الخطة الاستراتيجية لنقابة المحامين النظاميين الفلسطينيين (2021 – 2024)

تموز – 2021م

شكر وامتنان

لا يسعنا ونحن نقدم الخطة الاستراتيجية لنقابة المحامين النظاميين الفلسطينيين إلا أن نتقدم بالشكر والتقدير للشركاء، ولأعضاء فريق العمل من النقابة، ولموظفي النقابة على ما بذلوه من جهد كبير في المساهمة والتعاون لإنجاز هذا العمل، والذي يعتبر من خطوات النقابة الممنهجة على صعيد العمل الاستراتيجي، كذلك الشكر موصول لبرنامج تعزيز المهنية وترابط المحامين الفلسطينيين الممول من الاتحاد الأوروبي على الجهد المبذول لتطوير أداء عمل النقابة على أسس الشفافية والنزاهة بما يكفل تعزيز سيادة القانون، وحماية الحريات العامة، وتحسين الخدمات المقدمة ويساهم في عملية التنمية في فلسطين، كما ولا ننسى المساندة التي وفرها مجلس النقابة لعملية إعداد الخطة والذي يعكس التزام المجلس بتطوير عمل النقابة وإعلاء شأنها في الدفاع عن قضايا حقوق الإنسان، وسيادة القانون، والقضايا الحقوقية العادلة للشعب الفلسطيني.

الفريق الاستشاري من شركة جنرال للاستشارات والتدريب

قائمة المحتويات

شكر وامتنان	1
كلمة النقيب	2
قائمة المحتويات	3
أولاً – الملخص التنفيذي	5
ثانياً – منهجية وآلية العمل	6
ثالثاً – الرؤية	7
رابعاً – الرسالة	7
خامساً – التحليل الاستراتيجي	8
5-1- واقع نقابة المحامين النظاميين الفلسطينيين	8
5-2- تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات	11
5-3- المستفيدون الرئيسيون واحتياجاتهم	15
5-4- المستفيدون الثانويون واحتياجاتهم	16
سادساً – فلسفة وقيم النقابة	16
سابعاً – القضايا الاستراتيجية	17
ثامناً – الإطار العام للخطة الاستراتيجية	18
8-1- الإطار المنطقي العام للخطة الاستراتيجية	18
8-2- الإطار المنطقي التفصيلي للخطة الاستراتيجية	22
8-3- الإطار المنطقي للخطة التشغيلية للعام 7-2022/2021م	26
تاسعاً – الموازنة المالية	38
عاشراً – المعوقات والمخاطر المتوقعة وسبل مواجهتها	39

إحدى عشر – توصيات وإرشادات عامة 40

الملاحق 41
الملحق الأول – أعضاء مجلس الإدارة 41
الملحق الثاني – المقابلات وورش العمل 42

الخطة الاستراتيجية لنقابة المحامين النظاميين الفلسطينيين

(2021 – 2024م)

أولاً – الملخص التنفيذي:

لقد تم تأسيس نقابة المحامين النظاميين الفلسطينيين في تموز 1997 كجسم موحد ومؤسسة واحدة تضم الأجسام النقابية الثلاث المتواجدة في ذلك الوقت، والتي كانت تراعي مهنة المحاماة وشؤون البيئة القانونية وهي لجنة المحامين العرب في الضفة الغربية ونقابة المحامين الأردنيين في القدس، وجمعية نقابة المحامين في غزة.

وتعمل نقابة المحامين النظاميين الفلسطينيين وفقاً للقانون رقم 3 لسنة 1999 والقانون المعدل رقم 5 لسنة 1999، وقد قام مجلس النقابة في البداية بإدارة شؤونها حيث تشكل ذلك المجلس من الأعضاء المؤسسين، ثم أجرت النقابة أول انتخابات لها في شهر تموز من سنة 2003، ويتكون مجلس نقابة المحامين النظاميين الفلسطينيين من خمسة عشر عضواً منتخباً، وتوزع المقاعد في المجلس بواقع تسعة مقاعد مخصصة لمحافظات الشمال (الضفة الغربية) و ستة مقاعد لمحافظات الجنوب (قطاع غزة).

ومن أجل تطوير عمل النقابة، والبناء على إنجازات السنوات السابقة، أطلق مجلس النقابة عملية إعداد الخطة الاستراتيجية للنقابة وذلك بتمويل من الاتحاد الأوروبي بحيث تشكل عملية التخطيط الاستراتيجي التشاركية ومخرجاتها بوصلة لمجلس النقابة لتوجيه التدخلات والبرامج بما ينسجم مع الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية لنقابة المحامين الفلسطينيين، وقد قام الاتحاد الأوروبي –مشكورا– بتمويل إعداد هذه الخطة من خلال خبراء التخطيط الاستراتيجي في شركة جنرال للاستشارات والتدريب وذلك في الضفة الغربية وقطاع غزة.

وعليه فقد تم إنجاز هذه الخطة بالتعاون بين فريق الخبراء وبين النقابة ممثلة بفريق عمل مكون من أعضاء مجلس النقابة، وكان الهدف العام للخدمة الاستشارية تطوير خطة استراتيجية للنقابة تشمل:

1. تطوير رؤية ورسالة وأهداف النقابة.
2. تحديد القيم والمبادئ.
3. تحليل البيئة الداخلية والخارجية.
4. تحديد الأولويات البرامجية والاستراتيجيات المطلوبة لتحقيق تلك البرامج.
5. تبني خطة عمل تشغيلية.

6. تطوير موازنة تقديرية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.

وقد تم بتوجيهات من الفريق الاستشاري صياغة رؤية النقابة، وكذلك رسالتها، ثم تم تحديد القضايا الاستراتيجية، كما تم إعداد تحليل استراتيجي للبيئة الخارجية والمتمثلة في الفرص والتهديدات وكذلك البيئة الداخلية والمتمثلة في نقاط القوة ونقاط الضعف، وبعدها تم تحديد الغايات والاستراتيجيات والأهداف التفصيلية للسنوات القادمة، بالإضافة إلى تحديد مؤشرات الأداء وأدوات التقييم، وكذلك وضع موازنة تقديرية للخطة.

وما تم الخروج به هو استراتيجية شاملة للنقابة من المفترض أن يتم التعامل معها على أنها وثيقة مرجعية حية، تحتاج إلى مراجعة وتحديث بشكل سنوي بحيث يتم إعداد خطط تنفيذية سنوية ومراجعة سير العمل ومدى تحقيق المؤشرات، وذلك بغرض ترسيخ آلية مراجعة وتطوير للخطة باستمرار، والغرض الأهم هو وضع الخطة الاستراتيجية الشاملة موضع التنفيذ.

ثانياً – منهجية وآلية العمل:

إن حصيلة هذا العمل بنيت على مبدأ العمل الجماعي والمشاركة من خلال الاجتماعات والمقابلات المتعددة التي قام بها الفريق الاستشاري مع الشركاء، وأعضاء مجلس النقابة، وأعضاء الهيئة العامة للنقابة، والموظفين، والخبراء والفئات المستهدفة والمؤسسات المشابهة لضمان الوصول الى فهم دقيق وشامل لعمل النقابة، والتحديات التي تواجهها، والفرص المتاحة لرفعة مهنة المحاماة وتعزيز دور النقابة المهني والمجتمعي والوطني، وتميز هذا العمل بروح الفريق مما ساعد على زيادة فاعلية وكفاءة الجهد المبذول والذي من المتوقع أن يسهم في تعزيز قدرة نقابة المحامين على الاستمرارية في القيام بهذا النشاط في المستقبل بالاعتماد على إمكانياتها الذاتية.

وبناءً عليه تم عقد مجموعة من اللقاءات والورش التشاورية التي ساعدت على إنجاز المراحل المختلفة من عملية التخطيط الاستراتيجي (ملحق – 2)، وقد تم الوصول إلى النتائج النهائية من خلال الحرص على الوصول إلى مفهوم الشراكة التامة في التنفيذ وبناء القدرات الذاتية للنقابة للوصول إلى إمكانية تنفيذ مثل هذه الأنشطة مستقبلاً بالاعتماد على الإمكانيات الذاتية، حيث تم استخدام مدخل التدريب أثناء العمل والذي من خلاله تم توجيه المشاركين في المجال المحدد مع أخذ النقابة كنموذج للتطبيق.

وقد تم العمل من البداية وبشـــكل منهجي وهادف للخروج بخطة واحدة موحدة للنقابة كجســـم واحد في شقي الوطن مع مراعاة الفروقات في حجم وتفصيل الأنشطة التشغيلية وفقاً للاحتياج، و هذا يعد أحد أهم الذجاحات في الجهد المبذول من خلال الخدمة المقدمة لتطوير الخطة الاستراتيجية لنقابة المحامين للأعوام 2021 – 2024.

ثالثاً – الرؤية:

دأبت نقابة المحامين على مدى سنوات عملها على منا صرة القـ ضايا الحقوقية العادلة لذ ضال الـ شعب الفلـ سطيني، وعلى الارتقاء بمهنة المحاماة بحيث يتقدم المحامي الفلـ سطيني في ميادين احترام حقوق الإذسان، و سيادة القانون، و ضمان كرامة المواطن الفلـ سطيني، وذلك من خلال تطوير العمل المؤ سـ سي في النقابة، وخلق الـ شراكات المحلية والعالمية، وتقديم خدمات مميزة للمنتســـبين للنقابة، وتطوير التعليم والتدريب القانوني بهدف مواكبة المســـتجدات والمعارف الحديثة التي تهم جمهور المحامين في فلـ سطين، ومن أجل تحقيق هذه الرؤية، سيعمل مجلس نقابة المحامين على تطوير العمل وا ستثمار الفرص المـ ستقبلية المتاحة بالتعاون والـ شراكة مع كافة الأطراف ذات العلاقة في قطاع العدل وســـيادة القانون والقطاعات الأخرى، وقد ســـعت النقابة منذ تأ سيـ سها على صياغة رؤيتها المنبثقة من مـ سؤوليتها الوطنية، وإدراكها العميق بأهمية العمل مع كافة الشركاء من أجل تحقيق رؤية النقابة والمتمثلة بما يلي:

"الريادة في تعزيز سيادة القانون وحماية الحريات واحترام حقوق الإنسان في ظل مجتمع فلسطيني يتمتع بالعدالة، والكرامة، والمساواة"

رابعاً – الرسالة:

تعمل نقابة المحامين على خدمة أعضائها، والدفاع عن مـ صالح مهنة المحاماة، و ضمان حرية المحامي في أداء رسالته، والمحافظة على رسالة مهنة المحاماة، واضعة نصب أعينها الهدف الوطني والمجتمعي الأســـمى وهو الوصـــول إلى منظومة عدالة تخدم المواطن الفلســـطيني، وتـ شكل ركيزة للدولة الفلـ سطينية المـ ستقلة المذ شودة، بالإ ضافة إلى ذلك، تؤمن النقابة بأنها بحاجة إلى أن تلعب دورا محوريا في تعزيز مبدأ وممار سات سيادة القانون، والتـ صدي لكل المحاولات التي تحاول النيل من ا ستقلالية منظومة العدالة، أو تـ ضعف من حياديتها ونزاهتها ومهنيتها، ولأن النقابة جسم نقابي تمثيلي، يخدم أعضاءه في الدرجة الأولى، تسعى النقابة إلى تطوير بنيتها المؤسسية، وديمومتها المالية، وتقديم خدمات أفضل لأعضائها، وفي سبيل تحقيق الرؤية الواردة أعلاه، ســـتقوم نقابة المحامين بتركيز عملها على عدد من الجوانب الواردة في رسالته والمتمثلة فيما يلي:

"نقابة محامي فلسطين هي هيئة وطنية مستقلة تعمل بالشراكة مع الأطراف ذات العلاقة على تكريس مبدأ سيادة القانون واحترام حقوق الإنسان والارتقاء بمهنة المحاماة، عبر تقديم خدمات ذات جودة عالية لأعضاء النقابة وضمان حرية المحامي في أداء رسالته، وتعزيز ثقة المواطن بمنظومة العدالة للمساهمة في تحقيق الاستقلال الوطني ونيل حقوق الشعب الفلسطيني العادلة" .

خامساً – التحليل الاستراتيجي:

5-1- واقع نقابة المحامين:

لقد تم تأسيس نقابة المحامين النظاميين الفلسطينيين في تموز 1997 كجسم موحد ومؤسسة واحدة تضم الأجسام النقابية الثلاث المتواجدة في ذلك الوقت، والتي كانت تراعي مهنة المحاماة وشؤون البيئة القانونية وهي لجنة المحامين العرب في الضفة الغربية ونقابة المحامين الأردنيين في القدس، وجمعية نقابة المحامين في غزة.

تعمل نقابة المحامين النظاميين الفلسطينيين وفقاً للقانون رقم 3 لسنة 1999 والقانون المعدل رقم 5 لسنة 1999، وقد قام مجلس النقابة في البداية بإدارة شؤونها حيث تشكل ذلك المجلس من الأعضاء المؤسسين، ثم أجرت النقابة أول انتخابات لها في شهر تموز من سنة 2003، ويتكون مجلس نقابة المحامين النظاميين الفلسطينيين من خمسة عشر عضواً منتخباً، وتوزع المقاعد في المجلس بواقع 9 مقاعد مخصصة لمحافظات الشمال (الضفة الغربية) و 6 مقاعد لمحافظات الجنوب) قطاع غزة).

بالإضافة إلى ذلك قام مجلس النقابة بتشكيل لجان فرعية تعمل على مساندة عمل النقابة، ولا يوجد قوانين أو قواعد تحكم عملية تشكيل هذه اللجان الفرعية، وعادة ما تتكون من ثلاثة أعضاء على الأقل (عضو مجلس نقابة وأعضاء آخرين هما من المحامين العاملين في منطقة اللجنة)، ومن الأمثلة على هذا النوع من اللجان لجان العيزرية، ودورا، وحلحول، وطوباس، وسلفيت.

وهنالك أربع عشرة لجنة فرعية في الضفة الغربية في مناطق القدس، ورام الله، والخليل، وبيت لحم، وأريحا، ونابلس، وجنين، وطولكرم، وقلقيلية، وسلفيت، وطوباس، كما أن هنالك لجنتان في قطاع غزة في مدينة غزة وفي خان يونس، أيضا هنالك ثلاث عشرة لجنة مختصة تساعد النقابة في تنفيذ صلاحياتها في المجالات التخصصية المختلفة وهي المالية و شؤون الشركات والشكاوى المقدمة وشؤون المهنة والتدريب وعدم التطبيع والشؤون القانونية

والعلاقات العامة والحريات العامة وحقوق الإنســـان والثقافة والتعويضـــات وشـــؤون المرأة والشـــؤون الاجتماعية، وتتوازى هذه اللجان في قطاع غزة أيضـــا، إلا أن فعالية هذه اللجان ليست على المستوى المطلوب دائما، وبالعادة اللجان الأكثر نشاطاً هي لجنة الشكاوي ولجنة التدريب ولجنة شؤون مهنة المحاماة ولجنة المرأة، و يشترط في اللجان التخصصية أن يكون رئيس اللجنة عضو مجلس.

تمارس النقابة نشـــاطاتها لتحقيق الأهداف الآتية وفقاً لقانون المحامين النظاميين رقم 3 لســـنة 1999 وتعديلاته:

1. الدفاع عن مصالح النقابة والمحامين والمحافظة على رسالة مهنة المحاماة و ضمان حرية المحامي في أداء رسالته.
2. تكريس مبدأ سيادة القانون واحترام حقوق الإنسان.
3. تنظيم جهود أعضـــاء النقابة لتطوير الفكر القانوني في خدمة الحق والعدل والتقدم والمســـاهمة في تطوير التشـــريع ابتغاء تيســـير العدالة بغير موانع مادية أو تعقيدات إدارية.
4. تنشيط البحوث القانونية وتشجيع الباحثين فيها ورفع المستوى العلمي لأعضاء النقابة.
5. تقديم الخدمات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للأعضاء وتنظيم معاش الشيخوخة والعجز والوفاة وتقديم المســـاعدة عند الحاجة، وتوفير الرعاية الصـــحية بما يكفل للأعضاء وعائلاتهم حياة كريمة.
6. تأسيس صندوق تقاعدي للمحامين وتنميته.
7. تأسيس صندوق تعاوني للمحامين وتنميته لتعزيز وتوطيد الخدمات التعاونية والمادية فيما بينهم.
8. تنظيم التعاون في مزاولة المهنة وتقديم المعونة القضائية لغير القادرين من المواطنين.

لنقابة المحامين النظاميين الفلسطينيين مقران رئيسان أحدهما في مدينة رام الله ويسمى مركز القدس ويغطي شؤون المحافظات الشمالية، والآخر في مدينة غزة ويغطي شؤون المحافظات الجنوبية، وللنقابة أيضاً خمسة مكاتب فرعية في مناطق بيت لحم والخليل ونابلس وطولكرم وجنين، بالإضـــافة إلى ثلاثة مكاتب أخرى تم إقامتها مؤخراً في طوباس ودورا وحلحول، ومكتبين في خان يونس و رفح، حيث يعمل في مقر النقابة الرئيســـي في رام الله 43 موظفا و23 موظفا في المكاتب الفرعية، بالإضافة إلى 17 موظفا يعملون في مقر النقابة الرئيس في غزة و2 موظف في المكاتب الفرعية.

تشير سجلات نقابة المحامين النظاميين الفلسطينيين إلى أن هنالك حوالي 5087 عضواً من المحامين المزاولين لمهنة المحاماة في الضفة الغربية (3662 ذكور – 1425 إناث "28%")، بالإضافة إلى حوالي 2499 محامياً متدرباً (1549 ذكور – 950 إناث "38%")، كما أن هنالك حولي 4497 عضواً من المحامين المزاولين لمهنة المحاماة في قطاع غزة (3515 ذكور – 982 إناث "38%")، بالإضافة إلى حوالي 1850 محامياً متدرباً (1450 ذكور – 400 إناث "21%") كما تشير تقديرات النقابة إلى تخرج 2000 إلى 2400 في الضفة الغربية ومن 600 إلى 900 في قطاع غزة من كليات الحقوق كل عام.

وكغيرها من المؤسسات والنقابات الوطنية، تأثرت نقابة المحامين بحالة الانقسام السياسي بين الضفة الغربية وقطاع غزة، حيث أدى ذلك إلى عدم القدرة على عقد لقاءات تضم أعضاء مجلس نقابة المحامين النظاميين الفلسطينيين في شطري الوطن منذ العام 2007، وعلى الرغم من عقد عديد من اللقاءات من خلال المؤتمرات التي تعقد باستخدام تقنية الاتصال المرئي ووسائل الاتصال الافتراضية، إلا أن هذه الوسائل لم تشكل بديلا عن التواصل الفعلي وثبت عدم جدواها وعدم كفاءتها وفعاليتها.

وعلى الرغم من التحديات أعلاه والتي تواجه نقابة المحامين النظاميين الفلسطينيين إلا أن النقابة تمكنت من تحقيق عديد من الإنجازات المهمة خلال السنوات الماضية من أهمها:

1. تطوير الأنظمة الإدارية والمالية.
2. تطوير قدرات المحامين المزاولين والمتدربين من خلال برامج التدريب ودعم الأبحاث القانونية.
3. إنشاء المكتبة القانونية في مقر نقابة المحامين الرئيسي.
4. إضافة طابقين لمقر غزة الرئيسي وتجهيز قاعات التدريب والمكتبة المركزية.
5. البدء والشروع لبناء مقر فرع للنقابة لجنوب قطاع غزة في مدينة خان يونس.
6. البدء بتجهيز نظام المعلومات الإلكتروني.
7. تقديم مبادرات كدعم وإسناد طارئ لأعضاء الهيئة العامة تمثلت بقسائم شرائية لجميع أعضاء الهيئة العامة في مركز غزة وفتح باب القرض الحسن الميسر أيضاً، وذلك استجابةً لآثار جائحة كورونا والإغلاق المستمر خلال العامين المنصرمين.
8. تمثيل نقابة المحامين في عشرات الندوات والمؤتمرات واللقاءات المحلية بالرغم من جائحة كورونا وتقييد التجمعات.
9. في إطار الجهود الرامية لملاحقة المجرمين الصهاينة المتورطين بارتكاب جرائم الحرب في الأراضي الفلسطينية المحتلة تم تقديم مذكرة قانونية للمحكمة الجنائية

الدولية بصفتها "عضو صديق" للمحكمة (Amicus Curiae)، مما ساهم في إصدار القرار التاريخي للمحكمة الجنائية الدولية بشأن الولاية الإقليمية لدولة فلسطين.

5-2- تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات:

قام فريق العمل بتحليل ا ستراتيجي لتحديد وتحليل نقاط القوة وال ضعف والفرص والتهديدات با ستخدام نموذج التحليل الرباعي (SWOT) ونموذج (PESTEL) للتحليل البيئي الخارجي، وكانت النتائج على النحو التالي:

المجال	تحليل البيئة الداخلية	
	نقاط القوة	نقاط الضعف
الإطار القانوني والتنظيمي	▪ تتمتع النقابة بشرعية قانونية وسياسية ▪ النقابة هيئة مستقلة كمؤسسة. ▪ النقابة الوحيدة التي تمتلك قانون مصادق عليه من المجلس التشريعي. ▪ إطار نقابي موحد على مستوى الضفة الغربية وقطاع غزة. ▪ مجلس النقابة منتخب. ▪ دورية الانتخابات كل ثلاث سنوات مما يعني تجديد الشرعية السياسية. ▪ عدد أعضاء النقابة كبير متوزعين على محافظات الوطن والمؤسسات المختلفة مما يمنح النقابة مقدرة على الوصول والتأثير. ▪ تطور وتحسن العلاقة مع مؤسسات منظومة العدالة. ▪ تطور وتحسن العلاقة مع مؤسسات المجتمع المدني. ▪ علاقة جيدة مع المؤسسات الحكومية والأكاديمية.	▪ محدودية دور النقابة في التفاعل مع الأحداث اليومية وعدم أخذ دورها الفعال المفترض بخصوص الحريات العامة، حقوق الإنسان، قضايا المرأة والفئات المستضعفة، وسيادة القانون. ▪ ضعف رضا الشركاء عن موقف النقابة من قضايا مجتمعية مثل موقفها من حقوق المرأة، وقانون حماية الأسرة، والمساعدة القانونية. ▪ الانتقائية في التصدي لقضايا حقوق الإنسان والحريات العامة (لا يوجد انسجام أو موقف موحد). ▪ محدودية تمثيل المرأة في مجلس النقابة (عضو من 15 عضو)، مما يترتب عليه ضعف المشاركة في صناعة القرار.
الإداري	▪ العمل جاري على إعداد خطة استراتيجية شاملة ومهنية وواقعية ▪ هناك هيكلية واضحة ومعتمدة وجديدة. ▪ وجود نظام مالي محكم وتوفر نظام مراقبة خارجية وشركة تدقيق حسابات خارجية ▪ نظام شئون الموظفين وسلم رواتب تم تطويره حديثاً.	▪ ثقافة التخطيط الاستراتيجي مازالت ضعيفة في النقابة وخاصة أن الخطة الاستراتيجية السابقة شكلية وغير عملية ولم يتم تطبيقها. ▪ عدم وجود مدير للنقابة (في مركز القدس) مما يضعف العمل المؤسسي والإداري فيها. ▪ بعض أنظمة النقابة الداخلية بحاجة إلى مراجعة وتحديث.

	▪ وجود كادر وظيفي متخصص في النقابة يملك خبرة طويلة (أكثر من 10 سنوات)، بالإضافة الى تنوع الكادر الوظيفي وتعدد اختصاصاتهم.	▪ عدم وجود نظام إلكتروني للأرشفة والتعاملات المالية. ▪ عدم وجود نظام إداري (في مركز القدس) ينظم العلاقة بين الموظفين ومجلس النقابة ويحمي الموظفين. ▪ عدم وجود مدونة سلوك تحكم سلوكيات العمل داخل النقابة وبين موظفيها. ▪ عدم وجود نظام حوافز ومكافآت للموظفين وغياب البرامج التدريبية لتطوير الموظفين، الأمر الذي قلل من التميز والإبداع عند كثير من الموظفين. ▪ ضعف نشاط العلاقات العامة والإعلام. ▪ عدم وجود وحدة متخصصة في التعاون الدولي وجلب التمويل.
المالي	▪ نظام مالي ومحاسبي واضح. ▪ آليات رقابة سليمة ومهنية (داخلية وخارجية). ▪ توفر إيرادات بشكل مستمر. ▪ النقابة جهة معتمدة وقادرة على نسج شبكة علاقات وتعاون دولي والتي من خلالها يمكن الحصول على المشاريع الممولة من المانحين.	▪ استمرارية صندوق التقاعد الخاص بالمحامين مهددة ▪ تأثر الإيرادات المالية بأشكالها المختلفة سلباً بالأوضاع الاقتصادية العامة. ▪ عدم وجود نظام واضح أو سياسة مكتوبة تسمح باستثمار أموال النقابة لتعود على أعضاءها بالمنفعة ▪ عدم وجود نظام مشتريات يخضع للرقابة والتقييم من أجل ترشيد النفقات ▪ النظام المالي الحالي للنقابة لا يتماشى مع حالات الطوارئ وخصوصا خلال جائحة كورونا حيث أثر ذلك على قدرة النقابة على تلبية احتياجات المحاميين المزاولين والمتدربين على حد سواء.
التخصصي (الفني)	▪ الجهة الممثلة الوحيدة والحصرية للمحامين النظاميين. ▪ النقابة مرجع قانوني معتمد ومقدر. ▪ يوجد رضى عام من قبل الأعضاء حول الخدمات المقدمة من النقابة للأعضاء (التأمين الصحي، صندوق التقاعد، الخ).	▪ قسم الأرشيف بحاجة إلى تطوير. ▪ محدودية برامج التعليم المستمر الموفر للمحامين الممارسين. ▪ ارتفاع عدد خريجي كليات الحقوق الساعين للانتساب لنقابة المحامين، مع ملاحظة وجود ضعف عام في المستوى والقدرات لهؤلاء الخريجين

	▪ استمرارية النقابة في تقديم الخدمات للمحامين.	▪ عدم وجود منهاج موحد معتمد لتدريب المحامين الجدد. ▪ ازدياد أعداد المحاميين المزاولين الأمر الذي انعكس سلبا على قدرة النقابة على تلبية احتياجات أعضاءها والمنتسبين لها. ▪ ضعف التنسيق بين النقابة والجامعات الفلسطينية.
التنمية البشرية	▪ معدلات ترك العمل متدنية (عموماً هناك استقرار وظيفي).	▪ نظرة سلبية لدى الموظفين اتجاه دور الإدارة وتعدد القرارات والتضارب. ▪ عدد الموظفين الحالي لا يفي بكافة متطلبات العمل في النقابة ويحد من قدرة النقابة على التوسع في أنشطة العمل. ▪ عدم رضا الموظفين عن الأنظمة الإدارية المطبقة في النقابة. ▪ محدودية التدريب الموفر للموظفين.
اللوجستي	▪ توفر مقر للنقابة ووجود فروع تغطي جميع محافظات الوطن، وهذا يضفي عليها طابع الشمولية واللامركزية. ▪ توفر إمكانية لإنشاء مقرات فرعية في المحافظات الجنوبية. ▪ توفر الإمكانيات التكنولوجية واللوجستية اللازمة لأداء العمل (المعدات والتجهيزات والأثاث المتوفر ملائم ويتم تطويره وتحديثه باستمرار). ▪ جاري العمل على تطوير نظام إلكتروني متكامل للمعلومات الإدارية. ▪ تم تجهيز وتأثيث قاعات تدريب والتي من الممكن أن تكون النواة الأساسية إنشاء معهد التدريب.	▪ ضعف الكوادر البشرية المتخصصة المسئولة عن عملية التطوير التكنولوجي في النقابة.
المجال	**تحليل البيئة الخارجية**	
	الفرص	**التهديدات**
السياسي	▪ إجراء الانتخابات يعزز فرص استقرار النظام السياسي الفلسطيني. ▪ جهود إصلاح قطاع العدالة القائمة حاليا تتيح المجال للنقابة للعب دور هام	▪ الانقسام يؤثر سلباً على استقرار النظام السياسي الفلسطيني. ▪ ضعف الاستقرار السياسي على المستوى المحلي والإقليمي.

	في إصدار تشريعات وتطوير المنظومة القضائية. ▪ تعزيز دور وموقف النقابة من خلال التنسيق والتعاون المستمر مع مؤسسات منظومة العدالة	▪ عدم وجود مجلس تشريعي او انتخابات على مستوى الوطن مما يعرقل إقرار قوانين أو تشريعات. ▪ محاولات مستمرة من جهات خارج النقابة للتأثير على قرارات النقابة واستقلاليتها. ▪ الضعف العام في قطاع العدل وفي منظومة القضاء الأمر الذي يؤثر على أداء النقابة وفعاليتها.
الاقتصادي / المالي	▪ فرص التمويل متاحة للنقابة بقوة من خلال التعاون الدولي والمشاريع. ▪ إمكانية استثمار الموارد المالية وصناديق النقابة بحيث تعود على الأعضاء بالمنفعة. ▪ وجود المنحة الأوروبية والتي تعمل على تطوير النقابة بكافة أروقتها الإدارية والمالية والهيكليات ونظام التدريب وتوفير اللوجستيات اللازمة للنقابة.	▪ ضعف اقتصادي يؤثر سلباً على تحقيق النقابة لإيرادات أكثر. ▪ جائحة كورونا وما ترتب عليها من وضع اقتصادي صعب على المحاميين وغياب أي قانون يعوضهم.
التخصصي (الفني)	▪ توفر إمكانية الاستفادة من تطوير المحامين المزاولين من خلال المعهد القضائي (مركز القدس). ▪ توفر رغبة وإمكانية لإنشاء معهد تدريب خاص بالمحامين (توفر أرض خاصة لإنشاء المعهد "مركز القدس")، كذلك وجود طابقين مجهزين بخمسة قاعات تدريب في مركز غزة. ▪ المنصات الافتراضية تتيح إمكانيات كبيرة للتشبيك وتبادل الخبرات مع النقابات العربية ومع الشركاء الدوليين.	▪ التزام وزارة التعليم العالي بالمعايير المتفق عليها كحد أدنى للمعدلات الخاصة بقبول طلاب كليات الحقوق في الجامعات.

	▪ توفر إمكانيات للتعلم، وتبادل الخبرات، والتشبيك مع المحامين العرب والدوليين من خلال المؤتمرات واللقاءات العلمية والمهنية.	
الاجتماعي	▪ حاجة المجتمع لخدمات النقابة قائمة ومستمرة.	▪ تردي الأوضاع السياسية والاقتصادية ينعكس سلباً على الأوضاع الاجتماعية ▪ الدور النقابي بما يختص بالشأن العام ضعيف وغير مؤثر.
التكنولوجي	▪ توفر التمويل والدعم للحصول على التكنولوجيا المتقدمة اللازمة لعمل النقابة.	▪ –
البيئي	▪ عمل النقابة لا يتناقض مع متطلبات الحفاظ على البيئة ▪ النقابة يمكن أن تمارس دور أكبر في الدفع باتجاه تطوير القوانين المحافظة على البيئة	▪ –
القانوني	▪ توفر الإطار القانوني الناظم لعمل منظومة العدالة والتي من ضمنها النقابة يساعد في تحديد دور النقابة بشكل واضح، وكذلك علاقتها مع باقي هيئات ومؤسسات منظومة العدالة.	▪ بطء تطور القوانين المنظمة للإطار القانوني الناظم لعمل النقابة. ▪ عدم وجود المجلس التشريعي وقصور العملية التشريعية مما يعيق تطوير وإقرار قوانين رئيسية.

5-3- المستفيدون الرئيسيون واحتياجاتهم:

المستفيد الرئيسي	احتياجات المستفيد الرئيسي
المحامون النظاميون (المزاولون).	▪ تنظيم وتطوير المهنة. ▪ تطوير الإمكانيات والقدرات والمهارات. ▪ التواصل المستمر مع الإدارة العليا. ▪ الأمان والاستقرار المعيشي الحالي والمستقبلي. ▪ استمرارية الخدمات المقدمة من قبل النقابة.
المحامون المتدربون.	▪ توفر مكان وفرصة للتدريب في النقابة. ▪ متابعة المحامي المتدرب أثناء فترة التدريب. ▪ وجود جدول وخطة منتظمة لمحاضرات التدريب. ▪ توفر مدربين أكفاء وذوي خبرة. ▪ الاستفادة الحقيقية والعملية من برنامج التدريب.

	▪ المساعدة في توفير فرص تشغيل من خلال التنسيق والتعاون مع المؤسسات ذات العلاقة.
المحامون المتقاعدون	▪ الأمان والاستقرار المعيشي. ▪ استمرارية صرف المعاش التقاعدي. ▪ استمرارية الخدمات المقدمة من قبل النقابة.

5-4- المستفيدون الثانويون واحتياجاتهم:

المستفيد الثانوي	الاحتياجات
الموظفون	▪ دخل مستقر وملائم وضمان اجتماعي. ▪ التعزيز المعنوي والعدالة في التعامل. ▪ أنظمة ولوائح واضحة ومهنية. ▪ تنمية القدرات والتطوير المستمر وتعزيز الخبرات. ▪ توفير بيئة ومكان عمل آمن وملائم.
المجتمع	▪ تلبية احتياجات باتجاهات متنوعة. ▪ الدفاع عن الحريات العامة وسيادة القانون.
منظومة العدالة (القضاء – النيابة – الشرطة)	▪ التنسيق والتعاون. ▪ التكامل في العمل. ▪ تنفيذ أنشطة مشتركة. ▪ تبادل الخبرات. ▪ تعزيز القدرات والتدريب.
المؤسسات الحكومية	
المؤسسات غير الحكومية	
المؤسسات الأكاديمية	
الممولون والشركاء	▪ الانسجام مع رؤية وأهداف الممول. ▪ تحقيق المهنية والمصداقية والشفافية. ▪ تنفيذ أنشطة المشاريع والوصول للنتائج المتفق عليها. ▪ الحفاظ على تواصل وتنسيق دائم في القضايا والاهتمامات المشتركة.

سادساً – فلسفة وقيم النقابة:

تؤمن نقابة المحامين بأن مهنة المحاماة مرتبطة بقيم وأخلاقيات سامية لا تتجزأ، ولذلك تلتزم نقابة محامي فلسطين من خلال تنفيذ رؤيتها ورسالتها بالقيم التالية:

1. الاستقلالية: نحترم كافة الشركاء، ونمد يدنا للتعاون والتنسيق من أجل العدالة، لكننا لا نفرط في استقلالية قرارنا من أجل مهنة محاماة أفضل، ومنظومة حريات وحقوق إنسان أسمى.
2. النزاهة: نعمل مع جميع أصحاب المصالح بصدق ونزاهة، ونطبق أعلى المعايير الأخلاقية في علاقاتنا مع عملائنا، وشركائنا.

3. المهنية والتميز في العمل: نسعى لتقديم خدمة مهنية متميزة وفقاً للممارسات الفضلى؛ لتحقيق العدالة ورفعة أعضائنا.
4. خدمة المجتمع: نتواصل بلغة العطاء ونولي اهتماماً عاليا بأعضائنا وبالمجتمع الفلسطيني ونعمل مع الجميع بكفاءة مهنية.
5. احترام حقوق الإنسان والحريات العامة: نساهم في خلق مجتمع تسوده قيم حقوق الإنسان، ويتمتع بالحريات، ويتمتع بسيادة القانون.

سابعاً – القضايا الاستراتيجية:

بناءً على نتائج التحليل المؤسساتي تم تحديد القضايا الاستراتيجية والتحديات للمرحلة القادمة والتي تواجه نقابة المحامين وذلك على النحو التالي:

1. تأسيس معهد التدريب وتطوير برنامج التعليم المستمر.
2. تعزيز ديمومة النقابة من خلال استمرارية وتعزيز صناديق النقابة وتعظيم الاستثمارات.
3. استكمال البناء المؤسسي والتطوير الإداري والتنظيمي.
4. التنسيق والتعاون والتكامل مع هيئات ومؤسسات منظومة العدالة والمجتمع المدني والجامعات.
5. تطوير نظام المزاولة.
6. إبراز صوت ودور النقابة المجتمعي والوطني بما يخص إصلاح منظومة العدالة، واحترام حقوق الإنسان والمرأة، وحماية الحريات العامة، والدفاع عن حقوق الشعب الفلسطيني.
7. تدريب وتطوير العاملين وتحسين البيئة الوظيفية لهم.

ثامناً- الإطار العام للخطة الاستراتيجية:

وبدورها لتصبح الرؤية والرسالة حقيقة قامت النقابة بتصميم وإنجاز ما يلي:

1. الإطار المنطقي العام للخطة الاستراتيجية ويتضمن بشكل أساسي البرامج والأهداف الاستراتيجية والاستراتيجيات.
2. الإطار المنطقي التفصيلي للخطة الاستراتيجية ويتضمن تحديد الأهداف التفصيلية (الأنشطة) الخاصة بكل برنامج وهدف استراتيجي.
3. الإطار المنطقي للخطة التشغيلية للعام 2021م ويتضمن الأهداف التفصيلية والمخرجات والأنشطة الرئيسية، كذلك المدخلات والتكلفة المقدرة ومؤشرات القياس ومصادر التحقق والمسئوليات.

8-1- الإطار المنطقي العام للخطة الاستراتيجية:

البرنامج الأول P1	الاستراتيجيات	مؤشرات الأداء	أدوات القياس	الافتراضات الرئيسية
البرنامج: تنظيم مهنة المحاماة **الهدف الاستراتيجي:** تطوير وتنظيم مهنة المحاماة وفقاً لأفضل الممارسات والمعايير الدولية.	▪ العمل على تطوير وتحديث الأنظمة واللوائح المنظمة لمزاولة مهنة المحاماة ▪ العمل على الارتقاء بصورة ومكانة المحامي لدى المكونات الرسمية والشعبية للمجتمع الفلسطيني. ▪ العمل على تعزيز تمثيل ودور المرأة في مهنة المحاماة وفي مراكز صنع القرار في النقابة. ▪ العمل على تعزيز وتنمية قدرات المحامين من خلال تطوير ومأسسة برامج التدريب والتعليم المستمر والأبحاث القانونية. ▪ العمل على تحسين جودة ومخرجات التعليم القانوني في الجامعات والمعاهد الفلسطينية.	▪ مستوى رضى المحامين عن مهنتهم وعن الخدمات المقدمة من النقابة. ▪ مستوى رضى المواطنين عن المحامين وعن المهنة. ▪ انطباعات الشركاء حول المحامين وعن المهنة. ▪ نسبة النساء في المحامين، ونسبة النساء الأعضاء في مجلس النقابة وفي لجان النقابة. ▪ معهد تدريب مستدام وفعال. ▪ عدد الأبحاث القانونية المعدة. ▪ عدد برامج التدريب، وعدد المحامين المستفيدين من هذه البرامج.	▪ التقارير بأنواعها (المالية، والإدارية، والفنية). ▪ دراسات التقييم ▪ الوثائق والسجلات ▪ الإحصائيات ▪ استطلاعات الرأي ▪ الشكاوى ▪ اتفاقيات التعاون ومذكرات التفاهم.	▪ فعالية والتزام مجلس النقابة. ▪ دورية الانتخابات. ▪ توفر خطط وبرامج عملية ومهنية ▪ توفر الإمكانيات المادية ▪ كادر مهني ومتخصص ▪ تعاون المحامين والأعضاء. ▪ بعد النقابة عن الجذب السياسي والحفاظ على استقلالها السياسي والنقابي.

	▪ العمل على تطوير وتحديث مكتبة النقابة القانونية. ▪ العمل على توفير الدعم والحماية لأعضاء النقابة ▪ العمل على تطوير واستمرارية خدمات النقابة لأعضائها مثل صندوق التقاعد، التأمين الصحي، برامج الإسكان والقروض ... الخ. ▪ العمل على تحديث وتفعيل مدونة السلوك وأخلاقيات المهنة وضبط الجودة. ▪ العمل على تطوير آلية الشكاوى والتظالم بين المحامين وبين المواطنين والمحامين. ▪ العمل على التشبيك مع المؤسسات المحلية والعربية والدولية	▪ عدد مذكرات التفاهم الموقعة بين النقابة والجامعات. ▪ مكتبة حديثة ومتطورة. ▪ عدد الأنظمة واللوائح والسياسات المطورة والمحدثة. ▪ حجم ونوعية الأصول والاستثمارات العائدة للنقابة. ▪ مستوى استدامة صندوق التقاعد. ▪ آلية شكوى مفعلة. ▪ عدد اتفاقيات الشراكة والعضوية في الشبكات والائتلافات والمنظمات المهنية المختصة المحلية والعربية والدولية		
البرنامج الثاني P2	**الاستراتيجيات**	**مؤشرات الأداء**	**أدوات القياس**	**الافتراضات الرئيسية**
البرنامج: تفعيل الدور التنموي والحقوقي للنقابة في المجتمع الفلسطيني **الهدف الاستراتيجي:** الارتقاء بالدور الفاعل للنقابة في تنمية وتطوير وحماية المجتمع، والدفاع	▪ العمل على تطوير الوعي والثقافة القانونية للمكونات الرسمية والمجتمعية الفلسطينية ▪ العمل على الارتقاء بالخدمات القانونية المقدمة للمجتمع (مثل المساعدة القانونية). ▪ العمل على تبني القضايا العادلة للمجتمع الفلسطيني والدفاع عنها محليا ودوليا. ▪ العمل على تعزيز الدور الوطني للنقابة بما يخص قضايا الحريات، وحقوق الإنسان، وحقوق المرأة، وسيادة القانون.	▪ مستوى وعي المواطن في القضايا الحقوقية والقانونية. ▪ انطباعات الشركاء حول دور النقابة المجتمعي والوطني. ▪ عدد القضايا المجتمعية التي تبنتها النقابة وعملت عليها. ▪ مستوى رضى المستفيدين والشركاء عن دور النقابة وخدماتها المجتمعية. ▪ عدد المشاركات في الفعاليات	▪ التقارير بأنواعها (المالية، والإدارية، والفنية). ▪ دراسات التقييم ▪ الوثائق والسجلات ▪ الإحصائيات ▪ استطلاعات الرأي ▪ الشكاوى ▪ التغطية الإعلامية.	▪ فعالية والتزام مجلس النقابة. ▪ دورية الانتخابات. ▪ توفر الظروف المناسبة والرغبة السياسية لإصلاح قطاع العدالة. ▪ توفر خطط وبرامج عملية ومهنية ▪ توفر الإمكانيات المادية

عن القضايا العادلة للشعب الفلسطيني.	▪ العمل على تفعيل دور النقابة المحوري في اصلاح النظام القضائي وقطاع العدالة. ▪ العمل على المشاركة الفاعلة في الفعاليات والأنشطة الرسمية والشعبية ▪ العمل على التنسيق والتعاون المبني على الشراكة مع مكونات منظومة العدالة الحكومية وغير الحكومية	▪ عدد أوراق الموقف ▪ عدد النشرات والورش التوعوية والتثقيفية ▪ عدد مذكرات التفاهم والأنشطة المشتركة مع مكونات نظام العدالة		▪ كادر مهني ومتخصص ▪ تعاون المحامين والأعضاء. ▪ بعد النقابة عن الجذب السياسي والحفاظ على استقلالها السياسي والنقابي.
البرنامج الثالث P3	**الاستراتيجيات**	**مؤشرات الأداء**	**أدوات القياس**	**الافتراضات الرئيسية**
البرنامج: مأسسة نقابة المحامين **الهدف الاستراتيجي:** بناء وتطوير الوضع المؤسسي للنقابة بما يخدم أهدافها الاستراتيجية ومهنة المحاماة.	▪ العمل على مراجعة وتطوير وتحديث أنظمة ولوائح العمل في المجالات المختلفة. ▪ العمل على مراجعة وتطوير سياسات و إجراءات النقابة في حالات الطوارئ (مثل جائحة كورونا) ▪ العمل على تعزيز وتنمية قدرات الموظفين من خلال التطوير المستمر للهيكل التنظيمي، والأنظمة الإدارية، ونظام الحوافز، وبرامج التطوير المهني ... الخ ▪ العمل على أتمته النقابة ومواكبة التطورات التكنولوجية والافتراضية. ▪ العمل على تبني أساليب منهجية ومهنية للتخطيط الاستراتيجي والإداري وتعزيز ثقافة العمل المؤسسي في النقابة.	▪ مستوى أداء العاملين ▪ مستوى رضى الموظفين عن العمل في النقابة وعن الخدمات المقدمة من النقابة. ▪ عدد الإجراءات والسياسات المعدة والمحدثة. ▪ عدد البرامج التدريبية المتوفرة للموظفين. ▪ مستوى انتشار وحضور النقابة الإعلامي. ▪ نسبة تنفيذ الخطة الاستراتيجية للنقابة. ▪ نسبة الإنجاز في أتمته وتحديث أنظمة النقابة. ▪ حجم الاستثمار والأصول للنقابة. ▪ عدد وتنوع مرافق النقابة	▪ التقارير بأنواعها ▪ دراسات التقييم ▪ الوثائق والسجلات ▪ الإحصائيات ▪ استطلاعات الرأي ▪ الشكاوى ▪ نظام تقييم الأداء ▪ نظام تقييم المؤسسة ▪ اتفاقيات التمويل ▪ اتفاقيات الشراكة	▪ فعالية والتزام مجلس النقابة. ▪ توفر خطط وبرامج عملية ومهنية ▪ ثقة الممولين بالمؤسسة ▪ توفر خطط وبرامج عملية ومهنية ▪ توفر الإمكانيات المادية ▪ كادر مهني ومتخصص

	▪ العمل على تطوير سياسة ونظام لاستثمار أموال النقابة وتعظيم دخلها. ▪ التطوير المستمر لآليات إدارة المشاريع وتجنيد الأموال والمتابعة والتقييم ▪ العمل على تعزيز واستمرارية العلاقة مع الممولين والعمل على استقطاب ممولين جدد. ▪ العمل على تبني سياسات إعلامية تساعد على تعزيز صورة المؤسسة لدي المجتمع والممولين	▪ حجم وعدد المشاريع ▪ حجم التمويل ▪ عدد الممولين		

8-2- الإطار المنطقي التفصيلي للخطة الاستراتيجية:

البرنامج	النشاط	السنة			ملاحظات
		2022-2021/7	2023	2024	
P1 – البرنامج الأول – تنظيم مهنة المحاماة	مراجعة وتحديث نظام مزاولة مهنة المحاماة	✓	✓	✓	
	مراجعة وتحديث مدونة السلوك وأخلاقيات المهنة	✓	–	✓	تحديث ومراجعة المدونة في 2024
	تطوير نظام الشكاوى (GRM) "نظام متكامل من خلال الربط مع كافة أصحاب العلاقة، المواطن، المحامي، القضاء، النيابة، الشرطة ... الخ"	✓	–	✓	تحديث ومراجعة النظام في 2024
	التواصل مع وزارة التعليم العالي بهدف إلزام الجامعات بالالتزام بمفتاح التنسيق للقبول لكليات الحقوق	✓	✓	✓	
	التنسيق والتعاون مع منظومة العدالة (النيابة العامة – الشرطة – مجلس القضاء الأعلى – وزارة العدل) لتحقيق وخدمة مصالح المحامين وتسهيل عملهم	✓	✓	✓	
	البدء بإعداد الدراسات اللازمة لتأسيس معهد التدريب والتعليم المستمر للمحامين بما يشمل الدراسات الإدارية والفنية والمالية وافتتاح المعهد	✓	✓	✓	إنشاء حاضنة أعمال قانونية في 2023 توفير ارض للمعهد والبدء في بناء مستقل في 2024
	تشكيل لجنة الاستشارات القانونية للمحامين الجدد	✓	–	–	
	تطوير نظام التعليم المستمر والتدريب للمحامين النظاميين	✓	✓	✓	
	إنشاء منتدى المحامية بالشراكة مع المؤسسات النسوية	✓	✓	✓	تفعيل الدور المنتدى والتوسع في أنشطته في 2023 إنشاء Gender Lab في 2024
	تدريب متخصص للمحامين في قضايا المرأة وحقوق الإنسان	✓	✓	✓	
	تطوير المكتبة وإضافة مصادر وقواعد بيانات إلكترونية جديدة	✓	✓	✓	إعداد خطة عمل ونظام لمركز الدراسات القانونية في 2023 إنشاء مركز الدراسات القانونية في 2024
	تطوير المحكمة الصورية	✓	✓	✓	تطوير المحكمة الصورية الافتراضية (الإلكترونية) في 2023

البرنامج	النشاط	السنة			ملاحظات
		2022–2021/7	2023	2024	
	اعداد وتنفيذ برنامج للزيارات وتبادل الخبرات الخارجية (Study Tours) والمؤتمرات الخارجية والدولية لأعضاء النقابة	✓	✓	✓	
	تصميم وتنفيذ برنامج التشغيل وخلق فرص العمل للمحامين	✓	✓	✓	
	تفعيل النشاط الإعلامي لحماية مهنة المحاماة وتعزيز الصورة المجتمعية للمحامي من خلال إصدار أوراق حقائق – أوراق موقف – أبحاث – تقارير بيانية (Infographic) تتعلق بواقع وتحديات مهنة المحاماة	✓	✓	✓	
	إصدار مجلة النقابة	✓	✓	✓	زيادة عدد الإصدارات – إصدار النسخة الإلكترونية في 2023
	تطوير نظام السندات العدلية وتوسيع اطارها ونظامها المالي والتقني والقانوني	✓	–	✓	تحديث ومراجعة النظام في 2024
	تطوير إمكانيات الاستثمار لأموال النقابة (إعداد دراسة مالية / استثمارية لتنظيم وتعزيز استدامة صندوق التقاعد)	✓	✓	✓	تحديث ومراجعة الدراسة في 2023 تطوير نظام للاستثمار بالشراكة مع نقابات أخرى في 2024.
	استمرار العمل للانضمام إلى صندوق التأمين والمعاشات	✓	✓	✓	
	تشكيل لجنة مشتركة من نقابة المحامين ووزارة الاقتصاد لمراجعة قانون الشركات المقترح	✓	–	–	
	العمل على تخصيص أراضي للمحامين كجمعيات إسكان	✓	✓	✓	تخصيص أراضي في 2023 البدء بتنفيذ مشاريع إسكان المحامين في 2024
	تعزيز العلاقات مع المؤسسات المحلية والعربية والدولية من خلال التشبيك والعضوية في الهيئات والشبكات ... الخ، ذات العلاقة	✓	✓	✓	

P2 – البرنامج الثاني – تفعيل الدور التنموي والحقوقي للنقابة في المجتمع الفلسطيني	إصدار نشرات تثقيفية وتوعوية وعقد الندوات وورش العمل التي تتعلق بالقضايا والرأي القانوني	✓	✓	✓	
	المشاركة في الفعاليات والأنشطة المجتمعية والوطنية ذات العلاقة	✓	✓	✓	
	إصدار أوراق حقائق – أوراق موقف – أبحاث – تقارير بيانية (Infographic) تتعلق بالقضايا المجتمعية والوطنية (سيادة القانون – قضايا الحريات – حقوق الإنسان – قضايا المرأة)	✓	✓	✓	
	إصدار التقرير السنوي لمناقشة وتقييم أوضاع وتحديات منظومة العدالة وتطور القوانين في فلسطين	✓	✓	✓	
	التشبيك والتحشيد بالشراكة مع الشبكات والمجموعات القانونية (مثل مجموعة العمل القانوني "legal task force"، شبكة عون القانونية، الهيئة المستقلة لحقوق الإنسان ... الخ) ومؤسسات المجتمع المدني العاملة في المجال القانوني والإنسان والحريات ... الخ	✓	✓	✓	تطوير نظام الإحالة في 2023
	التعامل مع ملف الخدمات القانونية المجانية / العيادة القانونية Legal Clinic	✓	✓	✓	وضع تصور من النقابة بخصوص العيادة القانونية في 2021 تشكيل لجنة من النقابة وأصحاب العلاقة من القطاع للوصول الى تفاهم بهذا الخصوص في 2022
	تقديم مذكرات قانونية ودعم قانوني للقضايا الحقوقية للشعب الفلسطيني في المنتديات والمحافل العالمية المتخصصة (مثل محكمة الجنايات الدولية)	✓	✓	✓	
	تفعيل مشاركة النقابة في مجموعة العمل القطاعية لقطاع العدالة Justice Sector Working Group، والمجلس التنسيقي الأعلى لقطاع العدالة	✓	✓	✓	
P3 – البرنامج الثالث – مأسسة نقابة المحامين	تحديث وتطوير الخطة الاستراتيجية (الخطة التشغيلية للعام القادم)	✓	✓	✓	
	تحديث وتطوير الهيكلية التنظيمية والتحليل الوظيفي	✓	✓	✓	التحديث والمراجعة – إعداد دليل حوكمة النقابة في 2024
	تحديث وتطوير النظام الإداري وشؤون الموظفين	✓	✓	✓	تحديث ومراجعة النظام في 2024
	تحديث وتطوير النظام المالي	✓	✓	✓	تحديث ومراجعة النظام في 2024
	تحديث وتطوير نظام المعلومات واستكمال العمل على أتمتة النقابة	✓	✓	✓	استكمال العمل على أتمته النقابة في 2023 تحديث ومراجعة النظام في 2024
	تطوير نظام تقييم أداء العاملين	✓	✓	✓	تحديث ومراجعة النظام في 2024
	تطوير خطة الطوارئ لنقابة المحامين ("Emergency Preparedness Plan "EPP)	✓	✓	✓	تحديث ومراجعة الخطة في 2024
	تطوير خطة استثمارية لأموال النقابة وتعظيم مواردها	✓	✓	✓	

	تطوير مرافق ومباني نقابة المحامين في المحافظات بما يشمل إنشاء وتشطيب وتجهيز وتأثيث المرافق والمباني	✓	✓	✓	
	إنشاء وتفعيل وحدة التعاون الدولي والمشاريع	✓	✓	✓	تطوير الوحدة في 2023 – 2024
	تفعيل وتطوير وحدة إعلام متخصصة ومهنية	✓	✓	✓	تطوير الوحدة في 2023 – 2024
	تحديث وتطوير الموقع الإلكتروني وتفعيل صفحات النقابة الإلكترونية عبر مواقع التواصل الاجتماعي	✓	✓	✓	
	تنمية قدرات وتدريب لموظفي النقابة	✓	✓	✓	
	مراجعة وتطوير رزمة خدمات ومنافع لموظفي النقابة مثل الاشتراك في التأمين الصحي، صندوق التأمين والتقاعد، جمعية إسكان ... الخ	✓	✓	✓	

8-3- الإطار المنطقي للخطة التشغيلية للعام 7-2022/2021م:

البرنامج	النشاط	المخرجات		مؤشر القياس	مصادر التحقق	المدخلات	المسئولية	التكلفة ($)	
		المحافظات الشمالية	المحافظات الجنوبية					المحافظات الشمالية	المحافظات الجنوبية
P1 - البرنامج الأول - تنظيم مهنة المحاماة	مراجعة وتحديث نظام مزاولة مهنة المحاماة	وثيقة النظام محدثة ومعتمدة		▪ الاستخدام والاستفادة العملية من النظام ▪ مستوى الملائمة والموائمة ▪ مستوى رضى المحامين عن النظام ▪ تحسن مستوى أداء المحامين ▪ تحسن مستوى جودة الخدمات المقدمة	▪ السجلات ▪ تقارير المتابعة وسير العمل ▪ التقارير النهائية ▪ الوثائق ▪ الشكاوى	لجنة نقابية	مجلس النقابة (اللجنة المختصة) – المكتب الفني	1000	1000
	مراجعة وتحديث مدونة السلوك وأخلاقيات المهنة	وثيقة المدونة محدثة ومعتمدة		▪ الاستخدام والاستفادة العملية من المدونة ▪ مستوى الملائمة والموائمة ▪ مستوى رضى المحامين عن الالتزام بأخلاقيات المهنة ▪ مستوى رضى المواطنين عن المحامين وعن المهنة. ▪ تحسن مستوى أداء المحامين ▪ تحسن مستوى جودة الخدمات المقدمة	▪ السجلات ▪ تقارير المتابعة وسير العمل ▪ التقارير النهائية ▪ الوثائق ▪ الشكاوى ▪ الاستبانات واستطلاعات الرأي	استشاري (شركة / أفراد) – لجنة نقابية	مجلس النقابة (اللجنة المختصة) – المكتب الفني	3000	3000
	تطوير نظام الشكاوى (GRM) "نظام متكامل من خلال الربط مع كافة أصحاب العلاقة، المواطن، المحامي، القضاء، النيابة، الشرطة ... الخ"	نظام معتمد ومفعل		▪ مستوى رضى المواطنين عن المحامين وعن المهنة. ▪ انطباعات الشركاء حول المحامين وعن المهنة. ▪ تحسن مستوى أداء المحامين ▪ تحسن مستوى جودة الخدمات المقدمة	▪ السجلات ▪ تقارير المتابعة وسير العمل ▪ التقارير النهائية ▪ الوثائق ▪ الشكاوى ▪ الاستبانات واستطلاعات الرأي	استشاري (شركة / أفراد) – لجنة نقابية	مجلس النقابة (اللجنة المختصة)	4000	4000

البرنامج	النشاط	المخرجات		مؤشر القياس	مصادر التحقق	المدخلات	المسئولية	التكلفة ($)	
		المحافظات الشمالية	المحافظات الجنوبية					المحافظات الشمالية	المحافظات الجنوبية
	التواصل مع وزارة التعليم العالي بهدف إلزام الجامعات بالالتزام بمفتاح التنسيق للقبول لكليات الحقوق	مذكرة التفاهم معتمدة ومفعلة		▪ التزام الجامعات بمفتاح التنسيق للقبول ▪ تقنين عدد المحامين ▪ ارتفاع مستوى الخريجين من كليات الحقوق	▪ السجلات ▪ تقارير المتابعة وسير العمل ▪ التقارير النهائية ▪ الوثائق	لجنة نقابية	مجلس النقابة (اللجنة المختصة)	1000	1000
	التنسيق والتعاون مع منظومة العدالة (النيابة العامة – الشرطة – مجلس القضاء الأعلى – وزارة العدل) لتحقيق وخدمة مصالح المحامين وتسهيل عملهم	مذكرات تفاهم معتمدة ومفعلة		▪ عدد مذكرات التفاهم الموقعة مع مؤسسات قطاع العدالة ▪ مستوى الملائمة والموائمة ▪ مستوى رضى المحامين عن المذكرات ▪ انطباعات الشركاء حول المحامين وعن المهنة.	▪ السجلات ▪ تقارير المتابعة وسير العمل ▪ التقارير النهائية ▪ الوثائق	لجان نقابية	مجلس النقابة (اللجان المختصة) – المكتب الفني	2000	2000
	تشكيل لجنة الاستشارات القانونية للمحامين الجدد	–	لجنة تعمل وفاعلة	▪ تحسن أداء المحامي الجديد ▪ انخفاض عدد الشكاوى المقدمة بالمحامين ▪ انخفاض عدد حالات التعرض لمجالس التأديب	▪ السجلات ▪ تقارير المتابعة وسير العمل ▪ التقارير النهائية ▪ الوثائق	لجان نقابية	مجلس النقابة (اللجان المختصة)	2000	0
	البدء بإعداد الدراسات اللازمة لتأسيس معهد التدريب والتعليم المستمر للمحامين بما يشمل الدراسات الإدارية والفنية	وثيقة الدراسة محدثة ومعتمدة		▪ الاستخدام والاستفادة العملية من النظام ▪ البدء بخطوات عملية لتأسيس المعهد	▪ التقارير النهائية ▪ الوثائق	استشاري (شركة / أفراد) – لجنة نقابية	مجلس النقابة (اللجنة المختصة) – المكتب الفني	12500	

البرنامج	النشاط	المخرجات		مؤشر القياس	مصادر التحقق	المدخلات	المسئولية	التكلفة ($)	
		المحافظات الشمالية	المحافظات الجنوبية					المحافظات الشمالية	المحافظات الجنوبية
	والمالية ونظام التعليم المستمر وافتتاح المعهد								
	تطوير نظام التعليم المستمر والتدريب للمحامين النظاميين "بما يتضمن دورات في القوانين الدولية المتخصصة والتحكيم الدولي"	30 دورة تدريبية	20 دورة تدريبية	▪ نظام للتعليم المستمر والتدريب معد ومصادق عليه ▪ عدد المحامين المتدربين ▪ عدد البرامج التدريبية المتوفرة	▪ التقارير النهائية ▪ الوثائق	استشاري (شركة / أفراد) – لجنة نقابية	مجلس النقابة (اللجنة المختصة) – المكتب الفني	30000	20000
	إنشاء منتدى المحامية بالشراكة مع المؤسسات النسوية	وثيقة التأسيس		▪ نسبة النساء في المحامين، ونسبة النساء الأعضاء في مجلس النقابة وفي لجان النقابة. ▪ منتدى فعال ▪ عدد الاجتماعات واللقاءات ▪ عدد أعضاء المنتدى	▪ السجلات ▪ تقارير المتابعة وسير العمل ▪ التقارير النهائية ▪ الوثائق	لجنة نقابية	مجلس النقابة (اللجنة المختصة)	2500	2500
	تدريب متخصص للمحامين في قضايا المرأة وحقوق الإنسان	5 دورة تدريبية	5 دورات تدريبية	▪ برنامج تدريبي متخصص ▪ عدد المحامين المتدربين ▪ مستوى الوعي في قضايا المرأة وحقوق الانسان	▪ السجلات ▪ تقارير المتابعة وسير العمل ▪ التقارير النهائية ▪ الوثائق	مدربون – مواد تدريبية – مستلزمات التدريب	مجلس النقابة (اللجنة المختصة)	5000	5000
	تطوير المكتبة وإضافة مصادر وقواعد بيانات إلكترونية جديدة	2000 مصدر – 2 قاعدة بيانات إلكترونية – أرشيف الأبحاث القانونية		▪ عدد المصادر الورقية المتوفرة في المكتبة ▪ عدد المصادر الإلكترونية المتوفرة في المكتبة ▪ عدد مستخدمي المكتبة	▪ السجلات ▪ تقارير المتابعة وسير العمل ▪ قاعدة بيانات المكتبة	موردون	مجلس النقابة (اللجنة المختصة) –	30000	

البرنامج	النشاط	المخرجات		مؤشر القياس	مصادر التحقق	المدخلات	المسئولية	التكلفة ($)	
		المحافظات الشمالية	المحافظات الجنوبية					المحافظات الشمالية	المحافظات الجنوبية
					▪ التقارير النهائية ▪ الوثائق		دائرة المكتبة – المكتب الفني		
	تطوير المحكمة الصورية	محكمة صورية مطورة		▪ نظام للمحكمة الصورية ▪ عدد القضايا المحالة للمحكمة الصورية	▪ السجلات ▪ تقارير المتابعة وسير العمل ▪ سجل القضايا في المحكمة الصورية ▪ التقارير النهائية ▪ الوثائق	لجنة نقابية	مجلس النقابة (اللجنة المختصة) – دائرة التدريب	2500	2500
	إعداد وتنفيذ برنامج للزيارات وتبادل الخبرات الخارجية (Study Tours) والمؤتمرات الخارجية والدولية لأعضاء النقابة	2 زيارة تبادل خبرات – 2 مؤتمر دولي		▪ عدد الزيارات وأنشطة تبادل الخبرات ▪ عدد المشاركين/ات في المؤتمرات والزيارات ▪ عدد العروض القانونية المقدمة في المؤتمرات	▪ السجلات ▪ تقارير المتابعة وسير العمل ▪ تقارير الزيارات والمؤتمرات ▪ التقارير النهائية ▪ الوثائق	لجنة نقابية	مجلس النقابة (اللجنة المختصة)	20000	20000
	تصميم وتنفيذ برنامج التشغيل وخلق فرص العمل للمحامين	100 فرصة عمل	200 فرصة عمل	▪ عدد المحامين المستفيدين من برامج التشغيل	▪ السجلات ▪ تقارير المتابعة وسير العمل ▪ التقارير النهائية ▪ الوثائق	لجنة نقابية	مجلس النقابة – وحدة التعاون الدولي والمشاريع	400000	800000

البرنامج	النشاط	المخرجات		مؤشر القياس	مصادر التحقق	المدخلات	المسئولية	التكلفة ($)	
		المحافظات الشمالية	المحافظات الجنوبية					المحافظات الشمالية	المحافظات الجنوبية
	تفعيل النشاط الإعلامي لحماية مهنة المحاماة وتعزيز الصورة المجتمعية للمحامي من خلال إصدار أوراق حقائق – أوراق موقف – أبحاث – تقارير بيانية (Infographic) تتعلق بواقع وتحديات مهنة المحاماة	5 ورقة حقائق – 5 ورقة موقف – 2 بحث – 2 تقارير بيانية		▪ عدد المنشورات ▪ عدد الأبحاث القانونية المعدة. ▪ عدد الأشخاص الذين وصلتهم المنشورات ▪ مستوى رضى المواطنين عن المحامين وعن المهنة. ▪ انطباعات الشركاء حول المحامين وعن المهنة.	▪ السجلات ▪ تقارير المتابعة وسير العمل ▪ الاستبانات واستطلاعات الرأي ▪ المنشورات والمواد الإعلامية ▪ التقارير النهائية ▪ الوثائق	لجنة نقابية – استشاري إعلامي (شركة / أفراد)	مجلس النقابة (اللجنة المختصة) – دائرة العلاقات العامة	15000	
	إصدار مجلة النقابة	مجلة دورية ومنتظمة		▪ مجلة منشورة ▪ عدد الأعداد الموزعة	▪ السجلات ▪ تقارير المتابعة وسير العمل ▪ المجلة (ورقية / إلكترونية) ▪ التقارير النهائية ▪ الوثائق	لجنة نقابية – استشاري إعلامي (شركة / أفراد)	مجلس النقابة (اللجنة المختصة) – دائرة العلاقات العامة – المكتب الفني	8000	6000
	تطوير نظام السندات العدلية وتوسيع إطارها ونظامها المالي والتقني والقانوني	وثيقة النظام محدثة ومعتمدة	تفعيل النظام	▪ نظام سندات عدلي مطور ومعمول به	▪ التقارير النهائية ▪ الوثائق	استشاري (شركة / أفراد)	مجلس النقابة (اللجنة المختصة) – الدائرة المالية – – المكتب الفني	5000	2000
	تطوير إمكانيات الاستثمار لأموال النقابة (إعداد دراسة	وثيقة الدراسة معتمدة		▪ دراسة مالية معدة ▪ معدل الزيادة في دخل صندوق التقاعد	▪ السجلات	استشاري (شركة / أفراد)	مجلس النقابة (اللجنة	15000	

البرنامج	النشاط	المخرجات		مؤشر القياس	مصادر التحقق	المدخلات	المسئولية	التكلفة ($)	
		المحافظات الشمالية	المحافظات الجنوبية					المحافظات الشمالية	المحافظات الجنوبية
	مالية / استثمارية لتنظيم وتعزيز استدامة صندوق التقاعد)			▪ حجم ونوعية الأصول والاستثمارات العائدة للنقابة. ▪ مستوى استدامة صندوق التقاعد.	▪ تقارير المتابعة وسير العمل ▪ التقارير المالية ▪ التقارير النهائية ▪ الوثائق		المختصة) – الدائرة المالية		
	استمرار العمل للانضمام إلى صندوق التأمين والمعاشات	اتفاقية مع هيئة التقاعد الفلسطينية		▪ مذكرة تفاهم / اتفاقية بين النقابة وهيئة التقاعد الفلسطينية ▪ عدد المحامين المشمولين بصندوق التأمين والمعاشات	▪ التقارير النهائية ▪ الوثائق	لجنة نقابية	مجلس النقابة (اللجنة المختصة)	1000	1000
	تشكيل لجنة مشتركة من نقابة المحامين ووزارة الاقتصاد لمراجعة قانون الشركات المقترح	وثيقة القانون محدثة ومعتمدة	–	▪ قانون شركات مراجع ومقبول من النقابة	▪ التقارير النهائية ▪ الوثائق	لجنة نقابية	مجلس النقابة (اللجنة المختصة)	2000	0
	العمل على تخصيص أراضي للمحامين كجمعيات إسكان	4 جمعيات	4 جمعيات	▪ عدد مشاريع الإسكان المتوفرة للمحامين ▪ عدد المحامين المستفيدين من مشاريع الإسكان	▪ التقارير النهائية ▪ الوثائق	لجنة نقابية	مجلس النقابة (اللجنة المختصة)	1000	1000
	تعزيز العلاقات مع المؤسسات المحلية والعربية والدولية من خلال التشبيك والعضوية في الهيئات والشبكات ... الخ، ذات العلاقة	2 عضوية جديدة		▪ عدد اتفاقيات الشراكة والعضوية في الشبكات والائتلافات والمنظمات المهنية المختصة المحلية والعربية والدولية. ▪ عدد الاجتماعات مع الشبكات والائتلافات والمنظمات المهنية المختصة.	▪ التقارير النهائية ▪ الوثائق	لجنة نقابية	مجلس النقابة (اللجنة المختصة)	5000	

البرنامج	النشاط	المخرجات		مؤشر القياس	مصادر التحقق	المدخلات	المسئولية	التكلفة ($)	
		المحافظات الشمالية	المحافظات الجنوبية					المحافظات الشمالية	المحافظات الجنوبية
P2 – البرنامج الثاني – تفعيل الدور التنموي والحقوقي للنقابة في المجتمع الفلسطيني	إصدار نشرات تثقيفية وتوعوية وعقد الندوات وورش العمل التي تتعلق بالقضايا والرأي القانوني	2 نشرة – 5 ورش عمل	2 نشرة – 5 ورش عمل	▪ عدد النشرات الصادرة ▪ عدد ورشات العمل والندوات ▪ عدد المشاركين/ات في الورشات والندوات ▪ مستوى وعي المواطن في القضايا الحقوقية والقانونية	▪ النشرات والمطبوعات ▪ محاضر ورشات العمل والندوات ▪ التقارير الإدارية ▪ نتائج مسح رضى المواطنين ومستوى وعيهم	لجنة نقابية – استشاري إعلامي (شركة / أفراد)	مجلس النقابة (اللجنة المختصة) – دائرة العلاقات العامة – المكتب الفني	5000	5000
	المشاركة في الفعاليات والأنشطة المجتمعية والوطنية ذات العلاقة	6 أنشطة	6 أنشطة	▪ عدد المشاركات في الفعاليات ▪ انطباعات الشركاء حول دور النقابة المجتمعي والوطني. ▪ عدد القضايا المجتمعية التي تبنتها النقابة وعملت عليها.	▪ التقارير الإدارية ▪ نتائج استمارة قياس الانطباعات. ▪ التقارير الإعلامية وموقع النقابة الإلكتروني	لجنة نقابية	مجلس النقابة (اللجنة المختصة) – دائرة العلاقات العامة	2000	2000
	إصدار أوراق حقائق – أوراق موقف – أبحاث – تقارير بيانية (Infographic) تتعلق بالقضايا المجتمعية والوطنية (سيادة القانون – قضايا الحريات – حقوق الإنسان – قضايا المرأة)	2 ورقة حقائق – 2 ورقة موقف – 1 بحث – 2 تقارير بيانية	2 ورقة حقائق – 2 ورقة موقف – 1 بحث – 2 تقارير بيانية	▪ عدد أوراق الموقف والأبحاث ▪ انطباعات الشركاء حول دور النقابة المجتمعي والوطني. ▪ مستوى وعي المواطن في القضايا الحقوقية والقانونية. ▪ عدد القضايا المجتمعية التي تبنتها النقابة وعملت عليها.	▪ النشرات والمطبوعات (أوراق الموقف، الأبحاث، الخ) ▪ التقارير الإدارية ▪ نتائج استمارة قياس الانطباعات. ▪ نتائج مسح رضى المواطنين ومستوى وعيهم	لجنة نقابية – استشاري إعلامي (شركة / أفراد)	مجلس النقابة (اللجنة المختصة) – دائرة العلاقات العامة – المكتب الفني	5000	5000

البرنامج	النشاط	المخرجات		مؤشر القياس	مصادر التحقق	المدخلات	المسئولية	التكلفة ($)	
		المحافظات الشمالية	المحافظات الجنوبية					المحافظات الشمالية	المحافظات الجنوبية
					▪ التقارير الإعلامية وموقع النقابة الإلكتروني				
	إصدار التقرير السنوي لمناقشة وتقييم أوضاع وتحديات منظومة العدالة وتطور القوانين في فلسطين	وثيقة التقرير		▪ تقرير سنوي معد ومنشور	▪ التقرير السنوي	لجنة نقابية – استشاري إعلامي (شركة / أفراد)	مجلس النقابة (اللجنة المختصة) – دائرة العلاقات العامة – المكتب الفني	5000	
	التشبيك والتحشيد بالشراكة مع الشبكات والمجموعات القانونية (مثل مجموعة العمل القانوني "legal task force"، شبكة عون القانونية، الهيئة المستقلة لحقوق الإنسان ... الخ) ومؤسسات المجتمع المدني العاملة في المجال القانوني والإنسان والحريات ... الخ	4 مذكرة تفاهم	4 مذكرة تفاهم	▪ عدد النشاطات المشتركة مع الشبكات والمجموعات القانونية ▪ عدد مذكرات التفاهم الموقعة مع الشبكات والمجموعات القانونية ▪ انطباعات الشركاء حول المحامين وعن المهنة.	▪ مذكرات التفاهم ▪ التقارير الإعلامية وموقع النقابة الإلكتروني ▪ التقارير الإدارية ▪ نتائج استمارة قياس الانطباعات	لجنة نقابية	مجلس النقابة (اللجنة المختصة)	2000	2000
	التعامل مع ملف الخدمات القانونية المجانية / العيادة القانونية Legal Clinic	ورقة موقف	–	▪ ورقة موقف لملف العيادة القانونية	▪ ورقة الموقف بخصوص العيادة القانونية ▪ التقارير الإدارية	لجنة نقابية	مجلس النقابة (اللجنة المختصة)	2000	0

البرنامج	النشاط	المخرجات		مؤشر القياس	مصادر التحقق	المدخلات	المسئولية	التكلفة ($)	
		المحافظات الشمالية	المحافظات الجنوبية					المحافظات الشمالية	المحافظات الجنوبية
P3 – البرنامج الثالث – مأسسة نقابة المحامين	تقديم مذكرات قانونية ودعم قانوني للقضـــايا الحقوقية للشـــعب الفلســـطيني في المنتديات والمحافل العالمية المتخصصة (مثل محكمة الجنايات الدولية)	4 مذكرات		▪ عدد المذكرات القانونية المقدمة في المنتديات والمحافل العالمية المتخصصة ▪ انطباعات الشركاء حول دور النقابة المجتمعي والوطني.	▪ المذكرات القانونية ▪ التقارير الإدارية ▪ نتائج استمارة قياس الانطباعات. ▪ التقارير الإعلامية وموقع النقابة الإلكتروني	لجنة نقابية	مجلس النقابة (اللجنة المختصة)	4000	
	تفعيل مشـــاركة النقابة في مجموعة عمل قطاع العدالة Justice Sector Working Group، والمجلس التنســـيقي الأعلى لقطاع العدالة	اجتماعات – مذكرات تفاهم	اجتماعات – مذكرات تفاهم	▪ عدد الاجتماعات التي حضرتها النقابة ▪ عدد مذكرات التفاهم والأنشطة المشتركة مع مكونات نظام العدالة ▪ انطباعات الشركاء حول دور النقابة المجتمعي والوطني.	▪ محاضر الاجتماعات ▪ التقارير الإدارية ▪ نتائج استمارة قياس الانطباعات	لجنة نقابية	مجلس النقابة (اللجنة المختصة)	2000	2000
	ت حد يث وتطوير الخ طة الاســـتراتيج ية (الخ طة التشغيلية للعام القادم)	خطة محدثة		▪ خطة استراتيجية مصادقة ومحدثة ▪ نسبة تنفيذ الخطة الاستراتيجية للنقابة.	▪ الخطة الاستراتيجية ▪ التقارير الإدارية	استشاري (شركة)	مجلس النقابة (اللجنة المختصة)	5000	
	ت حد يث وتطوير الهيكل ية التنظيمية والتحليل الوظيفي	هيكلية وتحليل وظيفي محدث	هيكلية وتحليل وظيفي محدث	▪ هيكلية تنظيمية محدثة ومعمول بها ▪ مستوى أداء العاملين ▪ مستوى رضى الموظفين عن العمل في النقابة وعن الخدمات المقدمة من النقابة.	▪ الهيكلية التنظيمية ▪ التقارير الإدارية ▪ نظام تقييم الأداء ▪ نظام تقييم المؤسسة	استشاري (شركة)	مجلس النقابة (اللجنة المتخصصة) الدائرة المالية والادارية	2000	2000
	ت حد يث وتطوير الن ظام الإداري وشؤون الموظفين	نظام إداري وشئون	نظام إداري وشئون	▪ نظام اداري/شؤون موظفين محدث ▪ مستوى أداء العاملين	▪ النظام الاداري ▪ التقارير الإدارية ▪ نظام تقييم الأداء	استشاري (شركة)	مجلس النقابة (اللجنة المختصة)	2000	2000

البرنامج	النشاط	المخرجات		مؤشر القياس	مصادر التحقق	المدخلات	المسئولية	التكلفة ($)	
		المحافظات الشمالية	المحافظات الجنوبية					المحافظات الشمالية	المحافظات الجنوبية
		موظفين محدث	موظفين محدث	▪ مستوى رضى الموظفين عن العمل في النقابة وعن الخدمات المقدمة من النقابة.	▪ نظام تقييم المؤسسة				
	تحديث وتطوير النظام المالي	نظام مالي محدث	نظام مالي محدث	▪ نظام مالي محدث ▪ مستوى رضى الموظفين عن العمل في النقابة وعن الخدمات المقدمة من النقابة.	▪ النظام الاداري ▪ التقارير الإدارية ▪ مستوى رضى المحامين عن النظام	استشاري (شركة)	مجلس النقابة (اللجنة المختصة) – الدائرة المالية	2000	2000
	تحديث وتطوير نظام المعلومات واستكمال العمل على أتمتة النقابة	نظام معلومات محدث		▪ نسبة الإنجاز في أتمته وتحديث أنظمة النقابة.	▪ التقارير الإدارية ▪ نظام تقييم المؤسسة ▪ مستوى رضى المحامين عن النظام	استشاري (شركة)	مجلس النقابة (اللجنة المختصة) – دائرة شئون الموظفين	80000	
	تطوير نظام تقييم أداء العاملين	نظام تقييم أداء	نظام تقييم أداء	▪ مستوى أداء العاملين ▪ مستوى رضى الموظفين عن العمل في النقابة وعن الخدمات المقدمة من النقابة.	▪ التقارير الإدارية ▪ نظام تقييم الأداء ▪ نظام تقييم المؤسسة	استشاري (شركة)	مجلس النقابة (اللجنة المختصة) – دائرة شئون الموظفين	2500	2500
	تطوير خطة الطوارئ لنقابة المحامين (Emergency Preparedness Plan "EPP")	خطة طوارئ	خطة طوارئ	▪ خطة طوارئ جاهزة للاستخدام	▪ خطة الطوارئ ▪ التقارير الإدارية	لجنة نقابية – استشاري إعلامي (شركة / أفراد)	مجلس النقابة (اللجنة المختصة)	3500	3500
	تطوير خطة استثمارية لأموال النقابة وتعظيم مواردها	خطة استثمارية	خطة استثمارية	▪ خطة استثمارية مصادق عليها ▪ حجم الاستثمار والأصول للنقابة	▪ خطة الاستثمار ▪ التقارير الإدارية والمالية	لجنة نقابية –	مجلس النقابة (اللجنة المختصة)	5000	5000

البرنامج	النشاط	المخرجات		مؤشر القياس	مصادر التحقق	المدخلات	المسئولية	التكلفة ($)	
		المحافظات الشمالية	المحافظات الجنوبية					المحافظات الشمالية	المحافظات الجنوبية
						استشاري إعلامي (شركة / أفراد)			
	تطوير مرافق ومباني نقابة المحامين في المحافظات بما يشـــمل إنشـــاء وتشـــطيب وتجهيز و تأثـ يث المرافق والمباني	مقر رئيسي مصان ومحافظ عليه	المقر الرئيسي – مقر الجنوب	▪ عدد وتنوع مرافق النقابة ▪ مستوى رضى الموظفين عن العمل في النقابة وعن الخدمات المقدمة من النقابة	▪ التقارير الإدارية ▪ نظام تقييم المؤسسة	لجنة نقابية – مكتب هندسي – شركة مقاولات	مجلس النقابة (اللجنة المختصة)	20000	150000
	إن شاء وتفعيل وحدة التعاون الدولي والمشاريع	وحدة تعمل		▪ وحدة مشاريع وتجنيد أموال فعالة ▪ حجم وعدد المشاريع ▪ حجم التمويل ▪ عدد الممولين	▪ التقارير الإدارية والمالية	كادر وظيفي مؤهل	مجلس النقابة (اللجنة المختصة)	30000	
	تفعيل وتطوير و حدة إعلام متخصصة ومهنية	وحدة تعمل		▪ وحدة إعلام فعالة ▪ مستوى انتشار وحضور النقابة الإعلامي ▪ انطباعات الشركاء حول دور النقابة المجتمعي والوطني.	▪ التقارير الإدارية والمالية ▪ التقارير الإعلامية وموقع النقابة الإلكتروني ▪ نتائج استمارة قياس الانطباعات	كادر وظيفي مؤهل	مجلس النقابة (اللجنة المختصة)	16000	
	ت حد يث وتطوير الموقع الإلكتروني وتفعيل صفحات الذ قا بة الإلكتروذ ية عبر مواقع التواصل الاجتماعي	موقع وصفحات محدثة		▪ موقع إلكتروني محدث وفعال ▪ مستوى انتشار وحضور النقابة الإعلامي ▪ عدد الزوار للموقع الإلكتروني	▪ الموقع الإلكتروني ▪ التقارير الإدارية	لجنة نقابية – مصمم مواقع وصفحات	مجلس النقابة (اللجنة المختصة) –	10000	

البرنامج	النشاط	المخرجات		مؤشر القياس	مصادر التحقق	المدخلات	المسئولية	التكلفة ($)	
		المحافظات الشمالية	المحافظات الجنوبية					المحافظات الشمالية	المحافظات الجنوبية
					▪ التقارير الإعلامية وموقع النقابة الإلكتروني	إلكترونية (شركة / أفراد)	دائرة العلاقات العامة		
	تنمية قدرات و تدريب لموظفي النقابة	10 دورات تدريبية	5 دورات تدريبية	▪ برنامج تعليم مستمر والتدريب فعال ▪ عدد البرامج التدريبية المتوفرة للموظفين ▪ مستوى أداء العاملين ▪ مستوى رضى الموظفين عن العمل في النقابة وعن الخدمات المقدمة من النقابة.	▪ التقارير الإدارية ▪ تقارير التدريب ▪ نظام تقييم الأداء ▪ نظام تقييم المؤسسة	استشاري (شركة / أفراد)	مجلس النقابة (اللجنة المختصة)	10000	5000
	مراجعة وتطوير رزمة خدمات ومنافع لموظفي النقابة مثل الاشتراك في التأمين الصحي، صندوق التأمين والتقاعد، جمعية إسكان ... الخ	3 جمعية إسكان	1 جمعية إسكان	▪ عدد وجودة رزم الخدمات المقدمة للموظفين ▪ مستوى رضى الموظفين عن العمل في النقابة وعن الخدمات المقدمة من النقابة.	▪ التقارير الإدارية ▪ نظام تقييم المؤسسة	لجنة تنسيقية	مجلس النقابة (اللجنة المختصة) – دائرة شئون الموظفين	1500	1500
الإجمالي								**1845500**	

تاسعا – الموازنة المالية:

الميزانية اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية بالكامل للعام 2021 / 2022م موضحة بالجداول التالية:

البرنامج	المحافظات الشمالية	المحافظات الجنوبية	مشترك	المبلغ ($)
البرنامج الأول P1: تنظيم مهنة المحاماة	488000	873000	77500	**1438500**
البرنامج الثاني P2: تفعيل الدور التنموي والحقوقي للنقابة في المجتمع الفلسطيني	18000	16000	9000	**43000**
البرنامج الثالث P3: مأسسة نقابة المحامين	48500	173500	141000	**363000**
المجموع	**554500**	**1062500**	**227500**	**1844500**

عاشراً – المعوقات والمخاطر المتوقعة وسبل مواجهتها:

فيما يلي عرض لأهم المعوقات والمخاطر التي من الممكن أن يتم مواجهتها أثناء العمل على تنفيذ الخطة الا ستراتيجية، وقد تم في هذا الـ سياق طرح ت صور لبعض الاحتمالات المحتمل حدوثها للتعامل معها بغرض الحد من تأثيراتها غير المرغوبة وذلك لتحقيق أهداف الخطة:

الرقم	المعوقات والمخاطر المتوقعة	سبل مواجهة المعوقات والمخاطر المتوقعة
1	الو ضع الـ سيا سي غير المـ ستقر وإجراءات الاحتلال الإسرائيلي	▪ تعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي ▪ تفعيل خطط الطوارئ ▪ الحفاظ عل تواصـــل مع المجتمع الدولي والشركاء للتعامل مع إجراءات الاحتلال
2	عدم الالتزام بدورية انتخابات مجلس النقابة	▪ مأســسـة العمل في النقابة واعتماد مبادئ الحكم الرشيد
3	تذبذب العلاقة بين نقابة المحامين والشـــركاء الدوليين	▪ الحفاظ على تواصـــل وعلاقة جيدة مع الشركاء ▪ الاســـتفادة من تواجد النقابة في اللجان والأطر التنسيقية المختلفة
4	عدم التعاون مع النقابة من قبل مكونات قطاع العدالة	▪ الحفاظ على تواصـــل وعلاقة جيدة مع مكونات قطاع العدالة ▪ الاســـتفادة من تواجد النقابة في اللجان والأطر التنسيقية المختلفة
5	استمرار الفصل بين الضفة الغربية وقطاع غزة مما يؤثر على التواصل وتوحيد إجراءات النقابة	▪ مأســسـة العمل في النقابة واعتماد مبادئ الحكم الرشيد ▪ تنويع وتقوية آليات التواصل والتنسيق بين الضفة وغزة.
6	عدم ا ستقرار حجم ومـ صادر التمويل وتناقص الموارد الـمالية المتوفرة للنقابة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية	▪ البحث عن مصادر جديدة للتمويل ▪ تقليص المصاريف ▪ ترحيل أو تقليص أو دمج بعض الأنشطة ▪ تفعـ يل الاعتـ ماد على الـ عاملين في القـ يام ببعض الأنشـــطة بدلاً عن المصـــادر الخارجية ▪ تفعيل دور المتطوعين في تنفيذ المشـــاريع والأنشطة ▪ تفعيل آليات وسياسة الاستثمار ▪ تفعيل وحدة المشاريع وتجنيد الأموال

	عدم الا ستقرار المالي والتقلب بأ سعار المواد وأ سعار صرف العملة والفروقات في أ سعار الصرف	▪ تحديد بند في الموازنة لفروقات العملة والأسعار ▪ تحديد بند في الموازنة للمصاريف الطارئة
7	عدم قدرة مجلس الذقابة على التعامل مع التغيرات المطلوبة وعدم الالتزام بتنفيذ الخطة الاستراتيجية	▪ مأسسة العمل في النقابة واعتماد مبادئ الحكم الرشيد ▪ تشكيل خلية أزمة للتعامل مع طبيعة التغيرات وتفعيل خطط الطوارئ ▪ عقد ورش عمل ودورات تدريبية لتفعيل القدرة والقابلية للتعامل مع التغيرات المطلوبة ▪ رفع كفاءة العاملين الحاليين للتعامل مع الأنشطة المطلوبة ▪ الاستعانة بالاستشارات الخارجية

إحدى عشر – توصيات وإرشادات عامة:

1. عملية التخطيط الاستراتيجي يجب أن تبقى عملية مستمرة ومتواصلة.
2. كما يمكن أن تغطي فترة التخطيط أكثر من ثلاث سنوات في حالة كانت الرؤية أوضح والإمكانيات متوفرة، كأن تكون على فترة خمسة سنوات وربما أكثر، عموماً الغرض من الفكرة المطروحة هو الحفاظ على عملية التخطيط كآلية يتم الاعتماد عليها واستخدامها بشكل متواصل من قبل النقابة.
3. لتسهيل عملية الحصول على التمويل يمكن العمل على تجميع الأجزاء المتشابهة من الخطة للحصول على تمويل للثلاث سنوات (على سبيل المثال تجميع أنشطة بناء القدرات في مقترح تمويل واحد، كذلك الأمر بالنسبة للأنشطة المجتمعية، كذلك الأمر بالنسبة للأنشطة ذات العلاقة بالتشبيك وتفعيل الموقع والمنتديات ... وهكذا).
4. تشكيل لجنة لتقييم الخطة الاستراتيجية تعقد اجتماعات عملها كل 4 أشهر وتصدر تقرير لمجلس الإدارة للوقوف على مستوى التقدم في تنفيذ الخطة الاستراتيجية والعمل على علاج أي مشاكل تعيق التنفيذ.

الملاحق:

الملحق الأول – أعضاء مجلس الادارة :

أعضاء مجلس نقابة المحامين النظاميين الفلسطينيين في مركز القدس هم التالية أسماؤهم:

الرقم	الاسم	المنصب
1	الأستاذ/ جواد عبيدات	نقيب المحامين الفلسطينيين – مركز القدس
2	الأستاذ/ يزيد مخلوف	نائب نقيب المحامين الفلسطينيين – مركز القدس
3	الأستاذ/ فادي عباس	أمين سر نقابة المحامين الفلسطينيين، ومكلف بمتابعة ملف المشاريع والحقوق والحريات والشركات – مركز القدس
4	الأستاذ/ سعد سليم	أمين الصندوق – مركز القدس
5	الأستاذ/ حربي فروخ	رئيس لجنة شؤون المهنة – مركز القدس
6	الأستاذ/ أمجد الشلة	رئيس لجنة التدريب – مركز القدس
7	الأستاذ/ إسماعيل حسين	رئيس لجنة الشكاوي والتأمين وتقدير الأتعاب – مركز القدس
8	الأستاذ/ داود الدرعازي	رئيس اللجنة القانونية – مركز القدس
9	الأستاذ/ محمد أبو سرور	عضو مجلس – مركز القدس

أعضاء مجلس نقابة المحامين النظاميين الفلسطينيين في مركز غزة هم التالية أسماؤهم:

الرقم	الاسم	المنصب
1	الأستاذ/ عبد العزيز الغلاييني	نائب نقيب المحامين الفلسطينيين – مركز غزة
2	الأستاذ/ زياد النجار	أمين سر نقابة المحامين النظاميين الفلسطينيين – مركز غزة
3	الأستاذ/ علي الدن	أمين الصندوق ورئيس وحدة المشاريع – مركز غزة
4	الأستاذ/ سلامة بسيسو	عضو مجلس نقابة المحامين والأمين المساعد لاتحاد المحامين العرب – مركز غزة
5	الأستاذة/ رنا الحداد	رئيس لجنتي التدريب والمرأة – مركز غزة
6	الأستاذ/ شعبان الجرجير	رئيس لجنة حقوق الانسان والحريات العامة – مركز غزة

الملحق الثاني – المقابلات وورش العمل:

1. الضفة الغربية:

أ. المقابلات:

#	الاسم	الصفة	التاريخ
1	الدكتور فراس ملحم	مكتب الرباعية الدولية	6/12/2020
2	أ. ياسر حماد	النيابة العامة	6/12/2020
3	أ. ناصر الشيخ علي	مجلس القضاء الأعلى	10/12/2020
4	الدكتور عمار الدويك	الهيئة المستقلة لحقوق الإنسان	13/12/2020
5	أ. داود الوعري	محامي	6/1/2021
6	الدكتور معتز قفيشة	جامعة الخليل	6/1/2021
7	أ. محمد جرار	الأمين العام في نقابة المحامين	6/1/2021
8	*أ. محمد جرار*	*الأمين العام في نقابة المحامين*	*6/1/2021*

ب. ورش العمل:

#	الفئة	الصفة	التاريخ
1	محامون نظاميون – الضفة الغربية	20 محامي ومحامي	16/12/2020
2	موظفو نقابة المحامين – الضفة الغربية	30 موظف وموظفة	4/2/2021
3	مجلس إدارة النقابة – الضفة الغربية	كافة الأعضاء	6/2/2021

2. قطاع غزة:

أ. المقابلات:

#	الاسم	الصفة	التاريخ
1	منى عابد	Child protection officer - UNICEF	2020/11/15م
2	هبة زيان	Head of UN Women Gaza Sub-Office	2020/11/15م
	أريج الأشهب	Programme Associate, UN Women	
3	وفاء الكفارنة	SWASIA Project Analyst - UNDP	2020/11/17م
	هبة مرتجى	Civil society organizations coordinator - UNDP	
4	علاء الدين الفرا	مدير عام النقابة – غزة	2020/11/26م
5	أمال صيام	المدير التنفيذي – مركز شئون المرأة	2020/12/8م

	سهير البابا	العيادة القانونية – مركز شئون المرأة	
	هالة نبهان		
6	إياد أبو حجير	ناب المدير العام – المركز الفلسطيني للديمقراطية وحل النزاعات	2020/12/17م
	أحمد عمر المغربي	المستشار القانوني – المركز الفلسطيني للديمقراطية وحل النزاعات	
7	عصام يونس	المفوض العام – الهيئة المستقلة لحقوق الإنسان المدير العام – مركز الميزان لحقوق الإنسان	2020/12/30م
8	رنا الحداد	عضو مجلس – رئيس لجنة المرأة ولجنة التدريب	2021/1/21م
9	زياد النجار	أمين سر نقابة المحامين	2021/1/24م
10	علي الدن	أمين الصندوق – رئيس وحدة المشاريع	2021/1/25م
11	عبد العزيز الغلاييني	نائب نقيب المحامين الفلسطينيين	2021/1/26م
12	شعبان الجرجير	عضو مجلس – رئيس لجنة حقوق الإنسان والحريات العامة	2021/1/26م
13	زياد ثابت	رئيس المكتب الفني – مجلس القضاء الأعلى	2021/2/7م
	ماهر الرفاتي	المدير العام – مجلس القضاء الأعلى	
14	سلامة بسيسو	عضو مجلس – الأمين المساعد لاتحاد المحامين العرب	2021/2/15م

ب. ورش العمل:

#	الفئة	الصفة	التاريخ
1	مجلس إدارة النقابة – غزة	كافة الأعضاء + المدير التنفيذي + طاقم المشروع	2020/11/10م
2	محامون نظاميون – غزة	22 محامي ومحامي	2020/12/3م
3	موظفو نقابة المحامين – غزة	14 موظف وموظفة	2020/12/9م
4	مجلس إدارة النقابة – غزة	كافة الأعضاء + المدير التنفيذي + طاقم المشروع "المراجعة النهائية للخطة الاستراتيجية"	2021/6/6م

" تم إعداد هذه الدراسة بدعم من الإتحاد الأوروبي. إن محتويات هذه الدراسة هي من مسـؤولية نقابة المحامين الفلسطينيين وحدها ولا تعكس بالضرورة آراء الإتحاد الأوروبي"

هذا المشروع بدعم من

EUROPEAN UNION
الاتحاد الأوروبي