



مركز العمل التنموي / معاً



**استراتيجيتنا 2022-2026**  
**حماية وتنمية الأرض والانسان**

## قائمة المحتويات

4	الجزء الأول، مقدمة: تحديث مستمر لنهجنا للاستجابة للأولويات المستجدة للفئات الأكثر حاجة
4	1.1. نهجنا يستند على "الناس في المركز" والاستجابة للأولويات
4	1.2. نطاق الإستراتيجية والغاية منها
5	1.3. عملية تحديث الإستراتيجية
6	الجزء الثاني، مركز معاً، مسيرة من العطاء والتعلم المستمر من أجل المجتمع
6	2.1. نبذة تاريخية حول مركز معاً
8	2.2. الهيئات الحاكمة في مركز معاً
9	2.3. الموارد البشرية
10	2.4. العلاقات والشراكات
11	2.5. نبذة عن انجازات المركز خلال الفترة 2017-2021
13	الجزء الثالث، السياق العام لعمل مركز العمل التنموي/ معاً
13	3.1. عوامل ممكنة لتعزيز صمود ومعيشة الناس وحماية الأرض وأخرى معيقة
19	3.2. قضايا الناس تتقاطع ويزداد حدتها وتأثيرها على جميع الافراد وخاصة الاسر والأفراد الأكثر حاجة
25	الجزء الرابع، مركز معاً: نحو شراكة مجتمعية للوصول الى حياة كريمة للجميع مرتكزة على الحقوق والقيم الإنسانية
25	رؤيتنا، طموح وعزيمة لمستقبل أفضل
26	رسالتنا، عمل وتعلم مستمر من أجل الانسان
26	قيمنا: نسير معاً، وفق القيم التي تنظم سياساتنا وقرارتنا.
28	الجزء الخامس، نظرية التغيير: مسارات عملنا نحو تعزيز كرامة ومعيشة وصمود جميع الفلسطينيين
31	الجزء السادس، سلسلة النتائج 2022-2026
31	المسار الأول، المشاركة الاقتصادية
33	المسار الثاني، الزراعة وحماية المصادر الطبيعية
36	المسار الثالث، الحماية الاجتماعية
39	المسار الرابع، المشاركة الاجتماعية
41	المسار الخامس، بناء قدرات معاً

43	.....	الجزء السابع: تدابير التنفيذ
43	.....	بناء القدرات الذاتية وتضمين نهج التنمية المجتمعية في شتى برامج المركز
43	.....	تطوير وتعزيز مهام ووظائف رئيسية لعمل المركز
45	.....	تعميم الاستراتيجية
45	.....	وضع الخطط السنوية والموازنات التفصيلية
46	.....	إدارة المخاطر

## الجزء الأول، مقدمة: تحديث مستمر نهجنا للاستجابة للأولويات المستجدة للفئات الأكثر حاجة

### 1.1. نهجنا يستند على "الناس في المركز" والاستجابة للأولويات.

استند مركز معاً منذ تأسيسه في العام 1989، كمؤسسة أهلية فلسطينية تنموية مستقلة، في تحديد شركاء التغيير (الفئات المستهدفة) وأولويات العمل على نهج تشاركي يركز على "الإنسان أولاً" كشريك في صنع القرار ومستفيد من جميع البرامج التي يقوم بتنفيذها المركز، وبما يعزز فاعلية العمل واستدامة الأثر.

ومن هذا المنطلق، تتموضع الاسر والافراد الأكثر حاجة في مركز عملنا، مما يتطلب اتخاذ مجموعة من التدابير المؤسسية والتنظيمية السريعة التي تتجاوز مع احتياجاتهم المتغيرة بفعل انعكاسات البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والتعليمية والديمقراطية والبيئية والقانونية، لضمان الاستفادة القصوى من مخرجات التنمية واستدامتها وعدالتها بما ينعكس على العيش الكريم للجميع. ويدرك المركز، ان الاستجابة للأولويات، يتطلب مرونة مؤسساتية وتنظيمية، ويفرض تحديات في الوصول الى المصادر المالية والبشرية والمادية الكفيلة بتحقيق النتائج بكفاءة وفاعلية.

نركز في عملنا على ان التنمية الشاملة والعادلة هي حق للجميع، وهي شرط أساسي للوصول الى التماسك الاجتماعي والمواطنة والمساواة الكاملة وسعادة الانسان. تركز التنمية الشاملة والعادلة على وصول الجميع للغذاء الآمن والكافي والمستدام في جميع الأوقات والوصول الى خدمات التعليم والصحة والعمل والمياه والطاقة والسكن اللائق، وبما يضمن العيش بكرامة في بيئة آمنة ومستدامة، وتحقق حق الفلسطينيين بالحماية الحرة والاستقلال.

يعمل مركز معاً، في جميع المحافظات في الضفة وقطاع غزة، مع اهتمام خاص بالقرى والأحياء المهمشة، ويسعى الى تقديم رزمة من التدخلات للأسر والافراد في المجالات ذات الأولوية من منطلق ان التنمية الشاملة لا تتجزأ، حيث كل بعد يدعم او يسحب البعد الآخر، أي انه لا يمكن إزالة التهميش الاجتماعي دون العمل على المشاركة الاقتصادية والعكس صحيح.

### 1.2. نطاق الإستراتيجية والغاية منها

جاءت استراتيجية مركز معاً، 2022-2026 استجابة لمجموعة من المتغيرات السياسية والاقتصادية التي انعكست على واقع جميع الفئات والمناطق الفلسطينية وكان أثرها واضح على ازدياد عدد الفئات المحتاجة وزيادة في حدة الاحتياجات وخاصة بين الفئات الفقيرة. يأتي في مقدمة هذه العوامل الحرب الأخيرة على قطاع غزة (2020)، وتدابير إجراءات الحد من انتشار كورونا، والتوسع الاستيطاني الشرس وقرصنة أموال المقاصة ووقف المساعدات الأمريكية للشعب الفلسطيني وتراجع الدعم العربي المادي والسياسي بالإضافة الى تقييد الحريات العامة وعمل المجتمع المدني.

تشكل استراتيجيةنا بوصلة مركز معاً للتقدم للأمام كإطار عام للشراكة والشراكات، إذ ترسم مجالات اهتمامنا وأولوياتنا الاستراتيجية باتجاه تحقيق رؤيتنا. توجه هذه الاستراتيجية عملية تصميم الأولويات وتحديدها، وآليات توزيع مواردنا. كما أنها

ستساهم في تعريف جميع شركائنا من مؤسسات فلسطينية ودولية بما نسعى إلى تحقيقه، ولماذا نسعى إليه، ومجالات عملنا في المراحل المقبلة.

تهدف الاستراتيجية أيضاً، الى التكامل والتناغم مع خطة التنمية الوطنية المحدثه 2021-2023، والاستراتيجيات المنبثقة عنها خاصة الاستراتيجية الوطنية للزراعة والحماية الاجتماعية والبيئة، وان تدعم تسريع تحقيق غايات التنمية المستدامة 2030 في العقد المتبقي للأهداف، وبما يتوافق مع رؤيتنا ورسالتنا ومنظومة قيمنا. كما تركز استراتيجياتنا على الاستمرار في وتعزيز الربط بين الاغاثة والتنمية في جميع برامج المركز.

**رؤيتنا:** "يتمتع الفلسطينيون بحياة كريمة، صامدون على أرضهم، ومتشبثون بوطنهم، ومعتمدون على ذاتهم وممكنون من أخذ زمام القيادة في مجتمعاتهم المحلية ومستندون بذلك إلى احترام التعددية وسيادة القانون والعدالة والمساواة وحقوق الانسان".

**رسالتنا:** بالاعتماد على نهج برامجي أساسه الحقوق، والشراكة المجتمعية، والمشاركة الفاعلة، نعمل من أجل تعزيز صمود وتمكين واحقاق حقوق الفئات والافراد الأكثر احتياجاً وفقراً وتهميشاً وإطلاق القدرات الكامنة لهذه الفئات، بما يساهم في مشاركتها الفاعلة في التنمية المستدامة وتعزيز قدرتها على الاستجابة للأزمات والتعافي منها.

**قيمنا:** الشفافية، المساواة، المشاركة، الشراكة، الاستقلالية والمهنية وعدم الفئوية، العدل والمساواة، التقدير والاحترام والكرامة الإنسانية، التطوع.

### 1.3. عملية تحديث الاستراتيجية

استناداً، على قرار مجلس إدارة المركز بضرورة تحديث استراتيجية عمل المركز للاستجابة للمتغيرات المستجدة والدروس المستفادة من عمل المركز في استراتيجية عمله 2016-2020، تم التعاقد مع ميسر خارجي لإدارة النقاش والحوار حول مدى ملائمة نهجنا وأولويات عملنا للمتغيرات على واقع بيئة العمل. أطلقت عملية المراجعة الاستراتيجية في منتصف العام 2021، وامتدت حتى شهر تشرين اول، 2020، وشملت أنشطة المراجعة والتحديث ما يلي:

- عقد لقاء خاص لمجلس الإدارة والكادر الرئيسي للمركز في الضفة وغزة لمراجعة الرسالة والرؤيا وتحديد اهم العوامل المؤثرة على عمل مركز معاً، وتحديد التوجهات الأساسية للعمل وخطة عمل تحديث الاستراتيجية.
- مراجعة تقارير الإنجاز والمشاريع المنجزة في محاور التغيير الخمسة التي تبنتها استراتيجية المركز 2016-2020، كإطار عام للتعلم وتحديد التوجهات المستقبلية.
- مراجعة الدراسات والاستراتيجيات الوطنية ذات العلاقة في عملنا والنقاطات معها ومع اهداف التنمية المستدامة.
- عقد لقاءات خاصة في تحديد نظرية التغيير (الشروط المسبقة والفرضيات والمعيقات) للوصول الى الأهداف العامة للخطة في إطار الاستراتيجية.
- عقد سلسلة حلقات نقاش للتوافق على النتائج والمخرجات في إطار مسارات التغيير.
- تحديث واقع البيئة الداخلية للمركز (الحوكمة، المصادر، العلاقات).

- اعداد مسودة تقرير الاستراتيجية 2022-2026.
- تغذية راجعة من مجلس الإدارة، الشركاء، الكادر التنفيذي.
- نقاش وإقرار الاستراتيجية من مجلس الإدارة وتعميمها

## الجزء الثاني، مركز معاً، مسيرة من العطاء والتعلم المستمر من أجل المجتمع

### 2.1. نبذة تاريخية حول مركز معاً

تأسس مركز معاً عام 1989 بمبادرة من مجموعة صغيرة من المهنيين والعاملين في مجالات التنمية البشرية والاجتماعية والذين جمعتهم رسالة السعي للمساهمة في تعزيز صمود المجتمع الفلسطيني من خلال العمل على تنمية وحماية موارده البشرية والطبيعية ومؤسساته المحلية وبما يدعم عملية التحرر الوطني وانتزاع الحقوق والخلاص من الاحتلال. وبعد أكثر من 32 عاماً من العمل ومراكمة الخبرة مع الشركاء المحليين والوطنيين والدوليين في مجالات التنمية البشرية والاجتماعية والاقتصادية، استطاع مركز معاً أن يبني ويطور نماذج ومناهج عمل أثبت نجاعتها في تحقيق التنمية المحلية، حيث تمتاز مقارنة المركز للعمل التنموي في الربط بين التنمية والاعاثة من جهة، ووضع الناس في مركز العملية التنموية من جهة أخرى، كأسس للوصول الى العدالة الاجتماعية والحقوق الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وفي مقدمتها حق تقرير المصير للشعب الفلسطيني والحق في التنمية واجتثاث الفقر والوصول الى المساواة بين الجنسين وازالة كافة اشكال التهميش والاقصاء لجميع الفئات دون أي تمييز.

ركز مركز العمل التنموي معاً، في مرحلة الانطلاق (1989-1993)، على تطوير التعاونيات الزراعية والنسوية، والتي لم تكن مسجلة رسمياً بسبب قيود الاحتلال الإسرائيلي. في ذلك الوقت، كان هنالك نقصاً في المراكز التنموية والتدريبية والتي تقدم برامج تدريب مهني، لا سيما للنساء. وبالتالي، بدأ مركز معاً عمله عام 1989، بتدريب 45 مزارعاً لبناء مهاراتهم التقنية والإدارية، وبالاعتماد على منهجية بابلو فيريرو لتعليم الكبار، ومن خلال أول تمويل له من مؤسسة أفيدا الأسترالية. شهدت مرحلة الانطلاق توسع أنشطة ومناطق عمل المركز حيث تم فتح أول فرع في قطاع غزة، كما تم إنشاء أول مركز للزراعة المستدامة (Permaculture) في الشرق الأوسط وذلك في بلدة مردا بمحافظة سلفيت.

استمر المركز في التوسع وافتتح فرعاً ثانياً للزراعة المستدامة في خزاعة في خانينونس. وسعى المركز آنذاك إلى نقل مسؤولية إدارة مركزي خزاعة ومردا إلى المجتمع المحلي. لكن وفي تشرين ثاني 2000 تم تدمير مركز مردا ومنع قوات الاحتلال المركز من الوصول إليه، وهو ما استدعى المركز للبدء في التخطيط لإيجاد طريقة لإيجاد مركز زراعة مستدامة جديد لتكرار وتطوير تجربة مركز مردا، وفي ذات الوقت التوسع في عمله - أفقياً وعمودياً- في مجالات التنمية الزراعية وحماية البيئة ودعم المزارعين من النساء والرجال.

وبناء عليه، ركز المركز في التسعينات على تعزيز تخصصه في مجالات التنمية المجتمعية وتحسين قدرات المجتمعات المحلية بما يعزز من التضامن والتكافل المجتمعي، وتحقيق الاكتفاء الذاتي من انتاج الغذاء على المستوى المحلي، حيث تزامنت هذه

الفترة مع الانتفاضة الفلسطينية الأولى وتأسيس السلطة الوطنية الفلسطينية. وكانت الزراعة العضوية والبيئة من مجالات عمل المركز الرئيسية خلال هذه الفترة، كما كثف المركز خلال هذه الفترة من عمله في مجال بناء القدرات البشرية وتطوير المؤسسات وتعزيز التوجه المجتمعي نحو الزراعة العضوية والبيئية، حيث ركز غالبية برامجه وتدخلاته على تدريب المؤسسات القاعدية والمراكز النسوية والموظفين في المؤسسات الأهلية الفلسطينية في هذه المجالات. ونتيجة للنجاحات التي حققها المركز من خلال نماذج عمله المختلفة في التدريب وبناء القدرات، زاد تمويل المركز ما مكنه من زيادة نشاطه وكادره، حيث ازداد عدد موظفي المركز ليصل إلى 20 موظفاً، كما ساهم المركز في تأسيس شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية في أيلول من عام 1993.

في بداية الالفية الثالثة، وبدعم من شركاء استراتيجيين من المؤسسات الدولية، استمر المركز في التوسع في نشاطه ومجالات عمله، حيث تم افتتاح فرع جديد في جنين ومكتب ميداني في سلفيت، وتم البدء في التخطيط للاستثمار في تطوير محطة تجارب ومشاهدات زراعية. وفي ظل استمرار تغول الاحتلال الإسرائيلي وانتهاكاته لحقوق الشعب الفلسطيني، بما في ذلك حقوقه في الوصول لموارده الطبيعية وحرية التنقل والحركة، بدأ المركز العمل في مجال المناصرة، وذلك من خلال المشاركة الفاعلة في الشبكات الوطنية والدولية، مثل حملة مقاومة الجدار، وحملة أنقذوا الأغوار. كما كان للمؤسسة دوراً رئيسياً في دعم وتمكين الشباب والطلّاع والنساء، حيث استهدف 110 مركزاً، بالإضافة إلى 1200 مؤسسة قاعدية وأهلية ومجالس محلية في قطاع غزة والضفة الغربية. خلال هذه الفترة، أصبح المركز رائداً في مجال المناصرة في مجال حماية البيئة، ليشمل ذلك زيادة ونيرة الإعلام البيئي، حيث نشر مئات الأبحاث والأوراق والمنشورات في هذا المجال، وشكل ذلك نشره لأول مجلة الكترونية حول البيئة في فلسطين، بالإضافة إلى ملحق شهري في صحيفتي القدس والأيام. وصل عدد الموظفين في نهاية العام 2008 إلى 75 موظفاً، ومثلت النساء 60%. كما ازداد عدد أعضاء الهيئة العامة ووصل إلى 47 عضواً، وازداد عدد أعضاء مجلس الإدارة من 7 إلى 9 أعضاء. وأصبح المركز شريكاً استراتيجياً لمؤسسات دولية جديدة مثل كوردايد، ومؤسسة التضامن البلجيكية وأوكسفام.

مع نهاية العقد الأول، للألفية الثالثة، ونتيجة لارتفاع معدلات البطالة وتعرض المجتمعات الفلسطينية إلى انتهاكات اسرائيلية مستمرة على المصادر والأراضي والسكان والحروب المتكررة على قطاع غزة، خصص المركز بشكل أكبر جزء من برامجه للمساعدات الإنسانية والإغاثية، لا سيما في قطاع غزة والمناطق المهمشة والمهددة بالمصادرة والتوسع الاستيطاني والعمليات العسكرية الاسرائيلية، كمناطق (ج) وتجمعات غور الأردن والتجمعات البدوية والمناطق الحدودية في قطاع غزة. وتميز المركز بإسهاماته الكبيرة في مجال المناصرة والمرافعة على المستويين الوطني والدولي والتي استند فيها إلى شهادات وحقائق وابحاث قام بإعدادها من خلال عمله البرامجي على المستوى المحلي في مجالات تطوير الزراعة وبناء القدرات والاعاثة، ومثل المركز مؤسسات المجتمع المدني في عدد من الشبكات واللجان والمؤسسات الدولية والأممية. وخلال هذه الفترة، حصل المركز على أول تمويل برنامجي طويل الأمد لبرنامج الزراعة ولمدة خمس سنوات، والذي كان يركز على تطوير مناطق شمال الضفة الغربية وقطاع غزة، ما مكن المركز من توسعة نشاطه في مناطق الخليل وبيت لحم، وافتتاح -في العام 2012- محطة بيت قاد الزراعية في محافظة جنين لتكون محطة تجارب ومشاهدات زراعية نموذجية، لتطور بعد ذلك لتصبح بيت خبرات وتدريب للمزارعين في مجالات الزراعة العضوية والبيئية والممارسات الزراعية الفضلى الصديقة للبيئة.

شهد عام 2014 الحرب الثالثة على قطاع غزة حيث تم تدمير فرع المركز في مدينة خان يونس تدميراً كاملاً، بالإضافة الى تدمير جزئي للفرع الرئيس في مدينة غزة. استثمر المركز كامل طاقته وشراكاته للاستمرار في تنفيذ برامجه وإعادة بناء ما قامت آلة الحرب الاسرائيلية بتدميره، حيث نجح المركز بجهود طواقمه في قطاع غزة ليس فقط في إعادة بناء ما تم تدميره، وإنما في بناء مقاربات وقدرات مؤسساتية جديدة للتنمية والاعانة، حيث طور المركز برامجاً في حماية وتنمية الطفولة، والتعليم في الطوارئ، والجاهزية للطوارئ بالشراكة مع المجتمع المحلي، وذلك انطلاقاً من توجه المركز المستمر لتعزيز الترابط بين برامجه الاغاثية والطارئة ومتطلبات التنمية وتعزيز التماسك المجتمعي كأرضية للحد من النزاعات والصراعات وتعزيز السلم الأهلي، والمساهمة في تحقيق شعبنا لحقوقه الوطنية، وحق تقرير المصير والتحرر الوطني. كما طور خلال هذه الفترة المركز من قدراته وبرامجه في مجالات التمكين الاقتصادي والريادة لفئة الشباب والنساء (لا سيما في قطاع غزة) وتطوير سلاسل القيمة الزراعية بما يخدم صغار المنتجين وذلك في استجابة منه للاحتياجات المستجدة في كل من قطاع غزة والضفة الغربية. ويعتبر مركز معاً اليوم من أهم مؤسسات المجتمع المدني التي تمتلك قدرات مؤسساتية كبيرة وتجربة واسعة تجمع بين مجالات التنمية الزراعية والتمكين الاقتصادي والاجتماعي، وبين الاستجابة الطارئة وبرامج الاعانة التي تجمع بين تقديم المساعدات النقدية والغذائية، وخدمات الحماية والتحويل، ومعونات السكن للأسر المهجرة قسراً نتيجة للحروب أو السياسات الإسرائيلية والطوارئ.

## 2.2. الهيئات الحاكمة في مركز معاً

تقوم الهيئة العامة للمركز، والمؤلفة من 49 عضواً (45% إناث و55% ذكور) بتحديد سياسات واستراتيجيات المركز؛ وهي المسؤولة عن اتخاذ القرارات المتعلقة بالأهداف العامة للمركز والقرارات المتعلقة بسياساته وأهدافه الإستراتيجية. تضم الهيئة العامة مجموعة من الخبراء في مجالات شتى، كالاقتصاد والزراعة وإدارة الأعمال، التنمية المجتمعية، دراسات المرأة والصحة، المالية، العلوم الإنسانية، والهندسة، والتعليم، القانون الدولي. وتتميز الهيئة العامة للمركز بكون الكم الأكبر من أعضائه -لا سيما في قطاع غزة- فتيّة، حيث يشكل الاعضاء ممن تقل أعمارهم عن 45 عام أكثر من ثلث الاعضاء. وينتمي أعضاء الهيئة العامة إلى عدة مناطق جغرافية في فلسطين، ولدى معظمهم خبرة طويلة في العمل الأهلي ومجالات عمل المركز، هذا ويسعى المركز لتوسعة هيئته العامة بما لا يقل عن 15 عضواً جديداً، وبما يضمن من زيادة تمثيل النساء والشباب في الهيئة العامة.

تقوم الهيئة العامة للمركز بانتخاب 9 من أعضائها (رئيس، ونائب رئيس، امين سر، وأمين صندوق، والباقي أعضاء) كل ثلاثة سنوات لمتابعة والإشراف والرقابة على عمل المركز كمجلس إدارة، وذلك بموجب قانون الجمعيات الخيرية والأهلية الفلسطيني الذي يسري على المركز والنظام الداخلي للمركز. ويضطلع مجلس إدارة المركز بمسؤولية ضمان تنفيذ سياسات المركز وإجراءاته، ومتابعة سير العمل لتحقيق رسالة وأهداف المركز الاستراتيجية التي تقرها الهيئة العامة، بما في ذلك المشاريع المختلفة والمنضوية في إطار هذه الاهداف، وذلك بالإشراف على والتنسيق مع المدير العمل من جهة، ومن خلال المدقق الداخلي الذي يعينه مجلس الإدارة لمساندته. ويتميز مجلس إدارة مركز معاً بفاعليته العالية، حيث يتخراط بشكل مستمر في أنشطة المركز من خلال المشاركة فيها والرقابة عليها وعقد اجتماعات دورية لنقاش القضايا الاستراتيجية التي تواجه المركز ومراجعة التقارير الشهرية للمدقق الداخلي ونقاشها مع المدير العام ونائبه لأخذ القرارات بشأنها لتطوير عمل المركز أو تصويبه إن لزم الامر.



ينبثق عن مجلس الإدارة لجننتين، وهي اللجنة المالية ولجنة التوظيف، وكلاهما تعمل تحت مظلة مجلس الادارة ووفقاً لقراراته، وتقدم تقاريرها له، وتتميز كلا اللجنتين بفاعليتها الكبيرة. تضطلع اللجنة المالية بمتابعة جميع الاجراءات المالية والتعاقدية للمركز لضمان تنفيذها وفقاً للسياسات والاجراءات المقررة من المجلس، بما في ذلك مراجعة أوامر الشراء، ومتابعة سلامة إجراءات التعاقد من فتح وتقييم وترسية للعطاءات، ومتابعة أمور المركز المالي للمركز. وتضم اللجنة المالية في عضويتها رئيس مجلس الإدارة وأمين الصندوق، إضافة إلى المدير العام والمدير المالي ومدير المشتريات. أما في غزة فتضم نائب الرئيس ونائب أمين الصندوق ونائب المدير العام ونائب المدير المالي ومدير المشتريات. أما لجنة التوظيف فتضطلع بمسؤولية متابعة جميع إجراءات التوظيف وقضايا الموارد البشرية الاستراتيجية، حيث يجلس أعضاء هذه اللجنة في جميع مقابلات العمل التي ينفذها المركز ويشاركون في عملية اختيار الموظفين وفقاً للسياسات والاجراءات المتبعة حسب دليل الشؤون الإدارية وشؤون الموظفين لمركز معاً والذي أقرته الهيئة العامة. كما تضطلع لجنة التوظيف بمسؤولية مراجعة ورفع التوصيات لمجلس الإدارة بشأن الهيكلية التنظيمية للمركز وأي تعديلات مقترحة فيها من حيث السلم الوظيفي وغيرها من الأمور ذات العلاقة. كما توجد نفس اللجنة في غزة.

### 2.3. الموارد البشرية

يتألف الطاقم التنفيذي لمركز معاً من 218 موظفاً وموظفة من ذوي الخبرات في مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، الزراعة بشتى فروعها وتخصصاتها، الريادة، تصميم وإدارة برامج المساعدات التقنية والغذائية والأمن الغذائي، التعليم، تنمية وحماية الطفل والأسرة، الصحة النفسية، وإدارة البرامج والمشاريع. وتشكل الإناث نحو 56% من إجمالي الطاقم التنفيذي في المركز وذلك نظراً للتميز الايجابي للنساء الذي ينتهجه المركز في عمليات التوظيف، وتحظى الإناث في المركز بأولوية في شغل المناصب الإدارية العليا حيث تتراأس امرأة منصب مدير البرامج في الضفة، ونائبي المدير المالي في الضفة وغزة، ومديرة المشتريات في غزة، ومسؤولة الأمور اللوجستية في الضفة، ومديرة برنامج الحماية في الضفة وغزة، والمشرفة الفنية على الدعم النفسي والاجتماعي في الضفة وغزة، ومديرة المصادر البشرية في غزة، ومسؤولية الرقابة والتقييم في الضفة وغزة، إلخ. هذا ويتركز غالبية الموظفين في قطاع غزة نظراً لتركيز عدد أكبر من المشاريع التي حظي المركز بتمويلها من الجهات المانحة خلال السنوات 2019-2021 على قطاع غزة، إذ يشكل الطاقم التنفيذي في قطاع غزة أكثر من ثلثي الطاقم الاجمالي في المركز.

الهيكل التنظيمي للمركز يتألف من ثلاثة مستويات إدارية، وهي المدير العام، ومدير منطقة غزة، ومدراء الدوائر والبرامج في كل من الضفة الغربية وقطاع غزة. ويشكل مدراء البرامج ومدراء البرامج الفنية ما يعرف في المركز بفريق إدارة البرامج، ويساند هذا الفريق منسقو المشاريع. يعمل فريق إدارة البرامج بشقيه في الضفة والقطاع، والمكون من مديرة البرامج في الضفة الغربية ومدير البرامج في قطاع غزة ومسؤولي البرامج في الضفة والقطاع كفريق واحد، ولكن وبسبب خصوصية الوضع في القطاع وصعوبة التواصل، يعمل شقا الفريق بدرجة عالية من المرونة التي يفرضها الواقع القائم، مع الحفاظ على وحدة المركز وتكامل برامجه استناداً إلى رؤية ورسالة وأهداف المركز. ويشرف المدير العام والمدير المالي على سير العمل في قطاع غزة عبر مدير

المنطقة ونائبة المدير المالي ومدير البرامج في غزة. يوجد في المركز الدائرة المالية للضفة وغزة التي يقودها المدير المالي، ويساعده نائبين واحدة في الضفة والثانية في غزة، طاقم من الماليين في الضفة والقطاع.

#### 2.4 العلاقات والشراكات

يعطي الخط التاريخي الطويل لمركز معاً الأفضلية في قدرته على حشد العلاقات وإقامة الشراكات الوطنية والدولية. يمتاز المركز بسمعة قوية على المستوى الوطني. استطاع المركز إقامة علاقات متينة مع العديد من المؤسسات الأهلية والحكومية والدولية، بالإضافة إلى عضويته في العديد من الشبكات والائتلافات الوطنية والدولية. يعتبر المركز من الأعضاء المؤسسين لشبكة المؤسسات الأهلية عام 1993، وقد انتخب لمجلس إدارتها في الضفة الغربية لعدة دورات متتالية، وللمجلس المشترك للضفة الغربية والقطاع. هذا بالإضافة إلى كونه من الأعضاء المؤسسين للشبكة الفلسطينية للمؤسسات البيئية (PENGON) وقد انتخب لعدة دورات متتالية أيضاً لعضوية مجلس إدارتها. كما شكل المركز بالشراكة مع ست مؤسسات أهلية زراعية، ائتلاف المؤسسات الأهلية الفلسطينية العاملة في القطاع الزراعي، والائتلاف نشيط في الدفاع عن القطاع الزراعي والمصادر الطبيعية، ودور المؤسسات الأهلية في هذا المجال.

من ناحية أخرى، يمثل المركز المؤسسات الأهلية في الهيئة التنسيقية لائتلاف المياه والصرف الصحي والنظافة الصحية في حالات الطوارئ (EWASH)، وكذلك في الحماية والأمن الغذائي والتعليم في الطوارئ والماوى، إضافة إلى عضويته في الفريق الوطني للمساعدات الإنسانية (Humanitarian Country Team) وفي المجلس الاستشاري Humanitarian Pooled Fund (HPF). ويمثل المركز فلسطين كعضو في الشبكة الدولية "أصدقاء الأرض" (Friends of the Earth)، والتي يعمل المركز من خلالها على تسليط الضوء على الآثار السلبية لاستمرار الاحتلال على البيئة في الضفة الغربية وقطاع غزة، وعلى حشد سبل الدعم لمعالجة هذه الآثار والحد منها. كما ينشط المركز في عدد من الائتلافات المحلية والدولية المختصة بالتعليم والزراعة والمسكن ومنها مثل الشراكة من أجل التنمية (FADOC)، وهو ائتلاف من المؤسسات الدولية من أجل التغيير المجتمعي والذي يضم عدداً كبيراً من المؤسسات الدولية في إفريقيا، وأمريكا اللاتينية، وفلسطين، وفرنسا والمغرب. كما أن المركز عضو نشط في شبكة حماية الطفولة في قطاع غزة.

يحافظ المركز على شراكات وعلاقات تمويلية مع أكثر من 25 مؤسسة دولية وعربية، منها افياء، الصندوق العربي للتنمية الاجتماعية والاقتصادية، مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية للأمم المتحدة، جمعية التضامن فلسطين فرنسا، الوكالة الألمانية للتعاون الدولي، مؤسسة التعاون، مكتب الممثلة النرويجية، دينيش شيرش ايد، مؤسسة هنريش بول، هيكس/ ابير، أكشن ايد، NRC، أكتيد، جمعية المساعدات الشعبية النرويجية، دائرة الشؤون الخارجية، التجارة والتنمية/ كندا، مؤسسة أوكسفام، النداء الفلسطيني الموحد، مؤسسة إنقاذ الطفل، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، صندوق الأمم المتحدة للطفولة/ اليونيسيف، وغيرهم.

## 2.5 نبذة عن انجازات المركز خلال الفترة 2017-2021

عمل مركز معاً خلال الفترة الممتدة من العام 2017 وحتى 2021 على تنفيذ ما يزيد عن 300 مشروعاً لتحقيق رسالته وأهدافه الاستراتيجية لذات الفترة، الآتية:

- التنمية الاقتصادية المستدامة " خاصة في المشاريع التي تتخذ نهج تطوير نظام السوق، والذي يعتمد بشكل أساسي على الشراكة مع القطاع الخاص لتحسين مكانة صغار المنتجين في سلاسل القيمة او عوائدهم منها بما يحسن من سبل عيشهم ومكانتهم الاقتصادية والاجتماعية،
- استدامة المصادر الطبيعية وحمايتها في المناطق الريفية وبما يعزز السيادة على الغذاء،
- تعزيز انخراط الطلائع والشباب ليكونوا ذوات فاعلة في تنمية مجتمعاتهم المحلية،
- المناصرة على المستوى الدولي والوطني لحقوق المجموعات والمجتمعات الفلسطينية وفقاً لمبادئ حقوق الإنسان العالمية،
- تطوير قدرات مركز معاً اتجاه تحقيق رؤيته وأهدافه.

عمل المركز على تحقيق هدفه الاستراتيجي الخاص بتحسين سبل العيش للأسر الفقيرة والمنكشفة من خلال ما يزيد عن 40 مشروعاً استفاد منها أكثر من عشرات آلاف الأسر بشكل مباشر، وبتدخلات مختلفة. تمحورت انجازات المركز في هذا المجال حول تحسين قدرة هذه الأسر على الوصول إلى خدمات البنية التحتية والاجتماعية والتي تلائم احتياجاتهم، وذلك من خلال تأهيل منازل الأسر وربطها بشبكات صرف صحي وتزويدها بوحدات للطاقة الشمسية وبآبار مياه للاستخدام المنزلي، بالإضافة إلى تزويد التجمعات البدوية بالمياه ووسائل النظافة العامة، وتوفير المساعدات الإنسانية والإغاثية، لا سيما إبان الحرب الاخيرة على قطاع غزة وفي ظل جائحة كوفيد-19. وانسجماً مع خبرات ومجالات المركز من السنوات السابقة في قطاع التعليم، ولأهمية استكمال تدخلاتنا في هذا المجال، ركز المركز في عمله على تحسين وصول الأسر لخدمات تعليمية مناسبة، وذلك من خلال تأهيل المرافق التعليمية في المدارس وتوفير التعليم المساند لأبناء الأسر الفقيرة والمنكشفة. كما عمل المركز من خلال مشروعاته المختلفة خلال الفترة السابقة على توفير مشاريع صغيرة متنوعة ومدرة للدخل للأسر الفقيرة التي تمتلك الإمكانيات والموارد لتصبح نشيطة اقتصادياً، لا سيما الأفراد من الشباب والنساء، بالإضافة إلى توفير المعرفة للشباب حول سوق احتياجات سوق العمل وتوفير فرص للتدريب العملي (internships)، وتمكين أفراد الأسر المستهدفة من البدء بمشاريع مدرة للدخل.

أما على صعيد محور الزراعة والبيئة، فقد نفذ المركز ما يزيد عن 50 مشروعاً زراعياً وبيئياً خلال السنوات 2017-2021، شكلت في بعض السنوات (2017 مثلاً) ما نسبته 40% من اجمال مشاريع المركز من حيث العدد والمصروفات. استفاد من هذه المشروعات ما يزيد عن 5000 مزارع ومزارع، فضلاً عن عشرات منظمات وتعاونيات المنتجين وشركات القطاع الخاص التي تحظى بعلاقات مع صغار المنتجين في الضفة الغربية وقطاع غزة. ركز المركز عمله خلال الفترة الماضية على زيادة الانتاج الزراعي والحيواني في المناطق الريفية، من خلال استصلاح وتأهيل الأراضي، وشق الطرق الزراعية، وتوفير مصادر

مياه للاستخدام الزراعي، بالإضافة إلى مدخلات انتاج، من بذور وأشتال وخلايا نحل ودفينات ومزارع سمك وأغنام، الخ، لمزاعي الثروة الحيوانية والنباتية المتضررين والمنكشفين جراء الصدمات الطبيعية والموسمية، والحروب وإجراءات الاحتلال الإسرائيلي. من ناحية أخرى، سعى المركز إلى تحسين القدرة التنافسية التسويقية للمحاصيل والمنتجات الزراعية لصغار المزارعين وذلك من خلال تقديم التدريب والمشاهدات والتجارب الحقلية وإيجاد نماذج انتاج وتسويق وممارسات مستدامة بين المزارعين والمزارعات، بما في ذلك من خلال تعزيز قدرات التعاونيات الزراعية لتحسين خدماتها لأعضائها بما يحقق لها الاستمرارية المالية والفائض.

وفي الجانب البحثي والإعلامي التنموي-البيئي-الزراعي، فيعرف مركز معا على أنه من السباقين والرياديين في إنتاج العديد من الدراسات والأبحاث والنشرات والتقارير والتحقيقات والمقالات المميزة والنوعية ذات الصلة بمسائل زراعي وبيئية محددة، مثل الكيماويات الزراعية والمبيدات والبذور المعدلة وراثيا والسيادة الغذائية والتغير المناخي...إلخ..، بالإضافة لعقد أول مؤتمر فلسطيني حول الصحافة البيئية. كما أن المركز الجهة الوحيدة فلسطينيا، منذ عام 1995، المتخصصة منهجيا في حقل الإعلام التنموي والبيئي والزراعي، ناهيك عن مجلة "آفاق البيئة والتنمية" المتخصصة مهنيًا وعلمياً في الإعلام البيئي، منذ سنوات طويلة؛ إذ لا يوجد في المستوى الفلسطيني صحافة بيئية جديدة بهذا الإسم سوانا (فمجلتنا تعتبر مرجعا للعديد من الجهات الرسمية والأهلية ووسائل الإعلام المحلية والعربية). وفي هذا السياق، لا بد أيضا من إبراز دور المركز، خلال السنوات الأخيرة، في رفع مستوى الوعي البيئي-السياسي تحديدا، فضلا عن التأسيس لفكر بيئي-سياسي يتمحور حول الحقوق البيئية ونقل رسالة للمواطن مفادها أن القضايا البيئية غير منفصلة عن تفاصيل الحياة اليومية للفلسطينيين.

وعلى صعيد تعزيز مشاركة الشباب والنساء في جهود التنمية المجتمعية فقد تركزت جهود المركز خلال السنوات الماضية في تمكينهم والعمل معهم من أجل تحقيق ذواتهم، وذلك من خلال توفير المشاريع المدرة للدخل، وتطوير قدراتهم، وتوفير البرامج التدريبية للرياديين، وتنظيم جلسات ولقاءات ودورات تدريبية في عدة مجالات، فنية ومهنية وفي القيادة والمواطنة الفاعلة، والمهارات الحياتية. كما عمل المركز على تشجيع المبادرات المجتمعية حول قضايا اجتماعية وثقافية ورياضية وتنموية تنفذ من قبل الشباب والنساء على المستوى المحلي والوطني، بالإضافة إلى العمل مع المؤسسات القاعدية والمحلية من مدارس وهيئات محلية ومؤسسات أهلية لتعزيز دورها في احتضان الشباب والنساء وتحسين الخدمات المقدمة لهم.

وعلى صعيد تطوير قدرات المركز الداخلية فقد نجح المركز بتعزيز مصادره البشرية، وبناء نماذج شراكات محلية جديدة مع الهيئات المحلية بما يمكن المركز من تعزيز برامجه وتطويرها، وتطوير سياسات وأنظمة إدارة المصادر البشرية والمالية والمشتريات، وتطوير مجموعة من أوراق متعلقة بالسياسات، وهو ما سيركز المركز على تطويره والبناء عليه في الفترة القادمة.

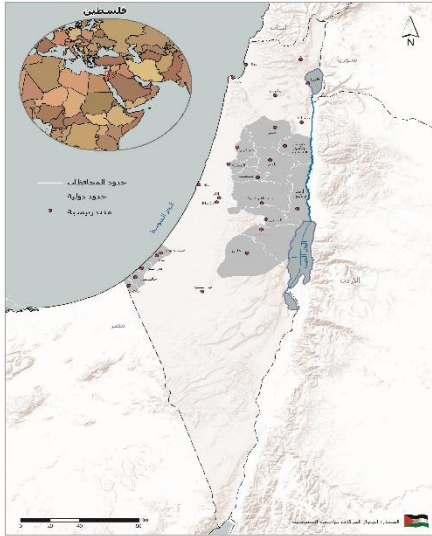
### 3.1. عوامل ممكنة لتعزيز صمود ومعيشة الناس وحماية الأرض وأخرى معيقة

#### 1. دولة فلسطينية محتلة ومقيدة بسياسات الاحتلال الذي يقوض جهود التنمية والرفاه لجميع الفلسطينيين

تستمر إسرائيل باحتلال الضفة الغربية ومحاصرة قطاع غزة وفصل مدينة القدس المحتلة والعمل على تهويدها وتهجير المقدسين منها، كما تصعد من سياساتها بهدف السيطرة على مواردها الطبيعية (الأرض والمياه) وتتحكم في إيرادات الجمارك والمقاصة وتتحكم في توريد المياه والطاقة للسكان في الضفة الغربية وقطاع غزة، وقرصنة امول الشعب الفلسطيني، وخاصة أموال المقاصة مما يضعف قدرة المؤسسات الفلسطينية الرسمية من تقديم الخدمات للمجتمع الفلسطيني ويضعف ثقة المواطن في الحكومة الفلسطينية.

شنت إسرائيل خلال العقدين الأخيرين، أربعة حروب على قطاع غزة، وقيدت العمل التنموي في المناطق الحدودية هناك، وفرضت حصاراً مشدداً على حياة سكان القطاع المدنيين وعلى أوضاعهم الاقتصادية والاجتماعية. فقد تعرض في حربها على غزة عام 2014، أكثر من 1.8 مليون فلسطيني للقصف من قبل الاحتلال الإسرائيلي، واستشهد ما يزيد عن 1,500 مدني فلسطيني وأصيب أكثر من 11,000 شخصاً وهجر نحو 100,000 آخرين داخلياً.<sup>1</sup> كما خلف العدوان الإسرائيلي على قطاع

غزة في شهر أيار/ مايو 2021 خسائر مادية واقتصادية فادحة تتعلق بتدمير البنية التحتية في القطاع وتهجير سكان البنايات والمنزل إثر تدميرها كلياً أو جزئياً الامر الذي يحدث تغييراً في أولويات العمل الفلسطيني بحيث تنصب أولويات الجهات الحكومية والأهلية على إعادة اعمار قطاع غزة وتقديم المساعدات الانسانية المقدمة للمنكوبين من العدوان الإسرائيلي.



تبلغ المساحة الاجمالية للأراضي الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة 6,025 كم2 منها 5,660 كم2 في الضفة و365 كم2 في قطاع غزة. وتقسم دولة فلسطين الى 16 منطقة إدارية (محافظة) 11 منها في الضفة الغربية (من ضمنها القدس المحتلة) و5 محافظات في قطاع غزة. وبلغ عدد الفلسطينيين المقدر في العالم في نهاية العام 2020، حوالي

13,682,203، فقط 37.7% منهم يعيشون في دولة فلسطين (الضفة وغزة والقدس)، وحوالي 44.9% يعيشون في الدول العربية، و12% يعيش في الأراضي التي احتلتها إسرائيل وأقامت دولتها عليها عام 1948، و5.4% يقيمون في دول أجنبية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية في الأراضي الفلسطينية المحتلة، حياة مجزأة: نظرة عامة على الأوضاع الإنسانية في عام 2014، آذار 2015، صفحة 1.

<sup>2</sup> الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2021. فلسطين في أرقام 2020. رام الله - فلسطين

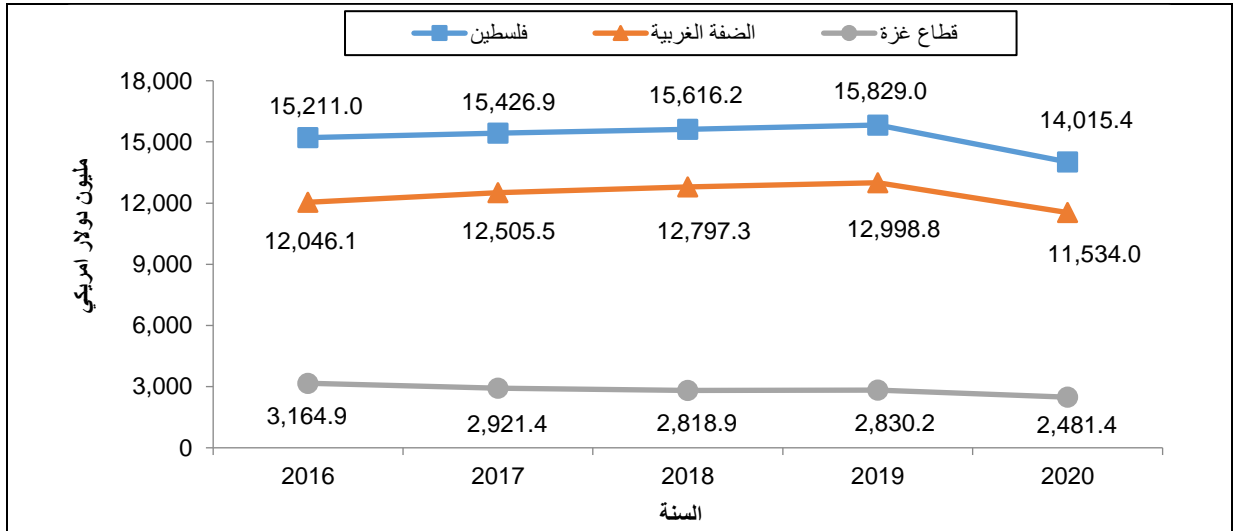
### اهم تأثيرات استمرار الاحتلال وسياساته الاستعمارية على التنمية والرفاه للمجتمع الفلسطيني

- تدمير البنية التحتية وتهجير السكان وخاصة في قطاع غزة والقدس والمناطق ج التي تبلغ حوالي 60% من مساحة الضفة الغربية ومنع أي مشاريع بنية تحتية فيها.
- اغتيالات واعتقالات وأسر مستمر للفلسطينيين في جميع مناطق الوجود الفلسطيني مما يخلف مزيد من الفقر والتهميش والحد من الحريات بكافة اشكالها والانتهاك المستمر لحقوق الانسان.
- سرقة الأراضي ومصادر المياه والتحكم في الحركة والمعابر والصيد مما يحد من فرص التنمية الاقتصادية والزراعية وحماية المصادر والبيئة.
- قرصنة إسرائيل لأموال الحكومة الفلسطينية (المقاصة) التي تؤثر في قدرة المؤسسات الرسمية على تقديم خدمات للمواطنين والابقاء بالالتزام للمواطنين والتشغيل وحماية المصادر الطبيعية.

## 2. اقتصاد وسوق عمل فلسطيني يزداد هشاشة، ويخلف مزيد من الفقر والبطالة ويعيق الوصول الى التنمية العادلة خاصة في قطاع غزة

بلغ قيمة الناتج المحلي الإجمالي بالأسعار الثابتة في دولة فلسطين في العام 2020، 14,015.4 مليون دولار ( 11,534.0 في الضفة، 2,481.4 غزة). وبلغ نصيب الفرد في فلسطين من الناتج المحلي الإجمالي بالأسعار الثابتة لنفس العام 2,913.9 دولار (4,176.1 في الضفة، 1,211.9 غزة)، حيث انخفضت قيمة نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي في فلسطين بشكل ملموس عنها في العام 2016، والتي بلغت 3,489.8 دولار (4,761.1 في الضفة، 1,730.8 غزة)<sup>3</sup>

سنة الأساس 2015: بالأسعار الثابتة - الناتج المحلي الإجمالي حسب المنطقة، 2016-2020



<sup>3</sup> الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2021. أداء الاقتصاد الفلسطيني، 2020. رام الله - فلسطين.

يعتبر عنصر العمل أهم عناصر الإنتاج في الاقتصاد الفلسطيني، حيث تشير بيانات سوق العمل خلال السنوات الخمسة الماضية الى تباين كبير بين الضفة وغزة، بالإضافة الى تراجع معظم المؤشرات، او عدم تحسنها بما يتوافق مع التغيرات الديموغرافية واحتياجات الشباب والنساء وفي مقدمتها التشغيل.

الجدول أدناه يبين أهم مؤشرات سوق العمل للأعوام 2016-2020.<sup>4</sup>

#### مؤشرات مختارة سوق العمل للأفراد 15 سنة فأكثر حسب المنطقة 2016-2020

المؤشر	2016	2017	2018	2019	2020
<b>فلسطين</b>					
حجم القوى العاملة (بالألف فرد)	1,219.8	1,256.3	1,254.8	1,290.3	1,217.4
عدد العاملين (بالألف فرد)	926.0	929.8	918.8	950.9	886.1
نسبة القوى العاملة المشاركة (%)	44.4	44.6	44.2	44.8	41.3
معدل البطالة (%)	24.1	26.0	26.8	26.3	27.2
معدل الأجر اليومي الاسمي (شيكل)	107.2	111.4	118.8	122.2	125.3
<b>الضفة الغربية</b>					
حجم القوى العاملة (بالألف فرد)	776.7	800.0	807.8	813.8	793.1
عدد العاملين (بالألف فرد)	639.8	650.7	664.5	689.6	659.6
نسبة القوى العاملة المشاركة (%)	46.3	46.7	47.2	47.4	45.4
معدل البطالة (%)	17.6	18.7	17.7	15.3	16.8
معدل الأجر اليومي الاسمي (شيكل)	126.5	132.4	139.4	145.8	148.4
<b>قطاع غزة</b>					
حجم القوى العاملة (بالألف فرد)	443.1	456.3	447.0	476.5	424.3
عدد العاملين (بالألف فرد)	286.2	279.1	254.3	261.3	226.5
نسبة القوى العاملة المشاركة (%)	41.5	41.4	39.6	40.9	35.3
معدل البطالة (%)	35.4	38.8	43.1	45.1	46.6
معدل الأجر اليومي الاسمي (شيكل)	61.9	59.5	63.1	61.4	61.9

\* تم ربط معدل الأجر اليومي الاسمي بالرقم القياسي لأسعار المستهلك (سنة الاساس 2018) لملاحظة القوة الشرائية للعامل بالأسعار الثابتة.

\*\* متوسط نصيب العامل من القيمة المضافة = القيمة المضافة/عدد العاملين باستثناء العاملين في اسرائيل والمستعمرات والخارج.

<sup>4</sup> نفس المصدر أعلاه

سجل الرصيد الجاري للحكومة الفلسطينية خلال عام 2020 عجزاً قيمته 1,359.1 مليون دولار أمريكي مقارنة مع عجز بلغ 912.4 مليون دولار أمريكي عام 2019، أي بارتفاع نسبته 49.0%، ويعود ذلك إلى ارتفاع قيمة النفقات الجارية وصافي الإقراض بنسبة 10.0% مقارنة مع العام 2019، وانخفاض قيمة مجموع صافي الإيرادات العامة بنسبة 0.3% مقارنة مع العام 2019. وصلت قيمة الدين العام في نهاية العام 2020، (3,649.3) مليون دولار أمريكي مسجلة ارتفاعاً نسبته 30.6% مقارنة مع العام 2019، بواقع 2,324.6 مليون دولار أمريكي لقيمة مجموع الدين العام المحلي.

بلغت نسبة البطالة في فلسطين في العام 2020، 27.2% (46.6 في غزة، 16.8 في الضفة)، وذلك بعدما وصلت الى 24.1 في العام 2016، (35.4 غزة، 17.6 في الضفة)<sup>5</sup>. وبلغت نسبة الفقر بين السكان وفقاً لخط الفقر "النقدي"، 29.2% (13.9% في الضفة و53% في قطاع غزة). وبلغت قيمة مؤشر الفقر متعدد الأبعاد حسب المنطقة (نسبة مئوية)، 24%، 2017، وشدة الفقر لنفس السنة 42.4%<sup>6</sup>.

- أكثر من نصف المعيلين الرئيسيين للأسر والعاملين في الضفة الغربية تغيبوا عن العمل خلال فترة الإغلاق.
- 80% من المعيلين الرئيسيين العاملين شهدوا انخفاضاً في عبء العمل (ساعات أقل من المعتاد)
- هناك أسرتان من بين خمس أسر انخفض دخلها بمقدار النصف فأكثر.
- انخفاض الإنتاج في المؤسسات الاقتصادية
- من الأسر في فلسطين لديها أطفال (6-18 سنة) ملتحقون بالتعليم قبل الإغلاق، شاركوا في أنشطة تعليمية خلال فترة الإغلاق. وأسرتان من بين 5 أسر قيمت تجربة التعليم عن بعد بأنها سيئة ولم تُؤدِّ الغرض منها، وحوالي نصف الأسر حُرِم أطفالهم المشاركة في التعليم عن بعد؛ بسبب عدم وجود إنترنت

ضاعفت جائحة كورونا آثار هشاشة الاقتصاد الفلسطيني، وخاصة مع مرافقة الجائحة لمجموعة من العوامل السياسية، وفي مقدمتها استمرار سياسات الاحتلال الإسرائيلي التي تتمثل بتجميد أموال المقاصة وقرصنتها، ووقف المساعدات الأمريكية للشعب الفلسطيني، وتراجع الموقف والدعم العربي الرسمي. فقد أدى الإغلاق الكامل للاقتصاد إلى خفض فرص العمل المتاحة في السوق المحلي، وتراجع قطاع الأعمال، وبخاصة الشركات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة؛ ما ضاعف من مستويات الفقر وانعدام الأمن الغذائي، وأدى إلى انتشار العنف المبني على النوع الاجتماعي، وارتفاع فجوة اللامساواة في سوق العمل بين الذكور والإناث<sup>7</sup>. كما أظهرت الجائحة أن هناك قصوراً في العديد من الإجراءات الحكومية ذات العلاقة بمواجهة آثار الجائحة، وبخاصة الجهود التي بُذلت لمواجهة حالات الفقر المتزايدة، وفعالية نظام الحماية الاجتماعية، إضافة إلى التحديات في النظام الصحي والتعليمي.

### 3. مجتمع فلسطيني متعلم، فتي مستخدم لوسائل التكنولوجيا والاتصال الاجتماعي مع تباين كبير في ظروف السكن والوصول للخدمات الأساسية بين المحافظات.

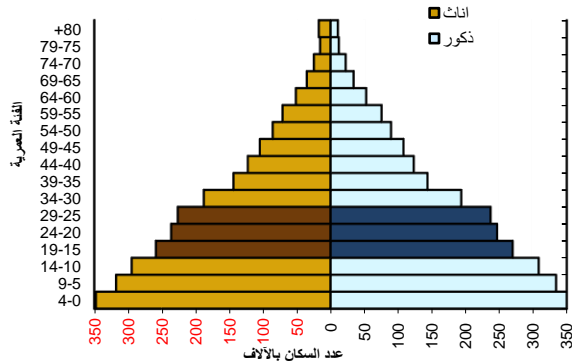
<sup>5</sup> نفس المصدر.

<sup>6</sup> الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2021. فلسطين في أرقام 2020

<sup>7</sup> الفريق الوطني لمتابعة تنفيذ أهداف التنمية المستدامة، تأثير جائحة كورونا على أهداف التنمية المستدامة في فلسطين، تموز، 2021



يشير الهرم السكاني في فلسطين (2020) الى ان يعتبر المجتمع الفلسطيني مجتمع فتي حيث أن 38% من الافراد هم دون



14 سنة و3% فقط تبلغ أعمارهم 65 سنة وأكثر. كما بلغ العمر المتوقع للبقاء على قيد الحياة عام 2020 في فلسطين 74.1 سنة بواقع 73 سنة للذكور و75.3 للإناث. ويبلغ متوسط حجم الاسرة 5.1 (5.5 غزّة، 4.9 الضفة). وتبلغ نسبة الامية للأفراد الذين أعمارهم 15 سنة فأكثر بلغت حوالي 3% (1% بين الذكور و4% بين الاناث) وان 15% من الافراد 15 سنة وأكثر حاصلون على درجة البكالوريوس فأعلى، انظر بعض المؤشرات المختارة في الجدول ادناه.

المؤشر	فلسطين	الضفة الغربية	قطاع غزة
الكثافة السكانية (فرد/كم <sup>2</sup> )، نهاية عام 2020	857	545	5,693
نسبة السكان أقل من 15 سنة، نهاية عام 2020	38.0	35.9	41.2
معدل البطالة من بين الافراد المشاركين في القوى العاملة 15 سنة فأكثر، 2020	25.9	15.7	46.6
معدل عدد الطلبة لكل شعبة في المرحلة الأساسية، 2020/2019	31.5	27.2	39.3
معدل عدد الطلبة لكل شعبة في المرحلة الثانوية، 2020/2019	28.1	23.1	39.4
نسبة الأسر التي يتوفر لديها جهاز حاسوب مكتبي، 2020	8.0	10.4	3.9
الأسرة في المستشفيات لكل 1000 من السكان، 2019	1.3	1.3	1.3
متوسط كثافة السكن (فرد لكل غرفة)، 2019	1.4	1.3	1.6

بلغت نسبة الاسر الفلسطينية التي تمتلك خط هاتف نقال على الأقل 96% وان نسبة الافراد 18 سنة فأكثر الذين يمتلكون هاتف خلوي او هاتف ذكي بلغت 89% وان 65% من الاسر الفلسطينية لديها خط نفاذ للإنترنت في المنزل، في حين بلغت نسبة الافراد 18 سنة فأكثر الذين استخدموا الإنترنت من أي مكان في فلسطين 64% بواقع 69% في الضفة و57% في غزة<sup>8</sup>.

يتأبين وصول الاسرة الفلسطينية الى الخدمات الأساسية من طاقة ومياه آمنة وطرق ومواصلات واتصالات حسب المناطق، حيث يواجه السكان في قطاع غزة بسبب حصار إسرائيل والسكان في المناطق ج صعوبات كبيرة في الوصول الى معظم الخدمات الأساسية وخاص الكهرباء والمياه النظيفة وشبكات الطرق والمدارس والمراكز الصحية.

#### 4. انتشار واسع لمؤسسات المجتمع المدني والمنظمات القاعدية في مختلف القطاعات، ودور معترف به من الناس والمؤسسات الرسمية والدولية

<sup>8</sup> تقرير صدر بتاريخ 2019/7/11 عن الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني

ساهمت منظمات المجتمع المدني عبر الحقب التاريخية التي مر فيها المجتمع الفلسطيني بدعم صمود المجتمع المدني والدفاع عن حقوقه وحشده للنضال الوطني وتنمية موارده وتوفير الخدمات للناس في مجالات التعليم والصحة والزراعة والحماية الاجتماعية والدفاع عن حقوقه والحد من أوجه التمييز بين الجنسين وتمكين النساء والشباب وحماية وتنمية الطفولة. وتتنظر الحكومة الفلسطينية والقوى السياسية والمجتمعية والمنظمات الدولية للمجتمع المدني كشريك أساسي وفاعل في التنمية المستدامة في جميع المجالات.

## 5. سياسات واستراتيجيات وطنية ودولية تعزز التنمية المستدامة للناس والنمو الاقتصادي والازدهار وحماية الكوكب والسلم والعدالة وتعزيز الشراكات على مستوى العالم.

تتمحور "الخطة الوطنية للتنمية حول رؤية مرتكزة على: (1) إنهاء الاحتلال؛ (2) التميز في خدمة الناس؛ (3) التنمية المستدامة.

حدثت الحكومة الفلسطينية في نهاية العام 2020 الخطة الوطنية للتنمية: "الصمود المقاوم والانفكاك والتنمية بالعناقيد نحو الاستقلال" والتي تحاول ان تقدم نموذج تنموي جديد مرتكز على الانفكاك عن الاحتلال والتنمية بالعناقيد

والاستفادة من الميزة التنافسية لكل محافظة من محافظات الوطن، وتعظيم هذه الميزات من الناحية الاقتصادية. ويستند النموذج التنموي أيضاً إلى تحقيق تحول في مخرجات النظام التعليمي، وطبيعة الوظائف وفرص العمل وتعزيز الوحدة الوطنية، وتعزيز دور الشباب وتمكين المرأة وتحقيق المساواة والعدالة الاجتماعية.

تشمل خطة التنمية الوطنية 33 سياسة عامة ذات أولوية وطنية للحكومة تتدرج في اطارها رزمة من التدخلات السياساتية التي تشكل أولويات التنمية لجميع الأطراف من الحكومة ومنظمات المجتمع المدني والشركاء الدوليين. من ضمن السياسات العامة العليا لخطة التنمية الوطنية سياسة النهوض بالزراعة والمجتمعات الريفية، وضمان استدامة البيئة وتوفير الاحتياجات الأساسية للتجمعات السكنية، والارتقاء بصحة المواطن ورفاهيته، وتحسين التعليم المبكر للأطفال، وتحسين الالتحاق والبقاء في التعليم، وتمكين الشباب، وتعزيز المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة وتوفير الحماية الاجتماعية للفئات الفقيرة والمهمشة والحد من الفقر متعدد الأبعاد، وتوفير فرص عمل لائقة للجميع، وكفاءة وفاعلية إدارة الموارد المتاحة. ووضعت خطة التنمية الوطنية 45 استراتيجية قطاعية وعبر قطاعية وعنفودية كأدوات لتحقيق السياسات الـ 33.

دعت الأمم المتحدة قادة دول العالم من خلال اطلاقها لأهداف التنمية المستدامة 2030، في العام 2015، لاتخاذ إجراءات للقضاء على الفقر وحماية الكوكب وتحسين حياة وآفاق الجميع في كل مكان، حيث تبنت جميع الدول الأعضاء في الأمم المتحدة الأهداف الـ 17 في إطار خطة التنمية المستدامة لعام 2030 التي انبثقت عنها خطة مدتها 15 عامًا لتحقيق هذه الأهداف. حيث لا زال التقدم في العمل لتحقيق الأهداف بطيء وغير كافي للوصول الى الغايات المطلوبة لتحقيق الأهداف الـ 17 التي تم التوافق عليها.

دعا قادة العالم أثناء قمة أهداف التنمية المستدامة في سبتمبر 2019 إلى عقد من العمل والتنفيذ من أجل التنمية المستدامة، وتعهدها بتعبئة التمويل وتحسين التنفيذ الوطني وتعزيز المؤسسات لتحقيق الأهداف بحلول عام 2030، دون أن يتخلف أحد عن الركب. ودعا الأمين العام للأمم المتحدة جميع قطاعات المجتمع إلى التعبئة لعقد من العمل على ثلاثة مستويات، ألا وهي: العمل

العالمي لضمان قيادة أقوى، وموارد أكثر وحلول أكثر نكاهاً من أجل تحقيق أهداف التنمية المستدامة؛ والعمل المحلي الذي يتضمن التحولات اللازمة في السياسات، والميزانيات، والمؤسسات والأطر التنظيمية للحكومات، والمدن، والسلطات المحلية؛ والعمل الشعبي، بما في ذلك من قبل الشباب، والمجتمع المدني، ووسائل الإعلام، والقطاع الخاص، والنقابات، والأوساط الجامعية، وأصحاب المصلحة الآخرين، لإحداث حركة لا يمكن وقفها تدفع باتجاه التحولات المطلوبة.

## 3.2 قضايا الناس تتقاطع ويتزايد حدتها وتأثيرها على جميع الأفراد وخاصة الاسر والأفراد الأكثر حاجة

### 1. فرص المشاركة الاقتصادية محدودة للجميع وخاصة للشباب والنساء، مع ظروف عمل غير لائقة في معظم القطاعات الاقتصادية.

يعتبر عنصر العمل أهم عناصر الإنتاج في الاقتصاد الفلسطيني، حيث تشير بيانات سوق العمل خلال السنوات الخمسة الماضية الى تباين كبير بين الضفة وغزة، بالإضافة الى تراجع معظم المؤشرات او عدم تحسنها بما يتوافق مع التغيرات الديموغرافية واحتياجات الشباب والنساء والشباب وفي مقدمتها التشغيل، الجدول أدنها يبين أهم مؤشرات سوق العمل للأعوام 2016-2020.<sup>9</sup>

#### مؤشرات مختارة سوق العمل للأفراد 15 سنة فأكثر حسب المنطقة 2016-2020

المؤشر	2016	2017	2018	2019	2020
<b>فلسطين</b>					
حجم القوى العاملة (بالألف فرد)	1,219.8	1,256.3	1,254.8	1,290.3	1,217.4
عدد العاملين (بالألف فرد)	926.0	929.8	918.8	950.9	886.1
نسبة القوى العاملة المشاركة (%)	44.4	44.6	44.2	44.8	41.3
معدل البطالة (%)	24.1	26.0	26.8	26.3	27.2
معدل الأجر اليومي الاسمي (شيكل)	107.2	111.4	118.8	122.2	125.3
<b>الضفة الغربية</b>					
حجم القوى العاملة (بالألف فرد)	776.7	800.0	807.8	813.8	793.1
عدد العاملين (بالألف فرد)	639.8	650.7	664.5	689.6	659.6
نسبة القوى العاملة المشاركة (%)	46.3	46.7	47.2	47.4	45.4
معدل البطالة (%)	17.6	18.7	17.7	15.3	16.8
معدل الأجر اليومي الاسمي (شيكل)	126.5	132.4	139.4	145.8	148.4
<b>قطاع غزة</b>					
حجم القوى العاملة (بالألف فرد)	443.1	456.3	447.0	476.5	424.3
عدد العاملين (بالألف فرد)	286.2	279.1	254.3	261.3	226.5
نسبة القوى العاملة المشاركة (%)	41.5	41.4	39.6	40.9	35.3
معدل البطالة (%)	35.4	38.8	43.1	45.1	46.6
معدل الأجر اليومي الاسمي (شيكل)	61.9	59.5	63.1	61.4	61.9

\* تم ربط معدل الأجر اليومي الاسمي بالرقم القياسي لأسعار المستهلك (سنة الاساس 2018) لملاحظة القوة الشرائية للعامل بالأسعار الثابتة.

<sup>9</sup> نفس المصدر أعلاه

\*\* متوسط نصيب العامل من القيمة المضافة = القيمة المضافة/عدد العاملين باستثناء العاملين في إسرائيل والمستعمرات والخارج.

حددت الاستراتيجية الوطنية للتشغيل 2021-2023، رزمة من التحديات المرتبطة في سوق العمل والاقتصاد الوطني والتي تساهم في زيادة نسبة البطالة وتدني نسبة المشاركة في سوق العمل وخاصة عند الشباب والنساء، وتتلخص هذه المعوقات والتحديات فيما يلي.

1. هشاشة القطاعات الاقتصادية يضعف قدرتها على التشغيل مع وجود تباين بين القطاعات في تشغيل الرجال والنساء، حيث وصلت نسبة العاملين في قطاع الزراعة من إجمالي العاملين في العام 2018 إلى 6.3 في المائة، وهو أدنى مستوى لهذه النسبة منذ العام 2000، وظلت قطاعات الخدمات والتجارة مكونات متمامية في الاقتصاد الفلسطيني من حيث مساهمتها في التشغيل، حيث وصلت نسبة العاملين فيها إلى ما يقارب 57 في المائة من إجمالي العاملين في العام 2018. هذا وبقيت القطاعات الأخرى على حالها في الغالب فيما يتعلق بمساهمتها في التشغيل، بالرغم من بعض التغيرات المحدودة.
2. انخفاض نسبة مشاركة الإناث المتعلقات في القوى العاملة، حيث بلغت 67 في المائة مقارنة بـ 10 في المائة بين الأقل تعليماً. وأما بالنسبة للذكور ويرجع ذلك بالأساس إلى الدور الوظيفي للإناث في العائلة والذي يتركز على الانخراط في الدور الانجابي مقابل الدور الإنتاجي وتوليد دخل للذكور واستعدادهم للعمل في مجالات لا ترتبط في تخصصاتهم الجامعية، بالإضافة إلى خروج النساء مبكراً من القوى العاملة.
3. وجود اختلافات كبيرة بين الجنسين في التكوين القطاعي للعمالة، بالرغم من أهمية زيادة فرص العمل للنساء لاستفادة فلسطين من "العائد الديموغرافي"، إلا أن الحواجز التي تحول دون مشاركة الإناث تستحق المزيد من التركيز. فالاستعراض السابق يبين كماً كبيراً من الفروقات في واقع سوق العمل من منظور النوع الاجتماعي، حيث يوجه نزعة عند النساء للتوجه للعمل في قطاعات والخدمات والتجارة نظراً لعدم وجود فرص العمل المناسبة لهن في القطاعات الأخرى.
4. تغلب صفة الاستخدام على الغالبية العظمى من العاملين الفلسطينيين، ذكوراً وإناً، حيث بلغت نسبة المستخدمين بأجر (لدى آخرين) نحو 70 في المائة من إجمالي عدد العاملين في عام 2018، وبدون اختلافات تذكر بالمقارنة مع سنوات سابقة. وبلغت نسبة العالمين لحسابهم الخاص ما يقارب 19 في المائة من إجمالي عدد العاملين في فلسطين، في حين انقسم بقية العاملين ما بين كونهم أصحاب عمل يشغلون آخرين أو عاملين بدون أجر (لصالح أسرهم المعيشية في الغالب)، بواقع 7.1 في المائة و4.3 في المائة من إجمالي العاملين على التوالي.
5. تزايد أعداد العاملين في إسرائيل والمستوطنات في ظروف عمل غير لائقة: وذلك في ظل عدم وجود عدد كاف من فرص العمل في السوق المحلية لاستيعاب الوافدين الجدد إلى سوق العمل والباحثين عن عمل. فقد زاد عدد العمال الفلسطينيين في إسرائيل والمستوطنات من الضفة الغربية في الفترة الواقعة بين الأعوام 2009 و2018 ليصل إلى ما يقارب 127 ألف عامل في عام 2018، ومما يؤسف له أن معظم الفلسطينيين الذين يشغلون وظائف في إسرائيل، يظل عملهم مرتبطاً بارتفاع التكاليف وحالات الاستضعاف والمعاناة. فحوالي نصف مجموع العمال الحاصلين على تصاريح عمل تخولهم العمل في إسرائيل يعتمدون على السماسرة للحصول على الوثائق اللازمة. وتقدر وزارة العمل الفلسطينية أن ثلث اجور العمال في إسرائيل والمستوطنات تذهب لتغطية تكاليف السمسرة. وهنا لا بد من الإشارة إلى أنه غالباً ما تكون ظروف العمل للعمال الفلسطينيين في إسرائيل والمستوطنات غير مستقرة، لا سيما بالنسبة إلى أكثر من 40 ألف

عامل فلسطيني يعملون في إسرائيل والمستوطنات بدون تصاريح عمل. هذا فضلاً على أن ارتفاع معدلات الإصابات والوفيات المهنية في مواقع البناء الإسرائيلية، والعديد من العمال يغادرون منازلهم في الضفة الغربية قبل الفجر بوقت طويل وينتظرون لساعات طويلة في أحد المعابر المنتشرة على طول الجدار الفاصل للعبور إلى إسرائيل، ليعود معظمهم في نفس اليوم عبر ذات المعابر وفي أوقات متأخرة وظروف مشابهة.

6. أن السياسة العامة يجب أن تسعى لخلق بيئة أعمال تشجع التكاملية والابتكار والريادة في سلاسل القيمة الإنتاجية - من منظور تعزيز الانتاج والانتاجية المرتكزة إلى العمل اللائق والريادة والتشغيل الذاتي- وتحفيز انضمام المنشآت غير الرسمية للقطاع الرسمي وتذليل العقبات أمامها لزيادة الانتاج من خلال السياسات الضريبية وسياسات الاستثمار وبرامج تطوير الصناعة، وإزالة القيود التي تواجهها المنشآت الصغيرة والمتوسطة على وجه الخصوص.

7. رزمة من القيود التي تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة الإنتاجية وريادة الأعمال والابتكار: تستحوذ القروض الاستهلاكية على ما نسبته 25 في المائة من التسهيلات الممنوحة للقطاع الخاص، بينما تلقى قطاع العقارات والإنشاءات ما نسبته 22 في المائة من تلك التسهيلات، بينما كانت حصة التجارة الداخلية والخارجية من هذه التسهيلات 20 في المائة. بالمقابل، حازت القطاعات الإنتاجية على نسبة ضئيلة من هذه التسهيلات؛ فبلغت حصة قطاعات الصناعة والزراعة والسياحة من تسهيلات القطاع الخاص حوالي 6% و2% و1.8%، على التوالي. تشمل المعوقات أيضاً مخرجات نظام التعليم والذي لا يعزز ريادة الأعمال، حيث يصف خبراء كثيرون منهاج الجامعات بأنه "غير عملي" ويفتقر للعديد من العناصر المطلوبة لتزويد الطلبة بالمهارات الفنية والحياتية الأساسية للتفكير بطريقة ريادية، ومتابعة افكارهم المتعلقة بالمشاريع الاقتصادية. يضاف الى ذلك أيضاً عوامل أخرى لا تقل أهمية وذات علاقة في القيود المفروضة على تنمية الريادة والابتكار والمشاريع الصغيرة مثل ضعف وهشاشة الخدمات الأساسية مثل الطاقة وخاصة في قطاع غزة والمناطق ج والوصول الى الأراضي والمواصلات والمعايير وأسعار الاتصالات والانترنت وإجراءات تسجيل المشاريع الصغيرة والريادية.

8. هشاشة منظومة التعليم المهني والتقني ومخرجاته، فلا زالت القدرة الاستيعابية لمراكز التدريب والتعليم المهني والتقني محدودة، وكذلك التخصصات وانسجامها مع سوق العمل، كما ان العديد من المراكز تواجه مشكلات في البنية التحتية والمناهج والموازنات المرصودة بالإضافة الى عدم استجابتها للمتغيرات في سوق العمل وعدم مواكبتها لاحتياجات الشباب.

2. هشاشة المصادر الطبيعية وعدم حمايتها يجد من دورها في تعزيز صمود المزارعين ومعيشتهم والسيادة على الغذاء .

1. محدودية الأراضي ومياه الري وعدم قدرة المزارعين للوصول اليها او استخدامها: تبلغ مساحة الأراضي المستخدمة في الزراعة نحو 1,2 مليون دونم (90% منها في الضفة الغربية والباقي في قطاع غزة). مع ذلك، تقع معظم موارد الأراضي في منطقة (ج) الخاضعة للسيطرة الإسرائيلية الكاملة وتمثل 61% من الأراضي الزراعية الفلسطينية؛ ما يقرب من ثلثي الضفة الغربية. وعليه فلا يُسمح بالاستثمار الفلسطيني الدائم وتكثيف الزراعة في المنطقة ج. وقد قدرت دراسة معروفة للبنك الدولي أنه إذا تمكن الفلسطينيون من الوصول إلى المنطقة (ج)، فإن الناتج الإضافي المباشر المحتمل

فقط، ضمن افتراض متحفظ، سيصل إلى 2.2 مليار دولار أمريكي على الأقل سنويًا من حيث القيمة المضافة، مع ملاحظة أن المنطقة (ج)، وهي المكان الذي توجد فيه معظم الأراضي الزراعية،<sup>10</sup>.

يسود نمط الزراعة البعلية (قليلة الإنتاج) في غالبية مناطق الضفة الغربية وبعض المناطق الزراعية في قطاع غزة وذلك نتيجة لعوامل طبيعية (معدلات سقوط الأمطار)، وتخصيص أولوية استخدامات المياه للأغراض المنزلية بالإضافة إلى استمرار الاحتلال الإسرائيلي في السيطرة على مصادر المياه الاستراتيجية. يصل حجم المصادر المائية المتجددة في الضفة الغربية إلى حوالي 1000 مليون متر مكعب، حيث تتكون من الأمطار السنوية والتي تسقط داخل حدود الضفة الغربية والتي تتراوح ما بين 650 و800 مليون متر مكعب إضافة إلى الحصة الفلسطينية من حوض نهر الأردن والمقدرة بحوالي 250 مليون متر مكعب. وأما الوضع المائي في قطاع غزة فيزداد تدهورًا بسبب ازدياد درجة الملوحة، وازدياد مناطق التلوث العضوي وغير العضوي، والافراط في استخراج المياه الجوفية. إذ يتم ضخ كميات مياه زائدة بنسبة تزيد على 120% من الطاقة السنوية المتجددة.

2. **السياسات الوطنية النافذة عاجزة عن حماية وتطوير المصادر الطبيعية، بالرغم من تبني الحكومة الفلسطينية رزمة من السياسات الوطنية لتعزيز صمود المزارعين وحماية المصادر الطبيعية والاهتمام في البيئة وخاصة في المناطق الهشة إلا أن هذه الحكومة حتى الآن لم تخصص الموازنات والتدابير المؤسساتية الرامية لتحقيق هذه السياسات. فلا زالت حصة القطاع الزراعي لا تزيد عن 1% من الموازنة العامة، ولا زالت التدابير الحكومية لحماية الأرض والمياه من التلوث والمد العمراني والتصحر وحماية التنوع البيولوجي غير كافية، مع وجود نقص في التشريعات الوطنية الكفيلة بتنمية وحماية المنتجات الزراعية والرقابة على مدخلات الإنتاج. يساهم أيضاً في عجز السياسات عن حماية وتطوير المصادر الطبيعية أمور تتعلق في توفر وتبادل المعلومات حول القطاع الزراعي بشكل عام والمصادر الطبيعية بشكل خاص وضعف التنسيق ونشر المعرفة التي تتعلق في حماية وتطوير المصادر الطبيعية.**
3. **تدني الإنتاجية الزراعية يحد من صمود المزارعين ويزيد من هشاشتهم وتعرضهم للآزمات، حيث اعتماد مساحات واسعة من الزراعة على الأمطار في ظل تذبذبها والتغير المناخي وما يرافقه من سوء توزيع على مدار العام يضعف إنتاجية الزراعات البعلية ويهدد الزراعات المروية في بعض المناطق. يرافق العوامل الجوية في التأثير على الزراعة اعتماد بعض المزارعين على أصناف تقليدية قليلة العائد والتنافسية في السوق المحلي والخارجي، وضعف التقنيات والوسائل والنماذج الزراعية المستخدمة في الإنتاج الزراعي وخاصة نماذج الزراعة المتوافقة مع البيئة، وضعف المعرفة المرتبطة في تطوير الزراعات التقليدية وخاصة المتوافقة مع البيئة كالزيتون والمحاصيل الحقلية، ووفقاً لتقرير أعدته اللجنة الرباعية<sup>11</sup>، قدرت إنتاجية الدونم الواحد في الأراضي الفلسطينية 0.6 طن، في حين تبلغ 1.2 طن في الأردن و 1.4 طن في إسرائيل.**
4. **قصور الخدمات الزراعية المقدمة من مختلف الأطراف من حماية وتنمية الموارد الطبيعية، وذلك لأسباب تتعلق في حجم التمويل المخصص للخدمات الزراعية الأساسية خدمات الإقراض الزراعي والخدمات المالية وحماية المزارعين من المخاطر والإرشاد البحث الزراعي والتسويق.**

<sup>10</sup> الاستراتيجية القطاعية للزراعة، 2021-2023

<sup>11</sup> Office of the Quartet Representative, Initiative for the Palestinian Economy-Agriculture, 2014.

5. الأطر والتنظيمات للمزارعين عاجزة عن تفعيل العمل الجمعي للتصدي للمشكلات والتحديات متعددة الجوانب، بالرغم من وجود أكثر من 350 تعاونية زراعية في الضفة وغزة، ومجالس زراعية متخصصة واتحاد الفلاحين واتحاد الجمعيات الزراعية واتحاد الجمعيات التعاونية الزراعية الا ان هذه الأطر لا زالت تعاني من مشكلات متعددة لها علاقة في الحوكمة وولاء الأعضاء ومشكلات أخرى تتعلق في خدماتها المقدمة للأعضاء او في قدرتها على حشد الأعضاء للعمل المشترك بالإضافة الى ضعف المصادر البشرية والمادية والبنية التنظيمية وعدم شمول او تغطية مناطق واسعة او مزارعين في مختلف المناطق.

### 3. محدودية وصول الفئات المستضعفة للخدمات الاجتماعية وفقاً لاحتياجاتها في الظروف العادية والطوارئ.

1. ضغط متزايد على الخدمات الاجتماعية الناتج عن التأثير المتزايد للعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية:

الخدمات الاجتماعية تشمل المساعدات العينية والنقدية، توفير السكن اللائق، الحماية من العنف، حماية الأطفال والمسنين، خدمات الأشخاص ذوي الإعاقة، الارشاد النفسي والاجتماعي، وهي شرط أساسي للتنمية الاجتماعية وتعزيز التماسك الاجتماعي.

حددت الاستراتيجية القطاعية للتنمية الاجتماعية 2021-2023 "من الاحتياج الى الإنتاج...التحيز الى الفقراء" الفئات والمناطق الجغرافية الأكثر ضعفاً واحتياجاً في المجتمع الفلسطيني وفي مقدمة هذه الفئات الفقراء والأطفال والنساء والأشخاص ذوي الإعاقة والمسنين والشباب، كما أشار التحليل لواقع الفئات الأكثر تهميشاً، الى ان المناطق الأكثر توتراً وتهميشاً، هي التجمعات السكنية في قطاع غزة، والمناطق المصنفة "ج" والقدس الشرقية.

2. ارتباط الفقر بعدة أبعاد مثل الإقامة وحالة اللجوء وحجم الاسرة

وعدد الأطفال وطبيعة عمل رب الاسرة يزيد من التحديات في مواجهته ويتطلب تنسيق وتناغم في أدوار مختلف الأطراف على المستوى المحلي والوطني والدولي: حيث تزيد نسبة الفقر وفقاً لأنماط الاستهلاك بشكل ملموس في قطاع غزة (53%) عن الضفة الغربية (13.9%)، وتزيد نسب الفقر المخيمات (45.4%) والمناطق الحضرية (29.4%) عن المناطق الريفية (18.7%). كما لوحظ أيضاً زيادة في نسب الفقر في حال زاد حجم الاسرة وفي حالات ان رب الاسرة غير مشارك في القوى العاملة<sup>12</sup>. وتشير التقارير ان ضعف التدابير الخاصة بحماية الفقراء في ظل تدابير مواجهه جائحة كورونا أدت الى زيادة كبيرة في اعداد الفقراء في الضفة الغربية وقطاع غزة، حيث اشارت تقديرات البنك الدولي بان نسبة الفقر ستصل الى 30% في الضفة الغربية والى 64% في قطاع غزة. تتوافق ظاهرة الفقر مع ارتفاع نسب انعدام الأمن الغذائي بين الاسر وخاصة في قطاع غزة، حيث عانت حوالي 26.9% من الاسر من انعدام الأمن الغذائي الشديد او المعتدل (حوالي 1.67 مليون فرد). تزيد حدة انعدام الامن الغذائي في قطاع غزة بشكل ملموس، حيث انخفض عدد الاسر الأمن غذائياً في العام 2018، ليصل الى 27% وزادت نسبة الاسر التي تعاوني من انعدام الأمن الغذائي الشديد والتي وصلت الى 38.8%، علماً بان فقط 16% من الاسر في قطاع غزة تصل الى الغذاء الأمن في فلسطين<sup>13</sup>.

<sup>12</sup> الاستراتيجية القطاعية للتنمية الاجتماعية، 2021-2023، بالاعتماد على مسح انفاق واستهلاك الاسرة 2017، الصادر عن الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني،

<sup>13</sup> نفس المصدر أعلاه.

3. آليات وتدابير حماية الأطفال والنساء لا زالت عاجزة عن الوصول الى حقهم في النماء والمشاركة الفاعلة: يواجه الأطفال والنساء رزمة من المشكلات التي تعيق وصولهم الى الرفاه والعيش الكريم وفي مقدمة هذه المعوقات الفقر، حيث تزيد نسب الفقر يزيد عدد الأطفال في الاسرة او تكون المعيل امرأة. يواجه الأطفال والنساء بشكل عام وذوي الإعاقة بشكل خاص من رزمة من المشكلات التي تحد من ادماجهم في المجتمع وخاصة في التعليم الجيد والعمل اللائق والمشاركة الاجتماعية والسياسية وايضاً في وصولهم الى الخدمات الصحية المناسبة.

يعزى قصور وتدابير حماية الأطفال والنساء بشكل أساسي الى قصور في المنظومة التشريعية او عدم انفاذها من قبل أصحاب الواجبات، اما بسبب ضعف الموازنات المخصصة او لعدم وجود تدابير وإجراءات او مصادر بشرية كفيلة في الوصول الى الأطفال والنساء في المناطق المهمشة وخاصة التدابير الخاصة في حماية النساء والأطفال من العنف والحد من عمالة الأطفال، والتسرب من التعليم.

4. ضعف آليات التنسيق والعمل التشاركي بين جميع الأطراف في مجال إدارة تدخلات الإغاثة والتنمية على المستوى المحلي والوطني، بالرغم من وجود عدة نماذج واطر للتنسيق والعمل المشترك على كافة المستويات الا ان هذه الأطر لا زالت عاجزة عن تعزيز المعرفة والتعلم والتخطيط المشترك وتفعيل أدوات المساءلة الاجتماعية لضمان التقدم السريع نحو تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة لإزالة كافة اشكال التمييز في المجتمع والحد من العنف واجتثاث الفقر. فالمعلومات ونشرها وتبادلها لا زال محدوداً، ودور المؤسسات المحلية والناشطين المجتمعيين وممثلين الفئات المستضعفة لا زال محدوداً وخاصة قدراتهم على الحشد والمطالبة في الحقوق.



## الجزء الرابع، مركز معاً: نحو شراكة مجتمعية للوصول الى حياة كريمة للجميع مرتكزة على الحقوق والقيم الإنسانية

### رؤيتنا، طموح وعزيمة لمستقبل أفضل

"يتمتع الفلسطينيون بحياة كريمة، صامدون على أرضهم، ومتشبثون بوطنهم، ومعتمدون على ذاتهم وممكنون من أخذ زمام القيادة في مجتمعاتهم المحلية ومستندون بذلك إلى احترام التعددية وسيادة القانون والعدالة والمساواة وحقوق الانسان".

نحن نتطلع بأن يتمتع الفلسطينيون، نساء ورجال وفتيات وفتيان، بالحياة الكريمة متمثلة بعمل وسكن لائق ووصول إلى خدمات صحية وتعليمية ذات نوعية، وتوفر بنية تحتية من مياه وكهرباء وطرق ملائمة لاحتياجاتهم. نرى الفلسطينيين راضين عن نوعية الحياة التي يعيشونها، يتمتعون بثبات وأمان في دخل أسرهم، يعيشون حالة صحية ونفسية جيدة ولديهم حس عالي من المسؤولية ومشاركة فاعلة في الحياة السياسية والأنشطة الاجتماعية والثقافية، وتجمعهم علاقات مترابطة وقوية مع الآخرين في مجتمعاتهم. إننا نؤمن بأن الحياة الكريمة لن تتحقق دون مجتمع يشجع فرص وصول المواطنين المهمشين والأكثر حرماناً وعرضة للتهميش، كالفقراء والنساء والأطفال والأشخاص ذوي الإعاقة وصغار المزارعين، إلى العدالة الاجتماعية.

نصبو إلى تمتع الفلسطينيين بالسيادة على غذائهم ومواردهم الطبيعية، وذلك من منطلق حقهم في الحصول على غذاء صحي ومفيد وملاءم وذات تكلفة ونوعية مناسبة، وحقهم في الحصول على مصادر انتاجه والقدرة على استدامته لهم ولمجتمعاتهم، بالإضافة إلى حقهم في تحديد سياساتهم وأنظمتهم الزراعية والغذائية، وأنماط إنتاجها واستهلاكها الغذائي، وتوفر فرص للعمل والنمو، بالإضافة إلى الاستدامة البيئية لنوعية الموارد الطبيعية المستغلة من مياه وأراضي وتربة وزراعات صديقة للبيئة. نسعى إلى وضع طموح واحتياجات صغار المنتجين والموزعين في خضم الأنظمة والسياسات الغذائية وعدم السماح بإخضاع انماط الانتاج والاستهلاك الغذائي للتجارة الدولية المنغلقة وغير المنضبطة، بل السعي لإنتاج مزارعي الوطن معظم الغذاء المستهلك محلياً. يجب أن يكون الاعتبار الأساسي في عملية إنتاج واستهلاك الغذاء رفاهية ومنفعة المزارعين والمستهلكين على حد سواء، وليس أرباح أصحاب المصالح الكبار والشركات التجارية الزراعية. كما يجب إعادة التوازن بين الزراعة والصناعة؛ بين الريف والمدينة؛ وعكس الاتجاه القائم المتمثل بتبعية الزراعة والريف للصناعة ونخب المدينة.

نطمح إلى رؤية الفلسطينيين، كأفراد ومجموعات، قادرين على حماية أنفسهم ومواجهة الضغوطات والأزمات والموسمية والصدمات الطبيعية والاقتصادية والمدنية والسياسية، التي قد يتعرضون لها والتي قد تؤثر على أنشطتهم لتوفير متطلبات المعيشة الكريمة، وعلى قدراتهم وموارد سبل عيشهم البشرية والطبيعية والاجتماعية والمالية والفيزيائية. سنعمل على تحقيق الرفاه الاجتماعي والذي يتمثل بإبراز أفراد ومجموعات ومؤسسات لديها السيطرة على هذه الضغوطات: يتغلبون عليها ويتعافون منها أيضاً، ويواجهون ظروفهم المعيشية، كمواطنين ناشطين وخلاقين ومتحكمين بمصيرهم. نرى الفلسطينيين معتمدين على أنفسهم وقادرين على البقاء والصمود في أراضيهم واستغلال مواردهم. نرى نساننا ورجالنا وشبابنا ومؤسساتهم المحلية والقاعدية

قيادات اجتماعية رائدة في العمل التنموي ومبادرة لتطوير وتنمية مجتمعاتها المحلية في كافة المجالات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية.

### **رسالتنا، عمل وتعلم مستمر من أجل الانسان**

**" بالاعتماد على نهج برامجي أساسه الحقوق، والشراكة المجتمعية، والمشاركة الفاعلة، والربط المحكم بين الإغاثة والتنمية، نعمل من أجل تعزيز صمود وتمكين واحقاق حقوق الفئات والأفراد الأكثر احتياجا وفقرا وتهميشا وإطلاق القدرات الكامنة لهذه الفئات، بما يساهم في مشاركتها الفاعلة في التنمية المستدامة وتعزيز قدرتها على الاستجابة للأزمات والتعافي منها. "**

نركز في عملنا على مرتكزات التنمية المجتمعية، وخاصة حشد وتمكين الناشطين والناشطات في المجتمع من نساء ورجال وشباب، ومؤسسات قاعدية، ومجالس محلية، بهدف البحث عن الحلول المستدامة لمتطلبات التنمية الخاصة بهم وفي شتى المجالات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية. وبذلك إننا نؤكد في رسالتنا بأن التنمية المجتمعية لا بد أن تعتمد على النهج الحقوقي الذي يعطي الحق في السيطرة والتحكم في قرارات عمليات التنمية واستثمار المصادر المحلية لهذه المجموعات المجتمعية، وباعتبارهم أصحاب حقوق وأصحاب مصالح ملكية حقيقية. اننا نؤمن بأن الاعتماد على رأس المال الاجتماعي في المجتمع المحلي والمتمثل بالكفاءات والخبرات المحلية واستغلال المعارف التقليدية للمزارعين والحرفيين والنساء وكبار السن، وتجنيد المتطوعين من شباب وطلاب، بالإضافة إلى الاعتماد على الشبكات والمؤسسات والعلاقات الاجتماعية هو أساس للوصول الى التنمية المستدامة وتنمية وحماية الموارد الطبيعية والفيزيائية والمادية المتوفرة للسكان في تجمعاتهم. كما أننا نؤمن بان مساهمتنا في تحقيق التنمية المستدامة في السياق الفلسطيني يتطلب منا الالتزام دوماً بمبدأ الربط بين الإغاثة والتنمية وتعزيز التماسك المجتمعي كأساس لتحقيق السلام.

نرى بأن تعزيز وعي هذه المجموعات ومشاركتهم في صنع القرار هو ركيزة أساسية لتجسيد مبدأ المواطنة الفاعلة. إننا نؤكد بأن تمتع التجمعات الفلسطينية المهمشة بحقوقها التنموية يتطلب منا تمكين أصحاب الحقوق، وضمان التزام أصحاب الواجب باحترام وحماية وتحقيق الحقوق الاجتماعية والثقافية والاقتصادية المواطنين، كالحق في التعليم والعمل والضمان الاجتماعي والسكن وحرية النشاط الاقتصادي، والذي يؤكد عليه قانوننا الأساسي الفلسطيني<sup>14</sup>.

### **قيمنا: نسير معا، وفق القيم التي تنظم سياساتنا وقرارتنا.**

ينطلق المركز من جملة من القيم والمبادئ والمعتقدات التي تشكل مجموعها المنظومة القيمية الموجهة للمركز والناظمة لقرارات قيادة المركز وموظفيه من تقديم الخدمات والتواصل مع الأطراف ذات العلاقة. كما تشكل مصدر إلهام لتوجهات المركز ومسؤوليته ودوره الوطني كمؤسسة أهلية تنموية اتجاء تحقيق رسالته.

<sup>14</sup> القانون الأساسي الفلسطيني، الباب الثاني، 2005.

**1. الشفافية:** يلتزم مركز معاً بمبدأ الحق في المعرفة فيما يتعلق بتوفير المعلومات الموثوقة والآنية إلى أصحاب العلاقة في المجتمع الفلسطيني، بما يضمن الانفتاح مع الهيئة العامة والمستفيدين والمؤسسات الشريكة والرسمية والمانحين حول السياسات الإدارية والمالية المتبعة والإجراءات والتقارير والخدمات، بالإضافة إلى إعلان ميزانيته المدققة في التقارير السنوية ونشرها على موقعه الإلكتروني.

**2. المساءلة:** يخضع المركز للمساءلة في علاقته مع جميع الأطراف التي يعمل معها، ابتداءً من الفئات المستفيدة والمؤسسات الحكومية ومؤسسات المجتمع المدني، والشركاء في التنمية. ولذلك نسترشد في عملنا على وجود آليات لتقديم التقارير حول استخدامنا لمواردنا المالية والبشرية والمادية. نقر قيادة المركز بتحملها مسؤولية قراراتها أو أية إخفاقات في تحقيق توجهات المركز الاستراتيجية ورؤيته.

**3. المشاركة:** يلتزم المركز بمشاركة جميع المستفيدين من مؤسسات وأفراد في اتخاذ القرارات التي تخصهم، من بداية تحديد احتياجاتهم، إلى تصميم التدخلات التنموية وتنفيذها وتقييمها بالمشاركة. كما نلتزم بتسهيل عملية نقل المعرفة بين المؤسسات الأهلية ومختلف الأطراف ذات العلاقة، من خلال عمليات مشاركة وتشاور دورية فيما يتعلق بسياساتنا ومنهجياتنا وتوجهاتنا وكل ما يخص الفئات التي نعمل من أجلها. أما على المستوى الداخلي، يؤمن المركز بأهمية المشاركة الفاعلة للموظفين والموظفات في تعزيز عملية صنع القرار بأرائهم وخبراتهم ووجهات نظرهم.

**4. الشراكة:** كجزء من توجهنا التنموي لضمان تكامل الخدمات المقدمة ومصالحة الفئات التي نعمل من أجلها، يؤمن بأهمية إقامة الشراكات وبناء التحالفات مع جميع الأطراف المعنية في التنمية، من مؤسسات مجتمع مدني وحكومية وأئتلافات وطنية ودولية، ومؤسسات محلية وقاعدية مجتمعية.

**5. الاستقلالية والمهنية وعدم الفئوية:** الحفاظ على استقلالية المركز من أي انتماء سياسي فئوي أو طائفي أو ديني والحفاظ على المهنية في التعامل مع المستفيدين والمؤسسات الشريكة والممولين والأطراف الذين نتعاقد معهم لتقديم الخدمات، وذلك من خلال وضوح السياسات والإجراءات المالية والإدارية ومنهجيات العمل التنموية التي نعتمدها.

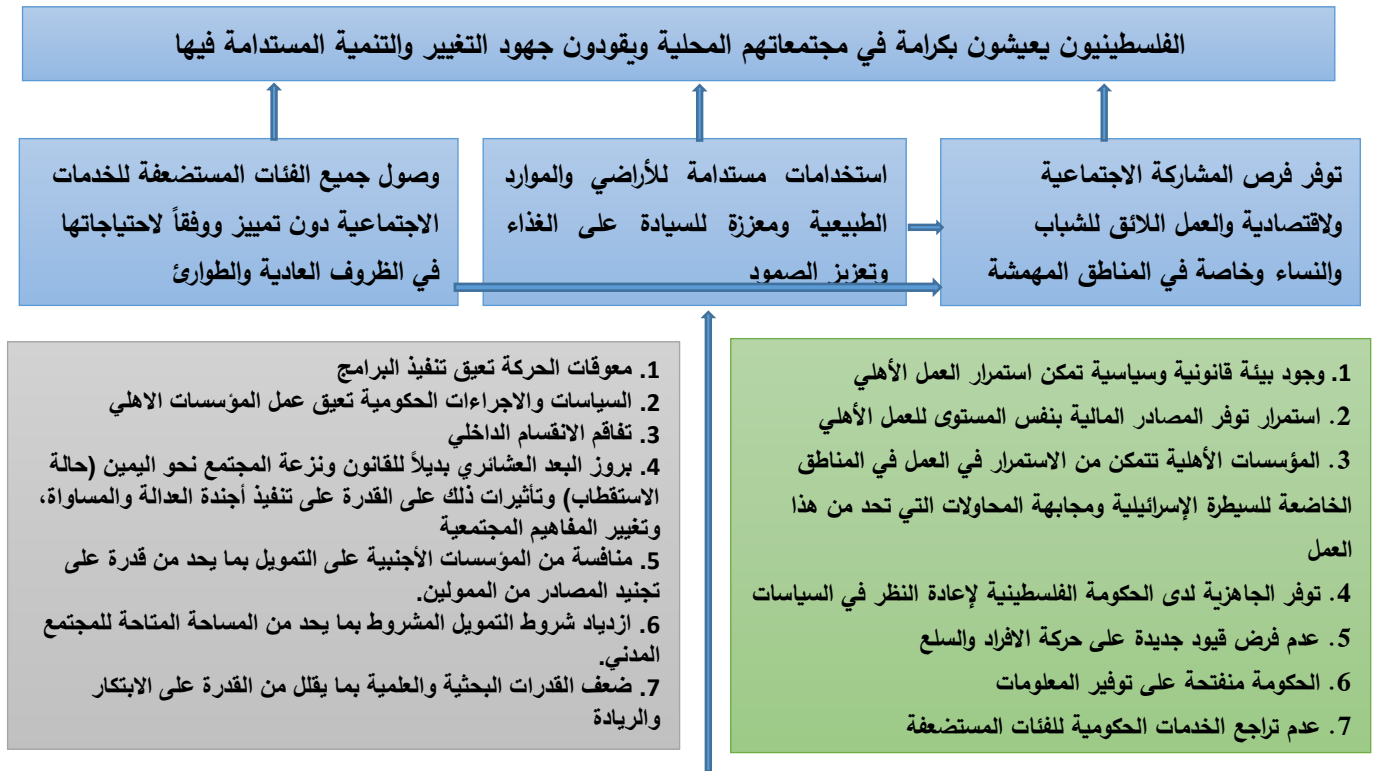
**6. العدل والمساواة:** يلتزم المركز بمعاملة الأفراد والمجموعات، سواء المستفيدين أو الموظفين أو شركائهم، على أنهم سواسية تحت مظلة تكافؤ الفرص. كما نلتزم بعدم التمييز الطائفي و/أو السياسي و/أو العائلي و/أو الجغرافي و/أو على أساس النوع الاجتماعي و/أو الخلفية الاجتماعية، و/أو على أساس الإعاقة، أو أي شكل كان ما بين الفئات المستفيدة وبين موظفينا.

**7. التقدير والاحترام والكرامة الإنسانية:** نقدر ونحترم كل من نعمل معهم، وكل من نقابلهم وجميع شركائنا وممولينا والأطراف ذات العلاقة. نلتزم بالبعد الإنساني في التعامل والشعور مع الآخرين، لا سيما المهمشين والضعفاء والفقراء. نؤمن باحترام الفرد والمحافظة على كرامته، كحق من حقوقه، بغض النظر عن معتقداته ووضعه الاجتماعي أو الصحي أو على أساس الإعاقة أو الجنس. كما نلتزم القيادة باحترام وتقدير موظفينا. ويلتزم جميع كوادرننا بتقدير واحترام زملاءهم ومعاملتهم معاملة حسنة

**8. التطوع:** يشمل ذلك الاعضاء وجميع موظفي مركز معاً. لذلك سنعمل على تعزيز وتشجيع العمل التطوعي على الصعيد الوطني، وتجنيد متطوعين من المجتمعات المحلية، بالإضافة إلى تجنيد المصادر المحلية في هذا المجال.

### الجزء الخامس، نظرية التغيير: مسارات عملنا نحو تعزيز كرامة ومعيشة وضمود جميع الفلسطينيين

نفترض وبالأستناد على الدروس المستفادة والمشاورات المستمرة مع الشركاء المحليين والدراسات والتقارير ذات العلاقة بان تحقيق كرامة العيش للفلسطيني وقيادتهم للتغيير وجهود التنمية المستدامة، يتطلب مجموعة من الشروط المسبقة والتي تشكل مسارات عملنا حتى العام 2026، وفي مقدمة هذه الشروط ، الحد من الفقر وحماية الفئات المستضعفة وتعزيز الخدمات الاجتماعية لجميع الفئات ودون تمييز، وتعزيز فرص المشاركة الاقتصادية في اطار معايير العمل اللائق وخاصة للشباب والنساء والمناطق الأكثر تهميشاً وحاجة وحماية وتنمية المصادر الطبيعية، بما يعزز السيادة على الغذاء وتعزيز الصمود وخلق سبل عيش مستدامة ومساهمة في توفير فرص للمشاركة الاقتصادية للمزارعين والنساء والشباب. اننا ندرك بان هناك، مجموعة من العوامل الأساسية التي تساهم بشكل ملموس في تسريع الوصول الشروط المسبقة الثلاثة، وفي مقدمتها توفر البيئة القانونية والسياسية وفرص التمويل لاستمرار العمل الاهلي وخاصة الوصول الى المناطق المسماة "ج"، والاستقرار المالي للمؤسسات الرسمية المناط بها تقديم الخدمات للمواطنين وحمايتهم وخاصة الخدمات الاجتماعية، الشكل ادنها يبين مسارات التغيير 2022-2026 لمركز معاً.



تمكين الفئات الأكثر حاجة وفقراً واستضعافاً من الوصول الى حقوقها وإطلاق قدراتها الكامنة للوصول الى حقها في التنمية المستدامة

1. بناء القدرات للأفراد والمؤسسات المحلية 2. مناصرة محلية ودولية 3. خدمات حماية اجتماعية 4. جاهزية لتوفير خدمات وقت الطوارئ 5. حوافز مالية ومادية للريادين وأصحاب الأعمال الصغيرة 6. روابط وتنسيق فعال بين أصحاب العلاقة.

يتطلب توفير فرص المشاركة الاقتصادية العادلة وضمن معايير وشروط العمل اللائق، توفر أربعة شروط مسبقة أساسية، أولها ان تكون السياسات والبرامج المالية والاقتصادية والتعليمية ممكنة للرياديين وأصحاب المشاريع الصغيرة وخاصة في المناطق الجغرافية المهمشة، وهذا يشمل السياسات الضريبية وسياسات تسجيل الأعمال والصيرفة وتبني مناهج تعليم عالي ذات مخرجات تعليم عالي متوافقة مع سوق العمل وخاصة في مجال

توفر فرص المشاركة الاقتصادية والعمل اللائق للشباب والنساء وخاصة في المناطق المهمشة

السياسات والبرامج المالية والاقتصادية والتعليمية ممكنة للرياديين وأصحاب الأعمال الصغيرة	روابط متينة بين المؤسسات والبرامج ومقدمي خدمات تطوير الأعمال ورياديين الأعمال	الخبرات والمعارف والاتجاهات عند الشباب والنساء والباحثين عن عمل تتوافق مع احتياجات سوق العمل وريادة الأعمال	وصول الرياديين وأصحاب المشاريع الصغيرة للتمويل المناسب لبدء أعمالهم
---	---	---	---

الريادة والابتكار والقدرة على مواكبة التطور الرقمي ومهارات الحياة. كما يتطلب أيضاً بناء روابط وعلاقات متينة بين مقدمي خدمات تطوير الاعمال والاعمال الابتكارية وتعزيز مستمر لخبرات ومعارف الشباب والنساء والعاطلين عن العمل، واخيراً ان يكون الرياديين وأصحاب المشاريع الصغيرة قادرين للوصول الى التمويل المناسب لتطوير أعمالهم.

وفي هذا السياق، نفترض أن أحد ركائز التغيير الأساسية في مجال التمكين الاقتصادي هو تطوير نظم السوق بما يخدم صغار المنتجين والنساء والشباب وذوي الإعاقة ويزيد من فرص استفادتهم من فرص النمو والتطور في

نظم السوق المختلفة، بما في ذلك ممن خلال تعزيز قدرة الاسواق على خلق فرص عمل لائقة ومجدية ومتكافئة لهذه الفئات. ونعتبر أن التدخلات التالية في مجال تحسين عمل وتنظيم نظم السوق سيكون لها بالغ الأثر في تحقيق رؤيتنا المتعلقة بالتمكين الاقتصادي للفئات الأكثر فقراً وتهميشاً:

- تعزيز الفائدة من الأبحاث العلمية من خلال ربط المؤسسات الأكاديمية والبحثية بشركات القطاع الخاص في سياق توجيه جهود البحث العلمي لتعزيز الاستثمارات وتطوير الأسواق في قطاع غزة.
- التعاطي مع التحديات الهيكلية التي تعيق فاعلية الأسواق المحلية والعمل على ايجاد حلول مبتكرة لها بالشراكة مع القطاع الخاص (مرفق استراتيجية تطوير الأسواق المحلية في قطاع غزة)
- تعزيز قدرات القطاع الخاص لتطبيق نماذج استثمارية تراعي مفاهيم الاقتصاد الأخضر والاقتصاد المرن، وتأسس لحل المعوقات الهيكلية في الأسواق المحلية.

كما أننا نفترض ان تنمية وحماية الأراضي الزراعية ومصادر الري شرط مسبق لتعزيز الأمن الغذائي لجميع الفلسطينيين وتعزيز

### استخدامات مستدامة للأراضي والموارد الطبيعية ومعزة للسيادة على الغذاء وتعزيز

#### السمود

سياسات	مؤسسات محلية	ممارسات	المنتجات	دعم دولي
وطنية ومحلية	واطر المزارعين	واتجاهات	الزراعية تصل	وعربي لوقف
نافذة وممكنة	فاعلة في تنمية	المزارعين	للأسواق	الانتهاكات
وتحمي	وحماية	والشباب	المحلية	الإسرائيلية
الزراعة والمياه	المصادر	والمجتمع	والعربية	للموارد
وريادبي	الطبيعية	المحلي داعمة	بأسعار عادلة	الطبيعية
الاعمال	والمطالبة في	لتنمية سلاسل	ونوعية تنافسية	وضمن
الزراعية	حقوقهم	القيمة		الوصول الآمن

صمودهم وان هذا يتطلب ان تساهم التشريعات والبرامج والتدابير الرسمية في حمايتها والحد من التغيرات المناخية وجذب الشباب والنساء والرياديين للعمل في الزراعة بما يساهم في تعزيز مشاركتهم الاقتصادية وتنمية سبل العيش، ويتطلب ذلك ايضاً تعزيز دور المؤسسات واطر المزارعين في حماية المصادر الطبيعية والمطالبة بحقوقهم والعمل الجمعي للتصدي للتحديات التي

يفرضها الاحتلال وتقلبات السوق والطبيعة والعمل المشترك لتقديم الخدمات بالموازاة مع تنمية وتعزيز ممارسات الإنتاج الزراعي المستدامة بما يتوافق مع سلاسل القيمة. وكما يتطلب ايضاً ان يكون هناك مواقف دولية وخاصة من الأمم المتحدة ومجلس الامن والشركاء لوقف الاستيطان وسرقة الأراضي ومصادر المياه وضمن وصول المزارعين الى جميع الأراضي والمياه في المناطق التي احتلت عام 1967 بما فيها القدس. ومن أهم التحديات في هذا السياق هو غياب المعارف والمهارات ومنهجيات العمل التي تتعاطى مع التحديات البيئية بشكل فعال. تحقيق ذلك يتم من خلال تعزيز التبادل المعرفي وعمليات البحث العلمي بما يطور المعارف والخبرات المحلية ذات العلاقة، وهي تحديات نفترض أن الحد منها متطلب أساسي لحماية وتعزيز استدامة الموارد الطبيعية.

نفترض، بان وصول جميع الفئات المستضعفة وخاصة الفقراء للخدمات الاجتماعية والحماية ليس فقط شرطاً مسبقاً لتعزيز صمود

### وصول جميع الفئات المستضعفة للخدمات الاجتماعية دون تمييز ووفقاً لاحتياجاتها في الظروف العادية والطارئ

دعم دولي	سياسات	تنسيق فعال بين	آليات وخدمات
وعربي لوقف	وطنية ومحلية	جميع الأطراف	الحماية
العدوان	نافذة وعادلة	في مجال إدارة	الاجتماعية
الإسرائيلي على	وحامية لحقوق	تدخلات الإغاثة	للفقراء والأطفال
الانسان	الفئات	والتنمية على	والنساء كافية
والأرض والجو	المستضعفة	المستوى المحلي	وتصل للجميع
والبحر.	والفقيرة	والوطني	بعدالة

وكرامة الانسان الفلسطيني، بل ايضاً هو شرطاً مسبقاً لضمان المشاركة الاقتصادية وتنمية وحماية المصادر الطبيعية، كون تلبية الاحتياجات الأساسية للأسرة من طعام وطاقة ومسكن وتعليم وصحة تأتي في سلم أولويات الاسرة في الانفاق، وكون بعض استراتيجيات التكيف لهذه الاسر هو بيع مواردها الطبيعية والمادية.

نفترض ايضاً، ان تقوم المؤسسات الدولية والعربية الرسمية والشعبية بالعمل المستمر لوقف العدوان الإسرائيلي المستمر وان تتبنى دولة فلسطين رزمة من

السياسات والتدابير العادلة لحماية حقوق مختلف الفئات المستضعفة وفق رزمة من الخدمات وإجراءات الحماية والضمن الاجتماعي وخاصة حماية الفقراء والأطفال والنساء.

أننا نؤمن بأهمية الربط بين عملنا في مجالات الإغاثة والتنمية، كأساس لتحقيق استدامة نتائج عملنا من جهة، ولتعزيز السلم الأهلي والحد من النزاعات التي قد تنتج في الازمات. وعليه، فإننا نفترض انه سيكون بإمكاننا من خلال شراكاتنا مع ممولينا وداعمينا بتقديم الاستجابة المناسبة، في الوقت المناسب، في أوقات الطوارئ، وانه سيكون بإمكاننا أيضا تقييم الاحتياجات وتقديم المساعدات دون تحيز وفي استقلال تام، مع ضمان حساسيتنا تجاه النوع الاجتماعي، والسن، والإعاقة، وأن نتمكن من مؤازرة المجتمعات المحلية وبناء قدراتها في مجالات الجاهزية والاستجابة للطوارئ.

## الجزء السادس، سلسلة النتائج 2022-2026

### المسار الأول، المشاركة الاقتصادية

الهدف الاستراتيجي الأول، تمكين وتعزيز وصول الفئات الأكثر احتياجا وانكشافا على الصعيد الاجتماعي والاقتصادي لفرص اقتصادية مستدامة تلبى متطلبات عيشتهم بكرامة وتحقيق نواتجهم وانخراطهم الفاعل في تنمية مجتمعاتهم.

#### 1. نهجنا

**ضغط ومناصرة:** سنعمل على تسليط الضوء على التشريعات والإجراءات التي تتبناها المؤسسات الرسمية ذات العلاقة في تسجيل وتنظيم المشاريع الصغيرة ومتوسطة الصغر والمشاريع الريادية والسياسات المتعلقة في الضرائب والرسوم وحماية المنتج الوطني وتعزيز تنافسيته من خلال الدراسات والتقارير واوراق الموقف وتنظيم الحملات والانخراط في الائتلافات الوطنية ذات العلاقة.

**بناء قدرات الباحثين عن عمل وأصحاب المشاريع الصغيرة:** بالتركيز على الشباب والنساء والخريجين من خلال رزمة من برامج التدريب والمرافقة للأفراد والمجموعات في مجالات إدارة المشاريع الصغيرة ومتوسطة الصغر والمهارات الحياتية والريادية وتعزيز قدراتهم التقنية والمهنية بما يتوافق مع سوق العمل.

تطوير وتعزيز حوكمة النظم السوقية للسلع والخدمات بما يخدم صغار فقراء المنتجين: يتقاطع هذا النهج بشكل كبير مع نهد العمل في إطار الهدف الاستراتيجي الثاني حيث يرتكز على النهج الذي طره مركز معا لتطوير الاسواق من حيث الاداء والحوكمة والتنافسية من منظور صغار المنتجين أصحاب المصلحة من المهمشين والاقلة حظا في هذه الأسواق، ويشمل هذا النهج تطوير البنية التحتية للأسواق المركزية، تحسين شفافية عمل الاسواق وتوفير امكانية الوصول للمعلومات السوقية بما يعزز من قوة التفاوض القدرة للانخراط في والاستفادة من الفرص في الاسواق لصغار المنتجين، والتأثير على السياسات العامة بما يطور من الاسواق وانخراط صغار المنتجين فيها بفاعلية أكبر، وتعزيز الروابط السوقية والتسويقية بين اللاعبين في سلاسل الانتاج المختلفة، بما في ذلك م خلال رفع القدرات وتيسير العلاقات التجارية.

**خدمات تطوير الأعمال:** وذلك من خلال رزمة من خدمات الارشاد والتوجيه والتدريب والمرافقة لريادي الأعمال الصغيرة ومتوسطة الصغر في مجالات تطوير أفكار المشاريع واعداد خطط الأعمال والتسويق والإدارة المالية وبناء الروابط مع المؤسسات المالية وحضانة المشاريع الريادية.

حوافز مالية ومادية وروابط مع مؤسسات التمويل: سنعمل على توفير مساعدات مالية ومادية كحوافر لأصحاب المشاريع الريادية او لتطوير المشاريع الصغيرة والصغيرة جداً او المتعثرة، وإيجاد روابط بين أصحاب المشاريع الصغيرة والريادية مع مؤسسات التمويل لضمان الوصول للتمويل اللازم لأعمالهم الريادية او المتعثرة وتعزيز استدامتها ونموها.

بناء قدرات المؤسسات ذات العلاقة: وذلك من خلال رزمة من برامج وادلة التدريب وحقائب المصادر التي تستهدف المؤسسات الرسمية والأهلية ذات العلاقة في تنظيم وتنمية الأعمال الصغيرة والريادية او تقديم خدمات تطوير الاعمال لها.

## 2. الإطار الاستراتيجي للنتائج

النتائج متوسطة المدى	المؤشرات	المخرجات
1.1. سياسات مالية واقتصادية وتعليمية ممكنة للرياديين وأصحاب الاعمال الصغيرة	1. عدد التشريعات وبنود التشريعات والبرامج التي تم تبنيها او انفاذها لتمكين المشاريع الصغيرة والريادية	1.1.1. دراسات وأوراق موقف حول سياسات وبرامج التشغيل والريادة وتمكين الرياديين وأصحاب الأعمال الصغيرة. 1.1.2. حملات مناصرة مخططة ومنفذة مع ائتلافات وشركاء 1.1.3. حملات مساءلة اجتماعية حول التزام الأطراف في السياسات المقرة 1.1.4. برامج بناء قدرات المؤسسات التي تقدم خدمات التشغيل والريادة وتطوير الاعمال تم تنفيذها
1.2. خبرات ومعارف واتجاهات الشباب والنساء والباحثين عن عمل في المجالات المهنية والحياتية وإدارة وتطوير الأعمال معززة	2. نسبة المشاركين في برامج التدريب والإرشاد الذين أشاروا الى اكتساب خبرات ومعارف واتجاهات محددة أو تطبيقها.	1.2.1. برامج تدريب للشباب والنساء في قطاعات اقتصادية واعدة. 1.2.2. برامج تدريب ريادة الاعمال الصغيرة للشباب والنساء والباحثين عن عمل. 1.2.3. برامج تدريب على مهارات التوظيف والانخراط في سوق العمل 1.2.3. ارشاد ومرافقة للرياديين وأصحاب الأعمال الصغيرة 1.2.4. حملات توعية مجتمعية ومحلية لتعزيز الريادية في المجتمع. 1.2.5. برامج بناء قدرات لمقدمي الخدمات لتعزيز البيئة الخدماتية للتشغيل وريادة الاعمال 1.2.6. انشاء وتطوير مصادر معرفية في مجال الريادة والتشغيل 1.2.7. برامج تدريب على رأس العمل للنساء والشباب تم تنفيذها
1.3. الرياديين وأصحاب المشاريع الصغيرة قادرين للوصول الى التمويل المناسب لبدء او تطوير أعمالهم.	3. نسبة المشاركين في برامج التمكين الاقتصادي الذين بحاجة الى تمويل إضافي ووصلوا اليها من	1.3.1. منح وحوافز مالية ومادية (عينية) مقدمة للرياديين الاعمال وأصحاب المشاريع الصغيرة المتعثرة والريادية. 1.3.2. أدلة عمل ومواد ارشادية حول فرص وآليات التمويل الوطني والمحلي للمشاريع الصغيرة والريادية. 1.3.3. نماذج العمل الجمعي الرسمي وغير الرسمي مطورة ومعززة.



المخرجات	المؤشرات	النتائج متوسطة المدى
1.3.4. تيسير/نسخ علاقات مع الممولين/المستثمرين	معاً او من مصادر أخرى.	
1.4.1. ملتقيات وطنية حول خدمات تطوير الأعمال وتنمية المشاريع الصغيرة منظم وفاعل. 1.4.2. نماذج شراكات وروابط بين القطاع الخاص والعام مع الرياديين وأصحاب المشاريع الصغيرة وصغار المنتجين على المستوى الوطني والدولي 1.4.3. أدلة ومواد ارشادية حول مقدمي خدمات تطوير الأعمال وتنمية ريادة الأعمال.	4. عدد المنخرطين من الشباب والنساء والرياديين في علاقات وروابط عمل جمعي او مع مؤسسات عامة وقطاع خاص.	1.4.1. روابط وتشبيك فاعل بين المؤسسات والبرامج ومقدمي خدمات تطوير الأعمال وريادي الأعمال.

### المسار الثاني، الزراعة وحماية المصادر الطبيعية

الهدف الاستراتيجي الثاني، حماية وتحسين المصادر الطبيعية واستدامتها والوصول اليها ولغذاء صحي وآمن وكاف

#### 1. نهجنا

توفير خدمات تطوير الأراضي الزراعية وحمايتها: بالتركيز على رزمة من خدمات استصلاح وتأهيل الأراضي، وشق الطرق الزراعية، وتوفير المعرفة والتدريب، وتوفير مصادر مياه للاستخدام الزراعي، بالإضافة إلى مدخلات انتاج، من بذور وأشتال وخلايا نحل ودفينات ومزارع سمك وأغنام، الخ، لمزارعي الثروة الحيوانية والنباتية بالتركيز أولاً، على المتضررين والمنكشفين جراء الصدمات الطبيعية والموسمية، والحروب وإجراءات الاحتلال الإسرائيلي وثانياً، للمزارعين والرياديين من الشباب والنساء وخاصة في المناطق المحتاجة او لسلاسل قيمة تستهدف تعزيز الصمود والتشغيل .

تعميم نماذج وممارسات زراعية مستدام وآمنة وصديقة للبيئة: ومعززة للأمن الغذائي وتنافسية المنتجات الوطنية وتسهم بشكل ملموس في تحسين دخل الاسر الزراعية وذلك من خلال الارشاد والتدريب والتوجيه والمشاهدات وتوفير الدعم المادي اللازم وتيسير وصول المنتجين للشهادات والأسواق المحلية والتصدير، والعمل ايضاً على التوعية البيئية وتعميم نماذج الاقتصاد الأخضر .

الضغط والمناصرة: نركز في عملنا على حشد المزارعين والاطر الزراعية والشركاء الوطنيين والدوليين للضغط على إسرائيل للحد من انتهاكاتها للأراضي والمياه الزراعية، والتأثير على السياسات الوطنية، ذات العلاقة في استدامة وتطوير الزراعة، وخاصة السياسات ذات العلاقة بحماية المنتج الوطني وموازنة القطاع الزراعي، والحد من الاحتكارات والتوسع العمراني وتقديم الخدمات للمزارعين والمنتجين وسياسات التمويل والاقراض ودرء المخاطر للقطاع الزراعي.

بناء قدرات الأطر الزراعية: يشمل عملنا تيسير انخراط النساء والشباب والمزارعين في التعاونيات الزراعية والمجالس والاتحادات والجمعيات الزراعية وبناء قدراتها التنظيمية والمالية والإدارية والمعرفية من أجل أولاً، تقديم خدمات للأعضاء والمطالبة بحقوقهم وتنظيم العمل الزراعي وعدالة الوصول الى المصادر والخدمات.

ترويج المنتجات الزراعية وبناء روابط مع الأسواق، بما في ذلك من خلال نهج تطوير الاسواق (أنظر النهج في سياق الهدف الاستراتيجي الأول): نركز في عملنا على تعزيز حوكمة الاسواق وتحسين أداءها وتنافسية المنتجين فيها، لا سيما صغار المنتجين والنساء، بما يتيح المجال للاستفادة من فرص التسويق وزيادة حصتهم من عوائد الانتاج والتسويق. ويتضمن هذا -بالإضافة إلى ما ذكر سابقاً- ايجاد فرص واليات مستدامة للتسويق العادل لمنتجات صغار المنتجين من النساء والشباب والرجال، والترويج للمنتجات المحلية وإقامة المعارض وبناء الروابط بين المنتج والمستهلك وتحسين كفاءة الانتاج وتقليل الفاقد منه.

## 2. الإطار الاستراتيجي للنتائج

النتائج متوسطة المدى	المؤشرات	المخرجات
2.1. تبني واناذا سياسات وطنية ومحلية ممكنة لتنمية الزراعة والمياه ومدخلات الانتاج واستدامتها	5. عدد التشريعات وبنود التشريعات والبرامج التي تم تبنيها او انفاذاها من اجل تعزيز صمود المزارعين وحماية المصادر الطبيعية.	1. أبحاث ودراسات سياساتية حول الزراعة والأرض والمياه معممه على المعنيين 2. مقترحات وأوراق سياسات يتم تعميمها على المعنيين بالتوافق مع الشركاء. 3. الانخراط او استضافة الشبكات والاطر المظلاتية والائتلاف للقطاع الزراعي ودعم مطالبها 4. حملات لحشد المزارعين والشركاء للمطالبة بالحقوق 5. حملات ضغط ومناصرة 6. جلسات حوار السياسات والنقاشات الدائرية مع ذوي العلاقة 7. تيسير انخراط المزارعين في اطر وتعاونيات تقدم الخدمات للأعضاء وتطالب بحقوقهم.
2.2. ممارسات واتجاهات المزارعين والشباب والمجتمع المحلي داعمة لتنمية سلاسل القيمة وتعميم	6. عدد النماذج والممارسات الزراعية التي يتم تبنيها من المزارعين في سلاسل القيمة وعدد المزارعين الذين طبقوها في مزارعهم	1. حملات توعية للمزارعين والشباب حول أهمية الزراعة وزيادة الاعمال في القطاع الزراعي 2. مدارس حقلية لنشر المعرفة والتطبيقات الزراعية الفضلى والبيئية

المخرجات	المؤشرات	النتائج متوسطة المدى
<p>3. تدريب تقني للمزارعين في الإنتاج والتسويق وإدارة المزرعة</p> <p>4. توفير ارشاد للمزارعين في نماذج زراعية مستدامة</p> <p>5. مشاهدات زراعية لتعميم نماذج زراعية واعدة</p> <p>6. دعم مبادرات لتوفير مدخلات انتاج بديلة ومستدامة</p> <p>7. بناء قدرات مزودي الخدمات من مختبرات و غيره بحيث يستطيعون تزويدي الخدمة بمستوى عالي و سعر معقول</p>		<p>مفاهيم الاقتصاد الأخضر.</p>
<p>1. حملات ترويج وتسويق الكترونية وغير الكترونية للمنتجات الزراعية الوطنية</p> <p>2. شراكات لتطوير أساليب وأدوات التعبئة والتغليف للمنتجات.</p> <p>3. حملات لتفعيل أدوات الرقابة والحماية للمنتج المحلي الزراعي والوصول للمعلومات.</p> <p>4. برامج لتبني شهادات المنتجات (جودة، جوبل جاب، زراعة عادلة...)</p> <p>5. تقنيات لتخفيف نسبة الفاقد من عمليات التسويق.</p> <p>6. شراكات لدعم الشراء والتسويق التعاوني (الجماعي)</p> <p>7. مبادرات محلية لدعم التسويق المباشر من المنتج للمستهلك.</p> <p>8. نظم معلومات الاسواق يتم تطويرها لتعزيز شفافية المعلومات وتحسين قدرة صغار المنتجين للوصول لمعلومات السوق (أسعار، مواصفات، حجم تداول، إلخ)</p>	<p>7. عدد المزارعين المنخرطين في عقود وروابط تسويق مباشر من المزرعة للمستهلك او من خلال وسائل التسويق الالكتروني او من خلال العمل الجمعي</p> <p>8. عدد التدابير المتخذة لتفعيل حماية المنتج الوطني او لتقليل الفاقد من عمليات التسويق.</p>	<p>2.3. آليات ووسائل تسويق (نظام السوق) المنتجات الزراعية في الأسواق المحلية والخارجية عادلة و تنافسية</p>
<p>1. شراكات دولية ووطنية إعلامية وزراعية وبيئية وحقوقية للمطالبة بدعم حقوق الفلسطينيين في الأرض والمياه والحد من انتهاكات إسرائيل</p> <p>2. أبحاث وأوراق حقائق حول الانتهاكات الإسرائيلية للأرض والمياه والزراعة</p> <p>3. تعميم خطاب حول الحق الأرض والمياه في المحافل واللقاءات الدولية.</p>	<p>9. عدد القرارات والمواقف التي تتبناها الدول والمنظمات الأممية والدولية التي تطالب فيها إسرائيل لوقف الانتهاكات للأرض والمياه والحركة</p>	<p>2.4. دعم دولي وعربي لوقف الانتهاكات الإسرائيلية للموارد الطبيعية وضمان الوصول الآمن لها</p>

المخرجات	المؤشرات	النتائج متوسطة المدى
4. رصد وتوثيق الانتهاكات الإسرائيلية ذات العلاقة في الأرض والمياه 5. أنشطة إعلامية لوكالات صحافة واعلام دولية.		
1. احتضان رياديي الاعمال 2. دعم مالي مباشر لرياديي الاعمال 3. تيسير وصول المزارعين لمصادر المالية المتاحة.	10. عدد الرياديين الذين استطاعوا للوصول الى تمويل لأعمالهم الزراعية الريادية	2.5. وصول المزارعين وخاصة الشباب والنساء للمصادر المالية اللازمة لتطبيق انماط زراعة مستدامة بيئياً واقتصادياً.

### المسار الثالث، الحماية الاجتماعية

الهدف الاستراتيجي الثالث، تعزيز منعة ووصول الفئات الأكثر احتياجا للخدمات الاجتماعية والنفسية والاحتياجات الإنسانية الأساسية، وخاصة في فترات الازمات والطوارئ استنادا الى مبادئ العمل الانساني.

#### 1. نهجنا

توفير المساعدات الإنسانية للأسر الأشد فقراً وحاجة: وتشمل المساعدات الإنسانية جميع الاسر والافراد الذين لا يستطيعون تلبية احتياجاتهم الأساسية من طعام وطاقة ومسكن، عبر المساعدات النقدية والعينية والمادية، مع إعطاء حق الأولوية للأسرة المعرضة للتهجير والمهجرة والأكثر هشاشة، وكذلك يشمل أيضاً توفير خدمات المياه والصرف الصحي والصحة العامة والبنية التحتية للمؤسسات الاجتماعية لزيادة قدرتها في التعامل مع ظروف الطوارئ.

الارشاد والدعم النفسي والاجتماعي للأطفال واسرهم: وذلك من خلال رزمة من الأنشطة المقدمة للأطفال واهاليهم، لتمكينهم من المشاركة، والاندماج في الاسرة والمدرسة والمجتمع، ويشمل ذلك دعم مبادرات مدرسية، ورفع قدرات الأطفال، واكسابهم مهارات حياتية للتكيف والتعامل مع ظروفهم، ودعم نفسي اجتماعي للأطفال (مخيمات/انشطة/رحلات) وانشطة إدارة الحالة.

التوعية المجتمعية بحقوق الأطفال: يشمل رزمة من حملات التوعية المجتمعية للجمعي حول متطلبات حماية الأطفال وحملات توعية خاصة لشبكات حماية الطفولة وتعزيز قدراتها ودعم المبادرات المجتمعية في مجال الخدمات والتدابير الحمائية للأطفال بناء قدرات أصحاب الواجبات في مجال حماية الطفولة: ويشمل ذات توفير مصادر معرفية وادلة عمل وتدريب الكوادر في حماية الطفولة وتأهيل ضباط حماية الطفولة

توفير خدمات استجابة طارئة للأطفال: من خلال ضباط حماية الطفولة وإنفاذ خطط الحماية ضمن برنامج إدارة الحالة وتحويل وتنفيذ بعض جوانب الخطة العلاجية/الحمائية/.

**الضغط والمناصرة:** من خلال الحشد والانخراط وقيادة ائتلافات وطنية للتأثير على السياسات والتدابير الوطنية الحمائية للأطفال والاسر، وضمان توفر بيئة مدرسية واسبية ومجتمعية حامية للأطفال، ومساءلة أصحاب الواجبات عن التدابير المتخذة لضمان حماية الأطفال وحقوقهم، وتبني السياسات والمعايير، وتقديم الخدمات المناسبة، والتي تصل لجميع الأطفال وخاصة في المناطق المهمشة ولأطفال ذوي الإعاقة.

**الربط بين الاغاثة والتنمية وبناء السلام:** بينما نعمل على الاستجابة للاحتياجات الملحة والفورية، سنعمل بشكل متساوٍ لدرء الاتكال على المساعدات الإنسانية في المستقبل. فهناك حاجة ماسة للعمل على التعافي الاقتصادي وتحقيق الاستقرار وإعادة الإعمار لمواجهة الطوارئ التنموية في فلسطين للمساهمة في جهود تحقيق العدالة والسلام الذي يصبو إليه الشعب الفلسطيني، بما في ذلك تعزيز السلم الأهلي. الاستجابات التي تركز على التنمية ليست حاسمة الآن فحسب ولكنها أثبتت جدواها. وفي هذا السياق، سنعمل على تعزيز التكاملية بين نشاطاتنا الاغاثية والتنموية لضمان أن تكون الاستثمارات التي نقوم بها من خلال جميع برامجنا أكثر استدامة، بما في ذلك من خلال التركيز على التخطيط طويل الأجل ومبادرات التنمية المتكاملة.

## 2. الإطار الاستراتيجي للنتائج

النتائج متوسطة المدى	المؤشرات	المخرجات
3.1. تبني وإنفاذ سياسات برامج (أليات عمل) وطنية ومحلية وعادلة وحامية لحقوق الفئات المستضعفة والفقيرة	11. عدد التشريعات والتدابير التي تم تبنيها أو تفعيلها لضمان وصول الفقراء والفئات المستضعفة لحقوقها والحماية الاجتماعية.	3.1.1. دراسات وأوراق موقف حول السياسات الاجتماعية تم انتاجها للتغيير الايجابي في السياسات الوطنية. 3.1.2. حملات مناصرة مخططة ومنفذة مع ائتلافات وشركاء 3.1.3. حملات مساءلة اجتماعية حول التزام الأطراف في السياسات المقررة 3.1.4. برامج بناء قدرات أصحاب الواجب الذين يقدمون خدمات الحماية الاجتماعية تم تنفيذها (للتعديل لاحقا من حيث الصياغة) - بناء قدرات (دعم فني ولوجستي) للمؤسسات القاعدية والوطنية لزيادة جاهزيتها للاستجابة لحالات الطوارئ (تدريب واعداد خطط) 3.1.5. SCLR - لجان طوارئ وأجسام مجتمعية تنسيق واستجابة محلية تم تشكيلها وتعزيز قدراتها للعمل في الطوارئ 3.1.6. جهود الأطراف ذات العلاقة في مجال إدارة تدخلات الإغاثة على المستوى المحلي والوطني متوافقة مع أولويات المجتمع في ظروف الطوارئ

المخرجات	المؤشرات	النتائج متوسطة المدى
<p>3.2.1. توفير الاحتياجات الغذائية والتغذوية ( in-kind &amp; vouchers) للأسر الأقل قدرة للوصول المادي والاقتصادي للغذاء</p> <p>3.2.2. توفير مساعدات نقدية للأسر المهجرة قسريا لسد احتياجاتها الأساسية في المسكن/المأوى</p> <p>3.2.3. تأهيل المسكن للأسر الفقيرة والأكثر هشاشة والعرضة للتهجير</p> <p>3.2.4. ضمان توفير خدمات المياه والصرف الصحي والصحة العامة وبنائها التحتية ومرافقها للأسر والتجمعات الأكثر عوزا</p> <p>3.2.5. ضمان توفير مساعدات عينية غير غذائية NFIs</p> <p>3.2.6. تعزيز جاهزية البنى والمرافق المؤسساتية التي تقدم الخدمات الاجتماعية تم تعزيزها للتعامل مع الطوارئ والادماج لأصحاب الهمم (مدارس، ملاجئ، العيادات، المستشفيات)</p>	<p>12. عدد الاسر والافراد والمؤسسات الذين تلقوا مساعدات مالية وعينية ومادية مباشرة من مركز معاً</p>	<p>3.2. ضمان الوصول العادل والشامل للفقراء والاكثر عوزاً وتهميشا لخدمات الحماية الاجتماعية</p>
<p>3.3.1. رفع قدرات الاطفال واكسابهم مهارات حياتية للتكيف والتعامل مع ظروفهم.</p> <p>3.3.2. دعم مبادرات مدرسية لتشجيع مشاركة الاطفال وتعزيز قدراتهم</p> <p>3.3.3. تثقيف أقران لدعم زملاءهم (حلقات توعوية)</p> <p>3.3.4. توعية مجتمعية بحقوق الطفل ومتطلبات الحماية</p> <p>3.3.5. تشكيل ورفع قدرات لجان حماية طفولة مجتمعية</p> <p>3.3.6. دعم مبادرات مجتمعية لتعزيز الخدمات الحماية للأطفال</p> <p>3.3.7. تنفيذ أنشطة دعم نفسي اجتماعي للأطفال (مخيمات/انشطة/رحلات/الخ)</p> <p>3.3.8. توفير خدمات استجابة طارئة من خلال ضباط حماية طفولة</p> <p>3.3.9. أطفال يتم تحديد خطة حماية لهم ضمن برنامج إدارة الحالة</p> <p>3.3.10. برنامج خدمات الارشاد النفسي</p> <p>3.3.11. تعليم مساند للأطفال كجزء من الحماية والتمكين والحد من المهددات.</p>	<p>13. عدد الأطفال الذين تلقوا خدمات الارشاد النفسي او الاجتماعي</p> <p>14. عدد العاملين في المؤسسات الاجتماعية الذين تلقوا تدريب وتوجيه وبناء قدرات.</p>	<p>3.3. ضمان توفير خدمات حماية الطفولة لجميع الاطفال</p>

المخرجات	المؤشرات	النتائج متوسطة المدى
3.3.12. دعم نفسي اجتماعي للأهالي/مقدمي الرعاية للأطفال لتمكينهم من التعامل مع الاطفال وتوفير الحماية. 3.3.13. تدريبات متخصصة وبرامج بناء قدرات في مجال حماية الطفولة يتم تصميمها وتنفيذها لصالح المؤسسات الاجتماعية العاملة في مجال حماية الطفولة والعاملين فيها.		

## المسار الرابع، المشاركة الاجتماعية

الهدف الاستراتيجي الرابع، الشباب والنساء مندمجون في عملية التنمية في مجتمعهم

### نهجنا

بناء قدرات الشباب والنساء في تنظيم وإدارة العمل المجتمعي: وتمكينهم بالمعرفة والمهارات القيادية والاتجاهات السلوكية اللازمة، وآليات للتكيف مع مجتمعهم والتعامل مع تحديات الواقع، والاسهام في تغييره نحو الأفضل، وذلك من خلال تنظيم جلسات ولقاءات ودورات تدريبية للطلّاع والشباب والنساء حول مهارات القيادة والمواطنة الفاعلة، مثل التفاوض، الاتصال والتواصل، التعامل مع الأقران والبالغين، دور الشباب والنساء الاجتماعي والسياسي في تنمية مجتمعاتهم، الخ، وجلسات حول المهارات الحياتية وآليات التكيف الإيجابي والتعامل مع تحديات الواقع، وورشات عمل حول قضايا محلية ووطنية تهتم الطلائع والشباب والنساء، وتنظيم أنشطة من مخيمات صيفية، مفتوحة، حملات وطنية، رحلات، معسكرات تخييم، الخ، حول دور الطلائع والشباب في القضايا الاجتماعية والوطنية. كما سيعمل المركز على تشجيع المبادرات المجتمعية حول قضايا اجتماعية وثقافية ورياضية وتنموية تنفذ من قبل الطلائع والشباب على المستوى المحلي والوطني.

دعم المجتمع المحلي من ممثلي مدارس ومؤسسات قاعدية ومجالس محلية وأهالي لقضايا واهتمامات الشباب والطلّاع والنساء: وذلك من خلال إيصال المعرفة والمهارات اللازمة للعاملين في المؤسسات المحلية، من مدارس ومؤسسات قاعدية، ومجالس محلية، وأهالي، حول التعامل مع المراهقين وآليات دعمهم، بالإضافة إلى تشجيع إنشاء مساحات مجتمعية ثقافية واجتماعية ورياضية صديقة للشباب والطلّاع وتلاءم احتياجاتهم التعليمية والتطويرية

## 2. الإطار الاستراتيجي للنتائج

المخرجات	المؤشرات	النتائج متوسطة المدى
4.1.1. بناء قدرات (تدريب بشكل أساسي حول المهارات الحياتية المواطنة الفاعل القيادة، جلسات حوارية، تبادل، تدريب في الضغط والمناصرة/المقترحات السياساتية، المناظرات والحوار) 4.1.2. تشبيك بين المجموعات والائتلافات الشبابية والنسوية	15. نسبة الشباب والنساء المشاركين في أنشطة التدريب والتوعية	4.1. الشباب والنساء لديهم المعرفة والوعي والتوجه والمهارات للمشاركة الفاعلة في

المخرجات	المؤشرات	النتائج متوسطة المدى
4.1.3. توفير رزم تدريب وادلة عمل حول المشاركة المجتمعية وآليات العمل فيها.	الذين زادت دافعتهم للعمل المجتمعي	التأثير الايجابي في مجتمعهم
4.2.1. مبادرات الشباب والنساء للتغيير المجتمعي يتوفر الدعم لتنفيذها 4.2.2. تشكيل لجان مجتمعية واتتلافات وشبكات ومجموعات ضغط وعمل جمعي بين النساء والشباب.	16. عدد الشباب والنساء المنخرطين في أنشطة ومبادرات للتنمية المجتمعية	4.2. توفر آطر وفرص تمكن الشباب والنساء من المشاركة
4.3.1. بناء القدرات التنظيمية للمؤسسات القاعدية واللجان المجتمعية وتعزيز حوكمتها ومشاركة الشباب والنساء في هياكلها الحاكمة (اجراءات سياسات داخلية) وبما يعزز مكانة وحضور وتمثيل فيها (الحوكمة).... 4.3.2. توفير موارد للمؤسسات القاعدية تمكنها من اشراك الشباب وبناء برامج/خدمات للشباب والنساء، وتوسيع نطاق عملها ليشمل مناطق لا يتواجد فيها مؤسسات قاعدية شبابية ونسوية فيه 4.3.3. توفير دعم مالي لبرامج المؤسسات القاعدية بما يمكنها من تقديم خدماتها 4.3.4. مدونة سلوك/ميثاق اخلاقي للمؤسسات القاعدية	17. عدد المؤسسات القاعدية التي اتخذت إجراءات لتعزيز مشاركة الشباب والنساء في هيئاتها القيادية او الإدارية او في برامجها	4.3. المؤسسات القاعدية لديها القدرات والبرامج لدعم وتحفيز مشاركة الشباب والنساء
4.5.1. جلسات حوارية ورفع وعي مباشرة مع المؤثرين، وخصوصاً مع أصحاب الرأي ومن يمتلكون مفاتيح التغيير (gate keepers) 4.5.2. دعم مبادرات رواد التغيير الاجتماعي ممن لديهم مواقف متقدمة في قضايا المساواة والعدالة الجندرية (لكسر الصورة النمطية السلبية للنساء والشباب)	18. نسبة الزيادة في توجهات صناع القرار وصناع الراي العام في أهمية المشاركة الاجتماعية للشباب والنساء.	4.5. الثقافة المجتمعية تدعم مشاركة الشباب والنساء في التنمية المجتمعية



## المسار الخامس، بناء قدرات معاً

الهدف الاستراتيجي الخامس، تطوير قدرات المركز لتعزيز فاعليته وكفاءته واستدامته وجودة خدماته..

### 1. نهجنا

من أجل تحسين قدراتنا، سنعطي أولوية كبيرة لتمكين الهيئات الحاكمة والقيادية في المركز من القيام بدورها بفاعلية، من خلال تفعيل وتوسيع عضوية الهيئة العامة وتعزيز دور مجلس الإدارة في دعم الكادر التنفيذي، والتواصل بشكل دوري مع الموظفين. من ناحية أخرى، سنركز على تعزيز مصادرنا الداخلية البشرية والمالية، وعلاقتنا الخارجية تجاه تحقيق رسالة وأهداف المركز، من خلال تطوير سياسات وأنظمة إدارة المصادر البشرية والمالية وشؤون الموظفين والمشتريات، والمعلومات، وتدريب وتحفيز الموظفين، وتوفير المصادر المالية، والمشاركة في اللجان والائتلافات الوطنية والدولية ذات العلاقة بمجالات عمل المركز. كما نرى من أهم أولوياتنا الحفاظ على وحدة المركز، والتكامل بين الضفة وغزة، والاستثمار في البناء الداخلي، وتحسين التعلم المشترك، وبناء المعرفة، من خلال تطوير أدلة عمل للبرامج الرئيسية وتطوير نظام رقابة وتقييم ومتابعة ورقابة فعالة، والتعلم المبني على النتائج.

### 2. الإطار الاستراتيجي للنتائج

النتيجة متوسطة المدى	المؤشرات	المخرجات
5.1. الهيئات الحاكمة والقيادية في المركز أكثر فاعلة في تحقيق رسالة المؤسسة.	19. نسبة الزيادة في عدد الأنشطة والأعمال التي يساهم فيها اعضاء الهيئة العامة ومجلس الإدارة وذات علاقة في عمل المركز.	1.5.1. عضوية الهيئة العامة موسعة ومفعلة ونشطة في فعاليات المؤسسة. 2.5.2 عضوية أوسع للشباب والمرأة في الهيئة العامة. 1.5.3. مجلس الإدارة منخرط في دعم الإدارة وتوسيع الشبكات وفتح آفاق جديدة للتمويل. 1.5.4. تفعيل دور اللجان المنبثقة عن الهيئة العامة 1.5.5. وظيفة الرقابة الداخلية مفعلة
5.2. مصادر المركز وأنظمتها وعلاقاتها الخارجية معززة تجاه تحقيق رسالته وأهدافه.	20، عدد الموظفين الذين يشيرون إلى تطور مهني في مجالات محددة مرتبطة في عملهم كنتيجة للتدريب والتوجيه الذي حصلوا عليه. 21. نسبة الزيادة في عدد الممولين في نهاية كل عام.	5.2.1. أوراق السياسات المتعددة، وأنظمة إدارة المصادر البشرية والمشتريات والمالية والمعلوماتية والمتابعة، والضغط والمناصرة، مطورة ومحدثة ومتناغمة ومعممة وملتزم بها (إضافة الى تطوير مصفوفة الاتصال والصلاحيات، والوصوف الوظيفية، توحيد وتطوير نظام تقييم الأداء الوظيفي، ...الخ) 5.2.2. أنمتة الاعمال المتعلقة بشؤون الموظفين والمشتريات. 5.2.3. وضع استراتيجية عمل خاصة في تجنيد وتنوع واستدامة المصادر المالية من مصادر ذاتية ومنح وشراكات طويلة المدى

المخرجات	المؤشرات	النتيجة متوسطة المدى
<p>5.2.4 أوراق السياسات المتنوعة تم تطويرها وتحديثها والعمل بها</p> <p>5.2.4. خطة تطوير بناء قدرات للكاادر محدثة سنوياً بناء على التقييم السنوي ودراسة الاحتياجات التدريبية ومنظومة القيم ومخصص لها مصادر مالية.</p> <p>5.2.5 المركز مشارك فاعل ومستدام في اللجان والانتلافات الوطنية والاقليمية والدولية ذات العلاقة بمجالات عمل المركز وتضمن ذلك في الوظائف والمهام لكوادر معاً.</p> <p>5.2.6 لجنة موظفين فاعلة في الحوار مع الإدارة ومجلس الإدارة في قضايا الموظفين.</p> <p>5.2.7 مراجعة وانفاذ نظام الشكاوى على المستوى الداخلي والخارجي.</p> <p>5.2.8 خلوة استراتيجية لمراجعة الوثيقة الاستراتيجية والوقوف على ما تم إنجازه والدروس المستفادة تم تنفيذها.</p>	<p>22. نسبة رضا الشركاء عن العلاقة بالمركز .</p> <p>23. عدد الأدلة والأنظمة الادارية والمالية والمؤتممة التي جرى تطويرها أو تحديثها</p>	
<p>5.3.1. تعزيز دور مدراء البرامج في تناغم المشاريع والأنشطة لتحقيق النتائج.</p> <p>5.3.2. الرصد والتوثيق والتعميم لنهج وأدلة العمل للأنشطة الرئيسية</p> <p>5.3.3. نظام رقابة وتقييم والتعلم مبني على النتائج الاستراتيجية والبرامجية.</p> <p>5.3.4. آليات لتبادل المعرفة والدروس المستفادة على المستوى الداخلي ومع الشركاء .</p> <p>5.3.5. نظام المعلومات البرامجية والمشاريع PMIS تم تطويره والعمل به.</p> <p>5.3.6</p>	<p>24.التقارير السنوية تشمل معلومات واضحة حول مدى التقدم تجاه تحقيق النتائج متوسطة الأمد والمخرجات.</p> <p>25. الموظفون والشركاء والمستهدفون يشيروا الى وضوح سياسات واجراءات العمل المعمول بها في المركز .</p>	<p>3.5. المعرفة والتعلم المشترك في المركز أكثر فاعلية.</p>

## الجزء السابع: تدابير التنفيذ

### بناء القدرات الذاتية وتضمين نهج التنمية المجتمعية في شتى برامج المركز

سنستمر في العمل على تطوير آليات ومنهجيات عمل وأدلة إجراءات واضحة، وخاصة بالمراحل المختلفة والمرتبطة بنهج التنمية المجتمعية، لتشمل الحشد المجتمعي، تحديد الاحتياجات، تحديد الأولويات التنموية، تطوير أفكار المشاريع وتصميمها، والرقابة عليها وتقييمها بالمشاركة، بالإضافة إلى تدريب الطواقم على مبادئ نهج التنمية المجتمعية وأدلة العمل والإجراءات الخاصة بجميع المراحل.

### تطوير وتعزيز مهام ووظائف رئيسية لعمل المركز

#### 1. تعزيز مهمة (وظيفة/function) إدارة البرامج

تعتبر هذه الوظيفة من الوظائف الرئيسية للمركز حيث تتاطب بها مسؤوليات ومهام لتحقيق الأهداف الإستراتيجية الأربعة الأولى، لكونها تتعلق بدورة حياة البرامج والمشاريع التي ينفذها المركز. وبشكل محدد تتمحور هذه الوظيفة بالمسؤوليات التالية:

- الإشراف والرقابة على تنفيذ برامج المركز المختلفة والتنسيق بينها في الضفة الغربية وقطاع غزة، والتقرير عنها بشكل مباشر للمدير العام.
- العمل على ترجمة خطط المركز التنفيذية وأهدافه إلى برامج ومشاريع تطبيقية مختلفة.
- إعداد مشاريع الموازنات للبرامج المختلفة بالتنسيق مع مسؤولي البرامج والمشاريع ومع المدير المالي للمركز، ورفعها للمدير العام.
- مراجعة تقارير الأنشطة الشهرية والدورية، ورفعها للمدير العام.
- المشاركة في تقييم البرامج المختلفة والمشاريع التابعة لها.
- تقييم موظفي البرامج والمشاريع والمسؤولين عنهم بشكل مباشر.
- تطوير أفكار ومقترحات المشاريع والبرامج.
- المشاركة في إعداد الخطط التطويرية، ومقترحات السياسات والاستراتيجيات للمركز.
- تمثيل المركز حيثما اقتدت الحاجة وتقديم تقرير عن ذلك.
- المراجعة الدورية لخطط العمل، خطط المشاريع والتأكد من حسن التنفيذ ومطابقتها للخطة الاستراتيجية.
- مراجعة اتفاقيات المشاريع، وتطابق ميزانياتها مع التنفيذ بشكل دوري منتظم، والتأكد من إعداد ورفع تقاريرها في الموعد المحدد.

#### تطوير مهمة (وظيفة/function) العلاقات العامة وتجنيد المصادر التمويلية (Fundraising)

يناط في هذه الوظيفة سلسلة من المهام في إطار الأهداف الأدائية التالية:

- تطوير علاقات المركز مع المؤسسات الممولة المحلية والدولية والعربية.
- كتابة مقترحات المشاريع التمويلية بما يتوافق مع النماذج المستخدمة في المؤسسات التمويلية، وانسجاماً مع الخطة الاستراتيجية.
- عكس رسالة وعمل المركز للمؤسسات الممولة والمهتمة بعمل المركز محلياً وخارجياً.

### **تطوير مهمة (وظيفة/function) البحث والمناصرة على المستوى الوطني والدولي**

تعتبر هذه الوظيفة هي أساس عمل المركز ويناط بها سلسلة من المهام والمسؤوليات المتعلقة تصميم وتنفيذ حملات المناصرة على المستوى الوطني والدولي. وتعمل هذه الوظيفة على المساهمة في تحقيق لأهداف الاستراتيجية الأربعة الأولى:

- تصميم وتنفيذ وتقييم حملات مناصرة دولية ووطنية منفذة وفق الأولويات حول قضايا حقوقية (الحق في الوصول إلى المصادر، والحق في التعليم وانتهاكات جيش الاحتلال الإسرائيلي اتجاه الطلاب في مناطق (ج) في الضفة الغربية والمناطق المحظورة في قطاع غزة، إعادة اعمار غزة، الخ).
- تنظيم رحلات تعريفية للمناطق المهمشة والتي تستهدف صناع رأي فلسطينيين ودوليين، وبمشاركة المؤسسات واللجان المحلية في التجمعات التي يستهدفها المركز.
- توفير الدعم اللوجستي والفني للناشطين المجتمعين للمطالبة بحقوقهم الجماعية والفردية، من خلال التدريب وتيسير عملية التشبيك مع المؤسسات والأطراف المعنية على المستوى المحلي
- دعم تشكيل لجان مجتمعية مشكلة من ناشطين شباب ونساء وقادة مجتمعيين ومؤسسات قاعدية محلية، و توفير الدعم اللوجستي والفني لتشكيل اللجان وتنظيم أعمالها.
- المشاركة في اللجان والائتلافات والشبكات والمجموعات التخصصية القطاعية (sector groups) الوطنية والدولية.
- إعداد ونشر اوراق عمل ودراسات وأفلام حولاً المناطق المهمشة وقضايا انتهاكات الحقوق الاجتماعية والسياسية التي تتعرض لها هذه المناطق والفئات المهمشة.

### **تفعيل مهمة (وظيفة/function) التخطيط، الرقابة، التقييم واعداد التقارير < Planning, Monitoring, Evaluation & Reporting**

تعتبر وظيفة التخطيط الرقابة والمتابعة والتقييم واعداد التقارير، ضرورية بهدف تحسين التعلم داخل المركز ومساندة الإدارة التنفيذية في متابعة سير الأنشطة وتتبع مؤشرات قياس الأداء وفق الخطة الاستراتيجية، وتحسين نوعية التقارير المقدمة لجميع الأطراف المعنية، وبشكل محدد تهتم الوظيفية بما يلي:

- التأكد من مراقبة وتقييم التقدم المنظم حول مؤشرات النتائج والمخرجات، وأن التدخل لإجراء تعديلات يكون في الوقت المناسب، إذا ما دعت الحاجة، ويتطلب ذلك بالتالي متابعة وضمان تنفيذ إطار الرقابة والتقييم للخطة الاستراتيجية، وذلك من خلال قياس المؤشرات على مستوى النتائج المتوسطة الأمد والمخرجات، بالتعاون مع الدوائر المختلفة في المركز.

- التركيز على الدروس مستفادة، والتي يتم توثيقها على شكل معرفة ومواقف وخبرات، لتشكل إطاراً قوياً بحيث يمكن الاستفادة منه عند تحديد سياسات وتوجهات الجمعية الاستراتيجية أو تصميم أو تنفيذ تدخلاتها المستقبلية.
- توفير المعلومات للمدير بشكل دوري (شهري وفصلي وسنوي) حول مدى التقدم باتجاه النتائج والمخرجات.
- المتابعة والإشراف على عملية تقييم البرامج والمشاريع.
- متابعة تطوير نظام الرقابة والتقييم وتطبيقه، من خلال عملية تشاركية.
- تطوير قدرات طواقم المركز فيما يتعلق بالرقابة والتقييم.
- تنظيم وتوفير الدعم التقني والمعلومات اللازمة لعملية المراجعة الاستراتيجية السنوية للمركز.
- تقديم الدعم التقني للبرامج والمشاريع حول وضع خطط الرقابة والتقييم الخاصة بهم.

### تعميم الاستراتيجية

حتى يتمكن المركز من تعميم إطار هذه الاستراتيجية داخلياً على مستوى الهيئة العامة وكادر المؤسسة، وخارجياً ما بين جميع الأطراف المعنية من شركاء ومؤسسات مجتمع مدني ومؤسسات حكومية وممولين، لا بد من القيام بمجموعة من الأنشطة كما هو موضح أدناه:

- عقد اجتماع مع الهيئة العامة لمناقشة محاور الإستراتيجية.
- عقد اجتماع ما بين مجلس الإدارة وكادر المؤسسة لعرض المحاور والأولويات الاستراتيجية والمخرجات والأنشطة.
- عقد لقاء مع الشركاء الرئيسيين للمركز والمؤسسات المعنية والممولين لنقاش محاور الإستراتيجية بهدف نقاشها علناً وتعميمها وتقليل الازدواجية مع المؤسسات الأخرى.
- تعميم الخطة الاستراتيجية على صفحة الانترنت الخاصة بالمركز.

### وضع الخطط السنوية والموازنات التفصيلية

في الربع الأخير من كل عام، سيقوم المركز بعملية تخطيط سنوي ضمن إطار استراتيجيته الحالية، وذلك من خلال الخطوات التالية:

- تقييم البرامج والأنشطة والانجازات التي تحققت والعقبات على صعيد البيئة الداخلية والخارجية من خلال سلسلة من ورش العمل والتقارير بمشاركة الأطراف المعنية.
- مراجعة التزامات المؤسسات تجاه المشاريع والعقود الموقعة لتنفيذ المشاريع وتحديد الموارد المالية المتاحة.
- مراجعة وتحديد الأهداف السنوية والمخرجات والأنشطة بمشاركة جميع الأطراف المعنية.
- وضع الخطط التفصيلية التي تبين الأنشطة والإطار الزمني والموازنات اللازمة.

## إدارة المخاطر

حددت عملية التخطيط الاستراتيجي مجموعة من المخاطر الناتجة عن تفاعل العوامل الخارجية في بيئة عمل المركز الخارجية والتي قد تؤثر على مسارات التغيير الخمسة التي حددها المركز لنفسه في خطته الاستراتيجية 2022-2026. يستعرض الجدول التالي أهم هذه المخاطر، وتداعياتها على النتائج الاستراتيجية، وسبل التعامل معها في إطار إدارة تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

المخاطر	تأثيرات الخطر على مسارات التغيير	الاحتمالية	تدابير التعامل مع الخطر
تبني حكومة الاحتلال لسياسات جديدة تمنع أو تحد بشكل أكبر من الحركة داخل الضفة الغربية وقدرة المؤسسات للعمل في المناطق الخاضعة للسيطرة الاسرائيلية الكاملة، وتضييف معوقات جديدة على الصادرات والواردات من وإلى قطاع غزة	مدى تأثير عالي 1. عدم تمكن المؤسسات الاهلية -بما فيها مركز معاً- من تنفيذ الانشطة المخططة، لا سيما تلك التي تتضمن أعمال تطوير البنى التحتية في المناطق الخاضعة للسيطرة الاسرائيلية. 2. عدم التمكن من تنفيذ البرامج والانشطة في المدد الزمنية المخططة نتيجة لمعوقات جديدة. 3. ارتفاع تكاليف تنفيذ البرامج عما كان مخططاً نتيجة للإجراءات الجديدة. 4. تدهور الاوضاع الاقتصادية والاجتماعية في المجتمعات المستهدفة، بما يزيد من الحاجة لتدخلات إغاثية وحمائية، ويقلل من ملائمة البرامج التنموية لاحتياجات هذه التجمعات. 5. تراجع كبير لفرص نجاح برامج تطوير الاسواق القائمة على تعزيز فرص التصدير و/أو استثمار القطاع الخاص.	متوسطة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الرقابة المستمرة على سياسات واجراءات الاحتلال الاسرائيلي الخاصة بحرية الحركة وحرية عمل المؤسسات الاهلية في المناطق المستهدفة.</li> <li>• تعزيز أنشطة المناصرة في مناطق العمل من خلال توثيق الاجراءات والسياسات الجديدة وتأثيرها على تنفيذ البرامج الممولة وعلى الفئات المستهدفة، واستخدام هذه الادلة للضغط على الممولين والمجتمع الدولي لاتخاذ مواقف تدبّن هذه الاجراءات والتدخل لدى حكومة الاحتلال للتراجع عنها.</li> <li>• التواصل المستمر مع الممولين لبيان تأثيرات الاجراءات على خطط تنفيذ البرامج ومددها الزمنية، وذلك للتوافق على تعديل الخطط والموازنات بناء على ذلك.</li> <li>• حشد الموارد الاضافية و/أو إعادة تخصيص ما هو متاح منها لبرامج التنمية، بالتوافق مع الممولين، لأغراض الإغاثة والحماية، والحفاظ على المنجزات.</li> <li>• في سياق برامج تطوير الاسواق، إعادة تصميم هذه البرامج، بالتوافق مع مموليها وبناء على الادلة آنفه الذكر، بما يحفز الحفاظ على استثمارات القطاع الخاص التي تم دعمها من خلال هذه البرامج ودعم استدامة العلاقات، بما في ذلك من خلال تقديم الدعم المادي وتقديم الحوافز الاضافية.</li> </ul>

المخاطر	تأثيرات الخطر على مسارات التغيير	الاحتمالية	تدابير التعامل مع الخطر
تدهور الوضع الاقتصادي والاجتماعي نتيجة لعوامل السياسة	مدى تأثير عالي 1. ضعف إيرادات السلطة وانعكاسه على قدراتها في توفير الخدمات للمواطنين يزيد من الحاجة لتدخلات من القطاع الاهلي لتقديم الخدمات الاجتماعية المباشرة للمواطنين. 2. أولويات المواطنين وخاصة في غزة ستتركز في التشغيل والمساعدات الإنسانية، وتبتعد عن الاهتمام بقضايا المشاركة والتمكين والشأن العام الأخرى. 3. نفس التأثيرات المذكورة في الخانة السابقة.	متوسطة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعزيز عمل المركز في مجال رصد التدهور في الاوضاع المعيشية واستخدام ذلك في أنشطة الضغط والمناصرة التي يقوم بها المركز.</li> <li>• تعزيز جهود المركز في حشد التمويل للاستجابة الطارئة لاحتياجات الفئات الاكثر عزواً في المناطق المستهدفة من برامج المركز التنموية المختلفة.</li> <li>• إعادة تخصيص ما هو متاح من موارد برامج التنمية - بالتوافق مع الممولين - لأغراض الإغاثة والحماية، والحفاظ على المنجزات.</li> <li>• التواصل المستمر مع الممولين للتوافق على تعديل الخطط والموازنات لضمان المحافظة على ملائمة البرامج لاحتياجات وواقع الفئات المستهدفة.</li> <li>• في سياق برامج تطوير الاسواق، إعادة تصميم هذه البرامج - بالتوافق مع مموليها وبناء على الادلة آفة الذكر - بما يحفز الحفاظ على استثمارات القطاع الخاص التي تم دعمها من خلال هذه البرامج ودعم استدامة العلاقات، بما في ذلك من خلال تقديم الدعم المادي وتقديم الحوافز الاضافية.</li> </ul>
السياسات والاجراءات الحكومية تضع عقبات إضافية تهدد حرية واستقلالية عمل المؤسسات الاهلية	مدى تأثير عالي 1. عدم القدرة على حشد التمويل اللازم لتنفيذ الاستراتيجية 2. عدم القدرة على تنفيذ المشاريع على الأرض	منخفضة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• العمل مع الائتلافات والشبكات والحركات المجتمعية للمطالبة بالعدول عن بعض القرارات التي تقيد مؤسسات المجتمع المدني.</li> </ul>
بروز البعد العشائري بدلاً للقانون ونزعة المجتمع نحو اليمين (حالة الاستقطاب) وتأثيرات ذلك على	مدى تأثير متوسط 1. رفض مجتمعي لبرامج تمكين وحماية المرأة، بما يعيق تنفيذ البرامج	منخفضة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعزيز العمل والشراكة مع المؤسسات المحلية لرفع الوعي بالحقوق وتأثيرها السلبي بالعرف العشائري.</li> </ul>

المخاطر	تأثيرات الخطر على مسارات التغيير	الاحتمالية	تدابير التعامل مع الخطر
القدرة على تنفيذ أجندة العدالة والمساواة، وتغيير المفاهيم المجتمعية	2. تعرض موظفي المركز والمستفيدين للمخاطر الاجتماعية.		<ul style="list-style-type: none"> <li>دراسة المخاطر على الموظفين والفئات المستهدفة ووضع الخطط للحد من هذه المخاطر.</li> </ul>
ازدياد شروط التمويل المشروط بما يحد من المساحة المتاحة للمجتمع المدني.	مدى تأثير عالي 1. عدم الحصول على التمويل من بعض الممولين الرئيسيين.	متوسطة	<ul style="list-style-type: none"> <li>تكثيف جهود حشد التمويل من مولين غير تقليديين.</li> <li>العمل مع الائتلافات والشبكات والحركات المجتمعية لتوثيق آثار التمويل المشروط على استقلالية المجتمع المدني الفلسطيني.</li> </ul>
تفاقم الأوضاع الصحية نتيجة لجائحة كورونا وما ينتج عنها ظواهر اقتصادية واجتماعية تحد من امكانية تنفيذ البرامج و/أو فاعليتها.	مدى تأثير متوسط 1. قيود الحركة والتجمع تعيق أو تمنع تنفيذ بعض الأنشطة. 2. تغير أولويات المجتمع بعيدا عن الأولويات التي صممت من أجلها بعض البرامج. 3. زيادة المشاكل الاجتماعية	منخفضة	<ul style="list-style-type: none"> <li>وضع خطط بديلة لتنفيذ الأنشطة بالشراكة مع الفئات المستهدفة، وبما يضمن السلامة لهذه الفئات وموظفي المركز.</li> <li>إعادة تخصيص المصادر للاستجابة الطارئة قدر المستطاع.</li> <li>زيادة وتيرة الأنشطة التي من شأنها معالجة أسباب المشاكل الاجتماعية المرتبطة بالجائحة.</li> <li>تعزيز جهود حماية الاطفال والنساء، بما في ذلك من خلال رصد أوضاع هذه الفئات</li> </ul>