

تقرير:

تقييم احتياجات حول تعزيز دور المجتمع المدني في سورية

نيسان / أبريل 2026





جدول الجلسات

9 تشرين الثاني/ نوفمبر 2025	دمشق
10 تشرين الثاني/ نوفمبر 2025	حمص
11 تشرين الثاني/ نوفمبر 2025	حماة
12 تشرين الثاني/ نوفمبر 2025	إدلب
7 شباط/ فبراير 2026	درعا
8 شباط/ فبراير 2026	ريف إدلب (جسر الشغور)
9 شباط/ فبراير 2026	حلب
10 شباط/ فبراير 2026	طرطوس
9 نيسان/ أبريل 2026	اللاذقية

يتقدّم مركز دراسات النزاع والعمل الإنساني بخالص الشكر والتقدير لجميع الشركاء والمنظمات والجمعيات المحلية في سورية على مساهمتهم الفاعلة ودورهم المحوري في تنفيذ هذا المشروع. وقد كان لتعاونهم الوثيق والتزامهم المهني أثرٌ بالغ في إنجاح هذه الورشات وتحقيق أهدافها المرجوة.

جدول المحتويات

5.	1. الملخص التنفيذي
6.	2. الخلفية والدوافع
6.	3. الأهداف والأهمية
7.	4. هيكل المبادرة
7.	5. برنامج العمل ومداور النقاش
8.	6. المخرجات والنقاط الأساسية
8.	6.1 مقارنة سياقية للمجتمع المدني السوري
13	6.2 التحديات والعوائق التي يواجهها المجتمع المدني في سورية
14	6.3 العوائق المالية والتحديات المتعلقة بالشرعية
15	6.4 فجوات القدرات والضعف المؤسسي
17	6.5 العوائق القانونية والبيروقراطية
18	6.6 التحديات العملية والبنوية
19	7.0 التوصيات والفرص المتاحة للمجتمع المدني في سورية
26	8. القيود والتحديات التشغيلية
26	9. الخطط المستقبلية
28	حول مركز دراسات النزاع والعمل الإنساني
28	حول منتدى العمل الإنساني العالمي
29	المراجع:
30	الملحق 1: جدول أعمال الجلسات
31	الملحق 2: الشركاء المتعاونون من سورية

1. الملخص التنفيذي

نظّم مركز دراسات النزاع والعمل الإنساني، بالتعاون مع منتدى العمل الإنساني العالمي، جلسات امتدت على مدى تسعة أيام، في سورية، تحت عنوان «تعزيز دور المجتمع المدني في سورية». وقد عُقدت الجلسات على مرحلتين؛ نُفذت المرحلة الأولى في دمشق، وحمص، وحمّاة، وإدلب، ما بين 9 و12 تشرين الثاني/نوفمبر 2025. في حين انطلقت المرحلة الثانية في 7 شباط/فبراير 2026 واختتمت في التاسع من نيسان/أبريل 2026. مجموعة من الجلسات التي عُقدت في كل من درعا، وريف إدلب (جسر الشغور)، وحلب، وطرطوس، واللاذقية. وقد جمعت هذه الجلسات 174 مشاركاً ومشاركة (104 من الذكور و68 من الإناث) يمثلون مؤسسات المجتمع المدني السوري. وهو ما أتاح بيئة مواتية لمناقشة الواقع القائم، والتحديات التي تواجههم، وسبل المضي قدماً.

سعت هذه الجلسات إلى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية؛ أولها، فهم الواقع القائم والسياق الذي يعمل ضمنه المجتمع المدني في سورية، بغية وضع الأساس لتحليل العوائق واستشراف آفاق تغيير وتحسين عمله. وثانيها، تعزيز مستويات التشاور وتبادل الآراء، وبناء فهم مشترك للتحديات والفرص التي يواجهها المجتمع المدني في سورية، بما يفضي إلى بلورة توصيات يمكن أن يستفيد منها مختلف الفاعلين في هذا المجال. أما الهدف الثالث فيتمثل في إنتاج معرفة محلية تهدف إلى تعزيز قدرات وإمكانيات منظمات المجتمع المدني في سورية، وتمكين دورها في سياق الوضع الراهن في البلاد.

اعتمد البرنامج اليومي صيغة شاملة تضمنت أنشطة متنوعة للوصول إلى أقصى فائدة للجلسات، شملت نقاشات مفتوحة بين المشاركين، ونقاشات ضمن مجموعات ركزت على محاور محددة، والمشاركة في استبانات مباشرة ومناقشة نتائجها خلال الجلسة، إضافة إلى جلسات أسئلة وأجوبة أُتيح خلالها للمشاركين عرض وجهات نظرهم حول سبل تعزيز دور المجتمع المدني.

وقبيل إطلاق كل جلسة، أُطلع المشاركون على طبيعة الجلسات، وعلى تطبيق قواعد تشاتام هاوس، وهو ما أتاح لهم الشعور بالأمان، وتقديم مداخلات نقدية. كما أُبلغوا باستخدام المعلومات المستخلصة من الجلسات في إنتاج مخرجات بحثية، مثل المذكرات السياسية، والمقالات المحكمة، والتقارير، مع التأكيد على ضمان سرية بياناتهم الشخصية في جميع الأوقات.

وقد أثبتت المشاركة النشطة لمختلف ناشطي المجتمع المدني في تسع محافظات فاعلية عالية في إثراء الحوارات، إذ خاض المشاركون نقاشات معمقة حول القضايا الملحة المرتبطة بعملهم في سورية. وانخرطوا بحماس في نقاشات بناءة حول تمكين المجتمع المدني وتعزيز مشاركته المحورية في إعادة بناء سورية، مقدمين رؤى وخبرات متنوعة لاقتراح حلول عملية من شأنها التخفيف من التحديات التي تواجههم في سياق وطني معقد. وقد أظهر المشاركون- من خلال التزامهم الراسخ وإصرارهم- القوة التحويلية للحوار الشامل وأهميته، ممهدين الطريق أمام خطوات ملموسة لإعادة تموضع المجتمع المدني السوري بعد سقوط الأسد.

وقد أشاد مركز دراسات النزاع والعمل الإنساني بالتزام المشاركين ورغبتهم القوية في الانخراط في مثل هذه الحوارات التي تهدف إلى بناء قدراتهم وتعزيز دورهم في هذه المرحلة الجديدة. وبوجه عام، نجحت جلسات الحوار في تحقيق أهدافها، من خلال توفير منصة آمنة ومواتية أتاحت للمشاركين التعبير بحرية عن تجاربهم المباشرة، وتسليط الضوء على احتياجاتهم الأكثر إلحاحاً في المرحلة الراهنة لإحداث تغيير فعّال عبر المبادرات والمشاريع المقبلة. كما أُتيح لهم فرصة مناقشة مختلف جوانب عمل المجتمع المدني دون خشية من أي تبعات، مع السعي إلى زيادة أثرهم المجتمعي وتعزيز مساهمتهم في تعافي البلاد.

2. الخلفية والدوافع

في عام 2011، وتحت تأثير موجة احتجاجات الربيع العربي، خرج السوريون إلى الشوارع احتجاجاً على نظام بشار الأسد، مطالبين بنظام ديمقراطي جديد يحترم حقوق وحريات جميع السوريين. وقد قوبلت هذه المطالب بعنف شديد، أسفر عن مقتل وإصابة أعداد كبيرة، ودفع بالمزيد من المواطنين إلى الانضمام إلى الثورة، لتتسبب الأزمة في دمار واسع النطاق، ونزوح ملايين السوريين داخلياً وخارجياً، وتدهور قطاعات حيوية في البلاد.

وبعد ما يقارب أربعة عشر عامًا، شكّل السقوط غير المتوقع لنظام الأسد، في 8 كانون الأول/ ديسمبر 2024، واقعاً جديداً للسوريين، منهياً 53 عامًا من الحكم السلطوي للعائلة ذاتها. وقد أدى ذلك إلى تغيير وإعادة تشكيل، بل وإعادة تصور، العديد من الجوانب والمجالات التي كانت مكبوتة في ظل النظام السابق.

وقد شهد المجتمع السوري خلال ثلاثة عشر عامًا من النزاع (2011-2024) تحولات سياسية واجتماعية واقتصادية عميقة؛ إذ أفرزت هذه التحولات تحديات غير مسبقة أمام المنظمات المحلية والمبادرات المجتمعية، من جهة، ومن جهة أخرى أسهمت في تفعيل أدوار ناشطي المجتمع المدني، ودفعهم إلى الاضطلاع بأدوار محورية، مثل دعم التعليم، ومبادرات تمكين المرأة، وبرامج القيادة المدنية، وكسر القيود التي فرضها عليهم النظام لعقود.

ورغم سقوط النظام، لا يزال ناشطو المجتمع المدني يواجهون تحديات جديدة تعيد تشكيل الحيز المدني؛ فقد اندلعت أزمات داخلية بين مكونات مختلفة من المجتمع السوري في مرحلة ما بعد الأسد، تجلت في الأزمة ذات الطابع الطائفي في اللاذقية والسويداء، وفي التوترات المسلحة بين الجيش السوري وقوات سورية الديمقراطية في المناطق ذات الغالبية الكردية. وتنعكس هذه الأحداث الحاجة الملحة إلى تعزيز دور المجتمع المدني في ترسيخ التماسك الاجتماعي، حيث لم يَرَقْ تأثير المجتمع المدني، في خضم هذه الأزمات، إلى مستوى التوقعات، رغم انخراطه النشط ومساهمته لإعادة البناء وتحقيق سلام مستدام في سورية.

وفي هذا السياق، برزت الحاجة الملحة إلى دعم جهود المجتمع المدني وتهيئة مساحة شاملة للحوار بين ناشطيه وبين البيئة الاجتماعية والسياسية سريعة التحول. وتمثل هذه المساحة ضرورة لاستكشاف مسارات مستقبل المجتمع المدني السوري في ظل غياب خارطة طريق وطنية متماسكة تعكس تطلعات السوريين أنفسهم.

تمثل هذه اللحظة منعطفًا حاسمًا، يستدعي تعزيز التنسيق بين الفاعلين الإنسانيين المحليين وغيرهم من الجهات المعنية، والاستفادة من نقاط القوة المتنوعة، والتكامل بين منظمات المجتمع المدني ومبادرات التماسك المجتمعي. وقد جاءت جلسات الحوار المنعقدة ضمن هذه المبادرة لتمثل خطوة أولى نحو إعادة بناء علاقة فاعلة بين المجتمع المدني السوري وبيئته المحيطة، ومن ضمنها الحكومة السورية الجديدة ووكالات المعونة والتنمية الدولية. وتنطلق هذه المبادرة من قناعة راسخة بأن المجتمع المدني السوري، رغم ما تحمّله من أعباء، لا يزال يمتلك إمكانيات كبيرة للإسهام الفاعل في مستقبل البلاد، شريطة منحه المساحة والدعم والاعتراف الكافيين.

3. الأهداف والأهمية

تهدف عملية التقييم إلى تعزيز دور المجتمع المدني السوري بوصفه فاعلاً مؤثرًا ومقبولاً محلياً في مرحلة ما بعد التحرير، من خلال:

- تقييم وتحليل واقع المجتمع المدني واحتياجاته.
- تعزيز الفهم المشترك للتحديات الراهنة والفرص المستقبلية.
- إنتاج معرفة محلية تسهم في وضع رؤية استراتيجية لتمكين المجتمع المدني.

وقد شهدت المرحلة الأولى مستوى عاليًا من النقاشات المعمّقة المتجذّرة مجتمعيًا حول واقع المجتمع المدني في سورية ومساره المستقبلي. وتجلت قيمتها المحورية في منهجيتها التشاركية، التي ضمنت صدور الرؤى والأولويات والمسارات المقترحة مباشرة من الفاعلين الأكثر ارتباطًا بالحياة المدنية، إضافة إلى أن النهج المعتمد أفسح المجال للمشاركين لتعريف الحدود النظرية والعملية للدور المستقبلي للمجتمع المدني بدلاً عن فرض أطر خارجية مسبقة. وبذلك، عكست المخرجات خيرات محلية متجذّرة وطموحات المجتمعات في مختلف أنحاء البلاد. ولا تقتصر أهمية المرحلة الأولى على المعرفة التي أنتجتها فقط، بل أيضًا في العلاقات التي بُنيت، والرؤية المشتركة التي بدأت تتشكّل. ومن خلال تحديد القيم المشتركة ورسم مسارات انتقالية ممكنة لهذا القطاع، أرسيت هذه المرحلة أساسًا صلبًا للمراحل اللاحقة من العمل ضمن هذه المبادرة، ولتعزيز المجتمع المدني السوري في مرحلة ما بعد التحرير.

4. هيكل المبادرة

تتكون المبادرة من تسع جلسات حوارية عُقدت في عدد من المحافظات السورية على مرحلتين؛ أُقيمت المرحلة الأولى في تشرين الثاني/ نوفمبر 2025، حيث عقدت الجلسة الافتتاحية في دمشق في 9 تشرين الثاني/ نوفمبر، تلتها جلسات في السابع والثامن والتاسع والعاشر من شباط/فبراير، والتاسع من نيسان/أبريل، في كل من درعا، وريف إدلب (جسر الشغور)، وحلب، وطرطوس، واللاذقية، على التوالي.

وقد استُبعدت المنطقة الشمالية الشرقية من هذه المرحلتين لكونها تضم مناطق غير متاحة؛ فقد أدت التوترات المستمرة بين الحكومة وقوات سورية الديمقراطية إلى جعل محافظات الحسكة ودير الزور والرقّة بيئات عالية المخاطر ومعقدة من الناحية التشغيلية، ما حال دون الوصول إليها خلال المرحلة الأولى. وفي المرحلة الثانية، أصبح الانخراط المحدود ممكنًا عقب تفاهم أولي بين الحكومة وقيادة قوات سورية الديمقراطية، غير أن الوضع الأمني والسياسي لا يزال هشًا وغير قابل للتنبؤ، ومن ثم يفرض قيودًا كبيرة على تنظيم جلسات حضورية وضمن استمرارية التنفيذ في هذه المحافظات.

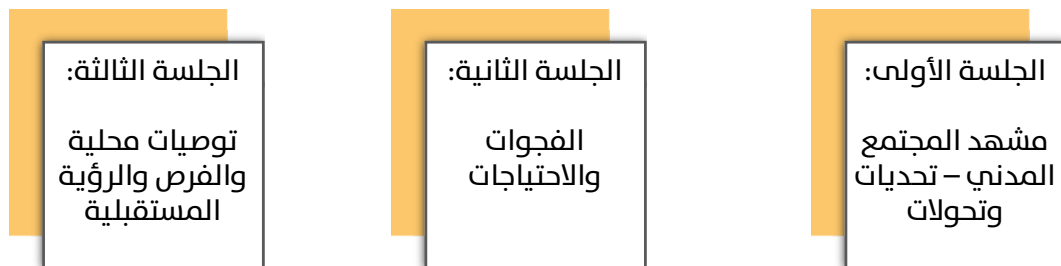
وفرت هذه الجلسات منتدى تفاعليًا جمع ممثلين عن منظمات المجتمع المدني، وقادة دينيين ومجتمعيين، وأكاديميين، وفاعلين محليين، ومبادرات شبابية، ومجموعات نسوية، وممثلين عن نقابات مختلفة. وسيُصار إلى تحليل البيانات المستخلصة من النقاشات لتقديم تحليل للتحديات والفرص، واقتراح توصيات سياساتية لصناع القرار والجهات المانحة، وإنتاج خارطة طريق مستقبلية منبثقة محليًا لتوجيه المجتمع المدني السوري بما يراعي العوامل السياقية والرؤية المشتركة.

5. برنامج العمل ومحاور النقاش

التزمت الجلسات بجدول أعمال منظم ومتسلسل صُمم لتوجيه المشاركين نحو فحص شامل للدور المتطور للمجتمع المدني في سورية (انظر الملحق 1). وقد ضمنت الأجندة وصيغة الجلسات مسارًا تشاركيًا ومتناسقًا ومستندًا إلى الأدلة، يدعم تطوير رؤى راسخة وتوصيات مستقبلية.

استُهلّت الأجندة بجلسة موضوعية أولى قدمت تقييمًا معمقًا لمشهد المجتمع المدني قبل الأزمة الممتدة في سورية وبعدها. ومن خلال نقاش عام مفتوح وموجّه، استكشف المشاركون الأثر طويل الأمد للحكم السلطوي على الحيز المدني، وظهور فاعلين جدد وتقليديين، وتحولات العلاقة بين المجتمع المدني والسلطات العامة والجهات الدولية. وقد أتاح ذلك نقاشًا مباشرًا بين ممثلي المجتمع المدني، عزز الشفافية والقبول المتبادل في الجهود المجتمعية. كما جرى التركيز على التحولات التي طرأت على دور منظمات المجتمع المدني وشرعيتها وحضورها في سورية.

وأُتاحت الجلسة الثانية للمشاركين العمل ضمن مجموعات لمناقشة جوانب محورية من عمل المجتمع المدني، تلتها عروض جماعية من كل مجموعة. وقد استندت هذه الجلسة إلى ثلاثة أسئلة رئيسة ركزت على تحديد الفجوات الأساسية والتحديات التشغيلية التي تواجه منظمات المجتمع المدني والمبادرات المجتمعية. وتمحورت الأسئلة حول الاحتياجات ذات الأولوية المرتبطة بالمرحلة الانتقالية، والفجوات في التمويل والشرعية التنظيمية، والقيود القانونية والإدارية التي لا تزال تقوض الاستدامة المؤسسية والتخطيط طويل الأمد. واختتم البرنامج بجلسة أخيرة خُصصت لاستكشاف فرص تعزيز الدور المستقبلي للمجتمع المدني، وتطوير أولويات محلية وتوصيات قابلة للتنفيذ. وأُتاحت هذه الجلسة مساحة لنقاش مفتوح حول جوانب أساسية من عمل المجتمع المدني السوري، مثل احتياجات بناء القدرات، ومسارات الشراكة المحتملة مع الحكومة الجديدة، وفرص الانخراط المدني الموجه نحو إحداث أثر. كما تضمنت تمريناً تفاعلياً لتيسير النقاش. ولتعزيز المشاركة الفاعلة وجمع بيانات حول قضايا محورية تتعلق بتموضع المجتمع المدني في سورية، أُجري استطلاع مباشر مع المشاركين، وعُرضت نتائجه ونوقشت. وتبع ذلك حوار منظم أفضى إلى تحديد أولويات خاصة بالسياق في مختلف المحافظات، وتسليط الضوء على توصيات سياساتية، واقتراح آليات عملية لتعزيز الشراكات المحلية.



6. المخرجات والنقاط الأساسية

يمكن تصنيف نتائج المبادرة ضمن ثلاثة محاور فرعية. فقد أُتيحت للمشاركين، من خلال الجلسات المنعقدة في تسع محافظات، فرصة مناقشة وضع المجتمع المدني خلال حكم الأسد وصولاً إلى المرحلة الراهنة، مع إبراز تموضعه في ظل المشهد السوري سريع التحول. وإلى جانب تقييم واقع المجتمع المدني، خُصص جزء مهم من النقاش لتحليل واستعراض أبرز التحديات والعوائق التي تواجه مختلف ناشطي المجتمع المدني في مرحلة ما بعد الأسد. وأخيراً، قدّم المشاركون توصيات سياساتية، مركّزين على الفرص التي ينبغي اغتنامها لتعزيز قدرات ناشطي المجتمع المدني ودمجهم بصورة أفضل في جهود التعافي والمصالحة، ولا سيما في ظل هشاشة السلام، والمخاوف من تجدد النزاعات.

6.1 مقارنة سياقية للمجتمع المدني السوري

استعرض المشاركون من المحافظات التسع المشهد المدني الذي تشكّل على مدى عقود في ظل حكم سلطوي، حيث لم يكن المجتمع المدني فضاءً اجتماعياً مستقلاً، بل امتداداً إدارياً مقيّداً ومندمجاً ضمن هيكل الدولة؛ فقد حُصر النشاط المدني ضمن منظومة صُممت للحفاظ على السيطرة السياسية، ما حدّ من قدرة المجتمع المدني على العمل بوصفه فاعلاً اجتماعياً مستقلاً. ونظراً لتصوير نظام الأسد للمجتمع المدني على أنه معارضة قبل عام 2011، لم تكن مبادرات منظمات المجتمع المدني تُقبل إلا عندما تعزز شرعية الدولة أو الطاعة الاجتماعية أو السرديات المرتبطة باستقرار النظام.

وقد شهدت تلك المرحلة خلطاً منهجياً بين مفاهيم مدنية مثل العمل القائم على الحقوق، والمناصرة العامة، وحشد المجتمعات، ونقد السياسات، وبين المعارضة السياسية، وهو ما أسهم في خلق مناخ اجتماعي اتسم

بالترتيب من المبادرات الإنسانية أو التنموية، التي كانت تُصوّر في كثير من الأحيان على أنها نشاط سياسي مقنّع. وأكد المشاركون مراراً أن المفردات المفاهيمية ذاتها المرتبطة بالمجتمع المدني، ومن بينها حقوق الطفل، والحوكمة، والمساءلة، كانت إما غائبة أو منبّهة أو مشوّهة في الخطاب العام.

لقد تشكّل المشهد المدني كنتاج لعقود من الحكم السلطوي، حيث حُرِم المجتمع المدني من استقلاليته ليتحول إلى مجرد امتداد إداري مقيد لأجهزة النظام. وقد أدّى هذا القمع الممنهج إلى تكريس بيئة اجتماعية تم فيها تغييب المفاهيم الجوهرية تقويضاً منظماً؛ بما في ذلك العمل القائم على نهج الحقوق، وحماية الطفل، والحوكمة، والمساءلة، والنقد للسياسات.

قيد نموذج الحوكمة تطور الحراك المدني عبر تشكيله لبيئة قانونية

وإدارية واجتماعية ضاغطة، فلم تعترف القوانين النازمة للجمعيات بالمنظمات غير الحكومية المستقلة على أنها جهات فاعلة مشروعة. كما صُممت إجراءات التسجيل والتشغيل والانخراط العام للحفاظ على الرقابة السياسية بدلاً من تنظيم الحياة المدنية، وأُدرج التدقيق الأمني ضمن العمليات الإدارية، وتطلبت الأنشطة الروتينية موافقات متعددة، وفضلاً عن ذلك كانت المنظمات تعمل في ظل تهديد دائم باتهامات تتراوح بين عدم الولاء السياسي وتمويل الإرهاب. ونتيجة لذلك، أصبح العمل المدني في كثير من الأحيان تمريراً على البقاء. فقد اضطرت العديد من المبادرات إلى العمل غير المعلن، أو اعتماد تسميات بديلة، أو حصر نشاطها في أعمال خيرية أساسية لتفادي القمع.

عملياً، لم يُتَح المجال للعمل المدني إلا حين يعزز شرعية الدولة أو الطاعة الاجتماعية أو السرديات المرتبطة باستقرار النظام. ولم تقتصر عرقلة التنظيم المستقل على القيود القانونية فحسب، بل أيضاً على تطبيع اجتماعي رسّخ لدى المواطنين إدراك المخاطر المرتبطة بالفعل المدني الجماعي.

تأثير القيود الأمنية والتشريعية في زمن النظام السابق على فعالية العمل المدني



أفرزت هذه البيئة آليات تكيف قائمة على البقاء؛ فكثيراً ما جرى تطير المبادرات المدنية ضمن العمل الخيري الديني، أو الوساطة المجتمعية غير الرسمية، أو شبكات مهنية غير معلنة. وفي العديد من المناطق، ظل المجتمع المدني فاعلاً اجتماعياً لكنه غير مرئي سياسياً.

وقد أشار 117 مشاركين في تسع محافظات، من أصل 174، إلى الأثر البنوي العميق للسياسات السلطوية على بنية المجتمع المدني، ولا سيما في تقويض الثقة والتنسيق بين منظمات المجتمع المدني. وفضلاً عما

تسبب به النظام من التفكك المؤسسي، فقد أضعف العلاقات بين المجتمع المدني والمجتمعات المحلية، ما أعاق جهود الاستقرار التعاونية. وقرن النشاط المدني بأجندات خفية أو انتماءات سياسية أو قرب من هياكل الحكم، وكان النجاح في العمل المجتمعي غالباً ما يُفسَّر على أنه دليل على اصطاف سياسي بدلاً من كونه نتاج كفاءة مهنية أو التزام اجتماعي. وأدى ذلك إلى ترسيخ طبقات من عدم الثقة بين الفاعلين المدنيين والسلطات، وبين المنظمات نفسها، وداخل المجتمعات التي اعتادت النظر إلى التنظيم المستقل على أنه تهديد لا مورد اجتماعي. وإلى جانب ذلك أسهمت علاقات التنافس بين المنظمات في إضعاف تموضع المجتمع المدني شريكاً في الحوكمة والتعافي.

وخلال سنوات الحرب، شهد المجتمع المدني تحولاً هيكلياً قسرياً؛ فقد أدى انهيار أو تراجع تقديم الخدمات من قبل الدولة إلى ما يمكن وصفه بصدمة الفراغ المؤسسي، حيث دفعت احتياجات البقاء المجتمعات إلى إنشاء أنظمة موازية للحكم وتقديم الخدمات، وانتقل الفاعلون المدنيون من تقديم مساعدات خيرية إلى أدوار تشغيلية معقدة، شملت تنسيق الحوكمة الطارئة، وأنظمة تعليم موازية، وإدارة لوجستيات صحية، والوساطة في النزاعات المجتمعية. وكان هذا التحول بيئياً أكثر منه أيديولوجياً؛ إذ توسع المجتمع المدني لأن البديل كان الانهيار المجتمعي. غير أن هذا التوسع جرى في ظل التفكك، والعسكرة، والاعتماد على المانحين، والتنافس المحلي على السلطة، وهو ما أفرز منظومات مدنية شديدة التكيف لكنها غير متكافئة.

وفي الوقت ذاته، تشكل المشهد المدني عبر هياكل متحالفة مع النظام سعت إلى ضبط وإعادة تعريف معنى المجتمع المدني ذاته. وتُعد «الأمانة السورية للتنمية»، التي أسستها وترأسها أسماء الأسد، مثالاً بارزاً على هذه الدينامية؛ فبالرغم من تقديمها منصةً إنسانيةً وتنمويةً وطنية، والترويج لها بوصفها دليلاً على وجود مجتمع مدني نشط، فإن سيطرتها المركزية على الموارد والشراكات وقنوات الوصول حصرت الفضاء المدني ضمن حدود يوافق عليها النظام، وفق ما أوضح المشاركون في الجلسات التسع. وأدى احتكار التمويل والشرعية المؤسسية إلى تقييد الفاعلين المستقلين، والحد من التعددية، وتضييق فرص المشاركة المستقلة. ونتيجة لذلك عجز ناشطو المجتمع المدني في سورية عن الإسهام الفاعل في جهود إعادة الإعمار وإعادة البناء وبناء السلام.

وعقب سقوط النظام، توسع الحيز المدني بصورة ملحوظة من النوادي المفاهيمية والتشغيلية والسياسية، وعادت إلى الخطاب العام مفاهيم كانت مجرّمة سابقاً، مثل المساءلة، وإصلاح الحوكمة، والبرمجة القائمة على الحقوق، واكتسبت المنظمات حضوراً قانونياً أكبر، وقدرة متزايدة على الانخراط في حوارات السياسات.

تأثير العلاقة الحالية بين المجتمع المدني والسلطة على قدرة المجتمع المدني على إحداث التغيير اللازم



غير أن العديد من المؤسسات ورثت في الوقت نفسه أنماطاً إدارية متجذرة في المركزية والرقابة ذات الطابع الأمني وتجنب المخاطر السياسية. وبناء عليه، يتسم النموذج المدني الانتقالي باستقلالية جزئية مقرونة بإشراف حذر من الدولة، حيث يُنظر إلى المجتمع المدني بوصفه ضرورة، لكنه يُعامل في الوقت ذاته على أنه عنصر قد يهدد الاستقرار إذا حظي باستقلال كامل.

وعكست بيانات الاستطلاع هذه التعقيدات؛ إذ أوضح 66 مشاركاً أن العلاقة الحالية بين المجتمع المدني والحكومة مواتية لقيادة شراكات أوسع وتعميق التعاون، بما يعزز أثر منظمات المجتمع المدني على الأرض. كما رأى 54 مشاركاً في المرحلة الانتقالية فرصة لإعادة تشكيل الأدوار المدنية عبر الضغط البنّاء والانخراط في السياسات والمساءلة العامة، بما يسهم في توطين القطاع الثالث. وتوافق جُل المشاركين خلال النقاشات على أن الإسهام الأساسي للمجتمع المدني في هذه المرحلة يكمن في استعادة التوازن المجتمعي، وإعادة بناء الثقة، وسد فجوات الحوكمة دون تكرار أنماط التوسع السياسي المفرط التي سادت في الماضي.

ومن السمات المحددة للمرحلة الانتقالية التحول من شرعية البقاء إلى شرعية الحوكمة، سواء بالنسبة للحكومة الجديدة أو لمنظمات المجتمع المدني. وأشار المشاركون، على سبيل المثال، إلى أن المواطنين

ينتقدون الحكومة علناً دون أن يتعرضوا للاعتقال، ما يعكس توفير مساحة آمنة لازدهار المجتمع المدني والحيز المدني. وبينما اكتسبت المنظمات - خلال الأزمة - الثقة من دعم المجتمعات، فإن شرعيتها في المرحلة الانتقالية تتوقف على قدرة المجتمع المدني على إعادة بناء العقد الاجتماعي، واستعادة الثقة بين المجتمعات، والوساطة في العلاقات بين المواطنين ومؤسسات الدولة.

وثمة تحول بنيوي آخر يتعلق بعلم نفس العمل المدني؛ وذلك - وفق ما ذكره المشاركون من مختلف المناطق - في سيطرة الذاكرة الأمنية، التي يتوقع فيها الفاعلون الرقابة أو العواقب السياسية حتى في سياقات تراجع فيها القمع الرسمي. وهذا الإرث النفسي يُحدُّ من الشفافية، ويقيّد المناصرة العامة، ويعزز ثقافات اتخاذ القرار غير الرسمية. وفي المقابل، يُظهر الفاعلون الشباب، ولا سيما أولئك الذين تشكل وعيهم عبر الحشد المدني في زمن الحرب وشبكات التواصل الرقمي، قدرًا أكبر من الجرأة وتوقعات أعلى للمشاركة العامة. وقد نجم عن ذلك توتر مدنيّ بين الأجيال يعمل في آن واحد مخاطر وموردًا استراتيجيًا. فبينما يحمل الجيل الأكبر ذاكرة مؤسسية ومعرفة إدارية، يقدّم الجيل الأصغر طاقة وكفاءة رقمية وثقة بالانخراط العام. ويعتمد التطور المدني المستدام على جسر هذه القدرات لتأسيس منظومة مدنية متوازنة، قادرة على الإسهام في بناء نظام اجتماعي مستقر وشامل في مرحلة ما بعد النزاع.

اقتصاديًا، يشهد المجتمع المدني أيضًا انتقالًا في شرعيته؛ فقد كان تمويل المانحين خلال الحرب يمثل بديلاً عن خدمات الرعاية التي توفرها الدولة، أما في المرحلة الحالية فتواجه المنظمات ضغوطاً لإثبات أثر تنموي بدلاً من الاكتفاء بتلبية الضرورات الإنسانية. ويتطلب هذا التحول قدرات تقنية في الرصد والتقييم، والانخراط في السياسات، وتصميم برامج قائمة على البحث في الاحتياجات الحقيقية. ولا تزال العديد من المنظمات التي نشأت خلال الحرب في طور ترسيخ نضجها المؤسسي في هذه المجالات.

إن بناء مجتمع مدني مستدام يستوجب دمج الذاكرة المؤسسية مع الممارسات الناشئة، وهو ما يمهد الطريق لترسيخ منظومة اجتماعية مستقرة وجامعة في مرحلة ما بعد النزاع.

وفي هذا السياق أكد المشاركون أن إعادة الإعمار في سورية ليست مادية فحسب، بل مؤسسية وثقافية وأخلاقية أيضًا، إذ يستلزم التعافي المجتمعي شروطاً أساسية تتمثل في إعادة بناء هياكل الحوكمة، وتعزيز النقابات والجمعيات المهنية، واستعادة الثقة العامة بالعمل الجماعي، وتنمية وعي مجتمعي قائم على الحقوق، ذلك أن إعادة بناء البنية التحتية دون إعادة بناء الثقافة المدنية تنطوي على خطر إعادة إنتاج الإخفاقات البنيوية التي قيّدت الحياة المدنية تاريخياً في سورية.

ورغم التحديات المستمرة، ثمة شعور متنامٍ بالمسؤولية المشتركة بين الفاعلين المدنيين والسلطات، فالتعاون قائم، لكنه هش وغير متكافئ. وبينما تسعى السلطات إلى منع الانتشار غير المنضبط للمنظمات، يسعى المجتمع المدني إلى تأثير سياساتي ذي معنى. وتتطلب العلاقات المستدامة ثقة متبادلة وأطرًا قانونية شفافة ورؤية مدنية مشتركة. وتمثل الديناميات القائمة فرصة واختبارًا بنيويًا في آنٍ معًا؛ فإما أن يرسخ المجتمع المدني نفسه فاعلاً وطنياً بناءً، أو يخاطر بإعادة إنتاج أنماط التفكك والتنافس وعدم الثقة الموروثة.

وعلى مستوى أعمق، يعمل المجتمع المدني بوصفه بنية تحتية لامتصاص الصدمات الاجتماعية. ففي السياقات التي يظل فيها تعافي الدولة غير متكافئ، يسهم المجتمع المدني في استقرار الاقتصادات المحلية، وتوفير مسارات انخراط للشباب، والحد من مخاطر التفكك الاجتماعي، وهذا ما يجعله في صميم الحوكمة الوظيفي لا على هامشها، حتى وإن ظل الاعتراف السياسي به غير مكتمل.

وعلى الرغم من وجود سمات مشتركة في المحافظات التسع فإن هناك عوامل تشكل واقع المجتمع المدني في سياقات محلية محددة، وفق ما ذكره المشاركون. فعلى الرغم من هيمنة الأنماط الوطنية العامة، تكشف الديناميات على مستوى المحافظات عن مسارات تاريخية وسياسية مميزة تؤثر في قدرات المجتمع المدني وتحدياته بصورة مختلفة في كل منطقة.

حيث تبرز إدلب بوصفها منطقة تمتعت بمدة أطول نسبيًا من الاستقلال عن النظام، ما أتاح نشوء مجتمع مدني أكثر نضجًا وتنوعًا. وقد أفرزت هذه التجربة فاعلين أكثر إلمامًا بالعمل القائم على الحقوق وبنقاشات الحوكمة. وحتى في المناطق المحيطة بإدلب، مثل ريف إدلب، توسع المجتمع المدني ليضطلع بوظائف قريبة من الحوكمة، شملت تنسيق الخدمات، والوساطة القانونية، والدعم الإداري المحلي خلال الأزمة الممتدة. غير أن المشاركين أشاروا أيضًا إلى مخاطر إعادة إنتاج ممارسات حقبة النظام، مثل الأنشطة الرمزية، وغموض التفويضات، والتعيينات المسييسة. كما أدى توسع المجتمع المدني إلى تفكك على أسس جغرافية وأيديولوجية وحوكومية، ما يعقد دمج أدواره بصورة فعالة في المرحلة الانتقالية.

أما حماة، التي تشكّل تاريخها من جراء القمع منذ ثمانينيات القرن الماضي، فقد كشفت عن جراح أعمق من انعدام الثقة. وذكر الفاعلون المدنيون أن هناك تصورًا عن منظمات المجتمع المدني ملازمًا بكونها غير موالية أو مشبوهة سياسيًا، مؤكدين وجود محاولات بنيوية من قبل النظام السابق لعزل حماة عن الحياة المدنية الوطنية، ولا يزال هذا الإرث يؤثر في ثقة المجتمع وسلوك المنظمات.

كذلك، تشابهت أنماط السيطرة الأمنية في دمشق وحمص، غير أن النقاشات في الموقعين أظهرت صمود الشبكات المدنية غير الرسمية وعودة المراكز البحثية والنفسية والتنموية بعد المرحلة الانتقالية. كما أشار مشاركو حمص إلى وجود شريحة شبابية نشطة سياسيًا بصورة خاصة، نتيجة تعرض المدينة الطويل والمكثف للقمع والنزاع.

وفي حلب، كان الفضاء المدني قبل عام 2011 يعمل ضمن ما وصفه المشاركون بصندوق أمني، حيث لم يكن الخطاب السياسي ممكنًا إلا في فضاءات اجتماعية مشوّرة، مثل حلقات المثقفين في المقاهي الرجالية أو المبادرات الاجتماعية ذات الطابع الديني. وبعد سقوط النظام، يعمل المجتمع المدني في بيئة عالية الحيوية لكنها متفككة استراتيجيًا، تتسم بتوتر بين نماذج الحوكمة الإدارية المركزية، في دمشق، وثقافة مدنية محلية شديدة التكيف ومتجذرة اجتماعيًا. ويؤطر الفاعلون المدنيون المجتمع المدني بصورة متزايدة بوصفه بنية تحتية دولاية لا ملحقًا خيريًا، مؤكدين أن المبادرات المحلية الصغيرة تعمل كآليات ربط تدعم منظومات الحوكمة الأوسع.

أما طرطوس، التي كانت تاريخياً معقلاً إدارياً وأمنياً احتُوي فيه المجتمع المدني ضمن اتحادات معترف بها من الدولة وهيكل خيرية متحالفة مع النظام، فتعكس انتقالاً تدريجياً. ففي مرحلة ما بعد الانتقال، يعمل المجتمع المدني في بيئة معترف بها قانونياً لكنها خاضعة لمراقبة وثيقة، مع التنقل ضمن حدود إدارية وسياسية ضيقة. وثمة سمة بارزة للحيز المدني في طرطوس هي التكيف اللغوي، حيث تُؤطر المنظمات أعمال الحوكمة أو العدالة باستخدام مصطلحات مقبولة اجتماعياً؛ مثل التماسك الاجتماعي أو حماية البيئة. وتوضح المدينة كيف تنتقل المنظومات المدنية القريبة من النظام عبر تفاوض تدريجي لا عبر قطيعة مفاجئة. لا تزال المساحة المدنية في اللاذقية مقيدة للغاية، وتتسم بالرقابة الشاملة، والأطر التنظيمية التقييدية، والحريات المحدودة للغاية لمنظمات المجتمع المدني والمبادرات المجتمعية. وفي الوقت نفسه، هناك عجز واضح في الثقة بين المجتمعات المحلية والسلطات، حيث أكد المشاركون أن إعادة بناء هذه الثقة يجب أن تظلع بها الدولة. كما تزيد التوترات الاجتماعية، بما في ذلك تصاعد النزعات الطائفية، من تعقيد بيئة العمل المدني.

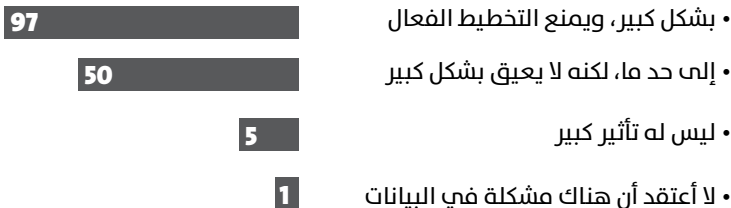
وفي درعا، يعكس المجتمع المدني مساراً مختلفاً، يتسم بغياب مؤسسي وإرث نفسي بخلاف الانفجار المؤسسي زمن الحرب. فبينما نشأ النشاط المدني خلال الأزمة أساساً عبر شبكات بقاء محلية بدلاً من منظمات غير حكومية مؤسسة، شهدت المرحلة الانتقالية بروز مجتمع مدني ذي إمكانات كامنة، لكنه مقيد بانهايار اقتصادي، وتراجع الخدمات البلدية، وتشوهات تمويل المانحين. ويتمثل التحدي المركزي في إعادة بناء الثقة العامة بالعمل المدني المؤسسي بعد فترات طويلة من فشل الخدمات والتهميش السياسي. ويعطي الفاعلون المدنيون أولوية متزايدة لإعادة بناء الثقة قبل توسيع برامجهم التشغيلية، بما يعكس مساراً أبطأ لكنه قد يكون أكثر تجذراً اجتماعياً لإعادة البناء المدني.

إلى جانب القواسم المشتركة بين المحافظات الأربع، برزت عوامل محلية مؤثرة في صياغة واقع المجتمع المدني. لكل محافظة مسارها التاريخي والسياسي الخاص الذي صاغ بشكل مباشر إمكانات المجتمع المدني ومعوقات عمله.

6.2 التحديات والعوائق التي يواجهها المجتمع المدني في سورية

وصف ممثلو منظمات المجتمع المدني في المحافظات الثماني مشهداً يكتنفه عدد من الحواجز الهيكلية والقانونية والمالية والمؤسسية التي تواصل تقليص تأثيرهم وتحد من مساهمتهم في العملية الانتقالية. وعلى الرغم من التغييرات في السياق السياسي فإن العديد من القيود الأساسية المتجذرة في نماذج الحوكمة السابقة، والهياكل السلطوية المجزأة، والتدهور الاقتصادي، لا تزال متأصلة بعمق، وتقوض قدرة المنظمات على العمل المستدام، وبناء الثقة مع المجتمعات، والتنسيق الفعال مع السلطات الإدارية الناشئة.

تأثير غياب خطة وطنية وإجراءات واضحة للتنسيق بين الجهات المختلفة على عمل المجتمع المدني



وقد كان أحد المواضيع المركزية التي تناولها المشاركون هو غياب إطار وطني متكامل يحدد دور ومسؤوليات ونطاق عمل المجتمع المدني، وقد أكد ما يقرب من ثلثي المشاركين على التأثير السلبي الكبير لغياب الاستراتيجيات الوطنية والأساليب الموحدة لتنسيق عمل مختلف الناشطين في المجتمع المدني، ما يعيق الانتقال السلس والفعال إلى المراحل التالية.

وأشار المشاركون إلى أنه بدون رؤية مدنية واضحة وهيكل مرجعي موحد، يبقى المجتمع المدني عرضة للقرارات العشوائية، ولتغير التوقعات السياسية، والممارسات التنظيمية غير المتسقة. وقد أدى غياب تعريف متفق عليه لولاية المجتمع المدني، سواء كانت إنسانية أو تنموية أو قائمة على الحقوق، إلى توترات متكررة مع الجهات الحكومية.. وأكد المشاركون أن هذه الشكوك تولّد تردداً بين منظمات المجتمع المدني، وتثبط التخطيط طويل الأمد، وتخلق بيئة تشغيل غير متكافئة عبر المناطق.

كما حدد المشاركون فجوات هيكلية في التنسيق؛ فعلى الرغم من انتشار المنظمات، لا يوجد آلية وطنية فعالة لتوحيد الأولويات، وتقليل التكرار، وضمان التغطية العادلة. وأظهرت أمثلة على مستوى المحافظات أن المجتمعات إما تتلقى خدمات متداخلة أو لا تتلقى أي خدمات، اعتماداً على وجود المنظمات محلياً. وتتجاوز الفجوة مجرد التنسيق بين منظمات المجتمع المدني لتشمل ضعف التواصل بين المؤسسات الحكومية والفاعلين المدنيين، ما يساهم في سوء الفهم، والإجراءات المتناقضة، وتأخير الموافقات.

6.3 العوائق المالية والتحديات المتعلقة بالشرعية

برزت الاستدامة المالية بوصفها أحد التحديات الأكثر انتشاراً، فوفق ما ذكره أغلب المشاركين ثمة انخفاض حاد في التمويل الدولي نتيجة للأزمات العالمية المتتالية، وتغير أولويات الجهات المانحة، والمسار السياسي غير المؤكد في سورية. ويتسم التمويل الحالي بكونه قصير الأمد ويركز على الجانب الإنساني بشكل رئيس، مع تخصيص محدود للتنمية وبناء المؤسسات وبناء السلام، أو التعافي المبكر، على الرغم من الاعتراف الواسع بأهمية هذه المجالات للاستقرار خلال المرحلة الانتقالية. وأعربت منظمات المجتمع المدني في جميع المحافظات عن القلق من كون الجهات المانحة تواصل الإبقاء على إطار محدود للإغاثة الطارئة لا يتماشى مع احتياجات المجتمعات المتغيرة لإعادة بناء سبل العيش، واستعادة الخدمات العامة، وتعزيز هياكل الحوكمة المحلية.

على الرغم من التنامي الملحوظ في أعداد المنظمات، يظل غياب آلية وطنية فاعلة عائقاً أمام توحيد الأولويات، والحد من ازدواجية الجهود، وضمان شمولية التغطية الجغرافية للتدخلات.

غير أن القيود المالية لا تقتصر على ندرة الموارد فقط، بل ترتبط هيكليةً بديناميات الشرعية، وسلوك المانحين، والتحولات الجيوسياسية، حيث استعرض المشاركون الفجوات المستمرة بين نماذج تخصيص التمويل والأولويات المحلية المحددة، ففي عدة سياقات، تهيمن أطر المشاريع المصممة خارجياً على تدفقات التمويل، ما يؤدي إلى عدم توافق البرامج مع الواقع الاجتماعي والاقتصادي المحلي، وقد تجلّى ذلك بوضوح في المناطق التي نُفذت فيها «مشاريع نموذجية» قياسية دون سياق كاف، وهو ما حد من ملكية المجتمع المحلي وأضعف فرص الاستدامة طويلة المدى.

يضاف إلى ذلك أن النظام المالي شديد التقلب، بناء على ما ذكره المشاركون؛ فقد أدت التحولات في اهتمام الجهات المانحة العالمية نحو أزمات أخرى، إلى جانب العقوبات والقرارات السياسية المؤثرة على العمليات الإنسانية، إلى تقليص تدفقات التمويل المتوقعة، وقد ساهمت هذه الديناميات في إلغاء مشاريع حتى بعد استكمال تقييم الاحتياجات، ما أضر بالثقة بين المجتمعات والفاعلين المدنيين. هذا فضلاً عن ازدياد تقلب التمويل من جراء القيود المصرفية، والعقوبات، والحوافز المتعلقة بالامتثال المالي، التي تحد من الوصول

إلى الموارد. وشدد المشاركون على التأخيرات في التحويلات، والقيود على السحب، وغياب توجيهات واضحة بشأن المعاملات المالية المسموح بها. وفي القطاعات الحساسة من حيث الوقت، مثل الصحة وسبل العيش، أدت تأخيرات التحويل المرتبطة باللوائح والامتثال إلى شلل تشغيلي.

ولا يقتصر تأثير هذه القيود المالية على منظمات المجتمع المدني فحسب، بل على البيئة الاقتصادية الأوسع، حيث تحد من الاستثمار في البنية التحتية المجتمعية، وتعيق الشراكات مع الجهات الدولية، وتكون المنظمات الأصغر عرضة للآثار السلبية بشكل خاص؛ إذ إن غياب القدرة الإدارية على التنقل ضمن الإجراءات المالية المعقدة يجعل العديد منها يعتمد على التبرعات غير المنتظمة، والمساهمات الموسمية، أو الشبكات الشخصية للحفاظ على استمرار عملها.

وترتبط تحديات الشرعية ارتباطاً وثيقاً بهذه القيود المالية؛ فالشرعية الداخلية تظل ضعيفة بسبب انعدام الثقة المستمر بين المجتمعات والمنظمات. وغالباً ما تكافح المجتمعات المتأثرة بعقود من الحكم الأمني للتفريق بين العمل المدني والانتماءات السياسية. كما تستمر الانقسامات المجتمعية المستندة إلى تحالفات فترة الصراع في تشكيل تصور حيادية المنظمات. وفي الوقت نفسه، تظل الشرعية الخارجية محدودة بسبب الغموض المحيط بالوضع القانوني لبعض الأنشطة، خاصة للمنظمات العاملة عبر اختصاصات متعددة حيث تختلف الأطر التنظيمية.

يُطلب من الفاعلين المدنيين غالباً تلبية معايير شرعية مختلفة ومتناقضة في آن واحد، ومن ضمنها متطلبات المساءلة أمام المانحين، وأطر الامتثال الحكومي، وتوقعات المجتمع للحيادية والتمثيل. وتفرض هذه المطالب الشرعية المتعددة دون وجود آليات دعم هيكلية مقابلة. وعلى المستوى المؤسسي، يؤدي غياب أو ضعف هياكل الحوكمة التمثيلية إلى تعقيد الاعتراف بمنظمات المجتمع المدني شركاء شرعيين في السياسات ضمن عمليات الحوكمة الانتقالية. كما تزيد القيود الناتجة عن العقوبات الدولية، ومن ضمن ذلك الالتزام بالأطر العالمية لمكافحة الإرهاب، من تعقيد الشراكات مع الجهات المانحة الخارجية، وتأخير الموافقات على المبادرات الجديدة.

ثمة تحديات هيكلية إضافية تتمثل بالتجزؤ النسبي لمستوى الاحتراف في المجتمع المدني؛ ففي بعض الحالات تطورت المنظمات إلى أنظمة مغلقة داخلياً، تركز على استمرارية الموظفين بدلاً من مهمة المؤسسة، ما خلق حواجز أمام المشاركة المدنية الأوسع وأضعف الثقة العامة. وبالموازاة مع هذا الاتجاه، أدى انتقال الموظفين ذوي الخبرة في المجتمع المدني إلى مناصب حكومية إلى إحداث فجوات إضافية في القدرات والاستمرارية داخل المنظمات، وهو ما يزيد من الضغط على استدامة المؤسسات في وقت تتطلب فيه التكيف الاستراتيجي المستدام.

6.4 فجوات القدرات والضعف المؤسسي

أكدت منظمات المجتمع المدني في جميع المحافظات وجود فجوات كبيرة في القدرات المؤسسية؛ إذ لا يزال نقص الكوادر، ومحدودية فرص التدريب، وضعف هياكل الحوكمة، يقوض الأداء التنظيمي. وتظل معظم مبادرات بناء القدرات قصيرة المدى، ومبنية على المشاريع، ومدفوعة من قبل الجهات المانحة، وهو ما يترك المنظمات بدون استراتيجيات تطوير مؤسسي مستدامة. كما أن غياب الاستثمار طويل الأمد في نظم الحوكمة، وإدارة المالية، والبنية التحتية الرقمية، وأطر الرصد والتقييم، والتخطيط الاستراتيجي، يحد من قدرة منظمات المجتمع المدني على التأثير في السياسات العامة أو إدارة برامج متوسطة إلى كبيرة النطاق بفاعلية.

تتجاوز محدودية القدرات مجرد النقص الفني، إذ إنها أصبحت نظامية، متجذرة في نقاط ضعف هيكلية تتعلق بالتوجه الاستراتيجي، ونماذج الحوكمة المؤسسية، وأنظمة إدارة المعرفة. ولا تزال العديد من المنظمات تعمل ضمن دورات تخطيط قصيرة تتوافق مع جداول تمويل المشاريع، بدلاً من أطر تطوير مؤسسي طويلة الأمد، ما يعزز ثقافة التشغيل التفاعلية ويقيد التموضع الاستراتيجي في عمليات الحوكمة الانتقالية.

تزيد الفجوات في القدرات عبر المناطق الجغرافية من تعقيد المشهد؛ إذ ساهم التوزيع غير المتكافئ للتمويل بين المناطق التي كانت تحت سيطرة النظام سابقاً ومناطق أخرى، في عدم تكافؤ تطوير الخبرات التنظيمية، والبنية التحتية الرقمية، ومسارات القيادة. وفي بعض المناطق، أدى ضعف التدريب والدعم الفني إلى عمل المنظمات بطاقة تشغيلية منخفضة رغم ارتفاع الطلب المجتمعي على الخدمات. وتؤدي هذه التفاوتات إلى ترسيخ الفوارق الإقليمية في التأثير المدني وتقديم الخدمات.

تشكل البنية التحتية للبيانات والمعرفة نقطة ضعف هيكلية حرجة؛ فقد أكد المشاركون غياب قواعد بيانات احتياجات موحدة ومحدثة، وضعف أنظمة التغذية الراجعة والتقييم.

إعاقة نقص البيانات الشاملة والموثوقة تحديد الاحتياجات الحقيقية للمجتمع المدني وفاعليته



قد أشار 110 من بين جميع المشاركين إلى أن غياب البيانات ونظام معلومات موثوق يحد من فهم احتياجات منظمات المجتمع المدني ويعيق فعاليتها؛ فبدون منظومات بيانات موثوقة تواجه المنظمات صعوبة في تجنب التكرار، وقياس الأثر، والمشاركة الموثوقة في حوار السياسات. ويؤدي تفتت البيانات إلى تقليص التعلم بين المنظمات، وإضعاف البرمجة القائمة على الأدلة، وتقليل فعالية استثمارات الجهات المانحة. كما يحد ذلك من قدرة المجتمع المدني على الانتقال من تقديم الخدمات نحو المشاركة الفعالة في الحوكمة القائمة على المعرفة.

تتجاوز قيود رأس المال البشري الفجوات الفنية؛ فقد أثر التحول المجتمعي الأوسع على أنماط المشاركة المدنية؛ فاضطرار العديد من الأفراد للعمل في وظائف متعددة حد من قدرتهم على التطوع أو الانخراط في العمل الجماعي. ولا يزال نزيف العقول يشكل مصدر قلق بالغ؛ فقد أدت هجرة الشباب والمهنيين ذوي المهارات العالية إلى فجوات كبيرة في استمرارية القيادة والخبرة التقنية والذاكرة المؤسسية. وعلى الرغم من استمرار الحماس التطوعي في جميع المحافظات، تفتقر المنظمات إلى القوى العاملة المدربة اللازمة لتولي الأدوار المتخصصة والتنموية والسياسية.

يشكل بناء القيادة تحدياً هيكلياً إضافياً؛ فبينما تعد مستويات مشاركة الشباب مرتفعة، لا تزال مسارات القيادة المنظمة غير متطورة. غالباً ما يمتلك الفاعلون المدنيون الشباب طاقة المناصرة والقدرة الرقمية، لكنهم يفتقرون إلى المعرفة بالسياسات، والوعي القانوني، والقدرة على التفاوض، والخبرة في الحوكمة المؤسسية اللازمة للانخراط بفاعلية في بيئات الحوكمة الانتقالية. وبدون آليات منظمة لتطوير القيادة، قد يظل التجديد المدني رمزياً بدلاً من أن يكون تحولاً مؤسسياً.

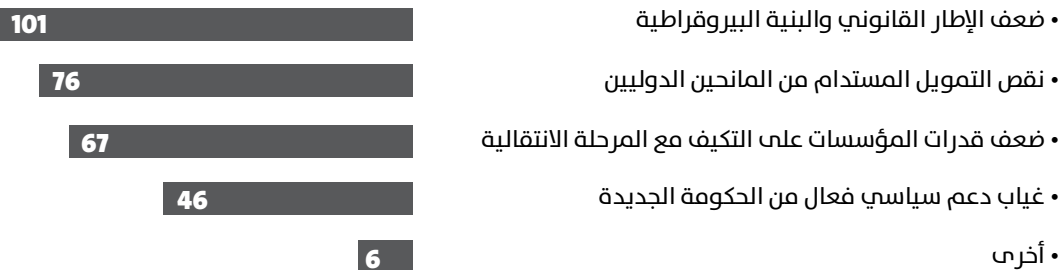
بالموازاة مع ذلك، أشار المشاركون إلى استمرار تأثير الانقسام السياسي على المصداقية المؤسسية؛ فالمنظمات التي كانت مسيسة سابقاً، أو استخدمت لأغراض المواجهة السياسية، تواصل مواجهة عجز في الثقة. وتظهر الخبرات عبر محافظات متعددة أنه بمجرد محاولة تسييس المنظمات المدنية يمكن أن تتعرض مصادر التمويل للخطر، وتقسم التحالفات المؤسسية، وتقوض الثقة المجتمعية، ومن ثم وتؤكد هذه الديناميات ضرورة الالتزام الصارم بالمهام المهنية، والحياد المؤسسي، وممارسات الاتصال الشفاف.

6.5 العوائق القانونية والبيروقراطية

أكد الناشطون المدنيون أن القيود القانونية والإدارية هي أحد أهم العوائق في عملهم، فضلاً عن أنها من أبرز الحواجز الهيكلية لاستدامة المجتمع المدني. فالقوانين القائمة على تنظيم الجمعيات قديمة وغير متوافقة مع احتياجات السياق الانتقالي، والأطر التنظيمية ليست مصممة لتناسب مع واقع الحوكمة الانتقالية، وفي حين ما تزال العديد من القوانين المنظمة للعمل المدني قديمة أو مقيدة بشكل مفرط، تظل الأطر القانونية الجديدة غير مكتملة أو مطبقة بشكل غير متسق. ويزيد غياب هيئة تشريعية في بعض المناطق من تعقيد هذه القضايا.

وتظل إجراءات التسجيل والترخيص والموافقة على المشاريع غير واضحة، وغالباً ما تعتمد على القرارات التقديرية بدلاً من الأطر التنظيمية الموحدة. ويعد التفتت الإداري حاجزاً تشغيلياً رئيساً، ففي بيئات متعددة تحتفظ السلطات بصلاحيات موافقة متداخلة على أنشطة مماثلة، وهو ما يخلق تكراراً إجرائياً وحالة من عدم اليقين. وفي بعض الحالات، تواجه منظمات المجتمع المدني مسارات موافقة إنسانية وسياسية متوازية، ما يزيد من تكاليف المعاملات ويثبط الابتكار.

بالنظر إلى الفجوات في التمويل والشرعية وبناء القدرات، ما هو التحدي الأكبر الذي يعيق استدامة المجتمع المدني في سوريا؟



وإلى جانب ذلك فإن المنظمات تعتمد على تعليمات إدارية مجزأة، أو تدابير مؤقتة، أو ترتيبات غير رسمية، بدلاً من التوجيه التنظيمي الواضح. وتستمر الممارسات البيروقراطية، التي ورثتها العديد من المنظمات عن النظام السابق، في جعل الأولوية للرقابة لا التسهيل. وقد أشار المشاركون إلى استمرار العقلية البيروقراطية للسيطرة حتى في سياقات انخفض فيها الإشراف الأمني الرسمي. وتظل إجراءات الترخيص، والموافقة على المشاريع، وأذونات التشغيل، بطيئة وغير متوقعة في كثير من الأحيان. وإلى جانب ذلك يؤدي ازدواج السلطات، وكثرة الأوراق، وسلاسل المسؤولية غير الواضحة، إلى تأخير الإجراءات وإحباط الابتكار، وهذا الغموض الإداري يزيد من تعرض المنظمات للمخاطر، ويحد من التخطيط طويل المدى.

لتوضيح ذلك، فقد عدَّ أكثر من نصف المشاركين ضعف الأطر القانونية وارتفاع البيروقراطية عوامل رئيسة تقوض فعالية واستدامة المجتمع المدني السوري.

كذلك فمن القيود التي تناولها المشاركون من مختلف المحافظات اللوائح المالية غير الواضحة، ومحدودية حركة النقد، والعقبات أمام استقبال التحويلات الخارجية، وغياب تدابير قانونية مؤقتة قد تسهل الشراكات خلال المرحلة الانتقالية. لا تعيق العديد من هذه القيود الاستدامة فحسب، بل أيضًا المساءلة، إذ تعمل المنظمات بدون معايير امثال مالي واضحة أو هياكل تدقيق مستقلة.

وثمة مخاوف رئيسة أخرى تتعلق بغياب أطر قانونية تحمي المتطوعين والفاعلين المدنيين؛ فغياب الحماية القانونية الواضحة يثبط العمل التطوعي ويضعف المشاركة المدنية الشعبية. بالإضافة إلى ذلك، تؤدي التفاوتات في معايير الموافقة بين المؤسسات إلى خلق ظروف تشغيل غير متكافئة بين المنظمات.

6.6 التحديات العملية والبنوية

ثمة عدد من الإشكاليات التشغيلية عبر المحافظات، يمكن تصنيفها في أربعة محاور مترابطة هي:

1. هياكل التنسيق المجزأة بين منظمات المجتمع المدني وبين الفاعلين المدنيين والمؤسسات الحكومية، ما يؤدي إلى التكرار، وعدم التغطية المتسقة، وعدم الكفاءة في استخدام الموارد.
2. فجوات في المسؤولية الاجتماعية للشركات والمشاركة مع القطاع الخاص، حيث لا تحصل الشركات على قدر كاف من التشجيع أو التحفيز لدعم المبادرات المجتمعية.
3. ضعف ثقافة الرصد والتقييم، إذ أشار العديد من المشاركين إلى أن نظم إدارة النتائج ما تزال غير متطورة أو يُستهان بأهميتها.
4. محدودية التحول الرقمي، ويتمثل في ضعف تبني الذكاء الاصطناعي، والأدوات الإدارية الحديثة، وأنظمة البيانات، وآليات الرقابة الرقمية اللازمة لتحقيق الفعالية والشفافية.

على الرغم من أن المشاركين في بعض المحافظات ركزوا على جوانب معينة من هذه العوائق أكثر من غيرها، فإن هذه التحديات التشغيلية تعد إلى حد بعيد البيئة العملية لمنظمات المجتمع المدني. فهي تعزز القيود الهيكلية الأوسع التي تعيق مساهمة المجتمع المدني في الحوكمة، وتقديم الخدمات، وتعزيز صمود المجتمع.

إن استمرار الهياكل الموجهة للطوارئ يتقاطع بشكل مباشر مع أنظمة التنسيق المجزأة، وضعف ثقافة الرصد والتقييم، وقلة التحول الرقمي. فالمؤسسات المصممة للاستجابة السريعة غالبًا ما تفتقر إلى البنية المؤسسية اللازمة للتخطيط طويل الأجل، وقياس الأثر، وبرمجة التنمية المتكاملة، ونتيجة لذلك يتكرر ازدواج الخدمات، والتوزيع غير الفعال للموارد، ومحدودية التأثير على السياسات حتى في البيئات المستقرة نسبيًا.

شدد المشاركون على أن الفاعلين المدنيين يجب أن يعيدوا تموضعهم تدريجيًا ضمن أنظمة التنمية الوطنية الأوسع بدلاً من العمل بالتوازي معها. ومع ذلك، فإن هذا التحول يظل مقيّدًا باستراتيجيات ضعيفة لتنويع الاقتصاد الوطني وضعف التكامل بين برمجة المجتمع المدني والتخطيط الوطني للتنمية. ولا بد هنا من الإشارة إلى أن الانتقال من الاستجابة الطارئة إلى التنمية المدنية المستدامة ليس مجرد مسألة برمجية، بل هو تحول هيكلي.

ومع ذلك، هناك ديناميات خاصة بكل محافظة تعيق عمل منظمات المجتمع المدني؛ فعلى سبيل المثال كان طول بقاء إدلب خارج سيطرة النظام عاملاً ساهم في خلق بيئة مجتمع مدني متطورة نسبيًا، إلا أنها أدت أيضًا إلى توترات تنظيمية وسياسية فريدة مع السلطات الناشئة التي ترى في الشبكات الخارجية للمجتمع المدني أصلًا ذا قيمة وأيضًا مصدر قلق للسيادة. وبالمثل، يعمل المجتمع المدني في ريف إدلب ضمن بيئة هشة هيكلية تتسم بقلة التوحيد المؤسسي وعدم وضوح اللوائح بشكل متساوٍ.

تواجه المنظمات تفاوتاً في القدرات نتيجة سنوات من تشتت الرقابة وعدم الانتظام في الوصول إلى الدعم الفني. ويقابل الطلب المجتمعي المرتفع بنية تحتية وظيفية محدودة، وضعف أنظمة البيانات، وقلة التعرض للتخطيط طويل الأجل للحكومة. والنتيجة فضاء مدني يظل نشطاً اجتماعياً لكنه محدود على الصعيد المؤسسي ويعتمد بشكل كبير على دورات المشاريع قصيرة الأجل.

في حلب، أبرز المشاركون تأثير القيود المصرفية، وقلة مشاركة القطاع الخاص، وضعف التكامل بين برمجة المجتمع المدني والتخطيط الوطني للتنمية. ومع الهجرة الشبابية وانخفاض الاحتفاظ برأس المال البشري، تقيّد هذه الديناميات انتقال القطاع من تقديم الخدمات الطارئة إلى المشاركة في التنمية المستدامة.

أما وضع منظمات المجتمع المدني في دمشق فيظل مختلفاً، حيث أشار المشاركون إلى مخاوف نظامية، مثل الفجوات في التخطيط الوطني، وعدم وضوح الرؤية الحكومية، وغياب الهياكل التنظيمية والإشرافية الموحدة.

وفي حماة، أكد المشاركون أن منظمات المجتمع المدني لا تزال تعاني من إرث عميق من القمع التاريخي، وهو ما تسبب في انخفاض الثقة العامة وضعف التماسك التنظيمي، فعلى سبيل المثال لا تزال الحواجز الإدارية المستمرة، والتنظيمات المسيسة، والمتطلبات الإجرائية، متأثرة بالممارسات السلطوية السابقة.

أما في حمص، فإن العقوبات والقيود المصرفية- وفق ما بيّنه المشاركون- تؤثر سلباً على الاستثمار المحلي، واستدامة المؤسسات، والاحتفاظ بالموظفين. ويضاف إلى ذلك أن المحافظة شهدت هجرة شديدة للشباب، وهو ما تسبب في انخفاض رأس مال المؤسسات البشري. وعلى الرغم من تقاليد التطوع القوية تفتقر المنظمات إلى دعم مستمر من الجهات الحكومية، وهو ما يصعب التخطيط طويل الأجل.

تتواجه الجهات الفاعلة في المجتمع المدني في اللاذقية نقصاً حاداً في التمويل، يتفاقم بسبب محدودية الوصول إلى رأس المال والاستثمارات المحلية وبناء القدرات، مما يؤدي إلى تهميش الفاعلين المحليين والمساهمة في هجرة الكفاءات. علاوة على ذلك، فإن الرقابة الحكومية المفرطة، والمحسوبة في منح التراخيص، وانعدام الثقة تجاه منظمات المجتمع المدني، تؤدي جميعها إلى تقييد حيز العمل وخلق فرص غير متكافئة، مما يضر بالمنظمات المحلية بشكل خاص. ويضاف إلى ذلك العقوبات البيروقراطية والتأخير في الحصول على الموافقات للمبادرات التي تقودها هذه المنظمات، مما يعيق تنفيذ الأنشطة في الوقت المحدد.

أما في طرطوس، فتعمل المنظمات ضمن أطر إجرائية منظمة بشكل صارم، حيث يحد بطء عمليات الترخيص والتراخيص المتعددة من المرونة الاستراتيجية، تتفاقم فجوات القدرات نتيجة التوزيع غير المتكافئ للتمويل، والاستثمار المحدود في أنظمة الحوكمة، والبنية التحتية الرقمية، والمعرفة بالسياسات.

وقد أوضح المشاركون في درعا كيف أن المجتمع المدني يتشكل بناء على التقلبات السياسية وفقدان الثقة المؤسسية، وهو ما يفسر استمرار الغموض الإداري، وعدم الانتظام في تطبيق اللوائح، وقلة الأطر الواقية للفاعلين المدنيين. وعلى الرغم من أن المشاركة التطوعية قائمة، فإن حالة عدم اليقين بشأن الحماية القانونية وترتيبات الحوكمة طويلة الأجل تحد من توطيد المنظمات والتخطيط المستدام.

7. التوصيات والفرص المتاحة للمجتمع المدني في سورية

حددت الجلسات التي عُقدت في المحافظات التسع توصيات وفرصاً أساسية لتعزيز دور وتأثير واستدامة المجتمع المدني في سورية. وأكدت ضرورة انتقال المجتمع المدني من التركيز على تقديم الخدمات إلى دور أوسع يركز على التأثير في السياسات والتنمية، مع القدرة على التنقل ضمن بيئة اجتماعية وسياسية وقانونية معقدة.

تحويل المجتمع المدني من تقديم خدمات فقط إلى دور أكثر تأثيراً في صناعة السياسات والمساءلة



أكد 97 من المشاركين أن إرساء قيم ومبادئ واضحة تتمحور حول الشفافية والمساءلة يعد أمراً أساسياً لانتقال المجتمع المدني نحو دور أكثر تأثيراً في صنع السياسات والرقابة. ولضمان أن يكون دور المجتمع المدني بناءً وفعالاً بدلاً من أن يكون سلبياً في مستقبل سورية، فلا بد من إقامة علاقات مع الفاعلين السياسيين وصانعي السياسات، وفق ما أكده 95 مشاركاً. وتتيح هذه الاستراتيجيات لمؤسسات المجتمع المدني أن تصبح فاعلة في عملية اتخاذ القرار، وهو ما يؤدي إلى سياسات وقرارات يقودها المجتمع والمجتمعات المحلية، وتوجه مسار سورية نحو التعافي والمصالحة.

خلصت الجلسات في المرحتين إلى جملة من التوصيات التي تعد أولويات ملحة، وتندرج ضمن أربعة مجالات رئيسية مترابطة، وتشمل الحوكمة والشرعية، والتمويل المستدام، وبناء القدرات البشرية والمؤسسية، والمشاركة الاستراتيجية مع المجتمعات والفاعلين الحكوميين والقطاع الخاص.

التوصية الأولى: تعزيز الحوكمة المحلية والشرعية الاجتماعية

أكد المشاركون أن فعالية ومصداقية المجتمع المدني تعتمد على وجود هياكل حوكمة قوية، وأطر قانونية واضحة، وعمل منسق. وتعد الثقة بين مؤسسات المجتمع المدني، وبينها وبين المجتمعات المحلية أو الجهات الحكومية، ضرورة لضمان الشرعية وتجنب تكرار الجهود. وتتيح الآليات الشفافة ومشاركة المنظمات تحديد الأولويات، وتبيين الثغرات، والاستجابة لاحتياجات المجتمع، مع الحفاظ على الاستقلالية والمعايير الأخلاقية.

• الإصلاح التنظيمي وأطر المساءلة الهجينة: تحديث أو تعديل قوانين الجمعيات بما يتوافق مع احتياجات المجتمع المدني في المرحلة الانتقالية، وإعادة هيكلة آليات التسجيل، وتطوير استراتيجيات مؤقتة لضمان استمرارية العمل في المناطق الانتقالية. ويجب أن تكفل التشريعات استقلالية المنظمات، وتشجع على المساءلة، وتوضح دور المجتمع المدني تجاه الدولة. في الوقت نفسه، يجب على المنظمات تنفيذ أنظمة تقارير مزدوجة تلبى الامتثال التنظيمي مع الحفاظ على المساءلة تجاه المجتمعات، وتحويل البيانات المالية والبرامجية إلى صيغ يسهل على المجتمع الاطلاع عليها.

• الاستقلال القضائي والمؤسسي: المطالبة بإرساء حوكمة قائمة على القواعد، واستقلال القضاء، وفصل السلطات لمنع تركيز السلطة. وينبغي للمجتمع المدني أن يعزز الانتقال من نموذج «حكم القوة» إلى إطار حكم القانون القائم على الشفافية، والعدالة، والمواطنة المتساوية، وبالتالي إرساء الأسس المؤسسية والمعايير اللازمة لتحقيق عدالة انتقالية فعالة.

• التنسيق والتكامل: إنشاء منصات تنسيق وطنية ومحلية، وطاولات مستديرة، وأنظمة بيانات مشتركة لمنع التكرار، ومواءمة أولويات المنظمات مع الاحتياجات المحلية والوطنية، وتمكين رسم خرائط مشتركة للفتات الأكثر ضعفاً. ويجب أن يدمج التنسيق المجتمعي المدني في أجنادات التنمية والحوكمة الأوسع، مع الحفاظ على تمييز واضح بين التدخلات الإنسانية والتنموية والقائمة على الحقوق.

- بناء الثقة والشرعية الاجتماعية: تعزيز اتخاذ القرار التشاركي، والإدارة المالية الأخلاقية، والتقارير الشفافة، لاستعادة ثقة الجمهور بالمجتمع المدني. ويمكن تعزيز الشرعية المحلية من خلال توضيح دور المجتمع المدني بوصفه فاعلاً يمارس «الضغط الأخلاقي والقانوني» لا بديلاً عن السلطة السياسية، مع ضمان الحيادية من خلال تقديم خدمات عادلة، وبرمجة تراعي النزاع، والمشاركة غير الحزبية.
- مؤسسية الشراكات: تسهيل التعاون المنظم بين مؤسسات المجتمع المدني، والجهات الحكومية، والمجالس المحلية. ويجب على المجتمع المدني اعتماد معايير حوكمة قائمة على الكفاءة، وممارسات توظيف قائمة على الجدارة، وأطر تشغيل شفافة، خصوصاً في مجالات الدفاع القضائي، والإصلاح التعليمي، والشراكات المؤسسية، لتعزيز الشرعية وتقليل التعرض للتسييس والمحسوبية.
- تعزيز القيم المدنية والحد من الاستقطاب: تعزيز الشفافية، والمساءلة، والعمل الجماعي وصفها أحد المبادئ التشغيلية الأساسية. ويجب على المجتمع المدني معالجة التجزئة الإقليمية والاجتماعية من خلال مأسسة بروتوكولات وطنية أولاً، ومنصات حوار منظمة، وسياسات هوية موحدة تمنع التنافس الإقليمي والانقسامات الطائفية، مع تعزيز التماسك الاجتماعي.
- مؤسسية نماذج الحوكمة المستندة إلى المجتمع: تضمين مجالس استشارية مجتمعية، ولجان إشراف محلية، واستشارات الموازنات التشاركية، ضمن عمليات منظمات المجتمع المدني؛ لضمان المشاركة المستمرة، وتعزيز شرعية اتخاذ القرار، وتقوية المساءلة لسكان المستفيدين.
- تبني تدابير قانونية لمواجهة خطاب الكراهية الطائفي: من خلال وضع محظورات واضحة، وآليات إنفاذ، وقنوات إبلاغ، لا سيما داخل المدارس والأماكن العامة. ويجب أن يقترن ذلك ببرامج تعليمية وقائية وحملات توعوية تعزز قيم التسامح، وتحد من التمييز، وتحمي التماسك الاجتماعي منذ المراحل الأولى للتنشئة الاجتماعية.

التوصية الثانية: ضمان التمويل المستدام وحشد الموارد

- أكد ممثلو منظمات المجتمع المدني أن الاستدامة طويلة المدى تعتمد على استراتيجيات تمويل متنوعة، وممارسات مالية شفافة، ومواءمة مع الواقع الاقتصادي المحلي. ويجب أن تجمع آليات التمويل الفعالة بين المساعدات الدولية، وتعبئة الموارد المحلية، ومشاركة القطاع الخاص لتقليل الاعتماد على الدورات الخارجية، وتمكين الانتقال من البرمجة الموجهة للإغاثة إلى المبادرات التنموية والحكومية، والمركزة على السيادة.
- تطوير استراتيجيات تنويع مصادر التمويل: يجب على المنظمات الجمع بين المنح الدولية، والتبرعات المحلية، والأوقاف، ومبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات، والأنشطة المولدة للإيرادات؛ لضمان الاستقرار المالي والاستقلالية. كما يجب على المنظمات رسم خرائط لمخاطر تركيز المانحين وتصميم خطط تشغيلية طارئة لسحب التمويل المحتمل، خصوصاً في القطاعات الحساسة سياسياً مثل الحوكمة، والحماية، وتوثيق الحقوق.
- مؤسسية المشاركة مع النظم الاقتصادية المحلية: يجب أن تتماشى استراتيجيات تعبئة الموارد مع السيادة الاقتصادية، مع إعطاء الأولوية للزراعة، والصناعة الصغيرة، والإنتاج المحلي. وينبغي للمجتمع المدني دعم المبادرات التي تعزز الأمن الغذائي، والاستقلال الزراعي، والتدريب المهني للشباب ممن لم يكملوا تعليمهم الرسمي والمشاركة فيها. وقد عدت المناقشات دعم القروض بلا فوائد للمزارعين، وإنتاج القمح المتكيف مع المناخ، والدورات الزراعية المحلية، استراتيجية رئيسة لربط التنمية الاقتصادية بالمرونة السياسية والمجتمعية.
- الاستفادة من مشاركة القطاع الخاص: يجب على المجتمع المدني مأسسة المشاركة المنظمة مع

الشركات، ومن ضمن ذلك وضع أطر إلزامية للمسؤولية الاجتماعية للشركات، تلزم البنوك وشركات الاتصالات والشركات الكبرى بتخصيص نسبة محددة من الأرباح للبنية التحتية المحلية، والتعليم، والتنمية المجتمعية. ويجب على المجتمع المدني كذلك التنسيق، والمراقبة، وضمان الشفافية والتوزيع العادل لمساهمات المسؤولية الاجتماعية؛ لتجنب سيطرة جهات محددة وتعظيم الأثر الاجتماعي.

- تنفيذ أطر استثمارية طويلة الأمد: تعد نماذج التمويل متعددة السنوات، والقروض منخفضة الفائدة للمؤسسات الاجتماعية، وآليات إعادة الاستثمار المنظمة، عناصر أساسية لاستدامة البرمجة التنموية. وتساعد هذه الأطر على تقليل الاعتماد على المساعدات الدولية قصيرة الأجل، وتوفير استقرار للتخطيط، وتمكين المنظمات من الاستثمار في بناء المؤسسات والمبادرات المجتمعية التي تتجاوز الإغاثة الإنسانية الفورية.
- تعزيز الشفافية والمسؤولية المالية: يجب على المنظمات اعتماد عمليات تدقيق، وأنظمة تقارير موحدة، وآليات إشراف مستقلة؛ لتعزيز ثقة المانحين وجذب رأس المال المحلي وفي الشتات. وقد أكد المشاركون أن المستثمرين المحليين يفضلون البلديات على المنظمات غير الحكومية بسبب نقص الثقة، لذا فإن أنظمة الاعتماد الصارمة والتقارير الشفافة ضرورية لإعادة بناء الثقة وتحرير رأس المال المحلي.
- الاستثمار في الثقافة المالية والامتثال: يجب إنشاء وحدات امتثال مخصصة أو مراكز خدمات مشتركة داخل المنظمات للتعامل مع اللوائح المعقدة للمانحين، ومنع فقدان التمويل بسبب عدم التوافق مع نظم الامتثال الدولية أو المحلية، وهو ما يضمن استمرارية العمليات، ويقلل من المخاطر القانونية والسمعة المتعلقة بعدم الامتثال الإداري.
- اعتماد ميزانيات وتخصيص موارد متوافقة مع السياق: يجب على المجتمع المدني الدفاع عن الواقعية الاقتصادية المحلية في نماذج التمويل. فوفق ما أشار المشاركون ثمة اختلافات بين مؤشرات المساعدات الدولية لكل فرد والتكاليف الفعلية للبنية التحتية، مثل حفر الآبار وإصلاح أنظمة الري. ويجب أن تعكس أطر الميزانية التكاليف الحقيقية للبنية التحتية والإنتاج واللوجستيات المحلية؛ لضمان الفعالية وتجنب سوء تخصيص الموارد.
- توسيع نطاق الوصول إلى القروض الصغيرة ودعم سبل العيش: من خلال إنشاء مخططات تمويل مجتمعية، وبرامج للائتمان الأصغر، ومبادرات للتدريب المهني. وينبغي لهذه الجهود أن تستهدف الفئات المهمشة، وتعزز قيادة الأعمال المحلية، وتعالج الفجوات في المهارات ورأس المال، مما يمكن المجتمعات من بناء مصادر دخل مستدامة والحد من التبعية الاقتصادية.

التوصية الثالثة: تنمية القدرات البشرية والتنظيمية

أكد المشاركون من عدة محافظات أن تعزيز القدرات البشرية والمؤسسية يعدّ محورًا أساسيًا لاستدامة وفعالية المجتمع المدني، وأوضحوا أنه يجب أن تكون جهود بناء القدرات شاملة؛ تجمع بين التدريب الفني والحكمة والتدريب المفاهيمي، مع الاستفادة من الخبرات المحلية ومعرفة الشتات لضمان الاستمرارية، والذاكرة المؤسسية، والمرونة.

تم تلخيص التوصيات الأساسية فيما يلي:

- التطوير المهني للكوادر: إنشاء برامج تدريب مستمرة تشمل التدريب أثناء العمل، والندوات، وورش العمل في مجالات الحوكمة وإدارة المشاريع والرصد والتقييم والقيادة. ويجب أن يشمل التدريب مهارات أخلاقية، وتفكيراً نقدياً، ومنهجيات «موجهة بالسبب» لتعزيز المرونة الفكرية، خصوصاً بين الشباب المتأثرين بالنزاعات الممتدة.

- مشاركة الشباب والنساء في القيادة: إعطاء الأولوية لإشراك الشباب والنساء في اتخاذ القرار، وتحفيز المجتمعات، وأدوار القيادة التنظيمية. ويجب أن تدمج مسارات القيادة المنظمة للتعليم المدني، ومعرفة السياسات، ومهارات التفاوض، والنهج التشاركي لسد الفجوات بين الأجيال، وتعزيز الابتكار، ومنع الانفصال البيوي الذي قد يهدد التماسك الاجتماعي الطويل الأمد.
- نقل المعرفة وبناء الشبكات: تسهيل تبادل الخبرات بين المنظمات المتمرس في إدلب، وخبراء الشتات في لبنان وتركيا ودول الخليج وأوروبا، والمنظمات الناشئة. ويعزز ذلك الذاكرة المؤسسية والفعالية التشغيلية، ويدعم التعلم المؤسسي طويل المدى، لضمان تكييف الممارسات الناجحة وعدم فقدانها في السياقات الانتقالية.
- العمليات المبنية على الأدلة وأنظمة البيانات: تطوير مراكز بحث وتوثيق لجمع البيانات الدقيقة، وإجراء تقييمات الاحتياجات، وتوجيه التدخلات الاستراتيجية. وتساهم هذه المراكز في تعزيز ثقافة مستدامة للرصد والتقييم والمساءلة، ومعالجة الممارسات الرصدية المجزأة والبنية التحتية الرقمية الضعيفة التي تقوض حالياً فعالية البرامج.
- الدعوة للإصلاح التعليمي والقضائي: دعم الإصلاحات التي تعطي أولوية لزيادة موازنة التعليم الوطنية، والتخصيص، والمهنية، والتعيينات القائمة على الجدارة. ويجب إعادة تصور المدارس بحيث تكون مكتبات فكرية بدلاً من فصول إدارية، مع اختيار المعلمين على أساس الكفاءة لا الولاء السياسي، لإنشاء ركائز أساسية للتنمية المدنية والمؤسسية طويلة الأمد.
- مؤسسية الوعي المدني والمعرفة المفاهيمية: تعزيز التعليم العام حول الحقوق والمسؤوليات، والحوكمة، والمشاركة المدنية لبناء مجتمع مواطنة واعٍ قادر على التعاون مع مؤسسات المجتمع المدني. ويجب أن يركز التدريب على الأسس المفاهيمية والفلسفية لضمان أن تطوير المهارات الفنية لا يحدث بمعزل عن الفهم المدني والأخلاقي الأوسع.
- التأهيل الاجتماعي المنظم للمؤسسات الدينية: نظراً لمشاركة المؤسسات الدينية التطوعية وتأثيرها المجتمعي، يجب تدريب الأئمة ورجال الدين منهجياً في التعليم المدني، وبناء السلام، وتعزيز التماسك الاجتماعي، بحيث تكون هذه المؤسسات منصات رئيسية لنشر المعايير المدنية وتعزيز المشاركة المجتمعية، مكتملة بذلك للمبادرات الرسمية للمجتمع المدني.
- احترافية المؤسسات والتخطيط طويل المدى: يجب على المنظمات تعزيز هياكل الحوكمة، وأنظمة البيانات، وأطر التقييم لتجاوز الرؤى قصيرة النظر وتجزؤ دورات المشاريع. ويتطلب النضج المؤسسي اتخاذ قرارات شفافة، وأنظمة إدارة المعرفة، وأففاً تخطيطياً يتجاوز جداول المانحين لضمان استمرار الإصلاح وفعالية العمليات بشكل مستقل عن تقلبات التمويل الفورية.

التوصية الرابعة: إعادة هيكلة منهجية انخراط المجتمع المدني مع المجتمعات والجهات الحكومية والتقنية

يجب على المجتمع المدني، إلى جانب بناء القدرات الداخلية، الانخراط بشكل فعال مع الهياكل المجتمعية الأوسع. وقد أكدت الجلسات في جميع المحافظات على أن المشاركة المدنية يجب أن تكون متبادلة، ومبنية على المبادئ، ومرتكزة على السياق، مع الاستفادة من المعرفة والهياكل المحلية، مع ضمان المساءلة والشفافية وتمكين الشباب.

وقد خلص المشاركون إلى التوصيات التالية:

- التخطيط من القاعدة والمبادرات المخصصة للمجتمع: إشراك المجتمعات مباشرة في اتخاذ القرار لضمان أن تكون المبادرات محددة السياق، ومناسبة ثقافياً، ومستجيبة للأولويات المحلية. يعزز هذا التخطيط التشاركي الشرعية، ويخفف التكرار، ويعزز ملكية الحلول.
 - المشاركة المدنية المتبادلة وعقد واجبات المجتمع: تعزيز الحملات المنظمة التي توازن بين الحقوق والمسؤوليات، ومن ضمنها المبادرات الصغيرة، مثل تنظيف الأحياء، وصيانة المجتمع، والمشاركة في الحوكمة المحلية. تعمل هذه الأساليب على مكافحة ثقافة «الانتظار» وتعزيز المواطنة الفاعلة والمسؤولة.
 - استراتيجيات التطوع المنظمة لتمكين الشباب: تحويل التطوع من عمل خيري غير رسمي إلى إجراءات منظمة قائمة على الحوافز. وأوصى المشاركون بربط ساعات التطوع بالاعتماد الجامعي أو الشهادات المهنية، وهو ما يخلق مسارات ملموسة لمشاركة الشباب، وتنمية المهارات، والقيادة المدنية.
 - خلق نماذج مشاركة لامركزية قائمة على الثقة: الاستفادة من قادة الأحياء، والهيكل القبلي، والمؤسسات الدينية المحلية لتنفيذ المبادرات؛ حيث قد تفتقر المنظمات الرسمية إلى المصداقية. ويجب أن تحافظ النماذج الهجينة على الشفافية، والمعايير الأخلاقية، والمساءلة، مع زيادة الوصول وبناء الثقة المجتمعية.
 - المشاركة المبدئية مع الحكومة: اعتماد نهج يقوم على تقديم مدخلات سياساتية ورصد فجوات التنفيذ والدفاع عن الإصلاحات دون استبدال أدوار الدولة، مع الالتزام بحدود تشغيلية واضحة تحافظ على استقلالية المجتمع المدني وتحدّ من مخاطر الاستغلال وتعزّز دوره في الحوكمة والتنمية.
 - البنية الرقمية وتبني التكنولوجيا: الاستثمار في منصات رقمية متكاملة لإدارة المشاريع، والرصد، والتقارير، ومشاركة المواطنين. تساهم أنظمة البيانات المحسنة في تقليل التكرار، ودعم المناصرة القائمة على الأدلة، وتمكين الرقابة الشفافة، مما يزيد الكفاءة التشغيلية وثقة الجمهور بالمبادرات المدنية.
 - الاستفادة من المؤسسات الثقافية والتعليمية: التعاون مع المدارس، والجامعات، والمراكز الثقافية، لتعزيز القيم المدنية، والعمل التطوعي، والابتكار. تعمل هذه الشراكات على تأسيس المشاركة المجتمعية، وتعزيز التماسك الاجتماعي، وتوفير منصات لمشاركة الشباب في التنمية المحلية.
 - تعزيز التنسيق بين القطاعات: إنشاء آليات لتوحيد جهود المجتمع المدني عبر المبادرات الإنسانية، والتنمية، والتعليمية، والسياسية. يضمن التوافق مع الأولويات الوطنية استراتيجيات متماسكة، وتقديم خدمات عادلة، وتعظيم أثر مساهمات المجتمع المدني.
 - دعم مبادرات الحوار والتبادل على المستوى المجتمعي: من خلال تنظيم منتديات شاملة، وأنشطة مشتركة، ونقاشات ميسرة تجمع مختلف الفاعلين في المجتمع المدني. ومن شأن هذه المساحات أن تفكك الصور النمطية، وتشجع التفاهم المتبادل، وتعيد بناء الروابط الاجتماعية، مما يساهم في تحقيق المصالحة والحد من مشاعر التهديد والإقصاء.
- يمكن القول إن الاستراتيجيات العامة تنطبق على المستوى الوطني، إلا أن كل محافظة تواجه تحديات فريدة تتطلب مقاربات مخصصة؛ ففي دمشق أوضح المشاركون أن منظمات المجتمع المدني يمكن أن تستفيد من قربها من السلطات المركزية للتأثير في التشريع والسياسات، وتجريب آليات تمويل مبتكرة، وقيادة جهود التنسيق الوطني. ويجب التركيز على إنشاء منصات مركزية للبيانات والاتصالات وتخصيص الموارد.

وتطرقت الجلسات في حلب إلى ثلاثة أسئلة مركزية لتوجيه التوصيات: ما سبب انهيار المجتمع المدني بوصفه فاعلاً رئيساً في الحوكمة في المناطق الحيوية؟ وكيف يتم التعامل معه؟ وكيف يمكن تفادي تكراره في المستقبل؟ وقد أكد المشاركون أهمية تعزيز عقد واجبات اجتماعية لمشاركة الشباب، من ذلك إطلاق حملة على مستوى المدينة تضم مبادرات صغيرة تربط بين حقوق المواطنين ومسؤولياتهم المدنية، مثل صيانة الأحياء، والمشاركة في الحوكمة المحلية، والعمل التطوعي. وتستهدف هذه التوصية معالجة ثقافة «الانتظار» في حلب، وتمكين الشباب من المشاركة الفاعلة في إعادة بناء المجتمع، وربط المشاركة المدنية بأهداف التماسك الاجتماعي طويل الأمد.

توفر إدلب فرصاً لنقل المعرفة من المنظمات المتمرسنة في الشمال، وتطوير نماذج حوكمة تشاركية، ودمج المناطق المهمشة سابقاً في شبكات المجتمع المدني الأوسع. واقترح المشاركون في ضواحي إدلب دعم التمكين الاقتصادي للمجتمع من خلال الأسواق المحلية، حيث يجمع هذا المشروع بين تنشيط الاقتصاد والمشاركة المدنية، ويعزز الاعتماد على الذات، ويقلل من الاعتماد على المساعدات الخارجية، مع تعزيز التماسك الاجتماعي والتنمية المجتمعية بقيادة المجتمع المحلي.

يتمثل دور منظمات المجتمع المدني في حمص في الاستفادة من الشبكات التاريخية ومشاركة الشباب. ورأى المشاركون أن تحويل المنظمات الخدمية إلى منظمات فاعلة في التأثير على السياسات، ودمج هيكل الحوكمة البلدية، وتعزيز الابتكار من خلال المبادرات القائمة على المهارات، يمثل فرصاً مهمة.

أما في حماة، فأكد الفاعلون المدنيون ضرورة تبسيط إجراءات التسجيل، وتوضيح الأطر القانونية، وتعزيز الشراكات مع السلطات المحلية لإدماج المشاريع المجتمعية ضمن خطط التنمية الإقليمية.

وفي درعا، شدد المشاركون على أهمية مؤسسية المبادرات المدنية المحلية بقيادة الأحياء. وكان من التوصيات الأساسية تطوير نموذج تطوعي ينظم فيه الشباب وقادة المجتمع المحلي الأنشطة المدنية، مثل تنظيف الشوارع، وصيانة المقابر، وإصلاح البنية التحتية المحلية، من خلال لجان الأحياء بدلاً من المنظمات المركزية.

أما في طرطوس فناقش المشاركون أهمية تعزيز المؤسسات الدينية بحيث تكون منصات للتعليم المدني، بما يشمل تنفيذ برامج تأهيل اجتماعي منهجية للقادة الدينيين (أئمة ورجال دين) لتعليم المبادئ المدنية، وتعزيز التماسك الاجتماعي، وبناء السلام. ونظراً لتأثيرهم التطوعي وتفاعلهم اليومي مع المجتمعات، يمكن لهذه المؤسسات أن تكون مساحات محايدة لتعزيز الهوية الوطنية، والعمل التطوعي الأخلاقي، والتنمية المجتمعية بقيادة المجتمع، دون التأثير على شرعية المجتمع المدني أو استقلاليته الحزبية.

نظراً لهشاشة العلاقات المجتمعية في اللاذقية، يُنظر إلى تعزيز التماسك الاجتماعي من خلال الحوار المنظم، والتعليم المدني، والمبادرات المجتمعية الشاملة كاستراتيجية رئيسية لمعالجة التوترات الطائفية وإعادة بناء الثقة. وقد سلط المشاركون في اللاذقية الضوء على ضرورة إصلاح البيئة التنظيمية لتمكين المجتمع المدني من العمل باستقلالية، بما في ذلك تبسيط إجراءات التراخيص، والحد من التأخير البيروقراطي، وضمان الشفافية وعدم التمييز. وفي الوقت ذاته، يعد الاستثمار في القدرات المحلية وآليات التمويل المستدام أمراً جوهرياً لتعزيز الكفاءات الإدارية والقانونية، وتوسيع نطاق الوصول إلى التمويل، والحد من هجرة الكفاءات. ويتطلب ذلك انخراطاً فاعلاً من الدولة يقوم على المساءلة والشفافية، ونقل عبء بناء الثقة من كاهل المجتمع المدني إلى السلطات العامة.

8. القيود والتحديات التشغيلية

على الرغم من جهود التخطيط والتنسيق المكثفة، واجهت المبادرة بعض القيود التي أثرت في تنفيذها وفي نطاق النتائج التي تم التوصل إليها.

محدودية الوصول إلى الشمال الشرقي

لم تتمكن المبادرة من عقد جلسات في المحافظات الشمالية الشرقية. وعلى الرغم من الإعلان عن اتفاق رسمي بين الحكومة وقوات سورية الديمقراطية خلال المرحلة الثانية من التنفيذ، بقيت الضمانات الأمنية غير كافية. وأدت الاشتباكات المتقطعة، وتقلب الديناميات الأمنية المحلية، إلى خلق ظروف لم تسمح بالمشاركة الميدانية الآمنة والمسؤولة.

وقد كان غياب مشاركة هذه المحافظات تحدياً؛ إذ تطورت نظم المجتمع المدني في الشمال الشرقي ضمن نماذج حكم وإدارة مغايرة، وقد يؤثر استبعادها على تمثيلية النتائج. ونتيجة لذلك، لا تعكس الانطباعات الواردة في هذا التقرير كامل تنوع الخبرات المدنية على الصعيد الوطني، كما أنه يجب أخذ هذا القيد في الحسبان عند تفسير الاستنتاجات المتعلقة بالأنماط الوطنية.

عدم القدرة على الحصول على الموافقات لفريق العمل في هذه المبادرة

تعذر الحصول على موافقات في الوقت المحدد للجلسات الوجيهة في اللاذقية: لم تتمكن المبادرة من عقد جلسات واجهية (حضور مباشر) في اللاذقية بسبب التأخر في الحصول على التصاريح الرسمية، مما اضطرنا إلى عقد هذه الجلسات عبر الإنترنت. ورغم تقديم الطلب بوقت كافٍ مسبقاً، لم تُمنح الموافقة ضمن الإطار الزمني للعمليات. ويعكس هذا التأخير الحساسية السياسية والاجتماعية العالية في اللاذقية، حيث تمارس السلطات حذراً شديداً، ولا تزال الإجراءات الإدارية صارمة بشكل خاص. ويعد هذا الغياب ذا دلالة تحليلية هامة؛ فاللاذقية تمثل محافظة ارتبطت تاريخياً بالقاعدة الداعمة الأساسية للنظام السابق، وقد شهدت توترات طائفية حادة في أعقاب سقوط الأسد.

القيود التشغيلية واللوجستية

تطلبت مرحلة التنفيذ تنقلاً يومياً مكثفاً بين المحافظات في ظل بنية تحتية صعبة؛ إذ تظل شبكات الطرق في عدة مناطق متضررة بشدة، وسيئة الصيانة، ومرهقة من الناحية التشغيلية. وقد تسبب غياب فترات راحة كافية والضغط التراكمي للحركة المستمرة في عبء كبير على فريق المبادرة.

9. الخطط المستقبلية

مع اختتام المرحلتين، يصبح التقييم الشامل والتخطيط الاستراتيجي ضروريين لتعزيز أثر المبادرة وتوجيه التدخلات المستقبلية. ويسمح تقييم المرحلتين بالاستفادة من نقاط القوة المحددة، ومعالجة الفجوات أو العوائق التي تمت مواجهتها، وصقل المناهج المستخدمة في الحوار والمشاركة. وستوجه الدروس المستفادة فيما يتعلق بتصميم الجلسات، وتيسيرها، ومشاركة المشاركين، تطوير المبادرات التالية لضمان مزيد من الفعالية والشمولية.

كجزء من هذه العملية، سيستمر الفريق في التواصل مع الشركاء والفاعلين المحليين الذين دعموا واستضافوا المناقشات في مختلف مناطق سورية. وستجمع ملاحظاتهم منهجياً لتقييم التجارب، وتحديد التحديات، ودمج الرؤى في تصميم أي أنشطة لاحقة. ويعد تعزيز هذه الشراكات أمراً حيوياً للحفاظ على الملكية المحلية وضمان أن تعكس البرمجة المستقبلية أولويات المجتمع المحلي مع تعزيز وصول المجتمع المدني ومصادقيته.

بشكل عام، شهدت المبادرة مشاركة طيف واسع من ناشطي المجتمع المدني، كان من بينهم المبادرات الشعبية، والمنظمات الدينية، والمجموعات النسائية، وشبكات الشباب، والفاعلون المرتبطون بالقطاع الخاص، وأصحاب المصلحة الآخرون غير الممثلين بشكل كافٍ. وقد ساهم التمثيل الواسع في تحسين دقة السياق للنتائج، وتعزيز الحوار الشامل، والمساهمة في استنتاجات أكثر شمولية على المستوى الوطني حول الدور المتطور للمجتمع المدني في سورية.

بالتوازي، سيتم إنتاج منتجات بحثية ومعرفية معرفية وستنظم، وستنظم سلسلة ندوات إلكترونية لعرض النتائج الرئيسية وتيسير الحوار مع جمهور أوسع، في حين ستترجم ورقة سياسات التوصيات إلى إرشادات قابلة للتنفيذ لصانعي السياسات، والممارسين، والمانحين. كما ستستخدم بيانات الجلسات لتطوير مقال أكاديمي محكم، يسهم في النقاشات العلمية حول الحوكمة، والتعافي بعد النزاعات، وتطوير المجتمع المدني في سورية.

وأخيراً، ستتم مشاركة التقرير الموحد لكلا المرطتين مع أصحاب المصلحة المعنيين، وينشر عبر وسائل التواصل الاجتماعي وقنوات الاتصال الأخرى. ويضمن هذا النهج وصول الجمهور بشكل واسع إلى النتائج، ويعزز التزام المبادرة بالشفافية، ويقوي المشاركة المستمرة مع الجماهير المحلية والدولية.

حول مركز دراسات النزاع والعمل الإنساني

مركز دراسات النزاع والعمل الإنساني هو أحد برامج المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، وهو مؤسسة بحثية أُسست في عام 2016. يسعى المركز إلى إنتاج أبحاث معمقة، وبناء قدرات نوعية، وتوجيه سياسات تهدف إلى إحلال السلام وحل النزاعات عبر حوارات تتسم بتعدد المسارات والتنوع في الرؤى. يتطلع المركز إلى أن يكون أحد المراكز البحثية الريادية في الجنوب العالمي، ومن ثم يركز جهوده على قضايا النزاع والاستجابة الإنسانية من منظور نقدي واستشرافي.

يعمل المركز على إنتاج أبحاث رفيعة المستوى تعتمد على التحليل المنهجي والموضوعية، ويسعى لدعم السياسات والممارسات المستندة إلى الأدلة. كما يحرص على تيسير حوارات متعددة المسارات تربط النظرية بالتطبيق، من خلال التعامل مع مختلف الفاعلين على الأصعدة المحلية والإقليمية والدولية؛ بهدف تعزيز الاستجابة الفعالة والواعية لتحديات النزاع والعمل الإنساني.

حول منتدى العمل الإنساني العالمي

منتدى العمل الإنساني العالمي هو مبادرة دولية أُطلقت في عام 2008 بهدف تعزيز التعاون البناء بين المنظمات الدولية والجهات الإنسانية المحلية، ولا سيما تلك العاملة مع المجتمعات المسلمة أو ضمنها. وكان المنتدى يُعرف سابقاً باسم المنتدى الإنساني، ولا يزال يواصل بناء شراكات شاملة تمتد عبر الأديان والمناطق والقطاعات لمعالجة الثغرات الجوهرية في منظومة العمل الإنساني. وعلى الرغم من تنوع شبكة المنتدى واتساعها، فإن العديد من شركائه ينقلون خبرات عملية من سياقات غالباً ما تتعرض للتهميش في الخطابات الإنسانية السائدة. ويشمل ذلك انخراطاً معمقاً في نماذج بديلة لتمويل المساعدات، وفهماً مباشراً لتداعيات سياسات الحد من المخاطر، خصوصاً تلك التي تؤثر في المنظمات المرتبطة بالهويات الإسلامية.

وقد تأسس منتدى العمل الإنساني العالمي لضمان أن تُسهم هذه الرؤى، وغيرها من المنظورات غير الممثلة بما يكفي، في تشكيل مستقبل العمل الإنساني، بما يفضي إلى قطاع أكثر تعبيراً عن تنوع المجتمعات التي يهدف إلى خدمتها.

المراجع

- Al Jazeera. (2025, December 8). One year since the fall of Bashar al-Assad: A timeline. <https://www.aljazeera.com/news/2025/12/8/one-year-since-the-fall-of-bashar-al-assad-a-timeline>
- Cairo Institute for Human Rights Studies (CIHRS). (2025, November 3). Syria's transition hangs in the balance: CIHRS report on civil society's struggle for a voice. <https://cihrs.org/syrias-transition-hangs-in-the-balance-cihrs-report-on-civil-societys-struggle-for-a-voice/?lang=en>
- Gritten, D., & Hagan, R. (2026, January 19). Clashes reported after Syria and Kurdish-led forces agree ceasefire. BBC News. <https://www.bbc.com/news/articles/c4gwk37ewwvo>
- International Organization for Migration (IOM). (2025, January 14). Crisis in the Syrian Arab Republic. <https://www.iom.int/crisis-syrian-arab-republic>
- Kabbani, N. S. (2025, December 9). Syria, one year on, is still emerging from the rubble of war. Middle East Council on Global Affairs. https://mecouncil.org/blog_posts/syria-one-year-on-is-still-emerging-from-the-rubble-of-war/
- Kangarlou, T., & Khurma, M. (2025, December 7). Syria's civil society must take center stage in reconstruction. Atlantic Council. <https://www.atlanticcouncil.org/blogs/menasource/syrias-civil-society-must-take-center-stage-in-reconstruction/>
- Siddiqui, U. (2025, December 29). Deadly protests and clashes in Syria – what happened and what's next? Al Jazeera. <https://www.aljazeera.com/news/2025/12/29/deadly-protests-and-clashes-in-syria-what-happened-and-whats-next>

الملاحق:

الملحق 1: الشركاء المتعاونون من سورية

الاسم	الموقع	الدور
انصر	دمشق	منظمة إنسانية وتنموية
هيئة الإغاثة الإنسانية الدولية	حمص	منظمة إنسانية
جمعية تكوين	حماة	منظمة إنسانية وتنموية
بنفسج	إدلب	منظمة مجتمع مدني
- كنيسة مار جاورجيوس - بدأ بيد الإغاثة والتنمية	درعا	- مؤسسة دينية - منظمة إنسانية
- جمعية عمران للتنمية - عدل وتمكين	ريف إدلب (جسر الشغور)	- منظمة تنموية - منظمة مجتمع مدني
- عدل وتمكين - رحمة	حلب	- منظمة مجتمع مدني - منظمة إنسانية
- موزاييك للإغاثة والتنمية الإنسانية - جمعية فضا للتنمية المجتمعية	طرطوس	- منظمة إنسانية وتنموية - منظمة تنموية
- الجمعية الطبية السورية الأمريكية - تحالف المنظمات السورية غير الحكومية	دعم الخدمات اللوجستية والنقل والتنسيق (في المرحلة الثانية)	- منظمة إنسانية - تحالف من المنظمات الإنسانية السورية
- موزاييك للإغاثة والتنمية الإنسانية - جمعية فضا للتنمية المجتمعية	اللاذقية	- منظمة إنسانية وتنموية - منظمة تنموية

الملحق 2: جدول أعمال الجلسات

الاستقبال والتسجيل	9:00 – 9:30
<p style="text-align: center;">الجلسة الأولى: مشهد المجتمع المدني – تحديات وتحولات</p> <p style="text-align: center;">الهدف: تحليل واقع المجتمع المدني السوري قبل الزاع وبعده.</p> <p style="text-align: center;">نمط الجلسة: نقاش موجه مفتوح.</p> <p style="text-align: center;">مداور النقاش:</p> <ul style="list-style-type: none"> • كيف أثّرت فترة الاستبداد على العمل المدني؟ • من هم الفاعلون الجدد والقدامى؟ • ما العلاقة الحالية بين المجتمع المدني والسلطة؟ • التغييرات الطارئة على دور ومكانة المجتمع المدني. 	11:00 – 9:30
استراحة قهوة	11:00 – 11:15
<p style="text-align: center;">الجلسة الثانية: الفجوات والاحتياجات</p> <p style="text-align: center;">الهدف: تحديد أهم الفجوات والتحديات التي تواجه المنظمات والمبادرات المدنية.</p> <p style="text-align: center;">نمط الجلسة:</p> <ul style="list-style-type: none"> • مجموعات عمل صغيرة. • عرض جماعي. <p style="text-align: center;">مداور النقاش:</p> <ul style="list-style-type: none"> • أبرز الاحتياجات لمواكبة المرحلة الانتقالية. • الفجوات في التمويل والشرعية وبناء القدرات. • معوقات الاستدامة القانونية والبيروقراطية. 	12:45 – 11:15
استراحة غداء	12:45 – 13:45
<p style="text-align: center;">الجلسة الثالثة: توصيات محلية والفرص والرؤية المستقبلية</p> <p style="text-align: center;">الهدف: استكشاف الفرص المتاحة ورسم ملامح الدور المستقبلي للمجتمع المدني.</p> <p style="text-align: center;">نمط الجلسة:</p> <ul style="list-style-type: none"> - نقاش مفتوح منظم حول فرص الشراكة والدعم المحلي والدولي بهدف الخروج بتوصيات عملية وقابلة للتطبيق. - تمرين تفاعلي باستخدام Google Form مسبق، يليه عرض وتحليل إجابات المشاركين. <p style="text-align: center;">مداور النقاش:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ما الفرص التي يجب اغتنامها؟ • الأولويات المحلية حسب السياق الجغرافي. • كيف تنتقل من منظمات خدمات إلى منظمات تأثير؟ • ما هو الدور المطلوب من البلديات والحكومة الجديدة؟ • ما القيم والمبادئ التي يجب ترسيخها في المجتمع المدني الجديد؟ 	16:00 – 13:45

