



دليل استرشادي

لتطبيق مبدأي «المشاركة»
و«التنسيق والتشبيك» في
المؤسسات الأهلية

مستند إلى المبدأين رقم 3 و4 في مدونة
سلوك العاملين والأعضاء في المؤسسات
الأهلية في فلسطين





الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة «أمان»

دليل استرشادي

لتطبيق مبدأي «المشاركة» و«التنسيق والتشبيك» في المؤسسات الأهلية

مستند إلى المبدأين رقم 3 و4 في مدونة سلوك العاملين
والأعضاء في المؤسسات الأهلية في فلسطين

رام الله - فلسطين

2025



جميع الحقوق محفوظة للائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان).

في حال الاقتباس يرجى الإشارة الى المطبوعة كالتالي: الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة "أمان". 2025. دليل استرشادي لتطبيق مبدئي "المشاركة" و"التنسيق والتشبيك" في المؤسسات الأهلية- مستند إلى المبدأين رقم 3 و4 في مدونة سلوك العاملين والأعضاء في المنظمات الأهلية في فلسطين. رام الله- فلسطين.

إنّ الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان)، قد بذل جهوداً في التحقق من المعلومات الواردة في هذا الدليل، ولا يتحمل أيّة مسؤولية تترتب على استخدام المعلومات لأغراض خارج سياق أهداف الدليل بعد نشره.

فهرس المحتويات

مقدّمة الدليل

تعريف المبدأين وأساسهما في عمل المؤسسات الأهلية الفلسطينية
أهمية "المشاركة" و"التنسيق والتشبيك" في عمل المؤسسات الأهلية الفلسطينية
الأهداف الخاصة بمبدأي "المشاركة" و"التنسيق والتشبيك"
الإطار المرجعي لتطبيق مبدأي "المشاركة" و"التنسيق والتشبيك"

الإجراءات العملية لتطبيق مبدأي "المشاركة" و"التنسيق والتشبيك"

القسم الأول: الإطار المؤسسي لمبدأي "المشاركة" و"التنسيق والتشبيك"

مصفوفة رقم (1): ترسيخ قيم المشاركة والتعاون في الثقافة المؤسسية
مصفوفة رقم (2): بناء سياسات مؤسسية لمبدأي "المشاركة" و"التنسيق والتشبيك"
القسم الثاني: العمليات والإجراءات الداخلية

المصفوفة رقم (3): آليات المشاركة الداخلية في صنع القرار
المصفوفة رقم (4): آليات التنسيق والتشبيك الداخلي بين الإدارات والبرامج
القسم الثالث: المشاركة والتنسيق على المستوى المجتمعي والقطاعي
المصفوفة رقم (5): تعزيز الشمول وتمثيل الفئات المختلفة في المشاركة والتنسيق
المصفوفة رقم (6): استدامة "المشاركة" و"التنسيق والتشبيك" وتضمينهما في السياسات المؤسسية

القسم الرابع: المعرفة، والتقييم، والتطوير

المصفوفة رقم (7): تبادل المعرفة وتوثيق التجارب في المشاركة والتنسيق
المصفوفة رقم (8): قياس أثر "المشاركة" و"التنسيق والتشبيك" على فعالية المؤسسة والمجتمع

القسم الخامس: الشراكات والحوكمة الخارجية

المصفوفة رقم (9): تطوير الشراكات والتحالفات المستدامة مع مؤسسات المجتمع المدني
المصفوفة رقم (10): الشفافية والمساءلة المشتركة في المشاركة والتنسيق

القسم السادس: المرونة والاستجابة في الأزمات

المصفوفة رقم (11): آليات المشاركة والتنسيق في حالات الطوارئ والأزمات
القسم السابع: المراجعة والتطوير المستمر
المصفوفة رقم (12): المراجعة السنوية والتحسين المستمر في المشاركة والتنسيق

الأدوار والمسؤوليات في تطبيق مبدأي "المشاركة"، و"التنسيق والتشبيك"

المتابعة والتقييم لمدى الالتزام بتحقيق مبدأي "المشاركة" و"التنسيق والتشبيك"
أولاً. آليات المتابعة والتقييم
ثانياً. مصفوفات المتابعة والتقييم
ثالثاً. أمثلة تطبيقية في السياق الفلسطيني

مقدمة الدليل

تشكّل المؤسسات الأهلية الفلسطينية أحد الأعمدة الرئيسة في حماية المجتمع وتعزيز صموده، في ظل واقع سياسي واقتصادي معقّد تفرضه ظروف الاحتلال والانقسام وتحديات التمويل. ومع اتساع دور هذه المؤسسات في خدمة المجتمع وتعزيز المشاركة والمساءلة، تتزايد الحاجة إلى ترسيخ منظومة قيمية ومؤسسية تحمي قراراتها من أي تأثيرات شخصية أو مالية أو اجتماعية قد تمسّ نزاهتها، وفي مقدمة هذه القيم يأتي مبدأ منع تضارب المصالح بوصفه أحد أهم الضمانات للحفاظ على الثقة العامة وحماية استقلالية القرار للمؤسسة الأهلية.

وانطلاقاً من الدور الريادي الذي يضطلع به الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة – «أمان» في تعزيز منظومة النزاهة ومكافحة الفساد داخل القطاع الأهلي، وامتداداً لجهوده في المشاركة في إعداد مدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية، بالتعاون مع الشبكات الأهلية، وعدد من المؤسسات الشريكة، يأتي هذا الدليل الاسترشادي ليواصل هذا المسار المؤسسي، من خلال ترجمة مبادئ أساسيين من مبادئ العمل الأهلي، وهما مبدأ رقم (3) المشاركة، ومبدأ رقم (4) التنسيق والتشبيك، إلى إجراءات تطبيقية وممارسات قابلة للتنفيذ داخل المؤسسات، بما يضمن الانتقال من مستوى الالتزام النظري بمبدأي المشاركة والتنسيق والتشبيك، إلى مستوى تفعيلهما داخل السياسات والبرامج والعمليات اليومية. وهو بذلك يدعم قدرة المؤسسات الأهلية على إشراك المستفيدين وأصحاب العلاقة في صناعة القرار، وعلى بناء شراكات فاعلة مع المؤسسات المحلية والوطنية، والجهات الرسمية، والقطاع الخاص، والمبادرات المجتمعية، بما يعزز التكامل، ويحدّ من الازدواجية، ويعمّق الأثر.

وقد رُوعي في إعداد هذا الدليل خصوصية السياق الفلسطيني الذي تتداخل فيه التحديات السياسية والاقتصادية والإدارية، ما يجعل المشاركة والتنسيق والتشبيك ضرورة لا رفاهية؛ فالمؤسسات التي تفتح قنوات تشاركية حقيقية مع مجتمعاتها، وتعمل ضمن منظومة مترابطة مع غيرها من الفاعلين، تكون أكثر قدرة على تحديد الأولويات المجتمعية، وتصميم برامج أكثر مواءمة، وتنفيذ تدخلات أكثر كفاءة واستدامة.

هدف الدليل

يهدف هذا الدليل إلى تعزيز قدرة مجالس الإدارة، والهيئات العامة، والإدارات التنفيذية، والعاملين والمتطوعين في المؤسسات الأهلية، على بناء بيئة تشاركية وتنسيقية واضحة ومنظمة، قائمة على تبادل المعرفة، وتنظيم الجهود، وتكامل الأدوار، وصولاً إلى تحقيق أهداف المؤسسة المبنية على تحقيق التنمية في المجتمع، والضغط لإعمال حقوق الفئات التي تمثلها.

لمحة عن مدونة سلوك العاملين والأعضاء في المؤسسات الأهلية في فلسطين

صدرت مدونة سلوك العاملين والأعضاء في المؤسسات الأهلية الفلسطينية العام 2008 عن الائتلاف الأهلي للمؤسسات الأهلية، الذي تم تشكيله لغرض إعداد مدونة السلوك وتطويرها من قبل مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، بالتعاون مع الشبكات والاتحادات الأهلية الرئيسية في فلسطين، وبمشاركة ائتلاف "أمان"، الذي تولى وضع قواعد ومبادئ النزاهة والشفافية والمساءلة في المدونة. هدفت المدونة إلى تعزيز مبادئ الحوكمة الرشيدة والنزاهة والشفافية والمساءلة في عمل المؤسسات الأهلية.

تمثل المدونة مرجعية طوعية تسعى المؤسسات إلى الالتزام بها، بما يعزز ثقة الجمهور والمانحين ويضمن الاستخدام الأمثل للموارد العامة.

تعرف مدونة السلوك بأنها: معيار لأخلاقيات العمل وسلوكياته في إطار عمل المؤسسات، تحدد لمجالس إدارتها والموظفين العاملين فيها مجموعة السلوكيات والقيم الواجب مراعاتها أثناء أدائهم مهامهم. وتهدف إلى تعزيز ثقة المجتمع بالمؤسسات الأهلية ورفع مصداقيتها مع الشركاء والمستفيدين. كما تسعى المدونة إلى أن تكون أداة للتنظيم الذاتي، وتساهم في توحيد السلوك المهني المثالي المرغوب فيه لدى جميع أعضاء المؤسسة وموظفيها، بما يعزز النزاهة والشفافية والمساءلة، ويكفل توفير بيئة واقية من الفساد. ويتولى مجلس مكون من الشبكات والاتحادات الأهلية ومركز تطوير المؤسسات الأهلية، الإشراف على عملية القياس، وإصدار الشهادات للمؤسسات الملتزمة.

تستند المدونة إلى مجموعة من المبادئ الأخلاقية وعددها 12، ومن هذه المبادئ:

- الشفافية: الوضوح في العمليات والإجراءات والمعلومات.
- المساءلة: تحمل المسؤولية عن الأفعال والقرارات.
- الحكم الصالح: اتخاذ القرارات بناءً على معايير أخلاقية ومهنية.
- المشاركة: تشجيع المشاركة الفعالة من جميع الأطراف المعنية.
- العدالة والمساواة: ضمان العدالة والمساواة في تقديم الخدمات والفرص.
- منع تضارب المصالح.

تعريف المبدأين وأساسهما في عمل المؤسسات الأهلية الفلسطينية

يُعدّ المبدأ رقم (3) «المشاركة»، ورقم (4) «التنسيق والتشبيك»، من الركائز الجوهرية في تعزيز فاعلية واستدامة المؤسسات الأهلية الفلسطينية. فالمشاركة تُشكل المدخل الأوسع لفهم أولويات المجتمع، والتعبير عن احتياجاته، وإشراك أفرادها في صياغة البرامج والسياسات؛ بينما يمثل التنسيق والتشبيك الأداة التي تمكن المؤسسات من توحيد الجهود، وتكامل الأدوار، وتفعيل الشراكات التي تزيد من قدرة المجتمع المدني على إحداث أثر ملموس في السياق الفلسطيني المعقد.

إن هذين المبدأين معاً، يضعان الأسس التي تضمن أن تعمل مؤسسات المجتمع المدني بطريقة مفتوحة، تشاركية، ومتراصة، تقوم على احترام صوت المجتمع، وتقدير خبرات الفاعلين المختلفين، وتوظيف العلاقات والشراكات في خدمة المصلحة العامة. فمن خلال المشاركة الواسعة والمبنية على أسس واضحة، تستطيع المؤسسات تطوير فهم أعمق للسياق الفلسطيني، وتطلق في عملها من أولويات المجتمع واحتياجاته، وتحسين جودة تدخلاتها؛ ومن خلال التنسيق والتشبيك تستطيع تحويل هذا الفهم إلى عمل جماعي مؤثر، يقلل من الازدواجية، ويعزز كفاءة الجهود الوطنية.

تعتمد المشاركة والتنسيق والتشبيك على منظومة مؤسسية متكاملة تُنظّم العلاقة بين مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، والعاملين، والمتطوعين، والمستفيدين، وأصحاب العلاقة، بحيث تصبح المؤسسة حلقة وصل حقيقية بين المجتمع وبقية الفاعلين المحليين والوطنيين. ويضمن هذا النهج أن تعمل المؤسسة بروح الفريق، وأن تبنى قراراتها على معلومات واقعية مُستقاة من الميدان، وأن تكون تدخلاتها نابعة من رؤية مشتركة مع شركائها.

أولاً: مبدأ المشاركة

أن تكون المؤسسة الأهلية قادرة على إشراك المستفيدين وأصحاب العلاقة والعاملين والمتطوعين في صنع القرار، وفي تحديد الأولويات وتصميم البرامج ومراجعتها، بما يعزز الانتماء والثقة، ويضمن استجابة أكثر واقعية لاحتياجات المجتمع.

ثانياً: مبدأ التنسيق والتشبيك

أن تعمل المؤسسة ضمن منظومة علاقات وتعاون متبادل مع المؤسسات الأهلية الأخرى، والجهات الرسمية، والقطاع الخاص، والمبادرات المجتمعية، من أجل توحيد الجهود، وتبادل المعلومات، وتحقيق التكامل، والحد من الازدواجية، وتحقيق أثر وطني أوسع.

ويرتكز هذان المبدآن على مجموعة من الأسس:

- الشفافية في تبادل المعلومات على مستوى التواصل الداخلي والخارجي، بما يعزز الثقة ويتيح لأصحاب العلاقة المشاركة الفاعلة.
- تعزيز المسألة المجتمعية والمؤسسية من خلال فتح قنوات تشاركية تسمح للمجتمع بمراجعة البرامج والسياسات، وتقييم أثر الشراكات.
- الاستقلالية والحفاظ على هوية المؤسسة عند بناء العلاقات والشراكات، مع ضمان أن يبقى التعاون ضمن إطار يخدم المصلحة العامة، بعيداً عن التأثيرات السياسية أو الفتوية أو المشروطة.
- الكفاءة في تنظيم المشاركة وإدارة العلاقات من خلال آليات واضحة للتشاور، وإجراءات منهجية للتنسيق، ونظم فعّالة لتبادل المعرفة والخبرات.
- الالتزام القانوني والأخلاقي في التمثيل، والتعاون، والتواصل، بما يشمل احترام القوانين الوطنية، واللوائح الداخلية، والالتزامات المهنية تجاه المجتمع.

أهمية "المشاركة" و"التنسيق والتشبيك" في عمل المؤسسات الأهلية الفلسطينية

تكتسب المشاركة والتشبيك في السياق الفلسطيني أهمية مضاعفة، نظراً لما يواجهه القطاع الأهلي من تحديات مركبة ناجمة عن الاحتلال، والانقسام السياسي، والقيود الإدارية والتمويلية، وضبابية السياسات العامة، وتقلبات البيئة الاجتماعية والاقتصادية. وفي ظل هذا الواقع، تصبح المشاركة المجتمعية الواسعة والتنسيق الفعّال بين الفاعلين الأهليين والرسميين، ضرورة لتعظيم الأثر، والحفاظ على استقلالية العمل الأهلي وفعاليتها، أكثر مما هي خيار تنظيمي أو إجراء شكلي.

يسهم هذان المبدآن في:

- تعزيز الثقة المجتمعية بالمؤسسة، من خلال إشراك المستفيدين وأصحاب العلاقة في تحديد الأولويات وصياغة البرامج، ما يجعل المؤسسة أقرب لاحتياجات الناس وأكثر تمثيلاً لصوتهم.
- حماية استقلالية القرار الأهلي، إذ تضمن المشاركة الحقيقية والتشبيك المتوازن قدرة المؤسسات على اتخاذ قرارات تستند إلى فهم واقعي للمجتمع، بعيداً عن الإملاءات، أو الضغوط السياسية، أو المانحين.
- تحسين جودة البرامج والخدمات، فالمشاركة تكشف الاحتياجات الفعلية، والتشبيك يسهم في تبادل الخبرات والموارد، ما يؤدي إلى تدخلات أكثر تكاملاً وأعلى أثراً.

- ترشيد الجهود وتقليل الازدواجية من خلال التنسيق بين المؤسسات العاملة في القطاعات نفسها أو المناطق نفسها، بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد المحدودة ويمنع تضارب التدخلات.
- تعزيز بيئة عمل تعاونية ومحفزة؛ إذ تُسهم آليات المشاركة الداخلية والتعاون الخارجي في خلق ثقافة قائمة على احترام الآراء، وإتاحة الفرص، وتشجيع المبادرات، والتعلم.
- توسيع مساحة المسألة المجتمعية والمؤسسية؛ ففتح قنوات مشاركة واضحة، وتفعيل الشراكات القائمة على تبادل المعلومات، يعززان قدرة المجتمع على مراقبة الأداء، وتقييم أثر البرامج والسياسات.

إن المشاركة والتشبيك ليسا أدوات لتحسين جودة العمل الأهلي فحسب، بل هما، أيضاً، التزام وطني وأخلاقي يرسّخان القيم الديمقراطية والمدنية في المجتمع الفلسطيني، ويمنحان مؤسساته القدرة على الصمود والاستمرار والتأثير رغم التحديات السياسية والاقتصادية. فالمؤسسات التي تُشرك مجتمعتها، وتتسق جهودها، تصبح أكثر نفاذاً إلى الواقع، وأكثر قوة في التأثير، وأكثر قدرة على حماية حقوق الناس وتلبية احتياجاتهم في ظل بيئة فلسطينية معقدة وحساسة.

الأهداف الخاصة بمبدأي "المشاركة" و"التنسيق والتشبيك"

يسعى المبدأ رقم (3) "المشاركة"، ورقم (4) "التنسيق والتشبيك"، إلى ترسيخ نموذج عمل أهلي قائم على الانفتاح والتفاعل وتكامل الأدوار داخل المؤسسات الأهلية الفلسطينية، بما يعزز قدرتها على فهم احتياجات مجتمعتها، والاستجابة لها بفعالية، وبناء علاقات تعاون وشراكة تعظم أثر تدخلاتها. ويأتي هذان المبدأان استجابة مباشرة للحاجة المتزايدة إلى تعزيز الحوار المجتمعي، وتوحيد الجهود الوطنية، وتوفير فضاءات تضمن مشاركة الناس في القرارات التي تمس حياتهم، مع تطوير منظومة علاقات قوية تعزز التعاون بين الفاعلين في مختلف المستويات.

تهدف المشاركة والتشبيك إلى تحويل الانخراط المجتمعي والتنسيق بين المؤسسات من ممارسات متفرقة إلى منظومة عمل مؤسسية واضحة، تقوم على التخطيط المشترك، وتبادل المعلومات، وتحديد الأدوار، واتخاذ القرارات بشكل تشاؤمي ومنهجي. وبذلك، تضمن هذه المبادئ أن تكون برامج المؤسسات الأهلية أكثر تعبيراً عن الواقع، وأكثر قدرة على تحقيق أثر ملموس، وأقل تعرضاً للتشتت أو الازدواجية، أو الانحراف عن أولويات المجتمع.

وتشمل الأهداف الرئيسية لهذين المبدأين ما يلي:

جدول 1: الأهداف الخاصة بمبدأ رقم 3 "المشاركة"

الهدف	التوضيح
تعزيز الثقة العامة	بناء صورة إيجابية للمؤسسة بوصفها مفتحة على المجتمع، تُشرك المستفيدين وأصحاب العلاقة في صياغة الأولويات والبرامج.
ضمان العدالة والشمولية	إشراك مختلف فئات المجتمع -بما في ذلك النساء، والشباب، والأفراد المهمّشون- في عمليات التخطيط والتنفيذ والتقييم، بما يضمن تكافؤ الفرص.
تحسين فهم السياق واحتياجات المجتمع	جمع بيانات ومعلومات من خلال عمليات تشاركية مباشرة تساعد المؤسسة على صياغة تدخلات واقعية وملائمة.
تعزيز استقلالية القرار الأهلي	اتخاذ قرارات مستندة إلى صوت المجتمع واحتياجاته الحقيقية، لا إلى ضغوط أو مصالح خارجية.
رفع جودة الأداء المؤسسي	تطوير البرامج بناءً على التغذية الراجعة من المجتمع، وتحسين جودة الخدمات استناداً إلى تقييمات تشاركية.
تعميق المساءلة المجتمعية	توفير قنوات واضحة لتمكين الجمهور من متابعة الأداء، وإبداء الرأي، وتقديم ملاحظات تُسهم في تصويب المسار.
تعزيز استدامة المؤسسة	توسيع قاعدة الدعم المجتمعي، وتعزيز الشعور بالملكية المشتركة للبرامج، بما يساعد المؤسسة على الاستمرار رغم التحديات.

جدول 2: الأهداف الخاصة بمبدأ رقم 4 "التنسيق والتشبيك"

الهدف	التوضيح
تعزيز الثقة العامة	تعزيز صورة المؤسسة كمكوّن مسؤول في منظومة المجتمع المدني، تتعاون بشفافية مع شركاء محليين ووطنيين.
تعزيز تكامل الأدوار الوطنية	توحيد الجهود مع المؤسسات الأهلية، والجهات الرسمية، والقطاع الخاص، لتقليل الازدواجية وتعظيم الأثر.
تحسين كفاءة البرامج والتدخلات	الاستفادة من تبادل الخبرات والموارد والمعلومات، بما يرفع جودة الأداء، ويوسع نطاق الفائدة.
حماية استقلالية القرار الأهلي	بناء شراكات متوازنة تُسهم في تخفيف الاعتماد غير المتكافئ على جهة واحدة، وتعزيز الاستقلال المالي والبرامجي.
رفع جودة التخطيط المشترك	تطوير رؤى وخطط مبنية على معرفة واسعة بالسياق عبر تبادل المعطيات والتنسيق في تحديد الأولويات.
تعزيز المساءلة والشراكة المجتمعية	مشاركة الشركاء في المتابعة والتقييم، وتطوير مبادرات مشتركة تُسهم في تعزيز المساءلة العامة.
تعزيز استدامة المؤسسة	بناء شبكة داعمة من الشركاء تضمن استمرارية التدخلات، وتُسهم في تنويع الموارد وتعزيز جاهزية المؤسسة لمواجهة التحديات.

الإطار المرجعي لتطبيق مبادئ "المشاركة" و"التنسيق والتشبيك"

ينطلق المبدآن رقم (3) "المشاركة"، ورقم (4) "التنسيق والتشبيك"، من إطار مرجعي متكامل يجمع بين التشريعات الوطنية والمعايير الدولية، ويوازن بين القيم الأخلاقية والممارسات المؤسسية التي تعزز دور المجتمع المدني في حماية الحقوق وتلبية الاحتياجات وتعظيم الأثر المجتمعي. وفي السياق الفلسطيني، يكتسب هذا الإطار أهمية خاصة؛ إذ تتقاطع فيه النصوص القانونية مع تحديات الواقع، وتتداخل فيه المتطلبات الدولية مع خصوصية العمل الأهلي تحت ظروف سياسية واقتصادية معقدة، ما يجعل المشاركة والتنسيق ضرورة استراتيجية لضمان فاعلية هذا القطاع واستقلالته، وليس مجرد خيار تنظيمي أو سلوك تطوعي.

يستند هذان المبدآن إلى مجموعة من المرجعيات الوطنية التي تنظم العلاقة بين المؤسسة والمجتمع، وبين المؤسسات بعضها ببعض. ويأتي في مقدمة هذه المرجعيات قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية رقم (1) لسنة 2000 وتعديلاته، الذي يشكل الأساس القانوني لعمل المؤسسات الأهلية، وينظم إجراءات الاجتماعات، وإدارة الهيئات العامة، وتداول المعلومات، وتقديم التقارير، وضمان المشاركة الداخلية والديمقراطية في صنع القرار.

كما يستند إلى الأنظمة واللوائح التنفيذية التي تنظم الشفافية والإفصاح، وإتاحة السجلات، وإعلام الهيئات العامة، ونشر التقارير المالية والإدارية، وهي جميعها عناصر تشكل بيئة داعمة للمشاركة الفعالة من جهة، وللتنسيق والتعاون بين المؤسسات من جهة أخرى.

ويُعزز هذا الإطار الوطني، أيضاً، بمدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية التي شارك الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة - "أمان" في إعدادها وتطويرها العام 2008، والتي أرسيت مبادئ المشاركة، والشفافية، والمسؤولية المجتمعية، والتعاون، كقيم موجّهة لعمل المؤسسات الأهلية، تُسهم في بناء علاقات متوازنة بين المؤسسة ومجتمعها، وبين المؤسسات بعضها ببعض.

وفي الوقت ذاته، يتقاطع مبدأ "المشاركة" و"التنسيق والتشبيك" مع المعايير والممارسات الدولية الفضلى في العمل الأهلي، ومن أبرزها:

المبادئ الدولية ذات الصلة بـ"المشاركة":

- مبادئ الأمم المتحدة الخاصة بمشاركة أصحاب العلاقة (Stakeholder Engagement Principles).
- منهجيات المشاركة المجتمعية في التنمية (Community Participation Approaches).
- مبادئ حقوق الإنسان القائمة على المشاركة والتمكين والوصول إلى المعلومات.

المبادئ الدولية الخاصة بـ«التنسيق والتشبيك»:

- مبادئ الأمم المتحدة للمشاركة مع منظمات المجتمع المدني، التي تؤكد على التنسيق، وتبادل المعلومات، والعمل المشترك.
- المعايير الدولية بشأن التحالفات والشبكات.
- توصيات الشفافية الدولية حول التعاون والنزاهة في العمل الأهلي.

كما يتأسس هذا الإطار المرجعي على الاتفاقيات والمواثيق الدولية التي انضمت إليها دولة فلسطين، والتي تؤكد على الحق في المشاركة، وتكافؤ الفرص، والشفافية، والوصول إلى المعلومات، ومن أبرزها:

- **العهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية (ICCPR)** الذي يشدد على الحق في المشاركة وإبداء الرأي.
- **العهد الدولي الخاص بالحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية (ICESCR)**، الذي يربط بين العدالة الاجتماعية وحسن إدارة الموارد والتعاون بين الفاعلين.
- **اتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة (CEDAW)** التي تعزز المشاركة المتساوية للمرأة داخل المؤسسات وفي صنع القرار.
- **الإعلان العالمي لحقوق الإنسان (UDHR)** الذي يمثل الإطار الأخلاقي الأوسع لحق المشاركة والتعاون بين الأفراد والمؤسسات.

تتجاوز هذه المرجعيات كونها مجرد نصوص قانونية أو معايير تقنية؛ فهي تعبّر عن حاجة المجتمع الفلسطيني إلى منظمات أهلية مفتوحة على الناس، متعاونة في أدائها، شفافة في تواصلها، ومتكاملة في علاقاتها، ضمن بيئة تتعرض فيها المؤسسات لضغوط سياسية ومالية ومجتمعية متنوعة. ومن خلال هذا الإطار، تصبح عملية المشاركة والتشبيك ممارسة مؤسسية متجذرة، تُعلي من قيمة العمل الجماعي، وتبني ثقة المجتمع، وتسهم في صياغة نموذج وطني للتعاون والمسؤولية العامة.

الإجراءات العملية لتطبيق مبادئ «المشاركة» و«التنسيق والتشبيك»

تشكل المرجعيات الوطنية والقيم الأخلاقية للعمل الأهلي -ومن ضمنها مدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية- الإطار العام الذي يستند إليه عمل المؤسسات في تعزيز الانفتاح على المجتمع، وتوسيع دائرة المشاركة، وتطوير علاقات تعاون فعّالة مع الشركاء. فهي تحدد المبادئ العامة المتعلقة بالحق في المشاركة، واحترام التعددية، وتكامل الأدوار، وتبادل المعلومات، وتنظيم العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسات الأهلية، كما تؤكد على أهمية العمل الجماعي في خدمة الصالح العام.

غير أن هذه المبادئ -رغم أهميتها- تظل بحاجة إلى تحويلها إلى ممارسات تشغيلية واضحة يمكن تنفيذها ومراجعتها داخل المؤسسة. فالمؤسسات لا تنهض بالمبادئ المجردة وحدها، بل تعتمد على أنظمة وإجراءات عملية تُترجم هذه المبادئ إلى واقع يومي يشعر به العاملون، والمستفيدون، وأصحاب العلاقة، والشركاء.

ومن هنا جاءت الحاجة إلى إعداد إجراءات تشغيلية تفصيلية (SOPs)، مستندة إلى الفلسفة التي يقوم عليها مبدأي المشاركة والتنسيق والتشبيك، بحيث يصبح كل منهما قابلاً للتطبيق المباشر عبر خطوات واضحة تدخل في صلب السياسات والبرامج والعمليات المؤسسية.

فالمشاركة تحدد ما يجب على المؤسسة أن تفتحها من مساحات وعمليات تشاركية، بينما توضح الإجراءات التشغيلية كيف تُدار هذه المشاركة فعلياً، وبأي آليات، ومع من، وبأي أدوات قياس.

وفي المقابل، يحدد مبدأ التنسيق والتشبيك أهمية التعاون وتبادل المعلومات وتكامل الأدوار بين المؤسسات، بينما تُبين الإجراءات التشغيلية كيف تُبنى هذه العلاقات، وكيف تُدار، وكيف تقيّم، وما هي الأدوات اللازمة لاستدامتها.

ويمثل هذا التلازم بين «القيم» و«الممارسات» جوهر العمل الأهلي التشاركي؛ إذ يضمن:

- أن تتحول مبادئ المشاركة إلى خطوات تشغيلية تشمل المشاورة، والتمثيل، والتواصل، وتضمن صوت المجتمع في القرارات.
- أن يصبح التنسيق والتشبيك جزءاً من دورة العمل عبر نظم واضحة للمراسلات، والاجتماعات المشتركة، وتبادل البيانات، والخطط التعاونية.
- أن يتمكن مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية من المتابعة والمساءلة بناءً على معايير ومؤشرات قابلة للقياس.
- أن تصبح ثقافة العمل التشاركي والتعاوني جزءاً من النظام الداخلي للمؤسسة، وليست مجرد توجهات عامة أو شعارات.

وباعتماد هذا النهج، يصبح تطبيق المبدأين رقم (3) و(4) عملية مؤسسية ممنهجة، تبدأ من الإطار القيمي كمرجعية، وتستكمل من خلال مصفوفات الإجراءات التي تحدد:

- الخطوات العملية.
- المسؤوليات.
- آليات التنفيذ.
- أدوات المشاركة والتنسيق.
- آليات المتابعة والتقييم.

ومن خلال هذا الربط العملي، تستطيع المؤسسات الأهلية الفلسطينية تعزيز مشاركتها المجتمعية، وتوسيع دائرة علاقاتها وشبكاتها، والارتقاء بأدائها المؤسسي، وتعظيم أثرها في المجتمع الفلسطيني.

وسيتم لاحقاً بناء مصفوفات إجراءات تفصيلية مستندة إلى مجموعة من الالتزامات المحورية المشتقة من المبدأين، وتشمل على سبيل المثال لا الحصر:

الالتزامات الخاصة بمبدأ المشاركة	الالتزامات الخاصة بمبدأ التنسيق والتشبيك
1. إشراك أصحاب العلاقة.	1. تعاون بين المؤسسات.
2. مشاركة العاملين والمتطوعين.	2. شراكات متوازنة فاعلة.
3. آليات تشاور مستمرة.	3. قنوات اتصال فاعلة.
4. إتاحة المعلومات.	4. تنسيق البرامج والمشاريع.
5. برامج مبنية مجتمعياً.	5. شراكات مستدامة متواصلة.

وفيما يلي المصفوفات التشغيلية التي تُترجم الالتزامات السابقة إلى إجراءات عملية واضحة قابلة للتطبيق داخل المؤسسة:

القسم الأول: الإطار المؤسسي لمبدأي "المشاركة" و"التنسيق والتشبيك"

يركّز هذا القسم على تحويل مبادئ المشاركة والتنسيق والتشبيك إلى إجراءات عملية ونظم تشغيلية تُنفذ داخل المؤسسة الأهلية، بحيث تصبح بيئة العمل مبنية على التشاور المتبادل، والتعاون بين الأقسام، وتكامل الأدوار والمسؤوليات في جميع المستويات الإدارية.

تهدف مصفوفات هذا القسم إلى تعزيز التواصل المؤسسي الأفقي والعمودي بين الإدارات، وتفعيل المشاركة في عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة، بما يضمن الانسجام الداخلي ويرسخ قيم الشفافية والمساءلة، ويسهم في بناء نموذج إداري تشاركي قائم على الحوكمة الديمقراطية والفعالية التنظيمية.

مصفوفة رقم (1): ترسيخ قيم المشاركة والتعاون في الثقافة المؤسسية

يُعدّ تعزيز ثقافة المشاركة والتعاون داخل المؤسسة الأهلية الخطوة الأولى نحو تطبيق فعلي للمبادئ الثلاث والرابع من مدوّنة السلوك. فالمؤسسة التي تؤمن بالعمل الجماعي والتشاور الداخلي تبني بيئة تسهّل التنسيق الخارجي، وتشجّع الانفتاح على المجتمع والشركاء. يهدف هذا الإجراء إلى غرس مفاهيم الشفافية، والثقة، والمساءلة المشتركة في الوعي اليومي للعاملين والمتطوعين، وتحويلها إلى سلوك مؤسسي مستدام يعكس روح العمل الأهلي الفلسطيني.

جدول 3: إجراءات مقترحة لترسيخ قيم المشاركة والتعاون في الثقافة المؤسسية

رقم	الإجراء	الجهة الأساسية	الجهات المساندة	مؤشرات التحقق
1	إعداد ميثاق داخلي للقيم المؤسسية (يتضمن المشاركة، والتعاون، والشفافية)	مجلس الإدارة	الإدارة التنفيذية، وحدة الحوكمة	نسخة ميثاق معتمدة وموزعة على العاملين.
خطوات التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> • عقد جلسة تشاورية مع الموظفين لتحديد القيم الجوهرية. • صياغة الميثاق واعتماده بحضور رسمي. • نشره في لوحة الإعلانات والموقع الداخلي للمؤسسة. 			
2	تنظيم جلسات حوار داخلية دورية حول "ثقافة المشاركة والتعاون"	الإدارة التنفيذية	قسم الموارد البشرية، البرامج	محاضر اجتماعات أو صور توثيقية للأنشطة.

			<ul style="list-style-type: none"> • تنظيم لقاء كل 3 أشهر حول قضايا المشاركة والعمل الجماعي. • إشراك جميع الموظفين والمتطوعين. • تلخيص المخرجات وتعميمها. 	خطوات التطبيق
نماذج تقييم أداء تتضمن بنوداً تتعلق بالتعاون.	الإدارة التنفيذية	قسم الموارد البشرية	إدراج قيم المشاركة والتعاون ضمن توصيف الوظائف والأداء السنوي	3
			<ul style="list-style-type: none"> • مراجعة نماذج التوصيف الوظيفي. • تضمين بند "العمل بروح الفريق والمشاركة". • اعتماد النماذج الجديدة رسمياً. 	خطوات التطبيق
نسخ نشرات أو منشورات توعوية موثقة.	الموارد البشرية، البرامج	وحدة الإعلام	تخصيص فقرة دائمة عن المشاركة والتعاون في النشرات الداخلية والإعلامية	4
			<ul style="list-style-type: none"> • إعداد مواد قصيرة توعوية عن الممارسات الجيدة. • إبراز قصص نجاح في العمل الجماعي. • نشرها داخلياً وخارجياً. 	خطوات التطبيق
قائمة مبادرات منفذة وتقارير أنشطة.	وحدة المتابعة والتقييم، الموارد البشرية	الإدارة التنفيذية	تحفيز المبادرات الداخلية الجماعية لتعزيز روح التعاون	5
			<ul style="list-style-type: none"> • تشجيع فرق العمل على اقتراح مبادرات داخلية. • تخصيص مكافأة رمزية لأفضل مبادرة تشاركية. • توثيق النتائج وتعميمها. 	خطوات التطبيق
تقرير سنوي حول نتائج التقييم.	مجلس الإدارة، الموارد البشرية	وحدة المتابعة والتقييم	إجراء تقييم سنوي لدى تجذّر ثقافة المشاركة والتعاون	6
			<ul style="list-style-type: none"> • إعداد استبيان داخلي لقياس درجة الرضا والتعاون. • تحليل النتائج وتقديمها للإدارة العليا. • وضع خطة تحسين للعام التالي. 	خطوات التطبيق

تعليمات مهمة لتحسين تنفيذ الإجراءات السابقة:

- إشراك العاملين في صياغة الميثاق القيمي يعزّز الالتزام ويمنحهم الشعور بالملكية المشتركة.
- التركيز على التحفيز المعنوي (التقدير، الإشادة، عرض قصص النجاح) أكثر من التحفيز المادي.
- استخدام قنوات الاتصال الداخلية (الاجتماعات، البريد الداخلي، اللوحات) لنشر روح المشاركة.
- إدراج القيم في التقييمات الرسمية يُحوّلها من شعارات إلى ممارسة فعلية.
- المتابعة السنوية تضمن التطوير المستمر وتكشف عن الفجوات السلوكية في المؤسسة.

مصفوفة رقم (2): بناء سياسات مؤسسية لمبدأي «المشاركة» و«التنسيق والتشبيك»

تُعَدّ صياغة سياسات مؤسسية واضحة للمشاركة والتنسيق خطوة أساسية لتحويل المبادئ إلى ممارسات عملية مستدامة. فغياب السياسات المكتوبة يجعل المشاركة والتعاون عرضيين أو مرتبطين بالأفراد، بينما يضمن وجود سياسة مؤسسية اتساق الأداء واستمراريته.

تهدف هذه المصفوفة إلى مساعدة المؤسسة على إعداد سياسة رسمية تحدد المفاهيم، والأدوار، وآليات التنفيذ والمتابعة الخاصة بالمشاركة المجتمعية والتنسيق المؤسسي، بما يعزّز الحوكمة والشفافية ويضمن انسجام العمل مع مدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية.

جدول 4: إجراءات مقترحة لبناء سياسات مؤسسية للمشاركة والتنسيق

رقم	الإجراء	الجهة الأساسية	الجهات المساندة	مؤشرات التحقق
1	تشكيل لجنة صياغة سياسة المشاركة والتنسيق	مجلس الإدارة	الإدارة التنفيذية، وحدة الحوكمة	قرار تشكيل لجنة رسمي
خطوات التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> • ترشيح 3-5 أعضاء يمثلون الإدارة، والبرامج، والحوكمة. • تحديد مهام اللجنة وجدول عملها. • اعتماد اللجنة بمحضر مجلس الإدارة. 			
2	مراجعة وثائق المؤسسة ومدونة السلوك لاستخلاص المبادئ المرجعية	لجنة السياسة	وحدة الحوكمة، المستشار القانوني	تقرير مراجعة وتحليل فجوات القانوني

			<ul style="list-style-type: none"> • حصر الوثائق ذات الصلة (الرؤية، النظام الداخلي، الخطط، مدونة السلوك). • تحليل مدى وجود بنود عن المشاركة والتنسيق. • تحديد الفجوات أو الثغرات القائمة. 	خطوات التطبيق
مسودة سياسة جاهزة للنقاش	الإدارة التنفيذية، البرامج	اللجنة المكلفة	إعداد مسودة سياسة المشاركة والتنسيق	3
			<ul style="list-style-type: none"> • صياغة الأهداف والمبادئ التوجيهية والسياسات التنفيذية. • تحديد المسؤوليات وآليات التطبيق. • إعداد المسودة بلغة مبسطة وواضحة. 	خطوات التطبيق
محضر جلسة وملاحظات معتمدة	الموظفون، ممثلو المجتمع المحلي، شركاء مختارون	مجلس الإدارة	تنظيم جلسة تشاورية لمناقشة المسودة واعتماد التعديلات	4
			<ul style="list-style-type: none"> • دعوة ممثلين من العاملين والشركاء الرئيسيين. • عرض المسودة واستقبال الملاحظات. • دمج التعديلات الجوهرية في النسخة النهائية. 	خطوات التطبيق
نسخة نهائية معتمدة وموزعة	وحدة الحوكمة، الموارد البشرية	مجلس الإدارة	اعتماد السياسة رسمياً ونشرها داخلياً	5
			<ul style="list-style-type: none"> • عرض النسخة النهائية في اجتماع رسمي. • اعتمادها بمحضر وتوقيع الرئيس التنفيذي. • توزيعها إلكترونياً وورقياً على العاملين. 	خطوات التطبيق
خطة سنوية تتضمن بنود المشاركة والتنسيق	وحدة المتابعة والتقييم، البرامج	الإدارة التنفيذية	تضمين السياسة في عمليات التخطيط والمتابعة السنوية	6

			<ul style="list-style-type: none"> • مراجعة الخطط السنوية للمشاريع والبرامج. • إدراج آليات المشاركة والتنسيق ضمن كل خطة. • متابعة تنفيذها ضمن تقارير الأداء الدورية. 	خطوات التطبيق
--	--	--	---	----------------------

تعليمات مهمة لتحسين تنفيذ الإجراءات السابقة:

- يجب أن تكون السياسة مختصرة (لا تتجاوز 3-4 صفحات) وواضحة لتسهيل فهمها وتطبيقها.
- يُستحسن أن تتضمن السياسة ملحقاً تنفيذياً يوضح الأدوات والجهات المسؤولة عن كل نوع من المشاركة أو التنسيق.
- مشاركة الموظفين والشركاء في إعداد السياسة تعزز الالتزام بها، وتحوّلها من وثيقة إدارية إلى أداة عمل حقيقية.
- يجب تحديث السياسة كل سنتين أو بعد أي تغيير جوهري في بيئة العمل أو في الهيكل المؤسسي.
- نشر السياسة داخلياً وخارجياً (على الموقع الإلكتروني أو النشرات)، يعزز الشفافية والثقة العامة بالمؤسسة.

القسم الثاني: العمليات والإجراءات الداخلية

يركّز هذا القسم على تحويل مبادئ "المشاركة" و"التنسيق والتشبيك" إلى ممارسات عملية داخل المؤسسة الأهلية، بحيث تصبح بيئة العمل قائمة على التشاور، والتعاون، وتوزيع الأدوار بوضوح.

تهدف مصفوفات هذا القسم إلى تعزيز التواصل الأفقي والعمودي بين الإدارات، وتنفيذ المشاركة الداخلية في صنع القرار، بما يضمن الانسجام المؤسسي، ويرسخ الشفافية والحوكمة الديمقراطية.

المصفوفة رقم (3): آليات المشاركة الداخلية في صنع القرار

تُعد المشاركة الداخلية في صنع القرار من أهم أدوات الحوكمة الديمقراطية داخل المؤسسات الأهلية، إذ تُسهم في تمكين العاملين والمتطوعين من الإسهام في تطوير السياسات والبرامج، وتعزز الشعور بالانتماء والمسؤولية المشتركة.

وتأتي هذه المصفوفة لتوضّح الآليات العملية التي تتيح لجميع المستويات الإدارية المشاركة في اتّخاذ القرارات بطريقة منظمة وشفافة، بما يدعم التكامل بين الإدارات، ويرسّخ التنسيق الداخلي الفعّال.

جدول 5: إجراءات مقترحة لآليات المشاركة الداخلية في صنع القرار

رقم	الإجراء	الجهة الأساسية	الجهات المساندة	مؤشرات التحقق
1	إنشاء آلية تشاورية رسمية داخل المؤسسة (مثل "المنتدى المؤسسي" أو "الاجتماع التنسيق الشهري")	الإدارة التنفيذية	مجلس الإدارة، الموارد البشرية	محاضر اجتماعات موثقة ومنظمة
خطوات التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> • تحديد الغرض من الآلية وعدد الاجتماعات السنوية. • إشراك ممثلين من مختلف الإدارات. • توثيق المخرجات وإرسالها للإدارة العليا. 			
2	إعداد "نظام داخلي للمشاركة الإدارية" يحدّد نطاق المشاركة وآلياتها	وحدة الحوكمة	الإدارة التنفيذية، المستشار القانوني	نسخة معتمدة من النظام الداخلي
خطوات التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> • تحديد نوع القرارات التي تستوجب مشاركة الموظفين. • وضع آليات المشاركة (استبيانات، اجتماعات، تصويت إلكتروني). • اعتماد النظام وتوزيعه على جميع العاملين. 			
3	إنشاء صندوق أو منصة إلكترونية لتلقي المقترحات والملاحظات الداخلية	وحدة تكنولوجيا المعلومات	وحدة المتابعة والتقييم، الموارد البشرية	قاعدة بيانات مقترحات وتقارير مراجعة
خطوات التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> • إعداد نموذج بسيط لتقديم المقترحات. • تخصيص مسؤول لمتابعتها شهرياً. • تقديم تغذية راجعة للعاملين حول ما تم تبنيه. 			

4	تنظيم اجتماعات تشاورية قبل اتخاذ القرارات الكبرى (استراتيجية، مالية، هيكلية)	مجلس الإدارة	الإدارة التنفيذية، رؤساء الأقسام	محاضر اجتماعات واستبيانات آراء معتمدة
خطوات التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> • عقد اجتماعات مفتوحة لمناقشة القرارات الجوهرية. • تلخيص الملاحظات وإرفاقها بمحضر الاجتماع. • عرض ما تم الأخذ به في الاجتماع التالي. 			
5	إشراك المتطوعين وأعضاء الهيئات العامة في إعداد الخطط السنوية ومناقشتها	الإدارة التنفيذية	مجلس الإدارة، وحدة البرامج	قائمة المشاركين ومحاضر مؤتمنة
خطوات التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> • عقد لقاء سنوي مفتوح مع المتطوعين وأعضاء الهيئة العامة. • عرض الخطة السنوية ومناقشتها. • دمج الملاحظات الجوهرية في النسخة النهائية للخطة. 			
6	تنفيذ تقييم سنوي لمستوى المشاركة الداخلية وفاعليتها	وحدة المتابعة والتقييم	الموارد البشرية، مجلس الإدارة	تقرير تقييم داخلي مع خطة تحسين
خطوات التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> • إعداد استبيان داخلي لقياس درجة المشاركة والرضا. • تحليل النتائج واستخلاص الدروس. • إعداد خطة تطويرية تشاركية للعام التالي. 			

تعليمات مهمة لتحسين تنفيذ الإجراءات السابقة:

- المشاركة الداخلية يجب أن تكون مُنظمة ومؤسسية، لا عشوائية أو خاضعة للمزاج الفردي.
- من المهم توثيق جميع الاجتماعات والمداويلات كمرجع رسمي للقرارات.
- يجب ربط تقييم أداء العاملين بمؤشرات تظهر مستوى التعاون والمبادرة والمشاركة.
- استخدام الأدوات الرقمية (استطلاعات داخلية، بريد مؤسسي، نماذج إلكترونية) يُسهّل مشاركة الجميع.
- المتابعة المنتظمة لنتائج المقترحات والملاحظات ترفع الثقة بين الإدارة والعاملين وتعزز الانتماء المؤسسي.

المصفوفة رقم (4): آليات التنسيق والتشبيك الداخلي بين الإدارات والبرامج

يُعَدُّ التنسيق الداخلي بين الإدارات والبرامج في المؤسسة الأهلية أحد المفاتيح الرئيسية لنجاح عملها واستدامة أثرها. فالتشبيك الداخلي الفعّال يُسهم في تحقيق التكامل بين البرامج، وترشيد الموارد، وضمان انسجام الأنشطة مع الأهداف العامة للمؤسسة.

تهدف هذه المصفوفة إلى وضع إجراءات عملية واضحة تضمن تفعيل قنوات التواصل المنتظمة، وتوحيد الجهود بين الإدارات، بما يعزّز الشفافية والتعاون ويمنع تضارب القرارات أو تكرار الأنشطة.

جدول 6: إجراءات مقترحة لآليات التنسيق والتشبيك الداخلي بين الإدارات والبرامج

رقم	الإجراء	الجهة الأساسية	الجهات المساندة	مؤشرات التحقق
1	إنشاء لجنة تنسيق داخلية دائمة تضم ممثلين عن جميع الإدارات والبرامج	الإدارة التنفيذية	رؤساء الأقسام، وحدة الحوكمة	قرار تشكيل لجنة وجدول اجتماعات منتظم
خطوات التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> اختيار ممثل عن كل إدارة أو برنامج. تحديد مهام اللجنة (التخطيط، التنسيق، تبادل المعلومات). عقد اجتماع شهري وتوثيق محاضره رسمياً. 			
2	إعداد "دليل تنسيق داخلي" يوضّح آليات الاتصال وتبادل المعلومات بين الإدارات	وحدة الحوكمة	وحدة تكنولوجيا المعلومات، الموارد البشرية	دليل داخلي معتمد وموزع
خطوات التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> حصر قنوات الاتصال الحالية. تصميم نموذج موحد لتبادل المراسلات والمذكرات. اعتماد الدليل وتعميمه إلكترونياً وورقياً. 			
3	توحيد أدوات التخطيط والمتابعة بين الإدارات والبرامج	وحدة المتابعة والتقييم	الإدارة التنفيذية، البرامج	نماذج موحدة للتقارير والخطط

			<ul style="list-style-type: none"> • مراجعة الأدوات المستخدمة في الإدارات المختلفة. • إعداد نماذج تخطيط ومتابعة موحدة. • تدريب الإدارات على استخدامها وتطبيقها فعلياً. 	خطوات التطبيق
محاضر اجتماع وتقارير مراجعة دورية	وحدة المتابعة والتقييم، رؤساء البرامج	الإدارة التنفيذية	عقد اجتماع فصلي مشترك لمراجعة الأداء وتحديد فرص التعاون بين الإدارات	4
			<ul style="list-style-type: none"> • جمع النتائج ربع السنوية لكل إدارة. • تحديد التحديات وفرص التكامل بين البرامج. • صياغة توصيات تطويرية مشتركة. 	خطوات التطبيق
نظام إلكتروني نشط ومحدث دورياً	الموارد البشرية، وحدة المتابعة والتقييم	وحدة تكنولوجيا المعلومات	إنشاء قاعدة بيانات لتبادل الموارد والخبرات بين الإدارات	5
			<ul style="list-style-type: none"> • إعداد قاعدة بيانات بالموارد البشرية والمادية المتاحة. • تحديثها شهرياً وتعميمها على الإدارات. • تتبع استخدام الموارد المشتركة ضمن التقارير. 	خطوات التطبيق
تقرير تقييم داخلي مع توصيات تحسين	مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية	وحدة المتابعة والتقييم	تنفيذ تقييم سنوي لجودة التنسيق الداخلي ومدى فعاليته	6
			<ul style="list-style-type: none"> • وضع مؤشرات لقياس التنسيق (عدد الاجتماعات، نسبة الالتزام، كفاءة التعاون). • جمع البيانات وتحليلها. • عرض النتائج في اجتماع سنوي وتضمينها في خطة التطوير المؤسسي. 	خطوات التطبيق

تعليمات مهمة لتحسين تنفيذ الإجراءات السابقة:

- يجب أن يُنظر إلى التنسيق الداخلي كعملية مستمرة وليست نشاطاً دورياً مؤقتاً.
- إشراك ممثلي الإدارات في صنع القرار المتعلق بالتخطيط، يضمن التنسيق منذ المراحل الأولى.
- استخدام الأدوات الرقمية المشتركة مثل (Google Workspace) أو نظم إدارة المشاريع، يُسهّل التنسيق، ويوفر الوقت.
- يُستحسن أن تُربط الاجتماعات التنسيقية بمخرجات ملموسة (خطة عمل، جدول زمني، توصيات تنفيذية).
- إدماج نتائج تقييم التنسيق في خطة التحسين السنوية يعزّز الاستفادة، ويحوّل الممارسة إلى ثقافة مؤسسية.

القسم الثالث: المشاركة والتنسيق على المستوى المجتمعي والقطاعي

يركّز هذا القسم على تمكين المؤسسات الأهلية من إشراك المجتمع المحلي ومختلف الفئات المستهدفة في عمليات التخطيط والتنفيذ والتقييم، إلى جانب تطوير التنسيق والتشبيك مع مؤسسات المجتمع المدني الأخرى، بما يعزّز التكامل، ويمنع الازدواجية.

تُظهر مصفوفات هذا القسم كيف يمكن للمؤسسة أن تعمل كمنصة مفتوحة للتفاعل المجتمعي، وأن تجعل التعاون والشراكات جزءاً من نهجها الدائم وليس نشاطاً عابراً.

المصفوفة رقم (5): تعزيز الشمول وتمثيل الفئات المختلفة في المشاركة والتنسيق

تُعَدُّ شمولية المشاركة أحد أهم معايير العدالة والتمكين في العمل الأهلي الفلسطيني. فمشاركة النساء، والشباب، وذوي الإعاقة، والفئات المهمشة في التخطيط والتنفيذ والتقييم تعزّز مصداقية المؤسسة وتوسّع أثرها المجتمعي.

تهدف هذه المصفوفة إلى ترسيخ آليات عملية لضمان تمثيل جميع الفئات داخل عمليات المشاركة والتنسيق، وجعل هذا الشمول نهجاً مؤسسياً متجذراً في كل مرحلة من مراحل العمل.

جدول 7: إجراءات مقترحة لتعزيز الشمول وتمثيل الفئات المختلفة في المشاركة والتنسيق

رقم	الإجراء	الجهة الأساسية	الجهات المساندة	مؤشرات التحقق
1	إعداد سياسة داخلية تضمن شمول الفئات كافة في أنشطة المؤسسة	مجلس الإدارة	وحدة الحوكمة، قسم البرامج	نسخة سياسة معتمدة ومعلنة
خطوات التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> • تحديد الفئات المستهدفة في المجتمع المحلي. • صياغة سياسة شمولية واضحة تعتمد العدالة والمساواة. • اعتمادها رسمياً ونشرها داخلياً وخارجياً. 			
2	إنشاء قاعدة بيانات للفئات المجتمعية الشريكة والمستفيدة	وحدة البرامج	وحدة المتابعة والتقييم، قسم العلاقات العامة	قاعدة بيانات محدثة ومُعتمدة سنوياً
خطوات التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> • جمع معلومات حول الجمعيات المحلية، والمبادرات، والممثلين المجتمعيين. • تحديث البيانات دورياً. • استخدامها لتوسيع نطاق المشاركة في الأنشطة. 			
3	تصميم آليات تشاورية تضمن مشاركة النساء والشباب وذوي الإعاقة	الإدارة التنفيذية	وحدة البرامج، وحدة الإعلام	تقارير جلسات تشاورية موثقة
خطوات التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> • عقد لقاءات تشاورية مخصصة لكل فئة رئيسية. • إشراك ممثلين حقيقيين في مراحل التخطيط والتنفيذ. • توثيق نتائج الحوار ودمجها في الخطط والمشاريع. 			
4	تخصيص مقاعد تمثيلية للفئات المختلفة في اللجان المجتمعية والتحالفات	مجلس الإدارة	وحدة الحوكمة، الشركاء المحليون	سجلات عضوية ومشاركات فعلية

			<ul style="list-style-type: none"> • تحديد نسبة تمثيل لكل فئة ضمن اللجان أو فرق العمل. • اعتماد المشاركين رسمياً بمحاضر اجتماعات. • تقييم مدى مشاركتهم الفعلية سنوياً. 	خطوات التطبيق
عدد الأنشطة المنفذة وتقارير الحضور	وحدة البرامج، مؤسسات المجتمع المحلي	وحدة الإعلام	تنفيذ برامج توعوية لتعزيز المشاركة المجتمعية الشاملة	5
			<ul style="list-style-type: none"> • إنتاج مواد إعلامية حول أهمية المشاركة المتنوعة. • تنفيذ حملات ميدانية وورش عمل. • نشر قصص نجاح لفئات شاركت بفاعلية. 	خطوات التطبيق
تقرير تقييم شامل وخطة تحسين	الإدارة التنفيذية، مجلس الإدارة	وحدة المتابعة والتقييم	تقييم سنوي لمدى شمولية المشاركة في برامج المؤسسة	6
			<ul style="list-style-type: none"> • تطوير مؤشرات نوعية (نسبة النساء، والشباب، وذوي الإعاقة المشاركين). • تحليل البيانات واستنتاج الفجوات. • إدراج نتائج التقييم في خطة العمل القادمة. 	خطوات التطبيق

تعليمات مهمة لتحسين تنفيذ الإجراءات السابقة:

- يجب ألا تكون مشاركة الفئات المختلفة رمزية، بل حقيقية ومؤثرة في القرار.
- الشمول يتحقق بالتخطيط الواعي، لا بالاكتماء بالدعوة المفتوحة.
- من الأفضل تخصيص موارد محددة (مالية وبشرية) لدعم أنشطة المشاركة المجتمعية.
- تنويع قنوات المشاركة (لقاءات مباشرة، استبيانات، مجموعات تركيز، وسائل رقمية) يعزز الوصول إلى جميع الفئات.
- نشر تقارير سنوية توضح نسب المشاركة المختلفة يُظهر التزام المؤسسة بالعدالة والتمثيل المتوازن.

المصفوفة رقم (6): استدامة «المشاركة» و«التنسيق والتشبيك» وتضمينهما في السياسات المؤسسية

تُعَدُّ استدامة المشاركة والتنسيق والتشبيك عنصراً محورياً في تعزيز الحوكمة داخل المؤسسات الأهلية الفلسطينية، فهي تضمن أن تبقى أدوات المشاركة المجتمعية وقنوات التعاون والشراكات جزءاً ثابتاً من عمل المؤسسة لا ممارسات ظرفية ترتبط بالأفراد أو المشاريع.

يسهم تضمين المشاركة والتنسيق في اللوائح الداخلية في ترسيخها كنهج مؤسسي طويل الأمد، بينما يساعد إعداد دليل مبسط على توحيد الفهم والإجراءات داخل المؤسسة. كما أن وجود مسؤول أو لجنة مختصة بمتابعة المشاركة والشراكات يعزز انتظام العمل ويمنع ضياع الأدوار. وتتيح المؤشرات السنوية قياس تطور المشاركة والتعاون بشكل منهجي، فيما تسهم المراجعة السنوية في تحديد النجاحات والفجوات وتحسين الأداء. وأخيراً، يضمن نشر ملخص سنوي حول المشاركة والشراكات تعزيز الشفافية وبناء الثقة مع المجتمع والشركاء.

جدول 8: إجراءات مقترحة لاستدامة «المشاركة» و«التنسيق والتشبيك» وتضمينهما في السياسات المؤسسية

رقم	الإجراء	الجهة الأساسية	الجهات المساندة	مؤشرات التحقق
1	تضمين المشاركة والتنسيق في اللوائح الداخلية للمؤسسة	مجلس الإدارة	الإدارة التنفيذية، وحدة الحوكمة	نسخة لائحة معتمدة تحتوي على بنود المشاركة والتنسيق
	خطوات التطبيق			<ul style="list-style-type: none"> مراجعة اللوائح الحالية وتحديد الثغرات. إدراج بنود واضحة حول المشاركة والتشبيك. اعتماد النسخة المعدلة بمحضر رسمي.
2	إعداد دليل مبسط لأدوات المشاركة والشراكات المؤسسية	الإدارة التنفيذية	وحدة البرامج، المتابعة والتقييم	دليل داخلي معتمد وموزع على الموظفين
	خطوات التطبيق			<ul style="list-style-type: none"> إعداد دليل من 2-3 صفحات يوضح أدوات التشاور والتنسيق. تدريب العاملين عليه. تحديثه كل سنتين وفق التغييرات المؤسسية.

3	تعيين مسؤول أو لجنة مختصة بمتابعة المشاركة والشراكات	الإدارة التنفيذية	مجلس الإدارة، موظفون مختارون	قرار تكليف رسمي ومحضر توزيع مهام
خطوات التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> • تحديد مهام اللجنة أو المسؤول بوضوح. • وضع آلية متابعة دورية. • تقديم تقارير نصف سنوية للإدارة. 			
4	إدراج مؤشرات المشاركة والتنسيق ضمن خطة المتابعة والتقييم السنوية	وحدة المتابعة والتقييم	الإدارة التنفيذية، البرامج	نموذج مؤشرات معتمد ومحدث سنوياً
خطوات التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> • إعداد 3-5 مؤشرات أساسية لقياس المشاركة والتنسيق. • تضمينها في خطة (M&E) السنوية. • مراجعتها كل 6 أشهر ضمن تقارير الأداء. 			
5	تنفيذ مراجعة سنوية لفاعلية المشاركة والتنسيق داخل المؤسسة وخارجها	مجلس الإدارة	الإدارة التنفيذية، شركاء محليون	تقرير مراجعة سنوية مع توصيات تطوير
خطوات التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> • تلخيص أبرز النجاحات والتحديات خلال العام. • تحليل مستوى الشمول والتنسيق بين الإدارات والشركاء. • صياغة توصيات للتحسين وإقرارها رسمياً. 			
6	نشر ملخص سنوي حول المشاركة والشراكات المؤسسية	وحدة الإعلام	الإدارة التنفيذية، وحدة الحوكمة	منشور رسمي/ تقرير سنوي منشور على الموقع أو وسائل الإعلام
خطوات التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> • إعداد ملخص بصري مبسط حول أهم أنشطة المشاركة والتشبيك. • نشره للجمهور عبر الموقع ووسائل التواصل. • أرشفته داخلياً كجزء من التقارير السنوية. 			

تعليمات مهمة لتحسين تنفيذ الإجراءات السابقة:

- يجب أن تكون اللوائح والدليل الداخلي مختصرة، وعملية، وقابلة للتطبيق.
- الاستدامة تتحقق بالتطبيق المنتظم، لا بتعدد الأدوات.
- وجود مسؤول أو لجنة محددة يرفع من مستوى الالتزام ويمنع غياب المساءلة.
- نشر النتائج السنوية يعزز الشفافية والمساءلة أمام المجتمع والشركاء.
- مؤشرات التقييم يجب أن تكون بسيطة، واقعية، وقابلة للقياس لتسهيل المتابعة والتحسين المستمر.

القسم الرابع: المعرفة، والتقييم، والتطوير

يُعَدُّ هذا القسم بمثابة القلب المعرفي للدليل؛ إذ يركّز على كيفية تحويل التجارب العملية في المشاركة والتنسيق إلى معرفة مؤسسية متراكمة يمكن البناء عليها وتطويرها باستمرار. فمن خلال التوثيق المنتظم، وتبادل الخبرات، وتقييم الأثر، تستطيع المؤسسات الأهلية الفلسطينية أن تُنمِّي قدراتها، وتُحسِّن أدائها، وتضمن استدامة أثرها المجتمعي.

الغاية هنا هي أن تتعلَّم المؤسسة من تجربتها ومن تجارب الآخرين، فتنقل من العمل التفاعلي المحدود إلى العمل القائم على التعلم والتطوير المستمر.

المصفوفة رقم (7): تبادل المعرفة وتوثيق التجارب في المشاركة والتنسيق

تُعَدُّ عملية توثيق الخبرات وتبادل المعرفة إحدى الركائز الأساسية لضمان استمرارية التطوير المؤسسي في المؤسسات الأهلية الفلسطينية.

فمن خلال توثيق التجارب والممارسات الجيدة في مجال المشاركة والتنسيق، تتمكن المؤسسة من البناء على ما تحقّق من نجاحات وتضادي تكرار الأخطاء السابقة. كما تمكن هذه العملية الإدارات والبرامج المختلفة من التعلم من بعضها البعض، وتسهم في خلق ثقافة مؤسسية قائمة على المشاركة في المعرفة لا احتكارها.

جدول 9: إجراءات مقترحة لتبادل المعرفة وتوثيق التجارب في المشاركة والتنسيق

رقم	الإجراء	الجهة الأساسية	الجهات المساندة	مؤشرات التحقق
1	إعداد نظام مؤسسي لتوثيق الممارسات الجيدة في المشاركة والتنسيق	وحدة المتابعة والتقييم	وحدة البرامج، وحدة الإعلام	دليل توثيق معتمد وألية تطبيق
خطوات التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> • تحديد الممارسات الجيدة بالتوثيق ومعايير اختيارها. • تكليف مسؤول توثيق في كل إدارة. • اعتماد نموذج موحد لتوثيق التجارب يشمل الدروس المستفادة والتوصيات. 			
2	إنشاء قاعدة بيانات رقمية لتخزين وتبادل المعرفة المؤسسية	وحدة تكنولوجيا المعلومات	وحدة الحوكمة، الموارد البشرية	نظام إلكتروني نشط ومُحدَّث دورياً
خطوات التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> • إنشاء قاعدة بيانات إلكترونية تحتوي على التقارير، قصص النجاح، وأدلة العمل. • تحديد صلاحيات المستخدمين. • تحديث القاعدة شهرياً ومراجعتها سنوياً. 			
3	تنفيذ جلسات تبادل خبرات نصف سنوية بين الإدارات والبرامج	الإدارة التنفيذية	وحدة المتابعة والتقييم، البرامج	محاضر اجتماعات وتقارير مشاركة
خطوات التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> • تحديد موضوعات المشاركة والتنسيق التي تحتاج مراجعة. • عقد لقاءين سنوياً لمشاركة التجارب بين الأقسام. • توثيق التوصيات وتعميمها على الإدارات. 			
4	إصدار نشرات "دروس مستفادة" داخلية وخارجية	وحدة الإعلام	وحدة البرامج، وحدة المتابعة والتقييم	عدد النشرات المنشورة سنوياً

			<ul style="list-style-type: none"> • تلخيص الدروس من المشاريع التشاركية. • إعداد نشرة أو ملخص بصري مبسط. • نشرها داخلياً وخارجياً لتعزيز التعلم الجماعي. 	خطوات التطبيق
قائمة المشاركين وتقارير الجلسات	الشركاء المحليون، مجلس الإدارة	الإدارة التنفيذية	تنظيم ورش تبادل معرفة مع مؤسسات المجتمع المدني الأخرى	5
			<ul style="list-style-type: none"> • تحديد موضوعات وطنية مشتركة حول المشاركة والتنسيق. • تنفيذ ورشة سنوية لتبادل الخبرات. • توثيق نتائج الورشة وتعميمها عبر المنصات المؤسسية. 	خطوات التطبيق
تقرير تقييم سنوي مع توصيات تطوير	الإدارة التنفيذية، وحدة الحوكمة	وحدة المتابعة والتقييم	تقييم سنوي لتفعيل نظام إدارة المعرفة في المؤسسة	6
			<ul style="list-style-type: none"> • إعداد مؤشرات كمية ونوعية لقياس تفعيل النظام. • جمع بيانات حول استخدام المعرفة في اتخاذ القرارات. • تحديث خطة إدارة المعرفة بناءً على النتائج. 	خطوات التطبيق

تعليمات مهمة لتحسين تنفيذ الإجراءات السابقة:

- يجب اعتبار المعرفة مورداً استراتيجياً لا مجرد توثيق إداري.
- التوثيق الجيد يركّز على ما تم تعلمه، وليس، فقط، على ما تم إنجازه.
- إشراك العاملين في جمع الدروس المستفادة يعزز التعلم الجماعي، ويُنشئ ثقافة مؤسسية قائمة على التحسين.
- استخدام أدوات رقمية مثل (Google Drive) أو (SharePoint) يسهل الوصول ويمنع ضياع المعلومات.
- مشاركة المعرفة مع مؤسسات أخرى تُعزّز التكامل الوطني، وتدعم بناء شبكة تعاون أوسع في القطاع الأهلي.

المصفوفة رقم (8): قياس أثر المشاركة والتنسيق على فعالية المؤسسة والمجتمع

يُعتبر قياس أثر المشاركة والتنسيق خطوة أساسية لضمان أن الجهود المبذولة في إشراك المجتمع والشركاء تنعكس فعلياً على جودة الأداء ونتائج التنمية.

فالتقييم المنتظم لا يهدف إلى الرقابة فحسب، بل إلى التعلم والتحسين المستمر، عبر معرفة ما تحقق، وما لم يتحقق، ولماذا.

هذه المصفوفة تهدف إلى مساعدة المؤسسات الأهلية على بناء نظام متابعة وتقييم متكامل لقياس الأثر المؤسسي والمجتمعي للمشاركة والتنسيق، بما يضمن استخدام النتائج في تطوير السياسات والبرامج المستقبلية.

جدول 10: إجراءات مقترحة لقياس أثر المشاركة والتنسيق على فعالية المؤسسة والمجتمع

رقم	الإجراء	الجهة الأساسية	الجهات المساندة	مؤشرات التحقق
1	تطوير إطار متكامل لمتابعة وتقييم المشاركة والتنسيق	وحدة المتابعة والتقييم	الإدارة التنفيذية، وحدة الحوكمة	وثيقة إطار متابعة وتقييم معتمدة
خطوات التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> • تحديد الغايات والأهداف المرجوة من المشاركة والتنسيق. • تصميم مؤشرات كمية ونوعية لقياس النتائج والأثر. • إعداد أدوات جمع بيانات متناسبة مع قدرات المؤسسة. 			
2	إدماج مؤشرات المشاركة والتنسيق في خطة المتابعة السنوية للمؤسسة	وحدة المتابعة والتقييم	الإدارة التنفيذية، وحدة البرامج	خطة متابعة سنوية تتضمن مؤشرات محدثة
خطوات التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> • مراجعة خطة المؤسسة السنوية وتضمين مؤشرات المشاركة والتنسيق فيها. • تدريب العاملين على كيفية قياس هذه المؤشرات. • ربطها مباشرة بتقارير الإنجاز الدورية. 			

3	جمع بيانات الأثر وتحليلها بشكل دوري	وحدة المتابعة والتقييم	وحدة البرامج، وحدة الإعلام	تقارير نصف سنوية وسنوية تحليلية
خطوات التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> • جمع البيانات من الإدارات والمشاريع المختلفة. • تحليلها لقياس مدى تحقيق أهداف المشاركة والتنسيق. • عرض النتائج على الإدارة العليا لاتخاذ القرارات. 			
4	إشراك المجتمع والشركاء في عملية التقييم	الإدارة التنفيذية	الشركاء المحليون، ممثلو المجتمع	قائمة مشاركين ومحاضرين اجتماعات تقييم
خطوات التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> • عقد جلسات تقييم تشاركية مع ممثلي المجتمع المحلي. • عرض نتائج التقييم واستقبال الملاحظات. • إدماج التوصيات في الخطط القادمة. 			
5	إعداد تقرير سنوي حول أثر المشاركة والتنسيق على الأداء المؤسسي والمجتمعي	وحدة المتابعة والتقييم	وحدة الإعلام، الإدارة التنفيذية	تقرير سنوي منشور داخليا وخارجيا
خطوات التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> • تلخيص النتائج الكمية والنوعية للعام. • تحليل العلاقة بين المشاركة وجودة الأداء المؤسسي. • عرض التقرير على مجلس الإدارة والمجتمع المحلي. 			
6	استخدام نتائج التقييم في تطوير الخطط والسياسات المستقبلية	مجلس الإدارة	الإدارة التنفيذية، وحدة البرامج	خطة تطوير جديدة مبنية على نتائج التقييم
خطوات التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> • مراجعة نتائج التقييم وتحليل الثغرات. • إدراج الدروس المستفادة في خطة العام التالي. • تحديث السياسات وفق التحسينات المقترحة. 			

تعليمات مهمة لتحسين تنفيذ الإجراءات السابقة:

- يجب أن يُنظر إلى التقييم كعملية تعلم وتطوير مستمر، وليس مجرد أداة رقابية.
- من الضروري أن تشمل مؤشرات الأثر جوانب نوعية (مثل مستوى الثقة، والتمكين المجتمعي) إلى جانب الجوانب الكمية.
- مشاركة الشركاء والمستفيدين في التقييم تعزز الشفافية والمساءلة المجتمعية.
- يُستحسن عرض نتائج التقييم بطريقة مبسطة وشفافة للجمهور لتعزيز الثقة بالمؤسسة.
- يجب أن تكون هناك تغذية راجعة مؤسسية، بحيث تُستخدم نتائج التقييم مباشرة في تطوير البرامج والخطط والسياسات.

القسم الخامس: الشراكات والحوكمة الخارجية

يركّز هذا القسم على تعزيز العلاقات التعاونية والتحالفات بين المؤسسات الأهلية الفلسطينية، بما يرسّخ التكامل في الجهود، ويعمّق أثر العمل الأهلي على المستوى الوطني.

تُسهّم مصفوفات هذا القسم في تحويل العمل الأهلي من جهد متفرّق إلى منظومة مترابطة تعمل ضمن رؤية مشتركة، وتضمن أن تكون الشراكات مبنية على الثقة، والشفافية، والتكامل في الأدوار.

كما يهدف القسم إلى وضع آليات عملية للمساءلة المتبادلة بين الشركاء، وتطوير معايير واضحة لإدارة العلاقات الخارجية وفق مبادئ مدونة السلوك.

المصفوفة رقم (9): تطوير الشراكات والتحالفات المستدامة مع مؤسسات المجتمع المدني

تُعتبر الشراكات المستدامة من أبرز مظاهر النضج المؤسسي في العمل الأهلي الفلسطيني. فالمؤسسة التي تُقيم علاقات تعاون قائمة على الثقة والمصلحة المجتمعية المشتركة تصبح أكثر قدرة على تحقيق أهدافها وتعظيم أثرها.

تهدف هذه المصفوفة إلى وضع إجراءات عملية تمكّن المؤسسات من تطوير شراكات فاعلة مع مؤسسات المجتمع المدني الأخرى، بناءً على مبادئ العدالة، والتكامل، وتبادل المنافع المعرفية والتنظيمية. الغاية هي تحويل التعاون بين المؤسسات من علاقات مؤقتة إلى تحالفات استراتيجية طويلة الأمد تساهم في تحقيق أهداف التنمية والعدالة الاجتماعية.

جدول 11: إجراءات مقترحة لتطوير الشراكات والتحالفات المستدامة مع مؤسسات المجتمع المدني

رقم	الإجراء	الجهة الأساسية	الجهات المساندة	مؤشرات التحقق
1	إعداد خريطة وطنية للمؤسسات المحتمل التعاون معها	وحدة العلاقات العامة	وحدة البرامج، وحدة الحوكمة	قاعدة بيانات محدثة للشركاء المحتملين
خطوات التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> • تحديد المؤسسات ذات الأهداف المتقاربة. • تصنيفها حسب المجالات الجغرافية والموضوعية. • مراجعة قاعدة البيانات سنوياً وتحديثها. 			
2	تطوير معايير لاختيار الشركاء والتحاليفات	مجلس الإدارة	الإدارة التنفيذية، وحدة الحوكمة	وثيقة معايير معتمدة للشركاء
خطوات التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> • تحديد معايير واضحة مثل المصادقية، والالتزام بالقيم، والخبرة، والشفافية. • اعتمادها رسمياً وتعميمها داخلياً. • استخدامها في جميع عمليات اختيار الشركاء. 			
3	توقيع مذكرات تفاهم مع المؤسسات الشريكة تحدد المسؤوليات والالتزامات	الإدارة التنفيذية	المستشار القانوني، مجلس الإدارة	مذكرات تفاهم معتمدة ومفعلة
خطوات التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> • إعداد نموذج موحد لمذكرة التفاهم. • تحديد أدوار كل طرف ومدة التعاون. • مراجعة الاتفاقات كل عامين للتحديث. 			
4	تنفيذ أنشطة مشتركة بين المؤسسات المتحالفة	وحدة البرامج	الشركاء المحليون، وحدة الإعلام	عدد الأنشطة أو المشاريع المشتركة المنفذة

			<ul style="list-style-type: none"> • تحديد مجالات التعاون (تدريب، حملات توعية، مشاريع ميدانية). • إعداد خطة تنفيذ مشتركة. • توثيق النتائج وتقارير الإنجاز. 	خطوات التطبيق
تقارير متابعة وتوصيات تطويرية	وحدة الحوكمة، الإدارة التنفيذية	مجلس الإدارة	إنشاء لجنة مشتركة لمتابعة الشراكات وتقييمها	5
			<ul style="list-style-type: none"> • تشكيل لجنة من ممثلي الشركاء لمتابعة سير العمل. • عقد اجتماعات نصف سنوية للتقييم. • إعداد تقارير تحليلية مشتركة. 	خطوات التطبيق
تقرير المنتدى السنوي وعدد المشاركين	وحدة البرامج، وحدة الإعلام	وحدة العلاقات العامة	تنظيم منتدى سنوي للشراكة والتعاون المؤسسي	6
			<ul style="list-style-type: none"> • تحديد موضوع المنتدى كل عام. • دعوة الشركاء المحليين والدوليين. • عرض قصص نجاح وتوصيات تطوير للشراكات القادمة. 	خطوات التطبيق

تعليمات مهمة لتحسين تنفيذ الإجراءات السابقة:

- يجب أن تقوم الشراكات على الثقة المتبادلة والتكامل في الأدوار، لا على التنافس، أو ازدواجية الجهود.
- يُستحسن أن تتنوع الشراكات بين المستويات المحلية، والقطاعية، والوطنية لتحقيق أوسع أثر ممكن.
- التوثيق الرسمي للشراكات عبر مذكرات تفاهم واضحة، يجمي الأطراف، ويعزز الشفافية.
- المنتدى السنوي للشراكة يمثل فرصة لتجديد الالتزامات وتبادل الخبرات وإبراز أثر التعاون أمام المجتمع والمناخين.
- مراجعة الشراكات دورياً يساعد على تحديد العلاقات الناجحة وتطويرها، وإنهاء تلك التي فقدت فعاليتها.

المصفوفة رقم (10): الشفافية والمساءلة المشتركة في المشاركة والتنسيق

تُعَدُّ الشفافية والمساءلة المشتركة من أهم الركائز التي تحافظ على مصداقية المؤسسات الأهلية وثقة المجتمع بها. فكلما زاد وضوح الإجراءات والمعلومات بين الشركاء، ارتفع مستوى التعاون والثقة المتبادلة.

تهدف هذه المصفوفة إلى وضع إجراءات عملية تضمن أن تكون عمليات المشاركة والتنسيق بين المؤسسات قائمة على مبادئ الإفصاح، والمشاركة في اتخاذ القرار، ومتابعة التنفيذ المشترك، بحيث تصبح المساءلة المتبادلة نهجاً مؤسسياً يوجّه العمل التشاركي في كل مراحله.

جدول 12: إجراءات مقترحة لتعزيز الشفافية والمساءلة المشتركة في المشاركة والتنسيق

رقم	الإجراء	الجهة الأساسية	الجهات المساندة	مؤشرات التحقق
1	إعداد ميثاق شفافية ومساءلة مشتركة للشركاء	مجلس الإدارة	وحدة الحوكمة، الإدارة التنفيذية	نسخة ميثاق معتمدة وموقعة من الشركاء
خطوات التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> • صياغة ميثاق يحدّد معايير النزاهة والشفافية بين الأطراف. • عرضه على جميع الشركاء للمناقشة والتعديل. • اعتماده رسمياً وتوزيعه ضمن الاتفاقات المشتركة. 			
2	إنشاء آلية إفصاح دوري بين الشركاء حول الأنشطة والموازنات	وحدة الحوكمة	وحدة المالية، وحدة البرامج	تقارير شفافية ربع سنوية منشورة
خطوات التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> • تحديد نوع المعلومات التي يتم تبادلها (مالية، إدارية، تنفيذية). • الاتفاق على مواعيد تبادل التقارير. • نشر ملخصات على الموقع الإلكتروني للمؤسسة. 			
3	تنفيذ مراجعة مالية وإدارية مشتركة بين المؤسسات المتحالفة	الإدارة التنفيذية	وحدة المالية، الشركاء المحليون	تقرير مراجعة مالية وإدارية سنوي

			<ul style="list-style-type: none"> • تشكيل لجنة تدقيق من ممثلين عن المؤسسات الشريكة. • مراجعة الأداء المالي والإداري للمشاريع المشتركة. • إعداد تقرير شفافية مشترك ونشره داخلياً. 	خطوات التطبيق
عدد الأنشطة أو البيانات المنشورة للجمهور	وحدة العلاقات العامة، البرامج	وحدة الإعلام	تطوير قنوات تواصل مفتوحة مع الجمهور والمجتمع المحلي	4
			<ul style="list-style-type: none"> • تخصيص قسم في الموقع الإلكتروني لتلقي الملاحظات والشكاوى. • نشر بيانات دورية حول الأنشطة المشتركة والنتائج. • عقد لقاءات عامة مع المجتمع المحلي لعرض الإنجازات. 	خطوات التطبيق
تقرير تقييم مشترك ونقاط تطوير محددة	مجلس الإدارة، وحدة الحوكمة	وحدة المتابعة والتقييم	تنفيذ تقييم دوري للمساءلة المتبادلة بين الشركاء	5
			<ul style="list-style-type: none"> • إعداد استبيان أو نموذج لتقييم الالتزام بالشفافية. • مراجعة الملاحظات والالتزامات بين الأطراف. • صياغة خطة تحسين مشتركة بناء على النتائج. 	خطوات التطبيق
تقرير منشور على المنصات الرقمية والإعلامية	وحدة المتابعة والتقييم، الإدارة التنفيذية	وحدة الإعلام	نشر تقرير سنوي مشترك عن الشفافية والتعاون	6
			<ul style="list-style-type: none"> • تلخيص أبرز إنجازات الشراكات والتحديات في عام العمل. • إعداد تقرير مصور أو رقمي مبسط. • نشره للامة لبناء الثقة وتعزيز السمعة المؤسسية. 	خطوات التطبيق

تعليمات مهمة لتحسين تنفيذ الإجراءات السابقة:

- يجب أن تُعتبر الشفافية جزءاً من الثقافة المؤسسية، لا مجرد التزام إداري.
- المسألة المتبادلة بين المؤسسات تخلق بيئة من الثقة والانفتاح وتحفز الالتزام المشترك.
- من المهم إشراك المجتمع المحلي في تقييم الأداء المشترك لتعزيز المسألة المجتمعية.
- نشر المعلومات بصورة دورية يُعزّز صورة المؤسسة أمام الجمهور والممولين على حد سواء.
- يجب أن تكون لغة التقارير والنشرات واضحة وبسيطة لتسهيل فهمها من قبل جميع الأطراف المعنية.

القسم السادس: المرونة والاستجابة في الأزمات

يُركّز هذا القسم على تعزيز قدرة المؤسسات الأهلية الفلسطينية على الحفاظ على نهج المشاركة والتنسيق حتى في ظل حالات الطوارئ والأزمات، حيث تزداد الحاجة إلى التخطيط السريع، وتبادل المعلومات، وتوحيد الجهود بين الفاعلين المحليين والوطنيين. فالمشاركة خلال الأزمات لا تقتصر على تقديم المساعدات، بل تشمل إشراك المجتمع المحلي في تحديد الأولويات والاحتياجات، بينما يضمن التنسيق بين المؤسسات تجنب الازدواجية، وتحقيق العدالة في توزيع الموارد، وتسريع الاستجابة.

يقدّم هذا القسم مصفوفة عملية توضّح كيف يمكن للمؤسسة أن تبقى متماسكة، ومنسّقة، ومشاركة حتى في أحلك الظروف.

المصفوفة رقم (11): آليات المشاركة والتنسيق في حالات الطوارئ والأزمات

يُعدّ بناء منظومة مرنة للمشاركة والتنسيق في الأزمات من أهم أدوات الاستدامة المؤسسية في السياق الفلسطيني. ففي أوقات العدوان أو الكوارث، تختبر فعالية المؤسسة وقدرتها على العمل المنظم والتعاوني.

هذه المصفوفة تهدف إلى وضع إجراءات عملية تساعد المؤسسات على التخطيط المسبق للأزمات، وتفعيل قنوات المشاركة المجتمعية، وضمان التنسيق الفوري بين المؤسسات الشريكة، لتحقيق استجابة إنسانية فعّالة ومنسقة تحافظ على كرامة المستفيدين وتُعزّز ثقة المجتمع بالعمل الأهلي.

جدول 13: إجراءات مقترحة لتطبيق آليات المشاركة والتنسيق في حالات الطوارئ والأزمات

رقم	الإجراء	الجهة الأساسية	الجهات المساندة	مؤشرات التحقق
1	إعداد خطة طوارئ مؤسسية تتضمن آليات المشاركة والتنسيق	مجلس الإدارة	الإدارة التنفيذية، وحدة البرامج	نسخة معتمدة من خطة الطوارئ المؤسسية
خطوات التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> • تحديد أنواع الأزمات المحتملة (حربية، صحية، بيئية...). • إدراج آليات المشاركة المجتمعية والتنسيق في كل سيناريو. • اعتماد الخطة وتحديثها سنوياً. 			
2	تشكيل لجنة طوارئ داخلية دائمة لتنسيق الجهود	الإدارة التنفيذية	رؤساء الأقسام، وحدة الحوكمة	قرار تشكيل لجنة الطوارئ ومحاضر اجتماعاتها
خطوات التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> • تحديد أعضاء اللجنة من الإدارات الرئيسية. • وضع مهام واضحة تشمل التنسيق، والمتابعة، وإدارة المعلومات. • عقد اجتماعات تجريبية كل ستة أشهر. 			
3	إنشاء قاعدة بيانات للشركاء والجهات الداعمة في حالات الطوارئ	وحدة العلاقات العامة	وحدة البرامج، وحدة المتابعة والتقييم	قاعدة بيانات محدثة للشركاء المحتملين
خطوات التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> • حصر الجهات العاملة في مجالات الإغاثة والتنمية. • تحديث بيانات التواصل والاختصاصات. • مشاركتها مع اللجنة عند الحاجة. 			
4	تفعيل قنوات اتصال سريعة للتنسيق بين المؤسسات الشريكة	وحدة تكنولوجيا المعلومات	وحدة الإعلام، الشركاء المحليون	نظام تواصل داخلي/خارجي نشط

			<ul style="list-style-type: none"> • إنشاء مجموعات اتصال رقمية (واتساب، بريد مشترك). • تحديد نقاط اتصال من كل مؤسسة. • وضع بروتوكول لتبادل المعلومات الفوري. 	خطوات التطبيق
محاضر جلسات تشاورية وتقارير ميدانية	لجان الأحياء، مؤسسات محلية، متطوعون	وحدة البرامج	إشراك المجتمع المحلي في تحديد الأولويات أثناء الاستجابة	5
			<ul style="list-style-type: none"> • عقد لقاءات سريعة لتحديد الاحتياجات الطارئة. • إشراك ممثلين عن النساء والشباب والمجتمعات المتضررة. • دمج نتائج اللقاءات في خطة الاستجابة. 	خطوات التطبيق
تقرير تقييم نهائي وخطة تحسين	لجنة الطوارئ، مجلس الإدارة	وحدة المتابعة والتقييم	إعداد تقرير ما بعد الأزمة لاستخلاص الدروس المستفادة	6
			<ul style="list-style-type: none"> • توثيق الإجراءات والنجاحات والتحديات خلال الأزمة. • عقد جلسة استخلاص دروس مع جميع المشاركين. • دمج التوصيات في خطة الطوارئ الجديدة. 	خطوات التطبيق

تعليمات مهمة لتحسين تنفيذ الإجراءات السابقة:

- يجب أن تكون خطط الطوارئ عملية ومبسطة وسهلة التنفيذ، لا مجرد وثائق نظرية.
- التنسيق المسبق مع المؤسسات الشريكة، يُوفّر الوقت، ويُحسّن توزيع الأدوار خلال الأزمات.
- إشراك المجتمع المتضرر في تحديد الأولويات، يُعزّز الاستجابة العادلة والفعّالة.
- من المهم توثيق التجربة بعد كل أزمة لاستخلاص الدروس، وتحديث الخطط المستقبلية.
- يجب أن تحافظ المؤسسة على مستوى عالٍ من الشفافية في إدارة الموارد خلال الطوارئ، لتعزيز الثقة والمصداقية.

القسم السابع: المراجعة والتطوير المستمر

يركّز هذا القسم على تعزيز مفهوم التحسين المستمر في العمل الأهلي، حيث لا يكفي أن تُطبّق المؤسسة مبادئ المشاركة والتنسيق مرة واحدة، بل يجب أن تراجع ممارساتها بشكل دوري، وتقيس مدى التقدّم، وتتعلم من خبراتها ومن بيئتها لتبقى مواكبة للتغيرات.

تساعد مصفوفات هذا القسم المؤسسات الأهلية الفلسطينية على تقييم مدى التزامها بالمبدأين الثالث والرابع من مدونة السلوك، وتوجّهها إلى إدخال التعديلات والتحسينات اللازمة على سياساتها الداخلية وشرائكات المجتمعية، بما يعزز الكفاءة والشفافية والاستدامة على المدى الطويل.

المصفوفة رقم (12): المراجعة السنوية والتحسين المستمر في المشاركة والتنسيق

تُعَدّ المراجعة السنوية والتحسين المستمر الخطوة الأخيرة في دورة المشاركة والتنسيق، وهي التي تضمن بقاء المؤسسة في حالة تطوّر دائم، تتعلم من تجاربها، وتطوّر أدواتها، وتحسّن أدائها باستمرار.

فالمراجعة لا تهدف إلى تقييم ما تم فحسب، بل، أيضاً، إلى اكتشاف الفجوات، وإعادة تصميم السياسات والممارسات لتكون أكثر استجابة لاحتياجات المجتمع والشركاء.

تسعى هذه المصفوفة إلى وضع إطار عملي يجعل من المراجعة عملية مؤسسية منهجية ومنظمة، تتم بمشاركة جميع المعنيين داخل المؤسسة وخارجها، وترجم نتائجها إلى خطط تطوير واقعية وقابلة للقياس.

جدول 14: مقترح إطار عملي للمراجعة السنوية والتحسين المستمر في المشاركة والتنسيق

رقم	الإجراء	الجهة الأساسية	الجهات المساندة	مؤشرات التحقق
1	تنفيذ مراجعة سنوية شاملة لمستوى المشاركة والتنسيق داخل المؤسسة	وحدة المتابعة والتقييم	الإدارة التنفيذية، مجلس الإدارة	تقرير مراجعة سنوية مع توصيات تطوير
خطوات التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> • إعداد خطة مراجعة سنوية تتضمن أدوات ومؤشرات واضحة. • جمع البيانات من جميع الإدارات والبرامج. • تحليل النتائج وتقديمها لمجلس الإدارة للمناقشة. 			

2	عقد اجتماع سنوي لمناقشة نتائج المراجعة مع العاملين والشركاء	مجلس الإدارة	وحدة الحوكمة، وحدة البرامج	محضر اجتماع موثق وتوصيات معتمدة
خطوات التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> • عرض التقرير السنوي على الإدارات والموظفين والشركاء المحليين. • مناقشة أبرز النجاحات والتحديات. • تحديد أولويات التطوير للسنة القادمة. 			
3	إعداد خطة تحسين مؤسسية بناء على نتائج المراجعة	الإدارة التنفيذية	وحدة المتابعة والتقييم، الموارد البشرية	خطة تطوير سنوية معتمدة
خطوات التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> • صياغة أهداف تطوير محددة (SMART). • تحديد الإجراءات والمسؤوليات والموارد المطلوبة. • اعتماد الخطة رسمياً ومتابعة تنفيذها بشكل ربع سنوي. 			
4	تحديث السياسات والأدلة الداخلية الخاصة بالمشاركة والتنسيق	وحدة الحوكمة	الإدارة التنفيذية، مجلس الإدارة	نسخ محدثة من السياسات والدلائل
خطوات التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> • مراجعة الأدلة والسياسات الحالية بناء على الملاحظات الجديدة. • إجراء التعديلات اللازمة. • اعتماد النسخ المحدثة ونشرها داخلياً. 			
5	توثيق الدروس المستفادة من عملية المراجعة والتحسين	وحدة المتابعة والتقييم	وحدة الإعلام، وحدة البرامج	تقرير "دروس مستفادة" سنوي
خطوات التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> • تلخيص أبرز التجارب والدروس التنظيمية. • إعداد تقرير داخلي يوزع على العاملين. • نشر مقتطفات منه خارجياً لتعزيز الشفافية. 			
6	عرض نتائج التطوير والتحسين في التقرير السنوي العام للمؤسسة	وحدة الإعلام	الإدارة التنفيذية، وحدة الحوكمة	قسم مخصص في التقرير السنوي المنشور

			<ul style="list-style-type: none"> • تضمين إنجازات التحسين في التقرير السنوي العام. • عرض المؤشرات المقارنة بين الأعوام السابقة والحالية. • نشر التقرير على الجمهور لتعزيز المساءلة المجتمعية. 	خطوات التطبيق
--	--	--	---	----------------------

تعليمات مهمة لتحسين تنفيذ الإجراءات السابقة:

- يجب النظر إلى المراجعة السنوية كعملية تعلم مؤسسي جماعي، وليست تقييمًا إداريًا فحسب.
- من المهم إشراك جميع المستويات الإدارية والعاملين في عملية التحسين، لتوسيع دائرة الالتزام.
- يجب أن تكون خطة التطوير الناتجة عن المراجعة واقعية ومبنية على البيانات، لا على الانطباعات.
- توثيق الدروس المستفادة من عملية المراجعة، يساهم في بناء ذاكرة مؤسسية قوية ودائمة.
- نشر نتائج التحسين السنوية للجمهور، يعزز الثقة والمساءلة، ويؤكد التزام المؤسسة بمبدأ الشفافية المستمرة.

الأدوار والمسؤوليات في تطبيق مبادئ "المشاركة"، و"التنسيق والتشبيك"

تُعدّ الأدوار والمسؤوليات الركيزة التنفيذية التي تُحوّل مبادئ المشاركة والتنسيق من قيم نظرية إلى ممارسات مؤسسية حقيقية. فنجاح أي مؤسسة أهلية في ترسيخ هذه المبادئ، يعتمد على وضوح المهام، وتكامل الأدوار بين جميع المستويات: مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، الموظفون، المتطوعون، الشركاء، المجتمع المحلي.

ولا يمكن للمشاركة أن تكون فعالة ولا للتنسيق أن يكون مستداماً، ما لم تتوزع المسؤوليات بوعي، ويتجسد التعاون المؤسسي بروح العمل الجماعي والانفتاح.

وفي السياق الفلسطيني تحديداً، حيث تتقاطع الأزمات مع الحاجة إلى الوحدة والتكامل الأهلي، تصبح الأدوار المترابطة بين مختلف الفاعلين أساساً لضمان استجابة المؤسسات الأهلية لحاجات الناس بعدالة وكفاءة.

وفيما يلي تفصيل للأدوار التي تُمكن المؤسسات الأهلية من تطبيق المبادئ الثلاث والرابع ضمن إطار الحوكمة الرشيدة والاستدامة المؤسسية.

أولاً. دور مجلس الإدارة

يمثل مجلس الإدارة الجهة القيادية العليا في المؤسسة، والمسؤولة عن إرساء الإطار الاستراتيجي للمشاركة والتنسيق داخل المؤسسة وخارجها. ويُعدّ المجلس المرجعية التي تضمن أن تدار عمليات المشاركة المجتمعية والتشبيك المؤسسي وفق مبادئ العدالة، والشفافية، والمصلحة العامة.

يتولى المجلس اعتماد السياسات العامة والخطط التي تنظم المشاركة على المستويين الداخلي والمجتمعي، ويعمل على مراقبة جودة تطبيقها ومتابعة أثرها المؤسسي والمجتمعي، بما يضمن استدامة المبادئ كجزء أصيل من هوية المؤسسة.

ويركّز المجلس على دمج المشاركة والتنسيق ضمن رؤية المؤسسة، ورسالتها، وخططها الاستراتيجية، ويحرص على توفير البيئة القانونية والتنظيمية التي تُمكن الإدارات والموظفين من ممارستها بفاعلية. كما يتابع المجلس مستوى التفاعل بين المؤسسة والمجتمع المحلي، ويضمن أن تكون الشراكات قائمة على قيم النزاهة والمساءلة المتبادلة، لا على المصالح المؤقتة أو العلاقات الشخصية.

يمكن تلخيص أدوار ومسؤوليات مجلس الإدارة في المحاور التالية:

التخطيط والحوكمة:

- اعتماد سياسة رسمية للمشاركة المجتمعية والتنسيق المؤسسي.
- إدراج مبادئ المشاركة والتشبيك في الخطة الاستراتيجية والرؤية العامة.
- التأكد من اتساق البرامج والمشاريع مع احتياجات المجتمع المحلي.
- اعتماد لوائح داخلية تنظم قنوات المشاركة وآليات التنسيق.

الرقابة والإشراف:

- متابعة التقارير الدورية حول أنشطة المشاركة والتعاون المؤسسي.
- تقييم أداء الإدارة التنفيذية في تفعيل التشبيك والمشاركة المجتمعية.
- الإشراف على لجان الشراكات والتنسيق الداخلي والخارجي.
- مراجعة نتائج التقييم السنوي لمدى فعالية المشاركة والتشبيك.

العلاقات والتحالفات:

- تمثيل المؤسسة في الشبكات والتحالفات القطاعية والوطنية.
- تعزيز التعاون مع المؤسسات ذات الأهداف المشابهة.
- تشجيع إقامة شراكات مستدامة قائمة على تبادل الخبرات والمعرفة.

النزاهة والمسؤولية المؤسسية

- ضمان الشفافية في اختيار الشركاء والمبادرات التعاونية.
- نشر التقارير السنوية الخاصة بالمشاركة والتنسيق للجمهور.
- تعزيز مبدأ المساءلة المشتركة بين المؤسسة وشركائها المحليين.
- حماية استقلال القرار المؤسسي من أي تدخلات خارجية.

ثانياً. دور الإدارة التنفيذية

تتولّى الإدارة التنفيذية الدور المحوري في ترجمة التوجهات والسياسات الصادرة عن مجلس الإدارة إلى خطط عملية وأنشطة واقعية. فهي الجهة المسؤولة عن قيادة عملية المشاركة المؤسسية وتنظيم التنسيق الداخلي والخارجي، بما يعكس القيم المؤسسية للمؤسسة.

وتُعتبر الإدارة التنفيذية حلقة الوصل بين المستوى الاستراتيجي (مجلس الإدارة) والمستوى التشغيلي (الموظفون والمشاريع)، وتضطلع بمسؤولية ضمان تفعيل آليات المشاركة والتعاون بطريقة منهجية ومنظمة.

وتعمل الإدارة التنفيذية على تصميم وتنفيذ الخطط التنفيذية الخاصة بالمشاركة المجتمعية والتشبيك المؤسسي، وتنظيم اللقاءات التشاورية مع المجتمع المحلي، وتفعيل قنوات الاتصال بين الإدارات، إضافة إلى إدارة العلاقات مع المؤسسات الشريكة، بما يحقق التكامل في الأدوار والنتائج. ويندرج عمل الإدارة التنفيذية ضمن المحاور التالية:

التنفيذ والتخطيط التشغيلي:

- ترجمة سياسات مجلس الإدارة إلى خطط تنفيذية سنوية واضحة.
- تحديد الأدوات والوسائل المناسبة لتطبيق المشاركة والتنسيق.
- الإشراف على تنفيذ المصفوفات الخاصة بالمبدأين.
- متابعة مؤشرات الأداء الخاصة بالمشاركة والتشبيك.

التنظيم الداخلي:

- تفعيل اللجان التنسيقية بين الإدارات والبرامج.
- تنظيم الاجتماعات التشاورية الدورية بين المستويات الإدارية.
- متابعة تنفيذ الإجراءات التي تعزز العمل الجماعي والتعاون الداخلي.
- معالجة أي تداخل أو تضارب في المهام والمسؤوليات.

العلاقات الخارجية والشراكات:

- بناء شراكات قائمة على التكامل مع مؤسسات المجتمع المدني الأخرى.
- توقيع مذكرات تفاهم تحدد أدوار ومسؤوليات كل طرف.
- إدارة التنسيق مع الجهات المانحة بما ينسجم مع أولويات المجتمع المحلي.
- توثيق التجارب المشتركة وتعميم الدروس المستفادة.

المتابعة والتقارير:

- إعداد تقارير دورية حول مدى التقدم في تطبيق المشاركة والتنسيق.
- رفع التوصيات إلى مجلس الإدارة لتطوير السياسات المستقبلية.
- جمع وتحليل البيانات الخاصة بتفاعل المجتمع والشركاء.
- المشاركة في تقييم الأثر المؤسسي والمجتمعي لأنشطة التشبيك.

ثالثاً. دور الموظفين

يمثل الموظفون الركيزة التنفيذية للمؤسسة، وهم الجهة التي تجسّد المشاركة والتنسيق من خلال العمل اليومي والتفاعل المباشر مع المجتمع والشركاء. ويقع على عاتقهم تطبيق الأنشطة الميدانية والإدارية وفق الخطط والسياسات المعتمدة، وضمان نقل المعلومات والملاحظات إلى الإدارة التنفيذية، بما يعزز فعالية التخطيط والتطوير المستمر. ويتعين على الموظفين الالتزام بمبدأ العمل الجماعي وروح الفريق، والتعامل

مع المستفيدين والشركاء بروح الاحترام والمسؤولية، وتجنّب أي ممارسات قد تُضعف ثقة المجتمع بالمؤسسة أو تمس سمعتها. كما يُطلب منهم المساهمة في تطوير العمل من خلال تقديم المقترحات والملاحظات البناءة التي تُسهم في تحسين الأداء المؤسسي. وتتوزّع مسؤوليات الموظفين ضمن المحاور الآتية:

المشاركة التنفيذية:

- تنفيذ الأنشطة المتعلقة بالمشاركة المجتمعية وفق الخطط المحددة.
- التعاون مع زملائهم في الإدارات المختلفة لإنجاح العمل التشاركي.
- توثيق المخرجات والنتائج بطريقة دقيقة ومنظمة.
- ضمان انسجام التنفيذ مع مبادئ العدالة والشفافية.

السلوك المؤسسي:

- الالتزام بمدونة السلوك وقيم المؤسسة في كل الأنشطة.
- التعامل مع الشركاء والمستفيدين باحترام ومهنية.
- المحافظة على سرية المعلومات والمستندات الرسمية.
- تجنب تضارب المصالح والإفصاح عنه فوراً عند حدوثه.

الجودة والتحسين:

- مراقبة جودة تنفيذ الأنشطة وتقديم الملاحظات لإدارة التنفيذ.
- المشاركة في تقييم المشاريع والبرامج التي تتضمن مشاركة أو تشبيكاً.
- تقديم مقترحات تطويرية لتعزيز فعالية العمل التشاركي.
- دعم بناء بيئة عمل تعاونية تقوم على الثقة والانفتاح.

رابعاً. دور المتطوعين

يُعتبر المتطوعون عنصراً فاعلاً في دعم برامج المشاركة والتنسيق، وهم يمثلون الجسر الحيوي الذي يربط المؤسسة بالمجتمع المحلي من خلال تفاعلهم الميداني وخدمتهم التطوعية.

وتكمن أهمية دورهم في تعزيز التواصل مع الجمهور، وتنفيذ الأنشطة المجتمعية التي تسهم في توسيع دائرة المشاركة، وفي نقل احتياجات المجتمع وتطلعاته إلى داخل المؤسسة. ويتحمل المتطوعون مسؤولية الالتزام بالتوجيهات والتعليمات الصادرة عن الإدارة التنفيذية والموظفين المشرفين، والعمل بروح التعاون والاحترام في جميع مراحل تنفيذ الأنشطة.

كما يُطلب منهم الحفاظ على السلوك المهني الذي يعكس صورة إيجابية عن المؤسسة، والحرص على سرية المعلومات التي يطلعون عليها أثناء عملهم التطوعي.

وتتحدد مسؤوليات المتطوعين ضمن المحاور التالية:

الدعم الميداني:

- المساهمة في تنفيذ الأنشطة المجتمعية والتوعوية.
- دعم الموظفين في جمع البيانات والملاحظات من المجتمع.
- مساعدة الفرق الميدانية في تنظيم اللقاءات والفعاليات.
- تعزيز مشاركة الفئات المهمشة من خلال التفاعل المباشر.

السلوك والأخلاقيات:

- الالتزام بالسلوك المهني واحترام قيم المؤسسة.
- تمثيل المؤسسة بشكل إيجابي أمام الجمهور والمستفيدين.
- تجنب أي سلوك قد يسيء إلى سمعة المؤسسة، أو يقلل من ثقة المجتمع بها.
- احترام تعليمات المشرفين والتقيد بالإجراءات التنظيمية.

النزاهة والمسؤولية:

- الامتناع عن استغلال العمل التطوعي لتحقيق مصالح شخصية.
- الإبلاغ عن أي ممارسات غير مهنية، أو حالات تضارب مصالح.
- المحافظة على ممتلكات المؤسسة ومصادرها أثناء العمل الميداني.
- الالتزام بالسرية المهنية في التعامل مع بيانات المستفيدين.

التفاعل المجتمعي:

- نقل ملاحظات المجتمع واقتراحاته للمؤسسة بشكل بناء.
- المساهمة في تحسين جودة الأنشطة عبر التغذية الراجعة.
- نشر ثقافة المشاركة والتعاون داخل المجتمع المحلي.
- تعزيز الانتماء المؤسسي من خلال الالتزام والمسؤولية.

المتابعة والتقييم لدى الالتزام بتحقيق مبادئ "المشاركة" و"التنسيق والتشبيك"

تُعَدُّ المتابعة والتقييم إحدى الركائز الجوهرية التي تضمن فعالية المؤسسات الأهلية في تطبيق مبادئ المشاركة والتنسيق والتشبيك؛ إذ تشكل الأداة التي تحوّل الالتزام القيمي إلى نتائج عملية قابلة للقياس والتحسين. وفي السياق الفلسطيني، الذي يتميز بتعقيداته الإدارية والإنسانية والسياسية، تكتسب هذه العملية أهمية خاصة لضمان أن تبقى المشاركة والتشبيك مؤسسية ومنهجية، لا ظرفية أو فردية.

يهدف هذا الإطار إلى تمكين المؤسسات الأهلية من بناء منظومة متابعة وتقييم متكاملة، تُعزّز الشفافية والمساءلة، وتُساعد على تحسين الأداء المؤسسي والمجتمعي، من خلال قياس مستوى تفعيل أدوات المشاركة، وجودة التنسيق، واستدامة الشراكات. كما يتيح للمؤسسات تحليل مستوى التفاعل بين الإدارات والعاملين والمجتمع المحلي والشركاء، وتحديد نقاط القوة والضعف لوضع خطط تطوير واقعية وقابلة للقياس.

أولاً. آليات المتابعة والتقييم

آلية قياس الالتزام المؤسسي

تقوم المؤسسة بقياس درجة الالتزام بالمبادئ والسياسات المعتمدة من خلال:

- مراجعة مدى إدماج المشاركة والتشبيك في السياسات والخطط السنوية للمؤسسة.
- فحص مدى التزام الإدارات المختلفة بتنفيذ آليات التشاور الداخلي والمجتمعي.
- تقييم انتظام الاجتماعات التنسيقية ومستوى المشاركة في صنع القرار.
- تحليل مدى توافق الأنشطة اليومية مع أهداف المشاركة المؤسسية وقيم الشراكة.

وتُبنى هذه العملية على مراجعات منهجية تعتمد على الأدلة والممارسات الفعلية، وتوثّق نتائجها في تقارير رسمية تساعد المؤسسة على تعزيز الشفافية وتحسين أدائها المؤسسي في مجال المشاركة والتعاون.

آلية المراجعة التنظيمية

تُنفَّذ المؤسسة مراجعات دورية تشمل:

- تقييم أداء مجلس الإدارة في دعم سياسات المشاركة وبناء الشراكات.
- فحص إجراءات التوثيق لمحاضر الاجتماعات والقرارات التنسيقية.
- مراجعة التوافق بين هيكل المؤسسة ومتطلبات العمل التشاركي.
- قياس مدى التزام الإدارات بتنفيذ آليات التعاون الأفقي بين الأقسام.

وتهدف هذه المراجعة إلى تحسين جودة الإدارة، وتعزيز الانسجام التنظيمي بين المستويات المختلفة، بما يضمن التوازن بين الدورين الرقابي والتنفيذي، ويعزز التكامل الداخلي.

آلية التقييم التشغيلي والميداني

تركز هذه الآلية على متابعة التنفيذ الميداني لبرامج المشاركة والتنسيق، وتشمل:

- تنفيذ زيارات ميدانية لرصد مدى مشاركة المجتمع المحلي في الأنشطة المختلفة.
- تقييم جودة التفاعل مع المستفيدين وكفاءة الخدمات المقدمة.
- فحص مستوى التنسيق بين فرق العمل أثناء تنفيذ المشاريع.
- تحليل الأداء التشغيلي من حيث الكفاءة والفعالية في تحقيق أهداف المشاركة.

وتهدف هذه المتابعة إلى ضمان أن تكون المشاركة واقعية ومبنية على احتياجات المجتمع الفلسطيني، وأن ينعكس التنسيق الإيجابي بين الشركاء على جودة الخدمات ونتائج البرامج.

آلية التقييم التشاركي والأخلاقي

تُعنى هذه الآلية بترسيخ السلوك المهني والشفافية في تنفيذ المشاركة والتنسيق، وتشمل:

- مراجعة الشكاوى المتعلقة بسوء الممارسات أو ضعف العدالة في المشاركة.
- تحليل مدى التزام العاملين والشركاء بمدونة السلوك والقيم الأخلاقية.
- متابعة حالات تضارب المصالح والإفصاح عنها بشفافية.
- التحقق من عدالة التمثيل للفئات المختلفة (النساء، الشباب، ذوو الإعاقة، المناطق المهمشة).

وتهدف هذه المراجعة إلى ضمان أن تكون المشاركة والتعاون ضمن إطار من النزاهة والعدالة، بما يعزز ثقة المجتمع بالمؤسسة ويصون سمعتها المهنية.

آلية التحسين المستمر

بعد جمع نتائج التقييم، تقوم المؤسسة بـ:

- تحليل البيانات وتحديد نقاط القوة والفجوات في تطبيق المبادئ.
- وضع خطط تصحيحية محددة المهام والأطر الزمنية.
- تطوير سياسات وإجراءات جديدة تدعم الممارسة التشاركية والمؤسسية.
- تنفيذ تدريبات لرفع كفاءة العاملين في مجالات المشاركة والتنسيق.
- مراجعة التقدم بشكل دوري لضمان التحسين المستمر واستدامة الأداء.

ثانياً. مصفوفات المتابعة والتقييم

تُسهّم مصفوفات المتابعة والتقييم في تحويل المبادئ العامة إلى أدوات عملية تقيس تقدّم والالتزام بوضوح. وهي تمكّن المؤسسة من مراقبة مستوى تفعيل المشاركة والتنسيق بشكل دوري، وربط النتائج بالتحسين المستمر على المستويين المؤسسي والمجتمعي.

1. مصفوفة قياس الالتزام

مجال التقييم	عنصر القياس	وسيلة التحقق	الجهة المسؤولة	التكرار
المشاركة المؤسسية	انتظام اجتماعات التشاور الداخلي بين الإدارات	محاضر الاجتماعات وتقارير الجلسات	وحدة الحوكمة	ربع سنوي
التنسيق المؤسسي	عدد الاجتماعات واللجان المشتركة بين الإدارات	سجلات اللجان وتقارير المتابعة	الإدارة التنفيذية	نصف سنوي
المشاركة المجتمعية	مدى إشراك المجتمع في مراحل التخطيط والتنفيذ	استبيانات وملاحظات ميدانية	وحدة البرامج والمشاريع	سنوي
الشراكات المؤسسية	عدد ونوعية الشراكات النشطة خلال العام	قاعدة بيانات الشراكات المحدثة	وحدة العلاقات العامة	سنوي
الشفافية والمساءلة	نشر تقارير المشاركة والتعاون للجمهور	مراجعة الوثائق والمنصات الرسمية	وحدة الإعلام والمتابعة	سنوي

2. مصفوفة مؤشرات الأداء

مؤشرات كمية

المؤشر	طريقة الحساب	الهدف السنوي
نسبة الأنشطة المنفذة بمشاركة المجتمع	عدد الأنشطة التشاركية ÷ إجمالي الأنشطة	70%
عدد اللقاءات التنسيقية بين المؤسسات	عدد اللقاءات الموثقة سنوياً	12 لقاءً
نسبة الشراكات الفعّلة من إجمالي الشركاء	الشراكات النشطة ÷ إجمالي الشراكات	60%
نسبة المشاركين من الفئات المهمّشة	عدد المشاركين من الفئات المهمّشة ÷ الإجمالي	40%
عدد مبادرات التشبيك الجديدة	عدد الأنشطة أو المشاريع المشتركة الجديدة	5 سنوياً

مؤشرات نوعية

المؤشر	وسيلة القياس	معياري النجاح
جودة المشاركة المجتمعية	مقابلات واستطلاعات رأي للمستفيدين	رضا المشاركين $\geq 80\%$
فعالية التنسيق بين الإدارات	مراجعة التقارير الداخلية	تواصل دوري ومنتظم
التزام الشركاء بالقيم الأخلاقية	تقارير التقييم التشاركي	عدم وجود مخالفات جوهريّة
استدامة العلاقات المؤسسية	مراجعة الاتفاقيات والمذكرات	شراكات مستمرة لأكثر من عام
تكامل الجهود المجتمعية	تحليل مخرجات الأنشطة المشتركة	غياب التكرار والازدواجية

3. مصفوفة أدوات التقييم

الأداة	الغرض	الجهة المنفذة	التوقيت
الاستبانات	قياس رضا المجتمع والشركاء حول المشاركة والتعاون	وحدة المتابعة والتقييم	نصف سنوي
مراجعة الوثائق	تقييم الامتثال للسياسات والإجراءات الداخلية	لجنة الحوكمة	سنوي
الزيارات الميدانية	تقييم المشاركة الفعلية وجودة التنسيق الميداني	منسقو البرامج والمشاريع	أثناء الأنشطة
المقابلات الفردية	تحليل مستوى التعاون الداخلي والخارجي	الإدارة التنفيذية	ربع سنوي
تقارير المشاركة	تحليل مستوى الدمج المؤسسي للمبدأين	وحدة الإعلام والمتابعة	سنوي
مجموعات النقاش المركزة	جمع آراء المستفيدين والشركاء حول فعالية المشاركة	وحدة البرامج	سنوي

4. مصفوفة خطة التحسين المستمر

المجال	ملاحظات التقييم	الإجراء التصحيحي	الجهة المسؤولة	الإطار الزمني	وسيلة المتابعة
المشاركة المجتمعية	ضعف تمثيل النساء والشباب في الأنشطة	تصميم جلسات تشاورية خاصة لفئات المستهدفة	وحدة البرامج	خلال ٣ أشهر	تقارير اجتماعات المجتمع المحلي
التنسيق المؤسسي	تكرار بعض الأنشطة بين الإدارات	إنشاء لجنة تنسيق قطاعية داخلية	الإدارة التنفيذية	خلال 6 أشهر	محاضرات اجتماعات اللجان
الشفافية	ضعف نشر التقارير الدورية	إصدار تقرير نصف سنوي حول المشاركة والشراكات	وحدة الإعلام	نصف سنوي	نسخة منشورة على الموقع الرسمي
الشراكات	توقف بعض الشراكات قصيرة الأمد	توقيع مذكرات تفاهم طويلة المدى	مجلس الإدارة، وحدة العلاقات العامة	خلال عام	مراجعة قاعدة بيانات الشراكات
بناء القدرات	حاجة الموظفين لمهارات إضافية في التنسيق	تنفيذ تدريب داخلي على أدوات المشاركة	وحدة الموارد البشرية	ربع سنوي	تقارير التدريب وتقييم الأداء

ثالثاً. أمثلة تطبيقية في السياق الفلسطيني

مثال (1): تحسين آليات التشاور المجتمعي

لاحظت إحدى المؤسسات في رام الله انخفاض مشاركة النساء في جلسات التخطيط المحلي.

الإجراء التصحيحي:

- عقد جلسات تشاورية خاصة بالنساء والشباب.
- تعديل مواعيد الاجتماعات لتناسب أوقاتهم.
- تدريب الفريق على إدارة نقاشات أكثر شمولاً.

مثال (2): تطوير التنسيق بين المؤسسات الشريكة

رُصد تكرار لأنشطة مشابهة في المنطقة نفسها من قبل مؤسستين محليتين.

الإجراء التصحيحي:

- إنشاء لجنة تنسيق محلية تضم ممثلي المؤسسات.
- تبادل خطط العمل وتحديث قاعدة بيانات المشاريع المشتركة.
- تنفيذ مبادرة موحدة لتقاسم الموارد وتعزيز الأثر المجتمعي.

مثال (3): تعزيز الشفافية في مذكرات التفاهم

أظهرت مراجعة دورية غياب بعض البنود الخاصة بالالتزامات المتبادلة في اتفاقيات الشراكة.

الإجراء التصحيحي:

- تطوير نموذج موحد لمذكرات التفاهم يشمل معايير النزاهة والمساءلة.
- تدريب الموظفين على صياغة اتفاقيات التعاون.
- نشر ملخص الاتفاقيات الموقعة ضمن التقرير السنوي للمؤسسة.

مثال (4): تقييم التنسيق خلال الأزمات الإنسانية

واجهت مؤسسة في قطاع غزة صعوبة في تنسيق جهود الإغاثة بين الفرق المحلية.

الإجراء التصحيحي:

- تشكيل لجنة أزمة تضم ممثلين عن الشركاء والمجتمع المحلي.
- وضع آلية اتصال فورية لتبادل المعلومات والموارد.
- تنفيذ تقييم بعدي لاستخلاص الدروس، وتعزيز الجاهزية المستقبلية.



الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان)

المؤسسة الفلسطينية المعتمدة من قبل منظمة الشفافية الدولية منذ العام 2006، تأسس في العام 2000 من مجموعة من المؤسسات الأهلية الفاعلة في مجال الديمقراطية والحكم الصالح وحقوق الإنسان، سعياً لتحقيق رؤيته نحو «مجتمع فلسطيني خالٍ من الفساد».

يسعى الائتلاف حالياً إلى خلق وقيادة حراك مجتمعي عبر قطاعي مناهض للفساد، والإسهام في إنتاج ونقل وتوطين المعرفة بالفساد ومكافحته على الصعيد الوطني والإقليمي والدولي. يحرص ائتلاف أمان على القيام بدوره الرقابي Watchdog على النظام الوطني للنزاهة بالتركيز على المشاركة المجتمعية وتفعيل دور مؤسسات المجتمع المدني، ووسائل الإعلام في الرقابة والمساءلة وخلق بيئة محصنة ومساهمة في الكشف عن جرائم الفساد والحد من انتشاره.

رام الله: عمارة الريماوي - الطابق الأول - شارع الإرسال ص.ب: رام الله 339 القدس 69647

هاتف: 022989506 - 022974949 فاكس: 022974948

غزة: شارع حبوش، متفرع من شارع الشهداء - عمارة دريم / الطابق الثالث

هاتف: 082884766 تلفاكس: 082884766

الموقع الإلكتروني: www.aman-palestine.org

 /AmanCoalition



استخدام تطبيق أمان: وهو تطبيق آمن للهواتف الذكية لاستقبال طلبات المشورة واستفسارات المواطنين، ومنصة للمعرفة حول جهود مكافحة الفساد



Android



iOS

للتحميل: