



شراكات المنظمات الأهلية والدولية في فلسطين قراءة المشهد العام

PARTNERSHIP



شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية

شراكات المنظمات الأهلية والدولية في فلسطين

قراءة المشهد العام

فريق الدراسة:

وليد النباهين

زكريا السلوت

لبنى الأشقر

جهاد حرب

عبد المنعم الطهراوي

1 المحتويات

2	المحتويات	1
1	الملخص التنفيذي	2
3	مقدمة	3
4	أهداف الدراسة ونطاقها	4
4	4.1 الأهداف الرئيسية والفرعية	4.1
4	4.2 حدود الدراسة (النطاق الجغرافي/المؤسسي/الزمني)	4.2
5	4.3 تحديات الدراسة:	4.3
6	4.3.1 أثر القيود على النتائج وكيف تم التخفيف منها	4.3.1
7	5 المنهجية	5
7	5.1 الإطار المفاهيمي	5.1
7	5.2 أدوات جمع البيانات	5.2
7	5.3 اختيار العينة	5.3
7	5.4 تحليل البيانات	5.4
8	6 تحليل السياق	6
8	6.1 المنظمات الأهلية في فلسطين	6.1
8	6.1.1 نشأة وتطور المنظمات الأهلية في فلسطين	6.1.1
9	6.1.2 أهمية المنظمات الأهلية في ظل وجود الاحتلال الإسرائيلي	6.1.2
9	6.1.3 تحديات المنظمات الأهلية	6.1.3
10	6.2 المنظمات الدولية في فلسطين	6.2
11	6.2.1 التحديات التي تواجه عمل المؤسسات الدولية	6.2.1
11	6.3 العلاقة مع المجتمع المحلي	6.3
11	6.4 سياق العمل في غزة والضفة تحت الانتهاكات الإسرائيلية	6.4
12	6.4.1 المخاطر على العاملين الإنسانيين	6.4.1
12	6.4.2 تقلص الفضاء المدني في فلسطين	6.4.2
12	6.4.3 التمويل في زمن الحرب	6.4.3
13	7 مبادئ الشراكة بين المؤسسات الإنسانية الدولية والمحلية	7
13	7.1 ميثاق من أجل التغيير (2015–2016)	7.1
14	7.2 الصفقة الكبرى (Grand Bargain) (2016)	7.2
14	7.3 المعيار الإنساني الأساسي (CHS)	7.3
14	7.4 وثيقة مبادئ الشراكة:	7.4

15	الشركات الإنسانية في فلسطين.....	8
15	السياق السياسي والإنساني العام.....	8.1
15	خصائص المشهد الإنساني المحلي.....	8.2
17	نتائج الدراسة.....	9
17	خريطة الشراكات وأنماطها.....	9.1
18	عقود تقديم الخدمة (Service Contracts).....	1.
19	شراكات المشاريع المؤقتة.....	2.
22	الشراكات الاستراتيجية.....	3.
25	الائتلافات.....	4.
25	لم تسود الشراكات "التنفيذية/التعاقدية"؟.....	9.1.1
27	مبادئ الشراكة: إلى أي درجة تُطبق مبادئ الشراكة في الواقع؟.....	9.2
29	الحوكمة واتخاذ القرار.....	9.3
32	التوازن في مجموعات العمل العنقودية.....	9.3.1
33	ما الذي يعنيه ذلك عمليًا؟.....	9.3.2
33	التوطين.....	9.4
33	ما المقصود بالتوطين في هذه الدراسة؟.....	9.4.1
34	من التشاور إلى التشارك.....	9.4.2
35	الوصول للتمويل والتمويل المؤسسي (Core/ICR).....	9.4.3
38	تعزيز قدرات الشركاء المحليين.....	9.4.4
39	التنفيذ المباشر.....	9.4.5
41	التمويل وتقاسم الموارد.....	9.5
41	الصورة العامة – وفرة تمويلٍ للتنفيذ مقابل شُحّ في التمويل الأساسي.....	9.5.1
42	آليات توزيع الموازنات.....	9.5.2
44	الشفافية والمساءلة.....	9.6
44	ما الذي نعتبره «شفافية» داخل الشراكة؟.....	9.6.1
44	شفافية إجرائية قوية... ومساءلة ثنائية ضعيفة.....	9.6.2
47	الشفافية والمساءلة المالية – امتثال أم شراكة؟.....	9.6.3
49	آليات المساءلة بين الشركاء: ما الموجود وما الغائب؟.....	9.6.4
50	مراجعة الشراكة وتقييمها (Partnership Review).....	9.6.5
50	المساواة والثقة.....	9.7
52	التقدير المتبادل – اعتراف بالخبرات المحلية وتجارب إيجابية.....	9.7.1
52	إبراز دور الشريك المحلي (Visibility) والتقدير العلني.....	9.7.2

53	9.7.3	أين تتصدّع الثقة؟
53	9.7.4	تحديات تُضعف الثقة
54	9.8	الشراكات في سياق الحرب الإسرائيلية "جريمة الإبادة"
54	9.8.1	أزمة إدخال المواد إلى غزة
55	9.8.2	أثر الهجمات والقيود الإسرائيلية – التكلفة غير المرئية
56	9.8.3	ما الذي تعلّمناه عن "الشراكات تحت الحرب"
56	9.8.4	أثر السياق على طرفي الشراكة
57	9.9	أين تتقاطع رؤى المحليين والدوليين... وأين تختلف؟
57	10	التحديات والفجوات
58	10.1	اختلال ميزان القوة بين الشركاء الدوليين والمحليين
59	10.2	ضعف التمويل وسياسات المانحين
60	10.3	ضعف الحوكمة وغياب آليات المساءلة المشتركة
61	10.4	تقلص الفضاء المدني
61	10.5	منافسة غير متكافئة تعيق التوطين
63	10.6	التوازن في الظهور والاعتراف: ثغرات رمزية تؤثر في الثقة
63	10.7	فجوات في القدرات المؤسسية
64	11	أفضل الممارسات
64	11.1	التشخيص المشترك للاحتياج والتصميم التشاركي المبكر
64	11.2	الحوكمة المشتركة بسلطات حقيقية (Steering + RACI)
64	11.3	التمويل المرن + تمويل أساسي صريح (Core Fund) للشريك المحلي
64	11.4	مسار الشراكة المرحلية (Phased Partnership)
64	11.5	تقاسم المخاطر... وتقاسم الظهور (Risk & Visibility Sharing)
65	11.6	شراكات التعلّم المشترك (MEAL Co-ownership)
65	11.7	ائتلافات بقيادة/مشاركة محلية حقيقية
66	12	احتياجات تعزيز القدرات للمؤسسات المحلية
67	13	العوامل المؤدية للفروقات في الشراكات
67	13.1	المؤسسات القاعدية: الحلقة الأضعف في الشراكات
68	13.2	المؤسسات الأهلية الراسخة في القطاعات الأساسية
68	13.3	لماذا تُهمّ الفروق في بناء الشراكات
69	13.4	الفروق القطاعية وأثرها على الشراكات
70	14	التوصيات
70	14.1	توصيات للمؤسسات الدولية:

71	توصيات للمؤسسات المحلية	14.2
72	توصيات موجّهة للمانحين	14.3
72	توصيات موجّهة لـ AIDA و PNGO	14.4
73	توصيات لمنسقي القطاعات (Clusters) والهيئات الأمامية	14.5
73	توصيات لمواضيع بحاجة لمزيد من البحث	14.6
75	الخاتمة	15
77	الملاحق	16

2 الملخص التنفيذي

تأتي هذه الدراسة في سياق إنساني وتنموي شديد التعقيد في فلسطين حيث تتقاطع آثار الاحتلال طويل الأمد، وجريمة الإبادة الدائرة التي ترتكبها إسرائيل في قطاع غزة، والانتهاكات المتواصلة في الضفة الغربية، مع تقلص الفضاء المدني، وتقلبات التمويل الإنساني، ما يعكس مباشرة على عدالة الشراكات بين المؤسسات الأهلية الفلسطينية، والمؤسسات الدولية، وفعاليتها، واستدامتها.

وتهدف الدراسة إلى تجسير الفجوة بين الالتزامات العالمية المُعلنة—مثل "ميثاق من أجل التغيير"، و"الصفقة الكبرى"، و"المعيار الإنساني الأساسي (CHS)"—وبين الممارسة الفعلية على الأرض، عبر تقديم أدلة كمية ونوعية وقابلة للقياس تساعد على تحويل مبادئ الشراكة (المساواة، الشفافية، المساءلة، التكامل، التوطين) إلى سياسات وإجراءات تشغيلية، وتعزيز التوطين بقيادة محلية مؤثرة. كما تعرض الدراسة حجم الفجوة التمويلية المتزايدة بين الاحتياج والتمويل الفعلي، وما يترتب عليها من تحيز لأنماط شركات منخفضة الكلفة وقليلة المشاركة في القرار.

اتبعت الدراسة منهجية مختلطة تجمع بين الاستبيانات للطرفين (محلي/دولي)، والمقابلات المعمّقة، ودراسات حالة لشراكات ناجحة وأخرى متعثرة، إلى جانب مراجعة نقدية للأدبيات، بما يوفر فهماً متعدد الأبعاد ويدعم موثوقية الاستنتاجات وواقعية التوصيات. شملت حدود الدراسة الضفة الغربية والقدس وقطاع غزة، وغطت طيفاً واسعاً من المنظمات المحلية والدولية، وأنماط الشراكات الثنائية ومتعددة الأطراف والائتلافات. وواجه الفريق قيوداً على الملاحظة الميدانية والوصول للوثائق التعاقدية وغياب منظور بعض الجهات الأممية وتلك التابعة لحكومات، ما استلزم تعويضاً منهجياً بالتثليل وتوسيع العيّنة والتصريح بقيود الشمول.

من أهم النتائج:

- **أنماط الشراكة وكلفة المشاركة:** تسود نماذج "التنفيذ/التعاقد" لأنها الأقل كلفة على المانحين والمنفذين الدوليين (لا تغطي التكاليف المؤسسية ولا تشارك المخاطر/القرار)، بينما تتطلب الشراكات الأعمق تمويلاً مؤسسياً وتصميمياً مشتركاً، وآليات تفويض، ومساءلة ثنائية، واضحة.
- **الحوكمة وصنع القرار:** مشاركة محلية مرتفعة في التخطيط التشغيلي والتنفيذ والمتابعة، تقابلها ضبابية أو عدم توازن في شرعية القرار عند المنعطفات الحساسة (تعديل الموارد/المؤشرات/إدارة المخاطر)، ما يُبقي وزن القرار النهائي غالباً في الفضاء الدولي/الممول.
- **التوطين والفهم المتباين:** ترى مؤسسات دولية التوطين بوصفه تحسناً تدريجياً ضمن أطرها، فيما تفهمه المؤسسات المحلية كتحويل جوهري في مركز الثقل نحو قيادة محلية حقيقية في التحليل، التصميم، القرار، وإدارة الموارد. ينتج عن هذا التباين فجوة ممارسة وثقة تحول دون الانتقال من "تمثيل شكلي" إلى "قيادة محلية فعلية".
- **التمويل المؤسسي وتقاسم الموارد:** وفرة نسبية لتمويل التنفيذ تقابلها شح واضح في التمويل المؤسسي (Core/ICR)، ما يضعف استدامة القدرات المحلية ويُبقي العلاقة على نموذج "مقاولة" أكثر منها "شراكة".
- **تعزيز القدرات:** تظهر مخصصاته في الشراكات الاستراتيجية وبعض شراكات المشاريع، ويغيب كلياً تقريباً عن الشراكات التنفيذية؛ كما تحدّه موازنات محدودة وأولويات نشاطية ضاغطة، وتبرز تحديات تخصيصه وفق احتياجات مؤسسية فعلية.
- **الشفافية والمساءلة:** تتسم الشفافية الإجرائية بالقوة (امتثال/تقارير) مقابل ضعف المساءلة الثنائية المبنية على الحقوق ونتائج الشراكة المشتركة؛ وتندر مراجعات دورية متوازنة للشراكات.
- **عوامل سياقية ومؤسسية:** ضعف الديمقراطية الداخلية لدى بعض المنظمات، وتحديات الامتثال المالي/القانوني تحت رقابة الاحتلال والانقسام، ترفع كلفة العناية الواجبة لدى الشركاء الدوليين وتغريهم بالعودة إلى التنفيذ المباشر أو ضيق التفويض.

ومن أهم التوصيات التي خلصت لها الدراسة:

- **على المؤسسات الدولية:**
 - مواءمة الحوكمة مع المسؤولية الميدانية عبر لجان توجيه مشتركة مُفوّضة فعلاً بتعديل الأنشطة والمؤشرات، لا المتابعة الشكلية فقط .
 - تضمين اتفاقيات الشراكة مصفوفة قرار (RACI) تُراجع دورياً وتوضح من يقرّر/يُستشار/يُبلغ .
 - اعتماد سلال تمويل مرنة ونسب عادلة للتكاليف المؤسسية وغير المباشرة تمكن الشريك المحلي من سلطة قرار متناسبة مع مسؤوليته .
 - إشراك الشريك المحلي في الجولات المبكرة مع المانحين لضمان مواءمة مبكرة وتخفيف تعديلات متأخرة أحادية .
- **على المؤسسات المحلية:**
 - تعزيز الديمقراطية الداخلية وتداول القيادة والشفافية بما يرفع الثقة ويُحسّن "قابلية التمويل"، وخفض كلفة العناية الواجبة لدى الشركاء الدوليين.
 - تطوير سياسات مؤسسية واضحة لإدارة المخاطر والامتثال والحوكمة، وربطها بأنظمة MEAL مشتركة (ملكية مشتركة للتعلّم والتقييم) داخل الشراكات.
- **على المانحين:**
 - زيادة التمويل المؤسسي (Core/ICR) كشرط لصون الجودة والاستدامة وعدالة تقاسم المخاطر، وتطوير آليات مباشرة/شبه مباشرة لتمويل القدرات المؤسسية للشركاء المحليين .
 - دعم أطر حوكمة مشتركة (Steering + RACI) كقيمة مضافة تمويلية، وليس "تكلفة" يجب تقليصها.
- **على PNGO وAIDA ومنسقي القطاعات:**
 - إطلاق أداة قياس دورية لتطبيق مبادئ الشراكة والتوطين وربطها بمراجعات شراكة نصف سنوية (Partnership Review).
 - بناء بنك شركاء محليين معتمدين بمعايير نزاهة وكفاءة لتيسير التمويل غير المباشر المبكر، وتعظيم القيادة المحلية في الائتلافات.

3 مقدمة

تأتي هذه الدراسة في سياق إنساني وتنموي شديد التعقيد في فلسطين، حيث تتقاطع آثار الاحتلال طويل الأمد مع جريمة الإبادة المستعرة في غزة والانتهاكات الإسرائيلية غير المنقطعة في الضفة الغربية، وتقلص الفضاء المدني، وتقلبات التمويل الإنساني مع حاجات مجتمعية متزايدة للاستجابة والحماية والتنمية. وفي هذا المشهد، تمثل الشراكات بين المنظمات الأهلية الفلسطينية (المحلية) والمنظمات الدولية رافعة أساسية لجودة الاستجابة وفعاليتها واستدامتها، لكنها في الوقت نفسه تواجه اختلالات في ميزان القوة، وتحديات في الشفافية والمساءلة وتقاسم الموارد، وحاجة ملحة لتفعيل التوطين وقيادة الفاعلين المحليين. من هنا تنطلق هذه الدراسة لتقديم قراءة منهجية ومقارنة لواقع الشراكات، ممارساتها، فجواتها، وفرص تحسينها.

تهدف الدراسة إلى رسم خريطة حديثة لأنماط الشراكات القائمة بين المنظمات المحلية والدولية في فلسطين، وتحليل مكوناتها من حيث الحوكمة واتخاذ القرار، المشاركة والتواصل، التوطين وتعزيز القدرات، الشفافية والمساءلة، وتقاسم الموارد. كما تسعى إلى توثيق الدروس المستفادة والممارسات الفضلى، واستخلاص توصيات عملية وأدوات تطبيقية يمكن اعتمادها لتعزيز نموذج شراكة أكثر عدالة وفعالية واستدامة، يأخذ في الاعتبار خصوصية السياق الفلسطيني ومرجعياته الحقوقية والإنسانية.

تتبع أهمية هذه الدراسة من أنها تجسر الفجوة بين الالتزامات المعلنة عالمياً—مثل “الصفقة الكبرى” و”ميثاق من أجل التغيير” و”المعيار الإنساني الأساسي—(CHS) وبين الممارسة الفعلية على الأرض. فهي توفر أدلة كمية ونوعية حول ما يجري فعلاً داخل الشراكات، وتقدم مسارا عملياً لتحويل مبادئ الشراكة (المساواة، الشفافية، المساءلة، التكامل، والنتائج) إلى إجراءات وسياسات قابلة للقياس والمتابعة. كما تدعم توجه “التوطين” عبر تعزيز دور المنظمات المحلية في قيادة التخطيط والقرار، بما ينعكس مباشرة على جودة الخدمات وملاءمتها لاحتياجات المجتمعات.

تعتمد الدراسة منهجيةً مختلطة تجمع بين الاستبيانات الموجهة للطرفين (المحلي والدولي)، والمقابلات المعمقة مع أصحاب المصلحة، ودراسات حالة لشراكات ناجحة وأخرى واجهت تعثرًا، إلى جانب مراجعة نقدية للأدبيات والتجارب ذات الصلة خلال السنوات الخمس الأخيرة. هذا الدمج المنهجي يتيح فهمًا متعدد الأبعاد للديناميكيات والنتائج، ويعزز قوة الاستنتاجات وواقعية التوصيات.

نقّدت الدراسة بشراكةٍ وتوجيهٍ من شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية (PNGO) ورابطة وكالات التنمية الدولية (AIDA)، وبإسناد فريقي استشاري مستقلّ توّلى التصميم المنهجي وجمع البيانات والتحليل وإعداد المخرجات. وشارك في توفير المعلومات ممثلون عن منظماتٍ محليةٍ ودوليةٍ مختارة بعناية لضمان التمثيل الجغرافي والقطاعي وحجم المؤسسات، وقد عُرضت النتائج الأولية في ورشة مصادفةٍ مشتركة، وتم تضمين ملاحظات الأطراف في النسخة النهائية.

باختصار، تسعى هذه الدراسة إلى أن تكون أداةً عملية لرفع جودة الشراكات في فلسطين، عبر تقديم فهمٍ أعمق لما هو قائم، ورؤية تنفيذية لما ينبغي أن يكون: شراكاتٌ عادلة وشفافة وقابلة للمساءلة، تُدار بقيادة محليةٍ فاعلة وتستند إلى قيم حقوق الإنسان والقانون الدولي، وتستجيب بمرونة وكفاءة لأولويات المجتمع الفلسطيني.

4 أهداف الدراسة ونطاقها

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم فهم منهجي ومؤسس لواقع الشراكات بين المنظمات الأهلية الفلسطينية (المحلية) والمنظمات الدولية العاملة في فلسطين، وتحليل ديناميكياتها، وتحديد مكامن القوة والخلل فيها بما يقود إلى توصيات عملية قابلة للتطبيق. وتأتي هذه الدراسة استجابةً لحاجة ملحة لدى الأطراف الفاعلة—وفي مقدمتها PNGO و—AIDA إلى أدوات معرفية تُسند القرارات الاستراتيجية، وتُحسّن تصميم البرامج، وتُعزّز عدالة الشراكات واستدامتها.

4.1 الأهداف الرئيسية والفرعية

الهدف العام: توليد قاعدة معرفية كمية ونوعية موثوقة حول أنماط الشراكات بين المنظمات المحلية والدولية في فلسطين، واستخلاص توصيات وأدوات تطبيقية تُسهم في بناء شراكات أكثر عدالة وفعالية واستدامة، بما ينسجم مع مبادئ الشراكة الإنسانية، ومعايير التوطين، والشفافية، والمساءلة.

الأهداف الفرعية:

1. رسم خريطة الشراكات القائمة: توصيف نماذج الشراكة السائدة (تنفيذية/تمويلية/استراتيجية/ائتلافية)، وطرق تشكيلها، وأدوار ومسؤوليات الأطراف، وآليات اتخاذ القرار داخلها.
2. تحليل الحوكمة وديناميكيات القوة: تقييم مستوى مشاركة المنظمات المحلية في التخطيط والتصميم والتقييم، وفهم موازين القوة وتأثيرها على جودة المخرجات والنتائج.
3. التوطين وتعزيز القدرات: قياس مدى إدماج مكونات التوطين في الشراكات (التمويل المباشر، القيادة المحلية، نقل المعرفة والمسؤوليات)، وتحديد فجوات القدرات المؤسسية ذات الأولوية.
4. الشفافية والمساءلة وتقاسم الموارد والمخاطر: مراجعة آليات الشفافية المالية والبرمجية، وآليات المساءلة المتبادلة، وعدالة توزيع الموارد (بما فيها التكاليف التشغيلية الأساسية).
5. توثيق الممارسات الفضلى والدروس المستفادة: تطوير دراسات حالة لشراكات ناجحة/متعسرة، واستخلاص عوامل النجاح والتعثر لبناء مرجعيات عملية.
6. تطوير توصيات وأدوات: صياغة حزمة توصيات سياساتية وإجرائية (قابلة للقياس والمتابعة) وأدوات تطبيقية، مثل قوائم تحقق للشراكات، ومصفوفات توزيع أدوار، ونماذج للحوكمة المشتركة والتقييم الدوري للشراكة.

4.2 حدود الدراسة (النطاق الجغرافي/المؤسسي/الزمني)

النطاق الجغرافي:

تركّز الدراسة على الأراضي الفلسطينية المحتلة بكامل مكوناتها: الضفة الغربية بما فيها القدس الشرقية، وقطاع غزة. ويُراعى التفاوت الجغرافي في طبيعة الشراكات وسياقات العمل (القيود على الحركة والوصول، بيئة التمويل، المخاطر الأمنية)، مع محاولة توفير تمثيل متوازن للمؤسسات العاملة في المحافظات المختلفة، بما يشمل المناطق الريفية والمناطق المصنّفة (ج).

النطاق المؤسسي:

- تشمل الدراسة المنظمات الأهلية الفلسطينية بمختلف أحجامها (كبيرة/متوسطة/صغيرة) وقطاعاتها (الحماية، الصحة، التعليم، سبل العيش، المأوى، العمل الحقوقي/المناصرة، النوع الاجتماعي، الزراعة/البيئة، إلخ).

- تشمل المنظمات الدولية ذات الوجود البرامجي/التمويلي الفاعل في فلسطين (طويل/متوسط الأمد)، مع تمثيلٍ لمنظمات تركز على الاستجابة الطارئة وأخرى تركز على التنمية/بناء القدرة على الصمود.
- تغطي الشراكات الثنائية ومتعددة الأطراف، والائتلافات، والشراكات المباشرة وغير المباشرة عبر الوسطاء.

النطاق الزمني:

تعالج الدراسة الشراكات القائمة والحديثة خلال فترة مرجعية مقدارها خمس سنوات ماضية (تقريبًا 2020-2025)، مع سماح بالرجوع إلى تجارب أقدم حيث تكون ذات دلالة تفسيرية (مثل التحولات ما بعد أزمات كبرى أو تغييرات المانحين). هذا الإطار الزمني يسمح بتتبع الاتجاهات الحديثة (ما بعد الجائحة، تحولات الصراع/الحصار، تغييرات سياسات التمويل)، ويقدم قراءة مقارنة للتطورات الجارية.

حدود ومنهجية الاشتمال/الاستبعاد:

- الاشتمال: الشراكات التي تتضمن مشاركة فعلية للطرفين المحلي والدولي في أي من مراحل دورة البرنامج (تحليل احتياجات، تصميم، تنفيذ، متابعة/تقييم، تعلم).
- الاستبعاد: العلاقات قصيرة الأمد جدًا. كما تُستثنى الشراكات خارج الحدود الجغرافية المحددة أو غير المرتبطة بسياق فلسطين بشكل مباشر.
- تُركز الدراسة على مضامين الشراكة (الحوكمة، القرار، الموارد، المساءلة، التوطين) أكثر من التركيز على نتائج المشاريع القطاعية البحتة، مع الاستعانة بالمخرجات القطاعية بقدر ما تخدم تحليل الشراكة.

4.3 تحديات الدراسة:

ظروف الحرب على غزة وتعطل قنوات الوصول

واجه فريق الدراسة بيئة تشغيلية غير مسبوقه أثناء الحرب على غزة؛ إذ تَكَثرت انقطاعات الاتصالات والكهرباء والإنترنت وتبدلت ترتيبات الحركة والوصول بشكل يومي، ما أدى إلى إلغاء أو تأجيل مقابلات عديدة في اللحظات الأخيرة. كما أن انشغال المؤسسات المحلية والدولية بالاستجابة الطارئة قلّص الوقت المتاح لديها للتجاوب مع أدوات الدراسة (مقابلات معمقة/استبانات)، وأثر على انتظام المتابعة وتأكيد المواعيد. ترتب على ذلك اتساع فجوة زمنية بين الإرسال والمتابعة، وتكرار المحاولات لإعادة جدولة المقابلات، ما انعكس على حجم العينة وتوازنها القطاعي والجغرافي.

حساسية الموضوع، خصوصًا لدى المؤسسات الدولية

يتناول البحث قضايا السلطة والقرار وتقاسم الموارد والمساءلة في الشراكات، وهي موضوعات شديدة الحساسية، لا سيما في سياق حرب دائمة التغيير ومع اشتراطات مانحين صارمة وإجراءات امتثال دقيقة. انعكس ذلك في تحقّظ بعض المنظمات الدولية على المشاركة أو الإجابة التفصيلية في محاور تتعلق بآليات اتخاذ القرار. كما فضّلت بعض الجهات الدولية الاكتفاء بإجابات عامة أو الإحالة إلى سياسات مؤسسية علنية، دون الخوض في الممارسات الفعلية على مستوى المشاريع والشراكات الثنائية. هذا التحقّظ حدّد من القدرة على المقارنة الدقيقة بين ما يُعلن وما يُمارس، وأثر على عمق التحليل في بعض المحاور.

عدم التمكن من مقابلة جهات أممية ومؤسسات تنموية حكومية

لم يتمكن فريق الدراسة—رغم المحاولات الرسمية والمتكررة—من عقد مقابلات مع مؤسسات أممية أو مؤسسات تنموية تتبع جهات حكومية دولية. وعليه، لا تتضمن النتائج منظور تلك الجهات ولا تفسيرها المؤسسي لسياسات الوصول والمساءلة والتوطين. هذا الغياب يقلّص شمول التمثيل ويحدّد من إمكان قراءة "صناعة القرار" من جميع مستوياتها

(المانح/الهيئة الأممية/الحكومة/المنفذ الدولي/المنفذ المحلي). ونشير إلى هذا القيد صراحةً في متن التقرير لتفادي تعميم النتائج خارج إطار العينة المستجيبة.

صعوبة الحصول على وثائق الشراكة والاتفاقيات

نظراً لحساسية الملفات التعاقدية، لم يتمكن الفريق من الوصول إلى وثائق الشراكات (اتفاقيات منح فرعية، ملاحق مالية، مصفوفات قرار، خطط تمكين ممولة) لدى عدد كبير من المؤسسات. كثير من الجهات رفضت مشاركة الوثائق وأخرى اكتفت بوصف شفهي دون إتاحة مستندات داعمة. هذا الأمر حدّ من القدرة على التحقق الوثائقي والتثليث (Triangulation) بين ما ورد في المقابلات وما تنصّ عليه الاتفاقيات، وأضعف إمكانية تقديم تحليل مقارن موثّق للبيانات المالية والحكومية بين نماذج شراكات مختلفة.

تحيزات الاستجابة وحجم العينة

أدت القيود الميدانية والحساسية المؤسسية إلى تفاوت معدلات الاستجابة بين الفئات (منظمات محلية/دولية، قطاعات مختلفة، مناطق جغرافية)، وإلى تركيز أعلى على الجهات الأكثر قدرة على التواصل أثناء الحرب. قد ينشأ عن ذلك تحيز استجابة (Response Bias) لصالح المؤسسات التي تملك فرق اتصال وموارد تنظيمية أفضل. كما أن الانقطاع المتكرر للاتصالات أثر على شمول العينة، ما قد يحدّ من تمثيل الفئات الأشدّ تضرراً.

انضغاط الأطر الزمنية وتبدّل السياق

التغير السريع في الأوضاع الميدانية (فتح/إغلاق معابر، تصعيد/تهدئة، تبدّل تعليمات السلامة) أدى إلى تحديث مستمر للتخطيط البحثي وإعادة ترتيب الأولويات، ما ضغط على الجدول الزمني للتحليل والمراجعة. كما أن العمل عن بُعد في أجزاء من الفترة—بسبب القيود الأمنية واللوجستية—حدّ من القدرة على الملاحظة المباشرة والتحقق الميداني السريع لبعض المعلومات.

4.3.1 أثر القيود على النتائج وكيف تم التخفيف منها

- على مستوى الصدقية: جرى تعويض نقص الوثائق عبر التثليث المنهجي بين مقابلات متعدّدة، واستبيانات الطرفين، ومصادر ثانوية (تقارير رسمية/منصات تنسيق).
- على مستوى الشمول: تم توسيع قاعدة العينة قدر الإمكان، مع التصريح العلني بنقاط الغياب (الجهات الأممية/الحكومية) لعدم تعميم النتائج خارج إطار الاستجابة.
- على مستوى الأخلاقيات: التزم الفريق بمبدأ عدم الإضرار (Do No Harm) وإدارة صارمة للهوية والبيانات الحساسة، ما قدّم أماناً للمشاركين مقابل تقليص نسبي لهوامش النشر.

5 المنهجية

تعتمد هذه الدراسة على منهجية مختلطة (Mixed Methods)، تجمع بين الأساليب الكمية والنوعية، وتهدف إلى تحليل واقع الشراكات بين المنظمات الأهلية الفلسطينية والمنظمات الدولية العاملة في الأرض الفلسطينية المحتلة، بما يسهم في تطوير نماذج شراكة أكثر عدالة وفعالية واستدامة.

5.1 الإطار المفاهيمي

تم بناء المنهجية استنادًا إلى مرجعيات دولية ووطنية، أبرزها:

- مبادئ الشراكة الإنسانية (IASC Principles of Partnership)؛
- ميثاق من أجل التغيير (C4C)؛
- الصفقة الكبرى (Grand Bargain)؛
- وثيقة مبادئ الشراكة بين PNGO وAIDA؛
- معايير الشراكة الفاعلة، والتوطين، والمساءلة المتبادلة.

5.2 أدوات جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على أربع أدوات رئيسية:

- استبانة موجه أجاب عليه 87 من المؤسسات الأهلية الفلسطينية (من أعضاء الشبكة ومن خارج أعضائها) لقياس تجربتهم مع الشراكات القائمة؛
- استبانة مواز أجاب عليه 77 من المؤسسات الدولية (AIDA members) لرصد رؤيتهم للشراكة والتحديات المرتبطة بها؛
- مقابلات معمقة (KIIs) مع 25 من ممثلين مختارين من الطرفين (9 مقابلات مع مؤسسات دولية و16 مع مؤسسات محلية) لتوضيح الديناميكيات غير المرئية في العلاقات؛
- تحليل دراسات حالة (5 شراكات مختارة) تشمل شراكات ناجحة وأخرى واجهت تحديات.

5.3 اختيار العينة

- تمت مراعاة التنوع الجغرافي (الضفة الغربية، غزة، القدس)، والقطاعي (الحماية، التعليم، الصحة، المأوى...).
- تم اختيار المؤسسات المشاركة بناءً على توفر شراكات قائمة مع طرف دولي، واستعدادها للمشاركة.
- غطت العينة منظمات محلية ذات أحجام مختلفة (كبيرة، متوسطة، صغيرة)، ومنظمات دولية ذات وجود متنوع من حيث المدة والمجال.

5.4 تحليل البيانات

- تم تحليل البيانات الكمية باستخدام أدوات إحصائية وصفية.
- البيانات النوعية (من المقابلات ودراسات الحالة) خضعت لتحليل موضوعي (Thematic Analysis) وفق محاور رئيسية مثل: اتخاذ القرار، الشفافية، التوطين، تقاسم الموارد، الحوكمة.

6 تحليل السياق

6.1 المنظمات الأهلية في فلسطين

نشأت المنظمات الأهلية الفلسطينية في سياق استثنائي اتسم بالاحتلال الطويل، وغياب السيادة الوطنية، وتآكل مؤسسات الدولة. وبرزت هذه المنظمات كجزء من البنية المجتمعية للمقاومة الشعبية، ولعل براعمه الأولى نشأت مع ظهور المجتمع الحديث في نهاية عصر الدولة العثمانية وبداية الانتداب البريطاني¹ وتطورت منذ النكبة عام 1948 إلى أن أصبحت أحد الركائز الأساسية للصمود الفلسطيني على الصعيدين الإنساني والتنموي.

6.1.1 نشأة وتطور المنظمات الأهلية في فلسطين

تعود جذور نشأة المنظمات الأهلية الفلسطينية إلى ما قبل النكبة عام 1948، حيث ظهرت المبادرات المجتمعية الخيرية والتعليمية كأدوات للمساندة الذاتية في نهاية العصر العثماني تحت مسمى الجمعيات العثمانية. وتعزز دور هذه المؤسسات في التنظيم الشعبي في مواجهة الاستعمار البريطاني. ومع نكبة عام 1948 وتهجير مئات آلاف الفلسطينيين، تعاظم دور هذه المؤسسات لتقديم الإغاثة والخدمات الأساسية للاجئين والنازحين. وفي ظل غياب كيان سياسي وطني، تطور العمل الأهلي ليأخذ طابعًا وطنيًا وتنمويًا خاصة بعد احتلال عام 1967، ليصبح أداة فاعلة في تعزيز صمود الشعب الفلسطيني تحت الاحتلال الإسرائيلي.

خلال الثمانينات، وخصوصًا في الانتفاضة الأولى (1987-1993)، برزت المؤسسات الأهلية كلاعب مركزي في تنظيم المجتمع الفلسطيني، من خلال تقديم الخدمات، والدعم النفسي والاجتماعي، والمساهمة في تشكيل الوعي الوطني. أما بعد توقيع اتفاق أوسلو عام 1993، فقد دخل القطاع الأهلي مرحلة جديدة من إعادة الهيكلة المؤسسية، تميزت بتوسع في عدد المؤسسات، وتنوع في مجالات عملها، وصدور قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية رقم (1) لسنة 2000 لتنظيم عملها القانوني والإداري.

بحسب الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، بلغ عدد المؤسسات الأهلية المسجلة والناشطة في فلسطين حتى عام 2022² نحو 3,257 مؤسسة، منها حوالي 1,877 مؤسسة في الضفة الغربية بما في ذلك القدس، و1,380 مؤسسة في قطاع غزة. وتشير التقارير إلى أن الكثافة المؤسسية في غزة أعلى منها في الضفة، وذلك نتيجة الظروف الإنسانية المتدهورة والحصار المفروض، مما أدى إلى اعتماد أوسع على المبادرات الأهلية.

حوالي 65% من هذه المؤسسات تتركز في تقديم الخدمات الاجتماعية والتنموية مثل التعليم، الصحة، والإغاثة، في حين تعمل 20% في مجال حقوق الإنسان والدفاع القانوني، بينما تتوزع النسبة المتبقية على المجالات الثقافية والبيئية والشبابية.

ووفقًا لتقرير الهيئة المستقلة لحقوق الإنسان (ICHR) لعام 2023، فإن ما يقرب من 70% من هذه المؤسسات تقدم خدمات اجتماعية، و20% تعمل في المجال الحقوقي والسياسي، بينما الباقي يعمل في مجالات التعليم والبحث العلمي والثقافة.

1 العمل الأهلي الفلسطيني: اتجاهات شتى ومشكلات كثير - مجلة الدراسات الفلسطينية - المجلد 19 - العدد 73
2 الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (PCBS)، تقرير المؤسسات الأهلية في فلسطين، 2022.

كما أشار تقرير شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية (PNGO) الصادر في 2021³ إلى أن أكثر من 60% من هذه المؤسسات تعاني من تراجع في التمويل، مما يؤثر على قدرتها في الاستمرار، خاصة في ظل التضييق الإسرائيلي ومحاولات نزع الشرعية عنها، والتي بلغت ذروتها في تصنيف ست مؤسسات حقوقية فلسطينية كـ "إرهابية" عام 2021 من قبل سلطات الاحتلال.

6.1.2 أهمية المنظمات الأهلية في ظل وجود الاحتلال الإسرائيلي

في ظل استمرار الاحتلال الإسرائيلي، تبرز أهمية المنظمات الأهلية الفلسطينية في كونها:

- مزودًا أساسيًا للخدمات في مجالات الصحة والتعليم والإغاثة الإنسانية، لا سيما في المناطق المهمشة أو تعاني من إهمال أو تقييد وصول بسبب الاحتلال.
- أداة للمناصرة والدفاع عن الحقوق، حيث تقود مؤسسات حقوق الإنسان الحملات لتوثيق الانتهاكات ومساءلة الاحتلال أمام الهيئات الدولية.
- آلية لصون الهوية الوطنية من خلال دعم الثقافة الفلسطينية وتعزيز المشاركة السياسية والمجتمعية.
- شبكة حماية للفئات المهمشة مثل النساء، الأشخاص ذوي الإعاقة، والأسر المتضررة من الاستيطان والجدار.
- أداة للمشاركة في رسم السياسات العامة، وتمثيل مصالح المواطنين أمام الحكومة، وتنظيم المساءلة المجتمعية للمسؤولين والمؤسسات العامة.

6.1.3 تحديات المنظمات الأهلية

تواجه المنظمات الأهلية في فلسطين طيفًا واسعًا من التحديات التي تعيق فعاليتها وتحد من قدرتها على الاستجابة للاحتياجات المتزايدة في ظل الأوضاع السياسية والاقتصادية المتدهورة. وفي السنوات الأخيرة، تفاقمت هذه التحديات نتيجة عوامل داخلية وخارجية، ما يستدعي تدخلًا استراتيجيًا لحماية الفضاء المدني وتعزيز استقلالية وقدرات هذه المؤسسات.

من أبرز هذه التحديات تصاعد الهجمة الإسرائيلية على المنظمات الحقوقية، حيث قامت سلطات الاحتلال بإغلاق مقار عدد من المؤسسات ووصمها بالإرهاب، كما حدث مع مؤسسة الحق، الضمير، الميزان، ومركز بيسان، مما يشكل تهديدًا مباشرًا على حرية العمل الأهلي وحقوق الإنسان⁴.

كما يمثل التمويل المشروط تحديًا مزمنًا، خاصة عندما تفرض بعض الجهات المانحة قيودًا تتعارض مع القانون الدولي أو الثوابت الوطنية، وتشترط آليات فحص أمني وسياسي للمستفيدين والشركاء. وقد أشارت دراسة المركز الفلسطيني للإرشاد القانوني (2023) إلى أن هذه الشروط تؤثر سلبيًا على استقلالية القرار البرامجي للمؤسسات المحلية، وتدفع بعض المؤسسات إلى تكييف برامجها لتتوافق مع أولويات الممولين بدلاً من الاحتياجات المحلية.

من جهة أخرى، يتسبب الانقسام السياسي الفلسطيني المستمر منذ عام 2007 في تعقيد بيئة العمل الأهلي، حيث تختلف القوانين والأنظمة الناظمة بين الضفة الغربية وقطاع غزة، مما يؤثر على حرية الحركة والتنسيق المشترك، ويضعف من الدور الوحدوي للعمل الأهلي على المستوى الوطني⁵.

³ PNGO، تقارير تقييم القطاع الأهلي، 2021.

⁴ تقارير PNGO، 2021؛ وتقارير مركز تطوير المؤسسات، 2023.

⁵ المصدر: وثيقة العمل الأهلي في فلسطين، مركز تطوير 2023.

تواجه المنظمات أيضًا تحديات داخلية مرتبطة بالحوكمة، والتخطيط الاستراتيجي، والتجديد القيادي، وضعف الاستدامة المالية. وتشير تقارير المراجعة المؤسسية إلى أن عددًا من المؤسسات تعاني من تراجع في الشفافية والفاعلية نتيجة غياب سياسات المساءلة والرقابة الداخلية، خاصة في ظل تقلص الدعم الخارجي.

أخيرًا، يبرز التحدي الرقمي كأحد المحاور الناشئة، حيث تواجه المؤسسات الأهلية صعوبات في مواكبة التحول الرقمي وتأمين منصاتها الرقمية في ظل تصاعد الرقابة الإلكترونية الإسرائيلية والقيود المفروضة على المحتوى الفلسطيني⁶.

6.2 المنظمات الدولية في فلسطين

بدأ وجود المنظمات الدولية في فلسطين يأخذ طابعًا مؤسسيًا منذ نكبة عام 1948، وذلك استجابةً للأزمة الإنسانية الناتجة عن تهجير مئات آلاف الفلسطينيين. كانت البداية عبر منظمات الإغاثة، وأبرزها وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) التي تأسست في عام 1949، لتكون المزود الرئيسي للخدمات الأساسية للاجئين الفلسطينيين في مجالات التعليم، الصحة، والإغاثة.

مع الاحتلال الإسرائيلي عام 1967، تزايدت الحاجة لوجود منظمات إنسانية دولية لتقديم الدعم في الضفة الغربية وقطاع غزة، وبدأت منظمات غير حكومية دولية (INGOs) تتوسع في عملها لتشمل الاستجابة لحالات الطوارئ، إضافة إلى التنمية المجتمعية وحقوق الإنسان.

تلعب المنظمات الدولية في فلسطين أدوارًا متعددة، تشمل:

- **الإغاثة الطارئة:** لا سيما خلال الحروب على غزة، كما حصل في عدوان 2008، 2012، 2014، 2021، حيث وفرت INGOs المأوى المؤقت، الغذاء، والرعاية الصحية.
- **التنمية المستدامة:** عبر مشاريع دعم سبل العيش، تمكين المرأة، تحسين التعليم، وإدارة المياه والموارد الطبيعية.
- **المناصرة الدولية:** بعض المنظمات تقوم بدور هام في توثيق الانتهاكات بحق الفلسطينيين وتوصيل صوتهم إلى المحافل الدولية، مثل منظمة "هيومن رايتس ووتش" و"أوكسفام" و"أطباء بلا حدود".
- **بناء قدرات المجتمع المدني:** من خلال دعم المؤسسات الأهلية الفلسطينية بالتمويل والتدريب والشراكة.

شهد دور المنظمات الدولية في فلسطين تطورًا كبيرًا:

- في التسعينات، وبعد تأسيس السلطة الفلسطينية عام 1994، تحولت بعض INGOs من العمل الإغاثي الخالص إلى برامج التنمية وبناء مؤسسات الحكم.
- خلال الانتفاضين (1987-1993، و2000-2005)، ركزت المنظمات الدولية على الاستجابة للاحتياجات الإنسانية والحقوقية الناتجة عن التصعيد العسكري والانتهاكات.
- في العقد الأخير، بدأت المنظمات الدولية تبني مفهوم "التوطين" (Localization) استجابة للصفقة الكبرى (Grand Bargain) وميثاق من أجل التغيير (C4C)، وشرعت بجهود لتعزيز دور الشركاء المحليين.

⁶ المصدر: دراسة تقلص الفضاء المدني، 2024؛ وتقارير حملة حول الحقوق الرقمية الفلسطينية.

6.2.1 التحديات التي تواجه عمل المؤسسات الدولية

رغم الإسهامات الكبيرة، تواجه المنظمات الدولية في فلسطين عدة تحديات:

- التقييدات الإسرائيلية: قيود على حركة الطواقم، والمنع من الدخول إلى غزة، والقيود على إدخال المواد والمعدات. ويضاف لذلك ما أقرته سلطات الاحتلال الإسرائيلي حديثاً من متطلبات إعادة تسجيل المؤسسات الدولية⁷ بشروط مخالفة لقواعد العمل الإنساني.
- الهجمات على شرعية العمل الإنساني: حيث تم في السنوات الأخيرة تصنيف بعض المنظمات الدولية أو شركائها المحليين كـ"منظمات إرهابية" من قبل الاحتلال، مما أثر على مصادر التمويل.
- التمويل المشروط سياسياً: بعض المانحين يفرضون شروطاً سياسية تقيد حرية تصميم المشاريع أو تمنع العمل مع أطراف فلسطينية فاعلة.

6.3 العلاقة مع المجتمع المحلي

العلاقة بين المنظمات الدولية والمجتمع المدني المحلي ظلت محط نقاش وجدل. ففي حين تمثل INGOs مصدرًا هامًا للتمويل والخبرة، إلا أن بعض العلاقات ظلت غير متوازنة، حيث يُنظر أحياناً إلى الشركاء المحليين كمجرد منفذين، وليسوا شركاء استراتيجيين.

ومع انطلاق مبادرات مثل وثيقة PNGO-AIDA، والالتزام بمبادئ الشراكة (e.g., equality, complementarity, accountability)، ظهرت توجهات جديدة نحو شراكات أكثر توازناً.

6.4 سياق العمل في غزة والضفة تحت الانتهاكات الإسرائيلية

منذ اندلاع الحرب، تغيرت بيئة العمل الإنساني جذرياً: تدمير واسع للبنية المدنية، نزوح هائل، تعطل سلاسل الإمداد، واستهداف مواقع تؤولي نازحين/عاملين إنسانيين. تعكس تقارير أوتشا والاونرو اتساع القيود على الوصول، تضرر منشآت أممية تؤولي نازحين، وارتفاع عدد العاملين الإنسانيين القتلى إلى مئات، بينهم مئات من موظفي الأونرو وحدها، ما يجعل السياق الأكثر فتناً بالعاملين الإنسانيين منذ سنوات طويلة⁸.

عملياً، يعتمد دخول المساعدات على معابر متقلبة (كرم أبو سالم ومسار زيكيم/ إيرز)، وتتأثر بالإغلاقات والهجمات الإسرائيلية ما يُنتج موجات من الانقطاع والاستئناف الجزئي. تقارير أوتشا في يوليو-أغسطس 2025 وثقت فترات استئناف جزئية لجمع الشحنات من زيكيم وكرم أبو سالم، تلتها لاحقاً فترات إغلاق أثرت جذرياً على التغطية الغذائية خاصة في الشمال⁹.

⁷ NRC: [Israel's New INGO Registration Measures Are a Grave Threat to Humanitarian Operations and International Law](#)

⁸ UN OCHA OPT: [Humanitarian Situation Update #323 | Gaza Strip](#)

⁹ UN OCHA OPT: [Gaza Humanitarian Response Update | 3 - 16 August 2025](#)

6.4.1 المخاطر على العاملين الإنسانيين

برزت حوادث قاتلة استهدفت فرقاً مُعلّمة ومُنسّقة الظهر، أبرزها ضربة 1 نيسان/أبريل 2024 التي قتلت 7 من طاقم **World Central Kitchen** أثناء مهمة إنسانية معلّمة ومُنسّقة، ما كشف أخطار جوهرية في أنظمة إبلاغ المواقع/خطوط السير وتبادل الإحداثيات¹⁰.

كما سجّلت أوتشا تضرر منشآت الأونروا التي تعمل كملاجئ طوارئ خلال أيام متتالية، ما يبيّن اتساع نطاق الخطر حتى على مرافق مسجّلة ومرصودة¹¹.

6.4.2 تقلّص الفضاء المدني في فلسطين

شهدت الضفة الغربية والقدس الشرقية موجاتٍ متراكمة من التضييق على المجتمع المدني: تصنيفات إسرائيلية في 2021 لست منظمات حقوقية فلسطينية على أنها "إرهابية"، تلاها اقتحامات وإغلاق مقار في 2022، مع دعوات أممية لاستئناف التمويل واحترام عمل المدافعين عن الحقوق. هذه الإجراءات وصفتها تقارير أممية وخبراء حقوقيين بأنها غير مُسنّدة بأدلة علنية كافية وتُقوّض الشرعية التشغيلية للجهات الفلسطينية، وتُربك ممولّيها وشركاءها الدوليين¹². في 2024-2025، ازداد الضغط الإداري على الوجود الدولي، مع قيود/رفض تجديد تأشيرات لكبار موظفي وكالات أممية ومنظمات دولية، وطرح/تبني أنظمة تأشيرات وتسجيل جديدة للمنظمات الدولية تُوصف بأنها مُسيّسة وتُضعف القدرة على نشر كوادر خبيرة في السياق¹³.

6.4.3 التمويل في زمن الحرب

في البيئة الحالية، يُدفع المانحون والـINGOS لتتبع مسارات تمويل سريع ومُقيّد تركّز على التوزيعات والخدمات المنقّذة للحياة. هذا يُبقي الـCore/ICR خلف المشهد رغم تضاعف تكاليفه (أمن وسلامة، لوجستيات بديلة، تدقيق مُعزّز، دعم نفسي للفرق، سرعة دوران كوادر). حين تغيب بنود مؤسسية صريحة ومرونة مالية مُدارة بالقرار المشترك، تُنقل المخاطر والكلف غير الممولة إلى المحليين، فتتآكل قدراتهم على الصمود المؤسسي. هذا يتقاطع مع تقارير أممية عن انهيار سلاسل الإمداد شمالاً عند إغلاق الممرات، ودعوات متكررة لتمكين المنظومات المحلية والبلدية صحياً وغذائياً¹⁴.

نتيجة الحرب: تضخم "اقتصاد الطوارئ" القصير، وتراجع تراكم القدرة المؤسسية، بينما تتطلّب المرحلة التالية استثمارات مؤسسية طويلة الأجل كي لا تتحول الخبرة المحلية إلى "إرهاق مزمن".

¹⁰ World Central Kitchen: [7 WCK team members killed in Gaza](#)

¹¹ UN OCHA OPT: [Humanitarian Situation Update #323 | Gaza Strip](#)

¹² UN Press: [Outraged over Israel's Designation of Six Civil Society Groups as Terrorists, Speakers Tell Palestinian Rights Committee Harassment against Human Rights Defenders Must End](#)

¹³ UN: [The Israeli Authorities have stopped giving visas to heads and staff of the international NGO community](#)

¹⁴ Reuters: [Aid route closure worsens shortages in famine-struck northern Gaza](#)

7 مبادئ الشراكة بين المؤسسات الإنسانية الدولية والمحلية

مبادئ الشراكة هي مجموعة من القيم والمعايير التي تحكم العلاقة بين المنظمات الإنسانية الدولية (INGOs) والمحلية (LNGOs) بهدف تحقيق شراكة عادلة، فعالة، ومستدامة.

جاء أول تحوّل كبير مع المنتدى الإنساني العالمي ((Global Humanitarian Platform) في عام 2007، الذي طرح "مبادئ الشراكة الخمسة"، وهي:

1. **المساواة (Equality):** احترام متبادل بين الأطراف بغض النظر عن الحجم أو القوة. يُعزز هذا المبدأ الثقة بين الطرفين. يتطلب من كلا الجانبين الإفصاح عن الموارد، وأهداف التمويل، والتقارير المالية، والنتائج. ولكنه يُواجه بتحديات في بعض الحالات بسبب الفجوة في مراكز القوة والتمويل، ما قد يؤدي إلى مساءلة أحادية الاتجاه. في السياق الفلسطيني يُعد هذا المبدأ حجر الزاوية في الشراكة الفاعلة. إذ يفترض أن تعترف المنظمات الدولية بقيمة ومعرفة المؤسسات المحلية بجذور السياق الفلسطيني، والتحديات المجتمعية والاحتلالية. بالمقابل، يتوجب على المنظمات المحلية تقدير الدعم التقني والمالي والخبرات التي تقدمها المنظمات الدولية.

2. **الشفافية (Transparency):** وضوح في الأهداف، التمويل، والمعلومات. يُشير هذا المبدأ إلى ضرورة توزيع السلطة بشكل عادل في تخطيط وتصميم البرامج. في الواقع، كثيرًا ما تحتفظ المنظمات الدولية بالقرار النهائي بسبب ارتباطها بالجهات المانحة، مما يحد من فعالية هذا المبدأ على الأرض.

3. **المساءلة (Results-Oriented Accountability):** التزام مشترك بتحقيق نتائج ملموسة مع مساءلة ثنائية.

4. **نتائج النهج (Results-Oriented Approach):** العمل بناء على القدرات وليس الأدوار المفروضة.

5. **التكامل (Complementarity):** الاعتراف بأهمية تنوع القدرات والأدوار.

هذه المبادئ وضعت أساسًا نظريًا واضحًا لفهم العلاقة بين المنظمات الدولية والمحلية كشركاء متكافئين، لكن التطبيق بقي محدودًا.

وفي السياق الفلسطيني يمكن إضافة محددات منبثقة عن المبادئ الأساسية أعلاه وهي كالتالي:

- التوازن في السلطة واتخاذ القرار المشترك: يُتوقع من الشراكة أن تدعم نمو واستدامة المنظمات المحلية، لأن تبقّيها تابعة أو معتمدة على التمويل الدولي. هنا تكمن أهمية التركيز على نقل المهارات، وبناء هيكل مؤسسية قادرة على الاستمرار.
- تعزيز القدرات وبناء الاستدامة: السياق الفلسطيني له خصوصية مرتبطة بالاحتلال، والانقسام السياسي، والثقافة المحلية. على الشراكة أن تعكس هذا الفهم، وألا تُفرض نماذج غربية لا تناسب البيئة الفلسطينية.
- الاحترام للهوية الثقافية والسياسية والسياق المحلي: يجب أن تقوم الشراكة على قيم الحياد، وعدم التمييز، واحترام كرامة الإنسان. وتزداد أهمية هذا المبدأ في فلسطين حيث تُستخدم المساعدات أحيانًا كأدوات ضغط سياسي.
- الالتزام بالمبادئ الإنسانية وحقوق الإنسان

وقد تطورت هذه المبادئ عبر السنوات في وثائق مرجعية متعددة؛ أهمها:

7.1 ميثاق من أجل التغيير (2015-2016)

في إطار الاستعدادات للقمّة الإنسانية العالمية في إسطنبول (2016)، أطلقت مجموعة من المنظمات الدولية "ميثاق من أجل التغيير - Charter for Change"، وهو مبادرة ثورية تضمّن 8 التزامات مركزية تهدف لإعادة تعريف الشراكة، من أبرزها:

- تحويل 25% من التمويل الإنساني مباشرة إلى منظمات محلية.

- التوقف عن استقطاب كوادر المنظمات المحلية.
 - الاعتراف بالمنظمات المحلية كشركاء في القيادة، وليس كمقاولين فقط.
 - إشراك المحليين منذ مرحلة تصميم البرامج.
- هذا الميثاق هو أول محاولة عملية لتنظيم العلاقة ضمن أطر أخلاقية ومالية وهيكلية، وفتح الباب أمام التزامات قابلة للقياس.

7.2 الصفقة الكبرى (Grand Bargain) (2016)

- خلال القمة الإنسانية نفسها، تبنت عشرات الدول والمانحين والمنظمات الأممية التزامات "الصفقة الكبرى"، والتي تضمنت:
- الاعتراف بالمجتمع المحلي كقائد أساسي في العمل الإنساني.
 - الدعوة لتقوية الشراكات المبنية على المساواة.
 - تخفيض الوساطة وتبسيط التمويل المباشر.
 - تحسين الشفافية والمساءلة في العلاقة بين الشركاء.
- رغم أن الصفقة الكبرى لم تكن وثيقة ملزمة قانونيًا، لكنها أعطت دفعة سياسية قوية لتوسيع مفهوم الشراكة نحو نموذج أكثر عدالة وفعالية.

7.3 المعيار الإنساني الأساسي (CHS)

- صدر المعيار الإنساني الأساسي (CHS) أول مرة عام 2014 وتم تحديثه مؤخرًا (2024)، ويقدم إطارًا معياريًا لتقييم الشراكات من منظور الجودة الإنسانية، خاصة عبر:
- الالتزام 4: التنسيق والعمل مع الشركاء لتحقيق نتائج مشتركة.
 - الالتزام 6: الاستخدام المسؤول للموارد ضمن شراكة عادلة.
 - الالتزام 9: القيادة المحلية واستدامة الأثر.
- CHS يُعتبر حاليًا من أهم الأدوات التي يمكن استخدامها لتقييم فعالية وعدالة الشراكات.

7.4 وثيقة مبادئ الشراكة:

- محليًا، أطلقت شبكة المنظمات الدولية AIDA وشبكة المنظمات الفلسطينية PNGO وثيقة مبادئ الشراكة بين PNGO وAIDA (2018) كإطار محلي متقدم، ينسجم مع السياق الوطني والقانوني والسياسي لفلسطين.
- تضمنت المبادئ:
- احترام القانون الدولي والحقوق الفلسطينية.
 - رفض "الاستعاضة" (Substitution) بالدور المحلي.
 - الالتزام بالمحاسبة المشتركة.

- تمكن المنظمات المحلية في التخطيط، لا التنفيذ فقط.

هذه الوثيقة شكلت نموذجًا يُحتذى به في السياقات التي تخضع للاحتلال أو التقييد السياسي.

8 الشراكات الإنسانية في فلسطين

تواجه المؤسسات الإنسانية العاملة في فلسطين مجموعة من التحديات المعقدة والمركبة، ترتبط بالسياق السياسي والأمني والتمويلي. وعلى الرغم من وجود مجتمع مدني فلسطيني نشط ومتين، إلا أن العلاقة مع المنظمات الدولية لا تزال تتسم بعدم التكافؤ في اتخاذ القرار وتوزيع الموارد. ويهدف هذا التحليل إلى رصد أبرز ملامح هذا السياق وتحديد التحديات البنيوية التي تواجه الشراكة بين الأطراف المحلية والدولية، في ضوء المرجعيات الدولية والوطنية مثل "الصفقة الكبرى"، "ميثاق من أجل التغيير"، "الميثاق الإنساني الأساسي (CHS)"، ووثيقة PNGO-AIDA.

8.1 السياق السياسي والإنساني العام

- تعيش الأراضي الفلسطينية المحتلة تحت نظام احتلال عسكري طويل الأمد، يقوّض التنمية ويؤدي إلى أزمات إنسانية متفاقمة، خاصة في غزة التي تخضع لحصار منذ أكثر من 17 عامًا.
- يتسم العمل الإنساني في فلسطين بتداخل واضح بين السياسي والحقوق، ما يجعله عرضة للتقييد والتسييس من قبل الجهات المانحة والسلطات المحلية.
- تؤدي الانتهاكات المستمرة والقيود المفروضة على الحركة والوصول إلى إعاقاة الاستجابة الإنسانية ورفع التكلفة التشغيلية.

8.2 خصائص المشهد الإنساني المحلي

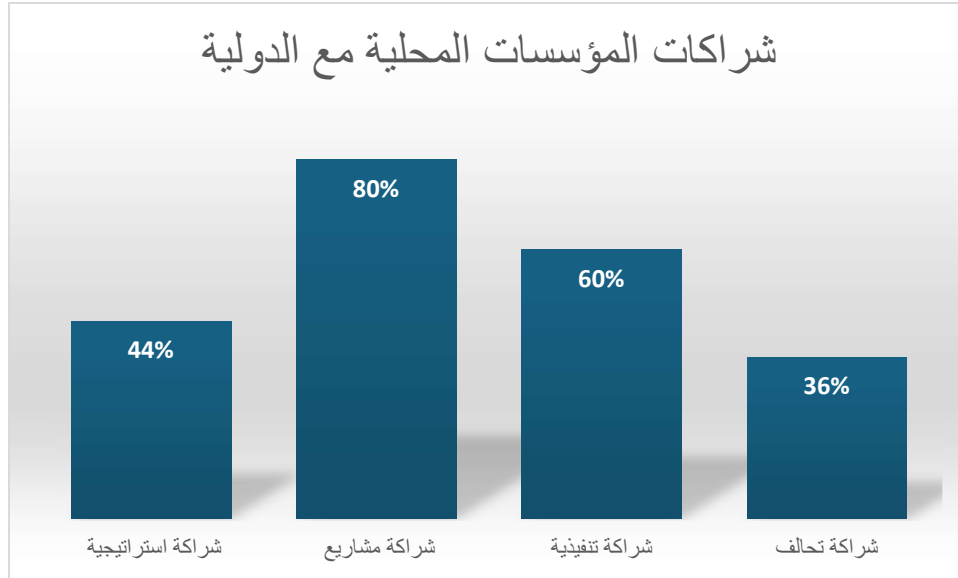
- تمتاز فلسطين بوجود قاعدة قوية من المنظمات الأهلية المحلية التي تقدم خدمات نوعية في مجالات الحماية، الصحة، التعليم، والدعم النفسي، لكنها تعتمد بدرجة كبيرة على التمويل الخارجي.
- تنتظم هذه المؤسسات في شبكات تنسيقية فاعلة مثل PNGO، شبكة الحماية، شبكة الصحة النفسية، مما يعزز دورها الجماعي.
- رغم هذه الديناميكية، تبقى مشاركة المنظمات المحلية في تحديد أولويات العمل الإنساني وصنع القرار محدودة مقارنة بالمنظمات الدولية.

النتائج

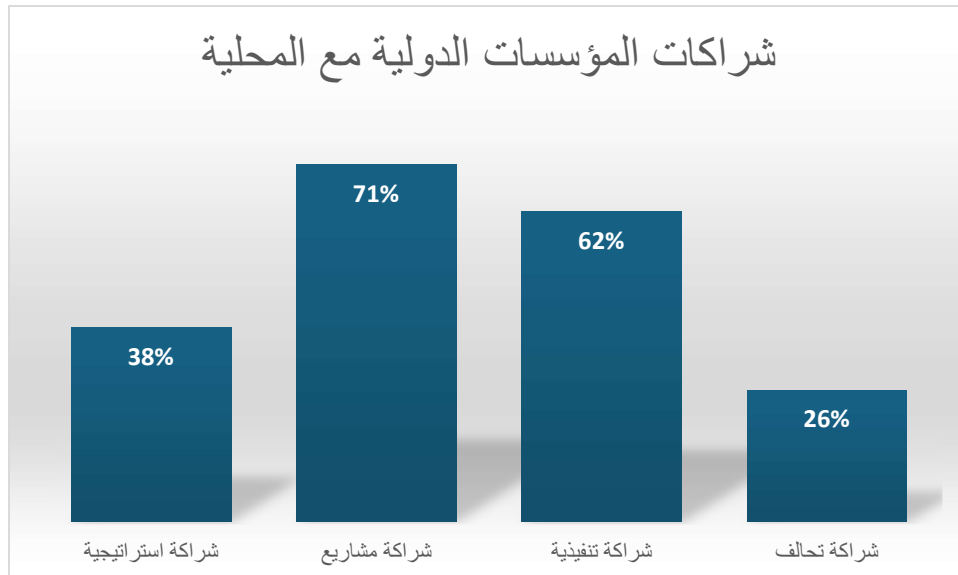
9 نتائج الدراسة

9.1 خريطة الشراكات وأنماطها

يظهر جلياً من نتائج الاستبانة الموجهة للمؤسسات المحلية أن **شراكات المشاريع** تغلب على غيرها من الشراكات (80%)، تليها **الشراكات التنفيذية/التعاقدية** (60%)، بينما تظهر **الشراكات الاستراتيجية** (44%) والتحالفات (36%) بمستويات أدنى. هذه القسمة تؤكد أن معظم العلاقات تُبنى لأغراض تنفيذية مرتبطة بدورات منح قصيرة-متوسطة، مع مساحات أضيق للبناء المؤسسي طويل الأمد وصنع القرار المشترك على المستوى الاستراتيجي.



من الجهة الأخرى، نرى أن شراكات المؤسسات الدولية مع المؤسسات المحلية يغلب عليها نفس الطابع التنفيذي حيث نجد أن نسبة شراكات المشاريع هي الأعلى (71%) تليها شراكات التنفيذ / التعاقد (62%) بينما تراجع نسب الشراكات الاستراتيجية والتحالفات إلى 38% و 26% على التوالي.



1. عقود تقديم الخدمة (Service Contracts)

هذا الشكل من الشراكات -إن صح التعبير- يُستخدم غالبًا في الاستجابات السريعة والمهام قصيرة الأجل (كالتوزيعات أو التدريبات). وفيه تميل قرارات البرمجة (وتشمل تصميم التدخلات والأنشطة وتحديد الفئات المستهدفة والإطار الزمني) لأن تكون لدى الجهة الدولية/الممول، بينما يتركز دور الشريك المحلي على التنفيذ والامتثال.

"يتم تحديد الاحتياجات من الشريك المحلي، في آخر تدخل في غزة طلبنا من بنجو تحديد الاحتياجات وبناء عليها رسمنا التدخل، لكن في مشاريع أخرى يكون مطلوب من الشريك التنفيذ والدروس المستفادة فقط وهذا حسب حجم وامكانيات الشريك"

مدير برنامج في مؤسسة أمم متحدة

من منظور دولي، تُعدّ هذه الصيغة مدخلاً سريعاً عند الطوارئ بحيث يتم تنفيذ استجابة سريعة بأقل قدر ممكن من التعقيدات الإجرائية البيروقراطية. على حدّ تعبير رشا- مديرة الشراكات، مؤسسة إنقاذ الطفل الدولية " نستخدم نموذجًا تكامليًا: يتم تنفيذ جزء من الأنشطة من خلال الشركاء، بينما يتم تنفيذ الجزء الآخر مباشرةً من قبل منظمة إنقاذ الطفل. نقوم باختيار الشركاء من خلال لجان داخلية استنادًا إلى معايير مثل التخصص والموقع الجغرافي، ونحرص على تحقيق العدالة في سقوف التمويل، ونخطط للمشاريع بشكل مشترك لضمان النجاح". عالمياً؛ هذا النموذج منتشر في البلدان التي تخلو من وجود مؤسسات أهلية محلية أو في تلك التي لديها مؤسسات محلية لكنها ضعيفة

الإمكانات. لذلك تقوم المؤسسات الدولية بالدور التنفيذي المباشر أو تستعين بالشركاء المحليين للتنفيذ فقط. وينظر لهذا الشكل على أنه ضد (عكس) التوطين ولا يؤدي إلى بناء القدرات المحلية أو تمهيد الطريق لتحقيق استقلالية المؤسسات المحلية للقيام بنفس الدور مستقبلاً.

أما من المنظور المحلي، فغالبًا ما يُنظر لعلاقة تقديم الخدمة كعلاقة "مقاولة" أكثر منها شراكة. حيث تقوم المؤسسات المحلية بتلقي تمويلًا محدوداً مقابل خدمة تؤديها لصالح المؤسسات الدولية. وكما وصفها السيد عبد الله شرشرة (رئيس مجلس إدارة جمعية أجيال للإبداع والتطوير) "احيانا يكون لنا دور كبير في تصميم وإدارة وتقييم المشروع، وفي شراكات أخرى يقتصر دورنا على التنفيذ".

يزداد ظهور هذا النوع من الشراكات في الأزمات وأوقات الطوارئ. حيث تعتمد بعض المؤسسات الدولية آلية "بدء سريع" عبر تعاقد تنفيذي أو شراكة طارئة لتلبية الاحتياج العاجل. ويستخدم هذا الشكل من التعاقد لتقليل أخطار التعاقد وإبرام شراكات جديدة بين المؤسسات الدولية ومؤسسات محلية جديدة لم تتشارك معها من قبل. وبعد هذه الشراكة يمكن أن تتطور بحيث تأخذ شكل شراكة على مستوى المشاريع بعد المرور بتقييم مؤسسي أعمق وخطة تمكين مُمَوَّلة مع استقرار التمويل. هذا يوازن بين السرعة والمساءلة/الجودة، ويتيح لاحقًا إعادة توزيع أكثر عدلاً للأدوار. وقد لَحَّصت مديرة الاستجابة الإنسانية في إحدى المؤسسات الدولية هذا التوازن بالقول: "نحتاج أحياناً للدخول بسرعة، ثم نراجع ونعمّق الحوكمة والمسارات التمكينية مع الشركاء".

ونجد أن هذا الشكل من العلاقة منتشر بين المؤسسات القاعدية التي عادة ما تفتقر للتمويل ما يضطرها للجوء إلى مثل هذه "التعاقدات". كما أن هذا النموذج من الشراكة يميل للظهور أكثر في أوقات الطوارئ والأزمات مثل العدوان على غزة عام 2009/2008 وحالياً في جريمة الإبادة الجماعية. كما أن المؤسسات الدولية التي تعمل لأول مرة في فلسطين وفي غزة خصوصاً تميل لاستخدام هذا النمط من الشراكات وذلك لعدد من الأسباب، يمكن تلخيصها كالتالي:

- **تقليل المخاطرة:** من حيث عدم الدخول في شراكات مع مؤسسات محلية غير معروفة لدى المؤسسات الدولية ومانحها من شأنها أن تزيد المخاطر على المؤسسة الدولية وتحد من قدرتها على الامتثال لمتطلباتها الداخلية أو متطلبات المانحين. وبالتالي فإنها تلجأ للعمل بشكل مباشر وفق قدراتها ومعاييرها الخاصة وبالحد الأدنى من دور

المؤسسات المحلية التي تقتصر على التنفيذ "امتثالاً لإرشادات واضحة ومكتوبة" وبأضيق الحدود. مثل أن يأخذ الشريك المحلي دور جمع بيانات المستفيدين في حين تقوم المؤسسة الدولية بعمليات الفرز والتصنيف والتأكد من مطابقة شروط الاستفادة. أو أن يقتصر دور الشريك المحلي على توفير القاعات والموارد المادية في حين تقوم المؤسسة الدولية بتنفيذ النشاط وفقاً لمعاييرها المعتمدة.

- **تسريع وثيرة العمل:** فالدخول في شراكات حقيقية يتطلب الكثير من الإجراءات مثل تقييم القدرات المؤسسية - وأحياناً الفحص الأمني- والاتفاقيات الإدارية مثل إبرام اتفاقيات شراكة والخوض في تفاصيل مثل تخصيص موازنات لبناء القدرات أو توفير موازنات للتكاليف الإدارية. وهي كلها إجراءات تستغرق الكثير من الوقت على حساب التنفيذ. ومن هذا المنطق؛ تختصر المؤسسات الدولية الإجراءات وتبحث عن شريك للتنفيذ فقط.
- **تجنب التعقيدات السياسية:** إن الدخول في شراكات مع المؤسسات المحلية غالباً ما يفرض على المؤسسات الدولية أن تعمل ضمن أطر والتزامات محددة إما اتباعاً لسياساتها الداخلية أو امتثالاً لمتطلبات المانحين. وهذه قد تشمل وثيقة نبد الإرهاب¹⁵ (مثل متطلبات الوكالة الأمريكية للتنمية والاتحاد الأوروبي) أو فرض شروط لعمل فحص أمني للمستفيدين والعاملين في المؤسسات المحلية.

أما على صعيد المؤسسات المحلية فنجد هناك اختلافاً في الآراء. بعض المؤسسات (وبالذات المؤسسات القاعدية أو تلك صغيرة الحجم أو حديثة النشأة) تجد في هذا النوع من الشراكات طريقاً لبناء سجل إنجاز لها، أو طريقاً مختصراً للحصول على تمويل سريع يعينها على تقديم خدمات أساسية وحيوية للمستفيدين. في حين تختلف وجهة نظر المؤسسات الأهلية الكبرى (وخاصة كبيرة الحجم أو قديمة النشأة أو التي تتمتع بتمويل جيد) حيث ترى هذا التمويل "ابتزازاً" للشراكات وتعدياً على التزامات المجتمع الدولي بالتوطين والتمكين المحلي.

يقول السيد أمجد الشوا (PNGO) إن "الشراكات بين المؤسسات الدولية والمحلية مرت بعدد من المحطات وفي بعض منها كانت العلاقة تعاقداً في كثير من الحالات".

2. شراكات المشاريع المؤقتة

تتجاوز هذه الصيغة المفاوضة إلى علاقة أوسع بحيث تشمل مشروعاً متكاملًا يضم نشاطاً أو أكثر وفي بعض الأحيان يكون هناك مكوّن مخصص لبناء القدرات المؤسسية، وتقييمات مشتركة للمخاطر والنظم. ويختلف هذا الشكل من الشراكة عن التنفيذ/ التعاقد في أنه عادة ما يكون أطول أمداً وأوسع نطاقاً. كما أنه ينص صراحةً أو ضمناً على أن العلاقة ما بين المؤسسة الدولية والشريك المحلي هي علاقة فيها نوع من التكافؤ. يتنوع هذا الشكل من الشراكات باختلاف طبيعة المشاريع وفترتها الزمنية ونطاقها الجغرافي وحجم الموارد (التمويل) المخصص لها. إلا أن الشكل السائد هو للمشاريع قصيرة أو متوسطة الأمد والتي قد تمتد من 3 أشهر إلى 3 سنوات أو نحو ذلك. حسب نتائج الاستبانات؛ فهذا الشكل (شراكة المشاريع المؤقتة) هو الأكثر انتشاراً ومستخدم على نطاق واسع بين المؤسسات الدولية والمحلية.

في بعض الشراكات تقوم المؤسسات الدولية بدمج خطة تمكين مموله (حوكمة، مالية، متابعة وتقييم) كجزء من الشراكة. وهذا النوع عادة ما يكون في المشاريع التي تمتد لسنة أو أكثر.

ترى المؤسسات الدولية أن هذا النوع من الشراكة يحقق الجزء الأكبر من متطلبات الشراكة من حيث تغطية التكاليف الإدارية وتخصيص الموارد لبناء قدرات الشركاء المحليين وإشراكهم في صناعة القرار، إلا أنه يعجز عن تحقيق بناء طويل الأمد وتمويل مستقر للشركاء المحليين. وهذه ثغرة تعترف بها المؤسسات الدولية لأنها هي نفسها تعجز عن حلها وتعاني منها كونها تحصل على تمويل قصير أو متوسط الأمد في أحسن الأحوال.

¹⁵ المركز الفلسطيني لأبحاث السياسات والدراسات الاستراتيجية – مسارات: نحو سياسات فاعلة لمواجهة التمويل المشروط سياسياً للمؤسسات الأهلية الفلسطينية

وعلى الجانب الآخر نجد أن المؤسسات المحلية في حالة رضا عن هذه الشراكات إلا أنها تأمل في تحويلها إلى شراكات استراتيجية أو على الأقل طويلة الأمد. بحيث تلبى احتياجاتها في التمويل الأساسي والمستقر لأطول فترة ممكنة. كما تطمح المؤسسات المحلية لزيادة مخصصاتها من تغطية التكاليف الإدارية أو تخصيص جزء منها للتمويل الأساسي (Core Fund).

تتميز هذه الشراكات بأنها في معظم الأحوال تخضع لآليات واضحة في التعاقد وإبرام الشراكات بحيث يتم توضيح أدوار كل طرف والمسؤوليات المتوقعة منه. كما يتم الاتفاق على موازنات محددة وإطار زمني واضح. وهذا يؤكد أن الشروط الإجرائية للشراكات عادة ما تكون واضحة. وفي كثير من الأحيان تقوم المؤسسات الدولية بإجراء نوع من التقييم للشركاء المحليين قبل الدخول في مثل هذا النوع من العلاقة وذلك للتأكد من القدرات المؤسساتية للشريك المحلي (باستخدام أدوات معيارية مثل استبانة تقييم القدرات المؤسساتية¹⁶ OCAT أو ما يشبهها) وخاصة فيما يتعلق بالقدرة على إدارة المنحة وتنفيذها بالشكل المطلوب مالياً وفنياً، بالإضافة للتأكد من وجود سياسات وآليات واضحة لاكتشاف حالات الفساد والتعامل معها.

تشغيلياً، تُظهر بيانات الاستبيانات ومضامين المقابلات أن المؤسسات المحلية تحمل العبء الأكبر في التنفيذ والمساءلة أمام المجتمعات، وأن التعاون اليومي (اجتماعات، تبادل معلومات، توضيح الأدوار) جيد. لكن شرعية القرار عند المنعطفات الحساسة (مثل تعديل المؤشرات، إعادة برمجة الموارد، إدارة المخاطر) تبقى غالباً لدى الجهة الدولية/الممول، خاصة حين تتبدل "قواعد الحركة" (إغلاق معبر، قصف، حظر تجوال، تغييرات أمنية). وهذا يتضح أكثر في فترات الإغلاق/الفتح المتكررة لمعابر إدخال المساعدات، التي تُحوّل الخطة التشغيلية إلى إدارة أزمات يومية تُحسم قراراتها سريعاً على المستوى الدولي¹⁷.

ومن مزايا هذا النوع من الشراكات:

- توفير تمويل مستقر للمؤسسات المحلية: خلال مدة الشراكة تستطيع المؤسسات المحلية التخطيط لأنشطتها وبرامجها في ضوء التمويل المتوفر لها من هذه الشراكة. وهو ما يعينها أيضاً على بذل المزيد من الجهد لتجنيد الأموال في ضوء الشراكات الحالية والسابقة باعتبارها من "السيرة الذاتية" للمؤسسة. وهذا عامل مهم جداً في جذب المزيد من التمويل في المستقبل.
- تعزيز قدرات المؤسسات المحلية: في حالة الشراكات التي تتضمن مكوناً لتعزيز القدرات؛ تستفيد المؤسسات المحلية من الموارد المخصصة لذلك إما على شكل تطوير سياستها وأنظمتها الداخلية أو تحسين مواردها المادية سواء على مستوى المرافق الإدارية أو التشغيلية أو الأدوات التي تعتمد عليها في العمل. كما أن المؤسسات المحلية تستفيد بشكل غير مباشر من الاحتكاك مع المؤسسات الدولية عبر نقل الخبرات والتعلم بالممارسة عبر اتباع قواعد وأساليب عمل المؤسسات الدولية في التخطيط والتنفيذ والتقييم وهو ما يشكل عاملاً مهماً في التعلم وتعزيز القدرات المؤسساتية.
- إشراك المؤسسات المحلية في تصميم المشاريع: في هذا النوع من الشراكات يكون للشريك المحلي دور بارز في تحديد الاحتياجات والأولويات، وتصميم التدخلات، وتنفيذها، وتقييمها. وهذا الشكل من الإشراك هو حيوي ومهم جداً في رفع قدرة المؤسسات المحلية وتعزيز التوطين كونه التصميم والتنفيذ يتم من خلال جهات محلية. إلا أن هذا البُعد يختلف حسب توازن طرفي العلاقة، فإذا كان الشريك المحلي قوياً فإنه يستطيع فرض إرادته على المؤسسة الدولية وفرض منظوره في العمل. أما إذا كان الشريك المحلي ضعيفاً (ضعيف التمويل أو ذو إدارة ضعيفة) فإنه قد يخضع أو يستجيب لشروط المؤسسة الدولية أو المانح على حساب التوطين.
- تقديم المؤسسات المحلية كشركاء فاعلين ووازيين: تعتبر المؤسسات المحلية أن دخولها في شراكات مع مؤسسات دولية بمثابة تذكرة للحصول على المزيد من التمويل في المستقبل من نفس المؤسسة أو مؤسسات دولية أخرى. وذلك باعتبار قدرتها على الدخول في مشروع مع مؤسسة دولية ونجاحها في التنفيذ هو رصيدها يساعدها على

¹⁶ أداة فحص القدرات المؤسساتية [Organizational Capacity Assessment Tool](#)

¹⁷ UN OCHA OPT: [Gaza Humanitarian Response Update | 20 July - 2 August 2025](#)

جذب المزيد من التمويل. وكلما كان دور المؤسسات المحلية في المشاريع أكبر يتم اعتبارها -من قبل المؤسسات الدولية والمانحين- كشريك محتمل وفاعل وازن في المشهد المحلي.

- **المساهمة في التوطين:** إن اعتراف المؤسسات الدولية بنظيرتها المحلية كشركاء في المشاريع ودخولهم في علاقة متكافئة هو تصريح بدور أكبر للشركاء المحليين في تصميم التدخلات وتنفيذها بطريقة مناسبة للسياق المحلي وبما يخدم المصالح الوطنية وأولويات الفئات المستهدفة. وبذلك تكون هذه العلاقة مساهمة مهمة في تعزيز التوطين والتوجه المحلي. إلا أن هذه النقطة تخضع لمدى قدرة الشريك المحلي ووعيه بطبيعة الاحتياجات ونوعية التدخلات ضمن المشروع. حيث نجد أن المؤسسات المحلية ذات الخبرة الواسعة و/أو ذات التمويل الجيد هي الأقدر على الاستفادة من هذا النوع من الشراكات وفرض التوطين أو على الأقل توفيق (مواءمة) التدخلات حسب السياق المحلي.

إلا أن هناك بعض النقاط التي قد تؤخذ على هذا النوع من الشراكات:

- **قصر فترة التمويل:** وهي مرتبطة بمدى المشاريع التي عادة ما تكون قصيرة ولا تتجاوز 3 سنوات في أحسن الأحوال. وهذا يشكل عبئاً مزمناً على المؤسسات المحلية التي تظل حبيسة دائرة لا تنتهي من البحث عن التمويل.
- **فجوة التمويل الأساسي:** شراكة المشاريع تركز في جوهرها على مشروع بعينه بعيداً عن المنظور الاستراتيجي الأكبر والأوسع شمولاً. وهذا يخلق تحد كبير على مستوى المؤسسات المحلية التي تجد تمويلًا كبيراً لتغطية الأنشطة (وأحياناً يفيض) بينما تعجز عن تغطية أنشطة أخرى أساسية (لا تقع في إطار المشروع) أو لا تقدر على تغطية مصاريف أساسية مثل التكاليف الإدارية، وتكاليف المتابعة، والتقييم، وغيرها. هذه الفجوة ترهق المؤسسات المحلية في البحث عن التمويل وتضطرها للدخول في عدد كبير من شراكات المشاريع وحتى شراكات التعاقد لتتمكن من توفير فئات هذه الشراكات بالقدر الكافي لتغطية الاحتياجات الأساسية.
- **محدودية دور الشريك المحلي:** رغم أن شراكة المشاريع تخلق هامشاً أكبر للمؤسسات المحلية للعمل؛ إلا أن هذا الهامش يظل محدوداً بالتمويل نفسه وبشروط وسياسات المانحين والمؤسسات الدولية. وتتراوح مساحات هذه الهوامش باختلاف المؤسسات الدولية (مؤسسات تنمية تتبع حكومات أو مؤسسات أممية أو مؤسسات دولية غير حكومية). فنجد أن المؤسسات المحلية يكون لها حرية أكبر مع المؤسسات الدولية غير الحكومية إلا أن هذا يقل في حالة المؤسسات الأممية أو تلك التي تتبع حكومات. ويظل الأمر مرهوناً بمدى قدرة الشركاء المحليين على المناورة والمفاوضة للحصول على هامش حرية أكبر.
- **الخضوع لمعايير وشروط التمويل:** طبيعة شراكة المشاريع تستوجب اتباع شروط ومعايير المانحين والمؤسسات الدولية القائمة عليها. وهذا يسلب المؤسسات المحلية من حريتها في التنفيذ أو التوطين. في معظم الأحيان تكون شروط التمويل مقبولة مثل نوعية الأنشطة معايير الاستهداف. إلا أنها في بعض الأحيان تكون سياسية ومبالغ فيها وخاصة في ظل حساسية الوضع الفلسطيني تحت الاحتلال الإسرائيلي ومدى تغول الأخير على الفضاء المدني. لذا نجد أن المؤسسات المحلية تكون تحت ضغط كبير مقابل شروط مثل الخضوع للفحص الأمني ومشاركة بيانات المستفيدين ومدى القدرة على العمل مع المؤسسات الحكومية الفلسطينية (وخاصة في قطاع غزة تحت حكم حركة حماس).

- **خلق حالة من الاعتمادية وضعف الاستقلالية:** بسبب غلبة شراكة المشاريع على أشكال الشراكات الأخرى (وخاصة الشراكات الاستراتيجية) نجد أن المؤسسات المحلية أصبحت رهينة هذه المشاريع وتعتمد عليها بشكل يكاد يكون

"هناك بعض الاتكالية من بعض المنظمات الأهلية واعتمادها على المؤسسات الدولية في الحصول على التمويل"

أمجد الشوا - مدير شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية (PNGO)

المشاريع وطبيعة المانحين والشركاء الدوليين. إلا أن المؤسسات القاعدية أو الأهلية حديثة العهد تكون هي الضحية في أغلب الوقت.

3. الشراكات الاستراتيجية

الشراكة الاستراتيجية ليست "تنفيذ منحة" فحسب، بل علاقةً متعددة السنوات تُبنى على تصميمٍ مشترك للأجندة، وتفويضي متوازن لصنع القرار، وتقاسمٍ ممول للمخاطر، ودعمٍ مؤسسي (Core/ ICR) يتيح للمؤسسات المحلية قيادة أجزاءٍ من البرنامج، مع ملكية مشتركة في التكاليف الإدارية. بهذا المعنى، الاستراتيجية تُبنى قدرةً مؤسسية محلية وتخلق أثرًا يتجاوز مؤشرات تنفيذ الأنشطة. في هذا النوع من الشراكات تتحول العلاقة إلى استثمار طويل الأمد يتجاوز "جداول تنفيذ الأنشطة" إلى وضع توجهات مشتركة، ومساحة أكبر لقيادة محلية، وفرصٍ للإظهار العلني لدور الشركاء.

ومن الجدير بالذكر هنا؛ أن الشراكات الاستراتيجية كانت هي الأكثر انتشاراً في السنوات الأولى لمجيئ السلطة الفلسطينية مطلع التسعينيات. حيث كان ذلك ترجمة لحالة حشد الدعم العام -بما في ذلك التمويل- للمؤسسات الحكومية والأهلية في ذلك الوقت. وكما ذكر مدير عام مؤسسة محلية: "التمويل كان في السابق لغاية عام 1994-1995-1996 كان بنسبة 100% أساسي" يقصد بذلك أن التمويل كان على مستوى المؤسسة ويغطي النفقات الأساسية وليس فقط الأنشطة والمشاريع. إلا أن هذا الحال قد تحول مع مرور السنوات والتغير العالمي الذي شكّل وضع التمويل الإنساني بما في ذلك ازدياد فجوة التمويل بشكل عام والخصوصية السياسية لفلسطين.

"هذه الشراكات تتيح فرصاً لتعزيز التأثير والوصول الأعمق للمستفيدين، وتوسيع نطاق التمويل، وتبادل الخبرات. كما تدعم بناء القدرات على المستويين المحلي والدولي"
مدير برنامج في مؤسسة دولية

من نتائج الاستبانات نجد أن الشراكات الاستراتيجية من أقل أشكال الشراكات انتشاراً (38%) ويمكن تفسير ذلك للعديد من الأسباب:

- **نقص التمويل:** إن ضعف التمويل الإنساني على المستوى العالمي ما زال يلقي بظلال ثقيلة على تمويل العمل الإنساني وبالتالي الشراكات بين المؤسسات الدولية والمحلية. ولعل قطع تمويل وكالة التنمية الأمريكية (USAID) كان الشعرة التي قصمت ظهر البعير وكشف مدى الفجوة التمويلية (ما بين الاحتياجات والتمويل المتوفر). وهذا كان سبباً أساسياً في قطع التمويل للكثير من المؤسسات والمشاريع وأيضاً تسبب في تقليص فترات الشراكة ناهيك عن حجمها التمويلي.
- **شروط ومتطلبات المانحين:** يميل المانحون للعمل لفترات قصيرة أو متوسطة مع المؤسسات المحلية وحتى الدولية وذلك لتقليل المخاطر التي قد تترتب على الشراكات وتنوع التمويل لعدد أكبر من الممنوحين. كما أن حساسية العمل الإنساني في فلسطين بسبب الاحتلال الإسرائيلي وملاحقته للمؤسسات الدولية بما في ذلك المانحين وفرضه شروط تعقد من المشهد الإنساني وتقلص الفضاء المدني، ولدى المانحين ميلاً أكبر نحو تبني شراكات أقل مخاطرة مثل التنفيذ المباشر أو اللجوء لشراكات تعاقدية أو شركات مشاريع.
- **التكلفة العالية للشراكة الاستراتيجية:** ولا نقصد هنا التكلفة المادية فقط؛ بل التكلفة تشمل أيضاً تقاسم المخاطر مع الشركاء المحليين وإعطائهم دوراً أكبر ومساحة أوسع في عمليات التصميم، والتخطيط، والتنفيذ، والتقييم. عدا عن التكاليف المالية المباشرة مثل المساهمة في تغطية التكاليف الإدارية وتوفير تمويل أساسي (Core Fund) لتمكين الشركاء المحليين من تنفيذ استراتيجيات تشمل برامج ومشاريع ولا تقتصر فقط على أنشطة هنا وهناك. كما أن الشراكة الاستراتيجية تعني التزاماً طويل الأمد بالعمل مع الشركاء المحليين وتبني سياسات مشتركة أو على الأقل آليات عمل متفق عليها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. وفي ضوء ضعف التمويل، تجد المؤسسات الدولية والمانحين في أشكال أخرى من الشراكات مهرباً من هذا النوع من الالتزام "المكلف".

من منظور المؤسسات المحلية؛ تعتبر الشراكات الاستراتيجية هي الوضع الأمثل لخلق علاقة شراكة صحية بين المؤسسات الدولية ونظيراتها المحلية. كما أنها تعتق المؤسسات المحلية من عبء البحث المستمر عن التمويل وتعطيها القوة والقدرة على الاستمرارية في تقديم قيمة للمستفيدين. ويلاحظ من الوضع القائم أن الشراكات الاستراتيجية تكاد تكون حكرًا على المؤسسات المحلية الكبرى وقليلًا ما يتم تدويرها بين المؤسسات المختلفة. حيث إن المؤسسات المحلية قد راكمت قدرًا كبيرًا من التجربة والخبرة والموارد التي تمكنها من الوصول لمعايير "الجودة" التي تتطلبها المؤسسات الدولية للدخول في مثل هذا النوع من الشراكات. في حين أن المؤسسات القاعدية والناشئة هي أكثر احتياجًا لمثل هذا النوع من الشراكات لبناء قدراتها وتمكينها من تطوير نفسها والاستمرار في تقديم خدماتها.

من جانب المؤسسات الدولية نجد أن هناك فلسفات ومنطلقات مختلفة حسب نوع هذه المؤسسات. فمثلًا نجد أن المؤسسات الدولية غير الحكومية أقدر على الدخول في مثل هذه الشراكات، بل أحيانًا تتعدى ذلك للعمل مع مؤسسات قاعدية ضمن شراكات استراتيجية. يأتي ذلك ضمن فلسفتها في العمل الإنساني والتركيز على مكونات المجتمع المدني التي تحتاج لمثل هذا النوع من الشراكات. فمثلًا نجد أن مؤسسة مثل المساعدات الشعبية النرويجية (NPA) تتبنى نموذجًا للعمل يركز على المؤسسات الصغيرة والقاعدية لبناء قدراتها ونقل الخبرات إليها.

أما المؤسسات الدولية التي تتبع حكومات وحتى المؤسسات الأممية فقليلًا ما تدخل في شراكات من هذا النوع. وفي حال فعلت فهي في معظمها تقتصر على كبريات المؤسسات الأهلية قليلة المخاطر والتي يمكنها تقديم مخرجات "ذات جودة".

مركز معاً للتنموي: شراكة استراتيجية تراكم الإنجازات

بدأت الشراكة عندما تقدّم مركز العمل التنموي "معاً" إلى برنامج تنافسي في القطاع الزراعي بمقترح مشروع يقوم على تحالفٍ خفيف الكلفة يوجّه الجزء الأكبر من الموارد إلى الحقول لا إلى المصاريف التشغيلية. جرى التوافق مع شريكٍ أستراليّ (أفيدا) ذي نموذجٍ إداري رشيق يسهّل تحويل التمويل إلى أنشطة مباشرة، ثم توسّع التحالف ليشمل "جامعة بيت لحم" للبعد البحثي والتسويقي و"مؤسسة أصالة" للتمكين الاقتصادي للتعاونيات والنساء. حصل الائتلاف على أعلى التقييمات بين اتحادات منافسة، ونال تمويلًا لخمس سنوات مع تمديد سنة إضافية، وهو ما وقرّ أفقاً زمنياً كافياً لتوليد أثرٍ متراكم يتجاوز نتائج الأنشطة إلى تغييراتٍ أعمق في الممارسة المؤسسية وسلوك السوق الزراعي.

منذ البداية، صُمّم إطار حوكمة واضح يُوزّع الأدوار ويمنح الشركاء تفويضاً فعلياً في اتخاذ القرار. تولى "معاً" القيادة التنفيذية الميدانية وتمكين المزارعين، وتولّت "جامعة بيت لحم" البحث والتطوير والدعم التسويقي، فيما ركّزت "أصالة" على الإدماج الاقتصادي للنساء والتعاونيات. أنشئت لجنة توجيه مشتركة ضمت الشركاء والجهة المانحة ووزارة الزراعة، وعُقدت اجتماعات دورية لحلّ الإشكالات بصورة توافقية وسريعة ومنع تراكمها. عملياً، أدى هذا التصميم ترسيخ آلية منتظمة للمراجعة والتصحيح والتعلّم، وهو ما انعكس على مرونة التنفيذ وقدرة الشراكة على التكيف مع المتغيرات الميدانية.

امتد نطاق العمل إلى الضفة الغربية وقطاع غزة، وتكوّنت حزمة تدخل متكاملة تربط البنية التحتية بالإنتاج والتسويق: شقّ طرقٍ زراعية وتحسين نفاذ المعدات والأسواق؛ ترميم وبناء خطوطٍ ناقلة للمياه؛ إدخال تقنيات الاستزراع السمكي والزراعة المائية بوصفها حلولاً تكتفّ الإنتاج وتُحسن كفاءة استخدام المياه؛ تجارب مكافحة آفات مؤثرة (مثل سوسة النخيل)؛ وإنشاء محور تسويق في غزة لربط المنتج بالمشتري عبر قنواتٍ أكثر استقراراً. بالتوازي، فُتحت قنوات تمكين اقتصادي وحقوق للتعاونيات والنساء (الوصول لغرف التجارة، خدمات تطوير الأعمال، وتنظيم العلاقة مع السوق). هذا الربط بين "تحسين عوامل الإنتاج" و"تهيئة منافذ التسويق" عزّز القيمة المضافة للتدخل، وحسّن صمود المزارعين وقدرتهم على الاستثمار.

لم تخلُ المسيرة من صدماتٍ كاشفة. واجهت الشراكة تبدلاتٍ في الكوادر ونقاط ضعفٍ في الذاكرة المؤسسية عولجت بتوثيق أفضل لإجراءات العمل وتناقلٍ منظم للمعرفة. تعرّضت بعض الأصول في غزة للتدمير بسبب الاحتلال الإسرائيلي وخسرت الشراكة تجهيزاتٍ حيوية، ما استدعى خطط صيانة واستبدال وتعديل ترتيب الأولويات دون الإخلال بالأهداف. ثم جاء الامتحان الأصعب بإيقافٍ مؤقت للتمويل على خلفية اتهاماتٍ باطلة أعقبت استشهاد أحد الموظفين، قبل أن تُثبت التحقيقات سلامة الممارسة واستعادة التمويل مع تمديد البرنامج.

طوال ذلك، كانت لجنة التوجيه تعمل كصمام أمان مؤسسي—تُدير المخاطر، وتؤطر تواصل الأطراف، وتثبت القدرة على الفصل بين الضغوط السياسية ومنطق جودة البرامج. على المستوى المؤسسي، استثمرت الشراكة في ترسيخ منظومات الجودة والامتثال داخل "معاً" وشركائه: سياسات حماية الطفل والحماية من الاستغلال والاعتداء الجنسيين (PSEAH)، سياسة بيئية، تدقيق داخلي وخارجي، وزيارات تحقق ميدانية منتظمة تشمل استماعاً منظماً للمستفيدين. تحوّل الامتثال من "شرط مانح" إلى "قيمة مؤسسية" دائمة تدعم الثقة والشريعة، وأسهمت في خفض كلفة العناية الواجبة لدى الممولين. وإذ وقرّ التمويل متعدد السنوات استقراراً برمجياً، ظلّت الحاجة قائمة لرفع نسب التكاليف غير المباشرة (ICR) والتمويل الأساسي (Core Fund) حمايةً للعناصر الحيوية التي لا تُحمّل مباشرةً على أنشطة المشروع (القانونية، الصيانة، النظم، تدقيق الحسابات)، بما يعزّز استدامة الشراكة ومقدرتها على التوسّع.

يمكن تلخيص مزايا النجاح التي مكّنت الشراكة من الاستمرار في خمس ركائز:

- زمنٌ كافٍ وتوالي دورات تعلّم سمح بالتكيف وتصحيح المسار وبناء أثرٍ متراكم
 - تقاسم أدوارٍ تخصصي يجمع ميزة التنفيذ الميداني مع القوة البحثية-التسويقية والتمكين الاقتصادي
 - حوكمة مشتركة ممكنة عبر لجنة توجيه فاعلة وآليات مراجعة دورية ومنظومة توثيق ومعرفة تحدّ من آثار تغيّر الكوادر
 - مساءلة متعددة المستويات تمزج بين معايير الجودة وحقوق المستفيدين ومتطلبات التدقيق المالي، فتخلق ثقةً متبادلة واستقراراً تشغيلياً.
 - ميزة نموذج التمويل الرشيق الذي قلّل نفقات الإدارة الوسيطة ورفع كفاءة تحويل الموارد إلى المخرجات، مع توصيةٍ دائمة بتحسين تغطية التمويل المؤسسي لضمان المنة التنظيمية على المدى البعيد.
- بهذا المسار المتسلسل؛ تُظهر تجربة "معاً" أن الشراكة الاستراتيجية الناجحة ليست قرار تمويلٍ فحسب، بل منظومةً مترابطة من الزمن الكافي، والأدوار الواضحة، والقرارات المشتركة، والمساءلة المتوازنة، بما يتيح للأثر أن يصمد أمام الصدمات وأن يتسع أثره من الحقل إلى السوق ومن المؤسسة إلى المنظومة.

4. الائتلافات

تتشكل الائتلافات من علاقات فيها أكثر من طرفين. مثل أن تدخل مؤسسة دولية أو أكثر مع شريك محلي أو أكثر. وعادة ما تنحصر هذه العلاقة في تنفيذ مشاريع بعينها. هذه العلاقة تخلق طبقات مترابطة للعلاقات (دولي-دولي، ودولي-محلي).

تمنح هذه الصيغة قدرة على الوصول إلى منح كبيرة ومعقدة، حيث عادة ما يتم تكوينها استجابة لشروط المانحين أو حرصاً على تعزيز فرص المؤسسات المتحالفة في الحصول على التمويل. ونرى ذلك بشكل أكبر في المنح الخاصة بالاتحاد الأوروبي والأجسام المشابهة التي تدعو المؤسسات الدولية للشراكة مع مؤسسة محلية أو أكثر.

وحسب نتائج استبانة المؤسسات، نجد أن هذا الشكل من الشراكات هو الأقل انتشاراً مقارنة بأشكال الشراكات الأخرى. إلا أن هذا الشكل -رغم قلة انتشاره- ليس حديثاً، بل تمتد جذوره لوقت طويل على الأقل في السياق الفلسطيني. حيث دأبت المؤسسات الدولية خاصة بعد توقيع اتفاقيات أوسلو وتشكيل السلطة الفلسطينية على تشكيل ائتلافات مع المؤسسات المحلية الموجودة في ذلك الوقت لدعم المجتمع المدني كمكمل لدور السلطة الفلسطينية حديثة العهد. إلا أن هذه الائتلافات تضاءلت مع التقلبات السياسية التي شهدتها السياق الفلسطيني وتأثرت سلباً بالتقلبات السياسية الأوروبية وخاصة الحكومات التي نزعت نحو اليمين. يقول السيد أمجد الشوا- شبكة المنظمات الفلسطينية: " في نهاية التسعينات كانت العلاقة تمويل أساسي (Core Fund) ولم تكن موجهة لمشاريع. والتطور الذي صار على مستوى فلسطين بعدها أصبح يأخذ شكل التعاقدات - وكانت الفترة بدايتها 3 إلى 5 سنوات وشيئاً فشيئاً صارت سنة بسنة وضمن فترة محددة."

يعتبر هذا الشكل من الشراكات أفضل من الشراكات الاستراتيجية كونه يتعدى الحدود الزمنية للخطط الاستراتيجية ويتبنى أو يتقاطع مع رؤية ورسالة المؤسسات المحلية. وتعد هذه من أفضل الشراكات بسبب كونها تتم على مستوى المؤسسة ككل وليس على مستوى استراتيجية أو مشروع. كما أن التمويل فيها يغطي جزء من التمويل الأساسي (Core Fund) ويعتبر في معظمه تمويلاً غير مشروط (Unconditional/ Unrestricted Fund) أو بشروط مقبولة لا تتعارض مع السياق الفلسطيني. وهو ما يعطي المؤسسات المحلية هامش حرية كبير في اتخاذ القرارات وتصميم التدخلات.

لكن -في الوقت الحالي- وحسب نتائج الاستبانة، نجد أن هذا النوع من الشراكات يكاد يكون حصرياً للمؤسسات المحلية الكبرى التي بنت علاقة جيدة مع المانحين والمؤسسات الدولية وأصبح لها "سجل" حافل بالإنجازات. ولأن هذا النوع من الشراكة يتطلب سنوات من البناء، نجد أن 96% من المؤسسات المحلية التي تتمتع بهذه الشراكات مضى على تأسيسها أكثر من 18 عام.

9.1.1 لِمَ تسود الشراكات "التنفيذية/التعاقدية"؟

1. **نقص التمويل:** تعرض التمويل الإنساني لتقلص شديد في السنوات الأخيرة وأبرزها قطع التمويل الأمريكي من وكالة التنمية الأمريكية (USAID) التي كانت وحدها تساهم بقدر كبير من إجمالي التمويل العالمي. في عام 2024 أوردت تقارير أن التمويل الإنساني انخفض بمقدار 5 مليار دولار¹⁸. يأتي هذا الانخفاض مصحوباً بزيادة الاحتياجات الإنسانية التي تخلفها الكوارث والحروب. وليست فلسطين مستثناة من ذلك، حيث بلغت نسبة تمويل الاحتياجات الإنسانية في فلسطين 28% فقط للعام 2025.¹⁹

¹⁸ ALNAP: [Global Humanitarian Assistance report 2025](#)

¹⁹ OCHA Financial Tracking System: [Humanitarian Aid Contributions 2025](#)

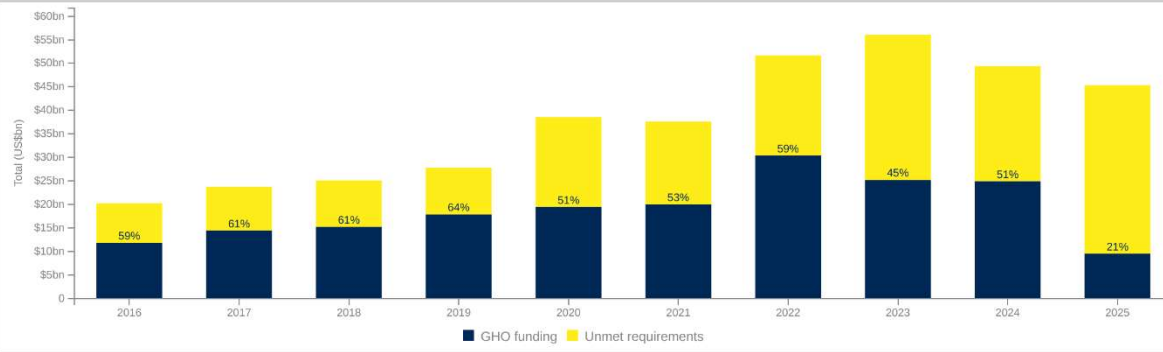
2025

<https://fts.unocha.org/plans/overview/2025>



Global Humanitarian Overview (GHO) Requirement and Funding Trends

08-Oct-2025



The percentage labels shown in each bar represent the tracked global appeal coverage for each year. Amounts shown in the latest year (far right bar) are figures for the year to date.

BACK

Figure 1 حجم الفجوة التمويلية (الفرق بين الاحتياج الإنساني والتمويل الفعلي) على مدار السنوات الماضية

وفي هذا السياق نجد أن الشركات التنفيذية عادة ما تكون أقل تكلفة مقارنة بغيرها من أشكال الشراكات. ذلك أنها لا تشمل على تغطية التكاليف الإدارية أو التمويل الأساسي ولا تتطلب التشارك في صناعة القرار أو مشاركة المخاطر. بينما على الصعيد المقابل، نجد أن أنواع الشراكات الأخرى تقتضي حملاً مشتركاً للمسؤولية وذلك يحتاج تمويلًا مؤسسيًا صريحًا بالإضافة إلى اعتماد موازنات لتعزيز القدرات المؤسسية.

2. سياسات المانحين ودورات التمويل القصيرة: يتجنب المانحون الخوض في علاقات طويلة الأمد مع الشركاء المحليين نظراً لما تحمله هذه الشراكات من أخطار قد تعود عليهم بالضرر. إضافة إلى عدم قدرتهم على تغطية هذا الالتزام بالتمويل لفترة طويلة. لذلك يلجئون لتقصير مدة المنح للشركاء الدوليين والمحليين على حد سواء. وينعكس هذا بالتالي على سلوك المؤسسات الدولية التي تحذو حذو المانحين وتلجأ لدرء المخاطر عبر تقصير مدة الشراكات أو تقليص مساحتها (عبر اللجوء لشراكات التنفيذ أو المشاريع) بحيث يكون تركيز على مخرجات سريعة وقابلة للقياس ضمن إطار زمني قصير، مع رقابة وشروط امتثال عالية على الصرف والتنفيذ. هذا النمط يدفع الأطراف إلى "التنفيذ السريع" بدل الاستثمار في هندسة شراكة طويلة الأجل.

3. اختلال توازن القوة بين المؤسسات الدولية والمحلية: المنظمات

"هناك توازن، ولكن ليس للدرجة المطلوبة. ما زلنا نعمل على تعزيز مبدأ التوطين في العمل، لكننا نفخر بأننا قطعنا شوطاً طويلاً من خلال دعم بناء قدرات المجتمعات المحلية، قدرة الشركاء على الاتصال وطلب تغييرات بشكل مستمر يعبر بالضرورة عن ذلك"

السيد جميل سوالمة – مدير عام آكشن
ايد فلسطين

الدولية تتحكم بمفتاح التمويل بحكم أنها الأقرب للمانحين وتمتتع بقدرة عالية على الوصول للتمويل مقارنة بالمؤسسات المحلية. وفي السياق الفلسطيني نلاحظ أن المانحين يتأثرون بشكل كبير بضغوط الاحتلال الإسرائيلي التي تخلق حواجز على العمل الإنساني في فلسطين وتحد من قدرة المؤسسات المحلية على التعاقد مع نظيرتها الدولية مثل فرض شروط الفحص الأمني. كما أن المتطلبات التي أفرزها الانقسام الفلسطيني والخلاف السياسي القائم بين حركتي فتح وحماس أدت لتآكل قدرة المؤسسات المحلية على العمل وإبرام شراكات متكافئة مع المؤسسات الدولية. ومثل ذلك الشروط الصعبة المطلوبة للحصول على تراخيص إنشاء مؤسسات أهلية ناهيك عن صعوبة فتح الحسابات البنكية وإرسال تلقي الأموال في ظل ضعف الشفافية في الإجراءات المتعبة لإعطاء أو حجب التصاريح

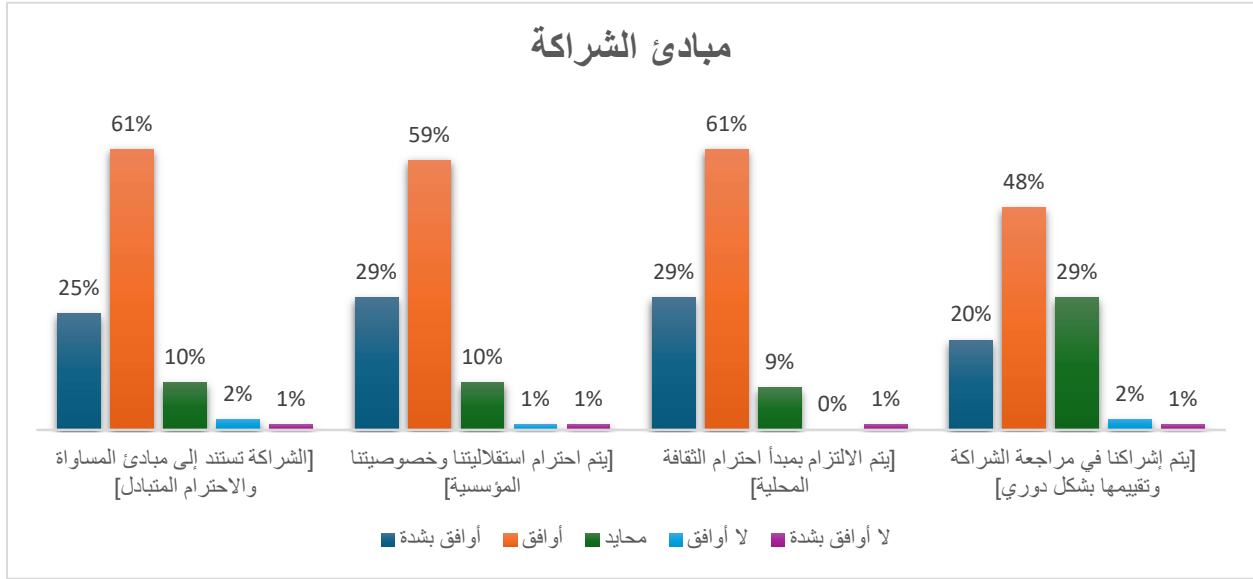
للمؤسسات المحلية. وقد لخص مدير عام مؤسسة محلية بعضاً من تلك التحديات في قوله: "التحديات الأساسية هي تحديات الاحتلال، والشيء الأساسي اليوم هو موضوع التصنيف، لأن له انعكاسات، والأهم منه هو الآلية المصرفية الدولية، لأنه أحياناً يجعلك تعمل في عدم الاستقرار الذي كانت عليه المؤسسة في عقود من الزمن سابقاً".

وفي ظل الحرب الإسرائيلية الأخيرة على غزة ومن قبلها في ظل الحصار على قطاع غزة، برز بُعد جديد يضاف لتقييد قدرات المؤسسات المحلية. وهو القدرة على الوصول للممر الإنساني (الذي يتيح للمؤسسات أن تقوم بجلب وإدخال المواد الغذائية وغيرها إلى داخل قطاع غزة). حيث يمنع الاحتلال الإسرائيلي المؤسسات المحلية من إدخال المواد والمساعدات إلى قطاع غزة المحاصر في حين يسمح فقط للمؤسسات الأممية والدولية. وهو ما يرجح كفة المؤسسات الدولية في ميزان القوة ويجعل المؤسسات المحلية بحاجة ماسة إلى إقامة شراكات (حتى ولو تعاقدية) — خلال الحرب على غزة — لضمان الحصول على المساعدات. عملياً هذا خلق تحولاً كبيراً في العلاقات لتصبح "شراكات إذن" أو شراكات توزيع. حيث تقوم المؤسسات الدولية بإدخال المساعدات بينما تقوم المؤسسات المحلية بتوزيعها كمنفذ.

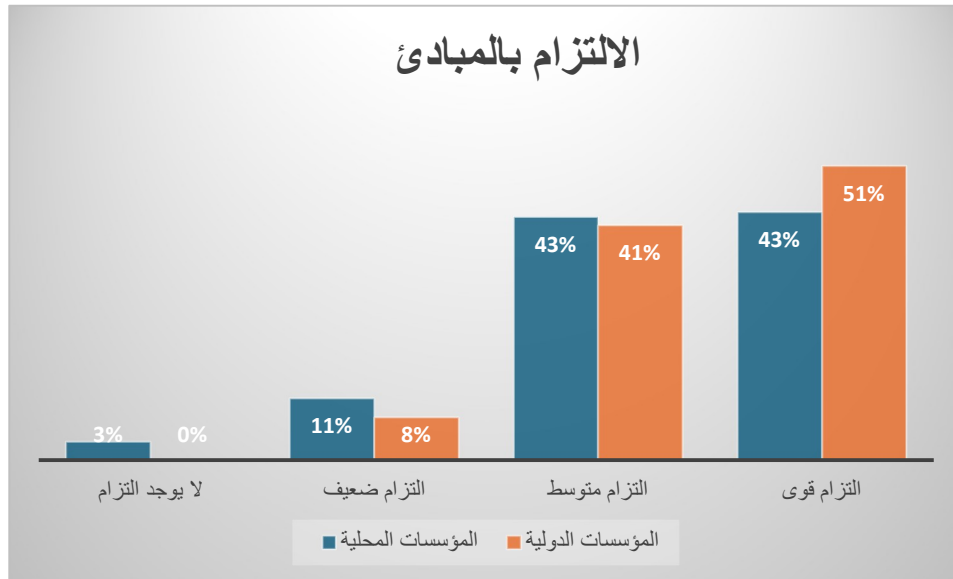
9.2 مبادئ الشراكة: إلى أي درجة تُطبق مبادئ الشراكة في الواقع؟

رغم وجود أطر مرجعية مثل 'ميثاق من أجل التغيير' و'الصفقة الكبرى' و'وثيقة PNGO-AIDA'، إلا أن تطبيق المبادئ الخاصة بالشراكة بين المؤسسات الأهلية المحلية والدولية لا يزال جزئياً ومتفاوتاً.

نظرياً؛ تتميز شركات المؤسسات المحلية والدولية بالتزام عالٍ بمبادئ الشراكة كما توضح ذلك نتائج استبانات المؤسسات المحلية والدولية على حد سواء. حيث تعدى معدل نسب الموافق 80% لدى كلا الطرفين. ويشمل ذلك احترام الثقافة المحلية واحترام استقلالية وخصوصية الشريك والاستناد إلى مبادئ المساواة والاحترام المتبادل. إلا أن نسبة الموافقة تقل في حالة إشراك الشريك المحلي في مراجعة الشراكة وتقييمها مع ازدياد نسبة المحايدة (29%). وهو ما يوحي بضعف المأسسة في هذا الجانب أو ضعف دور الشريك المحلي في عملية مراجعة الشراكة بين الطرفين.



- وقد اتفق الطرفان (المؤسسات الدولية والمحلية) في نتائج الاستبانات على أن الالتزام بمبادئ الشراكة هو الأساس الذي تقوم عليه العلاقة. وكما أكدت مديرة الاستجابة الإنسانية في إحدى المؤسسات الدولية: "علاقات الشراكة لدينا محكومة بمبادئ عالمية ويتم موازمتها للسياق المحلي واحتياجاته". ولكن الوضع كان مختلفاً حسب المقابلات التي أجريت. فبينما تتمسك المؤسسات الدولية باحترام مبادئ الشراكة مع الأطراف المحلية وتقر بأن



رسم توضيحي 1 التزام المؤسسات المحلية والدولية بمبادئ الشراكة

الأخيرة تحترم وتعمل ضمن مبادئ الشراكة؛ إلا أن منظور المؤسسات المحلية يختلف. حيث ترى بعض المؤسسات المحلية أن شركاءهم الدوليين يحترمون مبادئ الشراكة ويعملون ضمن حدود الاتفاقيات الموقعة معهم مثل ما أورد السيد سامي خضر - مدير عام مركز العمل التنموي معاً "هناك تطور في هذا الاتجاه (الالتزام بمبادئ الشراكة)، يوجد شراكة، توزيع الأدوار، وهناك اهتمام في التخصصية، ولكن في بعض الحالات يوجد القليل في مجال الشفافية، وهي بحاجة للمزيد من العمل، فهناك فجوة ما بين النظرية والتطبيق والعمل على الأرض، فباستمرار يوجد خلل ومعارضات موجودة، وهذا يفرضه أحياناً عدم ضمان المستقبل". في حين يميل البعض إلى أن مبادئ الشراكة تظل نظرية وتفتقر للتطبيق. حيث يقول السيد أمجد الشوا - شبكة المنظمات الفلسطينية حيث يقول: "بعض المؤسسات التاريخية مثل اوكسفام وNRC وNPA لديها فهم واضح للشراكة، ولكن هناك مؤسسات بحاجة إلى فهم. وهناك مؤسسات أخرى عليها ضغوط عالية في ظل تراجع التمويل الدولي لمنظومة العمل الإنساني وقطع التمويل الأمريكي وبالتالي هناك إشكاليات كبيرة". وهذا يؤكد الفجوة بين الشعار والتطبيق في مختلف المحاور المذكورة سابقاً. ففي شراكة ترجح فيها كفة القوة لصالح الطرف الدولي؛ نجد الطرف المحلي مضطراً للالتزام بشروط المانح وممتثلاً لمتطلبات المنحة. وهو ما يسلب المؤسسات المحلية من قدر كبير من القدرة على المفاوضة أو التعديل في المشاريع والتدخلات وهو ما يمس بجوهر ومبادئ الشراكة.

كما أن الالتزام بالثقافة المحلية يتعارض -حسب المقابلات- مع مفهوم التوطين -الذي سيتم تغطيته لاحقاً- من حيث قدرة المؤسسات المحلية على تعديل أو تكييف التدخلات لتناسب السياق المحلي. يقول السيد عبد الله شرشرة - رئيس مجلس إدارة جمعية أجيال للإبداع والتطوير: "أحياناً ثقافة الممول تكون احادية وينظر للمؤسسة المحلية فقط كمنفذ، وهذا لا يعتمد على الممول فقط، بل على الشريك المحلي أيضاً".

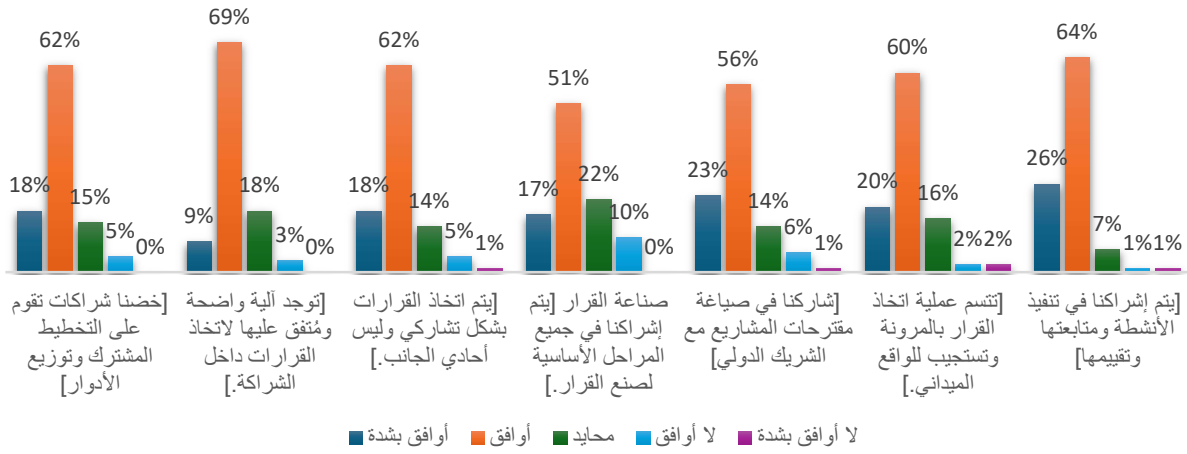
وكما يظهر الشكل البياني أعلاه، فإن المؤسسات المحلية والدولية تتفقان على مدى التزام كل من الطرفين الآخر بمبادئ الشراكة. إلا أنه يظهر أن منظور المؤسسات الدولية أكثر إيجابية للالتزام المؤسسات المحلية (51% التزام قوي) وهو يؤكد ما أوردناه من أن هذا يعكس الالتزام النظري أو الالتزام ضمن الحدود التنفيذية.

ويرى فريق الدراسة أن الفرق ما بين نتائج الاستبانات والمقابلات هو انعكاس للاختلاف ما بين النظري والعملي أو ما بين المتوقع والواقع. حيث تطمح المؤسسات (من كلا الطرفين) للوصول إلى علاقة شراكة تحترم فيها المبادئ؛ إلا أن هذا الطموح يتغير عند الاصطدام بالواقع الأليم -خاصة في فلسطين ناهيك عن الوضع أثناء جريمة الإبادة الجماعية - ما ينتج عنه جنوح المؤسسات الدولية عن المبادئ والتقيد بالشروط الواردة في عقد المنحة امتثالاً لها. وفيها هذا الصدد نجد أن المؤسسات الأهلية المحلية تنظر بعين الشك إلى التمويل المشروط سياسياً وتعتبره انتهاكاً لسيادتها عدا عن كونه انتهاكاً للقانون. وعلى حد تعبير السيد زكريا عودة المدير التنفيذي لاتحاد الائتلاف الأهلي لحقوق الإنسان في القدس "التمويل المشروط بالأساس هو مخالف للدستور والنظام القانوني للمؤسسات الأهلية والمجتمع المدني وهو مرفوض، التبعية، التوجهات السياسية للفئات المستهدفة، القضية المبنية على اعتبار بعض الفصائل من مجتمع النسيج الفلسطيني والمقاومة بإقرار واعتبار هذه الجهات والفصائل إرهابية، وهذا يعتبر مخالف للقانون الدولي".

9.3 الحوكمة واتخاذ القرار

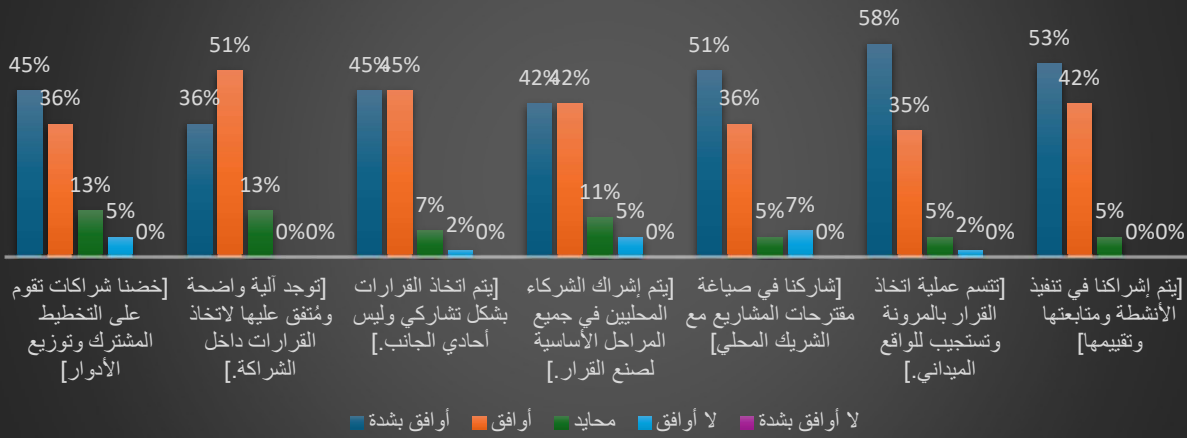
تعد الحوكمة في الشراكات هي المؤشر الأصدق على ميزان القوة بين الأطراف الشريكة. حيث يميل الطرف الأقوى لاتخاذ القرارات دون إشراك الطرف الأضعف أو بإشراكه شكلياً. وتقوم الشراكات المتكافئة -كما تطمح لها أطر الشراكات العالمية- والتي تنص عليها المرجعيات المعيارية في هذا المجال على آليات متوازنة في صناعة القرار تستند إلى مشاركة الأطراف كلها في عملية ديمقراطية شفافة لاتخاذ القرار التي تمس الشراكة.

صناعة القرار - المؤسسات المحلية



بنظرة سريعة إلى نتائج استبانات المؤسسات المحلية والدولية؛ نجد أنها تتفق بشكل عام في نسب الموافقة الإجمالية على البنود المذكورة. إلا أنها تختلف في درجة الموافقة. حيث نجد المؤسسات المحلية تميل بشكل كبير إلى (موافق) بينما تغلب على المؤسسات الدولية (موافق بشدة).

صناعة القرار - المؤسسات الدولية



وتتوافق نتائج الاستبانات في محور صناعة القرار مع النتائج الواردة في مبادئ الشراكة. إلا أنها أيضاً تتماثل معها في الاختلاف مع نتائج المقابلات.

وفيما تتساوى نسب الاتفاق بين المؤسسات المحلية والدولية في كل البنود، إلا نسب المحايدة تختلف بشكل واضح. فنجد أن متوسط المحايدة لدى المؤسسات المحلية هو ضعف (15%) النسبة لدى المؤسسات الدولية (9%).

"المؤسسة الأهلية يجب أن تكون سيدة
نفسها في قراراتها"

عدي أبو كرش – مدير عام المؤسسة
الفلسطينية للتمكين

يظهر هذا الاختلاف جلياً في المقابلات، حيث تقول مديرة الاستجابة الإنسانية في إحدى المؤسسات الدولية: "سيكون دوماً هناك فرق في توازن القوى. ولكن المهم هو إدارة هذا الفرق بوعي". أي أن المطلوب هو الوعي بالاختلال القائم والعمل على إدارته بما يحفظ الشراكة ويحقق المطلوب منها.

تكشف المقابلات عن نمطين رئيسيين. النمط الأول—الأكثر تقدماً—

يقوم على إشراك الشريك المحلي منذ مرحلة تحليل الاحتياج وصياغة التدخلات، مع أجسام حوكمة مشتركة (مثل لجان توجيه). في هذا السياق، تصف رشا- مديرة الشراكات في مؤسسة إنقاذ الطفل الدولية آلية العمل بوضوح: "على مستوى الأنشطة نبدأ معهم (الشركاء المحليون) من الصفر... ولدينا لكل مشروع لجنة توجيهية (steering committee)". هذا التفصيل يعكس انتقالاً من "تنفيذ الأنشطة" إلى تصميم تشاركي يضع الشريك المحلي في موقع مبكر داخل دورة البرنامج، ويؤسس لقنوات مراجعة وتعديل لاحقة.

أما النمط الثاني فيظهر حين يُستدعى الشريك المحلي في مراحل متأخرة من دورة البرنامج. هنا، يصف عددٌ من المبحوثين المحليين المشاركة بأنها شكلية أو متأخرة. ورغم أن بعض المؤسسات سجّلت تقديرات إيجابية عامة—كما قال المحامي رفول روفاً— المدير العام، مؤسسة سانت إيف: "مستوى الشفافية جيد... ومستوى المشاركة في اتخاذ القرار جيد"—إلا أن مؤسسات أخرى تعترف بوجود فجوة مستمرة، إذ يقول مدير برنامج في إحدى المؤسسات الدولية: "نضع الأولويات ونصمم التدخلات بشكل مشترك، استناداً إلى احتياجات المجتمع. ومع ذلك، فإن أولويات المانحين والتمويل المتاح قد تؤثر أحياناً على ما يمكن تنفيذه. رغم ذلك، نحرص على إشراك الشركاء المحليين منذ المراحل الأولى لضمان أن تكون البرامج فعالة ومناسبة". ويظهر هذا النمط بشكل أوضح في الشراكات التنفيذية، حيث يقتصر دور الشريك المحلي على التنفيذ دون تدخل في تحديد الاحتياجات أو تصميم التدخلات. وهناك رأي آخر بوجود توازن بين الشركاء مثل ما أورده السيد عبد الله شرشرة - رئيس مجلس إدارة جمعية أجيال للإبداع والتطوير: "دائماً هناك نوع من التوازن لأن الممول دائماً بحاجة دائماً الى شريك محلي" إلا أنه في نفس الوقت يقرن ذلك بأهمية دور الشركاء المحليين حيث قال: "على الشركاء المحليين فهم أن دورهم ليس فقط منفذ وإنما لديهم نقاط قوة كبيرة و لذلك تلجأ المؤسسات للتعاقد معهم، ولكن المشكلة في إدراك هذا التوازن من ناحية الشريك المحلي وقدرته على فهم دوره و مصادر قوته وأن ينظر للممول بنظرة ندية وأنه يمتلك الشخصية المستقلة و القرار المستقل".

في المقابل، تؤكد المؤسسات الدولية أن تحديد الاحتياجات يأتي من الشركاء المحليين. حيث تؤكد مديرة الاستجابة الإنسانية في إحدى المؤسسات الدولية أن استشارة الشركاء المحليين أساسية في العمل وتتم في المراحل المبكرة منه، حيث تقول: "قبل حتى أن نعقد ورش التصميم الخاصة بنا؛ نلتقي أولاً مع الشركاء المحليين، والأفكار الأولى التي نسمعها تأتي من الشركاء المحليين". وفي نفس السياق يوضح مدير البرامج في مؤسسة دولية أن نقل القيادة يصبح واقعياً عندما يقترن المال بصلاحيّة القرار: "اتخاذ القرار مشترك... الشريك يحدّد الاحتياج ويناقش المقترح معنا، ثم نموله"، وهو نموذج يعكس ربطاً مباشراً بين تمويل مرن وحق تعديل يستند للسياق المحلي.

ويمكن تلخيص مجموعة من العوامل التي تقوّض قدرة المؤسسات المحلية في الوصول إلى توازن في صناعة القرار مع نظيرتها الدولية كما يلي:

- ضعف تمويل المؤسسات المحلية (قلة التمويل و/أو قلة عدد الممولين) ما يرغمها على قبول ما يمليه عليها الشريك الدولي الذي يتحكم بالتمويل.
- ضعف آلية صناعة القرار في المؤسسات المحلية واختزالها في أشخاص قليلين ينفردون بصناعة القرار دون مشاورات مع كوادرات المؤسسة الأخرى.

"المؤسسات الأهلية تختزل في أشخاص وهذا واحد من أهم مكامن الضعف في المؤسسات الأهلية"

عدي أبوكرش – مدير عام المؤسسة الفلسطينية للتمكين

• ضعف وعي المؤسسات المحلية (وخاصة القاعدية منها أو حديثة النشأة) بشروط الشراكات الصحية والالتزامات المطلوبة من المؤسسات الدولية وفق الأطر العالمية والمعيارية للشراكات.

• هشاشة الوضع السياسي والقانوني للمؤسسات المحلية. مثل تلك التي لا تقدر على تجديد تسجيلها أو تتعرض لإشكاليات في تفعيل حساباتها البنكية أو تم وسمها كمؤسسات إرهابية من قبل الاحتلال الإسرائيلي. ما يجعلها أكثر هشاشة وأقل قوة في مجابهة شروط التمويل أو المشاركة الفاعلة في صناعة القرارات التي توجه شراكاتها.

• قيود التمويل وشروط المانحين التي تحد من مدى المناورة والمفاوضة لدى المؤسسات المحلية ويختصر دورها في الامتثال لتلك الشروط.

• قوة المؤسسات الدولية وتحكمها بالمنح ما يجعلها أكثر قدرة على صناعة القرارات في عملية الشراكة. ويظهر ذلك بشكل جلي في الشراكات التنفيذية حيث تفقد المؤسسات المحلية دورها في اتخاذ القرارات بشكل كبير لصالح المؤسسات الدولية.

ومن الملاحظ أن المؤسسات المحلية والدولية التي تتميز بنوع من التوازن في الشراكات تستخدم أدوات متنوعة في صناعة القرارات المرتبطة بالشراكة وهي كالتالي:

"في غزة... لم يُبد المانحون استعدادًا لتعديل آليات الامتثال... وقد انسحب بعض الشركاء قائلين: إن المطلوب كثير جدًا بالنسبة لنا"

مديرة الاستجابة الإنسانية في مؤسسة دولية

• تشكيل لجان مشتركة من الأطراف المشاركة لمتابعة الشراكة واتخاذ القرارات.

• تحديد واضح للأدوار والعمليات التي يقوم بها كل طرف مع تحديد إطار العمل وصلاحيات كل طرف.

• اتخاذ القرار المرتبطة بالشراكة اعتماداً على أدلة ومبررات واضحة ومعلومات دقيقة.

ويمكن إضافة أن مدى وعي وإدراك الأطراف المحلية بمفهوم الشراكة وتنوع خبراتهم يعزز من قدرتهم على المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات، بل وفرضها في بعض الأحيان.

ويمكن أن نستخلص من ذلك كله أن مأسسة الشراكة (وجود لجان مشتركة، اتباع آليات واضحة في اتخاذ القرارات، تحديد الأدوار والصلاحيات) هي الفاصل الأساسي بين مشاركة فعلية وأخرى صورية. فكلما كانت أدوات الحوكمة المشتركة واضحة ومفعلة، كلما اقتربنا من شراكة حقيقية تتمتع فيها أطراف الشراكة بتأثير فاعل ومستمر في توجهات البرنامج ومؤثراته.

9.3.1 التوازن في مجموعات العمل العنقودية

يقتضي التوازن في صنع القرار داخل الشراكات بين المؤسسات المحلية والدولية تجاوز ثنائية "تنفيذ محلي—تخطيط دولي" نحو نموذج تُورَّع فيه السلطات والمسؤوليات والمعرفة بصورة واضحة ومساءلة متبادلة. ولعل المتأمل في آلية عمل مجموعات العمل العنقودية (Clusters) وهيكلية إدارتها يجد أن كفة اتخاذ القرارات تميل بشكل واضح لصالح المؤسسات الدولية. حيث تكاد تنفرد المؤسسات الدولية بمقاعد تنسيق هذه المجموعات وما يترتب على ذلك من دور في تشكيل وصياغة القرارات الناتجة عنها. وفي المقابل تنحصر أدوار المؤسسات المحلية في المشاركة والحضور والمساهمة في جهود التنسيق مع المؤسسات الأخرى. ورغم أن هناك بعض التغيرات في هذا الجانب في السنوات الأخيرة بسبب قوة عمل التوطين التي تشارك فيها شبكة المنظمات الأهلية (PNGO) مع عدد من المؤسسات الفاعلة في المجتمع المدني. إلا أن هناك مزيداً من الجهد الذي يمكن بذله في هذا المجال.

فالتوازن لا يتحقق إذا جاء إشراك المؤسسات المحلية متأخرًا. ولذلك توصي دراسة من ALNAP²⁰ صراحةً بأن تشمل المنظومة الدولية المنظمات المحلية في صنع القرار. على أن تكون الخطوة الأولى في ذلك تأسيس لجان توجيه مشتركة منذ مرحلة الفكرة، مع حقّ نقض موضوعي (veto) على خيارات لا تلائم السياق، وآليات لدمج أدلة السياق المحلية في نظرية التغيير وخطة المخاطر. وفي السياق الفلسطيني يمكن ترجمة ذلك بخطوات عملية كما يلي:

- توحيد الشبكات التنسيقية ومجموعات العمل التي تعمل تحت إطار قطاع واحد.
- تشكيل قيادة محلية منتخبة من المؤسسات المحلية والدولية لتعزيز القيادة المحلية.
- عرض ونقاش آليات وهياكل عمل اللجان العنقودية ولجان العمل المنبثقة منها لتطويرها في ضوء مفهوم واضح ومشارك للتوطين وتعزيز القيادة المحلية.

9.3.2 ما الذي يعنيه ذلك عمليًا؟

- توسيع نموذج اللجان التوجيهية المشتركة (steering committees) ليشمل تفويضات واضحة في تعديل الأنشطة والمؤشرات، لا مجرد المتابعة.
- اعتماد سلال تمويل مرنة ضمن المنح (ووضع نسبٍ عادلة للتكاليف المؤسسية والتكاليف غير مباشرة) بما يمنح الشريك المحلي سلطة قرار متناسبة مع مسؤوليته الميدانية.
- تضمين اتفاقيات الشراكة مصفوفة قرار (RACI) تُحدّد من يقرّر، ومن يُستشار، ومن يُبلّغ—وتُراجع دوريًا مع الطرفين.
- إشراك الشريك المحلي في الجولات الأولى مع المانحين (حيثما أمكن) لضمان مواعيد مبكرة تقلّل الحاجة لتعديلات متأخرة يُهيمن عليها طرف واحد.

9.4 التوطين

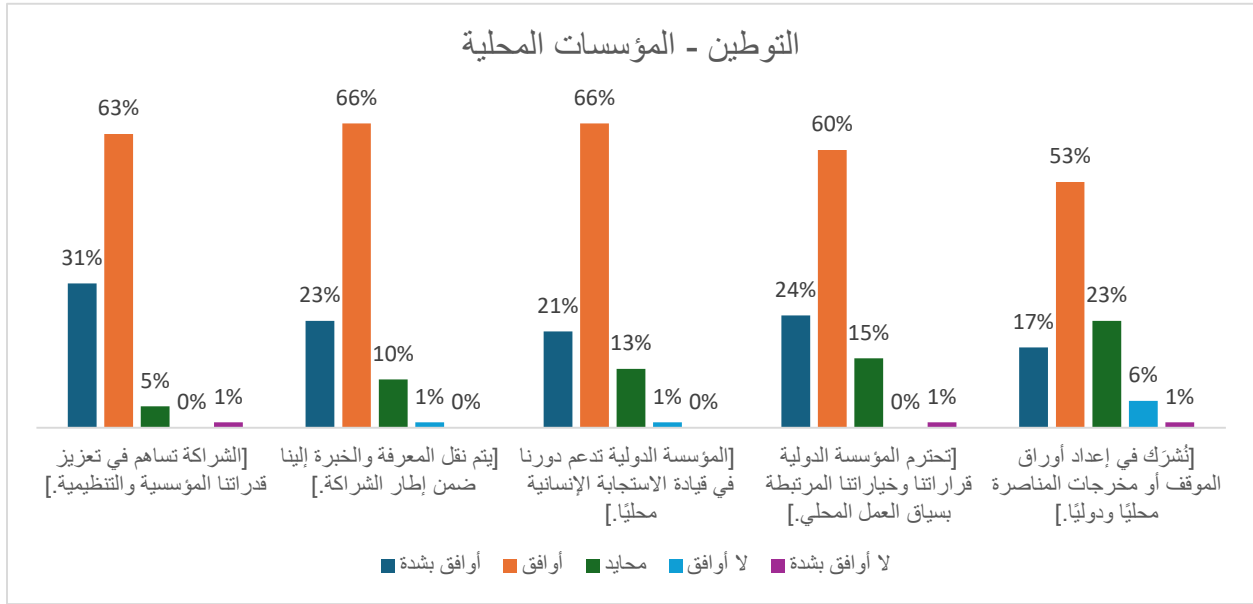
9.4.1 ما المقصود بالتوطين في هذه الدراسة؟

يُفهم التوطين هنا بوصفه انتقالًا فعليًا (لا خطابيًا) في مركز الثقل من "تنفيذٍ محليّ تحت إدارة دولية" إلى شراكات تقودها مؤسسات محلية في تحليل الاحتياجات، تصميم البرامج، صنع القرار، وإدارة الموارد—مع استثمارٍ ماليّ منظم في القدرات المؤسسية (حوكمة، مالية، MEAL، موارد بشرية)، وتقاسمٍ عادلٍ للمخاطر.

²⁰ ALNPA: [Breaking Boundaries: Local And National Actors' Engagement In The Humanitarian and Development-Peace Nexus 2025](#)

9.4.2 من التشاور إلى التشارك

نتائج الاستبيانات تُظهر اتساع نطاق التشاور والتواصل الدوري بين الشركاء، وارتفاع الاتفاق على "التخطيط المشترك" و"المشاركة في صياغة المقترحات". ما يعني أن التوطين حسب المفهوم النظري موجود وبشكل قوي. كما أن نتائج استبانة المؤسسات الدولية تظهر توافقاً كبيراً مع المؤسسات المحلية في نفس المحاور. وفي نظر فريق الدراسة يؤكد هذا التوافق أن التوطين الموجود والمتفق عليه بين المؤسسات الشريكة هو إجرائي أو تنفيذي في جوهره.



بينما تبين المقابلات أنّ التوطين الذي تطمح له المؤسسات المحلية في شراكاتها مع المؤسسات الدولية غير موجود بالشكل الكافي. فشرعية القرار النهائي في الأولويات ومسارات التدخل لا تكون دائماً تشاركية بالقدر الكافي. ورغم وجود وعي متزايد لدى المنظمات الدولية بضرورة إشراك الشريك المحلي منذ لحظة تحليل الاحتياج، وهو ما أكدته رشا- مديرة الشراكات، مؤسسة إنقاذ الطفل الدولية بقولها: «نستخدم نموذجاً تكميلياً؛ جزء من الأنشطة يُنفذ من خلال الشركاء، وجزء آخر تُنفذه إنقاذ الطفل مباشرة... نختار الشركاء وفق معايير النوع والتخصص والمكان، ونخطط المشروع معاً لضمان النجاح». هذا النهج يرفع مستوى

"مركز الثقل الميداني ظلّ عند المؤسسات المحلية بفعل قدرتها على التحرك تحت النار، لكن انقطاعات الوصول و" الأعباء الإدارية" و" تبدل آليات إدخال المساعدات" قيدت أثر تدخلاتها"
أمجد الشوّّا - مدير شبكة المنظمات الأهلية PNGO

التوطين في مرحلة التصميم الأولى. إلا أن بعض الممثلين المحليين يتحدثون عن فجوة في قوة الصوت عند الحسم النهائي. قال السيد رفعت صباح مدير عام مركز إبداع المعلم "علاقات القوة دائماً فيها مشكلة... عملياً علاقات القوة مربوطة بالمال"، ما يعني أن وزن المشاركة في التحليل لا يتحول تلقائياً إلى حق قرار ملزم ما لم تُصمّم حوكمة مشتركة واضحة. وبالتالي يمكن القول إن التوطين يتم على المستوى الإجرائي للأنشطة والتدخلات مثل تحديد الاحتياجات وتكييف التدخلات للسياق المحلي وهو ما يظهر جلياً في نتائج الاستبيانات والمقابلات على حد سواء، حيث تعطي المؤسسات الدولية شركاءها المحليين سلطة أوسع في قيادة وتنفيذ تحديد الاحتياجات، إلا أن هذه السلطة تقل في النواحي التي تلي ذلك مثل تخصيص الموازنات وبرمجة التدخلات.

وهنا يتجلى فرق القدرات بين المؤسسات المحلية: حيث تتمتع المؤسسات الأهلية الراسخة القدرة على فرض قيادتها للعمل بينما لا تستطيع المؤسسات القاعدية الوصول لمثل هذه القوة نظراً لضعف قدراتها وحاجتها للتمويل. فمثلاً يقول السيد سامي خضر - مدير عام مركز العمل التنموي معاً - ذات التاريخ العريق في العمل الأهلي والامتداد الجغرافي الذي يغطي الضفة

" لم يعد يجدي تهميش المؤسسات المحلية لأن القيادة محلية ويجب تعزيز بنائها. هذا يؤسس لمجتمع محلي قوى قادر على الصمود والمواجهة"

السيد جميل سوالمة - مدير عام أكشن ايد فلسطين

الغربية وقطاع غزة - " بشكل عام في معظم شراكاتنا كمؤسسات تنموية وإغائية، لا نقبل، بشكل عام، ان تقوم المؤسسات الدولية الشريكة بالتنفيذ المباشر، فعندما ندخل في شراكة نكون نحن المنفذين كمؤسسة فلسطينية موجودين على الأرض، ويكون دورهم في مجالات العلاقة مع الجهة الممولة مع الحكومة، من حيث اعداد التقارير الادارية والمالية ومتابعة تنفيذ المشاريع".

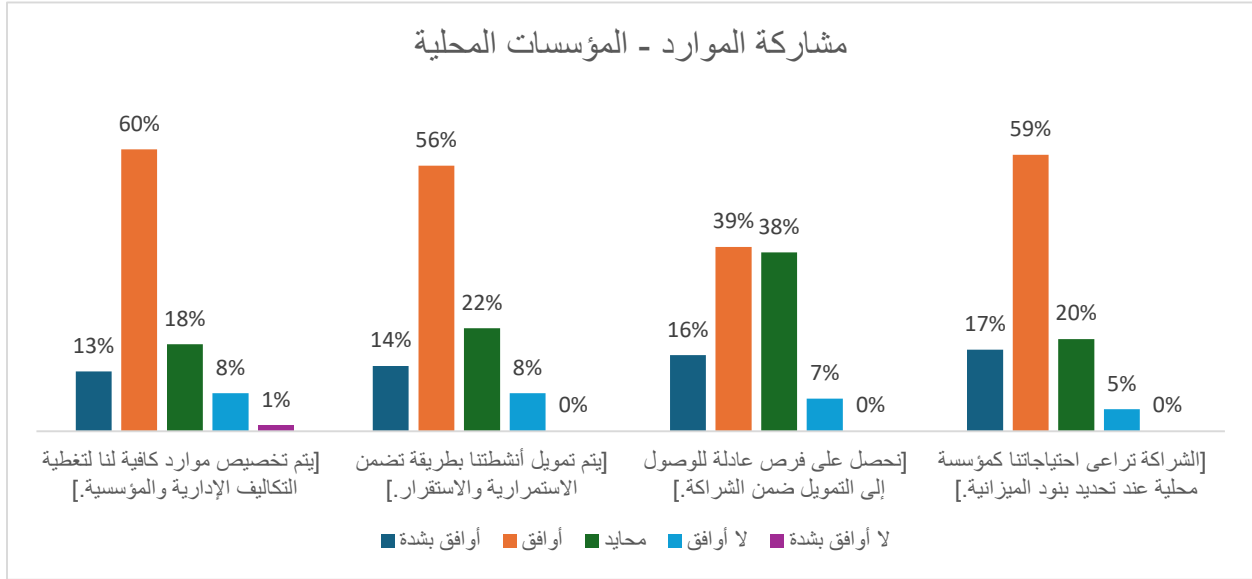
بشكل عام تلتزم المؤسسات الدولية بإعطاء القيادة للمؤسسات المحلية فيما يختص بإجراء تحديد الاحتياجات وتصنيف الأولويات للعمل عليها ضمن المشاريع والمنح الممولة. إلا أن هذا يظل محدوداً بتغطية الجوانب الفنية للتدخلات دون تغطية باقي الجوانب الأساسية في التوطين مثل تعزيز القدرات وتخصيص الموازنات المطلوبة لذلك.

9.4.3 الوصول للتمويل والتمويل المؤسسي (Core/ICR)

تؤكد نتائج الاستبيانين أنّ الشراكات تمّول التنفيذ بكفاءة، لكن المقابلات توضح أن التمويل لا يغطي التمويل المؤسسي طويل الأمد (Core، و/أو نسبة ICR) عادلة الضروري لاستدامة قدرات الجهات المحلية.

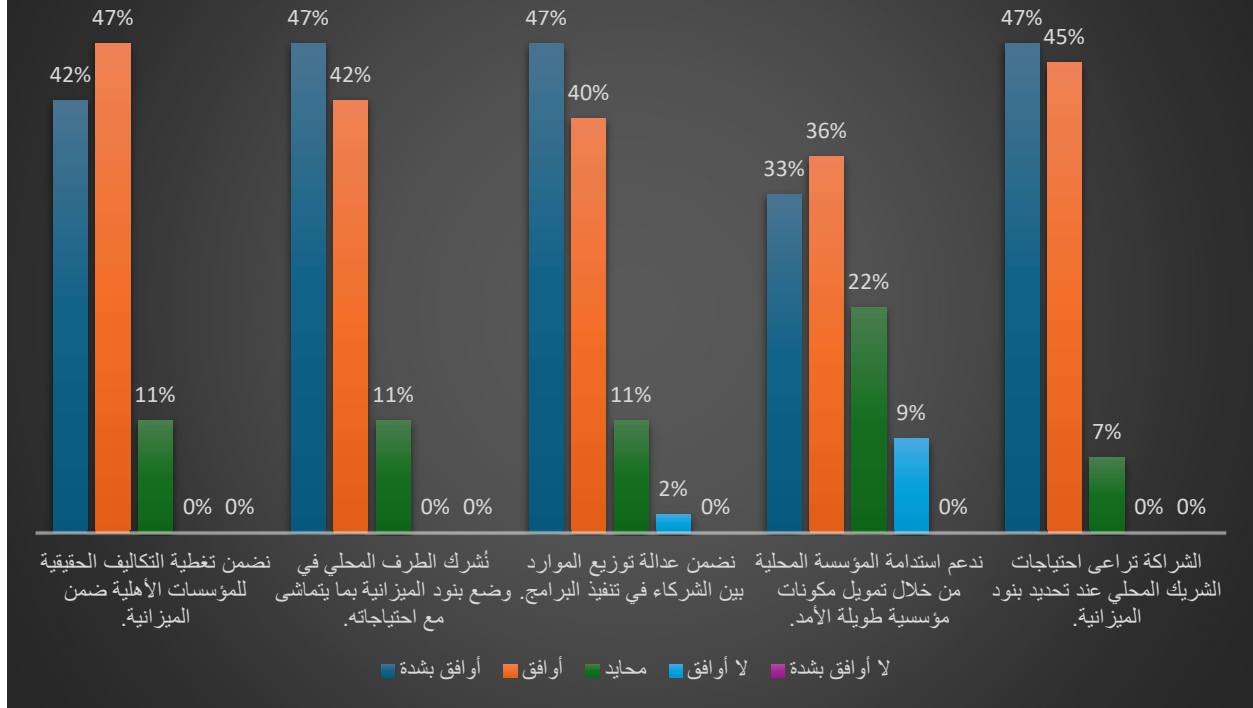
يقول أحد المشاركين في المقابلات "ننقذ العبء الميداني والمتابعة، لكن نسبة النفقات غير المباشرة لا تكفي؛ هذا يرهق المؤسسة ويُبقيها في دوامة المنح". بينما يقول السيد رفعت صباح - مدير عام مركز ابداع المعلم " الشراكة ليست عادلة من حيث الحمل المتعلق في الجانب الاداري، مثلاً الموازنات لدينا محدودة وهم موازناتهم عالية". في المقابل يوضح السيد سامي خضر - مدير عام مركز العمل التنموي معاً أن الوصول لنسبة عادلة من التمويل وتغطية التكاليف الإدارية يحتاج إلى قوة مؤسسية تفرض على الشريك الدولي الالتزام برأي الشريك المحلي. وفي هذا الجانب يقول "نسعى دوما الى جعل شراكاتنا حقيقية وعادلة وليست شراكة تابعة، فنحن نرفض الدخول في شراكة إذا ما لم تكن التكاليف الادارية مغطاة بين الطرفين بشكل عادل يأخذ بعين الاعتبار حجم العمل المبذول".

يُشدّد مدير مكتب إحدى المؤسسات الدولية في غزة على أن تقليص الفضاء المدني يرفع كلفة الامتثال والمخاطر على الطرف المحلي إذا لم تُموّل هذه الكلفة ضمن المنح "لا معنى للتمكين إذا لم يُموّل". لأن محدودية تغطية الكلف المؤسسية تجعل الشريك المحلي متلقياً للمتطلبات أكثر منه صاحب قدرة على فرض معايير مشتركة.



ومن الملفت للانتباه عند سؤال المؤسسات المحلية عن "الحصول على فرصة عادلة الوصول إلى التمويل ضمن الشراكة" نجد أن نسبة الحياد تصل إلى (38%) مقابل نسبة موافقة (55%) ما يعكس اختلافات في الرأي بين المؤسسات المحلية المختلفة حول مدى "عدالة" الوصول للتمويل. وهو ما تبينه المقابلات في قضايا تغطية التكاليف غير المباشرة والمشاركة في التكاليف الإدارية وعدالة توزيع الرواتب بين المؤسسات المحلية وشريكها الدولية. بينما ترى المؤسسات الدولية أن عدالة التمويل مكفولة حيث تورد استبانة المؤسسات الدولية نسبة موافقة عالية (87%) في بند "ضمان عدالة توزيع المواد مع المؤسسات المحلية".

مشاركة الموارد - المؤسسات الدولية



وفي نفس النتائج نجد أعلى نسبة حياد (22%) بين المؤسسات الدولية في بند "دعم استدامة المؤسسات المحلية من خلال تمويل مكونات مؤسسية طويلة الأمد" مع نسبة موافقة عالية، ولكن أقل من نظيرتها في باقي البنود (69%). وهو ما يوحي بضعف هذا الجانب بشكل عام في هيكلية وآليات التمويل المقدمة للشركاء المحليين أو على الأقل في الجانب الخاص بالاستدامة.

هذه النتائج تؤكد ما ورد في المقابلات من حيث تركّز التمويل على تمويل الأنشطة وإغفال جوانب الاستدامة المؤسسية التي ترسي دعائم التوطين وتساهم في الحفاظ على استمرارية المؤسسات المحلية في أداء عملها.

وبالتالي فإن نقل المسؤولية ليس إعلاناً، بل حزمة أدوات تشمل: لجنة توجيه بصلاحيات تعديل، سلة تمويل مرنة تُدار بالقرار المشترك، خطة تمكين ممولة، وجدول زمني واضح لتحويل الأدوار (بما فيها الإدارة المالية والمخاطر).

9.4.4 تعزيز قدرات الشركاء المحليين

"يجب أن يكون موضوع بناء القدرات والقدرات المؤسساتية هي من أولويات مجلس الإدارة لأي مؤسسة ويجب أن يكون لديها حتى تصبح مؤسسة هي الثقافة، بناء الثقافة المؤسساتية القانونية والفاعلة والنشطة والمتطورة"

الدكتور عارف الحسيني مؤسس ورئيس
مؤسسة النيزك

في السياق الفلسطيني، لا يمكن تحقيق شراكات متوازنة بين المؤسسات الدولية والمحلية من دون تخصيص موازنات واضحة ومحمية لبناء القدرات المؤسساتية لدى الشركاء المحليين. وتُظهر الاستبانات والمقابلات أن تعزيز القدرات ليس بنداً تكميلياً، بل شرطاً تشغيلياً لاستدامة الشراكات وللتوطين الفعلي. حسب المقابلات نجد أن الشراكات الاستراتيجية وبعض الشراكات القائمة على المشاريع تعتمد موازنات مخصصة لبناء قدرات المؤسسات الشريكة. وغالباً ما يتم تحديد احتياجات الشركاء من حيث تعزيز القدرات أو الاعتماد على ما تطلبه المؤسسات المحلية لبناء قدراتها على أن يكون ضمن نطاق الشراكة أو بما يخدم مصلحة المشروع موضع الشراكة. في حين يغيب تعزيز القدرات عن الشراكات التنفيذية. حيث لا ترى المؤسسات الدولية قيمةً في تدريب المؤسسات المنفذة باعتبار أن هذا غير ذي صلة.

ومن خلال المقابلات واستناداً إلى المشاهدات في السياق الفلسطيني؛ فإن تعزيز القدرات في الشراكات يصطدم بعدة تحديات كالتالي:

- **ضعف الموازنات المخصصة لتعزيز القدرات:** وذلك تبعاً للضعف العام للتمويل الكلي المقدم من المانحين. كما أن الأولوية دائماً تكون للأنشطة التي تشكل صميم المشروع بينما تكون تعزيز القدرات مكوّناً جانبياً.
- **قصر دورات التمويل ما يؤدي إلى سطحية تعزيز القدرات:** التمويل قصير الأمد بطبيعة الحال لا يتيح المجال الكافي للمؤسسات للعمل على خلق بناء قدرات حقيقي. ونجدها تكتفي بعقد تدريبات قصيرة الأمد أو الاكتفاء بتطوير أدلة أو سياسات لتحقيق الاستفادة بأكبر قدر ممكن من التمويل المتاح ضمن الوقت المحدد. وقد نجد بعض المؤسسات الأهلية الكبرى تلجأ لتطوير خطط طويلة الأمد لبناء قدراتها؛ بحيث تتعاون مع مجموعة الممولين المختلفين لدعم أجزاء منها حسب ما يتييسر من التمويل. بهذه الطريقة تتحايل المؤسسات الأهلية لتتمكن من تراكم بناء قدرات حقيقي، إلا أن هذا للأسف غير متاح للمؤسسات القاعدية أو تلك حديثة النشأة.

- **تكرار مواضيع تعزيز القدرات لتتوافق مع طبيعة التمويل أو سياسة المانح:** ضمن التمويل وخاصة في الشراكات القائمة على المشاريع؛ غالباً ما نجد أن هناك جزءاً لا بأس به من جهود تعزيز القدرات يتم تكراره. وذلك يعود لشروط التمويل أو سياسة المانح التي لا تتيح القدر الكافي من هامش الحرية للمؤسسات المحلية لتحديد أولوياتها أو الخروج من عباءة تعزيز القدرات التقليدي إلى ما تحتاج بشكل حقيقي. كما أن المؤسسات المحلية نفسها (بالذات القاعدية منها) لا تجد لديها القدرة لمقاومة هذه الشروط، أو أن ارتفاع معدل دوران الموظفين -

" لدينا أداة لتقييم الشريك المحلي وبناء عليها يتم تصميم خطة للتدخل مع الشريك وبناء عليها نحدد تخصص الشريك وفرص التمويل "

مدير برنامج في مؤسسة دولية

لأسباب عديدة- لديها يضطرها لتكرار نفس تدخلات تعزيز القدرات في كل مرة. وقد لخص السيد جميل سواقمة - مدير عام أكشن ايد فلسطين- هذه الأسباب في قوله: " المشكلة في بناء القدرات أن هناك شردمة وغياب للرؤية الموحدة لأن كل ممول يعمل بطريقته. وأصبحت المؤسسات تابعة لسياسة الممول و غاب الميثاق العام للعمل أو مبادئ الشراكة".

9.4.5 التنفيذ المباشر

تقرّر بعض المقابلات بوجود حالاتٍ تُنقذ فيها المؤسسات الدولية مباشرةً. وهذه الحالات تكثُر في الطوارئ أو عند اشتراطات المانحين ما يُحدث منافسة غير متكافئة ويؤخر بناء القدرة المحلية. كما تُشير نتائج المقابلات إلى حالات تتدخل فيها المؤسسات الدولية مباشرةً في التنفيذ في مسارات كان يمكن أن تقودها مؤسسات محلية، خاصة في الطوارئ أو حيث تتمتع المؤسسات الدولية بأصول وقدرات لوجستية كبيرة. وهذا يتعارض ما أبدته بعض المؤسسات الدولية أن هذا مبرر بضغوط الوقت والامتثال؛ أو بعدم وجود خبرات محلية مناسبة لتنفيذ التدخلات المطلوبة. ومن منظور محلي، يُفقد ذلك فرصة تعلم وقيادة متراكمة. وحسب وصف أحد المقابلاتين: "نُستدعى للتنفيذ عند الحاجة، لكن عند التمويلات الكبيرة تُنقذ المنظمة الدولية مباشرة، ونخسر فرصة بناء القدرة والقيادة". كما يقول السيد رفعت صباح مدير عام مركز إبداع المعلم "شرط العمل من خلال المؤسسات المحلية ضروري، فهو أساس للشراكات بهدف تقوية أنفسنا وليس لتقويتهم، ويجب أن تكون كل القوة للمؤسسات المحلية مالياً وبرامجياً ومحتوى معرفياً".

وفي ظل الحرب الإسرائيلية على قطاع غزة دخلت العديد من المؤسسات الدولية التي لم يسبق لها العمل في قطاع غزة، فكان جزء منها يعمل بالشراكة مع المؤسسات المحلية بينما قام بعضها بالتنفيذ بشكل مباشر.

" نحن نؤمن ان المؤسسة الدولية تبني القدرات وتعطي الصوت وتكبر الأصوات المحلية، ولكننا لا نزيح المؤسسات المحلية ولا ننافسها".

مدير مكتب إحدى المؤسسات الدولية في غزة

الإغاثة الزراعية: نموذج للقيادة المحلية

بدأت قصة الشراكة من إدراك مبكر لدى «الإغاثة الزراعية» بأن علاقات تمويلية طويلة الأمد، متسقة مع استراتيجيتها واحتياجات المزارعين، قادرة على تحويل خبرتها الميدانية الممتدة منذ تأسيسها عام 1983 إلى أثرٍ أوسع وأكثر استدامة. مع اتساع حضورها المؤسسي—12 فرعاً في الضفة الغربية و4 في غزة، و223 موظفاً وأكثر من 2000 متطوع—انفتحت المؤسسة على بناء شبكة من الشراكات المحلية والدولية تستند إلى التخصص الزراعي، والعمل في الريف ومناطق «ج» في الضفة الغربية، واستصلاح الأراضي والطرق وخطوط المياه، وصولاً إلى برامج حديثة لتمكين الشباب والنساء، والتدريب المتقدم للمهندسين الزراعيين، والخدمات المالية الزراعية المتخصصة عبر ذراعٍ للتمويل الصغير «ريف» وتسويق منتجاتٍ إلى 22 دولة.

هذا الاتساع وفر قاعدة ثقةٍ و«قابلية تمويل» جعلت المؤسسة شريكاً جاذباً لجهاتٍ مانحة متنوّعة. المحطة الفارقة تمثلت في الشراكة الحكومية مع لوكسمبورغ؛ علاقة بدأت بمذكرة تفاهم تتجدد كل أربع سنوات، وتقوم على تمكين «الإغاثة الزراعية» من قيادة التصميم والتنفيذ بنسبة تفصيل تفوق 90%، مع حوارٍ ببناء لضمان الاتساق مع أولويات الممول. خصّصت الشراكة ميزانية قدرها 2.6 مليون يورو لكل دورة رباعية، مع تقارير سنوية فنية ومالية مدققة، وتقييم نهائي تتبعه ملاحظات يُؤخذ بها جدياً في الدورة التالية—ما صنع دورة تعلّم مؤسسية تحسّن جودة البرمجة عاماً بعد عام.

هذا الإطار الإجمالي والقيمي—تفويض فعال في القرار مقابل مساءلة شفافة ومتعددة المستويات—أرسى نموذجاً نادراً للعلاقة بين جهةٍ مانحة حكومية ومؤسسة محلية قائمة للقطاع. في المضمون البرامجي، ركزت الشراكة (مشروع «أرض 2») على ثلاثة محاور متكاملة: حماية الموارد الطبيعية وتعزيز صمود المزارعين، وبناء القدرات المؤسسية والفنية للمستفيدين والجمعيات، وإدماج الاعتبارات البيئية والتغير المناخي. عملياً، تجسّد ذلك في توسيع برامج «دورة لوكسمبورغ» لتأهيل المهندسين الزراعيين—حيث تخرّج نحو 1400 مهندس باتوا يعملون في مؤسسات القطاع—و دعم الطاقة الشمسية للجمعيات بما يخفض فاتورة الكهرباء شهرياً بمعدّل 600-700 شيكل، ومنحٍ موجهة للنساء (17 منحة بقيمة 5000 يورو للمنحة الواحدة) لتأسيس أو توسيع مشاريع صغيرة في الأرياف، إلى جانب تطوير مراكز التدريب في أريحا والزبادة وغزة. هذا الربط بين بناء الإنسان، وتخفيض كلف التشغيل، وتمكين الفاعلين المحليين اقتصادياً، خلق أثراً مركباً ينعكس على استدامة النتائج بعد انتهاء كل دورة تمويلية. على المستوى البيئي للشراكات، حافظت «الإغاثة الزراعية» على تنوع صحّي للعلاقات: تعاون وثيق مع الجامعات الفلسطينية (القدس، بيرزيت، النجاشي) والمجالس البلدية والقروية، وتفعيل 78 لجنة حماية مجتمعية كشركاء قاعديين، وشراكات دولية مع منظمات كأوكسفام وGIZ وChristian Aid وصناديق عربية ومؤسسات إسبانية—بلغت في عام واحد نحو 50 شريكاً—مع سياسة واضحة برفض تمويل USAID حفاظاً على الاستقلالية وشروط التوافق القيمي. هذا التنوع لم يكن لغايات التمويل فحسب، بل بوصفه «استراتيجية تحوّل» توزّع المخاطر ونُحَصّن القرار المحلي من الارتهاق لمصدر واحد، ونُبقي المؤسسة في موقع الشريك لا المقاول.

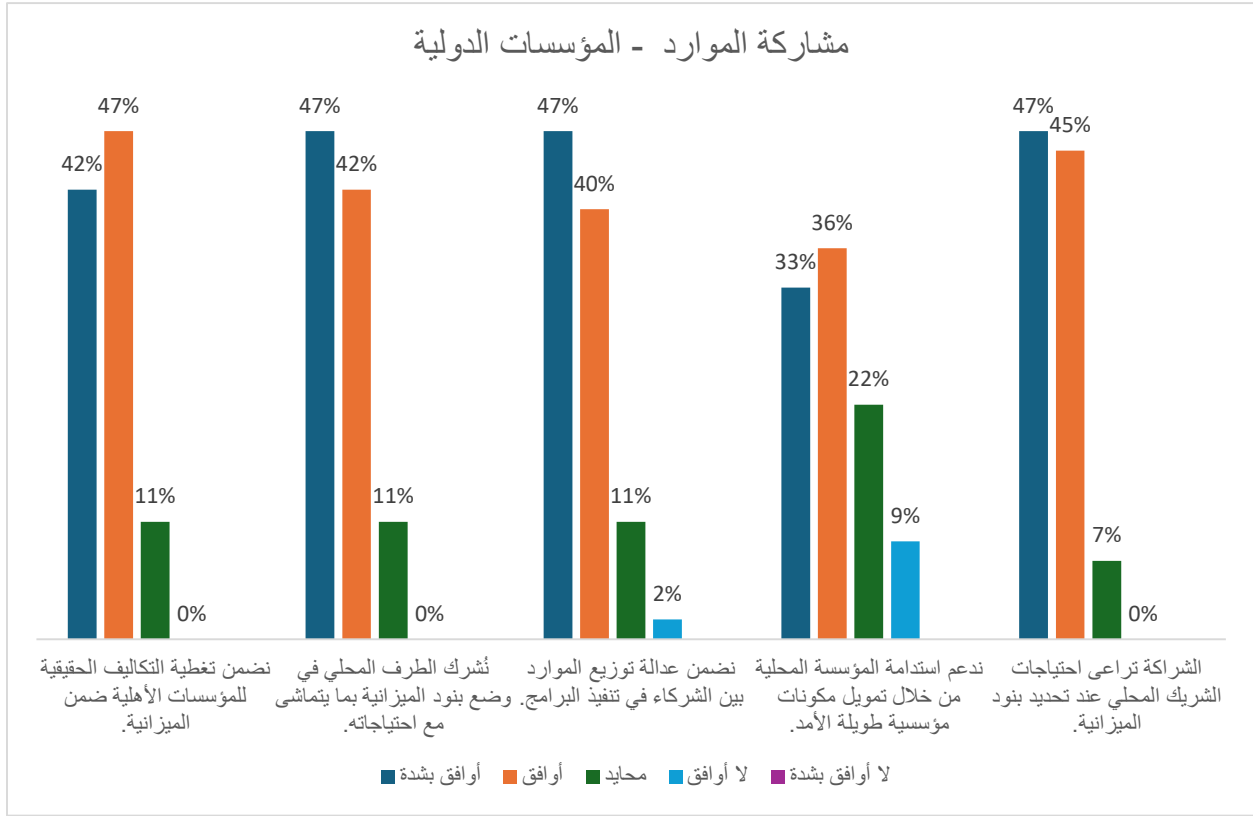
ولأنّ الشراكات تُختبر تحت الضغط، فقد واجهت المؤسسة تحدياتٍ قاسية—منها تدمير مركز التدريب في غزة خلال الحرب الأخيرة—لكنها عالجتها ضمن مقاربة واقعية: إعادة ترتيب الأولويات، وتعبئة الشبكات المحلية والدولية لتعويض الخسائر، والتزام صارم باستمرارية الخدمات الأساسية للمزارعين. ورغم كون الشراكات الحكومية عادةً أكثر حساسية للقيود الإجرائية، فإنّ العلاقة مع لوكسمبورغ تميّزت بقدر عالٍ من «المصادقية» واحترام حقوق الشعب الفلسطيني، ما أبقى التدخلات محكومةً بالمعايير المهنية لا الاشتراطات السياسية؛ وهي ميزة أقرّ بها الطرفان وظهرت في سلسلة المراسلات وفاعلية التقييمات الدورية.

يُمكن تلخيص مزايا النجاح والاستمرار في هذا النموذج في أربع ركائز مترابطة:

- اتساق استراتيجي وتفويض فعال—إذ تقود المؤسسة التصميم والتنفيذ ضمن إطار حوكمة ومساءلة واضحة؛
- تمويل متعدد السنوات يضمن دورات تعلّم وتكثيف مؤسسي، و يتيح الاستثمار في القدرات والنظم لا الأنشطة فقط؛
- أثر مركب موجه للصمود يجمع بين بناء رأس المال البشري، وخفض تكاليف الإنتاج، وتمكين النساء والجمعيات القاعدية؛
- تنوع الشركاء والتحوّل للمخاطر عبر شبكة محلية—دولية واسعة وسياسات استقلالية مالية وقيمية.

بهذه العناصر، حافظت «الإغاثة الزراعية» على موقعها بوصفها شريكاً استراتيجياً لا ذراعاً تنفيذياً، وحوّلت تاريخها المهني الطويل إلى قدرة تفاوضيةٍ مُحترفة تُثمن المعرفة المحلية وتُعزّز أثرها على سلاسل القيمة الزراعية وصمود المجتمعات الريفية.

9.5 التمويل وتقاسم الموارد



9.5.1 الصورة العامة – وفرة تمويلٍ للتنفيذ مقابل سُخِّج في التمويل الأساسي

تُظهر نتائج استبانة المؤسسات المحلية أن نمط التمويل السائد يُمكن تنفيذ الأنشطة لكنه لا يوفّر تمويلًا مؤسسيًا كافيًا يغطي التكاليف غير المباشرة وبناء النُظم الداخلية. فقد سجّل بند «تخصيص موارد كافية لتغطية التكاليف الإدارية والمؤسسية» أدنى مستويات الموافقة (قراءة 12.6% فقط)، مع حيايدٍ مرتفع، ما يعني أنّ أغلب الشركاء المحليين يحصلون على تمويل تشغيلي للمشروع أكثر منه تمويلًا لاستدامة المؤسسة (الرواتب الأساسية، تطوير الأنظمة، الحوكمة، المتابعة والتقييم على المستوى المؤسسي). في المقابل، بدت مؤشرات الشفافية الإجرائية قوية (الحصول على الاتفاقيات، تبادل المعلومات)، وهو ما يعكس امتثالًا تعاقديًا جيدًا لكن من دون معالجة فجوة التمويل الأساسي. هذا يولد شعورًا متباينًا لدى المؤسسات نحو عدالة التمويل وتوزيعه. يقول السيد سامي خضر – مدير عام مركز العمل التنموي معاً "هناك شراكات عديدة مررنا بها وكانت ليست عادلة، ومنها التغطية المالية غير عادلة. أحيانا اضطررنا للتعامل مع تلك الشراكة على مضض حرصا على عدم ضياع التمويل المخصص للفئات المستهدفة، ولكن نعمل جهدنا ألا نتنازل عن الامور المبدئية التي تركز العدالة بين الطرفين وتحترم دور المؤسسة الفلسطينية، وكثيرا ما رفضنا شراكات لم تحقق الحد المقبول لنا". كما يصف السيد سامي خضر وفرة التغطية المالية للأنشطة خلال الحرب على غزة بقوله "عندما اندلعت الحرب زاد الدعم المالي لغزة لمواجهة الظروف الكارثية ولتلبية الاحتياجات الانسانية والاغاثية الطارئة، ولإنقاذ حياة الناس، باعتبار الخدمات المقدمة من توزيع لمياه الشرب والوجبات الساخنة والطرود الغذائية ورمز النظافة والكرامة والخيام والشوادر والألبسة وتوفير الحمامات المتنقلة وغيرها من الخدمات للأسر النازحة تشكل اولويات ضرورية للحفاظ على حياة ابناء شعبنا، وللأسف فان مثل هذه الخدمات تتطلب توفيرها للعائلات النازحة في ظل استمرار الحرب والقتل والتدمير".

هذا النمط يتقاطع مع ما ذكرته مؤسسات محلية في المقابلات بأنهم «ينقذون العبء الميداني ومعه جزءٌ معتبر من المتابعة والتقييم»، لكن التكاليف غير المباشرة (Indirect Cost) الممنوحة لا تعكس الكلفة الفعلية، ما يضعهم في «دوامة منح» تستهلك الطاقم ولا تسمح بالتراكم المؤسسي.

9.5.2 آليات توزيع الموازنات

في الشراكات بين المؤسسات الدولية والمحلية، لا تُعدّ آليات تخصيص الموازنات مجرد ترتيبات محاسبية؛ بل هي ترجمة عملية لتوازن السلطة، وتقاسم المخاطر، وحدود المرونة أو الصرامة في التمويل—وهي جميعاً عوامل تصوغ جودة الشراكة وواقعية «التوطين».

ويمكن تلخيص الآليات التي يتم الاستناد عليها في توزيع الموازنات ضمن الشراكات المختلفة كالتالي:

- **تقسيم التكاليف إلى مباشرة/غير مباشرة (Overheads/ICR):** تحدد الاتفاقات نسباً لما يُسمّى بالتكاليف غير المباشرة (إدارة، نظم، حوكمة). وقد أوصى دليل الفريق الدائم بين الوكالات IASC²¹ بتضمين حصة عادلة من التكاليف غير المباشرة للشركاء المحليين، وبناء سياسات داخلية لاستخدامها، والسعي نحو استرداد كامل للتكاليف غير المباشرة للمنظمات المحلية (Full Indirect Cost Recovery) بدل تحويلها حصرياً للوسيط الدولي. هذه الآلية تعالج فجوة مزمنة في الشراكات وتؤثر مباشرة على قدرة المؤسسات المحلية على بناء أنظمة مستدامة.
- **أسقف وإعادة تخصيص بنسب محددة (Reprogramming/Realignment):** تسمح اتفاقات التمويل المرنة بإعادة توزيع بنود الموازنة داخل حدود نسبية (مثل 10-20%) دون موافقة مسبقة، مقابل إخطار لاحق وتبرير. وتُقاس المرونة عملياً بوجود بنود طوارئ واحتياطي تقلب الأسعار (Contingency) وآليات تسعير متكيفة مع السوق المحلي. ترتبط هذه الترتيبات بما يسمّى «التمويل الجيد/الجودة» في إطار Grand Bargain 2.0 الذي يربط المرونة بتقاسم المخاطر والمساءلة²².
- **الآليات الجماعية (الصناديق):** تتيح الصناديق مثل (CBPFs/CERF) تخصيصات مباشرة إلى المنظمات الوطنية والمحلية، وتزايدت حصص المحليين في السنوات الأخيرة. ترصد مراجعات الأمم المتحدة أنّ الصناديق القطرية خصصت في 2024 نسبةً متنامية للمنظمات المحلية مقارنة بالسنوات السابقة، مع تحسينات في سرعة الصرف ومرونة إعادة البرمجة، ما يدعم الشراكات المتوازنة على المستوى القطري.
- **تمويل مؤسسي (Core/Institutional):** مقابل تمويل قائم على المشاريع حيث يُخصّص جزء من المنحة لبناء الأنظمة والحوكمة والموارد البشرية (MEAL، مالية، رقمنة)، لا لتنفيذ الأنشطة فقط. تؤكد توصية OECD-DAC²³ بشأن تمكين المجتمع المدني على أهمية التمويل متعدد السنوات والمُيسر لتمكين المجتمع المدني، وهو ما يتقاطع مع «التوطين» ويدعم استدامة الشراكات.
- **التمويل المشروط (Conditional / Restricted / Earmarked):** وفيه يتم وسم أو تخصيص التمويل لتنفيذ أنشطة محددة أو تدخلات في مجالات معينة. وتتراوح الشروط المفروضة على التمويل من حيث طبيعة المستفيدين أو طريقة التنفيذ أو طبيعة الأنشطة المنفذة. ويعد التمويل المشروط أحد الأدوات التي يستخدمها الممولون لضمان

"بالنسبة لنا التمويل المشروط منقسم على مستويين: الأول الشروط موضوعية لها علاقة بإدارة المال وهذا حق الممول وهو مقبول بالنسبة لنا كمؤسسة، أما الثاني أي شرط سياسي يقوم باستثناء أي مجموعة فلسطينية كان من نوع هذه المجموعة نحن هنا نرفض التمويل وهذا حصل معنا في مسيرتنا المهنية"

عدي أبو كرش – مدير عام المؤسسة الفلسطينية للتمكين

²¹ IASC: [Provision of overheads to local and national partners 2022](#)

²² Grand Bargain: [Briefing Paper](#)

²³ OECD: [Enabling Civil Society 2024](#)

تحقيق الأغراض المرجوة من التمويل. وقد شددت مذكرات ICVA و ODI ومراجعات Grand Bargain على أنّ خفض التمويل المشروط أحد العناصر الحاسمة لميزانيات أكثر عدلاً وأكثر توطيئاً²⁴.

تختلف آليات تخصيص وتوزيع الموازنات في الشراكات باختلاف أنواعها والأطراف المعنية بالشراكة. فمثلاً في الشراكات التنفيذية يتم تخصيص موازنات مباشرة للأنشطة (تمويل مشروط) للشريك المحلي مقابل "الجهد" المطلوب منه في التنفيذ دون احتساب أي تكاليف مؤسساتية أخرى (تكاليف غير مباشرة). أما في الشراكات الاستراتيجية، فعادة ما يكون كل أو جزء من التمويل مرناً ضمن استراتيجية المؤسسة نفسها. بينما تختلف الشراكات القائمة على المشاريع، حيث يكثر فيها التمويل المشروط مع مخصصات للطوارئ وأحياناً قد تشمل على بعض التمويل المرن.

واستناداً إلى المقابلات والمشاهدات من واقع التمويل في السياق الفلسطيني، يمكن أن نلخص المظاهر التالية:

- **غلبة كلفة الإدارة المركزية لدى المؤسسات الدولية:** تشير المقابلات إلى أنّ جزءاً معتبراً من الموازنة يذهب لتكاليف إدارة المنحة لدى المنظمة الدولية (إدارة، امتثال، تنسيق، ظهور إعلامي)، بينما تُمنح المؤسسة المحلية **ميزانيات** نشاط مع هامش محدود للتكاليف غير المباشرة.
- **تمويل مرّن مقابل تمويل مشروط:** بعض المنح تُدرج بنوداً «مرنة» تسمح بإعادة التخصيص وفق السياق، ما يرفع قدرة الشريك المحلي على اتخاذ قرارٍ ماليٍّ معقول. هذا ما أكد عليه أمجد الشوّ (PNGO): "تمويلٌ أطول ومرن هو مفتاح نقل القيادة، لا يمكن للتوطين أن يعيش على منح قصيرة".
- **قصر دورات التمويل وتأثيره البنوي:** الدورات التمويلية القصيرة، خاصة في غزة وسياقات الطوارئ، تضغط نحو نماذج «التنفيذ السريع (Service Contracts)» وتُضعف الاستثمار في البنية المؤسساتية للشريك المحلي. وهنا تلجأ بعض المؤسسات الدولية إلى مسار مرحلي: دخول سريع ثم تعميم تقييم الشراكة وتمويل خطط التمكين لاحقاً؛ نهجٌ متوازن لكنه يتطلب «سَلْم تمويل أطول» ليؤتي ثماره.
- **ضعف التمويل الأساسي (Core/Indirect):** على مستوى الممارسة؛ معظم العقود تمنح المحليين نسبة Indirect Cost

"لحد الآن تواجه المؤسسات المحلية مشكلات كبيرة بسبب قصور التمويل. هناك إمكانيات مختلفة لدى المؤسسات المحلية. بعض المؤسسات لديها إمكانيات جيدة وبعضها يعاني من ضعف إداري ولوجستي"
مدير برنامج في مؤسسة أمم متحدة

Recovery (ICR) أو بند «نفقات غير مباشرة» أدنى من الحاجة الفعلية، ولا تغطي عناصر الاستدامة (رواتب أساسية، تطوير النظم، التحوّل الرقمي، التدقيق الداخلي). ونتيجة لذلك يتم استنزاف قدرات الشريك المحلي على المدى البعيد ويضعف جودة التنفيذ ويُفاقم الدوران الوظيفي. ورغم أن نتائج استبانة المؤسسات الدولية تؤكد - بنسب موافقة قوية بين 41.8-47.3%— أنها تغطي التكاليف الحقيقية للمؤسسات، وتشرك المحليين في وضع بنود الميزانية، وتضمن عدالة التوزيع؛ لكنّ الدعم المؤسسي طويل الأمد (Core/Institutional) يبقى الأضعف (≈32.7% موافقة قوية)، ما يعني أن استدامة المؤسسة المحلية ما تزال دون المطلوب مقارنةً بتمويل الأنشطة. هذا يتسق مع ما يظهر في أصوات محلية حول محدودية الـICR الـ Core مقابل عبء التنفيذ الميداني. مقارنةً بذلك، تعكس استبانة المحليين رضاً أقل عندما يُسأل السؤال بصيغته المباشرة لدى بعض الأبعاد (مثل كفاية تغطية النفقات المؤسساتية)، وتزايد الحيادية؛ ما يؤكد استمرار فجوة بنيوية بين عدالة توزيع الموارد كما تراها المؤسسات الدولية، وتغطية الكلف الفعلية كما تختبرها المؤسسات المحلية في الواقع.

- **تخصيص حد أدنى للشركاء المحليين في الصندوق الإنساني:** نذكر هنا الائتلافات التي تتم بين المؤسسات المحلية والدولية تحت إطار المنح المقدمة من صندوق التمويل الإنساني (Humanitarian Pool Fund) والذي يديره مكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية -أوتشا- (United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs). حيث كان لجهود شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية (PNGO) ضمن لجنة

²⁴ Grand Bargain: [Briefing Paper](#)

التوطين دوراً هاماً في إقرار نصيب 40% من التمويل كحد أدنى مخصص للمؤسسات المحلية من الصندوق. ويعد هذا العمل من الممارسات الفضلى ورافعة قوية لتعزيز القيادة المحلية والتوطين.

توفّر الشراكات الحالية تمويلاً جيداً للتنفيذ وشفافيةً إجرائية، لكنها تعاني فجوة تمويل أساسي تُقوّض الاستدامة المؤسسية للشركاء المحليين وتُبقي ميزان القوة مائلاً. الحل ليس تقنياً فقط، بل حوكمي-مالي: رفع الICR وتمويل "Core" صريح، مع مرونة مُدارة بالقرار المشترك. بهذه الحزمة، يتحول تمويل المشروع من «إنجاز مؤشرات» إلى استثمارٍ في مؤسسة محلية قادرة—وهذا، في النهاية، هو الاختبار الحقيقي لتقاسم الموارد وعدالة الشراكات.

9.6 الشفافية والمساءلة

9.6.1 ما الذي نعتبره «شفافية» داخل الشراكة؟

- شفافية الوثائق والقواعد: حصول الشريك المحلي على الاتفاقيات والملحقات المالية، وتدوين الأدوار وخطوط المسؤولية من البداية، ومشاركة خطط العمل والتقارير الدورية.
- شفافية الموازنة: الوصول إلى تفاصيل بنود الصرف، ومعايير الICR/النفقات غير المباشرة، وآليات إعادة التخصيص (Reprogramming)، وتوقيت التحويلات المالية.
- شفافية القرار: مشاركة مداورات اللجان التوجيهية، ومحاضر الاجتماعات، ومصفوفات القرار (من يقرّر/من يُستشار/من يُبلّغ)، وقنوات الاعتراض والتسوية.

9.6.2 شفافية إجرائية قوية... ومساءلة ثنائية ضعيفة

الشفافية المتبادلة تمثل ركيزة أساسية لأي شراكة فعالة. إلا أن الواقع يُظهر غياباً واضحاً للمعلومات المتعلقة بالتمويل، وآليات اتخاذ القرار، وتقييم الأداء من قبل المؤسسات الدولية تجاه شركائها المحليين. في المقابل، تُلزم المؤسسات المحلية بتقديم تقارير تفصيلية في حين لا يُطلب الأمر نفسه من الطرف الدولي.

فعلى سبيل المثال، ورد في تقرير صادر عن A4EP (2023)²⁵ أن عددًا من الشركاء المحليين لا يتلقون نسخًا من ميزانيات المشاريع الشاملة، ولا يشاركون في تحديد نسب النفقات الإدارية أو تكاليف التنفيذ.

"بحاجة الى مساءلة متوازنة بين الاطراف الشريكة من المؤسسات الدولية مقابل المؤسسات الوطنية/المحلية في العمل الانساني والعمل المجتمعي لاستدامة القطاع من حيث الهوية، وتلبية الاحتياج المجتمعي الفلسطيني"

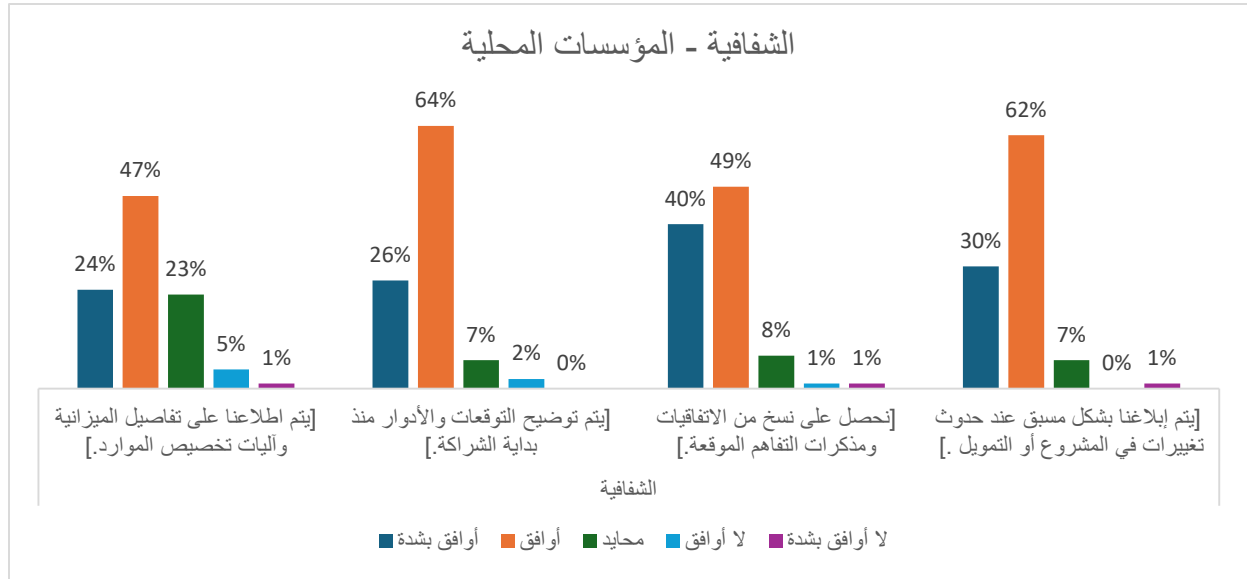
رناد قبيج – مدير عام مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي

شفافية المعلومات: محلياً الشفافية "الإجرائية" تعدّ جيدة نسبياً (مشاركة وثائق/إبلاغ بالتغييرات)، لكن الشفافية الحوكموية (من يتخذ القرارات الخاصة بالشراكة ذاتها) ما تزال أضعف. أما دولياً؛ تُسجّل المنظمات موافقة عالية على تبادل المعلومات والوثائق، وتعتبره عامل قوة.

تشير نتائج الاستبانة إلى أن الشراكات الراهنة تتمتع بمستويات جيدة من الشفافية الإجرائية (مثل الحصول على نسخ الاتفاقيات/مذكرات التفاهم، وتوضيح الأدوار منذ البداية، والإبلاغ المسبق بالتغييرات). في المقابل، تنخفض الثقة في المساءلة المتبادلة؛ إذ سجّلت البنود المتعلقة بـ«القدرة على مساءلة الطرف الدولي عند الإخلال بالاتفاق» موافقات قوية محدودة، وارتفع الحياد على هذا البند. هذا يعني أن الشفافية المتحققة حتى الآن أقرب إلى الامتثال الإداري (Compliance) منها إلى

²⁵ Alliance for Empowering Partnerships (A4EP), 2023, "Reimagining the Humanitarian System."

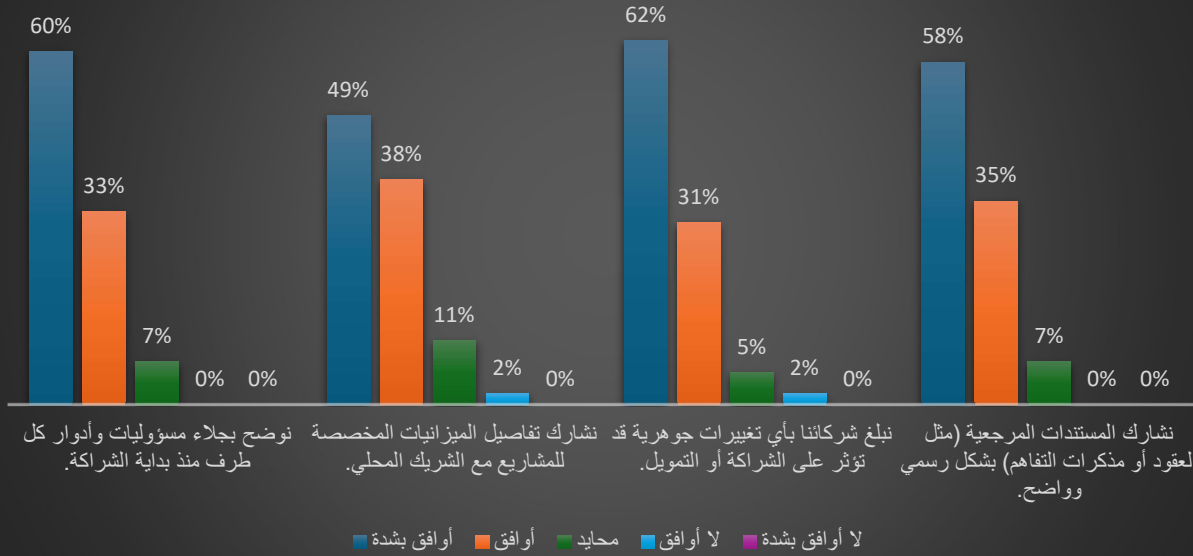
حوكمة مالية وبرامجية مشتركة تُتيح للطرفين محاسبة بعضهما البعض على سلوك الشراكة ونتائجها، لا فقط على مؤشرات النشاط. تقول مدير عام إحدى المؤسسات المحلية: "في الشراكات الدولية... توجد مساءلة باتجاه واحد".



بشكل عام؛ نتائج الاستبانة تُظهر تحسناً في الشفافية الوثائقية وشفافية المعلومات التشغيلية، لكنّ شفافية القرار والميزانية لا تزال متفاوتة بين الشراكات والقطاعات؛ فكثير من المؤسسات المحلية ترى أن مفاصل القرار الحساسة (تعديل مؤشرات/إعادة توجيه الموارد/إدارة المخاطر) تبقى غالباً لدى الجهة الدولية/الممول.

وتبين النتائج أن المؤسسات الدولية تقرّ بمستويات عالية من الإفصاح: تبادل العقود/مذكرات التفاهم، مشاركة التفاصيل المالية للمشاريع، وإبلاغ مسبق بالتغييرات—وهي أركان شفافية مهمة ترفع الثقة التشغيلية. ومع ذلك، يظل السؤال: هل تُترجم هذه الشفافية إلى نفوذ قرارٍ مشترك؟

الشفافية- المؤسسات الدولية

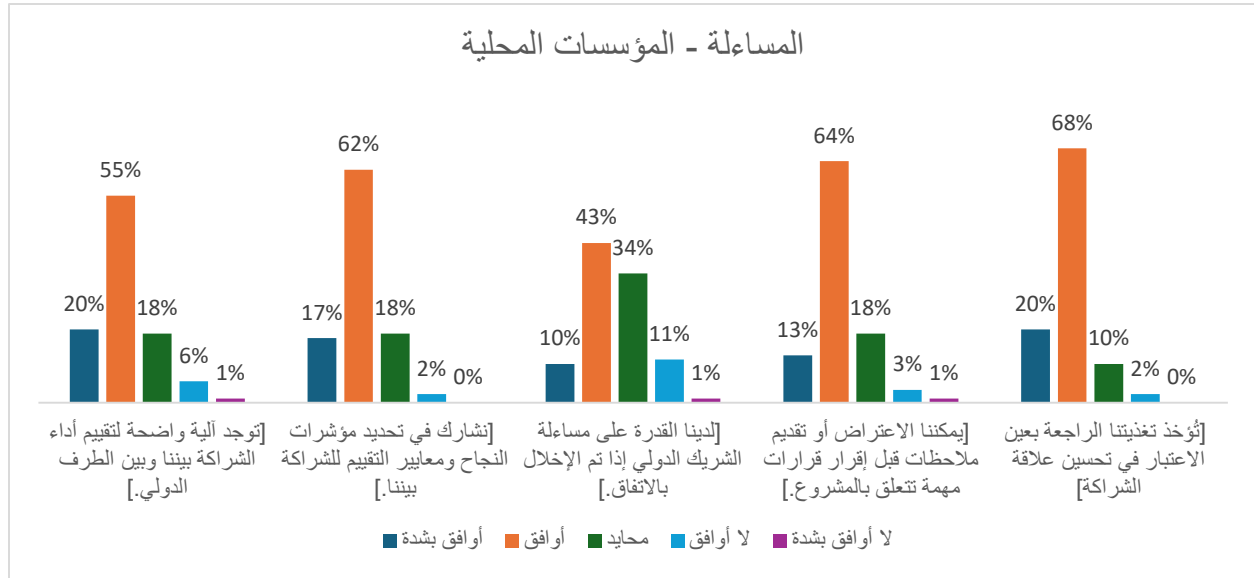


من منظور المؤسسات الدولية؛ نسب الموافقة على الشفافية مرتفعة. بينما من منظور المؤسسات المحلية تُظهر الاستبانة مستويات جيدة في "التواصل الدوري" و"الإحاطة بالمستجدات" و"تلقي تغذية راجعة"، ما يدعم صورة شفافية المعلومات عبر القنوات، لكن ذلك لا يعني تلقائياً شفافية في مفاصل القرار والميزانيات كما سنرى أدناه. وقد وصفت ذلك السيدة رناد قبّج – مدير عام مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي " واجهنا خلال عملنا مع مؤسسات دولية في الجوانب القانونية بنوداً لا تتفق مع المؤسسة، إلا أن النقاشات والحوارات والنفس الطويل مكننا من تغيير هذه البنود بما يتلاءم وسياسات المؤسسة وأهداف العمل المجتمعي الفلسطيني من عدالة وشفافية".

ومن ذلك يمكن استنتاج أن الشفافية الإجرائية متقدمة، وهي شرط لازم، لكنها ليست كافية لضمان شفافية القرار ما لم تُوثق بمصفوفات قرار واضحة وتمثيل فعال للمحلّين في اللجان التوجيهية عند التغييرات الجوهرية في المسار أو الموارد.

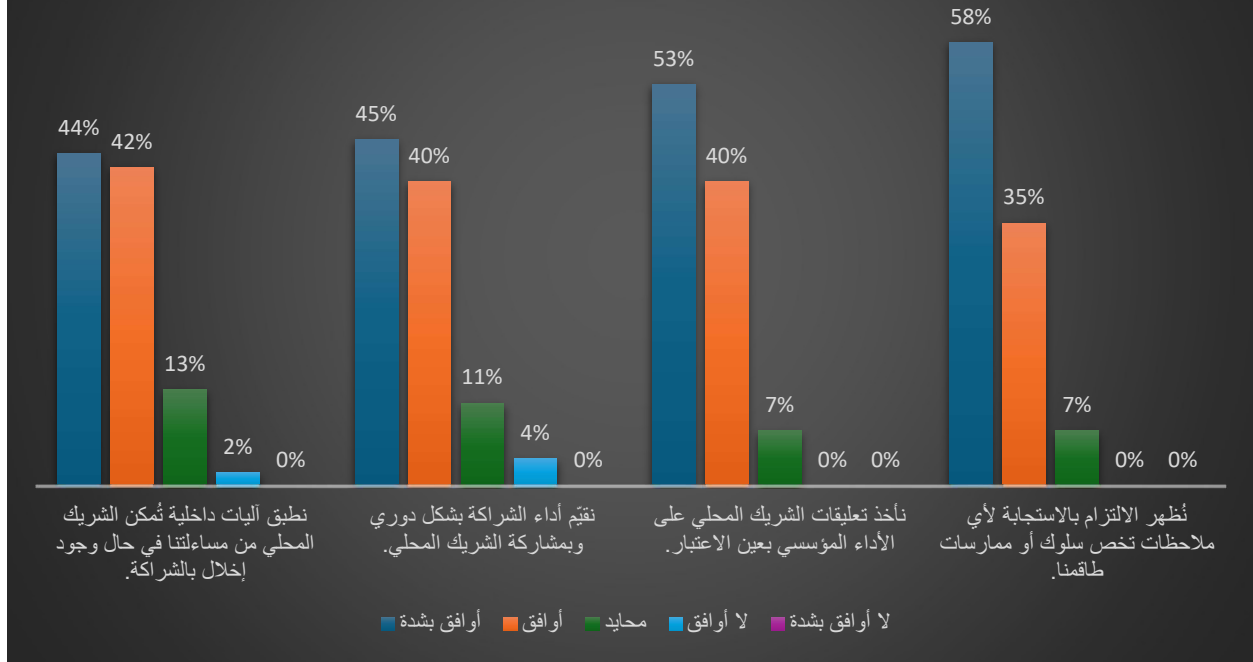
9.6.3 الشفافية والمساءلة المالية - امتثال أم شراكة؟

نتائج الاستبانة تُظهر شفافيةً جيدة في الوثائق والتواصل (الحصول على الاتفاقيات، الإبلاغ بالتغييرات، توضيح الأدوار منذ البداية). لكن مساءلة الشريك الدولي تبقى محدودة (موافقة قوية منخفضة على «يمكننا مساءلة الطرف الدولي عند الإخلال»).



في المقابل، عندما تنتقل من الشفافية الإجرائية إلى المشاركة في القرار الاستراتيجي، تهبط نسب الموافقة القوية. فبينما تقول المؤسسات الدولية أنها تبني شركات "على الندية والتوازن" (≈69% موافقة قوية)، إلا أن بند "نشارك المؤسسات المحلية في جميع مراحل صنع القرار" لا يتجاوز 36.4% موافقة قوية، وهو الأدنى في محوره؛ ما يشي بأن المساحة الأكبر للمشاركة تمنح للمحليين في التخطيط العملي والتشغيل، لا في جميع مفاصل السياسات والقرار.

المساءلة - المؤسسات الدولية



تؤكد المؤسسات الدولية وجود **تخطيط مشترك وتوزيع أدوار** (≈45.5% موافقة قوية)، و"اتخاذ قرار تشاركي" (≈45.5% موافقة قوية)، و"مرونة تستجيب للسياق" (≈58.2% موافقة قوية)، إضافةً إلى مشاركة المحليين في صياغة المقترحات وتنفيذ/متابعة/تقييم الأنشطة بنسب مرتفعة. هذا يرسخ حقيقة أن **نفوذ الشركاء المحليين قوي في الحلقة التشغيلية**.

لكن بند "وجود آلية واضحة ومتفق عليها لاتخاذ القرار داخل الشراكة" لا يتجاوز 36.4% موافقة قوية؛ وكذلك بند "شرك الشركاء في جميع المراحل الأساسية لصنع القرار" يقف عند 41.8% موافقة قوية. يُفسّر ذلك بأن القرارات الحساسة (إعادة توجيه الموارد، تعديل المؤشرات العليا، حدود المخاطر) تبقى غالبًا في الفضاء الدولي/الممول، بينما يتمتع المحليون بنفوذ أكبر في تفاصيل التنفيذ.

من الناحية الأخرى؛ تُظهر نتائج الاستبانة أن المنظمات الدولية تميل إلى توصيف شراكاتها مع المحليين بأنها **متوازنة وشفافة وقابلة للمساءلة**: على سبيل المثال، ترتفع الموافقة القوية على بنود مثل "نوضح بجلاء مسؤوليات وأدوار كل طرف منذ بداية الشراكة" و"نشارك تفاصيل الميزانيات" و"نبلغ بالتغييرات الجوهرية" إلى مستويات تفوق 49-62%، مع نسب موافقة كلية مرتفعة (موافق + موافق بشدة) تتجاوز 90% في معظم البنود المتعلقة بالشفافية الإجرائية. هذا يعكس **نضجًا إجرائيًا** في إدارة الوثائق، الأدوار، والمعلومات لدى الطرف الدولي.

هذا يعني أن الشفافية الحالية أقرب إلى الامتثال الإداري منها إلى **الحوكمة المالية المشتركة**. ولردم الفجوة، تقترح المقابلات واعتمادًا على خبرة الأطراف:

- **لوحة مؤشرات للشراكة (Partnership Scorecard)** نصف سنوية تُراجع فيها: نسب صرف الشريك المحلي من إجمالي الميزانية، تطور ICR، تمويل أنشطة التمكين، وسرعة تحويل الدفعات.
- **نشر موجز مالي مشترك** داخل اللجنة التوجيهية يُبين توزيع التكاليف الإدارية ويُناقش دوريًا.

- إشراك الشركاء المحليين في نقاشات ما قبل المنحة مع المانح – حيثما أمكن – لضمان تصميم «منصف» من المنبع.

وهنا لا يمكن تعميم نمط واحد على كل الشراكات أو الشركاء. فنجد أحياناً بعض الشراكات تتسم بالتوازن في العلاقة مع مساحة جيدة للشركاء للنقاش والتعديل، بينما نجد أيضاً أنماطاً أخرى يغلب فيها رأي الشريك الدولي. فمثلاً يقول الدكتور عارف الحسيني مؤسس ورئيس مؤسسة النيزك: "بعض الممولين نعقد معهم اجتماعات مستمرة كل أسبوعين حيث إن سياستهم سياسية تشاركية ليس بالتنفيذ، بل في سير العمل ونعرض التحديات ونأتي بالحلول خلال الاجتماعات ونأتي بعض التعديلات ويتم نقاشها مثل التعديلات المالية ويتم الاتفاق عليها وترفع للإدارة.. وبعض الممولين لديهم جداول أعمال سياسية لا يعطي مجالاً للمشاركة ولا للتنسيق ولا حتى للتعديل وصادفنا هكذا شراكات خلال عملنا ومنها فصلنا الشراكة بسبب الخلافات".

" كلمة الشراكة لا تعني أن نندمج في جسد واحد ونتماهى مع بعض وننسى هويتنا، ولكن تعني أن لكل طرف هويته ونحن نكمل بعض – ولدينا اختلافات – هناك إدراك أننا مختلفون، ولكن لدينا قيم مشتركة وأهداف مشتركة"

مدير مكتب إحدى المؤسسات الدولية في غزة

9.6.4 آليات المساءلة بين الشركاء: ما الموجود وما الغائب؟

الموجود فعلياً في عدد معتبر من الشراكات:

- لجان توجيه **Steering Committees** /تجتمع دورياً لمراجعة التقدم، وأحياناً لإقرار تعديلات.
- إطار متابعة وتقييم (MEAL) قوي على مستوى المشروع (مؤشرات، أدوات جمع، تقارير)، ويُرَكِّز غالباً على مخرجات الأنشطة وجودتها.
- قنوات تواصل دورية: اجتماعات شهرية/ربعية، تقارير سردية ومالية، رسائل تنبيه بالتغييرات.

من منظور المؤسسات الدولية فهي تطبق آليات تمكّن الشريك المحلي من مساءلتها عند الإخلال، وتقيم أداء الشراكة دورياً بمشاركة المحليين، وتأخذ الملاحظات المؤسسية بعين الاعتبار—بنسب موافقة قوية تدور حول 50-58%. كما تشير إلى وجود نُظُم شكاوى إلكترونية متاحة للمستفيدين والشركاء، وهو ما انعكس على تطوير آليات الشكاوى لدى العديد من المؤسسات المحلية.

لكن عندما نسأل المؤسسات المحلية: "هل لديكم قدرة حقيقية على مساءلة الطرف الدولي إذا أُخِلَّ بالاتفاق؟" تهبط الموافقة القوية إلى نحو 10% فقط، وترتفع الحيادية لما يقارب الثلث. هذا يلمح إلى أن المساءلة المفعلة باتجاه المحلي (على المشروع) أقوى من المساءلة المتبادلة على العلاقة ذاتها (الشراكة). لذا تبرز الفجوة بين "آليات المساءلة الداخلية" من منظور المؤسسات الدولية وبين تجربة شركائهم المحليين في تفعيلها على سلوك الشراكة لا على إجراءات البرنامج فحسب.

الغائب في المساءلة بين الشركاء:

- آليات مساءلة للشراكة ذاتها (وليس للمشروع فقط): بطاقات تقييم للشراكة (Partnership Scorecards)، أو مراجعات نصف سنوية تُسأل التزامات الطرفين (القرار، الموارد، الظهور، المخاطر).

- قناة شكاوى مستقلة للشريك المحلي تجاه ممارسات الشراكة (تأخير تحويلات، تغييرات منفردة، تجاهل ملاحظات تقنية)، وربطها بإجراءات تصحيحية واضحة.
- شفافية كاملة للميزانية بما يتيح رؤية التكاليف الإدارية للمؤسسات الدولية مقابل مخصصات الشريك، وتفسيرًا علنيًا للICR والCore.
- توثيق مشاركة القرار بمصفوفات RACI موقعة ومحدثة، بحيث لا تبقى «مشاركة» الشريك المحلي وصفًا إنشائيًا.

9.6.5 مراجعة الشراكة وتقييمها (Partnership Review)

- محليًا: هذا أضعف بنود المحور؛ إذ تبين الاستبانات أن درجة الموافقة الشديدة بلغت 19.5% وإن كانت "الشديدة" فقط، فهي مؤشرٌ على الضعف. وهذا يعني أن المراجعة موجودة في بعض الشراكات، لكنها ليست منهجية/ملزمة أو لا تُسفر عن تصحيح واضح .
- دوليًا: ضمن موافقة 55.9%، ترى المؤسسات الدولية أنّ المراجعات قائمة، لكن لا تتصل دائمًا بتعديلاتٍ حقيقية في الموارد أو صلاحيات القرار.

" تعقد اجتماعات منتظمة... والحد الأدنى شهريًا... وعلى الأقل مرة كل ربع سنة
نعقد اجتماعًا لمراجعة المشروع مع الشركاء... وعند إغلاق المشاريع نعقد
اجتماعات ختامية للمشروع "

مسؤولة برنامج في مؤسسة دولية

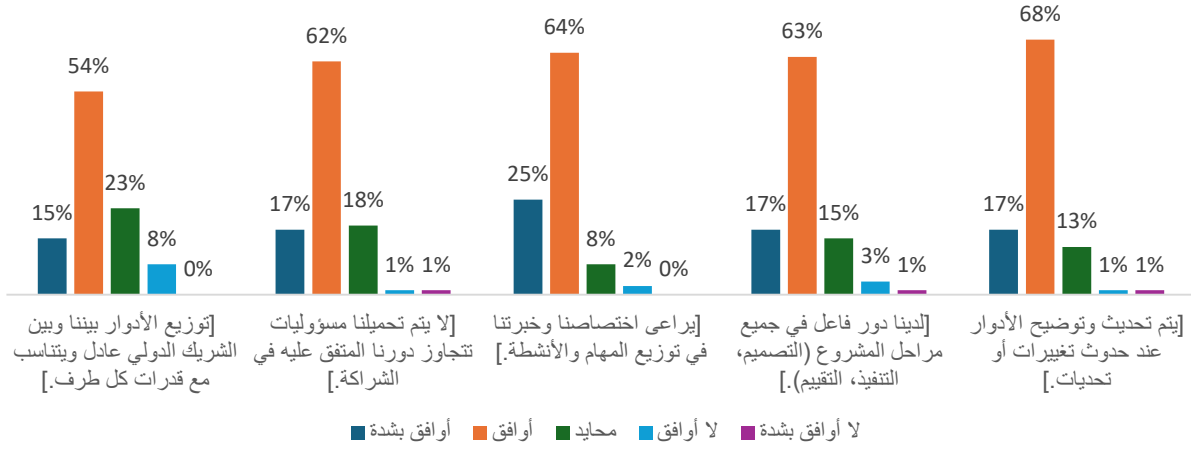
9.7 المساواة والثقة

رغم تأكيد الوثائق المرجعية مثل ميثاق *Charter for Change* (2016) على ضرورة وجود شراكة متساوية بين المؤسسات المحلية والدولية، إلا أن الواقع يظهر أن العديد من الشراكات لا تزال قائمة على هيمنة الطرف الدولي. فالمؤسسات الدولية غالبًا ما تحتفظ بالقرار النهائي في مراحل تصميم المشروع، وتوزيع الميزانيات، وصياغة مؤشرات النجاح.

وقد أظهرت نتائج دراسة الصفقة الكبرى في فلسطين (2024) التي أجرتها شبكة PNGO²⁶ أن ما يزيد عن 60% من المؤسسات المحلية شكت من عدم إشراكها في مراحل التصميم الأولى للبرامج التي تنفذها بالشراكة مع المؤسسات الدولية.

²⁶ دراسة "الصفقة الكبرى في فلسطين"، 2024، PNGO

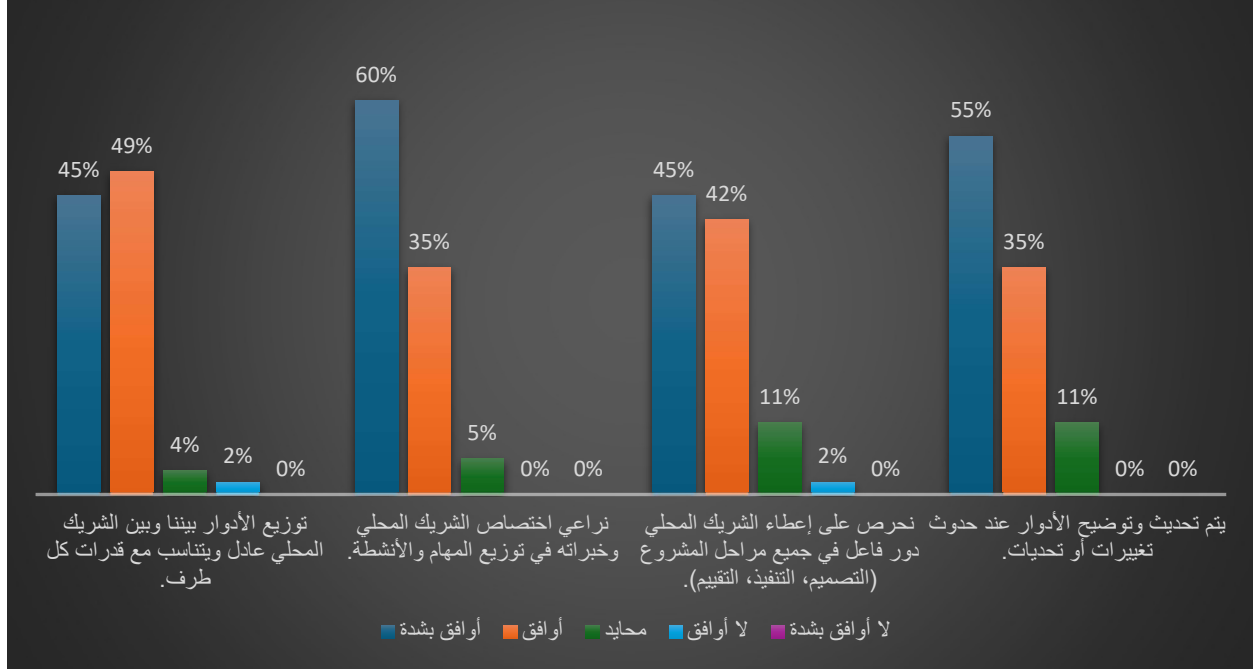
المساواة - المؤسسات المحلية



وتفيد نتائج الاستبيانين بأن مستوى التواصل الدوري ومشاركة المعلومات ووجود أطر واضحة للأدوار مرتفع نسبياً، وهو ما يخلق أرضية تشغيلية لبناء الثقة. لكن الثقة بحاجة لمزيد من الترسخ عندما تتحول هذه القواعد إلى مشاركة فعلية في القرار وعدالة في تقاسم الموارد ومساءلة متبادلة؛ هنا تحديداً تظهر الفجوات التي أشار إليها الجانبان.

وكما أوضح المدير التنفيذي لإحدى المؤسسات المحلية "كلما كانت المؤسسات عمقها أقرب تكون الشراكة معها أعمق. ولكن الثقة تحكم بشكل كبير، والاحترام المتبادل". ومن ناحية أخرى وصف الدكتور عارف الحسيني مؤسس ورئيس مؤسسة النيزك بأن المؤسسات المحلية أيضاً لها دور في الوصول إلى توازن القوة بين الشركاء حيث قال: "موضوع توازن القوة منبثق من وعي المؤسسة وقدرتها على توضيح الأمور وإيصال الرسالة للطرف الآخر حيث إن المال هو جزء، ولكنه ليس من يصنع النجاح".

المساواة - المؤسسات الدولية



9.7.1 التقدير المتبادل—اعتراف بالخبرات المحلية وتجارب إيجابية

يعرض عدد من ممثلي المنظمات الدولية ممارساتٍ تعزّز التقدير والندية: الإقرار العلني بدور الشريك المحلي، وإشراكه مبكراً في تحديد الاحتياج، وتأسيس لجان توجيه مشتركة.

وفي القطاع الصحي، يقدم مدير البرامج في مؤسسة دولية نموذجاً عملياً يربط المال بالقرار المشترك: «اتخاذ القرار مشترك... الشريك يحدّد الاحتياج ويناقش المقترح معنا، ثم نموله». عندما تُمنح للمحليين مساحة قرار حقيقية، تتعزّز الثقة وتظهر العلاقة الإنسانية في صورة احترام مهنيّ متبادل.

حتى على مستوى الائتلافات، يشير المحامي رفول روبا - المدير العام، مؤسسة سانت إيف إلى تجربة تُحد من تمركز القرار: «الاتحاد في القدس يتم اتخاذ القرار فيه بشكل مشترك». هذه الآليات تحوّل الاحترام المتبادل من تصريحات إلى هياكل حوكمة تُنتج ثقةً قابلةً للقياس (قرارات مشتركة، محاضر معلنة، قدرة على تعديل المسار).

9.7.2 إبراز دور الشريك المحلي (Visibility) والتقدير العلني

محلياً: إبراز الدور العلني يتحسن لكنه متباين. عندما يُنَبّت تعاقدياً (لوغو/اقتباسات/تمثيل في الفعاليات) يرتفع شعور الندية. أما دولياً: تعتبره المؤسسات الدولية ممارسةً معياريةً مع فروق بين المشاريع والمانحين.

وكما أورد أمجد الشوّا: "الاعتراف العلني يرفع رأس المال الاجتماعي للشريك المحلي ويعزّز الثقة المجتمعية" وهو ما نجده عاملاً محفزاً للشركاء المحليين للاستمرار في الشراكات. فالظهور العلني والإقرار بدور الشريك المحلي مهم لعدة أسباب:

- الاعتراف بالدور المهم الذي يقوم به الشريك المحلي على الأرض.
- تعريف المانحين والمؤسسات الدولية الأخرى بمدى قدرة الشركاء المحليين على العمل في الميدان. وهو ما يشكل رافعة لجذب التمويل وخلق شراكات محتملة في المستقبل.

- وضع الشريك الدولي في السياق الواقعي كرافعة للعمل الإنساني من خلال الشراكات مع فاعلين محللين وليس كمنقذ مستقل.
- تعزيز الرصيد المجتمعي للشريك المحلي في المجتمعات التي يعمل بها مما يعزز دوره الحالي والمستقبلي.

9.7.3 أين تتصدّع الثقة؟

تؤكد المقابلات أنّ اختلال القوة البنيوي—المرتبط بتدقق التمويل، اشتراطات المانحين، وأعباء الامتثال—يظل أثره حاضرًا في "المفاصل الحساسة" للقرار.

حسب نتائج الاستبانة؛ ومن منظور المؤسسات الدولية: ترتفع الموافقة القوية على بنود الشفافية الإجرائية (مشاركة العقود، تفاصيل الميزانية، الإبلاغ بالتغييرات) والتواصل المنتظم. كما تُسجّل نسب جيدة على "التخطيط المشترك" و"اتخاذ قرار تشاركي" في المستوى التشغيلي. هذا يعكس اقتناعًا بأن الممارسات المعمول بها تعزز الثقة.

ومن منظور المؤسسات المحلية: تتقدم مؤشرات المشاركة في التنفيذ والمتابعة والتقييم، بينما تتراجع القوة عند سؤال "هل لديكم آلية واضحة ومُلزمة لاتخاذ القرار؟" أو "هل تستطيعون مساءلة الطرف الدولي عند الإخلال؟". هنا يظهر أن الثقة التشغيلية موجودة، لكن الثقة الاستراتيجية—المبنية على القدرة على التأثير في القرار ومساءلة متبادلة—ما تزال أضعف. يصف ذلك السيد رفعت صباح - مدير عام مركز ابداع المعلم "الإشكال والتحدي الذي نواجهه معهم (المؤسسات الدولية) له علاقة في قبولهم لشروط الممول".

وبالتالي يمكن القول إن لدينا ثقة تشغيلية قوية نسبيًا (قنوات تواصل، وضوح مهام، تعاون يومي)، تقابلها ثقة استراتيجية هشة عندما يتصل الأمر بالحسم النهائي في الموارد والمؤشرات وإدارة المخاطر.

9.7.4 تحديات تُضعف الثقة

- التنفيذ المباشر من قبل بعض المنظمات الدولية في مسارات يمكن أن يقودها محليون—خاصة في الطوارئ—يُفهم محليًا ك "منافسة غير متكافئة" تؤخر التوطين وتُصعّب بناء الثقة. في هذا الصدد يقول السيد رفعت صباح - مدير عام مركز ابداع المعلم "يحاولون منافستنا (المؤسسات الدولية) عن طريق فتح مكاتب لهم وأحيانًا يأخذوا موظفينا، فالرواتب عندهم مرتفعة وعندنا منخفضة، فلا يوجد علاقة متوازنة بين المؤسسات المحلية وهذه المؤسسات".
- قصر دورات التمويل يدفع إلى حلول سريعة (عقود خدمة) لا تتيح تراكمًا إنسانيًا/مؤسسيًا، فتظل العلاقة في إطار "تسليم" لا "شراكة".
- اشتراطات المانحين وآليات توزيع التمويل قد تُبقي جزءًا كبيرًا من الكلفة الإدارية لدى المؤسسات الدولية، وإذا لم يتم تقاسمها مع الشركاء المحليين عبر Core/ICR منصف، تتشكل رواية عدم الإنصاف وتضعف الثقة حتى مع حسن النية.

إن العلاقة بين الشركاء المحليين والدوليين تكون قوية حيث يوجد قرار مشترك وتمويل منصف وإظهار علني للدور المحلي؛ لكنها تهتز عندما يعلو منطلق الهيمنة (قرار أحادي، تمويل غير منصف، تنفيذ مباشر، مساءلة باتجاه واحد). ولعل المدير التنفيذي لإحدى المؤسسات المحلية قد أوضح ذلك في قوله: "لا نأخذ تمويل من أي جهة تقدم تمويلًا مشروعًا. على سبيل المثال الامريكان لا نأخذ منهم اطلاقًا، ولا حتى الجهات القريبة منهم، والذين يفرضون شروطًا سياسية". وفي ذات السياق يقول السيد خالد قزمار - مدير عام الحركة العالمية للدفاع عن الأطفال " تعلمنا من تجربة التصنيف الذي حدث خلال عام 2021 أن المؤسسات والجهات التي تدعم وتمول عملنا تعمل معها يجب أن تؤمن برسالتنا ورؤيتنا، وليست العلاقة موضوع

تمويلي فقط. حالياً العلاقات بالشراكات أصبحت مع الشركاء الذين يؤمنون بفكرة حق الشعب الفلسطيني بتقرير مصيره والقانون الدولي والعلاقة تقوم على أساس الشراكة وليس فقط التمويل".

تصوغ تجارب المؤسسات التي شاركت في المقابلات أن وجود: حوكمة مشتركة بصلاحيات حقيقية، تمويل مرن وعادل، ومساءلة ثنائية من شأنها أن تحوّل "الاحترام" إلى ثقة مؤسسية متبادلة تُسند شراكات أكثر عدالة واستدامة.

9.8 الشراكات في سياق الحرب الإسرائيلية "جريمة الإبادة"

منذ اندلاع الحرب الإسرائيلية وارتكابها جريمة الإبادة في قطاع غزة في أكتوبر 2023، تبدّلت بيئة العمل الإنساني جذرياً؛ حيث تشكلت هذه المرحلة باستهداف الاحتلال الإسرائيلي للبنى المدنية التحتية بما فيها مقارّ المؤسسات الأهلية والدولية، ونزوح متكرر، وشُخّ الإمدادات، ومعدلات قتل غير مسبوقه للعاملين الإنسانيين. وتظهر تقارير الأونروا بأنّ عدد العاملين الإنسانيين الذين قُتلوا في غزّة بلغ 543، منهم 370 موظفًا من الأونروا، وهو رقم استثنائي في سجل النزاعات الحديثة، ما يعكس خطورة البيئة وفشل ترتيبات حمايتهم على الأرض²⁷. وتوثّق أوتشا²⁸ أنّ حركة الشاحنات تخضع لتذبذب حادّ تبعًا لفتح/إغلاق المعابر وتغيّر الأنماط الأمنية؛ فبين فترات استؤنفت فيها عمليات التحميل من زيكيم شمالاً وكرم أبو سالم جنوباً، وأخرى أُغلقت فيها أو تقلّصت، تحوّل التخطيط اليومي إلى إدارة أزمات مستمرة تُبدّل الأولويات كل بضعة ساعات.

يضاف إلى ذلك كله تأثير بعض المانحين بدعاية الاحتلال الإسرائيلي مما دعاها إلى قطع أو تجميد التمويل المخصص لفلسطين وبالذات لقطاع غزة. وقد أكدت ذلك الإفادات الواردة من المقابلات. ومثل ذلك ما قالتها مديرة مؤسسة محلية: "بعد حرب الإبادة في غزة، قررت الحكومة الألمانية وقف كل الدعم للمؤسسات الفلسطينية وقد كنا نحصل في ذلك الوقت على تمويل من مؤسسة ألمانية".

ورغم التحديات، هناك تحسن نسبي في الالتزام بمبدأ التكامل في بعض المبادرات، خاصة تلك المبنية على وثيقة PNGO-AIDA للمبادئ المشتركة؛ ففي بعض الحالات، يتم التوزيع العادل للأدوار بناءً على نقاط القوة، وتُبنى البرامج على أساس تحليل مشترك للاحتياجات. ورغم هذا التحسن، ما تزال العلاقات تُبنى على الفجوة في التمويل، وغياب آليات رقابة مستقلة، والاعتماد المفرط على نماذج "منفذ/ممول"، بدل من "شريك/شريك"، وتظل العلاقات متأثرة بعدم المساواة في القوة التفاوضية.

على سبيل المثال، في حالات الطوارئ، خاصة بعد العدوان على غزة²⁹ 2021، تلقت العديد من المؤسسات الدولية التمويل مباشرة دون إشراك مسبق للجهات المحلية، مما قاد إلى استبعاد بعض الفاعلين المحليين ذوي الخبرة من الاستجابة، وأثناء الحرب الأخيرة على غزة قام بعض الممولين بقطع التمويل أو بتجميده دون استشارة الشركاء المحليين.

يوضح السيد أمجد الشوّا (مدير شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية-غزّة) أنّ "مركز الثقل الميداني ظلّ عند المؤسسات المحلية بحكم تموضعها داخل المجتمع وقدرتها على الحركة تحت النار، لكن انقطاعات الوصول والاتصالات والإغلاق المتكرر للمعابر جعلت أثر تدخلاتها يتأرجح تبعًا للظرف اليومي".

9.8.1 أزمة إدخال المواد إلى غزّة

تُظهر بيانات أوتشا وجود تذبذب كبير في حركة الشاحنات وتراجع الكميات المدخلة قياسًا بالاحتياج؛ ففي أسابيع عديدة جرى جمع مئات الشاحنات عبر آلية الفرار 2720 الأمامية، لكنها بقيت أقل بكثير من مستويات ما قبل الحرب، فيما ظلّ

²⁷ UNRWA

²⁸ OCHA Palestine

²⁹ تقارير Humanitarian Country Team في oPt، 2021-2023؛ تقرير حملة "للتوطين الفعال" - C4C، 2020.

الوصول إلى شمال غزة شديد التقييد حتى عند فتح جزئي لمعبر زيكيم، مع إغلاق مفاجئة تعطل الإمداد والانسحاب إلى المناطق الأشد جوعاً³⁰. كما وثقت أوتشا إغلاقات مطوّلة لمعابر أساسية (رفح/كرم أبو سالم/طرق ربط من الضفة) ما عطل دخول المساعدات والكوادر الدولية، وفرض قيوداً إدارية إضافية على حركة العاملين الإنسانيين الأجانب.

أثر ذلك على المؤسسات الأهلية:

- فجوة "الإذن" لا تمتلك الغالبية الساحقة من المنظمات الأهلية الفلسطينية تصاريح إدخال أو "حق الوصول الجمري/الحدودي" للشحنات الكبيرة؛ لذا تضطر عملياً إلى العمل تحت مظلة المنظمات الدولية أو وكالات الأمم المتحدة التي تحمل هذا "الإذن". يصف أمجد الشوّا هذا النمط بأنه "شراكات اضطرابية": المحليون يُنقذون ويعرفون الاحتياج، لكن بوابة الإمداد بيد فاعلين دوليين، فتُعاد صياغة الأولويات على عجل تبعاً لما يتاح دخوله لا لما يفرضه التحليل الميداني.
- ترجيح "الجاهز لوجستياً" على "الأكثر إلحاحاً": حين تتبدّل ممرات الدخول (فتح/إغلاق زيكيم أو كرم أبو سالم)، لا بدّ من إعادة برمجة فورية. هنا، إذا لم تُمنح اللجنة التوجيهية المشتركة سلطة تعديل حقيقية، يتحول القرار إلى مسار أحادي لدى الجهة القادرة على إدخال المواد. يشير مدير مكتب إحدى المؤسسات الدولية في غزة: "يبقى الشريك المحلي منفذاً طالما ليس له نفوذ أو وصول إلى الممر الإنساني".

أثر ذلك على المنظمات الدولية:

- تحمّلت المؤسسات الدولية عبئاً غير مسبوق في التخليص والتنسيق الحدودي وإدارة أخطار قانونية، مع ضغوط امتثال أعلى تجاه المانحين. ومع ضراوة الإبادة وهجمات الاحتلال الإسرائيلي، صارت إجراءات الأمان والحوكمة اللوجستية تحكم القرار أكثر من التحليل الاجتماعي-الميداني.

9.8.2 أثر الهجمات والقيود الإسرائيلية – التكلفة غير المرئية

بالتوازي مع غزة، تشهد الضفة الغربية والقدس الشرقية توسعاً في العمليات العسكرية والاعتقالات وإغلاق الطرق وتقييد وصول المزارعين من الاحتلال الإسرائيلي، فضلاً عن تصاعد عنف المستوطنين، مع تهديدات بالإخلاء القسري في أحياء حساسة كسلوان. هذه الوقائع توثقها تحديثات أوتشا الدورية³¹. وتشير إلى أنماطٍ مُمنهجة تُضعف قدرة المجتمع المدني على العمل وتزيد تكاليف الوصول والتشغيل اليومي للمؤسسات الفلسطينية.

على مستوى البنية المدنية، تضاعفت القيود القانونية والإدارية على وجود مؤسسات محلية ودولية:

- تصنيفات 2021 لست منظمات حقوقية فلسطينية كوّنت "صدعاً في الثقة" لدى المؤسسات المحلية مع المانحين وأفضت إلى انكماش تمويلي وتعقيد قانوني؛ أدانها خبراء أمميون داعين لاستئناف التمويل واحترام عمل المدافعين عن الحقوق³².
- في آذار/مارس 2025، دخلت اشتراطات تسجيل وتأشيرات جديدة للمنظمات الدولية حيز التنفيذ داخل إسرائيل، حدّرت منها ائتلاف من 55 مؤسسة دولية بوصفها تهديداً مباشراً للاستجابة الإنسانية ونافذة لإلغاء تسجيل المنظمات استناداً لمعايير فضفاضة/مسيّسة، مع آثار محتملة على القدرة على توظيف خبرات أجنبية أو تجديدها بالزمن المناسب³³.

³⁰ OCHA

³¹ OCHA Palestine: West Bank Humanitarian Updates

³² OHCHR

³³ NRC

- في ظل جريمة الإبادة التي ارتكبتها الاحتلال الإسرائيلي في قطاع غزة وفقدان الكثير من المؤسسات الأهلية لمقراتها وطواقمها واضطرارها للنزوح من مكان لآخر، ارتفعت التكاليف الإدارية لتنفيذ الشراكات بشكل صارخ وغير مسبوق. وقد تجاوزت المؤسسات الدولية بمسؤولية مع هذا التغير وكثير منها راعى هذه التغيرات عبر زيادة نسبة التكاليف الإدارية للشركاء ومنهم من خصص تمويلات لتمكين الشركاء المحليين من استعادة قدراتهم للعمل.

9.8.3 ما الذي تعلّمناه عن "الشراكات تحت الحرب"

1. "شراكات الإذن" تُقَدِّم أثر الشريك المحلي: حين تُبنى الخطة على ما يمكن إدخاله لا على ما يجب إدخاله، يصبح المحلي جامع بيانات ومنفذ نشاط أكثر منه صاحب قرار. إن إعادة النظر في التمويل وتخصيص موازنات عادلة للتكاليف الإدارية مع وجود مخصصات مرنة للطوارئ يحدّ من هذا الانزياح، ويعيد التوازن بين مرونة اللوجستيات وأصالة دور الشريك المحلي.
2. المخاطر ليست تقنية فقط: حادثة³⁴ WCK، واستهداف منشآت أممية، وتضيق التأشيرات، وتصنيفات المجتمع المدني - جميعها تُعيد تعريف المخاطرة (السمعة/الأمن/القانون). إدارة هذه المخاطر جماعيًا - تمويلًا وقرارًا - شرطٌ لعدم ترحيلها على الشريك المحلي وحده.
3. تكاليف التشغيل غير المرئية (حركة الفرق، حماية العاملين، الاستجابة القانونية)، الناجمة عن انتهاكات الاحتلال الإسرائيلي والقيود العالية تؤثر على التضامن المؤسسي، فيما قدرة المؤسسات المحلية على الاستمرار بحاجة لتضامن قوي من المؤسسات الدولية والمانحين.

9.8.4 أثر السياق على طرفي الشراكة

المؤسسات المحلية:

- قدرة الاستمرار: رغم القصف والنزوح، حافظت على شبكات حضور مجتمعي وخبرة لوجستية التفاضية، وأدت دورًا حاسمًا في التوزيع والمساءلة أمام المجتمعات.
- حدود النفوذ: غياب الإذن لإدخال المواد وضع سقفاً لتأثيرها، وحوّل بعض الشراكات إلى تنفيذ بعقد خدمة بدل قيادة محلية حقيقية.
- الإرهاق المؤسسي: تدفّق العمل الطارئ بلا تمويل مؤسسي كافٍ (Core/ICR) استنزف الفرق وأنظمة المتابعة والتقييم والموارد البشرية.

المؤسسات الدولية:

- عبء إدخال المساعدات والامتنال: تحمّلت مسؤوليات قانونية كبيرة، وواجهت تحديات كبيرة في التعامل مع الظروف الناجمة عن جريمة الإبادة الجماعية، وتقييدات الاحتلال الإسرائيلي على إدخال كوادرها وانسياب شحناتها.
- قرار تحت الضغط: في بيئة "الإغلاق/الفتح" السريعة للمعابر، تميل مؤسسات إلى مركزية القرار لتسريع الإنجاز، ما يضعف ثقة الشركاء المحليين ما لم يكن هناك مأسسة قرار مشتركة وشفافية "فوق/تحت الخط" تُظهر عدالة توزيع الموارد والمسؤوليات.

³⁴ [World Central Kitchen](#)

- **الدفاع عن الشركاء المحليين:** تحملت الكثير من المؤسسات الدولية عبء الدفاع عن شركائها المحليين ضد الاتهامات المتكررة والضغط المتزايدة من الاحتلال الإسرائيلي. وهذا العبء لا يؤثر على الشراكات الحالية فقط بل يلقى بظلاله على الشراكات المستقبلية أيضاً مما يخلق المزيد من الضغوط والتحديات للشركاء الدوليين والمحليين أيضاً. تقول مديرة مؤسسة محلية -التي تعرضت لاتهامها بالإرهاب وإغلاقها في الضفة الغربية-: "حكومات كثيرة أكملوا في دعمنا، وقد حمونا وقت التصنيف الإسرائيلي، لأنهم بادروا بإعلان موقف من تسع دول، والتضامن مع المؤسسات الست، فكانوا هم غير مقتنعين بالرواية والتقارير الإسرائيلية التي قدمتها واعتبرتها غير كافية، وأنهم مكملين في تمويل ودعم هذه المؤسسات. ، فكل شركاءنا تواصلوا معنا وأكدوا أنهم داعمين لنا وعلى دراية بسياسة الملاحقة لكل المجتمع المدني الفلسطيني".

" نحن متحفظون جداً تجاه المخاطر... ولا نملك تمويلًا مرناً... ونكون حذرين للغاية في حجم المبالغ التي نحولها لطرف ثالث... ومع اتفاقية تنفيذ المشروع... تبقى مسؤولية الدفع على عاتقنا"

مسؤولية برنامج في مؤسسة دولية

9.9 أين تتقاطع رؤى المحليين والدوليين... وأين تختلف؟

يتقاطع الطرفان حول أهمية ربط كل منحة بخطة تمكين مموله، وضرورة إظهار دور الشريك المحلي علناً، والتوازن بين سرعة الاستجابة وعمق الجودة. كما يتفقان على قيمة التخطيط المشترك، وأهمية اللجان التوجيهية، والحاجة إلى دورات تمويل أطول لنقل القيادة إلى الشركاء المحليين.

وتبقى فجوات بارزة: المحليون يطالبون بمشاركة فعلية في التحليل والتصميم وبـ **عدالة في تقاسم الموارد**، بينما تؤكد المؤسسات الدولية وجود تحديات كقيود المانحين وقصر دورات التمويل.

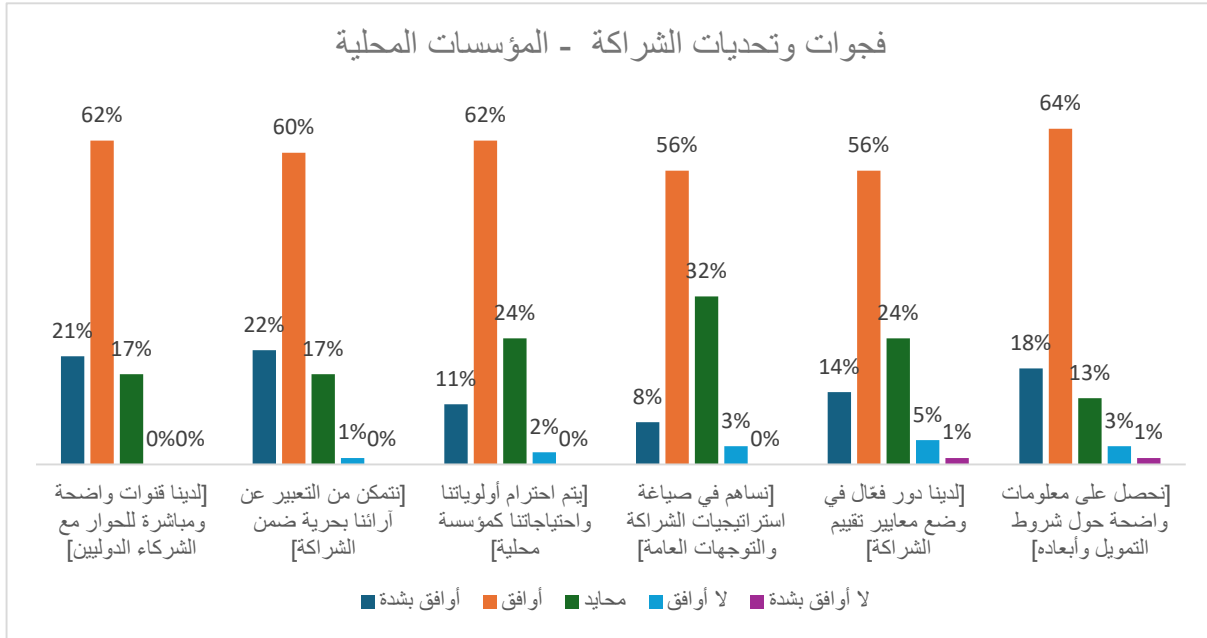
لعلّ الخلاصة الأوضح جاءت على لسان **خالد قزمار**: «- لا مساواة في القوة... والتمويل يفرض إيقاعه»، ما يستدعي، عملياً، حوكمة مشتركة أوضح، وموازات تغطي الكلف الحقيقية، وقنوات مساءلة ثنائية معلنة.

ما تحقق من شفافية حتى الآن مهم لكنه غير كافٍ لإنتاج مساءلة ثنائية عادلة. المقابلات تُجمع على أن اختلال القوة واقع لا يزول، لكن يمكن إدارته بوعي عبر أدوات حوكمته ملموسة. وحين تُطبّق هذه الأدوات، تتحول الشفافية من أحادية إجرائية إلى **مساءلة متبادلة** توازن القرار وتحسن النتائج، وتقرب الشراكات من صورتها المعلنة: عادلة، شفافة، وقابلة للمساءلة من الجانبين.

يختلف الطرفان عند: كفاية التمويل المؤسسي (Core/ICR) وحجم مساحة القرار التي تُمنح للمحليين في التغييرات الجوهرية، وعند التنفيذ المباشر الذي يرى المحليون أنه يقوّض التوطن ما لم يُضبط بجدول انتقال واضح.

10 التحديات والفجوات

تشير نتائج الاستبانات إلى أن الحصول على معلومات عن التمويل وشروطه أو الحصول على دور فعال في إبرام وصياغة الشراكات أو وجود قنوات واضحة للتعامل مع الشركاء لا تشكل تحديات كبيرة بالنسبة لهم. وهي نتائج تتفق معها المؤسسات الدولية أيضاً. مما يوحي أن هناك أنواعاً أخرى من التحديات التي تواجه الشراكات.



واستناداً إلى نتائج المقابلات والدراسات السابقة يمكن الخلوص إلى أن التحديات التي تواجه الشراكات هي تحديات مختلفة وذات عمق كبير. وهي كالتالي:

10.1 اختلال ميزان القوة بين الشركاء الدوليين والمحليين

- تتبع القوة أساساً من تمركز التمويل في يد المؤسسات الدولية وذلك بسبب وصولها الميسر للتمويل مباشرة من المانحين. وهي ميزة لا يتمتع بها الكثير من المؤسسات المحلية. وهذه النقطة ترجع أساساً إلى سياسات المانحين أنفسهم الذين يضمنون هذه الميزة للمؤسسات الدولية ويرون فيها جسراً لا بد منه لإيصال التمويل للمجتمعات المستهدفة. وفي هذا عُين للمؤسسات المحلية وتجاهل لمفهوم التوطين الحقيقي الذي تدعو له الأطر والمعايير العالمية مثل الصفة الكبرى والمعيار الإنساني الأساسي (CHS التزام 7).
- كما أن خصوصية السياق الفلسطيني تمنح المؤسسات الدولية ميزة أخرى تضاف إلى قوتها. وهي سماحية الوصول إلى الموارد من خارج فلسطين (وخاصة في حالة قطاع غزة المحاصر). حيث يفرض الاحتلال الإسرائيلي قيود كثيرة على المؤسسات المحلية ما يخنقها ويشكل عليها حصاراً مطبقاً يشل قدرتها على الوصول إلى الموارد والخبرات الخارجية ويضطرها للعمل ضمن عباءة المؤسسات الدولية لتوفير تلك الموارد.
- ورغم أن طواقم المؤسسات الدولية والمحلية تدرك هذا الاختلال في التوازن؛ إلا أن القليل يتم عمله -فعلاً وليس قولاً- لتعويضه. وهو يعود بشكل أساسي إلى مدى قدرة المؤسسات الدولية على تطبيق أخلاقيات ومبادئ الشراكة و"التنازل" عن جزء من قوتها لصالح الشركاء المحليين. وفي هذه الحالة نجد أن أكثر المؤسسات الدولية قُرباً من الشركاء المحليين وأكثرها توازناً من حيث القوة هي المؤسسات الدولية غير الحكومية التي لا تتبع لحكومات أو هي نفسها مؤسسات أممية. حيث تتمتع هذه المؤسسات كونها غير حكومية ومنبثقة أساساً عن أطر مجتمعية بمفهوم صحيح لروح الشراكة وفي معظم الحالات يكون لديها حس عالٍ بالمسؤولية تجاه الشركاء المحليين.
- لذلك كله نجد أن مظاهر الشراكات غير المتكافئة -ومنها نماذج الشراكة التنفيذية التعاقدية التي تكون المنظمات المحلية منفذة دون دور فعلي في التصميم أو التقييم- تنتشر في الشراكات بين المؤسسات الدولية ما يخالف مبادئ الشراكة كما حددها المنتدى الإنساني العالمي (2007) والمعيار الإنساني الأساسي (CHS التزام 1).

10.2 ضعف التمويل وسياسات المانحين

• وفقاً لتحالف A4EP، أقل من 28% من المؤسسات المحلية عالمياً تلقت تمويلًا مرناً في العام 2023³⁵. ورغم صعوبة حساب نسبة التمويل الأساسي (Core Funding) أو التمويل المرن (Flexible Funding) للمؤسسات المحلية في السياق الفلسطيني إلا أن نتائج المقابلات وما ورد من دراسات سابقة يؤكد وجود فجوة كبيرة لدى المؤسسات ما يجعلها تظل تلهث بحثاً عن التمويل. وهو نفس السبب الذي يرغمها على الموافقة على التمويل المشروط أو الدخول في شراكات تنفيذية محضه تخلو من روح المشاركة الحقيقية.

• كما أن سياسات المانحين التي تجنح نحو تمويل المؤسسات الدولية بشكل أساسي تقلص فرص المؤسسات المحلية في الحصول على تمويل مباشر منها. وهذا يقتضي بالضرورة تقليص فرصها في الحصول على تمويل أساسي لتغطية التكاليف غير المباشرة.

"طبعا التمويل المشروط يؤثر، فهناك ممولون لديهم شروط معينة ويؤثر هذا سلبيًا على الأنشطة على الأرض وعلى الوصول ويحد من تمويل العديد من المؤسسات المحلية"
مدير برنامج في مؤسسة أمم متحدة

• إضافة إلى ذلك نجد أن نسبة من المانحين تضيف شروطاً سياسية للتمويل، وهو ما يقلل من مرونة الاستجابة ويقوض الحياد (Grand Bargain Annual Reports). وفي السياق الفلسطيني نجد أن هذا التمويل الميسر أو الذي يفرض شروطاً ضيقة (مثل الفحص الأمني أو التوقيع على وثيقة نذ الإرهاب) له حساسية عالية عند المؤسسات المحلية. التي ترى في ذلك انتهاكاً لقواعد الشراكة ويسبب أحياناً ضرراً على المجتمعات التي

تخدمها ناهيك عما في ذلك من انتقاص للكرامة وإساءة لمبادئ الشراكة السوية. ومن الأمثلة الواضحة في هذا الاتجاه ما أورده السيد زكريا عودة المدير التنفيذي لاتحاد الائتلاف الأهلي لحقوق الإنسان في القدس عندما قال "رفض بعض المشاريع بسبب الشروط التمويلية أثر على عملنا وواقعنا وخدماتنا بشكل أو بآخر وأخذنا بعض الوقت لاستعادة عافيتنا وتكملة العمل". وهو ما أكدته أيضاً مديرة مؤسسة محلية في وصفها لما تعرضت له مؤسستها بعد اتهامها بالإرهاب من قبل الاحتلال الإسرائيلي: "أصبح الممولون ينظرون إلى المؤسسة أنها مرتبطة بالإرهاب وليس أي ممول يقبل التمويل لنا. وهذا كان جيد بالنسبة لنا لأنه عزز لدينا القناعة والموقف أن نرفض قبول شروط سياسية، فخسرنا بعض من الممولين بسبب هذه المواقف، مثل الاتحاد الأوروبي".

• وفي أحسن الأحوال نجد أن سياسات المانحين وظروف التمويل المتاح (وخاصة التمويل الإنساني) تفرض دورات تمويل قصيرة وهي سبب رئيس في خلق حالة من الإنهاك للمؤسسات المحلية. ويتمثل ذلك في المظاهر التالية:

- تظل المؤسسات المحلية في حالة بحث مستمر عن التمويل وتضطر للدخول في شراكات قصيرة أو تنفيذية للحفاظ على استمراريتها. وهذه الشراكات تركز على تغطية التكاليف المباشرة في حين تخلق على المدى البعيد عجزاً لدى المؤسسات المحلية في تغطية التكاليف غير المباشرة وبالتالي تضطر للبحث عن شراكات جديدة من نفس النوع مما يعزز المشكلة بشكل أكبر. وفي المقابل تجد المؤسسات المحلية التي لا تقبل هذا الوضع نفسها في مأزق من حيث تنوع شبكة الممولين. حيث وصفت ذلك مديرة مؤسسة محلية بقولها "كل الممولين الذين نعمل معهم على المشروع الأساسي للتمويل نخبرهم ان سياسة المؤسسة التي نقررها ونضعها نحن، والممول لا يتدخل فيها. لذلك نحن نجحنا في فرض العلاقة مع هذه الجهات ولذلك أيضاً لا يوجد لدينا شبكة ممولين".
- كما أن التمويل قصير الأجل يحد من قدرة المؤسسات المحلية على التخطيط ويقلل من قدرتها في الحفاظ على الكفاءات من موظفيها ويتسبب على المدى البعيد في خلق حالة اعتمادية على التمويل الخارجي وضعفاً هيكلياً لدى المؤسسات المحلية.

³⁵ Alliance for Empowering Partnership (A4EP)

- عدم كفاية التمويل يحدّ من قدرة المؤسسات على التطوير وبناء قدراتها الذاتية ويجعلها تابعة لتوفر التمويل. مما يقوّض استمراريته ويضعف قدرتها على الصمود في ظل الظروف الصعبة التي يشهدها السياق الفلسطيني وأهمها اعتداءات الاحتلال الإسرائيلي غير المنقطعة.
- طبيعة التمويل قصر الأمد أو التمويل الإنساني لا توفر تغطية مناسبة للتكاليف غير المباشر وبالتالي تجد المؤسسات المحلية نفسها في مأزق في محاولة لخلق توازن بين قدرتها على تنفيذ الأنشطة من جهة وتغطية التكاليف غير المباشرة من جهة أخرى.
- تقاسم الموارد والتمويل المؤسسي بين المؤسسات المحلية والدولية غير متكافئ ما يخلق فجوة بنيوية تستنزف الطرف المحلي. حيث تكون المؤسسات الدولية هي المتلقي الأساسي للتمويل بطبيعة الحال وتعطي التمويل من خلالها للمؤسسات المحلية. وفي هذا الحال يتم تحميل الشراكة رواتب المؤسسات الدولية وتكاليفها غير المباشرة "العالية" مقارنة بتخصيص قسم بسيط منها لصالح المؤسسات المحلية. ورغم ظهور آليات جديدة لدى المانحين لفرض شروط واضحة تتعلق بالحدود الدنيا لمشاركة التكاليف غير المباشرة مع الأطراف المحلية، إلا أن هذا يظل محدوداً وغير كافٍ.
- اشتراطات التسجيل والعمل التي تتطلبها عقود المنح والتمويل مثل وجود حسابات بنكية للمؤسسات أو الحصول على تراخيص عمل من السلطة الفلسطينية أو موافقة من الاحتلال الإسرائيلي أو سياسة عدم الاتصال مع حكومة حماس كلها تعقّد التعامل مع المؤسسات المحلية، فتضطر المؤسسات الدولية للعب دور «الجسر» وتبقى الجزء الأكبر من الكلفة «الإدارية» لديها.

10.3 ضعف الحوكمة وغياب آليات المساءلة المشتركة

- نظراً لاحتفاظها بعوامل القوة؛ نجد أن المؤسسات الدولية تكاد تتفرد بالقرارات الخاصة بالشراكة، ولا نقصد هنا تلك المتعلقة بطبيعة الأنشطة أو كيفية تنفيذها؛ بل تلك المتعلقة بطبيعة الشراكة نفسها، حيث نجد أن المشاركة في صنع القرار الخاص بالجوانب التشغيلية متفق عليها وتسير بشكل جيد ما بين الشركاء المحليين والدوليين إلا أن المؤسسات الدولية تظل تحتفظ بمركزية القرار في الجوانب الخاصة بالشراكة نفسها في حين يغيب دور المؤسسات المحلية في ذلك. في الوقت الذي نجد أمثلة جيدة مثل تشكيل لجان توجيهية وعقد اجتماعات متابعة دورية ضمن الشراكات، إلا أن هذه الأدوات تركز فقط على الجوانب التنفيذية والتدخلات المتفق عليها ولا تشمل جوانب الشراكة نفسها.
- بسبب اختلال توازن القوة بين المؤسسات الدولية والمحلية تغيب عن الشراكات المساءلة المشتركة بالمعني الحقيقي، وبعيداً عن الالتزامات النظرية والشعارات نرى أن المساءلة بين الشركاء تكون باتجاه واحد فقط. في السياق الفلسطيني ينعقد وجود أطر شفافة لمساءلة ثنائية بين الشركاء، وغالباً ما تُفرض آليات المتابعة من طرف واحد، ما يتنافى مع (التزام 5) CHS.
- ورغم ما تظهره المؤسسات المحلية من التزام بالمبادئ ووجود شفافية ومساءلة مع الشركاء إلا أن الواقع مختلفاً من حيث الممارسة العملية والأدوات والكيفية التي تتجلى فيها الممارسة، حيث تقوم المؤسسات المحلية برفع التقارير للمؤسسات الدولية ضمن آليات واضحة ومحددة -ومكتوبة في أغلب الأوقات-، في حين لا يوجد آلية موازية تقوم فيها المؤسسات الدولية لمشاركة المؤسسات المحلية وإن وجدت فهي تكون على شكل إفصاح شفوي أو مشاركة للتقارير النهائية التي ترفع للمانح. وبالتالي تظل المساءلة الثنائية آليات على ورق ولا يتم تفعيلها بشكل متكافئ.
- كما أن الحدود التي يقوم فيها الشركاء المحليون بمساءلة نظرائهم الدوليين محدودة جداً وتكاد تنحصر في الأنشطة وآليات التنفيذ، بينما تتسع حدود مساءلة الشركاء الدوليين لنظرائهم المحليين لتشمل الموازنات، وآليات الاستهداف، والتوريدات، وغيرها. وهي حدود لا تعكس مساءلة مشتركة أو متكافئة بين الأطراف.

- غياب آليات واضحة لمراجعة الشراكة في حد ذاتها -وليس التدخلات المتفق عليها- فجوة كبيرة تتطلب اهتماماً واسعاً وتدقيقاً أكبر عند إبرام الشراكات. كما نجد أن المؤشرات المستخدمة في المتابعة والتقييم والمساءلة والتعلم (MEAL) غالباً ما تركز على الأنشطة والصرف في حين تخلو من مؤشرات تتعلق بسلوك الشراكة نفسها.
- رغم ما تقوم به المؤسسات الدولية من تخصيص قنوات للشكاوى والاقتراحات، إلا أن الفهم السائد أن هذه القنوات تختص بالأنشطة والتدخلات المتفق عليها. في حين لا يتم تخصيص قنوات لما يتعلق بالشراكة نفسها لمعالجة قضايا مثل تأخر الدفعات أو إجراء التغيير المنفردة أو الإزاحة في الأدوار.

10.4 تقلص الفضاء المدني

- تسجّل فلسطين تراجعاً واضحاً في مؤشرات حرية العمل المدني، نتيجة الرقابة، الهجمات الإعلامية، والتصديق القانوني³⁶. وتشكل هجمات الاحتلال الإسرائيلي على المجتمع المدني السبب الأكبر والتحدي الأعظم.
- الاحتلال الإسرائيلي يفرض قيوداً صارمة على الحركة والنشاط، ويستهدف منظمات أهلية بتصنيفات أمنية تعسفية، خصوصاً في القدس وغزة³⁷. وخلال جريمة الإبادة الجماعية كنف الاحتلال الإسرائيلي مهاجمته لمقرّ وموظفي المؤسسات الأهلية المحلية والدولية ما تسبب في تدمير عشرات المنشآت وتعطيلها عدا عن قتل الكثير من العاملين الإنسانيين. إن بطش الاحتلال الإسرائيلي بالمؤسسات المحلية واعتداءاته المتكررة عليها تخلق حالة من الضعف في هذه المؤسسات وتقلل من قدرتها على الصمود خاصة في ظل استجابة بعض المانحين لمتطلبات الاحتلال الإسرائيلي. كما أن المؤسسات الدولية غير مستثناة من إجراءات الاحتلال الإسرائيلي، حيث إنها مضطرة للتسجيل ضمن الدوائر الإسرائيلية والحصول على موافقتها لدخول الأراضي الفلسطينية ما يجعل المؤسسات الدولية أيضاً عرضة للابتزاز المستمر من قبل الاحتلال الإسرائيلي.
- إضافة لذلك فإن الانقسام الفلسطيني، والخلاف القائم بين حركتي فتح وحماس، وحقيقة فصل السلطة الفلسطينية في الضفة الغربية عن الحكم في قطاع غزة أوجد ظروفاً أدت إلى إضعاف وإنهاك المؤسسات الأهلية المحلية التي وجدت نفسها عرضة للاتهام من كلا الطرفين (السلطة الفلسطينية وحركة حماس) أو أحدهما على الأقل. ناهيك عن تعرضها لمضايقات متنوعة مثل الفحص الأمني وتفعيل الحسابات البنكية والحصول على موافقات أمنية لتجديد التراخيص. كما أنها تعرضت لإكراه الممولين لعدم التعامل مع حكومة حماس تحت مسمى سياسة عدم الاتصال؛ كل هذه العوامل كانت جارفة لمقومات صمود المؤسسات المحلية وجعلتها تبحث عن الاستمرارية بما توفر لها من السبل.

10.5 منافسة غير متكافئة تعيق التوطين

- تُعد قضية التوطين (Localization) من أكثر المحاور تعقيداً في العلاقة بين المؤسسات المحلية والدولية، حيث لا ترتبط فقط بنقل التمويل أو تنفيذ الأنشطة، بل تمسّ بشكل جوهري بنية القوة، ونمط توزيع الموارد، ونظام اتخاذ القرار داخل منظومة المؤسسات.
- اختلاف مفهوم التوطين بين المؤسسات المحلية والدولية أحد أبرز التحديات، حيث يتمثل في غياب التفاهم المشترك حول معنى "التوطين"؛ فبالنسبة للعديد من المؤسسات الدولية والمانحين، يُنظر إلى التوطين كـ "نهج لتحسين كفاءة الاستجابة" أو وسيلة لتخفيض التكاليف التشغيلية عبر تحويل جزء من التنفيذ إلى شركاء محليين. بمعنى آخر، يبقى المفهوم محصوراً في الجانب الإداري والتشغيلي وليس في نقل السلطة أو التمويل. أما المؤسسات المحلية، فترى التوطين كمسار تحوّل يهدف إلى تحقيق العدالة في توزيع الموارد والسلطة، وضمان قيادة محلية

36 شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية - بين التهميش والتحدي دراسة تحليلية حول تقلص الفضاء المدني وتأثيره على المؤسسات الشبائية والنسوية

حقيقية للبرامج التنموية والإنسانية، بحيث تكون المنظمات الفلسطينية هي التي تُعرّف الاحتياجات وتصمم الاستجابات بدلاً من أن تكون مجرد منفذة لمشاريع جاهزة.

هذا التباين في الفهم يقود إلى فجوة في الممارسة؛ فالمؤسسات الدولية تكتفي غالباً بتعديل لغة الشراكات دون تعديل جوهرها (مثلاً: استخدام مصطلحات "تمكين محلي" أو "ملكية محلية" بينما القرار النهائي يظل في المقر الرئيسي لتلك المؤسسات). بينما يشعر الشركاء المحليون بأنهم محاصرون داخل نموذج "تنفيذ بالوكالة"، حيث تُحدد أولوياتهم من الخارج ويُقاس نجاحهم بمدى الالتزام بتقارير المانحين لا بمدى استجابتهم للمجتمع المحلي. هذا الاختلاف المفاهيمي يخلق حالة من الاستياء وانعدام الثقة ويحول دون الانتقال من "التمثيل الشكلي للتوطين" إلى "الممارسة الجوهرية للقيادة المحلية".

• تُجمع الدراسات المختلفة ووجهات نظر المقابلات على أن التوطين لا يمكن أن يتحقق بتمويل قصير الأمد أو مشروط سياسياً. حالياً، يعتمد معظم التمويل الدولي على دورات تمويل قصيرة، تُخصّص لتنفيذ مشاريع محددة سلفاً، مما يمنع المؤسسات المحلية من بناء استراتيجيات مستدامة أو تطوير هياكل مؤسسية قوية، وتظهر الإشكالية في ثلاثة مستويات رئيسية:

- هيمنة التمويل الموجه للمشاريع (Project-based funding): حيث لا يُخصص دعم لتكاليف التشغيل أو التطوير المؤسسي، فيبقى التمويل مرتبطاً بمخرجات سريعة دون أثر استراتيجي طويل الأجل.
- ضعف فرص الوصول المباشر إلى التمويل: أغلب التمويلات تمر عبر مؤسسات وسيطة دولية، ما يعني أن المؤسسات المحلية تتلقى الفتات بعد خصم التكاليف الإدارية ونفقات المكاتب الدولية.
- التمويل المشروط سياسياً أو أمنياً: خصوصاً في فلسطين، حيث تفرض الجهات المانحة قيوداً تتعلق بالمحتوى السياسي أو بالمستفيدين، مما يقيد قدرة المؤسسات المحلية.

"المشاريع قصيرة المدى تؤثر على تدوير الموظفين عند الشركاء المحليين وهذا يؤثر على استمرارية الشركاء وفعاليتهم ونفسية الموظفين"

مدير برنامج في مؤسسة دولية

• تنافس المؤسسات الدولية نظيرتها المحلية على الكفاءات البشرية (استقطاب الموظفين بسبب الرواتب العالية وبيئة العمل المستقرة)، حيث إنّ هشاشة المؤسسات المحلية المتأثرة بالأسباب المذكور سابقاً تجبرها على صرف رواتب قليلة للموظفين مقابل الرواتب العالية التي تقدمها المؤسسات الدولية. كما أن التمويل المتقطع للمؤسسات الأهلية ووطأة القيود التشريعية والمالية والضغط السياسي، تجعل بيئات العمل في المؤسسات المحلية أقل استقراراً وأضعف تمويلياً

مقارنة بالمؤسسات الدولية مما يجعلها بيئة عمل غير مستقرة طارئة للكفاءات. يترتب على ذلك نزيف مستمر للكوادر من المحلي إلى الدولي بفعل جزم الأجور الأفضل، والحماية المؤسسية الأقوى، ووضوح مسارات النمو الوظيفي، ما يُضعف قدرة المؤسسات المحلية على الاحتفاظ بالخبرات وتراكم المعرفة المؤسسية. وبالتالي هذا يصبح عاملاً مُعيّناً للتوطين: فكيف نُطلب "قيادة محلية" دون قدرة هذه المؤسسات على منافسة سوق العمل أو ضبط دوران الكفاءات خارجها؟ لذلك كله تسرب الكفاءات يتسبب في تآكل رأس المال البشري المحلي، ويُضعف جودة الإدارة والحوكمة والمتابعة والتقييم، ويُعطل بناء فرق محلية قادرة على تصميم البرامج وقيادتها. ومع كل دورة، تتسع الفجوة في المهارات بين المحلي والدولي، فتتعزيز تبعية التنفيذ، ويتأجل الانتقال نحو قيادة محلية فاعلة.

• يضاف إلى ذلك كله توجه المؤسسات الدولية نحو "التنفيذ المباشر" الذي يجعلها منافساً للمؤسسات المحلية ويؤدي إلى إزاحة الأخيرة. ف نماذج التنفيذ المباشر من قبل المؤسسات الدولية، في سياق بيئة صعبة للمؤسسات المحلية، تؤدي عملياً إلى مفعول إزاحة للمؤسسات المحلية؛ إذ تُستقطب الموارد والكوادر وتتخذ القرارات خارج الحقل المحلي، بينما تُترك للمحليين مهمات جزئية أو ثانوية. يتغذى هذا النمط من اشتراطات المانحين السياسية ومن سياسات امتثال عالية التكلفة مصحوبة بضغط هائل على الشريك المحلي مع ضعف التمويل وانعدام عوامل الصمود. الأمر الذي يُضعف تنافسيته أمام المنفذ الدولي القادر على استيعاب المخاطر الإدارية وتقديم "سرعة تنفيذ" أعلى في نظر المانحين مع خدمة قد تكون أفضل بالنسبة للمستفيدين بحكم تمتعه بموارد أفضل مقارنة

بالشريك المحلي هزيل التمويل. هذه المنافسة تنتج ضغطاً غير متكافئ يقوّض إمكانات التوطين الأساسية (نقل القرار والموارد والمعرفة إلى المستوى المحلي).

10.6 التوازن في الظهور والاعتراف: ثغرات رمزية تؤثر في الثقة

- في البيئات التي يتقلص فيها الفضاء المدني -مثل السياق الفلسطيني- تتقدم المؤسسات المحلية في قراءة السياق والشرعية الاجتماعية، بينما يبرع الشريك الدولي في الوصول العالمي والتواصل مع المانحين. وبالتالي مطلوب من المؤسسات الدولية مراعاة الاعتراف بدور الشريك المحلي وإظهار مساهمته الحقيقية في التنفيذ على الأرض. في المقابل؛ فإن إغفال أو ضعف إبراز دور الشريك المحلي في الإعلام/التقارير والفعاليات يعمّق شعور «مقاولة الخدمات» ويقوّض الندية الإنسانية.
- في نفس الوقت مطلوب من الشريك الدولي تمكين المحلي عبر قيادة الرسائل والسرديات التي تنقل الواقع على الأرض مع إسناد دولي للوصول والمناصرة الدولية. نجاح هذا التقاسم يبني الثقة لأن كل طرف يرى القيمة المضافة للآخر دون تهميش أو هيمنة.

"ركزنا على الشركاء المحليين أن يكونوا في مركز الإعلام بمعنى أن يتم تمثيل المجتمع المحلي بنفسه في الإعلام"

السيد جميل سواقمة – مدير عام آكشن
ايد فلسطين

10.7 فجوات في القدرات المؤسسية

- يعاني عدد كبير من المنظمات المحلية من نقص الموارد البشرية والتقنية في مجالات الحوكمة والإدارة، نتيجة غياب الاستثمار الاستراتيجي في تعزيز القدرات من قبل الشركاء الدوليين. وهذا ليس غريباً بحكم ما نجده من تجريف لصمود المؤسسات المحلية وانتهاكات لها سواءً من الاحتلال الإسرائيلي أو المانحين أو حتى الشركاء الدوليين. فليس من المتوقع أن تتمتع المؤسسات المحلية بقدرات مؤسسية عالية في ظل ضعف التمويل وتقلص الفضاء المدني والمنافسة من المؤسسات الدولية.
- تعاني المؤسسات المحلية من هشاشة في البنية المؤسسية وحدائث التجربة وضعف الموارد، ما ينعكس في ضعف النظم الداخلية والقدرات الإدارية والحوكومية، ويقوّض أهلية الشراكة على أسس متكافئة.
- كما أن ضعف الديمقراطية الداخلية في بعض المنظمات (وتفرد أشخاص معينين باتخاذ القرارات) ينعكس على الشفافية والمساءلة وتداول القيادة، ويضعف الثقة لدى الشركاء الدوليين في استدامة الممارسة المؤسسية الجيدة.
- إن ضعف القدرات المؤسسية لدى الشركاء المحليين يرفع كلفة "العناية الواجبة" (Due Diligence) على الشركاء الدوليين، ويجعلهم أميل لنماذج شراكة تنفيذية ضيّقة أو لتبني التنفيذ المباشر، بدلاً من تفويض أكبر للقرار والموارد قد يعرضهم لمخاطر.
- تواجه المؤسسات المحلية عبئاً مضاعفاً من متطلبات الامتثال المالي والقانوني خصوصية السياق الفلسطيني الذي يعمل في ظل الانقسام الفلسطيني وتحت رقابة أمنية وسياسية من الاحتلال الإسرائيلي، وهي عوامل تزيد من عدم اليقين التشغيلي وتأخر التنفيذ. لذلك تنشأ فجوة ثقة حول القدرة على الالتزام بمتطلبات الممولين في الوقت والجودة، وتزداد احتمالات فرض ترتيبات رقابية إضافية من الشريك الدولي، أو تقليص حجم التمويل المباشر الممنوح للمحليين.
- من منظور المؤسسات الدولية، هذه الفجوات تعني أخطار امتثال أعلى، وزمن تنفيذ أطول، وتبايناً في الجودة، فتتجه بعض الشراكات إلى تقليص التفويض أو رفع شروط الرقابة. أما من منظور المؤسسات المحلية، تتكزّس حلقة التبعية؛ فضعف القدرات يحدّ من التمويل المباشر طويل الأجل، وغياب التمويل يعوق تعزيز القدرات—فتستمر الشراكات بصيغة تنفيذية لا قيادية.

11 أفضل الممارسات

11.1 التشخيص المشترك للاحتياج والتصميم التشاركي المبكر

وفيها يبدأ الطرفان بجمع البيانات وتحليلها سوياً، وأن تُوثق مخرجات التحليل بمحاضر اجتماع وخيارات بديلة قبل الانتقال لكتابة مقترح المشروع.

وهي ممارسة فعالة لأنها تُحوّل "المشاورة" إلى تفويض مبكر ينعكس لاحقاً في القرار والميزانية. ويمكن تثبيت هذه الممارسة عبر إلزام كل شراكة بـ لجنة توجيه مشتركة منذ يومها الأول + مصفوفة قرار (RACI) تُحدّد من يقرّر/يستشار/يبلغ في التحليل والتصميم وإعادة البرمجة.

11.2 الحوكمة المشتركة بسلطات حقيقية (Steering + RACI)

تحويل لجنة التوجيه من "متابعة" إلى جسم قرار له صلاحيات واضحة في تعديل المؤشرات، وإعادة تخصيص جزء من الميزانية (ضمن سقف متفق عليه)، وإدارة المخاطر. فعندما تُمنح للجنة التوجيه سلطة تعديل حقيقية، يرتفع رأس المال الاجتماعي بين الطرفين ويتراجع التوتر حول "من يملك القرار؟".

ومن وجهة نظر المؤسسات المحلية فإن ضعف آليات القرار يُنتج "مشاركة شكلية"، بينما ترى المؤسسات الدولية أن "اختلال القوة باقٍ بحكم التمويل، لكن يمكن إدارته بوعي عبر قنوات قرار ثنائية".

11.3 التمويل المرن + تمويل أساسي صريح (Core Fund) للشريك المحلي

إن الجمع بين سلة تمويل مرنة للملاءمة السياقية بما يشمل تمويل أساسي (Core Fund) مُنصف يغطي التكاليف المؤسسية الفعلية للجهة المحلية (حوكمة، مالية، MEAL، موارد بشرية) هو من أفضل الممارسات في بناء شراكات حقيقية ممتدة وذات أثر.

ويعد هذا الأمر مفتاحياً في الشراكات الحقيقية لأن التمويل المرن مع الـ Core يُحوّلان العلاقة من "مقاولة تنفيذ" إلى شراكة قادرة على اتخاذ قرار وتموضع مؤسسي مستدام. ولترجمة ذلك عملياً يجب تخصيص نسبة متدرّجة من التمويل لتغطية التكاليف غير المباشرة على أن تكون متوازنة مع حجم الأنشطة منفذة ويضاف لها بند Core صريح مرتبط بـ خطة تمكين ممولة تُراجع بشكل دوري.

11.4 مسار الشراكة المرحلية (Phased Partnership)

في الطوارئ، الدخول السريع بعقد خدمة/منحة صغيرة مع الشركاء المحليين، ثم—خلال فترة انتقالية قصيرة—الانتقال إلى منحة كاملة بخطة تمكين وجدول واضح لنقل المسؤوليات (تنفيذ/إدارة مالية/أخطار).

ويأتي ذلك لأن قصر الدورات وضغط المانحين يدفعان المؤسسات الدولية لقرارات تنفيذ مباشرة، أما المسار المرحلي فيسمح بالسرعة في بدء العلاقة من دون تكريس الهيمنة، ويتيح فترة تعارف بين الشركاء واكتشاف الفجوات في القدرات التي بحاجة إلى معالجة عبر برامج تدريب وتطوير قدرات.

11.5 تقاسم المخاطر... وتقاسم الظهور (Risk & Visibility Sharing)

إن إدراج اتفاقية تقاسم مخاطر تموّل كلف الامتثال/الأمن بدل ترحيلها للطرف المحلي؛ وإقرار سياسة إظهار علني لدور الشريك المحلي في الإعلام والوثائق.

ونرى أن هذه من الممارسات الفضلى لأنّ المساءلة تصبح متبادلة، والظهور العلني يُقوّي ثقة المجتمع بالشريك المحلي ويُعزّز رافعته التمويلية.

11.6 شراكات التعلّم المشترك (MEAL Co-ownership)

أن تكون أدوات المتابعة والتقييم (MEAL) مملوكة للطرفين، وتشمل مؤشرات "سلوك الشراكة" مثل سرعة التحويلات، نسب ICR/Core، قرارات التعديل، لا مؤشرات النشاط فقط.

عند تطبيق هذه الممارسة تُحوّل المساءلة من "اتجاه واحد" إلى لوحة قياس ثنائية (Partnership Scorecard)، مما يعالج شكاوى المحليين بأن الشراكة تُحاسبهم ولا تُحاسب نفسها.

11.7 ائتلافات بقيادة/مشاركة محلية حقيقية

أن تُصمّم الائتلافات والتحالفات بحيث تضمن مقاعد قرار للمحليين (رئاسة مشتركة/مقرّر محلي)، وتوزيعًا واضحًا للميزانية والتكاليف الإدارية.

وتكمن أهمية هذه الممارسة في أنّ الائتلافات قد تُعقّد خطوط المساءلة إذا بقيت قيادة القرار دولية؛ مشاركة محلية مُقنّنة تُحوّلها إلى رافعة للتوطين.

12 احتياجات تعزيز القدرات للمؤسسات المحلية

في ضوء نتائج الدراسة، يقترح فريق الدراسة حزمة تدريبية متكاملة لبناء قدرات المؤسسات المحلية بما يتيح لها إبرام شراكات أكثر عدالة وتوازناً مع المؤسسات الدولية. وقد تم تصميم الموضوعات التدريبية بشكل مترابط ينسجم مع أهداف تعلم واضحة ونتائج عملية. ويجب التنويه هنا أن اقتراح هذه المواضيع لا يعني أنها سبب رئيس في حالة الشراكة بين المؤسسات المحلية والدولية، ولكنها تساهم في تعزيز قدرات المؤسسات المحلية لرفع مستوى الشراكات التي تعقدتها.

1. **حوكمة الشراكات وتصميم مصفوفات القرار (RACI) واللجان التوجيهية:** يركّز هذا التدريب على بناء هياكل حوكمة تُرسّخ التفويض المشترك وتحدّد بوضوح من «يقرّر/يُنقذ/يُستشار/يُبلّغ»، مع وضع شروط مرجعية فعالة للجان التوجيهية وآليات مراجعة دورية للشراكات.
2. **الجاهزية لتقييمات المانحين والعناية الواجبة (Due Diligence):** يُنمّي هذا التدريب قدرة المؤسسات على اجتياز فحوصات ما قبل المنح عبر تشخيص فجوات الحوكمة والضبط الداخلي والسياسات المالية والموارد البشرية ووضع خطط تطوير قدرات محددة زمنياً. على أن تشمل مخرجات التدريب «ملف جاهزية المنحة» وسياسات أساسية تلبّي شروط جودة العمل المؤسسي.
3. **متطلبات الامتثال لدى الجهات المانحة وإدارة المخاطر والنزاهة:** يقدم هذا التدريب قراءة عملية لمتطلبات الامتثال (الحوكمة، تضارب المصالح، مكافحة الاحتيايل، الشفافية)، مع بناء «حافضة امتثال» ومعايير توثيق قابلة للتدقيق.
4. **بناء الموازنات مع تقدير حقيقي للتكاليف غير المباشرة (ICR):** يبني هذا التدريب مهارات صياغة موازنات واقعية تعكس تكلفة تقديم الخدمة ويقدم أدوات تفاوض على ICR وسلاسل تمويل مرنة تغطي النفقات المؤسسية والقدرات. ينتج عنه «حافضة تفاوضية» ونماذج احتساب للتكلفة المؤسسية.
5. **اعتماد وتشغيل معيار الجودة والمساءلة (CHS):** كإطار مشترك للشراكات يحوّل CHS إلى مؤشرات مشتركة وخطط متابعة تعليمية تربط بين مراجعات الجودة ومراجعات الشراكة الدورية، مع تحديد أدوار الأطراف في جمع البيانات والتحقق منها ونشرها.
6. **«القيادة المحلية» والتوطين:** يركّز على بناء فهم واضح للتوطين وكيفية تحقيق قيادة محلية حقيقية على الأرض. ويشمل التدريب كيفية تطوير اتفاقات وبرامج تدخلات لها مؤشرات تشغيلية لقياس القيادة المحلية في التحليل والتصميم والقرار وإدارة الموارد.
7. **بناء الهوية المؤسسية و«قابلية التمويل» (Fundability):** معالجة السردية المؤسسية المبنية على أدلة، محفظة إنجازات المؤسسات، تطوير وإبراز السياسات الداخلية، وتسليط الضوء على إنجازات المؤسسات المحلية.
8. **تطوير مقترحات المشاريع (Proposal Development):** يركّز التدريب على الانتقال من «مقترح مُصمّم خارجياً» إلى مقترح تشاركي يقوده الفاعل المحلي ويُصاغ منذ المراحل المبكرة بالتعاون مع الشريك الدولي والمانح. يتناول بناء (نظرية التغيير ومسار النتائج)، وإبراز القيمة المضافة المحلية (المعرفة السياقية، الوصول المجتمعي، إدارة المخاطر)، ودمج عناصر الحوكمة المشتركة في التصميم والتنفيذ، وإظهار تكلفة الخدمة الحقيقية بما يشمل التمويل المؤسسي ونسب التكاليف غير المباشرة (ICR).
9. **تطوير وإعداد تقارير المساءلة (Upward & Downward Accountability Reporting):** يُحوّل التدريب التقارير من وثائق امتثال شكلية إلى أدوات قيادة وتعلّم مشترك. يُغطّي تصميم قوالب تقارير تُظهر أثر الشراكة على النتائج (وليس المدخلات فقط)، وتُفرّق بين المساءلة «الصاعدة» للمانحين والمساءلة «الهابطة» للشركاء المحليين، مع تضمين مؤشرات حقوقية ومعايير جودة (مثل مبادئ CHS) وأدلة التعلّم والتعديل خلال التنفيذ. كما يركّز على حوكمة البيانات واتفاقات المشاركة والاعتراف بالمساهمة المحلية في المنتجات المعرفية.

"يجب إرفاق كل شراكة بخطة تنفيذية ومؤشرات أداء وآلية للمحاسبة"

الدكتور عارف الحسيني مؤسس ورئيس
مؤسسة النيزك

10. **تحديد الاحتياجات (Needs Assessment)** يُعالج هذا التدريب فجوة «التشخيص المُستورد» عبر أدوات تقييم احتياجات يقودها المحليون وتستند إلى تثلث المصادر (بيانات ثانوية، أدوات كمية/نوعية، تحقق مجتمعي). يشمل التمييز بين التقييم السريع والمتعمق، وتصميم أدوات مختصرة وموثوقة (استبيانات، مقابلات، مجموعات نقاش)، وآليات مشاركة المجتمع في تحليل النتائج وترتيب الأولويات.
11. **تصميم وبناء التدخلات بشكل تشاركي (Participatory Intervention Design)** ينتقل التدريب من «التصميم لأجل المجتمع» إلى «التصميم مع المجتمع»، مع وضع هياكل تمثيل شفافة، وتوزيع أدوار اتخاذ القرار، وإدماج آليات الحماية والشكاوى منذ البداية، وتحديد سيناريوهات تعديل المسارات في حالات الطوارئ والكوارث.
12. **متابعة وتقييم عمليات التنفيذ بما يشمل الشراكة نفسها (MEAL for Programs & the Partnership)** يركّز التدريب على بناء إطار MEAL مشترك يقيس تقدّم التدخل والأثر، ويقاس بالتوازي «جودة الشراكة» ذاتها من خلال مؤشرات حوكمة وتوازن قرار وتمويل مؤسسي وتوزيع مخاطر. يتضمن إعداد مصفوفة مؤشرات (مدخلات-مخرجات-نتائج-أثر) و«بطاقة أداء للشراكة» (نسب ICR، قرارات مُشتركة مُتخذة، التعديلات المعتمدة جماعياً، انتظام مراجعات الشراكة نصف السنوية)، وآليات تغذية راجعة مجتمعية.

13 العوامل المؤدية للفروقات في الشراكات

تكشف نتائج الدراسة عن تمايز واضح في نماذج الشراكات التي تنخرط فيها المؤسسات المحلية تبعاً لطبيعتها المؤسسية وقطاع عملها. فبينما تُظهر المؤسسات القاعدية (Community-Based/Grassroots) هشاشةً بنيويةً تجعل معظم علاقاتها مع الشركاء الدوليين «تنفيذية» قصيرة الأمد ومحدودة التأثير في القرار، وفي المقابل تبدو المؤسسات الأهلية الراسخة العاملة في القطاعات الأساسية—الصحة، الأمن الغذائي، والإصحاح البيئي—أقدر على بناء شراكات «استراتيجية» أطول أمداً وأكثر توازناً من حيث تقاسم القرار والمخاطر والموارد. وتكمن أهمية هذا التمايز في أنه لا يعكس فقط اختلافات في الحجم أو الخبرة، بل يعبر عن فروق هيكلية في شروط النفاذ إلى التمويل، ومطالب الامتثال، ومنطق إدارة المخاطر لدى المانحين، وضغوط السياق الإنساني على متّخذي القرار في المنظمات المحلية.

13.1 المؤسسات القاعدية: الحلقة الأضعف في الشراكات

" المؤسسات الصغيرة جداً غير قادرة على المنافسة أصلاً"

مدير برنامج في مؤسسة أمم متحدة

تتسم المؤسسات القاعدية بارتباطها الوثيق بالمجتمعات الهشة، وقدرتها العالية على الوصول الاجتماعي وحياسة الثقة المحلية؛ إلا أنّ هذه الميزة لا تتحوّل تلقائياً إلى «قوة تفاوضية» في مسار بناء الشراكات. فضعف القدرات المؤسسية (الحوكمة، النظم المالية، إدارة المخاطر، سياسات الحماية)، وشحّ التمويل المرن والتمويل المؤسسي، يضعان هذه المؤسسات في موقفٍ تفاوضيٍّ أدنى يجعلها تقبل—تحت ضغط الاحتياج

وتعاقب الأزمات—بعروض شراكة تنفيذية تُحدّد فيها الأهداف والموازنات والمخاطر «من خارجها»، بينما ينحصر دورها في توفير الوصول والتنفيذ الميداني السريع. وقد أدركت بعض المؤسسات الدولية هذا الضعف ما دفعها لتعديل شراكاتها لتشمل هذه المؤسسات، مثل ما تبنته مؤسسة المساعدات الشعبية النرويجية حيث يقول مدير مكتب إحدى المؤسسات الدولية في غزة: "ليس بالضرورة أن نعمل مع المؤسسات الكبيرة من الجيل الأول، ولكن نعمل مع الجيل الثاني والثالث من المؤسسات أو حتى لو كانت مجموعات غير رسمية وغير مسجلة نحاول أن نصلها ونعمل معها من خلال شراكاتنا القائمة". إلا أن هذا الانتباه محصور في عدد قليل من المؤسسات الدولية ولا يمثل الاتجاه العام.

ينتج عن ذلك ثلاثة آثار متلازمة:

- **تحويل المخاطر دون تمكين مقابل:** تتحمل المؤسسات القاعدية مخاطر التنفيذ (الأمن، السمعة، الامتثال) من دون تمكين موافق في الصلاحيات والموارد، فتتسع فجوة «المسؤولية بلا سلطة».
- **تآكل الاستدامة المؤسسية:** غياب التمويل المؤسسي العادل يجعل المؤسسة في دوامة مشاريع قصيرة، ويؤخر تطوير النظم، ويُبقي الكفاءات في حالة تسرب مستمر نحو جهاتٍ أكثر استقراراً.
- **تثبيت نمطية الدور:** ما دام الشريك الدولي يحتاج «ذراع تنفيذ محلي سريع»، فإن النجاح التشغيلي للمؤسسة القاعدية قد يتحوّل إلى سببٍ لاستمرار حصرها في دورٍ تنفيذي، ما لم تُعاد صياغة شروط الشراكة. وتزيد حالات الطوارئ والأزمات المتعاقبة الضغط على مجالس الإدارات والفرق التنفيذية لتغليب «منطق الإنقاذ الفوري» على «منطق التمكين المؤسسي»، فتُقبل شراكات أقل من المتوقع فقط لإيصال الخدمة. ومع مرور الوقت، يترسخ هذا المسار في هوية المؤسسة وخطابها، ويعيق الانتقال إلى شراكات استراتيجية.

13.2 المؤسسات الأهلية الراسخة في القطاعات الأساسية

على الضفة المقابلة، تستفيد المؤسسات المحلية العاملة في القطاعات ذات الأولوية العالية (الصحة، الأمن الغذائي، والإصحاح) من موقع تفضيلي لأسباب متضاربة:

- **مركزية هذه القطاعات في سلم الاحتياجات الإنسانية:** ما يجذب تمويلاً أكبر، متعدد السنوات، غالباً ضمن نظم وبنوديات (Clusters) واضحة، ومعايير جودة/مخرجات قابلة للقياس.
- **تراكم وترسيخ الخبرات:** بمرور السنوات تُراكم هذه المؤسسات منجزات ونظماً مالية ورقابية قوية، وتطور سياساتها الداخلية وتنظم الحوكمة فيها. وهذا التراكم يُخفّض «كلفة العناية الواجبة» لدى المانحين ويزيد «قابلية التمويل».
- **قدرة أعلى على التفاوض:** حين تمتلك المؤسسة قدرات مؤسسية عالية وطواقم ذات كفاءة وخبرة ونظماً مؤسسية واضحة، تصبح أقدر على طلب تمويل مؤسسي أفضل.

ولعل هذه الأسباب تفسر أن معظم المؤسسات الأهلية العريقة تعمل في واحد أو أكثر من المجالات الإنسانية الأساسية. وبهذه العناصر، تتحوّل العلاقة من «تنفيذ نشاط» إلى «شراكة استراتيجية» تقوم على شراكة حقيقية وليس فقط على نتائج المشروع. ويتيح ذلك دورات تمويل أطول أمداً، وإمكانية إدراج مكونات للتعليم والتكيف وتمويل تعزيز القدرات كجزء طبيعي من المشروع لا ملحفاً اختيارياً.

13.3 لماذا تُهمّ الفروق في بناء الشراكات

إنّ تباين القدرة على بناء شراكات جيدة (مثل الشراكات الاستراتيجية) يؤثر بشكل مباشر على عدالة التغطية ومدى الوصول وعمق الأثر. فالمؤسسات القاعدية—بحكم جغرافيتها الاجتماعية—تخدم غالباً الفئات الأقل وصولاً والأكثر تهميشاً؛ وحين تُحصر هذه المؤسسات في أدوارٍ تنفيذية قصيرة الأجل بلا تمكين مؤسسي، يصبح أثر التدخل موضعياً ومؤقتاً، وتضيع فرص تحويل رأس المال الاجتماعي لهذه المؤسسات إلى قيادةٍ محليةٍ فاعلة قادرة على التأثير في تصميم الاستجابات وبالتالي توليد أثرٍ إيجابي مستدام.

في المقابل، تميل المؤسسات الأهلية الراسخة إلى تقديم تدخلات ذات جودة ومعايير متقدمة، لكن خطر «الابتعاد البطيء» عن قاعدتها الاجتماعية قائم متى ما أصبحت اعتبارات الامتثال تغلب اعتبارات المعنى الاجتماعي والمساءلة المجتمعية. لذلك، لا يكفي أن نقول إن بعض المؤسسات «أقوى» وأخرى «أضعف». بل يجدر الانتباه إلى الكيفية التي يمكن بها نقل مزايا الأولى إلى الثانية من دون فقدان روح العمل المجتمعي القاعدي. والتعمق في تجارب المؤسسات المحلية لمعرفة كيف يمكن فتح نوافذ تمويل وحوكمة تتيح للمؤسسات القاعدية القفز من دور التنفيذ إلى مقعد الشراكة.

13.4 الفروق القطاعية وأثرها على الشراكات

تبرز الفروق بوضوح بين القطاعات ذات «قابلية التمويل» العالية وتلك الأقل حظاً. ففي الصحة والأمن الغذائي والإصحاح، تُتيح أولويات المانحين ومعايير مجموعات العمل العنقودية في تلك القطاعات وجود قنوات تمويل أكثر استقراراً، ما يسهل نشوء شراكات متعددة السنوات تتضمن عناصر للتعليم والتكيف وتمويل تعزيز القدرات. كما أنّ قابلية القياس العالية في هذه القطاعات (مخرجات ونتائج محددة) تمنح المؤسسات الراسخة أرضية تفاوض أقوى. في المقابل، تواجه القطاعات الحقوقية/المدنية أو المجتمعية مثل التمكين الاقتصادي أو العمل الثقافي—التي كثيراً ما تتحملها المؤسسات القاعدية—قيوداً تمويلية وسياسية أشدّ، مع حساسية أعلى لمتطلبات الامتثال وسرعة تغيّر السياق لا تطيقها المؤسسات القاعدية. وحين تصطدم ضعف قابلية تمويل القطاع مع متطلبات المانحين المرهقة، يصبح الدخول في مسارات تمويلٍ متعددة السنوات أمراً أصعب، فتتكرّس الشراكات التنفيذية قصيرة الأمد.

14 التوصيات

14.1 توصيات للمؤسسات الدولية:

الحوكمة واتخاذ القرار

- إلزام كل اتفاقية شراكة بمصفوفة قرار (RACI) تُحدّد «من يقرّر/يوافق/يُستشار/يُبلّغ» لكل مفصل (تحليل الاحتياج، صياغة المقترح، إعادة البرمجة، إدارة المخاطر). تُراجع نصف سنويًا.
- ترقية لجان التوجيه إلى أجسام قرار بصلاحيات واضحة لتعديل مؤشرات النتائج وإعادة تخصيص نسبة متفق عليها من الميزانية وفق تغيرات السياق.
- إشراك الشريك المحلي في اللقاءات المبكرة مع المانحين (حيثما أمكن) لضمان مواءمة توقعات منبع التمويل مع السياق.

التمويل وتقاسم الموارد

- نسبة ICR منصفة وتمويل Core صريح: تحديد حدٍّ أدنى متدرّج للـ ICR للشركاء المحليين وربطه بخطة تمكين مؤسسي ممولة (حوكمة، مالية، MEAL، موارد بشرية).
- سلة مرنة مشتركة القرار داخل كل منحة؛ تُدار عبر اللجنة التوجيهية لتعديل الأنشطة/المواقع سريعًا.
- شفافية التكاليف الإدارية: عرض تكاليف المؤسسات الدولية مقابل مخصّصات الشريك المحلي وربطها بعبء التنفيذ الفعلي.

الشفافية والمساءلة

- لوحة مؤشرات شراكة (Partnership Scorecard) دورية تقيس سلوك الشراكة: سرعة تحويل الدفعات، قرارات التعديل ومن اتخذها، نسب ICR/Core، إبراز الشريك المحلي.
- قناة شكاوى للشراكة منفصلة عن شكاوى البرامج، بأجال استجابة وإجراءات تصحيحية واضحة للطرفين.
- اتفاقات مساءلة متبادلة: تُحدّد التزامات الشريك الدولي بنقل المعرفة وتعزيز القدرات، مقابل التزامات محلية في الشفافية والحوكمة. خطط استمرارية الأعمال والأمن الرقمي: لرفع الجاهزية التشغيلية وتقليل مخاطر الانقطاع، بما ينعكس إيجابًا على ثقة الشركاء.

المشاركة والتواصل والظهور

- إظهار علني لدور الشريك المحلي في الإعلام والتقارير والفعاليات كالتزام تعاقدي.
- اجتماعات تقدم ومراجعات دورية تشاركية، مع محاضر مختصرة تُعمّم على فرق الجانبين.

إدارة المخاطر وتقاسمها

- اتفاقية تقاسم مخاطر ممولة تشمل كلف الامتثال/الأمن؛ لا تُرحّل المخاطر للطرف المحلي دون تمويل كافٍ لإدارتها.
- محاكاة مشتركة لإدارة أزمات التمويل/الوصول، واختبار جاهزية قنوات القرار.

التوطين

- توحيد الفهم وتعديل نماذج الشراكة: الانتقال من "التنفيذ بالوكالة" إلى "عقود مساهلة متبادلة" تُحدّد بوضوح أدوار القرار، ومعايير توزيع الموارد، وشفافية اختيار الشركاء، وتفرض على الشريك الدولي التزامات مقابلة في نقل المعرفة وتوطين الأدوات.
- تمويل مؤسسي طويل الأجل ومباشر للشركاء المحليين: تخصيص خطوط تمويل أساسية (core funding) ومتعددة السنوات تُغطي التكاليف التشغيلية وبناء الأنظمة والحوكمة، وتحدّ من أثر الاشتراطات السياسية.
- استثمار منظم في القدرات والاحتفاظ بالكفاءات: نقل مخطط للمعرفة يربط التدريب بالتطبيق والتفويض، مع جزم تحفيزية وسياسات احتفاظ داخل المؤسسات المحلية (مسارات مهنية، أنظمة تقييم وأجور تنافسية نسبياً، تأمينات) لوقف نزيف الكفاءات.
- إعادة ضبط "التنفيذ المباشر" وقصره على حالات الضرورة القصوى والمخاطر العالية، وربطه بخطة انتقال مرحلي للقيادة محدّدة زمنياً وبمؤشرات واضحة؛ بحيث يصبح كل تدخل دولي مباشر رافعة مؤقتة لبناء قدرة محلية، لا بديلاً دائماً عنها.

بناء قدرات المؤسسات

- تمويل مؤسسي طويل الأجل (Core Funding): لتطوير الحوكمة والأنظمة المالية والموارد البشرية ونظم MEAL.
- بناء قدرات مرحلي: نقل معرفة مُمنهج يربط التدريب بالتفويض والمسؤولية، مع مؤشرات انتقال واضحة.
- لا منحة دون خطة تمكين ممولة وبنائج مؤسسية قابلة للقياس (سياسات، أنظمة، إجراءات، تدريب مرتبط بالوظائف).

14.2 توصيات للمؤسسات المحلية

الحوكمة والجاهزية المؤسسية

- بناء «حزمة الجاهزية للشراكة»: سياسات مالية محدّثة، تفويضات توقيع، دليل مشتريات، إطار MEAL، مدونة سلوك—مستندة إلى معايير CHS.
- اقتراح RACI ووضع على الطاولة منذ بداية التفاوض؛ لا تنتظروا تسليمه من المؤسسات الدولية.

التمويل والمفاوضة

- تسعير حقيقي للكلفة غير المباشرة عند إعداد الميزانيات، ورفض صيغ تُقلّل ICR إلى مستوى يُضعف الاستدامة.
- المطالبة ببنء Core مستقل لرواتب أساسية/تطوير أنظمة/تدقيق/تحول رقمي.

الشفافية والمساءلة

- تفعيل Scorecard داخلي لمتابعة التزامات الشريك الدولي (الدفعات/التعديلات/الظهور)، وتقديمه في المراجعات النصف سنوية.
- توثيق المخاطبات والتعديلات وحفظها كمرجع للمساءلة الثنائية.

التوطين والقيادة

- المطالبة بمقاعد قرار واضحة في اللجان التوجيهية مع صلاحية تعديل متفق عليها داخل السلة المرنة.

- بناء تحالفات محلية قطاعية (شبكات/ائتلافات بقيادة محلية) لرفع القوة التفاوضية وخفض المنافسة بين المحليين.

التواصل والظهور

- خطة اتصالات مشتركة تُبرز اسم المؤسسة المحلية وصورتها وهوامش الاقتباس في التقارير والإعلام.
- رصد الظهور العلني كعنصر في الـ Scorecard كم مرة ذُكرت المؤسسة وبأي صفة.

14.3 توصيات موجّهة للمانحين

تصميم سياسات تمويل داعمة للتوطين

- شروط تمويل تتضمن Core/ICR منصفًا للشركاء المحليين، مع مسار تدرّجي للرفع عبر دورات متتالية مقابل تحقيق معايير الحكمة.

- اشتراط خطة تمكين مؤسسي ممولة داخل كل منحة، وقياس نتائجها المؤسسية (لا التدريب وحده).

مرونة وأفق زمني

- دورات تمويل أطول تسمح بانتقال القيادة تدريجيًا ونضج الشركات.
- نوافذ تمويل مرنة للطوارئ بحيث تضمن نضوج الشراكة من التنفيذ السريع (خلال فترات الطوارئ) إلى الشراكة الكاملة وفق معايير أداء واضحة.

شفافية ومساءلة على مستوى الشراكة

- طلب تقارير حول التكاليف الإدارية ووجود Scorecard للشراكة كمتطلب تقريبي، لا على النشاط فقط.
- تشجيع القيادة/الرئاسة المشتركة في الائتلافات والقطاعات ومنح نقاط إضافية في التقييم للمقترحات ذات الحكمة المشتركة ومقاعد القرار للمحليين.

14.4 توصيات موجّهة لـ PNGO و AIDA

معايير ومذكرات مرجعية

- تعميم مصفوفة شركات قياسية (RACI + Scorecard + MoU) تُستخدم كنقطة مرجعية تفاوضية لأعضائهما.
- دليل حد أدنى ICR/Core مقترح حسب فئات حجم المؤسسات المحلية مدعّم بأمثلة واقعية.

منصات تأثير ومناصرة

- لوحة متابعة عامة (Dashboard) بشكل دوري تقّيم حالة التوطين: نسب التمويل المباشر، ICR، عدد الشركات ذات لجان قرار مُفوّضة، إلخ.
- مذكرات مشتركة للمانحين تشرح أثر السياسات الراهنة وتُقدّم بدائل عملية (رفع ICR، توحيد نماذج العناية الواجبة).

مؤشرات متابعة (KPIs) مقترحة لكل شراكة

- نسبة قرارات التعديل التي أُخذت عبر اللجنة التوجيهية المشتركة.
- زمن تحويل الدفعات (أيام) ومقارنته بالمستهدف.
- نسبة ICR/Core للشريك المحلي واتجاهها عبر الدورات.
- نسبة الميزانية تحت إدارة المحلي مقابل عبء التنفيذ.
- عدد مرات الإظهار العلني للشريك المحلي في منتجات الإعلام/التقارير.
- تقدّم خطة التمكين المؤسسي (إنجاز سياسات/أنظمة/تدريب مرتبط بالوظائف).
- نتائج Scorecard رضا الطرفين، معالجة الشكاوى، تغييرات أقرت.

14.5 توصيات لمنسقي القطاعات (Clusters) والهيئات الأممية

تمثيل وقيادة محلية

- مقاعد تمثيل محلية رسمية في مجموعات العمل الفنية، مع آليات رئاسة مشتركة حيثما أمكن.
- اعتماد "بطاقة فحص شراكة" قطاعية تُشجّع على إظهار دور المحليين علناً وربط التمويل بالحوكمة المشتركة.

توحيد أدوات الاستجابة

- نماذج قياسية لتحديد الاحتياج التشاركي تُلزم بوجود جهة محلية رئيسية في كل عملية تقييم.
- بنك شركاء محليين معتمدين وفق معايير نزاهة وكفاءة واضحة لتسهيل التمويل غير المباشر المبكر.

14.6 توصيات لمواضيع بحاجة لمزيد من البحث

في ضوء نتائج الدراسة، نوصي بحزمة موضوعات بحثية إضافية تُسهم في سدّ فجوات المعرفة وصناعة توصيات سياساتية قابلة للتطبيق.

- أثر الشراكات على المؤسسات المحلية القاعدية (Grassroots): لتفكيك الكيفيات التي تؤثر بها نماذج الشراكات (تنفيذية/ مشاريع/ استراتيجية/ ائتلافية) على الشرعية المحلية، والحوكمة الداخلية، والاستدامة المؤسسية للمؤسسات القاعدية.
- كيف تطوّر المؤسسات الأهلية الكبرى قدراتها تحت قيود التمويل: لاستكشاف استراتيجيات "ترشيد القدرات" لدى المؤسسات الكبرى في ظلّ تقلصّ المنح وزيادة المتطلبات الإجرائية.
- دور الشبكات المظلمة والمنظومات العنقودية في تشكيل الشراكات: بهدف قياس الأثر البيئي لعضوية الشبكات (مظلمات وطنية/ تحالفات دولية) والقطاعات العنقودية (Clusters) على نشأة الشراكات وطبيعتها.
- قياس «القيادة المحلية» كمتغير ناتج للشراكات: بغرض تحويل مفهوم القيادة المحلية من شعار إلى متغير قابل للقياس.
- العدالة والإنصاف في الشراكات: من المنظور المجتمعي وذلك لفحص الأثر التوزيعي للشراكات على الفئات الهشة التي تخدمها المؤسسات القاعدية.

- **الكلفة الحقيقية للشراكات العادلة:** وذلك لتقدير الفائض/العجز بين كلفة الشراكة العادلة (حوكمة، مراجعات، مشاركة مجتمعية، تمويل مؤسسي) وما يُموّل فعلاً.
- **دراسة نماذج لخلق مسارات شراكة متدرجة/ مرحلية للمؤسسات القاعدية:** وذلك بهدف اختبار مسارات تدريجية لبناء قدرات المؤسسات القاعدية في النواحي المختلفة بما فيها العناية الواجبة كي تسمح بدخول المؤسسات القاعدية إلى شراكات نوعية دون إثقالهم بمتطلبات غير متناسبة.

15 الخاتمة

تكشف هذه الدراسة، عبر منهجية مختلطة جمعت الاستبيانات والمقابلات ودراسات الحالة ومراجعة الأدبيات، صورةً مركبةً للشراكات بين المؤسسات الأهلية الفلسطينية والمنظمات الدولية: **شراكاتٌ تشغيلية قوية** في التواصل والتنفيذ والامتثال، تقابلها **فجوات بنيوية** في شرعية القرار وتقاسم الموارد والتمويل المؤسسي، بما ينعكس مباشرة على مسار التوطين والثقة المتبادلة واستدامة الأثر. ويمكن تلخيص أهم النتائج فيما يلي:

1. الحوكمة وصنع القرار: مشاركة واسعة في التنفيذ... وضعف في الشرعية الاستراتيجية

أظهرت البيانات ارتفاع مشاركة المؤسسات المحلية في التخطيط التشغيلي والتنفيذ والمتابعة والتقييم، مقابل ضبابية في آليات اتخاذ القرار عند المنعطفات الحساسة (إعادة توجيه الموارد، تعديل مؤشرات النتائج، إدارة المخاطر). تتسع المشاورات، لكن المأسسة لا تزال غير متساوية بين الشراكات، ما يُبقي وزن القرار النهائي غالبًا في الفضاء الدولي/الممول.

2. وفرة التمويل لتنفيذ الأنشطة وشح في التمويل المؤسسي

أظهرت الاستبيانات أنّ تمويل الأنشطة جيد نسبيًا، بينما يظل تمويل الاستدامة المؤسسية للشركاء المحليين (رواتب أساسية، تطوير أنظمة مالية/شرائية، MEAL، موارد بشرية، حوكمة) أدنى من الحاجة الفعلية. تؤدي نسبة ICR المنخفضة أو غياب بند Core الصريح إلى استنزاف قدرات المؤسسات المحلية وإبقائها في «دوامة منح» قصيرة الأجل بدل تراكم مؤسسي يمكنها من قيادة فعلية. كما أبرزت النتائج أن شفافية الوثائق والميزانيات موجودة، لكنها لا تتحول دائمًا إلى حوكمة مالية مشتركة.

3. الشفافية والمساءلة: تقدّم إجرائي وحاجة إلى مساءلة باتجاهين

تتوافر اتفاقيات مكتوبة وتبادل منتظم للمعلومات وتقارير دورية ما يعزز الشفافية الإجرائية. لكن تجربة المؤسسات المحلية تشير إلى أن المساءلة باتجاه واحد في الغالب: تُحاسب على صرف ونواتج المشاريع أكثر مما تُحاسب الشريك الدولي على سلوك الشراكة (سرعة التحويلات، قرارات التعديل، تغطية الكلف المؤسسية، الاعتراف العلني بالدور). وتخلص الدراسة إلى أن سدّ الفجوة يمر عبر أدوات مشتركة مثل لوحة مؤشرات للشراكة (Partnership Scorecard) وقناة شكاوى للشراكة منفصلة عن شكاوى البرامج، ومراجعات دورية تُلزم الطرفين بإجراءات تصحيحية واضحة.

4. التوطين وتعزيز القدرات: تقدّم تشغيلي... وتباطؤ في نقل القيادة

اتسعت مساهمة الشركاء المحليين في صياغة المقترحات وتنفيذ الأنشطة وعمليات المتابعة والتقييم، وظهرت ممارسات إيجابية (ربط المنحة بخطة تمكين ممولة، سلال مرونة تُدار بقرار مشترك). ومع ذلك، يبقى نقل القيادة الاستراتيجية—خصوصًا في القرارات المالية الجوهرية وإدارة المخاطر—أبطأ من المطلوب، ما يُبقي فجوة القوة قائمة. تؤكد الدراسة أن التوطين الحقيقي لا يتحقق إلا بحزمة متكاملة Core/ICR: منصف، تفويض قرار مكتوب، سلة مرنة بإدارة مشتركة، وجدول انتقال واضح للأدوار خلال دورة زمنية كافية.

5. العلاقة والثقة المتبادلة: ترتفع بالقرار المشترك والاعتراف العلني

تُظهر الشواهد أن الثقة ترتفع حينما تُترجم المشاورات إلى حقّ تعديل فعلي ومجالس قرار مشتركة، وحينما يُبرز الشريك الدولي دور الشريك المحلي علنًا في الإعلام والتقارير والفعاليات. بالمقابل، تتصدّع الثقة عندما تُفرض تغييرات أحادية، أو عند التنفيذ المباشر المطول من قبل بعض المنظمات الدولية في مساحات يمكن أن يقودها المحليون، أو عندما لا تُغطّى كلفة الامتثال والمخاطر لدى الشريك المحلي تمويلًا.

6. تأثير دورات التمويل واشتراطات المانحين

قصر الدورات واشتراطات المانحين يضغطان باتجاه نماذج "التنفيذ السريع" ويُعقدان التمويل المباشر للمحليين، ما يدفع إلى "دور الجسر" لدى بعض المنظمات الدولية ويُبقي جزءًا أكبر من الكلفة الإدارية لديها.

7. أدوار الأطر المظلة والتنسيق القطاعي

يمكن لـ PNGO وAIDA، ومعهما منسقا القطاعات (Clusters)، أن يؤدّوا دورًا حاسمًا في توحيد أدوات الشراكة وتعزيز تمثيل المحليين في مجموعات العمل الفنية، وتقديم لوحات متابعة عامة لنسب التوطين والتمويل المباشر والحوكمة المشتركة.

16 الملاحق

- نتائج الاستبانات
- أداة الاستبانة (للمؤسسات المحلية والدولية)
- قائمة المؤسسات المستجيبة
- دليل المقابلات
- جدول المقابلات



PNGO

aida

Association of International
Development Agencies



OXFAM
أوكسفام

oPt HF

occupied
Palestinian territor
Humanitarian Func

الآراء ووجهات النظر الواردة في هذه الوثيقة لا تعكس بالضرورة الموقف الرسمي المتعلق بالصندوق
الإنساني للأرض الفلسطينية المحتلة.

تنفيذ: شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية و مؤسسة أوكسفام و AIDA
بتمويل من: oPt Humanitarian Fund (oPt HF)