كُتيب

المجتمع المدني السوري

الواقع والممارسات الفُضلى

من منظور

المشاركة المدنية، مساحة العمل المدني، المناصرة، التخطيط المالي.

دولتي

تأسست دولتي من قبل نشطاء سوريين كمنصة لتطوير وتبادل المواد في القضايا المتعلقة بالتحول الديموقراطي، عملت على تجميع وأرشفة ومشاركة تكتيكات الحراك السلمي، وشهادات المتأثرات/ين بالصراع السوري، وذلك بالتركيز على المجموعات المهمشة بما فيها الشابات والشباب. تعمل دولتي من خلال مشاريع المشاركة المدنية والتاريخ الشفوي للمناصرة على المستوى المحلّي والدولي من أجل عدالة شاملة لجميع السوريين. للمزيد من المعلومات تفضّلوا بزيارة:

www.dawlaty.org

© دولتي 2021، بموجب نَسب المصنَّف - غير تجاري - الترخيص بالمثل 0,4 رخصة عمومية دولية، لديك الحرية في نسخ وإعادة توزيع المحتوى بأي وسيلة أو تنسيق ، وكذلك تعديل المحتوى والبناء على مواده. بشرط إيراد الإشارة الصريحة للمصدر، وتوفير رابط للرخصة، توضيح فيما قد أجريت أي تعديات. يمكنك القيام بذلك بأي طريقة ملائمة، ولكن ليس بأي طريقة تشير إلى أن دولتي يؤيدك أو يدعم استخدامك. لا يجوز لك استخدام المحتوى لأغراض تجارية. في حال قمت بالتعديل أو الإعتماد على المواد ، فيجب عليك توزيع مساهماتك بموجب نفس الرخصة الأصلية.

تم إصدار هذا المنشور بدعم من الاتحاد الأوربي. إن محتويات هذا المنشور هي مسؤولية الجهة الناشرة وحدها ولا يمكن بأي حال من الأحوال أن تعكس وجهات نظر الإتحاد الأوربي.

الفهرس

مقدمة 9

إشكالية الدراسة 9

أهمية الدراسة 9

أهداف الدراسة 10

منهجية الدراسة 10

العيّنة البحثية 11

نتائج الدراسة 11

التوصيات 13

1. التوصيات الموجهة إلى الجهات الرسمية 13

2. التوصيات الموجهة إلى المانحين الدوليين 13

3. التوصيات الموجّهة إلى منظمات المجتمع المدني السوري 14

المحور الأول: المشاركة المدنية 15

أنماط المشاركة المدنية: المُحفِّزات والعوائق 16

أولاً: أنماط المشاركة المدنية في السياق السوري 17

ثانياً: مُحفّزات المشاركة المدنية في السياق السوري 21

ثالثاً: العوائق التي تواجه المشاركة المدنية 22

-1 العوائق والتحديات الخارجية في بيئة عمل المجتمع المدني 22

-2 العوائق الداخلية في مضامين العمل المدني 24

الممارسات الفضلى في ممارسة النشاط المدني 26

أولاً: تحديد الممارسات الفضلى في تنفيذ الأنشطة المدنية 26

ثانياً: دراسة التجارب غير الناجحة في تنفيذ الأنشطة المدنية 27

الممارسات الفضلى في تجاوز العقبات 28

خاتمة المحور الأول 29

المحور الثاني: مساحة العمل المدني 32

مساحات العمل الآمنة لعمل المجتمع المدني السوري والمخاطر التي تعترضها 35

أولاً: التحليل السّياقي لمساحات العمل الآمنة للمجتمع المدني السوري 35

ثانياً: العوامل المؤثرة على مساحة عمل المجتمع المدني السوري 36

الممارسات الفضلى في تحديد المخاطر وسياقاتها 38
أولاً: تحليل سياق المجتمع المدني السوري في تحديد المخاطر 38
ثانياً: الممارسات الفُضلى في تحديد المخاطر 39
الممارسات الفضلى في إدارة المخاطر وتجاوزها 40
خاتمة المحور الثاني 41

المحور الثالث: الحشد والمناصرة 45
أنماط المناصرة: نماذجها واستراتيجياتها 47
أولاً: المعيار الموضوعي في تصنيف حملات المناصرة 47
ثانياً: حملات المناصرة وفق المعيار الزمني 48
ثالثاً: حملات المناصرة وفق معيار هدف الحملة 50
رابعاً: استراتيجيات حملات المناصرة وفق تجارب المجتمع المدني السوري 51
الممارسات الفضلى في تنفيذ حملات المناصرة 55
أولاً: الممارسات الفُضلى في تجهيز وتنفيذ حملات المناصرة 56
ثانياً: حملات المناصرة وممارساتها الأقل نجاحاً 57
الممارسات الفُضلى في تجاوز العوائق 58
خاتمة المحور الثالث 59

المحور الرابع: التخطيط المالي والاستدامة المالية 62
أشكال ونماذج التمويل في التجربة المدنية السورية 65
أولاً: نماذج تمويل منظمات المجتمع المدني 65
ثانياً: التحليل السياقي لتمويل المجتمع المدني السوري 66
ثالثاً: التحديات التي تواجه المجتمع المدني السوري في الحصول على التمويل 68
الممارسات الفُضلى في الاستدامة المالية والتخطيط المالي 73
أولاً: رسم استراتيجيات الاستدامة المالية 73
ثانياً: الممارسات الفُضلى في التخطيط التمويلي 74
ثالثاً: الممارسات سلبية الأثر على الاستدامة المالية 74
الممارسات الفضلى في تجاوز العوائق التي تواجه المجتمع المدني السوري 75
أولاً: عوائق التخطيط المالي في تجارب المجتمع المدني السوري 75
ثانياً: الممارسات الفُضلى في تجاوز عوائق التخطيط المالي 75
خاتمة المحور الرابع 77

خاتمة الكُتيّب 80
المراجع 82

ملخّص

تجارب المجتمع المدني السوري في العمل ضمن البيئات المختلفة والمتغيرة، تجعل منه عُرضةً للمعاناة من ثغرات في تنفيذ العمل، بسبب العوامل المختلفة التي يمارس نشاطه ضمنها، من عزلةٍ واستقطابٍ وقيودٍ مختلفة الأشكال، يفرضها واقعٌ سياسي ومجتمعٌ دولي، إضافةً إلى مجتمع مانحين يقدّمُ الخدمات والدعم بناءً على المصالح غالباً، لكن رغم كل ما سبق تميّزَت التجارب معظم الأحيان بالإبداعية والابتكار في البحث عن الحلول المناسبة، وهيكلتها لتكون أكثر ملائمة، وانفرد المجتمع المدني السوري بديناميكيته سريعة الاستجابة للمتغيرات أغلب الأوقات، خاصةً في النّصف الثّاني من العقد الأوّل من عُمرِ الأزمةِ السورية، بعد تراكم الخبرات والتجارب المختلفة.

تَستَخدمُ الدراسة المنهجَ الوصفي في دراسة واقع المجتمع المدني السوري والممارسات الفُضلى، من خلال البحث الوصفي في دراسة وتحليل أربعة محاور، وتحليل السياق في كل منها، وتحديد أفضل الممارسات التي قامت بها المنظمات المدنية في الاستجابة للاحتياجات المجتمعية، واستخلاص مجموعة من النتائج، وتقديم مجموعة من التوصيات الخاصّة، بكل محور على حِدَةٍ مع تقديم نتائج بحثية وتوصيات عامّة للدراسة كاملة.

مقدمة

تتضمّنُ مبادئ الديمقراطية الحديثة أن يمارسَ المواطنون والمواطنات حقوقهم الفردية، إضافةً إلى عضويتهم في الكيان الذي يسمى الدولة، فينتسب الأفراد إلى الكيانات السياسية لممارسة حقوقهم السياسية، لكن لا تكون الكيانات السياسية قادرة على تغطية الحاجات المجتمعية والفردية بشكل كامل، ولابدَّ من وجود كيانات ومؤسسات مدنية غير متحزبة وغير سياسية ولا تتبع للحكومة، تمارسُ مهامها بهدف تحقيق غاية مجتمعية تعودُ بالنفع العام على المواطنين، وهذا ما يسمّى بالمجتمع المدني والكيانات المدنية، ولا يوجد ما يمنع الأفراد من الانتساب للكيانات السياسية والكيانات المدنية في ذات الوقت، إذ يختلف الدور الوظيفي الذي يقوم به الفرد أثناء وجوده في كل منهما. اختلفت تعريفات المجتمع المدني ومنظماته، إذ يكاد القولُ ممكناً بعدم وجود تعريفٍ جامع ومُتَّفَقٍ عليه حول مفهوم المجتمع المدني ومنظماته، نتيجةَ المساحةِ الواسعة التي تتضمنها التعاريف المختلفة، ويمكننا وضع تعريف اصطلاحي لمنظمات المجتمع المدني السوري في معرض هذا الكُتيّب على أنها: الكيانات أو المؤسسات أو التنظيمات التطوعية، غير الحكومية وغير المُتحزّبة، التي لا تسعى للوصول إلى السلطة، وتمارسُ نشاطات سلمية غير مسلحة، بهدف تحقيق مصالح فئة اجتماعية مُعيّنة أو مصالح شعبية عامة، تصبُّ في حقل المصلحة العامة.

بعد عقود من غيابِ دورٍ منظمات المجتمع المدني في سورية واقتصارها على الشكل الجمعيّاتيّ، عاد المجتمع المدني للظهور مُجدداً بفضل حراك آذار (مارس) 2011، في سياق هذا الحراك بدأت منظمات المجتمع المدني الظهورَ والتّنامي بشكلٍ مُكثّف، ليتجاوز عددها بعدَ ستِّ سنوات على انطلاق الحراك حتى عام 2017، عددها خلال نصف قرن من 1959 وحتى 2010. تعددت أسباب ظهور هذه المنظمات، فمنها ما ظهر لغاياتٍ مرتبطة بالعنف الناشئ، مثل توثيق الانتهاكات والإغاثة بجميع أشكالها، ومنها ما ظهر لغايات مرتبطة بتأمين فرص عمل للشباب الهارب خصوصاً في دول الجوار، كما انكسر احتكارُ المُحافَظَتين الكُبريَين دمشقَ وحلب لهذه المنظمات، لتنتشرَ في دولِ الجوار وفي أغلب محافظات سورية، باستثناء الرقة ودير الزور الخاضعتين لسيطرة تنظيم داعش، حيث كان عدد المنظمات فيهما قليلٌ جداً حتى عام 2017، بسبب اضطهاد وقمع التنظيم لمنظمات المجتمع المدني ومن يعملُ فيها، كذلك بدأت هذه المنظمات تشكيلَ شبكاتٍ وتحالفات تساعدها في عمليات المناصرة وتنسيق الاستجابة، وتجاوزتها إلى حدِّ تشكيل رابطة لهذه الشبكات مُجتمعة[1].

ظهر المجتمع المدني السوري في بيئةٍ محفوفة بالتحديات والمخاطر والتغيُّرات، بهدف تلبية الاحتياجات الإنسانية والإنمائية المتنامية على أرض الواقع، منذ حراك الشعب السوري عام 2011 والحرب التي تلته، ورغم التطورات العسكرية والسياسية والإنسانية، وتباين الآليات المحلية والإقليمية،

1 زيدون الزعبي، منظمات المجتمع المدني السورية الواقع والتحديات، مواطنون لأجل سوريا، 2017، ص 6.

نمت منظماتُ المجتمع المدني السورية، وطوَّرت قدراتها التنظيمية، واكتسبت ثقةَ المجتمع الدولي، وسلّطت الضوء على التحديات التي تواجهها وعلى احتياجاتها وأولوياتها، إذ عملت هذه المنظمات في مجالاتٍ متنوعة منها: الاستجابة لحالات الطوارئ وخدمات المعونة، والتعليم والصحة وتمكين الشباب والنساء، وحقوق الإنسان وبناء السلام.أجرت منظمة إمباكت (IMPACT) للبحث والتطوير في المجتمع المدني سلسلةً من الدراسات لتحديد الجهات الفاعلة في المجتمع المدني السوري، وحدّدَ أكثر من 800 جهة عام 2015، فيما انخفض عدد الجهات الفاعلة والناشطة في المجتمع المدني عام 2019 إلى ما يزيد على 500 بقليل، ورغم الطّفرة في عدد الجهات الفاعلة في المجتمع المدني السوري منذ عام 2011، لا يزال هناك قيود تحيط بالحَيّزِ المدني نتيجة القمع السياسي، والصّراع العنيف والمديد، والتطورات السياسية والعسكرية، وتغيُّر هياكل الحكم المحلّي، إلى جانب وجود سياسات تقييدية للمانحين وانقطاع التمويل، ونقص الموارد التقنية واللوجستية، والعقوبات الاقتصادية، حيثُ أدّى كل ما سبق إلى تقييد أنشطة العمل المدني، وغياب الجهات الفاعلة[2].

بيّن مسحٌ مُعمّق أُجريَ عام 2016، تَبعه بحثٌ صادر عن منظمة إمباكت أن توزع المنظمات المدنية السورية وفق مناطق السيطرة كان كالآتي: 395 في مناطق سيطرة المعارضة بنسبة 44 بالمئة، تليها 206 خارج سورية بنسبة 23 بالمئة، ثمَّ 170 في مناطق سيطرة الإدارة الذاتية بنسبة 19 بالمئة، وأخيراً 126 في مناطق سيطرة الحكومة السورية بنسبة 14 بالمئة، كما يوجد 8 منظمات لم يُحَدَّد مكان عملها. يجدرُ التنويه أن النسب والأرقام غير دقيقة، بسبب صعوبة الوصول إلى جميع المنظمات من جهة، وهشاشة وضع المنظمات الذي يشهد زوال وتأسيس بعضها بشكل مستمرّ، إذ بيَّنت الدراسة أيضاً أن أكثر من 91 بالمئة من المنظمات تأسست بعد العام 2011، علماً أن عدد المنظمات قبل بداية الحراك في سورية عام 2011، بلغَ 1074 جمعية وفقاً لتقارير وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل، اتّخذَ طابعها العام الشكل الجمعيّاتيّ الخيري مثل: دور الأيتام ومساعدة الفقراء، بينما عدد المنظمات المشمولة بالمسح والمُؤسَّسَة قبل عام 2011 كان 59 منظمة، وهذا الرقم يدلُّ على أن العديد من المنظمات أُغلقَتْ بعد بداية الحراك السوري، يضافُ إلى ما سبق وجود العديد من المنظمات في مناطق الحكومة السورية، ما يجعل الوصول إليها صعباً، بالتالي فإن الرقم الحقيقي يبدو أكبر من ذلك.[3]

يمكن تقسيم قطاعات العمل الاجتماعي تبعاً لعدد المنظمات العاملة به إلى ثلاثة أقسام رئيسية[4]:

1. قطاع الخدمات الاجتماعية الذي استحوذ على النسبة الأعلى بين قطاعات العمل في منظمات المجتمع المدني السورية، حيث يندرج تحتهُ ما يقارب 349 منظمة تعمل في: العناية بالأطفال، شؤون وخدمات المرأة، رعاية الأسرة، دعم ذاتي وخدمات شخصية واجتماعية، رعاية ذوي الاحتياجات الخاصة، شؤون وخدمات البالغين، رعاية المسنين، بالإضافة إلى القطاعات التي تعمل على إغاثة اللاجئين، والملاجئ، والطوارئ والتدخل السريع والسيطرة على الكوارث، والصيانة.

2 خلود منصور، العقوبات الاقتصادية والتقييد المالي: تحديات إضافية للحيز المدني المحدود في سوريا، دولتي ومركز القاهرة لحقوق الإنسان، تموز 2020، ص 5.

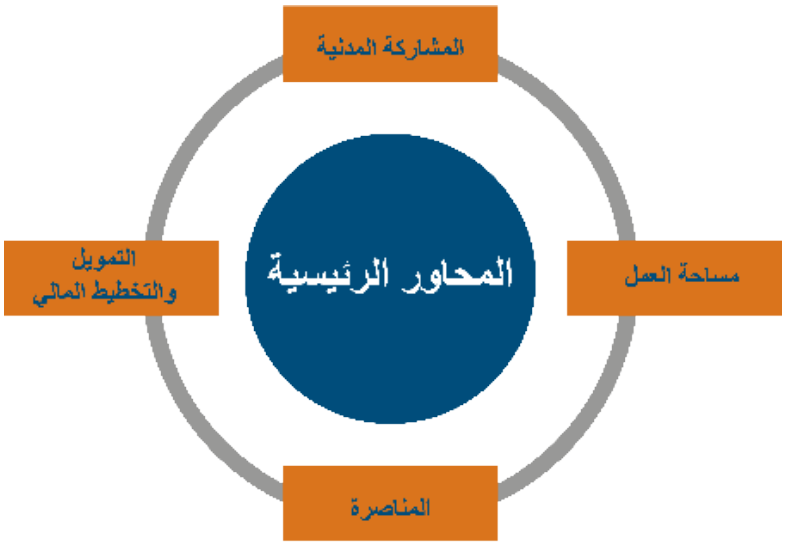
3 زيدون الزعبي، منظمات المجتمع المدني السورية الواقع والتحديات، مرجع سابق، ص 16.

4 زيدون الزعبي، منظمات المجتمع المدني السورية الواقع والتحديات، مرجع سابق، ص 20.

2. القطاعات متوسطة التكرار التي تضمُّ: قطاعات العمل المُتعلّقة بالتعليم والأبحاث 157 منظمة، التنمية والإسكان 151 منظمة، الثقافة والإبداع 146 منظمة، الصحّة 125 منظمة.

3. قطاعات القانون والمناصرة والسياسة 175 منظمة، البيئة 18 منظمة، الدِّين 7 منظمات، الجمعيات المهنية والاتحادات 6 منظمات، المانحون ووسطاء دعم العمل التطوعي 1 منظمة، ثمّ قطاعات أخرى.

يمكن القول إن البيئة السورية المتغيّرة باستمرار على الصعيد السياسي والعسكري والاقتصادي، سلّطت الضوء على ضعف مستوى أداء وفاعلية دور منظمات المجتمع المدني على امتداد الجغرافيا السورية، فكان واقع عمل المنظّمات مختلفاً بين وقتٍ وآخر، وبين منطقةٍ جغرافيّة وأخرى، وكان على المنظمات المدنية السورية أن تبحث عن أفضل الممارسات في الاستجابة للحاجة المجتمعية، والتحديات التي تواجهها أثناء ممارسة النشاط المدني، كما لعب الواقع السوري دوراً في التأثير على ديناميكية تلك المنظمات وممارستها نشاطها المدني، إذ رصدت دولتي هذه الإشكالية من خلال عملية الملاحظة، وسعت إلى البحث فيها، فأجرت عدّة جلسات نقاشٍ مركّزة مع عددٍ من ممثلي المنظمات المدنية السورية الفاعلة على الأرض، بهدف دراسة هذه الإشكالية من الناحية النوعية وتحليلها، وبعد جلسات النقاش المركّزة ودراسة الوثائق والملاحظة، تبيَّنَ أن هناك أربعة محاور أساسية، تلعب الدور الرئيس في رسم إطار عمل منظمات المجتمع المدني، وتؤثر بشكل مباشر على مسار العمل المدني السوري هي: المشاركة المدنية، الحشد والمناصرة، التمويل والتخطيط المالي، مساحة العمل.



على صعيد التخطيط المالي، يواجه المجتمع المدني السوري كثيراً من العوائق المُتَشَعّبة والمتزايدة، التي تتعلّقُ بواقع التمويل وتحدياته كعنصر أساسي لاستدامة عمل المنظمة، وقدرتها على تنفيذ أنشطتها وبرامجها بالشكل المطلوب، والوصول إلى الشرائح المستهدفة، حيث وَجدَت منظمات المجتمع المدني السوري نفسها أمام ثُلَّةٍ متنوعة من التحديات والخيارات في سياقات مختلفة، ما يتطلَّبُ منها البحثَ في وضع حلول عملية وفعَّالة قابلة للتنفيذ استجابةً للظروف القائمة، وتأتي أهمية البحث في التمويل كعنصر أساسي من عناصر استدامة عمل المنظمة، وقدرتها على تنفيذ أنشطتها وبرامجها بالشكل المطلوب، والوصول إلى الشرائح المستهدفة، كما يُعتبر التمويل من العوائق الكبيرة والمتزايدة التي يواجهها المجتمع المدني السوري عاماً بعد آخر.

في محور المناصرة، يمكن القول إن الحياة المدنية السورية قبل عام 2011، لم تشهد وجود حملات مناصرة بالمعنى الحقيقي للكلمة، ولا يزال حضور المفهوم اصطلاحياً وفعلياً ضعيفاً حتى اليوم في المشهد المدني السوري، خاصةً على المستوى المحلي والوطني، بالإضافة إلى عدم وجود تغطية إعلامية حقيقية وفعّالة لحملات المناصرة، من قبل وسائل الإعلام المرئية والمسموعة، إلّا إذا كانت الحملات تساهمُ في دعم المواقف السياسية للقوى المسيطرة على أرض الواقع، ما جَعلَ حملات المناصرة تأخذ منحىً مختلفاً عن طبيعتها وروحها، في الحشد والضغط على صُنَّاع القرار من أجل تغيير سياسةٍ عامة استجابةً لمطالب شعبية، نحو منحى آخر يحقق رضا السلطات، وصناع القرار عن موضوع الحملات كي يتمَّ تنفيذها.

بالنظر إلى بيئة عمل منظمات المجتمع المدني السورية، يبدو جليّاً مستوى المخاطر التي تعمل المنظمات ضمنها، ولا يمكن تجاهلُ أهمية وضرورة أن تكون المنظمات قادرةً على التعامل مع هذه المخاطر بالشكل الأنسب، بهدف تجاوزها بأشكالها المختلفة الداخلية والخارجية، وسواء كانت أمنية أو قانونية أو ميدانية أو اجتماعية أو تقنية أو غيرها. إذ طوّرت المنظمات على مدار السنوات الفائتة آليات واستراتيجيات مختلفة، لتحديد المخاطر والتعامل معها وإدارتها، من أجل التخفيف منها وتأمين مساحة عمل آمنة ومستقرة قدر الإمكان.

إشكالية الدراسة

تؤثّرُ حالة عدم الاستقرار ووجودُ بيئاتٍ سريعة التغيّر في سورية على عمل منظمات المجتمع المدني، وذلك من ناحية مستوى المشاركة المدنية وأشكالها والمساحة الآمنة لها، كما تلعب دوراً في تأطير قدرتها على رسم سياساتها المالية واستدامتها، بالإضافة إلى تقييد الدور الرئيسي للمجتمع المدني في الحشد والمناصرة، ما يقود إلى الإشكالية البحثية في مدى استجابة المنظمات المدنية للواقع السوري وتأثُّرها به، وقدرتها على الوصول إلى أفضل الممارسات لاستمرار نشاطاتها بفاعلية وكفاءة، خلال فترة ما بعد بداية الأزمة السورية عام 2011.

تقارب الدراسة عدّة تساؤلات فرعية حول الإشكالية الرئيسية:

1- ما هو واقع عمل منظمات المجتمع المدني السوري؟

2- ما هي التحديات التي تواجهُ منظمات المجتمع المدني السوري؟

3- كيف اختيرت الممارسات والآليات لممارسة العمل المدني؟

أهمية الدراسة

تنبعُ أهميةُ الدراسة باعتبارها دراسة بحثية نوعيّة الأسلوب، تهدف إلى تحليل النشاط المدني للمنظمات المدنية السورية على امتداد الجغرافيا السورية، من منظور المحاور الرئيسية الأربعة التي ترسم إطار العمل المدني: المشاركة المدنية، الحشد والمناصرة، التمويل والتخطيط المالي، مساحة العمل.

كما تكتسب الدراسة أهميتها من تحليل واقع المجتمع المدني السوري، من منظور كلّ واحدٍ من المحاور الأربعة السابق ذكرها على حِدَة، وتحليل التحديات التي واجهت المنظمات المدنية، والممارسات الفُضلى التي اتبعتها في التعامل مع الواقع والتحديات، وتنفيذ أنشطتها المدنية، وطرح التوصيات التي قدمتها المنظمات المدنية حسب القطّاع وأصحاب المصلحة.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على نشاط المجتمع المدني السوري، وتقديم دراسة وصفية من منظور المحاور الأربعة الأكثر تأثيراً في العمل المدني: المشاركة المدنية، الحشد والمناصرة، التمويل والتخطيط المالي، مساحة العمل. باعتبارها المفاصل التي ترسم إطار عمل منظمات المجتمع المدني على امتداد الجغرافيا السورية، بهدف تحليل سياق عملها، ودراسة تجاربها الناجحة، ومحاولة تعميمها وتطبيق المناسب منها حسب السياقات المختلفة.

منهجية الدراسة

تستخدم الدراسة المنهج الوصفي في تحليل واقع المجتمع المدني السوري، وتحديد أفضل الممارسات، من خلال البحث ودراسة التجارب المدنية في أربعة محاور رئيسة، ترسم إطار العمل المدني السوري كما هي على أرض الواقع، دون إدخال المتغيرات أو دراسة عوامل التغير التي تحدث، فالكُتيّب يبحث في ماهيّة المحاور الأربعة، ولا يبحث في الناحية الكمية، مع اتباع أدوات البحث النوعي مثل: مجموعات النقاش المركزة، والمقابلات النوعية، ودراسة الوثائق والملاحظات المباشرة للباحثين. إذ تم تقسيم الدراسة إلى أربعة محاور، بحيث يتناول كل محور دراسة السياق المحلي والعقبات والعوائق التي تواجه المجتمع المدني، وتحليل ودراسة التجارب الفضلى التي مارستها منظمات المجتمع المدني في إطار كل محور، ليتم فهم سياق عمل المجتمع المدني من منظور المحاور الأربعة الآتية، التي تساهم في تصميم ورسم إطار عمل المجتمع المدني السوري:

المحور الأول: المشاركة المدنية.

المحور الثاني: مساحة العمل المدني.

المحور الثالث: الحشد والمناصرة.

المحور الرابع: التخطيط المالي والاستدامة المالية.

كما جرت دراسة وتحليل السياق السوري فيما يخص كل محور من المحاور الأربعة، وتحديد العوائق التي تواجه منظمات المجتمع المدني السوري، وتحليل أفضل الممارسات المَرعيّة في كل محور واستخلاص مجموعة من النتائج، وتقديم مجموعة من التوصيات.

المصدر الأولي للبيانات:

1. مجموعات النقاش المُركَّزة مع ممثلي المنظمات.
2. دراسة الوثائق المكتبية.
3. المقابلات النوعية المُعمَّقة مع ممثلي المنظمات، واتباع أساليب الأسئلة شبه المغلقة.

المصدر الثانوي للبيانات:

الدراسات والأبحاث السابقة.

العيّنة البحثية

تشمل العينة البحثية الكيانات المدنية على امتداد الجغرافيا السورية، سواء كانت منظمات أو مبادرات أو فِرَق مُرخَّصة أو غير مُرخّصة، لكنها معروفة الاسم ومحدّدة طريقة التواصل، ولم تشمل العينة:

- المنظمات الدولية.
- المنظمات الحكومية.
- المنظمات شبه الحكومية.
- المجالس المحلية.
- النقابات والمنظمات الشعبية مثل: منظمة طلائع البعث، أو اتحاد الطلبة، أو اتحاد شبيبة الثورة.

كذلك أجريت المقابلات والنقاشات التالية:

- 12 مجموعة نقاش مركّزة من قبل فريق دولتي، بمُعدَّل 3 مجموعات لكل محور من الكُتيب، وضمَّت كل مجموعة مُمثلين عن ما يقارب 10 منظمات، كما قُسّمت الجغرافيا السورية إلى ثلاث مناطق: شمال شرق سورية، شمال وشمال غرب سورية، وسط وجنوب سورية.
- أجريت 5 مقابلات نوعية بأسلوب النقاش شبه المفتوح مع ممثلي 5 منظمات.
- أجريت 10 استبيانات نوعية باتباع أسلوب الأسئلة شبه المفتوحة مع ممثلي 10 منظمات.

نتائج الدراسة

قدّمت الدراسة نتائج خاصة بكل محور من محاورها الأربعة على حدة، وذلك أثناء دراسة وتحليل كل محور، وهنا مجموعة من النتائج العامة:

1- الضعف الهيكلي والهشاشة في مؤسسة العمل المدني، يعود بشكل رئيس إلى عدم وجود علاقة قويّة تربط المنظمات المدنية العاملة على الأرض والمجتمعات المحلية التي تعمل فيها.

2- يمكن إرجاع ضعف الأثر الذي تتركه النشاطات المدنية إلى عدم وجود صلة وصل حقيقة، بين النشاطات التي تنفذها المنظمات المدنية والحاجة المجتمعية الفعلية، بحيث لا تعكس النشاطات حاجة القاعدة الشعبية.

3- اتباع الكثير من المنظمات المدنية سياسة حرق المراحل، من خلال تنفيذ نشاطات مدنية بنفس الآليات، في مناطق ذات سياقات اقتصادية واجتماعية ودينية وثقافية مختلفة، ما يُسبِّبُ رفضاً مجتمعياً للمفهوم بحدِّ ذاته على وجه الخصوص، وللنشاط المدني عموماً.

4- يرى المجتمع المدني السوري أن القوى المسيطرة في كل جغرافيا غير داعمة لدوره بشكل كامل، مع اختلاف تلك الرؤى حسب مناطق السيطرة، إذ تعتبر المجتمع المدني نِدّاً لها دون الالتفات إلى دوره الرئيسي في تقديم الخدمات المجتمعية.

5- يعي المجتمع المدني السوري أن الأولويات بالنسبة للجهات المانحة هي غالباً المصالح الجيوستراتيجيّة، فتكون العامل الأبرز والأكثر تأثيراً في توجهات المانحين، ما يمكن ملاحظته من خلال تغيُّر أولويات المانحين باستمرار، وتغيُّر مراكز الدعم وتقديم المنح.

6- يقدّم المانحون غالباً نشاطات دعم بناء القدرات للمنظمات الشريكة على شكل قوالب جاهزة، يقدّمها المانح لكل الجمعيات الشريكة والمُنفِّذة على الأرض، دون إجراء دراسة احتياج حقيقية، والتي قد تختلف بين منظمة وأخرى.

7- تخضع منظمات المجتمع المدني لضغوطاتٍ كثيرة، بسبب قيامها بتغطية احتياجات من المفترض أن تُغطِّيها السلطةُ المشرفة وليس المجتمع المدني، ما يضع المجتمع المدني تحت ضغوطات كبيرة، تتعلَّقُ بالتمويل ونقص الكوادر والمخاطر الأمنية.

8- لا يوجد تخصيص للكوادر والخبرات في مجال تقديم وتنفيذ نشاطات المجتمع المدني السوري، إنما تمارس أغلب المنظمات نشاطاتها حسب توجهات المانحين في المنطقة.

9- يغيب التنسيق والتعاون والتواصل والتشبيك بين منظمات المجتمع المدني في معظم الحالات، سواء بالنسبة للمنظمات العاملة ضمن منطقة جغرافيّة واحدة، أو التي تعمل ضمن مناطق جغرافية مختلفة، ولهذا أسباب مُتعددة منها غياب الثقة، ووجود حالة من التنافس بين المنظمات.

10- تحتاج معظم منظمات المجتمع المدني لبناء قدرات كوادرها في المجالات الإدارية والتشغيلية والمالية، وتغيب الفرص المرتبطة بذلك داخل سورية، ويصعب الوصول للفرص ذات الصلة خارج سورية.

11- يمكن القول إن المجتمع المدني السوري رغم بعض السلبيات التي يعاني منها، استطاع بحكم السياق السوري على امتداد الجغرافيا السورية ممارسة دور المنظمات الدولية، التي اقتصر دورها على تقديم المنح والرقابة، بينما المنظمات الموجودة على الأرض هي الفاعل المُنفِّذ للمشاريع.

12- يتميز سياق التخطيط المالي لدى المنظمات على امتداد الجغرافيا السورية أنه قصير ومتوسط المدى، وعلى الرغم من إدراك المنظمات لأهمية وضع الاستراتيجيات والخطط المالية وتنوع مصادر التمويل، لكنها تضع استراتيجيات بسيطة وغير تنبؤية بالشكل الكافي لرسم خطّة مالية طويلة المدى.

التوصيات

قدّمت الدراسة مجموعة من التوصيات الخاصة بكل محور على حدة في القسم الخاص بها، وهنا مجموعة من التوصيات العامة:

1. التوصيات الموجهة إلى الجهات الرسمية

1. تشريع نص قانوني جديد يحكم عمل المجتمع المدني السوري، بحيث تكون البيئة التشريعية متناسبة مع الواقع والحاجات وداعمة لتجاوز التحديات، على أن يضع التشريع آليات موحدة لتسجيل عمل المنظمات المدنية.
2. كفّ يد السلطة التنفيذية وسلطات الأمر الواقع عن التعسف في استعمال سلطتها بوجه المجتمع المدني.
3. تشكيل هيئة وطنية ناظمة لعمل المجتمع المدني، تمارس الدور الرقابي والإشرافي على عمل المجتمع المدني، وتعمل على تنسيق العمل بين المنظمات العاملة على الأرض السورية.
4. إفساح المجال أمام المنظمات المدنية لتمارس دورها المدني الحقيقي في رفع التوعية والحشد والمناصرة وممارسة الدور الرقابي الشعبي.
5. تقبّل المجتمع المدني والتعامل معه بصفته داعم لدور المؤسسات الرسمية في تحقيق حاجات المواطنين.
6. إفساح المجال أمام المجتمع المدني ليكون حلقة الوصل بين أجزاء الجغرافيا السورية عن طريق العمل المدني الحقيقي على المستوى الوطني.

2. التوصيات الموجهة إلى المانحين الدوليين

1. تخفيف أو حلّ القيود التي يمارسها المانحون على المجتمع المدني السوري من منظور سياسي، وفصل دوره المدني عن الأبعاد السياسية، والعمل على المستوى الدولي لرفع العقوبات عن الأعمال ذات البعد المدني.

2. وضع المانحين استراتيجياتهم بناءً على أسس التوزيع العادل للمنح، وليس بناء على الأجندات المستندة إلى المصالح.

3. دعم المانحين أنشطة بناء القدرات المؤسساتية، والعمل المؤسساتي، وتطوير الهيكليات الإدارية لكيانات المجتمع المدني السوري.

4. دعم برامج ومشاريع التوعية المدنية ومفهوم العمل المدني، وإدماج المجتمعات المحلية في العمل المدني، بهدف رفع مستوى الوعي المجتمعي وتقبله للنشاطات المدنية.

5. دعم دور المؤسسات والمنظمات المدنية الوسيطة التي تساعد في تنمية أدوار المنظمات والفرق المدنية الناشئة.

3. التوصيات الموجّهة إلى منظمات المجتمع المدني السوري

1. فتح قنوات التواصل بين منظمات المجتمع المدني السوري نفسها، وتجاوز البعد الجغرافي والواقع المناطقي الذي فرضه الوضع العسكري في سورية.

2. ضرورة قيام المنظمات برفع مستوى الشفافية والمحاسبة لديها، واتباع أساليب العمل التشاركي مع المستفيدين، وإشراكهم في عملية تنفيذ المشاريع، بدءاً من تقييم الاحتياجات، مروراً بتقديم الخدمات، وصولاً إلى تقييم المشروع.

3. رسم منظمات المجتمع المدني خطط الاستدامة المالية، من خلال إيجاد مصادر تمويلية حقيقية ذاتية وبديلة في حال توقّف الدعم أو المنح المقدمة.

4. مشاركة منظمات المجتمع المدني الخبرات والمعارف والدروس المستفادة والبناء عليها، لتناسب السياق المحلّي الذي تعملُ فيه.

5. العمل على توحيد الرؤى والمواقف بين منظمات المجتمع المدني على امتداد الجغرافيا السورية بعيداً عن الأجندات السياسية.

6. يجب أن تعمل منظمات المجتمع المدني نفسها على الانخراط في مجتمعاتها بشكل حقيقي وفعّال يكسر الصور النمطية السلبية عن المجتمع المدني.

المحور الأول:

المشاركة المدنية

المشاركة المدنية

مقدمة

يُشكّلُ وجود الكيانات المدنيّة في المجتمع خطوةً هامة على مسار الإشراك والدمج المجتمعي، وتحفيز المشاركة في الشأن العام، ولا تعتبر ضرورةُ وجود المؤسسات المدنية محصورةً في المجتمعات المُتقدمة، التي تستقر فيها الحقوق والحريات، وتمارس السلطاتُ الحاكمة دورها وفق الأطر الدستورية والقانونية تحت مظلة الرقابة الشعبية، بل إن تأسيس مجتمع مدني في البيئات غير المستقرة، التي تعاني من تسلُّط أجهزة الدولة، وعدم استقرار الحقوق والحريات، يجب أن يكون أولوية على سُلّم أولويّات المنظمات المدنية، إذ يكون وجودها في تلك البيئات عاملاً داعماً ومحفّزاً للإشراك في الشأن العام بمفهومه الواسع، على اعتبار وجود الكثير من القيود المفروضة على المشاركة السياسية، إذ يمارس المجتمع المدني دوراً مهمّاً في قيادة دفّة العلاقة، بين الفرد والأسرة والدولة والمجتمع في فترات الأزمات وعدم الاستقرار، كما يشمل مفهوم المشاركة المدنية ممارسة النشاطات المتعلّقة في الشأن العام، خارج إطار الحكومة أو القطّاع الخاص أو القطاع العائلي أو العشائري.

ضمن هذا السياق، يمكن القول إن المجتمع المدني السوري على امتداد عُمرِ الأزمة السورية، مارس أدواراً عديدة بدءاً من تقديم الدعم الإغاثي والإنساني، مروراً برفع الوعي والتمكين والتماسك المجتمعي، وصولاً إلى تحقيق ممارسات ناجحة على مستوى العملية السياسية.

يبحث هذا المحور في تحليل واقع المشاركة المدنية في السياق السوري، والدور الذي تلعبه المشاركة المدنية، على اعتبارها محور أساسي من محاور عمل المجتمع المدني، بالإضافة إلى تحليل ودراسة الممارسات الناجحة على امتداد الجغرافيا السورية، بهدف الوصول إلى مجموعة من النتائج والتوصيات، وفق المخطط الآتي:

- القسم الأول: أنماط المشاركة المدنية المحفّزات والعوائق.

- القسم الثاني: الممارسات الفُضلى في ممارسة النشاط المدني.

- القسم الثالث: الممارسات الفُضلى في تجاوز العقبات.

- خاتمة.

القسم الأول

أنماط المشاركة المدنية: المُحفِّزات والعوائق

ساهم المجتمع المدني السوري في تحقيق حزمة من المنجزات خلال عمله في مختلف المحاور، خاصةً بعد اندلاع الأزمة السورية، وفي دراسة أجراها مركز المجتمع المدني والديمقراطية عام 2018، سلّطت الضوء على منجزات المجتمع المدني السوري في عدد من المستويات منها: السياسية، حل النزاع، الوعي والتمكين المجتمعي، مستوى الخدمات، بالإضافة إلى المنجزات التي تحققت على مستوى المجتمع المدني السوري نفسه.

تناولت الدراسة المذكورة سابقاً منجزات المجتمع المدني السوري على مستوى العملية السياسية، وقدرته على نقل الأصوات للمساهمة في العملية السياسية برعاية الأمم المتحدة في جنيف، إذ مكّنت تلك الجهود قيامَ المجتمع المدني بدورٍ استشاري في العملية التفاوضية، أما على مستوى حل الأزمة السورية، بيّنت الدراسة أن المجتمع المدني ساهم في التخفيف من الأزمة الإنسانية الناجمة عن النّزاع المسلّح، وتحجيم الصراعات على المستوى المحلي، وممارسة دورٍ ضاغط على الجهات المسيطرة في بعض القضايا، كما مارس دوراً في الحشد والمناصرة، وتوثيق الانتهاكات بحق المدنيين السوريين، إضافةً إلى ممارسته دوراً توعوياً، وخلقه مساحاتٍ حوارية وطنية، وكذلك التوعية حول العدالة الانتقالية.

لم تقتصر منجزات المجتمع المدني السوري على هذين المستويين فقط، بل تجاوزتهما إلى المستوى الخدمي، حيثُ عَمِلَ المجتمعُ المدني على سدِّ الفجوة الناجمة عن غياب مؤسّسات الدولة، وإجراء تقييم احتياجات بشكل دوري، والعمل على صعيد التنميّة المجتمعية، وتقديم خدمات الدعم النفسي، كما ساهم في تطوير القدرات التنظيمية المجتمعية لهياكل الحكم المحلي والمنظمات غير الحكومية، وفيما يتعلق بمنجزاته على مستوى المجتمع المدني ذاته، ساهم في تنظيم العمل المؤسساتي، وبناء منصَّات وشبكات تتضمن آراء المجتمعات المحلية، ودعم العديد من القادة المجتمعيين، بالإضافة إلى المساهمة في خلق وتشكيل بيئة مدنية مناسبة للحوار المجتمعي، ونشر ثقافة العيش المشترك والسلام، وما تمهده من رأب للصدع المجتمعي الناجم عن الصراع.[5] إذ لم يكن من الممكن تحقيق تلك المنجزات أو بعضها، لولا تنوُّع أشكال منظمات العمل المدني العاملة في سورية، وفقاً لمستويات ونماذج مختلفة مثل: منظمة، مبادرة، مركز، حركة، اتحاد.

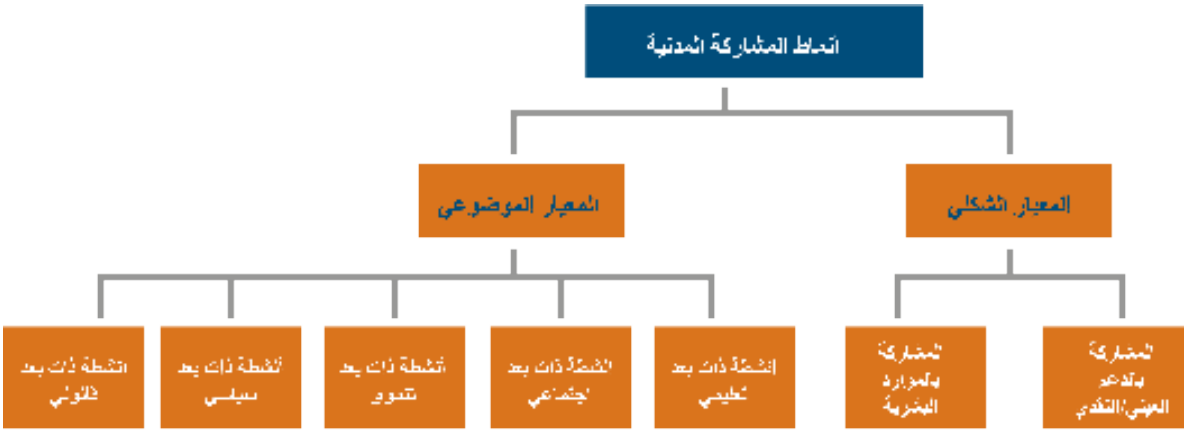
تختلف أسباب ودوافع العمل لدى منظمات العمل المدني في سورية، وتعمل معظم المنظمات بدوافع ومحرّكات إنسانية ومجتمعية وتنموية، حيث بلغت نسبة المنظمات ذات الدوافع الإنسانية ما يقارب 40 بالمئة، بينما قاربت نسبة كل من الدوافع التنموية والمجتمعية حوالي 25 بالمئة، تلتها الدوافع الوطنية بأقل من 10 بالمئة، فيما تشكل الدوافع الدينية أدنى نسبة إذ بلغت أقل من 2 بالمئة.[6]

5 مركز المجتمع المدني والديمقراطية، المجتمع المدني السوري، استطلاع رأي، آب 2018، ص 5-4.

6 زيدون الزعبي، منظمات المجتمع المدني السورية الواقع والتحديات، مرجع سابق، ص 15.

أولاً: أنماط المشاركة المدنية في السياق السوري

تأخذ المشاركة المدنية في السياق السوري أشكالاً مختلفة، استناداً للمعيار الشكلي أو المعيار الموضوعي، وفق الآتي:



1- المعيار الشكلي

يتم التصنيف وفق الشّكل أو النموذج الذي يُمارَسُ من خلاله نشاط مدني ما، ويأخذ إحدى صورتين: إما أن يكون من خلال المشاركة بالموارد البشرية، أو المشاركة بالدعم المالي أو العيني.

1. يأخذ شكل المشاركة بالموارد البشرية نماذج عديدة أوّلها: الانتساب إلى الجمعيات والمنظمات، حيث يأخذ هذا الانتساب غالباً شكل التطوّع للمساهمة في كافة نشاطات المؤسسة. أما النموذج الثاني فهوَ: التطوع للمشاركة في نشاطات المؤسسة، بهدف أداء مهام ونشاطات مدنية معينة، من خلال مشاركة وتقديم الأعضاء والمتطوعين خبراتهم في مجال النشاط المدني الذي تعمل به المؤسسة، مثل تقديم خدمات الدعم القانوني والتوعية القانونية، وصولاً إلى تقديم خدمات الدعم النفسي الاجتماعي.

2. يأخذ الشكل الثاني للمشاركة بالموارد غير البشرية نماذج عديدة، إما من خلال تقديم الدعم العيني أو المالي، متضمناً تقديم الأبحاث والدراسات، التي تتناول كل ما يهم الشأن المدني، من أبحاث قانونية واجتماعية وسياسية واقتصادية ودراسة الاحتياج، كما يندرج ضمنها تقديم التبرعات النقدية أو على هيئة مواد عينية غير نقدية كالمكان أو الأدوات، وفي العديد من الحالات كان ناشطو الكيانات المدنية أنفسهم يقومون بتغطية نشاطاتهم.

2- المعيار الموضوعي

يتم التصنيف وفق موضوع النشاط ومضمون الخدمة التي يقدّمها، بغضّ النظر عن شكل الخدمة، ويأخذ المعيار الموضوعي في تصنيف المشاركة المدنية عدّة أشكال:

1. ممارسة الأنشطة المدنية ذات البعد القانوني: تشمل الخدمات والنشاطات المرتبطة بالخدمات القانونية،

بمعناها الواسع أمام المحاكم أو الدوائر الرسمية الأخرى، وتقديم الاستشارات القانونية، والدراسات والأبحاث التي تتناول ظواهر ومواضيع إشكالية قانونية، وتقديم المقترحات والتوصيات اللازمة. ولا يقف النشاط المدني السوري القانوني عند هذين الحدَّين، بل يمتدُّ ليشمل نشاطات رفع الوعي القانوني وممارسة الضغط، من خلال حملات التوعية القانونية، ضمن أشكالها المختلفة بهدف حشد المواقف والآراء، لتشكيل قوة ضاغطة تهدف إلى إحداث تغيير ما في السياق القانوني.

2. المشاركة في الأنشطة المدنية ذات البعد السياسي، وهو النموذج الثاني من أشكال الممارسة المدنية حسب المعيار الموضوعي، تتناول النشاطات المدنية التي تحمل منظوراً سياسياً كإجراء الجلسات الحوارية السياسية، من أجل تحليل الآراء ووجهات النظر السياسية ومقاربتها، وتقديم نشاطات التمكين السياسي للنساء والشباب، وهي أكثر الأنشطة حضوراً ضمن هذا النموذج، بهدف تحقيق رفع في مستوى الوعي السياسي لدى فئتي النساء والشباب.

3. المشاركة في الأنشطة المدنية ذات البعد التنموي، وتشمل ممارسة نشاطات العمل التنموي بمفهومه الواسع، ويتراوح النشاط التنموي بين إدماج النساء والشباب في سوق العمل، أو إجراء ورشات التدريب المهني، بهدف مساعدة الفئات المستهدفة في اكتساب مهارات مهنة معينة، وصولاً إلى مرحلة دعم المشاريع الصغيرة.

4. المشاركة في الأنشطة المدنية ذات البعد التعليمي، وتشمل الممارسات المدنية ذات الصلة بقطاع التعليم، كما في تقديم الخدمات التعليمية للأطفال المتسربين من المدارس، أو خدمات دعم تعليم الأطفال إلى جانب التعليم الرسمي، أو تقديم التوعية للأهالي.

5. المشاركة في الأنشطة المدنية ذات البعد الاجتماعي، ويندرج ضمنها الممارسات المدنية التي تتأثر وتؤثّر في الجانب الاجتماعي للمجتمع مثل: المشاركة في الأنشطة الحوارية ذات البعد الاجتماعي ومنها التماسك المجتمعي، أو الحشد للقيام بحملات المناصرة لقضايا اجتماعية معينة كالعنف ضد النساء، أو العنف ضد الأطفال.

أجمع أفراد العيّنة البحثية على استخدام أساليب الورشات، ومجموعات النقاش في تنفيذ نشاطاتهم المدنية، كما أظهر التحليل أن أغلب النشاطات المدنية تستهدف فئتي النساء والشباب بالدرجة الأولى، ما يمكن أن يخلق إشكالاً مستقبلياً، لوجود فئة مُمَكّنَة وحاصلة على الوعي والتثقيف المناسب، بينما يوجد في نفس الوقت فئة لم تكن محل اهتمام النشاط المدني، وهنا يثور الإشكال عند التقاطعات في العلاقة بين الفئات المُمَكَّنَة والفئات غير المُمَكَّنَة.

بالرغم من تنوّع أشكال المشاركة المدنية، تتفق أغلب المنظمات المدنية على أن المشاركة المدنية لا ترقى للمطلوب، لأنها ليست ذات تأثير حقيقي في السياسة العامة، كما أنها محصورة في إطار المبادرات والجمعيات والمؤسسات، نتيجة الاعتبارات الخاصة بالسياق السوري من تقييد للنشاط المدني، ووجود أشكال عديدة من العراقيل في مسيرة المشاركة المدنية، كما يرى بعض أفراد العينة أن هناك التباس في مفهوم المشاركة المدنية، ما يخلق حذراً في التعامل معه نتيجة الوضع السوري، خوفاً من التبعات الأمنية التي قد يتعرض لها ناشطو العمل المدني، إضافةً إلى ضعف دور الإعلام من حيث عدم تمتعه بالمهنية والاستقلالية، واستخدام القنوات الإعلامية تنفيذاً لأجندات معينة، وما يرافق ذلك من غياب الوعي العام حول أهمية المشاركة المدنية وضرورتها.

3- أنماط المشاركة المدنية وفقاً لمعايير خاصة بالدراسة

يمكن تصنيف أنماط المشاركة المدنية بناءً على معايير: التمثيلية، القضايا الأكثر طرحاً، النطاق الجغرافي، مستوى الحضور على الأرض وفق رأي العيّنة البحثية كالآتي

المنطقة / نمط المشاركة	تحت سيطرة الحكومة	تحت سيطرة الإدارة الذاتية	شمال شرق حلب (المجالس المحلية)	شمال غرب سورية (حكومة الإنقاذ)
التمثيلية	المشاركة التمثيلية نظرياً واسعة المدى والإطار، ويوجد الكثير من الكيانات المدنية التمثيلية، لكن عملياً لا تتحقق التمثيلية بسبب السيطرة عليها من قبل الحكومة.	يوجد مشاركة تمثيلية جيدة، لكن الحضور الأقوى للمنظمات الوظيفية.	المشاركة التمثيلية واضحة هناك: جمعيات، نقابات، اتحادات، وذلك بسبب وجود هامش من حرية تنظيم الأشخاص وحصولهم على تمثيل.	المشاركة المدنية التمثيلية أقل حضوراً، مقابل الكيانات المدنية الوظيفية.
القضايا الأكثر طرحاً	الدور التنموي خفيف، بشكلٍ خاص للمنظمات المُرخصّة، إذ لا تحصل على إذنٍ بممارسة النشاطات التنموية، السياسية، أو الحوكمة، أو الاجتماعية، كما تقوم بأدوار مزودي خدمة كالأعمال الإغاثية أو الطبية، ويمكن ملاحظة الدور التنموي الضيق الذي تمارسه المنظمات غير المرخصّة، بسبب التضييق عليها. يمكن القول أنَّ نطاق العمل واسع ضمن حقوق النساء والأطفال، دون التعرض للتمكين السياسي أو المواضيع الاجتماعية بالشكل الكافي.	يوجد مساحة عمل كبيرة ضمن مناطق الإدارة الذاتية، وإن كانت محكومة بسلسلة طويلة من الإجراءات والتراخيص من مكتب المنظمات، إذ يوجد قدر من حرية العمل المدني، ويوجد مساحة عمل كبيرة لقضايا حقوق الإنسان وحقوق النساء، لكن أقل ضمن نطاق العمل السياسي، فتمارس المنظمات أدواراً خدمية وتنموية.	لا يوجد نطاق للنشاط المدني في الحقل السياسي، بسبب وضع المنطقة وعدم وجود إدارة واضحة، لكن يوجد طرح للقضايا المتعلقة بالحوكمة وحقوق الإنسان، ويوجد طغيان للأدوار الإغاثية على التنموية.	لا يوجد بُعْد تنموي بسبب البعد الديني للقوى المسيطرة، فلا طرح للقضايا السياسية، أو حقوق النساء، أو الإنسان، إلا في الإطار الضّيّق.
النطاق الجغرافي	يوجد مساحة عمل على المستوى المحلي مرتفعة، بالإضافة إلى مشاركة وتقاطعات في العمل بين المنظمات في مناطق سيطرة الحكومة وباقي المناطق، لكن ضمن الإطار الضيق والتخوّفات الكبيرة.	التّشارك المدني مع باقي المناطق يعتبر جيد، لكنه غير كافٍ لبناء تواصل فعّال ومشاركة فعّالة.	يوجد جسور تواصل مع المناطق الأخرى.	المشاركة المدنية على المستوى المحلّي كبيرة، دون وجود قنوات تواصل مع المناطق الأخرى، بسبب التهديدات والمخاوف من القوى المسيطرة.
مستوى الحضور على الأرض	يوجد حضور قوي لكل من المنظمات الدولية والمحلية.	يوجد حضور قوي لكل من المنظمات الدولية والمحلية.	الحضور القوي للمنظمات الدولية وللمحلية.	الحضور القوي للمنظمات الدولية والمحلية.

لا يمكن إخفاء أثر وجود عوامل محُفّزة وعوامل كابحة للنّشاط المدني في الجغرافيا السورية، إذ تختلف تلك العوامل المُحفّزة والكابحة تبعاً لمعايير مختلفة.

ثانياً: مُحفّزات المشاركة المدنية في السياق السوري

تباينت آراء العيّنة البحثية حول العوامل المُحفّزة للمشاركة في النشاط المدني السوري ضمن المساحة المتاحة للعمل، فبينما يرى البعض أنه لا يوجد اهتمام بالعمل المدني نتيجة الوضع الاقتصادي، وما يترتب عليه من ضعف قدرة الكيانات المدنية في المحافظة على المتطوعين، الذين تجذبهم القطاعات المُدرّة للدخل، إثرَ تغيّر أولويات المواطنين المرتبطة بالظروف الاقتصادية، ووجود تحدٍّ حقيقي حول إمكانية وكيفية المحافظة على الكوادر الموجودة في ظل انهيار الظروف المعيشية، يوجد في المقابل رأيٌ مغاير يقول إن غالبية أفراد العينة يثقون بوجود مُحفّزات للمشاركة المدنية، تنضوي تحت عدّة أصناف منها محفزات موضوعية، ومحفزات ذاتية.

1- المُحفّزات الموضوعية

تُفسّرُ المُحفّزاتُ الموضوعيةُ العواملَ التي تُشجِّعُ على المشاركة المدنية، والسّعيَ نحو تحقيق تغييرٍ إيجابي سواء في الواقع الاجتماعي أو القانوني، ما يدفع الناشطين إلى المشاركة بهدف تحقيق مبتغاهم في القضايا التي يؤمنون بها، من خلال استثمار مساحة حريّة التعبير المتوفرة، على اعتبار أن مساحة الرأي السياسي مُقيّدة على امتداد الجغرافيا السورية، فيكون العمل المدني ملاذاً، لأنه يخلق مساحة من حرية التعبير، وإنْ كانت بعيدة إلى درجة ما عن حرية التعبير في الواقع السياسي، لكن في النهاية جميعها تصبُّ في تحقيق تغييرٍ إيجابي، وقد يكون استهداف فئات اجتماعية معينة لتجاوز التهميش الذي يطالها عاملاً مهماً في التحفيز على المشاركة المدنية، كما في الحملات التي تستهدف النساء، أو ذوي الاحتياجات الخاصة، بهدف مساعدتهم في تجاوز الصور النمطية والعقبات التي رسمها المجتمع.

2- المُحفّزات الذاتية

تفسر المُحفّزات الذاتية العواملَ التي تشجعُ على المشاركة المدنية، بهدف تحقيق منفعة ذاتية مادية أو معنوية:

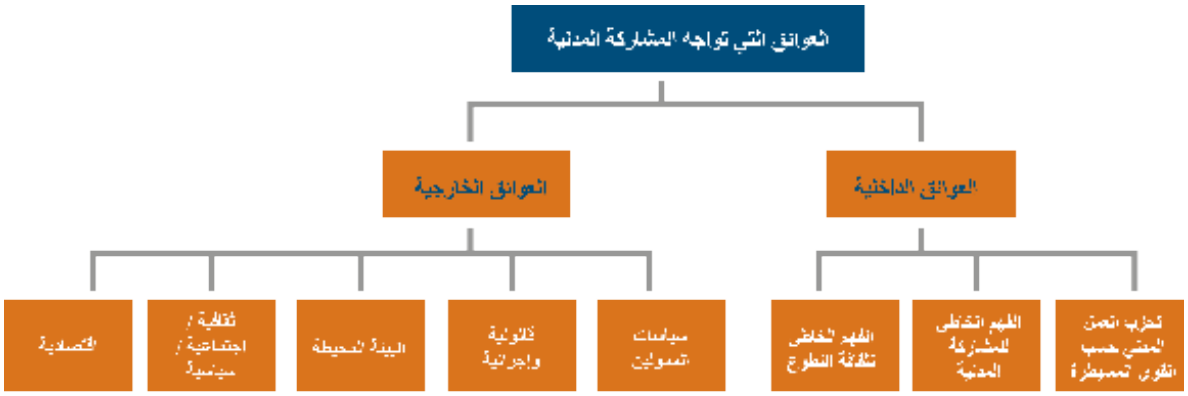
1. المحفزات المادية، يندرج ضمنها الحصول على منفعة مادية كالحصول على البدلات المالية والتعويضات، سواء بخصوص العمل التطوعي، أو بخصوص المشاركة في الورشات والتدريبات.

2. المُحفّزات المعنوية، تتعلق بشكل جوهري بالحصول على الخبرة والتدريب والشهادات المقدمة بعد التدريبات، إضافة إلى ما تُحقّقه من توسيع لمدارك الفكر والقدرات الشخصية، وتقوية الذات في المجال السياسي والاجتماعي بشكل خاص، ويرى أحد أفراد العينة أن رغبة الظهور وممارسة السلطة تُحفّزُ بعضهم للدخول في مجال المشاركة المدنية، واتفقت غالبية أفراد العينة على الدور التحفيزي الإيجابي لحملات المناصرة، في تحفيز أصحاب المصلحة على المشاركة المدنية.

ثالثاً: العوائق التي تواجه المشاركة المدنية

يُغطّي النشاط المدني بنماذجه المختلفة والمتنوّعة مساحةً واسعةً من العلاقة بين المؤسسات الرسمية والمجتمع والأسرة، وصولاً إلى الفرد ضمن إطار تعقيدات الواقع السّوري، ما يجعل المجتمع المدني السوري خلال ممارسته النشاط المدني، أمام سلسلة مُتحرّكة من العراقيل التي تواجهه، وتتراوح بين العراقيل المُتعلّقة ببيئة عمل منظمات المجتمع المدني، والعراقيل المرتبطة ببنية المجتمع المدني ذاته.

يمكن استنتاج وجود عوائق خارجيّة تتعلق بالبيئة المحيطة في النشاط المدني، وعوائق داخلية ذاتيّة في مضامين العمل المدني.



ـ العوائق والتحديات الخارجية في بيئة عمل المجتمع المدني

تأخذ أشكالاً عديدة نذكر منها:

1. عوامل اقتصادية، تعتبر من أكثر التحديات حضوراً في الواقع السوري، وتترك أثراً بالغاً في النشاط المدني السوري، خاصةً انخفاض مستوى المعيشة نتيجة الوضع الاقتصادي الهشّ، وانخفاضُ مستوى الدخول، وما يترتب عليه من إهمالٍ وتهميشٍ وصرف نظرٍ عن المشاركة في النشاطات المدنية غير المُدرّة للدخل، لكن في الوقت ذاته لا يمكن إنكار الدور التحفيزي للعامل الاقتصادي، وتردّي الأوضاع المعيشية في دفع بعض الناشطين للمشاركة، باعتباره مصدراً للدخل من خلال التعويضات والبدلات، بيدَ أنه في ذات الوقت، يُعتبر عاملاً انكماشياً في حال ممارسة نشاطات مدنية لا تقدمُ تعويضات أو بدلات للمشاركين أو المنفذين لها. مع الأخذ بعين الاعتبار أن العامل التحفيزي ذو البعد المادي والحاجة الاقتصادية يختفي بمجرد انتقال النشاط المدني للجانب التطوعي، أو توقف صرف البدلات والتعويضات، كما في حالة توقف التمويل أو تأخره لأسباب متعددة، وخير مثال ما أفرزته جائحة كورونا من آثار سلبية على تمويل منظمات وإيقاف مشاريع، وما نتج عن ذلك من ترك الكثيرين للعمل المدني والبحث عن مصادر مدرّة للدخل.

2. عوامل ثقافية واجتماعية وسياسية: لا يمكن إنكار دور العوامل الثقافية والاجتماعية والسياسية في التأثير على سياق نشاط المجتمع المدني، بل يمكن القول أنها أكثر العوامل تأثيراً في تنفيذ النشاطات المدنية، ومن أكثر أشكال العوائق شيوعاً عدم وجود ثقة بين المجتمع والمؤسسات المدنية، نتيجة نقص الوعي حول مفهوم المشاركة المدنية، ويعود ذلك إلى تغييب المجتمع عن الحياة المدنية والسياسية، ما أدّى إلى تهميش المناطق الشعبية من الاستهداف من قبل المنظمات، ليخلق هذا التهميش فارق ثقافي وتوعوي بين أفراد المجتمع، ويجعل من تلك المناطق في كثير من الأحيان بيئة غير مُتقبّلة لممارسة العمل المدني، بالإضافة إلى وجود عوامل تمييزية بأنواعها المختلفة مثل العوامل: المناطقية، والإثنية، والانتماءات المختلفة الدينية أو السياسية.

3. عوامل تتعلق بالبيئة الفيزيائية المحيطة: تشمل العوائق التي تؤثر في البيئة المادّيّة المحيطة بالعمل المدني، وتنعكس سلباً على أدائه، مثل موجات انتشار جائحة كورونا، وما يترتب عليها من حالات إغلاق للمناطق وحظر التجمعات الفيزيائية، بالإضافة إلى ضعف البنية التحتية كقطّاع الاتصالات والمواصلات، والأماكن التي تتسع لممارسة النشاطات المدنية، كذلك تؤثر صعوبة التنقل الجغرافي بين المناطق، ما ينعكس سلباً على مشاركة النساء في النشاطات المدنية بشكل خاص.

4. العوائق القانونية والإجرائية: أكثرها وضوحاً وتأثيراً صرامة القوانين، بحيث يفرض القانون عقوبات جزائية بحقّ ممارسي العمل المدني دون ترخيص، وفي كثير من الأحيان يتم توصيف الفعل على أنه تمويل خارجي وداعم للإرهاب، وحتى في حال السّعي للحصول على الموافقات والتراخيص، تصطدم المنظمات بالإجراءات الروتينية، واشتراط الموافقة الأمنية على أسماء المُؤسّسين، واشتراط وجود مندوب في اجتماعات مجلس الإدارة في بعض الاجتماعات، إذ تُشكّل المحاور السابقة عائقاً أمام ممارسة العمل المدني، من ناحية اشتراط الحصول على الموافقات الأمنية أو من وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل، حتى يكون بإمكان المنظمة العمل قانونياً. بالإضافة إلى أن اتخاذ القرارات في مستويات مختلفة، يؤدّي إلى تعدّد القرارات وتضاربها بناءً على تعدُّد الجهات صاحبة الصلاحية في إصدار ها، وضمن هذا السياق صدرت الكثير من القرارات المتناقضة. كما تختلف القوانين الناظمة للنشاط المدني حسب المنطقة الجغرافية، ففي مناطق سيطرة الحكومة يكون قانون الجمعيات الصادر عام 1958 هو الناظم، مع العلم أنه أصبح قديماً ولا يغطي الحاجة المدنيّة اليوم، ويترك المجال المدني عرضة للتنظيم، وفق القرارات الإدارية والتقييدات التي تفرضها وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل، بينما يوجد في مناطق سيطرة الإدارة الذاتية قانون عمل مدني حديث يغطي النشاطات المدنية، لكنه يتصف بكثرة الإجراءات ومدّتها الطويلة نسبياً، وتختلف القواعد الناظمة في مناطق الشمال السوري حسب اختلاف القوى المسيطرة على المنطقة.

5. فرض الممول أحياناً كثيرة أجنداتٍ تتناسب مع استراتيجيته فقط، وإن كانت لا تتفق مع الحاجة المجتمعية، ما يشكّلُ خطراً على واقع العمل المدني، لأنه يخلق شرخاً اجتماعياً أو ثقافياً في بعض الأحيان.

كما كانت العوائق الأمنية والاقتصادية الأكثر تداولاً ونقاشاً بين أفراد العينة، وأجمع عليها كامل أفراد العينة التي اعتبرت أن العوائق والمخاوف الأمنية، تُشكّل الهاجس الأول في تحجيم المشاركة المدنية، ولَعبِ المُحفّزات لدورها الفعّال في تنشيط العمل المدني، كاللجوء إلى إكساء المشاركة المدنية بأشكال صورية، من قبيل إعطاءها أسماء مقنعة، أو تنميطها بغير الواقع لتجنُّب المخاوف الأمنية.

ـ العوائق الداخلية في مضامين العمل المدني

1. الفهم الخاطئ لثقافة التطوّع: من العوائق داخليةِ التصنيف ذاتيّةِ المضمون، تدور في فلك المنظمة نفسها وبين أعضائها أو متطوّعيها، إذ يُبنى التّطوّع في الأعمال المدنية لأهداف وغايات ذاتية، أو للمحفزات الذاتية التي تحدَّثْنا عنها سابقاً كالمادية مثلاً، دون أن يكون الانضمام بسبب المحفزات الموضوعية ـ كالإيمان في إحداث تغيير ما ـ التي هي محل المشاركة المدنية في الأساس، وفي ظل هذا المفهوم الخاطئ لثقافة التطوع تكون المنفعة هي البوصلة في ممارسة العمل، كأن يكون هدف المشاركة الحصول على منفعة ما، فتنتهي المشاركة بالوصول للمنفعة، وتأخذ المنفعة أشكالاً عديدة: مالية، شهادة خبرة، الخبرة بحَدِّ ذاتها، منفعة معنوية.

2. الفهم الخاطئ لمفهوم المشاركة المدنية: أي تفسير العمل المدني بشكل مغاير لمضمونه الحقيقي، وفي الغالب يكون هذا السياق الأوضح والأكثر ظهوراً، في البلدان التي تعاني من ضعف ثقافة المجتمع المدني، قبل تبلور مفهومه بشكل واضح:

a. مثلَ تنميط ممارسي العمل المدني بقوالب جاهزة، بحيث تصبح تلك الأنماط ملتصقة بالعمل المدني، كما في حالة اتهام ناشطي المجتمع المدني بالفساد لمجرد نشاطهم المدني، أو قيام القوى الأمنية كما في مناطق الحكومة تحديداً باعتقال الناشطين المدنيين، لأنهم يعتبرون النشاط المدني تبني موقف سياسي معين، أو قيام القوى المسيطرة خاصةً في الشمال السوري باعتقال الناشطين المدنيين، واتهامهم بالكفر والعلمانية التي تعتبرها القوى الدينية المسيطرة جرماً يستحق المعاقبة عليه.

b. عدم وجود مبادئ مُتّفق عليها للعمل المدني، وهذا في الواقع ما يُشكّلُ تخبُّطاً في عمل المجتمع المدني وتَشتُّتِ نشاطاته.

3. تحزُّب العمل المدني حسب القوى المسيطرة، وضعف التشبيك والتنسيق بين الكيانات المدنية لعدم وجود غطاء قانوني، خاصةً في حالة التشبيك عبر حدود الصراع، بالإضافة إلى عدم وجود آليات واضحة للشراكة بين الكيانات المدنية، ويمكن ربط هذا العائق بشكل مباشر مع قيام السلطات الأمنية، على اختلاف مُسمَيَّاتها وأماكنها بفرض سلطتها على الكيانات المدنية، واشتراط الموافقات الأمنية لترخيص أي كيان مدني، أو حتى ممارسة أي نشاط مدني، نتيجة ضعف البيئة التشريعية القديمة وغير الواضحة.

4. يُشكّلُ ضعف قدرات المؤسسة عائقاً داخلياً أمام العديد من المنظمات، في ممارسة النشاطات المدنية التي تدخل ضمن إطار عملها، لصعوبة تحقيق معايير الفَعّالية والكفاءة المطلوبة، وقد يكون الضعف المؤسساتي مرتبطاً بعوامل هيكلية كحجم الفريق الإداري، وآلية الإدارة والترخيص القانوني، أو يكون ناجماً عن انخفاض مستوى القدرات لدى العاملين أو المتطوعين فيها، ويعود ضعف الخبرات الداخلية إلى عوامل ذاتية منها عدم الرغبة في العمل على التطوير المؤسّسي، أو عدم القدرة على ذلك، أو لأن الخبرات الجيدة تنتقل إلى المنظمات الدولية حال حصولها على فرصة فيها، أو عوامل غير ذاتية كعدم قدرة المؤسسة على تدريب كوادرها لأسباب تمويلية.

ترتبط العوائق الخارجية والداخلية بأنواعها المختلفة في فرض أشكال الأنشطة المدنية وتنفيذها، إذ تُؤثّرُ في ذات الوقت على تحديد خيارات العمل المدني، إذ تم اعتبار الفهم الخاطئ لمفهوم التّطوع باعتباره وسيلة لتحقيق منفعة مادية أو معنوية عائق وتحد أمام العمل المدني، لكنه في الوقت ذاته كان عاملاً مُحفّزاً كما رآه البعض للتشجيع على المشاركة المدنية، كذلك شكلت العوائق القانونية والإجرائية، دافعاً لتنميط العمل المدني في إطارٍ معيّن خوفاً من الملاحقة القانونية أو الأمنية، لكنها في ذات الوقت خلقت فرصةً لرسم علاقةٍ من التنسيق والتشبيك بين المنظمات المدنية المُرخّصة وغير المُرخّصة، وأجبرت تلك العوائق بعض المنظمات أحياناً على إسباغ صيغة مختلفة على عملها، من أجل الحصول على ترخيص لممارسة نشاطاتها، كقيام بعض المنظمات بالترخيص كشركات تجارية، بهدف ممارسة العمل المدني تحت غطاء تلك الشركات.

يمكن ملاحظة أن العوائق التي تواجهها المنظمات السورية في لبنان، تأخذُ منحىً مختلفاً عمّا تواجهه المنظمات في الداخل السوري، على امتداد الجغرافيا السورية وباختلاف القوى المسيطرة، فالنشاط المدني خارج إطار الداخل السوري، يرفع عن كاهل المنظمة عبء التخوُّف الأمني، ويحرّرها من القيود القانونية والتشريعية السارية في الداخل السوري، لكن تواجه الكيانات خارج الجغرافيا السورية مشاكل إضافية، تتعلق في الدرجة الأولى بالإغلاق المرافق لانتشار موجات وباء كوفيد 19-، كما بدأت تواجهها حديثاً مشكلة الحصول على التمويل، نتيجة العقوبات والأزمة السياسية-الاقتصادية في لبنان.

يؤثر السياق السياسي والاقتصادي على النشاط المدني في عدة نواحٍ، فكلّما كانت المنطقة أكثر استقراراً سياسياً واقتصادياً كلّما ساهمت في تعزيز المشاركة المدنية، ففي مناطق الإدارة الذاتية ومناطق شمال شرق حلب تبدو الحياة أكثر استقراراً، بالتالي أكثرَ نشاطاً مدنياً، بينما في مناطق شمال غرب سورية الواقعة تحت سيطرة الجهات الدينية، فإن الحياة الاقتصادية والسياسية أقل استقراراً، بالتالي النشاط المدني فيها أقل حضوراً ويمكن تصنيفه ضعيفاً، أما في مناطق الحكومة السورية ورغم الاستقرار السياسي، إلا أن الأوضاع الاقتصادية تلعب دوراً في ضعف المشاركة المدنية.

تؤدّي تلك الأوضاع غالباً إلى الانكفاء عن النشاط المدني، إما لأسباب سياسية كالخوف من الملاحقة الأمنية، والتضييق الأمني بسبب القوى المسيطرة، أو لعدم الإيمان والثقة بالعمل المدني، جرّاءَ انعدام قدرته في التأثير على الأطراف السياسية أو تحقيق توافق في الحد الأدنى، أو بسبب الحاجة الاقتصادية والبحث عن سبل العيش ومصدر القوت اليومي.

القسم الثاني

الممارسات الفضلى في ممارسة النشاط المدني

أولاً: تحديد الممارسات الفضلى في تنفيذ الأنشطة المدنية

حصل المجتمع المدني السوري على العديد من التجارب والخبرات المكتسبة من العمل الميداني، أثناء مسيرة تنفيذه أنشطته المدنية، وخلال كافة مراحل النشاط المدني ومواضيعه، إذ من المفترض أن يُعتبر اختيار وتحديد ومشاركة الممارسات الفضلى في سُلّم أولويات العمل المدني، على اعتبارها التقنيات والمناهج التي أثبتت من خلال التجربة والبحث نجاعتها في الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة، وسنتناول تلك الممارسات وفق الآتي:

تندرج أفضل الممارسات المدنية بالدرجة الأولى ضمن إطار تنفيذ الحملات المجتمعية، مثل حملات التوعية وحملات المناصرة والحشد، بالإضافة إلى نجاعة أساليب الجلسات الحوارية، كإحدى أدوات تنفيذ النشاطات المدنية، أما الممارسات المتعلقة بتنفيذ الأنشطة فيمكن إجمال أفضل الممارسات فيها بالتالي:

1. أن تكون الحملات أو الجلسات الحوارية وليدة الحاجة المجتمعية، واتباع النهج التشاركي من خلال إشراك المستفيدين في كافة مراحل تنفيذ المشروع، لأن ذلك جعل المستفيدين يشعرون أنهم يمتلكون المشروع ويتبنونه، نظراً إلى ارتباطه بالقضايا التي تهمهم، ولشعورهم بتملّك المشروع من خلال مشاركتهم في الأنشطة، بالإضافة إلى بناء قدرات المستفيدين.

2. تضمين أنشطة فيزيائية وأنشطة مقروءة ومسموعة مثل توزيع بروشورات، وطباعة بوسترات، واستخدام فيديوهات خلال تقديم المعلومة، لضمان وصولها إلى أكبر شريحة ممكنة.

3. في الأنشطة الثقافية التي نفَّذَتْها بعض المنظمات، كان من المفيد جداً استخدام أسلوب المسابقات والجوائز، لإدماج المستفيدين في المشروع وإدماج الأنشطة الجديدة في المجتمع.

4. أدّت حملات المناصرة وجلسات الحوار المجتمعي إلى تقريب وجهات النظر بين المستفيدين، وساعدتهم على تجاوز الصور النمطية التي كانت موجودة قبل المشاركة في المشروع، فانعكس ذلك إيجاباً على التماسك المجتمعي، لتجاوز الحواجز النمطية وإدماج ثقافة تقبُّل الآخر.

5. كان من المثمر جداً توظيف مخرجات اللقاءات والجلسات الحوارية من أوراق وأبحاث في عمليات المناصرة، لتكون عمليات المناصرة وليدةَ المجتمع، وتستطيع الحصول على دعم ومساندة مختلف أطياف المجتمع في سبيل تبنّيها، وكي تشعرهم بالمشاركة في عملية بناء النشاط المدني.

6. ساعد التجميع والتشبيك بين عدَّةِ فرق تطوعيّة تتشارك خبراتها في توسيع النطاق الجغرافي، كما ساعدت مشاركة الخطط والتدريبات على تقديم كل فريق التدريبات حسب خبرته، ما ساهم في تحقيق فعالية وكفاءة أكبر في تنفيذ النشاط المدني.

7. التشبيك مع الكيانات المدنيّة الأخرى العاملة في ذات القطّاع الجغرافي أو القطّاع الموضوعي، ما ساهم في تخفيف الأعباء وتحقيق وصول أكبر، وتأمين غطاء قانوني للعمل.

يجدر التنويه إلى وجود نوعين من التشبيك:

1. تشبيك مُؤقّت في مشروع أو نشاط مُعيّن أو على أساس مناطقي، حيث يتم التشبيك والتنسيق بين منظمات عاملة في منطقة واحدة، أو بين عدة منظمات وكيانات مدنية عاملة في تنفيذ مشروع معين، لتسهيل التنفيذ والوصول إلى المستفيدين والدخول للمنطقة، لكن لا يخفى أحياناً ظهور روح التنافس، فيتمُّ تقديم ذات الخدمة في نفس المنطقة عِدّةَ مرّات.

2. تشبيك دائم ضمن تحالف، حيث يتم عرض الخطط الاستراتيجية وتنسيق الأنشطة المشتركة، بحيث تؤدي التدخلات إلى تحقيق هدف واحد مشترك، فيعمل أفراد التحالف على خطى متوازية بكافة الاتجاهات، ما يقود لتظافر الجهود في تحقيق الهدف ضمن فعاليّة وكفاءة عاليتين.

ثانياً: دراسة التجارب غير الناجحة في تنفيذ الأنشطة المدنية

ليس بالضرورة أن ينتُجَ عن كلِّ نشاطٍ مدنيّ الأهداف المرجوة كما هو مخطط لها، فلا يخلو العمل المدني من وجود إخفاقات في بعض المواضع وكانت أقل النشاطات المدنية نجاحاً:

1. جلسات التوعية التي أخذت المنحى النظري البحت، إذ لم تكن مرتبطة بتقديم مساعدة قانونية، إنما كانت تُقدّم معلومة قانونية فقط في مواضيع مختلفة مثل الإرث والزّواج والطّلاق والميراث، على الرغم من أهمية المواضيع لم تُحقّق النتائج المرجوة، لعدم تقديم خدمة قانونية رديفة.

2. الجلسات الحوارية السياسية لم تكن فاعلة، بسبب التّخوُّف من المخاطر الأمنيّة، وانشغال السياسيين عن العمل المدني، أو عدم إيمانهم بدوره، بالإضافة إلى عدم وجود تمثيل لكافة الأطياف السياسية، ما انعكس سلباً على التحفيز للمشاركة في تلك الجلسات.

3. الحملات المجتمعية لم تكن ذاتَ أثر، ولم تُحقّق أهدافها، إذ لم يتم تبنّي قضايا ومواضيع الحملات من قبل المجتمع أولاً، ثمَّ الفئة المستهدفة ثانياً.

4. الحملات والنشاطات المفروضة من قبل الممول والمُجهّزَة بشكل مسبق، أو المُطبّقة بشكل كامل، دون الأخذ بعين الاعتبار بعض الاعتبارات المتعلقة بتلبية الحاجات المجتمعية، تركت أثر سلبياً على القبول المجتمعي لتلك النشاطات والممارسات، وأثّرت في ذات الوقت على التقبُّل المجتمعي للكيان المدني بحد ذاته.

5. التفاوت الكبير بين كفاءات وخبرات الناشطين على صعيد العمل المدني في الجلسات المشتركة، تَرَكَ أثراً سلبياً على صعيد التعاون المدني، بسبب وجود نوع من الهيمنة والسيطرة للأكثر خبرة وقوّة، وما ترتب عليه من عزوف عن المشاركة بالنسبة إلى باقي الحضور، وهذا ما حصل في إحدى الجلسات الحوارية المشتركة بين ناشطين مدنيين سوريين ولبنانيين حول كوفيد 19-، وفي ذات السياق نجد الكثير من التفاوت في

خبرات نشطاء المجتمع المدني السوري بين المناطق الجغرافية، بسبب وجود نوع من تركيز تمويل المانحين في مناطق معينة وعلى قطاعات معينة.

القسم الثالث

الممارسات الفضلى في تجاوز العقبات

من شبه المستحيل في السياق السوري أن يخلو نشاط مدني من عقبات وعوائق تواجه تنفيذه، وفي الغالب لا تدّخِر الكيانات المدنية المُنفّذة جهداً في تجاوز العقبات التي تقف في طريق الوصول إلى النتائج المرجوّة، إذ تعمل على اتباع أساليب عديدة لمواجهة تلك التحديات والعوائق حسب نوعها وآلية التعامل معها، وسنبحث في أفضل الممارسات التي اتبعتها الكيانات المدنية في تجاوز العقبات التي واجهتها، وهي:

1. تجاوز الصعوبات المالية ونقص التمويل، من خلال استخدام الموارد البشرية المتاحة للمنظمة من متطوعين، إضافةً إلى مشاركة الموارد المعرفية لدى المشاركين، ساعدت في تقديم خدمة فعّالة بكفاءة ضمن سياق ضعف الموارد المالية وصعوبة الحصول عليها.

2. تجاوز الصعوبات الناجمة عن انغلاق المجتمع، وعدم تقبّل طرح أفكار ومفاهيم جديدة في حملات المناصرة والجلسات الحوارية، من خلال تشكيل علاقات وروابط جيدة مع قادة المجتمع المحلي ووجهائه، بوصفهم صلة وصل مع المجتمع المحلي، من أجل تَقبُّل المشاريع التي تُقدّمُ خدمات وأفكار جديدة على ثقافة المنطقة، وإشراك المجتمع المحلي في كافة مراحل المشروع من البداية وصولاً إلى الرقابة والتقييم.

3. اللجوء إلى وسائل التقنيات الحديثة كالانترنت، لإجراء التدريبات والجلسات النقاشية، ما ساعد في تجاوز العقبات المتعلّقة بصعوبة تحرك النساء في بعض المناطق، وخفّفَ من المخاطر الأمنية، وكان حلّاً مثالياً لاستمرار المشاريع خلال موجات كوفيد 19-.

4. تجاوز الصعوبات والمخاطر الأمنية، من خلال التشبيك مع شريك مُرخّص، أو من خلال اللجوء إلى ترخيص مراكز تدريب، وتنفيذ المشاريع تحت غطاءها، أو من خلال تغليف المشاريع بتوصيف صوري مغاير للواقع، وساعدت شبكة العلاقات في الدخول لبعض المناطق، بغرض تقديم الخدمات للنساء اللواتي واجهن صعوبات في الخروج من مناطقهن بسبب الظروف الأمنية، وكانت التكنولوجيا الحديثة كالانترنت خياراً ناجحاً في الوصول للمستفيدين في الكثير من الحالات.

5. تشكيل شبكة إحالة فعّالة بين المعنيين وأهالي الأشخاص ذوي الإعاقة، ساهمت في تقبُّل الأهالي لإرسال أبناءهم أو أقاربهم إلى الجمعية، التي تُعنى بتقديم خدمات لذوي الاحتياجات الخاصة.

6. متابعة الكيانات المدنية التدريبات والأنشطة مع المتدربين المتفاعلين فقط، دون المشاركين لغايات ذاتية مادية أو معنوية غير الفاعلين.

خاتمة المحور الأول

أولاً: النتائج

1. يوجد بعض المنظمات التي تتبع أساليب العمل البحثي، من خلال إجراء لقاءات ومجموعات نقاش مُركّزة ومقابلات مُعمّقة واستبيانات، لكن في الواقع يمكن ملاحظة قلّة لجوء المنظمات إلى العمل البحثي، نتيجة ضعف القدرات البحثية أحياناً، ولعدم القدرة المالية على توظيف باحثين من خارج المُنظّمة في أحيان أخرى.

2. العوائق المشتركة على امتداد الجغرافيا السورية هي: الهيمنة من القوى المسيطرة المختلفة على كل مفاصل الحياة، إضافةً لفرضها شروطاً للعمل وتراخيصه، ومراقبة عمل المؤسسات والمضايقات الأمنية التي تتعرض لها المؤسسات والناشطون، وصعوبة وصول الأموال وتحويلها لداخل سورية.

3. عدم وجود بيئة تشريعية مناسبة وحاضنة للعمل المدني، فالقوانين الناظمة للعمل المدني أصبحت قديمة ولا تتناسب مع احتياجات الواقع اليوم، ما ينتج عنه من ضعف البنى الهيكلية للمجتمع المدني السوري، وعدم قدرتها على الاستجابة للمسؤوليات والواجبات الملقاة على عاتقها.

4. لا يمكن وجود نشاط مدني حقيقي وفعال، دون إفساح المجال واسعاً أمام عمل المنظمات، ضمن قواعد قانونية واضحة وشفافة تحكم العمل المدني.

5. يُشكّل ضعف التنسيق والتواصل بين الكيانات المدنية السورية عائقاً موضوعياً أمام تنفيذ خدمات فعالة تحقق الحاجة الحقيقية.

6. عدم وجود منصّة جامعة للمجتمع المدني السوري، ما يؤدي إلى ظهور العشوائية والتشتت في تقديم الخدمات على امتداد الجغرافيا السورية.

7. يؤدي عدم وجود مصادر تمويل مستدامة إلى تحكم الممولين في النشاطات المدنية، وتحويل النشاط المدني في كثير من الأحيان عن غرضه الأساسي، وتبنّي أجندات الممولين ورؤاهم، وخلق جانب تنافسي أحياناً بين المنظمات المدنية العاملة.

8. إغفال الدور الحقيقي للمجتمع المدني وتأطير عمله من قبل القوى المسيطرة، يؤدي إلى تحجيم عمله ضمن إطار العمل الإغاثي كمقدم رعاية، وعزوفه عن ممارسة دوره الحقيقي في التنمية على كافة المستويات.

9. تعدد الجغرافيات السورية حسب قوى السيطرة، واختلاف السياقات القانونية والسياسية والاقتصادية بينها، أوجد درجة لا يستهان بها من التفاوت بين النشاطات المدنية المُنفّذة في كل جغرافيا، سواء لناحية نوع النشاطات المُنفّذَة أو مُدتها أو آليتها.

10. نجح المجتمع المدني السوري أحياناً في خلق مساحات توافقية حوارية بين النشطاء المدنيين على امتداد الجغرافيا السورية، لكن دون أن يترتب على تلك المساحات والتوافقات نقل فعلي وحقيقي إلى ميدان العمل المدني.

ثانياً: التوصيات

1- التوصيات الموجّهة إلى المنظمات والكيانات المدنية على صعيد علاقتها مع المجتمع

أ- علاقة الكيانات مع المجتمع لناحية التمكين الاقتصادي والسياسي:

1. تمكين وبناء القدرات لممثلي المنظمات السورية المشاركة في الفعاليات الدولية، وذلك لنقل الصورة الصحيحة لصناع القرار والناشطين الفاعلين في العمل المدني.

2. التمكين الاقتصادي والمساعدة على خلق فرص العمل ودعم المشاريع الصغيرة، نظراً لانصراف الاهتمام عن العمل المدني بسبب الوضع الاقتصادي الراهن.

ب- علاقة الكيانات مع المجتمع لناحية الشراكة المجتمعية:

1. إدماج وإشراك فئات المجتمع كافّةً في العمل المدني في كافة مراحله، ورفع مستوى الوعي الثقافي، وإشراك النساء والشباب والفئات المهمشة.

2. دعم المبادرات الناشئة والمنظمات وتمكينها للقيام بمشاريعها انطلاقاً من الحاجة المجتمعية.

3. إشراك أصحاب المصلحة من المجتمع في وضع سياسات العمل المدني وتشكيل منصَّات للرقابة الشعبية على العمل المدني.

4. نشر الوعي بأهمية العمل المدني وضرورته في بناء التماسك الاجتماعي، بهدف خلق حالة من الشعور بالمسؤولية للمشاركة في نشاطات العمل المدني، وتسليط الضوء على أهمية وضرورة مشاركة النساء.

5. القيام بأنشطة إعادة بناء الهويات الثقافية المجتمعية بهدف تحقيق الاندماج الاجتماعي.

2- التوصيات الموجهة إلى المنظمات والكيانات المدنية على صعيد علاقاتها مع بعضها

1. تعزيز التشبيك والتنسيق بين الكيانات المدنية، سواء في الجغرافيا الواحدة أو على امتداد الجغرافيا السورية في المناطق المختلفة، من خلال بناء المنصات الحقيقية المحلية والوطنية لتشارك البيانات والمعلومات.

2. تأسيس قواعد بيانات مشتركة يمكن للمجتمع المدني الوصول إليها، وتشارك المعارف والخبرات من خلالها والاستفادة من التجارب، بسبب وجود حالة من الاحتكار المعرفي لدى بعض الكيانات، وتيسير ورشات عمل لبناء استراتيجيات تعزيز المشاركة المدنية.

3- التوصيات الموجَّهة إلى المنظمات والكيانات المدنية على صعيد الهيكلية

1. تطوير أدوات المؤسسات المدنية في المجال السياسي.
2. كسر تقاليد عمل المنظمات وتحقيق المزيد من المرونة والاتصال بالجمهور .
3. قوية المنظمات مؤسساتياً وتمويلياً وتشبيكياً.
4. فهم المؤسسات لهويتها وبناء التحالفات على أسس واضحة، لتكون الحالة المدنية مرآة عاكسة لواقع المجتمع بعيداً عن الانتماءات والاصطفافات.

4- التوصيات الموجهة للتعامل مع الظروف المحيطة بعمل المنظمات

1. تعزيز دور الإعلام المُستقل والمهني لتسهيل وصول المبادرات والنشاطات المدنية للمجتمعات.
2. تعديل القوانين الناظمة للعمل المدني والمجتمعي.
3. العمل على إيجاد مخرج سياسي للأزمة السورية.

5- التوصيات الموجهة إلى الجهات المانحة

1. تسهيل الجهات المانحة والدولية لآليات عمل المنظمات، وحصولها على المنح، خاصةً تلك التي تجد صعوبة في الحصول على الترخيص في مكان عملها.
2. تحويل المانحين لدعم النشاطات المدنيّة التي تُركز على رفع الوعي والتنمية عوضاً عن الدعم الإغاثي الإنساني.
3. ابتعاد المانحين عن تقديم اعتماد المشاريع المُعدّة مُسبقاً وفق إطار ونموذج معين.
4. قيام المانحين بدعم المشاريع التي تنبثق عن الدراسة الحقيقية لاحتياج المنطقة المستهدفة بتقديم الخدمات.
5. قيام الجهات المانحة بإجراء تقييم احتياج وقدرات شركائها كل على حدة، لتقديم الخدمات التدريبية حسب الحاجة.

المحور الثاني:

مساحة العمل المدني

مساحة العمل المدني

مقدمة

تفرض بعض الدّول - خاصةً التي ترزحُ تحت حكم الأنظمة البوليسية - عدداً من القيود على المجتمع المدني، بدءاً من عملية التسجيل، مروراً بالتمويل والأنشطة، وصولاً إلى مرحلة التقييم، وبشكلٍ خاص في حال كانت المؤسسات المدنية تتبنى قيم الديمقراطية والعدالة وحرية التعبير، إذ تتنوع أشكال تلك القيود، وتتراوح بين قيود قانونية تُشرّعها السلطة التشريعية، التي تتبنى مواقف الأنظمة الحاكمة، وقيود إدارية تمارسها السلطة التنفيذية ومن ضمنها الأمنية، بالإضافة إلى ضبابية تلك القواعد القانونية أو الإدارية، لتكون خاضعة إلى التأويل والتفسير الكيفي للسلطات، صاحبة الاختصاص في تسجيل الكيانات المدنية ومتابعة عملها، وتتجسَّدُ تلك القيود القانونية والإدارية على شكل مخاطر وتخوّفات، تواجهُ نشاطات الكيانات المدنية المرخصة منها وغير المرخصة. ولمّا كان السياق السوري في مضامين النصوص الدستورية والقانونية استجابةً لرغبة السلطاتِ التنفيذية، ما يؤدّي إلى ظهور العديد من الثغرات في العمل المدني المحكوم بالمساحة التي تضيق أو تتسع، حسب رغبة السلطة الحاكمة على اختلاف أنواعها في الجغرافيا السورية، هذه الحال أدّت بالمقابل إلى اختلاف مساحات العمل بين منظمات المجتمع المدني السوري، تبعاً لعوامل الخطر التي قد تواجهها حسب موضوع نشاطها، ومكان ممارسة هذا النشاط، والجهة الداعمة أو المانحة.

تُشكِّلُ مساحة العمل الآمنة هاجساً لدى الكيانات المدنية، حتى تكون قادرة على تنفيذ أنشطتها وفقاً للخطة المرسومة سابقاً، وباستخدام الوسائل التي تسمح بتحقيق أهدافها، لكن ربّما تضيق أو تتسع مساحة العمل لدى الكيانات المدنية، تبعاً للظروف السياسية في كل بلد، خصوصاً أن العمل المدني يشكل مساحة للعمل الجماعي، بغية تحقيق أهداف ومصالح مجموعة من الأشخاص تجمعهم أهداف مشتركة، ما يؤدي إلى تَخوّف الأنظمة السياسية منها، لأن العمل المدني في مضمونه ووفقَ المواثيق الدولية، يفترضُ حرية الاجتماع السلمي وتشكيل الجمعيات، التي تَشعرُ الأنظمة السياسية القمعية أنها قد تشكل تهديداً، لأنها تتضمّنُ غالباً مطالبات شعبية بحرية التعبير، والديمقراطية السياسية، والرقابة الشعبية على أداء السلطة التنفيذية، ولم يكن المجتمع المدني السوري - في ظل الظروف السياسية التي تسيطر على البلاد لأكثر من نصف قرن - بمنأى عن الضغوطات وضيق مساحات العمل الآمنة في حال توفرها.

ترغب المنظمات عادةً بالتعامل مع المخاطر وإدارتها، بهدف الحدّ من تأثيرها السلبي على نتائج العمل الذي تقوم به، كما ترغبُ بعدم تفويت أي فرصٍ محتملة لتنمية أو تحسين وضعها وعملها. بذلك تعتبر عملية إدارة المخاطر أمراً أساسياً لحماية المنظمة واستمراريتها، وحماية المستفيدين من خدماتها والعاملين فيها، والتأكد من فاعلية برامجها وما تُنفِّذُه من مشاريع، وتشمل هذه العملية تحديد المخاطر المحتملة بشكل استباقي، وتحليلها ودراستها وتقييمها، ومراقبة احتمالية حدوثها، ووضع خطّةٍ للتعامل معها في حال حدوثها، والتقليل من نتائجها السلبية على عمل المنظمة، ضمن هذا السياق فإن إدارة المخاطر لا تُعتَبرُ غايةً، إنما وسيلة لاستمرار عمل المنظمة.

بالنظر إلى بيئة عمل منظمات المجتمع المدني السورية، لا تصعب ملاحظة مستوى المخاطر التي تعمل ضمنها، وفي الوقت ذاته لا يمكن تجاهلُ أهميّة أن تكون قادرة على التعامل معها بالشكل الأنسب. تتنوع هذه المخاطر الداخلية والخارجية، ما بين أمنية وقانونية وميدانية واجتماعية وتقنية وغيرها، وعلى مدار السنوات الفائتة، طوّرت المنظمات آليات واستراتيجيات مختلفة لتحديد المخاطر وآلية التعامل معها وإدارتها، بهدف التخفيف منها، وتأمين مساحة عمل آمنة ومستقرة قدر الإمكان.

يتناول هذا المحور دراسة نتائج الجلسات الحوارية والاستبيانات والمقابلات المُعمَّقة، التي عُقِدَت مع مجموعةٍ من مُمثّلي المجتمع المدني السوري، حول آليات إدارة المخاطر التي عملت على تطويرها خلال السنوات الفائتة، وكيفية عملها للوصول إلى بيئة عمل أكثر أمناً واستقراراً رغم العوائق والمتغيرات، وما هي الممارسات الفُضلى بهذا الشأن، التي يمكن تعميمها ومشاركتها ضمن الحالات المشابهة، وفق الآتي:

- القسم الأول: مساحات العمل الآمنة لعمل المجتمع المدني السوري والمخاطر التي تعترضها.

- القسم الثاني: الممارسات الفُضلى في تحديد المخاطر وسياقاتها.

- القسم الثالث: الممارسات الفُضلى في إدارة المخاطر وتجاوزها.

- خاتمة.

القسم الأول

مساحات العمل الآمنة لعمل المجتمع المدني السوري والمخاطر التي تعترضها

أولاً: التحليل السّياقي لمساحات العمل الآمنة للمجتمع المدني السوري

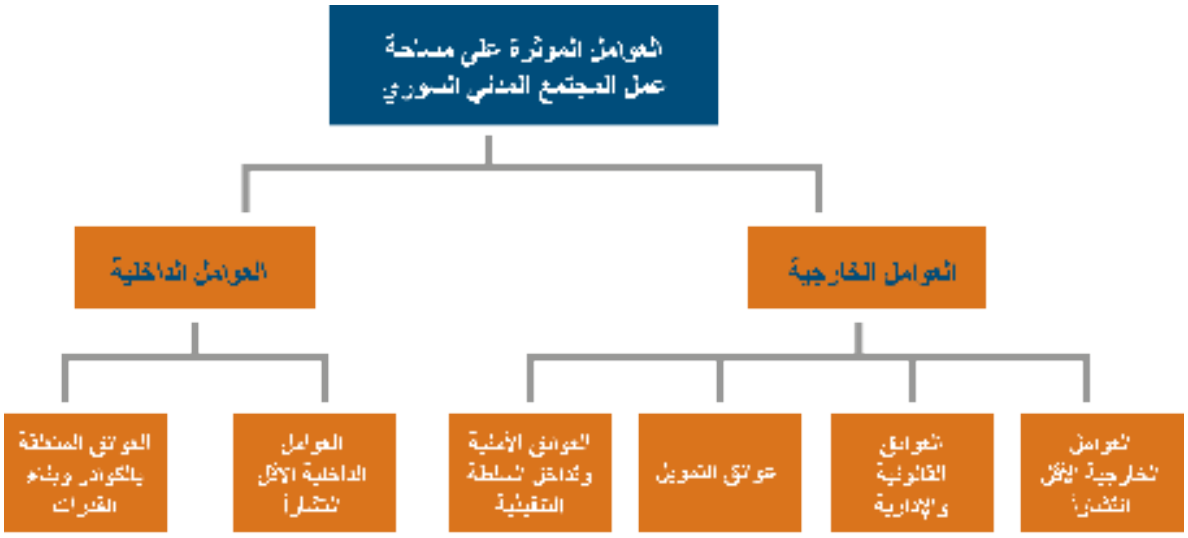
أظهرت الدراسة الميدانية لِعَيّنةٍ بحثيّة من كيانات المجتمع المدني السوري، على امتداد الجغرافيا السورية وتحت قوى السيطرة المختلفة، تفاوتَ مفهوم مساحة العمل الآمنة بالنسبة للمجتمع المدني السوري بين عِدَّةِ مستويات، إذ اتَّفَقت الكيانات أن مساحة العمل الآمنة، تكون من خلال الأمان الشخصي للعاملين في النشاط المدني، في ظلِّ ظروف عملٍ مؤسساتية إيجابية تتبنى إطار عملٍ واضح، يُحقِّقُ الرّاحة النّفسية للعاملين في النّشاط المدني، من خلال توافر عوامل وظروف خارجية محيطة كالبيئة القانونية المواتية، التي تفسح المجال واسعاً أمام العمل المدني، وتؤَمِّنُ الحماية القانونية له من تَغَوّل السلطة التنفيذية في تَقييدِ مساحة عمله، بالإضافة إلى تحقيق أمانٍ اقتصادي للكيانات المدنية، سواء من خلال التمويل عبر المنح أو التمويل الذاتي، أو من المشاريع المُدرَّةِ للدّخل، مع التأكيد على أن الأمان الاجتماعي لا يقلُّ أهميةً عن ما سبق ذكره، لأن الأمان الاجتماعي يؤدّي إلى خلق بيئة عملٍ صالحةٍ لتنفيذ النشاطات وتحقيق الهدف منها، ويُثارُ التساؤل هنا حول المقصود بالأمان الاجتماعي في معرض تحليل مساحة عمل المجتمع المدني، ويمكن الإجابة على ذلك أن الأمان الاجتماعي في هذا السياق يعدُّ أحد ركائز العمل المجتمعي بمفهومه المتكامل، وأبعاده الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والبيئية، لأنه يهدف إلى دعم الاستقرار والتماسك المجتمعي، وتحقيق التوازن بين مكوّنات وفئات المجتمع المختلفة. (7) أشار أحد المشاركين بوضع تراتبية لتصاعد الخطر وضيق مساحة العمل بشكل تصاعدي، كلما اقترب نطاق العمل من الجانب الحقوقي الإنساني، أو التنموي، أو بناء السلام، ليكون العمل الإنساني الأقلّ خطراً في السياق السوري، ويتصاعد الخطر وصولاً للعمل الحقوقي المُتعلّق بالقانون والسياسة وما يرتبط بهما.

أعرب أحد أفراد العيّنة أن الموضوع عشوائي جداً ويخضَعُ للتقدير الشخصي، إذ هناك مؤسسات تطرح قضايا النساء وحقوق الإنسان في منطقة شمال غرب سورية رغم المخاطر المحتملة، ومؤسسات تدعو للانتخابات وسبق أن نظّمت انتخابات، في منطقة شمال شرق حلب لأحد المجالس المحلية رغم المخاطر والتحديات، كذلك فإن هناك نشاطات تتمحورُ حول المشاركة السياسية، في مناطق سيطرة الحكومة السورية والإدارة الذاتية رغم حساسية الموضوع، كما يوجد هناك قواعد عامة مُتّبعة أهمها السرّية وعدم الظهور، وأخذ الاحتياطات في التنقّل وغيرها من الإجراءات العامة، لكن لا يوجد معايير واضحة ثابتة في كل منطقة، حيث يوجد دائماً هامش لمساحة مشاركة مدنية ضمن الخطوط الحمراء، وتعودُ لتقديراتٍ شخصية وذاتية، وتختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن ناشطٍ لآخر.

7 علاقة شبكات الأمان الاجتماعي بسياسات الرعاية الاجتماعية: حالات تطبيقية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، لا يوجد سنة نشر، ص 6.

ثانياً: العوامل المؤثرة على مساحة عمل المجتمع المدني السوري

يواجه المجتمع المدني السوري العديد من العوامل التي تُؤثّرُ على مساحة عمله ضيقاً أو اتساعاً، وتتفاوتُ نسبُ تأثير تلك العوامل وخطورتها، فبعضها يكون أوسع انتشاراً وأكثر تواتراً، من قبيل المخاطر المتعلقة بالعوامل القانونية والأمنية والمالية، في المقابل تكون العوامل الذاتية المؤسساتية أو التقبل المجتمعي الأقل انتشاراً وتواتراً في التأثير على العمل المدني. سنبحث العوامل المؤثرة على مساحة العمل وفقاً لماهية العامل ومصدره، هل هو خارجي أم داخلي:



ـ العوامل الخارجية

تتفق منظمات المجتمع المدني السوري على وجود انتشارٍ واسع لمجموعة من العوائق الخارجية التي تواجه نشاطهم المدني، ويمكن تصنيفها:

1. العوائقُ الأمنية وتَدخُّل السُّلطات الحاكمة على اختلاف أيديولوجياتها في نشاطات العمل المدني، ما يشكلُ هاجساً دائماً في التخوّف من الملاحقة الأمنية في حال كانت المنظمة غير مسجلة. على سبيل المثال، انخفضت نسبة الاعتقالات لدى ناشطي المجتمع المدني في مناطق سيطرة الحكومة السورية بعد عام 2018، وعَزى عددٌ من النشطاء ذلك إلى وجود توجيهات دولية متفق عليها، بفسح مجال العمل قليلاً أمام الكيانات المدنية العاملة في مناطق سيطرة الحكومة، لكن لا يمكن القياس على ذلك في مناطق الشمال السوري، بسبب طبيعة القوى المسيطرة، التي تأخذ شكلَ مجموعات أو تكتلات عسكرية، تتسم بعدم وجود مرجعيّة في غالب الأحيان، وتمارس تضييق مساحة العمل أو توسيعها حسب مصالحها الآنية، فبينما يمكن لمنظمات الشمال السوري العمل على مواضيع توثيق الانتهاكات وجرائم الحرب، التي قد تكون ارتكبتها الحكومة، لا يُسمح لهذه المنظمات توثيق انتهاكات المجموعات المسلحة المعارضة، أو يسمحُ لها القيام بحملات إغاثية غذائية، لكن لا يُسمح بإقامة تدريبات أو ورشات تتناول موضوع العلمانية، وعلى نفس المنوال حالُ الكيانات المدنية العاملة في شمال شرق سورية، إذ تتسع مساحة العمل في مجالات المساواة الجندرية، وحقوق النساء، والمواطنة والعلمانية، لكن تضيق أو تغلق مساحة العمل عند تناول المواضيع الحسّاسة بالنسبة للإدارة الذاتية، كمواضيع انتهاكات حقوق الإنسان

أو اللامركزية. ضمن هذا السياق، لا يوجد معيار معين للعراقيل الأمنية، لأنها موضوع متشعب يرتبط بكل تفصيل في النشاط المدني من قبيل: الناشط ذاته، موضوع النشاط، الجهة المنفذة، المكان، التاريخ، الوقت، السياق السياسي، وغيرها. على سبيل المثال تعاني النساء بشكل أكبر في مناطق سيطرة ما تُسمّى حكومة الإنقاذ، ومع ذلك هناك الكثير من الناشطات الفاعلات، في المقابل يعاني النشطاء العرب بشكل أكبر في مناطق الإدارة الذاتية، ورغم ذلك ما زال الكثير منهم فاعلين، كما يعاني النشطاء الوطنيون المقاومون للمدِّ التركي الإداري والهوياتي، ورغم ذلك ما زال هناك الكثير منهم، وعلى هذا المنوال تجري الأمور في مختلف المناطق.

2. عوائق التمويل وصعوبته، خصوصاً بعد الحصار والعقوبات المفروضة على سورية والتعامل مع السوريين، وتخوّف المنظمات والبنوك من ذلك، ما يؤثّر على الأمان الاقتصادي لدى الكيانات المدنية السورية خوفاً من توقف التمويل أو نقصه، أما الشكل الآخر من عوائق التمويل، فهو احتكاره من قبل بعض المنظّمات ذات العلاقات الواسعة، في هذا الإطار يمكن ملاحظة أن التخوف المُتعلّق بالتمويل يرتبط باعتماد المنظمات بشكل كبير على المنح والدعم الخارجي، دون وجود استثمار حقيقي لفرص العمل المُدرّة للدخل، بالنسبة للمنظمات من أجل تغطية مصاريفها ونفقاتها.

3. العوائق القانونية والعراقيل الإدارية المتعلقة بالترخيص والتسجيل وشروطه، خاصةً الحصول على الموافقات الأمنية لممارسة العمل المدني، في ظل وجود قوانين قديمة ضبابية لا تواكب المتغيرات في الواقع، واستصدار قرارات بشكل مستمر تمنح صلاحيات للسلطة التنفيذية تؤثّرُ على استقرار عمل المنظمات، لكن يمكن ملاحظة أن الإجراءات القانونية في التسجيل، لم تكن عائقاً مقيّداً لمساحة العمل المدني في مناطق شمال شرق سورية، على عكس المناطق الخاضعة لسيطرة الحكومة السورية أو المعارضة المسلحة، في ذات الوقت لم تُشكّل العمليات العسكرية مخاطرَ على مساحة عمل المنظمات المدنية في مناطق سيطرة الحكومة السورية، لكنها شكّلت عاملاً مقيّداً للعمل المدني في مناطق سيطرة المعارضة المسلحة ومناطق الإدارة الذاتية، حيث يوجد قانون صارم لإدارة النشاط المدني في مناطق الشمال الشرقي، يبيّن مساحات العمل والمساءلة، والواجبات والحقوق، وآليات التسجيل والترخيص في مناطق سيطرة الإدارة الذاتية، بينما لا يوجد في مناطق سيطرة الحكومة السورية قانون ناظم للعمل المدني، إنما يوجد القانون 93 الخاص بالجمعيات والمؤسسات الخاصة والصادر عام 1958، والذي صار قديماً لا يصلحُ لإدارة مساحة العمل المدني أو تنظيمها، لأنه يحكم الجمعيات الخيرية، ويشترط الكثير من الموافقات من السلطة التنفيذية قانوناً، كما يشترط الموافقات الأمنية في كل عملية أو نشاط تَنْوي الجمعية القيام به. اتفق أفراد العينة أن السلطات العسكرية كانت ومازالت صاحبة القول الفصل في مساحة العمل المدني، لكن السلطات الإدارية هي من تتولى ذلك في الواجهة، ويُلاحظ في معظم المناطق تراجع رقابة المؤسسات العسكرية والفصائل وغيرها، حتى حين يكون هناك مشكلة أمنية، إذ عادةً ما يتم توجيه الإدارة المدنية للتعامل مع الموضوع، أو تحويله رسمياً إلى مديريات ومؤسسات الأمن، بناءً على توجيه من الجهات الإدارية.

4. كانت أقل العوامل الخارجية انتشاراً وتأثيراً هي العوامل المجتمعية والتقنية:

a. العوامل المجتمعية: تَتَعلَّقُ بالسياق الاجتماعي كعدم تقبّل المجتمع لبعض الأفكار التي تحمِلُها نشاطات المجتمع المدني، بسبب الطبيعة الاجتماعية والثقافية للبيئة التي تم التدخل فيها، وفي الواقع كان لفرض بعض المُموّلين أجنداتهم دورٌ كبير في عدم تقبُّل بعض المجتمعات السورية لنشاطات مدنية معينة.

b. العوائق التقنية والرقمية وحالات اختراق المواقع التي تتعرض لها الكيانات المدنية.

العوامل الداخلية

تَتفقُ منظماتُ المجتمع المدني على وجود انتشارٍ واسع لمجموعة من العوائق الداخلية وهي:

1. العوائق المُتعلّقة بالكوادر: من العوائق الداخلية واسعة الانتشار على صعيد المنظمات السورية، بتوافق أغلب المشاركين في الدراسة الميدانية، إذ تأخذ أشكالاً كثيرة، وتُؤثّرُ في عمل المنظمة على كافة المستويات، وتتراوح تلك العوائق بين العوائق النفسية كضعف الانتماء والقيم، والعوائق الداخلية المُتعلّقة بضعف القدرات وانتقال الكوادر الخبيرة إلى العمل في المنظمات الدولية، بالإضافة إلى وجود نقص في التمويل الخاص ببناء قدرات الكوادر في المؤسسات المدنية، وأثر ذلك على ضعف الموارد البشرية كمّاً ونوعاً، ما يجعل المؤسسات تتّجهُ نحو الاعتماد على المتطوعين ذوي الخبرة الأقل والوقت الأضيق وندرة التفرغ.

2. كانت أقل العوامل الداخلية انتشاراً وتأثيراً هي العوائق المؤسساتية الهيكلية، إذ تعاني بعض المنظمات المدنية السورية من ضعف الهيكلية المؤسساتية الداخلية، كالنقص في التّخطيط والحوكمة وإدارة المخاطر، ويُشكّل ذلكَ أحد العوامل الداخلية قليلة الانتشار والتأثير على مساحة عمل المنظمة من وجهة نظر العيّنة البحثية، لكن يمكننا القول هنا أن تلك العوائق هي الأخطر، لأنها تؤثّرُ على كيان المؤسّسات المدنية ككل، وبعضها كثير الانتشار كالحوكمة والتخطيط المالي، بينما لم تلحظها تلك الكيانات في النقاش بسبب عدم إيلاءها الأهمية، وعدم تقديرها لخطورة تلك العوائق.

القسم الثاني

الممارسات الفضلى في تحديد المخاطر وسياقاتها

ربما تواجه الجهات الفاعلة في المجتمع المدني، محلياً أو وطنياً أو إقليمياً أو عالمياً، عقبات ومخاطر تهدف للحيلولة دون القيام بأنشطتها المشروعة، أو التقليص من تأثيرها أو حتى إيقافها، بسبب المواقف التي قد تتبناها كانتقاد الحكومة، أو معارضة مواقفها أو إجراءاتها أو سياساتها.[8] لذلك تسعى المنظمات المدنية إلى اتّباع العديد من الاستراتيجيات في تحديد المخاطر، التي تواجهها أو قد تواجهها، ووضع الآليات في مواجهتها والتغلب عليها، وأبدت كافة منظمات المجتمع المدني السوري من أفراد العينة، أن لديها استراتيجيات وآليات لتحديد المخاطر التي تواجهها، والآليات اللازمة لمواجهة تلك المخاطر.

أولاً: تحليل سياق المجتمع المدني السوري في تحديد المخاطر

تتّفقُ أغلبُ منظمات المجتمع المدني السوري أنها لا تملكُ سياسات أو أدوات موثّقة بشكل مسبق، للتعامل مع المخاطر ومتابعتها وتقييم نتائجها، وفي حال وجود هذه السياسات والأدوات فإنها بسيطة، وليست ضمن المستوى المطلوب.

8 الحيز المتاح للمجتمع المدني ونظام حقوق الإنسان في الأمم المتحدة، دليل عملي للمجتمع المدني، دون سنة نشر، ص 14.

في المقابل كان هناك بعض من المنظمات التي تمتلكُ استراتيجياتٍ مكتوبة، وتعمل على إجراء التحليل الرباعي (SWOT analysis، أي تحليل نقاط القوة والضعف الداخلية وتحليل الفرص والتهديدات الخارجية) بشكل دائم، ويمكن القول إن أغلب أشكال تحديد المخاطر كانت وقتيّة وآنيّة وبسيطة، لكنها مثمرة وذات نتيجة في مجابهة جزء كبير من التحديات. كما يُعتَقَد أن استخدام أساليب وقتية وآنية كان ناجعاً إلى حدٍّ ما في السياق السوري، نتيجة وجود متغيرات كثيرة ودائمة على كافة الأصعدة في البيئة السورية، ما يعني أن الخبرة العملية والاستجابة السريعة، قد يكون لها دور مهم وكبير في تحديد المخاطر، ووضع استراتيجيات أو أدوات للتعامل معها بفعالية جيّدة لا يستهان بها، وإن كانت دون المستوى المطلوب، لكن ما يُبرّرُ ذلك في سياق عمل المجتمع المدني السوري هو الضغوطات الأمنية والقانونية والاقتصادية، التي تعاني منها المنظمات السورية عموماً، وغير المرخصة منها خصوصاً، وهي حال أغلب المُنظمات المدنية السورية.

ثانياً: الممارسات الفُضلى في تحديد المخاطر

يمكننا تحديد أكثر الآليات الآنية والوقتية استخداماً من قبل الكيانات المدنية السورية بالآتي:

1. وضع خطّة تحليل المخاطر بناءً على تحليل الواقع والسياق الذي تعمل به المنظمة، وتطوير أدوات التحليل بشكل دائم لتتناسب مع واقع الحال، ووضع معايير قياس دقيقة.

2. تُكلّف بعض المنظمات مهمّة تحديد المخاطر وإحالتها إلى فريق المراقبة والتقييم وفق أدوات جمع البيانات.

3. ترى إحدى المنظمات أن الحالة السورية مصابة بالركود ولا يوجد تغييرات تذكر، لذلك أصبحت إدارة المخاطر شيء روتيني بالنسبة لها في مناطق عملها المتميّزة باستقرار نسبي نوعاً ما.

4. تحلّلُ إحدى المنظمات الخطرَ وقت حدوثه أو عند توقُّعِه، وتَبْني الحلولَ وفقاً لذلك، ويمكنُ القول بنجاعة تلك الممارسة في ظلِّ وجود مخاطر مُستجدّة باستمرار في السياق السوري، وترى ذات المنظمة أن تلك الوسائل كانت ناجحة، لكن كان من الأفضل استثمار بناء التحالفات وإشراك أصحاب المصلحة، وبناء الشراكات في تحديد المخاطر ووضع الاستراتيجيات البديلة.

5. تتفقُ أغلبُ المُنظّمات على أن تحديد المخاطر بناءً على أدوات جمع البيانات، خاصةً التي تعمل على تحقيق الإشراك المجتمعي، وإشراك أصحاب المصلحة كانت الأنجح في تحديد المخاطر وإدارتها.

6. اتفقت المنظمات على أنها ستستمر في اتّباع استراتيجياتها وأدواتها، لأنها أثبتت نجاحها في تحديد المخاطر.

في الواقع يرى الباحثُ أن اتباع أسلوب التحليل الرباعي في إدارة المخاطر يكون ناجعاً ومُنتجاً، لأنه يساعد المنظمة في تحليل نقاط الضعف لديها ونقاط القوة، والتهديدات التي تواجهها والفرص التي تملكها، ما يعني أنها تكون قادرة من التغلب على نقاط الضعف والتهديدات التي تواجهها، من خلال استثمار نقاط القوة والفرص لديها، بالإضافة الى استخدام مصفوفة تحليل درجة الخطورة.

القسم الثالث

الممارسات الفضلى في إدارة المخاطر وتجاوزها

لا ينتهي دور المنظمة المُتعلّق بالتعامل مع المخاطر في الاكتفاء بتحديد تلك المخاطر، إنما يتوجب على المُنظّمات وضع خريطة المخاطر والاستراتيجيات المفترضة للتعامل معها، بحيث تُديرُ المنظّمة تلك المخاطر بطريقة ناجحة وحرفيّة، خاصةً في البيئات ذات السياقات المتغيرة بتواتر مُرتفع، إذ يكمن نجاح الممارسات من عدمها في الإدارة الحقيقية والفعّالة للمخاطر، وإن كان لا يمكن إنكارُ الأهمية في التحليل الصحيح للمخاطر، لكن الأهم أن تكون آليات إدارتها فعّالة وذاتُ صلة، بحيث تحقّق الغاية منها في إزالة الخطر وإبعاده قدر الإمكان، أو تخفيف مستواه إلى أدنى حد، وفي حال وقوع ضرر بأن يكون هذا الضرر بالدرجة الدنيا، ويمكننا تحديد أفضل الممارسات في إدارة المخاطر وتجاوزها، وفق التصنيف الآتي استناداً لمعيار الأسلوب المستخدم في تجاوز المخاطر، هل هي أساليب خارجية من خلال الاستفادة من الظروف المحيطة بالمؤسسة، أم هي استثمار عوامل وظروف داخلية ضمن المؤسسات المدنية:

1- الممارسات الجيدة في تجاوز المخاطر من خلال استثمار الظروف الخارجية

1. الحصول على عقود احتضان من المنظمات المرخصة، ساهم في توسيع مساحة عمل الجمعيّات، وإعطاءها هامش ومساحة عمل أكبر، وتخفيف المخاطر الأمنية والقانونية المحتملة.

2. ساهم التشبيك بين المنظمات، والاعتماد على شبكات علاقات واسعة في تفتيت المخاطر بين عدة أطراف، ولعب دوراً في إتاحة هامش عملٍ أكبر، وإن كان ذلك يمنح مساحة عملٍ أقلّ من حالة الحصول على ترخيص، أو العمل تحت مظلّة منظمة مرخّصة.

3. العمل على إقامة شبكة علاقات مع الجهات الرسمية، تساهم في تقديم غطاء قانوني للعمل خاصةً عمل المبادرات.

4. لجوء المنظمات إلى الاستفادة من خبرات وتجارب ممارسي العمل المدني الآخرين، واستثمار مهارات أصحاب الخبرة، ما ساهم في تحقيق إدارة جيدة للمخاطر، وفي رسم استراتيجيات فعّالة في مجابهتها والتخفيف من أثرها.

2- الممارسات الجيّدة في تجاوز المخاطر من خلال استثمار الظروف الداخلية

1. تميزت الكيانات المدنية التي كان لديها عمليات تحليل مخاطر ممنهجة، بمقدرةٍ أسرع على مواجهة الانحرافات والتغييرات في السياق الذي تعمل به.

2. الشفافية والانخراط مع المجتمع والقرب منه، واللجوء للأشخاص المفتاحيّن في مناطق التدخّل، عوامل ساهمت في تدعيم موقف المنظمات العاملة على الأرض، وساعدتها على المناورة أمام المخاطر التي تواجهها.

3. كان اللجوء إلى التمويل الذاتي والخروج من إطار تمويل المانحين عاملاً مهماً في تخفيف مساحة المخاطر التي تواجه المنظمة.

4. الحصول على الترخيص يفسح المجال أمام المنظمة للعمل بحريةٍ أكبر، وإن كان يترتب عليه المتابعة الأمنية والقانونية، لكنه يخفض من هامش الملاحقة والاعتقال والتجريم القانوني بحُجّة عدم وجود ترخيص.

5. بناء فريق مُتمرّس وخبير في مجال التخطيط الاستراتيجي، وتحليل خرائط أصحاب المصلحة، وإجراء الدراسة الميدانية في تحليل عوامل الخطر، من العوامل الداعمة بشدّة في مجال دعم مساحة عمل المنظمات من تهديد المخاطر المحيطة بها.

3- الممارسات الفضلى في تجاوز المخاطر من خلال التشبيك والتنسيق بين الكيانات المدنية

كانت المناطق المُحَاصَرة قبل الدخول في مرحلة المصالحات، تعاني من عزلةٍ عن النشاط المدني والتنموي المحيط بها، إلا ما كان يُقدّم من نشاطات عبر جمعيات محلية فيها، بيدَ أنّه كان لوجود تنسيق وتشبيك بين المنظمات المدنية في المناطق المحاصرة، والمناطق الواقعة تحت سيطرة الحكومة أثراً فعّالاً وإيجابياً، فسحَ المجالَ أمامها للدخول إلى تلك المناطق، وتقديم الخدمة من خلال الشركاء المحليّن، وحصولهم على القبول المجتمعي، والوصول إلى القادة المحليّن في تلك المناطق. في هذا الإطار، تبرز الممارسة الفضلى نتيجةَ صعوبةِ وصول الكيانات المدنية إلى مناطق المصالحات لتقديم الخدمات والأنشطة فيها، فكان لإيجاد علاقات تشبيك وتنسيق وتبادل للخبرات والبيانات، وتحليل مشترك للسياق بين المنظمات في مناطق المصالحات، والمنظمات خارج مناطق المصالحات، دور سمح لها بالوصول إلى مناطق المصالحات، وتقديم الخدمات الفعّالة التي تغطي الحاجة المجتمعية.

خاتمة المحور الثاني

أولاً: النتائج

1- لا يمكن حصر العوائق التي تواجه المساحة الآمنة للعمل المدني، لأنّها تتشعب تبعاً لمعايير مختلفة تتعلق بالموضوع، أو الأشخاص، أو إيصال الأموال، أو القانون، أو العلاقة مع السلطة، أو السياق الحالي.

2- لا تُولي الكيانات المدنية السورية الأهمية اللازمة إلى الخطر والتهديد المترتب على وجود هيكليات إدارية هشّة وغير متينة.

3- تتفاوت مساحات العمل المدني على امتداد الجغرافيا السورية، وتكون قابلة للتأثر ضيقاً أو اتساعاً بناءً على عدّة عوامل، مثلاً ما قد يُشكّلُ مساحةً آمنةً للعمل في مرحلة ما، ربما يتحوّلُ إلى مساحة غير آمنة في مرحلةٍ أخرى، ولا يُحَبَّذُ دخول المجتمع المدني في ذلك الميدان وفي تلك المرحلة، كما يختلفُ موضوع المساحة، بمقدار عتبة الخطر التي تضعها المنظمة إذ ربّما تضيق هذه العتبة أو تتسع.

4- إن بيئة العمل المدني السوري المُتغيّرة باستمرار، تجعلُ من الصعب أحياناً وضع دراساتٍ لكافة المخاطر والافتراضات التي قد يواجهها المجتمع المدني، ويجب على المنظمات ترتيب الأولويات في مثل هذه الحال.

5- يؤثر تغوّلُ السلطة التنفيذية بشكل مباشر في المساحة الآمنة للعمل المدني، وإن كان ذلك التغوّل يأخذ أشكالاً مختلفة، ومن قبل جهات مختلفة وزارية أو أمنية أو غيرها.

6- إن ضعف التشريعات القانونية النّاظمة للعمل المدني في سورية وقِدَمها، واتسامها بالعبارات الفضفاضة، ساهم في تغوّل السلطة التنفيذية من خلال التعاميم والقرارات الإدارية.

7- لم يكن المجتمع المدني السوري في أغلبه قادراً على وضع المخاطر المحتملة، ورسم الاستراتيجيات والوسائل البديلة للتعامل معها.

8- اعتماد منظمات العمل المدني السورية على المنح كمصدر رئيسي للتمويل، يرفعُ من مستوى المخاطر التي قد تتعرض لها، سواء من الناحية الأمنية في حال لم تكن مسجلة، أو من الناحية الهيكلية والذاتية عندَ توقُّفِ التّمويل، دون أن يكون للكيانات المدنية أي مصادر ذاتية مُدرّةٍ للدخل تساعدها في الاستمرارية.

9- لسياسات المانحين وقيودهم المالية في إطار تعاملهم مع الكيانات المدنية السورية، أثر كبير في رفع نسبة المخاطر والتهديدات المالية، التي أعاقت عمل منظمات المجتمع المدني السوري بصفة عامة، والمنظمات المحليّة الصغيرة بصفة خاصة.

10- يتفاوت مفهوم مساحة العمل الآمنة بالنسبة للمجتمع المدني السوري بين عدة مستويات، فتتفق الكيانات أن مساحة العمل الآمنة تكون من خلال الأمان الشخصي للعاملين في النشاط المدني، في ظلِّ ظروف عمل مؤسساتية إيجابية تتبنى إطار عمل واضح، يحقق الراحة النفسية للعاملين في النشاط المدني، من خلال توافر عوامل وظروف خارجية محيطة كالبيئة القانونية المواتية، التي تفسح المجال واسعاً أمام العمل المدني، وتُؤمّنُ الحماية القانونية له من تغوّل السلطة التنفيذية في تقييد مساحته، بالإضافة إلى تحقيق أمان اقتصادي للكيانات المدنية، سواء من خلال التمويل عبر المنح، أو من خلال التمويل الذاتي أو المشاريع المُدرّةِ للدّخل، مع التأكيد على أن الأمان الاجتماعي لا يقلُّ أهميةً عن ما سبق ذكره، لأن الأمان الاجتماعي يؤدّي إلى خلق بيئة عمل صالحة لتنفيذ النشاطات وتحقيق الهدف منها.

ثانياً: التوصيات

أظهرت الدراسة الميدانية أن المنظمات المدنية السورية تواجه العديد من نماذج المخاطر، التي تُؤثّر بشكلٍ ضيقٍ على مساحة العمل، وفي ذات الوقت يوجد عدد من العوامل التي تُؤثّر في إيجاد منظورٍ معاكس بتوسيع مساحة العمل، إذ تلجأُ الكياناتُ المدنيةُ إلى اتباع عدد من الاستراتيجيات في تحديد المخاطر ووضع الحلول لها، ويترتبُ على تلك الخبرة العملية أن المنظمات المدنية على امتداد الجغرافيا السورية، توصّلت إلى جملة من التوصيات المُتعلّقة بمساحة العمل المدني والمخاطر التي يواجهها:

1- التوصيات الموجهة إلى القطاعات الرسمية

1- وضع إطار قانوني يُعزّز ويحمي مساحة عمل المجتمع المدني.

2- وجود إعلام مساند وداعم للمجتمع المدني.

3- تسهيل الحصول على التراخيص التي ستعطي مساحةَ عملٍ أكبر، خاصةً الفرق الصغيرة والناشئة لتنفيذ نشاطاتها.

2- التوصيات الموجَّهة إلى المنظمات الدولية والمحلية

1- التركيز على زيادة التشبيك مع الأفراد والمؤسسات، والقيام بذلك على المستوى الأفقي والعمودي.

2- احتضان الفرق الناشئة والصغيرة.

3- الفهم العميق لمشاكل المجتمع المدني والعاملين بنفس السياق، والاتفاق على أرضية موحدة للعمل بعيداً عن حالة العاطفة والانفعال.

4- توفير مصادر الدعم الكافية، لبناء قدرات الكوادر داخل المجتمع المدني.

5- المناصرة لتشريع قوانين عمل مدني واضحة ومناسبة للاحتياج.

6- لا تستطيع الكثير من منظمات المجتمع المدني السوري التسجيل والحصول على تراخيص لممارسة العمل المدني، سواء داخل سورية أو في دول الجوار، ما يحدُّ فرصَ تمويل هذه المنظمات، ويهدّدُ استدامتها ضمن سياسات المانحين الحاليّة وقيودهم المالية، والشروط التي يفرضونها على تلك الكيانات، لذلك من المحبَّذ أن يسعى مجتمع المانحين إلى التخفيف من الشروط الصارمة التي يضعها، والتي تعيقُ وصول المجتمع المدني السوري إلى المنح والموارد، كتلك المتعلّقة بالترخيص والحسابات المصرفية، وبدلاً من ذلك، يجب إنشاء مساحة تشاركية للمنظمات غير المسجّلة لإدراجها في الحوار وآليات التمويل.

7- تخفيف القيود الصارمة على التمويل، وتسهيل إجراءات حصول منظمات المجتمع المدني عليه، ووضع قواعد صارمة لمراقبة الفعالية والكفاءة.

3- التوصيات الموجّهة إلى الكيانات المدنية ذاتها من منظور مؤسساتي

1- التركيز على الاستدامة والتمويل الذاتي وتطوير المهارات والقدرات.

2- تعزيز ممارسة إدارة المخاطر داخل المؤسسة، وزيادة التوثيق وتوزيع المسؤوليات في الفريق، لمتابعة المخاطر ووضع تحليل مخاطر وتحليل رباعي لكل مؤسسة، بالتزامن مع وضع الخطط البديلة لكل مشروع أو برنامج ضمن المؤسسة، وتعزيز المأسسة وسياسات التعامل مع المخاطر، وإشراك المستفيدين والمجتمع المحلي في عملية تحديد المخاطر واستراتيجيات التعامل معها.

3- التواصل مع المانحين لتثقيفهم حول السياق المحلي، وتوجيه الدعم التمويلي نحو الحاجة الحقيقية للمجتمع.

المحور الثالث:

الحشد والمناصرة

الحشد والمناصرة

مقدمة

تلعب قضايا الشأن العام دوراً في تحريك القاعدة الشعبية للقيام بالضغط، والحصول على التأييد في سياقٍ مُعيّن اقتصادي أو سياسي أو اجتماعي أو غيره، لكن يُثارُ التساؤل هنا هل ممارسة الضغط والحصول على التأييد تكون فعّالة في دعم قضايا الشأن العام، خاصةً في البلدان التي تمارس وتفرض أنواعاً مختلفة من القيود على حرية التعبير، إذ تُعرّفُ المناصرة على أنها مجموعة الجهود والمقاربات والآليات التي تهدفُ إلى إحداث تغييرٍ في السياسات، أو إلى تحقيق العدالة عبر الضغط وحشد التأييد لجهة أو جهات معينة تمتلك قرار التغيير أو إحداث الأثر المطلوب، فهي عملية مبنية بشكل أساسي على فهم الاحتياجات والقضايا الأكثر أهمية للمجتمع، ومصمّمة بغرض الإقناع وتقديم الحلول، وليس فقط توجيه الانتقادات، إذ تهدف في نهاية المطاف للوصول إلى التغيير وتحقيق المصلحة والدعم للقضايا ذات الشأن العام.

لم تشهد الحياة المدنية السورية قبل عام 2011 حملات مناصرة بالمعنى الحقيقي للكلمة، ولا يزال حضور المفهوم اصطلاحياً وفعليّاً ضعيفاً في المشهد المدني السوري حتى اليوم، بالإضافة إلى عدم وجود تغطية إعلامية حقيقية وفعّالة لحملات المناصرة، من قبل وسائل الإعلام المرئية والمسموعة، إلا إذ كانت تساهم في دعم المواقف السياسية لأطراف القوى المسيطرة على أرض الواقع، ما جعل حملات المناصرة تأخذُ منحىً مختلفاً عن طبيعتها وروحها، في الحشد والضغط على صُنَّاع القرار لتغيير سياسة عامة ومطالب شعبية، لتأخذ منحىً آخرَ هو إرضاءُ السلطات وصُنّاع القرار عن موضوع الحملات كي يتمَّ تنفيذها.

تناول هذا المحور دراسة المناصرة في التجربة المدنية السورية، وتحليل العوائق التي تواجه المجتمع المدني السوري، وتحديد أفضل الممارسات التي اتبعتها منظمات المجتمع المدني في الحشد والمناصرة وتجاوز العوائق، وفق الأقسام الآتية:

- القسم الأول: أنماط المناصرة نماذجها واستراتيجياتها.
- القسم الثاني: الممارسات الفُضلى في تنفيذ حملات المناصرة.
- القسم الثالث: الممارسات الفُضلى في تجاوز العوائق.
- خاتمة.

القسم الأول

أنماط المناصرة: نماذجها واستراتيجياتها

تتنوعُ أساليبُ حملات المناصرة التي تقوم بها الكيانات المدنية محلّ الدراسة على امتداد الجغرافيا السورية، ويمكن تصنيفُ أنواعِ حملات المناصرة التي تمارسها تلك الكيانات استناداً إلى عدة معايير منها معيار الموضوع، ومعيار المدة الزمنية للحملة، ومعيار هدف الحملة.

سنعرض تصنيف الحملات تبعاً للمعايير الثلاثة السابقة كل على حدة وفق الآتي:

أولاً: المعيار الموضوعي في تصنيف حملات المناصرة

يعني المعيار الموضوعي في تصنيف حملات المناصرة النظرَ إلى موضوع الحملات كأساس تبويبها، إذ يمكنُ تصنيفها تبعاً لموضوعها إلى قانونية واقتصادية وخدماتية اجتماعية، وفق الآتي:

1- الحملات القانونية: تعني حملات المناصرة التي يكونُ محلّها استهداف نصوص قانونية، من خلال تسليط الضوء عليها كحملات التوعيّة القانونية، أو حملات رفع الوعي والثقافة القانونية، أو حملات الحشد لتعديل النصوص القانونية التمييزيّة، أو قانون الجمعيات، إذ كانت أكثر حملات المناصرة القانونية انتشاراً في مناطق سيطرة الحكومة، ومناطق الإدارة الذاتية كحملات العنف القائم على النوع الاجتماعي، وكانت قليلة في مناطق الشمال السوري.

2- الحملات الاقتصادية: هي الحملات التي كان محلها نشاط اقتصادي، بهدف إحداث تأثير في السياق الاقتصادي أو السياسة الاقتصادية، وترتبط بشكل أساسي بدعم بيئة ريادة الأعمال كدعم المشاريع الصغيرة والناشئة لتكون فعّالة، أو تدريب الشباب لدخول سوق العمل، وتأمين بيئة حيوية آمنة لهم، ونشر ثقافة ريادة الأعمال. كانت هذه الحملات واسعة الانتشار على امتداد الجغرافيا السورية في كافة المناطق، وفي إحدى التجارب التي شاركها أحد أفراد العينة في مناطق الإدارة الذاتية، كانت حملةً للضغط على السلطة عند رفع سعر المحروقات، أدّت إلى إيقاف قرار رفع سعر المحروقات بشكل مؤقت، لكن لأنها كانت عفوية وغير منظمة، رفعت السلطة لاحقاً سعر المحروقات.

3- الحملات المرتبطة بالمواضيع الخدمية: تشمل الحملات التي يكون محلّها تنفيذ الأنشطة المُتعلّقة بالخدمات الحياتية أو اليومية التي تهمُّ المواطنين، وتُشكّلُ مساحةً واسعة من مناصرة القطاعات الخدمية مثل قطاعي الصحة والتعليم، ومنها حملات المناصرة لإعادة الأطفال المنقطعين عن التعليم، نتيجة ظروف الأزمة السورية، وحملات محو الأُميّة، بالإضافة إلى حملات محاربة التسرب من المدارس، والتوعية ضد العنف المدرسي والعنف بين المراهقين، وكذلك قطاع البيئة، مثل حملات النظافة والاهتمام بالبيئة أو زراعة الأشجار، وكانت حملات دعم التعليم واسعة الانتشار في مناطق الحكومة، لكنها قليلة في باقي المناطق.

4- الحملات السياسية: تشمل الحملات التي كان محلّها النشاطات السياسية، وتهدف إلى إحداث أثر في المساحات السياسية، كتمكين مشاركة النساء والشباب في السياسة، وحملات الضغط على أطراف النزاع لإدخال الباصات التي كانت تُقلُّ المُهجَّرينَ، بعد أن مُنعت من الدخول لإحدى المناطق، ومن أهم الحملات وأكثرها ارتباطاً حملاتُ المناصرة ذات الصّلة بالانتخابات، ودعم النساء للدخول في المعارك الانتخابية، وكان هناك تجربة لمثل هذه الحملات في مناطق الشمال، حيث استطاعت بعض النساء الوصول إلى المجالس المحلية، أما في مناطق سيطرة الحكومة فكان هناك حملات سياسية، لكنها لم تكن على الملأ بسبب التخوف الأمني، وأخذت أشكال ومسميات مختلفة خوفاً من المسؤولية الأمنية المترتبة على ذلك.

5- الحملات الاجتماعية: تشمل الحملات التي كان محلها القضايا الاجتماعية، وتبغي إحداث أثر في السياق الاجتماعي، للوصول إلى نتائج ملموسة بخصوص الظواهر الاجتماعية الإشكالية مثل:

أ. قضايا محاربة الظواهر الاجتماعية المتعلقة بالنساء، كزواج القاصرات أو التحرش أو الصور النمطية للنساء غير المتزوجات.

ب. حملات بناء السلام، بهدف الضغط على أطراف الصراع للوصول إلى حلول إنهاءه.

ج. حملات المساواة الجندرية.

د. حملات التماسك المجتمعي والدمج بين المهجرين والمجتمع المضيف.

ه. حملات مكافحة وصمة الإصابة بكوفيد 19-.

كانت هذه الحملات واسعة الانتشار على امتداد الجغرافيا السورية، باستثناء بعض مناطق الشمال التي ترزحُ تحت سيطرة قوى دينية، إذ كانت تقيّدُ بشدّة حملات دعم حقوق النساء والمساواة الجندرية.

التطرق لمواضيع حملات المناصرة كأساس للتصنيف يحمل جانباً من الأهمية، وسيكون من المهم أيضاً تناول الحملات وفقاً لمعيار المدة الزمنية.

ثانياً: حملات المناصرة وفق المعيار الزمني

بالنظر إلى مدّة حملات المناصرة التي قد تطول أو تقصر، يمكن تقسيمها إلى حملات قصيرة المدى أو طويلة المدى، تبعاً لطول مدة الحملة الزمنية وتوقيتها وضرورتها، واستدامة الحاجة لها، ففي الحملات التي يكون محلّها قضايا مناصرة لمواضيع مرحلية تكون قصيرة المدّة، أما الحملات التي يكون محلّها مواضيع بعيدة المدى، تكون المناصرة غالباً بهدف تحقيق نتائج ملموسة على الصعيد المجتمعي، لذا تكون الحملة طويلة المدّة، وسنعرضها وفق الآتي بعد البحث في تجارب حملات المناصرة لأفراد العينة البحثية:

حملات المناصرة قصيرة المدى والتي ترتبط بقضايا مرحلية ذات طبيعة مؤقتة مثل:

1- القضايا المرحلية السياسية: إذ تكون ذات طبيعة مرحلية مؤقتة، لكنها تحمل مضامين سياسية، كحملات المشاركة السياسية في الانتخابات، خلال مُدّة الانتخابات، متضمنةً المدة السابقة للعملية الانتخابية، وفترة الانتخابات، ومرحلة ما بعد الانتخابات في حالات الرقابة الانتخابية، أو في مثالٍ آخرَ حملات الضغط على أحد اطراف النزاع لإدخال باصات المُهجَّرين.

2- قضايا مرحلية طارئة: تكون ذات طبيعة مؤقتة وعاجلة، كحملات وقف انتشار السلاح ونزعه، أو إعادة الطلاب المنقطعين إلى المدارس، بالإضافة إلى حملات محاربة وصمة كوفيد 19-.

3- قضايا اقتصادية: تهدف الحملات إلى الوصول لأهداف اقتصادية، كدعم المشاريع الصغيرة، أو دعم الدخول إلى سوق العمل، أو دعم المشاريع الريادية.

4- قضايا قانونية: مثل تعديل قانون أو نص قانوني معين أو المطالبة بإقرار قانون جديد، تمتاز أنها وقتية ولو استمرت الحملة مدّة معينة من الزمن، أو كانت تحدث بتواتر معين في كل عام، لكن ذلك لا ينفي عنها صفتها الوقتية، إذ تهدف إلى إحداث أثر قانوني، ما يميزها عن الحملات طويلة المدى التي تستهدف قضايا مُتجذّرة اجتماعياً.

حملات المناصرة طويلة المدى، ترتبط غالباً بقضايا متجذرة في السياق السياسي أو المجتمعي، في الغالب تكون أهدافها مجتمعية الأثر، من أبرزها:

1- قضايا خدمية تمتاز أنها طويلة المدى، وتكون ذات صلةٍ بالقضايا الاجتماعية اليومية الحياتية للمواطنين، التي تتكرر باستمرار وبشكل يومي وليست وقتية، كمحو الأمية، ودمج ذوي الاحتياجات الخاصة، أو محاربة العنف المدرسي والعنف بين المراهقين، ومحاربة الصور النمطية التي يرسمها المجتمع كالعنف القائم على النوع الاجتماعي.

2- قضايا بناء السلام والتماسك المجتمعي وإدماج المُهجّرين مع المجتمع المضيف، إذ ترتبط بالصور النمطية المجتمعية، والتشتت والإقصاء المجتمعي وعدم تقبل الآخر، وهي قضايا طويلة المدى أيضاً، وذات جذور عميقة في النزاعات بين المجتمعات والصراعات الاجتماعية بين المدينة والريف.

3- قضايا المساواة الجندرية ومحاربة زواج القاصرات والتمييز ضد النساء، والتي ترتبط بالموروث الثقافي والاجتماعي المُتجذّر، وتحتاج إلى حملات مستمرة طويلة المدى.

4- قضايا قانونية وسياسية مثل رفع الوعي القانوني، أو تحفيز المشاركة السياسية على المدى الطويل، وهي قضايا طويلة المدى أيضاً، فيما يتعلق برفع الوعي والتمكين السياسي، وتختلف عن القضايا السياسية الوقتية كالمشاركة في الانتخابات مثلاً، أو حملات تعديل قانون ما.

لا يمكن تحديد مواضيع حملات مناصرة معينة وفق المناطق السورية، إذ يرتبط ذلك بالدرجة الأولى بطبيعة القوى المسيطرة، فبينما يكون العمل على مواضيع حملات المناصرة الحقوقية والقانونية المتعلقة بالنساء واسعاً في مناطق الإدارة الذاتية، تكون فرص العمل على حملات المناصرة السياسية أقل توفّراً في تلك المناطق، أما في مناطق سيطرة المجموعات الدينية المسلحة، لا يُفسح المجال أمام حملات المناصرة حول حقوق المرأة والعلمانية مثلاً، بينما يكون ذلك متاحاً في مناطق سيطرة الحكومة، في المقابل لا يمكن تصميم حملات مناصرة حول حقوق الإنسان، بالإضافة إلى خصوصية كل منطقة والقوى المسيطرة عليها، تظهر رغبة المانح في تحديد أنواع حملات المناصرة، دون وجود دراسة احتياج حقيقية في تلك المنطقة، وغالباً ما يلجأ المانحون إلى دعم حملات مناصرة فضفاضة العنوان، ذات مضمون ضيّق خوفاً من التعرض لمواضيع حساسة بالنسبة للقوى المسيطرة.

بعد البحث في أشكال حملات المناصرة وفقاً لمعيار الموضوع والمدّة، يمكن الوصول إلى معيار ثالث وهو معيار هدف الحملة.

ثالثاً: حملات المناصرة وفق معيار هدف الحملة

يرتبط هذا المعيار إلى درجة ما بالمعيارين السابقين، إذ إن هدف حملات المناصرة هو تسليط الضوء، وتقديم المعرفة والإلمام في مجال السياسات وصنعها، بهدف تحقيق التغيير المنشود عبر وسائل واستراتيجيات الحملات، التي سنتناولها لاحقاً، ويمكن تصنيف أنواع الحملات وفق الهدف المنشود إلى:

الحملات التي تهدف إلى التعبئة الاجتماعية وحشد الاهتمام العام، وتشمل الحملات التي تسعى إلى تحريك الشارع في قضية شأن عام تهم المواطنين-ات جميعاً، ومن أكثر حملات التعبئة الاجتماعية شيوعاً التي عبَّرَ عنها أفراد العينة:

1- حملات محاربة انتشار السلاح ونزعه.

2- حملات بناء السلام والسلم الأهلي ونبذ خطاب الكراهية والمساواة الجندرية.

3- الحملات المتعلقة بالأمور الخدمية كالصحة والتعليم والبيئة.

4- حملات التوعية القانونية والثقافية والسياسية.

الحملات التي تهدف إلى تحقيق مصلحة فئة خاصة، وتتضمن الحملات التي تستهدف الضغط لإحداث تغيير مصلحي يحقق منفعة فئة معينة:

1- حملات المناصرة لقضايا النساء: الحملات التي تهدف إلى تحقيق مصلحة النساء في محاربة الظواهر الاجتماعية التمييزية مثل محاربة الزواج المبكر، والتمييز ضد النساء، والمشاركة السياسية لهن.

2- حملات المناصرة لقضايا فئات عمرية معينة مثل الأطفال أو المراهقين أو الشباب: إذ تهدف هذه الحملات إلى دعم قضايا وحقوق فئة عمرية معينة، بغض النظر عن النوع الاجتماعي، كحملات المشاركة السياسية، ومحاربة العنف ضد المراهقين والعنف المدرسي، وحملات إعادة الأطفال إلى المدارس، بجانب حملات محاربة التسرب المدرسي.

الحملات التي تهدف إلى العمل على قضايا تقنية، وتشمل الحملات التي تسعى لإحداث تغيير في موضوع تقني، ويمكن ذكر مواضيع الحملات التقنية وفق نشاطات العينة البحثية:

1- حملات المشاركة السياسية والانتخابية، إذ تشمل المواضيع التقنية كالحملات الانتخابية والنظم الانتخابية والخطاب السياسي، وهي حملات بحاجة إلى خبراء مختصين في هذه المواضيع.

2- حملات تعديل القوانين، التي تستهدف أكثر المواضيع تقنية وهي الصياغة القانونية والنصوص القانونية ومفاعيلها.

يُجمِعُ أغلب أفراد العينة أن الهدف العام من حملات المناصرة التأثير في الرأي العام، بينما يرى بعض أفراد العينة أن الهدفَ إحداثُ التغيير في السياسات العامة، والتأثير في صانعي القرار، وفي الواقع يمكن إيعاز ذلك التباين إلى الواقع السياسي والمدني السوري، وما يتخلله من تقييد للحقوق والحريات، وتوسّع نفوذ السلطة التنفيذية، إذ لا تعطي أذناً صاغية للمجتمع المدني، نتيجة عدم الاعتراف والإيمان به من قبل السلطة التنفيذية.

يمكن التنويه إلى وجود العديد من المعايير التي يمكن اتخاذها في تصنيف الحملات، لكن تم عرض أكثر تصنيفات حملات المناصرة شيوعاً، وهي تلك التي تمارسها الكيانات المدنية السورية، ومن الملاحظ أن أغلب الحملات كانت مناطقية، أي أنها محدودة الاستهداف الجغرافي، دون العمل على المستوى الوطني، مع التنويه إلى وجود كثير من التقاطعات وحالات التكرار بين الحملات، واستعانة البعض بمؤيّدين لموضوع الحملة في الخارج، ويمكن في هذا السياق التنويه إلى وجود تجربة حملة مناصرة مهمة قيد التحضير والإنجاز على المستوى الوطني، تُجهّزُ لها دولتي من خلال مجموعة من الشركاء المحليين على امتداد الجغرافيا السورية.

رابعاً: استراتيجيات حملات المناصرة وفق تجارب المجتمع المدني السوري

يثارُ التساؤل هنا حول آليات واستراتيجيات حملات المناصرة، مع ما تتضمنه من أدوات ووسائل وخطط وأهداف مناسبة لتحقيق الغاية منها، ويمكن القول إن استراتيجيات المناصرة التي يتبعها المجتمع المدني السوري متنوعة، فهي تتراوح بين الاستراتيجيات الحوارية السلمية، القائمة على الإقناع ورفع الوعي والتعاون مع أصحاب المصلحة، والاستراتيجيات الصدامية السلمية كالدخول في المواجهة والتحدي أو العصيان المدني، وفق الآتي:

1- الاستراتيجيات الحوارية السلمية: هي استراتيجيات المناصرة التي تتبعها الكيانات المدنية، تطبيقاً لآليات النقاش والحوار وتقديم المعلومة، بغرض التوعية والإقناع السّلمي، بالإضافة إلى التعاون مع الأطراف المعنيّة، من أجل تحقيق غايات الحملة وأهدافها، إذ يرى غالبية المشاركين أن سلمية الاستراتيجيات هي الأنسب للتطبيق في السياق السوري، بغض النظر عن المنطقة الجغرافية، وبشكل خاص تجنباً للاصطدام مع قوى الأمر الواقع، وأبدى بعض أفراد العينة المقيمين في مناطق وسط وجنوب سورية، أن هناك مَن مارس حملات مناصرة خارجية على المستوى الدولي، من خلال ناشطين دوليين، بهدف نقل رسالة وصوت الداخل السوري الحقيقية إلى العالم.

2- الاستراتيجيات الصدامية السلمية: هي الاستراتيجيات التي تتبعها الكيانات المدنية بشكل صدامي مع أصحاب المصلحة، إما على شكل مواجهة وتحدٍّ سلمي، أو على شكل العصيان المدني مثل تعليق العمل، يتفق غالبية المشاركين على صعوبة اتباعها، بسبب عراقيل تتعلق بصعوبة التنسيق بين الكيانات المدنية ذات الانتماءات والتوجهات المختلفة، ولاقتناعهم أن الضغط والحوار يكون أكثر أثراً من المواجهة، بالإضافة إلى التخوفات من الاصطدام مع القوى الأمنية، وعدم الثقة بنتائج الاستراتيجيات الصدامية أيضاً، لكن يرى أفراد العينة الممارسين للنشاط المدني في مناطق الشمال الغربي، أنه من الممكن اللجوء للاعتصامات بالقضايا التي يكون متفق عليها دولياً، إنّما ليس ضد جهة معينة من جهات الأمر الواقع في تلك المناطق، فتكون الاعتصامات للضغط من أجل تطبيق قرار معين، وليس لاستصدار قرار.

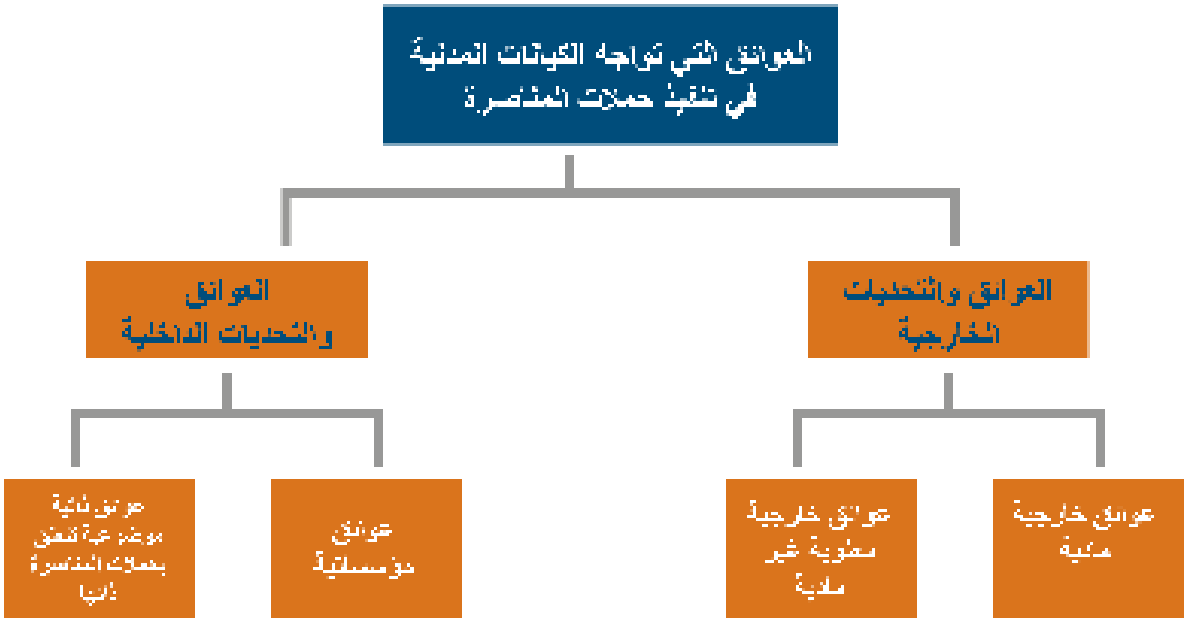
تتنوع وسائل وأدوات حملات المناصرة بين وسائل وأدوات فيزيائية، ووسائل وأدوات افتراضية عن بعد، أما الأدوات الفيزيائية التي تستخدمها الكيانات المدنية فتشمل: لقاءات فيزيائية مع صناع القرار، وتوزيع منشورات، وإقامة ورشات تدريبية، وغيرها. بينما الاعتصامات بصفتها إحدى الوسائل الفيزيائية لممارسة حملات المناصرة، فتنفرد كيانات قليلة جداً باستخدامها كأحد أدوات حملات المناصرة في شمال غرب سورية، ولا يوجد أي حضور للاعتصامات في جنوب ووسط سورية، فيما كان هناك حالة لحدوث اعتصام في مناطق سيطرة الإدارة الذاتية عند رفع أسعار المحروقات، لكنها تميّزت أنها كانت عفوية غير منظمة من قبل كيان ما. أما الأدوات غير الفيزيائية التي يمكن استخدامها في حملات المناصرة فتشمل استخدام وسائل الإعلام ومواقع التواصل الاجتماعي، إذ تُستَخدَم كأحد الأدوات غير الفيزيائية في حملات المناصرة، من قبل كافة الكيانات المدنية على امتداد الجغرافيا السورية، واتفق أفراد العينة أنه لم يتم استخدام موقع حملات المجتمع آفاز كأحد أدوات حملات المناصرة عن بعد، لكن لا يخلو الأمر من استخدام قليل للموقع كأحد أدوات المناصرة، ويتفق جميع أفراد العينة على استخدام اللغة العربية في حملات المناصرة، على اعتبارها اللغة الرسمية ولغة التواصل مع المجتمع المحلي، لكن لم يخلُ الأمر من استخدام لغات أجنبية غير عربية في حال كان العمل على حملات مناصرة على مستوى دولي.

في الحقيقية يمكن القول إن استراتيجيات المناصرة تختلف حسب المنطقة وطبيعة القوى المسيطرة، أو اهتمام المجتمع المحلي بموضوع معيّن أو عدم إيلائه أيَّ أهمية، فالأساليب السلمية للمناصرة كرفع الوعي والإقناع، هي صاحبة الحضور الأقوى في المناطق الخاضعة لسلطة أمنية قوية، كما في مناطق سيطرة الحكومة، والإدارة الذاتية، والشمال السوري، بينما عبّر أحد أفراد العينة أن مساحة اتباع المظاهرات، والوقفات الاحتجاجية واسعة شمال شرق حلب، بسبب اختلاف سياسات المجالس المحلية المسيطرة، ويمكن القول إن الاستراتيجيات والأدوات تختلف حسب المنطقة، لكن يوجد إطار عام يحكم جميع أنواعها هو عدم الديمومة، واعتبار حملة المناصرة كوسم (هاشتاغ) على مواقع التواصل لفترة معينة، دون القيام بحملات مستمرة ودائمة في دعم قضية ما.

خامساً: العوائق التي تواجه الكيانات المدنية في تنفيذ حملات المناصرة

تواجه الكيانات المدنية التي تسعى إلى القيام بحملات مناصرة نوعان من التحديات أو العوائق،

عوائق خارجية تتعلق بالبيئة المحيطة بالكيان المدني، وعوائق داخلية مؤسساتية أو موضوعية، وهذا ما سنبحثه وفق الآتي:



- العوائق والتحديات الخارجية

هي العوامل التي تتعلق بالبيئة المحيطة بالكيان المدني بمعناها الواسع وسياقاتها المختلفة:

أ- عوائق خارجية معنوية غير مادية

i. اجتماعية وثقافية وسياسية، تشكل هذه العوائق أوضح مثال للعوائق غير المادية، إذ لا تعتبر عائقاً فيزيائياً مادياً، إنما تؤثرُ على الحملات بصفتها جزءاً سياقياً من البيئة المحيطة، لكن تترك نتائج ملموسة الأثر، وتواجه الكيانات المدنية على امتداد الجغرافيا السورية هذه العوائق.

ii. غرابة وحداثة مصطلح المناصرة والفروقات الثقافية بين المناطق السورية، كعدم تقبل بعض المجتمعات لفكرة مشاركة المرأة وقدرتها على القيام بالمناصرة، وتخوف بعض القادة المجتمعيّن من تزعزع مكانتهم الاجتماعية، بسبب النشاطات النسائية، ما اعتبره البعض عائقاً جندرياً، بالإضافة إلى العادات والتقاليد التي تحمي البيئة الاجتماعية المُحرّضة للعنف الجندري، وغياب واضح للوعي والاهتمام المجتمعي بالحقوق المدنية.

iii. عوائـق قانونيـة ومخاطـر أمنيـة: تشـمل العديـد مـن العوائـق مثـل تعـدد القـوى العسـكرية وتدخلهـا، وكثـرة الإجـراءات البيروقراطيـة والتراخيـص القانونيـة، بالإضافـة إلـى التعامـل الأمنـي الشـديد مـع أي عمـل مدنـي خـارج مظلّـة السـلطة، فـي ظـل عـدم وجـود قوانيـن ديمقراطيـة ناظمـة للحشـد والمناصـرة، وعـدم منـح تراخيـص وموافقـات أمنيّـة للقيـام بحمـلات مناصـرة كبيـرة، يتبلـور هـذا العائـق بوضـوح فـي مناطـق سـيطرة الحكومـة السـورية، مـن خـلال إصـدار عـدة قـرارات بحصـر التعامـل مـع قضايـا الأحـوال الشـخصية والأحـوال المدنيـة كتثبيـت الـزواج، والطـلاق وتسـجيل الـولادات، بمنظمـات معينـة تعمـل بالتنسـيق الوثيـق مـع الحكومـة السـورية، فيتـم تفريـغ زخـم المجتمـع المدنـي ودوره فـي القضايـا الإشـكالية، ويكـون هـذا العائـق موجـوداً بدرجـة أخـف لـدى المنظمـات المدنيـة العاملـة فـي منطقـة الإدارة الذاتيـة أو مناطـق سـيطرة المعارضـة .

iv. عوائـق تتعلـق بالتعامـل مـع وسـائل الإعـلام: تـرى الكثيـر مـن الكيانـات المدنيـة العاملـة فـي مناطـق سـيطرة الحكومـة أنـه لا يمكـن الاسـتفادة مـن الإعـلام بصفتـه سـلطة رابعـة، إنمـا علـى العكـس، يوجـد ضغـط للظهـور الإعلامـي مـع الإعـلام التابـع للسـلطة بهـدف تلميـع صورتهـا فقـط.

v. عوائـق لغويـة فـي الوصـول للجمهـور المسـتهدف: فـي هـذا السـياق لا يقصـد بالعوامـل اللغويـة الأبجديـة فقـط، كمـا فـي حالـة حمـلات المناصـرة فـي منطقـة سـيطرة الإدارة الذاتيـة، إذ يجـب أن تكـون الحمـلات التـي تطلقهـا بعـض المنظمـات باللغتيـن العربيـة والكرديـة، وبعضهـا يجـب أن يحتـوي اللغـة الإنكليزيـة أيضـاً، إنمـا يوجـد عوائـق فـي لغـة التواصـل مـع الفئـات المسـتهدفة فـي حملـة المناصـرة، والتـي قـد تتبايـن قـدرات الاسـتيعاب والإدراك لديهـم.

ب - عوائق خارجية مادية

i. تأثيـر جائحـة كوفيـد 19- فـي تقليـل اللقـاءات الفيزيائيـة، والحـد مـن قـدرة الوصـول إلـى بعـض المجتمعـات المسـتهدفة بسـبب الجائحـة.

ii. تأثيـر الواقـع الجيوسياسـي ووجـود ثـلاث مناطـق سـيطرة فـي سـورية، مـا يعنـي وجـود خطـوط صـراع فاصلـة بينهـا، تشـكّلُ عائقـاً أمـام التواصـل والتنسـيق، وتنفيـذ حمـلات مشـتركة بيـن المناطـق الثـلاث.

ـ العوائق والتحديات الداخلية

هـي العوامـل التـي تعيـق تخطيـط وإنجـاز حمـلات المناصـرة، لكنهـا غيـر مرتبطـة بالبيئـة المحيطـة، إنمـا داخليـة المصـدر، ويمكـن تصنيـف العوامـل الداخليـة إلـى:

أ ـ عوائق مؤسساتية: تشمل العوامل الداخلية في المؤسسة، وترتبط بكيان المؤسسة وهيكليتها

i. عوائـق مؤسسـاتية تتعلّـق بالمـوارد وتأخـذ أحـد شـكلين، إمـا نقـص المـوارد الماليـة وبشـكل أساسـي يمكـن القـول محدوديـة المـوارد الماليـة، فـلا تكـون كافيـة لتغطيـة نفقـات حمـلات المناصـرة، أو الشـكل الآخـر نقـص المـوارد البشـرية والخبـرة اللازمـة لإجـراء حمـلات مناصـرة فعّالـة، ونقـص المعرفـة التقنيـة اللازمـة فـي الموضـوع محـل

المناصرة، ينجم ذلك عن نقص أو عدم وجود خبرة كافية لدى المنظمة في موضوع المناصرة، أو بسبب عدم وجود فريق مختص بحملات المناصرة لدى الكيان المدني، إذ ينعكس ذلك سلباً على تصميم الحملة، ما يحول دون التنفيذ الفعال لها.

ii. وجود نقص في الكفاءة في مواضيع حملات المناصرة ذات المضمون التقني كما في الانتخابات، وذلك نتيجة نقص الخبراء في المواضيع التقنية، ولعدم وجود بيئة مواتية سابقاً تسمح بتراكم الخبرات في القضايا التقنية.

iii. عوائق مؤسساتية تتعلّق بالتشبيك والتنسيق، واتحاد الرؤى والتوافق بين كيانات المجتمع المدني، كما في حالة أن كيان المنظمة أو هيكليتها غير قادرة على إدارة التشبيك مع منظمات أخرى، أو نتيجةً لوجود اختلاف في الرؤى بين بعض المنظمات العاملة، ما يجعل أمر التشبيك بينها غير وارد، نتيجة تضارب الرؤى حول ذات الموضوع بسبب اختلاف الممولين في الأجندات.

ب – عوائق ذاتية موضوعية تتعلق بحملات المناصرة ذاتها

إن عدم وجود أثر ملموس ومباشر لحملات المناصرة، يشكّلُ عائقاً أو تحدّياً أمام استمرارية الثقة بها، لأنه يخلق صورة نمطية أمام المجتمع بانعدام فائدتها، ورغم أن البعض يرى هذا العائق خارجي، نظراً لعزوف المجتمع عن دعم حملات المناصرة، لكنه في الواقع يتعلق بشكل أساسي بحملة المناصرة ذاتها، التي قد تكون غير مناسبة وملائمة للسياق المحلي والمجتمعي، فيقود ذلك إلى تعزيز الصور النمطية بعدم فاعليتها.

في ختام القسم الأول، يمكن القول إن العديد من أفراد العيّنة يرون أن حملات المناصرة تتعامل على مستوى الآثار والنتائج، وتقف عند ذلك الحد، وليس على المستوى الجذري للمشكلة، أي دون أن تستهدف قاعدة المشكلة، ويمكن أن يُعزى ذلك لأسباب اجتماعية كالعادات والتقاليد والثقافة السائدة، أو سيطرة رجال الدين، أو لأسباب سياسية مثل ضيق مساحة حرية التعبير السياسية، نتيجة اتباع الأنظمة الحاكمة سياسات قمعية بوليسية في مختلف المناطق.

القسم الثاني

الممارسات الفضلى في تنفيذ حملات المناصرة

يعتبر اختيار وتحديد الممارسات الفُضلى بوصفها التقنيات والمناهج، التي أثبتت التجربة والممارسة نجاعتها في الوصول إلى الأهداف وتحقيق الغايات، من أهم أدوات وأساليب مشاركة التجارب والخبرات، ليستفيد منها كلٌّ من الممارسين والفئة المستهدفة في المشاريع القادمة، وقد تعدّدت أشكال حملات المناصرة التي قامت بها الكيانات أفراد العينة، لكن بشكل أساسي كانت أغلب حملات المناصرة تندرج ضمن إطار حقوق النساء وحمايتهن، والمشاركة السياسية.

أولاً: الممارسات الفُضلى في تجهيز وتنفيذ حملات المناصرة

1- في الحملات التي تتبع استراتيجية التعبئة المجتمعية مثل حملات محاربة التحرش الجنسي، كانت الممارسة الفُضلى هي التخطيط بشكل جيد للحملة، بحيث يتمُ اختيار أماكن نشر الملصقات والبوسترات وتحديد محتواها بدقة، كي تكون غير مستفزة مجتمعياً، وتحظى بالقبول ضمن إطار الاستناد إلى الاستراتيجيات اللاعنفية، واستخدام رسائل حملة جذّابة.

2- استخدام وسائل التكنولوجيا كأدوات لحملات المناصرة، مثل استخدام مواقع التواصل الاجتماعي لتحفيز الفئة المستهدفة في التعامل مع المنشورات.

3- من المهم جداً تحضير خط الأساس للحملة كوسيلة لتحديد الوضع الراهن قبل تنفيذها، حتى يكون بإمكان المنظمات المُنفِّذة قياس أثر تلك الحملة ونجاحها في تحقيق أهدافها.

4- أن تكون الفئة المُنفِّذة لحملات المناصرة مؤمنة بالقضية وتكون جزءاً منها.

5- من المهم جداً استهداف الفئات المُؤثِّرة، كما في حالة تنفيذ حملات المناصرة لدعم مشاركة النساء في الانتخابات، حيث أُجريت جلسات ولقاءات حوارية مع الرجال في المنطقة، إذ لم تكن النساء صاحبات قرار في تلك المنطقة، وكان لذلك دور كبير في نجاح حملات المناصرة لدعم مشاركة النساء في الانتخابات.

6- أن يتم اختيار مواضيع حملات المناصرة منبثقةً عن الحاجة المجتمعية، بحيث يشعر أفراد المجتمع أنها تلامس احتياجاتهم.

7- اتباع استراتيجيات حوارية غير صدامية تجنباً للاصطدام مع السلطات الأمنية وسلطات الأمر الواقع.

8- الاستعانة بغطاء قانوني عند تنفيذ حملات المناصرة، يرفع من مساحة انتشار الحملة الأفقي والعمودي.

9- أن يتم اتباع استراتيجيات رفع الوعي، وتحويل المشاكل إلى قضايا رأي عام، بشكل خاص في الحملات التي يكون موضوعها قضايا اجتماعية أو قانونية أو سياسية.

10- التنسيق والتشبيك مع المنظمات الأخرى يساعد في تيسير جلسات وإجراءات حملات المناصرة.

11- إجراء استطلاع الرأي قبل البدء في نشر الحملة، لإجراء التعديلات اللازمة في حال وجود ضرورة لها، للتعامل مع المتغيرات.

12- استخدام فريق مختص وخبير، خاصةً في حملات المناصرة التي يكون موضوعها قضايا تقنية.

13- استخدام أدوات دراسة الاحتياج من استبيانات قبلية، ومجموعات نقاش مركزة، ومقابلات مع المجتمع المحلي قبل البدء بالحملات، لأنه من الضروري دراسة تحليل ثقافة المجتمع وتقاليده، والتشبيك مع الجهات المجتمعية والحكومية بشكل مناسب.

14- كانت أفضل أدوات الحملات لاستخدامها في حملات المناصرة في السياق السوري:

a. استخدام مواقع التواصل الاجتماعي لسهولة الوصول إليها من الجميع، وباعتبارها أصبحت متاحة لدى شريحة كبيرة من المجتمع.

b. استخدام اللقاءات الفيزيائية مع أصحاب المصلحة وصناع القرار وحتى الفئة المستفيدة من حملة المناصرة.

c. استخدام الورشات التدريبية كآليات معرفية لتقديم المعلومة والتوعية حول موضوع حملة المناصرة. كانت الأدوات الثلاثة السابقة أكثر الأدوات استخداما في كافة المناطق السورية، واحتلت الورشات التدريبية الصدارة من بينها.

d. توزيع المنشورات كأحد الأدوات لكنها أقل استخداماً، أما الاعتصامات والوقفات التضامنية فهي غير موجودة ضمن أدوات العينة في مناطق الوسط والجنوب والمنطقة الشرقية، ويوجد تجربة واحدة للاعتصامات في مناطق الشمال والغرب.

e. لم يكن هناك أي تجربة بين أفراد العينة لاستخدام موقع حملات المجتمع آفاز كإحدى أدوات الحملات، على الرغم من وجود تجارب قليلة لمنظمات مدنية استخدمت الموقع.

إن استخدام الوسائل الإعلامية واللقاءات والورشات يعتبر من أكثر الأدوات استخداماً لأنه آمن ويتضمن التواصل المباشر مع القاعدة المجتمعيّة.

ثانياً: حملات المناصرة وممارساتها الأقل نجاحاً

1- الحملات البيئية لا تكون ناجحة إلا بامتدادها فترة زمنية طويلة نسبياً، لأنها مرتبطة بعادات مجتمعية مُتجذّرة، كما أنها تحتاج إلى دعم مؤسسات الدولة، وتنسيق وتشبيك مع الكيانات المدنية، حتى في حالة استخدام أدوات حملات مناصرة ناجحة في باقي النماذج، كما في استخدام التوعية والحشد وتوزيع سلال النظافة والبوسترات التوعوية.

2- اتباع أسلوب الدراسات والأبحاث كأحد أدوات المناصرة لا يحقق الغاية المرجوة منه، ولا يُقدّم أي دعم للحملة إذا لم يكن هناك فريق مختص بالعمل البحثي، ساهم في إعداد تلك الدراسات.

3- يشكل ضيق المدة الزمنية في حملات المناصرة - طويلة المدى والتي تتعامل مع عادات وثقافة اجتماعية متجذرة - عاملاً حاسماً في عدم نجاحها، لأن مثل هذه الحملات بحاجة إلى عمل تراكمي وطويل المدى، كما في حملات مناهضة العنف ضد النساء.

القسم الثالث

الممارسات الفُضلى في تجاوز العوائق

إن البحث في الممارسات الفضلى لا يتعلق في إنجاز حملات المناصرة واستراتيجياتها فقط، إنما في معرض تجاوز العقبات التي تواجه حملات المناصرة، ولا بدَّ من استخراج الممارسات الناجعة والجيدة في ذلك، ويمكن إدراج الممارسات الفضلى في تجاوز تلك العوائق:

1- في مواجهة التحديات المتعلقة بالسياقات المختلفة، كان من الممارسات الفضلى تنوع الأدوات المستخدمة في حملات المناصرة.

2- في تجاوز التحديات القانونية: كان التشبيك مع الجمعيات المرخصة، والتعاون مع الجهات الحكومية هو الخيار الأفضل.

3- من الممارسات الفُضلى لتجاوز التحديات الأمنية كان الخيار في اللجوء نحو ترخيص عمل تجاري، بافتتاح مركز خاص يتقاضى أجوراً زهيدة لقاء خدمات تعليمية، ويقدم خدمات خيرية مجانية ضمن العمل المدني، وفي تجربة أخرى لمنظمة أخرى، كان قد تم إيقاف نشاطات حملة مناصرة بحجة الاختلاط بين النساء والرجال، لذا جرت معالجة الإشكال بتخصيص محاضرات توعية خاصة بالنساء، فالأنسب هو تصميم النشاطات وفق خصوصيات كل سياق وكل منطقة.

4- التبني المجتمعي للحملة وسيلة ناجحة في تجاوز التحديات، إذ كان الخيار الأنسب في توظيف أفكارٍ إبداعية، للتغلب على الطرق التقليدية التي لم تنجح في جذب مشاركة الأطفال في إحدى الحملات، إذ تم تبني مفهوم التعلّم باللعب لتقديم نقاط تشجيعية من أجل تعزيز مشاركة الأطفال، وكانت إحدى الإشكالات الأخرى في واحدة من حملات المناصرة تصميمها بناءً على افتراضات شخصية، دون قراءة مجتمعية صحيحة فلم تكن ناجحة، وتم تجاوز تلك العوائق في رفض المجتمع لها، من خلال استخدام أساليب اللقاءات المباشرة، والحوار للحصول على آراء أصحاب العلاقة أنفسهم والتعديل وفق المناسب، وفي تجربة أخرى لدمج الأطفال المُهجّرين مع أطفال المجتمع المضيف، كان الخيار الأفضل هو إقامة معرض رسم مشترك للأطفال.

5- كان للتشبيك دور محوري في مواجهة الكثير من التحديات اللوجستية والأمنية والقانونية وحتى ضعف الموارد المالية.

6- كانت التبرعات من الحلول الفُضلى لمواجهة نقص الموارد في تنفيذ حملات المناصرة.

7- الاستفادة من أي مساحة عمل ممكنة داخل المؤسسات الحكومية، إذ يوجد في بعض الأحيان إدارات حكومية تتقبّل التعاون مع المجتمع المدني، ضمن إطار معين وفي مواضيع معينة، خاصة المواضيع الإغاثية بغض النظر عن ترخيص المبادرة، ومن المفيد جداً استثمار هذه المساحة لتحقيق تدخل أوسع في المنطقة.

8- فهم المشاكل الاجتماعية وتحليلها باستخدام استبيانات ومقابلات مع أفراد المجتمع، وفي مثال على ذلك حول موضوع التسرب المدرسي، تبيّنَ أن التحدي الحقيقي ومكمن المشكلة في تحفيز وتشجيع الأهالي لأطفالهم على تفضيل العمل، بسبب المورد المادي الذي يُحقّقه بالدرجة الأولى، ولا تكمن المشكلة لدى أرباب العمل.

9- وضع استراتيجيات وتصميم أدوات حملات المناصرة، لتكون مُتغيرة وقابلة للتكيّف مع السياقات المتغيرة في الواقع السوري، بالإضافة إلى التحلّي بالصّبر والالتزام بالقضية وتبنّيها.

10- مشاركة التجارب والدروس المستفادة بين الكيانات المدنية، تساعد بدرجة كبيرة في تحسين قدرة المنظمات على الاستفادة منها، وتطبيق الحلول المناسبة لتجاوز العقبات.

خاتمة المحور الثالث

أولاً: النتائج

1- لا يمكن القول بوجود استراتيجية مناصرة واحدة مناسبة لكل أنواع الحملات، فكل سياق وكل نموذج حملة مناصرة يحتمل استراتيجية مختلفة، ففي بعض الأحيان في ظل حملات المناصرة المتعلقة بالتمكين السياسي، يكون للجلسات الحوارية والنقاشية السلمية أثر إيجابي في تحقيق الهدف من الحملة، لكن في سياقات أخرى قد تكون استراتيجية العصيان المدني هي الأنسب للحملات السياسية مثلاً.

2- ضعف الحملات السياسية على امتداد الجغرافيا السورية، يعود بالدرجة الأولى إلى فرض القوى المسيطرة نفوذها على تلك المناطق بقوة أمنية، وملاحقة أصحاب الأفكار التحررية التي تعارض التوجهات الأيديولوجية لتلك القوى، ويأتي بالدرجة الثانية ضعف الإمكانيات والخبرات المتعلّقة بالمشاركة السياسية وأنماطها، نتيجة حالة الركود السياسي، والعزوف عن ممارسة السياسة قسراً لفترات طويلة في سورية.

3- كانت حملات المناصرة التي قامت بها الكيانات المدنية السورية ذات طبيعة مناطقية محلية، دون وجود حملات عابرة للمناطق السورية، ويعود ذلك إلى وجود تابو من التواصل بين الكيانات المدنية الموزّعة على مناطق السيطرة المختلفة في سورية.

4- تختلف استراتيجيات المناصرة المناسبة حسب المنطقة وطبيعة القوى المسيطرة، وحتى اهتمام المجتمع المحلي بموضوع معين أو عدم إيلائه أي أهمية.

5- يمكن وسم أغلب حملات المناصرة في التجربة المدنية السورية، أنها بعيدة عن المفهوم الحقيقي وروح الغاية من حملات المناصرة، من حيث حشد الرأي العام، والضغط على السلطات القائمة في تحقيق مطالب شعبية، تتعلق بقضية شأن عام، ويكون إلقاء اللوم في ذلك بالدرجة الأولى على السلطات الحاكمة، بسبب حظر تنفيذ حملات المناصرة إلا في الإطار الضيق الداعم لمواقف تلك القوى ولفترات قصيرة، بالإضافة إلى ضعف المعرفة والخبرة المدنية السورية في تنفيذ الحملات وإدارتها، وحصر البعض مفهوم الحملة بوسم هاشتاغ على مواقع التواصل الاجتماعي، أو توزيع بعض المنشورات والقصاصات الورقية.

6- في ختام الحديث عن حملات المناصرة، يمكن الاستنتاج أن أغلب الكيانات المدنية السورية تقوم بحملات ونشاطات مناصرة، ذات صلة قوية برسالة ورؤية وقيم وأهداف مؤسساتها، لكن في أغلب المنظمات لا يتوفّر لديها معايير واضحة لتقييم نجاح الحملات، ولا يتوفر لديها أدوات القياس الموضوعي للتحقق من الوصول إلى أهداف الحملات، وإجراء تغيير على أرض الواقع عن خط الأساس قبل تنفيذ الحملات.

ثانياً: التوصيات

أولاً: التوصيات الموجهة للكيانات المدنية العاملة على قضايا المناصرة:

1- بناء الإعلام الاجتماعي والخروج من الإعلام السلطوي، وتوسيع استخدام وسائل التواصل الاجتماعي للتوعية بالمواضيع المرتبطة بالحقوق المدنية، والأحوال الشخصية والقوانين التمييزية، ومواضيع حسّاسة اجتماعياً مثل توضيح اختلاط مفاهيم العلمانية ومعاداة الدين.

2- الحصول على تدريبات بالإعلام الإلكتروني، والتعامل مع وسائل التواصل الاجتماعي بالمناصرة، كما توجد حاجة للخبرات الاستشارية الإعلامية والقانونية حول تصميم وتنفيذ المنشورات ونشرها.

3- توسيع مساحة التعاون مع الإعلام بغاية الحشد والتعبئة، وتفعيل دور الفعاليات المجتمعية في المناصرة مع المبادرات والمنظمات المدنية.

4- تطوير خطط استراتيجية للمناصرة، تهدف لإحداث تغييرات عميقة وبعيدة المدى.

5- الإعلان عن حملات المناصرة وتطويرها إعلامياً، باستخدام وسائل الإعلام ووسائل التواصل الاجتماعي، وتطوير وسوم هاشتاغات ومكونات أخرى مرافقة مثل الشعارات والوسائل والأدوات.

ثانياً: التوصيات بخصوص العلاقة بين الكيانات المدنية المنفذة لحملات المناصرة:

1- التشبيك العابر للمناطق، لتنفيذ حملات مناصرة على المستوى الوطني، ضمن إطار عمل يجمع المنظمات وتخصصاتها، لتنظيم الجهود المشتركة من خلال اجتماعات دورية ومشاركة المعلومات والموارد.

2- استخدام منصة إلكترونية تشاركية لمواجهة عوائق الاجتماعات الفيزيائية.

3- تنسيق جهود المناصرة ضمن كل منطقة لتحقيق فاعلية أكثر وتخفيف العبء.

4- بناء العلاقات بين الناشطين للتوعية بمفهوم المناصرة ودور المجتمع المدني، وكسر الصور النمطية حول دوره في العمل الإغاثي والتنموي فقط.

ثالثاً: التوصيات بخصوص علاقة الكيانات المدنية مع المجتمع:

1- بناء قدرة القاعدة الشعبية في المجتمع على المفاهيم المدنية، ومنها المناصرة وأهميتها، وإشراك المجتمع في تصميم وتنفيذ حملات المناصرة، من خلال تقديم تدريبات للتنظيم المجتمعي، بغية الوصول إلى المناصرة التشاركية من خلال المشاركة المجتمعية.

2- استقطاب المؤثرين والمهتمين بشكل يقوي الحملة، من خلال تأثيرهم على المجتمع ونشاطهم في دعم الحملة.

3- إجراء دراسات اجتماعية تسبر الاحتياجات الاجتماعية الأكثر أهمية في فترة ما، لبناء حملات المناصرة استجابةً لها، بحيث يتم بناء حملات المناصرة استناداً إلى تلك الحاجات المجتمعية الحقيقية، وليس لمجرد تنفيذ حملات كجزء من التزامات تعاقدية ضمن المشاريع، فيجب أن تكون القضايا مناسبة للسياق، وليست بعيدة عن الاحتياج، ولا بدَّ من تدريب أفراد المجتمع على المناصرة، وإشراكهم فيها ضمن كافة المستويات.

4- تعزيز المشاركة المدنية على إطار واسع.

5- تطوير أدوات الحشد والتنظيم المجتمعي للناس والجمهور المحلي.

6- بناء قدرات الكوادر الشبابية والمجموعات المهمشة، لتكون عناصر فعّالة في تفعيل الحشد المجتمعي، وتحقيق غايات حملات المناصرة.

رابعاً: التوصيات الموجهة إلى المنظمات الدولية:

1- رصد تمويل خاص للقيام بحملات المناصرة، وعدم الاكتفاء بتقديم التمويل للأنشطة المباشرة على الأرض، ذات النتائج مباشرة الرصد والتقييم، بل بدء العمل على الحملات طويلة المدى.

2- تقديم دليل أو تدريب خاص لبناء قدرات الكيانات المدنية، بتصميم حملات المناصرة وقيادتها واستخدام أدواتها، وبشكل خاص فيما يتعلق بالعمل مع الإعلام باعتباره ذي تأثير مباشر على المجتمع.

3- الحصول على مناصرة وضغط من المنظمات الدولية والمجتمع الدولي، لحصول الكيانات المدنية على التراخيص القانونية، بشكل يحافظ على استقلاليتها وقيامها بدور مدني حقيقي.

4- تقديم الدعم والتسهيلات لتنفيذ حملات المناصرة على المستوى الدولي، وتسهيل الوصول إلى صنّاع القرار الدوليين المعنيّن بالشأن السوري.

5- دعم حملات المناصرة على المستوى الوطني والدّولي.

المحور الرابع:

التخطيط المالي والاستدامة المالية

التخطيط المالي والاستدامة المالية

مقدمة

يُعتَبَرُ التّمويل من العوامل الهامّة في قدرة أي مؤسسة على تنفيذ المشاريع والبرامج اللازمة لتحقيق أهدافها، ولا يمكن بدون التمويل تحقيق أو تنفيذ أي من مشاريع أو برامج المؤسسة، لذلك فإن استمرار وجود وعمل المؤسسات، يعتمد بدرجة كبيرة على نجاح الإدارة المالية، وقدرتها على تدبير التمويل اللازم لاستمرار وتطوير عمل المؤسسة.

ضمن هذا الإطار، يمكن القول إن الفشل في الإدارة المالية، سيؤدي حتماً إلى انهيار في عمل المنظمة بغضّ النظر عن الكفاءة الفنية والإدارية للمؤسسة.[9]

تسعى الكيانات المدنية بتصنيفاتها المختلفة إلى رسم سياساتها المالية بنجاعة، وتحقيق ما يُسمّى بالاستدامة المالية، من خلال القيام بسلسلة من المراحل والعمليات، تُشكّل في مجملها التخطيط المالي، الذي يهدف لإدارة أموال تلك الكيانات عبر الخطة المالية، التي ترسم في معالمها التّدفقات النقدية الداخلية والخارجية، والنفقات المالية خلال فترة زمنية محددة، في إطار تحقيق أهداف المنظمة، فالميزانية هي جزء غير قابل للاجتزاء من التخطيط المالي.

لا يمكن تحقيق تلك الاستدامة المالية إلّا من خلال الممارسات المالية السليمة التي تحتوي ثلاثة محاور أساسية هي :

1- وضع أهداف مالية واضحة.

2- تحضير تقارير مالية دورية لاتخاذ القرار الصائب بفعالية وكفاءة.

3- استخدام أساليب الشفافية المالية من خلال عمليّات التدقيق المالي الداخلية والخارجية.

مع توسُّع نطاق عمل منظمات المجتمع المدني السورية، وازدياد مستوى الاحتياجات المختلفة التي تعمل على تغطيتها في مختلف المناطق، بات من الضروري حصولها على المصادر المالية الكافية والمستدامة، للإنفاق على العمليات الإدارية والتكاليف التشغيلية الخاصة بها، إضافةً إلى مختلف البرامج والأنشطة التي تنفذها.

9 خالد جاسم ابراهيم حسن الحوسني، الدور الرقابي لمؤسسات المجتمع المدني وأثره في تنمية المجتمع في دولة الإمارات العربية المتحدة -جمعيات النفع العام- دراسة حالة، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، كلية الآداب والعلوم، جامعة الشرق الأوسط، 2012-2013، ص 68.

كما توسّعت وتنوّعت مصادر التمويل التي باتت المنظّمات السورية تعتمد عليها، بين تمويل ذاتي وتبرُّعات ومنح من منظمات دوليّة ومشاريع مولّدة للدّخل وغيرها من المصادر. على أهمية هذا التنوع، بما يضمنه من إمكانية استمرار المنظمات بعملها، لم يخلُ الأمرُ من عوائق تقف بوجه الحصول على التمويل المطلوب، بين عوائق ذاتية وأخرى موضوعية، وفي الوقت ذاته برزت أهمية أن تُولي المنظمات أهميّةً أكبر لعملية التخطيط المالي، على اعتبار أنها تضمن استدامة التمويل والحصول عليه من مصادر تتوافق مع أهدافها ورؤيتها، كذلك طَوَّرت المنظمات على مدار السنوات الفائتة مجموعةً من الممارسات الفُضلى بهذا الشأن، معتمدةً على خبراتها المتراكمة بتجاوز العوائق المذكورة، وعلى تشارك الخبرات والمعلومات بين بعضها.

يتناول هذا المحور دراسةَ أشكال التمويل ونماذجه، ومدى قدرة المنظمات المدنية السورية على تحقيق استدامةٍ ماليّة، تُحقّقُ لها نوعاً من الاستقرار المالي والثبات، والاستمرارية في أداء الخدمات، وتقديمها بفعالية وكفاءة.

يُقسم المحور إلى:

- القسم الأول: أشكال ونماذج التمويل في التجربة المدنية السورية.
- القسم الثاني: الممارسات الفُضلى في الاستدامة المالية والتخطيط المالي.
- القسم الثالث: الممارسات الفُضلى في تجاوز العوائق التي تواجه المجتمع المدني السوري.
- خاتمة.

القسم الأول

أشكال ونماذج التمويل في التجربة المدنية السورية

أولاً: نماذج تمويل منظمات المجتمع المدني

يُعتَبرُ تحقيق الاستدامة المالية، وقدرة الجمعيات والمؤسسات على الوفاء بالتزاماتها المالية اتجاه الغير، وامتلاكها للموارد التي تُمَكّنُها من تقديم خدماتها، من أكبر هواجس تلك الجمعيات والمؤسسات، بغَضّ النظر عن القطاع الذي تعمل فيه، فالجميع يخافُ من الاعتماد على المانحين، لكنهم قليلون من يستطيعون أن يخرجوا من دائرة الاعتماد على المانح.[10]

يمكن اعتبار أن 50 بالمئة من ميزانيّات المُنظمات المدنية، مُحصَّلَة من خمسة مصادر تمويل مختلفة كأحد المؤشرات على الصحة المالية للمنظمة، ويمكن تصنيف كافة أنواع الإيرادات التي تتحصَّلُ عليها الكيانات المدنية إلى عدّة مصادر، وفقاً لمعيار مصدر الأموال وهي:

1- إيرادات داخلية، تتنوّع أشكال الإيرادات الداخلية

1- التمويل الذاتي: يُقصد به الإيرادات الداخلة إلى ميزانية المنظّمة من أموال أعضائها ومساهماتهم ورسوم العضوية أو الانتساب مثلاً.

2- المشاريع والأنشطة المولّدة للدخل: يقصد بها مصادر الإيرادات المتأتية من الأنشطة، أو المشاريع التي تقوم بها المنظمة لتحقيق إيرادٍ لها، كما في حالة تجهيز صالة للآجار، أو تقديم خدمة برسوم شبه مجانية، أو تجهيز صالات مطالعة.

يرى كثيرون أن تقديم الخبرة والخدمة مجّاناً من أعضاء المنظمة بمثابة تمويل عيني، ولا يقلُّ أهميةً عن التمويل المالي.

2- إيرادات خارجية، تتنوع أشكال الإيرادات الخارجية

1- التبرعات الخارجية: مورد الدّخل المُتحصِّل من مصادر خارجية غير أعضاء المنظمة، كما في حالة قيام المنظمة بحملات جمع التبرعات، أو من خلال المساهمات العينية والمادية التي يقدمها أفراد أو مؤسّسات.

10 جاكي كميل، دليل إدارة الجمعيات الأهلية غير الهادفة للربح، إنتاج مؤسسة فريدريش إيبيرت (مكتب مصر)، برينت رايت للدعاية والاعلان، مصر، 2016، ص 116.

2- التمويل الحكومي: مصدر تمويل مُخصّص في الميزانية العامة الحكومية، لتقديم الدعم للمنظمات المدنية، بغية تحقيق أهدافها المختلفة. يتميّزُ هذا المصدر باشتراط قانونية وجود المؤسسة، وحصولها على كيان قانوني مُرَخَّص، وفق الشروط والإجراءات النافذة. كما يحتملُ مصدر التمويل هذا أحد وجهين: إما تمويل الحكومة المحلية الوطنية، ويندرج ضمنه شرط الترخيص والتسجيل والكيان القانوني، أو تمويل حكومة خارجية، ويحتمل أوجهاً كثيرة لما يتضمنه من مخاطر فرض وتنفيذ أجندات سياسية، أو مخاطر أمنية وقانونية، إذا لم تكن طريقة التمويل قانونية ومعترف بها في بلد المنظمات الحاصلة على المنحة، والكثير من الدول تُجرّمُ الحصولَ على التمويل من مصادر خارجية، باعتباره فعلاً جرميّاً يمسُّ أمن الدّولة.

3- المِنَح من المنظمات الدولية: من أكثر مصادر تمويل الكيانات المدنيّة شيوعاً، والذي تقدمه المنظمات المدنيّة وفق أهدافها واهتماماتها، إذ تهتمُّ كل منظمة أو مجموعة منظمات دولية، بتقديم المنح والتمويل إلى قطّاعٍ معين من قطاعات العمل المدني والمجتمعي.

ثانياً: التحليل السياقي لتمويل المجتمع المدني السوري

في تحليل التخطيط المالي لعيّنةٍ تمثيليّة من المنظمات السورية العاملة على امتداد الجغرافيا السورية، يمكنُ الوصولُ إلى تصنيف نماذج تمويل المجتمع المدني السوري، استناداً لمعيار مصدر التمويل داخلي أو خارجي:

1- المصدر الأساسي لتمويل الكيانات المدنية على امتداد الجغرافيا السورية هو المنح، تُعتَبَرُ هذه المنح مصدراً خارجيّاً عن المنظمة، ومصدرها إما دولي كالمنظمات الدولية، أو داخلية كمنح المنظمات المحلية. تُشكِّلُ منحُ المنظمات الدولية المصدر الأساسي للتمويل، إن لم يكن شبه الوحيد في المنطقة الشرقية من سورية، بينما تتعدَّدُ مصادرُ التّمويل في الوسط والجنوب أو في شمال وغرب سورية، ويُعتَبرُ التّمويلُ من خلال المنح أفضل شكل من أشكال التمويل وأنسبها في السياق السوري، على الرغم من ضرورة وجود وسيط في الكثير من الأحيان.

2- تُشكّلُ التبرعات الذاتية لدى أغلب المنظمات العاملة في وسط وجنوب سورية، بالإضافة إلى شمال وغرب سورية، مصدر تمويل داخلي مهم، وتأخذ تلك التبرعات أشكالاً عينية ومعرفية، بالإضافة إلى التبرعات النقدية، وليس بالضرورة أن تكون كلّها تبرعات نقدية.

3- يتم اتّباع أسلوب جمع التبرعات من دوائر الثقة المحيطة بالمنظمة أو من الخارج، كأحد أنماط التمويل الخارجي، ويأخذ أشكالاً عينية أو مادية.

4- لا يوجد دراية كافية بأساليب التمويل لدى المنظمات المدنية في السياق السوري، خاصةً بأسلوب التمويل بناءً على جمع التبرعات عبر المنصّات أو حملات جمع التبرعات، ويمكنُ أن يعزى ذلك إلى ضعفِ القدرات المؤسساتية لتلك المؤسسات، من ناحية التخطيط المالي والسياسات المالية، وضبابية مفهوم التمويل، وعدم وجود توصيفٍ قانوني لتلك المُنظّمات، وافتقارها إلى التسجيل والترخيص في كثير من الأحيان، مع وجود بعض الحالات القليلة لقيام منظمة ما بإنجاز مشروعٍ مُدرٍّ للدخل كمصدر تمويل، أو القيام بحملات تبرعات في إطار معرض ما، أو من خلال منصّة إلكترونية.

5- التمويل الحكومي في سورية أضعفُ شكلٍ يمكنُ الاعتماد عليه من أشكال مصادر التمويل، وفي حال حدوث تمويل حكومي يكون مشروطاً بما ينسجم مع التوجُّهات الحكومية.

يمكنُ تفسيرُ اتجاه أغلب المنظمات إلى الحصول على المنح من المنظمات الدولية أو التبرعات الخارجية، نظراً لسهولة الحصول عليها بالمقارنة مع الأساليب الأخرى للتمويل، كحملات التبرعات أو المشاريع المولّدة للدخل، وعدم وجود فريق مُختص مؤهَّل باجتذاب التمويل لدى المنظمة إلّا في بعض الحالات، ويكونُ اجتذاب التمويل في الغالب مهمة إضافية لشخص أو فريق، وليس اختصاصاً حصرياً لفريق أو كيان للعمل عليه، إذ تتَّبعُ المنظماتُ الأساليب السهلة للحصول على التمويل، كما في حالة بناء العلاقات مع المنظمات الأخرى، لتكون العلاقة التمويلية مبنية على العلاقة الشخصية وليس الوظيفيّة، ولا يخلو الحصول على التمويل من وجود تخوّفات أمنية، في حالة عدم وجود ترخيصٍ قانوني، وهذه حال أغلب المنظمات السورية.

في الواقع إن طبيعة السياق السوري المتغيّرة باستمرار، تجعل من الصعب وضع الخطط المالية طويلة المدى، إذ تتّسم نسبة معينة من المنظمات في المنطقة الشرقية بانعدام وجود استراتيجية طويلة أو قصيرة المدى، ولا يوجد إيلاء أيّ اهتمام كافٍ بالتخطيط المالي لدى معظم تلك المنظمات، ويمكن القول إن ذلك يرتبط بواقع المنظمات في المنطقة الشرقية من سورية، التي تأخذ تمويلاً مباشراً من المانحين، ما يجعلها تصرفُ النظر عن وضع الاستراتيجيات والخطط المالية، على عكس الحال في بقية المناطق السورية مثل وسط وجنوب وشمال وغرب البلاد، حيث إن تلك المنظَّمات نتيجة وجود سياق مختلف في مناطق وجودها، متعلق بإجراءات الترخيص والتسجيل والرقابة الأمنية، مُضطرة أن يكون لديها تخطيط مالي أو بعضاً منه، وكثيراً ما تلجأ تلك المنظمات إلى حلقات الوسطاء، إما بشكل طوعي لأنها غير مُرخصّة وغير مسجلة، ولن تحصل على التمويل إلا من خلال وسيط مرخص فترزح تحت سيطرته، أو تكون مجبرة بسبب وجود منظمات معينة تتمتع بنفوذ قوي، وغطاء أمني وسيطرة على المنح الممولة للمنظمات، فلا يكون أمام المنظمة إلا خيار الرزوح تحت رحمتها.

بعد عرض أشكال التمويل، تبيّنَ أنّ أغلب المنظمات تعتمد على المنح كمصدر أساسي للتمويل، إن لم يكن وحيداً كما لدى أغلب منظمات المنطقة الشرقية، ويجدر التنويه إلى سلبيات الاعتماد على المنح بشكل كامل، أو بصفتها مصدر التمويل الأول:

1- انحياز المنظمات عن أهدافها، لتنسجم مع أجندات المانحين، بهدف الحصول على المنح.

2- الفقر في الإبداع بسبب الاعتماد الكامل على المانح وما يراه مناسباً.

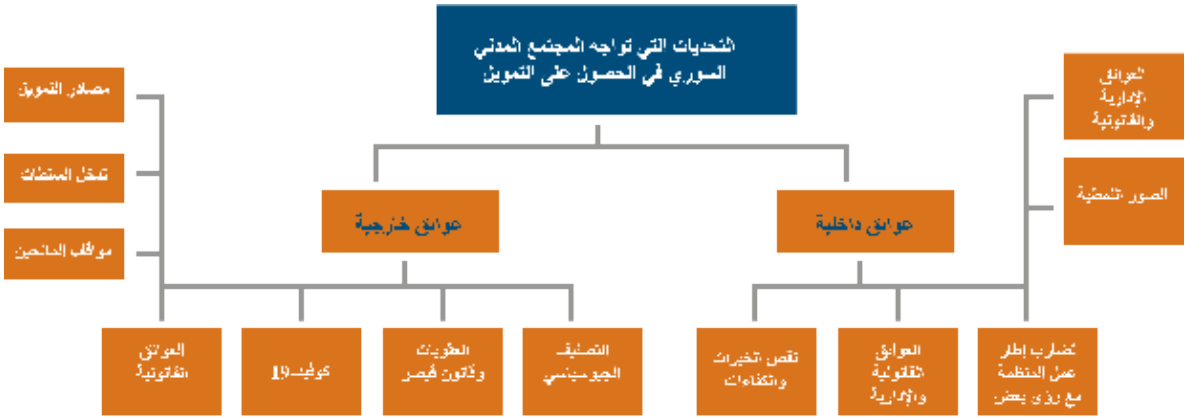
3- عدم توافق الخدمة مع السياق المحلي غالباً.

4- فرض المُموّل لأجنداته في معظم الأحيان، وإن كانت لا تحقق الحاجة المحلية.

5- الفقر في خبرات كوادر تلك الكيانات، وعدم سعيها لتطوير نفسها وبناء قدراتها.

ثالثاً: التحديات التي تواجه المجتمع المدني السوري في الحصول على التمويل

تواجهُ المنظمات المدنية السورية في سبيل الحصول على التمويل المناسب جملةً من العقبات والتحدّيات، التي تَصْطَدِمُ بها خلال مسارها للحصول على التمويل، وتُؤثِّرُ تلك التحديات والعوائق على خيارات المنظمة، في انتقاء أشكال التمويل المناسبة لتحقيق استدامتها المالية، إذ تتنوع أشكال تلك التحديات من شكلها البسيط إلى العوائق الخارجية والعوائق الداخلية، بحسب ما تواجهه المنظمة، ويمكننا التَّطرُّقُ إلى أكثر أشكال العوائق شيوعاً، تلك التي تواجه الكيانات المدنية السورية وفق الآتي:



- العوائق الخارجية

هي العوائق التي تتعلق بالبيئة المحيطة في عمل المنظمة، وتكون ذات تأثير سلبي في حصولها على التمويل، وتُشكّلُ تحدٍّ أمامَ تمويل المنظمات المدنيّة في تنفيذ أنشطتها، وتتنوعُ نماذج وأشكال العوائق الخارجية أمام تمويل المنظمات إلى:

1- مواقف المانحين: تعتبرُ من أكثر العوائق الخارجية التي تُشكّلُ تحدّياً أمام حصول المنظمات على التمويل، إذ يبني بعض المانحين مواقفهم التمويلية على أجندات معينة، ما يخلقُ في كثيرٍ من الأحيان فجوةً بين الحاجات المجتمعية الواقعية، والمشاريع التي يتمُ تنفيذها، نتيجةَ التباين بين رؤية المنظمات المُنفِّذة ورسالتها وأجندات المانحين، وهذا يجعل من تقديم المنح مُخصّصاً لأنواعٍ معينة من الأنشطة تنسجم مع أجندات المانحين، واشتراط المانحين في كثير من الأحيان متطلبات وإجراءات يكونُ من الصعب تلبيتها، بسبب الواقع والقيود السياسية والأمنية المفروضة على مناطق عمل الكيانات المدنية، كما أظهرت الدراسة أن تسيّس التمويل هو

أقل الأسباب تأثيراً في تقييد حصول المنظمات على التمويل، فالعائق اليوم ليس تسيّس التمويل، بل إن المنظمة التي تُموّلُ عمل المجتمع المدني في مكان سيطرة أي من القوى سواء الحكومة أو المعارضة أو الإدارة الذاتية، لا تحصل على ترخيص بالعمل أو تمويل العمل المدني في المناطق الأخرى، إنما يقتصر التمويل في مثل هذه الحالات على التمويل المستتر غير المفصح عنه، خوفاً من التبعات الأمنية التي قد تترتب على ذلك، ويمكن الإضافة في هذا العائق أن الممولين عموماً لا يقدّمون المنح في المناطق التي لا يكون لهم فيها غايات مُعيّنة، وتختلف اعتبارات التمويل وشروطها حسب ما يرغب المموّل الحصول عليه من تلك المنطقة، لذلك ينقل الممولون أحياناً المنح التمويلية بشكل كامل إلى منطقة أخرى، دون وجود دراسة حقيقية للأرض، إنّما بناءً على الأجندات التي يريدها المُموّل، فيدفع ذلك بعض ممتهني العمل المدني على أساس البزنس لنقل كامل نشاطهم إلى مناطق مراكز التمويل الجديدة، ما يعني ممارسة تلك المنظمات تدخُّلات في المنطقة، دون أن تكون على دراية كاملة بسياق المنطقة وظروفها، ما يُنتجُ هدراً في التمويل.

2- مصادر التمويل وكمّيتها: ترى الكيانات المدنية أن مصادر التمويل للمجتمع المدني السوري اليوم تشكل تحدّياً أمامه، نتيجةَ تقلُّصِ الجهات المانحة وعدم كفاية التمويل، لكن في الواقع يجب أن يترتب على عدم كفاية التمويل أو تقييد مصادره، لجوء الكيانات المدنية إلى البحث عن مصادر متنوعة للتمويل.

3- تدخُّل السلطة: إن ضعف البيئة التشريعية في سورية، وعدم قدرتها على حماية المجتمع المدني من التَّعرُّض لضغوط ونفوذ السلطات المسيطرة، خاصةً في حال وجود سلطات غير رسمية، يُشكِّلُ عثرةً كبيرة أمام التمويل، بسبب ممارسة تلك السلطات أشكالاً مختلفة من التعسف في الضغوطات على العمل المدني، سواء الرقابة الأمنية على التمويل والأنشطة التي تنفذها الكيانات المدنية، أو الحصول على إتاوات، وابتزاز الكيانات المدنية الحاصلة على التمويل. على سبيل المثال، يُقيّدُ موقف سلطات الإدارة الذاتية في الشمال الشرقي المنظمات، فلا يسمح لها وضع صناديق التبرعات متعدّدة الأغراض، ويجب على المنظمة وضع صندوق تبرع لغرض واحد، كما أن فتح الحسابات البنكيّة للحصول على التبرعات يتقاطع مع الكثير من العوائق، إذ إنه بمُجرّد ربط الحساب بالحصول على تبرعات، يعني حصول الكثير من المساءلات والتحقيقات الأمنية.

4- العوائق القانونية والإدارية: يرتبط هذا العائق بشكلٍ وثيق مع عائق تدخُّل السلطات، نتيجة عدم وجودِ نصٍّ قانوني مناسب يلائم واقع المجتمع المدني السوري اليوم، فيُغَطّي حاجته ويحميه من تعسُّف السلطات، إذ في الوضع الراهن تُحالُ الكثير من شؤون المجتمع المدني إلى السلطات البوليسية المسيطرة على أرض الواقع، بحيث يترك أمر تنظيم الإجراءات الإدارية إلى تلك السلطات التي تتباهى بوضع إجراءات مُعقّدة، وتجاوز النص القانوني، واشتراط موافقات أمنية للحصول على التراخيص.

5- كوفيد 19-: أثّرت حالةُ الإغلاق العام التي كانت تطال المناطق على العمليات المصرفية، ولا يمكن إنكار أثر كوفيد 19- حتى على مبالغ التمويل نفسها، إذ قيّدَ كثيرٌ من المانحين التمويل المُخَصَّصَ لمساعدة الدول التي تُعاني من نزاعات أو خَفَّضوه، بهدف تحويل جزءٍ من مصادرهم المالية للاستجابة إلى حاجة مجتمعاتهم المحلية في التصدّي للوباء.

6- العقوبات وقانون قيصر: كان لتأثير العقوبات الأوروبية وقانون قيصر الدور الرئيسي في الحد من فرص تمويل المنظمات غير الحكومية، وأدّى ذلك إلى تخفيض تلك الفرص إلى نسب ضئيلة، بسبب الصعوبات في استلام الحوالات، وعدم القدرة على استلامها أحياناً، وصولاً إلى إغلاق الحسابات البنكية، بسبب اتّباع المؤسسات المصرفية قاعدة صفر مخاطر، خوفاً من التعامل مع السوريين والمؤسسات السورية، كي لا تطالها العقوبات المفروضة عليهم، وفي الواقع يمكنُ القولَ إنّ ما تقومُ به مؤسسات الصّرافة من مغالاة في استثمار هذه المخاوف، لدرجة يمكن وصفها بأن العقود المصرفية أصبحت عقود إذعان وعقود سلطوية، ما حرم الكثير من الكيانات المدنية من أموالها الموجودة في المصارف، بالإضافة إلى التقليل إن لم نقل الحرمان من فرص التمويل المستقبلية، مع ضرورة التنويه إلى ظهور حلقات الوسطاء الماليين الذين أفرزتهم هذه الإشكالية، وأخذت حلقات الوساطة نموذجين، إما أن تكون منظمات أخرى مرخّصة ولها نفوذها، وتكون هي الوسيطة وتحقق فائدة مادية، وتفرض شروطها على المنظمة المدنية، والتي ربما تكون أحياناً أصعب من شروط المانح، أو تأخذ حلقات الوسطاء شكل الشركات المالية وشركات الصرافة، وتمارسُ نوعاً من التسلّط والمغالاة في النسب التي تأخذها على الوساطة.

7- التصنيف الجيوسياسي: يَتَحفَّظُ كثيرٌ من الممولين على تقديم المنح إلى مناطق الشمال السوري، التي تقع تحت سيطرة الفصائل المسلحة كهيئة تحرير الشام، أو مناطق شرق حلب بسبب سيطرة تركيا، ويَعزفُ البعض الآخر عن التمويل في مناطق سيطرة الحكومة والإدارة الذاتية لكن نسبتهم أقل، على سبيل المثال، يتوجّه التمويل نحو القطاع الإغاثي أكثر من التنموي في إدلب نتيجةً لتصنيفها الجيوسياسي، لكن في الواقع السوري اليوم، يمكن القول إن العمل الإغاثي هو الغالب على توجُّه المموّلين، على الرغم من أن توجه الممولين في عام 2017 كان نحو العمل التنموي، نتيجة الاستقرار النسبي حينذاك، والتسليم بالوضع الراهن الذي كان سائداً، لكن منذ أواخر عام 2019 وحتى اليوم، وبعد تدهور الوضع الاقتصادي السوري واللبناني وأزمة كوفيد 19-، عاد العمل الإغاثي إلى الواجهة وتراجع الدعم التنموي، نتيجة الحاجة المتزايدة للدعم الإغاثي على الأرض.

يمكنُ القول إن المنظمات العاملة في الشمال الشرقي، وإن كانت تواجه صعوبات تتعلق بالتمويل كتخوف البنوك والمانحين من العقوبات التي قد تطالهم، لكن في نفس الوقت تَتَمتَّعُ المنطقة الشمالية الشرقية بفرص متاحة أكثر في الحصول على التمويل، لناحية فتح الكثير من المنظمات مكاتبَ لها في أربيل، ما يُفسح المجال أمام حصولها على التمويل، ونقله أو تحويله عبر شركات التحويل إلى مناطق الشمال الشرقي، فَيُخفّفُ من تلك الأعباء، بينما تبقى المنظماتُ العاملة في الشمال السوري، تتمتع بقدر من فرص التمويل أقل من المناطق الشرقية، لكن أعلى من فرص التمويل للمجتمع المدني في مناطق سيطرة الحكومة، التي تعيش في بيئة بمستوى مرتفع من الخطورة والصعوبة من ناحية الحصول على التمويل، بسبب عزوف كثيرٍ من الممولين عن تقديم المنح لأسباب تتعلق بالخوف من العقوبات، أو لأنهم يتبنون صورةً نمطية تتهمُ المنظمات العاملة في مناطق سيطرة الحكومة، أنها منظمات ذات صلات وعلاقات أمنية، فيتوجهون إلى دعم منظمات الشمال. ختاماً، يمكن القول في تحليل هذه الإشكالية إن فرص التمويل في الشمال الشرقي، وفي الشمال السوري أكثر من مناطق سيطرة الحكومة، بسبب وجود مكاتب في تلك المناطق تُسَهّلُ التحويلات المالية، ضمن ظروف رقابيّة أقلّ تعقيداً.

يرى بعض ممثلي المنظمات أن الحصول على الترخيص في مناطق سيطرة الحكومة، يكون عائقاً أمام مساحة العمل المدني بشكل عام، بسبب خضوع المنظمة للرقابة المباشرة والمستمرة من قبل الجهات الوصائية المختلفة.

من العقبات التي تواجه المنظمات المدنية السورية أيضاً، تَحَكُّمُ الجهات المالية المسيطرة، ففي مناطق سيطرة الحكومة، يُسمح للجمعيات والمنظمات المُرخَّصة بتنفيذ أنشطتها والحصول على منح تمويلية، يتم ذلك حصراً عن طريق المصرف المركزي وبسعر الصرف الرسمي، الذي يقلُّ كثيراً عن سعر الصرف خارج المصرف المركزي في السوق الموازي، وفي مناطق شمال شرق حلب التي تخضع للسيطرة والإشراف التركي، تم افتتاح مراكز شركات تقدمُ خدمات بريد وتحويل أموال وطرود بريدية، كما جرى إنشاء مركز في كل مدينة في منطقة شمال شرق حلب، يفرض السياسة المالية لتلك الشركات، التي تُصرِّفُ المنح التي تحصل عليها المنظمات إلى الليرة التركية، وفق سعر المصرف المركزي التركي، مع تسليم نسبة 20 بالمئة من المنح بالدولار الأميركي، بذلك تكون الكيانات المدنية في مناطق شمال غرب سورية، مُجبرة على الالتزام بسياسة تلك الشركات المالية لحصولها على تراخيص تركية، بينما في مناطق الإدارة الذاتية، تلجأ معظم المنظمات إلى التعامل مع شركات الحوالات المالية المحلية لتوصيل الأموال، وكانت بالنسبة لتلك المنظمات حلاً مقبولاً وعمليّاً.

2- العوائق الداخلية

هي العوائق التي تتعلّقُ بالكيانات المدنية ذاتها أو متطوعيها، وإن كانت العوائق الداخلية غير ظاهرة للعيان أو للمراقب الخارجي بشكلٍ واضح، ولا تبدو ذات أثرٍ على التخطيط التمويلي، لكن في الواقع، لا تقلُّ العوائق الداخلية خطورةً عن العوائق الخارجية، وتتعدّدُ أشكالها وفق الآتي:

أ- نقص الخبرات:

تتعلقُ بالحاجة الاقتصادية بالدرجة الأولى، والمفهوم الخاطئ للتطوع في المجتمع المدني في الدرجة الثانية، إذ يَعزفُ الكثير من الأشخاص ذوي الخبرة عن التطوع، ويسعون للبحث عن عملٍ أو تطوعٍ مدرٍّ للنقود نتيجة الضغوط الاقتصادية، ما يحرمُ الكثير من الكيانات المدنية من الخبرات العالية، التي تتّجهُ نحو المنظمات الدولية والمنظمات التي تحقق مورداً مالياً جيداً.

ب- إطار عمل المنظمة:

يُشكِّلُ إطار عمل المنظمة، وما يرتبط به من رؤية ورسالة وأهداف، عائقاً عن الحصول على تمويل معين من أحد المانحين أحياناً، لكن في هذا السياق، نرى أنه لا يمكن اعتباره عائق تمويل، لأنه مبرر بالنظام الداخلي أو دستور المنظمة، ويحققُ للمنظمة تمويلاً من قبل مانح ما، يتّفقُ مع رؤيتها ورسالتها.

ج- الصور النمطية:

تشويه السمعة التي تستهدف المجتمع المدني لناحية فساده، تُؤدّي إلى فقدان الثقة بينه وبين المجتمع.

د- الإدارية والقانونية:

يمكن تصنيف العوائق الداخلية المتعلقة بالترخيص بناءً على تحليل الواقع السوري إلى نمطين:

i. عوائق وجود ترخيص: كانت تواجهها أغلب المنظمات في مناطق سيطرة الحكومة، ومناطق شمال شرقي سورية حيث سيطرة الإدارة الذاتية، ولم تكن هذه المشكلة شائعة الانتشار في مناطق الشمال السوري، وقد يكون من الغريب الحديث عن اعتبار وجود ترخيص قانوني يُشكّلُ عائقاً من عوائق التخطيط التمويلي للمنظمات، لكن للأسف في الواقع السوري الحصول على الترخيص، يعني فسح المجال لفرض الرقابة، والقيود الأمنية، ورقابة وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل، وحتى التدخل في كل تفصيل من تفاصيل العمل المدني، إذ يمكنُ لوزارة الشؤون الاجتماعية والعمل تعيين عضوٍ في مجلس الإدارة كمندوبٍ عنها، كما أن الترخيص والحصول على التمويل عبر الحسابات البنكية، يعني التعرُّضَ للرقابة الأمنية بشكل دائم، والحصول على النقود وفق سعر المصرف المركزي، الذي ينقص عن القيمة الحقيقية في السوق، ما يعني خسارة في قيمة النقود والتأثير سلباً على النشاطات، كما أن وجود الترخيص قد يعني أحياناً الحصول على التمويل عبر كيان مدني وسيط حصري، يتمتع بعلاقات أمنية وسلطوية عالية، ويحتكر حلقة التمويل الأولى، ويكون الوسيط في حلقة التمويل الثانية.

ii. عوائق عدم وجود ترخيص: تواجهها الكثير من المنظمات في الشمال السوري، ومناطق سيطرة الحكومة والإدارة الذاتية، إذ إنه يمكن تقبّل فكرة أن عدم وجود ترخيص يشكل عائقاً، من ناحية عدم وجود حساب بنكي باسم المنظمة، لذا يتم التحويل المالي إلى اسم أحد الأشخاص من أعضاء الكيان المدني، ما يشكل خطراً أمنياً نتيجة ربط التمويل بالحسابات الاسمية للأشخاص، كما يترتب على ذلك الحصول على التمويل بالعملة الأجنبية، واللجوء إلى السوق الموازي لتصريف العملة، ما يرفع من المخاطر المُتعلّقة بعملية التمويل، كما يُشكّلُ خطراً عند نقل الأموال من خارج سورية إلى الداخل السوري، وفي ذات الوقت رأت العديد من الكيانات المدنية أن وجود الترخيص، وإن كان يُحقّقُ تخفيفاً من الخطر الأمني في مكان ما، لكنه بذات الوقت يرفع من مستوى الضغط الأمني، والتضييق والرقابة من قبل الأجهزة الوصائية، ومن ضمنها وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل.

القسم الثاني

الممارسات الفُضلى في الاستدامة المالية والتخطيط المالي

أولاً: رسم استراتيجيات الاستدامة المالية

إن اختيار الممارسات الفُضلى في رسم الخطط المالية وتحقيق الاستدامة المالية، يَقْتضي وجود أدوات التمويل النشط للتنمية كشرط أساسي في الوصول إلى هذه الاستدامة، ويحتوي التمويل النشط للتنمية على ثلاث محددات[11]:

1. توليد الإيرادات: مثل جميع الاستراتيجيات المُدرَّة للدّخل التي قد تستخدمها مُنظّمة غير ربحية لتوليد الموارد المالية اللازمة لتنفيذ مهمتها.

2. تنوّع الإيرادات: الحاجة إلى مصادر دخل متنوّعة، ونهج متعدد الجوانب لتمويل التنمية.

3. الدخل الخاص: توليد الدخل إلى جانب جمع التّبرعات من أجل الاستثمار في نموّها وتطورها، ويوصف الدخل الخاص أنه نوع الإيرادات غير المقيدة، التي يمكن أن تحققها المنظمة.

على اعتبار أن الاستدامة الماليّة هي الهاجس الأول لكيانات المجتمع المدني، فلا بدَّ من توافر مجموعة من العناصر الأساسية لتحقيق استراتيجيات الاستدامة المالية:[12]

1. اتّباع التنويع في مصادر التمويل الخاص بالمنظمة، وتبني نظام هجين.

2. بخصوص المنح؛ من المهم العمل مع مانحين متعددين ومتنوعين، ولا تُهمَلُ المنح الصغيرة.

3. بناء الاحتياطيّات والأصول التي تساعد على تمويل الأنشطة والفريق الأساسي للجمعية.

4. تطبيق ممارسات الإدارة المالية الرشيدة، فمن المهم جداً أن تبقى الجمعية رشيدة في صرف مواردها المالية، فلا تُغالي في الصرف في مرحلة توفّر التمويل، لأن هذا يُصعّبُ إدارة مرحلة ما بين المشاريع المُمَوّلة، فمن الضروري أن تفهم الجمعية جيداً دورة الحصول على التمويل وماهيته، وحجم الاحتياطي الذي لديها، وكيفية وجهات إنفاقه.

بعد تحديد العناصر لرسم استراتيجيات الاستدامة المالية، يمكننا تحديد المُمارسات الفُضلى في التخطيط التمويلي، التي اتبعتها الكيانات المدنية السورية خلال مسيرة المجتمع المدني السوري.

11 الاستدامة المالية في المنظمات غير الربحية، مقال منشور على موقع اتحاد الجمعيات المغاربية، متاح على الرابط: https://bit.ly/3pN5gsP

12 جاكي كميل، دليل إدارة الجمعيات الأهلية غير الهادفة للربح، مرجع سابق، ص 119.

ثانياً: الممارسات الفُضلى في التخطيط التمويلي

1. تجهيز خطط تمويل قائمة على التخطيط المسبق لعام أو أكثر، بوضع خطط موازنة تقديرية مع هامش للمخاطر والظروف الطارئة.

2. بناء علاقات مع مانحين وشركاء استراتيجيين لتوفير تمويل بالحد الأدنى.

3. تنفيذ المشاريع المُدرّة للدخل تساعدُ في تأمين الغطاء المالي.

4. استخدام التمويل الذاتي من قبل الأعضاء، ساهم في تجاوز نقص التمويل في كثير من الحالات، من خلال تقديم تبرعات مالية، أو من خلال تقديم تبرعات عينية، أو خبرات وتدريبات.

5. كان استخدام التشبيك بين المنظمات المدنية، إحدى الوسائل الناجعة في توفير بعض مصاريف إعداد أبحاث ودراسات، من خلال الحصول على معلومات وبيانات مهمة للأبحاث عبر علاقات ومسارات التشبيك، كما كان للتشبيك والشراكة بين منظمات مختلفة دورٌ في تأمين مصدر تمويل بديل ومشاركة التكاليف.

6. التنظيم والتخطيط المالي بشكل دقيق ووجود استراتيجيات بديلة يحقق استدامة أعلى ويوفّر موارد مالية عديدة.

7. ساعدت روح الفريق لدى الأفراد العاملين الجمعيات على تجاوز التحديات خلال فترات شحّ التمويل، من خلال تقديم بعضهم العمل بشكل تطوعي، وموافقة بعضهم على تأخُّر التعويضات والرواتب أو تخفيضها.

ثالثاً: الممارسات سلبية الأثر على الاستدامة المالية

يُمكن تحديد مجموعة من الأخطاء التي ارتكبتها المنظمات المدنية، وتنعكس سلباً على الاستدامة المالية:

1. الاعتماد على التمويل ضمن دورة التمويل الأساسية، لأنه لا يحقق استدامة في العمل، فارتباط التمويل بشكل مشاريعي يُؤثّرُ على علاقة المُنظّمة مع الموظفين ومع المجتمع ذاته.

2. عدم إدراك الكيانات المدنية للقوة التي تملكها والتي يمكنها من خلالها الضغط على المانح.

3. عدم قيام الكيانات المدنية بأية عمليات مناصرة منظمة حول شروط المانحين في قضايا التمويل والضغوطات التي يمارسونها على المنظمة.

4. غياب التشبيك والتنسيق والتواصل بين الجمعيات.

5. إن ضمان الحصول على التمويل يقتل روح الابتكار لدى العديد من المنظمات، فضمان وجود مصادر للتمويل ومانحين بشكل دائم، يجعل تلك المنظمات غير مهتمة بالبحث عن مشاريع جديدة، أو أساليب جديدة مبتكرة لجذب ممولين جدد، إنما يجعل منها رهينة خبرتها دون البحث عن تطويرها أو تحسينها.

القسم الثالث

الممارسات الفضلى في تجاوز العوائق التي تواجه المجتمع المدني السوري

أولاً: عوائق التخطيط المالي في تجارب المجتمع المدني السوري

تواجه المنظمات المدنية السورية عوائقَ ذات أشكال وأصناف مُختلفة خلال عملية التخطيط المالي، ويمكن وضعُ مجموعة محددات لتلك العوائق التي تكون دائمة النفاذ خلال العمل المدني في السياقات الهشّة وسريعة التغيّر:

1. تُشكّلُ صعوبة الحصول على المعلومات والبيانات الدقيقة في كثيرٍ من الأحيان، عائقاً أمام المنظمة في قدرتها على وضع خطط مالية حقيقية وواقعية، أو تؤدّي إلى وضع خطط مالية غير صحيحة، ما يكون له أثر كارثي على عمل المنظمة ومصداقيتها.

2. يصعب وضع الخطط المالية الفعّالة في ظل البيئات المتغيرة، وهذا كثيراً ما تواجهه المنظمات العاملة في السياقات سريعة التغيّر والهشة، ويؤثر على الاستقرار العملياتي في المنظمة.

3. يتطلّب التخطيط خبرةً ومالاً ووقتاً، ما يجعل كلفته عالية، وقد لا تكون هذه الأمور متوافرة في بعض المنظمات، كما يعني التخطيط إحداث التغيير الذي يُواجَهُ معظم الأحيان بمقاومة، من قبل الأفراد داخل المنظمة، لأن الأفراد عندما يعتادون على شيء لا يريدون تغييره[13].

ثانياً: الممارسات الفُضلى في تجاوز عوائق التخطيط المالي

يمكن إدراج مجموعة الممارسات الفُضلى في إطار تجاوز العوائق، التي واجهت المجتمع المدني السوري خلال مسيرة العديد من مشاريع المنظمات المدنية السورية:

1- تجاوز شرط الترخيص الذي تضعه الجهات المانحة في أحيان كثيرة، من خلال ترخيص مركز تدريب وبناء قدرات، وكان مقبولاً لدى عدد كبير من المانحين وفي أكثر من فرصة تمويلية.

2- تجاوز اشتراط الحساب البنكي في ظل العقوبات الاقتصادية لا يوجد له حل مباشر، لكن كانت شركات الوساطة المالية الحل الأنسب في الحصول على المبالغ المالية، وإن كانت تتقاضى أجوراً مرتفعة.

13 محمود حسن الهواسي وحيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، لا يوجد دار نشر، 2014، ص 64-63.

3- وجود حساب شخصي خارج سورية لأحد الأشخاص كان خياراً مقبولاً في الكثير من الحالات للحصول على التمويل، كما كان هناك أسلوب آخر عبرَ استخدام حساب بديل لاستضافة أموال المنظمة أو الشركاء.

4- استخدام منصّات فيسبوك وواتس أب وحلقات المعرفة الشخصية والجالية السورية التي تساعد بجمع التبرعات من الأجانب.

5- اتباع أسلوب التشبيك والشراكة مع المبادرات الأخرى، كآلية للحصول على تمويل بديل، بهدف تغطية احتياجات النشاطات من التمويل.

6- تنويع مصادر الدخل وبناء مشاريع مُولِّدة للدخل، ساهمت في تحقيق استدامة للتمويل إلى حد ما، إذ لا يجب ربط التمويل بالمنح فقط.

7- الاعتماد على التمويل الذاتي والمتبرعين كان مصدراً للتمويل البديل، وسمح للمشروع بالاستمرار، دون حرمان المستفيدين من الخدمة بعد إيقافها من قبل المانح.

8- التبرعات من السوريين المقيمين في الخارج، كانت منفذاً في كثير من الحالات لاستمرار المشروع، لكن يوجد صورة نمطية من قبل المغتربين السوريين أن المبادرات والجمعيات التي تعمل في مناطق سيطرة الحكومة السورية يكون لها ارتباطات وعلاقات أمنية.

9- كان الترخيص والتسجيل في بعض الحالات، يُشكّلُ خطراً وضغطاً مضاعفاً من قبل السلطات الأمنية على الكيانات المدنية في مناطق سيطرة الحكومة، لذلك كان اللجوء أحياناً إلى عدم الترخيص وسيلة ناجعة في تجاوز تلك الأخطار والضغوطات.

10- التعاون مع هيئات حكومية يُسهّلُ تنفيذ المشروع، وفي كثير من الحالات لا يتم السؤال عن مصدر التمويل.

11- من الضروري إنشاء مصدر تمويل داخلي ومستدام يلعب دوراً في بناء الثقة مع المجتمع، على سبيل المثال:

i. ترخيص كشركة خاصّة للتدريبات النوعية، بعضها ذات بدل مادي وبعضها مجاني، تحقق مصدر تمويل ذاتي داخلي، ويلجأ البعض إلى استخدام ترخيص الشركة كأداة قانونية للحصول على المنح من المنظمات الدولية، والعمل تحت الغطاء القانوني للشركة، وإجراء تدريبات مجانية أو ورشات عمل، فيكون الوجه القانوني للنشاطات، كنشاطات تجارية تقوم بها الشركة من خلال تقاضي رسوم وأجور مقابل الخدمات، لكن يكون هناك المضمون المدني في الباطن المتمثل في الحصول على المنح وتنفيذ الأنشطة المدنية.

ii. نادي شبابي له اشتراك ومكان للدراسة أو الترفيه، يخلق استقطاباً وتواصلاً مع الشباب وبينهم، وبنفس الوقت يؤمن دخلاً للمؤسسة وعامليها.

11- تسجيل المنظمات والمؤسسات المدنية خارج أراضي سورية، بشكل خاص في لبنان وأربيل وتركيا والأردن، بسبب المواقف الجيوسياسية للمانحين والعقوبات على الداخل السوري، لتجاوز صعوبات التمويل والإشكالات البنكية، أو عدم وجود بنوك أساساً في بعض المناطق.

12- استثمار بند المسؤولية الاجتماعية للشركات الخاصة بهدف تغطية النشاطات المدنية.

خاتمة المحور الرابع

أولاً: النتائج

1- في الختام يمكن الوصول إلى حصر وتضييق النشاط التمويلي للمنظمات المدنية السورية، على أنماط معينة سهلة وبسيطة وبعيدة عن الواجهة قدر الإمكان، إما لتخوفات أمنيّة أو نتيجة ضعف مؤسساتي في القدرات والإمكانيات والخبرات.

2- واقع العمل المدني السوري، على امتداد الجغرافيا السورية، مع اختلاف السياقات في كل منها، يفرض أشكالاً من العوائق أمام الحصول على مصادر تمويل متعددة، وتتراوح تلك العوائق، بين صعوبة إيجاد موارد مُدرّة للدخل، أو صعوبة جمع التبرعات، مروراً بالعوائق والإجراءات البيروقراطية في مراحل كثيرة، ما دفع المُنظمات إلى استمرار الاعتماد على المانحين، من خلال المنح وتمديدها.

3- يتميز سياق التخطيط المالي لدى المنظمات، على امتداد الجغرافيا السورية، أنه قصير ومتوسط المدى، وعلى الرغم من إدراك المنظمات لأهمية وضع الاستراتيجيات، والخطط المالية، وتنوع مصادر التمويل، لكنها تضع استراتيجيات بسيطة، وغير تنبّؤية بالشكل الكافي لرسم خطة مالية طويلة المدى.

4- لا يوجد خبرات كافية لدى أغلب منظمات المجتمع المدني السوري، بحيث تكون قادرة على رسم خطط مالية، تحقق الاستدامة المالية، والاستقرار المالي لتلك الكيانات المدنية.

ثانياً: التوصيات

يُمكنُ إدراج مجموعة من التوصيات التي يُعتقد أنها ستساهم في تحسين التخطيط المالي للمنظمات وتأمين استدامة مالية أفضل:

1- التوصيات الموجهة لمنظمات المجتمع المدني

1- بناء وتعزيز المُساءلة الاجتماعية التي تُمثّلُ خلق شبكة رقابية من المجتمع المحلي، وضمن المجتمع المدني، لكشف حالات الفساد وعدم الشفافية.

2- بناء تحالفات محلية ضاغطة، بهدف إيقاف تنفيذ مشاريع غير منصفة، أو غير مهمة على الأرض، والقيام بحملات مناصرة لحماية المجتمع المدني من الفساد الذي يحصل تحت اسمه.

3- قيام الكيانات المدنية بتأسيس شراكات وتحالفات نوعية ضمن مشاريع كبيرة، تشترك فيها العديد من المؤسسات، لتوحيد أجندة المجتمع المدني السوري، لتتجاوز الجغرافيات والتحزبات العسكرية.

4- تبادل الخبرات المستمر بين المبادرات والمنظمات، وإنشاء حوض من الموارد المشتركة المتبادلة، والتنسيق والمناصرة بين الجمعيات لإيجاد الحلول لمشاكل الترخيص.

5- الحصول على طرق تمويل مختلفة، وبناء القدرات في مجال تخطيط وتنويع مصادر التمويل، وتفريغ أشخاص خبراء للتعامل مع المشاريع المولدة للدخل، مع الحفاظ على مضمون العمل المدني.

6- تنظيم التشبيك بين المنظمات بشكل مُمَأسس، من خلال منصّة خاصة بذلك، ورسم آليات للتنسيق والتوجيه الاستراتيجي، بهدف تعزيز التشبيك بين المبادرات والمنظمات، لتسهيل العمل المشترك وتشارك الموارد، والوصول لموارد أكبر وأكثر استدامة من خلال الجهود الجماعية.

7- تسهيل حصول المنظمات على الترخيص القانوني، وافتتاح الحسابات البنكية للمبادرات أو تجمّع المبادرات.

8- توسيع دوائر المعارف الشخصية لجمع التبرعات والهبات.

9- إيجاد قواعد بيانات للجهات المحلية والدّولية، لتسهيل وصول الكيانات المدنية لمصادر التمويل.

10- التركيز على مبادئ المشاركة، وروح العمل كفريق مبادرات، لا ضرورة لانتظار من يقوم بتنظيم الكيان المدني، بل يجب أخذ أعضاءه زمامَ المبادرة، دون الاهتمام بالظهور الشخصي بقدر الاهتمام بنجاح المجموعة ككل.

11- وجود رقابة مدنية من المنظمات لتجاوز حالات الفساد التي تسيء للمنظمات الأخرى.

12- يجب على المنظمات السعي للحصول على التمويل المتناسب مع رسالة ورؤية المبادرة.

ـ التوصيات الموجهة للمانحين

1- تخفيف الشروط الصعبة والمُعقّدة كشرط الحسابات البنكية، والابتعاد عن اتباع الأساليب التقليدية في تقييم المؤسسة، كشرط لقيام علاقة الشراكة أو تقديم التمويل، إنما الاستناد إلى أثر المنظمة على الأرض وفعالية أنشطتها، من خلال اعتماد تقييمات خارجية، واتباع أساليب للعمل بمرونة أكبر.

2- تعزيز المشاركة بين المانح والكيانات المدنية في كافة المراحل، خاصة التخطيط وليس فقط كشريك منفذ.

3- اعتماد آلية ترخيص بديلة عن الترخيص الحكومي مثل التسجيل لدى الأمم المتحدة.

4- توجُّه المانح الرئيسي لدعم الجمعيات المحلية عوضاً عن تقديم التمويل لوسطاء.

5- تحويل العلاقة بين المانح والكيانات المدنية إلى علاقة شراكة عوضاً عن علاقة تمويلية.

خاتمة الكُتيّب

خاتمة الكُتيّب

أثبتت تجربةُ المجتمع المدني السوري في ممارسة العمل المدني، في ظل وجود بيئة متغيرة باستمرار، درجة جيدة من القابلية للتأقلم والاستجابة، سواء من ناحية تنفيذ الأنشطة واختيار الطرق الجيّدة لتنفيذها، أو حتى في الاستجابة للتحديات والتعامل معها، لكن لا تخلو التجربة المدنية السورية نتيجة لحداثتها، من وجود الكثير من العوامل التي تؤثر على إطارها العملياتي والمؤسساتي، وتَتسببُ في ظهور مجموعة من السلبيات، التي تجعل المجتمع المدني السوري لا يمارس دوره بالفعالية والكفاءة، التي تتناسبُ مع الدعم المقدم، أو مع درجة الحاجة المجتمعية.

لم ينحصر دور المجتمع المدني السوري في ممارسة الدور المدني المعتاد كما المفهوم العالمي له فقط، بل كان دوره يتوزّع على مستويات الحاجات المجتمعية في جميع أنماطها، إغاثية وتنموية وتوعية، ونتيجة واقع السياق السوري والتحديات التي تقف في وجه النشاطات المدنية التوعوية والتنموية، كان الجزء الغالب من ممارسات المجتمع المدني، في مناطق سيطرة الحكومة، ومناطق الشمال والشمال الغربي، تغطي الاحتياجات المجتمعية الإغاثية، وتملأ الثغرات الناجمة عن ضعف السلطات المسيطرة في أداء واجباتها ومهامها، أما في مناطق سيطرة الإدارة الذاتية، فكان مجال عمل المجتمع المدني من منظور العمل التنموي والتوعوي أوسع وأكثر شمولاً من باقي المناطق.

يعاني المجتمع المدني السوري من حالة الاستقطاب الحاد والعزلة، حسب القوى المسيطرة في المناطق الجغرافية، ما يؤثر في مضامين العمل المدني وديناميكيته في الاستجابة على المستوى الوطني، ويبقى محصوراً في الإطار الجغرافي المناطقي، وما يترافق مع ذلك من ضعف في التشبيك والتنسيق والتواصل، ويخلق الاستمرار في العزلة والقطيعة بين المناطق السورية، صعوبة مستقبلية في التواصل، وتقبُّل الآخر في مرحلة ما بعد الأزمة السورية.

إن تجارب المجتمع المدني السوري، في السياقات المختلفة، تعاني كثيراً من الثغرات، بسبب العوامل المختلفة، من عزلة واستقطاب وقيود بأشكالها المتعددة، وواقع سياسي ومجتمع دولي ومجتمع مانحين، يقدم الخدمات والدعم في كثير من الأحيان بناءً على المصالح، لكن رغم كل ما سبق، تميزت التجارب غالباً بإبداعية وابتكار في إيجاد الحلول المناسبة، وانفرد المجتمع المدني السوري بالديناميكية سريعة الاستجابة للمتغيرات، بشكل خاص في النصف الثاني من العقد الأول من عُمرِ الأزمة السورية، بعد تراكم الخبرات والتجارب المختلفة.

المراجع

كتب وأبحاث

- جاكي كميل، دليل إدارة الجمعيات الأهلية غير الهادفة للربح، انتاج مؤسسة فريدريش ايبيرت (مكتب مصر)، برينت رايت للدعاية والاعلان، مصر، 2016.

- خالد جاسم ابراهيم حسن الحوسني، الدور الرقابي لمؤسسات المجتمع المدني وأثره في تنمية المجتمع في دولة الإمارات العربية المتحدة -جمعيات النفع العام- دراسة حالة، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، كلية الآداب والعلوم، جامعة الشرق الأوسط، 2012-2013.

- خلود منصور، العقوبات الاقتصادية والتقييد المالي: تحديات إضافية للحيّز المدني المحدود في سوريا، موجز السياسة والتوصيات، تموز 2020، دولتي ومركز القاهرة لحقوق الإنسان، 2020.

- زيدون الزعبي، منظمات المجتمع المدني السورية الواقع والتحديات، مواطنون لأجل سوريا، 2017.

- محمود حسن الهواسي وحيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، لا يوجد دار نشر، 2014.

تقارير ومقالات

- الحيّز المُتاح للمجتمع المدني ونظام حقوق الإنسان في الأمم المتحدة، دليل عملي للمجتمع المدني، دون سنة نشر.

- علاقة شبكات الأمان الاجتماعي بسياسات الرعاية الاجتماعية: حالات تطبيقية، بحث معد من قبل المعهد العربي للتخطيط، الكويت، لا يوجد سنة نشر، ص 6. متاح على الرابط:
https://www.arab-api.org/images/training/programs/1/2013/215_P14007-2.pdf

- الاستدامة المالية في المنظمات غير الربحية، مقال منشور على موقع اتحاد الجمعيّات المغاربية، متاح على الرابط:
https://bit.ly/3pN5gsP

- مركز المجتمع المدني والديمقراطية، المجتمع المدني السوري، استطلاع رأي، آب 2018.

مراجع إضافية

- تقارير وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل.

- القانون 93 الصادر عام 1958 الخاص بالجمعيّات والمؤسسات الخاصة.

كُتيب

المجتمع المدني السوري

الواقع والممارسات الفُضلى

من منظور

المشاركة المدنية، مساحة العمل المدني،
المناصرة، التخطيط المالي.