

الدليل الإرشادي

حول

التنمية الاقتصادية والاجتماعية
وأولويات المؤسسات الأهلية
الأدوات والمرجعيات

2008

قائمة المحتويات

3	1. مقدمة مدونة السلوك و حقيبة المصادر
6	2. مقدمة الدليل الإرشادي
6	2.1 تعريف الدليل
6	2.2 لمن هذا الدليل
6	2.3 الهدف من الدليل
	3. مفهوم التنمية
8	3.1 تعريف المصطلحات
9	3.2 الفرق بين التنمية والإغاثة
10	3.3 مقومات التنمية
11	3.4 تحديات التنمية في فلسطين
13	3.5 المحاور الإستراتيجية لعملية التنمية في فلسطين
13	3.6 مرجعيات التنمية في فلسطين
13	3.6.1 خطة الإصلاح والتنمية في فلسطين
14	3.6.2 تقرير التنمية البشرية - فلسطين
16	3.6.3 أهداف الألفية للتنمية
16	4. تحديد الاحتياجات والأولويات في المؤسسات

الملاحق

18	ملحق رقم (1) مثال عملي من مؤسسة نسائية
19	ملحق رقم (2) أمثلة على تدرج الإجراءات من الإستراتيجية
20	ملحق رقم (3) مواقع للحصول على معلومات تنموية مختلفة

1. مقدمة

مدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية:

ابتداءً من عام 2007 و من خلال مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، تم تشكيل الائتلاف الأهلي لمدونة السلوك من الشبكات والاتحادات الأهلية الرئيسية الأربعة في فلسطين وهي: الاتحاد العام الفلسطيني للجمعيات الخيرية، شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية، الهيئة 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. فجاء 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 خلال العام المنصرم 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 و استمراراً " لميثاق الشرف الذي تم تطويره في حزيران من العام 2006 من خلال مشروع المؤسسات الأهلية الفلسطينية الثاني. 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 المكفول في تأسيس المؤسسات، وان المؤسسات الأهلية هي دعامة رئيسية في إحقاق حقوق المجتمع. وقد تم إعداد هذا الميثاق من قبل الهيئات المظلاتية للمؤسسات الأهلية الفلسطينية من خلال عملية تشاور مع أكثر من 200 مؤسسة أهلية فلسطينية أجريت في الضفة الغربية وقطاع غزة.

تم اقرار المدونة بصورتها الحالية من قبل المؤسسات الأهلية الفلسطينية في 2008/2/28 اذ قامت حوالي 400 مؤسسة أهلية فلسطينية من الضفة الغربية وغزة بالتوقيع على مدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية.

تهدف مدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية الى تهيئة مؤسسات العمل الاهلي و المجتمع المحلي للاستجابة لتحديات التغيير الديمقراطي، وعملية المشاركة لخلق بيئة فعالة تتيح للمجتمع بشكل فردي أو جماعي ان يقرر مصيره، ومن خلال المبادئ الواردة في هذه المدونة فان المؤسسات - التي سنتبناها بشكل اختياري - تلتزم بان تكون عملية التحرر الوطني والتنمية الاجتماعية والاقتصادية والسياسية في فلسطين وعملية للحاق بركب التطور والتقدم الحضاري

من أولويات عملها. كما تلتزم بان تكون آلية عملها مستجيبة لاحتياجات وآمال الشعب الفلسطيني الذي تخدمه، وان 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 وتحقق للمؤسسة إمكانية الوعي بمبادئ الحكم الصالح وسعيها لكي تكون القدوة وتعزز الرقابة داخل المؤسسة مما يسهم في حمايتها من التشويه والتضليل. كما أنها تؤكد بان مدونة السلوك هذه هي ترجمة للقانون الأساسي الفلسطيني المقر في التاسع والعشرين من أيار من عام 2002 والذي اعتبر إنشاء هذه المؤسسات حقا أساسيا للمواطن الفلسطيني يجب حمايته.

حقيبة المصادر:

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

تشمل حقيبة المصادر على الأدلة التالية:

- دليل التخطيط الاستراتيجي

- دليل إجراءات مجلس الإدارة

- دليل الممارسات الإدارية ويشمل:

- الدليل الإداري

- دليل الإجراءات المالية

- دليل الموارد البشرية

- دليل التوريدات

كما تشمل الحقيبة أيضاً الأدلة الإرشادية التالية:

- 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

- الدليل الإرشادي حول التنمية الاقتصادية والاجتماعية وأولويات المؤسسات الأهلية

- الدليل الإرشادي حول المشاركة

- الدليل الإرشادي حول المراقبة والتقييم بالمشاركة

و من هنا يتقدم مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية من شركة الرؤيا الجديدة والائتلاف الأهلي من أجل النزاهة " أمان " و مستشاريهم بالشكر لمساهماتهم الفاعلة في تحضير و مراجعة هذه الحقيبة.

ملاحظات:

- يمكن قراءة النص الكامل لمدونة السلوك على موقعنا الالكتروني " www.ndc.ps "

- لارسال ملاحظاتكم و توصياتكم حول حقيبة المصادر يرجى مراسلتنا على البريد الالكتروني " code@ndc.ps "

2. مقدمة الدليل الإرشادي

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

2.2 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.

2.3 الهدف من الدليل:

الهدف من هذا الدليل هو:

- مساعدة المؤسسات الأهلية الصغيرة والناشئة على تحسين أدائها المهني ووضع أهدافها وصياغة رسالتها¹، والتأكد من انسجام أهدافها، ورسالتها، وبرامجها، ومشاريعها مع أولويات التنمية القطاعية والوطنية.
- التخطيط السليم لمشاريع² المؤسسات وتحديدًا في مرحلة تحديد الأولويات، حيث أن هذه المرحلة

¹ أنظر /ي دليل التخطيط الاستراتيجي لمعلومات اضافية حول تحضير الرسالة و الرؤية والاهداف

مهمة جدا لبناء مشروع بشكل ينسجم مع رسالة المؤسسة، وينسجم مع الخطة الوطنية للتنمية في فلسطين، ويلبي احتياجات الفئة المستهدفة، وفق طريقة تشاركية تبنى على الأولويات.

- تشجيع المؤسسات الأهلية المستهدفة على مراجعة الخطة الوطنية للتنمية والإصلاح التي طرحتها الحكومة منذ بداية العام الحالي ولغاية 2010، وتقرير الخطة الوطنية الشاملة 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.

3. مفهوم التنمية

3.1 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 189 دولة في الأمم المتحدة أن تحققها عام 2015 وتبنتها السلطة الفلسطينية. وتتألف من 8 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 (الايدز)، وغيرها من الأمراض، وضمان الاستدامة البيئية، وإقامة شراكة عالمية من أجل التنمية.
- **تحديد الاحتياجات (Needs Assessment):** هو خطوة أولية وأساسية لتحديد الاحتياجات المجتمعية والتنموية، 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 دليل 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، وتنظر للطاقت المادية، باعتبارها شرطاً من شروط تحقيق هذه التنمية.

تعريفات أخرى أعطيت للتنمية المستدامة:

1. "هي تنمية احتياجات الجيل الحالي دون الإضرار بقدرة الأجيال المقبلة على تلبية احتياجاتها الخاصة" (مؤتمر الأمم المتحدة المعنى بالبيئة والتنمية لعام 1987).
2. "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

تدهورا في البيئة، وتكون ملائمة من الناحية التكنولوجية، وسليمة من الناحية الاقتصادية، ومقبولة من الناحية الاجتماعية. " (مجلس منظمة الأغذية والزراعة عام 1988).

- **التنمية المحلية (Local Development):** هي عملية يمكن بواسطتها تحقيق التعاون الفعال بين الجهود الشعبي والحكومي للارتقاء بمستوى التجمعات والوحدات المحلية اقتصاديا واجتماعيا وثقافيا 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 التشاركية³ (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 نوعا من التحول الإيجابي والمستمر في حياة المجتمع القروي.
- **التنمية المتدمجة (Integrated Development):** هي تنمية منطقية وعقلانية تستهدف تحقيق النمو الشامل لمختلف العناصر المترابطة في المشروع التنموي.

3.2 الفرق بين التنمية والإغاثة

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

التنمية في نشأتها وامتدادها التاريخي كمنظورية وكممارسة دفعت بالعديد من مثقفي العالم الثالث وغيرهم في الستينيات من القرن الماضي إلى إمعان النظر في إشكاليات التخلف والتبعية بحثا عن النموذج الأنسب لتحقيق التنمية في بلادهم.

وقد انتشر مفهوم التنمية في البلاد العربية ومنها فلسطين بداية من خلال التركيز على المجال

³ أنظر/ي الدليل الإرشادي للمشاركة

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 1987 صدر تقرير عن الأمم المتحدة يلح على أن التنمية يفترض فيها تلبية الحاجيات الملحة الحالية للسكان، دون التفريط في الحاجيات المستقبلية. كما يجب ان تستند التنمية المستدامة إلى منطوق 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 موجهة 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.

3.3 مقومات التنمية

• من خلال قراءة مجموعة المفاهيم التنموية السابقة فان التنمية ستبقى مفهوماً بلا نموذج، إنها تؤثر على الكثير من الآليات والتدخلات، لكنها في الوقت نفسه لا تؤثر على أية وصفة جاهزة بلوغ المستوى المطلوب للتنمية، فلكل مجتمع تنميته 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، وغاياته الإنسان من كل النواحي: السياسية، والاقتصادية والاجتماعية، والثقافية، والعلمية والفكرية. وان 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 يعرقله.

• العدالة في توزيع الموارد

• المساواة

• **الإستدامة:** 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 تنمية مجتمعية وبوعى عام بأهمية الممارسة التنموية وتستند أولاً إلى إيمان وتضافر 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.

3.4 تحديات التنمية في فلسطين

3.4.1 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.

3.4.2 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.

3.4.3 المعوقات الاجتماعية؛ ومنها:

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

3.4.4 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.

3.4.5 المعوقات التخطيطية والإدارية؛ ومنها:

- عدم تكامل الخطط التنموية مع الشركاء كافة، وأحيانا 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.

3.4.6 الاعتماد على المنح الخارجية

- نتيجة لتردي الأوضاع السياسية والأمنية منذ عام 2000، والناجمة عن الاجتياح والممارسات الإسرائيلية، فان المؤسسات الحكومية والأهلية تعتمد -بشكل رئيس- في عملها على مصادر التمويل الخارجي، وهي مصادر غير دائمة، وتضع شروطا خاصا على الممنوحين، وبالتالي وفي العديد من الأحيان تتعارض مع توجهات المؤسسات.

3.5 المحاور الإستراتيجية 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 والثقافي⁴ كافة.
- تحقيق النمو الاقتصادي عن طريق تشجيع الاستثمار المحلي، والذي هو بحاجة إلى استقرار سياسي وامني.
- 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 التنمية⁵ 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.

3.6 مرجعيات التنمية في فلسطين

3.6.1 خطة الإصلاح والتنمية التي قدمها رئيس الوزراء الفلسطيني لمؤتمر المانحين في 17 كانون الثاني عام 2007. وترتكز الخطة على:

- فرض سيادة القانون والنظام.
- الاستمرار في برنامج الإصلاحات الإدارية والمالية لبناء مؤسسات دولة فعالة.

⁴ انظر/ي الى الأدلة الارشادية حول العهد الدولي الخاص بالحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والعهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية

⁵ انظر/ي الدليل الارشادي الخاص بالاتفاقية الدولية للقضاء على جميع أشكال التمييز العنصري

– تطوير النظام الاقتصادي من خلال تشجيع الاستثمارات المحلية والعربية والأجنبية في مناطق السلطة الوطنية الفلسطينية.

أما المتطلبات التي ركزت عليها الخطة فشملت:

- على إسرائيل أن تزيل العقبات كافة التي تعرقل حسن سير عمل الحكومة، وتمنع المستثمرين من العمل في أراضي السلطة الفلسطينية، وبالتالي تعرقل قيام دولة فلسطينية قابلة للحياة حقاً.
- يتوجب على المجتمع الدولي أن يواصل دعمه لضمود الشعب الفلسطيني، وتوفير دعم مستمر ومرن إلى السلطة الوطنية الفلسطينية.
- التفكيك الفوري للقيود المفروضة على حركة الشعب الفلسطيني والبضائع، وهو أمر حاسم إذا ما أُريد لخطة التنمية والإصلاح الفلسطينية أن تتحول إلى حقيقة على أرض الواقع. وبدون ذلك فإن الزيادة في الاستثمار العام وجهود إعادة البناء تكاد تكون مستحيلة.

وافترض إجراء تحسينات في الأوضاع السياسية والأمنية، وبالتالي إيجاد أوضاع أكثر ملائمة للبيئة التجارية والسياسة الضريبية، سويًا مع الدعم الكبير المقدم من الجهات المانحة، فإن نمو القطاع الخاص في الاستثمار من شأنه أن يسرع بسرعة بدءاً من 2009 في زيادة نمو الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي بارتفاع بنسبة 5% إلى 6% بحلول عام 2010. ولكن، على خلفية التوسع السكاني، فإن هذا النمو من المتوقع أن يسفر عن ارتفاع متواضع في نصيب الفرد من الدخل، ونتيجة التوسع في قوة العمل فإنه لا يتوقع أن تنخفض البطالة بشكل كبير.

لمزيد من المعلومات عن خطة الحكومة للإصلاح راجع موقع وزارة التخطيط الفلسطينية، موقع البنك الدولي وبرنامج الأمم المتحدة للإنماء الدولي.

3.6.2 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، فالناس في حالة من الفقر العام والجماعي، وخاصة في قطاع غزة.
 - تعزيز الأمن الداخلي.
 - تخفيف مشكلة البطالة.
 - محاربة الفساد العام.
 - تعزيز سيادة القانون.

- وابرز 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 والبيئة يسيطر فيها الاحتلال على حركة الإنسان والموارد والمعارف.
 - 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 والمؤسساتية.
 - إن الإنسان الفلسطيني لا يحيا بالخبز وحده، وإنما يحتاج إلى توفير المأكل والمشرب والمأوى والصحة⁶. 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.
 - تطوير اقتصاد وطني قادر على تشغيل الأيدي العاملة، وتطوير مهاراتها بما ينمي قدراتها في إعالة المجتمع واستمراره، وخلق بيئة قانونية وأمنية تشجع عمل المستثمرين.
 - تثمين دور مؤسسات المجتمع المدني في تعزيز صمود الفئات المهمشة، 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 إستراتيجية 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.

⁶ أنظر الدليل الإرشادي حول الاعلان العالمي لحقوق الانسان

3.6.3 الأهداف الإنمائية للألفية⁷

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

للإجابة عن هذا التساؤل أقول أن الخطوات هي:

- تقوم المؤسسة باختيار الاستراتيجيات الوطنية القريبة إلى رسالتها وخطتها الإستراتيجية⁸.
- تقوم بتحليل كيفية تحقق الأولويات التي ستعمل عليها المؤسسة مستقبلا في تحقيق بعض بنود الإستراتيجية 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 الإستراتيجية الوطنية.

ويتوقع أن يتم ذلك بشكل تشاركي مع ذوي الشأن من داخل المؤسسة وخارجها.

٤. 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 أيضا 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:

1. مرحلة التخطيط⁹، 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.

⁷ انظر/ ي الى بند 1.2 في تعريف المصطلحات، و الملحق رقم (14) في دليل المراقبة و التقييم بالمشاركة

⁸ انظر/ ي الى دليل التخطيط الاستراتيجي

⁹ انظر/ ي الى دليل المراقبة و التقييم بالمشاركة

• 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.

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

3. إغلاق البرنامج/ المشروع وإنهاء أنشطته كافة.

4. 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.
- المعيشة.
- المسوحات باستخدام الاستمارة.
- استطلاع الرأي.
- مجموعة النقاش البؤرية.
- الرسومات.
- وغيرها.

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

1. قامت المؤسسة بإجراء دراسة تقييم احتياجات المشاركة، باستخدام مجموعة من الأدوات أهمها:
 - مراجعة تقرير التنمية الشاملة لعام 2004، وتقرير التنمية العربية لعام 2007، 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.
 - بناء على تلك الأولويات المختلفة، تم عقد ورشة عمل مركزية شارك فيها قيادات نسائيات، وقادة رجال، وعينة من ممثلي المجتمع المحلي.
 - تم التوصل إلى ترتيب الأولويات عن طريق التصويت المباشر في قاعة الاجتماع.
2. تم تحويل هذه الأولويات إلى استراتيجيات عمل، سوف يتم العمل على تحقيقها في السنوات الثلاث المقبلة.
3. تم توضيح الاستراتيجيات، أي: (أهدافها، أنشطتها، ومخرجاتها. انظر المثال في الملحق رقم (2)).

ملحق رقم (2) أمثلة على تدرج الإجراءات من الإستراتيجية

المؤشرات	المخرجات	الأنشطة	الأهداف الإجرائية	الإستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> عدد التطوعين/ التطوعات الذين شاركوا. توعية المواضيع التي تم التدريب عليها، والتي ستمسهم في تغيير ثقافة القهر والظلم ضد المرأة. عدد الأشخاص الذين أقادوا من ورشات العمل. 	<ul style="list-style-type: none"> 40) متطوع ومتطوعة مدربين حول حقوق المرأة وحقوق الإنسان. الوصول إلى 500 امرأة ورجل في مواقع المشروع عن طريق محاضرات التوعية والتثقيف. 	<ul style="list-style-type: none"> تدريب مجموعة من التطوعات والتطوعين على المفاهيم ومناهج العمل التي تدافع عن حقوق المرأة، وتدين ثقافة التسلط والقمع. إقامة صلات مع مؤسسات قاعدية، وشرح البرنامج لهم. عقد مجموعة من ورشات العمل، لتوعية النساء والرجال نحو بناء ثقة منفتحة، تتقبل الآخر وتحترم حقوقه. 	<p>تطوير آليات المعرفة والحوار في المجتمع المحلي لتكثيف تمييز بالمسؤولية الدينية، لدعم سلوكيات ثقافية إيجابية حيال المرأة.</p>	<p>المثال الأول تطوير مصادر الثقافة والقيم المحلية، بغية التخلي عن الممارسات السلبية في المجتمع تجاه النساء.</p>
<ul style="list-style-type: none"> مساحة الدونمات التي تم استصلاحها. عدد الذين تم تشغيلهم في استصلاح الأراضي. عدد الذين أقادوا من بيع منتجات بعد استصلاح أراضيهم. عدد الذين غيروا في مسلكياتهم في القلاحة واستخدام الأرض بعد البرامج التوعوية. 	<ul style="list-style-type: none"> 2000 دونم من الأراضي الزراعية المستصلحة. 500 شاب تم تشغيلهم في استصلاح الأراضي. 20 برنامج توعوي تم تنفيذه بمشاركة 300 امرأة ورجل. 	<ul style="list-style-type: none"> تدريب الشباب على استصلاح الأراضي. إيجاد شبكة من التجار لتسويق المنتج المحلي. تنفيذ برامج توعوية حول التقليل من الاعتماد على البضائع الإسرائيلية. 	<ul style="list-style-type: none"> تطوير آليات استصلاح الأراضي والنتج المحلي لدعم التقليل من الاعتماد على البضائع الإسرائيلية. تطوير برامج التوعية في استصلاح الأراضي واستخدامها، والنتج المحلي. 	<p>المثال الثاني تقليل الاعتماد على البضائع الإسرائيلية.</p>

ملحق رقم (3) مواقع يمكن استخدامها للحصول على معلومات تنموية مختلفة في القطاعات الاجتماعية والاقتصادية

المنظمات الدولية:

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

المنظمات المحلية:

وزارة التخطيط الفلسطينية	www.mop.gov.ps •
أريج - معهد الدراسات التطبيقية في القدس	www.arj.org •
الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني	www.pcbs.gov.ps •
برنامج دراسات التنمية / جامعة بيرزيت	home.birzeit.edu/cds •
معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)	www.pal-econ.org •
مركز بيسان للبحوث والإنماء	www.bisan.org •