

الخطة الاستراتيجية



للاتصال بنا:

المكتب الرئيسي : عمارة مجاهد، الرام - ص.ب. 2173، رام الله - فلسطين | تلفون: 02 - 2347771 - فاكس: 02 - 2347776
مكتب غزة: عمارة الهيثم، 3 - شارع الرشيد، الرمال - غزة | تلفون: 08 - 2828999 | فاكس: 08 - 2849921
المواقع الإلكترونية: Email: info@ndc.ps | www.ndc.ps / www.masader.ps فيسبوك: NGO Development Center NDC



مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية
NGO Development Center

جدول المحتويات

3	أ. تمهيد بقلم رئيسة مجلس الإدارة ومدير مركز تطوير
5	ب. الرؤية والرسالة والقيم
6	ت. التاريخ والوصف المؤسسي
9	ث. التحليل البيئي
9	• وصف الإطار
11	• الإطار الإستراتيجي لتطوير قطاع المؤسسات الأهلية الفلسطينية
13	• التحليل الإستراتيجي
15	ج. القضايا الحرجة
17	ح. الغايات والأهداف
20	الملاحق
21	1. مقدمو المعلومات الرئيسيين للخطة الإستراتيجية
22	2. فريق إعداد الخطة الإستراتيجية

أ. تمهيد

إن ما تشهده الأراضي الفلسطينية من تدهور في الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية. ومن زيادة في حالة التشرذم والفرقة. إضافةً إلى القيود المفروضة على حرية التنقل والحركة. في ظل غياب الدولة الكامة السيادة: يُظهر الحاجة الملحة إلى الاستمرار بتوفير الخدمات الاجتماعية. من خلال المؤسسات الأهلية الفلسطينية.

لقد أثبتت هذه المؤسسات تاريخيًا حيويتها ومرونتها. وقدرتها العالية على التكيف مع التغيرات الاجتماعية والسياسية. كما أظهرت تنوعًا. من حيث تغطيتها القطاعية. ومن حيث استهدافها للمناطق الجغرافية والفئات الاجتماعية. والحق أن ثمة توافقًا عامًا في الآراء. حول الدور المهم الذي تلعبه المؤسسات الأهلية في تلبية الاحتياجات الأساسية للفئات الاجتماعية الأكثر ضعفًا. وعلى الرغم من ذلك. لا تزال قضايا المنافسة. والازدواجية في العمل وتششت الجهود قائمة داخل القطاع الأهلي. وفي حين أن هناك غيابًا للرؤية الموحدة بين المؤسسات الأهلية الكبيرة. فإن العديد من المؤسسات الأهلية الصغرى تعاني من ضعف في هياكلها وقدراتها الداخلية.

وفي هذا السياق. يأتي إعداد هذه الإستراتيجية لمركز تطوير. التي تستند إلى الدروس المستفادة والإنجازات التي حققتها الخطة الإستراتيجية السابقة للمركز التي غطت الأعوام 2010-2014. كما أنها تعتمد أيضًا على ما قام مركز تطوير بأسسسته. في مجال دعم الفئات الاجتماعية الأكثر ضعفًا وتهميشًا في مجتمعنا الفلسطيني. وذلك عبر بناء قدرات المؤسسات الأهلية. وتعزيز الشفافية والمساءلة على مستوى القطاع الأهلي. فضلًا عن تشجيعه الدائم لجهود التنسيق والمشاركة في الممارسات المثلى. إن التحدي الحقيقي الذي نواجهه هو القدرة على المضي قدمًا في هذه المهمة. والمساهمة بفاعلية في حُرر المجتمع الفلسطيني.

نود هنا الإشارة إلى أننا قد شهدنا على مدار السنوات الأربع الماضية تقدمًا ملحوظًا في مسارات برامجنا. كما تطلب منا تركيزنا على التكاملية في العمل مع السلطة الفلسطينية لتحسين نوعية الخدمات الاجتماعية ونطاقها في كثير من الأحيان: إعادة النظر في النهج الواجب اتباعه بهدف الوصول بشكل شمولي إلى المناطق الجغرافية التي توجد قيود مشددة في الوصول إليها.

وسنواصل من خلال الخطة الإستراتيجية لمركز تطوير التي تغطي الأعوام 2014-2018 القيام بدورنا. في الوصول إلى الفلسطينيين الأكثر ضعفاً وتهميشاً في المناطق المحرومة أو التي لا تصل إليها الخدمات بشكل كافٍ. وذلك بالتزامن مع العمل على التجاوب مع الاحتياجات المتغيرة من حولنا. وفي حين يبقى تقديم المنح وتطوير القطاع الأهلي هما جوهر عملنا؛ فقد قمنا بمراجعة رؤية مركز تطوير ورسالته وأهدافه؛ لتحديد توجهه المستقبلي وتوضيحه. في سبيل تحقيق مكاسب اجتماعية واقتصادية مستدامة وراسخة.

اعتمدنا في مركز تطوير نهجاً تشاركياً في إعدادنا لهذه الخطة الإستراتيجية لتعزيز الإعلام المتبادل وروح الملكية. بين مختلف الأطراف ذات الصلة. بما في ذلك الفئات المستفيدة. ومجلس إدارة مركز تطوير وطاقم موظفيه. والجهات المانحة. ويمثلو القطاع الحكومي ذوو الصلة. وبدورنا. فنحن في مركز تطوير ملتزمون بتحمل المسؤولية. ومتابعة التقدم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية المنصوص عليها. معتمدين في تحقيق ذلك على خبراتنا المهنية الراسخة. وقوتنا التنظيمية وعلاقتنا القوية بالشركاء التنمويين.

وفي سبيل إعادة تقديم أنفسنا. وتعزيز صلتنا وفاعليتنا. ضمن السياق التنموي الفلسطيني. سنركز من خلال هذه الخطة الإستراتيجية على تعزيز فرص الوصول إلى الخدمات الملائمة ذات الجودة التي توفرها المؤسسات الأهلية للتجمعات الفلسطينية المهمشة. ولاسيما في قطاع غزة والقدس الشرقية والمنطقة المصنفة (ج). إن هدفنا يتمثل في تعزيز الكفاءة والتنسيق والاستدامة لدى المؤسسات الأهلية الصغيرة والمتوسطة الحجم؛ لتمكينها من تقديم خدمات أكثر شمولية. مع استمرارنا في ذات الوقت بالعمل على تعزيز التعاون وتبادل المعلومات. وتوفير التوجيه الإستراتيجي. وكذلك تسهيل عمليات إعداد وتقييم وإصدار شهادات الالتزام بمعايير الجودة للمؤسسات الأهلية. ونأمل عبر القيام بهذه المهام أن نسهم في بناء مجتمع فلسطيني يتسم بالاستقلالية. تصان فيه الكرامة الإنسانية وتسوده العدالة الاجتماعية. في ظل مشاركة فاعلة ونشطة لمؤسسات المجتمع المدني

"تلعب المؤسسات الأهلية دوراً مركزياً وبالغ الأهمية في شتى مناحي الحياة الاجتماعية والإقتصادية للفلسطينيين. وتشكل هذه الإستراتيجية قاعدة صلبة لنا للإبداع والتعاون مع الأطراف ذات الصلة. كما تعزز مبادئ الشفافية والمساءلة في خدمة الفئات الاجتماعية الأكثر تهميشاً في مجتمعنا الفلسطيني"



غسان كسابرة
مدير مركز تطوير

"يسعى مركز تطوير من خلال خطته الإستراتيجية 2014-2018 لتقديم الدعم المتكامل للقطاع الأهلي الفلسطيني. وتعزيز العدالة الاجتماعية والمساءلة والشفافية. سيساهم مركز تطوير نحو إيجاد مجتمع مدني فلسطيني حيوي وفعال وقادر على تحقيق تنمية مستدامة في فلسطين بالرغم من التحديات"



صفاء أبو عصب
رئيسة مجلس الإدارة

ب. الرؤية والرسالة والقيم

الرؤية

الرؤية الداخلية

مركز تطوير مؤسسة رائدة، حاضنة للعمل التنموي، وموفر للدعم المتكامل للقطاع الأهلي الفلسطيني.

الرؤية الخارجية

فلسطين حرة تُصان فيها كرامة الإنسان، وتحقق فيها العدالة الاجتماعية، بمشاركة فاعلية وحيوية للمجتمع المدني.

الرسالة

مركز تطوير مؤسسة أهلية فلسطينية غير هادفة للربح، تعمل في مجال تطوير وتنمية قطاع المؤسسات الأهلية الفلسطينية وأطره التمثيلية لتكون أكثر قدرة واستجابة لاحتياجات أكثر الفئات تهميشاً، من خلال تقديم الدعم المالي والفني، وتطوير منظومة القيم التي تعزز مبادئ العدالة الاجتماعية والنزاهة والشفافية، والمساهمة في تحقيق الأولويات التنموية؛ وصولاً إلى مجتمع مدني فاعل في دولة فلسطين.

الأهداف بعيدة الأمد المقترحة

1. تعزيز قدرات المؤسسات الأهلية الفلسطينية على توفير الخدمات اللازمة، وعلى أن تصبح أكثر قدرة على الاستدامة والمساهمة في التطور الاجتماعي والاقتصادي، من خلال:
 - توفير دعم مالي وفني للمؤسسات الأهلية الفلسطينية، وأجسامها وشبكاتها.
 - بناء مشاريع نموذجية تنموية.
2. المساهمة في تطوير قطاع المؤسسات الأهلية الفلسطينية؛ ليصبح أكثر قدرة على الاستجابة، وأكثر شفافية ومساءلة، من خلال:
 - تطوير معايير جودة وتقييم المؤسسات حسب هذه المعايير، وإعطاء الشهادات بتحقيق المعايير.
 - تعزيز تبادل المعرفة والتعاون ضمن القطاع.
 - دعم البحث والتخطيط السياساتي الإستراتيجي.

القيم

- الإبداع والتميز.
- التعاون.
- روح التطوع والمشاركة.
- اتصال مفتوح.
- النزاهة.
- احترام الكرامة وحماية الحقوق
- الحيادية.
- خدمات الفئات والمناطق المهمشة.
- الإنسانية.
- عدم التحيز.
- المساواة.
- بناء الشراكات.
- تبادل المعرفة.
- الشفافية.
- الانتماء إلى التطلعات الوطنية والالتزام
- العدالة الاجتماعية.
- المساءلة.
- بأولويات التنمية الفلسطينية.

ت. التاريخ والوصف المؤسسي

يعدُّ مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية أكبر مؤسسة فلسطينية من نوعها. حيث يعمل يدًا بيد مع المؤسسات الأهلية الفلسطينية. ومؤسسات التنمية المجتمعية. من أجل تعزيز قدراتها على تقديم الخدمات للفئات الاجتماعية المهمشة. وبناء مجتمع مدني فلسطيني يكون أكثر قدرةً واستجابة. تمكن برامج مركز تطوير الفلسطينيين من مساعدة بعضهم بعضًا. عبر توفيرها للمهارات والأدوات. والتمويل اللازم. للمؤسسات الأهلية؛ لتلبية الاحتياجات المجتمعية. وتعزيز اعتماد هذه المؤسسات على ذاتها في مواجهة الفقر. وتخفيفها على تبني مبادئ الشفافية والمساءلة. والمعايير المهنية في الممارسات المالية والإدارية. كما يساهم عبر برامج. ومن ضمنها البوابة الفلسطينية للمؤسسات الأهلية (مصادر) ومدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية. في تعزيز التنسيق القطاعي وتبادل الخبرات. يستمد مركز تطوير تفويضه من دعم شبكات واتحادات المؤسسات الأهلية الفلسطينية الرئيسية الأربع. ومن علاقته القوية بالشركاء الإستراتيجيين (السلطة الوطنية. والجهات المانحة. والمؤسسات الأهلية. والمستفيدين. والقطاعين العام والخاص). إن التزام مركز تطوير نحو تطوير القطاع الأهلي ككل. ومؤسساته بشكل فردي. يُظهر شمولية النهج الذي نتبعه نحو تحقيق التنمية المستدامة. في حين تُظهر آليات التمويل المتبعة فهمنا للعملية التنموية بوصفها عملية تكاملية.

أصبح مركز تطوير فاعلاً في شهر تشرين الثاني من العام 2006. حيث جاء تأسيسه استجابةً للحاجة الملحة لوجود آلية فلسطينية مستدامة. تعمل على توفير الدعم للقطاع الأهلي. وعبر شراكته مع المؤسسات الأهلية والشبكات والاتحادات الأهلية الرئيسية الأربع. يحشد مركز تطوير تمويل الجهات المانحة؛ لتوفير مزيج فريد من تقديم المنح المباشرة وبرامج بناء القدرات التي تعزز من فاعلية المؤسسات الأهلية الفلسطينية واعتمادها على الذات. ويستند مركز تطوير في عمله إلى إنجازات المرحلتين الأولى والثانية من مشروع المؤسسات الأهلية الفلسطينية. الممول من البنك الدولي. وبإدارة جمع مؤسسة التعاون. إن النجاح الكبير لهاتين المرحلتين. إضافةً إلى ازدياد الطلب الفلسطيني لتوفير خدمات اجتماعية مستدامة وموثوقة؛ أظهر الحاجة إلى وجود مؤسسة أهلية تستمر في العمل على دعم القطاع الأهلي. بعد الانتهاء من مشروع المؤسسات الأهلية الذي أداره جمع مؤسسة التعاون. ونتيجةً لذلك. تم تسجيل مركز تطوير المؤسسات الأهلية في شهر آذار 2006 مؤسسةً أهلية فلسطينية مستقلة. وقام البنك الدولي في شهر آب 2006 بتمويل دراسة الجدوى والتقييمات الأخرى اللازمة لإنشاء مركز تطوير. في إطار مرحلة ثالثة من مشروع المؤسسات الأهلية الفلسطينية. وفي هذا السياق. تم حل جمع مؤسسة التجمع رسميًا في 31 تشرين الأول 2006. لبدأ مركز تطوير عمله في الأول من تشرين الثاني 2006. مستندًا في ذلك إلى ما يقارب عشر سنوات من الخبرة والمعرفة بالقطاع الأهلي الفلسطيني.

ومنذ تأسيسه. نجح مركز تطوير في حشد وإدارة تمويل جاوز مجموعه أكثر من 55 مليون دولار أمريكي. من عدة مانحين. من ضمنهم البنك الدولي. والوكالة الفرنسية للتنمية. والاتحاد الأوروبي. والبنك الإسلامي للتنمية. ودول السويد. وسويسرا. والدنمارك. وهولندا. وبلجيكا. كما يواصل مركز تطوير دوره كحاضنة للمبادرات الإبداعية. عبر برامج التكاملية. في تقديم المنح وبناء القدرات للقطاع الأهلي ككل؛ مما يمكنه من المشاركة بفاعلية في عمليات التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

الفلسفة

ندرك في مركز تطوير الحاجة إلى توفير الخدمات الاجتماعية، بالتزامن مع الاستمرار في دعم التطوير المؤسسي للقطاع الأهلي، والالتزام نحو قضايا العدالة الاجتماعية والحاكمية والشفافية، إن ما نقدمه من برامج للتطوير القطاعي متكامل، وتدعم بشكل أساسي برامج تقديم المنح. كما أن شهادة السلطة الفلسطينية بالدور المهم لمركز تطوير هو تأكيد لنجاحنا في الدمج بين تقديم الخدمات واستدامة القطاع الأهلي، والتزامه بالمساءلة الاجتماعية.

الحاكمية

يحتكم مركز تطوير في عمله إلى مجلس إدارته الذي يوفر له التوجيه والرقابة. ويضم مجلس الإدارة الحالي أحد عشر عضوًا، يمثلون شريحةً واسعةً من الخبراء الاقتصاديين والأكاديميين، وخبراء في عمل المجتمع المدني. ويتم انتخاب مجلس إدارة جديد مرة كل ثلاث سنوات من قبل الجمعية العمومية لمركز تطوير التي تضم أعضاء من شبكات وإحداثيات المؤسسات الأهلية الفلسطينية الرئيسة الأربع في فلسطين، وهي: الهيئة الوطنية للمؤسسات الأهلية الفلسطينية، والاتحاد العام الفلسطيني للجمعيات الخيرية، وشبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية، والاتحاد الفلسطيني العام للمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة. كما تضم الجمعية العمومية أعضاء من القطاع الأكاديمي، والقطاع الخاص، وخبراء في قطاع العمل الأهلي.

خدمات المركز وبرامجه

يحتل مركز تطوير مكانًا فريدًا يمكنه من لعب دور جسيم إداري للهيئات التي تسعى إلى تنفيذ برامج مع قطاع المؤسسات الأهلية في الضفة الغربية وقطاع غزة. لمركز تطوير خبرة متراكمة يزيد عمرها على 14 عامًا في مجال إدارة التمويل ومتابعته، وتنفيذ البرامج والمشاريع، سوية مع بناء قدرات المؤسسات الشريكة. ومن خلال برامج المنح المختلفة، يشكل مركز تطوير الية لتخصيص المنح وصرفها لقطاع المؤسسات الأهلية، كما أنه يوفر لبناء القدرات الفنية والإدارية للمؤسسات الأهلية، وميسر للتنمية القطاعية.

يوفر مركز تطوير ثلاثة برامج رئيسة وهي:

1. برنامج المنح
2. برنامج بناء القدرات
3. برنامج التطوير القطاعي

إضافة إلى ما سبق، يوفر مركز تطوير الدعم للمؤسسات الأهلية العاملة في قطاعات حقوق الإنسان والحكم الرشيد، والصحة التخصصية، وخلق فرص العمل والتنمية الاقتصادية، والزراعة، والثقافة، والخدمات الاجتماعية (تعليم، صحة، رعاية المسنين، ...).

برنامج المنح:

من خلال برامج المنح للمؤسسات الأهلية لتقديم خدمات اجتماعية وإنتاجية. يعمل مركز تطوير على توفير أربعة أنواع من المنح إلى المؤسسات الأهلية التي تقدم الخدمات الاجتماعية في أي قطاع من القطاعات مع إعطاء لأفضلية للبرامج التي تستهدف التجمعات السكانية المحرومة والمهددة.

- منح التمكين.
- منح الشراكة.
- منح الابتكار.
- منح الطوارئ.

برنامج بناء القدرات:

يهدف برنامج بناء القدرات إلى تقوية المؤسسات الأهلية وتطويرها في مهاراتها وقدراتها وعملياتها ومصادرها؛ من أجل تحسين أدائها وجودة خدماتها. وتشمل إستراتيجية المركز الخاصة ببناء القدرات على تطوير المصادر البشرية، والبناء المؤسسي، إضافة إلى تطوير الإطار المؤسسي والقانوني.

برنامج التطوير القطاعي:

بنيت برامج تطوير قطاع المؤسسات الأهلية الفلسطينية على المعلومات والبحث المشترك، من أجل رفع مستوى مهنية المؤسسات الأهلية الفلسطينية وتعزيز القيم فيها. تهدف أنشطة البرنامج إلى تمكين قطاع المؤسسات الأهلية ككل؛ ليصبح سريع الاستجابة لحاجات المجتمع، وأكثر شفافية ومساءلة تجاه المجتمع الفلسطيني. وذلك من خلال وضع المعايير والتشجيع على التنسيق. ومن خلال وضع إستراتيجيات للبحث والتخطيط.

ث. التحليل البيئي

• وصف الإطار

تطوير قطاع المؤسسات الأهلية

منذ بدايات القرن الماضي، أدت المؤسسات الأهلية دوراً أساسياً في النضال الفلسطيني من أجل التحرر والتنمية. وارتبطت عملية نمو المؤسسات الأهلية بالبيئة الاجتماعية والسياسية المتغيرة في فلسطين التي كانت - بدورها - مرتبطة بتطور مفاهيم المجتمع المدني الفلسطيني. وقد تميزت بمستوى رائع من الإبداع والصمود في ظروف معقدة للغاية. وكان قطاع المؤسسات الأهلية الفلسطينية وفير الإنتاج خلال الانتفاضة الأولى عام 1987. ومع ذلك حدثت تغيرات جذرية في سير أعمال المؤسسات الأهلية في أعقاب إنشاء السلطة الفلسطينية، وذلك على المستويين السياسي والاجتماعي؛ ولذلك اقتضت الحاجة تعديل رؤية المؤسسات الأهلية وتفويضها (mandate)، وفقاً للتطورات الجديدة.

إضافة إلى الدور الأساسي للمؤسسات الأهلية في التنمية الاجتماعية والاقتصادية، فقد أدت دوراً فعالاً في أنشطة الإغاثة مع تطور الأحداث. كما أثبتت قدرتها على العمل بشكل متميز في تقديم الخدمات الأساسية، في ظل بيئة معقدة، وكذلك قدرتها على التكيف بشكل ملحوظ.

تحت هذه الظروف الاستثنائية، كانت المؤسسات الأهلية حريصة على تطوير نطاق الخدمات التي لها تأثير أكبر على التنمية الفلسطينية وتوسيعها. ويتجلى هذا من خلال الوعي الموجود لدى هذه المؤسسات عن أهمية دورها في المجتمع المحلي.

على الرغم من وجود تفاوت في التوقعات بين مختلف المؤسسات الأهلية، فإن هناك توافقاً في الآراء على أهمية دورها ومركزته، في عملية التنمية والتحرير. إن التحدي الحقيقي هو القدرة على المضي قدماً في هذه المهمة، والإسهام بشكل فعال في تشكيل المجتمع الفلسطيني.

نقاط القوة والضعف للمؤسسات الأهلية

نقاط القوة

• قدرات المؤسسات الأهلية واستقلاليتها

أظهر تاريخ قطاع المؤسسات الأهلية أن لديها خبرة وحيوية ومرونة، وأنها قادرة على التأقلم مع التغيرات الاجتماعية والسياسية. كما أنها تتمتع بالتنوع من الناحية الجغرافية، وفيما يتعلق بالفئات المستهدفة، وبالغطية القطاعية، فإن إحدى مجالات اختصاصها هي قدرتها على التقاط احتياجات المجتمع المحلي، وتطوير نماذج ناجحة لمعالجة هذه الاحتياجات على أرض الواقع، وفي السنوات الأخيرة حصل تحسن نسبي في قدرتها على صياغة رؤى وخطط مشتركة.

إن قطاع المؤسسات الأهلية يتمتع بالمهنية والاستقلالية عن القطاع العام، كما يتميز باستعداده المستمر وبرغبته في تحسين إجراءاته المالية والإدارية. وقد أظهرت المؤسسات الأهلية أنها فعالة نسبياً، وبخاصة عند الأخذ بالحسبان محدودية الموارد المالية المتاحة. ويمكن أن تسهم الانتخابات (السنوية) للمؤسسات الأهلية، التي يتوجب إجراؤها كمتطلب قانوني، في ظهور قيادة جديدة للقطاع الأهلي.

• الدور المهم للمؤسسات الأهلية

على مر السنين، كان الدور الرئيس للمؤسسات الأهلية هو ضمان توافر الخدمات الأساسية وسهولتها. وبخاصة في قطاع غزة والقدس والمنطقة (ج). بالإضافة إلى ذلك، تؤدي المؤسسات الأهلية دوراً مهماً في مقاومة الاحتلال، وتعزيز الصمود لدى الشعب الفلسطيني. وقد كانت المؤسسات الأهلية نشطة في تعزيز الوحدة الوطنية والسيادة والحوار.

وقد أدت المؤسسات الأهلية دوراً مهماً في حماية حقوق الإنسان وتعزيزها. كما أنها كانت نشطة في تعزيز الأجندة الوطنية تجاه المجتمع الدولي، وفي التواصل مع وسائل الإعلام المحلية والإقليمية والدولية.

• علاقة المؤسسات الأهلية بالحكومة وأصحاب العلاقة الآخرين

أقامت المؤسسات الأهلية علاقات قوية مع غيرها من قطاعات المجتمع خلال عملها الدؤوب. ويعتقد بعضهم أن هناك تحسناً نسبياً في مستوى التنسيق مع الحكومة، الذي من شأنه أن يدفع نحو أجواء تعاون أفضل فيما بينها. على الرغم من أن هذه العلاقات بحاجة إلى التقويم وإلى إضافة طابع مؤسسي عليها. كما تحتاج إلى تنظيم أعلى. ويتمتع قطاع المؤسسات الأهلية أيضاً بروابط قوية مع المجتمعات المحلية، ومع الجماعات المستهدفة من المستفيدين.

وقد كان للعمل التطوعي الذي قامت به قطاعات المجتمع المختلفة في عمل المؤسسات الأهلية أثر محفز لكثير مما أجزته هذه المؤسسات حتى اليوم. وهناك مبادرات متزايدة من قبل المؤسسات الأهلية، لإقامة علاقات مع الفلسطينيين في الداخل وفي الشتات.

نقاط الضعف

• قضايا الحوكمة والاستدامة

على الرغم من اعتماد مدونة سلوك المؤسسات الأهلية، فما زال هناك قلق حول وجود ضعف في ممارسات الحكم الصالح، وفي الإجراءات لدى المؤسسات الأهلية. فضلاً عن ذلك هناك أيضاً ضعف في المراقبة، وضبط جودة العمل من طرف مؤسسات أهلية كثيرة.

إن أكبر نقطة ضعف لدى المؤسسات الأهلية هي النقص في الاستدامة المالية، والاعتماد على التمويل الأجنبي؛ مما يجعلها عرضة لأولويات الجهات المانحة وسياسات تمويلها. وهناك أيضاً مخاوف من أن ما سبق يجعل هذه المؤسسات الأهلية تتجه أكثر فأكثر لتكون موجّهة نحو المشاريع، ومعتمدة عليها، بدلاً من التركيز على البرامج في عملها.

كما أن هناك جدلاً حول الفكرة التي تقول بأن الانتخابات الدورية لا تؤدي -بالضرورة- لقيادات جديدة للمؤسسات الأهلية، بسبب ضيق قاعدة بعض المؤسسات الأهلية، ووجود بعض المحاباة والمحسوبية في بعضها الآخر.

• نقص في وحدة القطاع

ما زالت مشكلات المنافسة، والازدواجية في العمل، وتشتت الجهود موجودة داخل قطاع المؤسسات الأهلية، وبالإضافة إلى ذلك، هناك تكامل ضعيف بين المؤسسات الأهلية الكبرى والمؤسسات القاعدية (grassroots institutions). وبخاصة في المناطق الريفية. وهناك تراجع نسبي في العلاقة مع المجتمع، ونقص في الوحدة بين المؤسسات الأهلية في متابعة توجه إستراتيجي مشترك. كما أن الصبغة السياسية لبعض المؤسسات الأهلية يمس بموضوعية القطاع الأهلي، ويعطي انطباعاً لدى بعض القطاعات الأخرى أن المؤسسات الأهلية هي أدوات للأحزاب السياسية. وهناك أيضاً اختلاف في الرأي لدى المؤسسات الأهلية في الضفة الغربية وقطاع غزة، حول علاقة الحكومة مع المؤسسات الأهلية.

• تأثير ضعيف على السياسة وعلى التنمية الاقتصادية

ركزت المؤسسات الأهلية أكثر من اللازم على تقديم الخدمات الأساسية، بينما كان لها تأثير محدود على تشريع السياسات وصياغتها، وعلى سياسات التمويل. كما أن هذه المؤسسات لا تملك القدرة والجهود الكافية لتعزيز التنمية الاقتصادية، ومعالجة الاختلالات الاجتماعية والاقتصادية الناجمة عن تشوهات السوق (market distortions).

• تهميش المؤسسات الأهلية في القدس

هناك علاقة ضعيفة بين المؤسسات الأهلية المقدسية والقطاع العام الفلسطيني، الذي يبدو وكأنه لا يعطيها ما تستحقه من اهتمام، في الوقت نفسه لا توجد لدى المؤسسات الأهلية الكبرى رؤية موحدة تجاه المؤسسات الأهلية في القدس.

• الإطار الإستراتيجي لتطوير قطاع المؤسسات الأهلية الفلسطينية (2013 – 2017)

ثمة قضايا ذات أولوية ينبغي أن يعالجها قطاع المؤسسات الأهلية في السنوات الخمس المقبلة، لتصبح أكثر فعالية، وذات صلة لمواجهة التحديات المتزايدة من فلسطين خلال هذه المرحلة، وأهم هذه القضايا:

1. التحرر الوطني، والديمقراطية، ووحدة الشعب الفلسطيني

لا يمكن لأي قدر من الجهد أن ينجح في تطوير فلسطين إذا ما استمر الاحتلال. وبالتالي، يجب على المؤسسات الأهلية أن تقوم بدور رئيس في التصدي لهذه المشكلة المزمنة بطرق مختلفة. وهذا يشمل تعزيز دور المؤسسات الأهلية في مقاومة الاحتلال، والوقوف ضد انتهاكات حقوق الشعب الفلسطيني، وتعزيز الصمود الفلسطيني، وبخاصة في القدس والمنطقة (ج)، وإقامة نظام سياسي فعال وديمقراطي.

2. العلاقات مع الشركاء في التنمية، والقطاع العام والقطاع الخاص، وغيرها من مكونات المجتمع المدني

تمتلك المؤسسات الأهلية القدرة على القيام بدور مهم في التصدي للمشكلات الاجتماعية، لكنها بحاجة إلى تعزيز روابطها مع القطاعات الأخرى. ويشمل هذا الدور: الحد من التوتر بين المؤسسات الأهلية والقطاع العام، وإضفاء الطابع المؤسسي على علاقة العمل مع الحكومة، والمشاركة والتأثير في صياغة السياسات العامة والتشريعات، والمشاركة النشطة في التخطيط الوطني والقطاعي، وزيادة التكامل والحد من المنافسة السلبية بين قطاع المؤسسات الأهلية والقطاعات الأخرى. وتجنب الازدواجية وتشتيت الجهود، والفصائلية بين المؤسسات الأهلية، ومعالجة تدني الثقة بين المجتمع والمؤسسات الأهلية.

3. تنمية الموارد البشرية والاستدامة المالية

إن نقص الاستدامة المالية هو بمنزلة (كعب أخيل) لدى المؤسسات الأهلية. وتحتاج هذه المشكلة إلى معالجة عاجلة من خلال: تحسين العلاقة مع الجهات المانحة والمؤسسات الأهلية الدولية، وزيادة تأثير المؤسسات الأهلية على سياسات التمويل والأولويات، والبحث عن إستراتيجيات تمويل بديلة؛ لتحقيق الاستدامة المالية للمؤسسات الأهلية.

4. تمكين قطاع المؤسسات الأهلية وتعزيز قدرتها

لكي تتمكن المؤسسات الأهلية من أداء دور أكبر في التنمية. فإنها تحتاج إلى معالجة نقاط ضعفها كمؤسسات وقطاع. وهذا يستلزم ما يأتي: إنشاء آليات فعالة للحكم الصالح وللمساءلة. وزيادة المساءلة من أجل تحسين علاقتها مع المجتمع. وتعزيز المشاركة والعمل التطوعي بين مختلف شرائح المجتمع. وتحسين جودة عملها وكفاءته وفاعليته. وزيادة القدرات التقنية والإدارية من أجل تعزيز البحوث الموجهة نحو التنمية والبحوث العلمية والتطبيقية. وتعزيز التواصل والتنسيق والتعاون وبناء الشراكات محلياً. وفي المنطقة العربية. وعلى الصعيد الدولي.

5. الحق في الوصول والحصول على الخدمات الكافية والنوعية

على المؤسسات الأهلية تعزيز الكفاءات الأساسية في تقديم الخدمات الأساسية. وينطوي ذلك على: تعزيز الصلة بين الإغاثة والتنمية. والسعي وراء تمكين الفئات المحرومة والمهمشة (الاسيما في المجال الاقتصادي). واتباع طرق أكثر فعالية لتخفيف وطأة الفقر. وتعزيز حقوق الإنسان وحمائتها. وتعزيز دور المؤسسات الأهلية في توفير الخدمات.

التحليل الإستراتيجي

القوى الخارجية	القوى الداخلية
<p><u>الفرص</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • الأعداد الكبيرة من المقتردين الفلسطينيين في الشتات توفر فرصاً تمويلية للمركز. • فرص تمويلية عربية ممكن الاستفادة منها. • في ظل التوجهات الجديد للاتحاد الأوروبي، وجود مركز تطوير كآلية مظلّية تعمل في القدس توفر فرصاً تمويلية جديدة للمركز. • المسؤولية من قبل الدولة الثالثة توفر فرصاً للمركز للعمل في مجال المناصرة. • توجه السلطة إلى شراء الخدمات الاجتماعية توفر فرصة للمركز للقيام بدور مهم في تيسير عملية اختيار الخدمات ورصد موفريها من مؤسسات العمل الأهلي. • التطورات التكنولوجية السريعة توفر فرصاً للمركز لإظهار نفسه وعمله، لزيادة الوصول لبرامجه، وللمناصرة، ولتجنيد الأموال. • وجود قاعدة قوية للمركز في قطاع غزة. 	<p><u>نقاط القوة</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • مصادر بشرية وكادر ملتزم ومؤهل. • قدرة عالية على إدارة التمويل. • توفير أول بوابة إلكترونية (مصادر) في فلسطين. • سمعة جيدة جداً (نظرة المجتمع) • أنظمة وأدلة واضحة ومحدثة باستمرار. • هيكلية مؤسسية واضحة. • حاكمية داعمة وذات توجهات إستراتيجية. • برامج وخدمات متنوعة ونوعية وإبداعية. • علاقات جيدة مع الممولين والشركاء والحكومة. • تمثيل لكل الشبكات في حاكمية المؤسسة. • لجنة مخصصة لتجنيد التمويل مؤلفة من أعضاء مجلس الإدارة والجمعية العمومية ومدير مركز تطوير بهدف تجنيد التمويل وحشد الموارد. • قيادة ملتزمة وذات رؤى واضحة.

القوى الخارجية	القوى الداخلية
<p style="text-align: center;"><u>التحديات</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • مصادر تمويلية محدودة ومتناقصة؛ نظراً للوضع السياسي القائم. والوضع الاقتصادي العالمي. والوضع في العالم العربي. • احتمال كبير لتعرض الشعب الفلسطيني لضغوطات تمويلية إضافية مرتبطة بالعملية السياسية. • زيادة الضغوطات على المؤسسات الأهلية وعلى مركز تطوير؛ نتيجة للحصار الخانق ومحاولات تهويد القدس وتهجير سكان ما يسمى بالمنطقة (ج). والتوسع الاستيطاني. وعزل قطاع غزة وحصاره. • الانفصال والقطيعة ما بين الضفة الغربية وقطاع غزة يؤثر على المجتمع الفلسطيني برمته. وبشكل صعب على عمل المؤسسات الأهلية؛ نظراً لاختلاف القوانين والأنظمة. والصراع على السلطة. • زيادة نسب الفقر والبطالة. وتأثير ذلك على المجتمعات. وبخاصة المهمشة منها. والضغط الناجم عن هذا على مركز تطوير. • التزايد السكاني. وبخاصة في قطاع غزة. يضع ضغوطات إضافية لتزويد الخدمات الأساسية. • الاستعمال المتزايد وغير المضبوط للتكنولوجيا يؤثر سلباً من ناحية اجتماعية على السكان ولاسيما الشباب. • الانحباس الحراري يؤدي إلى قحط وفيضانات تؤثر على القطاع الزراعي. • عدم إجراء انتخابات تشريعية. والتضييق على المؤسسات الأهلية في الضفة والقطاع. وعلى حرية التعبير تضع ضغوطاً جمّة على المجتمع المدني ومؤسساته. • التغيير المستمر في الأولويات التنموية للممولين. 	<p style="text-align: center;"><u>نقاط الضعف</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • مصادر مالية محدودة. وغير متنوعة. ومتناقصة. يغيب فيها التمويل المحلي. • لا يوجد تفعيل كاف للحاكمية في تمثيل المركز وفي تجنيد الأموال. • وجود الشبكات في الحاكمية يمكن أن يشكل / يعطي انطباع بوجود تعارض مصالح. • إظهار إعلامي غير كافٍ للمركز. مقارنة بأعماله وإنجازاته. • فرص غير كافية للعمل المشترك والاتصال والتفاعل ما بين الإدارات / البرامج المختلفة. • البرامج الموفرة لا تلبي الاحتياجات الكبيرة. • عدم توفر موظفين أساسيين بدوام كامل للعب أدوار إستراتيجية (تجنيد الأموال على سبيل المثال).

ج. القضايا الحرجة

هنالك عدة قضايا برامجية وإدارية موجودة حاليًا، ومن المتوقع استمرار وجودها في المستقبل المنظور، ومن الضروري لمركز تطوير أن يتعامل معها كأولوية: من أجل تحديد أهداف المركز الإستراتيجية وتحقيقها، وهي:

القضايا البرامجية:

القضية الحرجة (1): تنمية الموارد والاستدامة المالية

إن نقص الاستدامة المالية هو بمنزلة (كعب أخيل) لدى المؤسسات الأهلية. كيف يمكن لمركز تطوير أن يدعم هذه المؤسسات في تنوع مصادر تمويلها، وفي زيادة استدامتها المالية؟

القضية الحرجة (2): تمكين قطاع المؤسسات الأهلية وتعزيز قدرتها

كيف يمكن لمركز تطوير أن يعزز المساءلة والكفاءة والفعالية لدى المؤسسات الأهلية؟

القضية الحرجة (3): بناء قدرات المؤسسات الأهلية على توفير خدمات أساسية نوعية

كيف يمكن لمركز تطوير أن يدعم المؤسسات الأهلية ويعزز قدراتها على توفير الخدمات الأساسية النوعية؟

القضية الحرجة (4): دعم التحرر الوطني والديمقراطية ووحدة الشعب الفلسطيني

كيف يمكن لمركز تطوير أن يقوي دور المؤسسات الأهلية في مقاومة الاحتلال، وفي الوقوف في وجه الاعتداءات على الحقوق الفلسطينية، وفي تعزيز صمود الفلسطينيين، ولاسيما في القدس والمناطق المسماة (ج)، وفي بناء نظام سياسي فعال وديمقراطي؟

القضية الحرجة (5): بناء العلاقات مع الشركاء في التنمية، والقطاع العام والقطاع الخاص، وغيرها من مكونات المجتمع المدني

تمتلك المؤسسات الأهلية القدرة على القيام بدور مهم في التصدي للمشكلات الاجتماعية. لكنها بحاجة إلى تعزيز روابطها مع القطاعات الأخرى. ويشمل هذا الدور: الحدّ من التوتر بين المؤسسات الأهلية والقطاع العام، وإضفاء الطابع المؤسسي على علاقة العمل مع الحكومة، والمشاركة والتأثير في صياغة السياسات العامة والتشريعات، والمشاركة النشطة في التخطيط الوطني والقطاعي، وزيادة التكامل، والحدّ من المنافسة السلبية بين قطاع المؤسسات الأهلية والقطاعات الأخرى، وجتّب الازدواجية وتشتت الجهود، والفصائلية بين المؤسسات الأهلية، ومعالجة تدني الثقة بين المجتمع والمؤسسات الأهلية. كيف يمكن لمركز تطوير أن يدعم هذا؟

القضايا الإدارية:

القضية الحرجة (6): الاستدامة المالية

ما الذي يتوجب على مركز تطوير فعله من أجل تعزيز استدامته المالية؟ ماذا يمكن فعله من خلال تجنيد التمويل؟ هل يمكن لمركز تطوير أن يخفف من النفقات وأن يعمل بكفاءة أعلى؟ ماذا يتوجب فعله من ناحية الإظهار: من أجل استقطاب عدد أكبر من الداعمين والممولين؟

القضية الحرجة (7): الهوية، والمصادر، والهيكليات، والأنظمة

كيف يمكن لمركز تطوير بناء إجماع بين كادره وحاكميته والأطراف الأخرى ذات المصلحة. حول هويته وتوجهاته الإستراتيجية؟ ما الذي يتوجب عمله من أجل تعميم المركز وإظهار هويته وبرامجه؟ ما الذي يتوجب عمله من أجل استقطاب الكادر البشري والحفاظ عليه وتطويره؟ ما المطلوب من ناحية البنية التحتية والمادية والهيكليات والأنظمة؟ ما الواجب عمله من أجل تعزيز فعالية حاكمية المؤسسة؟

ح. الغايات والأهداف

في ظل الفرص والتحديات الخارجية المتوقعة، ومع الأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة والضعف لدى مركز تطوير، سيسعى المركز على مدى السنوات الخمس المقبلة إلى:

التطوير، والتوسع الانتقائي، والتنوع في بعض البرامج والخدمات، بشكل يجعلها أكثر ارتباطاً وتلبية للاحتياجات، وأكثر شمولية، وأكثر أهمية لقطاع المؤسسات الأهلية والمؤسسات الأهلية والأجسام المشكّلة والمثلة لهذا القطاع من ناحية، كما يجعل هذه البرامج والخدمات أكثر تكاملية وتعزيزاً لدور وعمل الشبكات والحكومة والممولين والأطراف الأخرى ذات العلاقة من ناحية أخرى.

إضافة إلى ما سبق، سيركز مركز تطوير على:

- جغرافياً: القدس، والمناطق المسماة ب (ج)، وقطاع غزة، وأشدّ المناطق فقراً وتهميشاً، مع إمكانية التوسع في نقل الخبرات، وبناء مشاريع نموذجية تنموية، على نطاق العالم العربي وغيره.
- الفئات المستهدفة: أكثر الفئات تهميشاً وأشدّها احتياجاً للخدمة.
- المؤسسات المستهدفة: المؤسسات الأهلية الصغيرة والمتوسطة الحجم، والمؤسسات القاعدية.
- القطاعات: لن يتم التركيز على قطاعات محددة، بل سيتم التركيز على القطاعات ذات الاحتياج الأكبر.

وبشكل محدد، سيعمل مركز تطوير خلال السنوات الخمس (2014-2018) على تحقيق الغايات والأهداف الآتية:

الغايات والأهداف البرمجية:

الغاية (1): زيادة وصول المجتمعات المهمشة لخدمات نوعية ومرتبطة بالاحتياجات، مقدمة من قبل المؤسسات الأهلية

- الهدف (1-1): زيادة عدد المنح الموفرة للمؤسسات الأهلية، التي تدعم الإبداع والاستعمال لطرق ومنهجيات غير تقليدية، تعزز من إمكانيات النجاح والتأثير.
- الهدف (2-1): زيادة عدد المنح الموفرة للمؤسسات الأهلية ذات الخبرة: من أجل تمكينها من توفير خدمات اجتماعية إبداعية للفقراء والمجتمعات المهمشة، ومن أجل تمكين هذه المجتمعات.
- الهدف (3-1): الاستجابة بشكل إبداعي لاحتياجات معقدة ومركبة في مناطق جغرافية جديدة، من خلال استعمال آليات ومنهجيات التدخل المتعددة القطاعات (multi-sectoral, multi-stakeholder).
- الهدف (4-1): إعداد خطة طوارئ تشمل تأسيس صندوق للاستجابة للاحتياجات الطارئة المستحدثة للمركز وللعمل الأهلي ومؤسساته، بحيث يعمل هذا الصندوق على أسس معيارية ودولية.
- الهدف (5-1): تأسيس آلية وتشغيلها لتوفير المنح الصغيرة للمؤسسات القاعدية، مع التركيز على دعم المؤسسات التي تعنى بالأسر الفقيرة، وعلى دعم المبادرات المجتمعية.

الغاية (2): تعزيز الكفاءة والفعالية والارتباط والاستدامة في المؤسسات الأهلية وبرامجها ومشاريعها التنموية

- الهدف (1-2): زيادة عدد المؤسسات الأهلية الشريكة المتلقية للمنح التي تتلقى خدمات بناء القدرات (على شكل تدريب مرافق (coaching) بشكل رئيس).
- الهدف (2-2): زيادة عدد المؤسسات الأهلية التي يتم تدريبها للحصول على شهادة تأهيل تحقق معايير مدونة السلوك، ومعايير معتمدة أخرى.
- الهدف (3-2): زيادة عدد المؤسسات الأهلية المتلقية لخدمات استشارية في مجال البناء المؤسسي، من خلال تدخلات المرافقة والدعم الفني.
- الهدف (4-2): توفير برامج بناء قدرات منهجية وتطويرها، بشكل دوري للمنظمات المهتمة.

الغاية (3): تعزيز إنتاج المعرفة وتبادلها، والبحث والتخطيط السياساتي الإستراتيجي، والتعاون ضمن قطاع المؤسسات الأهلية

- الهدف (1-3): إيجاد منبر للنقاش والنقد وتبادل المعرفة.
- الهدف (2-3): تعزيز الوصول إلى البوابة الفلسطينية للمؤسسات الأهلية (مصادر) واستعمالها.
- الهدف (3-3): إجراء أو تكليف إجراء أبحاث ذات قيمة عالية، حول مجالات مختلفة متعلقة بقطاع المؤسسات الأهلية.
- الهدف (4-3): تمكين تشكيل وعمل لجان تنسيقية قطاعية من المؤسسات الأهلية؛ من أجل الانخراط الفاعل في عملية التخطيط القطاعي الوطني.
- الهدف (5-3): تمكين الشبكات في مجال رفع الوعي المجتمعي حول دور المجتمع الأهلي وأهميته.
- الهدف (6-3): النشر بشكل دوري أخبار قطاع المؤسسات الأهلية ونتائج الأبحاث السياسية، من خلال إصدار تقرير سنوي حول وضع قطاع المؤسسات الأهلية.

الغاية (4): تمكين تأسيس معايير وطنية للجودة خاصة بقطاع المؤسسات الأهلية، وتقييم الالتزام بهذه المعايير، وتوفير الشهادات بخصوصها

- الهدف (1-4): تطوير معايير نوعية لتوفير الخدمات الاجتماعية، وتمكين المؤسسات الأهلية لتحقيق هذه المعايير.
- الهدف (2-4): زيادة القبول والالتزام بمدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية.
- الهدف (3-4): منح شهادات للمؤسسات الأهلية الملتزمة بمعايير مدونة السلوك.

الغايات والأهداف الإدارية

الغاية (5): تعزيز الاستدامة المالية لمركز تطوير

- الهدف (1-5): تنوع القاعدة التمويلية وتطويرها.
- الهدف (2-5): زيادة كفاءة العمليات.
- الهدف (3-5): تعزيز الظهور الإعلامي لمركز تطوير (خطة تواصل. خطة إعلام. ...)

الغاية (6): تعزيز الهوية والموارد والهيكلية والأنظمة لمركز تطوير

- الهدف (1-6): نقاش هوية مركز تطوير وتعزيزها وتطويرها وتعميمها.
- الهدف (2-6): استقطاب المصادر البشرية في مركز تطوير والحفاظ عليها وتطويرها.
- الهدف (3-6): تطوير المصادر المالية لمركز تطوير.
- الهدف (4-6): تطوير الهيكلية ومأسسة الأنظمة الخاصة بمركز تطوير.
- الهدف (5-6): تقوية حاكمية مركز تطوير (اللجان. العلاقة مع الشبكات والمجلس التنسيقي ومؤسسة التعاون. الصلاحيات والأدلة. العلاقات مع الطاقم التنفيذي. ...)

إستراتيجيات عبر قطاعية

يمثل مركز تطوير أحد اللاعبين المهمين المؤثرين في قطاع المؤسسات الأهلية. وبناءً عليه، سيعمل المركز بشكل نشط على التعاون والشراكة مع الآخرين لتعزيز الأثر وتضخيمه. بالإضافة إلى هذا، سيقوم المركز بإعطاء الأولوية لخدمة الفقراء والمهمشين، مع الأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الجندرية والبيئية.

الملاحق

ملحق (1): مقدمو المعلومات الرئيسيين للخطة الإستراتيجية

الاسم	المنصب/المؤسسة
تيري بلاطة	الوكالة السويسرية للتنمية والتعاون
خليل نجم	إستشاري - وزارة التخطيط والتنمية الإدارية
داود الديك	وزارة الشؤون الإجتماعية
زاهي خوري	عضو مؤسس وعضو مجلس إدارة سابق في مركز تطوير
زياد عبد الله	خدمات الإغاثة الكاثوليكية
سماح أبو عون	مؤسسة مجموعة الاتصالات الفلسطينية
عبد الكريم عاشور	عضو مؤسس وعضو مجلس إدارة سابق في مركز تطوير
عبد المجيد السويطي	عضو مؤسس وعضو مجلس إدارة سابق في مركز تطوير
محمد فهمي شلالده	عضو مؤسس وعضو مجلس إدارة سابق في مركز تطوير
محمد فهمي شلالده	عضو مؤسس وعضو مجلس إدارة سابق في مركز تطوير
منذر الرئيس	عضو مؤسس وعضو مجلس إدارة سابق في مركز تطوير
هاني طحان	الوكالة الفرنسية للتنمية
ياسر شلبي	منسق المساعدات المحلية

ملحق (2) فريق إعداد الخطة الإستراتيجية

طاقم مركز تطوير	أعضاء مجلس إدارة مركز تطوير
إيفان نيكوليك	صفاء أبو عصب، رئيسة المجلس
أزهار بسيسو	صلاح السقا
جميلة ساحلية	درويش أبو شرح
حسن حمارشة	سهيل القيشاوي
ردينة أبو عرفة	عرسان إبراهيم، أمين السر
رزق طه	عصام حلس
روان عبد ربه	عصام عاروري، أمين الصندوق
سائد قزمار	فارسين آغابيكان
سهماني سليمي-تاري	فهمي صيام
سهاد مخلوف	قسطنطين الدباغ
علاء غلابيني	نصفت الحفش
غسان كسابرة، مدير المركز	
ليلي شويكي	
مهند بيرقدار	
نادية غطاس	

