

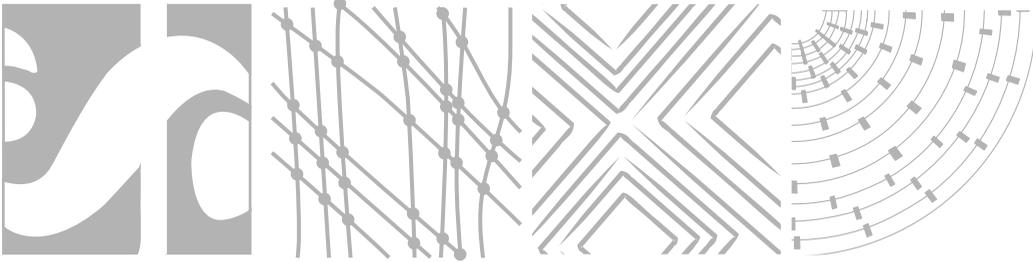
# تقرير تقيدي

يونيغيم الأرض الفلسطينية المحتلة  
برنامج صبايا

2010



# تقرير تقييم



يونيغيم الأرض الفلسطينية المحتلة  
برنامج صبايا

2010





## تمهيد لتقرير تقييم برنامج صبايا

يعرض هذا التقرير نتائج تقييم لبرنامج تمكين النساء الريفيات - صبايا. وهو أكبر برنامج ينفذه صندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة (اليونيفم). جزء من هيئة الأمم المتحدة لشؤون المرأة) في الأراضي الفلسطينية المحتلة. تم تنفيذ الدراسة التقييمية بتكليف من مكتب اليونيفم في الأراضي الفلسطينية المحتلة وأجراها فريق تقييم مستقل.

أنشئ برنامج صبايا سنة 2004 بمشاركة مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP). و يهدف إلى دعم النساء الفلسطينيات في المجتمعات الريفية المهمشة واللاتي حول الفرص المحدودة دون وصولهن الى المصادر والخدمات بسبب الأزمة في الأراضي الفلسطينية المحتلة التي تؤثر على الحقوق الأساسية للأفراد. بدءاً من حرية الحركة وحتى الحق في تقرير المصير والتشغيل والوصول إلى الخدمات الأساسية. هذا و يسعى برنامج صبايا إلى تمكين النساء الريفيات من خلال إيجاد مراكز تزودهن بالفرص لتطوير مهارتهن الاجتماعية والاقتصادية والأكاديمية والقانونية، بما يساهم في تعزيز مشاركتهن في عمليات صنع القرار في مجتمعاتهن. كما يعزز البرنامج التنمية التي يقودها المجتمع المحلي والتي تكفل تعزيز مكانة النساء و تغيير أوضاعهن. وقد نجح البرنامج، حتى سنة 2008، في تأسيس 18 مركزاً من مراكز صبايا، 15 منها في الضفة الغربية و3 في قطاع غزة. ومنذ ذلك الحين، استفادت من البرنامج أكثر من 20 ألف امرأة في هذه المواقع.

كما يشير التقرير، تبين من خلال التقييم أن برنامج صبايا كان ملائماً إلى حد كبير في تلبية احتياجات النساء في مجتمعاتهن. وكان فعالاً بشكل عام في إقامة المراكز ودعم الأنشطة. ونجح في تحقيق نتائج مهمة من ناحية زيادة المشاركة الاجتماعية للنساء وتحسين معرفتهن ووعيهن بدورهن في المجتمع. إلى جانب تعزيز مهارات القيادة والمناصرة لديهن. ولكن التقرير يؤكد أنه لا تزال هناك حاجة للمزيد من العمل بهدف تحقيق نتائج أفضل. وذلك يشمل إجراء تحليل أكثر دقة وتفصيلاً للحراك المجتمعي و خصائصه الديموغرافية. والترويج لزيادة العوائد المالية للنساء من خلال المراكز. علاوة على ذلك، يقترح التقرير ضرورة العمل على تحسين استدامة المراكز من خلال توظيف جذورها في المجتمعات بشكل كامل. واستكشاف فرص أفضل للشراكة مع المؤسسات العامة الأخرى. والترويج للمراكز كمنابر تنموية جديدة بالدعم من قبل المنظمات الدولية الأخرى. وأخيراً، يطرح التقرير توصيات مفيدة لتحسين البرنامج وتكراره في المستقبل، سواءً في الضفة الغربية وقطاع غزة أو في بلدان أخرى.

إن اليونيفم ملتزمة نحو تعزيز المبادرات التي يقودها المجتمع للارتقاء بحقوق الإنسان الخاصة بالنساء والقضاء على التمييز القائم على النوع الاجتماعي من خلال بناء نماذج للتدخلات تكون قابلة للتعميم. وهذا الالتزام يتطلب إجراء تقييم متواصل ونشط للطريقة التي يتم بها تصميم البرامج وتنفيذها. وملاحظة نتائجها عن كثب مع النساء ومجتمعاتهن. إن هذا التقييم يمثل خطوة مهمة في هذا الاتجاه ويزود اليونيفم بأدلة وتحليلات مفيدة لتحديد الوجهة المستقبلية لبرنامج صبايا في الأراضي الفلسطينية المحتلة. كما أنه يساهم في تصنيف الممارسات الفضلى بشكل منهجي يفيد المبادرات الأخرى التي يقودها المجتمع.

بيلين سانز

مستشارة تقييم، اليونيفم (جزء من هيئة الأمم المتحدة لشؤون المرأة)  
أيلول/سبتمبر 2010

## شكر وتقدير

تود زيادة للاستشارات والتدريب أن تشكر جميع من ساهموا بوقتهم وجهدهم في تقييم هذا البرنامج. ويسرنا أن نعرب عن تقديرنا لليونيقيم (جزء من هيئة الأمم المتحدة لشؤون المرأة) لتقديمها الدعم المالي الذي أتاح إمكانية إجراء هذا التقييم وتنفيذ برنامج صبايا على مدى أربع سنوات في هذا القطاع الحاسم لتمكين النساء الريفيات وتعبئتهن باتجاه تحقيق طاقاتهم الكاملة.

إننا ممتنون لطاقم برنامج اليونيقيم، وخاصة السيدة علياء اليسير، رئيسة برنامج اليونيقيم في الأرض الفلسطينية المحتلة، والسيدة فداء عماشة، مسؤولة البرنامج على المستوى الوطني ومنسقة دراسة التقييم، والسيدة سعاد أبو كاملة، مسؤولة الإعلام في اليونيقيم، والسيدة ميسر دعجان، منسقة المناطق، على ما أظهرنه من تفان والتزام مهني بتيسير عملية التقييم. فقد قدم الاقتراحات والتوضيحات والمعلومات الخلفية بشكل عاجل ومفيد من خلال الاجتماعات والمقابلات والإفادة المرجعة على منهجية التقييم وأدواته.

ما كان بالإمكان تنفيذ هذا التقييم من دون المساهمات القيمة للعديد من الأطراف المعنية الأخرى، والتي أدت دوراً حاسماً في هذه العملية. وبودنا أن نشكر أعضاء الجمعيات العامة لمراكز صبايا، وأعضاء المجالس، ومثلي الشركاء المحليين والمستفيدين والمستفيدات على مشاركتهم النشطة في المجموعات البؤرية والمقابلات وفي تعبئة الاستمارات.

## فريق التقييم

### شعاع مرار

القيمة الرئيسية / مديرة الفريق

### سهى حسين

أخصائية تقييم / منسقة المشروع

### نايف عابد

إحصائي / مشرف العمل الميداني - الضفة الغربية

### غسان أبو حطب

مشرف العمل الميداني - قطاع غزة

### آيات كراكرة

أخصائية إدخال البيانات

### سهاد درويش

أخصائية تقييم - شمال الضفة الغربية

### مي نزال

أخصائية تقييم - شمال الضفة الغربية

### أسامة صالح

أخصائي تقييم - شمال الضفة الغربية

### فادي ربيعة

أخصائي تقييم - وسط الضفة الغربية

### وفا رمحي

أخصائية تقييم - جنوب الضفة الغربية

### باحثات وباحثون ميدانيون

10 باحثات وباحثين ميدانيين في الضفة الغربية وقطاع غزة



# جدول المحتويات

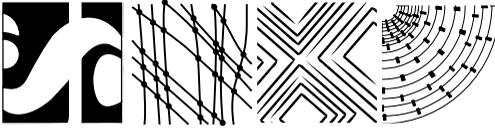
قائمة الجداول والأشكال	6
ملخص تنفيذي	7
1. مقدمة	12
1.1 خلفية التقييم	13
2.1 خلفية البرنامج	13
3.1 سياق البرنامج	14
2. منهجية التقييم	16
1.2 إطار التقييم	17
2.2 نطاق التقييم	17
3.2 عملية التقييم	17
4.2 مصادر البيانات	17
5.2 أساليب جمع البيانات	17
6.2 تحليل البيانات	21
3. النتائج الرئيسية للتقييم	22
1.3 مرحلة تصميم برنامج صبايا	23
1.1.3 اختيار مراكز صبايا	23
2.1.3 منطلق البرنامج	25
3.1.3 استدامة برنامج صبايا	26
2.3 مرحلة تنفيذ برنامج صبايا	26
1.2.3 دور اليونيفيم في تنفيذ البرنامج	26
2.2.3 تطوير الأدوات والمعلومات والموارد وتبادلها	27
3.2.3 أدوار وعلاقات الشركاء	28
3.3 مخرجات برنامج صبايا	28
1.3.3 المخرجات العامة	28
2.3.3 المخرجات المحددة	29
4.3 نتائج برنامج صبايا بالنسبة للمجتمعات	31
1.4.3 أهداف البرنامج	31
2.4.3 أسلوب حكم برنامج ومراكز صبايا	35
3.4.3 القدرات التنظيمية والإدارية	35
4.4.3 الموارد البشرية واحتياجات التدريب والأدوات	37
5.4.3 محتوى البرامج وملاءمة الخدمات	37
6.4.3 قدرات المراقبة والتقييم	39
7.4.3 استدامة برنامج صبايا	39
8.4.3 الشراكات المحلية والوطنية	41
4. التحليل والتوصيات	42
1.4 اليونيفيم ومستقبل برنامج صبايا	43
1.1.4 هل ينبغي أن تشارك اليونيفيم في توسيع البرنامج؟	43
2.1.4 الفرص لبرامج اليونيفيم القطاعية	43
3.1.4 إمكانية استنساخ نموذج صبايا	44
2.4 اعتبارات التوسع في برنامج صبايا	44
1.2.4 الإدارة	44
2.2.4 الاستدامة بعد التوسع	44
3.2.4 المراقبة والتقييم	45
4.2.4 قدرات التقييم الذاتي	46
5. الخلاصة	48
1.5 الاستنتاجات	49
2.5 التوصيات والدروس المستفادة من أجل الاستدامة والتوسع في البرنامج	50
ملاحظة ختامية	52
6. الملاحق	54
الملحق رقم 1: شروط المرجعية للتقييم	55
الملحق رقم 2: أدوات التقييم	57

## قائمة الجداول

- الجدول (1): توزيع عينة المسح وفقاً للمواقع
- الجدول (2): ملاءمة الأنشطة المنفذة للاحتياجات التي تم تحديدها وفقاً لكل مركز من مراكز صبايا.
- الجدول (3): الانطباعات عن منسقات مراكز صبايا
- الجدول (4): تلبية احتياجات النساء وأولوياتهن وفقاً لكل مركز من مراكز صبايا
- الجدول (5): تنفيذ أنشطة مراكز صبايا

## قائمة الأشكال

- الشكل (1): توزيع عينة المسح بين الضفة الغربية وقطاع غزة
- الشكل (2): توزيع عينة المسح حسب مكان الإقامة
- الشكل (3): توزيع المستفيدات وفقاً لدخل الأسرة (بالشيكل)
- الشكل (4): ملاءمة الأنشطة المنفذة للاحتياجات التي سبق تحديدها
- الشكل (5): النسبة المئوية للمشاركة اللاتي ذكرن أن الأنشطة المطلوبة لا تزال غير منفذة من قبل مراكز صبايا
- الشكل (6): رأي النساء عن حاجة مراكز صبايا للتحسين
- الشكل (7): الوفاء باحتياجات النساء وأولوياتهم
- الشكل (8): أثر المشاركة في برنامج صبايا على النساء المستفيدات بشكل فردي
- الشكل (9): الوعي بدور المرأة على المستوى المحلي
- الشكل (10): مهارات القيادة والمناصرة التي اكتسبتها النساء المستفيدات
- الشكل (11): بيئة مراكز صبايا
- الشكل (12): قدرة مراكز صبايا على تنظيم الأنشطة
- الشكل (13): مقارنة بين مراكز صبايا ومراكز نسوية أخرى
- الشكل (14): دعم النساء لاستمرار مراكز صبايا
- الشكل (15): مسؤولية المحافظة على مراكز صبايا



## ملخص تنفيذي

### خلفية التقييم والغرض منه

- تقييم إمكانية تكرار نهج صبايا من قبل اليونيفيم في سياقات أخرى (داخل وخارج الأرض الفلسطينية المحتلة) والإجراءات المطلوبة لتحقيق ذلك تمثيلاً مع خطة اليونيفيم الإستراتيجية الجديدة (2008-2011):
- تحديد المرحلة المقبلة من مشاركة اليونيفيم في المواقع التي نفذت فيها برنامج صبايا. وذلك تمثيلاً مع الخطة الإستراتيجية الجديدة لليونيفيم (2008-2011):
- تقييم الأنشطة الإنسانية لبرنامج صبايا. وتحديداً عنصر الإرشاد. والذي يشمل الإرشاد النفسي والقانوني والأكاديمي. وكذلك عنصر الأمن الاقتصادي.

ينقسم تقرير التقييم إلى خمسة أقسام رئيسية. يقدم القسم الأول خلفية للتقييم. وبرنامج صبايا. وسياق البرنامج. أما القسم الثاني فيشمل منهجية التقييم. ويتناول القسم الثالث تقييم برنامج صبايا. مع تسليط الضوء على القضايا من مرحلة التصميم إلى مرحلة التنفيذ. ثم يستعرض الملاحظات حول مخرجات برنامج صبايا. ونتائج المجتمعات المحلية. ويوفر القسم الرابع التحليل والتوصيات بشأن مستقبل برنامج صبايا. واستكشاف دور اليونيفيم في المستقبل في البرنامج واحتمالات توسيع نطاقه. ويلخص القسم الخامس والأخير من التقرير استنتاجات التقييم والتوصيات والدروس المستفادة.

### نهج التقييم والمنهجية

بالتشاور المستمر والتنسيق والإفادة المرجعة من اليونيفيم. شكلت ريادة للاستشارات فريقاً متخصصاً تم تكليفه بتنفيذ تقييم البرنامج. تألف الفريق من 20 متخصصاً واشتمل على مقيمة رئيسية، وأخصائيات وأخصائيين في التقييم. وإحصائي. ومشرفين على المسح الميداني. ومتخصصة في إدخال البيانات. وعشر باحثات وباحثين من ذوي الخبرة الميدانية في كل من الضفة الغربية وقطاع غزة. وقد وضع فريق التقييم ونفذ نهجاً تقييمياً شاملاً يجمع بين المنهجيتين النوعية والكمية لضمان تغطية جميع أبعاد البرنامج. ووجهات النظر لختلف الأطراف المعنية. مع التركيز على النساء المستفيدات مباشرة من هذه المراكز. تم التشاور مع ما يقرب من 752 شخصاً في عملية التقييم. وشملت الأساليب الرئيسية لجمع البيانات: مراجعة الوثائق. ومقابلات فردية شبة منتظمة وجهاً لوجه. وزيارات ميدانية. ومجموعات بؤرية مع الأطراف المعنية الرئيسية في كل مجتمع. ومسحاً. وبعد إجراء كل من البحث النوعي والمسح الكمي. تم إجراء تحليل متعدد المستويات (وصفي. وموضوعي. ومقارن) لجميع البيانات التي تم جمعها.

برنامج صبايا هو أكبر برنامج ينفذه صندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة (اليونيفيم - جزء من هيئة الأمم المتحدة لشؤون المرأة) في الأرض الفلسطينية المحتلة. ويستهدف البرنامج النساء الفلسطينيات في المناطق الريفية المهمشة التي تعاني من محدودية فرص الحصول على الموارد والخدمات. بدأ جريب البرنامج في عام 2004 بالتعاون والشراكة مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي/برنامج مساعدة الشعب الفلسطيني. من خلال إنشاء ثلاثة مراكز نسائية مجتمعية لبرنامج صبايا في شمال الضفة الغربية. وفي عام 2005. جرت فترة توسع قصيرة أنشئت خلالها تسعة مراكز صبايا إضافية في مواقع مختلفة في أنحاء الضفة الغربية. وركز البرنامج بشكل إضافي على الأمن الاقتصادي. وفي عام 2006. تم توسيع البرنامج إلى أبعد من ذلك من خلال الدعم المقدم من صندوق الأمم المتحدة الاستئماني للأمن الإنساني. وقد ارتفع عدد مراكز صبايا إلى 18 مركزاً. منها 15 مركزاً تعمل حالياً في المجتمعات الريفية في الضفة الغربية وثلاثة في قطاع غزة<sup>1</sup>. منذ نشأة البرنامج. استفادت منه حوالي 25,000 امرأة في هذه المواقع.

في نيسان 2008. تعاقبت اليونيفيم مع ريادة للاستشارات لإجراء تقييم خارجي لبرنامج صبايا الذي نفذته اليونيفيم في الأرض الفلسطينية المحتلة خلال 2004-2008. وقد أجرت ريادة للاستشارات مراجعة شاملة للبرنامج كانت. كما هو الحال في جميع التقييمات. تمريناً على المساءلة وفرصة للتعلم في الوقت ذاته. وكان الغرض المبين من التقييم ما يلي:

- تقييم أثر البرنامج على النساء والأسر والمجتمعات المحلية المستهدفة:
- قياس الإنجازات نحو أهداف البرنامج ونتائجه المتوقعة:
- تحديد أي من الاستراتيجيات والأساليب والأنشطة لم تكن ناجحة. وكيف يمكن تعديلها:
- تقييم العوامل المحددة لنجاح برامج تعبئة المرأة المرتكزة إلى المجتمع:
- تحديد وتوثيق أفضل ممارسات البرنامج:
- تحديد التحديات في تنفيذ برنامج صبايا في الأرض الفلسطينية المحتلة والإجراءات المطلوبة لمعالجة هذه التحديات:
- تحديد فرص البرنامج غير المستكشفة وكيف يمكن الاستفادة منها:

1 تضمنت مراكز صبايا في الضفة الغربية: فقوعة. دير أبو ضعيف. عرابة. عرار. رامين. النبي الياس. تلفيت. عراق بورين. كفر الديك. دير استيا. عناتا. العبيدية. أم سلمونة. خاراس. بيت أولا. وتضمنت مراكز صبايا في قطاع غزة بيت حانون. والمغازي. والمواصي.

## خلفية البرنامج وسياقه

يهدف برنامج صبايا إلى تمكين وحماية المرأة الريفية من خلال تطوير مهاراتها اجتماعياً واقتصادياً وأكاديمياً وقانونياً. وبالتالي تعزيز مشاركتها في صنع القرار داخل مجتمعاتها. وعلى وجه التحديد، يهدف برنامج صبايا إلى ما يلي: (1) تطوير وتعزيز قدرة المرأة لمواجهة الآثار المباشرة للصراع الحالي من خلال تنظيم فرق وشبكات النساء، وتسهيل حصولها على الخدمات والمعلومات والموارد؛ (2) تطوير وتعزيز القدرات المؤسسية لمقدمي الخدمات والمجموعات النسائية، لتيسير توفير خدمات وموارد ومعلومات نوعية؛ (3) زيادة الوعي حول احتياجات وأولويات المرأة في المجتمعات المحلية المستهدفة. (4) تعزيز دور المرأة القيادي، ومهارات المناصرة من أجل الوصول إلى الخدمات والمعلومات والموارد.

صمم برنامج صبايا ونفذ على خلفية معقدة من الأزمة الإنسانية المستمرة في الأرض الفلسطينية المحتلة، حيث يكافح 3.7 مليون من السكان الفلسطينيين من أجل تلبية احتياجاتهم الأساسية، وحيث تعتمد النساء والأطفال والرجال الفلسطينيين بشكل متزايد على المعونات بعد أن دمرت سبل معيشتهم. ويتسم الوضع الصعب الذي يتم العمل فيه في الضفة الغربية وقطاع غزة بالقيود على الوصول والتنقل، وتقييد السفر، والإغلاقات، والاضطرابات السياسية غير المتوقعة، ما يعني أن هناك نقصاً في الموارد أو لا يمكن الوصول إليها في كثير من الأحيان. لا تزال معدلات البطالة وانعدام الأمن الغذائي في كل من الضفة الغربية وقطاع غزة مرتفعة نسبياً حسب المعايير الإقليمية والدولية، في ظل وضع اقتصادي مستمر في التدهور، على الرغم من النمو المتوقع الذي يشار إليه في خطة التنمية للسلطة الفلسطينية.

في قطاع غزة، يشل الحصار المتواصل الذي تفرضه إسرائيل الاقتصاد، ويقود أعداداً غير مسبوقة من الفلسطينيين إلى البطالة والفقر. ويتضاعف الوضع أيضاً جراء الانقسام الفصائلي منذ سيطرة حماس على قطاع غزة. علاوة على ذلك، شنت إسرائيل يوم 27 ديسمبر 2008، عملية الرصاص المصبوب في قطاع غزة، وأودى الهجوم العسكري الذي استمر 23 يوماً بحياة أكثر من 1400 فلسطيني وتسبب بإصابة أكثر من 5000. وقد عانى الأطفال من خسائر هائلة، حيث قتل أكثر من 314 طفلاً، وأصيب أكثر من 860 بجروح، إلى جانب عدد لا يحصى من المصابين بصدمات نفسية. وأصبحت البنى التحتية المدنية في قطاع غزة بأضرار كبيرة نتيجة لهذه العملية العسكرية.

وفي الضفة الغربية، استمرت الأوضاع في التدهور أيضاً. فقد فقدت التجمعات السكانية الفلسطينية مصادر رزقها وأصبحت في عزلة متزايدة نتيجة المعاناة من القيود المفروضة على التنقل والوصول نظراً لوجود أكثر من 600 نقطة تفتيش. واستمرار بناء الجدار الفاصل وتوسيع المستوطنات، إلى جانب تعرض السكان الفلسطينيين لموجة متصاعدة من العنف الذي يمارسه المستوطنون.

واسعة من الخدمات، وشملت أنشطة المراكز تجهيز وتأثيث المراكز نفسها، وجنيد المنطوعات للعمل كمنسقات للمراكز، وتوظيف المستفيدات في إجراء البحوث، وشملت قائمة الخدمات العديدة المقدمة الخدمات التعليمية، وتقديم الإرشاد الأكاديمي، ودروس التقوية، ودروس محو الأمية، وتقديم الإرشاد القانوني، وتقديم الإرشاد الصحي والنفسي الاجتماعي، وبناء القدرات، ومشاريع إدرار الدخل.

## النتائج والاستنتاجات الرئيسية

عموماً، كان برنامج صبايا برنامجاً مدروساً وجرى تنفيذه على نحو سليم، حيث ملأ فراغاً حيوياً في توفير الخدمات للمرأة الريفية والمهمشة، وفر برنامج صبايا لهؤلاء النساء منتدى وخدمات لا تستطيع الحكومات المحلية توفيرها، وذلك بسبب افتقارها إلى الموارد في ظروف العمل الصعبة التي تسود الضفة الغربية وقطاع غزة.

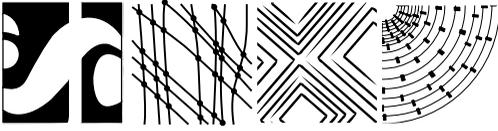
بالنسبة للجزء الأكبر، حقق برنامج صبايا الهدف الأساسي بتمكين وحماية المرأة الريفية من خلال تطوير مهاراتها اجتماعياً واقتصادياً وأكاديمياً وقانونياً، وبالتالي تعزيز مشاركتها في صنع القرار داخل مجتمعاتها، وكشف مسح المستفيدات والأطراف المعنية الأخرى أن البرنامج كان ناجحاً إلى حد كبير في مخاطبة أولويات واحتياجات المستفيدات منه، وأدى إنشاء وتفعيل مراكز صبايا إلى نتائج ملموسة، بما في ذلك تعزيز وتشجيع دور المرأة في المشاركة الاجتماعية، وصنع القرار، والقيادة، وكذلك رفع مستوى الوعي والقبول بمساهمات المرأة في مجتمعاتهن المحلية والمجتمع ككل.

وبصفة عامة، حققت اليوتيفيم أربعة أهداف رئيسية في تأسيس مراكز صبايا، فقد هيأت المسرح لتمكين وحماية المرأة الريفية، وتنفيذ أنشطة التدريب وبناء القدرات، ودعم المرأة في مجال التشبيك، وإلى حد ما، إقامة المشاريع المدرة لدخل المرأة. وقد أسس منطق برنامج صبايا بشكل جيد لهذه المبادرة ككل، مع أن التقييم كشف أن فهم الأطراف المعنية والمستفيدات لنطق هذا البرنامج يفتقر إلى الاتساق، على الرغم من تصور اليوتيفيم أن منطق البرنامج مدرك تماماً ومفهوم.

وكان محتوى برنامج صبايا وأنواع الخدمات المقدمة مناسبة لاحتياجات المجتمع المحلي وأظهرت نجاح برنامج صبايا الحقيقي. وقد عملت مراكز صبايا كمراكز لأنشطة عديدة من التعليم والتدريب المهني، مثل دورات في اللغة، ومهارات الحاسوب، ودروس التقوية، ودروس محو الأمية، والفن والتصوير الفوتوغرافي، وكانت العلاقات مع المنظمات الشريكة، التي زودت مراكز صبايا بالتدريب وبناء القدرات، جيدة بشكل عام، ومع ذلك، يمكن لمراكز صبايا تحسين ما تقدمه في تنمية القدرات في مجالات مثل مهارات القيادة والتخطيط الاستراتيجي، ومهارات الاتصال، ونظم المراقبة والتقييم، وحشد الدعم المالي، والمناصرة، وإدرار الدخل.

أما بالنسبة لمستقبل برنامج صبايا، لم يحدد اليوتيفيم بوضوح ما تعنيه الاستدامة لمبادرة صبايا، وفي حين أن جميع مراكز صبايا

منذ إنشاء مراكز صبايا في جميع أنحاء الأرض الفلسطينية المحتلة، قامت بتنفيذ عدد من الأنشطة وقدمت مجموعة



برامجياً ومالياً على حد سواء. يجب أن تكون هناك خطة عمل لأي توسع أو انسحاب. بحيث تشمل الفترة الزمنية لكل مرحلة وتفصل الأهداف والغايات والأنشطة والمخرجات والنتائج. مع تحديد واضح لأدوار ومسؤوليات جميع الجهات المعنية (اليونيفيم، والجهات المانحة الأخرى، والحكومة الوطنية، والمنظمات الأهلية المحلية). وكذلك وضع الجداول الزمنية لمراقبة الأداء.

3) ينبغي على اليونيفيم وضع وثيقة واحدة باللغة العربية تصف بشكل كامل منطق برنامج صبايا. مع استكمال الجداول الزمنية والمخرجات والنتائج. وتحليل الأطراف المعنية (بما في ذلك الأدوار والمسؤوليات). ومؤشرات النجاح.

4) ينبغي على اليونيفيم استكشاف كيفية إدخال المرونة في نموذج مراكز صبايا. تحتاج المراكز لأن تكون قادرة على أن تحدد وتخطط منهجياً للعوامل الخارجية التي قد تؤثر على عملياتها من أجل التصدي لها والتخفيف من آثارها.

5) لكي تعمل مراكز صبايا بفعالية، فإنها يجب أن تكون مبنية على المؤسسات والعلاقات المجتمعية القائمة. فمراكز صبايا التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمؤسسات والبرامج الأخرى التي تعمل على تلبية احتياجات المجتمع المحلي من المرجح أن تستمر أكثر. لذلك، ينبغي لنهج برنامج صبايا أن يركز على وجود جذور مجتمعية وضمان الملكية والمشاركة المجتمعية. ينبغي لليونيفيم استكشاف إمكانية ربط مراكز صبايا بغيرها من المؤسسات العامة. مثل المدارس أو المنظمات الأهلية الأخرى. وفتح هذه المرافق أمام الجمهور الأوسع.

6) تحتاج مبادرة صبايا إلى بيئة سياسات ممكنة. من أجل تحقيق أهدافها البرمجية وتغطية تكاليف التشغيل الأساسية. ففي كثير من الأحيان، حالت العوائق الناتجة عن قيود التسجيل دون حصول مراكز صبايا على التمويل اللازم لعملياتها. وينبغي أن تبدأ اليونيفيم الآن العمل مع الحكومات الوطنية لإدخال مبادرة مراكز صبايا في خطة التنمية الفلسطينية المقبلة.

#### الموارد البشرية

7) ينبغي أن تكون منسقات مراكز صبايا على دراية بالتنمية. وينبغي أن تتم مراقبة الاعتماد على منسقة المركز في جميع جوانب عمليات مركز صبايا. ويتوجب على اليونيفيم توفير التوجيه للتخطيط على المدى الطويل من خلال بناء مستوى "إدارة وسطي" لمراكز صبايا. بإمكان الإدارة الوسطى أن تأخذ بعضاً من عبء العمليات اليومية عن منسقة المركز. بما يتيح لها التركيز على التخطيط الاستراتيجي. وملكية المجتمع المحلي. وتنوع مصادر التمويل.

8) ينبغي وضع الأدلة بشأن الاستخدامات المناسبة للمتطوعات في مراكز صبايا مع توفر حساسية تجاه ما

أعربت عن استعدادها لمواصلة العمل. إلا أن غالبيتها تحتاج إلى مزيد من الدعم الإداري والمالي من أجل القيام بذلك. بما في ذلك المساعدة في تأمين تسجيل سليم لدى السلطات المحلية. ذكرت كل مراكز صبايا من دون استثناء، درجات متفاوتة من التحديات المتعلقة بالموارد البشرية، وخصوصاً مع نموذج استقطاب 18 منسقة متطوعة لإدارة المراكز. إن نوعية منسقة مركز صبايا، ولا سيما، علاقتها مع المجلس القروي المحلي. والخبرة الإدارية العامة. ومهارات حل النزاعات. غالباً ما أثرت إلى حد كبير على عملية نجاح المركز. كما كان النقص في التخطيط والمراقبة والتقييم في معظم المراكز عاملاً عاملاً آخر يشكل عائقاً أمام أداء البرنامج في كثير من الأحيان.

وفي حين تعتبر اليونيفيم المبادر والمنفذ لبرنامج صبايا من منظور المراكز أنفسهم وكذلك على نطاق أوسع في المجتمعات المحلية التي تعمل بها المراكز. فإن مستقبل دور اليونيفيم في مجال برنامج صبايا غير واضح. في قطاع غزة. قام اليونيفيم بترتيبات لمنظمات أخرى لاستضافة مراكز صبايا من البداية. وبالنسبة لغالبية هذه المراكز قدمت المنظمات المستضيفة مقراً جيداً لتحقيق الاستقرار وتقديم الدعم لهذه المراكز. في حين وجدت في أماكن أخرى هناك تحديات حقيقية فيما يخص فعالية العمليات وصنع القرارات. وفي معظم الحالات. تعتبر المراكز المضيفة قادرة على الحفاظ على مراكز صبايا في المستقبل. ومع ذلك، فإن نقص القدرات والموارد اللازمة لمراكز صبايا في قطاع غزة يعني أن قدرتها على الاستمرار سوف تشمل الاستيعاب الكامل لمراكز صبايا من قبل مضيفيها. أما في الضفة الغربية. فإن الحاجة لا تزال قائمة لتطوير استراتيجيات الانسحاب من البرنامج أو خطط للمشاركة المستقبلية بين اليونيفيم وشركاء برنامج صبايا والمجتمعات المحلية المشاركة فيه.

#### التوصيات والدروس المستفادة

سعيًا لتعزيز جودة برنامج صبايا في المستقبل. حدد فريق التقييم التوصيات التالية. استناداً إلى الدروس المستفادة. من أجل تعزيز الفعالية والتأثير في تنفيذ البرنامج في المستقبل.

#### الاستراتيجية والتشبيك والشراكات

1) عند اختيار المواقع لمراكز صبايا في المستقبل. ينبغي لليونيفيم أن تعطي الأولوية للمراكز النسائية القائمة أو الجماعات التي تحتاج إلى دعم بالبنية التحتية المادية والمعدات وبناء القدرات. وينبغي أن تواصل دعم المراكز الناجحة في المرحلة السابقة على مستوى مختلف. مع التركيز على قضايا ذات بعد استراتيجي أكثر في الإدارة. والإدارة المالية. وتنفيذ المشاريع (التعاقد من الباطن) ومشاريع إدرار الدخل.

2) لا يمكن افتراض الاستدامة. وينبغي لنموذج مركز صبايا أن يشمل خطة واستراتيجية للإدارة الشاملة للبنية على النتائج. تشمل تفاصيل الاستدامة لبرنامج صبايا.

وينبغي على كل مركز جديد من مراكز صبايا رصد تكاليفه الخاصة ببدء العمل وإعداد حساب التكلفة الكاملة لتغطية نفقات بدء العمل. وينبغي لليونيڤيڤم أيضاً وضع تقرير مالي كامل عن التكاليف الداخلية الخاصة به لبدء تشغيل كل مركز.

يتوقعه من تقدير وتعويض. ومراعاة النزاعات العائلية المحتملة، والتعامل مع دورة المتطوعات الجددات والمغادرات.

### المراقبة والتقييم

13) ينبغي على كل مركز من مراكز صبايا إعداد تقييم كامل لتكاليف التشغيل العامة (الطاقم، والبرامج، والتسويق، والتشبيك وهكذا دواليك). وما أن يتم إعداد تقييم التكلفة الكاملة، يجب وضع خطة منهجية لتحقيق الاستدامة المالية، من الواضح أنه ستكون هناك فروق محلية بالاعتماد على بنية كل مركز وطريقة حكمه، ومع ذلك فيمكن لمثل هذه الخطة المهجنة لتحقيق الاستدامة المالية أن تشمل: التوظيف المدعوم من خلال مؤسسة مضيضة، وتأمين الدعم للبرامج، بما في ذلك الطاقم والمواصلات، من خلال شراكات مع الدوائر الحكومية على مستوى المحافظات والمستوى الوطني، وكذلك وكالات الأمم المتحدة، لتقديم البرامج والخدمات، والحصول على منح فردية لمشاريع خاصة يتم التفاوض بشأنها من خلال قنوات الجهات المانحة وصناديق الدعم. وينبغي أن تساعد اليونيڤيڤم في بناء القدرات بخصوص هذه الطرق المختلفة لتوليد الإيرادات خلال مرحلة التوسع.

9) ينبغي على كل مركز من مراكز صبايا تطوير عمليات التقييم الذاتي والتخطيط مع الأخذ في الاعتبار ما هو متاح من وقت الطاقم والمتطوعات. ويلزم إدخال أدوات الإدارة البسيطة (الإحصاءات الأساسية، ونماذج تقييم التدريبات، ومسح رضا المستخدمين، الخ) خلال مرحلة البدء لمساعدة مراكز صبايا في اتخاذ القرارات الإدارية بسرعة وبثقة.

10) ينبغي أن تهدف اليونيڤيڤم لضمان وجود نظام مراقبة قوي وصارم لضمان استمرار وتوسيع نطاق مبادرة مراكز صبايا. يجب أن تسجل الملاحظات الأخوذة من كل مركز بشكل منهجي وأن يتم جمعها بغية تقييم فوائد برنامج صبايا على الصعيد الوطني.

11) استناداً إلى الدرس المستفاد والذي مفاده أنه عندما يختار المجتمع المؤشرات الأكثر أهمية له، سيكون هناك احتمال أكبر بأن يقوم المجتمع برصد أدائه بالمقارنة مع تلك المؤشرات. فقد يكون من المفيد لليونيڤيڤم أن تنسق لتنفيذ تمرين تشبيكي، حيث يناقش كل مركز من مراكز صبايا مع الأطراف المعنية في مجتمعه مؤشرات النجاح الأنسب لهذا المركز. ويمكن لمنسقات مراكز صبايا، من خلال التواجد شخصياً في ورشة عمل على المستوى الوطني، أن يتبادلن هذه المؤشرات وينقحنها. ويبقى على تلك التي لها أهمية خاصة حسب ظروفهن الفردية، ولكن مع ملاحظة المؤشرات المشتركة التي يمكن لليونيڤيڤم جمعها لإثبات مساهمات مراكز صبايا على الصعيد الوطني. وينبغي لمثل هذا التمرين المرتكز على تجربة المراكز الفردية أن يساعد في التقليل من التوجه نحو توسيع نطاق البرنامج في عملية من "القمة إلى القاعدة".

### البرمجة

14) على اليونيڤيڤم أن توفر الفرص للتدريب والتبادل بين الطاقم والتشبيك بناءً على احتياجات النساء، بالإضافة إلى رزم اليونيڤيڤم التدريبية المعدة سلفاً.

15) ينبغي لليونيڤيڤم أن تروج لمراكز صبايا في برامج التنمية، بما في ذلك تصميم البرامج وتنفيذها ومراقبتها ومتابعتها.

16) ينبغي على مراكز صبايا الحفاظ على عملها مع الشركاء الحاليين، ولكن مع توسيع نطاق عملها ليشمل مجالات جديدة ومختلفة، مثل الصحة والتغذية، وتطور الطفل، والتعليم العلاجي، ودورات الكمبيوتر المتقدمة.

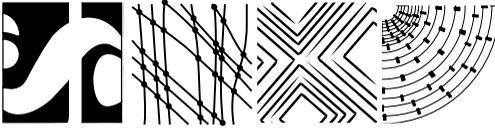
### الإدارة المالية والموارد

12) يلزم تعبئة الموارد اللازمة للعمل المستقبلي لبرنامج صبايا لتوسيع نطاقه، إضافة إلى العمليات الحالية للمراكز.





# 1. مقدمة



## 1.1 خلفية التقييم

في نيسان 2008، تعاقبت اليونيفيم مع ريادة للاستشارات لإجراء تقييم خارجي لبرنامج صبايا الذي نفذته اليونيفيم في الأرض الفلسطينية المحتلة خلال 2004-2008. وقد أجرت ريادة للاستشارات مراجعة شاملة للبرنامج كانت. كما هو الحال في جميع التقييمات، تمريناً على المساءلة وفرصة للتعلم في الوقت ذاته. وكان الغرض المبين من التقييم ما يلي:

- تقييم أثر البرنامج على النساء والأسر والمجتمعات المحلية المستهدفة؛
- قياس الإنجازات نحو أهداف البرنامج ونتائجه المتوقعة؛
- تحديد أي من الاستراتيجيات والأساليب والأنشطة لم تكن ناجحة، وكيف يمكن تعديلها؛
- تقييم العوامل المحددة لنجاح برامج تعبئة المرأة المرتكزة إلى المجتمع؛
- تحديد وتوثيق أفضل ممارسات البرنامج؛
- تحديد التحديات في تنفيذ برنامج صبايا في الأرض الفلسطينية المحتلة والإجراءات المطلوبة لمعالجة هذه التحديات؛
- تحديد فرص البرنامج غير المستكشفة وكيف يمكن الاستفادة منها؛
- تقييم إمكانية تكرار نهج صبايا من قبل اليونيفيم في سياقات أخرى (داخل وخارج الأرض الفلسطينية المحتلة) والإجراءات المطلوبة لتحقيق ذلك تمثيلاً مع خطة اليونيفيم الإستراتيجية الجديدة (2008-2011)؛
- تحديد المرحلة المقبلة من مشاركة اليونيفيم في المواقع التي نفذت فيها برنامج صبايا، وذلك تمثيلاً مع الخطة الإستراتيجية الجديدة لليونيفيم (2008-2011)؛
- تقييم الأنشطة الإنسانية لبرنامج صبايا، وتحديدًا عنصر الإرشاد، والذي يشمل الإرشاد النفسي والقانوني والأكاديمي، وكذلك عنصر الأمن الاقتصادي.

عرض فريق التقييم النتائج الرئيسية للتقييم لطاقتهم اليونيفيم والجهات المعنية الأخرى المدعوة من قبل اليونيفيم، بما في ذلك ممثلون عن مراكز صبايا. وبعد العرض، عقدت جلسة مناقشة مفتوحة، تضمنت تقديم الإيضاحات، والمزيد من التوصيات، والخطوات المقبلة. وقد تم أخذ كل هذه التعليقات في الاعتبار عند كتابة تقرير التقييم النهائي.

ينقسم تقرير التقييم إلى خمسة أقسام رئيسية. يقدم القسم الأول خلفية للتقييم، وبرنامج صبايا، وسياق البرنامج. أما القسم الثاني فيشمل منهجية التقييم، ويتناول القسم الثالث تقييم برنامج صبايا، مع تسليط الضوء على القضايا من مرحلة التصميم إلى مرحلة التنفيذ. ثم يستعرض الملاحظات حول مخرجات برنامج صبايا، ثم النتائج بالنسبة للمجتمعات المحلية. ويوفر القسم الرابع التحليل والتوصيات بشأن مستقبل برنامج صبايا، واستكشاف دور اليونيفيم المستقبلي في البرنامج واعتبارات توسيع نطاقه واستنساخه. ويلخص القسم الخامس والأخير من التقرير استنتاجات التقييم والتوصيات والدروس المستفادة.

## 2.1 خلفية البرنامج

برنامج صبايا هو أكبر برنامج ينفذه صندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة (اليونيفيم) في الأرض الفلسطينية المحتلة. ويستهدف البرنامج النساء الفلسطينيات في المناطق الريفية المهمشة التي تعاني من محدودية فرص الحصول على الموارد والخدمات. بدأ جريب البرنامج في عام 2004 بالتعاون والشراكة مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي/برنامج مساعدة الشعب الفلسطيني. من خلال إنشاء ثلاثة مراكز نسائية مجتمعية لبرنامج صبايا في شمال الضفة الغربية. وفي عام 2005، جرت فترة توسع قصيرة أنشئت خلالها تسعة مراكز صبايا إضافية في مواقع مختلفة في أنحاء الضفة الغربية، وركز البرنامج بشكل إضافي على الأمن الاقتصادي. وفي عام 2006، تم توسيع البرنامج إلى أبعد من ذلك من خلال الدعم المقدم من صندوق الأمم المتحدة الاستثماري للأمن الإنساني، وقد ارتفع عدد مراكز صبايا إلى 18 مركزاً، منها 15 مركزاً تعمل حالياً في المجتمعات الريفية في الضفة الغربية وثلاثة في قطاع غزة. منذ نشأة البرنامج، استفادت منه حوالي 25,000 امرأة في هذه المواقع.

### الهدف العام لبرنامج صبايا

يهدف برنامج صبايا إلى تمكين وحماية المرأة الريفية من خلال تطوير مهاراتها اجتماعياً واقتصادياً وأكاديمياً وقانونياً. وبالتالي تعزيز مشاركتها في صنع القرار داخل مجتمعاتها.

2 تضمنت مراكز صبايا في الضفة الغربية: فقوعة، دير أبو ضعيف، عرابة، عرار، رامين، النبي الياس، تلفيت، عراق بورين، كفر الديك، دير استيا، عناتا، العبيدية، أم سلمونة، خاراس، بيت أولا، وتضمنت مراكز صبايا في قطاع غزة بيت حانون، والمغازي، والمواصي.

## الأهداف المحددة لبرنامج صبايا

الهدف 1: تطوير وتعزيز قدرة المرأة على مواجهة الآثار المباشرة للصراع الحالي عن طريق تنظيم الجماعات والشبكات النسائية، وتيسير حصولها على الخدمات والمعلومات والموارد.

الهدف 2: تطوير وتعزيز القدرات المؤسسية لمقدمي الخدمات والمجموعات النسائية، لتيسير توفير خدمات وموارد ومعلومات نوعية.

الهدف 3: زيادة الوعي حول احتياجات وأولويات المرأة في المجتمعات المحلية المستهدفة.

الهدف 4: تعزيز دور المرأة القيادي، ومهارات المناصرة من أجل الوصول إلى الخدمات والمعلومات والموارد.

## الأنشطة والمشاريع الرئيسية

منذ إنشاء مراكز صبايا في جميع أنحاء الأرض الفلسطينية المحتلة، قامت بتنفيذ عدد من الأنشطة وقدمت مجموعة واسعة من الخدمات. وشملت أنشطة المراكز تجهيز وتأثيث المراكز نفسها، وتجنيد المتطوعات للعمل كمنسقات للمراكز، وتوظيف المستفيدات في إجراء البحوث، وشملت قائمة الخدمات العديدة المقدمة الخدمات التعليمية، وتقديم الإرشاد الأكاديمي، ودروس التقوية، ودروس محو الأمية، وتقديم الإرشاد القانوني، وتقديم الإرشاد الصحي والنفسي-الاجتماعي، وبناء القدرات، ومشاريع إدار الدخل.

## 3.1 سياق البرنامج

تستمر الأزمة الإنسانية في الأرض الفلسطينية المحتلة، ويكافح السكان البالغون 3.7 مليون نسمة من أجل تلبية احتياجاتهم الأساسية. إن النساء والأطفال والرجال الفلسطينيين يعتمدون بشكل متزايد على المعونات بعد أن دمرت سبل معيشتهم. فحسب مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية، كان أكثر من 80% من بين 1.5 مليون شخص في غزة يعتمدون على المعونات الغذائية والمساعدات المباشرة في عام 2008 من أجل البقاء على قيد الحياة<sup>3</sup>، ولا تزال البطالة في الضفة الغربية وقطاع غزة مرتفعة نسبياً وفقاً للمعايير الإقليمية والدولية، فحسب الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني كان معدل البطالة في الضفة الغربية في الربع الأول من عام 2009 يبلغ 19.5% وفي قطاع غزة 37.0%.

يواجه الفلسطينيون في الأرض الفلسطينية المحتلة أزمة تؤثر على جميع جوانب حياتهم اليومية. وهي، أولاً وقبل كل شيء، أزمة كرامة إنسانية، حيث أن السكان مجملهم غير قادرين على ممارسة حقوقهم الأساسية - في الحركة والوصول، وتقرير المصير، والعمل، والخدمات الأساسية. وهم يعتمدون بشكل متزايد على المساعدات الإنسانية، وخاصة على شكل المساعدات الغذائية والمنح النقدية<sup>4</sup>. إن الظروف المعيشية لمعظم الفلسطينيين في الأرض الفلسطينية المحتلة مستمرة في التدهور. وقد بدأ عام 2008 مع الأمل المتجدد لتحقيق تقدم بعد تأييد المجتمع الدولي لخطة الإصلاح والتنمية الفلسطينية، وسلسلة من الإصلاحات الكبيرة والملموسة التي أدخلتها السلطة الفلسطينية، بما في ذلك خفض عجزها المالي. ومع ذلك فإن أهداف النمو المتوقعة في خطة التنمية للسلطة الفلسطينية قد تم تعديلها في الآونة الأخيرة باتجاه التخفيض، فيما استمرت الإنتاجية الاقتصادية في التراجع<sup>5</sup>.

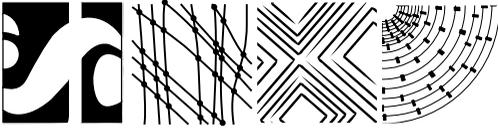
يعود ذلك في جزء كبير إلى الأوضاع في قطاع غزة. حيث يشل الحصار المتواصل الذي تفرضه إسرائيل الاقتصاد، ويقود أعداداً غير مسبوقة من الفلسطينيين إلى البطالة والفقر، ويتضاعف الوضع أيضاً جراء الانقسام الفصائلي منذ سيطرة حماس على قطاع غزة. علاوة على ذلك، شنت إسرائيل يوم 27 ديسمبر 2008، عملية الرصاص المصبوب في قطاع غزة، وأودى الهجوم العسكري الذي استمر 23 يوماً بحياة أكثر من 1400 فلسطيني وتسبب بإصابة أكثر من 5000، وقد عانى الأطفال من خسائر هائلة، حيث قتل أكثر من 314 طفلاً، وأصيب أكثر من 860 بجروح، إلى جانب عدد لا يحصى من المصابين بصدمات نفسية، وأصيب البنى التحتية المدنية في قطاع غزة بأضرار كبيرة نتيجة لهذه العملية العسكرية.

وفي الضفة الغربية، استمرت الأوضاع في التدهور أيضاً، فقد فقدت التجمعات السكانية الفلسطينية مصادر رزقها وأصبحت في عزلة متزايدة نتيجة المعاناة من القيود المفروضة على التنقل والوصول نظراً لوجود أكثر من 600 نقطة تفتيش، واستمرار بناء الجدار الفاصل وتوسيع المستوطنات، إلى جانب تعرض السكان الفلسطينيين لموجة متصاعدة من العنف الذي يمارسه المستوطنون.

3 الأمم المتحدة، عملية النداء الموحد، 2009.

4 الأمم المتحدة، عملية النداء الموحد، 2009.

5 Palestinian Economic Prospects: Aid, Access and Reform. The World Bank, September 2008 5



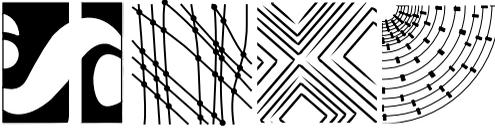
وقد فرض الارتفاع العالمي في أسعار المواد الغذائية على مدى الأشهر الثمانية عشر الماضية وانخفاض المحاصيل الزراعية المحلية بسبب الظروف الجوية السيئة مزيداً من الضغوط على آليات التدبير الفلسطينية. وأدى ذلك بدوره إلى المزيد من الارتفاع في انعدام الأمن الغذائي للأسر في كل من قطاع غزة والضفة الغربية. على الرغم من استمرار برامج المعونات الغذائية واسعة النطاق.<sup>6</sup>



6 الأمم المتحدة، عملية النداء الموحد، 2009.



## 2. منهجية التقييم



## 1,2 إطار التقييم

بالتشاور المستمر والتنسيق والإفادة المرجعة من اليونيفيم، وضع فريق التقييم من ريادة للاستشارات و نفذ نهجاً تقييمياً شاملاً. يجمع بين المنهجيتين النوعية والكمية لضمان تغطية جميع أبعاد البرنامج. ووجهات النظر تختلف الأطراف المعنية. مع التركيز على النساء المستفيدات مباشرة من هذه المراكز. وتم الاتفاق على بنود المرجعية التفصيلية للتقييم بين ريادة للاستشارات واليونيفيم، وهي ترد في الملحق رقم 1.

## 2.2 نطاق التقييم

**الإطار الزمني:** يغطي التقييم الإطار الزمني 2004 - 2008، بما يشمل كلاً من مرحلة تصميم البرنامج ومرحلة التنفيذ. علاوة على ذلك، فإن التقييم يتطلع إلى الأمام، ويقدم توصيات بناءً على الدروس المستفادة بالنسبة لمستقبل برنامج صبايا، بما في ذلك اقتراحات لتوسيع نطاق البرنامج واستنساخه. وهكذا، فإن التقييم ليس شاملاً وتراكمياً فحسب، وإنما يشمل أيضاً عنصراً تكوينياً في تناول تقدم البرنامج المستقبلي واستدامته.

**النطاق الجغرافي:** يشمل التقييم 15 مركزاً من مراكز صبايا النسائية المجتمعية في الضفة الغربية وثلاثة في قطاع غزة، وهو يقيم برنامج صبايا على عدد من المستويات، من مستوى المجتمعات المحلية التي تعمل فيها مراكز صبايا، إلى مستوى الشراكات الإقليمية والوطنية، وعلاقات كل مركز مع البرنامج ككل. كما يجري فحص البرنامج في إطار الخطة الإستراتيجية التنظيمية لليونيفيم (2008 - 2011).

## 3.2 عملية التقييم

شكلت ريادة للاستشارات فريقاً كفئاً تم تكليفه بتنفيذ تقييم البرنامج. تألف الفريق من 20 مهنيًا، واشتمل على مقيمة رئيسية، وأخصائيات وأخصائيين في التقييم، وإحصائياً، ومشرفين على المسح الميداني، ومتخصصة في إدخال البيانات، وعشر باحثات وباحثين ميدانيين من ذوي الخبرة في كل من الضفة الغربية وقطاع غزة.

## 4.2 مصادر البيانات

**الناس:** تم التشاور مع ما يصل إلى 752 شخصاً في عملية التقييم، وشارك ما مجموعه 338 من أعضاء مراكز صبايا والأطراف المعنية في مجموعات بؤرية، وشاركت 400 امرأة من المستفيدات المباشرات في مسح. وتمت استشارة 14 من طاقم اليونيفيم وشركاء صبايا وأجريت معهم مقابلات (انظر الملحق 2) من النسخة الإنجليزية.

**الوثائق:** قرأ فريق التقييم وراجع وحلل العديد من مقترحات المشاريع والوثائق والتقارير الخاصة باليونيفيم، وكذلك أدبيات ذات صلة ببرنامج صبايا واليونيفيم والإستراتيجيات والسياسات الوطنية المتعلقة بشؤون المرأة. انظر الجزء 5-2 أدناه حول أساليب جمع البيانات للاطلاع على قائمة الوثائق التي تمت مراجعتها.

**الزيارات الميدانية:** قام فريق التقييم بزيارات ميدانية لجميع مراكز صبايا الثمانية عشر في الضفة الغربية وقطاع غزة للاجتماع مع الأطراف المعنية المحلية وإجراء المقابلات والمجموعات البؤرية.

## 5.2 أساليب جمع البيانات

شملت الأساليب الرئيسية لجمع البيانات: مراجعة الوثائق، ومقابلات فردية شبه منتظمة وجهاً لوجه، وزيارات ميدانية، ومجموعات بؤرية مع الأطراف المعنية الرئيسية في كل مجتمع، ومسحاً.

## مراجعة الوثائق

راجع فريق التقييم جميع الوثائق التي أتاحت له من قبل اليونيفيم بشأن مراكز صبايا والتقدم المحرز حتى الآن. فضلاً عن الوثائق ذات الصلة باليونيفيم والإستراتيجية الوطنية. وتشمل هذه الوثائق ما يلي:

- وثيقة برنامج صبايا ومقترح المشروع الأصلي;
- تقارير تقييم الاحتياجات;
- دراسات الجدوى المنفذة;
- خطط عمل مراكز صبايا;
- تقارير سير العمل في مراكز صبايا المختلفة;
- نماذج على العقود مع المجالس القروية;
- التقارير المقدمة للجهات المانحة;
- خطة اليونيفيم الإستراتيجية 2008 - 2011;
- خطة الإصلاح والتنمية الفلسطينية -2008 2010;
- الخطة الإستراتيجية لوزارة شؤون المرأة -2008 2010.

## المقابلات الفردية

أجرى فريق التقييم عدداً من المقابلات الفردية. استهدفت هذه المقابلات الطاقم المسؤول في اليونيفيم. ومنسقات المناطق. وممثلين عن المنظمات الشريكة.

## الزيارات الميدانية

قام فريق التقييم بزيارات ميدانية أولية إلى جميع مراكز صبايا بهدف الاجتماع مع منسقات المراكز والحصول على فكرة عامة عن الوضع الحالي لكل مركز. وأنشطته الرئيسية. ونقاط القوة الرئيسية. والتحديات الرئيسية. بالإضافة إلى ذلك. ناقش الفريق خطط المستقبل لكل مركز من منظور منسقات المراكز. وقيم فريق التقييم القدرات الحالية والمحتملة في كل مركز. وكذلك احتياجات كل مركز لبناء القدرات والتطوير الإضافي.

وقد تم تكييف أداة لتقييم القدرات المؤسسية واستخدامها لتقييم المجالات التنفيذية المذكورة أدناه من وجهة نظر منسقات المراكز وأعضاء مجالس الإدارة وغيرهم من الأفراد المشاركين بنشاط في إدارة مراكز صبايا. انظر الملحق 2 للاطلاع على أدوات التقييم المفصلة.

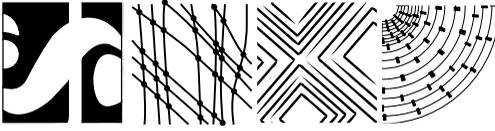
الإدارة: درجة ملاءمة الأطر والآليات الضرورية لتنسيق الأنشطة وتيسير العمليات الداخلية للمؤسسة وانسجامها مع تحقيق رسالة المؤسسة. شمل هذا القسم الحكم والتخطيط والإدارة.

تنفيذ البرنامج/المشروع: مدى تعبير المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة عن احتياجات جمهورها. ودرجة ملاءمتها وفعاليتها من حيث التكلفة ومستوى جودتها واستدامتها. غطى هذا القسم بناء البرنامج. والمراقبة والتقييم. والاستدامة.

الموارد البشرية: درجة الخبرة والدافعية والفرصة التي تتوفر للمدراء والطاقم والمتطوعين وجمهور المؤسسة وغيرهم من الأطراف المعنية لتقديم مساهمات قيمة للمؤسسة. غطى هذا القسم الهيكل التنظيمي والكادر.

العلاقات الخارجية: الدرجة التي يكفل بها التفاعل بين المؤسسة والعملاء الخارجيين والشركاء. في السياق الذي تمارس نشاطها من خلاله. أن تلاحظ المؤسسة وتستجيب بشكل مناسب إلى القوى الاجتماعية والسياسية والاقتصادية وغيرها من حولها. غطى هذا القسم العلاقات مع المجتمع/الجمهور. والتشبيك والتنسيق. والإعلام. والمناصرة.

التمويل: درجة حصول المؤسسة على الدعم المادي اللازم للقيام بالعمليات. وقدرتها على استخدام هذا الدعم بطريقة تتسم بالكفاءة والفعالية من حيث التكلفة. وتنسجم مع اللوائح المعمول بها. وخصمي مصالح المؤسسة وأصولها. شمل هذا القسم الميزانية. والإجراءات المحاسبية. وحشد التمويل.



سمحت الزيارات الميدانية الأولية لفريق التقييم أيضاً بقضاء بعض الوقت في كل من المراكز لإجراء مراقبة أولية للأنشطة الجارية من وجهة نظر خارجية. وخلال هذه الزيارات، وثق الفريق الاستشاري ملاحظاته فيما يتعلق ب:

- عدد النساء المشاركات في أنشطة المركز المختلفة؛
- نوع النشاطات التي يقمن بها؛
- مستوى رضا المشاركات؛
- نوع الأنشطة المدرة للدخل التي يجري تنفيذها.

### المجموعات البؤرية

أجرى فريق التقييم مجموعتين بؤريتين في كل مركز من مراكز صبايا الثمانية عشر. أجريت المجموعة البؤرية الأولى مع أعضاء الجمعية العامة والمتطوعات النشاطات في كل مركز. في حين أجريت المجموعة الثانية مع الأطراف المعنية المحلية التي تضم ممثلين عن المجالس القروية والمنظمات المجتمعية المحلية وناشطين في المجتمع.

عقدت المجموعات البؤرية التالية في الضفة الغربية وقطاع غزة:

المركز	التاريخ	عدد المشاركين	
		النساء الأعضاء	الأطراف المعنية
فقوعة	3 كانون ثاني 2009	18	2
عناتا	6 كانون ثاني 2009	6	5
النبي الياس	6 - 8 كانون ثاني 2009	10	5
عرابة	7 كانون ثاني 2009	14	3
دير أبو ضعيف	7 - 10 كانون ثاني 2009	25	3
علار	8 - 11 كانون ثاني 2009	8	8
رامين	8 - 11 كانون ثاني 2009	10	3
خاراس	10 - 11 كانون ثاني 2009	11	14
العبيدية	11 كانون ثاني 2009	13	11
أم سلمونة	11 - 17 كانون ثاني 2009	17	9
بيت أولا	11 - 17 كانون ثاني 2009	17	8
تلفيت	11 - 14 كانون ثاني 2009	11	5
دير استيا	13 - 14 كانون ثاني 2009	8	4
عراق بورين	26 - 27 كانون ثاني 2009	5	4
كفر الديك	28 - 29 كانون ثاني 2009	10	5
بيت حانون	7 - 15 شباط 2009	14	10
المواصي	7 - 21 شباط 2009	12	8
المغازي	7 - 23 شباط 2009	15	7

### المسح

استخدم فريق التقييم أيضاً مسحاً خطياً لتقييم أثر برنامج صبايا من منظور كمي. الغرض من هذا المسح هو توفير منظور إضافي موجز لتأثير البرنامج على النساء المستفيدات من مراكز صبايا، والتحديات التي تتم مواجهتها، فضلاً عن مجالات التحسين والتوصيات.

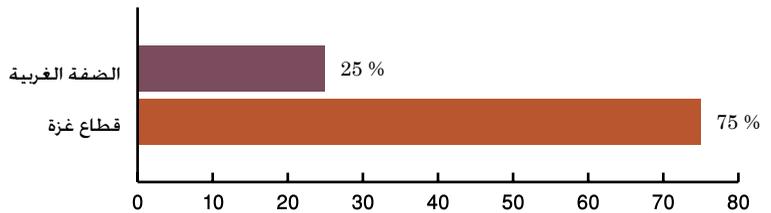
بعد المقابلات الأولية للفريق. والزيارات الميدانية الأولية. عمل الفريق الاستشاري بتعاون وثيق مع طاقم اليوتيفيم لتحديد مؤشرات قياس الأثر الرئيسية ليتم تضمينها في الاستبيان الكمي. وما أن تم تحديد المؤشرات والاتفاق عليها. حول أخصائي الإحصاء المؤشرات إلى شكل أسئلة صالحة إحصائياً. وتم عرض مسودة الاستبيان على طاقم اليوتيفيم المسؤول عن التقييم للتعليق عليها ومراجعتها. وبعد إجازة الاستبيان. تمت ترجمته إلى العربية وأصبح جاهزاً للتنفيذ الميداني. (انظر الملحق رقم 2 للاطلاع على أدوات التقييم المفصلة). استناداً إلى المعلومات التي قدمتها اليوتيفيم. اتفق فريق التقييم على أن تستخدم في المسح عينة طباقية عنقودية مكانية من 400 امرأة من المستفيدات المباشرات (300 في الضفة الغربية و100 في قطاع غزة). وتم الحفاظ على هامش الخطأ في حدود (+ 4%)، ومستوى الثقة عند (95%).

وجاء توزيع عينة المسح وفقاً للموقع كما يلي:<sup>7</sup>

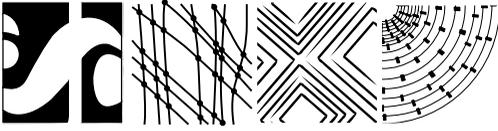
#### الجدول (1): توزيع عينة المسح وفقاً للمواقع

الموقع	النسبة %
<b>الضفة الغربية:</b>	
بيت لحم	11 %
الخليل	11 %
جنين	16 %
القدس	5 %
نابلس	5 %
قلقيلية	5 %
سلفيت	11 %
طولكرم	11 %
<b>قطاع غزة:</b>	
شمال غزة	8 %
وسط غزة	8 %
جنوب غزة	8 %
<b>المجموع</b>	<b>100 %</b>

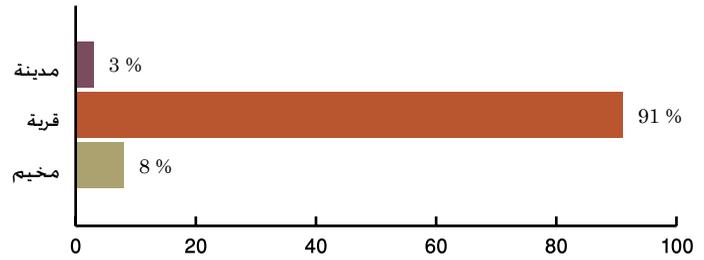
#### الشكل (1): توزيع عينة المسح بين الضفة الغربية وقطاع غزة



<sup>7</sup> تبين الرسوم البيانية أدناه أن الغالبية العظمى من المستفيدات من مراكز صبايا هن من النساء الريفيات.



الشكل (2): توزيع عينة المسح حسب مكان الإقامة



## 6.2 تحليل البيانات

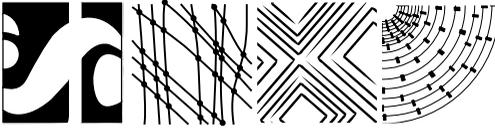
عد إجراء كل من البحث النوعي والمسح الكمي. تم إجراء تحليل متعدد المستويات لجميع البيانات التي تم جمعها. بالنسبة للتقييم النوعي. جرى تصنيف تقارير المقابلات ومناقشات المجموعات البؤرية إلى مواضيع رئيسية وفقاً للمؤشرات الرئيسية لأنشطة المشروع. وقد وضعت تقارير تقييم القدرات بشكل فردي. مع إعداد مصفوفة تلخيصية لتسليط الضوء على مجالات القدرات الأساسية. وبالنسبة للتقييم الكمي. خضعت نتائج الاستبيان إلى إدخال البيانات وتحليلها وتنظيفها. وأجريت عليها جدولة تقاطعية باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).<sup>8</sup> وأعقب ذلك تقرير وصفي سلط الضوء على النتائج الرئيسية للمسح.



8 الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية - عبارة عن برنامج محوسب للتحليل الإحصائي.



### 3. النتائج الرئيسية للتقييم



يتم تقسيم النتائج الرئيسية للتقييم فيما يلي وفقاً للمراحل المختلفة من دورة حياة البرنامج، بما في ذلك تصميم البرنامج وتنفيذه، ومخرجاته، ونتائجه.

## 1.3 مرحلة تصميم برنامج صبايا

درس التقييم الجوانب المختلفة لتصميم برنامج صبايا، بما في ذلك اختيار مواقع المراكز، ومنطق البرنامج الإجمالي والمنطق الخاص بكل مركز، واستدامة مبادرة صبايا.

### 1.1.3 اختيار مراكز صبايا

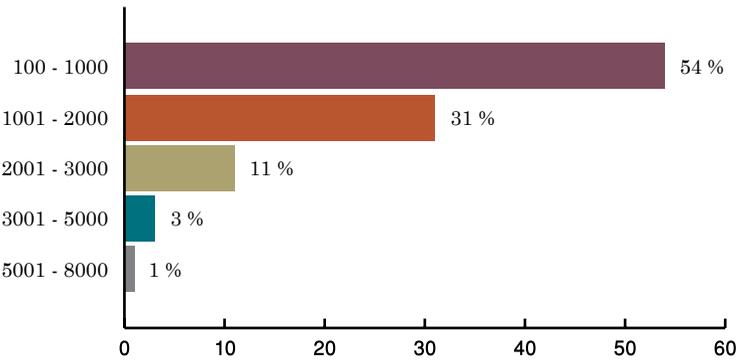
وفقاً لليونييفيم، فإن عدد المواقع التي تم اختيارها لتنفيذ برنامج صبايا بلغت 18، منها 15 موقعاً في المناطق الريفية في الضفة الغربية وثلاثة في قطاع غزة. وقد تم اختيار هذه المواقع بصورة مشتركة من قبل اليونييفيم وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي من خلال الزيارات الميدانية والاجتماعات المكثفة مع المجتمعات المحلية. وكان المعيار الأساسي في اختيار المواقع لإنشاء مراكز صبايا وجود البنية التحتية التي تم بناؤها أو ترميمها من قبل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لاستخدام المجتمع.

من بين المواقع الثمانية عشر التي تم اختيارها في النهاية، تم استطلاع المبادرة التجريبية لبرنامج صبايا في ثمانية منها (بتمويل من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي واليونييفيم)، قبل إنشاء مراكز إضافية والبدء بأنشطة بتمويل من صندوق الأمم المتحدة الاستئماني للأمن الإنساني.<sup>9</sup>

وتم تحديد الأولوية للمواقع استناداً إلى حالة البنية التحتية المتوفرة، والاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع، ومستوى الدعم المحلي للمبادرات النسائية.

تبين نتائج المسح الكمي أن اليونييفيم قد صممت عملية استهداف المواقع بشكل جيد، حيث أن الغالبية العظمى من النساء المستفيدات جئن من المناطق الريفية والمهمشة والأسر الفقيرة. وجاءت 85% منهن من أسر ذات دخل شهري أقل من 2000 شيكل إسرائيلي، وهو ما يعد تحت خط الفقر.

الشكل (3): توزيع المستفيدات وفقاً لدخل الأسرة (بالشيكال)

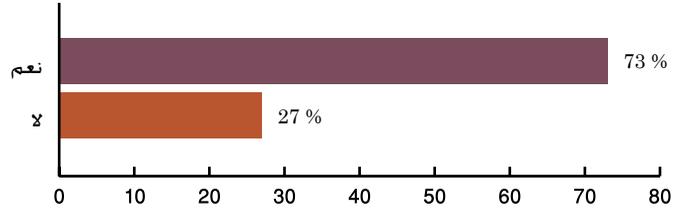


ومع ذلك، فإن المقابلات التي أجريت مع منسقات مراكز صبايا والمستفيدات والأطراف المعنية أظهرت أن معايير اختيار مواقع مراكز صبايا كانت غير واضحة، بل أن البعض قد اقترح الحاجة إلى تحسين النهجية والمعايير لاختيار مواقع المراكز. وشملت الاقتراحات إجراء دراسة مفصلة للمجتمعات المحتملة، بما في ذلك دراسة الشبكات الاجتماعية، والتعليم، والوضع الصحي، والوضع الاقتصادي، وإجراء لقاءات مع أفراد مختلفين من المجتمع المحلي. لقد أجريت عمليات التقييم الأولي للمجتمعات من قبل منسقات اليونييفيم، اللواتي أوصين باتباع أفضل الممارسات من خلال تدريب وإشراك نساء باحثات من المجتمع المحلي للمساعدة في تقييم الاحتياجات، حيث أن لديهن معرفة محلية تساعد في تحديد الفرص والمخاطر داخل المجتمع.

وعموماً، يمكن القول أن اليونيفيم قامت بعمل جيد في التشاور مع المجتمعات المحلية والنساء المرشحات للاستفادة خلال مرحلة التقييم. وبعد أربع سنوات من التنفيذ، أشارت 38% من النساء اللائي شملهن الاستطلاع إلى أنهن اشتركن في مشاورات تقييم الاحتياجات التي أجرتها اليونيفيم قبل إنشاء هذه المراكز.

تم طرح سؤال تابع على هؤلاء اللائي ذكرن أنهن شاركن في الاجتماعات التشاورية حول ما إذا كانت النشاطات الحالية للمركز قد جاءت بناءً على الاحتياجات التي حددها تقييم الاحتياجات الأولي. وكانت النتائج مثيرة للإعجاب، حيث أجابت 73% أن الأنشطة التي تنفذ من خلال مراكز صبايا تتوافق مع الاحتياجات التي تم تحديدها.

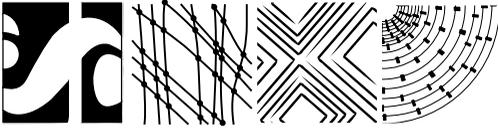
الشكل (4): ملاءمة الأنشطة المنفذة للاحتياجات التي سبق تحديدها



يشير الجدول التالي إلى توزيع النتائج أعلاه وفقاً لمراكز صبايا الفردية.

الجدول (2): ملاءمة الأنشطة المنفذة للاحتياجات التي تم تحديدها وفقاً لكل مركز من مراكز صبايا

لا	نعم	الضفة الغربية
<b>الضفة الغربية:</b>		
-	100.0%	تلفيت
-	100.0%	كفر الديك
-	100.0%	النبي الياس
-	100.0%	العبيدية
-	100.0%	فقوعة
7.7%	92.3%	دير أبو ضعيف
11.1%	88.9%	عرابة
25.0%	75.0%	عناتا
33.3%	66.7%	علاز
40.0%	60.0%	خاراس
44.4%	55.6%	رامين
50.0%	50.0%	بيت أولا
62.5%	37.5%	أم سلمونة
80.0%	20.0%	دير استيا
<b>قطاع غزة:</b>		
7.7%	92.3%	المغازي
30.8%	69.2%	بيت حانون
69.2%	30.8%	المواصي



### 2.1.3 منطق البرنامج

#### منطق البرنامج العام

لا يبدو من خلال المقابلات مع الأطراف المعنية الرئيسية لبرنامج صبايا (النساء في عضوية مراكز صبايا ومثلي المجالس القروية) أن لديهم فهماً ثابتاً لمنطق البرنامج. وكان فهم العديد من المشاركين أن مراكز صبايا أنشئت لتنفيذ مشاريع وأنشطة اليونيفيم. وليس لتيسير تمكين النساء. وتعبتهن. وتعزيز القيادة لديهن وملكيتهن للمراكز. لا توجد أية وثيقة واحدة باللغة العربية تصف منطق البرنامج بشكل كامل مع الجداول الزمنية. والنتائج المتوقعة. والخرجات. وتحليل الأطراف المعنية. بما في ذلك أدوارها ومسؤولياتها في البرنامج. ومؤشرات النجاح. ومع ذلك. أشارت المقابلات مع طاقم اليونيفيم إلى أن منطق البرنامج معروف لدى الأطراف المعنية به. وليست هناك فوارق كبيرة في الفهم أو التوقعات.

يتناول منطق برنامج صبايا أربع قضايا رئيسية ذات أهمية لليونيفيم:

- تطوير وتعزيز قدرة المرأة على مواجهة الآثار المباشرة للصراع الحالي عن طريق تنظيم الجماعات والشبكات النسائية. وتيسير حصولها على الخدمات والمعلومات والموارد:
- تطوير وتعزيز القدرات المؤسسية لمقدمي الخدمات والجموعات النسائية. لتيسير توفير خدمات وموارد ومعلومات نوعية:
- زيادة الوعي حول احتياجات وأولويات المرأة في المجتمعات المحلية المستهدفة:
- تعزيز دور المرأة القيادي. ومهارات المناصرة من أجل الوصول إلى الخدمات والمعلومات والموارد.

إن الإطار الزمني الإستراتيجي للمبادرة غائب عن منطق برنامج صبايا. ففي أية لحظة سوف تقرر اليونيفيم الاستمرار أو عدم الاستمرار في برنامج صبايا. وإلى أي حد؟ وما هي الاستراتيجيات التي تم وضعها لتحقيق الاستدامة لما بعد دعم اليونيفيم وجعل البرنامج موجهاً حسب المتطلبات؟

#### منطق البرنامج حسب كل مركز:

في حين أن منطق البرنامج. بما في ذلك هدف البرنامج والغايات والأنشطة. تبدو راسخة بالنسبة للمبادرة ككل. يكشف التقييم أن هذا المنطق ليس بالضرورة واضحاً لكل مركز من مراكز صبايا.

يمكن القول أن كل مركز عبارة عن مشروع قائم بحد ذاته. وأن منطق البرنامج الخاص بكل منها واضح جداً في خطط عمله. وهناك ترابط واضح بين هدف البرنامج العام وغاياته من جهة والهدف والغايات على مستوى الميدان لكل مركز من مراكز صبايا الفردية. دون وجود تضارب وعدم تناغم في ما بينها.

في عرابة ودير أبو ضعيف وفقوعة ورامين والنبي الياس وتلفيت وخاراس والعبيدية. كانت للمراكز رؤية ورسالة وأهداف واضحة. وكذلك الأمر بالنسبة للخطة السنوية لأنشطة المراكز. وقد نجحت هذه المراكز في السيطرة على أنشطة البرنامج. وأصبحت مراكز مهمة لتقديم الخدمات للنساء في المجتمعات التي تعمل فيها.

وفقاً للمقابلات التي أجريت مع منسقات مراكز صبايا والمستفيدات. كان هناك بعض التناقضات الواضحة بين كل مركز في عملية إقامة المراكز. في بعض المراكز. مثل مركز صبايا عناتا. كان من الواضح أنه لا توجد رؤية ورسالة وأهداف واضحة. كما لم تكن هناك خطة سنوية لأنشطة المركز.<sup>10</sup> علاوة على ذلك. أضافت منسقة اليونيفيم في مركز عناتا أن:

"التقييم الأولي كان على المدى القصير بدلاً من أن يكون إستراتيجياً/بعيد المدى. ولم يتطرق إلى العلاقات في المجتمع (ما يوحد المجتمع مقابل ما يقسمه). ونقاط قوته (ما هو موجود مقابل ما هو مطلوب). والعوامل الديموغرافية (الاقتصادية وأو السياسية). علاوة على ذلك. فإن التقييم الأولي لم يتضمن عدداً من الأطراف المعنية الرئيسية في المجتمع المحلي في عناتا. مثل المجلس المحلي. وشخصيات سياسية ودينية بارزة (معظمهم من أعضاء المجلس القروي) والمنظمات المحلية الأخرى التي تعمل في مجتمع عناتا".

في مراكز أخرى مثل أم سلمونة. كان هناك غياب للرؤية والرسالة على الرغم من وجود خطة نشاط سنوية.

10 في عناتا. لم تقم اليونيفيم بالتقييم إلا بعد أن وضعت خطة التدخل في الموقع. ولم يكن التقييم منهجياً أو شاملاً. ولم يشمل كل مجتمع عناتا. بل أجري مع مجموعة من النساء في المركز بدلاً من الوصول إلى النساء في الخارج - في منازلهن - من أجل تنفيذ تقييم شامل (منسقة اليونيفيم - مركز عناتا).

وكان هناك أيضاً تباين في التشاور مع النساء في مرحلة إنشاء المراكز. فقد كان التشاور في بعض المناطق واسع النطاق وشمل جميع الأطراف المعنية (عراق بورين)، بينما كان في حالات أخرى في الحد الأدنى (عنانا).

### 3.1.3 استدامة برنامج صبايا

لاحظ فريق التقييم أن هناك ميلاً للنظر إلى مسألة الاستدامة في سياق دورة حياة كل مركز أنشئ من خلال مبادرة صبايا. ولكن ما هو غير واضح مدى استدامة هذه المبادرة نفسها - ومدى استدامة التزام اليوتيفيم بمراكز صبايا وبدعمها كأداة أساسية محتملة لإيصال رسالة اليوتيفيم.

أما بالنسبة لمراكز صبايا. فقد أثبت بعضها القدرة على أن تكون موثوقة وتتمتع بالاستقلالية. وهي تعمل حالياً من تلقاء نفسها. مثل تلفيت، فيما واجهت مراكز أخرى بعض المشاكل وكانت ضعيفة جداً. وقد أُغلق بالفعل مركز واحد (عراق بورين).<sup>11</sup>

من خلال المقابلات التي أجريت مع طاقم وإدارة اليوتيفيم. يبدو أن هناك وجهات نظر مختلفة بشأن ما هي مصالح اليوتيفيم على المدى الطويل. وتضمنت وجهات النظر المختلفة التي تم الإعراب عنها ما يلي:

- أن دور اليوتيفيم يتضمن إنشاء واختبار نماذج لتمكين المرأة. بحيث تتمكن هيئات أخرى من تنفيذها على نطاق أوسع دون مشاركة اليوتيفيم؛
- أنه ليس واضحاً ما إذا كان مثل هذه النماذج بالإمكان أن يوسع نطاقها وأن مرحلة التكوين والاختبار لا تكون كاملة حتى يتم تنفيذ عملية التوسع بالكامل؛ ما يتطلب المزيد من الاستثمار من قبل اليوتيفيم في هذه المبادرة؛
- أن اليوتيفيم تحتاج لمثل هذه المراكز كمنابر للتنمية في المناطق المهمشة من أجل تعزيز رسالة اليوتيفيم بخصوص تمكين المرأة. وحتى تتولى اليوتيفيم دوراً مهماً في الشراكة مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى التي تحتاج إلى مثل هذه المنابر للأغراض الخاصة بها.

لا يتم حالياً تناول أي من هذه المواقف في منطق البرنامج القائم. وبدل التقييم على أن هناك نقصاً ملموساً في درجة الوضوح فيما يتعلق بمصالح اليوتيفيم الإستراتيجية. ومن غير الواضح ما إذا كانت اليوتيفيم مجرد تختبر نموذج برنامج صبايا وتروج له ثم تنسحب منه سواءً اختار الآخرون اعتماده أم لا. ومن غير الواضح أيضاً ما إذا كانت اليوتيفيم تعتمزم مواصلة دعمها لمراكز صبايا الحالية والجديدة من خلال التدريب والتشبيك وتشجيع تغيير السياسات الوطنية والتمويل الدولي. وأخيراً. ليس معروفاً ما إذا كانت اليوتيفيم ستقوم بتوسيع البرنامج لاستخدام مراكز صبايا في توصيل برامج اليوتيفيم وغيرها من وكالات الأمم المتحدة.

## 2.3 مرحلة تنفيذ برنامج صبايا

تناول التقييم الجوانب المختلفة لتنفيذ برنامج صبايا. بما في ذلك دور اليوتيفيم وتدخلاتها في البرنامج. ووجود إستراتيجية للتنفيذ. بما في ذلك نقل الدروس المستفادة، وأدوات للتطوير.

### 1.2.3 دور اليوتيفيم في تنفيذ البرنامج

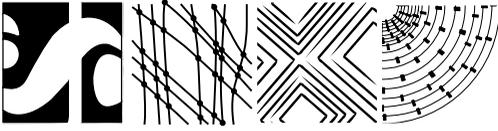
وفقاً لتقدير فريق التقييم. تنظر مراكز صبايا والمجتمعات الأوسع إلى اليوتيفيم باعتبارها الطرف المبادر والمنفذ لبرنامج صبايا. وقد أثنى مقدمو المعلومات على اليوتيفيم لتأكيداتها على أن يدعم البرنامج التدريب وبناء القدرات. ومع ذلك. أُعربوا عن أن هناك حاجة ماسة جداً لمشاريع مدرة للدخل. كما لاحظت امرأة واحدة مشاركة:

"إننا بحاجة إلى مشاريع إدار الدخل. نحن بحاجة إلى كسب المال. وأن تكون قادرين على إعالة عائلتنا".

وحول العلاقات مع اليوتيفيم. لاحظ بعض المعنيين أن لديهم علاقة عمل جيدة مع منسقات مراكز صبايا. لكنهم لم يحصلوا على فرصة للتعرف على منسقات المناطق أو الإدارة العليا.

وبشأن اختيار منسقات المراكز. أُعربت بعض النساء المشاركات في أم سلمونة وتلفيت والنبي الياس على سبيل المثال لا الحصر. عن قلقهن إزاء حقيقة أن لا أحد غير اليوتيفيم لديه رأي في اختيار منسقات مركز صبايا. ومع ذلك. فقد تم الاختيار في مواقع أخرى بشكل مشترك أو من خلال انتخابات.

11 كانت الأسباب التي ذكرتها النساء وراء إغلاق مركز عراق بورين الخلاف في القرية بين النساء وعائلتهن. ونقص الخبرة الإدارية لدى منسقة اليوتيفيم.



أفادت بعض المراكز بوجود علاقة جيدة مع منسقات المركز. فيما أن هذه العلاقة في مناطق أخرى بحاجة إلى تحسين. وقد تبين أن خبرة ومواقف ومرونة منسقات المراكز تمثل عاملاً حاسماً في سير العمل في المراكز. وبشأن الرضا عن أداء منسقات مركز صبايا. أظهرت النتائج أن أداء المنسقات بشكل عام يحظى بقبول جيد من قبل النساء المستفيدات من هذه المراكز.

### الجدول (3): الانطباعات عن منسقات مراكز صبايا

المؤشر	قطاع غزة	قطاع غزة
تتلقى الاقتراحات وتتواصل بشكل جيد	53 %	29 %
تدير المركز بكفاءة	20 %	27 %
تعامل الجميع سواسية	14 %	31 %
تمثل المرأة في المجتمع المحلي ولديها شخصية مميزة	9 %	11 %
لا تدير المركز بكفاءة	0.7 %	1 %
غير متعاونة	0.7 %	-
تنحاز إلى جماعة ما	3 %	-

وقد أشارت كل المراكز تقريباً إلى أن برامج اليونيفيم وأنشطتها تم تصميمها مسبقاً لتنفيذها في كل من مراكز صبايا. على الرغم من حقيقة أن كل مركز تمت مشاورته على حدة بشأن المشاريع قبل تنفيذها من خلال اليونيفيم. وفي حين أن المشاريع جاءت وفق رسالة اليونيفيم وهدف التمكين. وكانت ذات صلة بمنطق برنامج صبايا. فإن معظم المراكز في الضفة الغربية وقطاع غزة أفادت أنه لا توجد مرونة في تغيير هذه الأنشطة.

وللتحديد بقدر أكبر. نفذت اليونيفيم الأنشطة التالية في جميع مراكز صبايا:

- الأنشطة التعليمية;
- المساعدة والإرشاد القانوني;
- الإرشاد النفسي-الاجتماعي;
- التنقيف الصحي;
- بناء القدرات في مجال مهارات الاتصال. والقيادة. والتخطيط الاستراتيجي. والتخطيط المالي. وصياغة مقترحات المشاريع. وحشد التمويل.

وأشارت بعض المشاركات إلى جدوى هذه الأنشطة. في حين أن أخريات لم يجدن لها قيمة مضافة. وركزت غالبية المشاركات بقدر أكبر على الحاجة لمشاريع مدرة للدخل. فضلاً عن بناء القدرات والتدريب على كيفية تأسيس مشاريع أعمال أو أنشطة مدرة للدخل خاصة بهن. كما تم إبراز الحاجة إلى أنشطة التعليم العلاجي. إضافة إلى الأنشطة الرياضية والترفيهية للنساء. يمكن فهم هذه الاحتياجات بالنظر إلى ارتفاع معدلات البطالة ومعدلات الفقر في الأرض الفلسطينية المحتلة. والتي هي أكثر حدة في المناطق الريفية.

### 2.2.3 تطوير الأدوات والمعلومات والموارد وتبادلها

تم تصميم قاعدة بيانات خاصة لبرنامج صبايا لتزويد النساء بالمعلومات والموارد. وتم تركيب قاعدة البيانات هذه في جميع مراكز صبايا. وشاركت 45 امرأة في التدريب على قاعدة البيانات على يد طاقم اليونيفيم. مع ذلك. ووفقاً لتقدير التقييم. بقي استخدام قاعدة البيانات محدوداً.

لا يمكن العثور من التحليل النوعي على أية أدلة قوية فيما يتعلق بتطوير وتحسين الأدوات لاستخدامها من قبل مراكز صبايا. وخاصة فيما يتعلق بقاعدة البيانات والبوابة الإلكترونية والأدلة. إن الخبرة المكتسبة خلال بناء وتنفيذ البرامج في مراكز صبايا لم يتم نقلها إلى المراكز الجديدة على الرغم من الجهود المستمرة من قبل اليونيفيم لتوفير منبر لتبادل الخبرات. وقد شملت هذه المنابر عقد اجتماعات على مستوى المناطق. واستخدام تسهيلات الاتصال المرئي عن بعد. وغيرها من الوسائل.

أنشئ كل مركز من مراكز صبايا بشكل مستقل إلى حد ما عن الآخرين. وقد تطور كل واحد منها بسرعة في ظل ظروف فريدة من نوعها إلى حد ما. وكان لدى المراكز نفسها. إلى حد ما. فرص تبادل محدودة بسبب صعوبات الحركة والوصول. بالإضافة إلى ذلك. وبالنسبة لقاعدة البيانات والبوابة الإلكترونية. فقد كان ضعف البنية التحتية المناسبة هو السبب الرئيسي وراء محدودية أو عدم استخدامها.

ويبدو من خلال تقدير فريق التقييم وكأنه لم يتم التفكير باستدامة ومستقبل مراكز صبايا بشكل معمق. فوفقاً للبيانات التي تم جمعها والمعلومات التي تم تقييمها، ليس هناك وجود لاستراتيجيات للانسحاب ضمن ترتيبات مع الشركاء والمجتمعات المحلية.

### 3.2.3 أدوار وعلاقات الشركاء

لأغراض هذا التقييم، نعني بالشركاء تلك المنظمات الأهلية والخبراء في الضفة الغربية وقطاع غزة الذين تعاملوا مع مراكز صبايا من خلال توفير التدريب وأنشطة بناء القدرات. لم يواجه فريق التقييم اعتبارات حقيقية في تعامل الشركاء مع تطوير الأدوات وتنفيذ أنشطة التدريب في مراكز صبايا. وأثنى جميع الشركاء على دور اليونيقيم والمبادرة. ودعوا إلى استمرار مبادرة صبايا. وقد تبين أن الشركاء عموماً يعتقدون أن المشروع قد حقق أهدافه الرئيسية. وتناول مواضيع مثيرة للجدل. وعزز ثقة المرأة بنفسها وساهم في بناء قدرات النساء وتمكينهن.

وكانت أهم التوصيات التي جاءت من الشركاء خلال التقييم ما يلي:

- الحفاظ على العمل مع مراكز صبايا ذاتها من خلال تصميم برامج جديدة بناءً على خبرات مراكز صبايا والاستمرار في ربطها مع مراكز أخرى؛
- الحفاظ على رصد التقدم المحرز في المراكز؛
- مواصلة نقل الخبرات من خلال مجموعات مركز صبايا؛
- التوسع والعمل في مناطق ريفية مختلفة وجديدة؛
- متابعة الجماعات القيادية وتطويرها والإشراف عليها؛
- الحفاظ على المراكز من خلال دفع رواتب منسقات المراكز؛
- استكشاف إمكانية وضع برنامج يستهدف تحديداً الذكور لرفع وعيهم بشأن المسائل المتعلقة بحياتهم وظروفهم وعلاقاتهم.
- علاوة على ذلك، تم تسليط الضوء من قبل الشركاء، وخاصة في قطاع غزة، على ضرورة تحسين المرافق والمعدات والأثاث.

المركز الفلسطيني للإرشاد، أحد شركاء مراكز صبايا، اعتبر علاقته مع اليونيقيم فريدة من نوعها. وذكر أيضاً:

“كانت اليونيقيم مرنة في عملها، ومتابعتها للعمل الميداني، كما كانت موجودة دائماً لحل أية مشاكل. وأخذت في الاعتبار توصياتنا. وكانت تثق بمهنية مركزنا. لقد تصرفوا أكثر من كونهم جهة مانحة فقط. وأظهروا اهتماماً بالتنمية الحقيقية وبحث التقدم بشكل مفصل، على سبيل المثال، عندما أبدى الرجال في عناتا مقاومة، كانت اليونيقيم هناك للتعامل مع الأمر.”

وعلق منتدى ششارك الشبابي أيضاً على علاقته مع اليونيقيم قائلاً:

“جيدة جداً. كانت لدينا اجتماعات مستمرة مع طاقم اليونيقيم، وكننا على علاقة وثيقة جداً. كانوا مفيدين للغاية في الوصول إلى المجتمعات المحلية، حتى في قطاع غزة.”

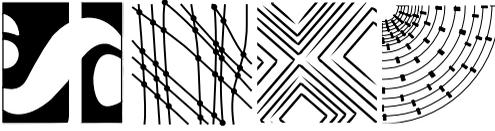
## 3.3 مخرجات برنامج صبايا

راجعت عملية التقييم مخرجات برنامج صبايا، سواء العامة أو الخاصة من خلال الملاحظات التي شاهدها فريق التقييم أثناء وبعد المراحل المختلفة من عملية جمع البيانات وتحليلها.

### 1.3.3 المخرجات العامة

سعت اليونيقيم لإنشاء مراكز صبايا في 18 موقعاً في الضفة الغربية وقطاع غزة. بهدف تمكين المرأة في المناطق الريفية وحمايتها. من خلال تطوير مهاراتها اجتماعياً واقتصادياً وأكاديمياً وقانونياً. وبالتالي تعزيز مشاركتها في صنع القرار داخل مجتمعاتها.

بشكل عام، يظهر التقييم أن اليونيقيم قد حققت أهدافها في إنشاء مراكز صبايا. ومهدت الأرضية لتمكين وحماية المرأة الريفية. ونفذت أنشطة التدريب وبناء القدرات. ودعمت النساء في التشبيك، وإلى حد ما، في مشاريع إدار الدخول. ومع ذلك، أظهر التقييم



أيضاً أن المزيد من العمل مطلوب لتطوير قدرات المرأة في مجالات رئيسية، مثل مهارات القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، ومهارات الاتصال، ونظم المراقبة والتقييم، وحشد التمويل، والمناصرة، على سبيل المثال لا الحصر.

### 2.3.3 المخرجات المحددة

في وقت كتابة هذا التقرير، تم إنشاء مراكز صبايا في 18 موقعاً في الضفة الغربية وقطاع غزة، جميعها في حالة عمل، وإن كان ذلك بدرجات متفاوتة، باستثناء واحد، هو مركز صبايا في قرية عراق بورين.

قدمت اليونيفيم الأثاث والمعدات لجميع مراكز صبايا. وشمل ذلك أثاث المكاتب وأجهزة الكمبيوتر والهاتف والفاكس. وقد ثبتت أهمية ذلك لعمليات المراكز.

ووقعت اليونيفيم والسلطات المحلية اتفاقات تنص على أن توفر السلطة المحلية المساحة العامة لمراكز صبايا. وقد تم تنفيذ أنشطة مختلفة في هذه المراكز، ونفذت بعض المراكز أنشطتها باستقلالية مالية بقدر أكبر من غيرها.

خلافاً للضفة الغربية، فإن مراكز قطاع غزة كانت لها شراكات بالأساس مع مراكز مجتمعية قائمة سابقاً. عملت هذه المراكز مثل مظلة لحماية مراكز صبايا التي استضافتها، وتوفير الخدمات الأساسية لها. في معظم الحالات، كانت المراكز المضيفة قادرة على الحفاظ على مراكز صبايا. ومع ذلك، فإن الافتقار إلى القدرات والموارد اللازمة لمراكز صبايا في قطاع غزة قد أثر على ما يبدو على وضوح مكانة هذه المراكز، والتي تم استيعابها من قبل المراكز المضيفة لها. ولم تشهد لوحات أو مؤشرات تدل على مراكز صبايا. كما أن الأنشطة التي أقيمت للمرأة نسبت إلى المراكز المضيفة بشكل عام.

قدمت اليونيفيم راتباً شهرياً لجميع منسقات مراكز صبايا لمدة سنة واحدة، وقد تبين أن هذا الأمر مثير للجدل. فمن ناحية، عزز ذلك التزام المنسقات، بينما على الجانب الآخر، أشعرهن بالقلق من عدم الاستدامة، حيث ستسعى المنسقات للحصول على وظائف مدفوعة الأجر بعد نهاية العام الأول.

أجرت اليونيفيم دراسة جدوى لتقييم إمكانية الربح التي يمكن أن يحققها بعض الأنشطة الاقتصادية في كل من مراكز صبايا في الضفة الغربية وقطاع غزة، واستناداً إلى نتائج الدراسة، تم تخصيص الأموال لتطوير وتنفيذ عشرة مشاريع مدرة للدخل لإقامة دارين للحضانة ورياض أطفال، وجمعيتين تعاونيتين، ومخبز/فرن واحد، ومصنع واحد لتجهيز الأغذية، ومحل خياطة، واثنين من البيوت البلاستيكية، ومشروع واحد لتسمين الأغنام.

من ضمن هذه المشاريع، بقي حتى الآن أحد البيوت البلاستيكية، وبقيت التعاونيتان، والمخبز/الفرن، وإلى حد ما، دارا الحضانة ورياض الأطفال.

وفقاً لتقييم أجري فيما يتعلق بالمشاريع المدرة للدخل، يبدو أن دفع رواتب للموظفات العاملات في المشروع لعب دوراً رئيسياً في استمرار المشروع، وكانت قدرة تحقيق الربح من المشاريع عاملاً آخر في استمرارها، بغض النظر عن مقدار الربح.

أحد المشاريع الذي يقوم على تسمين الأغنام لم يعد قائماً بسبب عدم قدرة الموظفات على دفع التكاليف التشغيلية للمشروع، ونفوق بعض الخراف في وقت لاحق. وهناك مشاريع أخرى تواجه تحديات مالية وتشغيلية ماثلة.

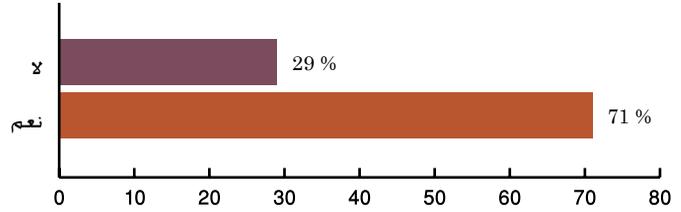
على وجه التحديد، فإن التحديات التي تواجهها جميع مراكز صبايا تتضمن:

- صغر رأس مال المشاريع؛
- تحقيق أرباح قليلة من جميع الأنشطة المدرة للدخل؛
- التحديات المالية التي حدت من فرص تعيين العاملين، ودفع مبالغ كافية للعاملين المعينين، وتعلم التقنيات الحديثة الجديدة، وشراء سلع جديدة، وتوسيع المشاريع؛
- عدم وجود إستراتيجية لتسويق المنتجات، ما أدى إلى انخفاض الأرباح؛
- عدم وجود دعم مالي من اليونيفيم لما بعد نفقات انطلاق المشروع؛
- حقيقة أن أكثر مراكز صبايا ليست مسجلة رسمياً، ما يحد من فرص الحصول على الدعم من الجهات المانحة؛
- الثقافة غير الداعمة للمشاريع المحلية في العديد من المجتمعات المحلية (على سبيل المثال، في رامين لم يرسل السكان أطفالهم إلى دور الحضانة، حيث أن عدد الأمهات العاملات منخفض نسبياً)؛
- المنافسة مع مشاريع أخرى قائمة (على سبيل المثال، في حالة تلفيت، توجد روضتان للأطفال بالإضافة إلى تلك التابعة لمركز صبايا)؛

• صعوبات التنقل التي تؤدي إلى دفع العاملين مبالغ كبيرة من المال من أجل الوصول إلى أماكن عملهم (في عرار على سبيل المثال).

كشف التقييم أن جميع المراكز لديها أفكار لتطوير مشاريعها، ولكن ليس لديها خطط تشغيلية. وأعربت جميع المراكز استعدادها لمواصلة عملها، ولكن بأليات مختلفة، وطلب من النساء المستجيبات للمسح الكمي تحديد ما إذا كانت هناك أنشطة يرغبن في أن تقدمها هذه المراكز ولكنها لم تقدم حتى الآن. وأشارت 71% منهن إلى أن الأنشطة اللازمة لا يجري تنفيذها، في حين أن 29% منهن أشرن إلى أنها تنفذ.

الشكل (5): النسبة المئوية للمشاركة اللاتي ذكرن أن الأنشطة المطلوبة لا تزال غير منفذة من قبل مراكز صبايا

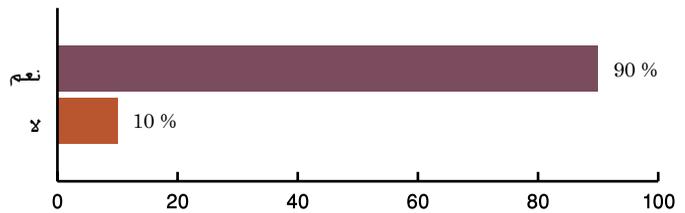


وعندما سئلن عن نوع الأنشطة التي يرغبن أن يتم تنفيذها في هذه المراكز، أوضحن ما يلي:

- إنتاج وتسويق المنتجات النسائية في المراكز;
- محلات البيع بالتجزئة للمنتجات غير المتوفرة في المناطق الريفية;
- مراكز للخدمات الجامعية;
- أنشطة ترفيهية للنساء والأطفال;
- ورش عمل ومحاضرات تستهدف فئات مختلفة من المجتمع المحلي، بما في ذلك الرجال.

وكانت غالبية المشاركات من النساء (90%) يعتقدن أن هذه المراكز تحتاج إلى مزيد من التطوير والتحسين.

الشكل (6): رأي النساء عن حاجة مراكز صبايا للتحسين



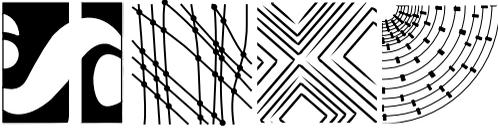
وشملت الجوانب الرئيسية من التحسينات اللازمة على مستوى تقديم الخدمات كما حددها استطلاع النساء ما يلي:

- مشاريع إدرار الدخل للنساء;
- دورات التدريب التقني والمهني;
- الخدمات التي يمكن أن تؤدي إلى إدرار الدخل، مثل رياض الأطفال، ودور المسنين، ومراكز الكمبيوتر، والعيادات الصحية، وما إلى ذلك;
- جذب المتطوعات عن طريق بدء برامج لتحقيق هذه الغاية.

ومن المهم أن نلاحظ أن هذه الاحتياجات التي ذكرتها المشاركات كانت من الاحتياجات القديمة التي تم تحديدها في تقييم الاحتياجات، باستثناء الأخير في القائمة أعلاه.

وأشارت المشاركات أيضاً إلى مجالات التحسين في الإدارة والمستويات التنظيمية، بما في ذلك:

- الحاجة إلى الدعم الإداري والمالي، على وجه الخصوص، تحتاج بعض المراكز إلى المساعدة في تأمين التسجيل المناسب مع السلطات المحلية، وفتح حسابات مصرفية خاصة بها. (تجدر الإشارة إلى أن هذه حاجة جديدة لم تحدد سابقاً خلال تقييم الاحتياجات);



- أعربت جميع المراكز تقريباً عن اهتمامها بتطوير وتنفيذ المشاريع المدرة للدخل، والتعليم العلاجي، والدورات التدريبية المتقدمة في مجال الكمبيوتر واللغة الإنجليزية. وأكدت المشاركات أن المراكز المجتمعية مثل مراكز صبايا تفضل تقديم الخدمات على المستوى المحلي مع وجود ميل لأن تكون تلقائية ومستجيبة للاحتياجات الفورية والناشئة للنساء. (هذه حاجة قديمة تم خديدها في تقييم الاحتياجات).

## 4.3 نتائج برنامج صبايا بالنسبة للمجتمعات

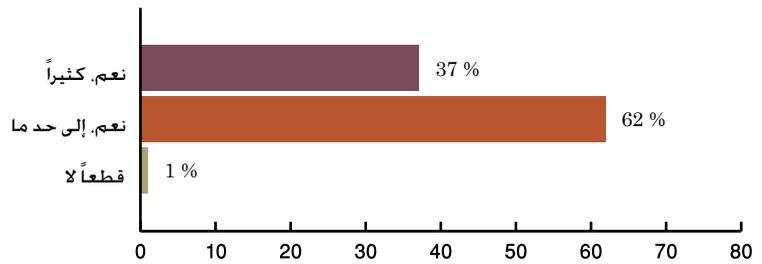
### 1.4.3 أهداف البرنامج

توقع برنامج صبايا تحقيق النتائج التالية بالنسبة لكل من الأهداف الأربعة:

**الهدف 1:** تطوير وتعزيز قدرة المرأة على مواجهة الآثار المباشرة للصراع الحالي عن طريق تنظيم الجماعات والشبكات النسائية، وتيسير حصولها على الخدمات والمعلومات والموارد.

أفادت غالبية النساء المشاركات في المسح الكمي بأن مراكز صبايا استجابت لاحتياجاتهن وأولوياتهن ولبتها.

الشكل (7): الوفاء باحتياجات النساء وأولوياتهم



يوضح الجدول التالي توزيع النتائج المذكورة أعلاه وفقاً لكل مركز من مراكز صبايا:

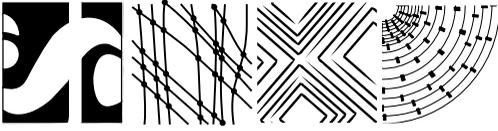
الجدول (4): تلبية احتياجات النساء وأولوياتهن وفقاً لكل مركز من مراكز صبايا

المركز	نعم، كثيراً	نعم، إلى حد ما	لا، قطعاً
<b>الضفة الغربية:</b>			
تلفيت	66.7%	33.3%	0.0%
فقوعة	66.7%	33.3%	0.0%
رامين	60.0%	40.0%	0.0%
عناتا	52.4%	38.1%	9.5%
علاز	52.4%	47.6%	0.0%
عرابة	40.0%	60.0%	0.0%
دير أبو ضعيف	33.3%	66.7%	0.0%
النبي الياس	33.3%	66.7%	0.0%
العبيدية	28.6%	66.7%	4.8%
أم سلمونة	20.0%	80.0%	0.0%
دير استيا	19.0%	81.0%	0.0%
بيت أولا	14.3%	85.7%	0.0%
خاراس	9.5%	90.5%	0.0%
كفر الديك	4.8%	95.2%	0.0%
<b>قطاع غزة:</b>			
المغازي	66.7%	33.3%	0.0%
المواصي	35.5%	61.3%	3.2%
بيت حانون	30.3%	69.7%	0.0%

نتائج محددة للهدف الأول:

جمعت النتائج التالية من مختلف أدوات التقييم، بما في ذلك مناقشات المجموعات البؤرية والمقابلات:

- عملت مراكز صبايا الثمانية عشر كمحاور لخدمات النساء في قران والمناطق المحيطة بها:
- تم تعزيز روح العمل التطوعي من خلال هذا البرنامج، سواءً من خلال منسقي برنامج متطوعي الأمم المتحدة أو مجموعة من المتطوعات المحليات في كل مركز:
- كل مركز من مراكز صبايا مجهز بشكل جيد للغاية ويوفر الخدمات الأساسية للمرأة والمجتمع بشكل عام:
- تم تعزيز التحصيل التعليمي والوعي بأهمية التعليم لكل من طالبات المدارس والنساء المتسربات من التعليم، مما يساهم بشكل مباشر في انتقال المرأة إلى التعليم العالي:
- تم تشكيل مجموعات وشبكات نسائية، سواءً داخل المجتمعات المحلية، أو داخل المناطق الفرعية أو بينها، مما سمح بتبادل المعلومات والخبرات، وأتاح شبكات للدعم غير الرسمي:
- تم توفير وظائف وفرص عمل مدرة للدخل لعدد من النساء وعدد أقل من الرجال في المجتمعات المحلية المستهدفة، مما أسهم في توفير الأمن الاقتصادي للأسر:
- تتوفر الآن لدى 15 من المراكز القدرة المؤسسية والموارد البشرية المدربة لتشغيل وإدارة أنشطتها الخاصة. ولدى 8 من مراكز صبايا الآن صفة رسمية وبالتالي يمكنها أن تحصل على تمويل مباشر. وقد تعافت اليونيفيم بنجاح مع ثلاثة من هذه المراكز مباشرة لتنفيذ الأنشطة في مراكز صبايا أخرى. ومن المتوقع أن تحصل 7 مراكز صبايا أخرى على تسجيل رسمي بمجرد أن تستقر الحالة السياسية:
- لا تزال النساء يواصلن التوجه إلى مراكز صبايا لطلب الخدمات والتدريب والمعلومات:

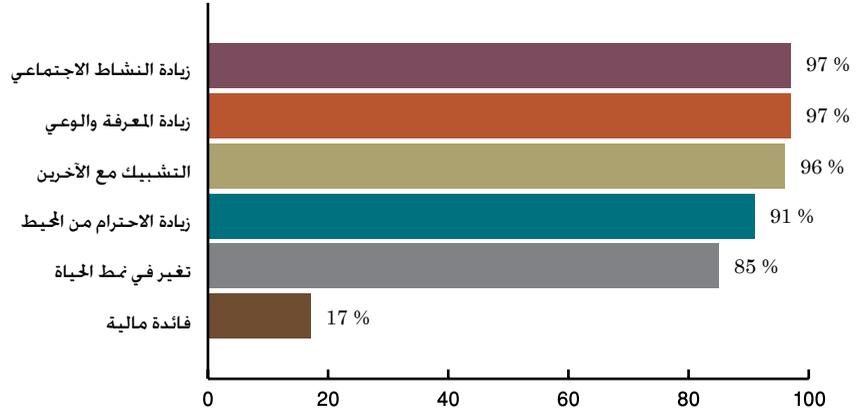


- يوجد منهاج تدريبي مصمم ومجموعة من الأشخاص المدربين على تدريب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مراكز صبايا لكي يواصلوا تقديم التدريب على الحاسوب للنساء داخل مجتمعاتهن المحلية.

**الهدف 2:** تطوير وتعزيز القدرات المؤسسية لمقدمي الخدمات والمجموعات النسائية، لتيسير توفير خدمات وموارد ومعلومات نوعية.

ذكرت غالبية النساء المشاركات في المسح أنهن استفدن من مراكز صبايا بأن أصبحن أكثر نشاطاً من الناحية الاجتماعية. وزادت معارفهن ووعيهن، وتعزز تواصلهن مع الآخرين، وزاد احترامهن من محيطهن الخاص، وتغير نمط حياتهن.

#### الشكل (8): أثر المشاركة في برنامج صبايا على النساء المستفيدات بشكل فردي



نتائج محددة للهدف الثاني:

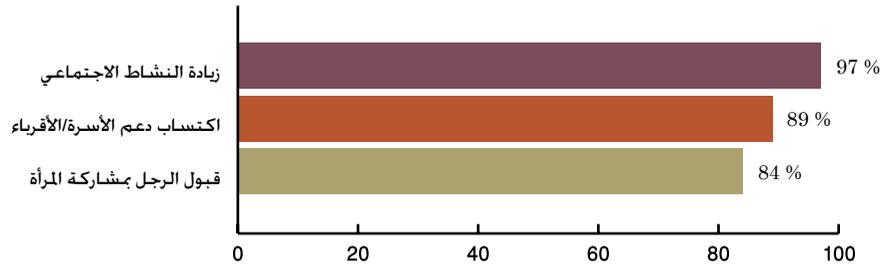
جمعت النتائج التالية من مختلف أدوات التقييم:

- زادت المجالس القروية المحلية الثقة بالخدمات التي تقدمها مراكز صبايا؛
- عززت المجموعات النسائية المحلية مهارات التشبيك من خلال الاجتماعات المتواصلة التي عقدت مع مقدمي الخدمات؛
- حوالي 30 منظمة أهلية لم يسبق لها العمل في هذه المواقع قد بدأت العمل مباشرة مع مراكز صبايا خارج نطاق البرنامج؛
- تحسنت نوعية الخدمات المقدمة من قبل مقدمي الخدمات بفضل تكييفها للاحتياجات الخاصة لمواقع معينة؛
- تعمل ثلاثة مراكز لصبايا الآن كمقدمي خدمات للمراكز المحيطة بها؛
- تم تعزيز قدرات المنظمات الشريكة من خلال اجتماعات التشبيك المتخصصة التي تعقد فيما بينها؛
- أصبحت المنظمات الشريكة التي لا تعتبر منظمات نسائية تملك فهماً أفضل لقضايا المرأة؛
- أنشأ مقدمو خدمات الإرشاد آلية للتحويل فيما بينهم لإعادة توجيه النساء إلى الخدمات المطلوبة (سواء النفسية-الاجتماعية أو القانونية أو الأكاديمية أو غير ذلك)؛
- تعمل مراكز صبايا بوصفها مراكز تحويل بالنسبة للنساء اللاتي يحتجن إلى مساعدة وخدمات متخصصة؛
- جدر الإشارة هنا إلى أن الفائدة المالية التي تقدم من خلال مراكز صبايا كانت الأقل قيمة.

**الهدف 3:** زيادة الوعي حول احتياجات وأولويات المرأة في المجتمعات المحلية المستهدفة.

ذكرت غالبية النساء المشاركات في المسح الكمي أن برنامج صبايا زاد الوعي لدور المرأة على المستوى المحلي، وأفدن أن نشاط المرأة الاجتماعي قد ازداد، وكذلك الدعم من قبل الأسرة/الأقرباء وقبول الرجل بمشاركة المرأة.

### الشكل (9): الوعي بدور المرأة على المستوى المحلي



نتائج محددة للهدف الثالث:

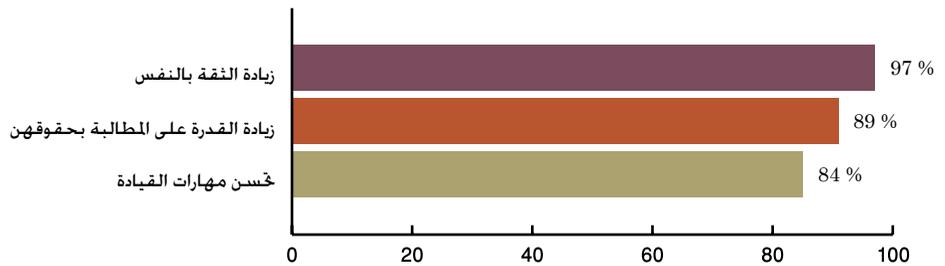
جمعت النتائج التالية من مختلف أدوات التقييم:

- تشكلت علاقات رسمية بين مراكز صبايا والمجالس القروية المحلية في كل مكان:
- تلقت مراكز صبايا الدعم من المجالس القروية لتقديم طلب مشترك للتمويل:
- أصبح مقدمو الخدمة/منظمات المجتمع المدني والمنظمات الأهلية أكثر وعياً باحتياجات المرأة الريفية:
- أصبحت النساء أكثر وعياً بأولوياتهن وكيفية رفعها إلى واضعي السياسات، سواءً داخل أو خارج مجتمعاتهن:
- المعلومات التي تم جمعها من قبل اليوتيقيم من خلال مبادرة "قصص في صناديق" لتحديد أنواع أنشطة حقوق الإنسان الخاصة بالمرأة التي بحاجة لأن تنفذ على المستويين المجتمعي والوطني، تستخدم أيضاً لتسليط الضوء على وضع المرأة الريفية والمناصرة بخصوص التدخلات اللازمة لدى المنظمات التنموية:
- تنعكس احتياجات وقضايا المرأة الريفية في التقارير الصادرة عن منظمات الأمم المتحدة:
- أصبحت المعلومات والموارد المهمة والملائمة متوفرة للنساء بشكل أكثر سهولة من خلال البوابة الإلكترونية وقاعدة البيانات لبرنامج صبايا:
- بشكل عام، أصبحت المجتمعات المحلية المستهدفة ومقدمو الخدمات أكثر وعياً باحتياجات المرأة من خلال المقالات المنشورة في وسائل الإعلام والكتيبات وورش العمل:
- هناك أكثر من 30 منظمة (من غير الشركاء) تنفذ أنشطة جديدة في مراكز صبايا.

**الهدف 4: تعزيز دور المرأة القيادي، ومهارات المناصرة من أجل الوصول إلى الخدمات والمعلومات والموارد.**

ذكرت غالبية النساء المشاركات في المسح الكمي أن برنامج صبايا زاد من مهارات القيادة والمناصرة لدى النساء. وأقرت النساء بزيادة الثقة بالنفس، وزيادة القدرة على المطالبة بحقوقهن، وتحسين مهارات القيادة.

### الشكل (10): مهارات القيادة والمناصرة التي اكتسبتها النساء المستفيدات



نتائج محددة للهدف الرابع:

جمعت النتائج التالية من مختلف أدوات التقييم:

- تعمل النساء معاً في مجموعات. ويخططن للأنشطة ويفكرن في مستقبل مراكز صبايا:
- أصبحت أصوات المرأة الريفية مسموعة لدى صناع القرار والجهات المانحة من خلال التغطية الإعلامية وعقد اجتماعات مع أصحاب النفوذ من جميع أنحاء العالم:
- تبرز قيادات نسوية من المجتمعات المحلية المستهدفة وتنادي بحقوق المرأة:
- تنظم النساء فعاليات ومبادرات رامية إلى تبادل التجارب وتقديم الدعم المتبادل.

يستكشف القسم التالي بتفصيل أكبر نقاط القوة والتحديات التي تواجه مراكز صبايا. وكيف يمكن استخدام هذا النموذج بشكل أفضل.

### 2.4.3 أسلوب حكم برنامج ومراكز صبايا

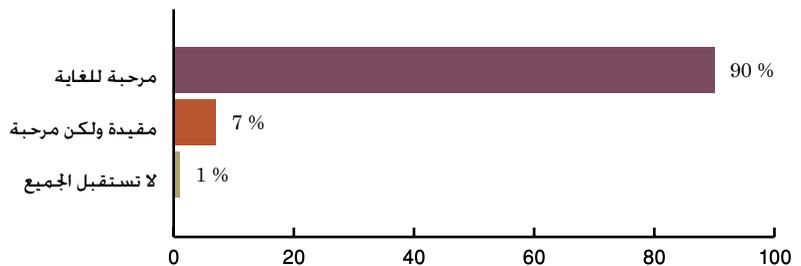
أجريت الترتيبات لاستضافة مراكز صبايا من قبل اليونيفيم. وشملت التوقيع على "مذكرة تفاهم للتعاون" بين اليونيفيم والمجالس المحلية تفصل مسؤوليات كل طرف. وقد وافقت المجالس المحلية على توفير المساحة لمراكز صبايا. وتغطية تكاليف الخدمات العامة. وضمان التنسيق والتعاون مع المراكز. وفي المقابل، التزمت اليونيفيم بتوفير الدعم لعمليات مراكز صبايا على أساس تقييم الاحتياجات. علاوة على ذلك، اتفق على أن جميع إيرادات مركز صبايا تعود إلى المركز نفسه، وأن يتم التعاقد مع أية هيئة مانحة من خلال المجلس المحلي بالتنسيق مع اليونيفيم. وفي حال إغلاق مركز صبايا، تعود المعدات والأثاث وغيرها من الأصول إلى اليونيفيم.

لاحظ فريق التقييم أنه بالنسبة لغالبية مراكز صبايا، قدمت المنظمات المضيفة مقرات جيدة ومستقرة وداعمة للمراكز (فقوعة، النبي الياس، عرابة). ومع ذلك، كانت هناك صعوبات حقيقية في بعض المواقع (عناتا، دير أبو ضعيف، عراق بورين) خُدمت من فعالية العمل وصنع القرار في المراكز. في رامين على سبيل المثال، يبدو أنه كان هناك بعض التوتر في البداية بين مركز صبايا وجمعية رامين الخيرية. وكانت القضية أن الجمعية الخيرية خشيت من أن المركز قد يتولى مهام الجمعية الخيرية السابقة ودورها. وفي قطاع غزة، استوعبت مراكز صبايا، في معظمها، من قبل المنظمات المضيفة/الشريكة.

وعموماً، فإن النساء المشاركات ذكرن أن بيئة مراكز صبايا كانت مرحبة ومريحة، مع الإشارة إلى أن المراكز استطاعت أن تبقى موضوعية ومفتوحة لجميع النساء. كما ذكرن أن علاقتهن مع منسقات اليونيفيم كانت إيجابية، مما ساهم في توفير البيئة الإيجابية في المراكز.

انتخبت جميع المراكز الثمانية عشر لجانها النسوية، وتشمل هذه اللجان لجان إدارية ومالية جتمع مرتين كل شهر لمناقشة أنشطة المركز الحالية والخطط المستقبلية، مع دعم كامل من منسقات المناطق في اليونيفيم. هذه الآلية تضمن أن تخدم المراكز مصالح المجتمع. إن تركيبة الجمعيات العمومية للمراكز ومشاركتها النشطة تثبت أنها متأصلة في المجتمع كمؤسسات مجتمعية قوية وحيوية.

### الشكل (11): بيئة مراكز صبايا



### 3.4.3 القدرات التنظيمية والإدارية

تضمنت بنية إدارة برنامج صبايا في الأصل ثلاث منسقات محليات في مناطق شمال ووسط وجنوب الضفة الغربية، فضلاً عن طاقم اليونيفيم في قطاع غزة. كما عينت اليونيفيم أيضاً 18 امرأة كمنسقات متطوعات لمراكز صبايا لمدة سنة واحدة. قامت هؤلاء المنسقات في المقام الأول بتيسير تنفيذ أنشطة المشروع. ومثلن محاور ارتكاز لأنشطة المراكز. ونظم مجموعات نسائية. تم توظيف

المنسقات الثماني عشرة إما من خلال انتخابات محلية بين النساء أو مقابلات أجرتها اليوتيفيم ومثلون عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي/برنامج مساعدة الشعب الفلسطيني. ومن خلال الشراكة بين اليوتيفيم وبرنامج متطوعي الأمم المتحدة. تم توظيف المنسقات المعينات كمتطوعات محليات في برنامج متطوعي الأمم المتحدة يعملن في المجتمعات المحلية المستهدفة.

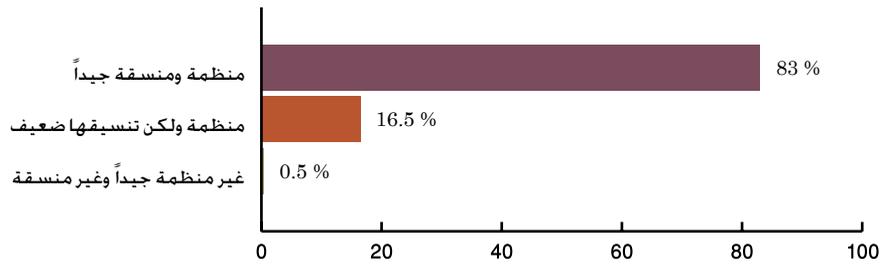
ينبغي إيلاء الاهتمام لعملية التشارك في توظيف المنسقات مع جميع الأطراف المعنية ذات العلاقة. قد أشار بعض ممثلي الأطراف المعنية إلى أنهم لم يكونوا على علم بعملية التوظيف أو مدى الشفافية أو المساءلة فيها.

في قطاع غزة، تختلف الهيكلية الإدارية عن تلك الموجودة في الضفة الغربية، في حالة مركز صبايا في بيت حانون. على سبيل المثال، تم إنشاء مركز صبايا كجزء من المنظمة الأهلية القائمة، جمعية غسان كنفاني للتنمية، من دون توقيع أي نوع من الاتفاق. وفي المغازي، تم استضافة مركز صبايا من قبل مركز المغازي الثقافي، دون توقيع اتفاق أيضاً مع اليوتيفيم. أما في المواصي، فقد استضافت لجنة حي المواصي مركز صبايا ووقعت اتفاقية مع اليوتيفيم بهذا الخصوص.

علاوة على ذلك، لم يكن هناك مجلس إدارة لبرنامج صبايا في قطاع غزة، ولا يوجد أي بيان واضح لرؤية مراكز صبايا ورسالتها وأهدافها ولا توجد لها خطط أنشطة سنوية. كما أن النظم المالية ضعيفة وغالباً غير موجودة.

كانت النساء المشاركات راضيات بشكل عام عن قدرة مراكز صبايا على تنظيم الأنشطة:

#### الشكل (12): قدرة مراكز صبايا على تنظيم الأنشطة



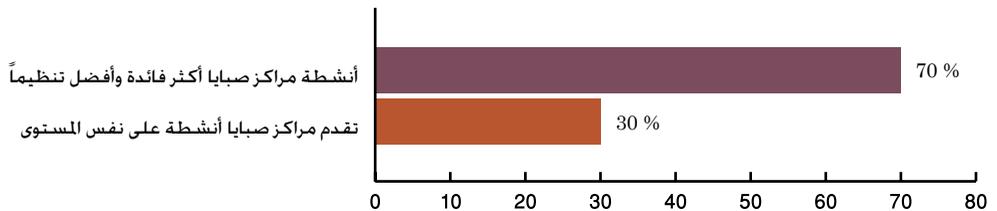
وكانت النساء أيضاً راضيات عن التخطيط والتوقيت والترتيبات اللوجستية للأنشطة:

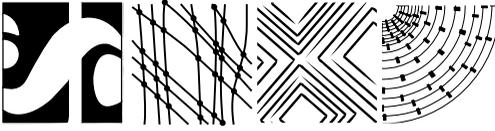
#### الجدول (5): تنفيذ أنشطة مراكز صبايا

النسبة %	المؤشر
94 %	يتم التعامل مع الترتيبات اللوجستية بطريقة جيدة ومناسبة
93 %	توقيت الأنشطة مناسب للمستفيدات
79 %	تجرى الأنشطة كما خطط لها
75 %	الأنشطة متنوعة وتغطي معظم الاحتياجات

بالمقارنة مع المراكز النسائية الأخرى. وجدت النساء المستفيدات أنشطة مراكز صبايا أكثر فائدة وتنظيماً:

#### الشكل (13): مقارنة بين مراكز صبايا ومراكز نسوية أخرى





أجريت زيارات ميدانية منتظمة من قبل منسقات اليونيفيم في المناطق المحلية من أجل بناء قاعدة قوية مع المجالس القروية والمنظمات المحلية داخل المجتمعات. وتعريفها بأهداف برنامج صبايا. وعقدت اجتماعات تنسيق شهرية منتظمة وما زالت تعقد في كل من المناطق الثلاث في الضفة الغربية وقطاع غزة. تم المبادرة لهذه الاجتماعات وتنظيمها من خلال منسقات المناطق المحلية.

في وقت لاحق خلال تنفيذ برنامج صبايا، قدمت اليونيفيم نموذجاً جديداً لتنظيم البرنامج وإدارته. وتمثل هذا النموذج الجديد بإنشاء مراكز تنسيق في مراكز صبايا في عجلون وتلفيت وأم سلمونة. وجاءت هذه المواقع لتكون بمثابة مراكز تنسيق لمراكز صبايا الأخرى في المنطقة. بحيث تعاقبت معها اليونيفيم لتوفير الدعم الإداري والمالي لمراكز صبايا أخرى. عزز هذا النموذج الجديد قدرات هذه المراكز وقدم لها هوية جديدة كجهة مقدمة للخدمات. تعاقبت اليونيفيم مع هذه المراكز الثلاثة لتنفيذ بعض الأنشطة التعليمية (دروس محو الأمية ودروس لغات. من جملة أمور أخرى). بالإضافة إلى تنفيذ مشاريع صغيرة مدرة للدخل (مصنع لتجهيز الأغذية. وروضة أطفال ومخزنين مناسبين) في مراكز صبايا المحيطة. أثبت هذا النموذج نجاحاً كبيراً. حيث أن النساء أنفسهن قمن بتوفير الخدمات والموارد لغيرهن من النساء من المناطق المجاورة.

وفقاً لتقدير فريق التقييم، يبدو أن لمنسقات المراكز تأثيراً على نجاح عمليات المراكز. في اثنين من المراكز على وجه الخصوص. عنانا وعراق بورين. أثر دور المنسقات سلباً على عمليات المركز. ومع ذلك، فإن بناء علاقات إيجابية مع المجلس المحلي وأفراد المجتمع. فضلاً عن الخبرة ومهارات حل النزاعات، يبدو أنها جميعها تترك أثراً إيجابياً على عمليات مراكز صبايا. وتلعب دوراً كبيراً في نجاح هذه المبادرة.

#### 4.4.3 الموارد البشرية واحتياجات التدريب والأدوات

أشارت جميع مراكز صبايا، دون استثناء، إلى درجات متفاوتة من التحديات في التعامل مع الموارد البشرية. وكان لنموذج توظيف المنسقات المتطوعات الثماني عشرة لسنة واحدة تحدياته. فقد دفع للمنسقات رواتب لمدة سنة. وبعد ذلك لم تعد اليونيفيم قادرة على دعم رواتبهن. مما قد يخلق تحديات تتعلق باستمرارية عمليات المراكز وانخفاض الروح المعنوية المرتبط بوقف المكافأة.

وجد فريق التقييم أن منسقات المراكز في الضفة الغربية تلقين دورات تدريبية باللغة الإنكليزية (كجزء من اتفاق بين اليونيفيم وبرنامج متطوعي الأمم المتحدة) للعمل بشكل أفضل كمتطوعات للأمم المتحدة وتمكينهن من المناصرة مع المنظمات الدولية. تكونت الدورة من ثلاثة مستويات (الابتدائي إلى المتقدم). وركزت على تحسين مهارات الكتابة والحادثة باللغة الإنكليزية لدى المنسقات. وقد طلبت منسقات المراكز في قطاع غزة الحصول على تدريب أساسي على استخدام الكمبيوتر وتطبيقات الانترنت. وبعد أن أُجرت منسقات غزة التدريب، حصلن جميعهن الآن على رخصة قيادة الحاسوب الدولية.

وجد فريق التقييم أن منسقات مراكز صبايا، في الوقت الحاضر، سيستفدن من التدريب على مهارات القيادة، وحل النزاعات، والمناصرة، وحشد التمويل، والتشبيك، والاتصال.

#### 5.4.3 محتوى البرامج وملاءمة الخدمات

هنا بالتحديد يرى فريق التقييم النجاح الحقيقي لبرنامج صبايا.

عملت مراكز صبايا بوصفها مراكز لأنشطة التعليم/ التدريب المهني للمرأة الريفية في المجتمعات المحلية. وقد أجري عدد من دورات التعليم والتدريب المهني في مراكز صبايا بشكل مستمر. مثل دورات في اللغة، ومهارات الحاسوب، ودروس التقوية للنشابات، ودروس محو الأمية، والفن والتصوير الفوتوغرافي، الخ.

وقدمت اليونيفيم، بالتعاون مع المركز الفلسطيني للإرشاد، التوعية النفسية-الاجتماعية وخدمات الإرشاد لمراكز صبايا في الضفة الغربية، بالإضافة إلى المنشورات التي عززت الوعي النفسي-الاجتماعي. وأقام مرشدو المركز الفلسطيني للإرشاد ورش عمل ودورات تدريبية في أساط النساء عن العنف، والسلوك، والأمراض، ونمو الطفل، والصحة، والتربية الجنسية، وقدموا أيضاً خدمات الإرشاد، والتي تلقوا من خلالها العديد من الحالات، وتم تحويل بعضها إلى مكاتبهم.

وفي قطاع غزة، قدم برنامج غزة للصحة النفسية المجتمعية الدعم النفسي-الاجتماعي للنساء من خلال ورش عمل ودورات وعبادة متنقلة. وقد أثبتت هذه الدورات فائدتها، في حين أن العيادة المتنقلة لم تكن فعالة جداً. حيث أن برنامج غزة للصحة النفسية لم يتقيد تماماً بالجدول الزمني المتفق عليه لتنظيم الأنشطة.

تقدم اليونيفيم رزمة إرشادية للمرأة الريفية من خلال مراكز صبايا، حيث يمكن للنساء في مراكز صبايا أن يستفدن من جلسات الإرشاد القانوني والنفسية-الاجتماعي والأكاديمي التي تعقد بشكل أسبوعي. إن اليونيفيم وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي يعتبران مراكز صبايا قنوات للوصول إلى المرأة الريفية، وتوفير الخدمات لها حتى إلى ما بعد برنامج صبايا، كما تم اعتماد هذه الآلية من قبل

شركاء اليونيفيم ووكالات الأمم المتحدة الأخرى، بما في ذلك منظمة اليونسكو التي تقوم حالياً بتنفيذ مشاريع خاصة بها في إطار برنامج صبايا.

عملت اليونيفيم، بالتعاون مع مركز العمل التنموي/ معاً، على بناء قدرات 82 امرأة ريفية من جميع مراكز صبايا في الضفة الغربية وقطاع غزة لإدارة العمل في مراكزهن بنجاح ومهنية إلى ما بعد عمر المشروع. وتم تزويدهن بما يصل إلى 75 ساعة من التدريب على المهارات الإدارية، ومهارات القيادة، ومهارات المالية ومسك الدفاتر، فضلاً عن 96 جلسة تدريب أثناء العمل (5 جلسات تدريبية لكل مركز) للتأكد من تنفيذ كافة المهارات المكتسبة حديثاً في الممارسة العملية بنجاح. وخلال مبادرة بناء القدرات هذه، تم وضع دليل إجرائي وتشغيلي، على أساس احتياجات هذه المراكز الخاصة. لقد ركزت مبادرة بناء القدرات هذه على تمكين المرأة الريفية واستدامة المراكز في المستقبل بعد انتهاء المشروع.

بالشراكة مع مدارس الإغاثة الدولية عبر الإنترنت، وضعت اليونيفيم منهجاً دراسياً خاصاً، هو الأول من نوعه، تركز على احتياجات المرأة الريفية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال مراكز صبايا. وفي الوقت نفسه، قامت بتدريب 60 امرأة كمدرسات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. هذه الآلية ضمنت وصول المرأة إلى التدريب الأساسي على الحاسوب في أي وقت. وقد تم إعداد تقرير لتقييم الاحتياجات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال مراكز صبايا، بمشاركة 132 امرأة من الباحثات الميدانيات في تعبئة الاستبيانات، ومشاركة 48 من النساء من مراكز صبايا في المجموعات البؤرية.

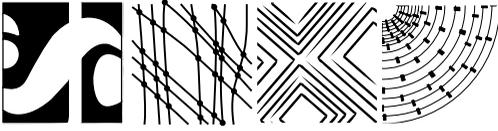
كما تلقت النساء من مراكز صبايا تدريباً من خلال برنامج اليونيفيم لحقوق الإنسان الخاصة بالمرأة "مشروع قصص سيداوا" حول منهجيات التوثيق. وزود المشروع مجموعة من النساء من مراكز صبايا بالمهارات الأساسية في توثيق الحالات والقصص من مجتمعاتهن.

أجرت اليونيفيم دراسة جدوى لتقييم إمكانية الربح التي يمكن أن يحققها بعض الأنشطة الاقتصادية في كل من مراكز صبايا في الضفة الغربية وقطاع غزة. واستناداً إلى نتائج الدراسة، تم تخصيص الأموال لتطوير وتنفيذ عشرة مشاريع مدرة للدخل لإقامة دارين للحضانة ورياض أطفال، وجمعيتين تعاونيتين، ومخبز/فرن واحد، ومصنع واحد لتجهيز الأغذية، ومحل خياطة، واثنين من البيوت البلاستيكية، ومشروع واحد لتسمين الأغنام، ومن ضمن هذه المشاريع، بقي حتى الآن أحد البيوت البلاستيكية، وبقيت التعاونيتان، والمخبز/الفرن، وإلى حد ما، دارا الحضانة ورياض الأطفال.

وفي محاولة لزيادة الوعي حول المرأة الريفية في الأرض الفلسطينية المحتلة، اتخذت اليونيفيم مبادرة لتطوير بوابة معلومات إلكترونية عن برنامج صبايا (www.sabaya.org) باللغتين العربية والإنجليزية، يتمثل أحد الروابط الرئيسية في الموقع في مركز موارد المعلومات الذي يضم كميات ضخمة من المعلومات التي تم تصميمها وتجميعها على أساس احتياجات المرأة الريفية للمعونات، بما في ذلك: القوانين الفلسطينية، وإجراءات الحصول على أوراق رسمية، ومعلومات عن الخدمات الأساسية التي تحتاجها النساء، وقائمة بالمنظمات النسائية. أما الوصلة الرئيسية الثانية فهي منتدى الحوار الذي يربط ما بين النساء الريفيات عبر الإنترنت لمناقشة أي موضوع، كما يربطهن بالعالم الخارجي. وقد دربت اليونيفيم النساء في مراكز صبايا على كيفية استخدام منتدى الحوار على البوابة الإلكترونية. وشاركت 60 من النساء والفتيات في التدريب على البوابة الإلكترونية لبرنامج صبايا، وعلى الرغم من هذه المبادرة الكبيرة والتميزة، لا يزال مستوى معرفة النساء بتكنولوجيا المعلومات والقدرة على الوصول إلى خدمات الإنترنت في المناطق الريفية تشكلان تحدياً. كما أن عدم تعيين ميسر للمنتدى خلق نوعاً من الصعوبة، ولكن تم حل هذا الأمر في وقت لاحق من قبل اليونيفيم. وقد ذكرت معظم النساء المشاركات في المجموعات البؤرية أنهن لا يستخدمن موقع برنامج صبايا، ومع ذلك، يبدو أنه أداة مهمة بالنسبة للجيل الشاب من النساء المستفيدات من برنامج صبايا.

جلبت اليونيفيم فكرة "قصص في صناديق" إلى مراكز صبايا. وقد أشرك هذا المشروع النساء في كتابة القصص عن الانتهاكات الإسرائيلية لحقوق الإنسان الخاصة بهن، والعنف الأسري، وأية مشكلة أخرى من التي يواجهونها يومياً. ثم وضعت النساء قصصهن المنجزة في صناديق، وقامت منسقات اليونيفيم بجمع الصناديق على أساس شهري، واستخدمت قصص مختارة من بين التي جمعت من الصناديق في تقرير مراقب حقوق الإنسان الشهري الذي تصدره وكالات الأمم المتحدة، وكان الهدف التعبير عن حالة المرأة الريفية في الأرض الفلسطينية المحتلة ولتخطيط استراتيجياً لمستقبل مشاريع وتدخلات اليونيفيم وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي. إن النساء الريفيات يفهمن على نحو متزايد أهمية تقديم المعلومات والقصص من أرض الواقع لمنسقات المناطق وبالتالي يشعرن أنه يجري الاستماع إلى قصصهن وأصواتهن.

كما نظمت اليونيفيم ورشة عمل مشتركة عبر المناطق بين جمع النساء من جميع مراكز صبايا، وخلال ورشة العمل، درب طاقم اليونيفيم النساء على مهارات التخطيط والعمل الجماعي، وكان الهدف من هذه الدورات التدريبية تمكين النساء من التعبير عن مشاعرهن، وتقييم احتياجاتهن، ورسم رؤية للمستقبل من أجل تعزيز قدرتهن على الدفاع عن حقوقهن.



وفي إطار مبادرة بناء القدرات التي ينفذها مركز العمل التنموي/ معاً. حصلت النساء على تدريب على مهارات القيادة. وتمكين المرأة. ومهارات الاتصال. وتبنت اليونيفيم نهجاً قائماً على حقوق الإنسان في جميع الدورات التدريبية المقدمة للمستفيدات من برنامج صبايا.

وقام خبير في التنمية الاقتصادية بإعداد 12 دراسة جدوى للمشاريع الصغيرة المدرة للدخل والمحتمل تنفيذها في مراكز صبايا. ونتيجة لذلك، تم تنفيذ 12 نشاطاً صغيراً من الأنشطة المدرة للدخل. (عشرة في الضفة الغربية ونشاطين في قطاع غزة). ويجري تشغيل هذه المشاريع من قبل النساء أنفسهن. في حين يتم تقسيم الأرباح بين النساء العاملات والمركز نفسه.

كشف التقييم النوعي أيضاً أن التحديات التي واجهها تنفيذ برنامج صبايا تتضمن رأياً مفاده أن محتوى التدريب وأنشطة بناء القدرات قد وضعت من قبل اليونيفيم. ولم يكن هناك مجال كبير لتغييرها. ومن التحديات الأخرى أن فرص التدريب على مهارات الإدارة والتطوير التنظيمي كانت محدودة. ولم توجد إستراتيجية لحشد التمويل بهدف ضمان استدامة هذه المراكز. وتم تنفيذ عدد محدود من المشاريع المدرة للدخل.

"تستجيب اليونيفيم لاعتباراتنا واحتياجاتنا. ولكن وفقاً لخطتها وبرنامجها. وتساعدنا أيضاً في إجراء التواصل مع البرامج والجهات المانحة الأخرى."

"ربطتنا اليونيفيم مع غيرها من المنظمات الوطنية والدولية. وساعدتنا في الحصول على التمويل."

"نود أن نواصل العمل مع اليونيفيم. ونستمر في معظم الأنشطة وورش العمل والدورات التدريبية. وفي تقديم الإرشاد الأكاديمي والنفسي. ودورات الكمبيوتر المتقدمة ودورات التجميل. ونود أيضاً العمل في مشاريع إنتاج مثل الخبز."

"إننا لا نرغب في تغيير أي شيء في تنفيذ البرنامج. ولكن نود تحسينه والاستمرار في معظم أنشطته. بالإضافة إليه."

### 6.4.3 قدرات المراقبة والتقييم

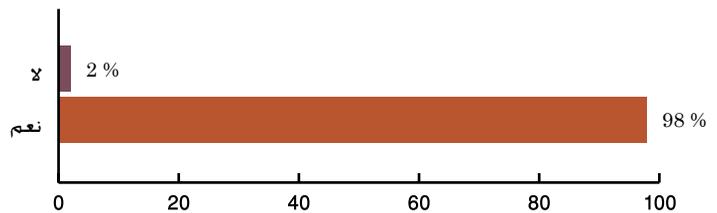
يمكن القول عموماً من التقييم أن لدى مراكز صبايا قدرة محدودة على المراقبة والتقييم.

جميع مراكز صبايا تقدم تقارير شهرية تتضمن المعلومات التالية: المشاريع. والأنشطة. والخطط للفترة المقبلة. والمؤشرات. ومع ذلك، فليس من الواضح لفريق التقييم كيف تستخدم هذه التقارير. وما إذا كانت هناك خطة مراقبة أكثر شمولاً. علاوة على ذلك، تفتقر المراكز للقدرة على المراقبة المالية.

### 7.4.3 استدامة برنامج صبايا

أعربت الأغلبية الساحقة (98%) من النساء المشاركات عن تأييدهن لاستمرار مراكز صبايا:

الشكل (14): دعم النساء لاستمرار مراكز صبايا



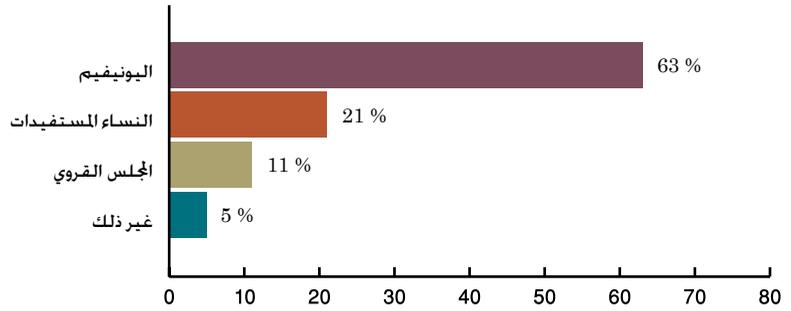
وعندما سئل عن أسباب تأييدهن لاستمرار مراكز صبايا، ذكرن الأسباب الرئيسية التالية:

- دور مركز صبايا، في معظم الحالات، كمركز نسائي وحيد في الموقع المستهدف، يوفر للمرأة خدمات لا يمكن الوصول إليها بطريقة أخرى؛
- الإيمان بقدرة مراكز صبايا على توفير الفرص للنساء، مع التركيز على الفرص الاقتصادية وتطوير المهارات للتوظيف؛
- توفير منتدى للنساء للتجمع، والاستفادة من الخدمات، والتخلص من الضغوط من خلال جلسات الدعم النفسي-الاجتماعي، والتفكير معاً من أجل احتياجاتهن ومطالبهن؛
- دور مراكز صبايا كرمز للتغيير من خلال رفع مستوى وعي المجتمع بدور المرأة وحقوقها وإمكاناتها.

وذكرت غالبية مائتة من النساء المشاركات (95%) أنهن يعتقدن أيضاً أن المجتمعات المحلية تشجع وتدعم استمرار هذه المراكز وأنشطتها.

وفي الوقت نفسه، أظهرت نتائج المسح أنه لا يزال هناك اعتماد كبير على اليونيقيم للحفاظ على المراكز وتزويدها بالدعم في المستقبل:

#### الشكل (15): مسؤولية المحافظة على مراكز صبايا



على الصعيد المؤسسي، لم يصف اليونيقيم بوضوح ما تعنيه "الاستدامة" لبرنامج صبايا. على الرغم من وجود كثرة من يرون أن ذلك يعني أن المراكز ستعتمد على "الدعم الذاتي". السبب وراء هذا الرأي هو أنه لا توجد خطط واضحة من البداية لما بعد فترة تنفيذ المشروع.

لاحظ بعض مقدمي المعلومات من اليونيقيم أن بعض مراكز صبايا أثبتت بالفعل القدرة على أن تكون موثوقة وتمتع بالاستقلالية، وهي تعمل حالياً من تلقاء نفسها، على غرار تلفيت والنبي الياس وكفر الديك، فيما واجهت مراكز أخرى بعض المشاكل. وقد أُغلق بالفعل مركز واحد، وبدا من خلال التقييم أن مراكز قطاع غزة ضعيفة جداً وربما تكون في خطر إذا لم يستهدف الدعم المستقبلي/ الطارئ هذه المراكز على الفور. والسبب في ذلك لا يقع على اليونيقيم فقط، ولكنه بسبب صعوبة الوضع العام في القطاع، مما يجعل الاستدامة والقدرة على البقاء مالياً أكثر صعوبة بالنسبة لهذه المراكز.

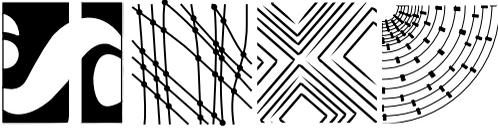
وارتأى آخرون أن بعض مراكز صبايا تأثرت سلباً عندما توقف الدعم المباشر من اليونيقيم، وخاصة فيما يتعلق بدفع رواتب المنسقات.

وتشمل الآليات التي أدخلتها مراكز صبايا من أجل ضمان استدامة عملياتها محاولة تسجيل المراكز مع السلطات المحلية، التي من شأنها تأهيل المراكز للحصول على منح من المؤسسات المانحة. وشملت الآليات أيضاً تأمين عائدات للمراكز عن طريق عقد دورات تدريبية وغيرها من البرامج. إضافة إلى إدخال مراكز صبايا في البرامج الجارية التي ينفذها اليونيقيم.

هناك عدد من جوانب مسألة الاستدامة التي ينبغي أن تؤخذ في الاعتبار في تحديد الكيفية التي يجب أن تتصرف بها مراكز صبايا بحقوق تحقيق الاستدامة لهذه المراكز:

**هياكل الإدارة:** كما نوقش سابقاً، من شأن إنشاء وتعزيز وجود مستوى إدارة/قيادة وسطى أن يساهم في استمرارية هذه المراكز. والمفتاح لذلك يكمن في ضمان تنمية قدرات أعضاء هذه المراكز على مهارات القيادة، وحشد التمويل، وبناء البرامج، والمراقبة المالية.

**الأنشطة المدرة للدخل:** في تقييم الاستدامة المالية لمراكز صبايا، من الضروري النظر في التكاليف الكاملة لتشغيل هذه المراكز. بما يتجاوز المعدات والأثاث والترخيص. ومن الواضح أنه لا يوجد حالياً مركز قادر على تغطية تكاليفه كاملة تماماً من الإيرادات البسيطة المتحققة من خلال أنشطة التدريب. على الرغم من أن بعض المراكز جُحت بشكل أفضل من غيرها في ذلك، مثل مركزي خراس وعلا.



**الشبكات الوطنية:** قد توفر حلاً لقضية الاستدامة، إذ أنها قد توفر فرصاً للحصول على الدعم المالي وأنشطة بناء القدرات.

**خطط الاستدامة:** كان من المفترض أن يجري التفكير في خطط الاستدامة خلال فترة إنشاء مراكز صبايا، بما في ذلك التركيز على الهياكل الإدارية للمراكز وخطط تنمية قدرات أعضاء المراكز وعلاقتها مع المنظمات المضيفة، وغير ذلك من الأمور.

### 8.4.3 الشراكات المحلية والوطنية

وفقاً لنتائج التقييم، يرى العديد من مراكز صبايا فرصاً للتوسع في برامجها وخدماتها من خلال الشراكات مع غيرها من المؤسسات المحلية والوطنية.

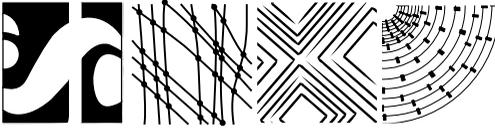
وحددت مراكز صبايا عدة مجالات، حيث يمكن أن يكون من المفيد توفير المزيد من بناء القدرات:

- تعلم كيفية التعرف على فرص الشراكة؛
- بناء ثقافة الشراكة محلياً ووطنياً، بما في ذلك المبادئ والخطوط التوجيهية بشأن كيفية الشراكة الفعالة وكيفية ضمان الانفتاح والشفافية والاستجابة، وفي مواجهة تحدي التدريب على الشراكة، يجب إعطاء بعض الاعتبار للاختلاف في المكانة القانونية للمراكز وهيكلية حكمها، فالمراكز التي تعمل في إطار مجالس محلية أو إدارات حكومية، يعتقد البعض أنها لا يمكنها أن تسعى من تلقاء ذاتها لإيجاد شركاء؛
- فهم كيفية التعرف والعمل مع الإدارات الحكومية ذات الصلة، ينبغي للمؤسسات العامة أن تبحث في إمكانية استخدام المراكز لتحسين خدماتها العامة، مثل التثقيف الانتخابي والمدني، ومشاركة المواطنين، والمعلومات للقطاع الخاص، والصحة، والتعليم، وغيرها. إن مراكز صبايا بحاجة إلى امتلاك مهارات جيدة في "العمل السياسي" للترابط مع الإدارات والهيئات الوطنية.





## 4. التحليل والتوصيات



في ضوء النتائج الرئيسية للتقييم والتي وردت في القسم السابق، سيعمل هذا القسم من التقرير على تحليل النتائج فيما يخص مستقبل برنامج صبايا. وهو، أولاً، يفحص مختلف جوانب دور اليونيفيم في مستقبل هذا البرنامج. بما في ذلك دورها المحتمل في توسيع نطاق البرنامج، والعلاقة بين برنامج صبايا ومستقبل البرامج القطاعية في اليونيفيم، فضلاً عن إمكانية استنساخ نموذج برنامج صبايا. ثانياً، ينظر القسم في اعتبارات مختلفة في التوسع في برنامج صبايا من منظور إدارة البرنامج، والاستدامة، والمراقبة والتقييم، والتقييم الذاتي.

## 1.4 اليونيفيم ومستقبل برنامج صبايا

### 1.1.4 هل ينبغي أن تشارك اليونيفيم في توسيع البرنامج؟

اتخذت اليونيفيم ملكية مفهوم مراكز صبايا، وفي رأي فريق التقييم، ينبغي عليها أن تستمر في المشاركة في استكشاف إمكانيات وأثر زيادة عدد المراكز في الضفة الغربية وقطاع غزة، فضلاً عن البدء في تأسيسها في بلدان أخرى.

ويمكن لكتلة كبيرة من مراكز صبايا أن تعجل بشكل كبير في التقدم نحو التنمية المستدامة في أنحاء البلد. من خلال جميع مساهماتها نحو الاندماج والتعبئة الاجتماعية، والمرونة الثقافية، وتحسين نوعية الحياة، ويمكن أن تعزز أيضاً الشراكات بين المؤسسات الحكومية والمنظمات غير الحكومية للمساعدة في تقديم الخدمات الحكومية وتحسين مشاركة المواطنين في الحكم. بالإضافة إلى ذلك، يمكن لكتلة كبيرة من المراكز التأثير على السياسات الوطنية في تعزيز التنمية المستدامة للبلد، والحكم وأهداف الحد من الفقر، ويمكن أن تصبح منابر للتنمية من أجل تنفيذ برامج المكاتب الميدانية التابعة للأمم المتحدة والوكالات الدولية الأخرى بكفاءة وفعالية أكبر.

لكن، كما لوحظ في القسم الخاص بالنتائج الرئيسية لهذا التقرير حول استدامة برنامج صبايا، فإن اليونيفيم تفتقر إلى رؤية واضحة لاهتمامها على المدى الطويل بالاستمرار في تطوير وتنفيذ برنامج صبايا. ولذلك، تحتاج اليونيفيم لتحديد ما إذا كانت تعتزم:

- الحفاظ على التزام أطول بالمبادرة، لكي تتمكن من الاستخدام الفعلي لمراكز صبايا التي نشطتها أو أنشأتها لدعم رسالتها؛
- أو مجرد نقل الدروس إلى الحكومات والوكالات الأخرى على الصعيدين الوطني والإقليمي، على أمل أن يأخذ الآخرون بهذا النموذج.

وفي أي من الحالتين، تحتاج اليونيفيم لأن تدرج في التخطيط للتوسع الأساليب التي ستقوم من خلالها إما بتعزيز اهتمامها أو ضمان أن يستفيد آخرون ويحافظون على الاستثمارات التي وضعتها اليونيفيم في برنامج صبايا.

ويوصي فريق التقييم أن لا تنظر اليونيفيم إلى تولي الآخرين لمراكز صبايا فحسب، ولكن أيضاً إلى كيفية استخدام اليونيفيم برنامج صبايا لمصالحها الإستراتيجية الخاصة في فهم دور هذه المبادرة في عملية التنمية.

### 2.1.4 الفرص لبرامج اليونيفيم القطاعية

من المتوقع لخطّة اليونيفيم الإستراتيجية 2008-2011 أن تمكنها من المضي قدماً في تحقيق هدفها الأسمى: دعم التنفيذ على المستوى الوطني للالتزام الدولي القائم بتعزيز المساواة بين الجنسين.

ودعماً لهذا الهدف، تعمل اليونيفيم في المجالات الموضوعية التالية:

- تعزيز الأمن والحقوق الاقتصادية للمرأة؛
- إنهاء العنف ضد المرأة؛
- الحد من انتشار فيروس نقص المناعة البشرية والإيدز في أوساط النساء والفتيات؛
- تعزيز العدالة بين الجنسين في الحكم الديمقراطي في الدول المستقرة والهشة.

توفر مراكز صبايا لليونيفيم فرصة جيدة لتعزيز المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة. ومن خلال هذه المراكز، يمكن لليونيفيم إثبات قدرتها على توفير خبرات حديثة ومتناسكة لتعزيز المساواة بين الجنسين. علاوة على ذلك، يمكن للشراكة الإستراتيجية والالتزام بالقيادة أن توفر لليونيفيم المنبر اللازم لدفع عجلة العدالة بين الجنسين.

### 3.1.4 إمكانية استنساخ نموذج صبايا

كما جاء في النتائج الرئيسية للتقييم، كانت مراكز صبايا تفتقر إلى القدرات لفهم كيفية الحصول على تمويل من مجتمع المساعدات الإنمائية الدولي لبرامجها وأنشطتها المختلفة.

إلا أن لدى اليوتيفيم القدرة على لعب دور مهم جداً في الترويج لمراكز صبايا كمنابر للتنمية بين الوكالات الدولية الأخرى. وبفعل ذلك، يمكن لليوتيفيم مساعدة مراكز صبايا في تنويع قاعدة المانحين لديها من خلال توفير الخدمات لجهات مانحة أخرى.

وبالنظر إلى الشراكة بين اليوتيفيم وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، فإن اليوتيفيم في وضع جيد أيضاً يؤهلها للدخول في شراكة مع وكالات الأمم المتحدة الأخرى، مثل منظمة العمل الدولية واليونسيف واليونسكو والأونروا ومنظمة الصحة العالمية. لمساعدتها على التواصل مع أطرافها المعنية على مستوى القاعدة الشعبية وإشراكها من خلال العمل مع مراكز صبايا ومن خلالها.

يقترح فريق التقييم أن تبني اليوتيفيم ائتلاًفاً من الوكالات التي من شأنها أن تستخدم مراكز صبايا القائمة بفعالية، وكذلك المراكز التي يجري تطويرها حالياً، وأية مراكز أخرى في المستقبل. مع ضمان اليوتيفيم بأن تقوم بنقل الدروس المستفادة.

هناك اعتبار آخر لاستنساخ نموذج صبايا يتم تناوله في النتائج الرئيسية للتقييم، وهو يتعلق بإقامة شراكات بين مراكز صبايا والمنظمات المضيفة. إن اختيار المنظمات المضيفة لمراكز صبايا الجديدة بعناية يعد إستراتيجية يمكن اتباعها في استنساخ نموذج صبايا في المستقبل. في قطاع غزة على سبيل المثال، يستضاف أحد مراكز صبايا من قبل إحدى المنظمات الأهلية المحلية، وهي جمعية غسان كنفاني للتنمية في بيت حانون. وقد تبين أن هناك التزاماً قوياً من هذه الجمعية بمواصلة دعم مركز صبايا. حتى في حالة غياب اليوتيفيم، ومع ذلك، كانت هناك تجارب أخرى ليست إيجابية بهذا القدر. إذ كشفت نتائج التقييم عن مشاكل كبيرة في العلاقات بين المنظمات المضيفة ومراكز صبايا في غزة مما أثر سلباً على عمل المركز وتنفيذ البرنامج بشكل عام، وهكذا، في حين أن فريق التقييم يوصي بتكرار نموذج صبايا في المستقبل بصفة عامة، فإنه يحذر بشدة من استخدام استضافة المنظمات دون مراجعة جدية للمنهجية وطريقة تنفيذ هذا الأسلوب.

## 2.4 اعتبارات التوسع في برنامج صبايا

### 1.2.4 الإدارة

من النتائج الرئيسية للتقييم أن نجاح تنفيذ برنامج صبايا يتطلب نهجاً منظماً ومبنياً على النتائج في الإدارة. لذلك يقترح فريق التقييم أنه ينبغي وضع خطة كهذه، فينبغي أن تكون هناك خطة عمل على المستوى القطري للتوسع في كل مركز. بحيث تفصل الأهداف والغايات والأنشطة والمخرجات والنتائج لكل مركز، مع تحديد واضح للأدوار ومسؤوليات جميع الجهات المعنية (اليوتيفيم، والجهات المانحة الأخرى، والحكومة الوطنية، والمنظمات الأهلية المحلية)، وكذلك وضع الجداول الزمنية لمراقبة الأداء.

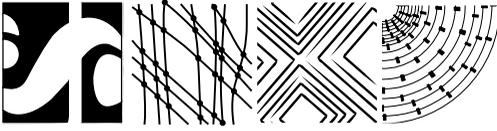
إن مبادرة صبايا بحاجة إلى بيئة سياسات مكنة من أجل تحقيق أهدافها البرنامجية وتغطية تكاليف التشغيل الأساسية. في كثير من الأحيان، كشفت التقييم عن العوائق التي تعترض الوصول، مثل قيود التسجيل، والتي حالت دون حصول مراكز صبايا على التمويل اللازم لعملياتها. لذلك، يوصي فريق التقييم أن تسرع اليوتيفيم الجهود الرامية إلى تهيئة بيئة سياسات مكنة لمراكز صبايا.

وبالمثل، يوصي فريق التقييم أن تبدأ اليوتيفيم الآن في العمل مع الحكومات الوطنية لإدماج مبادرة صبايا في خطة التنمية الفلسطينية المقبلة.

وهناك حاجة لحشد الموارد اللازمة للعمل المستقبلي في برنامج صبايا، سواءً للتوسع أو تغطية العمليات الحالية للمراكز.

### 2.2.4 الاستدامة بعد التوسع

بناءً على نتائج التقييم، يقترح فريق التقييم أن يتم الاهتمام بعدد من الاعتبارات خلال التوسع.



وينبغي التعامل مع الاعتبارات الستة الأولى من قبل فريق اليونيفيم المسئول عن برنامج صبايا:

- ينبغي لنهج برنامج صبايا أن يركز على وجود جذور مجتمعية وضماني الملكية والمشاركة المجتمعية. فمراكز صبايا التي ترتبط بشكل وثيق مع غيرها من المؤسسات والبرامج التي تلبي احتياجات المجتمع تكون فرصة استمرارها أعلى. وحتى تحقق هذه المراكز إمكاناتها الكاملة، ينبغي أن تبنى على مؤسسات وعلاقات مجتمعية قائمة. ويقترح فريق التقييم أن تدرس اليونيفيم فكرة ربط مراكز صبايا أكثر بغيرها من المؤسسات العامة، مثل المدارس أو المنظمات الأهلية الأخرى. وفتح هذه المرافق أمام الجمهور الأوسع:
- عند مراجعة احتياجات التدريب والتشبيك لمراكز صبايا، ينبغي لليونيفيم أن تأخذ في الاعتبار أن يتم توفير فرص التدريب وتبادل الطاقم والتشبيك على أساس احتياجات النساء، بالإضافة إلى برامج تدريبية معدة سلفاً، وسيساعد بناء قدرات النساء المشاركات في دعم مراكز صبايا في المستقبل:
- ينبغي وضع الأدلة بشأن الاستخدامات المناسبة للمتطوعات في مراكز صبايا مع توفير حساسية تجاه ما يتوقعه من تقدير وتعويض، ومراعاة النزاعات العائلية المحتملة، والتعامل مع دورة المتطوعات الجديده والمغادرات:
- ينبغي أن تروج اليونيفيم لدور قوي لمراكز صبايا في برامج التنمية، بما في ذلك تصميم البرامج وتنفيذها ومراقبتها ومتابعتها:
- ينبغي أن تكون منسقات مراكز صبايا على دراية بالتنمية، وينبغي أن تتم مراقبة الاعتماد على منسقة المركز في جميع جوانب عمليات مركز صبايا، مع التوجيهات التي تقدمها اليونيفيم لبناء مستوى "إدارة وسطى" حيثما يكون ممكناً:
- ينبغي على كل مركز من مراكز صبايا إعداد تقييم كامل لتكاليف التشغيل العامة (الطاقم، والبرامج، والتسويق، والتشبيك وهكذا دواليك)، وما أن يتم إعداد تقييم التكلفة الكاملة، يجب وضع خطة مهجنة لتحقيق الاستدامة المالية.

ما يلي هي اقتراحات فقط حول ما يمكن أن تشملها الخطة المهجنة لتحقيق الاستدامة المالية:<sup>12</sup>

- التوظيف المدعوم من خلال مؤسسة مضيئة:
- تأمين الدعم للبرامج، بما في ذلك الطاقم والمواصلات، من خلال شراكات مع الدوائر الحكومية على مستوى المحافظات والمستوى الوطني، وكذلك وكالات الأمم المتحدة، لتقديم البرامج والخدمات:
- الحصول على منح فردية لشوارع خاصة يتم التفاوض بشأنها من خلال قنوات الجهات المانحة وصناديق الدعم.

وسيلزم توفير بناء القدرات بخصوص هذه الطرق المختلفة لتوليد الإيرادات خلال مرحلة التوسع.

أما الاعتبارات الأخرى فينبغي العمل عليهما من قبل مراكز صبايا واليونيفيم معاً:

- ينبغي رصد تكاليف البدء في كل مركز صبايا عن قرب وإعداد حساب التكلفة الكاملة لتغطية نفقات بدء العمل، وينبغي لليونيفيم أيضاً وضع تقرير مالي كامل عن التكاليف الداخلية الخاصة بها لبدء تشغيل كل مركز. هذا الأمر مطلوب لضمان النجاح والاستمرارية:
- استكشاف كيفية إدخال المرونة في نموذج مراكز صبايا، تحتاج المراكز لأن تكون قادرة على أن تحدد وتخطط منهجياً للعوامل الخارجية التي قد تؤثر على عملياتها. هناك حاجة لبناء القدرات داخل المراكز للتعرف على هذه التحديات الخارجية من أجل مواجهتها أو تخفيف آثارها.

### 3.2.4 المراقبة والتقييم

ينبغي أن تهدف اليونيفيم لضمان وجود نظام مراقبة قوي وصارم لضمان استمرار وتوسيع نطاق مبادرة مراكز صبايا. يجب أن تسجل الملاحظات المأخوذة من كل مركز بشكل منهجي وأن يتم جمعها بغية تقييم فوائد برنامج صبايا على الصعيد الوطني.

من المبادئ الريادية في إعداد المؤشرات للتنمية المستدامة أنه يكون المجتمع بنفسه مشاركاً في اختيار المؤشرات. فإذا اختار المجتمع المؤشرات الأكثر أهمية له، سيكون هناك احتمال أكبر بأن يقوم المجتمع برصد الأداء بالمقارنة مع تلك المؤشرات.

يمكن أن يكون ذلك بمثابة تمرين "تشبيكي" أولي مفيد لمراكز صبايا المنخرطة في التوسع، إذ يناقش كل مركز من مراكز صبايا مع الأطراف المعنية في مجتمعه مؤشرات النجاح الأنسب لهذا المركز.

ويمكن لمنسقات مراكز صبايا فيما بعد، من خلال التواجد شخصياً في ورشة عمل على المستوى الوطني، أن يتبادلن هذه المؤشرات وينقحنها، ويبقين على تلك التي لها أهمية خاصة حسب ظروفهن الفردية، ولكن مع ملاحظة المؤشرات المشتركة التي يمكن لليونيفيم جمعها لإثبات مساهمات مراكز صبايا على صعيد الأرض الفلسطينية المحتلة. وينبغي لمثل هذا النظام المرتكز على تجربة

12 من الواضح أنه ستوجد اختلافات محلية في هذا الأمر، اعتماداً على نوع الهيكلية وطريقة الحكم لكل مركز من مراكز صبايا.

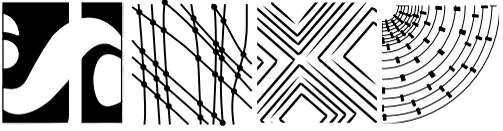


المراكز الفردية أن يساعد في التقليل من التوجه نحو توسيع نطاق البرنامج في عملية من "القمة إلى القاعدة".

#### 4.2.4 قدرات التقييم الذاتي

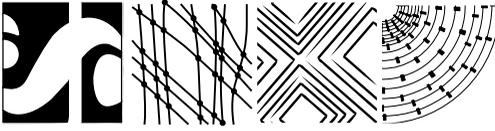
هناك حاجة حقيقية لبناء قدرات التقييم الذاتي داخل كل مركز. وتقرح قائدة فريق التقييم أن يتم استخدام الأدوات الأكاديمية فقط في حالة وجود تنسيق كاف ودعم مالي من اليونيفيم.

ينبغي وضع عملية أبسط بكثير للتقييم الذاتي والتخطيط من قبل هذه المراكز نفسها. وهي عملية تأخذ في الاعتبار ما هو متاح من وقت الطاقم والمتنوعات. ويلزم إدخال أدوات الإدارة البسيطة (الإحصاءات الأساسية، ونماذج تقييم التدريبات، ومسح رضا المستخدمين) خلال مرحلة البدء لمساعدة مراكز صبايا في اتخاذ القرارات الإدارية بسرعة وبعوض الثقة.





## 5. الخلاصة



هذا القسم الأخير يلخص نتائج التقييم الشامل. ويوجز الدروس المستفادة من تنفيذ برنامج صبايا. ويقدم عدداً من التوصيات لليونييفيم ومراكز صبايا التي نأمل أن تكون ذات صلة بمستقبل العمل في اليونييفيم وغيرها من الجهات المعنية أو المهتمة بإنشاء وتشغيل مبادرات ماثلة لبرنامج صبايا.

## 1.5 الاستنتاجات

تم تنفيذ برنامج صبايا على خلفية معقدة من الأزمة الإنسانية المستمرة في الأرض الفلسطينية المحتلة. وعموماً، كان برنامجاً مدروساً وجرى تنفيذه على نحو سليم، حيث ملأ فراغاً حيوياً في توفير الخدمات للمرأة الريفية والمهمشة. وفر برنامج صبايا لهؤلاء النساء منتدى وخدمات لا تستطيع الحكومات المحلية توفيرها. وذلك بسبب افتقارها إلى الموارد في ظروف العمل الصعبة التي تسود الضفة الغربية وقطاع غزة، والتي تتسم بتقييد الوصول والتنقل، والقيود المفروضة على السفر، وإلغاقات، والاضطرابات السياسية غير المتوقعة.

بالنسبة للجزء الأكبر، حقق برنامج صبايا الهدف الأساسي المتمكن وحماية المرأة الريفية من خلال تطوير مهاراتها اجتماعياً واقتصادياً وأكاديمياً وقانونياً. وبالتالي تعزيز مشاركتها في صنع القرار داخل مجتمعاتها. وكشف مسح المستفيدات والأطراف المعنية الأخرى أن البرنامج كان ناجحاً إلى حد كبير في مخاطبة أولويات واحتياجات المستفيدات منه. وأدى إنشاء وتفعيل مراكز صبايا إلى نتائج ملموسة، بما في ذلك تعزيز وتشجيع دور المرأة في المشاركة الاجتماعية، وصنع القرار، والقيادة. وكذلك رفع مستوى الوعي والقبول بمساهمات المرأة في مجتمعاتها المحلية والمجتمع ككل.

وبصفة عامة، حققت اليونييفيم أهدافها الأربعة الرئيسية في تأسيس مراكز صبايا. فقد هيأت الأرضية لتمكين وحماية المرأة الريفية، وتنفيذ أنشطة التدريب وبناء القدرات، ودعم المرأة في مجال التشبيك، وإلى حد ما، إقامة المشاريع المدرة لدخل المرأة. وقد أسس منطق برنامج صبايا بشكل جيد لهذه المبادرة ككل. مع أن التقييم كشف أن فهم الأطراف المعنية والمستفيدات لمنطق هذا البرنامج يفتقر إلى الاتساق على الرغم من تصور اليونييفيم أن منطق البرنامج مدرك تماماً ومفهوم.

وكان محتوى برنامج صبايا وأنواع الخدمات المقدمة مناسبة لاحتياجات المجتمع المحلي وأظهرت نجاح برنامج صبايا الحقيقي. وقد عملت مراكز صبايا كمراكز لأنشطة عديدة من التعليم والتدريب المهني، مثل دورات في اللغة، ومهارات الحاسوب، ودروس التقوية، ودروس محو الأمية، والفن والتصوير الفوتوغرافي. وكانت العلاقات مع المنظمات الشريكة، التي زودت مراكز صبايا بالتدريب وبناء القدرات، جيدة بشكل عام. ومع ذلك، يمكن لمراكز صبايا تحسين ما تقدمه في تنمية القدرات في مجالات مثل مهارات القيادة والتخطيط الاستراتيجي، ومهارات الاتصال، ونظم المراقبة والتقييم، وحشد الدعم المالي، والمناصرة، وإدارة الدخل.

أما بالنسبة لمستقبل برنامج صبايا، لم يحدد اليونييفيم بوضوح ما تعنيه الاستدامة لمبادرة صبايا. وفي حين أن جميع مراكز صبايا أعربت عن استعدادها لمواصلة العمل، إلا أن غالبيتها تحتاج إلى مزيد من الدعم الإداري والمالي من أجل القيام بذلك. بما في ذلك المساعدة في تأمين تسجيل سليم لدى السلطات المحلية. ذكرت كل مراكز صبايا من دون استثناء، درجات متفاوتة من التحديات المتعلقة بالموارد البشرية، وخصوصاً مع نموذج استقطاب 18 منسقة متطوعة لإدارة المراكز. إن نوعية منسقة مركز صبايا، ولا سيما، علاقتها مع المجلس القروي المحلي، والخبرة الإدارية العامة، ومهارات حل النزاعات، غالباً ما أثرت إلى حد كبير على عملية نجاح المركز. كما كان النقص في التخطيط والمراقبة والتقييم في معظم المراكز عاملاً عاملاً آخر يشكل عائقاً أمام أداء البرنامج في كثير من الأحيان.

وفي حين تعتبر اليونييفيم المبادر والمنفذ لبرنامج صبايا من منظور المراكز أنفسها وكذلك على نطاق أوسع في المجتمعات المحلية التي تعمل المراكز فيها، فإن مستقبل دور اليونييفيم في مجال برنامج صبايا غير واضح. في قطاع غزة، قام اليونييفيم بترتيبات لمنظمات أخرى لاستضافة مراكز صبايا من البداية، وبالنسبة لغالبية هذه المراكز، قدمت المنظمات المستضيفة مقراً جيداً لتحقيق الاستقرار وتقديم الدعم لهذه المراكز، في حين وجدت في أماكن أخرى هناك تحديات حقيقية فيما يخص فعالية العمليات وصنع القرارات، وفي معظم الحالات، تعتبر المراكز المضيفة قادرة على الحفاظ على مراكز صبايا في المستقبل. ومع ذلك، فإن نقص القدرات والموارد اللازمة لمراكز صبايا في قطاع غزة يعني أن قدرتها على الاستمرار سوف تشمل الاستيعاب الكامل لمراكز صبايا من قبل مضيفيها. أما في الضفة الغربية، فإن الحاجة لا تزال قائمة لتطوير استراتيجيات الانسحاب من البرنامج أو خطط للمشاركة المستقبلية بين اليونييفيم وشركاء برنامج صبايا والمجتمعات المحلية المشاركة فيه.

## 2.5 التوصيات والدروس المستفادة من أجل الاستدامة والتوسع في البرنامج

سعيًا لتعزيز جودة برنامج صبايا في المستقبل، حدد فريق التقييم التوصيات التالية، استناداً إلى الدروس المستفادة، من أجل تعزيز الفعالية والتأثير في تنفيذ البرنامج في المستقبل.

### الاستراتيجية والتشبيك والشراكات

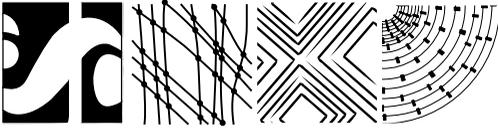
- عند اختيار المواقع لمراكز صبايا في المستقبل، ينبغي لليوتيفيم أن تعطي الأولوية للمراكز النسائية القائمة أو الجماعات التي تحتاج إلى دعم بالبنية التحتية المادية والمعدات وبناء القدرات. وينبغي أن تواصل دعم المراكز الناجحة في المرحلة السابقة على مستوى مختلف، مع التركيز على قضايا ذات بعد استراتيجي أكثر في الإدارة، والإدارة المالية، وتنفيذ المشاريع (التعاقد من الباطن) ومشاريع إدار الدخول:
- لا يمكن افتراض الاستدامة، وينبغي لنموذج مركز صبايا أن يشمل خطة واستراتيجية للإدارة الشاملة المبنية على النتائج. تشمل تفاصيل الاستدامة لبرنامج صبايا، برامجياً ومالياً على حد سواء، يجب أن تكون هناك خطة عمل لأي توسع أو انسحاب. بحيث تشمل الفترة الزمنية لكل مرحلة وتفصل الأهداف والغايات والأنشطة والمخرجات والنتائج، مع تحديد واضح لأدوار ومسؤوليات جميع الجهات المعنية (اليوتيفيم، والجهات المانحة الأخرى، والحكومة الوطنية، والمنظمات الأهلية المحلية)، وكذلك وضع الجداول الزمنية لمراقبة الأداء:
- ينبغي على اليوتيفيم وضع وثيقة واحدة باللغة العربية تصف بشكل كامل منطق برنامج صبايا، مع استكمال الجداول الزمنية والمخرجات والنتائج، و تحليل الأطراف المعنية (بما في ذلك الأدوار والمسؤوليات)، ومؤشرات النجاح:
- ينبغي على اليوتيفيم استكشاف كيفية إدخال المرونة في نموذج مراكز صبايا. تحتاج المراكز لأن تكون قادرة على أن تحدد وتخطط منهجياً للعوامل الخارجية التي قد تؤثر على عملياتها من أجل التصدي لها والتخفيف من آثارها:
- لكي تعمل مراكز صبايا بفعالية، فإنها يجب أن تكون مبنية على المؤسسات والعلاقات المجتمعية القائمة. فمراكز صبايا التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمؤسسات والبرامج الأخرى التي تعمل على تلبية احتياجات المجتمع المحلي من المرجح أن تستمر أكثر. لذلك، ينبغي لنهج برنامج صبايا أن يركز على وجود جذور مجتمعية وضمان الملكية والمشاركة المجتمعية. ينبغي لليوتيفيم استكشاف إمكانية ربط مراكز صبايا بغيرها من المؤسسات العامة، مثل المدارس أو المنظمات الأهلية الأخرى، وفتح هذه المرافق أمام الجمهور الأوسع:
- تحتاج مبادرة صبايا إلى بيئة سياسات ممكنة، من أجل تحقيق أهدافها البرمجية وتغطية تكاليف التشغيل الأساسية. ففي كثير من الأحيان، حالت العوائق الناجمة عن قيود التسجيل دون حصول مراكز صبايا على التمويل اللازم لعملياتها. وينبغي أن تبدأ اليوتيفيم الآن العمل مع الحكومات الوطنية لإدخال مبادرة مراكز صبايا في خطة التنمية الفلسطينية المقبلة.

### الموارد البشرية

- ينبغي أن تكون منسقات مراكز صبايا على دراية بالتنمية، وينبغي أن تتم مراقبة الاعتماد على منسقة المركز في جميع جوانب عمليات مركز صبايا، ويتوجب على اليوتيفيم توفير التوجيه للتخطيط على المدى الطويل من خلال بناء مستوى "إدارة وسطي" لمراكز صبايا. بإمكان الإدارة الوسيطة أن تأخذ بعضاً من عبء العمليات اليومية عن منسقة المركز، بما يتيح لها التركيز على التخطيط الاستراتيجي، وملكية المجتمع المحلي، وتنوع مصادر التمويل:
- ينبغي وضع الأدلة بشأن الاستخدامات المناسبة للمتطوعات في مراكز صبايا مع توفر حساسية تجاه ما يتوقعه من تقدير وتعويض، ومراعاة النزاعات العائلية المحتملة، والتعامل مع دورة المتطوعات الجديديات والمغادرات.

### المراقبة والتقييم

- ينبغي على كل مركز من مراكز صبايا تطوير عمليات التقييم الذاتي والتخطيط مع الأخذ في الاعتبار ما هو متاح من وقت الطاقم والمتطوعات، ويلزم إدخال أدوات الإدارة البسيطة (الإحصاءات الأساسية، ونماذج تقييم التدريبات، ومسح رضا المستخدمين، الخ) خلال مرحلة البدء لمساعدة مراكز صبايا في اتخاذ القرارات الإدارية بسرعة وبنقته:
- ينبغي أن تهدف اليوتيفيم لضمان وجود نظام مراقبة قوي وصارم لضمان استمرار وتوسيع نطاق مبادرة مراكز صبايا. يجب أن تسجل الملاحظات المخوذة من كل مركز بشكل منهجي وأن يتم جمعها بغية تقييم فوائد برنامج صبايا على الصعيد الوطني:
- استناداً إلى الدرس المستفاد والذي مفاده أنه عندما يختار المجتمع المؤشرات الأكثر أهمية له، سيكون هنا احتمال أكبر بأن يقوم المجتمع برصد أدائه بالمقارنة مع تلك المؤشرات، فقد يكون من المفيد لليوتيفيم أن تنسق لتنفيذ تمرين تشبيكي، حيث يناقش كل مركز من مراكز صبايا مع الأطراف المعنية في مجتمعه مؤشرات النجاح الأنسب لهذا المركز، ويمكن لمنسقات مراكز صبايا.



من خلال التواجد شخصياً في ورشة عمل على المستوى الوطني. أن يتبادلن هذه المؤشرات وينقحنها. ويبقين على تلك التي لها أهمية خاصة حسب ظروفهن الفردية. ولكن مع ملاحظة المؤشرات المشتركة التي يمكن لليونيفيم جُميعها لإثبات مساهمات مراكز صبايا على الصعيد الوطني. وينبغي لمثل هذا التمرين المرتكز على تجربة المراكز الفردية أن يساعد في التقليل من التوجه نحو توسيع نطاق البرنامج في عملية من "القمة إلى القاعدة".

### الإدارة المالية والموارد

- يلزم تعبئة الموارد اللازمة للعمل المستقبلي لبرنامج صبايا لتوسيع نطاقه. إضافة إلى العمليات الحالية للمراكز. وينبغي على كل مركز جديد من مراكز صبايا رصد تكاليفه الخاصة ببدء العمل وإعداد حساب التكلفة الكاملة لتغطية نفقات بدء العمل. وينبغي لليونيفيم أيضاً وضع تقرير مالي كامل عن التكاليف الداخلية الخاصة به لبدء تشغيل كل مركز:
- ينبغي على كل مركز من مراكز صبايا إعداد تقييم كامل لتكاليف التشغيل العامة (الطاقم، والبرامج، والتسويق، والتشبيك وهكذا دواليك). وما أن يتم إعداد تقييم التكلفة الكاملة. يجب وضع خطة مهجنة لتحقيق الاستدامة المالية. من الواضح أنه ستكون هناك فروق محلية بالاعتماد على بنية كل مركز وطريقة حكمه. ومع ذلك فيمكن لمثل هذه الخطة المهجنة لتحقيق الاستدامة المالية أن تشمل: التوظيف المدعوم من خلال مؤسسة مضيئة، وتأمين الدعم للبرامج. بما في ذلك الطاقم والمواصلات. من خلال شراكات مع الدوائر الحكومية على مستوى المحافظات والمستوى الوطني. وكذلك وكالات الأمم المتحدة. لتقديم البرامج والخدمات. والحصول على منح فردية لمشاريع خاصة يتم التفاوض بشأنها من خلال قنوات الجهات المانحة وصناديق الدعم. وينبغي أن تساعد اليونيفيم في بناء القدرات بخصوص هذه الطرق المختلفة لتوليد الإيرادات خلال مرحلة التوسع.

### البرمجة

- على اليونيفيم أن توفر الفرص للتدريب والتبادل بين الطاقم والتشبيك بناءً على احتياجات النساء. بالإضافة إلى رزم اليونيفيم التدريبية المعدة سلفاً:
- ينبغي لليونيفيم أن تروج لمراكز صبايا في برامج التنمية، بما في ذلك تصميم البرامج وتنفيذها ومراقبتها ومتابعتها:
- ينبغي على مراكز صبايا الحفاظ على عملها مع الشركاء الحاليين. ولكن مع توسيع نطاق عملها ليشمل مجالات جديدة ومختلفة، مثل الصحة والتغذية، وتطور الطفل، والتعليم العلاجي، ودورات الكمبيوتر المتقدمة.



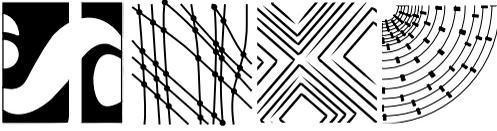
## ملاحظة ختامية

يود فريق التقييم أن يشكر اليونيفيم لإتاحة الفرصة لمراجعة مثل هذه المبادرة المثيرة والتحويلية. إن الوقت والأموال والجهد الذي وضعته اليونيفيم في مبادرة صبايا قد وازاه، بل فاقه في كثير من الأحيان. التزام العاملات في مراكز صبايا ومجتمعاتها. وفي كل زيارة ميدانية، سأل فريق التقييم مستخدمات مراكز صبايا والمستفيدات منه إذا كن يردن استمرار المراكز في العمل بعد تاريخ انتهاء عمل البرنامج الرسمي. وكانت الإجابة إيجابية للغاية. إذ أن جميع المشاركات أكدن على الحاجة للمراكز في تطوير قدرات المرأة اجتماعياً واقتصادياً وثقافياً. وهكذا، فإن فريق التقييم يأمل في أن تجد اليونيفيم الحل الأمثل لدعم مراكز صبايا في المستقبل. ليس فقط للأغراض الخاصة باليونيفيم، ولكن أيضاً لصالح المجتمعات المحلية نفسها.





## 6. الملاق



# الملحق رقم I: شروط المرجعية للتقييم

## شروط المرجعية لتقييم برنامج صبايا

### مقدمة

برنامج صبايا هو أكبر برنامج ينفذه صندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة (اليونيفيم) في الأرض الفلسطينية المحتلة. بدأ جريب البرنامج في عام 2004 بالتعاون والشراكة مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي/برنامج مساعدة الشعب الفلسطيني. من خلال إنشاء ثلاثة مراكز نسائية مجتمعية لبرنامج صبايا في شمال الضفة الغربية. وفي عام 2005، جرت فترة توسع قصيرة أنشئت خلالها تسعة مراكز صبايا إضافية في مواقع مختلفة في أنحاء الضفة الغربية. وركز البرنامج بشكل إضافي على الأمن الاقتصادي. وفي عام 2006، تم توسيع البرنامج إلى أبعد من ذلك من خلال الدعم المقدم من صندوق الأمم المتحدة الاستئماني للأمن الإنساني. وقد ارتفع عدد مراكز صبايا إلى 18 مركزاً. منها 15 مركزاً تعمل حالياً في المجتمعات الريفية في الضفة الغربية وثلاثة في قطاع غزة.<sup>13</sup> منذ نشأة البرنامج، استفادت منه حوالي 25,000 امرأة في هذه المواقع.

### الهدف العام لبرنامج صبايا

يهدف برنامج صبايا إلى تمكين وحماية المرأة الريفية من خلال تطوير مهاراتها اجتماعياً واقتصادياً وأكاديمياً وقانونياً. وبالتالي تعزيز مشاركتها في صنع القرار داخل مجتمعاتها.

### الأهداف المحددة لبرنامج صبايا

الهدف 1: تطوير وتعزيز قدرة المرأة على مواجهة الآثار المباشرة للصراع الحالي عن طريق تنظيم الجماعات والشبكات النسائية، وتيسير حصولها على الخدمات والمعلومات والموارد.

الهدف 2: تطوير وتعزيز القدرات المؤسسية لمقدمي الخدمات والجموعات النسائية، لتيسير توفير خدمات وموارد ومعلومات نوعية.

الهدف 3: زيادة الوعي حول احتياجات وأولويات المرأة في المجتمعات المحلية المستهدفة.

الهدف 4: تعزيز دور المرأة القيادي، ومهارات المناصرة من أجل الوصول إلى الخدمات والمعلومات والموارد.

### مجال العمل

تعتزم اليونيفيم إجراء تقييم خارجي لبرنامج صبايا. يغطي كلاً من الضفة الغربية وقطاع غزة، ويتضمن جميع الأطراف المعنية. مع التركيز بوجه خاص على مساهمات النساء في المجتمعات المحلية المستهدفة. لقد أثبت برنامج صبايا نجاحه الكبير في كثير من المواقع. في حين كان النجاح في أماكن أخرى محدوداً. ولكن هناك العديد من المؤشرات على أن لدى البرنامج إمكانات كبيرة. الغرض من التقييم المقترح هو:

- تقييم أثر البرنامج على النساء والأسر والمجتمعات المحلية المستهدفة؛
- قياس الإنجازات نحو أهداف البرنامج ونتائجه المتوقعة؛
- تحديد أي من الاستراتيجيات والأساليب والأنشطة لم تكن ناجحة، وكيف يمكن تعديلها؛
- تقييم العوامل المحددة لنجاح برامج تعبئة المرأة المرتكزة إلى المجتمع؛
- تحديد وتوثيق أفضل ممارسات البرنامج؛
- تحديد التحديات في تنفيذ برنامج صبايا في الأرض الفلسطينية المحتلة والإجراءات المطلوبة لمعالجة هذه التحديات؛
- تحديد فرص البرنامج غير المستكشفة وكيف يمكن الاستفادة منها؛
- تقييم إمكانية تكرار نهج صبايا من قبل اليونيفيم في سياقات أخرى (داخل وخارج الأرض الفلسطينية المحتلة) والإجراءات المطلوبة لتحقيق ذلك تمثيلاً مع خطة اليونيفيم الإستراتيجية الجديدة (2008-2011)؛
- تحديد المرحلة المقبلة من مشاركة اليونيفيم في المواقع التي نفذت فيها برنامج صبايا. وذلك تمثيلاً مع الخطة الإستراتيجية الجديدة لليونيفيم (2008-2011)؛

13 تضمنت مراكز صبايا في الضفة الغربية: فقوعة، دير أبو ضعيف، عرابية، عرار، رامين، النبي الياس، تلفيت، عراق بورين، كفر الديك، دير استيا، عناتا، العبيدية، أم سلمونة، خاراس، بيت أولا. وتضمنت مراكز صبايا في قطاع غزة بيت حانون، والمغازي، والمواصي.

- تقييم الأنشطة الإنسانية لبرنامج صبايا، وتحديدًا عنصر الإرشاد، والذي يشمل الإرشاد النفسي والقانوني والأكاديمي، وكذلك عنصر الأمن الاقتصادي.

سوف يشمل التقييم 18 مركزاً مجتمعياً للمرأة، أو "مراكز صبايا"، 15 في الضفة الغربية وثلاثة في قطاع غزة.

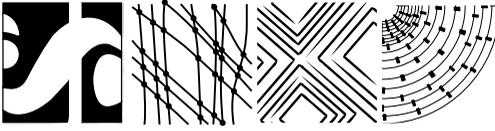
#### المواقع هي:

- فقوعة، ودير أبو ضعيف وعرابة (جنين):
- علاز ورامين (طولكرم):
- النبي الياس (قلقيلية):
- تلفيت (نابلس):
- دير استيا وكفر الديك (سلفيت):
- عناتا (القدس):
- العبيدية وأم سلمونة (بيت لحم):
- خاراس وبيت أولا (الخليل):
- المواصي (رفح):
- المغازي (دير البلح):
- وبيت حانون (جباليا).

من أجل إجراء التقييم، من المتوقع أن تكون الجهة المقيمة مسؤولة عن:

- الاجتماع بشكل منتظم مع المكتب المركزي لليونيقيم وطاقم البرنامج في الميدان للتشاور المستمر والتنسيق والإفادة المرجعة:
- القيام بزيارات ميدانية إلى مراكز صبايا المذكورة أعلاه والاجتماع مع جميع الأطراف المعنية المحلية (على سبيل المثال، النساء والرجال والمجالس القروية، وما إلى ذلك):
- التشاور مع الأطراف المعنية الأخرى (المنظمات الشريكة المنفذة، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي/برنامج مساعدة الشعب الفلسطيني، ووكالات الأمم المتحدة الأخرى، ووزارة شؤون المرأة، وما إلى ذلك):
- توثيق جميع نتائج هذه الاجتماعات والمشاورات:
- إعداد وإجراء عرض عن نتائج التقييم للأطراف المعنية الرئيسية (سيتم تحديدها بشكل مشترك مع اليونيقيم):
- تقديم تقرير نهائي عن التقييم باللغتين الإنجليزية والعربية، على شكل مطبوع (خمس نسخ)، وبشكل إلكتروني.





## الملحق II: أدوات التقييم 14

تقييم مراكز صبايا - الاستمارة 1  
أسئلة مرشدة للمقابلات مع الإدارة العليا لليونيفيم

أسئلة عامة

- 1 كيف كان برنامج صبايا مرتبطاً بإستراتيجية اليونيفيم (2004-2007)؟ هل تتضمن إستراتيجية اليونيفيم الراهنة تبعات بالنسبة للتوجه المستقبلي للبرنامج؟
- 2 ذكرتم في الاجتماع الأول مفاهيم «التمكين» و«تعبئة النساء لكي يبادرن إلى العمل بالأصالة عن أنفسهن». كيف تم وضع هذه المفاهيم في الممارسة العملية؟
- 3 توجد إشارة إلى «نموذج صبايا». هل يمكن التوسع في الحديث عن ذلك؟
- 4 كيف قمتم بتطبيق نهج «الأمن الإنساني» على السياق الفلسطيني؟ ما التحديات التي وجدت؟ وكيف تصديتم لهذه التحديات؟
- 5 ما الفرق الذي يمكن أن يكون موجوداً بين «نموذج صبايا» وأي برنامج ميداني آخر؟
- 6 لماذا ركزتم على النساء الريفيات بالتحديد؟
- 7 ما الفروق الرئيسية بين «نموذج صبايا» المطبق في الضفة الغربية وغزة؟
- 8 ذكرتم في الاجتماع «أدوات لتمكين النساء أنفسهن وتبادل الدعم بينهن». هل يمكنكم التوسع في الحديث عن ذلك؟
- 9 ما المقصود من «الاحتياجات والأدوار المتعددة الأبعاد للنساء»؟ كيفتم تعريف ذلك وتطبيقه عملياً؟
- 10 من استراتيجيات البرنامج «إعداد رزمة للمناصرة لرفع الوعي بين النساء والمجتمع ككل». رفع الوعي بأي خصوص؟

أسئلة أكثر تحديداً

مرحلة التأسيس:

- 1 كيف تم تحديد مواقع المراكز؟ ما معايير الاختيار التي استخدمتم؟ لماذا تم اختيارها؟ ما العوامل التي اتخذت في الاعتبار بالنظر إلى السياق الفلسطيني المعقد من حيث المضامين السياسية والثقافة الأبوية والعقلية العشائرية. وخاصة في سياق المناطق الريفية؟
- 2 كيف حددتم الأطراف المعنية المحتملة في المجتمع؟ هل توجهتم إليهم أم هل توجه بعضهم إلى المراكز؟
- 3 كيف كانت ردود فعل المجالس المحلية؟ كيف اختلفت من منطقة إلى أخرى؟ هل أثرت التغييرات في المجالس القروية على مراكز صبايا فيما بعد؟
- 4 يلاحظ في القسم الخاص بالصلات الخارجية أن المشروع سيعمل مع «المجالس القروية» بهدف بناء الإجماع في نطاق المجتمع المستهدف. الإجماع حول ماذا؟ وإجماع من؟

14 تضمنت أدوات التقييم سبع استمارات : الإدارة العليا لليونيفيم (01)، ومنسقات المناطق في اليونيفيم (2)، والشركاء (03)، واستمارة تقييم القدرات التنظيمية (4)، ونقاش المجموعات البؤرية مع أعضاء الجمعيات العامة لمراكز صبايا (5)، ومجموعة بؤرية مع الأطراف المعنية المحلية (6)، ومسح المستفيدات (7)، يحتوي تقرير التقييم الحالي على الاستمارة رقم 1 فقط.

5 هل كانت توجد منظمات نسوية في المواقع التي تم اختيارها؟ إذا وجدت، ما الذي حدث لها وما الدور الذي كانت تؤديه، إن وجد لها دور. إن لم توجد، هل قادت مراكز صبايا إلى تشكيل منظمات نسوية؟ هل توجد أية فروق بين المراكز بناءً على قوة المجموعات النسوية المتواجدة قبل تأسيس برنامج صبايا؟ كيف سار التنسيق؟ هل كان يسير على نسق ثابت في كافة المراكز؟

مرحلة التنفيذ:

6 عند مراجعة خطط العمل للمراكز المختلفة، بدأ أن هناك القليل من التباين فيما بينها. فهل يمكنكم تقديم أمثلة توضح كيف كان البرنامج مرناً ومصمماً لتلبية الاحتياجات المحلية؟

7 هل أجري تقييم لأنواع الخدمات التي توجد حاجة لها؟

8 كيف قمتم بربط تلبية الاحتياجات الأساسية وتقديم الخدمات مع الأهداف الاستراتيجية بخصوص تمكين المرأة؟ هل توجد لديكم أمثلة محددة؟

9 برأيكم، ما هي محددات التعبئة الناجحة للنساء على مستوى المجتمع؟

الأثر:

10 برأيكم، ما الأثر الرئيسي للبرنامج على النساء وعائلاتهن والمجتمعات المستهدفة؟

11 إلى أي حد كانت المراكز ديمقراطية ومفتوحة أمام جميع النساء الراغبات بالانفتاح من خدماتها؟

12 ما التأثيرات التي حققتها المراكز على تمكين النساء بشكل فردي وجماعي على حد سواء؟ هل يمكن إعطاء أمثلة محددة؟

13 هل ساهم برنامج صبايا في تقوية مهارات القيادة والمانصرة لدى النساء للحصول على الخدمات والمعلومات والموارد؟ كيف؟ هل يمكن إعطاء أمثلة محددة؟

الاستدامة:

14 تأثرت المراكز بعد نهاية الدعم المباشر من برنامج صبايا، وخاصة من ناحية دفع رواتب أو حوافز المنسقات. يرجى أن توضحوا كيف تعاملتم مع ذلك، كيف ساهم ذلك في التمكين؟

15 ما الاستراتيجية التي تكفل أن تكون المراكز وأنشطتها مستدامة؟ كيف يتم تجهيز المراكز لكي تصبح «مكتفية ذاتياً»؟ هل توجد خطة احتياطية للمراكز التي لا تنجح؟

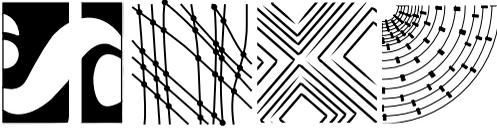
16 من استراتيجيات البرنامج أن يؤسس الروابط بين المراكز والهدف الأول هو «تطوير وتقوية قدرات النساء على التدبر مع التأثيرات المباشرة للنزاع الراهن من خلال تنظيم المجموعات والشبكات النسوية...». كيف ترون أن هذه الشبكات والروابط تساعد في تطوير قدرات النساء على التدبر؟ بشكل أعم، ما الهدف العام من ذلك بالنظر إلى أن المراكز يفترض أن تلبى الاحتياجات المحلية؟ هل تتوقعون منها أن يتعلم كل منها من خبرة الآخر؟

17 بما أنه تم التعاقد مع مستشارين للقيام ببعض التدريبات، كيف تتوقعون من المراكز أن تحافظ على استمرار هذه البرامج بالنظر إلى ميزانياتها المحدودة؟

الشراكات:

18 ما هي أنواع البرامج التي تدار في مراكز صبايا من قبل وكالات أخرى للأمم المتحدة؟ هل تعتقدون أن وجود المراكز قد شجع على القيام بهذه الأنشطة؟ بعبارة أخرى، هل ما كانت المنظمات الأخرى ستنفذ هذه البرامج إذا لم تكن مراكز صبايا موجودة؟

19 «نفذت المنظمات الشركية لليوتيفيم حوالي 32 نشاطاً ومشروعاً جديداً في مراكز صبايا (بمبادراتها الخاصة) - واستفادت 1437 امرأة و150 طفلاً من هذه الأنشطة» - هل يمكنكم تقديم معلومات عن هذه الأنشطة، والمناطق التي نفذت فيها، والمستفيدين منها؟



20) كيف تقدمت العلاقة مع مختلف وكالات الأمم المتحدة والأطراف المعنية خلال مرحلة التنفيذ؟ ما هي الدروس المستفادة؟

21) هل تم بذل جهد للتواصل مع جامعة القدس المفتوحة والمؤسسات التعليمية الأخرى لتيسير التحاق النساء بها؟

22) يبدو أن وزارة شؤون المرأة لم تكن نشطة كثيراً. هل تعتبرون ذلك على أنه نقطة سلبية؟ كيف يمكن أن تشارك الوزارة بشكل أفضل؟ هل تعتبر مشاركتها مهمة؟ ولماذا هي مهمة إذا كانت كذلك؟

23) أشرتم إلى أن الحكومة الفلسطينية بقيادة حماس كان يمكن أن تسبب مشكلات أمام تطوير المراكز على المدى البعيد (محدودية الوصول إلى صناع القرار وعدم القدرة على التسجيل). كيف هي العلاقة بين المراكز والسلطة الفلسطينية؟ هل تستطيع المراكز أن تسجل الآن؟ هل يواجه أي من المراكز صعوبات في التسجيل؟

24) يرجى تقييم الشراكة مع كل ما يلي:

الشراكة ستستمر مستقبلاً/ستتوقف (توضيحات)	تقييم الشراكة		نوع الشراكة	طرف الاتصال	الشريك
	نقاط القوة	نقاط الضعف			
<b>الضفة الغربية</b>					
			بناء القدرات. التدريب. تنفيذ المبادرات الصغيرة لإدراج الدخل		مركز معاً التنموي
			الإرشاد النفسي-الاجتماعي		المركز الفلسطيني للإرشاد
			الإرشاد القانوني		مركز المرأة للإرشاد القانوني والاجتماعي
			الإرشاد القانوني		نساء من أجل الحياة
			التدريب على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات		منظمة الإغاثة الدولية - مدارس على الخط
			الإرشاد الأكاديمي		منتدى شارك الشبابي
			دروس تقوية وأنشطة صغيرة		مركز صبايا تلفيت ومركز صبايا عمار
			عرض فيلم وثائقي عن الطلاق		شاشات
			تيسر عرض الأفلام الوثائقية		مركز سوا
مستشارون أفراد					
			خبراء دراسة إمكانية		
			حلقات التربية الجنسية		
			مرشد قانوني		
			مصمم قاعدة البيانات		
<b>قطاع غزة</b>					
			الإرشاد النفسي-الاجتماعي والقانوني		المركز الفلسطيني للديمقراطية وحل النزاعات
			تنفيذ أنشطة صغيرة في مراكز صبايا		مركز شؤون المرأة
			صفوف محو الأمية		الهلال الأحمر
			الإرشاد النفسي-الاجتماعي والقانوني		برنامج عزة للصحة النفسية المجتمعية
مستشارون أفراد					
			خبراء دراسة إمكانية		
			مرشد قانوني		

بعض التوضيحات:

(25) تحت الهدف رقم 2، هل يمكنكم توضيح ما هو «النظام الإلكتروني للتشارك بالمعلومات»؟ من يستخدمه؟

(26) هناك إشارة إلى «تحسين خدمات الإرشاد النفسي-الاجتماعي من خلال ورش العمل والأخصائين والأخصائيات الاجتماعيات والرزمة التدريبية والمرشدين والمرشدات». ما المقصود بالرزمة التدريبية؟ لن تعطى هذه الرزمة؟ وما الذي تتضمنه؟

(27) تحت الهدف رقم 3، يلاحظ أنه تم تدريب النساء على منهجيات التوثيق. أية منهجيات؟ هل تم ذلك في جميع المواقع؟

(28) يلاحظ أن مركزين كانا مسجلين منذ البداية. أيهما؟ ما الأمر الفريد في منطقة عملهما حسب رأيكم؟ ما أنواع الأنشطة التي كانا ينفذانها قبل برنامج صبايا؟

(29) تشيرون إلى أنه وجدت بعض المصاعب في بعض المجتمعات خلال عملية الاستشارية. وخاصة في مجتمعين اثنين. هل يمكن التوسع في الحديث عن نوع المصاعب التي واجهتكم؟ كيف تم تخطيها؟ لماذا لم يتم تخطيها في مجتمعين؟

(30) هل عملت بعض المؤسسات الأهلية في دور «منسقات المناطق»؟ إذا كان الأمر كذلك، ففي أية مناطق وما كانت وظيفتها؟

(31) يشار في إحدى الوثائق إلى أنه كان هناك 18 منسقة متطوعة وأنه تم تأسيس وتجهيز المراكز الثمانية عشر بالكامل... إلا أنه توجد إشارة في وثائق أخرى إلى عشرة مراكز فقط. هل يمكنكم توضيح هذا التباين؟

(32) «مركز الشهر»: الهدف، والمعايير، والنتائج؟

(33) المنظمات الشريكة: كيف سار التنسيق؟ هل كان يسير على نسق ثابت في جميع المراكز؟

(34) الصفحة الإلكترونية: من الذي قام بإعدادها وتحديثها، ومن الذين يستخدمونها، وكم يبلغ عدد زوارها؟

(35) المنتدى: الغاية، المستخدمون، الخ؟

