



**The Palestinian Initiative for the Promotion of Global
Dialogue and Democracy**

المبادرة الفلسطينية لتعميق الحوار العالمي والديمقراطية

إطار العمل الاستراتيجي والخطة التشغيلية

2021-2017

تشرين الأول (أكتوبر) 2016

قائمة المحتويات

1. المقدمة 3
2. السياق 3
3. السياسات ذات الأولوية 5
4. رؤية ورسالة مفتاح 8
5. الأهداف الإستراتيجية والتدخلات على مستوى السياسات 9

1. المقدمة

تتضمن هذه الوثيقة إطار العمل الاستراتيجي للمبادرة الفلسطينية لتعميق الحوار العالمي والديمقراطية-مفتاح للسنوات الخمسة المقبلة (2017-2021). وهي تحدد الاتجاهات العامة لسياسات مفتاح والمحاو التي ستركز عليها، ورؤيتها، ورسالتها، وأهدافها الاستراتيجية والتدخلات المرتبطة بها. كما تتضمن بعض التفاصيل حول المخرجات والأنشطة لسنة 2017.

قام فريق مفتاح بوضع هذه الوثيقة بتيسير وتوجيه من خبراء خارجيين ومحليين. كما شارك فيها أعضاء مجلس الأمناء، والإدارة وطاقم العمل خلال فترة العمل على هذه الوثيقة، حيث وضع مجلس الأمناء التوجهات العامة للسنوات الخمسة المقبلة، بينما قامت الإدارة وطاقم العمل بترجمتها إلى أهداف وأنشطة.

2. السياق

تعمل مفتاح، شأنها في ذلك شأن المنظمات الفلسطينية الأخرى، في بيئة معقدة تملّي عليها العمل ضمن مزيج من استراتيجيتين: الأولى تتطلب الاستجابة السريعة للآزمات القائمة، والأخرى تتضمن تدخلات منهجية تهدف إلى إحداث تغيير إيجابي بعيد المدى. هذه تحديات كبيرة وضاعطة، وتتطلب جهوداً مشتركة بين كل من الحكومة، ومنظمات المجتمع المدني وعموم الناس.

• عدم الاستقرار السياسي، والنزاعات السياسية الداخلية وتعطيل المجلس التشريعي

يواصل الاحتلال الإسرائيلي هيمنته على كافة مناحي الحياة الفلسطينية مما يضر بالشعب والاقتصاد الفلسطيني. وتستمر إسرائيل في حصارها لغزة، مما أدى إلى كارثة اقتصادية وإنسانية في القطاع. أما في الضفة الغربية، وبالإضافة إلى سيطرتها على المعابر الدولية وعلى حركة الناس والبضائع، تواصل إسرائيل توسعها الاستيطاني، ونهب الأرض والموارد، وتقسيم الضفة الغربية إلى كاتنونات عبر نظام الحواجز والسواتر الداخلية وتقوم بفرض سياساتها الاحتلالية المعيقة للنمو والتنمية.

أوجد الانقسام السياسي بين الضفة الغربية وقطاع غزة، والذي بدأ سنة 2007 نظامين، وكان له تبعات ولخفاقات داخلية وخارجية كبرى. على الصعيد الوطني، تراجعت قيم الديمقراطية وتداول السلطة. كما تراجعت المساءلة (مع تعطّل المجلس التشريعي)، وتعطلت العملية التشريعية، وتشتتت وتبخرت الموارد، وضعف الرأسمال الاقتصادي والاجتماعي، وتدهورت الحوكمة تدهوراً شديداً. أما على الصعيد الدولي، فقد تراجعت مكانة القضية الفلسطينية ولم تعد تشكل أولوية على الأجندة الدولية. ونفاقم الوضع القائم بسبب الانقسام الفلسطيني وغياب النهج والخطاب الموحدين الموجهين للمجتمع الدولي. من هنا، ثمة

حاجة ملحة إلى بذل الجهد على الصعيدين الوطني والدولي، حيث يمكن لمفتاح البناء على نقاط قوتها والمساهمة بشكل كبير في تحسين الحوار الوطني وفي زيادة الوعي تجاه الرواية التاريخية الفلسطينية على الساحة الدولية.

• الحوكمة

يواجه الحكم الصالح تحديات كبيرة، تتراوح بين المساءلة، والشفافية في إدارة الموارد، إلى وضع السياسات واتخاذ القرارات، والمشاركة والشمول، والعدالة والإنصاف، والكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات. طالما أدى الاحتلال الإسرائيلي إلى تعقيد هذه التحديات كما أدى استيلاء حماس على قطاع غزة بالقوة إلى مفاقمتها.

أولاً، يشكل عدم القدرة على إجراء انتخابات الخطر الأكبر والأهم الذي يتهدد الحكم الصالح. فمع الانتخابات تأتي المساءلة، وقد حرم الشعب الفلسطيني من فرصة محاسبة المسؤولين الحكوميين على المستويين الوطني والمحلي. وقد عقد النظامان القانونيان المختلفان الناجمان عن الانقسام التحديات القائمة من ناحية إطار العمل القانوني وعدم وجود أنظمة موحدة بين الضفة الغربية وقطاع غزة. علاوة على هذه المشاكل فإن القيود على الحريات المدنية والتراجع المتواصل لحقوق المرأة المحدودة في قطاع غزة على وجه الخصوص، تهدد الإنجازات التي تحققت على هذا الصعيد خلال العقد الماضي. ومع ذلك، توجد فرصة للمشاركة في إرساء قيم الحكم الصالح في فلسطين من خلال تكامل العلاقات بين الحكومة والمجتمع المدني.

في ظل هذه الظروف، ومع الشلل الذي أصاب المجلس التشريعي وضعف وظائفه الرقابية، يكتسب الدور الذي تلعبه مفتاح ومنظمات المجتمع المدني الأخرى أهمية قصوى.

• النساء والشباب

تشكل النساء والشباب النسبة الأعلى من المجتمع الفلسطيني. غير أن نقص المشاركة والشمول في مواقع القيادة واتخاذ القرار يحد بشكل كبير من القدرة على تعظيم الكفاءة والفعالية في حشد الموارد الفلسطينية، كما يحد من فرص التنمية والتمكّن من التأثير على السياسة الدولية. إن ضعف التمثيل السياسي والاقتصادي للشباب والنساء الفلسطينيين يؤدي إلى ضعف تأثيرهم على جهود التنمية السياسية والاقتصادية. هناك ضعف في تمثيل النساء حالياً، وخاصة في مواقع القيادة في القطاعين العام والخاص، بينما يعاني الشباب من ارتفاع شديد في معدلات البطالة.

بشكل عام، فإن دور المجتمع المدني في إصلاح السياسات الخاصة بقضايا النساء والشباب يعد هامشياً. فمشاركته في تطوير وصياغة مقترحات السياسات المتعلقة بالمرأة بحدّها الأدنى. لذا، فإن إستراتيجية مفتاح ترتكز على دعم قيادة من النساء والشباب قادرة على إجراء تحولات تمكن من خلق أرضية مستقرة للضغط والمناصرة على مستوى صنع السياسات ووضع سياسات مستجيبة لاحتياجات الشباب والنوع الاجتماعي. ثمة فرصة لتوحيد جهود القطاعين العام والخاص، والمجتمع المدني خلف أولوية وضع سياسة وطنية لضمان مشاركة النساء والشباب بشكل كامل في فرص التقدم الذاتي، في ظل اقتصاد يزدهر وفي مجتمع متفائل ومتقدم.

3. السياسات ذات الأولوية

خلال السنوات الخمسة المقبلة، ستركز مفتاح مواردها من أجل تحقيق رسالتها وأهدافها في عدة مجالات سياساتية مترابطة، حيث ستعمل على حشد الدعم لإصلاح إطار عمل السياسات الخاصة بانعدام المساواة بين الجنسين والعنف القائم على النوع الاجتماعي، وتعزيز الحكم الصالح وعملية اتخاذ القرار بشأن حقوق المواطنين، وتحسين العملية الديمقراطية في المجتمع الفلسطيني، وتنشيط الحوار الداخلي حول السياسات، ودعم النساء والشباب وتنشيط الجهود الهادفة إلى تعزيز الحوار العالمي.

- **دعم النساء والشباب وتجهيزهم للعب أدوار سياسية والاندخراط في الحيز السياسي العام.**
- **تعزيز الحكم الصالح والديمقراطية داخل المجتمع الفلسطيني، للتأثير على عملية صناعة القرارات الوطنية بما يكفل ضمان حماية حقوق المواطنين، والمساهمة في إرساء الديمقراطية في المجتمع الفلسطيني من خلال عقد لقاءات حول السياسات مع صنّاع القرار ومن خلال تطوير ونشر أوراق سياساتية ذات العلاقة.**
- **إجراء حوار سياساتي لتعزيز التواصل عبر القنوات المتعددة فيما بين كافة قطاعات المجتمع، بما فيها القادة السياسيين، والحكومة، ومنظمات المجتمع المدني، والقطاع الخاص، وذلك بهدف دعم عملية تطوير وصياغة السياسات من ناحية ومتابعة القضايا السياسية الراهنة من ناحية أخرى. سيتم هذا من خلال إشراك السياسيين، والأكاديميين، والوزراء، وصنّاع القرار في تبادل علني وصريح للمعلومات والآراء.**
- **تعزيز المساواة والإنصاف في النوع الاجتماعي بما في ذلك الحماية من العنف القائم على النوع الاجتماعي في إطار عمل التشريعات؛ ووضع التوصيات لمكافحته على عدة مستويات:**

- السياسات والتشريع، المنظمات الحكومية وغير الحكومية التي تقدم خدمات لضحايا العنف من النساء، الإجراءات السياساتية التي تعالج العنف ضد النساء، ووسائل الإعلام.
- **توسيع الشبكات والتحالفات** على الصعيد الوطنية، والإقليمية، والدولية، وذلك من خلال الانخراط النشط لمفتاح في مختلف الأنشطة التي تنفذها منظمات المجتمع المدني (اللقاءات العامة، والمؤتمرات، وورش العمل، إلخ) على الصعيد الوطنية، والإقليمية، والدولية.
- **كعضو في ائتلاف أمان، ستعمل مفتاح على تعظيم جهودها لتعزيز الالتزام بقيم النزاهة، والشفافية والمساءلة** في شتى القطاعات الفلسطينية، بهدف المشاركة في بناء نظام نزاهة وطني.
- **إعادة تنشيط وحدة الإعلام والمعلومات (الموقع الإلكتروني)** لتسليط الضوء على الآراء السياسية الهامة وزيادة الوعي تجاه الرواية التاريخية الفلسطينية، من خلال كتابة مقالات الرأي، والبيانات السياسية، وأوراق موقف، والتقارير، والدراسات، وصفحات الحقائق، بهدف تعزيز التضامن مع القضية الفلسطينية.
- **المساهمة في نشر الرواية التاريخية الفلسطينية على المستوى العالمي (الحوار العالمي)** من خلال استضافة الوفود الدولية، وتقديم العروض، وعقد جلسات نقاش ولقاءات مع البعثات الدبلوماسية. وكذلك تنشيط الحوار الفلسطيني الداخلي حول القضايا السياسية التي تبرز.

وفيما يتعلق بعناصر التمكين للنجاح، ستقوم مفتاح بالاستثمار في رأسمالها البشري وبناء فريق رئيسي من المهنيين الذين سيقومون بتنفيذ أهدافها. كما ستقوم بتوسيع دور مجلس الإدارة كهيئة حاكمة، في مناقشة السياسات العليا والانخراط النشط في تجنيد وحشد الأموال.

وفقاً للخطوط الإرشادية للسياسات المحددة أعلاه، ستمحور أولوياتنا السياساتية خلال السنوات الخمسة المقبلة حول:

(1) الحكم الصالح ودور النساء والشباب

- ضمان العدالة الاجتماعية والمساواة من خلال المناصرة والضغط على مستوى السياسات من أجل الأولويات الوطنية ومن أجل النساء والشباب؛
- الترويج والضغط من أجل المساءلة، والشفافية والنزاهة في النظام العام؛
- نشر القيم والمبادئ التوجيهية والتقدمية في حل المشاكل العامة من خلال الحوار النشط وتشكيل ائتلافات وتحالفات مجتمعية؛
- معالجة العنف الداخلي من خلال المؤسسات التربوية؛

- جسر الهوة بين الحكومة ومنظمات المجتمع المدني من ناحية وبين تلك المنظمات والقطاع الخاص من ناحية أخرى؛
- التركيز على بعد النوع الاجتماعي في القرارات السياسية وفي الخطاب السياسي؛
- التركيز على برامج التمكين الاقتصادي للمرأة في المناطق المهمشة؛
- مواجهة التمييز ضد المرأة على كافة المستويات مع التركيز على الحقوق الاجتماعية والسياسية؛
- تركيز التدخلات في القدس الشرقية وقطاع غزة؛
- تمكين الشباب من المشاركة النشطة في الحوار الداخلي والدولي وفي عملية اتخاذ القرار؛
- تعزيز المبادرات المتعلقة بالمواطنة تعميقاً للترابط الاقتصادي والاجتماعي؛
- مراجعة القوانين والتشريعات بما يدعم مشاركة المرأة، وخصوصاً قانون الانتخابات المحلية؛ وتمكين المرأة من قيادة التغيير، والدفع باتجاه رفع نسبة مشاركة المرأة في الأحزاب السياسية إلى 30%.
- تقييم القوانين والتشريعات الوطنية والدفع باتجاه تعديلها بما يتلاءم مع الاتفاقيات الدولية الموقعة من خلال تنشيط دور ومشاركة منظمات المجتمع المدني.

(2) الرواية التاريخية الفلسطينية والإعلام

- مواجهة التدهور والتشكيك المحيط بالرواية التاريخية الفلسطينية في ظل ضعف الأداء السياسي الفلسطيني، وذلك من خلال تطوير وتنفيذ استراتيجية لمواجهة الحملات الإسرائيلية المكثفة من التشويه والتحريف؛
- إطلاق مبادرات تربية مكثفة محلياً، وإقليمياً ودولياً لتشجيع الحوار الدولي من خلال تسليط الضوء على تجارب وخبرات النساء والشباب؛
- المساهمة في بناء التوافق حول البرنامج السياسي.

4. رؤية ورسالة مفتاح

رؤيتنا

لدولة فلسطينية ذات سيادة، ومستقلة، وديمقراطية، تتسم بالتسامح والشمول، وتمنح الفلسطينيين حقوقهم الأساسية، وتحمي كرامتهم، وتحظى بالاعتراف والاحترام الدوليين".

رسالتنا

تسعى مفتاح إلى نشر مبادئ الديمقراطية والحكم الصالح فيما بين المكونات العديدة للمجتمع الفلسطيني؛ وهي تسعى كذلك إلى تعزيز انخراط الرأي العام المحلي والعالمي والدوائر الرسمية بالقضية الفلسطينية. ولتحقيق هذه الغاية، تتبنى مفتاح آليات الحوار النشط والمعمق، والتدفق الحر للمعلومات والآراء، علاوة على التشبيك المحلي والدولي".

وتتمحور رسالة مفتاح حول محورين: الأول داخلي في فلسطين (إرساء الديمقراطية ونشر الحكم الصالح) والآخر خارجي (الحوار العالمي). وضمن هذه الاستراتيجية، تسعى مفتاح إلى البناء على التأثير الكبير الذي أحدثته فيما يتعلق بالمحور الأول (الديمقراطية) والبناء على نجاحها السابق في تسليط الضوء على "الحوار العالمي".

موقع مفتاح

مفتاح هي منظمة غير حكومية، وليست منظمة غير حكومية خدماتية (أي منظمة تقدم الخدمات المادية للجمهور)، تعمل على مستوى البنية الفوقية للحكم (الوعي، والمناصرة، وشن الحملات، والدراسات السياسية، وبناء القدرات التنظيمية والسياسية). وتستند استراتيجية مفتاح إلى مزيج من التنافس والتعاون مع المنظمات غير الحكومية الأخرى، بمعنى التنافس للحصول على التمويل والتعاون في تنفيذ الأنشطة. تركز مفتاح على القيادة، والمعلومات، والسياسات والعلاقات الدولية، مستثمرةً خصائصها التي تميزها:

1- يتكون مجلس الإدارة من شخصيات فلسطينية من المهنيين والأكاديميين المرموقين ومن ذوي خلفيات متنوعة.

2- حياض مفتاح السياسي جعلها منظمة تحظى بسمعة جيدة وتقدير كبير، لذا فهي توفر مكاناً آمناً.

3- تسترشد مفتاح بمبادئ الحكم الصالح ومن بينها الشفافية، والمساءلة، والمصادقية وجودة العمل.

4- مفتاح قادرة على الوصول إلى صناعات القرار وبالتالي لديها القدرة على الوصول إلى المعلومات.

5. الأهداف الإستراتيجية والتدخلات على مستوى السياسات

في سعينا لتحقيق غاياتنا وأهدافنا، فإننا ندرك نقاط قوتنا، وضعفها، والفرص والمخاطر المحيطة بنا. وسنبني على نقاط القوة التي نتمتع بها، ونعالج نقاط ضعفنا، ونستثمر في الفرص المحتملة ونطور تكتيكات للتخفيف من أثر المخاطر المحتملة.

إن هدفنا العام هو المساهمة في بناء دولة فلسطين الديمقراطية، ولتحقيق هذا الهدف، نعمل من أجل تحقيق هدفين استراتيجيين.



1. تعزيز الحكم الصالح في فلسطين

- السياسات العامة مساندة للنساء، والشباب والمجموعات المهمشة.
- السياسات والقرارات الحكومية مساندة للديمقراطية وحرية التعبير.
- الحكومة مساءلة أمام جمهورها.
- الحكومة شفافة في إنفاقها.
- النساء والشباب ممثلون بشكل جيد في هيئات وضع السياسات واتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية والمدنية.

التدخل على مستوى سياسات البرامج	الإستراتيجية
<ul style="list-style-type: none">- التمكين من خلال التدريب والتعليم (أنشطة تدريبية ودورات متخصصة)- دعم الانتخابات- التشبيك للتركيز والتأثير	1. تعزيز مشاركة النساء والشباب في وضع السياسات واتخاذ القرار (القطاع العام، الحكم المحلي ومنظمات المجتمع المدني)

2. الضغط والمناصرة حول السياسات	- الحوار على مستوى السياسات والمناصرة حول سياسات الحكم المحلي والانتخابات، والسياسات الاجتماعية، والتعليمية والمالية بما يضمن حقوق المواطنين.
---------------------------------	---

2. تقوية الوحدة الوطنية والوعي العالمي تجاه الرواية التاريخية لفلسطين

- الأحزاب والمنظمات الفلسطينية تتوصل إلى توافق حول البرنامج السياسي الفلسطيني وتتحد من أجل التحرير؛
- المجتمع الدولي (الحكومي والشعبي) يدرك جيداً عدالة القضية الفلسطينية.

الاستراتيجية	التدخل على مستوى سياسات البرامج
1. تشجيع الحوار السياسي الداخلي	- قيادة الحوار حول القضايا السياسية الهامة - دعم الحوار حول الاتفاقيات الدولية الخاصة بالفلسطينيين - دعم التوافق حول الرسائل الرئيسية في الخطاب العام الفلسطيني
2. نشر الرواية التاريخية الفلسطينية كقضية عادلة	- استضافة الوفود الدولية - نشر الآراء السياسية، والحقائق والأرقام، والانتهاكات الإسرائيلية للقانون الدولي

3. عناصر التمكين الاستراتيجي

- المحافظة على الحكم الصالح والإدارة الفعالة
- تطوير القدرات المؤسسية لمفتاح لكي تتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها.
 - الهيئتان الحاكمة والإدارية في مفتاح موجهتان نحو النتائج؛
 - تمتلك مفتاح الموارد البشرية والمهارات اللازمة لتحقيق أهدافها؛
 - تمتلك مفتاح السياسات، والأنظمة، والعمليات والإجراءات السليمة؛
 - تمتلك مفتاح البنية التحتية اللازمة لدعم تدخلاتها؛
 - تمتلك مفتاح القدرات المالية المستدامة والكافية لتنفيذ أعمالها.

الاستراتيجية	التدخل على مستوى سياسات البرامج
1. تحسين قدرات الموظفين	- تطوير المهارات والتدريب

- نظام الحوافز ورفع المعنويات	
- تطوير التخطيط ونظام المتابعة والتقييم - تحسين قاعدة البيانات - تطوير السياسات الإدارية والنظام الداخلي	2. تطوير الأنظمة الداخلية (التخطيط، وأنظمة المعلومات، والمتابعة والتقييم)
- تحسين الاتصال ورفع التقارير الداخليين - تحسين الاتصال الخارجي ونشر المعلومات	3. تطوير الاتصال الداخلي والخارجي (أدلة الإجراءات، الرؤية (visibility)
- زيادة أنشطة تجنيد الأموال - زيادة محفظة التمويل الرئيسي لتعزيز التنفيذ المستند إلى البرامج	4. تنويع مصادر التمويل
- قيادة الحوار الداخلي حول القضايا الجوهرية الحساسة - تنفيذ المشاريع المشتركة	5. التشبيك مع منظمات المجتمع المدني الأخرى