



Justice Center Iraq
To support marginalized groups in Iraq

Justice Center Strategic Plan

For three years 2025 - 2028



1.1 Overview

Since 2003, many governorates in Iraq have suffered from severe economic, social and structural deterioration, which were difficulties to any inclusive and sustainable development. The huge decline in overall economic performance, high unemployment rates, lower productivity, and lower living standards. A noticeable percentage of the population are now below the poverty line (where the national average is 16.5%)¹. The Central Statistics recently announced, there are seven million Iraqis live below the poverty line. More specifically, the poorest provinces (SAD, Ninewa, and Kirkuk) across Iraq.

Then the liberation operations remained three years and caused huge losses in lives, private and public infrastructure. These provinces have been suffering from continuous bombing operations and ongoing terrorist operations until now, in addition to the deterioration of the social diversity, especially with regard to religious and national minorities as well as sectarianism, which made a great challenge in Community stability process. Until now, the effects of the war on the population are still visible, whether through security movement or through government operations and other humanitarian, economic and social impacts.

The international community has been working to support these areas and rebuild them, economically and socially. It is a big challenge for organizations and Iraq government to reach and support families to help them having access to their legal rights thus, strengthen Livelihoods, community integration and peacebuilding programs. The HRP (Humanitarian response plan) considered as best urgent plan to support the most vulnerable people. However, the HRP has ended, National protection cluster which was leading the HRP with the direct support of OCHA through IHF, is deactivated. In addition, Iraq has entered the new phase of the development and the suitability.

Therefore, during the preparation of this long-term plan Justice Center is planning to adapt itself with the new phase also to diversify the source of funding to support the Iraqi community in their effort for the development and sustainability journey. JCI as a local organization with local capacity has built strong relations with all key stakeholders and based on successful

¹ UNICEF/ IRAQ/ ANMAR/2018

implementation of previous of projects. Justice Center could improve its technical and HR capacity to meet the international standers.

1.2 Development Strategy Plan Framework

The purpose of the 2025-2028 strategic plan is to present a clear vision of how Justice Center that contributes to more effective and principled humanitarian actions for crises affected people and the trends for the development and sustainability phase. JCI is panning to work in Salahaddin, Kirkuk, Erbil, Diyala, Anbar and Ninewa provinces and reach 40,000 beneficiaries through different activities across the provinces.

In 2019, the strategic plan was prepared in response to protect the ownership rights, advocate for General and Child protection needs, building and developing youth and community capacity, maintain legal rights through awareness campaigns, and support the promotion of livelihoods to ensure community stability in Salahaddin, Kirkuk, and Mosul provinces. But this strategic plan for 2025 to 2028, is dedicated to strengthening JCI for its effort of development and sustainability.

Since 2019 up to now, we have succeeded in reaching 14000 direct and indirect beneficiaries for many targeted areas in our detailed strategic plan, especially in Ninewa and Salah al-Din, Kirkuk, and Erbil. Financially, we have managed a pool of grants equivalent to 3Ms US dollars.

The strategic plan for Salahaddin, Kirkuk, and Ninewa governorates includes the following goals and objectives:

Goal 1: Social justice for all sectors of society, especially for the most vulnerable.

Objective 1.1 Advocate for, protect and realize basic human rights (through rights protection and psychosocial signposting projects for 5000 direct and 30,000 indirect beneficiaries; with a funding requirement of \$350.000).

Objective 1.2 Rights-based reform of the prison system, before 2023 (targeting up to 4076 direct beneficiaries with a funding requirement of \$350.000).

Objective 1.3 Increase the legal awareness of up to 5000 community members (with a funding requirement of \$350.000).

Goal 2: Improve the quality of life in rural and urban areas and developing the capacity of young people to grantee their source of income.

Objective 2.1 Increase the economic empowerment of rural community householders and improve indirectly the quality of life of people (with a funding requirement of \$350.000).

Objective 2.2 Developing the capacity and skills of the young people and improve their opportunity of the getting to the markets (with a funding requirement of \$350.000).

Justice Center works tirelessly to meet the above needs, since the development phase and the new trends towards the sustainability. Justice Center aims to deliver the above social improvements across Salahaddin, Kirkuk, Diyala, Duhok and Ninewa provinces in the belief that people of that areas are in need to capacity and economic empowerments.

All funding to date has come from international organizations and we have not yet received, nor do we envisage receiving any funding from the public or corporate purses. But competition for more limited funding is likely to increase and we believe that our impact for beneficiaries and appeal to donors can be increased by working more collaboratively, going forward. Hence the development of this is our first collective strategy.

To succeed in fulfilling our collective strategy as we acknowledge the need to invest internally development of our organization. Therefore, the priority approaches are to fundraising and collaboration with partners, over the life of the strategy. These are aligned with the “Justice Center Partnership Evaluation Research”, that is done by the Grants & Partnership Consultant, which came up with some recommendations.

The following recommendations respond to the evaluation findings and are structured in line with the Partnership Principles.

1. Equality

- INGO to allocate increased time for consultations with local partner at proposal design phase, to strengthen equality of decision making and joint ownership of project.
- Where possible, partners to outline and share yearly schedule of the expected release dates for calls for proposals to have better predictability, preparation, and more timely consultations with strategic partners.
- JCI to implement a design workshop and action plan to proactively identify priority and strategic programming before calls are announced as a way of mitigating against tight proposal deadlines.

2. Transparency

- Define and implement a formalized schedule for regular meetings to track spending, indicator progress and address challenges jointly.
- Partners to review donor communication pathways for each partnership and assess benefits for increased interaction with local partners as a capacity building exercise for sustainable programming.
- Both partners to strengthen grant opening meetings, recommended to have a full day workshop with an increased focus donor and financial requirements.

3. Results orientated response.

- JCI and partners develop a partnership evaluation tool that can be used to assess the partnership at the beginning and end of the grant. The assessment should be conducted jointly by the M&E team from all partners to increase transparency and accountability. The tool should include action points with assigned responsibility to ensure accountability and application of lessons learnt.
- Hold joint grant closure meetings for all grants, to review challenges, share success stories and lessons learnt. The M&E team can present findings from the partnership evaluation during these meetings and together determine action items for follow on grants.

4. Responsibility

- Accountability requirements, mechanisms and reporting pathways for each grant should be more clearly defined at the outset of the grant, ideally at the grant opening meeting.
- Training should be conducted at the beginning of the grant to ensure all partners understand the relevant policies including safeguarding, finance etc. and reporting pathways that they are subject to.

5. Complementarity

- JCI develop a Strategic Capacity Building Action Plan to identify capacity gaps and ways to address them. It should be shared with the partner, as should other capacity building endeavors JCI is involved in to avoid duplication.
- Local and INGO partners should record and archive success stories, and share them with partners, donors, community, and the government, through workshops, reporting or information sharing mechanisms as a way of demonstrating capacity and lessons learnt.
- More focus should be placed on capacity building to support the transition from humanitarian to development and stabilization programming.
- Facilitate more purposeful learning exchange between partners, focusing not only on capacity building the local partner but for also for the strengthened capacity of the INGO, including putting a plan in place to strengthen their ability to work with partners.
- Greater reflection and credit to be paid to partnerships and grateful practice to be employed by both partners to strengthen future relationships.
- For strategic and ongoing partnerships, a formalization of the partnership would add predictability and sustainability to the relationship, recognizing the shared vision of the partners.

1.3 Challenges and Impediments

These circumstances have created an unacceptable and difficult reality for the ordinary people of the provinces and contributed to many problems that still exist to date.

The National Protection Cluster (NPC) deactivation and the termination of the HRP have had an impact on the Justice Center works and funding. JCI was receiving noticeable fund from IHF-OCHA. However, the right to nationality and identity documents for all Iraqis. All Iraqis should be able to access civil documentation, wherever they are. Making public and reissue to directorates in all governorates national directives allowing individuals without documentation to access government services. Also, the mitigation of funds flow to Iraq has made a significant impact on getting required grants to support JCI plan to implement its strategic plan.

1.4 Likely Trends over the Strategy Period

Political conflict between official parties and blocs, and between ethnic and family groups (and other powerful actors, such as corporates in the private sector), is likely to continue and have a clear deleterious impact on humanitarian results. Regarding economic trends, the absence and slow growth of projects and investment in the provinces have played and will continue to play a major role in worsening unemployment and keeping poverty rates higher than they should be.

Socially, the problems of dire economic need have led to an increase in social problems such as community mistrust, divorce, early marriage, and social problems new to the area, such as prostitution, drug abuse and begging. Much work will be required to repair a somewhat fractured society.

As for technological trends, the lack of investment in technological development and the use of modern methods has had a very negative impact on the life of citizens, in general. For instance, government institutions are for the most part still using paper-based methodologies to process most transactions and there is limited use of computers.

1.5 Scenarios and necessary strategic emphasis

Most likely scenario - 1

In line with the trends above, we predict a continued decline in the rates of general economic performance, high rates of unemployment, low productivity, and low standards of living. These

because of the failure of the Iraqi country to implement investment and development projects, accompanied by a large fiscal deficit owing to a continued decline in oil prices, globally. All these problems will have the greatest impact on segments of society that do not have fixed economic incomes, especially on unemployed youth. Social and economic disparities will likely increase with the emergence of a rich leading alongside of lacking access to protection of basic human rights and services.

We believe that the first scenario will be the most likely, over the next three years, based on available data and objective information related to the Iraqi reality. Therefore, we have planned in the following sections predominantly for that first scenario but also considered important actions that we might need to consider if the likelihood and impact of the other (more challenging) scenario is to be reduced. Our strategic emphasis would therefore need to include.

Most likely scenario - 2

Most likely scenario of Economic empowerment and rights' awareness for all, contributing to the achievement of community justice and reconciliation, and improving the quality of life of young people (by building their capacities and providing them with the necessary skills to engage usefully in the labour market and confront any unforeseen economic crises).

1.6 Planning, Resources and Controls

There is considerable weakness in our strategic planning processes to date, despite the existence of previously approved plans. Planning has tended to be project-based rather than departmental or system-wide. That said, while work plans currently depend on the projects and programs which are being implemented by Justice Center and linked to the donors' work schedules, the planning process is robust and effective, as evidenced by our ongoing ability to mobilize significant funds from reputable donors.

Justice Center adhere to Iraqi accounting standards and has finance manuals in place. Our financial system includes paper-based filing and the use electronic, off-the-shelf finance systems, such as Quicbook for bookkeeping and financial analysis. Our senior management conduct spot checks periodically, grant and budget reviews are conducted at least quarterly (and more frequently at periods of high spend or project milestones), and all financial records are

filed and stored appropriately. We are all audited externally, as a legal requirement and often additionally as a donor requirement.

While we pride ourselves in our capacity to communicate effectively (internally and externally), we do acknowledge that there is significant room for improvement in the areas of security, change and knowledge management.

1.7 Strategic Technical and Skills Development

Justice Center has approved mission and vision statements and have developed recently this detailed collaborative strategy and legally recognized and registered in Iraq.

Justice Center has a clear administrative system and policies, and has appropriate organizational structures, based on the departments and administrative and technical divisions required to meet the work objectives.

Justice Center has clear job descriptions for each role in the organization and has administrative policies that include a transparent recruitment process. Justice Center has the necessary Human Resources policies and procedures in place to ensure the setting of staff objectives and secure archives of all staff records.

Justice center has other operational policies, procedures, and systems in place, sufficient to manage prudently the following functions: administration and asset management; finance and grants; procurement and logistics; risk management; monitoring, evaluation and documentation; information and communication systems; and safety and security. We are continuously developing these policies to keep abreast of global developments and adhere to best practice. As one of the objectives of JCI's partnership with INGOs is to transfer the worthy technical capacity of the INGOs to JCI. As a result, our INGO partners have been providing technical and HR capacity building to JCI staff and sectors in different modalities and to many sectors. The capacity building included the program, MEAL, HR, media, legal SOPs, and caseload forms.

The capacity building was included trainings, SOP development, system recruitment, and policy design. The following table includes the capacity buildings that Justice Center is planning to achieve them during these three years of the **Strategic Plan 2025 - 2028**:

Capacity Building	Methodology	Sector/ System		Impact
System development	Online	FARM	JIRA	JCI has online system to manage complaints
Policy & SOP development	Online	FARM	training	JCI can use the system
Staff skill & competence	Online	Legal	training	JCI lawyers improved their capacity and skills
Staff skill & competence	face to face	Legal	training	JCI lawyers improved their capacity and skills
Staff skill & competence	Online	MEAL	MEAL	activities related field has improved
Staff skill and competence	Online	Staff	Security	activities related field has improved
Policy & SOP development	N/A	Protection	SOP	JCI has its own SOP for the legal activities
Policy & SOP development	N/A	livelihood	case forms	JCI has its own forms for the legal activities
Reporting	face to face	Programme	training	Staff related field has improved their skills

1.8 Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

Collectively, we have identified the following internal strengths and weaknesses and external opportunities and threats, and strengths that we may need to build on and weaknesses to address; in addition to the opportunities to embrace and threats to mitigate against.

Strengths	Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strong and distinguished relations with civil society organizations on the one hand and with local government on the other. ▪ Strong Partnerships with international organizations. ▪ The existence of qualified and professional staff in most specialties. ▪ Appropriate and integrated structures. ▪ Application of modern electronic software in the workplace. ▪ Ability to work in different sectors. ▪ Easy access to target groups. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lack of suitably qualified staff in some geographical areas. ▪ Weak training program, mainly through international organizations (Donors). ▪ Lack of use of modern technologies, in some areas. ▪ Leakage of competencies and staff turnover.
Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Potential partnerships with international organizations. ▪ Ongoing international funding by international organizations. ▪ Strong relations with local authorities and key stakeholders 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Political instability and political volatility. ▪ Natural disasters. ▪ Security threats. ▪ Non-cooperation of government institutions. ▪ Some cultural and tribal traditions. ▪ Increased competition for decreasing funds.

1.9 Competitive advantages and long reach.

Justice Center is distinguished by its good reputation and strong relationships in community work, as well as its well-qualified, professional staff. Together and separately, Justice Center has a very effective track record and can implement projects efficiently and at high levels of programmatic and administrative work. It is believed that currently vulnerable adults and future adults: equipped with a better understanding of their rights and responsibilities; given greater opportunities to make a decent living; with knowledge of how best to resolve disputes and how the laws of the land should be applied; and protected better at times of crisis, will be well placed to contribute effectively to the rebuilding of their communities and a vibrant, respectful and diverse Salah al-Din, Kirkuk, and Mosul. Over the upcoming three years, we intend to reach approximate 80,000 direct and indirect beneficiaries spread as follows:

1.10 Planed Sector's Coverage

Several international and local organizations are currently providing various services across the provinces, but they do not cover the actual or total needs of the target population. As the primary duty bearer, the Government of Iraq, is still unable to fulfil all of its responsibilities, across the whole provinces, there is still needs for additional assistance, especially in the areas of legal assistance, livelihoods, education, and social stabilization. As Justice Center strategy for the upcoming three years, is more focus to intervene in the following sectors:

Sectors of Intervention				
Sector	Percentage	2025	2026	2027
General Protection	50%	450k \$	450k \$	450k \$
Child Protection	10%	50k \$	50k \$	50k \$
Youth Development	20%	100k \$	100k \$	100k \$
Livelihood	20%	100k \$	100k \$	100k \$
Total	100%	700k \$	700k \$	700k \$

1.10 Strategy Monitoring and Evaluation

To address known weaknesses and capitalize on strengths and opportunities, Justice Center will prioritize its achievement as below.

- Empowering female executives and improving upward mobility.
- Making information readily available to all through online resource tools.
- Enhancing the management and planning skills to counterbalance tendencies to focus on quick results.
- Providing greater development opportunities to all employees, of all grades.
- Strengthening loyalty to the organization, through a better considered retention program.
- Increasing team diversity (e.g. background, age, gender)

1.11 Strategic Financing and Fundraising

Justice Center works to build common strategies and implementation plans and to appeal for funds as a local organization. This ensures that financing and resource mobilization are handled collectively and are based on a thorough needs assessment, evaluation. At a country level, making the strategic financing more effective, efficient, and predictable.

As mentioned previously, Justice Center is totally dependent on grants from international organizations. Therefore, the projects that JC plan to implement will depend on the funds that these international organizations are able to mobilize. However, JCI is planning to diversify the source of the funding and adapt new modalities for its fundraising.

While we have not yet received nor do we envisage any funding from the public or corporate purses, we may, over the life of the strategy, explore further the possibilities of fundraising from the public, high net worth individuals, or even the private sector. What we believe is that competition for rarer and more limited/tied funding is likely to increase. We also believe that our impact for beneficiaries and our appeal to donors can be increased simultaneously by working more collaboratively, going forward. Henceforth, JCI will put as the priority of its strategy.

1.12 Coordination and Collaboration

The main stakeholders that JCI potentially will engage and work with them are outlined in the table below.

Stakeholders	Analysis
Members of the Iraqi Parliament	They are important for JCI as legislative body in Iraq that makes laws or amends laws which affect the lives of beneficiaries.
Members of the Provincial Council	We need them as the highest legislative authority in Salah al-Din, Kirkuk, and Mosul provinces, as they can legislate regulations that relate to the lives of beneficiaries.
Members of the local government	We need them as the executive body of laws and regulations related to the lives of beneficiaries.
Judges and lawyers	We need them as partners on many legal fronts, for human rights protection and for legal education of the community.
IDPs and returnees	We need them as the target audience for planning and implementing projects and programs.
Rural and village resident	We need them as our target groups for our future projects.
Young people	We need them as our target groups for our future projects.
Civilian activists	Civilian activists promote various projects and put pressure on the government.
Local civil society organizations	Promote various projects and put pressure on the government.

1.13 Translating the Strategy into Action Plan

Where our operational action plan is developed into specific projects, and capacity building programs for specific donors. And our planning consist of two parallel streams, as follows:

First line: required capacity and skills of the sectors and programs are achieved.

Second line: details of the tasks, timing, dependencies, milestones and staging of the project.

Third line: includes the detailing of the financial budget in accordance with the project activities and the required expenditures.

1.14 Result's Framework and Review

The follow-up, monitoring and evaluation of our projects are the building blocks to achieve the overall objectives of the strategic plan. Therefore, Justice Center will track the progress of the implementation plan as follows:

Process evaluation: Tracking whether work has been completed on time and to the approved budget (usually carried out weekly/monthly, then at an advanced stage of program implementation and again when the entire program is completed).

Outputs Evaluation: Identifying the extent to which the organization has accomplished what it planned, subject to quantitative measurement and over a specific time frame (for example, how many beneficiaries were served or how many courses were delivered).

Outcomes Evaluation: Evaluation of the intended results to determine the achievement of a particular program and the level of success achieved by the organization over the longer term, (with impacts being felt and measured over an even longer time frame).

Impact evaluation and strategic review: Impact evaluations will be less frequent and commissioned as and when M&E budgets allow. We will review progress against the strategy annually (as individual organizations and collectively) and make adjustments accordingly.

To measure what is achieved from the planned objectives, JCI considers the following tasks:

- Identifying appropriate criteria for the M&L process.
- Gathering relevant information for the monitoring and evaluation process.
- Analyzing the data to generate the findings that indicate the achievements.
- Illustrate conclusions, making recommendations and indicating the trends and deviations.
- Executing modifications and enhancing the strengths.
- Feeding the follow-up system with the information gathered and reviewing goals of the assumptions on which the strategic plan was based.
- Preparing periodic reports on the results and lessons learned.
- Certifying the next strategic plan considers valuable lessons learned.

1.15 Risk Mitigation

Risk	Mitigation
Political conflict.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maintain straight and neutral relationships across all political parties. ▪ Maintain straight and neutral relationships across all other parties (e.g. ethnic, religious, and political). ▪ Raise awareness of humanitarian intentions and mandate to political blocs. ▪ Avoid political bias and conflicts at all expenses. ▪ Prepare for further conflict-induced displacement
Structural barriers	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Remain for vulnerable cases, such as children, due to the absence of one or both parents or missing civil documentation of the parents themselves.
Natural disasters	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Same procedure as for manmade disaster/war
Limited cash	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Designing effective policies to manage funding and available resources to achieve the highest degree of economic and social benefits. ▪ Reduce unnecessary expenses. ▪ Use of advanced information technology and reducing occupational inflation and excessive employment in administrative posts. ▪ Expand community involvement and other CSOs in projects.

1.1 نظرة عامة

منذ عام 2003، عانت العديد من المحافظات في العراق من تدهور اقتصادي واجتماعي وهيكلية حاد، مما شكل صعوبات أمام أي تنمية شاملة ومستدامة. وشهد الأداء الاقتصادي العام انخفاضًا كبيرًا، مع ارتفاع معدلات البطالة، وانخفاض الإنتاجية، وانخفاض مستويات المعيشة. وأصبحت نسبة ملحوظة من السكان تحت خط الفقر (حيث يبلغ المتوسط الوطني 16.5%). وأعلنت الجهاز المركزي للإحصاء مؤخرًا أن هناك سبعة ملايين عراقي يعيشون تحت خط الفقر. وبشكل أكثر تحديدًا، فإن المحافظات الأكثر فقرًا (صلاح الدين، نينوى، وكركوك) في جميع أنحاء العراق.

ثم استمرت عمليات التحرير لمدة ثلاث سنوات وتسببت في خسائر فادحة في الأرواح والبنية التحتية العامة والخاصة. وقد عانت هذه المحافظات من عمليات القصف المستمرة والعمليات الإرهابية المستمرة حتى الآن، بالإضافة إلى تدهور التنوع الاجتماعي، خاصة فيما يتعلق بالأقليات الدينية والوطنية وكذلك الطائفية، مما شكل تحديًا كبيرًا في عملية استقرار المجتمع. وحتى الآن، لا تزال آثار الحرب على السكان واضحة، سواء من خلال الحركات الأمنية أو من خلال العمليات الحكومية والتأثيرات الإنسانية والاقتصادية والاجتماعية الأخرى. وقد عمل المجتمع الدولي على دعم هذه المناطق وإعادة بنائها اقتصادياً واجتماعياً. ويشكل ذلك تحديًا كبيرًا للمنظمات وحكومة العراق للوصول إلى الأسر ودعمها لمساعدتها في الوصول إلى حقوقها القانونية، وبالتالي تعزيز سبل العيش وبرامج التكامل المجتمعي وبناء السلام. وقد اعتُبرت خطة الاستجابة الإنسانية (HRP) كأفضل خطة عاجلة لدعم الفئات الأكثر ضعفًا. ومع ذلك، فقد انتهت خطة الاستجابة الإنسانية، وتوقف عمل مجموعة الحماية الوطنية التي كانت تقود خطة الاستجابة الإنسانية بدعم مباشر من مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية (OCHA) من خلال الصندوق الإنساني العراقي (IHF). بالإضافة إلى ذلك، دخل العراق مرحلة جديدة من التنمية والاستدامة.

لذلك، خلال إعداد هذه الخطة طويلة الأجل، تخطط مركز العدالة للتكيف مع المرحلة الجديدة وكذلك تنويع مصادر التمويل لدعم المجتمع العراقي في جهوده نحو التنمية والاستدامة. وتتمتع مركز العدالة كمنظمة محلية ذات قدرات محلية بعلاقات قوية مع جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين واستنادًا إلى التنفيذ الناجح للمشاريع السابقة. ويمكن لمركز العدالة تحسين قدراتها الفنية والموارد البشرية لتلبية المعايير الدولية.

1.2 إطار خطة استراتيجية التنمية

الغرض من الخطة الاستراتيجية 2025-2028 هو تقديم رؤية واضحة لكيفية مساهمة مركز العدالة في تحسين فعالية ومبادئ العمل الإنساني للأشخاص المتأثرين بالأزمات، والاتجاهات نحو مرحلة التنمية والاستدامة.

تخطط مركز العدالة للعمل في محافظات صلاح الدين، كركوك، أربيل، ديالى، الأنبار ونيوى والوصول إلى 40,000 مستفيد من خلال أنشطة مختلفة في جميع أنحاء المحافظات. في عام 2019، تم إعداد الخطة الاستراتيجية استجابة لحماية حقوق الملكية، والدعوة لتلبية احتياجات الحماية العامة وحماية الطفل، وبناء وتطوير قدرات الشباب والمجتمع، والحفاظ على الحقوق القانونية من خلال حملات التوعية، ودعم تعزيز سبل العيش لضمان استقرار المجتمع في محافظات صلاح الدين، كركوك، والموصل. ولكن هذه الخطة الاستراتيجية للفترة من 2025 إلى 2028 مخصصة لتعزيز جهود مركز العدالة في التنمية والاستدامة. منذ عام 2019 حتى الآن، نجحنا في الوصول إلى 14000 مستفيد مباشر وغير مباشر في العديد من المناطق المستهدفة في خطتنا الاستراتيجية التفصيلية، خاصة في نيوى وصلاح الدين، كركوك، وأربيل. من الناحية المالية، قمنا بإدارة مجموعة من المنح تعادل 3 ملايين دولار أمريكي. تتضمن الخطة الاستراتيجية لمحافظة صلاح الدين، كركوك، ونيوى الأهداف والغايات التالية:

الهدف العام 1: العدالة الاجتماعية لجميع فئات المجتمع، خاصة الأكثر ضعفًا.

الهدف 1.1 الدعوة لحماية وتحقيق حقوق الإنسان الأساسية من خلال مشاريع حماية الحقوق والتوجيه النفسي الاجتماعي لـ 5000 مستفيد مباشر و30,000 مستفيد غير مباشر؛ مع متطلبات تمويل بقيمة 350,000 دولار.

الهدف 1.2 إصلاح نظام السجون القائم على الحقوق، قبل عام 2023 باستهداف ما يصل إلى 4076 مستفيد مباشر مع متطلبات تمويل بقيمة 350,000 دولار.

الهدف 1.3 زيادة الوعي القانوني لما يصل إلى 5000 عضو في المجتمع مع متطلبات تمويل بقيمة 350,000 دولار.

الهدف العام 2: تحسين جودة الحياة في المناطق الريفية والحضرية وتطوير قدرات الشباب لضمان مصادر دخلهم.

الهدف 2.1 زيادة التمكين الاقتصادي لأصحاب المنازل في المجتمع الريفي وتحسين جودة الحياة بشكل غير مباشر مع متطلبات تمويل بقيمة 350,000 دولار.

الغاية 2.2 تطوير قدرات ومهارات الشباب وتحسين فرص وصولهم إلى الأسواق مع متطلبات تمويل بقيمة 350,000 دولار.

تعمل مركز العدالة بلا كلل لتلبية الاحتياجات المذكورة أعلاه، منذ مرحلة التنمية والاتجاهات الجديدة نحو الاستدامة. تهدف مركز العدالة إلى تقديم التحسينات الاجتماعية المذكورة أعلاه في محافظات صلاح الدين، كركوك، ديالى، دهوك، ونيوى، مع الاعتقاد بأن سكان هذه المناطق بحاجة إلى التمكين الاقتصادي وبناء القدرات.

جميع التمويلات حتى الآن جاءت من منظمات دولية ولم نتلقَ حتى الآن، ولا نتوقع تلقي أي تمويل من القطاع العام أو الخاص. ولكن من المرجح أن تزداد المنافسة على التمويل المحدود، ونعتقد أن تأثيرنا على المستفيدين وجاذبيتنا للمانحين يمكن أن تزداد من خلال العمل بشكل أكثر تعاونيًا في المستقبل. ومن هنا جاء تطوير هذه الاستراتيجية الجماعية الأولى.

لتحقيق النجاح في تنفيذ استراتيجيتنا الجماعية، نقر بضرورة الاستثمار في التطوير الداخلي لمنظمتنا. لذلك، فإن النهج ذات الأولوية هي جمع التبرعات والتعاون مع الشركاء، طوال فترة الاستراتيجية. هذه النهج تتماشى مع "بحث تقييم شراكات مركز العدالة"، الذي أجراه مستشار المنح والشراكات، والذي خرج ببعض التوصيات.

تستجيب التوصيات التالية لنتائج التقييم وهي منظمة وفقًا لمبادئ الشراكة.

1. المساواة

- على المنظمات الدولية غير الحكومية تخصيص المزيد من الوقت للتشاور مع الشريك المحلي في مرحلة تصميم المقترحات، لتعزيز المساواة في صنع القرار والملكية المشتركة للمشروع.
- على الشركاء، حيثما أمكن، تحديد ومشاركة الجدول الزمني السنوي لتواريخ الإصدار المتوقعة لطلبات المقترحات لتحسين القدرة على التنبؤ والاستعداد وإجراء مشاورات أكثر توقيتًا مع الشركاء الاستراتيجيين.
- على مركز العدالة تنفيذ ورشة عمل تصميم وخطة عمل لتحديد الأولويات والبرمجة الاستراتيجية بشكل استباقي قبل الإعلان عن طلبات المقترحات كوسيلة للتخفيف من المواعيد النهائية الضيقة.

2. الشفافية

- تحديد وتنفيذ جدول زمني رسمي للاجتماعات المنتظمة لتتبع الإنفاق، وتقديم المؤشرات، ومعالجة التحديات بشكل مشترك.
- على الشركاء مراجعة مسارات التواصل مع المانحين لكل شراكة وتقييم فوائد زيادة التفاعل مع الشركاء المحليين كتمرين لبناء القدرات للبرمجة المستدامة.
- على كلا الشريكين تعزيز اجتماعات افتتاح المنح، ويوصى بعقد ورشة عمل ليوم كامل مع زيادة التركيز على متطلبات المانحين والمالية.

3. الاستجابة الموجهة نحو النتائج.

- على مركز العدالة والشركاء تطوير أداة تقييم الشراكة التي يمكن استخدامها لتقييم الشراكة في بداية ونهاية المنحة. يجب أن يتم التقييم بشكل مشترك من قبل فريق الرصد والتقييم من جميع الشركاء

لزيادة الشفافية والمساءلة. يجب أن تتضمن الأداة نقاط عمل مع مسؤوليات محددة لضمان المساءلة وتطبيق الدروس المستفادة.

• عقد اجتماعات إغلاق المنح بشكل مشترك لجميع المنح، لمراجعة التحديات، ومشاركة قصص النجاح والدروس المستفادة. يمكن لفريق الرصد والتقييم تقديم النتائج من تقييم الشراكة خلال هذه الاجتماعات وتحديد عناصر العمل بشكل مشترك للمنح التالية.

4. المسؤولية

يجب تحديد متطلبات المساءلة، وآلياتها، ومسارات الإبلاغ لكل منحة بشكل أكثر وضوحًا في بداية المنحة، ويفضل أن يكون ذلك في اجتماع افتتاح المنحة.

يجب إجراء التدريب في بداية المنحة لضمان فهم جميع الشركاء للسياسات ذات الصلة بما في ذلك الحماية، والمالية، وما إلى ذلك، ومسارات الإبلاغ التي يخضعون لها.

5. التكامل

على مركز العدالة تطوير خطة عمل استراتيجية لبناء القدرات لتحديد الفجوات في القدرات وطرق معالجتها. يجب مشاركتها مع الشريك، كما يجب مشاركة جهود بناء القدرات الأخرى التي تشارك فيها مركز العدالة لتجنب الازدواجية.

يجب على الشركاء المحليين والمنظمات الدولية غير الحكومية تسجيل وحفظ قصص النجاح، ومشاركتها مع الشركاء، والمانحين، والمجتمع، والحكومة، من خلال ورش العمل، أو آليات الإبلاغ أو تبادل المعلومات كوسيلة لإظهار القدرات والدروس المستفادة.

يجب التركيز بشكل أكبر على بناء القدرات لدعم الانتقال من البرمجة الإنسانية إلى برمجة التنمية والاستقرار.

تسهيل تبادل التعلم الهادف بين الشركاء، مع التركيز ليس فقط على بناء قدرات الشريك المحلي ولكن أيضًا على تعزيز قدرات المنظمة الدولية غير الحكومية، بما في ذلك وضع خطة لتعزيز قدرتها على العمل مع الشركاء.

زيادة التفكير والاعتراف بالشراكات وممارسة الامتنان من قبل كلا الشريكين لتعزيز العلاقات المستقبلية.

بالنسبة للشراكات الاستراتيجية والمستمرة، فإن إضفاء الطابع الرسمي على الشراكة سيضيف القدرة على التنبؤ والاستدامة للعلاقة، مع الاعتراف بالرؤية المشتركة للشركاء.

1.3 التحديات والعقبات

هذه الظروف خلقت واقعًا غير مقبول وصعبًا لسكان المحافظات العاديين وساهمت في العديد من المشاكل التي لا تزال قائمة حتى الآن. كان لإيقاف عمل مجموعة الحماية الوطنية (NPC) وإنهاء خطة الاستجابة

الإنسانية (HRP) تأثير على أعمال مركز العدالة والتمويل. كانت مركز العدالة تتلقى تمويلًا ملحوظًا من الصندوق الإنساني العراقي (IHF) التابع لمكتب تنسيق الشؤون الإنسانية (OCHA) ومع ذلك، فإن الحق في الجنسية والوثائق الثبوتية لجميع العراقيين. يجب أن يتمكن جميع العراقيين من الوصول إلى الوثائق المدنية، أينما كانوا. يجب إصدار وإعادة إصدار التوجيهات الوطنية إلى المديرية في جميع المحافظات للسماح للأفراد الذين لا يملكون وثائق بالوصول إلى الخدمات الحكومية. كما أن انخفاض تدفق الأموال إلى العراق كان له تأثير كبير على الحصول على المنح المطلوبة لدعم خطة مركز العدالة لتنفيذ خطتها الاستراتيجية.

1.4 الاتجاهات المحتملة خلال فترة الاستراتيجية

من المرجح أن يستمر الصراع السياسي بين الأحزاب والكتل الرسمية، وبين الجماعات العرقية والعائلية (وغيرها من الجهات الفاعلة القوية، مثل الشركات في القطاع الخاص)، وسيكون له تأثير سلبي واضح على النتائج الإنسانية. فيما يتعلق بالاتجاهات الاقتصادية، فإن غياب النمو البطيء للمشاريع والاستثمار في المحافظات لعب وسيستمر في لعب دور رئيسي في تفاقم البطالة والحفاظ على معدلات الفقر أعلى مما ينبغي. اجتماعيًا، أدت مشاكل الحاجة الاقتصادية الماسة إلى زيادة المشاكل الاجتماعية مثل انعدام الثقة المجتمعية، والطلاق، والزواج المبكر، والمشاكل الاجتماعية الجديدة في المنطقة، مثل الدعارة، وتعاطي المخدرات، والتسول. سيحتاج الأمر إلى الكثير من العمل لإصلاح مجتمع يعاني من بعض الانقسامات. أما بالنسبة للاتجاهات التكنولوجية، فإن نقص الاستثمار في التطور التكنولوجي واستخدام الأساليب الحديثة كان له تأثير سلبي للغاية على حياة المواطنين بشكل عام. على سبيل المثال، لا تزال المؤسسات الحكومية تستخدم في الغالب منهجيات تعتمد على الورق لمعالجة معظم المعاملات، وهناك استخدام محدود لأجهزة الكمبيوتر.

1.5 السيناريوهات والتركيز الاستراتيجي الضروري

السيناريو الأكثر احتمالاً - 1

تماشيًا مع الاتجاهات المذكورة أعلاه، نتوقع استمرار انخفاض معدلات الأداء الاقتصادي العام، وارتفاع معدلات البطالة، وانخفاض الإنتاجية، وانخفاض مستويات المعيشة. وذلك بسبب فشل الدولة العراقية في تنفيذ مشاريع الاستثمار والتنمية، مصحوبة بعجز مالي كبير بسبب استمرار انخفاض أسعار النفط عالميًا. كل هذه

المشاكل سيكون لها أكبر تأثير على شرائح المجتمع التي لا تملك دخولاً اقتصادية ثابتة، خاصة على الشباب العاطلين عن العمل. من المرجح أن تزداد الفوارق الاجتماعية والاقتصادية مع ظهور طبقة غنية إلى جانب نقص الوصول إلى حماية حقوق الإنسان الأساسية والخدمات. نعتقد أن السيناريو الأول سيكون الأكثر احتمالاً خلال السنوات الثلاث القادمة، بناءً على البيانات المتاحة والمعلومات الموضوعية المتعلقة بالواقع العراقي. لذلك، قمنا بالتخطيط في الأقسام التالية بشكل أساسي لهذا السيناريو الأول، ولكننا أيضاً أخذنا في الاعتبار الإجراءات المهمة التي قد نحتاج إلى النظر فيها إذا أردنا تقليل احتمالية وتأثير السيناريو الآخر (الأكثر تحدياً). وبالتالي، سيكون تركيزنا الاستراتيجي بحاجة إلى تضمين.

السيناريو الأكثر احتمالاً – 2

السيناريو الأكثر احتمالاً للتمكين الاقتصادي والوعي بالحقوق للجميع، مما يساهم في تحقيق العدالة المجتمعية والمصالحة، وتحسين جودة حياة الشباب من خلال بناء قدراتهم وتزويدهم بالمهارات اللازمة للانخراط بشكل مفيد في سوق العمل ومواجهة أي أزمات اقتصادية غير متوقعة.

1.6 التخطيط، الموارد، والضوابط

هناك ضعف كبير في عمليات التخطيط الاستراتيجي لدينا حتى الآن، على الرغم من وجود خطط معتمدة سابقاً. كان التخطيط يميل إلى أن يكون قائماً على المشاريع بدلاً من أن يكون على مستوى الإدارات أو النظام بأكمله. ومع ذلك، بينما تعتمد خطط العمل حالياً على المشاريع والبرامج التي يتم تنفيذها من قبل مركز العدالة ومرتبطة بجداول عمل المانحين، فإن عملية التخطيط قوية وفعالة، كما يتضح من قدرتنا المستمرة على تعبئة أموال كبيرة من مانحين معروفين. تلتزم مركز العدالة بمعايير المحاسبة العراقية ولديها أدلة مالية معتمدة. يتضمن نظامنا المالي حفظ السجلات الورقية واستخدام أنظمة مالية إلكترونية جاهزة، مثل Quicbook لإدارة الحسابات والتحليل المالي. تقوم إدارتنا العليا بإجراء فحوصات دورية، ويتم مراجعة المنح والميزانيات على الأقل كل ثلاثة أشهر (وبشكل أكثر تكراراً في فترات الإنفاق العالي أو معالم المشروع)، ويتم حفظ جميع السجلات المالية بشكل مناسب. نحن نخضع للتدقيق الخارجي كشرط قانوني وغالباً كشرط من المانحين. بينما نفخر بقدرتنا على التواصل بشكل فعال (داخلياً وخارجياً)، فإننا نعترف بوجود مجال كبير للتحسين في مجالات الأمن، وإدارة التغيير، وإدارة المعرفة.

1.7 التطوير الفني وتنمية المهارات الاستراتيجية

تمتلك مركز العدالة بيانات مهمة ورؤية معتمدة، وقد طورت مؤخرًا هذه الاستراتيجية التفصيلية التعاونية وهي مسجلة ومعتترف بها قانونيًا في العراق.

تمتلك مركز العدالة نظامًا إداريًا وسياسات واضحة، ولديها هياكل تنظيمية مناسبة، بناءً على الإدارات والأقسام الإدارية والفنية المطلوبة لتحقيق أهداف العمل.

تمتلك مركز العدالة أوصاف وظيفية واضحة لكل دور في المنظمة، ولديها سياسات إدارية تشمل عملية توظيف شفافة. تمتلك مركز العدالة سياسات وإجراءات الموارد البشرية اللازمة لضمان تحديد أهداف الموظفين وحفظ سجلات جميع الموظفين بشكل آمن.

تمتلك مركز العدالة سياسات وإجراءات وأنظمة تشغيلية أخرى كافية لإدارة الوظائف التالية بحكمة: الإدارة وإدارة الأصول؛ المالية والمنح؛ المشتريات والخدمات اللوجستية؛ إدارة المخاطر؛ الرصد والتقييم والتوثيق؛ أنظمة المعلومات والاتصالات؛ والسلامة والأمن. نحن نطور هذه السياسات باستمرار لمواكبة التطورات العالمية والالتزام بأفضل الممارسات. كأحد أهداف شراكة مركز العدالة مع المنظمات الدولية غير الحكومية هو نقل القدرات الفنية القيمة من المنظمات الدولية غير الحكومية إلى مركز العدالة. نتيجة لذلك، كانت شركاؤنا من المنظمات الدولية غير الحكومية يقدمون بناء القدرات الفنية والموارد البشرية لموظفي مركز العدالة والقطاعات بطرق مختلفة ولعدة قطاعات. شمل بناء القدرات التدريبات، وتطوير الإجراءات التشغيلية القياسية (SOPs)، ونظام التوظيف، وتصميم السياسات. يتضمن الجدول التالي بناء القدرات التي تخطط مركز العدالة لتحقيقها خلال هذه السنوات الثلاث من الخطة الاستراتيجية 2025 - 2028

التأثير	النظام	القطاع	المنهجية	بناء القدرات
JCI has online system to manage complaints	JIRA	FARM	Online	System development
JCI can use the system	training	FARM	Online	Policy & SOP development
JCI lawyers improved their capacity and skills	training	Legal	Online	Staff skill & competence

Staff skill & competence	face to face	Legal	training	JCI lawyers improved their capacity and skills
Staff skill & competence	Online	MEAL	MEAL	activities related field has improved
Staff skill and competence	Online	Staff	Security	activities related field has improved
Policy & SOP development	N/A	Protection	SOP	JCI has its own SOP for the legal activities
Policy & SOP development	N/A	livelihood	case forms	JCI has its own forms for the legal activities
Reporting	face to face	Programme	training	Staff related field has improved their skills

1.8 نقاط القوة، الضعف، الفرص، والتهديدات

بشكل جماعي، قمنا بتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية التالية، ونقاط القوة التي قد نحتاج إلى البناء عليها ونقاط الضعف التي يجب معالجتها؛ بالإضافة إلى الفرص التي يجب اغتنامها والتهديدات التي يجب التخفيف منها.

نقاط القوة نقاط الضعف

- * علاقات قوية و متميزة مع منظمات المجتمع المدني من جهة ومع الحكومة المحلية من جهة أخرى.
- * شراكات قوية مع المنظمات الدولية.
- * وجود موظفين مؤهلين ومحترفين في معظم التخصصات.
- * هياكل مناسبة و متكاملة.
- * تطبيق برامج إلكترونية حديثة في مكان العمل.
- * القدرة على العمل في قطاعات مختلفة.
- * سهولة الوصول إلى الفئات المستهدفة

- * نقص الموظفين المؤهلين في بعض المناطق الجغرافية.
- * ضعف برامج التدريب، خاصة من خلال المنظمات الدولية
- * عدم استخدام التقنيات الحديثة في بعض المناطق.
- * تسرب الكفاءات ودوران الموظفين.

الفرص و التهديدات

- * شراكات محتملة مع المنظمات الدولية.
- * تمويل دولي مستمر من قبل المنظمات الدولية.
- * علاقات قوية مع السلطات المحلية وأصحاب المصلحة الرئيسيين * عدم الاستقرار السياسي والتقلبات السياسية.
- * الكوارث الطبيعية.
- * التهديدات الأمنية.
- * عدم تعاون المؤسسات الحكومية.
- * بعض التقاليد الثقافية والقبلية.
- * زيادة المنافسة على التمويل المتناقص.

1.9 المزايا التنافسية والوصول البعيد

تتميز مركز العدالة بسمعتها الجيدة وعلاقاتها القوية في العمل المجتمعي، بالإضافة إلى موظفيها المؤهلين والمحترفين. بشكل جماعي ومنفصل، تمتلك مركز العدالة سجلاً حافلاً وفعالاً ويمكنها تنفيذ المشاريع بكفاءة وبمستويات عالية من العمل البرنامجي والإداري. يُعتقد أن البالغين الضعفاء حالياً والمستقبليين: الذين يتمتعون بفهم أفضل لحقوقهم ومسؤولياتهم؛ ويتم منحهم فرصاً أكبر لكسب عيش لائق؛ ومعرفة كيفية حل النزاعات بشكل أفضل وكيفية تطبيق قوانين البلاد؛ وحمائتهم بشكل أفضل في أوقات الأزمات، سيكونون في وضع جيد للمساهمة بشكل فعال في إعادة بناء مجتمعاتهم وبناء صلاح الدين، كركوك، والموصل النابضة بالحياة والمحترمة والمتنوعة. على مدى السنوات الثلاث القادمة، نعتزم الوصول إلى حوالي 80,000 مستفيد مباشر وغير مباشر موزعين على النحو التالي:

1.10 تغطية القطاعات المخطط لها

تقوم العديد من المنظمات الدولية والمحلية حاليًا بتقديم خدمات متنوعة عبر المحافظات، ولكنها لا تغطي الاحتياجات الفعلية أو الكلية للسكان المستهدفين. باعتبارها الجهة المسؤولة الرئيسية، لا تزال حكومة العراق غير قادرة على الوفاء بجميع مسؤولياتها، في جميع المحافظات، ولا تزال هناك حاجة إلى مساعدة إضافية، خاصة في مجالات المساعدة القانونية، وسبل العيش، والتعليم، والاستقرار الاجتماعي. كاستراتيجية ل مركز العدالة للسنوات الثلاث القادمة، تركز بشكل أكبر على التدخل في القطاعات التالية:

قطاعات التدخل

Sectors of Intervention				
Sector	Percentage	2025	2026	2027
الحماية	50%	450k \$	450k \$	450k \$
حماية الاطفال	10%	50k \$	50k \$	50k \$
دعم الشباب	20%	100k \$	100k \$	100k \$
سبل العيش	20%	100k \$	100k \$	100k \$
المجموع	100%	700k \$	700k \$	700k \$

1.10 رصد وتقييم الاستراتيجية

للتغلب على نقاط الضعف المعروفة والاستفادة من نقاط القوة والفرص، ستولي مركز العدالة الأولوية لتحقيق ما يلي.

- * تمكين المديرات التنفيذيات وتحسين التقدم الوظيفي.
- * جعل المعلومات متاحة بسهولة للجميع من خلال أدوات الموارد عبر الإنترنت.
- * تعزيز مهارات الإدارة والتخطيط لموازنة الميل نحو التركيز على النتائج السريعة.
- * توفير فرص تطوير أكبر لجميع الموظفين، بجميع الدرجات.
- * تعزيز الولاء للمنظمة، من خلال برنامج احتفاظ مدروس بشكل أفضل.
- * زيادة تنوع الفريق مثل الخلفية، العمر، الجنس

1.11 التمويل الاستراتيجي وجمع التبرعات

تعمل مركز العدالة على بناء استراتيجيات مشتركة وخطط تنفيذ والاستئناس للحصول على التمويل كمنظمة محلية. وهذا يضمن أن يتم التعامل مع التمويل وحشد الموارد بشكل جماعي ويستند إلى تقييم احتياجات دقيق. على المستوى الوطني، يجعل التمويل الاستراتيجي أكثر فعالية وكفاءة وقابلية للتنبؤ. كما ذكرنا سابقاً، تعتمد مركز العدالة بالكامل على المنح من المنظمات الدولية. لذلك، فإن المشاريع التي تخطط مركز العدالة لتنفيذها ستعتمد على الأموال التي يمكن لهذه المنظمات الدولية تعبئتها. ومع ذلك، تخطط مركز العدالة لتنوع مصادر التمويل وتكييف أساليب جديدة لجمع التبرعات. بينما لم نتلق حتى الآن ولا نتوقع أي تمويل من القطاع العام أو الخاص، قد نستكشف خلال فترة الاستراتيجية إمكانيات جمع التبرعات من الجمهور، أو الأفراد ذوي الثروات العالية، أو حتى القطاع الخاص. نعتقد أن المنافسة على التمويل الأكثر ندرة وربطاً ستزداد. ونعتقد أيضاً أن تأثيرنا على المستفيدين وجاذبيتنا للمانحين يمكن أن يزداد بشكل متزامن من خلال العمل بشكل أكثر تعاونياً في المستقبل. ومن ثم، ستضع مركز العدالة ذلك كأولوية في استراتيجيتها.

1.12 التنسيق والتعاون

أصحاب المصلحة الرئيسيون الذين قد تتعامل معهم مركز العدالة وتعمل معهم موضحين في الجدول أدناه.

أصحاب المصلحة التحليل

أعضاء البرلمان العراقي هم مهمون لمركز العدالة كجهة تشريعية في العراق تقوم بإصدار أو تعديل القوانين التي تؤثر على حياة المستفيدين.

أعضاء المجلس المحلي

نحتاج إليهم كأعلى سلطة تشريعية في محافظات صلاح الدين، كركوك، والموصل، حيث يمكنهم تشريع اللوائح التي تتعلق بحياة المستفيدين.

أعضاء الحكومة المحلية نحتاج إليهم كجهة تنفيذية للقوانين واللوائح المتعلقة بحياة المستفيدين.

القضاة والمحامون

نحتاج إليهم كشركاء في العديد من الجهات القانونية، لحماية حقوق الإنسان وللتشريف القانوني للمجتمع.

النازحون والعائدون

نحتاج إليهم كجمهور مستهدف لتخطيط وتنفيذ المشاريع والبرامج.

سكان الريف والقرى نحتاج إليهم كمجموعات مستهدفة لمشاريعنا المستقبلية.

الشباب نحتاج إليهم كمجموعات مستهدفة لمشاريعنا المستقبلية.
النشطاء المدنيون يعزز النشطاء المدنيون المشاريع المختلفة ويضعون ضغوطًا على الحكومة.
منظمات المجتمع المدني المحلية تعزز المشاريع المختلفة وتضع ضغوطًا على الحكومة.

1.13 ترجمة الاستراتيجية إلى خطة عمل

حيث يتم تطوير خطة العمل التشغيلية إلى مشاريع محددة، وبرامج بناء القدرات لمانحين محددين. وتتكون خطتنا من مسارين متوازيين، على النحو التالي:
الخط الأول: تحقيق القدرات والمهارات المطلوبة للقطاعات والبرامج.
الخط الثاني: تفاصيل المهام، التوقيت، التبعيات، المعالم، ومراحل المشروع.
الخط الثالث: يتضمن تفصيل الميزانية المالية ووفقًا لأنشطة المشروع والمصروفات المطلوبة.

1.14 إطار النتائج والمراجعة

تعتبر المتابعة، والرصد، والتقييم لمشاريعنا اللبنة الأساسية لتحقيق الأهداف العامة للخطة الاستراتيجية. لذلك، ستقوم مركز العدالة بتتبع تقدم خطة التنفيذ على النحو التالي:
تقييم العملية: تتبع ما إذا تم إنجاز العمل في الوقت المحدد ووفقًا للميزانية المعتمدة (عادة ما يتم إجراؤه أسبوعيًا/شهريًا، ثم في مرحلة متقدمة من تنفيذ البرنامج ومرة أخرى عند اكتمال البرنامج بأكمله).
تقييم المخرجات: تحديد مدى تحقيق المنظمة لما خطت له، مع إمكانية القياس الكمي وعلى إطار زمني محدد (على سبيل المثال، عدد المستفيدين الذين تم خدمتهم أو عدد الدورات التي تم تقديمها).
تقييم النتائج: تقييم النتائج المرجوة لتحديد تحقيق برنامج معين ومستوى النجاح الذي حققته المنظمة على المدى الطويل، (مع تأثيرات يتم الشعور بها وقياسها على مدى فترة أطول).
تقييم الأثر والمراجعة الاستراتيجية: ستكون تقييمات الأثر أقل تكرارًا وسيتم تكليفها عندما تسمح ميزانيات الرصد والتقييم. سنقوم بمراجعة التقدم مقابل الاستراتيجية سنويًا (كمنظمات فردية وبشكل جماعي) وإجراء التعديلات ووفقًا لذلك.
لقياس ما تم تحقيقه من الأهداف المخطط لها، تعتبر مركز العدالة المهام التالية:

- تحديد المعايير المناسبة لعملية الرصد والتقييم.
- جمع المعلومات ذات الصلة لعملية الرصد والتقييم.
- تحليل البيانات لتوليد النتائج التي تشير إلى الإنجازات.
- توضيح الاستنتاجات، تقديم التوصيات، والإشارة إلى الاتجاهات والانحرافات.
- تنفيذ التعديلات وتعزيز نقاط القوة.

• تغذية نظام المتابعة بالمعلومات المراجعة وأهداف الافتراضات التي بنيت عليها الخطة الاستراتيجية.

• إعداد تقارير دورية عن النتائج والدروس المستفادة.

• ضمان أن الخطة الاستراتيجية التالية تأخذ في الاعتبار الدروس المستفادة القيمة.

1.15 التخفيف من المخاطر

المخاطر التخفيف

- * الصراع السياسي. الحفاظ على علاقات مباشرة ومحيدة مع جميع الأحزاب السياسية.
- * الحفاظ على علاقات مباشرة ومحيدة مع جميع الأطراف الأخرى مثل العرقية، الدينية، والسياسية.
- * زيادة الوعي بنوايا الإنسانية والتفويض للكتل السياسية.
- * تجنب التحيز السياسي والصراعات بأي ثمن.
- * الاستعداد لمزيد من النزوح الناجم عن الصراعات
- * العقوبات الهيكلية البقاء للحالات الضعيفة، مثل الأطفال، بسبب غياب أحد الوالدين أو كليهما أو فقدان الوثائق المدنية للوالدين أنفسهم.
- * الكوارث الطبيعية نفس الإجراءات كما في حالة الكوارث التي من صنع الإنسان/الحرب
- * نقص السيولة تصميم سياسات فعالة لإدارة التمويل والموارد المتاحة لتحقيق أعلى درجة من الفوائد الاقتصادية والاجتماعية.
- * تقليل النفقات غير الضرورية.
- * استخدام تكنولوجيا المعلومات المتقدمة وتقليل التضخم الوظيفي والتوظيف المفرط في المناصب الإدارية.
- * زيادة مشاركة المجتمع والمنظمات غير الحكومية الأخرى في المشاريع.