



الإطار الاستراتيجي لتطوير قطاع المؤسسات الأهلية الفلسطينية

٢٠١٧ – ٢٠١٣

الطبعة الثانية

آذار ٢٠١٤

الإطار الاستراتيجي لتطوير قطاع المؤسسات الأهلية الفلسطينية ٢٠١٣-٢٠١٧

إعداد: مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية (NDC)

فريق البحث: دانيلا سونجو

خليل نجم

نائل يونس

التدقيق اللغوي: أ. د. حسن سلوادي

الترجمة إلى العربية: ألبرت اغارزيان

حقوق الطبع والنشر محفوظة © ٢٠١٤ مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية (NDC)

مكتب غزة

ص.ب. ٥٠١٨ غزة-فلسطين
غزة - الرمال - شارع الرشيد - مقابل فندق فلسطين
عمارة الهيثم ٣ - الطابق الأرضي
هاتف: ٢٨٢٨٩٩٩ ٨ ٩٧٠ +
فاكس: ٢٨٤٩٩٢١ ٨ ٩٧٠ +
الموقع الإلكتروني: www.ndc.ps

المكتب الرئيسي

ص.ب. ٢١٧٣ رام الله- فلسطين
الرام - شارع القدس رام الله
عمارة مجاهد ط. ٣
هاتف: ٢٣٤٧٧٧١ ٢ ٩٧٠ +
فاكس: ٢٣٤٧٧٧٦ ٢ ٩٧٠ +
البريد الإلكتروني: info@ndc.ps

شكر وتقدير

يهدف هذا الإطار الاستراتيجي إلى إعطاء المؤسسات الأهلية الفلسطينية، وضمن مجالات اختصاصها، توجهاً استراتيجياً في معالجة القضايا الأساسية التي سيواجهها المجتمع الفلسطيني في السنوات الخمس المقبلة وفي طبعته الثانية، يتضمن الإطار الاستراتيجي تعديلات على المؤشرات والأهداف الواسطة وذلك بناءً على مشاورات واجتماعات مع اللجان الفرعية والتي تم تشكيلها ضمن المرحلة الأولى لتنفيذ الإطار الاستراتيجي.

تجدر الإشارة أن هذا الإطار الاستراتيجي هو تحديث لاستراتيجية تطوير قطاع المؤسسات الأهلية الفلسطينية التي صاغها مركز تطوير في العام ٢٠٠٦، ونتقدم هنا بالشكر إلى الوكالة الفرنسية للتنمية (Agence française de développement - AFD) التي قدمت التمويل اللازم لعملية تحديث هذا الإطار الاستراتيجي، كجزء من تمويلها لمشروع المؤسسات الأهلية الفلسطينية الرابع بالشراكة مع البنك الدولي.

كما نتوجه بالشكر للمستشارين دانييلو سونجو، وخلييل نجم، ونائل يونس الذين قاموا بأداء أعمال البحث، وتسهيل الاجتماعات، وإعداد وصياغة ورقة الإطار الاستراتيجي.

كما ينبغي تقديم الشكر الخاص للشبكات الأهلية المظلتية الأربع التي تكرمت بالمشاركة في إعداد هذا الإطار الاستراتيجي ومن خلال عضويتها في اللجنة التوجيهية ممثلةً بالسادة: منذر الرئيس، ونصفت الخفش، وسامي خضر، وعزيز العصا، وعصام العاروري، وعصام حلس، وخالد جبر، حيث تقوم هذه اللجنة بقيادة الإطار الاستراتيجي والإشراف عليه، وكذلك لأعضاء المجموعات التشاورية، والتي قدمت ملاحظاتها ومقترحاتها حول نتائج بحث المستشارين. وكذلك نتوجه بالشكر للمؤسسات الأهلية التي شاركت في المجموعات البؤرية، وورش العمل، والمشاورات، وكذلك لممثلي القطاعين العام والخاص الجهات المانحة الذين تمت استشاراتهم والحصول على دعمهم لهذا الإطار الاستراتيجي.

كما نخص بالشكر أيضاً الزملاء في مركز تطوير، أريج دعبيس، مديرة دائرة التطوير القطاعي، وحسن حمارشة، وليلى الشويكي، ولطاقم المركز لدورهم في إعداد وتحديث الإطار الاستراتيجي وما بذلوه من وقت وجهد في توفير الدعم لتنظيم المقابلات والاستشارات والاجتماعات.

غسان كسابرة

مدير مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية

المحتويات

٧	ملخص تنفيذي
١٣	مقدمة
١٥	المنهجية والقيود
٢٣	المسح البيئي
٢٣	تطور قطاع المؤسسات الأهلية
٢٥	البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية العامة
٢٨	تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية (تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT))
٣٧	القضايا الرئيسية
٣٩	الإطار الإستراتيجي
٣٩	قيم قطاع المؤسسات الأهلية الفلسطينية
٤١	المهمة والهدف
٤٣	الأهداف الإستراتيجية
٧١	نظام التنفيذ
٧٥	خطة التنفيذ والمتابعة والتقييم
٧٩	المتابعة والتقييم
٨١	إدارة المخاطر
٨٥	الخطوات المقترحة
٩٠	الجدول الزمني للأنشطة
٩٣	المصادر والمراجع
١٠١	الملحق أ - قائمة الأفراد والمجموعات المشاركة
١١٢	الملحق ب - خطة المتابعة والتقييم
١٢٥	الملحق ج - استدامة آلية الإشراف والتنفيذ

ملخص تنفيذي

قام مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية (NDC) وضمن مشروع المؤسسات الأهلية الفلسطينية الرابع وبتمويل من الوكالة الفرنسية للتنمية (Agence française de développement - AFD) بتحديث إستراتيجية تطوير قطاع المؤسسات الأهلية الفلسطينية والتي تم إعدادها من قبل المركز في العام ٢٠٠٦م.

ويهدف هذا الإطار الإستراتيجي المحدث إلى إعطاء المؤسسات الأهلية الفلسطينية، وضمن مجالات اختصاصها، توجهاً إستراتيجياً في معالجة القضايا الأساسية التي قد تواجه المجتمع الفلسطيني في السنوات الخمس المقبلة. كما تحدد الإستراتيجية إطاراً لتشجيع المؤسسات الأهلية الفلسطينية على مواصلة برامجها ومشاريعها القائمة في سبيل تحقيق أهداف إستراتيجية تقودهم لتحقيق الهدف العام المرجو، وذلك على مدى خمس سنوات (٢٠١٣-٢٠١٧). وقد تم تحديد الهدف العام على النحو الآتي: «قطاع مؤسسات أهلية أكثر قدرة على البقاء ومستقل ومشارك بفعالية أكثر في دفع عجلة الصمود والتحرر، والتنمية الاقتصادية والاجتماعية في فلسطين، وفي تمكين الشعب الفلسطيني».

كما تُحدّد هذه الإستراتيجية - أيضاً- مؤشرات محددة قادرة على قياس مدى تحقُّق الأهداف الإستراتيجية ضمن نظام متابعة وتقويم تم إعداده خصيصاً لهذا الغرض. ويتميز الإطار الاستراتيجي بوجود هيكلية تنفيذية خاصة به مبنية على مشاركة واسعة النطاق بهدف خلق دعم قوي للإطار الإستراتيجي وتحقيق أهدافه.

المنهجية والقيود:

استخدمت عملية صياغة الإطار الإستراتيجي منهجاً تشاورياً متعدد المستويات. وقد قام ثلاثة مستشارين: (مستشار دولي قاد الفريق، ومستشاران محليان، واحد في الضفة الغربية وآخر في قطاع غزة) بأداء أعمال البحث، وتسهيل الاجتماعات، والتوصل لإجماع و توافق في الآراء. وقد وُفّر مركز تطوير الدعم لتنظيم المقابلات والاستشارات والاجتماعات.

ومن أجل تعزيز ملكية قطاع المؤسسات الأهلية للإطار الإستراتيجي، فقد شكّلت لجنة توجيهية لقيادة عملية تطوير الإطار الإستراتيجي والإشراف عليه، والإشراف لاحقاً على تنفيذه ومتابعته وتقويمه. وتتكون اللجنة التوجيهية من مركز تطوير كسكرتارية وسبعة أعضاء يمثلون الشبكات المظلتية الأربع الموجودة في الضفة الغربية وفي قطاع غزة، وتضم هذه الشبكات بمجملها حوالي ١٧٠٠ مؤسسة أهلية أو مؤسسة مجتمع مدني. بدورها، شكّلت اللجنة

التوجيهية مجموعات تشاورية في الضفة الغربية وقطاع غزة من ممثلي الأطراف ذوي العلاقة. وتكونت اللجنة التشاورية في الضفة الغربية من ٢٠ عضواً، وفي قطاع غزة من ١٨ عضواً. كما نُظِّمَت ورش عمل مركزية، إحداهما في الضفة الغربية والأخرى في قطاع غزة لتلقّي تغذية راجعة من عدد أكبر من ذوي العلاقة، الذين لم يكونوا جزءاً من التركيبة الهيكلية لعملية إعداد الإطار الإستراتيجي. كذلك تم عقد ورش عمل مناطقية شارك فيها أكثر من ١٥٠ من المؤسسات الأهلية، بالإضافة إلى ورشة عمل مع ممثلي الوزارات المختلفة وذلك من خلال تنسيق وتعاون وزارة التخطيط والتنمية الإدارية، وورشة عمل مع القطاع الخاص، وأيضاً ورشة عمل شملت ممثلين عن الجهات المانحة.

وقد مرت صياغة الإطار الإستراتيجي في مراحل ثلاث، وهي:

- **مسح للبيئة تركّز على السنوات الخمس الأخيرة،** وقد استلزم ذلك مراجعة الدراسات السابقة؛ ومقابلات مع اصحاب الخبرة والمعرفة والناشطين الرئيسيين في المجتمع المدني؛ وإعداد وثيقة عمل تُلخّص المعلومات التي جُمعت خلال المسح البيئي؛ وإعداد التحليل الرباعي لنقاط الضعف والقوة والمخاطر والفرص (SWOT)؛ وعرضه على المجموعات التشاورية، والمشاورات مع الشبكات.

وقد لخصَّ الفريق الاستشاري التحليل الرباعي (SWOT) في خمس قضايا رئيسية، وهي: التحرر الوطني، والديمقراطية، ووحدة الشعب الفلسطيني؛ والعلاقات مع الشركاء في التنمية، والقطاع العام والقطاع الخاص وغيرها من مكونات المجتمع المدني؛ وتنمية الموارد البشرية والاستدامة المالية؛ وتمكين قطاع المؤسسات الأهلية وتعزيز قدرتها؛ والحق في الوصول والحصول على الخدمات الكافية والنوعية.

- **صياغة الإستراتيجية، وإعداد نظام التنفيذ والمتابعة والتقويم،** وقد أُجريت سلسلة من الأنشطة للوصول إلى هذا الناتج النهائي. ومن ضمن هذه الأنشطة: عرض مسودة الإطار الاستراتيجي على المجموعة التشاورية في الضفة الغربية؛ وعقد ورشة عمل مركزية في غزة؛ وإعداد مسودة نظام التنفيذ والمتابعة والتقويم؛ وعرضُ الإطار الاستراتيجي المعدل على اللجنة التوجيهية.

- **المصادقة على الإطار الاستراتيجي مع أصحاب العلاقة على نطاق واسع،** فبعد الحصول على مُدخلات القطاع الأهلي، وبعض أصحاب العلاقة المهمّين، كان من الضروري الحصول على دعم القطاعات التي ينتظر أن تؤدي دوراً حاسماً في تنفيذ هذا الإطار الإستراتيجي.

- إن أكثر ما قيّد المنهجية المستخدمة في إعداد هذا الإطار الإستراتيجي هو العدد المحدود من المؤسسات الأهلية التي تمكنت من المشاركة في العملية، حيث شارك حوالي ١٥٠ مؤسسة أهلية في عملية صياغة الإطار الاستراتيجي في مراحلها المختلفة. وقد تم معالجة هذه القيود باستخدام منهجية التشاور على مستويات مختلفة، ومناقشات جماعية بؤرية، وعقد ورش عمل منظمة، وكذلك من خلال وجود تمثيل لأهم أربع شبكات مؤسسات أهلية أو مؤسسات مجتمع مدني ضمن أعضاء اللجنة التوجيهية وضمن المجموعات التشاورية. كما تم نشر مسودة الإطار الإستراتيجي على موقع مركز تطوير والبوابة الفلسطينية للمؤسسات الأهلية «مصادر»، وتم الإعلان عن ذلك في الصحف اليومية ومن خلال قوائم البريد الإلكتروني الخاصة بمركز تطوير. وتم ارسال نسخة عن المسودة باللغة الإنجليزية للجهات المانحة التي شاركت في النقاشات بهدف الحصول على أكبر قدر من التغذية الراجعة قبل إقرار الإطار الإستراتيجي بشكله النهائي.

الأهداف الإستراتيجية:

لخصّ الفريق الاستشاري التحليل الرباعي (SWOT) في خمس قضايا رئيسة، حيث وافق الأعضاء على أن هذه هي القضايا ذات الأولوية التي ينبغي أن يعالجها قطاع المؤسسات الأهلية في السنوات الخمس المقبلة، وبناءً على ذلك تم صياغة الأهداف الإستراتيجية. وقد تمت بلورة إستراتيجية لاستخدامها في تحقيق كل هدف. وقد حُددت مجموعة من الافتراضات التي يجب أن تتحقق لكي تتحقق الإستراتيجية، وتمت بلورة المؤشرات التي ينبغي قياسها، وبعض البرامج/المشاريع/الأنشطة المقترحة التي تؤدي إلى نتائج وسيطة. وفيما يلي تلخيص لهذه الأهداف الخمسة:

١. الهدف الإستراتيجي الأول: انخراط أكثر نجاة للمؤسسات الأهلية في عملية التحرر الوطني والديمقراطية وعلى أساس إطار قانوني معترف به دولياً.

سيؤدي هذا الهدف الاستراتيجي حاجة المؤسسات الأهلية لتعزيز التواصل مع المؤسسات والشبكات الدولية، ومع حركات التضامن في العالم. كما سيتم تشجيع المؤسسات الأهلية على اتخاذ إجراءات إبداعية تجمع بين تقديم الخدمات، وحشد التأييد من أجل تقرير المصير، والمساهمة في خلق بيئة تؤهل المواطنين للمشاركة في التحرر الوطني، وفي الصمود، وحماية حقوقهم السياسية والاجتماعية والاقتصادية.

٢. الهدف الإستراتيجي الثاني: علاقات سلسة وفعالة بين قطاع المؤسسات الأهلية وشركاء التنمية الفلسطينيين إنَّ

الغرض من هذا الهدف الاستراتيجي هو مساعدة المؤسسات الأهلية في زيادة دورها في تنسيق البرامج والمشاريع مع القطاع العام وأصحاب العلاقة الآخرين، من أجل تحسين التعاون فيما بينها وبالتالي زيادة تأثير المؤسسات.

٣. الهدف الإستراتيجي الثالث: تحسن في إمكانية الوصول لخدمات ذات جودة وتستجيب لاحتياجات المجتمع

مقدمة من قبل الحكومة والمؤسسات الأهلية.

يتمثل هذا الهدف الاستراتيجي بإقامة معايير جودة في تقديم الخدمات من طرف المؤسسات الأهلية، مع تشجيع المشاركة النشطة من جانب المستفيدين في التخطيط لبرامجها ومشاريعها وتنفيذها ومراقبتها وتقييمها.

٤. الهدف الإستراتيجي الرابع: مؤسسات أهلية تتمتع بقدر أعلى من الفعالية والمساءلة والشفافية.

يُركّز هذا الهدف الاستراتيجي على معالجة أوجه الضعف المتأصلة لدى كثير من المؤسسات الأهلية التي تعوق نموها واستمرار فعاليتها. كما تقلل نقاط الضعف هذه أيضاً من تصور الجمهور عن قطاع المؤسسات الأهلية، وتجعل المؤسسات الأهلية عُرضة للانتقادات العلنية.

٥. الهدف الإستراتيجي الخامس: مصادر مالية ملائمة ومؤمنة للمؤسسات الأهلية.

سيعالج هذا الهدف الاستراتيجي ما يُوصف بـ«كعب أخيل» لدى المؤسسات الأهلية. كما سيعزز استدامتها المالية من خلال البحث عن سبل للتمويل، وتجديد موارد مختلفة وغير تقليدية، وفي الوقت نفسه سيقوم بمعالجة القضايا الهيكلية في بيئة المؤسسات الأهلية ومجالات عملها التي تؤدي إلى الاعتماد على التمويل الخارجي.

نظام التنفيذ:

سُنقسم هيكلية التنفيذ والإشراف إلى مستويين رئيسيين، تؤدي فيها السكرتارية المركزية دوراً داعماً. وقد التزم مركز تطوير أداء دور السكرتارية لهذه الهيكلية. كما يجب الإبقاء على اللجنة التوجيهية وتوسيعها لتشمل رؤساء اللجان الفرعية ومركز تطوير. كما سُنشأ لجان فرعية تتحمل مسؤولية الإشراف والمتابعة وحشد التمويل لتنفيذ كل هدف

استراتيجي. وسُعيين رئيس لكل لجنة فرعية ليصبح عضواً في اللجنة التوجيهية. وسيتم تخصيص موظفين للعمل كمنسقين لكل لجنة. وستكون اللجان الفرعية مسؤولة عن حشد المؤسسات الأهلية التي ستشارك في تحقيق المؤشرات الموجودة في الهدف الاستراتيجي المخصص لها.

المتابعة والتقييم:

تم إنشاء نظام للمتابعة والتقييم لمتابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية، وتحديد الثغرات والتحديات، وذلك بناءً على عدة اجتماعات ونقاشات عقدت مع اللجان الخمس الفرعية، والتي وضعت مقترحاتها وتوصياتها لتعديل نظام المتابعة والتقييم في نسخته الأولى، . ويقوم هذا النظام بتحديد الأهداف والنتائج الوسيطة والمؤشرات والأهداف في طور الإنجاز، وما إذا كان هناك حاجة لتعديلات أو لمساعدة تقنية، ولموارد إضافية لمساعدة المنفذين في تحقيق النتائج التي تقع تحت مسؤوليتهم، حيث أن اللجنة التوجيهية هي نقطة المحور لكل التقارير في الهيكلية وتقوم السكرتارية (مركز تطوير) بالتعاون مع اللجان الخمس بجمع التقارير وتلخيصها كي تستخدم من قبل اللجنة التوجيهية خلال اجتماعاتها المنتظمة.

إدارة المخاطر:

تشتمل الخطة التنفيذية على إطار لإدارة المخاطر، حيث شُخصت أهم التهديدات والمخاطر مع الأخذ بالحسبان احتمالية حصولها وتقييم حجم أثرها، كما طرحت معايير لتخفيف حدتها. إن هذا الإطار يقمّ للجنة التوجيهية وللجنة الفرعية لمساعدتهم بالتفكير قُدماً، ولتحضير خطط الطوارئ لمواجهة المخاطر التي تم تحديدها. سيعمل هذا الإطار كدليل للمزيد من النقاشات، ولوضع اللمسات الأخيرة من قبل الجهات المسؤولة. يجب ضم هذه المخاطر كجزء من إطار المتابعة والتقييم، ويجب متابعتها وتقييمها بشكل منتظم.

مقدمة

صاغ مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية (NDC)، من خلال مشروع المؤسسات الأهلية الفلسطينية الثالث (PNGO III) في عام ٢٠٠٦م، إستراتيجية لتطوير قطاع المؤسسات الأهلية الفلسطينية تمتد لفترة خمس سنوات. وقد كان تطوير القطاع الأهلي بمجمله أحد أهداف مشروع المؤسسات الأهلية الفلسطينية الثالث (PNGO III)، وذلك في سبيل جعل القطاع الأهلي أكثر تجاوباً وشفافية، وأكثر قابلية للمساءلة من طرف المجتمع الفلسطيني، وذلك من خلال وضع معايير للعمل، وتعزيز تبادل المعرفة والتعاون ضمن القطاع، إضافة إلى الأبحاث والتخطيط الاستراتيجي في مجال السياسات. وقد أطلقت عملية إعداد الإطار الاستراتيجي لخمس سنوات من أجل الوصول إلى هذا الهدف.

وفي عام ٢٠٠٦م، انبثق مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية (NDC) من مشروع المؤسسات الأهلية الفلسطينية (PNGO) وأصبح مؤسسة فلسطينية غير ربحية وخلاقة، تعمل على تمكين المؤسسات الأهلية الفلسطينية لتصبح قادرة على تزويد الفلسطينيين القاطنين في الضفة الغربية وقطاع غزة بخدمات حيوية ذات جودة أفضل، وبخاصة للفقراء والمهمشين منهم. ويقوم مركز تطوير الذي شكّل بالشراكة مع المؤسسات الأهلية الفلسطينية الطليعية، ومع الاتحادات والشبكات، بتجنيد تمويل من المانحين، وذلك لتقديم مزيج فريد من نوعه من المنح المباشرة، وبرامج بناء القدرات التي من شأنها تعزيز فعالية المؤسسات الأهلية الفلسطينية، واعتمادها على ذاتها واستدامتها. ويؤيد مركز تطوير وجود شفافية على مستوى أعلى من المساءلة لدى المؤسسات الأهلية الفلسطينية من خلال تبنى ممارسات مالية وإدارية مهنية، كما يعزز مركز تطوير التعاون عبر القطاع الأهلي، ويحث على تبادل المعلومات حول أفضل الممارسات في مختلف برامج، وعبر البوابة الإلكترونية للمركز المسماة «مصادر» (www.masader.ps).

وقام مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية (NDC) خلال هذا العام - ويتمويل من الوكالة الفرنسية للتنمية (Agence française de développement - AFD) - بتحديث إستراتيجية تطوير القطاع الأهلي. وبعكس الإستراتيجية السابقة، تهدف الإستراتيجية الحالية لإشراك أكبر قدر ممكن من المشاركين، وذلك في مرحلتي الإعداد والتنفيذ.

وقد تم القيام بعملية تشاورية واسعة النطاق شملت عدداً كبيراً من المؤسسات الأهلية الفلسطينية من مختلف المحافظات الفلسطينية بهدف الوصول لهذا الإطار الإستراتيجي. وكما كان الحال في الإستراتيجية السابقة، فإن الإطار الإستراتيجي الجديد يهدف إلى إعطاء المؤسسات الأهلية الفلسطينية، وضمن مجالات اختصاصها، توجهاً استراتيجياً في معالجة

القضايا الأساسية التي سيواجهها المجتمع الفلسطيني في السنوات الخمس المقبلة. وتحدد الإستراتيجية إطاراً لتشجيع المؤسسات الأهلية الفلسطينية على مواصلة برامجها ومشاريعها القائمة في سبيل تحقيق أهداف إستراتيجية تقوّمهم لتحقيق الهدف العام المرجو، وذلك على مدى خمس سنوات. كما تُحدّد الإستراتيجية - أيضاً- مؤشرات محددة قادرة على قياس مدى تحقّق الأهداف الإستراتيجية. كما أعدت إستراتيجية تنفيذية مبنية على مشاركة واسعة النطاق بهدف خلق دعم قوي للإطار الإستراتيجي. ويشمل الإطار نظام متابعة وتقويم من شأنه أن يساعد في تقويم النجاحات والتحديات في التنفيذ بشكل دوري، وأن يساعد في اقتراح تعديلات وتغييرات عند الحاجة. إن من أبرز خصائص الإطار الإستراتيجي ذلك الجهد الذي بُذل من أجل إيجاد تكامل في العمل وبنائه مع الحكومة ومع قطاعات أخرى من المجتمع، لتحقيق الأهداف المشتركة لدى الشعب الفلسطيني.

إن المنتج النهائي هنا ليس خطة إستراتيجية تُنفذ من طرف مؤسسة واحدة. كما أنه ليس خطة إستراتيجية خاصة بمركز تطوير، بل هو إطار إستراتيجي يملكه قطاع المؤسسات الأهلية الفلسطينية، وينفذه بشكل جماعي^١. إن الإطار الإستراتيجي الناتج هو محاولة طموحة لحشد قطاع المؤسسات الأهلية الفلسطينية للتأثير على مستقبل فلسطين. إن هذا الإطار غير مسبوق من حيث شموليته، ومن حيث آليات التعاون المقترحة ضمنه. كما أنه يعكس مستوى نضج المؤسسات الأهلية في العمل معاً لتحقيق أهداف مشتركة.

١ المؤسسات الأهلية ومؤسسات المجتمع المدني المشار إليها ضمن هذا الإطار الإستراتيجي هي مؤسسات مسجلة لدى وزارة الداخلية الفلسطينية استناداً إلى قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية، قانون رقم (١) لسنة ٢٠٠٠م، وتحتكم إليه في عملها.

المنهجية والقيود:

استخدمت عملية صياغة الإطار الإستراتيجي منهجاً تشاورياً متعدد المستويات، وهي عملية اتسمت بمستوى عالٍ من المشاركة، وسمحت بإضافة قيمة عالية للإطار. فقد شملت هذه العملية عدداً كبيراً من المؤسسات الأهلية وشبكات المؤسسات الأهلية والأطراف ذات العلاقة. وقد شمل المنهج المستخدم مستويات مختلفة من قطاع المؤسسات الأهلية ومن ذوي العلاقة، وقد بني كل مستوى على معلومات تمّ تلقيها مسبقاً من المستويات السابقة. وقد قام ثلاثة مستشارين: (مستشار دولي قاد الفريق، ومستشاران محليان، واحد في الضفة الغربية وآخر في قطاع غزة) بأداء أعمال البحث، وتسهيل الاجتماعات، والتوصل لإجماع أو توافق في الآراء. وقد وُفّر مركز تطوير الدعم لتنظيم المقابلات والاستشارات والاجتماعات.

كان من المهم - كخطوة أولى في عملية تطوير الإطار الإستراتيجي لقطاع المؤسسات الأهلية- القيام بمراجعة سريعة ومكثفة في الوقت نفسه للوضع القائم حالياً. وهدفت عملية المراجعة هذه إلى تحديد أهم القضايا التي يجب على قطاع المؤسسات الأهلية مواجهتها في السنوات الخمس المقبلة. وفي هذا السياق كان هناك مبدأ عام للعمل، ألا وهو التأكد من المشاركة الفاعلة للمؤسسات الأهلية والقاعدية، وكذلك مشاركة ذوي العلاقة الأكثر أهمية من خلال عملية دورية من التوضيحات، وبناء الإجماع في الآراء وأخذ القرارات، وقد كان ذلك حيوياً لتفعيل حسّ الالتزام بالإطار الناتج وحسّ الملكية له. وقد بذلت جهود متضافرة في هذا الصدد، لاستشارة المؤسسات المشاركة، والاستماع لهم وإشراكهم، وبخاصة الناشطين في المؤسسات وقادتها. وقد ركّز في هذه المرحلة على إنشاء قاعدة معلومات صلبة وسليمة، كفيلة بالمساعدة في تحديد التوجهات الإستراتيجية لقطاع المؤسسات الأهلية. وعلى مدار عملية التخطيط، تم تبني تقنية «كرة الثلج» التي ينصبُّ تركيزها - بشكل منهجي - على إحداث تعاون بناء بين مختلف الأطراف ذات العلاقة. من أجل ذلك اختار المستشارون أن يكون موقعهم داخل النظام نفسه، لا خارجه، وذلك يعني العمل، بالتعاون مع مختلف الأطراف ذات العلاقة، على تنفيذ الخطوات اللازمة لصياغة الإطار الإستراتيجي، بدلاً من اتخاذ موقف «الخبير الخارجي». وقد صُمّمت عملية جمع المعلومات ونشرها بطريقة تضمن تفعيل التفكير والالتزام والحافز للعمل؛ ذلك لأن المعلومات الناتجة عن مختلف الفعاليات، تكتسب معنى أكبر عندما تُستخدم لصياغة قرارات تُشكّل أساساً لخطة العمل.

وقد تبني القائمون على الخطة مبدأ «التجاهل الأمثل» لجعل عملية جمع المعلومات فعّالة. وبموجب هذا المبدأ، تم التركيز على جمع كمية من المعلومات اللازمة، لا أكثر ولا أقل، لاتخاذ القرارات، وتبني التوصيات اللازمة. وبما أن معظم المعلومات هي ذات طابع نوعي أو كيفي، فقد استخدمت - إضافة إلى ما سبق - «تقنية التثليل» (triangulation technique) للتأكد من أن المعلومات صحيحة، وأنه يمكن الاعتماد عليها. وقد تمت الاستعانة بثلاثة مصادر أو تقنيات/أدوات على الأقل، للتحقق من الموضوع نفسه أو القضية نفسها. وفي هذا الصدد، فقد استخدمت مجموعة من الأدوات بما يشمل مراجعة مصادر معلومات ثانوية، وعصفاً ذهنياً، ومقابلات شبه منظمة، ومجموعات حوار بؤرية (focus group discussion)، ودراسة حالات ووصفها، وتحقيقات سياقية، وتصنيفاً وترتيباً بالإضافة إلى التفكير وتوثيق العملية، وتحليل الأحداث الحاسمة، والمقارنة، وأجريت كذلك عملية التحليل الرباعي لنقاط الضعف والقوة والمخاطر والفرص (SWOT).

ومن أجل تعزيز إحساس قطاع المؤسسات الأهلية بملكية الإطار الاستراتيجي، فقد شكّلت لجنة توجيهية لقيادة الإطار الاستراتيجي والإشراف عليه، والإشراف لاحقاً على تنفيذه ومتابعته وتقويمه. إنَّ الغرض من إنشاء اللجنة التوجيهية ذو شقين. أولاً: سيسمح بالتأكد من أن المؤسسات الأهلية مشتركة بعمق في كل مرحلة من مراحل عملية إعداد الإطار الاستراتيجي، وثانياً: سيوفر المجال للمؤسسات لتقوم بالإشراف على هذه العملية. وتتكون اللجنة التوجيهية من سبعة أعضاء، وهم يمثلون الشبكات المظلتية الأربع الموجودة في الضفة الغربية وفي قطاع غزة، إضافة إلى مركز تطوير كسكرتارية.

وبشكل أكثر تحديداً، فقد قامت اللجنة التوجيهية بالمهام الآتية:

١. مراجعة خطة العمل التفصيلية لعملية تحديث الإطار الاستراتيجي وإقرارها.
٢. مراجعة نتائج بحث المستشارين في المرحلة الأولى من المشروع، وتقديم مقترحات وتغذية راجعة حولها.
٣. تحديد ممثلي الأطراف المهمة وذوي العلاقة، الذين ينبغي دعوتهم للمشاركة في العملية. ويشمل ذلك تحديد تركيبة المجموعة التشاورية التي تُستشار حول الإطار الاستراتيجي الأولي والنهائي، ويشمل ذلك- أيضاً- تحديد ممثلي الأطراف المهمة وذات العلاقة، الواجب دعوتهم للجلسات التشاورية الإقليمية لمراجعة الإطار الاستراتيجي.
٤. إسداء النصح للمستشارين فيما يتعلق بإدارة اجتماعات المجموعة التشاورية، ومختلف الجلسات التشاورية.

٥. مراجعة مسودة الإطار الإستراتيجي الذي سيقدمه المستشارون، وإقرار المسودة النهائية لاحقاً.

شكّلت اللجنة التوجيهية مجموعات تشاورية في الضفة الغربية وقطاع غزة من ممثلي الأطراف ذوي العلاقة من المؤسسات الأهلية. وقد شكّلت المجموعات التشاورية للتأكد من أن عملية تحضير الإطار الإستراتيجي ستكون تشاورية بشكل أساسي، وأن شريحة عريضة من المجتمع الفلسطيني ستشارك بها. والمجموعات التشاورية- كما يوحي اسمها- هي تشاورية في المقام الأول، في حين أن اللجنة التوجيهية لها صلاحيات صنع القرار. وتعد المجموعات التشاورية - باعتبارها هيئات- بمثابة الصوت الجماعي للقطاعات أو المؤسسات الممثلة من قبل أعضائها. وبينما كان شكل الإطار الإستراتيجي وجوهه نتاج قرار اللجنة التوجيهية، فإن مضمون الإطار هو نتيجة مشاورات بين مختلف الأطراف ذات العلاقة التي أطلقتها، وقامت بتلخيصها المجموعات الاستشارية. وتكونت اللجنة التشاورية في الضفة الغربية من ٢٠ عضواً، وفي قطاع غزة من ١٨ عضواً.

وبشكل أكثر تحديداً، فقد كان للمجموعات التشاورية المهمّات الآتية:

١. إعطاء تغذية راجعة وملاحظات ومقترحات حول نتائج بحث المستشارين.
٢. تحديد العناصر الأهم في الإطار الإستراتيجي، بناءً على نتائج جلسات التشاور مع مختلف مجموعات الأطراف ذات العلاقة.
٣. طرح آراء معمّقة وناقدّة، وتقديم توصيات على الإستراتيجيات الممكنة لتطوير قطاع المؤسسات الأهلية في فلسطين للسنوات الخمس المقبلة (٢٠١٣-٢٠١٧).
٤. اقتراح أشخاص ذوي صلة، ووثائق ومواد أخرى يمكن أن تكون ذات فائدة في صياغة الإطار الإستراتيجي لتطوير المؤسسات الأهلية.
٥. العمل كحلقة وصل مع الأعضاء الممثلين للمؤسسات/القطاع، لجمع التغذية الراجعة عن الإطار الإستراتيجي.
٦. مساعدة مركز تطوير في تعزيز الإطار الإستراتيجي، وترويجه لدى الأطراف ذات العلاقة ضمن قطاع المؤسسات الأهلية.

أخيراً نُظِّمت ورش عمل مركزية، إحداهما في الضفة الغربية والأخرى في قطاع غزة لتلقّي تغذية راجعة من عدد أكبر من ذوي العلاقة، الذين لم يكونوا جزءاً من التركيبة الهيكلية للإطار. وقد شكّلت هذه الورش المركزية منبراً إضافياً

للتعبير عن الآراء في عملية صياغة رؤية موحدة للمؤسسات الأهلية، والأشخاص ذوي العلاقة بالنسبة للدور الذي سيؤديه القطاع الأهلي، والمشكلات الحتمية الذي سيواجهها في السنين المقبلة.

باختصار، كانت عملية صياغة الإطار الاستراتيجي عملية مدروسة بدقة، ومررت صياغتها في مراحل هي:

١. ضمت المرحلة الأولى مسحاً للبيئة تركز على السنوات الخمس الأخيرة. وقد استلزم ذلك:

أ. **مراجعة الدراسات السابقة:** جمع المستشارون الدراسات الموجودة عن حالة قطاع المؤسسات الأهلية، والوثائق الموجودة عن التطورات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية في فلسطين، وعن أهم البرامج القائمة للوكالات الحكومية والمانحين وشبكات المؤسسات الأهلية، وذلك لاستنباط التوجهات القائمة في دور المؤسسات الأهلية، مقارنة مع الدور المتنامي للسلطة الوطنية الفلسطينية في تقديم الخدمات، وفي صياغة السياسات وفي الحوكمة. وقد تم مراجعة أكثر من خمسين وثيقة خلال هذه المرحلة (انظر قائمة المصادر والمراجع).

وقد شكّلت مراجعة المصادر الثانوية والوثائق مصدراً ثميناً للمعلومات في سبيل تكوين معرفة ونظرة عن الوضع القائم لقطاع المؤسسات الأهلية. وبشكل أولي استخدمت عملية مراجعة الوثائق المتوافرة لتطوير فرضيات، ولتحديد مجالات الاهتمام الأساسية التي تحتاج إلى مزيد من التحقق بشأنها في نشاطات جمع المعلومات اللاحقة. كما ساعدت أيضاً في فهم البيئة القائمة بشكل أفضل. إضافة إلى ذلك، وفرت هذه المرحلة معلومات إضافية ومكمّلة للمعلومات الأولية التي سبق جمعها. ومع ذلك، وبالمقارنة مع المعلومات الأولية، تعدّ المعلومات الثانوية أفكاراً غير كاملة عن الحقيقة، ومن هنا ظهرت الحاجة لتعزيزها بجمع المعلومات وتحليلها.

ب. **مقابلات مع اصحاب الخبرة والمعرفة والناشطين الرئيسيين في المجتمع المدني:** تمت مقابلة نخبة من الأفراد للحصول على آرائهم الشخصية المعمّقة عن كيفية تطور قطاع المؤسسات الأهلية في السنوات الخمس الأخيرة، وعن المواضيع الطاغية والتحديات التي تمت مواجهتها، وأهم مجالات التدخل لتقوية دور المؤسسات الأهلية الفلسطينية في المجتمع الفلسطيني في السنوات المقبلة. وقد تمت مقابلة أربعين شخصاً في الضفة الغربية وقطاع غزة (انظر لائحة الأشخاص الذين تم مقابلتهم في الملحق أ). وقد تم مراجعت اللائحة وتحديثها بشكل مستمر، وذلك للتأكد من ضم العدد اللازم من ذوي العلاقة من جهة، والاستفادة من تجربة جميع الأطراف ذات العلاقة وتصوراتها واحتياجاتها وتوقعاتها من جهة أخرى. وقد اختلفت الاحتياجات والأولويات والخيارات من مجموعة لأخرى.

ولذلك، فإن الإطار الاستراتيجي يجب أن يُلبى جميع الاحتياجات والمتطلبات للأطراف كافة. ولهذا الغرض عُقدت سلسلة من الاجتماعات مع أهم الأطراف ذات العلاقة. وكانت هذه الاجتماعات منظمة بشكل جزئي، ومبنية على مجموعة مرنة من القضايا والأسئلة المختارة تبعاً للمعلومات التي تم الحصول عليها خلال مرحلة مراجعة الوثائق، ومبنية – أيضاً- على الوثيقة الإستراتيجية السابقة للمؤسسات الأهلية الصادرة في عام ٢٠٠٦، وكان كل ما سبق كفيلاً بأن يجعل المقابلات متركزة على القضايا المهمة، مع إفساح مجال كافٍ للحوار بشكل يسمح للمشاركين بعرض المواضيع المتعلقة بهم ومناقشتها. كما أُستخدمت وسائل أخرى، مثل تحقيقات سياقية، وتوثيق العملية، وتحليل الأحداث الحاسمة كجزء من المقابلات. إضافة إلى جمع المعلومات، والتحقق من صحة فرضيات محددة، وأُستخدمت المقابلات شبه المنظمة للبحث على الالتزام والدعم. وقد حُلَّت تقارير هذه المقابلات بدقة وأُستخدمت بشكل هادف لإنتاج قائمة من القضايا، ولتطوير نظرة عامة حول أنواع المشكلات والقضايا التي تتم مواجهتها.

ج. إعداد وثيقة عمل تلخص المعلومات التي جُمعت خلال المسح البيئي (انظر الملحق ب) وتنقسم الورقة إلى قسمين: أحدهما عن البيئة الخارجية للمؤسسات الأهلية، والآخر عن القضايا المتعلقة بقطاع المؤسسات الأهلية. وقد عُرضت الوثيقة على اللجنة التوجيهية التي نَقَحَت المعلومات، وطلبت من الاستشاريين إعداد التحليل الرباعي لنقاط الضعف والقوة، والمخاطر والفرص (SWOT) للإحاطة بهذه المعلومات.

د. إعداد التحليل الرباعي لنقاط الضعف والقوة والمخاطر والفرص (SWOT)، وعرضه على المجموعات التشاورية: ودرست هذه المجموعات التحليل الرباعي (SWOT) الذي أعده الاستشاريون، وحددوا القضايا الرئيسية التي ينبغي على قطاع المؤسسات الأهلية مواجهتها في السنوات الخمس المقبلة. ودمج الاستشاريون نتائج النقاش حول التحليل الرباعي مع القضايا الرئيسية التي توصلت إليها المجموعات التشاورية في الضفة الغربية وقطاع غزة من أجل الوصول إلى وثيقة واحدة تضم كل التعليقات والاقتراحات.

٢ سونجو وآخرون. "الإستراتيجية المقترحة لتطوير قطاع المؤسسات الأهلية الفلسطينية"، مشروع المؤسسات الأهلية الفلسطينية الثالث، أيلول ٢٠٠٦.

٥. **المشاورات مع الشبكات:** نظّمت الشبكات المظلتية الأربع مشاورات بين أعضائها عن نتائج المسح البيئي. وقد عُقدت خمس جلسات تشاورية في الضفة الغربية، واثنان في قطاع غزة، وحضر المشاورات حوالي ٩٥ مؤسسة أهلية في جنين ونابلس ورام الله والقدس وبيت لحم، و٥٢ مؤسسة أهلية شاركت في الجلسات التشاورية في شمال قطاع غزة وجنوبه. وإضافة إلى إبداء الملاحظات على التحليل الرباعي، وعلى القضايا الرئيسية، فقد اقترح المشاركون - أيضاً - خطوات وإجراءات يمكن أن تُساعد - حسب رأيهم- في معالجة القضايا الرئيسية. **(انظر قائمة الأفراد والمؤسسات الأهلية التي شاركت في المشاورات في الملحق أ).**

٢. المرحلة الثانية هي مرحلة صياغة الإستراتيجية، وإعداد نظام التنفيذ والمتابعة والتقييم: حلّل الاستشاريون مخرجات مرحلة المسح البيئي، وصاغوا إطاراً استراتيجياً لتعريف الهدف النهائي لما يريد قطاع المؤسسات الأهلية تحقيقه، وأيضاً كيفية تحقيق هذا الهدف (انظر الى الرسم البياني ٢، ص. ٧٣). وقد أُجريت سلسلة من الأنشطة للوصول إلى هذا الناتج النهائي.

أ. عرض مسودة الإطار الاستراتيجي على المجموعة التشاورية في الضفة الغربية: وقد أضافت هذه المجموعة بعض التغييرات على مسودة الإطار المقدمة من قبل الاستشاريين، ولكنها وافقت على المفهوم بشكل عام.

ب. ورشة عمل مركزية في غزة: ضمت هذه الورشة ١٥ ممثلاً من شبكات المؤسسات الأهلية، والأكاديميين والقطاع الخاص، وزوّدت بتعليقاتٍ واقتراحاتٍ على الإطار الاستراتيجي المعدل، وبضمنها مُدخلات المجموعة التشاورية في الضفة الغربية. واتفق المشاركون في ورشة العمل على أن الإطار سيكون عنصراً أساسياً في تعزيز قطاع المؤسسات الأهلية في فلسطين في السنوات الخمس المقبلة.

ج. إعداد مسودة نظام التنفيذ والمتابعة والتقييم: تمت الموافقة مع الجهات ذات العلاقة على التوجه العام الذي ينبغي على القطاع أخذه، ومضى الاستشاريون قدماً لتصميم نظام تنفيذ الإطار الاستراتيجي ومتابعته وتقويمه. وقد صُمّم هذا النظام بحيث يتسم بطابع تشاركي كما ينبغي أن يشمل قطاع المؤسسات الأهلية بمفهومه الواسع.

د. عرض الإطار الاستراتيجي المعدل على اللجنة التوجيهية: قدّمت اللجنة التوجيهية المزيد من التعليقات لتحسين تفاصيل الإطار، كما وافقت على نظام التنفيذ والمتابعة والتقويم الذي قدّمه الاستشاريون. بالإضافة إلى ذلك، ناقشت اللجنة بشكل إستراتيجي كيفية التعامل مع عرض الإطار الاستراتيجي على القطاعين العام والخاص وللمانحين.

٣. أما المرحلة الثالثة فقد اهتمت بالمصادقة على الإطار الاستراتيجي مع أصحاب العلاقة على نطاق واسع: فبعد الحصول على مُدخلات القطاع الأهلي، وبعض أصحاب العلاقة المهمّين، كان من الضروري الحصول على دعم القطاعات التي ينتظر أن تؤدي دوراً حاسماً في تنفيذه.

فيما يأتي أهم فعاليات هذه المرحلة:

- أ. المشاورات مع القطاع الخاص والوزارات الحكومية.
- ب. عمل الاستشاريون فيما بينهم على تعديل تفاصيل الإطار الاستراتيجي (بما في ذلك ترتيبات التنفيذ ونظام المتابعة والتقويم) على أساس نتائج المشاورات.
- ج. عرض الإطار الاستراتيجي على الجهات المانحة للحصول على دعمهم للإطار الاستراتيجي، وللحصول على مؤشرات أولية عن مدى اهتمامهم بتمويل أجزاء معينة من الإطار.
- د. إعداد ورقة الإطار الاستراتيجي من قبل المستشار الدولي بمساعدة الاستشاريين المحليين.

انظر الملحق (أ) الذي يتضمن قائمة كاملة من أعضاء اللجنة التوجيهية، والمجموعات الاستشارية، والمشاركين في مشاورات الشبكات والمشاركين في ورش العمل المركزية.

القيود:

أكثر ما قيّد المنهجية المستخدمة ذلك العدد المحدود من المؤسسات الأهلية التي تمكنت من المشاركة في العملية. وإجمالاً، شارك حوالي ١٥٠ مؤسسة أهلية في عملية صياغة الإطار الاستراتيجي في مراحلها المختلفة. وبينما كان هدف الاستشاريين الوصول إلى مجموعة واسعة من المؤسسات الأهلية وأكبر عدد ممكن منها، فإن القيود المفروضة

على الموارد، وعلى الوقت المتاح، حالت دون تجاوز حجم العينة التي تم الوصول إليها خلال العملية. وقد عُوِّضت هذه القيود باستخدام منهجية التشاور على مستويات مختلفة، مما أعطى الاستشاريين إمكانية التحقق من صحة المعلومات التي حصلوا عليها سابقاً بالتشاور مع مشاركين آخرين، وباستخدام تقنيات تم اعتمادها في المنهجية. ونظراً للقيود نفسها، لجأ المستشارون أيضاً إلى مناقشات جماعية بؤرية (focus group discussion) وورش عمل منظمة، وذلك باستخدام منهجية مسح أكثر دقة، وقائمة على أساس معلومات موثقة. وقد سمحت المناقشات -على الرغم من محدودية نطاقها- بالوصول إلى قيمة مضافة من خلال التبادل في وجهات النظر، وعملية بناء التوافق في الآراء. ولا بد أيضاً من التأكيد على أن أعضاء اللجنة التوجيهية هم قادة أهم أربع شبكات لمؤسسات أهلية أو مؤسسات مجتمع مدني تضم حوالي ١٧٠٠ مؤسسة أهلية أو مؤسسة مجتمع مدني. كما أن أعضاء المجموعات التشاورية والأفراد الذين شاركوا في المشاورات هم كذلك قادة شبكات، ومن الممكن الافتراض بأن آراءهم تُمثّل آراء المؤسسات الأعضاء في هذه الشبكات. ومن المتوقع أن هؤلاء القادة سيقومون بتحمل مسؤولية نقل النقاشات التي أدت إلى صياغة الإطار الاستراتيجي لأعضائهم عند نشر الإطار الاستراتيجي. ومن المتوقع أيضاً أن تساهم التفاصيل الدقيقة الموجودة في الإطار في تطويره خلال دورات النقاش والتنفيذ اللاحقة.

المسح البيئي:

كما ذكر في القسم السابق، فقد بدأت عملية تحديث إستراتيجية قطاع المؤسسات الأهلية باستعراض الوثائق والأبحاث والتقارير المتوافرة، وبمقابلات مع خبراء المؤسسات الأهلية والناشطين والأكاديميين، وممثلين عن القطاعين العام والخاص، وذلك لإنشاء معرفة عامة عن البيئة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية القائمة حالياً، وعن التصور القائم حول نقاط القوة والضعف لدى المؤسسات الأهلية. وكان هدف المسح البيئي شرح الخطوط العريضة للقضايا والتوجهات والعوامل المتغيرة (parameters)، والقوى الدافعة التي ستحكم قطاع المؤسسات الأهلية في السنوات الخمس المقبلة.

تطور قطاع المؤسسات الأهلية:

منذ بدايات القرن الماضي، أدت المؤسسات الأهلية دوراً أساسياً في النضال الفلسطيني من أجل التحرر والتنمية. وارتبطت عملية نمو المؤسسات الأهلية بالبيئة الاجتماعية والسياسية المتغيرة في فلسطين التي كانت -بذورها- مرتبطة بتطور مفاهيم المجتمع المدني الفلسطيني. وقد تميزت بمستوى رائع من الإبداع والصمود في ظروف معقدة للغاية.

وكان قطاع المؤسسات الأهلية الفلسطينية وفير الإنتاج خلال الانتفاضة الأولى عام ١٩٨٧. ومع ذلك حدثت تغيرات جذرية في سير أعمال المؤسسات الأهلية في أعقاب إنشاء السلطة الفلسطينية، وذلك على المستويين السياسي والاجتماعي. ولذلك اقتضت الحاجة تعديل رؤية المؤسسات الأهلية وتفويضها (mandate) وفقاً للتطورات الجديدة.

إضافة إلى الدور الأساسي للمؤسسات الأهلية في التنمية الاجتماعية والاقتصادية، فقد أدت دوراً فعّالاً في أنشطة الإغاثة مع تطور الأحداث. كما أثبتت قدرتها على العمل بشكل متميز في تقديم الخدمات الأساسية في ظل بيئة معقدة، وكذلك قدرتها على التكيف بشكل ملحوظ.

تحت هذه الظروف الاستثنائية، كانت المؤسسات الأهلية حريصة على تطوير نطاق الخدمات التي لها تأثير أكبر على التنمية الفلسطينية وتوسيعها. ويتجلى هذا من خلال الوعي الموجود لدى هذه المؤسسات عن أهمية دورها في المجتمع المحلي.

على الرغم من وجود تفاوت في التوقعات بين مختلف المؤسسات الأهلية، فإن هناك توافقاً في الآراء على أهمية دورها ومركزيته في عملية التنمية والتحرير.

إن التحدي الحقيقي هو القدرة على المضي قدماً في هذه المهمة، والإسهام بشكل فعال في تشكيل المجتمع الفلسطيني.^٣

٣ الانتلاف الأهلي لمدونة السلوك، مدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية، ٢٠٠٨م.

البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية العامة:

١. الاحتلال الإسرائيلي:

ما زال الاحتلال الإسرائيلي مستمراً في تنفيذ سياساته وإجراءاته المفروضة على الفلسطينيين، بما في ذلك القيود المفروضة على الحركة، ومواصلة بناء جدار الفصل، وتحويل التجمعات السكانية الفلسطينية إلى كاتنونات، والحصار المفروض على قطاع غزة، وتقييد الوصول إلى القدس، ومصادرة الأراضي، وتصاعد بناء مستوطنات جديدة، وهدم المنازل ومصادرة الممتلكات الفلسطينية، وتشريد السكان وتجريف الأراضي الزراعية، واقتلاع الأشجار، ويرافق ذلك كله تزايد عنف المستوطنين ضد الفلسطينيين، وهذه -ولا شك- تشكل أكبر تحد وتهديد للفلسطينيين في الأراضي الفلسطينية المحتلة.

٢. تدبذب المؤشرات الاقتصادية مع استمرار حالة الشك في المستقبل الاقتصادي:

لقد نما الاقتصاد بنسب متواضعة في فترة السنوات الثلاث أو الأربع الأخيرة، وتقلص اعتماد الاقتصاد على الدعم الخارجي للميزانية خلال الفترة نفسها. وقد قدم القطاع الخاص مساهمة حيوية في هذا النمو من خلال الأنشطة الإنتاجية. ومع ذلك، فإن هذا النمو الاقتصادي غير مستدام بطبيعته بسبب نزوات المحتل التي لا يمكن التنبؤ بها من جهة، وبسبب عدم استقرارية (unreliability) المساعدات المقدمة من الجهات المانحة للفلسطينيين من جهة أخرى، الأمر الذي أدى إلى أزمة مالية لدى السلطة الوطنية الفلسطينية منذ صيف عام ٢٠١١م. وعلى الرغم من النمو في الاقتصاد في الضفة الغربية وقطاع غزة في السنوات الأخيرة، فإن الناتج المحلي الإجمالي على أساس نصيب الفرد في الضفة الغربية وقطاع غزة اليوم ما زال أقل من مستواه في عام ١٩٩٩م خاصة. وعلى الرغم من تجاوز الناتج المحلي الإجمالي للفرد الواحد في الضفة الغربية عام ٢٠١٠م مستواه في عام ١٩٩٩م، فإن دخل الفرد في قطاع غزة اليوم ما زال أقل مما كان عليه في أواخر التسعينيات.

٣. معدلات الفقر والبطالة:

تشير الاحصاءات الى تدبذب المؤشرات الاقتصادية التي يعتمد حدوثها على عوامل ليس للفلسطينيين سيطرة

٤ ركود أم إحياء؟ الآفاق الاقتصادية الفلسطينية، البنك الدولي تقرير الرصد الاقتصادي إلى لجنة الاتصال المخصصة، ٢١ آذار ٢٠١٢، ص. ١٦

على معظمها، مثل استمرار تدفق تحويلات الجمارك من الحكومة الاسرائيلية، ومنح او حجب تسهيلات اخرى مثل زيادة او تقليل تصاريح العمل او تخفيف القيود على الحركة الداخلية او زيادتها، ويبقى أي تحسن مؤقتاً لأنه ليس ناتجاً عن عوامل داخلية.

فرغم أن نسب البطالة قد تراوحت بين (٢٢٪ - ٢٥٪) بين عامي ٢٠٠٦م إلى ٢٠٠٩م، لتصل إلى (١٨,٧٪) في الربع الثاني من عام ٢٠١١م، هابطة من أعلى معدل للبطالة (٣١,٢٪) سُجل في عام ٢٠٠٢م، إلا أن هذه النسبة عادت للارتفاع في الربع الثالث من عام ٢٠١٢ لتبلغ ٢٧,٨٪ مقارنة بما كانت عليه في الربع الثاني من العام نفسه والتي كانت ٢٤,٩٪، (حسب التعريف الموسع للبطالة- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، نتائج مسح القوى العاملة، الربع الثالث من عام ٢٠١٢) مقارنة مع أدنى معدل بطالة (١١,٨٪) سُجل في عام ١٩٩٩م، وعلى الرغم من زيادة عدد العاملين في اسرائيل والمستوطنات من ٨٠ الفا في الربع الثاني الى ٨٨ الفا في الربع الثالث، إلا ان النسبة العامة للبطالة ازدادت بسبب انخفاض عدد العاملين في السوق المحلية من ٧٩٧ الفا في الربع الثاني الى ٧٥٦ الفا في الربع الثالث من ٢٠١٢. ما زالت الحكومة تعتبر المُشغَل الأكثر استقراراً إلا أن تذبذب دفع الرواتب وعدم انتظام دفعها يؤثر على القدرات الشرائية وحركة راس المال، في ظل تزايد مديونية الحكومة للبنوك المحلية التي تقارب المليارين ونصف المليار، منها قرابة نصف مليار قروض شخصية للبنوك على موظفي القطاع العام، التي يرتبط سدادها بقدرة السلطة الوطنية على الايفاء بالتزاماتها.

في عام ٢٠٠٩م، عاش نحو خمس الفلسطينيين في حالة من الفقر. ومع أن هذا الرقم قد انخفض تدريجياً منذ عام ٢٠٠٤م، إلا أن التفاوت بين الفقر في الضفة الغربية وقطاع غزة أخذ في الاتساع. وهناك - كذلك - قطاعات كبيرة من السكان مُعرّضة للوقوع بين براثن الفقر. مما يلقي اعباء اضافية على القطاع الأهلي باعتباره أكثر مرونة وسرعة في الاستجابة للاحتياجات المتنامية ومنها برامج التشغيل ومواجهة الفقر.

٤. تقدم مهم في إصلاحات الحكم:

طرحت السلطة الوطنية الفلسطينية منذ عام ٢٠٠٨م برنامجاً إصلاحياً شاملاً، وقد أتبع هذا البرنامج بثبات

٥ مسح القوى العاملة الفلسطينية، الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، ٢٠١١

حتى عام ٢٠١١م. وتُجمع الجهات المانحة الرئيسة على القول بأن السلطة الوطنية الفلسطينية تتقدم تدريجياً في انشاء البنى المؤسسية للدولة الفلسطينية. وقد شهدت الضفة الغربية تحسناً نسبياً وبخاصة في المجالات المالية والأمنية، ولكن هناك حاجة إلى المزيد من الإصلاح الإداري والقضائي.

٥. تحسُّن في تقديم الخدمات الأساسية:

يقول المانحون أن تحسناً قد حصل في تزويد الخدمات الأساسية، جنباً إلى جنب مع تحسن البرنامج العام لإدارة المصاريف العامة. ويُعدُّ ذلك مؤشراً إيجابياً على التزام السلطة الوطنية الفلسطينية ببناء الدولة. وعلى الرغم من ذلك، فما زالت إمكانية الوصول للخدمات الأساسية تُشكّل تحدياً في غزة.

٦. تأثير خطير للانقسام السياسي الداخلي:

ما زالت فلسطين تعاني من الانقسام بين الضفة الغربية وقطاع غزة، فهناك حكومتان مسيطرتان، تدعي كلُّ منهما الشرعية في منطقة نفوذها. وما زالت عملية المصالحة متعثرة، مما يؤثر على التماسك الاجتماعي في فلسطين. وتسبب حالة الانقسام -أيضاً- أعمالاً انتقامية من جانب كلا الطرفين على المؤسسات الأهلية التي ينظر إليها بأنها ذات علاقة أو صلة بالحزب السياسي المنافس. ويضع ذلك ضغوطاً متزايدة على المؤسسات الأهلية لسد الفجوة في الخدمات الأساسية في قطاع غزة، ولكن، من جهة أخرى، فإنه يحُدُّ من وصول المؤسسات الأهلية إلى الموارد البشرية، ويضعف البنية التحتية لخدماتها.

٧. السعي لبناء الدولة:

نجحت السلطة الوطنية الفلسطينية - بفضل الحملة من أجل إقامة دولة فلسطينية- في تأمين أغلبية كبيرة في الجمعية العامة للأمم المتحدة للاعتراف بفلسطين كدولة بعضوية مراقبة في الأمم المتحدة. وعلى الرغم من الرفض الإسرائيلي والضغوط الأمريكية إلا أنه تم تحقيق اختراقات مهمة في التصويت لصالح الاعتراف بالدولة الفلسطينية بتأييد ١٣٩ دولة ومعارضة ٨ دول فقط. وقد انضمت لجنة الارتباط الخاصة (AHLC)، وصندوق النقد الدولي إلى البنك الدولي في نيسان ٢٠١١م في إعلانه أن السلطة الوطنية الفلسطينية لديها المؤسسات والسياسات الاقتصادية اللازمة لإدارة دولة بصورة جيدة، مما دعم حملة إقامة الدولة الفلسطينية.

تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية (التحليل الرباعي لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT):

يأتي التحليل الرباعي (SWOT) هذا كنتاج عن عملية المسح البيئي. وهو يلخص نتائج تقرير أطول، أستخدم من قبل الفريق الاستشاري في اختيار نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات الأكثر ملاءمة، والتي يجب أن يقوم قطاع المؤسسات الأهلية الفلسطينية بمواجهتها، والتعامل معها في السنوات المقبلة. ويمكن العثور أدناه على موجز للتحليل الرباعي (SWOT).

وتجدر الإشارة إلى أن هناك توافقاً في الآراء حول نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، فيما يتعلق بقطاع المؤسسات الأهلية، والتي تم التوصل إليها خلال عمليات التشاور. وقد اعتبر المشاركون في المشاورات بعض القضايا التي حُددت في ورقة العمل المعدة من قبل الاستشاريين بأنها أقل أهمية، في حين أضيفت قضايا أخرى بسبب أهميتها.

يأتي التحليل الرباعي (SWOT) هذا كنتاج عن عملية المسح البيئي. وهو يلخص نتائج تقرير أطول، أستخدم من قبل الفريق الاستشاري في اختيار نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات الأكثر ملاءمة، والتي يجب أن يقوم قطاع المؤسسات الأهلية الفلسطينية بمواجهتها، والتعامل معها في السنوات المقبلة. ويمكن العثور أدناه على موجز للتحليل الرباعي (SWOT).

وتجدر الإشارة إلى أن هناك توافقاً في الآراء حول نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، فيما يتعلق بقطاع المؤسسات الأهلية، والتي تم التوصل إليها خلال عمليات التشاور. وقد اعتبر المشاركون في المشاورات بعض القضايا التي حُددت في ورقة العمل المعدة من قبل الاستشاريين بأنها أقل أهمية، في حين أضيفت قضايا أخرى بسبب أهميتها.

ملخص نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT):

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> • كفاءة المؤسسات الأهلية واستقلاليته. • الدور المهم للمؤسسات الأهلية. • علاقة المؤسسات الأهلية بالحكومة وأصحاب العلاقة الآخرين. 	<ul style="list-style-type: none"> • قضايا الحوكمة والاستدامة. • نقص في وحدة القطاع الأهلي. • تأثير ضعيف على السياسة، وعلى التنمية الاقتصادية. • تهميش المؤسسات الأهلية في القدس.
الفرص	التهديدات
<ul style="list-style-type: none"> • استغلال تذبذب الوضع الاقتصادي والتغيرات الديموغرافية. • تحسُّن في العلاقة والتعاون مع القطاعات الأخرى. • الاستفادة من التطورات في العالم العربي وفي الساحة الدولية. • الموارد المتاحة للمؤسسات الأهلية. 	<ul style="list-style-type: none"> • التأثير المتزايد للاحتلال. • الانقسام السياسي الداخلي وغياب نظام سياسي فعال. • تغيرات في الأنماط الاجتماعية. • الأزمة المالية المحلية والعالمية. • تأثير متطلبات المانحين والمنافسة القادمة من المؤسسات الأهلية الدولية. • تراجع في اهتمام المجتمع بالعمل التطوعي.

١. البيئة الداخلية:

ب. نقاط القوة:

١. قدرات المؤسسات الأهلية واستقلاليتها:

أظهر تاريخ قطاع المؤسسات الأهلية أن لديها خبرة وحيوية ومرونة، وأنها قادرة على التأقلم مع التغيرات الاجتماعية والسياسية. كما أنها تتمتع بالتنوع من الناحية الجغرافية، وفيما يتعلق بالفئات المستهدفة وبالتغطية القطاعية، فإن إحدى مجالات اختصاصها هي قدرتها على التقاط احتياجات المجتمع المحلي، وتطوير نماذج ناجحة لمعالجة هذه الاحتياجات على أرض الواقع. وفي السنوات الأخيرة حصل تحسن نسبي في قدرتها على صياغة رؤى وخطط مشتركة.

إن قطاع المؤسسات الأهلية يتمتع بالمهنية والاستقلالية عن القطاع العام، كما يتميز باستعداده المستمر وريغبته في تحسين إجراءاته المالية والإدارية. وقد أظهرت المؤسسات الأهلية أنها فعالة نسبياً، وبخاصة عند الأخذ بالحسبان محدودية الموارد المالية المتاحة. ويمكن أن تساهم الانتخابات (السنوية) للمؤسسات الأهلية، والتي يتوجب إجراؤها كمتطلب قانوني، في ظهور قيادة جديدة للقطاع الأهلي.

٢. الدور المهم للمؤسسات الأهلية:

على مر السنين، كان الدور الرئيس للمؤسسات الأهلية هو ضمان توافر الحصول على الخدمات الأساسية وسهولتها، وبخاصة في قطاع غزة والقدس ومنطقة «ج». بالإضافة إلى ذلك، تؤدي المؤسسات الأهلية دوراً مهماً في مقاومة الاحتلال، وتعزيز الصمود لدى الشعب الفلسطيني. وقد كانت المؤسسات الأهلية نشطة في تعزيز الوحدة الوطنية والسيادة والحوار.

وقد أدت المؤسسات الأهلية دوراً مهماً في حماية حقوق الإنسان وتعزيزها. كما أنها كانت نشطة في تعزيز الأجندة الوطنية تجاه المجتمع الدولي، وفي التواصل مع وسائل الإعلام المحلية والإقليمية والدولية.

٣. علاقة المؤسسات الأهلية بالحكومة وأصحاب العلاقة الآخرين:

أقامت المؤسسات الأهلية علاقات قوية مع غيرها من قطاعات المجتمع خلال عملها الدؤوب. ويعتقد بعضهم أن هناك تحسناً نسبياً في مستوى التنسيق مع الحكومة، الذي من شأنه أن يدفع نحو أجواء تعاون أفضل فيما بينها، على الرغم من أن هذه العلاقات بحاجة للتقويم ولإضافة طابع مؤسسي عليها، كما تحتاج إلى تنظيم أعلى. ويتمتع أيضا قطاع المؤسسات الأهلية بروابط قوية مع المجتمعات المحلية، ومع الجماعات المستهدفة من المستفيدين.

وقد كان للعمل التطوعي الذي قامت به قطاعات المجتمع المختلفة في عمل المؤسسات الأهلية أثرٌ مُحفز لكثير مما أنجزته هذه المؤسسات حتى اليوم. وهناك مبادرات متزايدة من قبل المؤسسات الأهلية لإقامة علاقات مع الفلسطينيين في الداخل وفي الشتات.

ب. نقاط الضعف:

١. قضايا الحوكمة والاستدامة:

على الرغم من اعتماد مدونة سلوك المؤسسات الأهلية، فما زال هناك قلق حول وجود ضعف في ممارسات الحكم، وفي الإجراءات لدى المؤسسات الأهلية. فضلاً عن ذلك هناك أيضا ضعف في المراقبة، وضبط جودة العمل من طرف مؤسسات أهلية كثيرة.

إن أكبر نقطة ضعف لدى المؤسسات الأهلية هو النقص في الاستدامة المالية، والاعتماد على التمويل الأجنبي. مما يجعلها عُرضة لأولويات الجهات المانحة وسياسات تمويلها. وهناك أيضا مخاوف من أن ما سبق يجعل هذه المؤسسات الأهلية تتجه أكثر فأكثر لتكون موجهة نحو المشاريع، ومعتمدة عليها بدلاً من التركيز على البرامج في عملها.

كما أن هناك جدالاً حول الفكرة التي تقول بأن الانتخابات الدورية لا تؤدي – بالضرورة – لقيادات جديدة للمؤسسات الأهلية، بسبب ضيق قاعدة بعض المؤسسات الأهلية، ووجود بعض المحاباة والمحسوبية في بعضها الآخر.

٢. نقص في وحدة القطاع:

ما زالت مشكلات المنافسة، والازدواجية في العمل، وتشتت الجهود موجودة داخل قطاع المؤسسات الأهلية. وبالإضافة إلى ذلك، هناك تكامل ضعيف بين المؤسسات الأهلية الكبرى والمؤسسات القاعدية (grassroot institutions)، وبخاصة في المناطق الريفية. وهناك تراجع نسبي في العلاقة مع المجتمع، ونقص في الوحدة بين المؤسسات الأهلية في متابعة توجه استراتيجي مشترك. كما أنّ الصبغة السياسية لبعض المؤسسات الأهلية يمس بموضوعية القطاع الأهلي، ويعطي انطباعاً لدى بعض القطاعات الأخرى أن المؤسسات الأهلية هي أدوات للأحزاب السياسية. وهناك أيضاً اختلاف في الرأي لدى المؤسسات الأهلية في الضفة الغربية وقطاع غزة حول علاقة الحكومة مع المؤسسات الأهلية.

٣. تأثير ضعيف على السياسة وعلى التنمية الاقتصادية:

ركّزت المؤسسات الأهلية أكثر من اللازم على تقديم الخدمات الأساسية، بينما كان لها تأثير محدود على تشريع السياسات وصياغتها وعلى سياسات التمويل. كما أن هذه المؤسسات لا تملك القدرة والجهود الكافية لتعزيز التنمية الاقتصادية، ومعالجة الاختلالات الاجتماعية والاقتصادية الناجمة عن تشوهات السوق (market distortions).

٤. تهميش المؤسسات الأهلية في القدس:

هناك علاقة ضعيفة بين المؤسسات الأهلية المقدسية والقطاع العام الفلسطيني الذي يبدو وكأنه لا يعطيها ما تستحقه من اهتمام. في الوقت نفسه لا توجد لدى المؤسسات الأهلية الكبرى رؤية موحدة تجاه المؤسسات الأهلية في القدس.

٢. البيئة الخارجية:

أ. الفرص:

١. الديموغرافية: استخدام التذبذب الاقتصادي والتغيرات:

يظهر الوضع الاجتماعي والاقتصادي في فلسطين، كما أسلفنا تذبذباً بين التحسن والتراجع في السنوات الأخيرة، ولذا فإن أحد التحديات التي سيواجهها قطاع المؤسسات الأهلية يتمثل بتمكين المجتمعات المحلية الفقيرة من الاستفادة من هذا الوضع، والسعي لتحقيق تراجع في الفقر والبطالة، بالمحافظة على استراتيجيات تعزيز الصمود، لا سيما أمام التحديات المتزايدة التي تفرضها إسرائيل في القدس والمناطق المصنفة «ج»، بإيجاد مقاربة لتعزيز الصمود تدعم البناء المؤسسي وتحافظ على البعد التنموي.

وعلاوة على ذلك، هناك حاجة لاستغلال تزايد عدد الشبان المتعلمين في فلسطين من خلال الاستثمار في هذا القطاع، واستغلاله كما ينبغي. ويمكن للمؤسسات الأهلية أن تنظر إلى الإمكانيات الموجودة في هذا القطاع، لإيجاد قيادة جديدة للمجتمع المدني.

٢. تحسن في العلاقة والتعاون مع القطاعات الأخرى:

لقد خلق الزخم القائم حالياً من أجل إصلاح الحكم، مساحة للمؤسسات الأهلية لتحسين علاقتها مع القطاع العام من حيث زيادة كفاءة تقديم الخدمات الأساسية وصياغة السياسات. وبمقدورها أيضاً تعزيز علاقاتها مع القطاع الخاص من خلال توسيع نطاق الخبرة المكتسبة من أنشطة التعاون السابقة مع ذلك القطاع.

كما يمكن أن تُعزَّز علاقاتها مع القطاع الأكاديمي في سياق المساهمة في عملية التنمية. وبما أن السلطة الوطنية الفلسطينية تسعى لتعزيز هيئات الحكم المحلي، فإن المؤسسات الأهلية يمكن أن تقوم بزيادة التعاون مع هذه الهيئات. وتوجد هناك إمكانيات كبيرة لتعزيز العلاقات مع فلسطينيي الداخل، وفي الشتات لحثهم على المزيد من المشاركة في عملية التنمية.

٣. الاستفادة من التطورات في العالم العربي وفي الساحة الدولية:

تُشكل المطالب الشعبية المتزايدة من أجل العدالة الاجتماعية والديمقراطية في الدول العربية فرصةً للمؤسسات الأهلية للدفاع عن نظام سياسي أكثر مؤسسية واستدامة، يقوم على سيادة القانون، وكذلك يمكن الاستفادة من هذه المطالب لزيادة الاعتراف الدولي بالدولة الفلسطينية، ودعم إنهاء الاحتلال.

ويوفر التقدم التكنولوجي في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وظهور وسائل إعلام بديلة، تسهيلات ووسائل عظيمة للمؤسسات الأهلية لإيصال قضيتهم للعالم الخارجي.

٤. الموارد المتاحة للمؤسسات الأهلية:

من المتوقع أن تتواصل إتاحة موارد التنمية للمؤسسات الأهلية في السنوات المقبلة. وينبغي أن تُستخدم هذه الموارد لبناء القدرات في هذا القطاع لمواجهة التحديات التي سيواجهها المجتمع الفلسطيني في المستقبل.

ب. التهديدات:

١. الاحتلال:

تؤدي سياسات الاحتلال الإسرائيلي، وما يفرضه من قيود وإجراءات تعسفية على الفلسطينيين إلى استمرار المعوقات الاجتماعية والاقتصادية في الضفة الغربية وقطاع غزة. كما أن استئناف الإدارة المدنية يُضعف الهيكلية المؤسساتية والقانونية للسلطة الوطنية الفلسطينية ومؤسسات المجتمع المدني، والمجتمع الفلسطيني ككل.

وتؤدي السياسات التمييزية والإجراءات الإسرائيلية إلى إضعاف الهياكلية المؤسسية وهيكلية الحكم للمؤسسات الأهلية، وتهدد وجودها من خلال إغلاقها و/أو دفعها إلى الرحيل خارج القدس، وفي مناطق ما وراء جدار الفصل، وفي وادي الأردن، وفي المنطقة «ج».

كما تفرض الاتفاقيات المؤقتة بين منظمة التحرير الفلسطينية والحكومة الإسرائيلية (أي أوسلو ١ و ٢ - واتفاقيات باريس الاقتصادية) بعض القيود التي تُحد من عمل المؤسسات الأهلية.

وتهدد أنشطة التطبيع مع المؤسسات الإسرائيلية التي لا تعترف بالحقوق الفلسطينية الوطنية بإضعاف المعارضة للاحتلال.

٢ . الانقسام السياسي الداخلي، وغياب نظام سياسي فعال:

تستمر الضرائب المفروضة من قبل الحكومة على المؤسسات الأهلية، إضافة إلى بعض الممارسات التعسفية في تطبيق قانون المؤسسات الأهلية وتنظيمها، بالحدّ من فعالية هذه المؤسسات. وهناك ميول متزايدة لدى كل من الحكومتين، في الضفة الغربية وقطاع غزة، لتطويع عمل المؤسسات الأهلية بما يخدم مصلحتهما ومحاولة الحد من دورها في المجتمع. وهناك اختلافات بين النظم القانونية المختلفة التي تحكم عمل المؤسسات الأهلية في الضفة الغربية وغزة والقدس. ووجود سياسات مختلفة تجاه المؤسسات الأهلية بين جهات ترخيص حكومية عدة ذات صلاحيات متداخلة.

٣ . تغيرات في الأنماط الاجتماعية:

هنالك اتساع في الفجوة الاجتماعية ناجم عن التوتر السياسي المتزايد بين الأحزاب السياسية المتنافسة، وعن عدم الاستقرار السياسي العام في فلسطين. وأدى هذا أيضاً إلى تزايد في التعصب الفكري والإيديولوجي، وإلى توجهات فصائلية، وغير ديمقراطية داخل المجتمع. وكان لذلك أثر في انخفاض السلام الداخلي، وفي الأمن البشري، وتفكك النسيج الاجتماعي.

ويقود انتشار الفقر في المناطق الريفية السكان نحو الهجرة إلى المدن، وبخاصة إلى محافظة رام الله والبيرة، مما يؤدي إلى ظهور مجموعة متنوعة من المشكلات الحضرية.

كما أن هنالك تقاعساً بين فئة الشباب عن المشاركة في عمل المؤسسات الأهلية بسبب قلة ثقتهم بعملها.

٤ . الأزمة المالية المحلية والعالمية:

إنّ إزدياد الاعتماد على التمويل الخارجي، الذي لا يمكن التنبؤ به، يهدد الاقتصاد المحلي واستدامته.

نشأ نمط اقتصادي في قطاع غزة يتسم بأنه استهلاكي-تجاري غير منتج أدى بدوره إلى خلق طلب مُصطنع على السلع والخدمات، وبالتالي إلى زيادة الأسعار على حساب الفقراء والفئات المهمشة. وهذا يؤدي إلى نمو قطاع اقتصادي طفيلي، وغير مُنتج، مما يسبب إضعافاً للاقتصاد الرسمي.

وقد تسببت الأزمة المالية التي يمر بها القطاع العام إلى تقويض قدرته على توفير الخدمات الأساسية، والوفاء بالتزاماته المالية للمؤسسات الأهلية.

يمكن أن تؤثر الأزمة الاقتصادية العالمية التي تعصف باقتصاد البلدان المانحة على مستقبل تمويل التنمية في فلسطين، وعلى عمل المؤسسات الأهلية.

وقد تسببت الأزمة المالية التي يمر بها القطاع العام إلى تقويض قدرته على توفير الخدمات الأساسية، والوفاء بالتزاماته المالية للمؤسسات الأهلية.

يمكن أن تؤثر الأزمة الاقتصادية العالمية التي تعصف باقتصاد البلدان المانحة على مستقبل تمويل التنمية في فلسطين، وعلى عمل المؤسسات الأهلية.

٥. تأثير متطلبات المانحين والمنافسة القادمة من المؤسسات الأهلية الدولية:

تزيد متطلبات التمويل المرهقة، والإجراءات والتمويل المشروط، من الصعوبة التي تواجهها بعض المؤسسات الأهلية في الحصول على الأموال اللازمة، كما أنها تزيد من عبء العمل. ومما يسبب التعقيد في عمل المؤسسات الأهلية، المنافسة بين الجهات المانحة لتقديم الدعم وفقاً لأولوياتها وسياساتها.

إن زيادة اشتراك المؤسسات الدولية الأهلية في تحديد الأولويات، وتنفيذ البرامج يُهدد بتهميش دور المؤسسات الفلسطينية الأهلية في أعمال التنمية، ويربك أولوياتها.

وتساهم طبيعة التمويل قصير المدى للمؤسسات الأهلية، والقائم على مبدأ المشاريع في خلق بيئة عمل ذات انعدام بالأمن الوظيفي، مما يجعل من الصعب على المؤسسات الأهلية الحفاظ على موظفيها الفنيين.

٦. تراجع في اهتمام المجتمع بالعمل التطوعي:

إنّ التراجع في المنظومة القيمية بين الفلسطينيين يُقلل من ثقافة التطوع التي غدّت في الماضي نمو عمل المؤسسات الأهلية. في الوقت نفسه، فإن النظام التعليمي لا يزود الطلاب بالقيم المناسبة، ولا بالتوجهات والمهارات اللازمة للعمل التنموي.

القضايا الرئيسية:

لخصّ الفريق الاستشاري التحليل الرباعي (SWOT) في خمس قضايا رئيسية. ووافق الأعضاء على أن هذه هي القضايا ذات الأولوية التي ينبغي أن يعالجها قطاع المؤسسات الأهلية في السنوات الخمس المقبلة، لتصبح أكثر فعالية، وذات صلة لمواجهة التحديات المتزايدة من فلسطين خلال هذه الفترة.

١. التحرر الوطني، والديمقراطية، ووحدة الشعب الفلسطيني:

لا يمكن لأي قدر من الجهد أن ينجح في تطوير فلسطين إذا ما استمر الاحتلال. وبالتالي، يجب على المؤسسات الأهلية أن تقوم بدور رئيس في التصدي لهذه المشكلة المزمّنة بطرق مختلفة. وهذا يشمل تعزيز دور المؤسسات الأهلية في مقاومة الاحتلال، والوقوف ضد انتهاكات حقوق الشعب الفلسطيني، وتعزيز الصمود الفلسطيني، وبخاصة في القدس والمنطقة «ج»، وإقامة نظام سياسي فعال وديمقراطي.

٢. العلاقات مع الشركاء في التنمية، والقطاع العام والقطاع الخاص، وغيرها من مكونات المجتمع المدني:

تمتلك المؤسسات الأهلية القدرة على القيام بدور مهم في التصدي للمشكلات الاجتماعية، لكنها بحاجة إلى تعزيز روابطها مع القطاعات الأخرى. ويشمل هذا الدور: الحدّ من التوتر بين المؤسسات الأهلية والقطاع العام، وإضفاء الطابع المؤسسي على علاقة العمل مع الحكومة، والمشاركة والتأثير في صياغة السياسات العامة والتشريعات، والمشاركة النشطة في التخطيط الوطني والقطاعي، وزيادة التكامل والحدّ من المنافسة السلبية بين قطاع المؤسسات الأهلية والقطاعات الأخرى، وتجنب الازدواجية وتشتيت الجهود، والفصائلية بين المؤسسات الأهلية، ومعالجة تدني الثقة بين المجتمع والمؤسسات الأهلية.

٣. تنمية الموارد البشرية والاستدامة المالية:

إنّ نقص الاستدامة المالية هو بمثابة «كعب أخيل» لدى المؤسسات الأهلية. وتحتاج هذه المشكلة إلى معالجة عاجلة من خلال: تحسين العلاقة مع الجهات المانحة والمؤسسات الأهلية الدولية، وزيادة تأثير المؤسسات الأهلية على سياسات التمويل والأولويات، والبحث عن استراتيجيات تمويل بديلة لتحقيق الاستدامة المالية للمؤسسات الأهلية.

٤. تمكين قطاع المؤسسات الأهلية وتعزيز قدرتها:

لكي تتمكن المؤسسات الأهلية من أداء دور أكبر في التنمية، فإنها تحتاج إلى معالجة نقاط ضعفها كمؤسسات وقطاع. وهذا يستلزم ما يأتي: إنشاء آليات فعالة للحكم الصالح والمساءلة، وزيادة المساءلة من أجل تحسين علاقتها مع المجتمع، وتعزيز المشاركة والعمل التطوعي بين مختلف شرائح المجتمع، وتحسين جودة عملها وكفاءته وفاعليته، وزيادة القدرات التقنية والإدارية من أجل تعزيز البحوث الموجهة نحو التنمية والبحوث العلمية والتطبيقية، وتعزيز التواصل والتنسيق والتعاون وبناء الشراكات محلياً، وفي المنطقة العربية، وعلى الصعيد الدولي.

٥. الحق في الوصول والحصول على الخدمات الكافية والنوعية:

على المؤسسات الأهلية تعزيز الكفاءات الأساسية في تقديم الخدمات الأساسية. وينطوي ذلك على: تعزيز الصلة بين الإغاثة والتنمية، والسعي وراء تمكين الفئات المحرومة والمهمشة (لاسيما في المجال الاقتصادي)، واتباع طرق أكثر فعالية لتخفيف وطأة الفقر، وتعزيز/حماية حقوق الإنسان، وتعزيز دور المؤسسات الأهلية في توفير الخدمات.

الإطار الإستراتيجي:

قيم قطاع المؤسسات الأهلية الفلسطينية:

قبل توضيح مهمات قطاع المؤسسات الأهلية وأهدافه في السنوات الخمس المقبلة، من المهم تسليط الضوء على منظومة القيم التي تحكم عمل هذا القطاع. فهي التي تحدد اتجاهات أنشطة القطاع الأهلي وتدخلاته كافة، وقد أخذت هذه القيم من مدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية التي خضعت لعملية تشاور واسعة النطاق بين هذه المؤسسات عند صياغتها. ويمكن تلخيصها كما يأتي:

- احترام قيم المجتمع والامتثال لجميع القوانين الفلسطينية ولسيادة القانون، وبخاصة: وثيقة إعلان الاستقلال الفلسطيني لعام ١٩٨٨م، والقانون الأساسي الفلسطيني، وجميع اتفاقيات حقوق الإنسان الدولية.
- الالتزام بأن تكون عملية التحرر الوطني، والتنمية الاجتماعية والاقتصادية والسياسية في فلسطين على رأس أولوياتها.
- احترام التعددية والتنوع داخل المجتمع الفلسطيني، والالتزام بمبادئ الديمقراطية والعدالة الاجتماعية، والمساواة، وعدم التمييز على أساس الجنس أو اللون، أو العرق أو الخلفية الدينية، أو الاجتماعية أو العائلية أو الجغرافية. كما يلتزم القطاع الأهلي بمبدأ تكافؤ الفرص للجميع، والحق في إنشاء الجمعيات.
- يقوم عمل قطاع المؤسسات الأهلية على اعتبار أنها واحدة من الركائز الأساسية في تأمين حقوق المجتمع، والاستجابة الفعالة لاحتياجات الشعب الفلسطيني وتطلعاته.
- يلتزم القطاع الأهلي بضمان توافق أنشطته مع برنامج التحرر الفلسطيني، ومع أولويات التنمية الوطنية واستراتيجياتها، وبالامتناع عن أي أنشطة تهدف إلى تطبيع العلاقات مع المحتل، بغض النظر عن مستواها أو شكلها.
- يلتزم القطاع الأهلي بمبدأ المشاركة، وتعزيز العمل التطوعي، والمشاورات الجارية مع شركاء التنمية الفلسطينية، وبخاصة القطاعين الخاص والعام، واعتبار السلطة الوطنية الفلسطينية واحدة من الشركاء الرئيسيين.
- يلتزم القطاع الأهلي بتعزيز التواصل، والتنسيق، والاتصال، والشراكة في الأنشطة بين مؤسساته على أساس الرؤى المشتركة لتحقيق التكامل، وتجنب الازدواجية في الجهود، وزيادة الاستفادة من الموارد إلى أقصى حد.

- يلتزم القطاع الأهلي بتطبيق معايير الحكم الصالح، والامتثال لمعايير الشفافية والنزاهة ومتطلباتهما استناداً إلى حق الوصول إلى المعلومات ومبدأ المساءلة.
- يلتزم القطاع الأهلي برفض أي تمويل سياسي مشروط، أو أي تمويل من شأنه تغيير طبيعة عملية التنمية، أو تفويض شرعية النضال الوطني الفلسطيني وفقاً لمبادئ ميثاق الأمم المتحدة وأحكامه.

المهمة والهدف:

وافقت المجموعات الاستشارية في الضفة الغربية وقطاع غزة على الإطار الآتي، لتشجيع المؤسسات الأهلية على العمل معاً لتحقيق هدف مشترك، ومساعدتها على تأدية مهمتها في السنوات الخمس المقبلة. وقد صيغت هذه المهمة على النحو الآتي:

تعمل المؤسسات الأهلية مع جميع مكونات المجتمع الأخرى نحو إقامة دولة فلسطينية مستقلة وذات سيادة وديمقراطية مع القدس عاصمة لها على أساس العدالة الاجتماعية وسيادة القانون.

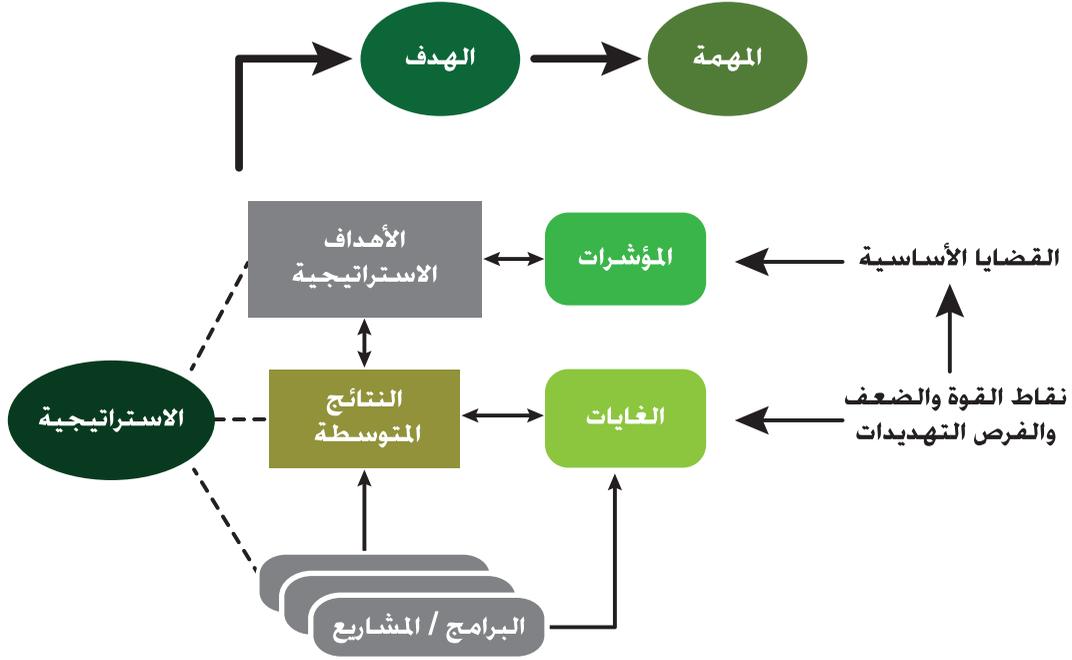
تعرف هذه المهمة الهدف العام للمؤسسات الأهلية الفلسطينية خلال هذه الفترة، وهو:

قطاع مؤسسات أهلية أكثر قدرة على البقاء ومستقل ومشارك بفعالية أكثر في دفع عجلة الصمود والتحرر والتنمية الاقتصادية والاجتماعية في فلسطين. وفي تمكين الشعب الفلسطيني.

الرسم البياني رقم (١) هو وصف تمثيلي للإطار وللعلاقة بين مكوناته.

استناداً إلى مسح البيئة، حُدِّدت القضايا الرئيسية التي تؤثر مجتمعةً في صياغة الإطار الاستراتيجي بأكمله. وقد قُسم الهدف (goal) إلى أهداف إستراتيجية (strategic objectives) كفيلة عند تحقيقها من تحقيق الهدف. وبيان الإستراتيجية (strategy statement) يُعرّف بتعابير عامة، كيف سيتم تحقيق هذا الهدف. وقد وُضعت مؤشرات (indicators) لقياس مدى تحقيق الأهداف. كما حُدِّدت النتائج المتوسطة (intermediate results) لتكون بمثابة أهداف مرحلية (milestones) في تحقيق المؤشرات. كما سيتم وضع أهداف (targets) للقياس الكمي لكيفية تحقيق النتائج الوسيطة.

الرسم البياني ١: تطوير الإطار الإستراتيجي



تتضمن المرحلة المقبلة من الإستراتيجية حشد دعم الشبكات الأهلية، ومؤسسات أهلية منفردة، لمواءمة برامجها ومشاريعها الحالية، أو تطوير برامج ومشاريع جديدة من شأنها أن تساهم في تحقيق الأهداف. وهذه الإجراءات تُشكّل الأنشطة الأولية لتنفيذ الإستراتيجية.

الأهداف الإستراتيجية:

تُحدّد الأهداف الإستراتيجية الخمسة التدخلات ذات الأولوية التي ينبغي أن تُشارك المؤسسات الأهلية الفلسطينية فيها لمعالجة القضايا الرئيسية. وقد تمت بلورة إستراتيجية لاستخدامها في تحقيق كل هدف. وقد حُدّدت مجموعة من الافتراضات التي يجب أن تتحقق لكي تتحقق الإستراتيجية. وبالإضافة إلى ذلك، تمت بلورة المؤشرات التي ينبغي قياسها، لتحديد ما إذا كانت الأهداف قد تحققت أم لا، وبعض البرامج/ المشاريع/ الأنشطة المقترحة التي تؤدي إلى نتائج بسيطة من شأنها أن تعدّ أهدافاً مرحلية في سياق تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

الهدف الإستراتيجي رقم ١

انخراط أكثر نجاعة للمؤسسات الأهلية في عملية التحرر الوطني والديمقراطية وعلى أساس إطار قانوني معترف به دولياً.

المنطق والغاية: تؤدي المؤسسات الأهلية دوراً مهماً في مقاومة الاحتلال، وتعزيز الصمود، فهي تعمل بجد في مواجهة الاحتلال، ورصد ممارساته، وكشف انتهاكاته على الساحة الدولية. وقد أطلقت المؤسسات الأهلية العديد من حملات المقاومة المدنية ضد الإجراءات التعسفية الإسرائيلية وتولت رعايتها. إن الدور المهم الذي تؤديه المؤسسات الأهلية في تعزيز صمود الفلسطينيين نفي القدس هو دور ذو أهمية خاصة. وتشارك أيضاً لمؤسسات الأهلية في مجال حشد التأييد الدولي لحقوق الفلسطينيين. ومع ذلك، فإن هذا الدور متبعثر، ويفتقر إلى العمل الجماعي ووجود أهداف، وخطّة واضحة.

هذا الهدف الاستراتيجي سيُلبي حاجة المؤسسات الأهلية لتعزيز التواصل مع المؤسسات والشبكات الدولية، ومع حركات التضامن في العالم. محلياً: يجب تشجيع المؤسسات الأهلية على إشراك المواطنين في الإصرار على تصديهم للاحتلال، وعلى عدم التخلي عن الكفاح من أجل التحرر الوطني وسط الصعوبات التي يواجهونها حالياً. سيتم تشجيع المؤسسات الأهلية على اتخاذ إجراءات إبداعية تجمع بين تقديم الخدمات، وحشد التأييد من أجل تقرير المصير.

الإستراتيجية: المساهمة في خلق بيئة تُوهِل المواطنين للمشاركة في التحرر الوطني، وفي الصمود،

وحماية حقوقهم السياسية والاجتماعية والاقتصادية.

الافتراضات:

- ما زالت المؤسسات الأهلية (جنباً إلى جنب مع شرائح أخرى من المجتمع) تؤدي دوراً مهماً في مقاومة الاحتلال، وتعزيز الصمود.
- تؤدي المؤسسات الأهلية دوراً كبيراً في الحماية والترويج لحقوق الإنسان.
- تؤدي المؤسسات الأهلية دوراً في إنهاء الانقسام السياسي، وتحقيق المصالحة الوطنية.
- ستؤدي المطالب الشعبية المتزايدة من أجل العدالة الاجتماعية والديمقراطية في المنطقة إلى تحقيق الديمقراطية في المجتمع.
- تنامي الاعتراف الدولي بالدولة الفلسطينية، واستمرار تقديم الدعم لإنهاء الاحتلال.

المؤشرات:

- عدد المشاريع والبرامج المنفذة من قبل المؤسسات الأهلية والتي تستهدف عملية التحرر الوطني والديمقراطية.
- عدد المشاركين في المشاريع والبرامج المنفذة من قبل المؤسسات الأهلية والتي تستهدف عملية التحرر الوطني والديمقراطية.
- عدد الحملات والبرامج المنفذة من قبل المؤسسات الأهلية والتي تستهدف رصد انتهاكات الإحتلال.

- عدد المشاركات في مؤتمرات ومنتديات وأنشطة عالمية تدعم عملية التحرر الوطني.
- نسبة زيادة وعي المواطنين لحقوقهم الإنسانية والديمقراطية.

البرامج/المشاريع/الأنشطة	نتائج وسطية
<p>أمثلة</p> <ul style="list-style-type: none"> • حملة المقاطعة وسحب الاستثمارات، وفرض العقوبات ضد إسرائيل (BDS). • حملة للمقاطعة الأكاديمية والثقافية. • حملة لمقاومة جدار الفصل العنصري. • حملة ضد التطبيع. • حملة لرعاية الأطفال الفلسطينيين. • حملة لرعاية شجرة الزيتون. • برنامج السياحة البديلة. 	<p>أ. تُطلق المؤسسات الأهلية والشبكات حملات وتُشارك فيها بنشاط ضد انتهاك إسرائيل لحقوق الفلسطينيين على المستويات المحلية والوطنية والدولية.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • إنشاء قواعد بيانات للرصد من قبل المؤسسات الأهلية ذات الصلة، بشأن القضايا القطاعية والمواضيع المختلفة: (توسيع المستوطنات، وبناء جدار الضم والتوسع، وحصار غزة، والقدس، وهدم المنازل وعمليات الإخلاء، والموارد المائية، والبيئة، والأسرى، الخ). • تنفيذ دراسات قطاعية مُعمّقة حول الانتهاكات الإسرائيلية لحقوق الإنسان في الأراضي المحتلة ونشرها. 	<p>ب. الرصد الفعال للممارسات الإسرائيلية، وفضح انتهاكاتها.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • وضع إستراتيجية موحدة للمؤسسات الأهلية لحشد التأييد الدولي. 	<p>ج. تحالفات وائتلافات إقليمية ودولية أكثر فعالية لدعم القضية الفلسطينية.</p>

<ul style="list-style-type: none"> • برامج التمكين للأفراد والمجتمعات المحلية في المناطق الريفية، في منطقة «ج» (على سبيل المثال: توفير الخدمات الأساسية مثل: الرعاية الصحية والتعليم؛ مشاريع استصلاح الأراضي، وتوفير البنية التحتية الأساسية مثل: الطرق الزراعية، وصهاريج تجميع مياه الأمطار، وأنظمة منزلية/مجتمعية صحية مناسبة، ولوحات الطاقة الشمسية، وما إلى ذلك؛ الإرشاد الزراعي وتقديم الدعم للمزارعين). • تعزيز الائتلاف الأهلي للحقوق الفلسطينية في القدس. 	<p>د. أنشطة أكثر استجابة لتعزيز صمود المواطنين من قبل المؤسسات الأهلية وبخاصة في القدس، والمناطق النائية، والمناطق المعزولة خلف جدار الفصل والتوسع.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • حملة من أجل الحريات والوحدة الوطنية. • حملة ضد إغلاق المؤسسات الأهلية. 	<p>هـ. تشارك المؤسسات الأهلية والشبكات بنشاط في تعزيز الحقوق المدنية، والحل السلمي للصراعات الداخلية.</p>

علاقات سلسة وفعالة بين قطاع المؤسسات الأهلية وشركاء التنمية الفلسطينيين.

المنطق والغاية: لقد تطورت العلاقة بين الحكومة والمجتمع المدني في السنوات القليلة الماضية. ومع أنه لا يزال هناك بعض المنافسة والتداخل بين المؤسسات الأهلية والقطاع العام، فإن هناك آراء مختلفة حول علاقة الحكومة مع المؤسسات الأهلية في الضفة الغربية وقطاع غزة. حيث يعتقد بعضهم أن هناك تحسناً نسبياً في التنسيق بينهما، وأن بيئة أكثر تعاوناً قد نمت بين القطاعين. وقد أنشئت منابر للتنسيق، والشراكات، وتوزيع الأدوار، مما أدى إلى زيادة المشاركة من المؤسسات الأهلية، ولا سيما في صياغة وتنفيذ جدول أعمال التنمية الوطنية وخططها. ومع ذلك، يعتقد بعضهم الآخر أن هذا التحسن سطحي، ويحتاج لتقويم، كما يحتاج لطابع مؤسسي ولتنظيم أكثر. ويعزّز وجهة النظر هذه حقيقة أن بعض المؤسسات الأهلية قد أصبحت وسائل للانتقام السياسي بين الأحزاب السياسية المتنافسة.

في الوقت نفسه، ازداد دور المؤسسات الأهلية باعتبارها حارساً للقانون (watchdog) في غياب المجلس التشريعي. وبذلك، حصل تحسن نسبي في دورها في رصد السياسات الاجتماعية والاقتصادية للحكومة. ومع ذلك، فإن دور المؤسسات الأهلية في حشد التأييد يتسم بالنخبوية (elitism)، وتأثيرها على السياسات الوطنية متواضع في أحسن الأحوال. ونظراً لضعف المكونات الأخرى للمجتمع المدني؛ (أي الأحزاب السياسية والنقابات)، فقد كثفت المؤسسات الأهلية جهودها لملء هذا الفراغ. وتبعاً لذلك، فقد بدأت بعض المؤسسات الأهلية/الشبكات بتولي دور الأحزاب السياسية والحركات الاجتماعية. وقد خلق هذا بعض التوتر بينها. فالمؤسسات الأهلية بحاجة إلى مزيد من التعاون مع غيرها من عناصر المجتمع المدني من أجل حشد المجتمع.

والغرض من هذا الهدف الاستراتيجي هو مساعدة المؤسسات الأهلية في زيادة دورها في تنسيق البرامج والمشاريع مع القطاع العام وأصحاب العلاقة الآخرين، من أجل تحسين التعاون فيما بينها وبالتالي، كنتيجة لهذه العملية، زيادة تأثير المؤسسات.

ومن هذا أصبحت المؤسسات الأهلية شركاء ناشطين لهيئات الحكم المحلي في وضع الخطط الإستراتيجية لسلطات المحلية وتنفيذها. وفي حين أن القطاع الخاص لا يؤدي مسؤوليته الاجتماعية بما فيه الكفاية، فهناك حالات متزايدة من التعاون والشراكة بين المؤسسات الأهلية والقطاع الخاص، والتي يمكن الاستفادة منها والبناء عليها. هذه هي المبادرات التي يجب القيام بها في إطار هذا الهدف الاستراتيجي.

الإستراتيجية: تنظيم علاقات فعالة بين قطاع المؤسسات الأهلية والشركاء الآخرين في التنمية وتطويرها.

الاقتراحات:

- تم إنهاء الانقسام السياسي.
- القطاع العام مُتَقَبِّل لفكرة التنسيق والتعاون مع المؤسسات الأهلية.
- سياسة الحكومة والسلطات المحلية/وزارة الحكم المحلي تُشجِّع زيادة مشاركة مؤسسات المجتمع المدني في قطاع الحكم المحلي.
- هناك مصالح مشتركة معينة، ومجالات تعاون بين المؤسسات الأهلية وغيرها من أصحاب العلاقة: القطاع الخاص، والأوساط الأكاديمية، والحركات السياسية والاجتماعية التي يمكن تنميتها.

المؤشرات:

- وجود إطار ناظم ملائم وواضح لتنظيم العلاقة ما بين المؤسسات الأهلية والقطاع العام.
- وجود إطار ناظم ملائم وواضح لتنظيم العلاقة ما بين المؤسسات الأهلية والقطاع الخاص.
- عدد إتفاقيات التعاون والشراكة بين المؤسسات الأهلية وهيئات الحكم المحلي.

البرامج/المشاريع/الأنشطة	نتائج وسطية
<ul style="list-style-type: none"> • إنشاء مجموعات عمل للمؤسسات مهمتها التركيز على الحوار، وحشد التأييد بشأن السياسات نحو وكالات حكومية محددة. • تفعيل مذكرة التفاهم الموقعة بين رئاسة الوزراء وشبكات المؤسسات الأهلية. • مراجعة وتقويم القوانين والأنظمة المتعلقة بعمل المؤسسات الأهلية، والدعوة لإجراء تغييرات/تعديلات عليها. • صياغة تفاهات ومواقف حيال بعض المواضيع المختارة، وتنظيم حملات حشد وتأييد، وحملات ضغط لتبنيها. • تقويم طرق عمل اللجان الاستشارية التي أنشئت من قبل الوزارات والضغط من أجل إضفاء الطابع المؤسسي عليها. • المشاركة بنشاط في اللجان الاستشارية وذلك بمراجعة الخطط والسياسات القطاعية التي وضعتها الوزارات، وإعداد تعليقات واقتراحات مناسبة، والدعوة والضغط من أجل مقترحات المؤسسات الأهلية . • الاستفادة من اللجان الاستشارية لإقامة علاقات شراكة متكاملة بين المؤسسات الأهلية وجهات الاختصاص في تقديم الخدمات. • تشكيل ائتلاف لقيادة أبحاث حول قضايا السياسات الرئيسية لدعم مجموعات العمل السياسية. 	<p>أ. زيادة انخراط مؤسسات المجتمع المدني ومشاركتها الفعالة في صياغة السياسات العامة والتشريعات، وفي التخطيط الوطني والقطاعي.</p> <p>ب. التنسيق والتعاون وإقامة شراكات بين المؤسسات الأهلية والقطاع العام، وتعزيز التكامل بينهما في مجال تقديم خدمات ذات جودة، وفي تنفيذ الأنشطة.</p> <p>ج. إنشاء هياكل قطاعية مناسبة للمؤسسات الأهلية لتشجيع المناقشات الوطنية وبناء توافق في الآراء حول القضايا الوطنية وأجندات التنمية.</p> <p>د. أبحاث المؤسسات الأهلية تُثري وتوفر معلومات حول القضايا الرئيسية ذات الأهمية الوطنية.</p>

<ul style="list-style-type: none"> • حملات حشد وتأييد لتنظيم المسؤولية الاجتماعية لشركات القطاع الخاص. • إنشاء منتدى أو مجلس للمسؤولية الاجتماعية للشركات الفلسطينية مع فهرس ومعايير فلسطينية تدعمها جوائز وطنية. • تنمية مبادئ وأدلة إرشادية وممارسات تشغيلية تتعلق بإقامة شراكات فعالة بين المؤسسات الأهلية والقطاع الخاص. • تحديد الشراكات والتدخلات المشتركة في المجالات ذات الاهتمام المشترك للمؤسسات الأهلية والقطاع الخاص وتطويرها، مثل: الديمقراطية، وحقوق الإنسان، والتجارة العادلة، والتشريعات، والصلات بين خلق الثروة والحد من الفقر، والرعاية الصحية، والزراعة، الخ. 	<p>هـ. تعزيز التنسيق والتعاون والشراكات بين المؤسسات الأهلية والقطاع الخاص وأصحاب العلاقة الآخرين.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • إنشاء بطاقات تقرير المواطن عن الخدمات العامة (مسح منتظم لرضا الجمهور عن الخدمات العامة). 	<p>و. المؤسسات الأهلية تراقب بفعالية أداء القطاع العام وأجندة التنمية الوطنية والسياسات العامة والتشريعات.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • إصدار نشرات اخبارية شهرية أو ربع سنوية من قبل لجنة تنسيق الإطار الاستراتيجي/السكرتارية (أي مركز تطوير). • إصدار تقرير سنوي حول حالة قطاع المؤسسات الأهلية الفلسطينية من قبل لجنة تنسيق الإطار الاستراتيجي/السكرتارية (أي مركز تطوير). • استخدام وسائل الإعلام المحلية: الإذاعة والتلفاز والصحف لنشر معلومات حول المؤسسات الأهلية، وقصص النجاح والأنشطة والحملات... الخ. • مسح مُنَظَّم للتصور العام حول المؤسسات الأهلية. 	<p>ز. زيادة وعي الجمهور حول دور قطاع المؤسسات الأهلية وأهميته.</p>

تحسن في إمكانية الوصول لخدمات ذات جودة وتستجيب لاحتياجات المجتمع مقدمة من قبل الحكومة والمؤسسات الأهلية

المنطق والغاية: تؤدي المؤسسات الأهلية دوراً مهماً في توفير الخدمات (التي تمثل أكثر من ٥٠٪ من برامجها ومشاريعها). وتلبي هذه الخدمات احتياجات فورية وأساسية لكثير من الأفراد والأسر. وتواصل الجمعيات الخيرية - خاصة - تقديم شكل من أشكال الحماية الاجتماعية في ظل غياب نظام فعال للضمان الاجتماعي، وفي وضع يشهد معدلات فقر مرتفعة. إن المؤسسات الأهلية قادرة على معرفة احتياجات المجتمع المحلي، وعلى تقديم نماذج ناجحة على أرض الواقع.

في الوقت الذي تقدم فيه خدمات نوعية في قطاعات مختلفة، فإن هناك تفاوتاً كبيراً في نوعية هذه الخدمات. ويمكن القول أيضاً بأن تزويد الخدمات من دون تمكين المستفيدين، يمكن أن يؤدي إلى ارتفاع مستوى الاعتمادية لديهم.

يتمثل هذا الهدف الاستراتيجي بإقامة معايير جودة في تقديم الخدمات من طرف المؤسسات الأهلية، مع تشجيع المشاركة النشطة من جانب المستفيدين في التخطيط لبرامجها ومشاريعها وتنفيذها ومراقبتها وتقييمها. ومن المتوقع في هذه العملية، أن يصبح المستفيدون مواطنين أكثر مسؤولية، ومشاركين نشطين في بناء الدولة.

الإستراتيجية: تعزيز النهج القائم على الحقوق (rights based approach) في تقديم الخدمات من قبل المؤسسات الأهلية ومن قبل الحكومة.

الافتراضات:

- عندما تصبح المؤسسات الحكومية أقوى، سينخفض دور المؤسسات الأهلية في تقديم الخدمات، وسيتركز على

الخدمات التي لا يمكن للمؤسسات العامة توفيرها، أو في المناطق التي يتعذر على القطاع العام الوصول إليها.

- قطاع المؤسسات الأهلية سيكون أكثر تركيزاً، وسيعمل بتكامل مع القطاعات الأخرى.
- لدى القطاع العام الاستعداد للتنسيق والتعاون مع المؤسسات الأهلية.
- الحكومة مُستعدة لتحسين أدائها في تقديم الخدمات.

المؤشرات:

- عدد المشاريع والخدمات التي تضمنت مشاركة واضحة وفعالة في التخطيط والتنفيذ والمراقبة والتقييم من قبل المستفيدين.
- نسبة الزيادة في رضى المستفيدين عن الخدمات المقدمة من المؤسسات الأهلية.
- نسبة الزيادة في مدى التغطية الجغرافية للخدمات المقدمة من المؤسسات الأهلية للمواطنين.
- نسبة الزيادة في عدد المستفيدين من خدمات المؤسسات الأهلية.
- نسبة الزيادة السنوية لعدد المستفيدين لأول مرة من خدمات المؤسسات
- نسبة التقدم في مستوى جودة الخدمات المقدمة من الحكومة كنتيجة للرقابة الناجعة، ودعوة المؤسسات الأهلية والقاعدية.
- نسبة التقدم في مستوى جودة الخدمات المقدمة من المؤسسات الأهلية كنتيجة للتحسن في فعالية وكفاءة المؤسسات الأهلية.

البرامج/المشاريع/الأنشطة	نتائج وسطية
<ul style="list-style-type: none"> • وضع معايير للخدمات الأساسية. • وضع آلية للتعرف على المؤسسات الأهلية المتميزة ومكافأتها، مثل: جائزة التميز السنوية للمؤسسات الأهلية. 	<p>أ. اعتماد معايير للجودة في تقديم الخدمات المجتمعية من قبل المؤسسات الأهلية.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • (ذلك موجود في آلية الالتزام بمدونة السلوك) 	<p>ب. تقوم المؤسسات الأهلية بكتابة تقارير حول المشاركة الكاملة للمستفيدين في برامجها ومشاريعها وقياسها.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • تقويم جودة الخدمات المقدمة للسكان الفلسطينيين في قطاعات مختارة وتغطيتها. • تنفيذ مشاريع موجهة نحو تقديم خدمات جديدة تستهدف المناطق المحرومة، والمناطق الريفية النائية، والمناطق المصنفة كمناطق أمنية، والمجتمعات وراء جدار الضم والتوسع، وفي منطقة "ج". 	<p>ج. زيادة تغطية وأثر الخدمات الصحية والتعليمية والزراعية وغيرها التي تقدمها المؤسسات الأهلية في الأماكن حيث الخدمات العامة فيها غير متوفرة، أو غير كافية.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • تطوير إجراءات لتدقيق النوع الاجتماعي لدى المؤسسات غير الحكومية وتعزيزه. • استعراض القوانين المتعلقة بحقوق المرأة، وتطوير خطة لحشد التأييد لتعديلها (ربما من الممكن تنفيذ واحد أو اثنين منها كتجربة). • تقويم قدرة المرأة على الحصول على عمل، وعلى مشاركتها في سوق العمل. • تطوير برامج تدريب مهنية جديدة وغير تقليدية للنساء (مثلاً، في تكنولوجيا المعلومات). 	<p>د. زيادة مساهمة المرأة، ومشاركتها في صنع القرار، والسيطرة على أدوارها الإنجابية والإنتاجية، والعامة.</p>

<ul style="list-style-type: none"> • توسيع برامج الإقراض والمساعدات التقنية لتشمل التمكين الاقتصادي لدى المرأة. • برامج ومبادرات تعزز تمكين المرأة كقضية قطاعية، وتعزيز تعميم منظور النوع الاجتماعي في عملية التنمية. 	
<ul style="list-style-type: none"> • برامج المشاركة المدنية والقيادة والمشاريع الموجهة نحو بناء المعارف والمهارات، وتشجيع الشباب على المشاركة الفعالة في عمليات التنمية في فلسطين. • برنامج المساعدة التقنية والدعم لمبادرات الشباب • تعزيز برامج التبادل بين المؤسسات الشبابية الفلسطينية والعربية والدولية. 	<p>هـ. زيادة مشاركة الشباب الفاعلة في الأنشطة المجتمعية، وفي الشؤون المدنية، وفي العمل التطوعي.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • برامج ونقاشات عامة واجتماعات شعبية، ومواجهة مع الجمهور، الخ. تحت عنوان "اعرف حقوقك". • حملات توعية عن المنهجية القائمة على الحقوق في تقديم الخدمات. • رصد انتهاكات الحقوق الاجتماعية والاقتصادية والإنسانية وفضحها. 	<p>و. زيادة في وعي الجماهير بحقوقها الاجتماعية والاقتصادية والإنسانية.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • برامج بناء القدرات والمهارات للشباب جنباً إلى جنب مع التدريب، وبرامج "ابدأ عملك الخاص" والتوظيف. 	<p>ز. تنشيط المؤسسات الأهلية تدريجياً في تطوير رأس المال البشري، وخلق فرص عمل للشباب.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • برامج عمل في مجال حشد التأييد لتنفيذ قانون الإعاقة جنباً إلى جنب مع برامج التأهيل المبني على المجتمع المحلي (CPR) لذوي الاحتياجات الخاصة. 	<p>ح. وبشارك عدد متزايد من الأشخاص ذوي الإعاقة بنشاط في المجتمع.</p>

<ul style="list-style-type: none"> • تطوير أساليب وأدوات ملائمة لتعزيز المشاركة المجتمعية. • برامج لدعم بناء قدرات المؤسسات القاعدية وأنشطتها. 	<p>ط. يشارك عدد متزايد من الناس بنشاط في التنمية المحلية.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • وضع برامج لدعم الأعمال والشركات الصغيرة والمتوسطة، وتوسيعها لتتضمن دعم روح المبادرة عبر نهج متكامل يشمل التدريب "إبدأ عملك الخاص"، وخطط تمويل وإرشاد. 	<p>ي. زيادة عدد الأشخاص الذين يحصلون على خدمات من برامج الإقراض والاستشارات لإقامة الأعمال والشركات.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • مشاريع بنية تحتية صغيرة الحجم على مستوى المجتمع المحلي، مثل: الطرق الزراعية، والمراكز المجتمعية، ومراكز الأمومة والطفل، والرعاية الصحية، الخ. 	<p>ك. إنشاء البنية التحتية المناسبة لتمكين المجتمع.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • تطوير بطاقات تقرير يقدمها المواطن عن الخدمات العامة (المسح المنتظم لرضا الجمهور عن الخدمات العامة). • تقويم منتظم لجودة الخدمات وتغطيتها للسكان الفلسطينيين في قطاعات مختارة. 	<p>ل. تقوم المؤسسات الأهلية ومؤسسات المجتمع المدني برصد تَشيط للأداء الحكومي في تقديم الخدمات والتأثير عليه.</p>

مؤسسات أهلية تتمتع بقدر أعلى من الفعالية والمساءلة والشفافية

المنطق والغاية: هناك منافسة متزايدة وازدواجية في العمل، وتشثيت للجهود بين المؤسسات الأهلية التي تتميز بضعف في التكامل بين المؤسسات الأهلية الكبرى والمؤسسات القاعدية، وبخاصة في المناطق الريفية. وتتسم بعض المؤسسات الأهلية بالضعف فيما يتعلق بممارسات الحكم الصالح وإجراءاته. وهناك تصور لدى الجمهور بوجود فساد وعدم كفاءة لدى المؤسسات الأهلية. كما يستهدف الاحتلال الإسرائيلي وسياساته وتدبيره التمييزية، الهيكليات المؤسسية وهيكليات الحكم لدى المؤسسات الأهلية في القدس.

هذا الهدف الاستراتيجي يُركّز على معالجة أوجه الضعف المتأصلة لدى كثير من المؤسسات الأهلية التي تعوق نموها واستمرار فعاليتها. كما تقلل نقاط الضعف هذه أيضا من تصور الجمهور عن قطاع المؤسسات الأهلية، وتجعل المؤسسات الأهلية عُرضة للانتقادات العلنية.

الإستراتيجية: تعزيز قدرة قطاع المؤسسات الأهلية على ممارسة الحكم الصالح والإدارة الجيدة، وتعزيز الربط الشبكي لزيادة فعالية عمل المؤسسات الأهلية.

الافتراضات:

- هناك رغبة من جانب المؤسسات الأهلية لتحسين ممارساتها في مجال الحكم الصالح.
- سيستمر اهتمام الجهات المانحة بدعم بناء القدرات للمؤسسات الأهلية.
- هناك رغبة بين المؤسسات الأهلية لزيادة التعاون فيما بينها من أجل زيادة فعاليتها.

المؤشرات:

- وجود نظام إفصاح فاعل يشجع المؤسسات على تطبيق مدونة السلوك، وعلى نشر النتائج علنياً.
- نسبة التقدم في عدد المؤسسات التي تطبق مدونة سلوك المؤسسات الأهلية.
- نسبة المؤسسات الأهلية التي تعمل من خلال خطة إستراتيجية متكاملة.
- مدى تحقيق الأهداف الموضوعية في الخطط الإستراتيجية إن وجدت - للمؤسسات الأهلية.
- نسبة التحسن في نظرة الجمهور للمؤسسات الأهلية.

البرامج/المشاريع/الأنشطة	نتائج وسطية
<ul style="list-style-type: none"> • إنشاء آلية التزام بمدونة السلوك من قبل الائتلاف الأهلي للمدونة. 	<p>أ. انخراط الائتلاف الأهلي ومدونة السلوك بشكل فاعل في تعزيز الالتزام بمدونة السلوك.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • تشجيع/مطالبة الشبكات لأعضائها بإجراء التقييم الذاتي، والكشف عن التزامها بمدونة السلوك. • تجنيد التمويل من الجهات المانحة للمساعدة التقنية للتحقق من صحة التصنيف الذاتي للمؤسسات الأهلية. 	<p>ب. زيادة سنوية في عدد المؤسسات الأهلية التي تكشف عن التقييم الذاتي لمدى التزامها بمدونة سلوك المؤسسات الأهلية.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • إنشاء صفحة في بوابة "مصادر" حول آلية الالتزام بمدونة السلوك. 	<p>ج. هناك بوابة الكترونية مفتوحة للجمهور تتوافر فيها نتائج التقييم الذاتي للمؤسسات الأهلية.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • العمل التحضيري لمذكرة تفاهم بين الائتلاف الأهلي ومدونة السلوك، والهيئة الحكومية المعنية للاعتراف بآلية الالتزام بمدونة السلوك (من الممكن المطالبة بالتحقق من صحة التقييم الذاتي كجزء من التقرير السنوي للحكومة) وذلك عندما تصبح آلية الامتثال فاعلة بالكامل. 	<p>د. هناك اتفاق بين المؤسسات الأهلية والحكومة ينص على إلزام المؤسسات الأهلية بالإفصاح عن التقييم الذاتي لمدى التزامها بمدونة السلوك.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • الدعوة لإنشاء صناديق لبناء القدرات من طرف الهيئات الحكومية والجهات المانحة. 	<p>هـ. تقديم الحكومة والوكالات المانحة المساعدة المالية و/أو التقنية لزيادة قدرات المؤسسات الأهلية على الالتزام بمدونة السلوك.</p>

<ul style="list-style-type: none"> • على الشبكات إيجاد المؤسسات الأهلية الصغيرة والمبتدئة، وتحديد اسمائها واستهدافها لدعم بناء القدرات لدى أعضائها. • على مركز تطوير إنشاء نافذة تمويل ومساعدة فنية للمؤسسات الأهلية الصغيرة والمبتدئة. 	<p>و. تعزيز قدرات المؤسسات الأهلية الصغيرة والمبتدئة.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • التخطيط الاستراتيجي للشبكات القطاعية لتحديد مجالات التعاون بين الأعضاء. 	<p>ز. زيادة الجهود بين المؤسسات الأهلية للمشاركة في أنشطة التشبيك على جميع المستويات.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • إضفاء الطابع الرسمي على أداة التقييم الذاتي، وتنمية الشبكات. 	<p>ح. تحسين العلاقة بين الشبكات الأهلية وأعضائها.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • إقامة شراكات لنشر المعلومات باستخدام وسائل إعلام مطبوعة وإلكترونية، وكذلك من خلال محطات الإذاعة المحلية، والقنوات التلفزيونية المحلية بهدف ترويج الإنجازات القطاعية للمؤسسات الأهلية وأعمالها لدى الجمهور. • توسيع بوابة "مصادر" الإلكترونية وتعزيزها كوسيلة تفاعلية لتبادل المعلومات والخبرات والحوار بين المؤسسات الأهلية. • إصدار نشرة إخبارية إلكترونية شهرية/ربع سنوية من قبل السكرتارية (أي مركز تطوير). • نشر تقرير سنوي حول حالة قطاع المؤسسات الأهلية الفلسطينية من قبل السكرتارية (أي مركز تطوير). • مؤتمر أو منتدى نصف سنوي للمؤسسات الأهلية. 	<p>ط. تقوية نظام واسع النطاق للاتصالات يُعطي القدرة للمؤسسات الأهلية على تبادل المعلومات والخبرات والممارسات الفضلى، والدروس المستفادة فيما بينهم وأيضاً مع الجمهور (على سبيل المثال، رسالة إخبارية، بوابة على شبكة الإنترنت، الخ).</p>

<ul style="list-style-type: none"> • مشابه لأعلاه. • برنامج بناء قدرات للمؤسسات الأهلية والمؤسسات القاعدية في مجال تكنولوجيا المعلومات IT (على سبيل المثال: تطوير نظام إدارة محوسب MIS مناسب للمؤسسات الأهلية والمؤسسات القاعدية ونشره، وتطوير برامج محاسبية مناسبة ومبسطة للمؤسسات الأهلية والمؤسسات القاعدية ونشرها، وتوفير تدريب في مجال إدارة الشبكات والإنترنت، وما إلى ذلك). 	<ul style="list-style-type: none"> • زيادة استخدام المؤسسات الأهلية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
<ul style="list-style-type: none"> • إنشاء مجموعات العمل للمؤسسات الأهلية في القدس وتقويتها، وذلك ضمن الشبكات القائمة. • إنشاء برامج لبناء القدرات (على سبيل المثال، في مركز تطوير) تستهدف المؤسسات الأهلية في القدس. 	<ul style="list-style-type: none"> • تعزيز قدرة المؤسسات الأهلية في القدس.

مصادر مالية ملائمة ومؤمنة للمؤسسات الأهلية

المنطق والغاية: تفتقر معظم المؤسسات الأهلية للاستدامة المالية، وهي- بالتالي -عُرصة لسياسات التمويل لدى وكالات التمويل وأولوياتها. كما يعاني قطاع المؤسسات الأهلية من انعدام الأمن الوظيفي، وعدم القدرة على الحفاظ على موظفيه المهنيين، بسبب اعتماد الجهات المانحة على التمويل القصير الأجل القائم على المشاريع. أما الأزمة المالية التي يواجهها القطاع العام فتُهدد قدرة هذا القطاع على الوفاء بالتزاماته المالية تجاه المؤسسات الأهلية. ويمارس المانحون متطلبات مرتبطة بالتمويل، وإجراءات وتمويل مشروط، ويحددون أولوياتهم وسياساتهم دون التشاور مع المؤسسات الأهلية. وتُهدد زيادة مشاركة المؤسسات الأهلية والدولية في تحديد الأولويات، وتنفيذ برامج بالحلول محل المؤسسات الأهلية الفلسطينية.

هذا الهدف الاستراتيجي سيعالج ما وُصف سابقاً بـ «كعب أخيل» لدى المؤسسات الأهلية. كما سيعزز استدامتها المالية من خلال البحث عن سبل للتمويل، وتجنيب موارد مختلفة وغير تقليدية، وفي الوقت نفسه سيقوم بمعالجة القضايا الهيكلية في بيئة المؤسسات الأهلية ومجالات عملها التي تؤدي إلى الاعتماد على التمويل الخارجي.

الإستراتيجية: إشراك الجهات المانحة في تحديد أولويات التمويل، وتنويع مصادر التمويل والبحث عن مصادر جديدة، والشروع في التمويل الذاتي، وتشجيع العمل التطوعي، وزيادة الكفاءة بين المؤسسات الأهلية.

الافتراضات:

- الجهات المانحة على استعداد لمناقشة أولويات التمويل مع المؤسسات الأهلية.
- المؤسسات الأهلية المحلية لديها القدرة على التعبير عن أجندتها للمانحين.

- القطاع الخاص على استعداد لتوفير تمويل لعمل المؤسسات الأهلية.
- القطاع العام على استعداد لتوفير التمويل للمؤسسات الأهلية.
- توافر مصادر جديدة داخلية وخارجية للتمويل (على سبيل المثال التمويل العربي والإسلامي).
- المؤسسات الأهلية على استعداد لاتخاذ إجراءات لزيادة كفاءتها.

المؤشرات:

- وجود آلية حوار وتشاور مع الممولين تشمل الشبكات الرئيسية للمؤسسات الأهلية وبما يتماشى مع الخطط الوطنية.
- حجم مصادر التمويل المستحدثة للمؤسسات الأهلية.
- عدد مصادر التمويل المستحدثة للمؤسسات الأهلية.
- إنشاء صندوق تمويل حكومي للقطاع الأهلي.
- نسبة التمويل الوطني أو النابع من تمويل ذاتي ومن برامج أعمال اجتماعية (esirpretne laicos).
- نسبة الزيادة في عدد المتطوعين بالنسبة للعدد الكلي للموظفين الرسميين في المؤسسات الأهلية.
- عدد المشاريع والبرامج المشتركة بين المؤسسات الأهلية.
- وجود نظام محدث للضمان الاجتماعي لموظفي المؤسسات الأهلية.

البرامج/المشاريع/الأنشطة	نتائج وسطية
<ul style="list-style-type: none"> • إنشاء منصة حوار واحدة بين الجهات المانحة والمؤسسات الأهلية لمناقشة أولويات التمويل (تبسيط الآليات القائمة المتعلقة بالتمويل). • حملة لحشد التأييد بهدف مكافحة التمويل المشروط. • تطوير وحشد التأييد للحد الأدنى من معايير التقارير والأنظمة والإجراءات ذات الصلة بفلسطين، وفي الوقت نفسه استيعاب متطلبات الجهات المانحة المختلفة. 	<p>أ. وجود حوار مفتوح بين المؤسسات الأهلية والجهات المانحة وكالات التمويل الرئيسية حول الاحتياجات ذات الأولوية الوطنية، وحول ظروف عمل المؤسسات الأهلية.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • عقد اجتماعات إستراتيجية دورية (ربع سنوية) بين ممثلي الشبكات الفلسطينية، واتحاد المؤسسات الدولية (AIDA) لتحسين التنسيق وبناء الشراكات. • إقامة شراكات وبرامج طويلة الأمد بين المؤسسات الأهلية الفلسطينية (PNGOs) والمؤسسات الأهلية الدولية (INGOS) لمعالجة الاحتياجات التنموية الفلسطينية ذات الأولوية. 	<p>ب. زيادة مشاركة المؤسسات الأهلية الوطنية الفلسطينية في تنفيذ مشاريع في إطار شراكة مع منظمات أهلية دولية.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • الدعوة لإصدار قانون لإضفاء الطابع المؤسسي على تحفيز المسؤولية الاجتماعية للشركات. 	<p>ج. تعمل الحكومة على تنظيم حوافز للشركات وتقديمها لها من أجل ممارسة المسؤولية الاجتماعية.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • إنشاء صندوق هبات جديد للتنمية الاجتماعية (مع مساهمات من الشتات، والقطاع الخاص، وربما الحكومة). 	<p>د. إنشاء صناديق للتنمية المحلية من قبل القطاع الخاص والشتات الفلسطيني كوسيلة للتعبير عن المسؤولية الاجتماعية.</p>

<ul style="list-style-type: none"> • الدعوة لإنشاء صناديق لبناء القدرات من طرف الهيئات الحكومية والجهات المانحة. 	<p>ه. تأسيس صندوق استئماني/صندوق مجتمعي/صندوق هبات للمؤسسات الأهلية من خلال المساهمات الخاصة والحكومية.</p>
	<p>و. تعبئة مصادر تمويل خارجية جديدة، مثل الجهات العربية المانحة.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • الدعوة لتبني سياسة حكومية تضع لوائح ومعايير ومبادئ توجيهية وإجراءات التمويل الحكومي للمؤسسات الأهلية. 	<p>ز. إضفاء طابع مؤسسي من قبل الحكومة على آليات التمويل للمؤسسات الأهلية.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • الدعوة لتبني توجهات حكومية لفرض الإعفاء الضريبي لصالح المؤسسات الأهلية بموجب المادة ١٤ من قانون المؤسسات الأهلية. 	<p>ح. العمل بقانون المؤسسات الأهلية الذي ينص على إعفاءات ضريبية للمؤسسات الأهلية وتنفيذه (أي المادة ١٤).</p>
<ul style="list-style-type: none"> • تعزيز المشاريع الاجتماعية بين المؤسسات الأهلية (دراسة النماذج العالمية القائمة ونشرها على نطاق واسع للمؤسسات الأهلية). • تشجيع مقدمي الخدمات القادرين على توفير مساعدة تقنية لتنمية المشاريع الاجتماعية). 	<p>ط. توفير مساعدة للمؤسسات الأهلية في تنويع مواردها وإدارتها وتنميتها، مثل: التمويل الذاتي، وبرامج المشاريع الاجتماعية.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • دعوة الجهات المانحة لتمويل مشاريع رائدة في مجال المشاريع الاجتماعية. 	<p>ي. تعمل المؤسسات الأهلية على تطوير قدرات وآليات التمويل الذاتي مثل جمع التبرعات محلياً وخلق مشاريع مدرة للدخل أو المشاريع الاجتماعية، الخ.</p>

<ul style="list-style-type: none"> • إنشاء ائتلاف بين المؤسسات الأهلية الفلسطينية (PNGOs) التي تمتلك الخبرة المختلفة والمتكاملة للرد على القضايا التنموية عبر القطاعية، مثل: تمكين المرأة، ومشاركة الشباب، وانخراط ذوي الإعاقة بالمجتمع، الخ. 	<p>ك. وجود زيادة في التنفيذ المشترك وفي البرامج /والمشاريع المشتركة من أجل زيادة الكفاءة في عملياتها.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • الدعوة والضغط لإنشاء نظام ضمان اجتماعي للمؤسسات الأهلية (سواء ضمن الدعوة القائمة حالياً أم خارجها من أجل نظام للضمان الاجتماعي يديره القطاع الخاص). 	<p>ل. تأسيس نظام ضمان اجتماعي للمؤسسات الأهلية (يديره القطاع الخاص) لمعالجة انعدام الأمن الوظيفي.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • برنامج للطلاب للتطوع في عمل المؤسسات الأهلية (بالشراكة مع الكليات والجامعات، مع فرض ساعات معتمدة من الخدمة المجتمعية). 	<p>م. تنشيط المؤسسات الأهلية في تجنيد متطوعين لبرامجها، وبخاصة في أوساط الشباب.</p>

نظام التنفيذ:

إن تنفيذ الإطار الاستراتيجي باستخدام مخطط طوعي بحت سيكون صعباً للغاية. وبالتالي، لا بد من توزيع مسؤوليات التنفيذ على مجموعة واسعة من المؤسسات من أجل نشر هذه المسؤوليات ومن أجل التحكم بتكاليف التنفيذ. ويجب على هيكلية التنفيذ أن تكون بسيطة جداً مع أقل قدر ممكن من البيروقراطية. في الوقت نفسه، يجب أن تُمارس هيئة مركزية القيادة، وأن تتولى مسؤولية تحقيق الهدف العام، والتأكد من أن جميع الذين التزموا بالمشاركة قد أوفوا بالتزاماتهم لتحقيق هذا الهدف.

سُتقسم هيكلية التنفيذ والإشراف (انظر الى الرسم البياني ٢، ص. ٧٣) إلى مستويين رئيسيين، تؤدي فيها السكرتارية المركزية دوراً داعماً. وقد التزم مركز تطوير بأداء دور السكرتارية لهذه الهيكلية. يجب الإبقاء على اللجنة التوجيهية (على الرغم من أنه قد يحدث تغيير في أعضائها)، ولكن أيضاً يجب توسيعها لتشمل رؤساء اللجان الفرعية ومركز تطوير.

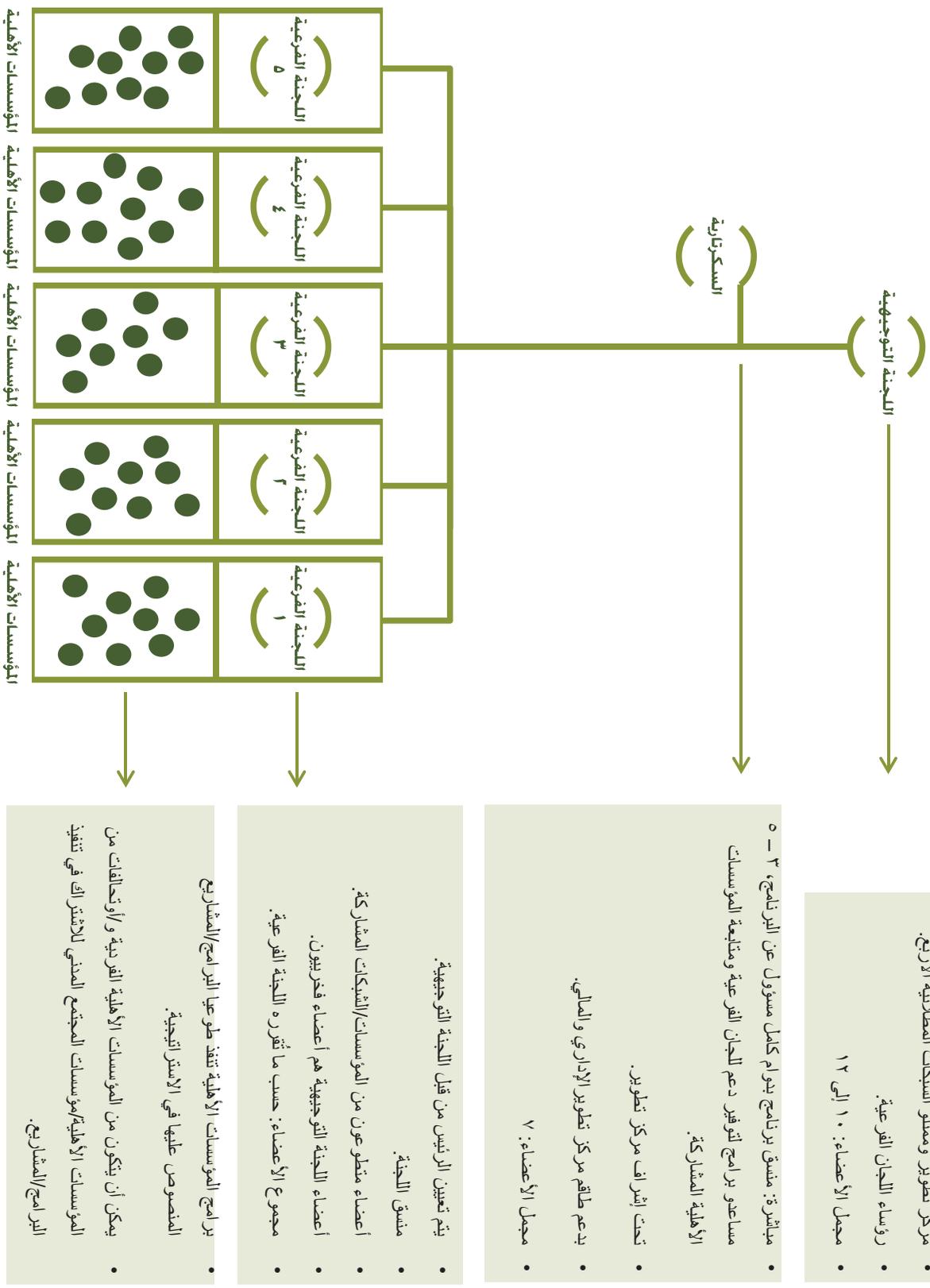
كما سُنشأ لجان فرعية تتحمل مسؤولية تنفيذ كل هدف استراتيجي. وسُعين رئيس لكل لجنة فرعية ليصبح عضواً في اللجنة التوجيهية. وسُخصص مركز تطوير موظفين للعمل كمنسقين لكل لجنة. وستكون اللجان الفرعية مسؤولة عن تجنيد المؤسسات الأهلية التي ستشارك في تحقيق المؤشرات الموجودة في الهدف الاستراتيجي المخصص لها. وسيستلزم ذلك حشد المؤسسات الأهلية التي بدأت بالفعل في تنفيذ البرامج والمشاريع والأنشطة المقترحة في إطار كل هدف من الأهداف الإستراتيجية التي نُوقشت في القسم السابق لكي تساهم بتزويد مخرجات برامجها ومشاريعها التي تصب في تحقيق الأهداف المرحلية (milestones) اللازمة لتحقيق الأهداف. وهذا يعني أيضاً تحديد المؤسسات الأهلية التي ترغب في بدء البرامج والمشاريع المقترحة، والعمل بالتعاون مع المؤسسات الأهلية الأخرى للقيام بذلك.

ستكون عملية التحديد والتعبئة والتنسيق مع هذه المؤسسات الأهلية مهمة صعبة بالنسبة لرئيس اللجنة الفرعية وأعضائها. وستكون هناك حاجة للخبرة في القيادة وللالتزام. وإذا لزم الأمر، يمكن تعيين أكثر من رئيس واحد من أجل تقسيم المسؤوليات الكبيرة إلى أجزاء أصغر وأكثر قابلية للإدارة. ولتسهيل عمل رئيس اللجنة الفرعية، ستقوم السكرتاريا بتعيين موظفين لمساعدته في عقد الاجتماعات، وتوثيق المناقشات والقرارات، ومتابعة المهمات والأنشطة المقررة

والمعينة للأعضاء. وستقوم اللجنة التوجيهية بمساعدة مركز تطوير في تحديد مصادر التمويل للبرامج والمشاريع، وتقديم المساعدة التقنية لتنفيذها وذلك كحافز لها للمشاركة في هذه المهمة عند الحاجة.

وسيتم إنشاء نظام للمتابعة والتقييم لمتابعة التنفيذ، وتحديد الثغرات والتحديات. سيتم وصف هذا النظام بمزيد من التفصيل في القسم الآتي.

كما يوجد، في الملحق (ج) مناقشة أكثر تفصيلاً بشأن تنفيذ الإطار الاستراتيجي، وبخاصة فيما يتعلق بكيفية الإبقاء على نظام التنفيذ فاعلاً على المدى الطويل.



خطة التنفيذ والمتابعة والتقويم :

يوضح الجدول الآتي تفاصيل وافية حول المسؤوليات في تنفيذ الإطار الاستراتيجي، ومتابعته وتقويمه، والذي سيتم تقاسمها بين مختلف وحدات الهيكلية.

الوحدة	وصف	المسؤولية الرئيسية	تكرار اللقاءات	مسؤوليات التقارير
اللجنة التوجيهية	هي الهيئة ذات المسؤولية الكلية على الإشراف على تنفيذ الإطار الاستراتيجي ومتابعته وتقويمه. وبهذه الصفة، فهي الجهة المسؤولة عن الإطار الاستراتيجي.	<ul style="list-style-type: none"> الجهة الإشرافية العامة للإطار الاستراتيجي. تنسيق التوجهات العامة وتقديمها، ومتابعة التنفيذ من قبل اللجان الفرعية. التنسيق مع الجهات المانحة والحكومة وأصحاب العلاقة الآخرين. استلام التقارير وإجراء مراجعة سنوية للأداء. إجراء تقويم نصفى ونهائي إجراء تعديلات في الإطار الاستراتيجي، حسب الضرورة. عقد مؤتمر سنوي لأصحاب العلاقة لتقديم تقرير عن التقدم المحرز، وتحديد سبل لتحسين التعاون. 	فصلي (ويتكرر حسب الحاجة السنوية في الأشهر الستة الأولى). عقد مؤتمر سنوي للمؤسسات المشاركة.	تقارير إلى أصحاب العلاقة والجمهور (من خلال موقع الإستراتيجية الإلكترونية) [مصادر]. شتر تقرير عن حالة التنفيذ (على الأقل بشكل فصلي).

الوحدة	وصف	المسؤولية الرئيسية	تكرار اللقاءات	مسؤوليات التقارير
المركزية	<p>وهي بمثابة النراع الفني للجنة التوجيهية، وعلى هذا النحو، ستقدم المساعدة التقنية والإدارية إلى اللجنة التوجيهية واللجان الفرعية. كما ستُنسق أيضا مع المؤسسات الأهلية المشاركة من حيث جمع المعلومات عن تجربتهم في التنفيذ. وستكون مسؤولة عن وضع نظام لإدارة المعلومات من شأنه التزوّد بالمعلومات لدى التنفيذ، والمساعدة بإجراء تعديلات طوال فترة العملية.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • جمع التقارير المقدمة من اللجان الفرعية والمؤسسات الرائدة. • إجراء البحوث في مجالات القوة والضعف للمؤسسات الأهلية خلال عملية التنفيذ. • نشر تقارير المتابعة المتعلق بالتقدم المحرز في الإطار الاستراتيجي. • وضع برامج لبناء القدرات من أجل زيادة قدرة المؤسسات الأهلية المشاركة على تنفيذ البرامج والمشاريع المحددة في الإطار الاستراتيجي. • المساعدة في تجديد الأموال. 	كل ما تقتضيه الحاجة	<p>تقارير اللجنة التوجيهية. إصدار تقارير حالة فصلي وتقرير سنوي تراكمي عن سير عملية التنفيذ (بما في ذلك القضايا الأساسية والمسائل التي تحتاج إلى معالجة وتحتاج لتدخلات) للجنة التوجيهية ولأصحاب العلاقة.</p>

المسؤوليات والتقارير	تكرار اللقاءات	المسؤولية الرئيسية	وصف	الوحدة
<p>تقارير اللجنة التوجيهية. إعداد تقارير عن جميع الجلسات مع تسليط الضوء على القضايا الرئيسية والمسائل والتحديات المطلوبة.</p>	<p>شهري (أو كل ما تقتضيه الحاجة في الأشهر الستة أو السنة الأولى). شهري إلى فصلي بعد ذلك.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • بالتعاون مع المؤسسات الأهلية الأخرى، وضع برامج واستراتيجيات لتحقيق النتائج الوسيطة. • تحديد/محدد المؤسسات الأهلية، والشبكات وغيرها من المؤسسات التي سوف تقوم بتنفيذ هذه البرامج/المشاريع بشكل طوعي. • متابعة التنفيذ والتقارير المقدمة من قبل المؤسسات الأهلية عن البرامج والمشاريع. • تقديم تقارير عن تقدم البرامج والمشاريع إلى اللجنة التوجيهية (من خلال السكرتارية). • إجراء مراجعة سنوية للأداء في تحقيق مؤشرات الأهداف الاستراتيجية. • تنسيق وتقديم المساعدة التقنية للمؤسسات الأهلية. • المساعدة في تجنيد الأموال. 	<p>اللجان الفرعية هي المحرك الرئيسي للإطار الاستراتيجي. وسوف تقوم بتعبئة المؤسسات الأهلية والشبكات وغيرها من المؤسسات لتنفيذ أجزاء من الإطار الاستراتيجي وستقدم تقارير عن التقدم إلى اللجنة التوجيهية. وعلى هذا النحو فإن لديها أكبر قدر من المسؤولية في تنفيذ الإطار الاستراتيجي.</p>	<p>اللجان الفرعية</p>

الوحدة	وصف	المسؤولية الرئيسية	تكرار اللقاءات	مستويات التقارير
المؤسسات الأهلية	سيتم تشجيع المؤسسات الأهلية على مواءمة برامجها ومشاريعها تلك التي سوف تُسهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية. في هذه العملية، سيتم تقديم المساعدة لهم في البحث عن التمويل لهذه البرامج والمشاريع، وتوفير المساعدة التقنية وبناء القدرات في تنفيذها، كما سيتم تقديم المعلومات لهم لمساعدتهم ليصبحوا أكثر فعالية في عملهم.	<ul style="list-style-type: none"> • التطوع بتنفيذ البرامج/المشاريع المنصوص عليها في الإطار الاستراتيجي. • حشد المؤسسات الأهلية الأخرى ومؤسسات المجتمع المدني في تنفيذ البرامج والمشاريع، وفي تشجيع الشراكة والتنفيذ المشترك. • تجنيد التمويل للبرامج والمشاريع القائمة على تنفيذها. • تقديم تقارير عن تقدم البرامج والمشاريع للجنة الفرعية. 	حسب الحاجة.	تقديم تقارير للجنة الفرعية. حضور الاجتماعات التنسيقية التي تعقدتها اللجنة الفرعية. إعداد تقارير بسيط عن إنجازات البرنامج/المشروع الذي يجري تنفيذه، وكيفية مساهمته في تحقيق الهدف الاستراتيجي.

المتابعة والتقييم:

تُشكل المتابعة والتقييم جزءاً مهماً من خطة التنفيذ. فهي تعرّف مستويات المساءلة في عملية التنفيذ الكلية، وفي هيكله المتابعة وأنواع التقارير التي سيتم إصدارها في كل مرحلة لتحديد الإنجازات لكل فترة. وبما أن تنفيذ الإطار الاستراتيجي يتم على أساس طوعي بحت، فإنه سيكون من الصعب التوقع بأن يسلم المنفذون التقارير الخاصة بجودة النتائج في الوقت المرجو. سيقوم نظام المتابعة والتقييم بتحديد ما إذا كانت الأهداف والنتائج الوسيطة والمؤشرات والأهداف في طور الإنجاز، وما إذا كان هناك حاجة لتعديلات أو لمساعدة تقنية، ولموارد إضافية لمساعدة المنفذين في تحقيق النتائج التي تقع تحت مسؤوليتهم.

وستكون اللجنة التوجيهية نقطة المحور لكل التقارير في الهيكلية. فستقوم بمعالجة جميع المعلومات التي تتعلق بالنشاطات المقامة، إضافة إلى القضايا والاهتمامات، وبالإطار الاستراتيجي بشكل عام. كما ستقوم بأخذ القرارات بالنسبة للتعديلات التي يجب القيام بها عند الحاجة. وستقوم السكرتارية (مركز تطوير) بجمع التقارير وتلخيصها كي تستخدم من قبل اللجنة التوجيهية خلال اجتماعاتها المنتظمة. ستقوم اللجنة التوجيهية من خلال مركز تطوير بإصدار تقارير دورية موجهة للجمهور عن حالة تقدم تنفيذ الإطار الاستراتيجي (من المفضل أن تكون تقارير ربع سنوية). وسيتم ذلك مبدئياً من خلال موقع البوابة الفلسطينية للمؤسسات الأهلية «مصادر» حيث سيُخصص قسم لكل المعلومات المتعلقة بالإطار الاستراتيجي.

على مستوى اللجنة الفرعية، سيطلب من كل مؤسسة أو من كل مجموعة من المؤسسات المشاركة بتحضير مُلخص (صفحة واحدة) تُعلم به اللجنة الفرعية عن إنجازاتها المتعلقة بالبرنامج أو المشروع الذي عيّنت لها. وستقوم اللجنة الفرعية بعقد اجتماعات دورية ونشاطات تنسيقية للتأكد من أن المؤشرات المعينة لها ستتحقق وفق المخطط. وستقوم قيادة اللجنة الفرعية بدمج جميع تقارير أعضاء اللجنة ومعالجتها، وستقدم تقريرها للجنة التوجيهية لعلمها وللمعالجة.

في الملحق (ب) هناك خطة أولية للمتابعة والتقييم. تحتوي هذه الخطة على تفاصيل المؤشرات وتشخص مصادر المعلومات لتحديد كيفية قياس المؤشرات، كما تعرّف وسائل جمع المعلومات والمدة الدورية لعملية الجمع. وتعيّن مسؤولية جمع المعلومات، وتحدد المعلومات التي تشكل خط الأساس للقياس (القيمة المرجعية للقياس). ستعمل هذه

الخطة الأولية كدليل للجان الفرعية عند تخطيط عملها.

من الجدير بالملاحظة أن الخطة تصف بشكل كامل نطاق المعلومات اللازم لمتابعة تقدم تنفيذ الإطار الإستراتيجي بشكل ناجح. مما يعني أنه يجب إقامة نظام معلومات كامل من المحتمل أن يشكل عبئاً، وأن يكون مُكلفاً. سيكون على القيادة إنشاء سيناريوهات لكيفية تقليص الخطة تبعاً لتوافر المصادر المتاحة.

على المستوى الأساسي، يمكن استخدام الأداة الآتية لمتابعة تقدم سير التنفيذ على مستوى مؤسسة أو شبكة. كما أنه من الممكن تطوير هذه الأداة كمدخل لنظام المعلومات الذي سيتم تطويره لاحقاً.

تقرير المتابعة على مستوى المؤسسات الأهلية

رقم الهدف الاستراتيجي	الهدف الاستراتيجي	تاريخ التقرير
اسم المؤسسة الأهلية		
معلومات الاتصال	مدير المؤسسة	عنوان البريد الالكتروني
	العنوان	هاتف/فاكس/موقع الكتروني
برنامج/مشروع/نشاط		
الهدف للفترة الزمنية		
إنجازات الفترة		
التفاوت (إن وجد)		
أسباب التفاوت		
توصيات		
اسم مُقدم التقرير (والصفة)		التوقيع

إدارة المخاطر:

فيما يأتي تُقدم إطار إدارة المخاطر لتنفيذ الإطار الاستراتيجي. حيث شخّصت أهم التهديدات والمخاطر، مع الأخذ بالحسبان احتمالية حصولها وتقويم حجم أثرها. كما طرحت معايير لتخفيف حدتها، والتي تتضمن خطوات طوارئ يجب العمل بها في حال تم اكتشاف تغيير جذري في نوعية الخطر. هذا الإطار يُقدّم للجنة التوجيهية واللجنة الفرعية لمساعدة مساعديهم بالتفكير فُهماً، ولتحضير خطط الطوارئ لمواجهة المخاطر التي تم تحديدها. سيعمل هذا الإطار كإليل للمزيد من النقاشات، ولوضع اللمسات الأخيرة من قبل الجهات المسؤولة. يجب ضم هذه المخاطر كجزء من إطار المتابعة والتقويم، ويجب متابعتها وتقويمها بشكل منظم.

خطوات تخفيف الحدة	حجم الأثر	الاحتمالية	المخاطر
متابعة منتظمة للوضع السياسي والتموري. تطوير إجراءات للرد السريع، تعديلات و/أو خطوات فعلية.	(متوسط) الإطار الاستراتيجي ليس لديه الاستجابة الكافية للاحتياجات المتغيرة.	عالية	وضع سياسي و/أو أولويات التنمية متغيرة بسرعة
ربط النتائج الفورية وتدخلات الطوارئ بالأهداف الإستراتيجية. تأمين حماية تولىية من خلال بناء الشراكات والمشاريع المشتركة بين الفلسطينيين والمؤسسات الدولية. حشد حملات المناصرة الدولية.	(عالي) تحويل الاهتمام إلى الرد الفوري، الطوارئ والمساعدة الإنسانية على حساب التنمية المستدامة طويلة الأمد.	عالية	تصاعد الخطوات الإسرائيلية القمعية ضد الشعب الفلسطيني ومؤسساته.

خطوات تخفيف الحدة	حجم الأثر	الاحتمالية	المخاطر
<p>دعوات تشطه من قطاع المؤسسات الأهلية لتطبيق سيادة القانون.</p> <p>مشاركة فاعلة في عملية المصالحة.</p> <p>تعزيز الحوار والحل السلمي للنزاعات.</p>	<p>(عالٍ)</p> <p>المزيد من المتابعة للمؤسسات الأهلية وتدخل في عملها من قبل حكومات الضفة الغربية وقطاع غزة.</p> <p>تدهور في وضع حقوق الإنسان، وفي الحق في تشكيل مؤسسات أهلية.</p> <p>توتر بين مؤسسات القطاع العام والمؤسسات الأهلية، وانخفاض في التنسيق بينها.</p> <p>تصاعد الاستقطاب السياسي والثقافي للمجتمع.</p>	<p>عالية</p>	<p>الانقسام السياسي يبقى من دون حل، ولا تؤدي عملية المصالحة إلى النتيجة المرجوة.</p>
<p>تعزيز التنسيق بين الممولين والمؤسسات الأهلية.</p> <p>تشجيع المؤسسات الأهلية على تصميم أجداتها باتجاه الممولين بناءً على الإطار الاستراتيجي.</p> <p>دعم فلسطيني سياسي حكومي واضح للإطار الاستراتيجي.</p> <p>دمج الإطار الاستراتيجي في الخطط الوطنية الفلسطينية.</p>	<p>(عالٍ)</p> <p>تفقد التزام المؤسسات الأهلية والقاعدية بالإطار الاستراتيجي بشكل كبير.</p> <p>عدم القدرة على المحافظة على ديمومة المتابعة والتعبير والتحديث للإطار الاستراتيجي.</p>	<p>متوسطة</p>	<p>عدم انفتاح بعض الممولين لمناقشة أولويات التمويل مع المؤسسات الأهلية بناءً على الإطار الاستراتيجي.</p>

خطوات تخفيف الحدة	حجم الأثر	الإحتمالية	المخاطر
<p>توسيع نطاق الممولين المستهدفين من خلال إستراتيجية تجنيد الأموال.</p> <p>تجنيد عن مصادر جديدة للتمويل.</p>	<p>(عالي)</p> <p>عدم القدرة على تنفيذ مشاريع مهمة.</p> <p>عدم تنفيذ أجزاء من الإطار الإستراتيجي.</p>	متوسطة	تمويل و/أو اهتمام غير كافٍ من قبل الممولين.
<p>توسيع نطاق الممولين المستهدفين من خلال إستراتيجية تجنيد الأموال.</p> <p>البحث عن مصادر جديدة للتمويل.</p>	<p>(عالي)</p> <p>عدم القدرة على تنفيذ مشاريع مهمة.</p> <p>عدم تنفيذ أجزاء من الإطار الاستراتيجي.</p>	متوسطة	تمويل و/أو اهتمام غير كافٍ من قبل الممولين.
<p>حملة كبيرة لحشد التأييد وتجنيد التمويل لدعم انطلاق الهيكلية المقترحة للمتابعة.</p> <p>تقليص عدد الموظفين باجر في هيكلية المتابعة إلى ٣-٥ أشخاص.</p> <p>مساومة شبكات المؤسسات لديوممة هيكلية المتابعة المقترحة ابتداء من السنة الثانية.</p>	<p>(عالي)</p> <p>تفكك التزام المؤسسات الأهلية و القاعدية بالإطار الاستراتيجي بشكل كبير.</p> <p>عدم القدرة على المحافظة على ديوممة المتابعة والتقويم والتحديث للإطار الاستراتيجي.</p>	متوسطة	عدم قدرة مركز تطوير، والشبكات الأهلية الشريكة على تجنيد التمويل الكافي للمحافظة على العمليات المقترحة في هيكلية المراقبة.

خطوات تخفيف الحدة	حجم الأثر	الاحتمالية	المخاطر
<p>التأكد من الالتزام، وتبني الإطار الاستراتيجي من خلال رفع مستوى الوعي لأهميته بين المؤسسات الأهلية والقاعدية، ومن خلال تزويد معلومات دورية عن تقدم العمل.</p>	<p>(متوسط) فقدان الزخم والمصدقية. تنفيذ متفرق وغير مركز للإطار الاستراتيجي.</p>	متوسطة	<p>الترام غير كافٍ من قبل المؤسسات الأهلية والقاعدية بالإطار الاستراتيجي، وذلك بسبب تغير أو تضارب في الأولويات.</p>
<p>تعزيز الحوار الداخلي وبناء الإجماع بين المؤسسات الأهلية/القاعدية. المعمل.</p>	<p>(عالي) تفكك مصداقية قطاع المؤسسات الأهلية.</p>	متوسطة	<p>تنسيق داخلي ضعيف بين المؤسسات الأهلية والقاعدية.</p>
<p>توفير بناء القدرات كجزء لا يتجزأ من المساعدات. تعزيز تجميع الخبرات والمشاركة بالخبرات بين المؤسسات المنفذة.</p>	<p>(متوسط) النقل في الوصول لتوقعات المجتمع. عدم القدرة على جذب التمويل الكافي.</p>	متوسطة	<p>نقص في القدرات اللازمة لدى المؤسسات (المنفذة).</p>
<p>المحافظة على قنوات تواصل فعالة، و على بناء الإجماع مع المؤسسات الأهلية ومؤسسات المجتمع المدني.</p>	<p>(متوسط) عدم القدرة على متابعة التنفيذ، أو أخذ التعديلات المناسبة في الوقت الملائم.</p>	عالية	<p>امتناع المؤسسات الأهلية والقاعدية عن تزويد معلومات دقيقة وصحيحة، وبالوقت المناسب من أجل متابعة وتقييم التنفيذ.</p>

الخطوات المقترحة:

فيما يأتي أهم الخطوات المقترحة لنقل الإطار الاستراتيجي من مرحلة التخطيط إلى مرحلة التنفيذ:

١. جمع التغذية الراجعة على المسودة النهائية للإطار الاستراتيجي:

بعد الانتهاء من هذه الوثيقة والحصول على الموافقة من الهيئة المخولة، هناك حاجة لعرضها على الجمهور للحصول على تغذية راجعة واقتراحات من الجهات ذات العلاقة وبشكل رسمي. هذه العملية ضرورية للتأكد من أن لدى الإطار الاستراتيجي القدرة على الاستجابة لاهتمامات أصحاب العلاقة المستهدفين من قبل الإطار. ويمكن لعملية جمع ردود الفعل هذه أن تتم من خلال نشر الوثيقة على موقع البوابة الفلسطينية للمؤسسات الأهلية «مصادر»، وكذلك على المواقع الإلكترونية لشبكات المؤسسات الأهلية الشريكة لمركز تطوير، والتماس التعليقات والاقتراحات من الجمهور حول الإطار الاستراتيجي، واقتراحاتهم بشأن كيفية تحسينه. ويمكن أيضاً أن يُعلن في وسائل الإعلام عن توافر الوثيقة على المواقع الإلكترونية، وإمكانية المهتمين بالحصول على نسخة منها.

٢. دمج التغذية الراجعة، وإعداد النسخة الأولية من الإطار الاستراتيجي:

يجب دمج التعليقات الواردة من الجمهور، وكذلك من أصحاب العلاقة الآخرين، كما يجب القيام بتعديلات في الوثيقة وفقاً لذلك. ومن المهم هنا، ليس فقط انعكاس التعليقات والاقتراحات المقبولة والموافق عليها، ولكن أيضاً شرح لماذا هناك ردود فعل معينة لا يمكن استيعابها في الوثيقة. بهذه الطريقة يرى أولئك الذين قدموا ملاحظاتهم أن الهيئة المخولة بالموافقة قد نظرت في ملاحظاتهم، ولكنها قد لا تشاطرهم الرأي، أو أنها ترغب في استخدام هذه التعليقات والاقتراحات في وقت لاحق. ويجب على صانعي القرار في الإطار الاستراتيجي أن يُظهروا قابليتهم للمساءلة أمام أصحاب العلاقة.

٣. إطلاق الإطار الاستراتيجي:

يجب تقديم النسخة المحدثة من الإطار الاستراتيجي رسمياً لممثلي أصحاب العلاقة الرئيسيين، عبر فعالية كبيرة تعقد لهذا الغرض بحضور وسائل الإعلام. وسيكون هذا الحدث بمثابة تدشين رسمي للإطار الاستراتيجي، وأيضاً بدء حملة الاتصالات من أجل الترويج له.

٤. تعيين القياديين:

أهم خطوة لإطلاق التنفيذ هي تعيين أفراد (و/أو مؤسسات) لشغل المسؤوليات التي شُخصت في الهيكلية. وسيضمن ذلك تعيين أعضاء اللجنة التوجيهية ورؤساء اللجان الفرعية.

٥. تشكيل اللجان الفرعية:

سيتم الجزء الأكبر من العمل على مستوى اللجنة الفرعية. وبالتالي، يجب على اللجنة التوجيهية حشد أكبر عدد ممكن من المؤسسات الأهلية والشبكات لتشكيل اللجان الفرعية. كما يجب اختيار قيادة اللجنة الفرعية بعناية؛ لأن هؤلاء سيكونون المحرك لدفع الإطار الاستراتيجي إلى الأمام. أول ما تحتاج اللجان الفرعية عمله هو القيام بجدد البرامج والمشروعات المقترحة التي يجري تنفيذها بالفعل حالياً من قبل أعضائها، أو من قبل المؤسسات الأهلية الأخرى المعروفة لهم. ثم يجب أن تدرج هذه المؤسسات الأهلية في النظام، بحيث تتمكن اللجان الفرعية من موازنة برامجها ومشاريعها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، والاستفادة منها لتحقيق المؤشرات المناسبة. بهذه الطريقة، تُقلل الحاجة إلى موارد جديدة، وتصبح مؤسسات أهلية كثيرة جزءاً من هذا النظام.

٦. تخطيط العمل:

بعد عملية التعيين، ستدعو اللجنة التوجيهية لاجتماع تخطيطي، وذلك لصياغة جدول زمني للتنفيذ. وبالتحديد، يجب جدولة النشاطات الآتية:

- وضع اللمسات الأخيرة على الأهداف الإستراتيجية والمؤشرات والنتائج الوسيطة والبرامج والمشاريع والنشاطات ومراجعتها:

وما يجب القيام به هنا هو المراجعة الدقيقة لتناسق المؤشرات والنتائج الوسيطة: الأهداف المرحلية والبرامج والمشاريع والنشاطات مع الأهداف الإستراتيجية. ولكي تحظى هذه الخطوة بالاهتمام اللازم والوافي، من الممكن القيام بهذه المراجعة على مستوى اللجنة الفرعية. كما ستكون هذه المراجعة مفيدة للأعضاء لفهم كيفية ترابط هذه العناصر بعضها ببعض بشكل واضح، وماذا تعني المسؤولية الملقاة على عاتقهم في تحقيق هذه العناصر.

- وضع اللمسات الأخيرة على إطار إدارة المخاطر ومراجعتها:

يجب مراجعة كل ما شُخص من مخاطر بدقة من طرف اللجنة التوجيهية واللجان الفرعية، وذلك لتوضيح آثارها،

وتحديد الخطوات اللازمة لتخفيف حدتها. وبصرف النظر عن المخاطر التي شُخصت خلال العملية، فإن من المهم تشخيص خطوات طوارئ لمواجهة المخاطر المُشخصة. وكما اقترح سابقاً، لا بد من القيام بمراجعة دورية لإطار المخاطر، وذلك لتوقع أي تغييرات محتملة في البيئة التنفيذية.

- وضع اللمسات الأخيرة على نظام المتابعة والتقييم ومراجعتها:

بما أن هذه الخطوة مُرهقة بعض الشيء، فربما يستدعي الأمر عقد ورشة عمل لمراجعة الأداة الأولية المقترحة في الملحق (ب) بشكل دقيق. ويمكن لورشة العمل أن تساعد في تحديد سيناريوهات تقليص نظام المتابعة والتقييم أو تعديده، وذلك حسب المصادر التي تم الحصول عليها.

٧. رصد الميزانيات وتجنييد الأموال:

ستكون عملية تجنييد الأموال لمشروع من هذا النوع تحدياً كبيراً. ولذلك، يجب أن تكون هناك إستراتيجية واضحة ومُعتمدة لتجنييد الأموال كي لا تصبح عملية تعتمد على الحظ فحسب. إنَّ الخطوة الأولى في عملية تجنييد الأموال هي فهم كمية الأموال الضرورية لأي من البرامج والمشاريع المحددة.

يجب أن تبدأ عملية رصد الميزانيات على مستوى اللجان الفرعية. ومن المقترح أيضاً القيام بتحليل عميق للبرامج والمشاريع التي ستؤدي لإنجاز النتائج الوسيطة. ففي البداية ينبغي إدراج البرامج والمشاريع والمبادرات القائمة والمتعلقة بكل هدف إستراتيجي، وينبغي أيضاً تحديد الثغرات. قد تكون بعض البرامج/المشاريع قيد التنفيذ من قبل بعض المؤسسات، ولذلك فلن تكون بحاجة إلى موارد جديدة. وقد لا يحتاج بعضها الآخر للتمويل لإمكانية تنفيذها بشكل طوعي من طرف بعض الأشخاص أو المؤسسات. المهم هو إيجاد طرق لكي تمضي هذه البرامج والمشاريع والنشاطات قدماً، وبأقل الموارد الممكنة بهدف تحقيق بعض النتائج إلى حين الانتظار لتجنييد أموال جديدة. ولكي تكون عملية تجنييد الأموال أكثر نجاعة، فمن الضروري توزيع هذه المسؤولية على مختلف الفاعلين في هذه الهيكلية. فالبرامج والمشاريع التي تحتاج إلى تمويل جديد، فإن مسؤولية ذلك يجب أن تقع - بشكل أولي - على المؤسسات والشبكات أو الائتلاف الذي سيتولَّى مهمة تنفيذها. ولتسهيل عملية تجنييد الأموال على المستويات كلها، يمكن للجنة التوجيهية تبني مقترح المشروع وعرضه على وكالات التمويل ليعلموا أن هذه المقترحات هي أجزاء حيوية من الإطار الاستراتيجي. وقد يحتاج بعض أعضاء السكرتارية أو اللجنة التوجيهية للحضور

شخصياً مع الممولين لإظهار تبني المقترح بشكل أوضح.

يمكن تشكيل مصفوفة لتجنيد الأموال مثل المصفوفة الآتية، لتوزيع المقترحات على مختلف الممولين، ولفادي تكرار تقديم المشاريع للممولين أنفسهم.

اسم المشروع	رقم الهدف الفرعي	المبلغ	درجة توافر التمويل (كامل، جزئي، لا يوجد)	الجدول الزمني	المؤسسة / المؤسسات المسؤولة	الممول المحتمل

ولزيادة تبسيط عملية تجنيد الأموال والجهود المبذولة في سبيلها، فإن أحد المناهج الذي يمكن تبنيه أن تقوم اللجنة بصياغة سيناريوهات للميزانيات العالية والمتوسطة والمنخفضة. ويعني ذلك أن اللجنة الفرعية ستُصنّف البرامج والمشاريع والنشاطات وفقاً للميزانيات، في سبيل الوصول للسيناريوهات المتعلقة بالميزانية. وذلك كفيل بجعل عملية تجنيد الأموال أسهل من ناحية الإدارة، إذ أن الجهود ستُكثف على البرامج والمشاريع والنشاطات التي تحتاج لاهتمام فوري. ويمكن تجنيد مصادر تمويل أخرى عندما تكون البرامج والمشاريع والنشاطات ذات الأولوية قيد التنفيذ.

وهناك جانب آخر يحتاج لرصد ميزانية له بشكل مستعجل، ألا وهو تكاليف السكرتارية. فمن المعلوم أنه لن يكون هناك أي تقدم ما لم يكن هنالك طاقم مهني يتولّى دفع النشاطات إلى الأمام. ونعيد مرة أخرى، بأن السيناريوهات يجب أن تصاغ تبعاً لأقل حد، وأكبر حد من الطاقم الضروري، وذلك لزيادة الليونة في تجنيد الأموال.

٨. تخطيط الاتصال والتواصل:

عند الانتهاء من الإطار الاستراتيجي، يجب العمل على ترويجه بشكل فاعل بين المؤسسات والجهات ذات العلاقة لذلك، يجب أن تكون هنالك خطة تواصل تضمن ما يأتي:

- هنالك جمهور مُستهدف ومُزود بشكل دائم بالمعلومات اللازمة من خلال قنوات متعددة.

- هنالك آلية للتغذية الراجعة من أجل جمع الملاحظات والأسئلة والمقترحات من الجمهور.

- الرسائل المُقدمة والمتعلقة بالإطار الاستراتيجي متسقة وحديثة.

ومن المهم التواصل بخصوص الإطار الاستراتيجي مع الجمهور، ومع ذوي العلاقة لكسب دعمهم لتحقيق الأهداف المحددة فيه. ومن الضروري أيضاً إشراك المؤسسات أكثر فأكثر، بل ينبغي التأكد من دعمها ومؤازرتها؛ ذلك لأن نجاح الإطار الاستراتيجي سيعود عليها بالمنفعة، ويساعدها على تحقيق أهدافها الخاصة.

وينبغي أن تقوم اللجنة التوجيهية بالموافقة على خطة التواصل هذه، وسيكون مركز تطوير المسؤول الأول عن تنفيذها. ومن المتوقع أنه، مع زيادة الوعي بالإطار الاستراتيجي، أن تتشجع المؤسسات والجهات ذات العلاقة على التعاون مع اللجنة التوجيهية بغية التغلب على نقاط الضعف لدى المؤسسات، وفي جعل المؤسسات أكثر نجاعة في تحرير فلسطين وتطويرها.

الجدول الزمني للأنشطة:

فيما يأتي البرنامج المقترح للخطوات القادمة، وجدول زمني ممكن للأنشطة المقترح تنفيذها من أجل دفع الإطار الاستراتيجي إلى الأمام. هذا الجدول الزمني يغطي- فقط- الفترة اللازمة لتنفيذ الخطوات القادمة المقترحة. وهناك حاجة لخطط عمل أكثر تفصيلاً، ولتغطية أطول تقوم اللجان الفرعية بإعدادها.

التشاورات

جمع التغذية الراجعة على المسودة النهائية للإطار الاستراتيجي.

دمج التغذية الراجعة، وإعداد النسخة الأولية من الإطار الاستراتيجي.

إطلاق الإطار الاستراتيجي.

تعيين القياديين.

تشكيل اللجان الفرعية.

وضع خطط للعمل.

وضع اللمسات الأخيرة على الأهداف الإستراتيجية والمؤشرات والنتائج الوسيطة والبرامج والمشاريع والنشاطات ومراجعتها.

مراجعة ووضع اللمسات الأخيرة على إطار إدارة المخاطر.

وضع اللمسات الأخيرة على نظام المتابعة والتقييم ومراجعه.

رصد الميزانيات، وتجنيب الأموال.

وضع خطط للاتصال والتواصل وتنفيذها.

تنفيذ البرامج والمشاريع.

المصادر والمراجع

أبو سرور، أمل (٢٠٠٩). المجتمع المدني الفلسطيني: حان الوقت للعمل، لندن: المركز الدولي لدراسة التطرف والعنف السياسي، (باللغة الإنجليزية).

أبراش، ابراهيم (٢٠٠٨). المجتمع المدني الفلسطيني من الثورة إلى تحديات قيام الدولة، متوفر على الرابط الإلكتروني <http://www.palnation.org/vb/showthread.php?t=189>

الأمم المتحدة (٢٠١١). برامج الأمم المتحدة الاستراتيجية لتنمية القدرات كدعم لبناء الدولة الفلسطينية، دون مكان نشر: الأمم المتحدة، (باللغة الإنجليزية).

اسحق، جاد (٢٠٠٧). المؤسسات الأهلية: بين العبارات الطنانة والحركات الاجتماعية، دون مكان نشر: دون ناشر، (باللغة الإنجليزية).

الاتحاد العام للجمعيات الخيرية (غير مؤرخ). الخطة الإستراتيجية للاتحاد العام للجمعيات الخيرية ٢٠٠٩-٢٠١١ (باللغة الإنجليزية).

البنك الدولي (٢٠١١). بناء الدولة الفلسطينية: تعزيز استمرارية النمو، والمؤسسات، وتقديم الخدمات، رام الله: البنك الدولي (باللغة الإنجليزية).

البنك الدولي (٢٠١١). التعامل مع الصراع؟ الفقر والإندماج في الضفة الغربية وقطاع غزة، دون مكان نشر: البنك الدولي (باللغة الإنجليزية).

البنك الدولي (٢٠١١). الضفة الغربية وقطاع غزة: تحسين الحكم والحد من الفساد، القدس: البنك الدولي، (باللغة الإنجليزية).

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي - برنامج مساعدة الشعب الفلسطيني (٢٠١٠). بعد سنة، غزة الإنعاش المبكر وتقييم احتياجات إعادة الإعمار، القدس: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، (باللغة الإنجليزية).

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (٢٠١٠). تقرير التنمية البشرية الفلسطيني ٢٠٠٩/١٠، الاستثمار في الأمن الإنساني لدولة المستقبل، القدس: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، (باللغة الإنجليزية).

ديفوير، جوريف، تريتير، علاء (٢٠٠٩). تتبع مصادر تمويل المانحين للمؤسسات الأهلية الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة ١٩٩٩ - ٢٠٠٨، رام الله: فلسطين معهد أبحاث السياسات الاقتصادية، ومركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية.

الهيئة الوطنية للمؤسسات الأهلية الفلسطينية (غير مؤرخ). خطة الهيئة الوطنية للمؤسسات الأهلية الفلسطينية الإستراتيجية ٢٠١٠-٢٠١٢، الهيئة الوطنية للمؤسسات الأهلية الفلسطينية.

هلال، جميل (غير مؤرخ). المجتمع المدني في فلسطين: مراجعة الأدب، دون مكان نشر: دون ناشر، (باللغة الإنجليزية).

وزارة التخطيط والتنمية الإدارية (غير مؤرخ). خطة الإصلاح والتنمية الفلسطينية ٢٠٠٨-٢٠١٠، وزارة التخطيط والتنمية الإدارية، السلطة الوطنية الفلسطينية، فلسطين، (باللغة الإنجليزية).

وزارة التخطيط والتنمية الإدارية (نيسان ٢٠١١). خطة التنمية الوطنية ٢٠١١-٢٠١٣: قيام الدولة، بناء المستقبل، وزارة التخطيط والتنمية الإدارية، السلطة الوطنية الفلسطينية، فلسطين.

وكالة الأمم المتحدة لغوث وتشغيل اللاجئين (٢٠١١). اللاجئين الفلسطينيين في الضفة الغربية، الاتجاهات الاجتماعية والاقتصادية والفرص طويلة الأجل، دون مكان نشر: وكالة الأمم المتحدة لغوث وتشغيل اللاجئين، (باللغة الإنجليزية).

وكالة الأمم المتحدة لغوث وتشغيل اللاجئين (٢٠١٠). التطورات الاجتماعية والاقتصادية في الأرض الفلسطينية المحتلة عام ٢٠١٠، دون مكان نشر: وكالة الأمم المتحدة لغوث وتشغيل اللاجئين، (باللغة الإنجليزية).

حاممي، ريماء (٢٠٠٠). المؤسسات الأهلية الفلسطينية منذ أواسل: المؤسسات الأهلية من السياسة إلى الحركات الاجتماعية؟ تقرير الشرق الأوسط رقم ٢١٤، دون مكان نشر: دون ناشر، (باللغة الإنجليزية).

حنفي، سري وآخرون (٢٠٠٥). ظهور النخبة الفلسطينية المعولمة: المانحون والمؤسسات الدولية والمؤسسات الأهلية المحلية، مؤسسة الدراسات المقدسية، القدس: دون ناشر، (باللغة الإنجليزية).

كنعان، أسامة، كوك، أودو (٢٠١١). التجربة الأخيرة والآفاق لاقتصاد الضفة الغربية وقطاع غزة، نيويورك: صندوق النقد الدولي، (باللغة الإنجليزية).

المالكي، مجدي، شلبي، ياسر، ولدادوة، حسن (٢٠٠٧). مسح المؤسسات الأهلية الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة. معهد أبحاث السياسات الاقتصادية (ماس)، رام الله، (باللغة الإنجليزية).

مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (٢٠١٠). تقرير عن المساعدة المقدمة من UNCTAD إلى الشعب الفلسطيني: التطورات في اقتصاد الأرض الفلسطينية المحتلة، جنيف: الأمم المتحدة، (باللغة الإنجليزية).

مركز بيسان (٢٠٠٦). دور وأداء المؤسسات الأهلية الفلسطينية في التعليم والصحة والزراعة، دون مكان نشر: البنك الدولي، (باللغة الإنجليزية).

مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية (غير مؤرخ). المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية والقطاع الخاص: فرص التعاون والشراكة، مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، فلسطين.

مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية (غير مؤرخ). خطة مركز تطوير الإستراتيجية ٢٠١٠ - ٢٠١٤، مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، فلسطين.

محيسن، تيسير (٢٠١٠). حالة المجتمع المدني الفلسطيني - ورقة تحليلية (باللغة العربية)، دون مكان نشر: مؤسسة ماعت للسلام والتنمية وحقوق الإنسان، (باللغة الإنجليزية).

مكتب كويكر الأمم المتحدة (٢٠١١). بناء الدولة الفلسطينية في الأمم المتحدة: مورد، دون مكان نشر: مكتب كويكر الأمم المتحدة، (باللغة الإنجليزية).

مكتب المنسق الخاص للأمم المتحدة لعملية السلام في الشرق الأوسط (٢٠١٠). تمكين بناء الدولة الفلسطينية - أسس السلام، دون مكان نشر: الأمم المتحدة، (باللغة الإنجليزية).

سونجو، دانيلو (٢٠١١). تصنيف وزيادة قدرات المؤسسات الأهلية في فلسطين، رام الله: مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، فلسطين، (باللغة الإنجليزية).

سونجو، دانيلو، نجم، خليل، والفرا، ماجد (٢٠٠٦). الإستراتيجية المقترحة لتطوير قطاع المؤسسات الأهلية الفلسطينية، مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، فلسطين، (باللغة الإنجليزية).

السلطة الوطنية الفلسطينية (أب ٢٠٠٩)، إنهاء الاحتلال وإقامة الدولة: برنامج الحكومة الثالثة عشرة، السلطة الوطنية الفلسطينية، فلسطين، (باللغة الإنجليزية).

عيسى، ماهر (٢٥ شباط ٢٠١٠). المجتمع المدني الفلسطيني في البحث عن هوية. خدمة Common Ground الإخبارية، متوفر عبر الرابط الإلكتروني <http://www.commongroundnews.org> ، (باللغة الإنجليزية).

قسطنطيني، جيانفرانشيسكو، عثمانة، جمال، عايش، خالد، والحسيني، فداء (٢٠١١). مسح منظمات المجتمع المدني في الأراضي الفلسطينية المحتلة، القدس: المفوضية الأوروبية، (باللغة الإنجليزية).

رابطة وكالات التنمية الدولية (٢٠١١). تحديات تقديم المساعدة في الأراضي الفلسطينية المحتلة، القدس: رابطة وكالات التنمية الدولية، (باللغة الإنجليزية).

الشافعي، صلاح (٢٠٠٤). المجتمع المدني والنخب السياسية في فلسطين ودور الجهات المانحة الدولية: وجهة نظر فلسطينية، دون مكان نشر: دون ناشر، (باللغة الإنجليزية).

شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية (غير مؤرخ). خطة شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية الإستراتيجية، كانون الثاني ٢٠١١ - كانون الأول ٢٠١٣، شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية.

الشيخ علي، ناصر (٢٠٠٥). دور منظمات المجتمع المدني في تعزيز المشاركة السياسية في فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

الملاحق

الملحق أ - قائمة الأفراد والمجموعات المشاركة

الملحق ب - خطة المتابعة والتقييم

الملحق ج - استدامة آلية الإشراف والتنفيذ

الملحق أ – قائمة الأفراد والمجموعات المشاركة:

أعضاء اللجنة التوجيهية:

١. مكتب مركز تطوير المؤسسات الأهلية (سكرتارية).
٢. منذر الرئيس (الاتحاد الفلسطيني العام للمنظمات غير الحكومية، غزة).
٣. نصف الخفش (الهيئة الوطنية للمؤسسات الأهلية الفلسطينية، الضفة الغربية).
٤. سامي خضر (شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية، الضفة الغربية).
٥. عزيز العصا (الاتحاد العام الفلسطيني للجمعيات الخيرية، الضفة الغربية).
٦. عصام العاروري (شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية، الضفة الغربية).
٧. عصام حلس (الاتحاد الفلسطيني العام للمنظمات غير الحكومية، غزة).
٨. خالد جبر (الهيئة الوطنية للمؤسسات الأهلية الفلسطينية، الضفة الغربية).

أعضاء الفريق الاستشاري في الضفة الغربية:

١. جاد إسحق (معهد الأبحاث التطبيقية- أريج، القدس).
٢. جمال طلب (مركز أبحاث الأراضي، الضفة الغربية).
٣. وليد قره (مستشفى القديس لوقا، الضفة الغربية).
٤. زكريا عودة (الانتلاف من أجل القدس، الضفة الغربية).
٥. نورا قرط (الجمعية العربية الأرثوذكسية، الضفة الغربية).

٦. نصفت الخفش (الهيئة الوطنية للمؤسسات الأهلية الفلسطينية، الضفة الغربية).
٧. سام بحور (مستشار، قطاع خاص، الضفة الغربية).
٨. سامح أبو عيشة (المكتب الرئيسي للهلال الأحمر في الخليل، الضفة الغربية).
٩. سامي خضر (شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية، الضفة الغربية).
١٠. د. سليمان الخليل (جامعة النجاح، الضفة الغربية).
١١. سما عويضة (مركز الدراسات النسوية، الضفة الغربية).
١٢. سفيان مشعشع (منتدى شارك، الضفة الغربية).
١٣. عبد القادر الحسيني (مؤسسة فيصل الحسيني، الضفة الغربية).
١٤. عهود يعيش (جمعية الاتحاد النسائي العربي، الضفة الغربية).
١٥. عزيز العصا (الاتحاد العام الفلسطيني للجمعيات الخيرية، الضفة الغربية).
١٦. عصام عاروري (شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية، الضفة الغربية).
١٧. ريم عبوشي (أصالة – جمعية سيدات الأعمال الفلسطينيات، الضفة الغربية).
١٨. رفعت قسيس (الحركة العالمية للدفاع عن الأطفال – فرع فلسطين).
١٩. خالد جبر (الهيئة الوطنية للمؤسسات الأهلية الفلسطينية، الضفة الغربية).
٢٠. خالد نبريص (مستشار، الضفة الغربية).

أعضاء الفريق الاستشاري في قطاع غزة

١. أحمد صوراني، جمعية التنمية الزراعية.
٢. أمجد شوا، شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية.
٣. أمل صيام، مركز شؤون المرأة.
٤. جابر قدة، مركز العمل التنموي-معا.
٥. حلیم حليبي، مدير شركة استشارات.
٦. حمدي شقورة، المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان.
٧. د. يحيى سراج، الجامعة الإسلامية.
٨. ماجدة السقا، جمعية الثقافة والفكر الحر.
٩. ماهر أبو شعبان، رجل أعمال.
١٠. د. مروان الأغا، جامعة الأزهر.
١١. ناديا أبو نهلة، طاقم شؤون المرأة.
١٢. د. ناصر أبو عطا، جامعة الأقصى.
١٣. نبيل أبو معيلق، رجل أعمال.
١٤. علي أبو شهلة، رجل أعمال.
١٥. عماد أبو دية، مدير شركة استشارات.
١٦. رامي الأغا، شركة الاتصالات الفلسطينية-بال تيل.

١٧. رامي الوحيدي، مدير شركة استشارات.

١٨. د. رفعت رستم، الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية.

أهم مزودي المعلومات:

١. أحمد الكرد، وزير الشؤون الاجتماعية والعمل لحكومة غزة، مقابلة في ١٥ كانون الثاني، ٢٠١٢، مدينة غزة.
٢. اياد رياحي، عضو لجنة تنسيق شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية، مقابلة في ٢٤ كانون الثاني ٢٠١٢، رام الله.
٣. د. إيلين كتاب، مدير عام، بيسان للبحوث والائماء، مقابلة في ٢٤ كانون الثاني ٢٠١٢، رام الله.
٤. أمجد الشوا، منسق شبكة المنظمات الأهلية في غزة، مقابلة ١٢ كانون الثاني، ٢٠١٢، مدينة غزة.
٥. د. اسطفان سلامة، مستشار وزير ورئيس الإدارة العامة لتنسيق وإدارة المساعدات الخارجية، وزارة التخطيط والتنمية الإدارية، مقابلة في ٢٥ كانون الثاني ٢٠١٢، رام الله.
٦. د. جورج جقمان، مدير مواطن، المؤسسة الفلسطينية لدراسة الديمقراطية، مقابلة في ٢٣ كانون الثاني ٢٠١٢، البيرة.
٧. جمال زقوت، مستشار رئيس الوزراء لوسائل الإعلام والمجتمع المدني، مقابلة في ٢٩ كانون الثاني ٢٠١٢، رام الله.
٨. زهيرة كمال، مدير عام مركز المرأة الفلسطينية للأبحاث والتوثيق، مقابلة في ٢٢ كانون الثاني، ٢٠١٢، البيرة.
٩. زكريا عودة. المدير التنفيذي، الائتلاف الأهلي للدفاع عن حقوق الفلسطينيين في القدس (CCDPRJ)، مقابلة في ٢٥ كانون الثاني ٢٠١٢، رام الله.
١٠. حمدي شقورة، المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان، مقابلة في ١٧ كانون الثاني، ٢٠١٢، مدينة غزة.

١١. حربي دراغمة، مدير الشؤون المالية، جامعة بيرزيت، ناشط، عضو مجلس إدارة عدة منظمات أهلية، مقابلة في ٢ شباط ٢٠١٢، رام الله.
١٢. يزدان العمالي، مؤسسة كير الدولية-CARE رئيس مكتب غزة ومتخصص بالمجتمع المدني، مقابلة بتاريخ ١١ كانون الثاني، ٢٠١٢، مدينة غزة.
١٣. م. مازن سنقرط، وزير الاقتصاد الوطني السابق، رئيس مجموعة سنقرط، مقابلة في ٢٩ كانون الثاني ٢٠١٢، رام الله.
١٤. محمد المدهون، وزير الشباب والثقافة لحكومة غزة، مقابلة في ١٥ كانون الثاني، ٢٠١٢، غزة.
١٥. محسن أبو رمضان، مدير المعهد العربي للتطوير الزراعي- غزة وناشط في المجتمع المدني، مقابلة في ٩ كانون الثاني، ٢٠١٢، مدينة غزة.
١٦. د. ممدوح العكر، المفوض العام، الهيئة المستقلة لحقوق الإنسان، مقابلة في ٤ شباط ٢٠١٢، رام الله.
١٧. نادية أبو نهلة، رئيسة طاقم شؤون المرأة، غزة، مقابلة بتاريخ ١٧ كانون الثاني، ٢٠١٢، مدينة غزة.
١٨. د. نادر سعيد، مدير أورا، العالم العربي للبحوث والتنمية، مقابلة يوم ٢٦ كانون الثاني ٢٠١٢، رام الله.
١٩. ناصر ابو عطا، عميد في جامعة الأقصى، مقابلة في ١١ كانون الثاني، ٢٠١٢، مدينة غزة.
٢٠. سامي خضر، مدير مركز العمل التنموي -معاً، مقابلة في ٣٠ كانون الثاني ٢٠١٢، رام الله.
٢١. سمير براغيثي، أمين الصندوق، الاتحاد العام الفلسطيني للجمعيات الخيرية، مقابلة في ٤ شباط ٢٠١٢، رام الله.
٢٢. عايد ياغي، اتحاد لجان الاغاثة الطبية- مدير قطاع غزة، مقابلة في ١٥ كانون الثاني، ٢٠١٢، مدينة غزة.
٢٣. عبد المغني نوفل، مدير صندوق إقراض وتطوير البلديات، مقابلة في ٢٥ و ٣٠ كانون الثاني ٢٠١٢، البيرة.

٢٤. عبد العزيز أبو القرايا، رئيس جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في قطاع غزة، مقابلة في ١٠ كانون الثاني، ٢٠١٢، مدينة غزة.

٢٥. د. عبد الرحمن التميمي، مدير مجموعة الهيدرولوجيين الفلسطينيين، مقابلة في ٢٤ كانون الثاني ٢٠١٢، رام الله.

٢٦. عهود عناية، مديرة المشروع، صندوق إقراض وتطوير البلديات، مقابلة في ٣٠ كانون الثاني ٢٠١٢، البيرة.

٢٧. د. عزام حجوج، مدير إدارة التخطيط الإقليمي، وزارة الحكم المحلي، مقابلة في ٢٥ كانون الثاني ٢٠١٢، البيرة.

٢٨. د. عزمي الشعيبي، مدير الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة - أمان، مقابلة في ٢٦ كانون الثاني ٢٠١٢، رام الله.

٢٩. د. علام جرار، مدير وحدة برامج الصحة النفسية والاجتماعية، جمعية الإغاثة الطبية الفلسطينية (PMRS)، مقابلة في ٢٣ كانون الثاني ٢٠١٢، البيرة.

٣٠. علي أبو شهلا، منتدى رجال الأعمال، مقابلة في ٩ كانون الثاني، ٢٠١٢، مدينة غزة.

٣١. عصام العاروري، مدير مركز القدس للمساعدة القانونية، مقابلة في ٢٣ كانون الثاني ٢٠١٢، رام الله.

٣٢. فدوى الشاعر، المدير العام لشؤون المؤسسات الأهلية، وزارة الداخلية، مقابلة في ٢٦ و ٢٨ كانون الثاني ٢٠١٢، البيرة.

٣٣. د. صبري صيدم، مستشار الرئيس، مقابلة في ٢٥ كانون الثاني ٢٠١٢، البيرة.

٣٤. قيس عبد الكريم، رئيس لجنة الشؤون الاجتماعية، المجلس التشريعي الفلسطيني، مقابلة في ٩ شباط ٢٠١٢، البيرة.

٣٥. راند صباح، رئيس مجلس اتحاد لجان الرعاية الصحية، مقابلة في ١٤ كانون الثاني، ٢٠١٢، مدينة غزة

٣٦. راني داود، المستشار الفني لبرنامج الحكم المحلي، GIZ، مقابلة في ٢٥ كانون الثاني ٢٠١٢، البيرة.
٣٧. م. رفيق مكي، رئيس بلدية غزة، مقابلة في ١٦ كانون الثاني، ٢٠١٢، مدينة غزة.
٣٨. د. ريم مصلح، خبيرة التنمية المجتمعية والبيئة، مقابلة في ٢ شباط ٢٠١٢، رام الله.
٣٩. د. رنا الخطيب، مدير التخطيط والسياسات، مؤسسة التعاون، مقابلة في ٢٥ كانون الثاني ٢٠١٢، رام الله.
٤٠. د. توفيق البديري، مساعد نائب وزير التخطيط، وزارة الحكم المحلي، مقابلة في ٢٥ كانون الثاني ٢٠١٢، البيرة.
٤١. تيسير محسن، مدير وحدة المرافعة في جمعية الإغاثة الزراعية والخبير بالمجتمع المدني، مقابلة بتاريخ ١١ كانون الثاني، ٢٠١٢، مدينة غزة.
٤٢. خالد نبريص، خبير المؤسسات الأهلية والتنمية المجتمعية، مقابلة في ٢٤ كانون الثاني ٢٠١٢، رام الله.
٤٣. د. غسان الخطيب، مدير المركز الإعلامي الحكومي، مقابلة في ٢٢ كانون الثاني ٢٠١٢، رام الله.

لائحة المشاركين في ورشة العمل المركزية، غزة:

١. أحمد الصوراني، جمعية التنمية الزراعية.
٢. أمجد الشوا، شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية.
٣. أمل صيام، مركز شؤون المرأة.
٤. اسماعيل العلمي، المكتب الفلسطيني للتنمية والتعليم.
٥. ارسلان الأغا، جمعية رعاية المعوقين في قطاع غزة.
٦. جابر قدة، مركز العمل التنموي-معاً.

٧. حلیم حلبی، مؤسسة البدائل التطويرية (DAI).
٨. حسام النونو، برنامج غزة للصحة النفسية.
٩. حسين منصور، جمعية تأهيل جباليا.
١٠. محاميد البكري، اتحاد العمل الزراعي.
١١. مسعود قشظة، المركز الفلسطيني للزراعة الحيوية.
١٢. الدكتور مخيمر أبو سعدة، جامعة الأزهر.
١٣. نبيل أبو معيلق، منتدى رجال الأعمال.
١٤. نهال العشي، جمعية الحق في الحياة.
١٥. نعيم الغلبان، جمعية الوداد للتأهيل المجتمعي.
١٦. نعيم كباجة، «أطفالنا» للأطفال للصم.
١٧. عبد العزيز أبو القرايا، جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.
١٨. علي أبو شهلا، رجل أعمال.
١٩. عماد أبو دية، معهد الإدارة والتدريب (TAMI).
٢٠. عمر شعبان، بال ثينك للدراسات الاستراتيجية.
٢١. رامي الأغا، شركة جوال.
٢٢. ريم أبو جبر، مؤسسة عبد المحسن قطان.

الوكالات الحكومية التي تمت استشارتها:

١. ايهاب سليم، وزارة الزراعة، الضفة الغربية.
٢. أمجد أبو شملة، وزارة الداخلية، الضفة الغربية.
٣. أمين عاصي، وزارة شؤون المرأة، الضفة الغربية.
٤. اسطفان سلامة، وزارة التخطيط والتنمية الإدارية، الضفة الغربية.
٥. آصف سعيد، وزارة العمل، الضفة الغربية.
٦. جفوه بولساي، وزارة شؤون المرأة، الضفة الغربية.
٧. وحيد جمعة، وزارة الداخلية، الضفة الغربية.
٨. حازم الشنار، وزارة الاقتصاد الوطني، الضفة الغربية.
٩. حسين مجاهد، وزارة الشؤون الاجتماعية، الضفة الغربية.
١٠. محمد أبو جمعة، وزارة الشؤون الخارجية، الضفة الغربية.
١١. محمد دراغمة، وزارة الثقافة، الضفة الغربية.
١٢. محمد فوزي، وزارة السياحة والآثار، الضفة الغربية.
١٣. سامر شرقاوي، وزارة العدل، الضفة الغربية.
١٤. سهير قاسم، وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي، الضفة الغربية.
١٥. عبد الناصر القريوتي، وزارة الشباب والرياضة، الضفة الغربية.

١٦. عمر سحويل، وزارة الاتصالات، الضفة الغربية.

١٧. عفيف السيد، وزارة الأشغال العامة والإسكان، الضفة الغربية.

١٨. فريدة جيوسي، وزارة النقل، الضفة الغربية.

غزة:

١٩. أحمد الكرد، وزير الشؤون الاجتماعية، حكومة غزة.

٢٠. د. محمد المدهون، وزير الشباب والرياضة، حكومة غزة.

٢١. م. رفيق مكي، رئيس بلدية غزة.

ممثلو القطاع الخاص الذين تمت استشارتهم:

١. ابراهيم النجار، بالتريد.

٢. منال سعد، مجلس الشاحنين الفلسطيني.

٣. عدنان ابو الحمص، باديكو.

٤. عودة شحادة، اتحاد الصناعات الفلسطينية.

٥. على مهنا، اتحاد الغرف التجارية.

ممثلو المانحين الذين تمت استشارتهم:

١. أيمن الشنطي، مؤسسة كير الدولية (Care).

٢. أليسيا بيركر، مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية في الأرض الفلسطينية المحتلة.

٣. باسمة عدوين، الاتحاد الأوروبي.
٤. بياتريس بيندمان، الاتحاد الأوروبي
٥. جينيا رعد، القنصلية البلجيكية.
٦. جمانة أبو زياد، مكتب ممثل هولندا لدى السلطة الفلسطينية.
٧. هاني الطحان، الوكالة الفرنسية للتنمية (AFD).
٨. مارتين زاثر، الوكالة الفرنسية للتنمية (AFD).
٩. محمود عمرو، الإغاثة الإسلامية، الضفة الغربية.
١٠. سامر فرح، مؤسسة التعاون، الضفة الغربية.
١١. فداء الشافي، مؤسسة كير الدولية (Care).
١٢. ريما تادرس، مكتب الممثلة النرويجية.
١٣. غادة الحرامي، دياكونيا (DIAKONIA).

الملحق ب – إطار المتابعة والتقييم

(مسودة ٢)

الهدف الاستراتيجي رقم ١ : انخراط اكثر نجاعة للمؤسسات الاهلية في عملية التحرر الوطني والديمقراطية على أساس إطار قانوني معترف به دولياً							
المرجع	المؤشر	مصدر المعلومات	طريقة/ منهجية تجميع المعلومات وطريقة تصنيفها	تكرار جمع المعلومات	المسؤول عن جمع المعلومات	المقياس الأساسي للمقارنة	القيمة المستهدفة
١، ١	عدد المشاريع والبرامج المنفذة من قبل المؤسسات الأهلية والتي تستهدف عملية التحرر الوطني والديمقراطية.	التقارير الإدارية السنوية والرابع سنوية لشبكات المؤسسات. مقترحات المشاريع والتقارير ذات العلاقة.	مراجعة وثائق نشاطات ومشاريع وبرامج المؤسسات الموجهة نحو عملية التحرر الوطني والديمقراطية مفصلة حسب المؤسسة و نوع النشاط.	سنوي	منسق برنامج الإستراتيجية ورئيس اللجنة الفرعية للهدف الفرعي ١، مع مساعدة طوعية من المؤسسات الأعضاء.		
١، ٢	عدد المشاركين في المشاريع والبرامج المنفذة من قبل المؤسسات الأهلية والتي تستهدف عملية التحرر الوطني والديمقراطية	التقارير الإدارية السنوية والرابع سنوية لشبكات المؤسسات. مقترحات المشاريع والتقارير ذات العلاقة.	مراجعة وثائق نشاطات ومشاريع وبرامج المؤسسات الموجهة نحو عملية التحرر الوطني والديمقراطية مفصلة حسب المؤسسة و نوع النشاط و عدد وحسب المشاركين.	سنوي	منسق برنامج الإستراتيجية ورئيس اللجنة الفرعية للهدف الفرعي ١، مع مساعدة طوعية من المؤسسات الأعضاء.		

الهدف الإستراتيجي رقم ١: انخراط أكثر نجاعة للمؤسسات الأهلية في عملية التحرر الوطني والديمقراطية على أساس إطار قانوني معترف به دولياً

المرجع	المؤشر	مصدر المعلومات	طريقة/ منهجية تجميع المعلومات وطريقة تصنيفها	تكرار جمع المعلومات	المسؤول عن جمع المعلومات	المقاييس الأساسية للمقارنة	القيمة المستهدفة
١، ٣	عدد الحملات والبرامج المنفذة من قبل المؤسسات الأهلية والتي تستهدف رصد انتهاكات الاحتلال	التقارير الإدارية السنوية وربع السنوية لشبكات المؤسسات. نتائج مسح الحملات والتقارير الخاصة بالحملات.	مراجعة الوثائق وتفصيلها حسب الحملة وهدفها وحجم المشاركة فيها و النتائج المتحققة منها.	سنوي	منسق برنامج الإستراتيجية ورئيس اللجنة الفرعية للهدف الفرعي ١، مع مساعدة طوعية من المؤسسات الأعضاء		
١، ٤	عدد المشاركات في مؤتمرات ومنتديات وأنشطة عالمية تدعم عملية التحرر الوطني.	التقارير الإدارية السنوية وربع السنوية لشبكات المؤسسات. تقارير المشاركة في المؤتمرات و المنتديات.	مراجعة الوثائق وتفصيلها حسب نوع المؤتمر/المنتدى وطبيعة المشاركة، و هدف المشاركة و النتائج المتحققة منها.	سنوي	منسق برنامج الإستراتيجية ورئيس اللجنة الفرعية للهدف الفرعي ١، مع مساعدة طوعية من المؤسسات الأعضاء.		

الهدف الإستراتيجي رقم ١: انخراط أكثر نجاعة للمؤسسات الأهلية في عملية التحرر الوطني والديمقراطية على أساس إطار قانوني معترف به دولياً

المرجع	المؤشر	مصدر المعلومات	طريقة/ منهجية تجميع المعلومات وطريقة تصنيفها	تكرار جمع المعلومات	المسؤول عن جمع المعلومات	المقاييس الأساسية للمقارنة	القيمة المستهدفة
١,٥	نسبة زيادة وحي المواطنين لحقوقهم الإنسانية والديمقراطية.	مسمح لتحديد المقاييس الأساسية، ومسمح كل سنتين لقياس مدى التغير في وحي لمواطنين لحقوقهم.	مراجعة المسح وتحليله.	كل سنتين	منسق برنامج الإستراتيجية ورئيس اللجنة الفرعية لهدف الفرعي ١، مع مساعدة طوعية من المؤسسات الأعضاء.	سيتم تحديد المقاييس الأساسية خلال العام الأول من تنفيذ الإستراتيجية.	

الهدف الاستراتيجي رقم ٢ : علاقات سلسة وفعالة بين قطاع المؤسسات الأهلية وشركاء التنمية الفاسطيين

المرجع	المؤشر	مصدر المعلومات	طريقة منهجية تجميع المعلومات وطريقة تصنيفها	تكرار جمع المعلومات	المسؤول عن جمع المعلومات	المقاييس الأساسية للمقارنة	القيمة المستهدفة
٢، ١	وجود إطار ناظم ملائم وواضح لتنظيم العلاقات ما بين المؤسسات الأهلية والقطاع العام.	وثائق خاصة بالإطار العام للتعاون والتنسيق مثل: مذكرة تفاهم، ميثاق شرف، المراسيم الرئاسية والقرارات الحكومية ذات العلاقة، وثائق شبكات المؤسسات والمتعلقة بالادعة للعلاقات مع الحكومة.	مراجعة الوثائق ذات العلاقة.	التقييم النصفي والنهائي للخطة	اللجنة التوجيهية، منسق برنامج الأستر نتيجية ورئيس اللجنة الفرعية للهدف الفرعي ٢ مع مساعدة طوعية من المؤسسات الأعضاء.	لا يوجد إطار واضح وموحد للتنسيق والتعاون.	إطار ناظم ملائم (مذكرة تفاهم أو ميثاق شرف على الأقل).
٢، ٢	وجود إطار ناظم ملائم وواضح لتنظيم العلاقات ما بين المؤسسات الأهلية والقطاع الخاص	وثائق خاصة بالإطار العام للتعاون والتنسيق مثل: مذكرة تفاهم، ميثاق شرف، وثائق شبكات المؤسسات والمتعلقة بالادعة للعلاقات مع القطاع الخاص.	مراجعة الوثائق ذات العلاقة.	التقييم النصفي والنهائي للخطة	اللجنة التوجيهية، منسق برنامج الأستر نتيجية ورئيس اللجنة الفرعية للهدف الفرعي ٢ مع مساعدة طوعية من المؤسسات الأعضاء.	لا يوجد إطار واضح وموحد للتنسيق والتعاون.	إطار ناظم ملائم (مذكرة تفاهم أو ميثاق شرف على الأقل).

الهدف الإستراتيجي رقم ٢ : علاقات سبئية وفعالة بين قطاع المؤسسات الأهلية وشركاء التنمية الفلسطينيين

المرجع	المؤشر	مصدر المعلومات	طريقة منهجية تجميع المعلومات وطريقة تصنيفها	تكرار جمع المعلومات	المسؤول عن جمع المعلومات	المقاييس الأساسية للمقارنة	القيمة المستهدفة
٢، ٣	عدد اتفاقيات التعاون و الشراكة بين المؤسسات الأهلية وهيئات الحكم المحلي.	التقارير الإدارية السنوية وربع السنوية لشركات المؤسسات، إتفاقيات التعاون، تقارير المشاريع والأنشطة المشتركة.	مراجعة الوثائق ذات العلاقة وتفصيلها حسب المنطقة، النشاط، آلية التعاون، و النتائج المتحققة.	نصف سنوي	منسق برنامج الإستراتيجية ورئيس اللجنة الفرعية للهدف الفرعي ٢، مع مساعدة طوعية من المؤسسات الأعضاء.	سيتم تحديد المقاييس الأساسية خلال العام الأول من تنفيذ الإستراتيجية	

الهدف الاستراتيجية رقم ٣: تحسين في إمكانية الوصول لخدمات ذات جودة وتستجيب لاحتياجات المجتمع مقدمة من قبل الحكومة والمؤسسات الأهلية

المرجع	المؤشر	مصدر المعلومات	طريقة/منهجية تجميع المعلومات وطريقة تصنيفها	تكرار جمع المعلومات	المسؤول عن جمع المعلومات	المقياس الأساسي للمقارنة	القيمة المستهدفة
٣، ١	عدد المشاريع والخدمات التي تضمنت مشاركة واضحة وفعالة في التخطيط والتنفيذ والمراقبة والتقييم من قبل المستفيدين.	التقارير الإدارية السنوية والرابع سنوية للشبكات المؤسسات. تقارير المشاريع وتقرير تقييم المشاريع.	مراجعة وثائق النشاطات ومشاريع وبرامج المؤسسات مفصلة حسب المشروع، وعدد المستفيدين المعنيين والجنس، ونوع وتردد المشاركة.	سنوي	منسق برنامج الإستراتيجية ورئيس اللجنة الفرعية للهدف الفرعي ٣ مع مساعدة طوعية من المؤسسات الأعضاء.	سيتم تحديد المقياس الأساسي خلال العام الأول من تنفيذ الإستراتيجية.	
٣، ٢	نسبة الزيادة في رضى المستفيدين عن الخدمات المقدمة من المؤسسات الأهلية.	نتائج المسح السنوي لرضى المستفيدين من خدمات المؤسسات الأهلية.	مسح سنوي لرضى المستفيدين مفصلة حسب نوع الخدمة/ القطاع، الموقع، جنس المشارك مستوى الرضى.	سنوي	منسق برنامج الإستراتيجية ورئيس اللجنة الفرعية للهدف الفرعي ٣ مع مساعدة طوعية من المؤسسات الأعضاء.	سيتم تحديد المقياس الأساسي خلال العام الأول من تنفيذ الإستراتيجية	

الهدف الاستراتيجي رقم ٣: تحسن في إمكانية الوصول للخدمات ذات جودة وتستجيب لاحتياجات المجتمع معقدمة من قبل الحكومة و المؤسسات الأهلية

المرجع	المؤشر	مصدر المعلومات	طريقة منهجية تجميع المعلومات وطريقة تصنيفها	تكرار جمع المعلومات	المسؤول عن جمع المعلومات	المقاييس الأساسية للمقارنة	القيمة المستهدفة
٣، ٣	نسبة الزيادة في مدى التغطية الجغرافية للخدمات المقدمة من المؤسسات الأهلية للمواطنين	التقارير الإدارية السنوية والرابع سنوية الشبكات المؤسسات. تقارير المشاريع، بيانات وخرائط جهاز الإحصاء المركزي.	مراجعة وثائق النشاطات ومشاريع وبرامج المؤسسات مفصلة حسب المشروع، ونوع والمنطقة المستهدفة، ونوع الخدمة المقدمة.	سنوي	منسق برنامج الإستراتيجية ورئيس اللجنة الفرعية للهدف الفرعي ٣ مع مساعدة طوعية من المؤسسات الأعضاء.	سيتم تحديد المقاييس الأساسية خلال العام الأول من تنفيذ الإستراتيجية	
٣، ٤	نسبة الزيادة في عدد المستفيدين من خدمات المؤسسات الأهلية	التقارير الإدارية السنوية والرابع سنوية الشبكات المؤسسات. تقارير المشاريع وتقارير تقييم المشاريع	مراجعة وثائق النشاطات ومشاريع وبرامج المؤسسات مفصلة حسب العدد والجنس ونوع الخدمة المرفقة والموقع.	سنوي	منسق برنامج الإستراتيجية ورئيس اللجنة الفرعية للهدف الفرعي ٣ مع مساعدة طوعية من المؤسسات الأعضاء.	سيتم تحديد المقاييس الأساسية خلال العام الأول من تنفيذ الإستراتيجية	
٣، ٥	نسبة الزيادة السنوية لعدد المستفيدين لأول مرة من خدمات المؤسسات	نتائج المسح السنوي لعدد المستفيدين لأول مرة من خدمات المؤسسات	مسح المؤسسات السنوي لعدد المستفيدين الجدد مفصل حسب العدد والجنس ونوع الخدمة والموقع.	سنوي	منسق برنامج الإستراتيجية ورئيس اللجنة الفرعية للهدف الفرعي ٣ مع مساعدة طوعية من المؤسسات الأعضاء.	سيتم تحديد المقاييس الأساسية خلال الربع الأول من تنفيذ الإستراتيجية.	

الهدف الاستراتيجي رقم ٣: تحسن في إمكانية الوصول للخدمات ذات جودة وتستجيب لاحتياجات المجتمع معقدمة من قبل الحكومة والمؤسسات الأهلية

المرجع	المؤشر	مصدر المعلومات	طريقة/منهجية تجميع المعلومات وطريقة تصنيفها	تكرار جمع المعلومات	المسؤول عن جمع المعلومات	المقاييس الأساسية للمقارنة	القيمة المستهدفة
٣، ٦	نسبة التقدم في مستوى جودة الخدمات المقدمة من الحكومة كنتيجة للرقابة الناجعة، ودعوة المؤسسات الأهلية والقاعدية.	وثائق المؤسسات الأهلية والقاعدية المتعلقة بالمتابعة والدعوة لتحسين الخدمات العامة. مسح لراي الجمهور فيما يتعلق بجودة الخدمات الحكومية (ضمن مسح الرضى).	مسح لراي الجمهور فيما يتعلق بجودة الخدمات الحكومية مفصلة حسب نوع الخدمة ومستوى الرضا عن جودة الخدمات. مراجعة وثائق المؤسسات المتعلقة بالمرافقة والدعوة وتحليل مقارن مع نتائج المسح.	سنوي	منسق برنامج الاستر اتجيه ورئيس اللجنة الفرعية للهدف الفرعي 3 مع مساعدة طوعية من المؤسسات الأعضاء.	سيتم تحديد المقاييس الأساسية خلال العام الأول من تنفيذ الإستر اتجيه	
٣، ٧	نسبة التقدم في مستوى جودة الخدمات المقدمة من المؤسسات الأهلية كنتيجة للتحسن في فعالية وكفاءة المؤسسات الأهلية.	وثائق المؤسسات الأهلية والقاعدية المتعلقة بتقديم الخدمات. مسح لراي الجمهور فيما يتعلق بجودة الخدمات المقدمة من المؤسسات (ضمن مسح الرضى).	مسح لراي الجمهور فيما يتعلق بجودة الخدمات المقدمة من المؤسسات مفصلة حسب نوع الخدمة ومستوى الرضا عن جودة الخدمات المتعلقة وثائق المؤسسات المتعلقة بتقييم الخدمات وتحليل مقارن مع نتائج المسح.	سنوي	منسق برنامج الاستر اتجيه ورئيس اللجنة الفرعية للهدف الفرعي 3 مع مساعدة طوعية من المؤسسات الأعضاء.	سيتم تحديد المقاييس الأساسية خلال العام الأول من تنفيذ الإستر اتجيه	

الهدف الاستراتيجي رقم ٤ : مؤسسات أهلية تتمتع بقدر أعلى من الفعالية والمساءلة والشفافية

المرجع	المؤشر	مصدر المعلومات	طريقة منهجية تجميع المعلومات وطريقة تصنيفها	تكرار جمع المعلومات	المسؤول عن جمع المعلومات	المقاييس الأساسية للمقارنة	القيمة المستهدفة
٤، ١	وجود نظام إفصاح محدث فاعل يشجع المؤسسات على تطبيق مدونة السلوك، وعلى نشر النتائج علنياً.	نظام إفصاح محدث منشور ومصادق عليه. نتائج الإفصاح منشورة من قبل المؤسسات. التقارير الإدارية السنوية للمؤسسات.	مراجعة نظام الإفصاح المعان. تحليل عدد المؤسسات المستخدمة للنظام حسب نوع وحجم وموقع وقطاع التخصص للمؤسسة. تحليل لمؤسسات التي لا تستخدم النظام حسب سبب عدم الاستخدام.	التقييم النصفي للإطار الاستراتيجي	منسق برنامج الإستراتيجية ورئيس اللجنة الفرعية للهدف الفرعي ٤ مع مساعدة طوعية منا لمؤسسات الأعضاء.	سيتم تحديد المقاييس الأساسية خلال الربع الأول من تنفيذ الإستراتيجية.	
٤، ٢	نسبة التقدم في عدد المؤسسات التي تطبق مدونة سلوك المؤسسات الأهلية.	مدونة سلوك موقعة من قبل مؤسسات جديدة. سجلات المؤسسات التي سبق ووقعت على مدونة السلوك. نتائج الإفصاح لدى المؤسسات التي وقعت مدونة السلوك.	مراجعة مقارنة لمدونة السلوك الموقعة من قبل مؤسسات جديدة وقديمة. تحليل مقارن لتقدم تطبيق مدونة السلوك للنتائج الإفصاح المعلنة من قبل المؤسسات.	سنوي	منسق برنامج الإستراتيجية ورئيس اللجنة الفرعية للهدف الفرعي ٢ مع مساعدة طوعية من المؤسسات الأعضاء.		

الهدف الاستراتيجي رقم ٤ : مؤسسات أهلية تتمتع بقدر أعلى من الفعالية والمساءلة والشفافية							
المرجع	المؤشر	مصدر المعلومات	طريقة منهجية تجميع المعلومات وطريقة تصنيفها	تكرار جمع المعلومات	المسؤول عن جمع المعلومات	المقاييس الأساسية للمقارنة	القيمة المستهدفة
٤،٣	نسبة المؤسسات الأهلية التي تعمل من خلال خطة إستراتيجية متكاملة	الخطط الإستراتيجية للمؤسسات الإدارية السنوية للمؤسسات.	مراجعة الخطط الإستراتيجية المتوفرة وتحليل عناصرها. ومراجعة التقارير السنوية للمؤسسات بما يتعلق بالخطط الإستراتيجية.	نصف سنوي	منسق برنامج الإستراتيجية ورئيس اللجنة الفرعية للهدف الفرعي ٢ مع مساعدة طوعية من المؤسسات الأعضاء.	المقاييس الأساسية للعام الأول من تنفيذ الإستراتيجية	
٤،٤	مدى تحقيق الأهداف الموضوعة في الخطط الإستراتيجية - إن وجدت للمؤسسات الأهلية.	الخطط الإستراتيجية للمؤسسات. التقارير الإدارية السنوية للمؤسسات. تقارير التقييم للخطط الإستراتيجية.	مراجعة الخطط الإستراتيجية المتوفرة وتحليل مدى تطبيقها. ومراجعة التقارير السنوية وتقارير التقييم بما يتعلق بمدى تحقيق الأهداف والبرامج في الخطط.	سنوي	منسق برنامج الإستراتيجية ورئيس اللجنة الفرعية للهدف الفرعي ٢ مع مساعدة طوعية من المؤسسات الأعضاء.	سيتم تحديد المقاييس الأساسية خلال العام الأول من تنفيذ الإستراتيجية	
٤،٥	نسبة التحسن في نظرة الجمهور للمؤسسات الأهلية.	نتائج مسح عن نظرة الجمهور للمؤسسات الأهلية.	تحليل مقارن للنتائج السنوية لنظرة الجمهور للمؤسسات الأهلية.	سنوي	منسق برنامج الإستراتيجية ورئيس اللجنة الفرعية للهدف الفرعي 2 مع مساعدة طوعية من المؤسسات الأعضاء.		

الهدف الاستراتيجي رقم ٥ : مصادر مالية مومنة وملائمة للمؤسسات

المرجع	المؤشر	مصدر المعلومات	طريقة/منهجية تجميع المعلومات وطريقة تصنيفها	تكرار جمع المعلومات	المسؤول عن جمع المعلومات	المقياس الأساسي للمقارنة	القيمة المستهدفة
٥، ١	وجود آلية حوار وتشاور مع الممولين تشمل الشبكات الرئيسية للمؤسسات الأهلية وبما يتماشى مع لخطط الوطنية.	التقارير الإدارية السنوية لشبكات المؤسسات، الشروط المرجعية لالآلية المتفق عليها (مثلا: منتدى تشاوري) سجلات الحضور ومحاضر الاجتماعات. إصدارات أهم الممولين ومواقعهم.	مراجعة الوثائق والتقارير. مراجعة محاضر الاجتماعات وقوائم الحضور.	سنوي	مستق برنامج الإستراتيجية ورئيس اللجنة الفرعية للهدف الفرعي ٥ مع مساعدة طوعية من المؤسسات الأعضاء.	لا توجد آلية موحدة منظمة.	آلية منظمة متفق عليها مع أصحاب العلاقة (الحكومة والممولين)
٥، ٢	حجم مصادر التمويل المستهدفة للمؤسسات الأهلية.	التقارير الإدارية السنوية لشبكات المؤسسات، وزارة التخطيط، إصدارات أهم الممولين ومواقعهم.	مراجعة الوثائق والمواقع ومفصلة حسب نوع التمويل، والحجم، والقطاع المستهدف.	سنوي	مستق برنامج الإستراتيجية ورئيس اللجنة الفرعية للهدف الفرعي ٥ مع مساعدة طوعية من المؤسسات الأعضاء.	سيتم تحديد المقياس الأساسي خلال الربع الأول من تنفيذ الإستراتيجية	

الهدف الاستراتيجي رقم ٥ : مصادر مالية مؤتمنة و ملائمة للمؤسسات

المرجع	المؤشر	مصدر المعلومات	طريقة/منهجية تجميع المعلومات وطريقة تصنيفها	تكرار جمع المعلومات	المسؤول عن جمع المعلومات	المقياس الأساسي للمقارنة	القيمة المستهدفة
٥،٣	عدد مصادر التمويل المستهدفة للمؤسسات الأهلية.	التقارير الإدارية السنوية، شبكات المؤسسات، وزارة التخطيط، إصدارات أهم الممولين ومواقعهم.	مراجعة الوثائق و المواقع ومفصلة حسب نوع التمويل، والحجم، والقطاع المستهدف.	سنوي	منسق برنامج الإستراتيجية ورئيس اللجنة الفرعية للهدف الفرعي ٥ مع مساعدة طوعية من المؤسسات الأعضاء.	سيتم تحديد المقياس الأساسي خلال الربع الأول من تنفيذ الإستراتيجية	
٥،٤	إنشاء صندوق تمويل حكومي للقطاع الأهلي.	قرار رسمي حكومي بإنشاء الصندوق. النظام الخاص بالصندوق.	مراجعة القرار و النظام الخاص بالصندوق.	مع نهاية عام ٢٠١٦	منسق برنامج الإستراتيجية ورئيس اللجنة الفرعية للهدف الفرعي 5 مع مساعدة طوعية من المؤسسات الأعضاء.	لا يوجد صندوق تمويل حكومي مصداق عليه رسميا وله نظام خاص.	صندوق تمويل حكومي مصداق عليه رسميا وله نظام خاص.
٥،٥	نسبة التمويل الوطني أو الناتج من تمويل ذاتي ومن برامج أعمال اجتماعية (social enterprise)	التقارير المالية و الإدارية المحققة للمؤسسات الأعضاء في الشبكات.	مراجعة الوثائق وتفصيلها حسب مصدر التمويل، والحجم، والقطاع المستهدف، والمدة.	سنوي	منسق برنامج الإستراتيجية ورئيس اللجنة الفرعية للهدف الفرعي ٥، مع مساعدة طوعية من المؤسسات الأعضاء.	سيتم تحديد المقياس الأساسي خلال الربع الأول من تنفيذ الإستراتيجية	١٠٪

الهدف الاستراتيجي رقم ٥ : مصادر مالية مومنة وملائمة للمؤسسات

المرجع	المؤشر	مصدر المعلومات	طريقة/منهجية تجميع المعلومات وطريقة تصنيفها	تكرار جمع المعلومات	المسؤول عن جمع المعلومات	المقياس الأساسي للمقارنة	القيمة المستهدفة
٥,٦	نسبة الزيادة في عدد المنطوقين بالنسبة للعدد الكلي للموظفين الرسميين في المؤسسات الأهلية.	التقارير الإدارية المدققة للمؤسسات الأعضاء في الشبكات.	مراجعة الوثائق وتفصيلها حسب عدد المنطوقين وجنسهم، وحسب مدة وقطاعا لتطوع.	سنوي	منسق برنامج الإستراتيجية ورئيس اللجنة الفرعية للهدف الفرعي ٥ مع مساعدة طوعية من المؤسسات الأعضاء.	سيتم تحديد المقياس الأساسي خلال الربع الأول من تنفيذ الإستراتيجية	٢٠٪
٥,٧	عدد المشاريع والبرامج المشتركة بين المؤسسات الأهلية	التقارير الإدارية ربع السنوية و السنوية للشبكات. تقارير المشاريع.	مراجعة الوثائق وتفصيلها حسب عدد الشراكات، مجال الشراكة، المدة، المستهدفون الذين تم الوصول اليهم.	سنوي	منسق برنامج الإستراتيجية ورئيس اللجنة الفرعية للهدف الفرعي ٥، مع مساعدة طوعية من المؤسسات الأعضاء.		
٥,٨	وجود نظام محدث للضمان الاجتماعي لموظفي المؤسسات الأهلية	قائمة العضوية في نظام الضمان و طلبات الانتساب المقدمة.	مراجعة الوثائق.	سنوي	منسق برنامج الإستراتيجية ورئيس اللجنة الفرعية للهدف الفرعي 5، مع مساعدة طوعية من المؤسسات الأعضاء.	يوجد قرار من مجلس الوزراء بإنشاء النظام لكنه غير مقفل وعليه ملاحظات من المؤسسات الأهلية.	نظام ضمان محدث واضح ومتفق عليه.

الملحق ج - استدامة آلية الإشراف والتنفيذ:

إنّ التصور للإطار الاستراتيجي أنه عملية تمكين، تقوم بالتركيز على مشاركة متصاعدة للمؤسسات الأهلية، وعلى زيادة فعاليتها في تطوير فلسطين، وانبثاق قطاع مؤسسات أهلية ناضج وقوي إلى حد كبير. ومن المهم في هذا الصدد، وطوال فترة التنفيذ، التأكيد على أن ملكية الإطار تعود في المقام الأول لقطاع المؤسسات الأهلية نفسها، بدعم من مركز تطوير وغيرها من الأطراف. وما هو حيوي أيضاً هو أن آلية التنفيذ والمتابعة المقترحة يجب أن تكون لها مصداقية، وأن تكون عملية، والأهم من ذلك كله، أن تكون مستدامة. ولتحقيق هذه الغاية، يجب اعتماد مجموعة من التدخلات التي يعتمد بعضها على بعض لضمان استدامتها. ويمكن تحديد العناصر الرئيسية منها في ما يأتي:

١. الاستدامة المؤسسية:

هناك قضيتان في هذا الصدد. الأولى مرتبطة بالشبكات المظلتية (وأعضاء كل منها)، وبقدرتها واستعدادها على تحمل المسؤولية الكاملة لتنفيذ الإطار الاستراتيجي (الذي هو في الواقع الهدف النهائي). وتتعلق القضية الثانية باستعداد مركز تطوير، وقدرته خاصة، وغيره من الهيئات، عامة على متابعة ومواصلة دعمها للمؤسسات الأهلية خلال تنفيذها للإطار الاستراتيجي. في نهاية المطاف، ينبغي أن تُوضع المسؤولية الكاملة لآلية الإشراف والتنفيذ في داخل هيكليات شبكات المؤسسات الأهلية/مؤسسات المجتمع المحلي المشاركة. وهذا يتطلب تنمية/إقامة هيكليات وإجراءات بسيطة ومرنة وفعالة وسريعة الاستجابة.

في كثير من الأحيان، تتعرض الهيكليات الحديثة للشك والمقاومة. وبالتالي، لا بد من الاستفادة من الهيكليات القائمة (الناجحة)، والبناء عليها وتعزيزها، والامتناع قدر الإمكان من إدخال أخرى جديدة. لذا، فإن اللجنة التوجيهية التي أنشئت للتوجيه وللإشراف على إعداد اللجان الفرعية هي نقطة انطلاق جيدة لتشكيل لجنة الإشراف المقترحة، على أن تتوسع لتشمل رؤساء اللجان الفرعية كما اقترح. وسيقدم مركز تطوير من خلال دوره كسكرتارية الدعم اللازم لتنمية مناخ مُحفّز للمشاركة والتفاعلية وبيئة ملائمة للحوار، وبناء التوافق في الآراء، واتخاذ القرارات.

من أجل تقوية التزام الشبكات المظلتية المشاركة، وتعزيز شعورهم بملكية الإطار الاستراتيجي، من المقترح أن تستضيف الشبكات المظلتية اللجان الفرعية لديها. ويعني ذلك أن مسؤولية قيادة كل واحدة من اللجان الفرعية تكمن

في مؤسسة واحدة عضو في الشبكة المستضيفة. وبالشكل نفسه، يجب أن تقوم الشبكة المعنية باستضافة منسق اللجنة الفرعية. في نهاية المطاف، سيتم دمج المنسقين بشكل دائم في هيكلية الوحدات الإدارية للشبكات مما يعزز من قدراتها المؤسساتية، وبالتالي تعزيز التزام الشبكات المظلتية.

على هذا النحو، يحتاج مركز تطوير إلى تقديم المساعدة إلى اللجان الفرعية لضمان ما يأتي:

- تبادل المعلومات بحرية وعلى نطاق واسع.
- استكشاف الإمكانيات الكامنة للتعاون بين المؤسسات الأهلية.
- بناء الإجماع (أو توضيح الحالات عند عدم وجوده).
- تحضير الطريق وتمهيدها لتخطيط العمل والتعاون لحل النزاعات السابقة و/أو التنافسات، التي قد سبق أن شلّت العمل المشترك.
- المشاركة النشطة للمؤسسات الأهلية/مؤسسات المجتمع المدني المشاركة، وأصحاب العلاقة الأكثر أهمية في تحديد التدخلات ذات الأولوية، واتخاذ قرار بشأن طرق التنفيذ.

وفقاً لذلك، هناك حاجة لتقديم بناء قدرات في الإدارة التشاركية/الديمقراطية (ربما من خلال مركز تطوير).

علاوة على ذلك، وبغية تعزيز أوسع مشاركة ممكنة، فإن اللجان الفرعية (جنباً إلى جنب مع لجنة الإشراف ومركز تطوير) بحاجة إلى تطوير إستراتيجية للاتصال الفعال لحشد تأييد المؤسسات الأهلية/مؤسسات المجتمع المحلي، والشبكات وغيرها من المؤسسات لمواءمة برامجها/مشاريعها وفقاً للإطار الإستراتيجي. كما يجب على اللجان الفرعية تعزيز مزيد من التنسيق والتعاون والشراكات بين المؤسسات الأهلية/ منظمات المجتمع المحلي فيما بينها، وأيضاً بينها وبين مؤسسات القطاع الخاص والعام. تحتاج المؤسسات الأهلية/مؤسسات المجتمع المحلي الفردية إلى التشجيع على تسخير الكفاءات والموارد من أصحاب العلاقة الآخرين كمكمل لكفاءتها ومواردها الخاصة. وتُعدّ نشاطات التشبيك وبناء الشراكات من الاستراتيجيات الرئيسية لتحقيق الكفاءة والفعالية، ولتحقيق أقصى قدر من الاستفادة من الموارد الشحيحة. وإنّ، يجب دعم جهود المؤسسات الأهلية/مؤسسات المجتمع المحلي لإقامة شراكات محلية وحوارات،

وربما من قبل مركز تطوير والجهات المانحة.

إقامة نظام مناسب للمتابعة والتقييم هو عنصر آخر أساسي لتحقيق الاستدامة المؤسسية لعملية الإطار الإستراتيجي. ومن المؤكد أن إنشاء نظام معلومات متكامل (MIS) يمكن أن يكون مرهقاً جداً وباهظ الثمن. فالاقترح هو إذن البناء على نظام المعلومات الإدارية القائمة لدى مركز تطوير وتوسيعه تدريجياً (على مدى ٢-٤ سنوات)، وفي حال توافرت الموارد المتاحة. واقعياً، فإن نظام المتابعة والتقييم سيعتمد في السنوات الأولى على التقييمات النوعية السنوية أو نصف السنوية للمؤشرات التي تم تبنيها، إلى حين يتم اختبار نظام المعلومات الإدارية ويصبح فاعلاً.

ومن المتوقع أن يؤدي مركز تطوير دوراً رئيسياً في دعم إنشاء ومأسسة الآليات المقترحة للمتابعة والتقييم والتنفيذ. كما يحتاج مركز تطوير إلى تعيين/توظيف منسق واحد ذي خبرة (senior coordinator) على الأقل لقيادة عمل السكرتارية. وبالإضافة إلى ذلك، فإن مركز تطوير (في حوار مع الشركاء من الجهات المانحة له) يحتاج إلى إعادة النظر في أولوياته وخطط العمل للسنة أو السنوات المقبلة، لجعلها أكثر استجابة لهذه التحديات والاحتياجات المؤسسية.

٢. الاستدامة الاقتصادية:

عموماً، تقع على عاتق الشبكات وأعضاء كل منها مسؤولية تجنيد التمويل لتنفيذ البرامج/المشاريع المذكورة في الإطار الإستراتيجي. ومن الواضح أن بعض مكونات الإطار الإستراتيجي تنفذها حالياً شبكات أعضاؤها من المؤسسات الأهلية/مؤسسات المجتمع المحلي. ويمكن دعم بعض العناصر الأخرى بسهولة من قبل مركز تطوير من خلال البرامج القائمة. ويحتاج مركز تطوير، جنباً إلى جنب مع لجنة الإشراف واللجان الفرعية، للضغط على الوكالات المانحة لتقديم الدعم المالي للمكونات غير الممولة.

مع ذلك، فمن العناصر الحاسمة للوصول للاستدامة، هو أن يتم تمويل آلية الإشراف والتنفيذ المقترحة، وكذلك نظام المتابعة والتقييم من مصدر موثوق، وفي نهاية المطاف من خلال مصادر محلية/تمويل ذاتي. ومن الواضح أن هناك حاجة لتوفير بعض التمويل الأولي لتسهيل إنشاء وتشغيل النظم والآليات المقترحة، وعلى الأقل في السنة الأولى. وكحد أدنى، هناك حاجة إلى منسق واحد ذي خبرة (مركز تطوير/السكرتارية)، وثلاثة منسقين في الضفة الغربية ومنسقين في غزة (شبكات/لجان فرعية). كما أن هناك حاجة لبعض الموارد المالية الأخرى لتسهيل عمل لجنة الإشراف

واللجان الفرعية ولوضع الإجراءات اللازمة، ولتنفيذ بعض الدراسات والتقويمات الأساسية، ولجمع معلومات المقياس الأساسي، ووضع إستراتيجية للاتصال، الخ. وستكون هناك حاجة سنوياً لـ ١٦٠٠٠٠٠ إلى ٢٠٠٠٠٠٠ دولار أمريكي كحد أدنى من الموارد المالية.

ومن الحيوي أن تتولى في وقت معين الشبكات المظلاتية المشاركة (وأعضاؤها) المسؤولية المالية للهيكليّة المقترحة. وفيما يلي اقتراح لنقل المسؤولية المالية لعملية الإشراف والتنفيذ للإطار الإستراتيجي إلى الشبكات بشكل تدريجي وعلى مراحل:

السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة	السنة الرابعة	السنة الخامسة	المسؤولية المالية للشبكات
٠%	١٥%	٣٥%	٦٥%	١٠٠%	

في هذا النموذج، يُفترض أن الشبكات (وأعضاؤها) لن تكون قادرة على المساهمة بأي تمويل لتغطية التكاليف المطلوبة لبدء التشغيل والتكاليف التشغيلية للسنة الأولى. وهكذا، هناك حاجة لتأمين مصادر خارجية تقوم بتغطيتها (وربما من مركز تطوير، إن أمكن استخدام بنود من ميزانيات البرامج/المشاريع القائمة). بالإضافة إلى ذلك، يمكن لمركز تطوير التفاوض مع شركائه المانحين إما لاستخدام/إعادة تخصيص بعض الموارد من البرامج القائمة، أو طلب تمويل إضافي لهذا الغرض. ويمكن أن يكون الخيار الثالث هو البحث عن مصادر جديدة لتغطية هذه التكاليف. وعلى أية حال، يجب وضع إستراتيجية تمويلية واقعية تدل على استعداد الشبكات والتزامها بتولي المسؤولية المالية لهيكليّة الإشراف والتنفيذ خلال ٤-٥ سنوات. وينبغي أن تشمل هذه الإستراتيجية سياسة تمويل تعكس بوضوح نية الشبكات للحد من اعتمادها على التمويل الخارجي على غرار النموذج التدريجي المقترح أعلاه (أو أي نموذج آخر مناسب). وعلاوة على ذلك، ينبغي أن تحدد الإستراتيجية وبشكل مقنع الخيار أو مجموعة الخيارات التي سيتم تبنيها من أجل تأمين الدعم المالي المستمر للإطار الإستراتيجي لمدة خمس سنوات. وينطوي ذلك على تفحص إمكانات التمويل المختلفة (أو مزيج منها) وتقويمها، وتحديد النهج الذي ينبغي استخدامه لتحقيق كل واحدة من هذه الإمكانيات. وفيما يأتي بعض خيارات التمويل:

– رفع رسوم عضوية الشبكات.

- مساهمات من المؤسسات الأهلية الأعضاء كنسبة مئوية من الإيرادات السنوية.
- إقامة مشاريع مدرة للدخل/مشاريع اجتماعية.
- تجنيد التمويل محلياً (من الأفراد/الشركات).
- التمويل العام (من الحكومة).
- تأسيس المسؤولية الاجتماعية للشركات.
- إنشاء وقفيات.
- دعوة الجهات المانحة للموافقة على أن تكون النفقات الإدارية والمرتببات جزءاً من مساعداتها المالية للمؤسسات الأهلية.
- تجنيد التمويل من المصادر القائمة حالياً.
- الاستفادة من مصادر تمويل جديدة (على سبيل المثال، الصناديق العربية).

٣. الاستدامة السلوكية:

ما يلي يتعلق بقدرة وإمكانية تطبيق المهارات والخبرات التي اكتسبها الأشخاص والمؤسسات المختلفة المشاركة في الإطار الاستراتيجي. عموماً، يتألف قطاع المؤسسات الأهلية من المؤسسات التي تُركّز بشكل خاص على تقديم نوع معين من الخدمات/البرامج. وللحصول على مزيد من التأثير، يجب على شبكات المؤسسات الأهلية وأعضائها سواء مؤسسات أهلية أم مؤسسات قاعدية، تطوير مواردها وقدراتها بشكل جماعي، وذلك باستخدام الميزة النسبية والخبرة لكل واحدة منها من أجل إقامة عملية تنمية أكثر إنصافاً واستدامة ويستطيع المجتمع المحلي التحكم بها فعلياً. إن إقامة علاقات بناءة بين المؤسسات الأهلية/مؤسسات المجتمع المحلي، وبينها وبين غيرها من شركاء التنمية، بطريقة مُنصفة ومتكافئة، وذلك من حيث القدرة الاقتصادية والسلطة السياسية، ينبغي أن يكون مبدأ توجيهياً لها طوال مدة تنفيذ الإطار الاستراتيجي. ولهذه الغاية، يجب تبني منهجيات تشاركية وتقنيات كفيلة بتمكين المؤسسات الأهلية ومؤسسات المجتمع

المحلي والشبكات للقيام بعمليات تنظيم مشتركة، وعمليات صنع قرار تشاورية شفافة، وتوجيه/سيطرة على عملية التنفيذ، التي من خلالها، يمكن لها أن تتخذ التزامات مبنية على معلومات متينة. فالتشراك في التعلّم والدعم المتبادل أمران أساسيان في هذه المشاركة، وفي بناء المؤسسات وتعزيز القدرات بشكل عام. إن العملية التعليمية التي تحدث عند تنفيذ وتقييم الأنشطة المشتركة ستحقق رؤى ودروساً جديدة لجميع الأطراف المعنية. بل إن هذا «التعلم الاجتماعي» المتولد والمكتسب خلال التخطيط التشاوري، والتنفيذ، ومراقبة الأنشطة سيعزز - بالتأكيد - شعورهم بالملكية والانتماء، ويحسن ممارسات الحوكمة (المساءلة والشفافية)، وبالتالي، سوف يعزز مصداقيتها في المجتمع. ومع ذلك، المشاركة ليست مهمة فقط لبناء قدرات المؤسسات الأهلية/مؤسسات المجتمع المحلي، بل هي مهمة أيضاً لتمكين تنفيذ مختلف عناصر الإطار الاستراتيجي. وفي سياق الموارد المالية المحدودة للمؤسسات الأهلية/مؤسسات المجتمع المحلي، فإن مشاركة ومساهمة جميع قطاعات المجتمع مهمة لنجاح تنفيذ الإطار الاستراتيجي.

وعلاوة على ذلك، فإن تبادل المعلومات النشط هو مقياس صغير ولكنه فعال للاستدامة. هناك حاجة لوضع منصات وإجراءات مناسبة من شأنها أن تشجع المؤسسات الأهلية/مؤسسات المجتمع المحلي على تبادل الخبرات والأدوات وغيرها من مصادر المعلومات من أجل تقليل الازدواجية في الجهود، ولزيادة الابتكار ولتحقيق مزيد من الكفاءة. يمكن تعزيز البوابة الفلسطينية للمؤسسات الأهلية «مصادر» وتوسيعها لتصبح إحدى هذه المنصات المهمة في هذا الصدد. وبالإضافة إلى ذلك، فإن السياق الاجتماعي يحتاج إلى استعدادات عملية. فالمخاوف بشأن فقدان روح العمل التطوعي نتيجة لانتشار العمل التطوعي المدفوع يمكن أن تكون ضارة جداً لاستدامة الإطار الاستراتيجي. ولذلك، فإن المؤسسات الأهلية/مؤسسات المجتمع المحلي بحاجة إلى السعي لتسخير هذه المجموعة الواسعة الممكنة للموارد البشرية باستمرار وبنشاط.

ومن الواضح أن تعزيز الالتزام بمدونة السلوك مفيد بشكل حاسم في تعزيز الاستدامة السلوكية لعملية الإطار الاستراتيجي.

٤ . الاستدامة البيئية:

ما يلي يتعلق بقدرة عملية الإطار الاستراتيجي على إنشاء المصداقية والقبول داخل المؤسسات الأهلية/مؤسسات المجتمع المحلي، وبين شركائها في التنمية، وداخل المجتمع ككل. ويمكن تحقيق الاستدامة الأولية للإطار الاستراتيجي

إذا أنشئ رباط حيوي بين المؤسسات الأهلية/مؤسسات المجتمع المحلي والمجتمع. فالربط مع المجتمع سيزيد- بالتأكيد - من شرعية عمل المؤسسات الأهلية/مؤسسات المجتمع المحلي. وسوف ينتج مخرجات عالية الجودة باستمرار، وستستجيب هذه المخرجات لاحتياجات المجتمع، وإذا وُجدت أيضاً أساليب مُبتكرة لمعالجة هذه الاحتياجات، فسيبرز ذلك مصداقيتها، ويمكن أن يضمن استمرار تدفق الموارد والدعم.

ومن الأهمية بمكان إنشاء مصداقية، وقبول الهيكلية المقترحة للإشراف والتنفيذ، وبخاصة لجنة الإشراف واللجان الفرعية، ومن المهم -أولاً- أن يقوم أعضاء لجنتي الإشراف واللجان الفرعية الفردية بإثبات أنفسهم للجماهير المخاطبة، وللمؤسسات الأهلية/مؤسسات المجتمع المحلي وشبكتها، وبإثبات أنها هيئات «ذات صلة، أساسية، وجديرة بالثقة» تُلبي احتياجاتهم، وتقوم بالمناصرة لقضاياهم، وتسهل وتدعم عملهم، وتضغط من أجل حقوقهم. وإذا لم يتحقق ذلك، فسوف ينظر إليهم على أنهم مجرد هيئات معوقة، وبلا فائدة أو في أفضل الحالات مجرد مستوى آخر لا لزوم له في البيروقراطية أنشأه مركز تطوير (أو المانحون) والذي يجب تحمله. في المقابل، فإن لجنة الإشراف واللجان الفرعية بحاجة إلى توخي الحذر لكي لا يعدوا من قبل الشبكات كمنافسين جدد يشكلون تهديداً لهم، أو يحاولون الاستيلاء على عملهم أو الحلول محلهم.

وعلى المنوال نفسه، فمن الضروري للجنة الإشراف واللجان الفرعية المختلفة إظهار نفسها كمنظير موثوق وذو مصداقية، لشركائها في القطاعين العام والخاص، ومع المانحين كذلك.

من الحيوي أن تقوم المؤسسات الأهلية بتوظيف ممارسات حكم تتمتع بالشفافية والمساءلة في جميع قراراتها وأنشطتها واحترامها، وذلك لبناء مصداقيتها وقبولها من المجتمع. بالإضافة إلى ذلك، إنشاء نظام رقابة وتقييم ناجح لا يقل أهمية عما سبق من أجل تعزيز شفافيتها وتعزيز المساءلة لديها، وبالتالي أيضاً مصداقيتها وقبولها. عندما يكون هناك نظام للمتابعة والتقييم يتم استخدامه وتطبيقه، فإنه سيقوم بتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار في الوقت المناسب، وتحسين الإدارة الشاملة لعملية الإطار الإستراتيجي وذلك أمر حيوي. كما سيكون لهذا النظام أيضاً دور فعال في تجنيد التمويل، وفي الحوار مع الحكومة والجهات المانحة، على حد سواء. وسيكون مفيداً أيضاً في تقويم فعالية التنمية وفي إظهار النتائج، وبالتالي يؤدي إلى مزيد من المصداقية والتقبل للإطار الإستراتيجي.

٥. إستدامة المستوى السياسي:

لعل من أهم القضايا المتصلة باستدامة الإطار الاستراتيجي هي إقامة السياسات التي تُقوّي إضفاء الطابع المؤسسي على الهيكليات والأنظمة والعمليات والقوانين المتعلقة بعملية الإطار الإستراتيجي وتعزيزها. وينبغي بذل جهود لتشجيع الشبكات والمؤسسات الأهلية الأعضاء فيها/المؤسسات القاعدية ومركز تطوير بضبط برامجها/مشاريعها وتدخلاتها بحسب الإطار الإستراتيجي. وبشكل مشابه، فإن مركز تطوير جنباً إلى جنب مع الشبكات الشريكة بحاجة للضغط من أجل حشد تأييد الحكومة ودعمها للإطار الإستراتيجي. ولتحقيق ذلك، فإن أحد الخيارات الممكنة في السعي وراء الدعم الحكومي من خلال رئاسة الوزراء ومن خلال الاستفادة من مذكرة التفاهم التي وُقعت بين الحكومة، مُمثلة برئيس الوزراء، وبين ممثلين عن شبكات المؤسسات الأهلية. وهناك خيار آخر ممكن وهو البناء على الحوار القائم بالفعل مع وزارات التخطيط والتنمية الإدارية وغيرها طوال عملية صياغة الإطار الإستراتيجي، في مسعى للحصول على دعمهم، وللضغط من أجل إدماج الإطار الإستراتيجي في خطط التنمية الوطنية. وفي الوقت نفسه، يمكن لمركز تطوير مع شبكاته الشريكة ممارسة الضغط من أجل اعتماد الإطار الإستراتيجي من قبل المانحين ليقوموا بمواءمة سياسات التمويل وفقاً له. وبالتأكيد فإن تأييد الحكومة، ووزارة التخطيط والتنمية الإدارية للإطار الإستراتيجي كفيل بتعزيز موقف الشبكات في حوارها مع الجهات المانحة، ووكالات التنمية الدولية والمؤسسات الأهلية.