

האסטרטגיה של מערך התקשורת של חמאס, כפי שעולה ממסמכי שלל

אבישי קארו

22 בפברואר 2026

עיקרים

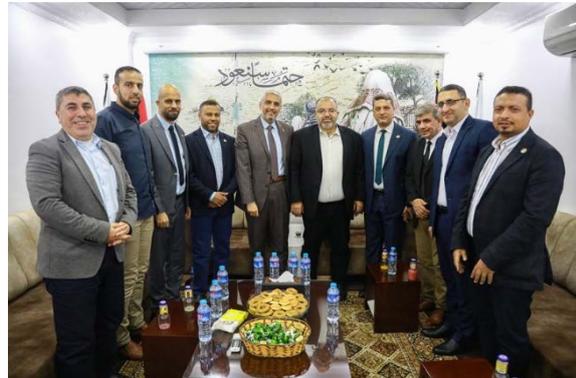
- ◀ מערך התקשורת של חמאס הינו מערך מסועף המשלב ערוצי תקשורת גלויים וסמויים, פורמליים ובלתי-פורמליים, ומכוון לקהלי יעד שונים ומגוונים. **מערך זה משמש את חמאס ככלי תעמולה והסתה נגד ישראל במאבק על התודעה.**
- ◀ **מסמכי שלל של חמאס שנתפסו במהלך תמרון צה"ל ברצועת עזה העידו כי חמאס שולטת באופן מלא – ניהולי, פיננסי ואסטרטגי – גם בגופי תקשורת המזוהים עמה מבחינת תכנים ומסרים, אך מוצגים כ"עצמאיים".** מודל תקשורת "היברידי" זה משרת את חמאס ומאפשר לה מרחב תמרון מבחינה תקשורתית ומבחינה מדינית וצבאית.
- ◀ **ממסמכי השלל עולה כי הפעילות התקשורתית של חמאס מתבססת על תוכנית-אב סדורה ורב-שנתית הנחלקת ל-25 פרויקטים מובילים, כאשר כל אחד מהם כולל יעדים מדידים, מכסות לייצור תכנים, לוחות זמנים, והקצאת משאבים.**
- ◀ **נדבך מרכזי בתוכנית ה"הסברה" הרב-שנתית הוא מערכה תודעתית המכוונת לערעור החוסן הישראלי.** השיטות כוללות הפצת חדשות כְּזָב (פייק ניוז), מימון מודעות ממוקדות לקהלים בישראל, הפעלת עמודים סאטיריים ללעג על מנהיגים וסמלים ישראליים וזריעת דמורליזציה וספקות בקרב הציבור הישראלי ולהעמקת שסעים ומשברים.
- ◀ **חמאס משקיעה משאבים ניכרים בעיצוב נרטיב המותאם למערב (באנגלית) כדי לגייס לגיטימציה ל"התנגדות" ולהשחיר את מדינת ישראל.** במקביל, מתנהל קמפיין אגרסיבי נגד מדינות וגורמים ערביים המקדמים נורמליזציה עם ישראל, כולל יצירת "רשימות שחורות" והוקעה פומבית.
- ◀ **דו"חות הביקורת הפנימיים חושפים כי גופי התקשורת של חמאס, סובלים מגירעונות, חובות אבודים וניהול לקוי של נכסים.** הממצאים מעידים על תלות מוחלטת בהזרמת כספים מקופת חמאס, כולל דרך תורכיה.
- ◀ **ראש מחלקת ההסברה עלי אלעאמודי, שלרוב פעל מאחורי הקלעים וכמעט לא נחשף בתקשורת, עלה לכתרות בסוף שנת 2025, בעקבות דיווחים בלתי רשמיים על מינויו לראש הלשכה המדינית בפועל של חמאס ברצועת עזה וממשיך דרכו המסתמן של יחיא אלסנואר.**
- ◀ **להערכתנו, הממצאים העולים ממסמכי השלל, ממחישים ביתר שאת את עובדת היותו של המערך התקשורת מרכיב ליבה בתשתית מערך ההסתה והמאבק על התודעה של חמאס ומחדדים את תפקיד המפתח של מחלקת ההסברה והעומד בראשה הן בהתוויית המדיניות התקשורתית והן בניהול ריכוזי ובקרה**

של פעילות כלל מוסדות התקשורת הפועלים בשירות חמאס, ובכללם גופי התקשורת שחמאס מעדיפה לא להגדיר כגופים רשמיים הפועלים מטעמה.

רקע

◀ מערך התקשורת של חמאס הינו מערך מסועף הפועל כ"אקו-סיסטם" תעמולתי מתואם, המשלב ערוצי תקשורת גלויים וסמויים, פורמליים ובלתי-פורמליים, ומכוון לקהלי יעד שונים ומגוונים. מבחינת הבעלות והשליטה על כלי התקשורת, הרי שמדובר במודל דו-שכבתי המשלב בין שליטה ישירה לזיקות עקיפות. בין כלי התקשורת שנמצאים בבעלות ישירה של חמאס וכפופים ללשכת ההסברה, ניתן למנות את **אתרי "אלרסאלה", "פלסטין", ערוץ הטלוויזיה "אלאקצא" ורדיו "אלאקצא", אתר (Palestinian Information Center) Palinfo, אתר הזרוע הצבאית וערוצי טלגרם רשמיים**. לצד כלי התקשורת שניתן להחשיב ככלי תקשורת רשמיים של חמאס, פועלים כלי תקשורת המזוהים לחלוטין עם הקו ההסברתי של חמאס, אולם מוצגים כערוצים "עצמאיים", בהם ניתן למנות את **סוכנויות הידיעות "שהאב" ו"צפא", תחנות רדיו מקומיות ועיתונאים "עצמאיים"**. מערכת תקשורת היברידית זו אינה מקרית, היא נועדה לאפשר לחמאס להיראות כמי שדוגלת בפלורליזם תקשורתי, בעוד שלמעשה היא שולטת על השיח התקשורתי באופן מלא. יתרה מזאת, מודל זה מעניק לחמאס גמישות דיפלומטית ותפעולית, לרבות עקיפת סנקציות והכחשת זיקה לתכנים קיצוניים שהיא מעוניינת לפרסם, ולשם כך היא משתמשת בערוצים תקשורתיים "עצמאיים" או "בלתי רשמיים".¹

◀ מניתוח מקורות גלויים עולה כי מחלקת ההסברה של חמאס, היא הגורם המרכזי המתאם את אסטרטגיית ההסברה, מתווה את הפעילות התקשורתית של כלל מערך התקשורת של חמאס ומפקחת על התנהלות גופי התקשורת הנשלטים על ידי חמאס. בכירי המחלקה מקיימים ביקורים ופגישות עיתיות עם גופי התקשורת הנמנים על מערך התקשורת של חמאס כחלק מתהליכי בקרה שוטפת שנועדו להבטיח שפעילות כלי התקשורת מסונכרנים עם המאמץ התקשורתי והתעמולתי של חמאס. עוד עולה מהמידע הגלוי כי המחלקה כפופה ללשכת ההסברה הממשלתית של חמאס (אתר לשכת ההסברה הממשלתית של חמאס, 25 באפריל 2023).



ביקור לשכת ההסברה הממשלתית של חמאס במחלקת ההסברה. בתמונה השמאלית: ראש מחלקת ההסברה, עלי אלעאמודי, (מימין) לצד ראש לשכת ההסברה הממשלתית, סלאמה מערוף (אתר לשכת ההסברה הממשלתית, 25 באפריל 2023)

¹ למידע מורחב בנושא מערך התקשורת ההיברידי של חמאס, ראו מאמרם של עידו זלקוביץ ויחיאל לימור מספטמבר 2025: "The Word Must Precede the Bullet: Words as Ammunition – Hamas's Media Artillery".

◀ **מקבץ מסמכי שלל של חמאס שנתפסו במהלך תמרון צה"ל ברצועת עזה כוללים תוכנית רב-שנתית של מחלקת ההסברה של חמאס, וכן דו"חות ביקורת פנימיים על התנהלות חלק מגופי התקשורת של חמאס.** המסמכים חושפים את האסטרטגיה התקשורתית של תנועת חמאס מול קהלי היעד המגוונים שאליהם היא מכוונת את מסריה לצד שלל היבטים ארגוניים, תפעוליים ופיננסיים בהתנהלות גופי התקשורת המזוהים עם חמאס. מעבר לנתונים הללו, הדו"חות מציגים תמונה של מערך תקשורת ריכוזי, הכפוף למחלקת ההסברה של חמאס באופן מוחלט, ובכלל זאת גם גופי התקשורת "הבלתי תלויים" לכאורה שמזוהים עם חמאס.

תוכנית העבודה של מחלקת ההסברה של חמאס

◀ מסמך שלל בשם **"התוכנית האופרטיבית 2022 של תנועת ההתנגדות האסלאמית חמאס - מחוז עזה"** (לא צוין תאריך מדויק), המפרט את **תוכנית העבודה של מחלקת ההסברה של חמאס לשנת 2022**, מאפשר הבנה עמוקה של אסטרטגיית ההסברה ומהלכי התודעה של חמאס. המסמך, אשר מוגדר כחלק ממחזור תכנון רב-שנתי בשם "חרב ירושלים 2022-2025"², משמש כמעין "מצפן" עבור כלל אמצעי התקשורת שמפעילה חמאס מאחר שהוא כולל את היעדים האסטרטגיים, הפעילויות המרכזיות, התקציבים המוקצים והדגשים להתנהלות מערך התקשורת של חמאס עד שנת 2025, כפי שהוגדרו ואושרו על ידי מנהל מחלקת ההסברה, עלי אלעאמודי.³ המסמך מאפשר הצצה לאופן שבו חמאס מנהלת את המאמץ התודעתי-תעמולתי שלה מול הזירה הפנימית, ישראל והזירה הבינלאומית.



עמוד השער של תוכנית העבודה של מחלקת ההסברה של חמאס לשנת 2022

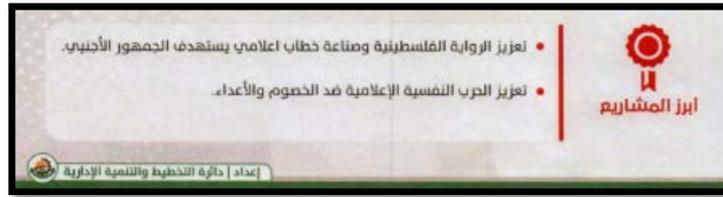
◀ כבר בתחילתה, מגדירה תוכנית העבודה של מחלקת ההסברה את שני הפרויקטים הבולטים והמובילים שלה:

◆ **חיזוק הנרטיב הפלסטיני ויצירת שיח תקשורת המכוון לקהל היעד הזר.**

◆ **חיזוק הלוחמה הפסיכולוגית התקשורתית נגד היריבים והאויבים.**

² "חרב ירושלים" (סיף אלקדס) הוא השם שניתן על ידי חמאס למבצע "שומר החומות" במאי 2021.

³ להרחבה על עלי אלעאמודי, ראו נספח א'.



מתוך מסמך השלל: שני הפרויקטים המובילים בתוכנית העבודה של מחלקת ההסברה

- ◀ התוכנית כוללת 25 תוכניות-אב המגדירות את תחומי העשייה התקשורתית המגוונים ומהם נגזרות פעילויות תקשורת והסברה הנחלקות לתחומים שונים: העצמת תנועת חמאס וערכיה; פנייה לאוכלוסיות שונות בקרב החברה האזרחית והמגזרים השונים; המאבק התקשורתי והתודעתי בישראל ודה-לגיטימציה; פיתוח המשאב האנושי, שיפור ביצועים ויכולות בקרה, מעקב וניהול כספים.
- ◀ תוכניות האב ערוכות בטבלאות מפורטות, כאשר כל אחת מהן היא למעשה תוכנית תקשורתית אינטגרטיבית בתחום מסוים הכוללת פירוט של מרכיבי התוכנית בחלוקה לתתי-משימות (פרויקטים) ותמחורים עבור כל פעילות. בטבלה אף צוין עבור חלק מהפעילויות התקשורתיות אם עליהן להתבצע על בסיס שנתי, חצי שנתי או רבעוני. כמו כן, עבור חלק מהפעילויות צוין אם הן בעדיפות גבוהה או נמוכה.
- ◀ להלן **הכותרות** של 25 סעיפי התוכנית התקשורתית של מחלקת ההסברה:
 1. קידום כישרונות של התנועה כסמלים חברתיים ולאומיים.
 2. חיזוק התפקיד החלוצי של הצעירים, העצמתם מבחינה חברתית וכלכלית וניצול האנרגיות שלהם לשירות החברה והסוגיה (הפלסטינית).
 3. חיזוק התפקיד החיובי של האישה בבניית החברה במסגרת מערכת הזכויות והחובות.
 4. כינון קשרים ותקשורת קהילתית עם המגזרים והקבוצות החברתיות והאליטות המקצועיות.
 5. אימוץ סוגיות ציבוריות, עוולות ותלונות, הגנה עליהן וטיפול בהן.
 6. חוסן החברה והשורה אל מול אמצעי התקופה הציוניים.
 7. חיזוק השלום האזרחי והחברתי ויישוב סכסוכים בהתאם לשלטון החוק.
 8. חיזוק הערכים האסלאמיים וצמצום תופעות שליליות המנוגדות לזהות הדתית.
 9. דאגה למגזרים חברתיים שונים, אימוצם והכוונתם (אנשי איגודים, בעלי כישרונות, בעלי מוגבלויות וכו').
 10. חיזוק התקשורת המופנית כלפי האויב והיריבים והפעלת לוחמה פסיכולוגית לערעור שורותיהם.
 11. התמודדות עם מהלכי הנורמליזציה והפעלת החרם הכולל על האויב ובידודו פוליטית, כלכלית, תרבותית ותקשורתית.
 12. חיזוק השותפות הלאומית, מיסוד הפעילות הלאומית ושמירה על ההישגים.
 13. פיתוח ובניית רשת יחסים אזרחית ובינלאומית התומכת בסוגיה הפלסטינית.
 14. גיוס הקהילה המקומית סביב עקרונות היסוד הלאומיים ועמדות התנועה.
 15. יצירת דעת קהל חיובית ומתמשכת כלפי התנועה, הישגיה והנהגתה.

16. חיזוק מודעות האומה כלפי הסוגיה הפלסטינית, שמירה על תדמיתה הנקייה של התנועה ושאיפה לניצול משאביה לטובת פרויקט השחרור.
17. שאיפה להשפיע על דעת הקהל הזרה והבינלאומית וקידום עמדות התנועה ולגיטימיות ה"התנגדות".
18. הפצת תרבות, ספרות, דרמה ואומנות לחיזוק הזהות ומערכת הערכים הדתית והלאומית של החברה.
19. תיעוד המורשת והניסיון הג'האדי וציוני דרך בעשייה התנועתית וקידום (התקשורת).
20. פיתוח המערכת התקשורתית והשיח התקשורתי באופן המשרת את בשורת התנועה.
21. פיתוח המשאב האנושי מקרב צוותי התקשורת ובניית יכולותיהם.
22. חיזוק מערכת התכנון והמעקב.
23. חיזוק איכות הביצועים של התנועה.
24. חיזוק המוכנות להתמודדות עם אסונות ומשברים.
25. פיתוח הבקרה והחשבונאות.

◀ מערך התקשורת של חמאס אינו מכוון לקהל הומוגני, אלא פועל באמצעות סימון שיטתי של קהלים והתאמת מסרים בהתאם לקהל. מלבד המאמץ התקשורתי אל מול קהלי "אויב", חמאס מנסחת מסרים שונים לקהלים פנים-פלסטיניים (לרבות בידול בין מרחבים ותנאים פוליטיים שונים), לקהלים ערביים-אסלאמיים רחבים יותר ולקהלים בינלאומיים/מערביים. התאמת המסגור לקהל היעד היא חלק מתפיסה תקשורתית אסטרטגית שנועדה למקסם השגת תכלית תודעתית אל מול קהל היעד הנבחר. כך למשל, אותו אירוע יכול להיות מדווח במינוחים דתיים-ג'האדיסטיים לקהל אחד, ובמינוחים הומניטריים לקהל אחר.

◀ הנתונים הכלליים המופיעים בתחילתה של תוכנית מחלקת ההסברה מחלקים את כלל הפעילויות התקשורתיות והתודעתיות לשתי קטגוריות ראשיות: פעילות "ארגונית", המיועדת לצרכים פנים-ארגוניים, היינו חיזוק חמאס וערכיה בקרב החברה הפלסטינית בכללותה הן בקרב קהלי יעד המזוהים מבחינה אידיאולוגית עם חמאס והן כאלה שאינם נמנים על תומכיה. כך למשל מקדישה התוכנית פעילויות חברתיות רבות שנועדו לרתום ולחזק את הקשר של החברה הפלסטינית אל חמאס בדגש על צעירים, נשים, ושכבות חלשות. באינפוגרף שלהלן הלקוח מהתוכנית ניתן לראות כי מסך 25 תוכניות האב של מחלקת התקשורת, הנתח הפנים-ארגוני כולל 12

פרויקטים המסתכמים ב-46 פעילויות בתקציב כולל של 1,198,795 דולר, בעוד שהנתח המכוון לחברה ולקהלי היעד כולל 35 פרויקטים המסתכמים ב-266 פעילויות בתקציב של 1,041,865 דולר.



מתוך מסמך השלל: התפלגות הפרויקטים ופעילויות התקשורת בחלוקה לנתח ארגוני ולנתח חברתי

◀ התקציב הכולל למימוש כל תוכניות האב על כלל סעיפיהן מגיע ל-2,240,660 דולר, כאשר מקורות המימון כוללים תקציב מאושר בסך 1,131,160 דולר ותקציב חורג בסך 1,109,000 דולר. לפי הנתונים, לתוכנית לא הוקצה תקציב חיצוני (לא צוין מהו התקציב החיצוני).



מתוך מסמך השלל: מקורות המימון של תוכנית העבודה

הסברה מול ישראל והזירה הבינלאומית

◀ הפעילות במסגרת המאבק על התודעה של חמאס מהווה חזית מרכזית במאבק הכולל של התנועה. חמאס מנהלת מערכה רב-ממדית שמטרתה לערער את הלגיטימיות של ישראל, להשפיע על דעת הקהל העולמית ולבלום תהליכי נורמליזציה. תחת הפרויקט "חיזוק המלחמה הפסיכולוגית התקשורתית נגד יריבים ואויבים", חמאס הפעילה מגוון רחב של כלים שמטרתם לזרוע דמורליזציה ולערער את החוסן של החברה הישראלית. הטקטיקות המרכזיות כללו שימוש בכלים דיגיטליים מודרניים, ובראשם הפעלת פרסום ממומן המכוון ישירות לקהלי יעד בישראל. כמו כן הפעילויות כללו הכנת דו"חות, הצהרות, מאמרים וסקרי דעת קהל המכוונים נגד "האויב", הפקת חומרים ויזואליים כגון סרטונים, אינפוגרפיקות וקריקטורות, ניהול קמפיינים אלקטרוניים וסיפורים

דיגיטליים המתמקדים ב"כישלונות האויב" במהלך עימותים והכוונת מודעות ממומנות באזורים הגיאוגרפיים של היריבים דרך פלטפורמות המדיה החברתית.

◀ בנוסף, התוכנית כללה פרויקט ייעודי של **"חיזוק ההפקה הסאטירית והקומית"**, אשר שימש ככלי נוסף ללוחמה פסיכולוגית באמצעות הפקת תכנים, קריקטורות והקמת עמודים סאטיריים ברשת. במקביל, תחת התוכנית **"חיסון החברה מפני אמצעי התקיפה הציוניים"**, תוכננה הפקת סרט קצר שיתמקד ב"תבוסות הצבא הציוני" בקרבות ברצועת עזה. השילוב בין תעמולה מסורתית (דו"חות, מאמרים), מעורבות דיגיטלית מודרנית (קמפיינים, תוכן ויזואלי) ופרסום ממומן וממוקד ('מודעות ממומנות') חושף גישה רב-שכבתית ומתוחכמת, שנועדה לחדור למרחב המידע הישראלי בכמה רמות במקביל.

◀ דוגמה לכך היא הטבלה שפירטה את סעיפי פרויקט מספר 1 בתוכנית-אב מספר 10 שכותרתה **"חיזוק ההסברה המכוונת לאויב וליריבים והפעלת לוחמה פסיכולוגית ותקשורתית לערעור שורותיהם"**. זוהי תוכנית התקפית מובהקת, שנועדה להפעיל לוחמה פסיכולוגית כדי לערער את החוסן בשורות "האויב" והיריבים הפוליטיים. המטרה הייתה לייצר תכנים שיזרעו ספקות, יבלטו כישלונות וישפיעו על דעת הקהל בצד השני.

פעילות	#	תוכן	עלות יחידה	עלות כוללת	מקור מימון	תקופת ביצוע
הכנת דו"חות עיתונאיים המכוונים ליריבים ולאויב	200	דו"ח	40	8,000	1	שנתי
הכנת הצהרות המכוונות ליריבים	20	הצהרה	30	600	1	שנתי
הכנת מאמרים להפעלת לוחמה פסיכולוגית נגד יריבים	120	מאמר	50	6,000	1	שנתי
הכנת סקרי דעת קהל המכוונים נגד יריבים ואויבים	10	סקר	50	500	1	שנתי
הכנת חומרים תקשורתיים (תשדירים, סרטוני אינפו, אינפוגרפיקה, קריקטורות) להתמודדות עם יריבים	160	תשדיר	50	8,000	1	שנתי
הפקת דו"חות חדשותיים המיועדים להשפיע על האויב והיריבים	200	דו"ח	20	4,000	1	שנתי
אירוח מומחים (ביטחוניים, פסיכולוגיים וכו')	30	אירוח	20	600	1	שנתי
הפקת קטעים בתוכניות חזותיות כלליות וייעודיות	160	קטע	20	3,200	1	שנתי
ארגון קמפיינים מקוונים נגד יריבים ואויבים	32	קמפיין	50	1,600	1	שנתי
הפקת סיפורים דיגיטליים המתמקדים בכישלונות היריבים והאויב בעימותים	48	סיפור	20	960	1	שנתי
הכוונת מודעות ממומנות לאזורים גיאוגרפיים של יריבים דרך פלטפורמות חברתיות	90	מודעה ממומנת	50	4,500	1	שנתי

שנתי	1	1,000	20	חוצר	50	הפקת השוואות כרונולוגיות ונושאות לתקיפת יריבים והבלמת חסרונותיהם
------	---	-------	----	------	----	--

תעזיז האיגלם המוגה לעדו ולכסום ותעגל הכרב הנכסיה נז עז ע סכוףהם										البرنامج	
تعزيز الحرب النفسية الإعلامية ضد الخصوم والأعداء										اسم المشروع	
فترة التنفيذ ٢٠٢٢				مصدر	التكلفة \$		مؤشرات الإنجاز		النشاط		
Q4	Q3	Q2	Q1	التمويل	ت. إجمالي	ت. الوحدة	مؤشر	#			
√	√	√	√	1	8000	40	تقرير	200	إعداد تقارير صحفية موجهة للخصوم والعدو		
√	√	√	√	1	600	30	تصريح	20	إعداد تصريحات موجهة للخصوم		
√	√	√	√	1	6000	50	مقال	120	إعداد مقالات لتعزل الحرب النفسية ضد الخصوم		
√	√	√	√	1	500	50	استطلاع	10	إعداد استطلاعات رأي موجهة ضد الخصوم والأعداء		
√	√	√	√	1	8000	50	فاصل	160	إعداد مواد إعلامية (قواصل، إنفو فيديو، إنفو جرافيك، كاركاتير) لمواجهة الخصوم		
√	√	√	√	1	4000	20	تقرير	200	إنتاج تقارير إخبارية موجهة للتأثير على العدو والخصوم		
√	√	√	√	1	600	20	استضافة	30	استضافة مختصين (أمنين، نفسيين،		
√	√	√	√	1	3200	20	فقرة	160	إنتاج فقرات في البرامج المرئية العامة والمتخصصة		
√	√	√	√	1	1600	50	حملة	32	تنظيم حملات إلكترونية ضد الخصوم والأعداء		
√	√	√	√	1	960	20	قصة	48	إنتاج قصص رقمية تركز على إخفاقات الخصوم والعدو في المواجهات		
√	√	√	√	1	4500	50	إعلان	90	توجيه إعلانات ممولة في النطاقات الجغرافية للخصوم عبر منصات التواصل		
√	√	√	√	1	1000	20	منتج	50	إنتاج مقارنات زمنية وموضوعية للهجوم على الخصوم وإبراز سلبياتهم		

מתוך מסמך השלל: טבלת המשימות של פרויקט "חיזוק הלוחמה הפסיכולוגית והתקשורתית נגד היריבים והאויבים", בתוך תוכנית-אב מס' 10

◀ מסמך תוכנית העבודה התקשורתית מלמד כי המאבק נגד נורמליזציה נגד ישראל היווה חזית מרכזית באסטרטגיה התקשורתית של חמאס ובמאמץ התודעתי-ההסברתי שלה.⁴ תקשורת חמאס שמה כמטרה להיאבק בנורמליזציה באמצעות קמפיין אגרסיבי של דחיית כל צורה של נורמליזציה עם ישראל, קידום חרם עליה, איסוף מידע על גורמים ה"מנרמלים" קשרים עם ישראל לצורך הוקעתם התקשורתית, ולחלופין הוקרה תקשורתית של גורמים המחרימים את ישראל. במסגרת תוכנית האב שקיבלה את הכותרת "התמודדות עם פרויקטי הנורמליזציה והפעלת חרם מקיף על האויב" פורטו שורת הפעילויות הבאות:

- ◆ גיוס כותבים סביב דחיית הנורמליזציה והמאבק בה.
- ◆ קריאה לכותבים ועיתונאים ערבים ומוסלמים להכריז על החרמת הנורמליזציה תקשורתית ותרבותית.
- ◆ הרחבת מסמך החרמת הנורמליזציה התקשורתית כך שיכלול עיתונאים וכותבים ערבים.
- ◆ פרסום סיקורים של הצהרות עיתונאיות ועמדות בנוגע למאבק בפרויקטי נורמליזציה.
- ◆ עריכת כנסי עיתונאיים על המאבק בפרויקטי נורמליזציה והפעלת חרם מקיף על האויב.
- ◆ הכנת הצהרות התוקפות את הנורמליזציה וקראות לחרם.

⁴ חמאס מתנגדת לכל צורות הנורמליזציה, ולכן ניתן להסיק כי הפעילות המוזכרת בסעיף זה התמקדה בעיקר נגד הסכמי אברהם ונגד האפשרות לנורמליזציה מול סעודיה וגורמים נוספים בעלם הערבי והאסלאמי.

- ◆ ארגון קמפיין דיגיטלי נגד הנורמליזציה הערבית וחשיפת המנרמלים.
- ◆ יצירת קשר עם אנשי תקשורת משפיעים כדי לנצל את מעמדם להכרזת דחיית הנורמליזציה.
- ◆ הפקת סרטוני אינפו המציגים את עמדות התנועה בנוגע לנורמליזציה.
- ◆ הכנת "רשימות שחורות" של המנרמלים.
- ◆ הכנת "רשימת כבוד" של אישים פלסטינים וערבים המכריזים על חרם על הכיבוש.
- ◆ תשדירים וסרטוני אינפו המדגישים את סכנות הנורמליזציה על החברות הערביות וחשיבות החרם.
- ◆ הפקת דו"חות חדשותיים חזותיים.
- ◆ אירוח אישים וגופים המתנגדים לנורמליזציה.
- ◆ סיקור פעילויות נגד נורמליזציה.

11		البرامج		مواجهة مشاريع التطبيع وتفعيل المقاطعة الشاملة للعدو وعزله سياسياً واقتصادياً وثقافياً وإعلامياً									
1		اسم المشروع		تعزيز المواجهة الإعلامية للتطبيع ومقاطعة الاحتلال									
		النشاط		مؤشرات الإنجاز		التكلفة \$		مصدر التمويل		فترة التنفيذ 2022			
		# مؤخر		ت. الوحدة		ت. إجمالي		Q1		Q2		Q3	
1	استكتاب الكتاب حول رفض التطبيع ومواجهته	20	مقال/تقرير	25	500	1	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2	دعوة الكتاب والمسحفين العرب والمسلمين لإعلان تحريم التطبيع إعلامياً وثقافياً	2	دعوة	25	50	1	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3	توسيع وثيقة تحريم التطبيع الإعلامي لتشمل الصحفيين والكتاب العرب	1	حملة	1000	1000	1	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4	نشر تعديلات بيانات صحفية ومواقف حول مواجهة مشاريع التطبيع وتفعيل المقاطعة الشاملة للعدو	128	تعطية	15	1920	1	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5	عمل تقارير صحفية حول مواجهة مشاريع التطبيع وتفعيل المقاطعة الشاملة للعدو	144	تقرير	40	5760	1	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
6	إعداد ندوات صحفية حول مواجهة مشاريع التطبيع وتفعيل المقاطعة الشاملة للعدو	7	ندوة	200	1400	1	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
7	إعداد تصريحات تهاجم التطبيع وتدعو للمقاطعة	100	تصريح	25	2500	1	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
8	تنظيم حملة رقمية ضد التطبيع العربي وفضح المطبوعين التواصل مع شخصيات إعلامية مؤثرة لاستثمار مواقعها في	12	حملة	100	1200	1	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
9	إعلان رفض التطبيع	20	شخصية	5	100	1	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
10	إنتاج إنفو فيديو يعرض مواقف الحركة من التطبيع	10	إنفو فيديو	50	500	1	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
11	إعداد قوائم سوداء للمطبوعين	60	شخصية	1	60	1	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
12	إعداد قائمة الشرف للشخصيات الفلسطينية والعربية التي تعلن مقاطعة الاحتلال	60	شخصية	1	60	1	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
13	قوائم وألغو فيديو تبرز مخاطر التطبيع على المجتمعات العربية، وأهمية دور المقاطعة	15	فأصل	40	600	1	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
14	إنتاج فقرات في البرامج العامة والمتخصصة	150	فقره	20	3000	1	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
15	إنتاج تقارير إخبارية مرئية	12	تقرير	20	240	1	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
16	استضافة شخصيات وهيئات مناهضة للتطبيع	100	استضافة	20	2000	1	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
17	تعطية أنشطة مناهضة للتطبيع	24	تعطية	50	1200	1	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

מתוך מסמך השלל: טבלת המשימות של פרויקט "הגברת המאבק התקשורתי נגד הנורמליזציה והחרמת הכיבוש", בתוך תוכנית אב מס' 11

◀ מאמץ תקשורתי משמעותי נוסף של חמאס, כפי שעולה מהמסמך, היה עיצוב נרטיב המותאם לזירה הבינלאומית כדי לגייס את תמיכתה. תוכנית האב "חיזוק הנרטיב הפלסטיני ויצירת שיח תקשורתי המיועד לקהל זר" כללה שורה של פעילויות ממוקדות, ובהן פיתוח ותחזוקה של אתר חדשות בשפה האנגלית, הפצת קמפיינים ותכנים ויזואליים המותאמים לקהל מערבי, פרסום תדריך שבועי באנגלית בשם "Palestine Report", גיוס פעיל של כותבים, עיתונאים ופעילים זרים התומכים בנרטיב הפלסטיני. במקביל, הארגון השקיע בבניית יכולות פנימיות, כגון הכשרת דובר לתנועה בשפה האנגלית והקמת "חממה" תקשורתית יעודית לסטודנטים

דוברי אנגלית ברצועת עזה. אסטרטגיה זו חושפת כי חמאס לא הסתפקה בייצור תוכן בלבד אלא שקדה על הקמת מערך תקשורת הוליסטי להשפעה בינלאומית.

דו"חות מחלקת הכספים של חמאס על גופי התקשורת

◀ בין מסמכי השלל התגלו גם דו"חות ביקורת פנימיים של מחלקת הכספים בחמאס לשנת 2021 על כלי התקשורת "אלרסאלה", "שהאב", "צפא" והעיתון "פלסטין". הדו"חות מלמדים כי כלי תקשורת המזוהים עם חמאס מבחינת קו תקשורת, אולם משתייכים לקבוצת כלי התקשורת המגדירים את עצמם "עצמאיים", ממומנים על ידי חמאס, מוכוונים על ידה באופן מוחלט והינם חלק אינטגרלי ממערך התקשורת הכולל של הארגון. דו"חות הביקורת, הכתובים בפורמט כמעט זהה, הנושא את סמליל (לוגו) מחלקת הכספים של חמאס, וממוענים אל אדם אחד שפיקח על כל הפעילות התקשורתית של התנועה: עלי אלעאמודי (אבו אחמד), ראש מחלקת ההסברה של חמאס ואחד מעוזריו הקרובים של יחיא אלסנאר, ששימש ראש הלשכה המדינית ברצועה (ובהמשך גם ראש הלשכה המדינית של חמאס, עד שסוכל באוקטובר 2024). דו"חות הביקורת שהוגשו לאלעאמודי כללו פירוט על אודות המבנה הניהולי, האתגרים הפיננסיים והכשלים התפעוליים, כן בחנו את תפקודם והתנהלותם של כלי התקשורת במהלך שנת הפעילות 2021 והתמקדו בשלושה תחומים עיקריים: **תכנון מול ביצוע** (בחינת הפער בין התכנון האסטרטגי והתפעולי לבין הביצוע בפועל); **עניינים מנהליים** (ניהול כוח אדם, מבנה ארגוני, ניהול נכסים ותהליכים פנימיים); **עניינים פיננסיים** (ניתוח הכנסות, הוצאות, ניהול תקציב, גביית חובות וניהול חשבונות).

מוסד התקשורת "אלרסאלה"

◀ מוסד התקשורת "אלרסאלה" נחשב לשופרה המובהק של תנועת חמאס והקו התקשורת המערכתי שלו משקף באופן מלא את האידיאולוגיה של חמאס, משרת את מסריה באופן מלא ואף נשלט על ידה מבחינה ארגונית ותקציבית. עורך העיתון היה במשך שנים רבות בכיר חמאס, ע'אזי חמד, אשר מונה בהמשך לדובר חמאס, כיהן כסגן שר החוץ של חמאס ומכהן כיום כחבר הלשכה המדינית.

◀ דו"ח הביקורת הכספית והמנהלית על מוסד התקשורת "אלרסאלה" לשנת 2021, אשר הוגש על ידי מחלקת הכספים של חמאס לאלעאמודי בנובמבר 2022, נפתח בסקירה היסטורית קצרה על כלי התקשורת מאז הקמתו בשנת 1997 בהתאם להחלטת מפלגת "אלח'לאצ" (הישועה) אשר שימשה כזרוע הפוליטית של חמאס. בסקירה צוין כי עיתון "אלרסאלה" פתח מחלקות תקשורתיות רבות, כדוגמת אתר "אלרסאלה" שהושק בשנת 2004. כמו כן צוין כי תחנת הרדיו "אלרסאלה" החלה לשדר באוקטובר 2011, וכי מה שמייחד את מחלקת הרדיו היא העובדה שהרדיו פונה לכל משתמשי האינטרנט ולכן תפוצתו רחבה ושידוריו אינם מקיפים רק את תושבי רצועת עזה אלא גם את הציבור הפלסטיני וגם ציבור שאינו נמנה על הציבור הפלסטיני ב"פנים" (ערביי ישראל).

◀ דו"ח הביקורת התייחס בחלקו הראשון להיבטים המנהליים בתפקוד מוסד "אלרסאלה" ובחלקו השני להיבטים פיננסיים. הדו"ח הצביע על שורה של ליקויים בהתנהלות המנהלית והפיננסית. כאשר ציון ההערכה הכללי שניתן לפי מודל ההערכה שהכינה מחלקת הביקורת הפיננסית והמנהלית הגיע לשיעור חלש של 69%. בהקשר המנהלי, עיקרי הליקויים שצוינו היו: היעדר התאמה בין המערכת המנהלית לתקנון העובדים שאושר על ידי תנועת חמאס;

ליקויים בסמכויות והגדרת משימות הדירקטוריון בעיקר לאחר הכפפת "אלרסאלה" למחלקת ההסברה; היעדרות חברי דירקטוריון מרוב ישיבות הדירקטוריון; היעדר דו"ח "תכנון מול ביצוע".

◀ בדו"ח הביקורת יש התייחסות לליקויים שהועלו בדוח הביקורת הקודם ולא תוקנו ובכללם הכנת תוכנית אסטרטגית למוסד "אלרסאלה", העולה בקנה אחד עם תוכנית האסטרטגית של מחלקת ההסברה של חמאס.

◀ דו"ח הביקורת ציין לחיוב כי למוסד "אלרסאלה" הייתה תוכנית תפעולית לשנת 2021 והציג את עשרת יעדיה:

- ◆ גיוס הקהילה המקומית סביב עמדות התנועה ועקרונות היסוד שלה.
- ◆ חיזוק הזהות הפלסטינית ובניית התודעה הלאומית והאסלאמית.
- ◆ חיזוק תודעת האומה בנוגע לסוגיה הפלסטינית ושמירה על תדמית התנועה והפרויקט שלה.
- ◆ תמיכה בחזון התנועה לפעולת "ההתנגדות" ותיעוד הניסיון הג'אדדיסטי (המצטבר) שלה.
- ◆ מאבק במיזמי הנורמליזציה עם "הכיבוש" וחשיפת פרצופם של יוזמיהם.
- ◆ תמיכה בתקשורתית בעשייה הממשלתית, החקיקתית והשיפוטית.
- ◆ חיזוק התקשורת המכוונת נגד "האויב", הפעלת לוחמה פסיכולוגית וערעור שורות היריבים.
- ◆ חיזוק השותפות עם הפלגים והמרכיבים הלאומיים באופן שמשרת את העניין הלאומי ואת השקפת עולמה של התנועה.
- ◆ חיזוק התקשורת הזרה אשר פונה לעולם ותומכת בסוגיה וחשיפת "הפשעים וההפרות" הישראליים.
- ◆ חיזוק פעילות מרכז ההדרכה התקשורתית של "אלרסאלה".

סוכנות הידיעות "שהאב"

◀ סוכנות הידיעות "שהאב" היא אחד מגופי התקשורת החזקים, הנפוצים והמשפיעים ביותר בזירה הפלסטינית, בדגש על המרחב הדיגיטלי. הסוכנות, הפועלת בעיקר מרצועת עזה, מזוהה באופן מובהק עם חמאס, על אף שהיא מציגה את עצמה כסוכנות ידיעות עצמאית. יתרה מכך, נראה כי הקשר של הסוכנות לחמאס הוא מבני ואידיאולוגי **והיא משמשת דה-פקטו כזרוע תעמולה מרכזית של הארגון**, המשלבת דיווחים חדשותיים שוטפים עם נרטיב אידיאולוגי קיצוני, הסתה ל אלימות וטרור, ומינוף תקשורתית של מטרותיה המדיניות והצבאיות של חמאס. מאז מתקפת הטרור של ה-7 באוקטובר 2023 והמלחמה ברצועת עזה, פעילותה של סוכנות "שהאב" אף התעצמה והיא הייתה אחד מהצינורות המובילים של הזרוע הצבאית של חמאס להפצת סרטוני תיעוד של פגיעה בכוחות צה"ל, אשר הופקו על ידי יחידת ההסברה הקרבית של גדודי עז אלדין אלקסאם.

◀ דו"ח הביקורת על סוכנות "שהאב" לשנת 2021 הוגש על ידי מחלקת הכספים של חמאס למנהל מחלקת ההסברה, עלי אלעאמודי, לאחר שצוות הביקורת מטעם מחלקת ההסברה של חמאס ערך ביקור במשרדי הסוכנות. עובדה זו מהווה הוכחה ברורה נוספת לזיקתה וכפיפותה של הסוכנות לחמאס מבחינה ניהולית ותפעולית. בהקדמה לדו"ח נכתבו נתונים כלליים על הסוכנות וצוין כי עד לשנת 2021 היא פעלה בזיקה לרשת "אלאקצא", רשת תקשורת המזוהה עם חמאס.

הקדמה:

מוסד התקשורת "שהאב" הוא חברה לשירותי תקשורת והפקה אמנותית שנוסדה בשנת 2007. החברה החלה את פעילותה בתחום העיתונות והחדשות באמצעות השקת אתר אינטרנט בשם סוכנות הידיעות שהאב ובאמצעות שימוש ברשתות החברתיות, המעבירות את תמונת המצב והחדשות בפלטפורמות באחריות ובמימונת. החברה פעלה גם כנוף המספק שירותי תקשורת והפקה. היא מעניקה שירותי תקשורת משולבים ושירותי הפקה לערוצי לוויין, חברות מדיה, מוסדות ממשלתיים, חברות מהמגזר הפרטי, ארגונים אזרחיים וגופים בינלאומיים.

במהלך ביקור של צוות הביקורת הפיננסית והמנהלית בסוכנות שהאב, ניכר שיתוף פעולה מצד אנשי הסוכנות, פישוט תהליכים ושקיפות בהתנהלות, אולם נבצר מאתנו לבצע את הערכת הסוכנות על פי מודל שאלון ההערכה, וזאת בשל זיקתה לרשת אלאקצא עד לסוף שנת 2021.

مقدمة:

مؤسسة شهاب الإعلامية هي شركة خدمات إعلامية وإنتاج فني تأسست في عام 2007 وبدأت عملها في مجال العمل الصحفي وإعداد الأخبار بإطلاق (موقع الكتروني) باسم وكالة شهاب للأنباء وباستخدام مواقع التواصل الاجتماعي التي تنقل صورة فلسطين وأخبارها بمسؤولية واقتدار، وأيضاً عملت كشركة خدمات إعلامية وإنتاج إعلامي لتقديم الخدمات الإعلامية المتكاملة وخدمات الإنتاج الإعلامي للقنوات الفضائية والشركات الإعلامية والمؤسسات الحكومية وشركات القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني وجهات دولية.

من خلال زيارة فريق الرقابة المالية والإدارية لوكالة شهاب لوحظ تعاون من قبل الأخوة في الوكالة، وكان هناك تسهيل للإجراءات وشفافية في التعامل، حيث تعذر علينا القيام بتقييم الوكالة وفق نموذج استبان التقييم وذلك لارتباطها بشبكة الأقصى وحتى نهاية عام 2021م.

מתוך מסמך השלל: דו"ח מחלקת הביקורת הפיננסית והניהולית של חמאס על סוכנות שהאב לשנת 2021

◀ דו"ח הביקורת פירט נתונים וממצאים על המבנה הארגוני של סוכנות "שהאב":

- ◆ **כוח אדם:** נכון לסוף שנת 2021, הועסקו בסוכנות 37 עובדים - 24 עובדים בעלי קביעות, 11 עובדים בחוזה תפעולי, ושני עובדים הועסקו בחוזה "לשכה".
- ◆ **מבנה היררכי:** לסוכנות מבנה היררכי ברור הכולל מנהל, יחידה מנהלתית וארבע מחלקות ליבה: חדשות (12 עובדים), הפקה (12 עובדים), תפעול (שבעה עובדים), ושירותי מנהל וכספים (שישה עובדים).
- ◆ **מיקום פיזי:** מטה הסוכנות שוכן בשתי דירות (קומה רביעית וגג) ב"מגדל פלסטין" בעזה. הנכס עצמו נמצא בבעלות מחלקת התקשורת של חמאס.
- ◆ **ניהול ותכנון:** פעילות הסוכנות התבססה על תכנון ארוך טווח, כולל תוכנית אסטרטגית רב-שנתית (2017-2021) ותוכנית תפעולית מפורטת לשנת 2021, המעידות על ניהול שיטתי ומובנה.

◀ לצד הנתונים הכלליים על תפקוד סוכנות הידיעות, חשף דו"ח הביקורת גם פערים וכשלים משמעותיים בהתנהלותה הפיננסית והארגונית. להלן עיקרי הממצאים שעלו מהדו"ח:

- ◆ **מאזן כספי:** סך ההכנסות של הסוכנות בשנת הדו"ח היה 349,562 דולר וסך ההוצאות הגיע ל-361,417 דולר, כך שהסוכנות סיימה את שנת התקציב 2021 בגירעון של 11,855 דולר. ההוצאה המרכזית של סוכנות שהאב בשנת 2021 הייתה על תשלום שכר לעובדים בסך כולל של 275,576 דולר.
- ◆ **זיקה פיננסית לרשת אלאקצא:** אחד הנתונים בדו"ח הצביע על כך שהכנסות הסוכנות מפרסום היוו כשישים אחוז מסך ההכנסות הכולל של רשת אלאקצא של חמאס. נתון זה ממחיש את חשיבותה הכלכלית של הסוכנות כעורק הכנסות מרכזי עבור מערך התקשורת של חמאס.
- ◆ **מקורות הכנסה:** הכנסות הסוכנות נחלקו לשלושה מקורות עיקריים: הכנסות מתקציבים (269,407 דולר), הכנסות מתקשורת ופרסום (70,640 דולר) והכנסות שונות (9,515 דולר).
- ◆ **זיקה לתורכיה:** נכון לסוף 2021, יתרת הנכסים הנזילים של הסוכנות הייתה 46,937 דולר בבנקים מקומיים (בעיקר "בנק פלסטין" ו"בנק הייצור"), ויתרת מזומן נפרדת בסך 16,606 דולר שהוחזקה בתורכיה. קיומה של יתרת מזומנים ייעודית בתורכיה, גם אם צנועה, מצביע על זיקת הסוכנות לרשת הפיננסית של חמאס בחו"ל, שעבורה תורכיה שימשה צומת פיננסי משמעותי.
- ◆ **זיקה לרשת "אלאקצא":** הסוכנות מסתמכת באופן מלא על המערכת הפיננסית של רשת "אלאקצא" של חמאס ואינה מכינה דו"חות כספיים עצמאיים. מכאן ניתן להסיק באופן ברור כי חמאס שומרת על פיקוח פיננסי ותפעולי הדוק על סוכנות "שהאב" ומתייחסת אליה כאחת מזרועות התקשורת שלה.
- ◆ **היעדר דיווח ניהולי:** הדו"ח קובע כי לא הוכנו דו"חות ניהוליים המפרטים את הישגי הסוכנות בהתאם לעקרונות ניהוליים.
- ◆ **ניהול נכסים לקוי:** למרות שבוצע מפקד נכסים על ידי גורם חיצוני (רשת "אלאקצא"), לסוכנות "שהאב" עצמה לא קיים רישום של נכסים ורכוש.
- ◆ **בעיית גבייה חמורה:** הדו"ח חשף כי 87 אחוז מסך החובות של לקוחות הסוכנות הם חובות ישנים שלא נגבו, בסכום כולל של 108,261 דולר.



מתוך מסמך השלל: "סעיף 1. הסוכנות מסתמכת באופן מלא על המערכת הפיננסית של רשת אלאקצא"; בתחתית: חותמת מחלקת הביקורת הפיננסית והניהולית של חמאס

◀ לאור הממצאים והליקויים שפורטו לעיל, מחלקת הכספים של חמאס קבעה בהמלצותיה כי על הסוכנות לנקוט בשורה של צעדים לתיקון הליקויים וביניהם אימוץ מבנה ארגוני חדש, הכנת תוכניות אסטרטגיות מדידות, הכנת דו"חות ניהוליים מהימנים ונקיטת פעולות מידיות על ידי מערך הגבייה.

◀ למסמך השלל צורף עמוד אחד מתוך מסמך תגובה והבהרות של הסוכנות לממצאי דו"ח הביקורת, ובו נכתב כי בסוף שנת 2021 מונה מנהל חדש לסוכנות, שאדי אבו צבחה,⁵ אשר הוביל באוקטובר 2021 מהלך פיצול אסטרטגי של הסוכנות לשני גופים נפרדים: סוכנות הידיעות "שהאב" (חדשות) וחברת ההפקות "Event". כמו כן צוין כי עבודת הסוכנות וסמכויותיה הופרדו מרשת "אלאקצא" בינואר 2022 ורישום הסוכנות כעצמאית הושלם במאי 2022, בעוד שהתקציב התפעולי של הסוכנות הפך לעצמאי והופרד מרשת "אלאקצא" בדצמבר 2021. עוד נכתב כי נכון למועד כתיבת הדו"ח, התקיים קשר מנהלי בלבד בין סוכנות "שהאב" וחברת "Event" עד לאישור סופי של המבנה הארגוני החדש לצורך השלמת הפרדה המלאה. באשר לעובדים שהועסקו בחוזה אישי בסוכנות "שהאב", צוין שהם מקבלים עדיין את שכרם מרשת "אלאקצא".

⁵ שאדי אבו צבחה, הוא עיתונאי, פובליציסט ופעיל תקשורת פלסטיני המוכר בעיקר בזכות כתיבתו הפוליטית ופעילותו בארגוני עיתונאים בעזה. הוא מתמקד בסיקור הסכסוך הישראלי-פלסטיני, ניתוח מדיניות פנים-פלסטינית, וסוגיות של זכויות עיתונאים. בעבר כיהן כדובר פורום העיתונאים הפלסטינים. במסגרת תפקיד זה, היה קול בולט במחאה נגד פגיעה בעיתונאים פלסטינים, מעצרים וסגירת מוסדות תקשורת. הוא מרבה להתראיין בנושאים הקשורים לחופש העיתונות ולהגנה על עיתונאים באזורי עימות. כתיבתו מתאפיינת בטון ביקורתי וניתוח מעמיק של החברה הישראלית והפוליטיקה הפנימית שלה, לצד עיסוק במצב ההומניטרי ברצועת עזה ובסוגיית האסירים.



שאדי אבו צבחה (אתר אלרסאלה)

סוכנות הידיעות "צפא"

◀ סוכנות "צפא" היא סוכנות ידיעות פלסטינית מרכזית הפועלת מרצועת עזה. גם "צפא" מציגה את עצמה כגוף תקשורת עצמאי ומקצועי, אך מזוהה באופן מובהק עם תנועת חמאס ותכניה משרתים את מסרי התעמולה של חמאס. סוכנות "צפא" משמשת כזרוע "ממוסדת" יותר במערך התקשורת של הארגון בהשוואה ל"שהאב" הפועלת יותר כרשת חברתית. בשונה מ"שהאב" שמתמקדת יותר בפרסום סרטונים קצרים ופוסטים רגשיים, "צפא" מתאפיינת בפורמט של סוכנות ידיעות קלאסית ומפרסמת כתבות ארוכות, תחקירים, ראיונות ודו"חות, אולם תכניה עולים בקנה אחד באופן מוחלט עם קו המסרים של חמאס, כמו גם המינוח התקשורתי שבו היא עושה שימוש.

◀ דו"ח הביקורת של מחלקת הכספים של חמאס על סוכנות "צפא" לשנת 2021, שממוען לעלי אלעאמודי, מלמד על זיקה ישירה של הסוכנות לחמאס ולמערכות הניהול והפיקוח המרכזיות של התנועה. בפתח ממצאי הדו"ח הודגש כי **אין לסוכנות אסטרטגיה תקשורתית עצמאית וכי היא מסתמכת בפעילותה התקשורתית על התוכנית האסטרטגית של מחלקת התקשורת של חמאס**. עובדה זו כשלעצמה מלמדת על כפיפות אסטרטגית של הסוכנות למערך התקשורת וההסברה של חמאס.

2. קיימת הסתמכות על התוכנית האסטרטגית של מחלקת ההסברה והתוכנית התפעולית הוכנה בהתאם ליעדים אלו, אך לא נקבעו משקלים יחסיים ליעדים ולפעילויות הכלולים בתוכנית התפעולית של הסוכנות.

ملخص تقرير الرقابة المالية والإدارية عن وكالة صفا لعام 2021م

أهم الملاحظات الإدارية:

1. تعتمد وكالة صفا على النظام الإداري الخاص بشؤون الموظفين.

2. يتم الاعتماد على الخطة الاستراتيجية للدائرة الإعلامية حيث تم إعداد الخطة التشغيلية وفق هذه الأهداف ولكن لم يتم عمل أوزان نسبية للأهداف والأنشطة المدرجة في الخطة التشغيلية للوكالة.

מתוך מסמך השלל: סעיף 2 בעיקרי הביקורת

◀ דו"ח הביקורת חשף נתונים, פערים וכשלים בהתנהלות הפיננסית והארגונית של סוכנות הידיעות "צפא". להלן עיקרי הממצאים:

◆ **מאזן כספי:** סך ההכנסות של הסוכנות בשנת הדו"ח היה 91,633 דולר וסך ההוצאות הגיע ל-95,430

דולר, כך שהסוכנות סיימה את שנת התקציב 2021 בגירעון שנתי של 3,797 דולר.

◆ **היעדר תוכנית אסטרטגית:** הדו"ח מציין כי לסוכנות אין תוכנית אסטרטגית עצמאית, והיא מסתמכת

על התוכנית האסטרטגית של מחלקת התקשורת של חמאס.

◆ **תכנון תפעולי לקוי:** התוכנית התפעולית שהוכנה אינה כוללת יעדים מדידים, מה שהפך את הבקרה

על ביצועיה לבלתי אפשרית.

◆ **פער בביצוע יעדים:** הדו"ח קבע כי מטרות ופעילויות רבות בתוכנית העבודה לא בוצעו, וייחס זאת, בין

השאר, למגפת הקורונה ולמגבלות תקציב.

◆ **תשלומים חריגים:** המבקרים מצאו כי הסוכנות שילמה "קצבאות ניהוליות" ותוספות שכר למספר

עובדים ישירות מהתקציב התפעולי, וזאת בניגוד לנהלים המחייבים אישור מרכזי.

◆ **תלות בגורמי חוץ:** לצורך הנפקת חשבוניות מס ללקוחות, הסוכנות נאלצה להסתמך על חברה חיצונית

ולשלם לה עמלות.

◀ לאור הליקויים שפורטו לעיל, מחלקת הכספים של חמאס קבעה בהמלצותיה כי על סוכנות "צפא" לגבש

תוכנית אסטרטגית עצמאית המותאמת ליעדי הסוכנות, להגדיר יעדים כמותיים מדידים בתוכניתה התפעולית,

להפסיק לשלם תוספות שכר חריגות מהתקציב התפעולי ולפעול בהתאם לנהלים המרכזיים.

עיתון "פלסטין"

◀ עיתון "פלסטין" הוא העיתון היומי המרכזי של חמאס ברצועת עזה. דו"ח הביקורת עליו לשנת 2021 היה החמור

ביותר מבין הדו"חות שנסקרו, והצביע על גירעון פיננסי עצום, פערים תכנוניים עמוקים ושיתוק ניהולי. בנוסף,

הדו"ח התייחס להתמודדות העיתון עם נזקים שנגרמו לו במהלך המערכה מול ישראל במאי 2021 (מבצע "שומר

החומות").

◀ לפי הדו"ח, סך הכנסות העיתון בשנת הדו"ח הגיע ל-4,891,842 שקל וסך ההוצאות עמד על 5,269,067 שקל,

כך שהמאזן הכספי של העיתון היה גרעוני ועמד על 377,225 שקל.

◀ דו"ח הביקורת גם שרטט תמונה של כאוס ארגוני ואלה עיקריו:

◆ **פעילות ללא פיקוח:** בדומה לגופים אחרים, גם כאן צוין כי לא קיימים דו"חות ניהוליים על ביצועי העיתון

במהלך השנה. בנוסף, הארגון פעל במשך שנה שלמה ללא "תקציב מאושר לשנת 2021".

◆ **רישום כוזב:** המבקרים מצאו כי משכורות שהתקבלו ממחלקת הכספים של חמאס נרשמו בספרי

העיתון כהלוואת שותפים במקום כהכנסה. ייתכן שמדובר בניסיון לטשטש את היקף התלות המוחלטת של

העיתון במימון ישיר מהנהגת חמאס, ולהציג חזות כוזבת של יציבות פיננסית פנימית.

◆ **כשל מערכתי בגבייה:** הדו"ח פירט על גידול משמעותי בחובות של מפיצים ומוסדות ממשלתיים, עדות

לבעיה חמורה במערך הגבייה.

◆ **נזקים לנכסים:** במסגרת סקירת הנכסים, הדו"ח ציין את הנזק שנגרם למטה העיתון במגדל אלג'והרה כתוצאה מהפצצתו במהלך המערכה נגד ישראל. אירוע זה הוזכר בהקשר של הסברת נזקים תפעוליים ופיננסיים שנגרמו לעיתון כתוצאה מהלחימה, והוא שימש כטיעון להצדקת חלק מהקשיים התזרימיים והתפעוליים שעלו מדו"ח הביקורת.

נספח א: קווים לדמותו של עלי אלעאמודי

- ◀ מסקירת מסמכי השלל עולה כי דמות המפתח במערך התקשורת המסועף של חמאס היה עלי אלעאמודי, שמונה לראש מחלקת ההסברה בשנת 2021. על אף תפקידו המשמעותי, אלעאמודי היה מאנשי הצללים של התנועה וכמעט שלא הופיע בתקשורת.
- ◀ מהמידע שפורסם על אודותיו עולה כי אלעאמודי נולד ברצועת עזה והתגורר בח'אן יונס. בשנת 2004, הוא נעצר על ידי ישראל בגין פעילות טרור נגד כוחות צה"ל ונשפט למאסר עולם. הוא שוחרר ב"עסקת שליט" בשנת 2011 (אלערביה, 29 בדצמבר 2025).
- ◀ אלעאמודי היה אחד מאנשי סודו של יחיא אלסנאר והקשר האמיץ ביניהם נרקם והתהדק במהלך תקופת מאסרם של השניים בכלא הישראלי. אלעאמודי שימש כמנהל לשכתו של אלסנאר במהלך תקופת כהונתו הראשונה כראש הלשכה המדינית ברצועה (2017-2021). בשנת 2021, נבחר אלעאמודי כחבר הלשכה המדינית של חמאס במסגרת בחירות פנימיות בתנועה שסימלו את השתלטות "דור משוחררי עסקת שליט" על מוקדי הכוח ברצועת עזה.
- ◀ במסגרת תפקידו כראש מחלקת ההסברה, היה אלעאמודי אחראי על התוויית כלל האסטרטגיה התקשורתית של התנועה. הוא גם היה שותף לדיונים בפורומים המצומצמים ביותר בלשכת אלסנאר והיה מעורב בתיאום בין הדרג המדיני למערכים המבצעיים של חמאס.
- ◀ לפי דיווחים בלתי רשמיים שפורסמו בסוף שנת 2025, לאחר סיכול אלסנאר באוקטובר 2024 וסיכול מרבית בכירי הלשכה המדינית ברצועת עזה במהלך המלחמה, אלעאמודי מונה למנהל בפועל של הלשכה המדינית ברצועה. הוא מוביל קו נוקשה שמטרתו להבטיח את המשכיות שלטונם של נאמני אלסנאר, תוך הדחת מנהיגים מקומיים שנחשבו לחלשים או כאלו שנטשו את תפקידם במהלך המלחמה. "מקורות" ציינו כי פעילותו העצמאית ברצועה יצרה חיכוך עם בכירים בהנהגת חמאס בחו"ל שטענו כי אלעאמודי פועל בניגוד לתקנון התנועה (אלשרק אלאוסט, 31 בדצמבר 2025).
- ◀ "מקורות" טענו כי מינוי אלעאמודי לתפקיד כה משמעותי בחמאס מהווה ציר מרכזי ביכולת התנועה לשמר משילות מינימלית בשטח והוא מבטא את המשך המגמה שהוביל אלסנאר לפני מתקפת ה-7 באוקטובר 2023 של חיבור הדוק בין חמאס לציר "ההתנגדות" בהובלת איראן. כמו כן, מינוי אלעאמודי מתבצע בעיתוי של בחירות פנימיות גורליות להנהגת הלשכה המדינית של חמאס שיקבעו את המשך דרכה בתקופה הקרובה, זאת לאחר הפגיעה ביכולת המשילות של חמאס ברצועת עזה ולאחר שציר "ההתנגדות" ספג מהלומות שהחלישו אותו משמעותית (ארם ניוז, 1 בינואר 2026).



עלי אלעאמודי (ארם ניוז)

נספח ב: מסמך שלל - "התוכנית האופרטיבית 2022 של
חמאס עזה"





تقرير إحصائي للخطة التنفيذية 2022 للدائرة الإعلامية

عدد البرامج التي تغطي خطة الدائرة 25



مصادر الموازنة



إجمالي \$ 2,240,660

مستوى تنفيذ الأنشطة



- تعزيز الرواية الفلسطينية وصناعة خطاب اعلامي يستهدف الجمهور الأجنبي.
- تعزيز الحرب النفسية الإعلامية ضد الخصوم والأعداء.

أبرز المشاريع

الخطة التنفيذية - الدائرة الإعلامية ٢٠٢٢

البرنامج		تصدير كفاءات حركية كرموز مجتمعية ووطنية									
تعزيز الحضور الإعلامي للكفاءات والنخب الحركية											
اسم المشروع											
النشاط											
فترة التنفيذ ٢٠٢٢				مصدر التمويل	التكلفة \$		مؤشرات الإنجاز		#	مؤشر	
Q4	Q3	Q2	Q1		ت. الوحدة	ت. إجمالي	مؤشر				
√	√	√	√	1	960	10	تصريح	96		إعداد ونشر تصاريحات لنشطاء حركيين مؤثرين مجتمعياً	
√	√	√	√	1	2175	15	حوار	145		إعداد حوارات صحفية لنشطاء حركيين مؤثرين مجتمعياً	
√	√	√	√	1	400	20	استضافة	20		استضافات نخب حركية مجتمعية في النشرات الإخبارية	
√	√	√	√	1	2400	30	حلقة	80		استضافة نخب حركية في البرامج السياسية والعامه	
√	√	√	√	1	1600	20	حلقة	80		لقاءات نخب حركية في برامج حوارية	
√	√	√	√	1	180	10	فاصل	18		إنتاج فواصل مرئية ومسموعة لكفاءات ونخب حركية	

البرنامج		تعزيز الدور الريادي للشباب وتمكينهم اجتماعياً واقتصادياً واستثمار طاقاتهم لخدمة المجتمع والقضية									
تعزيز إنتاج ونشر المواد الإعلامية											
اسم المشروع											
النشاط											
فترة التنفيذ ٢٠٢٢				مصدر التمويل	التكلفة \$		مؤشرات الإنجاز		#	مؤشر	
Q4	Q3	Q2	Q1		ت. الوحدة	ت. إجمالي	مؤشر				
√	√	√	√	1	780	15	تغطية	52		تغطية الفعاليات والأنشطة الشبابية	
√	√	√	√	1	210	35	تقرير	6		إعداد تقارير صحفية عن المبادرات الشبابية	
√	√	√	√	1	390	65	قصة مصورة	6		إعداد قصص مصورة عن النجاحات والمشروعات الشبابية	
√	√	√	√	1	400	20	تصريح	20		إعداد تصاريحات لتعزيز الدور الريادي الشبابي	
√	√	√	√	1	120	10	إنفو فيديو	12		إنتاج إنفو فيديو حول الفعاليات والمبادرات الشبابية	

البرنامج		تعزيز إنتاج برامج وتقارير متخصصة									
اسم المشروع											
النشاط											
فترة التنفيذ ٢٠٢٢				مصدر التمويل	التكلفة \$		مؤشرات الإنجاز		#	مؤشر	
Q4	Q3	Q2	Q1		ت. الوحدة	ت. إجمالي	مؤشر				
√	√	√	√	1	16000	200	حلقة	80		إنتاج برامج مرئية خاصة بقضايا الشباب (عدد ٢ أسبوعياً)	
√	√	√	√	1	4000	20	حلقة	200		إنتاج برنامج يرصد التفاعلات والمبادرات الشبابية في الإعلام الاجتماعي	
√	√	√	√	1	21000	35	حلقة	600		إنتاج برامج مرئية وإذاعية رياضية (يومية)	
		√	√	1	450	10	حلقة	45		إنتاج برنامج إذاعي حول قضايا الشباب	
		√		1	2450	35	حلقة	70		إنتاج برنامج إذاعي خاص بطلاب الثانوية العامة	
		√		1	10	10	تغطية	1		إنتاج تغطية إذاعية خاصة لنتائج الثانوية العامة ليوم واحد	
√	√	√	√	1	600	20	تقرير	30		إنتاج تقارير حول ملف الشباب في الحكومة والحركة	
√	√	√	√	1	1600	20	استضافة	80		استضافات شخصيات شبابية	

البرنامج		تعزيز الدور الإيجابي للمرأة في بناء المجتمع في إطار منظومة الحقوق والواجبات									
اسم المشروع											
إنتاج ونشر برامج ومواد إعلامية لتعزيز دور المرأة											
فترة التنفيذ ٢٠٢٢				مصدر التمويل	التكلفة \$		مؤشرات الإنجاز		النشاط		
Q4	Q3	Q2	Q1		ت. إجمالي	ت. الوحدة	مؤشر	#			
√	√	√	√	1	1640	20	تغطية	82	تغطيات خبرية تظهر دور المرأة في المقاومة وبناء المجتمع		
√	√	√	√	1	1500	50	قصة	30	إعداد قصص مكتوبة تظهر دور المرأة في المقاومة وبناء المجتمع		
√	√	√	√	1	520	20	حوار	26	إعداد حوارات مع المرأة لإظهار قضاياها وحقوقها		
√	√	√	√	1	810	30	إنفوجرافيك	27	إعداد إنفوجرافيك حول قضايا المرأة		
√	√	√	√	1	300	15	تصريح	20	إعداد تصريحات حول قضايا المرأة ودورها الوطني		
√	√	√	√	1	400	20	تقرير	20	تقرير مرئي حول المرأة ودورها الريادي وإنجازاتها		
√	√	√	√	1	100	20	استضافة	5	استضافة شخصيات حركية نسائية في النشرات الإخبارية		
√	√	√	√	1	500	50	تغطية	10	تغطية الفعاليات الخاصة بالمرأة		
√	√	√	√	1	12500	50	حلقة	250	إنتاج برامج مرئية وإذاعية حول دور المرأة في المقاومة وبناء المجتمع		

البرنامج		بناء العلاقات والتواصل المجتمعي مع الشرائح والفئات المجتمعية والتخب النقابية									
اسم المشروع											
تعزيز شبكة العلاقات الإعلامية مع الإعلاميين والصحفيين والنشطاء، والمؤسسات											
فترة التنفيذ ٢٠٢٢				مصدر التمويل	التكلفة \$		مؤشرات الإنجاز		النشاط		
Q4	Q3	Q2	Q1		ت. إجمالي	ت. الوحدة	مؤشر	#			
√	√	√	√	1	240	20	زيارة	12	التشبيك مع المؤسسات الصحفية والصحفيين		
			√	1	2000	2000	حفل	1	تنظيم احتفال سنوي مركزي لتكريم الصحفيين الحاصلين على جوائز دولية		
√	√	√	√	1	80	20	لقاء/زيارة	4	التواصل والتشبيك مع المؤثرين من الإذاعات المحلية		
√	√	√	√	1	80	20	لقاء/اجتماع	4	التواصل والتشبيك مع أبناء الحركة العاملين في المؤسسات الإعلامية غير الحركية		
√	√	√	√	1	1000	250	لقاء	4	تنظيم لقاءات شبه دورية مع نخب الصحفيين لاطلاعهم على الموقف السياسي		
√	√	√	√	1	2000	250	لقاء	8	تنظيم لقاءات شبه دورية مع الكتاب لاطلاعهم على الموقف		
√	√	√	√	1	300	50	زيارة	6	تقد زيارات لشخصيات وطنية ومجتمعية ومؤسسات فاعلة لها علاقة بالإعلام		
√	√	√	√	1	400	50	زيارة	8	مشاركة المؤسسات الإعلامية مناسباتها الخاصة		
√	√	√	√	1	100	2.5	ناشط	40	استقطاب كفاءات نشطاء ومؤثرين متميزين		
√	√	√	√	1	3000	10	نشرة	300	إصدار نشرة حديث النشطاء حول أبرز الأحداث والقضايا المثارة وإعادة ترويجها		
			√	1	40	20	قائمة	2	تحديث قوائم النشطاء والمؤثرين الفاعلين وضمهم إلى مجموعات وفرق تخصصية		
√	√	√	√	1	620	2	أجندة	310	إصدار أجندة الإعلام الاجتماعي للنشطاء والمؤثرين والمهتمين		

النشاط	مؤشرات الإنجاز		التكلفة \$		مصدر التمويل	فترة التنفيذ ٢٠٢٢			
	#	مؤشر	ت. الوحدة	ت. إجمالي		Q1	Q2	Q3	Q4
تنظيم لقاءات دورية للنشطاء والمؤسسات	2	لقاء	200	400	1		√		√
توجيه النشطاء بشكل يومي وفق المحددات الصادرة عن الحركة	310	لقاء	1	310	1	√	√	√	√
إنتاج برنامج مرئي حول أبرز الأحداث والقضايا المثارة	40	حلقة	40	1600	1	√	√	√	√

اسم المشروع		تعزيز العلاقة مع الشرائح المجتمعية المختلفة								
النشاط	مؤشرات الإنجاز		التكلفة \$		مصدر التمويل	فترة التنفيذ ٢٠٢٢				
	#	مؤشر	ت. الوحدة	ت. إجمالي		Q1	Q2	Q3	Q4	
1 تشكيل وبناء شبكة علاقات مع النخب الإعلامية	20	ناشط	5	100	1		√	√		
2 التواصل مع أقسام الإعلام الاجتماعي من مختلف الفصائل وعمل مجموعات مشتركة	3	مجموعة	10	30	1	√	√	√	√	
3 تنفيذ برنامج تطوعي في الإعلام الاجتماعي	2	برنامج	100	200	1			√		
4 إصدار التقرير السنوي لواقع الإعلام الاجتماعي في فلسطين لعام ٢٠٢١م	1	تقرير	1000	1000	2	√				
5 إنتاج نصائح سوشلجية وإرشادات ومعلومات تقنية	500	تصميم	5	2500	1	√	√	√	√	
6 التشبيك مع مجموعات الإعلام الاجتماعي غير الحركية	3	مجموعة	50	150	1			√		
7 المشاركة في الفعاليات والأنشطة العامة	25	مشاركة	10	250	1	√	√	√	√	
8 حفل تكريم الضيوف في نهاية الخطط البرمجية	1	حفلة	5000	5000	1	√				
9 تدريب طلبة الإعلام الجامعيين	3	تدريب	200	600	1			√		
10 إنتاج برنامج إذاعي يستضيف الشخصيات المجتمعية والنقابية	12	حلقة	20	240	1	√				

البرنامج		تتبي قضايا الجمهور والمظالم والشكاوى والدفاع عنها ومعالجتها								
اسم المشروع		تعزيز الاهتمام بهوم المواطن والمحاولة للدفاع عنها ومعالجتها								
النشاط	مؤشرات الإنجاز		التكلفة \$		مصدر التمويل	فترة التنفيذ ٢٠٢٢				
	#	مؤشر	ت. الوحدة	ت. إجمالي		Q1	Q2	Q3	Q4	
1 إعداد تحقيقات تعالج قضايا المواطن وهمومه وتدافع عن قضاياهم وشكاويهم	13	تحقيق	400	5200	1	√	√	√	√	
2 إعداد تقارير تعالج قضايا المواطن وهمومه وتدافع عن قضاياهم وشكاويهم	128	تقرير	40	5120	1	√	√	√	√	
3 نشر أخبار حول هموم المواطن وقضاياهم	100	خبر	15	1500	1	√	√	√	√	
4 إعداد حوارات صحفية حول قضايا المواطنين	12	حوار	35	420	1	√	√	√	√	
5 إعداد تصريحات تعالج شكاوي المواطنين وقضاياهم	150	تصريح	25	3750	1	√	√	√	√	
6 إعداد قصص حول شكاوي المواطنين وقضاياهم	48	قصة	40	1920	1	√	√	√	√	
7 تقرير حول الشكاوي وأزمات المواطنين	100	تقرير	20	2000	1	√	√	√	√	
8 استضافات أصحاب المشاكل والمسؤولين الحكوميين	30	استضافة	20	600	1	√	√	√	√	
9 إنتاج تقارير إخبارية تهتم بالشؤون المجتمعية	80	تقرير	40	3200	1	√	√	√	√	

اسم المشروع		إنتاج برامج حوارية لمناقشة قضايا وهموم الناس								
النشاط		مؤشرات الإنجاز		التكلفة \$		فترة التنفيذ ٢٠٢٢				
		#	مؤشر	ت. الوحدة	ت. إجمالي	مصدر التمويل	Q1	Q2	Q3	Q4
1	برنامج برامج مرئي لمناقشة مشاكل المواطنين	120	حافطة	40	4800	1	√	√	√	√
2	إنتاج برامج إذاعية تناقش قضايا المواطنين	450	حافطة	20	9000	1	√	√	√	√

البرنامج ٦: تحسين المجتمع والصف في وجه وسائل الاستهداف الصهيوني

اسم المشروع		إنتاج مواد إعلامية لتوعية المجتمع وتحسينه من الاستهداف الصهيوني *								
النشاط		مؤشرات الإنجاز		التكلفة \$		فترة التنفيذ ٢٠٢٢				
		#	مؤشر	ت. الوحدة	ت. إجمالي	مصدر التمويل	Q1	Q2	Q3	Q4
1	إطلاق حملات لصد وفضح أساليب العدو وعملاؤه	6	حملة	500	3000	1	√	√	√	√
2	استكتاب ونشر مقالات لتحسين المجتمع	36	مقال	50	1800	1	√	√	√	√
3	إعداد انتاجات (تصاميم، إنفو فيديو، كاركاتير، انفوجرافيك،) لتوعية المجتمع	66	منتج	50	3300	1	√	√	√	√
4	إعداد تقارير وحوارات لصد الحملات المعادية وتوعية المجتمع	68	تقرير	40	2720	1	√	√	√	√
5	تقرير حول القضايا التي يستهدف الاحتلال بها المجتمع	100	تقرير	20	2000	1	√	√	√	√
6	استضافات مختصين وخبراء الأمنيين	150	استضافة	20	3000	1	√	√	√	√
7	فواصل انفوا فيديو حول أساليب الاحتلال في استهداف المجتمع	10	فاصل	40	0	1	√	√	√	√
8	فواصل دراما، حول تحصن المجتمع	5	فاصل	100	500	1	√	√	√	√
9	إنتاج أناشيد توعوية	5	أنشودة	20	50	1	√	√	√	√
10	إنتاج استطلاعات رأي حول المخاطر الأمنية والتحذير من الاختراقات الأمنية	6	استطلاع	30	180	1	√	√	√	√
11	إنتاج فقرات حوارية في البرامج العامة والمتخصصة في الشأن الصهيوني	400	فقره	70	28000	1	√	√	√	√
12	إنتاج فيلم قصير يتناول هزائم الجيش الصهيوني خلال معاركه في غزة	1	فيلم	2000	2000	1	√			

البرنامج ٧: تعزيز السلم الأهلي والمجتمعي وفض النزاعات بما ينسجم مع سيادة القانون

اسم المشروع		إنتاج مواد إعلامية تعزز السلم المجتمعي								
النشاط		مؤشرات الإنجاز		التكلفة \$		فترة التنفيذ ٢٠٢٢				
		#	مؤشر	ت. الوحدة	ت. إجمالي	مصدر التمويل	Q1	Q2	Q3	Q4
1	نشر تغطيات صحفية تعزز السلم الأهلي المجتمعي و سيادة القانون	33	تغطية	15	495	1	√	√	√	√
2	أعداد تقارير وتصريحات تعزز السلم الأهلي المجتمعي وسيادة القانون	48	تقرير	25	1200	1	√	√	√	√
3	تغطية أنشطة مؤسسات إنفاذ القانون	60	تغطية	20	1200	1	√	√	√	√
4	تقارير حول الصلح العشائري ودوره في المجتمع	5	تقرير	20	100	1	√	√	√	√
5	استضافة شخصيات مجتمعية وحقوقية ولجان إصلاح في البرامج	5	استضافة	20	100	1	√	√	√	√

البرنامج		تعزيز القيم الإسلامية والحد من الظواهر السلبية المناهضة للهوية الدينية									
تغطيات ومواد إعلامية لتعزيز الهوية الإسلامية وبناء الوعي											
اسم المشروع											
النشاط											
فترة التنفيذ ٢٠٢٢				مصدر التمويل	التكلفة \$		مؤشرات الإنجاز				
Q4	Q3	Q2	Q1		ت. إجمالي	ت. الوحدة	مؤشر	#			
√	√	√	√	1	2750	25	مقال	110	نشر مقالات وتقارير وتصريحات تعزز القيم الإسلامية وإظهار الهوية الدينية ومعالجة الظواهر السلبية		
√	√	√	√	1	450	50	حوار	9	عمل حوارات مع شخصيات دعوية ودينية		
√	√	√	√	1	75	15	تغطية	5	نشر تغطيات لمؤتمرات وندوات تعزز القيم الإسلامية		
√	√	√	√	1	300	20	تقرير	15	تقارير حول الفعاليات والمناسبات الدينية		
√	√	√	√	1	100	20	فاصل	5	إنتاج فواصل تعزز القيم الإسلامية		
√	√	√	√	1	50	20	أنشودة	5	إنتاج نشيد لتعزيز القيم الإسلامية والمجتمعية		

البرنامج		إنتاج لقاءات حوارية									
اسم المشروع											
النشاط											
فترة التنفيذ ٢٠٢٢				مصدر التمويل	التكلفة \$		مؤشرات الإنجاز				
Q4	Q3	Q2	Q1		ت. إجمالي	ت. الوحدة	مؤشر	#			
√	√	√	√	1	4000	40	حلقة	100	إنتاج برامج مرئية للفتاوى الإسلامية وتعليم القرآن الكريم		
√	√	√	√	1	1000	20	فقرة	50	فقرة حوارية في برنامج الأسرة الأسبوعي		
		√	√	1	3600	30	حلقة	120	إنتاج برامج إذاعية فقهية وتوعوية وشرعية		
		√	√	1	1320	30	حلقة	44	إنتاج برنامج إذاعية تربوية في السنة والسيرة النبوية		
	√			1	2550	85	حلقة	30	إنتاج برنامج المسابقات الإذاعي في الثقافة الإسلامية		
√	√	√	√	1	340	20	سلسلة	17	بث سلاسل دينية متنوعة		
	√			1	6000	1500	برنامج	4	إنتاج برامج مرئية وإذاعية خاصة بعيدي الفطر والأضحى		
		√		1	51000	3000	برنامج	17	إنتاج برامج مرئية وإذاعية خاصة بشهر رمضان		

البرنامج		الاهتمام بالفئات المجتمعية المختلفة واحتضانها وتوجيهها (نقابيين، موهوبين، معاقين، ... الخ)									
----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

البرنامج		تعزيز إنتاج مواد إعلامية متخصصة للفئات المجتمعية المختلفة									
اسم المشروع											
النشاط											
فترة التنفيذ ٢٠٢٢				مصدر التمويل	التكلفة \$		مؤشرات الإنجاز				
Q4	Q3	Q2	Q1		ت. إجمالي	ت. الوحدة	مؤشر	#			
√	√	√	√	1	800	50	قصة	16	إعداد قصص مصورة تظهر نجاحات الفئات المجتمعية المختلفة		
√	√	√	√	1	2100	50	قصة	42	إعداد قصص مكتوبة تظهر نجاحات الفئات المجتمعية المختلفة		
√	√	√	√	1	150	25	حوار	6	إعداد حوارات مع الفئات المجتمعية المختلفة		
√	√	√	√	1	1500	30	تصريح	50	إعداد تصريحات مع الفئات المجتمعية المختلفة		
√	√	√	√	1	300	15	تغطية	20	تغطية فعاليات تخص الفئات المجتمعية المنكورة		
√	√	√	√	1	1500	20	فقرة	75	إعداد فقرات متخصصة في البرامج العامة		
√	√	√	√	1	2500	50	حلقة	50	برنامج يتناول تجارب مبادرون وذوي الاحتياجات الخاصة		

البرنامج										10	
تعزيز الإعلام الموجه للعدو والخصوم وتفعيل الحرب النفسية لزعزعة صفوفهم											
تعزيز الحرب النفسية الإعلامية ضد الخصوم والأعداء											
اسم المشروع											
النشاط											
فترة التنفيذ ٢٠٢٢				مصدر التمويل	التكلفة \$		مؤشرات الإنجاز		#		
Q4	Q3	Q2	Q1		ت. إجمالي	ت. الوحدة	مؤشر				
√	√	√	√	1	8000	40	تقرير	200		1	إعداد تقارير صحفية موجهة للخصوم والعدو
√	√	√	√	1	600	30	تصريح	20		2	إعداد تصريحات موجهة للخصوم
√	√	√	√	1	6000	50	مقال	120		3	إعداد مقالات لتفعيل الحرب النفسية ضد الخصوم
√	√	√	√	1	500	50	استطلاع	10		4	إعداد استطلاعات رأي موجهة ضد الخصوم والأعداء
√	√	√	√	1	8000	50	فاصل	160		5	إعداد مواد إعلامية (فواصل، إنفو فيديو، إنفو فيديو، إنفو جرافيك، كاريكاتير) لمواجهة الخصوم
√	√	√	√	1	4000	20	تقرير	200		6	إنتاج تقارير إخبارية موجهة للتأثير على العدو والخصوم
√	√	√	√	1	600	20	استضافة	30		7	استضافة مختصين (أمنين، نفسيين،)
√	√	√	√	1	3200	20	فقرة	160		8	إنتاج فقرات في البرامج المرئية العامة والمتخصصة
√	√	√	√	1	1600	50	حملة	32		9	تنظيم حملات إلكترونية ضد الخصوم والأعداء
√	√	√	√	1	960	20	قصة	48		10	إنتاج قصص رقمية تركز على إخفاقات الخصوم والعدو في المواجهات
√	√	√	√	1	4500	50	إعلان ممول	90		11	توجيه إعلانات ممولة في النطاقات الجغرافية للخصوم عبر منصات التواصل
√	√	√	√	1	1000	20	منتج	50		12	إنتاج مقارنات زمنية وموضوعية للهجوم على الخصوم وإبراز سلبياتهم

البرنامج										2	
تعزيز الإنتاج الساخر والكوميدي											
اسم المشروع											
النشاط											
فترة التنفيذ ٢٠٢٢				مصدر التمويل	التكلفة \$		مؤشرات الإنجاز		#		
Q4	Q3	Q2	Q1		ت. إجمالي	ت. الوحدة	مؤشر				
√	√	√	√	1	1200	100	حلقات ساخرة	12		1	إنتاج برنامج ساخرة
√	√	√	√	1	6000	20	كاريكاتير	300		2	إنتاج كاريكاتير ساخر
√	√	√	√	1	1200	200	نثيد/شعر	6		3	إنتاج أغاني ساخرة وهادفة
√	√	√	√	1	5000	25	فيديو	200		4	إنتاج فيديو ساخر
√	√	√	√	1	3600	1200	صفحة	3		5	إنشاء صفحات ساخرة وموجه ضد الخصوم والعدو
√	√	√	√	1	5000	20	منتج	250		6	إنتاج ساخر (كوميكس)

البرنامج		مواجهة مشاريع التطبيع وتفعيل المقاطعة الشاملة للعدو وعزله سياسياً واقتصادياً وثقافياً وإعلامياً									
اسم المشروع		تعزيز المواجهة الإعلامية للتطبيع ومقاطعة الاحتلال									
النشاط	#	مؤشر	التكلفة \$		مصدر التمويل	فترة التنفيذ ٢٠٢٢					
			ت. الوحدة	ت. إجمالي		Q1	Q2	Q3	Q4		
استكتاب الكتاب حول رفض التطبيع ومواجهته	20	مقال/تقرير	25	500	1	√	√	√	√	√	
دعوة الكتاب والمصحفين العرب والمسلمين لإعلان تجريم التطبيع إعلامياً وثقافياً	2	دعوة	25	50	1	√	√	√	√	√	
توسيع وثيقة تجريم التطبيع الإعلامي لتشمل الصحفيين والكتاب العرب	1	حملة	1000	1000	1	√	√	√	√	√	
نشر تغطيات لبيانات صحفية ومواقف حول مواجهة مشاريع التطبيع وتفعيل المقاطعة الشاملة للعدو	128	تغطية	15	1920	1	√	√	√	√	√	
عمل تقارير صحفية حول مواجهة مشاريع التطبيع وتفعيل المقاطعة الشاملة للعدو	144	تقرير	40	5760	1	√	√	√	√	√	
إعداد ندوات صحفية حول مواجهة مشاريع التطبيع وتفعيل المقاطعة الشاملة للعدو	7	ندوة	200	1400	1	√	√	√	√	√	
إعداد تصريحات تهاجم التطبيع وتدعو للمقاطعة	100	تصريح	25	2500	1	√	√	√	√	√	
تنظيم حملة رقمية ضد التطبيع العربي وفضح المبطنين	12	حملة	100	1200	1	√	√	√	√	√	
التواصل مع شخصيات إعلامية مؤثرة لاستثمار مواقعها في إعلان رفض التطبيع	20	شخصية	5	100	1	√	√	√	√	√	
إنتاج إنفو فيديو يعرض مواقف الحركة من التطبيع	10	إنفو فيديو	50	500	1	√	√	√	√	√	
إعداد قوائم سوداء للمطبعين	60	شخصية	1	60	1	√	√	√	√	√	
إعداد قائمة الشرف للشخصيات الفلسطينية والعربية التي تعلن مقاطعة الاحتلال	60	شخصية	1	60	1	√	√	√	√	√	
قواصل وانفوا فيديو تبرز مخاطر التطبيع على المجتمعات العربية، وأهمية دور المقاطعة	15	فاصل	40	600	1	√	√	√	√	√	
إنتاج فقرات في البرامج العامة والمتخصصة	150	فقرة	20	3000	1	√	√	√	√	√	
إنتاج تقارير إخبارية مرئية	12	تقرير	20	240	1	√	√	√	√	√	
استضافة شخصيات وهيئات مناهضة للتطبيع	100	استضافة	20	2000	1	√	√	√	√	√	
تغطية أنشطة مناهضة للتطبيع	24	تغطية	50	1200	1	√	√	√	√	√	

البرنامج		تعزيز الشراكة الوطنية وماسسة العمل الوطني والحفاظ على المكتسبات									
اسم المشروع		تعزيز الشراكة الوطنية مع اعلام الفصائل بما يخدم الحفاظ على المكتسبات									
النشاط		مؤشرات الإنجاز		التكلفة \$		مصدر التمويل				فترة التنفيذ ٢٠٢٢	
		#	مؤشر	ت. الوحدة	ت. إجمالي	Q1	Q2	Q3	Q4		
1	عقد لقاء دوري مع اعلام الفصائل للتنسيق للمواقف المختلفة	20	لقاء	25	500	1	√	√	√	√	
2	تنظيم حملات إعلامية مشتركة بالتنسيق مع اعلام الفصائل	4	حملة	500	2000	1	√	√	√	√	
3	تنظيم وتنسيق برامج إذاعية وفضائية مشتركة في المناسبات الوطنية يوم الأرض، يوم الأسير، النكبة، ... الخ	12	موجة إعلامية	25	300	1	√	√	√	√	
4	تأسيس اللجنة الوطنية للتنسيق الإعلامي	1	لجنة	200	200	1	√				
5	إعداد وإصدار دليل مصطلحات إعلامية وطنية تتبناها كافة الفصائل الفلسطينية	1	دليل	500	500	1	√				

اسم المشروع		تعزيز العلاقة مع الفصائل بما يخدم الأهداف السياسية للحركة									
النشاط		مؤشرات الإنجاز		التكلفة \$		مصدر التمويل				فترة التنفيذ ٢٠٢٢	
		#	مؤشر	ت. الوحدة	ت. إجمالي	Q1	Q2	Q3	Q4		
1	إعداد حوارات صحفية مع قيادات فصائلية تظهر الشراكة الوطنية	110	حوار	50	5500	1	√	√	√	√	
2	إعداد تغطيات حول الاحداث الفصائلية والعمل الوطني	100	تغطية	15	1500	1	√	√	√	√	
3	إنتاج برنامج مرئي أسبوعي يتناول قضايا وملفات الحوار الوطني	50	حلقة	200	10000	1	√	√	√	√	
4	فقره في البرنامج السياسي اليومي	50	فقره	20	1000	1	√	√	√	√	
5	إنتاج تقارير إخبارية	150	تقرير	20	3000	1	√	√	√	√	
6	استضافة شخصيات فصائلية ووطنية	100	استضافة	20	2000	1	√	√	√	√	

اسم المشروع		إنتاج اعلامية تعزز الشراكة الوطنية									
النشاط		مؤشرات الإنجاز		التكلفة \$		مصدر التمويل				فترة التنفيذ ٢٠٢٢	
		#	مؤشر	ت. الوحدة	ت. إجمالي	Q1	Q2	Q3	Q4		
1	فواصل وانفوا فيديو حول قيادات الوطن العمل الوطني	10	فاصل	40	400	1	√	√	√	√	
2	تقارير جرافيك حول المناسبات الوطنية	10	تقرير	40	400	1	√	√	√	√	

البرنامج		تطوير وبناء شبكة علاقات إقليمية ودولية مساندة للقضية الفلسطينية									
اسم المشروع		تعزيز التشبيك والتواصل مع المؤسسات والشخصيات الإعلامية المؤثرة									
النشاط		مؤشرات الإنجاز		التكلفة \$		مصدر التمويل				فترة التنفيذ ٢٠٢٢	
		#	مؤشر	ت. الوحدة	ت. إجمالي	Q1	Q2	Q3	Q4		
1	التشبيك مع المؤسسات الإعلامية الصديقة المهمة بالشأن الفلسطيني	20	مؤسسة	10	200	1	√	√	√	√	
2	تنظيم لقاء عبر الفيديو كونفرنس للصحفيين والكتاب بالخارج مع شخصية قيادية	4	لقاء	400	1600	1	√	√	√	√	
3	تنظيم مؤتمر إعلامي دولي داعم للقضية الفلسطينية	1	مؤتمر	3000	3000	1	√				

اتفاقيات شراكة وتوأمة لتبادل الخبرات							اسم المشروع		
فترة التنفيذ ٢٠٢٢				مصدر التمويل	التكلفة \$		مؤشرات الإنجاز		النشاط
Q4	Q3	Q2	Q1		ت. إجمالي	ت. الوحدة	مؤشر	#	
			√	1	20	10	اتفاقية	2	عقد اتفاقيات توأمة مع اذاعات عربية وإسلامية

١٤ البرنامج

تعزيز التوعية والتثقيف حول الثوابت الوطنية							اسم المشروع		
فترة التنفيذ ٢٠٢٢				مصدر التمويل	التكلفة \$		مؤشرات الإنجاز		النشاط
Q4	Q3	Q2	Q1		ت. إجمالي	ت. الوحدة	مؤشر	#	
√	√	√	√	1	15000	50	مقال	300	استكتاب ونشر مقالات لتعبئة المجتمع المحلي حول الثوابت
√	√	√	√	1	8250	15	تغطية	550	نشر تغطيات صحفية لتعبئة المجتمع المحلي حول الثوابت الوطنية ومواقف الحركة
√	√	√	√	1	22000	40	تقرير	550	إعداد تقارير لتعبئة المجتمع المحلي حول الثوابت الوطنية ومواقف الحركة
√	√	√	√	1	1200	50	قصة	24	إعداد قصص مكتوبة لتعبئة المجتمع المحلي حول الثوابت الوطنية ومواقف الحركة
√	√	√	√	1	3120	30	حوار	104	عمل حوارات صحفية مع شخصيات لتعبئة المجتمع المحلي حول الثوابت الوطنية ومواقف الحركة
√	√	√	√	1	3210	30	إنفوجرافيك	107	إعداد إنفوجرافيك لتعبئة المجتمع المحلي حول الثوابت الوطنية ومواقف الحركة
√	√	√	√	1	3100	50	إنفو فيديو	62	إعداد إنفو فيديو لتعبئة المجتمع المحلي حول الثوابت الوطنية ومواقف الحركة
√	√	√	√	1	11520	30	كاريكاتير	384	عمل كاريكاتير لتعبئة المجتمع المحلي حول الثوابت الوطنية ومواقف الحركة
√	√	√	√	1	240	60	فاصل	4	إعداد فواصل مرئية حول تعبئة المجتمع المحلي حول ثوابت القضية
√	√	√	√	1	2250	15	تصريح	150	إعداد تصريحات موجبة للمجتمع المحلي وتدعم الثوابت
√	√	√	√	1	6500	10	خبر	650	نشر أخبار موجبة للمجتمع المحلي وتدعم الثوابت
√	√	√	√	1	2000	20	فقرة	100	فقرات في البرامج العامة والمتخصصة
√	√	√	√	1	20000	100	حلقة	200	إنتاج برامج متخصصة بقضايا القدس والأسرى واللاجئين والتراث
√	√	√	√	1	9600	20	رسالة	480	إنتاج تقارير رسائل إذاعية لمتابعة الأحداث والفعاليات المهمة الميدانية
√	√	√	√	1	14000	10	منشور	1400	النشر الإخباري الإذاعي على منصات التواصل الاجتماعي

تعزيز الإنتاج حول الثوابت الفلسطينية										اسم المشروع	2
فترة التنفيذ ٢٠٢٢				مصدر التمويل	التكلفة \$		مؤشرات الإنجاز		النشاط		
Q4	Q3	Q2	Q1		ت. إجمالي	ت. الوحدة	مؤشر	#			
√	√	√	√	1	800	20	فيديو	40	إنتاج سلسلة فيديوهات لمواقف الحركة حول الثوابت الفلسطينية	1	
√	√	√	√	1	1500	3	تصميم	500	إنتاج تصاميم وبطاقات تعزز مواقف الحركة الثوابت الفلسطينية	2	
√	√	√	√	1	500	10	إنفو فيديو	50	إنتاج إنفو فيديو حول مواقف الحركة من الثوابت الوطنية الفلسطينية	3	
√*	√	√	√	1	500	10	إنفوجرافيك	50	إنتاج إنفوجرافيك حول مواقف الحركة من الثوابت الوطنية الفلسطينية	4	
√	√	√	√	1	2500	50	إعلان	50	توجيه إعلانات ممولة عبر منصات التواصل	5	
√	√	√	√	1	4000	20	تقرير	200	إنتاج تقارير إخبارية	6	
√	√	√	√	1	4000	20	استضافة	200	استضافة شخصيات في النشرات الإخبارية	7	
√	√	√	√	1	400	40	فاصل	10	فاصل وانفوا فيديو تبرز الثوابت الوطنية	8	
√	√	√	√	1	2400	20	حلقة	120	إنتاج برنامج إذاعي مختص بقضايا القدس والمسجد الأقصى	9	
√	√	√	√	1	2000	20	حلقة	100	إنتاج برامج إذاعي مختص بسير الشهداء وقضايا الأسرى	10	
√	√	√	√	1	1400	700	فيلم	2	إعداد أفلام قصيرة حول الثوابت والقضية الفلسطينية	11	

تعزيز الحملات الإعلامية الموجهة حول الثوابت										اسم المشروع	3
فترة التنفيذ ٢٠٢٢				مصدر التمويل	التكلفة \$		مؤشرات الإنجاز		النشاط		
Q4	Q3	Q2	Q1		ت. إجمالي	ت. الوحدة	مؤشر	#			
√	√	√	√	1	2000	50	حملات	40	تنظيم حملات إعلامية تتضمن المحتوى المرئي المتنوع (تصاميم، إنفوجرافيك، قصص رقمية، كاريكاتير، برامج مرئية، استطلاع رأي)	1	
√	√	√	√	1	600	15	لقاء	40	عقد لقاءات مسبقة للتخطيط للحملات الإعلامية مع الجهات ذات العلاقة	2	
√	√	√	√	1	80	2	تقرير	40	إجراء تقييم دوري للحملات الإعلامية ورصد أبرز النشاطات والفاعلين معها	3	
√	√	√	√	1	80	2	تقرير	40	إعداد تقرير رصد يومي يتضمن أبرز الحملات والهاشتاقات المتداولة	4	
√	√	√	√	1	3000	50	إعلان	60	إعلانات ممولة للصفحات والحسابات المختلفة	5	
√	√	√	√	1	150	10	ناشط	15	التواصل مع النشاط والمؤثرين لتحفيزهم على الاشتراك في الحملات الإعلامية	6	

البرنامج		صناعة رأي عام إيجابي ومستمر تجاه الحركة وإنجازاتها وقيادتها									
تعزيز الرأي العام نحو مواقف الحركة وإبراز إنجازاتها وترميز قياداتها											
اسم المشروع											
النشاط											
مؤشرات الإنجاز				التكلفة \$		مصدر التمويل	فترة التنفيذ ٢٠٢٢				
#		مؤشر	ت. الوحدة	ت. إجمالي		Q1	Q2	Q3	Q4		
1300	مادة	5	6500	1	نشر بيانات صحفية للحركة والناطقين باسمها وقادتها	√	√	√	√	1	
40	حوار	50	2000	1	إعداد حوارات صحفية مع قيادات الحركة والناطقين باسمها	√	√	√	√	1	
92	إنفوجرافيك	30	2760	1	إعداد إنفوجرافيك حول إنجازات الحركة ومواقفها	√	√	√	√	1	
30	كاريكاتير	30	900	1	رسم ونشر كاريكاتير يوضح مواقف الحركة ويدعم رأيها	√	√	√	√	1	
100	مقال	50	5000	1	استكتاب كتاب ونشر مقالات تظهر مواقف الحركة وإنجازاتها	√	√	√	√	1	
24	تقرير	40	960	1	إعداد تقارير توضح إنجازات الحركة ومواقفها	√	√	√	√	1	
6	إنفو فيديو	50	300	1	إعداد إنفو فيديو حول إنجازات الحركة	√	√	√	√	1	
400	تغطية	20	8000	1	تغطية الفعاليات الحركية والمجتمعية إذاعياً	√	√	√	√	1	
10	حلقة	20	200	1	حلقات خاصة لإحياء ذكرى رحيل الشهداء القادة	√	√	√	√	1	
36	حلقة	50	1800	1	إنتاج برامج في الذكريات والمناسبات الخاصة بالحركة	√				1	
120	حلقة	20	2400	1	إنتاج برامج إذاعية تتناول قضايا الرأي العام التي تدعم حضور الحركة	√	√	√	√	1	

تصدير إنجازات الحركة للرأي العام										
اسم المشروع										
النشاط										
مؤشرات الإنجاز				التكلفة \$		مصدر التمويل	فترة التنفيذ ٢٠٢٢			
#		مؤشر	ت. الوحدة	ت. إجمالي		Q1	Q2	Q3	Q4	
8	حملة	50	400	1	تنظيم حملات الإعلامية لدعم مواقف الحركة وتوجهاتها وإنجازاتها	√	√	√	√	1
30	منتج	10	300	1	إنتاج ونشر محتوى إبداعي متنوع للصفحات والمجموعات (تصاميم، إنفوجرافيك، قصص رقمية، كاريكاتير، برامج مرئية، استطلاع رأي)	√	√	√	√	1
15	حلقة	20	300	1	إعداد وإنتاج برنامج يستعرض الإنجازات الملموسة للحركة	√	√	√	√	1
15	فيديو	10	150	1	يوميات فلسطيني* إطلاق سلسلة فيديوهات تبرز المشاهد الجمالية في غزة والمشاريع الناجحة	√	√	√	√	1
7	صفحة	700	4900	1	نشر الإنتاج اليومية عبر الصفحات الاجتماعية للمحافظات	√	√	√	√	1
50	فقرة	20	1000	1	فقرة في البرنامج السياسي اليومي	√	√	√	√	1
100	حلقة	20	2000	1	استضافات إذاعية مع قيادات حركية وحكومية لاستعراض إنجازات الحركة	√	√	√	√	1
50	تقرير	20	1000	1	تقارير موجهة للرأي العام	√	√	√	√	1
20	فاصل	40	800	1	إنتاج فواصل وإنفو فيديو حول إنجازات الحركة وسياساتها	√	√	√	√	1
1	فيلم	2500	2500	1	فيلم حماس بين المزاوجة في الحكم والمقاومة	√				1

١٦	البرنامج	تعزيز وعي الأمة بالقضية الفلسطينية والمحافظة على الصورة الناصعة للحركة، والسعي لاستثمار طاقاتها لصالح مشروع التحرير
----	----------	---

1	اسم المشروع	إنتاج مواد تعزيز وعي الأمة اتجاه القضية وحشد طاقاتها وتوجيه بوصلتها نحو فلسطين والمقاومة					
	النشاط	مؤشرات الإنجاز					
		التكلفة \$					
		مصدر التمويل					
		فترة التنفيذ ٢٠٢٢					
		Q4 Q3 Q2 Q1					
		ت. إجمالي					
		ت. الوحدة					
		مؤشر					
		#					
1	1	1450	50	29	حوار	29	إعداد حوارات صحفية مع قيادات الحركة وشخصيات عربية مناصرة للقضية
2	1	705	15	47	تغطية	47	التغطية الصحفية للمواقف العربية والإسلامية التي تدعم القضية وتناصرها
3	1	1500	15	100	تصريح	100	إعداد تصريحات حول مواقف الأمة اتجاه القضية

2	اسم المشروع	تعزيز حضور القضايا الوطنية في الإعلام العربي والإسلامي					
	النشاط	مؤشرات الإنجاز					
		التكلفة \$					
		مصدر التمويل					
		فترة التنفيذ ٢٠٢٢					
		Q4 Q3 Q2 Q1					
		ت. إجمالي					
		ت. الوحدة					
		مؤشر					
		#					
1	1	400	2	200	مقال	200	التواصل مع المؤسسات الإعلامية في الوطن العربي والإسلامي لنشر المقالات الداعمة للقضايا الوطنية

3	اسم المشروع	إنتاج ونشر المواد الإعلامية الموجهة للرأي العام والعربي والدولي حول القضية الفلسطينية					
	النشاط	مؤشرات الإنجاز					
		التكلفة \$					
		مصدر التمويل					
		فترة التنفيذ ٢٠٢٢					
		Q4 Q3 Q2 Q1					
		ت. إجمالي					
		ت. الوحدة					
		مؤشر					
		#					
1	1	500	50	10	حملات	10	تنظيم حملات إعلامية تتضمن محتوى تعزيز وعي الأمة بالقضية الفلسطينية
2	1	20	2	10	شخصيات	10	التواصل مع الشخصيات المؤثرة عربياً لإستثمار منصاتنا في النشر
3	1	200	50	4	فاصل	4	إنتاج برامج وأعمال إعلامية مشتركة مع مؤسسات وجهات إعلامية عربية

تعزيز التوعية والتثقيف للقضايا الفلسطينية ومشروع التحرير										اسم المشروع	4
فترة التنفيذ ٢٠٢٢				مصدر التمويل	التكلفة \$		مؤشرات الإنجاز		النشاط		
Q4	Q3	Q2	Q1		ت. إجمالي	ت. الوحدة	مؤشر	#			
√		√		1	400	20	مشارك	20	عقد لقاء من النشاطات لتعزيز القضايا الوطنية والتفاعل معها على منصاتهم الشخصية	1	
√	√	√	√	1	400	20	منتج	20	إبراز المحطات التي مرت بها القضية الفلسطينية في مشروعها نحو التحرير والعودة عبر أشكال إنتاجات مختلفة	2	
√*	√	√	√	1	400	50	حملة	8	إطلاق حملات إلكترونية للقضايا الفلسطينية المختلفة	3	
√	√	√	√	1	480	10	قصة رقمية	48	إنتاج قصص رقمية	4	
		√		1	300	300	تطبيق	1	تطوير تطبيق (بال فلتز) لتجاوز محاربة المحتوى الفلسطيني عبر السوشيال ميديا	5	
			√	1	500	500	موقع إلكتروني	1	تطوير موقع إلكتروني (تحقق) لتنفيذ الأخبار الكاذبة	6	
√	√	√	√	1	1500	50	إعلان	30	إعلانات ممولة للمنشورات الخاصة بتوعية الجمهور بالقضايا الفلسطينية	7	
√	√	√	√	1	40000	100	حفلة	400	إنتاج برنامجين عامة ومتخصصة	8	
√	√	√	√	1	4000	20	تقرير	200	تقارير تتناول قضايا الثوابت	9	
√	√	√	√	1	2000	20	استضافة	100	استضافات سياسيين وقادة فصائل	10	
√	√	√	√	1	400	40	فاصل	10	فواصل وانفو فيديو إبراز النشاطات العربية والإسلامية	11	
		√	√	1	2800	20	حفلة	140	إنتاج برامج إذاعية تتناول قضايا التحرير والعودة والقضايا الوطنية والتعبئة والمقاومة	12	

البرنامج	السعي للتأثير في الرأي العام الأجنبي والدولي والترويج لمواقف الحركة ومشروعيتها مقاومتها	١٧
----------	---	----

تعزيز الرواية الفلسطينية وصناعة خطاب إعلامي يستهدف الجمهور الأجنبي										اسم المشروع	1
فترة التنفيذ ٢٠٢٢				مصدر التمويل	التكلفة \$		مؤشرات الإنجاز		النشاط		
Q4	Q3	Q2	Q1		ت. إجمالي	ت. الوحدة	مؤشر	#			
			√	1	3000	3000	موقع	1	تطوير موقع إخباري باللغة الإنجليزية فيما يتعلق بالقضية	1	
√	√	√	√	1	240	10	تغطية إعلامية	24	التغطية الإعلامية عبر المواقع الإلكترونية باللغة الإنجليزية	2	
√	√	√	√	1	1000	2	مادة إعلامية	500	نشر المحتوى والمواد الإعلامية المختلفة عبر منصات التواصل الاجتماعي الموجهة للغرب	3	
√	√	√	√	1	400	50	حملات	8	إطلاق حملات إلكترونية عبر منصات التواصل الاجتماعي	4	
√	√	√	√	1	1000	5	فاصل إعلامي	200	إنتاج تصاميم ومقاطع فيديو موجهة للغرب	5	
√	√	√	√	1	240	5	نشرة	48	نشر الإيجاز الفلسطيني الأسبوعي باللغة الإنجليزية (Palestine Report)	6	

النشاط	مؤشرات الإنجاز		التكلفة \$		مصدر التمويل	فترة التنفيذ ٢٠٢٢				
	#	مؤشر	ت. الوحدة	ت. إجمالي		Q1	Q2	Q3	Q4	
						✓	✓	✓	✓	
7	استكتاب كتاب وشخصيات اجنبية متضامنة مع القضية الفلسطينية	12	مقال/ تقرير	200	2400	1	✓	✓	✓	✓
8	اطلاق ونشر سلسلة حول (الحقوق الفلسطينية)	12	مقال/ تقرير	20	240	1	✓	✓	✓	✓
9	إنتاج تقارير مصورة (طويلة) حول القضية الفلسطينية	6	مقال/ تقرير	100	600	1	✓	✓	✓	✓
10	ترجمة ونشر أخبار وقصص تدعم مواقف الحركة امام الرأي العام الأجنبي والدولي	1000	خبر	40	40000	1	✓	✓	✓	✓
11	إعداد حوارات وتصريحات صحفية	60	حوار	50	3000	1	✓	✓	✓	✓

اسم المشروع		توثيق العلاقة والتشبيك مع الإعلاميين والنشطاء العاملين في مجال الاعلام الأجنبي								
النشاط	مؤشرات الإنجاز		التكلفة \$		مصدر التمويل	فترة التنفيذ ٢٠٢٢				
	#	مؤشر	ت. الوحدة	ت. إجمالي		Q1	Q2	Q3	Q4	
						✓	✓	✓	✓	
1	عقد مسابقات متخصصة في الإعلام الأجنبي	2	مسابقة	500	1000	1	✓			
2	عقد ندوات وورش عمل متخصصة في مجال الإعلام الأجنبي	4	ورشة	100	400	1	✓	✓	✓	✓
3	عقد مسابقات متخصصة في الإعلام الأجنبي	2	مسابقة	500	1000	1	✓			
4	تنفيذ الملتقى الدولي السنوي حول القضية الفلسطينية	1	مؤتمر	3000	3000	1	✓			
5	عقد ندوات وورش عمل متخصصة في مجال الإعلام الأجنبي	4	ورشة	100	400	1	✓	✓	✓	✓
6	تطوير وتحديث واستثمار قواعد البيانات المتعلقة بالمجتمع الدولي (مؤسسات/أفراد)	1	قاعدة	10	10	1	✓			
7	تطوير وتعزيز خدمة الإيميل للجهات والشخصيات والصحفيين الدوليين	1	خدمة	10	10	1	✓			
8	إنشاء شبكة علاقات دولية تضم كتاب ومحللين ونشطاء أجانب	1000	شخص	1	1000	1	✓	✓	✓	✓
9	استضافة كتاب وشخصيات ومفكرين ونشطاء أجانب في مواضيع القضية الفلسطينية	20	شخص	100	2000	1	✓	✓	✓	✓
10	تأسيس الحاضنة الإعلامية لطلبة اللغة الإنجليزية في القطاع	1	حاضنة	1000	1000	1	✓			
11	التواصل مع العاملين مع الإعلام الأجنبي داخل القطاع	2	لقاء	25	50	1	✓			

اسم المشروع		دعم صانعي القرار والكتاب بالمحتوى الغربي								
النشاط	مؤشرات الإنجاز		التكلفة \$		مصدر التمويل	فترة التنفيذ ٢٠٢٢				
	#	مؤشر	ت. الوحدة	ت. إجمالي		Q1	Q2	Q3	Q4	
						✓	✓	✓	✓	
1	إعداد نشرة المشهد الغربي الأسبوعية	40	نشرة	20	800	1	✓	✓	✓	✓
2	رصد وترجمة الأخبار والتقارير المتعلقة بالقضية الفلسطينية	24	نشرة	20	480	1	✓	✓	✓	✓
3	إعداد ونشر (النشرة الإخبارية اليومية) لأبرز عناوين المواقع والصحف الدولية	300	نشرة	2	600	1	✓	✓	✓	✓
4	إصدار الأدلة الفلسطينية الدولية (المواقع، الكتاب، الأجنحة)	1	دليل	50	50	1	✓			

البرنامج	نشر الثقافة والادب والدراما والفن الملتمزم بما يعزز الهوية ومنظومه القيم الدينية والوطنية للمجتمع
----------	---

اسم المشروع		إعداد مواد إعلامية تهتم بنشر ثقافة الأدب المقاوم والدراما الأصيلة والفن الملتمزم									
النشاط	#	مؤشر	التكلفة \$		مصدر التمويل	فترة التنفيذ ٢٠٢٢					
			ت. الوحدة	ت. إجمالي		Q1	Q2	Q3	Q4		
			نشر تغطيات صحفية تدعم الادب الفلسطيني وتعزز الهوية الثقافية الفلسطينية	132		تغطية	15	1980	1	√	√
إعداد حوارات مع شخصيات أدبية وفنانيين	8	حوار	50	400	1	√	*	√			
إعداد تصريحات مع فنانيين وأدباء	20	تصريح	15	300	1	√	√	√	√		
إعداد تقارير حول الفن والدراما والادب	24	تقرير	40	960	1	√	√	√	√		

اسم المشروع		تعزيز الدراما المرئية والإذاعية									
النشاط	#	مؤشر	التكلفة \$		مصدر التمويل	فترة التنفيذ ٢٠٢٢					
			ت. الوحدة	ت. إجمالي		Q1	Q2	Q3	Q4		
			تغطيات وتقارير إخبارية تستعرض الفعاليات الثقافية والأدبية	10		تقرير	20	200	1	√	√
فواصل وانفوا فيديو	10	فاصل	40	400	1	√	√	√	√		
إنتاج برنامج إذاعي درامي	52	حلقة	200	10400	1	√	√	√	√		
إنتاج برنامج إذاعي إنشادي	52	حلقة	40	2080	1	√	√	√	√		
إنتاج مسلسلين إذاعيين	208	حلقة	50	10400	1	√	√	√	√		
إنتاج برنامج إذاعي ثقافي	22	حلقة	50	1100	1	√	√				
إنتاج مسلسل درامي رمضاني	30	حلقة	50	1500	1	√					
إنتاج برنامجين للمسابقات الثقافية	60	حلقة	100	6000	1	√					
بث مسلسل إذاعي درامي	30	حلقة	15	450	1	√					

البرنامج										١٩
توثيق التجربة الجهادية ومحطات العمل الحركي وترويجها										
اسم المشروع										1
إنتاج مواد إعلامية تخص (القادة، الشهداء، محطات جهادية، ...)										
فترة التنفيذ ٢٠٢٢				مصدر التمويل	التكلفة \$		مؤشرات الإنجاز		النشاط	
Q4	Q3	Q2	Q1		ت. إجمالي	ت. الوحدة	مؤشر	#		
√	√	√	√	1	4500	15	خبر	300	التذكير واستحضار المناسبات الجهادية ومحطات العمل الحركي (حدث في مثل هذا اليوم)	1
√	√	√	√	1	400	40	إنفوجرافيك	10	إعداد إنفوجرافيك وإنفو فيديو يظهر أبرز محطات العمل الحركي	2
√	√	√	√	1	3250	50	تقرير	65	إعداد تقارير حول المناسبات الجهادية والعمل الحركي	3
√	√	√	√	1	200	50	فاصل	4	إعداد فواصل مرئية حول أبرز المحطات الحركية	4
√	√	√	√	1	300	30	كاريكاتور	10	رسم ونشر كاريكاتير حول القضايا الجهادية والحركية	5
√	√	√	√	1	750	50	مقال	15	استكتاب كتاب ونشر مقالات حول الأحداث الجهادية وأبرز المحطات الحركية	6
√	√	√	√	1	500	5	خبر	100	نشر أخبار حول العمل الجهادي والحركي	7
√	√	√	√	1	2250	15	تصريح	150	إعداد تصريحات مع قيادات وشخصيات حركية	8
√	√	√	√	1	1000	20	حلقة	50	برنامج يروي سير الشهداء	9
√	√	√	√	1	500	20	تقرير	50	تقارير حول قضايا الجهاد والمقاومة	10
√	√	√	√	1	400	20	استضافة	20	استضافات لقيادات وطنية ومقاومة	11
√	√	√	√	1	400	40	فاصل	10	فواصل وإنفو فيديو أبرز المحطات الجهادية	12
√	√	√	√	1	12000	2000	إنتاج مرئي	6	إعداد إنتاجات مرئية لتوثيق المحطات الجهادية في الحركة	13

البرنامج										٢٠
تطوير المنظومة الإعلامية والخطاب الإعلامي بما يخدم رسالة الحركة										
اسم المشروع										1
تطوير المنظومة الإعلامية										
فترة التنفيذ ٢٠٢٢				مصدر التمويل	التكلفة \$		مؤشرات الإنجاز		النشاط	
Q4	Q3	Q2	Q1		ت. إجمالي	ت. الوحدة	مؤشر	#		
			√	1	200	200	هيكلية	1	تطوير هيكلية فضائية الأقصى	1
			√	1	200	100	هيكلية	2	تطوير هيكلية الإعلام الرقمي	2
	√			1	4000	4000	حاضنة	1	إنشاء حاضنة إعلامية لاستقطاب الكوادر المميزة	3
√	√	√	√	2	1000000	1000000	معدات	1	معدات تطويرية لمؤسسات قسم المرئي والمسموع	4
√	√	√	√	2	100000	100000	معدات	1	معدات تطويرية لمؤسسات وأقسام الدائرة	5

تطوير الخطاب الإعلامي										اسم المشروع
فترة التنفيذ ٢٠٢٢				مصدر التمويل	التكلفة \$		مؤشرات الإنجاز		النشاط	
Q4	Q3	Q2	Q1		ت. إجمالي	ت. الوحدة	مؤشر	#		
	√			1	2000	2000	ناطق	1	تأهيل ناطق باسم الحركة باللغة الإنجليزية	
		√		1	100	100	فريق	1	إنشاء وحدة للتواصل مع الإعلام الأجنبي	

البث الفضائي والرقمي										اسم المشروع
فترة التنفيذ ٢٠٢٢				مصدر التمويل	التكلفة \$		مؤشرات الإنجاز		النشاط	
Q4	Q3	Q2	Q1		ت. إجمالي	ت. الوحدة	مؤشر	#		
√	√	√	√	1	288000	24000	حجز	12	حجز ترددات البث الفضائي (شهري)	
√	√	√	√	1	6000	500	حجز	12	حجز الإنترنت للبث الرقمي (شهري)	

تطوير الكوادر البشرية للصف وبناء قدراتهم										البرنامج
رفع كفاءة الطاقم الفني (الصحفيين) والإداري										اسم المشروع
فترة التنفيذ ٢٠٢٢				مصدر التمويل	التكلفة \$		مؤشرات الإنجاز		النشاط	
Q4	Q3	Q2	Q1		ت. إجمالي	ت. الوحدة	مؤشر	#		
√	√	√	√	1	4500	300	دورة	15	تنظيم دورات صحافية وفنية وإدارية وأمنية	
√				2	2000	1000	دورة	2	المشاركة في دورات محلية / خارجية	
√	√	√	√	1	1200	300	دورة	4	تنظيم دورات تدريبية إدارية	
	√	√	√	1	300	100	لقاء	3	لقاءات تدريبية إعلامية مع مدربين أكفاء	
√	√	√	√	1	9400	100	متدرب	94	انتداب متدربين للمشاركة في دورات محلية ودولية	
	√		√	1	200	100	دورة	2	عقد دورات ولقاءات تدريبية لتطوير الخطاب الموجه للغرب	

تدريب الكوادر البشرية وتطويرها للنشطاء										اسم المشروع
فترة التنفيذ ٢٠٢٢				مصدر التمويل	التكلفة \$		مؤشرات الإنجاز		النشاط	
Q4	Q3	Q2	Q1		ت. إجمالي	ت. الوحدة	مؤشر	#		
	√		√	1	500	100	دورة	5	تنظيم لقاءات ودورات تدريبية حول منصات التواصل الاجتماعي والأمن التقني	
	√		√	1	200	100	دورة	2	عقد دورات ولقاءات تدريبية لتطوير الخطاب الموجه للغرب	

البرنامج		تعزيز منظومة التخطيط والمتابعة									
اسم المشروع		تعزيز المتابعة الدورية لخطة ٢٠٢٢ وإعداد التقارير									
النشاط	#	مؤشر	التكلفة \$		مصدر التمويل	فترة التنفيذ ٢٠٢٢					
			ت. الوحدة	ت. إجمالي		Q1	Q2	Q3	Q4		
عقد لقاءات لمتابعة تنفيذ الخطة	4	لقاء	5	20	1	√	√	√	√		
إعداد تقرير إنجاز ربعي لخطة الدائرة ٢٠٢٢	4	تقرير	5	20	1	√	√	√	√		
اسم المشروع		إعداد خطة الدائرة وأقسامها للعام ٢٠٢٣									
النشاط	#	مؤشر	التكلفة \$		مصدر التمويل	فترة التنفيذ ٢٠٢٢					
			ت. الوحدة	ت. إجمالي		Q1	Q2	Q3	Q4		
عقد لقاء مع ممثلي أقسام الدائرة	2	لقاء	10	20	1	√					
عقد ورشة عمل لعملي الأقسام ومدراء المؤسسات والعاملين في مجال التخطيط في المؤسسات	1	ورشة	20	20	1	√					
عقد لقاء مع الدائرة الإعلامية لمراجعة الخطة وإقرارها	1	لقاء	30	30	1	√					
البرنامج		تعزيز جودة الأداء الحركي									
اسم المشروع		رفع كفاءة الأداء الوظيفي داخل بيئة العمل									
النشاط	#	مؤشر	التكلفة \$		مصدر التمويل	فترة التنفيذ ٢٠٢٢					
			ت. الوحدة	ت. إجمالي		Q1	Q2	Q3	Q4		
دراسة الرضى الوظيفي (عامة)	1	دراسة	500	500	1	√					
ورش عمل إدارية	2	ورشة	200	400	1		√				
اسم المشروع		تقييم الأداء الإداري والمهني لمؤسسات الدائرة									
النشاط	#	مؤشر	التكلفة \$		مصدر التمويل	فترة التنفيذ ٢٠٢٢					
			ت. الوحدة	ت. إجمالي		Q1	Q2	Q3	Q4		
إعداد تقرير الملاحظات الآتية	48	تقرير	10	480	1	√	√	√	√		
تنظيم زيارات ميدانية للمؤسسات وتقديم التقارير	20	زيارة	10	200	1	√	√	√	√		
عقد ورشات عمل تقييمية	10	ورشة	100	1000	1	√	√	√	√		
عقد الملتقى السنوي للمنظومة الإعلامية	1	ملتقى	1000	1000	1	√					
عقد المسابقة السنوية للأفراد والمؤسسات) العاملين في الدائرة	1	مسابقة	3000	3000	1	√					

تعزيز الجهوية لمواجهة الكوارث والأزمات										البرنامج	٢٤
إعداد الخطط لمواجهة الكوارث والحروب والأزمات وتأهيل فرق الطوارئ										اسم المشروع	1
فترة التنفيذ ٢٠٢٢				مصدر التمويل	التكلفة \$		مؤشرات الإنجاز		النشاط		
Q4	Q3	Q2	Q1		ت. الوحدة	ت. إجمالي	مؤشر	#			
√	√	√	√	1	400	100	خطة	4	إعداد خطة الطوارئ لوقت الأزمات والكوارث والحروب	1	
√	√	√	√	1	800	200	خطة	4	تهيئة الكادر البشري لتنفيذ الخطة والعمل عليها	2	
			√	1	50000	50000	خطة	1	تجهيز خطة العمل للطوارئ (محتوى، توزيع فرق)	3	
			√	1	50	2.5	مشارك	20	اعد ورشة عمل لتحديد جهوية واحتياجات الإعلام الرقمي وقت الأزمات والطوارئ	4	
			√	1	100	100	عدد	1	إعداد خطة طوارئ لمواجهة المخاطر (حرب، كورونا، أزمة مجتمعية..)	5	
		√		1	200	200	دورة	1	اعد دورة تدريبية لفرق الطوارئ تطوير قدره في ظل الظروف الطارئة	6	
		√		2	6000	300	حقيبة	20	تجهيز حقيبة الطوارئ	7	

تطوير الرقابة والمساءلة										البرنامج	٢٥
تعزيز الرقابة على المؤسسات الإعلامية										اسم المشروع	1
فترة التنفيذ ٢٠٢٢				مصدر التمويل	التكلفة \$		مؤشرات الإنجاز		النشاط		
Q4	Q3	Q2	Q1		ت. الوحدة	ت. إجمالي	مؤشر	#			
		√		1	100	100	هيكالية	1	تطوير هيكالية وحدة الرقابة المركزية في الدائرة الإعلامية	1	
		√		1	10	10	تقرير	1	مراجعة لائحة الرقابة وملائمتها لعمل الدائرة ومؤسساتها	2	