



دليل استرشادي

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

مستند إلى المبادئ رقم 3 و 49 في مدونة
سلوك العاملين والأعضاء في المؤسسات
الأهلية في فلسطين



2025



الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة «أمان»

دليل استرشادي

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

مستند إلى المبادئ 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 مبدأي "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.

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

فهرس المحتويات

4

6

7

8

10

مقدمة الدليل

تعرف 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"

12

14

14

16

18

18

21

23

23

26

28

28

31

33

33

36

38

38

41

41

44

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

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

مصفوفة رقم (1): ترسیخ 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" وضمينهما 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 والحكومة 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"

أولـ. آليات المتابعة والتقييم

ثانيـ. مصفوفات المتابعة والتقييم

ثالثـ. أمثلة تطبيقية في السياق الفلسطيني

مقدمة الدليل

تشكل المؤسسات الأهلية الفلسطينية أحد الأعمدة الرئيسية في حماية المجتمع وتعزيز صموده، في ظل واقع سياسي واقتصادي معقد تفرضه ظروف الاحتلال والانقسام وتحديات التمويل. ومع اتساع دور هذه المؤسسات في خدمة المجتمع وتعزيز المشاركة والمساءلة، تتزايد الحاجة إلى ترسیخ منظومة قيمية ومؤسسية تحمي قراراتها من أي تأثيرات شخصية أو مالية أو اجتماعية قد تمس 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 الشركية، يأتي هذا الدليل الاسترشادي ليواصل هذا المسار المؤسسي، من خلال ترجمة مبادئ وأساسين من مبادئ العمل الأهلي، وهما مبدأ رقم (3) المشاركة، ومبدأ رقم (4) التنسيق والتشبيك، إلى إجراءات تطبيقية ومارسات قابلة للتنفيذ داخل المؤسسات، بما يضمن الانتقال من مستوى الالتزام النظري بمبادئ المشاركة والتنسيق والتشبيك، إلى مستوى تعميلهما 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 الأزدواجية، ويعمق الأثر.

وقد رُوعي في إعداد هذا الدليل خصوصية السياق الفلسطيني الذي تتدخل فيه التحديات السياسية والاقتصادية والإدارية، ما يجعل المشاركة والتنسيق والتشبيك ضرورة لا رفاهية؛ فالمؤسسات التي تفتح قنوات تشارکية حقيقة مع مجتمعها، وتعلّم ضمن منظومة متراپطة 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 تشارکية وتنسيقيّة 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.

لجمة 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 الحكومة الرشيدة والنزاهة والشفافية والمساءلة في عمل المؤسسات الأهلية.

تتمثل 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 ل مجالس 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 المثالى 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 وعددتها 12، ومن هذه المبادئ:

- الشفافية: الوضوح في العمليات والإجراءات والمعلومات.
- المساءلة: تحمل المسئولية 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 وأسسهما في عمل المؤسسات الأهلية الفلسطينية

يُعد المبدأ رقم (3) «المشاركة»، ورقم (4) «التنسيق والتشبيك»، من الركائز الجوهرية في تعزيز فاعلية واستدامة المؤسسات الأهلية الفلسطينية. فالمشاركة تشكل المدخل الأوسع لفهم أولويات المجتمع، والتعبير عن احتياجاته، وإشراكه أفراده في صياغة البرامج والسياسات؛ بينما يمثل التنسيق والتشبيك الأداة التي تمكّن 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 الأساس التي تضمن أن تعمل مؤسسات المجتمع المدني بطريقة منفتحة، تشاركية، ومتراقبة، تقوم على احترام صوت المجتمع، وتقدير خبرات الفاعلين المختلفين، وتوظيف العلاقات والشراكات في خدمة المصلحة العامة. فمن خلال المشاركة الواسعة والمبنية على أساس واضحة، تستطيع المؤسسات تطوير فهم أعمق للسياق الفلسطيني، وتنطلق في عملها من أولويات المجتمع واحتياجاته، وتحسين جودة تدخلاتها؛ ومن خلال التنسيق والتشبيك تستطيع تحويل هذا الفهم إلى عمل جماعي مؤثر، يقلل من الإزدواجية، ويعزز كفاءة الجهود الوطنية.

تعتمد المشاركة والتنسيق والتشبيك على منظومة مؤسسية متكاملة تُنظم العلاقة بين مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، والعاملين، والمتقطعين، والمستفيدين، وأصحاب العلاقة، بحيث تصبح المؤسسة حلقة وصل حقيقية بين المجتمع وبقية الفاعلين المحليين والوطنيين. ويساهم هذا النهج أن تعمل المؤسسة بروح الفريق، وأن تبني 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 والمتقطعين في صنع القرار، وفي تحديد الأولويات وتصميم البرامج ومراجعتها، بما يعزز الانتماء والثقة، ويساهم 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 الإزدواجية، وتحقيق أثر وطني أوسع.

ويرتكز هذان المبدأن على مجموعة من الأسس:

- الشفافية في تبادل المعلومات على مستوى التواصل الداخلي والخارجي، بما يعزز الثقة ويتاح لأصحاب العلاقة المشاركة الفاعلة.
- تعزيز المساءلة المجتمعية والمؤسسية من خلال فتح قنوات تشاركية تسمح للمجتمع بمراجعة البرامج والسياسات، وتقيم 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 الفئوية أو المشروطة.
- الكفاءة في تنظيم المشاركة وإدارة العلاقات من خلال آليات واضحة للتشاور، وإجراءات منهجية للتنسيق، ونظم فعالة 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 الفعال بين الفاعلين الأهليين والرسميين، ضرورةً لتعظيم الأثر، والحفاظ على استقلالية العمل الأهلي وفعاليته، أكثر مما هي خيار تنظيمي أو إجراء شكلي.

يسهم هذان المبدأن 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 يُسهم 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 ويعن 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 المسائلة المجتمعية والمؤسسية؛ ففتح قنوات مشاركة واضحة، وتفعيل الشراكات القائمة على تبادل المعلومات، يعزّزان قدرة المجتمع على مراقبة الأداء، وتقدير أثر البرامج والسياسات.

إن المشاركة والتشبيك ليسا أدوات لتحسين جودة العمل الأهلي فحسب، بل هما، أيضاً، التزام وطني وأخلاقي يرسّخان القيم الديموقراطية والمدنية في المجتمع الفلسطيني، ويعنّج مؤسساته القدرة على الصمود والاستمرار والتأثير رغم التحدّيات السياسية والاقتصادية.

فالمؤسسات التي تُشرك مجتمعها، وتتسق جهودها، تصبح أكثر فنادزاً إلى الواقع، وأكثر قوة في التأثير، وأكثر قدرة على حماية حقوق الناس وتلبية احتياجاتهم في ظل بيئة فلسطينية معقدة وحسّاسة.

الأهداف الخاصة بمبادئي "المشاركة" و"التنسيق والتشبيك"

يسعى المبدأ رقم (3) "المشاركة"، ورقم (4) "التنسيق والتشبيك"، إلى ترسّيخ نموذج عمل الأهلي قائماً على الانفتاح والتفاعل وتكامل الأدوار داخل المؤسسات الأهلية الفلسطينية، بما يعزّز قدرتها على فهم احتياجات مجتمعها، والاستجابة لها بفعالية، وبناء علاقات تعاون وشراكة تعظم أثر تدخلاتها. ويأتي هذا المبدأ استجابةً مباشرةً للحاجة المتزايدة إلى تعزيز الحوار المجتمعي، وتوحيد الجهود الوطنية، وتوفير فضاءات تضمن مشاركة الناس في القرارات التي تمس حياتهم، مع تطوير منظومة علاقات قوية تعزّز التعاون بين الفاعلين في مختلف المستويات.

تهدف المشاركة والتشبيك إلى تحويل الانحرافات المجتمعية والتنسيق بين المؤسسات من ممارسات متفرقة إلى منظومة عمل مؤسسية واضحة، تقوم على التخطيط المشترك، وتبادل المعلومات، وتحديد الأدوار، واتخاذ القرارات بشكل تشاركي 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 لهذا المبدأين ما يلي:

جدول 1: الأهداف الخاصة بمبدأ رقم 3 "المشاركة"

الهدف	التوضيح
تعزيز الثقة العامة	بناء صورة إيجابية للمؤسسة يوصفها منفتحة على المجتمع، تُشرك المستفيدون وأصحاب العلاقة في صياغة الأولويات والبرامج.
ضمان العدالة والشمولية	إشراك مختلف فئات المجتمع - بما في ذلك النساء، والشباب، والأفراد المهمشون - 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 الحقيقة، 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.
تعزيز المسائلة 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 كمكون مسؤول في منظومة المجتمع المدني، تتعاون بشفافية مع شركاء محليين ووطنيين.
تعزيز تكامل الأدوار الـ الوطنية	توحيد الجهود مع المؤسسات الأهلية، والجهات الرسمية، والقطاع الخاص، لتقليل الأزدواجية وتعظيم الأثر.
تحسين كفاءة البرامج والتدخلات	الاستفادة من تبادل الخبرات والموارد والمعلومات، بما يرفع جودة الأداء، ويوسّع نطاق الفائدة.
حماية استقلالية القرار الأهلي	بناء شراكات متوازنة تُسهم في تخفيف الاعتماد غير المتكافئ على جهة واحدة، وتعزز الاستقلال المالي والبرامجي.
رفع جودة التخطيط المشترك	تطوير رؤى وخطط مبنية على معرفة واسعة بالسياق عبر تبادل المعلومات والتنسيق في تحديد الأولويات.
تعزيز المسائلة والشراكة المجتمعية	مشاركة الشركاء في المتابعة والتقييم، وتطوير مبادرات مشتركة تُسهم في تعزيز المسائلة العامة.
تعزيز استدامة المؤسسة	بناء شبكة داعمة من الشركاء تضمن استمرارية التدخلات، وَتُسهم في توسيع الموارد وتعزيز جاهزية المؤسسة لمواجهة التحديات.

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

ينطلق المبدأ رقم (3) "المشاركة"، ورقم (4) "التنسيق والتشبيك"، من إطار مرجعي متكامل يجمع بين التشريعات الوطنية والمعايير الدولية، ويوانزن بين القيم الأخلاقية والمارسات 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، وتتدخل فيه المتطلبات الدولية مع خصوصية العمل الأهلي تحت ظروف سياسية واقتصادية معقدة، ما يجعل المشاركة والتنسيق ضرورة استراتيجية لضمان فاعلية هذا القطاع واستقلاليته، وليس مجرد خيار تنظيمي أو سلوك تطوعي.

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

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

ويُعزّز هذا الإطار الوطني، أيضاً، بمدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية التي شارك في إعدادها وتطويرها العام 2008، والتي أرست مبدأ المشاركة، والشفافية، والمسؤولية المجتمعية، والتعاون، كقيم موجّهة لعمل المؤسسات الأهلية، تُسهم في بناء علاقات متوازنة بين المؤسسة ومجتمعها، وبين المؤسسات بعضها البعض.

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

المبادئ الدولية ذات الصلة بـ"المشاركة":

- مبادئ الأمم المتحدة الخاصة بمشاركة أصحاب العلاقة (Stakeholder Engagement) .
• مبادئ (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 للشراكة مع منظمات المجتمع المدني، التي تؤكد على التسيير، 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 تعزّز المشاركة المتساوية للمرأة داخل المؤسسات وفي صنع القرار.
- الإعلان العالمي لحقوق الإنسان (UDHR) الذي يمثل الإطار الأخلاقي الأوسع لحق المشاركة والتعاون بين الأفراد والمؤسسات.

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

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

تشكل المراجعات 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 فعالة 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 خدمةصالح العام.

غير أن هذه المبادئ - رغم أهميتها - تظل بحاجة إلى تحويلها إلى ممارسات تشغيلية واضحة يمكن تطبيقها ومراجعتها داخل المؤسسة. فالمؤسسات لا تهض بالمبادئ المجردة وحدها، بل تعتمد على أنظمة وإجراءات عملية تترجم 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 والتثبيك، بحيث يصبح كل منها قابلاً للتطبيق المباشر عبر خطوات واضحة تدخل في صلب السياسات والبرامج والعمليات المؤسسية.

فالمشاركة تحدد ما يجب على المؤسسة أن تفتحه 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 والتثبيك أهمية التعاون وتبادل المعلومات وتكامل الأدوار بين المؤسسات، بينما تُبيّن الإجراءات التشغيلية كيف تُبني هذه العلاقات، وكيف تُدار، وكيف تُقيّم، وما هي الأدوات اللازمة لاستدامتها.

- ويتمثل هذا التلازم بين "القيم" و"الممارسات" جوهر العمل الأهلي التشاركي؛ إذ يضمن:
- أن تتحول مبادئ المشاركة إلى خطوات تشغيلية تشمل المشاورات، والتمثيل، والتواصل، وتنمية صوت المجتمع في القرارات.
 - أن يصبح التنسيق والتثبيك جزءاً من دورة العمل عبر نظم واضحة للمراسلات، والمجتمعات 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، ولن تقتصر على توجهات عامة أو شعارات.

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

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

ومن خلال هذا الرابط العملي، تستطيع المؤسسات الأهلية الفلسطينية تعزيز مشاركتها المجتمعية، وتوسيع دائرة علاقاتها وشبكاتها، والارتقاء بادائها المؤسسي، وتعظيم اثرها 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 المشاركة
1. شراكة أصحاب العلاقة.	1. تعاون بين المؤسسات.
2. مشاركة العاملين والمتطلعين.	2. شراكات متوازنة فاعلة.
3. آليات تشاور مستمرة.	3. قنوات اتصال فعالة.
4. إتاحة المعلومات.	4. تسيير البرامج والمشاريع.
5. برامج مبنية مجتمعياً.	5. شراكات مستدامة متواصلة.

وفيمما يلي المصفوفات التشغيلية التي تترجم 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 مصروفات هذا القسم إلى تعزيز التواصل المؤسسي الأفقي والعمودي بين الإدارات، وتفعيل المشاركة في عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة، بما يضمن الانسجام الداخلي ويرسّخ قيم الشفافية والمساءلة، ويسهم في بناء نموذج إداري تشاركي قائم على الحكومة الديمocrاطية والفعالية التنظيمية.

مصفوفة رقم (1): ترسیخ قيم المشاركة والتعاون في الثقافة المؤسسة

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

جدول 3: إجراءات م المقترحة لترسيخ قيم المشاركة والتعاون في الثقافة المؤسسة

رقم	الإجراء	الجهة الأساسية	الجهات المساندة	مؤشرات التتحقق
1	إعداد ميثاق داخلي للقيم المؤسسة (يتضمن المشاركة، والتعاون، والشفافية)	مجلس الإدارة	الادارة التنفيذية، وحدة الحكومة	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 بمحضر رسمي. نشره في لوحة الإعلانات والموقع الداخلي للمؤسسة. 			
2	تنظيم جلسات حوار داخلية دورية حول "ثقافة المشاركة والتعاون"	الادارة 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 وعميمها. 	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 مؤقتة.	الموارد البشرية، البرامج	وحدة الإعلام	تحصيص فقرة دائمة عن المشاركة والتعاون في النشرات الداخلية والإعلامية	4
قائمة مبادرات منفذة وتقارير أنشطة.	وحدة المتابعة، وتنقيب، الموارد البشرية	الإدارة التنفيذية	<ul style="list-style-type: none"> • إعداد مواد قصيرة توعوية عن الممارسات الجيدة. • إبراز قصص نجاح في العمل الجماعي. • نشرها داخلياً وخارجياً. 	خطوات التطبيق
تقرير سنوي حول نتائج التقييم.	مجلس الإدارة، الموارد البشرية	وحدة المتابعة والتقييم	تحفيز المبادرات الداخلية الجماعية لتعزيز روح التعاون	5
			<ul style="list-style-type: none"> • تشجيع فرق العمل على اقتراح مبادرات داخلية. • تحصيص مكافأة رمزية لأفضل مبادرة تشاركة. • توثيق النتائج وعميمها. 	خطوات التطبيق
			إجراء تقييم سنوي لمدى تجذر 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 وينحهم 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 يحولها من شعارات إلى ممارسة فعلية.
- المتابعة السنوية تضمن التطوير المستمر وتكشف عن الفجوات السلوكية في المؤسسة.

مصفوفة رقم (2): بناء سياسات مؤسسية مبادئي "المشاركة" و"التنسيق والتشبيك"

تُعدّ صياغة سياسات مؤسسية واضحة للمشاركة والتنسيق خطوة أساسية لتحويل المبادئ إلى ممارسات عملية مستدامة. ففيما يلي صياغة سياسات المشاركة والتعاون عرضتين أو مرتبطتين بالأفراد، بينما يضمن وجود سياسة مؤسسية اتساق الأداء واستمراريتها.

تهدف هذه المصفوفة إلى مساعدة المؤسسة على إعداد سياسة رسمية تحدد المفاهيم، والأدوار، والآليات التنفيذ والمتابعة الخاصة بالمشاركة المجتمعية والتنسيق المؤسسي، بما يعزّز الحوكمة والشفافية ويفصل بينها وبين مفهومي المشاركة والشراكة.

جدول 4: إجراءات مقتربة لبناء سياسات مؤسسية للمشاركة والتنسيق

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

			<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	الادارة التنفيذية، البرامج	اللجنة المكلفة	إعداد مسودة سياسة المشاركة والتنسيق	3
			<ul style="list-style-type: none"> صياغة الأهداف والمبادئ التوجيهية والسياسات التنفيذية. تحديد المسؤوليات وأليات التطبيق. إعداد المسودة بلغة مبسطة وواضحة. 	خطوات التطبيق
محضر جلسة وملاحظات معتمدة	الموظفون، معتملو المجتمع الم المحلي، شركاء مخترعون	مجلس الادارة	تنظيم جلسة تشاورية لمناقشة المسودة واعتماد التعديلات	4
			<ul style="list-style-type: none"> دعوة ممثلي من العاملين والشركاء الرئيسيين. عرض المسودة واستقبال الملاحظات. دمج التعديلات الجوهرية في النسخة النهائية. 	خطوات التطبيق
نسخة نهائية، معتمدة وموزعة	وحدة الحكومة، الموارد البشرية	مجلس الادارة	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	الادارة 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 تفيذهما 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 ملحاً تفديرياً يوضح الأدوات والجهات المسؤولة عن كل نوع من المشاركة أو التنسيق.
- مشاركة الموظفين والشركاء في إعداد السياسة تعزّز الالتزام بها، وتحولها من وثيقة إدارية إلى أداة عمل حقيقة.
- 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)، يعزّز الشفافية والثقة العامة بالمؤسسة.

القسم الثاني: العمليات والإجراءات الداخلية

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

تهدف مصروفات هذا القسم إلى تعزيز التواصل الأفقي والعمودي بين الإدارات، وتفعيل المشاركة الداخلية في صنع القرار، بما يضمن الانسجام المؤسسي، ويرسّخ الشفافية والحكمة الديمocrاطية.

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

تُعد المشاركة الداخلية في صنع القرار من أهم أدوات الحكومة الديمocrاطية داخل المؤسسات الأهلية، إذ تُسهم في تمكين العاملين والمتطلعين من الإسهام في تطوير السياسات والبرامج، وتعزّز الشعور بالانتماء والمسؤولية المشتركة.

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

جدول 5: إجراءات مقترحة لآليات المشاركة الداخلية في صنع القرار

رقم	الإجراء	الجهة الأساسية	الجهات المساعدة	مؤشرات التحقق
1	إنشاء آلية تشاورية رسمية داخل المؤسسة (مثل "المتنبي المؤسسي" أو "الجتماع التنسيقي الشهري")	الادارة التنفيذية	مجلس الإدارة، الموارد البشرية	محاضر اجتماعات مؤقتة ومنتظمة
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" يحدد نطاق المشاركة وألياتها	وحدة الحكومية	الادارة 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 لتقديم المقترنات واللاحظات الداخلية	وحدة المعلومات تكنولوجيا المعلومات	وحدة المتابعة والتقييم، الموارد البشرية	قاعدة بيانات مقترنات وتقارير مراجعة
خطوات التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> إعداد نموذج بسيط لتقديم المقترنات. تحصيص مسؤول لتابعتها شهرياً. تقديم تغذية راجعة للعاملين حول ما تم تبنيه. 			

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

تعليمات مهمة لتحسين تنفيذ الإجراءات السابقة:

- المشاركة الداخلية يجب أن تكون مُنظمة ومؤسسة، لا عشوائية أو خاضعة للمزاج الفردي.
- من المهم توثيق جميع الاجتماعات والمداولات كمراجع رسمي للقرارات.
- يجبربط تقييم أداء العاملين بمؤشرات تُظهر مستوى التعاون والمبادرة والمشاركة.
- استخدام الأدوات الرقمية (استطلاعات داخلية، بريد مؤسسي، نماذج إلكترونية) يُسهل مشاركة الجميع.
- المتابعة المنتظمة لنتائج المقترنات والملاحظات ترفع الثقة بين الادارة والعاملين وتعزز الاتباع المؤسسي.

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

يُعد التنسيق الداخلي بين الإدارات والبرامج في المؤسسة الأهلية أحد المفاتيح الرئيسة لنجاح عملها واستدامة أثرها. فالتشبيك الداخلي الفعال 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 المنظمة، وتوحيد الجهود بين الإدارات، بما يعزز الشفافية والتعاون ويعزز تضارب القرارات أو تكرار الأنشطة.

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

رقم	الإجراء	الجهة الأساسية	الجهات المساعدة	مؤشرات التتحقق
1	إنشاء لجنة تنسيق داخلية دائمة تضم ممثلي عن جميع الإدارات والبرامج	الادارة التنفيذية	رؤساء الأقسام، وحدة الحكومة	قرار تشكيل لجنة وجدول اجتماعات منتظم
2	<ul style="list-style-type: none"> اختيار ممثل عن كل إدارة أو برنامج. تحديد مهام اللجنة (الخطيط، التنسيق، تبادل المعلومات). عقد اجتماع شهري وتوثيق محاضره رسمياً. 			
3	إعداد دليل تنسيق داخلي يوضح آلية الاتصال وتبادل المعلومات بين الإدارات	وحدة الحكومة	وحدة تكنولوجيا المعلومات، الموارد البشرية	دليل داخلي معتمد وموزع
	<ul style="list-style-type: none"> حصر قنوات الاتصال الحالية. تصميم نموذج موحد لتبادل المراسلات والمذكرات. اعتماد الدليل وعممه إلكترونياً وورقياً. 			

			<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	الادارة 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 دوريًا	الموارد البشرية، وحدة المتابعة والتقييم	وحدة تكنولوجيا المعلومات	إنشاء قاعدة بيانات داخلية لتبادل الموارد والخبرات بين الإدارات	5
			<ul style="list-style-type: none"> إعداد قاعدة بيانات بالموارد البشرية والمادية المتاحة. تحديثها شهرياً وتميمها على الإدارات. تبع استخدام الموارد المشتركة ضمن التقارير. 	خطوات التطبيق
تقرير تقييم داخلي مع توصيات تحسين	مجلس 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 وتقديمها في خطة التطوير المؤسسي. 	خطوات التطبيق

تعليمات مهمة لتحسين تنفيذ الإجراءات السابقة:

- يجب أن يُنظر إلى التنسيق الداخلي كعملية مستمرة وليس نشاطاً دوريًا مؤقتاً.
- إشراك ممثلي الإدارات في صنع القرار المتعلق بالخطيط، يضمن التنسيق منذ المراحل الأولى.
- استخدام الأدوات الرقمية المشتركة مثل (Google Workspace) أو نظم إدارة المشاريع، يُسهل التنسيق، ويوفر الوقت.
- يُتحسين أن تربط المجتمعات التنسيقية بمخرجات ملموسة (خطة عمل، جدول زمني، توصيات تنفيذية).
- إدماج نتائج تقييم التنسيق في خطة التحسين السنوية يعزّز الاستدامة، ويحول 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 والتثبيك مع مؤسسات المجتمع المدني الأخرى، بما يعزّز التكامل، ويعنّي الأزدواجية.

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

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

تُعدّ 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 وتوسيع أثرها المجتمعي.

تهدف هذه المصروفة إلى ترسیخ آليات عملية لضمان تمثيل جميع الفئات داخل عمليات المشاركة والتنسيق، وجعل هذا الشمول نهجاً مؤسسيًا متقدماً في كل مرحلة من مراحل العمل.

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

رقم	الإجراء	الجهة الأساسية	الجهات المساعدة	مؤشرات التحقق
1	إعداد سياسة داخلية تضمن شمول الفئات كافة في أنشطة المؤسسة	مجلس الإدارة	وحدة الحكومة، قسم البرامج	نسخة سياسة معتمدة وعملية
	<ul style="list-style-type: none"> تحديد الفئات المستهدفة في المجتمع المحلي. صياغة سياسة شمولية واضحة تعتمد العدالة والمساواة. اعتمادها رسمياً ونشرها داخلياً وخارجياً. 			خطوات التطبيق
2	إنشاء قاعدة بيانات للفئات المجتمعية الشريكة والمستفيدة	وحدة البرامج	وحدة المتابعة والتقييم، قسم العلاقات العامة	قاعدة بيانات محدثة ومعتمدة سنوياً
	<ul style="list-style-type: none"> جمع معلومات حول الجمعيات المحلية، والمبادرات، والممثلين المجتمعين. تحديث البيانات دورياً. استخدامها لتوسيع نطاق المشاركة في الأنشطة. 			خطوات التطبيق
3	تصميم آليات تشاورية تضمن مشاركة النساء والشباب وذوي الاعاقة	الادارة التنفيذية	وحدة البرامج، وحدة الإعلام	تقارير جلسات تشاورية موثقة
	<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. 			خطوات التطبيق
4	تخصيص مقاعد تمثيلية للفئات المختلفة في اللجان المجتمعية والتحالفات	مجلس الإدارة	وحدة الحكومة، 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
تقرير تقييم شامل وخطة تحسين	الادارة التنفيذية، مجلس الإدارة	وحدة المتابعة والتقييم	<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
			<p>تقييم سنوي لمدى شمولية المشاركة في برامج المؤسسة</p> <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. 	6

تعليمات مهمة لتحسين تنفيذ الإجراءات السابقة:

- يجب ألا تكون مشاركة الفئات المختلفة رمزية، بل حقيقة مؤثرة في القرار.
- الشمول يتحقق بالتحطيط الواعي، لا بالاكتفاء بالدعوة المفتوحة.
- من الأفضل تخصيص موارد محددة (مالية وبشرية) لدعم أنشطة المشاركة المجتمعية.
- تتوسع قنوات المشاركة (القاءات مباشرة، استبيانات، مجموعات تركيز، وسائل رقمية) يعزز الوصول إلى جميع الفئات.
- نشر تقارير سنوية توضح نسب المشاركة المختلفة يُظهر التزام المؤسسة بالعدالة والتمثيل المتوزن.

المصغوفة رقم (6): استدامة "المشاركة" و"التنسيق والتشبيك" وتضمينهما في السياسات المؤسسية

تُعدّ استدامة المشاركة والتنسيق والتشبيك عنصراً محورياً في تعزيز الحكومة داخل المؤسسات الأهلية الفاسطينية، 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 ترسيرها 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 وينبع ضياع الأدوار. وتحتاج المؤشرات السنوية قياس تطور المشاركة والتعاون بشكل منهجي، فيما تُسهم 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 المساعدة	مؤشرات التتحقق
1	تضمين المشاركة والتنسيق في اللوائح الداخلية للمؤسسة	مجلس الإدارة	الادارة التنفيذية، وحدة الحكومة	نسخة لائحة معتمدة تحتوي على بنود المشاركة والتنسيق
2	• مراجعة اللوائح الحالية وتحديد التغيرات. • إدراج بنود واضحة حول المشاركة والتشبيك. • اعتماد النسخة المعدلة بمحضر رسمي.	الادارة التنفيذية	وحدة البرامج، وحدة المتابعة والتقييم	دليل داخلي معتمد وموزع على الموظفين
	• إعداد دليل مبسط لأدوات المشاركة والشراكات المؤسسية • إعداد دليل من 2-3 صفحات يوضح أدوات التشاور والتنسيق. • تدريب العاملين عليه. • تحديده كل سنتين وفق التغيرات المؤسسية.			

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

تعليمات مهمة لتحسين تنفيذ الإجراءات السابقة:

- يجب أن تكون اللوائح والدليل الداخلي مختصرة، وعملية، وقابلة للتطبيق.
- الاستدامة تتحقق بالتطبيق المنظم، لا بتعدد الأدوات.
- وجود مسؤول أو لجنة محددة يرفع من مستوى الالتزام ويعن 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

يُعدّ 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 المنظم، وتبادل الخبرات، وتقييم الأثر، تستطيع المؤسسات الأهلية الفلسطينية أن تُتمّي قدراتها، وتحسّن أداءها، وتضمن استدامة أثرها المجتمعى.

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

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

تُعدّ 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 تحقق من نجاحات وتفادي تكرار الأخطاء السابقة. كما تتمكن هذه العملية الإدارات والبرامج المختلفة من التعلم من بعضها البعض، وتُسهم في خلق ثقافة مؤسسية قائمة على المشاركة في المعرفة لا احتكارها.

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

رقم	الإجراء	الجهة الأساسية	الجهات المساعدة	مؤشرات التحقق
1	إعداد نظام مؤسسي لتوثيق الممارسات الجيدة في المشاركة والتنسيق	وحدة المتابعة والتقييم	وحدة البرامج، وحدة الإعلام	دليل توثيق معتمد، آلية 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 الموارد البشرية	نظام إلكتروني نشط ومحدث دوريًا
خطوات التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> إنشاء قاعدة بيانات إلكترونية تحتوي على التقارير، قصص النجاح، وأدلة العمل. تحديد صلاحيات المستخدمين. تحديث القاعدة شهريًا ومراعتها سنويًا. 			
3	تنفيذ جلسات تبادل خبرات نصف سنوية بين الإدارات والبرامج	الإدارة التنفيذية	وحدة المتابعة والتقييم، البرامج	محاضر اجتماعات وقارير مشاركة
خطوات التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> تحديد موضوعات المشاركة والتنسيق التي تحتاج مراجعة. عقد لقاءين سنويًا لمشاركة التجارب بين الأقسام. توثيق التوصيات وعميمها على الإدارات. 			
4	إصدار نشرات "دروس مستفادة" داخلية وخارجية	وحدة الإعلام	وحدة المتابعة والتقييم	عدد النشرات المنشورة سنويًا

			<ul style="list-style-type: none"> • تخفيض الدروس من المشاريع التشاركية. • إعداد نشرة أو ملخص بصري مبسط. • نشرها داخلياً وخارجياً لتعزيز التعلم الجماعي. 	خطوات التطبيق
قائمة المشاركين وقارير الجلسات	الشركاء المحليون، مجلس الإدارة	الادارة 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 وتعديلها عبر المنصات المؤسسية. 	خطوات التطبيق
تقرير تقييم سنوي مع توصيات تطوير	الادارة التنفيذية، وحدة الحكومة	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. • تحديد 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 يركز على ما تم تعلمه، وليس، فقط، على ما تم إنجازه.
- إشراك العاملين في جمع الدروس المستفادة يعزز التعلم الجماعي، وينشئ ثقافة مؤسسية قائمة على التحسين.
- استخدام أدوات رقمية مثل (Google Drive) أو (SharePoint) يسهل الوصول ويسهل 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 الجهد المبذول في إشراك المجتمع والشركاء تعكس فعلياً على جودة الأداء ونتائج التنمية.

فالتقييم المنظم 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 وتقدير متكامل لقياس الأثر المؤسسي والمجتمعي للمشاركة والتنسيق، بما يضمن استخدام النتائج في تطوير السياسات والبرامج المستقبلية.

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

رقم	الإجراء	الجهة الأساسية	الجهات المساعدة	مؤشرات التحقق
1	تطوير إطار متكامل لمتابعة وتقدير المشاركة والتنسيق	وحدة المتابعة والتقييم	الإدارة التنفيذية، وحدة الحكومة	وثيقة إطار متابعة وتقدير معتمدة
2	إدماج مؤشرات المشاركة والتنسيق في خطة المتابعة السنوية للمؤسسة	وحدة المتابعة والتقييم	الإدارة التنفيذية، وحدة البرامج	خطة متابعة سنوية تتضمن مؤشرات محدثة
	<ul style="list-style-type: none"> تحديد الغايات والأهداف المرجوة من المشاركة والتنسيق. تصميم مؤشرات كمية و نوعية لقياس النتائج والأثر. إعداد أدوات جمع بيانات متابعة مع قدرات المؤسسة. 			

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 ومحاضر 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 التنفيذية	تقرير سنوي منشور داخلياً وخارجياً
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 التغيرات. 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، والتمكن الاجتماعي) إلى جانب الجوانب الكمية.
- مشاركة الشركاء والمستفيدين في التقييم تعزز الشفافية والمساءلة المجتمعية.
- يُتحسين 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 والحكومة الخارجية

يركز هذا القسم على تعزيز العلاقات التعاونية والتحالفات بين المؤسسات الأهلية الفلسطينية، بما يرسّخ التكامل في الجهد، ويعمق أثر العمل الأهلي على المستوى الوطني.

تُسهم مصفوفات هذا القسم في تحويل العمل الأهلي من جهد متفرق إلى منظومة متراقبة تعمل ضمن رؤية مشتركة، وتتضمن 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

تعتبر 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 تمكن 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 مقترنة لتطوير الشراكات والتحالفات المستدامة مع مؤسسات المجتمع المدني

رقم	الإجراء	الجهة الأساسية	الجهات المساعدة	مؤشرات التحقق
1	إعداد خريطة وطنية للمؤسسات المحتمل التعاون معها	وحدة العلاقات العامة	وحدة البرامج، وحدة الحكومة	قاعدة بيانات محدثة للشركاء المحتملين
خطوات التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> تحديد المؤسسات ذات الأهداف المترابطة. تصنيفها حسب المجالات الجغرافية والموضوعية. مراجعة قاعدة البيانات سنويًا وتحديثها. 			
2	تطوير معايير لاختيار الشركاء والتحالفات	مجلس الإدارة	الإدارة التنفيذية، وحدة الحكومة	وثيقة معايير معتمدة للشراكات
خطوات التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> تحديد معايير واضحة مثل المصداقية، والالتزام بالقيم، والخبرة، والشفافية. اعتمادها رسمياً وعممها 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 ومفعّلة
خطوات التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> إعداد نموذج موحد لمذكرة التفاهم. تحديد أدوار كل طرف ومدة التعاون. مراجعة الاتفاقيات كل عامين للتحديث. 			
4	تنفيذ أنشطة مشتركة بين المؤسسات المترابطة	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 ووصيات تطويرية	وحدة الحكومية، الإدارية 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 ووصيات تطوير للشراكات القادمة. 	خطوات التطبيق

تعليمات مهمة لتحسين تنفيذ الإجراءات السابقة:

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

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

تُعد 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 الإنصاف، والمشاركة في اتخاذ القرار، ومتابعة التنفيذ المشترك، بحيث تصبح المساءلة المتبادلة نهجاً مؤسسيًا يوجه العمل التشاركي في كل مراحله.

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

رقم	الإجراء	الجهة الأساسية	الجهات المساعدة	مؤشرات التتحقق
1	إعداد ميثاق شفافية ومساءلة مشتركة للشركاء	مجلس الإدارة	وحدة الحكومة، الادارة التنفيذية	نسخة ميثاق معتمدة وموقعة من الشركاء
2	• صياغة ميثاق يحدّد معايير النزاهة والشفافية بين الأطراف. • عرضه على جميع الشركاء للمناقشة والتعديل. • اعتماده رسمياً وتوزيعه ضمن الاتفاقيات المشتركة.			خطوات التطبيق
3	إنشاء آلية إنصاف دوري بين الشركاء حول الأنشطة والموازنات	وحدة الحكومة	وحدة المالية، وحدة البرامج	تقارير شفافية ربع سنوية منشورة
	• تحديد نوع المعلومات التي يتم تبادلها (مالية، إدارية، تنفيذية). • الاتفاق على مواعيد تبادل التقارير. • نشر ملخصات على الموقع الإلكتروني للمؤسسة.			خطوات التطبيق
	تنفيذ مراجعة مالية وإدارية مشتركة بين المؤسسات المتحالفة	الادارة التنفيذية	وحدة المالية، الشركاء المحليون	تقرير مراجعة مالية وإدارية سنوي

			<ul style="list-style-type: none"> • تشكيل لجنة تدقيق من ممثلين عن المؤسسات الشركية. • مراجعة الأداء المالي والإداري للمشاريع المشتركة. • إعداد تقرير شفافيه 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
تقرير تقييم مشترك ونقطاط تطوير محددة	مجلس الإدارة، وحدة الحكومة	وحدة المتابعة والتقييم	<ul style="list-style-type: none"> • تخصيص قسم في الموقع الإلكتروني لتقديم الملاحظات والشكاوى. • نشر بيانات دورية حول الأنشطة المشتركة والنتائج. • عقد لقاءات عامة مع المجتمع المحلي لعرض الإنجازات. 	خطوات التطبيق
تقرير منشور على المنصات الرقمية والإعلامية	وحدة المتابعة والتقييم، الإدارية التنفيذية	وحدة الإعلام	تنفيذ تقييم دوري للمسالة 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
			نشر تقرير سنوي مشترك عن الشفافية والتعاون	6
			<ul style="list-style-type: none"> • تلخيص أبرز إنجازات الشركاء والتحديات في عام العمل. • إعداد تقرير مصوّر أو رقمي مبسط. • نشره للعامة 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.
- المساءلة المتبادلة بين المؤسسات تخلق بيئة من الثقة والانفتاح وتحفز الالتزام المشترك.
- من المهم إشراك المجتمع المحلي في تقييم الأداء المشترك لتعزيز المساءلة المجتمعية.
- نشر المعلومات بصورة دورية يعزّز 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 التثبيك بين المؤسسات تجنب الأزدواجية، وتحقيق العدالة في توزيع الموارد، وتسريع الاستجابة.

يقدّم هذا القسم مصفوفة عملية توضح كيف يمكن للمؤسسة أن تبقى متماسكة، ومنسقة، ومشاركة حتى في أ Hulk الظروف.

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

يُعدّ بناء منظومة مرنّة للمشاركة والتنسيق في الأزمات من أهم أدوات الاستدامة المؤسسية في السياق الفلسطيني. ففي أوقات العدوان أو الكوارث، تُختبر 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 التثبيك الفوري بين المؤسسات الشركية، لتحقيق استجابة إنسانية فعالة ومنسقة تحافظ على كرامة المستفيدين وتُعزّز ثقة المجتمع بالعمل الأهلي.

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

رقم	الإجراء	الجهة الأساسية	الجهات المساعدة	مؤشرات التتحقق
1	إعداد خطة طوارئ مؤسسية تتضمن آليات المشاركة والتنسيق	مجلس الإدارة	الادارة التنفيذية، وحدة البرامج	نسخة معتمدة من خطة الطوارئ المؤسسية
خطوات التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> تحديد أنواع الأزمات المحتملة (حرية، صحية، بيئية...). إدراج آليات المشاركة المجتمعية والتنسيق في كل سيناريو. اعتماد الخطة وتحديثها سنويًا. 			
2	تشكيل لجنة طوارئ داخلية دائمة لتنسيق الجهود	الادارة التنفيذية	رؤساء الأقسام، وحدة الحكومة	قرار تشكيل لجنة الطوارئ ومحاضر اجتماعاتها
خطوات التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> تحديد أعضاء اللجنة من الإدارات الرئيسية. وضع مهام واضحة تشمل التسييق، 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 و لاختصارات. مشاركة مع اللجنة عند الحاجة. 			
4	تفعيل قنوات اتصال سريعة للتسييق 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، متطلعون	وحدة البرامج	إشراك المجتمع المحلي في تحديد الأولويات أثناء الاستجابة	5
			<ul style="list-style-type: none"> عقد لقاءات سريعة لتحديد الاحتياجات الطارئة. إشراك ممثلي 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، يوفر الوقت، ويسهل توزيع الأدوار خلال الأزمات.
- إشراك المجتمع المتضرر في تحديد الأولويات، يعزز الاستجابة العادلة والفعالة.
- 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 السادس: المراجعة والتطوير المستمر

يركز هذا القسم على تعزيز مفهوم التحسين المستمر في العمل الأهلي، حيث لا يكفي أن تطبق 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 بالمبادئين الثالث والرابع من مدونة السلوك، وتوّجّهها إلى إدخال التعديلات والتحسينات الالزامية على سياساتها الداخلية وشراكاتها المجتمعية، بما يعزز الكفاءة والشفافية والاستدامة على المدى الطويل.

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

تُعد المراجعة السنوية والتحسين المستمر الخطوة الأخيرة في دورة المشاركة والتنسيق، وهي التي تضمن بقاء المؤسسة في حالة تطوير دائم، تعلم من تجاربها، وتطور أدواتها، وتحسن أداءها باستمرار.

المراجعة 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 عمل يجعل من المراجعة عملية مؤسسيّة منهجية ومنظمة، تتم بمشاركة جميع العينيين داخل المؤسسة وخارجها، وترجم نتائجها إلى خطط تطوير واقعية وقابلة للقياس.

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

رقم	الإجراء	الجهة الأساسية	الجهات المساعدة	مؤشرات التحقق
1	تنفيذ مراجعة سنوية شاملة لمستوى المشاركة والتنسيق داخل المؤسسة	وحدة المتابعة والتقييم	الادارة التنفيذية، مجلس الادارة	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 الحكومية، وحدة البرامج	محضر اجتماع مؤقت 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	الإدارية التنفيذية	وحدة المتابعة والتقييم، الموارد البشرية	خطة تطوير سنوية معتمدة
خطوات التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> صياغة أهداف تطوير محددة (S M A R T). تحديد الإجراءات والمسؤوليات والموارد المطلوبة. اعتماد الخطة رسمياً ومتابعة تفزيدها بشكل ربع سنوي. 			
4	تحديث السياسات والأدلة الداخلية الخاصة بالمشاركة والتنسيق	وحدة الحكومة	الإدارية 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 الالزامية. اعتماد النسخ المحدثة ونشرها داخلياً. 			
5	توثيق الدروس المستقادة من عملية المراجعة والتحسين	وحدة المتابعة والتقييم	وحدة الإعلام، وحدة البرامج	تقرير "دروس مستقادة 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	الإدارية، وحدة الحكومة	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، وليس تقييماً إدارياً 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، يسهم في بناء ذاكرة مؤسسية قوية ودائمة.
- نشر نتائج التحسين السنوية للجمهور، يعزز الثقة والمساءلة، ويفكك التزام المؤسسة بمبدأ الشفافية المستمرة.

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

تُعد الأدوار والمسؤوليات الركيزة التنفيذية التي تُحول مبادئ المشاركة والتنسيق من قيم نظرية إلى ممارسات مؤسسية حقيقة. فنجاح أي مؤسسة أهلية في ترسیخ هذه المبادئ، يعتمد على وضوح الهمام، وتكامل الأدوار بين جميع المستويات: مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، المطلعون، المطهرون، المطلعون، 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 المتراكبة بين مختلف الفاعلين أساساً لضمان استجابة المؤسسات الأهلية لحاجات الناس بعدالة وكفاءة.

وفيما يلي تفصيل للأدوار التي تُمكّن المؤسسات الأهلية من تطبيق المبادئ الثالث 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 تُمكّن الإدارات والموظفين من ممارستها بفاعلية. كما يتبع 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:

الخطيط والحكمة:

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

الرقابة والإشراف:

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

العلاقات والتحولات:

- تمثيل المؤسسة في الشبكات والتحولات 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

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

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

التنفيذ والخطيط التشغيلي:

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

التنظيم الداخلي:

- تفعيل اللجان التسقية 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 التسقية مع الجهات المانحة بما ينسجم مع أولويات المجتمع المحلي.
- توثيق التجارب المشتركة وتعظيم 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 تُجسد 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 واللاحظات إلى الإدارة التنفيذية، بما يعزز فعالية التخطيط والتطوير المستمر. ويعين على الموظفين الالتزام بمبدأ العمل الجماعي وروح الفريق، والتعامل

مع المستفيدين والشركاء بروح الاحترام والمسؤولية، وتجنب أي ممارسات قد تُضعف ثقة المجتمع بالمؤسسة أو تمس سمعتها. كما يُطلب منهم المساهمة في تطوير العمل من خلال تقديم المقترنات واللاحظات البناءة التي تُسهم في تحسين الأداء المؤسسي. وتتوزع 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 ومنتظمة.
- 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 للإدارة التنفيذية.
- المشاركة في تقييم المشاريع والبرامج التي تتضمن مشاركة أو تشبيكاً.
- تقديم مقترنات تطويرية لتعزيز فعالية العمل التشاركي.
- دعم بناء بيئة عمل تعاونية تقوم على الثقة والانفتاح.

رابعاً. دور المتطوعين

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

وتكون أهمية دورهم في تعزيز التواصل مع الجمهور، وتنفيذ الأنشطة المجتمعية التي تُسهم في توسيع دائرة المشاركة، وفي نقل احتياجات المجتمع وتفاعلاته 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 واللاحظات 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 والتقييد 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 مبدأي "المشاركة" و"التنسيق والتشبيك"

تُعد المتابعة والتقييم إحدى الركائز الجوهرية التي تضمن فعالية المؤسسات الأهلية في تطبيق مبدأي المشاركة والتنسيق والتشبيك؛ إذ تشكل الأداة التي تحول 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، وتساعد على تحسين الأداء المؤسسي والمجتمعي، من خلال قياس مستوى تفعيل أدوات المشاركة، وجودة التنسيق، واستدامة الشراكات. كما يتبع 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 الالتزام بالإدارات 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.

وتُبني 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

تُتفّذ المؤسسة مراجعات دورية تشمل:

- تقييم أداء مجلس الإدارة في دعم سياسات المشاركة وبناء الشراكات.
- فحص إجراءات التوثيق لحاضر المجتمعات والقرارات التنسيقية.
- مراجعة التوافق بين هيكل المؤسسة ومتطلبات العمل التشاركي.
- قياس مدى الالتزام بالإدارات 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

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

- تفاصيل 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 التسويق الإيجابي بين الشركاء على جودة الخدمات ونتائج البرامج.

آلية التقييم التشاركي والأخلاقي

تعنى 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.
- التتحقق من عدالة التمثيل للفئات المختلفة (النساء، الشباب، ذوي الإعاقة، المناطق المهمشة).

وتهدف هذه المراجعة إلى ضمان 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 المبدأين.
- وضع خطط تصحيحية محددة المهام والأطر الزمنية.
- تطوير سياسات وإجراءات جديدة تدعم الممارسة التشاركية والمؤسسة.
- تفاصيل تدريبات لرفع كفاءة العاملين في مجالات المشاركة والتنسيق.
- مراجعة القسم بشكل دوري لضمان التحسين المستمر واستدامة الأداء.

ثانياً. مصفوفات المتابعة والتقييم

تُسهم مصفوفات المتابعة والتقييم في تحويل المبادئ العامة إلى أدوات عملية تقيس التقدّم 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

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

2. مصفوفة مؤشرات الأداء

مؤشرات كمية

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

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

3. مصفوفة أدوات التقييم

التوقيت	الجهة المنفذة	الغرض	الأداة
نصف سنوي	وحدة المتابعة والتقييم	قياس رضا المجتمع والشركاء حول المشاركة والتعاون	الاستبيانات
سنوي	لجنة الحكومة	تقييم الامتثال لسياسات وإجراءات الداخلية	مراجعة الوثائق
أثناء الأنشطة	منسق البرامج والمشاريع	تقييم المشاركة الفعلية وجودة التنسيق الميداني	الزيارات الميدانية
ربع سنوي	الادارة التنفيذية	تحليل مستوى التعاون الداخلي والخارجي	المقابلات الفردية
سنوي	وحدة الإعلام والمتابعة	تحليل مستوى الدمج المؤسسي للمبدئين	تقارير المشاركة
سنوي	وحدة البرامج	جمع آراء المستفيدين والشركاء حول فعالية المشاركة	مجموعات النقاش المركزية

4. مصفوفة خطة التحسين المستمر

الجال	ملاحظات التقييم	الإجراء التصحيحي	الجهة المسؤولة	الإطار الزمني	وسيلة المتابعة
المشاركة المجتمعية	ضعف تمثيل النساء والشباب في الأنشطة	تصميم جلسات تشاروئية خاصة لفئات المستهدفة	وحدة البرامج	خلال ٢ أشهر	تقارير اجتماعات المجتمع المحلي
التنسيق المؤسسي	تكرار بعض الأنشطة بين الإدارات	إنشاء لجنة تنسيق قطاعية داخلية	الادارة التنفيذية	خلال ٦ أشهر	محاضر 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 تناهم 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 وتقدير 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 تشاروئية 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 المؤسستين.
- 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 ممثلي 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 رؤيتها نحو «مجتمع فلسطيني خال 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 الائتلاف 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 مهضنة 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: 022974949 - 022989506 فاكس: 022974948
غزة: شارع حبوش، متفرع من شارع الشهداء - عمارة دريم / الطابق الثالث
هاتف: 082884766 تلفاكس: 082884767
الموقع الإلكتروني: www.aman-palestine.org

 /AmanCoalition



للتواصل مع أمان

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



Android



IOS

للتحميل:

