



ورقة سياسات |

سبل تعزيز دور المنظمات الأهلية في جهود المناصرة في ظل الكارثة الإنسانية الراهنة

20
25



شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية
Palestinian NGO's Network - PNGO

ورقة سياسات حول

سبل تعزيز دور المنظمات الأهلية في جهود المناصرة في ظل الكارثة الإنسانية الراهنة

إعداد أ. عبد الله محمود شرشرة

شركة توبس للاستشارات والخدمات

ضمن مشروع

تعزيز الديمقراطية وبناء قدرات المنظمات الأهلية

بالشراكة مع المساعدات الشعبية النرويجية NPA

المساعدات الشعبية
النرويجية



المعلومات والآراء الواردة في هذا الدليل تعكس رأي الجهة المنتجة ولا تعكس
بالضرورة الرأي الرسمي لمؤسسة المساعدات الشعبية النرويجية
The information and views set out in this product are solely those of the
author(s) and do not necessarily reflect the official opinion of the NPA





الصفحة	
05	أولاً: المقدمة
06	ثانياً: السياق العام
07	ثالثاً: قراءة في الوضع الحالي لجهود المناصرة في المنظمات الأهلية الفلسطينية
07	على مستوى الفضاء العام
08	على مستوى هيكل المنظمة الأهلية واستجابتها لعملية المناصرة
09	على مستوى وجود أدلة وسياسات حول قضايا المناصرة
10	على مستوى المعرفة والتدريب وقدرات الطواقم
12	على مستوى إشراك المجتمع المحلي والفاعلين
12	على مستوى الخطاب العام والسريفة المناصرة
14	على مستوى الفجوات في التمويل
15	على مستوى تقييم الأثر وفحص الاستجابة
17	رابعاً: المقترحات السياسية
21	خامساً: سياسات مقترحة لتعزيز دور المنظمات الأهلية في جهود المناصرة
26	سادساً: المراجع



ملخص تنفيذي

تناول هذه الورقة واقع المناصرة في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة خلال فترة الحرب المستمرة منذ أكتوبر 2023، في ظل التدمير الواسع للبنية التحتية، والانهيار المؤسسي، وتقييد الفضاء المدني.

تنطلق الورقة من تحليل شامل للفجوات التي تواجه هذه المنظمات على المستويين الداخلي والخارجي، مركزة على ضعف الحوكمة، غياب السياسات الواضحة للمناصرة، محدودية القدرات الفنية للكوادر، وتراجع التواصل مع المجتمع المحلي والفاعلين الدوليين.

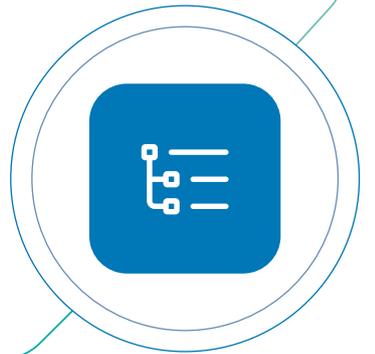
كما ترصد تأثير التسييس، وشروط التمويل، والرقابة الميدانية على فاعلية الجهود المدنية في الدفاع عن الحقوق الإنسانية.

ومن خلال هذا التشخيص، تقترح الورقة حزمة سياسات عملية تهدف إلى تعزيز استجابة المنظمات الأهلية في بيئة شديدة التعقيد، عبر تحسين الهيكلة الإدارية، وتطوير أدلة وإجراءات مؤسسية للمناصرة، وبناء قدرات العاملين في مجالات الرصد والتحليل، والتواصل الحقوقي.

كما تدعو إلى تفعيل آليات المشاركة المجتمعية لإضفاء الشرعية المحلية على جهود المناصرة، وإنشاء شبكات ضغط وتحالفات إقليمية ودولية تعزز من الحضور الفلسطيني في الساحات الحقوقية.

وتشدد الورقة على ضرورة تبني منهج قائم على الأدلة، يدمج بين العمل الميداني والتحليل السياسي والقانوني، بما يضمن توجيه رسائل المناصرة نحو مراكز صنع القرار الدولية.

وتخلص الورقة إلى أن تمكين المنظمات الأهلية من تعزيز دورها يتطلب الانتقال من العمل الإغاثي المؤقت إلى بناء منظومة مناصرة مؤسسية ومستدامة، قادرة على التأثير في السياسات العامة وحماية الحقوق في ظل واقع الاحتلال والحرب الممتدة.



شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية هي تجمع ديمقراطي مدني مستقل، يهدف إلى إسناد وتمكين المجتمع الفلسطيني في إطار تعزيز مبادئ الديمقراطية والعدالة الاجتماعية والمساواة واحترام حقوق الإنسان. تضم الشبكة في عضويتها حوالي 147 منظمة أهلية في فلسطين منها 71 منظمة في قطاع غزة، منذ تأسيسها حملت شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية على عاتقها دور تعزيز وبناء قدرات منظمات المجتمع المدني الفلسطيني، ودعمها في أداء واجبها الوطني والإنساني، استناداً إلى رؤية تركز على الإنسان، لذا عملت الشبكة على النهوض بالأسس الفكرية والمعرفية للعمل الأهلي الفلسطيني، وسعت إلى تطوير أدوات هذا العمل، بما فيها أدوات المناصرة بما يواكب التحديات المتغيرة في المشهد السياسي والإنساني.

تواجه جهود المناصرة في قطاع غزة واقعاً بالغ التعقيد، في ظل الكارثة الإنسانية غير المسبوقة التي يعيشها القطاع نتيجة العدوان المتواصل، والانهيال الواسع في كافة المنظومات الحياتية، بما في ذلك الصحة، والتعليم، والأمن الغذائي، والبنية التحتية. في هذا السياق الاستثنائي، تحاول المنظمات الأهلية الفلسطينية أن تفعل أدوات المناصرة بوصفها إحدى الوسائل القليلة المتاحة للتأثير في الرأي العام، ولفت انتباه المجتمع الدولي، والدفاع عن حقوق المدنيين، خاصة في ظل انسداد الأفق السياسي، واستمرار الحصار، وتآكل فعالية المؤسسات الرسمية. ورغم أن المجتمع المدني في غزة يتمتع بتاريخ نضالي طويل، إلا أن بيئة العمل في الوقت الراهن باتت أكثر تقييداً وتعقيداً، نتيجة تعدد السلطات، والانقسام السياسي، والرقابة الأمنية، فضلاً عن الشروط السياسية للتمويل المفروضة من بعض الجهات المانحة، والتي تحد من قدرة المنظمات على تبني خطاب صريح يركز إلى الحقوق والقانون الدولي. كما أن القيود على الحركة، وضعف البنية التحتية، والانقطاعات المستمرة في الاتصالات والإنترنت والكهرباء، تُعيق حرية التواصل مع المنصات الإقليمية والدولية.

وعلى الرغم من ذلك، تُظهر المنظمات الأهلية قدرة ملحوظة على الاستجابة، من خلال تبني حملات رقمية، والمبادرات، وتوثيق الانتهاكات، وإصدار البيانات، وعقد المؤتمرات، والعمل ضمن تحالفات محلية وعابرة للحدود. لكن هذه الجهود تظل مجزأة، وتعاني من غياب التنسيق الاستراتيجي، ونقص التمويل، وضعف التخصص في طواقم المناصرة، ما يُبرز الحاجة إلى بلورة سياسات واضحة تعزز من فاعلية هذا الدور، وتضمن استجابته لواقع الناس واحتياجاتهم الملحة في هذه المرحلة الحرجة.

ومن هذا المنطلق، يكمن الهدف العام من إعداد هذه الورقة، حيث نسعى إلى تشخيص الفجوات المؤسسية والمنهجية التي تواجه المنظمات الأهلية في ممارسة دورها في



المناصرة، واقتراح سياسات وتوصيات عملية قابلة للتطبيق لتعزيز فعاليتها وتأثيرها في السياسات العامة، سواء على المستوى المحلي أو الدولي.

تعتمد الورقة في منهجيتها على تحليل السياق الراهن، واستعراض الخبرات المؤسسية القائمة، إلى جانب إجراء مقابلات معمقة مع ممثلي المنظمات الأهلية الفلسطينية، وتنظيم مجموعات تركيز تضم فاعلين ميدانيين وخبراء وممثلي فئات مجتمعية متنوعة، بما يضمن بناء تصور شمولي يعكس التحديات والفرص من واقع التجربة، ويسهم في بلورة أطر تدخل استراتيجية.

ثانياً: السياق العام

منذ اندلاع حرب الإبادة الإسرائيلية على قطاع غزة في أكتوبر 2023، تواجه المنظمات الأهلية الفلسطينية واحدة من أكثر مراحلها قسوة وتعقيداً في التاريخ الحديث. فقد أدت الهجمات الواسعة إلى تدمير مقار العديد من الجمعيات والمنظمات، ومقتل وإصابة مئات العاملين في المجال الإنساني⁽¹⁾، ما أضعف قدرة المجتمع المدني على الاستجابة للاحتياجات الهائلة الناتجة عن الحرب.

تعمل المنظمات الأهلية حالياً في بيئة شديدة الخطورة، تتسم بانعدام الأمان، وانقطاع التمويل، وتعطل سلاسل الإمداد، وانهيار البنية التحتية الأساسية من كهرباء واتصالات وطرق. ورغم ذلك، أظهرت هذه المنظمات مرونة لافتة من خلال استمرارها في تقديم خدماتها مثل الإغاثة الطارئة، وتوفير المأوى والمياه والدعم النفسي للأطفال والنازحين، بالتعاون مع شركاء محليين ودوليين. إلا أن الحرب كشفت في الوقت ذاته هشاشة بنية بعض المنظمات الأهلية وضعف التنسيق فيما بينها، وذلك نتيجة التحديات السياسية والانقسام الداخلي، وضغوط الممولين، والقيود التي تفرضها سلطات الاحتلال على التمويل واستمرار العدوان.

ومع تصاعد الكارثة الإنسانية، باتت الحاجة فُلحة إلى إعادة بناء منظومة العمل الأهلي الفلسطيني على أسس أكثر استدامة واستقلالية، تضمن المناصرة الفعالة، وتفعيل دور المنظمات في الدفاع عن حقوق الإنسان، ورصد جرائم الحرب، والمساهمة في تعزيز النسيج الاجتماعي بعد الحرب.

1. بيان صادر عن أوكسفام، الهجمات الاسرائيلية تقتل زميلا شريكا في منظمة أوكسفام وتدمر عيادات في غزة، <https://www.oxfamire-land.org/press/israeli-attacks-kill-oxfam-partner-colleague-destroy-clinics-in-gaza>، آخر تاريخ لزيارة الموقع 15 نوفمبر 2025، راجع أيضا شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية، التقييم الأولي السريع لمنظمات المجتمع المدني في قطاع غزة، ص 35 <https://pngopor-tal.org/p/27467>



ثالثاً: قراءة في الوضع الحالي لجهود المناصرة في المنظمات الأهلية الفلسطينية

في هذا الجزء من ورقة السياسات، نسعى إلى تقديم قراءة تحليلية معمّقة لواقع عمل المنظمات الأهلية الفلسطينية في مجال المناصرة، وذلك من خلال تفكيك منظومة العوامل المؤسسية والبيئية والتمويلية التي تؤثر على فاعلية هذا الدور الحيوي. وذلك من خلال تحليل هيكل المنظمات واستجابتها لعملية المناصرة، ووجود الأدلة والسياسات الناضجة للمناصرة، ومستوى المعرفة والتدريب وقدرات الطواقم، والفضاء العام والبيئة الخارجية، وإشراك المجتمع المحلي والفاعلين، وتقييم الأثر وفحص الاستجابة، من وأخطار التسييس وخطاب الكراهية، والفجوات في التمويل.

◀ على مستوى الفضاء العام

السياق العام الذي تعمل خلاله المنظمات الأهلية الفلسطينية تُعد من أكثر البيئات تعقيداً، بفعل مزيج متداخل من تأثيرات الاحتلال العسكري الإسرائيلي، والانقسام السياسي الفلسطيني، والقيود الإدارية والأمنية، وتضييق الفضاء المدني، والعقبات الاجتماعية، والثقافية، والتقنية. وقد ازداد ذلك سوءاً إثر الإبادة الجماعية في قطاع غزة.

كما تنعكس هذه العوامل بعمق على قدرات المنظمات في ممارسة المناصرة، خصوصاً حين يتعلق الأمر بالقضايا السياسية المرتبطة بالحرر، أو مساءلة الاحتلال، أو تلك الحساسة اجتماعياً مثل التحرش الجنسي⁽²⁾.

في السياق الغزّي على وجه الخصوص، فإن القيود المفروضة من سلطات الاحتلال بما في ذلك إغلاق المعابر ومنع الحركة بين الضفة وغزة تُضعف من قدرة الطواقم على المشاركة في المحافل الإقليمية والدولية، مما يحدّ من الوصول لصنّاع القرار والمقررين الدوليين. كما أن البيئة القانونية الفلسطينية نفسها تعاني من فجوات واسعة، أبرزها غياب قانون موحد بين الضفة الغربية وقطاع غزة، ووجود تدخلات من الأجهزة الأمنية والسلطات السياسية في عمل المجتمع المدني، الأمر الذي يؤدي إلى الرقابة الذاتية أو الإحجام عن التطرق لقضايا معينة⁽³⁾.

2. محمد حرز، مدير جمعية أجيال للإبداع والتطوير، مقابلة شخصية بتاريخ 20 أكتوبر 2025م.
3. مجموعة مركزة عقدت في مقر شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية في دير البلح بتاريخ 20 أكتوبر 2025م.



الفضاء الرقمي لا يُمثل بديلاً آمناً بالضرورة، إذ تتعرض العديد من المنظمات والأفراد لحمولات تضيق إلكترونية، من مراقبة، واختراق، وتشويه، لا سيما إذا ما ارتبطت الحملات بجهات دولية أو اتخذت مواقف تتقاطع مع "الخطوط الحمراء" الموضوعية من قبل الجهات الحكومية أو الاحتلال. وتفتقر كثير من المنظمات إلى استراتيجيات واضحة للأمن الرقمي، ولا تُوفر لطواقمها التدريب أو الأدوات الكافية للتعامل مع هذه المخاطر⁽⁴⁾.

كما أن البنية التحتية للاتصالات والإنترنت في فلسطين تعاني من تأخير مزمن، وتدخلات متعمدة من الاحتلال وتُضعف من جودة الاتصالات، مما يؤثر على قدرة المنظمات على تنظيم حملات رقمية فعالة، أو التواصل المرئي والكتابي مع الشركاء الدوليين⁽⁵⁾.

من ناحية المحتوى، تخضع قضايا المناصرة أيضاً لرقابة اجتماعية ودينية وثقافية متزايدة، خاصة عند التطرق إلى مواضيع مثل العنف القائم على النوع الاجتماعي، الطلاق، أو حتى الحريات الشخصية، حيث يُنظر إليها في بعض الأحيان كقضايا مستوردة أو متصادمة مع ثقافة المجتمع، مما يخلق بيئة معقدة يتعين على المنظمات التنقل فيها بحذر⁽⁶⁾.

◀ على مستوى هيكل المنظمة الأهلية واستجابتها لعملية المناصرة

في معظم المنظمات الأهلية الفلسطينية، لا تحتل المناصرة موقعاً ثابتاً ومؤسسياً ضمن الهيكل التنظيمي بشكل فعلي، بل تُدار غالباً كوظيفة عرضية يقوم بها موظفو البرامج، دون أن تكون جزءاً من وحدة متخصصة ذات مرجعية مباشرة إلى الإدارة العليا⁽⁷⁾. هذا الواقع يعكس تحدياً هيكلياً يؤثر على فاعلية المناصرة، خاصة في ظل ضعف التراكم المعرفي، وعدم الاستقرار المؤسسي، وتغيّر مصادر التمويل. بعض المنظمات ذات التمويل الأكثر استقراراً أنشأت "وحدات مناصرة"، لكنها ما زالت محدودة ولا تشكّل حالة عامة⁽⁸⁾.

مع غياب المناصرة ضمن هيكل المنظمة، أصبح عبء مهام المناصرة على موظفي المشاريع⁽⁹⁾ أو المتطوعين⁽¹⁰⁾، وفي العادة ينفذ هؤلاء أنشطة المناصرة ضمن سياق المشاريع ذاتها، وليس ضمن رؤى ورسالة المنظمة الكلية. وعادة ما يكون موظفو المشاريع ذوي عقود مؤقتة، وهذا يجعل من الصعب على منسقي المشاريع الإلمام بالرسالة والهوية ورؤى المنظمة عند تنفيذ أنشطة المشاريع⁽¹¹⁾.

4. سلطان ناصر جحا، خبير في المناصرة، مقابلة شخصية 10 أكتوبر 2025م.
5. مجموعة مركزة عقدت في مقر شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية في دير البلح بتاريخ 20 أكتوبر 2025م.
6. رامى الشرافي، صحفي وخبير إعلامي، 23 أكتوبر 2025م.
7. سماهر المصري، مدير جمعية العطاء، مقابلة شخصية، 10 أكتوبر 2025م.
8. سلطان ناصر جحا، خبير في المناصرة، مقابلة شخصية 10 أكتوبر 2025م.
9. غيداء الشوا، موظفة مشاريع مركز حيدر عبد الشافي للتنمية، مقابلة شخصية، 10 أكتوبر 2025م.
10. مجموعة مركزة عقدت في مقر شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية في غزة بتاريخ 13 نوفمبر 2025م.
11. غيداء الشوا، موظفة مشاريع، مركز حيدر عبد الشافي للتنمية، مقابلة شخصية، 10 أكتوبر 2025م.



أثناء حرب الإبادة الجماعية، اضطرت عدد من المنظمات الأهلية إلى تغيير هيكله المنظمة بشكل يستجيب للتحديات الراهنة، ركزت إعادة الهيكلة على استجابة المنظمة للإغاثة الإنسانية بشكل أساسي مع إهمال المناصرة كوحدة فاعلة في المنظمة بسبب الأولويات الحرجة⁽¹²⁾.

يسهم غياب المناصرة عن هيكل المنظمة إلى إضعاف التنسيق الداخلي، مما يؤدي إلى تضارب في الرسائل، وازدواجية في الجهود، وعدم وضوح في هوية المنظمة كفاعل مناصر، حيث تصبح عملية المناصرة في هذه الحالة جزء من الأنشطة ضمن الطلبات المقدمة إلى الجهات المانحة أو استجابة لضغط الظروف الميدانية⁽¹³⁾.

أما بخصوص التحالفات، فالعديد من المنظمات تشارك في أطر وتحالفات مواضيعية مختلفة، مثل اتفاقية سيداو، وحقوق الأشخاص ذوي الإعاقة، والطفولة المبكرة وغيرها، لكن مشاركتها في المناصرة تظل هامشية، وغالبًا غير استراتيجية. فالتمثيل لا يعني بالضرورة الفاعلية، ويغيب في كثير من الأحيان وجود بروتوكولات واضحة لإدارة الشراكات أو إصدار بيانات مشتركة⁽¹⁴⁾.

◀ على مستوى وجود أدلة وسياسات حول قضايا المناصرة

جزء محدود من المنظمات الأهلية الفلسطينية لا يزال يعاني من غياب سياسات أو أدلة مكتوبة ومؤسسية خاصة بالمناصرة وبالنظر لتوافر هذه السياسات والأدلة من خلال مكتبة المصادر التي توفرها عدد من الشبكات من بينها شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية⁽¹⁵⁾، إلا أن وجود هذه الأدلة لا يعني تفعيلها⁽¹⁶⁾، حيث تبقى جزء من إجراءات الامتثال في المنظمة الأهلية، فالمناصرة – عندما تُمارس – تكون في كثير من الأحيان استجابة لفرصة تمويلية أو ضغط ظرفي، وليس نتيجة رؤية مؤسسية قائمة على سياسة معتمدة. بعض المنظمات لا تمتلك دليلًا إجرائيًا يوضح خطوات إعداد الرسائل المناصرة، اعتمادها، مراجعتها القانونية، وتحديد متحدثين رسميين أو أدوات إدارة المخاطر الناتجة عن الحملات المناصرة⁽¹⁷⁾.

12. طلال أبو ركية، باحث، مقابلة شخصية، 25 أكتوبر 2025م

13. سلطان ناصر جحا، خبير في المناصرة، مقابلة شخصية 10 أكتوبر 2025م

14. مجموعة مركزة عقدت في مقر شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية في دير البلح بتاريخ 20 أكتوبر 2025م.

15. محمود حمادة، شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية، مقابلة شخصية، 19 نوفمبر 2025م

16. رامى الشرافي، صحفي وخبير إعلامي، 23 أكتوبر 2025م

17. مجموعة مركزة عقدت في مقر شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية في دير البلح بتاريخ 20 أكتوبر 2025م



الرسائل التي تُنتج ضمن مشاريع المناصرة تخضع أحياناً لمراجعات من المانحين⁽¹⁸⁾، ما يفرض اشتراطات تتعلق باللغة والمفردات المقبولة سياسياً، ويقيّد أحياناً قدرة المنظمة على تبني خطاب حقوقي جذري أو سياسي صريح في ظل تعرض المجتمع الفلسطيني للإبادة. في غياب سياسات داخلية، تصبح هذه الرسائل عُرضة للاجتهادات الشخصية أو تدخل الممول.

أما حفظ الأدلة الداعمة للمناصرة مثل الصور، البيانات، القصص الإنسانية، فيتم أحياناً بشكل غير منظم، وغالباً دون تطبيق مبدأ Do Not Harm أو أخذ موافقات مستنيرة، ما يعرض المنظمة لمخاطر أخلاقية وقانونية. عدد قليل من المنظمات قام بوضع سياسات لحماية البيانات، لكنها تظل غير معقّمة وغير مدعومة بأنظمة رقمية مؤمنة، بسبب ضعف الموارد.

فيما يتعلق بالتعامل مع الإعلام ووسائل التواصل الاجتماعي، تفتقر الكثير من المنظمات إلى سياسة اتصالية واضحة تضبط الرسالة⁽¹⁹⁾. كما لا يتم دائماً اعتماد متحدث رسمي، مما يؤدي إلى تشتت في الرسائل الإعلامية أو تصاعد مخاطر سوء الفهم، خصوصاً عند التعامل مع قضايا حساسة مثل العنف القائم على النوع الاجتماعي أو انتهاكات الاحتلال⁽²⁰⁾.

◀ على مستوى المعرفة والتدريب وقدرات الطواقم

تعاني المنظمات الأهلية الفلسطينية من فجوة واضحة في الجوانب المعرفية والتقنية المتعلقة بالمناصرة، لا سيما على المستوي الدولي والرقمي. وفي غالب الأحيان، لا يتوفر لدى الطواقم العاملة في هذه المنظمات – خصوصاً في المستوي الميداني – التدريب الكافي في المهارات التخصصية مثل تحليل السياسات العامة، صياغة الرسائل المناصرة، أدوات الضغط، الإطار القانوني المحلي والدولي، وإعداد المواد الموجهة لصنّاع القرار أو الرأي العام الدولي⁽²¹⁾.

ولذلك، تعتمد كثير من المنظمات على خبرات فردية غير مؤسسية، أو على مستشارين خارجيين، وغالباً ما يرتبط ذلك بتنفيذ مشاريع ممولّة ذات مدة قصيرة، دون وجود خطة دائمة أو تراكم مؤسسي للمعرفة. كما أن عددًا محدودًا فقط من المنظمات يمتلك خطة سنوية لبناء قدرات الموظفين في مجال المناصرة، وإن وُجدت فإنها لا تشمل بالضرورة جميع الطواقم، بل تقتصر على دائرة الإعلام أو المشاريع⁽²²⁾.

18. مجموعة مركزة عقدت في مقر شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية في دير البلح بتاريخ 20 أكتوبر 2025م.
19. رامى الشرافي، عضو مجلس إدارة في منظمة أهلية، 23 أكتوبر 2025م.
20. مجموعة مركزة عقدت في مقر شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية في دير البلح بتاريخ 20 أكتوبر 2025م.
21. سماهر المصري، مدير جمعية العطاء، مقابلة شخصية، 10 أكتوبر 2025م.
22. مجموعة مركزة عقدت في مقر شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية في دير البلح بتاريخ 20 أكتوبر 2025م.



من حيث الإلمام بالقانون الدولي الإنساني وقانون حقوق الإنسان، فإن الغالبية العظمى من الموظفين تفتقر إلى معرفة معمقة بالإطار القانوني الناظم لأعمال المناصرة على الصعيد الدولي، كآليات الأمم المتحدة، تقارير المقررين الخاصين، أو اتفاقيات جنيف. وهذا يُضعف قدرتهم على صياغة مطالب قانونية واضحة تستند إلى مرجعيات دولية⁽²³⁾.

تواجه المنظمات الأهلية الفلسطينية ضعفًا واضحًا في إدارة المعرفة داخل مؤسساتها، إذ تفتقر إلى أنظمة وأدوات منظمة لتوثيق الخبرات وتبادلها. فلا توجد مكتبات رقمية أو قواعد بيانات مفتوحة المصادر يمكن لجميع الموظفين ذوي العلاقة الاستفادة منها وتحليلها، كما لا يلتزم جزء كبير من المنظمات بحفظ الدروس المستفادة من المشاريع أو حملات المناصرة السابقة، كما تغيب الأدوات الموحدة للمتابعة والمساءلة، مثل النماذج والقوالب والمعايير المشتركة للتقييم والتقارير.

هذا الضعف في إدارة المعرفة يؤدي إلى فقدان تراكم المعرفة المؤسسي في مجال المناصرة وتكرار الأخطاء في التخطيط والتنفيذ عند إجراء عمليات المناصرة، كما يحدّ من قدرة المنظمات على تطوير استراتيجيات المناصرة المستقبلية بناءً على خبرات سابقة. وقد تفاقم الوضع خلال حرب الإبادة الجماعية في غزة، حيث تعرّضت مقرات عشرات المنظمات للتدمير الكامل أو الجزئي، ما أدى إلى ضياع الأرشيفات والبيانات والملفات الداخلية التي كانت تمثل ذاكرة مؤسسية ثمينة.

وبسبب غياب آليات تبادل الخبرات والتعلم المشترك بين المنظمات، أصبحت المعرفة مشتتة وفردية، تعتمد على خبرة الأشخاص لا على أنظمة مؤسسية مستدامة، مما أضعف فعالية العمل الأهلي وأثره في بيئة العمل المعقدة التي تعيشها فلسطين⁽²⁴⁾.

ضعف القدرات اللغوية خصوصًا في اللغات الستة الرسمية للأمم المتحدة وهي: العربية والصينية والإنجليزية والفرنسية والروسية والإسبانية⁽²⁵⁾ ويُعد كذلك أحد أبرز العوائق أمام التوجه للمناصرة الدولية، حيث تعجز فرق العمل في كثير من الأحيان عن صياغة بيانات حقوقية مؤثرة أو التواصل المباشر مع المؤسسات الدولية المختلفة والوصول لجمهور أوسع دوليًا⁽²⁶⁾.

23. مجموعة مركزة عقدت في مقر شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية في دير البلح بتاريخ 20 أكتوبر 2025م.

24. طلال أبو ركة، باحث، مقابلة شخصية، 25 أكتوبر 2025م.

25. <https://www.un.org/ar/our-work/official-languages>

26. رامهي الشرافي، عضو مجلس إدارة في منظمة أهلية، 23 أكتوبر 2025م.



◀ على مستوى إشراك المجتمع المحلي والفاعلين

تُعد مسألة إشراك المجتمع المحلي في جهود المناصرة من أكثر الجوانب إشكالية لدى المنظمات الأهلية الفلسطينية. فعلى الرغم من أن غالبية المنظمات تؤكد - نظريًا - على أهمية المشاركة المجتمعية، إلا أن الواقع العملي يُظهر أن المناصرة غالبًا ما تُصمَّم وتُدار من أعلى إلى أسفل⁽²⁷⁾، دون إشراك فعلي للمجتمعات المحلية، وأحيانًا لا تمس عمق لأولوياتهم وتصوراتهم حول الإبادة التي يمرون بها، مما يفقد الجمهور المحلي الشعور بالملكية عند النظر للمناصرة.

هذا الأسلوب في تصميم المناصرة يجعل المجتمع متلقيًا سلبيًا بدلًا من أن يكون شريكًا فاعلًا. كما تفتقر معظم المنظمات إلى آليات منهجية للمساءلة المجتمعية، مثل أنظمة فعالة للشكاوى، أو تغذية راجعة حول حملات المناصرة، أو مراجعة أثر الرسائل على الفئات المستهدفة. وتغيب المشاركة الفعلية للفئات المهمشة في بلورة أولويات المناصرة، مما يؤدي إلى إنتاج سرديات غير تمثيلية أو ذات طابع نخبوي⁽²⁸⁾. وبالتالي المنظمة قد تفقد القاعدة الجماهيرية التي تؤيد خطواتها⁽²⁹⁾.

من الواضح أن هناك حاجة ضرورية لأن تتم تهيئة المجتمع المحلي، خاصة النازحين، وممثليهم بالمعرفة والأدوات التي تمكنها من قيادة جهود مناصرة حقيقية ضمن مجتمعاتها، أو إيصال أصواتها للسلطات الرسمية. غياب هذا التكامل يُفقد حملات المناصرة شرعيتها الاجتماعية، ويجعل من الصعب تعبئة الجمهور المحلي حول القضايا الحقوقية، لا سيما في ظل تأثير خطاب الكراهية أو التخوين، والخوف من العواقب الأمنية والاجتماعية⁽³⁰⁾.

◀ على مستوى الخطاب العام والسردية المناصرة

يمثل الخطاب العام والسردية تحديين هيكلين أمام المنظمات الأهلية الفلسطينية عند تنفيذ حملات مناصرة، خاصة في ظل استمرار حرب الإبادة الجماعية، وواقع الانقسام السياسي القائم بين غزة والضفة الغربية، ومخاطر العنف الداخلي وتأثيره على العمل المدني. هذا السياق ينتج بيئة متوترة ومشحونة، تضطر المنظمات في كثير من الأحيان إلى تبني "خطاب حذر"، يتجنب الاصطدام بأي طرف سياسي أو سلطوي، على حساب المناصرة المبنية على الحقوق والعدالة.

27. محمد حدوقه، متطوع في مجموعة شبابية، مقابلة شخصية، 23 أكتوبر 2025م.

28. رامى الشرافى، عضو مجلس إدارة في منظمة أهلية، 23 أكتوبر 2025م.

29. مجموعة مركزة عقدت في مقر شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية في غزة بتاريخ 13 نوفمبر 2025م.

30. محمد حدوقه، متطوع في مجموعة شبابية، مقابلة شخصية، 23 أكتوبر 2025م.





واحدة من مظاهر هذه التعقيدات اتخاذ الإدارة الأمريكية في سبتمبر 2025م قراراً بإدراج مؤسسة الحق، ومركز الميزان لحقوق الإنسان (الميزان)، والمركز الفلسطيني لحقوق الإنسان على قائمة العقوبات بموجب الأمر التنفيذي رقم 14203 المتعلق بفرض عقوبات على المحكمة الجنائية الدولية. بحكم مشاركة هذه المؤسسات في جهود المناصرة القانونية الدولية⁽³¹⁾.

لدى بعض المنظمات الوعي بأن هناك فرق بين المناصرة السياسية المحايدة، والقائمة على الحقوق، والتأسيس للقضايا الإنسانية، على رغم من ذلك تشعر الكثير من المنظمات أن هناك خطوفاً حمراء للمناصرة لا يمكن تجاوزها في القضايا.

أكثر ما يتأثر بخطاب الكراهية هو القضايا المرتبطة بالنوع الاجتماعي والنساء، مثل الزواج، الطلاق، حقوق الحضنة، أو الحريات الشخصية، حيث تُقابل حملات المناصرة في هذه المجالات أحياناً بحملات تشهير وتشكيك، أو يُنظر إليها كمشاريع تغريبية أو تهدف لهدم النسيج المجتمعي. هذا يضع المنظمات أمام معضلة: إما المضي قدماً في خطاب حقوقي صريح، أو التراجع حفاظاً على الشرعية الاجتماعية والأمن المؤسسي⁽³²⁾.

على المستوى الدولي، تواجه المنظمات الأهلية الفلسطينية فجوة عميقة في خطابها الموجّه للمجتمع الدولي في ظل الإبادة الجماعية. فقد أدت الحصار إلى عزلة ميدانية وإعلامية حدّت من قدرة هذه المنظمات على التواصل المباشر مع الخارج، أو بناء شبكات تضامن وتحالفات فاعلة مع المؤسسات الدولية والرأي العام العالمي. كما تفرض المخاوف من العقوبات الأمريكية أو من حملات التشويه التي تقودها جماعات الضغط الإسرائيلية قيوداً إضافية على الخطاب الحقوقي والسياسي الفلسطيني، مما يدفع العديد من المنظمات إلى تبني لغة مائعة ومخففة تخشى من تصنيفها أو استهدافها.

ورغم وجود تعاطف شعبي ودولي واسع مع معاناة الفلسطينيين خلال الإبادة الجماعية، إلا أنّ المنظمات الأهلية الفلسطينية لم تتمكن من تحويل هذا التعاطف إلى ضغط سياسي منظم أو سردية حقوقية متماسكة تعكس الرواية الفلسطينية في المحافل الدولية. بالمقابل، برزت جهود الأفراد والنشطاء المستقلين، وكذلك بعض المنظمات الدولية، بشكل أقوى وأكثر تأثيراً في تشكيل الرأي العام والدفاع عن حقوق الفلسطينيين من المنظمات المحلية⁽³³⁾.

31. وزارة الخزانة الأمريكية، [https://www.state.gov/releases/2025/09/sanctioning-for-](https://www.state.gov/releases/2025/09/sanctioning-for-eign-ngos-directly-engaged-in-iccs-illegitimate-targeting-of-israel)

[eign-ngos-directly-engaged-in-iccs-illegitimate-targeting-of-israel](https://www.state.gov/releases/2025/09/sanctioning-for-eign-ngos-directly-engaged-in-iccs-illegitimate-targeting-of-israel)

32. مجموعة مركزة عقدت في مقر شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية في غزة بتاريخ 13 نوفمبر 2025م.

33. مجموعة مركزة عقدت في مقر شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية في غزة بتاريخ 13 نوفمبر 2025م.



هذا الواقع يكشف عن فجوة في القدرات الاتصالية والقدرة على التأطير الخطابى لدى المنظمات المحلية، ويؤكد الحاجة إلى بناء خطاب مهني موحد قادر على تجاوز الحصار والتهميش وتحقيق تأثير ملموس في الرأي العام وصناع القرار العالميين.

وبناء على ذلك، تسعى شبكة المنظمات الأهلية في التأثير على السياسات الدولية في المحافل الأممية من خلال القطاعات والمنظمات الأعضاء فيها برفع تقارير مشتركة وتقارير "ظل" (Shadow Reports) تعرض من خلالها انتهاكات حقوق الإنسان وتقدم توصيات محددة، تم تبني بعضها في تقارير المقررين الخاصين الدوليين. وكذلك التأثير في سياسات الجهات المانحة الخاصة بالتمويل الموجه للمنظمات المحلية وشروط التمويل. ومن الأمثلة الملموسة في هذا المجال هو نجاح جهود المناصرة في إدراج قضايا محددة مثل التمويل المشروط مما أدى إلى مراجعة بعض سياسات التمويل الدولي تجاه المنظمات الفلسطينية لضمان مرونتها واستقلاليتها⁽³⁴⁾.

◀ على مستوى الفجوات في التمويل

تُعد الفجوات التمويلية من العوامل الأساسية التي تُعيق جهود المناصرة في عمل المنظمات الأهلية الفلسطينية⁽³⁵⁾، إذ لا تحتل المناصرة أولوية في تخصيص الموارد مقارنةً بالخدمات الأساسية مثل التعليم، والصحة، والدعم النفسي، والإغاثة. في كثير من المنظمات، لا تتجاوز نسبة التمويل المخصص للمناصرة 3% من الميزانية العامة، وغالبًا ما يأتي هذا التمويل ضمن مشاريع قصيرة الأمد ممولة من مانحين دوليين، دون أن يُنظر إليه كاستثمار طويل المدى في التغيير المجتمعي أو التأثير في السياسات⁽³⁶⁾.

التمويل المتاح للمناصرة يعاني من عدة إشكاليات؛ أبرزها افتقاره إلى المرونة، وارتباطه جزء منه باشتراطات سياسية وسرديات خطابية تتعارض مع توجهات المانح. فالمناصرة المتعلقة بمسألة الاحتلال تُعد حساسة لدى كثير من الممولين، مما يدفع بعض المنظمات إلى التحايل على الخطاب أو تجنّب القضايا الجوهرية مقابل الحصول على التمويل، وهو ما يُسهم في تفريغ المناصرة من مضمونها الحقوقي. كما واجهت مجموعات المناصرة اتهامات بمعاداة السامية، أدت إلى سحب التمويل، وتشويه السمعة، وإلغاء المنصات، في محاولات لتجريدتهم من الشرعية وإسكات الأصوات المنتقدة⁽³⁷⁾.

كما أن التمويل المشروط قد يخلق هوةً بين مضمون المناصرة والواقع الفلسطيني الفعلي في ظل التحديات التي يواجهها الشعب الفلسطيني. هذا التوتر يُضعف فعالية الرسائل ويؤثر على ثقة المجتمع المحلي بالقطاع الأهلي.

34. محمود حمادة، منسق المناصرة في شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية، مقابلة شخصية، 19 نوفمبر 2025م

35. أنس بواطنة، علا عدوي: ورقة بحثية حول احتياجات المنظمات الأهلية الفلسطينية في الضفة الغربية خلال وبعد العدوان الإسرائيلي، شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية، ص 20

36. مجموعة مركزة عقدت في مقر شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية في دير البلح بتاريخ 20 أكتوبر 2025م.

37. Osuchukwu, N. C., Idigo, B. C., Udegbonam, C. U., & Mbanefo, O. D. (2025). Political Mobilization and Advocacy Strategies of Palestinian Groups Amid Genocide Allegations in the Gaza Conflict, 2023–2024. International Journal of Research Publication and Reviews, 6(8), 4601–4624. <https://doi.org/10.55248/gengpi.6.0825.3141>



ضعف التمويل يعني أيضًا غياب القدرة على توظيف طواقم متخصصة في المناصرة، مثل خبراء في الحملات الرقمية، أو باحثين، وخبراء قانون دولي، أو محللي سياسات عامة، ما يجعل المنظمات تعتمد على موظفي المشاريع غير المختصين، أو على خدمات استشارية غير مستدامة⁽³⁸⁾. كما تعيق الفجوات التمويلية الوصول إلى آليات الأمم المتحدة، وتقديم تقارير ظل، أو المشاركة في دورات مجلس حقوق الإنسان، أو مخاطبة المقررين الخاصين⁽³⁹⁾.

الاعتماد على مصدر تمويلي واحد يزيد من هشاشة المنظمة، ويجعلها أكثر عرضة لتقلبات التمويل أو الضغوط السياسية. وفي المقابل، فإن قلة قليلة من المنظمات نجحت في بناء "سلة تمويل متنوعة" تشمل مصادر متعددة، أو تطوير تمويل غير مقيّد يتيح لها هامش حرية في اختيار قضايا المناصرة وأدواتها⁽⁴⁰⁾.

◀ على مستوى تقييم الأثر وفحص الاستجابة

يُعتبر تقييم أثر المناصرة من أضعف الحلقات المؤسسية لدى غالبية المنظمات الأهلية الفلسطينية، نظرًا لطبيعة المناصرة نفسها كعملية غير خطية، وصعوبة قياس نتائجها الملموسة على المدى القصير، إلى جانب ضعف وعي المنظمات بوجود أدوات تقييم نوعية مصممة خصيصًا لهذا الغرض. غالبًا ما تُركّز المنظمات على مخرجات سطحية مثل عدد البيانات الصادرة أو حملات الضغط أو المشاركات الرقمية، دون امتلاك إطار شامل لتتبع التغييرات في السياسات، أو في مواقف صنّاع القرار، أو السلوك الاجتماعي العام تجاه قضية معينة⁽⁴¹⁾.

لا تمتلك معظم المنظمات نظرية تغيير خاصة بجهود المناصرة، أو أدوات نوعية تقيس مدى وصول الرسائل المناصرة إلى الجمهور المستهدف، أو أثرها على سلوك السلطات المحلية أو المانحين أو المجتمع الدولي. كما أن المؤشرات المعتمدة في المشاريع الممولة نادرًا ما تتجاوز نطاق النشاط (outputs)، دون أن تُعالج نتائج التغيير الحقيقي (outcomes) أو الأثر طويل المدى (impact). كذلك، لا تُجرى عادة مراجعات ما بعد الحملات (After Action Reviews) بطريقة فعّالة، ما يؤدي إلى عدم تعميم الدروس المستفادة، والقدرة على التعلّم وضعف التراكم المعرفي في المنظمة⁽⁴²⁾.

من جهة أخرى، فإن المنظمات لا تميز دائمًا بين "الوصول للجمهور العام" و"الوصول لصنّاع القرار"، ما يخلق نوعًا من التضخم الرقمي في تقييم النجاح بناءً على تفاعل الجمهور على منصات التواصل الاجتماعي، دون أثر حقيقي على عملية صنع القرار أو تعديل السياسات القائمة. ولتحقيق تحسين فعلي في هذا المجال، هناك حاجة ملحة لتطوير أدوات محلية تتناسب مع السياق الفلسطيني، تجمع بين المؤشرات الكمية والنوعية، وتُراعي طبيعة العلاقة مع السلطات، والانقسام السياسي، وازدواجية المرجعيات القانونية⁽⁴³⁾.



ومع ذلك، برزت نماذج ناجحة تُظهر إمكانية تحقيق أثر ملموس عند إجراء المناصرة عبر استخدام الأدوات المناسبة، ومثال ذلك:

شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية

القضية	المشكلة	الأدوات المستخدمة
تمديد صلاحية توقيعات مجالس إدارة الجمعيات الأهلية	كانت اللوائح الصادرة عن وزارة الداخلية الفلسطينية تنص على أن صلاحية توقيعات مجلس الإدارة تنتهي بعد ثلاثة أشهر من انتهاء الدورة الانتخابية، نظرًا لعدم قدرة المنظمات الأهلية على إجراء الانتخابات، مما عطل عمل العديد من الجمعيات وأوقف معاملاتها الإدارية والمالية.	حوار السياسات الذي قاده شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية مع الجهات الحكومية ذات العلاقة، مدعومًا باجتماعات رسمية، واتصالات مكثفة، وميدان ومذكرات رسمية.

الأثر

استجابة مجلس الوزراء الفلسطيني للمطلب، والموافقة رسميًا على تمديد صلاحية التوقيعات إلى ستة أشهر، مما ساعد على استمرارية عمل الجمعيات ووضع حد لتعطيل أنشطتها.

إنقاذ المستقبل الشبابي، المنتدى الاجتماعي التنموي، أجيال، الإغاثة الطبية، جمعية العودة الصحية، جمعية حيدر عبد الشافي الصحية

القضية	المشكلة	الأدوات المستخدمة
اكتشاف حالات شلل الأطفال في قطاع غزة	ظهور حالات إصابة بشلل الأطفال نتيجة انقطاع اللقاحات وصعوبة إدخالها إلى القطاع بسبب الحصار والقيود المفروضة، ما شكّل خطرًا صحيًا واسعًا على الأطفال.	التوعية وتنفيذ حملات ضغط ومناصرة قادتها المنظمات الأهلية بالتنسيق مع الجهات الصحية والمنظمات الدولية للضغط من أجل إدخال اللقاحات بشكل عاجل إلى غزة.

الأثر

تم إدخال تطعيمات شلل الأطفال إلى القطاع، وتطعيم أكثر من نصف مليون طفل بالجرعة الثانية، ليصبح 94% من الأطفال دون سن العاشرة محميين من المرض المهدد للحياة.

38. مجموعة مركزة عقدت في مقر شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية في دير البلح بتاريخ 20 أكتوبر 2025م.
39. مجموعة مركزة عقدت في مقر شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية في دير البلح بتاريخ 20 أكتوبر 2025م.
40. مجموعة مركزة عقدت في مقر شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية في دير البلح بتاريخ 20 أكتوبر 2025م.
41. روان فياض، استشارية متابعة وتقييم ومساءلة وتعلم، مقابلة شخصية، 22 أكتوبر 2025م.
42. روان فياض، استشارية متابعة وتقييم ومساءلة وتعلم، مقابلة شخصية 22 أكتوبر 2025م.
43. سلطان ناصر جحا، خبير في المناصرة، مقابلة شخصية 10 أكتوبر 2025م.



الأدوات المستخدمة ☰

الضغط المستمر من خلال حملات مناصرة، إعداد أوراق سياسات متخصصة، تنظيم ورش عمل وحوارات وطنية، حشد الرأي العام، المشاركة في صياغة مسودة القانون بالتعاون مع منظمات مجتمع مدني وائتلافات واسعة (من بينها ائتلاف أمان ومؤسسات حقوقية وإعلامية).

المشكلة ⓘ

غياب إطار قانوني يُنظّم حق المواطنين في الحصول على المعلومات، وضعف الشفافية والمساءلة في المؤسسات العامة، والحاجة إلى موازنة التشريعات مع المعايير الدولية.

القضية 📄

إقرار قانون الحق في الوصول إلى المعلومات

الأثر 📄

إصدار القرار بقانون رقم (10) لسنة 2021 بشأن الحق في الحصول على المعلومات، مما يمثّل تقدّمًا مهمًا نحو تعزيز الشفافية والمساءلة وضمن حق المواطنين في الوصول إلى المعلومات العامة.

رابعًا: التوصيات السياسية

استناداً إلى التشخيص المؤسسي للفجوات البنيوية والتنظيمية في عمل المنظمات الأهلية الفلسطينية، خاصة في ظل حالة الطوارئ الراهنة، تقترح هذه الورقة مجموعة من التوصيات السياسية التي تستهدف تعزيز الجاهزية المؤسسية، وتطوير القدرات، وتحسين المشاركة المجتمعية، وتوفير بيئة تمويل مستدامة للمناصرة. وتقوم هذه التوصيات على نهج شامل يدمج بين المأسسة، وبناء التحالفات، والتمويل المرن، والتخطيط الاستراتيجي طويل الأجل.

تسعى هذه التوصيات إلى نقل دور المنظمات الأهلية من العمل التفاعلي المحدود إلى نهج مؤسسي مستدام وفعل في المناصرة، قائم على التخطيط الاستراتيجي، وتفعيل الدور المجتمعي، وبناء شراكات ذات تأثير، وتطوير الأدلة المؤسسية، وتوفير تمويل مرن يدعم الاستمرارية. إن تبني هذه السياسات سيعزز قدرة المنظمات على التأثير في السياسات العامة وحماية حقوق الفئات المهمشة في فلسطين، خاصة في ظل الظروف الاستثنائية التي يشهدها قطاع غزة.



أولاً: سياسات لتعزيز الهيكل المؤسسية للمناصرة



02

تطوير آليات تنسيق داخلي بين البرامج والأقسام
لضمان تكامل المواقف والرسائل الحقوقية، والحد من الخطاب المتضارب خلال الأزمات.

01

إنشاء وحدات متخصصة للمناصرة داخل المنظمات
الأهلية ترتبط مباشرة بإدارة العليا، وتمنح صلاحيات مرنة للاستجابة السريعة للتطورات الإنسانية والسياسية.

04

تنفيذ خطط لبناء قدرات الطواقم في مجال المناصرة
لردم فجوات الموارد البشرية عند حدوث تغيّرات هيكلية مفاجئة.

03

إعداد هيكل تنظيمي ووصف وظيفي واضح لوحدات المناصرة، إلى جانب إعداد خطة سنوية للمناصرة مرتبطة بخطة البرامج.

ثانياً: سياسات تطوير الأدلة والمرجعيات المؤسسية للمناصرة



02

تطوير دليل موحد للرسائل الحقوقية يستند إلى اللغة المحايدة والمعايير الدولية، ويضمن الانسجام بين الخطابات الصادرة عن المؤسسات.

01

إعداد حزمة سياسات مكتوبة للمناصرة تشمل: المناصرة في الطوارئ؛ تقييم المناصرة، سياسة حماية البيانات، سياسة "عدم الإضرار"، ودليل المتحدث الرسمي.

04

دمج معايير تقييم المناصرة ضمن أنظمة المتابعة والتقييم والمساءلة والتعلم (MEAL) لضمان قياس فعالية الحملات بشكل منهجي.

03

تعميم سياسات المناصرة المعتمدة لدى شبكة المنظمات الأهلية على المؤسسات التي لا تمتلك أدلة واضحة بعد، بما يعزز الاتساق القطاعي.

ثالثاً: سياسات بناء القدرات وتنمية المعرفة



02

إعداد منهج تدريبي معياري يتناول القانون الدولي الإنساني، القوانين المحلية، الأدبيات الخاصة بالنساء والأطفال والأشخاص ذوي الإعاقة، وأدوات تحليل السياسات.

01

تنفيذ برنامج تدريبي متخصص في المناصرة الحقوقية في بيئة الحرب يشمل الأمن الرقمي، الرصد والتوثيق، إعداد المواقف، وتحليل السياسات.

04

اعتماد إجادة اللغة الإنجليزية كشرط أساسي للتوظيف في وحدات المناصرة لتعزيز الجودة والفاعلية.

03

رفع كفاءة الطواقم في اللغات الأساسية العالمية لضمان قدرة المنظمات على التعامل مع الإعلام الدولي والتقارير العابرة للحدود.



رابعاً: سياسات تعزيز المشاركة المجتمعية في المناصرة



02

تشكيل لجان استشارية محلية تمثيلية تشارك في التخطيط للمناصرة وتحديد القضايا ذات الأولوية.

01

تبني منهج المناصرة المجتمعية الذي يضع الفئات المهمشة - النساء، الشباب، الأشخاص ذوو الإعاقة، النازحين - في مركز عملية تحديد الأولويات.

04

إدماج النازحين داخلياً في عمليات اتخاذ القرار المتعلقة بالمناصرة لرفع شرعية الخطاب وتمثيله للواقع الإنساني.

03

بناء قدرات اللجان المتطوعة والمجتمعية في الجوانب الرقمية للمناصرة بهدف تعزيز التأثير المحلي.

خامساً: سياسات تعزيز قياس الأثر وتحسين الاستجابة



02

إعداد مصفوفة مؤشرات نوعية تقيس التغيرات السلوكية والمؤسسية لدى صناعات القرار والجمهور.

01

تطوير إطار متابعة وتقييم خاص بالمناصرة يركز على قياس الأثر النوعي، والتحول في السياسات والممارسات الناتجة عن الحملات.

04

صياغة نظرية تغيير خاصة بالمناصرة تتوافق مع بيئة النزاع وتعزز قدرة المنظمة على التخطيط طويل الأجل.

03

تنفيذ تقييمات لاحقة للحملات (After-Action Review) لاستخلاص الدروس وتطوير منهجيات المناصرة المستقبلية.

سادساً: سياسات تمويل المناصرة واستدامتها



02

إدماج بند تمويل دائم للمناصرة في موازنات البرامج والمشاريع لضمان استمرارية الأنشطة وعدم ربطها فقط بظروف الطوارئ.

01

اعتماد استراتيجية تمويل مستدام للمناصرة تعتمد على تنوع مصادر التمويل، بما يشمل التمويل غير المقيد، التمويل المجتمعي، والتحالفات الدولية.

04

الاعتماد على مصادر تمويل محلية مثل القطاع الخاص ورجال الأعمال والحملات الرقمية الجماعية، لتقليل الاعتماد على الممولين الدوليين (التوطين).

03

إنشاء صندوق طوارئ لدعم الحملات الحقوقية خلال فترات الحرب والأزمات.



02

توحيد الخطاب من أجل تعزيز المصداقية وزيادة التأثير، وضمان اتساق الرسائل الموجهة إلى صنّاع القرار والجهات الدولية، بما يحدّ من تشتت الجهود ويعزّز القدرة الجماعية على الضغط والمساءلة.

01

تبني رسائل مناصرة مشتركة بين المنظمات الأهلية الفلسطينية، وصياغتها بشكل دقيق وواضح يستند إلى مبادئ القانون الدولي الإنساني والسياق الإنساني القائم في قطاع غزة.

04

تعزيز وبناء تحالفات استراتيجية متعدّدة المستويات تشمل التحالفات الحقوقية الدولية، وشبكات منظمات المجتمع المدني العربية، والشراكات مع النقابات والاتحادات، إضافة إلى التحالفات مع الحركات الطلابية والشبابية، بما يساهم في توسيع قاعدة الدعم، وتوحيد الجهود، وتعزيز التأثير في مسارات المناصرة على المستويين الإقليمي والدولي.

03

التركيز على صياغة رسائل موجهة ومناسبة لكل جهة مستهدفة، قائمة على مطالب عملية وقابلة للتنفيذ، بعيداً عن عرض الأفكار أو المعتقدات، وبما يتماشى مع النهج الإنساني والحقوقى.

☰ **ثامناً: الاستخدام الأمثل لأدوات المناصرة للتأثير على السياسات، وزيادة الوعي، ودعم القضايا المختلفة**

02

تنفيذ حملات إعلامية مستهدفة: استخدام وسائل الإعلام التقليدية والرقمية لنشر الرسائل بفعالية، مع إنتاج محتوى بصري جذاب مثل الإنفوجرافيك والفيديوهات، مما يسهل على الفئة المستهدفة استيعاب القضية وتعزيز الدعم لها.

01

إجراء البحوث والدراسات التحليلية: جمع بيانات دقيقة وإجراء دراسات ميدانية لدعم القضايا بالأدلة، مع إعداد تقارير وأوراق موقف مختصرة وواضحة تسهّل على صنّاع القرار والفئات المستهدفة فهم الاحتياجات والمطالب بشكل فعّال.

04

استخدام القانون والسياسات القائمة: متابعة تطبيق القوانين والسياسات ومساءلة الجهات المسؤولة عند الانتهاك أو التقصير، بالإضافة إلى تقديم شكاوى رسمية أو رفع دعاوى قانونية عند الحاجة لحماية الحقوق وتعزيز العدالة.

03

المناصرة المباشرة مع صنّاع القرار: عقد لقاءات رسمية مع المسؤولين لتقديم المطالب بشكل مباشر ومنظم، إلى جانب إرسال عرائض ورسائل رسمية لمتابعة الردود وتعزيز موقف المنظمات الأهلية في التأثير على السياسات.



خامساً: سياسات مقترحة لتعزيز دور المنظمات الأهلية في جهود المناصرة

يُخصّص هذا الجزء من ورقة السياسات لعرض مجموعة من السياسات التي تستند إلى التشخيص السابق للفجوات المؤسسية، وتستهدف تعزيز البنية التنظيمية والقدرات الفنية، وتحسين بيئة العمل الداخلية والخارجية للمنظمات الأهلية.

وتسعى هذه السياسات إلى الانتقال من العمل التفاعلي المؤقت إلى بناء نهج مستدام واستباقي في المناصرة، يستند إلى المؤسسة، والتخطيط الاستراتيجي، والتحالفات التشاركية، والتمويل المرن، والاندماج المجتمعي:

مستوى التدخل: هيكل المنظمة واستجابتها لعملية المناصرة

السياسة المقترحة

تمكين وإنشاء وحدات المناصرة داخل المنظمة الأهلية بحيث تكون مرتبطة بالإدارة العليا، وتُمنح صلاحيات مرنة لإدارة الخطاب العام، واستجابة سريعة لتطورات الوضع الإنساني، مع تطوير آليات تنسيق داخلي بين البرامج لضمان تكامل الرسائل والمواقف المؤسسية في بيئة الصراع.

الفجوة

غياب وحدة مؤسسية متخصصة بالمناصرة وضعف التكامل بين الأقسام خلال الطوارئ

المخرجات العملية المحددة

03

إعداد خطة بناء قدرات الموظفين في مختلف البرامج في حملات المناصرة، بهدف سد الفجوات في حالة التغيرات الهيكلية الطارئة في المؤسسات.

02

إعداد خطة سنوية متكاملة لأنشطة المناصرة مرتبطة بخطة البرامج والمشاريع.

01

إعداد توصيف وظيفي وهيكل إداري واضح لوحدات المناصرة.

مستوى التدخل: الأدلة والسياسات الخاصة بالمناصرة



السياسة المقترحة



الفجوة



إعداد حزمة سياسات مؤسسية شاملة للمناصرة تشمل: سياسة المناصرة في حالات الطوارئ، سياسات تقييم المناصرة، سياسة حماية البيانات، سياسة "عدم الإضرار"، ودليل المتحدث الرسمي. تهدف هذه السياسات وضع أسس معتمدة لعملية المناصرة.

غياب سياسات مكتوبة تضبط الخطاب الحقوقي وآليات إدارة المخاطر والاتصال خلال الأزمات

المخرجات العملية المحددة



03

تطوير أدلة المتابعة والتقييم والمساءلة والتعليم بحيث يعتمد فيها أجزاء لتقييم عمليات المناصرة بشكل فعال.

02

تعميم سياسات المناصرة المقررة من قبل شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية على المنظمات التي لا تمتلك أدلة مقررة بعد.

01

تطوير دليل رسائل حقوقية موحدة تستخدم لغة محايدة ومبنية على المعايير الدولية.

مستوى التدخل: المعرفة والتدريب وقدرات الطواقم



السياسة المقترحة



الفجوة



تنفيذ برنامج بناء قدرات تخصصي للطواقم في مجال المناصرة الحقوقية في بيئة الحرب، يتضمن تدريبات على الأمن الرقمي، الرصد والتوثيق، إعداد المواقف، واستخدام البيانات في الحملات.

ضعف قدرات الطواقم في تحليل السياسات، واستخدام أدوات المناصرة الرقمية الآمنة، وفهم القانون الدولي الإنساني

المخرجات العملية المحددة



02

بناء قدرات العاملين في مجال المناصرة في اللغات الخمس الكبرى، ورفع كفاءة عمليات التوظيف بحيث تصبح إجادة لغة أجنبية، الإنجليزية على الأقل، معيارا موحدا لدى المنظمات الأهلية عند تعيين أو اختبار العاملين في مجال المناصرة.

01

تصميم وتنفيذ منهج تدريبي معياري يشمل رفع وعي العاملين في مجال المناصرة بالقانون الدولي الإنساني، وأدوات تحليل



مستوى التدخل: إشراك المجتمع المحلي



السياسة المقترحة



الفجوة



تبني نهج المناصرة المرتكزة على المجتمع المحلي لضمان تمثيل الفئات المهمشة (النساء، الشباب، ذوو الإعاقة، النازحون) في عملية تحديد قضايا المناصرة، عبر آليات تشاورية، بما يعزز شرعية الخطاب المدني ويزيد من قبول المنظمة داخل المجتمع خلال فترات الطوارئ.

ضعف المشاركة الشعبية في تحديد أولويات المناصرة وضعف آليات المساءلة المجتمعية

المخرجات العملية المحددة



03

التركيز على إدماج النازحين داخليا في عمليات التخطيط للمناصرة.

02

بناء قدرات اللجان المحلية، والتطوعية في مجال المناصرة، خاصة في الجوانب الرقمية.

01

تشكيل لجان استشارية، أو لجان محلية مجتمعية تمثيلية من مختلف الفئات، وإشراكها فعليا في عملية التخطيط للمناصرة.

مستوى التدخل: الأثر وفحص الاستجابة



السياسة المقترحة



الفجوة



تطوير إطار متابعة وتقييم والمساءلة والتعليم بحيث يصبح قادرا على قياس أثر ونتائج عمليات المناصرة يتضمن مؤشرات نوعية لقياس التغيير في السياسات والممارسات، مع بناء نظرية تغيير للمؤسسة في مجال المناصرة في ظل النزاع.

غياب أدوات قياس الأثر النوعي للحملات وضعف تحليل النتائج الفعلية للمناصرة

المخرجات العملية المحددة



02

إعداد تقارير تقييم لاحقة للحملات (After-Action Review) لاستخلاص الدروس من التجارب والحملات.

01

تطوير مصفوفة مؤشرات نوعية تقيس التحولات السلوكية والمؤسسية واستجابة صناع القرار لحملات المناصرة.



مستوى التدخل: التمويل



السياسة المقترحة



اعتماد استراتيجية تمويل مستدام للمناصرة تعتمد على تنوع مصادر التمويل (التمويل المجتمعي، التمويل غير المقيد، التحالفات الدولية)، مع إدماج بند تمويل دائم للمناصرة في موازنات المشاريع، وإنشاء صندوق طوارئ لدعم الحملات الحقوقية في أوقات الحرب.

الفجوة



ضعف التمويل المرن للمناصرة واعتمادها على منح قصيرة الأجل مشروطة سياسياً

المخرجات العملية المحددة



01

إعداد خطة استقطاب للتمويل متعددة المصادر لضمان الاستدامة المالية، ليس من الضروري اعتماد خطط استقطاب التمويل على المانحين الدوليين، وعلى العكس من ذلك قد تعتمد وحدات المناصرة بالذات على ممولين داخليين مثل القطاع الخاص ورجال الأعمال أو حملات التمويل الجماعي الرقمي.

مستوى التدخل: الخطاب العام ورسائل المناصرة



السياسة المقترحة



تبني وتوحيد رسائل مناصرة مشتركة بين المنظمات الأهلية الفلسطينية، وصياغتها بشكل دقيق يستند إلى مبادئ القانون الدولي الإنساني والسياق الإنساني في قطاع غزة، مع مواءمتها وفق الجهات المستهدفة من الرسالة.

الفجوة



تشبث الخطاب، تعدد الرسائل، وضعف مواءمتها مع السياق الإنساني والقانوني

المخرجات العملية المحددة



03

تشكيل تحالفات حقوقية دولية، وشبكات مجتمع مدني عربية، وشراكات مع النقابات والاتحادات، إلى جانب تحالفات مع الحركات الطلابية والشبابية لدعم جهود المناصرة المشتركة.

02

رسائل مناصرة موجهة لقطاع القرار والجهات الدولية والوكالات الأممية.

01

إطار موحد لرسائل المناصرة الإنسانية.



مستوى التدخل: استخدام أدوات المناصرة



السياسة المقترحة



- جمع بيانات دقيقة وإجراء دراسات ميدانية لإعداد تقارير وأوراق موقف مختصرة وواضحة.
- تنفيذ حملات إعلامية مستهدفة عبر وسائل الإعلام التقليدية والرقمية، وإنتاج محتوى بصري جذاب (إنفو جرافيك، فيديوهات).
- عقد لقاءات رسمية مع المسؤولين وإرسال عرائض ورسائل رسمية لمتابعة الردود.
- متابعة تطبيق القوانين والسياسات ومساءلة الجهات المسؤولة عند الانتهاك، وتقديم شكاوى أو رفع دعاوى قانونية عند الحاجة.

الفجوة



نقص البيانات الدقيقة والدراسات التحليلية الداعمة للقضايا.

ضعف التغطية الإعلامية والوعي العام بالقضايا.

محدودية التواصل المباشر مع صناع القرار.

قصور في متابعة تطبيق القوانين والسياسات القائمة.

المخرجات العملية المحددة



01

تقارير وأوراق موقف مدعومة بالأدلة تسهّل على صناع القرار والفئات المستهدفة فهم الاحتياجات والمطالب.

02

محتوى إعلامي متنوع يصل للفئات المستهدفة ويزيد الوعي والدعم للقضية.

03

متابعة الردود الرسمية وتعزيز موقف المنظمات الأهلية في التأثير على السياسات.

04

حماية الحقوق، تعزيز العدالة، وتفعيل المساءلة القانونية.



أبحاث ودراسات سابقة



المرجع	لغة المرجع	م
Osuchukwu, N. C., Idigo, B. C., Udegbunam, C. U., & Mbanefo, O. D. (2025). Political Mobilization and Advocacy Strategies of Palestinian Groups Amid Genocide Allegations in the Gaza Conflict, 2023–2024. International Journal of Research Publication and Reviews, 6(8), 4601–4624. https://doi.org/10.55248/gengpi.6.0825.3141	اللغة الإنجليزية	1
أنس بواطنة، علا عدوي. ورقة بحثية حول احتياجات المنظمات الأهلية الفلسطينية في الضفة الغربية خلال وبعد العدوان الإسرائيلي. شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية.	اللغة العربية	2

المقابلات الشخصية



التاريخ	الصفة / جهة العمل	الاسم	م
10 أكتوبر 2025م	خبير في مجال المناصرة	سلطان ناصر جحا	1
10 أكتوبر 2025م	مديرة تنفيذية لمنظمة أهلية	سماهر المصري	2
10 أكتوبر 2025م	موظفة مشاريع	غيداء الشوا	3
25 أكتوبر 2025م	باحث	طلال أبو ركة	4
23 أكتوبر 2025م	عضو مجلس إدارة في منظمة أهلية	راممي الشرافي	5
23 أكتوبر 2025م	متطوع في مجموعة شبابية	محمد حدوقه	6
22 أكتوبر 2025م	استشارية متابعة وتقييم ومساءلة وتعلم (MEAL)	روان فياض	7
13 نوفمبر 2025م	صحفي	سمير سعد خليفة	8
13 نوفمبر 2025م	باحث	د.رائد حلس	9
19 نوفمبر 2025م	منسق المناصرة في شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية	محمود حمادة	10
20 نوفمبر 2025م	منسقة الإعلام والمناصرة في جمعية التنمية الزراعية "الغاثة الزراعية"	نهى الشريف	11



المجموعة المركزة

عقدت مجموعتين مركزتين في مقر شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية في دير البلح بتاريخ 10 أكتوبر 2025، ومدينة غزة بتاريخ 13 نوفمبر 2025 بحضور:

الاسم	م	الاسم	م
مؤسسة فلسطين المستقبل للطفولة	11	جمعية العطاء الخيرية	1
جمعية الإغاثة الطبية الفلسطينية	12	مركز حيدر عبد الشافي للتنمية	2
الإتحاد العام للمرأة الفلسطينية.	13	جمعية أجيال للإبداع والتطوير	3
شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية	14	مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي	4
جمعية رؤيا للتنمية القدرات	15	جمعية التنمية الزراعية "الإغاثة الزراعية"	5
المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان	16	مركز الديمقراطية وحقوق العاملين	6
هيئة الهلال الفلسطيني للإغاثة والتنمية	17	جمعية النجدة الاجتماعية	7
جمعية الحق في الحياة	18	جمعية مركز الإرشاد التربوي	8
منتدى غزة للزراعة الحضرية	19	المركز العربي للتطوير الزراعي	9
		المركز الفلسطيني للديمقراطية وحل النزاعات	10

مواقع إلكترونية

تاريخ الدخول	عنوان الموقع الإلكتروني	م
10 أكتوبر 2025	www.oxfamireland.org/press/israeli-attacks-kill-oxfam-partner-colleague-destroy-clinics-in-gaza	1
11 أكتوبر 2025	www.state.gov/releases/2025/09/sanctioning-foreign-ngos-directly-engaged-in-iccs-illegitimate-targeting-of-israel	2
7 أكتوبر 2025	https://www.un.org/ar/our-work/official-languages	3





شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية
Palestinian NGO's Network - PNGO

☎ | 0 8 - 2 8 4 7 5 1 8

📱 | PNGO Portal

✉ | pngoportalgmail.com

✉ | info@pngoportalg.org

