

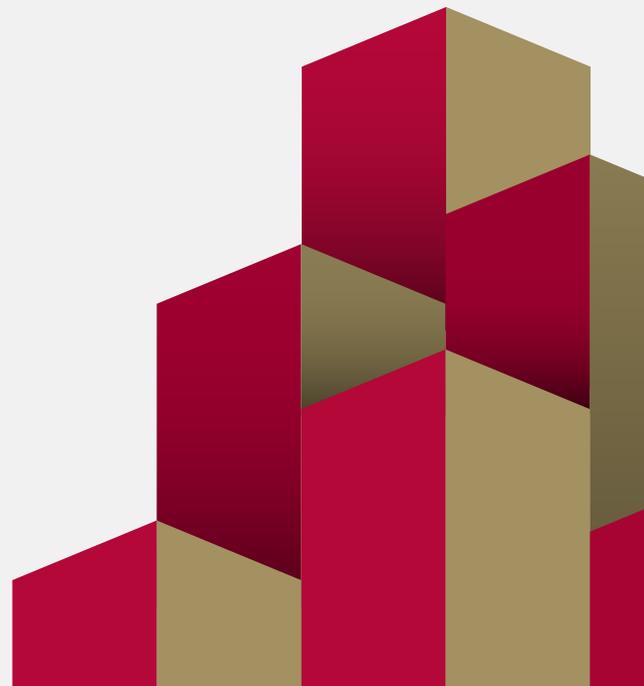


الرفحاون | 30  
مكايه بألف مكايه

هؤسسة الرفحاون  
WELFARE ASSOCIATION

# الخطة الاستراتيجية 2016-2014 نمكّن الفرد لينمو المجتمع

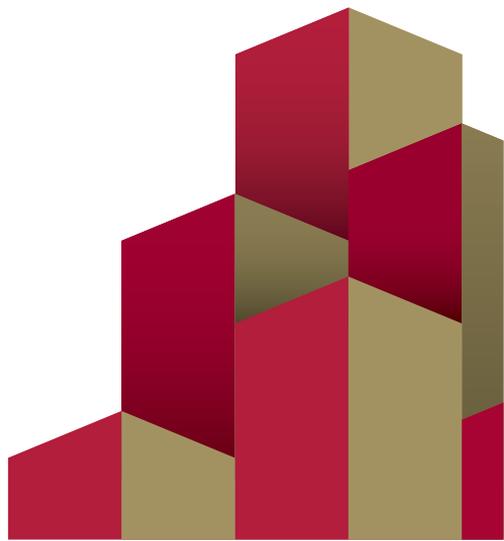
الملخص التنفيذي



# الخطة الاستراتيجية 2014-2016

نمكّن الفرد لينمو المجتمع

الملخص التنفيذي



## القدس

هاتف : 627-2127 (+972-2)  
فاكس : 627-2125 (+972-2)  
بريد الكتروني : welfare@jwelfare.org  
ص.ب 25204 شعفاط, القدس

## رام الله

هاتف : 241-5130 (+970-2)  
فاكس : 297-5984 (+970-2)  
بريد الكتروني : welfare@jwelfare.org  
ميدان النهضة, شارع كندا  
رام الله - فلسطين  
ص.ب 658, رام الله

## غزة

هاتف : 286-9881 (+970-8)  
فاكس : 283-7757 (+970-8)  
بريد الكتروني : welfare@jwelfare.org  
الميناء - خلف سلطة النقد  
ص.ب 5018, غزة

## عمان

هاتف : 585-0600 (+962-6)  
فاكس : 585-5050 (+962-6)  
بريد الكتروني : welfare@jwelfare.org  
شارع زهران, مبنى رقم 127  
ص.ب 840888 عمان 11184 الأردن

## بيروت

هاتف : 303218 (+961-1)  
فاكس : 319218 (+961-1)  
بريد الكتروني : welfarelb@jwelfare.org  
وطى المصيطبة, بناية نسيب الزهيري  
بيروت- لبنان  
ص.ب 113-7275

## لندن (مؤسسة التعاون - المملكة المتحدة)

هاتف : 7259-2454 (+44-20)  
فاكس : 7244 0584 (+44-20)  
بريد الكتروني : info@welfareassociation.org.uk  
Tower House 226 Cromwell Road  
London SW5 OSR

## جنيف

P.O.P 3765  
CH-1211 و Geneva 3  
SWITZERLAND

[www.welfareassociation.org](http://www.welfareassociation.org)

[www.facebook.com/WelfarePalestine](https://www.facebook.com/WelfarePalestine)

[www.twitter.com/Welfare30](https://www.twitter.com/Welfare30)



” على أرض قلقة وفي جغرافيا متغيرة وشروط سياسية غير مستقرة تحركت المؤسسة، وحددت أهدافها ووضعت رسالتها ورؤيتها التي «تتطلع الى فلسطين عربية تنعم بالاستقلال والحرية والديمقراطية يتمتع فيها الإنسان الفلسطيني بالرخاء والتقدم ويتمكن فيها من تحقيق طموحاته ومن ممارسة جميع قدراته بتميز وإبداع»، وخلال هذه العقود الثلاثة استطاعت أن تعزز حضورها في أوساط شعبها وأن ترتقي بأدائها وأن تتعامل مع ظروف بالغة الدقة في منطقة زلازل سياسية، وأن تواكب تطور الأحداث والمتغيرات دون ان تفقد البوصلة، أو أن تتراجع أمام المهمة الصعبة التي انيطت بها.

## الدكتور نبيل هاني القدومي / رئيس مجلس الأمناء

في 10 نيسان 2013 بمناسبة الاحتفال بمرور 30 عاما على تأسيس مؤسسة التعاون  
رام الله / فلسطين





# المحتويات

6	مقدمة
7	أولاً: عناصر بناء الخطة الاستراتيجية
7	I. المبادئ التي تستند اليها الخطة الاستراتيجية
8	II. منهجية بناء الخطة الاستراتيجية
9	III. ما يميز الخطة الاستراتيجية 2014-2016
10	IV. السيناريوهات الاستراتيجية
11	ثانياً: مكونات الخطة الاستراتيجية 2014-2016
11	I. على المستوى المؤسسي
13	– الخريطة الاستراتيجية لمؤسسة التعاون للأعوام 2014-2016
14	– الخطط التنفيذية 2014-2016
14	II. على المستوى البرامجي
14	– القطاعات والبرامج وموازنتها في الخطة الاستراتيجية
16	– النتائج والمؤشرات الرئيسية للقطاعات في الخطة الاستراتيجية 2014-2016
16	▪ قطاع التعليم
18	▪ قطاع الثقافة
20	▪ قطاع التنمية المجتمعية
23	▪ قطاع الطوارئ والمساعدات الإنسانية
24	ثالثاً: خطة المتابعة والتقييم



## مقدمة

مؤسسة التعاون هي مؤسسة أهلية غير ربحية مستقلة أسسها عام 1983 مجموعة من الشخصيات الاقتصادية والفكرية الفلسطينية والعربية، بهدف توفير المساعدة التنموية والإنسانية للفلسطينيين في الضفة الغربية بما فيها القدس، وقطاع غزة، ومناطق 1948، والتجمعات الفلسطينية في لبنان.

واستمراراً لنهج مؤسسة التعاون في تبنيها للتخطيط الاستراتيجي في عملها، نضع بين أيديكم الخطة الاستراتيجية للأعوام 2014-2016 التي تفتتح فيها المؤسسة العقد الرابع من مسيرتها المتواصلة عبر ثلاثة عقود من العمل التنموي في أوساط الشعب الفلسطيني، تركت أثرها العميق في التجربة التنموية الفلسطينية، حققت خلالها إنجازات رئيسية ساهمت في تحسين الظروف الاقتصادية والاجتماعية للشعب الفلسطيني. فمنذ تأسيسها وضعت المؤسسة الخطط الملتزمة بأهدافها ورؤيتها، فمولت ما يزيد عن 500 مليون دولار في القطاعات التنموية والإغاثية المختلفة بناء على الاحتياجات الحقيقية للشعب الفلسطيني وتبعاً للمراحل التي مر بها. وقد حرصت من خلالها على التميز المؤسسي والبرامجي، ما سمح بإحداث الأثر بكفاءة وفعالية.



برنامج تشغيل الشباب - عودة قرعان (صاحب مبادرة i-PHASE)

إن ما يميز الخطة الاستراتيجية للأعوام 2014-2016 هو نهجها الشمولي على المستوى المؤسسي، والذي يتضمن كجزء منه المستوى البرامجي، وعليه تعتبر الخطة الاستراتيجية المؤسسية الشاملة الأولى، بعد أن كانت الخطط الاستراتيجية للمؤسسة تركز على الجزء البرامجي فقط. كما تمتاز هذه الخطة بتبنيها للإبداع والريادة والتميز في الأداء. فهي مبنية على أساس الاحتياجات الحقيقية للفلسطينيين، وبصورة تشاركية وفق رؤية تغيير واضحة، وذلك بموازنة برامجية 127 مليون دولار.

”مشروع «أي فيز» i-PHASE منذ بدايته عام 2011 حتى الان حقق العديد من النجاحات الى ان اصبح شركة متكاملة لديها عقود مع عدة دول في الخليج العربي وعلاقات مع شركات كبيرة متعددة وتشغيل ما يزيد عن 13 شاباً/ة، فلولا مؤسسة التعاون لما وصلت لهذه النجاحات“

عودة قرعان - برنامج تشغيل الشباب - رام الله

# أولاً: عناصر بناء الخطة الاستراتيجية

يتناول هذا القسم عناصر بناء الخطة: المبادئ الأساسية والمنهجية، وتحليل للبيئة الداخلية والخارجية، والسيناريوهات الاستراتيجية.

## I. المبادئ التي تستند إليها الخطة الاستراتيجية

- رؤية المؤسسة ووجهتها وخريطتها الاستراتيجية.
- تبني الخطط الوطنية قطاعياً ومناطقياً.
- الالتزام بالقيم المؤسسية المتمثلة بالمهنية والالتزام الوطني والاستقلالية.
- توخي العدل وعدم التمييز على أساس الجنس (النوع الاجتماعي) أو العرق أو الفئة الاجتماعية أو المنطقة الجغرافية.
- الاهتمام بالمناطق والفئات المهمشة (نساء، أطفال، شباب.....).
- تدخلات مرتبطة بالمشاورات القطاعية والتي بدورها مرتبطة برؤية المؤسسة وفق نظرية تغيير واضحة المعالم والطرق.
- تبني الخطوط العريضة للخطة الاستراتيجية 2011-2013 بما فيها من قطاعات وبرامج محزمة.
- البناء على ما سبق من إنجازات في الخطط الاستراتيجية السابقة وكذلك الدروس المستفادة من التنفيذ.
- تقديم العمل التنموي الذي يلبي الاحتياجات الحقيقية ويحقق أثراً عميقة على الشعب الفلسطيني.
- تكامل العمل مع جميع العاملين في الحقل التنموي (حكومة ووزارات، وكالات دولية، منظمات أهلية، وكالة الفوث).
- التوجه نحو بيئة خضراء على مستوى المؤسسة والمشاريع المنفذة.



قمة الشباب المقدسي-جمعية مركز برج اللقلق المجتمعي



## II. منهجية بناء الخطة الاستراتيجية

استندت منهجية اعداد الخطة الاستراتيجية على ما يلي:

### على صعيد البيئة الخارجية

- تحليل البيئة الخارجية سياسياً واجتماعياً واقتصادياً وثقافياً، ودراسة أوضاع المؤسسات الأهلية وجهات التمويل.
- دراسة الخطط الوطنية والقطاعية وتحليل أولوياتها وتوجهاتها.
- الإطلاع على توجهات بعض المانحين الرئيسيين لفلسطين ومناطق وآليات عملهم، وعلى تجارب عالمية لمؤسسات مماثلة.

### على صعيد البيئة الداخلية

- تقييم الالتزام بالخطة الاستراتيجية 2011-2013 ونتائجها للأعوام 2011 و2012 و2013.
- تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة بما يشمل النواحي الإدارية والمالية والموارد البشرية والأداء الفني.
- دراسة ” أثر مؤسسة التعاون “ ودراسة ” تحليل الوجهة الاستراتيجية للمؤسسة “ وتقييمات المؤسسة ذات العلاقة.
- نتائج وتوصيات مؤتمر التعاون من أجل التنمية في فلسطين، والذي عقدته المؤسسة في مدينتي رام الله وغزة/ تشرين الأول 2013.

### على صعيد بناء الخطة الاستراتيجية

- تنفيذ العديد من ورشات العمل الداخلية للجهاز التنفيذي، وورشات العمل الخارجية، التي شملت الشركاء واللاعبين الرئيسيين بمختلف قطاعات العمل وفق نهج تشاركي تكاملي، حيث تم من خلالها مناقشة البيئة الخارجية والداخلية والتوجهات الاستراتيجية والتدخلات المستقبلية الرئيسية.
- إعداد الوجهات الاستراتيجية للمؤسسة وخرائطها الاستراتيجية.
- إعداد خطط تنفيذية للدوائر متوائمة مع الوجهات الاستراتيجية للمؤسسة.



ورشة عمل لمناقشة الخطة الاستراتيجية - رام الله

### III. ما يميز الخطة الاستراتيجية 2014-2016

#### إعداد خطة استراتيجية مؤسسية شاملة ومتكاملة تتضمن:

- وجهات وخريطة استراتيجية للمرحلة القادمة مبنية على رؤية المؤسسة بشكل شمولي تكاملي اعتماداً على الأداء المتوازن (Balanced Score Card).
- التركيز على الريادة والإبداع وتبنيه في شتى المستويات المؤسسية: برامجياً (المدرسة المتميزة، الجامعات، الشباب، توظيف الفنون في التعليم، جوائز مؤسسة التعاون للشباب وللمؤسسات)، وإدارياً (نظام إدارة الموارد الإلكتروني) وتمويلياً (زيادة وتنوع التمويل).
- إحداث أكبر أثر من خلال لعب دور الميسر (Catalytic Philanthropy)

#### تطوير على المستوى البرمجي لتعميق الأثر من خلال:

- تنفيذ المشاريع التي تحدث أثراً على المستفيدين النهائيين والعمل على توثيقه.
- توسيع نطاق بعض البرامج السابقة والتي تتميز بإحداث الأثر اقتصادياً واجتماعياً مثل: برنامجي تمكين الشباب (تمكين) والأيتام في غزة (مستقبلي).
- إستحداث برامج شمولية متكاملة مثل المدرسة المتميزة وبرنامج الجامعات.
- بناء مراكز نوعية ذات كفاءة عالية في القطاعات المختلفة.
- الربط بين البرامج في القطاعات المختلفة، بحيث تكون المخرجات متكاملة وتدعم نفس الفئة أو المنطقة الجغرافية.

#### تطوير منحى الاجتذاب في المؤسسة من خلال:

- تحديد آليات اجتذاب جديدة لتنوع وزيادة واستمرارية التمويل.
- بناء شراكات مستقبلية وتحالفات مع الشركاء الداعمين.



مؤتمر مؤسسة التعاون للتنمية - رام الله

## IV. السيناريوهات الاستراتيجية

نتيجة لإجراء التحليل البيئي العمق والشامل بشكل تشاركي مع الجهاز التنفيذي للمؤسسة والشركاء من المؤسسات الأهلية والحكومية، تم طرح 3 سيناريوهات واعتماد السيناريو الآتي.

### سيناريو الصمود والتنمية ويتلخص بما يلي:

- ظروف غير مستقرة تتجه للتصعيد في المنطقة، (مصر وسوريا وتونس).
- تفاقم مأساة النازحين الفلسطينيين من مخيمات سوريا الى المخيمات في لبنان وداخل سوريا على المدينين القريب والمتوسط.
- الاقح السياسي ما زال مغلقاً، ومن المتوقع أن تستمر أسباب الأزمة المالية التي تعاني منها السلطة الفلسطينية، ما يبقى على الوضع الصعب الذي يعاني منه الاقتصاد الفلسطيني (قطاعا الصحة والتعليم على وجه الخصوص).
- تواصل حملة تهويد القدس والتضييق على مناحي الحياة في المدينة، بما فيها عمليات مصادرة الأراضي والاستيلاء عليها وهدم البيوت وتهويد التعليم، بالتوازي مع الحملة الاستيطانية. وتتصاعد أعمال المقاومة الشعبية في مواجهة الهجمة الاستيطانية.
- في قطاع غزة اختراقات بين وقت وآخر على اتفاق التهدئة في غزة، وتتصاعد انعكاسات الأوضاع في مصر على الأوضاع الاقتصادية والمعيشية في القطاع، بينما تتواصل المماطلة والتأجيل والخطوات الشكلية في موضوع المصالحة.



راديو البلد- برنامج التدريب على رأس العمل- جنين

- في مناطق ال1948 ستتصاعد المواجهة في مناطق النقب والمدن المختلطة بين سكان هذه المناطق ومشاريع التهويد القائمة.
- في لبنان يواصل الصراع في سوريا تأثيراته وينعكس على الوضع الداخلي عبر حدة الاستقطاب بين القوى السياسية.
- في اسرائيل هناك تخفيف شكلي من اندفاع اليمين لإخراج اسرائيل من العزلة الدولية، دون التخلي جوهرياً عن المشروع الاستيطاني، مع زيادة في الضغط على اسرائيل بسبب المقاطعة الدولية.

للاستجابة للظروف أعلاه ستقوم مؤسسه التعاون، من خلال الخطة الاستراتيجية 2014-2016 بدعم البرامج ذات الطابع التنموي والإغاثي.

## ثانياً: مكونات الخطة الاستراتيجية 2014-2016

يتناول هذا القسم مكونات الخطة الاستراتيجية المؤسسية الشاملة على المستوى المؤسسي والبرامجي ليشمل الإطار العام للمؤسسة والجهات الاستراتيجية 2014-2016 والخطة التنفيذية للدوائر ووحدات الجهاز التنفيذي وفروعه واللجان المؤسسية من جهة، ومن جهة أخرى يتناول البرامج المقترحة للقطاعات ونتائجها وتحليل موازنتها.

### I. علم المستوى المؤسسي:

يظهر الشكل التالي الإطار العام للمؤسسة (الرؤية، الرسالة، قيم العمل، الهدف الاستراتيجي)، والشكل الذي يليه يوضح الخريطة الاستراتيجية والمستندة الى الأداء المتوازن (Balance Score Card).



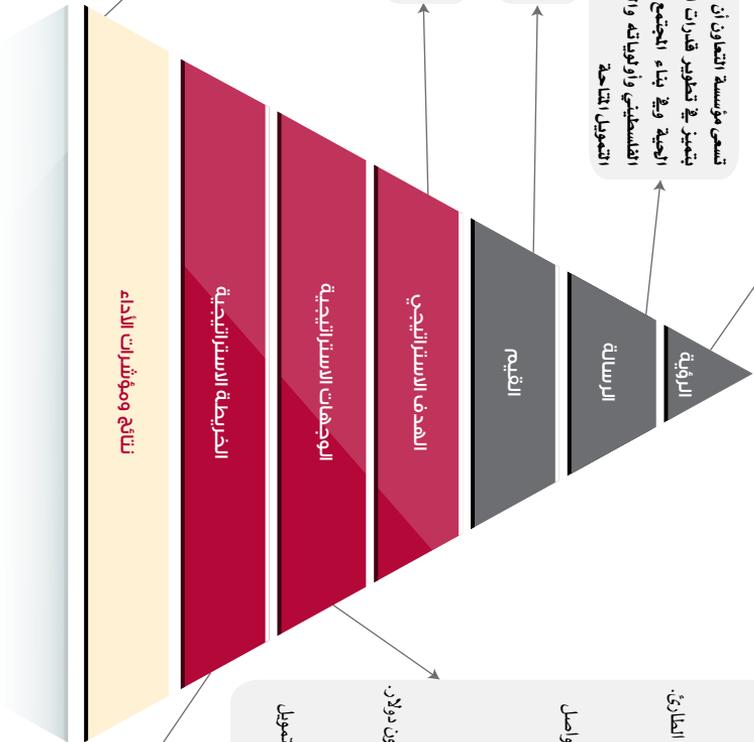
تتطلع مؤسسة التعاون إلى تعزيز صمود الفلسطينيين كمواطنين في فلسطين عربية تتمتع بالاستقلال والحرية والديمقراطية يتمتعون فيها بالكرامة والرخاء والتقدم ويتمكنون فيها من تحقيق ذاتهم، مع توفير الفرص للتكافؤ لهم في تفعيل جميع قدراتهم بتميز وابداع

تسمى مؤسسة التعاون أن تكون المؤسسة الفلسطينية الأهلية للتنمية الرائدة التي تساهم بتميز في تطوير قدرات الإنسان الفلسطيني والحفاظ على تراثه وهويته ودعم ثقافته الأصيلة وفي بناء المجتمع المدني، وذلك من خلال التحديد المنهجي لاحتياجات الشعب الفلسطيني وأولوياته والعمل على إيجاد الآليات السليمة للاستفادة القصوى من مصادر التمويل المتاحة

الإستقلالية، المهنية، الإلتزام الوطني

تكوين الإنسان الفلسطيني اجتماعياً واقتصادياً في أماكن عمل المؤسسة

صرف برامجه مقدّر 127 مليون دولار على 4 قطاعات رئيسية: التعليم، الثقافة، التنمية المجتمعية، والطوارئ والمساعدات الإنسانية  
جديد شهادة الـ ISO  
3 جوائز للتميز تم تنفيذها سنوياً 65 مليون دولار الإلتزامات جديدة اصفاقة للمتوفر  
تطوير مؤسسة التعاون للشباب  
توسيع برامج رئيسية (تمكين الشباب، معهد التراث، مستقبلي الأيتام، العنقولة المبكرة)  
مليون مستفيد على الأقل سنوياً ما يزيد عن نصفهم من النساء.



#### الوجهات الاستراتيجية للمؤسسة 2014-2016

- دعم برامج مستدامة ذات أثر اقتصادي واجتماعي.
- تعزيز علاقة مستدامة مع الممولين والشركاء.
- تعزيز هوية المؤسسة وتوضيح دورها.
- توفير خدمات الدعم والمساندة بنوعية خلال 48 ساعة من الحدث الطارئ.
- تطوير وأتمتة النظام الداخلي.
- الامتثال للنظم والجراءات المالية والإدارية.
- تطوير وتفعيل اجراءات اظهار المؤسسة، مع التركيز على التواصل الاجتماعي.
- تطبيق نظم الحاكمة الرشيدة.
- تمكين الجهاز التنفيذي وتعزيز قدراته.
- تفعيل دور أعضاء المؤسسة في اجذاب التمويل.
- تطوير اجراءات الحفاظ على الرقمية وتمييزها، لتصبح 75 مليون دولار.
- موازنة برامجه 127 مليون دولار.
- 65 مليون دولار الإلتزام من ممولين جالين وجدد.
- 12 مليون دولار سحب من عوائد التوقية، لتغطية برامج التمويل الذاتي والصروفات الادارية.

الأداء المتوازن: منظر التاملين والأثر المستدام، منظور العمليات الداخلية، المنظور المؤسسي، المنحور الذاتي/النظري الصفحة التالية

## الخريطة الاستراتيجية لمؤسسة التعاون للأعوام 2016-2014

توفير خدمات الدعم والمساندة بنوعية وفي الوقت المحدد، خاصة للبرامج الطارئة

تعزيز هوية المؤسسة وتوضيح دورها

تعزيز علاقة مستدامة مع الممولين والشركاء

دعم برامج مستدامة ذات أثر اقتصادي واجتماعي

**منظور المتعاملين والأثر المستدام**

ما هي متطلبات المتعاملين التي يجب تحقيقها وكيف تتميز لضمان تحقيق الرؤية؟

تطبيق نظم الحاكمية الرشيدة

تطوير وتفعيل اجراءات اظهار المؤسسة، مع التركيز على استخدام التواصل الاجتماعي

الامتثال للنظم والاجراءات المالية والإدارية

تطوير وأتمتة النظم الداخلية (بما يشمل برنامج ERP)

**منظور العمليات الداخلية**

ما هي العمليات التي يجب التميز فيها لتحسين رضا المتعاملين واستدامة الأثر؟

تطوير اجراءات الحفاظ على الوقفية وتميبتها، لتصبح 75 مليون دولار أمريكي

تفعيل دور أعضاء المؤسسة في اجتذاب التمويل

تمكين الجهاز التنفيذي وتعزيز قدراته ليتواءم مع متطلبات تنفيذ الخطة الاستراتيجية

**المنظور المؤسسي**

ما هي النظم والقدرات التي يجب تطويرها لتحسين الأداء بما يتواءم مع رؤية المؤسسة

12 مليون دولار سحب من عوائد الوقفية لتغطية برامج التمويل الذاتي والمصرفات الادارية

65 مليون دولار أمريكي التزام لمدة 3 سنوات على الأقل من ممولين حاليين ووجد

موازنة برامجية 127 مليون للأعوام 2016-2014

**المنظور المالي**

ما هي المصادر المالية المطلوبة لتحقيق رؤية المؤسسة وتطوير نظمها وقدراتها

## الخطط التنفيذية 2014-2016

بناء على الخريطة والتوجهات الاستراتيجية السابقة، ولضمان التكامل في الأدوار والانسجام في عمل الجهاز التنفيذي والمؤسسي، قامت اللجان المؤسسية وفروع المؤسسة ودوائر ووحدات الجهاز التنفيذي ببناء خططها الاستراتيجية التي تم اشتقاقها من الوجيهات الاستراتيجية المؤسسية اعتماداً على الاداء المتوازن وفق المصفوفة السابقة (المنظور، الوجيهة الاستراتيجية، الهدف، النتائج والمؤشرات، الآليات).

## II. المستويات البرمجية:

### القطاعات والبرامج وموازنتها في الخطة الاستراتيجية

استناداً الى ما سبق، تم اعتماد القطاعات الاربعة الرئيسية لعمل المؤسسة للسنوات الثلاث القادمة (التعليم، الثقافة، التنمية المجتمعية، الطوارئ والمساعدات الانسانية) بموازنة برمجية مقدارها 127 مليون دولار يستفيد من تنفيذها مليون شخص سنوياً ما يزيد عن نصفهم من النساء، وفيما يلي توزيع الموازنة حسب القطاع العمل.

القطاع	الموازنة خلال الخطة 2014-2016 (مليون دولار)	النسبة المئوية للقطاع من المخطط له 2014-2016
التعليم	22	17%
الثقافة	37	29%
التنمية المجتمعية	63	50%
الطوارئ والمساعدات الإنسانية	5	4%
المجموع البرمجي	127	100%

وفيما يأتي الجدول التفصيلي لموازنات البرامج الرئيسية موزعة حسب القطاع والبرنامج والمنطقة الجغرافية

الموازنة البرمجية للخطة الاستراتيجية 2014-2016 (مليون دولار أمريكي)

المجموع الكلي	مناطق العمل				البرنامج	القطاع
	لبنان	مناطق 1948	قطاع غزة	الضفة الغربية*		
5.0	0.7	0.4	1.0	2.9	الطفولة المبكرة ( سكر )	التعليم
3.0	—	—	3.0	—	مستقبلي من أجل أطفال غزة (مستقبلي)	
10.0	1.0	—	2.5	6.5	مساندة العملية التعليمية في المدارس (المدرسة المتميزة)	
3.2	1.0	—	0.5	1.7	مساندة العملية التعليمية في الجامعات ( الجامعات )	
0.8	—	0.8	—	—	مساندة العملية التعليمية في مناطق 1948 (التعليم البديل)	
<b>22.0</b>	<b>2.7</b>	<b>1.2</b>	<b>7.0</b>	<b>11.1</b>	<b>مجموع قطاع التعليم</b>	
15.0	—	—	—	15.0	إعمار البلدة القديمة في القدس ونابلس (ابهاج)	الثقافة
17.0	—	—	—	17.0	المتحف الفلسطيني	
5.0	0.6	0.9	0.7	2.8	الثقافة الفلسطينية (تعبير)	
<b>37.0</b>	<b>0.6</b>	<b>0.9</b>	<b>0.7</b>	<b>34.8</b>	<b>مجموع قطاع الثقافة</b>	
25.0	1.0	—	7.5	16.5	تمكين الشباب الفلسطيني (تمكين)	التنمية المجتمعية
7.5	1.5	—	2.0	4.0	الصحة (شمس)	
3.0	—	—	1.5	1.5	الزراعة والأمن الغذائي ( حصاد )	
3.5	0.5	0.4	1.0	1.6	تنمية قدرات المؤسسات الأهلية (أساس)	
1.5	—	—	0.35	1.15	حقوق الإنسان والمناصرة (تأثير)	
22.5	1.0	0.5	15.0	6.0	تطوير الخدمات المجتمعية والبنية التحتية (مجتمع)	
<b>63.0</b>	<b>4.0</b>	<b>0.9</b>	<b>27.35</b>	<b>30.75</b>	<b>مجموع التنمية المجتمعية</b>	
4.0	0.3	—	1.6	2.1	المساعدات الانسانية	الطوارئ والمساعدات الإنسانية
1.0	0.25	0.25	0.25	0.25	المساعدات الطارئة	
<b>5.0</b>	<b>0.55</b>	<b>0.25</b>	<b>1.85</b>	<b>2.35</b>	<b>مجموع الطوارئ</b>	
<b>127.0</b>	<b>7.85</b>	<b>3.25</b>	<b>36.9</b>	<b>79.0</b>	<b>المجموع الكلي للمناطق</b>	
<b>100</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>29</b>	<b>62</b>	<b>النسبة المئوية %</b>	

\*القدس: حصة القدس 56% من موازنة الضفة الغربية

## النتائج والمؤشرات الرئيسية للقطاعات في الخطة الاستراتيجية 2014-2016

تم تطوير القطاعات والبرامج وفق التخطيط والإدارة المبنية على النتائج المتحققة، وإعداد البرامج اعتماداً على مؤشرات واضحة تراعي تحقيق الأهداف الكمية والنوعية والأثر المنشود. نستعرض في هذا القسم النتائج والمؤشرات الرئيسية للقطاعات.

### قطاع التعليم

#### رؤية مؤسسة التعاون لقطاع التعليم:

تسعى مؤسسة التعاون إلى تعزيز الصمود الفلسطيني من خلال توفير فرص متكافئة للإنسان الفلسطيني لتطوير قدراته الإبداعية ومهاراته مع التركيز على التفكير الناقد لحل المشكلات، وتوظيفه للتكنولوجيا في عملية التعليم وتسريعها، وفي إنتاج المعرفة.

#### النتائج والمؤشرات الرئيسية:

الطفولة المبكرة: المربيات والإداريات والأطفال في 100 من الرياض المستهدفة تطبق النهج الشمولي التكاملي بالتركيز على التعلم النشط.

المدرسة المتميزة: 30 من المدارس ريادة متميزة تكون كوحدة مجتمعية تتفاعل فيها جميع المحاور التعليمية.

التعليم الجامعي: تحسن نوعية التعليم العالي من خلال تطوير 60 من الكادر ورعاية 500 من الطلبة المتميزين.

مستقبلي: 1600 من الأيتام تم تمكينهم للحصول على فرصة للعيش بكرامة من خلال التعليم والرعاية الصحية/النفسية.

التربية البديلة: تطور لمفهوم التربية البديلة في مناطق 1948، كنظام تعليمي تربوي مفاير للنظام التعليمي السائد.

#### الهدف العام للقطاع:

المساهمة في تحسين نوعية التعليم للفلسطينيين في مراحل (رياض الاطفال، المدارس، الجامعات، الكليات التقنيه والمهنيه)

#### الأهداف الفرعية:

- تحسين البيئة التربوية للمتعلمين في جميع المراحل.
- توظيف التكنولوجيا في التعليم والتعلم تماشياً مع ثورة تكنولوجيا المعلومات في العالم.
- توفير فرص تعلم متكافئة للطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة (مبدعين، معاقين، بطيئي التعلم، الفقراء والأيتام) تطبيقاً لسياسة التعليم للجميع.
- تطوير البنية التحتية لرياض الأطفال والمدارس والجامعات والكليات المهنية.



من خلال مشروع تفكير استطعنا الاطلاع على تجارب عالمية، وتطبيق كيف يكون دور المعلم

ميسراً والطالب محور نشط في العملية التعليمية»



أ. حياة عناتي - مديرة المدرسة التركية للبنات - مشروع تفكير - مؤسسة النيزك - رام الله.

وفيما يأتي مصفوفة مكونات برامج قطاع التعليم (مليون دولار) :

الموازنة	المكونات الرئيسية للبرنامج	مناطق العمل	البرامج	الرقم
5	تحسين جودة البيئة التربوية في الرياض. تطوير مهارات المربيين والإداريين في الرياض. إنتاج وتعميم مواد تربوية عالية الجودة. دمج الأهالي مع تشجيع التواصل والتشبيك ونقل الخبرات محليا واقليميا. تحسين البنية التحتية للرياض. تفعيل صفحة البرنامج الإلكترونية. حافلة متنقلة في مجال الطفولة المبكرة.	الضفة الغربية قطاع غزة مناطق 1948 لبنان	الطفولة المبكرة (سكر)	1
10	التعليم المساند باستخدام أنشطة ووسائل تعليم نشطة ونوعية (أمل). تبني برامج دمج ذوي صعوبات التعلم (أستطيع). رعاية الإبداع والمبدعين في المدارس وتبنيه (إبداع). استخدام وتوظيف التكنولوجيا في التعليم (تفكير). الاهتمام بالتعليم المهني والصناعي (أنا أنعلم..... أنا أعمل). تدريب وتأهيل المعلمين والإدارات توفير المنح للطلبة المتميزين (تميز). تحسين البنية التحتية للمدارس.	الضفة الغربية قطاع غزة لبنان	مساندة العملية التعليمية في المدارس (المدسة المتميزة)	2
0.8	تدريب عملي للمعلمين على استخدام مفاهيم التربية البديلة كنظام تربوي مغاير للنظام التعليمي السائد. توظيف التكنولوجيا في التعليم ضمن مفهوم التربية البديلة.	مناطق 1948	مساندة العملية التعليمية في مناطق 1948 (التعليم البديل)	3
3.2	تطوير قدرات الكوادر التدريسية في الجامعات الفلسطينية (زماله). تدريب طلاب الجامعات على إنتاج نماذج عملية/ تعليمية (تفكير). منح لطلاب الجامعات المتميزين (تميز).	الضفة الغربية قطاع غزة لبنان	مساندة العملية التعليمية في الجامعات (الجامعات)	4
3	توفير فرص التعليم النوعي بجميع مراحلها للأيتام. تحسين الوضع الصحي والتغذوي والنفسي للأيتام. تطوير مهارات الأيتام التي تمكنهم من خوض سوق العمل وتطوير اعمالهم.	قطاع غزة	مستقبلي من أجل أطفال غزة (مستقبلي)	5

## قطاع الثقافة

### رؤية مؤسسة التعاون لقطاع الثقافة :

تسعى مؤسسة التعاون إلى تعزيز الصمود الفلسطيني من خلال الحفاظ على الثقافة والهوية الفلسطينية وإحياء الموروث الثقافي الفلسطيني، ودعم حوارهِ وتمازجه مع الثقافات العالمية، ووضع ذلك على رأس أولوياتها ليشكل قطاعاً أساسياً في عملها بالتكامل مع القطاعات التنموية للإنسان في فلسطين والمخيمات الفلسطينية في لبنان.

### الهدف العام للقطاع:

المساهمة في تعزيز الهوية الفلسطينية ودعم الثقافة الحية.

### الأهداف الفرعية :

- تعزيز دور وتأثير الإنتاج الثقافي الأدبي والفني مجتمعياً.
- تطوير عملية دعم المنتج الثقافي الأدبي والفني الفلسطيني والتشبيك بين المناطق.
- الحفاظ على التراث المعماري والمساهمة في تحسين الظروف المعيشية للسكان.
- المساهمة في تأسيس منبر رائد وخلاق للبحث عن والتعريف بفلسطين، تاريخاً ومجتمعاً وثقافةً.

### النتائج والمؤشرات الرئيسية :

#### تعبير:

- دور أكبر للفنون في العملية التربوية (دراما، رسوم متحركة،... الخ) في 30 مدرسة.
- دور أكبر لـ 30 من المكتبات المدرسية والعامّة والمسرح في الواقع الثقافي الفلسطيني.
- 20 من المؤسسات الثقافية ممكّنة أكثر وقدرات العاملين في القطاع الثقافي تم تمكينها بصورة أكبر.

#### الإعمار:

- 180 من مباني ومساح وأحواش تاريخية تم ترميمها وتطويعها وظليفاً في القدس ونابلس.
- 200 من الكوادر الفنية متخصصة ومدربة على حفظ التراث وصيانته.

المتحف الفلسطيني: يعمل بمرحلته الأولى وينفذ برامجه.



مسرح القافلة - القدس

”شاركتمونا حلم القافلة  
وبدأت تسير بدعمكم“  
مسرح القافلة - القدس

وفيما يأتي مصفوفة مكونات برامج قطاع الثقافة (مليون دولار):

الموازنة	المكونات الرئيسية للبرنامج	مناطق العمل	البرامج	الرقم
5	<p>تطوير دور الفنون في العملية التربوية.</p> <p>تطوير دور المكتبات الإلكترونية المدرسية والعامية والمسارح والمراكز وتفعيلها.</p> <p>إيصال المنتج الثقافي الأدبي والفني النوعي لفئات المجتمع الفلسطيني المهمشة.</p> <p>تمكين العاملين في المجالات الثقافية الأدبية والفنية.</p> <p>دعم عملية الإنتاج الثقافي الأدبي والفني الفلسطيني.</p> <p>تشبيك ثقافي واجتماعي بين مناطق المجتمع الفلسطيني داخل فلسطين وفي الشتات.</p>	الضفة الغربية قطاع غزة مناطق 1948 لبنان	الثقافة الفلسطينية (تعبير)	1
15	<p>تدريب كوادر فنية متخصصة في مجال الحفاظ على الموروث المعماري في فلسطين (معهد التراث).</p> <p>ترميم وتأهيل للمباني التاريخية ذات الاستخدام السكني والمؤسساتي.</p> <p>التوثيق وقاعدة بيانات حول المباني التاريخية.</p> <p>التوعية الجماهيرية حول أهمية الحفاظ على التراث المعماري.</p>	الضفة الغربية	إعمار البلدة القديمة في القدس ونابلس (إبهاج)	2
17	<p>بناء المتحف الفلسطيني في المرحلة الأولى بمساحة 2700 م<sup>2</sup> مع الحدائق المرفقة به.</p> <p>استكمال بناء الكوادر البشرية وتوظيفها، وتجهيز اجراءات ونظام العمل.</p> <p>تطوير برامج بحثية وتوعوية وتعليمية لمناطق مختلفة وتنظيم ثلاثة معارض حول الثقافة الفلسطينية.</p>	الضفة الغربية (يخدم جميع مناطق العمل ومناطق الشتات الفلسطيني)	المتحف الفلسطيني	3



أعمال بناء المتحف الفلسطيني - بيرزيت

## قطاع التنمية المجتمعية

### رؤية مؤسسة التعاون لقطاع التنمية المجتمعية:

تسعى مؤسسة التعاون إلى تعزيز صمود الفلسطينيين من خلال توفير فرص عمل كريمة للشباب الفلسطيني استجابةً لحاجات سوق العمل، مع التركيز على دعم مشاريع الأعمال الصغيرة خاصة في مجال تطوير البرمجيات وتحسين الزراعة. كما يسعى القطاع الى تطوير القيادات الشابة ليساهم في ايجاد الحلول للمشاكل المجتمعية، بالإضافة الى تحسين الخدمات المجتمعية بما يشمل البنية التحتية وتوفير المساعدة لتحسين صحة الفلسطينيين.

### الهدف العام للقطاع:

المساهمة في تمكين الشباب الفلسطيني مع التركيز على الفئات المهمشة والنساء.

### الأهداف الفرعية:

- المساهمة في تمكين الشباب الفلسطيني بصورة شمولية (من المدارس والجامعات حتى الحياة العملية وخلق فرص العمل).
- المساعدة في تحسين صحة الفلسطينيين في مناطق عمل المؤسسة.
- دعم صمود المزارعين/ات خاصة في المناطق الأكثر تضرراً، وتحسين وضع الأمن الغذائي للعائلات الفقيرة.
- المساهمة في جهود بناء وتطوير السياسات التنموية والتشريعية، مع زيادة وعي الفلسطينيين بحقوقهم.
- المساهمة في تطوير قدرات المؤسسات الأهلية الفلسطينية وتمكينها من أداء الدور المناط بها في مجال تقديم خدمات الإغاثة والتنمية.
- المساهمة في وعي الفلسطينيين بحقوقهم، والعمل على تمكين الفئات المهمشة من الوصول لحقوقها.
- المساهمة في تحسين البنية التحتية المقدمة للفلسطينيين بما يشمل تقديم الخدمات المجتمعية المختلفة.

” ساهم المشروع في اعتماد فلسطين من اتحاد محلي إلى لجنة باراولمبية وحصل الفريق الفلسطيني في الملتقى الدولي لألعاب القوى على 13 ميدالية “  
ماهر راضي - الاتحاد الفلسطيني لرياضة المعاقين - غزة.

” قصتي تجلت في تحديات وجودي كامرأة في النقب تسعى لكسر العادات التي فرضها المجتمع، لكنني نجحت باستقطاب النساء تحديدا بعدما أصبح لدينا دخل من مشروعنا “  
خضرا الصانع - مشروع النسيج - مناطق 48

## النتائج والمؤشرات الرئيسية:

### تمكين الشباب:

- 2000 فتاة وشباب مزودين بالمهارات اللازمة للتشغيل ولديهم قنوات اتصال مع مؤسسات للتشغيل.
- 20 من الأعمال الصغيرة مطورة وتؤدي الى نمو مستقبلي، وحجم دخل سنوي للمبادرات الناجحة بقيمة 2 مليون دولار.
- مساهمة أكبر للقطاع الخاص بتمويل تدريب الشباب وخلق 300 فرصة عمل تشغيلية لـ 30 مبادرة بحجم استثمار تعاواني بقيمة 500 الف دولار.
- 1000 من الشباب تم تدريبهم على المهارات الحياتية والقيادة الإيجابية.
- 5000 من الطلاب تم إرشادهم وتدريبهم حول أهمية اختيارهم لمسارهم الوظيفي.

**الصحة:** تحسن الخدمات الصحية المقدمة للفلسطينيين من قبل 3 مراكز لرعاية الأمراض المزمنة والمتخصصة و5 مراكز تأهيل مجتمعي ونفسي.

**المؤسسات:** 90 من المؤسسات الأهلية قادرة على القيام بدورها المجتمعي على أكمل وجه.

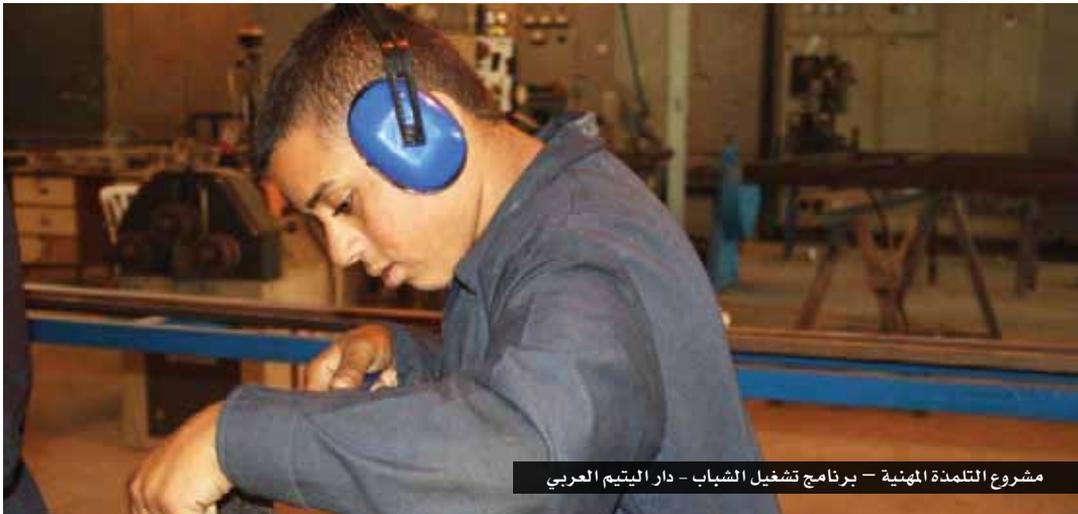
**الزراعة والأمن الغذائي:** تحسن المستوى المعيشي لـ 300 من المزارعين (كمياً ونوعاً) مع تحسن في ممارساتهم الزراعية.

**حقوق الإنسان والمناصرة:** الفلسطيني أكثر وعياً لحقوقه المدنية والاجتماعية والاقتصادية من خلال 60 حملة ونشاط.

**الخدمات والبنية التحتية:** تحسن في الخدمات المقدمة للفلسطينيين بما يشمل البنية التحتية لـ 10 آلاف من المستفيدين.

بدأت اجواء المنزل بالتحسن واصبحت العائلة أكثر استقراراً والتزم اولاديه بالمدرسة بعد فترات صعبة مررنا بها، وذلك بعد حصولي على مشروع اقتصادي.

ربة منزل لعائلة مقدسية - مشروع تشغيل الشباب



مشروع التلمذة المهنية - برنامج تشغيل الشباب - دار اليتيم العربي

مصنوفة مكونات برامج قطاع التنمية المجتمعية (مليون دولار) :

الموازنة	المكونات الرئيسية للبرنامج	مناطق العمل	البرامج	الرقم
25	التدريب على رأس العمل: تدريب وتشغيل الخريجين الجدد من خلال تشغيلهم.	الضفة الغربية قطاع غزة لبنان	تمكين الشباب الفلسطيني (تمكين)	1
	التلمذة المهنية: تدريب وتشغيل الخريجين المهنيين.			
	تسريع الأعمال الريادية من التدريب والاحتضان والمتابعة والإرشاد.			
	الريادة والتدريب والقيادة الإيجابية القادرة على إحداث تغيير إيجابي في المجتمع.			
	الإرشاد المهني لطلبة المدارس للمساهمة في تفعيل اختيار الطلاب لمساراتهم المهنية.			
7.5	تطوير عدد مراكز / المؤسسات - لرعاية الأمراض المزمنة، والتأهيل المجتمعي، والمستشفيات المتخصصة للأطفال، والدعم النفسي والاجتماعي .	الضفة الغربية قطاع غزة لبنان	الصحة (شمس)	2
	تقديم خدمات لمرضى غسيل الكلى.			
3.5	تطوير الأنظمة والقوانين والإجراءات المالية والإدارية للمؤسسات الأهلية وتطبيق ممارسات الحكم الرشيد.	الضفة الغربية قطاع غزة مناطق 1948 لبنان	تنمية قدرات المؤسسات الأهلية (أساس)	3
	تطوير قدرات كادر المؤسسات الأهلية في المجالات الإدارية والمالية والتخطيط.			
	تعزيز التشبيك والشراكة بين المؤسسات الأهلية ذات الاختصاص وإثراء دور الاتحادات والشبكات الأهلية.			
3	استصلاح الأراضي الزراعية المتضررة والمهددة من الاحتلال.	الضفة الغربية قطاع غزة	الزراعة والأمن الغذائي (حصاد)	4
	إنشاء وتطوير مشاريع زراعية صغيرة مدرة للدخل لعائلات الفقيرة.			
	تطوير الممارسات الزراعية السليمة لدى المزارعين لضمان إنتاج زراعي أفضل كماً ونوعاً وللمساهمة في تحقيق الاستدامة البيئية.			
1.5	توعية الفلسطينيين بحقوقهم السياسية والمدنية والاجتماعية والثقافية.	الضفة الغربية قطاع غزة	حقوق الإنسان والمناصرة (تأثير)	5
	دعم الأبحاث ذات العلاقة بالقانون والمناصرة وحقوق الإنسان الفلسطيني.			
	دعم حقوق الفئات المهمشة من نساء وفتيات وأطفال وعمال.			
22.5	تأهيل وتطوير قرية جحر الديك في غزة.	الضفة الغربية قطاع غزة مناطق 1948 لبنان	تطوير الخدمات المجتمعية والبنية التحتية (مجتمع)	6
	تأهيل وإنشاء وحدات سكنية.			
	تأهيل وصيانة الطرق وشبكات الصرف والكهرباء.			
	تأهيل أو بناء المدارس والغرف الصفية والمراكز الصحية والمجتمعية.			

## قطاع الطوارئ والمساعدات الإنسانية

### رؤية المؤسسة للطوارئ:

تسعى مؤسسة التعاون إلى تعزيز صمود الفلسطينيين من خلال التدخل في حال حدوث طارئ والبدء خلال 48 ساعة باتخاذ الإجراءات اللازمة، وتوفير المساعدات الإنسانية للفئات المتضررة.

### الأهداف الفرعية:

- توفير المساعدات الإنسانية للفئات المحتاجة.
- توفير الخدمات الأساسية للعائلات المتضررة من مآكل ومشرب وملبس ومأوى وخدمات صحية.

### النتائج والمؤشرات الرئيسية:

- 2700 عائلة محتاجة استفادت من مساعدات إنسانية عينية ونقدية.
- استجابة سريعة للطوارئ حال حدوثها.

### الهدف العام للقطاع:

الاستجابة العاجلة والفعالة لإغاثة الفلسطينيين المتضررين من الظروف الطارئة التي تعرض حياتهم للخطر.

### مصفوفة مكونات برامج قطاع الطوارئ والمساعدات الإنسانية (مليون دولار):

الموازنة	المكونات الرئيسية للبرنامج	مناطق العمل	البرامج	الرقم
4	تقديم مساعدات مالية عينية للفئات المحرومة والمحتاجة.	الضفة الغربية قطاع غزة لبنان	المساعدات الانسانية	1
1	توفير الخدمات الأساسية في حالة الطوارئ للمتضررين من مآكل ومشرب وملبس ومأوى وخدمات صحية حسب الحاجة.	الضفة الغربية قطاع غزة مناطق 1948 لبنان	المساعدات الطارئة	2

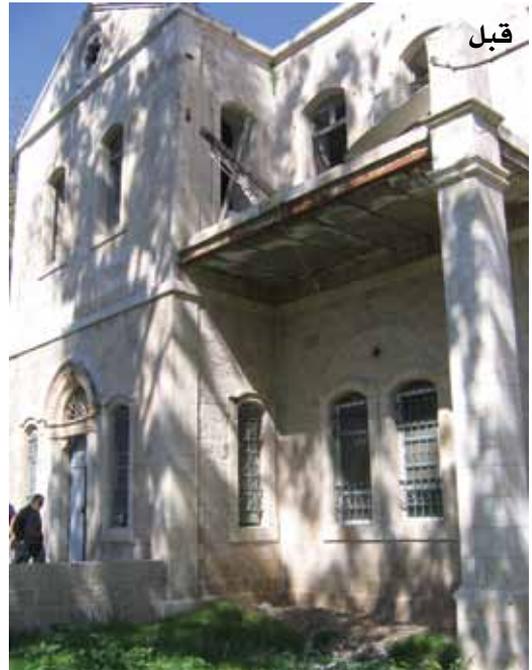
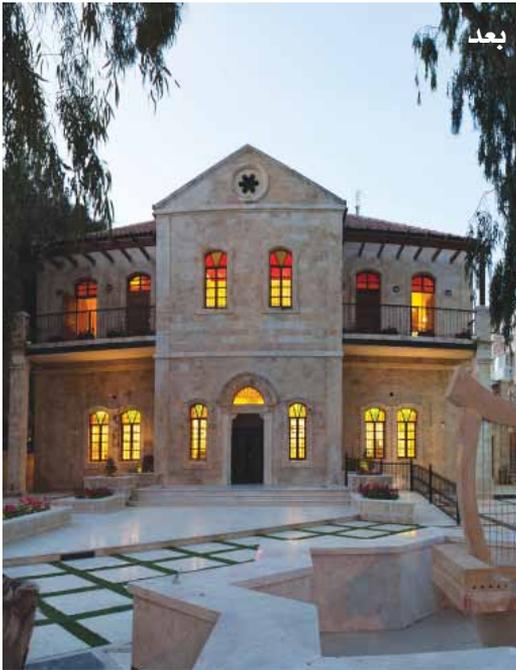


## ثالثاً: خطة المتابعة والتقييم

تحقيق الأثر المنشود هو الهدف الرئيسي لخطة المتابعة والتقييم التي قامت المؤسسة باعدادها مستندة الى الأداء المتوازن. وتتضمن الخطة على مصفوفات لقياس الأداء الكمي والنوعي على المستويين المؤسسي والبرامجي، وتحتوي مصفوفة قياس الاداء على المؤشرات والخط القاعدي لها وقيمتها المستهدفة ووسائل قياسها والشخص / الجهة المسؤولة عن تحقيقها.

تعمل المؤسسة على متابعة وقياس وتقييم الأداء فيما يتعلق بتنفيذ الخطة الاستراتيجية بصورة ديناميكية مستمرة، ومن خلال المشاركة التفاعلية مع ذوي العلاقة من شركاء ومستفيدين ومانحين ولاعبين رئيسيين في البرامج. وبصورة رئيسية تستند المؤسسة الى تقارير سير العمل الدورية والنهائية من جهة، والزيارات الميدانية وتقارير التدقيق الداخلي والخارجي من جهة أخرى، ومن أهم تلك التقارير ما يلي:

- تقرير الاستدامة حسب المعايير الدولية
- تقارير مالية وفنية من المؤسسات الشريكة والمنفذة.
- توثيق قصص النجاح والدروس المستفادة.
- تقييم البرامج المنفذة
- تقييم الاثر المؤسسي قطاعياً ومناطقياً.
- دراسات واستشارات تنمية متخصصة.
- مسوحات حول رضا الشركاء المنفذين للمشاريع والمستفيدين النهائيين ورضا الموظفين في المؤسسة.
- تقييم مرحلي وكلي للالتزام بالخطة الاستراتيجية



ترميم مبنى وتأهيل المعهد الوطني للموسيقى في القدس