



Citizens For Syria  
مواطنون لأجل سوريا

## منظمات المجتمع المدني السورية الواقع والتحديات

بحث مبني على نتائج مسح معمق  
لمنظمات المجتمع المدني السورية

# منظمات المجتمع المدني السورية الواقع والتحديات

بحث بناء على نتائج المسح المعمق  
لمنظمات المجتمع المدني السورية

الباحث الرئيسي

د.زيدون الزعبي

الباحث المساعد و تحليل البيانات

خالد اباد

لجنة المراجعة العلمية

سلام كواكبي

خضر خضور

الترجمة و التدقيق اللغوي

محمد باي

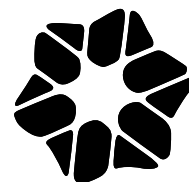
التصميم و الإخراج الفني

تمام العمر

المخططات والخرائط

خالد اباد

هوزان ابراهيم



**Citizens For Syria**

**مواطنون لأجل سوريا**

الناشر : مواطنون لأجل سوريا

Citizens for Syria e.V.

Chaussee straÙe 101 , 10115 Berlin

غير مخصص للبيع

مواطنون لأجل سوريا © 2017

جميع الحقوق محفوظة. لا يسمح بطباعة أو إعادة إصدار أو استخدام أي أجزاء من هذه المطبوعة بأي شكل أو وسيلة من دون موافقة خطية مسبقة من الناشر. إن وجهات النظر والآراء المعبر عنها في هذا التقرير تعود فقط لكتابها الأصليين، وهي لا تمثل بالضرورة وجهات نظر وآراء مواطنون لأجل سوريا. مع ان منظمة مواطنون لأجل سوريا قد بذلت جهدها للتحقق من صحة المعلومات الواردة في هذا التقرير لكنها لا تستطيع ضمان صحتها كليا

## جدول المحتويات:

٥	تعريف عن مواطنين لأجل سوريا:	٥
٦	ملخص تنفيذي:	١
٧	لتوصيات:	٢
٨	المصطلحات والتعاريف:	٣
١٠	مقدمة:	٤
١١	أهداف البحث:	٥
١١	أهمية البحث:	٦
١٢	العينة والمنهج:	٧
١٢	المصادر الأولية للبيانات:	٧, ١
١٢	المصادر الثانوية للبيانات:	٧, ٢
١٣	عينة البحث:	٨
١٢	آلية جمع وتدقيق البيانات:	٨, ١
١٤	النتائج والتحليل:	٨, ١, ١
١٥	المستوى الأول (صفات مجتمع البحث):	٨, ١, ٢
١٥	نوع منظمات العمل المدني في سوريا:	٨, ١, ٣
١٥	دوافع المنظمات:	٨, ١, ٤
١٦	توزيع المنظمات تبعاً لمناطق السيطرة:	٨, ١, ٥
١٦	سنة التأسيس:	٨, ٢
١٧	توزع المنظمات على المناطق:	٨, ٢, ١
١٨	المستوى الثاني (التحليل العام):	٨, ٢, ٢
١٨	الهيكلية التنظيمية:	٨, ٢, ٣
٢٢	الهيكلية المالية والتمويل:	٨, ٢, ٤
٢٣	هوية المنظمة (الشخصية):	٨, ٣
٢٤	الصعوبات والاحتياجات:	الخاتمة:
٢٥	المستوى الثالث (التحليل الخاص):	مراجع:
٣٢	الخاتمة:	فريق البحث:
٣٣	مراجع:	
٣٤	فريق البحث:	

## تعريف عن مواطنون لأجل سوريا

مواطنون لأجل سوريا Citizens for Syria e.V. , هي منظمة غير ربحية تأسست في ألمانيا عام ٢٠١٣ و تعمل في كل من سوريا و دول الجوار و أوروبا. تؤمن بان المجتمع المدني هو الحامل الحقيقي للديمقراطية و الاستقرار والتنمية المستدامة

تهدف مواطنون لأجل سوريا لانشاء شبكة من النشطاء والمنظمات السورية و العاملة في المجال السوري, لتقوم بدعم المبادرات الناشئة و المنظمات المدنية عن طريق دعم و تطوير مشاريعها و ربطها بشركاء عالميين, و تبادل الخبرات بين النشطاء من الطرفين كما ستقوم المنظمة بتقديم الدعم و المشورة للمنظمات التي تريد العمل في سوريا عن طريق ربطها بشركاء محليين موثوقين و متابعة عمل المشاريع عند الحاجة. كما ان المساعدة في بناء شبكات محلية و التواصل بين المنظمات العاملة في الاختصاص ذاته هو احد اهداف المنظمة

تعمل مواطنون لأجل سوريا على انشاء خريطة للحراك المدني السوري من منظمات و مبادرات في سوريا و دول الجوار و اوروبا, لمعرفة مجالات عمل كل منها و نجاحهم في ادارة المشاريع التي قاموا بها, لا يركز المسح فقط على الوضع الحالي للمنظمات انما هو محاولة لاستكشاف تطور عمل هذه المنظمات و النشطاء مما يتيح امكانية القاء نظرة اوسع عن وضعها و مكامن الحاجة للمساعدة او الدعم. تعمل مواطنون لأجل سوريا على انشاء صلة وصل مباشرة بين الداعمين و المهتمين بالمجتمع المدني السوري و المنظمات السورية عن طريق توفير هذه البيانات بشكل امن على منصة تم تطويرها لهذا الغرض, بالاضافة الى اللقاءات التي تقوم بتنظيمها و التقارير التي تقوم بنشرها بناء على البيانات هذه

تؤمن المنظمة بتشاركية المعرفة و الدعم المتبادل و تتابع مشاريعها في تقييم الاحتياجات و الدعم المستمر بالتدريب والارشاد و المساعدة التقنية للمنظمات السورية مستفيدة من شبكتها من الباحثين والمدربين والمتطوعين الموزعين في جميع المناطق السورية و دول الجوار و بعض الدول الاوروبية



Citizens For Syria  
مواطنون لأجل سوريا

## ١. ملخص تنفيذي

بعد عقود من غياب لدور منظمات المجتمع المدني واقتصارها على الشكل الجمعياتي، عاد المجتمع المدني للظهور مرة أخرى بفعل انتفاضة آذار ٢٠١١. في سياق هذه الحراك بدأت منظمات المجتمع المدني بالظهور والتنامي بشكل مكثف ليتجاوز عددها خلال ست سنوات عددها خلال نصف قرن من ١٩٥٩ وحتى ٢٠١٠. تعددت أسباب ظهور هذه المنظمات، فمنها ما ظهر لغايات مرتبطة بالعنف الناشئ مثل توثيق الانتهاكات والإغاثة بجميع أشكالها ومنها ما ظهر لغايات مرتبطة بتأمين فرص عمل للشباب الهارب وخصوصاً في دول الجوار. كما انكسر احتكار المحافظتين الكبيرتين دمشق وحلب لهذه المنظمات لتنتشر في دول الجوار وفي أغلب محافظات سوريا (باستثناء الرقة ودير الزور الخاضعتان لسيطرة تنظيم داعش، حيث كان عدد المنظمات فيها قليل جداً بفعل الاضطهاد التي تتعرض له هذه المنظمات فيها).

كما بدأت هذه المنظمات بتشكيل شبكات وتحالفات تساعد في عمليات المناصرة وتنسيق الاستجابات، لا بل تجاوزتها إلى حد تشكيل رابطة لهذه الشبكات مجتمعة.

في ظل هذا التنامي قررت مؤسسة مواطنون لأجل سوريا إجراء مسوحات دورية بغرض توثيق حالة المجتمع المدني السوري بشكل مستمر لرصد الميول والنزعات وعوامل النمو فيها مما يساعد مختلف الفرقاء المعنيين بالمجتمع المدني السوري على فهم خصائصه وبالتالي التعامل معها.

يوضح هذه التقرير شكل المجتمع المدني السوري بتقسيماته الثلاثة: المنظمات العاملة في أراضي الحكومة السورية والمنظمات العاملة في الأراضي التي تسيطر عليها المعارضة المسلحة و في مناطق الإدارة الذاتية (شمال شرق سوريا)

اعتمدت مواطنون لأجل سوريا على فريق كبير توزع في جميع هذه المناطق والذي قام بمقابلات شخصية مع العاملين في المنظمات. يجدر بالذكر أن حالة الحرب السائدة والتصييف الأمني في جميع المناطق، وبخاصة مناطق الحكومة، منع الفريق من توثيق جميع المنظمات من ناحية وتوثيقها بشكل معمق من ناحية أخرى. يبقى أن هذا المسح هو الأول من نوعه وسيكون هناك مسوحات متتابعة تسمح بتوثيق أشمل وأعمل لهذا القطاع المهم.

### للمنظمات السورية

- رفع مستوى الحوكمة: يتعين على منظمات المجتمع المدني السورية رفع مستوى الشفافية والمساءلة والتمثيلية في كياناتها. وبالتالي تتطلب منظمات المجتمع المدني السورية تلقي تدريبات أساسية في كتابة الأنظمة والسياسات والإجراءات وآليات تطبيقها. الأمر الأكثر أهمية هنا هو ضرورة فصل السلطات في هذه المنظمات عبر فصل مجالس الإدارة و/أو مجالس الأمناء عن الكادر التنفيذي لضمان رفع مستوى المساءلة والشفافية
- رفع مستوى الشفافية عبر تطوير أقسام الرقابة والتقييم والمساءلة والتعلم MEAL والتي اتضح عدم احتلالها الأهمية المطلوبة في المؤسسات. يتطلب هذا برامج توعية بأهمية هذه الأقسام ورفع مستوى التدريب في مجالاتها. بالإضافة الى تعزيز متطلبات الشفافية سواء لناحية نشر تقاريرها المالية أو توضيح سياسات تدخلها إلخ
- رفع تمثيل المرأة وعكس التنوع السوري في كياناتها الإدارية وعلى كافة المستويات و ايضا البحث بشكل اعمق في أسباب انخفاض مشاركة المرأة في المستويات الادارية في المنظمات السورية.
- رفع مستوى استقلال منظمات المجتمع المدني والتي تعتمد بشكل كبير على المنح الحكومية والدولية. يجب هنا أن تطلق هذه المؤسسات برامج ربحية ترفع من استقلاليتها المالية من جهة والدخول في العمل الخيري بدل المجاني من جهة أخرى. إضافة إلى ذلك تكاد وظيفة مسؤول التمويل Fundraising Officer غير موجودة على الإطلاق في هذه المؤسسات مما يعكس نهية الاعتماد الكامل على المانح في تحديد مصادر التمويل.
- الى المنظمات التي تعمل في المجالات التنموية و الاغاثية: رفع الوعي بثقافة العمل المدني و اساسيات التدخل الانساني و المقاربة المبنية على حقوق الانسان عند تصميم و تنفيذ المشاريع
- رفع مستوى التنسيق مع الادارات المحلية و خاصة المجالس المحلية

### للجهات الدولية الداعمة

- زيادة الدعم المقدم لبناء المؤسسات سواء بالتمويل الثابت والموجه لدعم بنية المنظمة Core fund أو بالتدريب الفعال و النصح المستمر خاصة للمنظمات المحلية في الداخل السوري
- التوزيع العادل للدعم على المناطق المختلفة على أساس الحاجة
- التعامل على اساس الشراكة مع المنظمات السورية و اشراكهم في عملية صياغة التوجهات العامة وليس كمنفذين للمشاريع فحسب
- دعم التواصل و التشبيك بين منظمات المجتمع المدني في مختلف مناطق السيطرة
- فتح باب التقدم للمنح باللغة العربية و توظيف ناطقين بالعربية
- زيادة التواصل مع المنظمات و المبادرات الناشئة خاصة في داخل سوريا
- دعم الشبكات و الجهات التنسيقية التي تضم عددا من المنظمات واعطائها الاهتمام الكافي

### للإدارات المحلية و حكومات دول الجوار

- إنشاء اليات موحدة لتسجيل المنظمات و التصريح بانشطتها بدون ان تؤدي هذه الاليات الى التضييق على عمل المنظمات أو وضع اعضائها او مستفيديها في خطر
- دول الجوار: تطوير قوانين لتسجيل المنظمات السورية و تسجيل العاملين فيها

### للمجتمع الدولي

- رفع التضييق و المراقبة الشديدة على التحويلات البنكية للمؤسسات السورية المدنية و خاصة تلك المرخصة رسميا في دول الجوار و أوروبا, و قوننة عمليات التحويل المالية من و الى هذه المنظمات و الى الداخل السوري.
- دعم تواجد و مكانة المجتمع المدني السوري الحديث النشأة و اشراك ممثلين عنه في اللقاءات التي تمس مستقبل سوريا و الانتقال السياسي و مواضيع التنمية و اعادة الاعمار

#### المجتمع المدني:

يشير مصطلح المجتمع المدني وفقاً لتعريف البنك الدولي، إلى المجموعة واسعة النطاق من المنظمات غير الحكومية والمنظمات غير الربحية التي لها وجود في الحياة العامة وتنهض بعبء التعبير عن اهتمامات وقيم أعضائها أو الآخرين، استناداً إلى اعتبارات أخلاقية أو ثقافية أو سياسية أو علمية أو دينية أو خيرية. غير أن باحثين آخرين كالكتور عزمي بشارة يرى أن مصطلح المجتمع المدني يتجاوز المنظمات غير الحكومية وبخاصة في ظل الوعي السياسي الجديد المتشكل جراء الربيع العربي. غير أننا ولغايات التحديد والتأطير سنلتزم التعريف المعتمد في البنك الدولي.

#### منظمات المجتمع المدني:

هي منظمات غير ربحية وغير حكومية وغير حزبية وتعمل في الشأن العام، والتي تعبر عن قيم أعضائها على اعتبارات ثقافية أو علمية أو دينية أو سياسية أو خيرية.

وضعنا تعريف اجرائي لغرض هذا البحث لمنظمة المجتمع المدني السوري بأنها، كل مؤسسة غير ربحية وغير حزبية وغير حكومية وغير عنيفة لها طابع سوري واضح حيث يكون معظم أعضائها إدارتها سواء في مجالس إدارتها أو في إدارتها التنفيذية من السوريين. ونشاطها الرئيسي موجه نحو القضية السورية بالدعم أو الحشد، أو تقديم الخدمات للسوريين في سوريا ودول الجوار أو مع مجموعة إثنية أو اجتماعية من السوريين أو منظماتهم غير الحكومية والاهلية ولا يؤثر الوضع القانوني للمؤسسة على اعتبارها منظمة مجتمع مدني سورية.

في السياق السوري يبدو تعريف منظمات المجتمع المدني و الفاعلين المدنيين بشكل عام في غاية الأهمية لحدائثة تكون هذا المجتمع المدني من ناحية وللأختلاط المفهوماتي حوله من ناحية أخرى، إذ أنه وفي غياب سلطة الحكومة المركزية فإن غالبية المؤسسات العاملة في المناطق الخارجة عن سلطة الحكومة تعمل وفق آليات متشابهة للغاية. ذلك أن العديد من المجالس والهيئات تتخذ بنى تشابه في تكوينها بنى منظمات المجتمع المدني. على سبيل المثال لا الحصر، فإن مديرية صحة إدلب (نات المهام الحكومية) تنتخب مجلس أمناء من قبل أطباء محافظة إدلب ليقوم هذا المجلس بتعيين مدير للصحة، لا ترتبط هذه المديرية بأي جهة حكومية أخرى وتقوم بتحصيل تمويلاتها عن طريق مانحين ولا ترتبط بأي جهة سياسية أو ربحية وبالتالي تبدو هذه المؤسسة غير ربحية وغير حكومية وغير حزبية وغير عنفية مما يجعلها منظمة مجتمع مدني بحسب تعريف الاتحاد الأوروبي والبنك الدولي.

إلا أننا في هذا البحث سنعتمد على تعريف الاتحاد الأوروبي الذي أضافة إلى معيار أساسي ان لا تقوم هذه المؤسسات بأدوار حكومية. عليه فإن المنظمات المشمولة بهذا المسح لا تضم مؤسسات مثل المجالس المحلية ومجالس المحافظات والمدن ومديريات الخدمات العامة كالصحة والزراعة والتربية إلخ.

#### المبادرة الأهلية:

هي تجمع لمواطنين بهدف حل مشكلة معينة لم يتم حلها من قبل الهيئات المسؤولة عن طريق أنشطة جماعية تهدف للضغط على الحكومة أو الاستجابة لأمر طارئ، وليس بالضرورة ان يكون لها هيكلية وعنوان واضحين وتأخذ قراراتها بشكل جماعي.



## المنظمات الدولية:

المنظمات ذات الصبغة الدولية أو التابعة للأمم المتحدة.

## المنظمات الحكومية:

المنظمات التي تعرف نفسها جزءا من الحكومة السورية الموقته أو التابعة للحكومة السورية والمنظمات التي تتبع مباشرة لتنظيمات حزبية، والتنظيمات التي لها نراع عسكري أو تم إثبات تورطها في أعمال عنف، وكذلك المنظمات الموالية للتنظيمات المسلحة المتطرفة كالدولة الإسلامية أو جبهة النصرة.

## المنظمات شبه الحكومية:

يقصد بها «المجالس المحلية ومديريات الصحة» وهي شكل بيني وغير واضح كونها تملك هيكلية مستقلة ومجلس إدارة أو إشراف وتمويل مستقلين بها لكنها تعرف نفسها تابعة للحكومة السورية الموقته وهيئاتها أو التي تتولى أعمالاً هي من شأن المؤسسات الحكومية كمديريات الصحة والترية.

## المشاريع المتواجدة فقط في مواقع التواصل الاجتماعي:

لم يتم إدراج المشاريع التي تعتمد وسائل التواصل الاجتماعي كمخرج وحيد وذلك لصعوبة تصنيفها واعتمادها وعدم القدرة على إنشاء محددات لقياس جودة المعلومات ومهنيتها وتأثير الصفحة ضمن إطار البحث الأولي، ونقوم بإعادة نظر في المعلومات المتوافرة لحوالي الثلاثة آلاف صفحة مهتمة بالشأن السوري منها حوالي الأربعمائة صفحة فاعلة ذات محتوى واضح (غير معتمدة على نسخ المحتوى من جهة أخرى) ليتم إدراجها في التقرير المعمق، كما اننا ندرس امكانية إدراجها في تقرير منفصل خاص بصفحات التواصل الاجتماعي والمجال الإعلامي، كما أنه سيخصص جدول في الموقع لإظهار معلومات هذه الصفحات والوصول إليها كونها نوع مهم من المبادرات وخاصة في مجالي الإعلام والمناصرة.

## المنظمات غير الفاعلة

المنظمات ووسائل الإعلام التي لم تقم بنشاط يحمل اسمها منذ أكثر من ستة أشهر من تاريخ بدء البحث (٢٠١٥/٦/١١) أو تنشط فقط لمدة محدودة.

شهد المجتمع المدني السوري ولادة جديدة بعد العام ٢٠١١ إثر الانتفاضة الشعبية السورية التي انطلقت في آذار ٢٠١١ لتتحول بعد أقل من عام إلى نزاع مسلح دام إلى تاريخ اليوم ما يقارب الست سنوات. فبعد عقود انحصرت فيها المجتمع المدني بفعل السلطات القمعية إلى شكلين أساسيين. تمثل الشكل الأول بعمل المؤسسات الخيرية الأهلية محدودة النشاط وتحت رقابة مباشرة من أجهزة الحكومة (وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل) ورقابة كبيرة من قبل السلطات الأمنية ليتمحور عملها في قضايا ترتبط بمساعدة الأيتام والفقراء. أما الشكل الثاني فتمثل بمجتمع «مدني» أكثر تطوراً بالمقارنة مع أقرانه من الجمعيات المذكورة ولكنه يدار من دوائر السلطة غير الرسمية وبإشراف مباشر من زوجة رئيس الجمهورية مثل الأمانة السورية للتنمية والغرفة الفتية الدولية (JCI) ومركز الأعمال والمؤسسات السوري (SEBC). وهو ما يعرف بالمنظمات الحكومية غير الحكومية (GONGO'S).

خلال العام ٢٠١٢، انحسر دور النشاط السلميين، مما دفعهم إلى تأسيس أجسام عمل مدني تعني بشتى مجالات العمل المدني، فقد بدأت منظمات المجتمع المدني في الصعود وبنيشاط ملحوظ وتنام متسارع. تزامناً مع عسكرة الانتفاضة وتحولها إلى نزاع مسلح، وانحسار دور الدولة في تقديم الخدمات في العديد من مناطق البلاد؛ أدى هذا الأمر إلى خلق فراغ كبير في الخدمات التي يحتاجها المواطنون مع تزايد كبير في حجم الاحتياجات الأساسية كالطعام واللباس والتعليم والصحة والنظافة مما تطلب تدخلاً من السوريين الفاعلين لملء الفراغ وبالتالي أدى ذلك إلى نشوء منظمات إغاثية وتنموية، إضافة إلى ارتفاع معدلات البطالة بين الشباب الذي ساهم في دفعهم إلى تأسيس منظمات تحت ضغط الحاجة إلى خلق فرص عمل نائية.

برز عمل المنظمات السورية بشكل أساسي في مناطق سيطرة المعارضة في الشمال (ريف حلب و ادلب) و ريف دمشق و درعا و القنيطرة في الجنوب حيث شهدت انحساراً أكبر في الخدمات لكنها تعاني أيضاً من استمرار العمليات العسكرية و القصف على المناطق المدنية و الحصار، و تشهد أيضاً وجود العديد من الجهات العسكرية والمجالس المحلية التي لا تنسق بالضرورة فيما بينها ومعظم المنظمات العاملة في هذه المناطق لديها فريق عمل أو تسجيل رسمي في إحدى دول الجوار و خاصة تركيا. لا يقتصر التوسع الكبير في عدد منظمات المجتمع المدني على مناطق المعارضة بل شمل الأمر أيضاً مناطق الإدارة الذاتية الديمقراطية في شمال شرق البلاد و التي تسمح للمنظمات بالتسجيل لديها مع مراقبة دائمة.

في مناطق سيطرة الحكومة، وجد العديد من النشاط أنفسهم مضطرين إلى تأسيس منظمات مدني للاستجابة للتحديات العديدة التي يواجهها المجتمع مع انحسار قدرة الحكومة على تقديم الخدمات وتدفق مئات الاف السوريين المهجرين. لم يقتصر دور هذه المنظمات على العمل الإغاثي بل تعداه إلى العمل في قضايا المناصرة و حقوق الإنسان رغم مساحة الحرية الضيقة المتاحة لها في هذه المناطق، و برغم التضييق الأمني ظهرت العديد من المبادرات التي تتحول إلى منظمات مسجلة.

سيستعرض هذا التقرير وضع منظمات المجتمع المدني في مناطق سيطرة المعارضة و الحكومة و الإدارة الذاتية محاولين عبر تحليلها لاستكشاف جانب حيوي في بنية المجتمع المدني السوري برمته سواء لجهة التخصصات أو التحديات التي تواجهه.

## 5. أهداف البحث

نرمي في هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تحديد النزعات العامة في منظمات المجتمع المدني السورية بغض النظر عن مناطق العمل
- تحديد التحديات التي تواجه منظمات المجتمع المدني على اختلاف تخصصاتها ومناطق عملها
- معرفة التباينات التي تواجه منظمات المجتمع المدني السورية بحسب مناطق عملها
- توفير قاعدة بيانات تساعد المانحين ووكالات الأمم المتحدة على وضع برامج بناء قدرات مبنية على أساس بيانات حقيقية
- توفير قاعدة بيانات تساعد منظمات المجتمع المدني على تحديد أولوياتها من جهة وعلى تحديد شركاء محتملين لها في مختلف القطاعات ومناطق العمل
- توفير قاعدة بيانات تساعد المنظمات على تحديد موقعها المهني ضمن خارطة منظمات المجتمع المدني السورية

## 6. أهمية البحث

تتبع أهمية هذا البحث من كونه البحث الأول الذي يسعى إلى توثيق العمل المدني في جميع المناطق السورية و دول الجوار بعد بدء النزاع. يضاف إلى ذلك مسألة حداثة عهد المجتمع المدني السوري وضعف الخبرات المتوفرة له مما يجعل قضية معرفة مكان القوة والضعف أساسية للعاملين في المجتمع المدني السوري أو العاملين عليه. وكذلك عملية تعقبه مسألة أساسية آخذين بعين الاعتبار الدور المهم الذي يلعبه المجتمع المدني السوري خلال الصراع والدور المتوقع له بعد نجاح عملية السلام المنشود.

و بسبب انحسار دور الحكومة و القطاع الخاص فإن المجتمع المدني يلعب دوراً كبيراً في تقديم الإغاثة والتعليم ومشاريع التنمية والشأن الحقوقية بشكل عام، مما يجعل مسألة تصنيفه وتحليله قضية مؤثرة في عملية بناء السلام واستدامته فيما بعد.

### ٧,١. مصادر البيانات:

الى جمع البيانات المطلوبة بطرق مختلفة ومتنوعة تتناسب مع الواقع الفعلي القائم في المنطقة التي يتم مسحها. وعليه، لم يقتصر جمع البيانات على مصدرٍ وحيد وهو الراصد (جامع البيانات) إنما تم الاستعانة أيضاً بالمعلومات المتوفرة من خلال المسح السابق الذي تم من قبل منظمة مواطنون لأجل سوريا بالإضافة الى المعلومات التي توفرها بعض المنظمات الشريكة الموثوقة.

أما فيما يخص المصدر الأساسي في جمع البيانات المطلوبة فقد تم من قبل افراد المؤسسة المدربين على جمع المعلومات المطلوبة بالشكل الصحيح والمناسب بعد التأكد منها وتصحيحها وتنقيحها، ونورد فيما يلي المصادر الأولية والثانوية لعملية جمع البيانات:

هدف البحث إلى شمل جميع منظمات المجتمع المدني في سوريا ما أمكن، وبالتالي لم يكن الغرض أخذ عينة محددة صغيرة إنما الحصول على أكبر قدر من الجمعيات لتكون ممثلة للمنظمات المجتمع المدني السورية. غير أن هذا الأمر بدا صعباً للغاية لعدة أسباب أولها وأهمها قضية الوصول والأمان. فعملية جمع بيانات المنظمات في الأراضي التي تسيطر عليها الحكومة المركزية مسألة في غاية التعقيد قد تتسبب بمخاطر أمنية على جامعي البيانات. كذلك الأمر في المناطق التي تسيطر عليها الدولة الإسلامية أو ما يسمى بـ «داعش». بالتالي فقد اعتمد الفريق على الوصول إلى أكبر قاعدة بيانات في جميع المناطق ما أمكن. كل الأسباب سابقة الذكر دفعت الباحثين

قد عمل على إنهاء عملية المسح و التدقيق ما يقارب الثمانين شخصا منهم ٤٨ راصدا و مشرفا من اعضاء المنظمة و تم الاستعانة براصدين مؤقتين في بعض الاماكن خضعوا كلهم لتدريب مبدئي حول جمع البيانات و اسئلة و هدف الاستمارة. تم اختيار فريق البحث بناء على نشاطهم السابق و تقبلهم في المجتمع المحلي و بين المنظمات تم جمع البيانات بشكل اساسي في الفترة ما بين ٢٠١٥\١١\٢١ و ٢٠١٦\٣\٢١ و تم تمديد الفترة لاحقا الى ٢٠١٦\٩\١٥ لاستكمال و تحديث البيانات خاصة في المناطق ذات الوصول الصعب، كما عمل الفريق على تنظيف البيانات و تصحيح الاخطاء الحاصلة و اثناء جمع البيانات و تحديث بعض البيانات العامة الى بداية ٢٠١٧ قبل انهاء التقرير.

### المصادر الأولية للبيانات:

- عن طريق إجراء مقابلات مع مصادر البيانات الرئيسية من منظمات ومؤسسات وفرق عمل سورية:
- مقابلات مباشرة مع المنظمات: قام بها الراصدون أو مدراء المناطق في أماكن عمل المنظمات و في بعض الحالات الخاصة عبر الانترنت.
- الملاحظات المباشرة للراصدين: حيث يتوزعون على المحافظات السورية ويدير كل فريق محلي ومسؤول منطقة بالإضافة لفريق تركيا ومكتب المنظمة، حيث تجمع معلوماتهم ضمن منصة إلكترونية تمت برمجتها خصيصا لهذا المسح ليتم تدقيقها ومقاطعتها مع باقي المصادر من قبل مكتب تدقيق البيانات ليشراف على معالجتها وإظهارها مركز المنظمة الأساسي في برلين.
- المعلومات المنشورة عن المنظمة عبر وسائل اتصالها الرسمية

### المصادر الثانوية للبيانات:

- معلومات مقدمة من شركاء المنظمة من الشبكات والمنظمات السورية الفاعلة
- معلومات منشورة عن عمليات مسح سابقة
- المسح الإلكتروني غير المهيكل Data harvesting والذي طُبّق خاصة على منصة فيسبوك وجزئياً على منصات ثانوية أخرى.

## ٧,٢. عينة البحث:

شمل هذا البحث المؤسسات المعروفة مسبقا والمبادرات الأهلية أو مبادرات النشطاء والتي لها اسم محدد وطريقة رسمية للاتصال معها، وتم استبعاد كل مما يلي (راجع فقرة المصطلحات والتعاريف):

- المنظمات الدولية وأفرعها في سوريا.
- المنظمات الحكومية.
- المنظمات شبه الحكومية.
- المجالس المحلية والمديريات الخدمية.
- المشاريع المتواجدة فقط في مواقع التواصل الاجتماعي «الفيس بوك وتويتر».
- المنظمات غير الفاعلة.

و يدرس البحث نتائج استبيان تحديد كفاءة المنظمات لـ٧٤٨ منظمة سورية تحقق معايير البحث و ملئ أغلب اسئلة استبيان تحديد كفاءة المؤسسة (حوالي المئة سؤال) و رفضت حوالي المئتي منظمة المشاركة لأسباب متعددة و نعتقد بوجود حوالي ٧٥ منظمة لم نستطع الوصول اليها.

## ٧,٣. آلية جمع وتدقيق البيانات:

قسمت سوريا إلى ثلاثة قطاعات جغرافية:

- القطاع الشمالي: محافظات الحسكة ودير الزور والرفقة وحلب وإدلب وريف اللاذقية الشرقي وريف حماة الشمالي
- القطاع الاوسط: دمشق وريفها وحمص وحماة
- القطاع الجنوبي: درعا القنيطرة والسويداء

أشرف على كل قطاع مدير منطقة مع عدد من الراصدين يقوم الفريق بجمع البيانات من المصادر المذكورة مسبقا والتحقق من توافق المعلومات، كما أشرف مدراء المناطق على جمع البيانات عن المنظمات الموجودة في دول الجوار.

بعد إنهاء الراصد إدخال معلومات المنظمة أو المنظمات في المنطقة التي يعمل بها، يقوم المشرف بمراجعتها مراجعة أولية من ناحية تناسق المعلومات ومنطقيتها وملئ الحقول المطلوبة بشكل صحيح. ان كان هناك خلل ما يقوم بإعادتها للراصد للتحقق. ثم يتم تحويلها لمسؤول التحقق الذي يقارنها بمصادر اخرى قد تكون قوائم مقدمة من الشركاء أو علاقات أخرى مع أشخاص فاعلين في المنطقة. في حال كانت هناك فجوات في المعلومات، يقوم مسؤول التدقيق بإعادة الملفات لمدير المنطقة المسؤول لإعادة التدقيق فيها.

تم الاعتماد أيضا على قوائم مقدمة من الشركاء ونتائج بحث عمومي على شبكات التواصل الاجتماعية التي قام بها القسم التقني باستخدام تقنيات بحث عامة في الانترنت و وسائل التواصل الاجتماعي والذي ساعدنا باكتشاف العديد من المنظمات خاصة تلك التي تعمل في الخارج ومقارنة الموجودة لدينا من قبل الفريق او الشركاء.

وللتأكد من صحة المعلومات المطلوبة تم مقارنتها مع الملفات المقدمة من الشركاء والمعلومات المنشورة على الإنترنت بعد أن تم مراجعة البيانات وتدقيقها من قبل كل من:

- الراصد المحلي (مراجعة أولية أثناء جمع البيانات).
- مدراء المناطق (تدقيق بيانات الراصدين).
- وحدة التدقيق (تدقيق بيانات مدراء المناطق).
- وحدة فهرسة البيانات (لتدقيق الأخطاء في الفهرسة والتصنيف).

## ٨. النتائج والتحليل

يتيح هذا التقرير تحليلاً للبيانات وفق ثلاث مستويات مختلفة، وهي على الشكل التالي:



**تحليل صفات مجتمع البحث:**  
يوفر التحليل الصورة العامة لطبيعة العينة



**التحليل العام:**  
يشمل التحليل صورة موسعة للنتائج على مستوى كافة منظمات المجتمع المدني السوري و يهدف توضيح الاطار العام للمجتمع المدني بواقعه و تحدياته و معوقاته



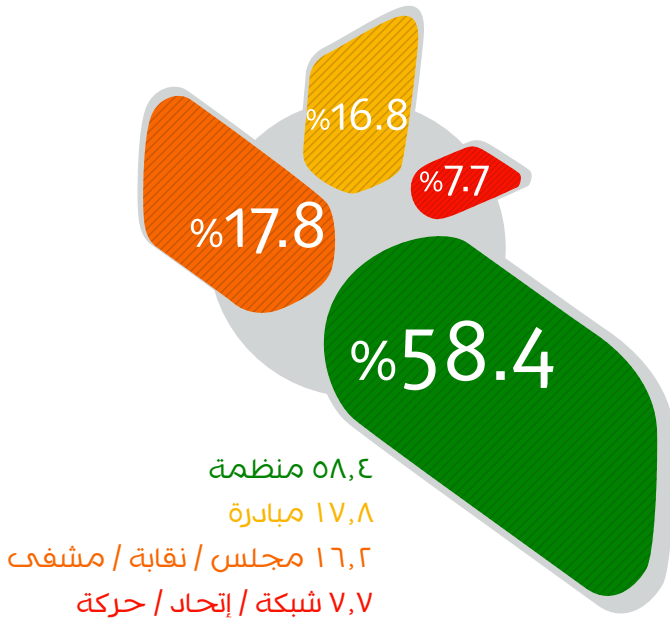
**التحليل الخاص:**  
يشمل التحليل بعض المقارنات بين صفات المنظمات تبعاً لأماكن تواجدها في سوريا

الشكل ١ : مستويات تحليل البيانات.

## ٨, ١. المستوى الأول (صفات مجتمع البحث):

### ٨, ١, ١. نوع منظمات العمل المدني في سوريا:

تتوزع أشكال منظمات العمل المدني العاملة في الازمة السورية وفقاً للمستويات الموضحة بالشكل ادناه، حيث يتواجد أكثر من ٥٨٪ من العينة تحت مسمى «منظمة»، بينما تعرف حوالي ١٨٪ منهم تحت اسم «مبادرة»، أما ما تبقى فاتخذت أسماء مختلفة نذكر منها «اتحاد»، «شبكة»، «حركة»، «مركز»، و «مجلس».



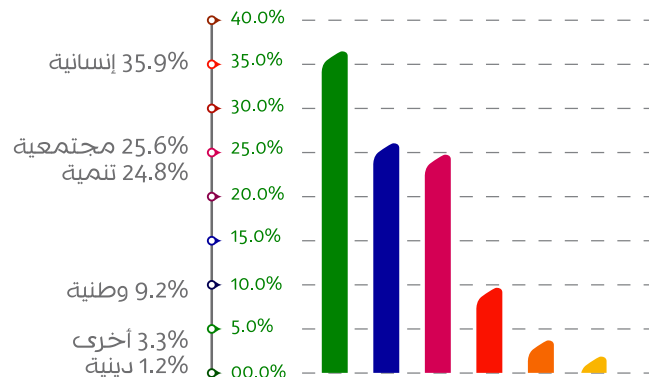
الشكل ٢: أنواع المنظمات العاملة في سوريا

### ٨, ١, ٢. دوافع المنظمات:

تختلف أسباب ودوافع العمل لدى منظمات العمل المدني في سوريا، فمعظم المنظمات تعمل بدوافع ومحركات إنسانية ومجتمعية وتنموية. بلغت نسبة المنظمات ذات الدوافع الإنسانية ما يقارب ٤٠٪، بينما تقاربت كل من الدوافع التنموية والمجتمعية (التنموية بشكل أو آخر) من بعضهما البعض حيث كانت نسبة المنظمات العاملة بالدوافع سابقة الذكر (حوالي ٥٠٪)، تلاها بعد ذلك الدوافع الوطنية بأقل من ١٠٪ وحصلت الدوافع الدينية على أقل نسبة حيث بلغت أقل من ٢٪ من مجمل دوافع المنظمات.

كان من أهم الملاحظات هنا هو ارتفاع ملحوظ في نسبة المؤسسات التنموية مما يعكس انزياحاً لدى مجتمع المانحين والمنظمات وميلاً نحو التنمية لا الإغاثة بعد استقرار شكل الأزمة والحاجة المتنامية إلى تعظيم الموارد داخل البلاد. يجدر الذكر هنا أن الدوافع التنموية موجودة بكثرة في المناطق المحاصرة والتي يصعب عليها الوصول المباشر إلى الإغاثة. في كثير من الحالات أبدى الفاعلين في منظمات المجتمع المدني تأفهمهم من التعامل مع الإغاثة كونها خلقت مجتمعات تكاليف وساهمت في رفع مستوى البطالة وخصوصاً في المناطق التي تسيطر عليها المعارضة، ناهيك عن صعوبة الحصول الدائم على الموارد من قبل المانحين والمتراشق مع التزايد اليومي للمساعدات المطلوبة.

أيضاً كان من الواضح قلة نسبة المؤسسات التي تصرح بدافعها الديني (الدعوي بغالب الأمر) دون أن يعني ذلك حقيقة الأمر. إذ تبين لدى العديد من باحثينا وجود مؤسسات قريية من هيئات دينية وإن كانت تعمل في قضايا الإغاثة أو التنمية.



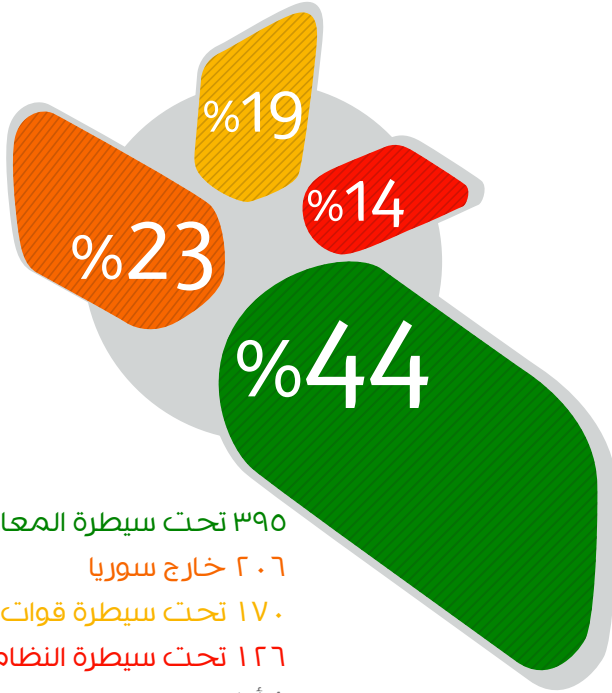
الشكل ٣: دوافع المنظمات السورية



### ٨, ١, ٣. توزيع المنظمات تبعاً لمناطق السيطرة:

تقدر نسبة المنظمات العاملة في مناطق تقع تحت سيطرة المعارضة والتي تشكل النسبة الأكبر بحوالي ٤٤٪، تليها نسبة المنظمات التي تعمل خارج حدود الدولة السورية بـ ٢٣٪ (صعوبة الوصول في مناطق الحكومة تجعل هذا الرقم غير دقيق)، أما فيما يخص المنظمات العاملة في مناطق حكم الحكومة بـ ١٤٪ والتي تعتبر النسبة الأقل بين أقرانها، أما باقي النسبة فهي تعمل في مناطق سيطرة الإدارة الذاتية الديمقراطية في المناطق الكردية. يجدر الذكر هنا أن هذه النسب تفتقد للدقة بسبب صعوبة الوصول من جهة وبسبب هشاشة وضع العديد من المنظمات من جهة أخرى (يكاد يشهد كل يوم ظهور وأفول عدد من المنظمات)، وعليه فإننا نعتمد هذه الأرقام كمؤشرات لا كنسب دقيقة.

لا يمكن بحال من الأحوال اعتبار هذه الأرقام دقيقة ولا معبرة للأسباب آنفة الذكر إلا أنها مؤشر مهم للتعامل مع منظمات المجتمع المدني. فعلى سبيل المثال يعتبر المقدم الأساسي للخدمات والإغاثة في مناطق المعارضة هو المجتمع المدني في ظل غياب دور الدولة فيها. يمكن النظر إلى هذه المسألة عبر زاويتين متباينتين، فمن ناحية أولى أدى هذا الأمر إلى تنامي دور المجتمع المدني وارتفاع مستوى الاحترافية فيه للاستجابة للاحتياجات المتعاظمة. من ناحية أخرى، أدى هذا إلى ضياع في مفهوم دور المجتمع المدني والذي يفترض أن يكون مكملاً لدور المؤسسات الحكومية لا بديلاً عنها. من ناحية أخرى يظهر تنامي عدد منظمات المجتمع المدني في مناطق سيطرة الحكومة إلى تراجع في قدرة الحكومة المركزية على توفير كامل الخدمات التي يحتاجها المجتمع.



٣٩٥ تحت سيطرة المعارضة

٢٠٦ خارج سوريا

١٧٠ تحت سيطرة قوات الحماية الكردية

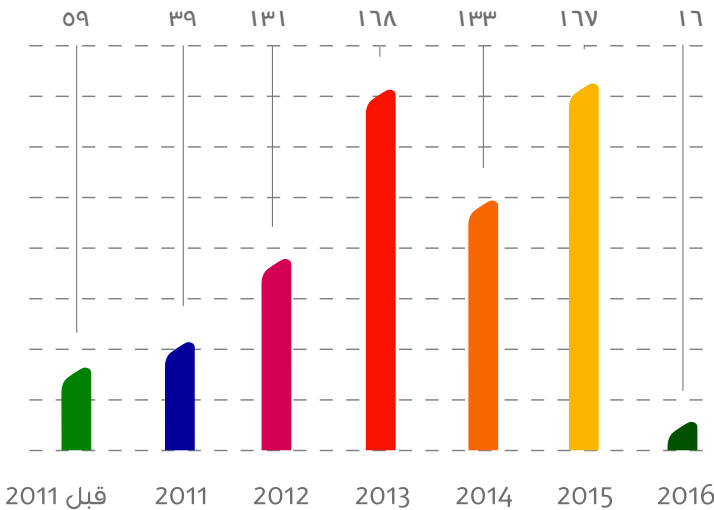
١٢٦ تحت سيطرة النظام

٨ أخرى

الشكل ٤: توزيع المنظمات تبعاً لمناطق السيطرة.

### ٨, ١, ٤. سنة التأسيس:

يبين الشكل التالي أن معظم المنظمات العاملة خلال سنوات الازمة السورية (أكثر من ٩١٪) قد تأسست بعد عام ٢٠١١ أي بعد بداية الصراع في سوريا، الأمر الذي قد يشير إلى أن معظم هذه المنظمات قد خلقت للضرورات مجتمعية ونظراً للحاجة الملحة لها ولعدم الهوة الحاصلة نتيجة لغياب الدولة. علماً أن عدد المنظمات قبل بداية الحراك في سوريا سنة ٢٠١١ بلغ (١٠٧٤) جمعية وفقاً لتقارير وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل، اتخذ طابعها العام الشكل الجمعياتي الخيري (دور الأيتام ومساعدة الفقراء إلخ). إن عدد المنظمات المشمولة بالمسح والتي تم إنشاؤها قبل العام ٢٠١١ كان ٥٩ منظمة وهذا الرقم يدل على أن العديد من المنظمات قد أغلق بعد بدايات الأزمة (زد على ذلك أن العديد من المنظمات موجود في مناطق الحكومة مما يجعل الوصول إليها صعباً وبالتالي فإن الرقم الحقيقي يبدو أكبر من ذلك)



الشكل ٥: تاريخ تأسيس منظمات المجتمع المدني السورية.



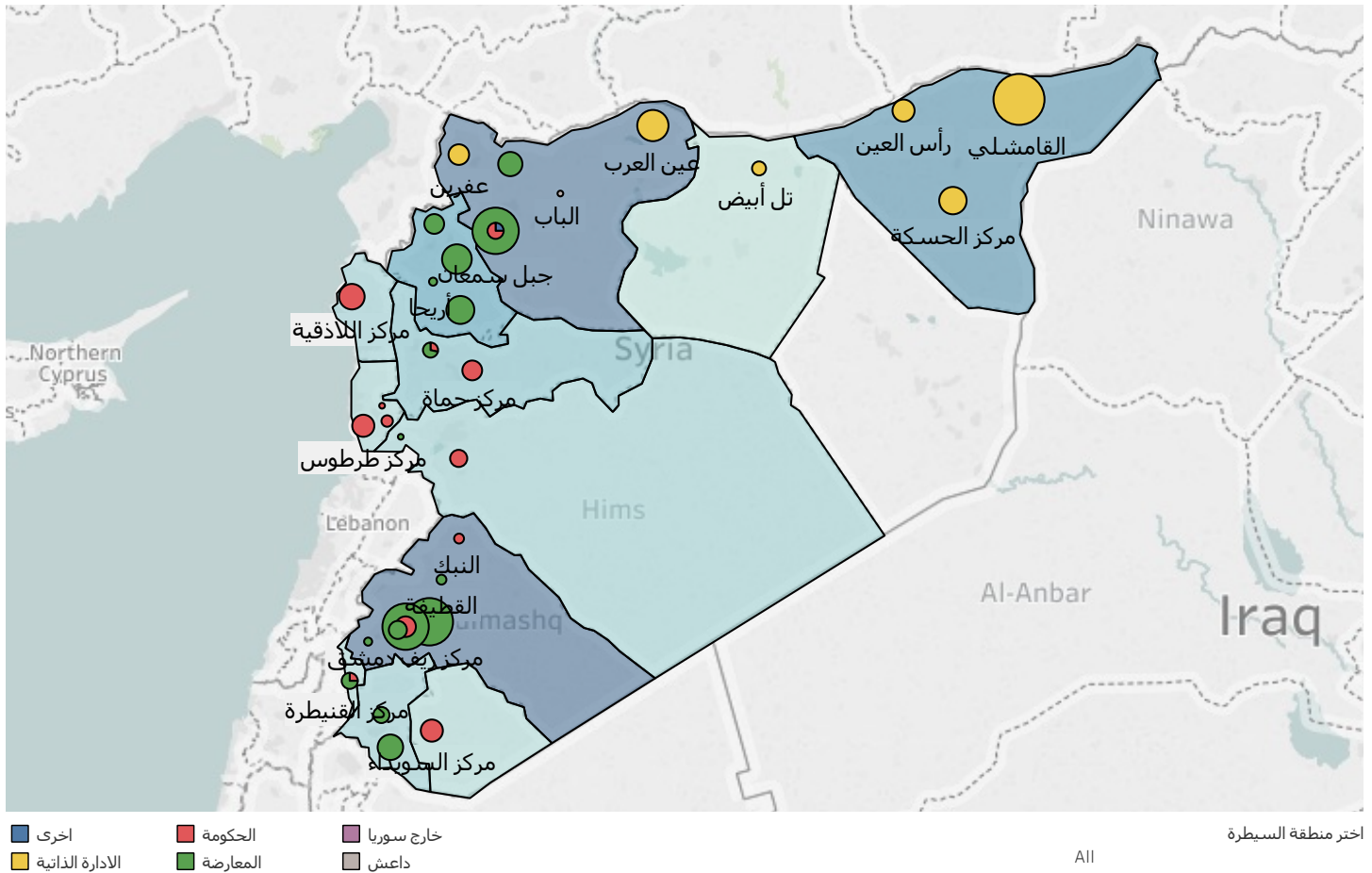
## ٨,١,٥. توزع المنظمات على المناطق:

تبين من خلال تحليل البيانات أن معظم المنظمات تملك أكثر من فرع أو مكتب في الداخل السوري وبعضها يمتلك بعض المراكز خارج سوريا كون المركز الرئيسي غالباً ما يكون المسؤول المباشر عن التعامل مع المانحين. إضافة إلى ذلك، كانت الكوادر المؤسسية، والمؤهلة تأهيلاً عالياً نسبياً، هي تلك الموجودة خارج البلاد وبالتالي هي من عمل على التأسيس وافتتاح المكتب والسعي لتأمين الاحتياجات المادية والتدريبية للمنظمة.

توضح الخريطة التالية أعداد وأماكن توزع منظمات العمل المدني داخل الأراضي السورية وفي دول الجوار. وتشير الإحصائيات إلى أن أكثر من ٧١٪ منها تملك مكتباً للعمل في سوريا، بينما يتواجد ما يقارب ١٩٪ من المنظمات أو أحد مكاتبها في تركيا، ٤٪ في كل من العراق ولبنان، وعدد قليل قد سجل منظماتهم في بعض الدول الأجنبية وبالأخص أوروبا.

يجدر الذكر هنا الغالبية العظمى من المؤسسات العاملة في أراضي المعارضة مسجلة في دول الجوار أو أوروبا والعالم، في حين تكاد لا تمتلك المؤسسات العاملة في مناطق الحكومة أي تسجيل خارج البلاد بسبب التعقيدات الأمنية من جهة وبسبب تمكنها من التسجيل داخل البلاد من جهة أخرى مما يجعلها غير مكترثة بالتسجيل خارج البلاد.

الشكل ٦: خريطة توزيع منظمات العمل المدني في سوريا ودول الجوار.



بالعودة إلى بيانات وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل للعام ٢٠١٠ يتضح أن عدد الجمعيات المسجلة من العام ١٩٥٩ وحتى العام ٢٠١٠ بلغ حوالي ١٠٧٤ منظمة يتركز حوالي ٨٥٪ منها في دمشق وريفها وحلب وحمص واللاذقية وطرطوس. في حين لا يوجد في الرقة ودير الزور والحسكة ودرعا والسويداء والقنيطرة سوى ١٥٪. من الملاحظ هنا أن آليات الصراع في سوريا أعادت توزع هذه المنظمات بشكل أكثر عدالة من ناحية ومن ناحية أخرى أفضل النزاع إلى تنامي أسس في عدد هذه المنظمات.

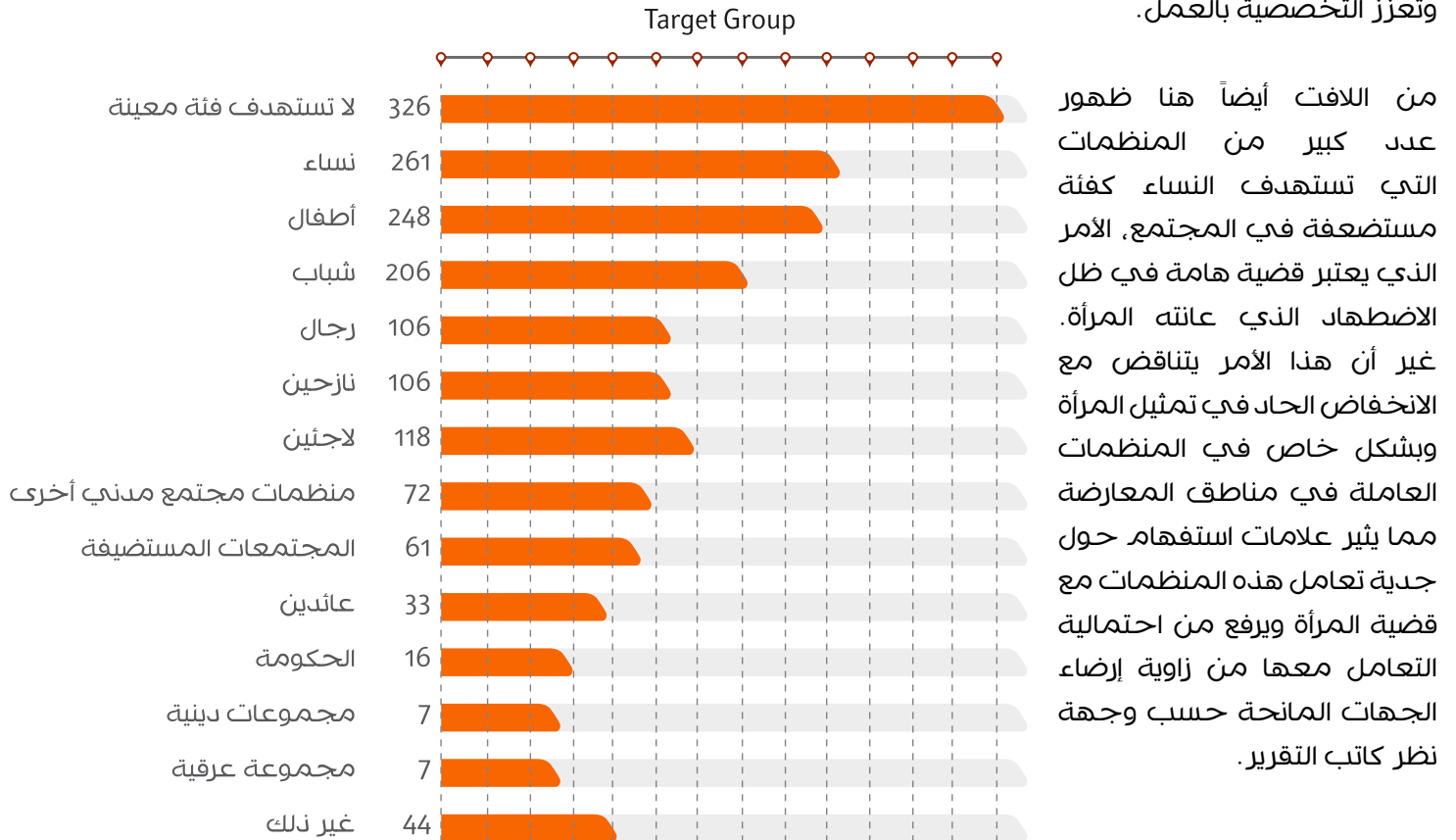
## ٨,٢. المستوى الثاني (التحليل العام):

### ٨,٢,١. الهيكلية التنظيمية:

على الرغم من أن منظمات المجتمع المدني تمتلك العديد من الكوادر وقسم كبير منها حصل على تدريب كبير من خلال منظمات المجتمع الدولي، إلا أن العديد منها لا زال يعاني من مواطن ضعف إدارية يكمن بعضها في الهيكلية الإدارية التي تمتلكها.

أظهر تحليل البيانات أن أكثر من ٤٢٪ من المنظمات العاملة حالياً غير مسجلة رسمياً لدى الدول المتواجدة فيها، وهذا قد ينعكس سلباً في بعض النواحي الإدارية والتنظيمية وبالأخص عند التقدم بطلب للمنح من مؤسسات المجتمع الدولي سواء أكانت مادية أو تدريبية أو خدمية. وأيضاً فيما يخص مجلس الإدارة فقد تبين أن فقط ٤٠٪ من منظمات المجتمع المدني قد قامت بانتخاب أعضاء مجلس إدارتها بطريقة تنافسية بينما انحصرت ٦٠٪ المتبقية بين تعيين أو توافق. ومن الجدير بالذكر أيضاً أن ٢٥٪ من المنظمات لا تمتلك في مجلس إدارتها أي تنوع من حيث الجنس حيث اقتصرت هذه المسؤولية على الرجال فقط وبظهر العديد منها أن مشاركة النساء فيها شكلية أو انتقائية وبنسبة ضئيلة جداً. هنا تظهر المؤسسات أمام تحدٍ جدي يهدد استدامتها. فبسبب حداثة عهد منظمات المجتمع المدني وبسبب الدوافع المصلحية في كثير من الأحيان وراء تأسيسها وبسبب ظهورها إبان الأزمة، فإن هذه المنظمات لم تعمل على بناء أطر حوكمة تضمن الشفافية والمساءلة. إن انخفاض عدد المنظمات التي لها مجالس إدارات تطوعية تراقب عمل الكوادر التنفيذية وتضع رؤاها يجعل قضية الشفافية والمساءلة تحدياً كبيراً يهدد هذه الكيانات.

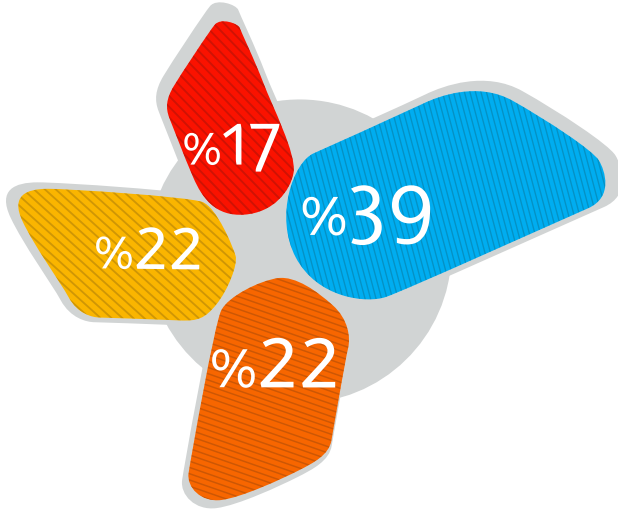
لا تبدو بعض المنظمات العاملة في قطاع العمل المدني السوري رغبة أو قدرة على تحديد الفئة المستهدفة، لتستهدف غالبية المنظمات جميع فئات المجتمع، وهذا ما يوضحه الشكل (٧) الذي يشير إلى ما سبق. يظهر هذا الأمر اعتباراً من العمل وغياب الرؤى الذي يظهر الحاجة إلى وجود مجالس أمناء و/ أو مجالس إدارات تضع الرؤى وتحدد التوجهات وتعزز التخصصية بالعمل.



الشكل ٧: الفئات المستهدفة من قبل منظمات العمل المدني السورية.

ادعت المنظمات في معلوماتها المقدمة أن الغالبية العظمى منهم يملكون نظاماً داخلياً تذكر فيه كل من الرؤية والرسالة والاهداف (٨٠٪) وأنه متاح للعموم (٦٠٪) بالإضافة الى لوائح قانونية داخلية يلتزم العاملون بها بشكل كبير وأن لديهم اليات ووسائل تقييم ومراقبة ومتابعة. لا تبدو هذه الأرقام مطابقة للواقع بشكل دقيق ونرى فيها بعض المبالغة وذلك عبر الأسئلة الاستيضاحية التي وجهها الراصدون لعدد من كوادر هذه المنظمات. مرة أخرى تظهر الحوكمة كأحد التحديات الأساسية التي تواجه هذه المنظمات.

توظف منظمات المجتمع المدني السوري أنواعاً مختلفة من الموظفين الإداريين تبعاً لحاجتها، يوضح الشكل (٨) النسب المئوية لأنواع الموظفين تبعاً لطبيعة الدوام (كلي، جزئي، ومشاريع). ويشير الشكل أيضاً الى أن ٣٩٪ من كوادرها هم متطوعون يعملون دون مقابل مما يساهم في الحفاظ على موارد المنظمة ويزيد الوعي حول أهمية العمل التطوعي وأثره على الفرد والمجتمع. إلا أن قضية الدوام الجزئي تضع البحث أمام تحدي معرفة عدد الكوادر العاملة في المجتمع المدني كون غالبية العاملين بشكل جزئي يعملون في أكثر من منظمة بأن واحد.

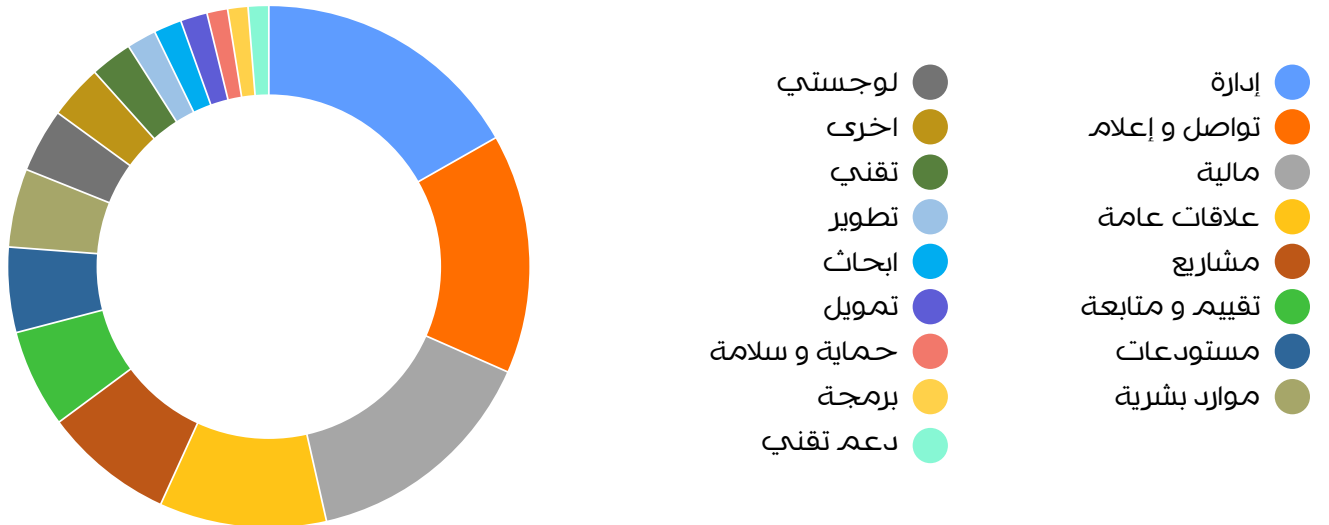


دوام جزئي - مشاريع - دوام كلي - متطوعون

الشكل ٨: توزع الكوادر الإدارية تبعاً لطبيعة الدوام في منظمات العمل المدني السورية.

و كمؤشر على حجم قطاع العمل المدني فان الأعداد التقريبية للعاملين في منظمات المجتمع المدني يبلغ حوالي الـ ٦٩ ألفاً منهم ٢٧ ألف متطوع و ١٥ ألف موظف بدوام كامل و العدد ناتج تقريباً من العاملين على أساس المشاريع، اما الـ ١٢ ألفا فيعملون بدوام جزئي، و هذا الأرقام تقريبية حيث تأخذ وسطى الاجابات التي حصلنا عليها. و لم تأخذ بعين الاعتبار المنظمات التي توظف أعدادا كبيرة من الأشخاص وخاصة المنظمات الاغاثية و الصحية والتي قد يصل عدد موظفيها الى الخمسة الاف موظف بدوام كامل او جزئي.

أما فيما يتعلق بالأقسام الإدارية المتوفرة في المنظمات السورية فيتضح من الشكل (٩) أن المنظمات تركز بشكل عام على الأقسام الأساسية كأقسام الإدارة، التواصل والإعلام، المالية، العلاقات العامة، والمشاريع، ولكنها تفتقر كثيراً الى العديد من الأقسام الهامة التي تركز عليها أي منظمة ونذكر منها: البرمجة والدعم التقني، التطوير والأبحاث، والتمويل والرقابة والتقييم. وعليه فإن هذه الأقسام تعتبر من الاحتياجات الأساسية والضرورية لعمل المنظمات، وينبغي على المؤسسات ذات الصلة وجهات التمويل أن تساهم بشكل فعال ليس فقط في انشاء الأقسام بل وتبنيها أيضاً.



الشكل ٩: الأقسام المتوفرة في منظمات المجتمع المدني السورية.

ويوضح الشكل (١٠) قطاعات العمل الأساسية والثانوية التي تعمل بها المنظمات السورية بالإضافة الى عددها في كل قطاع بشكل مفصل، حيث توزع عمل المنظمات على ١١ قطاع رئيسي و ٢٢ قطاع فرعي وهم بالترتيب من الأكثر تكراراً الى الأقل، مع العلم أن الكثير من المنظمات تعمل في الكثير من قطاعات العمل مجتمعةً:

- خدمات اجتماعية: (إغاثة وطوارئ، خدمات اجتماعية، ومدخول وصيانة).
- تعليم وابحاث: (أبحاث، تعليم ابتدائي وثانوي، تعليم عالي، وأنواع تعليم أخرى).
- تنمية واسكان: (تنمية اقتصادية واجتماعية، تدريب وتوظيف، وإسكان).
- ثقافة وابداع: (ثقافة وفن، رياضة، ونوادي اجتماعية وابداعية).
- صحة: (مشافي وتأهيل، مراكز صحة نفسية وأزمات، مراكز تمرير، وخدمات صحية أخرى).
- قانون ومناصرة وسياسة: (منظمات مدنية ومناصرة، خدمات قانونية، ومنظمات سياسية).
- بيئة: (بيئة وحماية حيوان).
- دينية
- جمعيات مهنية واتحادات
- مانحين ووسطاء ودعم العمل التطوعي
- أخرى (غير مصنفة)

نلاحظ من خلال الشكل أدناه أنه يمكن تقسيم قطاعات العمل الاجتماعي تبعاً لعدد المنظمات العاملة به الى ثلاث أقسام رئيسية:

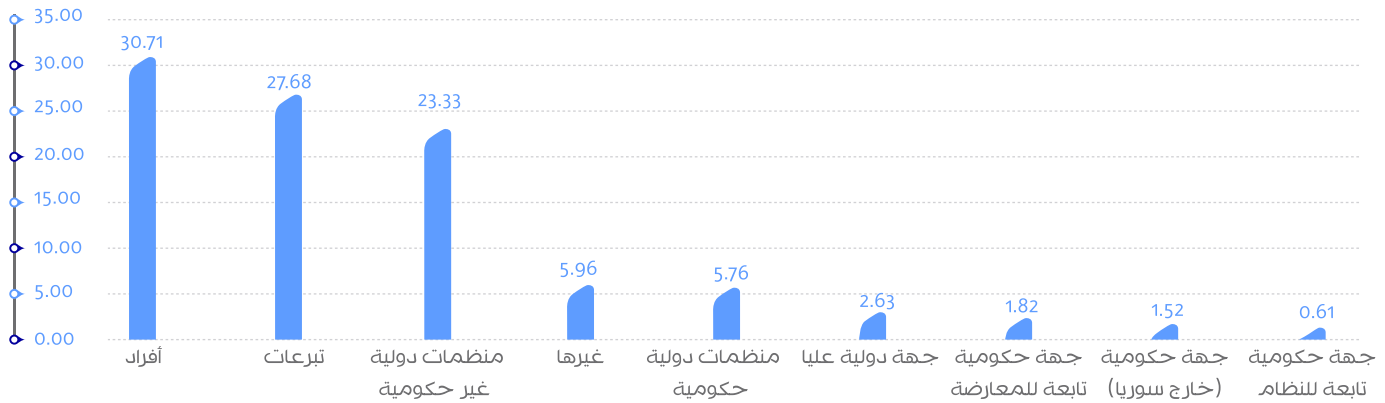
- قطاع الخدمات الاجتماعية والذي استحوذ على النسبة الأعلى بين قطاعات العمل في منظمات المجتمع المدني السورية، والتي يندرج تحتها ما يقارب (٣٤٩) منظمة تعمل في (عناية بالأطفال، شؤون وخدمات المرأة، رعاية الأسرة، دعم ناتي وخدمات شخصية اجتماعية، رعاية ذوي الاحتياجات الخاصة، شؤون وخدمات البالغين، ورعاية المسنين، بالإضافة الى القطاعات التي تعمل على إغاثة اللاجئين، الملاجئ، والطوارئ والتدخل السريع والسيطرة على الكوارث، والصيانة).
- يليها بعد ذلك القطاعات ذات التكرارات المتوسطة والتي تضم كل من قطاعات العمل المتعلقة بالتعليم والابحاث (١٥٧)، التنمية والإسكان (١٥١)، الثقافة والابداع (١٤٦)، قطاع الصحة (١٢٥).
- أما الأقل فكانت هي كل من قطاعات القانون والناصره والسياسة (٧٥)، البيئة (١٨)، الدين (٧)، الجمعيات المهنية والاتحادات (٦)، المانحين ووسطاء دعم العمل التطوعي (١)، وقطاعات أخرى.

تشير الإحصاءات الى أن العديد من المنظمات السورية تستخدم التعامل النقدي في التعاملات والتحويلات المالية من وإلى المنظمة (التحويلات المالية الداخلة والخارجة). يليها استخدام أقل لبعض الشركات المحلية لتحويل الأموال واستخدام التحويلات البنكية الأمر الذي يعود بشكل أساسي للقيود المصرفية المفروضة على التعامل المصرفي المرتبط بسوريا من جهة ولغياب المؤسسات المالية الرسمية في مناطق المعارضة من جهة أخرى.

أما فيما يتعلق في الخطط والسياسات المالية لدى المنظمات، فقد أشارت الأخيرة الى أن معظم الدورات المالية ترسم إما بشكل شهري (٤٦,١٪ من المنظمات) أو نصف سنوي (٣٧,٢٪ من المنظمات)، وأن جميع الخطط والسجلات المالية موثقة (٩١٪).

على الرغم من أن المنظمات قد بينت أن لديهم مراقبة فعالة لسجلاتهم المالية إلا أن أقل من (٢٠٪) منهم يقوم بتطبيق مبدأ الرقابة الخارجية، حيث يقتصر دور المراقبة على محاسب المنظمة، الإدارة العليا، وفي معظم الأحيان يكون قسم المالية يقوم بكل من الحسابات المالية ومراقبتها، وهذه يعكس جزئياً الضعف الإداري لدى المنظمات السورية وربما يلعب دوراً أساسياً في عدم اكسابها ثقة كل من المانحين والممولين على المستوى المحلي والدولي.

يبين الشكل (١١) أن معظم المدخولات (٧٩٪) تأتي الى المنظمات السورية من قبل الافراد (٣١٪) أو على شكل جمع تبرعات (٢٨٪) أو من قبل منظمات دولية غير حكومية (٢٣٪) بينما تنحصر النسب المتبقية من خلال منظمات دولية حكومية، جهة دولية عليا، جهة حكومية تابعة إما للمعارضة أو للنظام أو خارجية. إن اعتماد المنظمات الأساسي في دخلها على الافراد وحملات التبرعات قد يواجه لاحقاً بالعديد من المشاكل مستقبلاً، إذ لا تبدو هذه السياسات منظمة وذات هيكلية واضحة ناهيك عن شبه انعدام الموارد الذاتية المبنية على أساس مشاريع تعود بالريع على المؤسسة نفسها. والشروع في سياسة الاعتماد على الذات لتأمين استقرارها ولو بشكل تدريجي وضمن مراحل وخطط متوسطة المدى، لكن ومن الواضح جلياً أنه لازالت المنظمات السورية تعاني من هذه المشكلة ولا ترسم سياسات واضحة في هذا المجال، وهذا ما دلت عليه جلياً بعض المعلومات المقدمة من قبل المنظمات، فقد زعمت (٨٢٪) من المنظمات أن لديها خطط فعلية وواقعية واستراتيجية حقيقية للحصول على التمويل اللازم لاستمرارها في حال توقف الدعم المباشر من قبل المانحين، لكن وفي المقابل أقل من (٣٣٪) من هذه المنظمات تمتلك نشاطات ربحية تعزز به دخل المنظمة - يقصد بها هنا طبعاً الأرباح التي تعود على المنظمة وليس على فرد من أفرادها.



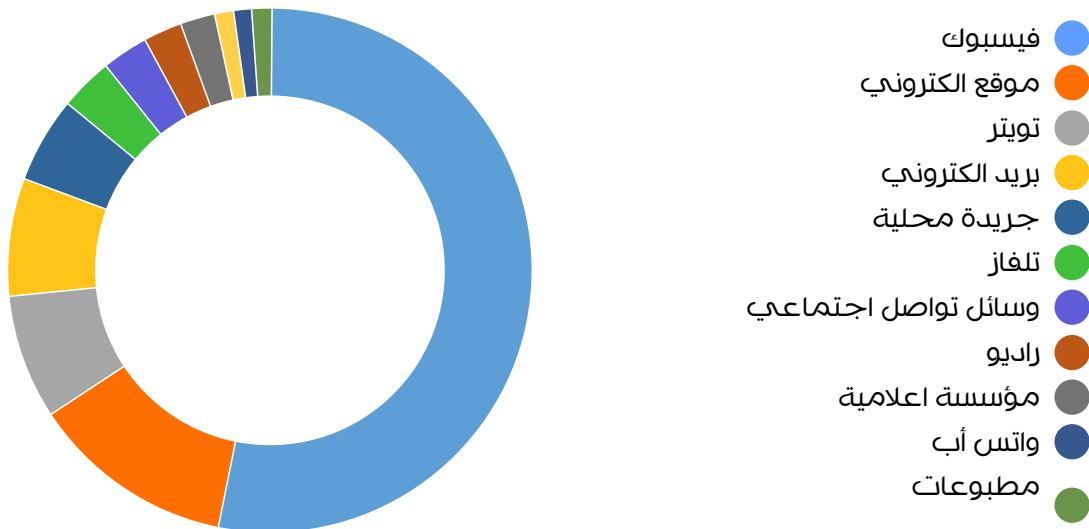
الشكل ١١: الجهات المانحة والممولة للمنظمات السورية.

### ٨,٢,٣. هوية المنظمة (الشخصية):

تعتقد منظمات المجتمع المدني السورية أن لديها تمثيل للمجتمع المعنوي بخدماته بشكل جيد فقد أظهرت النتائج أن أكثر من (٨٦٪) من المنظمات تمثل المجتمع بطريقة جيدة أو جيدة جداً. يتناقض هذا مع حقيقة عدم تمثيل المرأة بشكل كاف في مناطق المعارضة تحديداً. زد على ذلك أن ارتفاع نسبة التمثيلية هنا يعود إلى التنوع في مكونات المجتمع السوري في مناطق التي تسيطر عليها الحكومة السورية بالمقارنة مع أراضي المعارضة.

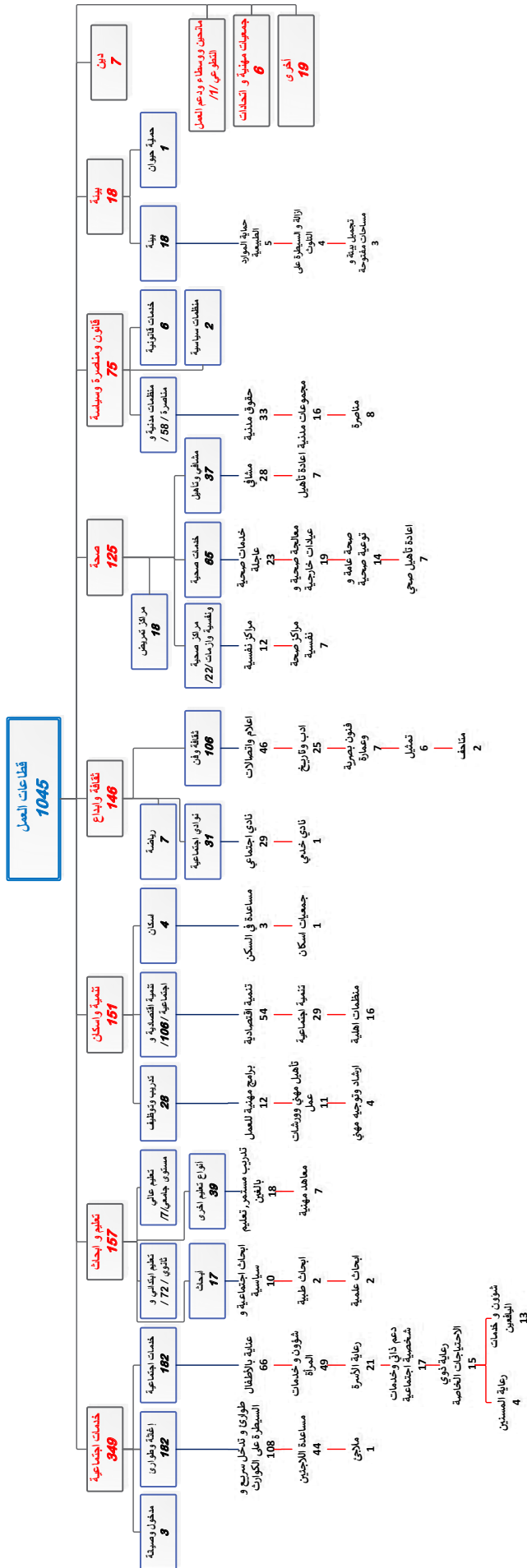
أما فيما يتعلق بالكوادر البشرية الموجودة لدى المنظمات، فقد أظهرت النتائج أن أكثر من (٧٢٪) من الموظفين يملكون بالحد الأدنى شهادة جامعية وبعضهم من حملة شهادات الدراسات العليا (الماستر أو الدكتوراه). علاوة على تواجد عدد كبير من الموظفين من ذوي الخبرات الكبيرة والمعروفين باختصاصهم أو تميزهم ضمن مجال عملهم (٨٢٪) على حد زعم المنظمات نفسها. وأن بعض الأفراد قد حضر العديد من المحاضرات وورش العمل والمؤتمرات الدولية (٣٥٪). لكن وعلى صعيد التنوع في التوظيفية، فقد اتضح ان أكثر من (٦٠٪) من المنظمات المدروسة لا تمتلك افراداً من انتماءات دينية أو عرقية مختلفة، انما جميع كوادرها من نفس الانتماء الديني او العرقي كما ذكرنا آنفاً. من المهم هنا نذكر أن شكل النزاع أفضى إلى مناطق معارضة تنتمي مجتمعاتها إلى فئة معينة بشكل كبير ومناطق متنوعة الانتماءات الأمر الذي ينعكس على تشكيلة منظمات المجتمع المدني في هذه المناطق.

أما فيما يتعلق بتسويق المنظمة لنفسها فقد شكلت كل من مواقع التواصل الاجتماعي (Facebook & Twitter) بالإضافة الي الموقع الرسمي للمنظمة النسبة الأكبر بين أساليب التسويق (٦٨٪) من المجموع الكلي.

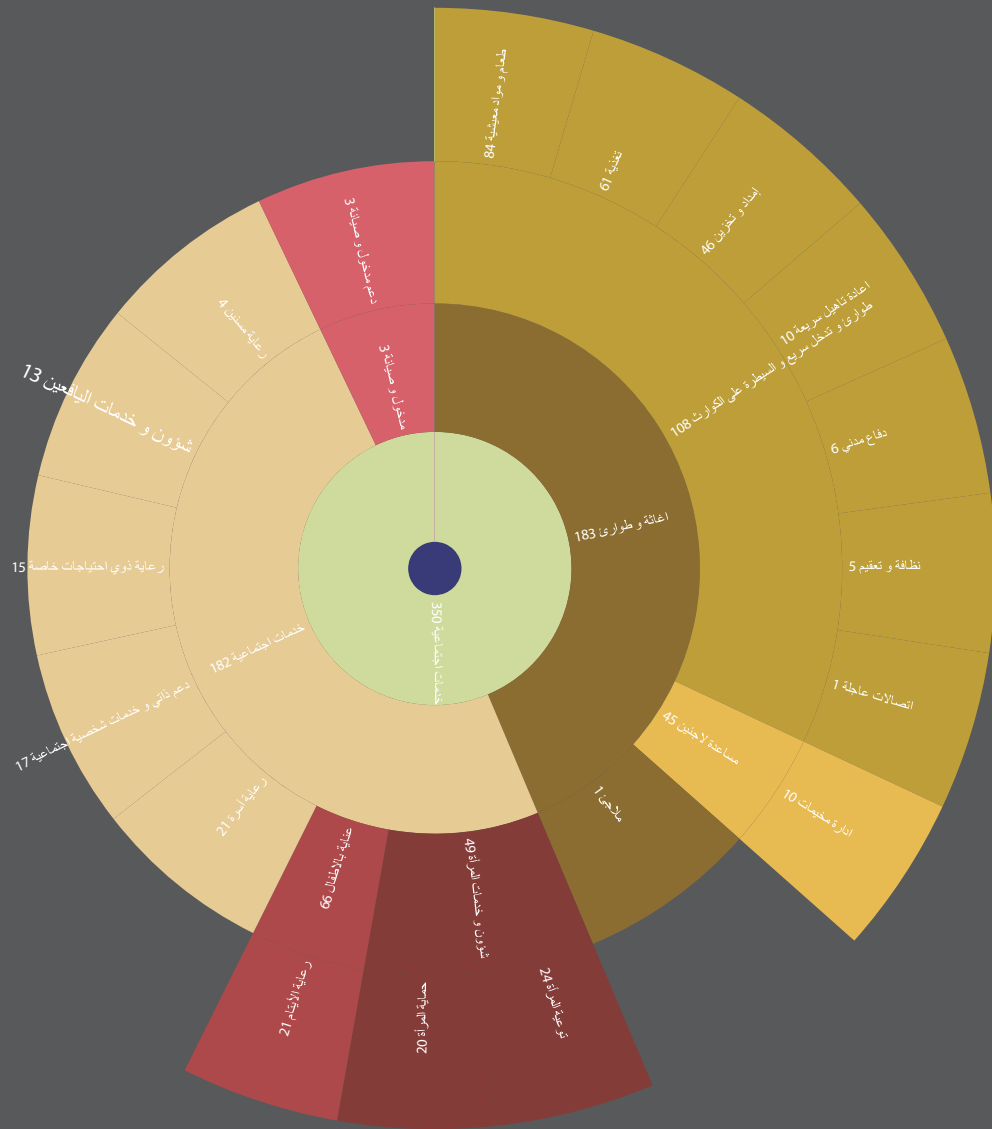


الشكل ١٢: أساليب التسويق المتبعة في المنظمات السورية.





الشكل ١٠ : قطاعات العمل في منظمات المجتمع المدني السورية.



تتمة للشكل (١٠) توزيع المنظمات ضمن الاختصاص الاكبر و هو الخدمات الاجتماعية.



لازالت المنظمات السورية تعاني من العديد من المشاكل والمعوقات فهي تعمل في ظروف أقل ما يمكن أن توصف به بالمعقدة والصعبة والحساسة ناهيك عن حجم عملها كبير وعدد المستفيدين الذي يفوق قدرة عملها وطاقته عملها خصوصاً أنها نشأت في ظل أزمة كبيرة ، وزاد الأمر تعقيداً أن غالبية المنظمات تعتبر حديثة العهد في ساحة العمل المدني حيث أن معظم هذه المنظمات تم تأسيسها منذ أقل من ست سنوات ولم تدرج في عملها أو قدرتها أو حتى في بنيتها التنظيمية، إنما ولدت في مخاض سريع في ظل صراع مسلح لتواجه حجم اعباء ومسؤوليات مهولة ربما تعجز عنه بعض المنظمات ذات الصبغة الدولية.

لم تعان المنظمات السورية فقط من الحصار والقصف والنزوح والهجرة وصعوبة التحرك وغياب الأمن وعدم الاستقرار الدائم في ظل تواجدها داخل الصراع المسلح بين الأطراف المتحاربة، إنما أيضاً كان هنالك مشاكل دائمة في ضعف التمويل (٢٤%) وعدم استقراره متزامنة مع صعوبات لوجستية ومعوقات في التواصل المباشر مع الجهات المانحة، بالإضافة الى المعوقات المفروضة ليس فقط من قبل السلطات المحلية بل ليتجاوزه أحياناً للمعوقات المجتمعية وعدم الاعتراف أو التعاون، ونوهت المنظمات أن من المعوقات التي تواجهها أيضاً غياب المقرات والمراكز الدائمة التي تشكل أساس الاستقرار في بيئة العمل ونقص في الموارد البشرية والاحتياجات التدريبية.

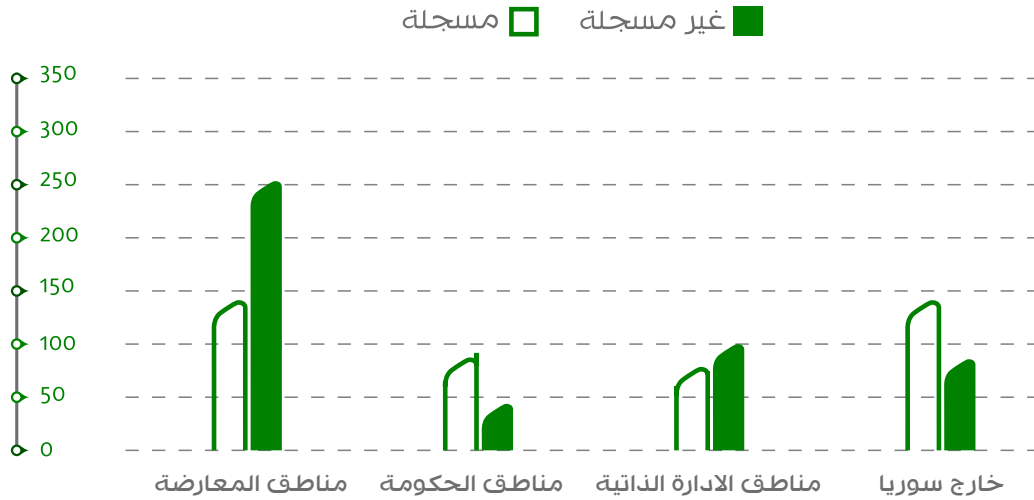
يوضح الجدول التالي أهم الاحتياجات المادية والعينية والتقنية المطلوبة من قبل المنظمات السورية في ظل واقعها الراهن، بالإضافة الى الاحتياجات التدريبية التي تهما في الوقت الحالي (مرتبين حسب الأهمية تنازلياً):

الاحتياجات التدريبية	الاحتياجات العينية والمادية والتقنية
ادارة	تمويل ١
اعلام	معدات او تجهيزات تقنية ٢
ادارة مشاريع	مكاتب عمل ومراكز ٣
دعم نفسي	وسائل نقل ومحروقات ٤
مالية ومحاسبة	رواتب ٥
مهارات تواصل	مدربين ٦
تخصصية بمجال عمل المنظمة	تجهيزات مكتب ومركز ٧
توعية مدنية	اجهزة تقنية (كمبيوتر واتصال بالانترنت) ٨
عناية بالطفل	موارد بشرية ٩
دورات طبية واسعاف	نفقات تشغيلية ١٠
برامج معلوماتية	مواد ١١
تقديم المشاريع والتمويل	تدريبات ١٢
تقني	ترخيص رسمي ١٣
موارد بشرية	تسهيلات ١٤
العمل الانساني	دعم لوجستي ١٥
دعم المرأة	دعم نفسي ١٦
بناء السلام	علاقات عامة ١٧
تدريب مدرسين	موقع الكتروني ١٨
فن ومسرح وموسيقى	اجهزة تصوير ١٩
مهني	اهتمام اعلامي ٢٠

### ٨,٣. المستوى الثالث (التحليل الخاص):

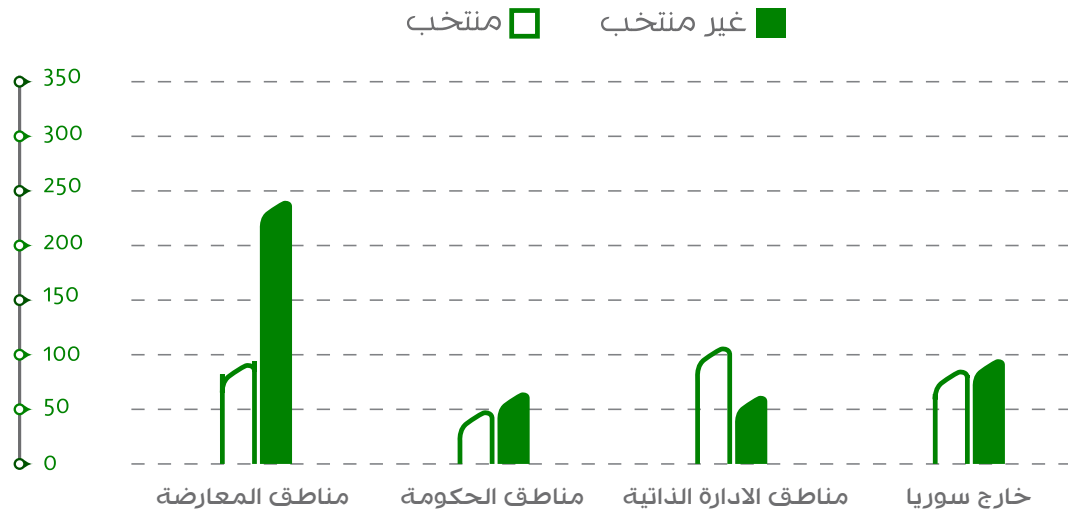
- يهدف هذا القسم الى ابراز بعض المقارنات بين منظمات العمل المدني في سوريا وفقاً للمناطق التي تعمل بها المنظمات، حيث تم تقسيم المنظمات السورية إلى أربع أقسام رئيسية تبعاً لمناطق السيطرة، وهي على الشكل التالي:
- المناطق الخاضعة لسيطرة الحكومة المركزية (١٢٧ منظمة).
  - المناطق الخاضعة لسيطرة المعارضة (٣٨٠ منظمة).
  - المناطق الخاضعة لسيطرة قوات الحماية الكردية (منظمة ١٦٢).
  - خارج سوريا (٢١٩ منظمة).
  - أخرى (منتشرة في كل مكان او تعمل بشكل اساسي على الانترنت) ٢٥ منظمة
  - المناطق الخاضعة لسيطرة داعش (٤ منظمات )

من خلال التحليل الذي جرى لدى أن المنظمات تختلف في صفاتها تبعاً للمناطق التي تتواجد فيها، وهذا أيضاً ينطبق على احتياجاتها وأسلوب عملها. وبالتالي فإنها ستتأثر حكماً بمحيطها وواقعها اليومي، والأمثلة على ذلك عديدة ومتنوعة نذكر منها أن عدد المنظمات المسجلة رسمياً فاق اقرانه غير المسجلة فقط في مناطق النظام وخارج سوريا، أما في مناطق المعارضة والمناطق الكردية فبدأ أن معظمها غير مسجل وذلك لغياب الدور الناظم وانعدام العمل المؤسساتي الرسمي فيها.



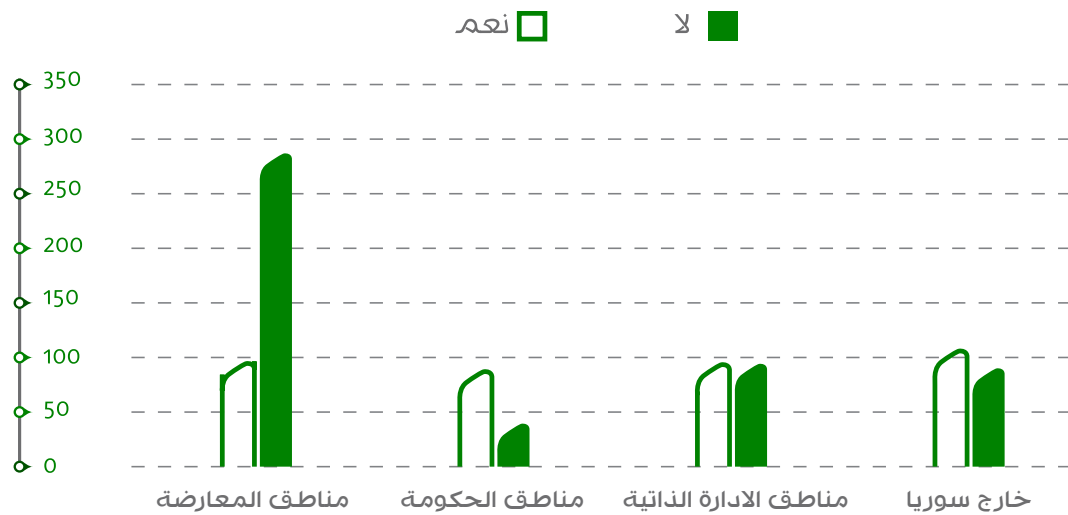
الشكل ١٣: التسجيل الرسمي للمنظمات السورية موزعين تبعاً لمناطق السيطرة.

إن النسبة الأكبر من المنظمات السورية لم تنتخب مجلس إدارتها إنما قد تم تعيينه أو التوافق عليه وبالأخص المنظمات التي تقع في مناطق سيطرة المعارضة، ويستثنى من ذلك المنظمات المتواجدة في المناطق الكردية. أما فيما يخص التواجد النسائي في مجلس الإدارة فوجد أيضاً أن (٤٢%) من المنظمات الواقعة في مناطق المعارضة لا تضم في مجلس إدارتها أية أعضاء إناث على الإطلاق، بينما تنخفض هذه النسبة إلى (١٣%) خارج سوريا، وإلى أقل من (٥%) في كل من المنظمات الواقعة في مناطق الأكراد ومناطق النظام.



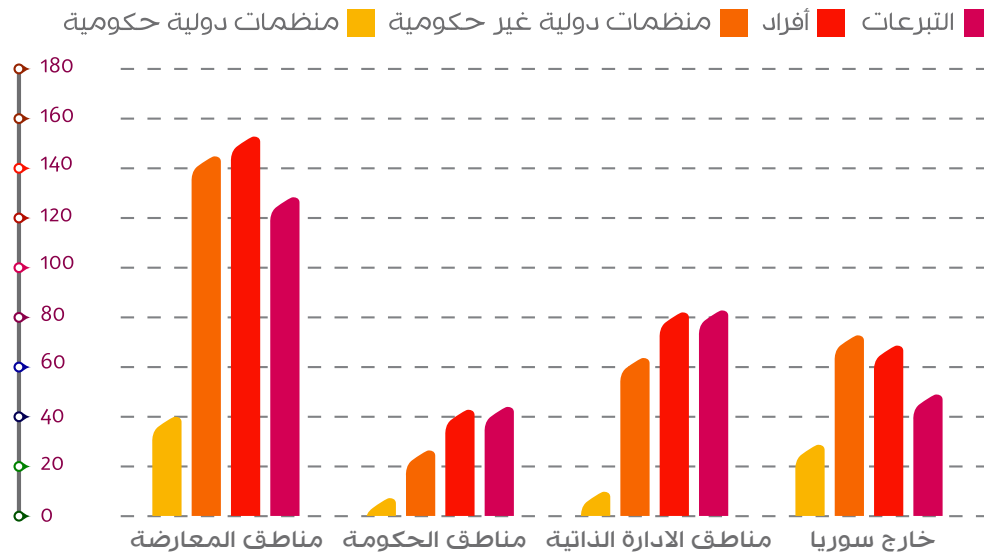
الشكل ١٤ : كيفية تعيين مجالس الإدارة لدى المنظمات السورية موزعين تبعاً لمناطق السيطرة.

كما ودلت النتائج إلى أن معظم المنظمات السورية المتواجدة في مناطق المعارضة لا يتواجد بين طاقمها أفراد من طوائف دينية أو إثنية متنوعة، على عكس باقي المنظمات المتواجدة في المناطق الأخرى. في الواقع لا يمكن لهذه النتائج أن تبين حقيقة دوافع وأسباب هذه النتائج وقد يكون الواقع الفعلي التي تعيشتها المنظمة يفرض عليها ذلك أو لغياب الأفراد في بعض المناطق وبالأخص مناطق سيطرة المعارضة وداعش.



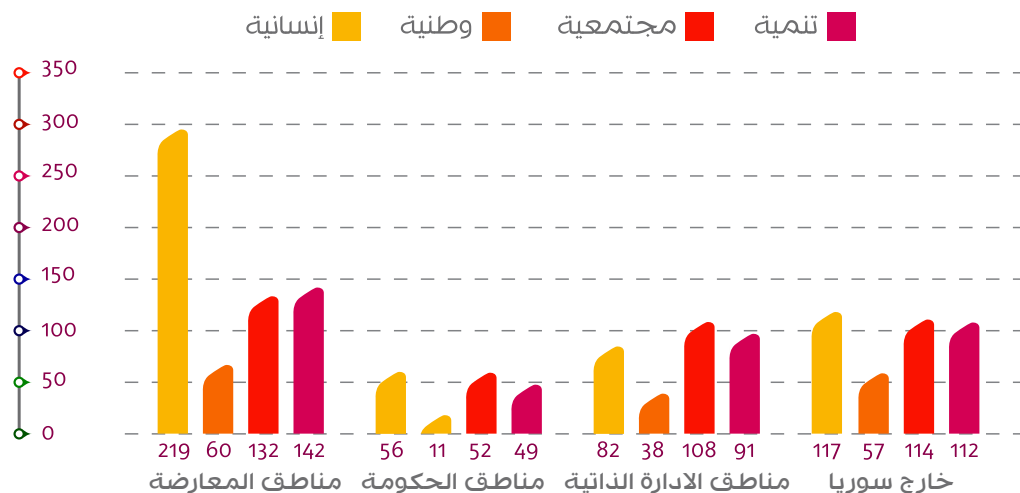
الشكل ١٥ : التنوع الإثني أو العرقي للمنظمات السورية موزعين تبعاً لمناطق السيطرة.

**تمويل المنظمات:** أما فيما يتعلق بأمور التمويل فقد تبين من خلال الشكل (١٧) أن المنظمات التي تقع في مناطق المعارضة أو الحكومة المركزية تحصل على تمويل من خلال التبرعات والافراد والمنظمات الدولية غير الحكومية، أما بالنسبة للمنظمات الواقعة في المناطق الكردية فهي تحصل على التمويل بشكل أساسي من خلال التبرعات والأعضاء وبدرجة أقل المنظمات الدولية غير الحكومية، وأما بالنسبة للمنظمات خارج سوريا فتحصل على التمويل من خلال كل من الأعضاء والمنظمات الدولية الغير حكومية وبدرجة أقل من التبرعات. ويمكن أن تُرد نتائج الاحصائيات الأخيرة الى أن معظم الأشخاص يفضلون إرسال التبرعات الى منظمات الداخل السوري أكثر من خارجه، ولكن بالمقابل تتاح الفرصة بشكل أكبر للمنظمات الخارج أن تتواصل بشكل أكبر مع المنظمات الدولية غير الحكومية.



الشكل ١٦: جهة التبرعات لدى المنظمات السورية موزعين تبعاً لمناطق السيطرة

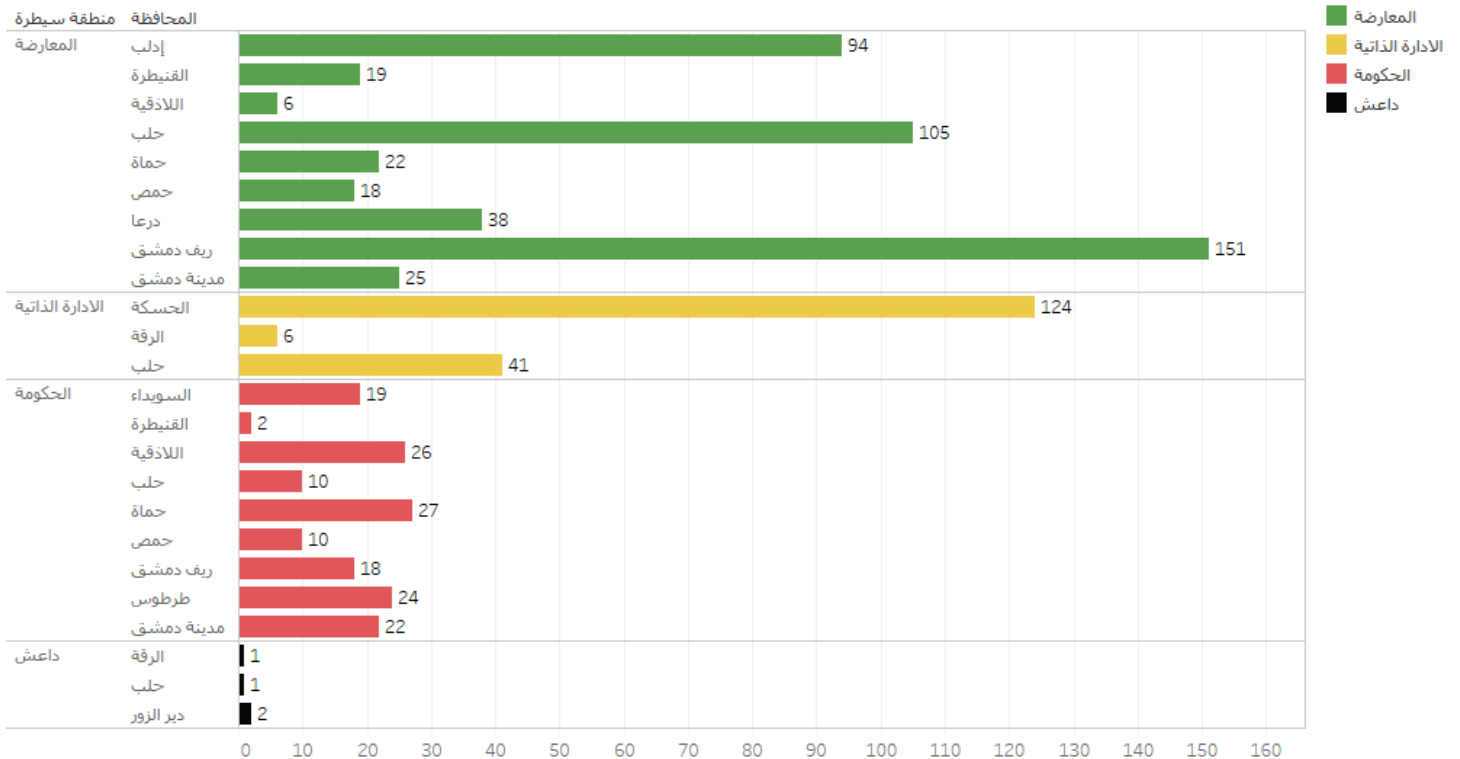
يوضح الشكل التالي الدوافع والأهداف للمنظمات السورية، ويبين الشكل أن الدوافع الإنسانية هي التي تشكل النسبة الأعلى بالمقارنة مع الدوافع التنموية والمجتمعية في مناطق سيطرة المعارضة، بينما ترتفع الدوافع المجتمعية والتنموية لتساوي مع الدوافع الإنسانية في المنظمات المتواجدة في باقي المناطق.



الشكل ١٧: دوافع المنظمات السورية موزعين تبعاً لمناطق السيطرة.

## توزعت المنظمات في المحافظات

تحتوي محافظتا ريف دمشق و حلب العدد الأكبر من المنظمات بنسبة تقارب ٢٠٪ من الجهات العاملة في الداخل السوري لكل منهما، تليهما الحسكة ١٥٪ و ادلب ١٢٪ و ثم حماه و دمشق بنسبة ٦٪ لكن التصنيف الأدق يظهر بعد توزيع المنظمات على مناطق السيطرة في كل محافظة، حيث يظهر الفرق الواضح بين المناطق العاملة في كل محافظة نسبة الى جهة السيطرة.



الشكل ١٨ : توزع المنظمات في المحافظات و مناطق السيطرة.

توزعت المنظمات التي تعمل في مناطق المعارضة بشكل اساسي في ريف دمشق (الغوطة الشرقية) و ادلب و حلب (المدينة و الريف الغربي و الشمالي) و ريف حماه، و تعتبر درعا -بريفها الغربي والشرقي- و القنيطرة منطقة واحدة متصلة

كما توزعت المنظمات في مناطق الادارة الذاتية بشكل رئيسي في محافظة الحسكة و هي الاكبر تليها محافظتي حلب و الرقة و التي تضم كانتوني كوباني (عين العرب ) و عفرين.

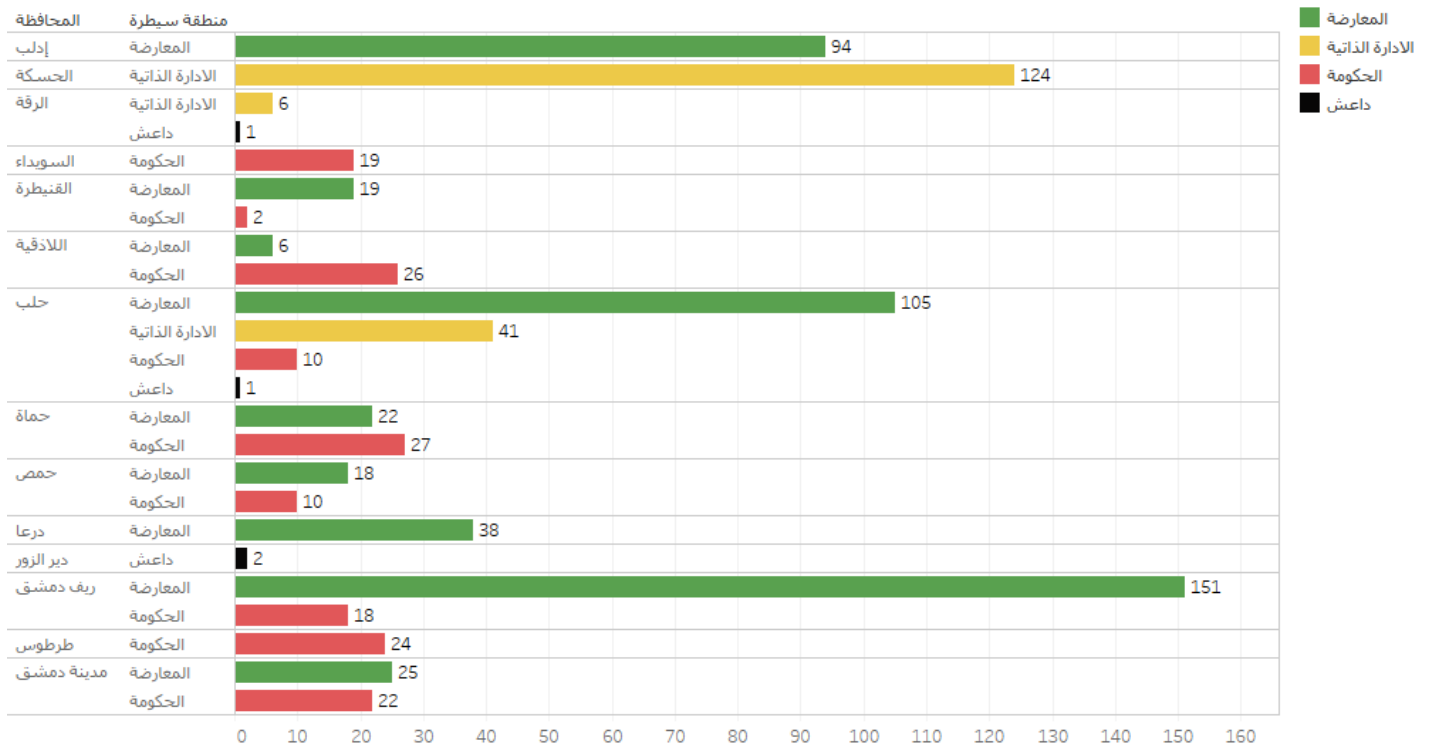
تسيطر الحكومة على مناطق متصلة عبر جميع المحافظات تقريبا ولذلك تتوزع المنظمات العاملة فيها على جميع المحافظات بشكل شبه متقارب، و يجدر بالذكر ان العديد من المبادرات يتم تأسيسها لكن لم يتم دراستها كليا و غابت بيانات حوالي الاربعين منظمة في مدينة حلب عن هذه الدراسة.

المنظمات العاملة في مناطق سيطرة الدولة الاسلامية-داعش هي بالغالب تلك التي تعمل سرا او قامت بانشاء علاقات مع الادارات المحلية لداعش للمساهمة بمشاريع موسمية كحملات اللقاحات والتي تشارك فيها العديد من المؤسسات التي لم توافق على ذكر مشاركتها اثناء اجراء الاستبيان.

### ملاحظات:

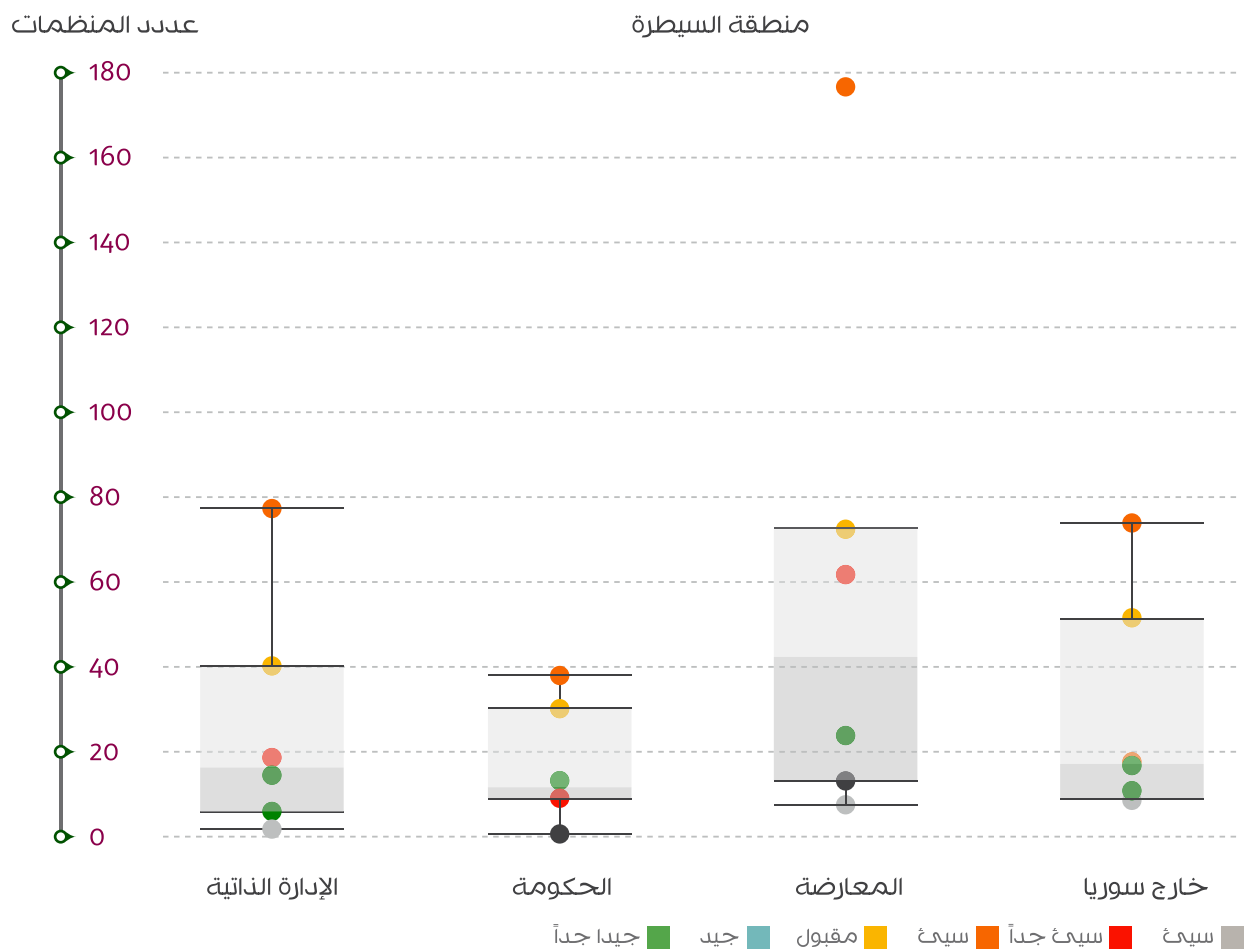
- تم استثناء المنظمات العاملة في الخارج في هذه النسب، كما تأخذ فروع المنظمات بعين الاعتبار- اي ان المنظمة التي تعمل في ٥ مناطق تحتسب ٥ مرات

- اثناء كتابة التقرير أدت الحملة التي قادتها الحكومة السورية الى السيطرة على مدينة حلب و اجزاء من الريف مما سبب توقف العديد من المنظمات السورية العاملة هناك و تقدر بحوالي ٢٠ منظمة محلية و ٤٠ فرعا ومكتبا لمنظمات تدار من مناطق اخرى و تركيا.



الشكل ١٩: توزع المنظمات على مناطق السيطرة و توزعها في المحافظات.

العلاقة مع الجهات الحاكمة المحلية ليست جيدة بالعموم و تختلف حسب مناطق السيطرة الا ان البيانات قد لا تكون دقيقة كليا بسبب الخوف من القوى المحلية و خاصة في مناطق سيطرة الحكومة الا انها تعطي دلالة واضحة على طبيعة العلاقة مع الجهات الامنية والعسكرية و الى حد ما الادارية في المناطق التي تعمل ضمنها هذه المنظمات، و يظهر من الشكل (٢١) ان نسبة الرضى منخفضة جدا و يعتبر حوالي ٦٧٪ من المنظمات في مناطق المعارضة ان علاقتهم سيئة او سيئة جدا مع الجهات المسيطرة سواء اكانت فصائل مقاتلة ام مجالس محلية مقابل ٦٠٪ في مناطق الادارة الذاتية الديمقراطية و ٤٦٪ في مناطق سيطرة الحكومة، و حتى ٥١٪ في خارج سوريا علاقتهم سيئة مع الجهات الحكومية في تركيا و العراق و لبنان، بينما تتراوح الاجابات بان العلاقة مقبولة بين ٢٠ و ٢٨٪ لجميع المناطق ولا تتعدى نسبة الاجابة بالعلاقة الجيدة نسبة ١٢٪ بينما كانت العلاقة مع المنظمات المحلية الاخرى بالعموم توصف بالجيدة و الجيدة جدا و مقبولة في اسوأ الأحوال.



الشكل ٢٠: العلاقة مع جهات الحكم المحلية.

بعد التنامي الكبير لأعداد منظمات المجتمع المدني السوري أبان الأزمة السورية وحجم المسؤوليات الكبير الذي فرضه الوضع الدولي الجديد على المنطقة، وجدت المنظمات السورية نفسها تحت عبء ما هو أكبر من حجم قدراتها البشرية والمادية، محاطة بالكثير من المشاكل والعوائق التي لم تتقن المنظمات وحتى الدولية منها فن التعامل معها من قبل، لكن مرونة هذه المنظمات و قدرتها على التكيف في العمل في عدة مناطق و تحت ضغوط الجهات المسلحة والأمنية المتعددة أمر جدير بالاهتمام.

يلعب المجتمع المدني السوري خلال الأزمة وربما بعدها أيضاً دوراً يتجاوز الدور التقليدي له، فمن المعلوم أن المجتمع المدني يملأ الفراغ بين الحكومة والقطاع الخاص والعائلة، إلا أنه وبفعل الحرب الدائرة في سوريا فإن دور الحكومة والقطاع الخاص أخذ ينحسر تدريجياً سواء لجهة التغطية الجغرافية أو لجهة فاعلية الخدمة المقدمة من هذين القطاعين، مما أعطى للمنظمات المدنية أهمية خاصة تجاوزت المساهمة في الشأن العام لتغطي تقديم الخدمات و تأمين فرص العمل و تحقيق دورة اقتصادي اساسية للمجتمعات المحلية، هذه المشاركة الفاعلة و القرب من المواطنين و التشبيك الدائم بين هذه المنظمات يعطيها دوراً أساسياً في مستقبل البلاد من خلال اسهامها ضمن مباحثات الانتقال السياسي و اثناء عملية بناء السلام و اعادة الاعمار .

من المهم أيضاً نذكر أن منظمات المجتمع المدني قد بدأت بتشكيل شبكات في مختلف مناطق سوريا لتساعدها على تشارك الموارد وتبادل المعلومات والمعرفة والمناصرة، نذكر منها تحالف المنظمات غير الحكومية السوري SNA وشبكة إغاثة سوريا SRN وتحالف المجتمع المدني السوري تماس واتحاد منظمات المجتمع المدني السورية والاتحاد العام للجمعيات الخيرية والهيئات الإغاثية وتحالف شمل وجميعها تعمل بشكل أساسي في مناطق سيطرة المعارضة السورية (باستثناء تماس التي لديها منظمات في جميع المناطق)، وقد أسست مؤخراً ما دعي برابطة الشبكات السورية وملتقى المجتمع المدني في مناطق سيطرة الحكومة المركزية إضافة إلى شبكات مبادرون وغرفة الشباب الفتية ICJ و جذور .

يستدعي هذا الاندفاع نحو العمل المشترك دعماً خاصاً كونه سيساعد على استدامة المنظمات وتوفير الموارد من ناحية، و من ناحية أخرى وجود مثل هذه الشبكات سيساعد في عملية بناء السلام من خلال خلق أطر تمثيلية للمجتمع المدني في عملية السلام بطريقة أكثر اتساعاً وعدالة.

تظل هذه الشبكات عاملة في قطاعات جغرافية منفصلة بحسب الجهة المسيطرة عليها، وبالتالي فإن عملية جمع هذه المنصات في رؤى موحدة تبدو هامة لمنع تقسيم المجتمع السوري.

لم يكن من أهداف هذا التقرير الوقوف على أخطاء وتجاوزات منظمات المجتمع المدني أو المبررات التي أوصلت حال المنظمات السورية الى ما هو عليه اليوم، إنما وُضِعَ هذه التقرير ليقف على الصعوبات والاحتياجات الأساسية لمنظومة العمل المدني السوري ليساعد في دعم ورفد هذا القطاع الهام والمفصلي لينشط ويأخذ دوره الحقيقي والفعال في المجتمع، ولكي يكون منصة للمانحين في توجهاتهم ورسم سياساتهم. أما فيما يتعلق بالمنظمات الغير فاعلة فسينحسر دورها لتتلاشى لاحقاً في هذا الميدان ليبقى فيه من هو أكثر احترافية قولاً وفعلاً.



## ١٠. المراجع وقراءات اخرى

العقد الأخير من تاريخ سوريا, جدلية جدلية الجمود والإصلاح, المركز العربي للأبحاث والدراسات, جمال باروت 2012

مدخل لبناء خارطة جمعياتية كمية في سورية, محمد جمال باروت 2010

مسح الحراك المدني في سوريا, المرحلة الاولى, مواطنون لأجل سوريا 2015  
[citizensforsyria.org/OrgLiterature/CfS-mapping-phase1-AR.pdf](http://citizensforsyria.org/OrgLiterature/CfS-mapping-phase1-AR.pdf)

تمويل الجهات النسائية الوطنية والمحلية الفاعلة في سوريا, بين المقابولة الفرعية والشراكات L2GP 2016  
حراك مدني في ظروف قاسية, بدائل ومؤسسة فريديش ايرت, رنا خلف وعلا رمضان 2014

Syrian medical NGOs in the crisis: realities, perspectives and challenges  
Dr. Zedoun Alzoabi – 2015 NoRef  
[www.alnap.org/pool/files/syrian-medical-ngos-in-the-crisis\(1\).pdf](http://www.alnap.org/pool/files/syrian-medical-ngos-in-the-crisis(1).pdf)



## Citizens For Syria مواطنون لأجل سوريا

توجه منظمة مواطنون لأجل سوريا و فريق البحث الشكر لكل من ساهم في جمع البيانات و تدقيقها و مراجعتها و مراجعة البحث كما يشكر الفريق المنظمات السورية التي دعمت البحث بالمشاركة في ملء الاستبيانات و توفير الملفات الداعمة و نشكر الجهات الداعمة للبحث و انشاء التقرير وهي بالترتيب الابددي:

بيتنا سوريا Baytna Syria  
معهد ابحاث الحرب و السلام Institute of War and Peace Reporting  
وزارة الخارجية السويسرية Swiss Federal Department for Foreign Affairs

### فريق البحث

#### الباحث الاول : د. زيدون الزعبي

المدير التنفيذي لاتحاد المنظمات الطبية والاعاثة «أوسوم». الى جانب ذلك ينشط في قضايا المجتمع المدني عامة و السوري خاصة، في مجالات التشبيك، مشاركة الشباب، اليات الدعم الإنساني وتسوية النزاعات والوساطات. كما يعمل مع مكتب المبعوث الخاص للسلام في سوريا لتسيير عمل المجلس الاستشاري النسائي وغرفة دعم المجتمع المدني. حاصل على درجة دكتوراه في الادارة من الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، ويتابع حاليا دراسته في مرحلة ما بعد الدكتوراه في جامعة برلين التقنية.

#### الباحث الداعم و التحليل الاحصائي : خالد اياذ

خبير في مجال الإحصاء التجريبي و ضمان الجودة ويقوم حاليا بتحضير بحث دكتوراه في جامعة برلين التقنية. يركز البحث على مجال إدارة الجودة في التعليم الأوروبي العالي. حاصل على درجة ماجستير في إدارة الجودة من الجامعة الافتراضية السورية. كما شغل عدة مناصب إدارية رفيعة في مجال ضمان واعتماد الجودة و شارك في العديد من المشاريع الدولية لتطوير التعليم العالي في سوريا.

#### لجنة المراجعة:

##### سلام كواكبي

هو نائب مدير مبادرة الإصلاح العربي و رئيس منظمة «مبادرة من أجل سوريا جديدة» يقوم بتدريس مواضيع التنمية والهجرة في برنامج الماجستير في جامعة السوريين الأولى في باريس. كما نشر العديد من المقالات في مراجع علمية ومطبوعات متخصصة وذلك باللغات العربية والفرنسية والإسبانية والألمانية. وتشمل مواضيعه حقوق الإنسان والمجتمع المدني والهجرة والإعلام والعلاقات بين الشمال والجنوب والإصلاح السياسي في العالم العربي. ويعتبر من أهم الباحثين والمعلقين فيما يخص الإصلاح السياسي في الدول العربية. يحمل سلام دبلوم الدراسات العليا من معهد الدراسات السياسية في أكس أون بروفانس، و دبلوم الدراسات العليا في العلاقات الدولية من جامعة حلب وإجازة في الاقتصاد من جامعة حلب.

##### خضر خضور

باحث غير مقيم في مركز كارنيغي للشرق الأوسط في بيروت تركّز أبحاثه على قضايا الهوية والمجتمع في سورية. كان خضور باحثاً زائراً في جامعة شيكاغو، كما أجرى بحثاً مستقلاً لمؤسسة فريدريش-إيبرت-شتيفتونغ (Friedrich-Ebert-Stiftung)، وعمل صحافياً مستقلاً في رويترز. كتب خضور وشارك في كتابة مقالات لعدد من المنشورات، من ضمنها مشروع أبحاث ومعلومات الشرق الأوسط (Middle East Research and Information Project).



**Citizens For Syria**  
مواطنون لأجل سوريا

Citizens for Syria e.V.  
Chausseestraße 101  
10115 Berlin  
[www.citizensforsyria.org](http://www.citizensforsyria.org)