

الخطة الاستراتيجية

Strategic Plan 2025-2028

مؤسسة الرواد للتعاون والتنمية

نسخة مطوّرة وفق معايير المؤسسات الإنسانية الدولية
CHS 2024 | Sphere | IASC | SDGs | ISO 26000 | ISO 9001

النطاق الجغرافي: سوريا، مع أولوية تشغيلية لحلب ودمشق
الفترة: 2025-2028

البند	التوصيف
الغاية من الوثيقة	وثيقة جامعة للاستخدام الداخلي والحوكمة، والشراكات الرسمية، والمنظمات الدولية، والمانحين.
النمط المعتمد	تفكير معياري/امثالي + تفكير استراتيجي تحويلي.
المخرج	وثيقة واحدة قوية ومقنعة قابلة للاستخدام داخلياً وخارجياً.

بيانات الوثيقة ومنهجية التطوير

البند	الوصف
اسم الوثيقة	الخطة الاستراتيجية المطوّرة لمؤسسة الرواد للتعاون والتنمية 2025-2028
الغرض	إعادة بناء الخطة وفق نموذج دولي يجمع بين الحوكمة، الامتثال، نظرية التغيير، إطار النتائج، MEAL، الحماية، المخاطر، الشراكات، والموازنة.
الجمهور الأساسي	مؤسس المؤسسة ومجلس الأمناء، ومنظمات الأمم المتحدة والمنظمات الدولية، مع قابلية الاستخدام من الإدارة التنفيذية والشركاء المحليين.
الهوية الاستراتيجية	مؤسسة تنمية وتمكين ذات قدرة استجابة طارئة، ممولة ذاتياً في الأصل، ومحلية سورية تعمل بمعايير دولية.
طريقة البناء	الحفاظ على المشاريع الحالية وإعادة تنظيمها ضمن خمسة برامج استراتيجية مرخصة، مع إدماج الأهداف الحالية داخل البرامج بمنطق النتائج.
ملاحظة اعتماد	تُعد هذه النسخة مسودة استراتيجية مطوّرة قابلة للاعتماد بعد المراجعة القانونية والمالية النهائية وإقرار السياسات من مجلس الأمناء.

قائمة المحتويات المختصرة

1. الملخص التنفيذي.
2. الهوية الاستراتيجية والإطار المرجعي الدولي.
3. قصة الأثر المؤسسية والنطاق الجغرافي.
4. تحليل السياق والفئات المستهدفة وتقييم الاحتياجات.
5. نظرية التغيير وإطار النتائج الاستراتيجية.
6. البرامج الاستراتيجية الخمسة ومحفظة المشاريع.
7. الحوكمة والامتثال والسياسات المؤسسية.
8. الحماية والمساءلة أمام المستفيدين.
9. نظام MEAL: المتابعة، والتقييم والمساءلة والتعلم.
10. الشراكات والتمويل والموازنة.
11. إدارة المخاطر وخارطة التنفيذ.
12. ملحق محفظة المشاريع والمراجع المعيارية.

1. الملخص التنفيذي

تسعى مؤسسة الرواد للتعاون والتنمية خلال الفترة 2025-2028 إلى ترسيخ نموذج مؤسسة محلية سورية تعمل وفق معايير إنسانية وتنموية دولية. وتنتقل بصورة منظمة من منطلق المساعدة المؤقتة إلى منطلق التعافي والتمكين والتنمية والاستقرار المجتمعي. وتأتي هذه الخطة كإطار استراتيجي جامع يربط بين هوية المؤسسة ومسيرتها الإنسانية، ومتطلبات الحوكمة والامتثال، واحتياجات المجتمعات المحلية في سوريا، ولا سيما في حلب ودمشق، وبين متطلبات الشراكة مع المنظمات الدولية والمانحين.

تعتمد الخطة خمسة برامج استراتيجية مطابقة لمسارات الترخيص الحالية: التعليم والتمكين، الصحة، التنمية والإسكان، الأعمال الخيرية، والثقافة، والرياضة والتسليّة والفنون. ويتم ترتيب الأولوية بينها على النحو الآتي: التعليم والتمكين أولاً، الصحة ثانياً، التنمية والإسكان ثالثاً، الأعمال الخيرية رابعاً، والثقافة والرياضة والفنون خامساً. ويجري إدماج الأهداف الاستراتيجية الحالية داخل هذه البرامج مع الحفاظ على محفظة المشاريع القائمة وإعادة ربطها بمنطق النتائج والمؤشرات والمساءلة.

تستند الخطة إلى مرجعيات دولية تشمل المعيار الإنساني الأساسي CHS 2024، ومعايير Sphere، وتوجيهات IASC في الحماية والمساءلة وPSEA، والمبادئ الإنسانية الأربعة، وأهداف التنمية المستدامة، وإرشادات ISO 26000 للمسؤولية المجتمعية، ومتطلبات ISO 9001 لنظام إدارة الجودة. ولا تعني الموازنة هنا حصول المؤسسة على اعتماد تلقائي، بل التزاماً مؤسسياً منظماً ببناء أنظمة وسياسات وممارسات قابلة للتحقق والتحسين المستمر.

تتبنى الخطة نموذج تمويل مرّن: التمويل الذاتي هو الأصل، بينما تبقى الشراكات والتمويل الخارجي والمنح والتبرعات خيارات منظمة تخضع لموافقة مجلس الأمناء وسياسات قبول الموارد والامتثال والشفافية والعناية الواجبة. وتُعرض الموازنة الاستراتيجية وفق البرامج الخمسة والسنوات الأربع، مع تضمين تكاليف الحوكمة، MEAL، إدارة المخاطر، بناء القدرات، والامتثال داخل تكاليف البرامج بصورة قابلة للتدقيق.

أهم التحولات التي تضيفها النسخة المطوّرة

- تحويل الخطة من قائمة أهداف ومشاريع إلى إطار نتائج متكامل: أثر، نتائج، مخرجات، مؤشرات، مصادر تحقق، ومخاطر.
- إدماج الحماية والمساءلة أمام المستفيدين كإطار عملي يشمل الشكاوى، المشاركة، PSEA، حماية الطفل، حماية البيانات، والإحالات.
- تطوير الحوكمة لتشمل العلاقة بين مجلس الأمناء، المؤسسة الراعية/الممولة في الإمارات، الإدارة التنفيذية في سوريا، والمراكز الميدانية.
- إعادة تصنيف الفئات المستهدفة وفق الهشاشة والاحتياج ومعايير أهلية واضحة وآلية تظلم.
- إعادة تنظيم محفظة المشاريع ضمن برامج استراتيجية واضحة قابلة للعرض على المنظمات الدولية والمانحين.

2. الهوية الاستراتيجية والإطار المرجعي الدولي

2.1 التموضع المؤسسي

مؤسسة الرواد للتعاون والتنمية هي كيان محلي منفذ داخل سوريا، يعمل على دعم التعافي والتمكين والتنمية المجتمعية، مع قدرة منظمة على الاستجابة الإنسانية الطارئة عند الحاجة. وتستند المؤسسة إلى نموذج مسؤولية مجتمعية إنسانية مموله ذاتياً في الأصل، وتعمل بالتكامل مع مؤسسة عبد القادر سنكري وعائلته للأعمال الإنسانية في الإمارات بوصفها الراعي والممول الاستراتيجي والداعم المؤسسي الأعلى، مع الحفاظ على وضوح الأدوار القانونية والتشغيلية وآليات المساءلة.

يقوم التموضع الاستراتيجي للمؤسسة على الجمع بين القرب المحلي من المجتمع السوري، والخبرة المتراكمة في التعليم والرعاية والمشاريع الإنسانية، والانتقال إلى أنظمة دولية في الجودة والمساءلة والامتثال، بما يعزز القدرة على الشراكة مع الجهات الرسمية والمحلية والمنظمات الدولية.

2.2 الرؤية المطوّرة

أن تكون مؤسسة سورية محلية رائدة بمعايير إنسانية وتنموية دولية، تسهم في تمكين الإنسان والمجتمع من التعافي والاعتماد على الذات، وتحويل الاستجابة للاحتياج إلى مسارات مستدامة للكرامة والتنمية والاستقرار.

2.3 الرسالة المطوّرة

تعمل مؤسسة الرواد للتعاون والتنمية، بالشراكة مع المجتمعات المحلية والجهات الرسمية والشركاء، على تصميم وتنفيذ برامج تعليمية وصحية وتنموية وإنسانية وثقافية عالية الجودة، تستند إلى الاحتياج، وتحترم الكرامة، وتضمن عدم التمييز، وتلتزم بالحماية والمساءلة والشفافية، وتدعم الانتقال من الإغاثة المؤقتة إلى التعافي والتمكين والتنمية المستدامة.

2.4 القيم المؤسسية المطورة

القيمة	السلوك المؤسسي المتوقع
الكرامة الإنسانية	كل تدخل يجب أن يصون كرامة الأشخاص والمجتمعات ويعزز قدرتهم على الاختيار والمشاركة.
عدم التمييز والإنصاف	تقديم الخدمات بناءً على الاحتياج ودرجة الهشاشة دون تمييز ديني، أو عرقي، أو سياسي، أو اجتماعي، أو جنسدي أو مناطقي.
المساءلة والشفافية	إتاحة المعلومات، تلقي الشكاوى، التعلم من الملاحظات، والإفصاح المالي، والإداري وفق سياسات واضحة.
الجودة والإتقان	تصميم وتنفيذ ومتابعة البرامج وفق معايير واضحة وقابلة للقياس والتحسين المستمر.
الشراكة والتكامل	العمل مع المجتمع المحلي والجهات الرسمية والمنظمات والمؤسسات الخاصة بما يمنع الازدواجية ويزيد الأثر.
الحماية وعدم الإضرار	تحديد مخاطر الحماية في كل تدخل، وتخفيفها، وضمان السرية، والخصوصية، والسلامة.
الاستدامة والتمكين	ربط المساعدة المباشرة ببناء القدرات والمهارات وسبل العيش والاستقرار المجتمعي.

2.5 مواءمة الخطة مع المعايير الدولية

المرجعية	كيفية الانعكاس في الخطة
CHS 2024	إطار للجودة والمساءلة يوجّه العلاقة مع الأشخاص والمجتمعات المتأثرة، ويُترجم في الخطة إلى مشاركة آمنة، شكاوى، شفافية، كفاءة فريق، إدارة مخاطر، وتعلم.
Sphere	مرجع للميثاق الإنساني ومبادئ الحماية والمعايير الدنيا في الصحة والمأوى والأمن الغذائي/WASH، ويستخدم عند تصميم الاستجابات الطارئة والصحية والخيرية.
IASC	مرجعية للحماية المركزية، المساءلة أمام المتأثرين، وPSEA، وتنعكس في سياسات الحماية والإحالة والتعامل مع الشكاوى الحساسة.
المبادئ الإنسانية الأربعة	الإنسانية، الحياد، عدم التحيز، والاستقلالية؛ وهي أساس الوصول العادل وحماية ثقة المجتمع.
أهداف التنمية المستدامة	ربط البرامج بأهداف القضاء على الفقر، الصحة، التعليم، المساواة، العمل اللائق، تقليل الفوارق، المدن المستدامة، السلام، والشراكات.
ISO 26000	إطار إرشادي للمسؤولية المجتمعية والاستدامة وإشراك أصحاب المصلحة؛ لا يُعامل كشهادة اعتماد.
ISO 9001	إطار لنظام إدارة الجودة، يستخدم لتطوير الإجراءات، ضبط الوثائق، التحسين المستمر، وقياس رضا المستفيدين والشركاء.

3. قصة الأثر المؤسسية والنطاق الجغرافي

3.1 قصة الأثر المؤسسية

تُعرض مسيرة الرواد في هذه الخطة بوصفها قصة أثر مؤسسية لا مجرد سرد تاريخي. فقد بدأت المبادرات من استجابات مباشرة للاحتياجات التعليمية والصحية والاجتماعية، ثم تطورت إلى عمل مؤسسي منظم في بيئات نزوح ولجوء، ثم توسعت قطاعياً في التعليم والحماية والتعافي المبكر وسبل العيش والمياه، وصولاً إلى مرحلة العودة المؤسسية المنظمة للعمل داخل سوريا عبر مؤسسة الرواد للتعاون والتنمية.

تُبرز هذه القصة ثلاثة تحولات جوهرية: من المبادرة الفردية إلى المؤسسة؛ ومن الإغاثة إلى التمكين؛ ومن التمويل الذاتي المباشر إلى نموذج مسؤولية مجتمعية قادر على بناء الشراكات والامتثال والجودة. وهذا المعنى، تشكل خطة 2025-2028 مرحلة تأسيس لنموذج محلي سوري بمعايير دولية.

الفترة	الدلالة الاستراتيجية
2008-2012	مبادرات إنسانية مباشرة داخل سوريا، خاصة في التعليم والصحة والرعاية المجتمعية.
2013-2017	تأسيس مؤسسي واستجابة أوسع للنازحين واللجئين، مع تركيز على التعليم والرعاية والأنشطة الإنسانية.
2018-2024	تطوير الهوية المؤسسية وتوسيع القطاعات نحو التعليم، الحماية، التعافي المبكر، سبل العيش، وWASH.
2025-2028	العودة المؤسسية إلى سوريا، وتثبيت خمسة مسارات مرخصة، وبناء أنظمة الحوكمة والامتثال والشراكات.

3.2 النطاق الجغرافي

يغطي نطاق الخطة الجمهورية العربية السورية، مع أولوية تشغيلية واضحة لحلب ودمشق بوصفهما مركزين رئيسيين للانطلاق والتنسيق والتنفيذ. ويمكن توسيع التدخلات إلى محافظات أخرى وفق ثلاثة شروط: وجود احتياج موثق، توفر قدرة تشغيلية آمنة، ووجود شراكة أو تنسيق محلي يضمن الجودة وعدم الازدواجية.

3.3 العلاقة المؤسسية بين سوريا والإمارات

الطرف	الدور الاستراتيجي	آلية المساءلة
مؤسسة عبد القادر سنكري وعائلته للأعمال الإنسانية في الإمارات	الراعي والممول الاستراتيجي والداعم المؤسسي الأعلى؛ يوجه الموارد والرؤية العامة وفق قرارات الحوكمة.	تقارير استراتيجية ومالية دورية، مراجعة مخاطر التمويل، واعتماد سياسات قبول الموارد.
مؤسسة الرواد للتعاون والتنمية في سوريا	الكيان المحلي المنفذ والتشغيلي داخل سوريا؛ يدير البرامج والمراكز والتنسيق والشراكات والامتثال الوطني.	تقارير تنفيذية ومالية وMEAL، تدقيق داخلي، امتثال للسياسات، وتقييمات دورية.
المراكز الميدانية في حلب ودمشق	نقاط تشغيل وتواصل مجتمعي وتقييم احتياجات وتنفيذ ومتابعة.	تقارير شهرية، سجلات مستفيدين، شكاوى وملاحظات، وزيارات رقابية.

4. تحليل السياق والفئات المستهدفة وتقييم الاحتياجات

4.1 الفئات المستهدفة ومعايير الأولوية

يعتمد الاستهداف في هذه الخطة على درجة الهشاشة والاحتياج وليس على الانتماء أو القرب أو القدرة على الوصول فقط. وتُراجع معايير الاستهداف سنوياً وفق البيانات الميدانية والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية وقدرة المؤسسة.

الفئة	معايير الأولوية	مسار الدعم
-------	-----------------	------------

الفئة	معايير الأولوية	مسار الدعم
الأطفال واليافعون	الأطفال خارج التعليم، المهددون بالتسرب، الأطفال ذوو الإعاقة، الأطفال في أسر فقيرة أو متضررة.	تعليم آمن، دعم نفسي اجتماعي، حماية، إحالة عند الحاجة.
الشباب والطلاب	الشباب فاقدو فرص التعليم أو العمل، طلاب الجامعات المحتاجون، المتدربون مهنيًا.	تمكين تعليمي ومهني، منح، مهارات، فرص مشاركة.
النساء والأسر التي تعيلها نساء	الأسر ذات الدخل المحدود، النساء المعرضات لمخاطر اجتماعية أو اقتصادية، طالبات الدعم المهني.	تدريب، حماية، سبل عيش، إحالة آمنة.
الأشخاص ذوو الإعاقة	الأشخاص ذوو الإعاقة البصرية أو السمعية أو الحركية، ومن يحتاجون أدوات أو خدمات متخصصة.	تعليم شامل، تأهيل، أدوات مساعدة، دمج مجتمعي.
الأسر الأكثر فقرًا والمتضررة	الأسر فاقدة الدخل، الأسر المتضررة من الأزمة، كبار السن، الأيتام، وأسر ذوي الاحتياج الاجتماعي العالي.	مساعدة مباشرة، سلال/خبز، إحالة، دعم تعافٍ.
المجتمع والمؤسسات المحلية	المدارس، الجامعات، المراكز الصحية، المرافق العامة، الجمعيات المحلية، المبادرات الشبابية.	تأهيل مرافق، بناء قدرات، شراكات، خدمات عامة.

4.2 إطار الاستهداف والاختيار

- الأهلية: وجود احتياج واضح ومثبت، وانطباق معايير البرنامج، وعدم تلقي دعم مكرر يغطي نفس الاحتياج من جهة أخرى.
- التحقق: مقابلات، استمارات، زيارات منزلية عند الحاجة، وثائق داعمة، ومراجعة مجتمعية آمنة تراعي السرية.
- الشمول: مراعاة النساء، الأشخاص ذوي الإعاقة، كبار السن، الأطفال، والأسر غير القادرة على الوصول إلى نقاط الخدمة.
- منع الاستبعاد: مراجعة حالات الرفض، إتاحة آلية تظلم، وتحليل أسباب عدم وصول بعض الفئات للخدمة.
- الحماية: عدم جمع بيانات غير ضرورية، الحصول على موافقة مستنيرة، وعدم تعريض المستفيدين للمخاطر أو الوصم.

4.3 منهجية تقييم الاحتياجات والمشاركة المجتمعية

الخطوة	المتطلبات
1. التحضير	تحديد الغرض، المنطقة، الفئات، أدوات جمع البيانات، ومخاطر الحماية.
2. جمع البيانات	استبيانات، مقابلات، مجموعات نقاش آمنة، مصادر ثانوية، وملاحظات فرق الميدان.
3. تحليل الهشاشة	تصنيف الاحتياج حسب الفئة، النوع الاجتماعي، العمر، الإعاقة، الفقر، والموقع الجغرافي.
4. ترتيب الأولويات	مقارنة شدة الاحتياج، فجوة الخدمات، قدرة المؤسسة، إمكانية الوصول، وتكلفة التدخل.
5. التحقق المجتمعي	مشاورات مع ممثلين متنوعين، ومراجعة افتراضات التصميم قبل التنفيذ.
6. التغذية الراجعة	إبلاغ المجتمع بمعايير الاختيار ونتائج التصميم، وتفعيل قنوات الشكاوى والملاحظات.
7. التحديث الدوري	تقييم سنوي شامل، وتقييمات سريعة عند الطوارئ أو تغير السياق.

4.4 تحليل SWOT المطور

العنصر	الخلاصة الاستراتيجية
نقاط القوة	ترخيص محلي، سجل أثر طويل، ثقة مجتمعية، تمويل ذاتي أصل، قدرة على التدخل السريع، شبكة علاقات محلية وإقليمية.
نقاط الضعف	حاجة إلى تطوير أنظمة MEAL والامتثال، فجوات في الموارد البشرية المتخصصة، حاجة لاستراتيجية اتصال وأرشفة رقمية، وضرورة استكمال السياسات.
الفرص	احتياج واسع للتعليم والصحة والتعافي، قابلية شراكات محلية ودولية، إمكانية الاستفادة من التكنولوجيا، وفرص المسؤولية المجتمعية.
التحديات	تقلب السياق الأمني والقانوني والاقتصادي، ارتفاع التوقعات المجتمعية، تنافسية التمويل، مخاطر السمعة، ومخاطر الحماية والامتثال.

5. نظرية التغيير وإطار النتائج الاستراتيجية

5.1 الأثر النهائي

بحلول نهاية عام 2028، تكون مؤسسة الرواد للتعاون والتنمية قد رسخت نموذج مؤسسة سورية محلية بمعايير إنسانية وتنموية دولية، قادرة على الانتقال المنظم من الإغاثة المؤقتة إلى التعافي والتمكين والتنمية والاستقرار المجتمعي، عبر برامج قابلة للقياس والمساءلة والشراكة.

5.2 نظرية التغيير

إذا فهمت المؤسسة الاحتياجات الحقيقية للمجتمعات المحلية بصورة تشاركية وآمنة، وقدمت استجابة كريمة وسريعة للفئات الأكثر هشاشة، ثم ربطت هذه الاستجابة بمسارات تعليم وصحة وتمكين وتنمية وإسكان وثقافة، وطبقت أنظمة الحوكمة والحماية والمساءلة وMEAL، فإن المجتمعات المستهدفة ستنتقل تدريجياً من الاعتماد على المساعدة إلى التعافي والاعتماد على الذات، وستصبح المؤسسة نموذجاً محلياً موثقاً للشراكة والامتثال والاستدامة. وتقوم نظرية التغيير على مسارين متكاملين: الأول من الاحتياج إلى الاستجابة، ثم التعافي ثم التنمية؛ والثاني من المسؤولية المجتمعية الممولة ذاتياً إلى نموذج شراكات مستدامة يوسع الأثر دون التفريط بالاستقلالية أو الشفافية.

5.3 إطار النتائج الاستراتيجية

المستوى	النتيجة	مؤشرات قياس مختصرة
الأثر	نموذج مؤسسة محلية بمعايير دولية يقود الانتقال من الإغاثة إلى التنمية.	تحسن الثقة المؤسسية، توسع الشراكات، جودة البرامج، واستدامة النتائج.
نتيجة 1	تحسن وصول الأطفال والشباب والنساء وذوي الإعاقة إلى التعليم والمهارات والتمكين.	معدلات إتمام، منح، تدريب، مشاركة، ورضا المستفيدين.
نتيجة 2	تحسن الوصول إلى خدمات صحية أساسية ونوعية للفئات الأشد احتياجاً.	مراجعات، إحالات، منشآت مدعومة، رضا المرضى، وجودة الخدمة.
نتيجة 3	تحسن بيئة التعافي المجتمعي والسكن والخدمات المحلية وسبل العيش.	مرافق مؤهلة، أسر مدعومة اقتصادياً، فرص دخل، مشاريع محلية.
نتيجة 4	تقديم مساعدات إنسانية مباشرة أكثر عدالة وكرامة وارتباطاً بالاحتياج.	دقة الاستهداف، سرعة الاستجابة، تقارير PDM، شكاوى مغلقة.
نتيجة 5	تعزير مشاركة الشباب والأطفال في بيئات ثقافية ورياضية وفنية آمنة.	أنشطة آمنة، مشاركون، مبادرات شبابية، مؤشرات رفاه نفسي اجتماعي.

المستوى	النتيجة	مؤشرات قياس مختصرة
نتيجة عابرة	تعزيز الحوكمة والامتثال والحماية وMEAL والشراكات في كل البرامج.	سياسات معتمدة، تدقيق، تدريبات، آلية شكاوى، تقارير، تقييمات.

6. البرامج الاستراتيجية الخمسة ومحفظه المشاريع

تعتمد الخطة خمسة برامج استراتيجية مطابقة لمسارات الترخيص، مع إدماج الحوكمة والامتثال وMEAL والحماية والشراكات بوصفها أنظمة عابرة لا برامج مستقلة. وترتبط كل المشاريع الحالية بأحد البرامج أو تعمل بوصفها مشاريع داعمة عابرة للبرامج.

6.1 البرنامج الأول: التعليم والتمكين

العنصر	التوصيف
الأولوية	الأولوية الأولى
النتيجة الاستراتيجية	أطفال ويافعون وشباب ونساء وذوو إعاقة يحصلون على فرص تعليم آمنة وشاملة ومهارات حياتية ومهنية تعزز الاعتماد على الذات.
المشاريع المرتبطة	رواد العلم، العلم نور، رواد المعرفة، الرواد المتميزون، الرواد الصغار، معهد الرواد للتطوير الإداري والابتكار، إصرار، معهد الرواد للعلوم التقنية، معهد الرواد للتدريب والتأهيل المهني، قدرات، ومشاريع تعليمية مساندة.
المخرجات الرئيسية	خدمات تعليم رسمي وغير رسمي وتعويض فاقد تعليمي؛ منح وكفالات تعليمية وجامعية للفئات المحتاجة؛ تعليم شامل للأشخاص ذوي الإعاقة وتهيئة أدوات تعليمية مساعدة؛ تدريب مهني وتقني وإداري وربط تدريجي بفرص العمل.
مؤشرات قياس مختصرة	عدد المتعلمين/المتدربين بحسب العمر والنوع والإعاقة؛ نسبة إتمام البرامج التعليمية والتدريبية؛ نسبة المستفيدين الذين تحسنت مهاراتهم أو فرصهم؛ نسبة رضا المستفيدين والأسر.
ضمانات الحماية والجودة	تقييم احتياج، فحص مخاطر حماية، موافقة مستنيرة، قنوات شكاوى، توثيق آمن، متابعة وتعلم.

6.2 البرنامج الثاني: الصحة

العنصر	التوصيف
الأولوية	الأولوية الثانية
النتيجة الاستراتيجية	تحسن وصول الفئات المحتاجة إلى خدمات صحية أساسية ونوعية وآمنة، مع دعم البنية الصحية المحلية حيث تسمح الموارد والشراكات.
المشاريع المرتبطة	الرعاية الصحية، مركز العلاج الفيزيائي، ترميم وتأهيل مشفى الرازي بحلب، تفتيت الحصيات ضمن مشفى ابن رشد، ومبادرات طبية نوعية.
المخرجات الرئيسية	دعم الرعاية الصحية الأساسية والتخصصية للفئات المحتاجة؛ تأهيل وتجهيز مرافق صحية ذات أولوية؛ تفعيل الإحالة الطبية والحماية الصحية وخصوصية البيانات؛ أنشطة توعية صحية ووقائية مرتبطة بالاحتياج.
مؤشرات قياس مختصرة	عدد المرضى أو المراجعين المدعومين؛ عدد المنشآت أو الأقسام الصحية المؤهلة أو المجهزة؛ نسبة الإحالات المكتملة بأمان؛ رضا المرضى ومقدمي الخدمة عن جودة الدعم.
ضمانات الحماية والجودة	تقييم احتياج، فحص مخاطر حماية، موافقة مستنيرة، قنوات شكاوى، توثيق آمن، متابعة وتعلم.

6.3 البرنامج الثالث: التنمية والإسكان

العنصر	التوصيف
الأولوية	الأولوية الثالثة
النتيجة الاستراتيجية	مجتمعات محلية ومؤسسات خدمية أكثر قدرة على التعافي، مع تحسين السكن والخدمات والبنى الأساسية وسبل العيش.
المشاريع المرتبطة	أثر، دعم المؤسسات الحكومية، تأهيل البنى التحتية، تأهيل الوحدة السكنية رقم 20 بجامعة حلب، ترميم وإعادة تأهيل مديرية التجارة الداخلية وحماية المستهلك بحلب، مشروع ساهم، ومشاريع سبل العيش والتنمية الاقتصادية.
المخرجات الرئيسية	تأهيل مرافق خدمية وتعليمية وسكنية ذات منفعة عامة؛ دعم مبادرات اقتصادية صغيرة وسبل عيش للأسر الأكثر احتياجاً؛ تحسين الوصول إلى خدمات أساسية مثل المياه والمأوى عند الطوارئ؛ بناء شراكات محلية للتعافي وإعادة تأهيل الخدمات.
مؤشرات قياس مختصرة	عدد المرافق المؤهلة أو المدعومة؛ عدد الأسر أو الأفراد المستفيدين من فرص سبل العيش؛ نسبة تحسن الوصول إلى الخدمة أو السكن؛ نسبة المشاريع المنجزة ضمن الوقت والتكلفة والجودة.
ضمانات الحماية والجودة	تقييم احتياج، فحص مخاطر حماية، موافقة مستنيرة، قنوات شكاوى، توثيق آمن، متابعة وتعلم.

6.4 البرنامج الرابع: الأعمال الخيرية والاستجابة الإنسانية

العنصر	التوصيف
الأولوية	الأولوية الرابعة
النتيجة الاستراتيجية	تلبية احتياجات إنسانية أساسية للفئات الأشد هشاشة بصورة عادلة وكريمة وسريعة، مع ربط المساعدة المباشرة بمسارات إحالة وتعافٍ متى أمكن.
المشاريع المرتبطة	الرعاية المجتمعية، رمضان الخير، أضحيتي، رغيف الحياة، مساعدات المأوى والمواد غير الغذائية، ودعم الفئات المحتاجة والأيتام وذوي الإعاقة وكبار السن.
المخرجات الرئيسية	مساعدات غذائية وغير غذائية قائمة على تقييم الاحتياج؛ استجابة موسمية وإنسانية كريمة وفق معايير استهداف معلنة؛ متابعة ما بعد التوزيع وقياس الرضا والجودة؛ إحالة الحالات ذات مخاطر الحماية أو الصحة أو التعليم.
مؤشرات قياس مختصرة	عدد الأسر المستفيدة بحسب درجة الهشاشة؛ زمن الاستجابة من التقييم إلى التسليم؛ نسبة الشكاوى المغلقة ضمن الإطار الزمني؛ نتائج مراقبة ما بعد التوزيع ورضا المستفيدين.
ضمانات الحماية والجودة	تقييم احتياج، فحص مخاطر حماية، موافقة مستنيرة، قنوات شكاوى، توثيق آمن، متابعة وتعلم.

6.5 البرنامج الخامس: الثقافة والرياضة والتسلية والفنون

العنصر	التوصيف
الأولوية	الأولوية الخامسة
النتيجة الاستراتيجية	أطفال وشباب ومجتمعات محلية يشاركون في بيئات آمنة تعزز الصحة النفسية والاجتماعية والانتماء الإيجابي والإبداع وحفظ التراث.
المشاريع المرتبطة	معهد الرواد للثقافة والتراث والفنون، لعبة وفرحة، أهل القرآن بصياغة تعليمية وثقافية منفتحة، دعم تأهيل وترميم الجامع الأموي بحلب كتراث ثقافي، ومبادرات الشباب والرياضة والفنون.
المخرجات الرئيسية	أنشطة رياضية وثقافية وفنية آمنة للأطفال والشباب؛ برامج تعزز المهارات الحياتية والإبداع والتماسك

العنصر	التوصيف
	المجتمعي؛ دعم مبادرات التراث والهوية الثقافية بصياغة جامعة وغير إقصائية؛ إتاحة مشاركة أمانة للفتيات والأطفال وذوي الإعاقة.
مؤشرات قياس مختصرة	عدد المشاركين حسب الفئة والعمر والنوع والإعاقة؛ عدد الجلسات والفعاليات الآمنة المنفذة؛ مؤشرات الرضا والانتماء والرفاه النفسي الاجتماعي؛ عدد المبادرات الشبابية أو المجتمعية الناتجة.
ضمانات الحماية والجودة	تقييم احتياج، فحص مخاطر حماية، موافقة مستنيرة، قنوات شكاوى، توثيق آمن، متابعة وتعلم.

6.6 محافظة المشاريع الحالية بعد إعادة التنظيم

#	المشروع	البرنامج/الوظيفة	ملاحظة تطويرية
1	مشروع رواد العلم	التعليم والتمكين	تعليم/تمكين، قابل للربط بمنح ومهارات ومتابعة أثر.
2	مشروع أثر	عابر للبرامج	قياس أثر/تواصل/توثيق، يدعم MEAL والمساءلة.
3	مشروع العلم نور	التعليم والتمكين	تعليم أساسي وتعويض فاقد تعليمي.
4	مشروع رواد المعرفة	التعليم والتمكين	كفالة/منح تعليمية ودعم طلاب.
5	مشروع الرواد المتميزون	التعليم والتمكين	رعاية تميز ومواهب وفرص تعليمية.
6	مشروع الرواد الصغار	التعليم والتمكين	تعليم طفولة مبكرة وحماية تعليمية.
7	مشروع أهل القرآن	الثقافة والرياضة والفنون	يعرض خارجياً كتعليم قيمي/لغوي وثقافي غير تمييزي.
8	معهد الرواد للتطوير الإداري والابتكار	التعليم والتمكين	بناء قدرات ومهارات إدارية وريادية.
9	مشروع إصرار	التعليم والتمكين	تعليم شامل للأشخاص ذوي الإعاقة، خاصة المكفوفين.
10	معهد الرواد للعلوم التقنية	التعليم والتمكين	تدريب تقني ومهارات سوق العمل.
11	معهد الرواد للتدريب والتأهيل المهني	التعليم والتمكين	تدريب مهني وسبل عيش.
12	مشروع قدرات	التعليم والتمكين	مهارات حياتية وقيادية وشبابية.
13	معهد الرواد للثقافة والتراث والفنون	الثقافة والرياضة والفنون	ثقافة وفنون وتراث ومشاركة أمانة.
14	مشروع لعبة وفرحة	الثقافة والرياضة والفنون	أنشطة أمانة للأطفال والرفاه النفسي الاجتماعي.
15	دعم تأهيل وترميم الجامع الأموي بحلب	التنمية والإسكان / الثقافة	تراث ثقافي ومنفعة عامة، يحتاج خطة امتثال وحساسية ثقافية.
16	مشروع دعم المؤسسات الحكومية	التنمية والإسكان	دعم مرافق عامة وفق مذكرات تفاهم وضوابط شفافية.
17	مشروع تأهيل البنى التحتية	التنمية والإسكان	تعافٍ مبكر وخدمات محلية.
18	تأهيل الوحدة السكنية رقم 20 بجامعة حلب	التنمية والإسكان	سكن/بنية تعليمية وخدمية.
19	ترميم مديرية التجارة الداخلية وحماية المستهلك بحلب	التنمية والإسكان	تأهيل مرفق عام وخدمة مجتمعية.
20	مشروع الرعاية الصحية	الصحة	خدمات صحية للفئات المحتاجة.
21	مركز العلاج الفيزيائي	الصحة	تأهيل وعلاج فيزيائي وإحالة.
22	ترميم وتأهيل مشفى الرازي بحلب	الصحة	دعم بنية صحية.

#	المشروع	البرنامج/الوظيفة	ملاحظة تطويرية
23	تفتيت الحصيات ضمن مشفى ابن رشد	الصحة	خدمة طبية نوعية.
24	مشروع الرعاية المجتمعية	الأعمال الخيرية	رعاية أسر وفئات هشّة وإحالات.
25	مشروع رمضان الخير	الأعمال الخيرية	مساعدة موسمية قائمة على الاستهداف.
26	مشروع أضحيتي	الأعمال الخيرية	مساعدة غذائية موسمية.
27	مشروع رغيف الحياة	الأعمال الخيرية	أمن غذائي/خبز واستجابة مباشرة.
28	مشروع ساهم	التنمية والإسكان / عابر	تطوع ومشاركة مجتمعية ودعم مبادرات محلية.

7. الحوكمة والامتثال والسياسات المؤسسية

7.1 نموذج الحوكمة المقترح

يعتمد نموذج الحوكمة على وضوح العلاقة بين مجلس الأمناء والمؤسسة الراعية/الممولة والإدارة التنفيذية في سوريا والمراكز الميدانية. ويجب أن تُفصل الوظائف الرقابية عن التنفيذية، وأن تُعتمد مصفوفة صلاحيات مكتوبة تحدد مستويات القرار المالي والإداري والبرامجي والشراكات والمخاطر.

المسؤولية الأساسية	الجهة/الوحدة
اعتماد الرؤية والخطة والموازنات والسياسات الكبرى وقبول التمويل الخارجي عالي الحساسية.	مجلس الأمناء / المؤسس
دعم التمويل الاستراتيجي والمتابعة العامة وضمان الاتساق مع نموذج المسؤولية المجتمعية.	المؤسسة الراعية/الممولة في الإمارات
تنفيذ الخطة، إدارة البرامج والموارد، إعداد التقارير، ضمان الامتثال والتنسيق المحلي.	الإدارة التنفيذية في سوريا
تصميم وتنفيذ البرامج والمشاريع وإدارة فرق الميدان والشركاء.	وحدة البرامج
المتابعة والتقييم والمساءلة والتعلم، قياس الرضا، إدارة البيانات، تقارير الجودة.	وحدة MEAL والجودة
الموازنة، التقارير المالية، المشتريات، التدقيق، مكافحة الاحتيال، قبول الموارد.	وحدة المالية والامتثال
إطار الحماية، الشكاوى الحساسة، الإحالة، حماية الطفل، سرية البيانات، تدريب الفرق.	مسؤول الحماية وPSEA
تنفيذ ميداني، تواصل مجتمعي، جمع بيانات، استقبال ملاحظات، متابعة مباشرة.	المراكز الميدانية

7.2 مصفوفة صلاحيات RACI مختصرة

النشاط/القرار	مجلس الأمناء	الراعي/الممول	الإدارة التنفيذية	البرامج	MEAL/الجودة	المالية/الامتثال	المراكز
اعتماد الخطة الاستراتيجية	A	C	R	C	C	C	I
اعتماد الموازنة السنوية	A	C	R	C	C	R	I

المراكز	المالية/الامتثال	الجودة/MEAL	البرامج	الإدارة التنفيذية	الراعي/الممول	مجلس الأمناء	النشاط/القرار
I	R	C	C	R	C	A	قبول منحة أو تمويل خارجي
I	C	I	C	R	C	A	توقيع مذكرة تفاهم استراتيجية
C	C	C	R	A	I	I	تصميم مشروع جديد
I	R	I	C	R	I	A/C	اعتماد خطة مشتريات كبيرة
R/C	I	C	I	A	I	I	إدارة شكوى حماية حساسة
C	R	R	R	A	I	I	تقرير مانح/شريك دولي
C	C	R	C	A	I	I	تقييم سنوي أو نهائي

المفتاح: R مسؤول عن التنفيذ، A صاحب الاعتماد النهائي، C يُستشار، I يُبلّغ.

7.3 السياسات الإلزامية داخل الخطة

السياسة	الغرض العملي داخل الخطة
مدونة السلوك	توقعات السلوك المهني، تضارب المصالح، احترام المستفيدين، عدم الاستغلال، الإبلاغ.
الحماية العامة	عدم الإضرار، السرية، الموافقة المستنيرة، الإحالة، التعامل مع مخاطر الحماية.
حماية الطفل	منع الإساءة والإهمال والاستغلال، قواعد التعامل مع الأطفال، التحقق من العاملين والمتطوعين.
PSEA	منع الاستغلال والانتهاك الجنسي، قنوات إبلاغ آمنة، تحقيقات سرية، نهج يركز على الناجين.
الشكاوى والملاحظات	قنوات متعددة وآمنة، جداول زمنية للرد، تصنيف الشكاوى، حماية المبلغين.
مكافحة الاحتيال والفساد	منع الرشوة والتلاعب، فصل الصلاحيات، تدقيق، إبلاغ وحماية المبلغين.
تضارب المصالح	إفصاح سنوي، منع المشاركة في قرار فيه مصلحة، سجل مصالح.
المشتريات	شفافية، عروض سعر، تقييم فني ومالي، سجل موردين، عناية واجبة.
الموارد البشرية والمتطوعون	توظيف عادل، وصف وظيفي، تدريب، تقييم أداء، حماية وسلامة.
السلامة والأمن	تحليل مخاطر، خطط حركة، إدارة الحوادث، سلامة المكاتب والميدان.
حماية البيانات	تقليل البيانات، موافقة، تخزين آمن، صلاحيات وصول، مدة احتفاظ.
قبول الموارد والامتثال المالي	فحص مصدر التمويل، AML/CFT عند الاقتضاء، عدم قبول شروط تمس الاستقلال أو الحماية.

8. إطار الحماية والمساءلة أمام المستفيدين

يُعد إطار الحماية والمساءلة جزءاً مركزياً من الخطة، وليس ملحقاً شكلياً. وتلتزم المؤسسة بأن تكون المجتمعات المستهدفة قادرة على فهم التدخلات، المشاركة في تصميمها، تقديم الملاحظات والشكاوى، والحصول على استجابة آمنة ومحترمة دون خوف من الانتقام أو الحرمان من الخدمة.

8.1 مكونات الإطار

المكون	الإجراءات الدنيا
المشاركة الآمنة	مشاورات قبل التصميم، تمثيل النساء والأشخاص ذوي الإعاقة والشباب، أوقات وأماكن ملائمة.
المعلومات والشفافية	إبلاغ المجتمع بمعايير الاختيار والخدمات والحقوق وقنوات الشكاوى.
الشكاوى والملاحظات	صناديق، هاتف/واتساب، بريد، نقاط اتصال مجتمعية، مقابلات، وقنوات سرية للشكاوى الحساسة.
PSEA وحماية الطفل	تدريب إلزامي، إقرار مدونة السلوك، قنوات آمنة، إحالة ومتابعة سرية.
الإحالة	خرائط خدمات محدثة، موافقة مستنيرة، مشاركة أقل قدر من البيانات، متابعة آمنة.
حماية البيانات	سجلات مشفرة أو مؤمنة، صلاحيات محددة، عدم نشر صور/قصص دون موافقة واضحة.
التعلم والمساءلة	تحليل الشكاوى والرضا والتغذية الراجعة وتعديل البرامج وفق النتائج.

8.2 دورة الشكاوى والملاحظات

المرحلة	الإجراء
الاستقبال	توثيق الشكاوى أو الملاحظة من أي قناة، وإعطاء رقم متابعة عند الإمكان.
التصنيف	عادية، جودة خدمة، استهداف، مالية/احتيايل، حماية/طفل/PSEA، أمن وسلامة.
الإحالة الداخلية	تحويلها للمسؤول المختص مع ضوابط السرية وفصل الصلاحيات.
الاستجابة	إبلاغ مقدم الشكاوى بما يمكن مشاركته، واتخاذ إجراء تصحيحي أو تفسير قرار.
الإغلاق والتعلم	إغلاق موثق، تحليل الاتجاهات، وإدخال التحسينات في تصميم البرامج.

9. نظام MEAL: المتابعة والتقييم والمساءلة والتعلم

يعتمد نظام MEAL على جمع بيانات منتظم ومناسب للغرض، وتحليل النتائج لا الأنشطة فقط، وربط التعلم بتحسين القرارات. ويُنشأ خط أساس لكل برنامج خلال الأشهر الأولى من التنفيذ أو قبل أي توسع رئيسي، وتُراجع المؤشرات سنوياً.

9.1 مكونات النظام

المكون	الآلية
المتابعة Monitoring	زيارات ميدانية، لوحات متابعة شهرية، تحقق من المخرجات، متابعة الميزانية والإنجاز.
التقييم Evaluation	تقييم خط أساس، مراجعة سنوية، تقييم منتصف المدة، تقييم نهائي، وتقييمات موضوعية عند الحاجة.
المساءلة Accountability	مشاركة المعلومات، آلية شكاوى، قياس رضا، مشاركة المستفيدين في التقييم.
التعلم Learning	جلسات تعلم ربع سنوية، دروس مستفادة، تعديلات تصميم، مشاركة المعرفة مع الشركاء.
إدارة البيانات	أدوات موحدة، حماية بيانات، جودة بيانات، تحليل تفصيلي حسب الجنس والعمر والإعاقة.

9.2 مؤشرات رئيسية على مستوى المؤسسة

المؤشر	خط الأساس	هدف 2028	مصدر التحقق
% المشاريع التي سبقتها دراسة	خط أساس 2025	100% بحلول 2028	ملفات المشاريع/تقارير التقييم

المؤشر	خط الأساس	هدف 2028	مصدر التحقق
احتياج موثقة			
% المشاريع التي أجري لها فحص حماية وعدم إضرار	خط أساس 2025	100% سنوياً	نموذج فحص الحماية
% الشكاوى المغلقة ضمن الإطار الزمني المعتمد	يحدد بعد تشغيل الآلية	80% فأكثر	سجل الشكاوى
نسبة رضا المستفيدين عن جودة الخدمة	يحدد بالخط الأساس	80% فأكثر	استبيانات رضا/PDM
% العاملين والمتطوعين المدربين على مدونة السلوك وPSEA وحماية الطفل	خط أساس 2025	100% للفرق ذات الصلة	سجلات التدريب
عدد الشراكات الفعالة ذات مذكرات تفاهم ومخرجات موثقة	خط أساس 2025	زيادة سنوية نوعية	سجل الشراكات والتقارير
نسبة الالتزام بخطط المشتريات والتقارير المالية	خط أساس 2025	90% فأكثر	تقارير المالية والامتثال
عدد التوصيات المتبناة من جلسات التعلم والتقييم	خط أساس 2025	تزايد سنوي	محاضر التعلم وخطط التحسين

9.3 إطار مؤشرات البرامج

البرنامج	مؤشرات البرنامج
التعليم والتمكين	عدد المستفيدين، الإتمام، التحسن التعليمي/المهاري، الشمول، الرضا، الانتقال إلى تدريب/عمل.
الصحة	عدد المرضى، نوع الخدمات، الإحالات، المنشآت المؤهلة، جودة الخدمة، الرضا، سلامة البيانات الصحية.
التنمية والإسكان	مرافق مؤهلة، أسر مستفيدة، فرص دخل، تحسن الخدمات، نسبة الإنجاز الفني والمالي.
الأعمال الخيرية	أسر مدعومة، دقة الاستهداف، سرعة التسليم، نتائج ما بعد التوزيع، الشكاوى، الإحالات.
الثقافة والرياضة والفنون	مشاركون، جلسات آمنة، مبادرات شبابية، مشاركة فتيات وذوي إعاقة، مؤشرات رفاه وانتفاء.

10. الشراكات والتمويل والموازنة

10.1 استراتيجية الشراكات

تهدف الشراكات إلى توسيع الأثر وتحسين الجودة وتكامل الخدمات، لا إلى استبدال دور المؤسسة أو التفريط باستقلاليتها. وتعتمد المؤسسة العناية الواجبة قبل أي شراكة، بما يشمل السمعة، الامتثال القانوني والمالي، عدم تضارب المصالح، حماية المستفيدين، القيمة المضافة، وإدارة مخاطر الشريك.

نوع الشريك	مجال التعاون
جهات حكومية ومحلية	تنسيق قانوني وخدمي، مذكرات تفاهم، منع الازدواجية، دعم المرافق العامة.
منظمات الأمم المتحدة والمنظمات الدولية	دعم فني، معايير، تنسيق، شراكات تنفيذية أو معرفية، وربما تمويل وفق الضوابط.
منظمات وجمعيات محلية	تنفيذ مشترك، إحالة، وصول مجتمعي، تبادل بيانات غير شخصية وخبرات.
جامعات ومدارس ومراكز تعليم	برامج تعليم وتمكين وتأهيل مرافق وبحوث تطبيقية.

نوع الشريك	مجال التعاون
مرافق ومؤسسات صحية	خدمات وإحالات وتأهيل وتجهيز ورقابة جودة.
القطاع الخاص والمسؤولية المجتمعية	تمويل مشروط بالامتثال، دعم عيني موثق، فرص تدريب وتشغيل.
المجتمع المحلي والمتطوعون	تقييم احتياجات، تنفيذ آمن، تغذية راجعة، مبادرات تطوعية منظمة.

10.2 دورة العناية الواجبة للشراكات

- فحص أولي: قانونية الشريك وسمعته ومجال عمله وخبرته.
- تحليل مخاطر: حماية، امتثال، تضارب مصالح، تمويل، بيانات، سمعة، أمن وسلامة.
- مذكرة تفاهم: الأدوار، المسؤوليات، الموارد، البيانات، الشكاوى، التقارير، إنهاء الشراكة.
- متابعة: اجتماعات دورية، تقارير، زيارات، مراجعة شكاوى ومخاطر.
- إغلاق أو تجديد: تقييم الشراكة وتوثيق الدروس المستفادة قبل التجديد أو التوسع.

10.3 سياسة التمويل وقبول الموارد

الأصل في تمويل المؤسسة هو التمويل الذاتي والمسؤولية المجتمعية المؤسسية. ويمكن قبول الشراكات والتمويل الخارجي والمنح والتبرعات وفق قرار مجلس الأمناء وسياسة قبول الموارد، بشرط عدم تعارضها مع القوانين الوطنية، أو المبادئ الإنسانية، أو استقلالية المؤسسة، أو سلامة وكرامة المستفيدين. وتخضع جميع الموارد للتوثيق، والتدقيق وفصل الصلاحيات والشفافية.

10.4 الموازنة الاستراتيجية المعاد توزيعها حسب البرامج والسنوات

تعرض الموازنة أدناه سقفاً استراتيجياً تقديرياً قدره 24,000,000 دولار أمريكي للفترة 2025-2028، موزعاً حسب البرامج الخمسة والسنوات الأربع. جميع مبالغ الجدول بالدولار الأمريكي. وتشمل الأرقام حصة البرامج من تكاليف الحوكمة وMEAL وإدارة المخاطر وبناء القدرات والامتثال. وتحتاج بطاقات المشاريع التفصيلية إلى مراجعة مالية نهائية قبل الاعتماد والتنفيذ.

البرنامج	2025	2026	2027	2028	الإجمالي	النسبة
التعليم والتمكين	1,900,000	2,350,000	2,850,000	3,100,000	10,200,000	42.5%
الصحة	750,000	1,050,000	1,250,000	1,450,000	4,500,000	18.8%
التنمية والإسكان	650,000	850,000	1,100,000	1,300,000	3,900,000	16.3%
الأعمال الخيرية	750,000	750,000	900,000	950,000	3,350,000	14.0%
الثقافة والرياضة والفنون	250,000	500,000	700,000	600,000	2,050,000	8.5%
الإجمالي	4,300,000	5,500,000	6,800,000	7,400,000	24,000,000	100%

10.5 هيكل تكلفة مقترح لكل برنامج

فئة التكلفة	النطاق الإرشادي	أمثلة
تكاليف مباشرة للبرنامج	من 75% إلى 85%	خدمات، مواد، منح، تجهيزات، دعم ميداني، أنشطة مباشرة.
إدارة وتشغيل	من 8% إلى 12%	كوادر، مكاتب، تنقلات، اتصالات، دعم لوجستي.
MEAL والجودة	من 3% إلى 5%	متابعة، تقييم، أدوات، رضا، شكاوى، تعلم، إدارة بيانات.
الحماية والامتثال والمخاطر	من 2% إلى 4%	تدريبات، تدقيق، سياسات، فحص شركاء وموردين، أمن وسلامة.
بناء القدرات والابتكار	من 1% إلى 3%	تدريب فرق، أنظمة رقمية، تطوير أدلة وإجراءات.

11.1 مصفوفة مخاطر مؤسسية وبرامجية

نوع الخطر	الوصف	الاحتمالية	الأثر	إجراءات التخفيف	المسؤول
أمني/وصول	تعطل الوصول أو تعرض فرق أو مستفيدين لمخاطر.	متوسط	عالي	تحليل وصول، خطط حركة، تنسيق محلي، إجراءات سلامة، تعليق النشاط عند الخطر.	الإدارة التنفيذية/الأمن
قانوني/تنظيمي	تغير متطلبات الترخيص أو الموافقات أو القيود المحلية.	متوسط	عالي	متابعة قانونية، توثيق موافقات، مذكرات تفاهم، تقارير للجهات المختصة.	الإدارة/الامتثال
مالي/تمويل	عدم كفاية الموارد أو تأخر التمويل أو شروط غير مناسبة.	متوسط	عالي	سقف تمويل ذاتي، تنوع موارد مضبوط، احتياطي، سياسة قبول موارد.	مجلس الأمناء/المالية
احتيال/فساد	تلاعب في مشتريات أو قوائم مستفيدين أو مدفوعات.	متوسط	عالي	فصل صلاحيات، تدقيق، عروض سعر، تحقق مستفيدين، حماية مبلّغين.	المالية/الامتثال
حماية وPSEA	إساءة، أو استغلال أو انتهاك أو ضرر غير مقصود.	منخفض/متوسط	عالي جداً	مدونة سلوك، تدريب إلزامي، قنوات سرية، إحالة، تحقيقات مستقلة.	مسؤول الحماية
حماية البيانات	تسرب أو إساءة استخدام بيانات المستفيدين.	متوسط	عالي	تقليل البيانات، صلاحيات وصول، تخزين آمن، موافقات مستنيرة.	MEAL/الامتثال
جودة البرامج	ضعف تصميم أو عدم مطابقة للاحتياج أو تضخم توقعات المجتمع.	متوسط	متوسط/عالي	تقييم احتياج، مراجعة تصميم، مؤشرات، PDM، إدارة توقعات.	البرامج/MEAL
السمعة والحساسية	تفسير سياسي أو ديني أو مناطقي لبعض الأنشطة.	متوسط	عالي	لغة محايدة، عدم تمييز، تحليل حساسية، تواصل شفاف، مراجعة شراكات.	الإدارة/الاتصال
الشركاء والموردون	مخاطر امتثال أو أداء ضعيف لدى شريك أو مورد.	متوسط	متوسط/عالي	عناية واجبة، عقود واضحة، رقابة، قائمة موردين، إنهاء عند المخالفة.	الشراكات/المشتريات
الموارد البشرية	فقدان كفاءات أو ضعف الخبرة الفنية.	متوسط	متوسط	خطة تدريب، تحفيز، توصيف وظيفي، توظيف عادل، إدارة أداء.	الموارد البشرية

11.2 خارطة التنفيذ 2025-2028

المرحلة	المخرجات الرئيسية
2025: التأسيس والمواءمة	استكمال الأنظمة والسياسات، تشغيل حلب ودمشق، تقييمات احتياج، إطلاق آلية شكاوى، ترتيب محفظة

المرحلة	المخرجات الرئيسية
	المشاريع، بدء مؤشرات خط الأساس.
2026: التوسع المنضبط	توسيع التعليم والصحة والتنمية، توقيع شراكات نوعية، تشغيل نظام MEAL، مراجعة امتثال، بدء التقييم النصفى.
2027: الترسخ والجودة	توسيع المشاريع ذات النتائج الأعلى، تحسين أنظمة الجودة، تطوير ISO 9001، تعزيز الاستدامة والموارد، مراجعة مخاطر الشراكات.
2028: الاستدامة والتعلم	تقييم نهائي، توثيق الأثر، إعداد استراتيجيات 2029-2032، نقل الدروس، تحديث البرامج والموازنة وفق النتائج.

11.3 شروط النجاح الحرجة

- اعتماد سياسات الحوكمة والحماية والامتثال من مجلس الأمناء وربطها بالتنفيذ اليومي.
- توفير كوادر متخصصة في البرامج والمالية وMEAL والحماية والاتصال والشراكات.
- تطبيق آلية شكاوى عملية وسرية ومفهومة للمستفيدين.
- الربط الصارم بين الموازنة والاحتياج والنتائج ومؤشرات الأداء.
- إدارة توقعات المجتمع بشفافية وعدم إطلاق التزامات تتجاوز الموارد والقدرة التشغيلية.
- بناء شراكات مبنية على العناية الواجبة والقيمة المضافة وحماية المستفيدين.

12. ملاحق مختصرة

12.1 نموذج بطاقة مشروع مختصرة

حزمة بيانات	حزمة بيانات	حزمة بيانات	حزمة بيانات	حزمة بيانات
اسم المشروع	البرنامج الاستراتيجي	المنطقة	المنطقة	المشكلة/الاحتياج
النتيجة المتوقعة	المخرجات	الأنشطة	المؤشرات	مصادر التحقق
الموازنة	المخاطر	إجراءات الحماية	الشركاء	آلية الشكاوى

12.2 قائمة مراجعة قبل إطلاق أي مشروع

- هل يوجد تقييم احتياج حديث ومناسب؟
- هل حُددت الفئات ومعايير الاختيار وآلية التظلم؟
- هل أُجري فحص حماية وعدم إضرار وPSEA؟
- هل توجد موازنة معتمدة ومصادر تمويل واضحة؟
- هل تمت العناية الواجبة للشركاء والموردين؟
- هل توجد خطة MEAL ومؤشرات ومصادر تحقق؟
- هل أُبلغ المجتمع بقنوات الشكاوى والمعلومات الأساسية؟
- هل توجد خطة أمن وسلامة وإدارة بيانات؟

12.3 المراجع المعيارية المستخدمة

المرجع	استخدامه في الخطة
Core Humanitarian Standard 2024	المعيار الإنساني الأساسي للجودة والمساءلة: تسعة التزامات تجاه الأشخاص والمجتمعات المتأثرة بالأزمات.
Sphere Handbook 2018	الميثاق الإنساني، مبادئ الحماية، CHS، والمعايير الدنيا في WASH والأمن الغذائي والمأوى والصحة.
IASC AAP/PSEA and Protection	المساءلة أمام المتأثرين، مركزية الحماية، والحد الأدنى للحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسي.

المرجع	استخدامه في الخطة
Guidance	
Humanitarian Principles	الإنسانية، الحياد، عدم التحيز، الاستقلالية.
UN Sustainable Development Goals	الأهداف ذات الصلة: 1، 2، 3، 4، 5، 8، 10، 11، 16، 17.
ISO 26000:2010	إرشادات المسؤولية المجتمعية والاستدامة وإشراك أصحاب المصلحة.
ISO 9001:2015	متطلبات نظام إدارة الجودة والتحسين المستمر ورضا المستفيدين والشركاء.

خاتمة استراتيجية

تمثل هذه الخطة انتقالاً من وثيقة مشاريع إلى وثيقة مؤسسة. فهي تربط رسالة الرواد ومسيرتها الإنسانية بنظام نتائج وحوكمة وحماية ومساءلة وشراكات، وتضع أساساً عملياً لبناء نموذج محلي سوري قادر على العمل بمعايير دولية دون فقدان قربه من المجتمع أو استقلالية قراره. ويعتمد نجاحها على تحويل الجداول والسياسات إلى ممارسة يومية قابلة للقياس والتعلم والتحسين.