خريطة الطريق للشراكة بين الاتحاد الأوربي و المجتمع المدني السوري

شباط 2023

خريطة الطريق للشراكة بين الاتحاد الأوربي و المجتمع المدني السوري
شباط 2023

التقرير النهائي

تم اعداد هذا التقرير من قبل فريق لوغوس سيفيكوس
:فريق البحث
عمر عبد العزيز الحلاج
زيدون الزعبي
ربا محيسن
ندى أسود
فرح حويجة
ناز حامي
نسرين علاء الدين
عبيدة السيد علي
جاد الحلاج

أنجز هذا التقرير بتمويل من الإتحاد الأوربي

جدول المحتويات

الملخص التنفيذي.....3
-1المقدّمة والمنهجية 17
-2مقدّمة تاريخية 21
أ.في القرن العشرين 22
ب.التطورات ما بعد الاستعمار والفرص الفائتة 25
ج.الدولة تحكم قبضتها على الفضاء المدني 28
د.التحوّل النيوليبرالي : 31
-3وضع المجتمع المدني اليوم 35
ج.ما هو المجتمع المدني السوري؟ 36
ح.ما هي الأنماط الرئيسية للفاعلين المدنيين الأهليين؟ 41
ج.المستويات القطاعية والجغرافية 47
4- المساهمة والأدوار.....50
ج. العلاقات البينية بين الفاعلين المدنيين في المجتمع المدني.....50
ح. العلاقات مع المجتمع المحلي:.....56
ج. التعامل مع قوى الأمر الواقع 60
ذ. الفضاء المدني 63
5- قدرات المجتمع المدني.....73
أ.ما هي الموارد التي تمتلكها الجهات الفاعلة في المجتمع المدني؟ 73
ب.ما هي مصادر المعرفة المتاحة لدى الجهات الفاعلة في المجتمع المدني؟ 77
ج. أنظمة الرصد والتقييم.....79
د.التواصل 83
6-الانخراط الراهن مع الاتحاد الأوروبي 86
أ.التوجهات الرئيسية في العلاقة بين المانحين والمجتمع المدني 87
ب.تموضع الاتحاد الأوروبي بين الجهات المانحة الأخرى 91
ج. الأثر الإجمالي للدعم المقدّم للمجتمع المدني 95
ذ.وضع انخراط الاتحاد الأوروبي مع المجتمع المدني 98
7-الخلاصات والدروس المستفادة والطريق إلى الأمام 101
أ.أهمية المجتمع المدني اليوم 101
ب.مسارات للمستقبل (خريطة الطريق) 107
ملحق: أولويات خريطة الطريق.....114

خريطة طريق لانخراط الاتحاد الأوروبي مع المجتمع المدني السوري

التقرير النهائي

شباط 2023

الملخص التنفيذي

يمثل هذا التقرير مخططاً عاماً لخريطة طريق لانخراط الاتحاد الأوروبي مع المجتمع المدني السوري، إذ يقدّم تحليلاً موسّعاً لطيف واسع من الأدبيات الثانوية، وتحليلات النتائج المبنية على 27 مقابلة مفتاحية و12 مجموعة تركيز مع خبراء من المجتمع المدني السوري، و6 مقابلات افرادية وجماعية مع خبراء دوليين من الاتحاد الأوروبي، والدول الأعضاء فيه، ودول من خارجه، ووكالات الأمم المتحدة.

يهدف التقرير إلى تقديم استراتيجية شاملة لانخراط الاتحاد الأوروبي مستقبلاً مع الجهات الفاعلة المدنية الأهلية السورية، ومنظمات المجتمع المدني السوري، بناء على فهم معمّق لمنظومة وبيئة المجتمع المدني السوري، وعلاقاته الداخلية، إضافةً إلى علاقاته وقنوات اتصاله مع المانحين، ومع قوى الأمر الواقع والمجتمع عموماً. لا تتيح التعريفات المعيارية للمجتمع المدني إطاراً نظرياً مفيداً في ظل حالة النزاع الحالية، لذلك تم النظر والبحث في أساليب وأشكال مختلفة للعمل المدني، لضمان أوسع فهم ممكن للنظام البيئي الذي يحيط بعمل الجهات الفاعلة المدنية.

يبدأ التقرير بمقدمة تاريخية موجزة تبحث في بواكير تشكّل الفضاء المدني في سوريا، ومن ثمّ تدرس الوضع الجديد للمجتمع المدني السوري وأنماطه. ويبحث التقرير في قدرات الجهات الفاعلة في المجتمع المدني السوري، وينظر عن كثب إلى النماذج القائمة لانخراط الاتحاد الأوروبي في هذا القطاع، ويقترح مخططاً عاماً لتغيير المقاربة في المستقبل، ليقدّم في النهاية مجموعةً من الأولويات والمبادئ التي من شأنها توجيه العلاقة مع الجهات الفاعلة في المجتمع المدني السوري في المستقبل.

يمكن تلخيص أبرز نتائج التقرير بما يلي:

<u>المنظومة والبيئة:</u>

- تطوّر المجتمع المدني في سوريا عبر مسار تاريخي طويل، ومع ذلك، يبقى المعلم الأكثر تحديداً في تشكله اليوم هو العام 2011، إذ ولدت وقتذاك قوى اجتماعية جديدة، وتعبيرات متباينة للمشاركة المدنية تشكلت عبر حلقات العنف والاضطرابات التي تلت ذلك وحتى الآن، وتأثرت بـها. إن تجاوز هذه الحلقة من العنف والتشرذم وانعدام الثقة وآلام الماضي سيكون ضرورياً وحاسماً لبناء مجتمع مدني قوي ومتماسك.
- يبني المجتمع المدني شرعيته عبر العمل الذي يقدمه، وهو على درجة عالية من الأهمية لتحقيق الاستقرار وخلق الثقة مع المجتمعات المحلية. لذلك، كانت هذه الشرعية محل خلاف كبير كونها تجلب المصداقية لا للمجتمع المدني فحسب، بل ولسلطات الأمر الواقع التي تسعى إلى تجيير الشرعية لصالحها.
- الإطار القانوني في جميع أنحاء سوريا ضيق للغاية ويفرض قيوداً كثيرة، غير أن الفاعلين المدنيين تعلموا المناورة والتعامل مع هذه القيود عبر التركيز على بناء صلات وثيقة بالمجتمع. تبنت منظمات المجتمع المدني تكتيكات مختلفة لتحويل علاقتها بالسلطات وقوى الأمر الواقع من إطار القوانين واللوائح الرسمية، إلى حيز الأساليب العملية التي تمكنها من خدمة المدنيين. لم يحُل هذا دون انتهاك الفضاء المدني من قبل تلك السلطات، ولكنه خلق مستوى عاماً من القبول المجتمعي للدور الذي يلعبه الفاعلون المدنيون، ويرتبط توسيع الفضاء المدني بحماية هذا الدور الأخلاقي بدلاً من التركيز فقط على الأطر القانونية التي تحكم عملهم.
- تعاني منظمات المجتمع المدني الصغيرة معضلة في ما يتعلق بالتسجيل واشهار تأسيسها. ففي حال لم تعمل منظمات المجتمع المدني تلك بشكل رسمي وتسجّل منظمتها قانونياً لن تحصل على التمويل، وإذا فعلت ذلك فإنها تتعرض لتمحيص أكبر من سلطات الأمر الواقع. ربّما وفّر وضع تلك المنظمات تحت وصاية المنظمات غير الحكومية الأكبر نوعاً من الحماية، لكنّه أيضاً خلق طبقةً إضافيةً من الوساطة من شأنها إعاقة إمكانات النمو لدى تلك المنظمات.
- تمرّ العلاقة بين معظم منظمات المجتمع المدني داخل سوريا والمانحين عبر وسطاء، باستثناء قليل من المنظمات غير الحكومية الأكبر. نتيجةً لذلك فإنّ جزءاً مهماً من منظمات المجتمع المدني يفتقر للفهم الحقيقي لطريقة عمل المانحين المختلفين وفهم دوافعهم وأولوياتهم، ولذا تنظر معظم منظمات المجتمع المدني إلى المانحين بوصفهم كياناً فريداً وغامضاً. وكثيراً ما يفسّر الوسطاء التغيّر في إجراءات التمويل بالإشارة إلى تغيّر "أنظمة المانحين وأولوياتهم". وفيما يفتح الاتحاد الأوروبي مداخل مهمة للتواصل المباشر مع منظمات المجتمع المدني، فإنّ غالبية تلك المنظمات تحتاج أن تفهم بشكل أفضل أولويات الاتحاد الأوروبي وإجراءاته التشغيلية وهياكله المؤسسية.

- يُنظر إلى "الخطوط الحمر" وإجراءات التحقق الأمني الخاصة بالاتحاد الأوروبي وغيره من المانحين بوصفها شكلاً آخر من أشكال القيود التي يتعين على الجهات الفاعلة المدنية التعامل معها. فضمن منظومة تلك الجهات وبيئتها، يتمركز اتساع أو تضييق فضائها المدني حول قدرتها على العمل مع مجتمعاتها. والقيود المفروضة على الوصول إلى المجتمعات تبقى قيوداً بغض النظر عمن يضعها.
- تعتبر العلاقة مع قوى الأمر الواقع أحد العوامل الأكثر تعقيداً التي تؤثر على عمل منظمات المجتمع المدني. ومع أن معظم منظمات المجتمع المدني تنظر بسلبية إلى تلك السلطات، فلا مناص من التنسيق معها، فالمساحة المتاحة لتدخلات تلك المنظمات تعتمد بوضوح على مساحات الأراضي المفتوحة أمامها نتيجة لتوسّع أو تقلّص المناطق التي تقع تحت سيطرة قوى الأمر الواقع.
- لا بد من تقوية منظمات المجتمع المدني بحيث تتمكن من إدارة بيئاتها المعقّدة، وعلى المانحين أن يكونوا أكثر مرونةً في إتاحة الفضاء المدني الضروري للقيام بذلك. تحتاج منظمات المجتمع المدني مرونة أكبر في ما يتعلق بالمناطق الجغرافية التي تستطيع العمل فيها للوصول إلى المجتمعات المحتاجة، وإلى تبسيط عمليات التحقق الأمني، وجعلها مرتبطة بمعايير محددة، ومعرفة ما يسمح لها بالعمل مع الشركاء المحليين. يعتبر تخفيف "الخطوط الحمر" بالنسبة للمجتمع المدني أساسياً أيضاً لإدارة علاقة منظماته مع جميع الشركاء المعنيين بشكل أفضل.

<u>العلاقات مع المجتمع المحلي</u>

- هناك التباس عام في تعريف المجتمع ودور الجهات الفاعلة للمجتمع المدني ضمن المجتمعات. ولا يزال النمط العام للتدخل ودعم البرامج في العمل مع المجتمعات المحلية يستند إلى مقاربة "من الأعلى إلى الأسفل"، ويعتمد على جانب العرض والشكل "الإنجي أو زي" أو الشكل النمطي لمنظمات المجتمع المدني، الأمر الذي لا يمثّل تمكيناً للمجتمعات، ولا دعماً لقدراتها الذاتية، ولا تشجيعاً على التواصل، بل إنه قد يسهم في تشظيها وتبعيتها. يجب أن تهدف خريطة الطريق إلى أن تكون شاملة، وأن تساعد في وضع تعريف واسع للفواعل المدنية والعمل معهم من القاعدة إلى القمة.
- ومع ذلك، فإن المقاربات التي تعمل من القاعدة إلى الأعلى تنطوي أيضاً على مخاطر قبول التقسيم الفعلي للبلاد. يشعر معظم فواعل المجتمع المدني بالقلق من أن عدم وجود مقاربة شاملة لكل سوريا قد يؤدي إلى تطبيع تدريجي مع الوضع الراهن، وقد يؤدي إلى تقسيم فعلي للبلاد.
- يتصدّر الاتحاد الأوروبي السعي إلى اختيار أنماط بديلة من المساعدات التي من شأنها تمكين المجتمعات وليس مجرد تأمين احتياجاتها الأساسية. غير أن تلك الأنماط لا تزال في مراحل مبكرة من الاختبار،

وتتطلب قدراً لا بأس به من إعادة تعريف الشراكة بين الاتحاد الأوروبي والجهات الفاعلة في المجتمع المحلي، لتأسيس عمليات مستدامة وموجّهة للتنمية تعود ملكيتها للمجتمعات ومؤسساتها المحلية.

- تناضل منظمات المجتمع المدني لتحويل الإطار الزمني لعملياتها من الاعتماد على التمويل القصير المدى، المرتبط غالباً بعمليات الإغاثة الطارئة، إلى الاستراتيجيات الطويلة المدى التي تتطلب التزامات أطول بالتمويل. إن توفير التمويل المستدام ومراكمة المعرفة والحفاظ على الموارد البشرية عوامل ضرورية، ومن شأنها أن تفيد في إعطاء أفق أوسع للعمل على تلبية احتياجات المجتمع الأساسية، إضافةً إلى أمور مثل العدالة الانتقالية والمحاسبة والانتقال الديموقراطي.

<u>التشبيك وبناء توجّه جامع للمجتمع المدني</u>

- هناك تنافس شديد بين منظمات المجتمع المدني، وفي ظل افتقارها لمحرّك موحّد فإنها تميل إلى العمل على خطوط انقسام لا ترتبط بالضرورة بالحدود الجغرافية للنزاع القائم. يمكن تخفيف حدّة التنافس غير الصحي بين منظمات الداخل والخارج، وتلك المسجلة وغير المسجلة، وكذلك بين منظمات المجتمع المدني الصغيرة والمؤسسات الوسيطة، من خلال سياسات يتبناها المانحون لا تجعل التسجيل (أو عدمه) معياراً للشراكة. وفي حين أن الاتحاد الأوروبي كان مرناً جداً بهذا الخصوص، فإن عمليات التحقق الخاصة به لا تزال مقيّدة، وتُشعر الكثير من منظمات المجتمع المدني الأصغر بالعزلة والبعد عن المانح الأساسي. ويعتبر دعم الشراكات بين منظمات المجتمع المدني في الداخل والخارج باستخدام نماذج حساسة لمثل هذا المسائل، كالمشاريع التي تستهدف التشبيك بين المنظمات الصغيرة والكبيرة (ولما هو أبعد من مجرد اقتسام المنحة المادية) أمراً أساسياً لتخفيف هذا التوتر، وتحقيق التكامل بين تلك المنظمات. مثل هذه المقاربات تخلق تكاملاً بين وصول المنظمات الصغيرة وأثرها على الأرض من جهة، ومعارف ومقدرات المنظمات الكبرى، ووصولها إلى المانحين من جهة أخرى.
- ترغب منظمات المجتمع المدني الأصغر في شراكة ومساهمة أكبر في جميع مراحل المشاريع، من تقييم الاحتياجات إلى التنفيذ، في حين تخشى المنظمات الكبرى أن التوجّه إلى المنظمات الأصغر داخل البلاد يمكن أن يُغفل معارفها المتراكمة، ويقوّض إرثها وتأثيرها.
- تتّسم العلاقة بين منظمات المجتمع المدني في مناطق السيطرة الجغرافية المختلفة بالتعقيد، إذ تسود نظرة سلبية في كل منطقة سيطرة تجاه بقية المناطق. ففي حين بدأت منظمات المجتمع المدني تفهم أنها تملك إمكانات كبيرة للتكامل، فإنها لم تتوصّل إلى طرق لتوظيف ذلك بالفعل. وتتفق الدعوة لبناء الشبكات العابرة للتقسيمات الجغرافية مع رغبة معظم منظمات المجتمع المدني، ولعل المانحين قد أسهموا في

مثل تلك التوجهات من خلال تشجيع منظمات المجتمع المدني على التشبيك. وقد بدأت الشبكات غير الرسمية التي تربط بين الجهات الفاعلة عبر المناطق الجغرافية في الظهور، ولكن لا توجد التزامات رسمية لتجاوز خطوط الانقسام. من ناحية أخرى.

- يحاول عدد من المانحين -مثل الاتحاد الأوروبي- تحفيز منظمات المجتمع المدني على التشبيك العابر لخطوط الانقسام، لكنّ بعض الدول الأعضاء ما زالت تتبنى قيوداً كبيرة و/أو لديها شكوك بخصوص التفاعل مع منظمات المجتمع المدني في بعض المناطق الجغرافية. وغالباً ما لا تدرك منظمات المجتمع المدني الفارق بين سياسات الاتحاد الأوروبي وسياسات دوله الأعضاء.
- من المهم دعم الشبكات العابرة للمناطق الجغرافية للارتقاء بنقل المعارف ومشاركة الموارد وإمكانات المناصرة، وبالتالي ضمان التضامن بين الجهات الفاعلة في المجتمع المدني السوري. تحاول بعض الشبكات غير الرسمية حالياً رأب الصدع، إذ تركز بشكل أساسي على القضايا الإنسانية، بحيث تتواصل الجهات الفاعلة في إحدى المناطق الجغرافية مع نظيراتها في المناطق الأخرى لتنسيق مشاركة الموارد وتبادل الخبرات، وحتى نقل المواد الإغاثية العينية عبر الخطوط. وقد برز العديد من تلك الشبكات عندما بدأت الجهات الفاعلة تتفاعل في ما بينها، ويلتقي بعضها بعضاً بشكل غير رسمي في مختلف المنصّات الدّولية، مثل غرفة دعم المجتمع المدني ومؤتمر بروكسل.
- هناك اهتمام متزايد من جانب بعض المانحين بزيادة الحوافز المرتبطة بالتعاون والتشبيك لزيادة تبادل المعرفة وبناء القدرات في مجالات أبعد من المجال الإنساني. ولكن الجهات الفاعلة غير العاملة في القطاع الإنساني واجهت في الغالب صعوبات في التوافق على أساليب المناصرة والرسائل. أحد الأمثلة النادرة جداً على الشبكات العابرة للمناطق الجغرافية ولا تركّز على القضايا الإنسانية بمفهومها الكلاسيكي هو "ميثاق شرف الإعلاميين السوريين" الذي يضم أعضاء من مناطق سيطرة المعارضة، ومناطق سيطرة الحكومة المركزية. الدرس المستفاد من مثل هذه التجارب أن على المانحين تقديم المزيد من الحوافز للتعاون العملي، وتبادل الخبرات العملية، وهذه بدورها ستقود تدريجاً إلى فرص التوصّل إلى موقف مناصرة مشترك.
- ويبقى التحوّل من تشجيع الشبكات الصغيرة وصولاً إلى خلق وعي بدور قطاع المجتمع المدني بمجمله هدفاً بعيد المنال، إنّ مقاربة الاتحاد الأوروبي الحالية القائمة على إطلاق دعوات جديدة لتقديم مقترحات مشاريع وانتظار أن تقوم منظمات المجتمع المدني بتحويل اتجاهها ليست كافية، وهناك حاجة لمزيد من التحاور ما بين منظمات المجتمع المدني والاتحاد الأوروبي بخصوص الفوائد المتوخاة، والمخاطر القائمة، لكسر حواجز غياب الثقة، والتوصّل إلى مواقف مشتركة. بالطبع تتباين المخاطر بين منطقة

وأخرى، وقطاع وآخر. واقع الأمر الآن أن هناك عدم فهم متبادل حول المخاطر التي تواجه كل جهة، وقدرة هذه الجهة على معالجتها.

- يشّكل هذا التنوّع في توزّع منظمات المجتمع المدني تحدياً وفرصةً في آن واحد. فهو تحدٍّ من حيث كونه يفتقر إلى الإنصاف في توزيع الموارد بين الجهات الفاعلة في المجتمع المدني في مختلف المناطق، ولكنّه في الوقت نفسه فرصة من حيث أنه قد يشجّع على التكامل بينها إذا ما تم تصميمه لهذا الغرض. ويمكن للاتحاد الأوروبي أن يعالج تلك العقبات بشكل مباشر من خلال تعديل سياساته، وبشكل غير مباشر من خلال بناء قدرات المجتمع المدني، إلا أن الطريقة الكلاسيكية في التدريب لا تبدو عظيمة الأثر، بالمقابل يجب أن يشجع المانحون البرامج التي تساعد على تشارك المعرفة كوسيلة للتعلم الذاتي.

القدرات

- تمكّنت بعض منظمات المجتمع المدني من بناء قدراتها ومراكمة الخبرات. ينظر إلى المجتمع المدني العامل في شمال غرب سوريا على أنه اكتسب أدوات معرفية متقدمة أكثر من غيره. ولكنّ منظمات المجتمع المدني في الشمال الغربي ترى أن الافتقار إلى مقاربة مستدامة لبناء المهارات في منطقتها تعرّض كلّ ما تعلمته وكلّ مهاراتها للخطر. يجب تشجيع منظمات المجتمع المدني على التعلم بعضها من بعض، بدل الوقوع في فخ المظلوميات حول المعاملة التفضيلية للمانحين.
- تتراكم معظم المهارات المكتسبة لدى أفراد ضمن منظمات المجتمع المدني، وتتعرض القدرات المؤسسية للتهديد المستمر، بسبب دوران العمالة وهجرة العقول من منظمات المجتمع المدني الصغيرة إلى الكبيرة، ومن داخل البلاد إلى خارجها، ومن منظمات المجتمع المدني السورية إلى المنظمات الدولية غير الحكومية والأمم المتحدة، الأمر الذي يعيق عملية تراكم المعرفة. وهكذا فإنّ الحفاظ على الموارد البشرية قد يكون أكثر أهمية من أية موارد أخرى في متناول منظمات المجتمع المدني.
- غالبًا ما تستبعد منح المانحين لمنظمات المجتمع المدني أدوات تنمية الموارد البشرية المهمة مثل الحوافز وتأمين العمل وإجازات الأمومة ومكافآت نهاية الخدمة وما إلى ذلك، وبشكل يؤدي إلى عدم قدرة منظمات المجتمع المدني على الاحتفاظ بكوادرها الماهرة.
- وقد بدأ الاتحاد الأوروبي وغيره من المانحين (المملكة المتحدة وألمانيا مثالان رئيسان) بإطلاق أنماط تمويل محدّدة لدعم التطوير المؤسسي بين منظمات المجتمع المدني، ولكنها تركزّ فقط على بعض المنظمات الشريكة المنتقاة ولا تصل إلى القطاع بشكل عام. يمكن للاتحاد الأوروبي تعزيز تنمية القدرات من خلال تحفيز الصلات بين منظمات المجتمع المدني في ما هو أبعد من مشاركة التمويل. ولكنّ تركيز

المانحين، سواء ضمنياً أو بشكل صريح، على مهارات إدارة المشاريع والكفاءة المؤسساتية تؤدي إلى انحياز المساعدات للمنظمات غير الحكومية الكبيرة، في حين تمتلك منظمات المجتمع المدني الصغيرة على الأرض مهارات معتبرة في العمل مع المجتمعات ولا بد من تقديرها أيضاً عند تقييم المهارات المطلوبة للمشاريع. يمكن للاتحاد الأوروبي تعزيز تنمية القدرات من خلال تحفيز الصلات بين منظمات المجتمع المدني في ما هو أبعد من مشاركة التمويل فيما بينها. وسيعزز تشجيع التكامل والتشاركية في الإبداع والتنفيذ المشتركين نقل المهارات فيما بينها.

المعرفة والتواصل

- لم يترك التركيز على دورات المشاريع قصيرة المدى الكثير من المساحة للتعلّم والنمو المؤسسي، إذ تركز منظمات المجتمع المدني على تقديم التقارير للمانحين ولا تملك الموارد لتطوير تعلّمها المؤسسي الذاتي، وهكذا تتسرب المعرفة مع ارتفاع مستوى دوران العمالة. على المانحين أن يغيروا نماذج عملهم في تقديم المساعدات بحيث تركّز على الآثار العامة المتوقعة للمساعدات، حتى تسهم تلك المساعدات بتطور دور المجتمع المدني بشكل عام وليس فقط في توفير الخدمات الأساسية. وفي حين أن هذا أحد الأهداف المعلنة للاتحاد الأوروبي، فإنّ الإجراءات التشغيلية وإجراءات الرصد والتقييم لا تزال غير قوية وغير ممولة بما يكفي لدعم هدف كهذا.
- يقوم الاتحاد الأوروبي وغيره من المانحين بفتح قنوات جديدة للتواصل مع الجهات المدنية الفاعلة السورية بشكل جماعي وليس فقط بخصوص مشاريع محدّدة، ولكن تبقى الأهداف غير واضحة والتركيز غير مستدام والآثار غير تراكمية. ويتطلب إنشاء فضاء مدني "هندسةً عكسية" لضمان أن التمويل يسهم بما هو أبعد من المخرجات المباشرة المقصودة، ويحقق آثاراً مضاعفةً لدعم المجتمع المدني على المدى الطويل في إنشاء فضاء مدني ديموقراطي بناء على تجاربه الحالية الخجول في "المدنية[1]".
- يفتقر كل من المانحين والمجتمع المدني إلى التواصل الاستراتيجي ومنصات المناصرة، غير أن مؤتمر بروكسل للمجتمع المدني والفضاء المدني الافتراضي للاتحاد الأوروبي يمثّلان منصتي تواصل واعدتين

[1] تمت صياغة مصطلح "المدنية" من قبل برنامج أبحاث الصراع التابع لكلية لندن للاقتصاد (LSE) للتعبير عن تدخلات الفواعل المدنية الهادفة إلى إحداث أثر مضاد لتأثير النزاعات والحروب الأهلية. تؤدي الصراعات المستعصية إلى خلق أسواق سياسية وظروف اقتصاد حرب تميل إلى إدامتها. يمكن للجهات الفاعلة المدنية أن تقدم تدريجياً مبادرات مدنية صغيرة لتحسين سبل العيش، وخلق ضغوط لدعم حقوق الإنسان، والتدخل لتغيير محركات النزاع، وإزاحة الهيمنة على السوق السياسية تدريجياً من قبل القوى العسكرية إلى ديناميكية مدنية أكثر تعددية. يوفر نهج دعم "المدنية" كلاً من الدافع المعياري الطموح لإنهاء النزاعات وتعزيز المزيد من النتائج الديمقراطية بالإضافة إلى نهج عملي للتخفيف من آثار الصراع. انظر على سبيل المثال: Kaldor، Mary and Radice، Henry (2022) مقدمة: Civicness in Conflict. مجلة المجتمع المدني، 18 (2) ص. 125-141.

لا بد من تطويرهما أكثر إلى مستوى استراتيجي للمساعدة في التواصل البيني والربط بين المجتمع المدني ومجتمع المانحين وصانعي السياسات، لكن ينبغي الارتقاء بالهيكلية لتحسين المشاركة، وكذلك _وهو الأهم_ الإحساس بالملكية من قبل المشاركين.

- يلعب الحيز الافتراضي المدني بشكل خاص دوراً مهماً في عمليات التواصل. ويجب أن يكون للمجتمع المدني السوري دور في تحديد الهيكلية والأجندة والمنتجات المعرفية وطريقة توسيع نطاق المشاركة. في الوقت الحاضر، ثمة إحساس بوجود تململ بين المشاركين، وإحساس بأنّ المنصة لا تقدّم أي شيء أبعد من الحوار. ومن شأن تشجيع الجهات الفاعلة المشاركة على إنشاء الغرف الفرعية الخاصة بها، والمشاريع البحثية وحتى المشاريع المشتركة أن يوفّر حافزاً لإعادة إحياء ذلك الحيز. وأحد الخيارات يتمثّل في إنشاء مجلس استشاري عابر للمناطق الجغرافية، ويتكوّن من أعضاء الشبكة الذين يقدّمون المشورة للمنصة. ومن الضروري أن تبقى تلك الصيغة على المستوى الاستشاري لبعض الوقت لاختبار مثل هذا النموذج.
- لم يلعب الإعلام دوماً دوراً إيجابياً في تقديم المجتمع المدني والترويج له، وغالباً ما ينصب التركيز على العثرات عوضاً عن التقدّم المحرز والتعلّم الجماعي. وهكذا فإنّ مناطق الشمال الغربي التي تتمتع بوصول أفضل للتمويل وشهدت إنجازات أكبر للجهات الفاعلة المدنية تتعرّض لانتقادات إعلامية أكثر حدّة.

<u>بناء الأثر الجماعي</u>

- تعمل نظم الرصد والتقييم في الغالب على مستوى كل مشروع على حدة، ولا تخصص إلا موارد قليلة لإجراء تقييمات أوسع وقياس الآثار التراكمية. أما الأثر الجمعي للمجتمع المدني السوري وقدرته على إحداث التغيير في المستقبل فغير مدعوم بالدليل الملموس، ويستند حالياً إلى مقاربة تخمينية مستندة إلى النوايا الحسنة للمجتمع المدني.
- تعتبر عمليات الرصد والتقييم الحالية من خصائص التفكير المستند إلى جانب العرض، ولا يمكنها أن ترصد مسائل أساسية مثل تحديد الفجوات وتكلفة الفرص البديلة، ومعايير تقييم المشاريع االأساسية كالأهمية، والكفاءة، والتأثير، والاستدامة في ما هو أبعد من مستوى المشاريع الفردية. وقد أدى ذلك إلى قصر النظر في دورات حياة المشاريع وغياب الفهم الممنهج للتأثيرات الطويلة المدى والتداعيات الخارجية.

- لقد حدّ التركيز على "عمل الخير" في سوريا من فهم الضرر الذي يمكن أن ينجم نتيجة تغيير شكل شبكات التضامن القائمة وقنوات تبادل رأس المال الاجتماعي المبنية على الثقة ضمن المجتمع. يجب أن يمتد الفهم الشامل لمبدأ "عدم إلحاق الضرر" أبعد من تقييمات المشاريع واحداً واحداً إلى التقييمات على مستوى القطاع بأكمله.
- تشعر منظمات المجتمع المدني بالإقصاء من عملية تقييم الأثر الجمعي لعملها، ونتيجة لذلك تشعر بالإقصاء من المساهمة في فهم أهداف المانحين. ثمة فجوة تواصل كبيرة بين المانحين ومنظمات المجتمع المدني في ما يتعلق بالغرض النهائي من المساعدات في سوريا، ما يترك لدى منظمات المجتمع المدني شعوراً بالخذلان من المانحين كلما تغيرت أولوياتهم.
- ينبغي عدم تحميل منظمات المجتمع المدني مسؤولية تبيان التأثير الجماعي أو لتجنب المخرجات السلبية بمفردها. بدلاً من ذلك، وعلى العكس، يجب على المانحين تحفيز تلك المنظمات ومنحها الموارد للعمل معًا لتطوير آليات التقييم الجماعي. هناك حاجة إلى مرافق رصد ومراقبة المجتمع المدني ليس فقط لرصد التأثير، بل ولمساعدة منظمات المجتمع المدني على قياس تقدمها وتطوير مهاراتها، وبالتالي تعزيز مصداقيتها واعتماديتها.
- غالباً ما تتيح برامج تمكين المرأة إبراز القيادات القوية والمعارف العميقة. ومع ذلك، ظلت هذه المعرفة مجزأة وغير متوافرة في إطار جامع. وقد أدى ذلك إلى خلق شعور بالإقصاء وضياع فرص مهمة للاستفادة من النساء ومهاراتهن ومعارفهن في جميع القطاعات. يجب دمج برامج تمكين المرأة في جميع مجالات المشاركة المدنية لتعظيم تأثيرها والحد من احتمالات التوترات الاجتماعية.
- وبالمثل، يجب توسيع برامج الشباب وذوي الإعاقة وتعميمها لتعزيز فاعليتهم ودمجهم في جميع جوانب عمل المجتمع المدني في المستقبل.

<u>أربعة مجالات ذات أولوية:</u>

- بناء على التحليل أعلاه تم تحديد أربعة مجالات ذات أولوية، ويفصّل هذا التقرير كلاً منها. وتتبع تلك المجالات المبادئ الأربعة لصياغة الأدوار والمهام المختلفة للمجتمع المدني عموماً حسب تعريفها في أكثر الأدبيات الدولية قبولاً، والتي يتبناها الاتحاد الأوروبي. لكل أولوية من الأولويات منطقها ومدخلاتها ومخرجاتها واستراتيجياتها الطويلة والقصيرة الأمد، وسبل مراقبة مختلفة. غير أنّ المعايير المعترف بها دولياً لتعريف مهمات المجتمع المدني لا تكاد تنطبق على أوضاع النزاع كما في سوريا. وعليه فإن المقترح هو تبني مقاربة واقعية تبني تدريجاً على محددات الوضع القائم، وصولاً إلى تعريفات أكثر

معيارية لأدوار المجتمع المدني مستقبلاً. وقد أدمجت مسائل النوع الاجتماعي في المجالات الأربعة ذات الأولوية، لأن أحد أهم استنتاجات التحليل كانت أن التركيز على تمكين المرأة بوصفها مسألة فرعية منفصلة يؤدي إلى تفويت فرص مهمة لدمج قضايا النوع الاجتماعي في جميع أولويات المجتمع المدني ومهماته. إن تحديد الأولويات الأربعة هو خطوة نحو تكاملها، وليس إلى تقسيم التمويل في المستقبل إلى أربع فئات، لذلك يجب النظر إلى المجالات الأربعة ذات الأولوية بوصفها إطاراً لدعم جميع البرامج في المستقبل.

- في ما يلي ملخص للمجالات الأربعة ذات الأولوية:
- **الأولوية 1: تمثيل المجتمع المدني: دعم وتطوير فضاء مدني قادر على تعزيز مبادرات مجتمعية من الأسفل إلى الأعلى:** لا تنطبق معظم المعايير النمطية لقياس الفضاء المدني في حالة البلاد التي تمزقها الحرب، إذ لا يُرجح أن يساعد إصدار القوانين والأنظمة منظمات المجتمع المدني على إدارة البيئة المعقّدة والعدائية المحيطة بها، ولا أن توفّر لها الأمن والأمان لتعزيز وجودها وقدرتها على تمثيل السوريين بشكل عام. ويجب أن تركز الاستراتيجية على رسم خريطة الوجود الفعّال للعمل المدني، بجميع أشكاله وتعبيراته، وخلق حوافز لتوسيع "مدنيته". ولا بد من وضع استراتيجيات التمكين من القاعدة إلى الأعلى بما يعزز روابط منظمات المجتمع المدني بالمجتمعات التي تخدمها، ويضمن أن تخلق تلك المنظمات فضاءات مشتركة وشبكات من شأنها تقوية وجودها الجمعي وشرعيتها. ويجب بذل الجهود لضمان الوصول العادل والمتكافئ للموارد، ولكن عوضاً عن اقتسام التمويلات والمنح، يجب أن تستند المقاربة إلى خلق تكتلات وتكامل في ما بينها. ويجب إدماج وتوسيع فكرة توفير الوصول المنصف للمرأة في جميع المشاريع والقطاعات، لا أن تنحصر في مشاريع تمكين المرأة المهمة بطبيعة الحال. ينبغي النظر إلى متلقي المساعدة على أنهم موارد مجتمعية وفواعل تغيير وليس مجرد مستفيدين/ات؛ يشمل هذا الشباب والمعوقين/ات. إن ضمان دمج جميع أفراد المجتمع في الأهداف الجماعية المجتمعية سيساعد في خلق التآزر وتقليل التوترات الاجتماعية. ويجب جمع المؤشرات العامة والبيانات وتجميعها لفهم التقدّم الجمعي نحو فضاء أكثر مدنيةً، وفي الاتجاه المعاكس أيضاً ضمان أن التمويل لا يؤدي إلى ضرر هائل مثل والاعتماد على مساعدات المانحين وتقسيم البلاد بحكم الأمر الواقع.
- **الأولوية 2: الديمقراطية التداولية: دعم رؤى مشتركة للمجتمع المدني السوري ودوره في مستقبل البلاد**: تراجعت معظم مؤشرات الحوكمة في سوريا خلال النزاع إلى ما دون المستويات المتدنية أصلاً التي كانت عليها قبل النزاع، فسيادة القانون وقنوات توسيع الحقوق الديموقراطية بما في ذلك حقوق المرأة تكاد تكون قد تلاشت. ولا تلقى المطالبات بالإصلاح والمناصرة من أجله آذاناً صاغيةً، بينما تبقى

محرّكات النزاع بعيدةً عن تأثير الجهات الفاعلة المدنية، رغم أن العديد منها قد ساهم بغير قصد في الخطابات التي تقسم المجتمع السوري اليوم. ويواجه دعم المجتمع المدني في الدفع نحو الانتقال الديموقراطي تحديات جمّة، بما في ذلك حقيقة أن النزاع لا يزال قائماً، وأن العديد من القضايا مثل المعتقلين/ات والمختطفين/ات والمغيبين/ات قسراً لم تُحل بعد. إن العمل على بناء السلام ووضع حد للعنف غالباً ما يتعارض مع أولوية ضمان أن المخرج النهائي لأي اتفاق سلام يقود إلى وضع أكثر ديموقراطية. زد على ذلك خشية الكثير من النشطاء من أن إبقاء الوضع الراهن قد يؤدي إلى التقسيم. وتتعرض حقوق الإنسان بما في ذلك الحقوق الأساسية للنساء للتهديد المستمر، إذ لم يكن احترامها أولويةً بالنسبة للمتحاربين في هذا النزاع. ويتطلب دفع أجندة السلام والعدالة اهتمام المجتمع المدني السوري بالتعاون العابر للانقسامات السياسية، بغية التوصل إلى رؤى مشتركة وحلول عملية وبنى تحتية محلية للسلام لا يرجح أن يؤدي أي سلام في مسار التفاوض الأول إلى حكم أفضل ومصالحة حقيقية بدونها. ويعتبر دور القيادات النسائية في هذا الصدد أساسياً، إذ ينبغي أن تكون عنصراً أساسياً في التكامل والربط بين دبلوماسية المسارين الثاني والثالث من جهة، ودبلوماسية المسار الأول من جهة أخرى. وقد نجحت القيادات النسائية بالفعل في التوصل إلى مداخل مهمة للعملية السياسية، ولذلك من المهم دعمها أكثر لضمان أن تكون مخرجات العملية السياسية مراعية للنوع الاجتماعي، وفي الوقت نفسه فإن المنصات التي أنشأنها بالفعل تعتبر ركائز مهمة للسلام، ويجب توسيعها أكثر للمساعدة في تحويل الصراع. كما أن دور الشباب أساسي في هذا الصدد. إن ضمان نتيجة أكثر عدلاً وديمقراطية للنزاع سيستغرق سنوات من المشاركة الاجتماعية والسياسية من جانبهم، ولذلك يجب أن يكونوا في طليعة تحديد مستقبلهم.

- **الأولوية 3**: الصالح العام: **دعم المجتمع المدني للعمل مع المجتمع المحلي وتطوير قدرته على التعافي واستدامة هذا التعافي مستقبلاً:** برغم الجهود الهائلة التي يبذلها المانحون لتقديم المعونات الإنسانية للسوريين المحتاجين، فإنّ الغالبية الساحقة من السكان قد انزلقت إلى حالة الفقر، وبدأت موارد المرونة والصمود المتبقية تتلاشى. كما بدأت هجرة الشباب تحرم البلاد أكثر فأكثر من مواردها البشرية وفرصها المستدامة في التعافي في المستقبل. وتتحمّل النساء والفتيات العبء الأكبر من أثر النزاع. كما تخسر البلاد تدريجاً ما يعادل عقوداً من الاستثمار في التنمية البشرية والنمو الاقتصادي والبنى التحتية. ويحرم جيل من اليافعين وبخاصة الفتيات من التعليم الأساسي، إذ لم يعد بمقدور الكثيرون تحمل تكلفة إرسال بناتهم وأبنائهم إلى المدرسة. ولا تستطيع المعونات الإنسانية تغطية الاحتياجات، لأن الفجوة بين الموارد المتاحة وما تحتاجه المجتمعات للبقاء هائلة. ويعتبر التحوّل إلى مقاربات أكثر استدامةً مبنية على تمكين منظمات المجتمع المدني من العمل مع مجتمعاتها لاستغلال الموارد المحلية وإعادة إحياء المتطلبات

الأساسية لدعم بقاء المجتمعات، وليس مجرد توفير المساعدات الفردية، أمراً أساسياً لإعانة المجتمعات على استعادة مقومات استمراريتها. يجب أن يتحوّل تمويل الاتحاد الأوروبي تدريجاً لينتقل من الدعم الإنساني القصير الأمد إلى مشاريع تنموية مستدامة، دون أن يؤثر ذلك على أولوية حماية المدنيين والأشخاص الأكثر ضعفاً. ولا بد أن تتضمن الإجراءات التشغيلية المعيارية الخاصة بتقييم المشاريع مقاربات التخطيط من الأسفل إلى الأعلى، واستغلال الموارد المجتمعية المحلية والتركيز على تحقيق الآثار المضاعفة (على مستوى فرص العمل والموارد المالية) لتحقيق النمو واستمرار تلك الآثار وتأسيس سلاسل توريد وسلاسل قيمة مستدامة. يجب الاتفاق على رصد وتقييم المشاريع مع منظمات المجتمع المدني بغية تبني معايير ومؤشرات جديدة تكون جزءاً من دورة حياة أطول لإدارة المشاريع. ويجب أن تكون المرأة في قلب ذلك التحوّل بحيث تنتقل من كونها متلقيةً للمعونات إلى كونها جزءاً من توليد القيمة لمجتمعها. ويجب أن يقابل تخصيص التمويل على مستوى القطاعات (إغاثة، خدمات، حقوق انسان، إلخ.،) استخدام مقاربات مبنية على المنطقة الجغرافية تتكامل فيها القطاعات لمصلحة المجتمع المحلي الواحد، ويجب أن تكون منظمات المجتمع المدني جزءاً من تخطيط وتنفيذ مثل هذا التحوّل. تستلزم بعض إجراءات الاتحاد الأوروبي إعادة النظر، بما في ذلك تدقيق متلقي المساعدات، ومعالجة الالتزام المصرفي المفرط بالعقوبات، وتيسير قدرة منظمات المجتمع المدني المحلية على العمل بشكل أوثق مع هياكل الحكم المحلي.

- **الأولوية 4- التشكيل الذاتي: دعم القدرات الذاتية لمنظمات المجتمع المدني بطريقة مستدامة لتطوير شراكات عادلة تيسر عملية تبادل المعرفة لرفع مستوى فعالية منظمات المجتمع المدني وقدرتها على إيصال صوتها:** لدى منظمات المجتمع المدني في سوريا تاريخ طويل وحافل، غير أنّ معظمها أبصر النور بعد العام 2011 بسبب التحديات والفرص التي برزت في حينه. والكثير منها كان يفتقر إلى الخبرة والموارد، ولم تكن حماستها الأولية كافية لاستمرار أعمالها. ويبقى ارتفاع معدّل دوران الكوادر في هذا القطاع تحدياً كبيراً، إذ لا تملك منظمات المجتمع المدني وصولاً موثوقاً للموارد وقد طاول ارتفاع معدّل دوران الكوادر موظفيها ومتطوعيها. كما دفع تفاوت سلّم الرواتب الكوادر المؤهلة بعيداً عن هذا القطاع، وسبّب هجرة عقول مما يعيق الاستدامة. كما نشأت حالة اعتماد كبير على أموال المانحين، ما يجبر منظمات المجتمع المدني على مواءمة إجراءاتها الداخلية مع عمليات التدقيق ومعايير الاختيار الخاصة بالمانحين. كما أدت إلى خلق علاقات غير متناظرة في القوى بين منظمات المجتمع المدني الأكبر الموجودة خارج البلاد وتلك العاملة في الداخل. في معظم الأحوال، لا يتم تقدير المعرفة المتوافرة إيجاباً إلا في حال ارتباطها بتلبية متطلبات الشفافية المؤسساتية اللازمة والخاصة بالمانحين، مما يبخس قيمة

المعارف المحلية. كما لم يتم تجميع أو إدماج المعرفة المكتسبة على مدى السنوات الإحدى عشرة الماضية من العمل، وبخاصة المعرفة المكتسبة من أجل تمكين المرأة وتعزيز دورها مع مجتمعاتها وداخل القطاع. وقد وسّع الاتحاد الأوروبي نطاق الحوار لتغيير الوضع ومساعدة منظمات المجتمع المدني على تطوير قدراتها بشكل أكثر استدامةً، ولكن لا يجب أن يفعل ذلك على المستوى الفردي لكل منظمة مجتمع مدني، بل يجب أن يعمل على تحفيز منظمات المجتمع المدني للعمل معاً لتعزيز عمليات الابداع والتعلّم المشتركين، وتوسيع المنصات القائمة مثل مؤتمر بروكسل ومنصة المجتمع المدني الافتراضية لتشجيع التآزر والتعاون في تأسيس المعرفة بين منظمات المجتمع المدني. يعتبر تغيير اجراءات التدقيق الخاصة باختيار المستفيدين من المنح أمراً أساسياً لتغيير سلوك منظمات المجتمع المدني[2]، ويجب تشجيع تلك المنظمات على إجراء التقييمات الذاتية بشكل طوعي عبر إجراء تقييمات ذاتية طوعية لقياس الآثار، وتعزيز اعتمادها أمام الجهات المانحة، هو أمر أساسي لتمكينها من الوصول إلى مصادر تمويل أكثر استدامة وتقدماً. ولا يمكن تحقيق تعميم مفهوم النوع الاجتماعي في القطاع من خلال الاستمرار في تمويل منظمات المجتمع المدني النسائية، أو التي تركز على شؤون المرأة بمعزل عن باقي القطاعات المدنية. كما يجب التركيز على مشاريع الشباب لضمان استدامة الموارد البشرية. كما يجب إيلاء الحوار بين منظمات المجتمع المدني بخصوص تلك القضايا وتجاوز الخلافات حولها اهتماماً خاصاً.

حاشية بعد زلزال 6 شباط 2023

أجري البحث الأساسي الذي أدى إلى هذه الوثيقة في الأشهر من نيسان/أبريل إلى تشرين الأول/أكتوبر 2022. أجري تحليل البيانات، وعملية التحقق من صحة خريطة الطريق قبل كارثة الزلزال الذي ضرب في السادس من شباط/فبراير 2023. سيكون من غير المعقول أن تبقى ظروف المجتمع المدني السوري كما هي بعد ذلك. ومع ذلك، لا ينبغي نسيان الدروس الرئيسة المستفادة من الماضي. لم يكن ممكناً وقت إرسال هذه الوثيقة للنشر تقييم حجم الضرر الذي خلفه الزلزال. من الصعب أيضاً التنبؤ بالديناميات التي ستتأثر به، أو تنجم عنه مستقبلاً. في حين أن الاستجابة الفورية هي ضمان تسريع تدفق المساعدات الإنسانية إلى جميع أنحاء سوريا بالطريقة الأكثر مباشرة وفاعلية لإنقاذ الأرواح وإيواء ضحايا الزلزال بأمان، فإن الآفاق الطويلة الأجل

[2] تؤثر معايير عملية اختيار الشركاء المتلقين لمنح الإتحاد الأوربي بشكل مباشر وغير مباشر على أنماط منظمات المجتمع المدني الأكثر وفرصها في الحصول على التمويل. إن عمل منظمات المجتمع المدني في مجالات أو مناطق جغرافية ذات مخاطر عالية على سمعة الاتحاد الأوروبي يضعف من فرص تمويلها إلى حد كبير. في الوقت نفسه، يؤدي تطبيق عمليات الفحص الصارمة واختيار المستفيدين ذاتها على الجميع إلى إعاقة قدرة منظمات المجتمع المدني الأصغر على التحرك ضمن الاجراءات البيروقراطية للمانحين.

للمجتمعات التي تعود إلى طبيعتها تتطلب آليات مختلفة عن الاستجابات الإنسانية الأولية. من المرجح أن يلعب المجتمع المدني دوراً مهماً في الاستجابة للكارثة ودعم تعافي المجتمع. ومع ذلك، هناك بالفعل دلائل قوية على أن قوى الأمر الواقع ستسعى جاهدة للسيطرة على الدور الذي يلعبه الفاعلون المدنيون لأنه قد يؤثر بشكل مباشر على شرعيتها وسلطتها. وهذا سيجعل الحوار بين المانحين مثل الاتحاد الأوروبي والمجتمع المدني السوري ضروريًا أكثر من أي وقت مضى. من المرجح أن تتنافس الموارد المخصصة لسوريا مع المساعدات المقدمة إلى البلدان المتضررة الأخرى، والمناطق الساخنة الأخرى في العالم مثل أوكرانيا. سيكون ضمان إنفاق المساعدة بطريقة فعالة لدعم مرونة المجتمع وعمليات الاستشفاء من الأسفل إلى الأعلى أمرًا بالغ الأهمية لتجنب المقاربات غير الفعالة التي تم تبنيها في الماضي. سيتطلب العديد من التوصيات المقترحة في هذا التقرير سنوات حتى تتحقق وتساعد في تحويل أساليب المشاركة مع المجتمع المدني. قد تكون بعض الأولويات المقترحة قابلة للتطبيق بسهولة أكثر من غيرها، ولكن هذا لا ينبغي أن يمنع من تحديد العلاقة بين الاتحاد الأوروبي والمجتمع المدني السوري على أسس أكثر شفافية وفاعلية بمجرد أن تستقر الأولويات الإنسانية الأولية بعد أسابيع أو أشهر قليلة من الزلزال.

1- المقدّمة والمنهجية

لدى المجتمع المدني السوري تاريخ طويل وثري. وقد كبحت الدولة طاقته ودوره بشدّة لبضعة عقود. غير أنّ الاحتجاجات الواسعة النطاق التي اندلعت في مارس/آذار 2011 أعطت المجتمع المدني السوري زخماً جديداً، فنما عدد مؤسساته وازداد تنوعاً ليصل إلى مستوى عالٍ من النضج برغم ظروفه العملية الصعبة. وقد أسهمت عوامل عدة في تحقيق ذلك الإنجاز بما في ذلك التدريب المكثّف والالتزام من جانب المجتمع المدني السوري، والدعم الكبير من المانحين والمنظمات غير الحكومية الشريكة. وبطبيعة الحال فالاتحاد الأوروبي هو أحد أكبر شركاء المجتمع المدني السوري.

كان الاتحاد الأوروبي شريكاً مهمًا للمجتمع المدني السوري، إذ دعم أنواعاً عديدةً من المنظمات غير الحكومية، والمنظمات الأهلية، والمبادرات، ومنظمات المجتمع المدني في جميع مناطق الجغرافيا السورية المقسّمة، بغض النظر عن سلطات الأمر الواقع التي تسيطر على الأرض. كان الاتحاد الأوروبي من أوائل المانحين الذين دعموا منظمات المجتمع المدني السوري، فعمل على تطوير أساليب وأدوات تمويل مبتكرة للوصول إلى المجتمع المدني السوري مباشرة دون وسطاء دوليين، ما يعزز القدرات العامة للمنظمات المدنية السورية. كان الاتحاد الأوروبي أيضًا من السباقين إلى فتح قنوات حوار مستمرة لأشكال متعددة من الجهات الفاعلة المدنية، مع مراعاة تنوع الظروف القانونية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية في مختلف أنحاء سوريا والمهجر.

رغم أنّ الاتحاد الأوروبي ومنظمات المجتمع المدني السورية قد عملا على تقوية شراكتهما على امتداد فترة النزاع، لا يزال الاتحاد الأوروبي يرغب في تحسين تفاعله مع المجتمع المدني السوري عموماً بشكل أكبر للوصول إلى أوسع شريحة ممكنة من الجهات الفاعلة في أنحاء الأراضي السورية، وبين سوريي المهجر المعنيين المستمرين بالانخراط في الشأن السوري. لهذا الغرض، يقترح الاتحاد الأوروبي استخدام أداة معروفة جداً تعرف باسم "خريطة طريق الانخراط مع المجتمع المدني". وقد أثبتت هذه الأداة فائدتها في مناطق أخرى حيث ساهمت في تحديد توجهات بعثات الاتحاد الأوروبي وعزّزت التعاون بينها وبين الدول الأعضاء واللاعبين الدوليين، وساعدت العديد من الوفود على تعزيز تعميم دعم المجتمع المدني في جميع مناحي الحوار الخاص بالسياسات والعمليات المعنية بالقاعدة الشعبية ذات الصلة. في المقابل تستخدم خريطة الطريق هذه للتحقق من تقدير أولويات الشركاء في المجتمع المدني، وإجراء حوار بين الاتحاد الأوروبي وشركائه في المجتمع المدني بشكل شفاف ومستدام. وقد تأخر استخدام هذه الأداة في سوريا بسبب النزاع القائم، ويمثل هذا التقرير الطبعة الأولى لهذه الأداة وسيخضع للتطوير في السنوات القادمة.

لتطوير خريطة الطريق هذه، كلّف وفد الاتحاد الأوروبي الخاص بسوريا فريقاً استشارياً لإجراء المشاورات مع أوسع طيف ممكن من المجتمع المدني السوري. وقد أجرى المستشار مراجعة أدبية واسعة، وأجرى 27 مقابلة مفتاحية، و12 نقاش مجموعة تركيز مع خبراء محليين من المجتمع المدني السوري، و6 مقابلات مفتاحية مع خبراء دوليين من الاتحاد الأوروبي والدول الأعضاء فيه والدول غير الأعضاء ووكالات الأمم المتحدة. في المجمل، شملت هذه الحوارات 110 أشخاص (52 امرأة و58 رجلاً) في 45 حواراً. وتم طرح 1200 سؤال، فطرح 11 سؤالاً في المتوسط على كل مشارك. وتمّ التواصل مع المشاركين من المجتمع المدني السوري من جميع المناطق، مع الحفاظ على توزّع متوازن بين مناطق سيطرة الحكومة، ومناطق سيطرة المعارضة، ومناطق سيطرة الإدارة الذاتية في الشمال الشرقي، ودول الجوار، ودول المهجر. وقد أدار ميسرو المنصة الافتراضية للمجتمع المدني التي يرعاها الاتحاد الأوروبي نقاشات مجموعات التركيز، في حين أجرى فريق من الباحثين العاملين مع المستشارين المكلّفين مقابلات مصادر المعلومات الرئيسة.

صُممت أسئلة المقابلات المفتاحية ونقاشات مجموعات التركيز بطريقة تكاملية. ركّزت المقابلات المفتاحية بشكل أكبر على التجارب الفردية، مثل المخاوف الأمنية والتنافس غير الصحي ضمن وما بين المناطق الجغرافية، والتحدّيات الداخلية. بالمقابل، ركّزت نقاشات مجموعات التركيز بشكل أكبر على الأمور التي تشكّل تحديات مشتركة بين فواعل المجتمع المدني، وعلاقاتها مع المانحين. وفي حين حُدد الهدف من الاجتماع بوضوح على أنه يهدف إلى رسم خريطة طريق لانخراط الاتحاد الأوروبي مع المجتمع المدني السوري، فإنّ هيكلية الأسئلة لم تخصّ الاتحاد الأوروبي بصفة المانح. وطُلب من الميسرين ألا يوجّهوا المشاركين إلى تقييم محدّد للاتحاد الأوروبي، بل أن يسمحوا لهم بالتعريف بتجاربهم الخاصة ووجهات نظرهم. وقد أدخلت البيانات المستقاة من المقابلات في برنامج MAXQDA للارتقاء بجودة تحليل البيانات. ووضعت مئات الأكواد البرمجية لجعل الروابط أكثر دقّة والتعرّف على توجهات ومخاوف محدّدة. لخص فريق البحث تلك الاتجاهات في هذا التقرير النهائي ودعم النتائج التي توصل إليها باستخدام نماذج الاقتباسات، والبيانات التي أدلى بها المستجيبون/ات. تم اختيار الاقتباسات بعناية لتمثيل الاتجاهات القوية وليس الآراء الفردية فقط.

مكّن تحليل النتائج من فهم شامل للنظام البيئي المحيط بعمل منظمات المجتمع المدني في جميع الجغرافيات والقطاعات. يحدد التقرير الاختلافات في الظروف التي يواجهها الفاعلون في المجتمع المدني. ومع ذلك، فإن الأولويات التي تم تضمينها في النهاية تعكس الاعتبارات الأكثر شيوعاً التي أثارها الفاعلون المدنيون في جميع المناطق الجغرافية. بطبيعة الحال، لدى منظمات المجتمع المدني المختلفة تحديات وأولويات مختلفة، وسيتعين أن يأخذ تنفيذ توصيات هذا التقرير بعين الاعتبار خصوصيات ظروفها. لكن هذا التقرير يهدف إلى إطار عمل

مرن شامل لتوجيه تدخلات الاتحاد الأوروبي، وليس المقصود منه أن يكون دليلاً تشغيلياً من المفترض أن تكون المجالات الأربعة ذات الأولوية المحددة في العملية متكاملة، وليست معنية بتقسيم حزم المساعدات إلى أربع أبواب في الموازنة المالية. سيؤدي توسيع الحوار بين الاتحاد الأوروبي والمجتمع المدني في الوقت المناسب إلى المزيد من النماذج العملية. ولكننا نسعى إلى تقديم إطار عمل للتحرك وفقاً لهذه الأولويات الأربعة في الملاحق لتوضيحها والمساعدة في دفع النقاش حولها. نوقشت النتائج الواردة في هذا التقرير في أربع ورش عمل للتحقق من صحة الاستنتاجات مع مجموعة أخرى من المشاركين من المجتمع المدني من جميع أنحاء سوريا. كانت هناك حاجة إلى العديد من التوضيحات لأن الفجوة في فهم المفاهيم الأساسية لا تزال تتطلب مزيداً من التعريف للحصول على تبييء لها. ولكن في هذا الشكل النهائي، يمكن النظر إلى التقرير على أنه نقطة انطلاق لشراكة مستدامة بين الاتحاد الأوروبي والجهات الفاعلة في المجتمع المدني السوري.

تمت هيكلة مخرجات التحليل بناء على الخطوط العامة لخرائط الطريق وفق تعريف الاتحاد الأوروبي،[3] وهذا ما استرشدت به أسئلة البحث والاستبيانات. وكانت أسئلة البحث كما يلي:

- ما هو وضع الجهات الفاعلة في المجتمع المدني السوري؟ كيف ولماذا أصبح بهذا الشكل؟
- ما هي العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على المنظومة والبيئة التي تعمل فيها منظمات المجتمع المدني اليوم؟
- ما هي الأدوار التي تلعبها منظمات المجتمع المدني وما الأدوار التي ستلعبها في المستقبل؟
- ما هي قدرات منظمات المجتمع المدني السوري؟
- ما طبيعة انخراط الاتحاد الأوروبي حالياً مع الجهات الفاعلة المدنية السورية وتحديداً منظمات المجتمع المدني؟ كيف يمكن الارتقاء به في المستقبل؟

في ظل غياب تعريف معياري لمنظمات المجتمع المدني في سوريا، فمن الصعب استخدام التعريفات الكلاسيكية للمجتمع المدني، فالتعريفات المعيارية لا تنطبق باعتبار أن العديد منها ينضوي على وجود علاقة بين الدولة والمجتمع مع تحديد الأدوار والمسؤوليات، وهي علاقة إشكالية جداً في هذا الوقت وغير متّسقة في أنحاء البلاد. ويعتبر تعريف المقصود بالمجتمع المدني أمراً أساسياً في السياق السوري لأنه يلعب أدواراً مختلفةً في المناطق المختلفة، ويتبنى مواقف وسلوكيات مختلفة تجاه الدولة و/أو قوى الأمر الواقع. إنّ العديد من الجهات الفاعلة المدنية غير مسجّلة بشكل قانوني و/أو لا تتمتع بكيان واضح يسهل التعرف عليه ذي حدود قانونية وأخلاقية

[3] https://europa.eu/capacity4dev/public-governance-civilsociety/ تمّ الولوج إلى الرابط بتاريخ 01.08.2022

واضحة تفصله عن الكيانات الاجتماعية والمؤسسية. وستتم معالجة هذه المشكلة النظرية والعملية بمزيد من التفصيل في هذا التقرير.

مع ذلك؛ لا بد من وضع بعض التعريفات الأساسية من البداية، ويستخدم التقرير مصطلح المجتمع المدني السوري ليكون وصفاً عريضاً للفضاء الذي يتوسط الدولة والأفراد والقطاع الخاص، وهو مصطلح لا يشير إلى نوع محدد من الهياكل التنظيمية، ولكنه يعكس الطاقات الاجتماعية والديناميات التي تعمل في ظل منظومة وبيئة معقّدة. سيستخدم التقرير مصطلح "منظمات المجتمع المدني" للإشارة إلى الكيانات الرسمية وغير الرسمية التي تتمتع بمواصفات مؤسسية جوهرية (الغرض المعلن والتعريف الذاتي، والهيكل المؤسسي، والقواعد الداخلية، والإجراءات). يمكن أن تكون منظمات المجتمع المدني مسجلة بحيث تكون صفتها القانونية منظمات غير حكومية ولكن هذا التعريف ينطبق فقط عندما تقوم حكومة بتنظيم عملها. في سوريا، الحال ليست كذلك دائماً. ولذلك سيستخدم هذا التقرير المصطلح بحذر شديد، وفي الحالات التي ينطبق عليها فقط، وسيُعتمد تمييز الكيانات المحلية التي تولد من رحم التنظيم الذاتي للمجتمعات المحلية بمصطلح المنظمات الأهلية بوصفها فئة فرعية من منظمات المجتمع المدني. وسيستخدم هذا المصطلح بشكل خاص عند مناقشة العمل المدني على المستوى المحلي الذي يركز على الأولويات والموضوعات المحلية مع الإقرار بأن الحدود بين مجالات العمل المحلية والعامة لمنظمات المجتمع المدني في سوريا كما هي في أماكن أخرى ليست واضحة. وأخيرا يشير هذا التقرير إلى الجهات الفاعلة المحلية بوصفها فئة عريضة من الجهات الفاعلة في المجتمع المدني، بما في ذلك منظمات المجتمع المدني الرسمية، وغير الرسمية، والمبادرات القصيرة المدى والأكثر استدامة، بالإضافة إلى الجهات الفاعلة التي قد تعمل بصفتها الفردية مع مقدرة كبيرة على تعزيز القيم المدنية والمجتمعية. وسيستخدم مصطلح "الجهات الفاعلة المدنية الأهلية" بالإشارة إلى أوسع تعريف ممكن للجهات الفاعلة ضمن فضاء المجتمع المدني.

أحد التحديات النظرية الأخرى في تعريف المجتمع المدني هو توضيح المقصود بالمجتمع المدني السوري، مع التركيز على صفة "السوري"، إذ إن الكثير من منظمات المجتمع المدني السورية غير مسجلة في سوريا، أو مسجلة بصفة غير رسمية لدى سلطات الأمر الواقع داخل البلاد، أو غير مسجلة على الإطلاق، أو أنها قد حذفت من رسالتها أي إشارة إلى سوريا لتجنب التعقيدات المصرفية نظراً للالتزام المفرط بالعقوبات من طرف المصارف. إضافة إلى ذلك فقد بدأت منظمات عديدة عملها بالتركيز على سوريا ولكنها الآن تعمل في بلدان أخرى. فالعديد من المنظمات السورية تتضمن مجالس إدارة ذات أغلبية سورية ولكن في بعض الحالات قد لا يكون الوضع كذلك، ما يجعل من الصعب تتبع ورسم ملامح "الطابع السوري" لمنظمات المجتمع المدني بدقة.

وفي القسم الخاص بالتحليل آثر مؤلفو التقرير استخدام التعريفات بأوسع نطاق ممكن لفهم جميع أطياف الجهات الفاعلة والعوامل التي أثرت على منظومة وبيئة المجتمع المدني بعد اندلاع الاحتجاجات الشعبية العام 2011. ولتعريف انخراط الاتحاد الأوروبي مع المجتمع المدني السوري يطرح هذا التقرير بعض الأفكار الأساسية المتعلقة باعتماد الجهات الفاعلة المدنية، واستحداث تعريفات معيارية سورية لمنظمات المجتمع المدني.

ولضمان تغطية جميع أطياف الجهات الفاعلة المدنية درس فريق البحث الأمر من وجهة النظر القطاعية والجغرافية. من الوجهة القطاعية، كان هناك سعي لفهم وجهات نظر منظمات المجتمع المدني في مختلف القطاعات التي تتراوح بين القطاعات التنموية، والإنسانية، والمناصرة من أجل حقوق الإنسان، والتحول الديمقراطي، بالإضافة إلى العمل على المستوى العابر للقطاعات، أي العمل في قطاعين أو أكثر من القطاعات المذكورة أعلاه. وعلى المستوى الجغرافي درس الفريق الأمر من وجهة نظر مختلف مناطق السيطرة الجغرافية. إذ تتفاوت التحديات التي يواجهها المجتمع المدني وأدواره ونماذج مساهمته في الفضاء العام وأنماطه وتفاعلاته مع المانحين وقدراته وما إلى ذلك بشكل جذري من منطقة إلى أخرى. كما تتفاوت تلك العوامل بين منظمات المجتمع المدني التي تعمل خارج سوريا والجهات الفاعلة التي تعمل داخلها. وعليه فقد حاول الفريق تحليل تلك المناحي لتحديد القواسم المشتركة والاختلافات للتوصل إلى فهم لآليات التدخل الأمثل للاتحاد الأوروبي في كل منطقة، من أجل تخفيف التشظي واحترام مبدأ عدم إلحاق الضرر.

بعد مراجعة نقدية لتاريخ المجتمع المدني السوري يتابع التقرير وفق الهيكلية التالية: أولاً، يبدأ بوضع المجتمع المدني السوري، فيعرّف مختلف أنواع الجهات الفاعلة التي تشكّله؛ ثانياً، يناقش التقرير منظومة وبيئة المجتمع المدني السوري، ويحاول فهم العلاقات البينية بين منظماته ضمن المناطق الجغرافية المختلفة، وفي ما بينها، وعلاقاتها مع قوى الأمر الواقع والمجتمعات؛ ثالثاً، يخوض التقرير في القدرات الموجودة لدى المجتمع المدني السوري في محاولة لتحديد الموارد الحالية والمحتملة، إضافةً إلى أدوات الرصد والتقييم؛ ومن ثمّ يستكشف التقرير الدعم القائم الذي يقدّمه الاتحاد الأوروبي للمجتمع المدني السوري مركزاً على التهديدات والفرص والفجوات. وفي القسم الأخير، يستعرض التقرير الأولويات في شكل لوحة توجيه لرسم معالم الطريق بالنسبة لانخراط الاتحاد الأوروبي مع المجتمع المدني السوري.

2- مقدّمة تاريخية

اعتبر أغلب المشاركين في المقابلات ومجموعات التركيز أن العام 2011 كان عاماً محورياً في تاريخ المجتمع المدني في سوريا، إذ أشير إلى هذا العام أكثر بما لا يقاس بأي عام آخر، لا قبله ولا بعده. ولهذا السبب كثيراً ما

يعتقد أن سوريا لم يكن لديها مجتمع مدني فاعل قبل المظاهرات الشعبية التي بدأت في آذار/مارس 2011. وقد لا تكون هذه النظرة مغرقةً في المبالغة عند الحديث عن أشكال معينة من العمل المدني وأدوار محددة تلعب فيها منظمات المجتمع المدني دوراً وسيطاً بين الدولة والمجتمع. غير أنّ هذا المنظور لا يشرح الظروف الهيكلية المتجذرة والسمات الثقافية التي تعرّف علاقات الدولة بالمجتمع في سوريا المعاصرة. يقدّم هذا الجزء من التقرير صورة وافية لتاريخ المجتمع المدني السوري بمفهومه الأوسع وفق تعريف غرامسكي، بمعنى كونه الفضاء الذي يخفّف نزعات هيمنة الدولة على الحياة الخاصة، مع تأكيد شرعية الدولة في الوقت نفسه.

غالباً ما يكون الحديث عن المجتمع المدني إشكالياً في سياق الدول التي لم تتم انتقالها من علاقات الدولة-المجتمع بشكلها ما قبل الحداثي إلى شكلها ما بعد الحداثي، وسوريا ليست استثناءً من ذلك. وكثيراً ما تخلط الأدبيات الخاصة بالمجتمع المدني بين الأهلي والمدني. ففي حين أن هذا الأخير يعتبر ظاهرة حديثة نسبياً في سوريا بشكل أساسي، وهو نتيجة لاستحداث وظائف الدولة الحديثة التنظيمية والإدارية لتشكيل المجتمع وفقاً لأيديولوجيات عمل الدولة من الأعلى إلى الأسفل، فإنّ الأوّل له تاريخ طويل إذ ولد من العلاقات البينية الاجتماعية الأفقية بين مختلف المصالح (للنخب الاقتصادية والدينية والاجتماعية) والنماذج المختلفة (والمتنافسة غالباً) للتفاعل مع الدولة التي كان لديها فهم أيديولوجي خاص لدورها ضمن المجتمع.

تحاول السردية التاريخية التالية تجنّب اعتماد تعريف مسبق لما يمثّل مجتمعاً مدنياً وما لا يمثله، وتحاول عوضاً عن ذلك رسم خريطة القوى والمصالح التي خلقت الظروف والتوجهات الطويلة المدى القائمة اليوم. وفي حين أنّ جلّ التقرير يركزّ على الوضع الراهن للمجتمع المدني اليوم بعد 12 عاماً من النزاع المدمّر والحرب، فإنّ هذا القسم يحاول إلقاء الضوء على كيف وصلنا إلى الحالة التي نحن فيها اليوم، وشرح العوامل التاريخية التي شكّلت الحاضر.

أ. في القرن العشرين

شهدت الأراضي التي أصبحت لاحقاً سوريا المعاصرة دوراً للعديد من شبكات التضامن الاجتماعي الحديثة، بما في ذلك مختلف أنواع الشبكات الرسمية وغير الرسمية التي اتبعت أنماطاً مختلفةً من التشكّل أو التجمّع، مثل نقابات شيوخ الكار، والمدارس الدينية (وبشكل أساسي المدارس والطرق الصوفية)، والشبكات الاجتماعية (مثل نقابات الأشراف للأسر المتحدرة من نسل نبوي شريف) وشبكات تنظيم ومراكمة الثروة (في شكل الوقف الذري أو الأوقاف الخاصة) ووتنظيم الأعمال الخيرية (في شكل الوقف الخيري)، والجمعيات التجارية (في شكل التضامنيات غير الرسمية بين نزلاء خانات القوافل) وتنظيمات حماية الأحياء مثل الفتوّة، والزعر، وأشكال

أخرى كثيرة من الشبكات غير الرسمية (مثل التحالفات العشائرية ولجان العدان وحقوق المياه.. إلخ). وكانت الكثافة المؤسسية لأولئك الفاعلين المدنيين الأهليين لا يستهان بها، بل إنها كانت الضامن الرئيس للاستقرار الاجتماعي، وعامل توازن في مجتمع قلّما لجأ إلى المؤسسات القانونية الرسمية وقواعد الحكم المعيارية.[4]

في أواخر القرن التاسع عشر أطلقت الدولة العثمانية إصلاحات واسعة غالباً ما تعرف بـ "التنظيمات". ولم يصدر قانون رسمي يغطي عمل المنظمات غير الحكومية حتى أوائل القرن العشرين (1909) واختص بجميع أشكال التنظيمات غير التابعة للدولة، مثل المؤسسات الخيرية والأحزاب السياسية تحت اسم "الجمعيات"، غير أنّ الجمعيات كانت قد ظهرت قبل صدور القانون بوقت طويل. لقد كانت المؤسسات الخيرية، والجمعيات الثقافية، وجمعيات الوجهاء المحليين، بمثابة بلديات توفر البنى التحتية الأساسية في كثير من المدن.[5] وكانت في أغلبها كيانات سياسية اجتماعية تهدف إلى الإصلاح العام للمجتمع. وقد واجهت محاولة الدولة كبح جماح تلك الكيانات وتنظيم أثرها السياسي لوضعها تحت سيطرتها المباشرة العديد من التحديات، ليس أقلها ضعف قدرة الدولة على توفير نماذج بديلة للرعاية الاجتماعية لطيف واسع من المجتمع.[6] ***ومع بدايات القرن العشرين التقت الطبيعة المدنية لتلك التشكيلات مع دورها في الدفاع عن التطلعات السياسية للنخب المحلية وتمثيلها، إذ كانت العديد من "الجمعيات" التي أنشئت في سوريا في بدايات القرن العشرين في حقيقتها نواة للنشاط السياسي ولمختلف السمات الفكرية للنخب الجديدة ومصالحها المتنافسة***.[7] وخلقت الأجندة الإصلاحية الاجتماعية لتلك "الجمعيات" ديناميات اجتماعية جديدة كان لها أثر دائم على تطور المجتمع المدني حتى يومنا الراهن.

في فترة الانتداب الفرنسي استمرت أشكال غير رسمية عديدة للتضامن الاجتماعي ، مثل الاتحادات المهنية ومختلف النقابات الاجتماعية في العمل. لم تسعَ السلطات الفرنسية أول الأمر إلى تحدي القوانين العثمانية، لكن المصاعب الاقتصادية المتنامية بين أواخر العشرينيات وأوائل الثلاثينيات من القرن الماضي شجعت تلك الأنماط من "التجمعات" كما عرفتها السلطات الفرنسية على تنظيم إضرابات. وفي حين أن تلك الاحتجاجات كانت مبنية على مسائل اقتصادية في جوهرها، فقد شكلت مناسبة لتأكيد الأجندة القومية. بالإضافة إلى ذلك ومنذ نهاية

---

[4] انظر على سبيل المثال: ماركوس، أبراهام. (1989). *الشرق الأوسط قبيل الحداثة*. نيويورك: مطبعة جامعة كولومبيا
لابيدوس، إيرا. (1967) *المدن المسلمة في أواخر العصور الوسطى*. كامبريدج، مطبعة جامعة هارفارد.

[5] شريف، مالك. (2014). *الأعراف الإمبريالية والواقع المحلي: القوانين البلدية العثمانية وبلدية بيروت (1860-1908)*. بيروت: معهد الشرق. ص34 وما يليها

[6] شيفيل أوغلو، مراد ر. (2018). *نشوء الرأي العام: الدولة والمجتمع في أواخر الامبراطورية العثمانية*. كامبريدج، مطبعة جامعة كامبريدج. ص73 وما يليها.

[7] انظر على سبيل المثال:
كوثراني، وجيه. (2017). السلطة والمجتمع والعمل السياسي العربي في أواخر العهد العثماني: وسائط السلطة في بلاد الشام. الدوحة: المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات. ص. 133 وما بعدها.

عشرينيات القرن العشرين كانت العديد من الاتحادات المهنية تميل نحو زعامات يسارية وماركسية وأساليب تنظيم مستقاة منها.[8]

حاولت سلطات الانتداب الفرنسي دق أسافين الانقسام بين الاتحادات المهنية، والقوميين، خشية من تضافر جهود الطرفين ضمن حركة وطنية واحدة، فأصدرت المرسوم التشريعي رقم 152 لعام 1935 لتنظيم الجمعيات المهنية بشكل منفصل عن غيرها من أنماط الجمعيات الخيرية، والروابط، والجمعيات الثقافية، أو السياسية التي تترأسها النخب القومية البرجوازية، (التي استمرت بالعمل وفقا للقانون العثماني). ***أيضاً؛ حاولت سلطات الانتداب الفصل بين الكتلة الوطنية التي تقود المطالبة بالاستقلال، وبين الجمعيات المهنية التي تطالب بأجور أفضل ومزيد من الحقوق في أماكن العمل التي غالباً ما كانت تعود ملكيتها لتلك النخب من خلال اللعب على الفوارق الطبقية***.[9] كان نزع الصفة السياسية عن الجمعيات هدفاً رئيساً لسلطات الانتداب، وقد استمر أثر هذا الشرخ بشكل كبير بعد نجاح نضال القوميين في تحقيق الاستقلال.

يمكن تلخيص الخصائص الأساسية لتلك الفترة كما يلي:

- التوتر بين التمثيل الذاتي للنخب الحديثة وشبكات التضامن التقليدية: غالبا ما يتم تجاهل هذا البعد في الخطاب السوري والعروبي القومي، وتركز الأدبيات على دور جمعيات النخب في التعبير عن أشكال جديدة من القومية على حساب شبكات التضامن الاجتماعي التقليدية ، وهذه كثيراً ما تصور على أنها شبكات تابعة للنظام العثماني القديم.
- الارتباط بين الأشكال الليبرالية المدنية للجمعيات والهيمنة الثقافية والاقتصادية الغربية: كانت "الجمعيات" الوليدة الحديثة التي تمكنت من جذب وتمثيل النخب الليبرالية في سوريا مرتبطة بشكل وثيق بنماذج الثقافة الغربية وفكرها. وفي بعض الأحيان التقت تطلعاتها للاستقلال عن العثمانيين والحكم الذاتي مع المشاريع الاستعمارية الغربية في المنطقة.[10] وظلت الوصمة التي تبعت انخراط العديد من زعماء النخب المحلية مع المصالح والقيم الغربية تلقي بظلالها على عمل "الجمعيات" حتى يومنا الراهن.
- عدم القدرة على تجميع العمل المدني المحلي ضمن هياكل تنظيمية على المستوى الوطني. كانت بواكير المجتمع المدني تشترك بقواسم فكرية عريضة جمعت بين نخب المدن الكبرى، للتعبير عن هويتهم

[8] سكاد، جيوفري د. (2005)، "مذهب جماعات المصلحة الاستعماري في الانتداب الفرنسي: العمالة كرأس مال، وقوة الانتداب وقانون الجمعيات السوري لعام 1935". *مجلة العالم الإسلامي ومنطقة البحر المتوسط*. 105-2005/106.

[9] المرجع السابق.

[10] انظر: كوثراني. ص. 262 وما بعد

بوصفهم زعماء اجتماعيين للدولة الجديدة، غير أن مصالحهم الاقتصادية وشبكات الوصاية الشخصية الخاصة بهم تنافست على السلطة السياسية، وحالت دون إنشاء منظمات مدنية على المستوى الوطني. كانت التحالفات النخبوية قصيرة النظ، وركزت على المكاسب الانتخابية المباشرة. إنّ كثيراً من أسباب انعدام الثقة بين المناطق، وعدم قدرة الفاعلين على تجاوز خلافاتهم اليوم، تعود إلى جذور أعمق من مجرد كونها آثاراً جانبية لاستيلاء حزب البعث على السلطة عام 1963.

- الصعود الصامت للقوى الاجتماعية الجديدة: تحدّت قوى اجتماعية جديدة هيمنة النخب على كل من الدولة والمجتمع المدني، أي بشكل أساسي على الحركة النقابية والأحزاب السياسية اليسارية، إضافة إلى شبكات التضامن الاجتماعي، ولم تلحظها النخب العليا في ظل صراعاتها الداخلية على السلطة.

ب. التطورات ما بعد الاستقلال والفرص الفائتة

شهدت الفترة التي تلت الاستقلال عام 1946 العديد من الأحداث الدراماتيكية التي كان لها أثر هائل على مسار المجتمع المدني في سوريا. فمن جهة بسطت الدولة سلطتها الرسمية تدريجياً للسيطرة على النشاط الاجتماعي غير الرسمي، ومن جهة أخرى كانت هناك مساحة مفتوحة للعمل السياسي لبضعة أعوام، من عام 1946 إلى 1958، فلم تعد هناك حاجة لاستخدام "الجمعيات المدنية" غطاء للعمل السياسي، وتحولت "الجمعيات" إلى مجرد تنظيمات خيرية مثل شبكات وصاية زبائنية بشكل أساسي للسياسيين البارزين. لقد ثبّط التنافس بين النخب السياسية أي فرصة للعمل المدني الجماعي من طرف جمعياتهم الخيرية، وأعضائها، وكان الاستثناء القائم لتلك القاعدة العامة هو الجمعيات العاملة على تمكين المرأة. ومع أن تلك الجمعيات نشأت في الأصل كمنظمات خيرية تديرها زوجات وبنات الزعماء السياسيين البارزين، فقد قامت تدريجاً بتجميع جهودها لتشكيل لوبي معتبر للحصول على حق التصويت السياسي عام 1949، وشكلت شراكات قوية مع الشبكات النسوية في أنحاء العالم العربي، الأمر الذي ساعد بشكل كبير في تشكيل الاتحاد النسائي عندما تولى حزب البعث السلطة عام 1963.[11]

مرت جهود الدولة في السيطرة على دور الفاعلين المدنيين الأهليين وإعادة تعريفه بمراحل من المد والجزر، غير أنها كانت نزعة عامة لدى كل من الحكومات الديمقراطية، وتلك التي أدارها الجيش بعد سلسلة من الانقلابات العسكرية بدءاً من عام 1949. ***لقد كانت نزعة فرض "مصلحة الدولة العليا" على الفضاء***

[11] Meininghaus, Esther. (2016). *تحقيق التوافق في سوريا البعث: المرأة والرعاية الاجتماعية في الدولة الشمولية*. لندن: أي. ب. تاوريس. ص34-68.

الاجتماعي والمدني جزءاً من نظرية حداثية أبعد من الأيديولوجيات الفردية للأحزاب السياسية التي تقود الدولة.

في العام 1949، وفي ظل الحكم السلطوي القوي للواء حسني الزعيم، صدر القانون المدني في سوريا مستلهماً القانون المصري في أغلب مواده. وتضمن القانون المدني قسماً خاصاً بـ "الجمعيات والمؤسسات".[12] وفي حين أن المسودة الأولى للقانون المدني كانت ليبرالية إلى حد بعيد في تعريفها للشخصية الاعتبارية للمنظمات المدنية، فقد أعطى القانون مدخلاً قوياً لتمكين الدولة من مراقبة تلك المنظمات وتمحيصها. وفي الوقت نفسه فرضت الدولة إرادتها على العديد من الشبكات الدينية غير الرسمية، فبإصدار قانون الأوقاف الخيرية عام 1949، ألغت الدولة استقلالية الأوقاف الخيرية، وجمعت ممتلكاتها تحت إدارة موحدة، وحرمت بذلك الشبكات الدينية من إحدى أهم نقاط قوتها للحفاظ على شبكات الوصاية الخاصة بها.[13] وبُعيد ذلك ألغت الدولة الأوقاف الخاصة، وحرمت المستفيدين منها قوّتَهم الجماعية. وهكذا تشتتت مصالح كبرى كانت تدار لأغراض ومنافع جماعية، وتقلصت قدرتها على التأثير في الواقع الاقتصادي المحلي.[14]

خلال تلك الفترة بدأت أشكال أخرى من العمل المدني تأخذ الطابع الرسمي، فأعطيت الجمعيات المهنية غير الرسمية الإذن بالتحول إلى نقابات (مثل جمعية المهندسين السوريين التي تحولت إلى نقابة المهندسين عام 1950).[15] كان التحول إلى الطابع النقابي عملياً طريقةً لمنح الجهات الفاعلة الاجتماعية والمدنية مساحة معترفاً بها في النظام الاجتماعي، ولكنه كان أيضاً آليةً لضمان أن تتمكن الدولة من تنظيم ومراقبة تلك المنظمات المدنية، وفرض إرادتها عليها، وإجبارها على اتباع نماذج تنظيمية معينة.[16] وقد مهّد ذلك الطريق لاحقاً لفرض اليد الخفية للدولة على سبيل المثال عندما تم تشجيع المنظمات غير الحكومية على تجميع جمعياتها "طوعياً" تحت مظلة اتحادات يمكن للدولة أن تتحكم بها بشكل أكثر فعالية (فتأسّس اتحاد دمشق للأعمال الخيرية عام 1957 ونظيره في حلب تأسس عام 1961).

اكتسبت الجمعيات الخيرية الدينية الطابع الرسمي، وانضمت طوعياً إلى الاتحادات الخيرية. لكن ***رجال الدين احتفظوا بقدر كبير من الشبكات غير الرسمية، سواء داخل سوريا أو عبر خطوط الانقسام مع مثيلاتها في دول عربية ومسلمة أخرى. كان الممثل السياسي لهذه الشبكات جماعة (الإخوان المسلمون) الراية السياسية***

---

[12] المواد 56-82 من القانون المدني، المرسوم التشريعي رقم 1949/84.
[13] القانون 1949/128
[14] القانون 1949/174
[15] المرسوم التشريعي 1950/19
[16] حنفي، ساري. (1997). *سوريا المهندسين: منظور مقارن مع مصر*. باريس: كارثالا. ص38 وما بعدها.

التي عملت وراءها شبكات شديدة التعقيد ومتناقضة في الغالب بعيداً عن السلطات التنظيمية للدولة. ولكنها بنت بشكل غير مباشر صلات وشبكات قوية مع الجمعيات الرسمية المعنية بالثقافة والرياضة والأعمال الخيرية.[17] وتعود جذور الكثير من تشكيلات المجتمع المدني المحافظة التي ظهرت بعد العام 2011 ومنظومتها الفكرية إلى ذلك الإرث.

أيضاً؛ راحت شبكات اجتماعية غير رسمية أخرى تعيد التشكّل للدفاع عن مصالح قواعدها الشعبية. على سبيل المثال، تولّت التحالفات القبلية دوراً فاعلاً في المناصرة من أجل مصالحها، دون أن تتحول بشكل رسمي إلى جمعيات، واستندت إلى العرف التقليدي لتأكيد ملكيتها للأراضي الرعوية، بل وحتى المطالبة بتشكيل واقع تنظيمي وإداري جديد لمناطقها.[18]

ختاماً كانت التوجهات الرئيسة خلال هذه الفترة:

- الانفصال بين شبكات المجتمع المدني الرسمية وغير الرسمية: كثيراً ما توصف الحقبة التي تلت الاستعمار مباشرة بسنوات سوريا الديمقراطية.[19] إذ خلق الاندفاع لتأسيس مؤسسات دولة قوية في حقبة ما بعد الاستعمار أيديولوجية وضعية، وإيماناً قوياً بدور الدولة لا في تنظيم الفضاء السياسي والاقتصادي فحسب، بل والفضاء الاجتماعي أيضاً، وقد أدى ذلك إلى شرخ غير معلن بين الشبكات المدنية الرسمية وغير الرسمية.
- غياب الفضاء المدني الجماعي: تمتعت الجمعيات بقدر كبير من الحرية في عملها، واستقطبت أنماطٌ عديدة من العمل المدني ضمن الطبقةَ الوسطى الصاعدة. غير أنّ تلك الهياكل الوليدة كانت تعمل بشكل منفصل عن بعضها البعض وتركز على مصالح اجتماعية ضيقة. علاوة على ذلك؛ فإنّ ظهور أشكال جديدة من الأنشطة المدنية كثيراً ما كان يتضارب مع الأنماط التقليدية لتنظيم المجتمع، فمن جهة، حاولت النخب الليبرالية انتزاع سيطرتها على الجانب الرسمي من الدولة لفرض رؤيتها للحداثة، ومن جهة أخرى، كانت الشبكات الاجتماعية المحافظة تنظر إليها بالكثير من الريبة. كانت لهذا الشرخ آثار مدّت بظلالها طويلاً عندما أخفق فاعلو المجتمع المدني في الانخراط في جبهة موحّدة بعد العام 2011.

---

[17] للمزيد من المعلومات حول تشكيل الجمعيات الدينية بوساطة مؤسس الأخوان المسلمين في سوريا، مصطفى السباعي، وتحفظ العديد من الجهات الفاعلة الدينية عن الانضمام أو الالتحاق بالحركة مفضلين أن تكون لهم مواقفهم وشبكاتهم المستقلة، الرجاء الرجوع إلى:
سعد الدين، عدنان. (2010). الإخوان المسلمون في سورية: مذكرات وذكريات. القاهرة: مكتبة مدبولي. الجزء الأول. ص. 109 ومابعد

[18] عباس، مريم. (2009). *الرقة: الأرض والممارسات الاجتماعية لمدينة سورية*.بيروت: مطبعة IFPO. ص68 وما بعدها.

[19] انظر على سبيل المثال:
Martin, Kevin, W (2015). *سنوات سوريا الديموقراطية: المواطنون والخبراء والإعلام في الخمسينيات*. بلومينغتون، إنديانا: مطبعة جامعة إنديانا.

- الصعود المستمر للكيانات المدنية التي تقودها الطبقة العاملة والتي تتضارب مع الهياكل المدنية التقليدية والبرجوازية معاً: كانت هنالك قوة ثالثة آخذة في الظهور في الظل، بعيداً من الجدل العلني الذي حظي بالكثير من الأضواء بين الليبراليين والمحافظين، فقد راحت الأحزاب اليسارية تنظّم العمالة الحديثة الوليدة تحت غطاء الاتحادات العمّالية، كما كانت تذهب إلى الأرياف وتنظّم الفلّاحين والعمالة الزراعية. وفي حين كان معظم نشاطهم المدني يحصل في الخفاء، فقد تمكنت تلك الأحزاب من استغلال الأيديولوجيا الوضعية للدولة في الضغط للحصول على حقوق مهمة تضمنها دستور عام 1950. وعندما تولى حزب البعث السلطة عام 1963، كانت تلك الجهات الفاعلة المدنية جاهزة لتجميع قواها إلى جانب الدولة، بينما كانت الجهات العاملة المدنية الليبرالية والمحافظة منقسمة، وفي حالة تنافس في ما بينها.

ج. الدولة تحكم قبضتها على الفضاء المدني

أدى عجز الحكومة المنتخبة ديموقراطياً العام 1954 عن ضبط أمور الدولة إلى قرار متعجّل بالسعي إلى تشكيل اتحاد مع مصر جمال عبد الناصر. كان عبد الناصر قلقاً من الفضاء السياسي المفتوح في سوريا، ولن يقبل بالاتحاد إلا إذا حلّت جميع الأحزاب السياسية السورية نفسها. إضافةً إلى ذلك، أصبحت الأيديولوجيا الوضعية الساعية إلى وضع الدولة في قيادة المجتمع وفرض المنظومة الأخلاقية الحداثية على السكان عنوان المرحلة.[20] غير أنّ هذا التواؤم بين الدولة و"الجمعيات" ذات الطراز الحديث لم يكن ليدوم طويلاً. فبعيد مصادقة البرلمانين السوري والمصري على الاتحاد، تمّ تعديل القانون المدني، وحذفت الفقرات التي تعرّف الشخصية الاعتبارية "للجمعيات والمؤسسات". وكان على سوريا اتّباع القانون المصري الذي أصدره عبد الناصر عام 1958 لضبط عمل المنظمات غير الحكومية. وصدر المرسوم 93 لتوحيد أسلوب إدارة هذا القطاع في الاتحاد.[21]

لا يزال هذا القانون سارياً في سوريا رغم مرور أكثر من ستين عاماً على انفصالها عن مصر (أيلول 1961). ورغم أن العديد من المؤسسات السياسية التي استحدثت خلال فترة الاتحاد بين البلدين قد ألغيت بعد الانفصال، فقد ظلّ المرسوم 93 المبغوض من قبل الكثيرين سارياً حتى اليوم، وترك عظيم الأثر على تعريف العلاقة بين الدولة والمجتمع المدني، إذ حصر عمل "الجمعيات" في المجالات التي لا تغطيها المشاريع الاجتماعية الخاضعة لإشراف الدولة، وزاد من تعقيد إجراءات تسجيل المنظمات غير الحكومية الجديدة إلى حد الاستحالة تقريباً،

[20] عبد الرحمن، مها. م. (2004). *كشف المجتمع المدني: السياسة في منظمات المجتمع المدني في مصر*. لندن: أي. ب. تاوريس. ص128 وما بعدها.

[21] المرسوم 1958/93 للجمهورية المتحدة.

وفرض الحصول على موافقة مسبقة لأنشطة المنظمات غير الحكومية، ومنح الوزارة المعنية حقوقاً شبه حصرية في معاقبة مجالس إدارة المنظمات غير الحكومية، بل وتغييرها دون الرجوع إلى القضاء..

تولى حزب البعث السلطة عام 1963 وفعّل القانون بزخم جديد، وعهدت العديد من الوظائف المدنية للمنظمات غير الحكومية إلى أشكال جديدة من التنظيمات غير الحكومية التي تسيطر عليها الحكومة (GONGO) أو ما يسمى المنظمات غير الحكومية الحكومية. جرى تشجيع الاتحادات والنقابات الحديثة العهد التي نشأت في الخمسينيات على تحويل كياناتها إلى الطابع الرسمي، وأعطيت مكانةً خاصةً وفقاً لقوانين خاصة. كما مُنح اتحاد شبيبة الثورة، والاتحاد العام النسائي، والاتحاد العام لنقابات العمّال، والاتحاد العام للفلّاحين، مكانةً خاصّةً بوصفها كيانات تابعة لحزب البعث، الذي ***أراد تفكيك شبكات الوصاية الزبائنية المحلية الخاصة بالنخب السابقة، وتأسيس أشكال جديدة من الشبكات تنظم المجتمع قطاعياً وفقاً لمكان العمل.***

تمكّن البعث من خلق حركة طلب سياسي محلية فاعلة جداً على خدماته، من خلال ضمان أن يمرّ الوصول إلى موارد الدولة وشبكات الوصاية والمحسوبية الخاصة بالاتحادات والمنظمات غير الحكومية-الحكومية، ما أتاح للدولة أن تكون المتحكّم بالمصالح المحلية. وهكذا ***تمكّن حزب البعث من إخضاع قطاعات واسعة من المجتمع لوصايته السياسية المباشرة، ما خلق هرماً ذا قاعدة عريضة من التبعية بين السكان. ووفقاً لبعض السرديات، كان ثلث إلى نصف السكان يرتبطون بشكل من الأشكال بعمل تحت إشراف الدولة، أو تعاونية، أو اتحاد، أو منظمات غير حكومية-حكومية أخرى***. انتشرت تعاونيات الإسكان، والمستهلك، والتعاونيات الزراعية، وغيرها من آليات توزيع السلع المدعومة من الدولة، وتوسعت معها قدرة حزب البعث على تحريك القوى الاجتماعية.

ولكن، على الرغم من جهوده القصوى في تفكيك الشبكات الدينية والتقليدية غير الرسمية، لم يتمكن حزب البعث من تحقيق تأثير حقيقي في الأوساط المدنية المحافظة والتقليدية، لقد أقفلت القنوات الخلفية لوصول رجال الدين ومنظمات المجتمع المدني والشبكات الرسمية وغير الرسمية التابعة لهم إلى الدولة ومواردها، ولكنّ تلك الشبكات كانت تقاوم في كل خطوة، كما حدث في حماة عام 1964 بعد إطلاق الدستور المؤقت الأول لحزب البعث، وتصاعد هذا السلوك وصولاً إلى خروج مظاهرات عند إعداد القانون الدائم للعام 1973. كان من شأن العنف الذي تلا كلاً من تلك الأحداث، وما تبعها من اعتقالات واختفاء لأبرز الناشطين، دفعُ النشاط السياسي والاجتماعي للقوى المحافظة إلى الخفاء. انحصر الوجود الرسمي لرجال الدين في بعض مجالات التعليم الديني

التي تسامحت معها الدولة حتى أوخر السبعينيات، إلا أنّ سيطرة القوى المحافظة على بعض الجمعيات الخيرية، وقدرتها على التوغّل في النقابات والاتحادات المهنية الليبرالية، شكّلا تحدياً كبيراً للدولة مع نهاية ذلك العقد.[22]

شكلت المواجهة التي وقعت بين عامي 1979-1982 بين حزب البعث وعدد من الأجهزة الأمنية والعسكرية من جهة، وبين عدد من المكونات السورية المختلفة كالأخوان المسلمين وبعض التنظيمات اليسارية والتجمعات المهنية المستقلة التي لم تنتظم في صفوف البعث وأدواته للوصاية والإدارة الاجتماعية من جهة أخرى واحتلت واجهتها جماعة الإخوان المسلمين، اختباراً شديد الخطورة لشرعية البعث وأساس سلطته. غير أنّ إخفاق القوى المعارضة للبعث في تشكيل جبهة موحدة أثبت أن الشبكات الاجتماعية والمدنية التابعة لحزب البعث كانت فاعلة بشكل كبير. لقد استغلّت سلطة البعث أحداث تلك الفترة لاستكمال الهيمنة على كثير من المفاصل والقطاعات، ومن بينها مجالات مدنية، وفضاءات نقابية، لعل أبرزها وأهمها نقابة المحامين، فضلاً عن نقابات المهندسين، والأطباء، والصيادلة، وينظر كثير من مؤرخي تلك المرحلة إلى المرسوم التشريعي الذي خوّل مجلس الوزراء حل النقابات المهنية (7 نيسان 1980) على أنه علامة فاصلة في مسيرة النقابات المهنية في ظل حكم البعث. وبالفعل، صدرت قرارات بحل عدد من النقابات في 10 نيسان 1980، وفي العام التالي صدرت قرارات لما وُصف بأنه "تنظيم النقابات"، عبر وضعها تحت جناح البعث. ***ومع نهاية تلك المواجهة في العام 1982، كان حزب البعث مسيطراً بالكامل، و انتزع آخر رمق من الاستقلالية لدى النقابات المهنية، والاتحادات العمالية الصغيرة، وتمكّن أخيراً من الاستيلاء على جميع الموارد الوطنية الضرورية للحفاظ على شبكاته الوصائية.***

يمكن وصف تلك الفترة بالسّمات التالي:

- توسّع سيطرة الدولة على النظام الاجتماعي: لم يقتصر تجلي ذلك على لجم المنظمات غير الحكومية فحسب، بل شمل اختراق جميع جوانب الحياة الاجتماعية من خلال المنظمات غير الحكومية-الحكومية.
- التوتر بين رؤى الدولة الرسمية والقيم التقليدية في مختلف أجزاء البلاد: أصبحت مسألة التحكّم بتمثيل المجتمع موضوعاً لمواجهة عنيفة مع كثير من الشبكات المدنية التقليدية التي تحدّت الدولةَ وأيديولوجيتها. وفي حين كان يتم تخفيف ذلك التوتّر من خلال مفاوضات القنوات الخلفية في الماضي، لم تكن المصالحة بين الجانبين ممكنة هذه المرة، وتطلّب الأمر اللجوء إلى القمع العنيف للحراك الشعبي عام 1981 حتى تستكمل الدولة استيلاءها على الفضاء المدني.

[22] Pierret, Thomas. (2011). *البعث والإسلام في سوريا: عائلة الأسد في مواجهة العلماء*. باريس: مطبعة جامعة باريس. ص73-84.

- أجبر أولئك الذين لم يرغبوا بالانخراط والالتزام بقواعد اللعبة على الانحسار إلى الخفاء أو الخارج: وشمل ذلك شبكات دينية وعلمانية، إذ نجم عن دفع العديد من تلك الشبكات إلى العمل في الخفاء انتشارٌ لثقافة انعدام الثقة، والتشظي، وضعف التواصل، ما خلّف حالةً من انعدام الثقة بين الجهات الفاعلة المدنية، والعجز عن تشكيل كتلة حرجة لمقاومة المصلحة العليا لدولة البعث. ولكنّ الأهم أن تلك الجهات المدنية كانت عاجزةً عن تجميع نفسها عندما انطلقت المظاهرات الشعبية كارة أخرى العام 2011.
- استمرار الشبكات الاجتماعية لحزب البعث: توقّع الكثير من المراقبين وناشطي المجتمع المدني أن تطيح المظاهرات الشعبية العام 2011 بقبضة دولة البعث العميقة على السلطة، ولكن بعد 12 عاماً من النزاع يبدو أن سيطرة البعث الاجتماعية ليست بالهشاشة التي توقعها البعض.

د. التحوّل النيوليبرالي:

مع منتصف ثمانينيات القرن الماضي، كانت سوريا تواجه ركوداً اقتصادياً معقّداً، إذ أدت العقوبات الغربية، وكلفة الحرب في لبنان، والتنازع الداخلي بين صنّاع القرار السوريين رفيعي المستوى إلى إيقاف المساعدات التي كانت سوريا تتلقاها من دول الخليج لدعم جهودها في الصراع مع إسرائيل، كما أدى انخفاض أسعار النفط وفشل العديد من المشاريع الاقتصادية التي تقودها الدولة إلى تراجع متسارع في قيمة الليرة السورية، وتضخم كبير، وتراكم الدين العام بشكل مطّرد. استمرت سوريا بتمويل الاستثمارات الكبرى التي تديرها الدولة من خلال العجز، فطبعت الأوراق النقدية دون أصول تغطيها، واستدانت بشكل كبير من بلدان الكتلة الشرقية، ولم يعد بوسع السلطة الاستمرار في كثير من برامج الرعاية الاجتماعية التي استخدمها البعث لتقوية شبكات الوصاية المختلفة الخاصة به.[23]

ومع نهاية العقد، كانت السلطات قد أدركت تماماً سلبيات سياساتها الاقتصادية، وبدأت نقاشات الإصلاح الاقتصادي تتداول بشكل جدي حتى قبل صدور القانون رقم 10 الشهير للعام 1990 الذي فتح مجالات واسعةً للاستثمار في البلاد.[24] غير أنّ ذلك الانفتاح الاقتصادي الأولي لم يكن له أثر يذكر، وكانت هناك نقاشات جدّية حول ضرورة تخفيف قبضة الدولة على المؤسسات السياسية والاجتماعية.[25] وباتت الحاجة ملحّةً لفتح شبكات الوصاية الخاصة بالدولة أمام زبائن جدد من خارج قاعدة الدعم القائمة للحكومة.[26]

---

[23] Perthes, Volker. (1997). *الاقتصاد السياسي لسوريا في ظل الأسد*. لندن: أي. ب. تاوريس. ص120 وما بعدها.

[24] Kienle, Eberhard. (1998). "أبعد من نصيب الأسد: العوامل الخارجية والتغيير المحلي في سوريا". في Volker Perthes، محرر، *سيناريوهات من أجل سوريا: الخيارات الاقتصادية-الاجتماعية والسياسية*. Baden-Baden: Nomos Verlasgesellschaft. ص23-40

[25] المرجع السابق

[26] Perthes. (1997). ص250 وما بعدها.

أتاحت الإصلاحات الاقتصادية الأولية فرصاً جديدةً للانخراط مع طبقة جديدة من الفاعلين في القطاع الخاص. وبدأت شبكات وصاية جديدة بالنشوء مع تنامي دور المشاريع الخاصة، وتحول أصحابها من مجرّد متعهدين من الباطن لصالح المشاريع التي تملكها الحكومة، إلى لاعب قوي بحد ذاته، وفتحت علاقات الزبائنية مع مشاريع الدائرة المحابية المجال أمام أشكال جديدة من الاستثمار. سرعان ما اتّضح أن الإجراءات لم تُحدث سوى تأثير محدود على النمو الاقتصادي، كثير من الاستثمارات التي نشطت كانت موجهة نحو قطاع العقارات، وأنماط من المشاريع التي لا تولّد الكثير من فرص العمل، ولا تترك آثاراً اقتصادية مضاعفة، غير أنّ هذه الشبكات الجديدة بدأت تولّد واجهات تابعةً لها تعبّر عن وجودها ودورها.[27]

بطبيعة الحال، كان ذلك على حساب تحوّل مركز الثقل في الساحة السياسية من مشاريع الدولة إلى المشاريع الخاصة. ***لم يعد توزيع الثروة بإشراف الدولة وشبكات الوصاية قادراً على توفير ما يكفي من الموارد للحفاظ على الدعم القوي من اتحادات الطبقة العاملة والمنظمات غير الحكومية-الحكومية.[28] غير أنّ الدولة لم تستطع التخلي عن نواة منظومة الدعم الخاصة بها في صفوف بيروقراطية الدولة والمنظمات غير الحكومية-الحكومية التابعة لحزب البعث.*** ولكن كان على تلك المؤسسات أن تتنافس في ما بينها للحصول على الاهتمام السياسي والموارد.

كان من نتائج الانفتاح على الاستثمار الأجنبي اضطرار دمشق إلى بدء التفاوض مع المانحين الخارجيين، سواء من خلال المفاوضات مع الاتحاد الأوروبي في ما يتعلق بالشراكة الأورومتوسطية، أو بشكل ثنائي مع الدول الأعضاء ومانحين آخرين من خارج الاتحاد الأوروبي. وكان لا بدّ من إعادة التفاوض حول العديد من القروض الدولية التي استدانتها الدولة السورية، والأهم من ذلك كان على سوريا إبداء نوع من الانفتاح السياسي، بدأ استحداث إصلاحات تدريجية على المستوى السياسي. غير أنّ العديد من البرامج كانت مصمّمةً لدعم الأنماط الناشئة للمجتمع المدني.[29] وتفاوتت تلك البرامج بين موجّهة لجهات فاعلة مدنية منفردة لبناء قدراتها وتنفيذ بعض المشاريع، وأخرى مصمّمة لدعم القطاع بشكل عام. في الحقيقة، لم تكن هناك سياسات إرشادية واضحة حول طبيعة نظرية التغيير التي تبناها المانحون لدعم الإصلاحات.

---

[27] حداد، بسام. (2012). *شبكات الأعمال في سوريا: الاقتصاد السياسي للصمود السلطوي*. ستانفورد: مطبعة جامعة ستانفورد. ص140 وما بعدها.

[28] Hinnebusch, Raymond. (2009). "سوريا في ظل البعث: الاقتصاد السياسي للسلطوية الشعبوية". في Raymond Hinnebusch، محرر، *الدولة والاقتصاد السياسي للإصلاح في سوريا*. Fife، اسكتلندا: مركز الدراسات السورية في جامعة سانت أندروز. ص17

[29] Spitz, Rene. (2014). *العلاقات بين الدولة والمجتمع المدني في سوريا: معونات الاتحاد الأوروبي للحوكمة الرشيدة في دولة سلطوية*. Saarburken، ألمانيا. ص184

تمكنت السلطات في دمشق من التحكم غير المباشر في كثير من مبادرات الإصلاح تلك. ففي الماضي، كانت السلطات تقهر الأصوات الناقدة وتستخدم انتقاد بعض جوانب المنظومة السياسية لتعزيز شرعية الدور الجوهري للمنظومة.[30] وبإعطاء الضوء الأخضر السياسي والموافقة على بعض أشكال النشاط المدني ومنع أخرى بشكل اعتباطي، بدأت قنوات جديدة من الوصاية بالظهور. كانت الخطوات الأولى خجلى، ولكن النافذة فتحت قليلاً بعد عام 2005. وقد أدّت التوترات الأولى التي ظهرت بين السلطات في دمشق والجهود المتنامية لأنشطة المجتمع المدني بين عامي 2000-2002 (التي عرفت بربيع دمشق) إلى إعادة نظر حذرة في التفاؤل الأولي بوجود فرص للإصلاح.[31] وبحلول عام 2005، كان مكتب رئاسة الجمهورية يدفع وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل إلى زيادة التراخيص الممنوحة "للجمعيات" الجديدة.

دعم مكتب الرئاسة طيفاً واسعاً من التجارب المدنية الجديدة مانحاً إياها فرصة الوصول إلى المؤسسات العامة، والضوء الأخضر للحصول على التمويل الأجنبي والوطني، وبعض النفاذ إلى وسائل الإعلام. غير أنّ التجربة الأكثر ظهوراً كانت تأسيس "مؤسسات مدنية" تحت إشراف السيدة الأولى (بشكل شخصي أو من خلال مكتبها). وأُسست عشرات المنظمات غير الحكومية على تلك الشاكلة، بحيث ترأسها السيدة الأولى بشكل مباشر أو عبر أحد القيادات الجديدة التي برزت في قطاع الأعمال نتيجة تحرير الاقتصاد بعد عام 2000. لكنّ القائمة تضمنت أيضاً بعض المنظمات غير الحكومية المحلية الخاصة بمواطنين عاديين وأشخاص اختيروا بشكل انتقائي لتجريب أنواع جديدة من الأنشطة المدنية.

في عام 2007، جُمعت المبادرات الأربع الكبرى (فردوس، روافد، شباب، مسار) ضمن كيان واحد عرف بـ"الأمانة السورية للتنمية" التي كانت تتمتّع بكادر مهني يراوح عدد أفراده بين 200، و250 موظفاً، وتلعب دوراً واضحاً جداً في استحداث مختلف الابتكارات في ذلك القطاع. رأى العديد من المنتقدين في هذه الخطوات محاولةً أخرى من جانب السلطات السورية لتعيد إنتاج نفسها، وإضفاء صبغة شرعية على تحولها نحو النيوليبرالية.[32] في حين يرى آخرون أنّ الأمانة _ ورغم أنها أطلقت بوصفها منظمة غير حكومية-

[30] لمزيد من المعلومات، الرجاء الرجوع إلى :
Cooke, Miriam. (2007). *سوريا الأخرى: صناعة الفن المعارض*. Durham: مطبعة جامعة دوك.

[31] لمزيد من المعلومات الرجاء الرجوع إلى الطبعة الخاصة من مجلة Confluences Méditerarnée: غليون، برهان ومردم بك، فاروق، محرر. (2003). "ربيع سوري: ملف". Confluences Méditerarnée. رقم 44. شتاء 2002-2003.

[32] Fiorini, Claudia. (2011). "الأمانة السورية للتنمية: نموذج لإعادة إنتاج النظام لنفسه". في Caroline Abou Sada and Benoit Challad. *التنمية: قضية للمنظمات غير الحكومية؟ الجمعيات والدول والمانحون في العالم العربي*. باريس: كارثالا. صز 69-94.

حكومية كبرى _ أحدثت آثاراً مهمة وغير مباشرة، ولا ينبغي التقليل من شأنها كمدخل للتغيير في المنظومة السلطوية.[33]

وفي حين سمح بأشكال جديدة من العمل المدني بل تم تشجيعها، كان من الضروري وجود أشكال أخرى من التنظيم المجتمعي للحفاظ على التوازن، فأعطيت المؤسسات الدينية مجالاً أوسع للعمل، وسُمح لبعض رجال الدين المعروفين بإدارة أشكال مختلفة من الجمعيات الخيرية.[34] كما أعطيت المبادرات المدنية غير الرسمية أيضاً بعض المساحة. لكن تلك المساحة كثيراً ما كانت تغلق عندما يأخذ العمل المدني طابعاً جريئاً أو دوراً بارزاً.[35] وكان لا بد من تحقيق توازن دقيق في ظل التوتر بين الأجندة الاجتماعية المدنية المحافظة، والعلمانية.[36] وكثيراً ما كان مؤسسة الرئاسة هي الحكم النهائي في التوترات التي نشأت بين الأجندات الاجتماعية المختلفة، والتي قامت المؤسسات الأمنية المتنافسة بتأجيج كثير منها بشكل غير مباشر.[37] ***عموماً كان هنالك انفتاح تدريجي في الفضاء العام، ومداخل جديدة لعمل مختلف الجهات الفاعلة المدنية، لكن تلك البوابات كانت مراقبة بشكل وثيق، وكانت تفتح أو توصد باستمرار حتى يفهم الجميع أنهم لا يستطيعون العمل دون وصاية الدولة المركزية الكاملة. وكان المجتمع المدني الناشئ بحاجة إلى حماية ووصاية السلطات، وفي المقابل كان يعطي أشكالاً غير مباشرة من الشرعية للدولة بوصفها الحكم بين الأجندات الاجتماعية المتنافسة.***

وصلت محاولات إصلاح الإطار القانوني الناظم لعمل المجتمع المدني إلى طريق مسدود بعد العديد من المسودات والمداولات حول نص قانون جديد للمنظمات غير الحكومية. وقد أطلقت أولى المسودات في 2008 بتشجيع من المانحين (مثل الاتحاد الأوروبي والمملكة المتحدة). فيما استندت النسخ التالية إلى نموذج "جمعية الجمعيات النفعية" في المملكة المتحدة: بوصفها وسيطاً بين الحكومة والمجتمع المدني للإشراف على القطاع وتنظيمه. خضع النص لعدد من التنقيحات نتيجة المقاومة القوية من قبل الطبقة البيروقراطية في الدولة، ومن قِبل المنظمات غير الحكومية-الحكومية، والعديد من الجمعيات الخيرية التي كانت تعمل ضمن المساحة الآمنة التي وفّرتها الدولة بعد عام 1981. ومع نهاية عام 2012، انتهى المطاف بالنسخة

---

[33] كواكبي، سلام. (2013). "مفارقة النشاط المدني الذي تنظمه الحكومة في سوريا". في Paul Arts and Francesco Cavatora، محررون. *المجتمع المدني في سوريا وإيران: النشاط المدني في السياقات السلطوية*. Boulder, Co. لين رينييه ناشرون. ص169-188.

[34] Pierette, Thomas. (2013). "العلماء: الهيمنة الدينية التي زعزعتها الثورة". في François Burgat and Bruno Paoli، *لا ربيع لسوريا: مفاتيح فهم الجهات الفاعلة في أزمة 2011-2013 وتحدياتها*. باريس: La Découverte. ص93.

[35] Donati, Caroline. (2013). "شباب داريا: نشأة حركة اللاعنف السورية وانتماءاتها". في François Burgat and Bruno Paoli، *لا ربيع لسوريا: مفاتيح فهم الجهات الفاعلة في أزمة 2011-2013 وتحدياتها*. باريس: La Découverte. ص107 وما بعدها.

[36] Pierette. (2011). ص261 وما بعدها.

[37] المرجع السابق

الأخيرة للقانون _ التي كانت قد نوقشت بشكل موسّع وبمشاركة كبيرة من منظمات المجتمع المدني في دمشق والعديد من المدن الأخرى _ حبيسة الأدراج.[38]

يمكن وصف حالة المجتمع المدني في سوريا مع بداية العام 2011 ومباشرة قبل اندلاع الاحتجاجات الشعبية وانطلاق العنف في سوريا كما يلي:

- عملت الدولة على تنويع شبكات الوصاية الاجتماعية الخاصة بها: لتشمل أنماطاً جديدةً من الجهات الفاعلة في المجتمع المدني. وأعطيت المنظمات غير الحكومية التي تعمل في مسائل غير القضايا الخيرية الإذن بالعمل بعد تدقيق أمني وثيق.
- دور الدولة في تحقيق التوازن: أدى ظهور نماذج جديدة من الجهات الفاعلة المواطنية الليبرالية والتنموية إلى التنافس والتوتر الذي ما كان ليُحلّ إلا بالرجوع إلى الدور المركزي للرئاسة للموازنة بين تلك الجهات. ومثّل دور الموازنة المركزي هذا مصدراً مستمراً للشرعية وسمح للمركز باستمرار بالانحياز إلى جانب والتحوّل إلى الجانب الآخر لاحقاً.
- كانت محاولات المانحين الغربيين للانخراط مع القطاع مشوّشةً وتفتقر إلى التوجه الاستراتيجي: إذ كان المانحون سعداء باستغلال أية فرصة للتفاعل دون هدف واضح. وكانت هناك نظريتا تغيير مستخدمتان في الوقت نفسه، فمن جهة، جرى تركيز على الإصلاح من الأعلى عبر دعم جهود تحسين المنظومة القانونية والمؤسسية، ومن جهة أخرى كانت هناك محاولة لدعم منظمات غير حكومية فردية وبناء قدراتها لتحقيق مداخل للفضاء المدني، وهذه هي المقاربة التي فضلها العديد من الدول الأعضاء من خلال برامج تمويل التعاون التنموي الخاصة بها. لا يمكن القول إن تلك المقاربات كانت غير متوافقة بالكامل، لكنها كثيراً ما انضوت على أجندات متنافسة للمانحين، وافتقرت إلى التنسيق.

3- وضع المجتمع المدني اليوم

بعد اندلاع الاحتجاجات الشعبية في سوريا في العام 2011، سُجلت فورة في العمل المدني، كانت الطاقات المجتمعية عالية، واضطلعت الجهات الفاعلة المدنية بالعديد من الأدوار، إما لتوفير الاحتياجات المجتمعية التي لم تعد الدولة تتكفل بها، أو للتعبير عن الأفكار والاحتياجات التي قُمعت في الماضي. ظهرت آلاف المبادرات

[38] كان أحد مؤلفي هذا التقرير عضواً في اللجنة التي عملت على المسودات اللاحقة.

الجديدة في مُختلف أنحاء البلاد. سرعان ما اتضح أن لذلك التوسع الميداني الأولي الواعد حدوداً، وتقلص عدد الهياكل المدنية المستدامة، لكن في المقابل أصبح عملها أكثر تركيزاً ومأسسة.

يركز التقرير في هذا القسم على نماذج من الجهات الفاعلة التي تمكنت من تأكيد دورها في الفضاء المدني منذ الالعام 2011، وأنشطتها الرئيسية وتوزعها الجغرافي وأنماط عملها، وهي مهمة شاقة لأنّ البيانات الموثوقة التي تغطي القطاع بأكمله نادرة. استخدم مؤلفو هذا التقرير ثلاثة مصادر بيانات رئيسة لرسم خريطة الواقع القائم:

- بيانات نوعية جُمعت من المقابلات المفتاحية، ونقاشات مجموعات التركيز.
- بيانات كمية جُمعت من مصادر منشورة (مثل تقييم مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية للمنظمات غير الحكومية، والمسح الكمي لِـ IMPACT 2022)
- البيانات الثانوية والثالثية التي جُمعت من المواقع الإخبارية، ومن التقارير المنشورة. استخدمت بشكل أساسي لتقييم الوعي العام وفهم عمل منظمات المجتمع المدني في جميع أنحاء سوريا.

تكشف مصادر البيانات الثلاثة تبايناً كبيراً بين تصوّر الجهات الفاعلة المدنية لوضعها وبين التصوّر الخارجي لعملها وتأثيرها. سيركز هذا الجزء من التقرير على جانب العرض أكثر من جانب الطلب من تلك المسألة، أي على طريقة تحديد منظمات المجتمع المدني لبصمتها على أرض الواقع. ولكنّ مؤلفي التقرير سيسعون في أقسام لاحقة من التقرير لوضع هذا التصور الذاتي جنباً إلى جنب مع تصورات أخرى لفهم المنظومة البيئية بشكل متكامل.

أ. ما هو المجتمع المدني السوري؟

إن الأسس النظرية للمجتمع المدني مسألة خلافية، وتعريف "المجتمع المدني السوري" ليس مهمة بسيطة في أحسن الأحوال. كما ورد أعلاه، فإن المسار التاريخي للمجتمع المدني في سوريا يتحدى التعريفات الكلاسيكية، وبعد 2011 أصبح تقديم تعريف محكم للمجتمع المدني أكثر صعوبة خاصة مع انزلاق البلاد إلى نزاع كبير. يمكن أن يكون المجتمع المدني رسمياً أو غير رسمي، منظماً أو عفوياً، مدنياً أو مجتمعياً. ويمكن أن تكون حدوده ضبابية مع سلطات الأمر الواقع والجهات الفاعلة في القطاع الخاص، كما يمكن أن يقدم القيم والممارسات المدنية الليبرالية وكذلك المناهضة للمدنية.

لاقتراح خريطة طريق للتفاعل مع المجتمع المدني فإنّ إحدى المهمات الرئيسة تكمن في تقديم تعريف مشترك لهذا المجتمع. إن تعريف الاتحاد الأوروبي الأساسي للمجتمع المدني يركز بشكل أساسي على دور منظمات المجتمع المدني. ومع أنّ هذا التعريف واسع بما فيه الكفاية فهو غير جامع، ولا يتوافق مع الحقائق التي تحدث على الأرض لجهات مدنية فاعلة عديدة في سوريا اليوم. يذكر الاتحاد الأوروبي في أدبياته الرسمية:

"يعتبر الاتحاد الأوروبي أن منظمات المجتمع المدني تضم جميع الهياكل غير الحكومية، وغير الربحية، وغير الحزبية، وغير العنفية التي ينظم الناس أنفسهم من خلالها للسعي وراء أهداف ومثل مشتركة سواء كانت سياسية، أو ثقافية، أو اجتماعية، أو اقتصادية، تعمل من المستوى المحلي إلى المستوى الوطني والإقليمي والدولي، وتضم منظمات حضرية وريفية ورسمية وغير رسمية. يقدّر الاتحاد الأوروبي تعدّدية منظمات المجتمع المدني وخصوصيتها، ويتفاعل مع منظمات المجتمع المدني الخاضعة للمساءلة والشفافية والتي تشاركه الالتزام بالتقدم المجتمعي والقيم الأساسية للسلام والحرية والمساواة في الحقوق والكرامة الإنسانية."[39]

لا يمكن تطبيق هذا التعريف بسهولة في السياق السوري لجُملة أسباب:

أولاً، يَفترض هذا التعريف وجود حكومة ودولة فاعلة، ومجتمع سياسي تمثله الأحزاب السياسية، ومجتمع مدني يعمل بين ما تقدم من جهة، وبين القطاع الخاص والأفراد من جهةٍ أخرى. ويشير هذا التعريف إلى وجود أرضية مركزية يكون لمنظمات المجتمع المدني فيها تأثير وسيط، فهي تحمي المجتمع من هيمنة الدولة، وتضفي الشرعية على النظام السياسي الليبرالي للدولة في الوقت ذاته. أما في سوريا فللدولة دور غير واضح يتمظهر بأوجه مختلفة إلى حد كبير في المناطق الجغرافية المتعددة.

وفي مناطق سيطرة المعارضة ومناطق سيطرة الإدارة الذاتية لا توجد حكومة واحدة معترفٌ بها أو مجموعة من مؤسسات الدولة الهرمية، ويفتقر النظام السياسي في هذه المناطق إلى الشرعية على المستوى المحلي والوطني والدولي، ما يعني أن هناك صعوبة عملية في التمييز بين منظمة مجتمع مدني ومؤسسة شبه حكومية، فكل منهما يؤدي جزءاً مما يعتبر عادةً وظائف الدولة. خذ على سبيل المثال، الدفاع المدني السوري، المعروف أيضاً بالخوذ البيضاء، ومديرية الصحة في إدلب، يؤدي كلا هذين الكيانين خدمات الدولة و/ أو وظائف تنظيمية، و مع ذلك فهما لا ينتميان إلى أيّة حكومة، ويعملان مثل منظمات المجتمع المدني، فضلاً عن أن كلّاً منهما مؤسَّس ذاتياً، حتى أنهما مسجلان بوصفهما منظمتي مجتمع مدني في تركيا. قال أحد المشاركين: «لديك جهات

[39] https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52012DC0492&from=SL ، تم الولوج إلى الرابط بتاريخ 15 كانون الثاني/يناير 2022

فاعلة في المجتمع المدني، وسلطات محلية، وميليشيات مسلحة، تفعل أشياء متداخلة، .....، سلطة محلية توزّع السّلل الغذائية، وميليشيا تجمع الضرائب، ومنظمة مجتمع مدني تعمل على مسائل الحماية".

من جهةٍ أخرى، تسيطر الدولة بشدّة على العديد من منظمات المجتمع المدني المسجلة في المناطق التي تسيطر عليها الحكومة المركزية، وتعتمد تلك المنظمات على الدولة أو على حزب البعث للحصول على التوجيهات والتمويل والشرعية. هناك من يصفها بأنها منظمات غير حكومية-حكومية، في حين أن العديد من الاتحادات والنقابات مفوضة بموجب القانون لأداء الأدوار التنظيمية مثل اصدار رخص مزاولة المهنة. إنّ الخط الفاصل بين منظمات المجتمع المدني والدولة ضبابيٌّ جداً. قال أحد المشاركين في إحدى مجموعات التركيز: "إن الوضع اليوم يقوم على أن كلّ قوى الأمر الواقع لديها منظمات المجتمع المدني المرتبطة بها...رأينا ذلك قد انعكس في تشكيل الثلث الأوسط للجنة الدستورية: لديك مجموعة واحدة إلى اليسار ومجموعة واحدة إلى اليمين ضمن تلك الكتلة."

من المرجح أن يستمر هذا الوضع المشوّش في المستقبل. تناول أحد المشاركين من شمال غرب سوريا هذا الأمر على النحو التالي: "تمتلك منظمات المجتمع المدني اليوم أكبر مجموعة من البيانات وأكثرها موثوقية حول جميع الشؤون العامة بما في ذلك الصحة والتعليم. وإذا كانت الدولة ستأتي في المستقبل لتقديم هذه الخدمات، فسيتعين عليها الاعتماد على منظمات المجتمع المدني، ما يعني أن لمنظمات المجتمع المدني وجود سياسي في المستقبل." وأكد آخرون على الدور المتنامي لمنظمات المجتمع المدني في تغطية وظائف الدولة لا في مناطق سيطرة المعارضة فحسب، بل وفي مناطق سيطرة الحكومة المركزية ومناطق سيطرة الإدارة الذاتية، برغم وجود بعض مؤسسات الدولة المركزية هناك.

يعتمد هذا التقرير أوسع نطاق ممكن لتتبع الأنشطة التي تمثل الإرادة الجماعية للأفراد والمجتمعات المحلية، بغرض فهم فضاء المجتمع المدني في سوريا، إذ تُعدّ الإرادة الذاتية التي تنشأ بشكل تجمعات ذاتية (سواء اعترفت بها الدولة أو لا) جزءاً من الفضاء المدني، وذلك على أمل فهم الديناميات المختلفة التي تلعب دوراً في تشكيل دور الفاعلين المدنيين والأهليين في جميع أنحاء سوريا. هذا لا يعني أن خريطة الطريق للانخراط مع المجتمع المدني ستتفاعل مع كل هؤلاء الفاعلين في المستقبل، ولكن ب**دون استيضاح الاتجاهات والديناميات التي تؤثر على المجتمع المدني بشكلٍ عام، سيكون من المستحيل توجيه الدعم والتفاعل مع الجهات المدنية الفاعلة التي تلعب بالفعل دوراً وسيطاً في حماية المجتمع، وفي درء هيمنة الدولة والمساهمة في السلام الطويل الأمد، وإعادة وظائف الديمقراطية والشرعية للدولة.**

ثانياً، ليس من السّهل تحديد ما الذي يجعل منظّمة مجتمع مدني سوريّة الهوية، إذ تُحدَّد هوية المنظّمة غالباً بالتّحقّق من تسجيلها، ومعظم منظّمات المجتمع المدني السوريّة إما غير مسجّلة، أو أنها مسجلة لدى جهةٍ فاعلة شبه حكوميّة، أو في بلدٍ مجاورٍ أو في مكانٍ آخر من العالم. ويَقترح الاستشاريّون عادةً في هذه الحالة النّظر إلى التّعريف الذّاتيّ الذي تضعه منظّمة المجتمع المدنيّ في مؤلّفاتها المنشورة، لكن في الحالة السّوريّة أغفلعدد كبير من المنظّمات أي ذِكر لسوريا في مؤلّفاتها المنشورة أو مواقعها الإلكترونيّة، لأنَّه يسبّب مشكلات كبيرة في التعاملات مع البنوك التّي تُفرِط في الامتثال للعقوبات. علاوة على ذلك، نَقلت العديد من المنظّمات السّوريّة عمليّاتها في ظلِّ تقلّص التّمويل وكلل المانحين إلى بلادٍ أُخرى، بحيث أبقت على جزء صغير فقط من أعمالها تركّز على سوريا، وبعض المنظّمات الأخرى اكتسبت صفة "منظّمة دوليّة غير حكوميّة" وتعامل معها معظم المانحين على هذا النّحوِ.

وهنا مرّةً أُخرى، يشير التّقرير إلى اعتماد أوسع تعريف ممكن لمصطلح "سوريّة"، بغرض تحديد مختلف الجهات الفاعلة التّي تعمل في المنظومة والبيئة السّوريّة. إنَّ الاعتبارات التّشغيليّة المختلفة لتصنيف منظّمات مجتمع مدني معيّنة على أنّها سوريّة لا تنفي حقيقة أنّها تؤثّر على المنظومة والبيئة بطرقٍ متعدّدة، مثل: التّنافس على التمويل والإسهام بالأموال، والتّنافس على الموارد البشريّة وتوفير الخبرة، وتحدّي بعضها البعض على الشّرعيّة أوخلق أشكال جديدة من الإرادة الذاتية الجماعيّة الشّرعيّة. لا يمكن أن يكون هذا التّعريف الواسع بدون معايير، بل ينبغي أن يكون جزءٌ معتبر من الأعضاء المنتسبين إلى منظّمة المجتمع المدنيّ إما سوريّين، أو ينحدرون من أصل سوري، ويجب أن يُنفَّذ جزءٌ معتبر من أعمالها داخل سوريا، أو يدعم أشخاصاً سوريين في أماكن أُخرى، ويجب أن يُنظَر إليها على أنّها جزءٌ من المجال العام، أو من النّقاش العام حول سوريا.

لا تقف المشكلة عند هذا الحدّ فحسب، فالعديد من المشاركين في الحوارات شكّكوا بإمكانية وضع سوريا معياراً في الأصل. قال أحد المشاركين من المهجر: "إنَّ أموال المانحين تُوجَّه إلى مناطقٍ مختلفة من البلاد، وبأساليب متنوّعة ومتناقضة كرَّست تقسيم البلاد"، وقال مشاركٌ آخر: "الجميع يركّزون على مناطقهم، ولا أحد يركّز على سوريا". ليس من الصّعب تحديد موقع سوريا لوجستيّاً فحسب، إنّما أصبح من الصّعب تعريفها من النّاحية الأخلاقية.

إنَّ الانقسام الأخلاقي يزداد حدَّةً بين الفاعلين العاملين داخل البلاد وأولئك اللذين يعملون خارجها، فهناك اختلافات في الوصول إلى التمويل، ودرجة الحرّيّة في العمل، والوصول إلى المعرفة، وسلّم الرواتب، إلخ... مما يخلق انقسامات كبيرة، وتبادل اتّهامات بالتّربُّح وبعدم الاهتمام بسوريا وشعبها. وهنا مرّة أُخرى، من الصّعبِ

على مؤلّفي التّقرير تحديد ما هو في الدّاخل وما هو في الخارج من منظّمات المجتمع المدنيّ، فعدد كبير من منظّمات المجتمع المدنيّ المسجّلة خارج البلاد مثل تركيّا و/ أو أوروبا تُنفذ كامل أعمالها داخل البلاد. وهكذا، فإنَّ التّقرير يَعتبر المنظّمة من داخل البلاد إن كانت قيادتها مقيمة في الدّاخل (وتشير كلمة قيادة إلى مجلس الإدارة والفريق التّنفيذيّ). لكن هذا التّعريف لم يكن واضحاً في أذهان المشاركين في الحوارات المختلفة، ولم يتمكّن تحليل نصوص تلك الحوارات من تحديد تعريف واحد متّفق عليه. المسألة تتعلّق بالتصوّر لا بمعايير محدّدة، إذ غالباً ما يُشار إلى المنظّمات التّي لها قاعدة قويّة خارج سوريا (كبار المسؤولين) وروابط قويّة مع الجهات المانحة ومراكز السّياسات بـ "منظّمات خارجيّة" في شمال شرق وشمال غرب سوريا، أمّا في مناطق سيطرة الحكومة المركزية فهناك تصوّر مفادُه أنّ "داخل سوريا" في الأساس تعني مناطق سيطرة الحكومة، ويُشار غالباً إلى أيّ شيء خارج هذه المناطق بـ "خارج سوريا."

ثالثاً، هنا يكمن السّؤال فيما إذا كانت منظّمات المجتمع المدنيّ هي منظّمات ربحيّة أو لا، إذ عبّر معظم المشاركينَ عن استيائهم من فكرة أن بعض منظّمات المجتمع المدنيّ تحوّلت إلى قنوات غير مباشرة للحصول على مكتسبات شخصيّة، وتكاد تعمل كما وصفها أحد المشاركين مثل "القطاع الخاص". إن الإدانة العامّة للتّربُّح توضح مدى تفشّي هذه الظّاهرة في المنظومة والبيئة، فهي تُفسد ثقة المجتمع بمنظّمات المجتمع المدنيّ، وتجعل المانحين يفرضون اجراءات العناية الواجبة بصرامة أكبر، وتُثبط ظهور الجهود الجماعيّة بين منظّمات المجتمع المدنيّ للعملِ معاً ما لم تتمكّن من تقاسمِ الموارد مقدَّماً بدلاً منَ العمل معاً من أجل المشاريع. أشارت معظم المقابلات المفتاحية التّي أُجريت مع الخبراء من المانحين إلى أنّ شاغلهم الأساسي هو قضايا العناية الواجبة وازدواجية التمويل، وركّز المشاركون من الدّولِ الأعضاء للإتحاد الأوربي على هذه المخاوفِ بشكل خاص، وتمنَّوا أن يلعب الاتّحاد الأوروبّي دوراً تنسيقيّاً أفضل لمنع ازدواجية الموارد.

أشار العديد من المشاركين إلى أنّه على الرَّغم من عدم ربحيّة منظّمات المجتمع المدنيّ، فالعديد من موظفيها يعملونَ لديها كي يصبحوا بيروقراطيين محترفين. قال أحد المشاركين: "إنَّ العمل في منظّمة غَير حكوميّة أصبحَ مهنة"، أمّا الّذينَ قابلناهم فأَعربوا عن أسفِهم لسوءِ تخصيص الموارد البشريّة وذلك لأن التمويل مخصّص لأعمال محدّدة جداً ولا تدعم الاحتياجات الاجتماعيّة الموجودة. قال أحد المشاركين: "يجب أن يعمل الطّبيب طبيباً، وأن يتطوّع في منظّمة غير حكوميّة تعمل في مجالٍ آخر غير الصحة. بدلاً من ذلك، فإنّ واقع الحال أنّ الطّبيبَ أصبح موظّفاً مُحترفاً في منظمة مجتمع مدنيّ تعمل في مجالٍ آخر". لا تحدُث هذه الضّبابيّة في الحدود بينَ الرّبحيّة واللّاربحيّة على المستوى القانوني لعمل المؤسسة فحسب ولكنّها ترشح إلى ثقافة المجتمع المدنيّ

بحد ذاتها، ومعظم المشاركين كانوا يسارعونَ إلى تحديدِ هذا الخطر، لكن قلّة قليلة منهم كانت لديهم حلول مباشرة لتجاوزه.

أخيراً، هناك معضلة الحياد السّياسيّ للمجتمع المدنيّ، قال أحد النّاشطين: "كان هناكَ خلطٌ كبيرٌ بين المجتمع المدنيّ والثّورة، إنهما لا ينفصلان في عقولِ الناس، ما يجعل الأشياء مشوَّشة بحيث لم نعد قادرين على الاتّفاقِ على أيّ شيء". ومن جانبٍ آخر، فإنَّ العديد من منظّمات المجتمع المدنيّ تعمل في القطاع الإنسانيّ، ومُكلّفة بالحفاظ على "الحياديّة" بحكم مهمتها الإنسانيّة ومانحيها. فهُم يتصوّرون وكما جاء عن أحدِ المشاركين: "الاتّحاد الأوروبّي هو من فرض عليهم هذه الحياديّة." فهذه الجهات الفاعلة لا تستطيع فَهم كيفَ لمنظّمات المجتمع المدنيّ أن يكونَ لها دورٌ في المناصرة السّياسيّة. ومع ذلك وبرغمِ حالة التّشويش، سرعان ما اتفقت معظم الجهات المدنيّة الفاعلة على الدّور السّياسيّ الهامّ الّذي ستلعبه منظّمات المجتمع المدنيّ في المستقبل، سواء كانت سياسية اليوم أو لم تكن، إذ بإمكانها الوصول إلى المعرفة والبيانات، ولديها شبكات اجتماعيّة، وبوسعها الوصول إلى وسائل الإعلام والمحاورين الدّوليين، وهي منظّمة تنظيماً جيّداً. قال أحد المشاركين في إحدى مجموعات التّركيز من شمال غرب سوريا: **"أعتقد أنّه سيكون لمنظمات المجتمع المدنيّ في المستقبل مساران فقط: إمّا أن تكون في المنطقة الوسطى بين الدّولة والمجتمع، أو أن تكون حركات سياسيّة كما حدثَ في تونس". هذا الأفق السّياسيّ لا يبعد كثيراً عن الخطوات الأوّليّة التّي شهِدها المجتمع المدنيّ السّوري في بداية القرن الـ 20، إذ تحولت العديد من منظّماته إلى نُوىً للأحزابِ السّياسيّة في ما بعد.**

ب. ما هي الأنماط الرئيسة للفاعلين المدنيين الأهليين؟

يمكن تصنيف منظمات المجتمع المدني باستخدام معايير مختلفة، أحد الاختلافات هو المنظمات التشغيلية مقابل منظمات المناصرة، إذ يمكن أن تشمل المنظمات التشغيلية جميع المنظمات الإنسانية والتنموية؛ فيما تشمل المنظمات غير الحكومية الخاصة بالمناصرة تلك القائمة على الحقوق مثل حقوق الإنسان، وحقوق المرأة، وحقوق الأقليات، ومنظمات حقوق الطفل. قبل الالعام 2011 كانت المنظمات غير الحكومية الرئيسة المسجلة عبارة عن منظمات مجتمع مدني تشغيلية ناشطة على المستوى المحلي، تقدم في الغالب مساعدات خيرية للمجتمعات المحلية، وكانت هذه المنظمات مجتمعية بشكل رئيسي، و في أغلب الأحيان هي كيانات دينية، أو ذات ميول محافظة تعمل في ظل تحالف ضمني بين السلطات في دمشق والنخب الحضرية المحلية بشكل رئيس في مدينتي دمشق وحلب، وبدرجة أقل في المناطق الحضرية الأخرى. بعد العام 2000 أُنشئت بعض الأشكال الجديدة من المنظمات غير الحكومية التشغيلية، لكنها كانت محدودة من حيث العدد والنطاق (الاقتصادية، والبيئية، والثقافية، وما إلى ذلك). أما منظمات المجتمع المدني القليلة المتبقية التي عملت بشكل سري أو بلا

ترخيص فكانت مجموعات مناصرة ذات ميول معارضة بشكل أساسي، وكانت أنشطتها تحت أنظار الدولة وخاضعةً للتدقيق الشديد من قبل السلطات.

تبعاً لما ذكر في الخلفية التاريخية أعلاه، قامت الرئاسة مجسدةً بمكتب السيدة الأولى برعاية العديد من المنظمات غير الحكومية، مثل الأمانة السورية للتنمية، والغرفة الفتية الدولية اللتين ركزتا على التنمية والشباب بشكل عام. ***بعد الالعام 2011 أُنشئت العديد من منظمات المجتمع المدني، فمن جهة، كانت هناك منظمات المجتمع المدني المستوحاة من الثورة، ومن جهة أخرى شجعت الدولة العديد من المبادرات رداً على الحماس الثوري ووسيلة لحشد الدعم لدى قاعدتها الشعبية، وكانت جميع منظمات المجتمع المدني تقريبًا سياسية في روحها، وشمل ذلك من أراد "إسقاط النظام" ، ومن أعلن دعمه للحكومة ضد "مؤامرة الغرب" . كان لكلا المعسكرين مهماتهما الإنسانية، لكنهما أعلنا عن تعارض وجهات النظر السياسية بينهما جذريا.***

راح هذا الانقسام يتفاقم مع تحول الوضع إلى نزاع مسلح مزّق البلاد إلى مناطق سيطرة جغرافية منفصلة، فكانت منظمات المجتمع المدني العاملة في المناطق الخاضعة لسيطرة المعارضة (التي يعمل العديد منها سراً في المناطق الخاضعة لسيطرة الحكومة) تميل إلى المعارضة وتعمل وفق الهدف الأبعد وهو "الإطاحة بالنظام"، أما عملياتها الإنسانية فكانت مصممة لمواجهة الحكومة وحلفائها، شأنها شأن عملها في المناصرة. من ناحية أخرى، كانت منظمات المجتمع المدني العاملة في مناطق سيطرة الحكومة المركزية تدعم الحكومة بشكل مباشر، أو تساعد المجتمعات على "الصمود في وجه الإرهابيين". وفي الجزء الشرقي من البلاد ظهر مشهد مشابه، إذ ظهرت منظمات كوردية ذات طابع سياسي، مع التركيز على الحقوق القومية الكردية. عدد قليل فقط من منظمات المجتمع المدني حافظ على مستوى معين من الحياد في عمله، لكن إمكانية الحفاظ على هذا المستوى تضاءلت تدريجياً، فقد ترسّخت حالة عميقة من ضعف الثقة بين منظمات المجتمع المدني في السنوات الأولى بعد الالعام 2011.

في جميع المناطق الجغرافية، يُلاحظ أن منظمات المجتمع المدني الخاصة بالمناصرة تركز بشكل أساسي على حقوق المرأة، وحقوق الإنسان، بينما يركز قليل منها فقط على حقوق الأقليات، وحقوق الطفل. أما منظمات المجتمع المدني التشغيلية _بما فيها تلك التي لم تُصنّف في الأصل منظمات خيرية_ فركزت جهودها على المساعدات الإنسانية بشكل أساسي حتى العام 2017، و منذ ذلك الحين بدأت بعض منظمات المجتمع المدني في التحول نحو التنمية بوصفها محور تركيز أولي، أو ثانوي لعملها، وباتت بعض موضوعات التنمية تسمية

مقبولة لعدد قليل من المانحين (غالباً في أعقاب برامج دعم الاستقرار وسبل العيش التي أطلقتها الولايات المتحدة والمانحون الغربيون سابقًا).

تقوم معظم المنظمات التشغيلية اليوم بمزيج من التنمية والإغاثة، ولا يركز سوى عدد قليل جداً على جانب واحد فقط، وإن كان البعد الإنساني لعملها أكبر بكثير من أعمالها الأخرى. علاوةً على ذلك، فإن العديد من المشاريع التي تُقدم تحت ستار الاستقرار والتنمية لم تُصمّم بطريقة مستدامة تأخذ في اعتبارها توليد أثار ايجابية مضاعفة. في الواقع، تُقدم معظم أعمال التنمية بمنطق إنساني وباستخدام الأدوات ووظائف الرصد والتقييم المتبعة في العمل الإنساني. من الجدير بالذكر أن المنظمات في مناطق سيطرة المعارضة تغطي كامل نطاق العمل، بما في ذلك جميع أنواع المنظمات المناصرة والإنسانية، في حين أن التصور بين الجهات الفاعلة في الشمال الشرقي هو أن منظمات المجتمع المدني هناك تركز بشكل أكبر على المناصرة، مع التركيز بشكل خاص على حقوق الأقليات، وحقوق المرأة.

لا يزال الجزء الأكبر من العمل في مناطق سيطرة الحكومة المركزية مقتصراً على مزيج من أعمال التنمية ذات الطابع الإنساني، إذ يعمل عدد قليل من منظمات المجتمع المدني المعنية بالمناصرة بشكل أساسي في مجال حقوق المرأة. تسيطر الدولة بشكل كبير على جميع الأنشطة المدنية، بينما يُسمح من الناحية النظرية للعديد من منظمات المجتمع المدني بالعمل بشكل مستقل في مجال التنمية و/أو القضايا الإنسانية، لكن حصولها على التمويل يخضع للتمحيص. لم يُمنح سوى عدد قليل من منظمات المجتمع المدني الحق في تلقي المساعدة من المنظمات الدولية والأمم المتحدة، فالجزء الأكبر من التمويل الموجه إلى مناطق سيطرة الحكومة المركزية إنساني بطبيعته بسبب خطوط المانحين الحمراء. وحتى عند توجيه تمويل الأمم المتحدة إلى بعض القضايا التنموية المحدودة مثل تحسين سبل العيش، تظل منظمات المجتمع المدني بشكل عام تعمل وفق منطق إنساني وأطر الرصد والتقييم الخاصة بالعمل الإنساني. وتضمن الدولةُ السيطرةَ الكاملة على هذا المجال إما بشكل مباشر، أو من خلال المنظمات غير الحكومية الموثوقة من قبل الدولة. قال أحد المشاركين من مناطق سيطرة الحكومة المركزية "السلطات تعرف كل شيء عن مواردنا المالية". وبما أن التمويل الإنساني يمكن أن يستخدم لأغراض الوصاية الاجتماعية والسياسية فإن مراقبة هذه الأموال عن كثب يمثل أولوية قصوى للحكومة المركزية. ومع ذلك وضمن هذه البيئة المقيدة للغاية تركز بعض منظمات المجتمع المدني على حقوق الإنسان، لكن عملها محدود.

يمكن أن تركز التصنيفات الأخرى لمنظمات المجتمع المدني على حجم الجهات الفاعلة المدنية الأهلية، ويمكن أن يشمل هذا التصنيف المبادرات الشعبية والصغيرة، ومنظمات المجتمع المدني الفردية، والشبكات، وشبكات أكبر تربط بين هذه الشبكات. وتتموضع غالبية المبادرات الصغيرة داخل سوريا، في حين أن منظمات المجتمع المدني الكبرى، والمنظمات غير الحكومية وشبكاتها، موجودة إما في المهجر، أو في البلدان المجاورة. كان متاحاً حضور شبكات صغيرة من نشطاء المجتمع المدني داخل سوريا، ولكن في كثير من الأحيان يل حضورها غير رسمي، إذ ينضم أفراد من منظمات المجتمع المدني إلى الشبكة بدون إقحام المجموعة بأكملها.

وتكون المبادرات المحلية صغيرة بطبيعتها، إما على مستوى القرية أو المدينة أو المحافظة، برغم تمكّن قلة قليلة من تجاوز هذه الحدود. وقد نشأت معظم المبادرات المحلية في مناطق سيطرة المعارضة في مرحلة لاحقة، ربما بعد العام 2015، بينما اندفع الناس في بداية الانتفاضة مباشرة إلى تشكيل منظمات المجتمع المدني ذات المهام المدنية الواسعة، وكان الوضع معكوساً في مناطق سيطرة الحكومة حيث اختارت الجهات الفاعلة المدنية الأهلية المبادرات المحلية غير الرسمية، ثم عملت بعد ذلك على إدماجها في هيئات أكثر رسمية، أو تسجيلها بوصفها منظمات غير حكومية، ما أدى إلى تباين في القدرات، وكذلك اختلاف في المنظور والصورة الذاتية.

كان الخلاف بين المبادرات المحلية والمنظمات غير الحكومية واضحاً جداً في المقابلات، فقد رأى نشطاء المبادرات المحلية أنفسهم أقرب إلى الأرض، وإلى احتياجات المجتمعات، وأن المنظمات الرسمية غير الحكومية برأيهم تركز بشكل كبير على تمويلها وعلاقاتها بالمانحين والمنظمات الدولية غير الحكومية، رغم أنهم ينظرون بعين الغيرة إلى المنظمات غير الحكومية بسبب إلمامها وقدرتها على جذب موظفين مؤهلين برواتب أعلى وفرص للتطوير المهني، وقد يرجع ذلك إلى استفادة المنظمات غير الحكومية العاملة في الشمال الغربي من قرار مجلس الأمن الدولي الخاص بمرور المساعدات عبر الحدود، ما يمكنّها من تعزيز وصولها إلى التمويل والارتقاء بقدراتها الفنية واللوجستية.

من ناحية أخرى، فإن قدرات المبادرات المحلية محدودةٌ مقارنةً بالمنظمات غير الحكومية، وهي في الغالب غير مسجّلة لدى الحكومة السورية أو أي حكومة أخرى، وهي أقرب لمجتمعاتها المحلية وينظر إليها المجتمع بشكل إيجابي عموماً. وبرغم قلة إمكاناتها في إعداد مقترح مشروع مناسب وفقاً لمعايير المانحين، لكن لديها فعلياً فرصة أفضل من المنظمات غير الحكومية الموجودة خارج سوريا لإدارة هذا المقترح على أرض الواقع. ذكر بعض الأشخاص الذين تمت مقابلتهم صندوق تكامل التابع لـGIZ كمثال نادر لكيفية وصول المبادرات المحلية والمنظمات الأهلية إلى فرص تمويل خارجية. أفاد أحد المشاركين: «منظمات المجتمع المدني الموجودة

في الخارج لا تستطيع إدارة العمل بشكل جيد مقارنةً بالمنظمات الموجودة في الداخل، لذلك فإن مشروع GIZ جيد، إذ يربط منظمة مسجلة في تركيا بمبادرة مسجلة، أو مجموعة تطوعية من داخل سوريا. تقدم كل منظمتين مقترحاً لمشروع واحد، مما يسهم في تحسين العلاقة بين المجتمع المدني والمجتمع المحلي من جهة، وبين المجتمع المدني داخل سوريا وخارجها من جهة أخرى". لكن ليست الحال كذلك دائماً، إذ تشعر العديد من المبادرات المحلية بأنها انفصلت عن المانحين "من خلال وسطاء" كما قال أحد نشطاء المبادرات المحلية، في هذا الصدد، تفتقر المبادرات المحلية الصغيرة للقدرة على التمييز بين المانحين وأولوياتهم، وإجراءات التشغيل ومتطلبات الرصد والتقييم الخاصة بهم، في حين أن هذه الأمور واضحة جداً للمنظمات غير الحكومية الأكبر.

يلعب المانحون دوراً مهماً وربما أساسياً في توفير الاستقرار والنمو للمنظمات، وغالباً ما تُمنح هذه الفرصة للمنظمات السورية الكبيرة لغرض استدامتها، ولكن المانحين ينتهجون سياسة خطيرة بهذا التصرف، فمعايير تقديم الدعم غير شفافة، وتتأرجح بشكل عشوائي بين التركيز على المنظمات الكبيرة والعودة المفاجئة إلى دعم المؤسسات الصغيرة، ما يترك الكيانات الكبيرة تكافح للحفاظ على هياكلها. يقول أحد المشاركين من الشمال الغربي: "لذلك[فجأة] نتوقف عن دعم المنظمات الكبيرة ونذهب لدعم المنظمات الصغيرة الناشئة... إذا استمرت حالة [عدم اليقين] هذه فسوف تدمر دور المنظمات، وتخلق منافسة لا داعي لها نتيجة وضع المانحين للمنظمات في حالة تناحر".

يتّسم الانقسام بين المبادرات المحلية والمنظمات غير الحكومية المسجلة بعدد من العلامات المميزة، فالمنظمات غير الحكومية لديها تسجيل رسمي، بينما لا يتاح ذلك للمبادرات المحلية، وهذا يعني عدم تمكنها من الوصول إلى الحسابات المصرفية أو الطرق الرسمية لتلقي الأموال. تنظر المبادرات المحلية غير المسجلة بعين الغيرة إلى تلك المسجلة، والوضع أكثر وضوحاً بين المبادرات المحلية في مناطق سيطرة المعارضة وتلك الموجودة في مناطق سيطرة الحكومة المركزية، فبينما تجمع بعض أساليب العمل في مناطق المعارضة بين منظمات المجتمع المدني المسجلة في الخارج والمبادرات المحلية العاملة في الداخل، ليست للمبادرات المحلية في المنطقة التي تسيطر عليها الحكومة أي علاقات عمل مع شركاء خارجيين، وفي الواقع، غالباً ما يُنظر إليها من الخارج بعين الريبة على أنها "متعاونة مع النظام"، ورغم أن المنظمات غير الحكومية من خارج البلاد بدأت تتواصل مع المبادرات المحلية غير المسجلة في المناطق الخاضعة لسيطرة الحكومة في الآونة الأخيرة. ومع ذلك، بدلاً من تقريب المبادرات المحلية بعضها من بعضٍ عبر خطوط التقسيم، فإن هذه الظاهرة تخلق منافسة غير شفافة بين المبادرات المحلية وتعطي المنظمات غير الحكومية المسجلة خارج البلاد اليد العليا في تحديد كيفية إيصال الأموال إلى المستوى المحلي.

والشبكات أيضاً أكثر شيوعاً في الخارج، إذ تعمل بعض الشبكات مثل تحالف المنظمات غير الحكومية السورية في المجال الإنساني وهيئة ميثاق شرف الإعلاميين السوريين في قطاع الإعلام من تركيا، ويقع تحالف "نحن موجودون" في أوروبا، فيما توجد شبكة الجمعيات الخيرية والجمعيات السورية في المملكة المتحدة، ويحضر عدد قليل جداً من الشبكات داخل البلاد، وعدد أقل منها لديها أعضاء من مختلف أطراف خطوط التقسيم. أما تلك الموجودة داخل مناطق سيطرة الحكومة فتركز على القطاعات، مثل تحالف النساء السوريات من أجل الديمقراطية (المعني بشكل رئيس بحقوق المرأة والموجود في دمشق) بالإضافة إلى "صدى الجنوب" (الموجود بشكل رئيس في السويداء ودرعا، ويركز على الإعلام). وسنتحدث أكثر عن دور الشبكات في قسم لاحق من هذا التقرير.

تأسيساً على ما سبق، يمكن تلخيص المناقشة حول التصنيفات على النحو التالي:

- من الصعب للغاية إقامة شراكات عبر خطوط التقسيم برغم أهميتها، ويمكن أن تكون منظمات المجتمع المدني التشغيلية أكثر استعداداً لمثل هذا التعاون، ويمكن أيضاً لمنظمات حقوق المرأة أن تلعب دوراً محورياً في ربط الجهود.
- باستثناء وكالات الأمم المتحدة، فإن التصور السائد بين منظمات المجتمع المدني هو أن عدداً قليلاً جداً من المنظمات غير الحكومية الدولية أو المانحين، ولا سيما الاتحاد الأوروبي والمانحون الإسكندنافيون، قد سعت إلى دعم منظمات المجتمع المدني التشغيلية المحلية في الشمال الشرقي ومناطق سيطرة الحكومة المركزية، ومع أن هذا ليس صحيحاً تماماً (خاصة بالنسبة للاتحاد الأوروبي)، فإن ذلك التصور العام قوي جداً ويعكس الواقع بدرجة معينة. يُنصح بأن يعمل المانحون بشكل وثيق مع جميع أنواع منظمات المجتمع المدني في جميع المناطق، ويمكن نقل معرفة منظمات المجتمع المدني في الشمال الغربي إلى تلك الموجودة في الشمال الشرقي ومناطق سيطرة الحكومة بطريقة تشاركية لسد الفجوة المعرفية بين منظمات المجتمع المدني.
- برغم أن الاتحاد الأوروبي وبعض المانحين الآخرين يدعمون الشبكات، لا يزال هذا الأمر مقتصراً على مناطق جغرافية معينة، مثل الشبكات الإنسانية والشبكات المعنية بحقوق الإنسان العاملة في الشمال الغربي وتركيا وأوروبا. من المهم جداً دعم الشبكات في جميع المناطق الجغرافية (كما تفعل هيئة ميثاق شرف الإعلاميين السوريين على سبيل المثال) وذلك لتحسين نقل المعرفة ومشاركة الموارد وآفاق المناصرة، وبالتاليالمساعدة على تقريب صفوف المجتمع المدني السوري. وقد بدأت بعض الشبكات غير الرسمية الأولية بالتنامي في مختلف المناطق الجغرافية بالاستفادة من تمويل سابق من الاتحاد الأوروبي، بينما حصل آخرون

على دعم من مانحين أقل حضوراً مثل النرويج وفنلندا، لكن تمويل العديد من هذه الشبكات قليل نسبياً مقارنةً بالشبكات التي تعمل بشكل أساسي في مناطق المعارضة.

- يمكن التخفيف من حدة المنافسة غير الصحية بين الخارج والداخل، وبين المسجلين وغير المسجلين، إذا تحولت سياسات المانحين من إعطاء الصدارة للمنظمات غير الحكومية المسجلة، إلى اعتبار شراكات منظمات المجتمع المدني شراكات بين أقران متساوين.
- رغم أن منظمات المجتمع المدني والمبادرات المحلية العاملة داخل سوريا لا تملك الخبرة التي تملكها منظمات المجتمع المدني المسجلة في الخارج من حيث تلبية متطلبات المانحين الادارية للتمويل، إلا أنها تتمتع بوصول أفضل على أرض الواقع وتقييم أفضل للظروف المحلية، ولا بد من معايرة عملية تحفيز الشراكات بينها بعناية، وإلا فإن منظمات المجتمع المدني الأكبر العاملة في الخارج سوف تستغل المنظمات المحلية. يجب تمكين المبادرات المحلية لفهم منظومة عمل المانحين بشكل أفضل، كما يجب حثّ منظمات المجتمع المدني الأكبر حجماً على تطوير علاقات أقوى مع القاعدة الشعبية.

ج. المستويات القطاعية والجغرافية

تتحدد طبيعة نشاط منظمات المجتمع المدني ضمن قطاعات معينة في أي من المناطق الجغرافية الثلاث من خلال ثلاثة عوامل، هي: سياسات المانحين، تدخلات قوى الأمر الواقع، وطبيعة خبرات الكوادر المتراكمة.

تؤثر سياسات المانحين بوضوح في قطاعات عمل المجتمع المدني، فعلى سبيل المثال: من الواضح أن الولايات المتحدة مستعدة لدعم التعليم في الشمال الشرقي، بوصفه استراتيجية لمكافحة الإرهاب، لكن من النادر دعم التعليم في الشمال الغربي الخاضع لسيطرة المعارضة لأنه ليس من أولويات معظم المانحين، وخاصة بعد سقوط إدلب في أيدي هيئة تحرير الشام. يجري تعاون قوي بين الشركات الأميركية التي تدعم المجتمع المدني السوري في الشمال الشرقي، وبين قوى الأمر الواقع في هذه المنطقة، ما يسمح بمزيد من التمويل للجهات الفاعلة في المجتمع المدني العاملة في مجالات الإعلام، والمواد غير الغذائية، والصحة، والتعليم. مثال آخر على ذلك دعم الحكم المحلي الذي كان محور التركيز الرئيس حتى العام 2018، لكنه انخفض بشكل جذري بعد تراجع العديد من المانحين بمن في ذلك الاتحاد الأوروبي عندما بدأت قوى الأمر الواقع في السيطرة على بعض وحدات الإدارة المحلية في الشمال الغربي. ومن الأمثلة الأخرى السويداء التي جذبت اهتمام المانحين في الآونة الأخيرة، فأصبحت السويداء "مدينة غازي عنتاب الجديدة" (مركزاً حيوياً للمجتمع المدني) كما ورد في مقال نشر

مؤخراً[40]، وبدأ العديد من المانحين دعم المبادرات في هذه المحافظة نظراً لاستقلاليتها النسبية عن الحكومة المركزية، ويتنوع المانحون في هذه المنطقة بين المانحين الغربيين الذين يعملون بشكل غير مباشر من خلال وسطاء، وآخرين مثل بعض المؤسسات الخيرية الروسية والموالية لإيران التي تعمل مباشرة مع المجموعات المحلية، ما أثار غيرة الجهات الفاعلة في المحافظات الأخرى، لاسيما محافظة درعا المجاورة التي انكفأ المانحون عن تمويلها غالباً، بعد استعادتها من قبل الحكومة المركزية في عام 2018.

العامل الثاني هو التدخل (المخطط أو المرتجل) لقوى الأمر الواقع والسلطات المحلية، على سبيل المثال: تعارض الحكومة السورية تدخلات المجتمع المدني في قطاع التعليم معتبرة أنه وظيفة سيادية للدولة، وبالمثل، يتأثر قطاع التعليم في شمال غرب البلاد بقوى الأمر الواقع، مثلاً قامت حكومة الإنقاذ (وهي واجهة لهيئة تحرير الشام المدرجة على قوائم الإرهاب الدولية) بالتدخل بشدة في التعليم، ما دفع المانحين إلى سحب تمويلاتهم. وبالمثل، فإن المؤسسات الإعلامية حاضرة بقوة في الشمال الغربي والشمال الشرقي، وتكاد تكون غائبة عن مناطق سيطرة الحكومة باستثناء السويداء، التي تتمتع باستقلالية نسبية. وهذا يعكس درجة التسامح التي تمنحها قوى الأمر الواقع لهذا القطاع في بعض تلك المناطق.

العامل الثالث هو الخبرة المتراكمة التي اكتسبتها منظمات المجتمع المدني بالإضافة لإمكاناتها ومعرفتها في قطاعات ومجالات محددة. كما ذكرنا سابقاً، إنّ عدداً كبيراً من المنظمات الإنسانية للمجتمع المدني العاملة في الشمال الشرقي جاء من الشمال الغربي، وقلة قليلة منها أنشئت في المنطقة. كان التركيز التقليدي لمنظمات المجتمع المدني في هذه المنطقة وخاصة منظمات المجتمع المدني الكوردية على حقوق الانسان وحقوق الأقليات لأنه ضمن مجال خبرتهم الرئيسي. تحتاج منظمات المجتمع المدني الإنسانية في الشمال الشرقي، مثل تلك العاملة في القطاع الصحي، إلى المعرفة التقنية، إذ تفتقر إليها منطقتهم التي كانت أكثر المناطق تأخراً في سوريا قبل الحرب، وقد فتح هذا باباً لمنظمات المجتمع المدني الصحية من مناطق أخرى للانتقال إليها، خاصة مع تضاؤل التمويل لقطاع الصحة في الشمال الغربي. عدد قليل جداً من منظمات المجتمع المدني كانت قد أنشئت لتصب تركيزها على قضايا جديدة جذرياً، وبدلاً من ذلك، لوحظ أن بعض منظمات المجتمع المدني بدأت تدمج أنواعاً مختلفة من البرامج (الإنسانية والتنموية) وتنقل معارفها واتصالاتها من طريقة إلى أخرى في تنفيذ المشاريع، دون تغيير موضوع عملها ، بل استمرت بالعمل في القطاع ذاته بشكل عام.

[40] https://www.sot-sy.com/article/458 تمت زيارة الرابط بتاريخ 7 أيلول/سبتمبر 2022

كان من الصعب تحديد العدد الإجمالي لمنظمات المجتمع المدني العاملة في المناطق الجغرافية المختلفة بدقة. وتعمل بعض الجهات على وضع خريطة شاملة لمنظمات المجتمع المدني في سوريا، وستُناقش بمزيد من التفصيل لاحقاً في التقرير. غير أنّ القراءة الأولية للبيانات المتاحة تشير إلى تباين كبير في أعداد منظمات المجتمع المدني العاملة في القطاعات المختلفة بين مختلف المناطق الجغرافية، فتوزيع منظمات المجتمع المدني غير متساوٍ على المستويين القطاعي والجغرافي.

ختاماً:

- إن التوزّع غير المنتظم لمنظمات المجتمع المدني عبر القطاعات والمناطق الجغرافية يمثل تحدياً وفرصة في الوقت نفسه، فهو تحدٍّ لأنه يعكس التوزيع غير المتكافئ للموارد بين منظمات المجتمع المدني في المناطق المختلفة، ولكنّه يمثّل فرصة لأنه يخلق إمكانات لتحفيز التكامل بين الجهات الفاعلة عبر خطوط التقسيم. على سبيل المثال: المنظمات غير الحكومية الصحية التي تنتقل من الشمال الغربي إلى الشمال الشرقي تعمل على بناء جسور بين مجتمعين مستقطبين. يشجع الاتحاد الأوروبي بالفعل التعاون عبر المناطق الجغرافية، لكن هذه التوجهات لا تزال خجولة ولم تُطلب بشكل واضح من قبل منظمات المجتمع المدني، فالاتحاد الأوروبي يختبر بالفعل بعض الأساليب من خلال تشجيع تبادل المعرفة، ولكن يبدو أن المانحين الآخرين يتجنبون المخاطرة (بعض الدول الأعضاء تكون أكثر ارتياحاً للعمل مع منظمات المجتمع المدني ذات المواقف المعارضة الواضحة).
- ***يمكن للمانحين معالجة مسائل العدالة في التوزيع من خلال تعديل السياسات وتخفيف الخطوط الحمراء لتوسيع العمل في جميع المناطق الجغرافية باستخدام إجراءات تحقق أمني للمستفيدين مبسطة وغير مرتكزة كثيراً على تخوفات المانحوهذا من شأنه اتاحة المجال لمنظمات المجتمع المدني للمناورة مع الجهات الفاعلة المحلية.*** ويجب في هذا الصدد تحديد أهداف لتمكين المجتمع المدني وإمكاناته الذاتية بدلاً من الاكتفاء بتقديم المساعدات والخدمات الأساسية عبر منظمات المجتمع المدني، وذلك بمؤشرات واضحة تُراقب عبر المناطق الجغرافية في أنحاء سوريا.
- ***يجب أن يؤدي تعديل السياسات إلى مقاربات مبنية على الاحتياجات بشكل أكبر، بحيث يذهب التمويل لتلبية الاحتياجات بدلاً من التركيز على سهولة وصول التمويل أو المقاربات المصممة لضمان ابتعاد المانحين عن قوى الأمر الواقع تجنباً لمخاطر ذلك على سمعتهم.*** ويجب استكشاف وتوسيع الطرق غير الرسمية لإشراك المسؤولين المحليين، كما تُمكن الاستفادة من التداخل بين الوظائف والفضاءات العامة واستخدامها من جانب

منظمات المجتمع المدني لتفعيل سيطرة المجتمع على الموارد العامة، وتقليل التكاليف، والوصول بشكل غير رسمي إلى المسؤولين والمؤسسات المحلية وبالتالي تجنب معاداتهم.

4- المساهمة والأدوار

قبيل مظاهرات العام 2011 الشعبية التي تحوّلت في نهاية المطاف إلى صراع واسع النطاق، كانت هناك منظومة وبيئة معقدة تحيط بالفاعلين المدنيين الأهليين. قدّم القسم الأول من التقرير فهماً أولياً لهذه المنظومة، مع بعض التداعيات المترتبة على تأثيرها بعد العام 2011، وسيركز هذا القسم على كيفية تشكّل هذه المنظومة منذ ذلك الحين.

المنظومة البيئية هي ديناميكية معقدة تؤثر على الجهات الفاعلة ضمنها وتتأثر بها وفق عوامل مختلفة، ما يوجب على أصحاب المصلحة المختلفين تعديل مواقعهم باستمرار للتعامل مع الديناميات المتغيرة، لذلك من المستحيل التوصل إلى بيان أو تحليل شامل حول أية منظومة. ستركز الطريقة المتبعة عوضاً عن ذلك على فهم نوع الفاعلين المدنيين الأهليين الذين ظهروا أثناء النزاع، وتحديد العلاقات التي يتعين الحفاظ عليها مع أنواع أخرى من الجهات الفاعلة (الجهات الفاعلة المدنية والأهلية الأخرى، المؤسسات العامة، قوى الأمر الواقع، المانحون والقطاع الخاص... الخ). وتتأثر هذه الشبكات بدورها بعوامل عدة (اقتصادية، اجتماعية، قانونية وثقافية ، إلخ).

ينظر إلى الشبكات عموماً على أنها متعددة الأبعاد، لكن في سوريا التي مزقتها الحرب ليس من الواضح كيف يمكن تقسيم تلك الشبكات إلى المجالات العامة والخاصة والمدنية الأهلية بالطريقة التي يجري وفقها التحليل الكلاسيكي للمجتمع المدني. في الواقع، أشارت المقابلات إلى كيفية تداخل شبكات الجهات الفاعلة المدنية الأهلية مع الشبكات الأخرى غير المدنية، ما يجعل من تعريف ما هو مدني وما هو غير ذلك مهمة شاقة. بعد استطلاع حالة منظمات المجتمع المدني في القسم السابق بما في ذلك تصنيفها وتوزعها، سينصبّ التركيز في هذا القسم على فهم اندماجها في الشبكات المعقدة والبيئات التي تعمل فيها، وسيحاول التحليل رسم خريطة لطبيعة الروابط بينها، ونوعيتها (المعايير الرسمية وغير الرسمية التي تحكم إمكانية الربط)، وبالتالي؛ سيغدو ممكناً تحديد كيفية ظهور الفضاء المدني في سوريا، وما هي الأدوار التي تلعبها الجهات الفاعلة المدنية الأهلية.

ج. العلاقات البينية بين الفاعلين المدنيين في المجتمع المدني

تتوزّع الجهات الفاعلة المدنية الأهلية في جميع أنحاء سوريا بشكل غير متجانس . ومع ذلك، كان لها ظهور واضح في جميع المناطق الجغرافية، غير أنّ معظمها يعمل في جزر صغيرة دون تأثير جماعي يذكر أبعد من

مشاريعها الفردية. أظهر المشاركون في مجموعات التركيز والمقابلات المفتاحية اهتماماً متزايداً بالتشبيك، برغم الشكوك التي كانت واضحة في بعض الأحيان في المقابلات المفتاحية. مصدر القلق بشكل أساسي كان عدم الثقة بالانتماء السياسي لمنظمات المجتمع المدني الأخرى، وموثوقيتها كشريك في منظومة تكون فيها مخاطر السمعة عالية، وبدرجة أقل الخوف من المنافسة على الموارد.

عند تحليل البيانات الكمية المتاحة حول التشبيك بين منظمات المجتمع المدني السوري، كان من الواضح أن المنظمات غير الحكومية التي لديها برامج تعاون مستمرة مع منظمات غير حكومية أخرى تركزت غالباً في المناطق غير الخاضعة لسيطرة الحكومة المركزية، مع استثناءات طفيفة في المدن الرئيسة مثل دمشق وحلب وحماة، وبدرجة أقل في المدن الأصغر كالسلمية والسويداء ودرعا.[41] أشار جزء كبير من منظمات المجتمع المدني العاملة في شمال غرب البلاد إلى أنها جزء من شبكات منظمات المجتمع المدني ويبدو أن المسألة أكثر شيوعاً في الشمال الشرقي. لكن لسوء الحظ، لا يتوافر سوى القليل من البيانات حول جودة الشبكات وحجمها وفعاليتها.

أشار تقرير صادر عن المجلس الدولي للوكالات التطوعية/ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، إلى أن معظم الشبكات الكبيرة الأولية كانت تميل إلى تقليل عدد أعضائها لتكون أكثر فاعلية،[42] واهتمت الدراسة بشكل أساسي بالشبكات التي تجمع الجهات الفاعلة العاملة في القطاعات الإنسانية. ركزت معظم شبكات الإغاثة في البداية على تنسيق المساعدات، وتبادل المعلومات حول تقييم الاحتياجات، وتنسيق التوزيع، أما في الآونة الأخيرة، فقد أصبحت بعض الشبكات تُعنى بالمناصرة من أجل العمليات الإنسانية، وأشارت الدراسة إلى مستوىً عالٍ من التنسيق بين الكثير من تلك الشبكات مع المانحين ومنظمات الأمم المتحدة، وبخاصة الشبكات التي تركز على دعم المرأة. ولكن لسوء الحظ، لم تتناول الدراسة أياً من الشبكات غير الرسمية، أو تلك العاملة في القضايا غير الإنسانية.

برغم وجود العديد من الشبكات الأخرى التي تعمل على مجموعة متنوعة من قضايا حقوق الإنسان، فإنها لم تكن موضوع بحث منهجي. تشير الأدلة المتناقلة إلى ظهور العديد من الشبكات غير الرسمية، إما بوصفها أجسام تنسيق عملية، أو تحالفات مؤقتة، ومع ذلك، غالباً ما تبقى هذه المبادرات بعيدة عن الأنظار لأنها لا تمتلك

[41] Tokmanjian, Armanek . (2021). *المراكز الحيوية والفقاعات: المجتمع المدني السوري بعد عقد من النزاع*. إمباكت: برلين. بالإضافة إلى البيانات المحدثة التي قدمها IMPACT 2022.

[42] نمر، ميسم ومحمود، باسم. (2021). *تطور شبكات المنظمات غير الحكومية السورية: دورها في الاستجابة الإنسانية والآفاق طويلة المدى*.المجلس الدولي للمنظمات التطوعية: جنيف.

هياكل رسمية أو دائمة. أشار المشاركون/ات في المقابلات إلى أن من مساوئ تلك الشبكات غير الرسمية أنها غير مرئية للمانحين، فرغم أن بعض المانحين (مثل الاتحاد الأوروبي والحكومة الألمانية) يعترفون بوجود شبكات غير رسمية وأعضاء غير رسميين في الشبكات الرسمية، فهم يوجهون الجزء الأكبر من أموالهم ودعمهم إلى الجهات الرسمية. إن الافتقار إلى تحليل عميق لمجال ونطاق شبكات المجتمع المدني جعل التمويل منحازاً وغير قادر على الوصول إلى الأشكال والمبادرات غير الرسمية. كل هذا جعل الحديث عن التشبيك بمثابة تفكير رغبوي لا يستند إلى معايير واضحة للتطور المستقبلي، ما لم تتبلور رؤى المانحين تجاه مثل هذه الجهود.

برغم عدم وجود بيانات ملموسة حول التشبيك والتعاون بين منظمات المجتمع المدني، تشير جميع المؤشرات الأولية الحالية إلى أنها تتوسع تدريجاً. وقد انعكس هذا في الاستطلاع، إذ أشار المشاركون إلى أن التعاون يزداد شيوعاً، لكنهم شددوا على أن معظم جهود التعاون غالباً ما تُبذل مع منظمات من مدن أخرى في منطقة السيطرة الجغرافية ذاتها، وبشكل أقل مع مناطق جغرافية أخرى. وقد استلزم التعاون بهذا المعنى اقتسام التمويل والتعاون بشأن تبادل المعارف والخبرات، ولكن لم يكن هناك تنسيق وثيق بشأن التنفيذ على أرض الواقع، فالمنافسة السلبية بين الجهات الفاعلة المدنية الأهلية تحد من التعاون في مشاريع محددة في المنطقة نفسها، واعتبر انعدام الثقة سبباً شائعاً لعدم الانخراط في تنفيذ المشاريع المشتركة. ويعود ذلك لأسباب الأمنية، والخوف من الإجراءات المحاسبية والإدارية غير المتوافقة، وعدم القدرة على إدارة مخاطر السمعة ومكاسبها. شدد بعض المشاركين على دور المانحين في تثبيط التشبيك في البداية من خلال "دعم منطقة واحدة واستبعاد المناطق الأخرى، ما خلق إحساساً بالتفرد والانقسام وثنى الناس عن الارتباط بعضهم ببعض في الفترة ما بين 2011 و 2017" كما أشار أحد المشاركين في إحدى مجموعات التركيز.

من جانب المانحين، كان هناك فهم واضح لأن الطريقة القديمة لدعم المنظمات غير الحكومية لم تكن مستدامة، ولم تحقق تأثيراً أوسع. أشارت معظم المقابلات المفتاحية مع المانحين إلى إدراك كون الأساليب السابقة للتعاون مع الجهات الفاعلة المدنية على أساس كل مشروع على حدة لم تخلق منافسة ضارة فحسب، ولكنها لم تنعكس في شكل استراتيجية جماعية لتاكمل التأثير وتجميعه. أصبحت الحاجة إلى التحول نحو دعم الشبكات والعمل الجماعي مؤخراً أكثر إلحاحاً لضرورات الحد من ازدواجية الموارد، وتقديم برامج بناء القدرات على نطاق أوسع لتشمل مجموعة أكبر من المستفيدين، فقد كان الخوف من ازدواجية الجهود قوياً جداً بين جميع المانحين، ولا سيما الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي.

إن التركيز على اجراءات الشفافية المؤسسية للمساعدات الإنسانية لم يعط الأولوية لدعم شبكات المنظمات غير الحكومية باعتبارها جسراً بين المناطق المقسمة في سوريا ولا كأداة لدعم مجتمع مدني جماعي ناشئ. في الواقع، ***لا تزال الجهود المبذولة لدعم الشبكات حالياً محصورةً في مجال وفورات الحجم ضمن القطاع الواحد، بالإضافة إلى تبادل المعرفة والخبرة، بدلاً من كونها خياراً استراتيجياً لدعم الفضاء المدني بأكمله.*** في المقابل، بدأت الجهات الفاعلة المدنية الأهلية السورية في الحصول على مؤشرات من المانحين حول اتجاه جديد في التمويل، وهي على استعداد لاستكشافها، لكنها ما زالت مترددة بشأن الإمكانات الكامنة لهذا الاتجاه.

برغم انعدام الثقة والخوف من المنافسة، فإن الاتجاه نحو المزيد من التشبيك بين منظمات المجتمع المدني واضح. ومع أنها لا تثق بالجانب السياسي للمنظمات الأخرى، فإن منظمات المجتمع المدني العاملة في مناطق جغرافية مغايرة تحظى بثقة أكبر من تلك الموجودة في الفضاء التشغيلي نفسه. لا يزال النظر إلى التعاون والتشبيك محصوراً بشكل أساسي في إطار تقاسم التمويل، وتبادل المعرفة، والتعلم المشترك، ولا يشمل تطوير منصات تنفيذ قوية، أو حتى دمج منظمات المجتمع المدني في كيانات أكثر متانة وفعالية. أفاد أحد المشاركين: "رأينا المانحين يتجهون نحو تشجيع الشراكات والتعاون بين المنظمات غير الحكومية في العامين الماضيين، هذا ليس جيداً ولا سيئاً، يجب النظر إلى الأمر بناء على من يتعاون مع من. فقد نجد منظمتين تعملان معاً إحداهما في دمشق والأخرى في السويداء، لكنك لن تجد منظمتين تعملان معاً في المدينة نفسها، مثل دوما"؛ ما يعني أن التعاون لا يزال على مستوى إنشاء مشاريع موازية، لا مشاريع مشتركة.

في حين أن بعض المانحين ولاسيما الاتحاد الأوروبي بدؤوا بدعم العمل الجماعي بين المنظمات غير الحكومية (الأمر الذي كان واضحاً وموضع تقدير من قبل العديد من المشاركين) لوحظ أنّ الأمم المتحدة تفضّل دعم المبادرات والمنظمات غير الحكومية بشكل افرادي. وكانت المحصّلة الحد من قدرة نمو الفاعلين المدنيين الأهليين. تتمثل إحدى العوائق الأساسية أمام دعم الشبكات في كون الوضع القانوني للمنظمات يتباين في مختلف مناطق البلاد، حتى ضمن منطقة السيطرة السياسية الجغرافية الواحدة. ولتجنب التعامل مع منظمات المجتمع المدني غير الرسمية، فإن الأمم المتحدة التي توصل أموال المانحين في مناطق كثيرة من سوريا "قد وضعت المنظمات الأصغر وغير الرسمية في علاقة قوة غير متوازنة مع المنظمات غير الحكومية الأكبر والأكثر رسوخاً" على حد تعبير أحد المشاركين.

أفاد أحد المشاركين في إحدى مجموعات التركيز، "يتطلب التشبيك وتشكيل اتحادات المنظمات غير الحكومية مستوىً معيناً من التجانس من حيث الوضع القانوني، وهو أمر صعب للغاية، فكل منظمة تقع في منطقة مختلفة

ولكل منها وضع قانوني مختلف. (..) فللمانحين المختلفين أيضاً تعريفات قانونية مختلفة للشبكات، إذ يُجرى تدقيق وضع المنظمات غير الحكومية المستفيدة كل على حدة، في عملية نمطية بشكل عام، وتتبع إرشادات واضحة قد تختلف من مانح إلى آخر. بالمقابل يفرض الدخول في شبكات واسعة قد تكون مدعومة بشكل جماعي أو فردي من قبل مانحين مختلفين تحديات كبيرة من الناحية القانونية وإجراءات التدقيق القانونية الواجبة.

كانت الحاجة إلى التشبيك لأغراض المناصرة والسياسات أقل بروزاً في المناقشات، بينما برزت أهمية الظهور أمام المانحين. يفتح تنسيق مساعي المناصرة في منصات مثل مؤتمر بروكسل طرقاً جديدة للتعاون في القضايا القطاعية في المجال الإنساني، ومع ذلك، فإن التنافس على رسائل المناصرة هو تنافس على التمويل في الوقت نفسه . هنا مجدداً، تعتبر الجهات الفاعلة الأصغر والأقل رسمية أقل حظاً (مع ملاحظة أن العديد من الجهات الفاعلة في الداخل في جميع أنحاء سوريا لديها فرص محدودة لإضفاء الطابع الرسمي على وضعها).ومن ناحية أخرى، ***لا تزال المناصرة في المجالات المدنية غير الإنسانية الأخرى مثيرة للجدل إلى حد كبير، إذ إنها تلامس مسألة الرسائل السياسية التي تتباين وجهات نظر منظمات المجتمع المدني بخصوصها.***

يميل المشاركون في المقابلات المفتاحية ومناقشات مجموعات التركيز من المجتمع المدني إلى إلقاء اللوم على المانحين بخصوص نقص التنسيق بينهم، وهم يرون أن نماذج الاجراءات المالية للمانحين وإجراءات التدقيق تميل إلى تثبيط التعاون، كما أن تردد العديد من المانحين في تمويل العمل بشكل مباشر في مناطق سيطرة الحكومة يعني أن التشبيك كان أضعف في تلك المناطق حتى وقت قريب. من ناحية أخرى، بدأ العديد من المانحين يدركون أهمية التشبيك، ويقوم البعض (مثل الاتحاد الأوروبي وبعض الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي بالإضافة للمملكة المتحدة) بأدوار نشطة للانتقال إلى نماذج تمويل جديدة تشجع التشبيك. لكن بحسب تصورهم تبدو منظمات المجتمع المدني السورية نفسها متحفظة حول التعاون برغم بذل المانحين قصارى جهدهم لتغيير أساليب التمويل في الأونة الأخيرة.

الفرصة الجيدة التي ظهرت في إجابات كل من منظمات المجتمع المدني السورية، والمانحين، هي الرغبة في الانتقال باتجاه جديد نحو دعم المزيد من التشبيك، بالإضافة إلى تقدير كونه طريقةً مهمةً لتوسيع وتنويع العمليات و نقل المعرفة وتأسيس الشرعية. يُنظر إلى الاتحاد الأوروبي على أنه داعم محتمل رئيس، ويرى العديد من المشاركين ضرورة قيام الاتحاد الأوروبي بكسر الجليد بينهم، وتشجيع المزيد من التعاون ليس فقط بين المناطق الجغرافية، وإنما ضمن المنطقة الجغرافية الواحدة أيضاً.

أشارت الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي ومانحون آخرون إلى دور الاتحاد الأوروبي باعتباره راعٍ مناسب لتشبيك أوسع، وقد لاقت جهوده الأخيرة لإنشاء فضاءات تجمع المجتمع المدني السوري _مثل منصات المجتمع المدني الافتراضية ومؤتمر بروكسل_ استحساناً كبيراً بين المانحين الآخرين (الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي ومانحين آخرين يشاركون في المؤتمر بانتظام على حدٍ سواء). تعد الحاجة إلى تجنب ازدواجية الموارد مصدر قلق للعديد من المانحين، فترشيد استخدام الموارد وتعظيم فهم السياق مهمَّين جداً بالنسبة للمانحين الآخرين. يُنظر إلى الاتحاد الأوروبي بشكل عام على أنه رائد لأي اتجاه جديد نحو المزيد من التشبيك والتعاون الذي من شأنه أن يساعد في هذا الصدد.

ومع ذلك، وبرغم فهم الحاجة إلى الانخراط في مزيد من التواصل والتعاون، فإن عدداً قليلاً من الفاعلين المدنيين والأهليين لديه أفكار عملية حول كيفية القيام بذلك. وقد ركزت معظم المقترحات لتعزيز التعاون على تطوير قنوات مبسطة لتحويل الأموال إلى أجزاء مختلفة من الشبكة، وهي جهود تصطدم غالبًا بالعقبات اللوجستية المختلفة. ***في الواقع، قد يكون إنشاء قنوات تحويل الأموال العملية التي يمكن أن تتعامل مع الامتثال المصرفي المفرط لتحويل الأموال إلى أجزاء مختلفة من سوريا إحدى الطرق التي يمكن أن يوفر عبرها الاتحاد الأوروبي نقطة دخول مهمة لتحفيز منظمات المجتمع المدني السورية على التعاون***.

ولكن من ناحية أخرى، قد يرسل هذا رسالة عكسية، إذ يقتصر التعاون غالبًا على المنظمات غير الحكومية ذات الطابع الرسمي التي لديها إمكانية الوصول إلى الخدمات المصرفية خارج سوريا، وتستخدم التحويلات النقدية غير الرسمية لنقل الموارد إلى شركائها على الأرض. فضلاً عن ذلك، أرادت الجهات الفاعلة الأصغر والجهات الفاعلة المدنية غير الرسمية أن تركز على الفرص التي يمكن أن تتيحها الشراكات مع المؤسسات الكبرى، الأمر الذي قد يساعد في خلق المزيد من الثقة والمساحة للعمل والحصول على الأموال بطريقة مباشرة أكثر. في كلتا الحالتين، يُنظر إلى سمعة الاتحاد الأوروبي ودوره المحتمل بشكل إيجابي بوصفه محفزاً محتملاً لأشكال جديدة من التعاون.

الحقائق الرئيسة المستخلصة من هذا القسم هي:

- يتنامى اهتمام كل من الجهات الفاعلة المدنية الأهلية والعديد من المانحين بزيادة حوافز التعاون والتشبيك.

- إن التركيز الحالي على التشبيك بوصفه وسيلة لزيادة تبادل المعرفة وبناء القدرات هو مدخل جيد، ولكن ينبغي استكماله بمزيد من الحوافز للتعاون التشغيلي وإمكانيات تطوير موقف مناصرة مشترك لدور المجتمع المدني بأكمله.

- أعرب العديد من المانحين عن اهتمامهم بدعم المزيد من التعاون بين منظمات المجتمع المدني، وما يحتاجونه بشكل رئيسي هو تجنب ازدواجية الموارد، إضافةً إلى ترشيد استخدام الموارد وتوسيع نطاق التأثير. ومع ذلك، فإن القليل من المانحين يرون التشبيك والتعاون هدفين واضحين في حد ذاتهما بما يتجاوز حدود النتائج الفورية المستهدفة.

- يتمتّع الاتحاد الأوروبي بوضع يمكنّه من لعب دور قيادي لدعم التوجهات الجديدة نحو التعاون والتشبيك، فالإرادة موجودة، إلا أن الاتحاد الأوروبي يحرص على عدم التصدّر في الخطوط الأمامية، فهو ينتظر إشارات من الجهات الفاعلة المدنية الأهلية نفسها ليتحرك بنشاط أكبر في هذا الاتجاه. وبالفعل جاءت تلك الإشارات تأتي من المستجيبين في المسح. ***على الاتحاد الأوروبي تبني سياسة أكثر مبادرة لدعم التشبيك بين المناطق الجغرافية وداخلها، في بما يتعلق بالمناصرة والقضايا التشغيلية. إن إنشاء قنوات لتحويل الأموال بأمان بين المناطق الجغرافية والالتفاف على مبالغة البنوك في الامتثال قد يكون مدخلاً جيداً لتعزيز دور الاتحاد الأوروبي كوسيط لشبكات المجتمع المدني.***

ح. العلاقات مع المجتمع المحلي:

هناك خلط عام بين المستجيبين حول تعريف المجتمع المحلي والمجتمع بأكمله، وينعكس هذا أيضاً في تعريفهم للمجتمع المدني. على أية حال، هناك اتفاق على أن هذا الالتباس يحد من عمل المجتمع المدني بشكل عام، ويؤثر على علاقة منظمات المجتمع المدني بالمجتمعات المحلية التي تحاول أن تمثلها وتخدمها. إن تجربة معظم الجهات الفاعلة المدنية الأهلية العاملة مع المجتمعات المحلية هي تجربة حديثة في إطار الاستجابة الملحة لحالة أزمة تطورت بشكل متسارع على مدى السنوات الـ 12 الماضية.

إن عدم الاتفاق على دور المجتمع المدني في سياقه المجتمعي الأوسع بات يطرح أسئلة وجودية خطيرة في العامين الماضيين، إذ تجمدت معظم خطوط النزاع تاركةً المجتمعات المحلية مجزأة ومتفرقة ومزعزعة الثقةبالروابط الاجتماعية التي كانت تربط هذه المجتمعات معاً في الماضي، و التي يمكن أن تكون أساسية لاعادة تجميعها في المستقبل. عبّر أحد المشاركين في مجموعة التركيز عن ذلك بقوله: "هناك فجوة مزمنة بين المجتمع المدني والمجتمعات المحلية، والشعور العام هو أن المجتمع المدني يهتم بمصادر التمويل أكثر من اهتمامه

بالمجتمعات المحلية"، فحتى عندما أراد المشاركون التعبير عن علاقة إيجابية مع المجتمعات المحلية، لم يتمكنوا من تحديد ما تنطوي عليه، وغالباً ما كانت التعليقات عامة مثل: "لقد تعلمنا التفاعل مع المجتمعات المحلية وإشراكها في عملنا"، لكن لا يوجد اتفاق حول ما يعنيه العمل مع المجتمعات المحلية.

إن الطريقة التي تحدد العلاقة بين الجهات الفاعلة المدنية الأهلية والمجتمعات المحلية تشير إلى نوعين من الاتجاهات. فمن ناحية، هناك درجة من الانفصال، إذ تتحدث الجهات الفاعلة المدنية والأهلية عن المجتمعات المحلية باعتبارها "هم" وليس "نحن"، وبالتالي، فإن عبارات مثل "نحن نشاركهم" و"إنهم يقبلون ويفهمون دورنا" شائعة جداً، وهذا يخلق شعوراً بأن المجتمعات المحلية تتكون من مجموعات من المستفيدين مثل "الشباب" أو "النساء".

عبّر أحد المشاركين من الرقة عن ذلك بهذه الطريقة: "كان لدى منظمات المجتمع المدني الكثير من الموارد لتقديم الخدمات الإنسانية للمجتمعات المحلية، وقد أدى هذا إلى ترجيح كفتها في ميزان القوى من وجهة نظر المجتمعات المحلية، وبدأت تنظر إليها على أنها شكل من أشكال السلطة". قلّةٌ من المشاركين قدّموا عملهم مع المجتمع كله بلسان المجتمعات المحلية. من الاستثناءات الملحوظة تبرز المنظمات غير الرسمية التي كانت وليدة احتياجات المجتمع المحلي بشكل مباشر، وكانت إمكانية حصولها على أموال المانحين ضئيلة. "في البداية، لم يتدخل أحد ولم يحاول أحد سؤالنا عما نفعله بصفتنا مجموعة أهلية محلية؛ لقد رأينا فرصاً ومضينا قدماً" هذا ما قالته إحدى الناشطات من منظمة أهلية صغيرة. كانت للمشاركين الآخرين علاقة بعيدة بالفرص المحلية، واشتكوا إما من وجوب اتباعهم جداول الأعمال التي يدفع بها المانحون، أو في أحسن الأحوال إجراء تقييمات للاحتياجات وفقاً للصيغ المقررة من قبل المانحين، كما اشتكوا من كون "العمليات التي يقودها المانحون لم تأخذ بعين الاعتبار احتياجات المجتمع المحلي الحقيقية".

من ناحية أخرى، اختزلت مسألة "الاحتياجات" المجتمعات المحلية إلى متلقين سلبيين للمساعدات. لا يوجد اعتراف بالموارد الكامنة للمجتمعات المحلية، الشبكات المحلية والعمليات المحلية، وتُختزل تركيبة المجتمعات المحلية المعقدة (والمتناقضة في كثير من الأحيان) إلى مجموعة محدودة من معايير الاحتياجات الأساسية. إن الشبكات والمؤسسات الاجتماعية المتعددة الطبقات، من المحلية إلى الوطنية، غائبة عن الخطاب السائد. وُصف السياق الاجتماعي الأكبر بأنه "مجزأ للغاية لأننا لم نعد قادرين على الوصول إلى مناطق أخرى" ما يعني أن السياق المجتمعي ككل يختزل في السياق المحلي، بل وبتعريف ضيق جداً للمحلي. ولا يبدو البعد المؤسسي

للمجتمع ظاهراً أبداً، وغالباً ما ينظر إلى المؤسسات المحلية القائمة على أنها منافسة للجهات الفاعلة المدنية بدلاً من كونها ممثلةً لإرادة المجتمع المحلي.

في الواقع، هناك اعتراف بأن المجتمع "قد فقد توجهه بعد الالعام 2011". كان الأمل كبيراً في أنّ الجهات الفاعلة الآخذة في الاتساع في المجتمع المدني ستقدّم أنماطاً جديدةً من تنظيم وتمثيل المجتمع بكلّيته، لكن هذا لم يتحقق، وبدلاً من ذلك سادت فترة من الفوضى مدفوعة بالديناميات المتغيرة والحاجة إلى العمل بسرعة استجابة للاحتياجات الجديدة الملحّة على أرض الواقع، لم تتفهم بعض الجهات الفاعلة تلك الفجوة القائمة إلا في الفترة الأخيرة، فأدركت أن "فهم دور المجتمع المدني في المجتمع بالعموم يستغرق وقتاً،" كما قيل في أحد الاجتماعات.

غالباً ما يقع اللوم على المانحين في هذا الانقسام بين الجهات الفاعلة المدنية الأهلية ومجتمعاتها المحلية، فتركيزهم على تقديم المساعدات من جانب العرض وليس من جانب الطلب، وإعراضهم عن دعم التنمية الطويلة الأجل أدى إلى تحوّل العديد من الجهات الفاعلة المدنية إلى "عمّال توصيل لا يختلفون عن القطاع الخاص"، كما قالت إحدى المشاركات. تحدّث البعض عن الاختلاف الذي يحدثه التمويل عندما يكون مرناً ليكون له "تركيز على التنمية"، ما سيسمح بالانخراط الطويل الأجل مع الجهات الفاعلة المحلية، ومشاركتها في تطوير الأفكار وتنفيذها، وبشكل أساسي فهي خطوة أبعد من النظرة الكلاسيكية إلى مشاركة المجتمع المحلي التي بقيت محدودة في الماضي بمسار خطي لتقييم الحاجات، أو المساهمة في تنفيذ الخطط المحدّدة مسبقاً، وفي أحسن الأحوال المساهمة في جهود الرصد والتقييم. ومع ذلك، كان يُنظر أيضاً إلى المقاربات من الأسفل إلى الأعلى التي تركز على المستوى المحلي على أنها مقدمة لتقسيم البلاد على المدى الطويل. برغم أهمية التركيز على المستوى المحلي وإشراك الجهات الفاعلة المحلية بطريقة لامركزية، فإن الجهات الفاعلة في المجتمع المدني ترغب في الحفاظ على تركيز قوي على مقاربة تستهدف سوريا بأكملها، وعلى ضمان أن الحقائق على الأرض لن تعرقل العملية السياسية وبطريقة تؤدي إلى تقسيم البلاد بحكم الأمر الواقع.

من ناحية أخرى، كان بعض المانحين على استعداد لتغيير منهجية تقديم المساعدة بحيث تستجيب لتولي المجتمعات المحلية زمام الأمور، ولكن كانوا أيضاً قلقين حول كيفية عمل المساعدات المبنية على جانب الطلب، وكيفية ضمان اجراءات العناية الواجبة لمثل هذا العمل. ويشعر بعض المانحين ضمنياً بالقلق من أن "مساعدات التنمية" قد تتعدى الخطوط الحمر، التي تمنعهم من المشاركة في "إعادة الإعمار" في سوريا قبل تحقيق عملية الانتقال السياسي. يتمثّل أحد التوجهات الرئيسية المحدثة باتباع طريقة كانت قد بدأتها بعض المنظمات الدولية في اختبار مقاربات جديدة للمساعدة في سوريا على شكل برامج تركز على التدخل على مستوى المناطق. يفتح

ذلك فرصة للنظر إلى المجتمعات المحلية لا بوصفها مجرد جماعات متلقية للمساعدات في قطاعات مختلفة، بل كمجموعة شركاء قادرين على حشد الموارد الخاصة والمساهمة في جهود التنمية والتعافي الخاصبمنطقتهم بكل احتياجاتها. ولكن حتى مع هذا التوجه الجديد الواعد، لا تزال هذه المجتمعات بعيدة عن أنظار معظم الجهات الفاعلة في المجتمع المدني، ولا يوجد دليل من المقابلات على أن المانحين قد بدأوا في التواصل مع منظمات المجتمع المدني حول هذا الموضوع، ربما كانت البرامج التجريبية القليلة التي تديرها الأمم المتحدة قد غيرت اللهجة الداخلية بين بعض أجهزة الأمم المتحدة والمانحين، لكنها لم تتحول إلى سياسة واضحة يمكن أن توجّه العمل في المستقبل.

الخلاصة:

- يوجد التباس عام حول ما يعتبر مجتمعاً محلياً ودور الجهات الفاعلة في المجتمع المدني ضمن النظام الاجتماعي.

- لا يزال الأسلوب العام للتدخل ودعم برامج العمل مع المجتمعات المحلية حالياً مبنياً على مقاربة من أعلى إلى أسفل، ومستنداً إلى جانب العرض بدلاً من جانب الطلب.

- إن تأثير المساعدات على المجتمعات المحلية لا يمكّنها من توسيع البعد المؤسسي والربط بين المجتمعات المحلية، وإنما قد يساهم في التجزئة والتبعية.

- إن الوعي بضرورة الانتقال إلى مقاربة مستندة إلى جانب الطلب بطريقة من القاعدة إلى الأعلى واضح في لغة كل من الجهات الفاعلة المدنية الأهلية والمانحين، ولا تزال الأساليب في طور النشوء وتتطلب إعادة تعريف للشراكة بين المانحين والجهات الفاعلة في المجتمع المدني لإنشاء تدخلات مستدامة ذات توجه تنموي مملوكة من قبل المجتمعات المحلية ومؤسساتها المحلية.

- يطلق الاتحاد الأوروبي دعوات جديدة لتقديم مقترحات مشاريع تستند إلى هذه الفكرة، ومع ذلك، لا تزال هناك حاجة إلى حوار معمّق لتحديد كيفية وضع تصور للمشاريع المصمّمة بأسلوب من القاعدة إلى الأعلى، والمستندة إلى جانب الطلب وتنفيذها ومراقبتها.

ج. التعامل مع قوى الأمر الواقع

تتعامل قوى الأمر الواقع المختلفة بأساليب مختلفة مع المجتمع المدني. غير أن جميع سلطات الأمر الواقع تنظر إلى منظمات المجتمع المدني بصورة سلبية، وترى أنها تمثّل منافساً أو تشكّل تحدياً لشرعيتها. ولكن بات من غير الممكن الاستغناء عن الجهات الفاعلة في المجتمع المدني لإدارة شؤون المجتمع المحلي، وقد تعلّمت قوى الأمر الواقع كيفية التعامل مع تلك الظاهرة، أي أن تلك القوى، بما فيها بعض مؤسسات الدولة، قد طوّرت أساليب لمراقبة وتجيير عمل المجتمع المدني، بحيث تنسب نتائج عمل تلك المنظمات إلى نفسها وتبني شرعيتها عليها. وبهذا المعنى فإن تلك القوى ترى أن من مصلحتها السماح للجهات الفاعلة في المجتمع المدني ببعض المساحة للعمل، ولو أنها قد تغير ذلك في أية لحظة إذا ما تلاشت تلك المصلحة، أو اختل توازن الشرعية لصالح منظمات المجتمع المدني.

في وسع قوى الأمر الواقع الاستفادة من منظمات المجتمع المدني للمساعدة في سدّ الفجوات في مسألة تقديم الخدمات، وهو ما تُمكن رؤيته بوضوح في شمال غرب وشمال شرق سوريا، وبدرجة أقل في مناطق سيطرة الحكومة. فالحكومة السورية، على سبيل المثال، غير قادرة على تقديم ما يكفي من الإغاثة الإنسانية، وباتت تفهم أنه يتعين عليها في بعض الحالات السماح بمرور المساعدات من خلال قنوات مقبولة لدى المانحين، ولذلك تسمح للمنظمات الأهلية بتقديم الخدمات تحت مظلة الهلال الأحمر العربي السوري، والأمانة السورية للتنمية، من أجل الحفاظ على سيطرتها على تلك المنظمات. والسلطات في شمال غرب وشمال شرق سوريا لا تزال بعيدةً جداً عن التمكّن من تقديم الخدمات الإنسانية أو التنموية بما في ذلك التعليم والصحة، ولذلك تسمح للمنظمات غير الحكومية بالعمل في تلك المناطق. وبناء عليه فإن المجتمع المدني يصبح جزءاً من شرعنة تلك السلطات من خلال المساعدة في تحقيق الاستقرار في تلك المناطق.

وبالنسبة لمعظم قوى الأمر الواقع، تعتبر منظمات المجتمع المدني قناة أساسية ولو كانت غير مباشرة للتواصل مع مجتمع المانحين وبخاصة القوى الغربية. فالسلطات في كل المناطق تنظر إلى منظمات المجتمع المدني بوصفها طريقةً لإظهار حسن النية تجاه الغرب، وقناةً غير مباشرة للتفاوض سواء حالياً أو في المستقبل. أفاد أحد المشاركين من الشمال الشرقي: "تهدف الاستراتيجية التي تستخدمها السلطات المحلية إلى اختراق الفضاء المدني لصالحها من أجل إظهار وجود تجربة ديموقراطية." ولكن في الاتجاه المعاكس، ينظر إلى منظمات المجتمع المدني تلك على أنها أدوات للقوة الناعمة بالنسبة للمانحين الغربيين، ولا بد من مراقبتها بشكل وثيق، بل وقمعها أحياناً لإيصال رسائل للمانحين الغربيين.

تمثل هذه العلاقة المختلطة بين قوى الأمر الواقع ومنظمات المجتمع المدني تهديداً وفرصةً في الوقت نفسه. فمن جهة، يمكن للحاجة القائمة إلى المساعدات الإنسانية أن تسهّل وصول منظمات المجتمع المدني إلى جميع المناطق، وتُمكن الاستفادة منها لإنشاء مساحة أكبر لأنواع أخرى من منظمات المجتمع المدني مثل تلك التي تعمل على القيم المدنية، وتوعية الشباب سياسياً، ومشاركة النساء السياسية. ويمكن أن تكون الشراكات بين المنظمات المعنية بالشؤون الإنسانية والتنموية وبناء السلام وفق مبدأ "الترابط الثلاثي" (triple nexus) مدخلاً للدعم. ذكر أحد المشاركين من منطقة إدلب أنّ "تدخّل سلطات الأمر الواقع حقيقة ثابتة وسوف تؤثر حتماً على مستقبل العمل المدني. رغم وجود أشياء تُمكن الاستفادة منها من خلال مراقبة تغيرات سلطات الأمر الواقع عن كثب، فهذه السلطات تتغير باستمرار وثمّة دوماً طريقة للتعامل معها في نهاية المطاف."

تأتي منظمات المجتمع المدني بأفكار جديدة وأيديولوجيات في مواجهة سرديات قوى الأمر الواقع وهيمنتها على المجتمع. على سبيل المثال، يُنظر إلى منظمات المجتمع المدني التي تعمل على مسائل متعلقة بالتوعية السياسية وحقوق الإنسان والانتقال الديموقراطي بشيء من الريبة وبخاصة في الشمال الغربي ومناطق سيطرة الحكومة المركزية. كما يُنظر إلى منظمات المجتمع المدني التي تعمل في الشمال الغربي على مسائل مثل تمكين الشباب أو المشاركة السياسية أو المساواة بين الجنسين (والتي لا بد من تمييزها عن العمل على تقوية قدرات النساء وحقوقهن، التي تعتبر على درجة أقل من المواجهة المباشرة مع القيم الإسلامية التقليدية) على أنها منافسة لسردية قوى الأمر الواقع، التي تنظر إلى منظمات المجتمع المدني بالتالي على أنها تتحوّل قوةً تحاول نزع الشرعية عن تلك القوى وزعزعة علاقتها بقاعدتها الشعبية. أفادت إحدى المشاركات في مجموعة تركيز أنّ "الشرعية تتعرّض لتحدٍ مستمر، فأنت تبنيها عن طريق تقديم الخدمات للمجتمعات المحلية ما يقوّض شرعية السلطات".

إضافةً إلى ذلك، يُنظر إلى منظمات المجتمع المدني العاملة على توثيق انتهاكات حقوق الإنسان على أنها عدوٌ مباشر لقوى الأمر الواقع. يقول أحد ناشطي حقوق الإنسان: "تنظر قوى الأمر الواقع إلى المجتمع المدني باعتباره عدواً يحاول فضحها... هنالك عدم ارتياح وتململ واضح حالياً في خطاب الإدارة الذاتية في الشمال الشرقي حيال عملنا نتيجة عملنا في الماضي على تقرير حول حالات التعذيب لدى الإدارة الذاتية." ولكن قوى الأمر الواقع في جميع أجزاء سوريا تنظر إلى العمل على مسألة حقوق الإنسان بوصفه تحدياً لشرعيتها في ضوء صلات منظمات المجتمع المدني بالرأي العام العالمي.

ومن جهة أخرى، تنظر السلطات وقوى الأمر الواقع إلى منظمات المجتمع المدني أيضاً بوصفها وسيلةً لتأمين العملة الصعبة لإنعاش الاقتصاد المدمّر. وكذلك، يمكن لمنظمات المجتمع المدني توفير فرص التوظيف، وتتعرّض للضغط المستمر بغية توظيف أشخاص مقرّبين من تلك القوى. قالت إحدى المشاركات من الشمال الشرقي "هناك الكثير من الفساد والتّدخّل غير المباشر في سياسات التوظيف وتوزيع المساعدات. وقد تمكّنا من تجنّب ذلك في القطاع الصحي باعتباره متخصّصاً، ولكننا نرى أن الوضع صعب جداً في قطاعات أخرى". وكثيراً ما تفرض السلطات في جميع المناطق إجراءات مباشرة وغير مباشرة للموافقة على توظيف الكوادر. أفادت إحدى المشاركات من مناطق سيطرة الحكومة في مجموعة تركيز بأنّ "دور المجتمع المدني وحتى العمل التطوعي البسيط سيبقى محدوداً إذا ما بقيت العلاقات مع القوى الأمنية وموافقاتها عرفاً سائداً".

ومن الجانب المعاكس، فإنّ سلالم الرواتب في منظمات المجتمع المدني أفضل بكثير من السلطات المحلّية وتؤدي إلى هجرة عقول نحو منظمات المجتمع المدني في العديد من مناطق البلاد. قال أحد المشاركين من الشمال الشرقي: "إنّ الناس يتركون عملهم الثابت لدى السلطات المحلية للعمل مع منظمات المجتمع المدني". وتتفاقم هجرة العقول تلك أيضاً باعتبار سلّم الرواتب في الأمم المتحدة والمنظمات الدولية غير الحكومية والمنظمات غير الحكومية العاملة خارج سوريا أعلى من ذلك أيضاً. على المدى الطويل، تخسر البلاد جميع مواردها البشرية المؤهّلة. ولكن، وبشكل غير مباشر، فإنّ ذلك مقبول بالنسبة للعديد من سلطات الأمر الواقع لأن أولئك اللذين يغادرون يرسلون الحوالات المالية ويسهمون في الاقتصاد المحلي بشكل غير مباشر.

يتمثل أحد المداخل المهمّة لإدارة العلاقة مع قوى الأمر الواقع في استغلال حاجة تلك الجهات إلى التواصل مع الغرب بالإضافة إلى حاجتها إلى الشرعية والدعم الاقتصادي. يمكن توسيع الفضاء المدني تدريجاً من خلال التفاوض المباشر وغير المباشر مع قوى الأمر الواقع. أفادت إحدى المشاركات من مناطق سيطرة الحكومة بأنّ "هناك حاجة للتوصّل إلى حلول مع السلطات السورية... أودّ التحدّث عن تجربة [منظمتي] التي عملت على الإعلام والمسؤولية الاجتماعية، ولكنها قدّمت ذلك تحت عنوان مناهضة خطاب الكراهية. لو أننا قلنا إن هذا المشروع يتحدّث عن أخلاقيات الصحافة، لكانت السلطات رفضته، فالعمل على الصحافة أو الإعلام ممنوع في تلك المنطقة أمّا المسؤولية الاجتماعية فليست كذلك". وأضافت:

"هذه إحدى وسائل الالتفاف، ومن الممكن لمنظمات المجتمع المدني أن تستخدم تلك التكتيكات للالتفاف على حقول الألغام المعهودة عند السلطة... وأمام المانحين الأوروبيين احتمالات مختلفة، فيمكنهم أن يتقدّموا ويفتحوا خطاً مع النظام للتفاوض حول المجتمع المدني ومسائل التنمية تماماً كما فعلت الأمم

المتحدة في تدخلاتها الإنسانية. من المؤكّد أنّ دمشق مهتمّة ولها مصلحة في ضخ الأموال إلى البلاد. بالطبع، يتطلب ذلك جرأة خلّاقةً ومهارات تفاوض من جانب الاتحاد الأوروبي بحيث يمول التنمية بدون أن يصبح شريكاً في تقييد المجتمع المدني. عليه تحاشي أن تفرض الحكومة شروطها بشكل مطلق".

ختاماً:

ح. تنظر قوى الأمر الواقع إلى منظمات المجتمع المدني بوصفها تحدياً لشرعيتها وأيديولوجياتها وقدرتها على ضبط قاعدتها الشعبية. غير أنّ تلك القوى تحتاج إلى منظمات المجتمع المدني لتقديم المساعدات والخدمات.

خ. توصّلت منظمات المجتمع المدني إلى تكتيكات مختلفة للتخفيف من وطأة الوضع والمناورة في ظل المخاطر السياسية، والأمنية، والمتعلقة بالفساد، عند التعامل مع قوى الأمر الواقع من خلال اللعب على الدور الأخلاقي المتمثّل في تلبية احتياجات مجتمعاتها المحلية.

د. يمكن للاتحاد الأوروبي أن يفتح المزيد من الحوار مع منظمات المجتمع المدني حول كيفية تقوية قدراتها التفاوضية مع قوى الأمر الواقع، وبما يضمن حماية المجتمع المدني. يجب توخي الحذر عند القيام بذلك حتى لا تتعرض منظمات المجتمع المدني للمزيد من الأذى أو التمحيص، وقد يكون التفكير بمبدأ "الترابط الثلاثي" بين العمل الإنساني، والتنموي، وبناء السلام مدخلاً مهماً في هذا الصدد.

ذ. الفضاء المدني

لا يوجد تعريف متّفق عليه لما يشكّل فضاءً مدنياً، وتتراوح الأفكار بين طرفين. فمن جهة، هناك مفهوم غرامشي لقوى المجتمع الأساسية للوساطة بين الأفراد والدولة، أي فضاء يحمي المجتمع من اختراق الدولة له، ولكنّه يعمل بشكل ضمني في شرعنة هيمنة الدولة.[43] وفقاً لهذا المفهوم، فإنّ الفضاء المدني ليس جيّداً ولا سيئاً بحد ذاته، وتعكس كثافته جميع أطياف النظام الاجتماعي، وهذا يوفر أحد أهم وسائل حمايته. ومن جهة أخرى، يوجد التعريف الأكثر ليبراليةً الذي يركّز على إضفاء الطابع الرسمي على ذلك الفضاء بوصفه عنصراً أساسياً في المنظومة الديموقراطية. وفي هذه المقاربة الأخيرة فإنّ القيم السائدة المرسّخة في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان تحظى بالأسبقية في تعريف ما هو المدني وما هو غير ذلك.

[43] Gramsci, Antonio. (1988). *زبدة أعمال أنطونيو غرامسكي: مؤلفات مختارة 1916-1935*. تحرير ديفيد فوركاكس. دار سخوكن للكتب: نيويورك. ص306 وما يليها.

يعتبر مصطلح "الفضاء المدني" بحد ذاته مفهوماً تبلور حديثاً نتيجة أفكار بقيت قيد التداول على مدى القرنين الماضيين، وفي أحدث استخداماته فإنّه لا يعكس مستوى القيود المفروضة على الجهات الفاعلة المدنية الأهلية (الحماية) فحسب، بل القيود المفروضة على البيئة التمكينية التي تحيط بها (التعزيز). يعتمد تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) للفضاء المدني على أربع ركائز:

أ. الحريات المدنية: التي تعكس حماية الحقوق المدنية وضمانات الوصول إلى المعارف والمعلومات.
ب. المشاركة: التي تعكس تضمين المواطنين ومنظمات المجتمع المدني من القاعدة إلى الأعلى في اتخاذ القرارات الحساسة ما يتضمن أيضاً وصولهم إلى الموارد من أجل المشاركة.
ج. البيئة التمكينية: التي تعكس قدرة منظمات المجتمع المدني على الوصول إلى التمويل والاعفاءات الضريبية وفرص تطوير القدرات... إلخ.
خ. الإعلام والحقوق الرقمية: التي توسّعت بشكل كبير في الأعوام الأخيرة بحيث تركّز على الحريات الشخصية والخصوصية على الإنترنت إضافةً إلى الوصول إلى التكنولوجيا.

وسيتعين أن ترسّخ تلك الركائز في القوانين والسياسات والمؤسسات والممارسات العملية، ما يعني عملياً تأمين شبكة واسعة من الأدوات المعيارية لحماية وتعزيز الجهات الفاعلة المدنية الأهلية.[44] ***غير أنّ التشكيل المعياري للفضاء المدني يعكس الانحيازات الغربية الليبرالية التي تركّز على التعريفات النموذجية لمنظمات المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية، وسيكون من الصعب تطبيق تلك المعايير في حالة بلد يمر بحالة نزاع وتعطّل لمنظومته المؤسسية والتنظيمية. وفي هذه الحالة الأخيرة لا بد من تعريف "المدنية" بأساليب عملية أكثر بالتركيز على قدرة المدنيين على تقديم الخدمات لضمان البقاء المجتمعي وتخفيف أثر النزاعات***. وقد يصل ذلك في بعض الأحيان لفرص لبناء السلام.[45]

في حين توجد منهجيات مختلفة معترف بها دولياً لقياس الفضاء المدني في بلد معين، مثل الاستعراض الدوري الشامل لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية،[46] ومرصد[47] Civicus، فإنّ هذه المقاربات معيارية ولا تعكس الفهم المحلي والقيود القائمة في البلدان التي تمزّقها الحرب. عوضاً عن ذلك، آثر مؤلفو التقرير اللجوء إلى استخدام فهم الجهات المدنية الأهلية نفسها لـ"الفضاء المدني" الذي تعمل فيه. وبما أنّ شروط فضاء مدني حيوي

[44] https://www.oecd.org/fr/gov/gouvernement-ouvert/civic-space.htm، تمت زيارة الرابط بتاريخ 2022/27/8
[45] De Waal, Alex, et al. (2020). *نظرية التغيير الخاصة بالأسواق السياسية العنيفة*. كلية لندن للاقتصاد، برنامج أبحاث النزاع: لندن.
[46] https://www.oecd.org/gov/open-government/civic-space.htm، تمت زيارة الرابط بتاريخ 2022/27/8
[47] https://monitor.civicus.org/، تمت زيارة الرابط بتاريخ 2022/27/8

ضعيفة جداً في معظم أجزاء سوريا (الأمر الذي أثبت مسبقاً بناء على مراجعة موسّعة للأدبيات الثانوية) فإنّ معظم مقاربات قياس الفضاءات المدنية كانت لتأتي بالنتيجة ذاتها المعلومة مسبقاً بشكل جيد. ورأينا أنه من الأجدى تتبع الكيفية التي تتبعها الجهات الفاعلة المدنية الأهلية في المناورة ضمن منظومتها وبيئتها، وكيف تخفف المخاطر وتتجاوز القيود، وتُطور الموارد والظروف التمكينية الخاصة بها. عملياً، كانت المقاربة المعتمدة هي رسم خريطة العناصر الأساسية المحدّدة لـ"المدنية" المحلية القائمة على الأرض، بدلاً من تبني مقياس معياري سيؤكّد تلاشي الفضاء المدني في بلد أنهكه النزاع.

أظهر المشاركون في مقابلات مصادر المعلومات الرئيسة ومجموعات التركيز وجود خلط في تعريف دور الفضاء المدني في سوريا، إذ يميل الكثيرون باتجاه التعبير الأكثر ليبرالية للمجتمع المدني، فيعتبرون أنّ الفضاء المدني الذي كان موجوداً بين الدولة والمواطنين الأفراد ما قبل الالعام 2011 لم يكن مدنياً. وقد أكّدوا على أنّ الدولة كانت تسيطر على ولاءات المجتمع المحلي من خلال المنظمات الأهلية، أو ما اصطلح على تسميته وفق التوصيف الرسمي السوري للمنظمات غير الحكومية بالمجتمع الأهلي. وأقرّوا بأن الحاجة الملحّة في البداية إلى ملء الأدوار الاجتماعية التي كانت تحتكرها الدولة قبل الالعام 2011 أدت إلى وضع غير مسبوق حمل معه العديد من التوجهات الإيجابية والسلبية.

كما أنّهم يدركون الخلط الذي صاحب فورة الحماس الأولى. وفي حين أنّ هذا الرأي كان سائداً لدى الناشطين من المناطق خارج سيطرة الحكومة وفي المهجر، فإنه كان موجوداً أيضاً لدى العديد من الجهات الفاعلة العاملة في مناطق سيطرة الحكومة. قالت إحدى المشاركات من مناطق سيطرة الحكومة: "لم يكن لدينا مجتمع مدني في سوريا. لدينا أفراد ومبادرات... وحتى اليوم ما زلنا نفتقر إلى فضاء مدني حقيقي". تنظر الجهات الفاعلة المدنية والأهلية اليوم بعين ناقدة لفكرة حصر المجتمع المدني بنخبة مثقفة كما حدث في ربيع دمشق (2000-2001). أفاد أحد المشاركين: "لقد ارتكبنا أخطاء وتعلّمنا، ونثق بأنّ المجتمع كله سيتعلّم من أخطائه ويعدّل مساره، فالمجتمع المدني مسألة تعني المجتمع بأكمله" تعليقاً على توجه عام ظهر في نقاشات مجموعات التركيز. وكان الخلط في تعريف المجتمع المدني والفضاء المدني عاملاً حاسماً في انقسام الجهات الفاعلة المدنية الأهلية في البداية، ولكنها اليوم أكثر استعداداً لتنحية التعريفات المسبقة جانباً والتركيز على أثر الممارسات المدنية.

تعلّمت العديد من مؤسسات الدولة وقوى الأمر الواقع تجيير أثر عمل الجهات الفاعلة المدنية الأهلية لتعزيز شرعيتها، ولكنها تفتح ذلك الفضاء وتغلقه كما تشاء لتثبت وجودها ولتضمن إسهام الفوائد الاجتماعية التي تقدمها الجهات الفاعلة المدنية الأهلية في إضفاء الشرعية على السلطة السياسية المتحكمة بفتح وغلق

الفضاء المدني. تفهم الجهات الفاعلة المدنية تلك المعادلة بشكل جيّد، وقد تعلّمت كيفية التخفيف من وطأتها. ففي حين أنها ترى دوراً محتملاً لها في المستقبل بوصفها قوية مدنية جماعية على المستويين السياسي والاجتماعي، فإنها تسعى في الوقت الراهن إلى إبقاء ذلك الفضاء المتاح لها مفتوحاً. عبّر أحد المشاركين من مناطق سيطرة الحكومة في نقاشات مجموعات التركيز عن ذلك الشعور كما يلي: "يجب أن تكون منظمات المجتمع المدني ذات نظرة ثاقبة، يجب أن ننظر إلى المستقبل ونعمل على الهندسة العكسية. يجب أن نلحظ كل المؤشرات القوية والضعيفة على حد سواء، ونستخدمها لرسم مقاربات يمكنها تجاوز مأزقنا الحالي تدريجاً إذا ما أردنا المضي نحو المستقبل".

لفهم "الطابع المدني" في سياق نزاع ما، لا يمكن للمرء أن يعتمد على الإطار القانوني في توفير الحماية، بل لا بد من البحث في كيفية تعامل الجهات الفاعلة المدنية الأهلية مع القيود القانونية بحيث توسّع الفضاء المتاح لها. إنّ قانون الجمعيات والمؤسّسات كان ثمرة سياسة دولة شديدة المركزية صدرت خلال الوحدة مع مصر العام 1958. ولم يتغير ذلك القانون منذ ذلك الحين، غير أنّ الفضاء المتاح في ظل هذا القانون المقيّد للغاية تغير بشكل كبير كما وردت الإشارة في المقدّمة التاريخية. وبالمثل، فإنّ الأطر القانونية الجديدة التي ظهرت في المناطق الخارجة عن سيطرة الحكومة كانت إمّا محدودة في رؤيتها لدور المؤسسات المدنية، أو عبّرت عن خوف من صوت مدني متصاعد في مواجهة قوى الأمر الواقع.

وفي جميع مناطق السيطرة الجغرافية، يُعنى الإطار القانوني بالدرجة الأولى بضبط تدفق الموارد إلى الجهات الفاعلة المدنية الأهلية. ففي الظروف الاقتصادية الخانقة التي تكون فيها قدرة المؤسسات الرسمية وشبه الرسمية على توزيع الخدمات والسلع محدودةً، يُعتبر ظهور جهة فاعلة تملك موارد معتبرة تتيح لها تأمين شرعية ووصاية مستقلّة أمراً مقلقاً بالنسبة لقوى الأمر الواقع. وفي الوقت الراهن تذهب أكبر تدفقات التمويل إلى منظمات المجتمع المدني الإنسانية. وقد تم ليّ عنق الأطر القانونية بالدرجة الأولى لضمان اطلاع قوى الأمر الواقع إن لم يكن توليها قيادة توزيع المعونات، فأصدرت تلك القوى قرارات قانونية دائمةً ومؤقتة تركّز على المنظمات الخيرية، وتطالب بتمحيص عملها بشكل كبير.

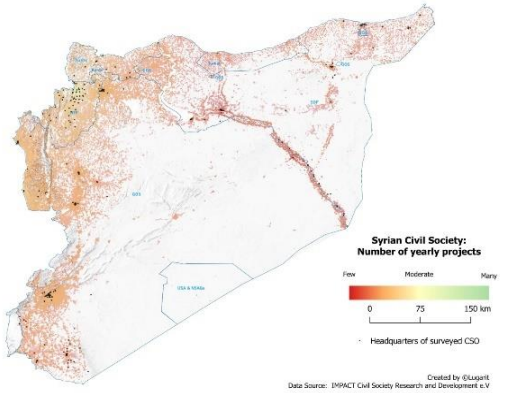
لا تعرّف القرارات القانونية الجديدة القضايا غير الخيرية بشكل واضح، لكنّ قوى الأمر الواقع الرسمية وغير الرسمية تدرك وجود الجهات الفاعلة العاملة في مثل تلك القضايا وتتحكم بها. لا يوجد وضع قانوني واضح لمنظمات حقوق الإنسان، والمنظمات التنموية، ومجموعات حقوق المرأة، ومبادرات بناء السلام، والمؤسسات الثقافية، ومراصد مراقبة السياسات... إلخ، ويعمل معظمها على الأرض مفترضاً أن عمله قد يثير بعض

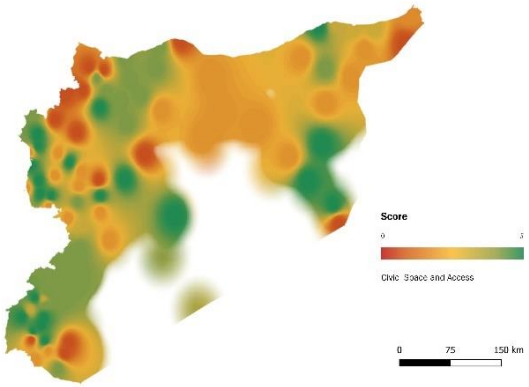
الاعتراض والأخطر من ذلك التهديدات. قال أحد المشاركين من الشمال الغربي: "إذا لم يعد لنا دور يذكر في إيصال المساعدات يتم طردنا أو اغتيالنا".

ولكن، برغم الافتقار إلى البيئة القانونية الحامية، تكيفت منظمات المجتمع المدني مع الوضع. ففي مناطق سيطرة الحكومة المركزية، بدأت منظمات المجتمع المدني تقبل العمل في ظل منظمة غير حكومية-حكومية أكبر، أو منظمات توافق عليها الدولة مثل الأمانة السورية للتنمية، أو الهلال الأحمر. وقد تمكنت من التوصل إلى أسس جديدة للعمل بشكل رسمي أو شبه رسمي، شريطة توخي الحذر بخصوص الخطوط الحمر القائمة، وضمان عدم إظهار توافر الكثير من التمويل. قال أحد المشاركين: "السلطات ستتبع الأموال التي تقع تحت تصرفنا."

وأحد بواعث القلق الأخرى هو أن ينظر إلى الجهات الفاعلة المدنية الأهلية على أنها شكل من أشكال القوة الناعمة للتدخل الغربي في سوريا. أفاد أحد المشاركين من مناطق سيطرة الحكومة: "تنظر إلينا السلطات على أننا حصان طروادة يخترق الغرب من خلاله سوريا". غير أنّ غياب القوانين الحامية لا ينفي القدرة على الالتفاف على تلك القيود. قالت إحدى المشاركات: "ليست لدينا طريقة رسمية للتنسيق مع الدولة، فهم لا يأخذوننا على محمل الجد، لذا فإننا نعمل بدون مساعدتهم، وهم يتظاهرون بأننا غير موجودين طالما أننا نحافظ على عدم البروز، وهم يبلغون بما نفعله... إنّ غياب تعريف قانوني واضح للمجتمع المدني يحدّ من قدرتنا على العمل فيه بالطبع، ولكننا نعمل على أمل أن نتمكن في يوم من الأيام من تأسيس بيئة تمكينية أفضل".

تظل تلك عملية محفوفةً بالمخاطر، ولكن الجهات الفاعلة المدنية تفهم المخاطر القائمة، إذ تمتلئ مراجعات الأدبيات الثانوية بقصص تظهر كيفيات التلاعب بالإطار القانوني في كثير من الأحيان. كما هو الحال في مسألة التعامل مع القضايا غير الخيرية، فإنّ المساحة المتاحة للجهات الفاعلة في مناطق سيطرة الحكومة كثيراً ما تتجاوز العديد من المناطق الخارجة عن سيطرتها. (انظر الشكل 1). كثيراً ما يؤدي التركيز على التعريفات المعيارية المحضة للإطار القانوني إلى إغفال هذا النوع من "المدنية".





تصوّر الإعلام للفضاء المدني ونطاق وصول لعمل منظمات المجتمع المدني. تمت مراجعة مئات المنشورات الإعلامية وأعطيت الأخبار المنبثقة من نحو 110 مدن وبلدات في سوريا علامة على مقياس من 1-5 لتقييم انفتاح الفضاء المدني كما يراه الإعلام.

الطاقة الاستيعابية لمنظمات المجتمع المدني ممثلةً بعدد المشاريع التي تنفذها سنوياً. تمّ استخلاص البيانات من مجموعة بيانات IMPACT.

الشكل 1: الفهم السائد للقيود التي تواجه المجتمع المدني يفسّر بشكل مختلف على الأرض في مختلف المناطق الجغرافية. حيث تجد منظمات المجتمع المدني وسائل لتطوير وصولها رغم القيود. بل إنّ مناطق البلاد التي تنفذ فيها منظمات المجتمع المدني أكبر عدد من المشاريع كل عام (الشمال الغربي) هي التي تظهر أكبر قدر من القيود على النفاذ! إنّ تعريفات فكرة النفاذ والوصول ذاتية، ولا بد من تفحّص الفضاء المدني بدقة أكبر لفهم كيف تؤمن منظمات المجتمع المدني الوصول رغم القيود.

في المناطق التي لا تقع تحت سيطرة الحكومة المركزية، هناك شعور بمنافسة شرعية قوى الأمر الواقع. قال أحد المشاركين: "لا يمكنك الذهاب إلى أشخاص جوعى وتحدّثهم عن المجتمع المدني وترفع الوعي بمسائل الحقوق". حتى تستحضر الجهات الفاعلة المدنية الأهلية قيم المجتمع المدني، يتعين عليها أن تقرنها بفوائد عملية. وقد فهمت السلطات في الشمال الغربي القيود وكثيراً ما تتنافس من خلال "توزيع السلل الغذائية بشكل مباشر في حين تعمل الجهات الفاعلة المدنية على تنفيذ برامج التوعية،" بحسب إحدى المشاركات. وتضغط قوى الأمر الواقع بشكل متزايد لتسجيل منظمات المجتمع المدني العاملة في مناطقها. وفي كثير من الحالات يتعين على

المنظمات غير الحكومية تخصيص نسبة من خدماتها لسلطات الأمر الواقع في مناطقها لتقوم بتوزيعها كجزء من عملية تأمين الوصاية.

وفي الشمال الشرقي، أصدرت السلطات نوعاً من اللوائح للمنظمات الخيرية، وهي على درجة عالية من الضبط. غير أنّ الكثير من المنظمات الأخرى غير الخيرية استمرت في تحدي القيود. ولكن، برغم أنّ العديد منها لا تزال تعمل، "فقد خفضت نسبة لا بأس بها من عملياتها ولم يبق إلا قشور عملها السابق"، بحسب أحد الناشطين من المنطقة. ولا يسمح للمنظمات من خارج المنطقة بالعمل ما يعني أنه يتعين عليها "العمل سراً هناك، تماماً كما في مناطق سيطرة الحكومة"، بحسب أحد الناشطين. ومع أنه يسمح للمنظمات المحلية بالعمل وتمنح بعض المساحة، فإنّ القيود المفروضة على الحصول على التمويل تعني أن معظم المنظمات تواجه صعوبة في الحفاظ على موظفيها.

يعتبر الوصول إلى التمويل الوجه الآخر للإطار القانوني. فكثيراً ما يستخدم المانحون تمويلهم لفرض الخطوط الحمر على العمل في مناطق معينة. "لا يمكننا العمل في مناطق يسيطر عليها إرهابيون؛ لا يمكننا العمل في مناطق تسيطر عليها تركيا لأن بعض المانحين لا يريدون شرعنة وجودها في سوريا؛ أين تريدوننا أن نعمل؟" قالتإحدى الناشطات. لقد فرض اعتماد المنظمات غير الحكومية على المانحين الغربيين نوعاً آخر من القيود بشكل غير مباشر، إذ يفرض المانحون في الغالب خطوطاً حمراً لضمان أن لا يؤدي التمويل إلى شرعنة بعض الجهات الفاعلة مثل الحكومة المركزية أو قوى أمر واقع معينة.

وفي نهاية المطاف، تؤدي القيود التي يفرضها بعض المانحين إلى تداعيات متلاحقة تثني منظمات المجتمع المدني عن استخدام تمويل المانحين الآخرين في تلك المناطق. ويعتبر الاتحاد الأوروبي أحد أكبر المانحين في الشمال الغربي. ***وإذا ما وضع الاتحاد الأوروبي خطوطاً حمراً على موضوع أو منطقة معينة فإنّ معظم منظمات المجتمع المدني ستعتبر ذلك إشارةً إلى عدم السعي للحصول على تمويل لمثل تلك المشاريع حتى من مانحين آخرين خشية خسارة تمويل الاتحاد الأوروبي. وغالباً ما ترى الجهات الفاعلة المدنية الأهلية ذلك بوصفه شكلاً آخر من التقييد. فمن وجهة نظرها، ليست الخطوط الحمر التي يضعها المانحون سوى شكل آخر من التقييد.*** عبّرت إحدى الناشطات من مناطق سيطرة الحكومة عن ذلك كما يلي: "إذا أرادنا الاتحاد الأوروبي أن نكون أكثر مبادرة، عليه إزالة القيود القانونية المفروضة علينا، والسماح لنا بتغطية تكلفة الوقود الضروري لعملنا ولو أننا نشتريه من الحكومة، فليست لدينا أية طريقة أخرى". ويظهر الإحساس ذاته في مناطق أخرى. "يمنعنا المانحون من التعامل مع قوى أمر واقع معينة، ومن ثمّ نراهم يذهبون إليها بشكل مباشر ويتفاوضون

معها" يقول أحد الناشطين من الشمال الغربي. يُنظر إلى فرض الخطوط الحمر بوصفه تقييداً تعسفياً لا يختلف عن القيود التعسفية التي تفرضها سلطات الأمر الواقع.

غير أنّ "مدنية" فضاء ما لا يحكمها الإطار القانوني فحسب، فالعامل الآخر الذي يسهم في تعزيز الفضاء المدني هو قدرته على تقديم نفسه بوصفه عنصراً مهماً، فأهمية الجهات الفاعلة المدنية الأهلية بالنسبة للمجتمع تعتبر مفتاحاً لحمايتها. "أرادوا السيطرة علينا في العديد من المرات"، قال أحد الناشطين من الشمال الغربي، "ولكننا كنا نقدم خدمات حيويةً للمجتمع المحلي بحيث كان المجتمع المحلي يدعمنا، ما أجبرهم على التراجع". لكن الأمر لا يرتبط فقط بتقديم الخدمات كما تابع المشارك: "إذا لم تعمل مع المجتمع المحلي وتحترم قيمه فإنك لا تحصل على دعمه، فالكثير من المنظمات كانت تقدّم الخدمات ولكنها لم تكتسب ذلك الاحترام قط، ونتيجة لذلك لم تستطع الحفاظ على وجودها".

ولا يختلف الوضع في الشمال الشرقي، حيث أكّد الناشطون أن قوى الأمر الواقع حاولت كسب احترام المجتمعات المحلية من خلال إحداث نوع من الإصلاحات الديموقراطية (الانتخابات والكومينات)، ولكن المجتمعات المحلية كانت بحاجة وجود مباشر أكثر، وكان المجتمع المدني يقدّم نوعاً اكثر تفاعلاً من المشاركة. "يكون الناس أكثر تفهماً للغة المجتمع المدني وأكثر تقبّلاً لدوره في ظل انتقال ديموقراطي" قالت إحدى الناشطات، ولكنّها أكّدت: "رغم استمرار وجود فجوة بين المنظمات غير الحكومية والمجتمعات المحلية، بوسع الناس أن يعرفوا متى تكون المنظمة غير حكومية مدنية بالفعل، ومتى تكون مجرد منظمة لديها تمويل".

وفي حين أن هذه الحال لا تنطبق على مناطق سيطرة الحكومة، فقد أصبح المجتمع المدني جزءاً أساسياً لبقاء المجتمعات المحلية، ما أدى إلى حد ما إلى حماية الدور الذي تلعبه تلك الجهات. تحدّثت إحدى الناشطات عن ذلك فقالت: "علاقتنا مع الحكومة ليست محكومة بنص قانوني، بل باعتبار أخلاقي". وليس من السهل على السلطات إنكار قيمة الجهات الفاعلة المدنية لبقاء المجتمعات المحلية. قد تلاحق السلطات شخصاً ما هنا أو مجموعة هناك، ولكنّ الفضاء بمجمله أصبح الآن ضرورياً للدولة.

ساهمت الجهات الفاعلة المدنية الأهلية أيضاً في رفاه المجتمع في معظم مناطق سوريا. لم يكن أداؤها دائماً متجانساً، وبالتأكيد لم يخلُ من المشكلات، كما يعترف ناشطون من جميع أجزاء سوريا بالأخطاء. وقد وفّرت فرص التوظيف (سواء بشكل مباشر لموظفي منظمات المجتمع المدني أو بشكل غير مباشر في المشاريع التي أنشأتها)، لكن كان متاحاً لتأثيرها أن يصبح أكبر بكثير. تُعزى الكثير من القيود المفروضة على عمل المجتمع المدني في سوريا لميل المانحين إلى تجنّب المخاطر المتعلقة بالسمعة. فدورات المشاريع قصيرة، وغير

مستدامة، وكثيراً ما يوقف المانحون التمويل قبيل وصول المشاريع إلى مرحلة النضج. كما أسهم تغير أولويات المانحين وتركيزهم على الإغاثة بدلاً من التنمية المحلية، والتفكير المستند إلى جانب العرض في الحد من تأثير عمل المجتمع المدني في سوريا. وهكذا فقلّما أحدثت المساعدات في سوريا تأثيرات اقتصادية مضاعفة أو امتدادات إيجابية.

إن أموال المساعدات التي تصرف بأيدي المجتمع المدني السوري (سواء بشكل مباشر لدعم مشاريعه وعمله أو بشكل غير مباشر بصفته هيكلاً ناقلاً للمساعدات الإنسانية) كبيرة. لكن ***لم يستطع أي من المانحين الذين جرت مقابلتهم تقديم تقدير دقيق لنسبة مساعداتهم التي تذهب إلى الجهات الفاعلة في المجتمع المدني. وهكذا فإنّه من المستحيل التوصل إلى تقدير تخميني لتأثيرها الجماعي وبالتالي قوتها الجماعية. كان المانحون عموماً مدركين أنّ المساعدات المقدّمة إلى للمجتمع المدني قد تؤثر على أهمية الفضاء المدني في الحاضر والمستقبل، ولكن ذلك لم يترجم في شكل نظرية تغيير واضحة بمؤشرات قابلة للقياس***. وغالباً ما تحدّث المانحون الذين جرت مقابلتهم عن توسّع أو تقلّص الفضاء المدني في سوريا بملاحظات شخصية مبنية على مشاهدات تجريبية، دون أن يتمكنوا من تحديد معايير أو أدوات موضوعية تستند إليها تقييماتهم.

يضع الكثير من المانحين تمكين المجتمع المدني هدفاً واضحاً لاستراتيجياتهم حول سوريا. فالاتحاد الأوروبي خصوصاً يذكر بشكل صريح جداً أنه يهدف إلى دعم المجتمع المدني، غير أنّ تفسير ما يعنيه ذلك ليس دائماً واضحاً ولا صريحاً للمجتمع المدني السوري. "إنّ مساعدات المانحين أشبه بالموضة"، قالت إحدى الناشطات في عبارة تعكس شعور معظم المشاركين. وتشعر الجهات الفاعلة المدنية بالضيق لأنها لا تشارك في "تخطيط المساعدات ووضع استراتيجيتها"، وتعتبر عملية بروكسل خطوةً أولى لتغيير تلك العلاقة، ولكنّ الكثير من المشاركين يشعرون بأنّ المعلومات تنساب في اتجاه واحد فقط. قال أحد المشاركين: "ليست لدينا شراكة حقيقية... نشعر بأن المؤتمر يهدف إلى جمع معلومات عن الأرض، ولكننا لا نعرف كيف يجري تحليل المعلومات واستخدامها."

باختصار، عند الحديث عن الفضاء المدني في سوريا لا بد من مراعاة النقاط الأساسية التالية:

أ. لا يمكن للتعريفات المعيارية للفضاء المدني المبنية على النماذج المعيارية السائدة (التي تركّز على الحماية والتعزيز) أن تغطي التفاصيل الدقيقة لكيفية حفاظ الجهات الفاعلة المدنية الأهلية على بقائها في بلد تمزقه الحرب. وقد يكون التركيز على كيف تظهر "المدنية" وتحافظ على بقائها وتفتح فضاءاتها بالتدريج أكثر جدوى.

ب. الإطار القانوني في جميع أجزاء سوريا شديد التقييد، ولكنّ الجهات الفاعلة المدنية تعلّمت كيف تلتف على تلك القيود من خلال التركيز على تعزيز أهميتها لدى المجتمعات المحلية. فمن خلال تأسيس قوة أخلاقية ضمن مجتمعاتها المحلية، تمكنّت بعض منظمات المجتمع المدني من فتح فضاءات أفضل لنفسها. صحيحٌ أن التحوّل من التعامل مع السلطات وقوى الأمر الواقع على أساس قانوني إلى عالم القيم الأخلاقية لم يحُل دون بعض التعديات على الفضاء المدني، لكنه خلق قبولاً عاماً للدور الذي تلعبه الجهات الفاعلة المدنية.

ح. يُنظر إلى الخطوط الحمر للاتحاد الأوروبي وغيره من المانحين في سوريا بوصفها شكلاً آخر من القيود التي يتعين على الجهات الفاعلة المدنية الأهلية المناورة فيها. ففي منظومتها وبيئتها، يتعلّق توسيع أو تقليص الفضاء المدني بقدرتها على العمل مع مجتمعاتها المحلية، والقيود تظلّ قيوداً أياً كان مصدرها.

خ. يعمل الاتحاد الأوروبي وغيره من المانحين على فتح قنوات جديدة للتواصل مع الجهات الفاعلة السورية بشكل جماعي، ولكن لا يوجد بيان واضح للأهداف، ولا استدامة في التركيز، ولا مراكمة للأثر. يتطلب بناء فضاء مدني نوعاً من "الهندسة العكسية" لضمان أن يسهم التمويل بما هو أبعد من استخداماته المباشرة، وأن يؤدي إلى آثار مضاعفة لدعم المجتمع المدني على المدى الطويل في تأسيس فضاء مدني ديموقراطي من رحم التجارب الحالية الخجولة في "المدنية".

5- قدرات المجتمع المدني

كما هو الحال بالنسبة إلى كل شيء آخر يتعلق بالمجتمع المدني في سوريا، فإن التعريفات القياسية للقدرات في القطاع الثالث تكاد بالكاد تنطبق في الحالة السورية. أجرت IMPACT مسوحات آراء مختلفة من خلال مسحها المتكرر لمنظمات المجتمع المدني في سوريا.[48] يحوي آخر مسح لها معلومات مهمة حول الحجم والهيكل المؤسسي الداخلي لمجموعة من نحو 800 منظمة غير حكومية. يضم الجزء الأكبر من هذه المنظمات متوسط عدد أفراد عاملين فيها بين 6-10 أعضاء يعملون بدوام كامل. فقط نحو 20٪ منها لديها أكثر من 30 عضواً. ولكن من الصعب للغاية التمييز بين الأعضاء المتطوعين والمحترفين. كما يبدو أن إدماج النساء يعد إشكالياً في أغلب المنظمات؛ وتميل المنظمات الأصغر إلى منح وصول أقل للنساء. أشارت معظم المنظمات إلى وجود الأقسام الإدارية والمحاسبية الأساسية لديها، ولكن القليل منها لديها وظائف أخرى تتعلق بالتطوير أو إدارة المتطوعين أو الرصد والتقييم.

في حين كان العديد من المستجيبين على استعداد للاعتراف بأنهم قد بدأوا للتو بالتركيز على القدرات المؤسسية، كان لدى الكثيرين تصور بأن قدراتهم مرتبطة في المقام الأول بالتمويل. من ناحية أخرى، بدا العديد من المانحين قلقين من أن المنظمات غير الحكومية السورية لديها فهم غير واقعي لسعتها وقدرتها على استيعاب التمويل. في الأونة الأخيرة، ظهرت توجهات جديدة في تفكير المانحين تركز على بناء قدرات المجتمع المدني السوري. سيركز هذا القسم من التقرير على الجوانب الرئيسة لمسألة القدرات: الوصول إلى الموارد، والقدرات المعرفية، والرصد والتقييم، والمناصرة والتواصل.

أ. ما هي الموارد التي تمتلكها الجهات الفاعلة في المجتمع المدني؟

عند الحديث عن الموارد، ركز معظم المشاركين على التمويل. وبالعودة إلى استطلاع IMPACT فإن معظم المنظمات غير الحكومية في المناطق التي تسيطر عليها الحكومة تتلقى تمويلها بشكل أساسي من هيئات الأمم المتحدة، في حين تتلقى العديد من المنظمات في المناطق غير الخاضعة لسيطرة الحكومة تمويلها من خلال منظمات غير حكومية وسيطة دولية. في كلتا الحالتين بدا أن الحصول على التمويل إشكالي. كانت منظمات المجتمع المدني الكبيرة تتحسّر بسبب تقليص التمويل، بينما كانت منظمات المجتمع المدني الأصغر تشكو من

[48] Tokmanjian, Armanek. (2021). *المراكز الحيوية والفقاعات: المجتمع المدني السوري بعد عقد من النزاع*. إمباكت: برلين. بالإضافة إلى البيانات المحدثة التي قدمها IMPACT 2022.

أن المنظمات غير الحكومية الكبيرة تحصل على النصيب الأكبر من التمويل، وكان الجميع قلقاً من أن منظمات المجتمع المدني السورية تواجه صعوبة في الجوانب اللوجستية للوصول للتمويل.

أصبحت مشكلة العقوبات والوصول إلى الخدمات المصرفية والقدرة على تحويل الموارد إلى عمليات المنظمات المدنية الأهلية أكثر صعوبة. تخضع القصص المتناقلة حول تحويل الأموال بشكل متزايد إلى أبحاث قائمة على الأدلة.[49] القضية بادية لمعظم المانحين، ولكن لا يوجد وضوح بشأن ما يجب فعله حيال ذلك لا من قبل المانحين، ولا من قبل الجهات الفاعلة في المجتمع المدني السوري. كما أنّ تحويل الأموال أمر محفوف بالمخاطر وغير شفاف ويخضع لأنواع مختلفة من تكاليف التحويل. ولا تزال العديد من الحلول التي يقترحها المانحون والجهات الفاعلة في المجتمع المدني تدور حول الجوانب التقنية الإجرائية لعملية التحويل. يقوم الاتحاد الأوروبي مثل معظم المانحين الآخرين بتقييم المخاطر على أساس كل حالة على حدة، ولا تزال منظمات المجتمع المدني تبحث عن طرق غير رسمية للتعامل مع الحوالات المالية، هذا وقد أدى انهيار القطاع المصرفي اللبناني إلى تقليص كبير في إمكانيات نقل الأموال بشكل غير رسمي من لبنان.

ومع ذلك، لا تقتصر مسألة التمويل على مسألة إمكانية الوصول إلى قنوات التمويل، إذ كانت ثمة قضية أخرى مستمرة هي مسألة عدم القدرة على التنبؤ بدورات التمويل. لقد منع العمل في دورات المشروعات القصيرة الجهات الفاعلة في المجتمع المدني السوري من التفكيرْ في برامجها على المدى الطويل، وقد أضرّ ذلك باستدامة عملها. أشار معظم المشاركين إلى مشكلة الاحتفاظ بالموظفين الجيدين عندما لا يتمكنون من منحهم الحد الأدنى من الأمان الوظيفي. "لقد فقدنا الكثير من موظفينا الأساسيين، إنهم يتركوننا"، كانت هذه عبارة قالتها إحدى المشاركات معبرة عن توجّه عام.

كما تمنع دورات المشاريع القصيرة المدى منظمات المجتمع المدني من تطوير أفكار جديدة ومبتكرة، فقد يتم تخصيص القليل من التمويل للبحث والتطوير وبناء القدرات، ولكن غالباً ما يكون التمويل مخصصاً لتسليم مخرجات محددة، وأدى هذ إلى شعور العديد من المنظمات بأنها اُختزلت إلى مجرد مجموعة مقاولين. "إن المنظمات غير الحكومية مجبرة على التصرف مثل مقاولي القطاع الخاص" جملة ترددت على ألسنة الجميع. كشفت المقابلات المفتاحية مع المانحين أن معظم الجهات المانحة باتت أكثر إدراكاً للمشكلة، وهي تحاول اكتشاف طرق مبتكرة لدعم التمويل الأساسي للمنظمات غير الحكومية، ولكن لا يزال الأمر بالنسبة للكثيرين

[49] انظر على سبيل المثال:
ضاهر، جوزيف. (2020). *العقوبات الخفية: كيف يقيد الإفراط بالامتثال العمل الإنساني في سوريا*. IMPACT: برلين.

منهم غير واضح؛ فالأموال المخصصة لهذا الغرض ما زالت ضئيلة، ولا يُنظر إليها بشكل إيجابي في مراكز صنع السياسات. ويبدو أن الانتقال إلى دورات حياة أطول للمشاريع قد اكتسب وزناً أكبر في بعض دوائر المانحين، الأمر الذي بات واضحاً في المقاربة الجديدة للاتحاد الأوروبي والمملكة المتحدة وألمانيا وبدرجة أقل من قبل الدول الأعضاء الأخرى في الاتحاد الأوروبي، فيما تمويل الولايات المتحدة في الغالب محدّد ومخصّص لاستخدامات بعينها، ما يجعل تحويل الموارد لدعم الوظائف الأساسية لمنظمات المجتمع المدني أكثر صعوبة.

ثمة أموال كبيرة تخصص لسوريا من قبل المانحين كل عام، إذ رصد الاتحاد الأوروبي والمانحون الآخرون مليارات اليوروهات لدعم القضايا الإنسانية وغيرها من القضايا، داخل سوريا وفي البلدان المجاورة. ولكن ليس من الواضح كم من هذه الأموال يجري توجيهها بالفعل من خلال منظمات مجتمع مدني وسيطة. وجدت دراسة IMPACT أن منظمات المجتمع المدني لا يصلها سوى نسبة صغيرة جداً من سلة التمويل تلك، برغم عدم استطاعة الدراسة التأكّد من الأرقام بدقة، ولكن ربما لا تتجاوز 50-70 مليون دولار أميركي،[50] وقد لا يشكّل هذا الرقم أكثر من 1.5% من المساعدات الموجهة لسوريا والسوريين. من ناحية أخرى، أشار المانحون الذين أجريت مقابلات معهم إلى نسبة أكبر. وأشار العديد ممن أجريت معهم المقابلات إلى أرقام في حدود 25٪ من محافظهم التمويلية الخاصة بسوريا. المشكلة أن أحداً لا يستطيع الإشارة بالفعل إلى مراجع معلنة بوضوح، ونتيجة لذلك، يكاد يكون من المستحيل وضع رقم شامل، لأغراض تقييم ورسم السياسات، حول القدرة الاستيعابية لمنظمات المجتمع المدني السورية للتعامل مع الأموال.

ولكن يبدو أن الجانب الأكثر إثارة للقلق في مسألة الموارد هو أن أموال المانحين تحتل الجزء الأكبر من مساحة تفكير كل من المانحين والجهات المدنية، وبالمقابل فإن القليل من التركيز يوجّه إلى مصادر التمويل الأخرى. أشارت بعض منظمات المجتمع المدني إلى أنها تتلقى أشكالاً أخرى من التبرعات غير أموال الجهات المانحة، لا يوجد لدينا فهم كبير من أين تأتي هذه الأموال، ولو أنها تأتي في الغالب من جهات مانحة خاصة (محلية في الغالب). ومع ذلك، لم يُشر المشاركون في أي جزء من النقاش إلى مجتمعاتهم باعتبارها أحد الموارد. ***أما الموارد العينية، والموارد البشرية التطوعية، وأصول وموارد المجتمع، وما إلى ذلك، فلا يلتفت إليها، فهي لا تدخل في محاسبة معظم المنظمات غير الحكومية لأن معظم المنظمات غير الحكومية ترفع تقارير عن مواردها المالية على أساس كل مشروع على حدة إلى الجهات المانحة.*** كما تجري عمليات المراقبة والتقييم

[50] Tokmajian

في المقام الأول على أساس كل مشروع على حدة، وتهتم العديد من الجهات المانحة بجراءات العناية الواجبة للمحاسبة تجاه أموالها أكثر من تكاليف الفرص البديلة لإنفاق هذه الأموال.

وقد أدّى ذلك إلى تشكّل عقلية تركز على جانب العرض في قطاع المجتمع المدني تعكس العقلية المستندة إلى جانب العرض الموجودة لدى معظم المانحين. تدرك الجهات الفاعلة في المجتمع المدني تمام الإدراك حجم الاحتياجات، فقد تعرّفت من خلال العمل مع الجهات المانحة على منهجيات مختلفة لتقييم الاحتياجات لتبرير التقدم بطلبات للحصول على الأموال. ولكن يكاد لا يوجد أي أحد يعمل على أساس تكاليف الفرص البديلة. في حين أدخلت بعض الجهات المانحة مستويات أكثر صرامة من اجراءات العناية الواجبة المتعلقة بتقييم الخيارات البديلة (تحليل موجبات الأعمال المطلوب للتمويل من المملكة المتحدة)، فإنه من النادر أن يتم الاستخدام الفعلي لأموال المانحين على أساس الاستفادة منها كرافعة للموارد المحلية.

علاوةً على ذلك، يبدو أن معظم الجهات المانحة قلقة من "ازدواج التمويل" وتكراره، لذلك غالباً ما يُسقط تمويل سلة المشاريع الكبيرة من قائمة الخيارات لتمويل المنظمات غير الحكومية. "قد تكون للاتحاد الأوروبي دورات مشروع أطول، وهذا أمر جيد، ولكن لأننا يجب أن نتعامل مع دورات مشاريع مانحين آخرين مثل النرويجيين والفرنسيين والألمان، من المستحيل علينا توجيه التمويل إلى هدف مشترك وتحقيق الأثر". هذا ما قاله أحد المشاركين في إحدى مجموعات التركيز في الشمال الشرقي.

لإيجاز ما سبق:

- باتت أموال المانحين هي المصدر الرئيس للتمويل للعديد من منظمات المجتمع المدني السورية. رغم أن لكثير منها مصادر تمويل أخرى مثل الجهات المانحة المحلية ومواردها الخاصة، تبقى الحقيقة أن أموال المانحين الغربيين تلعب دوراً أساسياً في بقاء منظمات المجتمع المدني.
- تستند معظم تدفقات التمويل إلى دورات مشاريع قصيرة المدى تم تصورها بمنطق جانب العرض. هذا لا يسمح بالتخطيط على المدى الطويل، ولا يسمح بتراكم الآثار، وبناء القدرات الداخلية للجهات الفاعلة المدنية الأهلية، ولا النظر في تكاليف الفرص البديلة. في واقع الأمر، ثمة شعور بأن المانحين يسيطرون على جدول الأعمال، رغم أن العديد منهم يحاولون كسر الدورة، ولديهم قلق من أن منظمات المجتمع المدني ليس لديها قدرة استيعابية للانتقال إلى المستوى التالي من أدوات التمويل.

- المجموعات الأصغر وغير الرسمية محرومة من المساعدات التي تُقدّم بشكل رئيسٍ من خلال قنوات أكثر رسمية وموضوعية. وقد خلق هذا توترات وحساسيات تتجسد في انعدام الثقة بين منظمات المجتمع المدني.
- أصبح بعض المانحين، وعلى رأسهم الاتحاد الأوروبي، واعين بالحاجة إلى تقديم دعم أساسي إلى منظمات المجتمع المدني لبناء قدراتها الداخلية، ولكن لا توجد سياسات واضحة حتى الآن لتحديد التوجه الجديد. يعد دعم منظمات المجتمع المدني في حد ذاته الآن هدفاً حاسماً للعديد من الجهات المانحة، ولكن هذا لم يترجم إلى إجراءات موازنة ومنهجيات إدارية واضحة. كما أن الحصة الفعلية لمنظمات المجتمع المدني في محافظ التمويا الخاصة بالجهات المانحة ليست راسخة. على هذا النحو، فإن القدرة على تخطيط استراتيجيات طويلة المدى وتقييم تأثيرها ليست ممكنة بعد.
- يحتاج المانحون إلى مزيد من التنسيق في ما بينهم، ليس فقط للقضاء على ازدواجية المساعدة وتقليص تكرار الجهود، بل ولتعزيز مقاربات متناغمة لدعم منظمات المجتمع المدني. ويلعب الاتحاد الأوروبي دوراً رئيساً في هذا الصدد إذ يبدو أن لديه مصداقية عالية لدى دوائر المانحين لأخذ زمام المبادرة في هذا الشأن.

ب. ما هي مصادر المعرفة المتاحة لدى الجهات الفاعلة في المجتمع المدني؟

يتباهى المجتمع المدني بالمعرفة والمهارات والإمكانات التي حصل عليه منذ بداية النزاع، إذ مرّت معظم المنظمات العاملة من دول الجوار أو من دول المهجر بالكثير من التدريبات وتمرينات بناء القدرات. بالإضافة إلى التدريب المباشر، حصّلت منظمات المجتمع المدني كثيراً من الخبرات عبر التفاعل الرسمي وغير الرسمي مع المانحين، ووكالات الأمم المتحدة، والمنظمات الدولية غير الحكومية. ولكن هذه المعرفة ليست موزعة توزيعاً عادلاً على المناطق الجغرافية الخاضعة لمختلف قوى السيطرة. واحد من أهم أسباب ذلك هو تركيز المانحين على دعم منظمات المجتمع المدني العاملة في تركيا، وإقليم كردستان العراق، ولبنان، وأن المانحين ينظرون إلى المنظمات العاملة من الداخل السوري لتخوفهم من ارتباطها غير مباشر مع الحكومة السورية، أو هيئة تحرير الشام، أو قوات سوريا الديمقراطية، بحسب المنطقة الجغرافية التي تعمل فيها. جرى إقصاء المنظمات العاملة في الشمال الشرقي عموماً من برامج بناء القدرات، ومن اللقاء مع المانحين نظراً لأن المنطقة معزولة محاطة بالحكومة السورية، وتركيا، وإقليم كردستان العراق في إربيل. يمكن للمرء أن يرصد بسهولة الاختلاف في المعرفة بين المنظمات العاملة من غازي عنتاب مقارنة بتلك العاملة في إدلب أو شمالي حلب،

وكذلك الفرق بين تلك العاملة من بيروت والمنظمات في مناطق سيطرة الحكومة السورية، وبين منظمات شمال شرق سوريا مقارنة مع كل المنظمات الأخرى.

ازداد هذا الانقسام أثناء جائحة كوفيد-19، فالمنظمات التي كانت قادرة على الذهاب إلى بيروت أو غازي عنتاب فقدت تلك الفرصة. وبدأت السلطات التركية، واللبنانية إلى حدٍ ما، بعرقلة عبور ممثلي منظمات المجتمع المدني من الداخل السوري، كما أن العبور إلى إقليم كردستان العراق يعد أكثر صعوبة عندما يتعلق الأمر باستقبال أشخاص من الشمال الشرقي.

وقد أدى ذلك إلى إنشاء منظومة من مستويين من منظمات المجتمع المدني. المنظمات الموجودة في الداخل، محرومة من التدريب، تلتقي في اجتماعات افتراضية ونادرة مع المانحين، وهي تعتمد بالكامل على من هم في الخارج. وهذا التقسيم أضاف شرخاً آخر إلى الانقسامات القائمة بالفعل في المجتمع المدني السوري، وخاصة بين تلك "التي تمتلك المعرفة" وتلك "التي لا تعرف". تنظر المنظمات العاملة في الداخل السوري إلى المنظمات التي تمتلك المعرفة على أنها تحتكر المعرفة، ويحصل موظفوها على رواتب كبيرة، ولديها وصول إلى المانحين. بينما تنظر المنظمات العاملة من خارج البلاد إلى تلك العاملة في الداخل على أنها ما زالت لا تعرف كيف تعمل، ولا تتحدث الإنجليزية، وقد تكون مرتبطة أيضاً بسلطات الأمر الواقع.

لكن؛ ورغم أن الجائحة منعت الناس من السفر إلى البلدان المجاورة، فقد فتحت أبواباً لبعض الحلول الافتراضية المبتكرة للقيام ببرامج بناء القدرات. ساعدت هذه الحلول المبتكرة عبر الإنترنت على جسر الفجوة المعرفية بين منظمات الداخل والخارج، وإن كانت لا تُقارن بالتدريبات التي تقام عن طريق الاجتماعات الفيزيائية. بالإضافة إلى ذلك، وبعد انحسار الجائحة لجأ جميع المانحين تقريباً إلى حلول افتراضية للاجتماع بالكثيرين ممن كانوا مستبعدين لسنوات من أي نوع من أنواع التواصل مع المانحين. وقد رفع الاتحاد الأوروبي هذه اللقاءات إلى مستوىً ملحوظ من خلال مؤتمر بروكسل ومنصة المجتمع المدني الافتراضية. وحتى غرفة دعم المجتمع المدني، والمجلس الاستشاري النسوي، ومسار بروكسل، بدأ جميعها باستخدام أدوات افتراضية للتواصل مع شبكات مدنية أوسع، وقد أدى ذلك إلى تشميل أكبر من خلال إضافة أشخاص من المنظمات الأهلية الصغيرة والمبادرات المحلية من الداخل السوري من جميع المناطق الجغرافية.

و يبدو جلياً أن بالإمكان استخدام مخاطر فجوة المعرفة باعتبارها فرصة، فعندما لا يتم تعريف الموارد المعرفية باعتبارها معرفة مخصصة للوصول إلى تمويل المانحين وإدارتهولكن باعتبارها تضم المعرفة الضرورية للعمل مع المجتمعات المحلية والوصول إليها، يمكن حينهااعادة التوازن بين المنظمات وسد الفجوة

المعرفية. إذا كان لدى المنظمات العاملة خارج سوريا، سواء في دول الجوار أو في أوروبا، وصول إلى التمويل والمعرفة، وأولئك الذين في داخل سوريا لديهم الوصول إلى المجتمعات، فالطرفان يشكّلان حينها تركيبة ممتازة للتغلب على التحديات وتجاوز قيود التنافس السلبي باتجاه التكامل والتعاون.

يتطلب هذا الأمر دعماً كاملاً من المانحين الذين بإمكانهم تصميم تمويلهم للسماح بنقل المعرفة من خارج البلاد إلى داخلها، والسماح بالشراكات التي من شأنها أن تساعد المنظمات خارج البلاد في الوصول إلى المجتمعات وتخطي الخطوط الحمر التقييدية التي يفرضها المانحون.

لإيجاز ما سبق:

- كان لدى منظمات المجتمع المدني العاملة من خارج البلاد وصول أفضل إلى المعرفة وبناء القدرات، بينما المنظمات في الداخل السوري، لا سيما في شمال شرقي سوريا، كان لديها فرص أقل بكثير.
- إن الفجوة المعرفية تزيد الانقسام بين منظمات المجتمع المدني.
- عوّضت الأدوات الرقمية جزئياً عن التعاون المشترك المباشر وتبادل الخبرات من خلال التعاون، ولكنها ليست بديلاً عنه.
- لا ينبغي على المانحين التفكير ببناء القدرات المعرفية لمنظمات المجتمع المدني في مجال مهارات كتابة مقترحات المشاريع والتقارير، بل عليهم وضع معايير معرفية للعمل مع المجتمعات والوصول إليها. من شأن ذلك أن يساعد في سدّ الفجوة المعرفية وتضييقها بين المنظمات العاملة خارج البلاد وتلك العاملة في الداخل. يمتلك الاتحاد الأوروبي فرصةً جيدةً في توسيع مبادراته الحالية في هذا الصدد وتوسيع نطاقها.

ج. أنظمة الرصد والتقييم

انصب قدرٌ كبيرٌ من اهتمام المانحين ومنظمات المجتمع المدني على جانب العرض من المساعدات، وتركزت المناقشات على ضمان بذل العناية الواجبة، وعدم ازدواجية التمويل، والشفافية في الموارد، وتنمية الموارد البشرية. بينما احتلت الاعتبارات الخاصة بالمخرجات والتداعيات غير المقصودة للمساعدات قدراً أقل (من خلال دراسات عدم إلحاق الأذى). وعادة ما تجري مراقبة المشاريع وتقييمها بصورة تلقائية على أساس كل مشروع على حدة. أشارت دراسة IMPACT إلى أن نسبة ضئيلة فقط من المنظمات غير الحكومية التي جرى مسحها لديها قسم خاص بالرصد والتقييم. ترفع منظمات المجتمع المدني الصغيرة تقاريرها إلى الجهات المانحة لأن ذلك جزءٌ أساسيٌ من اجراءات العناية الواجبة، ولكنها لا تستثمر في الرصد والتقييم لأجل التعلم. ولا يوجد

دليل في نقاشات كل من المانحين والمتلقين على فهم واضح للنتائج والآثار البعيدة. وهذا أمر تقليدي في منطق جانب العرض.

تطلبت الحالة المتقلبة على أرض الواقع درجة عالية من المرونة من منظمات المجتمع المدني ومن الجهات المانحة. وقد شددت منظمات المجتمع المدني بقوة علي هذه النقطة في نقاشاتها، وكان الاتحاد الأوروبي والعديد من الجهات المانحة على استعداد لتلبية هذه الضرورة الواقعية. وكما قال أحد المشاركين من شمال شرقي البلاد في إحدى جلسات مجموعات التركيز: "يتطلب الوضع على أرض الواقع قدراً من المرونة، واستجابة [الجهات المانحة] كانت عاليةً للغاية". وهذا يعني أن الأطر المنطقية الصارمة قد لا تكون قابلة للتطبيق، وأن تركيز الرصد والتقييم في المقام الأول ينصبّ على حسن استخدام الأموال وإنجاز البرامج، على أمل أن تكون النوايا الحسنة لهذه المشاريع كافية لتبريرها. قالت إحدى الناشطات: "نحن بحاجة العودة إلى الأرض. لطالما دعم الاتحاد الأوروبي إنشاء العديد من المنظمات غير الحكومية لأغراض مختلفة، ولكن علينا العودة إلى المجتمعات المحلية ونسأل عما تحتاجه حقاً... نحن بحاجة إعادة بناء هذه المعرفة من جديد، والحصول على المعلومات اللازمة لذلك."

تفتقر سلسلة الأدلة الخاصة بتتبع الأثر إلى الرابط المنطقي بين المخرجات والأهداف الشاملة الطويلة الأجل المعلنة لكل من الجهات المانحة ومنظمات المجتمع المدني. وقد أثار ذلك شكاوى من كون أموال المانحين "أشبه بالموضة" كما أشارت منظمات المجتمع المدني بوضوح. وهذا بدوره يلقي بظلال من الشك على أهمية عملها. قالت إحدى المشاركات في مجموعة تركيز جمعت مشاركين من جميع أنحاء سوريا: "مع الاعتذار للاتحاد الأوروبي والجهود الكبيرة التي بذلها على مدى عشر سنوات في سوريا، عمله غير ذي صلة بالاحتياجات ولا وزن له في سوريا... هناك حاجة إلى إشراك المجتمعات المحلية في تحديد أولوياتها سواء كانت سبل العيش أو التماسك الاجتماعي أو أي شيء آخر. هذا هو السبيل الوحيد لبناء الثقة".

لا يوجد تقييم تراكمي عابر للمشاريع لناتج أو أثر عملها، ولا لتكاليف الفرصة البديلة، ولا تقييم للفجوة بين الاحتياجات والنتائج لتطوير مؤشرات التكلفة مقابل العائد. وعليه فمن الصعب جداً أيضاً تطوير تقييمات شاملة بناءً على معايير لجنة مساعدات التنمية التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الخاصة بالملاءمة والتأثير والكفاءة والفعالية والاستدامة. يمكن استخدام هذه المعايير في رصد وتقييم المشاريع الفردية، ولكن لا توجد مؤشرات عالمية لتقييم التقدم المحرز نحو الأهداف المعلنة للقطاع بمجمله. قال أحد المشاركين: "لا توجد بيانات حقيقية، فالتقارير تعكس التصورات السياسية للمانحين". وشدّد مشارك آخر على النقطة نفسها:

"نحن نعيش في بيئة تتجاذبنا فيها الأقطاب الكبيرة التي تتحكم بمجلس الأمن وتدفعنا في كل الاتجاهات. لذلك لن تجد منظمة غير حكومية لديها فهم كامل للوضع، وإنما مجرد تقارير لكل مشروع على حدة".

لا يمكن إجراء تقييم واضح للتقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف المعلنة دون إجراء تقييم شامل لأثر المساعدات. يجري تجميع النتائج أحياناً من تقارير المشاريع الفردية. وكثيراً ما يُجري المانحون تقييمات خاصة بهم دون مشاركة شفافة من المجتمع المدني. قال أحد المشاركين الذين شاركوا في مؤتمر بروكسل: "من الجيد أنهم يستمعون إلينا في بروكسل، ولكننا نشعر أنهم يجمعون البيانات منّا ولا نعرف كيف يجري تقييم هذه البيانات." أشار العديد من المانحين، بمن فيهم الاتحاد الأوروبي، في مقابلاتهم إلى آليات داخلية مختلفة لتجميع تقاريرهم وإرسالها إلى مراكزهم الرئيسية، لكن لا يوجد نهج منتظم تقريباً باستثناء إجراء استعراض نوعي للوضع.

إن غياب عملية عالمية للمراقبة والتقييم بما يتجاوز المشاريع الفردية يعني أيضاً عدم وجود عملية ممنهجة للتعلم. أشار المشاركون إلى ازدياد في الخبرة والمعرفة، وذلك أساساً من خلال التقييمات الفردية للأمور التي نجحت وتلك التي لم تنجح على الأرض. قال إحدى المشاركات: "من الطبيعي أن علينا التعلم لأن هذه الأمور كانت جديدة علينا". غير أن المعرفة لم تُحصّل وتُقيّم بصورة ممنهجة، بل تأتي بشكل أساسي من الأفراد العاملين في منظمات المجتمع المدني، وليس من منظمات المجتمع المدني بوصفها مؤسسات. لكن هؤلاء الأشخاص يغادرون في نهاية المطاف إما بحثاً عن حياة أفضل، أو بسبب انقطاع التدفقات المالية، أو لأنهم يُجتذبون إلى منظمات غير حكومية أكبر تتمتع بتمويل أفضل، أو لأنهم يخشون على حياتهم، وعندما يذهب هؤلاء تذهب المعرفة التي اكتسبوها معهم. يدرك معظم المانحين ذلك، وبدأ بعضهم، مثل الاتحاد الأوروبي والنرويج والمملكة المتحدة وألمانيا، وبدرجة أقل الدول الأخرى الأعضاء في الاتحاد الأوروبي، في الاستجابة من خلال تقديم مخصصات في موازناتها للمنظمات غير الحكومية الشريكة شراكة طويلة الأجل، لبناء قدراتها الداخلية وتطوير قدرتها على التعلم المؤسسي. غير أن هذا ليس توجهاً سائداً بعد، كما أن منظمات المجتمع المدني الأصغر حجماً لا تستطيع الوصول إليه. ولدى الأمم المتحدة التي تعمل بتمويلات من مانحين مختلفين أهدافها الخاصة لدعم الجهات الفاعلة المدنية الأهلية. غير أن العديد من منظمات المجتمع المدني تعتبر مقاربة الأمم المتحدة مقاربة ضيقة للغاية، ويرى مشاركون من خارج مناطق سيطرة الحكومة أن الأمم المتحدة لا تشاركهم بما يكفي على هذا المستوى.

وتتجلى عدم القدرة على مراكمة المعرفة أيضاً في عجز منظمات المجتمع المدني عن تقييم التغيرات السياسية الحالية المحيطة بها وتغيير وسائلها وأدواتها وسرديتها تبعاً لذلك. لم تترك الاستجابات السريعة المرنة

للاحتياجات المتغيرة سوى القليل من الوقت للتفكير في المسائل الاستراتيجية. وقد عَلِقت العديد من منظمات المجتمع المدني في سرديات وتصورات معينة كان المانحون راغبين في دعمها في البداية. واليوم تقبع هذه المنظمات تحت ضغط كبير لفهم عدم رغبة المانحين في دعم بعض هذه الأولويات، وتنظر إلى ذلك باعتباره انتكاساً في التزام الاتحاد الأوروبي وغيره من المانحين لقضاياها. أعرب أحد المشاركين عن أسفه قائلاً: "يقولون لنا ألا نتعامل مع إحدى سلطات الأمر الواقع، ثم يذهبون مباشرة إلى التعامل معها بأنفسهم". ويشكِّل الشعور بالخذلان مسألة تصور تحتاج إلى مزيد من الدراسة بين المانحين، لا سيما بين الاتحاد الأوروبي ومنظمات المجتمع المدني، ليس فقط بسبب تغير أولويات المانحين، بل كذلك بسبب إخفاق منظمات المجتمع المدني نفسها في إجراء تحليل وتفسير أكثر تعقيداً للسياق السياسي المحيط بها.

بإيجاز:

- تطبق أنظمة الرصد والتقييم على كل مشروع على حدة، ولا يوجد سوى قدر ضئيل من الموارد مخصص لإجراء تقييمات أوسع ودراسة للأثر المتراكم.
- عمليات الرصد والتقييم القائمة هي من أعراض عقلية "جانب العرض"، وليست قادرة على التقاط القضايا الرئيسية مثل الفجوة بين الاحتياجات والمخرجات، وتكاليف الفرصة البديلة، والملاءمة، والكفاءة، والفعالية، والاستدامة إلى ما بعد المشاريع الفردية.
- أدى ذلك إلى قصر نظر دورات المشاريع وفهم غير ممنهج للتأثيرات والعوامل الخارجية الطويلة المدى.
- تشعر منظمات المجتمع المدني بأنها مستبعدة من عملية تقييم الأثر الجماعي لعملها، كما تشعر بأنها مستبعدة من المساهمة في فهم أهداف المانحين. ثمة فجوة قوية في التواصل بين المانحين ومنظمات المجتمع المدني في ما يتعلق بهدف المساعدات في سوريا، وهذا يترك منظمات المجتمع المدني تشعر بالخذلان من المانحين. يُنظر إلى جهود الاتحاد الأوروبي لتوسيع الحوار مع منظمات المجتمع المدني بشكل إيجابي في هذا الصدد، ومع ذلك أعرب العديد من المشاركين عن أن المشاركة تجري في اتجاه واحد بشكل أساسي إذ يستخرج الاتحاد الأوروبي المعلومات من المشاركين دون أن ينخرط في حوار ثنائي الاتجاه.
- لم يترك التركيز على دورات المشاريع القصيرة المدى سوى مجال صغير للتعلم والنمو المؤسسي، إذ تركز منظمات المجتمع المدني على إعداد التقارير وليست لديها موارد لتطوير التعلّم المؤسسي الخاص بها. كما أن المعرفة تتبدد مع ارتفاع معدل دوران الموظفين. ينبغي على المانحين تغيير نماذج

المساعدات التي يقدمونها للتركيز على الآثار الشاملة لمساعدتهم إذا كانت تلك المساعدات ستسهم في صعود المجتمع المدني وليس فقط لتقديم الخدمات الأساسية.

د. التواصل

تعمل الجهات الفاعلة في المجتمع المدني السوري في منظومة وبيئة معقدة مع العديد من أصحاب المصلحة وديناميات متغيرة باستمرار محيطة بها (في الغالب معادية). وهكذا فمن المتوقع أن تكون لدى منظمات المجتمع المدني استراتيجيات وأدوات تواصل قوية، ولكن هذا لا يزال بعيداً عن الواقع. ورغم أن بعض المنظمات قد أنشأت وظائف أو أقساماً تركز على الاتصال والمناصرة والإعلام، فهذا لا يزال مقتصراً على المنظمات الكبيرة في البلدان المجاورة والمهجر. حتى الآن تغيب هذه المهمات _غالباً_ في المنظمات الصغيرة والمتوسطة بشكل عام، وتكاد تكون مفقودة تماماً في منظمات المجتمع المدني العاملة في الشمال الشرقي، وفي مناطق سيطرة الحكومة السورية. علاوة على ذلك، وباستثناءات بالكاد يمكن لحظها، فإن المنظمات التي لديها هذه الأدوات غالباً ما تستخدمها بطريقة غير استراتيجية.

ربطت الجهات الفاعلة المدنية ,الأهلية السورية في الغالب رسائلها بمواقفها المسبقة بشأن النزاع السوري. بينما طور بعضها تقنيات متقدمة لرسائله، تظل هذه الرسائل بشكل عام غير استراتيجية وغير قادرة على التكيف مع الظروف المتغيرة والسياقات المتطورة. علق أحد المشاركين العاملين في المجال الإعلامي قائلاً: "نرى المقاربة ذاتها والأشخاص أنفسهم يجتمعون طوال الوقت، قد يكون هذا نوعاً من الكسل من جانب منظمات المجتمع المدني، ولكن عندما يعودون إلى مجتمعاتهم، لا يتغير شيء، لأنهم يقابلون الأشخاص ذاتهم في كل مكان يذهبون إليه، وهذا أمرٌ خطير للغاية [فيما يخص التواصل]". تؤدي الرسائل الضعيفة إلى خطط مناصرة ضعيفة. كما أشار بعض المانحين إلى أن معظم المناصرة التي يحصلون عليها مكررة ولا تقدم معلومات جديدة. كان مؤتمر بروكسل الأخير دون المستوى الأمثل من حيث رسائل المناصرة من منظمات المجتمع المدني والتعليقات التي حصلت عليها من الاتحاد الأوروبي في الاتجاه المعاكس.

في حين أن بعض منظمات المجتمع المدني لديها تقنيات استهداف متطورة تتعامل مع كل واحدٍ من أصحاب المصلحة الرئيسين على نحوٍ خاص، فإن بقية منظمات المجتمع المدني تستخدم رسائل عمومية الطابع وغير متمايزة. غالباً ما يكون عملها رد فعل على أصحاب المصلحة بدلاً من توقع تحركاتهم وإعداد الرسائل المناسبة بطريقة استراتيجية واستباقية. تتوقع منظمات المجتمع المدني أن لدى المانحين والمسؤولين الدوليين فهماً كاملاً للوضع السوري، وغالباً ما تُفاجأ عند اللقاء أو التواصل مع هؤلاء المسؤولين، ليتضح حينها فقط أن هؤلاء

الأشخاص "ليسوا موجودين في كل مكان وليس لديهم فهم كامل للوضع" كما قال إحدى المستجيبات من الاتحاد الأوروبي.

بالنسبة للعديد من منظمات المجتمع المدني، فالتواصل هو ما تقوم به للترويج لمشاريعها، إذ ينصبّ تركيزها غالباً على إبقاء المانحين على اطلاع بعملها لضمان مزيد من التمويل في المستقبل. قالت إحدى ناشطات المجتمع المدني في إحدى مجموعات التركيز: "تهدف العديد من الأنشطة إلى إبقاء المانحين سعداء بدلاً من بناء جسور حقيقية مع المجتمع". غالباً ما يغيب استخدام التواصل لبناء علاقات ثقة طويلة الأمد مع المجتمعات والتعبير عن أصوات المجتمع وتمكينه للوصول إلى العالم. قال أحد المشاركين "نحاول باستمرار إنهاء دورة مشروع واحدة لبدء دورة أخرى، ولا يوجد لدينا وقت للتشاور مع المجتمعات". وحتى عندما تتواصل منظمات المجتمع المدني مع المجتمعات، فإنها تتواصل من مركز أعلى بدلاً من بناء قنوات اتصال مستدامة تكون أصوات المجتمع على رأسها. وغالباً ما يستخدم المشاركون كلمات "نحن" و "هم" عندما يتحدثون عن المجتمعات.

غالباً ما يكون بناء استراتيجية اتصال لتحديد "نحن" قوية لتمكين تعريف واسع للهوية الجماعية مفقوداً. بالنسبة للعديد من منظمات المجتمع المدني العاملة في المهجر وفي شمال غربي سوريا، ثمة التزام بنظام قيم ثوري مثالي يجمعها بعضاً ببعض، لكن غالباً ما يكون هناك ميل إلى الشك في المؤهلات الثورية للآخرين. قال أحد المشاركين من الشمال الشرقي في إحدى مجموعات التركيز: "لقد ربطنا المعارضة بالثورة وربطنا منظمات المجتمع المدني بالثورة، وقسّمنا أنفسنا حول هذه القضية، ولدى منطقة الشمال الشرقي مصطلحاتها المختلفة في هذا الشأن". ***في الآونة الأخيرة، بدأت العديد من منظمات المجتمع المدني في تطوير رؤية أوسع لدورها الجماعي كمجتمع مدني. الانتقال من الرسائل المتعلقة بالمشاريع إلى تعزيز الفضاء المدني لا يزال غير مطروح في العديد من خطط تواصل منظمات المجتمع المدني، ولكن على المستوى الأخلاقي، ثمة بعض الفهم للحاجة إلى تجميع الجهود.***

يعدّ التواصل الداخلي مجالاً آخر تواجه فيه منظمات المجتمع المدني بعض المشكلات. أشار العديد من المشاركين إلى أن تكوين المعرفة والتواصل داخل المنظمات ليس ممنهجاً، ويرتبط بشكل أكبر بالأفراد داخل هياكل منظمات المجتمع المدني بدلاً من بناء المعرفة ونقلها كمؤسسة. قالت إحدى الناشطات من مناطق سيطرة الحكومة في إحدى مجموعات التركيز: "أرى أن هناك أفراداً ونشطاء يتمتعون بحسٍّ أخلاقي قوي بالهدف أو الرسالة، لكن تأثيرهم يقتصر على جهودهم الفردية". وأضاف ناشط آخر: "لا يوجد مشروع حقيقي لإنشاء مجتمع مدني، لا تزال هذه الفكرة مقيدة". تقوم بعض منظمات المجتمع المدني ببناء مجموعات بيانات مثيرة

للإعجاب، وتحاول صياغة مقاربات ممنهجة لإيصال معارفها . ولكن مع معدل دوران الموظفين المرتفع للغاية، تضيع الذاكرة المؤسسية وتضيع معها القدرة على المحافظة على الاتصال الداخلي والتعلم.

بالطبع، ترتبط العديد من أوجه القصور في المجتمع المدني من حيث الاتصال بحقيقة أن المجتمع المدني السوري لا يزال ناشئاً، وأن مهمات المناصرة والتواصل جديدة إلى حد ما بالنسبة للجهات الفاعلة المدنية الأهلية. كما أن العديد من وظائف الإدارة والتوجيه الداخلي الأخرى لمنظمات المجتمع المدني هي مهمات جديدة أيضاً: فالتمويل والتدقيق وإدارة المشاريع، إلخ. جميعها يتطلب مهارات متخصصة عند العمل في القطاع غير الحكومي غير الربحي. لكن هذه المهارات كانت متاحة في مجالات أخرى، ويمكن تدريب الموظفين المحترفين أو تأهيلهم بسهولة إلى حد ما لأداء هذه الوظائف. أما التواصل والمناصرة فهي من الأمور التي لم يُسمع بها من قبل في سوريا. حتى الدراسات التسويقية والإعلامية الأساسية كانت مقيدة بشدة في بلد كان بالكاد يخرج من الاقتصاد المركزي الخاضع لتخطيط الدولة. لا يزال تأهيل الموظفين المحترفين في هذا المجال يشكّل أحد التحديات.

إحدى القضايا الأخرى المهمة المرتبطة بالاتصال تتعلق بكيفية تركيز وسائل الإعلام على عمل منظمات المجتمع المدني في سوريا. بشكل عام، تميل وسائل الإعلام إلى التركيز على الجوانب السلبية للمجتمع المدني، وتميل إلى التقليل من أهمية النجاح وتركّز أكثر على الثغرات وأوجه القصور. المناطق التي تتمتع بأكبر حضور لمنظمات المجتمع المدني في البلاد هي المناطق التي تتمتع بأكبر قدر من الحريات لوسائل الإعلام للعمل. ومن المفارقات أن هذه المناطق هي التي تميل إلى إظهار أكثر الصور سلبية لمنظمات المجتمع المدني، وخاصة في شمال غرب سوريا. أما المناطق الأخرى التي يكون فيها عمل منظمات المجتمع المدني أكثر ندرة أو جديداً وحيث يكون وصول وسائل الإعلام أقل فهي تميل إلى تقديم صورة أكثر محاباة لمنظمات المجتمع المدني. (انظر الشكل 1).

ولكن فجوة الاتصال لا ترجع فقط إلى القصور بين موظفي منظمات المجتمع المدني، ***بل يبدو أن المانحين يجدون صعوبة في إيصال استراتيجياتهم وأولوياتهم ومعاييرهم وقيودهم. اشتكى المشاركون في المقابلات ومجموعات التركيز باستمرار من عدم قدرتهم على فهم سبب قيام المانحين على النحو الذي يتبعونه***. يعوّض مؤتمر بروكسل هذا القصور بشكل جزئي. إنّ إنفاق المزيد من الموارد على بناء قنوات الاتصال بطريقة استراتيجية يمكن أن يكون مفيداً لكل من الجهات المانحة ومنظمات المجتمع المدني على حد سواء. إذا كان لمنظمات المجتمع المدني أن تصبح الأصوات الحقيقية لمجتمعاتها، وإذا كان عليها بناء قنوات قابلة للتطوير

لتعزيز احتياجات الناس ودعم التحول الديمقراطي وحقوق الإنسان، فيجب إيلاء المزيد من الاهتمام والتركيز لتطوير المهارات والأدوات والموارد.

وبالتالي، على الاتحاد الأوروبي والجهات المانحة الأخرى مساعدة منظمات المجتمع المدني في التغلب على هذا الضعف الأساسي من خلال:

- تأسيس آليات لتبادل المعرفة في مجال المناصرة والتواصل للسماح لمنظمات المجتمع المدني السورية بالتعلم بعضها من بعض.
- دعم هذه الوظيفة على مستوى الشبكات للسماح لمنظمات المجتمع المدني بمشاركة هذا المورد الشحيح إلى حد ما. على سبيل المثال، يتمتع تحالف المنظمات غير الحكومية السورية (SNA) بموقف قوي للغاية وخبرة جيدة في مجال المناصرة، ما يتيح فوائد لأكثر من 20 منظمة غير حكومية في إطار هذه الشبكة. يمكن دعم وظائف مماثلة في شبكات أخرى.
- إنشاء برامج متقدمة لبناء القدرات في مجال المناصرة والتواصل.
- لم يكن لوسائل الإعلام دائماً دور إيجابي في شرح عمل المجتمع المدني والترويج له، إذ غالباً ما يكون التركيز على أوجه القصور بدلاً من التقدم والتعلم الجماعي. تخضع مناطق الشمال الغربي التي كان لديها وصول أفضل إلى التمويل وشهدت إنجازات أكبر للجهات الفاعلة المدنية والأهلية لمراجعات نقدية أكثر من قبل وسائل الإعلام. يمكن أن يساعد بناء قنوات اتصال بين منظمات المجتمع المدني ووسائل الإعلام في شرح عمل منظمات المجتمع المدني لعامة الناس.
- تطوير قنوات اتصال ثنائية الاتجاه مع أوسع نطاق ممكن من منظمات المجتمع المدني وليس فقط تلك التي يجري تمويلها حالياً من قبل المانحين. "الاتصالات الثنائية الاتجاه" مع المانحين هي العبارة المفتاحية. لدى الجهات الفاعلة في المجتمع المدني السوري شعور قوي بأن القنوات الحالية تعمل باتجاه واحد فقط لجمع المعلومات وليس للحث على الحوار.

6- الانخراط الراهن مع الاتحاد الأوروبي

يشكّل المانحون جزءاً لا يتجزأ من البيئة المعقّدة المحيطة بالمجتمع المدني السوري اليوم، إذ احتلّ المانحون المساحة الأكبر في تصورات الجهات الفاعلة المدنية والأهلية التي شاركت في المقابلات المفتاحية ومجموعات التركيز حول الفرص والقيود والمخاطر. أصابت توجهات المانحين في التمويل العديد من الفاعلين المدنيين الأهليين بالإحباط، وقد أصبح بعضهم معتمداً اعتماداً كلياً على أموال المانحين من أجل البقاء. ولكن إضافةً إلى

تأثير تمويل الجهات المانحة على منظمات مجتمع مدني وقطاعات بعينها، كان المشاركون مهتمين بالأثر الجماعي للمانحين على فضاء المجتمع المدني بأكمله. لا يقوم المانحون عادةً بتحديد اتجاهات التمويل وحسب، بل والاتجاهات السياسية كذلك، ولهذا آثار على العديد من منظمات المجتمع المدني، حتى تلك التي لا تتلقى تمويلاً مباشراً من المانحين. إن للامتدادات الخارجية لأعمال المانحين وتموضعها تأثير على الفضاء المدني بشكل عام.

تهيئ الجهات المانحة ثقافة من التبعية، مما يصعّب على منظمات المجتمع المدني، التي تتلقى أموالاً من المانحين، التعاون بدلاً من أن ينافس بعضها بعضاً. قال أحد المشاركين "لا توجد معايير للتنفيذ والتسليم، وهذا يجعل من الصعب الاتفاق على المعايير الأخلاقية لما يشكّل مشروعاً جيداً". تمتلك الجهات المانحة المختلفة استعداداً لتمويل أنواع مختلفة من أبواب النفقات بمعدلات مختلفة. كانت قضية الرواتب أحد الأمثلة الواضحة على كيفية خلق المانحين لمنافسة غير عادلة بين منظمات المجتمع المدني والتسبب بهجرة العقول من القطاع العام إلى منظمات المجتمع المدني داخل سوريا، ومن منظمات المجتمع المدني داخل سوريا إلى منظمات المجتمع المدني خارج سوريا، ومن منظمات المجتمع المدني السورية إلى المنظمات الدولية غير الحكومية ومنظمات الأمم المتحدة. ثمة تكاليف هامشية أقل لاضافة وحدات عمل اضافية للأموال المخصصة لأنواع معينة من الخدمات مما يوجه العمل نحو قطاعات معينة على حساب قطاعات أخرى. عبرت إحدى المشاركات في إحدى مجموعات التركيز عن هذه المسألة بالطريقة التالية: "نحن ضحايا لتوجهات المانحين، ففي البداية يروّجون لأنواع معينة من نماذج التدريب وبناء القدرات، وبالشكل الطبيعي تصبح هذه المواضيع مفضلة وتُعطى لها أولوية معينة حتى نهاية البرنامج."

سيركز التقرير في هذا القسم على دور المانحين في تشكيل منظومة وبيئة المجتمع المدني.

أ. التوجهات الرئيسة في العلاقة بين المانحين والمجتمع المدني

لدى المانحين أولويات وخطوط حمر مختلفة لما هم مستعدون لتمويله في سوريا، كما أن لديهم نماذج تمويل مختلفة، وآليات لضمان العناية الواجبة، وتقييم المخاطر وتحديد هياكل الإنجاز. يكاد يكون من المستحيل توفير قراءة جماعية لكيفية قيام المانحين بمقاربة مساعدتهم للمجتمع المدني السوري. ولكن معظم التمويل المقدّم لمنظمات المجتمع المدني السورية يحصل وفقاً لواحد من الإطارين المنطقيين التاليين:

- الدعم المخصص لمنظمات المجتمع المدني بذاتها، وهو نوع من التمويل المخصص لدعم الموضوعات ذات الصلة بمنظمات المجتمع المدني، يستخدم نماذج محددة خصيصاً لتمكين الجهات المدنية الأهلية.

تُخصّص معظم هذه الأموال لجهات فاعلة مدنية أهلية منفردة، رغم أن المانحين قد تحركوا أخيراً لدعم شبكات للمجتمع المدني بهدف معلن هو توفير الموارد، وتشجيع تجميع جهودها، وتعزيز قدرتها على التواصل وتطوير الكفاءات الجماعية. غالباً ما ترتبط هذه المساعدات بأجندة سياسية ما، معلنة أو ضمنية، أو بمواقف مسبقة للمانحين. في الاتحاد الأوروبي، عادةً ما يأتي التمويل لهذا الغرض من قبل المديرية العامة لمفاوضات سياسات الجوار والتوسع.

- دعم القضايا الإنسانية بالاعتماد جزئياً على الجهات المدنية الأهلية الفاعلة كجزء من هياكل إيصال المساعدات الإنسانية. لكل جهة من الجهات المانحة تفضيلاتها المختلفة لمنح بعض مساعداتها الفرعية من خلال منظمات المجتمع المدني. يجب أن تتبع هذه المساعدة المبادئ الإنسانية الصارمة في الحياد. تقدّم هذه المساعدات ضمن الاتحاد الأوروبي بشكل أساسي من قبل المكتب الإنساني للجماعة الأوروبية. ولكن غالباً ما يحصل خلط بين المساعدات المقدمة من خلال منظمات المجتمع المدني، والمساعدات المقدمة لمنظمات المجتمع المدني. يستخدم المانحون في هذه الحالة تقديم المساعدات الإنسانية لبناء قدرات الجهات المدنية الفاعلة بشكل غير مباشر، بهدف تطوير أنواع جديدة من الاعتماد على الذات في المجتمع يمكن أن تتطور في مرحلة لاحقة كجزء من المجتمع المدني الأوسع.

غالباً ما كانت الجهات المانحة تحدد أهدافاً لتمكين المجتمع المدني، وفي حالة الاتحاد الأوروبي، يتجسد هذا بوضوح في أوراقه الاستراتيجية المتعاقبة بشأن سوريا. ومع ذلك، لا يوجد وضوح في موازنات المانحين بشأن مقدار الأموال التي يقدمونها لخدمة هذا الهدف. انعكس الخلط بين العمليتين على الارتباك بين الجهات المدنية الأهلية الفاعلة. يحدث الارتباك على مستويين رئيسين، أولاً هناك ثنائية المجتمع المدني المسيّس والمحايد. وقد قالت إحدى المشاركات بشكل مباشر: "لماذا لا يريدنا الاتحاد الأوروبي أن ننخرط في السياسة؟" وقد أدى ذلك إلى خلق منافسة أخلاقية وإدانة متبادلة بين الجهات المدنية الممولة من خلال المقاربة الأولى المذكورة أعلاه، مقابل تلك الممولة من خلال المقاربة الثانية. ثانياً، هناك ثنائية المناطق الجغرافية التي تنشط فيها المقاربة الأولى إلى جانب المقاربة الثانية، والمناطق الجغرافية التي يسود فيها النموذج الثاني من التمويل فقط (مناطق سيطرة الحكومة بشكل أساسي). في هذه الحالة المذكورة أخيراً، غالباً ما تسلّم منظمات الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية الدولية المساعدات بشكل غير مباشر، وبالتالي فإن العلاقة مع المانحين منفصلة بمستويين، ولا يوجد لدى الجهات الفاعلة المدنية الأهلية سوى القليل من الاتصال الرسمي بالمانحين لفهم دوافعهم وأولوياتهم. عبّرت إحدى المشاركات عن ذلك بقولها: ***"من الصعب بالنسبة لي أن أفهم الاتحاد الأوروبي، لأننا نتعامل معهم عبر وسطاء، وحتى الوسطاء يجدون صعوبة في فهم ما يريده المانح. هل ستستمر آليات المنح وإلى أي مدى؟"***

في واقع الأمر يتوجب على وسطاء الأمم المتحدة أنفسهم المناورة بين مجموعة معقدة من الخطوط الحمر التي يضعها المانحون، وعملهم في مناطق سيطرة الحكومة بشكل خاص محفوف بالمخاطر. يرى بعض المانحين أن دعم الأمم المتحدة لبعض منظمات المجتمع المدني المسجلة يعد انتهاكاً غير مباشر لخطوطهم الحمر، بينما يفسر بعض المانحين أجندة التعافي بشكل مختلف عن غيرهم. يدرك أولئك الذين قابلناهم من الأمم المتحدة أن قيود المانحين حول قضايا إعادة الإعمار واضحة، ولكن تفسير ما هو مسموح به تحت عنوان العمل الإنساني والتعافي المبكر مرن. من ناحية أخرى، لدى المانحين مخاوف جدية بشأن كيفية إدارة الأمم المتحدة لأموالهم في سوريا، ومزاعم الاستخدام غير الفعال، وفي بعض الحالات إساءة استخدام الأموال، وكذلك التوجيه غير المباشر للموارد إلى الكيانات المدرجة في قوائم العقوبات، وهي مخاوف جدية لكن لا يتم الحديث عنها في الحيز العام. يبدي بعض المانحين، بما في ذلك الاتحاد الأوروبي، استعداداً لاختبار الوضع بتفسيرات أكثر مرونة، ولكن بعد ذلك قد يتراجع بعضهم دون مبرر، وهذا يترك ولاية الأمم المتحدة في دعم منظمات المجتمع المدني بين مد وجزر مستمرين. في المقابل، تواجه منظمات الأمم المتحدة صعوبة في إبلاغ منظمات المجتمع المدني بما هو ممكن وما هو غير ممكن من خلال منحها. على سبيل المثال، هناك أدلة قوية على أن منظمات المجتمع المدني في المناطق غير الخاضعة لسيطرة الحكومة تدرك الاتجاه الجديد نحو دعم الشبكات وبناء القدرات الجماعية لمنظمات المجتمع المدني، بينما في مناطق سيطرة الحكومة لا يزال هناك شعور بأن الأمم المتحدة هي العقبة الرئيسة التي تقف في وجه مثل هذا الاتجاه بسبب إجراءات التحقق الأمني والمنح الفرعية.

يُستهلَك قدر كبير من الوقت والطاقة في الحصول على موافقات الجهات المانحة وتوضيح ما يندرج تحت خطوط المانحين الحمر. تتمثل الاستراتيجية العامة في اتباع مقاربة متعددة الطبقات بدءاً من المستوى التشغيلي في المستوى الأدنى، إلى بناء القدرات على المستوى المتوسط، وصولاً إلى الفتح التدريجي للفضاء المدني وخلق بيئة أكثر تمكيناً لمنظمات المجتمع المدني. ولكن غالباً ما يتعامل المانحون مع الطبقات الثلاث جميعها بعدسة واحدة متخوفة، وتخضع تدفقات التمويل لعملية التحقق الأمني والعناية الواجبة ذاتها، ما يجعل أي خطوة لدعم منظمات المجتمع المدني على أي مستوى محيرة، وفي بعض الأحيان تبدواعتباطية. في المناطق غير الخاضعة لسيطرة الحكومة، مكّن التمويل منظمات المجتمع المدني في مواجهة سلطات الأمر الواقع والسلطات المحلية. في مناطق سيطرة الحكومة لا يمكن اتبّاع هذه المقاربة على الفور، ويتطلب الأمر مناورة حذرة ومتدرجة. ولكن لا يبدو أن معظم المانحين على استعداد لاستثمار الوقت والمخاطرة السياسية لتطوير الطبقات العليا من العملية بطريقة مستدامة. تنتج هذه الحلقة المفرغة من قيود المانحين نماذج مساعدات

شبيهة بأعمال إيصال المساعدات الإنسانية التي تقيّد بدورها طلب منظمات المجتمع المدني على هذه الأنواع من المنح، وتعزز تصور المانحين عدم وجود أي إمكانية أخرى.

باتت هذه المعضلة الآن واضحة للجميع، وتود الجهات المانحة (ولا سيما الاتحاد الأوروبي) أن تختبر نماذج تمويل بديلة، ولكنها تحرص على تجنب المخاطر التي لا داعي لها، وتدرك الأمم المتحدة أنه إذا أريد لهذا العمل أن يُحدث أي أثر أو أهمية على المدى الطويل، فسيتطلب تحولاً من العمل الإنساني إلى العمل التنموي، ومنظمات المجتمع المدني تحرص على أن تجرب مقاربات للمشاركة المجتمعية التي تراها في مجالات أخرى. ومن الواضح أن هناك حاجة إلى اختبار مقاربات جديدة، كما حدث سابقاً في المجالات التي خرجت عن سيطرة الحكومة المركزية في الماضي، ولكن لا تزال محاولة تجنب الحلقة المفرغة للعمل الإنساني عقبة رئيسة.

بالإضافة إلى تركيز المانحين على الأولويات الإنسانية المحددة، لديهم أولويات أخرى تتصل بالمواضيع غير الإغاثية مثل حقوق الإنسان، وتمكين المرأة، والشباب، والتحول الديمقراطي، الخ. بدأ المانحون يفهمون سريعاً جداً الحاجة إلى التنسيق لتفادي تكرار الجهود، ولكن هذا التنسيق ما زال على مستوى عال. ***لا يوجد تنسيق أبداً أو بالكاد هناك تنسيق قليل في ما يتعلق بتعميم مقاربة المساعدات. يولي المانحون اهتماماً كبيراً بمقاربات المانحين الآخرين، وثمة أدلة قوية على أنهم يتعلمون بعضهم من بعض إلى حدٍ ما، ولكن هذا الأمر ليس ممنهجاً، وإنما يأتي بدافع المخاوف المتعلقة بتجنب المخاطر أكثر من أن يكون مدفوعاً برغبة في اختبار مقاربات جديدة، ومن ثم، فإن جهود التنسيق الحالية تسهم في إيجاد ثقافة لتفادي المخاطر بدلاً من التفكير المبادر.*** لا يتشارك المانحون قدراً كبيراً من المعلومات عن نظمهم الخاصة بالرصد والتقييم، وبالتالي ما تجري مشاركته عبارة عن قصص المشكلات المتعلقة بالتهرب من الخطوط الحمر، عوضاً عن قصص النجاح في اكتشاف نماذج جديدة من شأنها توسيع المساعدات لمنظمات المجتمع المدني. يحتل الاتحاد الأوروبي دوراً ريادياً بالغ الأهمية في كسر هذه الحلقة المفرغة نظراً للمستوى العالي من المصداقية التي يتمتع بها في حشد المانحين الآخرين.

إيجازاً لما سبق:

- إن ازدواجية نموذج المساعدات المقدّمة لمنظمات المجتمع المدني بين إيصال المساعدات الإنسانية والمساعدات المباشرة الهادفة إلى تمكين الجهات المدنية الأهلية تؤدي إلى ثنائيات مربكة. وتؤدي هذه الثنائيات بدورها إلى إحداث شرخ أخلاقي وعملياتي بين منظمات المجتمع المدني السورية العاملة في القطاعات الإنسانية، ما يتطلب منها أن تكون محايدة، وتلك التي تعمل على مواضيع أخرى مثل حقوق

الإنسان والعدالة الانتقالية والتحول الديمقراطي، ما يتطلب منها القيام بأدوار فاعلة بمواقف سياسية صريحة أو ضمنية. يتفاقم هذا الارتباك عندما تمر المساعدات من خلال وكالات الأمم المتحدة الوسيطة التي لديها مخاطرها الخاصة الواجب أخذها في الاعتبار.

- بينما يدرك المانحون (خاصة الاتحاد الأوروبي) الحاجة إلى التحول عن نماذج المساعدات الأولية وتطوير تسهيلات للتمويل لاستكشاف تأثير أكبر في جميع المناطق الجغرافية، لا تزال هناك ثقافة تفادي المخاطر، والتي يعززها ضغط الأقران بين مجتمع المانحين والتواصل الضعيف بينهم. يراقب المانحون بعضهم بعضاً وغالباً ما يميلون إلى التركيز على الدروس السلبية المستفادة لتجنب المخاطر بأنفسهم. لكن بعض المانحين (بما في ذلك بعض الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي) يميلون أكثر للضغط باتجاه بعض الأجندات السياسية أكثر من غيرهم. الانقسام نفسه الذي نوقش في النقطة المذكورة أعلاه والذي يوجد بين منظمات المجتمع المدني السورية، يوجد أيضاً بين المانحين. يدعم المانحون ومنظمات المجتمع المدني الشريكة لهم عن غير قصد ثقافة ضغط الأقران ذاتها.

ب. تموضع الاتحاد الأوروبي بين الجهات المانحة الأخرى

يضطلع الاتحاد الأوروبي بدورٍ بارزٍ وموضع تقدير بين المانحين في سوريا، وقد تجلى ذلك في تقدير مقاربته لدى الجهات الفاعلة المدنية الأهلية السورية، وكذلك بين المانحين الآخرين والمنظمات الدولية. عبّر المشاركون السوريون عن تقديرهم لتفكير الاتحاد الأوروبي الطويل الأمد، ولاستجابته السريعة للظروف المتغيرة على أرض الواقع، كما كان معظمهم على دراية بجهود الاتحاد الأوروبي لإشراكهم من خلال مؤتمر بروكسل والمنصة الرقمية عبر الإنترنت. ينظر الكثيرون في شمال غرب سوريا وفي المهجر إلى الاتحاد الأوروبي باعتباره المؤثر الرئيس في مجتمع المانحين. قال أحد المشاركين من شمال غربي سوريا: "لقد كانوا [الاتحاد الأوروبي] أكثر ثباتاً وإصراراً في مساعداتهم على المدى الطويل؛ هذا ليس هو الحال دائماً مع المانحين الآخرين... ولكن الشيء الأكثر أهمية هو قدرتهم على التكيف مع الظروف الجديدة، لقد كانوا جيدين فعلاً في التحلي بالمرونة".

غير أن الوضع كان مختلفاً في الشمال الشرقي، وفي مناطق سيطرة الحكومة السورية، وفي حالة الأخير، شعر المشاركون بأن عليهم التعامل مع الاتحاد الأوروبي من خلال وسطاء، ولذلك لم تكن قرارات الاتحاد الأوروبي دوماً واضحة بالنسبة لهم. وبصرف النظر عما إذا كان هذه الجهات الوسيطة ضروريةً لحماية منظمات المجتمع المدني في هذه المناطق، أو لإقامة قدر من الفصل للحد من المخاطر على المانحين، ثمة شعور عام في شمال شرق البلاد، وفي مناطق سيطرة الحكومة، أكثر منه في المناطق الأخرى، بأن قرارات الاتحاد الأوروبي لا

تتولد من احتياجات حقيقية؛ وعندما تخبرهم الجهات الوسيطة بأن هذا هو قرار الاتحاد الأوروبي، يكون من الصعب عليهم أن يفهموا لماذا قرر الاتحاد الأوروبي تمويل أنواع معينة من المشاريع دوناً عن غيرها. واشتكوا أيضاً من أن التمويل في مناطقهم لا يدعم تعليمهم ونموهم على النحو الذي يرون أنه يحدث في المناطق الأخرى. قالت إحدى المشاركات: "إننا بحاجه إلى المزيد من البرامج لتعزيز قدراتنا وتطوير أجهزة مدنية حقيقية، ونريد أن نشارك بقدر أكبر، ولكننا لا نحصل على الدعم في الداخل السوري كما يحصل عليه الآخرون الموجودون في الخارج".

ثمة تأثير سلبي جانبي آخر للعمل من خلال جهات وسيطة، إذ لا تستطيع منظمات المجتمع المدني على الأرض تمييز الإرادة الحقيقية للمانحين.، فهم يسمعون أن بعض المشاريع يدعمها الاتحاد الأوروبي بينما يدعم مانحون آخرون مشاريع أخرى. لكن ***في واقع الأمر، فإن المانح الوحيد الذي يعرفونه هو الوسيط الذي يوصل لهم الأموال. عادةً ما تختزل منظمات المجتمع المدني المانحين بطابع واحد نتيجة فشل الجهات الوسيطة في شرح وإيصال سياسات المانحين المختلفين.*** ثمة شعور سائد بين منظمات المجتمع المدني على الأرض بأن "المانحين" هم جهة فاعلة بعيدة لا يمكنهم فهمها، لذلك هناك ميل طبيعي لتجميع المانحين تحت فئة "الآخرون" أو "هم". قد تكون إحدى القضايا الرئيسية التي يجب أخذها في الاعتبار هي كيفية شرح منظومة وبيئة المانحين لمنظمات المجتمع المدني. يمكن القيام بذلك من خلال المساعدة على رسم خريطة للجهات المانحة، وفهم أولوياتها وأهدافها، وإجراء اتصالات دورية بين الاتحاد الأوروبي والمانحين الآخرين، والجهات الوسيطة مثل المنظمات غير الحكومية الدولية والأمم المتحدة، ومنظمات المجتمع المدني السورية.

يقدّر المانحون الآخرون ومنظمات الأمم المتحدة دور الاتحاد الأوروبي باعتباره رائداً في استكشاف مجالات جديدة لدعم منظمات المجتمع المدني في سوريا. فهم يثمّنون الفرص التي يوفرها الاتحاد الأوروبي لتبادل المعرفة والمعلومات وخلق مناسبات للمناصرة والتضامن بين المانحين (مؤتمر بروكسل). كما أنهم يشعرون بأن الاتحاد الأوروبي سبّاق فيما يخص تحديد السياق ووضع المعايير والأهداف. ورغم عدم اتفاق الجميع حول العمليات التي يدعمها الاتحاد الأوروبي في سوريا بشأن القضايا غير الإغاثية (التعافي، التنمية، حقوق الإنسان)، فثمّة تقدير كبير لنطاق العمل الإنساني. بالطبع لوحظ بعض الاختلاف بين موقف الاتحاد الأوروبي وموقف الدول الأعضاء في ما يتعلق بقابلية تطبيق جداول الأعمال غير الإنسانية في جميع أنحاء سوريا.

غير أن العديد من منظمات المجتمع المدني والمانحين والمنظمات الدولية تشكك الآن في جدوى التركيز على العمل الإنساني بشكل مفرط. إن الفجوة بين التمويل والاحتياجات كبيرة جداً وتثير تساؤلات لدى الكثيرين حول

فائدة العمل الإنساني بوصفه النوع الرئيس من المساعدات. ويعزى قدر كبير من الاحتياجات الناشئة إلى انهيار الأصول الاقتصادية والعمليات المؤسسية والمجتمعية، ولا يمكن للعمل الإنساني أن يخفف من ذلك. قالت إحدى المشاركات من شمال غربي سوريا: "لقد عملنا على القضايا الإغاثية، ولم يُعط التعليم سوى القليل جداً من التركيز، سيكون لدينا جيل محروم من التعليم." وقال مشارك آخر من الشمال الغربي: "الناس يريدون وظائف، ومع الأسف فهذا ليس بالأمر الذي يرغب المانحون بتمويله". وقال مشارك آخر في إحدى مجموعات التركيز: "يريد المانحون تمويل برامج للمرأة، ولكن لا أحد يمول برامج لأجل الشباب، وهم الذين لا يستطيعون إيجاد عمل ويهاجرون إلى أماكن أخرى بحثاً عن عمل".

تمتلك منظمات الأمم المتحدة العاملة في سوريا فهماً جيداً لهذه المشكلة، وهي ترى ما حدث من انهيار في جميع الوظائف المؤسسية والاقتصادية، وهي تدرك مباشرة أثر هذا الانهيار على سبل عيش الناس ورفاههم. كما أنها تعرف من بلدان أخرى أنه حين تختفي هذه الوظائف من الوجود، لن يكون من السهل استعادتها بعد انتهاء الصراع. ولطالما نبهّت إلى أهمية تنويع التمويل، لا لدعم العمل الإنساني المحض وحسب، بل وكذلك لدعم استعادة الوظائف المؤسسية والاقتصادية الأساسية. ***"تجاوز العمل الإنساني" كانت عبارة عن رسالة قوية صدرت عن العديد من الجهات الفاعلة الدولية العاملة داخل منظومة وبيئة المساعدات السورية وحولها، وهناك شعور بقلق على نحو خاص من أن سوريا تفقد ما حققته بالنسبة للكثير من مجالات التقدم التي حققتها في التنمية في الماضي، سواء على الصعيد الاقتصادي، أو الاجتماعي. إن تدهور التعليم، وتراجع وضع المرأة (لا سيما النساء الوحيدات المعيلات لأسرهن)، وانهيار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم، وفقدان الزراعة والتدهور البيئي، وهجرة الشباب الذين لا يستطيعون إيجاد وظائف، هي أمور لا يمكن عكس اتجاهها أو استعادتها بسهولة، سواء مع حل سياسي في سوريا أو بدون***، وقد أعرب المشاركون عن أملهم القوي في أن يأخذ الاتحاد الأوروبي زمام الريادة في استكشاف الخيارات والأدوات المالية التي سيكون لها أثر على آفاق التنمية الطويلة الأجل في سوريا، وذلك لأهميتها بالنسبة للمستقبل، وكذلك بسبب قدرتها على حماية المزيد من الناس من الوقوع في براثن الفقر اليوم.

على جميع المستويات، يُنظر إلى الاتحاد الأوروبي على أنه نموذج يحتذى وباعتباره رائداً في المجال. تمتلك الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي رؤى وأولويات خاصة بها، لكنها تأخذ تلميحات من الاتحاد الأوروبي في ما يتعلق بالسياسة العامة. وأيضاً تعتبر الاتحاد الأوروبي راعٍ مناسب لمقارباتها المشتركة وتقييم المخاطر وفهم السياق المحلي. كما أنهاا ترى قدرة الاتحاد الأوروبي على تطوير آليات مشتركة لتقييم الأثر الجمعي وتجميع التغذية الراجعة بشكل استراتيجي لإثراء البرامج وتطويرها على المدى الطويل. وبالمثل، يرى العديد من

المانحين من خارج الاتحاد الأوروبي وهيئات الأمم المتحدة مثل هذه الإمكانات. ولا يُترجم هذا تلقائياً إلى دور قيادي هرمي للاتحاد الأوروبي، ولكنه يمثّل ثقة واضحة في أن الاتحاد الأوروبي يمكن أن يكون شريكاً قوياً.

باختصار، يمكن تسجيل الملاحظات التالية:

- يحظى الاتحاد الأوروبي بتقدير العديد من الجهات المانحة وهيئات الأمم المتحدة العاملة في سوريا وحول الموضوع السوري بوصفه شريكاً قوياً لديه الإمكانات والقدرة أن يكون واضعاً للتوجهات، لا في مجال البرامج والمشاركة مع منظمات المجتمع المدني السورية فحسب، بل وفي تبادل المعرفة ووضع خريطة للمخاطر وحصاد النتائج والآثار التراكمية.
- تظهر مطالب بتحويل دور الاتحاد الأوروبي من دعم التدخلات الإنسانية بشكل أساسي إلى دعم العمل التنموي ومقاربات أكثر استدامة من كلّ من منظمات المجتمع المدني السورية ومنظمات الأمم المتحدة. في حين أن الاتحاد الأوروبي يدعم مجموعة من القضايا غير الإنسانية (بما في ذلك بعض قضايا سبل العيش، والتعافي المبكر والتنمية)، يذهب الجزء الأكبر من التمويل إلى العمل الإنساني. بدأت الحاجة إلى "تجاوز العمل الإنساني" تظهر ببطء بين دوائر المانحين الأخرى. يمتلك الاتحاد الأوروبي فرصة لإظهار القيادة في استكشاف خيارات جديدة.
- تتلقى أجزاء مختلفة من البلاد أنواعاً مختلفة من المساعدات، ما يجعل سمعة الاتحاد الأوروبي بين منظمات المجتمع المدني شديدة التفاوت. ففي مناطق سيطرة الحكومة السورية تشعر منظمات المجتمع المدني بأن الاتحاد الأوروبي بعيد، ولا تشعر بوجوده إلا من خلال الجهات الوسيطة. أما منظمات المجتمع المدني في المناطق غير الخاضعة لسيطرة الحكومة فقد اختبرت الاتحاد الأوروبي بشكل مباشر ولديها احترام كبير لمقاربته، لكن العديد منها يطالب الآن بالانتقال إلى مقاربات أكثر استدامة من القاعدة إلى القمة لأجل تحديد الاحتياجات وتلبيتها من خلال برامج التنمية المستدامة.
- يدرك الاتحاد الأوروبي هذه الاتجاهات ويقوم بشكل عام بتحويل مساعداته وفقاً لذلك، ولكن لا تزال هناك فجوة اتصال بين اللغة الرسمية للاتحاد الأوروبي _كما تم التعبير عنها في الوثائق الاستراتيجية للاتحاد الأوروبي حول سوريا_ وبين تصورها على أرض الواقع. لدى الاتحاد الأوروبي في سياسته الرسمية أهداف سياسية واضحة (يركز أحدها على دعم المجتمع المدني) بالإضافة إلى أهداف إنسانية (من خلال المكتب الإنساني للجماعة الأوروبية) وأهداف غير إنسانية (من خلال المديرية العامة لمفاوضات سياسات الجوار والتوسع وخدمة أدوات السياسات الخارجية). تضع هذه الأهداف الأخيرة تصوراً لتعاونٍ وثيقٍ مع الجهات الفاعلة المحلية الإنسانية ومنظمات المجتمع المدني. يتباين شكل

التعاون مع الجهات الفاعلة غير الإنسانية في المناطق الجغرافية المختلفة لأنها تنطوي على أنواع مختلفة من المخاطر. لم تكن هذه التفويضات المختلفة واضحة لأغلب منظمات المجتمع المدني السورية التي تحدّث معها فريق البحث.

ج. الأثر الإجمالي للدعم المقدّم للمجتمع المدني

لقد أُحرز قدر كبير من التقدم في مجال تمكين المجتمع المدني في سوريا، إذ ظهرت جهات فاعلة جديدة على الساحة تعالج مجموعة متنوعة من القضايا التي لم يسمع بها حتى الآن في السياق السوري. نجح الفاعلون المدنيون الأهليون في تخطّي العديد من العقبات لكسب ثقة مجتمعاتهم، وثقة بعضهم ببعض، وثقة المانحين، وباتت القيادة في الفضاء المدني أقوى من أي وقت مضى. رغم استمرار وجود فجوات كبيرة، فإنّ التقدم المحرز كبير بالنظر إلى قصر الوقت ومحدودية الوصول والموارد. تعدّ كثير من أوجه القصور متوقعة في سياق تطور المجتمع المدني في أعقاب النزاعات والتحولات السياسية.

من المؤشرات الرئيسة لتقييم التقدم:

- الوعي الذاتي لدى الجهات الفاعلة المدنية والأهلية بقيمة عملها الحالي في خدمة مجتمعاتها المحلية والمجتمع بشكل عام، وآفاق دورها الجماعي في المساهمة في مستقبل الاقتصاد السوري، وتطوير الموارد البشرية، والتعددية السياسية، والإصلاحات الديمقراطية، والتعافي، وإعادة الإعمار.
- تصور مشترك لدور الفضاء المدني كإسمنت يربط أواصر المجتمع بعضها ببعض ويسهم في السلم الاجتماعي، على الرغم من الاختلافات. بينما قد تختلف القيم السياسية، ثمة إدراك للقيمة الأساسية للفضاء المدني بوصفه ضامناً للتماسك الاجتماعي، ومساحةً لتخفيف حدّة الاختلافات (حجم هذه الاختلافات كبير للغاية بالفعل).
- ظهرت نواة من التجارب وفهم لسياق هذا العمل أبعد من السرديات الساذجة الأولى التي اختزلت المجتمع السوري إلى انقسامات ثنائية. يمكّن هذا المستوى من التفكير المعقد الجهات الفاعلة المدنية الأهلية تدريجاً من التفكير والتصرف بطريقة منهجية وعقلانية.
- خطوط الاتصال والتواصل آخذة في الظهور على نحو متدرج. بينما تتخلف الشبكات الرسمية عن الركب، يبدو أن الجهات المدنية الأهلية السورية الفاعلة قد طورت قنوات غير رسمية للتواصل لتغطية البلاد بأكملها، ولإيجاد إمكانيات للتعاون في المستقبل.

- الثقة بين الجهات المانحة ومنظمات المجتمع المدني متفاوتة، وغالباً ما تُفقد. يمتلك بعض المانحين تفضيلات قوية لأنواع معينة من منظمات المجتمع المدني العاملة في قطاعات ومناطق جغرافية محددة. ومع ذلك غالباً ما يقوم المانحون بتغيير توجهاتهم بطريقة تكون غير مفهومة بالنسبة لمنظمات المجتمع المدني. رعى الاتحاد الأوروبي قنوات مهمة تجمع منظمات المجتمع المدني والجهات المانحة معاً بعيداً عن مخاوف المشاريع الفردية. يحاول المانحون الآخرون اتباع الخطا ذاتها، لكنهم يعتمدون بشكل أساسي على مجموعة من "حراس البوابة"، "الوسطاء" أو "الجهات المعتادة التي يتعاملون معها" للبدء بحواراتهم، لكن ***مساحة الحوار آخذة في الاتساع على الرغم من ذلك. بل ومن الناحية التاريخية، تضع منظمات المجتمع المدني ثقتها في الاتحاد الأوروبي باعتباره أحد المانحين القلائل الذين يفهمون احتياجاتها، وأنه يتمتع بموقف أكثر موضوعية من الآخرين.***

لكن؛ وبرغم الأدلة النوعية والسردية، لا يوجد تجميع ممنهج وقائم على الأدلة لتطور الفضاء المدني بشكل عام. والأبحاث الموجودة إما أنها عامة للغاية، أو أنها خاصة بحالة معينة، بحيث لا يمكن، بأي درجة من الموثوقية، الإدلاء بتعليقات حول مدى قوة ورسوخ الفضاء المدني في سوريا. علماً بأن معظم أدوات القياس الكلاسيكية غير قابلة للتطبيق في الحالة السورية، ولا يجري جمع البيانات بطريقة لبناء المقاييس اللازمة لتقييم التقدم.

لدى منظمات المجتمع المدني في أحسن الأحوال بعض الأفكار حول حجمها وقدرتها، ولكن لا يوجد تقييم موثوق لتأثير وقدرة القطاع المدني الأهلي بأكمله. يمتلك المانحون الأدوات اللازمة لمراقبة وتقييم المشاريع الفردية، ومخرجاتها المباشرة، والعوامل الخارجية المباشرة، ولكن لم تُثبت أي أدوات جماعية في البحث لتقييم الوضع الكلي للجهات الفاعلة في المجتمع المدني. يعتقد العديد من المانحين أن الفضاء المدني آخذ في الانكماش بعد فترة تفاؤل أولية في الالعام 2011. ومع ذلك، يشعر مانحون آخرون بأن الفقاعة الأولية كانت وهمية، وأن الفضاء الحقيقي للمجتمع المدني قد بدأ بالانفتاح للتو. لا يوجد إطار عمل متفق عليه للتقييم، ولا مؤشرات متفق عليها، ولا أهداف مشتركة لقياس التقدم المحرز بالنسبة لها.

تعمل منظمات المجتمع المدني والجهات المانحة على حد سواء على المبدأ الأساسي القائل إن المجتمع المدني جيد. ومع ذلك، لا يوجد اتفاق حول كيفية تقييم هذا الخير الذي يفترضه عملها، كما لا توجد بالمقابل إمكانية لتقييم الضرر الحاصل على المستوى الكلي بما يتجاوز المشاريع الفردية، وما هي تكاليف الفرص الضائعة في دعم الفاعلين المدنيين، وما هي أنماط رأس المال الاجتماعي السلبي التي ظهرت كأنماط جديدة من التضامن والثقة التي أزاحت الأنماط القديمة، ولا أي الجهات الفاعلة تمّ تمكينها بأشكال الاتصال الجديدة التي

جرى إنشاؤها؟ لا تُطرح هذه الأسئلة بشكل منهجي، رغم اصرار العديد من المانحين على إجراء دراسات "عدم إلحاق الضرر" ولكن لم يكن هناك أي دليل على إجراء تقييم كلي للضرر الذي ربما نشأ في خضّم هذه العملية.

يمكن تلخيص عوامل الدفع السلبية التي ما زالت تعيق التقدم نحو مساحة مدنية طبيعية أكثر بالطريقة التالية:

- الفوارق من حيث الحضور والخبرة والأهداف السياسية كبيرة، لقد انعكس انقسام المناطق بطريقة تفرض انقسامات هيكلية بين الجهات المدنية الأهلية الفاعلة العاملة في كل منطقة من المناطق الجغرافية المختلفة. في الوقت الذي تظهر فيه شبكات وقنوات غير رسمية، تزداد خطوط الانقسام السياسي تشدداً نتيجة الجمود السياسي. أما التعاون العملياتي والعملي فآخذ في الازدياد، غير أنّ منظمات المجتمع المدني لا تزال غير قادرة على تطوير مناصرة جماعية لمساحاتها المدنية بشكل مشترك.
- إن الحدود بين ما هو مدني وما هو غير مدني ليست واضحة تماماً. من الناحية النظرية كان ممكناً لمعظم الجهات الفاعلة التي جرت مقابلتها وضع حدود وتعريفات واضحة، لكن الممارسة على الأرض تجسّد تصنيفات مشوشة، لا سيما في العلاقة بين الفاعلين المدنيين الأهليين وسلطات الأمر الواقع التي تتحكم في الأرض. يكاد ينعدم وجود القواعد الأخلاقية التي تحدد كيفية تعامل منظمات المجتمع المدني مع الجهات الفاعلة القوية على الأرض، ولا تُشارك معايير مثل هذه العلاقات، ولا يجري فهمها من قبل الجميع على قدر من المساواة.
- لا توجد أهداف أو مبادئ استراتيجية تسترشد بها منظمات المجتمع المدني في عملها بما يتجاوز مهماتها المتعلقة بالبرامج والمشاريع الفردية لكل منها. ويبدو أن رغبات المانحين تهيمن على جدول أعمالها، ولا يزال الاعتماد والتواكل على المانحين كبيراً. ورغم عدم واقعية توقع أن تصبح منظمات المجتمع المدني مستقلة وتعتمد على الموارد المحلية في المستقبل، فليست هناك أدلة على أنها تسير في هذا الاتجاه في الوقت الراهن.
- لا يوجد فهم لتكاليف الفرصة البديلة، والآثار الممتدة، والأذى الذي يتسبب به عمل منظمات المجتمع المدني. تسيطر عقلية جانب العرض على الإطار المنطقي لمعظم المشاريع والبرامج، وبشكل عام تفتقر الأطر المنطقية لهذه المشاريع إلى نظرية تغيير متفق عليها. كما لا يجري تجميع نتائج المشاريع الفردية، وبالتالي لا يمكن إجراء تحليل للثغرات بين ما هو مطلوب وبين ما يجري تنفيذه، أو تحليل للتكاليف والفوائد في ما يتعلق بالاستثمارات في هذا القطاع.

ذ. وضع انخراط الاتحاد الأوروبي مع المجتمع المدني

تمتلك الجهات الفاعلة في المجتمع المدني السوري العديد من المنصات وقنوات الاتصال للتواصل في ما بينها من جهة، ومع المانحين وأفراد المجتمع الدولي ممن لهم نفوذ على المشهد السوري من جهة أخرى. من أكثر هذه القنوات شهرة والأكثر وروداً غرفة دعم المجتمع المدني، والمجلس الاستشاري النسائي لمكتب المبعوث الخاص، ومؤتمر بروكسل، والمنصة الافتراضية المعروفة باسم حيز المجتمع المدني التابعة للاتحاد الأوروبي. ***تمتلك كل واحدة من هذه المنصات شبكة تواصل خاصة بها، وبروتوكولات، ومجموعة من المناقشات الموضوعية. ومع ذلك فهي تشترك جميعاً في حقيقة أنها قد تأسست من الخارجكمنصات لمصلحة المنظمات المدنية الأهلية، وبالتالي فهي تخضع لأولويات المانحين والأمم المتحدة في توسيع نطاقها و/أو تحديد أغراضها.*** الاتحاد الأوروبي واحد من الرعاة المباشرين لمعظم هذه المنصات، فضلاً عن كونه مشاركاً منتظماً وداعماً للعديد من المنصات الأخرى.

بالإضافة إلى هذه القنوات، ثمّة العديد من الآليات غير الرسمية لمنظمات المجتمع المدني السورية للتواصل مع الاتحاد الأوروبي. تتمتع العديد من منظمات المجتمع المدني وشبكاتها بوصول قوي إلى دوائر صنع القرار في الاتحاد الأوروبي، بل إن البعض طور فهماً متطوراً لهياكل صنع القرار في الاتحاد الأوروبي والتسلسل الهرمي المؤسسي داخله. لكن يظل هذا استثناءً وليس القاعدة، إذ لم يتمكن معظم المشاركين الذين جرت مقابلتهم من التمييز بين أدوات تمويل الاتحاد الأوروبي المختلفة، وبين الهيئات السياسية للإتحاد الأوربي، في حين كان هذا التمييز أوضح بين منظمات الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية الدولية العاملة في سوريا. وبالتالي، فإن معظم منظمات المجتمع المدني السورية ليس لديها فهم يُذكر لكيفية وصول أموال المانحين إليها ولماذا، وما هي الإجراءات التشغيلية التي يجري تطبيقها، أو ما هي نُظُم القيم والتفويضات السياسية التي تؤثر على أفعال الاتحاد الأوروبي.

ومع ذلك كانت المنصات المذكورة أعلاه مفيدة لفتح الحوار، حتى لو كانت لكل منها حدوده وعيوبه. إذ عقدت غرفة دعم المجتمع المدني أنواعاً مختلفةً من الاجتماعات مع مئات من منظمات المجتمع المدني من جميع المناطق، لكنها كانت تعطي قيمة لضرورة المشاركة والتشميل أكثر من تراكم المعرفة. يحصل استماع للأصوات المدنية، لكن المنصة بنفسها لم تكن قادرةً على توفير معرفة مستدامة وتراكمية ورسائل استراتيجية نظراً لوجود معدل دوران كبير للمشاركين، وتغيير منتظم في الموضوعات التي يجري التركيز عليها. علاوةً على ذلك، تخضع غرفة دعم المجتمع المدني لسيطرة مكتب المبعوث الخاص، الذي له الكلمة النهائية في تحديد

المشاركين، ووضع جدول الأعمال، وجمع النتائج. يُضاف إلى ذلك أنّ القيادة السورية أو آلية التنسيق التي من شأنها أن تحدّد اتجاهاً استراتيجياً للغرفة لم يتم تمكينها بالكامل.

من ناحية أخرى، فإن المجلس الاستشاري النسائي هو هيكل مستقر مع حوكمة واضحة متفق عليها بين مكتب المبعوث الخاص وعضوات المجلس. ولكن المجلس النسائي بعيد كل البعد عن أن يكون جامعاً، وتظل منتجاته داخل مكتب المبعوث الخاص وضمنه، إذ يراد من المجلس أن يكون هيئة استشارية تقديرية. فهو يتناول قضايا محددة تتعلق بحقوق المرأة، وتعميم هذه الحقوق في العملية السياسية، بالإضافة إلى المساهمة في الأفكار المتداولة من الأبواب الخلفية. يتمتع المجلس الاستشاري النسائي بوصول قوي من حيث المناصرة والرسائل إلى الجهات المانحة والجهات الفاعلة الدولية، لكن ارتباطه بالمجتمع المدني السوري الأوسع يقتصر على أنشطة وشبكات أعضائه بشكل فردي. لطالما تمتع المجلس الاستشاري بمشاركة منتظمة مع وفد الاتحاد الأوروبي ولديه وصول تفضيلي إلى بروكسل.

لا يعدّ مؤتمر بروكسل هيكلاً في حد ذاته، ولكنه يوفر منصة فريدة للرسائل الاستراتيجية، إذ يلتقي ممثلون من المجتمع المدني من جميع المناطق الجغرافية بالجهات المانحة مباشرة لتعزيز أعمال مناصرتها. على مر السنوات، اكتسبت هذه المنصة زخماً وأنشأت نوعاً من القواعد الإجرائية. ولكن غالباً ما تجري الاستعدادات للحدث بسرعة، دون مساهمة كبيرة من المجتمع المدني. يخلق يوم الحوار الخاص بالمجتمع المدني السوري على جانب الفعالية الرئيسية اهتماماً كبيراً بين منظمات المجتمع المدني السورية، لكن قلّة منها فقط من يمتلك الموارد اللازمة للدفع بالرسائل بطريقة استراتيجية. بالنسبة للجزء الأكبر منها، تكون الرسائل ضحلة وأحادية الاتجاه.

في البداية، أتاح يوم الحوار فرصاً مثيرة للاهتمام على هوامش المناقشات الثرية، لكن هذه الفرص كانت مفتوحة فقط لمجموعة نخبوية من منظمات المجتمع المدني، وشعرت المنظمات الأخرى أنها مستبعدة من العملية. منذ إنشاء المنصة الافتراضية للمجتمع المدني، أتيحت الفرصة لتوسيع المشاركة بعد جائحة كوفيد19، وزاد مستوى المشاركة، وكانت إضافة مشاركين جدد إلى المنصة أعلى، لكن أولئك الذين شاركوا حضورياً في مؤتمر بروكسل شعروا بانخفاض جودة المناقشات. قال أحد المشاركين المقيمين في المهجر في إحدى مجموعات التركيز:

"في مؤتمر بروكسل تتكرر التوصيات والمشكلات نفسها. ربما كان العام الماضي أفضل من بعض الجوانب، إذ أضاف أشخاصاً في قلب كل موضوع من موضوعات المناقشة. لكن تراجع الوضع هذه

السنة، فقد كانت طريقة المشاركة هجينة، وكان أحد المخاوف التي تحدثت عنها أنه سيكون هناك تمييز، وكان الأشخاص [الحاضرون جسدياً] يتحكمون بالمحادثات في بروكسل. كان لجائحة كوفيد دور في السماح لمزيد من الناس بالحضور والوصول إلى المؤتمر من خلال ميزة المشاركة عن بعد، ولكن لا تزال هناك مشكلة في منح المزيد من المزايا واحتكار الوصول للأشخاص الذين لديهم تأشيرات سفر أو الذين يقيمون في [أوروبا]".

لا يزال القادمون الجدد يقدرون فرصة المشاركة في هذه القناة، على الرغم من شكوكهم في كيفية عملها والغرض النهائي منها، فهم يشعرون بأن المناقشات كانت تفتقر إلى الاتجاه، إذ كان بعض الأشخاص يعدّون رسائل للاتحاد الأوروبي، لكن دون حوار لاحق معهم. بالنسبة لأحد المشاركين كان مؤتمر بروكسل يزود الأوروبيين بمعلومات حيوية حول الوضع على الأرض، لكنهم شعروا أنهم لم يحصلوا إلا على القليل في المقابل، وكما قال بعض المشاركين: "إنهم يجمعون المعلومات منا، لكن ليست لدينا أي فكرة عن كيفية معالجة هذه المعلومات".

استجابة للتفاعل المكثف في مؤتمر بروكسل، دعم الاتحاد الأوروبي ظهور حيز المجتمع المدني الافتراضي، تجتمع المنصة بانتظام وتجمع مجموعة واسعة جداً من المنظمات الأهلية والمبادرات المحلية ومجموعة متنوعة من الجهات الفاعلة المدنية الأهلية غير الرسمية، بالإضافة إلى المنظمات غير الحكومية الأكثر رسوخاً معاً. عادةً ما تتناول الاجتماعات الموضوعات بطريقة منهجية، ثم تتجسد هذه الموضوعات في مؤتمر بروكسل. السوريون هم من ييسر الاجتماعات في هذا الحيز، ويحصل تنسيق جداول الأعمال بين الميسرين والاتحاد الأوروبي. ***يعدّ حيز المجتمع المدني الافتراضي واحداً من أكثر المنصات الواعدة لأنها تتطور وتتوسع باستمرار، من دون أن تفقد التركيز والعمق الموضوعي. أشاد معظم المشاركين في المقابلات المفتاحية ومجموعات التركيز الذين ذكروا حيز المجتمع المدني الافتراضي بوصفه هيكلاً جامعاً يمكن أن يسمح بمزيد من المشاركة. ولكن اشتكى الكثيرون كذلك من أنها ليست ثنائية الاتجاه. لا يزال تجميع الرسائل من هذا الحيز إلى مؤتمر بروكسل يمثل لغزاً بالنسبة لهم. قالت إحدى المشاركات: "أعتقد أنه من الضروري مراجعة وتخصيص جلسات للحيز المدني [يوم الحوار] ومراجعة القنوات لتحقيق مشاركة فعالة للمجتمع المدني".***

ولكن هذه الحماسة الأولية حول حيز المجتمع المدني الافتراضي تتضاءل شيئاً فشيئاً. طُرحت العديد من الأسئلة بين المشاركين حول كيفية تنشيطها. قد يلزم أخذ النقاط التالية في الاعتبار:

- يجب أن يتعلم حيز المجتمع المدني الافتراضي من غرفة دعم المجتمع المدني أن الهيكل الديناميكي والجامع مفيد لتحسين المشاركة والشمولية. ولكن هذا لا يؤدي إلى الملكية. يحتاج المجتمع المدني السوري أن يكون له رأي في الهيكلية والأجندة والمنتجات المعرفية وحتى المشاركة. تتمثل إحدى طرق فعل ذلك بتضمين الشبكات في مسار منفصل يمكنه دعم وضع جدول الأعمال والإشراف عليه. قد يكوّن ممثلو الشبكات من جميع المناطق الجغرافية هيكلاً مستقراً من شأنه أن يساعد في تحديد اتجاه المنصة بالتنسيق مع الاتحاد الأوروبي بالطبع.
- يجب أن تتعلم المنصة من تجربة المجلس الاستشاري النسائي من خلال توفير منتجات معرفية عميقة مع التأكد من إتاحتها للجمهور. أي ألا تبقى معرفة المنصة مع الاتحاد الأوروبي، ولا يصل سوى القليل إلى المشاركين أنفسهم وحتى أقل للمجتمع المدني في شكله الأوسع. إذا بدأت المنصة في إنتاج منتجات معرفية مثل النشرات الإخبارية والمنشورات وأوراق السياسات (خاصة إذا جرى إنتاجها بواسطة بعض أعضائها) أو منشورات على وسائل التواصل الاجتماعي، أو حتى على المواقع الالكترونية، فستكون هذه المعرفة قادرة على الوصول إلى جمهور أوسع، وتوليد المزيد من التعليقات والملكية.

يجب هيكلة المنصة الافتراضية لتكمل مؤتمر بروكسل من خلال الإعداد المباشر وتحديد الأولويات. لكن للمنصة دوراً منفصلاً وأكثر ديمومة لتطوير الرسائل الاستراتيجية، بما يتجاوز التركيز المؤقت للمؤتمر. حالياً توفر المنصة طرقاً غير مباشرة لهذه المساهمة، لكن الرابط فضفاض نوعاً ما. قد يكتسب مؤتمر بروكسل أهمية أكبر، وبالتالي فإن وجود رابط مهيكل بين حيز المجتمع المدني الافتراضي والمؤتمر قد يكون حاسماً لتنشيط الحوار مع حيز المجتمع المدني الافتراضي. من ناحية أخرى، لا ينبغي أن يكون مؤتمر بروكسل هو الهدف النهائي لتوسيع المنصة الافتراضية، فللمنصة الافتراضية دور استراتيجي أكبر بكثير لدعم الحوار المستمر بين منظمات المجتمع المدني بعضها مع بعض، وبين هذه المنظمات والاتحاد الأوروبي.

7- الخلاصات والدروس المستفادة والطريق إلى الأمام

أ. أهمية المجتمع المدني اليوم

برغم الجدل الكبير حول نجاحات الجهات الفاعلة المدنية وإخفاقاتها في التعامل مع تعقيدات وتناقضات النزاع السوري، باتت هذه الجهات في موضع حجر الأساس لمستقبل أكثر إشراقاً لذلك البلد الذي مزقته الحرب. فهي تغطي وظائف أساسية لبقاء مجتمعاتها المحلية، وأصبح لديها حجم هائل من الخبرة واستيعاب البيئة المحيطة، وطوّرت مجموعة قوية من القيم الجوهرية لدعم الانتقال الديمقراطي وحقوق الإنسان، كما أنها أنشأت أدوات

وشبكات تغطي جميع أجزاء البلاد (ولو بشكل غير متجانس)، وأصبحت جزءاً لا غنى عنه في جميع الحسابات والنقاشات المتعلقة بالصمود والتعافي وإعادة الإعمار في المستقبل.

ولكن لتقييم أهميتها بدقة أكبر من المهم دراسة الأسئلة التالية:

ر. هل تقدم الجهات الفاعلة في المجتمع المدني نتائج متوافقة مع رؤى واحتياجات مجتمعاتها المحلية؟

رغم وجود أدلةً قويةً على أنّ الجهات الفاعلة في المجتمع المدني أسهمت بشكل كبير في قضايا ومسائل ذات أهمية للمجتمعات المحلية، فلا توجد أدلة كافية على أن الطريقة التي نفّذت وفقها تلك المشاريع والأعمال قد أفضت إلى نتائج تعالج فعلياً تلك الاحتياجات. ***ولا يوجد دليل على أن الجهات الفاعلة المدنية ستكون قادرة على الانفكاك من دائرة التبعية إذا ما استمرت في التركيز على المدخلات ولم تستغل مخرجات عملها بوصفها مدخلات مستقبلية. وفي غياب مثل هذا التطور فإنّ عملها لن يكون قادراً على التوسّع لتلبية الاحتياجات المستقبلية لمجتمعاتها المحلية***. عبّرت كثير من الأصوات في المقابلات (الاتحاد الأوروبي ومانحون آخرون ومنظمات الأمم المتحدة ومنظمات المجتمع المدني) عن الحاجة إلى الانتقال إلى العمل التنموي. فالعمل التنموي لا يُعنى فقط بالتركيز على التّعليم ودعم سبل العيش الأساسية، بل يتعلق بإعادة إنشاء الدورات الاقتصادية، وتأسيس سلاسل قيمة جديدة لإعادة تدوير القيم المضافةفي دعم المجتمعات المحلية. لكن؛ وبرغم وجود أدلّة قويّة على محدودية العمل الإنساني فهنالك وضعٌ راهنٌ لا يبدو أن أحداً يريد تحديه، برغم تغير الديناميات في المنظومة والبيئة.

على الاتحاد الأوروبي العمل مع منظمات المجتمع المدني لاستكشاف مقاربات بديلة للانتقال من مفاهيم المشاريع المستندة على جانب العرض والمدخلات إلى مقاربات تستند إلى جانب الطلب والنتائج. ولن تكون العملية ذات أهمية حقيقية إلا بالاستناد إلى رؤية تنموية طويلة المدى للمجتمعات المحلية.

ز. هل تعتبر تكلفة الفرص الفائتة كبيرة جداً؟ وهل تُغفل الجهات الفاعلة في المجتمع المدني احتياجات ضرورية وتستخدم مواردها في المجالات الخطأ؟

ركّزت معظم القطاعات التي تغطّيها منظمات المجتمع المدني (كما ظهر بالدليل في خريطة الجهات الفاعلة والمراجعة الأدبية) على الوظائف والاحتياجات الأساسية المهمة فعلاً، والملبية لتوقّعات المجتمعات السورية المحلية المختلفة. لكن لم تُتح طريقة لتتبع ما إذا كانت هناك احتياجات أخرى لم تُغطَّ وتُعالج، ولم يكن هناك دليل على وجود إجراءات واضحة لفهم الفجوات المتبقية. هل تلك الفجوات أكثر أهمية أو أوسع نطاقاً؟ في الوقت الراهن يعمل كل من المانحين ومنظمات المجتمع الأهلي وفقا لمقاربة تخمينية بافتراض أن بعض

الوظائف أساسية لبقاء مجتمعاتها المحلية وحماية حقوقها ورفاهها. ولا يجري الربط بين هذه المقاربة التخمينية وبين سلاسل النتائج إلّا بشكل افرادي لكل حالة على حدة، ولا يوجد تحليل تراكمي لضمان تلبية الاحتياجات العامة. وأحد الفجوات الأساسية في هذا الصدد غياب أدلة تربط عمل منظمات المجتمع المدني بمطالبات وأولويات المجتمع المحلي (التي لا بد من تمييزها بشكل واضح عن الاحتياجات) فقلما تؤخذ موارد المجتمع المحلي ونقاط قوته بالاعتبار عند تخطيط المشاريع، ولذلك فإن الأولويات التي كان يمكن للمجتمع المحلي أن يبرزها بوضوح وأن يضع موارده تحت تصرفها غائبة عن تلك الحسابات، ويجري افتراض الاحتياجات إما بالمقاربة التخمينية البسيطة، أو بناء على تقييمات من الأعلى إلى الأسفل بعد مشاورات عجلى مع المجتمعات المحلية التي لا تُمكّن لتأخذ زمام المبادرة تبني مواردها الخاصة وفقاً لأولوياتها. ***إن اجراء مسح للتعرف على كيفية استثمار المجتمع المحلي لموارده حالياً وتوجيه المساعدات لتوسيع واستكمال تلك الموارد بدلاً من الحلول محل إرادة المجتمع المحلي أمر أساسي في تطوير نظرية التغيير***. وتعتبر منصة المجتمع المدني الافتراضية أداة قوية للتواصل مع المجتمعات المحلية، وإشراكها بشكل مباشر في تقييم الاحتياجات، وتصميم البرامج، ولو أن ذلك يجب أن يحصل بتأنٍ وبشكلٍ تدريجي لتجنب الضغط على المنصة أكثر من اللازم.

ولا بد من تعديل المقاربة المستندة إلى جانب العرض في تقييم احتياجات المجتمعات المحلية لتصبح مستندة إلى جانب الطلب. والفرق ما بين الاحتياجات والمطالبات أمر أساسي. ***فالتركيز على الاحتياجات وحدها يوجّه المانحين والجهات الفاعلة المدنية الأهلية إلى نماذج عمل عامة قد تكون ذات أهمية للمستفيدين، أو قد لا تكون. على الاتحاد الأوروبي دراسة إمكانية عكس اتجاه تطوير دورة المشروع، لضمان احترام أولويات المجتمعات المحلية. ويمكن ذلك بضمان أن تكون موارد المجتمع المحلي جزءاً من المدخلات في تصميم المشروع، وجعل المجتمع شريكاً حقيقياً لتلبية أولوياته وليس مجرد احتياجاته***.

وهذا يعني مفاوضات عسيرة، وتحولاً في دور الجهات الفاعلة في المجتمع المدني من كونها قنوات لإيصال مساعدات المانحين إلى لعب دور الوسيط لتلبية أولويات المجتمع المحلي. كما أن ذلك يستتبع أيضاً النظر إلى أولويات المجتمع المحلي بكليتها، وليس على أساس قطاعي، وسيتطلب الانتقال إلى التفكير على أساس المكان (area based approach) أنماطاً جديدةً من الشّراكة بين منظمات المجتمع المدني ومجتمعاتها المحلية. وسيتضمن ذلك مسح أدق للظروف المحلية، وفهم للبيئات والمنظومات المحلية، وتطوير نماذج جديدة للانخراط مع السلطات المحلية وأصحاب المصلحة. باختصار، لا بد من توفير أنواع جديدة من المعارف حتى ينجح تغيير مجال التركيز في عمل منظمات المجتمع المدني من التفكير القطاعي إلى التفكير

المكاني. وقد يشجع ذلك نشوء شراكات أكثر تكافؤاً بين المنظمات الأهلية والمبادرات المحلية من جهة، والمنظمات غير الحكومية في المهجر من جهة أخرى.

تتجه دعوات الاتحاد الأوروبي في الفترة الأخيرة لتقديم مقترحات المشاريع في هذا الاتجاه. ولا بد من تدعيم ذلك بالحوار مع منظمات المجتمع المدني حول الترجمة العملية لهذا التوجه الجديد، كما ستبرز الحاجة إلى وضع إرشادات توجيهية تشغيلية وإجراءات رصد وتقييم مختلفة، بالإضافة إلى أنماط جديدة من التقارير وأبحاث الاستقصاء الأولية. ومن شأن هذه العملية أن تؤدي إلى تمكين المجتمعات المحلية، بل وضمان نشوء قيادات حقيقية ضمن تلك المجتمعات. فإذا كان أحد أهداف دعم المجتمع المدني في سوريا هو دعم نشوء أشكال جديدة من القيادة لتحريك المطالبة بالإصلاح من القاعدة إلى الأعلى، فإن نمط المساعدات الحالي لا يسهم في تحقيق ذلك الهدف كما ينبغي.

ولتتبع الأثر الجماعي للمجتمع المدني السوري، يمكن للاتحاد الأوروبي أن يدعم تأسيس آلية للمجتمع المدني السوري تكون قادرةً على جمع البيانات ووضع مؤشرات للقطاع بمجمله. ويمكن أن تتمثل تلك الآلية بتحالفٍ من منظمات المجتمع المدني، أو أن يتم تحفيزها بوصفها نادياً للاعتماد[51] فتكون الأولى من نوعها في سوريا: أي أن تكون عملية طوعية تنضم إليها منظمات المجتمع المدني لقياس أدائها وفقاً لاحتياجات وأهداف مجتمعها. وهكذا فإنها ستجمع مؤشرات أساسية من منظمات المجتمع المدني/ الأعضاء وتعود إليهم برؤية جماعية لموقعهم من حيث أهميتهم الفردية والجماعية بالنسبة للمجتمع. ويمكن أن يعتمد المانحون على نوادي الاعتماد تلك لتبسيط عمليات التحقق الأمني، والتوصل إلى أدلة قوية لأثر وأهمية عملها. وتتطلب مثل هذه العمليات عادة مستوى من الثقة بين الأعضاء، ويتمتع الاتحاد الأوروبي _كما أشير في هذا التقرير_ بالثقة بوصفه وسيطاً، ويمكن أن ينجح في استغلال تلك الثقة لتشجيع التعاون بين منظمات المجتمع المدني لترتقي بعملها إلى مستوى جديد.

[51] نوادي الاعتماد هي تجمعات تطوعية يمكن تجميعها على أساس المصالح المشتركة بين منظمات المجتمع المدني. يمكن أن تكون هذه الأطر صغيرة أو كبيرة. الغرض الرئيس من هذه الأندية هو تشجيع أعضائها على تعزيز ثقتهم بجدوى عملهم ونتائجه، من خلال إنشاء مراجعات دورية لعملياتهم وتأثيراتها. يمكن لمنظمات المجتمع المدني أن تخلق ثقة جماعية بعملها وتقلل من حاجة المانحين إلى الانخراط في عمليات فحص فردية مرهقة للمجتمع المدني والمانحين على السواء. في البلدان ذات الأطر التنظيمية القوية والديمقراطية، يمكن لهذه الأندية أن تخلق طبقة إضافية من الثقة في عمل منظمات المجتمع المدني وتعزيز توجهاتها في المناصرة وصورتها. في البلدان ذات الأطر التنظيمية الضعيفة أو عمليات الحوكمة غير الديمقراطية، يمكن لهذه الأندية إنشاء كتلة حرجة من التضامن والثقة، وتسهيل وصول أعضائها إلى أموال المانحين من خلال جعل عمليات الاعتماد في متناول المنظمات غير الحكومية الأصغر وإشراك مجتمعاتها في هذه العملية. مفتاح نجاح مثل هذه التجارب هو التأكد من أنها تُحدث على أساس طوعي تماماً لضمان أن منظمات المجتمع المدني الأكبر حجماً لا تعمل كحراس بوابة للمنظمات الصغيرة. في الواقع، الفكرة هي نقيض عمليات حراسة البوابة التي غالباً ما تُنشأ بشكل غير مباشر بواسطة عمليات تدقيق صارمة. لمزيد من المعلومات يرجى الرجوع إلى:

جوجيرتي ، ماري. وبراكاش ، أ. محرران. (2010). التنظيم الطوعي للمنظمات غير الحكومية والمنظمات غير الربحية: إطار نادي المساءلة. كامبريدج: مطبعة جامعة كامبريدج.

كالامارد ، أغنيس. (2007). "مساءلة المنظمات غير الحكومية وشراكة المساءلة الإنسانية: نحو أجندة تحويلية". في ليزا جوردان وبيتر فان تويجل محرران. مساءلة المنظمات غير الحكومية: السياسة والمبادئ والابتكارات. لندن: إيرثسكان.

لقد اشتكت منظمات المجتمع المدني السورية في الماضي من أن الصلاحيات التنظيمية والرقابية للدولة، وتحت غطاء المساءلة، كانت في الحقيقة تضر بعملها. ومن شأن إنشاء نماذج جديدة للاعتماد أن يوفر دافعاً لتأسيس أدوات أكثر ديموقراطية للمحاسبة تكون أنسب لمنظمات المجتمع المدني.
س. هل يفوق أذاها نفعها؟

لقد تحقق الكثير من النفع نتيجةً لعمل منظمات المجتمع المدني في سوريا، وهذا واضح على جميع المستويات. يطلب المانحون أحيانا دراسة لتطبيق مبدأ عدم إلحاق الضرر لكل مشروع على حدة، ولكن لا توجد مؤشرات واضحة عن الضرر العام الذي وقع عن غير عمد بسبب النموذج المتّبع حالياً لدعم المجتمع المدني. أشار معظم المانحين الذين جرت مقابلتهم في هذه الدراسة إلى قلقهم من أن تمويلهم لمنظمات المجتمع المدني ربما خلق نوعاً من الاعتماد أو التواكل على التمويل، ورسّخ بالتالي ظروفاً غير مستدامة لمنظمات المجتمع المدني في المستقبل. غير أن ثمة أشكالاً أخرى من الضرر ليست باديةً للعيان.

أبدت الجهات الفاعلة المحلية نفسها قلقاً من أنها قد تكون شوشت بغير عمد الحد الفاصل بين المجتمع المدني والحكومة. "لا بد من وجود تكامل بين عمل المؤسسات العامّة ومنظمات المجتمع المدني" قالت إحدى المشاركات من الشمال الشرقي في مجموعة تركيز، "أما ما لدينا الآن فهو تنافس وذلك غير صحي". كذلك حرصت منظمات المجتمع المدني على الإشارة مراراً إلى أن النمط الحالي لتقديم المساعدات يسهم في انقسام البلاد وترسيخ خطوط التقسيم بين مختلف مناطق السيطرة الجغرافية. قالت إحدى المشاركات في مجموعة تركيز جمعت جهات فاعلة من جميع المناطق الجغرافية: "لقد رسّخنا فكرة الانقسام بين مختلف المناطق وهذا مريع، فلدينا مجتمع مدني لكل منطقة ولم نعد نفكر في سوريا بكليّتها"، وتكرر هذا التعليق في الكثير من المداخلات الأخرى. ولا تقتصر الانقسامات على مناطق السيطرة الجغرافية فحسب، بل تحضر أيضاً ضمن المنطقة الجغرافية الواحدة. قال مشارك آخر من الشمال الشرقي: "إنّ منظمات المجتمع المدني تأسّست على أساس الهويات المجتمعية الضيقة، فلدينا في منطقة الجزيرة منظمات مجتمع مدني عربية، ومنظمات مجتمع مدني كردية، ومنظمات مجتمع مدني تابعة للكنيسة تعمل فقط مع الأشخاص المنتمين إلى تلك المجموعة، وهذا ليس وضعاً صحياً للمجتمع المدني".

على الاتحاد الأوروبي العمل مع المجتمع المدني السوري للتعرّف إلى تلك المخاطر بشكل منهجي، فحسابات المخاطر ليست شفافة تماماً لمنظمات المجتمع المدني الشريكة، فهي لا تعرف الأضرار التي يأخذها الاتحاد الأوروبي بالاعتبار، ولا يعمل معها الاتحاد الأوروبي بشكل وثيق لتقييم المخاطر العامة

التي تواجهها. ***يجب أن يكون إجراء تحليل عدم إحداث الضرر الشامل (وليس فقط على مستوى كل مشروع على حدة) جزءاً من أية خريطة طريق مستقبلية لانخراط الاتحاد الأوروبي في سوريا.***

إن مثل هذه الدراسة لمبدأ عدم إحداث الضرر يجب أن يستند إلى التفكير النقدي، وسيتعيّن أن تتضمن خريطة للمقاييس المختلفة التي تعكس محرّكات النزاع المختلفة، كما يجب عليها أيضاً فهم الترابط بين تلك المحركات المختلفة وتتبعها عبر الزمن. ولن يكفي إجراء دراسة لعدم إحداث الضرر لمرة واحدة، وإنما يمكن للاتحاد الأوروبي _عبر دعم تأسيس آلية لرصد منظمات المجتمع المدنية وتأسيس عملية اعتماد طوعية_ أن يدعم أيضاً جمع البيانات المتعلقة بالآثار السلبية والمنعكسات غير المباشرة لعمل تلك المنظمات.

أ. هل يضع عملها اليوم أساسات مهمة للمستقبل؟ بمعنى آخر، هل ستكون لعملها الحالي أهمية في المستقبل؟

أجبر الوضع الملحّ لعمل منظمات المجتمع المدني في سوريا الجميع على العمل بناء على الأولويات المباشرة وبدورات مشاريع قصيرة. وعادةً ما تلبي المشاريع أهدافها المعلنة، وإلا فإنّ المانحين لن يعيدوا تمويلها. ويعتبر رصد وتقييم المشاريع كل على حدة جزءاً معيارياً من دورة حياة المشروع. وتعتبر عمليات الرصد الداخلية ومن قبل طرف ثالث ممارسات شائعةً يشترطها المانحون بوصفها جزءاً من إجراءات العناية الواجبة. لكن لا توجد مؤشرات للتقييم الجماعي الطويل المدى المبني على الدليل لمستوى التقدّم المحرز وصولاً إلى أهداف واضحة، ولا توجد محاولات لتعريف نظرية تغيير وتحديد إنجازات مرحلية لقياس التقدّم على مستوى القطاع. ولا يوجد رابط منطقي يثبت أنّ الإنجازات الراهنة للمجتمع المدني ستسهم في مستقبل البلاد. بل قد يصحّ القول إن ثمة محاولة لإخفاء الأهداف.

كثيراً ما تكون لدى المانحين أوراق استراتيجية تبرز أهداف عملهم في سوريا. في حالة الاتحاد الأوروبي، تتاح تلك الوثيقة بشكل منشور، في حين لا تنشر مثل تلك الوثائق الخاصة ببعض المانحين الآخرين على نطاق واسع. وكثيراً ما تقسّم هذه الأهداف إلى أهداف سياسية، وأهداف إنسانية، ويشمل كلا النوعين ضمناً المجتمع المدني و/أو يخصص له هدف خاص به عادةً ما يصاغ بشكل جملة عامة حول "تقوية منظمات المجتمع المدني." ولذلك من الصعب توقّع التزامات المانحين وتحديد المنطق المتبع لدعم الجهات الفاعلة

المدنية الأهلية والقيمة المتوقعة مقابل الموارد المستخدة للقيام بذلك، ما يجعل تتبع التقدّم الطويل المدى غير واضح، واعتباطي، بل وجدلي إذ تقع منظمات المجتمع المدني تحت ضغط كبير لفهم كيفية تقييم المانحين للسياق، وليس لمشاريعها الفردية فقط.

تتعين على الاتحاد الأوروبي ترجمة أهدافه للعمل مع المجتمع المدني في سوريا إلى أولويات محدّدة بشكل واضح وفقاً لإطار منطقي للتغيير لتبرير تدخّله، مع الحذر من أن يفرض نفسه بشكل مفرط، أو يُنظر إليه على أنه يتدخل في الشؤون الداخلية لبلد آخر. ***لا بد من تدعيم الدلائل القائمة حالياً عن كون منظمات المجتمع المدني تمثّل عنصراً أساسياً للانتقال الديموقراطي المستقبلي في البلاد وحماية الحقوق والإسهام في عمليات التعافي وإعادة الإعمار الجامعة عندما يحين الوقت المناسب، بمؤشرات واضحة تستند إلى نظرية تغيير واضحة المعالم***. وقد قادت التجارب في العديد من البلدان الأخرى إلى توجهات مضلّلة ونتائج تناقض في كثير من الأحيان نوايا كل من المانحين ومنظمات المجتمع المدني.[52]

ب. مسارات للمستقبل (خريطة الطريق)

من المرجح أن يستمر الاستعصاء القائم حالياً حول سوريا لفترة طويلة بالنظر إلى التموضع الجغرافي الحسّاس لجميع القوى الكبرى على المستوى الدولي، ولذلك فإنّ أية خطط طموحة لتوسيع عمل المجتمع المدني ونقله إلى المستوى المنطقي التالي يرجح أن تواجه قيوداً سياسيةً ومالياةً واجتماعيةً كبيرة. ومن المرجح أن يحصل التطوّر في المجتمع المدني نتيجة تحولات صغيرة ومتراكمة وليست تغييرات كبيرة: أي وفق تحوّل تدريجي في النمط بدلاً من التغييرات الفورية. ويتطلب ذلك وضع أساسات صلبة لإطار تعاون جديد، ولكنّ التحوّل في المقاربة يجب أن يكون متدرجاً لضمان توجيه كل الموارد بطريقة متآزرة وصولاً إلى الأهداف الجماعية، ولا بد من شرحه بوضوح لضمان تآزر الجميع، كما لا بد من استناده إلى دلائل صلبة لضمان حصول جميع الشركاء

[52] لمزيد من المعلومات حول فشل برامج دعم منظمات المجتمع المدني ذات المحرّك الخارجي في تحقيق أهدافها المقصودة إضافة إلى تحقيق الاستقلالية والاستدامة، الرجاء الرجوع إلى:
Dhundale, Lis and Andersen, Erik Andre eds. (2004). *مراجعة دور المجتمع المدني في تعزيز حقوق الإنسان*. كوبنهاجن: المعهد الدنماركي لحقوق الإنسان.
McMahon, Ptrice C. (2017). *لعبة المنظمات غير الحكومية: بناء السلام بعد النزاع في البلقان وما وراءه*. إيثاكا، نيويورك: مطبعة جامعة كورنيل.
عبد الرحمن، مها، م. (2004). *فضح المجتمع المدني: السياسة في المنظمات غير الحكومية في مصر*. لندن: I.B. Tauris
أبو سعدة، كارولين، Challand, Benoit محررون. (2007) *التنمية، قضية المنظمات غير الحكومية؟ الجمعيات والدول والفاعلون في العالم العربي*. باريس: كارثالا.
غربي، محمد، مرسي، مشري و فوكة، سفيان محررون (2017). *المجتمع المدني العربي في ظل العولمة: من الإقليمية إلى العالمية*. الجزائر: ابن النديم للنشر والتوزيع

على ما يحتاجونه من تلك العملية. وستشكّل التحوّلات المطلوبة العمود الفقري لخريطة طريق انخراط الاتحاد الأوروبي مع المجتمع المدني. ويمكن تلخيص معايير خريطة الطريق المستقبلية وفقاً للنقاط التالية:

ت. تحديد أهداف وأولويات مشتركة لخريطة الطريق: مع أنه من المستبعد أن يتفق المانحون على مجموعة من الأهداف المحدّدة ، ومع أن لمنظمات المجتمع المدني السورية انتماءات سياسية مختلفة ورؤى وأهداف متضاربة، يمكن للاتحاد الأوروبي أن يقود عملية تحديد الأهداف ووضع إطار جديد لتجميع الأثر. ولن تعني هذه العملية محو الخلافات السياسية، بل النظر إلى الأمام، إلى احتياجات البلاد المستقبلية ووضع آليات لتخفيف الخلافات عوضاً عن تعميقها. وللانتقال من الظروف الفوضوية الحالية على الأرض إلى عمل أكثر ديموقراطية ومعيارية وشفافية للمجتمع المدني السوري، سيكون من المجدي التركيز على أربع وظائف أساسية للمجتمع المدني:

- مبدأ التمثيل: تعزيز مشاركة وتمثيل المجتمعات المحلية السورية في جميع العمليات التي تؤثر على حياتها. سيتعيّن على المجتمع المدني السوري أن يلعب دوراً هاماً لضمان أنّ صوت أوسع طيف ممكن من الأفراد والمجتمعات المحليّة مسموع ومحترم.
- مبدأ التداول والحوار: ترسيخ دور وقدرة الجهات الفاعلة في المجتمع المدني على تخفيف النزاعات الاجتماعية، وتعزيز التماسك الاجتماعي على المستويين المحلي والوطني. كما يتضمن ذلك دور المجتمع المدني في تطوير الحوار وركائز مستقبل ديموقراطي للبلاد.
- مبدأ الصالح العام: حشد الموارد بطريقة كفءٍ، وفعّالة لتعزيز رفاه المجتمعات المحلية وضمان أن تكون عمليات التعافي وإعادة التطوير عادلة وجامعة ومستدامة، فقد تراجعت المؤشرات التنموية السورية وتمّ محو عقود من التقدّم التنموي. ولن تكون إعادة إعمار الأصول العينية المدمّرة في سوريا أمراً بسيطاً إذا لم يصحبها العمل على استعادة الموارد المؤسّسية والبشرية الضائعة. سيكون أمام سوريا طريق طويل لتستعيد التنمية إلى المستوى الذي كانت عليه قبل النزاع بوصفها بلداً من الشريحة الدنيا للبلدان المتوسطة الدخل.
- مبدأ التشكيل الذاتي: لتقوية قدرات المجتمع المدني الداخلية وقاعدة موارده المالية والبشرية وقدرات التواصل والمناصرة. فحتى يلعب المجتمع المدني دور المساحة الوسيطة بين الدولة وغيرها من قوى الأمر الواقع من جهة والأفراد من جهة أخرى، لحماية الحقوق وضمان المصالح المجتمعية، يتعين عليه التفكير على المدى الطويل في تطوير الموارد الضرورية، والمبادئ المعيارية المنتجة محلياً، والبنى التحتية الأساسية.

ولا يمكن اقتباس النموذج الغربي لهذه الأهداف والأولويات الأربع في سوريا، بل لا بد من دراستها ضمن سياقها المحلي وفي سياق انتقال بلدّ مزّقته الحرب إلى وضع أكثر سلاماً وديموقراطية. تركز المقاربة المقترحة بالتفصيل الكامل في الملحق على إطار منطقي للتحرك على مستوى كل تلك الأولويات بالتركيز على النظرة البعيدة المدى في توجيه العملية. توفّر الجداول الواردة في الملحق ملخصاً للتحديات التي وضع هذا التقرير خريطتها لكل مجال من المجالات ذات الأولوية، ومن ثمّ يرسم الخطوط العامة للمنطق العام للتدخّل مع الأخذ بالاعتبار كيف تُمكن ترجمة هذا المنطق عملياً، ويقترح مجموعة من النشاطات و/أو التغييرات في نموذج العمل الحالي. وقد نظّمت الجداول بحيث تعرض خريطة المخرجات (المجالات التي تقع تحت السيطرة المباشرة للاتحاد الأوروبي ومنظمات المجتمع المدني السورية)، والنتائج (المجالات التي تقع ضمن نطاق تأثيرهم) والآثار (مجالات التأثير غير المباشر). ويتضمن المقترح مجموعة من المؤشرات ووسائل التحقق لكل من تلك المستويات. ومع ذلك، لا يُقصد بهذه الأولويات الأربع أن تكون قطاعات عمل منفصلة. تعزز الأولويات بعضها بعضاً، ومن المفترض أن يُصار إلى تعميمها عبر الاعتبارات البرامجية للمساعدة في المستقبل. من الطبيعي أن يكون تحقيق بعض عناصر هذه الأولويات الأربع أسهل من غيره. ومع ذلك، فإن الهدف هو التقدم بالتوازي على جميع الجبهات لسد الفجوة بين الحقائق على الأرض في بلد مزقته الحرب وبين المستقبل، وبشكل يمكن للمجتمع المدني من خلاله أن يلعب دوراً أعمق وأكبر.

أ. <u>تعميم مفهوم الجندر في خريطة الطريق</u>: كانت إحدى المشاهدات التي لحظها مؤلفو التقرير أن منظمات المجتمع المدني لم تتوصل دائماً إلى مستويات مقبولة من تمكين النساء وتمثيلهن وحضورهن في المجتمع المدني. في الحقيقة، كان أحد الاستنتاجات المهمة أنّ جهود تمكين المرأة ينظر إليها بوصفها أنشطةً منفصلة، ولم تعمّم في كامل نطاق عمل منظمات المجتمع المدني. ولا يجب أن يكرّر تعميم مفهوم الجندر في خريطة الطريق ذلك الفصل نفسه ما بين عمل منظمات المجتمع المدني العادي ومشاريع تمكين المرأة. فقد آثر مؤلفو التقرير تضمين الجندر بوصفه مسألة عابرة لسائر ركائز خريطة الطريق. وتعكس الجداول الموجودة في الملحق متطلبات تعميم مفهوم الجندر في جميع جوانب العمل، إذ تبحث عن مداخل معقولة لتشجيع النجاح الأولي للعمل على تمكين المرأة بوصفه فئة عمل مستقلة أو قطاعاً فرعياً للمجتمع المدني الأهلي في جميع مستويات خريطة الطريق. كما تقترح تحوّلات ومؤشرات ووسائل تحقق خاصة.

ب. التحوّل في نموذج العمل: لا يمكن لخريطة الطريق الاعتماد على إجراءات التشغيل النمطية المستخدمة في الماضي. فالتحوّلات في العلاقة بين الاتحاد الأوروبي ومنظمات المجتمع المدني ليست مسألة كمّ فقط، بل يجب أن تسترشد روح خريطة الطريق بالتحوّلات التالية في نموذج العمل:

- *تحويل نطاق العمل من التمويل المستند إلى جانب العرض إلى التمويل المستند إلى جانب الطلب:* سيستتبع ذلك تحوّلاً تدريجياً في الأدوات المالية التي يستخدمها الاتحاد الأوروبي. ويتطلب التحوّل من جانب العرض إلى جانب الطلب تعديلات ثقافية كبيرة في العلاقة الراهنة بين المانحين ومنظمات المجتمع المدني، ولن يتحقق ذلك على المدى القصير، إذ سيتطلّب اختبار الأرضية القائمة من خلال عدد من المشاريع التجريبية لتقييم الإمكانات، وضمان تقييم نماذج التمويل الجديدة بشكل ملائم، وتخفيض الضرر الذي يمكن أن ينجم عن مثل هذا التحوّل. ومع ذلك، يمكن للاتحاد الأوروبي أن يشرع في تشجيع منظمات المجتمع المدني على تقديم أدلّة على إشراك المجتمعات المحلّية في تصميم المشاريع والإسهام بشكل ملموس في تنفيذها، بما في ذلك عمليات الرصد والتقييم. وأحد عناصر التحوّل الأساسية في ذلك التحوّل هو ضمان أخذ الأصول المجتمعية (الملموسة وغير الملموسة) في الاعتبار عند تصميم المشاريع.
- *ترسيخ الشبكات عبر الجغرافيا السورية:* على الاتحاد الأوروبي توسيع تفكيره الحالي بخصوص دعم الشبكات، ولكنّ ذلك لا يعني الدعم المباشر للشبكات فحسب، بل استحداث أدوات مالية جديدة لتحفيز الجهود التعاونية بين منظمات المجتمع المدني عبر المناطق الجغرافية. لم يولّد التمويل الحالي الهادف إلى دعم التعاون جهوداً حقيقةً للتعاون، فمعظم منظمات المجتمع المدني ترى مثل ذلك التمويل في الدرجة الأولى بوصفه أداةً لاقتسام المنح والتمويلات، ومن ثمّ تتابع العمل كلٌ على مشروعه. لا بد من إعادة تقييم ذلك الوضع، ولا يجب أن تكون الأدوات المالية الحافز الوحيد لمثل ذلك التعاون. وتعتبر مشاركة المعارف والتعلّم المشترك والتنفيذ المشترك والوصول إلى منصات المناصرة وكتابة التقارير الجماعية جزءاً لا يتجزأ من هذا التحوّل الأولي. ولا بد في هذا الصدد من استثمار موارد المنظمات الأهلية الصغيرة، ومعارفها المحلية، بالإضافة إلى المنظمات غير الحكومية الكبيرة بمعارفها التقنية والقطاعية.
- *مشاركة المعارف وفتح مجال التواصل:* يعتبر الاتحاد الأوروبي مركز التقاء محترم لمشاركة المعارف والحوار. وتشعر منظمات المجتمع المدني السورية ومانحوها بأن الاتحاد الأوروبي يمكن أن يعزّز دوره لتوسيع المنصّات القائمة، وتطوير أساليب أكثر رسمية لنشر المعرفة، وبناء التوافق الأساسي حول التوجهات المستقبلية في سوريا. وبدون ذلك، سيخسر مؤتمر بروكسل ومنصة

المجتمع المدني السوري الافتراضية زخمهما، فلا بد من إحيائهما بجعلهما قناتي تواصل ثنائي الاتجاه، وفضاءين للحوار لا لمجرد مشاركة المعلومات.

- *تخفيف المخاطر وتقليل الضرر:* في حين قد يكون الاتفاق على ما هو جيد وما هو سيئ مثار جدل كبير في السياق السوري، قد يكون من المفيد تحديد الأضرار التي لا بد من تتبعها بشكل جماعي في مختلف المجالات. في ما يلي قائمة مقترحة للمخاطر:
  - الإسهام في تقسيم البلاد وتفتيت أراضيها.
  - عرقلة مرونة وصمود المجتمع المحلي وخفض قيمة الموارد والأصول المحلية وترسيخ الاعتماد على مساعدات المانحين.
  - توفير منصات لخطاب الكراهية وإضعاف التماسك والسلام الاجتماعي.
  - الإسهام في ترسيخ ثقافة الفساد.
  - شرعنة دور "حرّاس البوابة" وأمراء الحرب المحليين والمتربحين من الحرب.
  - تقوية الضوابط الاجتماعية الذكورية والأعراف الاجتماعية التي تهمّش النساء.
  - زعزعة استقرار مؤسسات الدولة الضرورية لبقاء المجتمعات المحلية من خلال تحويل الموارد البشرية والمالية بعيداً عن المؤسسات، ما يجرّدها من ثقة المجتمع المحلي ومن الشرعية.
  - دعم ممارسات الحوكمة الضعيفة ونزع الشرعية عن الآفاق المستقبلية للديموقراطية.
  - تضييع إمكانات التعافي المجتمعي بما في ذلك إمكان المصالحة والمحاسبة.
- *إمكان توسيع النطاق وتعظيم الموارد:* تصدّر الاتحاد الأوروبي عملية تجريب مقاربات جديدة على الأرض. وتُجرى مشاريع تجريبية في مختلف المجالات باستمرار مع تقييمها، سواء في المجال الإنساني أو المجالات غير الإنسانية. وقد قام الاتحاد بفحص الوضع القائم في مختلف المناطق الجغرافية وضمن قطاعات متعدّدة، وكان يجري اختبار أنماط مختلفة من الدعم المباشر وغير المباشر لمنظمات المجتمع المدني باستمرار، كما في قطاعي الإعلام والصحة. لكنّ يغيب التواصل الفعال عن هذه المقاربة الدينامية في الغالب، ما يترك شعوراً لدى العديد من منظمات المجتمع المدني بأنها مقاربة اعتباطية، إذ لا تُبلغ بشكل ملائم بمعايير الاختبارات والموارد المطلوبة لمثل تلك المشاريع التجريبية. يجب أن تصمّم تلك المشاريع التجريبية ليس بحثاً عن الابتكار والتمكّن من سبر آفاق جديدة فحسب، بل بناء على قابليتها للتوسّع مستقبلاً أيضاً. ويجب تجنّب أية مقاربات لا فرصة في توسّعها، أو تكون فيها تكلفة الفرص الفائتة عاليةً جداً. كما يجب أن يكون وجود آثار مضاعفة أحد معايير تصميم المشاريع

الجديدة. في نهاية المطاف يجب أن تتمكن خريطة الطريق من التّوصل إلى معادلة شاملة حول تكلفة التدخلات مقابل فائدتها لا على مستوى المشاريع الفردية فحسب، بل وعلى المستوى القطاعي والعابر للقطاعات أيضاً.

- إرساء خريطة الطريق على إطار قوي مبني على الأدلة والمساءلة: أحد العوامل الأساسية لنجاح أو فشل خريطة الطريق هو وجود آلية متفق عليها لتتبع التقدم، وتقييم الآثار، وتحديد التحديات، ومعالجتها لمتابعة المسار. يجب أن يكون هذا الجانب الحسّاس من خريطة الطريق شفافاً بالنسبة لمنظمات المجتمع المدني، ويجب أن تشعر بأنها شريكة في ملكيته. وينصح بشدة بدراسة إمكان تأسيس آلية خاصة لمنظمات المجتمع المدني تضطلع فيه على الأقل بأربع وظائف أساسية:
  - إجراء مراجعة دورية لخريطة الطريق. برغم أن خريطة الطريق كما هو مقترح في هذا التقرير ستحتوي على مؤشرات واضحة (انظر الملاحق لاحقاً)، إلا أن مراجعتها لن تكون مراجعة ميكانيكية للمؤشرات. ستكون هناك حاجة إلى حوار حول طبيعة التقدم المحرز، والآثار القصيرة والطويلة المدى، والمخاطر والفرص كجزء من عملية التقييم. يمكن للمنشأة التي ستديرها منظمات المجتمع المدني تيسير مثل هذه الحوارات، وتمهيد الأرضية لها، ودعمها بالبيانات القائمة على الأدلة من الأرض.
  - تجربة أطر المحاسبة المختلفة واقتراح نماذج لعمليات التحقق الأمني في المستقبل، واعتماد منظمات المجتمع المدني ليس فقط على أساس توافقها مع معايير العناية الواجبة الخاصة بالمانحين، بل ومن حيث أهميتها وأثرها أيضاً. يمكن أن يكون ذلك نواةً لعملية اعتماد مستقبلية، بحيث يمكن أن يبدأ كنادي اعتماد طوعي (انظر تعريف نوادي الاعتمادية أعلاه) يقدّم فيه الأعضاء بياناتهم ومعارفهم بشكل طوعي، لقياس تقدّمهم وصولاً إلى أهداف محددة وفقاً لخريطة الطريق، إضافة إلى منجزاتهم القطاعية بشكل مقارن. كما يمكن أن تساعد هذه الآلية في تبادل المعرفة، وتوفير مكان التقاء للوساطة، وتحقيق الشراكات بين منظمات المجتمع المدني.
  - بناء مقاييس ومؤشرات أساسية لتقييم التوجهات الجديدة والتقدّم في القطاع ووضع خريطة لآثار وأهمية عمل منظمات المجتمع المدني على المستوى الوطني. وقد يكون ذلك مرتبطاً أيضاً بتوفير قراءة شاملة للفضاء المدني، وقدرات قطاع المجتمع المدني بمجمله على استيعاب المساعدات وتقييم "القيمة مقابل المال" في الاستثمارات المقامة في القطاع.
  - التوصل إلى بناء أداة جماعية بين منظمات المجتمع المدني لتقييم المخاطر وتحديد الآثار الممتدة، بالإضافة إلى فهم الجوانب السلبية والإيجابية لعمل منظمات المجتمع المدني، الأمر الذي يتطلب مثابرة

قوية على الأرض، وجهوداً جماعية لمنظمات المجتمع المدني لتتبع الأدلة التي تشير إلى تلك المخاطر. ويمكن أن يساعدها ذلك في إطلاق إنذارات مبكرة بخصوص عملها، بما يمكّن الاتحاد الأوروبي من تتبع الضرر العام، وتجنب معضلات أخلاقية أكبر في المستقبل.

يجمع المخطط العام المقترح في الملحق جميع تلك العوامل في إطار منطقي واحد لتوجيه خريطة الطريق في المستقبل. وستظل خريطة الطريق وثيقة حية، مع إثرائها بالمزيد من الحوار بين الاتحاد الأوروبي ومنظمات المجتمع المدني، ومع مراجعتها دورياً لتقييم التوجهات الجديدة والمخاطر والفرص.

ملحق: أولويات خريطة الطريق

1. الأولوية رقم 1: تمثيل المجتمع المدني: دعم وتطوير فضاء مدني قادر على تعزيز مبادرات مجتمعية من الأسفل إلى الأعلى:

ملخّص: لا تنطبق معظم المعايير النمطية لقياس الفضاء المدني في حالة البلاد التي تمزقها الحرب، إذ لا يُرجح أن يساعد إصدار القوانين والأنظمة منظمات المجتمع المدني على إدارة البيئة المعقّدة والعدائية المحيطة بها، ولا أن توفّر لها الأمن والأمان لتعزيز وجودها وقدرتها على تمثيل السوريين بشكل عام. ويجب أن تركز الاستراتيجية على رسم خريطة الوجود الفعّال للعمل المدني، بجميع أشكاله وتعبيراته، وخلق حوافز لتوسيع "مدنيته". ولا بد من وضع استراتيجيات التمكين من القاعدة إلى الأعلى بما يعزز روابط منظمات المجتمع المدني بالمجتمعات التي تخدمها، ويضمن أن تخلق تلك المنظمات فضاءات مشتركة وشبكات من شأنها تقوية وجودها الجمعي وشرعيتها. ويجب بذل الجهود لضمان الوصول العادل والمتكافئ للموارد، ولكن عوضاً عن اقتسام التمويلات والمنح، يجب أن تستند المقاربة إلى خلق تكتلات وتكامل في ما بينها. ويجب إدماج وتوسيع فكرة توفير الوصول المنصف للمرأة في جميع المشاريع والقطاعات، لا أن تنحصر في مشاريع تمكين المرأة المهمة بطبيعة الحال. ينبغي النظر إلى متلقي المساعدة على أنهم موارد مجتمعية وفواعل تغيير وليس مجرد مستفيدين/ات؛ يشمل هذا الشباب والمعوقين/ات. إن ضمان دمج جميع أفراد المجتمع في الأهداف الجماعية المجتمعية سيساعد في خلق التآزر وتقليل التوترات الاجتماعية. ويجب جمع المؤشرات العامة والبيانات وتجميعها لفهم التقدّم الجمعي نحو فضاء أكثر مدنيةً، وفي الاتجاه المعاكس أيضاً ضمان أن التمويل لا يؤدي إلى ضرر هائل مثل والاعتماد على مساعدات المانحين وتقسيم البلاد بحكم الأمر الواقع.

التحديات:

التحديات الرئيسة	بيئة النزاع العدائية	**قسّم النزاع في سوريا البلاد إلى مناطق منفصلة للسيطرة، وقوى الأمر الواقع على الأرض تنظر بعدائية لأية جهة فاعلة من شأنها أن تتحدى شرعيتها أو تعيق قدرتها على إحكام سيطرتها. وفي الوقت نفسه، تحتاج قوى الأمر الواقع إلى موارد منظمات المجتمع المدني وتستفيد منها في تخفيف عبء تقديم الخدمات للمجتمعات المحلية، ما يسبب ضغطاً على الجهات الفاعلة المدنية للتماشي مع قوى الأمر الواقع. ولا تجدي الأطر القانونية العامة التي تهدف لتعزيز البيئة والمنظومة والظروف التشغيلية المحيطة بمنظمات المجتمع المدني في حمايتها، لأن قوى الأمر الواقع تغيّر باستمرار طريقة تعاملها مع منظمات المجتمع المدني، وتعتبر القواعد غير المنطوقة أكثر أهمية من النصوص القانونية (التي لا تعتبر ممكّنة بدورها أساساً). وهكذا يتعيّن على الجهات الفاعلة المدنية التكيّف باستمرار للحفاظ على بقائها. إن بعض سياسات المانحين قد تؤدي في واقع الأمر إلى تعريض المؤسسات للخطر بدل حمايتها**
	الشرعية في نظر المجتمعات المحلية	**نشأ انقسام بين المنظمات غير الحكومية العاملة خارج البلاد ومنظمات المجتمع المدني المحلية، منظمات المجتمع المدني المحلية التي تتمتع بتواصل مباشر وشرعية لدى المجتمعات المحلية ولكن لديها وصول محدود للموارد المالية والمعرفية، فيما تتمتع المنظمات في الخارج بوصول أفضل ولكنها عموماً منفصلةٌ عن الأرض. وفي حين يشجّع المانحون التشبيك، ثمة العديد من التحديات التي تحول دون التشبيك الفعّال: مثل التّنافس على الموارد، والوصول إلى المناطق الجغرافية الصعبة، والوضع المنقسم على الأرض الذي أدى إلى شرخ ما بين المناطق الجغرافية. ولم تتمكن الجهات الفاعلة المدنية الأهلية من الوقوف جبهة واحدة في دعم مجتمعاتها المحلية. ولم تدعم فجوة التواصل تلك شفافية منظمات المجتمع المدني أمام المجتمعات المحلية. إضافة إلى ذلك ونتيجة إجراءات المانحين الإدارية**
التحديات العامة التي تواجه المجتمع المدني عموماً		

		والمحاسبية فإن المجتمعات المحلية غير مشمولة ضمن موارد المشاريع (على سبيل المثال المشاريع الممولة بشكل مشترك بين المانحين والمجتمع المحلي)، إذ ينظر إلى المجتمعات المحلية غالباً على أنها مجرد جماعات من "المستفيدين" بدلا من كونها شريكة. وقد أدّى ذلك إلى الحد من الاستفادة من موارد المجتمع المحلي وخلق ثقافة من التبعية وبالتالي الاستياء لدى المجتمعات المحلية.	
	سياسات المانحين تسهم في ثقافة عدم اليقين	**وفي حين قدّم المانحون حبل نجاة لعدد كبير من منظمات المجتمع المدني كانت سياساتهم متناقضةً وغير قابلة للتنبؤ، ولا يجري إبلاغ منظمات المجتمع المدني بالتغيّر في السياسات بشكل ملائم خاصة أن أموال المانحين غالباً ما تصلهم عبر وسطاء (مثل الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية الدولية والمنظمات غير الحكومية السورية الأكبر). إضافةً إلى ذلك فإن للمانحين "خطوطاً حمراً" مختلطة وغالباً ما تكون متفاوتة حول مكان عملهم ومع من يعملون. وفي غياب بيئة واضحة وتمكينية تكون فيها معايير الوصول إلى الموارد واضحةً بالنسبة لمنظمات المجتمع المدني فإن "خطوط المانحين الحمر" غالباً ما ينظر إليها على أنها قيود إضافية في بيئة طاردة أصلاً.**	
	فجوات في تمثيل المرأة	**في حين أدى توسيع التمويل المخصّص لمنظمات المجتمع المدني التي تقودها النساء أو تركز على قضاياهن إلى قفزة كبيرة في تمثيل النساء في الفضاء المدني لا تزال الفجوة كبيرةً جداً، فقد تكون أعداد النساء قد ارتفعت في صفوف العديد من منظمات المجتمع المدني ولكنها ما زالت محدودة في الطبقات القيادية ضمن تلك المنظمات. إضافةً إلى ذلك فإن تركيز التمويل على تمكين المرأة أدّى إلى فصل منظمات المجتمع المدني التي تركز على قضايا النساء بدلاً من تعزيز تعميم مفهوم الجندر في الفضاء المدني.**	

منطق التدخلات والمؤشرات:

	منطق التدخل	المؤشرات	مصادر محتملة للمعلومات/ التحقق	مجالات التأثير/السيطرة
الهدف العام: الأثر	**دعم الجهات الفاعلة المدنية الأهلية السورية في إنشاء فضاء مدني يمكنها العمل فيه بأمان والمساهمة في شرعنة دورها بوصفها قوة اجتماعية جماعية. توسيع وجود "المدنية" ضمن بيئة النزاع العدائية كمقدمة لاستعادة سيادة القانون والتعريفات المعيارية للفضاء المدني.**	**فضاء مدني ناشئ** - *تؤسس منظمات المجتمع المدني تحالفات وشبكات عبر خطوط الانقسام السياسية والاجتماعية للارتقاء بدورها الجماعي وحمايتها وتطوير صورتها وشرعنة عملها وتمكين الجهات الفاعلة المدنية الأهلية والمدنيين من التوصل إلى بدائل عن الظروف الفوضوية التي تفرضها قوى الأمر الواقع.* **مؤشرات محتملة:** - كثافة وتنوع شبكات منظمات المجتمع المدني التي يمكن قياسها من خلال تحليل الشبكات - النظرة الشعبية إلى منظمات المجتمع المدني متناغمة وقوية في مختلف المناطق.	- رسم خريطة الشبكات - المراجعة الدورية للنظرة العامة لمنظمات المجتمع المدني بوسائل أولية وثانوية - آلية يمولها الاتحاد الأوروبي لدعم جمع وتحليل بيانات منظمات المجتمع المدني	الأثر غير المباشر للاتحاد الأوروبي والمستفيدين

الأهداف المحددة: النتائج	**تعزيز دعم شبكات منظمات المجتمع المدني بما يضمن تكامل الموارد بينها وتضمين المجتمعات المحلية عند تحديد الموارد وتخطيط مشاريعها الجماعية**	**شبكات منظمات المجتمع المدني** - *توسيع دعم منظمات المجتمع المدني بطريقة تضمن التعاون بين المنظمات غير الحكومية الكبيرة والمنظمات الأهلية المحلية في تخطيط المشاريع وتنفيذها بما يخلق تكاملاً بين مواردها* - *تعزيز نظم الاعتماد التي تملكها منظمات المجتمع المدني وتديرها والتي من شأنها أن تجمع منظمات المجتمع المدني المختلفة من مختلف المناطق الجغرافية للعمل بعضها مع بعض ومشاركة معارفها وبياناتها والتأسيس لمناصرة جماعية للقضايا ذات الأهمية للجميع، والوصول إلى تمويلات المانحين بشكل مباشر. ستكون آليات التقييم الذاتي هذه ضرورية للتخلص من عمليات التدقيق المرهقة التي يستعملها المانحون. يتطلب التقدم على هذه الجبهة تنسيقاً متأنياً لضمان حماية منظمات المجتمع المدني.* **مؤشرات محتملة:** - عدد شبكات منظمات المجتمع المدني التي تجمع الجهات الفاعلة المدنية السورية من مختلف المناطق الجغرافية للعمل معاً - التكافؤ في توزيع الموارد بين مختلف المناطق الجغرافية وبين منظمات المجتمع المدني الكبيرة والصغيرة - ظهور منصات جماعية توفر بيانات حول وضع منظمات المجتمع المدني في مختلف المناطق الجغرافية والقطاعات	- الفصل بين تقارير توقعات الاحتياجات الإنسانية وخطط الاستجابة الإنسانية من أجل تحديد أدوار منظمات المجتمع المدني ومشاركتها في الخطة في كل منطقة جغرافية - تقارير فرق الأمم المتحدة المختلفة الخاصة بالبلد - آلية يمولها الاتحاد الأوروبي لدعم جمع وتحليل بيانات منظمات المجتمع المدني - جمع البيانات من تقارير المشاريع الفردية	مجال الأثر غير المباشر للاتحاد الأوروبي والمستفيدين
		إشراك المجتمعات المحلية في وضع موارد وخطط المشاريع الجماعية - *تخفيف الخطوط الحمر التي تحدّ من عمل منظمات المجتمع المدني في بعض المجتمعات المحلية وضمان الإبلاغ عن الخطوط الحمر القائمة بشكل ملائم (بما يشمل نطاقها وحدودها ومبرراتها) ليس للوسطاء فقط بل لمنظمات المجتمع المدنية السورية عموماً.*	- آلية يموّلها الاتحاد الأوروبي لدعم جمع وتحليل بيانات منظمات المجتمع المدني. - دراسات عدم إلحاق الضرر الشاملة التي ترسم خريطة أثر المساعدات في مختلف المشاريع. - جمع البيانات من تقارير المشاريع الفردية. - تقارير الرصد من طرف ثالث.	

		- *دمج موارد المجتمع المحلي في وضع تصميم المشروع واعتباراته المحاسبية. يجب دمج موارد المجتمع المادية وغير المادية في تخطيط المشروع وأطر المحاسبة. هذا يعني أن المشاريع يجب أن توضح بحكم تعريفها كيفية دمج المجتمعات في عملها بوصفها عناصر فاعلة لا مجرد مستفيدين ومستفيدات.* - *دلائل على دمج المجتمع المحلي في إدارة المشروع* - *تخفيف الضرر والآثار الجانبية السلبية* **مؤشرات محتملة:** - نسبة تمويل المشروع القادمة من موارد المجتمع المحلي - الآثار المضاعفة الناشئة عن عمل منظمات المجتمع المدني. - مستويات استحسان عمل منظمات المجتمع المدني لدى المستفيدين (تقييم المشروع 360 درجة)		
		تعميم مفهوم تمكين المرأة والشباب في مختلف الشبكات القطاعية والمبادرات - *تعميم تمويل تمكين المرأة والشباب في مختلف القطاعات* - *دعم إنشاء شبكات للقيادات النسائية والشبابية بين مختلف المناطق الجغرافية والقطاعات* - *تعميم مفهوم الجندر بوصفه جزءاً من إدارة دورة حياة المشاريع.* **مؤشرات محتملة:** - النسبة المئوية للنساء في مجالس الإدارة والمدراء التنفيذيين لمنظمات المجتمع المدني - النسبة المئوية للنساء والشباب بين مستفيدي المشاريع - تبني نظم داخلية تنص على عدم التسامح مطلقاً مع وقوع التحرش الجنسي ضمن منظمات المجتمع المدني.	- آلية يمولها الاتحاد الأوروبي لدعم جمع وتحليل بيانات منظمات المجتمع المدني وتجميع الأبحاث والمؤشرات حول دور النساء في الفضاء المدني. - جمع البيانات من تقارير المشاريع الفردية - تقارير الرصد من طرف ثالث.	

المخرجات	**بناء آليات ضمن دورة حياة المشاريع من شأنها إشراك المجتمعات المحلية وتعميم تمكين المرأة وضمان تجميع التغذية الراجعة للمشاريع لرصد أثر التمويل على أداء المجتمع المدني السوري عموماً.**	**استراتيجية شاملة للتمكين** - مراجعة التوجيهات الإرشادية لضمان تضمين واضح للتخطيط والتنفيذ وتقديم التقارير حول الانخراط مع المجتمعات المحلية وتمكين المرأة. سيتطلب ذلك تصميم واجهة تحكّم تصبّ المشاريع المختلفة فيها بياناتها لتجميعها. - *دعم إنشاء آلية مستقلة لمنظمات المجتمع المدني لمساعدتها في التوصل إلى فهم شامل لأثرها والتداعيات الممتدة التي تنشئها. يمكن أن تأخذ هذه الآلية شكل نادٍ للاعتماد يمكن تجميع نتائج المشاريع المنفردة فيه ضمن مؤشرات شاملة ويمكن لمنظمات المجتمع المدني قياس أدائها وفقاً لتلك المؤشرات. يمكن للاتحاد الأوروبي أيضاً أن يقدّم التمويل لشبكات من منظمات المجتمع المدني لتشجيعها على العمل بعضها مع بعض لتطوير مثل تلك البيانات.* - تكليف جهات مستقلة بإجراء دراسات لمبدأ عدم إلحاق الضرر لدراسة أثر التمويل على المجتمع بمجمله. - *يجب أن يركّز تمويل الشبكات على تكامل الوظائف والتنفيذ الجماعي (وبخاصة في حالة المشاريع التي يمكن أن تكون عابرة للانقسامات الجغرافية). ولا يجب أن يكون النموذج السابق لتمويل الشبكات لتنفيذ الأعمال إقصائي وبشكل يغفل التدخلات والاحتياجات الأخرى.* - *نشر بيانات شاملة حول تمويل الاتحاد الأوروبي لمنظمات المجتمع المدني مع التركيز على الأثر الجمعي إضافةً إلى تفاصيله حسب القطاع والمناطق الجغرافية وطبيعة المستفيدين (وبخاصة النساء) والأموال المستثمرة من موارد المجتمع المحلى والآثار المضاعفة... إلخ.*	- التقارير الصادرة عن المشاريع/البرامج التي يمولها الاتحاد الأوروبي. - تقارير تصدر عن آلية مستقلة لمنظمات المجتمع المدني يمولها الاتحاد الأوروبي حول الأثر الشامل لمساعدات الاتحاد الأوروبي للمجتمع المدني. - تقارير مستقلة من طرف ثالث حول الأثر الشامل وعدم إلحاق الضرر.	مجال سيطرة الاتحاد الأوروبي والمستفيدين

2. الأولوية رقم 2: الديمقراطية التداولية: دعم رؤى مشتركة للمجتمع المدني السوري ودوره في مستقبل البلاد

ملخص: تراجعت معظم مؤشرات الحوكمة في سوريا خلال النزاع إلى ما دون المستويات المتدنية أصلاً التي كانت عليها قبل النزاع، فسيادة القانون وقنوات توسيع الحقوق الديموقراطية بما في ذلك حقوق المرأة تكاد تكون قد تلاشت. ولا تلقى المطالبات بالإصلاح والمناصرة من أجله آذاناً صاغيةً، بينما تبقى محرّكات النزاع بعيدةً عن تأثير الجهات الفاعلة المدنية، رغم أن العديد منها قد ساهم بغير قصد في الخطابات التي تقسم المجتمع السوري اليوم. ويواجه دعم المجتمع المدني في الدفع نحو الانتقال الديموقراطي تحديات جمّة، بما في ذلك حقيقة أن النزاع لا يزال قائماً، وأن العديد من القضايا مثل المعتقلين/ات والمختطفين/ات والمغيبين/ات قسراً لم تُحل بعد. إن العمل على بناء السلام ووضع حد للعنف غالباً ما يتعارض مع أولوية ضمان أن المخرج النهائي لأي اتفاق سلام يقود إلى وضع أكثر ديموقراطية. زد على ذلك خشية الكثير من النشطاء من أن إبقاء الوضع الراهن قد يؤدي إلى التقسيم. وتتعرض حقوق الإنسان بما في ذلك الحقوق الأساسية للنساء للتهديد المستمر، إذ لم يكن احترامها أولويةً بالنسبة للمتحاربين في هذا النزاع. ويتطلب دفع أجندة السلام والعدالة اهتمام المجتمع المدني السوري بالتعاون العابر للانقسامات السياسية، بغية التوصل إلى رؤى مشتركة وحلول عملية وبنى تحتية محلية للسلام لا يرجح أن يؤدي أي سلام في مسار التفاوض الأول إلى حكم أفضل ومصالحة حقيقية بدونها. ويعتبر دور القيادات النسائية في هذا الصدد أساسياً، إذ ينبغي أن تكون عنصراً أساسياً في التكامل والربط بين دبلوماسية المسارين الثاني والثالث من جهة، ودبلوماسية المسار الأول من جهة أخرى. وقد نجحت القيادات النسائية بالفعل في التوصل إلى مداخل مهمة للعملية السياسية، ولذلك من المهم دعمها أكثر لضمان أن تكون مخرجات العملية السياسية مراعية للنوع الاجتماعي، وفي الوقت نفسه فإن المنصات التي أنشأنها بالفعل تعتبر ركائز مهمة للسلام، ويجب توسيعها أكثر للمساعدة في تحويل الصراع. كما أن دور الشباب أساسي في هذا الصدد. إن ضمان نتيجة أكثر عدلاً وديمقراطية للنزاع سيستغرق سنوات من المشاركة الاجتماعية والسياسية من جانبهم، ولذلك يجب أن يكونوا في طليعة تحديد مستقبلهم.

التحديات:

التحديات الرئيسة		التحديات العامة التي تواجه المجتمع المدني بأسره
انقسام المناطق الجغرافية	تنقسم الجهات الفاعلة المدنية الأهلية السورية على مناطق جغرافية مختلفة تتباين في اعتباراتها السياسية والأمنية. وقد تبنّت الجهات الفاعلة المدنية الأهلية سرديات عدائية عن المناطق الجغرافية الأخرى وصوراً نمطيةً سلبيةً عن بعضها الآخر تحول دون عملها معاً بشكل جماعي والتوصّل إلى سرديات واستراتيجيات جماعية لإنهاء النزاع. وتسهم العديد من منظمات المجتمع المدني الأكثر رسوخاً بشكل غير متعمّد في السرديات التي تأجّج النزاع، فيما يُنظر إلى الجهات الفاعلة المدنية التي تدعم السلام والمصالحة بشيء من الريبة. ولا يظهر الانقسام السياسي بين الجهات الفاعلة داخل سوريا فحسب، إنّ أحد أكبر الانقسامات التي ظهرت خلال النزاع كان ذلك الذي نشأ بين الجهات الفاعلة العاملة داخل البلاد وتلك التي تعمل من المهجر. إن حقيقة استمرار عنف النزاع بالإضافة إلى استمرار قضايا مثل المحتجزين والمختطفين والمختفين لم تحل بعد، ما يمنع العديد من منظمات المجتمع المدني من تجاوز هذه القضايا للنظر في حلول ونهج طويلة الأمد لإرساء الديمقراطية.	

	محدودية قنوات التأثير لإحداث عمليات الإصلاح والتحوّل الديموقراطي	تتحكم قوى الأمر الواقع وداعموها من الجهات الفاعلة الدولية والإقليمية بمعظم العملية السياسية المعنية ببناء السلام والإصلاح. وفي بعض الحالات المحدودة أعطيت الجهات الفاعلة في المجتمع المدني وصولاً رمزياً إلى بعض المنصات الدولية التي تشرف عليها الأمم المتحدة. غير أنّ الجهات الفاعلة المدنية الأهلية ليس لديها وجود حقيقي للتأثير على اتخاذ القرار في تلك العمليات. وتعتبر أدوات المناصرة الوسيلة الرئيسة المتاحة لقيام الجهات الفاعلة المدنية بدعم الإصلاح والتحوّل الديموقراطي. غير أنّ افتقار منظمات المجتمع المدني إلى التوافق على رؤية سياسية للبلاد جعلها تركز على مقاربات معيارية إلى حد بعيد للتغيير والإصلاح، ما جعلها في الغالب تبتعد أكثر عن عمليات التفاوض الحقيقية التي يفترض أن تؤثر فيها. وما يجعل ذلك مثيراً للقلق بشكل خاص هو أن المطالبات بالإصلاحات العميقة باتت تتعارض مع منطق إنهاء النزاع والتوسّط في الوصول إلى اتفاقات بين قوى الأمر الواقع.	
	انقسام المناصرة	لقد قسّم مسار النزاع المجتمع السوري، وانقسمت الجهات الفاعلة المدنية الأهلية سواء فيزيائياً في مناطق سيطرة مختلفة أو معنوياً بانقسامها إلى معسكرات سياسية وفكرية متعارضة. وفي حين تحاول بعض منظمات المجتمع المدني جسر الهوة وبناء الشبكات العابرة لخطوط التقسيم، فإنّ جلّها لا تزال غير قادرة ولا راغبة في السعي لتأمين وجود جماعي للجهات الفاعلة المدنية الأهلية. وقد قاد ذلك إلى وجود رسائل متباينة ومتناقضة وغالباً ما تكون متعارضةً وإلى تلاشي وجود المجتمع المدني السوري بوصفه قوة اجتماعية جامعة قادرةً على الدفاع عن نفسها ومناصرة رؤية جماعية للمستقبل.	
	مشاركة نسائية مبعثرة	في حين أنّ الكثير من المنصات التي أسّست لإدارة النزاع قد قبلت مستوى محدوداً من المشاركة النسائية، فإنّ النساء ما زلن لا يحظين بوصول كامل. وقد انقسمت الناشطات المدنيات في مقاربتهن لعمليات السلام والمفاوضات السياسية. وقد قام المانحون بإذكاء تلك الانقسامات في الحركة النسائية بدلاً من محاولة رأب الهوة وتقديم صوت قوي للمرأة. وبالإضافة إلى الانقسامات التقليدية التي تفصل الجهات الفاعلة المدنية بشكل عام، يواجه النشاط النسائي ثنائيات إشكالية: بين النساء من أتباع المذهب السياسي الواقعي اللاتي يؤمنّ بتأمين مداخل تدريجية إلى الساحة السياسية مقابل النساء اللاتي تطالبن بدمج كامل وفوري، وبين النسويات اللاتي تناصرن من أجل المساواة الكاملة وتعطين المطالبة بتغيير الأطر القانونية المنحازة أولوية تسبق المطالبة بالحل السياسي مقابل النساء اللاتي يرين أن الإصلاحات يجب أن تحترم العادات والتقاليد المحلّية وأنّ السلام يمثّل شرطاً مسبقاً للمطالبة بالمزيد من الحقوق للمرأة. وقد شتّتت تلك الثنائيات جهود تمكين المرأة وسببت تلاشي رأس المال السياسي الذي قدّمه المانحون لدعم حصول النساء على المزيد من المداخل للساحة السياسية للمطالبة بحقوقهن.	

منطق التدخلات والمؤشرات:

	منطق التدخل	المؤشرات	مصادر محتملة للمعلومات/ التحقق	مجالات التأثير/السيطرة
الهدف العام: الأثر	**دعم الجهات الفاعلة المدنية الأهلية السورية للعمل معاً لتوسيع فضاءات الحوار واستحداث مقاربات عملية لحل النزاع وتأسيس مداخل ورؤى مشتركة للإصلاحات الديموقراطية**	**تحويل النزاع** - *أن تعمل منظمات المجتمع المدني معاً عبر خطوط التقسيم لتطوير رؤى مشتركة ومقاربات عملية لتحويل النزاع وصولاً إلى نتيجة سلمية تلبي الحاجة للتحولات الديموقراطية العميقة.* **مؤشرات محتملة:** - أن تتضمن نتائج المفاوضات السياسية مخرجات تتفق عليها شبكات المجتمع المدني. - بروز قيادات نسائية في الانتخابات المحلية والوطنية والمناصب السياسية. - تقوية دور الشباب في مناقشة مستقبل البلاد - انخفاض مستويات العنف في البلاد بما في ذلك العنف المبني على النوع الاجتماعي. - تحسّن مختلف مؤشرات الحراك السياسي والديموقراطية على المدى الطويل - مقياس حرية التعبير (اليونيسكو) - هدف التنمية المستدامة رقم 16	- مؤشرات البنك الدولي حول المشاركة السياسية - مؤشرات البنك الدولي للحوكمة - تقارير مكتب تنسيق المساعدات الإنسانية التابع للأمم المتحدة حول العنف في سوريا (بما في ذلك تقارير حول العنف المبني على النوع الاجتماعي). - محاضر اجتماعات اللجنة الدستورية - الأبحاث المستقلة حول وضع النساء في سوريا (UN Women) - تقارير مستقلة من شبكات المجتمع المدني حول نتائج العملية السياسية - تقارير الظل حول هدف التنمية المستدامة رقم 16 على غرار العديد من تقارير الظل التي تم إجراؤها بشأن العديد من التقارير بالاتفاقيات الدولية.	**التأثير غير المباشر للاتحاد الأوروبي والمستفيدين**
الأهداف المحددة: النتائج	**ضمان أن يكون التمويل والمنح المقدمة لشبكات المجتمع المدني مصممة بحيث تكون جامعة وتربط منظمات المجتمع المدني من مختلف المناطق الجغرافية في الداخل والخارج**	**شبكات منظمات المجتمع المدني في مجالات السلام والعدالة والمصالحة** - *توسيع دعم منظمات المجتمع المدني بطريقة تضمن حصول مختلف المجموعات السياسية والفكرية المتباينة على منصات للتداول والتوصل إلى حلول مشتركة للمشكلات.* - *ربط حوارات المسارين الثاني والثالث بالمسار الأول بشكل مباشر وفعّال من خلال دعم مختلف منصات منظمات المجتمع المدني في العملية السياسية (غرفة دعم المجتمع المدني، المجلس الاستشاري النسائي، والثلث الأوسط من اللجنة الدستورية) وضمان توفير الموارد لجمع أصواتها*	- آلية يموّلها الاتحاد الأوروبي لدعم جمع وتحليل بيانات منظمات المجتمع المدني. - جمع البيانات من تقارير المشاريع المنفردة - تقارير مستقلة حول دور الجهات الفاعلة في المجتمع المدني في العملية السياسية.	مجال التأثير المباشر للاتحاد الأوروبي والمستفيدين

	والكبيرة والصغيرة لخلق حوافز لبناء الجسور عبر خطوط الانقسام المختلفة وللتوصل إلى توافق واسع للأصوات المدنية في مختلف العمليات السياسية ومستويات حل النزاع في البلاد. **يجب تعميم التمكين السياسي للمرأة في جميع المبادرات المتعلقة بالتحول الديموقراطي وبناء السلام.**	*عبر خطوط الانقسام السياسي. يجب أن يركّز الدعم على مساعدة الجهات الفاعلة المدنية الأهلية على الوصول إلى المسار الأول من خلال المناصرة الجماعية.* *- تعزيز الحلول المحلية المتفق عليها للمشكلات السياسية الصعبة لدعم المقاربات العملية ذات الأثر المباشر على حياة الناس.* **المؤشرات المحتملة:** - مؤشرات التنوّع وتماسك الشبكات - تحليل أهمية دبلوماسية المسار الثاني .		
		البنية التحتية للسلم الأهلي *- ربط مختلف مبادرات السلام ومساعدتها على تجميع عملها على الأرض.* *- توفير تمويل أولي لشبكات أصول السلام لتضع أساسات البنى التحتية للسلام الضرورية للحفاظ على أي اتفاق سياسي قد يتم التوصل إليه في البلاد ورصده.* *- دعم نظم الإنذار المبكر لرصد مختلف أنواع العنف بما في ذلك العنف المبني على النوع الاجتماعي.* *- ضمان ألا يتسبب تمويل منظمات المجتمع المدني بأي أضرار غير مباشرة على المستوى العام ما يعيق الحفاظ على سلامة أراضي البلاد ويسهم في مستويات جديدة من العنف ويخلق انقسامات أخلاقية وسياسية مستعصية.* **المؤشرات المحتملة:** - وضع مؤشر مركّب لكثافة النزاع من خلال قياس مختلف المعايير لتتبع محركات النزاع. - رصد العنف القائم على النوع الاجتماعي.	- آلية يموّلها الاتحاد الأوروبي لدعم جمع وتحليل بيانات منظمات المجتمع المدني. - دراسات شاملة لمبدأ عدم إلحاق الضرر لرسم خريطة تحوّلات النزاع ودراسة أثر المساعدات على محركات النزاع. - جمع البيانات من تقارير المشاريع المنفردة - تقارير العنف المبني على النوع الاجتماعي المدعومة من مكتب تنسيق المساعدات الإنسانية التابع للأمم المتحدة.	

		تقوية قاعدة دعم القيادات السياسية النسائية - *دعم ظهور القيادات النسائية في جميع القطاعات والمناطق الجغرافية* - *دعم التشبيك بين القيادات السياسية النسائية عبر خطوط الانقسام السياسي والفكري* - *ربط القيادات النسائية المحلية بالمنصات الرسمية التي تمثل المجتمع المدني والنساء في العملية السياسية* - *توسيع النقاش بين مختلف شبكات تمكين المرأة وتشجيع تعاون أكبر بينها.* **المؤشرات المحتملة:** - النسبة المئوية للنساء في مختلف الهياكل السياسية المنخرطة في العملية السياسية - النسبة المئوية للنساء في المواقع القيادية لأية هياكل ومؤسسات قد تنشأ من العملية السياسية - أن تشمل نتائج الاتفاقات السياسية مدخلات توافقية على نطاق واسع تناصرها شبكات تمكين المرأة ومنصاتها.	- تقارير UN Women - يمكن للاتحاد الأوروبي دراسة إمكانية إطلاق بحث مستقل حول الوضع السياسي للمرأة إلى حين توافر بيانات قابلة للتحقق حول المؤشرات العامة النموذجية حول تمكين المرأة سياسياً (مثل تقارير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والتقرير العالمي حول فجوة النوع الاجتماعي)	

المخرجات	**دعم المجتمع المدني للتوصّل إلى مقاربات من الأسفل إلى الأعلى لتخفيف حدة النزاع وبناء السلام والمناصرة من أجل الإصلاحات الديموقراطية وتقديم الدعم لربط جهوده بالمفاوضات السياسية في المسار الأول**	**تأسيس البنى التحتية للسلام والديموقراطية** - *استمرار وتوسيع الدعم المقدّم للرصد العنف والإساءة في سوري من قبل المبادرات المدنية مع ضمان تجميع التقارير وتطويرها بشكل مؤشرات على مستوى كامل البلاد.* - *دعم المبادرات التي تدعم دور النساء بوصفهن قيادات محلية.* - *تعميم تمكين المرأة سياسياً في مختلف شبكات السلام والمصالحة وضمان دمج القيادات النسائية في جهود ربط دبلوماسية المسارين الأول والثاني.* - *توسيع الروابط بين الجهات الفاعلة في المسارين الثاني والثالث مع المسار الأول.* - *تكليف جهات مستقلة بإجراء دراسات لمبدأ عدم إلحاق الضرر لدراسة أثر التمويل على محركات النزاع* - *يجب أن يركّز تمويل الشبكات على رأب الانقسامات السياسية والأيديولوجية* - *دعم تطوير تقارير الظل الخاصة بهدف التنمية المستدامة رقم 16*	- التقارير الصادرة عن البرامج والمشاريع التى يمولها الاتحاد الأوروبي - تقارير تصدر عن آلية مستقلة لمنظمات المجتمع المدني يمولها الاتحاد الأوروبي حول الأثر العام لمساعدات الاتحاد الأوروبي للمجتمع المدني. - تقارير مستقلة من طرف ثالث حول الأثر الشامل وعدم إلحاق الضرر. - تقارير UN Women	مجال سيطرة الاتحاد الأوروبي والمستفيدين

3. الأولوية رقم 3: الصالح العام: التحديات: دعم المجتمع المدني للعمل مع المجتمع المحلي وتطوير قدرته على التعافي واستدامة هذا التعافي مستقبلاً:

الملخص: برغم الجهود الهائلة التي يبذلها المانحون لتقديم المعونات الإنسانية للسوريين المحتاجين، فإنّ الغالبية الساحقة من السكان قد انزلقت إلى حالة الفقر، وبدأت موارد المرونة والصمود المتبقية تتلاشى. كما بدأت هجرة الشباب تحرم البلاد أكثر فأكثر من مواردها البشرية وفرصها المستدامة في التعافي في المستقبل. وتتحمّل النساء والفتيات العبء الأكبر من أثر النزاع. كما تخسر البلاد تدريجاً ما يعادل عقوداً من الاستثمار في التنمية البشرية والنمو الاقتصادي والبنى التحتية. ويحرم جيل من اليافعين وبخاصة الفتيات من التعليم الأساسي، إذ لم يعد بمقدور الكثيرون تحمل تكلفة إرسال بناتهم وأبنائهم إلى المدرسة. ولا تستطيع المعونات الإنسانية تغطية الاحتياجات، لأن الفجوة بين الموارد المتاحة وما تحتاجه المجتمعات للبقاء هائلة. ويعتبر التحوّل إلى مقاربات أكثر استدامةً مبنية على تمكين منظمات المجتمع المدني من العمل مع مجتمعاتها لاستغلال الموارد المحلية وإعادة إحياء المتطلبات الأساسية لدعم بقاء المجتمعات، وليس مجرد توفير المساعدات الفردية، أمراً أساسياً لإعانة المجتمعات على استعادة مقومات استمراريتها. يجب أن يتحوّل تمويل الاتحاد الأوروبي تدريجاً لينتقل من الدعم الإنساني القصير الأمد إلى مشاريع تنموية مستدامة، دون أن يؤثر ذلك على أولوية حماية المدنيين والأشخاص الأكثر ضعفاً. ولا بد أن تتضمن الإجراءات التشغيلية المعيارية الخاصة بتقييم المشاريع مقاربات التخطيط من الأسفل إلى الأعلى، واستغلال الموارد المجتمعية المحلية والتركيز على تحقيق الآثار المضاعفة (على مستوى فرص العمل والموارد المالية) لتحقيق النمو واستمرار تلك الآثار وتأسيس سلاسل توريد وسلاسل قيمة مستدامة. يجب الاتفاق على رصد وتقييم المشاريع مع منظمات المجتمع المدني بغية تبني معايير ومؤشرات جديدة تكون جزءاً من دورة حياة أطول لإدارة المشاريع. ويجب أن تكون المرأة في قلب ذلك التحوّل بحيث تنتقل من كونها متلقيةً للمعونات إلى كونها جزءاً من توليد القيمة لمجتمعها. ويجب أن يقابل تخصيص التمويل على مستوى القطاعات (إغاثة، خدمات، حقوق انسان، إلخ.،) استخدام مقاربات مبنية على المنطقة الجغرافية تتكامل فيها القطاعات لمصلحة المجتمع المحلي الواحد، ويجب أن تكون منظمات المجتمع المدني جزءاً من تخطيط وتنفيذ مثل هذا التحوّل. تستلزم بعض إجراءات الاتحاد الأوروبي إعادة النظر، بما في ذلك تدقيق متلقي المساعدات، ومعالجة الالتزام المصرفي المفرط بالعقوبات، وتيسير قدرة منظمات المجتمع المدني المحلية على العمل بشكل أوثق مع هياكل الحكم المحلي.

التحديات	التنافس على الموارد الإنسانية	إنّ مستوى الاحتياجات الإنسانية في سوريا مهول ولا يمكن لأي حجم من المساعدات الإنسانية أن يغطي جميع الاحتياجات. وفي حين أن الكثير من الأشخاص المحتاجين ما زالوا متأثرين سلباً بظروف النزوح ويقعون ضحايا مباشرين لاستهداف المدنيين والبنى التحتية المدنية خلال النزاع، فهنالك أيضاً مستوى متزايد من الحاجة الناشئة عن تدهور الأوضاع الاقتصادية في جميع المناطق الجغرافية. إذ
التحديات العامة		

		تتنافس الأطراف المتنازعة على الموارد وعلى ضمان توزيع المساعدات من خلال قنوات تحت سيطرتها لدعم شرعيتها، وهذا ما يهدّد حيادية الجهات الفاعلة الإنسانية. ومع بروز أولويات إنسانية أخرى تتنافس دولياً على أموال المانحين، فمن المرجح أن تتقلّص الموارد المتاحة لسوريا أكثر. ومن المرجح أن يتزايد التنافس على المساعدات ما يمكن أن يسبب موجات جديدة من العنف في المستقبل.	
	ضعف مقومات الصمود في المجتمع المحلي	تتأثر المجتمعات المحلية بشكل مباشر أو غير مباشر بالنزاع وبالقيود السياسية المختلفة التي يفرضها أصحاب المصلحة الخارجيون على سوريا. وقد تعطّلت سلاسل القيمة واستنزف تجّار الحرب والفساد النشاطات الاقتصادية المشروعة القابلة للحياة. كما غادر الكثير من المواطنين النشطين اقتصادياً أو يغادرون البلاد مما يخفض المرونة المحلية وقدرة المجتمعات المحلية على البقاء. ويجري تقييد المساعدات التي تدعم مرونة المجتمعات المحلية وقدرة ما تبقى من الأنشطة الاقتصادية غير المرتبطة بالنزاع على الاستمرار بخطوط حمر صارمة وإجراءات تدقيق يفرضها المانحون لضمان ألا تصل المساعدات بشكل غير متعمّد إلى جهات فاعلة خاضعة للعقوبات. ولا تستثني العقوبات إلا الاحتياجات الإنسانية الأساسية. ويواجه دعم المرونة المحلية مجموعة هائلة من التحديات مثل فساد الجهات الفاعلة المسيطرة بحكم الأمر الواقع، وإجراءات التدقيق المعقدة للحصول على مساعدات المانحين، وتضاؤل الأسواق المحلية، وإفراط المصارف في الالتزام بالعقوبات، وتدهور البنى التحتية الأساسية، ونقص الطاقة لدعم النشاطات الاقتصادية الأساسية.. إلخ. وهكذا، تتلاشى البقية المتبقية من المرونة المجتمعية، ويغرق الناس أكثر في الفقر أو يضطرون لبيع ممتلكاتهم والهجرة. كما تتضاءل موارد الجهات الفاعلة في المجتمع المدني وتخسر العديد من منظماته كوادرها، إذ يجبرون على العمل بدورات مشاريع قصيرة دون أن يتمكنوا من تطوير قدراتهم الذاتية.	
	تتحمل النساء والفتيات العبء الأكبر للنزاع	في حين أنّ معظم الوفيّات التي حدثت بسبب الصراع كانت في صفوف المقاتلين الذكور، فقد وقع عبء الأثر الاقتصادي والاجتماعي والإنساني للنزاع في معظمه على النساء والفتيات، فهنّ يمثّلن النسبة الأكبر من النازحين واللاجئين في المخيمات وكثيراً ما تتعين عليهن إعالة أسرهن التي خلت من معيليها التقليديين دون توافر الموارد الكافية ولا الوصول إلى سبل العيش. وهنّ ضحايا أنواع صامتة من العنف الذي غالباً ما لا يلحظ في مختلف الإحصاءات المتعلقة بالنزاع. ويتصاعد العنف الأسري والعنف المبني على النوع الاجتماعي ولكن لا توجد مقاييس موثوقة حول كيفية ومكان وأسباب ذلك. وتواجه النساء صعوبةً في الوصول إلى سوق العمل مع أنهن تشكّلن غالبية السكان اليوم. غير أنّ النساء تناضلن بجد كبير للتكيّف مع أزماتهن وقد أظهرت العديد منهن درجات عالية من المرونة في وجه جميع التحديات، ومع ذلك فإنّ برامج المساعدات كثيراً ما لا تكون مجهّزة لمعالجة احتياجاتهن.	

منطق التدخلات والمؤشرات:

	منطق التدخل	المؤشرات	مصادر ممكنة للمعلومات/ التحقق	مجالات التأثير/السيطرة
الهدف العام: الأثر	**لتمكين الجهات الفاعلة المدنية من العمل مع مجتمعاتها المحلية للتركيز أكثر على دعم الحلول المحلية والتوصل إلى آثار مضاعفة واستعادة مرونتها وحيوتها لتحمّل أثر النزاع بالإضافة إلى دعم ظهور الإرادة الذاتية المحلية (وبخاصة بالنسبة للنساء) من أجل التعافي المستقبلي والتنمية المستدامة.**	**استعادة مرونة المجتمع المحلي:** - *توسيع المساعدات الإنسانية إلى سوريا لتشمل المزيد من التركيز على المرونة المحلية والتنمية بما يمكّن المجتمعات المحلية من ضمّ مواردها الخاصة وطاقاتها والتوصل إلى آثار اقتصادية مضاعفة من شأنها تخفيف اعتمادها على المساعدات الإنسانية واستعادة الإرادة الذاتية المحلية لرفاهها.* **المؤشرات المحتملة:** - النسبة المئوية للسكان الذين يعانون الفقر. - مؤشر الفقر متعدد الأبعاد - معدّل التسرب من المدارس (وبخاصة بالنسبة للإناث) - متوسط العمر المتوقع للنساء والرجال - أهداف التنمية المستدامة وبخاصة الهدف رقم 5	- تقارير الأمم المتحدة حول الفقر في سوريا - التقارير السورية الرسمية وتقارير الظل حول أهداف التنمية المستدامة - تقارير UN Women	**التأثير غير المباشر للاتحاد الأوروبي والمستفيدين**
الأهداف المحددة: النتائج	**توسيع نطاق المساعدات الإنسانية تدريجيّ ليشمل تركيزاً أكبر على المرونة والتعافي وإعادة التطوير واستثمار الموارد المحلية وتحقيق الآثار الاقتصادية المحلية المضاعفة وتمكين منظمات المجتمع المدني السورية من تأسيس الإرادة الذاتية المحلية بدلاً من الاعتماد الكامل على تذبذات إيصال المساعدات.**	**نماذج عمل جديدة للمساعدات** - *يجب أن يتم ترشيد المساعدات الإنسانية ومراقبتها وتبريرها بشكل أفضل.* - *لا بد من اختبار نماذج جديدةً للمساعدات وتقييمها، فالنماذج القائمة لإيصال المساعدات ليست مناسبة للتعامل مع مشاريع تركز على مرونة المجتمعات المحلية وتعافيها وتنميتها. وليست القنوات الرئيسية المخصصة حالياً لإيصال المساعدات (الأمم المتحدة والمنظمات الدولية غير الحكومية) مهيأة لتأسيس وتخطيط ورصد مثل تلك المشاريع بشكل فعّال. ومن الضروري وضع إجراءات تشغيلية جديدة تركز فيها دورة إدارة المشاريع على المدى الطويل وعمليات التدقيق والموارد البشرية والهياكل الإدارية. ولا يمكن تأسيس هذه الأمور بين ليلة وضحاها، بل لا بد من تجريبها وتعديلها. ويمكن أن تستغرق عملية تحويل نمط المساعدات تدريجاً أعواماً قبل استحداث نماذج جديدة*	- تقارير الأمم المتحدة - جمع البيانات من تقارير المشاريع المنفردة	مجال التأثير المباشر للاتحاد الأوروبي والمستفيدين

		للعمل، ولكن يجب أن تبدأ هذه العملية اليوم ليتحقق ذلك في المستقبل. **المؤشرات المحتملة:** - المؤشرات الواردة في التقارير المفصّلة حول توقعات الاحتياجات الإنسانية وخطة الاستجابة الإنسانية في سوريا. - النسبة المئوية للمساعدات التي يجري إيصالها من خلال منظمات المجتمع المدني. - النسبة المئوية للمساعدات التي تركز على المرونة والتعافي والتنمية.		
		دعم المجتمعات المحلية وليس مجرد الأفراد المحتاجين *- لا بد من تقييم التدخلات ذات الأهداف الإنسانية أو تلك المتعلقة بالتعافي بناء على احتياجات المجتمعات المحلية على المدى القصير والمتوسط والطويل. ولا بد من استخدام أدوات تخطيط وتنبؤ أفضل ما يتطلب دورات حياة مشاريع مبنية على النظرة البعيدة المدى.* *- ينبغي أن تقدّم برامج المساعدات تحليل حالات أكثر دقة للتعرّف إلى احتياجات المجتمع المحلي وتحديد المخاطر والضرر واحتساب الآثار المضاعفة وتكلفة الفرص الضائعة.* *- ويجب استثمار موارد المجتمع المحلي الملموسة وغير الملموسة في تصميم المشروع. ويجب حساب الأثر بناء على الآثار المضاعفة التي تنشأ في موارد المجتمع المحلي لتقييم استدامة المشاريع.* *- يجب أن تهدف برامج المساعدات إلى تقوية الروابط بين المجتمعات المحلية بعضها ببعض وتشجيع مختلف المجتمعات المحلية على العمل بعضها مع بعض وتأسيس وفورات حجم.* *- يجب دعم سلاسل الإمداد والقيمة لخلق القيمة المضافة المحلية والحفاظ عليها في المجتمعات المحلية.* *- - يجب أن يمتد العمل مع المعوقين/ات لدمجهم بشكل كامل في صلب عمل المجتمع المدني كلما أمكن ذلك.* **المؤشرات المحتملة:** - الآثار المضاعفة التراكمية (كخلق فرص العمل ومضاعفات مالية) التي تترتب على مساعدات الاتحاد الأوروبي في سوريا	- آلية يمولها الاتحاد الأوروبي لدعم جمع وتحليل بيانات منظمات المجتمع المدني. - جمع البيانات من تقارير المشاريع المنفردة	

		- القيمة التراكمية لمدخلات المجتمع المحلي مقابل تمويل الاتحاد الأوروبي - تجريب مؤشر فقر متعدد المستويات في مجتمعات محلية مستهدفة مختارة.		
		النساء عوامل نشطة للتعافي المحلي والمرونة ورفاه المجتمع المحلي - *دعم النساء بوصفهن عوامل تغيير نشطة لا مجرد ضحايا ومحتاجات.* - *توفير الموارد للمشاريع التي تقودها النساء (من حيث الموارد المالية والخبرة الفنية في تطوير الأعمال)* - *دعم شبكات النساء والجمعيات المهنية.* - *تعزيز تمكين المرأة بوصفها مسألة عابرة لجميع برامج التعافي والمرونة.* - *ضمان ربط برامج تمكين المرأة بشكل دقيق مع غيرها من البرامج المجتمعية بطريقة حساسة اجتماعياً.* **المؤشرات المحتملة:** - النسبة المئوية للنساء والفتيات المستفيدات من البرامج الاقتصادية وبرامج التعافي. - نسبة تمويل الاتحاد الأوروبي الذي يذهب في دعم النساء. - خلق فرص عمل مستدامة للنساء - متوسط سنوات التعليم للإناث مقابل الذكور.	- تقارير UN Women - تجميع البيانات من تقارير المشاريع - آلية يمولها الاتحاد الأوروبي لدعم جمع وتحليل بيانات منظمات المجتمع المدني.	

المخرجات	**هناك حاجة لنماذج جديدة لتوزيع المساعدات لتشجيع التآزر المحلي واستثمار الموارد المحلية بشكل مستدام وتوفير المزيد من المحاسبة حول أثر المساعدات**	**بروز دور المجتمع المحلي في تصميم المشروع وتنفيذه وتقييمه** - *التنسيق مع منظمات المجتمع المدني لتطوير اجراءات قياسية جديدة لتقييم ورصد المشاريع بما يشمل تحليلاً أفضل لمطالب المجتمع المحلى وليس مجرد الاحتياجات، واستثمار الموارد المحلية وفهم كيف سيتم توليد القيمة المضافة والحفاظ عليها للمجتمعات المحلية وتطوير مؤشرات جديدة لتقييم الأثر بما يضم كل العوامل أعلاه في تصميم دورة حياة المشروع.* - *تجريب مقاربات جديدة يتم فيها الضغط على منظمات المجتمع المدني للعمل مع غيرها من الجهات الفاعلة المحلية وتوسيع قاعدة دعم المشاريع.* - *تجريب تأسيس سلاسل قيمة عابرة للمناطق الجغرافية والتعاون في تنفيذ المشاريع باستخدام موارد للتنفيذ المشترك وليس مجرد تقسيم أموال المساعدات بين منظمات المجتمع المدني المختلفة.* - *اختبار تجارب تقييم أثر العمل على التعافي المحلى والمرونة على اقتصاد الحرب والتحول باتجاه مبادرات محلية مستدامة ضمن منظومات الحوكمة والاقتصاد المحلي والمنظومات الاجتماعية الخاصة بها.* - *تركيز التمويل على تعميم مفهوم تمكين النساء اقتصادياً واجتماعياً في مشاريع المرونة والتعافي الأهلية.* - *زيادة حصة برامج المرونة والتعافي بوصفها جزءاً من الحزمة الشاملة للمساعدات في سوريا.* - *إجراء مراجعة بدراسة حالة البرامج القطاعية لتقييم الآثار المضاعفة التي ولدتها.* - *زيادة الدعم للبرامج المكانية التى تستهدف كل احتياجات المنطقة والضغط لإشراك منظمات المجتمع المدني في تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج المخصصة لكل منطقة.* - *دعم منظمات المجتمع المدني في تطوير أنظمة اعتماد أكثر تقدّماً بناء على تقييمات طوعية وجماعية لآثارها.* - *تقييم أثر إفراط المصارف في الامتثال للعقوبات على عمل منظمات المجتمع المدني والعمل معها على استحداث آليات لتحويل الأموال بشكل آمن إلى سوريا.*	- تقارير تصدرها المشاريع والبرامج التى يمولها الاتحاد الأوروبي - تقارير تصدرها آلية مستقلة لمنظمات المجتمع المدني يمولها الاتحاد الأوروبي حول الأثر الشامل لمساعدات الاتحاد الأوروبي للمجتمع المدني. - تقارير من طرف ثالث مستقل حول الأثر العام ومبدأ عدم إلحاق الضرر. - تقارير UN Women	مجال سيطرة الاتحاد الأوروبي والمستفيدين

4. الأولوية رقم 4: التشكيل الذاتي: دعم القدرات الذاتية لمنظمات المجتمع المدني بطريقة مستدامة لتطوير شراكات عادلة تيسر عملية تبادل المعرفة لرفع مستوى فعالية منظمات المجتمع المدني وقدرتها على إيصال صوتها:

ملخص: لدى منظمات المجتمع المدني في سوريا تاريخ طويل وحافل، غير أنّ معظمها أبصر النور بعد العام 2011 بسبب التحديات والفرص التي برزت في حينه. والكثير منها كان يفتقر إلى الخبرة والموارد، ولم تكن حماستها الأولية كافية لاستمرار أعمالها. ويبقى ارتفاع معدّل دوران الكوادر في هذا القطاع تحدياً كبيراً، إذ لا تملك منظمات المجتمع المدني وصولاً موثوقاً للموارد وقد طاول ارتفاع معدّل دوران الكوادر موظفيها ومتطوعيها. كما دفع تفاوت سلّم الرواتب الكوادر المؤهلة بعيداً عن هذا القطاع، وسبّب هجرة عقول مما يعيق الاستدامة. كما نشأت حالة اعتماد كبير على أموال المانحين، ما يجبر منظمات المجتمع المدني على مواءمة إجراءاتها الداخلية مع عمليات التدقيق ومعايير الاختيار الخاصة بالمانحين. كما أدت إلى خلق علاقات غير متناظرة في القوى بين منظمات المجتمع المدني الأكبر الموجودة خارج البلاد وتلك العاملة في الداخل. في معظم الأحوال، لا يتم تقدير المعرفة المتوافرة إيجاباً إلا في حال ارتباطها بتلبية متطلبات الشفافية المؤسساتية اللازمة والخاصة بالمانحين، مما يبخس قيمة المعارف المحلية. كما لم يتم تجميع أو إدماج المعرفة المكتسبة على مدى السنوات الإحدى عشرة الماضية من العمل، وبخاصة المعرفة المكتسبة من أجل تمكين المرأة وتعزيز دورها مع مجتمعاتها وداخل القطاع. وقد وسّع الاتحاد الأوروبي نطاق الحوار لتغيير الوضع ومساعدة منظمات المجتمع المدني على تطوير قدراتها بشكل أكثر استدامةً، ولكن لا يجب أن يفعل ذلك على المستوى الفردي لكل منظمة مجتمع مدني، بل يجب أن يعمل على تحفيز منظمات المجتمع المدني للعمل معاً لتعزيز عمليات الابداع والتعلّم المشتركين، وتوسيع المنصات القائمة مثل مؤتمر بروكسل ومنصة المجتمع المدني الافتراضية لتشجيع التآزر والتعاون في تأسيس المعرفة بين منظمات المجتمع المدني. يعتبر تغيير اجراءات التدقيق الخاصة باختيار المستفيدين من المنح أمراً أساسياً لتغيير سلوك منظمات المجتمع المدني، ويجب تشجيع تلك المنظمات على إجراء التقييمات الذاتية بشكل طوعي عبر إجراء تقييمات ذاتية طوعية لقياس الآثار، وتعزيز اعتمادها أمام الجهات المانحة، هو أمر أساسي لتمكينها من الوصول إلى مصادر تمويل أكثر استدامة وتقدماً. ولا يمكن تحقيق تعميم مفهوم النوع الاجتماعي في القطاع من خلال الاستمرار في تمويل منظمات المجتمع المدني النسائية، أو التي تركز على شؤون المرأة بمعزل عن باقي القطاعات المدنية. كما يجب التركيز على مشاريع الشباب لضمان استدامة الموارد البشرية. كما يجب إيلاء الحوار بين منظمات المجتمع المدني بخصوص تلك القضايا وتجاوز الخلافات حولها اهتماماً خاصاً.

التحديات:

التحديات الرئيسة	الاعتماد على أموال المانحين	تعتبر معظم منظمات المجتمع المدني العاملة اليوم تعبيرات مدنية حديثة العهد تشكّلت أو ظهرت على السطح بعد الالعام 2011. والعديد منها كان مبادرات مدنية مفعمة بالحماس وتعبيراً عن مختلف المجتمعات المحلية السورية وتطلعاتها. غير أنّ الحماسة الأولى تعثّرت بشكل كبير بالعديد من العوامل بما في ذلك محدودية الوصول إلى الموارد. كما نشأ ارتفاع معدّل دوران العمالة في منظمات المجتمع المدني جرّاء عجز الكثير من الجماعات الأولية على الحفاظ على بقائها. وتدخّل المانحون وقدّموا موارد أساسية للعديد من منظمات المجتمع المدني. ولكنهم بذلك قاموا بتأطير منظمات المجتمع المدني بحيث تقوم بأداء أعمالها وفقاً للإجراءات المعيارية التي تتوافق مع مختلف متطلبات التدقيق والتمويل الخاصة بالمانحين. وكانت شروط المانحين متنوعة بل ومتناقضة في أغلب الأحيان وتتغير باستمرار، ما جعل الكثير من منظمات المجتمع المدني المتلقية لذلك الدعم معتمدة على إجراءات كانت في الغالب خارج سيطرتها. إذ
التحديات العامة التي تواجه المجتمع المدني بأسره		

		تلقّت الكثير من منظمات المجتمع المدني الأصغر التمويل بشكل غير مباشر عبر وسطاء وترك عدد أكبر منها خارج دوائر التمويل ولكنها كانت تنظر إلى تلك التي تلقت التمويل بعين الغيرة أو الشك. في المحصّلة فإنّ القطاع الثالث في سوريا ليست له تقاليد معيارية قوية ترشد عمله، ولا قاعدة موارد محلية يمكنه الاعتماد عليها ويعتمد بشكل عام على المانحين في رسم ملامح مشاريعه المستقبلية.	
	نماذج حوكمة ضعيفة	لا يوجد نموذج تنظيمي معياري لحوكمة منظمات المجتمع المدني يغطي كامل سوريا، فكان على معظم منظمات المجتمع المدني التكيّف مع الأطر التنظيمية القائمة في الأراضي أو البلدان التي تعمل فيها أياً تكن. كما كان على معظمها تبني نماذج يشترطها المانحون للحصول على التمويل. وتوجد العديد من نماذج الحوكمة الداخلية حتى ضمن نفس المنطقة الجغرافية، كما يوجد تباين في القدرة على الحوكمة لدى مختلف منظمات المجتمع المدني وكان لذلك أثر مباشر على من يتلقى التمويل ومن لا يتلقاه. ولكن عموماً، فإنّ معظم منظمات المجتمع المدني حديثة العهد وليست لديها تقاليد حوكمة مرجعية كثيرة. كما تعيّن على الكثير منها الارتجال وموافقة نماذج الحوكمة الأساسية الخاصة بها مع متطلبات المانحين المختلفين. وتتفاوت القدرات على الحوكمة الداخلية بشكل كبير إذ تستعيض معظم منظمات المجتمع المدني عن الحوكمة الرشيدة بالنوايا الحسنة والمبالغة في تقييم قدرتها على استيعاب موارد أكبر. وفي حين يخل ذلك بمصداقية منظمات المجتمع المدني المعنية، فإنّه سيخلق تحدياً كبيراً على المدى الطويل لمصداقية القطاع بمجمله، فضلاً عن أنه سيجعل إعادة إدماج منظمات المجتمع المدني في إطار تنظيمي وطني أمراً صعباً للغاية في المستقبل في حال التوصل إلى حل سياسي في سوريا.	
	تباين مستويات المهارات الفنية	لم يخصص المانحون إلا موارد قليلة لبناء قدرات منظمات المجتمع المدني على المدى الطويل. فمعظم المنح وأموال المانحين تخصّص لأهداف تنفيذ مشاريع محدّدة. وتعيّن على منظمات المجتمع المدني في الغالب التعلّم أثناء العمل و/أو التعلم بعضها من بعض. وفي حين أنّ المانحين كانوا أكثر مرونةً أخيراً في تخصيص تمويل مؤسسي لمنظمات المجتمع المدني، فإنّ ذلك لم يصل بعد إلى كونه توجّهاً كبيراً. ونتيجةً لذلك فإنّ الكثير من منظمات المجتمع المدني تواجه صعوبةً في الحفاظ على كوادرها الأساسية، ويعتبر معدّل دوران الكوادر مرتفعاً. وينتج ذلك أيضاً عن تفاوت سلم الرواتب بين منظمات المجتمع المدني الكبيرة والصغيرة والمنظمات داخل سوريا وتلك التي تعمل في دول الجوار أو في المهجر، والأهم، بين منظمات المجتمع المدني والأمم المتحدة والمنظمات الدولية غير الحكومية. وتؤدي هجرة العقول المستمرة إلى تسرّب الأشخاص من المجال بعيداً عن مجتمعاتهم المحلية. وقد خلق ذلك بدوره فجوة مع منظمات المجتمع المدني الأكبر من حيث فهم التحولات التي تحدث على الأرض في المجتمعات المحلية. إذ تجذب منظمات المجتمع المدني الأكبر التي تعمل خارج سوريا المهارات الفنية وتستفيد منها لتلبية متطلبات المانحين الإدارية في حين لا تتصل كثيراً بالمجتمعات المحلية على الأرض. وتتمتع منظمات المجتمع المدني الصغيرة التي تعمل داخل البلاد بحساسية أكبر في التعامل مع المجتمعات المحلية ولكنها لا تستطيع الحفاظ على الكوادر المؤهلة. ويؤدي هذا التباين في الخبرة العملية إلى انقسام القطاع بشكل تلقائي.	
	تنحصر القيادات النسائية في المجتمع المدني في قطاعات فرعية محددة	لقد كان حضور القيادات النسائية في الحركة المدنية واضحاً جداً، لكنه لم يكن واسع الانتشار. وقد حاول المانحون دعم القيادات النسائية في المجتمع المدني من خلال التركيز على المبادرات التي تقودها النساء أو التي تركّز عليهن. أتاح ذلك بروز العديد من القيادات النسائية وتقلّد النساء أدواراً بارزة ضمن منظماتهن. غير أن حضور القيادات النسائية بشكل عام يبقى هامشياً بشكل كبير. ففي حين تضم العديد من منظمات المجتمع المدني نسبة من النساء في صفوف كوادرها ومتطوعيها، فإنها لم تعطِ المرأة مساحة لتولي أدوار قيادية ضمن هياكل حوكمتها بعد. وقد أدى تخصيص تمويل للقيادات النسائية وتمكين المرأة بوصفه قطاعاً فرعياً منفصلاً إلى إقصاء الكثير من النساء من قيادة الأنشطة العامة، بل إنه أفضى في بعض الحالات إلى تمثيل رمزي وجعل بعض الجهات الفاعلة المؤثرة تعمل بوصفها	

		"حراس بوابة" لا جهات تمكين. فضلاً عن ذلك، وبما أن المانحين الغربيين فضلوا القيادات النسائية النسوية في تمويلهم، فإنّ النساء اللاتي يناصرن من أجل مقاربات تمكين للمرأة أكثر حساسية اجتماعية وجدن أنفسهن في خصام مع أولئك اللاتي تتلقين معظم أموال المانحين. وهناك افتقار واضح للتآزر بين مختلف المبادرات في ظل محدودية الموارد وعظم المنافسة. ويبقى جسر الهوة بين مختلف المبادرات التي تقودها النساء، وكذلك بينها وبين غيرها من المبادرات المدنية لتعميم فكرة القيادات النسائية في جميع مناحي المجتمع المدني تحدياً كبيراً.	

منطق التدخلات والمؤشرات:

	منطق التدخل	المؤشرات	مصادر ممكنة للمعلومات/ التحقق	مجالات التأثير/السيطرة

الهدف العام: الأثر	**استثمار الموارد المحلية في المجتمع المدني من أجل العمل معاً وتأسيس تجمّعات تسمح للجهات الفاعلة المدنية الأهلية للتعلّم بعضها من بعض، وتطوير أطر معيارية جديدة لتفعيل مراكمة المعارف والقدرات الداخلية للقطاع الثالث بشكل عام.**	**القدرة المؤسسية لقطاع المجتمع المدني ككل وليس لمنظماته الافرادية فقط** - *دعم الجهات الفاعلة المدنية الأهلية لتتعاون وتشارك المعارف وتؤسس تجمّعات وتبني مقاربات معيارية جديدة مبنية على تجاربها المحلية.* - *دعم مراكمة المعارف والحفاظ عليها في المجتمع المدني كمنظومة بيئية وليس ضمن المنظمات المنفردة فحسب.* - *مساعدة منظمات المجتمع المدني على تطوير رؤى جماعية لنماذج تنظيمية وحوكمية جديدة توجّه عملها في المستقبل، ومساعدتها على تجميع وجودها بوصفها قوة اجتماعية جامعة يمكنها أن تؤثر على مستقبل البلاد.* **المؤشرات المحتملة:** - حصة القطاع الثالث في الاقتصاد الوطني - الأعداد ومعدل دوران العمالة في منظمات المجتمع المدني. - النسبة المئوية للقيادات النسائية في مجالس إدارة والفرق الإدارية لمنظمات المجتمع المدني - عدد منظمات المجتمع المدني الحاصلة على الاعتماد المناسب .	- الخلاصة الإحصائية الوطنية - آلية يمولها الاتحاد الأوروبي لدعم جمع وتحليل بيانات منظمات المجتمع المدني. - جمع البيانات من تقارير المشاريع المنفردة - تقارير UN Women	**التأثير غير المباشر للاتحاد الأوروبي والمستفيدين**
الأهداف المحددة: النتائج	**تشجيع منظمات المجتمع المدني على العمل بعضها مع بعض لاجتراح الحلول والتكامل وتطوير مواردها الخاصة وقدرتها على تقييم قدرتها بطريقة تعكس تطورها ونموها.**	**تغيير إجراءات التدقيق** - *يجب أن تحصل المواءمة بين توقعات المانحين ومنظمات المجتمع المدني بشكل منهجي أبعد من التدقيق الفردي لكل مشروع على حدة.* - *يجب تشجيع منظمات المجتمع المدني على استحداث عمليات تقييم ذاتي خاصة بها واستحداث مؤشرات قابلة للتحقق لتقييم أثرها وربطها بآثار البعيدة والنتائج وليس فقط بالمخرجات المباشرة للمشروع ومنتجاته.* - *يمكن اختبار نماذج مختلفة من الاعتماد بما في ذلك نموذج نوادي الاعتماد الطوعية. يجب أن يعمل الاتحاد الأوروبي بوصفه عامل تمكين للسماح لمنظمات المجتمع المدني السورية بالوصول إلى معايير اعتماد شفافة وقابلة للتحقق.*	- جمع البيانات من تقارير المشاريع المنفردة - آلية يمولها الاتحاد الأوروبي لدعم جمع وتحليل بيانات منظمات المجتمع المدني. - نوادي الاعتماد المستقبلية السورية لمنظمات المجتمع المدني. - تقارير الظل حول أهداف التنمية المستدامة في سوريا.	مجال التأثير المباشر للاتحاد الأوروبي والمستفيدين

		- *يجب توفير الموارد لتحويل عمليات الرصد والتقييم إلى عمليات رصد وتقييم وتعلّم بحيث يصبّ التعلّم في مصلحة منظمات المجتمع المدني وليس فقط إجراءات العناية الواجبة الخاصة بالمانحين.* - *تشجيع منظمات المجتمع المدني على إصدار تقاريرها وفقاً لمؤشرات عامة تخصّ القطاع بمجمله (ربما إلى جانب الأولويات الأربع المحدّدة في خريطة الطريق هذه وليس فقط بناء على منتجات المشروع): تقارير سنوية، مساهمات في تحقيق أهداف التنمية المستدامة... إلخ.* **المؤشرات المحتملة:** - عدد منظمات المجتمع المدني السورية الحاصلة على اعتماد معترف به دولياً - أهداف التنمية المستدامة.		
		تحفيز تأسيس تجمّعات لمراكمة المعرفة والتعلّم - *زيادة حصة التمويل التي تخصّص للدعم الأساسي لمنظمات المجتمع المدني وتطوير معايير تشرح المصاريف الإدارية الأساسية بطريقة تشجع منظمات المجتمع المدني على توجيه انتباهها إلى التطوير الداخلي.* - *دعم منظمات المجتمع المدني لتطوير خطط إحلال الموظفين وتطوير قدرات إدارة الموارد البشرية وأدواتها.* - *تشجيع التواصل ضمن القطاع بين منظمات المجتمع المدني لتعلّم بعضها من بعض ومشاركة المعارف والموارد.* - *استحداث منصة افتراضية لمنظمات المجتمع المدني كموضع للتواصل بين منظمات المجتمع المدني وتزويدها بالموارد لمراكمة المعارف والتعلّم.* - *تشجيع منظمات المجتمع المدني وشبكاتها على إنتاج ونشر منتجات معرفية.* **المؤشرات المحتملة:** - النسبة المئوية من التمويل الذي يخصص للبحث والتطوير وميزانية تطوير كوادر منظمات المجتمع المدني. - معدل دوران كوادر منظمات المجتمع المدني.	- آلية يمولها الاتحاد الأوروبي لدعم جمع وتحليل بيانات منظمات المجتمع المدني. - جمع البيانات من تقارير المشاريع المنفردة - نوادي اعتماد منظمات المجتمع المدني السورية المستقبلية.	

		- النسبة المئوية للمشاريع المنفذة من خلال التأسيس المشترك بين منظمات المجتمع المدني.		
		تعميم المعرفة بمفهوم الجندر - *تحفيز منظمات المجتمع المدني للعمل بشكل وثيق مع منظمات المجتمع المدني التي تقودها النساء والتي تركز على قضايا النساء لتطوير معارف ذات صلة حول النساء وتعميم مفهوم الجندر في مخرجاتها.* - *دمج موضوع تمكين المرأة ودمج خطة إحلال موظفين حساسة للجندر في إجراءات تدقيق منظمات المجتمع المدني.* - *دعم منظمات المجتمع المدني التي تقودها النساء وتركز على قضاياهن للعمل معاً وتطوير حوارات بينها ودعمها للتوصل إلى تجمّعات وتجاوز الخلافات الفكرية.* **المؤشرات المحتملة:** - نسبة تمويل الاتحاد الأوروبي المخصصة لدعم النساء. - عدد النساء في المراكز القيادية العليا في منظمات المجتمع المدني. - اختلاف الأجور بين النساء والرجال في قطاع المجتمع المدني.	- تقارير UN Women - تجميع البيانات من تقارير المشاريع - آلية يمولها الاتحاد الأوروبي لدعم جمع وتحليل بيانات منظمات المجتمع المدني.	

المخرجات	**ادراج تمكين منظمات المجتمع المدني والتطوير الداخلي في تصميم دورة حياة المشاريع**	**استثمار الموارد الداخلية لتعزيز التعلّم الجماعي** *- زيادة تمويل الأنشطة الأساسية وتركيزه لدعم التطوير الداخلي والحوكمة والبحث والتطوير وإدارة الموارد البشرية.* *- تحفيز منظمات المجتمع المدني للعمل بعضها مع بعض وبخاصة مع المنظمات التي تقودها النساء وتركز على قضاياهن للتشارك في التوصل إلى المعارف.* *- دعم المنصة الرقمية لتصبح قيادية في مراكمة المعارف وتبادلها.* *- العمل مع المانحين الآخرين لمواءمة التمويل الأساسي وتحقيق القيمة المضافة وتجنب ازدواجية الموارد.* *- تشجيع الأمم المتحدة والمنظمات الدولية غير الحكومية على إعطاء الأولوية للتمويل الهادف لتمكين منظمات المجتمع المدني السوري والارتقاء بأدائها وتقييمها الذاتي.* - مبادرات تجريبية رائدة لتأسيس نادي اعتماد ودعم العضوية الطوعية والانضمام إلى أنظمة الاعتماد الدولية بشكل جماعي. *- دعم رفع تقارير بناء على مؤشرات عامة للقطاع ككل وليس فقط مخرجات المشاريع المنفردة.* *- الاستمرار في دعم التفاعل بين منظمات المجتمع المدني السورية والمانحين الآخرين وأصحاب المصلحة الدوليين (مثل مؤتمر بروكسل)* *- تحفيز منظمات المجتمع المدني داخل سوريا وفي المهجر على العمل معاً وعكس مسار علاقة القوة بينهما لتطوير شراكات متكافئة.*	- التقارير الصادرة عن المشاريع والبرامج التي يمولها الاتحاد الأوروبي - آلية منظمات المجتمع المدني المستقلة التي يمولها الاتحاد الأوروبي - جمع البيانات من تقارير المشاريع المنفردة - تقارير المانحين الآخرين	مجال سيطرة الاتحاد الأوروبي والمستفيدين