

الدليل الإرشادي حول  
التنمية الاقتصادية  
والاجتماعية وألويات  
المؤسسات الأهلية  
الأدوات والمرجعيات

إعداد مركز تطوير  
المؤسسات الأهلية الفلسطينية

٢٠١٥

## الدليل الإرشادي حول

# التنمية الاقتصادية والاجتماعية وأولويات المؤسسات الأهلية الأدوات والمرجعيات

٢٠١٥

إعداد

مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية

المكتب الرئيسي

ص.ب. ٢١٧٣ رام الله - فلسطين

الرام - شارع القدس رام الله - عمارة ابو صبيح ط٣

هاتف: +٩٧٠ ٢ ٢٣٤٧٧٧١ فاكس: +٩٧٠ ٢ ٢٣٤٧٧٧٦

مكتب غزة

ص.ب. ٥٠١٨ غزة - فلسطين - غزة - الرمال

شارع الرشيد - مقابل فندق فلسطين - عمارة الهيثم ٣ - الطابق الارضي

هاتف: +٩٧٠ ٨ ٢٨٢٨٩٩٩ فاكس: +٩٧٠ ٨ ٢٨٤٩٩٢١

البريد الالكتروني: info@ndc.ps

الموقع الالكتروني: www.ndc.ps

## فهرس المحتويات

الصفحة	البيان .....	البند
٣	مقدمة حقية المصادر .....	أولاً
٥	مقدمة الدليل الإرشادي .....	ثانياً
٦	مفهوم التنمية .....	ثالثاً
١٣	تحديد الاحتياجات والأولويات في المؤسسات .....	رابعاً
١٤	الملاحق .....	خامساً

## أولاً: مقدمة حقيقية المصادر

منذ عام ٢٠٠٧م، ومن خلال مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، تم تشكيل الائتلاف الأهلي لمدونة السلوك من الشبكات والاتحادات الأهلية الرئيسية الأربع في فلسطين وهي: الاتحاد العام الفلسطيني للجمعيات الخيرية، وشبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية، والهيئة الوطنية للمؤسسات الأهلية الفلسطينية، والاتحاد الفلسطيني العام للمنظمات غير الحكومية- غزة. يهدف هذا الائتلاف إلى حشد جهد القطاع الأهلي الفلسطيني وتعزيز دوره في تعزيز وترسيخ مبادئ عمل الحكم الصالح داخل القطاع الأهلي. جاء دور مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية ليمثل سكرتاريا الائتلاف كجسم تنفيذي يلقي على عاتقه متابعة القضايا الفنية والإدارية والإعدادات اللوجستية.

كانت نتيجة العمل الدؤوب للائتلاف الخروج بمدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية والتي تمت صياغتها من خلال تطوير مسودة جاءت نتيجة جلسات تشاورية عقدها الائتلاف مع أعضاء الشبكات والاتحادات. هذا ويأتي إعداد هذه المدونة بناءً واستمراراً لميثاق الشرف الذي تم تطويره في حزيران من العام ٢٠٠٦م من خلال المرحلة الثانية من مشروع المؤسسات الأهلية الفلسطينية. يتضمن الميثاق أهداف هذه المؤسسات ومدى سعيها لتحقيق هذه الأهداف المرتبطة بقيم ومبادئ الحكم الصالح وغاياتها ودورها في إحداث التنمية المجتمعية ومساهمتها في تحقيق آمال الشعب الفلسطيني في الحرية والاستقلال. وهذا الميثاق مبني على مبدأ التنوع في المجتمع الفلسطيني والتعددية ومبادئ الديمقراطية، والمشاركة والحق المفكول في تأسيس المؤسسات، وأن المؤسسات الأهلية هي دعامة رئيسية في إحقاق حقوق المجتمع. وقد تم إعداد هذا الميثاق من قبل الهيئات المظلتية للمؤسسات الأهلية الفلسطينية من خلال عملية تشاور مع أكثر من ٢٠٠ مؤسسة أهلية فلسطينية أجريت في الضفة الغربية وقطاع غزة.

تم إقرار المدونة بصورتها الحالية من قبل المؤسسات الأهلية الفلسطينية في ٢٨/٢/٢٠٠٨م إذ قامت حوالي ٦٢٠ مؤسسة أهلية فلسطينية من الضفة الغربية وقطاع غزة بالتوقيع على مدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية.

تهدف مدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية إلى تهيئة مؤسسات العمل الأهلي والمجتمع المحلي للاستجابة لتحديات التغيير الديمقراطي، وعملية المشاركة لخلق بيئة فعالة تتيح للمجتمع بشكل فردي أو جماعي أن يقرر مصيره، ومن خلال المبادئ الواردة في هذه المدونة فإن المؤسسات - التي ستبناها بشكل اختياري - تلتزم بأن تكون عملية التحرر الوطني والتنمية الاجتماعية والاقتصادية والسياسية في فلسطين وعملية اللحاق بركب التطور والتقدم الحضاري من أولويات عملها. كما تلتزم بأن تكون آلية عملها مستجيبة لاحتياجات وآمال الشعب الفلسطيني الذي تخدمه، وأن تحترم في الوقت ذاته قيم المجتمع الفلسطيني وحقوق الإنسان. كما تلتزم بمعايير الشفافية في أعمالها والمساءلة عن كيفية استخدام مواردها. وبشكل عام تؤكد المدونة في مبادئها على تطبيق الحكم الصالح وتحقيق للمؤسسة إمكانية الوعي بمبادئ الحكم الصالح وسعيها لكي تكون القدوة وتعزز الرقابة داخل المؤسسة مما يسهم في حمايتها من التشويه والتضليل. كما أنها تؤكد بأن مدونة السلوك هذه هي ترجمة للقانون الأساسي الفلسطيني المقر في ٢٩/٥/٢٠٠٢م والذي اعتبر إنشاء هذه المؤسسات حقاً أساسياً للمواطن الفلسطيني يجب حمايته.

### حقيقية مصادر:

تمثل حقيقية مصادر وسيلة توجيه للمؤسسات الأهلية على اختلاف أحجامها ومجالات عملها لأفضل الممارسات والإجراءات بما يتماشى مع المبادئ المبنية في مدونة السلوك، فهي تزود المؤسسات بمجموعة من أدلة العمل في مجالات الإدارة العامة والإدارة المالية والتخطيط الاستراتيجي وحكم مجلس الإدارة. إضافة إلى تزويد المؤسسات بإرشادات خاصة حول عملية المراقبة والتقييم بالمشاركة، ووضع أولويات التنمية للمؤسسات الأهلية مع مراعاة التنمية الاقتصادية والاجتماعية كأساس للعمل، والمشاركة كمبدأ عمل للمؤسسات الأهلية، وإرشادات لإجراءات تضمن عدم التمييز في عمل المؤسسات، إضافة لإرشادات حول الالتزام وتطبيق القوانين والمعاهدات بما يشمل نصوص هذه القوانين والمعاهدات وتوضيحها بشكل مبسط.

لقد قام مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية خلال عام ٢٠١٤م بعمل مراجعة لحقيقية مصادر وإضافة مجموعة جديدة من الأدلة التي تساعد مؤسسات العمل الأهلي على تطوير أدائها، حيث تحوي الحقيقية الجديدة على ثلاثة أدلة إضافية في مجال المناصرة ورسم السياسات، والمساءلة الاجتماعية وإدارة المتطوعين، إضافة إلى الأدلة الأخرى.

ومن هنا يتقدم مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية بالشكر لكل من ساهم في إعداد ومراجعة هذه الأدلة من شركات إستشارية وخبراء وموظفين ويخص بالشكر شركة الرؤيا الجديدة على إعدادها للطبعة الأولى من هذه الأدلة (عام ٢٠٠٧م) وشركة ريادة للإستشارات والتدريب على مراجعتها وتطويرها للطبعة الأولى وعلى إعدادها للأدلة الإضافية لحقيبة مصادر (عام ٢٠١٤م).

### تشمل حقيبة مصادر الأدلة التالية:

١. دليل مجالس إدارة المؤسسات الأهلية والهيئات العامة
٢. دليل التخطيط الاستراتيجي
٣. دليل المناصرة ورسم السياسات
٤. دليل المساءلة الإجتماعية
٥. دليل الإجراءات المالية
٦. دليل التوريدات والمشتريات
٧. دليل إدارة الموارد البشرية
٨. الدليل الإداري
٩. دليل كتابة التقارير
١٠. دليل إدارة المتطوعين

### كما تشمل الحقيبة أيضاً الأدلة الإرشادية التالية:

- الدليل الإرشادي حول الإعلان العالمي لحقوق الإنسان
- الدليل الإرشادي حول الاتفاقية الدولية للقضاء على جميع أشكال التمييز العنصري
- الدليل الإرشادي حول اتفاقية حقوق الطفل
- الدليل الإرشادي حول العهد الدولي الخاص بالحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية
- الدليل الإرشادي حول العهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية
- الدليل الإرشادي حول الاتفاقية الدولية للقضاء على التمييز ضد المرأة
- الدليل الإرشادي حول الاتفاقية الدولية الخاصة بوضع اللاجئين
- الدليل الإرشادي حول قانون العمل الفلسطيني
- الدليل الإرشادي حول قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية ولأئحته التنفيذية
- الدليل الإرشادي حول التنمية الاقتصادية والاجتماعية وألويات المؤسسات الأهلية
- الدليل الإرشادي حول المراقبة والتقييم بالمشاركة
- الدليل الإرشادي حول المشاركة

### ملاحظات:

- يمكن قراءة النص الكامل لمدونة السلوك على موقعنا الإلكتروني «[www.ndc.ps](http://www.ndc.ps)»
- لارسال ملاحظاتكم وتوصياتكم حول حقيبة مصادر يرجى مراسلتنا على البريد الإلكتروني «[code@ndc.ps](mailto:code@ndc.ps)»

## ثانياً: مقدمة الدليل الإرشادي

### تعريف الدليل

يتضمن هذا الدليل مادة إرشادية مساعدة لتمكين المخططين والعاملين في المؤسسات الأهلية من ماهية الأمور التي ينبغي أخذها بالاعتبار أو تنفيذها في مرحلة تحديد الأولويات، والتخطيط لإعداد الاستراتيجيات والبرامج والمشاريع التنموية المنسجمة مع احتياجات أولويات التنمية في فلسطين ويستخدم هذا الدليل في:

- تحديد المشاريع وترتيبها حسب الأولوية.
- تحديد مشاكل المجتمع المحلي.
- إجراء تحليل عام لموضوع أو مشكلة معينة تعترض مشاريعهم.
- تحديد الاحتياجات وتقديرها.
- دراسة الجدوى.
- إجراء متابعة المشاريع أو البرامج وتقييمها.
- التخطيط الاستراتيجي ووضع أهداف استراتيجية.

### لمن هذا الدليل؟

إن مستخدمي هذا الدليل هم المؤسسات الأهلية بغض النظر عن القطاع الذي تتخصص فيه هذه المؤسسات، من مثل المراكز النسوية، والجمعيات الزراعية، وجمعيات حقوق الإنسان، والمؤسسات الشبابية الناشئة، والمؤسسات ذات الخبرات المهنية المتوسطة والمحدودة، والعاملين في مجال التخطيط وتنفيذ المشاريع، والذين لا يمتلكون الخبرة الكافية في تطوير برامج ومشاريع تنسجم مع أولويات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وأولويات المؤسسات الأهلية.

### الهدف من الدليل:

- مساعدة المؤسسات الأهلية الصغيرة والناشئة على تحسين أدائها المهني ووضع أهدافها وصياغة رسالتها، والتأكد من انسجام أهدافها، ورسالتها، وبرامجها، ومشاريعها مع أولويات التنمية القطاعية والوطنية.
- التخطيط السليم لمشاريع المؤسسات وتحديداً في مرحلة تحديد الأولويات، حيث أن هذه المرحلة مهمة جداً لبناء مشروع بشكل ينسجم مع رسالة المؤسسة، وينسجم مع الخطة الوطنية للتنمية في فلسطين، ويلبي احتياجات الفئة المستهدفة، وفق طريقة تشاركيه تبنى على الأولويات.
- تشجيع المؤسسات الأهلية المستهدفة على مراجعة الخطط الوطنية والاسترشاد بهما في أثناء مرحلة تصميم المشروع.
- تجنب المؤسسات صياغة أولوياتها بشكل سريع وغير مدروس، مما يوقعها في فخ التناغم مع الجهة المانحة والبعد عن رسالتها، والمتطلبات التنموية الوطنية.

١. انظر/ي دليل التخطيط الاستراتيجي لمعلومات اضافية حول تحضير الرسالة والرؤية والأهداف

٢. انظر/ي الدليل الإرشادي حول المراقبة والتقييم بالمشاركة

## ثالثاً: مفهوم التنمية

### تعريف المصطلحات:

- **التنمية (Development):** هي عملية إحداث مجموعة من التغييرات في المجتمع لإكسابه القدرة على التطوير الذي يضمن تحسين حياة الناس وزيادة قدرتهم على الاستجابة للحاجات الأساسية والمتزايدة والمستجدة، وفي المجالات الحياتية المختلفة.
- **الأهداف الإنمائية للألفية (Millennium Development Goals):** هي أهداف تعهدت ١٨٩ دولة في الأمم المتحدة أن تحققها عام ٢٠١٥م وتبنتها السلطة الفلسطينية. وتتألف من ٨ أهداف رئيسية هي: القضاء على الفقر، وتحقيق تعميم التعليم الأساسي، وتعزيز المساواة بين الجنسين، وتمكين المرأة، وتخفيض معدلات وفيات الأطفال، وتحسين صحة الأمومة، ومكافحة فيروس نقص المناعة (الايذز)، وغيرها من الأمراض، وضمان الاستدامة البيئية، وإقامة شراكة عالمية من أجل التنمية.
- **تحديد الاحتياجات (Needs Assessment):** هو خطوة أولية وأساسية لتحديد الاحتياجات المجتمعية والتنمية، ومنها الأولويات التي تقود إلى إيجاد مؤسسة/برنامج/مشروع تتم من خلال إشراك ذوي الشأن ومن يؤثرون ويتأثرون بالمؤسسة، البرنامج/أو المشروع، وباستخدام أدوات عدة منها: المسح المجتمعي، وإجراءات «لكن لماذا؟»، والتقييم بالمشاركة وغيرها. (راجع الدليل الإرشادي حول المشاركة).
- **التدخل التنموي (Development Intervention):** هو آلية دعم هدفها التنمية. ومثال ذلك تقديم المشورة المتعلقة بالسياسات، وتنفيذ البرامج والمشاريع.
- **الهدف التنموي (Development Objective):** هو ما يساهم في إفادة المجتمع أو مجموعات من الناس في تحسين ظروف البنى التحتية، والموارد المالية والمؤسسية والوضع البيئي، والزراعي وغيرها، من خلال مدخل تنموي واحد أو أكثر.
- **التنمية المستدامة (Sustainable Development):** التنمية المستدامة هي: تنمية اقتصادية-اجتماعية، تجعل الإنسان منطلقها وغايتها، وتتعامل مع الأبعاد البشرية أو الاجتماعية للتنمية باعتبارها العنصر المهيمن، وتتنظر للطاقت المادية، باعتبارها شرطاً من شروط تحقيق هذه التنمية.

### تعريفات أخرى أعطيت للتنمية المستدامة:

- «هي تنمية احتياجات الجيل الحالي دون الإضرار بقدرة الأجيال المقبلة على تلبية احتياجاتها الخاصة» (مؤتمر الأمم المتحدة المعنى بالبيئة والتنمية لعام ١٩٨٧م).
- «هي قاعدة الموارد الطبيعية وصيانتها، وتوجيه التغييرات التكنولوجية والمؤسسية بطريقة تضمن تلبية الاحتياجات البشرية للأجيال الحالية والمقبلة بصورة مستمرة. فهذه التنمية المستدامة التي تحافظ على الأراضي، والمياه، والنبات، والموارد الوراثية الحيوانية. ولا تحدث تدهوراً في البيئة، وتكون ملائمة من الناحية التكنولوجية، وسليمة من الناحية الاقتصادية، ومقبولة من الناحية الاجتماعية» (مجلس منظمة الأغذية والزراعة عام ١٩٨٨م).
- **التنمية المحلية (Local Development):** هي عملية يمكن بواسطتها تحقيق التعاون الفعال بين الجهود الشعبي والحكومي للارتقاء بمستوى التجمعات والوحدات المحلية اقتصادياً واجتماعياً وثقافياً من منظور تحسين نوعية الحياة لسكان تلك التجمعات المحلية في أي مستوى من مستويات الإدارة المحلية في منظومة شاملة ومتكاملة. إنها عملية تغيير تتم بشكل قاعدي من الأسفل تعطي الأولوية فيها لاحتياجات المجتمع المحلي وأولوياته، وتتأسس على المشاركة الفاعلة لمختلف الموارد المحلية. وكل ذلك في سبيل رفع مستويات العيش والاندماج والشراكة.
- **التنمية التشاركية (Participatory Development):** تستند التنمية التشاركية إلى تقاسم المعرفة وسلطة اتخاذ القرار، وهذا يعني أن نجاح هذه التنمية رهن بتوفر المناخ الديمقراطي، والدور الفاعل للمنظمات المحلية، وحياد الإدارة واحترام الحقوق الفردية.

- التنمية الفلاحية-الزراعية: تستهدف هذه التنمية -بالأساس- الرفع من مستوى المحاصيل، عن طريق تطوير الإنتاجية باستثمار جيد للأراضي، وباقي العوامل الأخرى. وبالطبع فهذه التنمية تضع ضمن أولوياتها البعد البيئي.
- التنمية القروية (Village Development): إنها تعني نوعاً من التحول الإيجابي والمستمر في حياة المجتمع القروي.
- التنمية المندمجة (Integrated Development): هي تنمية منطقية وعقلانية تستهدف تحقيق النمو الشامل لمختلف العناصر المترابطة في المشروع التنموي.

## الفرق بين التنمية والإغاثة

بدأ مصطلح التنمية يتداول على أوسع نطاق في سياق التقسيم السياسي والاقتصادي للعالم. وقد أصبح مفهوم التنمية حاضراً بقوة في مختلف النقاشات السياسية والعلمية، وصار تخصصاً علمياً، يدخل في علوم أخرى: كالسياسة، والاقتصاد، والاجتماع، والثقافة، والأدب، والحقوق.

التنمية في نشأتها وامتدادها التاريخي كنظرية وممارسة دُعيت بالعديد من مثقفي العالم الثالث وغيرهم في الستينيات من القرن الماضي إلى إمعان النظر في إشكاليات التخلف والتبعية بحثاً عن النموذج الأنسب لتحقيق التنمية في بلادهم.

وقد انتشر مفهوم التنمية في البلاد العربية ومنها فلسطين بدايةً من خلال التركيز على المجال الاقتصادي، ليدل على عملية إحداث مجموعة التغيرات الجذرية في المجتمع، لإكسابه القدرة على التطوير الذي يضمن تحسين حياة الناس، وزيادة قدرتهم على الاستجابة للحاجات الأساسية والمتزايدة والمستحدثة. وفيما بعد تطور مفهوم التنمية وارتبط بالعديد من الحقول الأخرى: كالسياسة والاقتصاد، والثقافة، والمعرفة.

وفي سنة 1987م صدر تقرير عن الأمم المتحدة يلح على أن التنمية يفترض فيها تلبية الحاجيات الملحة الحالية للسكان، دون التفريط في الحاجيات المستقبلية. كما يجب أن تستند التنمية المستدامة إلى منطق التوزيع العادل للثروات وتحسين الخدمات وتوسيع مناخ الحريات والحقوق، وذلك في توازن تام مع تطوير البنيات والتجهيزات دونما إضرار بالمعطيات والموارد الطبيعية والبيئية، إنها بهذه الصيغة تنمية موجّهة لفائدة المجتمع المحلي مع الأخذ بعين الاعتبار حاجات الأجيال القادمة وحقوقها، وهذا ما يعطيها طابع الاستدامة.

أما الإغاثة فهي احد الأوجه الرئيسية للعمل الخيري العام، من حيث منطلقاته وأهدافه واعتباراته، ومقاصده المختلفة. سواء أكانت في التعليم، والرعاية الاجتماعية، والرعاية الصحية، الإيواء والغذاء أم في غيره. والعمل الإغاثي سلوك حضاري في التواصل مع الآخرين في الظروف الحالكة، سداً للحاجة، ورفعاً للمعاناة، وإغاثة للمحتاجين، ويمثل صورة من صور التكافل الاجتماعي بين الناس. وما يميز العمل الإغاثي أنه يأتي للاستجابة لحاجة آنية، وبالتالي لا يخلق استمرارية معينة ضمن المؤسسة أو الفئة أو المجتمع المحلي.

## مقومات التنمية

من خلال قراءة مجموعة المفاهيم التنموية السابقة فإن التنمية ستبقى مفهوماً بلا نموذج، إنها تؤشر على الكثير من الآليات والتدخلات، لكنها في الوقت نفسه لا تؤشر على أية وصفة جاهزة لبلوغ المستوى المطلوب للتنمية، فلكل مجتمع تميزته المناسبة له وإمكانياته. ولهذا تبدو التنمية عملية تغيير معقدة غير محسومة النتائج في مطلق الأحوال، ولعل هذا ما يجعلها مؤجلة التحقق واقعياً، لأنها لا تفترض قراراً صادراً عن السياسي أو الخبير، وإنما تتطلب كثيراً من الشروط المجتمعية المتداخلة. وبالمختصر، فإن مفهوم التنمية البشرية يستند إلى الإنسان، وغايته الإنسان من كل النواحي: السياسية، والاقتصادية والاجتماعية، والثقافية، والعلمية والفكرية. وإن لم تستند إلى:



- **الشمولية:** بحيث تشمل كل مناحي الحياة سواء السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وتشمل جميع المؤسسات الحكومية والخاصة والأهلية الموجودة في المجتمع. وتشمل كذلك جميع السكان مهما اختلف جنسهم أو لونهم أو معتقدتهم، وتشمل كل فرد بذاته جسدياً ونفسياً وروحياً. فهي لا تترك أي ناحية في البلد أو المجتمع إلا وتعمل على تطويره وتحسينه.
- **التكاملية:** تهتم بجميع الأفراد والجماعات والتجمعات والمجالات المختلفة والمؤسسات الحكومية والأهلية من ناحية تفاعلها مع بعضها، بحيث تكون غير متنافرة ولا متناقضة، ولا يمنع نمو أحدها نمو الآخر أو يعرقه.
- **العدالة في توزيع الموارد**
- **المساواة**
- **الاستدامة:** تسعى دائماً للأفضل، وتكون قابلة للاستمرار من وجهة نظر اقتصادية واجتماعية وسياسية وبيئية وثقافية. ومفهوم التنمية البشرية المستدامة يعتبر الإنسان فاعلاً أساسياً في عملية التنمية، وليس مجرد مستفيد من منتجات التنمية دون مشاركة.
- **الثقافة التنموية:** تعتبر هذه الثقافة من المقومات الأساسية لبناء عملية تنموية مجتمعية وبيئية وبوعي عام بأهمية الممارسة التنموية وتستند أولاً إلى إيمان وتظاهر الجهود على المستوى الوطني وإرادة سياسية، وثانياً إلى محاربة النظرة التشاؤمية وعدم الثقة بالمستقبل.
- **ربط الإغاثة بالتنمية:** وذلك نظراً للتحديات التي يواجهها المجتمع الفلسطيني بفعل السياسات الإسرائيلية، وما يترتب عنها من تشوهات اقتصادية واجتماعية.
- **التخطيط التنموي الاقتصادي والاجتماعي:** وبالخصوص التخطيط المبني على المشاركة المجتمعية وفلسفة ضرورة تكامل القطاعات، لإحداث تنمية مستدامة محورها الرئيس التنمية البشرية.

## تحديات التنمية في فلسطين

### 1. المعوقات السياسية؛ ومنها:

- استمرار الاحتلال والاستيطان والجدار العنصري يجعل الاستمرار في عملية التنمية عرضة للتدمير.
- إجراءات الاحتلال وممارساته من إغلاق وحواجز تؤثر على تنفيذ برامج الإصلاح السياسي.
- الاتجاه إلى العمل الإغاثي في كثير من الأحيان استجابة للكوارث التي يسببها الجيش الإسرائيلي في مناطق السلطة الوطنية الفلسطينية، مما يربك المخططين الفلسطينيين، ولا يمكنهم من تنفيذ خططهم التنموية.
- حل مشكلة الفقر في ظل محدودية التمويل والموارد واستمرار الاحتلال .
- الشروط السياسية لبعض الجهات المانحة، لا تعطي فرصة حقيقية لإحداث تغييرات سياسية حقيقية على الأرض.

### 2. المعوقات الاقتصادية؛ ومنها:

- نقص الأموال.
- تردد المستثمرين المحليين والخارجيين في الاستثمار، لعدم توفر الأمن.
- ارتفاع أسعار المواد الخام، لأنها تأتي عن طريق الموانئ الإسرائيلية.
- سيطرة إسرائيل على الطرق والمعابر، مما يعيق التصدير والاستيراد.
- الحاجة إلى إيجاد قوانين تشجع المستثمرين الخارجيين وتحمي مصالحهم.

### ٣. المعوقات الاجتماعية؛ ومنها:

- العادات والتقاليد، العشائرية وضعف المشاركة، والخوف من الجديد، والموقف السلبي من مشاركة المرأة.
- التنافس بين المؤسسات في ذات المجال أو القطاع.

### ٤. المعوقات الثقافية؛ ومنها:

- بعض التقاليد والقيم المجتمعية المتشددة التي تحد من إيجاد ثقافة مجتمعية منفتحة تؤمن بالآخر، وبالتسامح وغيرها من القيم التي تسهم في تعزيز قيم المجتمع المدني.

### ٥. المعوقات التخطيطية والإدارية؛ ومنها:

- عدم تكامل الخطط التنموية مع الشركاء كافة، وأحياناً عدم وجود مثل هذه الخطط.
- عدم إشراك المواطنين بشكل فعال في إعداد الخطط التنموية.
- البيروقراطية الإدارية؛ كالروتين، والبطء، وسيطرة العلاقات الشخصية على العمل، وضعف الإشراف والتوجيه.
- تكرار تنفيذ البرامج والمشاريع وازدواجيتها.
- ضعف قاعدة المشاركة الشعبية في عضوية المؤسسات.

### ٦. الاعتماد على المنح الخارجية

- نتيجة لتردي الأوضاع السياسية والأمنية منذ عام ٢٠٠٠م، والناجمة عن الاجتياح والممارسات الإسرائيلية، فإن المؤسسات الحكومية والأهلية تعتمد -بشكل رئيس- في عملها على مصادر التمويل الخارجي، وهي مصادر غير دائمة، وتضع شروطاً خاصاً على الممنوحين، وبالتالي وفي العديد من الأحيان تتعارض مع توجهات المؤسسات.

## المحاور الاستراتيجية لعملية التنمية في فلسطين

إن الأهداف الأساسية لعملية التنمية في فلسطين تتضمن:

- تمكين دور الإنسان الفلسطيني وتقويته وتعزيزه، وتحريره من أشكال الظلم السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي؛ كافة.
- تحقيق النمو الاقتصادي عن طريق تشجيع الاستثمار المحلي، والذي هو بحاجة إلى استقرار سياسي وأمني.
- التركيز على عملية استبدال الواردات، مترافقة مع بناء قطاع إنتاج وطني.
- إقامة شراكات بين أطراف عملية التنمية من حكومة، وقطاع خاص، ومنظمات أهلية، ومجتمع.
- مكافحة الفقر والتي لا تتم فقط من خلال توفير مصادر مالية إضافية لتشغيلهم ودعمهم، بل من خلال استحداث سياسات تنموية تسهم في دمجهم في مختلف جوانب عملية التنمية.
- إيجاد شبكات حماية للفقراء والمستضعفين لمواجهة سياسات العولمة ونشاط الشركات.
- وضع سياسات تشغيلية تحمي حقوق العمال.
- تبني سياسات لامركزية، تمكن الفقراء من إبداء آرائهم وتلبية احتياجاتهم، مما يسهم في بناء مجتمع ديمقراطي.

- الاتفاق على منظومة قيم التنمية<sup>٥</sup> وهي: (الإنتاج، والعدالة الاجتماعية، والمساواة، والنوع الاجتماعي، والانحياز للفقراء والمهمشين).
- إحداث الإصلاح الإداري والمالي بغية تحسين الأداء وتطوير الديمقراطية.
- تعزيز دور مؤسسات المجتمع المدني في تمكين الفقراء ومساعدتهم في تحسين أوضاعهم الاجتماعية والاقتصادية والسياسية.

## مرجعيات التنمية في فلسطين

### ١. الخطط الوطنية

لمزيد من المعلومات عن الخطط الوطنية راجع موقع وزارة التخطيط الفلسطينية.

### ٢. تقارير التنمية البشرية في فلسطين

أولويات الشعب الفلسطيني حسب ما وردت في التقارير تشمل:

- إنهاء الاحتلال الإسرائيلي وبناء الدولة الفلسطينية.
- تحسين الأوضاع المعيشية والاقتصادية للسكان، فالتناس في حالة من الفقر العام والجماعي، وخاصة في قطاع غزة.
- تعزيز الأمن الداخلي.
- تخفيف مشكلة البطالة.
- محاربة الفساد العام.
- تعزيز سيادة القانون.

أبرز ما في تقارير التنمية الفلسطينية مايلي:

- الإشارة بوضوح إلى أن الهدف العام لعملية التنمية التي تسهم بها المؤسسات الحكومية والأهلية هو تمكين الإنسان الفلسطيني وثباته في ظل بيئة محدودة الموارد الطبيعية والبيئية يسيطر فيها الاحتلال على حركة الإنسان والموارد والمعايير.
- المدخل لعملية التنمية والإصلاح مبني على الأمل، والصمود، والمقاومة، والتفاوض.
- أهمية حل التحديات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تواجه الفلسطينيين، من خلال الالتزام بالقوانين والمواثيق الدولية المتعلقة بحق تقرير المصير، وحل قضايا اللاجئين والمستوطنات والقدس، بغية الوصول إلى التنمية الشاملة، فأصعب ما يواجه عملية التنمية هو التمكين في ظل استمرار الاحتلال.
- الاستمرار في عملية الإصلاح الإداري والمالي للمؤسسات العامة، فاستمرار الضعف في الشأن العام يؤدي إلى عدم القدرة على تحسين البيئة السياسية والمؤسسية.
- إن الإنسان الفلسطيني لا يحيا بالخبز وحده، وإنما يحتاج إلى توفير المأكل والمشرب والمأوى والصحة<sup>٦</sup>. وتوفير مؤسسات لتوليد وتجديد قدرات المجتمع ومهاراته معني في إحداث تغيير في جملة العلاقات التي تهدف إلى تفعيل دور الإنسان وتنمية قدراته.
- توسيع المشاركة كمتطلب أساسي لإحداث تنمية حقيقية في المجال السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي والتعليمي والصحي.

٥. انظر/ي الدليل الإرشادي حول الاتفاقية الدولية للقضاء على جميع أشكال التمييز العنصري

٦. انظر/ي الدليل الإرشادي حول الإعلان العالمي لحقوق الإنسان

- تطوير اقتصاد وطني قادر على تشغيل الأيدي العاملة، وتطوير مهاراتها بما ينمي قدراتها في إعالة المجتمع واستمراريته، وخلق بيئة قانونية وأمنية تشجع عمل المستثمرين.
- تهيئة دور مؤسسات المجتمع المدني في تعزيز صمود الفئات المهشمة، وتوعية المجتمع لقضايا تتعلق بالإصلاح السياسي والاقتصادي والاجتماعي.
- توفير مصادر المعرفة والحرية وتعزيز مكانة المرأة.
- تعزيز التنمية السياسية المبنية على المقاومة السلمية بمجالاتها كافة، وتعزيز التضامن الدولي والتفاوض، والدمج المحكم بين المقاومة الشرعية والجماعية، وتنظيم الموارد لخدمة متطلبات التنمية والإغاثة، والتركيز على استراتيجية الصمود والبقاء والمقاومة والتفاوض، وضرورة التوازن بين التحرر الوطني وبين التنمية؛ بغية إحداث حالة من التوازن بين فئات المجتمع المختلفة.
- الاستمرار في إصلاح مؤسسات الأمن؛ بغية تعزيز الأمن الداخلي.
- التوازن بين العمل التنموي والإغاثي.
- تطوير نوعية الخدمات الصحية والتعليمية المقدمة للسكان.
- مواجهة الفقر من خلال توسيع وتسهيل الوصول إلى سوق العمل وتسهيله، وتوفير الخدمات العامة، وتوفير شبكات الحماية الاجتماعية.

### ٣. الأهداف الإنمائية للألفية<sup>٧</sup>

ما هي الخطوات الإجرائية التي يجب أن تقوم بها المؤسسة بعد أن تراجع بعض الأدبيات التنموية أو الإغاثية ذات العلاقة؟

للإجابة عن هذا التساؤل أقول أن الخطوات هي:

- تقوم المؤسسة باختيار الاستراتيجيات الوطنية القريبة إلى رسالتها وخطتها الاستراتيجية<sup>٨</sup>.
  - تقوم بتحليل كيفية تحقق الأولويات التي ستعمل عليها المؤسسة مستقبلاً في تحقيق بعض بنود الاستراتيجية الوطنية.
  - كيفية تقاطع هذه الأولويات مع المشاكل التي يواجهها المجتمع المحلي/الفئة/القطاع.
  - النشاطات التي ستركز عليها برامج ومشروعات المؤسسة وكيف ستساهم مخرجات هذه البرامج والمشروعات في تحقيق مخرجات الاستراتيجية الوطنية.
- ويتوقع أن يتم ذلك بشكل تشاركي مع ذوي الشأن من داخل المؤسسة وخارجها.

<sup>٧</sup> انظر/ي إلى بند ١.٢ في تعريف المصطلحات، والملحق رقم (١٤) في الدليل الإرشادي حول المراقبة والتقييم بالمشاركة.

<sup>٨</sup> انظر/ي إلى دليل التخطيط الاستراتيجي

## رابعاً: تحديد الاحتياجات/الأولويات في المؤسسة

يتم تحديد الاحتياجات في المرحلة الأساسية التي يتم الاعتماد عليها في كتابة مقترح لبرنامج أو لمشروع، وفيها يتم دراسة احتياجات المؤسسة أو احتياجات الفئات التي تستهدفها أو المجتمع المحلي، من خلال استخدام أدوات بحثية خاصة بدراسة الاحتياج، ثم يتم توثيق المعطيات وتحليلها، وترتيب الأولويات أيضاً وفق طريقة علمية خاصة.

### متى نقوم بمرحلة تحديد الاحتياجات والوصول إلى الأولويات؟

ترتبط مرحلة تحديد الاحتياجات بالمرحلة الأولى من مراحل حياة البرنامج أو المشروع والتي تشمل:

أ. مرحلة التخطيط، وهي تشمل مايلي:

• مرحلة تقييم الاحتياجات وتحديدها، وهي مرحلة البدء الأولي في التحضير للبرنامج أو المشروع. وهي معتمدة على دراسة الحاجات التي يتم فيها بلورة الأولويات، التي سيركز عليها البرنامج أو المشروع.

• مرحلة التخطيط للبرنامج أو المشروع من حيث: الجدولة، وتوفير المصادر، وتقدير التكاليف، وتحليل عناصر المخاطرة، والافتراضات، ثم إلى مرحلة الوصول بمقترح للبرنامج أو المشروع إلى الشكل النهائي.

ب. مرحلة تنفيذ المشروع وتشمل مراقبة المشروع وضبطه،(وهي تستند إلى المراجعة والتقييم المستمر).

ت. إغلاق البرنامج/المشروع وإنهاء أنشطته كافة.

ث. تقييم البرنامج/المشروع من حيث: جودة الإدارة، وتحليل المضمون، وتحديد عناصر الضعف في الإدارة، وإعداد تقرير التقييم، والذي يتضمن أولويات جديدة، قد يتم الاستناد إليها في بناء مقترح برنامج أو مشروع جديد، والتقييم يتم وضع مؤشرات عند بداية تصميم المشروع.

### أدوات تحديد الاحتياجات وكيفية الوصول إلى الأولويات:

لن نخوض بشكل متعمق بكيفية استخدام أدوات تحديد الاحتياجات، لأنه تم ذكرها بالتفصيل في دليل المنهج التشاركي. ولكن نكتفي هنا بإعادة التذكير بها.

### أدوات تحديد الاحتياج؛ وهي:

- مراجعة المصادر الثانوية؛ أي (مراجعة الأدبيات من أبحاث ودراسات سابقة ذات علاقة بموضوع الدراسة)
- الملاحظة المباشرة.
- المقابلات المنظمة وشبه المنظمة.
- دراسة الحالة.
- المعايشة.
- المسوحات باستخدام الاستمارة.
- استطلاع الرأي.
- مجموعة النقاش البؤرية.
- الرسومات.
- وغيرها.

## خامساً: ملحق رقم (1) مثال عملي من مؤسسة نسائية

مؤسسة نسائية تعمل في مجال التوعية والإرشاد القانوني والاجتماعي، تود تطوير مشروع بناء قدرات للقيادات النسائية القاعدية في منطقة جنوب الضفة الغربية.

### الخطوات

١. قامت المؤسسة بإجراء دراسة تقييم احتياجات بالمشاركة، باستخدام مجموعة من الأدوات أهمها:
  - مراجعة تقرير التنمية الشاملة لعام ٢٠٠٤م، وتقرير التنمية العربية لعام ٢٠٠٧م، وتقرير الألفية للتنمية.
  - عقدت مجموعة من المقابلات المنظمة مع مجموعة من النساء القياديات في المواقع الرئيسية جنوب الضفة الغربية، لمعرفة ما هي الأولويات من وجهة نظرهن.
  - عقدت مجموعة من المقابلات مع مجموعة من الرجال لمعرفة رأيهم في الموضوع.
  - قابلت عينة عشوائية من أعضاء المجتمع المحلي لمعرفة توقعاتهم وتخوفاتهم من الموضوع، وما هي الأولويات من وجهة نظرهم.
  - بناءً على تلك الأولويات المختلفة، تم عقد ورشة عمل مركزية شارك فيها قياديات نسائيات، وقادة رجال، وعينة من ممثلي المجتمع المحلي.
  - تم التوصل إلى ترتيب الأولويات عن طريق التصويت المباشر في قاعة الاجتماع.
٢. تم تحويل هذه الأولويات إلى استراتيجيات عمل، سوف يتم العمل على تحقيقها في السنوات الثلاث المقبلة.
٣. تم توضيح الاستراتيجيات، أي: (أهدافها، وأنشطتها، ومخرجاتها) انظر المثال في الملحق رقم (٢).

## ملحق رقم (١٦) أمثلة على تدوير الإجراءات من الاستراتيجية

المؤشرات	المخرجات	الأنشطة	الأهداف الإجرائية	الاستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد المتطوعين/المتطوعات الذين شاركوا.</li> <li>- نوعية المواضيع التي تم التدريب عليها، والتي سستهم في تغيير ثقافة الفهر والظلم ضد المرأة.</li> <li>- عدد الأشخاص الذين أفادوا من ورشات العمل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- (٤٠) متطوع ومتطوعة مدرسين حول حقوق المرأة وحقوق الإنسان.</li> <li>- الوصول إلى ٥٠٠ امرأة ورجل في مواقع المشروع عن طريق محاضرات التوعية والتثقيف.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تدريب مجموعة من المتطوعات والمتطوعين على المفاهيم ومناهج العمل التي تدافع عن حقوق المرأة، وتدين ثقافة التسلط والقمع.</li> <li>- إقامة صلات مع مؤسسات قاعدية، وشرح البرنامج لهم.</li> <li>- عقد مجموعة من ورشات العمل، لتوعية النساء والرجال نحو بناء ثقة منفتحة، تتقبل الآخر وتحترم حقوقه.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تطوير آليات المعرفة والحوار في المجتمع المحلي، تمكين النساء من تطوير ثقافة ناشطة، تتميز بالمسؤولية المدنية، لدعم سلوكيات ثقافية ايجابية حيال المرأة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المثال الثاني تقليل الاعتماد على البضائع الإسرائيلية.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مساحة الدونومات التي تم استصلاحها.</li> <li>- عدد الذين تم تثقيفهم في استصلاح الأراضي.</li> <li>- عدد الذين أفادوا من بيع منتجات بعد استصلاح أراضيهم.</li> <li>- عدد الذين غيروا في مسلكياتهم في الفلاحة واستخدام الأرض بعد البرامج التوعوية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ٢٠٠٠ دونم من الأراضي الزراعية المستصلحة.</li> <li>- ٥٠٠ شاب تم تثقيفهم في استصلاح الأراضي.</li> <li>- ٢٠ برنامج توعوي تم تثفيده بمشاركة ٣٠٠ امرأة ورجل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تدريب الشباب على استصلاح الأراضي.</li> <li>- إيجاد شبكة من التجار لتسويق المنتج المحلي.</li> <li>- تنفيذ برامج توعوية حول الانتقال من الاعتماد على البضائع الإسرائيلية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تطوير آليات استصلاح الأراضي والمنتج المحلي لدعم الانتقال من الاعتماد على البضائع الإسرائيلية.</li> <li>- تطوير برامج التوعية في استصلاح الأراضي واستخدامها، والمنتج المحلي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المثال الثاني تقليل الاعتماد على البضائع الإسرائيلية.</li> </ul>

## ملحق رقم (٣) مواقع يمكن استخدامها للحصول على معلومات تنموية مختلفة في القطاعات الاجتماعية والاقتصادية

### المنظمات الدولية:

البنك الدولي	<a href="http://www.worldbank.org">www.worldbank.org</a> •
مشروع الغذاء العالمي	<a href="http://www.wfp.org">www.wfp.org</a> •
برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	<a href="http://www.undp.ps">www.undp.ps</a> •
مكتب الأمم المتحدة لتنسيق المساعدات الإنسانية	<a href="http://www.ochaopt.org">www.ochaopt.org</a> •
منظمة العمل الدولية	<a href="http://www.ilo.org">www.ilo.org</a> •
منظمة اليونيسيف	<a href="http://www.unicef.org/opt">www.unicef.org/opt</a> •
الهلال الأحمر الفدرالي الدولي	<a href="http://www.ifrc.org">www.ifrc.org</a> •
صندوق الأمم المتحدة للسكان	<a href="http://www.unfpa.org">www.unfpa.org</a> •

### المنظمات المحلية:

وزارة التخطيط الفلسطينية	<a href="http://www.mop.gov.ps">www.mop.gov.ps</a> •
أريج - معهد الدراسات التطبيقية في القدس	<a href="http://www.arj.org">www.arj.org</a> •
الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني	<a href="http://www.pcbs.gov.ps">www.pcbs.gov.ps</a> •
برنامج دراسات التنمية/جامعة بيرزيت	<a href="http://home.birzeit.edu/cds">home.birzeit.edu/cds</a> •
معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)	<a href="http://www.mas.ps">www.mas.ps</a> •
مركز بيسان للبحوث والإنماء	<a href="http://www.bisan.org">www.bisan.org</a> •
البوابة الفلسطينية للمؤسسات الأهلية	<a href="http://www.masader.ps">www.masader.ps</a> •







[www.ndc.ps](http://www.ndc.ps)