

# الخطة الإستراتيجية 2011-2013 الملخص التنفيذي



#### القدس

ص. ب 25204، القدس

هاتف: 627-2127 (+972-2)، فاكس: 627-2125 (+972-2)

#### رام الله

ميدان النهضة، شارع كندا، رام الله - فلسطين

هاتف: 241-5130 (+970-2)، فاكس: 297-5984 (+970-2)

#### غزة

ص. ب 5018 غزة، الرمال الشمالي، بناية الصوراني

هاتف: 286-9881 (+970-8)، فاكس: 283-7757 (+970-8)

#### بيروت

ص. ب 113 - 7275 بيروت - لبنان، وطي المصيطبة - بناية نسيب الزهيري

هاتف/ فاكس: 303218 (1-961+)

#### عمان

ص. ب 840888 عمان 11184 الأردن، شارع زهران، مبنى رقم: 127

هاتف: 585-0600 (+962-6)، فاكس: 585-5050 (+962-6)

#### جنيف

P.O. Box 3765 CH-1211, Geneva 3, Switzerland

#### لندن

Tower House, 226 Cromwell Road, London SW5 0SW

Tel: (+44-20) 7259-2454 Fax: (+44-20) 7244 0584

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

صورة الغلاف: تعالوا نصنع ألعابنا التعليمية بأنفسنا - مركز مواهب وإبداعات الأطفال الشباب - الضفة الغربية

# قائمة المحتويات

1	<b>أولاً: مقدمة</b>
3	<b>ثانياً: الإطار العام للمؤسسة</b>
3	الرؤية
3	الرسالة
3	قيم العمل
3	الأولويات
4	<b>ثالثاً: مكونات الخطة الإستراتيجية</b>
4	الهدف العام للخطة الإستراتيجية 2011-2013
4	الأهداف الفرعية
4	المبادئ والأسس
5	منهجية إعداد الخطة الإستراتيجية
5	السيناريو المعتمد
6	<b>رابعاً: قطاعات العمل والبرامج</b>
7	الوثائق البرمجية
7	الوثائق المنطقية
8	<b>خامساً: الموازنة البرمجية للخطة الإستراتيجية</b>
9	<b>سادساً: مميزات الخطة الإستراتيجية</b>
10	<b>سابعاً: الخلاصة التمثيلية للخطة الإستراتيجية الشاملة 2011-2013</b>

## أولاً: مقدمة:



مؤسسة التعاون هي مؤسسة أهلية غير ربحية مسجلة في جنيف- سويسرا، قام بتأسيسها مجموعة من رجال الأعمال والمفكرين الفلسطينيين والعرب عام 1983. وهي مؤسسة تنموية مستقلة عن أية انتماءات سياسية أو حزبية أو طائفية، وتهدف إلى تنمية قدرات الإنسان الفلسطيني والحفاظ على تراثه وهويته ودعم ثقافته الحية، وفي بناء المجتمع المدني، وذلك من خلال التحديد المنهجي لاحتياجات الشعب الفلسطيني وأولوياته والعمل على إيجاد الآليات السليمة للاستفادة القصوى من مصادر التمويل المتاحة.

منذ سنوات دأبت مؤسسة التعاون على وضع خططها الإستراتيجية لتكون الموجهة والناظمة لعملها رغم الصعاب، وعبر هذه الخطط التزمت المؤسسة بأهدافها الإستراتيجية التي حددتها، واستمرت في طرح برامجها ومشاريعها التنموية والإغاثية المستجيبة لاحتياجات الشعب الفلسطيني في الضفة الغربية بما فيها القدس وقطاع غزة ومناطق 1948 والتجمعات الفلسطينية في لبنان. وعلى الرغم من التحديات، استطاعت المؤسسة أن تحقق العديد من النجاحات على مدى السنوات السابقة، فقامت بتمويل آلاف البرامج والمشاريع بقيمة تقدر بحوالي 450 مليون دولار أمريكي في القطاعات التنموية والإغاثية المتنوعة لمختلف المجالات.

إن تجارب النجاح والفشل في تحقيق أهداف أي مؤسسة لا ترتبط بإمكانياتها المالية وبكفاءات كوادرها البشرية فقط، وإنما بمدى القدرة على التحديد الدقيق لأهدافها وسبل قياس مخرجاتها، والمقدرة على امتلاك الرؤية الشمولية لمستلزمات تحقيقها، والإدراك السليم للإمكانات المتاحة، والمعرفة بطرق التوظيف الأمثل لها في إطار خطة إستراتيجية رشيدة وخطة تنفيذية محكمة. وضمن هذه الرؤية وانطلاقاً من رسالتها ورؤيتها وأهدافها، أعدت المؤسسة خططها الإستراتيجية للأعوام (2011-2013)، لتشكل الإطار العام، الموجه والناظم لعملها خلال السنوات الثلاث القادمة، والتي اعتمدت في بنائها على محورين رئيسيين:

### المحور الثاني:

### المحور الأول:

تركز المحور الثاني على تحليل معمق للبيئة الداخلية للمؤسسة للاستفادة من الخبرة الفنية التي راكمتها المؤسسة، عبر مسيرتها منذ التأسيس، وقراءة هذه التجربة والبناء عليها. فقد اعتمدت الخطة الإستراتيجية للأعوام 2011-2013، على دراستها لإمكانات المؤسسة الذاتية، ومكوناتها الأساسية، والخبرة والإمكانات المتاحة من جهة، والإمكانات المحتملة من جهة ثانية، آخذة بعين الاعتبار توصيات اللجان المؤسسية وفرق العمل المنبثقة عن مجلس الأمناء (فريق عمل الإستراتيجية والحاكمية، فريق عمل الأداء المؤسسي، فريق عمل الهوية المؤسسية، فريق عمل الشباب)، وما نتج عنها من تطوير للأنظمة الإدارية والمالية والبرامجية من أجل الارتقاء بالعمل المؤسسي. وهو ما منح برامج الخطة الإستراتيجية سمة المرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات والمستجدات التي قد تطرأ في سياق التنفيذ.

إعتمدت الخطة على قراءة معمقة للواقع المحيط وتحليله، وتحديد الاحتياجات، وبناء الاحتمالات الأكثر ترجيحاً، لتحديد اتجاهات العمل الرئيسية، وتوجيه طاقة المؤسسة في المسارات التي تخدم رسالتها ورؤيتها وأهدافها، وبما يضمن التعامل السريع والمجدي مع المتغيرات والتحديات، ويحقق الأثر المنشود. من هنا جاء استناد الخطة الإستراتيجية للأعوام 2011-2013 على تحليل للبيئة الخارجية، بمكوناتها السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية والثقافية، بناءً على واقع وظروف وخصوصية كل منطقة من مناطق العمل الأربع (الضفة الغربية بما فيها القدس الشرقية، قطاع غزة، مناطق 1948، التجمعات الفلسطينية في لبنان)، مما أتاح لها تركيز الجهد مناطقياً وقطاعياً وبرامجياً، وتحديد التدخلات الضرورية حيث تتطلب الحاجة، وبما يتواءم مع الظروف والتحديات القائمة أو الناشئة، في المنطقة والقطاع وذلك ضمن الموارد المتاحة والمتوقع اجتذابها للثلاث سنوات القادمة.

وتحليل الثغرات ومناطق الضعف والاستفادة من الدروس، بوضع البرامج التي تعزز الأداء وتضمن التوظيف الأمثل للإمكانيات المتوفرة، وبما يخدم رسالة المؤسسة ورؤيتها وأهدافها، وهو ما منحها سمة الواقعية الضرورية التي ستعكس فاعليتها في إطار الخطة التنفيذية.

وانطلاقاً من ذلك، حددت هذه الخطة أربعة قطاعات أساسية للتدخل وهي: قطاع التعليم، وقطاع الثقافة، وقطاع التنمية المجتمعية وقطاع الطوارئ والمساعدات الإنسانية. آخذة بعين الاعتبار الضرورات والاحتياجات القطاعية والمناطقية ومحاور العمل المشتركة بين القطاعات والإمكانات المتاحة مستقبلاً لاجتذاب التمويل، والتكامل بين الدوائر في إعداد وتنفيذ الخطة عبر وضع استراتيجيات تنفيذية لدعم الإستراتيجية البرامجية التي شملت تنمية الموارد والإتصال والإعلام والإدارة والمالية. وعليه رسمت الخطة مجموعة من السياسات والبرامج المحزمة التي تتوخى الشمولية والتكامل فيما بينها، وتزيد من فرص استمراريتها وتوسيع إمكانياتها لضمان تعميق أثرها، وهو ما سيرضه الملخص الذي بين أيدينا بشكل موجز.

من الجدير بالذكر أن هذه الخطة تتبع من الإطار العام للمؤسسة، وتسير ضمن توجهاتها وتعمل ضمن تشريعاتها وسياساتها ونظام حاكميتها المحددة أدناه.

إن التحليل المعمق للبيئة الخارجية والداخلية أدى إلى تحديد أدق لنقاط القوة والضعف في عمل المؤسسة، وقياس تأثيرات الواقع المحيط على آليات العمل ونتائجه، ووضع السبل والإستراتيجيات وآليات التدخل الكفيلة بتحسين وتطوير الأداء، حتى يتحقق تعميق أثر تدخلات المؤسسة وتوفير المرونة اللازمة للتعامل مع المتغيرات والأحداث الطارئة. وقد خرج التحليل بثلاثة احتمالات رئيسية (سيناريوهات)، لتوجيه الأحداث في مناطق العمل، يمكن على ضوءها تصميم وضع البرامج التنموية والإغاثية التي تستهدف الشعب الفلسطيني، على أرضه وفي تجمعاته في لبنان. وخلال النقاشات الداخلية تم ترجيح السيناريو القائم على: "استمرار الوضع الراهن- التنمية والصمود".

وعليه، فقد راعت الخطة الإستراتيجية (2011-2013)، الانسجام والتواءم بين السياسات التنموية الوطنية من جهة، وإطار عمل المؤسسة وقدراتها وتطلعاتها وفهمها لدورها في أوساط الشعب الفلسطيني من جهة ثانية، مع الحفاظ على التواصل العميق والحيوي مع الخطة الإستراتيجية السابقة (2008-2010) لتشكل امتداداً طبيعياً وتطويراً لها وتقييماً لأثرها وليس بديلاً أو انقطاعاً عنها.

وقد سمحت القراءة المتأنية للخطة السابقة للأعوام (2008-2010)، وتحليل عناصر الإنجاز والبناء عليها،



نشاط صيفي - غزة

## ثانياً: الإطار العام للمؤسسة

تحرص مؤسسة التعاون على مراجعة عناصر الإطار العام لعملها بشكل دوري وذلك بغرض ضمان استجابتها للاحتياجات التنموية والإغاثية الهادفة لتعزيز صمود الإنسان الفلسطيني واستمرار تطوير قدراته. وفيما يلي عرض للعناصر التي تم اعتمادها عام 2010 من قبل الجمعية العمومية:

### 1.2. رؤية المؤسسة

تتطلع مؤسسة التعاون إلى تعزيز صمود الفلسطينيين كمواطنين في فلسطين عربية تنعم بالإستقلال والحرية والديمقراطية يتمتعون فيها بالكرامة والرخاء والتقدم ويتمكنون فيها من تحقيق ذاتهم، مع توفير الفرص المتكافئة لهم في تفعيل جميع قدراتهم بتميز وإبداع.

### 2.2. الرسالة:

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

### 3.2. قيم العمل:

الالتزام الوطني، والاستقلالية، والمهنية

### 4.2. الأولويات:

- حددت المؤسسة الأولويات الإستراتيجية الآتية:
- استحداث البرامج النوعية وتوسيع نطاقها وتعميق أثرها.
- تعزيز الأطر التنظيمية داخل المؤسسة.
- جذب العاملين الأكفاء وتطويرهم والاحتفاظ بهم.
- تحسين الاتصال والتواصل داخلياً ومع الشركاء المانحين والمستفيدين.
- تحسين ظهور رسالة المؤسسة وأهدافها وبرامجها.
- زيادة الموارد المالية وتنويعها وإدارتها بفاعلية وكفاءة.



جمعية الحق في الحياة - غزة

## ثالثاً: مكونات الخطة الإستراتيجية 2011-2013

يستعرض هذا الجزء، الهدف العام والأهداف الفرعية للخطة الإستراتيجية 2011-2013، المبادئ والأسس، والمنهجية المتبعة في إعدادها، والسيناريو المعتمد للخطة الإستراتيجية 2011-2013.

### 1.3. الهدف العام للخطة الإستراتيجية 2011-2013

تعزيز مساهمة مؤسسة التعاون في تلبية الإحتياجات التنموية والإغاثية للفلسطينيين في الضفة الغربية وقطاع غزة ومناطق 1948 ولبنان للأعوام الثلاثة القادمة، والاستجابة لها بطريقة منهجية تتضافر فيها عناصر العمليات البرامجية والبحث والتخطيط وتنمية الموارد والاتصال والإعلام والإدارة والمالية، لإحداث تغييرات واسعة النطاق وعميقة الأثر، وبما يتواءم مع الأهداف الوطنية، واحتياجات الشركاء، والأهداف بطريقتة منهجية تتضافر فيها عناصر العمليات البرامجية والتنمية للألفية.

### 1.1.3 الأهداف الفرعية

- تشجيع الحفاظ على الثقافة والهوية الفلسطينية وإحياء الموروث الثقافي الفلسطيني.
- تنمية الإنسان الفلسطيني وتأهيله وتمكينه ليصبح منتجاً ومهنياً وقادراً على تحقيق أهدافه وأحلامه، وليسهم في دفع عجلة التغيير الاقتصادي والاجتماعي.
- تمكين المؤسسات المحلية ومساعدتها على تقديم خدمات ملائمة لاحتياجات الفلسطينيين من خلال تطبيق متطلبات الحكم الرشيد وتحقيق الاستدامة.
- الاستجابة السريعة والفاعلة لأي طارئ قد يعرض حياة أو أمن أو صحة الفلسطينيين للخطر.

### 2.3. المبادئ والأسس:

تستند الخطة إلى المبادئ العامة الآتية:

- تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها وأولوياتها وتعزيز قيمها.
- دعم صمود الشعب الفلسطيني من خلال دعم العمل التنموي والإغاثي والمزاوجة بينهما.
- توخي العدل وعدم التمييز على أساس الجنس أو الدين أو الفئة الاجتماعية أو المنطقة الجغرافية.
- الإستناد إلى تجربته المؤسسة في العمل التنموي بشكل عام، والخطة الإستراتيجية السابقة 2008-2010 بشكل خاص والبناء على الدروس المستخلصة من تنفيذها، وعلى خبرات المؤسسة في مجالات التخطيط، ومتابعة التنفيذ وتقييم الأداء.
- تبني آليات عمل متطورة ورشيدة في مجالات الإدارة وتنمية الموارد.
- تنوع الموارد، وبناء التحالفات الإستراتيجية مع المنظمات الأهلية المحلية والعربية والدولية، وبناء الشراكات مع المانحين.
- تكامل العمل مع الوزارات، ووكالة الغوث الدولية والمنظمات الدولية الأخرى، ومؤسسات المجتمع المحلي.

### 3.3. منهجية إعداد الخطة الإستراتيجية

اتبعت هذه الخطة الخطوات المنهجية التالية:

- اعتماد الخطة كامتداد معزز للخطة الإستراتيجية 2008-2010 مع الأخذ بعين الاعتبار ضرورة سد الثغرات، والبناء على النجاحات، واستحداث المبادرات التطويرية.
- اعتماد قرارات وتوصيات الجهاز المؤسسي بما فيها الجمعية العمومية ومجلس الأمناء ولجنة البرامج والمشروعات ولجنة تنمية الموارد والإعلام، واللجان المنبثقة عن مجلس الأمناء.
- الاستئارة بوثيقة تقييم أداء المؤسسة في خطتها التنفيذية المنبثقة عن الخطة الإستراتيجية عام 2008-2010.
- مراجعة الأدبيات والبيانات المتعلقة بالبيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية في مناطق عمل المؤسسة.
- مراجعة الخطط والسياسات التنموية القطاعية الوطنية، والأدبيات والتقارير الصادرة عن المؤسسة وبعض المؤسسات الشريكة.
- تطبيق المنحى التشاركي في تنظيم الورشات واللقاءات والمجموعات البؤرية مع الشركاء لتحديد الاحتياجات التنموية واستشفاف الأولويات وسيناريوهات العمل.
- تبني ملاحظات الخبراء والمستشارين.

### 4.3. السيناريو المعتمد

استناداً إلى رصدها للبيئة الخارجية وتحليلات نقاط القوة والضعف، فقد تم تحديد ثلاثة سيناريوهات يمكن على أساسها تصميم برامج تنموية وإغاثية للشعب الفلسطيني على أرضه وفي لبنان، مع ترجيح السيناريو الأول، وفيما يلي السيناريوهات الثلاثة:

**السيناريو الأول:** استمرار الوضع الراهن (التنمية والصمود): والذي يتلخص في تواصل الحصار على غزة مترافقاً مع تصعيد عسكري، تصاعد الهجمة الاستيطانية والتضييق على القدس وتواصل عزلها، تسهيلات محدودة في الضفة الغربية، تصاعد الهجمة على حقوق فلسطينيي مناطق 1948، توجه لتحسين أوضاع الفلسطينيين في لبنان في مجالي العمل والتعليم. أما على الصعيد السياسي الداخلي، فقد رجح السيناريو تواصل جولات المصالحة الفلسطينية وتعثر المفاوضات بين منظمة التحرير والحكومة الإسرائيلية.

**السيناريو الثاني:** تحسن في الوضع الراهن (توسيع وتعميق أثر البرامج التنموية): والذي يتلخص في تحسن الوضع الراهن مترافقاً مع تسهيلات ملموسة في الضفة الغربية والشروع بتطبيق خطة بناء الدولة ونجاح الحوار الفلسطيني وتحقيق المصالحة وتخفيف الحصار عن قطاع غزة.

**السيناريو الثالث:** تدهور الوضع الراهن (زيادة في البرامج الإغاثية على حساب التنمية): بسبب التعتن الإسرائيلي وتصعيد إجراءاته التعسفية خاصة في القدس، واستمرار الاستيطان وفشل محاولات المجتمع الدولي في إعادة انطلاق المفاوضات بين الفلسطينيين والحكومة الإسرائيلية الحالية. ومن المتوقع أن تكون تبعات هذا السيناريو كالتالي: فرض حصار مشدد على قطاع غزة، تراجع الأمن الداخلي وتزايد حدة التوتر العسكري الميداني، وتراجع الإصلاحات المؤسساتية. وفي هذه الحالة وبسبب خصوصية الواقع الفلسطيني، فقد راعت الخطة الإستراتيجية المرونة عند تصميمها من حيث الاستجابة للحالات الطارئة وتلبية الاحتياجات الملحة للشعب الفلسطيني في جميع مناطق عمل المؤسسة.

## رابعاً: قطاعات العمل والبرامج

تحدد هذه الخطة أربعة قطاعات أساسية للتدخل وهي: قطاع التعليم، قطاع الثقافة، قطاع التنمية المجتمعية، قطاع الطوارئ والمساعدات الإنسانية، وتتبنى مجموعة من البرامج والتدخلات التنموية والإغاثية التي تستجيب للإحتياجات المجتمعية لمناطق عمل المؤسسة كافة. تتميز هذه البرامج بشموليتها واستدامتها لتوسيع نطاق الأثر عمودياً وأفقياً. وفي هذا السياق، ارتأت الخطة إعطاء الأولوية في تدخلاتها للبرامج المحزمة، بالإضافة إلى عدد من البرامج غير المحزمة التي تترك فسحة لتبني مبادرات جديدة أو الاستجابة لاحتياجات مناطقية محددة. أما بالنسبة لقطاع الطوارئ والمساعدات الإنسانية، فلا ينطبق عليه مبدأ تحزيم البرامج نتيجة لاختلاف آليات التدخل فيه والمبنية على الاحتياجات الطارئة والمساعدات الإنسانية. ويبين الجدول التالي البرامج المعتمدة في هذه الإستراتيجية موزعة حسب قطاعات العمل وطبيعة البرنامج.

القطاع	البرامج المحزمة (حزمة من المشاريع المتكاملة)	البرامج غير المحزمة
قطاع التعليم	1. الطفولة المبكرة ( برنامج سُكَّر ) 2. إعادة البسمة لأيتام قطاع غزة ( برنامج فَجْر ) 3. التكنولوجيا في التعليم ( برنامج تَفَكِير ) 4. التميز في التعليم ( برنامج تَمَيِّز )	1. رعاية المبدعين والمبادرات المميزة 2. التعليم المساند
قطاع الثقافة	1. إعمار البلدة القديمة في القدس ( برنامج إِبْهَاج ) 2. المتحف الفلسطيني 3. برنامج الثقافة ( برنامج تَعْبِير )	1. رعاية المبدعين والمبادرات المميزة
قطاع التنمية المجتمعية	1. تدريب وتشغيل الشباب ( برنامج عَمَل ) 2. التأهيل المجتمعي لذوي الاحتياجات الخاصة ( برنامج شَمْس ) 3. الأمن الغذائي ( برنامج حَصَاد ) 4. تنمية قدرات المؤسسات المجتمعية ( برنامج أساس ) 5. شباب مؤسسة التعاون ( برنامج بذور العطاء )	1. تحسين الخدمات المجتمعية بما يشمل البنية التحتية
قطاع الطوارئ والمساعدات الإنسانية		1. توفير مساعدات إنسانية وخدمات صحية 2. الاستجابة للاحتياجات الطارئة «التدخل السريع»



روضة القرارة - غزة

#### 1.4. الوثائق البرامجية

تقسم الوثائق البرامجية إلى قسمين :

1. الوثائق البرامجية المحزمة: هي وثائق لبرامج تقع في صلب قطاعات العمل المعتمدة (الواردة أعلاه) وتتكون من حزمة من المشاريع المتكاملة، ويتوفر فيها عنصر الاستدامة وعمق الأثر، ويمتد تنفيذها عبر ثلاث سنوات على الأقل، وتتميز بأن مصادر تمويلها متنوعة ومستقرة، ويتمتع طاقمها التنفيذي بكفاءة عالية في الإدارة النوعية الشاملة.
2. الوثائق البرامجية غير المحزمة: التي تشمل على مشاريع متفرقة مُلحّة أو قيادية في المجالات الواردة في الجدول أعلاه.

#### 2.4. الوثائق المنطقية

تتضمن الخطة الإستراتيجية على وثائق منطقية تعكس خصوصيات كل منطقة من مناطق عمل المؤسسة، حيث أعدت هذه الوثائق نتيجة لرصد الاحتياجات والأولويات الملحة بما يتواءم مع التطورات البيئية في المناطق التي تعمل بها المؤسسة (الضفة الغربية، القدس، قطاع غزة، مناطق 1948، لبنان).

## خامساً: الموازنة البرامجية للخطة الإستراتيجية

يتطلب تنفيذ الخطة البرامجية توفير مبلغ 82 مليون دولار على الأقل، والجدول التالي يوضح ملخص الموازنة الإستراتيجية

النسبة المئوية التقديرية للقطاع	الموازنة التقديرية الكلية (3 سنوات) مليون دولار	القطاع
18 %	14.5	التعليم
23 %	18.8	الثقافة
54 %	44.5	التنمية المجتمعية
5 %	4.5	الطوارئ والمساعدات الإنسانية
100 %	82.3	الموازنة الكلية للقطاعات

هذا بالإضافة إلى مبلغ 28 مليون دولار أمريكي مخصصة إلى التنمية المجتمعية في القدس.



## سادساً: مميزات الخطة الإستراتيجية

تميزت الخطة الإستراتيجية بما يلي:

- بنيت بطريقة أكثر ديناميكية وتفاعلية وتكاملية ما بين الجهاز التنفيذي والجهاز المؤسسي عبر سنتين من العمل الدؤوب.
- تمثل المؤسسة وليس دائرة معينة أو جهازاً معيناً (خطط إستراتيجية لجميع الدوائر).
- تشمل على وثائق قطاعية وبرامجية ومناطقية مصممة لتعميق الأثر.
- تحدد الموازنات قطاعياً وبرامجياً ومناطقياً.
- تفرد برنامجاً خاصاً للمبادرات الإبداعية.
- تركز على تحزيم تدخلات المؤسسة ضمن برامج شاملة ومتكاملة.
- تشمل على تحليل المخاطر وآليات إدارتها.
- توفر خطة متابعة للأداء وتقييمه.
- تؤكد على تعميق الشراكة مع المانحين والمستفيدين وتوفير قاعدة بالبيانات ذات العلاقة.



## سابعاً: الخلاصة التمثيلية للخطة الإستراتيجية 2013-2011.

قطاع التعليم			E	
الموازنة التقديرية بالمليون دولار أمريكي	أهداف البرنامج	منطقة العمل	طبيعة البرنامج	اسم البرنامج
2.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحسين جودة البيئة التربوية لرياض الأطفال.</li> <li>- تطوير مهارات المعلمين والإداريين في رياض الأطفال.</li> <li>- تحديث البنية التحتية لرياض الأطفال.</li> <li>- إنشاء رياض أطفال جديدة.</li> </ul>	الضفة الغربية قطاع غزة، مناطق 1948 لبنان	محزم	E1. الطفولة المبكرة (برنامج سُكَّر)
1.5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تكفل الأطفال المحتاجين في المناطق المهمشة.</li> <li>- تحسين البنية التحتية لرياض الأطفال في المناطق المهمشة.</li> <li>- تطوير مهارات المربيات والطواقم الإدارية.</li> <li>- تطوير المواد التعليمية والترفيهية.</li> </ul>	الضفة الغربية قطاع غزة مناطق 1948 لبنان	غير محزم	E2. دعم تكفل الأطفال المحتاجين في المناطق المهمشة / رياض الأطفال
1.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توفير فرص الحصول على برامج تعليمية نوعية للمتميزين في المناطق المهمشة والفقيرة.</li> <li>- العمل على سد الاحتياجات الفنية والتقنية وتطوير قدرات الكادر التربوية والإدارية في المدارس الرائدة.</li> </ul>	الضفة الغربية قطاع غزة	محزم	E3. التميز في التعليم (تَمَيُّز)
3.5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تطوير مهارات المعلمين في إعداد المواد التعليمية المرتكزة على التكنولوجيا.</li> <li>- تطوير نماذج تعليمية متميزة مبنية على التعلم النشط.</li> <li>- تطوير البنية التحتية المادية والبرمجية.</li> </ul>	الضفة الغربية قطاع غزة	محزم	E4. التكنولوجيا في التعليم (برنامج تَفَكِّيْر)
1.7	<ul style="list-style-type: none"> <li>- بناء قدرات المعلمين الشباب وتحسين أدائهم.</li> <li>- رفع مستوى الوعي لدى أسر الطلاب المستهدفين.</li> <li>- توفير فرص الحصول على خدمات تعليم مساند مجاني للطلبة المحتاجين.</li> </ul>	الضفة الغربية قطاع غزة لبنان	غير محزم	E5. التعليم المساند
1.4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تطوير مبادرات تعليمية متميزة.</li> <li>- تطوير مشاريع التعليم البديل في مناطق 1948.</li> </ul>	الضفة الغربية قطاع غزة مناطق 1948 لبنان	غير محزم	E6. رعاية المبدعين والمبادرات المميزة
3.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توفير الاحتياجات الأساسية للأيتام. توفير فرص التعليم بجميع مراحلها للأيتام.</li> <li>- تزويد الأيتام الشباب بالموارد والتعليم والكفاءات اللازمة لتمكينهم من الاعتماد على أنفسهم وخوض سوق العمل.</li> </ul>	قطاع غزة	محزم	E7. إعادة البسمة لأيتام قطاع غزة (برنامج فَجْر)
14.5	المجموع			

قطاع الثقافة				C
الموازنة التقديرية بالمليون دولار أمريكي	أهداف البرنامج	منطقة العمل	طبيعة البرنامج	اسم البرنامج
12.0	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الحفاظ على التراث الديني والثقافي للمدن القديمة وتطوير المباني مع الحفاظ على طابعها المعماري والتاريخي لإعادة استخدامها.</li> <li>- تطوير مهارات المعماريين والمقاولين على تقنيات الترميم.</li> <li>- تمكين السكان في الحفاظ على ممتلكاتهم والصمود فيها من خلال التوثيق والتوعية.</li> <li>- المساهمة في الحد من مشكلة السكن لعدد من العائلات المقدسية المحتاجة.</li> </ul>	الضفة الغربية	محزم	C1. إعمار البلدة القديمة في القدس (برنامج إبهاج)
12.0	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إنشاء وتجهيز وتشغيل متحف الذاكرة الفلسطينية.</li> </ul>	الضفة الغربية	محزم	C2. المتحف الفلسطيني
3.5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تشجيع عناصر الإنتاج الثقافي الأدبي والفني مع التركيز على الموسيقى والكتابة الإبداعية.</li> <li>- دمج المنجز الثقافي في العملية التربوية.</li> <li>- تمكين الأفراد والفرق والمؤسسات العاملة في المجال الفني والأدبي.</li> <li>- المساهمة في حماية وتطوير الموروث الثقافي الفلسطيني المادي وغير المادي.</li> </ul>	الضفة الغربية قطاع غزة مناطق 1948 لبنان	محزم	C3. برنامج الثقافة (برنامج تعبيري)
2.6	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تشجيع المبادرات الثقافية المتميزة.</li> <li>- المساهمة في تطوير المهرجانات الثقافية في الضفة الغربية والقطاع.</li> </ul>	الضفة الغربية قطاع غزة مناطق 1948 لبنان	غير محزم	C4. رعاية الإبداع الثقافي والمبادرات المميزة
18.8	المجموع			



مدرسة ذكور رياض كمال - الضفة الغربية

قطاع التنمية المجتمعية				D
الموازنة التقديرية بالمليون دولار أمريكي	أهداف البرنامج	منطقة العمل	طبيعة البرنامج	اسم البرنامج
8.9	<ul style="list-style-type: none"> <li>- زيادة فرص الشباب في التوظيف عن طريق استحداث تخصصات مهنية وتقنية تستجيب لحاجات السوق.</li> <li>- تطوير قيادات إدارية مهنية محترفة.</li> <li>- تطوير نظام للإرشاد والتوجيه المهني.</li> <li>- تشجيع المشاريع الصغيرة والأعمال الريادية.</li> <li>- تشغيل الشباب في أعمال خارج فلسطين دون الخروج منها.</li> </ul>	الضفة الغربية قطاع غزة لبنان	محزم	D1. تدريب وتشغيل الشباب (برنامج عمل)
0.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- رفع مستوى الوعي والمعرفة لدى الشباب الفلسطيني بدور مؤسسة التعاون والبرامج التي تدعمها.</li> <li>- توفير مظلة للشباب الفلسطيني في الخارج للمساهمة من خلالها في دعم المشاريع التنموية.</li> <li>- رفع مستوى جاهزية الشباب الفلسطيني في الخارج ليكونوا فاعلين في مسيرة تنمية المجتمع الفلسطيني في مناطق عمل مؤسسة التعاون.</li> </ul>	الضفة الغربية قطاع غزة مناطق 1948 لبنان	محزم	D2. شباب مؤسسة التعاون (برنامج بذور العطاء)
4.8	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المساهمة في تطوير الخدمات التخصصية وخدمات التأهيل المجتمعي لذوي الاحتياجات الخاصة بشكل تكاملي وشمولي.</li> <li>- تأهيل المراكز العاملة في مجالات تقديم الخدمات لذوي الاحتياجات الخاصة.</li> <li>- تطوير مشاريع التأهيل المجتمعي في لبنان.</li> </ul>	الضفة الغربية قطاع غزة لبنان	محزم	D3. التأهيل المجتمعي لذوي الاحتياجات الخاصة (شمس)
2.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- حماية الأراضي المستهدفة بالمصادرة من خلال استصلاحها.</li> <li>- تمكين صمود المزارعين الفلسطينيين المتضررين من إقامة جدار الفصل العنصري.</li> <li>- تحسين المستوى المعيشي للعائلات الفقيرة من خلال إنشاء الحدائق المنزلية وتسويق منتجاتها.</li> <li>- تطوير الممارسات الزراعية السليمة لدى المزارعين.</li> <li>- تحسين جودة زيت الزيتون الفلسطيني وزيادة الإنتاجية ورفع درجة التسويق.</li> </ul>	الضفة الغربية قطاع غزة	محزم	D4. الأمن الغذائي (حصاد)
3.0	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تطوير قدرات الكوادر البشرية في المجالات الإدارية والمالية والتخطيط.</li> <li>- تطوير الأنظمة والقوانين الإدارية والمالية والفنية.</li> <li>- فتح قنوات لبناء الشبكات المتخصصة وتبادل الخبرات بين المؤسسات.</li> </ul>	الضفة الغربية قطاع غزة مناطق 1948 لبنان	محزم	D5. تنمية قدرات المؤسسات المجتمعية (برنامج أساس)
25.5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المساهمة في تحسين الخدمات الصحية في مستشفيات القدس.</li> <li>- المساهمة في تطوير كليات الطب.</li> <li>- توفير الدعم للعيادات الصحية.</li> <li>- تطوير المدارس وتجهيزها.</li> </ul>	الضفة الغربية قطاع غزة مناطق 1948 لبنان	غير محزم	D6. تحسين الخدمات المجتمعية بما يشمل البنية التحتية
44.5	المجموع			

قطاع الطوارئ والمساعدات الإنسانية				EM
الموازنة التقديرية بالمليون دولار أمريكي	أهداف البرنامج	منطقة العمل	طبيعة البرنامج	اسم البرنامج
3.4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المساهمة في تحسين الخدمات المساندة للصحة الأولية.</li> <li>- المساهمة في تطوير الخدمات الصحية الثانوية.</li> <li>- تفعيل وتطوير الدعم المقدم من برنامج (من أسرة إلى أسرة)</li> </ul>	الضفة الغربية قطاع غزة لبنان	غير محزم	EM1. توفير مساعدات إنسانية وخدمات صحية
1.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توفير الخدمات الأساسية للعائلات المتضررة من مأكّل ومشرب وملبس ومأوى وخدمات صحية وذلك حسب الحاجة.</li> </ul>		غير محزم	EM2. الاستجابة للاحتياجات الطارئة "التدخل السريع"
4.5	المجموع			



جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني - الضفة الغربية