



**IMPACT**

Civil Society Research  
and Development

# التغيرات في السياقات والتوجهات في المجتمع المدني السوري

تقرير مبني على مسح تم إجراؤه على منظمات المجتمع المدني السورية



# التغيرات في السياقات والتوجهات في المجتمع المدني السوري

تقرير مبني على مسح تم إجراؤه على منظمات المجتمع المدني السورية

الباحثة الرئيسية و الكاتبة:

جلنار أحمد - مديرة قسم الأبحاث و المراقبة و التقييم

البحث الميداني:

فرق إمبراكت الميدانية في سوريا و لبنان و الاردن و تركيا

التحليل الاحصائي:

خالد اباد

لجنة المراجعة و التدقيق:

بن لايدن

مازن غربية

التصميم و الاخراج الفني:

تمام العمر

الترجمة:

نورس مجيد

تتقدم إمبراكت بالشكر لكل المنظمات و الأفراد المساهمين في هذا البحث لدعهمهم و تعاونهم مع فريق العمل.



**IMPACT**  
Civil Society Research  
and Development

Published by: IMPACT Civil Society Research and Development

Keithstraße 10, 10787 Berlin

Not for sale

IMPACT ©

July 2019

جميع الحقوق محفوظة. لا يسمح بطباعة أو إعادة إصدار أو استخدام أي أجزاء من هذه المطبوعة بأي شكل أو وسيلة من دون موافقة خطية مسبقة من الناشر.

يعتمد هذا التقرير على تحليل بيانات أولوية و ثانوية. إن الحقائق و تحليل المحتوى الوارد في هذا التقرير عبارة عن جهد مشترك لفريق البحث و عدد من الخبراء و الخبيرات، بغرض رصد الجوانب الأكثر أهمية لوضع المجتمع المدني السوري، دون أن يعطس بالضرورة وجهة نظر المنظمة. على الرغم من ان إمبراكت قامت ببذل الجهد للتحقق من صحة المعلومات الواردة في هذا التقرير، فإن المعلومات الواردة في هذا التقرير تعتمد على اراء المشاركين فيه.

تم انتاج هذا التقرير بدعم من الاتحاد الاوربي. تعد محتويات هذا التقرير من مسؤولية المنظمة الناشرة و لا تعكس بأي حال من الأحوال آراء الاتحاد الاوربي



إمباكت (IMPACT)، هي منظمة تُعنى بالبحث والتطوير في مجال المجتمع المدني تم تأسيسها في برلين عام 2013، ولها مكاتب في العراق وتركيا وسوريا.

تضع المنظمة مهمة دعم المجتمع المدني على رأس أولوياتها، وهي تعمل كوسيط في مجال التعاون وتبادل الخبرات والأفكار بين الفاعلين المحليين في مجال المجتمع المدني وأقرانهم حول العالم. علاوة على ذلك، تقدم منظمة إمباكت الدعم اللازم للفاعلين والناشطين في مجال المجتمع المدني بما في ذلك التقييم والبحث والتدريب طويل الأمد والدعم المالي، فيما تتبع في أنشطتها وبرامجها نهجاً متكاملاً يراعي الواقع المحلي. وتحقيقاً لهذه الغاية، تسعى إمباكت بشكل دائم للمحافظة على شبكتها من الجهات الفاعلة في المجتمع المدني وتوسيع حجم هذه الشبكة بحيث يعمل أفرادها معاً على مناصرة الديمقراطية وحقوق الإنسان والتنوع.



**IMPACT**  
Civil Society Research  
and Development

## جدول المحتويات

8.....	الاشكال و المخططات البيانية:
9.....	ملخص تنفيذي
10.....	المقدمة
11.....	المصطلحات
12.....	النطاق والمنهجية:
14.....	قيود البحث
15.....	المجتمع المدني السوري والسياق المتغير:
20.....	خصائص وتوجهات منظمات المجتمع المدني السورية:
20.....	1. التوزيع
24.....	2. حجم المنظمة وهيكلتها
28.....	3. الهياكل المالية والتمويل:
31.....	4. الأهداف ومجالات العمل:
34.....	5. احتياجات وأولويات منظمات المجتمع المدني:
36.....	النتائج:
38.....	التوصيات
40.....	الملحقات
40.....	1. الملحق الأول
42.....	2. الملحق الثاني



# الاشكال و المخططات البيانية:

الشكل 1: عدد منظمات المجتمع المدني المشمولة في المسح بحسب الموقع الجغرافي

الشكل 2: عدد منظمات المجتمع المدني المشمولة في المسح بحسب سنة التأسيس

الشكل 3: نسبة منظمات المجتمع المدني المشمولة في المسح تبعاً لوجود ترخيص رسمي

الشكل 4: نسبة منظمات المجتمع المدني المشمولة في المسح بحسب نوع المؤسسة

الشكل 5: نسبة منظمات المجتمع المدني المسجلة بحسب مناطق السيطرة

الشكل 6: نسبة منظمات المجتمع المدني المشمولة في المسح بحسب حجم الكادر (صغيرة: أقل من 50 عضوة - متوسطة: بين 50 - 200 عضوة، كبيرة: أكثر من 200 عضوة)

الشكل 7: حجم الكادر بحسب نوع التوظيف

الشكل 8: نسبة منظمات المجتمع المدني المشمولة في المسح بحسب حجم الكادر النسائي (صغيرة: أقل من 50 عضوة - متوسطة: بين 50 - 200 عضوة، كبيرة: أكثر من 200 عضوة)

الشكل 9: المكاتب و الأقسام: تشير الأرقام إلى نسبة منظمات المجتمع المدني المشمولة في المسح و التي تمتلك القسم او المكتب المذكور

الشكل 10: نسبة منظمات المجتمع المدني المشمولة في المسح تبعاً لوجود اجراءات مالية متبعة.

الشكل 11: نسبة منظمات المجتمع المدني المشمولة في المسح تبعاً لوجود سلم رواتب متبع.

الشكل 12: نسبة منظمات المجتمع المدني المشمولة في المسح بحسب الميزانية السنوية في 2017/2018

الشكل 13: نسبة منظمات المجتمع المدني المشمولة في المسح بحسب مصدر التمويل الاساسي.

الشكل 14: عدد منظمات المجتمع المدني المشمولة في المسح بحسب فئة المستفيدين المستهدفة.

الشكل 15: عدد منظمات المجتمع المدني المشمولة في المسح بحسب مجال العمل الأساسي

الشكل 16: منظمات المجتمع المدني المشمولة في المسح بحسب مجال العمل الفرعي (تشير الأرقام إلى المجالات الفرعية الثلاث الأكثر تواتراً و الثلاث الأقل تواتراً

ضمن كل مجال اساسي، على شكل نسب مئوية من عدد الاجابات اكلي البالغ 1158)

الشكل 17: الحاجات الأكثر اولوية لمنظمات المجتمع المدني المشمولة في المسح



## ملخص تنفيذي

في الفترة الواقعة ما بين عامي 2017 و2018، كانت خارطة القوى المسيطرة في سوريا تتغير بشكل جذري، حيث تمكنت الحكومة السورية من استعادة مناطق واسعة من سيطرة قوى المعارضة، فيما نجحت قوات سوريا الديمقراطية، وبدعم من التحالف الدولي بقيادة الولايات المتحدة الأمريكية، في طرد عناصر تنظيم الدولة الإسلامية في العراق والشام (داعش) من شمال شرق سوريا. أما تركيا والجماعات المسلحة المعارضة المتحالفة معها فقد قادت عمليتين عسكريتين للسيطرة على الأجزاء الشمالية من البلاد، وتحديدًا ريف حلب الشمالي على طول الحدود مع تركيا. وفي الشمال الغربي، أدى تأسيس وتوسيع هيئة تحرير الشام، وهي تحالف بين عدد من الفصائل الجهادية المسلحة، إلى تحول في الهياكل السياسية وطبيعة الحكم في المنطقة. لقد غيرت هذه التطورات وبشكل كامل خارطة السيطرة في سوريا مقارنةً مع ما كان عليه الوضع في عام 2016، وهو ما انعكس بشكل مباشر وغير مباشر على الأوضاع الإنسانية والاجتماعية والسياسية والمدنية هناك. وبطبيعة الحال، تأثرت منظمات المجتمع المدني السورية العاملة في داخل سوريا وخارجها بدورها بهذه التغييرات. يلقي هذا التقرير الضوء على وضع منظمات المجتمع المدني السورية المتواجدة في مناطق السيطرة المختلفة، وذلك على أساس الخارطة الجغرافية والسياسية الجديدة التي أعيد تشكيلها تحت وطأة هذه التطورات العسكرية. ويستند التقرير إلى البيانات التي تمّ جمعها من خلال مسحٍ بياني أجري في الفترة ما بين أغسطس/آب و نوفمبر/ تشرين الثاني 2018 على منظمات المجتمع المدني التي تملك مقرات عملٍ نشطة في سوريا أو الدول المجاورة لها، حيث شمل هذا المسح في مجمله 514 منظمة مجتمع مدني. وفيما شهدت منظمات المجتمع المدني السورية تزايداً في أعدادها ضمن مناطق معينة، إلا أن النشاط المدني لبعض المنظمات الأخرى شهد انتكاساتٍ وتراجعاً في مناطق أخرى بسبب ظروف النزوح والتغيرات في المساحة المتاحة للعمل. ويتضح من خلال البيانات المتوفرة لدينا أنه على الرغم من السعي المتزايد لمنظمات المجتمع المدني لتطوير مستويات أعلى من الاحترافية والمأسسة في عملها سواء من خلال حصولها على تراخيص العمل بشكل رسمي أو عبر تطوير هياكلها الإدارية والتنظيمية، إلا منظمات المجتمع المدني السورية لا تزال إلى حد كبير صغيرة الحجم كما أن أنشطتها بقيت قائمة على ردود الفعل تجاه الأوضاع الميدانية. إن نظرة فاحصة في البيانات الكمية التي تمّ الحصول عليها من خلال هذا المسح تُبيّن أن غالبية منظمات المجتمع المدني السورية لا تزال تعمل على شكل فرق صغيرة، إذ لا يتجاوز عدد الأعضاء في 77 بالمئة من هذه المنظمات الـ 50 عضواً، ولا تزال هذه المنظمات تعتمد في أنشطتها على التمويل قصير الأجل، ولا تزال استجاباتها مبنية على ردود الفعل المباشرة والطارئة تجاه الأوضاع الطارئة في الميدان. وعلاوة على ذلك، وعلى الرغم من الجهود المكثفة المبذولة في مجالات بناء القدرات ودعم المجتمع المدني، إلا أن المنظمات السورية لا تزال تفتقر إلى القدرات والمؤهلات المطلوبة لتنفيذ أنشطتها وتدخلاتها بالكفاءة والفعالية المطلوبة.

## المقدمة

مع دخول النزاع السوري عامه التاسع، لا تزال منظمات المجتمع المدني السورية تعتبر لاعباً أساسياً

على خارطة الجهات الفاعلة المدنية في هذا البلد الذي مزقته الحرب. إن المجتمع المدني السوري في موجته الحالية هو بحد ذاته نتاجٌ مباشرٌ للنزاع الذي اندلع في سوريا بعد انتفاضة عام 2011، وهو بذلك يتشكل ويتأثر بالضرورة بالتغيرات في السياق الجغرافي السياسي وتطورات الصراع في كل منطقة.

يستند هذا التقرير إلى تحليل البيانات التي تم الحصول عليها بعد المرحلة الثالثة من المسح البياني الذي أجرته منظمة إمباكت (المعروفة سابقاً بمنظمة مواطنون لأجل سوريا) على منظمات المجتمع المدني السورية في الفترة الواقعة ما بين أغسطس/آب و نوفمبر/تشرين الثاني 2018 وهو بمثابة استمرارية لمسحين سابقين تم إجراؤهما على منظمات المجتمع المدني السوري في عام 2015 (المرحلة الأولى) ثم في عام 2016 (المرحلة الثانية). ويهدف هذا التقرير إلى تحديد وفهم التغيرات التي شهدتها خارطة المجتمع المدني السوري في الفترة ما بين عامي 2017 و 2018 من خلال دراسة التوجهات والخصائص الرئيسية لمنظمات المجتمع المدني السورية، والتغيرات التي شهدتها السياقات المختلفة خلال هذه الفترة.

إن نتائج هذا التقرير تشير إلى وجود درجة عالية من الترابط بين العوامل الخارجية، بما في ذلك التغيرات في خارطة القوى المسيطرة وهيئات الحكم وكذلك هيكلية منظمات المجتمع المدني السورية نفسها والدور المنوط بها. فالنتائج التي تم الحصول عليها تُبرز وجود فروقات واختلافات على امتداد ساحة منظمات المجتمع المدني السورية ضمن مناطق السيطرة والصراع المختلفة. وفي هذا السياق يقدم التقرير مجموعة من التوصيات لمنظمات المجتمع المدني السورية وأصحاب المصلحة الدوليين حول كيفية التعامل مع الثغرات التي تم تحديدها والمساهمة في تعزيز تواجد الجهات الفاعلة المدنية في سوريا وتطوير فعاليتها وأدائها.

# المصطلحات

## المجتمع المدني:

على الرغم من شهرة مصطلح المجتمع المدني إلا أن تعريفه وتفسيره عادةً ما يجري تداولهما بأشكال وطرق مختلفة، فبينما تتبنى منظمة سيفيكوس CIVICUS لهذا المصطلح تعريفاً عاماً يشمل جميع الأنشطة التي تُمارس "في تلك المساحة التي تقع خارج نطاق الأسرة، والدولة، والسوق، والتي يتم خلقها من خلال العمل الفردي أو الجماعي أو عمل المنظمات والمؤسسات لتعزيز المصالح المشتركة"<sup>1</sup>، إلا البنك الدولي من جانب آخر يركز أكثر على النواحي التنظيمية عندما يقدم للمجتمع المدني تعريفاً مفاده بأنه "ذلك الطيف الواسع من المنظمات غير الحكومية والمنظمات غير الربحية التي تنشط في الحياة العامة، للتعبير عن مصالح أعضائها أو غيرهم من الأفراد، بناءً على اعتبارات أخلاقية أو ثقافية أو سياسية أو علمية أو دينية أو خيرية"<sup>2</sup>.

وقد آثرنا في هذا التقرير اعتماد التعريف الذي قدمه البنك الدولي، باعتباره أكثر صلةً بالأهداف التنظيمية للكيانات التي تناولها المسح.

## منظمات المجتمع المدني

على غرار التعريف المذكور أعلاه والذي قدمه البنك الدولي حول المجتمع المدني، فإننا نستخدم في هذا التقرير التعريف الخاص بمنظمات المجتمع المدني المعتمد من قبل "إطار الإبلاغ الخاص بمبادئ الأمم المتحدة التوجيهية لمنظمات المجتمع المدني"، على أنها "كيانات طوعية غير تابعة للدولة أو ساعية للربح يشكلها أفراداً ينشطون في المجال الاجتماعي المستقل عن الدولة أو السوق. تُمثل منظمات المجتمع المدني مجموعةً واسعةً من المصالح والعلاقات، وقد تتضمن منظمات المجتمع المحلي والمنظمات غير الحكومية، وفي السياق الذي حدده إطار الإبلاغ الخاص بمبادئ الأمم المتحدة التوجيهية فإن منظمات المجتمع المدني لا تشمل الشركات أو المؤسسات الربحية"<sup>3</sup>.

وفقاً لذلك، فإننا نعتبر منظمةً سورية أي منظمة من منظمات المجتمع المدني تستوفي التعريف المذكور أعلاه، ويكون أعضاؤها الرئيسيون سوريين أو من يكافئهم قانونياً، وتستهدف في أنشطتها الرئيسية القضية السورية، سواءً من خلال المناصرة والضغط أو عبر تقديم الخدمات للسوريين في سوريا أو البلدان المجاورة أو المؤسسات التي تستهدف مجموعات اجتماعية أو عرقية من السوريين.

1 <https://www.civicus.org/downloads/2013EEI%20REPORT.pdf>

2 <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/CSO/0,,contentMDK:20101499~menuPK:244752~pagePK:220503~piPK:220476~theSitePK:228717,00.htm>

3 [/https://www.ungpreporting.org/glossary/civil-society-organizations-csos](https://www.ungpreporting.org/glossary/civil-society-organizations-csos)

## النطاق والمنهجية

يأتي هذا التقرير بمثابة متابعة للتقرير الذي أصدرته منظمة مواطنون لأجل سوريا في أوائل عام 2017 بعنوان "منظمات المجتمع المدني السورية: الواقع والتحديات"، والهدف الأساسي منه هو تسليط الضوء على وضع المجتمع المدني بحلول نهاية العام 2018 في ضوء التغيرات العسكرية والسياسية الجذرية التي شهدتها البلاد بين عامي 2017 و2018. وعلى وجه التحديد، ينظر التقرير في الكيفية التي ينعكس فيها التغير الجاري في السياق على شكل منظمات المجتمع المدني والدور الذي تلعبه، وما هي التجليات الكمية التي يمكن استنباطها، مثل حجم منظمات المجتمع المدني وانتشارها، فضلاً عن الاتجاهات الأبرز في مشهد المجتمع المدني نتيجة لهذه التغيرات. وعطفاً على المصطلحات التي قمنا بتحديدنا أعلاه، يدرس هذا التقرير منظمات المجتمع المدني باعتبارها ممثلاً رئيسياً لهيكل المجتمع المدني، ويستثني هذا التحليل أشكال المجتمع المدني غير المنظمة مثل المبادرات الشعبية والهيكل الحكومية البديلة التي برزت في مناطق خارجة عن سيطرة الحكومة المركزية وتتولى مسؤوليات مرتبطة تقليدياً بالمنظمات الحكومية مثل المجالس المحلية ومديريات الصحة والتعليم والمحاكم المحلية. كما يستثني المنظمات المُشكَّلة على وسائل التواصل الاجتماعي، وكذلك وسائل الإعلام التقليدية (مثل الصحف وقنوات الراديو والتلفزيون)، إذ عادة ما تملك هذه المنظمات هياكل وأهدافاً تتطلب إجراء تحليل قائم بذاته.

ويعتمد التقرير في المقام الأول على البيانات التي تم جمعها خصيصاً لهذا الغرض باستخدام أداة مسح بياني قياسية<sup>4</sup>، والتي تم تصميمها على شكل استبيان مؤلف من 90 سؤالاً اختيارياً أو سؤالاً محدود الإجابات. تغطي هذه الأسئلة خمسة مجالات مواضيعية رئيسية على النحو التالي: الموقع، الهيكلية، مجال النشاط أو العمل، التمويل والموارد المالية، والاحتياجات والأولويات. وقد جرى تطوير أداة المسح اعتماداً على أداة لتقييم القدرات تم استخدامها في أبحاث سابقة أجرتها منظمة مواطنون لأجل سوريا، وجرى تعديلها بالتشاور مع عدد من أعضاء منظمات المجتمع المدني السوري لتوفير البيانات الكمية، وذلك بهدف إشراك أكبر عدد ممكن من منظمات المجتمع المدني السورية، مع التركيز على الخصائص التنظيمية والهياكل الداخلية لهذه المنظمات.

تم جمع البيانات الواردة في هذا التقرير في الفترة ما بين شهري أغسطس ونوفمبر 2018 من قبل فريق ميداني مؤلف من أكثر من 30 من العُددّين/العُددّات تم تقسيمهم إلى أربع فرقٍ رئيسيةٍ للعمل داخل سوريا ضمن مناطق السيطرة المختلفة (المناطق الخاضعة لسيطرة الحكومة السورية، المناطق الخاضعة لسيطرة المعارضة في الشمال الغربي، المناطق الخاضعة للسيطرة التركية والمناطق الخاضعة للإدارة الذاتية الديمقراطية)، بالإضافة إلى فريقٍ ميدانيٍّ واحدٍ في كلٍّ من الأردن ولبنان وتركيا. وقد تم تدريب جميع العُددّين/العُددّات على طرق جمع البيانات كما تم إطلاعهم/هن على الغرض من هذه المهمة، كما جرى تزويدهم/هن بمبادئ توجيهية مفصلة ومكتوبة حول كيفية إجراء الاستبيانات. فضلاً عن ذلك فقد عمل فريق منظمة إمباكت IMPACT على جمع البيانات باستخدام مجموعة أدوات كوبو (Kobo Toolbox) وهي منصة لجمع البيانات عبر شبكة الانترنت، وذلك من خلال إجراء مقابلات مع أعضاء بارزين في منظمات المجتمع المدني الناشطة في كل منطقة من المناطق المستهدفة. وعليه، فإن آلية جمع البيانات اعتمدت بشكل أساسي على آليات الإبلاغ الذاتي وهي بذلك تعكس التقييمات الذاتية لمنظمات المجتمع المدني فيما يتعلق بأوضاعها.

4 يرجى الرجوع إلى الملحق 1 للحصول على نسخة مختصرة عن أسئلة الاستبيان الخاصة بالأداة. كما يمكن الحصول على الأداة الكاملة عبر الرابط التالي:

<https://ee.humanitarianresponse.info/x/#U98s6SRt>

عقب الانتهاء من جمع البيانات تم إجراء عملية تنظيف يدوية لها لإزالة التكرارات والبيانات غير المؤهلة، مما قلل من إجمالي عدد المدخلات من 544 إلى 514 مدخلة تم تضمينها في التحليل. وقد تم إجراء التحليل للبيانات الكمية باستخدام برامج SPSS، و MS-Excel لإنتاج الجداول والرسوم البيانية للمتغيرات الفردية أو المجمعة. وعقب ذلك تم إجراء مقارنة لنتائج التحليل الكمي مع التحديثات السياقية وتقارير وسائل الإعلام وملاحظات الفرق الميدانية والمدخلات النوعية التي تم الحصول عليها من خلال المقابلات التي أجريت بشكل رسمي أو غير رسمي مع أعضاء منظمات المجتمع المدني. وتعتبر نتائج هذه الإجراءات أهم الاستنتاجات التي يقدمها هذا التقرير.

تجدر الإشارة هنا أيضاً إلى أنه على الرغم من أن التقرير يتضمن تحليل البيانات التي تم جمعها في البداية، إلا أن عملية المسح استمرت بعد الفترة المذكورة أعلاه، إذ تمت إضافة عدد آخر من منظمات المجتمع المدني. وسيتم إدراج هذه المنظمات الإضافية ضمن قاعدة بيانات موسعة يتم تحديثها بانتظام بإدارة وإشراف منظمة إمباكت.

## قيود البحث

- التغيرات في الأوضاع الأمنية وخارطة القوى المسيطرة في مناطق مختلفة من سوريا أدت إلى تأخير البدء في عملية جمع البيانات، وقد اضطرت إمباكت إلى تأجيل بحثها عدة مرات إلى حين أصبح الموقف أكثر استقراراً بما يكفي لإجراء عملية المسح البياني.
- نظراً لتطورات الوضع الأمني في مناطق خفض التصعيد السابقة، ولا سيما عقب انهيار اتفاقيات خفض التصعيد وما تلاها من سيطرة القوات الحكومية السورية على هذه المناطق، فإن بعض المناطق الجغرافية بقيت مستثناة من عملية جمع البيانات على الأرض. ويشمل ذلك مناطق الجنوب السوري (درعا والقنيطرة)، وريف دمشق (الغوطة الشرقية، شمال القلمون، والضواحي الجنوبية)، بالإضافة إلى ريف حمص الشمالي، ذلك مع العلم أن الوصول إلى منظمات المجتمع المدني العاملة في هذه المناطق تمّ من خلال مكاتب أو ممثلين موجودين في مناطق أخرى. بالإضافة إلى ذلك، فقد قام أعضاء حاليون وسابقون في فريق إمباكت بتوفير معلومات نوعية حول الوضع الراهن للمجتمع المدني في هذه المناطق، وقد تم إدراج هذه المعلومات تبعاً ضمن هذا التقرير.
- ثمة عدد من منظمات المجتمع المدني في الشمال الغربي تعمل في مناطق خاضعة لسيطرة هيئة تحرير الشام وهي تحالف مؤلف من عدد من الفصائل الجهادية المسلحة غير الحكومية، ولا سيما في شمال غرب إدلب، ومن بين هذه المنظمات فإن حوالي 20 منها لم يتم تضمينها بسبب صعوبة التعاون معها، فقد اشترطت هذه المنظمات أن يتم تسجيل منظمة إمباكت أولاً لدى مكتب شؤون المنظمات غير الحكومية التابع لهيئة تحرير الشام كشرط مسبق للتعاون معها.
- أدت المخاوف الأمنية، وميل بعض المنظمات للعمل على شكل مجموعاتٍ صغيرة بعيداً عن الأنظار في المناطق الخاضعة لسيطرة الحكومة السورية إلى إعاقة وصول منظمة إمباكت إليها. وقد قامت إمباكت بتحديد منظمات المجتمع المدني التي كانت إما غير قابلة للوصول أو غير راغبة في التعاون بسبب مخاوفها الأمنية ضمن هذه المناطق، كما اعتمدت على مصادر ثانوية لإجراء المسح البياني على منظمات المجتمع المدني في هذه المناطق وإدراجها في قاعدة بيانات المسح. ومع ذلك، ونظراً لعدم القدرة على استخدام أداة المسح بالشكل المطلوب مع هذه المنظمات فقد تم استثناء منظمات المجتمع المدني هذه من التحليلات التي يوفرها هذا التقرير.



## المجتمع المدني السوري والسياق المتغير

إن دور المجتمع المدني وهيكلته ليست مجرد مصطلحات، فثمة العديد من العوامل السياقية التي تلعب دوراً أساسياً في تشكيل المجتمع المدني ومنحه وظيفته و/أو بنيته المحددة، ومن بين هذه العوامل طبيعة علاقة منظمات المجتمع المدني بالسلطات القائمة وهياكل الحكم، والأوضاع الاجتماعية-الاقتصادية القائمة، بالإضافة إلى الدور الذي تلعبه الجهات الفاعلة الدولية والجهات المانحة. إن آثار هذه العوامل وتجلياتها على ساحة المجتمع المدني السوري الحالية تبدو اليوم أكثر وضوحاً من أي وقت مضى، كما أن ترابطها يبدو وثيقاً تماماً. وفي الوقت ذاته، فإن الفروقات في المجتمع المدني السوري تبدو واضحة بدورها إذ بالإمكان ملاحظتها على امتداد التقسيمات الجيوسياسية الرئيسية الأربعة: المناطق الخاضعة لسيطرة الحكومة السورية، المناطق الخاضعة لسيطرة المعارضة في الشمال الغربي (إدلب وحلب الريف الغربي)، المناطق الخاضعة للسيطرة التركية (والتي سميت بمناطق درع الفرات وغصن الزيتون عقب العملية العسكرية التي نفذت في هذه المناطق)، والمناطق الخاضعة للإدارة الذاتية الديمقراطية (بما فيها المناطق التي تم تحريرها من سيطرة داعش، ومناطق شمال شرق سوريا).

لقد أحدث الصراع الذي نشب في أعقاب الانتفاضة في سوريا في عام 2011 تحولاً في علاقات السلطة ودور الدولة على امتداد الخارطة السورية، ومع خروج عددٍ متزايدٍ من المناطق من سيطرة الحكومة بحلول عام 2016، بدأت تظهر على مختلف المستويات هياكل شبه حكومية مختلفة بدءاً من الكيانات المحلية الممثلة في المجالس المحلية والمحاكم الشرعية، ووصولاً إلى الكيانات الإقليمية والوطنية كالحكومة السورية المؤقتة والجهات التابعة لها، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر مديريات الصحة والتعليم، ومجالس المحافظات، ووحدة تنسيق الدعم، والإدارة الذاتية الديمقراطية والمجالس واللجان المدنية التابعة لها. وفي الفترة الأخيرة، ولا سيما مع مطلع عام 2017، كانت طبيعة القوى المسيطرة على الأرض تتغير بصورة جذرية. ومع استعادة القوات الحكومية السورية السيطرة على مناطق واسعة من البلاد، كان المشهد العام للمجتمع المدني السوري قد أُعيد رسمه بالكامل وفقاً لديناميات القوى المسيطرة المختلفة، والحاجة للتكيف مع التغيرات الجارية في السياق. إن أحد أبرز الأمثلة على هذه التحولات يبدو واضحاً بشكل كبير في مناطق خفض التصعيد السابقة<sup>5</sup> ولا سيما بعد انهيار اتفاقيات خفض التصعيد والسيطرة اللاحقة للقوات الحكومية السورية على هذه المناطق. على سبيل المثال، كان عدد منظمات المجتمع المدني الناشطة في جنوبي سوريا ضمن محافظتي درعا والقنيطرة في أواخر عام 2016 يبلغ قرابة 50 منظمة<sup>6</sup>، ومع نهاية عام 2018، انخفض عدد هذه المنظمات إلى عشر منظماتٍ فقط بعد استيلاء القوات الحكومية على هذه المنطقة، فيما كانت غالبية هذه المنظمات عبارة عن فروعٍ لجمعياتٍ خيرية أو منظماتٍ مجتمع مدني ناشطة في مجال التنمية وتعمل في الأساس من العاصمة دمشق، أما المبادرات المحلية ومنظمات المجتمع المحلي فبقيت غائبةً إلى حد كبير، ومتأثرةً بالقيود القانونية ولا سيما المتعلقة منها بالترخيص، وكذلك المخاوف من الملاحقة والاعتقال من قبل القوات الحكومية السورية. إن مثال جنوب سوريا ليس الوحيد، إذ بالإمكان ملاحظة عددٍ من الأمثلة المشابهة في مناطق أخرى مثل مدينة حلب، وريف دمشق، وريف حمص الشمالي، وريف حلب الشمالي.

5 اتفاقية تم التوقيع عليها في أستانة عاصمة كازخستان في مايو 2017 تفضي بإنشاء أربع مناطق لخفض التصعيد بين الحكومة السورية وقوى المعارضة. أنظر <https://bit.ly/2HLffEW>

6 المرحلة الثالثة من المسح البياني الذي أجرته منظمة مواطنون لأجل سوريا، 2016.

إن تقلص المساحة المتاحة لمنظمات المجتمع المدني لممارسة أنشطتها في المناطق التي تخضع لسيطرة الحكومة السورية يبدو أكثر وضوحاً في المناطق التي كانت تقع سابقاً خارج سيطرة الحكومة، ويبدو أن هذه المساحة كانت أقلّ مما كان من تلك التي تملكها المنظمات التي بقيت تحت سيطرة الحكومة السورية خلال السنوات الست السابقة، مثل مدن دمشق واللاذقية وطرطوس. إلا أن المجتمع المدني في المناطق الخاضعة لسيطرة الحكومة السورية ما يزال يواجه التحدي الهائل المتمثل في العمل تحت سقفٍ منخفضٍ من الحريات، بما في ذلك: (1) القيود الهائلة على الترخيص والتمتع بوضع قانوني (2) غياب فرص التمويل، والخوف من التواصل مع الجهات الخارجية، و(3) المخاوف الأمنية المتعلقة بالموظفين والمستفيدين والمسائل المتصلة بأمن البيانات. بالنتيجة، فإن منظمات المجتمع المدني في المناطق الخاضعة لسيطرة الحكومة السورية تجهد غالباً للعمل دون لفت الأنظار، وتتخذ شكل الفرق والمبادرات التطوعية، أو الشبكات السرية من الناشطين، أو المؤسسات الخيرية، مع ميلٍ أكبرٍ للعمل في القطاعات ذات الصلة بالتنمية الاجتماعية والاقتصادية، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر تمكين المرأة والمبادرات المحلية والأعمال التجارية الصغيرة، بدلاً من المجالات المرتبطة تقليدياً بالحكومة مثل مجالي التعليم والصحة.

من ناحية أخرى، لم تتوافر المناطق التي كانت خاضعة لسيطرة داعش حتى أوائل عام 2017، أي الرقة ودير الزور، طوال فترة هذه السيطرة على أي نشاطٍ للمجتمع المدني بسبب الاضطهاد الذي كان الناشطون يتعرضون له في هذه المناطق. وفي أواخر عام 2017، وفيما بدأت قوات سوريا الديمقراطية بالسيطرة على المنطقة وطرطوس ومقاتلي داعش تدريجياً، شرعت مساحة العمل المدني تفتح أمام الناشطين للعودة إلى النشاط المدني وإعادة التأسيس. إذ شهد شهر مايو من عام 2018 تشكيل وترخيص 20 منظمة مجتمع مدني في محافظة الرقة وحدها<sup>7</sup>، وما لبث هذا العدد أن ارتفع بشكلٍ كبيرٍ إلى أكثر من 35 منظمة بحلول نهاية العام، يُضاف إليها كذلك العديد من منظمات المجتمع المدني السورية التي وسعت نطاق عملياتها لتشمل الرقة. ولدى استهلالها لأنشطتها في هذه المدينة التي تعرضت لدمارٍ هائلٍ ونقصٍ حادٍ في الخدمات الأساسية، بدأت منظمات المجتمع المدني التي تم تأسيسها حديثاً في الرقة أقلّ قدرةً من حيث هيكلاتها وتخطيطها الاستراتيجي من منظمات المجتمع المدني الأكثر خبرة في مناطق أخرى من سوريا، وتجلّى هذا الضعف في صغر حجم هذه المنظمات (إذ لا يتجاوز عدد العاملين فيها 25 موظفاً في معظم الحالات)، وكذلك انخفاض كفاءات الموظفين، حيث أشارت 23 من أصل 35 منظمة مجتمع مدني في الرقة إلى عدم وجود أي موظفين حاصلين على التدريب المطلوب في مجالات عملهم.

كذلك الأمر بالنسبة لمنظمات المجتمع المدني التي بدأت تتشكل في مدينة دير الزور بعد استعادة أجزاء من المدينة من داعش، حيث بلغ عدد منظمات المجتمع المدني المؤسّسة حديثاً ضمن المناطق الخاضعة لسيطرة قوات سوريا الديمقراطية 11 منظمة بحلول نوفمبر 2018<sup>8</sup>، وبدورها تعمل هذه المنظمات في الغالب في مجال الإغاثة والخدمات الأساسية، وتمارس أنشطتها بقدرات وموارد محدودة. إلا أن منظمات المجتمع المدني في دير الزور تواجه تحدياتٍ إضافيةٍ مقارنةً بنظيراتها في الرقة، وتشمل هذه التحديات (1) الطبيعة الريفية للأجزاء التي تسيطر عليها قوات سوريا الديمقراطية والتي تضع أمام هذه المنظمات عوائق مثل صعوبة الوصول والتنقل بالإضافة إلى التحديات اللوجستية الأخرى. (2) الوضع الأمني الأقل استقراراً بسبب استمرار المعارك مع فلور داعش، والمخاوف بشأن خط المواجهة المفتوح المحتمل مع القوات الحكومية السورية، و (3) التردد الحاصل جراء ذلك من قبل المانحين الدوليين للتدخل في هذه المنطقة.

بالإضافة إلى ما سبق، فإن تغير خارطة السيطرة في هذه المناطق تجلّى أيضاً في تشكيل هياكل جديدة للحكم المحلي مثل

7 مشهد المجتمع المدني في الرقة ومحيطها - مواطنون لأجل سوريا، مايو 2018.

8 المجتمع المدني في دير الزور - الواقع والتحديات - مواطنون لأجل سوريا - أكتوبر 2018.



مجلس الرقة المدني (في مايو 2017<sup>9</sup>) ومجلس دير الزور المدني (سبتمبر 2017<sup>10</sup>). تم وضع المجلسين تحت السلطة الإدارية المباشرة لمجلس سوريا الديمقراطية (الذي أعلن عن تشكيله لأول مرة في عام 2015 في مدينة المالكية/ديريك بمحافظة الحسكة<sup>11</sup>), وذلك خلال المؤتمر السنوي الثالث لمجلس سوريا الديمقراطية الذي عُقد في شهر يوليو 2018 في عين عيسى بمحافظة الرقة. عين عيسى هو المكان الذي أُعلن فيه رسمياً عن تشكيل الإدارة ذاتية في شمال شرق سوريا<sup>12</sup>، والمعروفة كذلك باسم الإدارة الذاتية الديمقراطية، كسلطة أمر واقع في المنطقة الواقعة شرقي نهر الفرات. ولدى مجلس سوريا الديمقراطية وحدة خاصة تعرف باسم مكتب المنظمات غير الحكومية، وهي مسؤولة عن تنظيم شؤون منظمات المجتمع المدني بما في ذلك مسائل التسجيل وتراخيص العمل. إن مجلس سوريا الديمقراطية ومكتب المنظمات غير الحكومية التابع له هما الجهتان الوحيدتان التي تتحكمان بأنشطة المجتمع المدني بما في ذلك إجراءات التراخيص واللوائح الرسمية وغير الرسمية ذات الصلة بالقطاعات ومجالات العمل المسموح بها للمجتمع المدني.

بدورها شهدت المناطق الخاضعة لسيطرة المعارضة تغييرات في خارطة القوى منذ منتصف عام 2017، وإن كان بدرجة أقل نسبياً، فقد بقيت مناطق ريف حلب الشمالي على طول الحدود التركية ضمن المناطق المتنازع عليها لعدة سنوات، وتنوعت القوى المسيطرة على أجزاء منها بين القوات الحكومية السورية، ومقاتلي داعش، وقوى المعارضة، إلى حين وقعت أخيراً تحت سيطرة القوات التركية وجماعات المعارضة المسلحة المتحالفة معها فيما أصبح يعرف الآن باسم منطقة درع الفرات. تشمل هذه المنطقة الريف الشمالي لحلب بما في ذلك بعض المدن الكبرى مثل جرابلس، والباب، وأعزاز، باستثناء منطقة عفرين التي تمت السيطرة عليها لاحقاً من قبل القوى ذاتها في عملية عسكرية أخرى تعرف باسم "عملية غصن الزيتون" في مارس 2018. إن الوجود والتأثير الكبيرين الذين تمارسهما القوات التركية، وموجات النزوح الكبيرة من وإلى المنطقة، والتغيرات الديموغرافية الناجمة عنها، كل ذلك خلق سياقاً مختلفاً عن السياق الذي لوحظ في بقية المناطق التي تسيطر عليها المعارضة في الشمال الغربي. لقد تغير مشهد المجتمع المدني في المنطقة بعد عمليتي درع الفرات وغصن الزيتون، وغالبية الجهود الإنسانية المبذولة في المنطقة يجري تنسيقها وإدارتها إما من قبل الهيئات الإنسانية التركية أو نظيراتها الدولية، مثل آفاد<sup>13</sup>، والهلال الأحمر التركي، ووكالات الأمم المتحدة، وتملك هذه الجهات شراكات مع مجموعة محدودة من المنظمات الإنسانية غير الحكومية السورية. بالإضافة إلى ذلك، تسعى العديد من المؤسسات الخيرية التي كانت تمارس نشاطها في مناطق جغرافية مختلفة إلى توسيع عملياتها، مع أن ذلك لن يكون دون قيود معينة، إلى منطقة درع الفرات. وفيما عدا توفير المساعدات الإنسانية، فإن أبرز الأنشطة التي تديرها منظمات المجتمع المدني تتمثل في تقديم الخدمات في قطاعي التعليم والصحة. لكن معظم هذه التدخلات تديرها منظمات غير حكومية كبيرة ومعروفة تعمل عن بعد، ولا سيما من تركيا. ومن بين 514 منظمة مجتمع مدني شملها المسح البياني، أدرجت 61 منظمة منطقة درع الفرات ضمن مناطق عملياتها، مع الإشارة إلى أن الغالبية العظمى من هذه المنظمات (53 منظمة) تتخذ تركيا مقراً لها. لا يُسمح لمنظمات المجتمع المدني بممارسة نشاطاتها في المنطقة إلا إذا كانت مُسجَّلة رسمياً في تركيا أو كانت تملك تصريح عمل يتم الحصول عليه لهذا الغرض خصيصاً من والي هاتاي<sup>14</sup>، أو كيليس، أو غازي عنتاب. وقد تأثرت كذلك مساحة العمل في المجتمع المدني في هذه المنطقة بسبب الحملة التي قادتها الحكومة التركية ضد بعض منظمات المجتمع المدني الدولية والسورية التي تمارس أنشطتها من

9 <https://bit.ly/2FZUGIS>

10 <https://reut.rs/2xCV78q>

11 <http://america.aljazeera.com/articles/2015/12/11/kurdish-arab-coalition-in-syria-forms-political-wing.html>

12 <https://bit.ly/2YEbnkn>

13 إدارة الكوارث والطوارئ التركية.

14 الوالي هو حاكم المقاطعة في نظام الإدارة المحلية التركي.

تركيا، ولا سيما في محافظة غازي عنتاب في الجنوب عام 2017<sup>15</sup>. من ناحية أخرى، تبدو منظمات المجتمع المدني المحلية الشعبية غائبةً إلى حدٍ كبير، ذلك باستثناء عددٍ قليل من الفرق والمبادرات التطوعية التي تعمل على نطاقٍ صغيرٍ وبدعمٍ محدود، ويعزى ذلك عموماً إلى صعوبة تسجيل هذه المنظمات والحصول على تراخيص العمل المذكورة أعلاه.

في الشمال الغربي، ولا سيما محافظة إدلب وريف حلب الغربي، لا تزال منظمات المجتمع المدني قائمةً وتلعب دوراً حيوياً في شتى المجالات. ومن بين 514 منظمة من منظمات المجتمع المدني التي شملها المسح البياني، اعتبرت 250 منظمة أن المناطق الخاضعة لسيطرة المعارضة هي مركز نشاطها الرئيسي جغرافياً، مع العلم أن 216 منظمة منها تعمل في محافظة إدلب وحدها، مقارنة بـ 62 منظمة كانت تعمل في إدلب في نهاية عام 2016 (المرحلة الثالثة من المسح البياني الذي أجرته منظمة مواطنون لأجل سوريا، 2016). ويمكن أن تعزى هذه الزيادة إلى عدة عوامل تتعلق غالبيتها بالتطورات الميدانية على الأرض. وعلى وجه التحديد، فإن هذه الزيادة في عدد منظمات المجتمع المدني النشطة ناتج إلى حدٍ كبير عن الاحتياجات الضخمة الناجمة عن زيادة عدد السكان، حيث بقيت محافظة إدلب، على الرغم من وضعها الأمني غير المستقر، وجهةً أساسيةً مشتركة للنازحين من مناطق المعارضة السابقة أو من جبهات النزاع المسلح الأخرى، ويعيش قرابة 1.5 مليون من المُشردين داخلياً في محافظة إدلب وحدها وفقاً لتقديرات مكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية<sup>16</sup>. فضلاً عن ذلك فقد قامت العديد من منظمات المجتمع المدني التي أُجبرت على إيقاف أنشطتها في مناطق أخرى من سوريا بعد وقوعها تحت سيطرة القوات الحكومية السورية، بنقل عملياتها إلى إدلب، ما ساهم بدوره في زيادة عدد منظمات المجتمع المدني في المنطقة بشكل عام. إلا أن هذا التزايد في عدد منظمات المجتمع المدني العاملة في إدلب، وفي المناطق المجاورة الخاضعة لسيطرة المعارضة مثل ريف حلب الغربي وريف حماة الشمالي، لم يكن التحول الوحيد في توجهات منظمات المجتمع المدني هناك، فقد كان لتغير الفصائل المسلحة التي تسيطر على هذه المنطقة، وكذلك الكيانات المختلفة للإدارة المدنية المحلية، أثره أيضاً على منظمات المجتمع المدني العاملة هناك. في مطلع العام 2017 تم تشكيل هيئة تحرير الشام كتحالفٍ مسلحٍ بين مجموعة من الفصائل الإسلامية والجهادية المسلحة، بما فيها ما كانت تسمى سابقاً جبهة النصرة<sup>17</sup>. في البداية، امتدت سيطرة هيئة تحرير الشام إلى مدينة إدلب والريف الشمالي وصولاً إلى الحدود مع تركيا. وخلال العام 2017 قادت الهيئة حملات وعمليات ضد مجموعات الجيش السوري الحر المتبقية في جميع المناطق الخاضعة لسيطرة المعارضة، مُوسعةً بذلك حدود سيطرتها لتصبح واحدةً من القوى العسكرية الأبرز في هذه المناطق حتى تمكنت من السيطرة أخيراً على إدلب وريف حلب الغربي بحلول يناير 2019. وبالتزامن مع هذا التقدم العسكري في نوفمبر 2017، تم الإعلان عن تشكيل حكومة الإنقاذ كذراعٍ لإدارة الحكم في المناطق الخاضعة لهيئة تحرير الشام<sup>18</sup>. تتألف حكومة الإنقاذ من 11 وزارة بما فيها وزارات التعليم والصحة وشؤون المُشردين داخلياً والشؤون الاجتماعية والعدل وغيرها من وزارات الإدارة المحلية، وقد أحكمت هذه الحكومة سيطرتها الإدارية على معظم المجالس المحلية وكذلك المعابر الحدودية مع تركيا، بينما امتنعت قلة فقط من المجالس المحلية عن الاعتراف بهذه الحكومة. لقد انعكست كل هذه التغيرات على شكل تحديات جديدة بالنسبة لمنظمات المجتمع المدني العاملة في المنطقة وعلى مختلف المستويات، بما في ذلك إمكانية حصولها على التمويل وحريتها في العمل، وعلى وجه التحديد، فإن مكتب شؤون المنظمات غير الحكومية التابع لهيئة تحرير الشام بات هو المسؤول عن تنظيم عمل منظمات المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية في هذه المناطق. ويمارس المكتب كثيراً من التدخلات في شؤون منظمات المجتمع المدني ولا سيما التي تعمل منها في المجال الإنساني. ومن بين الأمثلة على هذا التدخل هناك العديد من الحوادث المتكررة بما فيها مضايقة أعضاء

<https://foreignpolicy.com/2017/08/03/inside-turkeys-ngo-purge> 15

<https://reliefweb.int/report/syrian-arab-republic/10-things-you-need-know-about-idlib-province-syria-today> 16

<https://bit.ly/2k3JA9i> 17

<https://www.enabbaladi.net/archives/275762> 18

منظمات المجتمع المدني واحتجاجهم، فضلاً عن ممارسة الاستغلال والابتزاز ضدّهم<sup>19</sup>. وكان لسيطرة حكومة الإنقاذ على عدة لجانٍ محلية الأثر المباشر على عمل منظمات المجتمع المدني المحلية. وفي هذا السياق، قال مديرٌ تنفيذيٌّ لإحدى منظمات المجتمع المدني المحلية العاملة في إدلب خلال مقابلة أجرتها معه منظمة إمباكت: ”قبل سيطرة هيئة تحرير الشام على هذه المناطق كنا نملك علاقاتٍ وثيقةٍ للغاية مع اللجان المحلية، وتضمنت هذه العلاقات توقيع مذكرات تفاهم لتنظيم التعاون وتسهيل العمل فيما بيننا، والآن ليس لدينا أي اتصال مع المجالس المحلية على الإطلاق“. إن آثار هذه التغييرات في سياق المناطق الخاضعة لسيطرة قوى المعارضة يمكن ملاحظتها كذلك على الجبهة الخارجية، فالعديد من الجهات المانحة الدولية الكبرى باتت تفكر في قطع التمويل عن هذه المناطق بذريعة أن التمويل من شأنه أن يذهب إلى جماعة إرهابية (وتعني هيئة تحرير الشام). ويشكل هذا التوجه مصدر قلق كبير بالنسبة لمنظمات المجتمع المدني العاملة في المنطقة، ولا سيما مع غياب خيارات بديلة للتمويل بالنسبة لغالبيتها.

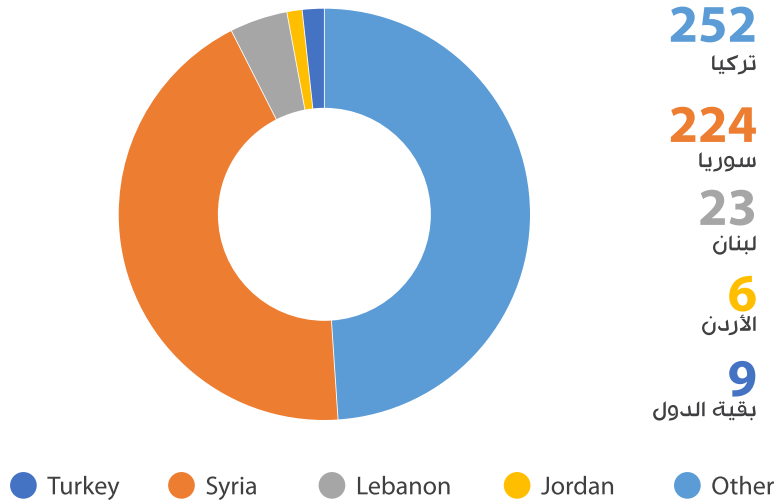
وعلى صعيد آخر، فإن التواجد ضمن العملية السياسية التي تقودها الأمم المتحدة منح المجتمع المدني، من مناطق السيطرة المختلفة، إمكانيةً فريدة لإيصال صوته لكنه في الوقت ذاته ساهم في تعميق التناقضات إذ كان ممثلو منظمات المجتمع المدني مطالبين بشكل مباشر أو غير مباشر باتخاذ موقف سياسي واضح (إما مع الحكومة السورية أو المعارضة). وقد جعل هذا التحدي وغياب القيادة السياسية دورَ المجتمع المدني المتمثل في تقديم الحلول والتشاور مع صانعي القرار ومناصرة القضايا الأساسية، جعله معقداً وضبابياً في كثير من الأحيان. لقد وفرت منصة العملية السياسية فرصةً للقاء بين أولئك الذين لا يلتقون عادةً، وبينما نجح العديد من أعضاء منظمات المجتمع المدني في التغلب على خلافاتهم خلال هذه اللقاءات التي وفرت فرصة فريدة للقاء وجهاً لوجه، بقي آخرون ممن لا يملكون حرية التنقل أو من المنحازين عقائدياً إلى حد كبير ضمن الأطر التي فرضها النزاع. لقد أسهم هذا التفاعل بين الجهات الفاعلة على ساحة المجتمع المدني في تشجيع المنظمات على الانضمام إلى تحالفات المناصرة واتحادات البرامج المشتركة. إن هذه النزعة الجديدة المتمثلة في الاعتماد بشكل رئيسي على ممثلي منظمات المجتمع المدني في العديد من لقاءات الحوار الدولية منحت هذه المنظمات الناشئة وسريعة النمو حضوراً قوياً على المستوى الدولي ودوراً في صياغة السياسات حول سوريا، ذلك على الرغم من تأثيرها المحدود على السلطات المحلية والأطراف المتصارعة داخل البلد. إن هذا التحول يوفر مفاهيم جديدة للمناصرة وبناء السلام. أما فيما يتعلق بجوانبه السلبية فإن هذا الدور الجديد لمنظمات المجتمع المدني على المستويات الدولية أدى إلى ظهور سلوكيات نخبوية من قبل بعض النشطاء المعروفين، وفي بعض الحالات كان التصور العام تجاه الجهات الفاعلة في المجتمع المدني يتجاوز أدوارها الحقيقية وتأثيرها الفعلي.

# خصائص وتوجهات منظمات المجتمع المدني السورية

## 1. التوزيع

إن المقر الرئيسي للغالبية العظمى من منظمات المجتمع المدني التي جرى مسحها يقع إمّا في سوريا (224 منظمة) أو في تركيا (252 منظمة)، بينما تتخذ 23 منظمة فقط مقراتٍ رئيسية لها في لبنان، وتقع 6 منظمات في الأردن. أما المنظمات التسع المتبقية فتتخذ مقرات لها في مناطق أخرى من العالم. ونشير إلى أن عدد منظمات المجتمع المدني التي تعمل عن بعد من مختلف أنحاء العالم قد يكون أكبر، حيث أن هذا التقرير شمل فقط منظمات المجتمع المدني التي تملك مكاتب نشطة في سوريا أو الدول المجاورة لها.

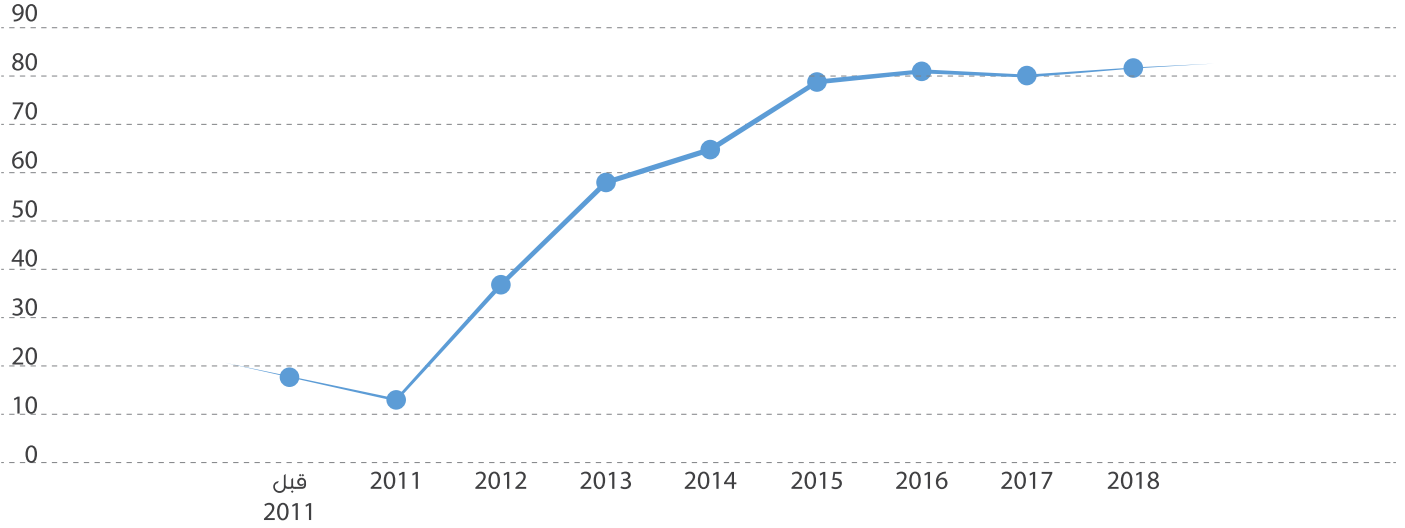
### التوزيع الجغرافي لمنظمات المجتمع المدني



الشكل 1: عدد منظمات المجتمع المدني المشمولة في المسح بحسب الموقع الجغرافي

إن الطفرة التي شهدتها المجتمع المدني السوري بعد انتفاضة عام 2011 تتجلى بشكل واضح في عدد المنظمات التي يجري تأسيسها كل عام. لقد كان عدد منظمات المجتمع المدني المسجلة سنوياً مستقراً إلى حد ما على مدار السنوات الأربع الماضية، ومن بين المنظمات التي شملها هذا المسح البياني فإن 18 منظمة فقط جرى تأسيسها قبل عام 2011 (غالبيتها من الجمعيات الخيرية الناشطة في مجالات الإغاثة أو الخدمات الاجتماعية أو الصحية) بينما تم تأسيس 82 منظمة مجتمع مدني في عام 2018. فضلاً عن ذلك فإن التوجه نحو الاحتراف من قبل العاملين في منظمات المجتمع المدني يبدو جلياً من خلال السعي لترخيص هذه المنظمات والتمتع بوضع قانوني، وكذلك من نوع المنظمات التي تعمل في الساحة. ومن بين العينات التي شملها البحث فقد اعتبرت 1% فقط من المنظمات نفسها مجموعة أو لجنة، في حين اعتمد ممثلو 66% من هذه العينات تسمية منظمة/جمعية لتحديد طبيعة نشاطهم. وفي الوقت ذاته استخدام 21% تسمية مبادرة أو فريق لوصف مؤسساتهم، فيما اختار الـ 12% المتبقين تسمية المؤسسة أو الاتحاد.

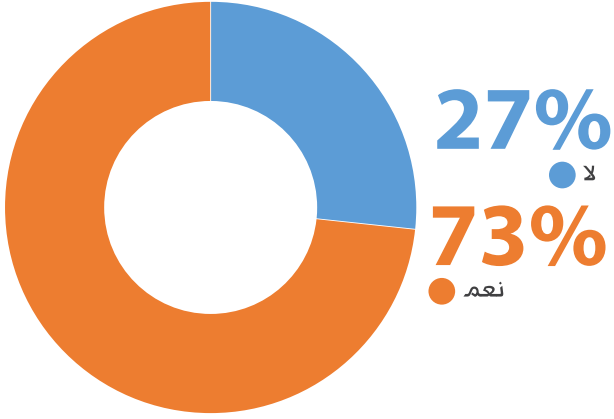
### حجم المنظمة: عدد الموظفين وفقاً لنوع الوظيفة



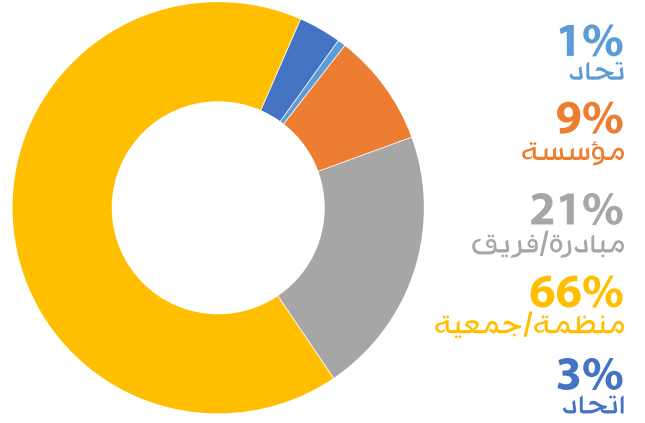
الشكل 2: عدد منظمات المجتمع المدني المشمولة في المسح بحسب سنة التأسيس

ومع ذلك، فإن جزءاً لا بأس به من منظمات المجتمع المدني السورية تمارس نشاطها دون أن تكون مرخصة بشكل رسمي، حيث أكدت 375 منظمة (73%) من المنظمات التي شملها المسح بأنها مرخصة بشكل رسمي، بينما تعمل المنظمات الـ 139 المتبقية دون الحصول على تراخيص رسمية. لقد كان البحث عن إمكانية الترخيص خارج سوريا أولوية بالنسبة لمنظمات المجتمع المدني السورية، لا سيما بالنسبة لتلك التي تنشط في مناطق المعارضة. ويعزى ذلك إلى الأسباب التالية: (1) صعوبة الحصول على التمويل والمنح بسبب غياب الأنظمة المصرفية وأنظمة تحويل الأموال التي يمكن الوثوق بها في المناطق الخاضعة لسيطرة المعارضة، (2) الحاجة إلى الحصول على وضع قانوني شرعي لمنظمات المجتمع المدني وللعاملين والموظفين فيها، و(3) لتسهيل الحصول على السلع والموارد بالنسبة لمنظمات المجتمع المدني العاملة في قطاع التنمية. وفي هذا السياق أشار عضو بارز في إحدى منظمات المجتمع المدني المحلية في إدلب إلى أن عدم تسجيل المنظمة يزيد بشكل كبير من صعوبة وصولها إلى المنظمات الدولية والجهات المانحة. فضلاً عن ذلك فإن معدلات الترخيص تختلف من منطقة إلى أخرى من مناطق السيطرة، وعلى سبيل المثال فإن ما يقرب من نصف منظمات المجتمع المدني التي شملها المسح والتي تنشط في المناطق الخاضعة لسيطرة الحكومة السورية تعمل من دون ترخيص رسمي، مقارنة مع 10% فقط من المنظمات غير المرخصة التي تعمل في مناطق الإدارة الذاتية الديمقراطية. ومع ذلك فإن مبررات هذه التوجهات المختلفة قد تتوضح لدى النظر في نوع هذه المنظمات، وللتوضيح، فإن ما يقرب من 70% من منظمات المجتمع المدني التي شملها المسح ضمن المناطق الخاضعة لسيطرة الحكومة السورية تعمل من دون ترخيص رسمي، ومع أن هذه المنظمات تملك هياكل تنظيمية واضحة، إلا أنها ما زالت تعرف نفسها على أنها فرق أو مبادرات يعمل فيها عدد قليل من الموظفين غالبيتهم من المتطوعين أو غير المتفرغين، وتعمل على نطاق محدود بالتعاون مع، أو تحت مظلة، جمعيات مسجلة أكبر حجماً.

المنظمة مسجلة بشكل قانوني



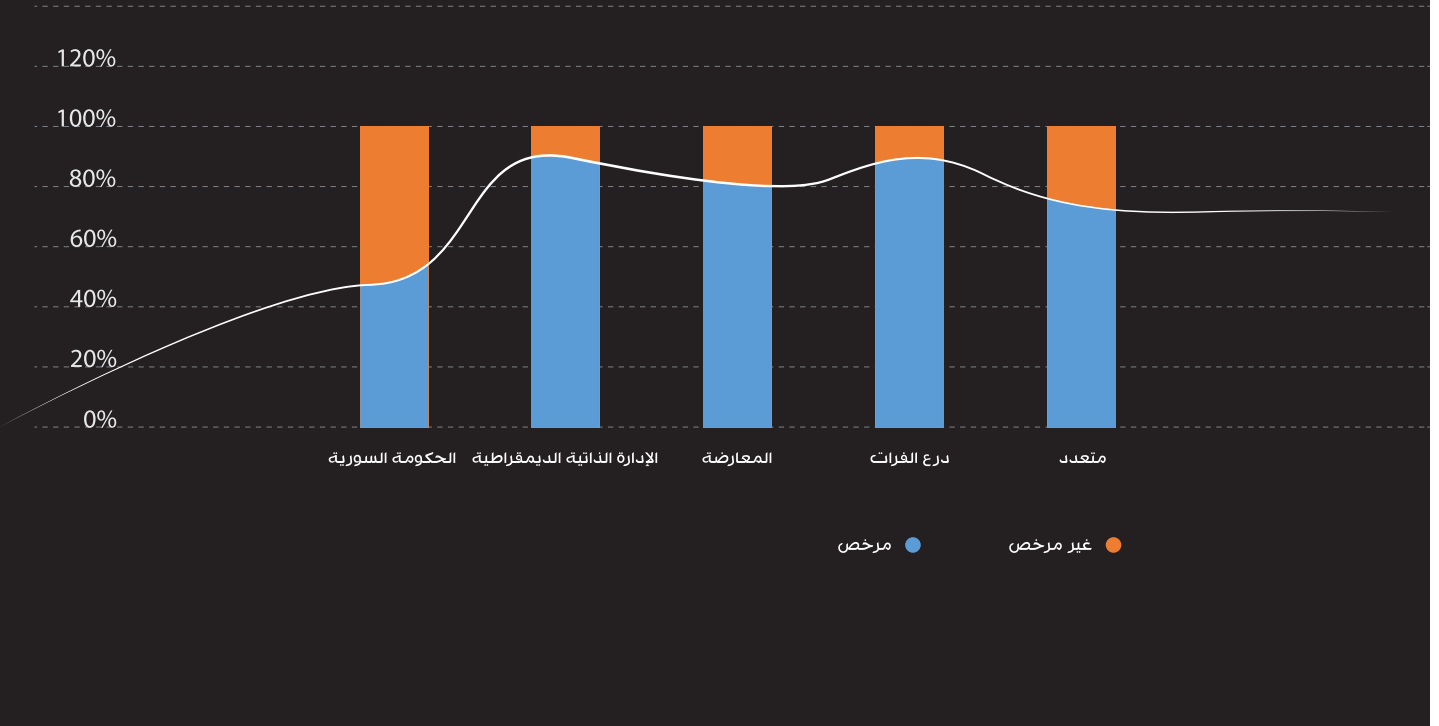
نوع منظمة المجتمع المدني



الشكل 3: نسبة منظمات المجتمع المدني المشمولة في المسح تبعاً لوجود ترخيص رسمي

الشكل 4: نسبة منظمات المجتمع المدني المشمولة في المسح بحسب نوع المؤسسة

معدلات الترخيص حسب مناطق السيطرة



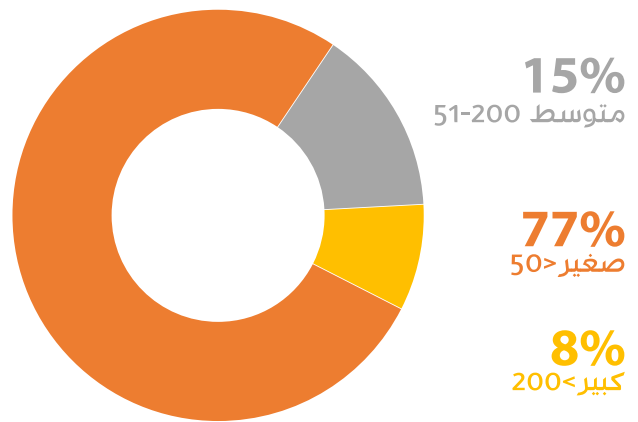
الشكل 5: نسبة منظمات المجتمع المدني المسجلة بحسب مناطق السيطرة



## 2. حجم المنظمة وهيكلتها

على الرغم من تزايد أعداد منظمات المجتمع المدني وسعيها المضطرد نحو مزيد من الاحترافية والمهنية، إلا أن المنظمات السورية لا تزال إلى حدٍ كبيرٍ صغيرة الحجم، وتخضع لعدد من العوامل المؤثرة التي تعيق تطوير قدراتها التنظيمية وهيكلتها الإدارية، وكذلك نوع وكفاءات الموارد البشرية التي توظفها في أنشطتها. إن مؤشراتٍ مثل حداثة تأسيس هذه المنظمات والارتفاع الكبير في أعدادها تُظهر أن غالبية هذه المنظمات تم إنشاؤها في الأصل استجابةً للاحتياجات الاجتماعية والسياسية والإنسانية المتزايدة والناجمة عن الصراع في سوريا. وهذا بدوره يحدُّ من قدرة هذه المنظمات على النمو والتطور بشكل عضوي وكذلك من قدرتها على تأمين التمويل اللازم لتحقيق الاستقرار والنمو التنظيميين. تُظهر بيانات المسح البياني لهذا التقرير أن 77% من منظمات المجتمع المدني التي شملها المسح تملك أقل من 50 موظفاً ضمن فرق عملها، في حين أن 8% فقط لديها أكثر من 200 موظف. كما أن طبيعة التوظيف في هذه المنظمات تظهر وجود عدد قليل من الموظفين فيها كما تظهر صغر سنهم، فقد أكدت 22% من هذه المنظمات عدم وجود أي موظفين يعملون بدوام كامل. من ناحية أخرى، يشكل المتطوعون والموظفون المؤقتون الذين يعملون على مشاريع محددة جزءاً لا بأس به من الموارد البشرية في هذه المنظمات، حيث أفادت 86% من منظمات المجتمع المدني التي شملها المسح بوجود متطوعين غير مدفوعي الأجر ضمن فرق عملها، فيما أكدت حوالي 73% منها وجود موظفين مؤقتين يعملون على أساس المشروع.

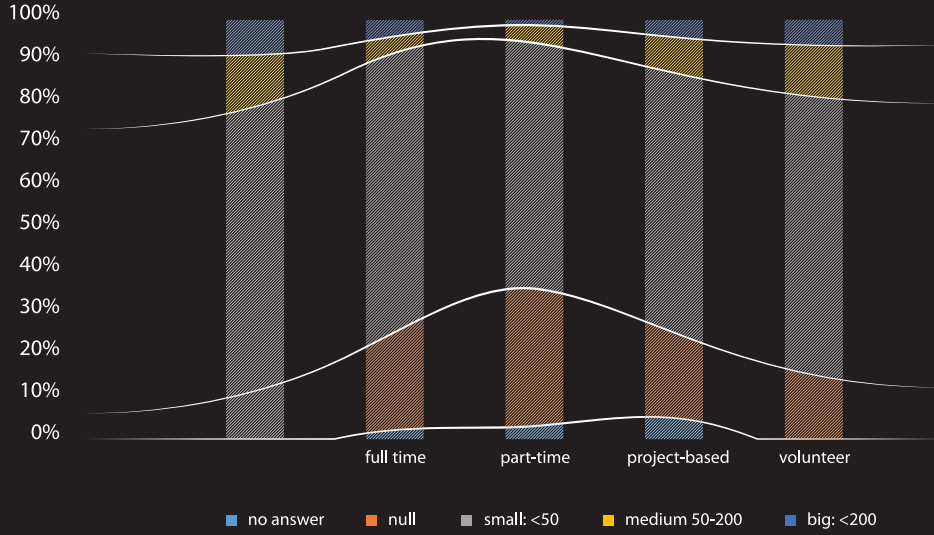
حجم منظمة المجتمع المدني: جميع الموظفين



الشكل 6: نسبة منظمات المجتمع المدني المشمولة في المسح بحسب حجم الكادر (صغيرة: أقل من 50 عضو/ة - متوسطة: بين 50 - 200 عضو/ة، كبيرة: أكثر من 200 عضو/ة)



الشكل 7: حجم المنظمة: عدد الموظفين وفقاً لنوع الوظيفة

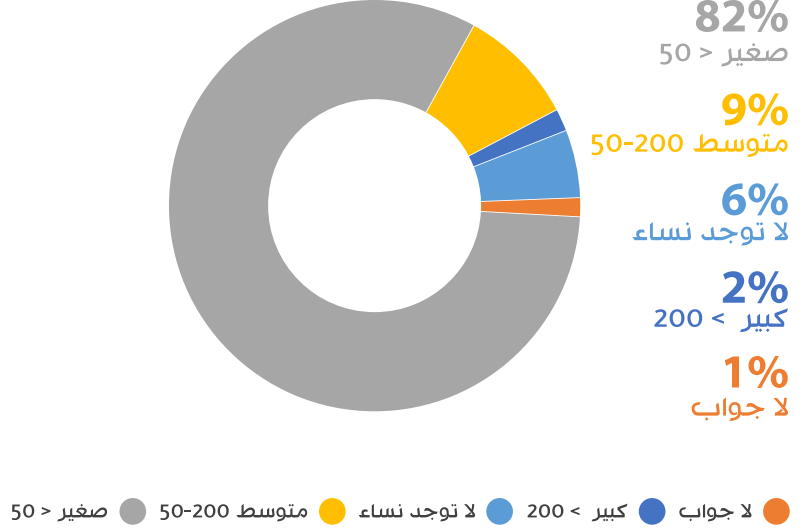


الشكل 7: حجم الكادر بحسب نوع التوظيف

من جانب آخر بالإمكان مقارنة التمثيل الكمي لمعدلات التوظيف بين الجنسين من خلال معرفة عدد النساء الموظفات ضمن هذه المنظمات، وفي هذا السياق، أفادت 6% من المنظمات بعدم وجود أي امرأة ضمن فرقها، في حين أشارت 82% من المنظمات إلى وجود ما يصل إلى 50 امرأة ضمن فرق عملها، كما أشارت 2% منها إلى وجود أكثر من 200 امرأة ضمن موظفيها. يمكن توضيح أسباب هذا التفاوت من خلال النظر في العديد من العوامل الداخلية والخارجية، والتي تم تحديدها في دراسة أخرى أجرتها منظمة إمباكت وركزت فيها على ديناميات الجندر في المجتمع المدني السوري (إمباكت، 2019، CTDC).<sup>20</sup> تظهر هذه الدراسة أن الوضع الأمني يُعتبر أحد أبرز العوامل الخارجية التي تعيق مشاركة المرأة بشكل فعّال في المجتمع المدني السوري، كما تظهر أن منظمات المجتمع المدني التي تعمل في مناطق أكثر استقراراً في سوريا أبدت قدرة أكبر على منح فرص المشاركة المتساوية بين الجنسين في العمل، وتنطبق هذه الملاحظة أيضاً على المنظمات في البلدان المجاورة.

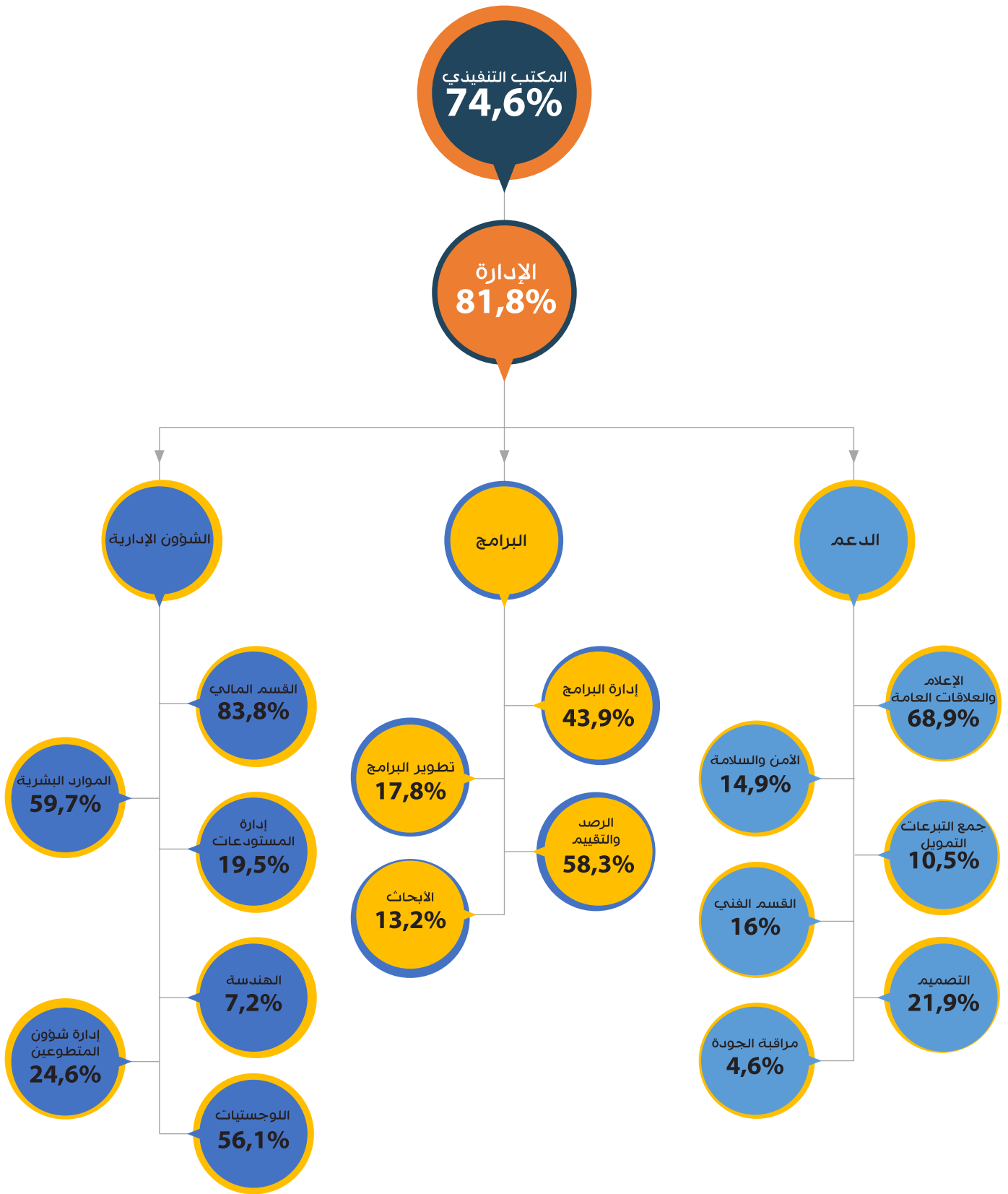
وفقاً للدراسة ذاتها، شملت العوامل الداخلية غياب الوعي الجندري لدى العاملين في منظمات المجتمع المدني السورية، وعدم تطوير سياسات تراعي الحساسية الجندرية، وعدم نضج منظمات المجتمع المدني بشكل عام، وغياب المساواة المالية والاقتصادية، بالإضافة إلى إعادة إنتاج الهرمية واللامساواة الجندرية ضمن هياكل هذه المنظمات.

حجم المنظمة: عدد الموظفات النساء



الشكل 8: نسبة منظمات المجتمع المدني المشمولة في المسح بحسب حجم الكادر النسائي (صغيرة: أقل من 50 عضوة - متوسطة: بين 50 - 200 عضوة، كبيرة: أكثر من 200 عضوة)

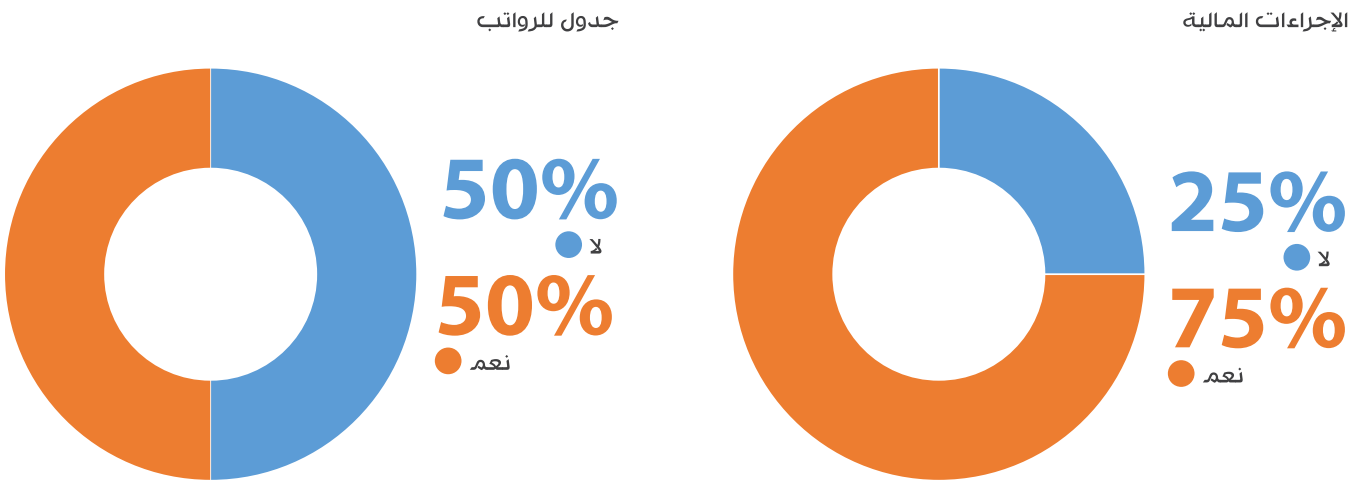
جميع المنظمات التي شملها المسح البياني توافرت على نوعٍ ما من الهيكلية التنظيمية، إلا أن عمق وتعقيد هذه الهياكل يختلف من منظمةٍ إلى أخرى تبعاً بشكل أساسي لحجم المنظمة ونطاق عملها. ثمة عوامل خارجية تلعب دوراً في هذا التفاوت ومن بينها متطلبات الجهات المانحة، وهو ما يتضح من الاهتمام الأكبر الذي توليه هذه الجهات للأقسام الإدارية. فما يزيد عن 83% من منظمات المجتمع المدني التي شملها المسح أفادت بوجود إدارة للشؤون المالية فيها، كما أشارت 60% منها إلى وجود إدارة مستقلة للموارد البشرية. وفيما يتعلق بوضع البرامج فقد أكدت حوالي 44% من هذه المنظمات وجود أقسام متخصصة في إدارة البرامج لديها، فيما أفادت 58% منها بوجود إدارة للرصد والتقييم. أما الأقسام الأكثر تخصصاً فقد كانت أقل تواجداً في هذه المنظمات، ومن بينها أقسام البحث (13%)، وكذلك الهندسة (7.2%). وعلى الرغم من أن الدعم المالي يعتبر أولوية قصوى لدى منظمات المجتمع المدني السورية، سواء فيما يتعلق بدعم الميزانيات الأساسية (Core) أو الدعم الموجه لمشاريع محددة، (أنظر القسم الخامس: احتياجات وأولويات منظمات المجتمع المدني)، إلا أن منظمات المجتمع المدني بدت وكأنها تبذل القليل من الجهد فيما يتصل برصد التمويل وجمع التبرعات، حيث أن 10% فقط من هذه المنظمات تملك إدارة/موظفين متخصصين في مجال جمع التبرعات. هذا التوجه يضع مهمة الحصول على التمويل على عاتق أقسام أخرى، مثل أقسام البرامج أو الإدارة.



الشكل 9: المكاتب و الأقسام: تشير الارقام إلى نسبة منظمات المجتمع المدني المشمولة في المسح و التي تمتلك القسم او المكتب المذكور

### 3. الهياكل المالية والتمويل:

تمثل الهياكل المالية والسياسات المتصلة بها ضمن المنظمات السورية بعداً آخر لدراسة خصائص المجتمع المدني السوري. على الرغم من أن الغالبية العظمى (83%) من منظمات المجتمع المدني السورية التي شملها المسح أفادت بوجود قسم مالي، إلا أن قرابة 25% من هذه المنظمات لا تطبق أي سياسات أو إجراءات مالية في عملياتها، كما أن حوالي 50% منها لا تملك أو تطبق جداول للرواتب.



الشكل 11: نسبة منظمات المجتمع المدني المشمولة في المسح تبعاً لوجود سلم رواتب متبع.

الشكل 10: نسبة منظمات المجتمع المدني المشمولة في المسح تبعاً لوجود إجراءات مالية متبعة.

منذ عام 2011، كانت سوريا هي المستفيد الرئيسي من المساعدات الدولية وصناديق الدعم الإنسانية. ووفقاً لتقرير خدمات التتبع المالي التابعة لمكتب تنسيق الشؤون الإنسانية للأمم المتحدة UNOCHA<sup>21</sup>، فقد تلقت سوريا في عام 2018 فقط أكثر من ستة مليارات دولار من المساعدات الإنسانية الدولية. بالإضافة إلى ذلك، ووفقاً لتقرير التتبع المالي لمؤتمر بروكسل الثالث، تم توجيه ما يقرب من 2.6 مليار دولار من إجمالي المنح المقدمة إلى سوريا في عام 2018 عبر وكالات الأمم المتحدة المختلفة، فيما تم توجيه 800 مليون دولار عبر المنظمات غير الحكومية<sup>22</sup>. إن هذه الأرقام تُسلط مزيداً من الضوء على المشهد العام لاقتصاديات المجتمع المدني السوري، حيث أن جزءاً كبيراً من المساعدات الإنسانية التي حُصّصت لسوريا إنما يتم توجيهها عبر قنوات المنح وموارد التمويل التي تُقدّم إلى منظمات المجتمع المدني المحلية وذلك كحلٍّ لمشكلة صعوبة الوصول إلى البلاد التي تواجهها المنظمات الدولية غير الحكومية ووكالات الغوث الأخرى. ومع ذلك، فإن الوضع المالي الحالي لمنظمات المجتمع المدني السورية لا يعكس وجود هذه الموارد المالية الضخمة من المساعدات، فقد أكدت قرابة 40% من منظمات المجتمع المدني التي شملها المسح أن ميزانيتها السنوية خلال عامي 2017 و2018 لم تتعدى خمسين ألف دولار أمريكي، في حين أفادت فقط 15% من

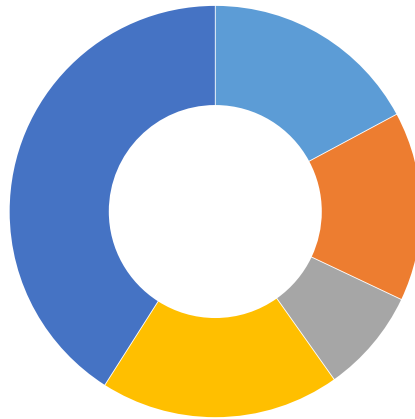
<https://fts.unocha.org/appeals/629/summary> 21

<https://www.consilium.europa.eu/media/38395/syria-report-seven.pdf> 22

هذه المنظمات بوجود ميزانية سنوية تتجاوز قيمتها نصف مليون دولار أمريكي. لا شك بأن بحث الديناميات الاقتصادية المتصلة بأموال المساعدات واقتصاديات المجتمع المدني السوري يتجاوز نطاق هذا التقرير، إلا أن الجدير بالذكر هنا هو أن هذه التوجهات المتعلقة بالتمويل أثرت بلا شك على حجم المجتمع المدني السوري وعلى هيكلته، وساهمت في تشكيل بعض خصائصه المميزة. وتشمل هذه الخصائص ما أشرنا إليه سابقاً فيما يتعلق باعتماد المنظمات على التمويل القائم على المشاريع والموارد البشرية والمتطوعين فضلاً عن ظهور المنظمات الوسيطة (“Bridging CSOs”). إن منظمات المجتمع المدني الوسيطة هي المنظمات الكبيرة التي تملك هيكليات قوية وآليات عمل متطورة، أو منظمات المجتمع المدني/المنظمات غير الحكومية التي تعمل من خارج سوريا وتلعب دور الوسيط في عملية توفير التمويل من المانحين الدوليين إلى المنظمات المحلية عبر آليات المنح الفرعية، وتعتبر هذه المنظمات الوسيطة المصدر الأساسي للتمويل بالنسبة لـ 6.6% من المنظمات التي شملها هذا المسح.

وقد أظهرت البيانات المتوفرة لدينا أيضاً وجود ميل واضح للتعامل بسريّة مع البيانات المالية لمنظمات المجتمع المدني، ففي حوالي 8% من المنظمات التي شملها المسح، لم يتمكن أعضاء أساسيون في هذه المنظمات ممن تمت إجراء مقابلات معهم/معهن من توفير معلومات عن البيانات المالية لمنظماتهم/منظماتهن، وأجابوا/أجبن بعبارة: “أنا لا أعرف” لدى سؤالهم/سؤالهن بشأن الميزانية السنوية. بالإضافة إلى ذلك، رفضت نسبة عالية تقدر بـ 20% من المنظمات تقديم معلومات عن بياناتها المالية وميزانياتها السنوية حتى بصورتها العامة، واعتبرت بأن هذا النوع من المعلومات يعتبر “حساساً” أو “سرياً” الأمر الذي يثير مزيداً من التساؤلات حول الحجم المالي الفعلي لهذا القطاع المتنامي.

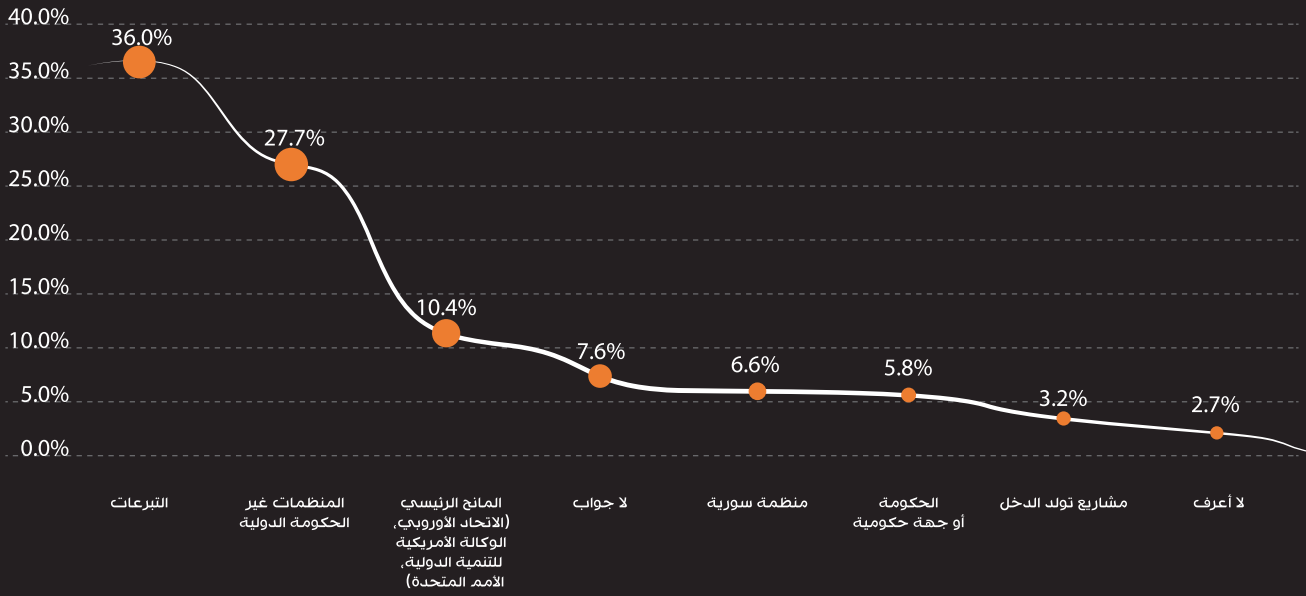
الميزانية السنوية للمنظمات بالدولار الأمريكي - 2017/2018



● لا أعرف ● لا جواب ● أقل من 50 ألف ● أعلى من 500 ألف ● 50 - 100 ألف

الشكل 12: نسبة منظمات المجتمع المدني المشمولة في المسح بحسب الميزانية السنوية في 2017/2018

## مصادر التمويل

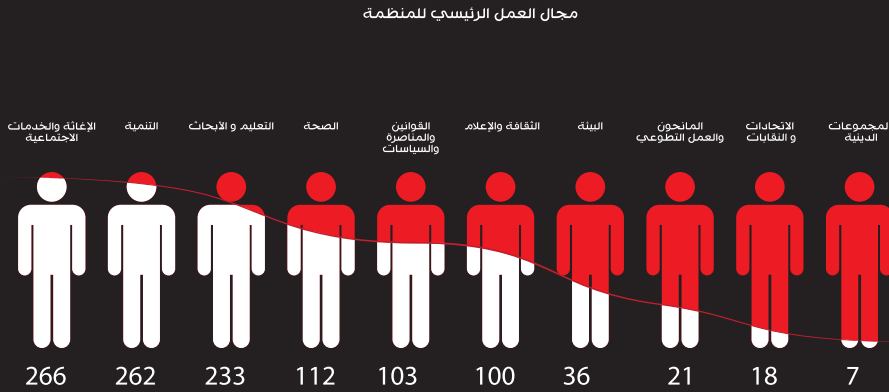


الشكل 13: نسبة منظمات المجتمع المدني المشمولة في المسح بحسب مصدر التمويل الاساسي.

على صعيد آخر، تمثل التبرعات مصدراً رئيسياً للتمويل بالنسبة لمنظمات المجتمع المدني السوري حيث اعتبرت 36% من المنظمات التي شملها المسح بأن التبرعات هي المصدر الأهم للمداخيل بالنسبة إليها، مقارنة مع 38% من المنظمات التي أفادت بأن التمويل الذي تحصل عليه يأتي إما عن طريق المنظمات غير الحكومية الدولية أو من الجهات المانحة الرئيسية مثل الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID، أو الاتحاد الأوروبي أو وكالات الأمم المتحدة. ومن جانب آخر تبدو المشاريع المدنية المكتفية ذاتياً أو التي تدير مشاريع تولد عائدات مالية باعتبارها المصدر الرئيسي للدخل، تبدو أقل شيوعاً حيث لم تتجاوز نسبتها 3.2% فقط من منظمات المجتمع المدني التي جرى مسحها.

#### 4. الأهداف ومجالات العمل:

إن العاملين الأبرز المسؤولين عن تشكيل ثقافة وهوية منظمات المجتمع المدني السورية بشكل عام هما السياق المتغير بسرعة والذي تعمل في ظلّه هذه المنظمات، واستمرار الصراع في سوريا. هذان العاملان كانا من الدوافع الرئيسية التي أسهمت في تأسيس العديد من منظمات المجتمع المدني التي ولدت باعتبارها ردود فعل قصيرة الأمد لتوفير الاستجابة في سياق معين بدلاً من أن تكون مشروعاً لتحقيق رؤية مستدامة طويلة الأجل. إن آثار هذين العاملين الرئيسيين تظهر كذلك في البيانات ولا سيما لدى النظر في مجالات عمل منظمات المجتمع المدني هذه والمجموعات التي تستهدفها في مشاريعها، حيث لم يتمكن العديد من أعضاء هذه المنظمات من تحديد الشريحة المستفيدة من مشاريعهم أو اختاروا عدم تحديد شريحة معينة من المستفيدين. وفي هذا السياق أقرت نسبة كبيرة من المنظمات التي شملها المسح تقدر بـ 232 منظمة من أصل 514 بعدم وجود مجموعة مستهدفة محددة، في حين حددت منظمات المجتمع المدني المتبقية مجموعة واحدة على الأقل تستهدفها في أنشطتها وبرامجها، مع العلم أن النساء والأطفال يمثلون غالبية المجموعات المستهدفة في العينة التي جرى مسحها، وهو ما يتماشى بالطبع مع مجالات العمل الأكثر شيوعاً.

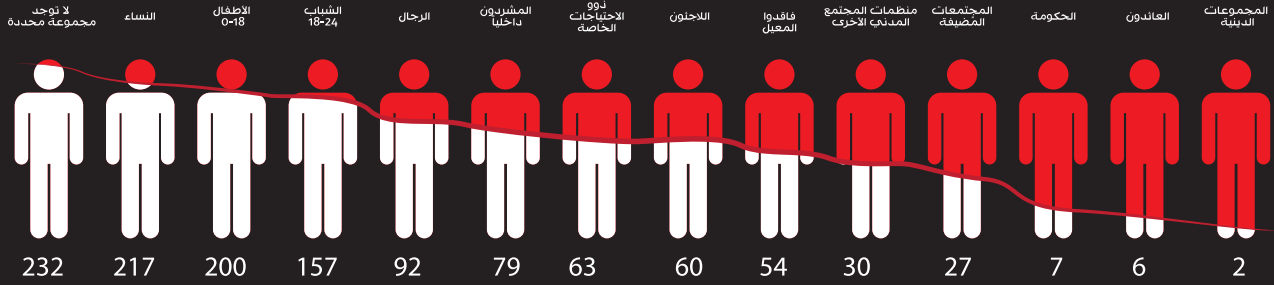


الشكل 14: عدد منظمات المجتمع المدني المشمولة في المسح بحسب فئة المستفيدين المستهدفة.

من بين 514 منظمة مجتمع مدني شملها المسح، حددت 266 منظمة (51.8%) خدمات الإغاثة والخدمات الاجتماعية باعتبارها مجالات العمل الرئيسية بالنسبة لها<sup>23</sup>، ويشمل ذلك خدمات الأطفال أو الخدمات المتعلقة بالمرأة باعتبارها المجالات الفرعية الرئيسية لهذه المنظمات. في المقابل تعمل 262 منظمة (51%) في مجال التنمية ولا سيما مجال تمكين المرأة والذي اعتبرته القطاع الفرعي الرئيسي لخدماتها، كما حددت 233 منظمة (45.3%) قطاعي التعليم والأبحاث كمجال عمل رئيسي بالنسبة لها، وهي موزعة على التعليم، والتعليم البديل، وخدمات الدعم النفسي-الاجتماعي كمجالات فرعية.

23 للاطلاع على القائمة الكاملة لقطاعات العمل التي تضمنها التقرير يرجى العودة إلى الملحق 2

المجموعة/المجموعات المستهدفة من قبل المنظمات



الشكل 15: عدد منظمات المجتمع المدني المشمولة في المسح بحسب مجال العمل الأساسي

وإلى جانب التركيز على مجالات العمل المرتبطة بالاستجابة للأزمات أو استجابات الطوارئ مثل الإغاثة والخدمات الاجتماعية وخدمات التنمية والخدمات الأساسية، ثمة اهتمامٌ متزايدٌ يمكن ملاحظته لدى منظمات المجتمع المدني بمجالاتٍ أخرى من العمل ولا سيما تلك المتعلقة بالقوانين والمناصرة والسياسات (103 منظمات)، وقطاعي الثقافة والإعلام (100 منظمة)، ويتوافق ذلك بدوره مع تواجد أكبر للمجتمع المدني السوري على الساحة السياسية وخاصة على المستويات الدولية. فمنذ عام 2012، شهد المسار السياسي الثاني والثالث<sup>24</sup> انطلاق عددٍ من لقاءات الحوار متعددة المسارات حول النزاع السوري. شملت اللقاءات في المقام الأول الجهات الفاعلة في المجتمع المدني، وقادة منظمات المجتمع المدني/المنظمات غير الحكومية، والخبراء من قطاعات مختلفة، مع تواجد عددٍ قليلٍ من المسؤولين من مختلف الجهات السياسية من سوريا والبلدان المجاورة. الغرض من هذه اللقاءات هو تحليل الوضع المتقلب والمتغير باستمرار في سورية واقتراح الحلول والضغط لتنفيذ هذه الحلول على الأرض. إن إشراك المجتمع المدني السوري في مسار العملية السياسية التي ترعاها الأمم المتحدة بشأن الصراع في سورية تم اقتراحه من قبل المبعوث الدولي الخاص إلى سورية ستيفان دي ميستورا في عام 2015، وتمثل ذلك في تشكيل غرفة دعم المجتمع المدني (CSSR)، والمجلس الاستشاري للمرأة (WAB)، بالإضافة إلى مجموعات الخبراء (مثل مجموعة خبراء الدستور) وقنوات التشاور الفردي على الصعيدين المحلي والإقليمي.

24 في سياق الدبلوماسية متعددة المسارات، يشير المساران الثاني والثالث إلى المشاركة غير الرسمية للجهات الفاعلة غير الحكومية في العملية السياسية، وذلك على عكس دبلوماسية المسار الأول التي تمارسها الجهات الحكومية الرسمية. وفيما يشير المسار الثاني إلى "تفاعل غير رسمي بين مجموعات من الخصوم أو الدول يهدف في المقام الأول إلى تطوير الاستراتيجيات، والتأثير على الرأي العام، وتنظيم الموارد البشرية والمادية بطرق قد تساعد في حل النزاع" (مونتفيل، 1990:162)، فإن دبلوماسية المسار الثالث تعني أن "أطرافاً ثلاثة غير رسمية تعمل مع أشخاص من جميع مناحي الحياة ومن قطاعات مجتمعية مختلفة لإيجاد سبل تعزيز السلام في أوضاع الصراع العنيف أو المسلح" (تشيغاس، د. 2003).



## أكثر إنتشاراً



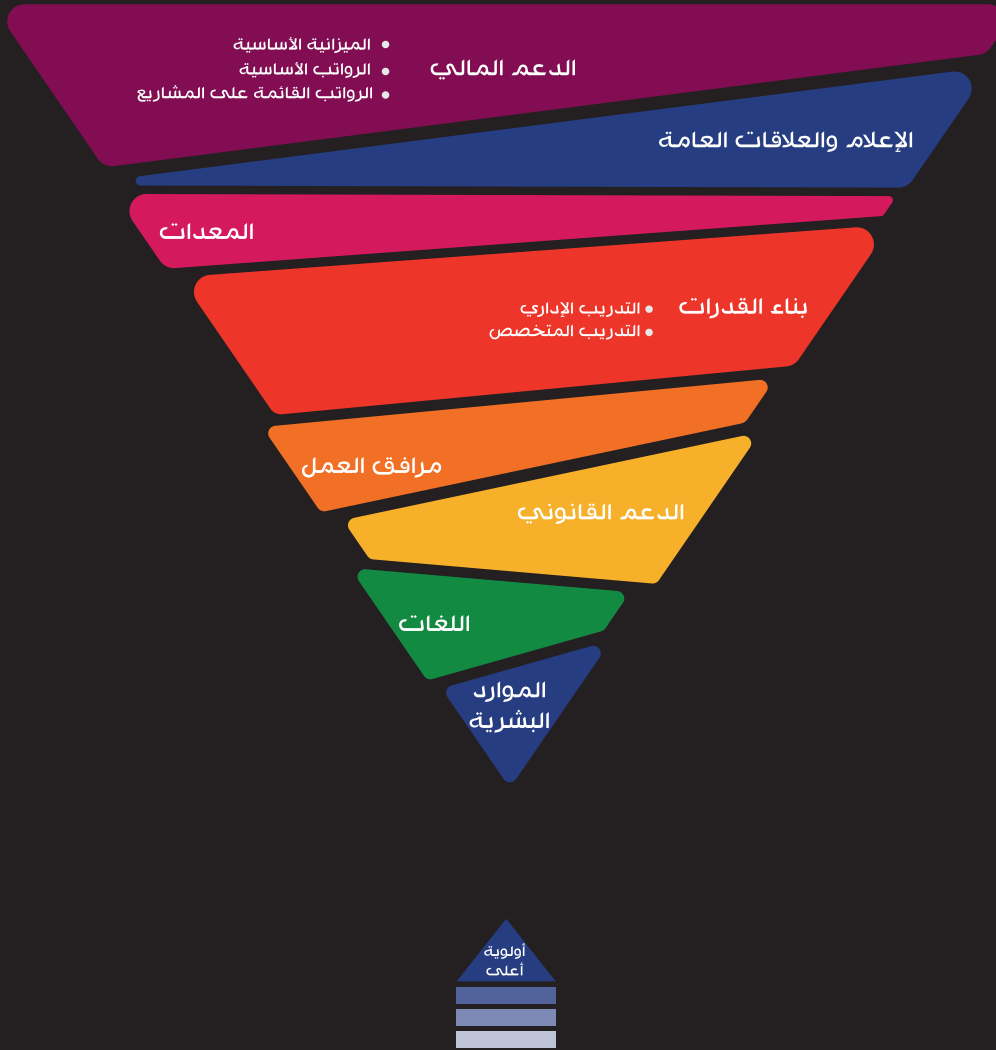
## أقل إنتشاراً

الشكل 16: منظمات المجتمع المدني المشمولة في المسح بحسب مجال العمل الفرعي (تشير الأرقام إلى المجالات الفرعية الثلاث الأكثر تواتراً و الثلاث الأقل تواتراً ضمن كل مجال اساسي، على شكل نسب مئوية من عدد الاجابات اكلي البالغ 1158)

## 5. احتياجات وأولويات منظمات المجتمع المدني:

إن التحديات التي تواجهها منظمات المجتمع المدني السورية، والخصائص المميزة التي تسببها هذه التحديات، تنعكس اليوم وبشكل واضح على الاحتياجات الأكثر أولويةً لهذه المنظمات. طلبنا من منظمات المجتمع المدني التي شملها المسح تحديد الاحتياجات الأكثر أهمية بالنسبة لأنشطتها، ويات واضحاً من خلال البحث أن الدعم المالي، سواء المتعلق بالميزانية الأساسية للمنظمة (core funds) أو الدعم الموجه لمشاريع محددة، لا يزال يمثل أولويةً قصوى بالنسبة للغالبية العظمى من هذه المنظمات. إن التركيز المتزايد على الميزانية الأساسية للمنظمة باعتبارها أولوية (إذ اعتبرته 90 منظمة على رأس أولوياتها، فيما اعتبرته 106 منظمات في المرتبة الثانية و82 منظمة في المرتبة الثالثة) يشير إلى تزايد الوعي بأهمية الاستقرار المالي الداخلي لتحقيق النمو والاستدامة في منظمات المجتمع المدني. من المثير للدهشة هنا أنه على الرغم من صغر حجم منظمات المجتمع المدني كما وضحنا أعلاه، والنقص الذي تعاني منه في الموارد البشرية المؤهلة، إلا أن 36 منظمة فقط اعتبرت التمويل المخصص للموارد البشرية على لائحة الأولويات بالنسبة لها. ولمزيد من التوضيح، فقد أفادت أكثر من نصف منظمات المجتمع المدني المشمولة في المسح (56%) بعدم وجود، أو وجود أقل من 10 موظفين مدربين في مجالات تخصصهم. وبالمثل أشارت 53% من المنظمات إلى عدم وجود، أو وجود أقل من 10 موظفين، ممن حصلوا على أي نوع من التدريب ذي صلةٍ بمجال عمل المنظمة، وهو ما يشير إلى وجود فجوة هائلة في الكفاءات في عمل منظمات المجتمع المدني هذه، إلا أنها فجوة غير مُعترفٍ بها بشكل كافٍ كما يتضح من الأولوية التي منحتها هذه المنظمات لمجالات التدريب وبناء القدرات. لقد حددت 115 منظمة الحاجة إلى التدريب الإداري، و140 منظمة الحاجة إلى التدريب التخصصي، على أنها من الاحتياجات ذات الأولوية بالنسبة لهذه المنظمات.

والجدير بالذكر أنه على الرغم من سعي منظمات المجتمع المدني السورية إلى الترخيص وتحسين وضعها القانوني سواء داخل سوريا أو خارجها، فإن الحصول على الدعم القانوني لا يزال يحتل مرتبةً أقل في لائحة أولويات هذه المنظمات حيث اعتبرته 145 منظمة فقط أحد الأولويات الرئيسية الثلاث بالنسبة لها.



## النتائج

إن البيانات التجريبية التي بُني عليها هذا التقرير توفر لنا لمحةً عن مشهد المجتمع المدني السوري بعد سبع سنوات من موجته الحالية، وهي تشير إلى مستوى عالٍ من الارتباط بعدد من العوامل الخارجية مثل التحولات التي شهدتها الخطوط الجيوسياسية والتغيرات في الوضع الأمني وخارطة القوى المسيطرة في كل منطقة من المناطق، فضلاً عن آثار هذه العوامل على الديناميات الداخلية وخصائص منظمات المجتمع المدني السورية، والتي يمكن تلخيصها على النحو التالي:

- الاتجاه نحو تحقيق مستويات أعلى من الاحترافية سواء من حيث الهياكل التنظيمية أو الوضع القانوني، حيث يسهم الحصول على التراخيص الرسمية والتمتع بإطار قانوني بالنسبة لسلطات الأمر الواقع ضمن مناطق التي تنشط فيها هذه المنظمات في تعزيز فرصها في الحصول على التمويل والموارد، وبالتالي تعزيز قدرتها على التدخل على نطاق أوسع.
- الاعتماد المفرط على التمويل القائم على المشاريع وعدم وجود رؤية طويلة الأمد: على الرغم من تزايد عدد منظمات المجتمع المدني وسعيها نحو تحقيق مستويات أعلى من الاحترافية كما ذكر أعلاه، إلا أن هذه المنظمات لا تزال تعتمد في الغالب على التمويل المخصص للمشاريع الصغيرة قصيرة الأمد في أنشطتها، مع بذلها الحد الأدنى من الجهد لجمع التبرعات لدعم نموها المستدام والاستراتيجي.
- الحجم الصغير لهذه المنظمات فيما يتعلق بمواردها البشرية: يمكن ملاحظة تأثيرات الاعتماد على التمويل قصير الأمد والمشاريع الصغيرة على حجم منظمات المجتمع المدني من حيث مواردها البشرية، إذ تعتمد الغالبية العظمى من منظمات المجتمع المدني السورية على المتفرغين والمتعاقدين أو المتطوعين لتنفيذ وإدارة مشاريعها. بالإضافة إلى ذلك، فإن افتقار العديد من منظمات المجتمع المدني إلى وضع قانوني (الترخيص وتصاريح العمل في مناطق مختلفة) يعيق بشكل كبير قدرتها على التوسع والنمو.
- الافتقار إلى التخصص والتركيز في المهام، والأنشطة القائمة على ردود الفعل تجاه الأحداث والاحتياجات: باعتبارها منظمات وليدة الصراع، تعمل منظمات المجتمع المدني السورية بمستوى عالٍ من المرونة للتكيف مع السياق المتغير باستمرار والاحتياجات الطارئة والناجمة عن الكوارث الإنسانية. إلا أن هذه المرونة غالباً ما تسبب عدم وضوح الرؤية فيما يتصل بتخصصاتها، إذ تنخرط غالبية منظمات المجتمع المدني في أنواع مختلفة من النشاطات تغطي عدداً من القطاعات والمجالات المختلفة وهو ما يحد من قدرتها على استثمار الوقت والموارد المتوفرة لديها لدعم رؤيتها واستراتيجياتها على المدى الطويل، وكذلك يتركها عرضةً للعمل تحت رحمة إرادات الجهات المانحة وأجنداتها.
- النقص في الكوادر المتخصصة وضعف الموارد البشرية: حيث تسهم التغيرات المتواصلة في السياق العام والاعتماد على تمويل المشاريع قصيرة الأجل، في إعاقة قدرة منظمات المجتمع المدني السورية على النمو والتطور. ومن النادر أن حصل العاملون بدوام جزئي أو الموظفون المتعاقدون لتنفيذ مشاريع محددة على الفرصة لتطوير قدراتهم الفنية وكفاءاتهم التخصصية سواء في مجال عملهم أو في المجالات التي تنشط فيها المنظمة.

● التواجد المتزايد على الساحة السياسية الدولية، والمتوافق مع صلاتٍ أضعف بهيكل الحكم المحلية ودون الوطنية: بالتزامن مع نشاطه المتزايد على الصعيد السياسي الدولي ولا سيما فيما يتعلق بالنزاع السوري ومسار عملية السلام، بات المجتمع المدني السوري أكثر حضوراً ونشاطاً على مختلف المستويات في سياق محادثات السلام. إن التحالفات والشبكات القائمة بين غرفة دعم المجتمع المدني (CSSR) ومنظمات المجتمع المدني باتت تسجل حضورها الدائم في المحافل الدولية، إلا أن منظمات المجتمع المدني المحلية الصغيرة لا تزال تعاني على أرض الواقع نتيجة علاقاتها مع هيئات الحكم المحلي والهيئات الإدارية المختلفة التابعة لها، وعلى وجه الخصوص بسبب التغييرات المتواصلة في طبيعة القوى المسيطرة وما يستتبعه ذلك من تحول في الأطر القانونية والإدارية لأنشطة المجتمع المدني في مختلف المجالات.

# التوصيات

## توصيات خاصة بمنظمات المجتمع المدني السوري

- **التطوير الداخلي:** يوصي هذا التقرير منظمات المجتمع المدني السورية بشدة بإيلاء أولوية أكبر لتطوير هيكلها الداخلية وفقاً لمبادئ الحوكمة الرشيدة. وعلى وجه التحديد، يوصي هذه المنظمات بالبحث عن الفرص والموارد لتحديد وتطوير مهامها واستراتيجياتها وهيكلها التنظيمي ونطاق عملها بما يضمن تعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات المتواصلة في السياق وكذلك قدرتها على التدخل بشكل فعال.
- **بناء القدرات:** كما يوصي منظمات المجتمع المدني السورية بالاستثمار في برامج بناء القدرات بشكل منهجي على المستوى الفردي والمؤسسي. ويشمل ذلك تدريب الموظفين في مجال عملهم وتخصصاتهم، وكذلك التدريب على المجالات التي تنشط فيها المنظمة نفسها، بالإضافة إلى توفير تدريبات عامة حول تطوير الهياكل التنظيمية والإدارية، وكيفية تطوير سياسات وإجراءات خاصة بالمنظمة في مختلف الأقسام والإدارات.
- **تعزيز الجهود المبذولة لجمع التبرعات، وتطوير سياسات للاكتفاء الذاتي:** يوصي هذا التقرير منظمات المجتمع المدني السورية بزيادة جهودها المبذولة فيما يتعلق بالحصول على التمويل وجمع التبرعات التي تراعي مناهج التمويل المستدامة ولا سيما سياسات الاكتفاء الذاتي، والبرامج المدرة للدخل وتنويع مصادر التمويل.
- **السعي لتأمين التمويل التشغيلي والميزانيات الأساسية:** يوصي هذا التقرير منظمات المجتمع المدني السورية بإعادة النظر في سياسات رصد الميزانيات الخاصة بها بحيث تراعي الاحتياجات والنفقات الداخلية للمنظمة. كما يوصي منظمات المجتمع المدني السورية ببذل المزيد من الجهود لتأمين التمويل التشغيلي والميزانية الأساسية (Core Funds) قدر الإمكان بالتوازي مع تأمين التمويل للمشاريع التي تديرها هذه المنظمات، بحيث يتم توظيف هذه الميزانيات في التطوير الداخلي والمستدام لمنظمات المجتمع المدني.
- **زيادة جهود الإعلام والتوعية:** توصي منظمات المجتمع المدني بالتركيز بشكل أكبر على جهود الإعلام والتواصل والتوعية بما يعزز من قدرتها على التفاعل مع المستفيدين، والمجتمعات المحلية، وهيئات الحكم المحلية والوطنية، بالإضافة إلى منظمات المجتمع المدني المحلية والدولية والمنظمات غير الحكومية.
- **تعزيز مشاركة المرأة ودورها:** كما يوصي هذا التقرير منظمات المجتمع المدني السورية أيضاً باتخاذ التدابير اللازمة وتطوير الإجراءات والسياسات الداخلية لضمان مراعاة الحساسية الجندرية في خططها وبرامجها بما يعزز من مشاركة المرأة في صنع القرار على مختلف المستويات القيادية.
- **المناصرة وبناء التحالفات:** في هذا الشأن نشجع منظمات المجتمع المدني السورية على السعي إلى تعزيز التعاون والتنسيق مع قربانها في مجال تبادل المعارف والخبرات ونقلها، ومن ثم يجب توجيه جهود المناصرة والضغط نحو دعم المشاريع المشتركة وإقامة تحالفات لضمان الاستفادة الأكبر من الموارد المتاحة وزيادة تأثير الأنشطة والمشاريع.

## توصيات خاصة بأصحاب المصلحة الدوليين

- توفير التمويل المباشر وفقاً للاحتياجات: ندعو الجهات المانحة والمنظمات غير الحكومية الدولية لمنح الأولوية لاحتياجات منظمات المجتمع المدني والمجتمع المحلي السورية، والامتناع عن العمل بموجب استراتيجيات محددة مسبقاً أو منهج "الواحد يناسب الكل" في تدخلاتهم.
- دعم جهود التطوير الداخلي للمنظمات: نشجع الجهات المانحة والمنظمات غير الحكومية الدولية على الأخذ بعين الاعتبار ضرورة بناء قدرات منظمات المجتمع المدني من خلال توفير الدعم الفني لهذه المنظمات، بما في ذلك التدريب، والتوجيه، ودعم جهود التطوير الداخلي للمنظمات. كما نوصي الجهات المانحة والمنظمات غير الحكومية الدولية بتخصيص التمويل اللازم للتنمية الداخلية لهذه المنظمات على شكل ميزانيات أساسية (Core Funds) أو غيرها من آليات الدعم المالي المشابهة، سواء كان ذلك جزءاً من التمويل المخصص لمشاريع بعينها أو كدعم تمويلي قائم بذاته.
- دعم الجهود السياسية وجهود المناصرة التي يقودها المجتمع المدني: في هذا السياق نوصي أصحاب المصلحة الدوليين بالاعتراف بصوت المجتمع المدني السوري ومنحه مساحة أكبر على الصعيد السياسي الدولي، وضمان التمثيل العادل لمنظمات المجتمع المدني المحلية وإيصال صوتها إلى صانعي السياسات.
- دعم جهود التواصل وبناء الشبكات بين منظمات المجتمع المدني والجهات الفاعلة الدولية: نشجع أصحاب المصلحة الدوليين على اتخاذ التدابير اللازمة للتواصل بشكل دائم مع الجهات الفاعلة في المجتمع المدني على الصعيدين المحلي والإقليمي، وذلك لضمان إدارة أنشطة التمويل بكفاءة، ومراعاة الأصوات والاحتياجات المحلية لدى تصميم استراتيجيات التدخل والمشاريع المرتبطة بها.
- دعم منظمات المجتمع المحلي/المبادرات في المناطق الخاضعة لسيطرة الحكومة السورية، ومناطق الإدارة الذاتية الديمقراطية، والمناطق الخاضعة للسيطرة التركية: كما نوصي أصحاب المصلحة الدوليين بضرورة توسيع نطاق دعمهم بحيث يشمل المبادرات المحلية وأنشطة المجتمع المدني المحلي ولا سيما في المناطق التي تحصل على الحد الأدنى من هذا الدعم، بما فيها تلك الخاضعة لسيطرة الحكومة السورية، ومناطق الإدارة الذاتية الديمقراطية، والمناطق الخاضعة للسيطرة التركية.
- اتخاذ تدابير ضد تحويل المجتمع المدني إلى منظمات غير حكومية: ينبغي على الجهات المانحة وأصحاب المصلحة الدوليين أن يتيحوا المجال أمام منظمات المجتمع المدني السورية لاستعادة دورها التقليدي في المجتمع المدني، واتخاذ تدابير تحول دون تحويل المجتمع المدني في سورية إلى منظمات غير حكومية، بما في ذلك توفير المزيد من الدعم للمشاريع الاجتماعية والسياسية بدلاً من المشاريع المقترصة على تقديم الخدمات.
- الدعم الاستراتيجي طويل الأجل: كما نوصي المانحين الدوليين والمنظمات غير الحكومية الدولية بإعطاء الأولوية للدعم الاستراتيجي طويل الأجل لمنظمات المجتمع المدني السورية وعدم اقتصار هذا الدعم، عند الإمكان، على المشاريع قصيرة الأجل.
- المزيد من الأبحاث: نوصي المانحين الدوليين بدعم وتمويل المزيد من البحوث القائمة على البيانات حول ديناميات المجتمع المدني السوري، والمجالات المواضيعية ذات الصلة، بما فيها على سبيل المثال: الانطباع العام تجاه منظمات المجتمع المدني، وطبيعة العلاقات مع أصحاب المصلحة الآخرين بما في ذلك هيئات الحكم والقطاع الخاص، بالإضافة إلى المواضيع المتعلقة باقتصاديات وتمويل منظمات المجتمع المدني السورية وغيرها من المواضيع ذات الصلة.

# الملحقات

## 1. الملحق الأول: أداة المسح - قائمة الاسئلة

### ● الملحق الأول: أداة المسح - قائمة الاسئلة

● معلومات عامة:

● اسم المؤسسة:

● نوع المؤسسة:

● اسم المؤسسة باللغة الانكليزية:

● اسم المؤسسة باللغة الاصلية:

● اختصار الاسم:

● مدير/ة الهيئة الادارية:

● المدير/ة التنفيذي/ة:

### ● معلومات التواصل:

● الموقع الالكتروني:

● صفحة الفيسبوك:

● حساب تويتر:

● البريد الالكتروني الخاص بالمؤسسة:

● رقم الهاتف الخاص بالمؤسسة:

● الشخص المسؤول عن التواصل:

● البريد الالكتروني لمسؤول/ة التواصل:

● لوغو المؤسسة:

### ● مواقع العمل:

● عنوان المكتب الرئيسي:

● مناطق العمل (دولة، محافظة، مدينة):

● مناطق العمل داخل سوريا (منقة السيطرة، المحافظة):

● المكاتب خارج سوريا:

● الدول التي تمتلك فيها المؤسسة مشاريعاً:

### ● الهيكلية:

● تاريخ التأسيس:

● مكان التأسيس:

● هل المرسة مسجلة (نعم/لا):

● دول او مناطق التسجيل:

● تاريخ بدء العمل في المؤسسة:

● عدد الاعضاء الحالي (اختيار من قائمة مجالات معدة مسبقاً):



- عدد النساء من الاعضاء (اختيار من قائمة مجالات معدة مسبقاً):
- عدد العاملين/ات بدوام كامل (اختيار من قائمة مجالات معدة مسبقاً):
- عدد العاملين/ات بدوام جزئي (اختيار من قائمة مجالات معدة مسبقاً):
- عدد العاملين/ات على المشاريع (اختيار من قائمة مجالات معدة مسبقاً):
- عدد المتطوعين في الوقت الحالي (اختيار من قائمة مجالات معدة مسبقاً):
- عدد العاملين/ات الذين/اللواتي تلقوا/ين تدريباً في مجال عملهم/ن ضمن المؤسسة (اختيار من قائمة مجالات معدة مسبقاً):
- عدد العاملين/ات الذين/اللواتي تلقوا/ين تدريباً في مجال عمل المؤسسة (اختيار من قائمة مجالات معدة مسبقاً):
- الأقسام و الدوائر في المؤسسة (اختيار متعدد من قائمة معدة مسبقاً):

مجالات العمل و التخصص:

- مجال العمل الاساسي (اختيار من متعدد من قائمة معدة سبقاً مفصلة في الملحق رقم 2)
- مجال العمل الفرعي (اختيار من متعدد من قائمة معدة سبقاً مفصلة في الملحق رقم 2)
- الفئات التي تستهدفها المؤسسة (اختيار متعدد من قائمة معدة مسبقاً):
- هل تمتلك المؤسسة سياسات خاصة بالاعلام و الترويج؟ (نعم/لا):
- ما عدد المشاريع التي قامت بتنفيذها المؤسسة خلال العام الماضي (2017/2018):
- هل المؤسسة عضو في أي شبكة او تحالف او جسم تنسيقي؟ (نعم/لا):

#### ● الهيكلية المالية و التمويل:

- كم بلغت الميزانية العامة للمؤسسة خلال العام الماضي ؟ (اختيار من قائمة مجالات معدة مسبقاً):
- ما هي أهم ثلاث مصادر للتمويل في المؤسسة (اختيار متعدد من قائمة معدة مسبقاً):
- ما هي النسبة التقديرية لكل من مصادر التمويل الثلاث المختارة:
- هل تمتلك المؤسسة سلم رواتب؟ (نعم/لا):
- هل تمتلك المؤسسة اجراءات مالية متبعة؟ (نعم/لا):

#### ● الاحتياجات:

- ماهي أهم ثلاث احتياجات للمؤسسة؟ (اختيار متعدد من قائمة معدة مسبقاً):
- ما هي أهم ثلاث احتياجات تدريبية للمؤسسة (اختيار متعدد من قائمة معدة مسبقاً):
- هل لدى المؤسسة اهتمام و استعداد بالانضمام إلى برنامج موجهة لدعم و تنمية قدرات منظمات المجتمع المدني السورية؟ (نعم/لا):

#### ● ملاحظات اخرى من المؤسسة:

#### ● ملاحظات الراصد:

## 2. الملحق الثاني : قائمة مجالات العمل الأساسية و الفرعية

1. الثقافة و الإعلام
  - 1.1. إعلام و اتصالات
  - 1.2. طباعة و نشر
  - 1.3. راديو
  - 1.4. وسائل التواصل الاجتماعي
  - 1.5. لغات
  - 1.6. نادي اجتماعي
  - 1.7. نادي ثقافي/مركز أنشطة
  - 1.8. نادي خدمي
  - 1.9. استشارات
2. التعليم و الأبحاث
  - 2.1. تعليم ابتدائي و ثانوي
  - 2.2. مدارس
  - 2.3. حضانة
  - 2.4. تعليم عالي
  - 2.5. تدريب مهني
  - 2.6. مراكز تعليم بديل و دعم نفسي
  - 2.7. محو أمية
  - 2.8. أبحاث
  - 2.9. أبحاث اجتماعية و سياسية
  - 2.10. أبحاث اقتصادية و مالية
  - 2.11. إحصاء
3. الصحة
  - 3.1. مشافي
  - 3.2. مشافي ميدانية
  - 3.3. مشافي تخصصية
  - 3.4. مراكز صحة نفسية و ازيمات
  - 3.5. خدمات صحية أخرى
  - 3.6. صحة عامة و توعية صحية
4. الإغاثة و الخدمات الاجتماعية
  - 4.1. عناية بالأطفال
  - 4.2. رعاية أيتام
  - 4.3. شؤون و خدمات اليافعين
  - 4.4. رعاية أسرة
  - 4.5. شؤون و خدمات المرأة
  - 4.6. رعاية ذوي احتياجات خاصة
  - 4.7. رعاية مسنين
  - 4.8. إغاثة و طوارئ
  - 4.9. طوارئ و تدخل سريع و السيطرة على الكوارث
  - 4.10. طعام و مواد معيشية
  - 4.11. مواد غير غذائية
  - 4.12. نظافة و تعقيم
  - 4.13. إمداد و تخزين
  - 4.14. دفاع مدني
  - 4.15. ملاجئ
  - 4.16. مساعدة لاجئين
  - 4.17. ادارة مخيمات
  - 4.18. صيانة
5. البيئة:
  - 5.1. ازالة و السيطرة على التلوث
  - 5.2. تجميل بيئة و مساحات مفتوحة
  - 5.3. بيطرة
- 3.7. لقاءات
- 3.8. معالجة صحية و عيادات
- 3.9. اعادة تاهيل صحية
- 3.10. خدمات صحية عاجلة
- 3.11. اسعاف
- 3.12. صحة مرأة و أسرة

## 6. التنمية

- 6.1. تنمية اقتصادية و اجتماعية
- 6.2. مبادرات محلية
- 6.3. تطوير اقتصادي
- 6.4. اعادة إعمار
- 6.5. تدريب كوادر
- 6.6. بنية تحتية
- 6.7. إعادة تفعيل خدمات
- 6.8. مشاريع صغيرة
- 6.9. تمكين النساء
- 6.10. إسكان
- 6.11. جمعيات إسكان
- 6.12. مساعدة في السكن
- 6.13. تدريب وتوظيف
- 6.14. برامج تدريب على العمل (مهنية)
- 6.15. تدريب إداري
- 6.16. إرشاد و توجيه مهني
- 6.17. إعادة تاهيل مهني

## 7. القانون، المناصرة و السياسة

- 7.1. منظمات مدنية
- 7.2. مناصرة
- 7.3. قضايا المرأة و المساواة
- 7.4. حقوق مدنية
- 7.5. حقوق الإنسان
- 7.6. توثيق انتهاكات
- 7.7. دفاع عن المعتقلين
- 7.8. حريات عامة
- 7.9. مجموعات قومية
- 7.10. مجموعات مدنية
- 7.11. عدالة انتقالية

## 7.12. بناء سلام

- 7.13. خدمات قانونية
- 7.14. منظمات سياسية
- 7.15. مجموعات و أحزاب سياسية

## 8. المانحون و دعم العمل التطوعي

- 8.1. مؤسسات داعمة
- 8.2. تشجيع و دعم العمل التطوعي
- 8.3. جمع التبرعات

## 9. المجموعات الدينية

- 9.1. مجموعات دينية

## 10. الاتحادات و النقابات

- 10.1. النقابات
- 10.2. الاتحادات المهنية
- 10.3. اتحادات العمال





**IMPACT**

Civil Society Research  
and Development

Published by: IMPACT Civil Society Research and Development  
Keithstraße 10, 10787 Berlin

Not for sale

© IMPACT

July 2019