



المبادرة الفلسطينية لتعميق الحوار العالمي والديمقراطية

الخطة الاستراتيجية 2026-2022

انخرطت مفتاح في عملية تخطيط تهدف إلى وضع خطة استراتيجية جديدة توجه عملية وضع وتنفيذ تدخلاتها المختلفة خلال السنوات الخمسة المقبلة (2022-2026). وجاءت النتيجة لتعيد التأكيد وتطور رؤية مفتاح، ورسالتها واستراتيجياتها التي تعالج التحديات بطريقة مناسبة وتستفيد من الإمكانيات الجديدة المتأصلة في السياق السائد والظروف الصعبة القائمة في المجتمع المدني الفلسطيني. هذه الوثيقة هي ملخص للملامح الرئيسية للخطة الاستراتيجية.

قائمة المحتويات

1- مقدمة وخلفية

2- السياق والبيئة السائدة والقضايا الاستراتيجية الرئيسية

تحليل السياق

التطورات الوطنية

النساء والشباب

المجتمع الدولي

المجتمع المدني الفلسطيني

البيئة الداخلية لمفتاح

البيئة الخارجية لمفتاح

القضايا الاستراتيجية الرئيسية

3- التوجه الاستراتيجي

الرؤية

الرسالة

القيم الجوهرية

الغايات والأهداف الاستراتيجية

4- نطاق عمل وبرامج مفتاح

نطاق عمل وبرامج مفتاح

إعادة هيكلة مفتاح

5- إطار عمل إدارة المخاطر

إطار عمل إدارة المخاطر

6- الملاحق

أطر العمل المنطقية وخطة التنفيذ

إطار عمل المتابعة والتنفيذ

1- مقدمة وخلفية

تأسست مفتاح سنة 1998، وهي مؤسسة غير حكومية فلسطينية مستقلة ملتزمة بتعزيز مبادئ الديمقراطية والحوار الفاعل. انصبّ اهتمام مفتاح في بداياتها على الشؤون السياسية، وبشكل خاصّ على الحوار حول قضايا الحلّ النهائي، بحيث تقوم بنشر الرواية الفلسطينية على الصعيدين الإقليمي والدولي، بالإضافة إلى العمل على المستويين المحلي والوطني لدعم بناء الدولة الفلسطينية.

منذ تأسيسها، وبشكل خاصّ في أعقاب مفاوضات كامب دافيد للسلام سنة 2000، كرّست مفتاح نفسها لعملية بناء الدولة الفلسطينية وللتمكن على أساس مبادئ الديمقراطية، وحقوق الإنسان، وسيادة القانون والحكم التشاركي. وقد شكّلت مفتاح واحدة من أوائل المنظمات الأهلية الفلسطينية التي أدركت أهمية بناء المؤسسات والديمقراطية لضمان بناء الدولة، بشكل متوازٍ مع العملية السياسية، في أعقاب فشل محادثات السلام واجتياح الضفة الغربية الذي تلاه. ودعمًا للحكم الصالح والديمقراطية، سعت مفتاح، وتستمرّ في السعي للتأثير على صنع السياسات العامة من أجل ضمان حقوق المواطنين وتعزيز العدالة وسيادة القانون، مركّزة بشكل خاصّ على الفئات المهمّشة من المجتمع الفلسطيني، وخاصة النساء والشباب.

إنّ حياد مفتاح السياسي قد جعلها منظمة تحظى بسمعة جيّدة واحترام واسع، وهي بالتالي تعتبر مكاناً آمناً للنشطاء والناشطات، والقيادات السياسية، وأعضاء وعضوات المجالس المحلية، والمجلس التشريعي، والفصائل السياسية الفلسطينية، والمنظمات المجتمعية والمؤسسات العامة، لتبادل المعلومات والانخراط في حوار بناءً لتعزيز التواصل عبر قنوات متعدّدة فيما بين كافة قطاعات المجتمع، وذلك من أجل دعم عملية صنع السياسات، ورفع التوصيات ووضع المقترحات حول تلك السياسات.

أهم المحطات في رحلة مفتاح (1998-2021)

التاريخ/الفترة	الحدث/الإنجاز	النتائج/النتائج
1998	تأسيس المبادرة الفلسطينية لتعميق الحوار العالمي والديمقراطية-مفتاح في القدس	
1999	عقد مؤتمر الخبراء الفلسطينيين حول قضايا الحل النهائي	تغطية القضايا الخمس الرئيسية في المفاوضات ونشر كتاب يتضمن الأوراق والنتائج
2000	عقد مؤتمر بعنوان "اللاجئون الفلسطينيون ومستقبل الأونروا". أطلقت مفتاح عملية إنشاء الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة-أمان تأسيس الموقع الإلكتروني لمفتاح والذي يعرض الرواية الفلسطينية: مؤتمرات صحفية، وأوراق حقائق ووجهة نظر مفتاح، والقضايا الرئيسية...	تغطية قضية اللاجئين كقضية جوهرية في المفاوضات ونشر كتاب يتضمن الأوراق والنتائج تمت استضافة أمان في مقر مفتاح لمدة 4 سنوات
2001	افتتحت مفتاح مكتب رام الله بسبب الإغلاقات المستمرة والقيود التي فرضت على حركة طاقمها إلى مكتبها في القدس.	ظل مكتب القدس قائماً لغاية سنة 2008 ثم اضطر للإغلاق بسبب استمرار الإجراءات والقيود الإسرائيلية.
2002	إطلاق برنامج "المرأة والانتخابات" عقد المؤتمر الوطني حول النزاهة، والشفافية، والمساءلة في فلسطين قامت مفتاح بعملية إعادة هيكلة	بلورة الإدراك لأهمية تمكين القيادات النسائية في الحيز العام/شئى الميادين: الانتخابات، والسياسة، والإعلام والاقتصاد بدأت مفتاح بعقد لقاءات جماهيرية (في مقرات البلديات) في المحافظات المختلفة لمناصرة المواطنة النشطة للمرأة بسبب الحاجة إلى التوعية حول مشاركة المرأة في العملية الانتخابية وفي المجالات المختلفة للمشاركة السياسية النشطة
2003	بدأت مفتاح بالعمل على تمكين القيادات النسائية الفلسطينية في الانتخابات لدعم التمييز الإيجابي لصالح تمثيل المرأة. تمكين القيادات السياسية الفلسطينية الشابة في الضفة الغربية وقطاع غزة	ظهرت مسألة ضرورة حضور المرأة ومشاركتها في الانتخابات. وبالتالي أنشأت مفتاح نقاط الدعم الانتخابية

التاريخ/الفترة	الحدث/الإنجاز	النتائج/التبعات
2004	قامت مفتاح بوضع نقاط دعم انتخابية نسائية في عدة مناطق في الضفة الغربية وقطاع غزة. وقد وفّرت هذه النقاط إطار عمل للانتشار وبناء قدرات النساء المرشحات وكذلك المرشّحين للمرة الأولى. بادرت مفتاح للعمل على مراجعة الموازنة الوطنية الفلسطينية من منظور النوع الاجتماعي. بدأت مفتاح بالعمل مع المرشّحات لانتخابات المجالس المحلية والبلديات ودعمهنّ. تمّ تسجيل أمان بشكل رسمي كمنظمة مستقلة. قامت مفتاح بإدماج العنف المبني على النوع الاجتماعي في عملها.	سعت مفتاح إلى تقوية قدرات الفريق الوطني الخاص بالموازنة الوطنية المستجيبة للنوع الاجتماعي
2005	عملت مفتاح على رصد التغطية الإعلامية خلال الانتخابات الرئاسية طباعة كتاب مقالات مصوّر لأسامه السلواي يوثق الثقافة والتاريخ الفلسطينيين أطلقت مفتاح العمل على أجندة المرأة والسلام والأمن	إنتاج مسرد مصطلحات ومفاهيم العنف المبني على النوع الاجتماعي والذي يوثق الممارسات الفضلى للمنظمات المشاركة في منتدى المنظمات الأهلية الفلسطينية لمناهضة العنف ضدّ المرأة
2006	استقالت د. حنان عشراوي من منصب الأمانة العامة وأصبحت رئيسة مجلس إدارة مفتاح بدأت مفتاح مهامها في تعزيز دور المجتمع المدني في العملية التشريعية	
2007	أطلقت مفتاح ائتلاف القرار 1325 وقامت بترجمة القرار إلى اللغة العربية ووضعه في السياق الوطني	
2008	بدأت مفتاح بالعمل على الموازنات المستجيبة للنوع الاجتماعي في المجالس المحلية	

التاريخ/الفترة	الحدث/الإجاز	النتائج/التبعات
	بدأت مفتاح العمل على التمكين الاقتصادي للمرأة من خلال المشاريع المدرة للدخل في المناطق المهمشة ومن بينها القدس	
2009	دفعَت مفتاح باتجاه تبني موازنة قائمة على النوع الاجتماعي على المستوى الرسمي وضع نموذج للتحوّل الاجتماعي في مناطق النزاع يستهدف الشباب	صدر قرار رسمي بإدماج موازنات حساسة للنوع الاجتماعي في جميع الموازنات الوزارية
2010	قامت مفتاح بنشر تقرير حول الرقابة على الإعلام قامت مفتاح بعملية إعادة هيكلة تشكيل الائتلافات القاعدية لدعم القرار 1325	
2011	التخطيط الاستراتيجي وإعادة الهيكلة	تصنيف عمل مفتاح ضمن برنامجين رئيسيين: الرواية الفلسطينية والديمقراطية والحكم الرشيد
2012	تأسيس شبكة الشباب	
2013	واجهت مفتاح هجوماً من -مرصد المنظمات غير الحكومية) NGO Monitor أصبحت مفتاح عضوة في شبكة كرامة الإقليمية	تقليص عمل مفتاح المتعلق بنشر الرواية الفلسطينية
2014	بدأت مفتاح بتوثيق الانتهاكات والجرائم الإسرائيلية ضد النساء وشاركت في المؤتمر الدولي للجنة الأمم المتحدة المعنية بوضع المرأة	
2015	استمرت مفتاح بالعمل على الموازنة الحساسة للنوع الاجتماعي والعدالة الاجتماعية مع عدة وزارات المؤتمر الوطني النسائي لإنهاء الانقسام السياسي - "النساء يردن" استضافت مفتاح وفداً من مساعدي أعضاء الكونجرس الأمريكي	أدخلت وزارة التنمية الاجتماعية موازنة المواطن بناءً على تدخلات مفتاح

التاريخ/الفترة	الحدث/الإنجاز	النتائج/التبعات
2016	استضافت مفتاح وفداً من أعضاء الكونجرس الأميركي خطة استراتيجية جديدة	
2017	تنشيط برنامج الرواية الفلسطينية من خلال حقاتق وأرقام وزاوية "في ضيافة مفتاح"	
2018	تغيير في الإدارة التنفيذية لمفتاح توسيع برنامج العدالة المالية في مفتاح	أصبحت العدالة المالية مكوناً رئيسياً في عمل مفتاح
2019	نظمت مفتاح استضافة وفد ثانٍ من الكونجرس الأميركي، إلا أن الاحتلال الإسرائيلي منعه من الدخول فوض مجلس إدارة مفتاح أحد أعضائه للإشراف على عمل مفتاح	أصبح تجديد البرنامج الثاني أولوية في مفتاح من أجل عرض الرواية الفلسطينية أمام جمهور أوسع باستخدام الأدوات الحديثة
2020	التزمت مفتاح بقرار مجلس الوزراء بالإغلاق التام بسبب انتشار فيروس كوفيد-19 واتخذت تدابير احترازية (أغلقت مكاتبها واعتمدت العمل عن بعد) لفترات مطولة. تعيين مديرة تنفيذية جديدة حصلت مفتاح على مركز استشاري للعمل مع المجلس الاقتصادي والاجتماعي التابع للأمم المتحدة ECOSOC	تدخلات الاستجابة الطارئة بسبب جائحة كوفيد-19 وضع خطة للتعافي من الكوارث المشاركة في جلسات مجلس حقوق الانسان
2021	خطة استراتيجية جديدة تطور في عمل مفتاح في قطاع غزة	إعادة هيكلة مفتاح

انطلقت مفتاح في عملية تخطيط تهدف إلى وضع خطة استراتيجية جديدة توجه عملية وضع وتنفيذ تدخلاتها المختلفة خلال السنوات الخمسة القادمة (2022-2026). ولكي تعبر عن جوهر عمل وخبرة مفتاح، شارك في عملية التخطيط أعضاء مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية بالإضافة إلى طاقم مفتاح، حيث جرت عملية تحليل استراتيجي ونقاش معمق للوضع الراهن للمؤسسة. وجاءت النتيجة لتعيد التأكيد وتطور الرؤية، والاختصاص والاستراتيجيات المستقبلية لمفتاح، بحيث تواجه التحديات بشكل ملائم وتستفيد من الإمكانيات الجديدة القائمة في الوضع الراهن وفي الظروف المعادية التي تواجه المجتمع المدني الفلسطيني. وكان الهم الأساسي هو حماية وتعزيز الشخصية والهوية الفريدة لمفتاح، وتقوية تغطيتها البرامجية وفعاليتها في التنفيذ في الوقت نفسه.

تلخص الوثيقة التالية الملامح الرئيسية للخطة الاستراتيجية. فبعد مراجعة سريعة للمحطات والتجارب التاريخية الرئيسية التي أثرت على تشكيل مفتاح كما هي اليوم، يتم عرض تحليل البيئة الداخلية والخارجية والقضايا الاستراتيجية التي تم تحديدها. ثم تعرض الوثيقة رؤية ورسالة مفتاح، ومن ثم الغاية الاستراتيجية الرئيسية والأهداف الاستراتيجية، والمستمدّة من الرؤية والرسالة. وفي نهاية الوثيقة يجري استعراض عملية تقييم المخاطر وخطة تخفيف أثارها. كما تتضمن ملاحق الوثيقة إطار العمل المنطقي التفصيلي وأوراق المتابعة والتقييم ذات الصلة.

2- السياق، والبيئة السائدة والقضايا الاستراتيجية الرئيسية

تحليل السياق

هناك نظامان قانونيان مطبقان في الأراضي الفلسطينية المحتلة 1967 منذ عدة عقود من الزمن: واحد للفلسطينيين وآخر للمستوطنين الإسرائيليين-اليهود، والذين يحق لهم الهجرة بموجب قانون العودة الإسرائيلي. يخضع هؤلاء للقانون المدني الإسرائيلي (القانون الأساسي الإسرائيلي)، بينما يخضع الفلسطينيون لمزيج معقد من القوانين العثمانية، والبريطانية، والأردنية، والمصرية، وأنظمة الطوارئ وما يزيد على 1,500 أمر عسكري إسرائيلي.

وتتضمن انتهاكات الحقوق المستندة إلى نظام اللامساواة الإسرائيلي والتمييز المأسس، حقوق التخطيط وتصنيف الأراضي، ومن بينها هدم البيوت وحرية الحركة بالإضافة إلى الحق في الإقامة. وفوق كل ذلك، تتكز إسرائيل حق الفلسطينيين في تقرير مصيرهم. في الحقيقة، فإن حق تقرير المصير يشكل أساس تنفيذ أهم الحقوق والحريات الأساسية.

إن اعتبار إسرائيل دولة احتلال لا ينفي مسؤولية السلطة الفلسطينية في الضعفة الغربية وسلطة الأمر الواقع في قطاع غزة وفق القانون الدولي، وتحديدًا قانون حقوق الإنسان. علاوة على ذلك، فإن السلطة الفلسطينية قد وقّعت وصادقت على أكثر من 55 معاهدة دولية من بينها أهم المعاهدات المتعلقة بحقوق الإنسان¹. تجدر الإشارة هنا إلى أن انضمام السلطة الفلسطينية إلى معاهدات حقوق الإنسان لا يقلل من التزامات إسرائيل وفق القانون الدولي لحقوق الإنسان والقانون الدولي الإنساني داخل الأراضي الفلسطينية المحتلة.

التطورات الوطنية

تنص أجندة السياسات الوطنية 2017-2022 للسلطة الفلسطينية على أن العدالة الاجتماعية وسيادة القانون هما مبدآن شاملان، وترتكز على الجهود الهادفة إلى إقامة دولة لجميع مواطنيها على أساس المبادئ الديمقراطية والمساءلة². علاوة على ذلك، فإن الأجندة تقر "بالحاجة إلى إلغاء كافة أشكال التمييز ضد المرأة وإزالة العقبات التي تحول دون مشاركة المرأة الكاملة في المجتمع والتنمية الاقتصادية والحياة العامة"³. لقد وضع الاحتلال عقبات كبرى تعيق جهود الحوكمة لدى السلطة الفلسطينية (في شقي الوطن). فالسلطة الفلسطينية تتمتع بسلطة محدودة، ولا تتمتع بأي سلطة تقريباً في قطاع غزة، وفي المناطق "ج" ومن بينها مناطق التماس في الضفة الغربية والقدس الشرقية.

¹ أجندة السياسات الوطنية 2017-2022، ص. 21.

² أجندة السياسات الوطنية 2017-2022: http://planipolis.iiep.unesco.org/sites/planipolis/files/ressources/palestine_draft_final_npa.pdf

³ المصدر السابق

ورغم أنّ السلطة الفلسطينية قامت بالتوقيع على كافة معاهدات حقوق الإنسان واتفاقيات القانون الإنساني الدولي، إلا أنّ سجلها في مجال حقوق الإنسان تجاه الفلسطينيين قد تعرّض لانتقاد شديد من جانب العديد من منظمات حقوق الإنسان. فالسلطة الفلسطينية تقيد الحقّ في حرّية التعبير والتجمّع، كما تقيد المدافعين عن حقوق الإنسان والصحفيين الناقدين⁴. وقد شكّل النشطاء الاجتماعيون وناشطو حقوق الإنسان أهدافاً للسلطة الفلسطينية خلال السنوات الأخيرة⁵. من ناحية أخرى، اعتقلت حماس 4,235 شخصاً، من بينهم 66 بسبب منشورات على مواقع التواصل الاجتماعي. ومنذ شهر حزيران 2007، جرى إعدام 25 شخصاً "عقب محاكماتٍ تفتقر للحد الأدنى من معايير المحاكمة العادلة".

وقد تضرّر استقلال القضاء الفلسطيني بشكل كبير نتيجةً للمرسومين الرئاسيين الصادرين عن الرئيس محمود عباس سنة 2019⁶، وللتطورات الأخيرة منذ أواخر العام الماضي، حين تمّ حلّ مجلس القضاء الأعلى وأُجبر عدّة قضاة على التقاعد المبكر⁷.

لقد أدّى حلّ المجلس التشريعي الفلسطيني إلى تولّي السلطة التنفيذية لصلاحيّة التشريع من خلال إصدار المراسيم، في استغلال للمادة 43 من القانون الأساسي الفلسطيني، والذي يقيد هذه الصلاحيّة لحالات الضرورة التي لا يمكن تأجيلها، ويتمّ إصدار هذه التشريعات في الغالب من دون مشاركة مجتمعية وسياسية. أمّا في قطاع غزة، فإن سلطة الأمر الواقع تصدر أنظمة أثّرت على الحقوق والحريات العامة⁸. ينبغي إجراء الانتخابات التشريعية والرئاسية مرّة كلّ أربع سنوات وفق القانون الفلسطيني، ولكن جرى تأجيلها منذ سنة 2010. وقد جرى الإعلان عن موعد الانتخابات التشريعية هذه السنة (2021) ولكنّها لم تعقد⁹.

⁴ على سبيل المثال: هيومان رايتس واتش - <https://www.hrw.org/news/2018/10/23/palestine-authorities-crush-dissent> (2018). Palestine: Authorities Crush Dissent

⁵ على سبيل المثال: منظمة العفو الدولية (2019) فلسطين: السلطات يجب أن تسقط التهم الموجهة ضد المدافع عن حقوق الإنسان عيسى عمرو. <https://www.amnesty.org/en/latest/news/2019/03/palestine-authorities-must-drop-charges-against-human-rights-defender-issa-amro-for-peaceful-criticism/>

وعمر شاعر (2020). السلطة الفلسطينية تعتقل الصحفي مرة أخرى بسبب منشور على الفيسبوك
HRW: <https://www.hrw.org/news/2020/06/25/palestinian-authority-jails-journalist-again-over-facebook-post>
⁶ المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان (2019) الرئيس الفلسطيني يقوض استقلال القضاء - <https://www.pchrgaza.org/en/palestinian-president-undermines-judiciary-independence/>

⁷ مجلس منظمات حقوق الإنسان الفلسطيني (2020). استقلال النظام القضائي الفلسطيني
<https://www.aman-palestine.org/en/activities/13487.html>

⁸ المصدر السابق

⁹ الجزيرة (2021). حالة عدم اليقين فيما يعلن الرئيس الفلسطيني عباس عن إجراء الانتخابات:

<https://www.aljazeera.com/news/2021/1/17/uncertainty-as-palestines-abbas-announces-elections>

النساء والشباب

لاتزال مشاركة المرأة في الحياة السياسية الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة محدودة. وعلى الرغم من قرار المجلس المركزي برفع مستوى مشاركة المرأة الفلسطينية إلى 30% في مواقع صنع القرار، فإن هذه النسبة ما زالت بعيدة المنال عن واقع الترجمة الفعلية لها، فلا يوجد تمثيل للمرأة في منظمة التحرير الفلسطينية، باعتبارها الممثل الشرعي للشعب الفلسطيني وعصب النظام السياسي، 7.5% من تشكيلة المجلس الوطني في العام 1996، في حين بلغت 12% في دورته للعام 2018.¹⁰ وبالنظر إلى تمثيل النساء في المجلس المركزي للعام 2018، فقد أعلن عن 37 عضواً، وهم حصة المستقلين في المجلس المركزي، كان من بينهم 3 نساء، إضافة إلى ثلاث أخريات أعضاء في المجلس بحكم مناصبهن. أما على مستوى الاتحادات الشعبية على اختلافها في منظمة التحرير، فلم يسجل للنساء تبوء منصب قيادي في ذلك الاتحاد، ويستثنى من ذلك اتحاد المرأة¹¹، ومن بين 16 محافظة فلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة، لا توجد إلا امرأة واحدة في منصب محافظة لمحافظة رام الله والبيرة¹². كذلك هناك ثلاث وزيرات في مجلس الوزراء الفلسطيني من بين 22 وزيراً¹³. علاوة على ذلك، فإن معدل سن أعضاء مجلس الوزراء يعاني من فجوة كبيرة بينه وبين معدل السن في المجتمع. يشكّل الشباب الفلسطيني (15-29 سنة) حوالي ثلث السكان، كما أنّ هذه الفئة السكانية هي في تزايد سريع¹⁴. يشارك حوالي 20% من الشباب في العمل المجتمعي التطوعي، ويشارك حوالي 7% في أنشطة التنمية المجتمعية، وحوالي 5% في الأنشطة التربوية، و6% في أنشطة جمع الأموال، وحوالي 6% هم أعضاء في النوادي الرياضية، و3% مسجلون في الجمعيات المدنية والثقافية، و1.5% من الشباب ينتمون إلى أحزاب أو حركات سياسية¹⁵.

وتفرض القيود على المشاركة المجدية للنساء والشباب، حتى أنه يمكن القول أنه يتم إقصاؤهم عن عمليات اتخاذ القرار الرسمي وغير الرسمي على الصعيدين المحلي والوطني.

المجتمع المدني الفلسطيني

يُقدّر عدد منظمات المجتمع المدني الفلسطينية بحوالي 4,616 منظمة، 42% منها في الضفة الغربية، و31% في قطاع غزة، و11% في القدس الشرقية و14% منها تقع خارج الأراضي الفلسطينية المحتلة. وتتلقى منظمات المجتمع المدني الفلسطينية تمويلاً يُقدّر بمليار و600 مليون دولار سنوياً، وتوفّر أكثر من 40,000 وظيفة مدفوعة الأجر¹⁶. وتواجه فجوة الحماية الناشئة عن نقص آليات المساءلة الفعالة المحلية أو الإقليمية تحديات ترتبط بالمناصرة الدولية. فالمناصرة الدولية هي واحدة من بين عدّة أدوات أخرى تسعى إلى التوعية بشأن الأوضاع في الأراضي الفلسطينية المحتلة في البلدان الأخرى وذلك من أجل زيادة الضغط السياسي، والدبلوماسي أو الاقتصادي على إسرائيل حتى تفي بالتزاماتها وتلتزم بسيادة القانون والتي تتضمن المبادئ والأعراف الدولية.

غير أنَّ منظمات المجتمع المدني الفلسطينية تواجه صعوبات متنامية في عملها بسبب بيئة من القيود، والشروط، والعقبات. فبينما تتبنّى السلطة الفلسطينية قوانين وسياسات تهدف إلى مراقبة هذه المنظمات وتقييد استقلاليتها، تواصل إسرائيل هجماتها على المنظمات، وخاصة منظمات حقوق الإنسان، من أجل تقويض مصداقيتها وتجفيف منابع تمويلها. وتتباين هذه القيود حسب السياق الجغرافي، ونوع المنظمة وطبيعة عملها. فإسرائيل لا تتحمّل أيّ اعتراض على نظام السيطرة الذي تمارسه وتحاول إسكات منظمات المجتمع المدني الدوليّة، وكذلك الإسرائيليّة والفلسطينيّة التي تتمسك بالقانون الدولي وبحقوق الفلسطينيين.

¹⁰ الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، أوضاع المرأة الفلسطينية عشية يوم المرأة، 2019.
¹¹ نحو تعزيز دور وتمثيل المرأة الفلسطينية في مراكز صنع القرار"، المركز الفلسطيني لأبحاث السياسات والدراسات الاستراتيجية-مسارات"، 2019.
¹² رسم خارطة السياسة الفلسطينية (2020). https://ecfr.eu/special/mapping_palestinian_politics/executive_committee/

¹³ يارا هوارى (2019). تهميش المرأة الفلسطينية سياسياً في الضفة الغربية
¹⁴ الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2016). مسح الشباب الفلسطيني 2015.

¹⁵ طلال أبو ركة (2018)، ورقة حقائق حول واقع الشباب في المجتمع الفلسطيني، الهيئة الدولية لدعم حقوق الشعب الفلسطيني، الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2016) مسح الشباب الفلسطيني 2015.

¹⁶ أشرف سكر، عهد الجردات (2020) منظمات المجتمع المدني الفلسطينية والشباب الفلسطيني: تحديات الدور، المركز الفلسطيني لأبحاث السياسات والدراسات الاستراتيجية-مسارات

البيئة الداخلية لمفتاح

يُظهر تقييم إنجازات مفتاح على مرّ السنين بوضوح أنّها قد راكمت وحافظت على قدر كبير من نقاط القوة ووفرة في الموارد البشرية والمادية، الأمر الذي جعلها تصبح منظمة فلسطينية رائدة في مجال قضايا المساءلة والعدالة الاجتماعية. إلا أنّ التقييم أظهر في نفس الوقت بعض التحديات (نقاط الضعف) التي ينبغي معالجتها. فيما يلي جدول يعرض نقاط القوة والضعف الداخليتين:

نقاط القوة	نقاط الضعف
- منظمة معروفة، ومحترمة، وشفافة وقابلة للمساءلة	- عدم وضوح في هوية مفتاح
- تحافظ على استقلاليتها وموضوعيتها	- فجوة بين مجلس الإدارة والطاقم
- موجّهة نحو العدالة الاجتماعية	- نظرة المجتمع إلى مفتاح على أنها منظمة نسوية
- ذات خطاب مستنير، ومنفتح وديمقراطي	- رؤية محدودة تجاه برنامج الرواية الفلسطينية
- مجلس الإدارة مكوّن من أعضاء محترمين في المجتمع الفلسطيني	- متابعة محدودة لتوصيات لقاءات السياسة العامة
- الانتشار الجغرافي (الضفة الغربية بما فيها القدس وقطاع غزة)	- ضعف نظام إدارة المعلومات
- لديها نظام وإجراءات داخلية	- قدرات الطاقم محدودة في تدخّلات برمجية محدّدة
- طاقم مهني	- التعاقد مع جهات خارجية لإجراء الدراسات، والأبحاث والمنشورات الصادرة عن مفتاح
- تمويل متنوع	- ضعف الترويج الإعلامي لأعمال مفتاح
- برامج وتدخّلات متنوّعة وقائمة على أساس الحاجة	- متابعة ورصد وتقييم محدود للعمل الميداني
- نجاحات وإنجازات متراكمة تغدّي تدخّلاتها	- مجلس الإدارة لا يعكس الانتشار أو التنوّع الجغرافي للمؤسسة
- القدرة على الوصول والتأثير في صنّاع القرار	- الإجراءات الإدارية والروتينية تستهلك الكثير من الوقت
- مصدر معلومات للمنشورات والأدلة وللتوثيق وخصوصاً في مجالّي المالية والموازنة	- عدم وجود فرع متكامل في قطاع غزة
- عضو في المجلس الاقتصادي والاجتماعي التابع للأمم المتّحدة	
- توازن جيّد في نسبة الموظّفين للموظّفات	

البيئة الخارجية لمفتاح

توفّر الظروف الخارجيّة السائدة فرصاً جديدة لمفتاح غير أنّها تتطوي على بعض التحدّيات/التهديدات، والتي يتضمّن الجدول التالي أهمّها:

التحدّيات /التهديدات	الفرص
<ul style="list-style-type: none"> - الاحتلال والوضع السياسي - الشؤون الفلسطينية الداخليّة وخاصّة الانقسام وغياب المجلس التشريعي - تشرذم المجتمع الفلسطيني - انخفاض المصادر المحليّة للتمويل - محدودية سيادة القانون وتساعد القوى المحافظة/الأبويّة - مرصد المنظّمات غير الحكومية التابع للحكومة الاسرائيلية 	<ul style="list-style-type: none"> - وفرة المعلومات والأبحاث - رعاية واحتضان معزّز للحوار العام - إصلاح المؤسسات العامّة ومؤسسات الدولة - نشر الرواية الفلسطينية المطوّرة باستخدام الإعلام الاجتماعي - تزايد القضايا الاجتماعيّة والسياسيّة الناشئة والضاغطة والتي يمكن لمفتاح تناولها - التشبيك ونشر رؤية مفتاح عبر المنصّات ذات الصلة - تنويع مصادر التمويل
<ul style="list-style-type: none"> - التمويل المشروط وتضييق المساحة العامّة أمام المجتمع المدني الفلسطيني - تشديد قيود السلطة الفلسطينية المفروضة على منظّمات المجتمع المدني الفلسطينيّة - جائحة كوفيد-19 والجوائح والكوارث الطبيعيّة الأخرى 	

القضايا الاستراتيجية الرئيسية

بناءً على التحليلات وعلى فهم السياق والبيئتين السائدتين الداخليّة والخارجيّة، ستقوم مفتاح خلال السنوات الخمسة المقبلة بالتركيز على معالجة القضايا الاستراتيجية التالية:

- 1- تقوية منصّة لحوار السياسات
- 2- نشر الرواية الفلسطينية على المستوى الدولي
- 3- المزيد من المأسسة والتطوير لمفتاح وكوادرها.

3- التوجه الاستراتيجي لمفتاح

رؤية مفتاح

دولة فلسطينية ذات سيادة، ومستقلة، وديمقراطية، وتتسم بالتسامح والشمول، وتوفّر للفلسطينيين حقوقهم الأساسية، وتحافظ على كرامتهم، وتتمتع باعتراف واحترام دوليين.

الرسالة

تأسست مفتاح سنة 1998، وهي تسعى لتعزيز مبادئ الديمقراطية والحكم الرشيد ضمن المكونات المختلفة للمجتمع الفلسطيني؛ كما تسعى إلى إشراك الرأي العام المحلي والدولي والدوائر الرسمية في القضية الفلسطينية. ولتحقيق هذه الغاية، تتبنّى مفتاح آليات الحوار النشط والمعمّق والتدفّق الحرّ للمعلومات والأفكار، بالإضافة إلى التشبيك المحلي والدولي.

القيم الجوهرية لمفتاح

- الشفافية
- المساءلة
- المصداقية
- النزاهة
- الموضوعية
- الاستقلال
- المهنية والأخلاقيات المهنية
- المشاركة والشمول
- عدم التمييز
- المساواة والاستجابة على أساس النوع الاجتماعي

الغاية والأهداف الاستراتيجية

الغاية

المساهمة في إحقاق سيادة القانون وتحقيق التطّاعات الفلسطينية نحو تقرير المصير والاستقلال.

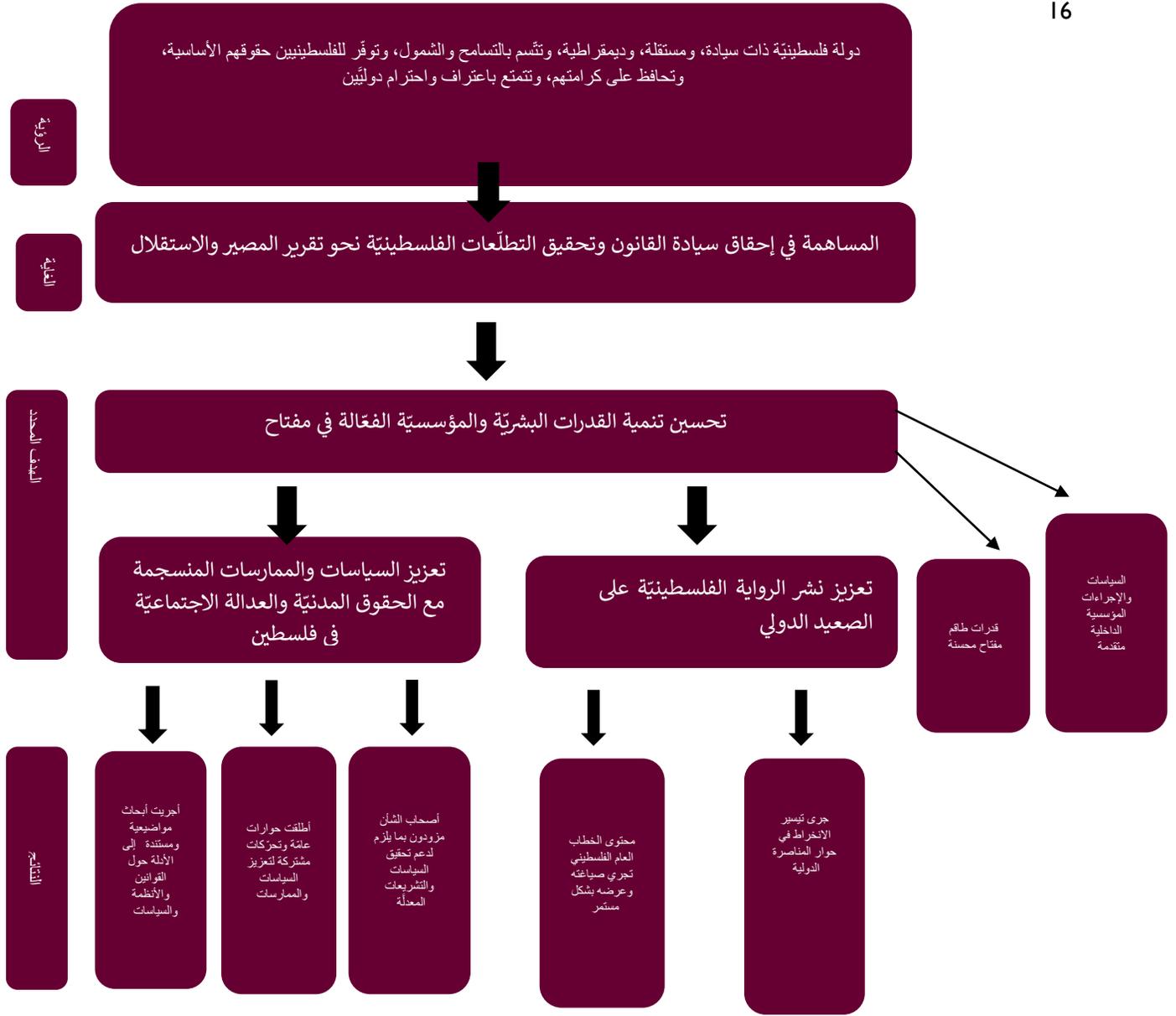
الأهداف المحدّدة

خلال السنوات الخمسة المقبلة، ستسعى مفتاح لتحقيق الأهداف المحدّدة الخمسة التالية:

الهدف المحدّد 1: تعزيز السياسات والممارسات المنسجمة مع الحقوق المدنية والعدالة الاجتماعية في فلسطين

الهدف المحدّد 2: تعزيز نشر الرواية الفلسطينية على الصعيد الدولي

الهدف المحدّد 3: تحسين تنمية القدرات البشرية والمؤسسية الفعّالة في مفتاح



4- نطاق عمل وبرامج مفتاح

نطاق عمل وبرامج مفتاح

مفتاح هي مؤسسة مجتمع مدني فلسطينية مستقلة ملتزمة بتعزيز مبادئ الديمقراطية والحوار الفاعل. تسعى مفتاح إلى البناء الوطني الفلسطيني والتمكين على أساس مبادئ الديمقراطية، وحقوق الإنسان، وسيادة القانون والحكم التشاركي.

وتسعى مفتاح إلى تعزيز مبادئ الديمقراطية والحكم الرشيد ضمن المكونات المختلفة للمجتمع الفلسطيني؛ كما تسعى إلى إشراك الرأي العام المحلي والدولي والدوائر الرسمية في القضية الفلسطينية. ولتحقيق هذه الغاية، تتبنى مفتاح آليات الحوار النشط والمعتمد والتدقيق الحر للمعلومات والأفكار، بالإضافة إلى التشبيك المحلي والدولي.

برامج مفتاح

لتحقيق غايتها، تعمل مفتاح ضمن برنامجين رئيسيين: الحكم الصالح والديمقراطية، والخطاب العام والتواصل. وتترابط التدخّلات المختلفة ترابطاً وثيقاً لتحقيق التماسك في عمل مفتاح والتركيز على المجالات الرئيسية وهي الديمقراطية، والحكم الرشيد، وسيادة القانون والدبلوماسية العامة وحقوق الإنسان.

فيما يلي الأهداف والمقاربات الخاصة بكل برنامج، والتي توفر الاتجاه والأساس للتحركات.

1- برنامج الحكم الصالح والديمقراطية

يعمل برنامج الحكم الصالح والديمقراطية على تعزيز السياسات والممارسات المنسجمة مع الحقوق المدنية والعدالة الاجتماعية في فلسطين. هنا، ستعمل مفتاح على تحديد السياسات والقوانين الرئيسية الضاغطة والتي تحتاج إلى تعديل، أو إصلاح أو صياغة سياسات وتشريعات جديدة. ستتم مراجعة هذه السياسات والتشريعات بناءً على الاتفاقيات الدولية لحقوق الإنسان والقيم الجوهرية لمفتاح. وسيعتمد هذا البرنامج على ثلاثة مسارات رئيسية: تعزيز الحوار الوطني ووضع السياسات، والأبحاث والتوثيق وتمكين جمهور مفتاح (الشباب والنساء بالدرجة الأولى). ويتضمن تعزيز الحوار الوطني تيسير اللقاءات العامة، والحوار مع الشخصيات الرئيسية لمعالجة أوجه القصور في السياسات والقوانين التي تمّ تحديدها. وسينضمّ إلى المنصة ممثلون عن المجتمع الفلسطيني يمثلون الجانب الرسمي، ومستوى صنع القرار، والقطاع الخاص، ومنظمات المجتمع المدني والمنظمات المجتمعية والأحزاب السياسية. وستشكل هذه المنصة فرصة لهذه القوى المختلفة لمناقشة السياسات والقوانين والتقدم بمقترحات وتعديلات عندما يكون ذلك مناسباً. وستستند هذه التعديلات إلى أبحاث ودراسات سابقة أجرتها مفتاح.

ولتحديد الفجوات في السياسات والتشريعات النافذة وتقديم توصيات بشأن إصلاح السياسات، ستقوم مفتاح بأبحاث مواضيعية تستند إلى الأدلة حول القوانين، والأنظمة والسياسات. وستشكل هذه الأدلة قاعدة للحوار، وتسهم في وضع السياسات وتدعم جهود المناصرة المشتركة بالشبكات والائتلافات على كافة الأصعدة الوطنية، والإقليمية والدولية.

كذلك ستعمل مفتاح على تمكين أصحاب الشأن من أجل مأسسة السياسات والإجراءات التي يتم تبنيها. وستستهدف مفتاح الشباب والنساء لتعزيز مشاركتهم السياسيّة مع التركيز على الانتخابات وتقوية مشاركتهم المدنيّة في تعميم قيم الديمقراطية. علاوةً على ذلك، ستستمرّ مفتاح بدعم الموظّفين العموميين في عمليّة مأسسة السياسات والإجراءات.

التدخّلات الرئيسيّة تحت هذا البرنامج هي:

- 1- إجراء أبحاث تحليليّة، وتحليلات ماليّة، ومراجعات، واستطلاعات رأي حول السياسات، والقوانين والخدمات المختلفة.
- 2- إيجاد المحتوى اللازم واستخدام الإعلام لعكس النتائج والبيانات التي تمّ جمعها.
- 3- فتح الحوار الوطني مع أصحاب الشأن للتوصّل إلى توافق حول السياسات والإجراءات المقترحة.
- 4- توفير فرص لبناء قدرات الشباب والنساء (وأصحاب الشأن الآخرين) من أجل دعم عمليّة تحقيق السياسات والتشريعات المعدّلة.

2- برنامج الدبلوماسية العامة والتواصل

يهدف البرنامج إلى تعزيز نشر الرواية الفلسطينية على الصعيد الدولي. وستعمل مفتاح من خلال البرنامج على مسارين رئيسيين: تطوير وصياغة وعرض المحتوى الخاص الخطاب الفلسطيني العام حول الوضع السياسي الحالي يشمل مستمر، بينما يركّز المسار الثاني على الانخراط في المناصرة الدوليّة. وستعتمد صياغة المحتوى على القانون الدولي الذي يبيّن بوضوح الانتهاكات المرتكبة ضدّ الشعب الفلسطيني ولا يتنازل عن حقوق الإنسان الأساسيّة أو التطلّعات الفلسطينيّة نحو تقرير المصير والاستقلال. وستقوم مفتاح بتيسير انخراطها مع المجتمع الدولي، مستفيدةً من علاقاتها القائمة في الساحة الدولية ومن قدرتها على الوصول إلى المنابر الإعلاميّة العالميّة، وذلك بهدف توعيتهم عموماً حول قضية فلسطين ودفعهم نحو التحرك.

التدخّلات الرئيسيّة تحت هذا البرنامج هي:

- 1- تطوير وصياغة محتوى الدبلوماسية العامّة بشكل مستمرّ بالإضافة إلى وضع البيانات والمواقف الشفهيّة والكتابيّة.
- 2- استخدام شتّى مواقع التواصل الاجتماعي لنشر المحتوى الذي يتمّ وضعه.
- 3- تيسير وتعميم الرواية عبر المنصّات الدوليّة، وتبادل الزيارات وتنفيذ المخيمات الشبابية واستقبال الوفود الأجنبيّة.
- 4- إجراء لقاءات حول السياسات مع البعثات والوفود الدبلوماسية

تحليل أصحاب المصلحة والشأن

الشركاء الدوليون	نوع العلاقة	الأنشطة المشتركة/المتبادلة	تقييم علاقات العمل الحالية	تقييم الشراكة بشكل عام	التوصيات
المانحون - الحكومات والإتحاد الأوروبي	علاقة تمويل	تمويل ومشاركة في أنشطة مفتاح	تعاون ودعم	جيد	المحافظة على قنوات اتصال مفتوحة وطلب تمويل ودعم لمدى أطول. طلب دعمهم لجهود مفتاح في نشر الرواية الفلسطينية
المانحون - هيئات الأمم المتحدة	تمويل وشراكة	أنشطة مناصرة مشتركة في المنابر الدولية والإقليمية، دعم تمثيل مفتاح ومشاركتها في الأنشطة الإقليمية والدولية: لجنة وضع المرأة، ومجلس حقوق الإنسان، إلخ	شراكة وتعاون	جيد جداً	توسيع التعاون مع جهود مفتاح لنشر الرواية الفلسطينية
المنظمات غير الحكومية الدولية	تمويل وشراكة	أنشطة مناصرة مشتركة، إطلاق الحملات وطنياً ودولياً، بما فيها رحلات ولقاءات المناصرة مع البرلمانيين/ات. تعزيز	شراكة وتعاون	جيد جداً	الانخراط في جهود مفتاح لنشر الرواية الفلسطينية

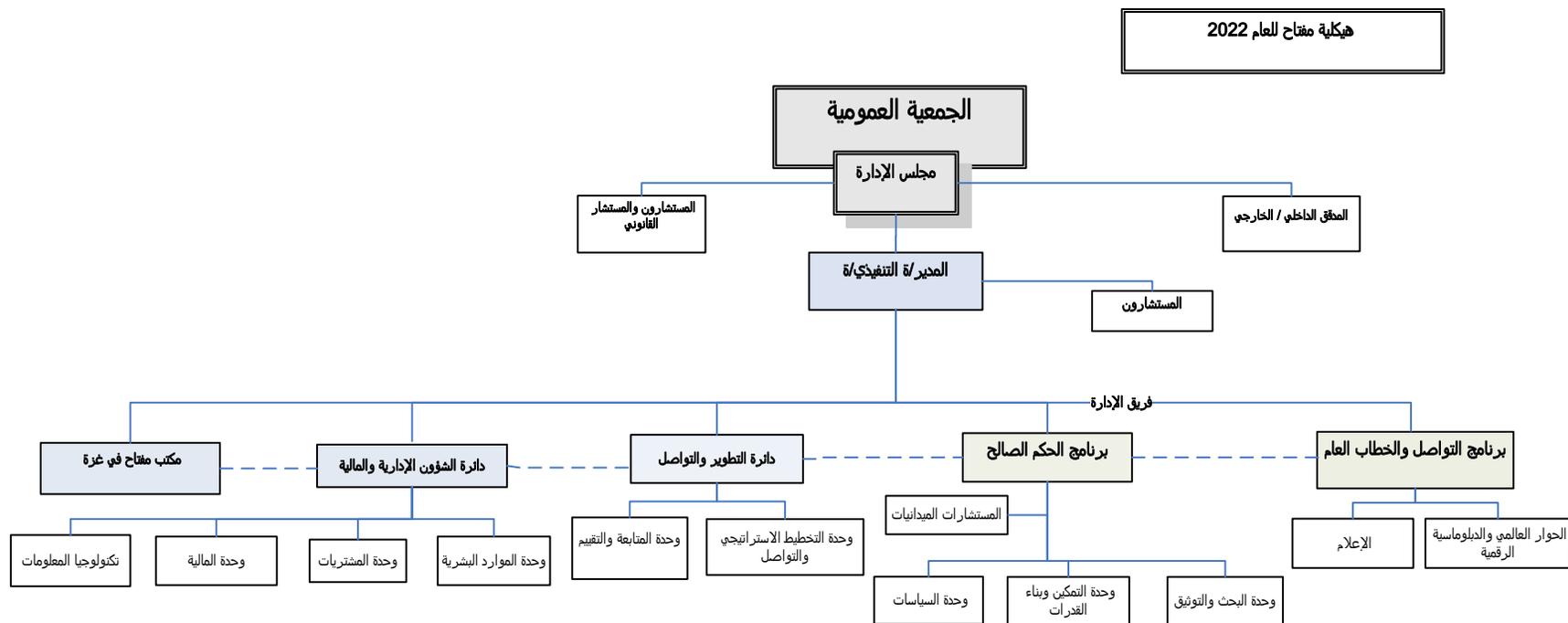
			الحيّز المدني للمنظمات الفلسطينية من خلال البيانات والمواقف المشتركة		
الشركاء الدوليون	نوع العلاقة	الأنشطة المشتركة/المتبادلة	تقييم علاقات العمل الحالية	تقييم الشراكة بشكل عام	التوصيات
مؤسسات السلطة الفلسطينية	هدف أعمال المناصرة التي نقوم بها وجزء من الحوار الوطني	المساءلة، وبناء القدرات والحوار	تتمتع مفتاح بعلاقة جيّدة مع مؤسسات السلطة الفلسطينية وخاصة العاملة في القطاع الاجتماعي	جيد	استمرار الدعم للمؤسسات والوزارات العاملة في القطاع الاجتماعي وغيرها من المؤسسات ذات العلاقة بعمل مفتاح
منظمات المجتمع المدني القريبة فكرياً	تشبيك وشراكة	الحوار، وإطلاق الحملات ومبادرات المناصرة الوطنية والدولية	تتولّى مفتاح دوراً قيادياً في تعزيز وضع السياسات والحوار	جيد جداً	التوصّل إلى توافق حول قضايا المرأة في مجالي المناصرة وإطلاق الحملات؛ حماية الأسرة، والمساواة بين الجنسين في الانتخابات... قانون الأحوال الشخصية
الأحزاب السياسية الفلسطينية	اليسارية: غير مباشرة، مستفيدون، متلقون داعمون	الحوار وبناء القدرات (الكادر من الشباب والنساء)	الانخراط في الحوار وأعمال بناء القدرات مواقف وبيانات مشتركة	جيد	الحصول على مواقف واضحة من هذه الأحزاب لدعم وتبني توصيات السياسات وإصلاح التشريعات

إنشاء مداخل جديدة للعلاقة مع هذه الأحزاب	حيادية	الانخراط في الحوار غير مستجيبين للحملات	الحوار وإطلاق الحملات	اليمين والأصوليون: معيقون أهداف أعمال المناصرة	
تنشيط دورها في تعزيز الحوار الاجتماعي على المستوى المجتمعي	ضعيف	هناك علاقة ضعيفة وتقتصر على بناء القدرات منذ أن عملت مفتاح على مستوى السياسات	التمكين وبناء القدرات	مستفيدون	المنظمات المجتمعية الفلسطينية
انخراط الجيل الأصغر سناً في قيادة الائتلافات	جيد جداً	التعاون والاتفاق على المبادئ المشتركة؛ والمساواة، ومكافحة العنف، والتشريعات المدنية	المناصرة، وبناء القدرات والتخطيط الاستراتيجي	عضوية، وتشبيك ودعم	الائتلافات النسوية (أمل، كرامة، 1325)
تنشيط انخراطهم في حوار السياسات وصنع السياسات على قاعدة العدالة الاجتماعية والمسؤولية الاجتماعية	ضعيف	-----	-----	مانحون	القطاع الخاص

دعم انخراطهم كقوى مجتمعية في الحوارات الاجتماعية	جيد جداً	القيام بالتدخلات المركرة المستجيبة لأولوياتهم	جمع الأدلة وتوثيق الانتهاكات من أجل وضع السياسات	مستفيدون	الفئات المهمشة من المجتمع الفلسطيني
إطلاع جمهورهم على مقترحات السياسات التي تم تبنيها	جيد	تتطلب المزيد من التقوية لخدمة الأهداف الاستراتيجية لمفتاح	إطلاق الحملات وبناء القدرات	مستفيدون	النقابات الفلسطينية

إعادة هيكلة مفتاح

كجزء من التخطيط للخطة الاستراتيجية، تم وضع هيكلية تنظيمية معدلة لمفتاح، والتي يتحقق من خلالها تبسيط الوظائف والمسؤوليات، وضمان التنفيذ السلس والكفؤ للخطة وتيسير التواصل داخل البرنامجين وفيما بينهما وبين وحداتهما. فيما يلي الهيكلية التنظيمية المعدلة:



5- إطار عمل إدارة المخاطر

يتطلب تحليل المخاطر التفكير في أسباب ومصادر المخاطر، ونتائجها السلبية والإيجابية، واحتمال وقوع مثل هذه النتائج. كما ينبغي تحديد العوامل التي تؤثر على النتائج واحتمال وقوعها. يجري تحليل المخاطر من خلال تحديد النتائج واحتمال وقوعها، وعناصر أخرى في الخطر. ويمكن أن تكون للحدث الواحد عدّة نتائج، كما يمكنه أن يؤثر على عدّة أهداف.

مصدر البيانات

تستخدم عملية تحليل المخاطر بيانات ومعلومات من القائمة التالية وغير الشاملة من الوثائق ومصادر البيانات:

- الدروس المستخلصة والممارسات الفضلى
- البيانات التاريخية (الأنماط والاتجاهات)
- الاستراتيجية، والأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية للبرامج/الوحدات
- البيانات المالية، والتقرير السنوي والموازنة
- أي وثائق أخرى مفيدة في تقصي المخاطر السابقة، أو الحالية أو المستقبلية.

احتمال الوقوع

يرتبط تحليل المخاطر بدرجة احتمال وقوع الخطر، والتي يتم تقسيمها على مقياس بالطريقة التالية:

- شبه مؤكد
- مرجح
- متوسط
- مستبعد
- نادر

الأثر المرجح

يتم تحديد نتائج الخطر الذي تم تعريفه:

المعالجة وتخفيف الأثر

يمكن التفكير في عدد من المعالجات وتطبيقها إما بشكل منفرد أو كمزيج من المعالجات. وتستفيد المنظمة عادةً من تبني مزيج من خيارات المعالجة. وينبغي أن تحدّد إجراءات التخفيف الخطوات العامة التي ستُنَبَّحُ للتقليل من المخاطر المتوقعة.

إطار عمل إدارة المخاطر

الوصف	الخطر	الاحتمال	الأثر المتوقع	إجراءات التخفيف
سياسي	تصعيد الهجمات والعدوان الإسرائيلي ضد الفلسطينيين؛ عنف المستوطنين والهجمات العسكرية في قطاع غزة والضفة الغربية بما فيها القدس (هدم البيوت والتهجير القسري)	مرتفع	تحديد أولويات جديدة تتفرع عن الخطط الأصلية وتؤدي إلى العمل في حالة طوارئ وتنفيذ تدخلات الاستجابة الطارئة. هذا قد يخلق الفرصة لتوسيع عملنا في مجال المناصرة الدولية	تتضمن تدخلات مفتاح المخططة أنشطة متصلة بواقع الاحتلال مع هامش لتنفيذ أنشطة غير مخططة تتعلق بحوار السياسات والاستجابة الطارئة.
	توسيع حملات التشهير من قبل الحكومة الإسرائيلية ضد المنظمات الفلسطينية لتشمل مفتاح واعتبارها "منظمة إرهابية"	متوسط	تضييق المساحة المدنية للحد من أعمال المناصرة الدولية التي تقوم بها مفتاح، وتقييد فرص حصولها على تمويل	الانخراط في المناصرة الدولية مع منظمات محلية أخرى لإفشال الجهود الإسرائيلية، بالإضافة إلى تنويع مصادر التمويل
	استمرار الانقسام السياسي من دون وجود انتخابات في الأفق؛ غياب المجلس التشريعي الفلسطيني	مرتفع	غياب أي جسم لمحاسبة الحكومة، إصدار التشريعات الجديدة يتم بقرارات رئاسية من دون تدخلات من المجتمع المدني	ستستمر مفتاح برعاية الحوار ووضع السياسات التي لا تتطلب وجود مجلس تشريعي، واقتراح تعديلات على التشريعات

الوصف	الخطر	الاحتمال	الأثر المتوقع	إجراءات التخفيف
				تُعْرَضُ على مجلس الوزراء بما ينسجم مع الاتفاقيات والمعاهدات الدولية ذات الصلة
	تشديد القيود التي تفرضها السلطة الفلسطينية على منظمات المجتمع المدني والحيز المدني؛ اتخاذ إجراءات صارمة ضد الحريات وإصدار القوانين	متوسط - مرتفع	تقلص الحيز المدني وتحديد عمل المجتمع المدني عموماً	بناء الائتلافات والشبكات ورعاية الحوار لمكافحة هذه الجهود؛ إصدار البيانات المشتركة وجهود المناصرة
اجتماعي-اقتصادي	تصاعد الهجوم من الجماعات المتطرفة ضد مفتاح وعملها	مرتفع	استمرار الهجوم والتتمر الإلكتروني على منشورات مفتاح في الإنترنت والضغط ضد السياسات والتشريعات التقدمية التي تسعى مفتاح لترويجها	ستواصل مفتاح جهودها الهادفة إلى مناصرة السياسات والتشريعات التقدمية مع التركيز على زيادة التوعية حول مبادئ حقوق الإنسان والمساواة
	استمرار الأزمة المالية للسلطة الفلسطينية	مرتفع	ستتأثر أولويات الإنفاق الحكومي بحيث تركز على الرواتب والبرامج القائمة على حساب الفئات الاجتماعية المستضعفة	ستركز مفتاح في عملها على وضع سياسات لصالح الفقراء/الفئات الاجتماعية المستضعفة

إجراءات التخفيف	الأثر المتوقع	الاحتمال	الخطر	الوصف
تنويع مصادر التمويل والتركيز على المانحين العرب ومن القطاع الخاص	نقص التمويل الرئيسي لمفتاح والتمويل القائم على أساس البرامج مما قد يؤدي إلى نقص في الموازنة السنوية لمفتاح	متوسط	تغير أولويات المانحين في التمويل أو قيامهم بفرض قيود إضافية (سياسية) على المنظمات الفلسطينية	مالي
ستحتفظ مفتاح باحتياطي بعملة الشيكل. ستزيد من مخصصات رسوم الاستشارات في موازنات المشاريع الجديدة ستقوم بمراجعة سلم الرواتب لمفتاح	انخفاض قيمة التبرعات التي تتلقاها مفتاح لتغطية النفقات بالشيكل، وارتفاع رسوم المستشارين بسبب انخفاض قيمة الدولار الأميركي واليورو، وانخفاض قيمة رواتب الموظفين	مرتفع	التقلبات في أسعار صرف الشيكل	

أطر العمل المنطقية وخطة التنفيذ

بما ينسجم مع التوجّهات الاستراتيجية أنفة الذكر، يمكن الاطلاع على أطر العمل الخاصة بنتائج البرامج المختلفة في الملحق رقم 1، والتي توفر الأساس لوضع الموازنات وخطط التنفيذ السنوية. وكجزء من تطبيق التخطيط ونظام الموازنات، ستجري إعادة النظر في أطر عمل النتائج وتحديثها بشكل سنوي.

إطار عمل المتابعة والتقييم

بناءً على إطار العمل المنطقي الوارد في الملحق رقم 1، تم وضع نظام مستند إلى النتائج للمتابعة والتقييم، والذي سيمكن مفتاح من رصد التنفيذ والمخرجات بشكل منهجي، ويمكنها من متابعة وتقييم التقدم المحرز بالمقارنة مع الأهداف المحددة المتصلة، بالإضافة إلى التوصل إلى حكمٍ دقيقٍ إلى درجة كافية بشأن النتائج المتحققة والتحديات. كما أنه سيكون قادراً على توليد بيانات ومعلومات محدثة توفر تغذية راجعة متواصلة حول التقدم المحرز في تنفيذ الخطط والمشاريع-مما سيؤدي إلى تحسين الأداء، وعمليات اتخاذ القرار، وتعزيز النتائج، والمساءلة والشفافية. كما أنه سيشكل مصدراً لرأس المال المعرفي لتعزيز التعلم المؤسسي داخل مفتاح وشركائها.

سيضمّن نظام المتابعة والتقييم إطار عمل يحتوي على مؤشرات أداءٍ محدّدة بشكل واضح، والتي ستمكن مفتاح من تقييم إنجاز النتائج المتوقّعة. وستتمّ مراجعة إطار العمل بشكل سنوي وتعديله/تنقيحه في ضوء الدروس المستنقاة، وجهود التنسيق/الامتثال القائمة والمتعلّقة بالمانحين، والاحتياجات الناشئة للجمهور الداخلي والخارجي. كما ستتمّ إعادة النظر بالنظام للتأكد من أن كافة عناصر المتابعة والتقييم ما تزال ذات صلة وأنها مساندة للتعلم داخل الإدارة والمنظمة.

ستكون دائرة التطوير والتواصل مسؤولة عن وضع الإجراءات والأدوات المناسبة لجمع البيانات المستمرّ ومراجعة التقدم في المؤشرات، بينما تقع مسؤولية جمع البيانات والمعلومات الأساسية على كافة البرامج/الوحدات. هناك أهمية كبرى لنقل المعلومات التي تمّ التوصل إليها بشكل سريع إلى المستخدمين المناسبين، حتّى يتسنى استخدام التغذية الراجعة حول الأداء من أجل تحسين الإدارة وضمان تحقيق النتائج. وفي هذا الإطار، فإنّ دائرة التطوير والانتشار تطلّ هي الجهة الرئيسية المسؤولة عن تحليل، وتعميم بيانات ومعلومات الأداء ورفع التقارير عنها.

وستتمّ متابعة خطط التنفيذ السنوية والخطّة الاستراتيجية باستخدام نظام المتابعة والتقييم، والذي يتكوّن من البنود التالية:

- 1- المراجعة الشهرية للنفقات/المُدخلات
- 2- الاجتماعات الشهرية الداخلية للطاقم
- 3- تقارير إتمام الأنشطة
- 4- المراجعة نصف السنوية للنتائج
- 5- مراجعة/تعديل الموازنة
- 6- التقرير المالي السنوي من مدقّق الحسابات الخارجي

- 7- التقييم السنوي لأداء الموظفين
- 8- المراجعة السنوية وتحديث أطر عمل النتائج وأطر العمل الماليّة متوسطة المدى: تقييم الإنجازات على مستوى النتائج ومراجعة مستوى الأثر (تقارير سنوية)
- 9- المراجعة الفصلية للبرامج/المشاريع الممولة من أطراف خارجية (حسب متطلبات المانح)
- 10- التقييم النهائي للبرامج/المشاريع الممولة من أطراف خارجية
- 11- المراجعة الفصلية للخطة الاستراتيجية
- 12- في بداية السنة الخامسة، سيتم تقييم وتحديث الخطة الاستراتيجية