعم برامج المنح للمبادرات المجتمعية المختلفة وخاصة الشبابية والنسوية.

3. ملائمة البناء المؤسسي للمركز مع المتغيرات والمستجدات الداخلية والخارجية بما في ذلك:

- الهيكلية الحاكمية للمركز وعضوية الجمعية العمومية وفعالية مجلس الإدارة.
- أدلة المركز الإدارية والمالية.
- نظام الأرشفة وأنظمة البيانات.
- الموارد البشرية وكفاءة الكادر.
- علاقات المركز مع شركائه (المؤسسات الأهلية وشبكاتهم، ومؤسسات القطاع العام، والقطاع الخاص، والجامعات والمؤسسات الأكاديمية، ومع مجتمع المانحين).
- الحضور الإعلامي للمركز.

4. حوكمة القطاع الأهلي والتي تشمل:

- تفعيل/إحياء العمل بمدونة السلوك.
- العلاقة بين «مركز تطوير» والشبكات والاتحادات.
- الشراكة والتنسيق بين المؤسسات الأهلية والحكومة الفلسطينية.
- تحديث بوابة «مصادر» لتصبح أكثر تفاعلية.

4. قيم، ورؤية ورسالة مركز تطوير

4.1 منظومة قيم مركز تطوير

إن طبيعة مركز تطوير، وغرضه الأسمى، وتركيبته، وطريقة إدارته، ومجال ومضمون برامجه، مستقاة بمجموعها من منظومة القيم والمبادئ التالية وترتكز عليها:

- الإلتزام بمبادىء حقوق الإنسان
- الإنتماء إلى التطلعات الوطنية
- الإلتزام بأولويات التنمية الفلسطينية
- المساواة والعدالة الاجتماعية
- الإبداع والتميّز
- المشاركة
- النزاهة والشفافية

4.2 رؤية مركز تطوير

استناداً إلى التجارب التي راكمها المركز على مر السنين، وبناءاً على فهمه وتقييمه للظروف الداخلية والخارجية التي تؤثر على عمله، وبالتماشي مع منظومة قيمه ومعتقداته، تمت مراجعة وتعديل الرؤية (النتيجة النهائية) التي يسعى مركز تطوير إلى تحقيقها لتصبح كالتالي:

«قطاع أهلي فلسطيني مستقل، حيوي، فاعل، وقادر على التعامل مع التحديات المستجدة (Resilient)“

4.3 رسالة مركز تطوير

استناداً إلى قيمه ورؤيته وطموحاته ومجال عمله، تم تحديث رسالة مركز تطوير لتكون كما يلي:

«مركز تطوير هو مؤسسة فلسطينية أهلية غير ربحية يعمل على تطوير القطاع الأهلي ومؤسساته في فلسطين من خلال توفير الدعم المالي والفني لها»

5. الغاية والأهداف

للتعامل مع القضايا الإستراتيجية التي تم تحديدها وانسجاماً مع رسالته، سيعمل «مركز تطوير» في المرحلة القادمة على تحقيق الغاية والأهداف الإستراتيجية التالية على طريق تحقيق رؤيته:

الغاية:

المؤسسات الأهلية تُساهم في تنمية المجتمع الفلسطيني وفي تلبية احتياجاته.

الأهداف الإستراتيجية

خلال السنوات الخمس القادمة، سيعمل «مركز تطوير» على تحقيق الأهداف الإستراتيجية المحددة التالية:

1. مركز تطوير آلية رئيسية كفؤة وفعالة لدعم وتطوير المؤسسات الأهلية ومتكاملة معها.
2. المؤسسات الأهلية أكثر قدرة على القيام بمهامها بفعالية.
3. توفر المصادر وآليات العمل المُثلى والملاءمة التي تساهم في تحسين أداء عمل القطاع الأهلي.

6. الإستراتيجية والاتجاهات الإستراتيجية

6.1 الإستراتيجية

يعتمد «مركز تطوير» عامة على إستراتيجية التمايز الواسع (Broad Differentiation Strategy) من أجل تحقيق غايته وأهدافه الإستراتيجية المعلنة، والتي تحتوي شقين رئيسيين: التمايز، والتغطية الواسعة.

1. التمايز

منذ نشأته، ميّز «مركز تطوير» نفسه عن المؤسسات غير الحكومية الأخرى بتركيز جهوده على دعم وتقوية القطاع الأهلي ومؤسساته عبر مسارات ثلاثة مترابطة ومتكاملة فيما بينها: تقديم المنح، والتطوير القطاعي، وبناء القدرات، والتي تهدف بمجموعها إلى تحسين أداء المؤسسات الأهلية ونوعية الخدمات التي تقدمها، وتمكينها من الاعتماد على ذاتها وتعزيز استمراريتها، من جهة. ومن جهة ثانية، تهدف هذه المسارات إلى تقوية القطاع الأهلي ككل، وإلى تعزيز قدراته ليصبح أكثر شفافية ومساءلة أمام المجتمع، وأكثر استجابةً إلى احتياجات الفلسطينيين الأقل حظاً والأكثر ضعفاً وتهميشاً.

لكن، لمجرد أن "مركز تطوير" هو المؤسسة الرائدة في هذا المجال، فهذا لا يعني أنه سيظل كذلك إلى الأبد. وبالتالي، سيستمر المركز في تمييز نفسه من خلال الاستمرار في الحفاظ على أعلى معايير الأداء والمهنية، وفي استقطاب أفضل الكوادر وتطويرهم. من المهم أيضاً أن يقوم "مركز تطوير" وبشكل منتظم بمراجعة أهدافه، وأنظمته، وإجراءاته، من أجل ضمان نجاعتها ومواءمتها مع المستجدات المختلفة. وفي الوقت ذاته، من الضروري المحافظة على تمايز برامجه ضمن المسارات الثلاثة وتطويرها.

2. التغطية الواسعة

لتعدد الجهات العاملة والمؤثرة في القطاع الأهلي، ولتنوع المبادرات المنفذة من قبل مؤسساته، لا بد أن تكون برامج المركز مصممة بشكل يتلاءم مع هذه التعددية ومستجيبة للتنوع في الاحتياجات والتخصصات، وذلك من أجل إعطاء الفرصة للجميع للاستفادة منها. على سبيل المثال، يقوم «مركز تطوير» بتقديم عدة رزم من الدعم المالي والتقني تستهدف كل منها مجموعة معينة من المؤسسات من حيث الحجم/المستوى (الناشئة، والصغيرة، والمتوسطة، والكبيرة، والمبادرات المجتمعية)، و/أو التخصصية، و/

أو الموقع الجغرافي وخاصة في المناطق المهمشة. وعلى نفس المنوال، يجدر أن يكون تصميم برنامج التطوير القطاعي مرناً بشكل كافٍ بحيث يكفل سرعة استجابته للأولويات المستجدة ومواكبتها بشكل ملاءم وفعال.

من الواضح أن إستراتيجية التمايز الواسع هذه يجب أن تكون مصحوبة بإستراتيجية إعلامية قوية تقدم وتعزز الخصائص الفريدة للمركز، وتروج لقيمه وتوجهاته، وتعلن عن برامجه وأنشطته وإنجازاته وقصص النجاح، إلخ.

6.2 الاتجاهات الإستراتيجية

بناءً على الخبرات المتراكمة ومع الأخذ في الاعتبار الظروف المحيطة السائدة، سيركز «مركز تطوير» جهوده في الأعوام الخمس القادمة وفق الاتجاهات الإستراتيجية (السياسات التنفيذية) التالية من أجل الوصول إلى غايته وتحقيق أهدافه الإستراتيجية المنشودة، على أن تتم مراجعتها بشكل دوري وتعديلها إن لزم:

1. زيادة العضوية في الجمعية العمومية، وضخ دماء جديدة فيها، وتوسيع باب الانتساب لأعضاء جدد فاعلين ومؤثرين محلياً وخارجياً، وتفعيل دورهم.
2. تطوير وتوفير المعرفة والمعلومات الخاصة بالقطاع الأهلي من خلال القيام بأبحاث ودراسات متخصصة حول القطاع الأهلي وقضاياه واحتياجاته والتحديات التي يواجهها، وإعداد الإطار الإستراتيجي للمؤسسات الأهلية، وإيجاد منابر للتنسيق والتشاور ولنشر وتبادل المعرفة والخبرات ومن ضمنها عقد الجلسات الحوارية والمؤتمرات وكذلك التحديث المستمر لبوابة "مصادر".
3. تطوير وتقوية العلاقة بين "مركز تطوير" والشبكات والاتحادات المظلاتية.
4. المساهمة في تحديث الأنظمة والقوانين الناظمة للعمل الأهلي وفي تعزيز العلاقة بين القطاع الأهلي والحكومي والخاص.
5. توفير برامج منح متنوعة مستجيبة لاحتياجات المؤسسات الأهلية المختلفة (تشمل منح برامجية، منح صغيرة، التمويل البرامجي (core funding)، منح خاصة بالمبادرات المجتمعية، ومنح طوارئ لمواجهة جائحة الكورونا أو غيرها) لمساعدتها في تقديم خدماتها في مختلف القطاعات.
6. بناء قدرات المؤسسات الأهلية والأطر التمثيلية وتحسين أدائها وخدماتها وتوفير برامج مساعدة فنية متخصصة ومتكاملة مع المنح المقدمة لها.
7. العمل على مراجعة وتحديث نظام الالتزام بمدونة السلوك وتفعيله.
8. تحديث وتطوير الخطة الإعلامية للمركز وتعزيز حضوره.
9. تطوير مصادر التمويل وتعزيز الاستقرار المالي للمركز.
10. مراجعة وتحديث السياسات والإجراءات والأدلة المالية والإدارية والتنفيذية دورياً.
11. مواكبة التغيرات التكنولوجية وأتمتة العمل بما يتلاءم واحتياجات المركز.

7. إطار النتائج

تماشياً مع الإستراتيجية الموصوفة أعلاه، يوفر إطار النتائج التالي الأساس الذي يتم على أساسه رسم أطر التنفيذ متوسطة الأجل والميزانيات والخطط السنوية لمختلف البرامج والوحدات في «مركز تطوير»، والتي ستتم مراجعتها وتحديثها سنوياً وبشكل متدرج.

الغاية: المؤسسات الأهلية تُساهم في تنمية المجتمع الفلسطيني وفي تلبية احتياجاته.

الهدف الإستراتيجي (1): مركز تطوير آلية رئيسية كفؤة وفعالة لدعم وتطوير المؤسسات الأهلية

نتيجة 1.1: نظام منح مرن يستجيب مع احتياجات المؤسسات والمجتمع.
نتيجة 1.2 : بناء مؤسسي ملاءم يشمل أنظمة وأدلة محدثة وكادر مؤهل.
نتيجة 1.3 : الحضور الإعلامي والتواصل المستمر مع شركاء التنمية.
نتيجة 1.4 : مصادر تمويلية متنوعة وكافية ومن عدة مانحين.
نتيجة 1.5 : حاكمية صالحة وفاعلة ومؤثرة.

الهدف الإستراتيجي (2): المؤسسات الأهلية أكثر قدرة على القيام بمهامها بفعالية

نتيجة 2.1 : برامج دعم فني مستجيبة لاحتياجات مؤسسات القطاع الأهلي.
نتيجة 2.2: توفر تمويل يُساهم في تحقيق أهداف وأولويات المؤسسات الأهلية.
نتيجة 2.3 : توفر المصادر وآليات العمل المُثلى والملاءمة للمؤسسات الأهلية.

الهدف الإستراتيجي (3): قطاع أهلي أكثر تنظيماً وفعالية

نتيجة3.1 : توفر معلومات محدثة خاصة بالقطاع الأهلي.
نتيجة 3.2: مؤسسات أهلية ملتزمة بمبادئ مدونة السلوك المحدثة.
نتيجة 3.3 : توفر شراكات فاعلة بين مركز تطوير والأطر التمثيلية للعمل الأهلي.

8. استدامة مركز تطوير

تتعلق استدامة «مركز تطوير» بشكل أساسي بقدرته على «الاستمرار بأعماله وخدماته» بما يتوافق مع رؤيته ورسالته. إلا أنها أكثر تعقيداً من ذلك، فالمرء يحتاج إلى تحديد العوامل المختلفة التي من شأنها ضمان استدامة المركز، والتي يمكن تجميعها في خمسة عناوين رئيسية مترابطة ومعتمدة على بعضها البعض، وهي الاستدامة المالية، والسلوكية، والمؤسسية، والبيئية، والسياساتية.

1. الاستدامة المالية:

من الواضح أن تأمين الموارد المالية الكافية هو الأكثر أهمية لمركز تطوير من أجل استمرار جهوده وضمان نموه المستمر. وبما أنه لا توجد لديه موارد مالية أو دخل خاص به فهو دائم الاعتماد على مصادر خارجية (مانحة) لتمويل عملياته. وعليه العمل بشكل حثيث لتجنيد الموارد المالية الكافية لتمويل عملياته الحالية والمستقبلية.

2. الاستدامة السلوكية:

يتعلق ذلك بقدرة وإمكانية الموظفين/ات على الاستمرار في تطبيق المهارات والخبرات المكتسبة في عملهم، مما يتطلب وجود بيئة عمل مؤاتية تمكنهم من تحسين أداءهم وبالتالي ترفع من فعالية المركز.

3. الاستدامة المؤسسية:

ترتبط الاستدامة المؤسسية بتوافر الهياكل والإجراءات والأدوات الإدارية والتنظيمية الداخلية التي تمكن «مركز تطوير» من أن يكون قادراً على الاستمرار في أداء وظائفه والحفاظ على التنفيذ الفعال لعمله، وكذلك تساعده على النمو والتكيف وبشكل فعّال مع الظروف والاحتياجات المستجدة.

4. الاستدامة البيئية:

أ. استدامة البيئة الاجتماعية

هذا مرتبط بقدرة المركز على ترسيخ المصداقية والقبول داخل المجتمع. ترتبط هذه المسألة ارتباطًا وثيقًا بقدرة المركز على إنتاج مخرجات ذات جودة، وكذلك بمدى استجابته لاحتياجات وأولويات مؤسسات القطاع الأهلي وللمجتمع الفلسطيني على السواء. بالرغم من الثقة والمصداقية العالية

التي يتمتع بها المركز في أوساط المؤسسات الفلسطينية وبين الجهات المانحة، وإقامة علاقات عمل جيدة مع العديد منهم، إلا أنه لا يزال هناك جزءاً من الفلسطينيين (أفراداً ومؤسسات) ليس لديهم دراية كاملة بـالمركز أو بما يقوم به. إن ضمان استمرار مصداقية المركز ليرتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرته على زيادة حضوره ووصوله لجمهور أوسع، خاصة على المستوى الفلسطيني. ويرتبط بهذا أيضاً بقدرته على توسيع نطاق القبول له ولدوره بين المؤسسات الأهلية الفلسطينية، والحفاظ على الحوار الوثيق ومشاركة المعلومات معهم من أجل تخفيف أي شعور بالازدواجية أو المنافسة معهم.

ب. استدامة البيئة الخضراء

تتعلق هذه بالإجراءات المتخذة من قبل «مركز تطوير» لضمان حماية وتحسين البيئة الخضراء، وكذاك موازنة العلاقات بين التدخلات البشرية والأنظمة الطبيعية التي يعتمدون عليها بشكل يمنح درجة مناسبة من الاستدامة لكل المكونات البيئية المختلفة. وبهذا الصدد وضع المركز «شروط الضمانات البيئية والاجتماعية» (Environmental and social safeguards) ضمن طلب الحصول على المنح المقدم من قبل المؤسسات المستفيدة.

5. الاستدامة السياساتية:

وهي تنطوي على مدى توافق توجهات وسياسات «مركز تطوير» وانسجامها مع السياسات الوطنية ومع أولويات التنمية الفلسطينية من جهة، ومع التوجهات والمعايير والأنظمة والمعاهدات الدولية، وخاصة أهداف التنمية المستدامة والإعلان العالمي لحقوق الإنسان، من جهة ثانية.

يستعرض الجدول رقم 1أدناه ما هو متوفر لدى "مركز تطوير" من عناصر الاستدامة، وبالمقابل العناصر الواجب التركيز عليها وتطويرها.

جدول رقم 1: عناصر الاستدامة

عناصر الاستدامة المتوفرة	عناصر الاستدامة الواجب التركيز عليها وتطويرها
1. الاستدامة المالية	
○ علاقة جيدة مع الجهات المانحة ○ خبرة متراكمة في تجنيد الموارد ○ خبرة متراكمة في إدارة الأموال بكفاءة ○ بعض التجارب في بيع الخدمات الإستشارية	○ إعداد إطار مالي متوسط المدى ومتدحرج ○ تفعيل نظام معلومات لإدارة تجنيد الأموال والممولين (Donor Management information system – DMIS) ○ الحفاظ على تعددية وتنوع مصادر التمويل ○ التمويل الذاتي وإنشاء صندوق خاص بالمركز ○ تشجيع القطاع الخاص على تمويل/رعاية الأنشطة والبرامج
2. الاستدامة السلوكية	
○ تدريب مستمر للكادر ○ أنظمة وإجراءات داخلية (مالية وإدارية) ○ نظام تقييم الأداء والحوافز	○ وضع خطة لتطوير الموارد البشرية ○ توفير تغطية مالية كافية لتطوير الكادر

عناصر الاستدامة المتوفرة	عناصر الاستدامة الواجب التركيز عليها وتطويرها
3. الاستدامة المؤسساتية	
○ وجود أعضاء من الجمعية العمومية منذ مرحلة تأسيس المركز ○ وجود الأدلة المالية والإدارية والتوريدات ○ بنية تحتية معقولة ○ توفر بوابة "مصادر" ○ نظام معلومات إدارة المشاريع PMIS	○ توسيع عضوية الجمعية العمومية ○ تحديث الأدلة المالية والإدارية بشكل مستمر ○ تحديث الأجهزة وبرامج الحاسوب ○ تحديث وتطوير نظام الأرشفة بشكل مستمر
4. الاستدامة البيئية	
أ. استدامة البيئة الاجتماعية ○ تأسيس المركز بناءً على استشارات عريضة مع ذوي العلاقة ○ جودة خدمات المركز ○ خطة ترويج قديمة ○ توثيق قصص النجاح ○ نظام شكاوى للمؤسسات والأفراد المستفيدة	○ تحديث خطة الترويج (Communication & Outreach Plan) ○ تفعيل مهمة العلاقات العامة والإعلام ○ مراجعة وتطوير العلاقة مع الشركاء
ب. استدامة البيئة الخضراء ○ شروط الضمانات البيئية والاجتماعية متطلب للحصول على المنح	○ متابعة مدى التزام المؤسسات المستفيدة بهذه الشروط أثناء التنفيذ ○ إعداد وثيقة سياسات بيئية للمركز
5. الاستدامة السياساتية	
○ سياسات المركز مرنة ومساعدة ○ اقتباس توجهات وسياسات وآليات عمل المركز من قبل مؤسسات أخرى ○ قانون ونظام عمل واضح للمؤسسات الأهلية ○ تدخلات المركز منسجمة مع التوجهات والمعايير والأنظمة والمعاهدات الدولية، وخاصة أهداف التنمية المستدامة والإعلان العالمي لحقوق الإنسان، ومع التوجهات السياساتية الوطنية	○ معالجة التنافس السلبي داخل قطاع المؤسسات الأهلية ○ المساهمة في تحديث وتطوير قانون الجمعيات وكذلك قانون الشركات غير الربحية

9. إدارة المخاطر

يعتمد السياق الحالي إلى حد كبير على الوضع الصحي والسياسي والاجتماعي والاقتصادي، وهو معرض للعديد من الاحتمالات، الإيجابية منها والسلبية. يوضح الجدول رقم 2 أدناه المخاطر الرئيسة المحتملة واحتمالات حدوثها وتقييم الأثر المحتمل. بالإضافة، يعرض الجدول مجموعة من الإجراءات للتخفيف من حدة هذه المخاطر. هذا، وسيتم رصد المخاطر بشكل مستمر وتعديل الإطار في حال حدوث تغييرات كبيرة أو ظهور مخاطر جديدة.

جدول رقم 2: إطار إدارة المخاطر

المخاطر المحتملة	احتمالات حدوث المخاطر	الأثر المحتمل	إجراءات تخفيف حدة المخاطر
1. تتابع موجات جائحة كورونا	عالي	○ تأخير في تنفيذ المشاريع ○ تراجع بالوضع الاقتصادي ○ زيادة الفقر	○ تمديد مدة المشاريع ○ تدريبات عن طريق التواصل الالكتروني ○ إعادة برمجة أو ترتيب أولويات
2. زيادة سيطرة قوات الاحتلال الإسرائيلي على مناطق «ج» والأغوار والقدس	عالي	○ عرقلة تنفيذ المشاريع ○ تدمير مشاريع تم تنفيذها سابقاً ○ تردد المانحين في تمويل بعض المشاريع وارتباطه بالرضى الاسرائيلي	○ تنفيذ مشاريع بسيطة لا تحتاج لأذونات ○ تعزيز دور مؤسسات حقوق الإنسان
3. إستمرار تراجع الوضع الاقتصادي وزيادة الفقر	عالي	○ التركيز على الإغاثة أكثر من التنمية (تحويل جزء من التنمية إلى الإغاثة)	○ إعداد وتصميم برامج إغاثية مُستجيبة ○ إعداد خطة طوارئ ○ ربط البرامج الإغاثية بالتنمية

المخاطر المحتملة	احتمالات حدوث المخاطر	الأثر المحتمل	إجراءات تخفيف حدة المخاطر
4. العراقيل والضغوطات الإسرائيلية على المؤسسات الفلسطينية بالقدس	عالي	○ عراقيل أمام المؤسسات مما يزيد من صعوبة العمل (الأرنونة، تكاليف الإيجار وغيرها) ○ صعوبة في تحويل أموال المنح للمؤسسات ○ هجرة المؤسسات من القدس إلى الضفة الغربية	○ زيادة تمويل المؤسسات الحقوقية ○ مرونة في الإجراءات متل فتح حساب بديل بالضفة الغربية ○ توظيف كادر في المركز يتمكن من الوصول لجميع المناطق مثل القدس
5. عدم الاستقرار السياسي تشمل (استمرار الإنقسام ما بين الضفة وغزة، الحروب المتكررة على غزة، زيادة التضييق على القدس والمناطق المصنفة «ج» وتلك الواقعة خلف الجدار)	عالي	○ تردي الوضع الاجتماعي ○ زيادة الفقر ○ التحول لاحتياجات جديدة ○ تعميق الفجوة الإدارية بين الضفة وغزة ○ تعمق اغتراب المقدسيين داخل الجدار عن المحيط الفلسطيني	○ يوجد للمركز مكتب متكامل في غزة ○ مراقبة الوضع السياسي باستمرار وتحديث إجراءات تخفيف المخاطر ○ توظيف كادر في المركز يتمكن من الوصول لجميع المناطق مثل القدس
6. تضييق عمل المؤسسات الأهلية من قبل الجهات الحكومية وتدخلاتها	عالي	○ زيادة البيروقراطية والتدخل في عمل المؤسسات وخططها ○ التأخير في إنجاز العمل ومن ضمنها صعوبة الحصول على تراخيص للمؤسسات الجديدة ○ محاولة سيطرة الجهات الحكومية على أولويات المؤسسات الأهلية وعلى وتمويلها وخططها	○ تشجيع الحوار المتواصل بين المؤسسات الأهلية والحكومة ○ تحفيز وتفعيل دور الشبكات للضغط على الحكومة ○ تحفيز مشاركة فاعلة للمؤسسات الأهلية في إعداد الخطط الوطنية والقطاعية
7. التمويل المشروط	عالي	○ تراجع في التمويل المتوفر ○ عدم قبول بعض المؤسسات للتمويل المشروط ○ توتر العلاقة ما بين المؤسسات ○ تحديات وصعوبات في التعاون ما بين مركز تطوير والشبكات	○ تحفيز دور الشبكات والمؤسسات للضغط على الجهات المانحة ○ مطالبة السلطة بالحوار مع الممولين والضغط بهدف تخفيف وإزالة الشروط

المخاطر المحتملة	احتمالات حدوث المخاطر	الأثر المحتمل	إجراءات تخفيف حدة المخاطر
8. تذبذب العلاقة بين المركز والشبكات	متوسط	○ التأخير في تنفيذ البرامج القطاعية	○ حوار فعال مع الشبكات ○ أن يكون الأعضاء الممثلين بالمجلس أصحاب قرار بالشبكات ○ مراجعة النظام الداخلي للمركز
9. تراجع فرص التمويل	متوسط	○ توقف بعض البرامج عن العمل ○ تخفيض عقود الموظفين ○ احتدام المنافسة بين المؤسسات الأهلية على التمويل	○ العمل على إيجاد مصادر تمويل متنوعة وبديلة
10. فقدان البيانات	ضعيف	○ إعاقة في العمل	○ تخزين سحابي ○ تعزيز حماية قواعد البيانات المختلفة ومن ضمنها البيانات المحاسباتية

10. المتابعة والتقيم

يقدم الجدول رقم 3 أدناه إطاراً عاماً قائم على النتائج للمتابعة والتقييم، والذي من شأنه أن يمكّن «مركز تطوير» من تتبع وبشكل منهجي تنفيذ الخطة الإستراتيجية والنتائج المنجزة، وكذلك رصد التقدم المحرز وتقييمه على مستوى الأهداف الإستراتيجية. كما سيكون الإطار قادراً على توفير المعلومات والتغذية الراجعة بما يخص التقدم المحرز في الخطة الذي سيؤدي إلى تحسين الأداء وتعزيز المساءلة والشفافية. وستكون البيانات والمعلومات الناتجة مصدراً لرأس المال المعرفي للمركز ولشركائه على السواء. وبالإضافة إلى تعزيز كفاءة وفعالية «مركز تطوير، تشكل مخرجات نظام المتابعة والتقييم أحد المدخلات الرئيسية للأنشطة الإعلامية والترويجية للمركز.

جدول رقم 3: إطار المتابعة والتقييم

سلسلة النتائج	المؤشرات	وسيلة التحقق	الفرضيات
الغاية			
المؤسسات الأهلية تُساهم في تنمية المجتمع الفلسطيني وفي تلبية احتياجاته	○ مدى مشاركة المؤسسات الأهلية في إعداد الخطط والسياسات الوطنية والقطاعية وفعاليتها ○ مدى ملاءمة تدخلات المؤسسات الأهلية للأولويات والاحتياجات التنموية في المجتمع	○ تقرير التقييم النهائي للخطة الإستراتيجية	○ المؤسسات الأهلية تنسجم أولوياتها مع احتياجات المجتمع الأهلي ○ الأوضاع السياسية الداخلية تسمح بعمل مركز تطوير في كل من غزة والضفة

سلسلة النتائج	المؤشرات	وسيلة التحقق	الفرضيات
الهدف الإستراتيجي (1)			
مركز تطوير آلية رئيسية كفؤة وفعالة لدعم وتطوير المؤسسات الأهلية.	○ رضا المؤسسات الأهلية عن خدمات مركز تطوير	○ التقارير الدورية المقدمة لمركز تطوير من قبل المؤسسات الأهلية المستفيدة	○ قبول المؤسسات الأهلية لمركز تطوير كآلية رئيسية لدعم القطاع الأهلي ○ توفر التمويل الكافي والمضمون ○ إحترام الأدوار في المستويات المختلفة بالحاكمية ○ اهتمام الجهات المانحة وتمويل العمل الأهلي
نتيجة 1.1			
نظام منح مرن يستجيب مع احتياجات المؤسسات والمجتمع	○ أنواع المنح المقدمة ○ حجم المنح المقدمة في كل نوع مبوبة حسب القطاع التنموي والمناطق الجغرافية ○ عدد المؤسسات المستفيدة، أنواعها (ناشئة، صغيرة، متوسطة، كبيرة)، القطاع التنموي	○ سجلات عقود المنح	
نتيجة 1.2			
بناء مؤسسي ملاءم يشمل أنظمة وأدلة محدثة وكادر مؤهل	○ مدى ملاءمة السياسات والأدلة واللوائح الداخلية لعمل المركز ○ زيادة في كفاءة الموظفين/ات	○ تقييم ذاتي سنوي للمركز ○ مراجعة كل سنتين للسياسات والأدلة واللوائح الداخلية (من خلال ورشة عمل داخلية) ○ تقرير المدقق الخارجي ○ تقرير المدقق الداخلي ○ تقييم الأداء السنوي للموظفين/ات	

سلسلة النتائج	المؤشرات	وسيلة التحقق	الفرضيات
نتيجة 1.3			
الحضور الإعلامي والتواصل المستمر مع شركاء التنمية	○ عدد الأخبار المنشورة في وسائل الإعلام الرئيسة (المكتوبة والمذاعة و/أو عبر الإنترنت) والتي تسلط الضوء على دور المركز وإنجازاته ○ عدد ونوع المواد الإعلامية المنشورة من قبل المركز ○ عدد الدعوات التي تلقاها مركز تطوير للمشاركة في المؤتمرات والاجتماعات والفعاليات المتعلقة بالقطاع الأهلي وبالقضايا التنموية المختلفة	○ رصد مستمر لوسائل الإعلام الرئيسة ○ التقارير الداخلية للمركز ○ سجل الوارد	
نتيجة 1.4			
مصادر تمويل متنوعة كافية من عدة مانحين	○ عدد الجهات المانحة ○ عدد ونوع مصادر التمويل ○ حجم التمويل المتأتي من كل مصدر	○ التقارير المالية السنوية	
نتيجة 1.5			
حاكمية صالحة وفاعلة ومؤثرة	○ مدى احترام الأدوار في المستويات المختلفة في الإدارة	○ تقرير المدقق الداخلي	
الهدف الإستراتيجي (2)			
المؤسسات الأهلية أكثر قدرة على القيام بمهامها بفعالية.	○ مستوى أداء المؤسسات الأهلية ونوعية الخدمات التي تقدمها	○ التقييم الذاتي للمؤسسات الأهلية	○ تقبل المؤسسات الأهلية لعملية التغيير المؤسسي الداخلي ○ توفر التمويل لدى المؤسسات الأهلية لتطوير قدراتهم ○ استخدام الموارد لتنفيذ أولويات المؤسسات بفعالية لتحقيق أهدافها

سلسلة النتائج	المؤشرات	وسيلة التحقق	الفرضيات
نتيجة 2.1			
برامج دعم فني مستجيبة لاحتياجات مؤسسات القطاع الأهلي	○ مستوى رضا المؤسسات الأهلية المستفيدة من برنامج الدعم الفني	○ استبيان سنوي حول رضا المؤسسات الأهلية المستفيدة من برنامج الدعم الفني	
نتيجة 2.2			
توفر تمويل يُساهم في تحقيق أهداف وأولويات المؤسسات الأهلية	○ أنواع المنح المقدمة ○ حجم المنح المقدمة في كل نوع مبوبة حسب القطاع التنموي ○ عدد المؤسسات المستفيدة، أنواعها (ناشئة، صغيرة، متوسطة، كبيرة)، والقطاع التنموي	○ سجلات عقود المنح	
نتيجة 2.3			
توفر المصادر وآليات العمل المُثلى والملاءمة للمؤسسات الأهلية	○ مدى استخدام المؤسسات الأهلية للمصادر وآليات العمل المُثلى التي تم توفيرها من قبل مركز تطوير	○ تقييم نصف مرحلي ونهائي للخطة	

سلسلة النتائج	المؤشرات	وسيلة التحقق	الفرضيات
الهدف الإستراتيجي (3)			
قطاع أهلي أكثر تنظيماً وفعالية	○ مدى التعاون والتنسيق بين المؤسسات الأهلية وأشكاله	○ دراسة تقييمية للقطاع الأهلي	○ توفر مناخ مناسب يُسهل عمل القطاع الأهلي ○ استعداد المؤسسات الأهلية للتعاون والتنسيق فيما بينها ○ مشاركة الأطر التمثيلية والمؤسسات الأهلية في تطوير مصادر وآليات العمل المُثلى والالتزام بها ○ اهتمام بالتكاملية والعمل المشترك بين المؤسسات الأهلية ○ الاحترام المتبادل لأدوار الشبكات وأعضائها ○ توفر التمويل للقيام بالدراسات والأبحاث
نتيجة 3.1			
توفر معلومات محدثة خاصة بالقطاع الأهلي	○ دراسة شاملة عن وضع القطاع الأهلي في فلسطين ○ دراسات وأبحاث ينفذها المركز	○ مراجعة التقارير الداخلية	
نتيجة 3.2			
مؤسسات أهلية ملتزمة بمبادئ مدونة السلوك المحدثة	○ عدد المؤسسات الأهلية الملتزمة بمدونة السلوك	○ تقارير التحقق للتقييم الذاتي لمدى التزام المؤسسات الأهلية الموقعة على مدونة السلوك ○ تقارير خاصة بمدونة السلوك	

سلسلة النتائج	المؤشرات	وسيلة التحقق	الفرضيات
نتيجة 3.3			
توفر شراكات فاعلة بين مركز تطوير والأطر التمثيلية للعمل الأهلي	○ مستوى رضا الأطر التمثيلية من الشراكات مع مركز تطوير	○ لقاءات تقيمية بين مركز تطوير والأطر التمثيلية ○ التقارير الداخلية	

ملحق (1) فريق إعداد الخطة الإستراتيجية

أعضاء مجلس إدارة مركز تطوير	طاقم مركز تطوير
زاهي وديع خوري - رئيس مجلس الإدارة	غسان كسابرة - مدير المركز
عبد الكريم عاشور - نائب الرئيس	علاء غلاييني - مدير برنامج غزة
د. سليمان الخليل - أمين السر	حازم قنيبي - المدير المالي
محمد حساسنة - أمين الصندوق	روان عبد القادر
محمد منذر الريس	حسن حمارشة
فهمي صيام	ليلى الشويكي
محمد فهمي الشلالدة	ناديا غطاس
سائد الغول	ردينة أبو عرفة
هبة طنطش	نعومي جراهام
	رزق طه
	صائب عبد النبي
	رندة مكي
	منذر عبد الهادي
	أزهار بسيسو

خليل نجم	مستشار إعداد الخطة الإستراتيجية