

ما زلنا هنا

كيف تواصل المؤسسات الفلسطينية التي تقودها نساء دعم مجتمعاتها – وما الذي يجب أن يتغيّر

ورقة مناصرة مشتركة أعدّتها منظمة كير وتسع مؤسسات فلسطينية تقودها نساء

طاقم شؤون المرأة
Women's Affairs Technical Committee
1992

جمعية الغريبات لقطاع غزة

جمعية زاخر للتنمية
Zakher Association

Mothers School Society
جمعية مدرسة الأمهات

لاننسى
NOT to Forget

تنمية وإعلام المرأة
Women Media & Development

Business Women Forum - Palestine
منتدى سيدات الأعمال - فلسطين

care

"نحن جزء من شعبنا، والوقوف إلى جانبه في صميم رسالتنا."[1]

أُعدّت هذه الورقة الموجزة بالشراكة بين منظمة كير (CARE) وتسع مؤسسات شريكة تقودها نساء وتعمل في فلسطين، وتتناول البيئة التي تعمل فيها هذه المؤسسات منذ تشرين الأول/أكتوبر 2023، مع التركيز على العقبات والتحديات التي تواجهها في تقديم الخدمات والمساعدات للمجتمعات في قطاع غزة والضفة الغربية.[2] كما تسلّط الضوء على المقاربات والاستراتيجيات المحددة التي تعتمدها هذه المؤسسات لمواصلة عملها والوصول إلى المدنيين، بمن فيهم النساء والفتيات، رغم تزايد صعوبة الظروف. وتستند الورقة في المقام الأول إلى مقابلات أُجريت مع المؤسسات التسع، وتُعزز بنتائج مسحين أجرتهما منظمة كير حول المؤسسات التي تقودها نساء ومؤسسات حقوق المرأة في فلسطين.[3]

أبرز النتائج

تعمل المؤسسات التي تقودها نساء في قطاع غزة والضفة الغربية في سياقين مختلفين لكنهما مترابطان. ففي مختلف أنحاء فلسطين، تتعرض قدرة هذه المؤسسات على الصمود والوصول إلى المجتمعات لضغوط شديدة بفعل الاحتلال الإسرائيلي واستمرار الحرب والعنف وتوسّع السيطرة العسكرية الإسرائيلية، وذلك مع تفاوت طبيعة هذه الضغوط وشدّتها.

إن انعدام الأمن والعنف والقيود المفروضة على الحركة هي العوامل التي تحدّد قدرة المؤسسات التي تقودها نساء على العمل وطريقة ذلك. ففي غزة، تؤدي الهجمات وتغيّر المناطق العسكرية ودمار البنية التحتية وغياب المواقع الآمنة إلى تعرّض الموظفين والمتطوعين والمجتمعات المحلية لخطر مستمر. أما في الضفة الغربية، فإن العمليات العسكرية وعنف المستوطنين والاعتقالات وإغلاق الطرق وأكثر من 1000 بوابة عسكرية ونقطة تفتيش تؤدي إلى تقييد الحركة وتعطيل الخدمات وعزل المجتمعات.

يُعدّ التمويل من أبرز القيود التي تحدّ من قدرة المؤسسات التي تقودها نساء على الاستجابة. فالتمويل في معظمه قصير الأمد وقائم على المشاريع، وكثيراً ما لا يغطي التكاليف الأساسية وتكاليف الأمن والسلامة ودعم الطواقم، ويقترن بمتطلبات إدارية ومتطلبات امتثال غير متناسبة. كما قد تدفع أولويات المانحين هذه المؤسسات بعيداً عن مجالات عملها الراسخة نحو أنشطة طارئة قصيرة الأمد.

---

[1] اقتباس من مقابلة مع مركز الإرشاد النفسي والاجتماعي للمرأة.

[2] المؤسسات التسع التي تقودها نساء هي منتدى سيدات الأعمال، وجمعية مدرسة الأمهات، وجمعية كي لا ننسى، ومركز الإرشاد النفسي والاجتماعي للمرأة، وجمعية الخريجات الجامعيات، ومؤسسة المرأة والإعلام والتنمية (تام)، ومركز شؤون المرأة، وطاقم شؤون المرأة، وجمعية زاخر، تقع ثلاث منها في قطاع غزة وأربع في الضفة الغربية، فيما تعمل اثنتان في المنطقتين معاً. وجميعها مؤسسات متوسطة الحجم باستثناء مركز شؤون المرأة، وهو مؤسسة كبيرة.

[3] كير فلسطين (2026)، WLOs/WROs Mapping in Palestine: Final Report (مسح المؤسسات التي تقودها نساء ومؤسسات حقوق المرأة في فلسطين: التقرير النهائي، غير منشور)؛ كير كندا وكير القوقاز (2026)، Dual Impact of Aid Cuts and Repressive Laws on WLOs and WROs in the Global South (تقلص المساحة وتقلص الدعم: أثر تقليص المساعدات والقيود القانونيةعلى الحركات التي تقودها نساء). وقد شمل مسح كير فلسطين 125 مؤسسة تقودها نساء ومؤسسة لحقوق المرأة في الضفة الغربية والقدس وقطاع غزة خلال تشرين الثاني/نوفمبر وكانون الأول/ديسمبر 2025، من خلال استبيان إلكتروني ومراجعة مكتبية، وتناول مجالات تركيزها وقدراتها وتمويلها وتأثيرها داخل المنظومة الإنسانية والتنموية. أما البحث العالمي لمنظمة كير، فقد شمل 70 مؤسسة لحقوق المرأة ومؤسسة تقودها نساء ومؤسسة نسوية في ثماني دول خلال آب/أغسطس وأيلول/سبتمبر 2025، من بينها 11 مؤسسة فلسطينية.

تواصل هذه المؤسسات تقديم خدماتها من خلال تكيّف كبير، غير أن هذه الاستراتيجيات لا يمكنها أن تعوّض عن القيود البنيوية. فقد نقلت المؤسسات خدماتها إلى الخيام ومراكز الإيواء والمساحات المجتمعية، واعتمدت بشكل أكبر على المتطوعين والمؤسسات القاعدية، واستخدمت أساليب العمل عن بُعد والوسائل الرقمية، وأعادت توظيف الأصول.

تعيش الطواقم والمتطوعات\المتطوعون تبعات الحرب والقيود على الحركة والاحتلال مرتين: مرة بوصفهم مدنيين يعانون النزوح القسري والفقد وانعدام الأمن والضغوط الاقتصادية والعنف اليومي، ومرة بوصفهم عاملين في الخطوط الأمامية يقدّمون الدعم لأشخاص يعانون صدمات وضائقة نفسية عميقة.

لا تزال هذه المؤسسات مقيّدة بعلاقات غير متكافئة مع المانحين والجهات الوسيطة (المؤسسات الدولية غير الحكومية ومنظمات الأمم المتحدة) وداخل الهياكل التنسيقية. إذ كثيراً ما يتم التعامل معها بوصفها جهات منفّذة للمشاريع أو مصادر للمعلومات، لا شركاء متساوين يتمتعون بسلطة اتخاذ القرار.

تطالب المؤسسات الفلسطينية التي تقودها نساء بالاعتراف بها ودعمها بوصفها شريكاً متكافئاً، من خلال تمويل مستدام ومرن، وتقاسم المسؤولية عن المخاطر، وسلطة فعلية على القرارات التي تحدد طبيعة عملها وتؤثر في حياة مجتمعاتها. وتحدد التوصيات الموجزة التالية ما يتعين على الجهات المانحة والوسيطة (منظمات الأمم المتحدة والمؤسسات الدولية غير الحكومية) وهيئات التنسيق الإنساني القيام به لترجمة ذلك إلى واقع ملموس.

تمويل المؤسسات التي تقودها نساء بوصفها شريكاً متكافئاً لا جهة منفّذة على المدى القصير
توفير تمويل مباشر ومرن ومتعدد السنوات يمكن التنبؤ به بدرجة أكبر، بما في ذلك تغطية جميع التكاليف غير المباشرة، ودعم مجالات العمل الراسخة لهذه المؤسسات إلى جانب الاستجابة الطارئة.

جعل الإجراءات متناسبة ومراعية للسياق وقابلة للتطبيق
تبسيط الإجراءات الإدارية للجهات المانحة ومتطلبات الامتثال وإعداد التقارير وتوحيدها؛ والحفاظ على المرونة على امتداد سلاسل التمويل وضمان أن تنقل الجهات الوسيطة هذه المرونة إلى المؤسسات التي تقودها نساء؛ والمساعدة في حل العوائق المصرفية وعوائق التحويلات المالية؛ ومواءمة المتطلبات مع الواقع الذي تعمل فيه هذه المؤسسات.

التحول من التعاقد الفرعي إلى تقاسم السلطة والمخاطر والمسؤولية
إشراك المؤسسات التي تقودها نساء منذ البداية في تحديد الأولويات وتصميم البرامج والموازنات وتحديد كيفية تقاسم المخاطر والمسؤوليات، بدلاً من التعامل معها في المقام الأول بوصفها شريكاً في التنفيذ.

تحويل المشاركة إلى تأثير
ضمان اضطلاع المؤسسات التي تقودها نساء بأدوار محورية في قرارات التنسيق والسياسات والتمويل، بما في ذلك الأدوار القيادية وأدوار الحوكمة، وإزالة العوائق المالية واللغوية والتقنية وعوائق الوصول التي تحدّ من مشاركتها الكاملة والمتكافئة والفاعلة والآمنة في هياكل تنسيق الشؤون الإنسانية وقيادتها.

خلفية

"اليوم كل الأسر محتاجة": كيف غيّرت الحرب والاحتلال احتياجات المدنيين

أُجري هذا البحث في سياق يقارب ثلاث سنوات من الحرب والأعمال العدائية على قطاع غزة، والتي خلّفت أضراراً جسيمة بالمَدنيين، وتدميراً واسع النطاق للمنازل والبنية التحتية المدنية، فضلاً عن موجات متكررة من النزوح القسري، وتعطّل حاد في الخدمات والأنظمة الأساسية التي يعتمد عليها السكان في بقائهم. وقد تعرض نحو 82% من إجمالي المباني في قطاع غزة لأضرار، بحيث تم تدمير ثلثيها، ما خلّف أكثر من 60 مليون طن من الركام، في حين تقلّصت المساحة المتاحة للسكان إلى نحو ثلث مساحة القطاع، الأمر الذي أدى إلى تدهور حاد في الأنظمة الصحية وخدمات المياه والصرف الصحي الأساسية. ولم تقتصر هذه التصعيدات والتطورات على زيادة حجم الاحتياجات فحسب، بل غيّرت أيضاً من طبيعتها.[4]

> "اليوم، نجد أن كل عائلة في قطاع غزة بحاجة إلى الدواء والتعليم والمياه، إلى كل شيء. قبل الحرب، كانت هناك بعض العائلات [المحتاجة]. أما اليوم، بعد الحرب، فكل عائلة في قطاع غزة بحاجة إلى كل شيء." – جمعية زاخر

قبل اندلاع الحرب، كانت المؤسسات التي تقودها نساء تقدّم دعماً أكثر تخصيصاً في مجالات سبل العيش والتمكين الاقتصادي والمساعدة القانونية والرعاية الصحية. أما اليوم، فقد باتت الحاجة إلى الأساسيات، كالمياه والغذاء والدواء، حاجة شاملة لا تستثني أحداً. وبالكاد يعمل النظام المصرفي، الأمر الذي يحول دون تمكن الناس من سحب أموالهم الخاصة حتى في حال توفر السيولة النقدية. كما أن القيود المفروضة على إدخال البضائع تعني أن السلع الأساسية قد تكون شحيحة ومرتفعة الثمن.



كما أدى التدمير الواسع للمنازل والنزوح القسري المتكرر إلى تغيير ظروف المعيشة جذرياً. فقد وصفت المؤسسات التي تقودها نساء عائلاتٍ تعيش في الخيام ومواقع النزوح المؤقتة في ظل حرّ الصيف الشديد، محاطة بالقوارض،[5] وفي ظروف اكتظاظ وبقدر ضئيل من الخصوصية. وباتت ظروف الإيواء ذاتها مصدر قلق على صعيدي الحماية والصحة، إذ تتشارك النساء والفتيات المراحيض ومرافق الاستحمام، وقد يجعل شحّ المياه النظافة الشخصية الأساسية أمراً مستحيلاً. ووصفت كثير من النساء المحجبات اضطرارهن إلى إبقاء الحجاب ليلاً ونهاراً في الخيام المشتركة، مما يسبب تهيّجاً في الجلد، فيما أُفيد بأن فتيات في سن المراهقة يمضين دوراتهن الشهرية كاملة دون أن يتمكنّ من الاستحمام. ولجأت عائلات عاجزة عن شراء الفوط الصحية إلى قطع من القماش، ما يسهم في الإصابة بالالتهابات والشعور بالخجل والعزلة.

[4] أخبار الأمم المتحدة (2026) غزة: ارتفاع الدمار في المباني بنحو 10 في المئة منذ وقف إطلاق النار، 13 آب/أغسطس 2026، نقلًا عن يونوسات والأونروا.

[5] أُجريت المقابلات التي يستند إليها هذا القسم في صيف 2026، حين وصفت المشاركات الحرّ الشديد بوصفه من أبرز المشاقّ في الخيام، ولم تُشر أيٌّ منهن إلى ظروف الشتاء تحديداً. غير أن الشتاء الماضي أظهر إلى أي حدّ تتفاقم الظروف في الطقس البارد والماطر.

> "تخيّلوا أن بعض الفتيات يستخدمن أقمشة قطنية بدلاً من الفوط الصحية... حين تقول هؤلاء الفتيات إنهن لم يستحممن ولو مرة واحدة طوال الدورة الشهرية. كل هذا يؤثر على نفسيتهن وصحتهن... إنهن يعزلن أنفسهن لأنهن لا يردن أن يشمّ أحد رائحتهن." – مركز شؤون المرأة

وقد أوجدت الحرب احتياجات جديدة وملحّة للنساء والفتيات على صعيدي الحماية والاقتصاد. إذ باتت نحو أسرة واحدة من كل أربع أسر في قطاع غزة ترأسها امرأة، أي ضعف النسبة المسجّلة قبل تشرين الأول/أكتوبر 2023.[6] وتُترك هؤلاء النساء معيلاتٍ وحيداتٍ لأسرهن في اقتصاد لا يكاد يوفّر أي فرص عمل أو سيولة نقدية، كما يتعرضن لمخاطر حماية أعلى.[7]

كما تأثرت الفتيات بشدة بالتبعات الاقتصادية للحرب. فوفقاً لبحث أجراه مركز شؤون المرأة، تشمل نحو 20% من حالات الزواج المبكر فتيات لا تتجاوز أعمارهن 14 عاماً، إذ تلجأ بعض العائلات إلى تزويج بناتهن مبكراً تحت وطأة ضغوط مالية حادة. ونظراً لإغلاق المحاكم أو تعذّر الوصول إليها، لا تُسجَّل كثير من حالات الزواج. وقد وثّق المركز حالة فتاة دون السادسة عشرة من عمرها تزوجت وطُلّقت خلال ثلاثة أيام، دون أي سجل قانوني للزواج، وبالتالي دون أي أساس واضح للمطالبة بالنفقة أو المهر أو الحضانة في حال الحمل أو الانفصال. كما وصفت مؤسسات تقودها نساء في غزة ظهور جناة جدد وغير مألوفين، من بينهم مقدّمو خدمات وغرباء في الأسواق ومراكز الإيواء، بوصفهم مصدراً للإساءة والاستغلال الجنسي بحق النساء والفتيات، وهو ما يختلف عن أشكال العنف الأكثر شيوعاً التي سبق أن وثّقتها هذه المؤسسات.

وفي الضفة الغربية، زادت احتياجات المدنيين وتغيّرت طبيعتها كذلك، وإن اختلفت العوامل المحرّكة لها وبيئة العمل. إذ يؤدي الفصل الجغرافي الحاد، واعتداءات المستوطنين، والعمليات العسكرية، والقيود على الحركة، على نحو متزايد إلى عزل المجتمعات عن مصادر رزقها وعن الخدمات والمساعدات. وقد ارتفعت تكاليف المواصلات ارتفاعاً حاداً، إذ أفادت إحدى المؤسسات بزيادة تراوحت بين 150% و250%. وتشتد الاحتياجات بشكل خاص لدى العائلات النازحة، وسكان المخيمات، والتجمعات الريفية المعزولة، والأسر التي ترأسها نساء، والعائلات المتضررة من عمليات الهدم واعتداءات المستوطنين وفقدان مصادر الرزق.

وفي جنين وطولكرم، وُصفت العائلات الفارّة من العمليات العسكرية بأنها غادرت دون أن تحمل شيئاً تقريباً. وتعرّضت فتيات التحقن بمدارس جديدة دون زي مدرسي أو مقتنيات مألوفة للتنمّر والضائقة النفسية، ما أسهم في بعض الحالات في تسرّبهن من المدرسة.

> "عندما غادرت الأسر المخيمات، لجأت إلى أسر مضيفة... غيّرت الفتيات مدارسهن، وتغيّرت بيئتهن، وتعرّضن لضغوط نفسية... غادرن منازلهن دون أن يأخذن ملابسهن، لأن الجيش منعهن من أخذ أي شيء. ولذلك، عندما وصلن إلى المدرسة دون زي موحّد، تعرّضن للتنمّر. كل هذه الأمور البسيطة تؤثر على الحالة النفسية للأمهات وعلى الحالة النفسية للأطفال." – جمعية مدرسة الأمهات

تواجه النساء والفتيات مخاطر حماية تفاقمها العزلة الجغرافية وضعف الخدمات. فقد وصف مركز الإرشاد النفسي والاجتماعي للمرأة كيف تتعرض النساء في المناطق المصنفة (ج) لعنف المستوطنين وعنف الجيش، إلى جانب الفقر والعنف القائم على النوع الاجتماعي، بما في ذلك الزواج المبكر والعنف الجسدي والاقتصادي والجنسي. ووصفت مؤسسة المرأة والإعلام والتنمية (تام) حالة في بيت لحم قُتلت فيها امرأة مسنّة على يد ابن زوجها، وهو

[6] هيئة الأمم المتحدة للمرأة (2026)، Left to carry households alone: War and the rise of women-headed households in Gaza (وحيداتٍ في إعالة الأسر: الحرب وارتفاع عدد الأسر التي تعيلها نساء في غزة).

[7] المرجع السابق.

مريض نفسي انقطع علاجه بسبب عدم توفر الأدوية وتوقف الكوادر المتخصصة في القطاع العام عن العمل جـرّاء عدم صرف رواتبهم. وأفادت المؤسسات بأن الحالات التي كانت تتولاها الأنظمة العامة في السابق باتت تقع على عاتق المؤسسات المحلية على نحو متزايد.

كما تشهد الأدوار الاقتصادية تحوّلاً يفرض ضغوطاً إضافية على النساء. فمع فقدان الرجال لعملهم أو عدم قدرتهم على التحرك بحرية، بات عدد متزايد من النساء يتحمّلن مسؤولية دخـل الأسـرة، بمـا في ذلـك من خلال الأعمـال التجارية من المنزل. وقد وصفت المؤسسات التي تقودها نساء التمكين الاقتصادي بأنه لم يعد مجرد تدخّل إنمائي، بل أصبح على نحو متزايد جزءاً من الحماية والتعافي.

> "الرجل الذي توقف عن العمل في المستوطنات أو داخل الخط الأخضر، لم يعد لديه دخل، ولا عمل، فانتقل العبء كله إلى النساء." – منتدى سيدات الأعمال

كما تعيل الشابات أسرهن على نحو متزايد من خلال العمل عبر الإنترنت. وبينما يوفّر ذلك فرصاً لتحقيق الـدخل، أفادت المؤسسات بأن بعضهن يتعرضن للتحرش الإلكتروني والابتزاز والاستغلال، بمـا في ذلـك امتنـاع أصـحاب العمل عن دفع أجورهن أو تهديدهن بنشر صور شخصية.

وإلى جانب الاحتياجات الإنسانية والاقتصادية العاجلة، وصفت المؤسسات العاملة في الضـفة الغربيـة الضـغوط المتزايدة على مشاركة النساء في الحياة العامة والسياسية. فقد وثّقت مؤسسة المرأة والإعلام والتنمية (تام) حالات انسحاب مرشحات للانتخابات البلدية بعد تلقيهن أو تلقي عائلاتهن تهديدات. وفي بعض الحالات، أُقصيت النساء اللواتي احتفظن بمقاعدهن من عملية صنع القرار. ففي أحد الأمثلة، حُـرمت مهندسـة برمجيـات عُيّنت في لجنـة فرعية للبنية التحتية في إحدى البلديات من الاطلاع على معلومات المشاريع أو المشاركة الفعلية في القرارات، ما قلّص دورها فعلياً، بحسب تعبير المؤسسة، إلى "صفر".

"لكننا نواصل العمل": العوائق والتحديات المتداخلة التي تواجهها المؤسسات الفلسطينية التي تقودها نساء

تتحكم عوائق متعددة ومتداخلة، تشغيلية وإدارية ومالية ومجتمعية، في طريقة عمل المؤسسات التي تقودها نساء. وفي حين قد تختلف طبيعة بعض هذه العوائق بين قطاع غزة والضفة الغربية، تواجه هذه المؤسسات أيضاً تحديات مشتركة، ولا سيما القيود الشديدة على التمويل والأبعاد المرتبطة بالنوع الاجتماعي في عملها.

انعدام الأمن وزيادة العنف والقيود على الحركة

في **قطاع غزة**، وصفت المؤسسات التي تقودها نساء بشكل متكرر القصف، وخطر الاستهداف الدائم، والمخاطر الناجمة عن الطرق المدمّرة بشدة والتقسيم العسكري الفعلي للمناطق، وانعدام الأماكن الآمنة، ما يعرّض طواقمها – ومعظمهم من النساء – ومتطوعيها والسكان الذين تخدمهم للخطر. كما أشارت المؤسسات باستمرار إلى غياب الحماية لمؤسسات المجتمع المدني، بما فيها المؤسسات التي تقودها نساء.

> "في قطاع غزة، لا توجد مناطق آمنة، هناك دائماً قصف، وهناك دائما شهداء. لقد كنا دائماً تحت التهديد." – جمعية زاخر

ورغم ما وصفه كثيرون بأنه مخاطر أمنية لا يمكن تجاوزها، تعتمد المؤسسات التي تقودها نساء مقاربات مختلفة لمواصلة خدمة المجتمعات، منها تغيير مواقع الأنشطة وتنفيذ التدخلات لأعداد أقل من المشاركين.

> "عندما يصدر منشور يفيد بأن هذه منطقة حمراء أو برتقالية، نتركها ونتّجه نحو المناطق الخضراء، وكذلك المناطق التي تتعرّض للقصف نتركها. ونحاول أن نجد مناطق آمنة نسبياً أو ما يُسمّى بالمناطق الآمنة، على الرغم من الواقع الذي نسأل الله أن يحمينا منه." – جمعية زاخر

> "رغم التحديات الأمنية، علينا أن نراعي التوقيت في أي اجتماع وأي نشاط. لا يمكننا تنفيذ أنشطة مسائية لأنهم ربما يهاجمون. لا يمكننا عقد اجتماعات مع الشباب في الصباح الباكر جداً لأنهم قد يتعرضون للهجوم. لا نعقد اجتماعات بأعداد كبيرة من المشاركين، لا تزيد على 20 شخصاً، لأننا نخاطر بحياتهم، فالطائرات المسيّرة كانت تحلّق في أجواء غزة في ذلك الوقت." – طاقم شؤون المرأة

وفي **الضفة الغربية**، تعمل الطواقم والمتطوعون تحت تهديد دائم بالعنف الجسدي والاعتقال والترهيب. ويبرز عنف الجيش والمستوطنين والقيود الشديدة على التنقل بوصفها المخاطر الأمنية الرئيسية، فيما تزيد طبيعة العمل من تعرّض الطواقم والمتطوعات\المتطوعين للتهديد والأذى.

> "أحد الزملاء الذي يسكن في القرية كان يوثّق انتهاكات حقوق الإنسان... لم تكن هناك مواصلات عامة... تعرّض للضرب والإهانة على يد المستوطنين". - مؤسسة المرأة والإعلام والتنمية (تام)

> "التنقل من قرية إلى أخرى خطير جداً لأن هذه المجموعات العسكرية تحمل السلاح وتهدد حياة طواقمنا فعلاً." – مركز الإرشاد النفسي والاجتماعي للمرأة

كما أن أكثر من 1000 بوابة عسكرية ونقطة تفتيش تقيّد بشدة الحركة عبر الضفة الغربية والمناطق المجزّأة. وقد أفادت إحدى المؤسسات التي تقودها نساء بأنه بسبب إغلاق القرى التي لا تبعد سوى دقائق قليلة عن مركز مدينة نابلس، اضطر الموظفون على مدى سبعة أشهر إلى سلوك طرق جبلية التفافية خطرة وغير معبّدة، مما حوّل رحلة تستغرق 10 دقائق إلى رحلة التفافية خطرة تستغرق 2-3 ساعات. وأوضح منتدى سيدات الأعمال أن قيود الوصول تؤثر على مراحل مختلفة من تقديم الخدمات، مما يحدّ من قدرة المشاركين في المشروع على الوصول إلى التدريب، وقدرة الموظفين على الوصول إلى المكاتب ومواقع العمليات، وقدرة المنتدى على ربط النساء بالأسواق والموردين ومقدّمي الخدمات الآخرين.

> "نابلس منطقة مغلقة، تحيط بها الحواجز. عليّ أن أسلك طرقاً التفافية خطرة جداً (...) وحتى لو وصلت، أحياناً لا أستطيع العودة إلى البيت." – جمعية مدرسة الأمهات

وعلى غرار المؤسسات العاملة في قطاع غزة، تعتمد المؤسسات التي تقودها نساء في الضفة الغربية استراتيجيات مختلفة للحفاظ على تقديم الخدمات. ومن ذلك استخدام الأدوات الرقمية ومتابعة شبكات التواصل الاجتماعي قبل الانطلاق في أي رحلة للاطلاع على آخر المستجدات حول الطرق السالكة؛ وتشكيل فرق ميدانية مختلطة من النساء والرجال عند توثيق الانتهاكات أو زيارة مناطق غير مألوفة ومتوترة؛ واستخدام سيارات الأجرة الخاصة أو تأمين مركبات مخصصة كي لا تضطر الطواقم إلى الاعتماد على شبكات المواصلات العامة المحفوفة بالمخاطر؛ وتأخير التنقل أو تأجيله لتجنّب ساعات الصباح الباكر أو المساء المتأخر عالية الخطورة، حين تكثر اعتداءات المستوطنين على الطرق؛ وتنسيق الاجتماعات في مقرات مؤسسية محايدة يسهل على الأطراف المختلفة الوصول إليها بدلاً من التوجه مباشرة إلى التجمعات الريفية المتوترة؛ والتحول إلى أساليب التقديم

الإلكتروني والمدمج -إلكتروني أو وجاهي- كلما أمكن ذلك؛ والاستعانة بميسّرين محليين؛ وإحالة الحالات إلى المؤسسات القاعدية المحلية.

> "وظّفنا مزيداً من الكوادر، ولدينا أيضاً عدد أكبر من المتطوعين الذين يدعمون تدخلاتنا بالتنسيق مع المؤسسات النسوية القاعدية في القرى والمناطق المهمّشة التي ننفّذ فيها تدخلاتنا، ولا سيما المناطق المصنفة (ج).[8] كما تيسّر المؤسسات النسوية القاعدية تدخلاتنا في هذه المجتمعات من خلال إحالة الحالات التي تحتاج إلى خدماتنا." – مركز الإرشاد النفسي والاجتماعي للمرأة

> "أصبحت المؤسسات القاعدية في المواقع المستهدفة، ولا سيما النائية أو البعيدة، الحلقة الأخيرة في إيصال الخدمات." – منتدى سيدات الأعمال

كما أفادت إحدى المؤسسات بأنها تعمل مع لجان حماية محلية على استخدام تطبيقات على الهواتف المحمولة تتيح للعاملين الميدانيين تسجيل انتهاكات حقوق الإنسان والشهادات إلكترونياً ورفعها مباشرة إلى خوادم خارجية. ويقلل ذلك من الحاجة إلى حمل وثائق ورقية عبر الحواجز العسكرية، ويساعد على حماية المعلومات التي يتم جمعها والقائمين على التوثيق على حد سواء.

ويزيد العمل في مجال حقوق المرأة وحمايتها من المخاطر الأمنية. فعلى سبيل المثال، وصف مركز شؤون المرأة كيف تعرّضت محامية للتهديد بالقتل داخل المحكمة من قِبل زوج امرأة كانت تترافع عنها في قضية نفقة. كما تواجه المؤسسات تحرشاً إلكترونياً شديداً وحملات تشويه للسمعة وتهديدات جسدية من جماعات دينية محلية متشددة. وقد اضطر مركز الإرشاد النفسي والاجتماعي للمرأة إلى إغلاق مكتبه في الخليل لعدة أيام إثر تهديدات من جماعة دينية محلية، حددتها المؤسسة بأنها حزب التحرير، اتهمت عمله المدني في مجال حماية المرأة بانتهاك القيم الثقافية الإسلامية.

> "بحكم انخراطنا في المحاكم والوساطة، تشعر طواقمنا أحياناً بالترهيب بسبب التهديدات التي تتلقاها من الحكومة، لأن الإسرائيليين يستهدفوننا بوصفنا عاملين مع الحكومة. كما يتعرض كثير من محامينا للتهديد من أزواج النساء اللواتي ندعمهن." – مركز شؤون المرأة

إيصال الخدمات مباشرة إلى المجتمعات التي يصعب الوصول إليها

من أوضح الأمثلة على كيفية مواصلة المؤسسات الفلسطينية التي تقودها نساء تقديم خدماتها تغييرُ مواقع عملها وأساليبه لتكون أقرب إلى المجتمعات النازحة، والاعتماد على المؤسسات المجتمعية والمتطوعين الذين يتمتعون بقدرة أكبر على الوصول وعلى الاستجابة السريعة، ما يقلل من حاجة الطواقم والمشاركين في المشاريع إلى عبور الحواجز أو سلوك الطرق المدمّرة أو التعرض للهجمات. وللتعامل مع فقدان المكاتب وغيرها من البنى التحتية، أعادت هذه المؤسسات تصميم أساليب العمل التقليدية وأعادت تنظيم حضورها وفقاً لأماكن وجود المجتمعات والنازحين.

في شمال **الضفة الغربية**، فقدت جمعية «كي لا ننسى» مكتبها الرئيسي خلال الاقتحامات العسكرية لمخيم جنين، فيما تضرر مكتبها الثاني بشدة. ومع نزوح طواقمها وأعضاء هيئتها الإدارية أنفسهم، تمكّنت الجمعية

[8] تغطي المناطق المصنفة (ج) أكثر من 60% من مساحة الضفة الغربية. وتحتفظ إسرائيل بسيطرة شبه حصرية على الأمن وإنفاذ القانون والتخطيط والبناء فيها. وتواجه التجمعات الفلسطينية في المناطق المصنفة (ج) قيوداً كبيرة على الحركة والبناء والوصول إلى الأراضي والخدمات، ما يترك آثاراً بالغة على سبل العيش والبنية التحتية والوصول الإنساني.

من تأمين مساحة عمل مؤقتة في سكنات الجامعة العربية الأمريكية، التي أصبحت مأوى لكثير من العائلات التي هُجّرت من المخيم. ومكّنتها مبالغ صغيرة من التمويل المرن من تعويض المعدات الأساسية واستئجار المكان واستئناف تقديم الدعم النفسي الاجتماعي والإرشاد، ولكن هذه المرة من داخل المجتمع النازح نفسه. ويستعين مركز الإرشاد النفسي والاجتماعي للمرأة بشبكة من المتطوعين للوصول إلى المجتمعات النازحة حديثاً خلال 48 ساعة بالتنسيق مع منظمة اليونيسف. ويقرن المركز دوره في الاستجابة السريعة هذا بالإشراف الجماعي على الطواقم والمتطوعين الذين يتعاملون مع حالات مؤلمة. كما يستطيع التحرك بسرعة لأنه استثمر في المتطوعين المحليين وفي دعم الطواقم قبل وقوع حالات الطوارئ. وبذلت المؤسسات التي تقودها نساء **في قطاع غزة** جهوداً حثيثة مماثلة للبقاء قريبة من المجتمعات والفئات التي تخدمها، رغم النزوح المتكرر وتدمير المقرات والخطر الشديد. فبعد هدم مقره الرئيسي في مدينة غزة، أنشأ مركز شؤون المرأة 31 نقطة تعليمية و16 مساحة آمنة في مناطق النزوح، بما فيها دير البلح والمواصي، موصلاً الخدمات مباشرة إلى النساء اللواتي انقطعت بهن السبل جرّاء انهيار المواصلات والارتفاع الباهظ في تكاليف التنقل. وتعمل الطواقم في الخيام في حرّ الصيف الشديد، وتتناوب على مروحة واحدة بين الأقسام، وأحياناً على بُعد أمتار قليلة من "الخط الأصفر"[9] ودون أي ضمانة فعلية للسلامة. كما دعم مركز شؤون المرأة 10 مؤسسات قاعدية لتوسيع خدمات الحماية وغيرها لتصل إلى المجتمعات المحلية ومراكز الإيواء، ما قلّل من الحاجة إلى التنقل وعزّز الاستفادة من الحضور المجتمعي القائم لهذه المؤسسات.



وبذلت المؤسسات التي تقودها نساء **في قطاع غزة** جهوداً حثيثة مماثلة للبقاء قريبة من المجتمعات والفئات التي تخدمها، رغم النزوح المتكرر وتدمير المقرات والخطر الشديد. فبعد هدم مقره الرئيسي في مدينة غزة، أنشأ مركز شؤون المرأة 31 نقطة تعليمية و16 مساحة آمنة في مناطق النزوح، بما فيها دير البلح والمواصي، موصلاً الخدمات مباشرة إلى النساء اللواتي انقطعت بهن السبل جرّاء انهيار المواصلات والارتفاع الباهظ في تكاليف التنقل. وتعمل الطواقم في الخيام في حرّ الصيف الشديد، وتتناوب على مروحة واحدة بين الأقسام، وأحياناً على بُعد أمتار قليلة من "الخط الأصفر"[10] ودون أي ضمانة فعلية للسلامة. كما دعم مركز شؤون المرأة 10 مؤسسات قاعدية لتوسيع خدمات الحماية وغيرها لتصل إلى المجتمعات المحلية ومراكز الإيواء، ما قلّل من الحاجة إلى التنقل وعزّز الاستفادة من الحضور المجتمعي القائم لهذه المؤسسات.

[9] يشير "الخط الأصفر" إلى خط انتشار الجيش الإسرائيلي الذي فُرض عقب وقف إطلاق النار في تشرين الأول/أكتوبر 2025، ويحدد مناطق غزة التي بقيت فيها القوات الإسرائيلية منتشرة والتي يُقيَّد فيها وصول الفلسطينيين بشدة. وكان يشمل في البداية نحو 53% من مساحة قطاع غزة، إلا أن التوسعات اللاحقة للمناطق المقيّد الوصول إليها جعلت نحو ثلثي القطاع إما متعذّر الوصول إليه أو خاضعاً لقيود شديدة على الوصول.

[10] كير فلسطين (2026)، WLOs/WROs Mapping in Palestine: Final Report (مسح المؤسسات التي تقودها نساء ومؤسسات حقوق المرأة في فلسطين: التقرير النهائي، غير منشور).

كما أخلت جمعية الخريجات الجامعيات ما أمكنها إنقاذه من مكتبها المتضـرر قـرب مجمـع الشـفاء الطـبي، ونقلت تدريباتها المهنية والتخصصية إلى الخيام: "التعليم لا ينتظر... العملية التعليمية من أهم الخطوات التي يجب أن نحافظ عليها، رغم الدمار، رغم الخراب... حتى بين الخيام، حتى بين الركام."

تدمير البنية التحتية وتعطّل الاتصالات



جميع المؤسسات العاملة في قطاع غزة التي شملتها المقابلات فقدت مقراتها أو معداتها أو تضررت مقراتها أو اضطرت إلى نقلها. فقد وصف كلٌّ من مركز شؤون المرأة وجمعية زاخر تدمير مكاتبهما؛ ووجدت جمعية الخريجات الجامعيات مقرها متضرراً وقد سُرقت منه عشرة أجهزة حاسوب محمولة؛ وأوقف طاقم شؤون المرأة عملياته في غزة قرابة عام بعد تدمير مكتبه وفقدان أفراد من طاقمه لذويهم. وكان مكتب جمعية الخريجات الجامعيات يقع قرب مجمع الشفاء الطبي؛ وعندما تعرّض المجمع للهجوم، استأجر من تبقى من الطاقم شاحنة لإخلاء ما أمكن من الأثاث والمعدات، ثم أعادوها حين سمحت الظروف بالعودة. وتعمل مؤسسات كثيرة اليوم من مكاتب مؤقتة وخيام ونقاط خدمة متفرقة. ويعني ذلك، على سبيل المثال، فقدان الغرف الخاصة والسرية المخصصة لخدمات التعامل مع العنف القائم على النوع الاجتماعي والخدمات القانونية.

> "معظم المؤسسات هُدمت. بنيتها التحتية ومبانيها ومكاتبها الرئيسية سُوّيت بالأرض تماماً... ومعظمها يعمل الآن في أماكن مؤقتة مثل الخيام." – مركز شؤون المرأة
>
> "خسرنا مقرنا بالكامل – دُمّر كل شيء: المعدات والأدوات والمباني." – جمعية زاخر

وفي الضفة الغربية، تتركز الأضرار في مواقع بعينها ولا تمتد لكامل الضفة. فقد دُمّر المكتب الرئيسـي لجمعيـة «كي لا ننسى» في مخيم جنين بما فيه من أثاث ومعدات، واستأجرت الجمعيـة لاحقـاً مكانـاً قريبـاً من العـائلات النازحة. ووصفت مؤسسة المرأة والإعلام والتنمية (تام) هدم المستوطنين أو القوات الإسرائيلية للدفيئات الزراعية وغيرها من أصول مشاريع التمكين الاقتصادي، فيما يتعذّر على طواقم مركز الإرشاد النفسـي والاجتمـاعي للمـرأة أحياناً دخول مكاتبهم في نابلس أو الخليل خلال العمليات العسكرية أو إغلاق الحواجز أو اعتداءات المستوطنين.

> "كانت الجمعية في الأصل موجودة في مخيم جنين... المكتب الأول، الواقع في وسط المخيم، دُمّر بالكامل بكل ما فيه من معدات وأثاث، كل شيء." – جمعية «كي لا ننسى»

تؤثر هذه الخسائر على منظومة محلية تعمل أصلاً بموارد متفاوتة،[11] لأسباب منها النزوح القسري المتكرر والقيود الإدارية وتقليص التمويل وصعوبات الاتصالات. وتضطر بعض المؤسسات التي تقودها نساء في غزة إلى العمـل من خيام مؤقتة أو كرفانات في حرّ الصيف اللاهب، فيما يعيق انقطاع الكهرباء وضعف الإنترنت عملها بشدة.

[11] كير كندا وكير القوقاز (2026)، Dual Impact of Aid Cuts and Repressive Laws on WLOs and WROs in the Global South (الأثر المزدوج لتقليص المساعدات والقوانين القمعية على المؤسسات التي تقودها نساء ومؤسسات حقوق المرأة في دول الجنوب العالمي).

وجد مسح المؤسسات التي تقودها نساء ومؤسسات حقوق المرأة الذي أجرته منظمة كير فلسطين أن القدرات المؤسسية في قطاع غزة أدنى في المتوسط منها في الضفة الغربية، إذ تعمل 37.2% من هذه المؤسسات في غزة بقدرات منخفضة، مقابل 28.0% على مستوى فلسطين ككل. ولم يرصد المسح أي مؤسسات من هذا النوع تقريباً في شمال غزة (مؤسسة واحدة من أصل 43 مؤسسة في قطاع غزة)، وهي فجوة يعزوها مباشرة إلى العمليات العسكرية الجارية والنزوح القسري الجماعي، لا إلى غياب المؤسسات النسوية هناك.

التحديات الإدارية والمصرفية

تضطر المؤسسات التي تقودها نساء أيضاً إلى التعامل مع قيود إدارية متعددة، منها شحّ السيولة النقدية، ومتطلبات الحوكمة التي يفرضها المانحون (بما فيها تلك التي تضعها الجهات الوسيطة)، وإجراءات التسجيل التي تفرضها الجهات الرسمية الفلسطينية، إضافة إلى أنظمة البنوك وقيودها الخاصة.

في قطاع غزة، يتعين على المؤسسات تقديم تقاريرها الإدارية والمالية وتسجيل أي تغييرات في هيئاتها الإدارية لدى وزارة الداخلية في رام الله بالضفة الغربية. وقد تشترط البنوك بعد ذلك الحصول على ما يؤكد تشكيل الهيئة الإدارية الجديدة والمفوّضين بالتوقيع قبل السماح للمؤسسة بتشغيل حساباتها. غير أن هذه الإجراءات الإدارية تأخرت هي الأخرى بسبب الحرب.

> "قدّمنا تقاريرنا المالية والإدارية إلى وزارة الداخلية قبل أكثر من شهر ونصف، وما زلنا ننتظر ردّ الوزارة في رام الله. وتبقى حساباتنا مغلقة إلى حين المصادقة على أعضاء الهيئة الإدارية الجديدة." – مركز شؤون المرأة

وفي الوقت ذاته، يُتوقع من المؤسسات الالتزام بمتطلبات الإدارة والامتثال التي يفرضها المانحون، وهي متطلبات يزداد الوفاء بها صعوبة، بل قد يكون مستحيلاً أحياناً، في ظل النزوح القسري المتكرر. فعلى سبيل المثال، أوضحت جمعية زاخر أنها عجزت عن إجراء انتخابات الهيئة الإدارية التي يشترطها بعض المانحين، لأن أعضاء الهيئة كانوا مشتتين ولم يكن بإمكانهم الاجتماع بأمان.

وحتى حين تحصل المؤسسات على التمويل وتتمكن من الوصول إلى حساباتها، فإن تدمير البنية التحتية المصرفية في غزة وشحّ السيولة النقدية المتاحة يجعلان المعاملات اليومية، ومن ضمنها دفع مستحقات الموردين ورواتب الطواقم، أمراً يزداد صعوبة، مع هامش ضئيل جداً للتخفيف من أثر ذلك على العمل.

> "من أكبر المشكلات التي نواجهها كيفية إيصال الأموال إلى الناس. ربما استغرق الأمر منا شهرين، ولم نتمكن من إيصال الأموال إلى الناس، إما لأن البنوك كانت مغلقة أو لأنهم لم يتمكنوا من سحب الأموال." – طاقم شؤون المرأة

وفي الضفة الغربية، تواجه المؤسسات أيضاً عدة عقبات تنظيمية. إذ تؤدي القيود التي تفرضها سلطة النقد الفلسطينية والصعوبات في معالجة المستندات إلى تأخير المهام التشغيلية الأساسية للمؤسسات، في حين تواجه المؤسسات العاملة في غزة والضفة الغربية معاً قيوداً مشددة على تحويل الأموال أو الرواتب من مقراتها الرئيسية

في الضفة الغربية إلى طواقمها في غزة. وقد يستغرق إيصال الأموال إلى الطواقم والمشاركين أشهراً، ويتطلب ترتيبات وإجراءات قانونية معقدة، مثل إصدار وكالات قانونية لأشخاص في مصر لإتمام المعاملات.

> "نواجه صعوبات متزايدة في إصدار الشيكات أو معالجة المستندات المالية أو فتح حسابات جديدة وما إلى ذلك." – جمعية «كي لا ننسى»
>
> "أصبح العمل من الضفة الغربية إلى غزة تحدياً كبيراً. تجد المؤسسات في الضفة الغربية صعوبة بالغة في إجراء بعض المعاملات إلى غزة." – مؤسسة المرأة والإعلام والتنمية (تام)

قيود التمويل ومتطلبات المانحين

> "لو قارنّا بين التمويل الذي نتلقاه في مركز شؤون المرأة وحجم الطلبات التي تصلنا، لكان ذلك أمراً مخجلاً حقاً، لأننا لا نستطيع تلبية العدد الكبير، العدد الهائل، من طلبات النساء." – مركز شؤون المرأة

أفادت المؤسسات التسع جميعها بأن القيود المرتبطة بالتمويل كانت من أكثر العوائق تأثيراً في الحدّ من قدرتها على تقديم المساعدات والخدمات للمدنيين، ولا سيما النساء والفتيات، في سياقات تعرقل فيها عملها إلى حد كبير بفعل انعدام الأمن والاحتلال والقيود الشديدة على الوصول، بما في ذلك القيود على حركة الأفراد والإمدادات في غزة. وقد زاد التقليص المفاجئ للتمويل عام 2025 من تآكل استدامتها. وتواجه هذه المؤسسات في مختلف أنحاء فلسطين عدة عوائق تمويلية بنيوية متجذرة تقوّض أمنها المالي واستقلاليتها التشغيلية.

تضررت مؤسسات عديدة بشكل مباشر من تقليص التمويل أو سحب المنح أو التخفيض الكبير في موازناتها منذ تشرين الأول/أكتوبر 2023،[12] ما ترك عواقب وخيمة على طواقمها والمجتمعات التي تخدمها. ويأتي تقليص التمويل وتخفيضه أيضاً في سياق نقص مزمن في التمويل وتحديات قائمة أصلاً تواجهها المؤسسات للوصول إلى التمويل المحدود. وفي غزة، وبعد ما يقارب ثلاث سنوات من العنف والهجمات المتواصلة، إلى جانب القيود على حركة الإمدادات، أدى ارتفاع التكاليف التشغيلية والشحّ في الإمدادات إلى الارتفاع الحاد في الأسعار. ووصفت المؤسسات فجوة بين القيمة الاسمية للمنحة على الورق وما يمكن أن تشتريه فعلياً اليوم. فعلى سبيل المثال، أفادت جمعية الخريجات الجامعيات بأن إيجار مكتبها ارتفع بنسبة 300%، في حين أفاد طاقم شؤون المرأة بأن تكاليف المواصلات ارتفعت عشرة أضعاف.

> "هناك المانح الرئيسي، ثم... مؤسسة دولية غير حكومية أخرى... ثم مؤسسة أهلية محلية كبيرة... والمبلغ الذي يصل في النهاية إلى المستفيد الفعلي أو المجتمع المستهدف يكاد يكون في حدّه الأدنى." – جمعية «كي لا ننسى»
>
> "سحبت عدة جهات تمويلها وانتقلت أو تحوّلت إلى مؤسسة أخرى بعد تشرين الأول/أكتوبر 2023." – جمعية زاخر

تعرّض طاقم شؤون المرأة لـ"وقف تمويل" حاد وسحب مفاجئ للمنح بعد اندلاع الحرب، ما اضطره إلى تقليص طاقمه من 20 موظفاً إلى ثمانية لعجزه عن دفع الرواتب لأكثر من عام.

> "سُحبت منا تمويلات كثيرة، إما لأننا نعمل في غزة أو لأسباب سياسية. يقولون إنهم لن يموّلونا بعد الآن بوصفنا مؤسسات مجتمع مدني. ولمدة عام ونصف، لم نتمكن من دفع رواتب الطاقم. وغادر كثيرون منهم لأنهم وجدوا عملاً آخر." – طاقم شؤون المرأة

[12] المرجع السابق.

والعواقب مؤسسية وتشغيلية على حد سواء: فالمؤسسات تفقد موارد حيوية، بما في ذلك الكوادر، في وقت تواجه فيه منافسة متزايدة على التمويل؛ وفي الوقت ذاته، تتأثر المجتمعات بشكل مباشر مع استمرار الاحتياجات في التزايد والتغيّر.

ووصفت المؤسسات تنافساً بين المؤسسات المحلية التي تقودها نساء نفسها على المصادر المحدودة ذاتها من التمويل، لا بين الجهات المحلية والدولية فحسب. ففي غزة، وصف مركز شؤون المرأة التنافس الشديد بين المؤسسات على دعوات التمويل ذاتها بأنه مصدر دائم للضغط، مشيراً إلى أن المؤسسات تتزاحم في قطاعات يُنظر إليها على أنها أسهل من حيث الحصول على التمويل - ولا سيما تمويل برامج العنف القائم على النوع الاجتماعي - ما يزيد حدة التنافس على حصص تتضاءل باستمرار. ووصف منتدى سيدات الأعمال مصدراً آخر مرتبطاً بذلك لكنه مختلف عنه يزيد من التنافس. فمع تحوّل أولويات المانحين من التمكين الاقتصادي وبناء القدرات نحو الاستجابة الإنسانية، بدأت جهات كانت تركّز سابقاً على مجالات معينة أو على التنظيم الاقتصادي أو صنع السياسات، بما فيها مؤسسات المجتمع المدني والهيئات الحكومية والمؤسسات شبه الحكومية، بالتوجه نحو تنفيذ المشاريع. وقد زاد هذا التحول من حدة التنافس على مصادر تمويل محدودة أصلاً وآخذة في التقلص، وباتت المؤسسات المحلية المتخصصة في التمكين الاقتصادي للمرأة تتنافس مع طيف أوسع من الجهات.

> "تتنافس معظم المؤسسات التي تقودها نساء أيضاً على تمويل برامج العنف القائم على النوع الاجتماعي لأن الحصول عليه أسهل، رغم أن كثيراً منها لا يملك بعدُ تدخلات أساسية في هذا المجال. فالمؤسسات الصحية، على سبيل المثال، لا تملك وعياً كافياً بكيفية دمج قضايا العنف القائم على النوع الاجتماعي في القطاع الصحي (...). نحن كمؤسسات نتنافس على حصص صغيرة." – مركز شؤون المرأة

وفي الوقت الذي تم فيه تقليص أو تخفيض التمويل، أصبحت المؤسسات تشهد تزايداً في التمويل المشروط، إذ بدأ الكثير من كبار المانحين الدوليين بمطالبة المؤسسات الأهلية الفلسطينية بالتوقيع على بنود مقيّدة تتعلق بـ"مكافحة الإرهاب" أو بالتدقيق السياسي. وقد رفضت عدة مؤسسات هذه الشروط بشكل تام، الأمر الذي أدى إلى حرمانها من مصادر تمويل رئيسية.

كما تعتمد المؤسسات التي تقودها نساء بشكل كبير على التمويل قصير الأمد والقائم على المشاريع، إذ تتراوح مدة المنح عادة ما بين 3 و12 شهراً؛ مما يحول دون إمكانية التخطيط الاستراتيجي طويل الأمد، ولا يضمن استمرارية الموظفين، الأمر الذي يجعل المؤسسات تبقى في حالة بحث دائم ومُنهك عن فرص لتقديم مقترحات جديدة، ويجعل إحداث أثر مستدام في المجتمعات أمراً مستحيلاً.

ويحدّد مسح المؤسسات التي تقودها نساء ومؤسسات حقوق المرأة الذي أجرته منظمة كير فلسطين التمويلَ قصير الأمد والقائم على المشاريع بوصفه القيد البنيوي الأشد ضرراً على مستوى القطاع بأكمله، إذ يؤثر على هذه المؤسسات بمختلف مستويات قدراتها. ولم تُفِد سوى 23 مؤسسة من أصل 125 شملها المسح (18.4%) بأنها تعمل بقدرات مؤسسية عالية.

"مؤسستنا تعمل بنظام المشاريع، ولا يوجد تمويل أساسي. هذه هي المشكلة والتحدي الصعب الذي نواجهه دائماً: كيف نضمن الاستدامة لموظفينا. كل المشاريع مؤقتة، لذلك يشعر الموظفون بالقلق من احتمال الاستغناء عنهم." – جمعية الخريجات الجامعيات

"يشكّل التمويل قصير الأمد والمحدود ضغطاً إضافياً على مواردنا. فبدون وجود تمويل مستدام، يتوجب علينا أن نبحث باستمرار عن مصادر دخل جديدة. الأمر الذي يقوّض الاستقرار المؤسسي ويصعّب تحقيق الأثر الذي نطمح إلى إحداثه في المجتمع؛ فالمشاريع التي لا تتجاوز مدتها ثلاثة أو أربعة أشهر، أو حتى أقل من عامين، أقصر بكثير من أن تحقق ذلك." – جمعية «كي لا ننسى»

التذبذب في أعداد الطواقم والمتطوعين

تفيد المؤسسات التي تقودها نساء بحدوث تغييرات عديدة في أعداد طواقمها ومتطوعيها، بسبب قيود التمويل وتصاعد العنف على حد سواء، ما يعكس تطوّر البيئة المالية والتشغيلية والحاجة الدائمة إلى التكيّف.

وقد فقدت عدة مؤسسات أعداداً كبيرة من موظفيها بأجر بعد تشرين الأول/أكتوبر 2023 ومع التقليص الحاد للتمويل عام 2025، ولم تُعِد بناء طواقمها إلا لاحقاً. فقد ألغى مركز شؤون المرأة عقود 100 موظف وموظفة عام 2023، ثم ارتفع عدد الطاقم إلى 184 مع وصول تمويل لمشاريع جديدة. أما طاقم شؤون المرأة في غزة، فقد انخفض عدد طاقمه من نحو 20 موظفاً إلى ثمانية فقط خلال 18 شهراً لم تُصرف فيها الرواتب، قبل أن يعود إلى حوالي 15 موظفاً خلال الشهرين الماضيين.

ووصفت مؤسسة المرأة والإعلام والتنمية (تام) النمط ذاته: "انخفض العدد ثم ارتفع. قبل الحرب، كان العدد أكبر. انخفض في بداية الحرب، لكنه ارتفع الآن." غير أن الزيادة في كل حالة جاءت عقب منحة أو مشروع جديد قصير الأمد بعينه، ولم تكن مؤشراً على تحسّن عام في ظروف التمويل.



كما أفادت عدة مؤسسات بزيادة الاعتماد على المتطوعين غير مدفوعي الأجر. ففي غزة، يبلغ عدد طاقم جمعية الخريجات الجامعيات اليوم 30 موظفاً، إضافة إلى 15 متطوعاً، إلا أن 5 فقط من الثلاثين يُعتبرون "دائمين"، إذ لا تملك الجمعية أي تمويل أساسي غير مقيّد على الإطلاق؛ بل تُحمَّل تكاليف فريقها الأساسي الثابت فنياً على موازنات المشاريع، ومنسّقو المشاريع – لا الفريق الأساسي – هم الذين يفقدون عملهم مدفوع الأجر عند انتهاء تمويل أي مشروع. إضافة لذلك، يفوق الطلب على فرص التطوع بكثير قدرةَ الجمعية على التوجيه والإشراف؛ إذ تتلقى جمعية الخريجات الجامعيات يومياً طلبات من نساء وفتيات تتراوح أعمارهن بين 20 و35 عاماً يرغبن في التطوع، لكنها لا تستطيع أن تقدّم سوى دورات تطوع مدتها شهران كحد أقصى.

وقد حافظت جمعية مدرسة الأمهات عن قصد على عدد موظفيها دون تغيير يذكر بعد تشرين الأول/أكتوبر 2023، بالرغم من الضغوط المالية المتزايدة، في حين ازداد عدد المتطوعين بشكل كبير لتلبية الطلب المتزايد

على خدماتها. وفي كلتا الحالتين، تُظهر الزيادة في أعداد المتطوعين أن المؤسسات تعتمد بشكل أكبر على العمل غير المأجور لعجزها عن تحويل هذا الطلب إلى وظائف مدفوعة الأجر، وهو ما لا يعني بأي حال من الأحوال أن التمويل قد واكب الاحتياجات المتزايدة.

غير أن بعض المؤسسات شهدت في حالات أخرى انكماشاً صريحاً بدلاً من الزيادة المذكورة أعلاه؛ فقد انخفض عدد الموظفين الدائمين في جمعية زاخر إلى النصف (من 10 إلى 5)، وتراجع عدد المتطوعين بأكثر من النصف (من 25 على الأقل إلى ما بين 10 و15). ولم يكن ذلك نتيجة مفاضلة تمويلية، بل نتيجة مجموعة من العوامل المدمّرة: مثل تدمير المقرات والمعدات، وفرض القيود الشديدة على الوصول إلى مناطق كانت تقدم لها خدمات سابقاً وأصبحت جزءاً من "المنطقة الصفراء"، إضافة إلى النزوح المتكرر لأفراد الطاقم والخسائر التي يتكبدونها، وبالطبع نقص التمويل.

كما تواجه المؤسسات الفلسطينية التي تقودها نساء ضغوطاً متزايدة لتغيير مجالات عملها وأولوياتها استجابةً لتغيّر توجهات المانحين، وتتفاوت طبيعة هذه الضغوط باختلاف السياقات. ففي غزة، ابتعد التمويل تدريجياً عن التنمية طويلة الأمد والعدالة الاقتصادية والمناصرة، واتجه نحو الاستجابة الطارئة قصيرة الأمد والقطاعات التي يفضّلها المانحون؛ مثل مكافحة العنف القائم على النوع الاجتماعي والإغاثة الأولية. وهذا يدفع المؤسسات إلى "ملاحقة التمويل"، الأمر الذي يُضعف من تخصصها الأساسي، بل ويغيّر في بعض الحالات هويتها ورسالتها وتوجهها الاستراتيجي من أجل ضمان استمراريتها.

وفي الضفة الغربية، وصفت المؤسسات التي تقودها نساء مشكلة مختلفة وإن كانت ذات صلة: إذ قد تبقى فرص التمويل مركّزة على أولويات أطول أجلاً أو أولويات مواضيعية، لكنها قد لا تتماشى جيداً مع الواقع التشغيلي المباشر. وقد استشهدت هذه المؤسسات بدعوات تمويل تركّز على قضايا مثل "العدالة البيئية" أو "العدالة المناخية" أو "بناء السلام"، في وقت تواجه فيه المجتمعات المحلية تحديات حواجز الطرق ومصادرة الأراضي والقيود على الحركة، فضلاً عن المخاوف المباشرة المتعلقة بسبل العيش والحماية.

وفي كلا السياقين، تظلّ القضية الجوهرية واحدة: فالأولويات التي تحدّدها الجهات المانحة لا تعكس دائماً مجالات الخبرة الراسخة للمؤسسات التي تقودها نساء، ولا الاحتياجات الأكثر إلحاحاً للمجتمعات التي تخدمها.

> "إذا كانت الجهة المانحة تقدّم تمويلاً يتعلق بالصحة النفسية، نجد أن مؤسسة تعمل في مجال مختلف تغيّر هويتها من أجل الحصول على التمويل، وكأنها تغيّر حمضها النووي، استجابةً لمتطلبات المانحين وتكيّفاً مع التمويل المتاح، وبالتالي يصبح نطاق عملها خارج تخصّصها الأساسي". — جمعية كي لا ننسى
>
> "منذ عام 2023، تحوّل تركيز التنمية الدولية إلى طابع أكثر [إنسانية]. ولم يعد يُسلَّط الضوء بالقدر الكافي على أهمية العدالة الاقتصادية للمرأة". — منتدى سيدات الأعمال

التوفيق بين الإغاثة الطارئة ومجال العمل الأساسي للمؤسسات التي تقودها نساء

تجسّد تجربة طاقم شؤون المرأة التوتر الذي قد تواجهه المؤسسات التي تقودها نساء بين الاستجابة للاحتياجات الإنسانية العاجلة والحفاظ على العمل النسوي والحقوقي والتنموي طويل الأمد الذي يشكّل جوهر مجال عملها.

بعد تدمير مكتب المؤسسة في غزة وتكرار نزوح أفراد الطاقم، استأنف طاقم شؤون المرأة جزءاً من عمله من دير البلح، ووجّه جزءاً من الاستجابة نحو المساعدة المباشرة، حيث قام بدعم مجموعات من النساء لاستخدام أفران الطين التقليدية، وذلك من خلال توفير الطحين والاستعانة بأشخاص ذوي خبرة لبناء الأفران. كما تمكّنت النساء بعدها من استخدامها لخبز الخبز لغيرهن أو لبيعه. وقارن الطاقم هذا النوع من الدعم المباشر بعمله المعتاد في التمكين الاقتصادي، الذي يركّز بدرجة أكبر على السياسات وكسب التأييد والتأثير في صنع القرار.

"صحيح أننا نريد تقديم المساعدات الإنسانية، لكننا لا نريد أن نخسر أجندتنا الأوسع، لأننا حتى في هذه الظروف الصعبة ما زلنا بحاجة إلى التعبير عن هويتنا السياسية والوطنية."

وبالنسبة لطاقم شؤون المرأة، لم يكن التحول إذن مجرد انتقال من العمل التنموي إلى الإغاثة الطارئة؛ فقد أقرّ الطاقم بضرورة الاستجابة للاحتياجات الإنسانية العاجلة، ولا سيما مع استمرار الأزمة، وسعى في الوقت ذاته إلى إعادة تنظيم عمله وحماية مجال عمله الأوسع. وأوضح الطاقم أن بعض المانحين أرادوا صياغة المشاريع تحديداً في إطار الاستجابة الإنسانية أو الطارئة، بل اشترطوا في بعض الحالات أن يظهر ذلك في عنوان المشروع. ورفض الطاقم هذا التوجه، مؤكداً أن تقديم المساعدات الإنسانية لا ينبغي أن يتطلب منه التخلي عن أجندته السياسية والوطنية والحقوقية.

ومع ذلك، أثّر التمويل على مدى قدرة الطاقم على الاستمرار في بعض هذه المبادرات وتطويرها. فقد أوضح أن التمويل المتاح لم يدعم العمل طويل الأمد بشكل منتظم، وأن ذلك حدّ من قدرته على مواصلة الأنشطة المخطط لها. وفي الوقت ذاته، شدّد على قيمة استثمارات مثل أفران الطين، التي ظلت متاحة للنساء والمجتمعات لاستخدامها بعد انتهاء النشاط المباشر. وعلى نطاق أوسع، دعا الطاقم إلى توفير تمويل أساسي يتيح للمؤسسات النسوية الحفاظ على طواقمها وقدراتها المؤسسية وعقود من العمل المتراكم، إلى جانب البرامج الطارئة.

وفي الضفة الغربية، أفادت بعض المؤسسات أيضاً بأن الجهات الوسيطة - منظمات الأمم المتحدة والمؤسسات الدولية غير الحكومية على حد سواء - تتمتع بنفوذ كبير على وجهة التمويل وعلى ما يختار المانحون تمويله. وأفادت جمعية مدرسة الأمهات بأن الموارد تتركز لدى المؤسسات الكبرى التي يقع مقرها الرئيسي في رام الله، في حين تحظى الفروع والمؤسسات القاعدية في الشمال باهتمام أقل.

ووُصفت متطلبات الامتثال والعناية الواجبة التي تفرضها الجهات المانحة الدولية بأنها غير متناسبة. إذ أشارت عدة مؤسسات إلى عبء إجراءات التدقيق والعناية الواجبة لدى المانحين، والتي قالت إنها كثيراً ما تبقى هي ذاتها بغض النظر عن حجم المنحة، ما يضع العبء الأكبر على المؤسسات القاعدية الأصغر الأقل قدرة على استيعابه. فحتى في حالة المنح الصغيرة نسبياً وقصيرة الأمد، قد يُطلب من المؤسسات استكمال التسجيل الكامل كمورّد، وتقديم وثائق مستفيضة، بل وتدقيق كل شريك أو مشارك في المشروع تعتزم الدفع له في بعض الحالات. وبالتالي قد يكون العبء الإداري غير متناسب مع حجم التمويل الذي تم استلامه، إذ يُستنفد وقت الطواقم الموزّع أصلاً بين تقديم الخدمات وإعداد التقارير وتجنيد الأموال. كما أشارت المؤسسات إلى أن أنظمة الامتثال لدى المانحين لا تراعي حجم المؤسسة أو قدراتها أو بيئة عملها ولا تتكيّف معها أبداً.

"...متطلبات التقدّم للتمويل... سياسات كثيرة جداً، ووثائق كثيرة جداً يتعين تقديمها... الأمر الذي يعتبر مرهقاً جداً لمؤسسة مواردها محدودة أصلاً." – جمعية «كي لا ننسى»

> "إجراءات التمويل لديهم لمبلغ 10,000 دولار هي نفسها الإجراءات المطلوبة لمنحة المليون دولار." – مركز شؤون المرأة

إعادة توظيف الأصول وحماية الاستقلالية

أعادت عدة مؤسسات توظيف أصولها المادية وعلاقاتها المؤسسية وأساليب عملها حفاظاً على استمرارية عملها رغم قيود التمويل وتدمير المقرات والنزوح المتكرر. وفي بعض الحالات، ولّدت هذه المقاربات دخلاً مستقلاً وعزّزت الاستقلالية المؤسسية؛ وفي حالات أخرى، مكّنت المؤسسات من مواصلة تقديم الخدمات حين لم تعد نماذج العمل التقليدية ممكنة.

في مواجهة ارتفاع الإيجارات بنسبة 300% بعد الحرب، إلى جانب سرقة عشرة أجهزة حاسوب محمولة اشترتها حديثاً من مكتبها المتضرر، باتت جمعية الخريجات الجامعيات تُدرج تكاليف الإيجار والطاقم في كل مقترح لمشروع قصير الأمد، موزّعةً هذه التكاليف الثابتة على المنح القائمة بدلاً من الاعتماد على مانح واحد لتغطيتها. ويقلل ذلك من اعتمادها على أي دورة تمويل بعينها، ويساعد على حماية استقرارها المالي. وحين لا تتوفر للجمعية حتى غرفة مخصصة، فإنها تنقل خدماتها مباشرة إلى مواقع النزوح، حيث تنظّم دورات للتطوير المهني للخريجات على حُصر وفُرش موضوعة على الأرض في حرّ الصيف، بدلاً من أن تسمح بتوقف عملها.

وبعد تدمير مقرها الرئيسي ومعداتها وملفاتها، لجأت جمعية زاخر إلى شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية للحفاظ على سير مهامها الإدارية والمالية وذلك بالعمل في مبان مستأجرة. وفي الوقت ذاته، تحوّلت من تقديم الخدمات من المكاتب إلى تقديمها بشكل ميداني متنقل، إذ يقدّم طاقمها الإرشاد النفسي الاجتماعي والقانوني مباشرة في خيام مخيمات النزوح.

كما اعتمدت جمعية مدرسة الأمهات في نابلس مقاربة مختلفة، إذ استخدمت أصولها المادية لتوليد دخل خارج دورات التمويل التي تُقدم من الجهات المانحة؛ مثلاً قامت بتأجير الطابق السفلي من مبناها لاستخدامه كمساحةٍ تخزينية تجارية، إضافة إلى تأجيرها قاعات مجهزة خصيصاً للمؤتمرات والفعاليات. كما أنها حصلت على قرض تجاري من أحد البنوك لإضافة طابقين آخرين مساحة كل منهما 200 متر مربع، بهدف زيادة دخل الإيجار تحديداً، ما يمنح الجمعية قدراً أكبر من الاستقلالية والمرونة من جهة، وضمان استمرارية بعض الأنشطة عند انتهاء تمويل المشاريع من جهة أخرى. وبالاستفادة من منحة ترميم من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تعمل الجمعية أيضاً على تحويل مبنى تاريخي في منطقة نابلس إلى "بيت النساء"، والذي يتمحور حول تشغيل مطبخ ومطعم تعاونيين يهدفان إلى توليد دخل ذاتي. كما أعادت استخدام مبنى العقربانية، الذي أُنشئ عام 2003، ليصبح عيادة طوارئ ونقطة إسعاف عقب التصعيد، من أجل خدمة السكان الذين عزلتهم الإغلاقات العسكرية.

أما جمعية «كي لا ننسى»، فقد استأجرت مكاناً في سكنات الجامعة العربية الأمريكية في جنين بعد تدمير مقرها في مخيم جنين وانتقال الكثير من سكان المخيم النازحين، الأمر الذي أتاح للجمعية إعادة تأسيس حضورها داخل المجتمع النازح، ومواصلة تقديم خدماتها على نحو وثيق.

منفذون، لا شركاء متكافئون

في مختلف أنحاء فلسطين، وصفت المؤسسات التي تقودها نساء نمطاً متكرراً تتعامل فيه منظمات الأمم المتحدة والمؤسسات الدولية غير الحكومية معها إما بوصفها متعاقدة فرعية أو جهات منفّذة، لا شريكاً حقيقياً

متكافئاً.[13] فبدلاً من إشراكها منذ البداية في تحديد الأولويات وتصميم البرامج، كثيراً ما يُستعان بها فقط لتنفيذ أنشطة حُدّدت في مكان آخر، أو لتقديم معلومات تُبنى عليها قرارات تُتخذ بمعزل عنها. كما وصفت عدة مؤسسات قيام جهات دولية بتأسيس حضور خاص بها في فلسطين وتقديم الخدمات مباشرة في غزة والضفة الغربية، متجاوزةً المؤسسات المحلية كلياً. ورأت المؤسسات أن ذلك يقوّض دور المؤسسات المتجذرة في المجتمعات التي تخدمها والتي تفهمها، ويقوّض استدامتها على المدى الطويل. كما طُرح استقطاب المؤسسات الدولية للكوادر المحلية بوصفه تحدياً مهماً، حين لا يجد الموظفون خياراً سوى المغادرة بسبب الهشاشة المالية للمؤسسة التي يعملون فيها.

> "لمدة عام أو عام ونصف، لم يتمكن طاقم شؤون المرأة من دفع رواتب موظفيه. وغادر كثيرون منهم لأنهم وجدوا عملاً آخر...كما أن جزءاً من الموظفين الدائمين لم يتقاضوا رواتبهم لأكثر من عام، فاستقالوا وانتقلوا إلى وظائف أخرى... فهم مضطرون لإيجاد عمل جديد، خاصة وأن عليهم قروضاً أو التزامات مالية أخرى تجاه عائلاتهم. وهذا جزء من أسباب خسارتنا لبعض من موظفينا. كما أنه بعد اندلاع الحرب، ظهرت مؤسسات دولية أخرى وبدأت التنفيذ بشكل مباشر، وبهذا أصبحت تنافس المؤسسات الأهلية المحلية وتستقطب الكوادر من المؤسسات التي تقودها نساء." – طاقم شؤون المرأة

وينعكس هذا الخلل أيضاً في هياكل التمويل. إذ وصفت بعض المؤسسات سلاسل تمويل متعددة المستويات تمر فيها الموارد من المانحين عبر منظمات الأمم المتحدة والمؤسسات الدولية غير الحكومية قبل أن تصل إلى المؤسسات المحلية، مع احتفاظ كل جهة وسيطة بحصة منها. ونتيجة لذلك، تحصل المؤسسات الأقرب إلى المجتمعات المتضررة على حصص أصغر من التمويل وتملك سلطة أقل في اتخاذ القرار. ويتضح نمطا مماثلا في مساحات التنسيق، حيث قد تكون الجهات المحلية حاضرة في الاجتماعات والمجموعات القطاعية، لكن تأثيرها يظل محدوداً على الأولويات الاستراتيجية وقرارات التمويل وكيفية استخدام المعلومات التي تقدّمها في نهاية المطاف.

> "كثير من المؤسسات الدولية تتعامل مع المؤسسات الأهلية المحلية أو المؤسسات المحلية التي تقودها نساء والمؤسسات القاعدية وغيرها بوصفها جهة منفّذة، لا نداً، ولا شريكاً... لا شريكاً منذ البداية في القيادة المشتركة والإعداد المشترك والشراكة في كل شيء." – جمعية «كي لا ننسى»

> "المؤسسات الدولية التي فتحت فروعاً في غزة وبدأت تنفيذ أنشطتها مباشرة مع الناس... نراها تُضعف دور المؤسسات المحلية." – مركز شؤون المرأة

وفي الضفة الغربية بشكل خاص، وصفت بعض المؤسسات قيوداً تمويلية إضافية تتمثل في تركّز الموارد لدى عدد قليل من المؤسسات الفلسطينية الكبيرة ذات الموارد الوفيرة التي يقع مقرها الرئيسي في رام الله. وفي المقابل، لا تحصل المؤسسات العاملة في الخطوط الأمامية في شمال الضفة الغربية (مثل نابلس وجنين) إلا على قدر ضئيل جداً من التمويل المباشر، رغم أنها تتحمل العبء الأكبر من المخاطر.

وقد ازدادت هذه التحديات حدة مع تراجع قدرات المؤسسات العامة واستمرار تزايد الاحتياجات. فمع عدم صرف الرواتب الحكومية والضغط الشديد على الخدمات العامة، باتت المؤسسات تستقبل على نحو متزايد حالات كانت تتولاها سابقاً وزارة التنمية الاجتماعية وغيرها من الجهات العامة. وفي الوقت ذاته، يزداد اعتماد المجتمعات على دعمها. وأوضحت إحدى المؤسسات أن دورة أساسية لعشرين امرأة قد تجتذب آلاف الطلبات، ما يضطر المؤسسة

13

إلى الاعتذار من كثير من النساء المحتاجات. كما عقد مركز الإرشاد النفسي والاجتماعي للمرأة شراكات مع جامعات محلية للمساعدة في إدارة العدد المتزايد من حالات الصحة النفسية والحالات القانونية.

> "نعقد اتفاقيات مع الجامعات، ونستقبل طلبة من أقسام الخدمة الاجتماعية وعلم النفس أو الأقسام القانونية للتدرب في مؤسستنا، فندرّبهم ونزوّدهم بالمهارات المتقدمة التي تمكّنهم من دعم طواقمنا في الميدان." – مركز الإرشاد النفسي والاجتماعي للمرأة

مشاركة المؤسسات التي تقودها نساء وتأثيرها في هياكل التنسيق

وصفت المؤسسات وجود فجوة دائمة بين الحضور في هياكل التنسيق الإنساني والمشاركة الفعلية فيها أو قيادتها أو التأثير في قراراتها. وتفيد المؤسسات بأنها تشارك في آليات التنسيق مثل المجموعات القطاعية ومجموعات العمل الموضوعية؛ وفي بعض الحالات، تُرجم ذلك إلى دور قيادي. فعلى سبيل المثال، يُعدّ مركز الإرشاد النفسي والاجتماعي للمرأة جهة الاتصال الرسمية للاستجابة السريعة لحالات النزوح في الضفة الغربية، ويعمل بالشراكة مع منظمة اليونيسف. غير أن المشاركة في هذه الهياكل كثيراً ما تقتصر على التشاور وتبادل المعلومات – مع قليل من التغذية الراجعة حول كيفية استخدام هذه المعلومات وتأثير ملموس محدود على الاستهداف القائم على الاحتياجات. كما تعيق عوائق متداخلة، مثل غياب الترجمة إلى اللغة العربية والقيود على المواصلات والحركة والوضع الأمني ومشكلات الإنترنت والكهرباء، انتظام المشاركة.

> "هناك فرق بين أن تكون المؤسسة حاضرة في مساحات التنسيق وبين أن يكون لها تأثير فعلي في القرارات المتخذة... نحن حاضرون في المجموعات القطاعية ذات الصلة، لكن السؤال الجوهري يبقى: كيف تنعكس احتياجات الفئات المستهدفة وكيف تتم معالجتها باستخدام هذه الآليات؟" – جمعية مدرسة الأمهات

> "تستطيع المؤسسات التي تقودها نساء المشاركة في بعض آليات التنسيق الإنساني، ولا سيما من خلال المجموعات القطاعية ذات الصلة ومجموعات العمل وشبكات المؤسسات الأهلية ومساحات التنسيق الموضوعية. لكن المشاركة الفعلية والتأثير يظلان أصعب من مجرد شغل مقعد أو تلقي دعوة لحضور الاجتماعات... فهناك ميل إلى الاعتماد على المنظمات الدولية الأكبر بوصفها المحاور الرئيسي، ما قد يهمّش أصوات المؤسسات المحلية والمؤسسات التي تقودها نساء." – جمعية الخريجات الجامعيات

وبرز مثال على الممارسات الجيدة: مجموعة تنسيقية تقودها جمعية المرأة العاملة الفلسطينية للتنمية بدعم من هيئة الأمم المتحدة للمرأة، تتناوب فيها المؤسسات الأعضاء على دور الاستضافة بدلاً من حصره بشكل دائم في الجهة الأوفر موارد. غير أن إحدى المؤسسات أشارت إلى أن هذا النموذج نفسه لا يزال يصبّ في صالح المؤسسات التي يتوفر لدى طواقمها وقت كافٍ. ووصف طاقم شؤون المرأة اندماجه العميق في التنسيق بين مؤسسات المجتمع المدني الفلسطيني، بوصفه عضواً في عدة ائتلافات وشبكات تشكّل مساحات للتنسيق بين النظراء والمناصرة الجماعية. ويرى الطاقم فيها بديلاً عن البنية التنسيقية التي تقودها الأمم المتحدة، فهي أكثر ملاءمة لاحتياجاته وتتيح له الاضطلاع بدور فاعل.

> "تضطلع المؤسسات التي تقودها نساء بدور محوري في آليات تنسيق الشؤون الإنسانية. فمن خلال مشاركتنا المباشرة مع النساء والمجتمعات المحلية، نستطيع طرح احتياجات المرأة وأولوياتها وتجاربها الحياتية على طاولة النقاش، ولا سيّما القضايا التي قد تبقى غير مرئية أو لا تحظى باهتمام كافٍ... بما يضمن التعامل مع المساواة بين الجنسين وحماية المرأة بوصفهما اهتمامين شاملين، لا قضايا منفصلة أو ثانوية". — طاقم شؤون المرأة

ويعزّز المسح الذي أجرته منظمة كير فلسطين على المؤسسات التي تقودها نساء ومؤسسات حقـوق المـرأة هذه النتائج. إذ لم تُفِد سوى 19 مؤسسة من أصل 125 مؤسسة شملها المسح (15.2%) بمستويات عالية من التعاون مع هياكل التنسيق، كما أن التعاون العالي والتأثير العالي "يتداخلان بشدة". ويشير ذلك إلى أن التأثير يتركز لدى مجموعة صغيرة من المؤسسات النسوية ذات العلاقات الواسعة، في حين أن العضوية وحـدها لا تضمن بالضـرورة صـوتاً مـؤثراً. كمـا يخلص المسـح إلى أن منصـات التنسـيق القائمـة "متاحـة في الغـالب للمؤسسات المسجّلة رسمياً والمؤسسات الحضرية"، وتتركز في رام الله ومدينة غزة. ويترك ذلك المؤسسات الواقعة خارج هذه المراكز، بما في ذلك في ريف الخليل وطوباس وأريحا وشمال غزة، أمام فرص قليلة متاحة للمشاركة في التنسيق. كما يحدد المسح تسع مؤسسات تعمل بوصفها شبكات تضم مؤسسات أخرى كثيرة. ويمكن لانتشارها وتأثيرها أن يشكّلا مدخلاً لتوسيع المشـاركة، ولا سـيما للمؤسسـات المسـتبعدة حاليـاً من هياكل التنسيق.

"نستمع إلى قصص النساء الحزينة، التي تفتح جراحنا": الموظفات\الموظفون والمتطوعات\المتطوعون يتحملون المعاناة والمشقة مرتين

تطرّقت معظم المؤسسات التي شملتها المقابلات إلى العبء النفسي الذي تتحمله طواقمها ومتطوعوها، وفعل معظمها ذلك قبل أن تُسأل عنه مباشرة. فالطواقم والمتطوعون يعيشون النزوح القسـري والفقـد وانعـدام الأمن، ويرزحون تحت ضغوط اقتصادية جمة، وفي الوقت ذاته يستمعون في إطار عملهم إلى روايات عن العنف والمعاناة، الأمر الذي أثر سلباً على صحتهم النفسية.

> "يجدون أنفسهم مشتتين؛ فلديهم التزاماتهم الشخصية والمهنية، وبذات الوقت يحاولون توفير بيئة آمنة للأشخاص الذين يقدمون لهم الدعم، وهم في الحقيقة يعانون من الأمر ذاته. وهذه معادلة مرهقة جداً." – جمعية «كي لا ننسى»

في غزة، يعود أفراد الطواقم إلى العمل بعد أيام من فقدان شخصي كارثي، رغم النزوح المتكرر ورغم إحاطتهم بالدمار الواسع وخطر الهجمات اليومي. وأفاد مركز شؤون المرأة بأن جميع أفراد طاقمه نزحوا أكـثر من مـرة. وعلّـق طـاقم شؤون المرأة عملياته في غزة قرابة عام لأن زملاء فقدوا أطفالهم وأفـراداً آخـرين من عـائلاتهم، وأصـبحت الأولويـة العاجلة مساعدة الطاقم على النجاة بدلاً من تنفيذ الأنشطة. ووصفت جمعية الخريجـات الجامعيـات دوامـة نـزوح مماثلة لا تنتهي، وأثرها النفسي على الطاقم: "نزحنا عشر مرات. في الجنوب، تنقلنا من ديـر البلح إلى خـانيونس، ومن خانيونس إلى رفح، ثم عدنا من رفح إلى دير البلح، ثم إلى غزة. تجربة النزوح ما زالت تسكن عقولنا. أظل أفكر: هل كتب ربنا علينا أن ننزح في بلادنا؟ إنه أمر صعب، صعب، صعب جداً."

> "عدد كبير من طاقمنا فقدوا أحبّاءهم. إحدى الموظفات الشابات فقدت أكثر من 15 فرداً من عائلتها. وأنا فقدت أربعة من عائلتي في يوم واحد." – مركز شؤون المرأة
>
> "كثير من زملائنا فقدوا أطفالهم، فلم يكن بإمكانهم أن يطلبوا من أحد القيام بأي عمل." – طاقم شؤون المرأة

وفي الضفة الغربية، تختلف الآثار المباشرة على الطواقم، لكنها تبقى مؤثرة. فقد أفادت جمعية «كي لا ننسى» بأن جميع أعضاء هيئتها الإدارية ومعظم طاقمها نزحوا من مخيم جنين بعد تدمير مقرّيها. وتزيـد الأعـراف الاجتماعيـة والضغوط العائلية من العبء النفسي المرتبط بالاستجابة لاحتياجات المجتمع.

> "الطاقم نفسه يعاني نوعاً من الاحتراق الوظيفي والصعوبات النفسية، والمخاوف والقلق، لأن معظمهن أمهات ولديهن أطفال، لكنهن يتنقلن من مكان إلى آخر في الضفة الغربية. ورغم أن الوصول إلى هذه المجتمعات خطر عليهن، فإننا نواصل العمل." – مركز الإرشاد النفسي والاجتماعي للمرأة

ورغم شدة الاحتياجات، لم تصف سوى مؤسسة واحدة تدخلاً منظماً وممولاً لدعم طاقمها.

> "ندرّب طاقمنا على تعلّم استراتيجيات وأدوات جديدة للتعامل مع الاحتراق الوظيفي والصعوبات النفسية الناجمة عن طبيعة العمل الذي نقوم به. ولدينا الآن مجموعة من الخبراء الذين ينفّذون الكثير من التدريبات لمؤسسات أخرى في الضفة الغربية، ولا سيما للأخصائيين الاجتماعيين والطواقم التي تعمل مباشرة مع الناس." – مركز الإرشاد النفسي والاجتماعي للمرأة



وفي معظم الحالات، يكون الدعم غير رسمي، إذ يدعم أفراد الطاقم بعضهم بعضاً دون وجود آلية داخلية مخصصة لذلك بسبب نقص الموارد الكافية. ويُوجَّه تمويل الدعم النفسي الاجتماعي أساساً إلى المشاركين في البرامج أو المشاريع، ولا يمتد ليشمل الطواقم والمتطوعين الذين يقدّمون المساعدة. إضافة إلى ذلك، وحتى حين يُعترف بأن الوضع الأمني هو السبب الجذري لمعاناة الطواقم، فإن تمويل السلامة والأمن إما غير مسموح به أو غير كافٍ.

التوصيات

تستجيب التوصيات الواردة أدناه مباشرة للمعيقات التي تم تحديدها في المقابلات، وتعكس أولويات المؤسسات المشاركة، إلى جانب نتائج مسح المؤسسات التي تقودها نساء ومؤسسات حقوق المرأة. وهي موجّهة أساساً إلى المانحين ومنظمات الأمم المتحدة والمؤسسات الدولية غير الحكومية وهيئات التنسيق الإنساني. وينطبق بعضها على فلسطين ككل، فيما يتطلب بعضها الآخر إجراءات مختلفة في قطاع غزة والضفة الغربية.

1. تمويل المؤسسات التي تقودها نساء بوصفها شريكاً متكافئاً، لا جهة منفّذة على المدى القصير

> "نحن بحاجة إلى تمويل أساسي لندعم أنفسنا ونعزز قدراتنا ونحافظ على طاقمنا." – طاقم شؤون المرأة

- توفير تمويل مباشر وعالي الجودة، يشمل التمويل الأساسي والتكاليف غير المباشرة، ويغطي الرواتب والحوكمة والإدارة والإيجار والمعدات والأنظمة المالية والاتصالات والمتابعة والتطوير المؤسسي - لا تكاليف الأنشطة فقط.
    - تحديد أهداف لحجم التمويل الذي يصل إلى المؤسسات الفلسطينية التي تقودها نساء ومؤسسات حقوق المرأة ونسبته، ونشر هذه الأهداف، مع التمييز بين التمويل المباشر وغير المباشر، والإبلاغ عن التمويل بحسب حجم المؤسسة ومنطقة عملها، لتتبّع ما إذا كان يصل إلى المؤسسات الأصغر والريفية والأقل موارد إلى جانب المؤسسات الأكثر رسوخاً.
    - إعطاء الأولوية في التمويل للمؤسسات الأصغر في المناطق المحرومة من الخدمات، بما في ذلك شمال الضفة الغربية وشمال غزة والمخيمات والتجمعات الريفية، وكذلك المؤسسات العاملة في القدس، بدلاً من تركيز الموارد في رام الله ومدينة غزة.
    - مواءمة حجم المنح ومتطلباتها مع احتياجات المؤسسات وقدراتها، بما فيها المؤسسات القاعدية وغير الرسمية التي تقودها نساء.
- الحفاظ على تمويل التمكين الاقتصادي والمساعدة القانونية والمناصرة والتعليم والبرامج طويلة الأمد إلى جانب الاستجابة الطارئة، كي لا تُجبر المؤسسات على التخلي عن مجال عملها أو عن المجتمعات التي كانت تخدمها قبل تشرين الأول/أكتوبر 2023 كلما تغيّرت أولويات المانحين.
- توفير تمويل مرن وطويل الأمد لاستدامة المقاربات التي صمّمتها المؤسسات التي تقودها نساء وتوسيع نطاقها، وهي المقاربات التي أتاحت استمرار الخدمات رغم قيود الوصول، بما في ذلك الخدمات المتنقلة واللامركزية، والشراكات مع المؤسسات القاعدية المحلية والمتطوعين، والتوثيق الرقمي الآمن، والمساعدات النقدية والعينية، ومبادرات سبل العيش التي تقودها جهات محلية. وينبغي لهذه التكيّفات أن تكمّل - لا أن تحلّ محل - الوصول الآمن، والخدمات العامة الفاعلة، والتمويل الكافي الذي يمكن التنبؤ به.
    - تغطية التكاليف الإضافية اللازمة لتقديم الخدمات بأمان ومرونة في مختلف أنحاء فلسطين، مع الإقرار بأن بعض التكاليف قد تكون أشد إلحاحاً في سياقات معينة. ففي غزة، تشمل الأولويات المقرات المؤقتة، والاتصال بالإنترنت، وتكاليف التحويلات النقدية، والمراجعات السريعة للموازنات؛ وفي الضفة الغربية، يتطلب النقل الآمن والمبيت وتقديم الخدمات بشكل لامركزي دعماً خاصاً أيضاً.

- تمويل الدعم النفسي الاجتماعي للطواقم والمتطوعات\المتطوعين، والإشراف، والراحة والتعافي، والرعاية الجماعية، والممارسات المؤسسية المراعية للصدمات - إضافة إلى خدمات الصحة النفسية والدعم النفسي الاجتماعي للمشاركات\للمشاركين.

2. جعل الإجراءات متناسبة ومراعية للسياق وقابلة للتطبيق

> "على المانحين... أن يأخذوا بعين الاعتبار خصوصية الوضع في غزة... وأن يخففوا من إجراءاتهم ومتطلباتهم." – مركز شؤون المرأة

- تبسيط وتوحيد إجراءات تقديم الطلبات، وواجب الرعاية، والتسجيل كمورّد، وإدارة المنح، وقواعد الامتثال وأنظمته، وإعداد التقارير. وينبغي أن تكون المتطلبات متناسبة مع قيمة المنحة وحجم المؤسسة ومستوى المخاطر، مع تقليل وتيرة التقارير المطلوبة للمنح الصغيرة.
- الحفاظ على مرونة المانحين مع انتقال التمويل عبر كل جهة وسيطة، وإلزام الجهات الوسيطة بالإفصاح للشركاء المحليين عن الشروط الصادرة عن المانح وتلك التي أضافتها هي.
- تكييف متطلبات المانحين المتعلقة بانتخابات الهيئات الإدارية والتسجيل والموافقات حين يجعل النزوح أو تدهور الوضع الأمني الامتثال لها مستحيلاً. والعمل مع الجهات الرسمية المختصة في فلسطين والبنوك لضمان المرونة في الأطر الزمنية ذات الصلة، ومنع التأخيرات الإدارية من تجميد حسابات مؤسسات ملتزمة بالمتطلبات من النواحي الأخرى.
- مراجعة بنود التدقيق مع الشركاء لتجنّب المتطلبات التمييزية أو المسيّسة أو الفضفاضة التي تنزع الشرعية عن المجتمع المدني الفلسطيني أو تُضر بالثقة مع الفاعلين بالمجتمع، مع الحفاظ على المساءلة والشفافية.
- تقديم دعم عملي لتحويل الأموال والوصول إليها بأمان حيث تكون الخدمات المصرفية أو توفر العملة أو السحوبات مقيّدة؛ وعدم اعتبار التأخيرات الناجمة عن بيئة العمل تقصيراً في أداء الشريك.
- الضغط من أجل إبقاء القنوات المصرفية والمالية التي تخدم المجتمع المدني الفلسطيني متاحة، وضمان ألا تخلق إجراءات التدقيق والامتثال عوائق غير متناسبة أمام وصول المؤسسات التي تقودها نساء إلى الأموال وتحويلها.
- المناصرة من أجل حماية المدنيين والبنية التحتية المدنية، بما في ذلك طواقم المؤسسات التي تقودها نساء ومقراتها وأصولها، ودعم التحقيقات المستقلة والمساءلة عن الانتهاكات.

3. الانتقال من التعاقد الفرعي إلى تقاسم السلطة والمخاطر والمسؤولية

> "يجب الاعتراف بالنساء والفتيات في غزة لا بوصفهن متلقيات للمساعدات الإنسانية فحسب، بل بوصفهن صاحبات حقوق وقائدات وفاعلات... ويجب أن يُترجم التوطين إلى تقاسم حقيقي للسلطة والتأثير." – جمعية الخريجات الجامعيات

- التصميم المشترك للبرامج والموازنات والمؤشرات والتغييرات في أساليب تقديم الخدمات مع المؤسسات التي تقودها نساء منذ البداية. والتعامل معها بوصفها شريكاً في القيادة يملك سلطة اتخاذ القرار، لا شريكاً في التنفيذ يُستشار بعد تحديد الأولويات.
- أن تعمل الجهات الوسيطة الدولية، ومنظمات الأمم المتحدة والمؤسسات الدولية غير الحكومية على حد سواء، بوصفها جهات مُمكِّنة ومناصِرة وشريكة في تحمّل المخاطر حيثما توجد مؤسسات محلية قادرة. وتجنّب التنفيذ

المباشر الموازي الذي ينافس الجهات المحلية أو يقوّضها، وممارسات التوظيف التي تستنزف طواقم المؤسسات المحلية.

- الاتفاق على الأدوار والمسؤوليات بشفافية، بما في ذلك كيفية تقاسم وإدارة المخاطر المتعلقة بالامتثال والحماية والصون والظهور والأمن وإعداد التقارير. وينبغي للجهات الوسيطة الدولية إعادة التفاوض مع المانحين بشأن المتطلبات المرهقة بدلاً من تحميلها للشركاء على المستويات الأدنى.
- إبراز خبرات المؤسسات التي تقودها نساء وإنجازاتها ونسبتها إليها في أنشطة الاتصال وتجنيد الأموال والمناصرة، رهناً بموافقة الشركاء وتفضيلاتهم المتعلقة بالسلامة، وتعويضها عن الوقت والموارد التي تبذلها في تقديم الأدلة والخبرات.
- بناء شراكات منصفة مع المؤسسات القاعدية التي تقودها نساء والمؤسسات التي تقودها نساء ريفيات ونساء ذوات إعاقة وغيرهن، دون جعل التسجيل الرسمي شرطاً مسبقاً تلقائياً للحصول على الدعم.

4. تحويل المشاركة إلى تأثير

> "ينبغي للجهات الدولية والمانحين إيجاد مسارات فعلية لمشاركة المؤسسات التي تقودها نساء والمؤسسات المحلية في التنسيق ونقاشات السياسات وتخصيص الموارد، بما في ذلك على مستويات صنع القرار الاستراتيجي." – جمعية الخريجات الجامعيات

- تخصيص أدوار قيادية وأدوار في الرئاسة المشتركة والحوكمة للمؤسسات الفلسطينية التي تقودها نساء في المجموعات القطاعية والصناديق المشتركة والمجالس الاستشارية وهياكل التعافي وإعادة الإعمار، بما في ذلك حق التصويت وصلاحية اتخاذ قرارات تخصيص التمويل.
- تمويل تكاليف المشاركة والترجمة الفورية والاتصال بالإنترنت ووقت الطواقم والتنقل الآمن، وتطوير خيارات للمشاركة عن بُعد للمؤسسات في غزة والمخيمات وغيرها من المناطق المتأثرة بالقيود على الحركة أو محدودية الوصول.
- جعل الترجمة الفورية إلى اللغة العربية هي الأصل في اجتماعات التنسيق، لا أمراً يتعين على المؤسسات طلبه، وتجنّب المصطلحات والاختصارات الإنجليزية المفرطة في جداول الأعمال والمحاضر ووثائق المجموعات القطاعية.
- إشراك المؤسسات التي تقودها نساء في النطاق الكامل لنقاشات السياسات الإنسانية، لا فقط حين يُطرح موضوع ما صراحةً بوصفه "قضية نسائية".
- إنشاء آليات شفافة للتغذية الراجعة تُظهر كيف تُسهم بيانات المؤسسات التي تقودها نساء وتوصياتها في صنع القرارات.
- الاعتراف بالمؤسسات التي تقودها نساء بوصفها شريكاً في صنع القرار، وتجنّب الاستشارة الشكلية أو الاستفادة من خبراتهن ومعارفهن دون مقابل أو تقدير مناسب.
- دعم نماذج الاستضافة المحلية الدورية ومراكز التنسيق اللامركزية خارج رام الله ومدينة غزة، وربط المؤسسات القاعدية بالشبكات والائتلافات الفلسطينية القائمة.