Paradigm MENA

بحث بعنوان

تأثير الحوكمة على دور منظمات المجتمع المدني السوري في مرحلة التعافي المبكر

مركز براديم, 2025

Comms@paradigmmena.com

ملخص

يسلط البحث الضوء على دور المجتمع المدني كركيزة هامة في قيادة عملية التعافي المبكر خلال المرحلة القادمة في سورية، في ظل هشاشة الدولة وضعف سيطرتها على الأطراف. ففي غياب حكومة مركزية فعالة، أصبح المجتمع المدني هو الرديف الأساسي في العديد من المجالات التنموية، حيث يمكن أن يساهم في إرساء دعائم البيئة الآمنة؛ عبر تلبية الاحتياجات الأساسية للسكان المتضررين من النزاع، والمساهمة في وضع وتنفيذ استراتيجية وطنية للتعافي في سورية بالتعاون مع السلطات المحلية.

يناقش البحث تأثير حوكمة منظمات المجتمع المدني على دورها في عملية التعافي المبكر في سورية. اعتمد البحث على الملاحظة المباشرة للباحثين، إلى جانب إجراء مقابلات شبه منظمة مع مجموعة من الناشطين والناشطات في المجتمع المدني السوري، بهدف جمع بيانات نوعية تعكس التحديات التي تواجه منظمات المجتمع المدني في مرحلة التعافي المبكر، مع التركيز على الحوكمة الداخلية، الديمقراطية، وتمثيل وإشراك المجتمعات المحلية بشكل فعال.

يخلص البحث إلى أن ضعف الحوكمة في منظمات المجتمع المدني يعيق قدرتها على التأثير الفعّال في عملية التعافي المبكر، حيث يفتقر العديد منها إلى البنى الديمقراطية، والهياكل الإدارية المناسبة، ويغيب عنها إشراك المجتمعات المحلية في اتخاذ القرارات وتصميم وتنفيذ المشاريع. مما ينعكس سلباً على قدرتها في تحقيق الأثر المنشود في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، ويهدد بتكرار الجهود وهدر الموارد. ويوصي البحث بضرورة تعزيز الحوكمة الداخلية، وتحسين الشفافية، والتنسيق بين المنظمات والقطاع الخاص والسلطات المحلية، وتركيز المنظمات على الدور الرقابي، وزيادة مشاركة المجتمعات المحلية لضمان فعالية التدخلات التنموية واستدامتها.

مقدمة

في السنوات الأخيرة، لعبت عدة أطراف فاعلة دوراً محورياً في عملية التعافي المبكر في سورية، بما في ذلك المانحون، وسلطات الأمر الواقع، والقطاع الخاص، والمجتمع المدني، والمجتمع الأهلي. تلك الأطراف تفاعلت مع بعضها في بيئة معقدة، ساهمت في تشكيل ديناميكيات جديدة في إطار الاستجابة الإنسانية ومحاولات الانتقال إلى مرحلة التعافي. بعد اندلاع النزاع، أصبحت المساعدات الإنسانية أساسية لتلبية احتياجات المجتمعات المتضررة، خاصة في المناطق التي انهارت فيها الهياكل الحكومية. بين عامي 2012 و2022، تم تخصيص حوالي 54.96 مليار دولار كمساعدات إنسانية لسورية والدول المجاورة، مع تركيز كبير على تمويل المشاريع من خلال الأمم المتحدة والمنظمات الدولية[1]. شكلت دول الاتحاد الأوروبي وأمريكا المصدر الرئيسي لهذه المساعدات، في حين بدأت دول الخليج العربية تبرز كمصدر رئيسي للتمويل، في حال المضي قدماً في مرحلة التعافي المبكر، حيث ستتأثر قرارات هؤلاء المانحين وتتشابك مع المصالح السياسية في سورية. أما سلطات الأمر الواقع فقد كانت أيضاً طرفاً مؤثراً في عملية التعافي. هذه السلطات ساهمت في بعض المشاريع التنموية، لكنها أيضاً فرضت قيوداً على المجتمع المدني، مما قلص من قدرة المجتمعات المحلية على المشاركة الفاعلة في هذه المشاريع. بينما عاد المجتمع الأهلي مؤخراً للعب دور أكبر كونه أكثر قدرة على توفير الأمان المجتمعي، في ظل انحسار سلطة الدولة وتراجع الدعم الدولي المرتبط بسياسات المانحين التي تأثرت بالحرب في أوكرانيا، وتراجع أهمية الملف السوري؛ فكان المجتمع الأهلي أكثر موثوقية في الحصول على أموال المغتربين.بدأ دور المجتمع المدني في سورية بالنمو منذ بداية الثورة السورية عبر نمط الجمعيات والمبادرات المحلية. وعلى الرغم من محاولاته لتقديم الدعم في مجالات عدة مثل التعليم والصحة، فقد عانى المجتمع المدني من غياب استراتيجية موحدة، ومحدودية الموارد المالية، مما أثر على فعاليته في التأثير على أولويات التعافي. كما أن ضعف الشفافية في عملية التمويل، إضافة إلى ارتباط المنظمات الدولية بالسياسات الخارجية؛ عقّدت من مهمة المجتمع المدني في سورية، وجعلت التنسيق بين المنظمات المحلية والدولية أمراً صعباً. في ظل هذه التحديات، يبرز دور حوكمة المجتمع المدني كأحد المفاتيح الأساسية في تعزيز فعالية عملية التعافي المبكر في المرحلة القادمة.

[1] جوزيف ضاهر، الفوضى المنظمة كيف أصبحت المنظمات غير الربحية في مناطق النزاع قطاعاً اقتصادياً، التقرير الأول، امباكت، 2023، ص11.

أولاً: تعريف التعافي المبكر في سورية والتحديات المرتبطة به

يعد مصطلح "التعافي المبكر" من المصطلحات المثيرة للجدل في السياق السوري، حيث شهد طوال السنوات الماضية تبايناً في فهمه وتفسيره من قبل مختلف الأطراف المحلية والدولية. فالتعافي المبكر كما تعرفه الأمم المتحدة هو "عملية متعددة الأبعاد تنطلق من الوضع الإنساني وتستند إلى المبادئ التنموية الساعية إلى البناء على البرامج الإنسانية وتحفيز فرص التنمية المستدامة وتهدف إلى توليد آليات الاعتماد على الذات، وتحترم الملكية الوطنية وقادرة على الصمود في مرحلة التعافي ما بعد الأزمة، وتشمل استعادة كافة الخدمات الأساسية، وسبل العيش، والمأوى، والحوكمة، والأمن، وسيادة القانون، والأبعاد البيئية والاجتماعية، وإعادة دمج السكان المهجرين[2]. إن التعريف المتفق عليه دولياً يرتبط بالكوارث الطبيعية، وليس بالنزاعات المسلحة التي تتسم بتعقيدات اقتصادية وسياسية واجتماعية مرتبطة بجذور النزاع ومفرزاته. وبالتالي، فإن مفهوم الأمم المتحدة للتعافي المبكر والذي يشمل جملة من المسارات السياسية والاقتصادية والتنموية والمجتمعية، قد لا يعني ذات المفهوم في قواميس الحكومة السورية الانتقالية، والأطراف الدولية المنخرطة بالملف السوري، والقوى المحلية المنقسمة على خلفية النزاع، ولاحتى عند قوى المجتمع المدني السوري نفسها.

ولطالما كان هناك تباين بين أطراف النزاع في سورية حول الآثار السياسية المترتبة على توظيف المصطلح في السياق السوري. كما أن افتقار التعافي المبكر إلى إطار معياري مقبول عالمياً بعد النزاع، جعله محط تفاوض بين القوى الدولية المنخرطة في الأزمة السورية وفي مقدمتها؛ أمريكا، روسيا، الاتحاد الأوروبي، والدول العربية. في هذه البيئة المتباينة، يشمل التعافي المبكر عمليات معقدة تتجاوز إعادة بناء البنية التحتية لتشمل تمكين المؤسسات المحلية وإعادة تهيئة نظام الحكم المحلي والوطني ليتمكن من استلام مهامه. هذه العمليات لا تقتصر على الجانب القطاعي، بل يجب أن تستند إلى احتياجات المجتمع المحلي وموارده الخاصة، مما يضع المسؤولية على عاتق المجتمع ذاته لإدارة شؤونه. وهنا تتباين الرؤى على مستوى المنظمات الإنسانية والتنموية، بشكل ملحوظ؛ فبينما ترى المنظمات الإغاثية التعافي المبكر كمساعدات إنسانية تركز على تخفيف المعاناة، تراه المنظمات التنموية جزءاً من عملية طويلة الأمد تهدف إلى تنمية اقتصادية شاملة ومستدامة. من جهة أخرى، قد يصطدم التطبيق الفعلي للتعافي المبكر في سورية بالآثار الناجمة عن الانقسامات الجغرافية والسياسية التي أفرزها النزاع، حيث تختلف آليات العمل في مناطق شمال شرق وشمال غرب سورية. حيث قد يتأثر المنظور حسب المساعدات المقدمة من الممولين الأمريكيين في مناطق شرق الفرات، بينما قد يتداخل التأثير التركي في توجيه برامج التعافي في شمال سورية.

[2] UNDP (2008). UNDP Policy on Early Recovery, 7A638DC99C778DD18C12575F3003F55B0-undp_aug2008.pdf

سبق أن أعلن منسق الأمم المتحدة للشؤون الإنسانية في سورية آدم عبد المولى في 31 آذار من العام الماضي أنه سيتم إطلاق برنامج للتعافي المبكر[3]، وتبعه تصدر العنوان في مؤتمر بروكسل الثامن[4]. إلا أن العملية توقفت بعد معركة ردع العدوان التي أسفرت عن سقوط نظام الأسد. وفي حين أن سورية اليوم بأمس الحاجة للمساعدات الدولية في ظل الأوضاع الإنسانية والاقتصادية الصعبة، من الواضح أن ملف التعافي سيكون محوراً رئيسياً في المفاوضات بين الدول الفاعلة في الملف السوري والحكومة الانتقالية، وقد يُطرح أيضاً على طاولة مؤتمر بروكسل التاسع. ومع ذلك، فإن العملية تواجه العديد من التحديات التي تكتنفها.

1- نقص التمويل:

خلال السنوات الماضية قامت الأمم المتحدة عبر مكاتبها بتمويل الاستجابة الطارئة ومشاريع الإنعاش بشكل أساسي عبر صندوقين؛ الصندوق الإنساني لسورية الذي يعمل تحت قيادة منسق الشؤون الإنسانية ضمن مكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية والذي تم إطلاقه في يونيو 2014، والصندوق الإنساني عبر الحدود الذي أنشئ عام 2014 [5]، وأخيراً، صندوق الائتمان لإعادة إعمار سورية الذي قامت بإنشائه مجموعة أصدقاء الشعب السوري وفريقها العامل على إعادة الإعمار الاقتصادي والتنموي[6]. بعد سقوط النظام من المتوقع أن تعول الأمم المتحدة في صندوق التعافي على ما أسمتهم سابقاً "المانحين غير التقليديين" وفي مقدمتهم السعودية والإمارات[7]. وقد سبق وقادت دول الخليج بالتعاون مع الولايات المتحدة استراتيجية جديدة تهدف إلى دفع عمليات التعافي المبكر في أعقاب الاستجابة للزلزال الذي ضرب تركيا وسورية في شباط 2023 [8]. كذلك يجري التعويل على مؤتمر بروكسل لدعم صندوق التعافي خصوصاً بعد أن تطرق في دورته الثامنة في نيسان 2024 للحديث عن صندوق التعافي المبكر[9]. وعلى الرغم من هذه الجهود، لا تزال الصناديق الثلاثة تعاني من ضعف التمويل. حيث يتوقع أن يكون حجم التمويل الفعلي المخصص صغيراً، مقارنة مع حجم الالتزامات المعلنة[10]. في وقت لاتزال السياسة الدولية غير واضحة في ملف التعافي بعد سقوط نظام الأسد، لاسيما مع احتمالية اتباع الدول الفاعلة سياسة انفتاح متدرجة تجاه الحكومة الجديدة مرهونة باشتراطات خارجية وداخلية.

---

[3] مقترح بيدرسن يكشف مقاربة المعارضة لمشروع التعافي المبكر في سورية العربي الجديد، 14/6/2024.

[4] مؤتمر بروكسل الثامن دعم مستقبل سورية والمنطقة، 2024 2023 مؤتمر بروكسل الثامن دعم مستقبل سوريا والمنطقة | EEAS

[5] التعافي المبكر في سورية رؤية جديدة نحو بناء جسور التطبيع الناعم مع نظام الأسد - مركز كاندل للدراسات 4/6/2024.

[6] نظرة عامة - صندوق الائتمان لإعادة إعمار سوريا .

[7] صندوق التعافي في دمشق.. نتيجة الخضوع الأممي لابتزاز النظام على حساب السوريين موقع تلفزيون سوريا، 9/4/2024.

[8] مقابلة مع باحث سياسي سوري، مقابلة إلكترونية في كانون الثاني 2025.

[9] كلمة المفوض السامي غراندي في مؤتمر بروكسل بشأن سوريا | مفوضية اللاجئين 27/5/2024، تمت الزيارة في 26/10/2024.

[10] مقابلة مع خبير في المجتمع المدني السوري، مقابلة إلكترونية في تشرين الثاني 2024.

2- تعزيز الانقسام بين المناطق:

رغم أهمية التخطيط المركزي لعمليات التعافي فإنه قد يساهم في توزيع غير متكافئ للتمويل بين المناطق في ظل الواقع الحوكمي للمؤسسات الوطنية وهشاشة الدولة السورية حالياً وعدم إمكانية تشكيل سلطات منتخبة محلياً ووطنياً في المدى القريب. من جهة أخرى، فإن ضعف الدولة المركزية يثير مخاوف حول تبني مشاريع محلية لا تدعم التكامل بين مناطق عانت انقسام جغرافي ومجتمعي لسنوات عديدة، مما يعزز الانقسامات القائمة ويهدد التماسك الاجتماعي. فالبلاد لاتزال ترزح تحت وطأة تداعيات النزاع، حيث باتت منقسمة إلى سبعة أنماط من الحوكمة؛ مناطق حكومة الإنقاذ، مناطق الحكومة المؤقتة، مناطق الإدارة الذاتية، مناطق الإدارة المدنية، مناطق سيطرة الحكومة المركزية، درعا، السويداء. وقد ترسخت هذه الأنماط على مدار السنوات، ما يجعلها تفرض نفسها كتحدٍ جوهري بوجه حكومة دمشق الجديدة في إعادة دمج هذه المنظومات التي تختلف في مستوياتها الحوكمية وبنيتها المؤسسية[11]. علاوة على ذلك، أفرزت هذه الأنماط شبكات مصلحية قد تعيق أي عملية تخطيط مركزي لا تتوافق مع مصالحها. وفي المقابل، ستسعى القوى المحلية إلى إرضاء هذه الشبكات عبر استغلال أموال التعافي لتعزيز شرعيتها. كما أن غياب معايير واضحة لاختيار الجهات المنفذة للمشاريع يزيد من احتمالية استغلال الموارد بشكل غير فعال وغير عادل[12].

3- المقاربة الإغاثية للتنمية:

يخشى من تبني استراتيجية تعتمد بشكل كبير على المساعدات الدولية دون بناء القدرات المحلية أو تعزيز مصادر التمويل الذاتية، مما يعزز التبعية الاقتصادية ويقلل من استدامة عمليات التعافي المحلية. علاوة على ذلك، يقتصر التركيز في المشاريع على المخرجات المادية، مثل بناء المنشآت، دون قياس تأثير هذه المشاريع على تحسين جودة الحياة أو بناء القدرات الاقتصادية المحلية[13]. كما أن هناك مخاوف من ضعف التنسيق مع المؤسسات الحكومية المحلية في ظل ضعف بنية الأخيرة، حيث يغيب التعاون بين الجهات الدولية والمحلية، مما يؤدي إلى ضعف التنسيق ويعوق تنفيذ مشاريع تنموية فعّالة ومستدامة.

4- التركيز على الجانب الاقتصادي وتجاهل الأبعاد الأخرى للتعافي المبكر:

تظهر التجارب السابقة مخاوف من التركيز على حلول مؤقتة في مجالات مثل المياه والكهرباء، دون معالجة الجذور السياسية والاجتماعية للأزمة، ما قد يؤدي إلى تكريس الواقع المؤقت بدل تحقيق تقدم حقيقي نحو الاستقرار المستدام. لذا، تبرز الحاجة إلى تبني استراتيجية شاملة تعالج قضايا الحوكمة، وسيادة القانون، والانتقال السياسي بجدية، من خلال إصلاحات مؤسسية عميقة تدعم عملية

[11] مركز عمران للدراسات الاستراتيجية - Displaying items by tag: الحوكمة المحلية 17/1/2025.

[12] مقابلة مع باحث سياسي سوري، مقابلة إلكترونية في كانون الثاني 2025.

[13] مقابلة مع خبير سوري في التنمية، مقابلة إلكترونية في شباط 2025.

التعافي على المدى الطويل[14]. في هذا السياق، يعد الأمن والاستقرار عاملاً أساسياً في نجاح جهود التعافي المبكر، بغض النظر عن اختلاف تعريفاته. فلا يمكن الحديث عن التعافي في ظل بيئة غير آمنة، إذ إن غياب هذا الشرط يجعل عمليات إعادة الإنعاش الاقتصادي واستعادة الخدمات عرضة للانهيار. على سبيل المثال، لا يزال ملف العلاقة بين قوات سوريا الديمقراطية (قسد) والحكومة الانتقالية دون حل، إلى جانب تحديات إعادة إدماج مناطق الجنوب والساحل في مشروع الدولة السورية الجديدة، والمضي قدماً في ملف العدالة الانتقالية. تعكس هذه القضايا مدى تأثير العوامل الأمنية والسياسية على استدامة جهود التعافي، ما يستدعي تبني مقاربة شاملة تأخذ في الحسبان الاستقرار السياسي والإصلاح المؤسسي لضمان نجاح التعافي على المدى الطويل.

بناءً على ما تقدم، يتبين أن مفهوم التعافي المبكر في سورية يبقى غامضاً ومفتوحاً للتفسير، حيث تتباين آليات تطبيقه وتفسيره بشكل ملحوظ بين مختلف المناطق والأطراف المعنية. وفي وقت تعاني فيه الدولة المركزية من هشاشة مؤسساتها، وشكوك بشأن شرعيتها، وضعف في قدرتها على فرض سيطرتها على الأطراف، تبرز أهمية منظمات المجتمع المدني كأحد الركائز الأساسية في عملية التعافي. حيث يمكن لهذه المنظمات أن تلعب دوراً محورياً في سد الفجوة بين مناطق السيطرة المختلفة، ودعم السلطات المحلية وتعزيز علاقتها مع المجتمعات المحلية، مما يسهم في توجيه العملية نحو نهج وطني قادر على إنجاز تعافٍ حقيقي. هذا النهج يعزز صمود المجتمعات ومرونتها، ويساهم في خلق بيئة ملائمة لدعم جهود الحل السياسي بناء السلام المستدام.

■ ثانياً: حوكمة منظمات المجتمع المدني في سورية:

حسب أدبيات الأمم المتحدة، يشمل المجتمع المدني جميع المنظمات التي تحتل "الفضاء الاجتماعي" بين الأسرة والدولة، باستثناء الأحزاب والمؤسسات الربحية. ويطلق وصف منظمات المجتمع المدني على مجموعة واسعة من المنظمات والشبكات والجمعيات والمجموعات والحركات التي تعمل بشكل مستقل عن الحكومة[15]. وتعرف منظمات المجتمع المدني أو المنظمات غير الحكومية بأنها أي مجموعة تضم مواطنين، تطوعية، وغير ربحية يتم تنظيمها على المستوى المحلي أو الوطني أو الدولي[16]. يمكن التعامل مع هذا التعريف بسلاسة في الأنظمة المستقرة، حيث تترسخ منظومة الدولة، وتنظم رابطة المواطنة العلاقة بين المواطنين والدولة وفيما بينهم. أما في الحالة السورية، حيث لا يوجد إجماع على الدولة، وتغيب سلطتها عن بعض المناطق بينما تتراجع في مناطق أخرى، فإن تطبيق هذا التعريف يصبح إشكالياً.ففي سورية، يقتصر المجتمع المدني فعلياً على المنظمات غير الحكومية (NGOs) التي نشأت استجابةً للاحتياجات الإنسانية المتزايدة، ولملء الفراغ الذي خلفه تراجع الدولة، حيث باتت تعمل على

[14] مقابلة مع باحث في قضايا الحوكمة والتنمية، كانون ثاني 2025.

[15] منظماتالمجتمعالمدني - لجنةالأممالمتحدةالاقتصاديةوالاجتماعيةلغربآسيا

[16] الأمم المتحدة والمجتمع المدني | الأمم المتحدة

إيصال أموال الداعمين إلى المجتمعات المحلية في مناطق تحتكر قوى الأمر الواقع القرار السياسي فيها. ساهمت هذه الديناميات في تشكيل منظمات المجتمع المدني السورية، لكنها في الوقت ذاته أنتجت تحديات هيكلية وتنظيمية تؤثر على قدرتها في تحقيق أهدافها المجتمعية المستدامة. هذه التحديات تتراوح بين ضعف الحوكمة الداخلية، وغياب الأنظمة والسياسات المكتوبة، بالإضافة إلى عدم التخصص في مجالات العمل، وضعف البنية الديمقراطية، والفجوة على مستوى التخطيط ونقص الكوادر. كل هذه العوامل تعوق قدرة منظمات المجتمع المدني على التحول إلى فاعل مستقل ومستدام، مما يجعلها عرضة للتأثر بالظروف السياسية ومتطلبات الممولين، بدلاً من أن تكون معبّرةً عن حاجات المجتمع المحلي بفعالية.

1-منظمات صغيرة أقرب إلى بنية شركات مقاولة فردية

تبدو بنية العديد من منظمات المجتمع المدني المحلية متطابقة مع بنية شركات الأشخاص أكثر من كونها منظمات مجتمع مدني غير ربحية، حيث تقوم على أسس شخصية وغالباً بهدف تحقيق أرباح أكثر من تحقيق تنمية مجتمعية حقيقية. في بعض الحالات، تخفي هذه المنظمات في بنيتها روابط عائلية أو دينية أو إثنية، مما يجعلها أقرب إلى تجمعات مغلقة من كونها مؤسسات مجتمعية شاملة. ضعف الحوكمة الداخلية يعد أحد أبرز السمات، حيث يغيب في معظم هذه المنظمات الجمعية العامة التي تمثل قاعدة المشاركة الديمقراطية. وبدلًا من ذلك، تُحصر عمليات اتخاذ القرار ضمن دائرة تنفيذية ضيقة[17]. وغالباً ما تستمر نفس الوجوه في مجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية دون أي تغيير ديمقراطي حقيقي. أما الهياكل التنظيمية، فغالباً ما تكون شكلية فقط لاستيفاء متطلبات الترخيص القانوني أو متطلبات الممولين، حيث يتم اعتماد أنظمة مكتوبة (مثل النظام الأساسي وسياسات الحماية ومكافحة الفساد والمشتريات..) من أدلة جاهزة، دون أن تعكس واقعاً مؤسسياً حقيقياً داخل المنظمة.

هذه الديناميكية تؤثر على طبيعة عمل هذه المنظمات، فبدلًا من أن تكون مرتكزة على التنمية والشفافية والمشاركة المجتمعية، تصبح أقرب إلى شركات خاصة تتعامل مع كل مشروع على أنه عقد مؤقت للحصول على تمويل محدد، دون استراتيجية طويلة الأمد. وهذا يعني أن الأهداف التنموية تصبح ثانوية، بينما يصبح تأمين التمويل هو الأولوية، مما يجعل هذه المنظمات غير قادرة على تحقيق تغيير مجتمعي حقيقي ومستدام.

2- الفجوة بين المنظمات الكبيرة والصغيرة على مستوى البنية التنظيمية

هناك تمايز واضح بين المنظمات الكبيرة والصغيرة. فالمنظمات الكبيرة، التي تتمتع بتمويل مستقر وخبرات تراكمية، قادرة على الامتثال لمعايير الممولين، حيث تتضمن بنيتها أقساماً رئيسية مثل المالية، المشتريات، الموارد البشرية، المتابعة والتقييم، الحماية، وإدارة المشاريع؛ مما يعزز استمرارية عملها.

[17] مقابلة مع باحث في قضايا الحوكمة والتنمية، كانون ثاني 2025.

أما المنظمات الصغيرة، فتواجه تحديات أكبر في الامتثال لهذه المعايير بسبب قلة الموارد والخبرات الإدارية، كما أنها غالباً تفتقر إلى هياكل تنظيمية واضحة، مما يعرقل قدرتها على تطوير مشاريع طويلة الأمد. وفي كثير من الحالات، تجد نفسها مجبرة على العمل وفق استراتيجيات قصيرة المدى فقط لضمان استمرار التمويل، دون التركيز على الأثر المجتمعي الفعلي. حتى على مستوى الحوكمة المالية، فإن متطلبات الشفافية والاستدامة المالية، مثل الخطة المالية وآليات الرقابة الداخلية والخارجية[18]، تغيب حتى عن بعض المنظمات الكبيرة، مما يزيد من التحديات التي تواجه هذا القطاع. إذا استمر هذا النموذج، فستبقى معظم المنظمات تعمل وفق نهج قصير الأمد، الأمر الذي يحد من قدرتها على تحقيق تحولات مجتمعية مستدامة في سورية.

3- منظمات غير متخصصة: تشتيت الجهود

تدفع ديناميات تشكيل المنظمات بدافع الحصول على التمويل العديد منها إلى محاولة التوسع والعمل في مجالات متعددة دون امتلاكها الخبرات المعمقة والمعايير اللازمة. حيث تسعى بعض المنظمات، بدلاً من أن تركز على مجالات محددة أو على تطوير اختصاصات معينة، إلى تقديم مشاريع في مجالات مختلفة رغم عدم امتلاكها الخبرة الكافية أو القدرة على تقديم نتائج فعالة؛ فتتوسع بشكل غير مدروس لتشمل عدة مجالات كالتعليم، والصحة، والإغاثة، وسبل العيش، والحماية، رغم افتقادها للخبرة وحتى للكوادر التي تعمل في هذه المجالات، ودون وضع خطة استراتيجية واضحة أو تخصيص للموارد في مجال واحد فقط. هذه الممارسات تؤدي إلى تشتت الجهود وضياع الفرص الفعلية لتحقيق تأثير ملموس في المجتمع[19].

تعكس هذه الاستراتيجية المشتتة القلق المستمر بشأن تأمين التمويل، والذي غالباً ما يتحقق إما من خلال التواجد الميداني الفعلي أو عبر الاعتماد على شخصيات محورية تلعب دور الوسيط بين المنظمة والممولين. إلا أن هذا النهج، الذي يتبع تدفقات التمويل وفقاً لأولويات المانحين الآنية، يقلل من فرص الحصول على دعم طويل الأمد، حيث يميل المانحون إلى تفضيل المنظمات التي تمتلك رؤية استراتيجية واضحة، وتتمتع بتركيز مستدام في مجالات محددة، مما يضمن تحقيق نتائج مؤثرة ودائمة. إضافة إلى ذلك، فإن ضعف التخصص داخل العديد من هذه المنظمات يؤثر سلباً على قدرتها على بناء فرق عمل مؤهلة، قادرة على إدارة مشاريع معقدة ومتنوعة بكفاءة. فغياب التركيز على مجالات محددة يجعل من الصعب تطوير خبرات تراكمية أو تعزيز القدرات المؤسسية، مما يحد من فعاليتها على المدى البعيد.

[18] المجتمع المدني السوري الواقع والممارسات الفضلى، مؤسسة دولتي، 2021، ص63.

[19] مقابلة مع باحث في قضايا الحوكمة والتنمية، كانون ثاني 2025.

4-فجوات في الكوادر البشرية: تأثير النزاع المستمر

يعد نقص الكوادر البشرية المؤهلة من أبرز التحديات التي تواجه منظمات المجتمع المدني في سورية. فقد أدى طول أمد النزاع إلى هجرة واسعة للكفاءات؛ مما أثر بشكل كبير على قدرة المنظمات المحلية على العمل. إن العديد من هذه المنظمات تعاني من نقص حاد في الخبرات المهنية والكوادر الفنية القادرة على تسيير الأنشطة المجتمعية بشكل فعال. تتسبب الهجرة المستمرة للكفاءات في إضعاف قدرة هذه المنظمات على تدريب وتطوير العاملين المحليين. كما أن النزاع المستمر في سورية يعزز من صعوبة جذب الكوادر ذات الخبرة، وبالتالي يصبح من الصعب استدامة الأنشطة المجتمعية وخلق بيئة عمل قائمة على الابتكار والتحسين المستمر.

إضافة إلى ذلك، تنطوي فجوات الكوادر البشرية على تحديات إضافية مثل ضعف التنسيق بين مختلف الأنشطة والفرق، وصعوبة تقديم برامج تدريبية عالية الجودة للموظفين المحليين بسبب نقص التمويل، وقلة الاهتمام نتيجة التركيز على تقديم المستلزمات البيروقراطية والتوثيقات المالية وعدم الاكتراث إلى الأثر المجتمعي على المدى المتوسط والطويل، والاعتماد على الثقة والعلاقات الشخصية على حساب الكفاءة. هذه الفجوات تمنع المنظمات من تطوير قدراتها المؤسسية، وتجعلها أكثر عرضة للانتكاس في ظل الظروف المتغيرة.

■ ثالثاً: العوامل المؤثرة في حوكمة منظمات المجتمع المدني السوري

يمكن إرجاع ضعف حوكمة منظمات المجتمع المدني السوري إلى عدة عوامل رئيسية، أبرزها حداثة التجربة مقارنة بفترة طويلة من التصحّر في الفضاء العام، والإرث الشمولي الثقيل، وسيطرة عقلية المركزية الشديدة، التي فرضها النظام السابق. كما أدى القمع المستمر لعقود إلى غياب أي بيئة قانونية وتنظيمية تدعم وتنظم عمل المجتمع المدني؛ مما جعل نشأة هذه المنظمات عشوائية ومفتقرة إلى الإطار المؤسسي الواضح. ومع انفتاح المساحة المدنية خلال النزاع، باتت هذه المنظمات تعمل ضمن بيئات حوكمة متباينة، حيث تخضع لمختلف قوى الأمر الواقع، في ظل تراجع سلطة الدولة المركزية أو تفككها في بعض المناطق. هذا الواقع المعقد جعل آليات العمل المؤسسي غير موحدة، وأدى إلى نشوء تحديات متعلقة بالشرعية القانونية والقدرة على التنسيق بين مختلف الجهات الفاعلة. إلى جانب ذلك، فإن المخاوف الأمنية المستمرة، وإن كانت متفاوتة بين المناطق، ساهمت في غياب الشفافية وضعف المشاركة المجتمعية داخل هذه المنظمات، مما أدى إلى انعدام الرقابة الفعالة على عملها، وترك المجال مفتوحاً أمام الممارسات غير الخاضعة للمساءلة، مما زاد من هشاشة البنية الحوكمية للمجتمع المدني السوري.

1- توظيف سلطات الأمر الواقع للمجتمع المدني: بين الشراكة والتضييق

على مدى السنوات الماضية، لعبت سلطات الأمر الواقع التي عملت في ظلها منظمات المجتمع المدني دوراً هاماً في التأثير على بنية منظمات المجتمع المدني؛ فقد سعت هذه السلطات إلى استغلال الأموال المتدفقة من المانحين لإضفاء الشرعية على حكمها. وباعتبار أن الجهات المانحة تفضل التعامل مع منظمات المجتمع المدني وترفض التعامل مع السلطات المحلية سواء لأسباب سياسية، أو بدافع تقليل مخاطر الفساد[20]. فقد أدى ذلك إلى إعادة هندسة العلاقة بين هذه السلطات والمنظمات غير الحكومية. في هذا السياق، لجأت السلطات المحلية إلى تبني استراتيجيات مختلفة في تعاملها مع المجتمع المدني، فإما أن تسعى إلى عقد شراكات غير متكافئة مع المنظمات غير الحكومية، خاصة في المشاريع المتعلقة بتوفير البنية التحتية والخدمات الأساسية، وإما أن تلجأ إلى فرض القيود على عمل هذه المنظمات والتأثير على توجهاتها، لضمان عدم خروجها عن الأجندة السياسية والاقتصادية لهذه السلطات. وفي بعض الحالات، يكون التضييق على المجتمع المدني مدفوعًا بمخاوف أعمق تتعلق بتقليص مساحة العمل المدني، خشية أن يتحول إلى فضاء للنشاط السياسي والتنظيم المجتمعي، الذي قد يهدد هيمنة سلطات الأمر الواقع ويعيد تشكيل المشهد المحلي بطريقة لا تتماشى مع مصالحها.

كما أدت صعوبات الحصول على التراخيص في ضعف البنية الحوكمية للعديد من المبادرات والمنظمات المحلية الفاعلة وحرمانها من التمويل؛ نتيجة حاجتها إلى العمل تحت مظلة المنظمات الدولية أو المنظمات العاملة في دول الجوار، لاسيما في لبنان وتركيا، حيث تواجه المنظمات السورية تحديات كبيرة في الحصول على التراخيص، مما يجعل تأسيس منظمات جديدة أو تحديث هياكل الحوكمة الداخلية أمراً صعباً[21]، ويعيق قدرة المنظمات على الحصول على التمويل من المانحين أو الاعتراف القانوني. في حين أن هذه الدينامية من العلاقة بين المنظمات المحلية والمنظمات في دول الجوار خلقت احتكاراً في توزيع التمويل وهدر كبير في الموارد التي يذهب قسم كبير منها للمصاريف الإدارية للمنظمات الوسيطة.

2- تأثير سياسات المانحين في بنية المجتمع المدني السوري

تلعب سياسات المانحين الدوليين دوراً حاسماً في تشكيل البيئة التنظيمية للمجتمع المدني السوري؛ إذ لا يقتصر تأثير التمويل على إنشاء الأجسام المدنية ونمو بعضها أو تلاشيه، بل يمتد إلى قدرة المنظمات المحلية على تنفيذ مشاريعها بفعالية. . ومع اندلاع النزاع السوري في عام 2011 وظهور احتياجات إنسانية غير مسبوقة، أصبحت منظمات المجتمع المدني السورية فاعلاً أساسياً في توفير الخدمات الأساسية للمجتمعات المتضررة، خاصة في المناطق التي شهدت انهياراً في الهياكل الحكومية.

---

[20] الأولويات وصناعة القرار: محددات التخصيص المحلي للمساعدات في شمال شرق سورية، منظمة امباكت، ورقة بحثية، 2021،ص9.

[21] مقابلة مع ناشطة مدنية تعمل في منظمات المجتمع المدني، مقابلة إلكترونية في كانون الأول 2024.

ومع ذلك، فإن تأثير سياسات المانحين لا يقتصر على تمويل المشاريع فقط، بل يمتد لتشمل حوكمة هذه المنظمات، وتحديد أولوياتها الاستراتيجية، وضمان استدامتها على المدى الطويل، مما يعكس دوراً مزدوجاً في دعمها وفرض قيود عليها في الوقت ذاته، في ظل غياب أي مصادر بديلة عن الأموال المتدفقة من المانحين الدوليين.

انعكس تأثير هذه السياسات على أهداف المنظمات؛ فغالباً ما تؤدي سياسات المانحين إلى انحراف منظمات المجتمع المدني عن أهدافها الأصلية، فيما يُعرف بـ"انحراف المهمة". يحدث هذا الانحراف عندما تُعدل المنظمات أولوياتها لتتوافق مع متطلبات المانحين، على حساب الاحتياجات الحقيقية للمجتمعات المستهدفة. وتُعد هذه الظاهرة شائعة بشكل خاص في مناطق النزاع مثل سورية، حيث تواجه المنظمات غير الحكومية ضغوطاً متزايدة للتركيز على مشاريع الإغاثة قصيرة الأجل بدلاً من المبادرات التنموية المستدامة التي تعالج الأسباب الجذرية للمشكلات على المدى البعيد[22]. غالباً ما تُجبر دورات التمويل القصيرة المنظمات على التركيز على تحقيق أهداف فورية، مما يؤدي إلى ضعف الاهتمام بالنمو الاستراتيجي وبناء القدرات المؤسسية التي تضمن استدامتها وفعاليتها على المدى البعيد[23]. مشكلة أخرى تفرزها دورات التمويل القصير الأمد تتمثل في تعامل الموظفين مع فرص العمل في الجمعيات على أنها مؤقتة، إذ يرتبط استمرارهم بالتمويل أو المشروع القائم. هذا التصور لا يقتصر على الكوادر الثانوية، بل يمتد أحياناً إلى الكوادر الأساسية، مما يؤثر سلباً على تحقيق استراتيجية المنظمة، حيث يصبح التركيز منصباً على الاستفادة من الفرص الآنية بدلاً من الالتزام برؤية مؤسسية طويلة المدى[24]. في سورية، تجد المنظمات نفسها عالقة في هذه الدورة، حيث تُجبر على إعطاء الأولوية لمشاريع الإغاثة الطارئة على حساب التنمية وإعادة الإعمار طويلة الأجل. وهذا لا يحد من قدرتها على بناء مرونة داخل المجتمعات فحسب، بل يجعلها أيضاً تعتمد بشكل مفرط على التمويل الخارجي.

علاوة على ذلك، تتميز العلاقة بين المانحين والمنظمات السورية المحلية في كثير من الأحيان باختلال كبير في القوة. يتحكم المانحون، الذين يسيطرون على تدفق الأموال، في تحديد شروط وأولويات العمل، مما يترك المنظمات المحلية بقليل من الاستقلالية لتحديد توجهها الاستراتيجي. وقد وثقت هذه الاختلالات بشكل جيد في القطاع الإنساني، حيث أشارت العديد من الدراسات إلى أن المنظمات المحلية تُعامل غالباً كـ"منفذين" فقط لمشاريع مصممة من قبل المانحين[25].

[22] Alice Obrecht and Sophia Swithern (SOHS co-leads), with Jennifer Doherty (2022). The State of the Humanitarian System. Available at: https://sohs.alnap.org/2022-the-state-of-the-humanitarian-system-sohs-%E2%80%93-full-report

[23] Bennett, C., & Pantuliano, S. (2016). Time to let go: remaking humanitarian action for the modern era. https://odi.org/en/publications/time-to-let-go-remaking-humanitarian-action-for-the-modern-era/

[24] مقابلة مع مدير برامج في إحدى المنظمات السورية، شباط 2025.

[25] de Geoffroy, V., & Grunewald, F. (2017). More than the Money. Available at: https://www.trocaire.org/sites/default/files/resources/policy/more-than-the-money-localisation-in-practice.pdf

يضعف هذا النقص في الاستقلالية من قدرة منظمات المجتمع المدني السورية على متابعة حلول محلية للأزمة بينما يعزز دورها كشركات مقاولة صغيرة.

3-التحديات المتعلقة بالحوكمة الذاتية:

تواجه منظمات المجتمع المدني السورية صعوبات كبيرة في تحقيق الحوكمة الذاتية، إذ لم يكن التمويل، رغم أهميته، كافياً لضمان بناء مؤسسات مدنية مستقلة ومستدامة. فعلى مدى أكثر من عقد، تلقت العديد من الجمعيات السورية تمويلاً مستمراً ضمن إطار عمل محدد، لكنها لم تتمكن من تحقيق الحوكمة المؤسسية الفعلية. يشير ذلك إلى أن المشكلة لا تتعلق فقط بحجم التمويل أو استمراريته أو شروطه، بل بطبيعة الإدارة الداخلية لهذه المنظمات، والتي يغيب عنها العقل المؤسسي لصالح نهج انفعالي، أو ثوري، أو حتى نفعية فردية قائمة على الاستفادة الشخصية. حيث تعاني هذه المنظمات من ضعف في بنيتها الإدارية، إذ تفتقر إلى ثقافة الحوكمة الرشيدة التي تضمن توزيعاً واضحاً للسلطات، وآليات مساءلة فعلية، وتخطيطاً استراتيجياً بعيد المدى. في كثير من الحالات، تتركز السلطة بيد مجموعة ضيقة من الأفراد الذين يتخذون القرارات بشكل أحادي، مما يحول هذه المنظمات إلى كيانات مغلقة تفتقر إلى التطوير الذاتي والتحديث الإداري. إضافة إلى ذلك، فإن غياب الاختصاصيين والخبراء عن الكوادر الإدارية يضعف القدرة على ابتكار حلول مستدامة، حيث تستمر معظم المنظمات في العمل وفق منطق الاستجابة الطارئة للأزمات، دون تطوير رؤية مؤسسية طويلة الأمد. كما أن التركيز المفرط على الامتثال لمتطلبات المانحين، بدلاً من الاستثمار في بناء نظم إدارية قوية، يخلق بيئة عمل غير مستقرة تعتمد بالكامل على التمويل الخارجي، بدلًا من تطوير مصادر استدامة ذاتية. مع تراجع التمويل، قد تواجه المنظمات السورية ضغوطاً متزايدة لتحسين هياكلها الحوكمية، استجابةً لمطالب المانحين بتطبيق آليات رقابية صارمة لضمان الاستخدام الفعّال للموارد. وقد يُفضي هذا الضغط إلى تطوير نظم حوكمة تعزز الشفافية والمساءلة، مما يسمح بتحقيق أقصى استفادة ممكنة من الموارد المحدودة. ومع ذلك، فإن هذا التوجه غالباً ما يظل محصوراً في إطار "عقلية المقاولات"، حيث يتم التركيز على تحسين المخرجات الشكلية مثل إعداد التقارير، الالتزام بالمتطلبات البيروقراطية، وتسريع تنفيذ المشاريع. في المقابل، يندر أن تُترجم هذه الجهود إلى تحسينات جوهرية تؤثر على الأثر المجتمعي ما لم يُرافقها ضغط حقيقي لإحداث تغييرات عميقة في البنية المؤسسية الديمقراطية للمنظمات، بما يضمن مشاركة ورقابة مجتمعية أوسع واتخاذ قرارات تعكس الاحتياجات الفعلية للمجتمعات المستهدفة.

رابعاً: تأثير الحوكمة في منظمات المجتمع المدني على دورها في التعافي المبكر

تلعب منظمات المجتمع المدني دوراً بالغ الأهمية في دعم المجتمعات المتضررة من الأزمات، إذ تسهم في توفير الخدمات الأساسية وتعزيز التماسك الاجتماعي والمشاركة المدنية. غير أن ضعف أو غياب هياكل الحوكمة الفعالة داخل هذه المنظمات يحدّ من قدرتها على تحقيق التعافي المستدام، حيث يؤدي إلى غياب الشفافية، وانخفاض مستوى المساءلة، وضعف التخطيط الاستراتيجي. في السياق السوري، تبرز إشكالية ضعف الحوكمة كأحد العوامل الأساسية التي تهدد بتقويض دور منظمات المجتمع المدني، حيث أدى غياب الأطر التنظيمية الواضحة إلى عزل هذه المنظمات عن المجتمعات المحلية، نتيجة تركيزها المفرط على تأمين التمويل بدلاً من بناء تشاركية مع المجتمعات المحلية. كما فاقم ذلك الفجوة بين الأجيال داخل هذه المنظمات، مما أضعف التنسيق الداخلي وحرمها من الإرث المؤسساتي وأثر سلباً على قدرتها على الاستجابة الفعالة لاحتياجات السكان. وفي هذا الإطار، سنتناول بالتفصيل انعكاسات ضعف بنية الحوكمة على دور هذه المنظمات في عمليات التعافي المبكر والتنمية المستدامة.

1- العزلة عن المجتمع المحلي: ضعف دور المجتمع المدني السوري في التمثيل والإشراك:

يتمثل أحد أهم أدوار المجتمع المدني في تمثيل وإشراك الناس خارج السلطات الرسمية، عبر توفير قنوات للتفاعل بين الأفراد والسلطات المحلية والبلدية، مما يعزز المشاركة الديمقراطية والتواصل الفعّال بين المواطنين ومؤسسات الحكم[26]. وعلى الرغم من الدور المحوري الذي يمكن أن تلعبه منظمات المجتمع المدني في تعزيز الاستقرار السياسي والمصالحة المجتمعية في السياق السوري، باعتبارها ركيزة أساسية في جهود التعافي المبكر، إلا أن العديد منها ابتعد عن المشاركة في القضايا السياسية وتجنب إدراج قضايا مثل الديمقراطية والمواطنة وسيادة القانون ضمن أولوياته. وقد أسهم هذا الابتعاد في تعميق الفجوة بينها وبين المجتمع المحلي.

إن غياب بنية حوكمة قوية ومستقرة في منظمات المجتمع المدني السوري يؤدي إلى عدم القدرة على التعبير عن مصالح المجتمع المحلي بشكل فعّال. في حالة عدم وجود هيكل إداري وقانوني مناسب، يصبح من الصعب على هذه المنظمات التواصل مع الجهات المعنية أو التأثير في السياسات المحلية أو الضغط على السلطة لتنفيذ الإجراءات التي تساهم في التعافي. علاوة على ذلك، أدى التركيز المفرط من قبل العديد من منظمات المجتمع المدني على تأمين التمويل إلى إهمال الجهود الضرورية لبناء علاقات طويلة الأمد ومستدامة مع المجتمع المحلي، أو الاستفادة بشكل فعال من موارده.

[26] ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/doc_01_10

بل إن بعض هذه المنظمات اختارت نهجاً يُقصي المجتمعات المحلية أو يتعامل معها بنظرة وصائية، سعياً لضمان استمرارية التدفقات المالية. أفضى هذا النهج إلى ممارسات انتهازية أضرت بالصالح العام، وأسهمت في تآكل الثقة بين المنظمات والمجتمعات التي يُفترض أن تكون في صلب عملها[27].

من جهة أخرى تعاني منظمات المجتمع المدني من فجوة واضحة بين الجيل الأول من المؤسسين والناشطين الجدد، مما يُشكل تحدياً هيكلياً وتنظيمياً. هذه الفجوة غالباً ما تُسهم في تعزيز التنافسية بدلاً من التعاون والتكامل بين الأجيال، حيث يتمسك المؤسسون بأساليبهم التقليدية ونهجهم في الإدارة، في حين يسعى الشباب لإدخال رؤى جديدة وأفكار مبتكرة. وبذلك يتأثر العمل الجماعي سلباً، حيث يؤدي غياب الأطر الديمقراطية إلى التنافسية وضعف العمل المؤسساتي، وتراجع القدرة على استقطاب الشباب وتنظيمهم، مما يحدّ من فاعلية هذه المنظمات في تمكين واستيعاب الأجيال الجديدة وتفعيل أدوارهم المجتمعية.

2- الاستدامة الهشة للمشاريع:

تواجه منظمات المجتمع المدني مشكلة كبيرة في ضمان استدامة تدخلاتها؛ نتيجة عدم التخصص وضعف الكوادر الإدارية. غالباً ما يتم تصميم المشاريع دون الاستناد إلى دراسات بحثية، ولا توضع خطط مستدامة لضمان استمراريتها بعد توقف التمويل، في ظل غياب أدوات قياس الأثر على مستوى التنمية، في حين يتم الاكتفاء بتطبيق المخرجات قصيرة الأمد[28]. وعليه، تظل هذه المشاريع عرضة للانهيار في حال انقطاع الدعم المستمر من المانحين، مما يجعلها غير قادرة على تحقيق تأثير مستدام أو طويل الأمد. بل إن بعضها قد يسهم في إحداث أضرار، مثل التسبب في التضخم نتيجة ضخ أموال في قطاعات محدودة بشكل غير مدروس، أو استنزاف الكوادر البشرية من القطاع العام لصالح مشاريع قصيرة الأمد في مجالي التعليم والصحة[29]، مما يؤدي إلى إضعاف البنية التحتية الأساسية لهذه القطاعات على المدى البعيد.

3- ضعف الرقابة وزيادة الفساد:

عندما تفتقر المنظمات إلى الرقابة الفعالة داخلياً نتيجة غياب فصل السلطات في الهياكل الحوكمية الداخلية، فضلاً عن ضعف رقابة الجهات الحكومية و المجتمع المحلي والمانحين، تزيد فرصة الفساد وسوء إدارة الموارد. في ظل غياب إشراف حقيقي على توزيع التمويل، قد تُخصص الأموال لمشاريع لا تحقق الأثر المنشود، أو تُهدر بسبب سوء التقدير أو المحسوبية. وهذا يضعف قدرة المنظمات على

[27] تنظر المجتمعات المحلية إلى موظفي المنظمات غير الحكومية على أنهم يحصلون على رواتب مرتفعة قياساً بمستوى الدخل في مناطقهم ولقاء أعمال سهلة.

[28] مقابلة مع مدير برامج في إحدى المنظمات السورية، مقابلة إلكترونية في كانون الأول 2024.

[29] مقابلة مع خبير في التنمية مقابلة إلكترونية في كانون الأول 2024.

تقديم حلول ذات جدوى وتساهم في تعزيز الفجوات الاجتماعية والاقتصادية. ومن جهة أخرى تساهم دورة التمويل في إهدار نفقات إدارية كبيرة من كتلة التمويل المخصصة لمشاريع التعافي؛ نتيجة مرورها عبر المنظمات الدولية والمنظمات في دول الجوار ومن ثم تنفيذها في نهاية المطاف عبر المنظمات والمبادرات المحلية[30].

4- عدم تنسيق التدخلات وضعف التنسيق بين المنظمات:

تُنفذ العديد من المشاريع من قبل منظمات مختلفة في نفس المناطق، لكن غياب التنسيق الجيد بينها يؤدي إلى نتائج غير فعّالة. على سبيل المثال، في قطاع التعليم، تقوم بعض المؤسسات التعليمية باتباع مناهج مختلفة عن الآخرين، مما يؤدي إلى تباين كبير في مستوى التعليم ويضعف تأثير المشاريع التعليمية. وكذلك في المشاريع الصغيرة يغيب التنسيق في دراسة السوق والجدوى الاقتصادية وقطاعات العمل والبناء على الدروس المستفادة. أيضاً معظم المنظمات لا تمتلك بيانات ولا تقوم بمسوحات دورية ما لم يُطلب منها من قبل المانحين وفي الكثير من الأحيان لا تلبي المعايير العلمية وتكون غير حقيقية وغير محدثة[31].

يتسبب غياب التنسيق الكافي في هدر الموارد، حيث تمُول مشاريع مشابهة من قبل عدة منظمات دون أي تشاور مسبق، مما يؤدي إلى تكرار الجهود وهدر الموارد المتاحة. وفي بعض الحالات، تُخصص الأموال لمشاريع لا تتماشى مع الاحتياجات الحقيقية للمجتمعات المستهدفة، الأمر الذي يُضعف الأثر العملي لهذه المشاريع ويؤدي إلى خسائر مالية كان يمكن استثمارها بشكل أفضل. هذا الهدر لا يقتصر فقط على إضاعة الموارد، بل يساهم أيضاً في تقويض ثقة المجتمعات في قدرة المنظمات على الاستجابة لاحتياجاتها الفعلية.

5- ضعف الاستجابة لمتغيرات البيئة السياسية والاجتماعية

تواجه المنظمات التي تفتقر إلى خطط استراتيجية واضحة تحديات كبيرة في التكيف مع التغيرات السياسية والاقتصادية التي تشهدها المنطقة. في ظل هذه الظروف، تصبح هذه المنظمات عرضة للإغلاق نتيجة تراجع الدعم أو عدم قدرتها على ضمان استمرارية مشاريعها أو تبعاً لتوجهات بعض الأفراد المتنفذين. على النقيض، تتمكن المنظمات القوية، التي تعتمد على حوكمة رشيدة وهيكل تنظيمي متين، من التكيف مع المتغيرات وتوجيه أجندتها بما يتماشى مع أولويات المانحين، مع الحفاظ على جزء من استقلاليتها. يُبرز هذا التباين أهمية الحوكمة الجيدة والتخطيط الاستراتيجي في تعزيز مرونة المنظمات واستدامتها، خاصة في البيئات المضطربة.

[30] مقابلة مع مدير برامج في إحدى المنظمات السورية، مقابلة إلكترونية في كانون الأول 2024.

[31] مقابلة مع ناشطة مدنية تعمل في منظمات المجتمع المدني، مقابلة إلكترونية في كانون الأول 2024.

تُعد عدم استمرارية العديد من منظمات المجتمع المدني واحدة من أكبر العقبات التي تواجه القطاع المدني السوري. يعود هذا التحدي بشكل أساسي إلى التمويل غير المستدام، حيث تعتمد معظم المنظمات على تمويل قصير الأجل يستهدف مشاريع محددة دون توفير خطط لضمان استمرارية العمليات بعد انتهاء الدعم المالي. هذا النمط يترك المنظمات عرضة للتوقف المفاجئ بمجرد انقطاع التمويل. علاوة على ذلك، يُعزى ضعف الاستمرارية أيضاً إلى غياب استراتيجيات وأهداف طويلة الأمد تمُكّن هذه المنظمات من تطوير هياكل تنظيمية مرنة ومستدامة. في كثير من الأحيان، تُركز المنظمات جهودها على الحصول على التمويل، مما يحول دون بناء قدرات داخلية قوية أو تطوير خطط استراتيجية تعزز من مرونتها في مواجهة التحديات. كنتيجة لذلك، تفقد المجتمعات المحلية ثقتها في هذه المنظمات بسبب غياب الأثر المستدام، حيث تصبح المبادرات والمشاريع مجرد حلول مؤقتة دون إحداث تغيير جوهري أو طويل الأمد.

الخلاصة

تؤثر بنية الحوكمة في منظمات المجتمع المدني بشكل كبير على دورها في التعافي المبكر في سورية، حيث ينعكس ضعف هذه البنية على قدرة المنظمات في تلبية احتياجات المجتمع المحلي وتحقيق تأثير ملموس. أحد أبرز التأثيرات الناجمة عن غياب الحوكمة المستقرة هو عدم القدرة على التعبير بشكل فعال عن مصالح المجتمع المحلي أو التأثير في السياسات المعنية، إذ تفتقر المنظمات إلى الهياكل الإدارية والقانونية المناسبة، مما يؤدي إلى ضعف قدرتها على التواصل مع الجهات المعنية أو الضغط لتنفيذ إجراءات تعزز التعافي. علاوة على ذلك، تواجه منظمات المجتمع المدني تحديات كبيرة في ضمان استدامة مشاريعها، حيث تفتقر العديد منها إلى استراتيجيات طويلة الأمد أو دراسات جدوى فعلية تضمن استمرارية هذه المشاريع بعد توقف التمويل. فغالباً ما تكون مشاريع سبل العيش والتعليم والصحة قصيرة الأمد، وعندما يتوقف التمويل، تنهار هذه المشاريع، مما يحد من أثرها الدائم في المجتمعات المحلية. من جانب آخر، تساهم ضعف آليات الرقابة في زيادة الفساد وسوء إدارة الموارد، حيث تفتقر الكثير من المنظمات إلى أجهزة رقابة داخلية وإشراف فعال من الجهات الحكومية أو المانحين، مما يؤدي إلى تخصيص التمويل لمشاريع لا تحقق الأثر المرجو أو يضيع بسبب المحسوبية أو سوء التقدير. وهذا يضعف قدرة المنظمات على تقديم حلول فعالة ويعزز الفجوات الاجتماعية والاقتصادية في المناطق المتضررة. كما أن غياب التنسيق بين المنظمات يؤدي إلى تكرار المشاريع وتداخل الجهود، مما يترتب عليه هدر كبير للموارد التي كان من الممكن استثمارها بشكل أكثر كفاءة. لا يقتصر هذا فقط على إضعاف التأثير العام للتدخلات، بل يُنتج أيضاً مشكلات إضافية، مثل ترك بعض الاحتياجات الأساسية دون تغطية، أو إغراق بعض المناطق بالخدمات على حساب مناطق أخرى.

بناءً على ذلك، يتضح أن ضعف الحوكمة في منظمات المجتمع المدني السورية يعوق قدرتها على تحقيق نتائج فعّالة في جهود التعافي المبكر. لذلك، يُعد إصلاح البنية الحوكمية في منظمات المجتمع المدني وتعزيز علاقتها مع المجتمع المحلي خطوة جوهرية لضمان نجاح عملية التعافي المبكر. يشمل ذلك تطوير نظم حوكمة ديمقراطية تعزز الشفافية والمساءلة، وتؤسس لمشاركة مجتمعية حقيقية في عمليات صنع القرار والرقابة. كما أن بناء جسور الثقة مع المجتمعات المحلية يتيح للمنظمات فهم الاحتياجات الفعلية والاستجابة لها بفعالية، مما يعزز من تأثيرها واستدامة أنشطتها. كما ينبغي على المنظمات أن تدرك أهمية التفاعل مع القضايا السياسية والاجتماعية، بما في ذلك التغيير الديمقراطي، والعمل على دمج هذه القضايا في أجنداتها لضمان تأثير أعمق وأوسع في التعافي المبكر. وأن يتم تنفيذ المشاريع المتعلقة بالبنية التحتية والقطاعات الحيوية كالصحة والتعليم وسبل العيش في إطار من التشاركية بين القطاع الخاص والبلديات والمجتمع المدني؛ كون هذه المشاريع تتطلب إمكانيات كبيرة وخبرة فنية قد تتفوق على قدرات المنظمات المجتمعية وحدها. فيمكن للقطاع الخاص أن يساهم في توفير التقنيات، التمويل، والخبرة اللازمة، في حين تلعب المنظمات المدنية دوراً رقابياً وأخلاقياً أكثر من تنفيذ المشاريع نفسها. هذا الدور الرقابي يشمل ضمان الشفافية في تنفيذ المشاريع، مراقبة الجودة، وضمان أن المشاريع تلبي احتياجات المجتمعات المحلية بشكل فعّال.