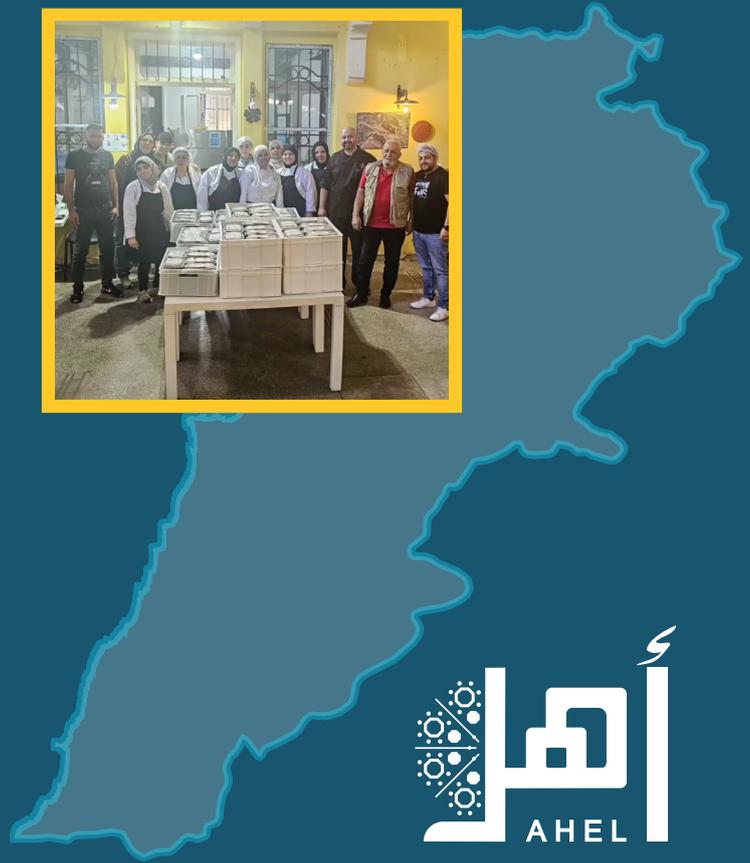


الحراك المدني في حالات الطوارئ:

دراسة لمبادرات أهلية في لبنان خلال
العدوان الإسرائيلي (2023-2024)



الحراك المدني في حالات الطوارئ:

دراسة لمبادرات أهلية في لبنان خلال العدوان الإسرائيلي (2023-2024)

بحث وإعداد: يارا عبدالخالق

تم النشر من قبل: مؤسسة أهل للتنظيم المجتمعي
www.ahel.org

ليست للبيع
© مؤسسة أهل للتنظيم المجتمعي
2025

جميع الحقوق محفوظة. لا يُسمح بنشر أي جزء من هذا المستند أو إعادة إنتاجه أو استخدامه بأي شكل من الأشكال دون إذن مكتوب وصريح من الجهة الناشرة. يُحق نسخ وإعادة توزيع النص باستخدام أي وسيط أو تنسيق، بالإضافة إلى إعادة مزج المحتوى وتحويله والبناء عليه شريطة ذكر الجهة المالكة للمحتوى الأصلي، وتقديم الرابط الأصلي، وبيان ما إذا تم إجراء تغييرات. يُمكن القيام بذلك بأي طريقة معقولة، ولكن ليس بطريقة توهي بأن الجهة الناشرة تدعم هذا الاستخدام. لا يجوز استخدام المحتوى لأغراض تجارية.

في حال إعادة مزج المحتوى أو تحويله أو البناء عليه يجب توزيع المساهمة بموجب نفس الترخيص مثل الأصل.



3	المحتويات
4	ملخص
5	المقدمة
7	المنهجية
9	مراجعة الدراسات السابقة
9	الاستجابة المجتمعية للأزمات والطوارئ في لبنان
10	الإطار النظري للتنظيم المجتمعي في الأزمات
12	النتائج
12	تخطب رسمي في الاستجابة لعدوان 2023-2024
12	خريطة الاستجابة الاجتماعية
19	نظرة معمّقة في خمس تجارب ميدانية: دراسات الحالة المختارة
19	نقابة الصحافة البديلة: الدفاع عن حقوق الصحفيين/ات في الخطوط الأمامية
22	سقف واحد: استجابة أفقية للإيواء
24	التنسيقية الشعبية: شبكة تضامن ميدانية
26	الاتحاد اللبناني للأشخاص المعوقين حركيًا: استجابة حقوقية وميدانية في زمن العدوان
28	فرح العطاء: العمل الإنساني المؤسسي بخبرة تراكمية وشبكة متطوعين/ات واسعة
30	المناقشة
30	نقاط القوة والخصائص المميزة
36	التحديات الرئيسية
39	الدروس المستفادة والتوصيات
44	الخاتمة
46	لائحة المراجع
48	الملاحق

ملخص

شهد لبنان خلال العدوان الإسرائيلي في 2023-2024 زخمًا لافتًا في التحركات الشعبية المدنية، ما أكد قوة المجتمع المدني وقدرته على التضامن وحمل هموم الناس في أصعب اللحظات. شكّلت هذه الاستجابات مصدر فخر وأمل، وطرحت تساؤلات حول طبيعة هذا التحرك. تركز الدراسة على فهم ديناميكيات التنظيم والاستجابة المجتمعية خلال العدوان الأخير عبر تحليل تجارب مبادرات مدنية نشأت أو نشطت خلاله. كما تتناول الدراسة رصد وتحليل أشكال التنظيم المجتمعي التي برزت من خلال توثيق أكثر من 65 مبادرة مدنية، والتعمق في دراسة خمس منها شكّلت نماذج فاعلة في الاستجابة الطارئة. تهدف الدراسة إلى تفحص آليات الاستجابة التي اعتمدها هذه المبادرات، واستخلاص الدروس وفرص تحويل هذه التجارب إلى مسارات مستدامة للتنظيم والعمل المجتمعي. وعلى الرغم من تباين هذه المبادرات من حيث الهيكلية التنظيمية ومجالات العمل والسياقات التأسيسية، فإن القاسم المشترك بينها كان سرعة الاستجابة للحاجة الطارئة، وتفعيل الشبكات والموارد، والقدرة على التحرك الميداني الفعّال.

تكشف الدراسة أن هذه الاستجابات لم تكن مجرد أعمال إغائية ظرفية، بل مثّلت لحظات تأسيسية للتعلّم والتراكم وبناء أدوات عمل جماعي، انطلقت في معظمها من فهم عميق للسياقات المحلية، ونجحت في تفعيل قيادات قاعدية وشبكات منطوقية مكّنتها من الوصول إلى الفئات الأكثر هشاشة وتقديم دعم نوعي يتجاوز البُعد الإغائي التقليدي. أظهرت التجارب الميدانية أن العمل الجماعي شكّل ركيزة أساسية لمواجهة التحديات اللوجستية والتنظيمية، خاصة مع ضعف الاستجابة الرسمية. وفي حين تبرز التجربة أهمية سرعة الاستجابة، فإنها تؤكد أيضًا ضرورة التحول من الإغاثة العاجلة إلى تنظيم مجتمعي مستدام، حيث تشكل الأزمات فرصًا لبناء شبكات وتعزيز القيادة. غير أن تحويل هذه اللحظات إلى مسارات بنوية يتطلّب توثيقًا منهجيًا وتقييمًا تشاركيًا لاستخلاص الدروس وتحويلها إلى أدوات تطوير مستمر.

تخلص الدراسة إلى جملة من الدروس والتوصيات العملية للمبادرات المدنية مع التأكيد على أهمية التمييز بين الإغاثة كاستجابة طارئة والتنظيم المجتمعي كمسار بناء طويل الأمد، إذ إن تحويل لحظات الغضب إلى أفعال جماعية منظمة يعدّ أساسًا لبناء مسارات نحو العدالة، والمساءلة والتغيير.

المقدمة

شهد السياق اللبناني تاريخًا طويلًا من الأزمات المتكررة على المستويات السياسية والأمنية والاجتماعية والاقتصادية، بدءًا من الحرب الأهلية (1975-1990)، والعدوان الإسرائيلي عام 2006، مرورًا بجائحة كورونا (2020-2021)، وتفاقم الأزمات السياسية والاقتصادية منذ عام 2019، وصولًا إلى انفجار مرفأ بيروت في 2020 وما خلفه من دمار واسع، وأخيرًا العدوان الإسرائيلي الأخير (2023-2024). لقد شكّلت هذه الأزمات المتلاحقة عبئًا ثقيلًا على الدولة اللبنانية، المنهكة أصلًا وذات المؤسسات المعطلة، ما يكشف مع كل أزمة جديدة محدودية قدرتها على الاستجابة الفعّالة في اللحظات الحرجة.

في ظل هذا الفراغ المؤسسي، يبرز دور المجتمع المدني بجميع مكوناته، من جمعيات غير ربحية، وشبكات تطوعية، ونقابات، ومبادرات فردية ومجتمعية غير رسمية، في دعم الاستجابة للأزمات، وأحيانًا يصل دوره إلى حدّ القيام بمهام الدولة. وتُظهر كل أزمة جديدة حجم الفجوات في الاستجابة الرسمية، سواء على مستوى التخطيط أو التنفيذ أو نتيجة البيروقراطية ونقص التمويل والخلافات السياسية، مما يعوق قدرة الدولة على التدخل الفعّال في حالات الطوارئ. ونتيجة لذلك، يتحمل المجتمع المدني العبء الأكبر في مواجهة التحديات، حيث يزداد الاعتماد عليه عند كل أزمة لتقديم حلول متناسبة مع الواقع، بدلًا من تفعيل مؤسسات الدولة، ما يحوّل العلاقة إلى اتكالية بدلًا من أن تكون تكاملية.

في سياق العدوان الأخير (2023-2024)، برزت تحديات إنسانية جسيمة أثرت على مختلف جوانب الحياة، حيث تضرر مئات الآلاف من الأشخاص بسبب النزوح والدمار وفقدان سبل العيش. ومع استمرار القصف وارتفاع أعداد الضحايا، بات واضحًا أن الاستجابة الرسمية لم تكن كافية لتلبية الاحتياجات المتزايدة بشكل فعّال. أمام هذا القصور، ظهرت العديد من المبادرات المجتمعية التي سعت إلى تقديم حلول بديلة، فتكاتفت منظمات غير حكومية وهيئات أهلية ومجموعات تطوعية محلية على مستوى القرى والمدن لتوفير الدعم الإنساني، بما في ذلك المساعدات الغذائية والطبية والنفسية، إلى جانب تأمين أماكن إيواء للنازحين/ات. ورغم قسوة الظروف، أظهرت هذه المبادرات قدرًا كبيرًا من المرونة والابتكار، ما جعلها محورًا رئيسيًا في استجابة لبنان لهذه الحرب.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أشكال التنظيم المجتمعي وفعالية الاستجابات المدنية التي برزت خلال العدوان الإسرائيلي على لبنان في 2023-2024، مع التركيز على المبادرات الأهلية التي نشأت في سياق الأزمة. ومن خلال توثيق أكثر من 65 مبادرة مدنية، والتعمق في دراسة خمس منها، تسعى الدراسة إلى تقييم استراتيجيات الاستجابة من حيث قابليتها للتكرار واستدامتها، وفهم نقاط القوة والتحديات التي واجهتها هذه المبادرات. كما تهدف إلى استخلاص الدروس والتوصيات لتعزيز قدرة المجتمع المدني على التفاعل مع الأزمات بطريقة أكثر فعالية واستدامة في المستقبل.

تنطلق الدراسة من ثلاثة أسئلة رئيسية لفهم طبيعة التنظيم المجتمعي في السياقات الطارئة: كيف استجابت منظمات المجتمع المدني والمبادرات المجتمعية للأزمة الإنسانية خلال عدوان 2023-2024؟ ما نماذج التنظيم التي اعتُمدت خلال الاستجابة وتُعدّ الأكثر فعالية واستدامة وقابلية للتكرار؟ وكيف ساهمت تعبئة الموارد والقيادة والعمل الجماعي في نجاح هذه المبادرات؟

تكتسب الدراسة أهمية خاصة من خلال تسليط الضوء على دور المجتمع المدني في لبنان أثناء الطوارئ، إذ تتيح فهمًا أعمق لكيفية تقديم المبادرات الأهلية والمدنية ل حلول فعّالة وسريعة في مواجهة الأزمات. ولا تقتصر الدراسة على تحليل الوضع الراهن فحسب، بل تستشرف أيضًا الإمكانيات المستقبلية لتعزيز قدرة المجتمع المدني على الاستجابة للأزمات المقبلة في لبنان، وفي منطقة غرب آسيا وشمال أفريقيا عمومًا.

المنهجية

تعتمد هذه الدراسة على منهجية نوعية متعددة الأدوات تهدف إلى تحليل وفهم ديناميكيات التنظيم المجتمعي في لبنان خلال الأزمة الإنسانية الناتجة عن العدوان الإسرائيلي بين عامي 2023 و2024. تسعى المنهجية إلى تقديم تحليل شامل للمبادرات الأهلية، سواء أكانت رسمية أم غير رسمية، من خلال مراحل متعددة تشمل البحث المكتبي، واختيار دراسات الحالة، وإجراء مقابلات شبه منظمة، وتحليل البيانات باستخدام التحليل الموضوعي وتنظيم جلسة مناقشة مجموعة تركيز بحثية.

1. البحث المكتبي ورسم خريطة المبادرات

بدأت الدراسة بمرحلة البحث المكتبي بهدف تحديد خريطة للمبادرات المجتمعية التي نشطت خلال الأزمة ورسمها. جُمعت البيانات من مصادر متعددة مثل وسائل التواصل الاجتماعي، والتقارير الإعلامية، والمنشورات الأكاديمية والمصادر الميدانية، وصُنّفت المبادرات وفقاً لنماذج التنظيم (مثل المنظمات غير الحكومية، والحركات القاعدية والشبكات التطوعية) والمناطق الجغرافية التي تغطيها. وقد جرى رصد 65 مبادرة وتصنيفها، لتنتج عن هذه المرحلة خريطة لتوزيع المبادرات حسب نوعها وتأثيرها.

2. اختيار دراسات الحالة

من بين المبادرات التي جرى تحديدها، اختيرت خمس دراسات حالة تمثل تنوعاً في نماذج التنظيم والتوزيع الجغرافي، وطبيعة العمل والخدمة والفئات المستهدفة، وجرى اختيار هذه الحالات بناءً على معايير التأثير، والاعتماد على شبكات أو مجموعات تطوع، والارتباط بتنظيمات أو تجارب أو حملات سابقة، إضافة إلى الشمولية، والاستدامة وقابلية التكرار. شملت دراسات الحالة منظمات غير حكومية تعتمد على شبكات تطوع، ومبادرات بقيادة متطوعين/ات، وحركات قاعدية مرتبطة بعمل نقابي أو اتحادي، ما ساهم في تكوين نظرة عامة عن مختلف أشكال التنظيم المجتمعي خلال الأزمة وبناء التحليل والتوصيات على أساسها.

ومع ذلك، تعترف الدراسة بأن التنوع الكبير بين المبادرات الـ65 لا يسمح بادعاء الإحاطة الشاملة بجميع الجوانب التي قد تكون غير مغطاة في دراسات الحالة المختارة.

3. المقابلات شبه المهيكلة (Semi-structured interviews)

أُجريت سبع مقابلات فردية شبه مهيكلة مع خمس قياديات ومتطوعتين مشاركتين في المبادرات المختارة. هدفت هذه المقابلات إلى استكشاف الهياكل القيادية، وآليات اتخاذ القرار، واستراتيجيات تعبئة الموارد والتحديات التي واجهتها هذه المبادرات.

صُمم دليل المقابلات ليغطي محاور متعددة تشمل:

- الأهداف المرجوة والآثار المحققة خلال فترة الطوارئ.
- الهيكل التنظيمي وآليات التنسيق.
- استراتيجيات تعبئة الموارد البشرية والمالية.
- التحديات التشغيلية والاستدامة.
- تجارب التعاون مع جهات فاعلة أخرى والجهات الرسمية.
- النجاحات والإخفاقات التي واجهتها المبادرات في الاستجابة للأزمة.
- الدروس المستفادة وإمكانات التطوير المستقبلي.

في بعض دراسات الحالات، اكتفينا بمقابلة أحد القادة إما بسبب وفرة المعلومات، أو لعدم التجاوب ضمن المهلة المتاحة لإجراء المقابلات.

وجرى تفريغ المقابلات بعد الحصول على موافقة المشاركين، مع ضمان سرية المعلومات وحمايتها.

4. تحليل البيانات والترميز الموضوعي

جرى تحليل البيانات المجمعّة باستخدام منهجية التحليل الموضوعي (Thematic Analysis)، بما شمل ترميز البيانات لاستخراج المواضيع الرئيسية مثل نماذج التنظيم، والقيادة، وتعبئة الموارد، والتحديات، وعوامل النجاح، والنصائح والدروس المستفادة. كما وُثِّقت قصص من الاستجابات على الأرض شاركها البعض.

5. جلسة مناقشة مجموعة التركيز (Focus Group Discussion)

جرى تنظيم جلسة مناقشة مجموعة تركيز بحثية إلكترونية جمعت ممثلات عن المبادرات الخمس التي اتخذها البحث دراسات حالة، ومن اللواتي أُجريت مقابلات معهنّ سابقًا عند إعداد الورقة البحثية. في هذا النقاش، عُرض ملخص عن البحث مع إبراز المخرجات والمصادقة عليها من قبل الحاضرات، وجمع الملاحظات أو التعليقات عبر أسئلة موجهة بهدف إجراء تعديلات، أو إضافات أخيرة على الورقة البحثية قبل نشرها.

6. الاعتبارات الأخلاقية

جرى الالتزام بالمعايير الأخلاقية في جميع مراحل البحث، بما في ذلك الحصول على موافقة المشاركين، وضمان سرية المعلومات واستخدام البيانات لأغراض البحث فقط، كما قُدِّمت معلومات واضحة للمشاركات حول أهداف البحث واستخدام البيانات المجمعّة.

توفر هذه المنهجية إطارًا شاملًا لتحليل التنظيم المجتمعي في حالات الطوارئ، مع التركيز على التجارب اللبنانية خلال العدوان الإسرائيلي الأخير. تسهم هذه الدراسة في فهم أعمق لدور المبادرات الأهلية في الاستجابة للأزمات، وتقديم توصيات لتعزيز فعالية واستدامة هذه الجهود في المستقبل.

مراجعة الدراسات السابقة

الاستجابة المجتمعية للأزمات والطوارئ في لبنان

إن الاستجابة المجتمعية للأزمات والطوارئ في لبنان ليست جديدة، بل تُشكّل واقعًا دائمًا ما يتكرّر في كل محطة. تشير الباحثتان **تانيا حداد وتريسي صقر (2022)**، استنادًا إلى دراسات سابقة، إلى أن **الحرب الأهلية اللبنانية (1975-1990)** شكّلت نقطة تحوّل أساسية في بروز القطاع الأهلي، إذ اضطلع هذا القطاع، بدلًا من الدولة، بتقديم معظم الخدمات العامة على مدى خمسة عشر عامًا، وتمّ ذلك في سياق من الانقسام الطائفي والسياسي الذي جعل العمل الأهلي محصورًا في مجموعات ومناطق معينة.¹

في سياق لاحق، شكّل **العدوان الإسرائيلي في عام 2006** محطة بارزة في تحوّل سلوك العديد من المنظمات غير الحكومية، إذ انتقل بعضها من التركيز على المناصرة إلى تقديم الإغاثة المباشرة. ورغم أن هذا التحوّل أدى إلى تعطّل بعض المشاريع التنموية، فقد ساهم أيضًا في نشوء روابط جديدة وشراكات بين الجهات الفاعلة في مجال الاستجابة للطوارئ.²

أما **استجابة المجتمع لانفجار مرفأ بيروت في عام 2020**، فقد أظهرت، حسب نفس الدراسة، الدور المحوري الذي لعبته المنظمات المحلية وشبكات المتطوعين/ات، إذ نشطت مئات الفرق التطوعية لتوفير الإغاثة بسرعة لافته، متولّية جزءًا كبيرًا من المهام التي عجزت الدولة عن القيام بها. ومع ذلك، اتسمت هذه الاستجابات بالتشتّت وغياب التنسيق الفعّال نتيجة غياب إطار تنظيمي مركزي أو دعم حكومي منظم. أدى هذا النقص في التنسيق إلى تكرار الجهود وسوء استخدام الموارد، ما يسلّط الضوء على الحاجة إلى نماذج أكثر تكاملًا للعلاقات بين المنظمات.³

وفي دراسة أخرى، تتناول **نادية قبّارة وحليمة أوزغيت (2023)** استجابة المنظمات غير الحكومية لأزمة اللجوء السوري وجائحة كورونا. تُظهر الدراسة كيف كُتّفت الجمعيات نشاطاتها لدعم اللاجئين/ات والمجتمع المستضيف، رغم تعدّد الأزمات وتشابكها. لكنّها واجهت صعوبات كبيرة في تأمين التمويل والدعم من المانحين، ما دفع الباحثتين التوصية بزيادة دعم الحكومة والجهات المانحة، وتحسين آليات التنسيق بين الجهات الفاعلة لتعزيز فعالية الاستجابة للطوارئ.⁴

1 Haddad, M., & Sakr, M. (2022). Interorganizational relation in disaster response in developing context: Assessing response to Beirut explosion. *Journal of International Humanitarian Action*, 7(1), 1-14. [Interorganizational Relation in Disaster Response in Developing Context: Assessing Response to Beirut Explosion - PMC](#)

2 Haddad, M., & Sakr, M. (2022). Interorganizational relation in disaster response in developing context: Assessing response to Beirut explosion. *Journal of International Humanitarian Action*, 7(1), 1-14. [Interorganizational Relation in Disaster Response in Developing Context: Assessing Response to Beirut Explosion - PMC](#)

3 Haddad, M., & Sakr, M. (2022). Interorganizational relation in disaster response in developing context: Assessing response to Beirut explosion. *Journal of International Humanitarian Action*, 7(1), 1-14. [Interorganizational Relation in Disaster Response in Developing Context: Assessing Response to Beirut Explosion - PMC](#)

4 Kabbara, N., Ozgit, H. Effectiveness of resource management of Lebanese NGOs in response to COVID-19 and the Syrian crisis. *Humanit Soc Sci Commun* 10, 771 (2023). [Effectiveness of resource management of Lebanese NGOs in response to COVID-19 and the Syrian crisis | Humanities and Social Sciences Communications](#)

من هذا المنطلق، يُمكن النظر إلى العدوان الإسرائيلي الأخير (2023-2024) بوصفه اختبارًا إضافيًا لقدرة المجتمع اللبناني على التنظيم الذاتي في مواجهة غياب الدولة، وتكرار نمط الاستجابات غير المركزية التي ظهرت في أزمات سابقة.

الإطار النظري للتنظيم المجتمعي في الأزمات

من الناحية النظرية، يمكن فهم التنظيم المجتمعي خلال الأزمات من خلال عدّة أطر مفاهيمية. أبرزها مفهوم "المرونة المجتمعية" (Community Resilience) الذي تتبناه دراسة **ميرسي كوربس وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (2015)**، ويقوم على ثلاث قدرات أساسية: الامتصاص، والتكيف والتحوّل. توضح الدراسة أن المجتمع المدني اللبناني، رغم ضعف التمويل، يساهم في بناء هذه القدرات عبر سدّ فجوات الدولة، خصوصًا في مجال الإغاثة والتأقلم، وتحقيق بعض التحولات الاجتماعية على المستوى المحلي.⁵

أما من منظور **مارشال غانز**، فيُفهم التنظيم المجتمعي كعملية قيادية تمكينية تُمكن الأفراد **من أصحاب وصاحبيات الحق** من تحويل مواردهم إلى قوة للتغيير. في حالات الطوارئ،⁶ يمكن تلمّس أثر هذا الإطار في نشوء شبكات تطوعية قاعدية، وبروز قيادات محلية قادرة على حشد الناس واتخاذ المبادرة. يبرز أيضًا نموذج "البلورة الثلجية" الذي طرحه غانز، والذي يقوم على بنية لا هرمية، تتوزع فيها القيادة بين فرق مترابطة، ما يسمح بالمرونة وسرعة الاستجابة.⁷ وقد ظهرت بعض ملامح هذا النموذج بوضوح في المبادرات المحلية التي تشكلت خلال العدوان الأخير وإن كانت ضمن مبادرات "إغاثية" بأغلبها ولا ترتبط بالتنظيم للتغيير السياسي أو المجتمعي **بل من أجل سد أو تلبية حاجة ملحة آنية**، وهو أمر مفهوم في واقع الطوارئ والسياق.

يتقاطع هذا الطرح مع نموذج **سول آينسكي**، الذي يرى أن التنظيم المجتمعي يقوم على مبدئي المصلحة الذاتية وبناء القوة، حيث تُعد المصلحة الذاتية "عملة" المُنظمين، وهدف التنظيم هو تراكم القوة. يشدد آينسكي على أهمية القيادة القاعدية، إذ يرى أن المنظم لا يصنع الحركة بل يساعد الناس على استعادة صوتهم/ن وبناء قوتهم/ن من خلال عملية ديمقراطية، فوضوية أحيانًا، لكنها منطلقة من القاعدة.⁸ وبالتالي التنظيم المجتمعي هو بناء للقوة من خلال العمل المباشر في القضايا المحلية، مع إعطاء أولوية للقيادة القاعدية. هذا ما يتجلى بوضوح في السياق اللبناني، حيث شكّلت المبادرات الأهلية استجابات مباشرة ومرنة في ظل غياب الدولة.

5 Mercy Corps & United Nations Development Programme (UNDP). (2015). Stabilization & Resilience in Protracted, Politically-Induced Emergencies: A Case Study Exploration of Lebanon. Beirut: UNDP & Mercy Corps. Retrieved from <https://www.undp.org/lebanon/publications/stabilization-and-resilience-protracted>

6 Ganz, M. (2014). Organizers' Handbook. Retrieved from https://d3n8a8pro7vnm.cloudfront.net/themes/52e6e37401925b6f9f000002/attachments/original/1423171411/Organizers_Handbook.pdf

7 Ganz, M. (2014). Organizers' Handbook. Retrieved from https://d3n8a8pro7vnm.cloudfront.net/themes/52e6e37401925b6f9f000002/attachments/original/1423171411/Organizers_Handbook.pdf

8 Street Civics. (2025). Community Organizing Basics: Power, Interests, Saul Alinsky. Retrieved from <https://streetcivics.com/community-organizing-basics-power-interests-saul-alinsky/>

تُضيف **نظرية تعبئة الموارد**، كما طوّرها **ماكارثي وزالد**، بُعدًا مهمًا لفهم التنظيم المجتمعي، إذ تركّز على كيفية تجنيد الحركات الاجتماعية لمواردها المادية، والبشرية والمالية، وتنظيمها من أجل تحقيق أهدافها.⁹ وفي السياق اللبناني، أظهرت المبادرات القاعدية قدرة ملحوظة على تعبئة المتطوعين/ات، واستقطاب الدعم المالي واللوجستي، وتنسيق الجهود عبر شبكات مرنة وغير هرمية، لا سيما في ظل غياب مؤسسات الدولة الرسمية خلال الأزمات.

في المقابل، تؤكد **نظرية الرأسمال الاجتماعي لبير بورديو** على أهمية الشبكات الاجتماعية القائمة في تسهيل التنظيم. شبكات العلاقات الاجتماعية تعد مصدرًا حيويًا للنفوذ والموارد التي يمكن استخدامها في العمل الجماعي. في حالات الطوارئ أو الأزمات، تساهم هذه الروابط الاجتماعية بشكل كبير في تسريع الاستجابة وتحسين فعاليتها، لا سيما في المجتمعات التي تكون غالبًا خارج نطاق المؤسسات الرسمية.¹⁰

أخيرًا، تُسهم **نظرية الحركات الاجتماعية** عند كل من **تشارلز تيللي ودوناتيل ديل بورتا** في فهم كيفية تحوّل الأزمات إلى فرص سياسية وتنظيمية تُتيح بروز الحراك الأهلي. تلعب الأزمات دورًا حاسمًا في الحركات الاجتماعية، حيث تفتح الفرص السياسية التي تتيح بروز أشكال جديدة من التنظيم الشعبي.¹¹ وتُمكن هذه الفرص الفاعلين الاجتماعيين من تحدي هيكل السلطة القائمة والتعبئة حول المطالب المشتركة. ففي ظل غياب الاستجابة الحكومية، تصبح لحظات الطوارئ محقّرةً لتكوين جماعات وتنظيم مبادرات لتحدي السلطة أو ملء الفراغ. وهذا ما شوهد في انتفاضة 17 تشرين الأول / أكتوبر، كما في العدوان الأخير، حيث لعبت قطاعات واسعة من السكان دورًا مباشرًا في المبادرة وتحمل المسؤولية.

تُظهر هذه الأطر النظرية والمراجعات السياقية أن **المبادرات المجتمعية في لبنان لا تتبع فقط من غياب الدولة**، بل من حيوية اجتماعية قائمة تُنتج القيادة والعمل الجماعي رغم الهشاشة. وعلى الرغم من توافر دراسات حول الإغاثة وجمعيات المجتمع المدني، إلا أن التنظيم القاعدي الطارئ في لبنان ما زال غير مستكشّف على نحو كافٍ. في ضوء ذلك، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل نماذج تنظيمية قاعدية نشأت خلال العدوان الإسرائيلي (2023-2024)، مركّزة على قدراتها في القيادة وتعبئة الموارد والاستدامة، ضمن بيئة سياسية واقتصادية معقّدة.

9 McCarthy, J. D., & Zald, M. N. (1977). Resource mobilization and social movements: A partial theory. *American Journal of Sociology*, 82(6), 1212-1241. Retrieved from [McCarthyZald1977.pdf](https://www.jstor.org/stable/2092311)

10 Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In J. G. Richardson (Ed.), *Handbook of theory and research for the sociology of education* (pp. 241-258). Greenwood Press. [Bourdieu The Forms Of Capital 1 : Free Download, Borrow, and Streaming : Internet Archive](https://www.jstor.org/stable/2092311)

11 De la Porta, D., & Milan, T. B. (Eds.). (2014). *Theories of social movements: An Introduction*. ECPR Press. [SOCIAL MOVEMENTS](https://www.ecpr.eu/publications/files/workingpaper/2014010101.pdf)

النتائج

تخطيط رسمي في الاستجابة لعدوان 2023-2024

خلال العدوان الإسرائيلي على لبنان منذ تشرين أول / أكتوبر 2023، أقرت الحكومة اللبنانية، بعد مرور ثلاثة أسابيع على اندلاع الحرب، خطة طوارئ أطلقت عليها صفة "الاستباقية". إلا أن هذه الخطة شابها العديد من الثغرات، إذ افتقرت إلى منطق الاستجابة لحرب فعلية جارية، ولم تتضمن إجراءات عملية استباقية واضحة تهدف إلى الحد من التصعيد أو التخفيف من التداعيات المحتملة، مثل تنظيم عمليات الإجلاء، أو تجهيز البنى التحتية الأساسية في المناطق الآمنة. كما غابت عنها مقارنة واقعية لمسألة الإيواء أو استشراق للأزمات المرتقبة المرتبطة بالتشرد، وارتفاع أسعار الإيجارات، واستغلال الوضع الطارئ في مختلف القطاعات. وتجاهلت الخطة فئات أساسية مثل الأشخاص ذوي الإعاقة والمسنين، ما أدى إلى تغييب حقوقهم/ن في سياق الاستجابة، وعدم توفير مراكز ملائمة أو ترتيبات خاصة تضمن سلامتهم/ن وكرامتهم/ن. كما أُقصي النازحون/ات غير اللبنانيين، تحت ذريعة أن مسؤولية إغاثتهم/ن تقع على عاتق المنظمات الدولية، دون أي تنسيق فعال أو استعداد لوجستي لاحتضانهم/ن في مراكز الإيواء وتأمين حاجاتهم/ن وسلامتهم/ن. وأخيراً، افتقر تنفيذ الخطة إلى رصد فعلي للتمويل اللازم، واعتمد على نحو أساسي على طلب الدعم الخارجي دون خطة تمويل وطنية واضحة، أو آليات شفافة لتوزيع المساعدات وضمن استمراريتها¹². في ظل هذا الواقع والفراغ المؤسسي، تكرر سيناريو نشوء استجابة اجتماعية للمجتمع المدني، تنوّعت بين جمعيات غير حكومية، وأحزاب، ومبادرات تطوّعية فردية أو أهلية في محاولة لملء الفراغ الرسمي.

خريطة الاستجابة الاجتماعية

بالاعتماد على واقع الاستجابة المجتمعية النشطة خلال الحرب الأخيرة، ركّز هذا البحث على دراسة أنماط هذه الاستجابة من خلال جمع عينة لبناء نتائج الدراسة على أساسها، وقد تضمنت هذه العينة رصد 65 جمعية ومبادرة أهلية، وتصنيفها حسب النوع، ونطاق العمل الجغرافي، والمهمّة أو مجال العمل ومعايير متعلقة بالشفافية، والاستدامة والتنسيق. أفضى هذا التحليل إلى رسم خريطة شاملة للاستجابة المجتمعية، تعكس تنوّع خصائصها البنيوية والوظيفية.

يُظهر الرسم البياني (1) تنوّع الجهات الفاعلة الـ 65 المرصودة، والتي تتوزع بين كيانات رسمية مُمأسسة تضم 36 جمعية غير حكومية، مثل "النجدة الشعبية"، و"عامل"، و"جبال"، وغيرها، إلى جانب 5 جمعيات دولية (INGOs)، مثل "MEDAIR" و"ANERA"، وغيرها، بالإضافة إلى نقابة واحدة هي "نقابة الصحافة البديلة"¹³. في المقابل، جرى رصد عدد من الجهات غير الرسمية، تشمل 6 مبادرات قاعدية مجتمعية، مثل "بيتي بيتك" و"The Great Oven"، و4 مبادرات فردية. كما تضم العيّنة عددًا من المبادرات

12 المقطع من مقال: عبد الخالق، يارا. (كانون الأول/ديسمبر 2023). الخطة الاستباقية لمواجهة أيّ حرب مقبلة: متى تعتبر الدولة أننا في حالة حرب؟. استوديو أشغال عاقبة. <https://publicworksstudio.com/commentary-on-the-national-emergency-plan>

13 "نقابة الصحافة البديلة"

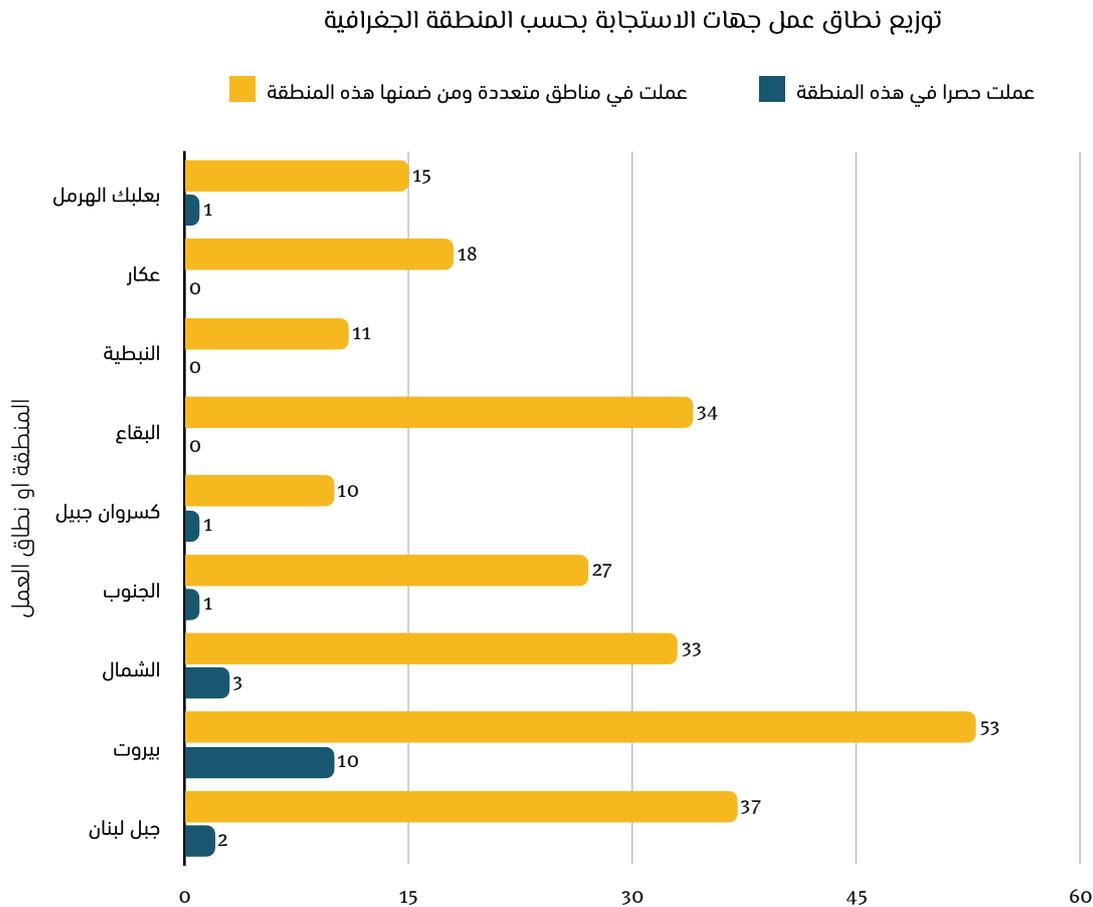
المرتبطة بمؤسسات من القطاع الخاص التي بادرت إلى تقديم الإغاثة المباشرة، منها مبادرتان تابعتان لمؤسسات خاصة ربحية، مثل "هوستل بيروت" ومطعم "ة مربوطة"، ومبادرتان تابعتان لمؤسسات خاصة اجتماعية (Social Enterprises)، مثل مطبخ "دكانة الناس" ومطبخ "سوق الطيب". كما رُصدت مبادرة مشتركة بين مؤسسة خاصة (مقهى "برزخ")، وجمعيتين: إحداهما غير حكومية ("أعلى فوضى")، والأخرى دولية ("أطباء بلا حدود"). ويبرز كذلك نموذج هجين تتمثل في خمسة ائتلافات مدنية إغاثية، مثل "شبكة دعم"، و"التنسيقية الشعبية"، و"الناس للناس"، وغيرها، والتي نشأت نتيجة التنسيق أو التعاون بين عدد من الأطراف، سواء من الأفراد أو التنظيمات، أو المنظمات، أو المجموعات القاعدية. وأخيرًا، تجلّى دور بعض الأماكن القائمة مسبقًا في المدينة وعددها 3 في العينة، كمراكز مجتمعية أو ثقافية، مثل "بيت عام" في الأشرفية، حيث أُعيد توظيفها لتؤدي وظائف إغاثية، بوصفها مراكز للتخزين، أو الفرز، أو التنسيق.

مستند 1: رسم بياني يظهر توزيع جهات الاستجابة في العينة المختارة بحسب النوع



من جهة أخرى، يُظهر الرسم البياني (2) التوزع الجغرافي للجهات الـ 65 المرصودة ضمن العيّنة. ففي حين ترصد العيّنة 10 جهات ركّزت أعمالها حصراً في بيروت مثل "مطبخ العزارية" و "Nation Station" - محطة البلد"، ومبادرتين حصرتا عملهما في كل من جبل لبنان مثل "The Shelter" ومبادرتين في الشمال مثل "رواد"، ومبادرة واحدة وهي "مطبخ فوار" تمحورت أعمالها في الجنوب، وأخرى هي "مأوى المكلس" عملت فقط في كسروان-جيبيل، وأخرى هي "Safe Side" عملت في بعلبك حصراً، فإن القسم الأكبر من الجهات المرصودة (47 جهة) كان يعمل ضمن نطاق جغرافي يشمل أكثر من منطقة واحدة في لبنان، أي في منطقتين أو أكثر. وبذلك، يتّضح أن معظم الجهات المرصودة كانت تعمل ضمن إطار لا مركزي وتحاول تغطية أكثر من منطقة نزوح. ونرى من خلال التحليل أن 53 من الجهات كان لها عمل في العاصمة بيروت، و37 في جبل لبنان، ومن ثم 34 في البقاع و33 في الشمال وهي كلها مناطق شهدت نزوحاً كثيفاً إليها. ومن الملفت أن 27 من المبادرات استطاعت خدماتها أن تطلال الجنوب على الرغم من تعرضه للقصف الشديد ونذكر منها "النجدة الشعبية" و"بيت البركة" والحركة الاجتماعية وغيرها، وهو ما شكّل عامل صمود للناس الذين بقوا في بعض المدن والقرى الجنوبية على الرغم من تعرضها للقصف.

مستند 2: رسم بياني يظهر توزيع جهات الاستجابة في العينة المختارة بحسب المنطقة الجغرافية.

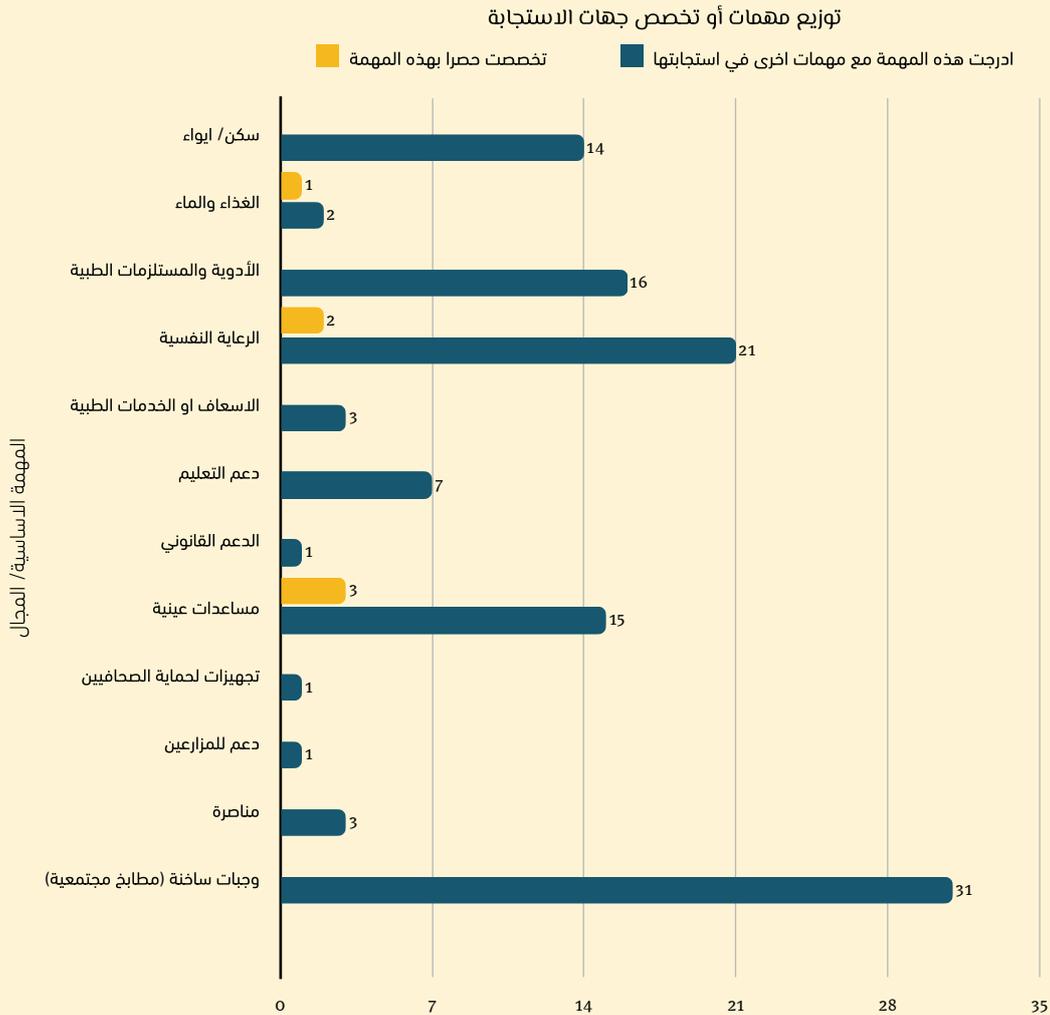


يُظهر تحليل العيّنة في الرسم البياني (3) أن معظم الجهات قامت بتغطية أكثر من مهمة إغاثية، نظرًا لتعدّد الحاجات الميدانية وتشعبها وتزايدها. فقد بلغ عدد الجهات التي تخصصت في مهمة واحدة فقط 6 جهات، مقارنة بـ 59 جهة تولّت أداء أكثر من مهمة.

وبالنظر إلى المهام الأساسية المرصودة في العيّنة، تصدّرت قائمة الأنشطة مهمة توزيع الوجبات الساخنة المرتبطة بإقامة 31 مطبخ مجتمعي، يليها 21 جهة حرصت على تقديم الرعاية النفسية، ومن ثمّ 16 جهة عملت على توزيع الأدوية والمستلزمات الطبية، وقد ركزت 15 جهة على توزيعها المساعدات العينية وجرى توفير أو دعم السكن أو الإيواء مع 14 جهة. كما رُصدت 7 مبادرات لدعم التعليم.

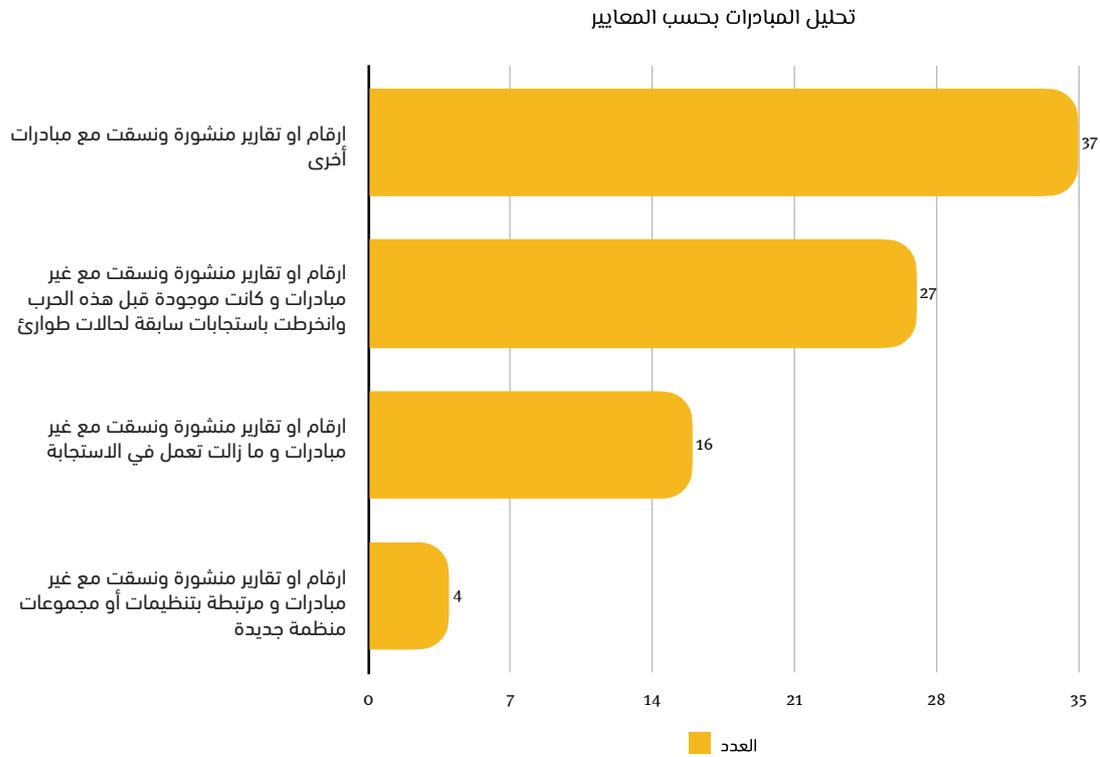
كما كان لافتًا رصد منظمة "جبال" التي دعمت المزارعين، ونقابة الصحافة البديلة التي تفرّدت بمهام مثل تأمين الحماية للصحافيين والدعم القانوني. وأخيرًا، جرى رصد ثلاث جهات عملت على المناصرة والضغط على الدولة والمنظمات الدولية بوسائل متعددة.

مستند 3: رسم بياني يظهر توزيع جهات الاستجابة في العينة المختارة بحسب المهمة أو مجال العمل.



ولتسهيل اختيار دراسات الحالة المعمّقة، صُنفت المبادرات وفقاً لمجموعة من المعايير المحددة التي جرى تطويرها لضمان تقييم منهجي وموضوعي. شملت هذه المعايير: الشفافية، والمُقاسة من خلال مدى نشر المبادرات لأرقام أو تقارير تتعلق باستجابتها؛ والاستدامة، التي جرى تقييمها بناءً على مدى استمرارية المبادرة في العمل حالياً أو من خلال سجلها السابق في العمل الميداني والاستجابة للطوارئ؛ إضافة إلى مدى استعدادها للتنسيق، والذي قيس من خلال تفاعلها وتعاونها مع كيانات أو جهات أخرى؛ وأخيراً، مدى ارتباطها بمجموعات الإصلاحي السياسي الناشئة أو بالنشطاء. وقد شملت مرحلة التصفية الأولية اختيار المبادرات التي استوفت معيارَي الشفافية والاستعداد للتنسيق، فأظهرت النتائج أن 37 مبادرة (أي ما يعادل حوالي 60%) استوفت هذين المعيارين كما هو موضح في المستند 4 أدناه.

مستند 4: رسم بياني يظهر توزيع المبادرات بحسب معايير محددة



بعد تصفية العينة الأولية إلى 37 مبادرة بناءً على معايير الشفافية والاستعداد للتنسيق، جرى اعتماد منهجية انتقائية تراعي التنوع في الخلفيات والسياقات لضمان تحليل شامل. ولتحقيق هذا الهدف، أُستخرجت ثلاث قوائم فرعية من المبادرات المُرشّحة، وفق اعتبارات منهجية محددة كما يصنفها المستند 4 أعلاه.

أولاً، جرى استخراج قائمة بالمبادرات التي كانت قائمة قبل اندلاع الأزمة وتمتلك خبرة سابقة في الاستجابة لحالات الطوارئ. يهدف هذا الاختيار إلى تحليل مدى تأثير الخبرات المتراكمة في تشكيل آليات الاستجابة الحالية، ومدى قدرتها على التكيف مع السياقات المتغيرة، وضمت هذه القائمة 27 مبادرة كما يظهر الملحق ب1.

ثانياً، جرى تحديد مجموعة من المبادرات التي ما زالت تعمل حتى لحظة التقييم. وبالتالي جرى الاختيار من هذه المجموعة التي طرأت على نماذج عمل هذه المبادرات بعد وقف إطلاق النار، وتحليل ما إذا كانت قد أجرت تعديلات على استراتيجياتها أو بنيتها التنظيمية استجابة للظروف المستجدة. ضمت هذه القائمة 16 مبادرة كما يظهر الملحق ب2.

ثالثاً، جرى تحديد المبادرات المرتبطة بمجموعات الإصلاح السياسي أو المهني الجديدة أو بالنشطاء، وذلك بهدف دراسة أدائهم خلال الاستجابة للأزمة، واستكشاف ما إذا كانت هذه التجربة الميدانية تساهم في تطوير قدراتهم التنظيمية والسياسية. ضمت هذه القائمة 4 مبادرات كما يظهر الملحق ب3.

عُقدت المقارنة بين القوائم الثلاث مع أخذ مجموعة من الشروط الإضافية التي تهدف إلى ضمان تنوع العينة وشمولها أنواع مبادرات مختلفة بعين الاعتبار، إضافة إلى الحرص على شمول بعض المبادرات التي خصصت عملها للاستجابة لفئة معيّنة، لا سيما إذا كانت هذه الفئة من الفئات المهمّشة.

استناداً إلى ما سبق، اختيرت خمس دراسات حالة بعناية من القوائم الثلاث لتلائم المعايير المحددة، وتُثري البحث بتنوع في الخبرات والزوايا التحليلية، بما يساهم في تقديم فهم أعمق وشامل لديناميكيات عمل هذه المبادرات المدنية في سياق الاستجابة.

الجهات الخمس المختارة تستوفي أكثر من ثلاثة شروط من المعايير المعتمدة، فكل الجهات المختارة اعتمدت نشر أرقام أو تقارير ونسقت مع جهات أخرى، جهران كان لهما تجارب سابقة في الاستجابة للطوارئ، و3 جهات ارتبطت بمجموعات سياسية ومهنية أو طلابية ناشئة، و4 جهات، ما زالت تعمل ولو جزئياً في الاستجابة.

يظهر الملحق أ، الجدول 11 الجهات الخمس المختارة مصنفة وفقاً للمعايير المحددة مسبقاً، مع توضيح مبررات اختيار كل منها بناءً على معايير التنوع، والتخصص، والتجربة السابقة، والقدرة على التنسيق واستهداف الفئات المهمّشة. ونعرض في ما يلي أهمية كل خيار.

1. نقابة الصحافة البديلة

اختيرت نقابة الصحافة البديلة بصفقتها النموذج الوحيد في العينة الذي يمثل تنظيمًا نقابيًا مهنيًا، حيث تركزت استجابتها بشكل أساسي على فئة الصحفيين/ات والعاملين/ات في قطاع الإعلام، وهي فئة ذات خصوصية في سياق الأزمات. تأسست النقابة قبل اندلاع الحرب، وتمتلك بنية تنظيمية تعتمد على شبكة من المنتسبين/ات. وقد تنوعت تدخلاتها بين الدعم المهني، والخدمات الاجتماعية والعمل الحقوقي، كما أظهرت قدرة عالية على التنسيق مع مختلف الفاعلين، ما يجعلها نموذجًا نقابيًا متكاملًا في سياق الاستجابة.

2. الاتحاد اللبناني للأشخاص المعوقين حركيًا

يمثل الاتحاد فئة مهمشة غالبًا ما تُستثنى من الاستجابات العامة، ما يجعل وجوده في العينة ضروريًا لرصد كيفية دمج احتياجات ذوي الإعاقة في العمل الإنساني. يمتلك الاتحاد خبرة طويلة في العمل الميداني وتجاربه سابقة في الاستجابة للطوارئ، وشبكة من المنتسبين/ات من ذوي الإعاقة في عدة مناطق لبنانية. وقد لعب دورًا فاعلًا في الضغط على الجهات المعنية خلال الأزمة، كما استمر في عمله ومناصرته بعد وقف إطلاق النار.

3. جمعية فرح العطاء

تمثل فرح العطاء نموذجًا لمنظمة غير حكومية ذات تاريخ طويل في العمل الاجتماعي والإنساني، كما كانت قد شاركت في استجابات سابقة، ما منحها قدرة على توظيف خبراتها المتراكمة بفعالية. قامت المنظمة بتجهيز مراكز إيواء خلال الأزمة وإدارتها وهو عمل لم تتمكن الكثير من الجهات من تحقيقه، وهي تعتمد في عملها على شبكة من المتطوعين/ات، وتقدم خدمات متنوعة. إن استمرارها في العمل بعد الحرب يعزز أيضًا من أهمية إدراجها نموذجًا للاستجابة المستدامة.

4. مبادرة سقف واحد

تمثل هذه المبادرة نموذجًا قاعديًا مرتبطًا بمجموعات سياسية واجتماعية إصلاحية، أبرزها تنظيم "لحقي". سعت المبادرة إلى تأمين السكن البديل وتعزيز الصمود فيه، واستندت في عملها إلى شبكة من المتطوعين/ات والناشطين/ات في مختلف المناطق اللبنانية. توفر هذه المبادرة زاوية تحليل مهمة لدراسة علاقة الحراك السياسي المدني بجهود الاستجابة المجتمعية، ومدى انعكاس العمل الإغاثي على النضال السياسي والتنظيمي.

5. مبادرة التنسيق الشعبية

تمثل هذه المبادرة نموذجًا تنسيقيًا غير رسمي نابغًا من القاعدة المجتمعية، مرتبطًا بعدد من الأطر مثل "جبهة فلسطين حرة"، و"الاتحاد الطلابي"، ومجموعة Food Not Bombs. تميزت بحضور ميداني فاعل، ومشاركة في الضغط السياسي. كما ركزت في عملها على دعم فئات مهمشة، ما يجعلها نموذجًا مهمًا لفهم ديناميكيات التنسيق الشعبي في الاستجابة، خاصة في ظل ضعف الهياكل الرسمية.

نظرة معمّقة في خمس تجارب ميدانية:

دراسات الحالة المختارة

في هذا الإطار، يقدّم هذا القسم قراءة تحليلية لخمس دراسات حالة مختارة، تمثّل نماذج متنوّعة من حيث طبيعة التنظيم في صورة منظمات غير حكومية، ومبادرات أهلية، وشبكات تطوّعية، وغيرها من جهة العمل وآلياته، والتفاعل مع السياق المحلي خلال الأزمة من جهة أخرى.

يهدف هذا العرض إلى تسليط الضوء على الاستجابة التي حقّقتها هذه المبادرات خلال فترة العدوان، والتحديات التي واجهتها، إلى جانب تحليل هيكلية القيادة والتنسيق الداخلي، واستراتيجيات تعبئة الموارد البشرية والمالية والمادية. كما يتناول هذا القسم مدى استدامة هذه المبادرات وقابليتها للتكرار في سياقات طوارئ مستقبلية، من أجل استكشاف عناصر النجاح أو التعرّض في كل نموذج، واستخلاص الدروس المستفادة منه.

نقابة الصحافة البديلة: الدفاع عن حقوق الصحفيين/ات في الخطوط الأمامية¹⁴

نقابة الصحافة البديلة هي تجمع نقابي بديل مستقل نشأ بعد انتفاضة 17 تشرين ليضم عاملات وعاملين في المجال الإعلامي في لبنان لا تمثّلهم/ن النقابات السائدة، بما يهدف إلى الدفاع عن حقوق الصحفيين/ات في مختلف الظروف. خلال العدوان الإسرائيلي 2023-2024، لعبت النقابة دوراً محورياً في دعم الصحافيين/ات وتقديم الحماية القانونية والمادية لهم، مع التركيز على المناصرة والقضايا القانونية المتعلقة بالاستهدافات الإسرائيلية للصحافيين/ات. من خلال هذا الدور، تمكنت النقابة من تحقيق استجابة فاعلة في حماية الصحافيين وضمان حقوقهم/ن وشكلت نموذجاً للعمل النقابي يحتذى به.

14 هذا الجزء مستند إلى مقابلتين شخصيتين:

ألسي مفرج، منسقة نقابة الصحافة البديلة، مقابلة شخصية، أجريت إلكترونياً من قبل الباحثة في نيسان/أبريل 2025.
سيندريللا عازار، منتسبة إلى نقابة الصحافة البديلة، مقابلة شخصية أجريت إلكترونياً من قبل الباحثة في نيسان/أبريل 2025.

« المساهمات الأساسية والتحديات خلال العدوان:

خلال الحرب، قدمت النقابة مجموعة من الخدمات للصحافيين/ات، بما في ذلك توفير معدات الحماية والوسائل التقنية لتغطية الأحداث خصوصاً للصحافيين/ات المستقلين عن المحطات أو المؤسسات الإعلامية، بالإضافة إلى الدعم النفسي للمتأثرين/ات بالحرب وبدلات إيجار للنازحين/ات منهم/ن. كما تابعت النقابة القضايا القانونية المتعلقة بتوقيف الصحافيين/ات أو تعرضهم/ن لتعديات خلال تغطيتهم/ن للحرب. وقد شكلت النقابة مرجعية أساسية في موضوع التقاضي بما يتعلق باستهدافات العدو للصحافيين/ات عبر تسهيلها عملية تكوين الملفات والمناصرة بهذا الاتجاه. أنتجت النقابة أيضاً حملات توعية عن الحماية، وبودكاست عن الصحة النفسية من أربع حلقات مع صحفيين ميدانيين تحدثوا عن الصحة النفسية وتجاربهم/ن خلال الحرب.

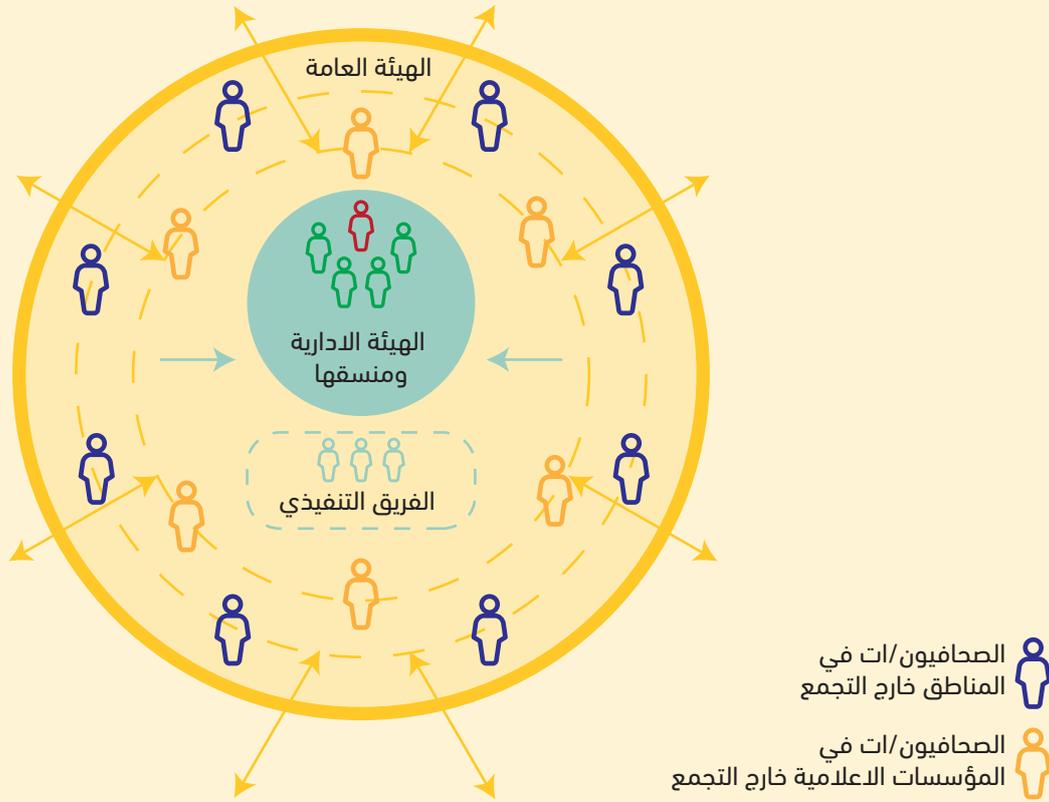
واجهت النقابة تحديات أساسية من أبرزها التهديدات الإسرائيلية المستمرة واستهداف الصحفيين/ات. بالإضافة إلى توقيفات الصحفيين/ات من قبل أحزاب، والتخوين والاعتداء على بعض الصحفيين/ات من قبل بعض الأهالي أثناء التغطية. كما انعكس جو التخوين والتخوين المضاد داخل التجمع نتيجة تنوع خلفيات ومواقف الأعضاء، ما عزز خطر تفكك التجمع نتيجة التوتر والخلافات الداخلية.

« القيادة والتنسيق:

تعتمد النقابة على هيكل تنظيمي واضح، يتضمّن هيئة إدارية منتخبة من ثمانية أعضاء، وهي المسؤولة عن اتخاذ القرارات. في التجمع، هناك فريق تنفيذي تتولى المهام التنفيذية، وهيئة عامة تضم مجموع المنتسبين/ات للتجمع. خلال الحرب، فوّضت الهيئة الإدارية باتخاذ جميع القرارات كونها هيئة منتخبة خاضعة للمحاسبة، مع الالتزام بالمبادئ العامة المتفق عليها. أما المكلفون بالمهام الأساسية في الحرب، فكان لديهم/ن هامش لاتخاذ بعض القرارات ومرجعيتهم/ن في ذلك كانت الهيئة الإدارية.

فيما يخص التنسيق الداخلي، فقد كان يتم عبر اجتماعات منتظمة ووسائل تواصل مستمرة بين الأعضاء. خارجياً، نسقت النقابة مع المنظمات الصحفية والحقوقية الأخرى، وكذلك مع الجهات الرسمية مثل وزارة الإعلام، والمخابرات والأحزاب، لضمان حماية الصحافيين/ات.

مستند 5: رسم للهيكلية التنظيمية لنقابة الصحافة البديلة



« تعبئة الموارد:

استقطاب الموارد كان جزءًا أساسيًا من عمل النقابة التي حوّلت بعض التمويل من مشاريع سابقة للاستجابة الطارئة، كما حصلت على تمويل طارئ من خلال التحالفات مع منظمات صحفية وحقوقية، بالإضافة إلى جمع التبرعات خصوصًا من المغتربين.

« الاستدامة وقابلية التكرار:

يُعدّ التجمع كيانًا قائمًا منذ ما قبل الحرب، يضم أكثر من 260 منتسبًا/ة ويعمل ضمن إطار نقابي منظم بهيكلية واضحة، وبيان تأسيسي، وآلية انتساب ومبادئ متفق عليها، وقد أثبت خلال الأزمة قدرته على الاستجابة الفعالة لحالات الطوارئ. بعد انتهاء العدوان، واصلت النقابة نشاطاتها النقابية والحقوقية، بما في ذلك تقديم جلسات دعم نفسي للصحافيين/ات المتضررين/ات، واستمرت في الضغط على الحكومة اللبنانية للانضمام إلى المحكمة الجنائية الدولية، في إطار سعيها لتحقيق العدالة للصحافيين/ات. تعكس هذه الاستمرارية قدرة النقابة على التكيف مع التحديات، وتشير إلى استدامة نموذجها وإمكانية تكراره في أزمات إنسانية مماثلة مستقبلاً، خاصة في حال التنسيق مع منظمات أخرى وضمان الاستدامة المالية.



تجمع
نقابة
الصحافة
البيدلة

حماية الفرق التي تغطّي الحرب

يجب أن تكون في رأس أولويات وسائل الإعلام

الإجراءات المطلوبة من وسائل الإعلام

- تغطية الفرق الإعلامية الميدانية بتأمين صحي يشمل مخاطر الحروب وتحمل المسؤولية تجاه أي صحفي أو مصور موظف لديها أو مستقلّ يتعرّض للإصابة أو للخطف
- ضمان إخضاع الفرق الإعلامية الميدانية للتدريب اللازم على معايير السلامة والأمان، على أن يكون التدريب عملياً وليس نظرياً وعدم إرسال أي فرق إعلامية لم تخضع للتدريب إلى مناطق خطرة
- إجراء دورات إسعافات أولية لأفراد الفرق الإعلامية الميدانية وتزويدهم بالمعدات اللازمة لذلك وتدريبهم على كيفية تحمل المسؤولية والتصرّف في حال الإصابة أو الخطف



في ظل الأوضاع التي يمرّ بها لبنان والمنطقة وتداعياتها على من ينقل الحدث من الإعلاميين، يسرّ مركز CPRM للعلاج النفسي وبالتنسيق مع تجمع نقابة الصحافة البيدلة، تقديم الدعم النفسي لمن يرغب من الصحفيين والمصورين.

للمزيد من المعلومات
يرجى الاتصال على الرقم
+961 70 893 728

تجمع
نقابة
الصحافة
البيدلة



CPRM

جميع الصور مأخوذة من قنوات المبادرة على وسائل التواصل الاجتماعي، والحقوق محفوظة لأصحابها.



سقف واحد: استجابة أفقية للإيواء¹⁵

مبادرة "سقف واحد" هي إحدى المبادرات المجتمعية التضامنية التي نشأت خلال العدوان الإسرائيلي على لبنان في عام 2023. بدأت الفكرة ضمن دائرة من الناشطين/ات المرتبطين/ات في تنظيم "لحقي"، تنظيم سياسي ناشئ، ثم سرعان ما تطورت لتصبح مبادرة مستقلة ذات طابع وطني، تضم أفرادًا من خلفيات وتجارب متنوعة، بعيدًا عن الانتماءات الحزبية أو السياسية الضيقة. هدف المبادرة كان توفير مأوى بديل وتعزيز صمود العائلات النازحة. وقد اعتمدت المبادرة على علاقات شخصية سابقة ودعوات مفتوحة للتطوع، ما أعطاها طابعًا أفقيًا وتشاركيًا منذ بداياتها.

« المساهمات الأساسية والتحديات خلال العدوان:

من أبرز مساهمات "سقف واحد" خلال العدوان كان تأمين سكن مؤقت لأكثر من 100 عائلة، وتقديم مساعدات عينية لأكثر من 500 عائلة أخرى لدعم صمودهم/ن في مساكنهم/ن. وقد ساهمت المبادرة في تنظيم حملات ضغط لفتح المدارس كمراكز إيواء، كما جرت محاولات كثيفة لاستئجار مباني وتحويلها إلى مراكز إيواء جماعية لكبار السن وذوي الإعاقة خاصة، إلا أن وقف إطلاق النار أوقف هذا المسار.

واجهت المبادرة تحديات عدة، أبرزها صعوبة تأمين أماكن إيواء بسبب ارتفاع أسعار الإيجارات ورفض بعض المناطق استقبال نازحين. كما فرضت التهديدات الأمنية وصعوبة التنقل قيودًا على قدرة المتطوعين/ات على العمل الميداني. رغم ذلك، استمر الفريق في تقديم المساعدات حتى بعد وقف إطلاق النار، إذ جرى توزيع الموارد المتبقية والتبرع بالمبالغ الفائضة لمبادرات أخرى تعمل على الإغاثة والترميم، مع إصدار تقرير شفاف عن مجمل أنشطة المبادرة وإعلان توقفها عن العمل.

« القيادة والتنسيق:

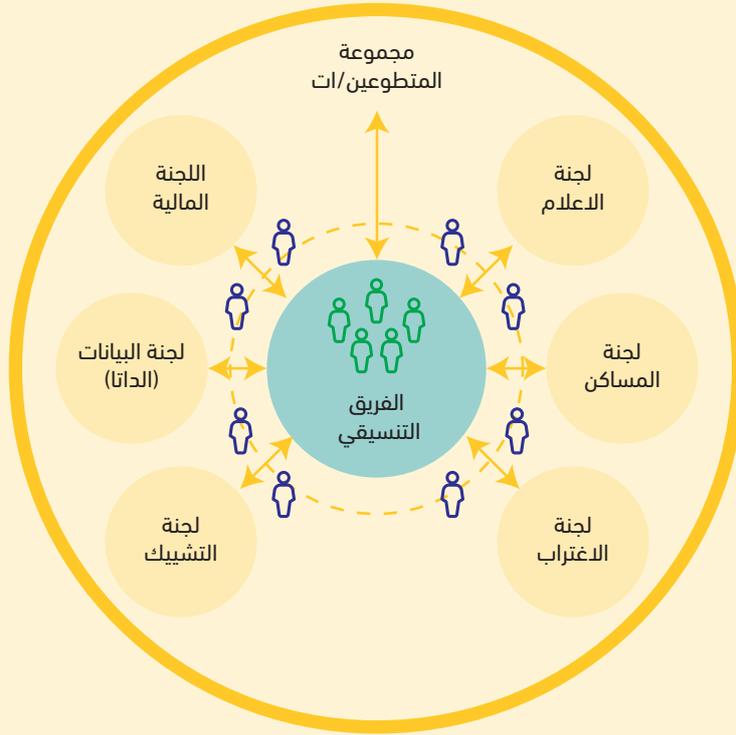
تميّزت المبادرة بتنظيم أفقي قائم على التنسيق الجماعي واتخاذ القرار بالتشاور، فلم تكن هناك قيادة مركزية أو هيكل تراتبي واضح، بل مجموعة منسقين/ات يعملون ضمن لجان وظيفية متخصصة (التمويل، والإعلام، والعلاقات العامة، واللوجستيات...). أُتخذت القرارات اليومية واللوجستية على مستوى الفرق، بينما كانت المسائل الاستراتيجية تُناقش جماعيًا، مع اعتماد منهج توافقي في اتخاذ القرارات الكبرى. فقد كان الاجتماع يُحدّد فعليًا عبر مجموعة المنسقين، متضمنًا أهدافه، ثم تُتخذ القرارات بعد النقاشات التي تجري خلال الاجتماع بحضور المشاركين/ات. بعد ذلك، تُنشر القرارات على المجموعة لإتاحة الفرصة أمام من لديه استيضاح أو اعتراض للتعبير عنه. وفي حال وجود اعتراضات، يُفتح باب النقاش لتبديد الهواجس ومعالجة الإشكالات. ومعظم القرارات كان يتم التوصل إليها بالتوافق، ونادرًا ما كان يتم اللجوء إلى التصويت أثناء الاجتماع ولكنه يبقى الآلية النهائية للفصل في حال تعذر التوافق. هذه البنية المرنة ساعدت في خلق بيئة مريحة للمشاركين/ات، حيث شعر المتطوعون/ات بالملكية والمسؤولية تجاه المبادرة.

15 هذا الجزء مستند إلى مقابلتين شخصيتين:

ديالا سري الدين، متطوعة قيادية في مبادرة سقف واحد، مقابلة شخصية، أُجريت إلكترونيًا من قبل الباحثة في نيسان/أبريل 2025.

مريم نمور، متطوعة في مبادرة سقف واحد، مقابلة شخصية، أُجريت إلكترونيًا من قبل الباحثة في نيسان/أبريل 2025.

مستند 6: رسم للهيكلية التنظيمية لمبادرة سقف واحد



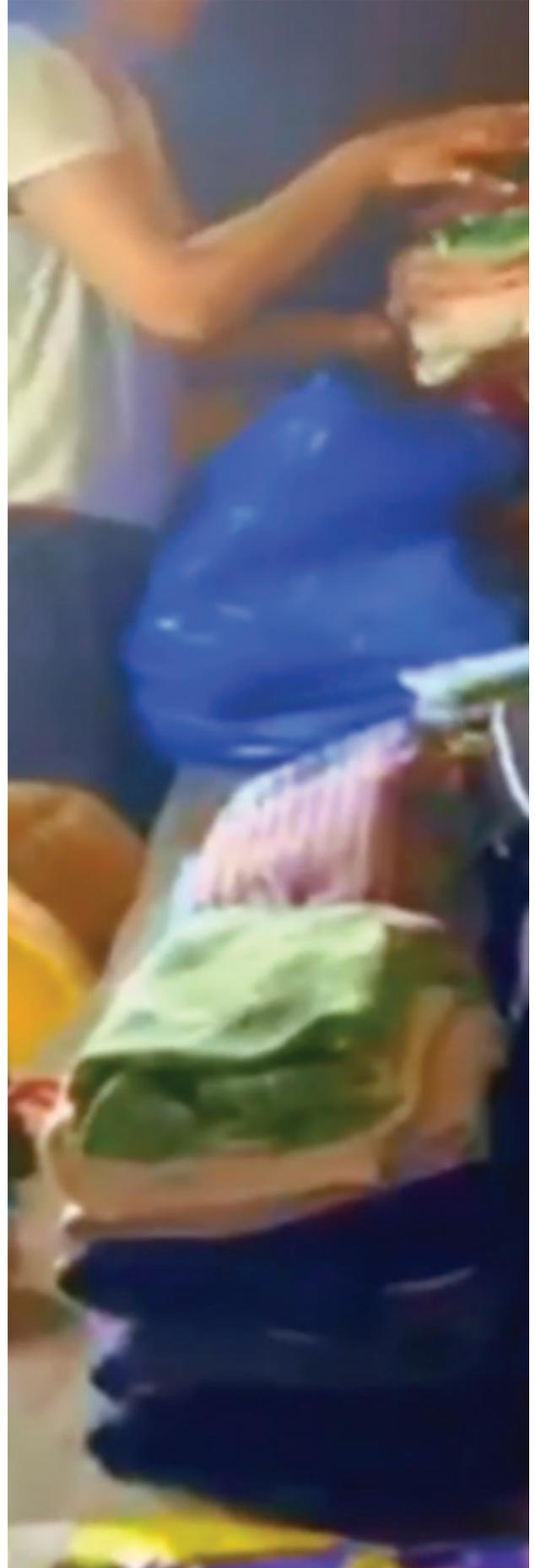
« تعبئة الموارد:

اعتمدت المبادرة على المعرفة الشخصية والعلاقات السابقة لاستقطاب أفراد ذوي توجهات ومبادئ مشتركة لفريق المنسقين. كما أطلقت نداءً للتطوع العام لاستقطاب متطوعين/ات من خارج دائرة المعارف.

وجرى الاتكال على التمويل الفردي عبر حملات تبرع إلكترونية ومساهمات مباشرة من داعمين في لبنان والخارج، وبعضهم على صلة شخصية بأعضاء الفريق. كما تلقت المبادرة دعماً عينياً من مبادرات وجمعيات مثل "استدامة". أستخدمت منازل المتطوعين/ات مخازن مؤقتة في البداية، ثم انتقل التخزين واللوجستيات إلى "بيت عام" في بيروت، الذي لعب أيضاً دوراً بوصفه مركزاً اجتماعياً ومكاناً للاجتماعات. نسّق الفريق ميدانياً مع مبادرات محلية لتسهيل الإحالات والعمل الميداني، لكن لم يكن هناك أي تنسيق مع الجهات الرسمية.

« الاستدامة وقابلية التكرار:

مع انتهاء العمليات العسكرية، استمر الفريق في توزيع الموارد المتبقية وتوثيق تجربته. أصدرت المبادرة تقريراً مالياً شفافاً، وأعلنت عن انتهاء المبادرة وتحويل الفائض إلى مبادرات مجتمعية أخرى تعمل في مجال الإغاثة والترميم. لم تتحول "سقف واحد" إلى كيان دائم، بل بقيت تجربة ظرفية، لكنها فتحت المجال أمام تعاون جديد بين أفراد وفرق عمل قد تعود للتلاقي في مبادرات مستقبلية.



تمّ توزيع التبرعات العينية على معظم مناطق
تواجد النازحين من خلال متطوعي حملة "سقف
واحد" المتواجدين في معظم الأراضي اللبنانية.



جميع الصور مأخوذة من قنوات المبادرة على وسائل التواصل الاجتماعي، والحقوق محفوظة لأصحابها.



التنسيقية الشعبية: شبكة تضامن ميدانية¹⁶

تأسست "تنسيقية شعبية" كتحالف بين ثلاثة كيانات: جبهة فلسطين حرة، والاتحاد الطلاب العام، ومجموعة Food not Bombs. بدأت التنسيقية بعملها بالاستجابة للعدوان الإسرائيلي منذ آب/أغسطس 2024، وقد كانت تهدف إلى تقديم دعم مباشر للنازحين/ات، خصوصًا الفئات المهمشة، والدفاع عن حقوقهم/ن في استجابة عادلة. كان تركيز التنسيقية الأساسي على تأمين الاحتياجات الأساسية للنازحين/ات، بما في ذلك السكن والمواد الغذائية، مع الضغط المستمر على السلطات لتحمل مسؤولياتها تجاه هذه الفئات.

« المساهمات الأساسية والتحديات خلال العدوان:

خلال الحرب، قامت التنسيقية بتوجيه النازحين والنازحات إلى أماكن آمنة، مثل المدارس والمنازل المتاحة للإيجار. وعلى الرغم من محدودية نتائج هذه الجهود، أعادت التنسيقية تركيز عملها على تلبية احتياجات الأشخاص في الشوارع العامة، ولا سيما في ساحة الشهداء، حيث قدمت المساعدات للنازحين، وكان عددٌ كبير منهم من غير اللبنانيين نتيجة استبعادهم من خطط الطوارئ، وعدم قدرتهم على الاستئجار أو الإقامة لدى أقارب. كما استقبلت التنسيقية التبرعات العينية والغذائية، ووزعتها على من هم بلا مأوى في الساعات، أو على أولئك المقيمين في منازل لكنهم لا يتلقون أي مساعدات. بالإضافة إلى ذلك، مارست التنسيقية ضغوطًا سياسية على السلطات اللبنانية لتحمل مسؤولياتها تجاه الفئات المهمشة، وواصلت تواجدها الميداني للاستجابة الفورية للظروف المستجدة، مثل عمليات الإخلاء التي طالت نازحين لجأوا إلى أماكن عامة أو مبانٍ مهجورة.

واجهت التنسيقية تحديات مرتبطة بنقص التنسيق في البداية، لكنها سرعان ما نجحت في بناء علاقات تعاون مع مبادرات ومنظمات أخرى، ما مكنها من تخصيص جهودها على توزيع المواد الغذائية. وعلى الرغم من كون التنسيقية مبادرة تضم أفرادًا متطوعين/ات، إلا أن أغلب المتضررين/ات في البداية لم يكن لديهم/ن ثقة، إذ إن لديهم/ن ربطًا بين أي عمل إغاثي والجمعيات غير الربحية والأجندات الغربية، والاستفادة على ظهر المتضررين/ات وذلك نتيجة فساد بعض الجمعيات في العمل في سياقات سابقة مثل انفجار مرفأ بيروت. أما التحدي الآخر، فكان التعقيم الإعلامي على واقع تمييز الجهات الرسمية ضد الفئات المهمشة ما فاقم هشاشتها، وأجبر المبادرة على التركيز على مساعدة هذه الفئة ومناصرتها.

« القيادة والتنسيق:

اعتمدت التنسيقية على نموذج قيادة جماعية، فأتخذت القرارات على نحو تشاركي بين الأعضاء، مع مساحة آمنة للنقاش. كانت الاجتماعات الرسمية تُعقد مرة أسبوعيًا، لكن تكررّت الاجتماعات غير الرسمية لضمان التنسيق المستمر بين الأعضاء. كما كان هناك هامش مرونة يسمح للأشخاص المكلفين/ات بمسؤوليات محددة باتخاذ قرارات معينة دون العودة إلى المجموعة مثل شراء لوجستيات أو حاجات

16 فرح (اسم مستعار)، متطوعة قيادية في التنسيقية الشعبية، مقابلة شخصية، أُجريت إلكترونيًا من قبل الباحثة في نيسان/أبريل 2025.

ميدانية بسقف مالي محدّد. كانت القيادة مفتوحة للجميع، مع تواجد مستمر للأعضاء المؤسسين/ات ومن ثم انضمام أفراد آخرين من خارج الكيانات الثلاثة. لم تكن هناك مجموعة قيادية ثابتة، ولكن جرى التنسيق على نحو مستمر عبر منصة واتسآب خاصة بالمتطوعين/ات.

استخدمت التنسيقية مركزاً في الأشرافية قاعدة للتنسيق وتجميع المواد، حيث كانت المبادرة تعتمد على التعاون المتبادل بين الأفراد، وجرى التركيز على مبدأ المساعدة المتبادلة (Mutual Aid)، إذ يساهم كل شخص بحسب قدرته. كما كانت التنسيقية تستخدم مجموعات واتسآب لتنسيق المهام بين المتطوعين.

على الصعيد الخارجي، جرى التنسيق مع مجموعات وأفراد آخرين يعملون في المجال الإنساني، للمساعدة في حملة جمع التمويل، إلى جانب التعاون مع بعض الجهات المحلية مثل المتاجر التي باعت مواد غذائية بأسعار الجملة. عانى التنسيق مع الجهات الرسمية من محدوديته، إلا أن الضغط على المسؤولين لتقديم الاستجابة المطلوبة كان مستمراً.

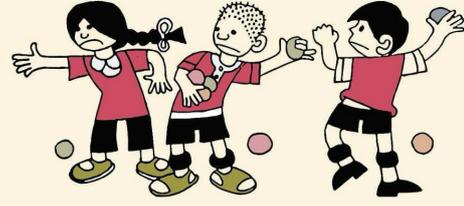
« تعبئة الموارد:

كان من الملفت اعتماد التنسيقية على مبدأ المعرفة الشخصية لاستقطاب متطوعين/ات بتوجه ومبادئ مشتركة من دون اللجوء لفتح أي حملات استقطاب عبر منصات التواصل الاجتماعي.

كما اعتمدت التنسيقية على حملات تبرعات جماعية، بما في ذلك الحملات عبر الإنترنت والمساعدة من المغتربين الذين جمعوا التبرعات لصالحها. كما كانت التبرعات العينية جزءاً مهماً من الموارد المستخدمة لتلبية احتياجات النازحين/ات.

« الاستدامة وقابلية التكرار:

على الرغم من أن التنسيقية قلّصت حجم فريقها وأنشطتها بعد انتهاء العدوان، فإن العلاقات التي بُنيت مع المتضررين/ات خلال فترة الحرب استمرت بعد انتهائها، كما يمكن إعادة تطبيق نموذج التنسيقية في أوقات الأزمات المستقبلية، شرط تعزيز التنسيق بين مختلف الأطراف وتوفير موارد مستدامة لدعمه. وبفضل الخبرة المكتسبة من العمل الجماعي، تمكنت التنسيقية من تطوير شبكة قوية من المتطوعين والمتطوعات، بما يساهم في تعزيز الاستجابات المستقبلية.



التنسيقية الشعبية TANSEQIYE SHAABEYE

ملخص عن عمل التنسيقية الشعبية

منذ بدء العدوان في أواخر أيلول، تلقت التنسيقية دعماً مالياً، من رفاق ومجموعات داخل لبنان وخارجه. بلغت قيمة التبرعات التي تلقيناها بشكل مباشر مبلغ 29,179 د.أ. بالإضافة إلى 22,492 يورو عبر رابط التبرعات. صرفنا حتى تاريخ 27 أكتوبر 21,155 د.أ. على الحاجات الأساسية للعائلات والأفراد الأكثر حاجة، من لبنانيين وسوريين وفلسطينيين وعقّال أجنب، في بيروت وطرابلس وبعبك ومناطق عدّة.

قمنا باتّباع آلية تشاركيّة بين متطوعي المجموعة لاتخاذ القرارات، فقمنا بشراء وتوزيع المواد كالتالي (المبالغ بالدولار الأمريكي):

- فرش للنوم بقيمة 10,585
- بطانيات بقيمة 900
- وسادات بقيمة 390
- ثياب وملابس داخلية بقيمة 715
- سلال غذائية ومستلزمات تنظيف بقيمة 2,645
- حليب اطفال وحفاضات بقيمة 2,250
- أدوية ونفقات طبية طارئة بقيمة 1,170
- مساعدة مالية طارئة للايجار بقيمة 953
- نفقات تأهيل منازل ومراكز بقيمة 520
- نفقات مواد لأنشطة الأطفال بقيمة 500
- مصاريف تشغيلية بقيمة 527

جميع الصور مأخوذة من قنوات المبادرة على وسائل التواصل الاجتماعي، والحقوق محفوظة لأصحابها.



الاتحاد اللبناني للأشخاص المعوقين حركيًا: استجابة حقوقية وميدانية في زمن العدوان¹⁷

تأسس الاتحاد اللبناني للأشخاص المعوقين حركيًا عام 1981، وهو يُعنى بالدفاع عن حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة ومأسستها، وتحقيق العدالة الاجتماعية ومناهضة التهميش. خلال العدوان الإسرائيلي على لبنان (2023-2024)، لعب الاتحاد دورًا محوريًا في ضمان شمول الأشخاص ذوي الإعاقة في الاستجابة الإنسانية إذ جرى عزلهم/ن من خطط الطوارئ والاستجابة الرسمية، وذلك من خلال تدخلات، وضغط مباشر ومناصرة حثيثة للحقوق.

« الإنجازات الرئيسية والتحديات خلال العدوان:

مع بداية العدوان، أنشأ الاتحاد غرفة عمليات مركزية لرصد الأوضاع وتنسيق التدخلات، كما شكّل فرق عمل مناطقية للاستجابة على الأرض، إذ أطلق مبادرات إغاثية شملت إقامة مطابخ مجتمعية لتوزيع الطعام. كما نسق مع مؤسسة الرعاية الاجتماعية لاستضافة 45 عائلة تضم أفرادًا من ذوي الإعاقة، وساهم بالضغط لتجهيز 21 غرفة مخصصة لهم في المدينة الرياضية ضمن خطة طوارئ.

واجه الاتحاد تحديات عدة، أبرزها ضعف جهوزية المراكز الرسمية، ورفض استقبال الأشخاص ذوي الإعاقة، إضافة إلى النقص الجسيم في الجانب الصحي وصعوبة تأمين المستلزمات الحيوية. رغم ذلك، تمكّن من التدخل في حالات معقدة شملت نقل مصابين وتأمين مأوى لأفراد جرى رفضهم/ن من مؤسسات أخرى، كما مارس ضغطًا مباشرًا على الجهات الرسمية لتأمين الرعاية الصحية الملحة.

« القيادة والتنسيق:

خلال الحرب، أنشئت هيئة عمليات مركزية إلى جانب تعيين منسقين/ات ميدانيين/ات لمتابعة التنفيذ. مكّنت الاجتماعات اليومية بين القيادة والمنسقين من اتخاذ قرارات سريعة وتفويض صلاحيات حسب الحاجة. شاركت فرق متعددة في الضغط على المؤسسات الرسمية، وتشغيل المطابخ، والتنسيق مع مراكز الإيواء، بينما تولى بعض الأعضاء أدوارًا قيادية ميدانية رغم عدم تكليفهم الرسمي، ما أظهر مرونة في الاستجابة وتحملًا شخصيًا للمخاطر.

تعاون الاتحاد مع منظمات محلية مثل "النجدة الشعبية" و"كفى"، وساهم في تشكيل "فريق دمج الإعاقة" الذي لعب دورًا مهمًا في تنظيم الجهود وتحديد الأولويات. كما نسق مع محافظين ووزراء للضغط باتجاه توفير مراكز إيواء مناسبة، إلا أن الاستجابة الرسمية بقيت محدودة. واجه الاتحاد صعوبات مثل عدم جهوزية مراكز الإيواء، ورفض استقبال العديد من الأشخاص، إضافة إلى فقدان النازحين/ات أدواتهم/ن الأساسية بسبب عمليات النقل غير المخطط لها.

17 هذا الجزء مستند إلى مقابلة شخصية:

سليمان لقيس، رئيسة الاتحاد اللبناني للأشخاص المعوقين حركيًا، مقابلة شخصية، أُجريت إلكترونيًا من قبل الباحثة في نيسان/أبريل 2025.

« تعبئة الموارد:

يمتلك الاتحاد شبكة واسعة من العاملين والمنتسبين. خلال العدوان، برزت مشاركة لافتة من المتطوعين/ات، لا سيما من الأشخاص ذوي الإعاقة أنفسهم والمتضررين/ات، في أنشطة التوزيع والاستجابة. كما انخرط متطوعون/ات من خارج الاتحاد، الأمر الذي ساعد في تغطية المناطق المختلفة. بعد انتهاء الحرب، نُظمت لقاءات للتقييم، والحفاظ على التواصل مع المتطوعين/ات وتحفيزهم/ن على الاستمرار والانتساب للعمل المؤسسي.

وعانى الاتحاد من تأخر في وصول الدعم المالي من الجهات الدولية، ما أثر على القدرة على التدخل الفوري. وللتغلب على هذا، عمد إلى إعادة تخصيص الموارد من مشاريع قائمة، والتواصل مع مانحين لتحويل التمويل إلى الاستجابة الطارئة. كما عمل على تأمين مستلزمات طبية ضرورية مثل الكراسي المتحركة، والأسرة، ومولّدات الأوكسجين، إضافة إلى تشكيل فريق خاص للتنسيق والضغط على وزارة الصحة والمؤسسات الاستشفائية لتغطية العمليات الطارئة.

« الاستدامة وقابلية التكرار:

أجرى الاتحاد تقييمًا داخليًا وخارجيًا لتجربته خلال الأزمة، وشارك مع "فريق دمج الإعاقة" في صياغة توصيات تهدف إلى تطوير خطط طوارئ تأخذ حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة في الاعتبار. يلتزم الاتحاد بتطبيق خطته الاستراتيجية، ويواصل عمله التراكمي في الدفاع عن الحقوق وتحقيق العدالة، مستفيدًا من خبرته المتجذرة بوصفها كيانًا رائدًا في مناهضة التهميش وبناء مجتمع أكثر شمولًا.

جميع الصور مأخوذة من قنوات المبادرة على وسائل التواصل الاجتماعي، والحقوق محفوظة لأصحابها.



مراكز الإيواء

في ظل الظروف الحالية وكي يستطيع الأشخاص المعوقون وذوو الاحتياجات الخاصة الوصول إلى المراكز واستخدامها، نضع بين أيديكم معايير الحد الأدنى الأساسية للمرافق الرئيسية للمكان وطبيعة استخدامه:

1. المدخل
2. الممرات
3. الغرف
4. الحمامات



018-7367

تعرف أكثر



ليش مهم نرصد اعداد واحتياجات

الاشخاص المعوقين

بمراكز الايواء الجماعية؟

كيف منعمل هل شي؟

فرح العطاء: العمل الإنساني المؤسسي بخبرة تراكمية وشبكة متطوعين/ ات واسعة¹⁸

تأسست جمعية فرح العطاء عام 1985 خلال الحرب الأهلية اللبنانية كجمعية غير ربحية، تهدف إلى توفير بيئات آمنة للأطفال والعائلات من مختلف الخلفيات، لترسيخ قيم التسامح والمحبة والاحترام. ومنذ نشأتها، راکمت الجمعية خبرة واسعة في مجالات التدخل الإنساني خلال الأزمات، عبر مبادرات امتدت إلى العمل في السجون والمدارس، فضلًا عن تدخلات نوعية خلال محطات كارثية مثل الحرب الأهلية اللبنانية، والعدوان الإسرائيلي في تموز/يوليو 2006، وانفجارات ساسين 2012 ومرفأ بيروت 2020.

« الإنجازات الرئيسية والتحديات خلال العدوان:

مع بداية العدوان، كانت الجمعية من أولى الجهات المبادرة على الأرض، مستفيدة من شبكتها الواسعة من المتطوعين/ات وبنيتها التنظيمية. أنشأت الجمعية مركز إيواء في الكرنتينا، بالتنسيق مع المحافظ والبلدية، استضاف أكثر من 800 نازح/ة. كما أنشأت مطبخًا مجتمعيًا قدّمت من خلاله يوميًا نحو 2500 وجبة ساخنة، ووفّرت دعمًا نفسيًا ولوجستيًا للنازحين/ات، ووزّعت مواد غذائية ومساعدات عينية.

وعقب وقف إطلاق النار، ورغم انسحاب معظم الجهات، واصلت الجمعية تدخلاتها في عمليات ترميم واسعة لمنازل متضررة، خصوصًا في منطقة البسطة، حيث تقوم بإعادة تأهيل أكثر من 25 مبنى حتى تاريخ إعداد هذه الدراسة. استعانت الجمعية بمواد محلية مثل الحجارة الرملية وحديد الركام، ودمجت المتضررين/ات أنفسهم/ن في عملية الترميم، ما عزّز الشعور بالثقة والتضامن. كما استكملت عملها الإغاثي في مركز الكرنتينا الذي ما زال يأوي 64 عائلة ويفتح أبوابه أمام المتضررين/ات من الاعتداءات الإسرائيلية المستمرة المفاجئة على المناطق اللبنانية.

« القيادة والتنسيق:

تعمل الجمعية وفق هيكل تنظيمي يضم مجلس إدارة يتولى القرار الاستراتيجي، بينما يدير القادة الميدانيون/ات العمليات اليومية. وخلال العدوان، عُقدت اجتماعات تنسيقية يومية لضمان فعالية العمل بين الفرق.

أما على المستوى الرسمي، فكان هناك تنسيق مباشر مع المحافظ، ولجنة الطوارئ وبعض الوزارات. ورغم غياب مظلة تنسيقية جامعة، أقامت فرح العطاء علاقات إحالة وتعاون مع جمعيات وجهات أخرى ميدانيًا، لكنها رأت أن ضعف التنسيق الرسمي والغياب شبه التام للتقييم المركزي شكّلا تحديًا كبيرًا.

18 هذا الجزء مستند إلى مقابلة شخصية:

سينتيا مهدي، متطوعة قيادية في جمعية فرح العطاء، مقابلة شخصية، أُجريت إلكترونيًا من قبل الباحثة في نيسان/أبريل 2025.

« تعبئة الموارد:

اعتمدت الجمعية على فرق عمل متخصصة من المتطوعين/ات شملت فرقًا للاتصالات، وتقييم الاحتياجات، وإعداد الوجبات، والتوزيع وتجهيز مراكز الإيواء، بمشاركة يومية بلغت نحو 70 متطوع/ة. وقد استقطبت الجمعية المتطوعين/ات من خلال شبكتها الداخلية ونداءات عامة بالتعاون مع الجامعات والمدارس والهيئات الكشفية، ما أفضى تنوعًا مناطقيًا وطائفيًا واجتماعيًا عزّز من دينامية العمل الجماعي خلال الأزمة.

وعلى صعيد التمويل، لجأت الجمعية إلى إعادة توجيه مخصصات من مشاريع سابقة نحو الاستجابة الطارئة؛ واعتمدت على مزيج من الموارد عبر تبرعات مالية من أفراد ومؤسسات وجهات داخل وخارج لبنان، لا سيما من المغتربين من جهة، ومساهمات عينية وخدمات من شركات محلية ترتبط بشبكة علاقات واسعة سابقة مع الجمعية من جهة أخرى. كما كان هناك مبادرات فردية لجمع التبرعات وتحويلها مباشرة إلى أنشطة الجمعية.

« الاستدامة وقابلية التكرار:

تعتمد فرج العطاء على نموذج تشغيلي مرّن، يستند إلى العمل الميداني التطوعي، والتراكم المعرفي، وتوزيع الأدوار بفعالية. تابعت الجمعية أنشطتها ما بعد الحرب في مجال الإيواء والترميم، وفعلت آليات داخلية لضمان استدامة التمويل وتعزيز الجاهزية المستقبلية.

ورغم التحديات المستمرة، مثل انخفاض عدد المتطوعين/ات وصعوبة تأمين كوادر بشرية مؤهلة، ترى الجمعية أن وضوح الرؤية والقيم التأسيسية إلى جانب الخبرات المكتسبة تشكّل مرتكزًا صلبًا لإعادة تفعيل هذا النموذج في أي أزمات مقبلة.

جميع الصور مأخوذة من قنوات المبادرة على وسائل التواصل الاجتماعي، والحقوق محفوظة لأصحابها.





Offrejoie
فرج العطاء
مركز - المصنع - الناصرة

نداء للمتطوعين Call for volunteers

Offrejoie needs volunteers to support the displaced families sheltered at its centers.
Contact the number: 03/628000.

تحتاج فرج العطاء إلى متطوعين لدعم العائلات النازحة المقيمة في مراكزها.
الاتصال على الرقم: 03/628000.

تطوع في مطبخنا المجتمعي

VOLUNTEER IN OUR COMMUNITY KITCHEN

Meet us at our Mar Mikhael Center



المناقشة

كما هو الحال في الدراسات السابقة، تميزت معظم هذه المبادرات بالاستقلالية التامة عن الدولة، وكانت تستجيب مباشرة للحاجات المجتمعية دون انتظار تدخل رسمي. فكما أشارت متطوعة فرح العطاء: "يجب أن ندعم بعضنا البعض وأن لا ننتظر من أصحاب السلطة أن يتحركوا."¹⁹ يعكس هذا التحديات المستمرة التي يواجهها المجتمع المدني في لبنان، حيث تكررت الاستجابات الأهلية بسبب غياب التنسيق الفعّال من قبل الدولة. في هذا الجزء، نستخلص نقاط القوة، والخصائص المميزة والتحديات الرئيسية من المبادرات الخمس، ونحاول استخلاص دروس وتوصيات يمكننا الاستفادة منها في استجابات مستقبلية ذات سياقات مشابهة.

نقاط القوة والخصائص المميزة

صحيح أن المبادرات موضع الدرس تختلف من حيث الخصائص، إلا أن في كل منها نقاط قوة مكنتها من أن تستجيب بشكل فاعل لحالة الطوارئ التي عاشها لبنان خلال العدوان الإسرائيلي، وأحياناً ما تكون هذه النقاط مشتركة بين أكثر من مبادرة ولو بأشكال متعددة. بداية، علينا التفريق بين المبادرات القائمة من ما قبل الحرب كنقابة الصحافة البديلة، والاتحاد اللبناني للأشخاص المعوقين حركياً وفرح العطاء، وبين المبادرات التي نشأت استجابةً لحالة الطوارئ كالتنسيقية الشعبية و"سقف واحد".

أفضلية الأقدمية وعامل تراكم الخبرات

تمتلك المبادرات التي كانت قائمة أصلاً، خصائص مكنتها من الاستجابة على نحو أسرع من غيرها كمواردها المتاحة مثل الموارد البشرية المتمثلة بموظفيها أو شبكات منتسبيها، والصحفيين/ات في حالة النقابة وذوي الإعاقة المنتشرين في المناطق في حالة الاتحاد، وشبكة المتطوعين/ات من مختلف المناطق في حالة فرح العطاء. بالإضافة إلى ذلك، كان في حوزة المبادرات الثلاث موارد مالية مستقطبة لمشاريع قائمة استطاعت بمرونة وبالتفاهق مع الجهات الممولة تجبير جزء منها للاستجابة الإغاثية في الطوارئ، ما سرّع من إمكانية البدء بالاستجابة²⁰. كما راكم عمل كل من هذه المبادرات السابق لها علاقات إن كان مع مؤسسات رسمية أو منظمات أخرى، أو تنسيقيات مختصة أو حتى ممولين، وقد ساهم في بناء ثقة أكبر مع المجتمع لا ترتبط بالرأسمال الفردي للمنخرطين/ات في المبادرة، بل تستند إلى تأثير أو عمل سابق.

19 سينتيا مهدي، متطوعة قيادية في جمعية فرح العطاء، مقابلة شخصية، أُجريت إلكترونياً من قبل الباحثة في نيسان/أبريل 2025.

20 استناداً إلى ثلاث مقابلات شخصية:

سينتيا مهدي، متطوعة قيادية في جمعية فرح العطاء، مقابلة شخصية، أُجريت إلكترونياً من قبل الباحثة في نيسان/أبريل 2025.

سيلفانا لقيس، رئيسة الاتحاد اللبناني للأشخاص المعوقين حركياً، مقابلة شخصية، أُجريت إلكترونياً من قبل الباحثة في نيسان/أبريل 2025.

ألسي مفرج، منسقة نقابة الصحافة البديلة، مقابلة شخصية، أُجريت إلكترونياً من قبل الباحثة في نيسان/أبريل 2025.

ومن الجدير بالذكر، تميّز كل من الاتحاد وفرح العطاء -جاء تأسيسهما من الثمانينات- بمراكمة خبرات من استجابات سابقة لحالات طوارئ مماثلة²¹. ففرح العطاء قد أسست تزامناً مع الحرب الأهلية، وقد أقامت نشاطات مرتبطة وكان لها تجارب ترميم في أربع قرى جنوبية خلال حرب تموز 2006. كما أدارت مركزاً للمساعدات في الجامعة اليسوعية، موفّرة الدعم لآلاف المتضررين يوميًا عبر شبكة واسعة من المتطوعين/ات. وبعد انفجار مرفأ بيروت في 4 آب/أغسطس 2020، بادرت "فرح العطاء" إلى ترميم أكثر من 167 مبنى، بمساندة أكثر من 6 آلاف متطوع من 17 بلدًا، ما يعكس خبرتها العميقة وقدرتها على التنظيم السريع والتدخل الفعّال.²² أما الاتحاد اللبناني للأشخاص المعوقين حركيًا ومنذ نشأته في 1981، فقد واكب الحرب الأهلية أيضًا وأقام حملات توقييع ومسيرات لإيقاف الحرب، وشارك خلال العدوان الإسرائيلي في كل من 1993 و1996 و2006 في أعمال إغاثة، وإرشاد ومسح لحاجات المعوقين ومراقبة ومساءلة وحتى ترميم.²³ وبالتالي، فإن تراكم خبراته قد ساهم في سرعة تخطيطه واستجابته خلال العدوان الإسرائيلي الأخير على لبنان.

شبكة المتطوعين/ات الممتدة والرأسمال الاجتماعي

صحيح أن الأقدمية وتراكم الخبرات يولّدان استقطاب الموارد البشرية وبناء العلاقات، ويظهر ذلك واضحًا في كل من الجمعيات العامة إن كان في حالة الاتحاد الذي يضم أكثر من 1200 منتسب/ة من ذوي الإعاقة²⁴ أو النقابة البديلة التي تضم أكثر من 260 منتسب/ة من الصحفيين/ات²⁵ أو حتى في شبكة فرح العطاء التطوعية، غير أننا نرى أن الاتحاد والنقابة استفادوا من المنتسبين/ات إلى جمعياتهم العامة ومن تواجدهم في المناطق، إن كان ذلك لتقييم الحاجات أو الاستجابة اللامركزية. والملفت بخصوص شبكة المتطوعين/ات التابعة لفرح العطاء أنها نتاج تراكم عمل على مدى أربعين سنة حيث تنظّم فرح العطاء من وقت تأسيسها في 1985 أكثر من عشرة مخيمات سنويًا للأطفال من جميع المناطق اللبنانية، يجتمعون ويقضون أياقًا سويًا، ويتعلمون العيش المشترك ومبادئ جماعية كالمحبة، والتسامح والاحترام. ويجري الحفاظ على التواصل مع المشاركين/ات ودعوتهم/ن للمشاركة في النشاطات، وهو ما يساهم في بناء شبكة متطوعيها واستدامتها²⁶.

وبالتالي، تُراكم هذه العلاقات والعمل المشترك رأسمال اجتماعيًا بالإمكان تفعيله في لحظة الطوارئ. وقد رأينا حتى في المبادرات غير الرسمية أهمية هذا الرأسمال، فصحيح أن "سقف واحد" و"التنسيقية الشعبية" ولدتا في الحرب ولم تكن لهما استجابات اغاثية في حروب سابقة، غير أن أعضاء المبادرتين، على الأقل المؤسسين/ات، كانت تجمعهم/ن علاقات عمل مشترك سابقة من خلال حملات على

21 استنادًا إلى مقابلتين شخصيتين:

سينتيا مهدي، متطوعة قيادية في جمعية فرح العطاء، مقابلة شخصية، أُجريت إلكترونيًا من قبل الباحثة في نيسان/أبريل 2025.

سيلفانا لقيس، رئيسة الاتحاد اللبناني للأشخاص المعوقين حركيًا، مقابلة شخصية، أُجريت إلكترونيًا من قبل الباحثة في نيسان/أبريل 2025.

22 سينتيا مهدي، متطوعة قيادية في جمعية فرح العطاء، مقابلة شخصية، أُجريت إلكترونيًا من قبل الباحثة في نيسان/أبريل 2025.

23 سيلفانا لقيس، رئيسة الاتحاد اللبناني للأشخاص المعوقين حركيًا، مقابلة شخصية، أُجريت إلكترونيًا من قبل الباحثة في نيسان/أبريل 2025.

24 سيلفانا لقيس، رئيسة الاتحاد اللبناني للأشخاص المعوقين حركيًا، مقابلة شخصية، أُجريت إلكترونيًا من قبل الباحثة في نيسان/أبريل 2025.

25 ألسي مفرج، منسقة نقابة الصحافة البديلة، مقابلة شخصية، أُجريت إلكترونيًا من قبل الباحثة في نيسان/أبريل 2025.

26 سينتيا مهدي، متطوعة قيادية في جمعية فرح العطاء، مقابلة شخصية، أُجريت إلكترونيًا من قبل الباحثة في نيسان/أبريل 2025.

قضايا أخرى اجتماعية أو حتى سياسية، الأمر الذي ساعد في تسريع حشد الموارد وتنسيق الجهود. التنسيقية الشعبية مثلًا، استفادت من العلاقات الشخصية والروابط الاجتماعية التي كانت موجودة بين الأفراد سابقًا، ما مكنها من التفاعل السريع والتنظيم الفعّال. كما أن انطواء ثلاثة تنظيمات تحت إطار هذه التنسيقية، عزّز من رأسمالها الاجتماعي ولو أنها ضمت أفرادًا غير مرتبطين/ات بهذه التنظيمات²⁷. كذلك، قَعَلت "سقف واحد" التي اعتمدت على العلاقات الشخصية السابقة لتكوين فريق المنسقين/ات ومن ثم وسعت شبكتها التطوعية عبر نداء مفتوح للتطوع. وتشير واحدة من متطوعات "سقف واحد" في مقابلتنا معها إلى أن "إحدى نقاط القوة هي المعرفة الجزئية بالأشخاص والتي خلقت الثقة في هذه المبادرة"²⁸. وقد ارتبطت أيضًا هذه المبادرة بتنظيم سياسي ناشئ، لحقي، وضمت عددًا من أفرادها المعتادين/ات على العمل معًا، مع توسيع مظللتها لتضم أوسع مروحة (أو طيف) من الناشطين/ات من خارج التنظيم.²⁹

ويتماشى هذا النمط مع نظرية بورديو حول الرأسمال الاجتماعي، التي تؤكد على أهمية الشبكات الاجتماعية القائمة في تسهيل التنظيم المجتمعي³⁰ وفي هذه الحالة تسهيل الاستجابة القاعدية الطارئة. كما يتصل بمنهجية مارشال غانز عن التنظيم المجتمعي كعملية قيادية تمكينية³¹، إذ وفي المبادرات غير الرسمية خصوصًا، تمكّنت مجموعة من الأفراد من تحويل مواردهم أي العلاقات السابقة إلى قوة للتغيير، بما يعني الاستجابة للطوارئ في هذه الحالة، الأمر الذي عكس قدرتها على حشد الناس واتخاذ المبادرة. هذه العلاقات السابقة كانت بمثابة محفز لتشكيل قيادات محلية قادرة على حشد المتطوعين/ات واتخاذ المبادرة باستقلالية ومرونة، ويمكن القول إن هذه الشبكات الاجتماعية المتماسكة قد ساهمت على نحو رئيسي في تعزيز فعالية الاستجابة للأزمة، سواء من حيث سرعة تقديم الإغاثة أو قدرتها على الصمود والاستمرار في مواجهة التحديات.

إشراك أهل القضية في مراحل العمل

ولا بد من التوقف عند خاصية امتياز فيها كل من الاتحاد اللبناني للأشخاص المعوقين حركيًا ونقابة الصحافة البديلة وهي كون من يقوم بالاستجابة لحاجات المتضررين/ات من فئة معينة هو نفسه/ها من هذه الفئة أي من أهل القضية. ولا شك في أن هذا قد شكّل نقطة قوة واضحة في المبادرتين. فمن أدرى بحاجات كل من الصحفيين/ات أو ذوي الإعاقة غير الصحفيين/ات وذوو الإعاقة أنفسهم؟ إن إشراك أهل القضية يُسهّل من مسح الحاجات، ورصد الثغرات ومعالجتها. كما أن انخراطهم/ن المباشر يجعل من هذه المبادرات مرجعية للجهات الإغاثية الأخرى، ويقوّي العمل ويزيد من قيمته. يزيد انخراط أهل القضية مباشرة في التخطيط والتنفيذ والتقييم من شفافية وفعالية المبادرة ويرفع

27 فرح (اسم مستعار)، متطوعة قيادية في التنسيقية الشعبية، مقابلة شخصية، أُجريت إلكترونيًا من قبل الباحثة في نيسان/أبريل 2025.

28 مريم نمور، متطوعة في مبادرة سقف واحد، مقابلة شخصية، أُجريت إلكترونيًا من قبل الباحثة في نيسان/أبريل 2025.

29 دبالا سري الدين، متطوعة قيادية في مبادرة سقف واحد، مقابلة شخصية، أُجريت إلكترونيًا من قبل الباحثة في نيسان/أبريل 2025.

30 Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In J. G. Richardson (Ed.), Handbook of theory and research for the sociology of education (pp. 241-258). Greenwood Press. [Bourdieu The Forms Of Capital 1 : Free Download, Borrow, and Streaming : Internet Archive](https://www.archive.org/details/Bourdieu-The-Forms-Of-Capital-1-Free-Download-Borrow-and-Streaming-Internet-Archive)

31 Ganz, M. (2014). Organizers' Handbook. Retrieved from https://d3n8a8pr07vhmx.cloudfront.net/themes/52e6e37401925b6f9f000002/attachments/original/1423171411/Organizers_Handbook.pdf

من قيمتها كذلك، لتتحول إلى فعل تكافل وتضامن مجتمعي حقيقي ذي أبعاد يمكن لها أن تنعكس تنظيمًا مجتمعيًا يتخطى حالة الطوارئ ويستمر من بعدها، كما يشير لها غانز على أنها عملية قيادية تمكينية³².

ونرى في الاتحاد خاصة مثالًا حيًا على كيف يمكن لانخراط أهل القضية المباشر وعملهم/ن المشترك أن يؤسس لتنظيم يتخطى حالة الطوارئ، إذ لم ينته الاتحاد مع انتهاء أي حرب أو طوارئ انخرط بالاستجابة لها، بل كانت هذه الاستجابات أداة لتقوية حضوره، وإثبات فعالية ودور ذوي الإعاقة المجتمعي كفاعلين/ات لا منتظرين/ات للمساعدة³³. هكذا، وخصوصًا مع وجود قضايا واضحة يحملها أهل القضية أنفسهم/ن، تصبح الطوارئ مجرد محطة تقويّ التنظيم، وتصل عمل وتوسّع إطاره.

ومن الجدير بالذكر أنه وعلى الرغم من عدم ارتباط باقي المبادرات بالضرورة بقضية تطال فئة محددة، غير أن جزءًا من هذه المبادرات كان له عمل ميداني مباشر ساهم في بناء العلاقات مع المتضررين/ات وانخراطهم/ن في العمل أحيانًا. فاختارت التنسيقية مثلًا التواجد مع الناس على الأرض، ومواكبة أوضاعها والتفاعل معها ومع الحاجات، وهو ما أتاح لها تكييف استجابتها لتغطي الثغرات إلى جانب المناصرة أحيانًا مثل محاولة وقف الإخلاءات، ومساعدة فئات مهمشة تعرضت للإقصاء مثل غير اللبنانيين. تصف إحدى المؤسسات ما سبق على أنها لم تنظر إلى الناس باعتبارهم مستفيدين/ات، بل حاولت أعضاؤها بناء العلاقات على نحو أعمق ومستدام، وهذا ما ساعدهم/ن على فهم حاجاتهم/ن ودعمهم/ن³⁴. وتصف المؤسسة الطريقة التي ساد بها الجو التعاوني من خلال أمثلة عن متضررين/ات انخرطوا معهم/ن بالعمل مثل الصيدلي المتضرر الذي تطوع ليأخذ دوره في رصد الحاجات من الأدوية وتأمينها، أو أناس حصلوا على المساعدة فساعدوا هم بدورهم بأعمال مثل التنظيف، أو التوصيل أو التوزيع³⁵.

أما فرح العطاء، فقد تواجدت أيضًا ميدانيًا إن كان من خلال عملها في توزيع المساعدات والوجبات، أو من خلال تجهيز مأوى الكرنيتينا وإدارته، ما يعني تاليًا العمل مباشرة مع الناس. ومن الضروري الإضاءة على إشراك المتضررين/ات الراغبين/ات في أعمال ترميم منازلهم/ن وحييهم/ن في البسطا بيروت بعد وقف إطلاق النار، ما يخلق جوًّا من الثقة والشفافية، ويساهم في استدامة العلاقات³⁶.

32 Ganz, M. (2014). Organizers' Handbook. Retrieved from https://d3n8a8pro7vymx.cloudfront.net/themes/52e6e37401925b6f9f000002/attachments/original/1423171411/Organizers_Handbook.pdf

33 سيلفانا لقيس، رئيسة الاتحاد اللبناني للأشخاص المعوقين حركيًا، مقابلة شخصية، أُجريت إلكترونيًا من قبل الباحثة في نيسان/أبريل 2025.

34 فرح (اسم مستعار)، متطوعة قيادية في التنسيقية الشعبية، مقابلة شخصية، أُجريت إلكترونيًا من قبل الباحثة في نيسان/أبريل 2025.

35 فرح (اسم مستعار)، متطوعة قيادية في التنسيقية الشعبية، مقابلة شخصية، أُجريت إلكترونيًا من قبل الباحثة في نيسان/أبريل 2025.

36 سينتيا مهدي، متطوعة قيادية في جمعية فرح العطاء، مقابلة شخصية، أُجريت إلكترونيًا من قبل الباحثة في نيسان/أبريل 2025.

الهيكل التنظيمية وأنماط القيادة القاعدية

استفاد كل من فرح العطاء، والاتحاد والنقابة البديلة من هياكل تنظيمية قائمة أصلاً ومُمتّسة مع تعديلات أو تشكيلات معينة أحياناً، في حين استحدثت المبادرات غير الرسمية هياكلها من الصفر وبحسب الحاجة. ما ميز النقابة البديلة وجود أعراف ومرشحات لاتخاذ القرار، مع منح المكلفين بالمهام الأساسية هامشاً للتحرك ضمن ضوابط يحددها الرجوع إلى الهيئة الإدارية، التي بدورها تمثل قيادة منتخبة وضاعة للمحاسبة، الأمر الذي منح التنظيم توازناً بين القيادة والمساءلة، والفعالية والالتزام بالمبادئ العامة. وقد لعب المنسقون/ات الميدانيون/ات في المناطق وفي المؤسسات الإعلامية دور الرابط مع الأرض.³⁷

أما الاتحاد، قد جرى تشكيل هيئة عمليات مركزية تشرف على سير العمل، مع اختيار منسقين/ات للمناطق وتكوين فرق محلية تعمل في مجالات مختلفة، من المتابعة والضغط والإحالات إلى العمل الميداني والمطابخ المجتمعية. هذا الهيكل وقرّ توزيعاً وظيفياً مرتناً وفعالاً، سمح بتوسيع نطاق الاستجابة والتفاعل السريع مع حاجات الأرض، من دون الوقوع في فخ البيروقراطية أو المركزية الصارمة.³⁸

وفي تجربة جمعية فرح العطاء، يظهر مزيج بين المأسسة المدنية والاستجابة الشعبية. فخارج سياق الحرب، تعمل الجمعية عبر جهاز تنفيذي مؤلف من موظفين/ات ثابتين/ات، بدعم من رئيس، ومجلس استشاري تطوعي وشبكة من المتطوعين والمهنيين، ما يوقّر بنية إدارية مستقرة تستفيد من الخبرات عند الحاجة. خلال الحرب، أُضيفت طبقة من قادة الفرق والمهام الميدانية الذين أدّوا دوراً محورياً في التنسيق على الأرض، وكانوا حلقة وصل بين الإدارة المركزية والمتطوعين، الأمر الذي سمح بتوسيع نطاق العمل دون تعطيل الهيكل القائم.

³⁹ومن جهة أخرى، تميّزت "التنسيقية الشعبية" بهيكل مفتوح وغير هرمي، فتطورت القيادة تدريجياً من خلال التواجد والمشاركة، والثقة المتبادلة، والوضوح في آليات اتخاذ القرار والمساحة الآمنة للنقاش، شكّلت حجر الأساس في هذا النموذج. كانت الاجتماعات تُعقد بانتظام، مرة أسبوعياً على الأقل، لاتخاذ القرارات الأساسية، إلى جانب لقاءات غير رسمية مكثفة في المركز لتنسيق المهام. وقد مُنح المكلفون بمهام ميدانية هامش تصرف مالي ولوجستي ضمن سقف محدد (300 دولار أمريكي) دون الرجوع للمجموعة، ما سمح بالمرونة من دون التفريط بالمساءلة. علاوة على ذلك، كان القرار يُتخذ على نحو تشاركي، بعد استشفاف حاجات الأرض ومراعاة آراء المتطوعين/ات، وكان الاجتماع مفتوحاً نسبياً للمشاركين/ات، بما أتاح تطوّر القيادة عضوياً وفقاً للمبادرة والمساهمة.⁴⁰

أما عند "سقف واحد"، فنجد نموذجاً شبكياً غير رسمي يقوم على مجموعة منسقين/ات مرتبطين/ات بعلاقات أو تجارب سابقة، يتواصلون عبر مجموعة مغلقة على واتسآب حيث تُشارك التفاصيل وتُتخذ

37 ألسي مفرج، منسقة نقابة الصحافة البديلة، مقابلة شخصية، أُجريت إلكترونياً من قبل الباحثة في نيسان/أبريل 2025.

38 سيلفانا لقيس، رئيسة الاتحاد اللبناني للأشخاص المعوقين حركياً، مقابلة شخصية، أُجريت إلكترونياً من قبل الباحثة في نيسان/أبريل 2025.

39 سينتيا مهدي، متطوعة قيادية في جمعية فرح العطاء، مقابلة شخصية، أُجريت إلكترونياً من قبل الباحثة في نيسان/أبريل 2025.

40 فرح (اسم مستعار)، متطوعة قيادية في التنسيقية الشعبية، مقابلة شخصية، أُجريت إلكترونياً من قبل الباحثة في نيسان/أبريل 2025.

القرارات بمن حضر. هذه المجموعة كانت منفصلة عن مجموعة المتطوعين/ات الأكبر التي تضم المشاركين/ات في نداءات المهمات، ما سمح بوجود مستوى تنسيقي مخصّص. مع الوقت، تشكّلت فرق عمل متخصصة (مالية، وإعلامية، وبيانات، وإيواء، وعلاقات عامة...)، وكان في كل منها منسقين/ات من المجموعة القيادية يلعبون دور حلقة وصل، وإن كان ذلك على نحو غير رسمي. وقد أُعطي للفرق والمكلفين بالمهام هامش واسع لاتخاذ القرارات ميدانيًا، بينما تُعاد القرارات الكبرى، المالية أو الاستراتيجية، إلى فريق المنسقين للتشاور والتصويت، ما أوجد توازنًا بين الاستقلالية والتنظيم.⁴¹

تكشف هذه التجارب أن التنظيم القاعدي يمكن أن يتخذ أشكالًا متعددة، تتراوح بين الآساسة الواضحة، والهيكل الشبكية، والقيادة الجماعية المفتوحة. لكن القاسم المشترك بينها جميعًا هو اعتمادها على الثقة، والمرونة، والتشاركية والقدرة على التكيف مع الظروف. وفي كل من هذه التجارب تقاطعات مع منهجية مارشال غانز، إذ يمكن فهم الهياكل القيادية التي ظهرت خلال العدوان الإسرائيلي (2023-2024) بوصفها أشكالًا من القيادة المجتمعية المرنة واللامركزية، تشبه "البلورة الثلجية" كما وصفها غانز⁴² أحيانًا، حيث تتوزع القيادة أفقيًا بين فرق مترابطة بدلًا من التمرکز الهرمي.

وأخيرًا، يُظهر هذا التنوع في أنماط القيادة المجتمعية أن غياب الدولة لم يؤدِّ إلى فراغ تنظيمي تام، بل إلى نشوء بدائل محلية لا مركزية تتلاءم مع خصائص السياق، وتؤكد صلاحية نموذج غانز في تفسير فاعلية القيادة القاعدية في حالات الطوارئ.

العمل الجماعي من خلال مظلات أو تنسيقيات

وفي حين أتاحت كل هذه الهياكل التنظيمية تنسيقًا داخليًا فعالًا ومرتبًا، غير أن التنسيق من ضمن مظلات أو مع مبادرات وجمعيات أخرى كان نقطة محورية لعدم تكرار الجهود، أو مشاركة الموارد أو الدعم المتبادل حتى. برزت أشكال متعددة من التنسيق بين المجموعات القاعدية والجمعيات القائمة، سواء لتقاسم المهام، أو تقديم الإحالات أو تبادل الموارد.

بعض المبادرات كمنظمة الصحافة البديلة اندمجت في تنسيقيات أوسع، مثل التنسيقية الحقوقية التي ضمت منظمات دولية معنية بحرية الصحافة وحقوق الإنسان، كمنظمة العفو الدولية، و"هيومن رايتس ووتش"، و"لجنة حماية الصحفيين"، و"مراسلون بلا حدود"، و"المحكمة الدولية"، و"الاتحاد الدولي للصحفيين"، فضلًا عن التواصل مع مؤسسات إعلامية دولية تُجري تحقيقات صحفية استقصائية مثل "روپترز" و"الغارديان". وقد كان هذا النوع من التواصل والتنسيق أساسيًا، إذ سهّل لممثلي هذه المبادرات الوصول إلى تلك المؤسسات، وفتح قنوات دعم وتوثيق ومناصرة. كما كانت النقابة البديلة عضوًا فاعلًا في تنسيقية صحفية ضمت مؤسسات صحفية محلية، حيث ركزت ضمنها على تقييم الوضع الراهن وتحديد الحاجات، وتعاونت فيما بينها على مستوى الموارد بهدف تلبية أكبر قدر ممكن من المتطلبات، وعدم التضارب وتكرار الجهود.⁴³

41 ديالا سري الدين، متطوعة قيادية في مبادرة سقف واحد، مقابلة شخصية، أُجريت إلكترونيًا من قبل الباحثة في نيسان/أبريل 2025.

42 Ganz, M. (2014). Organizers' Handbook. Retrieved from https://d3n8a8pro7vhmx.cloudfront.net/themes/52e6e37401925b6f9f000002/attachments/original/1423171411/Organizers_Handbook.pdf

43 ألسي مفرج، منسقة نقابة الصحافة البديلة، مقابلة شخصية، أُجريت إلكترونيًا من قبل الباحثة في نيسان/أبريل 2025.

وفي حالة الاتحاد، فقد انضم بدوره إلى "وحدة دمج الإعاقة"، وهو إطار تنسيقي ضمّ منظمات دولية، وجمعيات تُعنى بالإعاقة، وأخرى من المجتمع المدني، حيث ساهم هذا التعاون في توحيد الجهود، وتبادل الخبرات والاستجابة على نحو أكثر فعالية للاحتياجات الخاصة. وحاول الاتحاد أن ينضوي في الأطر التنسيقية التي خلقتها منظمات دولية بين الجمعيات على أمل تسريع تمويل الاستجابة وتنسيقها.⁴⁴

في حالات أخرى، نشأ التنسيق على الأرض نتيجة الحاجة الملحة أو العلاقات المسبقة بين الناشطين/ات. كذلك، لعبت مبادرات مثل "مَنْ وسلوى" و"الناس للناس" أدوارًا وسيطة ساهمت في تجميع مبادرات متعددة ودعمها بالتمويل أو الموارد اللوجستية أو الإعلام. وكان من الواضح خلال المقابلات التعاون العضوي بين الجمعيات مثل تعاون "سقف واحد" مع جمعية استدامة ومع بيت عام ومع مبادرات ميدانية أخرى، لتصبح شبكة المتطوعين/ات موردًا أساسيًا لتوزيع ما أمته بعض الجمعيات، أو للتعاون الميداني ودعم مبادرات ميدانية أخرى.⁴⁵

التحديات الرئيسية

واجهت المبادرات خلال الاستجابة للعدوان على لبنان مجموعة معقدة من التحديات، تراوحت بين العقبات السياسية والأمنية، إلى تلك اللوجستية المرتبطة بضعف البنية التحتية، وصولًا إلى الفجوات المؤسسية في خطط الطوارئ وغياب آليات الدعم الرسمي.

أولًا، على المستوى الداخلي، واجهت بعض المبادرات وتحديًا النقابة البديلة خطر التفكك نتيجة التوترات السياسية بين الأعضاء وعودة الخطابات الاستقطابية المرتبطة بسرديات ما بعد 2005 (8 و14 آذار) من التخوين والتخوين المضاد. وقد أدى هذا إلى بروز مطالب متباينة داخل النقابة، بعضها يدعو إلى اتخاذ مواقف أكثر حدة أو إلى تسمية جهات بعينها. لتجنّب الانقسام، أثبتت تكتيكات احتوائية، مثل إغلاق مجموعات النقاش العامة التي كانت تسبب صدامات، والإبقاء على مساحات حوار أضيق ومضبوطة. كما جرى التشديد على اعتماد لغة بيانات حيادية ترفض التبرير للعنف مع تجنب ذكر أسماء الأفراد، والحفاظ على الحد الأدنى من وحدة النقابة، إذ لم يسجل انسحاب أكثر من ثلاثة أفراد، كان اثنان منهم متطرفين منذ البداية⁴⁶. ولا تغيب التوترات التي يفرضها العمل في سياق الحرب والحاجة للتدخل السريع مثل إشارة مبادرة سقف واحد إلى توترات داخلية عند التفرد في بعض القرارات والتي حُلّت مع الوقت مع اتباع آليات أوضح لاتخاذ القرار بطريقة تضمن الشفافية والتشاركية وحق الاعتراض.⁴⁷

44 سيلفانا لقيس، رئيسة الاتحاد اللبناني للأشخاص المعوقين حركيًا، مقابلة شخصية، أُجريت إلكترونيًا من قبل الباحثة في نيسان/أبريل 2025.

45 ديالا سري الدين، متطوعة قيادية في مبادرة سقف واحد، مقابلة شخصية، أُجريت إلكترونيًا من قبل الباحثة في نيسان/أبريل 2025.

46 ألسي مفرج، منسقة نقابة الصحافة البديلة، مقابلة شخصية، أُجريت إلكترونيًا من قبل الباحثة في نيسان/أبريل 2025.

47 ديالا سري الدين، متطوعة قيادية في مبادرة سقف واحد، مقابلة شخصية، أُجريت إلكترونيًا من قبل الباحثة في نيسان/أبريل 2025.

ثانيًا، على الصعيد الأمني والميداني، شكّلت التهديدات الإسرائيلية المباشرة والتوقيفات من قبل أحزاب بسبب الوضع الأمني للصحافيين/ات خصوصًا المستقلين غير التابعين لقنوات إعلامية محددة، والاعتداءات على الصحفيين من قبل أطراف متعددة تحدّيًا جسيماً. تعاملت النقابة البديلة مع هذا الواقع عبر تواصل استباقي مع جهات رسمية، منها العلاقات الإعلامية في حزب الله ومخابرات الجيش، لضمان سلامة الصحفيين الموقوفين وضمان إطلاق سراحهم/ن. كما استُخدمت العلاقات الدولية مع منظمات مثل "مراسلون بلا حدود"، و"لجنة حماية الصحفيين" و"هيومن رايتس ووتش" لدعم الحماية، والضغط عبر الشبكات الدولية عند الضرورة.⁴⁸ كما صعب الوضع العمل الميداني في بعض المبادرات نظرًا للحاجة إلى التجمّع، والتحرّك والعمل تحت الخطر أحيانًا.

ثالثًا، من الناحية اللوجستية المرتبطة بتأمين الإيواء، عانت المبادرات مثل سقف واحد، وتنسيقية شعبية والاتحاد، من صعوبة تأمين مراكز إيواء مناسبة للنازحين/ات، نتيجة رفض بعض المالكين خفض الإيجارات، وعدم جهوزية المراكز القائمة، خاصة لاستقبال الأشخاص ذوي الإعاقة أو كبار السن. للتغلب على هذه العقبة، لجأت مبادرات مثل سقف واحد إلى إقناع المالكين من خلال شرح البعد الإنساني للمبادرة، وليس الربحي، واعتبار تخفيض الإيجار مساهمة مجتمعية⁴⁹. كما سعى الاتحاد مثلاً إلى تجهيز أماكن بديلة وتوفير الحد الأدنى من المستلزمات للمراكز المؤقتة، بما يشمل الأسرة، وحمامات قابلة للاستخدام، وتأمين متطوعين لمرافقة الأشخاص ذوي الإعاقة.⁵⁰

رابعًا، واجهت المبادرات تحديًا بنيويًا مرتبطًا بإقصاء الفئات المهمشة، إذ لم تتضمن خطة الطوارئ الرسمية استجابة واضحة لحاجات ذوي الإعاقة أو كبار السن. وقد أدى ذلك إلى حالات إنسانية حرجة، منها عدم استقبال أفراد بسبب إعاقاتهم، أو اضطرار البعض للنوم على الأرض دون عناية طبية، أو حتى وفاة أحدهم نتيجة تأخر في الرعاية الصحية. أمام هذا الواقع، وظّف الاتحاد اللبناني للأشخاص المعوقين حركيًا علاقاته مع دور رعاية، ومسؤولين سياسيين، ووسّط متطوعين/ات بمقابل مادي لتأمين الرعاية الميدانية للأفراد ذوي الإعاقة. كما قدّم الأعضاء فيه مقترحات حول استخدام مراكز سبق تجهيزها ضمن مشاريع سابقة، وإن واجهوا رفضًا في بعض الأحيان، إلا أن الضغوط المستمرة أفضت أحيانًا إلى نتائج إيجابية.⁵¹ كما استعملت التنسيقية الشعبية تكتيكات دعم إعلامي وتظاهر لمنع الإخلاء الجماعي للنازحين/ات لجؤوا إلى مباني شاغرة خاصة بهدف الإيواء. كما ساهموا بالإضاءة على وضع ومناصرة النازحين/ات غير اللبنانيين والذي تعرضوا للإقصاء من خطط الطوارئ.⁵²

خامسًا، وفي ظل انسحاب مؤسسات الدولة بعد إعلان وقف إطلاق النار، اضطرت المبادرات لمواصلة العمل منفردة، وسط غياب التنسيق الرسمي وتخلي بعض الجهات عن استمرارية الدعم. فرح العطاء تحديًا استمرت في عملها في مركز الإيواء التي أنشأتها في الكرتينا مع اضطرارها للعمل لتأمين

48 ألسي مفرج، منسقة نقابة الصحافة البديلة، مقابلة شخصية، أُجريت إلكترونيًا من قبل الباحثة في نيسان/أبريل 2025.

49 مريم نمور، متطوعة في مبادرة سقف واحد، مقابلة شخصية، أُجريت إلكترونيًا من قبل الباحثة في نيسان/أبريل 2025.

50 سيلفانا لقيس، رئيسة الاتحاد اللبناني للأشخاص المعوقين حركيًا، مقابلة شخصية، أُجريت إلكترونيًا من قبل الباحثة في نيسان/أبريل 2025.

51 سيلفانا لقيس، رئيسة الاتحاد اللبناني للأشخاص المعوقين حركيًا، مقابلة شخصية، أُجريت إلكترونيًا من قبل الباحثة في نيسان/أبريل 2025.

52 فرح (اسم مستعار)، من التنسيقية الشعبية، مقابلة شخصية، أُجريت إلكترونيًا من قبل الباحثة في نيسان/أبريل 2025.

كل حاجات الأشخاص الـ64 بنفسها. وتستمر بفتح أبوابها أمام المتضررين/ات من الضربات الإسرائيلية المستمرة على المناطق اللبنانية وخصوصًا الضاحية الجنوبية.⁵³

وأخيراً، رغم تنوع المبادرات من حيث الخلفيات الجغرافية والتنظيمية، إلا أن تحليل البيانات أظهر مجموعة من التحديات المشتركة، تتقاطع مع ما طرحته أدبيات سابقة حول التنظيم المجتمعي في لبنان. أبرز هذه التحديات:

- **غياب التنسيق المركزي:** أدى إلى ازدواجية في تقديم الخدمات وتضارب في توزيع الموارد، لا سيما بسبب ضعف تنسيق الجهات الرسمية مع المبادرات خصوصًا غير الرسمية منها، وهو ما ظهر أيضًا في استجابات انفجار مرفأ بيروت بحسب دراسة حداد وصقر، 2022.⁵⁴
 - **ضبابية الأطر القانونية وصعوبة الوصول إلى تمويل مستدام:** عانت المبادرات من محدودية الموارد المالية والبشرية، ما أجبر العديد منها على الاعتماد على شبكات الدعم الشخصي أو الشتات اللبناني، وهذا يشبه إلى حد ما ما أشارت إليه دراسة كِبارة وأوزغيت، 2023 في تحليل استجابة المنظمات لأزمة اللجوء السوري وجائحة كورونا من ناحية صعوبة تأمين الدعم من المانحين في ظل تراجع ثقة المجتمع الدولي بالفاعلين المحليين.⁵⁵
 - **ضعف الهيكلة التنظيمية:** أدى إلى تأثير سلبي أحيانًا على فعالية اتخاذ القرار واستدامة الجهود. ورغم بعض الابتكارات في التنظيم الأفقي، ظلّ غياب البنى الوسيطة عائقًا أمام التوسّع وبناء شراكات استراتيجية.
- بذلك، تُظهر هذه التحديات كيف أن المبادرات القاعدية، وإن برزت كاستجابات فاعلة في لحظات الطوارئ، تبقى محكومة ببيئة تعوق بناء استجابات طويلة المدى ما لم تُعالج جذور أزمة التنظيم والتنسيق في لبنان.

الدروس المستفادة والتوصيات

من خلال تحليل التجارب الميدانية للمبادرات القاعدية خلال الاستجابة للعدوان الإسرائيلي (2023-2024)، يمكن استخلاص مجموعة من الدروس المهمة التي تؤثر على فهمنا واستراتيجياتنا في التعامل مع الأزمات. في المقابل، تطرح هذه الدروس توصيات عملية من شأنها أن تسهم في تطوير عمل المبادرات وتعزيز قدرتها التنظيمية والاستجابية في المستقبل.

53 سينتيا مهدي، متطوعة قيادية في جمعية فرح العطاء، مقابلة شخصية، أجريت إلكترونيًا من قبل الباحثة في نيسان/أبريل 2022

54 Haddad, M., & Sakr, M. (2022). Interorganizational relation in disaster response in developing context: Assessing response to Beirut explosion. *Journal of International Humanitarian Action*, 7(1), 1–14. [Interorganizational Relation in Disaster Response in Developing Context: Assessing Response to Beirut Explosion - PMC](#)

55 Kabbara, N., Ozgit, H. Effectiveness of resource management of Lebanese NGOs in response to COVID-19 and the Syrian crisis. *Humanit Soc Sci Commun* 10, 771 (2023). [Effectiveness of resource management of Lebanese NGOs in response to COVID-19 and the Syrian crisis | Humanities and Social Sciences Communications](#)

التعلّم والتوثيق كأدوات لبناء المعرفة التنظيمية

تشكل التحديات التي واجهت المبادرات، إلى جانب محاولات تنظيم الاستجابة التي سلطت هذه الدراسة الضوء عليها، ثروة معرفية بالغة الأهمية يمكن الرجوع إليها والتعلّم منها. لذلك، من الضروري أن تبادر هذه المبادرات إلى توثيق تجاربها، وأن تعتمد آليات تشاركية لتقييم أدائها خلال الأزمة، لا كأداة مراجعة فقط، بل كفعل تعلّمي وبنائي يعزز قدرة الجميع على تطوير الأداء الجماعي. تُعدّ المراجعة وتبادل الخبرات بين الفاعلين شرطًا أساسيًا لبناء استجابات أكثر فعالية ومرونة في المستقبل. وفي هذا السياق، لا يمكن لأي تقييم أن يكون شاملًا، لا سيما في حالة المبادرات غير الرسمية، دون أن يشمل شبكة المتطوعين والمتطوعات الأوسع الذين انخرطوا في العمل خلال الأزمة، بما يجعل التقييم أداة تواصل وحوار تمهّد للانطلاق نحو مرحلة جديدة من الفعل الجماعي. تشير التجارب السابقة إلى أهمية التعلّم من النجاحات والإخفاقات، حيث تسهم في تطوير أساليب عمل أكثر فاعلية تستند إلى الواقع، الأمر الذي يعزز قدرتنا على مواجهة التحديات المقبلة بكفاءة أكبر.

فقد استفاد كل من الاتحاد وفرح العطاء من تراكم التجارب لتحقيق استجابات أكثر فاعلية وتأثيرًا، ويمكن لباقي المبادرات أن تخطط بناءً على تجربتها الحالية لاستجابات مستقبلية أفضل. كما أن اختبار الهياكل التنظيمية، والعمل الجماعي وتقوية العلاقات، ينعكس إيجابًا على أي مبادرات أو قضايا ترغب هذه المجموعات بالعمل عليها حتى خارج إطار الطوارئ.

تنظيم الأدوار والعمل الجماعي لاستجابات فعالة

تُعتبر الهياكل التنظيمية للمبادرات المُمأسّسة في حالات الطوارئ اختبارًا حقيقيًا لصلابتها وفعاليتها أساليب عملها، حيث تتيح هذه الحالات فرصة لتطوير تلك الهيكليات ووضع استراتيجيات وخطط بديلة تكون أكثر كفاءة وواقعية لمواجهة الأزمات المستقبلية.

كما أظهرت التجارب أن العمل الجماعي التشاركي والتضامن والتكافل هي مفاتيح النجاح الأساسية، بما يستدعي تطوير آليات وهياكل تعزز هذا النوع من التعاون وتبتعد عن الفردانية التي تؤدي إلى الاستنزاف والانكفاء. ترسيخ ثقافة العمل المشترك يعد السبيل إلى استدامة المبادرات، وبناء مجتمعات أكثر قدرة على المواجهة والتنظيم.

من جهة أخرى، فإن وضوح الأهداف وتوزيع المسؤوليات بدقة يعتبر من العوامل الأساسية التي تضمن سير العمل بسلاسة، وتقليل الازدواجية، وتسهيل التنسيق بين الفاعلين لتحقيق نتائج أفضل. وقد ظهر ذلك بوضوح في المبادرات المُمأسّسة التي استفادت من هيكلتها التنظيمية لتحديد المسؤوليات وصياغة الأهداف منذ بداية الاستجابة مع الحفاظ على مرونة التكيف مع الظروف والمستجدات، وحتى المبادرات غير المُمأسّسة اعتمدت على نوع من الهيكلة وتوزيع المهام لضمان الفعالية.

التشبيك وبناء العلاقات لبنية مستدامة للفعل الجماعي

أظهرت التجارب الميدانية أن الحفاظ على العلاقات التي بُنيت خلال فترة الاستجابة، وخلق فرص مستمرة للتلاقي، يُعدّان جزءًا لا يتجزأ من استراتيجيات التشبيك، التي تساهم في توسيع قاعدة الفعل الجماعي وتحويل لحظة الطوارئ إلى فرصة لاكتشاف طاقات الأفراد وارتباطهم الحقيقي بالقضايا، بما يخدم جهود الحشد والتنظيم طويل الأمد. ومن الضروري كذلك استقطاب الأفراد الذين أظهروا قدرات قيادية وعملاً فاعلاً، لربطهم بالتنظيمات القائمة سواء في المبادرات غير الرسمية أو ضمن الأطر المُؤسّسة.

ويشكّل التضامن الاجتماعي أساساً هاماً في تعزيز القدرة المجتمعية على التعامل مع الأزمات، ويتطلب تجاوز الخلافات وبناء شبكة تنسيق قوية بين الفاعلين لضمان استجابة متكاملة. فخير إنشاء مبادرات من تنظيمات قائمة تحت مسميات مختلفة كان بحسب القائمين عليها بهدف توسيع حلقة التضامن وتخطي أي انقسامات، كما كان ملفتاً تنسيق بعض المبادرات مع جهات هي على خلاف معها، ما يعكس أهمية التنسيق على كل الأصعدة وانعكاساته الإيجابية على فعالية العمل وأثره.

ولا يقتصر العمل التنظيمي على أوقات الأزمات فقط، بل يجب أن يستمر في بناء وتطوير شبكات مستدامة تساعد على تحريك المجتمع بسرعة عند الحاجة، ولكنها أيضاً تكون حافزاً لتحرك الناس نحو قضاياها. ولعل الشبكات القاعدية كانت الخاصة المتقاطعة بين المبادرات الخمس، غير أن العمل على هكذا شبكات خارج أوقات الأزمات في كل من فرج العطاء والاتحاد والنقابة البديلة كان عاملاً أساسياً في القدرة على التخطيط وبدء الاستجابة بسرعة وفعالية. ويبقى الأهم هو الحفاظ على هذه العلاقات، وتمتينها واستقطابها لتوسعة العمل المجتمعي والسياسي الهادف خارج إطار الأزمات، لبناء قوة الناس وتعزيز قدرتهم على التغيير.

تمكين المتطوعين/ات والقيادات المحلية لتنظيم مستدام

يمثل المتطوعون والمتطوعات دعامة أساسية في العمل المجتمعي، ويجب توفير الدعم اللازم لهم لحمايتهم من الإرهاق والاستنزاف، وضمان استمرارهم/ن في العطاء. فقد عبّر العديد من الناشطات في أكثر من مبادرة عن الكيفية التي قد يتحول من خلالها هذا العمل إلى تجربة استنزاف واحتراق في حال عدم وضع حدود واضحة، وتقسيم المهام، وتفعيل العمل الجماعي بحيث لا يكون الاعتماد على شخص أو شخصين بل على مجموعة متكاتفة، ومتضامنة وفاعلة. لذا، علينا أن نجعل من هذه التجارب فرصة لنمو قيادة الأشخاص وتطورهم/ن وتحفيزهم/ن على الاستمرار.

وتُعتبر القيادات المحلية عنصرًا رئيسياً في فهم احتياجات المجتمع وتحفيز أفرادها، لذلك من الضروري دعمها وتمكينها لتعزيز تأثير العمل المجتمعي. فالمبادرات التي فعّلت شبكات مناطقية أو انطلقت من أصحاب القضية، كما في حالة النقابة البديلة واتحاد المعوقين، نجحت في تكريس حضور أوسع والوصول إلى عدد أكبر من المتضررين/ات، وبالتالي، فإن تعزيز هكذا قيادات يساهم في رفع فعالية العمل، وتحسين قراءة الحاجات والمستجدات، وخلق إمكانيات لعمل مجتمعي أكثر انتشاراً وتأثيراً.

وفي السياق نفسه، تساهم المشاركة الحقيقية لأهل القضايا في تصميم وتنفيذ الاستجابات في ضمان تحقيق العدالة واحترام الحقوق، ما يزيد من فعالية العمل المجتمعي. وبالتالي فإن انخراط أهل القضايا مباشرة في التخطيط والتنفيذ والتقييم يجعل الاستجابة أكثر ارتباطًا بالقضية ومراعاة لحقوق هذه الفئات. إن تحرك أهل القضايا المباشر يجعل من المبادرة أكثر قيمة ويحولها إلى مرجعية ومحرك أساسي. كما أنه يُراكم التجارب بطريقة تنعكس إلى حد كبير على القضايا نفسها.

الانتقال من الاستجابة للتنظيم لحراك قاعدي يقوده أهل القضايا

ويبدو مؤكدًا أننا سنجد أن النماذج المُمتأسسة والمنظمة ذات الاستراتيجيات المنفصلة عن حالات الطوارئ تعمل على قضاياها كما كانت تفعل قبل حالات الطوارئ، وقد رأينا مؤخرًا عمل الاتحاد مثلًا خلال الانتخابات البلدية الأخيرة في حملة حقي لضمان ممارسة ذوي الإعاقة حقهم/ن في الانتخاب.⁵⁶ كما رأينا استمرار عمل النقابة البديلة مع إجراءات لانتخابات الهيئة التنسيقية بمشاركة 80% من المنتسبين/ات في عملية التصويت وتحقيقها إنجازًا كانت تسعى له منذ تأسيسها وهو الحصول على الاعتراف الدولي عبر الانضمام للاتحاد الدولي للصحفيين.⁵⁷ وكذلك من الواضح أن فرج العطاء مستمرة في إدارة مركز الإيواء في الكرتينا، وإنجاز عمليات الترميم في البسطا وفي تنظيم مخيماتها السنوية.⁵⁸

تمثل الأزمات فرصة لبناء قدرات تنظيمية مستدامة، وتحويل ردود الفعل المؤقتة إلى تراكمات تدعم التنظيم المجتمعي على الدوام، كما تمثل تجارب مثل اتحاد المعوقين والنقابة البديلة نماذج عمل تنظيمي من منطلق حقوقي، بينما يمكن للتجارب غير الرسمية أن تستثمر في التوسع والتنظيم. رغم أهمية دور الإغاثة في سد الفجوات الطارئة، فإن المرحلة التالية تتطلب انتقالًا من الاستجابة الطارئة إلى تنظيم مجتمعي دائم ومستدام.

وتوجد طاقات ومجموعات مجتمعية قادرة على تحويل جهودها من مؤقتة إلى دائمة، عبر بناء شبكات تنظيمية مستمرة خارج أوقات الأزمات، وتتطور هذه الجهود إلى أطر مساءلة ومطالبة بالحقوق الأساسية، إذ تتحول الاستجابات الطارئة إلى فرص لتأسيس تنظيم حقوقي يشارك فيه أهل القضايا بفعالية، الأمر الذي يعزز العدالة والشفافية.

من المهم متابعة أثر القيادات المحلية على المدى الطويل، فهي تلعب دورًا رئيسيًا في تحفيز المجتمع وتنظيمه، ويجب دعمها وتمكينها لتطوير تجاربها وتوسيع تأثيرها. نماذج مؤسساتية ذات استراتيجيات مستقلة عن الطوارئ تستمر في العمل على قضاياها، كما هو واضح في نشاط اتحاد المعوقين خلال الانتخابات البلدية الأخيرة، في حملة حقي لضمان ممارسة ذوي الإعاقة حقهم/ن في الانتخاب.⁵⁹ بالإضافة لنشاط النقابة البديلة في إجراء انتخابات الهيئة التنسيقية بمشاركة 80% من المنتسبين/

56 سيلفانا لقيس، نقاش جماعي مركز. أُجري النقاش إلكترونيًا من قبل الباحثة في آب/أغسطس 2025.

57 سينديلا عازار، نقاش جماعي مركز. أُجري النقاش إلكترونيًا من قبل الباحثة في آب/أغسطس 2025.

58 سينتيا مهدي، نقاش جماعي مركز. أُجري النقاش إلكترونيًا من قبل الباحثة في آب/أغسطس 2025.

59 نقاش جماعي مركز مع ست ممثلات لخمس مبادرات، وهنّ نفس المشاركات اللواتي أُجريت معهنّ مقابلات فردية في المرحلة الأولى. أُجري النقاش إلكترونيًا من قبل الباحثة في آب/أغسطس 2025.

ات في عملية التصويت⁶⁰ وتحقيقها إنجاز الاعتراف الدولي عبر الانضمام للاتحاد الدولي للصحفيين.⁶¹ وكذلك، من الواضح أن فرح العطاء مستمرة في إدارة مركز الإيواء في الكرنيتينا، وإنجاز عمليات الترميم في البسطة وفي تنظيم مخيماتها السنوية.⁶²

من جهة أخرى، رغم إعلان سقف واحد انتهاء المبادرة، ترشح بعض قياداتها في الانتخابات البلدية، ما يؤكد استمرار نشاطها بأشكال مختلفة. كما استمرت بعض التنظيمات المرتبطة بتنظيمية شعبية في نشاطها، مثل الاتحاد الطلابي وجبهة فلسطين حرة، الأمر الذي يعني أن قيادات هذه المبادرات اكتسبت خبرة قد تُترجم إلى تنظيم سياسي أو مجتمعي في حملات مستقبلية.

البناء على التجارب لصياغة استجابات أكثر عدالة والتأثير في السياسات

غالبًا ما تكون مقاربات الطوارئ، خصوصًا في السياقات الهشة، مبنية على ردود فعل آتية لا تتيح الوقت أو المساحة الكافية للتخطيط أو التشاور المجتمعي. ورغم أنها قد تُلبّي بعض الحاجات الفورية، إلا أنها عادةً ما تُنتج استجابات مليئة بالثغرات وغير متكاملة، ما يحدّ من فعاليتها وقدرتها على حماية الفئات الأكثر تضررًا.

في المقابل، يُشكّل الاعتماد على التجارب الميدانية، والخبرات المتراكمة لدى الفاعلين المحليين، مدخلًا أساسيًا لإعادة التفكير في كيفية تصميم سياسات الطوارئ وتطبيقها. ويبرز في هذا السياق الدور المحوري الذي تلعبه عملية جمع البيانات وتحليلها، لا سيما تلك التي تتناول الاحتياجات الدقيقة والخصائص السياقية للمجتمعات. فجمع البيانات حول أولويات الفئات المتأثرة، وتحليل التفاوتات القائمة، يُعدّ خطوة أولى وأساسية نحو بناء استجابات عادلة وشاملة.

إن الضغط لتفعيل أجهزة الإحصاء الرسمية، وتوسيع نطاق عملها ليشمل الشراكة مع فاعلين محليين ومبادرات مدنية، يشكّل فرصة لبناء قاعدة معرفية مستدامة. إلى جانب ذلك، تبرز الحاجة إلى إنشاء أطر تنسيقية ثابتة تجمع بين الجهات الرسمية، والفاعلين المدنيين، والمراصد المجتمعية والباحثين/ات، بهدف خلق مساحات مشتركة للتخطيط الدائم والمبني على الأدلة، ولتصبح هذه الجهات شريكة أساسية للدولة في عملية صياغة وتطوير السياسات ومنها خطط الطوارئ، وحتى إنشاء صناديق مشتركة وآليات خاصة لتطبيق هذه الخطط عند الأزمات.

من هنا، يصبح تراكم التجارب الميدانية والبناء عليها عبر مناصرة جماعية، تشمل المبادرات القاعدية والمنظمات المدنية ومجموعات الضغط، مدخلًا مهمًا للتأثير في السياسات العامة. هذا التأثير لا يقتصر فقط على تحسين الاستجابة لحالات الطوارئ، بل يشمل أيضًا تطوير استراتيجيات وقائية قائمة على العدالة الاجتماعية، تُراعي التفاوتات وتُعيد توزيع الموارد على نحو أكثر إنصافًا.

60 نقاش جماعي مركّز مع ستّ ممثلات لخمس مبادرات، وهنّ نفس المشاركات اللواتي أُجريت معهنّ مقابلات فردية في المرحلة الأولى. أُجري النقاش إلكترونيًا من قبل الباحثة في آب/أغسطس 2025.

61 نقاش جماعي مركّز مع ستّ ممثلات لخمس مبادرات، وهنّ نفس المشاركات اللواتي أُجريت معهنّ مقابلات فردية في المرحلة الأولى. أُجري النقاش إلكترونيًا من قبل الباحثة في آب/أغسطس 2025.

62 سينتيا مهدي، متطوعة قيادية في جمعية فرح العطاء، مقابلة شخصية، أُجريت إلكترونيًا من قبل الباحثة في نيسان/أبريل 2025.

إنّ هذه الدروس المستفادة والتوصيات تسلط الضوء على أهمية الانتقال من مرحلة رد الفعل الطارئ إلى بناء قدرات تنظيمية مستدامة، مع دعم القيادات المحلية، وبناء أطر واضحة حقوقية للمساءلة، ما يفتح الطريق أمام مجتمع أكثر تماسكًا وفاعلية في مواجهة الأزمات المستقبلية. ومن الضروري التمييز بين الإغاثة كاستجابة عاجلة، والتنظيم المجتمعي بوصفها عملية بناء مستدامة، والنظر إلى الاستجابات الطارئة مدخلًا لبناء قدرات تنظيمية مستمرة، تشمل تعريفًا واضحًا للقيادة، وهيكلاً اتخاذ القرار، وآليات تحويل الغضب الجماعي إلى فعل منظم يحقق أهداف المجتمع ويضمن استمراريته.

الخاتمة

تُلخص هذه الدراسة السمات التي ميّزت استجابة المجتمع المدني اللبناني خلال العدوان الإسرائيلي (2023-2024)، والتي ساهمت في فاعليتها واستدامتها. من بين هذه السمات برزت الشبكات التطوعية القوية، والهياكل القيادية اللامركزية، والمآسفة المبنية على تراكم الخبرات التنظيمية من أزمات سابقة. أظهرت النتائج أن غياب التنسيق المركزي من الدولة دفع الفاعلين المجتمعيين إلى تبني نماذج تنظيمية مرنة وأفقية، ما مكّنهم من الاستجابة السريعة وتوزيع الخدمات الإنسانية بفعالية في عدة مناطق متضررة، رغم التحديات التنسيقية واللوجستية. تعكس دراسات الحالة المتنوعة قدرة هذه النماذج، بقيادة متطوعين/ات، على تعبئة الموارد وإدارة التحديات التشغيلية، وقيادة المبادرات رغم تفاوت أنماط التنسيق والقيادة. وقد تبيّنت أهمية القيادة اللامركزية والتعاون بين الفاعلين، وهو ما يعكس طبيعة التنظيم المجتمعي في لبنان ضمن السياق الطارئ.

استنادًا إلى هذه النتائج، تقدم الدراسة مجموعة من الدروس والتوصيات العملية لتعزيز استجابة المجتمع المدني في الأزمات المستقبلية، ومن أبرزها: توثيق التجارب الميدانية واعتماد آليات تقييم تشاركية تُشرك المتطوعين/ات والقيادات المحلية، بما يعزّز التراكم المعرفي، ويؤسس لثقافة مراجعة بناءة. كما أن تطوير الهياكل التنظيمية، سواء في المبادرات المُمأسفة أو القاعدية، يشكّل خطوة محورية لتوزيع الأدوار، وتفادي الاستنزاف، وترسيخ ثقافة العمل الجماعي والتشاركي. تؤكد التوصيات أيضًا على أهمية توسيع الشبكات القاعدية وبناء علاقات مجتمعية مستدامة تتجاوز ظرفية الطوارئ، بما يسمح بتحويل لحظات التعبئة إلى مسارات تنظيم مجتمعي طويل الأمد. ويتطلب ذلك تمكين القيادات المحلية وأهل القضايا، بما يعزّز من عدالة الاستجابة وشموليتها، ويُسهّم في التأثير على السياسات العامة من موقع الشراكة والمساءلة. في هذا السياق، يصبح التمييز بين الإغاثية بوصفها استجابة آنية، والتنظيم المجتمعي باعتبارها عملية بناء مستدامة، عنصرًا محوريًا. فالعدالة لا تتحقق إلا بتحويل العمل الإغاثي إلى أطر مجتمعية تشاركية تطالب بالحقوق وتعزز القيادة المحلية.

وفي هذا السياق، لا بد من التأكيد على أن التنظيم المجتمعي في لحظات العدوان والحرب ليس فقط استجابة إغاثية، بل هو فعل تضامني يمثّل شكلاً من أشكال المقاومة، وهو التعبير الأوضح عن الصمود الشعبي ورفض التهميش. فحين تتعاضد الدولة، ويتفكك النظام الرسمي، يصبح التنظيم القاعدي أداة لممارسة التضامن المجتمعي، وحماية الكرامة الجماعية. إنه تعبير حيّ عن القوة الشعبية في مواجهة القهر والعدوان، وتأكيد على أن الناس هم مصدر الشرعية والقرار. وعليه، فإن تنظيم المجتمع خارج أوقات الحرب لا يقل أهمية عن لحظات الطوارئ، بل هو امتداد طبيعي لها. فالتنظيم في الأوقات "العادية" يعزّز المشاركة الشعبية ويمهّد لبروز قيادة محلية فاعلة وقادرة على المطالبة بالحقوق والمساءلة، وضمان عدالة توزيع الموارد. ومن خلال هذا المسار التراكمي، يمكن للمجتمع أن يمارس قوته لبناء دولة عادلة من الأسفل إلى الأعلى.

في الختام، تؤكد هذه الدراسة على الدور الحيوي للمجتمع المدني في ملء الفراغات في أوقات

الأزمات، وتبرز أهمية دعم وتعزيز نماذج التنظيم القاعدي لضمان استجابات إنسانية أكثر فاعلية واستدامة في المستقبل. ولكن لإثراء الفهم وتطوير المعرفة حول ديناميات التنظيم المجتمعي في الأزمات، لا بد من إجراء بحوث مقارنة بين استجابة لبنان لأزمات مختلفة، مثل انفجار مرفأ بيروت ووباء كورونا وعدوان 2006 وغيره من الأزمات، وكذلك مقارنة مع تجارب دول مجاورة كفلسطين وسوريا، بهدف استخلاص آليات تنظيمية وتنسيقية قابلة للتطوير والتكرار في سياقات مختلفة. وعليه، تفتح هذه الدراسة الباب أمام مقاربات جديدة لفهم التنظيم المجتمعي، وتدعو إلى توجيه الاهتمام البحثي والميداني نحو استراتيجيات طويلة الأمد لبناء مجتمع متضامن، منظم، وفاعل سياسيًا، في أوقات الأزمات وخارجها.

لائحة المراجع

- « ألسي مفرج، منسقة نقابة الصحافة البديلة، مقابلة شخصية، أُجريت إلكترونيًا من قبل الباحثة في نيسان/أبريل 2025.
- « ديالا سري الدين، متطوعة قيادية في مبادرة سقف واحد، مقابلة شخصية، أُجريت إلكترونيًا من قبل الباحثة في نيسان/أبريل 2025.
- « سيلفانا لقيس، رئيسة الاتحاد اللبناني للأشخاص المعوقين حركيًا، مقابلة شخصية، أُجريت إلكترونيًا من قبل الباحثة في نيسان/أبريل 2025.
- « سينتيا مهدي، متطوعة قيادية في جمعية فرح العطاء، مقابلة شخصية، أُجريت إلكترونيًا من قبل الباحثة في نيسان/أبريل 2025.
- « سيندريل عازار، منتسبة إلى نقابة الصحافة البديلة، مقابلة شخصية أُجريت إلكترونيًا من قبل الباحثة في نيسان/أبريل 2025.
- « فرح (اسم مستعار)، من التنسيق الشعبية، مقابلة شخصية، أُجريت إلكترونيًا من قبل الباحثة في نيسان/أبريل 2025.
- « عبد الخالق، يارا. (كانون الأول/ديسمبر 2023). الخطة الاستباقية لمواجهة أيّ حرب مقبلة: متى تعتبر الدولة أننا في حالة حرب؟ استوديو أشغال عامة.
[/https://publicworksstudio.com/commentary-on-the-national-emergency-plan](https://publicworksstudio.com/commentary-on-the-national-emergency-plan)
- « مريم نمور، متطوعة في مبادرة سقف واحد، مقابلة شخصية، أُجريت إلكترونيًا من قبل الباحثة في نيسان/أبريل 2025.
- « نقاش جماعي مركّز مع ستّ ممثلات لخمس مبادرات، وهنّ نفس المشاركات اللواتي أُجريت معهنّ مقابلات فردية في المرحلة الأولى. أُجري النقاش إلكترونيًا من قبل الباحثة في آب/أغسطس 2025.
- » Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In J. G. Richardson (Ed.), Handbook of theory and research for the sociology of education (pp. 241-258). Greenwood Press.
[Bourdieu The Forms Of Capital 1 : Free Download, Borrow, and Streaming : Internet Archive](#)
- » De la Porta, D., & Milan, T. B. (Eds.). (2014). Theories of social movements: An Introduction. ECPR Press.[SOCIAL MOVEMENTS](#)
- » Ganz, M. (2014). Organizers' Handbook. Retrieved from https://d3n8a8pro7vhm.cloudfront.net/themes/52e6e37401925b6f9f000002/attachments/original/1423171411/Organizers_Handbook.pdf

- » Haddad, M., & Sakr, M. (2022). Interorganizational relation in disaster response in developing context: Assessing response to Beirut explosion. *Journal of International Humanitarian Action*, 7(1), 1–14. [Interorganizational Relation in Disaster Response in Developing Context: Assessing Response to Beirut Explosion - PMC](#)
- » Kabbara, N., Ozgit, H. Effectiveness of resource management of Lebanese NGOs in response to COVID-19 and the Syrian crisis. *Humanit Soc Sci Commun* 10, 771 (2023). [Effectiveness of resource management of Lebanese NGOs in response to COVID-19 and the Syrian crisis | Humanities and Social Sciences Communications](#)
- » McCarthy, J. D., & Zald, M. N. (1977). Resource mobilization and social movements: A partial theory. *American Journal of Sociology*, 82(6), 1212–1241. Retrieved from [McCarthyZald1977.pdf](#)
- » Mercy Corps & United Nations Development Programme (UNDP). (2015). *Stabilization & Resilience in Protracted, Politically-Induced Emergencies: A Case Study Exploration of Lebanon*. Beirut: UNDP & Mercy Corps. Retrieved from <https://www.undp.org/lebanon/publications/stabilization-and-resilience-protracted>
- » Street Civics. (2025). *Community Organizing Basics: Power, Interests*, Saul Alinsky. Retrieved from <https://streetcivics.com/community-organizing-basics-power-interests-saul-alinsky/>

الملاحق

ملحق أ: جدول يظهر المبادرات الخمسة التي تم اختيارها كدراسات حالة

معايير لاختيار العينة												
الاسم	النوع	المنطقة او نطاق العمل	المنطقة او نطاق العمل	المهمة الاساسية/ المجال	فئات محددة مستهدفة	ارقام او تقارير منشورة	ما زالت تعمل في الاستجابة	كانت موجودة قبل هذه الحرب	انخرطت باستجابات سابقة لحالات طوارئ	نسقت مع غير مبادرات	مرتبطة بتنظيمات او مجموعات منظمة جديدة	سبب الاختيار
سقف واحد	مبادرة مجتمعية قاعدية	مناطق متنوعة من لبنان	جبل لبنان، بيروت، الجنوب، الشمال، البقاع	سكن / ايواء، مساعدات عينية	الجميع من دون تمييز	✓				✓		<ul style="list-style-type: none"> حاولت العمل على تجهيز مراكز ايواء تعتمد على شبكة متطوعين/ات مرتبطة بتنظيم لحقي وشبكة واسعة من الناشطين/ات السياسيين والاجتماعيين
فرح العطاء	NGO - جمعية	مناطق متنوعة من لبنان	بيروت، كسروان، جبيل، الشمال	سكن / ايواء، مساعدات عينية، الغذاء والماء، وجبات ساخنة	الجميع من دون تمييز	✓	✓	✓	✓	✓		<ul style="list-style-type: none"> نجحت بتجهيز مراكز ايواء وادارتها تعتمد على شبكة متطوعين/ات عملت في استجابات سابقة مشابهة متنوعة الخدمات ما زالت تعمل في الاستجابة وفي الترميم بعد الحرب
نقابة الصحافة البديلة	تجمع نقابي او نقابة	مناطق متنوعة من لبنان	بيروت، الجنوب، النبطية، جبل لبنان، بعلبك، الهرمل، الشمال، كسروان جبيل، عكار، البقاع	سكن / ايواء، مناصرة، الرعاية النفسية، تجهيزات لحماية الصحفيين، الدعم القانوني	الصحافيين/ات	✓	✓	✓		✓		<ul style="list-style-type: none"> نجحت بعمل ودور نقابي نموذجي تعتمد على شبكة منتسبين/ات متنوعة الخدمات الجانب الحقوقي للعمل
تنسيقية شعبية	ائتلاف اغاثي	مناطق متنوعة من لبنان	بيروت، الشمال	مساعدات عينية، مناصرة، سكن / ايواء	الجميع من دون تمييز (كان هناك تركيز على الفئات المهمشة)	✓	✓			✓		<ul style="list-style-type: none"> حاولت العمل على تجهيز مراكز ايواء تعتمد على شبكة متطوعين/ات مرتبطة بجهة فلسطين حرة والاتحاد الطلابي و Food not bombs كانت متواجدة بقوة ميدانيا شاركت في الضغط السياسي عملت مع فئات مهمشة
الاتحاد اللبناني للشخص المعوقين دركيا	NGO - جمعية	مناطق متنوعة من لبنان	الشمال، بيروت، جبل لبنان، الجنوب، البقاع	مساعدات عينية، مناصرة، الأدوية والمستلزمات الطبية، وجبات ساخنة	ذوي الإعاقة والمسنين	✓	✓	✓	✓	✓		

ملحق ب 1: جدول يظهر 27 مبادرة لديها ارقام او تقارير منشورة ونسقت مع غير مبادرات وكانت قائمة قبل اندلاع الأزمة وتمتلك خبرة سابقة في الاستجابة لحالات الطوارئ.

الاسم	النوع	المنطقة او نطاق العمل	المهمة الاساسية / المجال
Female	NGO - جمعية	بيروت, جبل لبنان, الشمال, البقاع, بعلبك الهرمل, الجنوب	الأدوية والمستلزمات الطبية, الرعاية النفسية, مساعدات عينية
اطلا فوضى	NGO - جمعية	بيروت, البقاع, الجنوب, بعلبك الهرمل, النبطية, جبل لبنان	الغذاء والماء, مساعدات عينية, وجبات ساخنة
فرح العطاء	NGO - جمعية	بيروت, كسروان جبيل, الشمال	سكن / ايواء, مساعدات عينية, الغذاء والماء, وجبات ساخنة
ممکن	NGO - جمعية	جبل لبنان, بيروت	مساعدات عينية, الغذاء والماء, دعم التعليم
RDFL	NGO - جمعية	جبل لبنان, بيروت, الشمال	سكن / ايواء, الغذاء والماء, مساعدات عينية, الرعاية النفسية
AMEL	NGO - جمعية	جبل لبنان, بيروت, الجنوب, البقاع, كسروان جبيل, الشمال	مساعدات عينية, الأدوية والمستلزمات الطبية, الرعاية النفسية, دعم التعليم
Intersos	INGO - جمعية دولية	البقاع, الجنوب, بيروت, الشمال, جبل لبنان	سكن / ايواء, مساعدات عينية, الرعاية النفسية
Bassmeh & Zeitoneh	NGO - جمعية	الشمال, عكار, البقاع	الغذاء والماء, مساعدات عينية, وجبات ساخنة, الرعاية النفسية
RUWWAD	NGO - جمعية	الشمال	الغذاء والماء, وجبات ساخنة, مساعدات عينية
الاتحاد اللبناني للاشخاص المعوقين حركيا	NGO - جمعية	الشمال, بيروت, جبل لبنان, الجنوب, البقاع	مساعدات عينية, مناصرة, الأدوية والمستلزمات الطبية, وجبات ساخنة
Imam Sadr Foundation	NGO - جمعية	الجنوب, النبطية, بيروت, البقاع	الأدوية والمستلزمات الطبية, الرعاية النفسية, الغذاء والماء, مساعدات عينية, وجبات ساخنة, دعم التعليم
MSF	INGO - جمعية دولية	بيروت, جبل لبنان, الجنوب, الشمال, البقاع, عكار	الاسعاف او الخدمات الطبية, الأدوية والمستلزمات الطبية, الرعاية النفسية, الغذاء والماء, وجبات ساخنة, مساعدات عينية
جايتنا	NGO - جمعية	عكار, الشمال, بيروت, النبطية, البقاع, كسروان جبيل	مساعدات عينية
MEDAIR	INGO - جمعية دولية	بيروت, جبل لبنان, البقاع	مساعدات عينية, الرعاية النفسية, الاسعاف او الخدمات الطبية
Anera	INGO - جمعية دولية	الجنوب, عكار, جبل لبنان, بيروت, الشمال, البقاع	مساعدات عينية, الأدوية والمستلزمات الطبية, وجبات ساخنة, الرعاية النفسية, دعم التعليم
Nusaned	NGO - جمعية	بيروت, البقاع, جبل لبنان, بعلبك الهرمل, النبطية, الجنوب, عكار	الغذاء والماء, وجبات ساخنة, مساعدات عينية
Islamic Relief Lebanon	NGO - جمعية	جبل لبنان, بيروت, الجنوب, النبطية, بعلبك الهرمل, البقاع	الغذاء والماء, مساعدات عينية, الأدوية والمستلزمات الطبية
ACA جمعية الوعي و المواسة الخيرية	NGO - جمعية	جبل لبنان, الجنوب, بعلبك الهرمل, بيروت, عكار, البقاع	مساعدات عينية, الغذاء والماء
Food Blessed	NGO - جمعية	بيروت, الشمال, جبل لبنان	وجبات ساخنة, مساعدات عينية
حماية	NGO - جمعية	بيروت, الجنوب, البقاع, الشمال, جبل لبنان	الرعاية النفسية
استدامة	NGO - جمعية	جبل لبنان, بيروت, الشمال, البقاع, الجنوب	الغذاء والماء, مساعدات عينية
شبكة دعم	ائتلاف اغاثي	بيروت, النبطية, جبل لبنان, البقاع	الأدوية والمستلزمات الطبية, وجبات ساخنة, مساعدات عينية, دعم التعليم, الرعاية النفسية
Lebanese Food bank	NGO - جمعية	الجنوب, جبل لبنان, كسروان جبيل, بعلبك الهرمل, البقاع, الشمال, عكار	الغذاء والماء, وجبات ساخنة
جمعية الكشاف اللبناني	NGO - جمعية	البقاع, الجنوب, بيروت, جبل لبنان	وجبات ساخنة, مساعدات عينية, الرعاية النفسية
Safe Side	NGO - جمعية	بعلبك الهرمل	الغذاء والماء, وجبات ساخنة, مساعدات عينية
الحركة الاجتماعية	NGO - جمعية	جبل لبنان, بيروت, الشمال, عكار, الجنوب, البقاع, بعلبك الهرمل	الرعاية النفسية, مساعدات عينية, الغذاء والماء, وجبات ساخنة, الأدوية والمستلزمات الطبية
Concern Worldwide	INGO - جمعية دولية	بيروت, الجنوب, الشمال, النبطية	وجبات ساخنة, مساعدات عينية, الرعاية النفسية

ملحق ب2: جدول يظهر 16 مبادرة لديها ارقام او تقارير منشورة ونسقت مع غير مبادرات وما زالت تعمل حتى لحظة التقييم.

الاسم	النوع	المنطقة او نطاق العمل	المهمة الأساسية/ المجال
فرح العطاء	NGO - جمعية	بيروت, كسروان جبيل, الشمال	سكن / ايواء, مساعدات عينية, الغذاء والماء, وجبات ساخنة
نقابة الصحافة البديلة	تجمع نقابي او نقابة	بيروت, الجنوب, النبطية, جبل لبنان, بعلبك الهرمل, الشمال, كسروان جبيل, عكار, البقاع	سكن / ايواء, مناصرة, الرعاية النفسية, تجهيزات لحماية الصحفيين, الدعم القانوني
Caritas	NGO - جمعية	بيروت, جبل لبنان, البقاع, الشمال, الجنوب, كسروان جبيل	مساعدات عينية, دعم التعليم, الغذاء والماء, وجبات ساخنة
AMEL	NGO - جمعية	جبل لبنان, بيروت, الجنوب, البقاع, كسروان جبيل, الشمال	مساعدات عينية, الأدوية والمستلزمات الطبية, الرعاية النفسية, دعم التعليم
Intersos	INGO - جمعية دولية	البقاع, الجنوب, بيروت, الشمال, جبل لبنان	سكن / ايواء, مساعدات عينية, الرعاية النفسية
الاتحاد اللبناني للمعوقين حركيا	NGO - جمعية	الشمال, بيروت, جبل لبنان, الجنوب, البقاع	مساعدات عينية, مناصرة, الأدوية والمستلزمات الطبية, وجبات ساخنة
MSF	INGO - جمعية دولية	بيروت, جبل لبنان, الجنوب, الشمال, البقاع, عكار	الاسعاف او الخدمات الطبية, الأدوية والمستلزمات الطبية, الرعاية النفسية, الغذاء والماء, وجبات ساخنة, مساعدات عينية
Anera	INGO - جمعية دولية	الجنوب, عكار, جبل لبنان, بيروت, الشمال, البقاع	مساعدات عينية, الأدوية والمستلزمات الطبية, وجبات ساخنة, الرعاية النفسية, دعم التعليم
Islamic Relief Lebanon	NGO - جمعية	جبل لبنان, بيروت, الجنوب, النبطية, بعلبك الهرمل, البقاع	الغذاء والماء, مساعدات عينية, الأدوية والمستلزمات الطبية
ACA جمعية الوعي و المواسة الخيرية	NGO - جمعية	جبل لبنان, الجنوب, بعلبك الهرمل, بيروت, عكار, البقاع	مساعدات عينية, الغذاء والماء
حماية	NGO - جمعية	بيروت, الجنوب, البقاع, الشمال, جبل لبنان	الرعاية النفسية
استدامة	NGO - جمعية	جبل لبنان, بيروت, الشمال, البقاع, الجنوب	الغذاء والماء, مساعدات عينية
شبكة دعم	ائتلاف اغاثي	بيروت, النبطية, جبل لبنان, البقاع	الأدوية والمستلزمات الطبية, وجبات ساخنة, مساعدات عينية, دعم التعليم, الرعاية النفسية
Lebanese Food bank	NGO - جمعية	الجنوب, جبل لبنان, كسروان جبيل, بعلبك الهرمل, البقاع, الشمال, عكار	الغذاء والماء, وجبات ساخنة
جمعية جبال	NGO - جمعية	بيروت, الجنوب, البقاع, بعلبك الهرمل, جبل لبنان	الغذاء والماء, وجبات ساخنة, دعم للمزارعين
Concern Worldwide	INGO - جمعية دولية	بيروت, الجنوب, الشمال, النبطية	وجبات ساخنة, مساعدات عينية, الرعاية النفسية

ملحق ب3: جدول يظهر 4 مبادرات لديها ارقام او تقارير منشورة ونسقت مع غير مبادرات ومرتبطة بمجموعات الإصلاح السياسي او المهني الجديدة أو بالنشطاء

الاسم	النوع	المنطقة او نطاق العمل	المهمة الاساسية / المجال
سقف واحد	مبادرة مجتمعية قاعدية	جبل لبنان, بيروت, الجنوب, الشمال, البقاع	سكن / ايواء, مساعدات عينية
نقابة الصحافة البديلة	تجمع نقابي او نقابة	بيروت, الجنوب, النبطية, جبل لبنان, بعلبك الهرمل, الشمال, كسروان جبيل, عكار, البقاع	سكن / ايواء, مناصرة, الرعاية النفسية, تجهيزات لحماية الصحفيين, الدعم القانوني
الناس للناس	ائتلاف اغاثي	جبل لبنان, بيروت, بعلبك الهرمل, الشمال, الجنوب, كسروان جبيل, عكار, البقاع, النبطية	منصة للنشر عن المبادرات الفاعلة والموثوقة
تنسيقية شعبية	ائتلاف اغاثي	بيروت, الشمال	مساعدات عينية, مناصرة, سكن / ايواء

