

شبكة المنظمات العربية غير الحكومية للتنمية

# استراتيجية 2029-2026



**annd**

Arab NGO Network  
for Development

شبكة المنظمات العربية  
غير الحكومية للتنمية

# ا- الملخص التنفيذي

- الاستثمار في بناء شبكة منظومة أقوى، متعددة في الواقع العربي، ومتصلة في الوقت نفسه بتحالفات أوسع في الجنوب العالمي وفي العالم.

## العملية والمنهجية

تم تطوير هذه الاستراتيجية من خلال عملية تشاركية حرصت على إشراك الأعضاء والشركاء ومجموعات العمل، وشملت ما يلي:

- استبياناً إلكترونياً (بالعربية والإنجليزية) موجّهاً إلى الأعضاء والشركاء، بهدف تحديد الأولويات والاحتياجات، ورصد نقاط القوة والضعف، واستكشاف الفرص والتهديدات؛
- أربع مشاورات مع خبراء وأعضاء وشركاء ومجموعات عمل، ركزت على الأولويات الموضوعية، والتثبيك والتواصل، والمعرفة والابتكار، والمناصرة، والدور المستقبلي للشبكة في المنطقة
- نقاشات داخلية ومراجعة وثائق شملت تقييم الاستراتيجية السابقة، وبرامج الشبكة في السنوات الأخيرة، وأدوات المتابعة والتقييم والتعلم، إلى جانب تحليل للتحولات العالمية والإقليمية ذات الصلة بمحالات عمل الشبكة.

## صورة موجزة عن الشبكة في حلول عام 2029

بنهاية هذه الفترة الاستراتيجية، تطمح شبكة المنظمات العربية غير الحكومية للتنمية إلى أن تكون:

- مركزاً إقليمياً موثوقاً به للخبرة والمعرفة في قضايا العدالة الاجتماعية والاقتصادية، والعدالة البيئية والمناخية، والديمقراطية والحكومة والفضاء المدنى، وأثر الثورة التكنولوجية والتحول الرقمي في المنطقة العربية.
- شبكة أكثر قوة وترابطاً، يشارك أعضاؤها ومجموعات العمل وشركاؤها بشكل منتظم في البحوث المشتركة، ومساحات التعلم، والمناصرة، والحملات، مع تحالفات جنوب-جنوب أكثر تنظيماً ووضوحاً.
- فاعلاً أكثر تأثيراً في فضاءات السياسات الرئيسية، بحيث سُتخدم تحليلات الشبكة وأدواتها وبدائلها ونُكِّيف من قبل الأعضاء والأقران والجامعات والنقابات، وعند الإمكان من قبل المؤسسات العامة على المستويات الوطنية والإقليمية والدولية.
- منظمة أكثر حيوية تتمتع بحكومة ديمقراطية شفافة، وأنظمة داخلية معززة، وإطار فعال للمتابعة والتقييم والتعلم، وقاعدة تمويل متعددة ومرنة تحمي استقلاليتها وتدعم قدرتها على التقدّم برسالتها.

## التحولات الرئيسية مقارنة باستراتيجية 2023-2020

تحدد هذه الاستراتيجية خطة شبكة المنظمات العربية غير الحكومية للتنمية من خلال مجموعة من التحولات الرئيسية وأبرزها:

- الانتقال من خمسة أهداف إلى أربع ركائز استراتيجية متربطة تُعطى: المعرفة وبناء البدائل، والتعلم وبناء القدرات، والمناصرة والحملات، والتثبيك وبناء التحالفات
- تعميق التركيز الموضوعي على قضايا العدالة الاجتماعية والاقتصادية، والسلم والديمقراطية والحكومة، والعدالة البيئية والمناخية، والثورة التكنولوجية والتحول الرقمي.
- تعزيز دور مجموعات العمل مثل الشبكة العربية للشباب، ومجموعة عمل العدالة البيئية النساء، ومجموعة عمل العدالة البيئية والمناخية، بوصفها مكونات أساسية في إنتاج المعرفة، والتحليل، وصياغة المواقف والمناصرة على المستويات الإقليمية والعالمية والوطنية.
- إبراز تطوير الشبكة نفسها، بما يشمل العضوية والحكومة والتحولات، كأولوية قائمة بذاتها لضمان استدامة الشبكة واستقلاليتها وزيادة تأثيرها.
- إقرار نظرية تغيير واحدة ونتيجة واحدة، وإطار منكامل للمتابعة والتقييم والتعلم (MEL) يتضمن مؤشرات "ذكية" (SMART) بما يتيح قياس التقدم بصورة منهجية ويوفر أساساً للتعلم المؤسسي المستمر.

## نظرة عامة على الاستراتيجية - الهدف والمنهجية

### الهدف

تهدف هذه الاستراتيجية ذات الأربع سنوات إلى ترسیخ مكانة شبكة المنظمات العربية غير الحكومية للتنمية كفاعل إقليمي أكثر تأثيراً في المنطقة العربية، من خلال:

- إنتاج وإدارة ونشر معرفة قائمة على حقوق الإنسان تستند إلى الواقع والسياقات العربية المتنوّعة؛
- تعزيز معارف وقدرات ومهارات الأعضاء والشركاء؛
- تحويل هذه المعرفة وهذه القدرات إلى مسارات مناصرة منسقة وحملات فعالة على المستويات الوطنية والإقليمية والدولية؛

## ● ١١- المقدمة والسباق

### التحديات العالمية والإقليمية والتحولات الجيوسياسية

يشهد العالم اليوم تحولات عميقة ناجمة عن تطورات جديدة وتفاقم أزمات قائمة. فقد أخفق النظام العالمي السائد المرتكز إلى العولمة النيوليبرالية، في تحقيق السلام أو العدالة أو المساواة أو النمو الاقتصادي المؤدي إلى الإزدهار، بل ساهم في تعزيز اللامساواة، وإضعاف الاقتصادات، وتقليل نظم الحماية الاجتماعية. كما تراجعت معدلات النمو الاقتصادي وتفاقمت أزمة الديون والأزمات المالية والاقتصادية. ونتيجة لذلك، تعززت الأسس الاجتماعية والاقتصادية لشريحة حاد، فيما يتجه المشهد السياسي والنظام العالمي نحو أولويات جديدة تغلب منطق القوة على منطق الحقوق والالتزام بالقانون الدولي.

وقد كشفت التطورات العالمية المتسارعة، بما في ذلك تراجع التعديدية، وتصاعد الحروب والأزمات البيئية والمناخية، والتحولات التكنولوجية والرقمية التي يهيمن عليها القطاع الخاص، عن جوهر العولمة النيوليبرالية السائدة منذ الثمانينيات والتي أعقبت النظام الدولي الذي تشكل بعد الحرب العالمية الثانية، وعدم قدرته على حماية والشعوب والناس والكوكب. فما نشهده اليوم ليس أزمة عابرة، بل تفگك بطيء لمنظومة كاملة قدمت «كفاءة السوق» على رفاه الإنسان والمصلحة العامة. ويبعد المستقبل أكثر غموضاً من أي وقت مضى، مع تدهور أوضاع حقوق الإنسان، وانهيار القانون الدولي، وتراجع مستويات المساءلة، وتزايد الإفلات من العقاب.

طفت على عوود العولمة - بما فيها الأهداف الإنمائية للألفية، وأهداف التنمية المستدامة، وأجندة 2030 - أزمات متلاحقة مثل الأزمة المالية العالمية عام 2008، وجائحة كوفيد-19، والكورونا البيئية، والتضخم، والديون العالمية، والصراعات الإقليمية كالحرب في أوكرانيا. تباطأ النمو الاقتصادي، واتسعت فجوات اللامساواة، وتصاعدت موجات الاضطراب الاجتماعي. وأثبتت الوعود النيوليبرالي بأن التحرير والشخصية وإزالة الضوابط التنظيمية ستنتج الإزدهار للجميع أنه كان وهمًا. وتشير تقارير الأمم المتحدة إلى أن نسبة ضئيلة فقط من أهداف التنمية المستدامة تسير على المسار الصحيح، في حين خرجت نسبة كبيرة عن المسار أو تراجعت إلى ما دون خط الأساس لعام 2015، ما يفاقم معاناة بلدان الجنوب، والفنانات الأكثر هشاشة في العالم، ويجسد «فشل جماعي» على المستوى العالمي.<sup>١</sup>

دخل الاقتصاد العالمي مرحلة جديدة تسمى بعدم اليقين، وعودة الحمائية، والحروب التجارية، وتعاظم دور الدولة - الشرطي تحت ذرائع الأمان القومي والهيمنة. فقد بلغت النفقات العسكرية مستويات قياسية تجاوزت 2.7 تريليون دولار في عام 2024 وزادت بنسبة 37% من عام 2015 إلى عام 2024<sup>٢</sup>، في حين يتراجع حضور الدبلوماسية والقانون الدولي بشكل تدريجي. وتحوّل حلم العالم المتعدد الأقطاب إلى الواقع أحادي القطب متمحور حول الولايات المتحدة، يدعمه تلاقي النزعات القومية والسلطوية والمصالح الشركالية. القوى التي روجت سابقاً لـ«التجارة الحرة» باتت اليوم تعسّرها وتستخدمها كسلاح، والمؤسسات التي ادّعت حماية حقوق الإنسان تتفاوض عن الإبادة الجماعية وجرائم الحرب.

في هذا السياق، شهدت المنطقة العربية تحولات عميقة أعادت تشكيل المشهد السياسي والاقتصادي والاجتماعي، وأصبحت أحد الميادين الأكثر أهمية للصراع العالمي من خلال الحروب والاحتلالات والنزاعات بالوكالة وانهيار الدولة الوطنية. فمنذ غزو العراق مطلع الألفية، وصولاً إلى الاحتلال والحروب المستمرة في فلسطين وسوريا واليمن والسودان ولبنان...الخ، تحوّلت المنطقة إلى ساحة اختبار رئيسية لهذا النظام العالمي العنيف. ويحتاج اليوم عشرات الملايين من الأشخاص في المنطقة إلى مساعدات إنسانية مستمرة.<sup>٣</sup>

أطلقت موجتاً الانتفاضات العربية في 2010-2011 و2018-2019، لكن الثورات المضادة والحروب الأهلية أدت إلى نزاعات طويلة الأمد وأزمات متغيرة. وتعززت جهود بناء الحكم الديمقراطي والمدني لموجات جديدة من الاستبداد القمعي والتدخل الخارجي والعسكري. اليوم، تجد المنطقة نفسها عالقة بين استنزاف نماذج التنمية النيوليبرالية من جهة، وهيمنة التناقضات الجيوسياسية المتزايدة من جهة أخرى.

Goals: Towards a Rescue Plan for People and Planet, Report of the Secretary-General (Special Edition), Economic and Social Council 2023 Session (United Nations, 43 ,(2023, <https://hlpf.un.org/sites/default/files/04-2023/SDG20%Progress20%Report20%Special20%Edition.pdf>).

2 Xiao Liang et al., "Trends in World Military Expenditure, 2024," SIPRI Fact Sheet, April 2025, [https://www.sipri.org/sites/default/files/2504/04-2025\\_fs\\_milex\\_2024.pdf#:~:text=%C2%99%8World20%ilitary20%expenditure20%rose,20%5per20%cent20%of20%the.](https://www.sipri.org/sites/default/files/2504/04-2025_fs_milex_2024.pdf#:~:text=%C2%99%8World20%ilitary20%expenditure20%rose,20%5per20%cent20%of20%the.)

3 "Regional Focus: Middle East and North Africa | Humanitarian Action," March 2025 ,4, <https://humanitarianaction.info/article/regional-focus-middle-east-and-north-africa.>

السلطوية في منطقتنا، يشتركان في جذر واحد هو إقصاء الناس عن رسم مسارتهم التنموية. واستعادة هذا الدور - من خلال التضامن الإقليمي، والحكومة الديمقراطية التشاركية، وصياغة عقد اجتماعي جديد قائم على العدالة والتضامن تشكل أفضل أمل للّمّضي قدماً.

تتميز هذه المرحلة بارتفاع مستوى المخاطر، و تستلزم مناصرة استراتيجية تُبقي مبادئ حقوق الإنسان والعدالة الاجتماعية وتحقيق السلام والأمان في صدارة النقاشات السياسية وحوارات الحكومة. لذلك، من الضروري أن تعزّز المنظمات المؤمنة بهذه المبادئ جهودها المشتركة على المستويات الوطنية والإقليمية والدولية، وأن تبحث عن فرص جديدة للمناصرة والتأثير. ويعُدّ بناء القدرات وحشد جهود المناصرة أمراً حيوياً في هذا السياق. وبوصفها شبكة راسخة تتمتع بسمعة قوية وحضور واسع في المنطقة، تُعدّ الشبكة العربية للمنظمات غير الحكومية للتنمية في موقع يمكنها من لعب دور أساسي في الدفع نحو نظام جديد قائم على قيم مشتركة للحقوق والعدالة، وعلى تشبّك عابر لل اختصاصات والقطاعات، وتفاعل متعدد المستويات مع أشكال التعبير والتحرك الاجتماعي والشعبي.

## موقع الشبكة ودورها

على مدى السنوات الخمس والعشرين الماضية، نجحت الشبكة في توسيع حضورها على المستويين الإقليمي والدولي من خلال المناصرة من أجل الحقوق الاقتصادية والاجتماعية، والتصرّي لأشكال الظلم البنيوي في السياسات الاقتصادية والاجتماعية، وكذلك في العلاقات بين الشمال والجنوب وبين بلدان الجنوب نفسها. وقد أتاحت هذه التجربة للشبكة بناء جسور ثابتة بين المنظمات الأعضاء في البلدان العربية من جهة، وبينها وبين الشبكات النظيرة والمجتمع الدولي من جهة أخرى، عبر حملات مشتركة ومبادرات مناصرة وتنسيق فعال.

طورت الشبكة مقاربة شاملة للتنمية والعدالة الاجتماعية تقوم على ترابط وثيق بين إنتاج المعرفة، وبناء القدرات، والمناصرة. إنتاج المعرفة - من خلال الرصد والبحوث ومنصّات الحوار - يزود الأعضاء بمحتوى تحليلي يستند إلى الحقوق، يدعم برامج التدريب والتشبّك والتفاعل الميداني، ويوجّه جهود المناصرة التي تهدف إلى توسيع الفضاء السياسي والتأثير في السياسات الاقتصادية والاجتماعية على المستويات الدولية والإقليمية والوطنية. ويُشجّع هذا النموذج التكامل على مشاركة الأعضاء والشركاء في صنع القرار عبر الجمعية العامة، ولجنة التنسيق، والبرامج المختلفة، كما يعزّز مساهمتهم في إنتاج المعرفة، وبناء القدرات، والأنشطة المناصرة.

يتجّلى ذلك في عدد من الحالات:

- في سوريا، يثير مسار تغيير النظام تساؤلات حول إمكان تحقيق الاستقرار السياسي وبناء حكم شامل في ظل أزمة اقتصادية عميقة وانقسامات اجتماعية حادة.
- في فلسطين، يؤدي استمرار الإبادة الجماعية المتمثلة في القتل الجماعي، وتدمير البيئ التحتية، والتهجير القسري، والتجويع المتعمّد للمدنيين إلى تقويض ما تبقى من مقومات البقاء والكرامة والمساءلة.
- في السودان، أدت الحرب الطويلة وتفكّك السلطة إلى مزيد من إضعاف الخدمات العامة والاستقرار.
- في لبنان، يستمر الجمود السياسي حول مسار الانتقال والإصلاح في ظل انقسامات سياسية حادة وانهيار اقتصادي واسع.
- في مصر، تتفاقم التحديات المالية، بما فيها تدهور قيمة العملة، وارتفاع التضخم، وتزايد أعباء الدين، وانهakaats حقوق الإنسان والديمقراطية.
- في تونس، يتّسّع التضييق المعارضية السياسية وعلى الفضاء المدني من خلال قوانين وإجراءات واعتقالات وتدابير إدارية تستهدف الأصوات المستقلة.

على مستوى المنطقة ككل، تبقى معدّلات البطالة - خاصة في صفوف الشباب والنساء - مرتفعة، ويتعمّق الفقر، وتنسّع الفجوات في الوصول إلى الخدمات الأساسية مثل التعليم والصحة والمياه. وتفاقم تحديات تغيير المناخ - كالجفاف المطّول وندرة المياه - هشاشة الأوضاع في سياقات تعاني أصلاً من الضعف البنيوي.

لا يزال الفضاء المدني في معظم البلدان العربية شديد التقييد. فالحكومات تستمر في فرض إجراءات تشريعية وإدارية تقلّص حرية التعبير والتنظيم والتجمّع السلمي. ويتعزّز المدافعون والمبادرات عن حقوق الإنسان والصحافيون/ات ومنظمات المجتمع المدني لرقة متابعة، وتهديدات، وعراقيل بيروقراطية. وفي عدد من البلدان، تُستخدم قوانين الطوارئ والسرديّات الأمنية لقييد النشاط المستقل، ما يجعل المناصرة أكثر صعوبة، مع العلم أنها أكثر ضرورة وإلحاحاً في مثل هذه الظروف.

ورغم أنّ الحرب والعنف والتفكّك يهيمن على المشهد الجيوسياسي فإن كلّ أزمة لها سماتها الخاصة وقد تحمل في طياتها فرصة للتحوّل. ينبغي أن تكون هذه الواقع الجديدة جرس إنذار للعالم العربي وفرصة لصوغ رؤية بديلة تعيد الاعتبار لحقوق الإنسان والمساواة والعدالة. فالآثار المدمرة للنجلبرالية عالمياً، وفشل النظم

## الأولويات الموضوعية

التفاعل الإيجابي مع الحركات الاجتماعية والشعبية، واحتمال تجدد حركات جديدة واسعة النطاق.

### 3. العدالة البيئية والمناخية

ستعطي الشبكة أولوية خاصة للعدالة البيئية والمناخية بوصفها محوراً أساسياً متقاطعاً مع باقى القضايا. وستولي عناية خاصة للربط بين التغير المناخي وبين أنماط الإنتاج والاستهلاك غير المستدامة. كما سوف تولي اهتمامها بشكل متناسب لقضايا بيئية أخرى لها أهمية في منطقتنا، لاسيما ما يرتبط باستنزاف الموارد والاستحواذ على الأراضي والمياه، وقضايا الأمان الغذائي والزراعة وغيرها. ويتضمن ذلك الانحراف في العمليات المرتبطة بمؤتمرات الأطراف حول تغير المناخ وغيرها من المحافل المناخية، والاستمرار في تحليل السياسات المناخية والبيئية من منظور التنمية وحقوق الإنسان.

### 4. الثورة التكنولوجية والتحول الرقمي و"الذكاء الاصطناعي"

يشهد العالم نمواً متسارعاً في التكنولوجيا، لاسيما في مجالات مثل التقنيات الرقمية و"الذكاء الاصطناعي"، ما يعيّد تشكيل الخطاب السائد بما في ذلك الخطاب التنموي، ويؤثر مباشرة على الاقتصادات وأسواق العمل والفضاءات المدنية، مع بروز دورها في الاستخدامات العسكرية والأمنية على وجه خاص. وستتطرق الشبكة أجندة نقدية قائمة على الحقوق عن الثورة التكنولوجية بشكل عام، وعن التحول الرقمي و"الذكاء الاصطناعي" في المنطقة العربية، بما في ذلك تأثيرهما على فرص العمل، واللامساواة الاجتماعية والاقتصادية، والثقافة، والمشاركة المدنية، وعلى السياسة والحروب والاستخدامات الأمنية.

يؤكد السياق العالمي والإقليمي الراهن أن قوة الشبكة تكمن في مقاربها الحقيقية للتنمية وقدرتها على طرح بدائل ملموسة. وتنطلق الاستراتيجية الجديدة من هذه الخبرة المتراكمة، مع توسيع دائرة الاهتمام لتشمل أولويات جديدة تؤثر بشكل مباشر في المنطقة، مع الحفاظ على قدر من المرونة يتيح الاستجابة للأزمات والفرص الناشئة.

### 1. سياسات العدالة الاجتماعية والاقتصادية

ستواصل الشبكة تحليل السياسات الاقتصادية والإنمائية والمالية من منظور حقوق، بما يشمل الدين العام، والضرائب، وتمويل التنمية، والتنمية الاجتماعية ومن ضمنها الحماية الاجتماعية، والتجارة، وفعالية المساعدة الإنمائية، والحقوق الاجتماعية والاقتصادية. والهدف هو إبراز كيفية إسهام الخيارات الاقتصادية الكلية السائدة في تعميق اللامساواة، والدفع نحو سياسات بديلة تعطي الأولوية لتصحيح الاختلالات الهيكلية في التوزيع الأولى للدخل، ولإعادة توزيع الثروة، وتعزيز القطاعات الإنتاجية في الاقتصاد، والدفع عن الحقوق الأساسية للفئات المختلفة، واعتماد مقاربات مركبة كمدخل للتحقيق العدالة والمساواة مثل مقاربة "مجتمع الرعاية" كما ستولي الشبكة عناية خاصة لمسألة الحق في التنمية بما هو حق للشعوب في تقرير مصيرها بشكل متكامل، باعتباره أحد المداخل الأكثرب أهمية للعمل، وبصفته أحد التجليات العامة المتكاملة للحقوق الاقتصادية والاجتماعية على مستوى البلدان والشعوب.

### 2. السلم والديمقراطية والحكومة والفضاء المدني

يقي العمل على وضع حد للاحتلال والحروب والنزاعات على اختلافها، والدفع عن الفضاء المدني والسياسي وتوسيعه، وتعزيز الديمقراطية والمشاركة، وبناء دولة مدنية حديثة خاضعة للمساءلة، من ركائز عمل الشبكة. وستركز الشبكة على قضايا الديمقراطية، والحكومة والشفافية، وآليات المساءلة، والبيئة التشريعية والتنظيمية التي تحكم عمل المجتمع المدني، والشروط الضرورية لتحول ديمقراطي حقيقي في منطقة تزداد فيها النزاعات الاستبدادية والقمعية. كما ستولي الشبكة عناية خاصة للدعوة من أجل وقف الحروب والتدخلات الخارجية، والحروب والنزاعات الداخلية، والعمل على ضمان حق تقرير المصير والحق في التنمية لكافة الشعوب بدءاً من فلسطين وامتداداً إلى كل بلدان المنطقة. وسيتم التركيز بشكل خاص على استكشاف العلاقة بين السياسي والمدني، لا سيما لجهة



الصورة 1: الأولويات الموضوعية.

## مجموعات العمل والمبادرات

انطلاقاً من التزامها بتعزيز المشاركة توسيعها، ستواصل الشبكة الاستثمار في المبادرات التالية:

### 1. مجموعة عمل حقوق النساء

دفعت التحولات في مشهد حقوق النساء في المنطقة بالشبكة إلى إنشاء مجموعة عمل متخصصة بحقوق النساء، تهدف إلى المساهمة دفع مسار المساواة وإنفاذ حقوق النساء الإنسانية في بلدان ومجتمعات لا تزال فيها الثقافة البطريركية والذكورية شديدة الحضور. وإذا ان الشبكة هي شبكة تنمية - حقوقية فإن مسألة المساواة وحقوق النساء وكل الفئات السكانية هي في صلب اهتماماتها، وفي صلب الحقوق الاقتصادية والاجتماعية ومسار التحول إلى دول ومجتمعات مدنية ديمقراطية حديثة. وفي هذا السياق، فإن الشبكة - وفي سياق عملها المستمر من أجل بلورة خطاب تنموي وحقوقي جديد وفعال في المنطقة - يمكن ان تساهم أيضاً في بلورة خطاب نسوي يعكس واقع النساء في المنطقة العربية وتطوراتهن، و يقدم قراءة نقية للتيارات السائدة التي بقيت فعاليتها محدودة، كما انها بقيت محصورة في النخب المدنية بشكل خاص. كما تسعى المجموعة إلى معالجة الأسباب الجذرية لعدم المساواة بين النساء والرجال في أبعادها الثقافية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية والبيئية، وتعزيز مشاركة النساء في النقاشات والسياسات على المستويات كافة.

### 2. الشبكة العربية للشباب

بالنهج نفسه، أنشأت الشبكة «الشبكة العربية للشباب» لتكون منصة لتبادل الآراء والخبرات ووجهات النظر بين أجيال متعددة من الناشطين والناشطات في المنطقة. وتهدف هذه الشبكة إلى أن تكون مساحة آمنة وحاضنة للأفكار الجديدة، ومحبّة للحلول الابتكارية، ومساهمةً أساسياً في صياغة أجenda الشبكة، وفاعلاً في النقاش الأوسع حول التنمية والعدالة وحقوق الإنسان في المنطقة.

### 3. مجموعة عمل العدالة البيئية والمناخية

ستكون مجموعة عمل العدالة المناخية المنصة الرئيسية لربط السريديات العالمية حول العدالة المناخية بالسياسات الإقليمية والوطنية، بما يضمن وصل النضالات المحلية بمسارات التفاوض الدولية والعمليات ذات الصلة. وستعمل المجموعة على تطوير مواقف مشتركة، وبناء قدرات الأعضاء، وتنسيق المشاركة في المحافل المناخية الإقليمية والدولية.

بالإضافة، ستتشكل الشبكة العربية مجموعات عمل أو تفكير جديدة لاستكشاف الأولويات والاحتياجات الناشئة. على المدى القصير، ستنتكشف هذه المجموعات المواضيع الثلاثة التالية: التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي، والحداثة والتنوير في مجتمعاتنا العربية، وعملية تفعيل المشاركة في مسار اعداد اتفاقية دولية عن الحق في التنمية.

## III- الرؤية والرسالة والقيم الاستراتيجية وتحليل SWOT

### الرؤية

تتخيّل شبكة المنظمات العربية غير الحكومية للتنمية مستقبل المنطقة عربية متكوّنة من بلدان يكون فيها الناس فاعلين في صياغة مسارات التنمية والسياسات العامة؛ تكون فيها حقوق الإنسان والعدالة الاجتماعية والاقتصادية والمساواة والعدالة البيئية والمناخية ركائز للحياة اليومية، ويكون فيها الفضاء المدني مفتوحاً وأمناً وفعلاً، تعيش في سلام وأمان واستقرار بلا حروب واحتلال ونزاعات.

خلال السنوات الأربع المقبلة، تطمح الشبكة إلى أن تكون مرجعاً إقليمياً موثوقاً به ومركزاً للخبرة والمعرفة من أجل هذه الرؤية: شبكة ديمقراطية ديناميكية متنوعة وواسعة التمثيل والاهتمامات، متقدمة في واقع مجتمعاتها الوطنية وعلى المستوى الإقليمي، ومتفاعلة مع تضامنات أوسع في الجنوب العالمي وفي العالم، ومساحة تتيح للأجيال الجديدة والمجموعات المتنوّعة التأثير والقيادة.

وتسعى الشبكة إلى أن تبقى منصة ديناميكية للتحليل والتضامن والفعل، منخرطة في النضالات اليومية، ومدافعة عن الحريات المدنية والسياسية، ومناصرة من أجل مستقبل عادل ومستدام وسلمي لجميع الناس في المنطقة العربية.

تري الشبكة مستقبلاً لمنطقة عربية يكون فيها الناس شركاء فاعلين في صياغة التنمية والسياسات العامة؛ تكون فيها حقوق الإنسان، والعدالة الاجتماعية والاقتصادية، والمساواة الجندرية، والعدالة المناخية ركائز أساسية للحياة اليومية، ويكون فيها الفضاء المدني مفتوحاً وأمناً وذا تأثير.

### رسالة الشبكة

شبكة المنظمات العربية غير الحكومية للتنمية هي شبكة إقليمية مستقلة للمجتمع المدني، تجمع منظمات المجتمع المدني والحركات الاجتماعية الملتزمة بحقوق الإنسان ومفهوم التنمية بترابطهما، وبالعدالة الاجتماعية والاقتصادية والمساواة والعدالة البيئية والمناخية في المنطقة العربية.

تمثّل رسالة الشبكة في تمكين أعضائها وشركائها وتسهيل التبادل بينهم وتعزيز دور المجتمع المدني الأوسع من أجل تعزيز وحماية حقوق الإنسان، من خلال إنتاج معرفة ضرورية قائمة على الحقوق حول السياسات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والبيئية، والمناصرة من أجل الإعمال الكامل لحقوق الناس في المنطقة العربية.

على مدى السنوات الأربع المقبلة، ستعمل الشبكة على تكريس مساحة مشركة للتحليل والنقاش والتضامن؛ وستركّز على تعزيز مهارات أعضائها وشركائها، ودعم البحث المشترك وإنتاج المعرفة وتبادلها، وترجمة هذه الجهود إلى مناصرة منسقة وحملات وخيارات سياسات ملموسة. ومن خلال التثبيك وبناء التحالفات والتواصل المستمر مع صانعي السياسات. كما ستسعى الشبكة إلى توسيع الفضاء المدني والدافع عن حرية الجمعيات في التأسيس والعمل والتأثير، وتعزيز الحكومة الديموقراطية والمشاركة، والإسهام في بناء مجتمعات تقدّر الكرامة والمساواة لجميع الناس في المنطقة العربية، والعمل من أجل تنمية مستدامة قائمة على الحقوق للأجيال الحالية والمقبلة.

تمثّل رسالة الشبكة في تمكين أعضائها وشركائها، وتسهيل التبادل بينهم وتعزيز دور المجتمع المدني الأوسع، من أجل تعزيز وحماية حقوق الإنسان، وذلك عبر إنتاج معرفة أساسية قائمة على حقوق الإنسان حول السياسات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والبيئية، والمناصرة من أجل الإعمال الكامل لحقوق الناس في مختلف أنحاء المنطقة العربية.

## القيم

● **المعرفة النقدية والمساءلة**, نستثمر في إنتاج المعرفة الضرورية القائمة على الحقوق وتبادلها, وتحمّل مسؤولية الطريقة التي سُستخدم بها هذه المعرفة داخل الشبكة وفي النقاشات العامة ودوائر صنع السياسات.

تسترشد أعمال الشبكة بمجموعة من القيم الأساسية التي تحّدد ما نقوم به وكيف نقوم به ومع من نتعاون. وتشكل هذه القيم المعايير التي نعتمدها في تحديد الأولويات، و اختيار الشركاء، و تحديد المواقف.

● **حقوق الإنسان والكرامة**, نؤمن إيمانًا راسخًا بعالمية حقوق الإنسان وعدم قابليتها للتجزئة. ونُقيّم كل تدخل أو تحالف أو موقف سياسي بناءً على أثره في كرامة الناس وحرياتهم وسلامتهم. وفي طليعة ذلك الحق في العيش في سلام وأمان من الحروب والنزاعات.

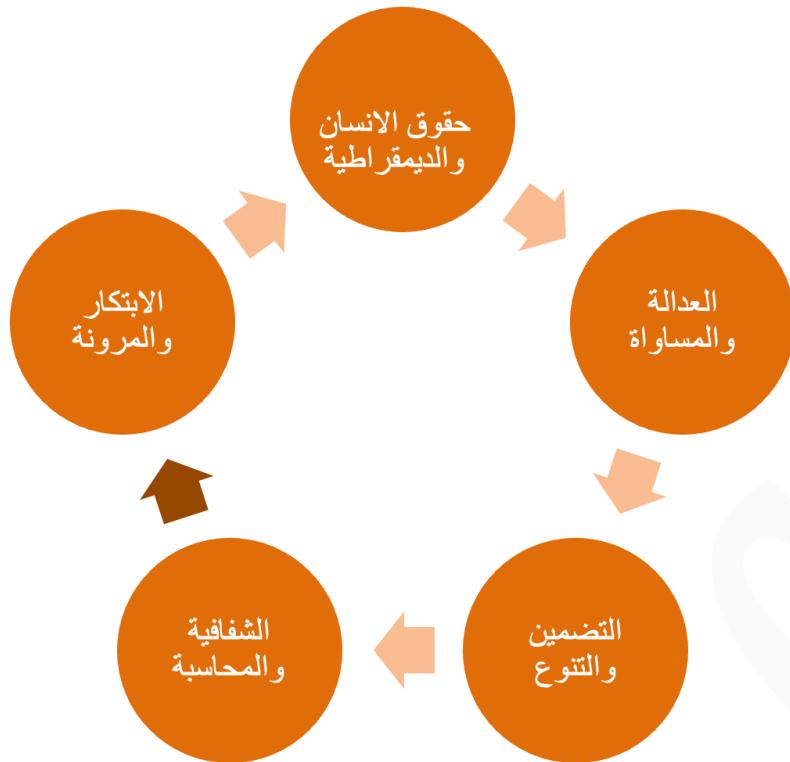
● **الديمقراطية والمشاركة والفضاء المدني** ندافع عن حق الشعوب والأفراد في العيش في ظل نظام ديمقراطي خاضع للمساءلة، وعن فضاء مدني حر وآمن ومتّوّع، ونؤكّد حق الأفراد والمجتمعات في امتلاك الموارد والفرص التي تمكّنهم من التأثير في القرارات العامة على مختلف المستويات، بما في ذلك المشاركة في صياغة السياسات ومساءلة السلطات.

● **العدالة الاجتماعية والاقتصادية والبيئية والمناخية**, نتحدى الأنظمة والسياسات التي تُنتج اللامساواة العمودية والأفقية، والفقر والضرر البيئي، وندعم البدائل التي تعيد توزيع السلطة والموارد بشكل عادل، وتحمي رفاه الناس وتحافظ على الكوكب على المدى الطويل.

● **الشمول والمقاربة القائمة على المساواة والتنوع**, نلتزم بمناهضة جميع أشكال التمييز، بما في ذلك التمييز القائم على الطبقة أو ك الجنس أو العرق أو الأصل أو الهجرة أو الإعاقة أو الخيارات والميول الفردية والمعتقد الديني أو السياسي غيرها. ويقود هذا الالتزام تدخلاتنا الخارجية وعملياتنا الداخلية على حد سواء.

● **الاستقلالية والشفافية والنزاهة والحكومة الديمقراطية**, نحافظ على استقلاليتنا من خلال برامج تسترشد بقيمنا والأدلة المتاحة ومصالح الأعضاء، ونولي أهمية للحكومة التشاركية والشفافية، وإدارة العمليات بصورة علنية ومسؤولية أمام الأعضاء والشركاء والمجتمع.

● **التضامن واللامركزية**, نعمل من منظور عربي وجنوب-جنوب، رابطين بين النضالات في بلدان مختلفة، ومتّعلمين من التجارب المتبادلة، وداعمين بشكل نشط للمجتمعات التي تواجه القمع أو الاحتلال أو التهميش.



الصورة 2: قيم الشبكة العربية.

## تحليل SWOT

الوطنية، وصعوبة الوصول إلى عدد من صناع القرار، تحدّ من تأثير التحليل والمناصرة.

### • محدودية الموارد المالية والبشرية

تقيد الموارد المتوفرة حجم طموح الشبكة وتوقعات الأعضاء، وتحدّ من قدرتها على التخطيط بعيد المدى، واستبقاء الكوادر، والاستمرار في العمل بعد انتهاء دورات المشاريع.

### • ثغرات في التخطيط الاستراتيجي وتحديد الأولويات

تُظهر ردود الأعضاء الحاجة إلى وضوح أكبر في تحديد الأولويات الموضوعية والفضاءات التي ينبغي التركيز عليها. ومن دون وضوح استراتيجي مشترك، يبقى خطر تشتت الجهود قائماً.

### • تواصل داخلي غير متكافئ وأحياناً غير فعال

لا يرقى التواصل الداخلي دائمًا إلى مستوى إمكانات الشبكة؛ فليس كل الأعضاء على الدرجة نفسها من الاطلاع أو الانخراط، كما لا تُستثمر الأدوات المتاحة دائمًا بأقصى طاقتها، والمتابعة بعد المبادرات المشتركة ليست منتظمة في جميع الحالات.

### الفرص

### • تعميق التعاون وبناء التحالفات

هناك رغبة واضحة في تعزيز التعاون مع شبكات ومنظمات عربية وإقليمية ودولية أخرى. ويمكن للتحالفات الاستراتيجية أن تقوّي صوت الشبكة، وتفتح آفاقاً جديدة، وتحسن منهجيات البحث والمناصرة.

### • بروز قضايا وأولويات جديدة

تُعد الناقشات الناشئة حول العدالة المناخية والبيئية، والنماذج الاقتصادية ما بعد النيوليبرالية، وحكومة الرقمنة والذكاء الاصطناعي، وأجندة النساء والشباب، مجالات عمل وثيقة الصلة برسالة الشبكة، وتتيح لها فرصة لعب دور قيادي على المستوى الإقليمي.

### • التقنيات الناشئة كأداة للتنظيم والمعرفة

يتيح الاستخدام الحذر والأمن للأدوات الرقمية إمكانيات واسعة للتنظيم المشترك، وإنتاج المعرفة بصورة شاركية، والوصول إلى جمهور أوسع، رغم القيود السياسية والجغرافية.

تعمل الشبكة ضمن سياق تقاطع فيه أزمات متعددة، تشمل الاحتلال والحروب والنزاعات، تقلص الفضاء المدني، وعدم اليقين المتعلق بالتمويل، والظلم الاجتماعي والاقتصادي الحاد. في هذا السياق، تزداد الحاجة إلى نماذج بديلة للتنمية قائمة على الحقوق، وإلى فاعلين قادرين على الربط بين النضالات المختلفة. وقد بيّنت المشاورات أن أهم نقاط قوة الشبكة سياسية وتشريعية، فيما تركز أبرز التحديات في الجوانب الهيكلية والعوامل الخارجية.

### نقاط القوة

#### • شبكة قوية من الشراكات والتشبيك

تتمثل أبرز نقاط قوة الشبكة في قدرتها على ربط الأفراد والمنظمات والقضايا في مختلف البلدان. إذ ينظر الأعضاء إلى الشبكة بوصفها جهة موثوقة قادرة على الربط بين السياقات الوطنية المتعددة، ووصل النضالات الموضوعية، وبناء تحالفات حول أهداف مشتركة.

#### • رسالة مهمة وأولويات موضوعية واضحة

ينظر إلى تركيز الشبكة على حقوق الإنسان والعدالة الاجتماعية والاقتصادية والنماذج البديلة للتنمية باعتباره مرتبطة مباشرة بالأزمات الراهنة، ما يمنحها أساساً سياسياً واضحاً ومنظوراً شاملًا ممثلاً.

#### • قيادة فعالة وخبرة تراكمية

يلعب المكتب التنفيذي وقيادة الشبكة دوراً حاسماً في الحفاظ على وحدة الشبكة واستدامة جهود المناصرة، وترسيخ حضورها في الفضاءات الإقليمية والدولية.

#### • عضوية متعددة وملتزمة

تضم الشبكة أعضاءً من بلدان وأقاليم فرعية وتحصصات وأنماط تنظيمية مختلفة (محلي، وطنية، شبكات...). ويتاح هذا التنوع الوصول إلى طيف واسع من الخبرات والتجارب، وبناء مواقف تستند إلى واقع ملموس في أنحاء المنطقة العربية.

### نقاط الضعف

#### • قدرة محدودة على التأثير الواسع

رغم الاحترام الذي تحظى به الشبكة في عدد من الدوائر السياسية، يشعر الأعضاء بأن الأثر الجماعي لا يزال أقل من الإمكانيات المتاحة. فغياب الربط المنهجي بين المبادرات، وضعف حضور الشبكة في بعض الفضاءات

## • التحولات الجيوسياسية والسياسية

يمكن للحروب والنزاعات والعقوبات وتبديل التحالفات أن تغلق مسارات كانت متاحة، وتعزل مبادرات مناصرة قائمة، وتستنزف الاهتمام السياسي على حساب العمل الطويل الأمد.

## • قيود التمويل والاعتماد على مصادر محدودة

تشكل بيئة التمويل غير المستقرة والمقيدة، إضافة إلى الشروط السياسية لبعض الجهات المانحة، تهديداً لاستدامة الشبكة وأعضائها واستقلاليتهم.

## • التفكك داخل المجتمع المدني

تحت الضغط، قد تميل المنظمات والناشطون إلى التركيز على قضيائهم الضيق أو التنافس على الموارد المحدودة، أو الإنكفاء عن العمل العام، ما يهدّد أهم نقاط قوة الشبكة: قوتها الجماعية.

## • فرص تمويل جديدة للعمل القائم على العدالة

يمكن للاهتمام المتزايد بقضايا مثل اللامساواة، والعدالة المناخية، وأثار الذكاء الاصطناعي أن يفتح فرصاً جديدة لدى بعض الجهات المانحة، ويوفر دعماً أكثر مرونة وطويلاً الأمد، شرط أن تحافظ الشبكة على وضوح قيمها واستقلاليتها.

## التهديدات

### • تقلّص الفضاء المدني وتزايد القمع

تؤدي القوانين والإجراءات الأمنية والضغوط غير الرسمية في العديد من البلدان العربية إلى تقييد حرية التنظيم والتغيير والتجمّع السلمي، ما ينعكس مباشرةً على قدرة الأعضاء على التنظيم، والوصول إلى المعلومات، والتواصل مع الشركاء الإقليميين والدوليين.

الجدول 1: تحليل SWOT.

نقاط القوة	نقاط الضعف
شبكة واسعة من العلاقات والشراكات القوية.	قدرة محدودة على التأثير في السياسات على نطاق واسع.
رسالة ومحاور عمل ذات صلة، قائمة على النهج الحقوقي.	موارد مالية وبشرية محدودة وغير مستقرة.
قيادة فاعلة وخبرة متراكمة على المستوى الإقليمي.	ثغرات في التخطيط الاستراتيجي وتحديد الأولويات.
عضوية متنوعة وملتزمة في مختلف أنحاء المنطقة العربية.	تفاوت، وأحياناً ضعف، في التواصل الداخلي وفعاليته.
الفرص	التهديدات
مزيد من فرص التعاون وبناء التحالفات مع الفاعلين الإقليميين والدوليين.	تقلّص الفضاء المدني وتتصاعد قمع منظمات المجتمع المدني.
تصاعد الاهتمام بموضوعات منسجمة مع رسالة الشبكة (المناخ، اللامساواة، الذكاء الاصطناعي، الأجندة النسوية والشبابية).	تحولات جيوسياسية وسياسية (حروب، عقوبات، تغيير في التحالفات).
تكنولوجيات ناشئة يمكن أن تدعم التنظيم وتبادل المعرفة.	قيود التمويل واحتياطات المانحين.
فرص تمويل جديدة للعمل القائم على العدالة والنهج الحقوقي.	تفكك وتنافس داخل المجتمع المدني.

## ● IV- الركائز الاستراتيجية

### الأهداف الاستراتيجية

تشكل العناصر الأربع التالية في الوقت عينه أهدافاً استراتيجية ومنهجية عمل للشبكة:

#### الهدف 1: المعرفة وبناء البديل

ستعمل الشبكة على:

- إنتاج تحليلات قائمة على الحقوق للسياسات الاجتماعية والاقتصادية والإنمائية، وقضايا العدالة المناخية والبيئية، والحكومة والديمقراطية، والتكنولوجيا والتحول الرقمي والذكاء الاصطناعي؛
- توثيق البديل على المستوى الإقليمي، بما في ذلك مقترنات السياسات، والسرديات، والمؤشرات، والدروس المستفادة من الممارسات الميدانية؛
- تحويل هذه المعرفة إلى مصادر معرفية مرجعية وأدوات عملية - مثل المذكرات السياسات، والأوراق الموجزة، والمواد البصرية - يمكن للأعضاء والشركاء تكييفها واستخدامها في أعمالهم الوطنية وحملاتهم.

#### الهدف 2: التعلم وبناء القدرات

ستعمل الشبكة على:

- بناء تطوير وتعزيز المعرفة والمهارات في قضايا موضوعية محددة، وتحليل السياسات، والمناصرة، والحملات، والرصد والمتابعة، والكفاءة التنظيمية؛
- دعم فاعلي وفاعلات المجتمع المدني، خصوصاً من الشباب والنساء والناشطين في مجال العدالة البيئية والمناخية، في التنظيم والقيادة من خلال الشبكة العربية للشباب، ومجموعة عمل النساء، ومجموعة عمل العدالة البيئية والمناخية، ومجموعات العمل الأخرى المقترنة أو التي تستحدث من أجل الاستجابة المرنة لمتطلبات العمل؛

- ربط أنشطة التدريب بتطوير المعرفة، وبمعارك وسياسات ملموسة، بما يعزز لدى المشاركين والمشاركات منظوراً نقيضاً وبديلأ.

#### الهدف 3: المناصرة والحملات

ستعمل الشبكة على:

- تنسيق مناصرة إقليمية وحملات حول أولويات رئيسية، مثل الحماية الاجتماعية، والحقوق الاجتماعية والاقتصادية، والحق في التنمية، والديون وتمويل التنمية، وعمليات مؤتمرات الأطراف والمناخ، والفضاء

### نظريّة التغيير العامة

تمثل الغاية البعيدة للشبكة في أن تصبح مرجعاً إقليمياً موثقاً به وحاضنة للخبرة تسهم في بناء منظومة يكون فيها النموذج التنموي القائم على الحقوق والمحور حول الناس خياراً رئيسياً في المنطقة العربية. ويمكن تلخيص ذلك على النحو الآتي:

إذا قامت الشبكة بما يلي:

- إنتاج معرفة نقدية قائمة على الحقوق وادارتها ونشرها؛
- تدريب ودعم الأعضاء والشركاء والفاعلين الأوسع؛
- استخدام هذه المعرفة في مناصرة منسقة وحملات مشتركة؛
- تقوية الشبكة داخلياً وخارجياً؛

← فإن ذلك سيساعد منظمات المجتمع المدني في البلدان العربية سيساهم أكثر قدرة وترتباً وتأثراً في الدفاع عن الفضاء المدني، ومواجهة السياسات القمعية أو المحافظة، والترويج لبدائل عادلة قائمة على الحقوق.

وعند تحقق ذلك، تكون الاستراتيجية قد حققت غايتها من خلال:

- منح الشبكة دوّراً قيادياً أوضح على مسارات موضوعية محدّدة (السياسات الاجتماعية والاقتصادية، المناخ والمؤتمرات الأطراف، الفضاء المدني والحكومة، القضايا الرقمية والذكاء الاصطناعي)؛
- تعزيز تكون كتلة إقليمية أقوى من منظمات المجتمع المدني حول أجندة مشتركة قائمة على العدالة؛
- بناء ضغط مرئي ومنسق في فضاءات السياسات ذات الأثر المباشر على حياة الناس.

والاقتصادية، والحق في التنمية، وبناء نظام عالمي متعدد الأطراف قائم على الديمقراطية والتضامن؛

- تطوير مبادرات مشتركة تشمل الحملات والبيانات والبحوث ومساحات التعليم المتبادل، والمشاركة ككتلة موحدة في العمليات العالمية ذات الصلة؛
- الاستفادة من هذه التحالفات للوصول إلى فضاءات إقليمية ودولية، وحشد تضامن مرئي عندما يتعرض الأعضاء أو الشركاء لضغوط.

المدني والحكومة الديمقراطية، وحقوق الإنسان في الفضاء الرقمي والذكاء الاصطناعي، ومتابعة الاجنادات التنموية العالمية والإقليمية؛

- الانخراط في المنصات الوطنية والإقليمية والدولية، بما في ذلك البرلمانات والوزارات وفضاءات الأمم المتحدة لإيصال الأصوات والمطالب من المنطقة العربية (مثل أجندة 2030 وأهداف التنمية المستدامة، وآلية الاستعراض الدوري الشامل، والتقارير الوطنية الطوعية، وتمويل التنمية، ومنظمة العمل الدولية، واتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، ومسار اعداد اتفاقية الحق في التنمية، ومتابعة مقررات قمة التنمية الاجتماعية)، والمؤسسات المالية الدولية (مثل صندوق النقد الدولي، والبنك الدولي، ومنظمة التجارة العالمية)، والمنظمات الإقليمية (مثل الاتحاد الأوروبي وجامعة الدول العربية)، بموافقت تطوير بشكل تشاركي مع الأعضاء؛
- مساعدة الأعضاء في تكييف الرسائل الإقليمية مع نضالاتهم الوطنية، لضمان امتداد المناصرة إلى ما هو أبعد من المنتديات الدولية.

#### **الهدف 4: الشبكة والمنظومة (داخلياً وخارجياً)**

##### الشبكة الداخلية والعضوية والتواصل

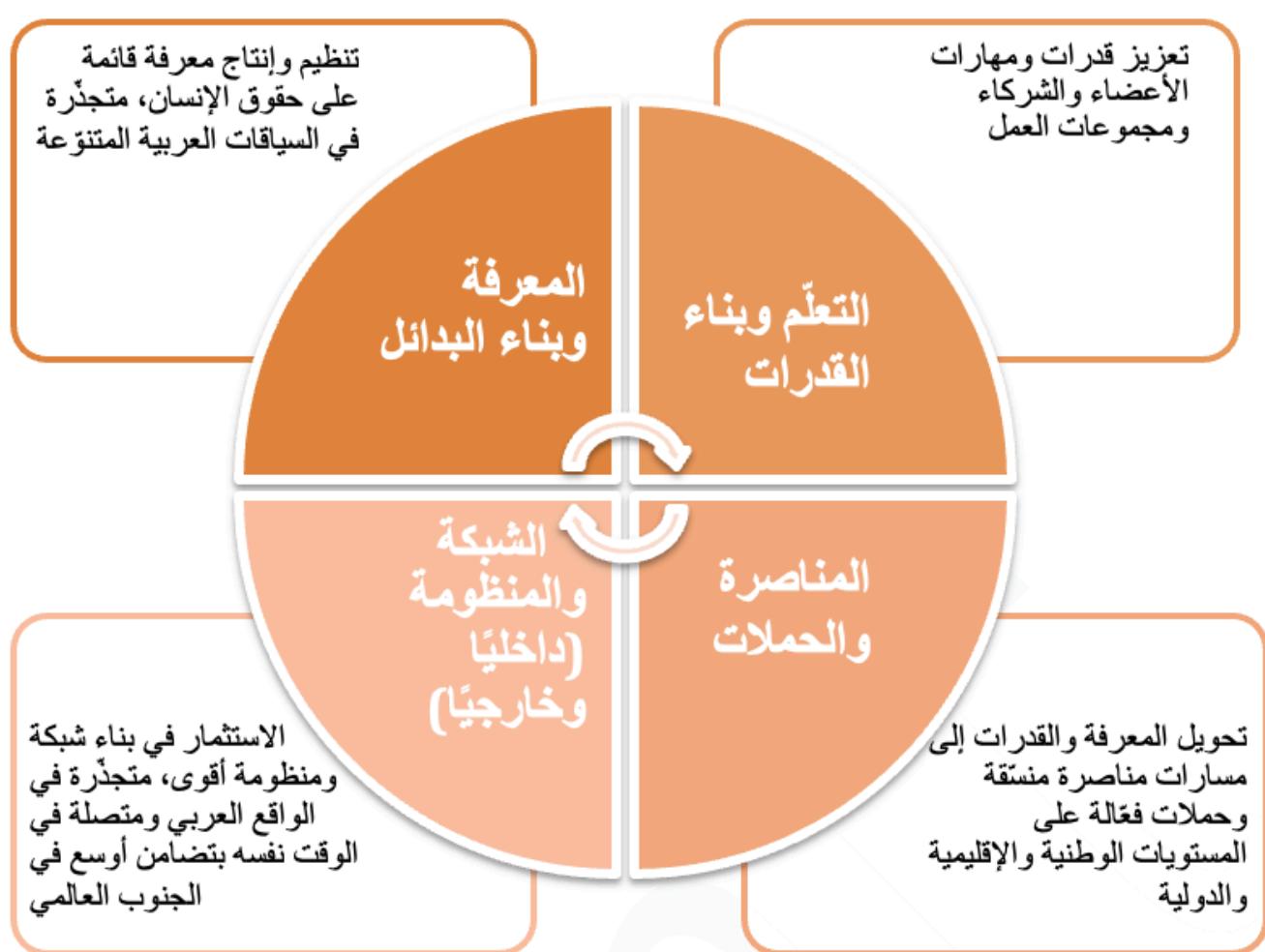
ستعمل الشبكة على:

- تعزيز العضوية والحكومة الداخلية من خلال تحديد معايير وأدوار وتوقعات وآليات واضحة لصنع القرار؛
- تنظيم لقاءات داخلية منتظمة، مثل الجمعيات العامة، والمشاورات، واجتماعات مجموعات العمل، لتعزيز تبادل الخبرات والتخطيط المشترك بين الأعضاء والشركاء؛
- الاستثمار في الأنظمة الأساسية والكواكب، بما في ذلك الإدارة والمالية والاتصال والأمن الرقمي، لضمان الاستمرارية والاستقلالية؛
- تحسين التواصل الداخلي عبر تحديثات منتظمة وموجّهة، وخلق مساحات للتغذية الراجعة والتعاون.

##### التحالفات والشراكات الخارجية

ستعمل الشبكة على:

- تعزيز التحالفات مع الشبكات والحركات الإقليمية والدولية، خصوصاً في الجنوب العالمي، حول أولويات مشتركة مثل الديون وتمويل التنمية، والعدالة البيئية والمناخية، وحكومة الرقمنة والذكاء الاصطناعي، ونضالات النساء والشباب، والسياسات الاجتماعية



الصورة 3: الأهداف الاستراتيجية للشبكة العربية.

## ● ٧- إطار التنفيذ

- مراجعة طلبات العضوية الجديدة;
- الإشارة إلى المخاطر والثغرات للجمعية العامة والأمانة العامة.

يتولى المكتب التنفيذي قيادة العمليات اليومية، وتضمن التنفيذ السلس للبرامج والتنسيق الفعال مع الأعضاء والشركاء.

كما وضعت الشبكة مجموعة من السياسات الداخلية التي تنظم كيفية تخصيص الموارد، وصنع القرارات، والعمل التعاوني، على أن تُراجع وتحدد بصورة منتظمة، ومنها:

- سياسة الحماية;
- مدونة السلوك;
- نقابة/لجنة شؤون العاملين;
- آليات التبليغ والشكوى;
- سياسة إدارة المخاطر;
- سياسة مكافحة الفساد;
- سياسة المنح الفرعية;
- سياسة تعبئة الموارد;
- سياسة الاحتياطي المالي;
- سياسة الموارد البشرية، بما في ذلك الهيكل التنظيمي والدليل الداخلي، وخطط التطوير، وعملية التوظيف، وخطط التعريف بالوظيفة، وأليات التقييم، وسلام الرواتب.

### التخطيط والمرونة

سيجري تنفيذ الاستراتيجية بناءً على خطط عمل سنوية منسجمة مع الأهداف الاستراتيجية الأربع، يعدها المكتب التنفيذي وتعرض على الجمعية العامة وُتراجعاً وتقرب من مكتب التنسيق. وبما أن الشبكة تقوم على الشراكات، ستظل هذه الشراكات عنصراً مركزاً في هويتها وعنصراً حاسماً لاستمراريتها ونموها.

على المستوى الداخلي، يُنظر إلى الأعضاء بوصفهم «مالكين مشاركين» لل استراتيجية. ولتعزيز شعورهم بأنهم مطلعون ومتصلون وقادرون على التأثير في أجندة الشبكة، ستعمل ANND على:

### الافتراضات والمخاطر

تفترض نظرية التغيير ما يلي:

أنه، رغم القيود والظروف الراهنة، سيظل هناك هامش - ولو محدود - للتنظيم والتأثير يمكن استثماره للدخول في بعض العمليات السياسية بصورة فعالة، وممارسة مناصرة «هادئة» أقل ظهوراً ولكن قد تكون أكثر تأثيراً في بعض الحالات:

- أن الأدلة والسرديات والفعل المنسق لا تزال عوامل أساسية للتأثير، خصوصاً عندما تستند إلى واقع الناس وتجاربهم، وأن الحضور الواسع للشبكة في عدد كبير من بلدان المنطقة يشكل عنصر قوة يجب تعزيزه;
- أن الشبكة قادرة على تأمين حد أدنى من التمويل المرن والمتوافق مع قيمها لضمان استمرارية أعمالها الأساسية واستقلاليتها، مع التفكير في نموذج هجين يوفر قدرًا من الصلابة في حال حدوث أزمات تمويلية;
- أن هذه الاستراتيجية تُنفذ في بيئة شديدة التقلب وغالباً معادية (حروب ونزاعات، تقلبات في التمويل، تقلص الفضاء المدني)، ما يستدعي نهجاً مرنًا بدلاً من خطة ثابتة.

### الهيكل التنظيمي والإداري المرن

#### الحكومة والأدوار

تُدار الشبكة من خلال الجمعية العامة التي تضم جميع الأعضاء وتشكل أعلى هيئة لصنع القرار. وتعقد الجمعية العامة مرة كل سنتين، وإذا أمكن سنويًا، من أجل:

- إقرار الاستراتيجية والخطط السنوية;
  - مراجعة واعتماد التقارير السردية والمالية والميزانيات;
  - تعيين المدقق الخارجي;
  - اختيار أعضاء لجنة التنسيق.
- تتابع لجنة التنسيق عن كثب تنفيذ الاستراتيجية وتحجّم مرتين على الأقل في السنة من أجل:
- مراجعة التقدّم المحرز في كل برنامج;
  - نقل المستجدّات من السياسات الوطنية من أجل تعديل الأولويات عند الحاجة;

- تطوير مبادرات مشتركة مع هذه الشركات من خلال بحوث منسقة، وحملات، وبيانات، ومساحات للتبادل، والمشاركة في العمليات العالمية ككتلة موحدة ذات رسالة واضحة!
- تعزيز التضامن المتبادل عندما يتعرض الشركات أو الأعضاء لضغوط أو مضائقات!
- التعاون مع المنظمات النظيرة لبناء مجتمع من الشبكات والمجتمعات القائمة على الثقة والقيم المشتركة!
- استخدام الفضاءات العالمية للتواصل مع شركاء وحلفاء جدد!
- توسيع الشراكات، عندما يكون ذلك ممكناً، مع صانعي السياسات والبرلمانيين الذين يتشاركون رؤية الشبكة، وكذلك مع بعض الفاعلين في القطاع الخاص على المستوى الوطني، وفق معايير واضحة للانسجام القيمي والسياسي.

- تنظيم مراجعة استراتيجية واحدة على الأقل سنوياً، تتضمن نقاشاً مع الأعضاء حول البرامج والأولويات التي ينبغي إيقافها أو الاستمرار فيها أو توسيعها!
- عقد مشاورات واجتماعات منتظمة (حضورياً وعبر الإنترن特) لإشراك الأعضاء ومجموعات العمل والشبكات الموضوعية في التخطيط للمبادرات وصياغة المواقف ورصد الأولويات الناشئة!
- تعيين نقطة اتصال واحدة لكل عضو، يرشحها العضو نفسه، لتكون مسؤولة عن التنسيق الوثيق مع الأمانة العامة في ما يتعلق بالبرامج والعمل والتواصل!
- تعزيز التواصل الداخلي بحيث يتلقى الأعضاء تحديثات دورية ومتوازنة، ويتمكنون مساحات لمشاركة أعمالهم ومخاوفهم وملحوظاتهم عبر القنوات المتاحة (لجنة التنسيق، مجموعات الواتساب، النشرة الإخبارية وغيرها)!
- عبر لجنة التنسيق، تطوير استبيان سنوي وأو فعالية أو حوار وطني لاستطلاع أولويات الأعضاء على المستوى الوطني، والبحث عن سبل إدماجها بشكل أفضل في الاستراتيجية العامة!
- تشجيع تمثيل أكثر تنوعاً للأعضاء في أنشطة وفعاليات الشبكة، من خلال التواصل الاستباقي مع الأعضاء الأقل ظهوراً أو المجموعات الممثلة تمثيلاً ناقضاً.

على المستوى الخارجي، تُعد الشراكات عنصراً أساسياً لتعظيم الأثر في ظل موارد محدودة. ستعمل الشبكة العربية على تطوير نهج العمل المؤسسي العابر للشخصيات والقطاعات، من خلال التشبيك وبناء الاختلافات بين مختلف فئات الجمعيات والمنظمات المدنية، لاسيما بين الجمعيات و"المنظمات غير الحكومية" بالمعنى السائد، وبين النقابات العمالية والموظفين والمدرسين والنقابات والروابط المهنية، بما في ذلك تلك الخاصة بقطاع الاعمال الصغيرة والمتوسطة، والتعاونيات ومؤسسات الاقتصاد الاجتماعي أو التضامني الأخرى. وفي السنوات المقبلة، سيكون التركيز على:

- بناء شراكات استراتيجية موجهة، خصوصاً مع شبكات وحركات من الجنوب العالمي تعامل على قضايا الديون وتمويل التنمية، والحق في التنمية، والعدالة البيئية والمناخية، والحقوق الرقمية، وحقوق النساء والشباب، والسياسات الاجتماعية والاقتصادية؛

## ● VI - المتابعة والتقييم والتعلم (MEL)

تطور الشبكة نظام متابعة وتقييم وتعلم متكاملاً لقياس أثر برامجها وإرشاد مبادراتها المستقبلية. ويساعد هذا النهج القائم على البيانات في تحديد التدخلات الناجحة ومحالات التحسين، بما يضمن استمرار الملاعة والفعالية والتعلم المؤسسي.

عملياً، سيبقى نظام المتابعة والتقييم والتعلم في الشبكة بسيطاً ومتسقاً. وستتولى الأمانة العامة جمع البيانات المرتبطة بالمؤشرات الذكية (SMART) الواردة في الإطار المرافق، عبر المتابعة الروتينية للمشروعات، والإحصاءات الأساسية (عدد المنشورات، وأنشطة التدريب، والحملات، والشراكات)، والنماذج القصيرة للتغذية الراجعة قبل/بعد الأنشطة، والاسطيانات الدورية للأعضاء. وستقوم فرق البرامج بمراجعة التقدم بصورة ربع سنوية وتعديل خطط العمل عند الحاجة.

مرة كل عام، ستجتمع الأمانة العامة ولجنة التنسيق لمناقشة النتائج والمخاطر والدروس المستفادة، وتحديث الأولويات والخطط السنوية. وستُشارك اللجان الرئيسية مع الأعضاء عبر تحدثات موجزة أو مشاورات، بحيث يصبح نظام المتابعة والتقييم والتعلم أداةً للتقارير المشتركة وبناء التعلم الجماعي.

## ● VII- تعبئة الموارد

على مدى السنوات الأربع المقبلة، ستعزز الشبكة جهود تعبئة الموارد من خلال السعي للحصول على تمويل مرن ومتواافق مع قيمها لدعم أنشطتها الأساسية واستقلاليتها. وبناءً عليه، ستعمل الشبكة على:

- تنويع مصادر التمويل: من خلال الانخراط مع الهيئات الثنائية والمتعددة الأطراف، والجهات الحكومية، والمنظمات غير الحكومية، والهيئات الدولية والإقليمية، بما في ذلك الصناديق والمؤسسات العربية ذات الطابع التنموي أو الإنساني، وعند الاقتضاء، المؤسسات الأكademية والبحثية. والهدف هو تقليل الاعتماد على عدد محدود من المانحين وتوسيع قاعدة التمويل عبر شركاء يتشاركون قيم ورسالة الشبكة؛
- تعزيز التمويل المؤسسي ومتعدد السنوات: من خلال زيادة التمويل المرن والمؤسسي الذي يدعم المبادرات التنظيمية الأساسية، وبناء احتياطي الشبكة وفقاً لسياسة الاحتياطي؛
- تعبئة الموارد للأولويات الاستراتيجية: عبر استخدام الركائز البرمجية بوصفها منصة لاستقطاب التمويل من خلال مواعنة أولويات الشبكة ومسارات عملها مع مجالات اهتمام وخبرة المانحين؛
- تحسين الكفاءة الداخلية: من خلال تعزيز استرداد التكاليف غير المباشرة في المنح، وتنفيذ سياسة الاحتياطي تدريجياً لإنشاء هامش يساعد على سد الفجوات بين دورات المشاريع والتعامل مع الأزمات المفاجئة، وتشجيع الاستخدام المبتكر للأدوات الرقمية والذكاء الاصطناعي في البحث والترجمة والإدارة والتواصل؛
- تطوير نموذج هجين: عبر استكشاف المهام والاستشارات التي تولّد دخلاً من خبرة الشبكة، مثل البحث، وتحليل السياسات، والمساهمات الخبراتية، والتدريب، والتيسير. وستستخدم هذه الموارد الإضافية لتعزيز الاحتياطي وتمويل البرامج. ولتحقيق ذلك، ستؤسس الشبكة وحدة داخلية صغيرة لتطوير نموذج عمل واضح، ووضع أطر وأدوات ذات صلة، ورصد الدعوات والعطاءات المناسبة، وتحديد الفرص التي ينبغي متابعتها استناداً إلى معايير مثل الانسجام الاستراتيجي، والمخاطر السياسية، وعبء العمل، والهامش المالي.

## الملاحق - VIII

### الملاحق: إطار المتابعة والتقييم والتعلم (MEL)

<b>Strategic goal</b>	<b>Immediate outcome</b>	<b>Intermediate outcome</b>	<b>Ultimate outcome</b>	<b>Main outputs</b>
<p>Goal 1 - Knowledge and alternatives:</p> <p>Produce and document critical, rights-based knowledge and regional alternatives into practical tools that Arab civil society can use to influence development policies and narratives.</p>	<p>Established an active “core research team” through an agreed annual research agenda to plan, produce, and organize rights-based knowledge products.</p>	<p>Ensured availability and use of critical, rights-based analysis and alternatives on selected thematic priorities by CSOs and allies in the Arab region and elsewhere.</p>	<p>Strengthened influence of Arab civil society, through ANND and its members, on regional and national development policies and public debates, contributing to more rights-based, just and sustainable pathways in the Arab region.</p>	<p>An annual research agenda on priority economic, social, climate, governance, digital, and peace themes was developed for ANND staff, working groups, and members.</p> <p>Regional reports, thematic studies, and policy briefs on rights-based development and alternatives were produced for CSOs and allies in the region.</p> <p>Accessible policy briefs, knowledge, visuals, and talking points in Arabic and English were prepared for ANND members and partners to use in their advocacy, campaigns, and trainings.</p>
<p>Goal 2 - Learning and capacity support:</p> <p>Strengthen the skills and practice of members and partners through learning spaces that are innovative and grounded in concrete policy battles.</p>	<p>Developed skills, tools, and capacities of participants in ANND training activities and Academy cycles to carry out analysis, advocacy, campaigning, and organizational work linked to ANND’s thematic priorities.</p>	<p>Increased capacity of civil society actors, including youth, women, and climate justice activists in the Arab region to analyze, organize, and advocate for rights-based development in their own contexts.</p>		<p>Structured training cycles and/ or an ANND “Academy” on priority themes were delivered for members, partners, youth, women, and climate justice actors.</p> <p>Practical training modules, toolkits, and concise guides were developed in both Arabic and English for CSOs and activists.</p> <p>Members, partners, and beneficiaries of ANND’s training activities and Academy cycles used, shared, and disseminated skills, capacity, and knowledge.</p>

<p><b>Goal 3 - Advocacy and campaigns:</b></p> <p>Coordinate regional advocacy and campaigns that connect shared civil society positions to national, regional, and global institutions, while helping members adapt these messages to their own contexts.</p>	<p>Agreed upon a focused set of annual advocacy priorities and messages with members and working groups, and adapted coordinated advocacy plans and initiatives around the thematic priorities.</p>	<p>Ensured the use of rights-based evidence and narratives by ANND and its members in national, regional, and global policy and public debates on key themes, including social protection, debt and financing for development, climate justice and COP, civic space and democratic governance, and digital/AI and rights.</p>		<p>Annual advocacy priorities and concise plans were agreed with ANND members and working groups.</p> <p>Joint statements, submissions, and public positions to national, regional, and global institutions were produced for use by ANND and its members.</p> <p>Coordinated advocacy actions, missions, and campaigns, including media and social media packages, were implemented with ANND members and partners on the national, regional, and international levels.</p>
<p><b>Goal 4 - Network and ecosystem</b></p> <p>Consolidate ANND as a democratic regional hub by reinforcing membership, governance, systems, and communication, and by deepening strategic alliances and partnerships that expand solidarity and efficiency</p>	<p>Encouraged inclusive engagement of members, working groups, and key partners in ANND's governance, internal communication, and joint initiatives, and enhanced clarity and functionality of core organizational systems</p>	<p>More effective and resilient ANND in connecting, coordinating, and engaging its members and partners, internally (membership, governance, systems, communication) and externally (targeted alliances with diverse stakeholders and South-South (partnerships</p>	<p>Strengthened influence of Arab civil society, through ANND and its members, on regional and national development policies and public debates, contributing to more rights-based, just and sustainable pathways in the Arab region.</p>	<p>Updated membership and governance frameworks were adopted for ANND members and working groups</p> <p>Regular General Assembly, Coordination Committee, and working group meetings were held with agreed agendas and documented decisions</p> <p>Regular newsletters/info letters, along with basic MEL and management tools, were implemented to support internal communication, accountability, support feedback culture, and learning</p> <p>Strategic partnerships and South-South exchange activities were established and implemented with regional and global networks and movements relevant to ANND's work</p>

## ANNEX II: Survey report

### ANND Strategy Development (2029-2026) SURVEY REPORT – July 2025

During the development of the Arab NGO Network for Development's four-year global strategy, the team conducted a comprehensive survey of members and partners to help the Network identify key priorities and craft targeted strategic pillars and an approach to guide ANND's work from 2026 through 2029.

This report offers an in-depth analysis of the survey's main findings and includes respondents' input on the following core components: ANND's mission and vision, member and partner engagement, SWOT analysis, contextual background, priorities and aspirations, and implementation and communication.

#### I- EXECUTIVE SUMMARY: KEY INSIGHTS

This survey captures the views of 41 key stakeholders, including 25 organizations and 16 individual consultants or experts from 15 countries. The results show a network that is highly valued for its strong partnerships, relevant mission, and effective leadership. Yet, it operates in a challenging environment marked by serious threats such as funding shortages and restrictions on civic space.

Looking ahead, respondents envision an ANND that builds on its core strengths to become a more influential advocacy leader with greater policy impact. The strategic approach includes coordinated advocacy efforts, generating knowledge, and addressing emerging issues like climate change and artificial intelligence. Engagement remains strong, but there is a clear desire for more regular meetings, especially in person, to enhance collaboration.

#### II- BACKGROUND INFORMATION

Most responses came from organizations (61%), with individual consultants/experts making up the

remaining 39%. This mix provides a balanced view, blending grassroots institutional perspectives with the insights of independent experts. The survey captured a broad regional perspective, with respondents from 12 different countries: Egypt (17%), Lebanon (15%), Bahrain (10%), and Tunisia (10%), plus Iraq, Jordan, and Sudan (each 7%), and Morocco, Palestine, and Yemen (each 5%), and finally Syria and Mauritania.

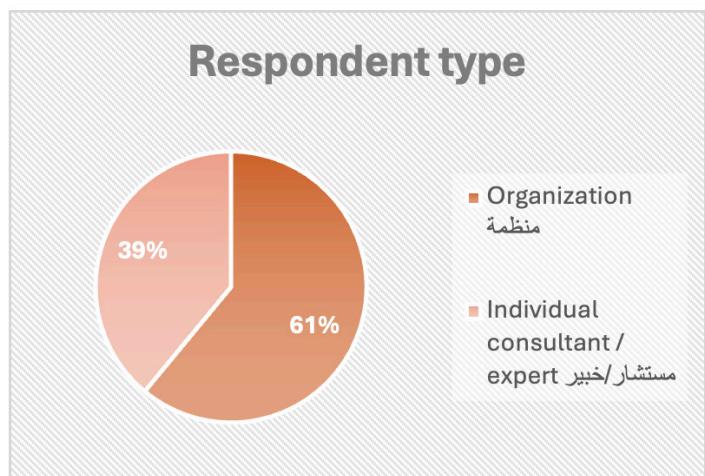


Figure 1: Type of survey respondent

### III- MISSION AND VISION

#### MISSION

There is a strong consensus on the network's identity, which revolves around being a catalyst for change. When asked about the core purpose of ANND, the responses converged around several key themes:

- Empowering and strengthening civil society: The primary focus was that ANND exists to support, empower, and build the capacity of civil society organizations (CSOs) in the Arab region. Respondents see the network as a tool to help CSOs become more effective in their work.
- Advocacy for social and economic justice: Respondents frequently emphasized the importance of promoting social and economic justice, human rights, and sustainable development as a core objective. This involves supporting alternative development models based on rights and equality.
- Influencing public policy: A key role identified was the network's involvement in shaping public policies at the national, regional, and international levels. This includes coordinating efforts to promote people-centric policies and ensuring accountability among decision-makers.
- Networking, coordination, and knowledge sharing: Respondents see ANND as a vital platform for connecting, collaborating, and exchanging knowledge and experiences among Arab CSOs. This includes fostering dialogue and developing a unified regional vision.

#### VISION:

The vision for the future is ambitious and builds directly on ANND's perceived core purpose. Stakeholders want the network to evolve from its current role into a more influential and resilient regional leader. The vision is for the network to become a "trustworthy body and a resource center" and a "regional network with power and influence on selected key issues".

Key aspirations for the next four years include:

- Greater influence and impact: The most

common vision was for ANND to have a more significant and tangible impact on shaping policies and public discourse. Respondents envision a network that is a "regional powerhouse" and a "reference point" on development issues.

- Expanded scope and presence: Many foresee the network expanding its thematic focus to include new and emerging issues (like climate justice, digital rights, and artificial intelligence) and broadening its geographic and membership base.
- Leading with knowledge: Several respondents see ANND as a leading "knowledge hub" or "think tank" that generates critical and action-oriented research, analysis, and alternative development narratives for the region.
- A more resilient and adaptive network: Respondents emphasized the importance of making the network agile, innovative, and resilient against regional challenges, such as shrinking civic space and geopolitical instability. This involves updating its tools and strengthening internal structures, uniting CSOs, grassroots actors, and thematic working groups (e.g., climate, gender, youth) into dynamic alliances that coordinate campaigns and harness collective influence. Another key recommendation is to expand regional and international collaborations to position the network as a leading "center of expertise" for sustainable development, human rights, and innovative policy solutions.

## IV- MEMBERS AND PARTNERS ENGAGEMENT

### CURRENT ENGAGEMENT

Engagement is generally high, with 63% of respondents feeling either "engaged" (41%) or "very engaged" (22%). Importantly, no one reported a low level of engagement, which indicates the network's relevance is strong.

Organizations report a significantly higher level of engagement. At the same time, 76% of organizations see themselves as "engaged" or "very engaged," but only 44% of consultants agree. This indicates that engagement is more effective on an institutional level, but there is an opportunity to build stronger connections with individual experts.



Figure 2: the level of engagement among ANND's members and partners

### HOW CAN WE IMPROVE MEMBERS' AND PARTNERS' ENGAGEMENT?

The message is loud and clear: stakeholders want more direct interaction.

"More frequent meetings" was the top choice for improving engagement, selected by a commanding 37.50% of all respondents. This desire for more personal contact is followed by "increased opportunities for feedback" (30%).

While both groups prioritized meetings, organizations also valued "regular email updates" much more (56% of orgs vs. 25% of consultants). This shows that a successful engagement strategy needs to be multi-faceted, blending the personal touch of meetings with regular, clear digital communication.



Figure 3: Members and partners' recommendations for better engagement

## V- SWOT ANALYSIS

### STRENGTHS

The network's greatest strength is its ability to connect people and causes. "Strong networking and partnerships" is the top-rated strength (26%), followed by a "relevant mission" (22%), "effective leadership" (21%), and "diverse membership" (20%). These four elements form the foundation of the network's value.

### WEAKNESSES

The two main weaknesses, "limited resources" (32%) and "limited capacity for influence" (27%), are direct results of the external environment, followed by internal concerns, including "lack of strategic planning" (14%) and "inefficient communication" (7%).

### OPPORTUNITIES

Stakeholders see clear pathways for growth. The top opportunities are in "collaborations with other organizations" (30%) and leveraging "new rising topics and priorities" (28%). These are followed by "emerging technologies" (20%), especially emphasized by organizations, and "new funding opportunities" (17%).

### THREATS

The response here is clear and illustrates a stark reality of the operating environment, where three main factors almost equally concern our stakeholders: "Funding constraints" (34%), "civic space restrictions" (32%), and "geopolitical and policy shifts" (31%). The fact that 100% of all organizational respondents identified the first two issues as threats underscores the significant external pressure they face daily. These are not abstract risks; they are the main reality for the network and its members.

Table 1: SWOT analysis

نقاط القوة Strengths	نقاط الضعف Weaknesses
القدرة على التشبّك / Strong networking and partnerships وخلق شراكات قوية	موارد محدودة / Limited resources
المهمة ومسار العمل ذي الصلة / Relevant mission and work stream	قدرة محدودة على التأثير / Limited capacity for influence
القيادة الفعالة / Effective leadership	نقص التخطيط الاستراتيجي / Lack of strategic planning
العضويات المتنوعة / Diverse membership	تواصل غير فعال / Inefficient communication
الفرص Opportunities	التهديدات Threats
تعاون مع منظمات ومؤسسات أخرى / Collaborations with other organizations	قيود التمويل / Funding constraints
القضايا والأولويات الجديدة الناشئة / New rising topics and priorities	قيود على الفضاء المدني / Civic space restrictions
اعتماد تقنيات ناشئة / Emerging technologies	تغيرات جيوسياسية وسياسية / Geopolitical and policy shifts
فرص تمويل جديدة / New funding opportunities	

## VI- CONTEXTUAL BACKGROUND

This section confirms that individual member organizations strongly feel the threats identified in the SWOT analysis in their daily work. The data here directly reflects the "threats" analysis. The main challenges ANND members face or are impacted by are indeed related to "limited funding/resources" (22.30%) and "geopolitical instability" (19.10%). These are followed by issues with access to technology and security concerns (each 11.70%), digitalization and technology gaps (10.60%), and others (see figure below).



Figure 4: Main challenges faced by ANND members

When specifically asked about the obstacles that directly hinder their ability to reach their goals, organizations mainly cited "lack of funding" (32%), "restrictive regulatory or civic space environment" (31%), "insufficient access to technology" (20%), and "limited organizational capacity" (12%) among other factors.

This alignment shows that the network's strategic challenges directly mirror the real experiences of its members. These challenges are not just theoretical; they are concrete obstacles to progress throughout the region.

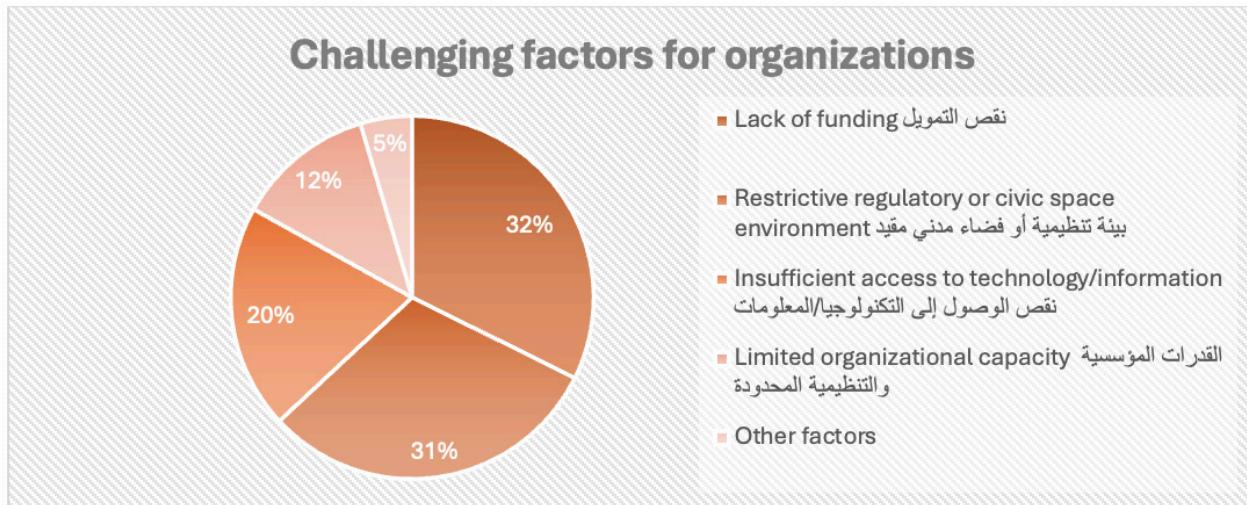


Figure 5: Challenges that prevent organizations from reaching their objectives

## VII- PRIORITIES AND ASPIRATIONS

This section highlights where stakeholders think the network should concentrate its energy and resources over the next four years.

### TOP STRATEGIC PRIORITIES FOR ANND

Given the challenging environment, ANND is being encouraged to double down on its core strengths: advocacy and knowledge. The top priorities are "strengthen advocacy efforts through coordinated campaigns" and "increase knowledge production and sharing" (each 15%). These are followed by "expanding into new rising priorities," "fostering inclusive and strategic partnerships," and "increasing investment in training" (each 13%), among other factors (see figure below). This sends a clear message: leverage the network's strengths in partnership and knowledge to develop more impactful and effective advocacy campaigns and innovative capacities.



Figure 6: Suggested strategic orientations for ANND

## EMERGING TOPICS

There is strong momentum around specific global issues: "COP and climate issues" (13%) and "Financing for Development" (11%) are the main emerging topics. Then come "Governance," "Artificial Intelligence," "Peace & Security," and "Youth" (each 9%), followed closely by "Women and gender equality," "Geopolitics and policies," and "Digital Transformation" (each 8%). This indicates a broad and diverse range of interests, requiring the network to be flexible and attentive to a wide array of interconnected issues.

### Emerging and pressing themes

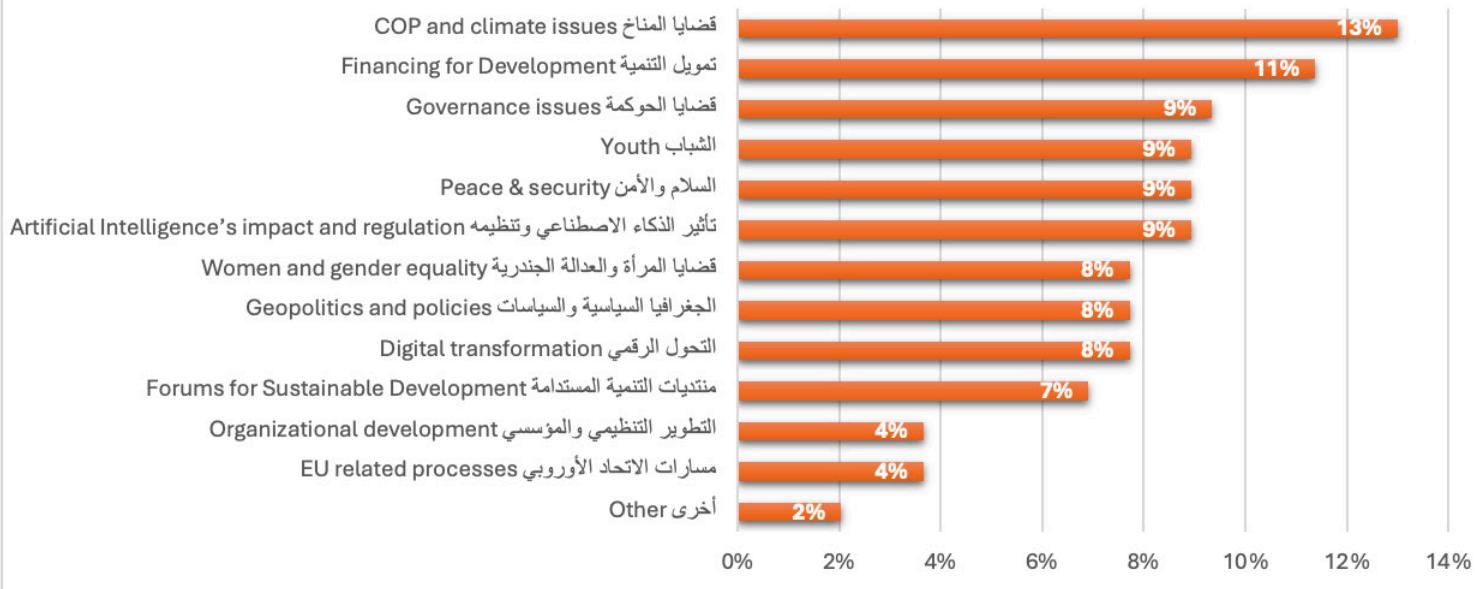


Figure 7: Emerging global/regional events or topics to prioritize

## MAIN ASPIRATIONS FOR ANND BY 2029

The ultimate goal is impact. The network's top aspiration by 2029 is to have "greater influence in shaping policy" (21%). It is followed by stronger partnerships (18%), more effective advocacy and public engagement (17%), improved training programs (16%), and "increased financial sustainability and resource mobilization" (15%). Essentially, members want the network to successfully address the "limited influence" weakness and the "civic space" threat to become a key voice in regional and national policymaking.

### Aspirations for ANND



Figure 8: Stakeholders' main aspirations for ANND by 2029

## VIII- IMPLEMENTATION AND COMMUNICATION

This final section focuses on practical steps for implementation and communication.

### AREAS REQUIRING IMMEDIATE ACTION FOR ORGANIZATIONS

For organizations, the top priority is to "expand networking and partnership opportunities" (29%). This strongly reinforces the network's main strength, showing that members not only value this aspect but are actively looking for more of it. This is followed by a need for more training (21%), advocacy and policy engagement (20%), and digital transformation initiatives (19%).



Figure 9: Organizations' needs for better performance

### COMMUNICATION

In an increasingly digital world, the preference for personal connection is striking. "In-person meetings and workshops" are the preferred choice (35%) for communication and participation. While online tools like surveys and webinars are also valued (26%), the strong preference for face-to-face interaction is a key insight. It demonstrates that the most meaningful collaboration and strategic conversations occur when people are in the same room. The best approach moving forward would likely be a hybrid model that focuses on in-person gatherings while utilizing digital tools for more frequent updates and feedback.

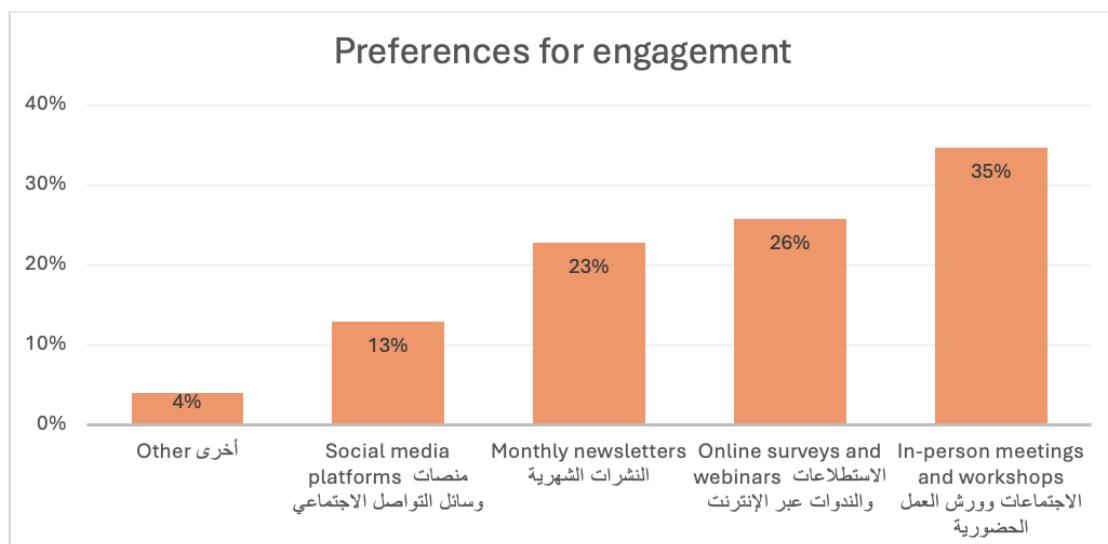


Figure 10: Stakeholders' preferences for receiving strategic updates and participating in discussions

## **IX- OTHER RECOMMENDATIONS**

Final recommendations provided by some respondents include:

**Enhance knowledge production and research:** Respondents suggest improving the network's research capabilities by increasing collaboration with universities and research institutions, creating a database on governance in the Arab world, and conducting an impact study to assess the effects of the network's programs.

**Strengthen and diversify partnerships:** A key recommendation is to broaden partnerships by engaging with new individual and organizational collaborators. This also includes increasing the number of active members and re-engaging those who have become less active. Additionally, there was a strong emphasis on investing more effort into evaluating the membership.

**Utilize digital platforms for engagement and knowledge sharing:** Strongly recommend developing a digital platform accessible to all members for knowledge sharing. This involves using more interactive virtual tools to promote wider participation and leveraging internet technology to increase the number of contributors to knowledge creation.

**Refine strategic messaging and focus:** An important insight was shared that the network, although made up of organizations, is sometimes seen as a network of individuals. This is something to consider when crafting messages. It was also recommended to share more information about successful programs that support the network's goals.

**Offer Targeted Capacity Building:** A specific recommendation was made to organize specialized seminars and training on technical topics like Artificial Intelligence to keep members updated.

