



الشراكة المجتمعية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة في المجتمع الفلسطيني

"مؤسسة مجموعة الاتصالات الفلسطينية للتنمية المجتمعية" نموذجاً

تقديم

أ. ضحى فايز معاري

ورقة بحث مقدمة للمؤتمر الأول لكلية الاقتصاد والعلوم الإنسانية

"التنمية المستدامة في ظل بيئة متغيرة"

25/ نيسان/ 2018م

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	الملخص
1	مقدمة البحث
3	مشكلة البحث
4	أسئلة البحث
4	أهداف البحث
4	أهمية البحث
5	مصطلحات البحث
5	حدود البحث
6	منهج البحث
6	مجتمع البحث
7	أدوات البحث
7	نتائج البحث
13	مناقشة النتائج
16	التوصيات
18	قائمة المصادر والمراجع
20	الملحق
B	Abstract

الشراكة المجتمعية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة في المجتمع الفلسطيني

"مؤسسة مجموعة الاتصالات الفلسطينية للتنمية المجتمعية" نموذجاً

إعداد

أ.ضحى فايز معاري

مركز شاهد لحقوق المواطن والتنمية المجتمعية

الملخص

هدف البحث إلى التعرف على واقع الشراكة المجتمعية ما بين القطاع العام والقطاع الخاص في المجتمع الفلسطيني، واستهدف البحث مؤسسة مجموعة الاتصالات الفلسطينية للتنمية المجتمعية نموذجاً عن القطاع الخاص، وذلك بصدد التعرف على ماهية الشراكة المجتمعية ما بينها و المؤسسات الأهلية، و التعرف على مدى ما تحققة مؤسسة مجموعة الاتصالات الفلسطينية للتنمية المجتمعية من تنمية مستدامة في مجال المساواة بين الجنسين وتمكين جميع النساء والفتيات.

ولهذه الغاية أعدت الباحثة قائمة بأسس ومبادئ الشراكة المجتمعية التي حددتها مبادرة (Pathways to Excellence) لبناء القدرات التنظيمية الخاصة بشبكة العمل المجتمعي، كما وأعدت قائمة للهدف التنموي الخامس وفقاً للجمعية العامة لهيئة الأمم المتحدة (General Assembly United Nations, 2015).

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي (المسحي) حيث يعتبر هذا البحث بحثاً ميدانياً درس شراكة مؤسسة مجموعة الاتصالات الفلسطينية للتنمية المجتمعية والمؤسسات الأهلية ويصف أثر هذه الشراكة وصفاً (نوعياً/كمياً) في تحقيق تنمية مستدامة في مجتمعنا الفلسطيني وذلك من خلال إجراء المقابلات الشخصية مع ممثلين عن مؤسسة مجموعة الاتصالات الفلسطينية للتنمية المجتمعية.

وأبرز ما توصل إليه البحث أن مؤسسة مجموعة الاتصالات الفلسطينية للتنمية المجتمعية تستند إلى مبدأ المسؤولية المجتمعية في غالبية برامجها. ولكنها في الوقت نفسه لم تطور في مستوى أدائها لتصل إلى شراكة مجتمعية إلا في نطاق ضيق مع مؤسسات شريكة تنسجم و رؤية

مؤسسة مجموعة الاتصالات الفلسطينية للتنمية المجتمعية خاصة في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. وبالرغم من محدودية الشراكة المجتمعية ما بين مؤسسة مجموعة الاتصالات الفلسطينية للتنمية المجتمعية والمؤسسات الأهلية من القطاع العام، إلا أن هذه الشراكة تتسجم مع مبادئ مبادرة (Pathways to Excellence)، كما أنها لم تستند إلى مبدأ شراكة مع مؤسسات لحقوق أو شؤون المرأة، في مجال المساواة بين الجنسين وتمكين جميع النساء والفتيات كما ولم تكن رؤيتها شاملة لكافة مجالات الهدف التنموي الخامس وفقا لرؤية هيئة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة للعام 2015.

الكلمات المفتاحية: الشراكة المجتمعية _ التنمية المستدامة _ مؤسسة مجموعة الاتصالات

الفلسطينية للتنمية المجتمعية

المقدمة

تلعب المسؤولية المجتمعية دورا حقيقيا في عملية التغيير والتنمية في مجالات الحياة الاجتماعية والاقتصادية والبيئية والتكنولوجية، لما تخلقه من روح المبادرة والمشاركة على مستوى الفرد و الجماعة وعلى مستوى المؤسسات.

وفي عصر لم يعد تحقيق التنمية مسؤولية الدولة فقط، ما جعل شراكة كافة القطاعات المجتمعية الخاصة منها والعامة أولوية وضرورة لتحقيق تنمية مستدامة، فقد أصبحت العديد من منظمات الأعمال من القطاع الخاص تمارس مسؤوليتها المجتمعية وتساهم في تحقيق التنمية المستدامة، فبالإضافة إلى تعظيم الربح حرصت على تحسين نوعية الحياة للمتع المحلي الكلي، وذلك لاعتبارها أي نجاح يمكن أن تحققه أي منظمة من هذا النوع لا يمكن أن يقاس بما تحققه من أهداف اقتصادية فقط وإنما بما تحققه على المستوى الاجتماعي من تحسين صورتها العامة في أذهان أفراد المجتمع من عاملين وزبائن ومستهلكين ومن خلال ما تحققه على المستوى البيئي أيضا في المحافظة على الموارد الطبيعية والحد من التلوث (قهواجي وبن حسان، 2016).

أما على مستوى القطاع العام فقد لعبت منظمات المجتمع المدني دورا حقيقيا وأحدثت أثرا إيجابيا في مجال حقوق الإنسان، والمرأة، والتنمية، والعدالة، وإغاثة المرضى والمعاقين، وتطوير أنظمة التعليم، وخلق فرص عمل للعاطلين عن العمل وتدريبهم وتأهيلهم، إلا أن دورها منفردة بدا صغيرا، ولذلك حاولت بعض دول العالم سن قوانين تضمن وجود منظمات غير حكومية قوية نشطة وفعالة، في حين كان هناك العديد من المعوقات التي حدت من دور هذه المنظمات في التنمية حيث كانت صعوبة الحصول على التمويل من أبرز المشاكل التي تعيق تحقيق طموحات القائمين على هذه المنظمات والتي غالبا ما تكون أكبر من إمكانياتها المتاحة (ملاوي، 2008).

ومع الانتشار الكبير لهذه المؤسسات محليا وإقليميا وعالميا، فقد تبوأ مكانا رائدا في تحقيق أهداف تنموية تعترضها أحيانا وتعيقها الإمدادات والمعونات الضعيفة التي تتلقاها من شركائها مما يجعل دورها لا يتصف بالفاعلية من حيث الممارسة (Wegner, 1993). كما يتفق (Abdel Samad, 2007) في بحثه الموسوم " Civil Society in the Arab Region: Its Necessary Role and the Obstacles to Fulfillment"، بعدم وفاء منظمات المجتمع المدني بإمكاناته المحدودة في العالم العربي لأخذ دوره وممارسة تأثيره في المجتمع.

وفي ضوء انخفاض المساعدات الإنمائية الدولية من قبل الحكومات وبالتالي محدودية موارد وسائل منظمات المجتمع المدني في تنفيذ مشاريعها وبطريقة مستدامة، تطور اتجاه منظمات المجتمع المدني في إيجاد الحلول والبدائل على نحو التعاون والشراكة مع منظمات الأعمال التجارية من القطاع الخاص (Damlamian, 2006).

وباستقراء الواقع الفلسطيني، أوصت أوراق مؤتمر (ماس) الاقتصادي عام 2016 ، بضرورة شراكة القطاع الخاص والقطاع العام في مجالات المشاريع الإنتاجية والتشغيلية في مواجهة تحديات اقتصادية واجتماعية، والتركيز على مشاريع البنية التحتية في مواجهة الفقر والبطالة وتوفير بيئة حاضنة للشباب الخريجين العاطلين عن العمل، إضافة إلى إنشاء "صندوق وطني للتنمية الاقتصادية والتكنولوجية" وذلك للاستثمار في المجال السياحي والابتكاري والتكنولوجي (معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني، 2017).

فعلى أرض الواقع خلقت العديد من الشراكات المجتمعية تمثلت بشركة كنعان عام 2004، حيث تقوم هذه الشركة وفق مبادئ التجارة العادلة لمحاربة الفقر وحماية البيئة، حيث سعت من خلال خلق اتحاد لجمعيات تعاونية لعصر الزيتون والتي عرفت باسم " جمعية فلسطين للتجارة العادلة"، إلى توفير سوق للمنتجات العضوية للمزارعين الفلسطينيين وبأسعار عادلة في الأسواق العالمية، و ضمان فرص عمل للعاطلين عن العمل وحماية حقوقهم المشروعة، و بما يعزز تطوير المجتمع الزراعي الفلسطيني وتحقيق تنمية اقتصادية مستدامة <https://ar.palestine-core.org/market-development>.

كما تأسس مركز تطوير المؤسسات الأهلية (NDC) منذ العام 2006، من منطلق رؤية شاملة و إيمان عميق بالدور الرائد لمؤسسات المجتمع المدني في صون كرامة الإنسان وتحقيق العدالة الاجتماعية والنزاهة والمساءلة، أخذ المركز يوفر الدعم المالي والفني للمؤسسات الأهلية بصدد إعادة بناء قدراتها وكفاءتها في تلبية الاحتياجات الاجتماعية .
<http://www.ndc.ps/ar/mission-vision>

وفي عام 2008 انبثقت مؤسسة مجموعة الاتصالات الفلسطينية للتنمية المجتمعية كأول مؤسسة محلية مستقلة غير ربحية عن مبادرة قدمتها مجموعة الاتصالات الفلسطينية كراعي وممول للمؤسسة، وذلك استجابة لمتطلبات المجتمع الفلسطيني المتنامية وبغية تحقيق مشاريع تنمية مستدامة من خلال الاستثمار بالمرأة و الشباب الفلسطيني ، وتمكينهم من المشاركة الفاعلة في

التنمية المجتمعية في مجال المعرفة والتعليم والتدريب والابتكار والصحة والأنشطة الثقافية والأعمال الحرة <http://www.pgfoundation.ps/?lang=ar> .

مشكلة البحث

تعتبر مؤسسات المجتمع المدني بكافة فئاتها والأهلية منها عنصراً أساسياً من ثقافة المجتمع الفلسطيني، حيث بقي وجودها ينسجم مع الواقع ويتناغم مع ما يستجد من معطيات و أحداث، تمكنت من وضع بصمة حقيقية في تلبية احتياجات المجتمع الفلسطيني وخصوصيته، وحافظت على وجودها بشيء من الثبات، إلا أن فاعلية بقائها مع عجزها المالي يبقى رهينة مقامرة حقيقية مع المستقبل.

وفي ظل عيش هذه المؤسسات في كنف دولة تركز ميزانيتها بالأساس على دعم دول مانحة، فإن صرف هذه المساعدات في الواقع لم تكن تنموية بطبيعتها كما هو وارد في بحث وتقرير مدعوم من مؤسسة روزا لوكسمبورغ ومبادرة متابعة الدعم الدولي حول المساعدات ورصد تمويل المانحين للأراضي الفلسطينية المحتلة (الترتير و وايلدمان، 2017). مما فتح أمام المؤسسات الأهلية باباً جديداً من نوع آخر للتمويل والدعم المادي، تمثل بشراكتها من القطاع الخاص.

حديثاً ومع توجه مجموعة الاتصالات الفلسطينية لتحقيق الربح إلا أن ذلك لم يمنعها من انتهاجها للعمل المجتمعي المسؤول وإطلاق " مؤسسة مجموعة الاتصالات الفلسطينية للتنمية المجتمعية"، لتعمل يداً بيد مع شركائها الملتزمين بالتنمية البشرية والتغيير المجتمعي في فلسطين، كانت الحاجة ضرورة و ملحة لمعرفة إن كان هذا النموذج يجسد نموذجاً ناجحاً للشراكة المجتمعية أم أنه انعكاس وهمي لعالم يفترض تحقيقه لتنمية مستدامة.

وفي سبيل ذلك تم بلورت سؤال البحث الرئيس:

إلى أي مدى تحقق مؤسسة مجموعة الاتصالات الفلسطينية للتنمية المجتمعية أهداف تنمية مستدامة وفق قاعدة الشراكة المجتمعية مع المؤسسات الأهلية؟

وانبثق عن سؤال البحث الرئيس الأسئلة التالية:

1. ما هي الحثثات والمعطيات التي تبنتها مؤسسة مجموعة الاتصالات الفلسطينية للتنمية المجتمعية كقاعدة ملحة لانطلاقها؟
2. من هي المؤسسات الأهلية الشريكة لمؤسسة مجموعة الاتصالات الفلسطينية للتنمية المجتمعية؟
3. ما هي الآليات التي تتبعها مؤسسة مجموعة الاتصالات الفلسطينية للتنمية المجتمعية في تحديد وتنفيذ مشاريعها التنموية؟
4. إلى أي مدى تنسجم شراكة مؤسسة مجموعة الاتصالات الفلسطينية للتنمية المجتمعية والمؤسسات الأهلية مع قواعد وأسس الشراكة المجتمعية؟
5. إلى أي مدى تحقق مؤسسة مجموعة الاتصالات الفلسطينية للتنمية المجتمعية الهدف التنموي الخامس للمساواة بين الجنسين وتمكين جميع النساء والفتيات؟

أهداف البحث

يهدف البحث إلى:

1. التعرف على نقاط القوة والضعف في واقع الشراكة المجتمعية ما بين مؤسسة مجموعة الاتصالات الفلسطينية للتنمية المجتمعية و المؤسسات الأهلية.
2. التعرف على أهم المجالات التنموية التي حققتها مؤسسة مجموعة الاتصالات الفلسطينية للتنمية المجتمعية و المؤسسات الأهلية الشريكة في مجال المساواة بين الجنسين وتمكين جميع النساء والفتيات .

أهمية البحث

تتبع أهمية البحث في الأمور الآتية:

1. أهمية الموضوع الذي يتناوله البحث وهي الشراكة المجتمعية و دورها في تحقيق تنمية مستدامة في ظل التحول العالمي نحو التطور والحدثة.

2. الإسهام في إعادة النظر في أسس الشراكة المجتمعية ما بين مؤسسة مجموعة الاتصالات الفلسطينية والمؤسسات الأهلية وبما يخدم تحقيق أهداف التنمية المستدامة مجال المساواة بين الجنسين وتمكين جميع النساء والفتيات .

مصطلحات البحث

يسعى البحث إلى تعريف المصطلحات الآتية إجرائياً:

الشراكة المجتمعية: هي مشاركة ومساهمة القطاع الخاص والقطاع العام في مشاريع اجتماعية و اقتصادية وتعليمية لتحقيق الهدف التنموي الخامس في مجال المساواة بين الجنسين وتمكين جميع النساء والفتيات .

التنمية المستدامة: هي التطور والتحول الذي تفرزه شراكة القطاع العام والقطاع الخاص في المساواة بين الجنسين وتمكين جميع النساء والفتيات .في كافة المجالات الاجتماعية والاقتصادي والسياسية والتكنولوجية وبما يخدم ويلبي احتياجاتهن ويحسن نوعية حياتهن.

مؤسسة مجموعة الاتصالات الفلسطينية للتنمية المجتمعية: هي مؤسسة مستقلة غير ربحية تأسست عام 2008 بدعم وبتمويل من شركات المجموعة والتي تضم (جوال، الاتصالات Paltel، حضارة، ريتش، بال ميديا) وتسعى نحو التنمية البشرية والتغيير المجتمعي في فلسطين.

حدود البحث

تتمثل حدود البحث من حيث الموضوع على:

* مبادئ وأسس الشراكة المجتمعية التي حددتها مبادرة (Pathways to Excellence) لبناء القدرات التنظيمية الخاصة بشبكة العمل المجتمعي.

* أهداف التنمية المستدامة وفقاً لهيئة الأمم المتحدة Sustainable Development Goals (SDGs).

2. مؤسسة مجموعة الاتصالات الفلسطينية للتنمية.

4. حدود مكانية: مدينة رام الله.

5. حدود زمنية: العام 2018/2019.

منهج البحث

يعد هذا البحث بحثاً ميدانياً يدرس شراكة مؤسسة مجموعة الاتصالات الفلسطينية للتنمية المجتمعية والمؤسسات الأهلية ويصف أثر هذه الشراكة وصفاً (نوعياً/كمياً) في تحقيق تنمية مستدامة في مجتمعنا الفلسطيني وذلك من خلال إتباع الإجراءات التالية :

1: الرجوع إلى الأبحاث والدراسات والمؤتمرات لتحديد و توضيح المفاهيم ذات العلاقة بموضوع البحث .

2: الرجوع إلى دورة الأعمال السبعون لهيئة الأمم المتحدة في العام 2015 حول خطة تحويل العالم حتى عام 2030 نحو تنمية مستدامة، والاستفادة من ذلك في إعداد قائمة بأهداف التنمية المستدامة وفقاً للجمعية العامة لهيئة الأمم المتحدة (General Assembly United Nations, 2015).

3: الرجوع إلى معايير التميز لتحقيق التميز في العمل المجتمعي، وبناء عليه تم إعداد قائمة بأسس ومبادئ الشراكة المجتمعية التي حددتها مبادرة (Pathways to Excellence) لبناء القدرات التنظيمية الخاصة بشبكة العمل المجتمعي.

3: التواصل مع مؤسسة مجموعة الاتصالات الفلسطينية للتنمية المجتمعية عبر الهاتف والإيميل وتحديد موعد لإجراء مقابلة ممثلين عنها لجمع المعلومات والبيانات اللازمة لإتمام البحث ونتائجه وصياغة توصياته، وتم عقد لقائين منفصلين مع المدير العام للمؤسسة الأستاذ سماح أبو عون و لقاء آخر مع مشرف المشاريع السيد إياد جرادات.

مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من مؤسسة مجموعة الاتصالات الفلسطينية للتنمية المجتمعية .

أدوات البحث

تتمثل أدوات البحث بما يلي:

1. إعداد قائمة بأسس ومبادئ الشراكة المجتمعية التي حددتها مبادرة (Pathways to Excellence) لبناء القدرات التنظيمية الخاصة بشبكة العمل المجتمعي.

<https://www.communityactionpartnership.com/menus/pathways-to-excellenceaward-for-excellence.html>

- * إعداد قائمة بأهداف التنمية المستدامة وفقا لهيئة الأمم المتحدة (General Assembly United Nations, 2015)

نتائج البحث

بعد جمع البيانات، يمكن إجمال ما توصلت إليه الباحثة من نتائج فيما يلي:

السؤال الفرعي الأول: ما هي الحثيات والمعطيات التي تبنتها مؤسسة مجموعة الاتصالات الفلسطينية للتنمية المجتمعية كقاعدة ملحة لانطلاقها؟

عبرت مؤسسة مجموعة الاتصالات عن حثيات انطلاقها بأنها تجسيدا حقيقيا وواقعا و مكملا لعمل مجموعة الاتصالات التطوعي والإغاثي لشريحة كبيرة من المجتمع الفلسطيني منذ الزمن البعيد، ولكن مع تزايد توافد الأهالي والمستفيدين من مبادرات المجموعة وتقديمهم لطلبات مساعدات ومعونات متفاوتة في طبيعتها ما بين منح دراسية أو شراء معدات مختلفة و أحيانا مبالغ مالية، و نظرا لما يستلزم ذلك من إجراءات إدارية طويلة ومعقدة أحيانا ما بين تقديم الطلب ودراسته والموافقة عليه، فقد ارتأت إدارة المجموعة إنشاء مؤسسة ذات تمويل ذاتي مشترك من أرباح شركات المجموعة قبل الضريبة بنسبة 2%-5% وهي (بالتل، ريتش، جوال، الاتصالات، حضارة، بال ميديا) تقوم بدورها في تحمل مسؤوليتها المجتمعية ولكن هذه المرة بشكل ممنهج ومدرّوس وذات أثر تنموي بعيد الأمد.

واستنادا إلى دراسة ميدانية -غير منشورة- قام بها أفراد من مؤسسة مجموعة الاتصالات للتنمية المجتمعية منذ تأسيسها في العام 2008، تحددت فيها احتياجات المجتمع الفلسطيني وبناء عليها تم بلورة برامج ومبادرات لتلبية هذه الاحتياجات على مستوى الأفراد و المؤسسات.

السؤال الفرعي الثاني: من هي المؤسسات الأهلية الشريكة لمؤسسة مجموعة الاتصالات الفلسطينية للتنمية المجتمعية؟

أكدت مؤسسة مجموعة الاتصالات الفلسطينية للتنمية المجتمعية عن حرصها الشديد في انتقاء شركائها من القطاع العام من المؤسسات الأهلية و حددتهم بمن وصفتهم بالفئات الملزمة بالتنمية البشرية والتغيير المجتمعي، غالبا ما كانت مؤسسة مجموعة الاتصالات تسعى إلى قراءة تاريخ الشريك وخبرته في العمل التنموي، من خلال الرجوع إلى التقارير السنوية له ودراسة ما تحويه من مشاريع من حيث الأهمية والأهداف والأثر المستدام لها.

كما أكدت مؤسسة مجموعة الاتصالات الفلسطينية للتنمية المجتمعية عن رغبتها ومراعاتها المستمرة في التنوع والتجديد في شراكاتها مع المؤسسات الأهلية من أجل التأكد من الوصول و إلى خدمة أكبر شريحة مجتمعية ممكنة، إلا أنها أوضحت أن طبيعة المشروع المُقدم به هي غالبا من تحدد شريكها في التخطيط والتنفيذ والمتابعة.

وفي إشارة إلى طبيعة الشراكة ما بين مؤسسة مجموعة الاتصالات للتنمية المجتمعية والمؤسسات الأهلية، فقد كان هناك نوعين من الشراكات، الأولى تدرج تحت نوع العلاقات الإستراتيجية تصب في رؤية مؤسسة مجموعة الاتصالات الفلسطينية الإستراتيجية وضمن مخطط زمني يصل إلى حد ثلاث سنوات، وتجدول الشراكة ضمن هذه الفترة سنويا لقياس فاعلية الشراكة وأثرها في تحقيق أهدافها، بينما وصل عدد هذه الشراكات ذات الطابع الاستراتيجي إلى 6 شراكات. الشراكة الثانية، تدرج تحت نوع علاقات المشاريع الآنية تستمر هذه الشراكة لفترة تتراوح من بين 3-6 أشهر مع مؤسسات نسوية وشبابية تصل إلى 50 شراكة سنويا، تبادر فيها مؤسسة مجموعة الاتصالات إلى دعم ورعاية الندوات و الورشات التي تنفذها المؤسسات الشريكة.

السؤال الفرعي الثالث: ما هي الآليات التي تتبعها مؤسسة مجموعة الاتصالات الفلسطينية للتنمية المجتمعية في تحديد وتنفيذ مشاريعها التنموية؟

حددت مجموعة الاتصالات الفلسطينية للتنمية المجتمعية كيفية تحديد مشاريعها التنموية وفق آليتين أساسيتين، أولهما يكون اختيار المشروع داخليا تتفق عليه وتحدده المؤسسة بناء على الطلبات المقدمة لها من أبناء المجتمع وتحديد ذات الأولوية منها ودراسة عدد المشاريع الممكن تنفيذها بما يتناسب مع الميزانية المرصودة في تلك الفترة من السنة ، ومن خلال الزيارات الميدانية التي يقوم بها أفراد المؤسسة لدراسة حاجة صاحب الطلب ل يتم تحديد خبرة صاحب المشروع المسبقة التي تساعد على إنجاح المشروع وتدريبه أيضا على إدارته وهذا يشكل بما نسبته 80% من مجمل مشاريع المؤسسة. ثانيهما، يكون تحديد واختيار المشروع وفقا لما تقدمه المؤسسات الأهلية من مشاريع وبما يتوافق أيضا مع رؤية مؤسسة مجموعة الاتصالات للتنمية المجتمعية، وهذا يشكل ما نسبته 20% من مجمل مشاريع المؤسسة.

ومن حيث آلية التنفيذ، فقد أشادت المدير العام لمؤسسة مجموعة الاتصالات الفلسطينية " سماح أبو عون" بالمشاريع التي تنفذ من خلال مؤسسة الاتصالات من ناحية اقتصادية نظرا للكفاءة الاقتصادية التي تمتلكها المؤسسة وخبرتها في سوق العمل وقدرتها على تطبيق المشاريع بتكاليف أقل وبما يضمن تنفيذ المشروع بالشروط والمواصفات المطلوبة وبما يضمن نجاحه وديمومته و رضا المستفيدين من جهة، وبما يراعي مصالح موظفي وعملاء ومستثمري مجموعة الاتصالات من جهة أخرى. إضافة إلى روح الانتماء والإحساس بالملكية التي يمتلكها أفراد المؤسسة للمشاريع التي تتبناها المؤسسة، خاصة وأن الجهة المانحة والجهة المستفيدة هما جهتان فلسطينيتان مما يعزز مسؤولية أفراد المؤسسة تجاه مؤسستهم (قطاع عملهم) وأيضاً تجاه مجتمعهم مما ينعكس إيجاباً على التخطيط والتنفيذ والمتابعة الفاعلة لتحقيق أفضل النتائج واستدامتها.

السؤال الفرعي الرابع: إلى أي مدى تنسجم شراكة مؤسسة مجموعة الاتصالات الفلسطينية للتنمية المجتمعية والمؤسسات الأهلية مع قواعد وأسس الشراكة المجتمعية؟

تمثلت إجابة السؤال الرابع من خلال جمع إجابات مؤسسة مجموعة الاتصالات للتنمية المجتمعية وتحليلها استناداً إلى ما حددته مبادرة (Pathways to Excellence) لبناء القدرات التنظيمية الخاصة بشبكة العمل المجتمعي، حيث تبين أن المؤسسة تراعي معيار توافر قيادة تنظيمية تحدد قيم وأهداف المؤسسة في التخطيط للمستقبل وإدارة الواقع لتحقيق القيمة والتميز

بالنتائج، وتمثلت القيادة بشراكة مدير المؤسسة و بمدراء مجموعة الاتصالات الأعضاء بالمؤسسة و ممثلين عن شركائهم من المؤسسات الأهلية.

وفيما يخص معيار التخطيط الاستراتيجي فقد تبين توافر خطة إستراتيجية توجه أداء المؤسسة والموظفين وتتم بشكل داخلي وغيرعلن، و أن هذه الخطة ممنهجة ومنظمة ضمن جدول زمني يصل إلى حد ثلاث سنوات، وتجدول الشراكة ضمن هذه الفترة سنويا لقياس فاعلية الشراكة وأثرها في تحقيق أهدافها حيث تحدد فيها الميزانية المرسودة للمشاريع وعدد المستفيدين منها، كما أن هذه الخطة ومن وجهة نظر المؤسسة تتمتع بالمرونة لقابليتها للتحديث وفق التغيرات والحاجات الضرورية من خلال لقاءات واتصالات القيادة لدراسة المستجدات ومعالجة أو تلافي ما يطرأ من مشاكل حسب كل مشروع. كما تتضمن الخطة الإستراتيجية محددات ومقاييس لتتبع التقدم والنجاح في تحقيق الأهداف من خلال زيارات ميدانية واستبيانات تدرس مدى رضا المستفيدين عن المشاريع المقدمة لهم و أثرها في تحسين مستوى معيشتهم وتلبية احتياجاتهم كما وتدرس شكاويهم والمشاكل التي أعاققت تحقيق الأثر المتوخى من المشروع تساعد القيادة و أصحاب القرار في رسم سياسات لمعالجتها وتلافي الوقوع فيها في مشاريع مستقبلية شبيهة لها.

وعلى اعتبار تحديد مكونات الشراكة معيارا أساسيا لبناء القدرة التنظيمية لشبكة العمل المجتمعي، فقد تبين أن مؤسسة مجموعة الاتصالات الفلسطينية للتنمية المجتمعية تحدد شركائها ممن هم غالبا من الأشخاص ذوي الدخل المنخفض، والشركاء/ أصحاب المصلحة (المؤسسات الأهلية)، و المستثمر/مصادر التمويل (مجموعة الاتصالات الفلسطينية)، و المجتمع الفلسطيني في الضفة الغربية وقطاع غزة. كما وتعنى المؤسسة بالتحسين الداخلي لها حيث تتبنى وتتبع ملاحظات زبائنها وموظفيها في مجموعة الاتصالات من أقسام الدوائر الفنية للهندسة والتصميم والأفكار الإبداعية حول كفاءة وفاعلية تنفيذ المشاريع من الناحية الجغرافية و التصميم الهندسي والحدثة. كما وتقوم مؤسسة مجموعة الاتصالات الفلسطينية للتنمية المجتمعية بجدد سنوي لنظام الشراكة القائمة وتحديد الغرض منها والفوائد المقترحة منها ومدى مساهمتها في نجاح عملها وبما يخدم رؤيتها و قيمها. بينما لم تنتظم المؤسسة بجمع تقييم شركائها كتغذية راجعة لبرامجها وخدماتها لاعتبارها أنه مكلف ولا تلجأ له إلا في حالات الضرورة القصوى وفي حال وجود خلل أو مشكلة في الإجراءات، خاصة وأنه يمكنها أن تتوقع و أن تلمس الأثر لكونها مؤسسة محلية تعيش في أكناف الشعب والمجتمع مما يشعرها بالرضا والثقة في كفاءة برامجها.

وكما وأكدت مؤسسة مجموعة الاتصالات الفلسطينية للتنمية المجتمعية على تجميعها وتتبعها لتقارير واستبيانات برامجها وخدماتها وعملياتها الإدارية بشكل إلكتروني، لما له من أثر أوضح و تفاصيل أدق في عملية القياس والتحليل و إدارة الأداء بحيث يساعد ذلك صانعي القرار (القيادة) على تحديد الأهداف والإستراتيجيات والخدمات وتحسينها ورصد النتائج.

وفي مجال تمكين الموارد البشرية، فإن مؤسسة مجموعة الاتصالات الفلسطينية للتنمية المجتمعية تضع ضمن أولوياتها تنمية قدرات ومهارات موظفيها وتدريبهم وفقا لاحتياجاتهم، سواء بتقديم مقترح لهم من مسؤول (HR) أو بتقديم مقترح من قبل الموظفين أنفسهم تهدف في غالبية برامجهم إلى التدريب على العمل ضمن الفريق. كما وتوفر المؤسسة لموظفيها بيئة عمل آمنة تكفل لهم سهولة أداء مهامهم والتميز بوظائفهم، و يعتمد مجلس الإدارة كتيب شؤون الموظفين لمتابعة إجراءات التعيين، ومواءمة المهام، والمرتبات، ومسارات النمو الوظيفي والأجور المعيشية مع مرور الوقت. وفي المقابل فإن المؤسسة تنتهج سياسة إدارة وتقييم أداء موظفيها في دعم تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة من خلال تقييم ذاتي يقيم فيه الموظف نفسه وأيضا تقييم يقوم به المدير العام للمؤسسة ويجري ذلك كل ستة أشهر في السنة أي مرتين سنويا.

أما فيما يتعلق بالعمليات التنظيمية للشؤون المالية والبنية التحتية والعلاقات العامة وإدارة المشاريع، فإن المجلس الإداري لمؤسسة مجموعة الاتصالات للتنمية المجتمعية يعتمد دليلا لإدارة مالية ممنهجة يتم مراجعتها وتدقيقها سنويا وتعديلها حسب الحاجة، ويشمل ذلك الأحكام المتعلقة بتقييم المخاطر المالية والإدارية السنوية، والتحليل، وتقييم بشأن سلامة المؤسسة بشكل عام، كما وتعتمد المؤسسة نظام مشتريات رسمي ومكتوب يوثق كافة بنود وشروط كل استدراج أو عطاء تحصل عليه المؤسسة. أما فيما يتعلق بتنظيم البنية التحتية لمبنى المؤسسة فهو مبنى آمن ونظيف ويخضع لخدمات الطوارئ و التفنيس والصيانة والتخطيط للكوارث بشكل دوري. كما وتعتمد المؤسسة سياسات اتصال متنوعة مثل النشرات الإخبارية، والأحداث الإعلامية، والتقارير، ووسائل الإعلام الاجتماعية وغيرها تنقل من خلالها أخبارها عن برامجها، وأنشطتها لاستقطاب أكبر شريحة ممكنة من ذوي الحاجة للاستفادة من هذه البرامج، ومن جهة أخرى لتتنقل وتروج للنجاح العام الذي أحرزته المؤسسة. كما ويتم إدارة المشاريع برصد الميزانيات اللازمة بصورة منهجية وعدم تجاوزها فبلغت نسبة الميزانية المرصودة لبرنامج حياة كريمة 15% و 35-40% لبرنامج التكنولوجيا والريادة بينما بلغت تلك المرصودة لبرنامج التعليم (المنح الدراسية) نسبة 50%. كما ويجري تقييم وتتبع المشروع بصورة منتظمة من خلال تقرير مبدئي يصف ردود فعل المستفيدين

حول مراعاة المشروع لاحتياجاتهم وتوافر جميع المعدات والمستلزمات، ويتبعه تقرير نصفي يقيم ويتتبع التقدم المحرز في تنفيذ المشروع، ثم يتم وضع تقرير نهائي يقيم نجاح المشروع في تحقيق أهدافه المتوقعة والتي غالبا ما يتم قياسها من خلال استبيان يفرغ ويحلل ضمن برنامج (SPSS) أو (Excel).

أما فيما يتعلق بقياس النتائج الإستراتيجية الملموسة لشراكة مؤسسة مجموعة الاتصالات الفلسطينية للتنمية المجتمعية مع المؤسسات الأهلية، فإن المؤسسة تقوم سنويا بجمع وتحليل الأثر والنتائج الملموسة للشراكات في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وتستخدمها لتحسين العلاقات الحالية أو إنشاء علاقات جديدة، وعلى الصعيد الداخلي للمؤسسة فإنها تقوم بجمع البيانات بشكل منتظم مع مرور الوقت التي توضح معلومات عالية عن ردود فعل و رضا موظفيها وارتياحهم العام من المشاريع المحققة إضافة إلى جمع تقرير صادر عن الموظفين بعد كل مشروع يصف الدروس المستفادة والتي يجب الأخذ بها لكفاءتها في إنجاح المشروع و أخرى يجب تجنبها كونها تعيق تنفيذ المشروع وتذهب بأثره، بينما يغيب عن المؤسسة تتبع ردود أفعال ورضا شركائها بشكل منتظم مع مرور الوقت.

السؤال الفرعي الخامس: إلى أي مدى تحقق مؤسسة مجموعة الاتصالات الفلسطينية للتنمية المجتمعية الهدف التنموي الخامس للمساواة بين الجنسين وتمكين جميع النساء والفتيات؟

أكدت مؤسسة مجموعة الاتصالات للتنمية المجتمعية عن اهتمامها بحق المرأة، وحرصها على أن تمثل الإناث نسبة 50% من المستفيدين من برامجها المختلفة مثل برنامج الحق في حياة كريمة والتي تبلغ نسبة الإناث المستفيدة منه 50% فأكثر، بينما تبلغ نسبة الإناث المستفيدة من برنامج التكنولوجيا والريادة 35%، أما في برنامج التعليم فقد بلغت نسبة الإناث المستفيدة منه 65%.

وفي إشارة مؤسسة مجموعة الاتصالات للتنمية المجتمعية إلى التوزيع العادل للفرص ما بين الذكور والإناث في كافة برامجها، إلا أنها كانت تنفذ هذه البرامج بشكل مستقل حيث لم يكن لها شركاء مباشرين من المؤسسات الأهلية لشؤون المرأة.

كما أكدت مؤسسة مجموعة الاتصالات للتنمية المجتمعية عن تقديمها خدمات للإناث على مستوى الأفراد والمؤسسات. على مستوى الأفراد، فقد تفرعت خدمات المؤسسة التي استهدفت الإناث على المستوى الاقتصادي إلى قطاع التعليم والمنح الدراسية الجامعية، وإلى القطاع المهني من خلال دعم مشاريع تؤمن دخل مستمر للعوائل الفقيرة والتي تكون الأنثى هي المعيل الوحيد

لعائلتها، ولم تتطرق المؤسسة إلى إحداث تغييرات و إصلاحات في إعطاء المرأة حقها في المساواة في الملكية والميراث. كما تركز جل اهتمامها على تمكين المرأة وزيادة كفاءتها في مجال المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات. بينما لم يكن للمؤسسة دورا في تمكين المرأة في المجال السياسي في ضمان مشاركة المرأة مشاركة كاملة وفعالة وتكافؤ فرص القيادة على جميع مستويات صنع القرار في الحياة السياسية ولم تعزز أو تعدل أي من السياسات أو التشريعات لإنفاذ تعزيز المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة. أما على المستوى الاجتماعي فلم تبادر إلى إطلاق مبادرات تعزز تقاسم المسؤولية المعيشية داخل الأسرة، ولم تنظم أي برنامج ذو سياسة ورؤية واضحة للقضاء على أشكال العنف ضد المرأة وللمحد من الممارسات الضارة مثل الزواج المبكر والزواج القسري.

أما على مستوى المؤسسات، فقد تمثل دور مؤسسة مجموعة الاتصالات الفلسطينية للتنمية المجتمعية دور الداعم والمانح لمؤسسات المجتمع التي تعمل مع الأسر الفقيرة والقطاع النسوي، من خلال شراء معدات مطابخ، وتطوير أقسام التدريب والتأهيل، و توفير مواد خام وعمل مشاريع لتشغيل النساء العاطلات عن العمل، إنشاء و تأثيث مراكز استقبال الجمهور. ويأتي دور مؤسسة مجموعة الاتصالات من باب الدعم المادي واللوجستي بهدف تطوير عمل هذه المؤسسات والقيام بواجبها في خدمة الأسر الفقيرة والتخفيف عنهم وتشغيل المرأة وتمكينها وتحقيق استقلالها المالي،

مناقشة النتائج

مناقشة السؤال الفرعي الأول: ما هي الحثيات والمعطيات التي تبنتها مؤسسة مجموعة الاتصالات الفلسطينية للتنمية المجتمعية كقاعدة ملحة لانطلاقها؟

يتضح من إجابة السؤال الفرعي الأول أن الدافع الأساسي لانطلاق مؤسسة مجموعة الاتصالات الفلسطينية للتنمية المجتمعية، هو ثقة المجتمع الفلسطيني لمجموعة الاتصالات الفلسطينية لدعمها وحرصها على مصالح أبناء وطنها، من خلال تخصيص نسبة من أرباحها لتلبية احتياجات ومتطلبات أصحاب الحاجة. ونظرا لازدياد حجم الإقبال والرضا المجتمعي عن خدمات المجموعة انطلقت مؤسسة مجموعة الاتصالات للتنمية المجتمعية كأول مؤسسة محلية تتبنى وتمارس مسؤوليتها المجتمعية وتمويل ذاتي فلسطيني الأطراف من حيث الفائدة والمستفيد.

مناقشة السؤال الفرعي الثاني: من هي المؤسسات الأهلية الشريكة لمؤسسة مجموعة الاتصالات الفلسطينية للتنمية المجتمعية؟

يظهر من خلال إجابة السؤال الفرعي الثاني حجم الدقة والحذر في إقامة مؤسسة مجموعة الاتصالات الفلسطينية لشراكات مع المؤسسات الأهلية من القطاع العام، حيث انحصرت شراكاتها الإستراتيجية مع عدد محدود من هذه المؤسسات، في حين اتسمت علاقتها بالآنية وغياب ديمومة الشراكة مع قطاع واسع من المؤسسات الأهلية و اتجهت خدمات مؤسسة مجموعة الاتصالات نحو الطابع الرعائي لمشاريع لهذه المؤسسات.

مناقشة السؤال الفرعي الثالث: ما هي الآليات التي تتبعها مؤسسة مجموعة الاتصالات الفلسطينية للتنمية المجتمعية في تحديد وتنفيذ مشاريعها التنموية؟

يتضح من إجابة السؤال الفرعي الرابع أن اختيار وتحديد المشاريع يتم في غالبيته من جهة مؤسسة مجموعة الاتصالات الفلسطينية للتنمية المجتمعية، بينما لا تتعدى نسبة المشاريع المحددة بالشراكة مع المؤسسات الأهلية عن 20%. كما وتذهب مؤسسة مجموعة الاتصالات للتنمية المجتمعية إلى نسبة الأفضلية للمشاريع المنفذة من جهتها كونها جهة رائدة في علم الاقتصاد وسوق العمل مما يكسبها مهارة تحقيق أفضل النتائج بما هو متاح من موارد، إضافة إلى أنها تتلقى تمويل من أيد فلسطينية مما يكسبها الكفاءة والمصداقية بشكل أكبر مما يحظى به شركائها .

وهذا إن دل فهو يدل ليس فقط على محدودية وآنية شراكة مؤسسة مجموعة الاتصالات الفلسطينية للتنمية المجتمعية مع مؤسسات المجتمع الأهلي، بل تدخل في إطار المنافسة والأفضلية عن كونه شراكة متساوية بين طرفين.

مناقشة السؤال الفرعي الرابع: إلى أي مدى تنسجم شراكة مؤسسة مجموعة الاتصالات الفلسطينية للتنمية المجتمعية والمؤسسات الأهلية مع قواعد وأسس الشراكة المجتمعية؟

يتضح من إجابة السؤال الفرعي الرابع عن مراعاة مؤسسة مجموعة الاتصالات الفلسطينية للتنمية المجتمعية في شراكاتها المحدودة مع المؤسسات الأهلية لمعايير مبادرة (Pathways to Excellence) لبناء القدرات التنظيمية الخاصة بشبكة العمل المجتمعي، إلا من حيث جمعها بانتظام لتقييم شركائها كتنغذية راجعة حول برامجها وخدماتها. مما يترك ثغرة في شبكة الشراكة من حيث التخطيط الاستراتيجي و تتبع النتائج الإستراتيجية للشراكة المجتمعية.

مناقشة السؤال الفرعي الخامس: إلى أي مدى تحقق مؤسسة مجموعة الاتصالات الفلسطينية للتنمية المجتمعية الهدف التنموي الخامس للمساواة بين الجنسين وتمكين جميع النساء والفتيات؟

يتضح من إجابة السؤال الفرعي الخامس أن اهتمام مؤسسة مجموعة الاتصالات للتنمية المجتمعية في مجال تحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين جميع النساء والفتيات مستقلاً ومنفرداً كون أن المؤسسة ليس لديها شركاء من المؤسسات الأهلية لحقوق المرأة، بل اتسمت علاقتها بهم من منظور لوجستي و رعائي.

كما أن مشاريع مؤسسة مجموعة الاتصالات للتنمية المجتمعية في مجال المساواة بين الجنسين وتمكين جميع النساء والفتيات كانت في غالبيتها تستهدف أفراداً أكثر من استهدافها لمؤسسات.

و انحصرت معظم مشاريع مؤسسة مجموعة الاتصالات للتنمية المجتمعية في مجال المساواة بين الجنسين وتمكين جميع النساء والفتيات انحصرت في المجال التكنولوجي و المجال الاقتصادي وإن لم تتناول كافة أبعاده، ولم يكن لها مشاريع تهدف إلى تحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين جميع النساء والفتيات سواء في المجال السياسي أو الاجتماعي.

وفي السياق ذاته لم تكن المجالات السياسية والاجتماعية ضمن الأولويات لمؤسسة مجموعة الاتصالات الفلسطينية للتنمية المجتمعية .

يتضح مما سبق، أن مؤسسة مجموعة الاتصالات الفلسطينية للتنمية المجتمعية تستند إلى مبدأ المسؤولية المجتمعية في غالبية برامجها، وبالحكم على أدائها من هذا المنظور فإنها تجسد نموذجاً لتحمل القطاع الخاص مسؤوليته نحو المجتمع في مختلف القطاعات الهامة من ريادة وتكنولوجيا وتعليم وصحة وبشمولية تغطي شرائح المجتمع الفلسطيني كالمراة والأطفال والشباب و ذوي الاحتياجات الخاصة والفئات المهمشة. ولكنها في الوقت نفسه لم تطور مؤسسة مجموعة الاتصالات الفلسطينية للتنمية المجتمعية في مستوى أدائها لتصل إلى شراكة مجتمعية ولا تعول كثيراً على الشراكة المجتمعية كونها تعتبر نفسها قوة اقتصادية تمول مشاريعها ذاتياً، بل وتذهب إلى تحمل مسؤوليتها منفردة في تحقيق أهدافها إلا في نطاق ضيق مع مؤسسات شريكة تتسجم و رؤية مؤسسة مجموعة الاتصالات الفلسطينية للتنمية المجتمعية خاصة في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات .

وبالنظر إلى محدودية الشراكة المجتمعية ما بين مؤسسة مجموعة الاتصالات الفلسطينية للتنمية المجتمعية والمؤسسات الأهلية من القطاع العام، إلا أن هذه الشراكة تتسجم مع مبادئ مبادرة (Pathways to Excellence) لبناء القدرات التنظيمية الخاصة بشبكة العمل المجتمعي.

و فيما يتعلق بمدى ما تحقّقه مؤسسة مجموعة الاتصالات الفلسطينية للتنمية المجتمعية في مجال المساواة بين الجنسين وتمكين جميع النساء والفتيات، فإنها لم تستند إلى مبدأ شراكة مع مؤسسات لحقوق أو شؤون المرأة، كما ولم تكن رؤيتها شاملة لكافة مجالات الهدف التنموي الخامس وفقاً لرؤية هيئة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة للعام 2015.

التوصيات

بناء على النتائج التي توصل إليها البحث، فإن الباحثة توصي بما يلي:

1: تبني مؤسسة مجموعة الاتصالات الفلسطينية للتنمية المجتمعية رؤية إستراتيجية تقوم على مبدأ الشراكة المجتمعية واعتبارها للمؤسسات الأهلية من القطاع العام جزءاً جوهرياً من المجتمع الفلسطيني وطرفاً وسيطاً في عملية التنمية والارتقاء بالمجتمع، تماشياً والتوجهات العالمية نحو تنمية مستدامة من خلال شراكة القطاع الخاص والقطاع الأهلي.

2: تعزيز وزيادة حجم شراكات مؤسسة مجموعة الاتصالات الفلسطينية للتنمية المجتمعية على نطاق أوسع مع المؤسسات الأهلية من القطاع العام وخاصة تلك التي تعنى بحقوق وشؤون المرأة الفلسطينية، و توسيع أطر المشاريع التنموية وفقاً لمبادئ الشراكة المجتمعية.

3: تبني مؤسسة مجموعة الاتصالات الفلسطينية للتنمية المجتمعية مبادئ الشراكة المجتمعية مع مؤسسات حقوق و شؤون المرأة والتي من شأنها أن تحقق الهدف التنموي الخامس في مجال المساواة بين الجنسين وتمكين جميع النساء والفتيات في كافة مجالاته ولاسيما الاجتماعية والسياسية منها.

4: مراعاة مؤسسة مجموعة الاتصالات الفلسطينية للتنمية المجتمعية أهمية الأخذ بتقييم شركائها كتنغذية راجعة حول برامجها وخدماتها لما يعزز هذا التقييم في تحقيق التخطيط الاستراتيجي و تتبع النتائج الإستراتيجية للشراكة المجتمعية في شبكة الشراكة.

قائمة المصادر و المراجع

أولاً: المراجع العربية

الترتير، علاء و وايلدمان، جيريمي. (2017). رصد تمويل المانحين للأراضي الفلسطينية المحتلة 2012-2014/2015.

قهواجي، أمينة و بن حكيم، حسان. (2016). الإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال والتنمية المستدامة. المؤتمر الدولي الثالث عشر حول دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة -الواقع و الرهات- ، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 14-15/نوفمبر/2016، 1-32.

مؤسسة مجموعة الاتصالات للتنمية. (2012). <http://www.pgfoundation.ps/?lang=ar>.

مركز كنعان للبحث والإرشاد في الزراعة العضوية. (2015-2016). <https://ar.palestine-core.org/market-development>

مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية. (2006-2017).

<http://www.ndc.ps/ar/mission-vision>

معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية. (2017). الفرص الاستثمارية في إطار الشراكة بين القطاعين الخاص والعام، ورقة خلفية جلسة طاولة مستديرة (3).

ملاوي، أحمد إبراهيم. (2008). أهمية منظمات المجتمع المدني في التنمية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 24 (2)، 255-275.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Abdel Samad ,Ziad.(2007). *Civil Society in the Arab Region: Its Necessary Role and the Obstacles to Fulfillment*. **The International Journal of Non– for–Profit Law**. The Standard Center of Non for–Profit Law, 9(2).

Damlamian, Corrine. (2006). Corporate–NGO Partnerships for Sustainable Development. **CUREJ– College Undergraduate Research Electronic Journal**, University of Pennsylvania. <https://repository.upenn.edu/curej/12>.

General Assembly United Nations.(2015). **A/RES/70/1 –Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development 21 Oct2015**.
http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E

Pathways to Excellence ,National Community Action Partnership.(2017).
<https://www.communityactionpartnership.com/menus/pathways-to-excellenceaward-for-excellence.html>

Wegner,Rodger.(1993). *The Role of NGOs in development corporation*. **Springer for Research & Development**, 28(6), 285–292.

ملحق (1): أسئلة مقابلة مؤسسة مجموعة الاتصالات الفلسطينية للتنمية المجتمعية

1. ما هي الحثيات والمعطيات التي تبنتها المؤسسة كقاعدة ملحة لانطلاقها؟
2. حددت مؤسستكم شركائها بالفئات الملزمة بالتنمية البشرية والتغيير المجتمعي، ما تعريفكم لـ "الالتزام"؟
3. من هي القطاعات والمؤسسات الشريكة لكم؟
4. ما هي قواعد الشراكة والعلاقة مابين المؤسسة وشركائها؟

للإجابة عن السؤال الرابع تم إعداد الجدول التالي وفق ما حددت مبادرة (Pathways to Excellence) لبناء القدرات التنظيمية الخاصة بشبكة العمل المجتمعي.

المعيار (1): القيادة التنظيمية	
المؤشرات	* تحديد القيادة لقيم وأهداف أداء المؤسسة داخلها ومع شركائها الخارجيين
المعيار (2): التخطيط الاستراتيجي	
المؤشرات	*توافر خطة استراتيجية لتوجيه أداء المؤسسة وإدارة أداء الموظفين
	* توافر خطة تنموية منهجية ومنظمة ضمن جدول زمني
	* تحديث الخطة وفق المدخلات والتغييرات الضرورية والحاجات الحرجة
	*توافر محددات ومقاييس للتتبع التقدم واتجاه النجاحات
المعيار (3): تحديد مكونات الشراكة	
المؤشرات	* تحديد المؤسسة لشركائها وغالبا هم من (الأشخاص ذوي الدخل المنخفض، الشركاء/ أصحاب المصلحة، و المستثمر/مصادر التمويل،و المجتمع)
	* جمع المؤسسة بانتظام لتقييم شركائها كتغذية راجعة حول برامج المؤسسة وخدماتها
	* التحسين الداخلي للمؤسسة من خلال تتبع ملاحظات الموظفين والزبائن والمتطوعين حول كفاءة وفاعلية العمليات و الإجراءات الداخلية
	*جرد نظام الشراكة القائمة وتحديد الغرض منها والفوائد المقترحة منها أو مدى مساهمتها في نجاح عمل المؤسسة مع مرور الوقت

المعيار (4): القياس والتحليل وإدارة الأداء	
المؤشرات	* استخدام تكنولوجيا نظام المعلومات لتجميع وتتبع وتقديم التقارير عن جميع برامج المؤسسة والخدمات، والعمليات الإدارية
	* استخدام نظام إدارة المعارف والمعلومات وذلك للحصول على معلومات موثقة تساعد صانعي القرار على تحديد الأهداف والاستراتيجيات والخدمات وتحسينها ورصد النتائج .
	* استخدام نظام إدارة الأداء ونظم التحسين على مستوى المؤسسة
	* ربط البيانات المالية والبرامج باستخدام كل من الدليل والطرق المؤتمتة في قياس تقدم المؤسسة والنجاح والنزاهة
المعيار (5): تمكين الموارد البشرية (الموظفين)	
المؤشرات	* اعتماد مجلس الإدارة سياسة كتيب شؤون الموظفين لمتابعة إجراءات التعيين، ومواءمة المهام، والمرتبات، ومسارات النمو الوظيفي والأجور المعيشية مع مرور الوقت
	* إدارة وتقييم أداء واستجابة الموظفين لدعم وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بشكل سنوي وممنهج
	* توفير بيئة عمل آمنة للموظفين يوفر لهم شعور بالرفاهية يكفل لهم التميز بوظائفهم
	* تنمية قدرات و مهارات الموظفين و تدريبهم وفقا لاحتياجاتهم
المعيار (6): العملية التنظيمية	
المؤشرات	* اعتماد مجلس الإدارة دليلا لإدارة مالية ممنهجة يتم مراجعتها سنويا وتعديلها حسب الحاجة، ويشمل ذلك الأحكام المتعلقة بتقييم المخاطر المالية والإدارية السنوية، والتحليل، وتقديم تقرير إلى المجلس بشأن سلامة المؤسسة بشكل عام
	* دعم البنية التحتية لمبنى العمل بحيث يكون رسميا و آمن ونظيف ويخضع لخدمات الطوارئ و للتفتيش والصيانة والتخطيط للكوارث بشكل دوري
	* اعتماد نظام مشتريات رسمي مكتوب يتضمن أحكاما تتعلق بالممتلكات / والتخلص من المعدات، وتلبية جميع الشروط القانونية والتعاقدية المناسبة المتطلبات في المكان.
	* اعتماد المؤسسة سياسات اتصال (علاقات عامة) مثل النشرات الصحفية الدورية،

والنشرات الإخبارية، والأحداث الإعلامية، والتقارير، ووسائل الإعلام الاجتماعية وغيرها تنقل من خلالها المؤسسة أخبارها عن برامجها، وأنشطتها، والنجاح العام.	
* إدارة المشروع 1_ يتم إدارة أداء المشروع بصورة منتظمة لتلبية / تجاوز المشروع أهداف و غايات المؤسسة. 2 - تشمل جميع المشاريع الأهداف المرتبطة باستراتيجيات المؤسسة النتائج المتوقعة القابلة للقياس. 3 - يقوم موظفو المشروع بانتظام بمراجعة وتحسين المشاريع بناء على ردود فعل العملاء. 4 - يجري تقييم وتتبع تنفيذ المشروع / التقدم المحرز بصورة منتظمة. 5 - ويجري رصد ميزانيات المشاريع بصورة منهجية وعدم تجاوزها. 6 - يحضر موظفو المشروع التدريب الملائم والضروري. 7 _ تلبى المنشآت ذات الصلة بالمشروع أو تزيد عن أداء ومدونات البناء. 8 - يتم تقييم تقرير الوضع النهائي لتقييم نجاح المشروع والمساهمة في الأهداف.	
المعيار (7): النتائج التنظيمية	
* نتائج القيادة والحوكمة - النتائج الإستراتيجية والتشغيلية	
* قيام المؤسسة بجمع وتتبع وتقارير البيانات بشكل منتظم مع مرور الوقت التي توضح معلومات عالية عن ردود فعل و رضا العملاء الخارجيين.	
* * قيام المؤسسة بجمع وتتبع وتقارير البيانات بشكل منتظم مع مرور الوقت التي توضح معلومات عالية عن ردود فعل و رضا العملاء الداخليين (الموظفين) وارتياحهم العام .	3
* قيام المؤسسة سنويا بجمع وتحليل وتتبع تقييم الأثر والنتائج الملموسة للشراكات في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وتستخدمها لتحسين العلاقات الحالية أو إنشاء علاقات جديدة	
* المتابعة أو المساءلة المالية من خلال تقارير سنوية لتقييم المخاطر والكفاءات المالية في تلبية المتطلبات .	
* الاعتراف المجتمعي بإنجازات المؤسسة والتزامها بمهمتها وتعاونها.	

5: إلى أي مدى تحقق مؤسسة مجموعة الاتصالات الفلسطينية للتنمية المجتمعية الهدف التنموي الخامس للمساواة بين الجنسين وتمكين جميع النساء والفتيات؟

للإجابة عن السؤال الخامس تم إعداد الجدول التالي وفقا لهيئة الأمم المتحدة (General Assembly United Nations, 2015).

المعيار: المساواة بين الجنسين وتمكين جميع النساء والفتيات.	
* إنهاء جميع أشكال التمييز ضد جميع النساء والفتيات في كل مكان	3
* القضاء على جميع أشكال العنف ضد جميع النساء والفتيات في صفوف الجمهور وبما في ذلك الاتجار والاستغلال الجنسي وغيره من أشكال الاستغلال	
* القضاء على جميع الممارسات الضارة، مثل زواج الأطفال والزواج المبكر والزواج القسري	
* ضمان الحماية الاجتماعية، وتعزيز تقاسم المسؤولية داخل الأسرة المعيشية والأسرة	
* ضمان مشاركة المرأة مشاركة كاملة وفعالة وتكافؤ فرص القيادة على جميع مستويات صنع القرار في الحياة السياسية والاقتصادية والعامة.	
* إجراء إصلاحات لإعطاء المرأة حقوقا متساوية في الموارد الاقتصادية أيضا مثل الحصول على الملكية والسيطرة على الأراضي وغيرها من أشكال الملكية، المالية والخدمات، والميراث، والموارد الطبيعية وفقا للقوانين الوطنية.	
* تعزيز استخدام التكنولوجيا التمكينية، وخاصة المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات، لتعزيز تمكين المرأة.	
* اعتماد وتعزيز السياسات السليمة والتشريعات القابلة للإنفاذ لتعزيز المساواة بين الجنسين وتمكين جميع النساء والفتيات على الإطلاق.	

**Community partnership and its role in achieving sustainable
development in the Palestinian society**

"Paltel Group Foundation " as a model

By

Duha Fayez Maari

Witness Center

Abstract

This research aimed at identifying the reality of the community partnership between the public and the private sectors in Palestinian society. For this purpose the researcher took Paltel Group Foundation as a model for the private sector in order to identify the nature of the community partnership between them and the NGOs, and to what extent this partnership contributed to achieve sustainable development of Gender Equality.

Consequently, the researcher prepared a list of the principles of community partnership standards by the Pathways to Excellent –initiative to build the organizational capacity of the Community Action Network–, and also prepared a list of the indicators of the fifth sustainable development goal in accordance with the General Assembly of the United Nations (UNGA).

The researcher used a systematic search descriptive survey methodology, to examine the partnership of Paltel Group Foundation and NGOs and to describe (qualitatively / quantitatively) the impact of this partnership on achieving sustainable development in our Palestinian society through interviews with representatives of the Paltel Group Foundation.

The research came up with the results of the observance of Paltel Group Foundation to the principle of social responsibility in most of its programs, but at the same time did not develop in its performance to reach a community partnership only in a narrow range with NGOs consistent with its vision, especially in the field of communications and information technology. Despite the limited community partnership between Paltel Group Foundation and public sector of NGOs, this partnership is in line with the Pathways to Excellence standards. On other side there was no community partnership between Paltel Group and NGOs for women's rights which reflected badly on Paltel Group Foundation's vision to accord with the UN 2015 vision specifically of the fifth goal of sustainable development .

Key words : Community Partnership –Sustainable Development
_Paltel Group Foundation.