

توثيق تجربة مركز المرأة في بناء قدرات مؤسسات قاعدية نسوية

مبادرة مركز المرأة للإرشاد القانوني والاجتماعي
٢٠٢٠-٢٠٢٥

«أنتجت هذه الدراسة كجزء من مشروع تدعمه مؤسسة دروسوس. لا تُعبر وجهات النظر والنتائج والاستنتاجات والتوصيات الواردة فيه بالضرورة عن آراء مؤسسة دروسوس».

بالشراكة مع

دروسوس (...)



المرحلة الأولى: دراسة وضعية العنف والخدمات المقدمة للنساء في المحافظات المستهدفة

المرحلة الثانية: اختيار المؤسسات القاعدية الشريكة وتوقيع مذكرة التفاهم

المرحلة الثالثة: تنفيذ رزمة من التدخلات لبناء قدرات المؤسسات القاعدية الشريكة.

المرحلة الرابعة: الرقابة والتقييم في برنامج بناء القدرات للمؤسسات القاعدية.

المرحلة الخامسة: إنهاء برنامج بناء القدرات والانتقال إلى علاقة الشراكة الحقيقية

شكر وتقدير على الجهود في انجاح الدراسة

يتقدم مركز المرأة للإرشاد القانوني والاجتماعي بعميق الشكر والتقدير لكل الجهود التي بذلت لتخرج هذه الدراسة الوثيقة الى حيز النور، ولتكون بوصلة للعديد من المؤسسات الاهلية والرسمية في خط برامج تستهدف العمل على بناء قدرات مؤسسات قاعدية نسوية وشبابية، وهنا نخص بالشكر:

1. **الباحث شوكت صرصور:** على جهده المتميز في اعداد هذه الدراسة وتقديم تحليل معمق لكل مخرجات الدراسة، وربط المنهجيات والاطار النظري بواقع تجربة المؤسسات القاعدية والسياق المجتمعي لتخرج الدراسة في شكلها النهائي.
2. **فاتن نبهان- قائدة فريق وحدة الخدمات والتمكين:** على جهودها المتميز في الاشراف واثراء محتويات الدراسة وتوفير كافة سبل الدعم الفني والاداري والتنسيقي لتسهيل عمل الباحث و المساهمة في متابعة تصميم الدراسة وطباعتها.
3. **طاقم جمعية النجدة الاجتماعية في طولكرم :** ونخص بالذكر السيدة ندى طوير والسيدة مديحة صوالحة والاختصاصية الاجتماعية مها صباح على جهدهن المتميز في اثناء هذه الدراسة وتوفير كافة المعلومات التي أغنت توثيق التجربة، والمشاركة الفعالة في المقابلات المعمقة.
4. **طاقم جمعية طوباس الخيرية:** ونخص بالذكر السيدة مها دراغمة و الاختصاصية الاجتماعية ايمان ميسل و المحامية آلاء صبح على جهدهن المتميز في اثناء هذه الدراسة وتوفير كافة المعلومات التي أغنت توثيق التجربة، والمشاركة الفعالة في المقابلات المعمقة.
5. **طاقم جمعية سيدات أريحا:** ونخص بالذكر السيدة حياة الدجاني والسيدة عبير ناشيبى والأخصائيات الاجتماعيات آية قواسمي وعرين موسى على جهدهن المتميز في اثناء هذه الدراسة وتوفير كافة المعلومات التي أغنت توثيق التجربة، والمشاركة الفعالة في المقابلات المعمقة.
6. **السيد ابراهيم موسى:** على جهده المتميز في مراجعة وتدقيق الدراسة لغويا.

قائمة المحتويات

7	القسم الأول: الخلفية
9	1.1- حول مركز المرأة للإرشاد الاجتماعي والقانوني
14	1.2- المفهوم والإطار العام لبناء قدرات المؤسسات القاعدية
17	1.3- منهجية توثيق تجربة المركز في بناء قدرات المؤسسات القاعدية.
19	القسم الثاني: منهجية برنامج بناء القدرات للمؤسسات القاعدية
21	2.1- تقديم حول البرنامج
24	2.2- المرحلة الأولى: دراسة وضعية العنف والخدمات المقدمة للنساء في المحافظات المستهدفة
26	2.3- المرحلة الثانية: اختيار المؤسسات القاعدية الشريكة، وتوقيع مذكرة التفاهم
29	2.4- المرحلة الثالثة: تنفيذ رزمة من التدخلات لبناء قدرات المؤسسات القاعدية الشريكة.
33	2.5- المرحلة الرابعة: الرقابة والتقييم في برنامج بناء القدرات للمؤسسات القاعدية.
35	2.6- المرحلة الخامسة: إنهاء برنامج بناء القدرات والانتقال إلى علاقة الشراكة الحقيقية
37	القسم الثالث: نتائج برنامج بناء القدرات على وصول النساء للخدمات الاجتماعية والقانونية.
39	1- وصول النساء إلى خدمات اجتماعية وقانونية مهنية في قرى ومدن ومخيمات المحافظات الأربع المستهدفة.
39	2- تعريف النساء والرجال والشباب والشابات على حقوق النساء، وأشكال العنف المبني على النوع الاجتماعي وآثاره.
39	3- مشاركة المؤسسات القاعدية في تنظيم حملات المناصرة لقضايا النساء وإدارتها على المستويين: المحلي والوطني
41	4- تبني مبادرات داعمة من قبل المؤسسات القاعدية الشريكة؛ لتمكين المرأة اقتصادياً
43	القسم الرابع: المشكلات والتحديات القائمة
49	القسم الخامس: نظرة إلى الأمام لبرنامج بناء قدرات المؤسسات القاعدية



القسم الأول الخلافة

1.1- حول مركز المرأة للإرشاد الاجتماعي والقانوني

انبثقت فكرة تأسيس مركز المرأة للإرشاد الاجتماعي والقانوني في نهاية الثمانينيات بمبادرة من اتحاد لجان العمل النسائي الفلسطيني ومجموعة من الناشطات النسويات، والتقائهن حول فكرة تأسيس مراكز نسوية مهنية متخصصة تعنى بقضايا المرأة وحقوقها. عبّرت فكرة التأسيس عن توجه النساء اللواتي شاركن في معارك النضال الوطني على مختلف الأصعدة والمحطات، يدفعهن الإيمان بقضية المرأة مثلما الإيمان بقضية الوطن وتحرره وتقدمه، وتلهمن فكرة أنه لا يمكن الفصل بين التحرر الوطني للشعب الفلسطيني والتحرر الاجتماعي للمرأة الفلسطينية. وفي الوقت نفسه فإنه لا يمكن تذويب قضية المرأة وصهرها في القضية الوطنية الكبرى. وحتى يكون بالإمكان الجمع بين النضال الوطني وخصوصية قضايا المرأة الفلسطينية في التحرر الاجتماعي في خضم هذا النضال، جاءت الفكرة بإنشاء مركز يضع في أولوياته الاهتمام بالمرأة الفلسطينية ومتابعة همومها وقضاياها الاجتماعية.

جاء تأسيس المركز في العام 1991 تلبية لحاجات أساسية للنساء الفلسطينيات، وبسبب تزايد عنف الاحتلال وبطشه خلال الانتفاضة الأولى التي انطلقت عام 1987، الذي انعكس بدوره بزيادة حالات العنف بحق النساء الفلسطينيات، الأمر الذي انعكس على الترابط الأسري في مجتمعنا، فزيادة حدة العنف أسهمت في زيادة التفكك الأسري، وذلك يؤثر سلباً على تماسك النسيج والروابط الاجتماعية للمجتمع عامة. وهكذا فقد اتسمت المرحلة الأولى من تاريخ المركز بالتركيز على تقديم الخدمات للنساء الفلسطينيات، وخاصة الإرشاد القانوني والاجتماعي، وتوعيتهن لحقوقهن المختلفة، بالإضافة إلى توعية المجتمع عامة إلى هذه الحقوق، إذ كان الشعب الفلسطيني يناضل من أجل نيل استقلاله وبناء دولته، فقد جاء المركز تعبيراً عن الحاجة للاهتمام بقضايا النساء وهمومهن في خضم هذا النضال.

بعد توقيع اتفاقيات أوسلو وتأسيس السلطة الوطنية الفلسطينية في العام 1994، ومع انتخاب أول مجلس تشريعي فلسطيني في شباط 1996، وجد المركز نفسه أمام تحدٍ جديد، يتطلب تغييراً في خطط العمل وبرامجه. فالباب أصبح مفتوحاً أمام المجلس التشريعي لسن تشريعات في مختلف مجالات حياة المجتمع، وبات مطلوباً من الحركة النسوية ومؤسساتها المختلفة أن تعمل على صعيد الضغط والتأثير، لكي تضمن هذه التشريعات إرساء مبادئ احترام حقوق الإنسان، وتعزيز المساواة والعدالة الاجتماعية بما يحفظ للمرأة حقوقها ومكانتها.

انخرط المركز في هذه المرحلة بتسليط الضوء على القوانين المختلفة، وفي حملة واسعة من أجل أن تضمن القوانين التي يجري العمل على سنّها مساواة المرأة، وتكفل لها حقوقها. وفي هذا السياق جاءت تجربة البرلمان السوري التي خاضها المركز مع عدد من الأطر والمراكز والهيئات النسوية، وقد عكست تجربة البرلمان السوري التحدي الذي تواجهه المرأة الفلسطينية في تلك الفترة التاريخية، وكيفية ترتيب أولويات النضال النسوي ومهامه القادمة، كما عكست أيضاً حجم الجهد الذي يجب القيام به في سبيل الدفاع عن حقوق المرأة وقضاياها في مواجهة الأفكار والمعتقدات السلبية التي عبّرت عن نفسها من خلال الرفض، ومهاجمة

فكرة البرلمان.

عند انطلاق الانتفاضة الفلسطينية الثانية في أيلول عام 2000 وجد المركز نفسه أمام محطة وتحديات جديدة مختلفة، فإذا كان التركيز في المرحلة الأولى على الاهتمام بقضايا النساء في خضم النضال الوطني، وفي المرحلة الثانية على الاهتمام بالقوانين والتشريعات لضمان مساواتها في مختلف المجالات، فإن المرحلة الجديدة بتعقيدها المختلفة تطلبت الاهتمام بكلا الأمرين. فمن ناحية فإن النساء الفلسطينيات كنّ في قلب الانتفاضة، وأحد أكثر الفئات تضرراً من عنف الاحتلال وسياساته المختلفة في الحصار والإغلاق والاجتياحات وغيرها. ومن الناحية الثانية عنف المجتمع الفلسطيني وتمييزه ضد المرأة، وانتهاك حقوقها. وهكذا وجد المركز نفسه في قلب الصراع. فمن ناحية مواجهة سياسات الاحتلال وإجراءاته، بما في ذلك مطالبة المجتمع الدولي بتوفير الحماية للنساء، ومن الناحية الأخرى استمر المركز على الصعيد الداخلي الفلسطيني بالمطالبة والعمل من أجل حقوق المرأة ومساواتها.

بادر مركز المرأة للإرشاد القانوني والاجتماعي بتأسيس أول مركز لحماية وتمكين المرأة والأسرة في فلسطين، وذلك بتقديم خدمات متخصصة للنساء الناجيات من العنف الأسري وأطفالهن وذلك بالتعاون والتنسيق مع وزارة الشؤون الاجتماعية والوكالة الإيطالية للتنمية والتعاون. تم الإعلان عن افتتاح مركز محور في بيت لحم في العام 2007. ولا زال المركز فاعلاً في مجال حماية النساء الناجيات من العنف، وبناء قدراتهن ودمجهن في الأسرة والمجتمع. لاحقاً لذلك عمل المركز بشكل ممنهج لتوسيع مراكز الحماية للنساء وتحسينها، حيث تم افتتاح مركز آخر وإدارته في منطقة

القيم والمبادئ

1. حق الحياة حق مقدس، وعلينا كأفراد عاملين في مركز نسوي حقوقي أن نسهم في تعزيز الحق في الحياة وحمايته، وفي الحد من عمليات القتل.
2. إن الحق في الحياة يعني أساساً العيش بأمن وسلامة وكرامة.
3. إن السرية والخصوصية في المعلومات، تعتبر من الحقوق الأساسية لجميع النساء والفتيات.
4. إن حق تقرير المصير أساسى لحق اتخاذ القرار وهو من الحقوق الأساسية للنساء اللواتي تتجاوزن سن الثامنة عشرة.
5. للفتيات اللواتي لم يتجاوزن سن الثامنة عشرة من عمرهن أن يخترن بمحض إرادتهن شخصاً بالغا/ة عاقلاً/ة سواء من داخل الأسرة أو من خارجها وذلك من أجل دعمهن ومساعدتهن.
6. تلتزم إدارة المركز والعاملات والعاملين فيه جميعاً العمل باستمرار على تعزيز حق تقرير المصير وحمايته، وتمكين النساء والفتيات من ممارسة هذا الحق.
7. يلتزم المركز وجميع العاملات والعاملين فيه بالتباحث والتدريس مع النساء المتوجهات لطلب المساعدة حول وضعهن القائم والخيارات المحتملة أمامهن، وعرض النتائج المتوقعة لممارسة حقهن في اتخاذ القرار وتأثير هذه النتائج عليهن.
8. المركز وجميع العاملات والعاملين فيه، بتقبل النساء والفتيات اللواتي يتوجهن إلى المركز واحترامهن دون أي تمييز بينهن لأي سبب كان سواء المعتقد، أو الدين، أو الأفكار، أو الحالة الاجتماعية، أو الانتهاء الطبقي أو السياسي، أو أية اعتبارات أخرى.
9. يلتزم المركز وجميع العاملات والعاملين فيه، بمساعدة المتوجهات للمركز والعمل على فهم معمق وإدراك كامل لوضعهن وتقويتهن عند اتخاذهن القرار بغض النظر عن القيم والمبادئ الخاصة بالعاملة أو العامل.
10. يلتزم المركز وجميع العاملات والعاملين فيه، بممارسة هذه المبادئ والدفاع عنها من خلال العمل والعلاقات الداعمة داخل المركز على الصعيدين الشخصي والمهني، وعلى العلاقات مع المؤسسات الأخرى والمجتمع ككل.

أريحا. مع بداية عام 2010 بدأ المركز بالعمل في خطة إستراتيجية جديدة لمدة ثلاثة أعوام، وحملت الخطة شعاراً «نستلهم الماضي ونسير نحو المستقبل»، حيث يقوم المركز بالمراكمة والبناء على التجربة والخبرة التي تراكمت لديه خلال العشرين سنة الماضية من العمل.

رؤيتنا

نساء متمكنات يتمتعن بكافة حقوقهن الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية في مجتمع فلسطيني تسوده العدالة والمساواة، ويتمتع به الشعب الفلسطيني بحقوقه الإنسانية كاملة بها في ذلك حقه في العيش بكرامة.

تم تطوير هذه الإستراتيجية لكي تستجيب لحاجات النساء الفلسطينيات، تلك الحاجات التي عايشها المركز وفهمها من خلال الخدمات التي يقدمها للنساء، ومن خلال إشراك واسع للنساء في أبحاث المركز. وسوف يحافظ المركز على تقديم الخدمات للنساء بوصفها عنصراً مركزياً في عمله، كما سيقوم

المركز أيضاً بتوسيع نشاطه في مجال التعبئة والتأثير على المستوى الدولي لحماية النساء الفلسطينيات، مستنداً في ذلك إلى رصده وتوثيقه للانتهاكات المختلفة لهذه الحقوق، وسيواصل مركز المرأة أيضاً على الصعيد المجتمعي العمل في المحاور الرئيسية مثل: التعبئة والتأثير، وبناء القدرات، والتوعية والتثقيف، وتطوير نشاطات المتطوعين وفعاليتهم.

حدد المركز رسالته في إطار الوصول إلى مجتمع فلسطيني تسوده العدالة والمساواة بـ "مركز المرأة للإرشاد القانوني والاجتماعي، مؤسسة نسوية أهلية فلسطينية، تسعى نحو حماية حقوق المرأة وتعزيزها، ورفع مكانتها بالاستناد للمعايير والمواثيق الدولية لحقوق الإنسان».

يعتمد المركز في عمله على "منهج عمل منظم" للحفاظ على استمرارية العمل، بل تطويره باستمرار، فالمركز يعمل وفق آلية مرنة، تستطيع التعامل مع المتغيرات والمستجدات، وتقوم هذه الآلية على الجمع بين فكرة البرامج وفكرة الوحدات المتخصصة، كما يعمل وفق منهج يقوم على إشراك واسع للنساء في رسم خطط عمله وبرامجه وتحديدها، وكذلك على البناء ومراكمة الإنجازات. ويتبنى المركز عملية تخطيط إستراتيجي تمتد من (3-5) سنوات، يرسم فيها إستراتيجيات عمله ونشاطه استناداً إلى تقييم مراحل العمل السابقة، واستخلاص الدروس والعبر منها، والبناء عليها. ويقوم النهج الحالي على المكونات الآتية:

1. توفير الخدمات الاجتماعية والقانونية؛ لمعالجة الاحتياجات الآتية للنساء بشكل فردي، وهذا يشمل النساء الناجيات من العنف، وحالات الطلاق والميراث، وكذلك التقاضي في قضايا إستراتيجية.
2. توثيق الحالات التي تواجه النساء في مجال العنف والإساءة لهن ونشرها على المستوى الوطني والإقليمي.
3. توفير برامج توعية وتثقيف حول حقوق النساء وأسباب اضطهاد المرأة.
4. تقديم مقترحات لتشريعات وإصلاحات جديدة.
5. تنظيم طاقات المتطوعين وحشدها من أجل المطالبة بحقوق النساء.

6. تنظيم العمل مع تحالفات وشبكات.

7. المناصرة الدولية لحقوق الشعب الفلسطيني ونبيل الاستقلال ومساءلة إسرائيل في إطار القانون الدولي.

يسعى مركز المرأة في إطار إستراتيجية عمله 2016-2020 للإسهام في تحقيق هدفين إستراتيجيين، و(11) نتيجة ذات علاقة في تعزيز حقوق النساء وتمكينهن وحمايتهن، كما تسعى الإستراتيجية أيضاً إلى تحقيق هدف إستراتيجي داخلي من خلال (6) نتائج متوسطة المدى. انظر الشكل أدناه حول المسارات الإستراتيجية الثلاثة، وموقع برنامج بناء القدرات في إستراتيجية المركز.

<ul style="list-style-type: none"> ● توفير خدمات قانونية واجتماعية نوعية تستجيب لاحتياجات النساء المعرّضات للعنف والتمييز ● تعزيز مستوى المسؤولية المجتمعية تجاه حقوق المرأة، ومكافحة التمييز ضد النساء ● تطوير قدرات الفاعلات والفاعلين والمؤسسات النسوية القاعدية والقطاعات المختصة لحماية قضايا النساء ومناصرتها 	<p>المسار الأول: الإسهام في حماية النساء اللواتي يعانين من التمييز والعنف وتمكينهن</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● الإسهام في تطوير سياسات وإجراءات لمكافحة التمييز ضد النساء. ● حشد التأييد ومناصرة حقوق النساء على المستويات: الدولية والإقليمية والمحلية. ● رصد مرتكبي الانتهاكات ضد النساء ومساءلتهم ومحاسبتهم على المستويين: المحلي والدولي. ● تحسين مكانة المرأة ودورها في الإعلام، ومكافحة الاتجاهات السلبية والتمييز ضد النساء. ● تمكين شبكات الشابات والشباب من الدفاع ومناصرة حقوق المرأة. ● توثيق انتهاكات الاحتلال الإسرائيلي ضد النساء الفلسطينيات، وتطوير وسائل وأدوات ناجعة لعرضها. ● العمل من أجل مساءلة الاحتلال الإسرائيلي حول انتهاكات حقوق الإنسان. ● تمكين النساء الفلسطينيات وتوفير الفرص لهن لتوصيل رسائلهن للعالم الخارجي. 	<p>المسار الثاني: تعزيز حقوق النساء في الوصول إلى العدالة وإلغاء السياسات التمييزية ضدهن</p>

<ul style="list-style-type: none">● تطوير السياسات والإجراءات الداخلية للمركز.● تمكين الطاقم العامل من التطور المهني والمعرفي.● تطوير حضور نشاطات المركز وتغطيتها على المستويات: المحلية والإقليمية والدولية.● تطوير دور المركز في مناصرة قضايا المرأة وحقوقها.● تطوير آليات لإحياء ذكرى المناضلة مها أبو دية.● تحسين الاستدامة المالية للمركز وتطويرها.	<p>المسار الثالث: تطوير القدرات المؤسسية والموارد البشرية للمركز للاستدامة والكفاءة والفعالية</p>
---	---

2.1- المفهوم والإطار العام لبناء قدرات المؤسسات القاعدية

يرتبط مفهوم بناء القدرات للمؤسسات القاعدية بمفهوم التنظيم والمأسسة للمؤسسات الأهلية الفلسطينية، ويستند إلى مجموعة التشريعات المنظمة للعمل الأهلي والخيري في فلسطين، بالإضافة إلى مجموعة من المعايير والممارسات والسلوكيات الفضلى، التي تتعلق بمجمل عمل المؤسسات سواءً في دور المؤسسات الأهلية، أو منظومة القيم والسلوك التي تحكم المؤسسات، أو بتبني سياسات مالية وإدارية شفافة.

تهدف برامج بناء القدرات للمؤسسات بشكل عام إلى تحسين أداء المؤسسات من خلال إحداث التغيير في محور أو أكثر من محاور المؤسسة أو المنظمة، حتى تحقق المؤسسات الأهلية الأداء المطلوب، وخاصة على مستوى النتائج المباشرة ذات الأثر الاجتماعي، والاقتصادي، والسياسي، والبيئي على الفئات التي تستهدفها والمجتمع الفلسطيني، فلا بد من إحداث تغيير مستمر في الجوانب التنظيمية الآتية:

◆ **الحكم والطموح:** وتشمل القيادة والتوجهات والشرعية داخل المؤسسة. هذا يعني أن المؤسسين والسلطات العليا في المنظمة لديهم التزام عالٍ تجاه القضية التي يعملون عليها، ما يحفز جميع الأطراف المعنية تجاه العمل حول القضية التي يعملون عليها سواءً عاملين أو مستفيدين، أو مؤسسات مشابهة، أو مؤسسات حكومية أو دولية. كما تعمل القيادة على صياغة رسالتها وتعميمها على الجميع، وتضمن أن الجميع يعرف ويؤمن بهذه الرسالة، كما تعمل قيادة المنظمة على توفير السياسات التي تحقق رسالتها، وتعمل على ضمان وجود الإستراتيجيات، والخطط، والكادر الرئيسي في المؤسسة القادر على تحقيق الخطط، وتعمل القيادة باستمرار على استقطاب التمويل اللازم لتنفيذ الخطط، وبناء العلاقات، والتشبيك مع جميع الأطراف في إطار رسالة وخطط عمل المنظمة، وتشمل الحاكمية أيضاً التزام المؤسسة في التشريعات المحلية والمعايير الدولية لحقوق الإنسان، وخاصة قانون المنظمات الأهلية واللوائح التنفيذية.

يشمل محور الحكم والطموح المتغيرات الأساسية الآتية:

- ◆ الالتزام بالتشريعات
- ◆ وضوح المؤسسة والتزامها برؤيتها. ورسالتها.
- ◆ وأهدافها الإستراتيجية ومنظومة القيم الخاصة بها. يشمل هذا المحور فاعلية الهيئة العامة ومجلس الإدارة والتزامهما العالي بالنظام الداخلي، وتوجيه المؤسسة

◆ **البرامج والخدمات :** ويشمل ذلك الجزء أو الوظيفة العمل الأكثر دلالة على أداء المؤسسة ونجاحها

وأهميتها، وهو الأكثر تأثيراً على شرعية المؤسسة المجتمعية أي احترام المستفيدين والمجتمع للمؤسسة. حيث إن البرامج هي حلقة الوصل مع المجتمع ووجود جميع الوظائف الأخرى هو الأساس لتفعيل البرامج وتطويرها. والبرامج هي التي تحقق رسالة المؤسسة وتفي بوعود قيادة المؤسسات والتزاماتها، كما يتضمن ذلك توفير برامج ذات نوعية وبالكميات اللازمة، ومنسجمة مع رسالة المؤسسة واحتياجات المستفيدين وذات قدرة على الاستمرارية وبتكاليف معقولة، ما يجعل المؤسسة تحتفل دائماً بالتغييرات الإيجابية التي أحدثتها في المجتمع.

يشمل محور البرامج والخدمات المتغيرات الأساسية الآتية:

- ♦ وجود برامج وخدمات كافية لتحقيق الأهداف، ومرتبطة برسالة المؤسسة ورؤيتها واحتياجات النساء.
- ♦ كفاءة الخدمات والمخرجات التي تقوم بها المؤسسة.
- ♦ مدى فاعلية البرامج والأهداف وأثرها في تحقيق أهداف المؤسسة والنتائج المرجوة.
- ♦ قدرة البرامج والخدمات على الاستمرارية في ظل توقف التمويل الخارجي.

♦ **العمليات:** يشمل ذلك الأعمال اليومية التي تقوم بها المؤسسة لضمان جودة العمل، وتنسيق الأنشطة وتنفيذها، وتحقيق السياسات والخطط التي تضعها الإدارة، كما يتطلب الالتزام بإجراءات مالية وإدارية ومعايير عمل في الخدمات الرئيسية التي تقدمها المؤسسة، ووجود أنظمة للرقابة والتقييم وتدقيق المعلومات. ويشمل أيضاً توفير المكان والأجهزة والمعدات اللازمة للموظفين والمتطوعين للقيام بدورهم.

يشمل محور العمليات المتغيرات الأساسية الآتية:

- ♦ الالتزام بإجراءات مالية وإدارية ومصادر بشرية وتوريدات.
- ♦ الالتزام بمعايير عمل في الخدمات الرئيسية.
- ♦ وجود أنظمة للرقابة والتقييم.
- ♦ تدقيق المعلومات.
- ♦ توفر المكان والأجهزة والمعدات اللازمة للموظفين والمتطوعين.

◆ **المصادر:** تشمل المصادر البشرية الموظفين والمتطوعين في المؤسسة، وهم من يضمنون مدى قدرة برامج المؤسسة على تحقيق أهدافها ورسالتها، كما تتضمن بداية، تحفيز المتطوعين والموظفين وخلق دافعية والتزام عالٍ في قيم المؤسسة ورسالتها، وفي قضايا الفئات المخدومة، ومن ثم مهاراتهم ومعارفهم وتوجهاتهم، وكذلك وضوح قنوات اتصالهم وصلاحياتهم داخل المؤسسة وخارجها، كما تشمل أيضاً المصادر المالية المتوفرة أو التي يمكن توفيرها، والمصادر المادية مثل: المقرات، والتجهيزات اللازمة لإقامة الأنشطة.

يشمل محور المصادر المتغيرات الأساسية الآتية:

- ◆ المصادر البشرية المتوفرة أو التي يمكن توفيرها في المؤسسة.
- ◆ المصادر المالية المتوفرة أو الممكن توفيرها في المؤسسة.
- ◆ المصادر المادية المتوفرة أو التي يمكن توفيرها في المؤسسة

◆ **العلاقات والتشبيك:** تحدد سمعة المؤسسة وأدائها قدرتها على نسج العلاقات مع الأطراف المعنية، فوجود علاقات قوية بداية مع المستفيدين من المؤسسة ومن ثم مع المؤسسات الرسمية والمؤسسات الأهلية والتمويلية، يساعد المؤسسة على تعزيز برامجها واستدامتها، ويساعدها على بناء الشبكات والتحالفات اللازمة لتحقيق أهدافها. يجب أن تبنى عضوية المؤسسة في شبكات وائتلافات محلية ووطنية ودولية على أهداف المؤسسة وقيمها، وهي في كثير من الأحيان متطلب لتحقيق بعض الأهداف.

يشمل محور العلاقات المتغيرات الأساسية الآتية:

- ◆ العلاقات مع المؤسسات الأهلية والرسمية والمجتمعية الفلسطينية وهيئات الحكم المحلي.
- ◆ العلاقات مع المؤسسات التمويلية في فلسطين وخارج فلسطين.
- ◆ العلاقات مع المستفيدين.
- ◆ اللجان والائتلافات.
- ◆ العلاقة مع الأفراد والمواطنين.

3.1- منهجية توثيق تجربة المركز في بناء قدرات المؤسسات القاعدية

يعمل مركز المرأة للإرشاد القانوني والاجتماعي منذ العام 2005 في برنامج بناء قدرات المؤسسات القاعدية في محافظات الضفة الغربية؛ وذلك بهدف توسيع الخدمات الاجتماعية والقانونية للنساء المعنفات في المناطق التي تفتقر إلى هذا النوع من الخدمات. عمل البرنامج على بناء دعم قدرات طواقم العمل في المؤسسات القاعدية في محافظات سلفيت، وطولكرم، وطوباس، وأريحا، وذلك من خلال استهداف الجمعيات القاعدية بشكل مباشر، حيث تم استهداف قدرات كل من مجالس الإدارة، والهيئات الإدارية، والمحاميات، والاختصاصيات الاجتماعيات في الجمعيات الشريكة وتنميتها، وكذلك تنمية قدرات الجمعيات في مجالات إدارية وفنية كاستقطاب التمويل والأمور الإدارية والمالية الأخرى، كما عمل المركز أيضاً على توفير الدعم المالي، والإشراف الفني لضمان استمرارية تقديم الخدمات من قبل المؤسسات القاعدية الشريكة.

بعد 12 سنة من العمل في نهج ومنهجية بناء قدرات المؤسسات القاعدية بهدف تمكينها من تقديم الخدمات الاجتماعية والقانونية للنساء المعنفات في المحافظات، تراكمت خبرات ودروس مستفادة لدى إدارة المركز وطواقمه في مجال بناء القدرات؛ لهذا يسعى المركز إلى توثيق الدروس المستفادة والخروج بالعبء من أجل تعزيز التعلم الداخلي والخارجي، وتبادل الخبرات مع جميع الأطراف المعنية، وكذلك توثيق التغيرات والأثر الناتج عن مجمل العمل في بناء القدرات.

حددت القائمة المرجعية الخاصة في توثيق المنهجية (9) مواضيع أساسية في عملية التوثيق، بعضها متداخل وبعضها الآخر يمكن أن يكون استنتاجات نهائية. يقدم هذا البند عرضاً تفصيلاً للمواضيع التي سيتم التركيز عليها في توثيق التجربة من منظور بناء قدرات المؤسسات القاعدية، ومن منظور برنامجي، ومن منظور النتائج والأثر على المؤسسة والنساء الناجيات من العنف.

الموضوع الرئيسي	المواضيع الفرعية
نموذج الشراكة	1. معايير اختيار الشركاء. 2. آليات الوصول للشراكة. 3. فهم نموذج الشراكة ووضوحه، ومبررات الشراكة. 4. التزامات الأطراف في نموذج الشراكة.
التخطيط للبرنامج	5. دراسة الاحتياجات للمؤسسات القاعدية (النهج والنتيجة). 6. التخطيط بالمشاركة لأنشطة بناء القدرات. 7. التقييم والمراجعة لبرنامج بناء القدرات. 8. الأنشطة والتدخلات المخططة والمنفذة، ومدى شموليتها.
المصادر	9. المصادر المالية والمادية التي تم استخدامها. 10. المصادر البشرية الداخلية والخارجية التي تم الاعتماد عليها.

<p>11. الحوكمة والإدارة الرشيدة. 12. الطموح والإستراتيجية والقيم والأهداف. 13. البرامج والخدمات المقدمّة من الجمعيات القاعدية. 14. الأنظمة المالية والمادية. 15. الإدارة والتنظيم والعمليات. 16. العلاقات مع المجتمع والنساء والمؤسسات الأخرى.</p>	<p>مكوّنات برنامج بناء القدرات</p>
<p>17. النتائج النهائية على مستوى المؤسسة والتنظيم للمؤسسات القاعدية الشريكة. 18. النتائج النهائية على مستوى الأثر على النساء المعنّفات والناجيات من العنف، وتمكين المرأة. 19. النتائج النهائية على مستوى الوعي المجتمعي، ونشر ثقافة مناهضة العنف والتمييز في المجتمع. 20. النتائج النهائية على مستوى التعلم والتطور، ونقل الخبرات لمركز المرأة للإرشاد القانوني والاجتماعي.</p>	<p>5. الأثر والنتائج</p>

استندت عملية توثيق نموذج مركز المرأة للإرشاد القانوني والاجتماعي في بناء قدرات المؤسسة النسوية القاعدية إلى سلسلة من المشاورات من جميع المعنّيات والمعنّين من داخل المركز، ومن المؤسسات القاعدية المشاركة في برنامج القدرات، بالإضافة إلى مراجعة المستندات والوثائق الأساسية، وبشكل مختصر استندت إلى الأنشطة الآتية:

1. عقد ورشة مصغرة لمراجعة منهجية العمل وتطويرها بمشاركة ممثلين عن المؤسسات القاعدية الشريكة، وكادر بناء القدرات في المركز، وموظفين من الإدارة أو مجلس إدارة المركز.
2. مراجعة الوثائق ذات العلاقة (تقارير الإنجاز، وتقارير دراسة الاحتياجات، وبرامج التدريب، وتقارير تقييمات سابقة، ومواد ومنهجيات عمل، وأدوات ونماذج، وأية تقارير أخرى تم إصدارها أو الاستناد إليها لمراجعتها بشكل أولي (التقارير السنوية للمركز لآخر 10 سنوات).
3. مقابلات مع مجالس الإدارة والعاملين والعاملات في الجمعيات الشريكة.
4. مقابلات مع كوادر مركز المرأة من ذوي العلاقة.
5. إعداد ملخص بالنتائج الأولية للدراسة.
6. ورشة عمل لمناقشة النتائج بمشاركة الجمعيات.
7. إصدار النسخة الأولى من التقرير.
8. تعديل التقرير وإصدار النسخة النهائية.
9. عقد ورشة عمل ختامية في الخليل لنقاش التقرير.



القسم الثاني

منهجية برنامج بناء القدرات

للمؤسسات القاعدية

1.2- تقديم حول البرنامج

عمل المركز في السنوات العشر الأولى من تأسيسه على أربعة برامج أساسية: (الدعم الاجتماعي والتوعية، والضغط والمناصرة، والدعم القانوني، وبناء القدرات)، حيث نُفذَ المركز من خلال هذه البرامج سلسلة من التدخلات في المجالات الأربعة. أشار تقرير تقييم المركز في العام 2003 إلى مجموعة من تدخلات المركز في مجال بناء القدرات، التي شملت مشروع تطوير قدرات الكوادر الصحية، ومشروع تطوير المرشدين في وزارة التربية والتعليم، وتدريب المحامين، ومشروع إعداد الأدلة، ومشروع تدريب العاملين في الحقوق الاجتماعية والاقتصادية، ومشروع تدريب العاملين المرشدين في الوكالة، وتدريب المرشدين في وزارة الشؤون الاجتماعية.

مشاريع القوانين التي عمل عليها المركز في إطار

برنامج الضغط والمناصرة حتى العام ٢٠٠٣

مشروع حقوق المراهقين، ومشروع قانون العقوبات، ومشروع قانون الأسرة، ومشروع قانون الأحوال الشخصية، ومشروع قانون الضمان الاجتماعي، وقانون الانتخابات، ومشروع حقوق الطفل، ومشروع الحقوق الصحية، ومشروع القانون الدولي والإنساني.

بدأت فكرة بناء القدرات المؤسساتية القاعدية تتكوّن في المركز نتيجة لتوصيات تقرير تقييم المركز في العام 2003، وبشكل محدد التوصيات التي تتعلق ببرامج المركز الأربعة، التي كانت كالآتي:

توصية 6: مراجعة برنامج بناء القدرات المؤسساتية الذي يستهدف المؤسسات الأخرى؛ لتحديد مساره وعلاقته بأهداف المركز الإستراتيجية بصورة واضحة.

توصية 7: إعادة النظر في إستراتيجية برنامجي الدعم الاجتماعي والقانوني، إما من خلال توسيع نطاق عمل المركز ليشمل مناطق أخرى، أو من خلال بناء قدرات مؤسسات محلية لتتمكن من تقديم هذه الخدمات في المواقع التي لا يصل إليها المركز، حيث توجد فرصة كبيرة أمام هذين البرنامجين.

بدأ مركز المرأة منذ العام 2005 ببلورة إستراتيجية عمله الجديدة، التي تقوم على توسيع حجم الخدمات الاجتماعية والقانونية المقدمة للنساء المنتهكة حقوقهن، وخاصة الناجيات من العنف، وتوسيع أنشطة التوعية المجتمعية حول حقوق النساء، وذلك من خلال انخراط مجموعة من المؤسسات القاعدية في المحافظات في تقديم الخدمات الاجتماعية والقانونية، وتفعيل الحراك المجتمعي المناهض للعنف والتمييز ضد النساء بالاعتماد على مبادرات المتطوعين والمتطوعات في المحافظات.

طوّر المركز نهجه وتدخلاته في مجال بناء قدرات المؤسسات القاعدية منذ إستراتيجية عمله الأولى، التي أُعدت في العام 2005 وحتى إستراتيجية عمله الحالية 2016-2020. يقوم النهج الحالي حسب السيناريو الأفضل في العمل لبناء قدرات المؤسسات القاعدية في مجال تقديم الخدمات الاجتماعية والقانونية، والتوعية حول الحقوق للنساء على المكوّنات الآتية:

- دراسة وضعية العنف والخدمات المقدّمة للنساء في المحافظات المستهدفة.
 - اختيار المؤسسات القاعدية الشريكة بناء على معايير محددة، وتوقيع مذكرة تفاهم.
 - وضع خطة عمل بناء على تحديد الاحتياجات التنظيمية للمؤسسة القاعدية الشريكة.
 - تنفيذ رزمة من التدخلات لبناء قدرات المؤسسة الشريكة.
 - تقييم التقدّم المنجز في بناء القدرات على مستوى الجمعية الشريكة وعلى مستوى البرنامج.
 - وضع سياسات لإنهاء برنامج بناء القدرات والانتقال إلى علاقة الشراكة.
- راكم المركز مجموعة من الخبرات والمعارف المرتبطة في بناء القدرات، وذلك من عمله في بناء قدرات (4) مؤسسات قاعدية في أربع محافظات فلسطينية هي: (سلفيت، وطوباس، وطولكرم، وأريحا والأغوار)، التي استمرت خلال الـ (12) سنة الماضية. أشارت نتائج التقييم الخارجي النصفى الذي نفذته شركة استشارية لصالح مركز المرأة لمشروع بناء قدرات المؤسسات القاعدية الممول من مؤسسة (دوروسوس)، وذلك في شهر أيار 2018 إلى الاستنتاجات الآتية¹:
- نجح المركز من خلال برنامج بناء القدرات في توسيع خدماته الأساسية في مجال الإرشاد القانوني والاجتماعي، والتمثيل في المحاكم، وحماية النساء الناجيات من العنف.
 - تتوافق أهداف بناء قدرات المؤسسات القاعدية ومخرجاتها وإستراتيجيتها مع السياق الفلسطيني والمبادئ والسياسات الوطنية، وتتوافق بشكل قوي مع رسالة المركز وأهدافه وخطته الإستراتيجية.
 - يقدم المركز أنشطته، ويحقق المخرجات المخطط لها في مجال بناء قدرات المؤسسات القاعدية باحتراف، وذلك بالرغم من الصعوبات في البيئة المحيطة، وهذا ما ينعكس بشكل واضح على التقدّم في تحقيق النتائج المخطط لها، وتحقيق رضى عالٍ للنساء المستفيدات والمؤسسات الشريكة، ويستدعي الانتشار والتوسع الدائم.
 - هناك عدة أدلة تشير إلى أن مركز المرأة يبدي انتباهاً عالياً لتكاليف برنامج بناء القدرات؛ للوصول إلى الترشيد في استخدام المصادر المتاحة من خلال السعي نحو توفير الخدمات والمواد اللازمة بأقل التكاليف.
 - إلى حدّ ما، الرقابة الداخلية في المركز هي شبه غير رسمية، وتتم من خلال التقارير الشهرية والاجتماعات الدورية لنقاس سير العمل والأنشطة، حيث إن الوسيلة الوحيدة الرسمية للرقابة هي التقارير نصف

1 "Capacity Building of Grassroots Organizations" of Implementation of Mid-term Evaluation Project", prepared by HRD, 2018

السنوية والسنوية، وتقرير مدقق الحسابات.

- هناك أدلة واضحة حول نجاح البرنامج في تعزيز حدوث تغيير إيجابي في التفكير والسلوك والتوجهات المرتبطة بالفئات المستهدفة من البرنامج.
- من المهم أن يستمر مركز المرأة في برنامج بناء قدرات المؤسسات القاعدية، وأن يبحث عن شركات جديدة في مناطق أخرى مثل: نابلس، وجنين، وقلقيلية، وبيت لحم.
- من المهم أيضاً، أن يعمل مركز المرأة على تطوير إستراتيجية خاصة في حشد التمويل لتغطية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للبرنامج.

ترتكز منهجية مركز المرأة للإرشاد القانوني والاجتماعي على تقديم سلّة من التدخلات، بناء على (5) مراحل أساسية، المرحلة الأولى: هي دراسة وضعية العنف والخدمات المقدّمة للنساء على مستوى المحافظة المستهدفة، والمرحلة الثانية: اختيار المؤسسات القاعدية الشريكة وتوقيع مذكرة التفاهم، والمرحلة الثالثة: تنفيذ رزمة من التدخلات لبناء قدرات المؤسسات القاعدية الشريكة، والمرحلة الرابعة: الرقابة والتقييم في برنامج بناء القدرات للمؤسسات القاعدية، والمرحلة الخامسة: إنهاء برنامج بناء القدرات والانتقال إلى علاقة الشراكة.

2.2- المرحلة الأولى: دراسة وضعية العنف والخدمات المقدّمة للنساء في المحافظات المستهدفة

تهدف الدراسة بشكل عام إلى تعزيز السياسات المناهضة للعنف ضد المرأة، وتعزيز منظومة الخدمات المقدّمة للنساء على مستوى المحافظة المستهدفة، وذلك من خلال تسليط الضوء على واقع العنف ضد المرأة في المحافظة والفجوات القائمة في مجال تقديم الخدمات للنساء، ما يسهم في جذب اهتمام صنّاع القرار لردم الفجوات التنموية التي تواجه النساء في المحافظة.

تهدف الدراسة بشكل أساسي أيضاً إلى توفير قاعدة البيانات التي تساعد المؤسسات النسوية على بناء إستراتيجيات عمل تنموية وسياسات تمكينية، تحاكي الاحتياج الفعلي للنساء على أساس الأولويات، وموازاة ذلك تسهم في تحديد الاحتياجات اللازمة لبناء قدرات المؤسسات القاعدية، ورفع جاهزيتها لمناهضة جميع أشكال العنف الموجه ضد المرأة. كما تهدف الدراسة أيضاً إلى فتح آفاق أمام المؤسسات القاعدية للتشبيك وصياغة الشراكات مع مؤسسات راعية أو داعمة لها، وبشكل محدد تهدف دراسة مسح العنف والخدمات المقدّمة للنساء لتطوير برنامج الخدمات القانونية والاجتماعية للنساء في الجمعية الشريكة، والوصول الأوسع والأشمل للنساء ضحايا العنف الأسري والعنف القانوني، والتوعية بالحقوق القانونية، وحقوق الإنسان للمرأة الفلسطينية، ومعالجة ظاهرة العنف التي تتعرض لها النساء على أساس جنسهن في إطار الأسرة والمجتمع، وذلك من خلال ما يأتي:

1. رصد معطيات ملموسة حول واقع العنف على مستوى المحافظ وتوثيقها.
2. وضع المحافظة ضمن خارطة محافظات الوطن في البعد الدراسي المعرفي.
3. تزويد المؤسسات القاعدية الشريكة بمعطيات وبيانات تساعد في تنفيذ سياساتها وبرامجها.
4. دعم المؤسسات القاعدية على مستوى المحافظة من قِبل مركز المرأة للإرشاد الاجتماعي والقانوني.

يعتمد فريق الدراسة منهجية البحث الميداني الاستقصائي من خلال المقابلات الكيفية المعمّقة مع مختصين، ومسؤولين، ورسمي سياسات، ومدراء تنفيذيين، ورؤساء مجالس إدارة لمؤسسات مجتمعية ونسوية، وينصب الجهد خلال الدراسة على فحص كل ما له علاقة بالمعلومة التي توصل إلى قراءة البيئة العامة في عموم المجتمع قيد الدراسة وتحليلها، وعلاقتها بالبيئات المحلية المحيطة، وعلاقة مجموع هؤلاء بالعنف الواقع على النساء، وذلك بهدف استخلاص سياسات وتوجهات يمكن من خلالها تمكين المؤسسات القاعدية النسوية، واستحداث برامج بالشراكة مع مؤسسات راعية.

تشمل دراسة وضعية العنف والخدمات على مستوى المحافظة حسب آخر دراسة قام بها المركز على مكونين أساسيين للدراسة، المكوّن الأول: واقع العنف في المحافظة، والمكوّن الثاني: الخدمات المقدّمة للنساء

في المحافظة. (انظر قائمة المواضيع الأساسية للأسئلة التي تم التركيز عليها في الدراسة حسب المكوّنين:

مواضيع المكوّن الأول وأسئلته: العنف ضد المرأة على مستوى المحافظة: المنسوب، والدرجة، والشكل الأبرز، وتمنع النساء، والخوف الاجتماعي، هل العنف ضد المرأة مستوطن ضمن البنى الثقافية الاجتماعية والسلوكية؟، وهل هذا العنف في تصاعد أو تراجع؟، وما أبرز أشكال هذا العنف؟، وما الأسباب التي تقف وراءه، ولا سيما العنف الأسري؟، وما الآثار التي يتركها العنف على النساء في مختلف الاتجاهات؟، وهل توجد خطة واضحة المعالم لمناهضة العنف ضد النساء في المحافظة أو أن المسألة متروكة للنشاط الموسمي؟

مواضيع المكوّن الثاني وأسئلته: الخدمات التي تتلقاها النساء: تركزت الأسئلة في الدراسة حول الخدمات العامة التي تقدّم للنساء من مختلف المؤسسات الرسمية والأهلية والنسوية عموماً، حيث طرحت أسئلة من نوع ما الخدمات التي تقدّم للنساء، سواء على مستوى التمكين وبناء القدرات، أو على مستوى التمكين الاقتصادي؟ وهل هذه الخدمات تفي بالاحتياج أو أنها أدنى من الاحتياج؟ وهل يتم تقييم هذه الخدمات وخاصة من حيث مدى فائدتها للنساء؟ وما الثغرات الحالية التي تواجه المؤسسات في تقديم الخدمات؟ وما أشكال التنسيق والتحديات الحالية في مجال الشراكة والتنسيق بين المؤسسات؟

3.2- المرحلة الثانية: اختيار المؤسسات القاعدية الشريكة، وتوقيع مذكرة

التفاهم

يبدأ فريق من دائرة بناء القدرات في المركز بعملية اختيار المؤسسة الشريكة، وذلك انطلاقاً من نتائج دراسة وضعية العنف والخدمات المقدّمة للنساء في المحافظة المستهدفة وقائمة المعايير المعتمدة من المركز لاختيار المؤسسة الشريكة، وذلك من خلال الخطوات الآتية:

- يقوم فريق من المركز بزيارة مجموعة من المؤسسات المرشحة للشراكة.
- إعداد تقرير فني حول نتائج الزيارات بالاستناد إلى المعايير المتفق عليها مسبقاً.
- بناء على المعايير المتفق عليها يتم اختيار المؤسسة الشريكة.
- زيارات لنقاش محاور الشراكة والعمل المستقبلي مع المؤسسة الشريكة.
- توقيع مذكرة التفاهم مع المؤسسة الشريكة.

المعايير الحالية لاختيار مؤسسة قاعدية شريكة

1. أن تكون مؤسسة مجتمعية غير ربحية، وتعمل في مجال التنمية وقضايا المرأة وحقوق النساء.
2. أن تخدم شريحة واسعة من النساء، ويسهل وصول الفئات المستهدفة إليها بأقل تكلفة.
3. أن تكون مؤسسة مستقلة (ليست حزبية، وليست فرعاً من مؤسسة).
4. أن تتمتع المؤسسة بمصداقية وسمعة جيدة، ولديها تعاون وشراكات مع مؤسسات مجتمعية ورسمية.
5. لديها خبرة لا تقل عن عامين في إدارة برامج ومشاريع موجهة للنساء.
6. لديها رؤية ورسالة واضحة في العمل مع النساء.
7. لديها مصادر لتمويل بعض أنشطتها ومشاريعها.
8. أن تكون لديها هيئة إدارية منتخبة.
9. أن يكون لديها استعداد لبناء شراكة إستراتيجية مع مركز المرأة للإرشاد القانوني والاجتماعي.
10. أن تستجيب المؤسسة لكافة الإجراءات والمعايير المعمول بها في مركز المرأة: لتطوير أو استحداث برنامج خدمة قانونية واجتماعية للنساء.
11. أن يكون قد مضى على ترخيص المؤسسة (4) سنوات متتالية.
12. لديها نظام إداري ومالي معمول به ونافذ.

يعمل فريق المركز على إعداد قائمة أولية للمؤسسات القاعدية المرشحة للشراكة، ويستند في المفاضلة للاختيار بناء على تقرير زيارات المؤسسات النسوية الفاعلة في المحافظة، التي تم زيارتها من قبل فريق المركز. يستعرض التقرير مجموعة من المتغيرات ذات العلاقة في معايير اختيار المؤسسات الشريكة، التي سيتم تطبيقها لاختيار المؤسسة الشريكة.

المتغيرات التي يشملها تقرير زيارة مؤسسة قاعدية مرشحة للشراكة مع المركز

1. مجال تركيز أنشطة الجمعية
 2. المؤسسات الشريكة مع الجمعية
 3. المشاريع التي تم العمل عليها
 4. التمويل
 5. النظام المالي
 6. النظام الإداري
 7. الوصول للنساء في المحافظة
 8. وصف المعايير التي تنطبق على الجمعية:
1. أن تكون مؤسسة نسوية، وتعمل في مجال التنمية وقضايا المرأة وحقوق النساء.
 2. أن تخدم شريحة واسعة من النساء، ويسهل وصول الفئات المستهدفة إليها بأقل تكلفة.
 3. أن تكون مؤسسة مستقلة (ليست حزبية، وليست فرعاً من مؤسسة).
 4. أن تتمتع المؤسسة بمصداقية وسمعة جيدة، ولديها تعاون وشراكات مع مؤسسات مجتمعية ورسمية.
 5. لديها خبرة لا تقل عن عامين في إدارة برامج ومشاريع موجهة للنساء.
 6. لديها رؤية ورسالة واضحة في العمل مع النساء.
 7. لديها مصادر لتمويل بعض أنشطتها ومشاريعها.
 8. أن تكون لديها هيئة إدارية منتخبة.
 9. أن يكون قد مضى على ترخيص المؤسسة (4) سنوات متتالية.
 10. لديها نظام إداري ومالي معمول به ونافذ.
- وصف المعايير التي لا تنطبق على الجمعية:**
11. أن يكون لديها استعداد لبناء شراكة إستراتيجية مع مركز المرأة للإرشاد القانوني والاجتماعي .
 12. أن تستجيب المؤسسة لكافة الإجراءات والمعايير المعمول بها في مركز المرأة؛ لتطوير أو استحداث برنامج خدمة قانونية واجتماعية للنساء.

يعمل فريق مركز المرأة بعد اختيار المؤسسة الشريكة على توقيع مذكرة التفاهم التي تركز على قاعدة أن مركز المرأة مؤسسة فلسطينية غير حكومية متخصصة في مجال تقديم الخدمات القانونية والاجتماعية للنساء

تهدف مذكرة التفاهم الموقعة مع المؤسسة القاعدية إلى توضيح دور مركز المرأة والمؤسسة القاعدية الشريكة ومسؤولياتهما في برنامج بناء القدرات وتعزيز آليات المتابعة لخطّة العمل المتفق عليها؛ تماشياً لأيّ خلاف بين الشركاء.

والفتيات اللواتي يعانين من التمييز والعنف، وأن المؤسسة القاعدية الشريكة هي مؤسسة فلسطينية غير حكومية ترغب في الاستفادة من هذه الخبرات التي يتمتع بها المركز؛ لتطوير القدرات المؤسساتية والموارد البشرية للجمعية، وضمان الاستدامة والكفاءة والفعالية اللازمة لتقديم خدمات الإرشاد الاجتماعي والقانوني،

وأن المركز سيعمل على تزويد فريق المؤسسة القاعدية بالخبرات والإشراف اللازمين وأية مساندة متفق عليها في إطار الشراكة. تشمل مذكرة التفاهم الموقعة بين الطرفين مجموعة من البنود التي تبين التزامات مركز المرأة تجاه بناء قدرات المؤسسة القاعدية خاصة التزاماتها في توفير الدعم الفني والمالي لتوظيف مرشدات اجتماعيات، ومحاميات، وضمان تدريبهن لضمان الوصول إلى أفضل النتائج، وتشمل مذكرة التفاهم أيضاً على توضيح التزامات المؤسسة القاعدية تجاه تنفيذ ما يتم الاتفاق عليه في إطار خطة العمل.

4.2- المرحلة الثالثة: تنفيذ رزمة من التدخلات لبناء قدرات المؤسسات القاعدية الشريكة

يعمل المركز في إطار مذكرة التفاهم الموقعة ما بين المركز والجمعية القاعدية على تنفيذ رزمة من التدخلات والخدمات لصالح تطوير المؤسسة القاعدية، وذلك بهدف تمكينها من تقديم الخدمات والتوعية المرتبطة في الحد من العنف للنساء، وتمكين المرأة بما يعزز المساواة والعدالة بين الرجال والنساء.

1. دعم الجمعية القاعدية في مجال تقديم الخدمات القانونية والاجتماعية للنساء:

وذلك من خلال توظيف مرشدات اجتماعيات ومحاميات، وتوفير التدريب والإشراف والتوجيه اللازم لهن طوال فترة عملهن في المؤسسة القاعدية؛ لضمان التزام الجمعية القاعدية بأفضل معايير تقديم الخدمات الاجتماعية والقانونية للنساء المعنفات. تقدّم الخدمات القانونية والاجتماعية لكافة النساء في منطقة عمل الجمعية من عمر (15) سنة فما فوق، ودون تمييز، وذلك من أجل ما يأتي:

◆ تقوية العلاقة بين المتوجهة والأسرة ودعمهما، ومتمتين العلاقات الأسرية المبنية على احترام حقوق الأفراد فيها.

◆ حماية المتوجهة وأطفالها ورعايتهما وتمكينهما، وتعزيز ثقة المتوجهة بذاتها وتطوير قدراتها ومهاراتها من خلال تقديم خدمات متكاملة: اجتماعية، وقانونية، وتربوية، وتأهيلية؛ لتوفير العيش الكريم.

◆ العمل على إعادة اندماج المتوجهة في المجتمع بصورة تضمن لها الحماية والعيش بأمان وكرامة.

◆ مساندة المتوجهات، وإعادة الاستقرار لهن بشكل يتناسب مع قدراتهم وإمكانياتهن.

◆ اتخاذ جميع الإجراءات لتمكين النساء، وتعزيز استقلالهن الاجتماعي، وحماية جميع الحقوق والحريات الأساسية، وتعزيز التمتع الكامل بها.

طُوّر مركز المرأة نظام إجراءات لبرامج الخدمات القانونية والاجتماعية، حيث يشمل النظام تحديداً واضحاً للفئات المستهدفة من الخدمات والجهات التي يتم التحويل لها، ومواصفات المحاميات والمشرفات اللواتي يقدمن الخدمات للنساء المعنفات، ويشمل الدليل أيضاً خطوات استقبال النساء المتوجهات للجمعية القاعدية، وخطوات التدخل والعلاج مع النساء المعنفات، كما يشمل الدليل أيضاً وصفاً لدور لجنة إدارة الحالات الطارئة وأعضائها، وإجراءات خطة الحماية والنجاة الشخصية، وإجراءات العمل مع ذوي المتوجهة ومسؤوليات المتوجهة وحقوقه، بالإضافة إلى خطوات المتابعة، ووصف مؤتمر الحالة، وأخيراً الممارسات الأخلاقية في العمل.

النساء المستهدفات حسب دليل العمل

1. كل امرأة أو فتاة منتهكة حقوقها القانونية والاجتماعية والصحية.
2. كل امرأة أو فتاة تتعرض لأي نوع من أنواع العنف.
3. كل فتاة يقل عمرها عن (18) عاماً، وتكون ضحية اعتداء أو علاقة جنسية.
4. كل فتاة أو امرأة يزيد عمرها عن (18) عاماً، وتكون ضحية اعتداء جنسي وحياتها مهددة بالخطر.

يركّز دليل العمل مع المتوجّهات إلى المؤسسات القاعدية الشريكة على وضع تعريفات محددة لقضايا العنف وحالاته، والتهديد بالقتل أو الهروب من المنزل، والقضايا الحقوقية الأخرى للنساء مثل: قضايا النفقة والطلاق، وقضايا الحضانة والمشاهدة. كما يقدّم الدليل وصفاً لكيفية استقبال الحالات للمركز بشكل مباشر، أو بناء على تحويل من جهات أخرى. كما يقدّم الدليل وصفاً لإجراءات العمل مع بعض أشكال العنف الموجه للمرأة وظواهره مثل: حالات وجود حمل نتيجة اعتداء جنسي، وحالات عدم وجود غشاء بكارة لمن يقل عمرها عن (18) عاماً.

وحالات سفاح القربى، والحالات التي يقل عمرها عن (18) عاماً، وقضايا النفقة والحضانة، وقضايا الطلاق، والقضايا الحقوقية الأخرى، والقضايا الجزائية.

2. تقديم رزمة من برامج التدريب والمراقبة والإشراف في مجالات فنية وإدارية ومالية:

يقوم نهج المركز في التدريب على توفير مجموعة من الدورات القصيرة لأعضاء مجالس الإدارة، والاختصاصيات الاجتماعيات والقانونيات، وكذلك لطواقم المركز المساندة: (الطواقم الإدارية والمالية، وموظفات وموظفو العلاقات العامة، والإعلام). يقدّم المركز الدورات من خلال مختصات ومختصي المركز وطواقم استشارية خارجية. يرتكز نهج المركز أيضاً على إشراك كوادر الجمعيات الشريكة في دورات وورشات يتم تنظيمها من قبل مؤسسات أخرى. تقدّم جميع الدورات وورش العمل بناء على الاحتياجات التدريبية وخطط العمل المتفق عليها بين الطرفين، وفي معظم الأحيان يلي التدريب عقد جلسات متابعة أو مرافقة للكوادر ذات الاختصاص؛ لضمان تطبيق ما تم التدريب عليه، وتسعى برامج التدريب والمرافقة المقدمّة في إطار برامج بناء القدرات إلى تعزيز (3) محاور أساسية وهي:

المحور الأول: الإرشاد القانوني والاجتماعي: ويهدف المحور إلى تعزيز القدرات الفنية للطواقم العاملة في المؤسسات القاعدية في مجال تقديم خدمات الإرشاد والتوعية القانونية والاجتماعية، والتمثيل القانوني للنساء المعنّفات والناجيات من العنف، وأيضاً تعزيز السياسات والإجراءات الخاصة في تقديم الخدمات القانونية والاجتماعية.

المحور الثاني: الإداري والمالي: ويهدف إلى تعزيز القدرات الفنية للطواقم العاملة في الشؤون الإدارية والمالية، وتطوير الأنظمة والسياسات الإدارية والمالية بما يتوافق مع المعايير والقوانين المعمول بها في فلسطين.

المحور الثالث: العلاقات وتجنيد الأموال والمناصرة: وتهدف إلى تعزيز قدرات الطواقم الفنية في مجال تجنيد التمويل، وتعزيز الروابط مع المؤسسات التمويلية والشريكة والمؤسسات الفاعلة في مجال المطالبة بحقوق النساء.

قائمة بأهم المواضيع التدريبية التي تم تنظيمها في العشر سنوات الماضية

1. الخدمات الاجتماعية والقانونية: توفير تعليم مستمر للمحاميات، والمرشدات الاجتماعيات، وإدارة المؤسسات القاعدية الشريكة من خلال عقد سلسلة من الورش المركزية للمرشدات حول آليات العمل في تقديم الخدمات، وكذلك توفير الإشراف والتوجيه المستمرين من قبل اختصاصيات المركز المحترفات في مجال الإرشاد الاجتماعي، وفي مجال الاستشارات والدفاع القانوني.

2. التحليل المعمق للعنف: يركز التدريب على عرض مفاهيم الصراع والعنف، وتحليل واقع العنف من النواحي الاجتماعية والقانونية، ومفهوم التغيير المجتمعي، وآليات خلق فهم مشترك، وكذلك عرض آليات التدخل اللازمة.

3. نظام التحويل الوطني: يعمل المركز على تنظيم تدريب تفاعلي لتطوير قدرات الجمعيات في مجال التشبيك والتنسيق، والتدخل لحماية النساء المعتنقات في إطار وعي معمق في نظام التحويل الوطني، واجراءات التحويل، ومتابعة حالات العنف ضد النساء وتوثيقها.

4. الإرشاد الأسري والمجتمعي: يشمل التدريب مجموعة من المواضيع الفنية في العنف السياسي، والعنف ضد النساء، ومهارات الإرشاد قصير الأمد للنساء في المناطق في سياق العنف الجندري، وتطوير الحصانة النفسية، وكيفية تحديد أولويات التدخل مع النساء في المجتمع المحلي، وإرشاد النساء المعتنقات من منظور نسوي، بالإضافة إلى سيكولوجية العنف النفسي والجسدي والآثار النفسية والاجتماعية للاعتداءات الجنسية داخل الأسرة. كما يقدم التدريب مهارات الإسعاف النفسي الأولي، وتطوير الحصانة النفسية، بالإضافة إلى الإرشاد القانوني والصحة النفسية ومهارات الإرشاد الهاتفي، ومهارات الإرشاد الأسري، وإدارة الضغوطات، والعناية بالذات، ومفاهيم ومهارات في الإرشاد الجمعي.

5. الاتصال والتواصل الفعال: يركز التدريب على تطوير قدرات المشاركات بالمعارف، والمهارات اللازمة في الاتصال الفعال، وتزويد المشاركات بمعارف ومهارات التنظيم والتنسيق والتشبيك المجتمعي، وتعزيز المعارف والمهارات في تيسير الأنشطة المجتمعية، وتطوير قدرات المشاركات في القيادة واتخاذ القرارات، والعمل ضمن الفريق.

توثيق تجربة مؤسسات قاعدية

6. إدارة المشاريع وإعداد مقترحات المشاريع: يوفر التدريب مجموعة من المهارات الخاصة في تحليل المشروع التنموي وتصميمه وإدارته، وإعداد مقترح المشروع.

7. التخطيط الإستراتيجي: يهدف إلى تنمية قدرات المؤسسات الشريكة في مجال إعداد إستراتيجيات خاصة في مؤسساتهم، بما يساهم في تحقيق الرؤيا والرسالة المتفق عليها.

8. الإدارة المالية والإدارية: عقد سلسلة ورش ولقاءات من أجل تطوير السياسات والممارسات في مجال إدارة الأفراد وإدارة المصادر المالية، بما يتوافق مع أفضل الممارسات.

3. تقديم استشارات لتطوير الأنظمة والسياسات المؤسسية:

يعمل مركز الإرشاد على تقديم مجموعة من الاستشارات الإدارية والمالية للمؤسسات القاعدية، وذلك بهدف ضمان التزام المؤسسات بأفضل الممارسات التنظيمية المتوافقة مع معايير الإدارة الرشيدة في المنظمات الأهلية ومن ضمن أهم المواضيع التي تناولها هذا المحور من الخدمات ما يأتي:

1. تطوير أنظمة وسياسات مالية وإدارية للجمعيات الشريكة، وتدريب الكوادر على استخدامها.

2. توفير المساعدة في تطوير الأوصاف الوظيفية للموظفين العاملين في المؤسسات الشريكة.

3. تطوير سياسات خاصة في تطوير الخدمات القانونية والاجتماعية.

4. بناء قدرات الجمعيات الشريكة في مجال العلاقات والتشبيك والوصول للنساء:

يساهم فريق مركز المرأة في بناء روابط وعلاقات بين الجمعيات الشريكة ومؤسسات المجتمع المحلي والمؤسسات الرسمية الوطنية ومؤسسات المجتمع المدني، وكذلك مع المؤسسات الممولة من خلال تنظيم زيارات للجمعيات أو من خلال دعوة كوادر الجمعيات لورش وشبكات مختصة في مجال حقوق المرأة وتمكينها، كما يدعم مركز المرأة الجمعيات في مجال تحسين آليات وصول النساء للجمعية أو وصول الجمعية للنساء بخاصة.

5.2- المرحلة الرابعة: الرقابة والتقييم في برنامج بناء القدرات للمؤسسات القاعدية

يستخدم فريق بناء القدرات في المركز رزمة من أدوات الرقابة والتقييم سواءً في إطار المشاريع التي تستهدف بناء قدرات المؤسسات القاعدية، أو في إطار عمل المركز الروتيني في الأنشطة، ومن أهم الأنشطة التي تم استخدامها في مجال الرقابة والتقييم ما يأتي:

1. الدراسة القبليّة للمشروع:

تعقد المركز في إطار أحد المشاريع التي تستهدف بناء قدرات المؤسسات القاعدية مع شركة استشارية لإجراء دراسة حول مجموعة من مؤشرات قياس الأداء المرتبطة في بناء قدرات المؤسسات القاعدية، وقد شملت الدراسة القبليّة تحديد القيم لـ (8) مؤشرات رئيسية مرتبطة بأداء المؤسسة القاعدية المستهدفة، وهي:

- ◆ نسبة الزيادة في النساء المعنّفات اللواتي استطعن الوصول إلى المؤسسة الشريكة المستهدفة.
- ◆ نسبة رضی النساء عن الخدمات التي تم تقديمها لهن من المؤسسة الشريكة.
- ◆ نسبة الزيادة في وعي النساء المستهدفات من المؤسسة الشريكة حول حقوقهن.
- ◆ تعمل موظفان على الأقل من المؤسسات الشريكة في مجال الخدمات القانونية والاجتماعية، بما يتوافق مع منهجية مركز المرأة.
- ◆ نظام رقابة وتقييم يتم تطويره واستخدامه سنوياً من قبل المؤسسة الشريكة.
- ◆ نسبة الزيادة في عدد النساء المستفيدات من الجمعية.
- ◆ نسبة الزيادة في عدد الحالات المحوّلة من الشبكة.
- ◆ نسبة الزيادة في الأنشطة المشتركة مع المؤسسات الأعضاء في الشبكة.

2. متابعات وتقييم دوري للأنشطة من قبل فريق مركز المرأة

يعمل فريق بناء القدرات على الأنشطة المشتركة مع المؤسسات القاعدية بشكل مستمر من خلال الاجتماعات، والورش، واللقاءات، سواءً في المؤسسات الشريكة نفسها أو في مقر المركز في رام الله. يتم عقد

الورش على مستوى المركز بمشاركة المؤسسات القاعدية الشريكة الأربع. يستخدم المركز بالإضافة إلى الورش مجموعة من التقارير الدورية لرصد المخرجات والأنشطة وآثار التدخلات المشتركة، التي يتم عكسها في التقارير السنوية للمركز. يستخدم الفريق أيضاً في هذا الإطار مجموعة من الاستمارات والنماذج؛ لتقييم الأنشطة والتدخلات المشتركة ما بين المركز والمؤسسات الشريكة، ومن ضمن هذه الاستمارة ما يأتي:

1. استمارة الخدمة: استمارة ترصد معلومات أولية ومعتمقة لجميع النساء اللواتي يتلقين الخدمات الاجتماعية والقانونية من المركز، وتشمل أيضاً تشخيص الحالة من كل الاختصاصيات، وخطة العمل من الجوانب المختلفة، ويشمل الجزء الأخير من الاستمارة وصف حال المستفيدة بعد تلقي الخدمة.

2. استمارة قياس دور الإشراف والمتابعة البرمجية في بناء قدرات مؤسسات قاعدية في مجال الخدمات الاجتماعية والقانونية: تشمل الاستمارة مجموعة من الأسئلة التي تقيّم دور مركز المرأة في بناء قدرات المؤسسة القاعدية الشريكة، وخاصة في مجال تقديم الخدمات الاجتماعية والقانونية، وترصد الأنشطة التي قدّمها المركز للمؤسسة القاعدية وتقييم المؤسسة الشريكة لدور مركز المرأة وفريق بناء القدرات في مركز المرأة، وتشمل أيضاً في جزئها الأخير رفع التوصيات إلى مركز المرأة لوضع حلول للعقبات الحالية في مجالات الشراكة.

3. استمارة قياس دور مركز المرأة في بناء قدرات مؤسسات قاعدية في مجال الإدارة المالية، والعلاقات العامة: تشمل الاستمارة معلومات حول دور المركز في بناء قدرات المؤسسة القاعدية في المجال الإداري والتنظيمي والمالي، ومجال العلاقات العامة والتشبيك. تتم الإجابة عن الأسئلة المتعلقة في هذا المحور من خلال الموظفين والموظفين ذوي العلاقة في الشؤون الإدارية والمالية والعلاقات العامة، حيث تشمل الاستمارة أيضاً وضع توصيات لتحسين العمل والشراكة بين الطرفين.

4. استمارات نماذج تقييم التدريب والتوعية: يستخدم فريق بناء القدرات أيضاً مجموعة من النماذج لتقييم أنشطة بناء القدرات، حيث تم تطوير نموذج خاص في تقييم التدريب، ونموذج تقييم حملات التوعية، ونماذج أخرى.

3. تقييمات دورية لبرنامج بناء القدرات

قام مركز المرأة بالشراكة مع مؤسسة (دوروسوس) بتقييم برنامج بناء قدرات المؤسسات القاعدية بالاستعانة بخبراء من خارج المركز، وذلك في العام 2012. حدد المركز أهداف التقييم بتعزيز المساءلة والتعلم في البرنامج، وتوفير معلومات لها علاقة بتوسيع البرنامج ونشره في مناطق أخرى، وذلك من خلال النظر إلى ملاءمة البرنامج للأولويات الوطنية، وفاعلية البرنامج وكفاءته وأثره، وفي الأخير الاستمرارية. اعتمد فريق التقييم على مجموعة من مصادر المعرفة (نوعي وكمّي) منها: مراجعة التقارير والوثائق، ومقابلات معتمقة مع العاملين والعاملات ومجموعات مركزة، ومقابلات مع إدارة المؤسسات القاعدية، وأيضاً استمارات مع النساء اللواتي تلقين خدمات من المركز.

6.2- المرحلة الخامسة: إنهاء برنامج بناء القدرات والانتقال إلى علاقة الشراكة الحقيقية

استناداً إلى الدروس المستفادة، وتقييم برنامج بناء القدرات، اعتمد مركز المرأة للإرشاد القانوني والاجتماعي مرحلة خامسة في نهج عمله في بناء قدرات المؤسسات القاعدية، وهي مرحلة إنهاء علاقة العمل في بناء قدرات المؤسسات القاعدية والانتقال في العلاقة إلى مرحلة الشراكة الكاملة، التي تعتمد فيها المؤسسة القاعدية على ذاتها ومصادرهما البشرية والمالية للعمل في مجال تقديم الخدمات القانونية والاجتماعية للنساء الناجيات من العنف والمعتقات، وتقوم منهجية عمل المركز لضمان ذلك على ما يأتي:

1. سيعمل المركز في المرحلة الأخيرة من برنامج بناء القدرات على تقليل عدد اجتماعات وزيارات المتابعة.
2. التوقف عن مرافقة كادر المؤسسات القاعدية أثناء ورش التوعية المجتمعية.
3. توفير التوجيه والإرشاد للعاملات الاجتماعيات، والمحاميات، والعاملين والعاملات في الإدارة؛ لرفع قدرتهم على تنفيذ خطط عملهم المستقبلية بالاعتماد على الذات.
4. المشاركة في بعض الأنشطة المركزية المنفذة من قبل المؤسسات القاعدية الشريكة.
5. الاعتماد على كوادر المؤسسات القاعدية من أجل إعداد خطط، وتصميم أنشطتهم، وتوفير التغذية الراجعة من المركز لهم؟
6. توفير التيسير اللازم لمساعدة المؤسسات القاعدية في مراجعة إستراتيجيات عملها وتطويرها.
7. توفير المساندة الفنية اللازمة لإعداد خطة عمل وموازنة سنوية مرتبطة بإستراتيجية كل مؤسسة.
8. تكثيف البحث عن مصادر تمويل ومساعدة المؤسسات في تطوير مقترحات المشاريع أو مراجعتها وتطويرها.
9. متابعة مقترحات المشاريع المقدمة من قبل المؤسسات القاعدية ومراجعتها، وتوفير الدعم للرد على المخاطبات والمراسلات مع الممولين.
10. توفير المساندة الفنية للمؤسسات القاعدية أثناء تنفيذ المشاريع التي يتم تمويلها من جهات مانحة بعلاقة مباشرة معهم.
11. تقديم مشاريع تمويلية مشتركة مع المؤسسات القاعدية.

12. توفير معلومات حول مواعيد القوائم المرجعية الخاصة بتمويل مشاريع مستقبلية.
13. مراجعة تطوير الأنظمة والسياسات المالية في المؤسسات القاعدية.
14. حوار ونقاش حول الخيارات المتاحة لتقديم الإرشاد القانوني والاجتماعي بعد انتهاء برنامج بناء القدرات، سواء في ظل توفر تمويل صغير أو عدم توفر ذلك، وبحث إمكانية تمويل مشاريع مدرّة للدخل، أو البحث عن تمويل محلي.
15. دعوة المؤسسات القاعدية للمشاركة في أنشطة عمل المركز وورشها في مجال التدريب والتوعية، من أجل استمرار كسب المعرفة والخبرات.



القسم الثالث

نتائج برنامج بناء القدرات
على وصول النساء للخدمات
الاجتماعية والقانونية

استهدفت أنشطة بناء القدرات للمؤسسات القاعدية الشريكة في المحافظات الأربع، التي تم العمل فيها منذ بداية برنامج بناء قدرات المؤسسات القاعدية (4) مؤسسات شريكة. بدأ مركز المرأة العمل في البرنامج في العام 2005، من خلال الشراكة مع مؤسسة نساء من أجل الحياة في محافظة سلفيت، واستمر المركز في علاقة الشراكة حتى نهاية العام 2012. وفي العام 2008 تم العمل مع مؤسسة النجدة-طولكرم للعمل في محافظة طولكرم، وما زالت العلاقة مستمرة، وفي العام 2012 تم بدء العمل مع جمعية طوباس الخيرية في محافظة طوباس وجنين، وما زال العمل مستمراً، وأخيراً تم اختيار جمعية سيدات أريحا في العام 2017، وذلك للعمل في محافظة أريحا والأغوار. أسهمت أنشطة بناء القدرات للمؤسسات الشريكة في المحافظات الأربع في تحسين الخدمات والتوعية للنساء، وبخاصة النساء الناجيات من العنف المبني على النوع الاجتماعي، وبشكل محدد، فإن النتائج التي تم تحقيقها على صعيد الخدمات الاجتماعية والقانونية، والتوعية المجتمعية، والمبادرات الأخرى التي تتعلق بتمكين المرأة، فقد تم رصدها كما يأتي:

1. وصول النساء إلى خدمات اجتماعية وقانونية مهنية في قرى ومدن ومخيمات المحافظات الأربع المستهدفة

عملت المؤسسات الأربع على تقديم الإرشاد والدعم الاجتماعي من خلال الاختصاصية الاجتماعية، التي تم تدريبها وتأهيلها للقيام بهذا الدور، وعملت المؤسسات أيضاً على توفير الاستشارات والتمثيل القانوني للنساء غير القادرات على الوصول للعدالة. عملت الاختصاصية الاجتماعية والمحامية بشكل مشترك في بعض الملفات التي تتطلب إرشاداً اجتماعياً ومتابعة قانونية. (الملحق رقم 1) يبيّن عدد الحالات التي تم استقبالها وتصنيفها في آخر (10) سنوات من المؤسسات الشريكة الأربع.

2. تعريف النساء والرجال والشباب والشابات على حقوق النساء وأشكال العنف المبني على النوع الاجتماعي وآثاره

أسهمت الاختصاصية الاجتماعية والمحامية في كل مؤسسة قاعدية شريكة في تنظيم سلسلة من اللقاءات والورش التوعوية وتنفيذها، وذلك بإشراف ودعم فني من فريق مركز المرأة. تنوعت محاور ورش التوعية في المجال الحقوقي والاجتماعي حسب المحافظة والسنة. (الملحق رقم 2) يبيّن عدد الورش، وأهم مواضيع التوعية المجتمعية التي تم تنظيمها من قبل المؤسسات الشريكة الأربع نتيجة لتدخلات المركز في بناء قدرات المؤسسات الشريكة.

3. مشاركة المؤسسات القاعدية في تنظيم حملات المناصرة لقضايا النساء وإدارتها على المستويين: المحلي والوطني

أسهم مركز المرأة من خلال التدريب والمرافقة على بناء قدرات المحامية والاختصاصية الاجتماعية في كل مؤسسة شريكة في مجال المناصرة المجتمعية في مكافحة العنف ضد النساء في المجتمع المحلي، والضغط على

صنّاع القرار من أجل تطوير آليات الحماية وتعزيز العدالة. عملت المؤسسات الشريكة على تنظيم سلسلة من الأنشطة التي تهدف إلى تجنيد مواقف مناصرة للنساء، وبخاصة الناجيات من العنف، ومن أهم هذه الحملات ما يأتي:

تنظيم حملة من قبل جمعية النجدة في طولكرم بهدف إبراز الدور السياسي والنضالي للمرأة الفلسطينية، وقد شملت الحملة سلسلة من الأنشطة أهمها:

- ◆ استهدفت حشداً من الطلبة في جامعة القدس المفتوحة، وممثلي المؤسسات على مستوى محافظة طولكرم؛ للتأكيد على أهمية الدور الذي لعبته المرأة الفلسطينية وما زالت تلعبه في نضالها على الصعيد الوطني والاجتماعي، وتفعيل مقاطعة البضائع الإسرائيلية على طريق محاصرة إسرائيل وعزلها، ودعت إلى توفير الحماية للمرأة وفق القرار الأممي (1325).
- ◆ تنفيذ فعالية بعنوان: "المرأة الفلسطينية ما بين الدور الوطني المأمول والتحديات الراهنة" شارك فيها (69) ممثلاً عن مؤسسات المجتمع المدني وربات البيوت (29) منهم من الذكور.
- ◆ تنفيذ حلقة تلفزيونية مسجلة، استهدفت مجموعة من طالبات وطلاب الجامعات في المدينة، ومنهم طلاب من جامعة القدس المفتوحة، وجامعة خضوري، وجامعة بيرزيت، وجامعة النجاح، والجامعة العربية الأمريكية، وجامعة القدس (أبو ديس)، بالإضافة لمتطوعي مركز المرأة للإرشاد القانوني والاجتماعي.

تنظيم حملة من قبل جمعية طوباس الخيرية لتفعيل مشاركة المرأة في الحياة السياسية والاجتماعية والاقتصادية، التي شملت مجموعة من الأنشطة:

- ◆ التنسيق مع وزارة الأوقاف لإلقاء خطب في المساجد التابعة للمحافظة عن أهمية دور المرأة في المشاركة السياسية، وقد تم هذا في خطبة الجمعة لتوضيح دور المرأة في المشاركة الاجتماعية والسياسية.
- ◆ التنسيق مع مديرية التربية والتعليم لإلقاء كلمة في الإذاعة المدرسية بواقع يومين في عشر مدارس، وكانت عن دور المرأة في المشاركة السياسية والاجتماعية، وقد تم التركيز من خلالها على دور المرأة في النضال الفلسطيني.
- ◆ تنظيم لقاء في جامعة القدس المفتوحة من خلال استضافة دلال سلامة عضو المجلس التشريعي، التي تحدثت عن دور المرأة السياسي والاجتماعي، وتاريخ الحركة النسوية.
- ◆ استضافة عضو المجلس التشريعي نجات أبو بكر في مقر محافظة طوباس بحضور المحافظ والمؤسسات الرسمية وغير الرسمية، وعدد من النساء، وذلك في لقاء التوعية، الذي اهتم بدور المرأة في المشاركة

السياسية والاجتماعية.

- ◆ عقد ورشة عمل أيضاً باستضافة ناشطة نسوية في مركز نسوي الأغوار بحضور (40) مشاركة للحديث عن مشاركة المرأة في الحياه السياسية والاجتماعية والاقتصادية.
- ◆ افتتاح المعرض التشكيلي تحت عنوان "المرأة بين الأمل والأمل"، والمشاركة السياسية والاجتماعية من خلال فنانات من ناشطات محافظة طوباس، حيث قمن برسم ثلاثين لوحة معبرة، كانت توضح المعاناة الحقيقية للمرأة الفلسطينية من قبل الاحتلال، وشارك في المعرض العديد من الشخصيات الرسمية والأهلية في المحافظة، والمجموعات النسوية شريكة الجمعية، والأمانة العامة والاتحاد العام للمرأة الفلسطينية فرع طوباس، ومجموعة من أمهات أطفال الروضة والهيئة الإدارية، والهيئة العامة للجمعية.

4. تبني مبادرات داعمة من قبل المؤسسات القاعدية الشريكة؛ لتمكين المرأة اقتصادياً

أسهم المركز بشكل مباشر في دعم مبادرات المؤسسات القاعدية الرامية لتعزيز مشاركة المرأة في كافة المجالات، وبخاصة في مجال المشاركة الاقتصادية والسياسية. وركزت بعض التدخلات للمركز في هذا المجال في السنوات الثلاث الأخيرة، حيث تم رصد بعض التدخلات وورش العمل أهمها:

- ◆ تنظيم جمعية النجدة ومركز المرأة لقاءً مفتوحاً في قاعة الغرفة التجارية في مدينة طولكرم حول «التمكين الاقتصادي للمرأة عبر التعاونيات الإنتاجية»، شارك فيها أكثر من (80) مشاركاً من الشخصيات الاعتبارية والمؤسسات الفاعلة مثل: المحافظة، والغرفة التجارية، واتحاد لجان العمل النسائي، وجامعة القدس المفتوحة، وغيرها من المؤسسات والناشطين، وركزت ورشة العمل على أهمية التمكين الاقتصادي للمرأة بوصفه شرطاً أساسياً لأي تحرر اجتماعي ووطني، وأهمية تمكين النساء صاحبات المشاريع الصغيرة عبر دورات تأهيلية، وتشبيكهن مع الجهات الداعمة مادياً واستشارياً.
- ◆ عمل المركز على مسح حول المؤسسات ذات العلاقة في التمكين الاقتصادي في المحافظات التي تتواجد فيها المؤسسات الشريكة، وقد تم تحضير قائمة بهذه المؤسسات بالتعاون مع الشركاء في المؤسسات القاعدية، وتم زيارة (8) مؤسسات وبناء شراكة معها؛ لتفعيل تحويل النساء المستفيدات من خدمات الإرشاد القانوني والاجتماعي في المؤسسات القاعدية إلى التمكين الاقتصادي مع المؤسسات الشريكة، وكذلك تنظيم جمعية سيدات أريحا الخيرية لورشة عمل حول «التمكين الاقتصادي للنساء ودورهن في التنمية» بمشاركة ممثلين عن وزارة العمل، ومؤسسة فنان الفلسطينية للإقراض والتنمية، والعديد من المؤسسات الحكومية والأهلية، وكذلك تنفيذ بازار صناعات نسوية يدوية ومعرض ومسرحية حول العنف خلال نشاطات حملة (16) يوماً بمشاركة (80) شخصاً من ممثلي المؤسسات.



- ◆ نظمت جمعية طوباس الخيرية والاتحاد العام للمرأة الفلسطينية فرع طوباس، وبالشراكة مع محافظة طوباس، ومركز المرأة للإرشاد القانوني والاجتماعي يوم عمل شارك فيه (30) ناشطة نسوية؛ لدعم صمود المزارعات الفلسطينيات من ذوات الدخل المحدود في الأغوار الشمالية، والإسهام في دعم المنتجات الفلسطينية ومقاطعة البضائع الإسرائيلية.



القسم الرابع
المشكلات والتحديات
القائمة

واجه برنامج بنا القدرات مجموعة العقبات والتحديات المرتبطة بالبيئة الداخلية للبرنامج (المؤسسة القاعدية نفسها، ومركز المرأة)، وتحديات أخرى لها علاقة بالبيئة الممكنة لحقوق المرأة في المجتمع. حددت المؤسسات الشريكة وفريق مركز المرأة مجموعة من المشكلات والتحديات الأكثر تأثيراً على تحقيق أفضل أداء ممكن للبرنامج، وبخاصة حماية حقوق النساء، وحمايتهن من العنف، وأيضاً لضمان استمرارية البرنامج في المؤسسات القاعدية، ومن هذه المشكلات والتحديات ما يأتي:

التحدي الأول: عدم قدرة المؤسسات القاعدية على الاستمرار في تقديم خدمات الإرشاد الاجتماعي والقانوني، وحملات التوعية دون الدعم المالي من مركز المرأة

تواجه المؤسسات القاعدية الثلاث حالياً التي تم استهدافها في المراحل الأولى من العمل ضائقة مالية، مرتبطة بعدم قدرتها على دفع رواتب الاختصاصية الاجتماعية والمحامية، ما سينعكس على توقف هذه الخدمات في المؤسسات الشريكة في حال لم يتوصل مركز المرأة أو الجمعية لحلول سريعة. لم تستطع أي من الجمعيات حالياً من توفير مصادر مالية ذاتية أو تجنيد أموال من شركاء وطنيين أو دوليين؛ لتغطية تكاليف المؤسسة القاعدية في تقديم الخدمات الاجتماعية والقانونية.

التحدي الثاني: محدودية وصول المؤسسات القاعدية للمصادر البشرية التي تمتلك المهارات والمعارف والدافعية الأساسية اللازمة لتحقيق الأهداف الوظيفية المطلوبة منها

يقوم نموذج بناء القدرات على استقطاب اختصاصيات اجتماعيات ومحاميات؛ لتقديم الخدمات القانونية والاجتماعية وحملات التوعية للنساء المعنفات، وكذلك توفير اختصاصيات في مجال العلاقات العامة وحشد التمويل، وذلك لضمان توفير التمويل اللازم لاستمرار الخدمات. تواجه المؤسسات القاعدية معيقات حقيقية في ضمان الحفاظ على الكوادر ذات الخبرة والمهارة والمؤهلات المطلوبة في السوق وبخاصة في حالة المحاميات، وفي وظيفة العلاقات العامة، حيث تعرض بعض المؤسسات رواتب أعلى من تلك التي تدفعها المؤسسات الشريكة، وقد كان هذا واضحاً في محافظة أريحا والأغوار، التي تعاني أيضاً من عدم توفر بعض التخصصات المطلوبة، وبخاصة المحاميات اللواتي لديهن إجازة محاماة شرعي.

التحدي الثالث: تذبذب في مستوى المتابعة والإشراف الفني والإداري والتنظيمي من قبل فريق مركز المرأة لبرنامج بناء القدرات المنفذ مع المؤسسات الشريكة

ترى المؤسسات القاعدية الشريكة أن مركز المرأة يمتلك الخبرة والتجربة المميزة في مجال الخدمات الاجتماعية والقانونية، وكذلك في المجال الإداري والمالي ما يستلزم أن يكون هناك برنامج متابعة ومرافقة وإشراف مستمر، يتم من خلاله نقل هذه التجربة بشكل كامل، ويضمن امتلاك كوادر المؤسسات القاعدية لهذه

توثيق تجربة مؤسسات قاعدية

المهارات والخبرات. لاحظت المؤسسات القاعدية بأن مستوى الإشراف والمتابعة من مركز المرأة متذبذب، وأن فاعلية برامج المؤسسات القاعدية يتأثر كثيراً بالإشراف والمتابعة والمراقبة المقدم من مركز المرأة.

التحدي الرابع: توافق ضعيف بين اختيار المدربين ونهج التدريب ومواضيع التدريب مع الاحتياجات التطويرية للمؤسسات القاعدية في بعض النماذج التدريبية التي تم تقديمها في الإدارة والتنظيم

بالرغم من إشادة كوادر المؤسسات القاعدية الإدارية والفنية لجدوى أهمية التدريب الذي تلقاه كادر المؤسسات القاعدية في مجال خدمات الإرشاد القانوني والاجتماعي والإشراف المستمر إلا أن هناك تشكيكاً في جدوى وأهمية وملاءمة بعض النماذج التدريبية وبخاصة المرتبطة بالإدارة والتنظيم والتطوير المؤسسي. بعض النماذج التدريبية التي تم تقديمها لجميع المؤسسات القاعدية الشريكة كانت ملائمة لبعض المؤسسات، ولم تلائم بعضها الآخر، كما أن بعض النماذج كانت ملائمة لبعض المشاركين، ولم تلائم الجميع مثلاً، فدورات التخطيط وإدارة المشاريع من المفترض أن تكون مشاركة فقط للطواقم الإدارية، وليس بالضرورة أن تشمل المختصة الاجتماعية أو المحامية.

التحدي الخامس: مأسسة البرنامج ضمن سياسات إدارية ومالية وبرامجية خاصة في المؤسسة القاعدية لم يحقق الاستمرارية لبرنامج الخدمات الاجتماعية والقانونية

أسهم مركز المرأة في تطوير إستراتيجيات للمؤسسات الشريكة، التي حددت الأهداف الإستراتيجية المرتبطة بتقديم الخدمات والتوعية في المجالين: الاجتماعي والقانوني، بالإضافة إلى المجالات الأخرى التي تعمل فيها المؤسسات الشريكة مثل: مجالات التعليم العام والتعليم ما قبل المدرسة، وتمكين المرأة اقتصادياً. حاولت الإستراتيجيات مأسسة الخدمات الاجتماعية والقانونية للمؤسسات من خلال تخصيص هدف إستراتيجي خاص بالخدمات، وكذلك من خلال تطوير الموارد الذاتية للمؤسسات القاعدية وبناء شراكات مع ممولين جدد، فهذه المحاولة بالرغم من أهميتها في الوصول للمأسسة إلا أنها لم تحقق نتائج ملموسة وبخاصة على صعيد تنمية الموارد المالية أو بناء الشراكات.

التحدي السادس: مدى تطور قدرات المؤسسات ذات العلاقة في حقوق النساء وتقديم خدمات الحماية للنساء المعنفات بشكل متوازٍ مع تطور الخدمات في المؤسسات القاعدية الشريكة

إن التدريب والإشراف اللذين يقدمهما مركز المرأة لكوادر المؤسسات القاعدية الشريكة، يسهمان بشكل ملموس في تطور مهارات ومعارف وتوجهات الجهاز الإداري والفني للمؤسسات القاعدية الشريكة بمعزل

عن المؤسسات الرسمية والأهلية الأخرى التي تعمل في المحافظة، ما يسهم في توسيع الفجوة بين كوادر المؤسسة القاعدية والمؤسسات الأخرى، وبخاصة المؤسسات المعنية بالحد من العنف ضد المرأة.

التحدي السابع: آلية الوصول للنساء المعنّفات للخدمات الاجتماعية والقانونية في المناطق المهمشة تحدّ من وصول بعض النساء للخدمات الاجتماعية والقانونية

بالرغم من وجود أدلة على التغيير الإيجابي في مواقف بعض القيادات المجتمعية تُجاه حقوق النساء وحمايتهن من العنف، إلا أن وصول النساء إلى هذه الخدمات ما زال يواجه العديد من الصعوبات، بالرغم من وجود تقدّم بطيء في هذا المجال.



القسم الخامس

نظرة إلى الأمام لبرنامج بناء
قدرات المؤسسات القاعدية

أشارت جميع نتائج المقابلات التي تمت في إطار توثيق تجربة المركز في بناء قدرات المؤسسات القاعدية، وكذلك التقارير الدورية التي تم إعدادها من فريق بناء القدرات في المركز إلى أهمية البرنامج، وضرورة الاستمرار فيه، وبشكل محدد يمكن الخروج بالاستنتاجات الآتية:

1. ضرورة الاستمرار في تقديم الخدمات الاجتماعية والقانونية للنساء في جميع المحافظات، وضرورة تعميم التوعية في حقوق النساء للرجال، والنساء، والشباب، والشابات، والأطفال، والقيادات، والأفراد في المؤسسات ذات العلاقة، وصناع الرأي العام. إن تجربة مركز المرأة في محافظة سلفيت وطوباس وأريحا وطولكرم، تظهر بشكل واضح أن تغييراً ملموساً قد حدث في وجهة نظر العديد من النساء والرجال وقادة المؤسسات الرسمية العاملة ذات العلاقة في هذا المجال. فقد واجهت المؤسسات القاعدية في بداية عملها معارضة قوية للعمل في هذا المجال إلا أن ذلك تغير مع الوقت، وأصبح الجميع يقبل بل ويدعم المؤسسات القاعدية في عملها.

2. إن تميّز تجربة مركز المرأة في تقديم الخدمات الاجتماعية والقانونية، وبرامج التوعية، وتوفّر المواد التدريبية عند المركز، والسياسات والإجراءات الناظمة للعمل في هذا المجال، انعكست بشكل واضح على الأثر المميز للتدريب والإشراف على الاختصاصيات الاجتماعيات والمحاميات. جميع من تم مقابلهن أشرن إلى مدى الفائدة التي حصلن عليها نتيجة للتدريب وسلسلة الورش ولقاءات الإشراف، بل طالبن بالمزيد من الإشراف والمتابعة. هذه الصورة الجميلة لم يتم عكسها في البرامج المتعلقة بالتخطيط والإدارة وإدارة المشاريع.

3. اختيار المؤسسات القاعدية التي تقدّم خدمات مختلفة للنساء أو الأطفال، يعزز من وصول النساء للخدمات الاجتماعية والقانونية دون معيق، حيث لا يلاحظ أحد دخول أو خروج النساء إلى الجمعية. وقد كان هذا واضحاً في حالة جمعية سيدات أريحا، التي تقدّم التعليم العام والتعليم ما قبل المدرسة لـ (440) طالباً، وهي ناشطة في مجال تمكين المرأة اقتصادياً، وفي توزيع المساعدات الإنسانية. وكذلك الأمر في جمعية طوباس الخيرية، التي تقدّم التعليم ما قبل المدرسة لـ (170) طفلاً، بالإضافة إلى برامج متعددة للتمكين الاقتصادي للنساء، وبرامج المساعدات الإنسانية، وكذلك تقديم الخدمات الاجتماعية والقانونية في القرى والأحياء من خلال استضافة الاختصاصيات الاجتماعيات والقانونيات، يسهم في تعزيز وصول النساء للخدمات دون أن يترك أثراً على المتوجهة للخدمة، وقد كان هذا واضحاً في تجربة المركز في العيادات المتنقلة في المناطق المهمشة في الأغوار، حيث يتم استضافة الاختصاصيات في العيادات الصحية في القرى المستهدفة.

4. تبنى فريق بناء القدرات في مركز المرأة منهجية عمل في اختيار المؤسسة الشريكة، تقوم على دراسة واقع العنف ضد المرأة والمؤسسات الفاعلة، ما يسهم في تعزيز الشفافية والمهنية والوصول إلى المؤسسة الشريكة الأكثر قدرة على العمل في المجال، وقد انعكس هذا بشكل واضح في الوصول إلى شراكة مع جمعية سيدات أريحا الخيرية، التي تمت نتيجة دراسة معمقة لواقع الخدمات في محافظة أريحا والأغوار. العملية الحالية لاختيار المؤسسات الشريكة ما زال ينقصها بعض العناصر أو المراحل، وبخاصة

المرحلة الأخيرة، وهي إنهاء العلاقة مع الجمعية وضمان استمرارية العمل.

5. بالرغم من أهمية العيادة المتنقلة في تعزيز وصول النساء في المناطق المهمشة للخدمات الاجتماعية والقانونية، إلا أن جدوى هذه العيادات في الوصول إلى النساء المعنّفات يبقى قيد النقاش، وبخاصة في ظل صغر حجم التجمعات السكنية في المناطق المهمشة، وصلابة الثقافة المجتمعية المناهضة لحقوق النساء في المجالات المختلفة.

6. إن جدوى تقديم الخدمات الاجتماعية والقانونية للنساء المعنّفات لا يمكن قياسه بعدد النساء اللواتي يتلقين الخدمات من المؤسسات القاعدية، فإنقاذ حياة امرأة من الموت، أو حمايتها من العنف الجسدي أو الجنسي المستمر، أو حماية كرامتها، لا يمكن أن يتم تقديره بمبلغ مالي معين. المؤسسات القاعدية في جميع المحافظات أسهمت بشكل ملموس في حماية عشرات النساء من القتل، وفي وصول النساء للعيش بكرامة وحرية، وفي وصول النساء نسبياً إلى حقوقهن في الميراث وفي التعليم وفي العمل.

من أجل أن يستمر برنامج بناء قدرات المؤسسات القاعدية في تقديم الخدمات الاجتماعية والقانونية والتوعية المجتمعية في مجال حقوق المرأة، ومن أجل تعزيز الاستمرارية والفاعلية والالتزام بأعلى معايير الإدارة الرشيدة، فإنه يوصى بأن يستمر البرنامج في بناء قدرات المؤسسات الشريكة في الجوانب الفنية المرتبطة بتقديم الخدمات الاجتماعية والقانونية والتوعية، وأن يعمل البرنامج على بناء قدرات المؤسسات القاعدية في الجوانب الإدارية والتنظيمية، وتعزيز المصادر المالية والبشرية بشكل مواز، وذلك من خلال ما يأتي:

1. ربط رزمة بناء القدرات للمؤسسة القاعدية بنتائج التقييم الدوري للوضع التنظيمي للمؤسسات الشريكة، بما يسهم في تعزيز معايير الحوكمة، وتحقيق الفاعلية والاستمرارية

ترتكز هذه التوصية على تطوير قائمة المعايير الحالية التي يستخدمها فريق مركز المرأة أثناء تقييم المؤسسات المرشحة للشراكة مع مركز المرأة في المحافظات، لتشمل مجموعة أوسع مع معايير المؤسسة والتنظيم، وكذلك استخدام هذه المعايير بشكل دوري خلال فترة الشراكة لتحديد رزمة التدخلات اللازمة لبناء قدرات المؤسسات الشريكة، والاستفادة من هذه المعايير في تحديد أثر برنامج بناء القدرات وتعزيز التعلم والمساءلة في البرنامج.

تبنى معايير تقييم وضعية الإدارة الرشيدة وأسسها في المنظمات الأهلية الفلسطينية على خمسة محاور أساسية هي: الحوكمة والطموح في المؤسسة، والبرامج والتدخلات، والسياسات الداخلية، والمصادر البشرية والمادية والمالية في المؤسسة، وأخيراً محور العلاقات. (انظر قائمة مقترحة لبعض المعايير التي تشملها عملية تقييم المؤسسات القاعدية الشريكة).

مؤشر	المعيار
1. الالتزام بالتشريعات	<p>1. وجود شهادة تسجيل من وزارة الداخلية.</p> <p>2. وجود شهادة تسجيل من وزارة الاختصاص.</p> <p>3. يتم توقيع الشيكات من مجلس الإدارة.</p> <p>4. إعداد موازنة سنوية موافق عليها من مجلس الإدارة.</p> <p>5. يلتزم مجلس الإدارة بعقد (4) اجتماعات على الأقل وبحضور ثلثي الأعضاء.</p> <p>6. تسديد الأعضاء لاشتراكاتهم السنوية.</p>
2. الطموح	<p>7. وجود رؤية مكتوبة للمؤسسة ومعممة.</p> <p>8. رؤية المؤسسة لها علاقة في تمكين المرأة.</p> <p>9. يوجد نص واضح وواحد لرسالة المؤسسة.</p> <p>10. تحدد رسالة المؤسسة بوضوح أن المؤسسة تعمل في مجال تمكين المرأة أو حمايتها.</p> <p>11. انسجام الأهداف مع رسالة المؤسسة ورؤيتها.</p>
3. الهيئة العامة ومجلس الإدارة	<p>12. يوجد التزام عند الهيئة العامة بعقد اجتماع في السنة.</p> <p>13. تلتزم الهيئة العام بعقد الانتخابات حسب النظام الداخلي.</p> <p>14. تعمل الهيئة العامة على قبول أعضاء جدد باستمرار.</p> <p>15. يوجد تنوع في خبرة مجلس الإدارة واختصاصه.</p> <p>16. مجلس الإدارة له دور في المؤسسة خارج الاجتماعات.</p> <p>17. مشاركة مجلس الإدارة في عملية التخطيط الإستراتيجي.</p> <p>18. موافقة مجلس الإدارة على مقترحات المشاريع قبل تقديمها.</p> <p>19. يوجد موظف رقابة داخلية علاقته مع مجلس الإدارة، أو متطوع من مجلس الإدارة.</p>
4. القيم والمبادئ	<p>20. يوجد منظومة قيم متفق عليها منسجمة مع قيم العمل الأهلي.</p> <p>21. يتم العمل أو الالتزام بتلك القيم في عمل المؤسسة وعلى جميع المستويات.</p>
5. كفاءة الخدمات والأنشطة	<p>22. يوجد تطور في الخدمات والأنشطة الأساسية التي تعمل عليها المؤسسة.</p> <p>23. تميز في طبيعة الخدمات التي تنفذها المؤسسة.</p> <p>24. يوجد رضى من المجتمع والمؤسسات عن الأنشطة والخدمات.</p> <p>25. عدد المستفيدين من مجمل الأنشطة.</p> <p>26. يوجد خبرات متوفرة لدى الكادر ومميزة، ولها علاقة في الخدمات والبرامج.</p> <p>27. يوجد إسهامات وطنية ومحلية في تكاليف الأنشطة.</p> <p>28. يوجد عمل تطوعي في المؤسسة.</p> <p>29. هل يتم استخدام مصادر محلية لتنفيذ الأنشطة؟</p> <p>30. يوجد دلالات تبين أن جودة العمل مميزة مقارنة مع التكاليف.</p>
6. الفاعلية	<p>31. وجود مؤشرات تدل على تحقيق الأهداف.</p> <p>32. تزايد المشاركين والمستفيدين من الأنشطة.</p>
7. الاستمرارية	<p>33. المؤسسة قادرة على الاستمرار دون تمويل.</p> <p>34. يوجد شراكة مجتمعية في العمل.</p>

مؤشر	المعيار
8. الملاءمة	35. يوجد دراسات وتحليلات تبرر حاجة المجتمع لتدخلات الجمعية. 36. أهداف أنشطة المؤسسة وخدماتها مرتبطة بأهدافها ورسالتها ورؤيتها. 73. أهداف ونشاطات المؤسسة مرتبطة بالأولويات الوطنية.
9. الهيكل التنظيمي	38. يوجد هيكل تنظيمي فعال يشمل جميع الوظائف الحالية وملامم لأهداف المؤسسة وبرامجها. 39. أوصاف وظيفية واضحة ومعمول بها. 40. يوجد تنسيق واتصال فعال بين الوحدات التنظيمية.
10. التحفيز والتدريب	41. يوجد نظام تقييم أداء سني فعال وواضح لجميع الموظفين. 42. يوجد خطط لتدريب الكادر مبنية على دراسة احتياجات تدريبية. 43. يوجد نظام لتحفيز الموظفين ومكافأتهم، ويتم العمل بناء عليه. 44. يوجد رضى للعاملين عن قيادة المؤسسة وإدارتها. 45. يوجد دافعية وحماس عند الطواقم للعمل تجاه الرسالة وقضايا الفئات المستهدفة.
11. الخبرات	46. العاملون لديهم الخبرة اللازمة للقيام بمهامهم وعلى جميع المستويات الوظيفية.
12. الأجور	47. تلتزم المؤسسة بسياسة واضحة للأجور. 48. الأجور قريبة من أجور المؤسسات الأخرى التي تعمل في المجال نفسه، وأعلى من الحد الأدنى للأجور. 49. لا يوجد فجوات كبيرة في الأجور بين المستويات الوظيفية المختلفة.
13. المصادر المالية والمادية	50. قيمة إسهامات إيرادات المؤسسة الذاتية (من أنشطتها) ونسبة إسهامها في الموازنة. 51. قيمة إسهامات المجتمع المحلي (الفئات المستهدفة)، ونسبة إسهاماتها في الموازنة. 52. قيمة الإسهامات الوطنية (رجال أعمال، ومؤسسات رسمية، وشركات، وتبرعات) ونسبة إسهاماتها في الموازنة. 53. قيمة إسهامات المانحين الإستراتيجيين (شراكات طويلة المدى (5 سنوات على الأقل) ونسبة الإسهامات. 54. قيمة إسهامات المشاريع، ونسبة الإسهامات في الموازنة السنوية. 55. قيمة الأصول الثابتة في المؤسسة. 56. يوجد رضى للموظفين عن مكان العمل من حيث الاتساع والتهوية والتدفئة والتبريد. 57. الأجهزة واللوازم المتوفرة في المؤسسة من حيث الكم والنوع والقدرة على الوصول إليها واستخدامها كافية. 58. ملاءمة المكان والأجهزة لعدد الموظفين وطبيعة عملهم.
14. الأنظمة والسياسات الإدارية	59. يوجد نظام إداري مكتوب ومقر من مجلس الإدارة وملتزم بها. 60. يشمل النظام المواد الأساسية ذات العلاقة في الشؤون الإدارية. 61. يوجد نظام مكتوب أو إلكتروني لشؤون الموظفين.
15. الأنظمة والسياسات المالية	يوجد نظام وسياسات مالية مكتوبة ومقررة وملتزم بها. اطلاع الموظفين على النظام والسياسات المالية.
16. نظام المشتريات	62. يوجد نظام أو إجراءات مكتوبة ومقررة من مجلس الإدارة حول المشتريات وملتزم بها. 63. تتم عمليات الشراء في جو كامل من المنافسة الشريفة، بحيث يتم اختيار أفضل المواصفات الفنية مع أنسب تكلفة.

مؤشر	المعيار
17. نظام التخطيط الرقابة والتقييم	64. يوجد وثيقة أو إطار خطة إستراتيجية للمؤسسة. 65. التزام المؤسسة بالعمل على الخطة الإستراتيجية؟ 66. ترابط عناصر الإستراتيجية الأساسية (الأهداف، والنتائج، والمخرجات، والأنشطة). 67. تشمل الإستراتيجية بنداً خاصاً للرقابة والتقييم ومؤشرات قياس أداء واضحة. 68. تقوم المؤسسة بإعداد خطة وموازنة سنوية. 69. يتم إعداد تقارير نصف سنوية وسنوية. 70. تناقش التقارير في مجلس الإدارة، ويتم الاستفادة منها في اتخاذ القرار. 71. هل يوجد نظام رقابة وتقييم؟ 72. تقوم المؤسسة بتقييم للبرامج أو للمؤسسة أو للأنشطة.
18. العلاقات مع المجتمع المحلي	73. عدد النساء اللواتي يترددن على زيارة مقر أو مركز المؤسسة القاعدية. 74. عدد المتطوعات في القرى والأحياء. 75. عدد النساء المستفيدات من مجمل أنشطة الجمعية. 76. عدد التجمعات التي تم العمل معها في آخر (3) سنوات.
19. العلاقة مع المؤسسات في المحافظة	77. عضوية المؤسسة في لجان أو شبكات على مستوى المحافظة. 78. وجود أنشطة وفعاليات مشتركة مع المؤسسات المعنية في تمكين المرأة، والحد من العنف. 79. عدد الاجتماعات والورش التي شاركت فيها المؤسسة، وذات علاقة بأنشطة وطنية، أو نسوية على مستوى المحافظة.

2. تطوير برنامج تعزيز المصادر البشرية والمالية للمؤسسات الشريكة

سعى فريق بناء قدرات المؤسسات القاعدية في مركز المرأة إلى تعزيز قدرات المؤسسات القاعدية الشريكة من خلال دعم راتب موظفة علاقات عامة، وتنظيم دورات تدريبية لموظفات وإداريات المؤسسات القاعدية، وكذلك من خلال محاولات تشبيك المؤسسات الشريكة مع مؤسسات تمويلية. إن الجهد المبذول بالرغم من أهميته في موضوع تجنيد الموارد، إلا أن نتائجه كانت محدودة للغاية الآن؛ لهذا فإنه يوصى أن يعمل فريق بناء المؤسسات في مركز المرأة على تمكين المؤسسات القاعدية من بداية العمل في مجال تعزيز الموارد بما يأتي:

1. تنظيم شراكات مع القطاع الخاص الوطني ورجال الأعمال؛ للاستفادة من برامج المسؤولية الاجتماعية في تمويل طويل المدى أو مستدام.
2. تعزيز الأنشطة المدرة للدخل في المؤسسات الشريكة، وتقاضي رسوم على بعض الخدمات والأنشطة.
3. المطالبة بتخصيص موظفات على كادر الحكومة أو تخصيص إسهامات مالية من الحكومة للبرنامج، أو من الهيئات المحلية.
4. استحداث ائتلاف تمويلي بين المؤسسات القاعدية، وتوظيف موظفة علاقات عامة، وتمويل محترفة.
5. تجنيد متطوعات ومتطوعين للعمل في برامج التوعية المجتمعية، وفي المناصرة والتمويل من الجامعات والقيادات المجتمعية.
6. البحث عن برامج استضافة خبراء وتبادل خبرات مع مؤسسات إقليمية، وعربية، ووطنية.

