



مركز تطوير المؤسسات الأهلية

إطار إستراتيجي لتطوير قطاع المؤسسات الأهلية الفلسطينية

للفترة ما بين ٢٠١٣ - ٢٠١٧

التقرير النهائي

كتابة:

دانيلا سونجو

خليل نجم

نائل يونس

يوليو ٢٠١٢

المحتويات

٣ مقدمة
٤ المنهجية والقيود
٩ المسح البيئي
٩ تطور قطاع المؤسسات الأهلية
١٠ البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية العامة
١١ تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية (تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات SWOT)
١٧ القضايا الرئيسية
١٨ الإطار الاستراتيجي
١٨ قيم قطاع المؤسسات الأهلية الفلسطينية
١٩ المهمة والهدف
٢١ الأهداف الاستراتيجية
٣٢ نظام التنفيذ
٣٥ خطة التنفيذ والمتابعة والتقييم
٣٧ المتابعة والتقييم
٣٨ إدارة المخاطر
٤١ الخطوات التالية المقترحة
٤٤ الجدول الزمني للأشطة
٤٦ المرفق أ - قائمة الأفراد والمجموعات المشاركة
٥٢ المرفق ب - ورقة عمل حول التوجهات والقضايا الرئيسية
٧٦ المرفق ج - خطة المتابعة والتقييم
٨٦ المرفق د - استدامة آلية الإشراف والتنفيذ

مقدمة

قام مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية ومن خلال مشروع المؤسسات الأهلية الفلسطينية (PNGO) الثالث في عام ٢٠٠٦ بصياغة إستراتيجية لتطوير قطاع المؤسسات الأهلية الفلسطينية تمتد لفترة خمس سنوات. وقد كان تطوير القطاع الأهلي بمجمله أحد أهداف المرحلة الثالثة من مشروع المؤسسات الأهلية الفلسطينية (PNGO III) وذلك في سبيل جعله أكثر تجاوباً وشفافية وأكثر قابلية للمساءلة من قبل المجتمع الفلسطيني وذلك من خلال وضع معايير للعمل وتعزيز تبادل المعرفة والتعاون ضمن القطاع بالإضافة للأبحاث و التخطيط الاستراتيجي في مجال السياسات. وقد تم إطلاق عملية اعداد الإطار الاستراتيجي لخمس سنوات من أجل الوصول لهذا الهدف.

وفي عام ٢٠٠٦، انبثق مركز تطوير المؤسسات الأهلية (NDC) من مشروع المؤسسات الأهلية الفلسطينية (PNGO) وأصبح مؤسسة فلسطينية غير ربحية وخلافة تعمل على تمكين المؤسسات الأهلية الفلسطينية لتصبح قادرة على تزويد الفلسطينيين الفاطنين في الضفة الغربية وقطاع غزة بخدمات حيوية ذات جودة أفضل، وخصوصاً للفقراء والمُهمّشين منهم. ويقوم مركز تطوير والذي تم تشكيله بالشراكة مع المؤسسات الأهلية الفلسطينية الطبيعية ومع الاتحادات والشبكات، بتجنيد تمويل 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 مستوى اعلى من للمساءلة لدى المؤسسات الأهلية الفلسطينية من خلال تبني ممارسات مالية وإدارية مهنية كما يعزز مركز تطوير التعاون عبر القطاع الأهلي وتبادل المعلومات حول افضل الممارسات في مختلف برامج وعبر البوابة الالكترونية للمركز المسماة "مصادر" (www.masader.ps).

ويقوم مركز تطوير خلال هذا العام وبتنفيذ من وكالة التنمية الفرنسية (AFD – Agence française de développement) بتحديث إستراتيجية تطوير القطاع الأهلي. ويعكس الإستراتيجية السابقة، تهدف الإستراتيجية الحالية لإشراك أكبر قدر ممكن من المشاركين وذلك في مرحلتها الإعداد والتنفيذ.

وقد تم القيام بعملية تشاورية واسعة النطاق شملت عددا كبيرا من المؤسسات الأهلية الفلسطينية من مختلف المحافظات الفلسطينية بهدف الوصول لهذا الإطار الإستراتيجي. وكما كان الحال في الإستراتيجية السابقة، فإن الإطار الإستراتيجي الجديد يهدف لإعطاء المؤسسات الأهلية الفلسطينية، وضمن مجالات اختصاصها، توجه إستراتيجي في معالجة القضايا الأساسية التي ستواجه المجتمع الفلسطيني في السنوات الخمس المقبلة. ، وتحدد الإستراتيجية إطارا لتشجيع المؤسسات الأهلية الفلسطينية على مواصلة برامجها ومشاريعها القائمة في سبيل تحقيق أهداف إستراتيجية تقودهم لتحقيق الهدف العام المرجو، وذلك على مدى خمس سنوات. كما تُحدد الإستراتيجية أيضاً مؤشرات محددة قادرة على قياس مدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية. كما تم إعداد إستراتيجية تنفيذية مبنية على المشاركة الواسعة النطاق بهدف خلق دعم قوي للإطار الإستراتيجي. ويشمل الإطار نظام متابعة وتقييم والذي من شأنه أن يساعد في تقييم النجاحات والتحديات في التنفيذ بشكل دوري، وأن يساعد في اقتراح تعديلات وتعديلات عند الحاجة. إن إحدى أهم خصائص الإطار الإستراتيجي هو الجهد الذي تم بذله من أجل إيجاد وبناء تكامل في العمل مع الحكومة ومع قطاعات أخرى من المجتمع لتحقيق الأهداف المشتركة لدى الشعب الفلسطيني.

إن المنتج النهائي هنا هو ليس خطة استراتيجية المقصود تنفيذها من قبل مؤسسة واحدة. كما أنه ليس خطة مركز تطوير الإستراتيجية، بل هو إطار إستراتيجي مُلك لقطاع المؤسسات الأهلية الفلسطينية، وتنفذه المؤسسات الأهلية الفلسطينية¹ بشكل جماعي. إن الإطار الإستراتيجي الناتج هو محاولة طموحة لحشد قطاع المؤسسات الأهلية الفلسطينية للتأثير على مستقبل فلسطين. إن هذا الإطار لم يسبق له مثيل من حيث تغطيته ومن حيث آليات التعاون المقترحة ضمنه. كما أنه يقيس مستوى نضوج المؤسسات الأهلية في العمل معاً لتحقيق أهداف مشتركة.

المنهجية والقيود

لقد استخدمت عملية صياغة الإطار الإستراتيجي نهجا تشاوريا متعدد المستويات وهي عملية اتسمت بمستوى عالي من المشاركة وسمحت بإضافة قيمة عالية للإطار. فقد شملت هذه العملية عدد كبير من المؤسسات الأهلية وشبكات المؤسسات الأهلية والأطراف ذات العلاقة. وقد شمل النهج المستخدم مستويات مختلفة من قطاع المؤسسات الأهلية ومن ذوي العلاقة، وفي كل مستوى تم البناء على المعلومات التي تم تلقيها مسبقاً من المستويات السابقة. وقد قام ثلاثة مستشارين (مستشار دولي قاد الفريق ومستشاران محليان - واحد في الضفة الغربية وواحد في قطاع غزة) بأداء أعمال البحث وتسهيل الاجتماعات والتوصل لإجماع أو توافق في الآراء. وقد قام مركز تطوير بتوفير الدعم لتنظيم المقابلات والاستشارات والاجتماعات.

ا كان من المهم كخطوة أولى في عملية تطوير الإطار الإستراتيجي لقطاع المؤسسات الأهلية القيام بمراجعة سريعة ومكثفة في نفس الوقت، للوضع القائم حالياً. وهدفت عملية المراجعة هذه إلى تحديد أهم القضايا التي يجب على قطاع المؤسسات الأهلية مواجهتها في السنين الخمس القادمة. وفي هذا السياق، قد كان هنالك مبدأ عام للعمل ألا وهو التأكيد 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 جس الالتزام بالإطار الناتج وحس الملكية له. وقد تم بذل جهود متضافرة في هذا الصدد لاستشارة المؤسسات المشاركة والاستماع لهم وإشراكهم، وخصوصاً الناشطين في المؤسسات وقادتها. وقد تم التركيز في هذه المرحلة على إنشاء قاعدة معلومات صلبة وسليمة كقيلة بالمساعدة في تحديد التوجهات الإستراتيجية لقطاع المؤسسات الأهلية. وعلى مدار عملية التخطيط، تم تبني تقنية "كرة الثلج" والتي تصب تركيزها بشكل منهجي على إحداث تعاون بناء بين مختلف الأطراف ذات العلاقة. على هذا النحو، فإن المستشارين قد اتخذوا مكانةً وضعتهم في داخل النظام، وذلك يعني العمل بالتعاون مع مختلف الأطراف ذات العلاقة في تنفيذ الخطوات اللازمة لصياغة الإطار الإستراتيجي، بدلاً من اتخاذ موقف "الخبير الخارجي". وقد تم تصميم عملية جمع ونشر المعلومات بطريقة تضمن تفعيل التفكير والالتزام والحافز للعمل، وذلك بما أن المعلومات الناتجة عن مختلف الفعاليات تكتسب معنى أكبر عندما يتم استخدامها لصياغة قرارات تُشكّل أساساً لخطة عمل.

وقد تم تبني مبدأ "التجاهل الأمثل" لجعل عملية جمع المعلومات فعّالة. وبموجب هذا المبدأ، يتم التركيز على جمع كمية المعلومات اللازمة، لا أكثر ولا أقل، لاتخاذ القرارات ولعمل التوصيات اللازمة. بالإضافة إلى ذلك، وبما أن معظم المعلومات هي ذات طابع نوعي أو كيفي، فقد تم استخدام "تقنية التثليث" *"triangulation technique"* للتأكد من أن المعلومات صحيحة وأنه يمكن الاعتماد عليها. وقد

¹ المؤسسات الأهلية ومؤسسات المجتمع المدني المشار إليها في هذا الإطار الإستراتيجي هي كل المؤسسات المسجلة لدى وزارة الداخلية الفلسطينية وفقاً لقانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية رقم ١ للعام ٢٠٠٠ والذي يحكم عملها.

تم استشارة ثلاثة مصادر أو تقنيات/أدوات على الأقل للتحقق من نفس الموضوع/القضية. وفي هذا الصدد، فقد تم استخدام مجموعة من الأدوات بما يشمل مراجعة مصادر معلومات ثانوية، عصف ذهني، مقابلات شبه منظمة، مجموعات حوار بؤرية (focus group discussion)، دراسة ووصف حالات، تحقيقات سياقية، تصنيف وترتيب بالإضافة إلى التفكير وتوثيق العملية وتحليل الأحداث الحاسمة والمقارنة وتم كذلك عمل التحليل الرباعي لنقاط الضعف والقوة والمخاطر والفرص (SWOT).

ومن أجل تعزيز حس قطاع المؤسسات الأهلية بملكية الإطار الإستراتيجي، فقد تم تشكيل لجنة توجيهية لتقود وتُشرف على الإطار الإستراتيجي، ولتشرف لاحقاً على تنفيذه وعلى المتابعة والتقييم. إنَّ الغرض من إنشاء اللجنة التوجيهية هو ذو شقين. أولاً، سيسمح بالتأكد من أن المؤسسات الأهلية مشتركة بعمق في كل مرحلة من مراحل عملية إعداد الإطار الإستراتيجي، وثانياً سيوفر للمؤسسات لتقوم بالأشرف على هذه العملية. وتتكون اللجنة التوجيهية من سبعة أعضاء وهم يمثلون الشبكات المظلاتية الأربعة الموجودة في الضفة الغربية وفي قطاع غزة، بالإضافة لمركز تطوير كسكربتاريا.

وبشكل أكثر تحديداً، فقد قامت اللجنة التوجيهية بالمهام التالية:

1. مراجعة وإقرار خطة العمل التفصيلية لعملية تحديث الإطار الإستراتيجي.
2. مراجعة وإعطاء تغذية راجعة ومقترحات بالنسبة لنتائج بحث المستشارين في المرحلة الأولى من المشروع.
3. تحديد أي ممثلين من أهم الأطراف ذات العلاقة الواجب دعوتهم للمشاركة في العملية. ويشمل ذلك تحديد تركيبة المجموعة التشارورية التي يتم استشارتها بالنسبة للإطار الاستراتيجي الأولي والنهائي، . وشمل ذلك أيضاً تحديد أي ممثلين من أهم الأطراف ذات العلاقة الواجب دعوتهم للجلسات التشارورية الإقليمية لمراجعة الإطار الإستراتيجي.
4. إسداء النصائح للمستشارين فيما يتعلق بإدارة اجتماعات المجموعة التشارورية ومختلف الجلسات التشارورية.
5. مراجعة مسودة الإطار الإستراتيجي الذي سيقوم المستشارون بتقديمه، وإقرار المسودة النهائية

لاحقاً، قامت اللجنة التوجيهية بتشكيل مجموعات تشارورية في الضفة الغربية وفي غزة تتشكل من ممثلين عن أهم الأطراف ذوي العلاقة من المؤسسات الأهلية. وقد تم تشكيل المجموعات التشارورية للتأكد من أن عملية تحضير الإطار الإستراتيجي ستكون تشارورية بشكل أساسي، وأن شريحة عريضة من المجتمع الفلسطيني ستشارك بها. وكما يوحي اسمها، فإن المجموعات التشارورية هي تشارورية (في المقابل، فإن اللجنة التوجيهية لها صلاحيات صنع القرار). وكهيات، تعتبر المجموعات التشارورية بمثابة الصوت الجماعي للقطاعات/المؤسسات الممثلة من قبل أعضائها. وبينما كان شكل وجوهر الإطار الإستراتيجي هو نتاج قرار اللجنة التوجيهية، فإن مضمون الإطار هو نتيجة مشاورات مختلف الأطراف ذات العلاقة التي أطلقناها وقامت بتلخيصها المجموعات الإستشارية. وتكونت اللجنة التشارورية في الضفة الغربية من ٢٠ عضواً وفي قطاع غزة من ١٨ عضواً.

وبشكل أكثر تحديداً، فقد كان للمجموعات التشارورية المهام التالية:

1. إعطاء تغذية راجعة وملاحظات ومقترحات بالنسبة لنتائج بحث المستشارين.
2. تحديد العناصر الأهم في الإطار الإستراتيجي بناءً على نتائج جلسات التشاور مع مختلف مجموعات الأطراف ذات العلاقة.
3. إعطاء آراء معمقة وناقدة وتوصيات على الإستراتيجيات الممكنة لتطوير قطاع المؤسسات الأهلية في فلسطين للخمس سنوات 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 أعضاء المؤسسات/القطاع المُمثلة لجمع التغذية الراجعة عن الإطار الإستراتيجي

٦. مساعدة مركز تطوير في تعزيز وترويج الإطار الإستراتيجي لدى الأطراف ذات العلاقة ضمن قطاع المؤسسات الأهلية.

أخيراً، تم تنظيم ورش عمل مركزية (واحدة في الضفة الغربية وواحدة في قطاع غزة) لتلقي تغذية راجعة من عدد أكبر من ذوي العلاقة، والذين لم يكونوا جزءاً من التركيبة الهيكلية للإطار. وقد شكلت هذه الورش المركزية منبراً إضافياً للتعبير عن الآراء في عملية صياغة رؤية موحدة للمؤسسات الأهلية والأشخاص ذوي العلاقة بالنسبة للدور الذي سيلعبه القطاع الأهلي والمشاكل الحتمية الذي سيواجهها في السنين المقبلة.

باختصار، فقد كانت عملية صياغة الإطار الإستراتيجي عملية مدروسة بدقة، وتم تجزئتها لعدة أجزاء.

١. ضمت المرحلة الأولى مسح للبيئة قام بالتركيز على السنوات الخمس الأخيرة. وقد استلزم ذلك:

أ. مراجعة الدراسات السابقة: جمع المستشارون الدراسات الموجودة عن حالة قطاع المؤسسات الأهلية في فلسطين، 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 (أنظر قائمة المراجع في نهاية المرفق ب). وقد شكلت مراجعة المصادر الثانوية والوثائق مصدراً ثميناً للمعلومات في سبيل تكوين معرفة ونظرة عن الوضع القائم لقطاع المؤسسات الأهلية. وبشكل أولي، تم استخدام عملية مراجعة الوثائق المتوفرة 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. بالإضافة إلى ذلك، فقد وفرت هذه المرحلة معلومات إضافية ومكملة للمعلومات الأولية التي تم جمعها. ومع ذلك، وبالمقارنة مع المعلومات الأولية، تعتبر المعلومات الثانوية أفكاراً غير كاملة عن الحقيقة، وبذلك، ظهرت الحاجة لتعزيزها بجمع المعلومات وتحليلها.

ب. مقابلات مع أصحاب الخبرة والمعرفة والناشطين الرئيسيين في المجتمع المدني: تمت مقابلة نخبة من الأفراد للحصول على آرائهم الشخصية المعمقة عن كيفية تطور قطاع المؤسسات الأهلية في السنوات الخمس الأخيرة، وعن المواضيع الطاغية والتحديات التي تم مواجهتها وأهم مجالات التدخل لتقوية دور المؤسسات الأهلية الفلسطينية في المجتمع الفلسطيني في السنوات المقبلة. وقد تم مقابلة أربعين شخصاً في الضفة الغربية وقطاع غزة (أنظر لائحة الأشخاص الذين تم مقابلتهم في قسم المراجع في المرفق ب). ولقد تم مراجعة وتحديث اللائحة بشكل مستمر وذلك للتأكد، من ناحية، من ضم العدد اللازم من ذوي العلاقة ومن ناحية أخرى، للاستفادة من تجربة وتصورات واحتياجات وتوقعات جميع الأطراف ذات العلاقة. وقد اختلفت الاحتياجات والأولويات والخيارات من مجموعة لأخرى. ولذلك، فإن الإطار الاستراتيجي يجب أن يُلبي جميع الاحتياجات والمتطلبات لكافة الأطراف. ولهذا الغرض، تم عقد سلسلة من الاجتماعات مع أهم الأطراف ذات العلاقة. وقد كانت هذه الاجتماعات منظمة بشكل جزئي ومبنية على مجموعة مرنة من القضايا والأسئلة اختياريها تبعاً للمعلومات التي تم الحصول عليها خلال مرحلة مراجعة الوثائق، وأيضاً مبنية على الوثيقة الإستراتيجية السابقة للمؤسسات الأهلية الصادرة في عام

٢٠٠٦. وقد كان كل ما سبق كفيلاً بأن يجعل المقابلات متركزة على القضايا المهمة مع إفراح مجال كافٍ للحوار بشكل يسمح للمشاركين بعرض ومناقشة مواضيع متعلقة بهم. كما تم استخدام وسائل أخرى، مثل تحقيقات سياقية، توثيق العملية وتحليل الأحداث الحاسمة كجزء من المقابلات. بالإضافة لجمع المعلومات والتحقق من صحة فرضيات محددة، وتم استخدام المقابلات شبه المنظمة للحث على الالتزام والدعم. وقد تم تحليل تقارير هذه المقابلات بدقة وتم استخدامها بشكل مستهدف لإنتاج قائمة من القضايا ولتطوير نظرة عامة حول أنواع المشاكل والقضايا التي يتم مواجهتها.

ج. إعداد وثيقة عمل تُلخص المعلومات التي تم جمعها خلال المسح البيئي (انظر الملحق ب) وتنقسم الورقة إلى قسمين: واحد عن البيئة الخارجية للمؤسسات الأهلية والأخر عن القضايا المتعلقة بقطاع المؤسسات الأهلية. وقد تم عرض الوثيقة على اللجنة التوجيهية التي نَحَت 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. وقامت هذه المجموعات بدراسة تحليل SWOT الذي أعده الاستشاريون، وحددوا القضايا الرئيسية التي يجب على قطاع المؤسسات الأهلية مواجهتها في السنوات الخمس المقبلة. وقام الاستشاريون بدمج نتائج النقاش حول التحليل الرباعي مع القضايا الرئيسية التي توصلت لها المجموعات التشاورية في الضفة الغربية وقطاع غزة من أجل الوصول إلى وثيقة واحدة تضم كل التعليقات والاقتراحات.

هـ. المشاورات مع الشبكات. قامت الشبكات المظلتية الأربعة بتنظيم 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، و ٥٢ مؤسسة أهلية شاركت في الجلسات التشاورية في شمال وجنوب قطاع غزة. وبالإضافة إلى إبداء الملاحظات على التحليل الرباعي و على القضايا الرئيسية، قام المشاركون أيضاً باقتراح خطوات وإجراءات يمكن أن تُساعد بحسب رأيهم في معالجة القضايا الرئيسية. انظر قائمة الأفراد والمؤسسات الأهلية التي شاركت في المشاورات في المرفق أ.

٢. المرحلة الثانية هي **مرحلة صياغة الإستراتيجية وإعداد نظام التنفيذ والمتابعة والتقييم**: قام الاستشاريون بتحليل مخرجات مرحلة المسح البيئي وقاموا بصياغة إطار استراتيجي لتعريف الهدف النهائي لما يريد قطاع المؤسسات الأهلية تحقيقه وأيضاً كيفية تحقيق هذا الهدف (انظر الرسم التخطيطي للإطار الإستراتيجي أدناه). وقد تم إجراء سلسلة من الأنشطة للوصول لهذا الناتج النهائي.

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

b. ورشة عمل مركزية في غزة. لقد زودت ورشة العمل هذه والتي ضمت ١٥ ممثلاً من شبكات المؤسسات الأهلية، والأكاديميين والقطاع الخاص، تعليقات واقتراحات على الإطار الاستراتيجي المعدل والتي ضمت مُدخلات المجموعة التشاورية في الضفة

^٢ انظر سونجكو وآخرين، إستراتيجية مقترحة للمؤسسات الأهلية الفلسطينية، مشروع المؤسسات الأهلية الفلسطينية PNGO، سبتمبر ٢٠٠٦.

الغربية. واتفق المشاركون في ورشة العمل على أن الإطار سيكون عنصراً أساسياً في تعزيز قطاع المؤسسات الأهلية في فلسطين في السنوات الخمس المقبلة.

c. 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 ومتابعة وتقييم الإطار الاستراتيجي. وقد تم تصميم هذا النظام بحيث يتسم بطابع تشاركي كما ينبغي أن يشمل قطاع المؤسسات الأهلية بمفهومه الواسع.

d. عرض الإطار الاستراتيجي المعدل على اللجنة التوجيهية: قامت اللجنة التوجيهية بإبداء المزيد من التعليقات وذلك لتحسين تفاصيل الإطار، كما وافقت اللجنة التوجيهية على نظام التنفيذ والمتابعة والتقييم الذي قدمه الاستشاريين. بالإضافة إلى ذلك، ناقشت اللجنة التوجيهية بشكل إستراتيجي أيضاً كيفية التعامل مع عرض الإطار الاستراتيجي للقطاعين العام والخاص وللمانحين.

٣. أما المرحلة الثالثة فقد اهتمت بالمصادقة على الإطار الاستراتيجي مع أصحاب العلاقة على نطاق واسع: فبعد الحصول على مداخلات القطاع الأهلي وبعض من أهم أصحاب العلاقة، كان من الضروري الحصول على دعم من القطاعات التي ستلعب دور حاسم في تنفيذه.

فيما يلي أهم فعاليات هذه المرحلة:

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

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

القيود

أكثر ما قيّد المنهجية المستخدمة هو 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 هو الوصول إلى مجموعة واسعة من المؤسسات الأهلية وأكبر عدد ممكن منها، إلا أن القيود المفروضة على الموارد وعلى الوقت المتاحة حالت دون تجاوز حجم العينة التي تم الوصول إليها خلال العملية. وقد تم تعويض هذه القيود باستخدام منهجية التشاور على مستويات مختلفة والتي أعطت 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 منظمات أهلية / مؤسسة مجتمع مدني يشمل أعضائها حوالي ١٧٠٠ مؤسسة أهلية / مؤسسة مجتمع مدني. كذلك، أعضاء المجموعات التشاورية والأفراد الذين شاركوا في المشاورات هم كذلك قادة شبكات ومن الممكن الافتراض بأن آرائهم تمثل آراء المؤسسات أعضاء 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 النقاشات والتنفيذ اللاحقة.

المسح البيئي

كما ذكر في القسم السابق، فقد بدأت عملية تحديث إستراتيجية قطاع المؤسسات الأهلية باستعراض الوثائق والأبحاث والتقارير المتوفرة 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 هو 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، لعبت المؤسسات الأهلية دوراً أساسياً في النضال الفلسطيني من أجل التحرر والتنمية. وارتبطت عملية نمو المؤسسات الأهلية بالبيئة الاجتماعية والسياسية المتغيرة في فلسطين التي كانت بدورها 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 لعام ١٩٨٧. ومع ذلك، حدثت تغيرات جذرية في سير أعمال المؤسسات الأهلية في أعقاب إنشاء السلطة الفلسطينية، وذلك على المستويين السياسي والاجتماعي. وبذلك، جاءت الحاجة لتعديل رؤية ونفويض (mandate) المؤسسات الأهلية وفقاً للتطورات الجديدة.

بالإضافة إلى الدور الأساسي للمؤسسات الأهلية في التنمية الاجتماعية والاقتصادية، فقد لعبت دوراً فعالاً 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 وتوسيع نطاق الخدمات التي لها تأثير أكبر على التنمية الفلسطينية. ويتجلى هذا من خلال الوعي الموجود لدى هذه المؤسسات عن أهمية دورها في المجتمع المحلي.

رغم وجود تفاوت في التوقعات بين مختلف المؤسسات الأهلية، إلا أن هنالك توافق في الآراء على أهمية ومركزية دورها في عملية التنمية والتحرير.

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

البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية العامة

١. عن الاحتلال الإسرائيلي

لا تزال سياسة الاحتلال الإسرائيلي والإجراءات 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 كل ذلك تزايد عنف المستوطنين ضد الفلسطينيين) تشكل أكبر تحدٍ وتهديد للفلسطينيين في الأراضي الفلسطينية المحتلة.

٢. تحسن في الاقتصاد ولكن مع استمرار حالة الشك بالمستقبل الاقتصادي

لقد نما الاقتصاد بنسب متواضعة خلال ٣ - ٤ سنوات الأخيرة، وتقلص اعتماد الاقتصاد على الدعم الخارجي للميزانية بشكل ملحوظ 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، ومن جهة أخرى بسبب عدم استقرارية (unreliability) مساعدات الجهات المانحة للفلسطينيين، الأمر الذي أدى إلى أزمة مالية لدى لسلطة الوطنية الفلسطينية منذ صيف عام ٢٠١١. 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 لا يزال أقل من مستواه في عام ١٩٩٩. وعلى وجه الخصوص، فعلى الرغم من تجاوز الناتج المحلي الإجمالي للفرد الواحد في الضفة الغربية في العام ٢٠١٠ مستواه في عام ١٩٩٩، فإن دخل الفرد في قطاع غزة اليوم لا يزال أقل مما كان عليه في أواخر التسعينات.^٤

٣. انخفاض معدلات الفقر والبطالة

في عام ٢٠٠٩، عاش نحو خمس الفلسطينيين في حالة من الفقر. ومع أن هذا الرقم قد انخفض تدريجياً منذ عام ٢٠٠٤، إلا أن التفاوت بين الفقر في الضفة الغربية وقطاع غزة أخذ في الاتساع. وهناك كذلك قطاعات كبيرة من السكان مُعرّضة للوقوع بين براثن الفقر. أما البطالة فقد تراوحت بين ٢٢٪ - ٢٥٪ بين عامي ٢٠٠٦ إلى ٢٠٠٩، لتصل إلى ١٨,٧ في المائة في الربع الثاني من عام ٢٠١١، هابطة من أعلى معدل للبطالة (٣١,٢ في المائة) سُجّل في عام ٢٠٠٢، وهو أعلى من أدنى معدل بطالة (١١,٨ في

^٣ الائتلاف الأهلي لمدونة السلوك، مدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية، ٢٠٠٨

^٤ ركود أم إحياء؟ الأفاق الاقتصادية الفلسطينية، البنك الدولي تقرير الرصد الاقتصادي إلى لجنة الاتصال المخصصة، ٢١ مارس ٢٠١٢، ص ١٦

المائة) سُجِّل في عام ١٩٩٩°. وعلى الرغم من أن فرص العمل في القطاع الخاص في تزايد، لا تزال الحكومة المُشغَل الأكثر استقراراً.

٤. تقدم مهم في إصلاحات الحكم

تم طرح برنامج إصلاحات شامل من قبل السلطة الوطنية الفلسطينية منذ العام ٢٠٠٨، وقد تم إتباعه بثبات حتى العام ٢٠١١. وتُجمع الجهات المانحة الرئيسية على القول بأن السلطة الوطنية الفلسطينية تسير تدريجياً نحو تحقيق الرؤية والأهداف التي تم وضعها للدولة الفلسطينية. وقد شهدت الضفة الغربية تحسناً نسبياً وخصوصاً في المجالات المالية والأمنية، ولكن هناك حاجة إلى المزيد من الإصلاح الإداري والقضائي.

٥. تحسن في تقديم الخدمات الأساسية

ويقول المانحون أن تحسناً قد حصل في تزويد الخدمات الأساسية جنباً إلى جنب مع تحسن البرنامج العام لإدارة المصاريف العامة. ويُعتبر ذلك علامة حسنة على التزام السلطة الوطنية الفلسطينية ببناء الدولة. ورغم ذلك، لا تزال إمكانية الوصول للخدمات الأساسية تُشكل تحدٍ في غزة.

٦. تأثير خطير للانقسام السياسي الداخلي

لا تزال فلسطين منقسمة بين الضفة الغربية وقطاع غزة، حيث لا يزال هناك حكومتان مسيطرتان و كل منهما تدعي الشرعية في منطقة نفوذها. ولا تزال عملية المصالحة متعثرة كما أنها تؤثر على التماسك الاجتماعي في فلسطين. وتسبب حالة الانقسام أيضاً أعمال انتقامية من جانب كلا الطرفين على المؤسسات الأهلية المرتبطة مع الحزب السياسي المنافس. ويضع ذلك ضغوطاً متزايدة على المؤسسات الأهلية لسد الفجوة في الخدمات الأساسية في قطاع غزة ولكن، من جهة أخرى، فإنه يحد من وصول المؤسسات الأهلية إلى الموارد البشرية، ويضعف البنية التحتية لخدماتها.

٧. السعي لبناء الدولة

تمكنت السلطة الوطنية الفلسطينية بفضل الحملة من أجل إقامة دولة فلسطينية على إجماع المجتمع الدولي على اتخاذ قرار بشأن ما إذا كان ينبغي الاعتراف بها كدولة أم لا. وعلى الرغم من الانغلاق الإسرائيلي والأمريكي فإن هناك عدداً من الطرق لا تزال مفتوحة أمام الجمعية العامة للأمم المتحدة للحصول على تصويت ٢/٣ من أصوات الأعضاء للاعتراف بالدولة الفلسطينية. وقد انضمت لجنة الارتباط الخاصة (AHLC) وصندوق النقد الدولي إلى البنك الدولي في أبريل ٢٠١١ في إعلانه أن السلطة الوطنية الفلسطينية لديها المؤسسات والسياسات الاقتصادية اللازمة لإدارة دولة بصورة جيدة، مما يُعطي حجة قوية لحملة 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 تم استخدامه من قبل الفريق الاستشاري في اختيار نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات الأكثر ملائمة، والتي يجب أن يقوم قطاع المؤسسات

الأهلية الفلسطينية بمواجهتها والتعامل معها في السنوات المقبلة. ويمكن العثور أدناه على موجز للتحليل الرباعي (SWOT). وفي المرفق (ب) يمكن العثور على ورقة العمل الكاملة عن التوجهات والقضايا الرئيسية التي أعدت من قبل الاستشاريين، جنباً إلى جنب مع المراجع المستخدمة.

وتجدر الإشارة إلى أن هنالك توافق في الآراء حول النقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات هذه فيما يتعلق بقطاع المؤسسات الأهلية والتي تم التوصل إليها خلال عمليات التشاور. وقد اعتبر المشاركون في المشاورات بعض القضايا التي تم تحديدها في ورقة العمل المعدة من قبل الاستشاريين بأنها أقل أهمية في حين تم إضافة قضايا أخرى بسبب أهميتها.

ملخص نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات SWOT

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> • كفاءة واستقلالية المؤسسات الأهلية • الدور الهام 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 التحسن الاقتصادي والتغيرات الديمغرافية • تحسن 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

٤. البيئة الداخلية

أ. نقاط القوة

١. قدرات واستقلالية المؤسسات الأهلية

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. وإحدى 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 وبرغبته في تحسين إجراءاته المالية والإدارية. وقد أظهرت المؤسسات الأهلية أنها فعالة نسبياً، وخصوصاً 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 الهام للمؤسسات الأهلية

على مر السنين، كان الدور الرئيسي للمؤسسات الأهلية هو ضمان توفّر وسهولة الحصول على الخدمات الأساسية، وخاصة في قطاع غزة والقدس ومنطقة "ج". بالإضافة إلى ذلك، تلعب المؤسسات الأهلية دوراً هاماً في مقاومة الاحتلال وتعزيز الصمود لدى الشعب الفلسطيني. وقد كانت المؤسسات الأهلية نشطة في تعزيز الوحدة الوطنية والسيادة والحوار. وقد لعبت المؤسسات الأهلية دوراً هاماً في حماية وتعزيز حقوق الإنسان. 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

لقد أقامت المؤسسات الأهلية علاقات قوية مع غيرها من قطاعات المجتمع من خلال عملها الدؤوب. ويعتقد البعض أن هناك تحسناً نسبياً في مستوى التنسيق مع الحكومة والذي من شأنه أن يدفع نحو أجواء تعاون أفضل فيما بينها، على الرغم من أن هذه العلاقات بحاجة لتقييم وإضافة طابع مؤسسي عليها كما تحتاج لتنظيم أعلى. ويتمتع أيضاً قطاع المؤسسات الأهلية بروابط قوية مع المجتمعات المحلية ومع الجماعات المستهدفة من المستفيدين. وقد كان للعمل التطوعي من مختلف قطاعات المجتمع في عمل المؤسسات الأهلية أثراً ملحوظاً للكثير مما قد أنجزت المؤسسات الأهلية 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 للمؤسسات الأهلية، لا يزال هناك قلق حول وجود ضعف في ممارسات الحكم وفي الإجراءات لدى المؤسسات الأهلية. بالإضافة لذلك، هناك أيضاً ضعف في المراقبة وضبط جودة العمل من قبل مؤسسات أهلية كثيرة.

إن أكبر نقطة ضعف لدى المؤسسات الأهلية هو النقص في الاستدامة المالية والاعتماد على التمويل الأجنبي. ويجعلهم ذلك عُرضة لأولويات وسياسات تمويل الجهات المانحة. وهناك أيضاً مخاوف من أن ما سبق يجعل هذه المؤسسات الأهلية تنتج أكثر فأكثر لتكون موجهة نحو المشاريع ومعتمدة عليها بدلا من التركيز على البرامج في عملها كما أن هنالك جدال بخصوص الفكرة التي تقول بأن الانتخابات الدورية لا تؤدي بالضرورة لقيادات جديدة للمؤسسات الأهلية بسبب ضيق قاعدة بعض المؤسسات الأهلية وبسبب وجود بعض المحاباة والمحسوبية في البعض الآخر.

٢. نقص في وحدة القطاع

لا تزال مشاكل المنافسة، والازدواجية في العمل وتشتيت الجهود موجودة داخل قطاع المؤسسات الأهلية. وبالإضافة لذلك، هناك تكامل ضعيف بين المؤسسات الأهلية الكبرى والمؤسسات القاعدية (grassroot institutions)، وخاصة في المناطق الريفية. وهناك تراجع نسبي في العلاقة مع المجتمع ونقص في الوحدة بين المؤسسات الأهلية في متابعة توجه استراتيجي مشترك. كما أن الصبغة السياسية لبعض المؤسسات الأهلية يمس بموضوعية القطاع الأهلي ويعطي انطباعا لدى بعض القطاعات الأخرى أن المؤسسات الأهلية هي أدوات للأحزاب السياسية. هناك 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

ركزت 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 الإختلالات الاجتماعية والاقتصادية الناجمة عن تشوهات السوق (market distortions).

٤. تهميش المؤسسات الأهلية في القدس

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

٢. البيئة الخارجية

أ. الفرص

١. استخدام التحسن الاقتصادي والتغيرات الديمغرافية

على الرغم أن الوضع الاجتماعي والاقتصادي في فلسطين أظهر علامات على التحسن في السنوات الأخيرة، فإن إحدى التحديات التي سيواجهها قطاع المؤسسات الأهلية هو تمكين المجتمعات المحلية الفقيرة من الاستفادة من هذا الوضع، والسعي لتحقيق تراجع في الفقر والبطالة، لا سيما في الضفة الغربية، وذلك للانتقال من الإغاثة إلى التنمية. 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. ويوجد هناك إمكانات كبيرة لتعزيز العلاقات مع فلسطيني 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 وإستدامة يقوم على سيادة القانون، وكذلك، يمكن الاستفادة من هذه المطالب لزيادة الاعتراف الدولي للدولة 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

ومن 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.

١. الاحتلال

تؤدي سياسات الاحتلال الإسرائيلي والتدابير التقييدية المفروضة على الفلسطينيين إلى استمرار المعوقات الاجتماعية الاقتصادية في الضفة الغربية وقطاع غزة. كما أن استئناف الإدارة المدنية يُضعف الهيكلية المؤسساتية والقانونية للسلطة الوطنية الفلسطينية ومؤسسات المجتمع المدني، والمجتمع الفلسطيني ككل. كما تؤدي السياسات التمييزية والإجراءات الإسرائيلية إلى إضعاف الهيكلية المؤسساتية 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 منطقة "ج". كما تُفرض الاتفاقيات المُوقَّعة 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، بالإضافة لبعض ممارسات التعسف في تطبيق قانون المؤسسات الأهلية وتنظيمها، بالحد من فعالية هذه المؤسسات. وهناك ميول متزايدة لدى كل من الحكومتين، في الضفة الغربية وغزة، للسيطرة على المؤسسات الأهلية ومحاولة تقويض دورها في المجتمع. وهناك صراعات بين النظم القانونية المختلفة التي تحكم المؤسسات الأهلية في الضفة الغربية وغزة والقدس. ووجود سياسات متضاربة تجاه المؤسسات الأهلية بين عدة جهات ترخيص حكومية ذات صلاحيات متداخلة.

٣. تغيرات في الأنماط الاجتماعية

هنالك اتساع في الفجوة الاجتماعية ناجم عن التوتر السياسي المتزايد بين الأحزاب السياسية المُتنافسة وعن عدم الاستقرار السياسي العام في فلسطين. وأدى هذا أيضاً إلى تزايد في التعصب الفكري / الإيديولوجي وإلى توجهات فصائلية وغير ديمقراطية داخل المجتمع. ويؤدي ذلك إلى انخفاض في السلام الداخلي وفي الأمن البشري وإلى تفكك النسيج الاجتماعي. ويقود انتشار الفقر في المناطق الريفية السكان نحو الهجرة إلى المدن، وخاصة لمحافظة رام الله والبيرة، مما يؤدي إلى ظهور مجموعة متنوعة من المشاكل الحضرية. كما أن هنالك تقاعس بين فئة الشباب عن المشاركة في عمل المؤسسات الأهلية بسبب قلة ثقتهم بعملها.

٤. الأزمة المالية المحلية والعالمية

إن الاقتصاد المحلي هَسّ ويفتقر إلى الاستدامة نظراً لاعتماده الكبير على التمويل الخارجي الذي لا يمكن التنبؤ به. هنالك نمط اقتصادي ناشئ مرتبط بالنخب السياسية في قطاع غزة أدى إلى خلق طلب مُصطنع على السلع والخدمات، مما أدى بدوره لزيادة الأسعار على حساب الفقراء والفئات المهمشة. هذا يؤدي إلى نمو قطاع اقتصادي طفيلي وغير مُنتج مما يسبب إضعافاً للاقتصاد الرسمي. وقد تسببت الأزمة المالية التي يمر بها القطاع العام إلى تفويض قدرته على توفير الخدمات الأساسية والوفاء بالتزاماته المالية للمؤسسات الأهلية. يمكن أن تؤثر الأزمة الاقتصادية العالمية التي تضرب اقتصاد البلدان المانحة على مستقبل تمويل التنمية في فلسطين، وعلى عمل المؤسسات الأهلية.

٥. تأثير متطلبات المانحين والمنافسة القادمة من المؤسسات الأهلية الدولية

كما تزيد متطلبات التمويل المرهقة، والإجراءات والتمويل المشروط، من الصعوبة التي تواجهها بعض المؤسسات الأهلية في الحصول على الأموال كما أنها تزيد عبء العمل. ومما يسبب التعقيد في عمل المؤسسات الأهلية هو 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 وبريك 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 التطوعي.

القضايا الرئيسية

ولقد تم تلخيص التحليل الرباعي (SWOT) إلى خمس قضايا رئيسية من قبل الفريق الاستشاري. 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 رئيسي في التصدي لهذه المشكلة المُزمنة بطرق مختلفة. وهذا يشمل

تعزيز دور المؤسسات الأهلية في مقاومة الاحتلال والوقوف ضد انتهاكات حقوق الشعب الفلسطيني، وتعزيز الصمود الفلسطيني، وخاصة في القدس والمنطقة "ج"، وإقامة نظام سياسي فعال وديمقراطي.

٢. العلاقات مع الشركاء في التنمية، والقطاع العام والقطاع الخاص، وغيرها من مكونات المجتمع المدني: لدى المؤسسات الأهلية القدرة على القيام بدور مهم في التصدي للمشاكل الاجتماعية، لكنها بحاجة إلى تعزيز روابطها مع القطاعات الأخرى. ويشمل هذا الدور: الحد من التوتر بين المؤسسات الأهلية والقطاع العام، وإضفاء الطابع المؤسسي على علاقة العمل مع الحكومة، المشاركة والتأثير في صياغة السياسات العامة والتشريعات؛ المشاركة النشطة في التخطيط الوطني والقطاعي، وزيادة التكامل والحد من المنافسة السلبية بين قطاع المؤسسات الأهلية و القطاعات الأخرى، وتجنب الازدواجية وتشتيت الجهود والفصائلية بين المؤسسات الأهلية، ومعالجة تدني الثقة بين المجتمع والمؤسسات الأهلية.

٣. تنمية الموارد البشرية والاستدامة المالية: إن 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 لعب دور أكبر في التنمية، فإنها تحتاج إلى معالجة نقاط ضعفها كمؤسسات وقطاع. وهذا يستلزم ما يلي: إنشاء آليات فعالة للحكم الصالح وللمساءلة، زيادة المساءلة من أجل تحسين علاقتها مع المجتمع، تعزيز المشاركة والعمل التطوعي بين مختلف شرائح المجتمع، تحسين جودة وكفاءة وفعالية عملها، زيادة القدرات التقنية والإدارية من أجل تعزيز البحوث الموجهة نحو التنمية والبحوث العلمية والتطبيقية؛ تعزيز 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 على ذلك: تعزيز الصلة بين الإغاثة والتنمية، والسعي وراء تمكين الفئات المحرومة والمهمشة (لاسيما في المجال الاقتصادي)، وإتباع 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 مهمة وهدف قطاع المؤسسات الأهلية في السنوات الخمس المقبلة، من المهم تسليط الضوء على منظومة القيم التي تحكم عمل هذا القطاع. فهي التي تحدد اتجاهات أنشطة وتدخلات القطاع الأهلي كافة، ويمكن تلخيصها كما يلي. لقد تم أخذ هذه القيم من مدونة سلوك للمؤسسات الأهلية الفلسطينية التي خضعت لعملية تشاور واسعة النطاق بين المؤسسات الأهلية عند صياغتها.

- احترام قيم المجتمع والامتثال لجميع القوانين الفلسطينية وسيادة القانون، وخاصة: وثيقة إعلان الاستقلال الفلسطيني لعام ١٩٨٨ والقانون الأساسي الفلسطيني وجميع اتفاقيات حقوق الإنسان الدولية.
- الالتزام بالحفاظ على 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 تحقيق حقوق المجتمع والاستجابة الفعالة لاحتياجات وتطلعات الشعب الفلسطيني.
- يلتزم القطاع الأهلي بضمان توافق أنشطته مع برنامج التحرر الفلسطيني، ومع أولويات واستراتيجيات التنمية الوطنية، 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، وخاصة القطاعين الخاص والعام، واعتبار السلطة الوطنية الفلسطينية واحدة من الشركاء الرئيسيين.
- يلتزم القطاع الأهلي بتعزيز التواصل والتنسيق والاتصال، وأنشطة الشراكة 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 ومتطلبات الشفافية والنزاهة 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 تقويض شرعية النضال الوطني الفلسطيني وفقاً لمبادئ ميثاق الأمم المتحدة وأحكامه.

المهمة والهدف

وافقت المجموعات الاستشارية في الضفة الغربية وقطاع غزة على الإطار التالي لتشجيع المؤسسات الأهلية على العمل معاً في تحقيق هدف مشترك، وبالتالي يؤدي ذلك إلى تأدية مهمة هذا القطاع في السنوات الخمس المقبلة. وقد تم صياغة هذه المهمة على النحو التالي:

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.

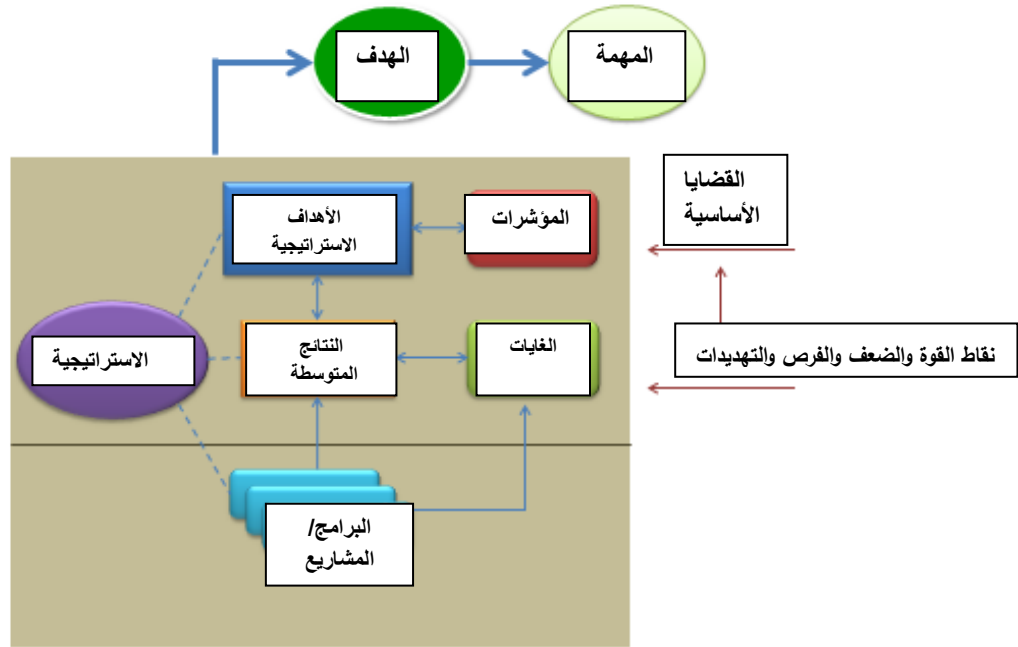
تعرف هذه المهمة الهدف العام للمؤسسات الأهلية الفلسطينية خلال هذه الفترة، وهو:

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 التوضيحي أدناه هو وصف تمثيلي للإطار وللعلاقة بين مكوناته.

استناداً إلى مسح البيئية، تم تحديد القضايا الرئيسية، والتي تؤثر مجتمعةً في صياغة الإطار الاستراتيجي بأكمله. وقد تم تقسيم الهدف (goal) إلى أهداف إستراتيجية (Strategic objectives) كفيلة عند تحقيقها من تحقيق الهدف. بيان الإستراتيجية (Strategy statement) يُعرّف بتعبير عامة كيف سيتم تحقيق هذا الهدف. وقد وُضعت مؤشرات (indicators) لقياس مدى تحقيق الأهداف. كما تم تحديد النتائج المتوسطة (intermediate results) لتكون بمثابة أهداف مرحلية (milestones) في تحقيق المؤشرات. كما سيتم وضع اهداف (targets) للقياس الكمي لكيفية تحقيق النتائج الوسيطة.

الرسم البياني ١. تطوير الإطار الإستراتيجي



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

الأهداف الإستراتيجية

تحدد الأهداف الإستراتيجية الخمسة ت التدخلات ذات الأولوية التي ينبغي أن تُشارك المؤسسات الأهلية الفلسطينية فيها لمعالجة القضايا الرئيسية. وقد تم بلورة إستراتيجية ليتم إستخدامها في تحقيق كل هدف. وقد تم تحديد مجموعة من الافتراضات التي يجب أن تتحقق لكي تتحقق الإستراتيجية. وبالإضافة لذلك، تم بلورة المؤشرات التي سيتم قياسها لتحديد ما إذا كان يتم تحقيق الهدف وبعض البرامج / المشاريع / الأنشطة المقترحة التي من شأنها أن تؤدي إلى نتائج وسيطة من شأنها أن تعتبر أهدافاً مرحلية في سياق تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

الهدف الإستراتيجي رقم I	
المنطق والغاية	<p>انخراط أكثر نجاعة للمؤسسات الأهلية في عملية التحرر الوطني والديمقراطية وعلى أساس إطار قانوني معترف به دولياً</p> <p>تلعب المؤسسات الأهلية دوراً هاماً في مقاومة الاحتلال وتعزيز الصمود، فهي تعمل بجد في مواجهة الاحتلال، ورصد ممارساته وكشف انتهاكاته على الساحة الدولية. وقد أطلقت المؤسسات الأهلية ورعت العديد من حملات المقاومة المدنية ضد الإجراءات التعسفية الإسرائيلية. إن الدور الهام الذي تلعبه المؤسسات الأهلية في تعزيز صمود الفلسطينيين في القدس هو دور ذو أهمية خاصة. وتشارك أيضاً المؤسسات الأهلية في مجال حشد التأييد الدولي لحقوق الفلسطينيين. ومع ذلك، فإن هذا الدور متبعثر ويفتقر إلى العمل الجماعي ووجود أهداف وخطة واضحة.</p> <p>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 والتي تجمع بين تقديم الخدمات وحشد التأييد من أجل تقرير المصير.</p>
الإستراتيجية	<p>المساهمة في خلق بيئة تؤهل مشاركة المواطنين في التحرر الوطني، وفي الصمود وحماية حقوقهم السياسية والاجتماعية والاقتصادية</p>
الافتراضات	<ol style="list-style-type: none"> لا تزال المؤسسات الأهلية (جنباً إلى جنب مع شرائح أخرى من المجتمع) تلعب دوراً هاماً في مقاومة الاحتلال وتعزيز صموده. تلعب المؤسسات الأهلية دوراً كبيراً في حماية وتعزيز حقوق الإنسان. تلعب 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. وجود اعتراف دولي متزايد للدولة الفلسطينية ومواصلة تقديم الدعم لإنهاء الاحتلال.
المؤشرات	<ol style="list-style-type: none"> المؤسسات الأهلية نشطة بشكل كبير في بناء نماذج للمقاومة الشعبية للاحتلال المؤسسات الأهلية فاعلة في تعزيز الديمقراطية وفي توفير منابر للحوار والمصالحة داخل المجتمع المؤسسات الأهلية نشطة في مجال تشجيع وحماية حقوق الإنسان الفلسطيني

٤. زيادة وعي المواطنين بحقوقهم	
٥. تكتسب الحملات ضد الاحتلال الإسرائيلي تأييداً شعبياً، محلياً ودولياً	
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>a. تُطلق المؤسسات الأهلية والشبكات حملات وتُشارك بها 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، حصار غزة، والقدس، وهدم المنازل وعمليات الإخلاء، والموارد المائية، والبيئة، والأسرى، الخ.) • تنفيذ ونشر دراسات قطاعية مُعمّقة حول الانتهاكات الإسرائيلية لحقوق الإنسان في الأراضي المحتلة. 	<p>b. الرصد الفعال للممارسات الإسرائيلية وفضح انتهاكاتها</p>
<p>وضع إستراتيجية موحدة للمؤسسات الأهلية لحشد التأييد الدولي</p>	<p>c. 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>d. أنشطة أكثر استجابة لتعزيز صمود المواطنين من قبل المؤسسات الأهلية وخصوصاً في القدس، في المناطق النائية والمناطق المعزولة ما وراء جدار الفصل والتوسع</p>
<ul style="list-style-type: none"> • حملة من أجل الحريات والوحدة الوطنية • حملة ضد إغلاق المؤسسات الأهلية 	<p>e. تشارك المؤسسات الأهلية والشبكات بنشاط في تعزيز الحقوق المدنية والحل السلمي للصراعات الداخلية</p>

الهدف الإستراتيجي رقم 2

علاقات سلسة وفعالة بين قطاع المؤسسات الأهلية وشركاء التنمية الفلسطينيين

لقد تطورت العلاقة بين الحكومة والمجتمع المدني في السنوات القليلة الماضية. ومع أنه لا يزال هنالك 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 البعض أنه حصل هنالك تحسن نسبي في التنسيق بينها وأن بيئة أكثر تعاوناً قد نمت بين القطاعين. وقد تم إنشاء منصات 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 البعض الآخر أن هذا التحسن سطحي ويحتاج لتقييم كما يحتاج لطابع مؤسسي ولتنظيم أكثر. ويعزز وجهة النظر هذه حقيقة أن بعض المؤسسات الأهلية قد أصبحت وسائل للانتقام السياسي بين الأحزاب السياسية المتنافسة.

في الوقت نفسه، ازداد دور المؤسسات الأهلية كحارس 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 بالخبوية (elitism) وتأثيرها على السياسات الوطنية متواضع في أحسن الأحوال. كذلك، نظراً لضعف المكونات الأخرى للمجتمع المدني (أي الأحزاب السياسية والنقابات)، فقد كُفّفت المؤسسات الأهلية جهودها لملء هذا الفراغ. وتبعاً لذلك، فقد بدأت بعض المؤسسات الأهلية / شبكات بتولي دور الأحزاب السياسية والحركات الاجتماعية. وقد خلق هذا 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 الأهلية على السياسات العامة.

أكثر فأكثر، أصبحت المؤسسات الأهلية شركاء ناشطين لهيئات الحكم المحلي في وضع وتنفيذ الخطط الإستراتيجية للسلطات المحلية. وفي حين أن القطاع الخاص لا يؤدي مسؤوليته الاجتماعية بما فيه الكفاية، هناك 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 وتطوير علاقات فعالة بين قطاع المؤسسات الأهلية والشركاء الآخرين في التنمية

الاقتراحات

١. تم حل الانقسام السياسي
٢. القطاع العام مُتقبل لفكرة التنسيق / التعاون مع المؤسسات الأهلية
٣. سياسة الحكومة والسلطات المحلية / وزارة الحكم المحلي تُشجّع زيادة مشاركة مؤسسات المجتمع المدني في قطاع الحكم المحلي
٤. هناك مصالح مشتركة معينة ومجالات تعاون بين المؤسسات الأهلية وغيرها من أصحاب العلاقة (القطاع الخاص والأوساط الأكاديمية والحركات السياسية والاجتماعية) والتي من الممكن تميمتها.

المؤشرات

١. وجود الإطار القانوني المناسب وإجراءات مبسطة وواضحة تُنظّم العلاقة بين المؤسسات الأهلية والقطاع العام
٢. زيادة مشاركة المواطنين في آليات صنع السياسات الرئيسية على جميع المستويات
٣. زيادة التعاون والتنسيق والتنفيذ المشترك للأنشطة بين المؤسسات الأهلية وهيئات الحكم المحلي
٤. زيادة عدد المشاريع والأنشطة التعاونية بين المؤسسات الأهلية وغيرها من أصحاب العلاقة

البرامج / المشاريع / الأنشطة	نتائج وسيطة
<ul style="list-style-type: none"> • إنشاء مجموعات عمل للمؤسسات الأهلية حول قضايا السياسات الرئيسية تقوم بالتركيز على الحوار وحشد التأييد بشأن السياسات نحو وكالات حكومية محددة • تفعيل مذكرة التفاهم الموقعة بين رئاسة الوزارة وشبكات المؤسسات الأهلية • مراجعة وتقييم القوانين والأنظمة المتعلقة بعمل المؤسسات الأهلية، والدعوة لإجراء تغييرات / تعديلات • إنشاء مجموعات عمل للمؤسسات الأهلية حول قضايا السياسات الرئيسية، تقوم بالتركيز على الحوار وحشد التأييد بشأن السياسات نحو وكالات حكومية محددة • صياغة أوراق موقف بشأن مواضيع مختارة وتنظيم حملات حشد تأييد / حملات ضغط • تقييم طرق عمل اللجان الاستشارية التي أنشئت من قبل الوزارات والضغط من أجل إضفاء الطابع المؤسسي عليها • المشاركة بنشاط في اللجان الاستشارية (أي مراجعة 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 	<p>a. زيادة مشاركة وإنخراط مؤسسات المجتمع المدني الفعالة في صياغة السياسات العامة والتشريعات، وفي التخطيط الوطني والقطاعي</p> <p>b. تنسيق وتعاون وشراكات بين المؤسسات الأهلية والقطاع العام وتعزيز التكامل بينهما في مجال تقديم خدمات ذات جودة وفي تنفيذ الأنشطة</p> <p>c. إنشاء هياكل قطاعية مناسبة للمؤسسات الأهلية لتشجيع المناقشات الوطنية ولبناء توافق في الآراء حول القضايا الوطنية وأجندات التنمية</p>
<ul style="list-style-type: none"> • تشكيل ائتلاف لقيادة أبحاث حول قضايا السياسات الرئيسية لدعم مجموعات العمل السياسية 	<p>d. أبحاث المؤسسات الأهلية تُثري وتوفر معلومات حول القضايا الرئيسية ذات الأهمية الوطنية</p>
<ul style="list-style-type: none"> • حملات حشد تأييد 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 وتطوير الشراكات والتدخلات المشتركة في المجالات ذات الاهتمام المشترك للمؤسسات الأهلية والقطاع الخاص (مثل الديمقراطية، وحقوق الإنسان، والتجارة العادلة، والتشريعات، والصلات بين خلق الثروة والحد من الفقر، والرعاية الصحية، والزراعة، الخ.) 	<p>e. 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 	<p>f. المؤسسات الأهلية تراقب بفعالية أداء القطاع العام وأجندة التنمية</p>

الوطنية والسياسات العامة والتشريعات.	الجمهور عن الخدمات العامة)
9. زيادة وعي الجمهور عن دور وأهمية قطاع المؤسسات الأهلية	<ul style="list-style-type: none"> إصدار نشرة إخبارية إلكترونية شهرية / ربع سنوية من قبل لجنة تنسيق الإطار الاستراتيجي / السكرتيريا (أي مركز تطوير) إصدار تقرير سنوي حول حالة قطاع المؤسسات الأهلية الفلسطينية من قبل لجنة تنسيق الإطار الاستراتيجي / السكرتيريا (أي مركز تطوير) استخدام وسائل الإعلام المحلية (الإذاعة والتلفزيون والصحف) لنشر معلومات حول المؤسسات الأهلية وقصص النجاح والأنشطة والحملات... الخ. مسح مُنْتَظَم للتصور العام حول المؤسسات الأهلية

الهدف الإستراتيجي رقم 3	
تحسين إمكانية الحصول على خدمات ذات جودة عالية وذات قدرة على الاستجابة لاحتياجات المجتمع والمقدمة من قبل الحكومة والمؤسسات الأهلية	
المنطق والغاية	<p>تلعب المؤسسات الأهلية دوراً هاماً في توفير الخدمات (والتي تمثل أكثر من ٥٠٪ من برامجها ومشاريعها). وتلبي هذه الخدمات احتياجات فورية وأساسية للكثير من الأفراد والأسر. وتواصل الجمعيات الخيرية، على وجه الخصوص، 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.</p> <p>وبينما يتم تقديم خدمات نوعية في قطاعات مختلفة، فإن هناك تفاوت كبير في نوعية هذه الخدمات. ويمكن القول أيضاً بأن تزويد الخدمات من دون تمكين المستفيدين يمكن أن يؤدي إلى ارتفاع مستوى الاعتمادية لديهم.</p> <p>هذا الهدف الاستراتيجي هو إقامة معايير جودة في تقديم الخدمات من قبل المؤسسات الأهلية مع التشجيع أيضاً على المشاركة النشطة من جانب المستفيدين في تخطيط وتنفيذ ومراقبة وتقييم برامجها ومشاريعها. و من المتوقع في هذه العملية، بأن يصبح المستفيدين مواطنين أكثر مسؤولية ومشاركين نشطين في بناء الدولة.</p>
الإستراتيجية	تعزيز النهج القائم على الحقوق في تقديم الخدمات من قبل المؤسسات الأهلية ومن قبل الحكومة
الافتراضات	<ol style="list-style-type: none"> 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 / التعاون مع المؤسسات الأهلية الحكومة مُستعدة لتحسين أدائها في تقديم الخدمات
المؤشرات	<ol style="list-style-type: none"> مشاركة المستفيدين بنشاط في تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم البرامج والخدمات المُقدّمة لهم من قبل المؤسسات الأهلية المستفيدون أكثر شعوراً بالرضا عن الخدمات التي تُقدمها المؤسسات الأهلية زيادة عدد المستفيدين من الخدمات المقدمة من قبل المؤسسات الأهلية زيادة عدد المستفيدين لأول مرة من الخدمات المقدمة من قبل المؤسسات الأهلية تحسن في جودة تقديم الخدمات الحكومية كنتيجة للرقابة والدعوة الفعّالة من قبل المؤسسات الأهلية / مؤسسات المجتمع

المدني	
البرامج / المشاريع / الأنشطة	نتائج وسيطة
<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>a. اعتماد معايير للجودة في تقديم الخدمات المجتمعية من قبل المؤسسات الأهلية</p>
<p>(ذلك موجود في آلية الامتثال لمدونة السلوك)</p>	<p>b. تقوم المؤسسات الأهلية بقياس وكتابة تقارير حول المشاركة الكاملة للمستفيدين في برامجها ومشاريعها</p>
<ul style="list-style-type: none"> • تقييم جودة وتغطية الخدمات المقدمة للسكان الفلسطينيين في قطاعات مختارة • 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>c. زيادة تغطية وأثر الخدمات (الصحة والتعليم والزراعة وغيرها) التي تقدمها المؤسسات الأهلية في الأماكن حيث الخدمات العامة غير متوفرة و / أو 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) • تقييم قدرة المرأة على الحصول على عمل وعلى مشاركتها في سوق العمل • تطوير برامج تدريب مهنية جديدة وغير تقليدية للنساء (مثلاً، في تكنولوجيا المعلومات) • توسيع برامج الإقراض والمساعدات التقنية لتشمل التمكين الاقتصادي لدى المرأة • برامج ومبادرات تعزز تمكين المرأة كقضية عبر قطاعية وتعزيز تعميم منظور النوع الاجتماعي في عملية التنمية 	<p>b. زيادة مساهمة المرأة، ومشاركتها في صنع القرار، والسيطرة على أدوارها الإنتاجية والإنتاجية، والعامة</p>
<ul style="list-style-type: none"> • برامج المشاركة المدنية والقيادة والمشاريع الموجهة نحو بناء المعارف والمهارات ومواقف الشباب من المشاركة الفعالة في عمليات التنمية في فلسطين • برنامج المساعدة التقنية والدعم لمبادرات الشباب • تعزيز برامج التبادل بين المؤسسات الشبابية الفلسطينية والعربية 	<p>c. زيادة مشاركة الشباب الفاعلة في الأنشطة المجتمعية، وفي الشؤون المدنية، وفي العمل التطوعي</p>

والدولية	
<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 وفصح انتهاكات الحقوق الاجتماعية والاقتصادية والإنسانية 	d. زيادة في وعي الجماهير لحقوقها الاجتماعية والاقتصادية والإنسانية
<ul style="list-style-type: none"> برامج بناء القدرات والمهارات للشباب جنباً إلى جنب مع التدريب، وبرامج "ابدأ عملك الخاص" والتوظيف 	e. تنشط المؤسسات الأهلية تدريجياً في تطوير رأس المال البشري وخلق فرص عمل للشباب
<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. 	f. ويشارك عدد متزايد من الأشخاص ذوي الإعاقة بنشاط في المجتمع
<ul style="list-style-type: none"> تطوير أساليب وأدوات ملائمة لتعزيز المشاركة المجتمعية برامج لدعم بناء قدرات وأنشطة المؤسسات القاعدية. 	g. يشارك عدد متزايد من الناس بنشاط في التنمية المحلية
<ul style="list-style-type: none"> وضع برامج لدعم الأعمال والشركات الصغيرة والمتوسطة وتوسيع هذه البرامج لتتضمن دعم روح المبادرة عبر نهج متكامل يشمل التدريب "ابدأ عملك الخاص"، وخطط تمويل وإرشاد. 	h. زيادة عدد الأشخاص الذين يحصلون على خدمات من برامج الإقراض والاستشارات للإقامة الأعمال والشركات
<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. 	i. إنشاء البنية التحتية المناسبة لتمكين المجتمع
<ul style="list-style-type: none"> تطوير بطاقات تقرير للمواطن عن الخدمات العامة (المسح المنتظم لرضا الجمهور عن الخدمات العامة) تقييم منتظم لجودة وتغطية الخدمات لسكان الفلسطينيين في قطاعات مختارة 	j. تقوم المؤسسات الأهلية / مؤسسات المجتمع المدني برصد نشط وبالتالي على الأداء الحكومي في تقديم الخدمات

الهدف الإستراتيجي رقم 4

مؤسسات أهلية تتمتع بقدر أعلى من الفعالية والمساءلة والشفافية

المنطق والغاية

هنالك منافسة متزايدة وازدواجية في العمل وتشتيت للجهود بين المؤسسات الأهلية التي تتميز بضعف في التكامل بين المؤسسات الأهلية الكبرى والمؤسسات القاعدية، وخصوصاً في المناطق الريفية. وتتسم بعض المؤسسات الأهلية بالضعف فيما يتعلق بممارسات وإجراءات الحكم الصالح. 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 هذه والمتأصلة لدى الكثير من المؤسسات الأهلية والتي تعيق نموها واستمرار فعاليتها. كما تقلل نقاط الضعف هذه أيضاً من تصور الجمهور عن قطاع المؤسسات الأهلية وتجعل المؤسسات الأهلية عرضة للانتقادات العلنية.

<p>تعزيز قدرة قطاع المؤسسات الأهلية على ممارسة الحكم الصالح والإدارة الجيدة وتعزيز الربط الشبكي لزيادة فعالية عمل المؤسسات الأهلية</p>	<p>الإستراتيجية</p>
<p>1. هناك رغبة من جانب المؤسسات الأهلية لتحسين ممارساتها في مجال الحكم الصالح 2. سيستمر اهتمام الجهات المانحة بدعم بناء القدرات للمؤسسات الأهلية 3. هناك رغبة بين المؤسسات الأهلية لزيادة التعاون فيما بينها من أجل زيادة فعاليتها</p>	<p>الافتراضات</p>
<p>1. وجود نظام إفصاح فعال يُشجّع المؤسسات الأهلية على تصنيف امتثالها لمدونة سلوك المؤسسات الأهلية ونشر النتيجة علناً 2. زيادة عدد المؤسسات الأهلية التي تَمْتثل لمدونة سلوك للمؤسسات الأهلية 3. تعترف الحكومة بنظام الإفصاح و تجعل الإفصاح متطلباً من المؤسسات الأهلية 4. حصول تحسن في تصور الجمهور عن المؤسسات الأهلية 5. زيادة حالات الربط الشبكي بين المؤسسات الأهلية 6. زيادة في التعاون ما بين شبكات وائتلافات المؤسسات الأهلية 7. زيادة التعاون وانخراط المؤسسات الأهلية وشبكات المؤسسات الفلسطينية مع المؤسسات الأهلية والشبكات العربية والدولية</p>	<p>المؤشرات</p>
<p>البرامج / المشاريع / الأنشطة</p>	<p>نتائج وسيطة</p>
<p>إنشاء آلية امتثال لمدونة السلوك من قبل الائتلاف الأهلي للمدونة</p>	<p>a. انخراط الائتلاف الأهلي لمدونة السلوك بنشاط في تعزيز الامتثال لمدونة السلوك</p>
<p>• تشجيع/مطالبة الشبكات لأعضائها بإجراء التقييم الذاتي والكشف عن امتثالها لمدونة السلوك • تجنيد التمويل من الجهات المانحة للمساعدة التقنية للتحقق من صحة التصنيف الذاتي للمؤسسات الأهلية</p>	<p>b. زيادة سنوية في عدد المؤسسات الأهلية التي تكشف عن التقييم الذاتي لمدى امتثالها لمدونة سلوك للمؤسسات الأهلية</p>
<p>إنشاء صفحة في بوابة "مصادر" حول آلية الامتثال لمدونة السلوك</p>	<p>c. هناك بوابة إلكترونية مفتوحة للجمهور يتم فيها توفير نتائج التقييم الذاتي للمؤسسات الأهلية</p>
<p>العمل التحضيري لمذكرة تفاهم بين الائتلاف الأهلي لمدونة السلوك والهيئة الحكومية المعنية للاعتراف بآلية الامتثال لمدونة السلوك (من ممكن المطالبة بتحقيق من صحة التقييم الذاتي كجزء من التقرير السنوي للحكومة) --- وذلك عندما تصبح آلية الامتثال فاعلة بالكامل</p>	<p>d. هناك اتفاق بين المؤسسات الأهلية والحكومة حول الفرض على المؤسسات الأهلية بالإفصاح عن التقييم الذاتي لمدى امتثالها لمدونة السلوك</p>
<p>الدعوة لإنشاء صناديق لبناء القدرات من قبل الهيئات الحكومية والجهات المانحة</p>	<p>e. تقديم الحكومة والوكالات المانحة المساعدة المالية و / أو التقنية لزيادة قدرات المؤسسات الأهلية في الامتثال لمدونة السلوك</p>
<p>• على الشبكات تحديد وإيجاد المؤسسات الأهلية الصغيرة والمبتدئة</p>	<p>f. تعزيز قدرات المؤسسات الأهلية الصغيرة والمبتدئة</p>

<p>واستهدفهم لدعم بناء القدرات لديهم</p> <ul style="list-style-type: none"> • على مركز تطوير إنشاء نافذة تمويل ومساعدة فنية للمؤسسات الأهلية الصغيرة والمبتدئة 	
<p>التخطيط الاستراتيجي للشبكات القطاعية لتحديد مجالات التعاون بين الأعضاء</p>	<p>g. زيادة الجهود بين المؤسسات الأهلية للمشاركة في أنشطة التشبيك على جميع المستويات</p>
<p>إضفاء الطابع الرسمي على أداة التقييم الذاتي وتمية الشبكات</p>	<p>h. 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 عمل والإنجازات القطاعية للمؤسسات الأهلية لدى الجمهور • توسيع وتعزيز بوابة "مصادر" الإلكترونية 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/منتدى نصف سنوي للمؤسسات الأهلية 	<p>i. تقوية نظام اتصالات واسع النطاق 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>
<p>مشابه لأعلاه.</p> <p>برنامج بناء قدرات للمؤسسات الأهلية والمؤسسات القاعدية في مجال تكنولوجيا المعلومات IT (على سبيل المثال، تطوير ونشر نظام إدارة محاسب MIS مناسب للمؤسسات الأهلية والمؤسسات القاعدية، وتطوير ونشر برامج محاسبية مناسبة / مبسطة للمؤسسات الأهلية والمؤسسات القاعدية، توفير تدريب في مجال إدارة الشبكات والإنترنت، وما إلى ذلك)</p>	<p>j. زيادة استخدام المؤسسات الأهلية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات</p>
<ul style="list-style-type: none"> • إنشاء / تقوية مجموعات العمل للمؤسسات الأهلية في القدس وذلك في ضمن الشبكات القائمة • إنشاء برامج لبناء القدرات (على سبيل المثال، في مركز تطوير) تستهدف المؤسسات الأهلية في القدس 	<p>k. تعزيز قدرة المؤسسات الأهلية في القدس</p>

الهدف الإستراتيجي رقم ٥

مصادر مالية ملائمة ومؤمنة للمؤسسات الأهلية	
المنطق والغاية	تفتقر معظم المؤسسات الأهلية للاستدامة المالية وهي بالتالي عرضة لسياسات وأولويات التمويل لدى وكالات التمويل. 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 فتهدد 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. وتهدد زيادة مشاركة المؤسسات الأهلية الدولية في تحديد الأولويات وتنفيذ برامج بالحل محل المؤسسات الأهلية الفلسطينية. هذا الهدف الاستراتيجي سيعالج ما تم وصفه سابقاً بـ"كعب أخيل" لدى المؤسسات الأهلية. كما سيعزز استدامتها المالية من خلال البحث عن سبل تمويل وتجنيد موارد مختلفة وغير تقليدية، وبنفس الوقت سيقوم بمعالجة القضايا الهيكلية في بيئة وعمل المؤسسات الأهلية التي تؤدي إلى الاعتماد على التمويل الخارجي.
الإستراتيجية	إشراك الجهات المانحة في تحديد أولويات التمويل، وتتبع مصادر التمويل والبحث عن مصادر جديدة، والشروع في التمويل الذاتي وتشجيع العمل التطوعي وزيادة الكفاءة بين المؤسسات الأهلية
الافتراضات	<ol style="list-style-type: none"> الجهات المانحة على استعداد لمناقشة أولويات التمويل مع المؤسسات الأهلية المؤسسات الأهلية المحلية لديها القدرة على التعبير عن أجدنتها للمانحين القطاع الخاص على استعداد لتوفير تمويل لعمل المؤسسات الأهلية القطاع العام على استعداد لتوفير التمويل للمؤسسات الأهلية توفر مصادر جديدة داخلية وخارجية للتمويل (على سبيل المثال التمويل العربي والإسلامي) المؤسسات الأهلية على استعداد لاتخاذ إجراءات لزيادة كفاءتها
المؤشرات	<ol style="list-style-type: none"> ما لا يقل عن ٢٥٪ من موارد المؤسسات الأهلية تأتي من مصادر التمويل الوطنية / الفلسطينية إنشاء مصادر جديدة لتمويل المؤسسات الأهلية آليات تمويل عامة ذات طابع مؤسسي للمؤسسات الأهلية وجود جولات حوار مؤسسة وشاملة وبشكل مستمر بين المؤسسات الأهلية والوكالات المانحة لوضع أولويات التمويل انتشار التطوع في عمل المؤسسات الأهلية، خاصة في أوساط الشباب
نتائج وسيطة	البرامج / المشاريع / الأنشطة
a. وجود حوار مفتوح بين المؤسسات الأهلية والجهات المانحة ووكالات التمويل الرئيسية حول الاحتياجات ذات الأولوية الوطنية وحول ظروف عمل المؤسسات الأهلية	<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
b. زيادة مشاركة المؤسسات الأهلية الوطنية الفلسطينية في تنفيذ مشاريع في إطار شراكة مع منظمات أهلية دولية	<ul style="list-style-type: none"> عقد اجتماعات إستراتيجية دورية (ربع سنوية) بين ممثلي الشبكات الفلسطينية واتحاد المؤسسات الدولية (AIDA) لتحسين التنسيق وبناء

<p>الشراكات</p> <ul style="list-style-type: none"> • إقامة شراكات برامج طويلة الأمد بين المؤسسات الأهلية الفلسطينية (PNGOs) و المؤسسات الأهلية الدولية (INGOS) لمعالجة الاحتياجات التنموية الفلسطينية ذات الأولوية 	
<ul style="list-style-type: none"> • الدعوة لإصدار قانون لإضفاء الطابع المؤسسي على تحفيز المسؤولية الاجتماعية للشركات 	<p>c. تعمل الحكومة على تنظيم وتقديم حوافز للشركات من أجل ممارسة المسؤولية الاجتماعية</p>
<p>إنشاء صندوق هبات جديد للتنمية الاجتماعية (مع مساهمات من الشتات، والقطاع الخاص، وربما الحكومة)</p>	<p>d. إنشاء صناديق للتنمية المحلية من قبل القطاع الخاص والشتات الفلسطيني كوسيلة للتعبير عن المسؤولية الاجتماعية</p> <p>e. تأسيس صندوق استئماني / صندوق مجتمعي / صندوق هبات للمؤسسات الأهلية من خلال المساهمات الخاصة والحكومية</p> <p>f. تعبئة مصادر تمويل خارجية جديدة، على سبيل المثال الجهات المانحة العربية</p>
<ul style="list-style-type: none"> • الدعوة لتمرير سياسة حكومية تضع لوائح ومعايير ومبادئ توجيهية وإجراءات التمويل الحكومي للمؤسسات الأهلية 	<p>g. 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>h. تنفيذ والعمل بقانون المؤسسات الأهلية الذي ينص على إعفاءات ضريبية للمؤسسات الأهلية (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) • دعوة الجهات المانحة لتمويل مشاريع رائدة في مجال المشاريع الاجتماعية 	<p>i. توفير مساعدة للمؤسسات الأهلية في تنويع وإدارة وتنمية مواردها (مثل التمويل الذاتي، وبرامج المشاريع الاجتماعية)</p> <p>j. تعمل المؤسسات الأهلية على تطوير قدرات وآليات التمويل الذاتي مثل جمع التبرعات محلياً وخلق مشاريع مدرة للدخل أو المشاريع الاجتماعية، الخ.</p>
<p>إنشاء ائتلاف بين المؤسسات الأهلية الفلسطينية (PNGOs) ذوي الخبرة المختلفة والمتكاملة للرد على القضايا التنموية عبر القطاعية مثل تمكين المرأة، ومشاركة الشباب، وانخراط ذوي الإعاقة بالمجتمع، الخ.</p>	<p>k. وجود زيادة في التنفيذ المشترك وفي البرامج / المشاريع المشتركة من أجل زيادة الكفاءة في عملياتها</p>
<ul style="list-style-type: none"> • الدعوة والضغط لإنشاء نظام ضمان اجتماعي للمؤسسات الأهلية (سواء ضمن أو خارج الدعوة القائمة حالياً من أجل نظام الضمان اجتماعي 	<p>l. تأسيس نظام ضمان اجتماعي للمؤسسات الأهلية (بديده القطاع الخاص) لمعالجة انعدام الأمن الوظيفي</p>

يديره القطاع الخاص)	
برنامج للطلاب للتطوع في عمل المؤسسات الأهلية (بالشراكة مع الكليات / الجامعات، مع فرض ساعات معتمدة من الخدمة المجتمعية)	m. تنشيط المؤسسات الأهلية في تجنيد متطوعين لبرامجها، خاصة في أوساط الشباب

نظام التنفيذ

إنّ تنفيذ الإطار الاستراتيجي باستخدام مُخطّط طوعي بحت سيكون صعب 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 بالتزامهم في تحقيق هذا الهدف.

سيتم تقسيم هيكلية التنفيذ والإشراف (انظر الشكل ٢ أدناه) إلى مستويين رئيسيين تؤدي فيها السكرتارية المركزية دوراً داعماً. وقد التزم مركز تطوير (NDC) بأداء دور السكرتارية لهذه الهيكلية. يجب الإبقاء على اللجنة التوجيهية (على الرغم من أن قد يحدث تغيير في أعضائها) ولكن أيضاً يجب توسيعها لتشمل رؤساء اللجان الفرعية ومركز تطوير (NDC).

كما سيتم إنشاء لجان فرعية تتحمل مسؤولية تنفيذ كل هدف استراتيجي. وسيتم تعيين رئيس لكل لجنة فرعية وسيصبح عضواً في اللجنة التوجيهية. وسيُخصص مركز تطوير (NDC) 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 واحد من الأهداف الإستراتيجية (والتي تم مناقشتها في القسم السابق) لكي تساهم بتزويد مُخرجات برامجها / مشاريعها التي تصب في تحقيق الأهداف المرحلية (milestones) اللازمة لتحقيق الأهداف. وهذا يعني أيضاً تحديد المؤسسات الأهلية التي ترغب في بدء البرامج / مشاريع المقترحة و/ أو العمل بالتعاون مع المؤسسات الأهلية الأخرى للقيام بذلك.

وستكون عملية التحديد والتعبئة والتنسيق مع هذه المؤسسات الأهلية مهمة صعبة بالنسبة لرئيس اللجنة الفرعية وأعضائها. سوف تكون هناك حاجة لخبرة في القيادة كما سيكون هناك حاجة للالتزام. وإذا لُزم 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 اجتماعات وتوثيق المناقشات والقرارات، ومتابعة المهام والأنشطة المقررة والمعينة للأعضاء. وستقوم اللجنة التوجيهية (بمساعدة NDC) بالمساعدة في تحديد مصادر التمويل للبرامج / المشاريع وتقديم المساعدة التقنية لتنفيذها وذلك كحافز لها للمشاركة في هذه المهمة وعند الحاجة.

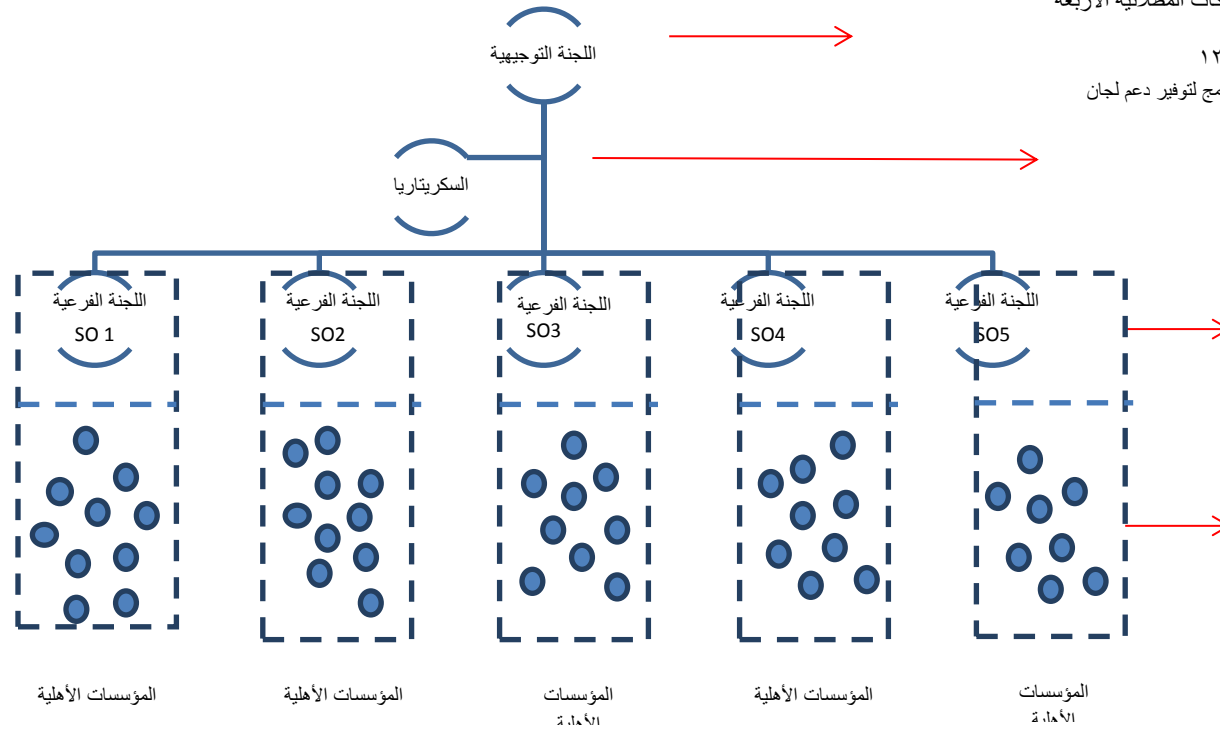
وسيتم إنشاء نظام للمتابعة والتقييم لتتبع التنفيذ وتحديد الثغرات والتحديات. سيتم وصف هذا النظام بمزيد من التفصيل في القسم التالي.

كما يوجد ، في المرفق د مناقشة أكثر تفصيلاً بشأن تنفيذ الإطار الاستراتيجي، وخصوصاً فيما يتعلق بكيفية الإبقاء على نظام التنفيذ فاعلاً على المدى الطويل.

الرسم البياني ٢. هيكلية التنفيذ والإشراف

التركيب

الهيكلية



- مركز تطوير وممثلي الشبكات المظلاتية الأربعة
- رؤساء اللجان الفرعية
- مجمل الأعضاء: ١٠ الم، ١٢
- مباشرة: منسق برنامج بدوام كامل مسؤول عن البرنامج، ٣ - ٥ مساعدي برامج لتوفير دعم لجان الفرعية ومتابعة / المنظمات الأهلية المشاركة
- تحت إشراف مركز تطوير
- بدعم طاقم مركز تطوير الإداري والمالي
- مجمل الأعضاء: ٧

- يتم تعيين الرئيس من قبل اللجنة التوجيهية
- منسق اللجنة
- أعضاء متطوعين من المنظمات/الشبكات المشاركة
- أعضاء اللجنة التوجيهية هم أعضاء فخريين
- مجموع الأعضاء: حسب ما تُقرره اللجنة الفرعية
- برامج المؤسسات الأهلية تنفذ طوعا البرامح / المشاريع المنصوص عليها في الاستراتيجية
- يمكن أن يتكون من المنظمات الأهلية الفردية و / أو تحالفات من المؤسسات الأهلية / مؤسسات المجتمع المدني للاشتراك في تنفيذ البرامج / المشاريع

خطة التنفيذ والمتابعة والتقييم

يعطي الجدول التالي تفاصيل وافية حول المسؤوليات في تنفيذ ومتابعة وتقييم الإطار الإستراتيجي، والذي سيتم تقاسمها بين مختلف وحدات الهيكلية.

مسؤوليات التقارير	تكرار اللقاءات	المسؤولية الرئيسية	وصف	
تقارير إلى أصحاب العلاقة وللجمهور (من خلال موقع الإستراتيجية الإلكترونية [مصادر]) نشر تقرير عن حالة تنفيذ (على الأقل بشكل فصلي)	فصلي (وينكرر حسب الحاجة في الأشهر الستة الأولى) عقد مؤتمر سنوي للمؤسسات المشاركة	<ul style="list-style-type: none"> الجهة الإشرافية العامة للإطار الاستراتيجي تنسيق وتقديم التوجهات العامة ومتابعة التنفيذ من قبل اللجان الفرعية التنسيق مع الجهات المانحة والحكومة وأصحاب العلاقة الآخرين استلام التقارير وإجراء مراجعة سنوية للأداء إجراء تقييم نصفي ونهائي إجراء تعديلات في الإطار الاستراتيجي، حسب الضرورة عقد مؤتمر السنوي لأصحاب العلاقة لتقديم تقرير عن التقدم المحرز وتحديد سبل لتحسين التعاون 	<p>هي الهيئة ذات المسؤولية الكلية على الإشراف على تنفيذ ومتابعة وتقييم الإطار الاستراتيجي. وبهذه الصفة، فهي الجهة المسؤولة عن الإطار الاستراتيجي. وسوف تقوم بالربط مع المؤسسات الأهلية الأخرى، وشبكات المؤسسات الأهلية والجهات المعنية الأخرى في سياق تنفيذ هذا الإطار الاستراتيجي.</p>	اللجنة التوجيهية
تقارير للجنة التوجيهية إعداد تقرير حالة فصلي وتقرير سنوي تراكمي عن سير عملية التنفيذ (بما في ذلك القضايا الأساسية والمسائل التي تحتاج إلى معالجة وتحتاج لتدخلات) للجنة التوجيه ولأصحاب العلاقة	كل ما اقتضت الحاجة	<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 تقرير 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 تجنيد الأموال 	<p>وهي بمثابة الذراع الفني للجنة التوجيهية، وعلى هذا النحو، ستقدم المساعدة التقنية والإدارية إلى اللجنة التوجيهية واللجان الفرعية. كما ستسبق أيضا مع المؤسسات الأهلية المشاركة من حيث جمع المعلومات عن تجربتهم في التنفيذ. وستكون مسؤولة عن وضع نظام لإدارة المعلومات من</p>	السكرتيريا

			شأنه التزويد بالمعلومات لدى التنفيذ والمساعدة بإجراء تعديلات طوال فترة العملية.	
تقارير اللجنة التوجيهية إعداد تقارير عن جميع الجلسات مع تسليط الضوء على القضايا الرئيسية والمسائل والتدخلات المطلوبة	شهري (أو كل ما اقتضت الحاجة في الأشهر الستة أو السنة الأولى) شهري إلى فصلي بعد ذلك	<ul style="list-style-type: none"> • بالتعاون مع المؤسسات الأهلية الأخرى، وضع برامج واستراتيجيات لتحقيق النتائج الوسيطة • تحديد / حشد 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 السكرتاريا) • إجراء مراجعة سنوية للأداء في تحقيق مؤشرات الأهداف الإستراتيجية • تنسيق وتقديم المساعدة التقنية للمؤسسات الأهلية • المساعدة في تجنيد الأموال 	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.	اللجان الفرعية
تقديم تقارير للجنة فرعية حضور الاجتماعات التنسيقية التي تعقدها اللجنة الفرعية إعداد تقرير بسيط عن	حسب الحاجة	<ul style="list-style-type: none"> • التطوع بتنفيذ البرامج / المشاريع المنصوص عليها في الإطار الاستراتيجي • حشد المؤسسات الأهلية الأخرى 	سيتم تشجيع المؤسسات الأهلية على مواصلة برامجها ومشاريعها لتلك التي سوف تُسهم في	المؤسسات الأهلية المشاركة

<p>انجازات البرنامج / المشروع الذي يجري تنفيذه، وكيفية مساهمته في تحقيق الهدف الاستراتيجي</p>		<p>/ مؤسسات المجتمع المدني في تنفيذ البرامج / المشاريع وفي تشجيع الشراكة والتنفيذ المشترك • تجنيد التمويل للبرامج / المشاريع القائمين على تنفيذها • تقديم تقارير عن تقدم البرامج / المشاريع للجنة الفرعية</p>	<p>تحقيق الأهداف الإستراتيجية. في هذه العملية، سيتم تقديم المساعدة لهم في البحث عن التمويل لهذه البرامج / المشاريع، وتوفير المساعدة التقنية وبناء القدرات في تنفيذها، كما سيتم تقديم المعلومات لهم لمساعدتهم ليصبحوا أكثر فعالية في عملهم.</p>
---	--	---	--

المتابعة والتقييم

سُشكّل 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 الانجازات لكل فترة. وبما أن تنفيذ الإطار الاستراتيجي يتم على أساس طوعي بحت، فإنه سيكون من الصعب التوقع بأن يقوم جميع المنفذين بتسليم جودة النتائج في الوقت المرجو. سيقوم نظام المتابعة والتقييم إذا بتحديد إذا ما كانت الأهداف والنتائج الوسيطة والمؤشرات والأهداف في طور الانجاز وإذا ما كان هنالك حاجة لتعديلات ولمساعدة 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 بالإضافة للقضايا والاهتمامات وبالإطار الاستراتيجي بشكل عام. كما ستقوم بأخذ القرارات بالنسبة للتعديلات التي يجب القيام بها عند الحاجة. وستقوم السكرتارية (مركز تطوير) بجمع التقارير وتلخيصها ليتم استخدامها من قبل اللجنة التوجيهية خلال اجتماعاتها المنتظمة. وستقوم اللجنة التوجيهية من خلال مركز تطوير بإصدار تقارير دورية نحو الجمهور 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 سيتم تخصيص قسم لكل المعلومات المتعلقة بالإطار الاستراتيجي.

على مستوى اللجنة الفرعية، سيطلب من كل مؤسسة أو من كل مجموعة مؤسسات مشاركة بتحضير ملخص (صفحة واحدة) تُعلم به اللجنة الفرعية عن انجازاتها المتعلقة بالبرنامج أو المشروع الذي تم تعيينه لها. وستقوم اللجنة الفرعية بعقد اجتماعات دورية ونشاطات تنسيقية للتأكد من أن المؤشرات المعينة لها سيتم تحقيقها وفق المخطط. وستقوم قيادة اللجنة الفرعية بدمج جميع تقارير أعضاء اللجنة ومعالجتها وستقدم تقريرها للجنة التوجيهية لعلمها وللمعالجة.

في المرفق (ج) هنالك 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 ستشكل خط الأساس للقياس (القيمة المرجعية للقياس). ستعمل هذه الخطة الأولية كدليل للجانب الفرعية عند تخطيط عملها.

من الجدير بالملاحظة أن الخطة تصف بشكل كامل نطاق المعلومات اللازم لمتابعة تقدم تنفيذ الإطار الاستراتيجي بشكل ناجح. مما يعني انه يجب إقامة نظام معلومات كامل والذي من المحتمل أن يشكل عبئاً وأن يكون مكلفاً. سيكون على القيادة إنشاء سيناريوهات لكيفية تقليص الخطة تبعاً لتوفر المصادر المتاحة.

على المستوى الأساسي، يمكن استخدام الأداة التالية لمتابعة تقدم سير التنفيذ على مستوى مؤسسة أو شبكة. كما انه 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
برنامج/مشروع/نشاط	العنوان	هاتف/فاكس/موقع الكتروني
الهدف للفترة الزمنية		
انجازات الفترة		
التفاوت (إن وجد)		
أسباب التفاوت		
توصيات		
اسم مُقدم التقرير (والصفة)		التوقيع

إدارة المخاطر

فيما يلي يُقدم إطار إدارة المخاطر لتنفيذ الإطار الاستراتيجي. حيث تم تشخيص أهم التهديدات/المخاطر، مع الأخذ بالحسبان احتمالية حصولها وتقييم حجم الأثر. كما تم طرح معايير لتخفيف حدتها والتي تتضمن خطوات طوارئ يجب العمل بها في حال تم اكتشاف تغيير جذري في نوعية الخطر. هذا الإطار يتم تقديمه للجنة التوجيهية وللجنة الفرعية لمساعدتهم بالتفكير فُدماً 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.

خطوات تخفيف الحدة	حجم الأثر	الاحتمالية	المخاطر
متابعة منتظمة للوضع السياسي والتموي. 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 التدخلات الفورية وتدخلات الطوارئ بالأهداف الإستراتيجية. تزويد حماية دولية 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.
دعوات نشطة من قطاع المؤسسات الأهلية لتطبيق سيادة القانون مشاركة فاعلة في عملية المصالحة تعزيز الحوار والحل السلمي للنزاعات	(عالي) المزيد من المتابعة على المؤسسات الأهلية وتدخل في عملها من قبل حكومات الضفة الغربية وقطاع غزة. تدهور في وضع حقوق الإنسان وفي الحق في تشكيل مؤسسات أهلية توتر بين مؤسسات القطاع العام والمؤسسات الأهلية وانخفاض في التنسيق بينها. تصاعد الاستقطاب السياسي والثقافي للمجتمع	عالية	الانقسام السياسي يبقى من دون حل ولا تؤدي عملية المصالحة إلى النتيجة المرجوة
تعزيز التنسيق بين الممولين والمؤسسات الأهلية. تشجيع المؤسسات الأهلية على تصميم أجندها باتجاه الممولين بناءً على الإطار الاستراتيجي.	(عالي) جهود متفرقة ومبعثرة مما يؤدي للارتباك في التركيز على أولويات التطوير. تقلص في التنسيق.	متوسطة	عدم انفتاح بعض الممولين لمناقشة أولويات التمويل مع المؤسسات الأهلية بناءً على الإطار الاستراتيجي

خطوات تخفيف الحدة	حجم الأثر	الاحتمالية	المخاطر
دعم فلسطيني سياسي/حكومي واضح للإطار الاستراتيجي دمج الإطار الإستراتيجي في الخطط الوطنية الفلسطينية			
توسيع نطاق الممولين المُستهدفين من خلال إستراتيجية حصد الأموال البحث عن مصادر جديدة للتمويل	(عالي) عدم القدرة على تنفيذ مشاريع مهمة عدم تنفيذ أجزاء من الإطار الاستراتيجي	متوسطة	تمويل و/أو اهتمام غير كافي من قبل الممولين
حملة كبيرة لحشد التأييد وتجنيب التمويل لدعم انطلاق الهيكلية المقترحة للمتابعة تقليص عدد الموظفين بأجر في هيكلية المتابعة إلى ٥.٣ أشخاص مساهمة شبكات المؤسسات لديمومة هيكلية المتابعة المقترحة ابتداء من السنة الثانية	(عالي) تقلص التزام المؤسسات الأهلية والقاعدية بالإطار الاستراتيجي بشكل كبير عدم القدرة على المحافظة على ديمومة المتابعة والتقييم والتحديث للإطار الاستراتيجي	متوسطة	عدم قدرة مركز تطوير (والشيكات الأهلية الشريكة) على تجنيب التمويل الكافي للمحافظة على العمليات المقترحة في هيكلية المراقبة.
التأكد من الالتزام وتبني الإطار الاستراتيجي من خلال رفع مستوى الوعي لأهميته بين المؤسسات الأهلية والقاعدية ومن خلال تزويد معلومات دورية عن تقدم العمل.	(متوسط) فقدان الزخم والمصداقية. تنفيذ متفرق وغير مُركز للإطار الإستراتيجي	متوسطة	التزام غير كافي من قبل المؤسسات الأهلية والقاعدية بالإطار الإستراتيجي وذلك بسبب تغيّر أو تضارب في الأولويات.
تعزيز الحوار الداخلي وبناء الإجماع بين المؤسسات الأهلية/القاعدية	(عالي) تقلص مصداقية قطاع المؤسسات الأهلية	متوسطة	تنسيق داخلي ضعيف بين المؤسسات الأهلية/القاعدية.
توفير بناء القدرات كجزء لا يتجزأ من المساعدات. تعزيز تجميع الخبرات والمشاركة بالخبرات بين المؤسسات المنفذة.	(متوسط) الفشل في الوصول لتوقعات المجتمع عدم القدرة على جذب التمويل الكافي.	متوسطة	نقص في القدرات اللازمة لدى المؤسسات (المنفذة)
المحافظة على قنوات تواصل فعّالة وعلى بناء	(متوسط)	عالية	امتناع المؤسسات

خطوات تخفيف الحدة	حجم الأثر	الاحتمالية	المخاطر
الإجماع مع المؤسسات الأهلية ومؤسسات المجتمع المدني.	عدم القدرة على متابعة التنفيذ أو على أخذ التعديلات المناسبة في الوقت الملائم.		الأهلية والقاعدية عن تزويد معلومات دقيقة وصحيحة وبالوقت المناسب من أجل متابعة وتقييم التنفيذ.

الخطوات التالية المقترحة

فيما يلي أهم الخطوات المقترحة لنقل الإطار الاستراتيجي من مرحلة التخطيط لمرحلة التنفيذ:

1. جمع التغذية الراجعة على المسودة النهائية للإطار الاستراتيجي: بعد الانتهاء من هذه الوثيقة والحصول على الموافقة من الهيئة المخولة، هناك حاجة لعرضها على الجمهور لجمع 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 يتم الإعلان في وسائل الإعلام عن توفر الوثيقة على المواقع الإلكترونية وعن إمكانية المهتمين بالحصول على نسخة منها.
2. 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 على أن الهيئة المخولة بالموافقة قد نظرت في ملاحظاتهم، ولكن إنها قد لا تشاطرهم الرأي، أو أنها ترغب في استخدام هذه التعليقات / الاقتراحات في وقت لاحق. ويجب على صانعي القرار في الإطار الاستراتيجي أن يُظهروا قابليتهم للمساءلة أمام أصحاب العلاقة.
3. 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 تم تشخيصها في الهيكلية. وسيضمن ذلك تعيين أعضاء اللجنة التوجيهية ورؤساء اللجان الفرعية.

٥. **إنشاء 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 هم من سيكونون المحرك لدفع الإطار الاستراتيجي إلى الأمام. أول ما تحتاج اللجان الفرعية عمله هو القيام بجدد البرامج والمشروعات المقترحة والتي يجري تنفيذها بالفعل حالياً من قبل أعضائها أو من قبل المؤسسات الأهلية الأخرى المعروفة لهم. ثم يجب أن يتم إدخال هذه المؤسسات الأهلية في النظام بحيث تتمكن اللجان الفرعية من مواصلة برامجها ومشاريعها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية والاستفادة منها لتحقيق المؤشرات المناسبة. بهذه الطريقة، يتم التقليل من الحاجة إلى موارد جديدة وتصبح مؤسسات أهلية أكثر جزءاً من هذا النظام.

٦. **تخطيط العمل:** بعد عملية التعيين، ستدعو اللجنة التوجيهية لاجتماع تخطيطي وذلك لصياغة جدول زمني للتنفيذ. وبالتحديد، يجب جدولة النشاطات التالية:

- **مراجعة ووضع اللمسات الأخيرة على الأهداف الاستراتيجية والمؤشرات والنتائج الوسيطة والبرامج/المشاريع/النشاطات:** وما يجب القيام به هنا هو المراجعة بدقة لتناسق المؤشرات والنتائج الوسيطة (الأهداف المرحلية) والبرامج/المشاريع/النشاطات مع الأهداف الاستراتيجية. ولكي تتم 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 البعض بشكل واضح، وماذا تعني المسؤولية الملقاة على عاتقهم في تحقيق هذه العناصر.

- **مراجعة ووضع اللمسات الأخيرة على إطار إدارة المخاطر:** يجب مراجعة كل ما تم تشخيصه من مخاطر وبدقة وأثر وخطوات لتخفيف حدة الأثر من قبل اللجنة التوجيهية واللجان الفرعية. وبصرف النظر عن المخاطر التي تم تشخيصها خلال العملية، 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.

- **مراجعة ووضع اللمسات الأخيرة على نظام المتابعة والتقييم:** بما أن هذه الخطوة مُرهقة بعض الشيء، ربما سيتوجب القيام بعقد ورشة عمل لمراجعة الأداة الأولية المقترحة في المرفق (ج) بشكل دقيق. يمكن لورشة العمل أن تساعد في تحديد سيناريوهات لتقليص نظام المتابعة والتقييم أو لتبسيطه وذلك حسب المصادر التي تم الحصول عليها.

٧. **رصد الميزانيات وتجنيد الأموال:** ستكون عملية تجنيد الأموال لمشروع من هذا النوع تحدي كبير. ولذلك، يجب أن تكون هنالك إستراتيجية واضحة ومُعتمدة لتجنيد الأموال لكي لا تصبح عملية تعتمد على الحظ فقط. إن الخطوة الأولى في عملية تجنيد الأموال هو فهم كمية الأموال الضرورية لأي من البرامج/المشاريع المحددة.

يجب أن تبدأ عملية رصد الميزانيات على مستوى اللجان الفرعية. من المقترح أيضاً أن يتم تحليل عميق للبرامج والمشاريع التي ستؤدي لإنجاز النتائج الوسيطة. في البداية، يجب القيام بإدراج البرامج والمشاريع والمبادرات القائمة والمتعلقة بكل هدف استراتيجي ويجب أيضاً تحديد الثغرات. قد تكون بعض البرامج/المشاريع قيد التنفيذ من قبل بعض المؤسسات، وبذلك فلن تكون بحاجة لموارد جديدة. البعض الآخر قد لا تحتاج لتمويل ويمكن تنفيذها بشكل طوعي من قبل بعض الأشخاص أو المؤسسات. المهم هو إيجاد طرق لكي تسير البرامج/المشاريع/النشاطات قدماً وذلك بأقل الموارد الممكنة بهدف تحقيق بعض النتائج في حين الانتظار لتجديد أموال جديدة.

ولتكون عملية تجديد الأموال أكثر نجاعة، من الضروري توزيع هذه المسؤولية على مختلف الفاعلين في هذه الهيكلية. فللبرامج والمشاريع التي تحتاج تمويل جديد، المسؤولية يجب أن تقع بشكل أولي على المؤسسات، الشبكات أو الائتلاف الذي سيقوم بالتنفيذ. ولتسهيل عملية تجديد الأموال على كل المستويات، يمكن للجنة التوجيهية تبني مقترح المشروع تجاه وكالات التمويل ليعلموا بأن 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 لتجديد الأموال مثل المصفوفة التالية لتوزيع المقترحات على مختلف الممولين ولتفادي تقديم المشاريع تكراراً لنفس الممولين.

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

ولزيادة تبسيط عملية وجهود تجديد الأموال، إحدى المناهج التي من الممكن تبنيها هي أن تقوم اللجنة بصياغة سيناريوهات للميزانيات العالية والمتوسطة والمنخفضة. ويعني ذلك أن اللجنة الفرعية ستصنف البرامج/المشاريع/النشاطات وفقاً للميزانيات في سبيل الوصول للسيناريوهات المتعلقة بالميزانية. ذلك كفيل بجعل تجديد الأموال أسهل من ناحية الإدارة بما أن الجهود ستُكثف على البرامج/المشاريع/النشاطات التي تحتاج لاهتمام فوري. ويمكن تجديد مصادر تمويل أخرى عندما تكون البرامج/المشاريع/النشاطات ذات الأولوية قيد التنفيذ.

وهناك جانب آخر يحتاج لرصد ميزانية له بشكل مستعجل، ألا وهو تكاليف السكرتارية.

لن يحصل هنالك أي تقدم إذا لم يكن هنالك طاقم يقوم بدفع النشاطات إلى الأمام. ونعيد مرة أخرى، بأن السيناريوهات يجب أن يتم صياغتها تبعاً لأقل حد وأكبر حد من الطاقم الضروري وذلك لزيادة الليونة في تجنيد الأموال.

٨. **تخطيط الاتصال والتواصل:** عندما الانتهاء من الإطار الاستراتيجي، يجب القيام بترويجه بشكل فاعل بين المؤسسات والجهات ذات العلاقة. لذلك، يجب أن تكون هنالك خطة تواصل تضمن ما يلي:

- 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 والمُتعلقة بالإطار الاستراتيجي متسقة وحديثة

من المهم التواصل بخصوص الإطار الاستراتيجي مع الجمهور، ومع ذوي العلاقة لكسب دعمهم في تحقيق الأهداف المحددة بها. ومن الضروري أيضاً إشراك المؤسسات أكثر فأكثر، لا وبل التأكد من دعمها وذلك لأن نجاح الإطار الاستراتيجي سيعود عليها بالمنفعة وسيساعد على تحقيق أهدافها الخاصة.

يجب أن تقوم اللجنة التوجيهية بالموافقة على خطة التواصل وسيكون مركز تطوير هو المسؤول الأول عن تنفيذها. من المتوقع أنه مع زيادة الوعي بالنسبة للإطار أن تتشجع المؤسسات والجهات ذوي العلاقة بالتعاون مع اللجنة التوجيهية في التغلب على نقاط الضعف لدى المؤسسات وفي جعل المؤسسات أكثر نجاعة في تحرير وتطوير فلسطين.

الجدول الزمني للأنشطة

فيما يلي هو 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 مدة أطول تقوم اللجان الفرعية بإعدادها.

2013						2012					النشاطات
6	5	4	3	2	1	12	11	10	9	8	
											جمع التغذية الراجعة على المسودة النهائية للإطار الاستراتيجي
											دمج التغذية الراجعة، وإعداد النسخة الأولية من الإطار الاستراتيجي
											إطلاق الإطار الاستراتيجي

المرفق أ - قائمة الأفراد والمجموعات المشاركة

أعضاء اللجنة التوجيهية:

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

أعضاء الفريق الاستشاري، الضفة الغربية

١. رفعت قسيس (الحركة العالمية للدفاع عن الأطفال - فرع فلسطين)
٢. سما عويضة (مركز الدراسات النسوية، الضفة الغربية)
٣. سليمان الخليل (جامعة النجاح، الضفة الغربية)
٤. خالد نبريص (مستشار، الضفة الغربية)
٥. زكريا عودة (الائتلاف من أجل القدس، الضفة الغربية)
٦. سفيان مشعشع (منتدى شارك، الضفة الغربية)
٧. عبد القادر الحسيني (مؤسسة فيصل الحسيني، الضفة الغربية)
٨. جاد إسحق (معهد الأبحاث التطبيقية- أريج، القدس)
٩. جمال طالب (مركز أبحاث الأرض، الضفة الغربية)
١٠. سامح أبو عيشة (المكتب الرئيسي للهلال الأحمر في الخليل، الضفة الغربية)
١١. عهود يعيش (جمعية الاتحاد النسائي العربي ، الضفة الغربية)
١٢. وليد قره (مستشفى القديس لوقا، الضفة الغربية)
١٣. سام بحور (مستشار، قطاع خاص، الضفة الغربية)
١٤. نورا قرط (الجمعية العربية الأرثوذكسية، الضفة الغربية)
١٥. ريم عبوشي (أصالة - جمعية سيدات الأعمال الفلسطينيات، الضفة الغربية)
١٦. عصام عاروري (شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية، الضفة الغربية)
١٧. سامي خضر (شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية، الضفة الغربية)
١٨. نصفت الخفش (الهيئة الوطنية للمؤسسات الأهلية الفلسطينية ، الضفة الغربية)
١٩. خالد جابر (الهيئة الوطنية للمؤسسات الأهلية الفلسطينية ، الضفة الغربية)

٢٠. عزيز العصا (الإتحاد العام الفلسطيني للجمعيات الخيرية ، الضفة الغربية)

أعضاء الفريق الاستشاري، قطاع غزة

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

أهم مزودي المعلومات:

١. ابو عطا، ناصر، عميد في جامعة الأقصى، مقابلة في ١١ يناير، ٢٠١٢، مدينة غزة
٢. أبو القراية، عبد العزيز، رئيس جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في قطاع غزة، مقابلة في ١٠ كانون الثاني، ٢٠١٢، مدينة غزة
٣. أبو رمضان، محسن، مدير المعهد العربي للتطوير الزراعي - غزة وناشط في المجتمع المدني، مقابلة في ٩ يناير، ٢٠١٢، مدينة غزة
٤. أبو شهلا، علي، منندى رجال الأعمال، مقابلة في ٩ يناير، ٢٠١٢، مدينة غزة
٥. الكرد، أحمد، وزير الشؤون الاجتماعية والعمل لحكومة غزة، مقابلة في ١٥ كانون الثاني، ٢٠١٢، مدينة غزة
٦. المدهون، محمد، وزير الشباب والثقافة لحكومة غزة، مقابلة في ١٥ كانون الثاني، ٢٠١٢، مدينة غزة
٧. أبو نهلة، ناديا، رئيسة طاقم شؤون المرأة، غزة، مقابلة بتاريخ ١٧ يناير، ٢٠١٢، مدينة غزة
٨. الشوا، أمجد، منسق شبكة المنظمات الأهلية في غزة، مقابلة ١٢ يناير، ٢٠١٢، مدينة غزة

٩. العمادي، يزدان، مؤسسة كير الدولية- CARE رئيس مكتب غزة ومتخصص بالمجتمع المدني، مقابلة بتاريخ ١١ كانون الثاني، ٢٠١٢، مدينة غزة
١٠. مكي، رفيق، رئيس بلدية غزة، مقابلة في ١٦ كانون الثاني، ٢٠١٢، مدينة غزة
١١. محيسن، تيسير، مدير وحدة المرافعة في جمعية الإغاثة الزراعية والخبير بالمجتمع المدني، مقابلة بتاريخ ١١ كانون الثاني، ٢٠١٢، مدينة غزة
١٢. صباح، رائد، رئيس مجلس اتحاد لجان الرعاية الصحية، مقابلة في ١٤ يناير، ٢٠١٢، مدينة غزة
١٣. شقورة، حمدي، المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان، مقابلة في ١٧ كانون الثاني، ٢٠١٢، مدينة غزة
١٤. ياغي، عايد، اتحاد لجان الاغاثة الطبية - مدير قطاع غزة ، مقابلة في ١٥ كانون الثاني، ٢٠١٢، مدينة غزة
١٥. السيد عبد المغني نوفل، مدير صندوق إقراض وتطوير البلديات، مقابلة في ٢٥ و ٣٠ يناير ٢٠١٢، البيرة
١٦. الدكتور عبد الرحمن التميمي، مدير مجموعة الهيدرولوجيين الفلسطينيين، مقابلة في ٢٤ يناير ٢٠١٢، رام الله
١٧. الدكتور علام جرار، مدير وحدة برامج الصحة النفسية والاجتماعية ، جمعية الإغاثة الطبية الفلسطينية (PMRS)، مقابلة في ٢٣ يناير ٢٠١٢، البيرة
١٨. الدكتور عزمي الشعيبي، مدير الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة - أمان ، مقابلة في ٢٦ كانون الثاني ٢٠١٢، رام الله
١٩. الدكتور عزام حجوج، مدير إدارة التخطيط الإقليمي، وزارة الحكم المحلي، مقابلة في ٢٥ يناير ٢٠١٢، البيرة
٢٠. الدكتور ايلين كتاب، مدير عام، بيسان للبحوث والانتماء، مقابلة في ٢٤ يناير ٢٠١٢، رام الله
٢١. الدكتور اسطفان سلامة، مستشار وزير ورئيس الإدارة العامة لتنسيق وإدارة المساعدات الخارجية، وزارة التخطيط والتنمية الإدارية، مقابلة في ٢٥ يناير ٢٠١٢، رام الله
٢٢. السيدة فدوى الشاعر، المدير العام لشؤون المؤسسات الأهلية، وزارة الداخلية، مقابلة في ٢٦ و ٢٨ يناير ٢٠١٢، البيرة
٢٣. الدكتور جورج جقمان، مدير مواطن، المؤسسة الفلسطينية لدراسة الديمقراطية، مقابلة في ٢٣ يناير ٢٠١٢، البيرة
٢٤. الدكتور غسان الخطيب، مدير المركز الإعلامي الحكومة، مقابلة في ٢٢ يناير ٢٠١٢، رام الله
٢٥. السيد حربي دراغمة، مدير الشؤون المالية، جامعة بيرزيت، ناشط، عضو مجلس إدارة عدة منظمات أهلية، مقابلة في ٢ فبراير ٢٠١٢، رام الله
٢٦. السيد عصام العاروري، مدير مركز القدس للمساعدة القانونية، مقابلة في ٢٣ يناير ٢٠١٢، رام الله
٢٧. السيد اياد رياحي، عضو لجنة تنسيق شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية ، مقابلة في ٢٤ يناير ٢٠١٢، رام الله
٢٨. السيد جمال زقوت، مستشار رئيس الوزراء لوسائل الإعلام والمجتمع المدني، مقابلة في ٢٩ يناير ٢٠١٢، رام الله
٢٩. السيد خالد النبريص ، خبير المؤسسات الأهلية والتنمية المجتمعية، مقابلة في ٢٤ يناير ٢٠١٢، رام الله
٣٠. الدكتور ممدوح العكر، المفوض العام، الهيئة المستقلة لحقوق الإنسان، مقابلة في ٤ فبراير ٢٠١٢، رام الله
٣١. السيد مازن سنقرط، وزير الاقتصاد الوطني السابق ، رئيس مجموعة سنقرط، مقابلة في ٢٩ يناير ٢٠١٢، رام الله
٣٢. الدكتور نادر سعيد، مدير أورد، العالم العربي للبحوث والتنمية، مقابلة يوم ٢٦ يناير ٢٠١٢، رام الله
٣٣. السيدة عهود عناية، مديرة المشروع، صندوق إقراض وتطوير البلديات، مقابلة في ٣٠ يناير ٢٠١٢، البيرة
٣٤. السيد قيس عبد الكريم، رئيس لجنة الشؤون الاجتماعية، المجلس التشريعي الفلسطيني، مقابلة في ٩ فبراير ٢٠١٢، البيرة
٣٥. الدكتور رنا الخطيب ، مدير التخطيط والسياسات، مؤسسة التعاون، مقابلة في ٢٥ يناير ٢٠١٢، رام الله
٣٦. السيد راني داود، المستشار الفني لبرنامج الحكم المحلي، GIZ، مقابلة في ٢٥ يناير ٢٠١٢، البيرة
٣٧. الدكتور ريم مصلح خبيزة التنمية المجتمعية والبيئة، مقابلة في ٢ فبراير ٢٠١٢، رام الله
٣٨. الدكتور صبري صيدم، مستشار الرئيس، مقابلة في ٢٥ يناير ٢٠١٢، البيرة

٣٩. السيد سامي خضر، مدير مركز العمل التتموي - معاً، مقابلة في ٣٠ يناير ٢٠١٢، رام الله
٤٠. السيد سمير براغيثي، أمين الصندوق، الاتحاد العام الفلسطيني للجمعيات الخيرية، مقابلة في ٤ فبراير ٢٠١٢، رام الله
٤١. الدكتور توفيق البديري، مساعد نائب وزير التخطيط، وزارة الحكم المحلي، مقابلة في ٢٥ يناير ٢٠١٢، البيرة
٤٢. السيدة زهيرة كمال، مدير عام المرأة الفلسطينية للأبحاث والتوثيق، مقابلة في ٢٢ يناير، ٢٠١٢، البيرة
٤٣. السيد زكريا عوده. المدير التنفيذي، الائتلاف الأهلي للدفاع عن حقوق الفلسطينيين في القدس (CCDPRJ)، مقابلة في ٢٥ يناير ٢٠١٢، رام الله

لائحة المشاركين في ورشة العمل المركزية، غزة

١. عبد العزيز أبو القرايا، جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني
٢. علي أبو شهلا، رجل أعمال
٣. ريم أبو جبر، مؤسسة عبد المحسن قطان
٤. نعيم الغلبان، جمعية الوداد للتأهيل المجتمعي
٥. نهال العشي، جمعية الحق في الحياة
٦. عماد أبو دية، TAMI للتدريب ومعهد إدارة
٧. حسام النونو، برنامج غزة للصحة النفسية
٨. رامي الأغا، شركة جوال
٩. ارسلان الأغا، جمعية رعاية المعوقين بقطاع غزة في قطاع غزة
١٠. أمجد الشوا، شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية
١١. عمر شعبان، بال تينك للدراسات الاستراتيجية
١٢. مسعود قشطة، المركز الفلسطيني للزراعة الحيوية
١٣. أمل صيام، مركز شؤون المرأة
١٤. محاميد البكري، اتحاد العمل الزراعي
١٥. جابر قدة، مركز العمل التتموي - معاً
١٦. اسماعيل العلمي، المكتب الفلسطيني للتنمية والتعليم
١٧. نعيم كباجة، "أطفالنا" للأطفال للصم
١٨. حليم حليبي، مؤسسة البدائل التطويرية DAI
١٩. أحمد الصوراني، جمعية التنمية الزراعية
٢٠. نبيل أبو معيلق، منتدى رجال الأعمال
٢١. الدكتور مخيمر أبو سعدة، جامعة الأزهر
٢٢. حسين منصور، جمعية تأهيل جباليا

الوكالات الحكومية التي تم استشارتها

١. اسطفان سلامة، وزارة التخطيط والتنمية الإدارية، الضفة الغربية
٢. محمد دراغمة، وزارة الثقافة، الضفة الغربية

٣. ايهاب سليم، وزارة الزراعة، الضفة الغربية
٤. عبد الناصر القريوتي، وزارة الشباب والرياضة، الضفة الغربية
٥. حازم الشنار، وزارة الاقتصاد الوطني في الضفة الغربية
٦. سهير قاسم، وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي في الضفة الغربية
٧. عمر سحويل، وزارة الاتصالات، الضفة الغربية
٨. فريدة جيوسي، وزارة النقل، الضفة الغربية
٩. جفوه بولساي، وزارة شؤون المرأة، الضفة الغربية
١٠. سامر شرقاوي، وزارة العدل، الضفة الغربية
١١. آصف سعيد، وزارة العمل، الضفة الغربية
١٢. أمين عاصي، وزارة شؤون المرأة، الضفة الغربية
١٣. حسين مجاهد، وزارة الشؤون الاجتماعية في الضفة الغربية
١٤. وحيد جمعة، وزارة الداخلية، الضفة الغربية
١٥. أمجد أبو شملة، وزارة الداخلية، الضفة الغربية
١٦. محمد أبو جمعة، وزارة الشؤون الخارجية، في الضفة الغربية
١٧. عفيف السيد، وزارة الأشغال العامة والإسكان، الضفة الغربية
١٨. محمد فوزي، وزارة السياحة والآثار، الضفة الغربية

غزة:

١٩. الدكتور محمد المدهون، وزير الشباب والرياضة
٢٠. مهندس رفيف مكي، رئيس بلدية غزة
٢١. السيد أحمد الكرد، وزير الشؤون الاجتماعية، حكومة غزة

ممثلي القطاع الخاص الذين تم استشارتهم

١. علي مهنا، اتحاد الغرف التجارية
٢. عدنان ابو الحمص، بادكو
٣. ابراهيم النجار، بالتريد
٤. منال سعد، مجلس الشاحنين الفلسطيني
٥. عودة شحادة، اتحاد الصناعات الفلسطينية

ممثلي المانحين الذين تم استشارتهم

١. جمانة أبو زياد، مكتب ممثل هولندا لدى السلطة الفلسطينية
٢. غادة الهرمي، DIAKONIA

٣. باسمة عدوين، الاتحاد الأوروبي
٤. بياتريس بيندلمان، الاتحاد الأوروبي
٥. أليسيا بيركر، مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية في الأرض الفلسطينية المحتلة
٦. هاني الطحان، الوكالة الفرنسية للتنمية - AFD
٧. مارتين زائر، الوكالة الفرنسية للتنمية - AFD
٨. سامر فرح، مؤسسة التعاون، الضفة الغربية
٩. فداء الشافي، مؤسسة كير الدولية - Care
١٠. أيمن الشنطي، مؤسسة كير الدولية - Care
١١. محمود عمرو، الإغاثة الإسلامية في الضفة الغربية
١٢. ريما تادرس، مكتب الممثلة النرويجية
١٣. جينيا رعد، القنصلية البلجيكية

المرفق ب - ورقة عمل حول التوجهات والقضايا الرئيسية

مقدمة

قام الاستشاريون بجمع هذه المسائل والتوجهات من خلال استعراض أكثر من ٥٠ وثيقة ومقابلة ٤٠ من مزودي المعلومات الرئيسيين في الضفة الغربية وقطاع غزة. إن مزودي المعلومات الرئيسيون هم ممثلون عن المؤسسات الأهلية، والوكالات المانحة والقطاع الخاص والجهات الحكومية.

ويعطي هذا الملخص صورة أولية للقضايا والتوجهات الناشئة. والغرض من عرضها هو للمزيد من المناقشة والتفكير واستخراج تغذية راجعة عنها من قبل أصحاب العلاقة المعنيين. كما سيستخدم الاستشاريون الملخص النهائي من القضايا والتوجهات الرئيسية لتحفيز النقاشات بين ممثلي أصحاب العلاقة حول النسخة المُحدّثة من إستراتيجية تطوير قطاع المؤسسات الأهلية.

البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية العامة

١. عن الاحتلال الإسرائيلي

- في العام ٢٠١٠، حدث انخفاض في عمليات التوغل والاعتقالات من قبل قوات الاحتلال الإسرائيلي، وكذلك في عدد عمليات الإخلاء والهدم للمباني الفلسطينية في القدس الشرقية. كما طرأ أيضاً تحسن في سياسة تسهيل دخول البضائع المدنية إلى قطاع غزة. (مكتب المنسق الخاص للأمم المتحدة لعملية السلام في الشرق الأوسط، ٢٠١٠). ومع ذلك، فإن استمرار القيود على حركة البضائع والأشخاص من وإلى داخل الضفة الغربية وغزة وكذلك بداخلها يضعف التجارة الفعالة، و يقوّض الاستثمارات على الصعيدين الداخلي والخارجي، كما يؤدي ذلك إلى تقليص التفاعل مع العالم الخارجي (المرجع نفسه). وقد أصبح ذلك عقبة في طريق الوحدة والتنمية الفلسطينية (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ٢٠١٠).
- ومما يساهم أيضاً في تفاقم أزمة السيولة لدى السلطة الوطنية الفلسطينية هو التأخير المستمر في نقل إيرادات المقاصة لها من حكومة إسرائيل، ولا سيما مبلغ 352 مليون شيكل من إيرادات المقاصة في أعقاب التوقيع على اتفاق المصالحة بين فتح وحماس في مايو ٢٠١١. (أسامة، ٢٠١١)
- "ولا يزال أكثر من ٩ آلاف سجين فلسطيني رهن الاعتقال في السجون الإسرائيلية، من بينهم نساء وأطفال، وأشخاص معتقلين بدون حكم." (مكتب المنسق الخاص للأمم المتحدة لعملية السلام في الشرق الأوسط، ٢٠١٠)
- تُقدّر اتحاد وكالات التنمية الدولية AIDA بتَحْفُظ بأن القيود المفروضة على تنقل الموظفين المحليين والدوليين تُشكل تكلفة إضافية بمبلغ ٤,٥ مليون دولار أمريكي سنوياً. " (رابطة وكالات التنمية الدولية، ٢٠١١)
- وقد تم إغلاق أربع وعشرين مؤسسة مجتمع مدني، وإجبار ٣٣ مؤسسة أهلية [في القدس] على نقل مكاتبها إلى رام الله، إضافة إلى النقص المتزايد في قدرة هذه المؤسسات على دعم السكان الفلسطينيين واللجان المحلية والمؤسسات القاعدية الفلسطينية. (جيانفرنيسكو كوستانتيني، وآخرون. ص. ٣٢)

٢. تحسن في الاقتصاد ولكن مع استمرار حالة الشك بالمستقبل الاقتصادي

- نما الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي بنسبة ١٢٪ في الربع الأول من ٢٠١٠ (مقارنة بالربع الأول من 2009). وقد انخفض اعتماد السلطة الفلسطينية على الدعم الخارجي للميزانية تدريجياً من ٢٢٪ من الناتج المحلي الإجمالي في عام ٢٠٠٩ إلى ١٣٪ من الناتج المحلي الإجمالي في عام ٢٠١١ (مكتب المنسق الخاص للأمم المتحدة لعملية السلام في الشرق الأوسط، ٢٠١٠). وقد ساهم القطاع الخاص بثلاثي النمو، حيث أن أكثر من نصف هذا النمو في القطاع الخاص ينبثق عن أنشطة إنتاجية (مثل البناء والزراعة). وهناك أيضاً نمو سريع في التمويل المصرفي (خاصة الاستهلاكي والرهن العقاري) والذي عزز الطلب المحلي على السلع والخدمات. (وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين ، ٢٠١٠)
- ومع ذلك، فإن طبيعة النمو الاقتصادي ليست مستدامة بسبب أهواء المحتل التي لا يمكن التنبؤ بها (وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين، ٢٠١١). كما كان من المتوقع أن تُسبب مشاكل السيولة للسلطة الفلسطينية بإحداث فجوة تمويل بمبلغ ٠,٣ مليار دولار أمريكي تقريباً لعام ٢٠١١. (مكتب المنسق الخاص للأمم المتحدة لعملية السلام في الشرق الأوسط، ٢٠١٠). وشكلت المساعدات الخارجية ما نسبته ٧٣٪ من نفقات السلطة الفلسطينية في العام ٢٠٠٧ و ٩٩٪ في عام ٢٠٠٨ (دي فوار وترتير، 2009). وستساهم القيود المفروضة على التنقل والاعتماد المستمر على المساعدات في ظل انخفاض ميزانيات التمويل من المانحين في أعقاب الأزمة الاقتصادية العالمية، في الشك الاقتصادي في السنوات المقبلة (مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، ٢٠١٠) (مكتب المنسق الخاص للأمم المتحدة لعملية السلام في الشرق الأوسط ، ٢٠١٠)

٣. انخفاض بمعدلات الفقر والبطالة

- نحو ٢٠٪ من الفلسطينيين كانوا يعيشون تحت خط الفقر في عام ٢٠٠٩. وهو ٤٪ أقل مقارنة بعام ٢٠٠٤. ومع ذلك، هناك تفاوت كبير بين الفقر في الضفة الغربية وقطاع غزة (حيث وصل انتشار الفقر إلى ٥٠٪ في عام ٢٠٠٧).
- وسمات الفقر في فلسطين هي كالتالي: اختلاف متزايد في نمط زيادة الفقر بين الضفة الغربية وقطاع غزة، وجود شريحة كبيرة من السكان في كلتا المنطقتين معرضة للوقوع في الفقر، نقص التعليم والبطالة هي أهم مسببات الفقر، والتغيرات في الفقر يقودها الاستهلاك وليس التحسن في توزيع الثروات، إن فرص العمل في القطاع العام هي مصدر لاستقرار اقتصادي أكبر. (البنك الدولي، ٢٠١١)
- وقد تراوحت البطالة في قطاع غزة ما بين ٢٢٪ و ٢٥٪ من ٢٠٠٦ إلى ٢٠٠٩. وكانت القيود التي تفرضها الحكومة الإسرائيلية على التجارة هي السبب الرئيسي للبطالة (البنك الدولي، ٢٠١١). وبينما لا تزال الوظائف في القطاع العام تُشكل المصدر الرئيسي للوظائف المستقرة، فقد شكّل القطاع الخاص ٨٣٪ من الوظائف الجديدة في عام ٢٠١٠. من ناحية، انخفض العمل في القطاع العام بنسبة ١,١٪ في عام ٢٠١٠ مقارنة بعام ٢٠٠٩. وقد شكّل قطاع البناء أكبر مصدر لنمو فرص العمل في كل من الضفة الغربية وقطاع غزة في عام ٢٠١٠، يليه قطاع الزراعة في غزة وقطاع الخدمات الخاصة في الضفة الغربية. (وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين، 2010).

٤. تقدم مهم في إصلاحات الحكم

- وقد تم إنشاء برنامج إصلاح شامل من قبل السلطة الوطنية الفلسطينية اسمه برنامج الإصلاح والتنمية الفلسطيني ٢٠٠٨ - ٢٠١١ تبعه برنامج الحكومة ١٣ في عام ٢٠٠٩ والذي أنشأ رؤية وهدف إقامة الدولة الفلسطينية، وقد اعتبرت عدة تقارير أن هذه البرامج يتم تنفيذها بالفعل تدريجياً مثل تقارير (البنك الدولي، ٢٠١١)، (وكالة الأمم المتحدة لغوث وتشغيل اللاجئين، 2010) (الأمم المتحدة، ٢٠١١)، وغيرها.
- تواصل السلطة الفلسطينية بناء هيئات الدولة الفلسطينية العتيدة وفقاً لبرنامج الحكومة، وبعد ذلك وفقاً لوثيقة موعد مع الحرية (٣٠ أغسطس) والتي تُحدّد العمل المتبقي في السنة الثانية من تنفيذ برنامج الحكومة (مكتب المنسق الخاص للأمم المتحدة لعملية السلام في الشرق الأوسط، ٢٠١٠)
- تحسن كبير في أداء المؤسسات العامة (البنك الدولي، ٢٠١١). " لا تزال هناك إصلاحات هامة أمام السلطة الفلسطينية - ولكن ليس أكثر من تلك التي تواجهها غيرها من البلدان ذات الدخل المتوسط" (البنك الدولي، ٢٠١١). وقد حصل تحسن نسبي في عملية الإصلاح في الضفة الغربية وخاصة في المجالات المالية والأمن (نادر سعيد، ص. ٨)، ولكن هناك حاجة إلى المزيد من الإصلاح الإداري والقضائي.
- "... عملت السلطة الفلسطينية على مواصلة القوانين القائمة، وأقدمت على العديد من المبادرات الجديدة لتعزيز الإطار القانوني لمحاربة الفساد ... ويُعد قانون مكافحة الفساد والذي ينشأ بموجبه لجنة لمكافحة الفساد ومحكمة جرائم الفساد معلماً رئيسياً (البنك الدولي، ٢٠١١).
- وعلى مدى العقد الماضي، وفي معظم المؤسسات العامة الفلسطينية، أدت جهود الإصلاح إلى تحسن في الحوكمة الاقتصادية. وتأتي جهود الإصلاح الأكثر نجاحاً في ثلاثة مجالات: إدارة الأموال العامة، وحقوق الملكية الحكومية، وإصلاح الهيئة العامة للبتروك (البنك الدولي، ٢٠١١).

٥. تحسن في تقديم الخدمات الأساسية

- "... وتحسن تقديم الخدمات الأساسية، وكذلك الإدارة المالية العامة والاستثمار الحكومي في التنمية، وتنسيق برامج الحماية الاجتماعية، والاستثمار في التنمية الاجتماعية والصحة، والاستثمارات الضخمة في البنية التحتية والإسكان. هذه الإنجازات هي قياس هام لاستثمارات السلطة الفلسطينية المستمرة في بناء الدولة". (مكتب المنسق الخاص للأمم المتحدة لعملية السلام في الشرق الأوسط، ٢٠١٠).
- إمكانية الوصول للخدمات الأساسية ما زالت تشكل تحدياً في غزة بسبب الصعوبات الاقتصادية التي نجمت عن الغزو والحصار المفروض من الحكومة الإسرائيلية (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، برنامج تقديم المساعدة إلى الشعب الفلسطيني، ٢٠١٠)

٦. تأثير خطير للانقسام السياسي الداخلي

- لا تزال حماس تسيطر فعلياً على قطاع غزة وتستمر في رفض المبادئ الأساسية لعملية السلام، كما ترفض اقتراح المصالحة بوساطة مصرية. ولا تزال عملية المصالحة الفلسطينية متعثرة. (مكتب المنسق الخاص للأمم المتحدة لعملية السلام في الشرق الأوسط، ٢٠١٠)
- بحلول نهاية عام ٢٠٠٧، كان هنالك حكومتين في وقت واحد وكلتاها تدعي الشرعية في الأراضي التي تسيطر عليها. وشكّلت هذه التطورات تغييرات جوهرية في الهيكل المؤسسي، مع تداعيات مهمة على نطاق صنع السياسات، وتدفق المساعدات الدولية، وإيصال الخدمات العامة والمساعدة الاجتماعية في المنطقتين (البنك الدولي، ٢٠١١).

- .. وقد أثر الاستقطاب السياسي بين حركتي فتح وحماس بشكل خاص على التماسك الاجتماعي في الأراضي الفلسطينية المحتلة. وقد ازدادت هذه الظاهرة سوءاً بسبب الزيادة في العنف السياسي وقمع الحقوق المدنية من قبل السلطات في الضفة الغربية وقطاع غزة. ويؤكد التقرير على أن نوعاً ما من عملية المصالحة الوطنية قد يكون ضرورياً للتغلب على الآثار الضارة للعنف السياسي، ولتصحيح تهميش المواطنين الفلسطينيين العاديين من العملية السياسية "برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ٢٠١٠). ويقوم الوضع الحالي من التفكك المؤسسي والفوضى السياسية والانقسام بين الضفة الغربية وقطاع غزة وعسكرة العشائر والجماعات والعلاقة الصراعية بين حماس وفتح بتدمير نسيج المجتمع الفلسطيني. (أمل أبو سرور، ص. ٨)
- وقد ساهم الانسحاب الإسرائيلي من مستوطنات غزة في تعزيز الراديكالية السياسية المتزايدة في غزة، ووضع الأساس للانقسام السياسي الحالي في المجتمع الفلسطيني.
- وعزز الحصار على غزة الاقتصاد غير الرسمي والذي، بدوره، رفع قيمة العقارات بشكل مصطنع. هذه الاستثمارات المضاربة تُساهم في زيادة حادة في تكاليف المعيشة مؤثرة سلباً على الفقراء.
- و يؤثر التنافس السياسي بشكل خطير على عمل المؤسسات الأهلية. فقد أُغلقت منذ عام ٢٠٠٧، العديد من المؤسسات الأهلية، وتعرضت للمضايقة أو تم حلها أو الاستيلاء عليها من قبل الحكومة من أي من الفصيلين السياسيين (محيسن، 2010)، وفي بعض الحالات تم استخدام صلاحية الحكومة بمراجعة الحسابات لفرض عقوبات على المؤسسات الأهلية المرتبطة مع الحزب الآخر (محيسن، 2010)، وتدخل الحكومة في غزة حتى في اختيار المستفيدين من المشاريع. للأسف، فقد وقفت المؤسسات الأهلية عاجزة أمام هذه الهجمات.
- يهدد ارتفاع انتشار الأصولية والتيار المحافظ على الديمقراطية في المجتمع الفلسطيني. هناك انقسام متزايد في القيادة وارتفاع في السلطة العشائرية (أبو سرور، 2009). ويُقيد ذلك بعض مؤسسات المجتمع المدني الأكثر حذراً بشأن أعمالها خوفاً من تعرضهم للنزاع من قبل الجماعات الأصولية. ويؤدي ذلك إلى المزيد من الفصل بين القطاعين الإسلامي وغير الإسلامي، وخاصة في قضايا المرأة والشباب، ويهدد التعاون اللازم لإحراز تقدم في الإصلاح السياسي وقضايا حقوق الإنسان (ماهر عيسى، ٢٠١٠).
- و تتدخل وزارة الداخلية والأجهزة الأمنية في عمل المؤسسات الأهلية. وقد زاد هذا التدخل بعد سيطرة حماس على قطاع غزة.
- يحاول رئيس الوزراء، الدكتور سلام فياض، إقامة علاقة عمل إيجابية مع المؤسسات الأهلية. ومع ذلك، فإن الأجهزة الأمنية هي المسيطرة الآن.
- زاد عدد المؤسسات الأهلية من ٩٨٢ في ٢٠٠١ إلى ٣٣٨٩ في عام ٢٠٠٧ ثم انخفض إلى حوالي ٣٠٠٠ في عام ٢٠٠٩ بسبب التنافس السياسي والانقسام وأثارها السلبية على المؤسسات الأهلية (تيسير محيسن، ص ٧-٨)

٧. السعي لبناء الدولة

- وقد تمكنت السلطة الوطنية الفلسطينية بفضل الحملة من أجل إقامة دولة فلسطينية على إجماع المجتمع الدولي على اتخاذ قرار بشأن ما إذا كان ينوي الاعتراف بها كدولة أم لا. وعلى الرغم من الانغلاق الإسرائيلي والأمريكي وعدد آخر من الدول فإن التصويت على الدولة الفلسطينية لا يزال في كفة ميزان الجمعية العامة للأمم المتحدة. ولا تزال هنالك عدد من الطرق مفتوحة أمام الجمعية العامة للأمم المتحدة للحصول على تصويت ٢/٣ من أصوات الأعضاء للاعتراف بالدولة الفلسطينية رغم صعوبة تصور ذلك مع الانغلاق الكثيف من قبل الولايات المتحدة وحلفائها (مكتب كويكر الأمم المتحدة، ٢٠١١).

- "في أبريل ٢٠١١، انضمت لجنة الارتباط الخاصة (AHLC) وصندوق النقد الدولي إلى البنك الدولي في إعلانه أن السلطة الوطنية الفلسطينية لديها المؤسسات والسياسات الاقتصادية اللازمة لإدارة دولة بصورة جيدة. وتعود خلفية هذه التطورات إلى خطة "إنهاء الاحتلال وبناء الدولة" (٢٠٠٩-٢٠١١) لمدة سنتين لرئيس الوزراء سلام فياض بدعم من اللجنة الرباعية. كما حصلت خطة التنمية الوطنية (٢٠١١-١٣) "إقامة الدولة، وبناء المستقبل" أيضا على دعم دولي. " (مكتب كويكر الأمم المتحدة، ٢٠١١).

نقاط ضعف المؤسسات الأهلية

يشير الاستعراض الأولي للتقارير والأبحاث القائمة إلى أن نقاط الضعف الرئيسية للمؤسسات الأهلية التي تم تحديدها في عام ٢٠٠٦ لا تزال صالحة. وعلاوة على ذلك، فقد وضعت الحالة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية لفترة ما بعد انتخابات ٢٠٠٦ تحديات إضافية على المؤسسات الأهلية وعملها في الضفة الغربية وقطاع غزة. وفيما يلي موجز لهذه التحديات:

١. اعتماد مستمر على الدعم الخارجي

- قد زاد اعتماد المؤسسات الأهلية على المساعدات الخارجية وكما حصل ارتفاع في التبعية بدلاً من الاكتفاء الذاتي بين الفلسطينيين. وفقاً لمعهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني-ماس (٢٠٠٩) فإن مصدر ٧٨,٣٪ من تمويل المؤسسات الأهلية في عام ٢٠٠٨ من مصادر خارجية (مقارنة ب ٦١٪ في عام ٢٠٠٦)، و ١٢,٤٪ من إيرادات ذاتية (انخفاضاً من ٢١,٥٪ في عام ٢٠٠٦) و ٥٪ من التبرعات المحلية (انخفاضاً من ٩,٣٪ في عام ٢٠٠٦) و ٠,٨٪ من السلطة الوطنية (لم يتغير تقريباً من ٠,٧٪ في عام ٢٠٠٦) بينما جاءت النسبة الباقية من المجتمع المحلي أو المؤسسات، والهبات المحلية ومن الشتات الفلسطيني.
- نسبة ميزانيات المؤسسات الأهلية القادمة من التمويل الخارجي آخذة في التزايد. ففي عام ٢٠٠٠، اعتمدت ١٩,٤٪ من المؤسسات الأهلية على المساعدات الخارجية كمصدر أساسي للتمويل (أي أكثر من ٥٠٪ من ميزانياتها يأتي من هذا المصدر). ارتفع ذلك الرقم إلى ٣٣٪ في نهاية ٢٠٠٦ (هلال، غير مؤرخ). ورغم عدم وجود أي معطيات للسنوات الخمس الأخيرة من المتوقع أن يستمر هذا التوجه نظراً لارتفاع اعتماد المؤسسات الأهلية على التمويل الخارجي.
- هذا الاعتماد المفرط على المساعدات الخارجية يُعرض استقلالية المؤسسات الأهلية للخطر. كما يجعلها أكثر فأكثر قابلة للمساءلة من وكالات التمويل بدلاً منها للمجتمع الذي تخدمه (هلال، غير مؤرخ). كما يؤدي ذلك إلى نسيانهم لدورهم كجهات فاعلة في المجتمع المدني، وما ينطوي على ذلك من مسؤولية اجتماعية واسعة النطاق (أبو سرور، 2009) (ناصر محمود الشيخ علي، ص 111). وبذلك أصبحت المؤسسات الأهلية بمثابة وكلاء للجهات المانحة ولمنظورها وأجنداتها (ناصر محمود الشيخ علي، ص 111) (محيسن، 2010). إن لدى المؤسسات الأهلية الكبيرة فرصة أفضل للحصول على تمويل من الجهات المانحة. ومع ذلك، فإن هذا يضعفها ويخلق تبعية مالية. وتحتاج المؤسسات الأهلية لتنويع التمويل والبحث عن مصادر جديدة، على سبيل المثال، من القطاع الخاص.
- تميل الجهات المانحة لتوفير التمويل اللازم للمؤسسات الأهلية التي تدعم حكومة سلام فياض. وبالتالي تحاول المؤسسات الأهلية الاقتراب من الحكومة من أجل الحصول على المزيد من الأموال، وبالتالي تفقد قدرتها على التعبير عن أولوياتها بشكل مستقل. مما أضعف دورها كمعارضة للحكومة. (نادر سعيد، ص ٨٠). في الوقت نفسه، "توفر مبالغ كبيرة من التمويل

- للمؤسسات الأهلية (فبعد فصلها من أسبابها السياسية) والسلطة الفلسطينية على حد سواء زاد من اعتمادها على التمويل الأجنبي، وبالتالي أصبحت ضعيفة ومعرضة للضغوط الخارجية" (هلال، غير مؤرخ)
- ندرة التمويل للمؤسسات الأهلية أدت إلى تنفيذ مشاريع خارج مجال تفويضها، على سبيل المثال، المؤسسات الأهلية الصحية تقوم بتوزيع الأغنام على المزارعين، أو مؤسسة حقوق إنسان توّزع الدجاج على الأسر. كما أصبحت برامج المؤسسات الأهلية تعمل بنهج تمويل المشاريع بسبب التمويل قصير المدى والمبني على المشاريع من الجهات المانحة، وبذلك تفقد المؤسسات الأهلية قدرتها على التخطيط للمستقبل، وقدرتها على قياس أثر خدماتها (هلال، غير مؤرخ) (محيسن، 2010).
- ويستهلك تجنيد الأموال وكتابة التقارير إلى الجهات المانحة الكثير من وقت المؤسسات الأهلية على حساب أنشطتها الإنمائية. كما تجد نفسها غارقة تحت متطلبات تمويل وإجراءات مفرطة. هل من الممكن لمركز تطوير العمل على تطوير المعايير الدنيا للتقارير والأنظمة والإجراءات ذات الصلة في فلسطين؟ وفي الوقت نفسه استيعاب متطلبات الجهات المانحة المختلفة؟
- قدمت الحكومة بعض التمويل للمؤسسات الأهلية الصغرى، وخاصة في القدس، في المناطق المهمشة، وفي المناطق التي يعزلها جدار الفصل العنصري. وقد تم تنفيذ أكثر من ٢٥٠٠ مشروع صغير. ومع ذلك، فقد تم تخفيض هذا التمويل بسبب الأزمة المالية للسلطة الوطنية الفلسطينية. كما يعتبر تمويل قطاع العام للمؤسسات الأهلية كتطور إيجابي، ولكن لا تزال هناك حاجة لتنظيم وإضفاء الطابع المؤسسي على عملية التمويل وعلى الإجراءات لجعلها أكثر شفافية، دون المساس باستقلالية وسلامة المؤسسات الأهلية المستفيدة.
- إنّ مركز تطوير هو آلية لتوجيه التمويل للمؤسسات الأهلية. وهذا يثير مسألة الهوية. هل مركز تطوير يعتبر وكيل متعاقد لدى لبنك الدولي والجهات المانحة الأخرى، أو أنه مؤسسة فلسطينية تعمل على تعزيز الأولويات والاحتياجات الفلسطينية.

٢. عدم النجاعة وازدواجية العمل مع الحكومة

- لا تعكس قيمة الأموال المنفقة من قبل المؤسسات الأهلية بالضرورة في المخرجات والأثر. كما تتنافس المؤسسات الأهلية والحكومة على أموال المانحين. وفي بعض الأحيان، هناك بعض الازدواجية في العمل لدى المؤسسات الأهلية فيما بينها. هنالك إذن حاجة لمزيد من التنسيق بين المؤسسات الأهلية.
- كما يؤدي ضعف السلطة المحلية في توفير الخدمات وتبعية تقديم الخدمات للجهات المانحة الخارجية التي تعمل من خلال مؤسسات دولية ومؤسسات أهلية دولية والمؤسسات الأهلية المحلية، كل ذلك يؤدي "بحكم الأمر الواقع" للتأثير على دور المؤسسات الأهلية. فإنها تميل إلى الحلول مكان السلطات العامة في تقديم الخدمات وتميل إلى التراجع عن "حشد التأييد" الداخلية لتحسين الجودة أو احترام حقوق المواطنة في الخدمات العامة. (مركز بيسان، ٢٠٠٦)
- معظم تدخلات المؤسسات الأهلية أصبحت "مبنية على نهج المشاريع". وتجري عملية المتابعة أثناء التنفيذ وتقتصر على المخرجات. ونادرًا ما تتم مراقبة النتائج والآثار نظراً لنقص الموارد.
- تحاول وزارة التخطيط والتنمية الإدارية تعزيز "سياسة البوابة الواحدة" للحصول على مزيد من السيطرة على التمويل الخارجي. مما يفرض بالضرورة المزيد من السيطرة والقيود على المؤسسات الأهلية من قبل الحكومة. والفائدة من ذلك حسب وزارة التخطيط والتنمية الإدارية هو أنه يجب توجيه التمويل إلى المشاريع / التدخلات ذات الأولوية الوطنية، للحد من الازدواجية ولتعزيز التنسيق بين مختلف الوكالات المنفذة، ولمراقبة استخدام وفعالية الموارد.
- وقد تميزت العلاقة بين المؤسسات الأهلية والقطاع العام بالشكوك المتبادلة والتنافس على الموارد والهيمنة. وقد خلقت عملية الإصلاح التي بدأت في عام ٢٠٠٣، والتي أعيد تنشيطها وتعزيزها بعد عام ٢٠٠٧، جواً من التعاون بين القطاعين. فقد تم إنشاء منصات للتنسيق، والشراكات، وتوزيع الأدوار. وإحدى الأمثلة على ذلك هو إنشاء المجالس الاستشارية التي تتكون من

ممثلين / خبراء من المؤسسات الأهلية، والأكاديميين، والقطاع الخاص لدعم الوزارات في وضع وتنفيذ الخطط القطاعية وفي صياغة الخطط الوطنية. وقد أصبحت المؤسسات الأهلية شركاء رئيسيين للقطاع العام في تنفيذ المشاريع، وخاصة في مجالات الصحة والحماية الاجتماعية، والزراعة، والثقافة، وإلى حد ما في مجال التعليم. و تقلص التوتر بين القطاع العام والمؤسسات الأهلية إلى حد كبير.

٣. التنافس بين المؤسسات الأهلية

- ويؤدي الاعتماد على الموارد الخارجية أيضاً لزيادة المنافسة للحصول على التمويل. وقد أدى هذا إلى حالة تتصف بـ: انخفاض التعاون وتبادل المعلومات بين المؤسسات؛ التشكيك بالمؤسسات الأهلية الكبرى في كثير من الأحيان بسبب شراكاتها الإستراتيجية مع الجهات المانحة كما يطلب منها "تسيير" الموارد المالية للمؤسسات الأصغر بدلاً من دعم "تميتها"، زيادة تجزئة القطاع على أسس عديدة، والأكثر شيوعاً من هذه الأسس هي الحزبية أو الانتماء والإخلاص السياسي أو العائلي، بالإضافة إلى التنافس بين القيم المحلية مقابل القومية والدينية مقابل العلمانية والتقليدية مقابل الحديثة (البنك الدولي، ٢٠١٠). لقد تسببت المنافسة للوصول إلى التمويل الدولي المحدود بين المؤسسات الأهلية الفلسطينية بإضعاف الجهود الجماعية لهذه المؤسسات للتأثير على أولويات التمويل الخارجي (ناصر محمود الشيخ علي، ص. 111).
- إن أغلبية المؤسسات الأهلية تحصل على نسبة ضئيلة من المبلغ الإجمالي للمساعدات الخارجية التي تتلقاها جميع المؤسسات الأهلية. وتحصل المؤسسات الأهلية الكبيرة على نصيب الأسد من التمويل الأجنبي. وقد ذكرت ٥٢٪ من المؤسسات الأهلية وجود نقص في الأموال لديها (هلال، غير مؤرخ). وفقاً لتقسيم وزارة الداخلية للمؤسسات الأهلية، تحصل ٥٠ مؤسسة أهلية كبيرة فقط على ما يقرب من ٧٠٪ من تمويل المؤسسات الأهلية في فلسطين (سونجو، 2011).
- تميل غالبية المؤسسات الأهلية إلى العمل لوحدها وذلك للأسباب التالية: المنافسة للحصول على تمويل، ملاحقة المشاريع والمساعدات الإنسانية بدلاً من القضايا الرئيسية التي تتطلب بذل جهود جماعية، وتنوع الرؤى المعتمدة من مختلف المؤسسات، وبسبب الصراع والتنافس بين النخب والقادة المتواجدين في المؤسسات الأهلية، والخوف من فقدان الامتيازات الشخصية (محيسن، 2010). وأدى التنافس على أموال المانحين بين المؤسسات الأهلية إلى تنفيذ مشاريع خارج نفوذها، أي 'بدأوا في القيام بكل شيء'. هذا أدى إلى غياب التخصص في بعض المؤسسات الأهلية.
- تفضل الوكالات الدولية والمؤسسات الأهلية "الذهاب مباشرة" للمستفيدين، متخطية المؤسسات الأهلية الوطنية (قسطنطيني وآخرون، ٢٠١١). وقد شهدت فترة ما بعد عام ٢٠٠٦ (وخاصة في قطاع غزة، في القدس، ولاحقاً في الضفة الغربية) زيادة في عدد المؤسسات الأهلية الدولية ووكالات الأمم المتحدة التي بدأت بتنفيذ البرامج وتقديم الخدمات بشكل مباشر وأحياناً من خلال شراكات رمزية مع المؤسسات الأهلية المحلية (نادر سعيد، ص. ٨).
- شجّع الانقسام السياسي بين الضفة الغربية وقطاع غزة العديد من وكالات التنمية الدولية والمؤسسات الأهلية على التنفيذ المباشر متجاوزة المؤسسات الفلسطينية. في كثير من الأحيان، يعمل هؤلاء دون الشركاء المحليين أو من خلال شراكات رمزية معهم. ويضعف ذلك المؤسسات الأهلية الفلسطينية ويريك أجنحتها التنموية. علاوة على ذلك، هناك أسئلة كثيرة تتعلق بفعالية المؤسسات الأهلية الدولية، ونفقات الموظفين المرتفعة نسبياً. وقد أصبحت بعض المؤسسات الدولية - بما في ذلك وكالات الأمم المتحدة - جسراً يعبر من خلاله "التمويل المشروط" تحت ذريعة مكافحة الإرهاب.
- وتُسبب انتشار المؤسسات الأهلية الدولية باستنزاف الموارد البشرية المتاحة للمؤسسات الأهلية المحلية العاجزة عن التنافس مع مستويات رواتب المؤسسات الأهلية الدولية. وقد أدى ذلك إلى المزيد من الأعباء المالية على المؤسسات الأهلية المحلية، مما يهدد قدرتها على الاستمرار والكفاءة. كما أدى إلى التصور بأن موظفي المؤسسات الأهلية يتمتعون "بامتيازات".

- العدد الإجمالي للمؤسسات الأهلية الدولية (INGOs) العاملة في الأراضي الفلسطينية المحتلة غير معروف. [...] وفي بعض الحالات، تقوم المؤسسات الأهلية الدولية العاملة مباشرة بتنفيذ الأنشطة أو في إدارة إدارات شركات قصيرة الأجل مع مؤسسات المجتمع المدني المحلية بإجراء نوع من سد الفجوة، أو تسهيل وصول مؤسسات المجتمع المدني المحلية إلى المعرفة والابتكار، وللشبكات الدولية ولفرص التمويل، وهلم جرا. في بعض الحالات القليلة أيضاً، تقوم المؤسسات الأهلية الدولية الفاعلة بشكل مباشر في الميدان بلعب "دور سياسي"، حامياً مؤسسات المجتمع المدني المحلية من المخاطر السياسية. (جيانفرانشيسكو كوستانتيني، وآخرون. ص ٧-٧٥)

٤. نقص في الشفافية والقابلية للمساءلة

- أصبحت المؤسسات الأهلية أكثر قلقاً بـ"المساءلة العمودية" للمانحين والحكومة ومجالسها منها قلقاً بـ"المساءلة الأفقية" للمجتمعات التي تخدمها. هناك مستوى صارم إلى حد ما من المتابعة والتقرير عن المشاريع. إن قدرة المؤسسات الأهلية في تحقيق تأثير أوسع لخدماتها خارج نطاق مشروع معين هي عموماً غير نامية بما فيه الكفاية، حيث مستوى المشاركة من قبل المستفيدين في تصميم وتقييم برامج الخدمات المقدمة أيضاً منخفض جداً (مركز بيسان، ٢٠٠٦).
- وبسبب معايير ومنهجيات "النخبة المعولمة"، وشروط الجهات المانحة فقد قامت العديد من المؤسسات الأهلية الفلسطينية بوضع عدداً من الهيكليات والعلاقات داخل المؤسسات لحماية قدرتها على المنافسة للحصول على التمويل وكذلك للحفاظ على بقائها. وقد أدى هذا إلى خلق "أنظمة مغلقة" داخل هذه المؤسسات من شأنها أن تمنع مشاركة مجموعة أوسع، سواء من جانب طاقم هذه المؤسسات الأهلية أو من قبل جمهورها، مما يخلق وضعاً تكون فيه كل السياسات والأنشطة وتنفيذها ومتابعتها المستقبلية قد وضعت في أيدي المدير أو أعضاء مجلس الإدارة لهذه المؤسسات الأهلية، وهي حالة ليس بها أي فصل بين السلطات (حنفي، ٢٠٠٥).
- ويتطلب تكاثر المؤسسات الأهلية (تم إنشاء أكثر من ٧٠٠ مؤسسة أهلية وجمعية خيرية منذ ٢٠٠٦) نظام ملائم للمتابعة. فالكثير من المؤسسات الأهلية ليست نشطة، وهناك شكوك بمستوى الشفافية والمساءلة فيها. وعلى الرغم من أن وزارة الداخلية تطالب جميع مؤسسات المجتمع المدني بأن تقوم بإعلان بيانات مالية مدققة وتقارير سنوياً، فإن نشر والإفصاح عن التقارير والمعلومات للجمهور ضعيف جداً في معظم المؤسسات (قسنطيني، وآخرون، ٢٠١١). وقد حلت وزارة الداخلية أكثر من ٥٠٠ مؤسسة في الضفة الغربية، علماً أنهنالك أكثر من ٢٧٠٠ مؤسسة أهلية وجمعية خيرية مسجلة. خلال فترة حكومة حماس، تم ترخيص ٤٩٦ مؤسسة دون توثيق ملائم.
- لقد تعرض المجتمع المدني الفلسطيني لهجوم بإدعاء كونه فاسد وغير ديمقراطي. [...] وعلى الرغم من الانتشار المتزايد لـ"مدونة السلوك" فإن المشاركة والشفافية والمساءلة وتدوير السلطات داخل مؤسسات المجتمع المدني لا تزال استثنائية ولا تشكل بعد قاعدة عمل أساسية. إن الرأي الأكثر شيوعاً لدى الجمهور الفلسطيني هو أن المؤسسات الأهلية فاسدة وغير خاضعة للمساءلة، وأن إساءة استخدام الأموال هي من بين الأسباب الأكثر شيوعاً لإغلاق المؤسسات الأهلية والجمعيات الخيرية من قبل السلطة الوطنية الفلسطينية (قسنطيني، وآخرون، ٢٠١١).
- تكاد أشكال الفساد في المؤسسات الأهلية لا تختلف عن تلك الموجودة في القطاع العام، إلا أنها أقل اتساعاً. فهناك المحسوبية والمحاباة. وفي بعض الأحيان، يلعب الانتماء الحزبي السياسي أو العلاقات الشخصية دوراً كبيراً في تعيين كبار الموظفين أو في تحديد رواتبهم. علاوة على ذلك، هنالك نقص في الشفافية المالية واستخدام شخصي لممتلكات أو أصول المؤسسة (محيسن، 2010).

- الزيادة في المساءلة والشفافية هي محور رئيسي لبرنامج مركز تطوير. [ويهدف] إلى زيادة تطبيق مدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية. والأداة الرئيسية المستخدمة لهذا الهدف هي إقامة "نظام تصنيف" بين المؤسسات الأهلية ومكافأة شفافيتها ومستوى المساءلة لديها (قسطنطيني، وآخرون، ٢٠١١).

٥. الانفصال عن المجتمع

- هنالك نوعٌ من الأيديولوجية التي يمكن وصفها بأنها "أيديولوجية مهنية" مجسّدة في مجتمع المؤسسات الأهلية وتنتشر في أوساطه، وحسب هذه الأيديولوجية يتم تصور العلاقات مع السكان المحليين فقط من منظور وجود علاقة بعيدة وموجهة نحو الخدمات. ويؤثر ذلك على دورهم كممثلين للجماهير المستفيدة، وبالتالي يؤثر سلباً على دورهم في تمثيل المصالح الاجتماعية أو القطاعية للطبقات المهمشة، وأيضاً على دورهم في النهوض بالدعوة للتغيير السياسي الديمقراطي بدون وجود علاقات عمودية عميقة تربطها بالجمهور (شافي، ٢٠٠٤).
- إن استمرار عملية التحول من هيئات تعبئة جماهيرية، إلى هيئات مهنية كالعديد من المؤسسات الأهلية الفلسطينية منذ أوائل التسعينيات، والتي أصبحت أقوى بعد إنشاء السلطة الفلسطينية، أثرت كثيراً على درجة تمثيل هذه المؤسسات الأهلية للجماهير. لقد جسّد هذا التحول لمؤسسات مهنية علاقة مع السكان المحليين أصبحت تتسم بشكليات دورها في تقديم الخدمات (هلال، غير مؤرخ) (حمامي، ٢٠٠٠) (اسحق، ٢٠٠٧).
- ويعكس الطابع النخبوي للفصائل السياسية الفلسطينية على المؤسسات الأهلية التابعة لها. على الرغم من أن مشاركة المواطنين هي واحدة من الركائز الأساسية في نهجها المعلن، إلا أن هذه المشاركة سطحية في الغالب. في معظم الحالات، تكون المؤسسات الأهلية انتقائية في معرفة من ينبغي أن يشارك في وضع البرامج، لكنها تحتفظ بحق اتخاذ القرارات لأنفسهم أثناء التنفيذ (ناصر محمود الشيخ علي، ص. ١١٣).
- تضاعف دور مؤسسات المجتمع المدني في العمل مع القاعدة الشعبية مع تضخم دور المؤسسات الأهلية. لكن شكل عمل المؤسسات الإسلامية السياسية (حماس) استثناء الرئيسي لهذا الظرف، حيث واصلت العمل على المستوى الشعبي. وكان هنالك توافق تام لدى هذه المؤسسات بين تقديم الخدمات للجمهور من خلال شبكة من المؤسسات الأهلية والخدمات الاجتماعية، وبين الترويج للفكر والمعتقدات الإسلامية. وقد تجلت النتائج بوضوح في قدرة حماس على حشد الجماهير وفي فوزها الكاسح في الانتخابات المحلية والتشريعية الأخيرة. (بيسان، ص. ٢٠)

٦. غياب التوجه الإستراتيجي

- في الغالب، إن موارد وبرامج المؤسسات الأهلية موجهة نحو تقديم الخدمات مما يقودها لتصبح أداة لتقديم الخدمات على حساب أداء وظيفتها كمجتمع مدني يعمل لتعزيز الحكم الصالح والوحدة الوطنية وأجندة التنمية الوطنية (هلال، غير مؤرخ)، (دي فوار وترتير، 2009)، (قسطنطيني وآخرون، ٢٠١١).
- في عام ٢٠٠٦، فقط ٣,٥% من برامج المؤسسات الأهلية ركزت على حقوق الإنسان والحوكمة والديمقراطية بينما تركزت البقية لمسائل قطاعية (أي التعليم والثقافة والأعمال الخيرية والإغاثة والشباب والرياضة والأطفال والنساء، والصحة، الخ.) (دي فوار وترتير، 2009).
- يتركز قدر هائل من وقت المؤسسات الأهلية على جمع الأموال. وأشار ٩٥,٦% من المؤسسات الأهلية في مسح معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني-ماس لعام ٢٠٠٧ أن الحاجة الأكبر لديها هي تجنيد الأموال. ويشير ذلك إلى أن هناك تركيز

- أكثر من اللازم على المخاوف التنظيمية الداخلية ومن شأن ذلك إبعاد المؤسسات الأهلية عن الاعتناء باحتياجات المجتمع أو ضمان القابلية للمساءلة من قبل المجتمع الذي تخدمه (هلال، غير مؤرخ).
- تُجبر الأمانة القائمة في غزة المؤسسات الأهلية هناك على تركيز جهودها على عمليات الإغاثة (أي المساعدات الغذائية، خلق فرص العمل قصيرة المدى) على حساب زيادة المبادرات التتموية. بطريقة ما، أصبحت هذه المؤسسات الأهلية ضمن هذه العملية إحدى المستفيدين من المعونة بدلا من أداء وظيفتها كشريك محلي لوكالات المعونة (قسطنطيني، وآخرون، ٢٠١١).
- "تحتاج التعبئة الاجتماعية إلى تغيير المواطنين من مستفيدين خاملين لأعضاء فاعلين في العملية الاجتماعية والسياسية. وهناك حاجة إلى التفكير النشط ولأساليب مبتكرة لخلق تغيير حقيقي، وستكون عملية بناء إطار عمل لتسهيل هذه المواقف خطوة حيوية في توليد تغيير من الأسفل إلى الأعلى." (أبو سرور، 2009)
- إذا قررت مؤسسات المجتمع المدني بالمشاركة في الأنشطة المناهضة للاحتلال كما يتطلب دورها المفترض، فإن خطر إدراجها كمنظمات إرهابية يهدد حركتها وقدرتها على جمع الأموال، وكلاهما من العوامل الحاسمة لعمل هذه المؤسسات. إن التفكير في هذه القضايا هو أمر حاسم لكسب دعم المجتمع المحلي ولكسب شعبية أكبر بين الفلسطينيين (ماهر عيسى، ٢٠١٠)
- وقد أصبحت المؤسسات الأهلية موجهة ومهتمة أكثر بالفعاليات منها بإحداث أثر وذلك بسبب منهجية عملها "القائم على المشاريع".
- لقد نجحت المؤسسات الأهلية إلى حد ما تطوير الرؤى الجماعية، (إيلين كتاب، إياد رياحي)، على سبيل المثال، الخطة الإستراتيجية لشبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية وإستراتيجية الاتحاد العام الفلسطيني للجمعيات الخيرية والخطة الإستراتيجية للهيئة الوطنية للمؤسسات الأهلية الفلسطينية- (مركز تطوير) .

٧. تسييس المؤسسات الأهلية

- هنالك ضغوط متزايدة على المؤسسات الأهلية لتصبح موالية ومخالصة للحزب الحاكم المحلي، مما يقوض دورها في تلبية احتياجات جماهيرها. وقد تم إغلاق بعض المؤسسات الأهلية؛ وتعرض البعض الآخر للتهديد من قبل بعض السلطات بهدف إجبارها على تقديم التقارير لها باستمرار وتوجيهها نحو استهداف فئات محددة في أنشطتها. وفي بعض الحالات تدخلت السلطات حتى في تفويض (mandate) المؤسسات الأهلية، كذلك أصبح التنسيق مستحيلا أو أكثر صعوبة بين فروع المؤسسات الوطنية وبين مقراتها في رام الله. و ترافقت كل هذه التغييرات مع نقص في مستوى الثقة بين المؤسسات نفسها أو بينها وبين السلطة السياسية، أو بين المؤسسات وبين الفئات التي تعمل على تمثيلها. (قسطنطيني، وآخرون، ٢٠١١).
- وهناك أعداد متزايدة من المؤسسات الأهلية ومن أدوار وأنشطة هذه المؤسسات التي أصبحت تتبع الحركات الإسلامية السياسية في قطاع غزة. ومع أن هذه المؤسسات الأهلية تتسم بإدارة وطاقم ذوي تعليم جيد وتدريب مهني عالي قادرين على تقديم خدمات ذات جودة عالية، فإن العديد من هذه المؤسسات الأهلية قد أصبحت خاضعة أو تعتمد على حكومة غزة للحصول على التمويل. وقد أثر هذا بشكل جدي على استقلالية هذه المؤسسات وعلى قدرتها وعلى يقظتها تجاه الحكومة وعلى دورها كوسيط حقيقي بين الحكومة والمجتمع (تشالاند ٢٠١٠). كما تستخدم بعض المؤسسات الأهلية مواردها لدعم الحركات السياسية.
- فقدت بعض المؤسسات الأهلية كنتيجة للعلاقة الأبوية التي تربطها مع الفصائل السياسية الفلسطينية استقلالها وحريتها للعمل وإمكانية وصولها إلى كافة قطاعات المجتمع الفلسطيني، بغض النظر عن الانتماء السياسي أو الفصائلي [...] وقد تأثر تطور المؤسسات الأهلية الفلسطينية سلباً بسبب ظروف ومواقف الفصائل السياسية، حيث يبدو أن الخلافات السياسية بين هذه الفصائل والسلطة الفلسطينية أو بين هذه الفصائل نفسها، قد أدى إلى التشتت وانعدام الرؤية بين المؤسسات الأهلية نفسها (ناصر محمود الشيخ علي ص 4-123).

- انتقل العديد من الناشطين السياسيين إلى المؤسسات الأهلية. المؤسسات الأهلية لديها "مستفيدين" وليس أنصار مثل الأحزاب السياسية. بيد أن للمؤسسات الأهلية قدرة أكبر للحصول على الموارد المالية (أي التمويل الخارجي) من الأحزاب السياسية / الفصائل. إلا أن الناشطين السياسيين / المجتمع ليسوا بالضرورة جامعي تبرعات مهنيين ولا مديري مشاريع. في نهاية المطاف، فإن المؤسسات الأهلية تتخذ دور الأحزاب السياسية والحركات الاجتماعية. وقد خلق هذا توتر بين بعض المؤسسات الأهلية والحركات السياسية (زهيرة كمال). ومع ذلك، لا بد من منع المجتمع المدني والمؤسسات الأهلية، من التعدي على دور الأحزاب السياسية (أمل أبو سرور ص ١٠).
- ويعكس التنافس بين الجماعات السياسية المختلفة على المؤسسات الأهلية المرتبطة بها ويسبب ذلك الاستقطاب والخلافات فيما بينها. ولا يزال التنافس السياسي سائداً في بعض المؤسسات الأهلية. ونظراً لضعفها، فإن الأحزاب والجماعات السياسية لا تزال تستخدم المؤسسات الأهلية (وإن كان ذلك بدرجة أقل من ذي قبل) لتعزيز أجندتها وأيديولوجياتها السياسية. ويمكن رؤية هذه الظاهرة بوضوح أكبر في المؤسسات الدينية (الإسلامية).
- ونظراً لضعف المكونات الأخرى من المجتمع المدني (أي الأحزاب السياسية والنقابات) فقد صعبت المؤسسات الأهلية لملء هذه الفجوة.
- وسادت لبعض الوقت، بين المؤسسات الأهلية ظاهرة الامتناع عن "السياسة" والتركيز على الجانب "التقني" لقضايا التنمية. لكن شهدت الآونة الأخيرة، إعادة إحياء لهذا الدور ، خصوصاً بعد "الربيع العربي" (إيلين كتاب).
- ويعترف بعض المانحين عن دعم مؤسسات أهلية معينة بحجة أن لديها أجندة سياسية. ويفضلون دعم مؤسسات أكثر "اعتدالاً" والتي من شأنها أن تسبب لهم صدام أقل. ويتلك الطريقة فهي تحاول إعادة تشكيل قطاع المؤسسات الأهلية الفلسطينية.

٨. قضايا القيادة والاستدامة

- على الرغم من أن قيادات المؤسسات الأهلية تتألف من موظفين مهنيين للغاية، غالباً ما تفتقر إجراءات توظيف مديري المؤسسات الأهلية وموظفيها الرئيسيين للمنافسة الشريفة والشفافية --- مما يعزز الاعتقاد السائد لدى الجمهور بأن المؤسسات الأهلية محكومة من قبل "نخبة صغيرة".
- قدرة المؤسسات الأهلية على استحداث مصادر دخل محلية محدودة جداً.
- واتسام توفير التمويل من الجهات المانحة بعدم الاستقرار والشفافية يؤدي لقيود شديدة على عمل المؤسسات الأهلية.
- وعموماً تُعتبر سياسات منح التمويل وتقديم التقارير لدى المانحين معقدة للغاية، وبشكل عام يكون التمويل لفترات قصيرة بشكل مفرط، وهو عامل يُضعف قدرة المؤسسات الأهلية على التخطيط للمستقبل، وعلى التركيز على تحسين الجودة والاستدامة (مركز بيسان، ٢٠٠٦)
- هنالك ضعف واضح في حوكمة الجمعيات الخيرية وبعض المؤسسات الأهلية حيث تتسم الإدارة التنفيذية بالقوة في حين يكون مجلس الإدارة ضعيف أو حتى مهمش في كثير من الأحيان. وفي بعض المؤسسات الأهلية ذات هيئات تنفيذية ضعيفة، يتحول مجلس الإدارة إلى هيئة تنفيذية، ويحدث ذلك خاصة في الشبكات المظلتية التي تفتقر للتمويل الكافي لتجنيد موظفي دعم مؤهلين.
- تُعتبر معظم المؤسسات التمويل كمشكلة، وذلك بسبب عدم وجود "أموال أساسية" (core funds)، ونظراً للاعتماد على التمويل من المشاريع. بعض المؤسسات لديها هبات تسمح لها الحصول على قدر من الأموال الأساسية والتي لا تعتمد على المشاريع (مثل الإغاثة الزراعية الفلسطينية PARC ومؤسسة التعاون). كما تحصل المؤسسات على مساهمات من أعضائها وعلى رسوم من المستفيدين مقابل تقديم الخدمات لهم (ومن ضمنها الخدمات غير المتعلقة بالأنشطة الرئيسية للمؤسسة مثل تأجير

- أجهزة أو قاعات تمتلكها) ولكن هذه المصادر الذاتية لا تشكل مصدراً هاماً للدخل في موازنات هذه المؤسسات (جيانفرنثيسكو كوستانتيني، وآخرون. ص ٤-٥٣)
- هناك تناقص في الاهتمام لدى الجهات المانحة لدعم المشاريع المدرة للدخل للمؤسسات الأهلية، وبالتالي يزداد اعتمادها على التمويل الخارجي. يمكن لمؤسسات القطاع الخاص والمؤسسات الأهلية الدخول في شراكات لتنفيذ المشاريع المدرة للدخل التي من شأنها تعزيز استدامة المؤسسات الأهلية. مثال: مشروع تمكين المرأة من خلال صنع المخللات كمشروع مشترك بين القطاع الخاص والمؤسسات الأهلية النسائية.

٩. الآثار السينة للانقسام بين رام الله وغزة

- الصعوبات القائمة أمام حركة الأفراد والبضائع تحول دون حصول المؤسسات على الموارد البشرية المؤهلة والمواد والأجهزة. بحيث كانت النتيجة زيادة التنافس على الموارد البشرية المؤهلة والتردي المتزايد للبنى التحتية لهذه المؤسسات (المقرات والمرافق الخدماتية وغيرها)، والتأخير في وصول أجهزة ومعدات ومواد "الإغاثة الإنسانية" في الوقت المناسب، علاوة على صعوبة الحصول على فرص لبناء قدرات الموارد البشرية للمؤسسات أو التواصل مع الجهات المانحة أو المشاركة في الأحداث الوطنية والدولية باستثناء الحصول على المعلومات والمعرفة المتوفرة عن طريق الإنترنت والاتصالات الإلكترونية (الأمر الذي يعزز من اعتبار نشر المعرفة والمعلومات على المستوى المحلي والدولي أحد الأدوار الهامة لعمل مؤسسات المجتمع المدني).
- هناك توتر وعلاقات عدائية بين المؤسسات الأهلية (وعلى الأخص العلمانية منها) وحكومة غزة. وقد بدأت عملية للتعاون والشراكة على المستوى المحلي، حيث تعمل المؤسسات الأهلية كشركاء نشطين مع وحدات الحكم المحلي في وضع الخطط الإستراتيجية للسلطات المحلية وفي تنفيذها. ومع ذلك، فإن هذه الجهود التعاونية، على المستويين الوطني والمحلي، لا تزال سطحية وغير فعالة بما فيه الكفاية. وهذا يتطلب مراجعة ومزيد من التطوير.
- أصبحت الحقائق الاجتماعية والاقتصادية الجديدة في الضفة الغربية تختلف عن تلك السائدة في قطاع غزة. وكان لكل واحدة من المنطقتين أولوياتها الخاصة بها مما خلق انقسام في المجتمع المدني.
- ونتج عن الحصار المفروض على الحكومة في غزة وضعاً تعجز فيه الحكومة على توفير خدمات فعالة وكافية للمجتمع. فوجدت المؤسسات الأهلية المحلية نفسها مضطرة لملء الفراغ ولعب دور الحكومة. وقد أدى هذه الوضع للمزيد من الضغط المالي على المؤسسات الأهلية المحلية.

أدوار المؤسسات الأهلية ومزاياها التنافسية

كل الأدوار التي تم تحديدها في إستراتيجية عام ٢٠٠٦ لا تزال صالحة لحد كبير حتى الآن مع بعض الفروق الدقيقة الهامة التي نتجت عن التغيرات في البيئة المحيطة.

بناء السلام

لقد لعبت المؤسسات الأهلية دوراً هاماً في الوساطة بين الحزبين في الضفة الغربية وقطاع غزة لتحديد أرضية مشتركة للفروق القائمة. وعلى الرغم من أن هذه الجهود لم تكن ناجحة تماماً إلا أنها أبرزت الدور الهام للمؤسسات الأهلية في تعزيز السلام في فلسطين (أبو سرور، 2009).

- إن المؤسسات الأهلية بحاجة للعمل ضد العنف السياسي (أبو سرور، 2009)
- تشكيل لجان مصالحة لتقوم باقتراح أفكار بهدف استكشاف أرضية مشتركة بين الأطراف المتنافسة
- الجمع بين مهمة المجتمع المدني 'الدبلوماسية' مع تعبئة مجتمعية واسعة النطاق لإدخال المشاعر الشعبية في عملية بناء السلام (وذلك أمر أساسي في تقبل الحكم الديمقراطي والإصلاح المدني) (أبو سرور، 2009)
- إيقاف تدهور الأمن البشري، وبذل الجهود الكبيرة للوقوف ضد انتهاكات الحقوق والحريات وفي مواجهة الانقسام السياسي (محيسن، 2010)
- ومن المتوقع من المؤسسات الأهلية الفلسطينية لعب دور أكبر في تعزيز قيم التسامح المتبادل ونبذ العنف. وللقيام بذلك، ينبغي على المؤسسات الأهلية الفلسطينية العمل بنشاط لحماية حقوق المواطنين، ولتعزيز قدرة المواطنين على التنظيم والتصرف بحرية، وأن تعمل كمحفز لتنمية المجتمع، وأن تعزز المشاركة الشعبية من أجل خلق مجتمع ديمقراطي. (أبو سرور، 2009)
- المصالحة بين الجماعات السياسية المتنافسة هي قضية سياسية وينبغي أن تُترك للسياسيين. وعلى المؤسسات الأهلية الامتناع عن القيام بدور الهيئات السياسية. وينبغي أن تقوم بتركيز عملها على تعزيز المبادئ الديمقراطية وعلى خلق منصات للحوار والتفاعل المجتمعي. يجب أن تبقى أجندهم ذات طابع تنموي.
- يجب ألا تكون المؤسسات الأهلية جزءاً من الانقسام السياسي. في الواقع، فقد لعبوا دوراً محايداً من خلال التأكيد على أهمية حماية الحريات العامة وحل الصراع بشكل سلمي. وكان للمؤسسات الأهلية الفلسطينية دور فعال ونشط في إنشاء لجنة الحريات العامة كجزء من عملية المصالحة.
- إن الخطر الأساسي يكمن في "احتلال" الديناميكيات السياسية لقطاع المجتمع المدني، إن جاز التعبير، وما قد ينتج عن ذلك من فقدان هذه المؤسسات لصبغة المجتمع المدني وطبيعته. لكن هذه المؤسسات لا تواجه ضغط الأحزاب والسلطات السياسية فحسب، والتي يبدو من إجراءاتها عدم إدراكها أو فهمها للطبيعة المستقلة للمجتمع المدني والتوقع من مؤسساته لعب دور محدد في عمليات التحول السياسي وبناء الدولة الجارية في الأراضي المحتلة. (...) يعتقد البعض بضرورة استمرار المؤسسات في القيام بدورها السابق الذي لعبته بسبب عدم ثبات وضع السلطة الفلسطينية، بينما يعتقد آخرون بضرورة اقتضار هذا القطاع على القيام بدور رقابي فقط. كما يوجد إلى جانب هذين الموقفين رأي ثالث يؤمن بضرورة ربط دور المؤسسات بالعمل على إحداث التغيير والتنمية الاجتماعية، ورأي رابع يركز على الحاجة إلى استمرار المؤسسات في القيام بتقديم الخدمات (جيانفرنشيسكو قسطنطيني وآخرون ص 9-28).

مقاومة الإحتلال وتعزيز الصمود

يدل التحليل المعمق لأنشطة المناصرة [للمؤسسات الأهلية] على أنها تتعلق في كثير من الأحيان بالقضايا المرتبطة مع الإحتلال الإسرائيلي والقضية الفلسطينية في المجتمع الدولي، وإلى حد أقل بأداء السلطات المحلية وبشكل عام الحكم المحلي وسياسات التنمية (قسطنطيني وآخرون، 2011).

- عملت المؤسسات الأهلية بجد في مواجهة الإحتلال وفضح ممارساته على الساحة الدولية، وخاصة: فيما يتعلق بتقرير غولدستون، ورصد الانتهاكات الإسرائيلية للقوانين الدولية وحقوق الإنسان، والأنشطة المستمرة ضد جدار الفصل والمنطقة

الأمنية في غزة، وكذلك ، حملة مقاطعة منتجات المستوطنات الإسرائيلية ، الخ (محيسن، 2010). ومارست المؤسسات الأهلية، وخصوصاً الفلسطينية منها، الضغط، على الحكومة للعدول عن قرارها (بشأن تقرير غولدستون)، مما اضطرها إلى إنشاء لجنة وطنية لذلك الموضوع.

- ومع ذلك، يبقى دور المؤسسات الأهلية في مجال المناصرة الدولية مبعثراً، ويفتقر للعمل الجماعي مع أهداف وخطة واضحة. ويجري بذل الكثير من الجهود ولكن يبقى التأثير ضئيلاً.
- تقوم المؤسسات الأهلية بتشجيع وپرعاية العديد من حملات المقاومة المدنية ضد التدابير التقييدية التي تفرضها إسرائيل على الفلسطينيين، على سبيل المثال، مقاومة جدار الفصل ، وإقامة ائتلاف من أجل القدس، الخ.
- تلعب المؤسسات الأهلية دوراً هاماً في تعزيز الصمود في القدس من خلال العديد من التدخلات. هناك حاجة لدعم أنشطة التخطيط العمراني للدفاع عن حقوق المواطنين. ومع ذلك، فإن مصادر التمويل محدودة جداً.

تعزيز الوحدة الوطنية والسيادة والحوار

- للمجتمع المدني دور هام جداً في بناء الهوية الوطنية الفلسطينية وصقل ثقافته الوطنية ... وهناك دور هام للمجتمع المدني الفلسطيني في هذه المرحلة وهو المشاركة في تطوير الحياة السياسية وبناء مجتمع ديمقراطي (إبراهيم أبرش، ص ١٧؛ مترجم من العربية).
- تواصل المؤسسات الأهلية لعب دور هام في الحفاظ على التماسك الاجتماعي، وفي ضمان حصول الفقراء (على الأقل الذين هم قادرين على الوصول لهم) على احتياجاتهم الأساسية، وتعزيز الصمود بين صفوف الشعب، والتعبير باستمرار عن التطلعات الاجتماعية في عملية بناء دولة فلسطينية قابلة للحياة (المؤسسات الأهلية الفلسطينية والقطاع الخاص ص ١٢)
- الأدوار الرئيسية للمؤسسات الأهلية: توفير الخدمات والدعوة والتأثير على صياغة السياسات، وتعزيز الثقافة والمشاركة المدنية، البحوث وبناء القدرات وخلق فرص العمل والتخفيف من حدة الفقر، وبناء الوعي، والدعوة احترام وحماية حقوق الإنسان، ورصد الأداء من الحكومة، وهيئات الحكم المحلي، والقطاع الخاص. على المؤسسات الأهلية أن تكون أكثر تركيزاً القطاع والعمل في التكامل مع القطاعات الأخرى.
- تقوم بعض المؤسسات الأهلية بتقديم الأنشطة الثقافية بأشكالها المختلفة (الموسيقى والمسرح والمحاضرات والأفلام وقراءات شعرية ومعارض ودروس الفن الخ ...). (جميل هلال ص ٢٦)
- ومن الطبيعي أن يكون هنالك تنوع في الرؤى والخلفيات الفكرية والثقافية والاقتصادية، والاجتماعية في المجتمع الفلسطيني، ولكن ما هو أكثر أهمية من ذلك هو خلق بيئة تسمح بمناقشة مثل هذه الأفكار بحرية وعلى أساس مبادئ التنوع والديمقراطية والمساواة والمصالحة. (بيسان، ص ٨)

ضمان توفر وإمكانية الوصول للخدمات الأساسية

لعبت المؤسسات الأهلية دوراً هاماً في تقديم الخدمات (والتي تمثل أكثر من ٥٠٪ من جهود هذه المؤسسات) في ضوء الأزمة وفي ظل تآكل دور السلطة الفلسطينية. وقد لبنت هذه الخدمات الاحتياجات الفورية والضرورية للكثير من الأفراد والأسر (محيسن، 2010). هذا وتم إدارة أكثر من ٩٠٪ من الخدمات الاجتماعية في الأراضي الفلسطينية المحتلة من قبل مؤسسات المجتمع المدني (قسطنطيني، وآخرون، ٢٠١١). وبدأت المؤسسات الأهلية بالتركيز على توفير خدمات عالية الجودة ولا سيما في مجال الصحة والتعليم.

- وساهمت الاحتياجات المستجدة المتعلقة بحصار غزة وبجدار الفصل وبالضغط على السكان الفلسطينيين في القدس الشرقية، في الحفاظ على تركيز انتباه مؤسسات المجتمع المدني والجهات المانحة على تقديم الخدمات (وخصوصاً الإغاثة) (قسطنطيني وآخرون، ٢٠١١).
- تواصل الجمعيات الخيرية تقديم نوع من أشكال الحماية الاجتماعية في ظل غياب نظام فعال للضمان الاجتماعي وفي ظل وضع يشهد معدلات فقر مرتفعة (هلال، غير مؤرخ).
- وقد عززت قوة مؤسسات المجتمع المدني في تقديم الخدمات، قدرتها على التأثير في السياسات (مثلاً، تستند سياسة الصحة على عملية تشاورية تشبه الشراكة الفعلية، وذلك نتيجة المشاركة الفعالة لمؤسسات المجتمع المدني في تقديم الخدمات الصحية المختلفة).
- وهناك خطر ناشئ يواجه المجتمع المدني الفلسطيني ألا وهو التخلي تماماً عن الساحة السياسية لصالح التخصص في تقديم الخدمات. (جيانفرنشيكو كوستانتيني، وآخرون. ص ٢٩)
- قد نجحت المؤسسات الأهلية في خلق علاقات تنسيق وتكامل مع معظم الوزارات والمؤسسات ذات الصلة، وشاركت في صياغة البرامج والخطط والسياسات. وقد نجحت المؤسسات الأهلية في إقامة شراكات ثنائية ومتعددة الأطراف لتنفيذ البرامج والمشاريع (محيسن، 2010).
- بينما تصبح المؤسسات الحكومية أقوى، يجب خفض دور المؤسسات الأهلية في تقديم الخدمات، وتركيزه على الخدمات التي لا يمكن للمؤسسات العامة توفيرها أو في المناطق التي يتعذر على القطاع العام الوصول إليها كما هو الحال في القدس وفي منطقة "ج" في الضفة الغربية، حيث تؤدي المؤسسات الأهلية دوراً هاماً .
- وعلى الرغم من حصول بعض التحسن في التنسيق بين المؤسسات العامة في تقديم الخدمات، لا يزال هناك بعض التداخل والمنافسة، وخاصة في مجالي الصحة والزراعة.
- هنالك خدمات يتم توفيرها من قبل المؤسسات الأهلية بطريقة أفضل من القطاع العام. هذه الخدمات بحاجة إلى الحماية والتعزيز. ويمكن للقطاع العام شراء هذه الخدمات من المؤسسات الأهلية.

الدعوة للإصلاح السياسي وللتنمية

يهدف المجتمع المدني الفلسطيني إلى حماية حقوق المواطنين، ولتعزيز قدرتهم على التنظيم والتصرف بحرية، وعلى العمل كمحفز للتنمية المجتمعية، كما يهدف لتعزيز المشاركة الشعبية من أجل خلق مجتمع ديمقراطي (أبو سرور، 2009).

- تقوم مؤسسات المجتمع المدني في الأراضي الفلسطينية بلعب مجموعة متنوعة من الأدوار المهمة، وبذلك فلا غنى عنها بالنسبة للفلسطينيين. فهي لا تعمل فقط كمقدم خدمات للسكان، بل أيضاً بمثابة رقيب على الحكومة والمؤسسات الرسمية الأخرى (ماهر عيسى، ٢٠١٠).
- وهناك عدد من المؤسسات جعلت من الضغط والتأثير أكثر قضية مركزية لها، وبذلك تقوم بمعالجة قضايا مجموعة متنوعة من الفئات الاجتماعية. أغلبية المؤسسات الأهلية تقوم بالتركيز على قضية واحدة (البيئة أو اللاجئين أو الأسرى أو المعاقين أو مقاطعة المنتجات الإسرائيلية أو مقاطعة المؤسسات الثقافية الإسرائيلية والأكاديمية أو الضغط ضد جدار الفصل، الخ) (جميل هلال ص ٢٥)
- ينبغي أن يشمل دور المؤسسات الأهلية خلق مجموعة ضغط (لوبي) من مؤسسات المجتمع المدني لتحسين السياسات في مجال حقوق الإنسان والصحة والتعليم وقانون الأسرة ووسائل الإعلام والانتخابات وهلم جرا (أبو سرور، 2009).

- شاركت المؤسسات الأهلية بنشاط في تطوير الخطة الوطنية الفلسطينية. ومع ذلك، فقد تم ذلك على عجل ودون التحضيرات اللازمة. كما أنّ نجاح هذه المجالس يختلف من وزارة إلى أخرى اعتماداً على التزام الوزير المعني. لذلك تحتاج هذه العملية لتقييم وإضفاء طابع المؤسسي لها ولتنظيمها. وينبغي أن تقوم هذه العملية على أساس شراكة "على قدم المساواة" بين القطاع العام والمجتمع المدني. وبالإضافة لذلك، لا تملك المؤسسات الأهلية الموارد البشرية اللازمة للمشاركة بنشاط في جميع المجالس وما يرتبط بها من مجموعات عمل قطاعية.
- دعت مؤسسات المجتمع المدني بنشاط السلطة الفلسطينية في عملية صياغة قوانين تقديمية، وذلك من خلال عملها كهيئات ضغط محايدة، ويتجنب المواجهة مع الحكومة (أمل أبو سرور ص ٧)
- السياسة المعلنة للحكومة وللوزارات المختلفة في الضفة الغربية هو إشراك مؤسسات المجتمع المدني كشركاء مع مؤسسات القطاع العام والخاص.
- شارك ١٣٠٠ ممثل عن المؤسسات الأهلية ومؤسسات المجتمع المدني في صياغة خطة التنمية الوطنية الفلسطينية ١٣-٢٠١١، (خطة التنمية الوطنية، إقامة الدولة وبناء المستقبل، ص ١٧٥)
- يُصنّف دليل إعداد الاستراتيجيات القطاعية وعبر القطاعية على "التشاور" مع المؤسسات الأهلية وليس على "الشراكة" معها في عملية تطوير الخطط القطاعية والوطنية.
- يختلف مستوى التنسيق (والشراكة) بين الوزارات والمؤسسات الأهلية حسب القضية المعالجة وحسب آراء الوزير السياسية. كما أنّ الشراكات مع المؤسسات الأهلية أكثر قبولاً واستحساناً في القطاعات الاجتماعية مثل الصحة والتعليم والخدمات الاجتماعية، بالمقارنة مع القضايا السيادية مثل المالية العامة، والأمن، أو العلاقات الدولية. (نادر سعيد، ص. ١٥).
- في ظل غياب المجلس التشريعي، زاد دور "الرقيب" للمؤسسات الأهلية.
- وشهد دور المؤسسات الأهلية انخفاض كبير في في التأثير على السياسات والتشريعات بسبب ما يلي: تراجع دور المجلس التشريعي؛ التوجه أكثر نحو الإغاثة بدلاً من التنمية؛ الانقسام بين المؤسسات في الضفة الغربية وقطاع غزة؛ انتقال الكثير من القادة ذوي "العيار الثقيل" من المؤسسات الأهلية إلى القطاع العام وإلى الأحزاب السياسية أو إلى المؤسسات الأهلية الدولية أو الوكالات الدولية. (نادر سعيد، ص ١٧)
- حصل تحسن كبير في التنسيق بين المؤسسات الأهلية والقطاع العام، على سبيل المثال، توقيع مذكرة تفاهم بين المؤسسات الأهلية والحكومة، إعادة النظر في النظام الداخلي للمؤسسات الأهلية، وتعديل عدة قوانين، وما إلى ذلك. لكن هناك حاجة لتحويل مذكرة التفاهم التي تم توقيعها لوثيقة قابلة للتفيذ.
- على المؤسسات الأهلية مراقبة أداء الحكومة والمساعدة في إبقائها عرضة للمساءلة لمعايير الديمقراطية والحكم الصالح (أمل أبو سرور ص ١٦)
- المجتمع المدني بحاجة إلى تحسين علاقاته مع السلطة الفلسطينية وخاصة في إطار قانوني وتموي مبنى على أساس السياسات الوطنية الموجهة نحو تحقيق أولويات المجتمع المحلي (مركز بيسان، ٢٠٠٦).
- لم تتجاوز نسبة الأنشطة المرتبطة بالدعوة والتأثير على صياغة السياسات عن ٢٠٪ من حجم أنشطة المؤسسات الأهلية. بالإضافة لذلك، لم تستهدف أنشطة المناصرة وحقوق الإنسان التأثير حقا على السياسة، بل كانت أقرب إلى توعية الجمهور وبناء وعيهم، بالإضافة لرصد الانتهاكات ومعالجة بعض منها من خلال القضاء (تيسير محيسن ص ٢٧).
- يبقى تأثير المؤسسات الأهلية على السياسات الوطنية محدوداً. وفي مرات عديدة، اتسمت المؤسسات الأهلية برد الفعل بدلاً من الاستباقية والوقائية.
- أصبحت المؤسسات الأهلية عامل إضافي في جدول أعمال الحكومة، بدلاً من أن تكون شريكاً لها.

- هناك حاجة ملحة للمؤسسات الأهلية (جنباً إلى جنب مع وزارة التخطيط والتنمية الإدارية) لبدء حوار جماعي مع الجهات المانحة حول متطلبات وإجراءات التمويل.
- فتحت المؤسسات الأهلية الحوار مع الجهات المانحة، وخاصة مع السويد والدنمارك وفنلندا والنرويج عن التوزيع العادل للأموال، وبشأن فعالية المعونات. كما تقوم بالضغط من أجل صياغة مدونة سلوك للتمويل في فلسطين.
- تحتاج المؤسسات الأهلية للمشاركة والتأثير في صياغة وتطوير التشريعات والسياسات والقوانين والإجراءات المناسبة التي تتناسب مع احتياجات وأولويات المجتمع المحلي (بيسان ص ٧)
- حصل تحسن نسبي في مجال حشد التأييد القائم على الحقوق من قبل المؤسسات الأهلية.
- تكمن قوة وسائل الإعلام الاجتماعية في تحويل الطريقة التي تستخدمها المؤسسات الأهلية بإنجاز مهامها. ورغم أن بعض المؤسسات الأهلية الفلسطينية بدأت بتجربة تطبيق وسائل الإعلام الاجتماعية، إلا أنه لم تتبعها مؤسسات كثيرة أخرى، وفي معظم الأحيان لم تكن هذه المحاولات جزءاً من تغيير واسع النطاق في النهج الاستراتيجي. ومع ذلك، فإن أنشطة المؤسسات الأهلية التقليدية مثل تجنيد الأموال، وتنقيف المجتمع والمناصرة ستفيد مباشرة من توفر مجموعة واسعة من الخدمات والبرامج عبر الإنترنت وبأسعار معقولة. (الفر ٢٠١٠)
- تقوم مؤسسات الأبحاث بالتركيز على السياسة والدراسات الإنمائية العامة ذات التوجه السياسي. وتقوم بعض مراكز البحوث بالتركيز على مجالات محددة مثل الصحة، والتعليم، والمرأة، والزراعة والموارد المائية، (جميل هلال، ص. ٢٥)
- تقدم المؤسسات الأهلية الأبحاث والمعارف التي من شأنها أن تساعد الحركات السياسية والشعبية للتعبير عن مواقفها ودعم جهودها في مجال المناصرة.
- تم إطلاق حملات تركز على القضايا المحلية، وخصوصاً من أجل النهوض بحقوق المرأة (أي في إطار صياغة القوانين المتعلقة بالأحوال الشخصية والأسرة والحق بالخدمات الصحية) ومن أجل تعزيز الاعتراف بالفئات ذات الاحتياجات الخاصة (أي الناس ذوي الإعاقة) أو الاعتراف بحقوق الطفل والشباب. [...] في عدد محدود من الحالات، تم إنشاء تحالفات أو منصات دائمة مع التركيز على موضوع معين أو منطقة جغرافية محددة. (جيانفرنثيسكو كوستانتيني، وآخرون. ص ٤-٦٣)
- ينبغي على المجتمع المدني الاستجابة لعدم الاستقرار السياسي من خلال خلق مؤسسات قوية قادرة على التأثير على الحكومة وعلى الأطراف المتنازعة. كما ينبغي أن تقوم بالضغط من أجل السلام، وتوظيف الاستراتيجيات التي تُركّز على تحويل النزاعات، وربما أيضاً العمل على خلق أسس للاحترام والتفاهم والتعايش المتبادل.... وبالتالي، إذا كان دور المجتمع المدني هو توفير بيئة تدعم دولة ديمقراطية، فمن المطلوب إنشاء وتشغيل قادة المؤسسات القاعدية لرصد ومساعدة الدولة في أعمالها (أمل أبو سرور ص ١٣)
- يمكن اعتبار توظيف ناشطي المجتمع المدني في الحكومة كفرصة للحفاظ وإحياء دور المجتمع المدني في تحديد طبيعة السلطة الفلسطينية. (أمل أبو سرور ضد ٨)
- وقد تم تحقيق تحسينات وتطورات كبيرة من خلال الدعم الخارجي، في مجالات بناء النظم والمهارات التقنية والإدارية، والتخطيط الاستراتيجي، واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتطوير هياكل الحكم والإدارة، الخ. ومع ذلك، إذا توقف التمويل الخارجي لأي سبب من الأسباب، فإن التركيبة المؤسسية للمؤسسات الأهلية الفلسطينية ستختلف بالضرورة، كما ستختلف الهيكليات المؤسسية والتنظيمية. وعندها، فلن تنفع الخبرات والمهارات التي تم اكتسابها (محيسن، 2010).

تعزيز وسائل العيش والتنمية الاقتصادية

لم تتجاوز مساهمة المؤسسات الأهلية في مجال الإنتاج الاقتصادي ١٠٪ من مجموع أنشطتها. (تيسير محيسن ص ٢٧)

- إنَّ المؤسسات الأهلية نشطة في حملات دعم المنتجات الوطنية ومقاطعة تلك الإسرائيلية. وهناك مبادرة شبابية جديدة للتشجيع على إنشاء "اقتصاد المقاومة" مبني على المؤسسات الصغيرة وعلى الاقتصاد المنزلي. ويسمون هذا النوع من المقاومة، مقاومة ٢٠٠٢.
- لقد تحسن دور المؤسسات الأهلية في الرقابة على السياسات الاجتماعية والاقتصادية للحكومة. وكمثال على ذلك رفع قضية المجمع الصناعي في جنين إلى محكمة العدل العليا الفلسطينية.
- على الرغم من بعض التدخلات، لا يزال إشراك المؤسسات الأهلية في التنمية الاقتصادية ضئيلاً. حيث تهتم المؤسسات الأهلية في تنمية المجتمع، وتخفيف حدة الفقر، والعدالة الاجتماعية، وترغب بتعزيز المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص وحماية المستهلك. كما أنها مهتمة أيضاً بمعالجة التثوهات الناجمة عن السوق (market distorsions). ويقوم القطاع الخاص بدعم المؤسسات الأهلية و / أو أنشطة التنمية الاجتماعية بشكل غير متسق والدافع وراء ذلك هو زيادة الأرباح وليس الأهداف التنموية. وبسبب ذلك بعض الانعدام بالثقة والتوتر بين المؤسسات الأهلية ومؤسسات القطاع الخاص.
- وعلاوة على ذلك، وبالرغم من وجود لجان لحماية المستهلك، فإن المؤسسات الأهلية ليست فعالة بما فيه الكفاية في مراقبة والتأثير على سلوك القطاع الخاص والحد من الزيادة في أسعار السلع الأساسية.
- وهناك مصالح مشتركة معينة، ومجالات تعاون بين القطاع الخاص والمؤسسات الأهلية، مثل التأثير على صياغة السياسات الاقتصادية، والنهوض بالمسؤولية الاجتماعية وتنمية الموارد البشرية، وتعزيز الديمقراطية واحترام حقوق الإنسان والحقوق الوطنية بوجه عام. (وهي احتياجات أساسية لعمل السوق الحر وللتنقل).
- كما تقوم بعض مؤسسات القطاع الخاص بتفعيل مسؤوليتها الاجتماعية طوعية. لقد اتفقت البنوك، على سبيل المثال، فيما بينها على تخصيص ٢٪ من أرباحها للتنمية الاجتماعية. وهناك حاجة إلى تطوير الحوافز والقوانين التي تساعد على تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات.
- وستقوم الخبرات المتراكمة لمؤسسات المجتمع المدني وقدرتها على الخروج بنماذج إبداعية منخفضة التكلفة استجابةً لمصالح الفقراء وباقي المجتمع المحلي بتمكين المجتمع المحلي، وإعطائه الملكية والمشاركة في المشروع التنموي بدلاً من كونه مجرد مُستخدم نهائي (بيسان ص ٦).

تقوية المجتمع المدني

- إحدى أهم واجبات منظمات المجتمع المدني [...] هو بناء مجتمع مدني قوي وديمقراطي وقابل للاستمرار مبني على أساس الحكم الصالح، وسيادة القانون، والتعددية السياسية (بيسان ص ٦).
- فقدت المؤسسات الأهلية دورها كدعاة وكجماعات ضغط لنصرة التغيير لتصبح بدلاً من ذلك جزءاً من "المائدة المستديرة"، والتي تضع قواعدها وتسيطر عليها الحكومة (نادر سعيد ص ١٩).
 - تعمل مؤسسات حقوق الإنسان العامة من خلال الأطر القانونية التقليدية لحقوق الإنسان، وتميل أنشطتها إلى التركيز على رصد انتهاكات حقوق الإنسان، وبعض التدخلات، والمنشورات... تُغطّي مؤسسات حقوق الإنسان القطاعية مساحة واسعة تشمل الحقوق القانونية للمرأة، وحقوق الطفل، وحقوق المعتقل، ومصادرة الأراضي، والحقوق الاجتماعية والاقتصادية. وهناك عدد من المؤسسات تعمل على قضايا الحوكمة الديمقراطية والمواطنة (جميل هلال ص ٢٤).
 - الظاهرة الحالية لمبادرات الإصلاح في القطاع الخاص في مجال حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية للشركات، هي نتيجة لحملة شرسة من قبل مؤسسات المجتمع المدني (المؤسسات الأهلية الفلسطينية والقطاع الخاص ص ١٢).
 - كانت المؤسسات الأهلية المعنية بشؤون المرأة سبّاقة في تعزيز والضغط من أجل (جنباً إلى جنب مع المؤسسات الأهلية الأخرى) قضايا المساواة بين الجنسين ومكافحة التمييز والعنف ضد المرأة. كما نجحوا في وضع قضية العنف ضد المرأة على أجندة

الهيئات العامة. كما تم وضع خطة وطنية للحد من العنف ضد المرأة بالتنسيق مع وزارة شؤون المرأة ووزارة الشؤون الاجتماعية والشرطة.

- ومن المهم إعطاء الشباب، كونهم أكبر شريحة في المجتمع الفلسطيني، فرصة كاملة وعادلة للمشاركة في عملية صنع القرار للمشاركة في القرارات الاجتماعية والسياسية والتنمية. ويمكن تحقيق ذلك من خلال استراتيجيات شاملة وفعالة تمكن الشباب من بناء الحركات والمؤسسات الخاصة بهم، والمشاركة في جميع جوانب الحياة كصانعي القرار فعالين وليس كأطراف مهمشة بانتظار المستقبل ليصبحوا فاعلين (بيسان، ص ٩٠)
- تم تنفيذ العديد من البرامج لتمكين المرأة وزيادة وعيها لحقوقها. ونفذت العديد من المؤسسات الأهلية "برامج قيادة للشباب (وأيضاً للنساء) في سبيل بناء قيادة جديدة للمجتمع المدني. ويتطلب ذلك وقتاً وجهداً.
- هناك العديد من المبادرات الشبابية الجديدة. وهي بحاجة إلى تنظيم أكثر. كما تستطيع المؤسسات الأهلية أن تلعب دوراً هاماً من خلال مساعدة الشباب في التعبير عن مواقفهم، وفي توفير الدعم القانوني، وتشجيع العمل التطوعي.
- نفذت مؤسسات أهلية كثيرة "برامج القيادة" للشباب (والنساء) لبناء قيادة جديدة للمجتمع المدني، وهذا يتطلب وقتاً وجهداً.

التشبيك وتعزيز التنسيق بين مختلف مقدمي الخدمات

دور المؤسسات الأهلية في الدعوة نخبوي الطابع. فهي بحاجة إلى مزيد من التعاون مع المكونات الأخرى للمجتمع المدني من أجل تعبئة المجتمع.

- كانت المؤسسات الأهلية المعنية بشؤون المرأة سبّاقة في الدعم والضغط (جنباً إلى جنب مع المؤسسات الأهلية الأخرى) من أجل قضايا المساواة بين الجنسين، ومكافحة التمييز والعنف ضد المرأة. كما نجحوا في وضع قضية العنف ضد المرأة على أجندة الهيئات العامة. كما تم وضع خطة وطنية للحد من العنف ضد المرأة بالتنسيق مع وزارة شؤون المرأة ووزارة الشؤون الاجتماعية والشرطة.
- تمارس المؤسسات الأهلية لشؤون المرأة الضغط من أجل إضفاء طابع مؤسسي على "التدقيق للنوع الاجتماعي". ويتم حالياً إنشاء لجنة وطنية لهذا الغرض. كما يجري حالياً وضع منهجية ومعايير فلسطينية. وقد تم الانتهاء من تدقيق النوع الاجتماعي في مؤسسات أهلية وخاصة وعامة، تشمل وزارة شؤون المرأة ووزارة العمل ووزارة الثقافة ووزارة الاقتصاد الوطني وجمعية الإغاثة الطبية الفلسطينية واللجنة الفلسطينية للإغاثة الزراعية (PARC) وشركة جوال (موبايل). وبشكل مشابه، قامت مؤسسات المرأة الفلسطينية، وبمساعدة من صندوق الأمم المتحدة للسكان (UNFPA)، بتدقيق أربع وزارات (التربية والتعليم العالي، العمل، الصحة، الزراعة) لمعرفة حساسيتها للنوع الاجتماعي. وبناءً على ذلك، اتخذت الحكومة قراراً بأنه ينبغي أن تكون جميع الميزانيات حساسة للنوع الاجتماعي.
- وقد وضعت شبكة المنظمات الأهلية ثلاث خطط إستراتيجية من خلال عملية تشاورية واسعة النطاق، لقطاعات (الصحة والتعليم والزراعة) لتعزيز التنسيق فيما بين المؤسسات الأهلية، وكذلك بينها وبين القطاع العام.
- أنشطة المناصرة وحملات الضغط للدفاع عن القضية الفلسطينية وعن حقوق وقضايا مجموعة متنوعة من الفئات الاجتماعية يتم تنفيذها من خلال حشد العديد من المؤسسات للعمل الجماعي. فعلى سبيل المثال تعمل المؤسسات على تنفيذ حملة الحق في دخول الأراضي الفلسطينية المحتلة، واتتلاف الدفاع عن حقوق الفلسطينيين في القدس، وحملة المقاطعة وسحب الاستثمارات والعقوبات على إسرائيل، والحملات الشعبية لمقاومة جدار الفصل العنصري - أوقفوا الجدار. (جيانفرنشيسكو قسطنطيني وآخرون، ص ٦٣)

- تحسّن التنسيق بين القطاع العام والمؤسسات الأهلية وتخفيض الازدواجية في الأداء. وهناك حاجة إلى مزيد من الجهود لتعزيز التكامل فيما بينها.
- فُيّل ممثلو المؤسسات الأهلية المشاركون في اللجان الاستشارية الوزارية / القطاعية في التشاور مع جماهيرها التي تمثلها و / أو المؤسسات الأعضاء. وقد أضعف هذا غالباً مواقفهم خلال تطوير الاستراتيجيات القطاعية و/أو الوطنية. (نادر سعيد ص ٢٠)

بناء قدرة المجتمع على المشاركة في الحكم وخصوصاً على المستوى المحلي

هناك حاجة لزيادة خبرة المواطنين في تحليل ورصد سياسات السلطة الفلسطينية من خلال المشاركة في صنع القرار على مستوى المؤسسات الأهلية والأحزاب السياسية (أمل أبو سرور ص ١٤)

- وهناك بعض الأمثلة للتعاون والعمل المشترك بين المؤسسات الأهلية وهيئات الحكم المحلي التي ينبغي تعزيزها. الأمثلة على ذلك هو إنشاء لجان استشارية لمساعدة وتقديم المشورة لبلدية رام الله في مجالات الثقافة، والبيئة، والتعليم، وتجميل المدينة، وما إلى ذلك؛ تنفيذ مشاريع مياه بالتعاون مع هيئات الحكم المحلي في ٢٠ قرية (بدعم من القطاع الخاص).
- تعزز وزارة الحكم المحلي مشاركة وإشراك المؤسسات الأهلية الفعال في وضع الخطط الإستراتيجية للسلطات المحلية وفي تنفيذها. وبالفعل، فقد تم وضع خطط إستراتيجية لنحو ٦٠ هيئة حكم محلي بمشاركة نشطة من المؤسسات الأهلية.
- أحد الأهداف الأربعة للخطة الإستراتيجية لوزارة الحكم المحلي هو تعزيز العلاقة القائمة بين القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني من جهة وهيئات الحكم المحلي من جهة أخرى. وغالباً ما تقتصر هذه العلاقة على التعاقد مع المؤسسات الأهلية لتقديم خدمة معينة. كما يوفر دليل التخطيط الإستراتيجي لهيئات الحكم المحلي مبادئ توجيهية للتعاون من هذا القبيل.
- أنشئت هيئات الحكم المحلي مباني متعددة الأغراض يتم تشغيلها من قبل المؤسسات الأهلية / مؤسسات المجتمع المحلي.
- تمتلك المؤسسات الأهلية كفاءات عديدة يمكن استخدامها لدعم هيئات الحكم المحلي، بما في ذلك الموارد البشرية والمالية، والخبرة، و"تسيير الأمور".
- يشمل دور المؤسسات الأهلية على المستوى المحلي تقديم الخدمات وبناء قدرات هيئات الحكم المحلي، والمناصرة والتوعية، والشراكة / أنشطة مشتركة مع هيئات الحكم المحلي.

بناء القدرات

كان بناء قدرات المجتمع المدني الفلسطيني محط اهتمام الجهات المانحة خلال العقد الأخير، وخاصة البنك الدولي، مع التركيز على مجالين رئيسيين هما: الشفافية والحوكمة (تم تطوير مدونة السلوك للمؤسسات الأهلية ضمن هذا الإطار) ، وتقديم الخدمات وإدارة المشاريع (ضمن هذا الإطار قام مركز تطوير المؤسسات الأهلية بتحديد الاحتياجات المتعلقة بإدارة المشاريع وكتابة المقترحات وتطوير وتخطيط البرامج والمشاريع). (جيانفرنسيسكو قسطنطيني وآخرون، ص ٦١)

- العديد من المؤسسات الأهلية ومن الجمعيات الخيرية بحاجة لبناء القدرات في مجال الحوكمة، والمسائل المالية والإدارية.
- لا يمكن تحقيق تمكين المجتمع المدني من خلال عملية تحول اجتماعي دون بناء قدرات مؤسسات المجتمع المدني (بيسان، ص ٨).

تعزيز الأجندة الوطنية نحو المجتمع الدولي

تحتاج المؤسسات الأهلية للمشاركة في التأثير على الرأي العام الإقليمي والدولي لدعم الحقوق الوطنية الفلسطينية ولفضح الانتهاكات الإسرائيلية ضد الفلسطينيين. وفي هذا الصدد، من المهم تعزيز التشبيك مع المؤسسات والشبكات الدولية ومع حركات التضامن في العالم (بيسان، ص.٧)

- انخرطت المؤسسات الأهلية في المنتديات الاجتماعية الدولية؛ وانضمت للعديد من الشبكات المتخصصة؛ ودخلت في شراكات ثنائية ومتعددة الأطراف، وشاركت في الحركات الاجتماعية الدولية والحملات المناهضة للعولمة ومجموعات التضامن. إنَّ أبرز أنشطة التضامن الدولي هي تلك الحملات ضد جدار الفصل وضد الحصار على غزة وتنظيم تدفق المساعدات الإنسانية إلى غزة. (تيسير محيسن ص ٣٢)
- إن المؤسسات الأهلية نشطة جداً في الدعوة الدولية لحقوق الفلسطينيين. شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية تستضيف حملة المقاطعة وسحب الاستثمارات وفرض العقوبات (BDS). ومع ذلك، فقد أدى ذلك إلى انخفاض دعم المانحين للمؤسسات الأهلية المشاركة في الحملة.

قائمة المراجع

- أمل أبو سرور، 2009. المجتمع المدني الفلسطيني: حان الوقت للعمل، لندن: المركز الدولي لدراسة التطرف والعنف السياسي.
- الأبرش، 2008. المجتمع المدني الفلسطيني من الثورة إلى تحديات قيام الدولة،
HYPERLINK <http://www.palnation.org/vb/showthread.php?t=189>
<http://www.palnation.org/vb/showthread.php> باللغة العربية.
- المالكي، شلبي، ولدادوة، 2007. مسح المؤسسات الأهلية الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة. فلسطين معهد أبحاث السياسات الاقتصادية (ماس)، رام الله.
- رابطة وكالات التنمية الدولية، 2011. تحديات تقديم المساعدة في الأراضي الفلسطينية المحتلة، القدس: رابطة وكالات التنمية الدولية.
- مركز بيسان، 2006. دور وأداء المؤسسات الأهلية الفلسطينية في التعليم والصحة والزراعة، SL: البنك الدولي.
- جيانفرنشيسكو قسطنطيني، جمال عثمانة، عايش، الحسيني، 2011. مسح منظمات المجتمع المدني في الأراضي الفلسطينية المحتلة، القدس: المفوضية الأوروبية.
- دي فوار، ترنير، 2009. تتبع مصادر تمويل المانحين للمؤسسات الأهلية الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة 1999 - 2008، رام الله: فلسطين معهد أبحاث السياسات الاقتصادية (MAS)، ومركز تطوير NDC.
- الاتحاد العام للجمعيات الخيرية، غير مؤرخ. الخطة الإستراتيجية للاتحاد العام للجمعيات الخيرية 2009 - 2011، (باللغة العربية)
- حمامي، 2000. المؤسسات الأهلية الفلسطينية منذ أوسلو: المؤسسات الأهلية من السياسة إلى الحركات الإجتماعية؟ تقرير الشرق الأوسط رقم 214، s.n.:s.l.
- حنفي، 2005. ظهور النخبة الفلسطينية المعولمة: المانحون والمؤسسات الدولية والمؤسسات الأهلية المحلية "مؤسسة الدراسات المقدسية، القدس: SN
- هلال، غير مؤرخ. المجتمع المدني في فلسطين: مراجعة الأدب، SN: SL
- اسحق جاد، 2007. المؤسسات الأهلية: بين العبارات الطنانة والحركات الاجتماعية، SN: SL
- عيسى ماهر، 25 فبراير 2010. المجتمع المدني الفلسطيني في البحث عن هوية. خدمة Common Ground الإخبارية
"HYPERLINK "<http://www.commongroundnews.org> (CGNews)

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

وزارة التخطيط والتنمية الإدارية، أبريل ٢٠١١. خطة التنمية الوطنية ٢٠١١-٢٠١٣: قيام الدولة، بناء مستقبلنا، وزارة التخطيط والتنمية الإدارية، السلطة الوطنية الفلسطينية، فلسطين.

محيسن تسيير، 2010. حالة المجتمع المدني الفلسطيني - ورقة تحليلية (باللغة العربية)، SL: مؤسسة Maat للسلام والتنمية وحقوق الإنسان.

مركز تطوير (NDC)، غير مؤرخ. خطة مركز تطوير (NDC) الإستراتيجية ٢٠١٠ - ٢٠١٤، NDC، فلسطين.

مركز تطوير (NDC)، غير مؤرخ. المؤسسات الفلسطينية الأهلية والقطاع الخاص: إمكانات التعاون والشراكات، NDC.

معهد فلسطين الوطني للمؤسسات الأهلية (PNIN)، غير مؤرخ. خطة PNIN الإستراتيجية ٢٠١٠ - ٢٠١٢، PNIN، (باللغة العربية).

السلطة الوطنية الفلسطينية (PNA)، أغسطس ٢٠٠٩، إنهاء الاحتلال وإقامة الدولة: برنامج الحكومة الثالثة عشرة، السلطة الوطنية الفلسطينية، فلسطين

مكتب المنسق الخاص للأمم المتحدة لعملية السلام في الشرق الأوسط، ٢٠١٠. تمكين بناء الدولة الفلسطينية - أسس السلام، SL: الأمم المتحدة.

أسامة. كنعان وأودو، 2011. التجربة الأخيرة والآفاق لاقتصاد الضفة الغربية وقطاع غزة، نيويورك: صندوق النقد الدولي.

مكتب كويكر الأمم المتحدة، ٢٠١١. بناء الدولة الفلسطينية في الأمم المتحدة: مورد، SL: مكتب كويكر الأمم المتحدة.

الشافى، 2004. المجتمع المدني والنخب السياسية في فلسطين ودور الجهات المانحة الدولية: وجهة نظر فلسطينية، SL: SN

الشيخ علي، 2005 دور منظمات المجتمع المدني في تعزيز المشاركة السياسية في فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، (باللغة العربية).

سونجكو، 2011. تصنيف وزيادة قدرات المؤسسات الأهلية في فلسطين، رام الله: مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية.

سونجكو، نجم، الفرا، 2006. الإستراتيجية المقترحة لتطوير قطاع المؤسسات الأهلية الفلسطينية ، مركز تطوير (NDC)، فلسطين

شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية (PNGO)، غير مؤرخ. خطة شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية PNGO الإستراتيجية، يناير ٢٠١١ - ديسمبر ٢٠١٣، PNGO، (باللغة العربية).

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

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

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

وكالة الأمم المتحدة لغوث وتشغيل اللاجئين، ٢٠١٠. التطورات الاجتماعية والاقتصادية في الأرض الفلسطينية المحتلة عام ٢٠١٠، SL: وكالة الأمم المتحدة لغوث وتشغيل اللاجئين.

وكالة الأمم المتحدة لغوث وتشغيل اللاجئين، ٢٠١١. اللاجئين الفلسطينيين في الضفة الغربية، الاتجاهات الاجتماعية والاقتصادية والفرص طويلة الأجل، SL: وكالة الأمم المتحدة لغوث وتشغيل اللاجئين.

الأمم المتحدة، ٢٠١١. برامج الأمم المتحدة الاستراتيجية لتنمية القدرات كدعم لبناء الدولة الفلسطينية، SL: الأمم المتحدة.

البنك الدولي، ٢٠١٠. وثيقة تقييم مشروع لمنحة مقترحة بمبلغ ٢ مليون دولار للضفة الغربية وقطاع غزة لمشروع المؤسسات الأهلية الفلسطينية، SL: البنك الدولي.

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

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

البنك الدولي، ٢٠١١. غزة الضفة الغربية التعامل مع الصراع؟ الفقر والاندماج في الضفة الغربية وقطاع غزة، SL: البنك الدولي.

المرفق ج - خطة المتابعة والتقييم

(مسودة)

المقاييس الأساسية للمقارنة	المسؤول عن جمع المعلومات	تكرار جمع المعلومات	طريقة/منهجية تجميع المعلومات وطريقة تصنيفها	مصدر المعلومات	المؤشر	المرجع
الهدف الاستراتيجي رقم ١: مصادر مالية مؤمنة وملائمة للمؤسسات						
سيتم تحديد المقياس الأساسي خلال الربع الأول من تنفيذ الاستراتيجية	منسق برنامج الإستراتيجية ورئيس اللجنة الفرعية للهدف الفرعي ١ مع مساعدة طوعية من المؤسسات الأعضاء. الاستعانة بمصادر خارجية لأجراء المسح لتحديد خط الأساس.	ربع سنوي. مسح لتحديد المقياس الأساسي لتقييم آليات الحوار القائمة	مراجعة الوثائق والمواقع مصنفة حسب نوع الاجتماع/التجمع، المواضيع المتناولة، تكرار الاجتماعات، مناصب الأشخاص المشاركين.	التقارير الإدارية الربع السنوية والسنوية لشبكات المؤسسات، إصدارات ومواقع أهم الممولين، سجلات الحضور ومحاضر الاجتماعات. مسوحات لتحديد المقياس الأساسي للتقييم	آليات حوار رسمية وقائمة بين المؤسسات والممولين	1.1
سيتم تحديد المقياس الأساسي خلال الربع الأول من تنفيذ الاستراتيجية	منسق برنامج الإستراتيجية ورئيس اللجنة الفرعية للهدف الفرعي ١ مع مساعدة طوعية من المؤسسات الأعضاء. الاستعانة بمصادر خارجية لأجراء المسح لتحديد المقياس الأساسي.	ربع سنوي. مسح لتحديد المقياس الأساسي لتقييم آليات التمويل القائمة	مراجعة الوثائق والمواقع ومفصلة حسب نوع التمويل، الحجم، القطاع المستهدف، المدة، معايير التأهيل.	التقارير الإدارية الربع السنوية والسنوية لشبكات المؤسسات، إصدارات ومواقع أهم الممولين، إصدارات القطاع الخاص. مسوحات لتحديد المقياس الأساسي للتقييم	عدد وحجم مصادر التمويل المستحدثة للمؤسسات	1.2
سيتم تحديد المقياس الأساسي خلال الربع الأول من تنفيذ الاستراتيجية	منسق برنامج الإستراتيجية ورئيس اللجنة الفرعية للهدف الفرعي ١ مع مساعدة طوعية من المؤسسات الأعضاء. الاستعانة بمصادر خارجية	ربع سنوي. مسح لتحديد المقياس الأساسي لتقييم آليات التمويل القائمة العامة	مراجعة الوثائق والمواقع ومفصلة حسب نوع التمويل، الحجم، القطاع المستهدف، المدة، معايير التأهيل.	التقارير الإدارية الربع السنوية والسنوية لشبكات المؤسسات، المراسيم الحكومية ذات الصلة. مسوحات لتحديد المقياس الأساسي للتقييم	آلية تمويل ذات طابع مؤسسي من القطاع العام للمؤسسات الأهلية	1.3

	لأجراء المسح لتحديد المقياس الأساسي.					
سيتم تحديد المقياس الأساسي خلال الربع الأول من تنفيذ الإستراتيجية	منسق برنامج الإستراتيجية ورئيس اللجنة الفرعية للهدف الفرعي ١ مع مساعدة طوعية من المؤسسات الأعضاء. الاستعانة بمصادر خارجية لأجراء المسح لتحديد المقياس الأساسي.	سنوي. مسح لتحديد المقياس الأساسي لتقييم مصادر المؤسسات القادمة من مصادر وطنية/فلسطينية	مراجعة الوثائق وتفصيلها حسب مصدر التمويل، الحجم، القطاع المستهدف، المدة.	التقارير المالية والإدارية المدققة للمؤسسات الأعضاء في الشبكات،. مسح لتحديد المقياس الأساسي للتقييم	على الأقل ٢٥ بالمائة من موارد المؤسسات من مصادر تمويل وطنية/فلسطينية	1.4
سيتم تحديد المقياس الأساسي خلال الربع الأول من تنفيذ الإستراتيجية	منسق برنامج الإستراتيجية ورئيس اللجنة الفرعية للهدف الفرعي ١ مع مساعدة طوعية من المؤسسات الأعضاء. الاستعانة بمصادر خارجية لأجراء المسح لتحديد المقياس الأساسي.	سنوي. مسح لتحديد المقياس الأساسي لتقييم مدى التطوع وتأثيره على عمل المؤسسات.	مراجعة الوثائق وتفصيلها حسب عدد وجنس الشبان وحسب مدة وقطاع التطوع.	التقارير المالية والإدارية المدققة للمؤسسات الأعضاء في الشبكات،. مسح لتحديد المقياس الأساسي للتقييم	زيادة بقدر ٥٠ بالمائة على الأقل في مدى التطوع وتأثيره على عمل المؤسسات وخصوصاً بين الشبان.	1.5
منسق برنامج الإستراتيجية ورئيس اللجنة الفرعية للهدف الفرعي ١ مع مساعدة طوعية من المؤسسات الأعضاء.	سنوي	مراجعة الوثائق وتفصيلها حسب عدد المشاريع، حجم التمويل، القطاع ذو الأولوية المستهدف، المدة.	التقارير الإدارية الربع سنوية والسنوية للشبكات، إصدارات ومواقع أهم الممولين. قصص النجاح المنشورة.	عدد المشاريع الجديدة المنفذة من قبل مؤسسات فلسطينية بالشراكة مع مؤسسات دولية ونسبة الأموال التي تخصص للمؤسسات المحلية في هذه الشراكات.		1.6

	<p>منسق برنامج الإستراتيجية ورئيس اللجنة الفرعية للهدف الفرعي ١ مع مساعدة طوعية من المؤسسات الأعضاء. الاستعانة بمصادر خارجية لأجراء المسح لتحديد المقياس الأساسي.</p>	<p>سنوي</p>	<p>مراجعة الوثائق وتفصيلها حسب عدد الشراكات، مجال الشراكة، المدة، المستهدفين الذين تم الوصول إليهم، تحليل فعالية التكلفة.</p>	<p>التقارير الإدارية الربع سنوية والسنوية للشبكات. قصص النجاح المنشورة.</p>	<p>عدد المشاريع/البرامج المشتركة والتنفيذ المشترك بين المؤسسات.</p>	<p>1.7</p>
<p>سيتم تحديد المقياس الأساسي خلال الربع الأول من تنفيذ الإستراتيجية</p>	<p>منسق برنامج الإستراتيجية ورئيس اللجنة الفرعية للهدف الفرعي ١ مع مساعدة طوعية من المؤسسات الأعضاء. الاستعانة بمصادر خارجية لأجراء المسح لتحديد المقياس الأساسي.</p>	<p>نصف سنوي</p>	<p>مراجعة الوثائق والمواقع وتفصيلها حسب نوع التمويل، الحجم، المدة.</p>	<p>التقارير المالية المدققة للمؤسسات الأعضاء في الشبكات. مسح لتحديد المقياس الأساسي للتقييم</p>	<p>على الأقل ٢٥ بالمائة من المصادر تأتي من تمويل ذاتي ومن برامج أعمال اجتماعية (social enterprise).</p>	<p>1.8</p>

	<p>منسق برنامج الإستراتيجية ورئيس اللجنة الفرعية للهدف الفرعي ١ مع مساعدة طوعية من المؤسسات الأعضاء. الاستعانة بمصادر خارجية لأجراء المسح لتحديد المقياس الأساسي.</p>	<p>سنوي</p>	<p>مراجعة الوثائق، مسح للمؤسسات المشاركة ولأفراد الموظفين.</p>	<p>اتفاقيات الشراكة بين المؤسسات الأهلية ونظام الضمان الاجتماعي القائم. اتفاقيات اكتتاب فردية لموظفي المؤسسات الأهلية في نظام الضمان الاجتماعي القائم.</p>	<p>وجود نظام ضمان اجتماعي لموظفي المؤسسات الأهلية</p>	<p>1.9</p>
--	---	-------------	--	--	---	------------

المراجع	المؤشر	مصدر المعلومات	طريقة/منهجية تجميع المعلومات وطريقة تصنيفها	تكرار جمع المعلومات	المسؤول عن جمع المعلومات	المقياس الأساسي للمقارنة
الهدف الاستراتيجي رقم ٢: مؤسسات أكثر نجاعة ومساءلة وشفافية						
2.1	وجود نظام إفصاح فاعل مما يشجع المؤسسات على تصنيف تطبيق المؤسسات لمدونة السلوك وعلى نشر النتائج علنيا	نظام إفصاح منشور. نتائج الإفصاح منشورة من قبل المؤسسات	مراجعة نظام الإفصاح المعلن. مسح لعدد المؤسسات المستخدمة للنظام مفصل حسب نوع وحجم وموقع وقطاع التخصص للمؤسسة. مسح للمؤسسات التي لا تستخدم النظام مفصلة حسب سبب عدم الاستخدام.	ربع سنوي بعد تاريخ نشر نظام الإفصاح	منسق برنامج الإستراتيجية ورئيس اللجنة الفرعية للهدف الفرعي ٢ مع مساعدة طوعية من المؤسسات الأعضاء.	
2.2	نسبة التقدم السنوي 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 لنتائج الإفصاح المعلنة من قبل المؤسسات.	ربع سنوي بعد التوقيعات الجديدة لمدونة السلوك و سنوي لنتائج إفصاح المؤسسات المنشورة	منسق برنامج الإستراتيجية ورئيس اللجنة الفرعية للهدف الفرعي ٢ مع مساعدة طوعية من المؤسسات الأعضاء.	
2.3	اعتراف الحكومة بنظام الإفصاح وجعل الإفصاح إحدى المتطلبات للمؤسسات	قرارات الحكومة المتعلقة والمنشورة. سجلات لدى الحكومة عن المؤسسات التي تُطبق متطلبات نظام الإفصاح.	مراجعة وثائق مفصلة حسب عدد المؤسسات وموقعها وقطاع التخصص.	ربع سنوي بعد تاريخ نشر نظام الإفصاح	منسق برنامج الإستراتيجية ورئيس اللجنة الفرعية للهدف الفرعي ٢ مع مساعدة طوعية من المؤسسات الأعضاء.	

<p>سيتم تحديد المقياس الأساسي خلال الربع الأول من تنفيذ الإستراتيجية</p>	<p>منسق برنامج الإستراتيجية ورئيس اللجنة الفرعية للهدف الفرعي ٢ مع مساعدة طوعية من المؤسسات الأعضاء. الاستعانة بمصادر خارجية لأجراء المسح لتحديد المقياس الأساسي.</p>	<p>سنوي لمسح التشبيك ومسح المقياس الأساسي لقياس التشبيك</p>	<p>مراجعة وثائق، النتائج السنوية لمسح لتأثير التشبيك بين المؤسسات مفصل حسب عدد ونوع التشبيك والجهات المشتركة والنتائج التي تم تحقيقها</p>	<p>تقارير التدقيق الإدارية السنوية للمؤسسات الأعضاء في الشبكات،. مسح لتحديد المقياس الأساسي للتقييم ومسح سنوي لنتائج التشبيك</p>	<p>2.4 نسبة التصاعد السنوي لتأثير التشبيك بين المؤسسات</p>
<p>سيتم تحديد المقياس الأساسي خلال الربع الأول من تنفيذ الإستراتيجية</p>	<p>منسق برنامج الإستراتيجية ورئيس اللجنة الفرعية للهدف الفرعي ٢ مع مساعدة طوعية من المؤسسات الأعضاء. الاستعانة بمصادر خارجية لأجراء المسح لتحديد المقياس الأساسي.</p>	<p>سنوي لمسح التشبيك ومسح المقياس الأساسي لقياس التشبيك</p>	<p>مراجعة وثائق، النتائج السنوية لمسح لتأثير التشبيك بين شبكات المؤسسات مفصل حسب عدد ونوع التشبيك والجهات المشتركة والنتائج التي تم تحقيقها</p>	<p>تقارير التدقيق الإدارية السنوية للمؤسسات الأعضاء في الشبكات،. مسح لتحديد المقياس الأساسي للتقييم ومسح سنوي لنتائج التشبيك</p>	<p>2.5 نسبة التصاعد السنوي في تأثير التعاون بين شبكات المؤسسات والاتصالات</p>
<p>سيتم تحديد المقياس الأساسي خلال الربع الأول من تنفيذ الإستراتيجية</p>	<p>منسق برنامج الإستراتيجية ورئيس اللجنة الفرعية للهدف الفرعي ٢ مع مساعدة طوعية من المؤسسات الأعضاء. الاستعانة بمصادر خارجية لأجراء المسح لتحديد المقياس الأساسي.</p>	<p>سنوي لمسح التشبيك ومسح المقياس الأساسي لقياس التشبيك</p>	<p>مراجعة وثائق، النتائج السنوية لمسح لتأثير التشبيك بين شبكات المؤسسات مع المؤسسات العربية والدولية مفصل حسب عدد ونوع التشبيك والجهات المشتركة والنتائج التي تم تحقيقها</p>	<p>تقارير التدقيق الإدارية السنوية للمؤسسات الأعضاء في الشبكات،. مسح لتحديد المقياس الأساسي للتقييم ومسح سنوي لنتائج التشبيك</p>	<p>2.6 نسبة التصاعد السنوي للشراكة وتأثيرها بين المؤسسات والشبكات الفلسطينية مع المؤسسات والشبكات العربية والدولية.</p>
<p>سيتم تحديد المقياس الأساسي خلال الربع الأول من تنفيذ الإستراتيجية</p>	<p>منسق برنامج الإستراتيجية ورئيس اللجنة الفرعية للهدف الفرعي ٢ مع مساعدة طوعية من المؤسسات الأعضاء. الاستعانة بمصادر خارجية لأجراء المسح لتحديد المقياس الأساسي.</p>	<p>مسح لقياس المقياس الأساسي وسنوياً لمسح نظرة الجمهور للمؤسسات</p>	<p>تحليل مقارن للنتائج السنوية لنظرة الجمهور للمؤسسات</p>	<p>نتائج مسح عن نظرة الجمهور للمؤسسات ونتائج سنوية عن نظرة الجمهور للمؤسسات</p>	<p>2.7 نسبة التحسن السنوي في نظرة الجمهور للمؤسسات</p>

المرجع	المؤشر	مصدر المعلومات	طريقة/منهجية تجميع المعلومات وطريقة تصنيفها	تكرار جمع المعلومات	المسؤول عن جمع المعلومات	المقياس الأساسي للمقارنة
الهدف الاستراتيجي رقم ٣: تحسن في إمكانية الوصول لخدمات ذي جودة وخدمات تستجيب لاحتياجات المجتمع والمقدمة من قبل الحكومة والمؤسسات						
3.1	نسبة الزيادة السنوية للمستخدمين الذين يساهمون بنشاط في تخطيط وتنفيذ ومراقبة وتقييم البرامج والخدمات المقدمة لهم من قبل المؤسسات	نتائج المسح السنوي لمستوى مشاركة المستفيدين في المؤسسات	مسح سنوي لمشاركة المستفيدين مفصلة حسب المشروع وعدد المستفيدين المعنيين والجنس ونوع وتردد المشاركة. مسح لقياس المقياس الأساسي لقياس مشاركة المستفيدين.	المقياس الأساسي والمسح السنوي	منسق برنامج الإستراتيجية ورئيس اللجنة الفرعية للهدف الفرعي ٣ مع مساعدة طوعية من المؤسسات الأعضاء. الاستعانة بمصادر خارجية لأجراء المسح لتحديد المقياس الأساسي.	سيتم تحديد المقياس الأساسي خلال الربع الأول من تنفيذ الإستراتيجية
3.2	نسبة الزيادة السنوية لرضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة من المؤسسات	نتائج المسح السنوي لرضا المستفيدين من خدمات المؤسسات	مسح سنوي لمشاركة المستفيدين مفصلة حسب نوع الخدمة/القطاع، الموقع، جنس المشارك وتردد المشاركة. مسح لقياس المقياس الأساسي لقياس رضا المستفيدين.	المقياس الأساسي والمسح السنوي	منسق برنامج الإستراتيجية ورئيس اللجنة الفرعية للهدف الفرعي ٣ مع مساعدة طوعية من المؤسسات الأعضاء. الاستعانة بمصادر خارجية لأجراء المسح لتحديد المقياس الأساسي.	سيتم تحديد المقياس الأساسي خلال الربع الأول من تنفيذ الإستراتيجية
3.3	نسبة الزيادة السنوية لعدد المستفيدين من خدمات المؤسسات	نتائج المسح السنوي لعدد المستفيدين من المؤسسات	مسح المؤسسات السنوي لعدد المستفيدين مفصلة حسب العدد والجنس ونوع الخدمة الموفرة والموقع. مسح لقياس المقياس الأساسي لقياس عدد المستفيدين ونوع الخدمات الموفرة.	المقياس الأساسي والمسح السنوي	منسق برنامج الإستراتيجية ورئيس اللجنة الفرعية للهدف الفرعي ٣ مع مساعدة طوعية من المؤسسات الأعضاء. الاستعانة بمصادر خارجية لأجراء المسح لتحديد المقياس الأساسي.	سيتم تحديد المقياس الأساسي خلال الربع الأول من تنفيذ الإستراتيجية

3.4	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.
3.5	نسبة الزيادة السنوية لمستوى جودة الخدمات المقدمة من الحكومة كنتيجة للرقابة الناجمة ودعوة المؤسسات الأهلية والقاعدية	مسح لنظرة الجمهور فيما يتعلق بجودة الخدمات الحكومية. وثائق المؤسسات الأهلية والقاعدية المتعلقة بالمتابعة والدعوة لتحسين الخدمات العامة	مسح لنظرة الجمهور فيما يتعلق بجودة الخدمات الحكومية مفصلة حسب نوع الخدمة ومستوى الرضا عن جودة الخدمات. مراجعة وثائق المؤسسات المتعلقة بالمراقبة والدعوة وتحليل مقارنة مع نتائج المسح.	المقياس الأساسي والمسح السنوي	منسق برنامج الإستراتيجية ورئيس اللجنة الفرعية للهدف الفرعي ٣ مع مساعدة طوعية من المؤسسات الأعضاء. الاستعانة بمصادر خارجية لأجراء المسح لتحديد المقياس الأساسي.

المرجع	المؤشر	مصدر المعلومات	طريقة/منهجية تجميع المعلومات وطريقة تصنيفها	تكرار جمع المعلومات	المسؤول عن جمع المعلومات	المقياس الأساسي للمقارنة
الهدف الاستراتيجي رقم ٤: علاقات مبسطة وناجعة بين قطاع المؤسسات الأهلية وشركاء التنمية الفلسطينية						
4.1	وجود إطار قانوني ملائم وإجراءات مبسطة وواضحة لتنظيم العلاقات ما بين المؤسسات الأهلية والقطاع العام	قانون المؤسسات الأهلية والقوانين الفرعية، المراسيم الرئاسية والقرارات الحكومية ذات العلاقة، وثائق لشبكات المؤسسات والمتعلقة بالدعوة للعلاقات مع الحكومة، قصص نجاح لشراكات بين مؤسسات أهلية وهيئات عامة، مذكرات تفاهم موقعة بين مؤسسات أهلية	مراجعة وثائق، صياغة أوراق موقف	ربع سنوي	اللجنة التوجيهية، منسق برنامج الإستراتيجية ورئيس اللجنة الفرعية للهدف الفرعي ٤ مع مساعدة طوعية من المؤسسات الأعضاء.	

				وزارات ذات علاقة	
سيتم تحديد المقياس الأساسي خلال الربع الأول من تنفيذ الإستراتيجية	منسق برنامج الإستراتيجية ورئيس اللجنة الفرعية للهدف الفرعي ٤ مع مساعدة طوعية من المؤسسات الأعضاء.	المقياس الأساسي والمسح السنوي	مسح لقياس المقياس الأساسي ومسح سنوي لأثر التعاون بين المؤسسات الأهلية وهيئات الحكم المحلي، مفصل حسب المؤسسات ومشاريع الهيئات المحلية والبرامج ونوع التعاون.	نتائج مسح سنوي لأثر التعاون بين المؤسسات الأهلية وهيئات الحكم المحلي	4.2 نسبة الأثر المتصاعد للتعاون والتنسيق والتنفيذ المشترك للنشاطات بين المؤسسات الأهلية وهيئات الحكم المحلي
سيتم تحديد المقياس الأساسي خلال الربع الأول من تنفيذ الإستراتيجية	منسق برنامج الإستراتيجية ورئيس اللجنة الفرعية للهدف الفرعي ٤ مع مساعدة طوعية من المؤسسات الأعضاء.	المقياس الأساسي والمسح السنوي	مسح لقياس المقياس الأساسي ومسح سنوي لأثر التعاون بين المؤسسات الأهلية و جهات أخرى ذات صلة، مفصل حسب المؤسسات والجهات الأخرى، المشاريع، البرامج ونوع التعاون.	نتائج مسح سنوي لأثر التعاون بين المؤسسات الأهلية و جهات أخرى ذات صلة.	4.3 نسبة زيادة عدد مشاريع التعاون والفعاليات بين المؤسسات الأهلية و جهات أخرى ذات صلة

المرجع	المؤشر	مصدر المعلومات	طريقة/منهجية تجميع المعلومات وطريقة تصنيفها	تكرار جمع المعلومات	المسؤول عن جمع المعلومات	المقياس الأساسي للمقارنة
الهدف الاستراتيجي رقم ٥: مشاركة أكثر نجاعة للمؤسسات الأهلية في عملية التحرير الوطني والديمقراطية						

<p>منسق برنامج الإستراتيجية ورئيس اللجنة الفرعية للهدف الفرعي ٥ مع مساعدة طوعية من المؤسسات الأعضاء.</p>	<p>سنتوي</p> <p>مراجعة وثائق ومسح لنشاطات و مشاريع وبرامج المؤسسات الموجهة نحو عملية التحرير الوطني والديمقراطية مفصل حسب المؤسسة والموقع ونوع النشاط والنتائج المحققة.</p>	<p>التقارير الإدارية السنوية والربع سنوية لشبكات المؤسسات. نتائج مسح مشاريع وبرامج المؤسسات الموجهة نحو عملية التحرير الوطني والديمقراطية</p>	<p>عدد المؤسسات الأهلية وحجم المشاركة في عملية التحرير الوطني والديمقراطية</p>	<p>5.1</p>
<p>منسق برنامج الإستراتيجية ورئيس اللجنة الفرعية للهدف الفرعي ٥ مع مساعدة طوعية من المؤسسات الأعضاء</p>	<p>سنتوي</p> <p>مراجعة وثائق ومسح لنشاطات و مشاريع وبرامج المؤسسات الموجهة نحو تعزيز الديمقراطية والمصالحة في المجتمع، مفصل حسب المؤسسة والموقع ونوع النشاط والنتائج المحققة.</p>	<p>التقارير الإدارية السنوية والربع سنوية لشبكات المؤسسات. نتائج مسح مشاريع وبرامج المؤسسات الموجهة نحو تعزيز الديمقراطية والمصالحة في المجتمع</p>	<p>عدد المؤسسات الأهلية وأثر مشاركتها في تعزيز الديمقراطية والمصالحة في المجتمع</p>	<p>5.2</p>
<p>منسق برنامج الإستراتيجية ورئيس اللجنة الفرعية للهدف الفرعي ٥ مع مساعدة طوعية من المؤسسات الأعضاء</p>	<p>سنتوي</p> <p>مراجعة وثائق ومسح لنشاطات و مشاريع وبرامج المؤسسات الموجهة نحو تعزيز والدفاع عن الحقوق الإنسانية الفلسطينية، مفصل حسب المؤسسة والموقع ونوع النشاط والنتائج المحققة.</p>	<p>التقارير الإدارية السنوية والربع سنوية لشبكات المؤسسات. نتائج مسح مشاريع وبرامج المؤسسات الموجهة نحو تعزيز والدفاع عن الحقوق الإنسانية الفلسطينية</p>	<p>عدد المؤسسات الأهلية وأثر مشاركتها في تعزيز والدفاع عن الحقوق الإنسانية الفلسطينية</p>	<p>5.3</p>
<p>منسق برنامج الإستراتيجية ورئيس اللجنة الفرعية للهدف الفرعي ٥ مع مساعدة طوعية من المؤسسات الأعضاء</p>	<p>سنتوي</p> <p>مسح لتحديد المقياس الأساسي ومسح سنتوي لقياس وعي الشعب لحقوقه مفصل حسب الجنس والفئة العمرية والموقع والحقوق</p>	<p>التقارير الإدارية السنوية والربع سنوية لشبكات المؤسسات. نتائج مسح الحملات المؤسسة مؤسسة من قبل المؤسسات الأهلية ضد الاحتلال الإسرائيلي</p>	<p>عدد وحجم الحملات المؤسسة مؤسسة سنويا من قبل المؤسسات الأهلية ضد الاحتلال الإسرائيلي مع وجود دعم شعبي محلي ودولي</p>	<p>5.4</p>

سيتم تحديد المقياس الأساسي خلال الربع الأول من تنفيذ الإستراتيجية	منسق برنامج الإستراتيجية ورئيس اللجنة الفرعية للهدف الفرعي ٥ مع مساعدة طوعية من المؤسسات الأعضاء. الاستعانة بمصادر خارجية لأجراء المسح لتحديد المقياس الأساسي والمسح السنوي.	سنوي	مراجعة وثائق، مفصل حسب عدد الشبان والجنس والمدة وقطاع التطوع	مسح لتحديد المقياس الأساسي ومسح سنوي لقياس وعي الشعب لحقوقه	نسبة زيادة وعي الشعب لحقوقه	5.5
---	--	------	--	---	-----------------------------	-----

المرفق د - استدامة آلية الإشراف والتنفيذ

إنّ التصور للإطار الاستراتيجي هو أنه هو عملية تمكين، تقوم بالتركيز على مشاركة متصاعدة للمؤسسات الأهلية وعلى زيادة فعاليتها في تطوير فلسطين وانبثاق قطاع منظمات 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 كل ذلك، يجب أن تكون مستدامة. ولتحقيق هذه الغاية، يجب اعتماد مجموعة من التدخلات التي تعتمد بعضها على بعض لضمان استدامتها. ويمكن تحديد العناصر الرئيسية منها في ما يلي:

1. الاستدامة المؤسسية :

هناك قضيتان في هذا الصدد. الأولى مرتبطة بالشبكات المظلية (وأعضاء كل منها) وبقدرتها واستعدادها على تحمل المسؤولية الكاملة لتنفيذ الإطار الاستراتيجي (الذي هو في الواقع الهدف النهائي). وتتعلق القضية الثانية باستعداد وقدرة مركز تطوير NDC، على وجه الخصوص، وغيرها من الهيئات، بشكل عام، على متابعة ومواصلة دعمها المؤسسات 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 تم إنشائها 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 كسكرتاريا الدعم اللازم لتنمية مناخ مُحفّز للمشاركة والتفاعلية وبيئة ملائمة للحوار، وبناء التوافق في الآراء، واتخاذ القرارات.

من أجل تقوية التزام الشبكات المظلاتيه المشاركة وتعزيز شعورهم بملكية الإطار الاستراتيجي، من المقترح أن تستضيف الشبكات المظلاتية اللجان الفرعية لديها. ويعني ذلك أن مسؤولية قيادة كل واحدة من اللجان الفرعية تكمن في مؤسسة واحدة عضو في الشبكة المستضيفة. وبنفس الشكل، يجب أن تقوم الشبكة المعنية باستضافة منسق اللجنة الفرعية. في نهاية المطاف، ينبغي أن يصبح كل منسق جزءاً دائماً في هيكليات الوحدات الإدارية للشبكة المستضيفة. وبذلك، نكون قد عززنا القدرات المؤسسية، وبالتالي التزام الشبكات المظلاتية.

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

- أن تبادل المعلومات يتم بحرية وعلى نطاق واسع،
- استكشاف الإمكانيات الكامنة للتعاون بين المؤسسات الأهلية،

- بناء الإجماع (أو توضيح الحالات عند عدم وجوده)،
- تحضير وتمهيد الطريق لتخطيط العمل والتعاون لحل النزاعات السابقة و / أو التناقضات، والتي قد سبق أن شلت 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 (جنبا إلى جنب مع لجنة الإشراف ومركز تطوير) بحاجة إلى تطوير إستراتيجية للاتصال الفعال لحشد تأييد المؤسسات الأهلية / مؤسسات المجتمع المحلي، والشبكات وغيرها من المؤسسات لمواصلة برامجها / المشاريع 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. وتعتبر **نشاطات التشبيك وبناء الشراكات** من الاستراتيجيات الرئيسية لتحقيق الكفاءة والفعالية، ولتحقيق أقصى قدر من الاستفادة من الموارد الشحيحة. واذن، يجب دعم جهود المؤسسات الأهلية / مؤسسات المجتمع المحلي لإقامة شراكات محلية والحوارات، وربما من قبل مركز تطوير والجهات المانحة.

إقامة نظام مناسب للمتابعة والتقييم هو عنصر آخر أساسي لتحقيق الاستدامة المؤسسية لعملية الإطار الإستراتيجي. بالتأكيد، إنشاء نظام معلومات متكامل (MIS) يمكن أن تكون مرهقة جداً وباهظة الثمن. فالافتراض هو إذن البناء على نظام المعلومات الإدارية القائمة لدى مركز تطوير وتوسيعه تدريجياً (على مدى ٢-٤ سنوات)، في حال توفرت الموارد المتاحة. واقعياً، فإن نظام المتابعة والتقييم سيعتمد في السنوات الأولى على التقييمات النوعية السنوية أو نصف السنوية للمؤشرات التي تم تبنيها، لحين يتم اختبار نظام المعلومات الإدارية ويصبح فاعلاً.

ومن المتوقع أن يلعب مركز تطوير دوراً رئيسياً في دعم إنشاء ومأسسة الآليات المقترحة للمتابعة والتقييم والتنفيذ. كما يحتاج مركز تطوير إلى تعيين / توظيف منسق واحد ذو خبرة (senior coordinator) على الأقل لقيادة عمل السكرتاريا. 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 القادمة 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. من الواضح أن بعض مكونات الإطار الإستراتيجي تنفذها حالياً شبكات و / أو أعضائها من المؤسسات الأهلية / مؤسسات المجتمع المحلي. ويمكن دعم بعض العناصر الأخرى بسهولة من قبل مركز تطوير من خلال البرامج القائمة. ويحتاج مركز تطوير، جنبا 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 ونظام 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 ذو خبرة (مركز تطوير / السكرتاريا)، 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 والتقييمات الأساسية، ولجمع معلومات المقياس الأساسي، ووضع إستراتيجية للاتصال، الخ. وستكون هناك حاجة سنويا لـ ١٦٠٠٠٠٠ إلى ٢٠٠٠٠٠٠ دولار أمريكي كحد أدنى من الموارد المالية.

ومن الحيوي أن تتولى في وقت معين الشبكات المظلاتية المشاركة (وأعضائها) المسؤولية المالية لهيكلية المقترحة. ويلي هنا 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
0%	15%	35%	65%	100%	

في هذا النموذج، يُفترض أن الشبكات (وأعضائها) لن تكون قادرة على المساهمة بأي تمويل لتغطية التكاليف المطلوبة لبدء التشغيل والتكاليف التشغيلية للسنة الأولى. وهكذا، هناك حاجة لتأمين مصادر خارجية تفوق 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 والتزام الشبكات بتولي المسؤولية المالية لهيكلية 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 على ذلك تفحص وتقييم إمكانيات التمويل المختلفة (أو مزيج منها) وتحديد النهج الذي ينبغي استخدامه لتحقيق كل واحد من هذه الإمكانيات. فيما يلي بعض من 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 صناديق وقف
- الدعوة مع الجهات المانحة لتشمل النفقات الإدارية والمعاشات كجزء من مساعداتها المالية للمؤسسات الأهلية
- تجنيد التمويل من المصادر القائمة الحالية
- 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 الإستراتيجي. عموماً، يتألف قطاع المؤسسات الأهلية من المؤسسات التي تُركّز بشكل خاص على تقديم نوع معين من الخدمات / البرامج. وللحصول على المزيد من التأثير، يجب على شبكات المؤسسات الأهلية وأعضائها سواء مؤسسات أهلية أو مؤسسات مجتمع محلي تطوير مواردها وقدراتها بشكل جماعي، وذلك باستخدام الميزة النسبية والخبرة لكل واحدة منها من أجل إقامة عملية تنمية أكثر إنصافاً واستدامة يستطيع 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 توجيهي لها طوال مدة تنفيذ الإطار الإستراتيجي. ولهذه الغاية، يجب تبني منهجيات تشاركية وتقنيات كفيلة بتمكين المؤسسات الأهلية / مؤسسات 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. التشارك 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 ودروس جديدة لجميع الأطراف المعنية. لا بل أن هذه "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 الإستراتيجي. وفي سياق الموارد المالية المحدودة للمؤسسات الأهلية / مؤسسات المجتمع المحلي، فإن مشاركة ومساهمة جميع قطاعات المجتمع مهمة لنجاح تنفيذ الإطار الإستراتيجي.

وعلاوة على ذلك، فإن تبادل المعلومات النشط هو مقياس صغير ولكن 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 وتوسيع البوابة الفلسطينية للمؤسسات الأهلية "مصادر" 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 الإستراتيجي. ولذلك، فإن المؤسسات الأهلية / مؤسسات المجتمع المحلي بحاجة إلى السعي لتسخير هذه المجموعة الواسعة الممكنة للموارد البشرية باستمرار وبنشاط.

ومن الواضح أن تعزيز الامتثال لمدونة السلوك مفيد بشكل حاسم في تعزيز الاستدامة السلوكية لعملية الإطار الإستراتيجي.

٤. الاستدامة البيئية :

ما يلي يتعلق بقدرة عملية الإطار الإستراتيجي على إنشاء المصداقية والقبول داخل المؤسسات الأهلية / مؤسسات المجتمع المحلي، وبين شركائها في التنمية، وداخل المجتمع ككل. ويمكن تحقيق الاستدامة الأولية للإطار الإستراتيجي إذا تم إنشاء رباط حيوي بين المؤسسات الأهلية / مؤسسات المجتمع المحلي والمجتمع. فالربط مع المجتمع بالتأكيد سيزيد من شرعية عمل المؤسسات الأهلية / مؤسسات المجتمع المحلي. وسوف ينتج مخرجات عالية الجودة باستمرار وستستجيب هذه المخرجات لاحتياجات المجتمع، وإذا تم أيضاً أساليب مُبتكرة لمعالجة هذه الاحتياجات، فسيُعزز ذلك مصداقيتها ويمكن أن يضمن استمرار تدفق الموارد والدعم.

وما له نفس القدر من الأهمية هو إنشاء مصداقية وقبول الهيكلية المقترحة للإشراف والتنفيذ، وخاصة لجنة الإشراف واللجان الفرعية وأولاً، من المهم أن تقوم كلا من لجنة الإشراف واللجان الفرعية الفردية بإثبات أنفسهما للجماهير المخاطبة، وللمؤسسات الأهلية / مؤسسات المجتمع المحلي وشبكتها، وإثبات أنها هيئات "ذات صلة، أساسية، وجديرة بالثقة" تلبى احتياجاتهم، وتقوم بالمناصرة لقضاياهم، وتسهل وتدعم عملهم، وتضغط من أجل حقوقهم. وإذا لم يتحقق ذلك، سوف ينظر إليهم على أنهم مجرد هيئات معيقة وبلا فائدة أو في أفضل الحالات مجرد مستوى آخر لا لزوم له في البيروقراطية أنشأه مركز تطوير (أو المانحين) والذي يجب تحمله. في المقابل، فإن لجنة الإشراف واللجان الفرعية بحاجة إلى توخي الحذر لكي لا يتم إعتبارهم من قبل الشبكات كمنافسين جدد يشكلون تهديداً لهم، أو يحاولون الاستيلاء على عملهم أو الحل محلهم.

وعلى نفس المنوال، فمن الضروري للجنة الإشراف واللجان الفرعية المختلفة إنشاء نفسها كمنظير موثوق وذات مصداقية لشركائها في القطاعين العام والخاص، ومع المانحين، وكذلك.

بالتأكيد، من الحيوي أن تقوم المؤسسات الأهلية باحترام وتوظيف ممارسات حكم تتمتع بالشفافية والمساءلة في جميع قراراتها وأنشطتها وذلك لبناء مصداقيتها ولقبولها من المجتمع. بالإضافة إلى ذلك، إنشاء نظام رقابة وتقييم ناجح لا يقل أهمية عما سبق من أجل تعزيز شفافيته وتعزيز المساءلة لديها، وبالتالي أيضاً مصداقيتها وقبولها. عندما يكون هنالك النظام متابعة وتقييم 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 تقييم فعالية التنمية وفي إظهار النتائج، وبالتالي يؤدي إلى المزيد من المصداقية والتقبل للإطار الإستراتيجي.

٥. إستدامة المستوى السياسي:

لعل واحدة من أهم القضايا المتصلة باستدامة الإطار الاستراتيجي هي إقامة وتعزيز السياسات التي تُقوّي إضفاء الطابع المؤسسي على الهيكليات والأنظمة والعمليات والقوانين المتعلقة بعملية الإطار الإستراتيجي. 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 ودعم الحكومة للإطار الإستراتيجي. ولتحقيق ذلك، فإن إحدى الخيارات الممكنة في السعي وراء الدعم الحكومي من خلال رئاسة الوزراء ومن خلال الاستفادة من مذكرة التفاهم التي تم توقيعها بين الحكومة، ممثلة برئيس الوزراء، وممثلين عن شبكات المؤسسات الأهلية. هناك خيار آخر ممكن وهو البناء على الحوار القائم بالفعل مع وزارات التخطيط والتنمية الإدارية وغيرها طوال عملية صياغة الإطار الإستراتيجي، في سعي للحصول على دعمهم وللضغط من أجل إدماج الإطار الإستراتيجي في خطط التنمية الوطنية. وفي نفس الوقت، 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 / وزارة التخطيط والتنمية الإدارية للإطار الإستراتيجي كفيل بتعزيز موقف الشبكات في حوارها مع الجهات المانحة ووكالات التنمية الدولية والمؤسسات الأهلية.