بناء الجسور

دروس مستوحاة من غرفة دعم المجتمع المدني السوري

إعداد: دانا مادسن

تاريخ إصدار التقرير: فبراير 2026

swisspeace
Implemented by giz Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
Co-funded by the European Union
german cooperation DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

بيانات الطباعة

بناء الجسور: دروس مستوحاة من غرفة دعم المجتمع المدني السوري

الناشر

منظمة سويس بيس - swisspeace

الشكر والتقدير

لم يكن إعداد هذه الدراسة ممكناً لولا مساهمات العديد من الأفراد والمنظمات. وتُعرب المؤلفة عن امتنانها لأعضاء وعضوات المجتمع المدني السوري الذين تكرموا بتخصيص وقتهم ومشاركة خبراتهم ورؤاهم بقدر كبير من الصراحة والتفكر خلال المقابلات التي جرت معهم والتي غالباً ما استعادوا خلالها ذكريات فترات صعبة. كما تتوجه بالشكر إلى الزملاء الحاليين والسابقين في منظمة swisspeace والمركز النرويجي لحل النزاعات NOREF ومكتب المبعوث الخاص إلى سوريا (OSE-Syria)، وسمحوا للمؤلفة بالوصول إلى الوثائق، ودعموا عملية البحث، وقدموا ملاحظات قيّمة على المسودات الأوليّة. هذا البحث ممول من قبل وزارة الخارجية الاتحادية الألمانية، والاتحاد الأوروبي، ووزارة الخارجية الدنماركية، بدعم من الوكالة الألمانية للتعاون الدولي (GIZ)وهو محل اعتبار وتقدير. وأخيراً، تُقرّ المؤلفة بالقيود الهيكلية المرتبطة بإجراء دراسة داخلية، وتخص بالشكر جميع من قدّموا رؤى نقدية أسهمت في تعزيز هذا التحليل. وفي النهاية، تتحمل المؤلفة وحدها مسؤولية أي أخطاء أو نواقص.

إخلاء المسؤولية

مُوّل هذا المنشور بشكل مشترك من قبل الاتحاد الأوروبي، ووزارة الخارجية الاتحادية الألمانية، ووزارة الخارجية الدنماركية. وتبقى محتوياته مسؤولية المؤلفة وحدها، ولا تعكس بالضرورة وجهات نظر الاتحاد الأوروبي أو ألمانيا أو الدنمارك. شارك جميع الأفراد الذين تمت مقابلتهم في هذه الدراسة بصفتهم الشخصية، ولا تعكس آراؤهم ومواقفهم بالضرورة مواقف مؤسساتهم. كما أن الآراء والأفكار الواردة في هذا التقرير هي آراء المؤلفة وحدها، ولا تعكس بالضرورة مواقف منظمة swisspeace أو مكتب المبعوث الخاص للأمم المتحدة إلى سوريا (OSE-S) أو المركز النرويجي لحل النزاعات (NOREF).

لا يُمكن أن تقع مسؤولية محتويات الدراسة على عاتق منظمة swisspeace.

swisspeace

كاسيرنينهوف 8

4058 بازل

سويسرا

www.swisspeace.ch

info@swisspeace.ch

© 2026 سويس بيس

تمت ترجمة هذا المنشور من النسخة الإنجليزية إلى اللغة العربية. وفي حال وجود أي تعارض أو اختلاف بين النسختين الإنجليزية والعربية، يُعتدّ بالنسخة الإنجليزية وتكون هي المرجع المعتمد

جدول المحتويات

قائمة الاختصارات

قائمة الأشكال

مُلخص تنفيذي

المُقدمة 1

المنهجية 2

الخلفية والتاريخ 4

النتائج والأثر 6

نموذج للحوار 6

آثار المنظومة 7

التأثير على البيئة السياسية 8

التأثير على العملية السياسية 8

التصميم والتنفيذ 10

سد الفجوة بين العمل بملكية سورية واحتياجات العملية السياسية 10

جسر احتياجات العملية السياسية وجهود التضمين 12

تجسير التضمين والملكية السورية 15

الدروس المستفادة والممارسات الجيدة 19

المنظور المستقبلي 21

السياق 21

السيناريوهات المستقبلية 22

الاتجاه الاستراتيجي 23

الخاتمة 25

قائمة المراجع 27

قائمة الاختصارات

المصطلح بالإنجليزية		الترجمة بالعربية
CC	Constitutional Committee	اللجنة الدستورية
CC MT	Constitutional Committee “Middle Third”	اللجنة الدستورية "الثلث الأوسط""
CSO	Civil Society Organization	منظمة المجتمع المدني
CSSR	Civil Society Support Room	غرفة دعم المجتمع المدني
CTF	Ceasefire Task Force	مجموعة عمل وقف إطلاق النار
EU	European Union	الاتحاد الأوروبي
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH	المؤسسة الألمانية للتعاون الدولي (GIZ)
HTF	Humanitarian Task Force	مجموعة العمل الإنساني
ISIL	Islamic State in Iraq and the Levant	تنظيم الدولة الإسلامية في العراق والشام
ISSG	International Syria Support Group	المجموعة الدولية لدعم سوريا
NGO	Non-Governmental Organization	منظمة غير حكومية
NOREF	Norwegian Centre for Conflict Resolution	المركز النرويجي لحل النزاعات
OIOS	Office of Internal Oversight Services (United Nations)	مكتب خدمات الرقابة الداخلية (الأمم المتحدة)
OSE-S	Office of the Special Envoy for Syria	مكتب المبعوث الخاص إلى سوريا بالأمم المتحدة
SE	Special Envoy	المبعوث الخاص للأمم المتحدة
TWG	CSSR Thematic Working Group	مجموعة العمل التخصصية لغرفة دعم المجتمع المدني
UN	United Nations	الأمم المتحدة
UNSCR	United Nations Security Council Resolution	قرار مجلس الأمن التابع للأمم المتحدة
WAB	Women's Advisory Board	المجلس الاستشاري النسائي
VTC	Video-teleconferencing call	مكالمة عبر الفيديو (الاتصال المرئي)

قائمة الأشكال

الشكل1:	المشاركة في جميع فعاليات غرفة دعم المجتمع المدني وأنشطة التواصل حسب السنة (باستثناء التواصل الثنائي والمراسلات)	11
الشكل2:	نسبة المشاركة حسب النوع الاجتماعي للمشاركين في الحوار حسب السنة من شباط/ فبراير 2016 - حزيران/يونيو 2025	14
الشكل3:	توزيع المشاركين في الغرفة حسب المنطقة، منذ حزيران 2025	15

مُلخص تنفيذي

في 8 ديسمبر/كانون الأول 2024، سقط نظام الأسد بعد 14 عاماً من الصراع العنيف. وعلى مدى نحو عقد من الزمن، ظل مكتب المبعوث الخاص إلى سوريا (OSE-S) يدير غرفة دعم المجتمع المدني (CSSR)، التي شكّلت تجربة فريدة في صياغة السلام الشامل. وتأسست في يناير/كانون الأول 2016، بالتزامن مع محادثات جنيف الثالثة في مساحة عمل فعلية في قصر الأمم في جنيف، وعبر عملية متعددة المستويات توسع نطاقها من 18 مشاركاً في البداية لتضم أكثر من 1,300 ممثل عن المجتمع المدني السوري حتى نوفمبر 2025، مُحققةً تنوعاً جغرافياً وسياسياً ومجتمعياً لم يسبقه مثيل، رغم أحلك الظروف. واستناداً إلى تحليل وثائقي منهجي، ومقابلات مع مصادر رئيسية، وورشة عمل للتحقق من النتائج مع أصحاب المصلحة ، تبحث هذه الدراسة في كيفية نجاح الغرفة في خلق قيمة رغم القيود الشديدة، وماهية خيارات التصميم التي مكّنتها من تحقيق الفعالية، والدروس التي يمكن أن تُثري المرحلة الانتقالية في سوريا وسياقات النزاع الأخرى.

تشمل الإنجازات الرئيسة لغرفة دعم المجتمع المدني أربعة أبعاد:

1. صياغة نموذج للحوار السوري الداخلي وتحويل العلاقات بين الأطراف،

2. بناء منظومة متكاملة أسهمت في تحقيق نتائج ملموسة على الأرض،

3. التأثير في البيئة السياسية الأوسع نطاقاً،

4. التأثير في العملية السياسية نفسها.

تجاوزت غرفة دعم المجتمع المدني ثلاث خلافات شائكة باستخدام ترتيباتها المؤسسية المبتكرة: سد الفجوة بين العمل بملكية سورية بحتة واحتياجات المسار الأول بقيادة الأمم المتحدة، وسد الفجوة بين احتياجات المسار الأول والشمولية، وسد الفجوة بين الشمولية والملكية السورية. وعليه، عملت غرفة دعم المجتمع المدني كآلة «الأكورديون»: تنقبض عندما يشتد المسار الأول، وتتمدد عندما يتعثر، وفي هذه الأثناء كانت مُلكية السوريين للعملية وشموليتهم على أوسع نطاق تُبنى تدريجياً من خلال الممارسة المُتكررة. ومع أنّ التأثير المباشر على مفاوضات المسار الأول كان محدوداً بسبب القيود المُتأصلة، إلا أنّ الغرفة نجحت في بناء منظومة متشابكة ومكثفة من الفاعلين ، ت وترسيخ العلاقات وتحويل السرديات وبناء القدرات بطرق أرست قواعد أساسية للتقدم السياسي المستقبلي.

توصيات للمرحلة القادمة

استناداً بشكل أساسي إلى الرؤى المستخلصة من مقابلات أُجريت مع مشاركي غرفة دعم المجتمع المدني وعدد من الفاعلين في المجتمع المدني خلال شهري أكتوبر ونوفمبر 2025، والتي تم تنقيحها عبر ورشة عمل عُقدت في ديسمبر 2025 للاستئناس بآراء مجموعة أوسع من المشاركين والمشاركات، فقد توصلت الدراسة إلى التوصيات التالية حول أولويات المرحلة المقبلة لغرفة دعم المجتمع المدني.

أولاً، رسم خرائط تحليلية شاملة وتوسيع نطاق الوصول: أبرزت المقابلات وورشة العمل المذكورة والمشاورات السابقة الحاجة إلى إجراء عملية مسح شامل لرسم مُخطط لتحولات الشبكات ولتحديد الجهات التي لم يكن الوصول إليها مُتاحاً سابقاً لكنها أصبحت قابلة للانخراط معها الآن. دعا المشاركون إلى اعتماد نهج شامل على مستوى سوريا بأكملها تشمل المجتمع المدني في مختلف المناطق الجغرافية بالإضافة إلى منظمات المجتمع المدني في الشتات، والانتقال إلى نهج أكثر تضميناً في آليات الاختيار والمشاركة، بعيداً عن القيود الجغرافية أو الانتماءات، بما يعزز بناء هوية مدنية جامعة. وهذا يشمل توسيع خرائطها التحليلية ليتجاوز منظمات المجتمع المدني الرسمية بحيث تشمل منظمات المجتمع المدني غير الرسمية مثل المبادرات المدنية، والجمعيات المهنية، والنقابات، والإعلام المستقل، والقيادات التقليدية، والفاعلين على مستوى المجتمع المحلي، والحركات الشبابية، والفئات التي ظلّت أقل حضوراً في جهود الانخراط السابقة. كما ينبغي إيلاء اهتمام خاص لضمان إدماج فعلي للشباب والأشخاص ذوي الإعاقة، سواء في مضمون البرامج أو في آليات التمثيل، وذلك بالتوازي مع الاستمرار في ترسيخ وتعزيز التركيز القائم على تحقيق المساواة بين الجنسين.

التكيّف مع السياق الجديد: دعا معظم أصحاب المصلحة الذين جرت مشاورتهم من خلال هذه الدراسة إلى الحفاظ على منصة غرفة دعم المجتمع المدني بينما تتكيف مع السياق الجديد، وتتحول تدعم عمليات الانتقال التي تقودها الأطراف السورية، بعيداً عن الانخراط في الوساطة عالية المستوى. وأوصى غالبية المحاورين أن تظل هذه المنصة عنصراً محورياً في جهود الأمم المتحدة للانخراط والتواصل على المدى القريب والمتوسط، مستندةً إلى دورها الراسخ كجهة محايدة . اقترح أصحاب المصلحة أيضاً على أنّ التخطيط ينبغي أن يحدد مساراً تدريجياً نحو تعزيز الملكية السورية، فيما ينتقل الشركاء الدوليّون تدريجياً إلى أدوار أكثر دعماً وتيسيراً وإسناداً. بحيث يتولى الفاعلون السوريون دوراً متنامياً في صياغة وقيادة العملية.

الانخراط متعدد الأطراف لاستشراف سُبل المضيّ قُدماً: ستتطلّب إعادة ضبط غرفة دعم المجتمع المدني السوري انخراطاً متعدد الأطراف يركز على القضايا ذات الصلة ويضم المشاركين في الغرفة والفاعلين الجدد في المجتمع المدني، والحكومة السورية، وممثلي الأمم المتحدة، بهدف توضيح أطر

الشراكة، وإعادة تحديد الصلاحيات والأدوار، وتكييف هياكل الحوكمة بما يعزز الملكية السورية. حددت المشاورات أولويّتين متكاملتين واللتان يمكن أن يكونا نقطة انطلاق لهذه النقاشات. تتمثّل الأولى في توضيح كيفية قدرة الغرفة على التكيّف مع جهود الانتقال السياسي ودعمها، مع بما في ذلك تنظيم وتعزيز مساهمات المجتمع المدني التقنية في أطر الحوكمة الناشئة. أمّا الثانية فتتمثّل في تعريف كيف يمكن للغرفة بعد التكيّف الاستمرار في توفير مساحة مستقلة ومحايدة للحوار تسهم في ردم الفجوات، وبناء الثقة، وتعزيز الحوار الشامل بين مختلف المكونات المجتمعية، بينما تربط المستويات المحلية والوطنية والدولية بشكل منهجي.

التوثيق وإدارة المعرفة: برزت عبر مصادر البيانات المختلفة الحاجة إلى توثيق وأرشفة منهجيّين لمخرجات الغرفة، وطرائق عملها، والدروس المستفادة، والأسس المشتركة، والتطورات الرئيسية بها، كما برزت الحاجة إلى إنشاء نظم معرفة ميسّرة الوصول، بما في ذلك منصّات رقمية وقواعد بيانات قابلة للبحث والذي من شأنه دعم نشر المعرفة وتداولها مع جمهور أوسع وتوفير أساساً جوهرياً للعمليات المستقبلية.

هيكليّة الانخراط على مستويات متعددة: شدّدت المشاورات على قيمة النموذج متعدد المستويات الذي ثبتت فعاليته، ودعت إلى استمراره وتوسيعه، عبر الجمع بين محافل دولية، ومراكز إقليمية، وجولات داخل البلاد، وصيغ أو روابط جديدة على المستوى دون الوطني. كما أكد المستجيبون للدراسة أنه في حين ينبغي أن يستمر استخدام الأدوات الرقمية والتواصل الاستباقي للوصول إلى الفاعلين لسد فجوات المشاركة، إلا أنه يجب أن يستبدل ذلك التفاعلات الوجاهية في سوريا حيثما كان ذلك ممكنا.

التعمّق في المضامين: أشار المشاركون في المقابلات وورشة العمل إلى إمكانات الغرفة بوصفها حيّزاً يمكن من خلاله تشكيل وتفعيل مجموعات عمل حول الموضوعات ذات الأولوية القصوى المرتبطة بالمرحلة الانتقالية من خلال مشاورات تشمل المجتمع المدني والحكومة السورية مع ضمان توفير مساحات لبناء الثقة المتبادلة. واقترح المستجيبون أن تقدّم هذه المجموعات الفنية المختصة بخيارات الإصلاح القانوني والدستوري، وبنماذج اللامركزية، وبأطر العدالة الانتقالية، والتعليم، وإعادة هيكلة الاقتصاد في توفير تحليلات معمّقة للخيارات المتاحة والاستفادة من الخبرات المقارنة في سياقات انتقالية أخرى تثري سير عملية صنع السياسات الناشئة.

تعزيز الملكية السورية وقنوات الاتصال مع الجمهور: دعا أصحاب المصلحة إلى استمرار نهج التصميم التشاركي وتعميقه، ويشمل ذلك مواءمة هياكل الحوكمة بما يعزز على نحو أكبر الملكية السورية لغرفة دعم المجتمع المدني السوري. وتشمل الأولويات المحددة إنشاء آليات أكثر انتظاماً ومنهجية، بما يعزز إحساس المشاركين بملكية التوجهات الاستراتيجية للعمل، وحوكمة الآلية، وآليات تنفيذها، وتدعم الانتقال إلى مقاربات أكثر شمولاً قائمة على الحقوق في اختيار المشاركين وآليات الانخراط، إلى جانب الاستثمار في تبادل المعلومات، وتعزيز مشاركة الجمهور، وتطوير قنوات تواصل قائمة على المنظومات المعلوماتية السورية. . ويشمل هذا استخدام منصات التواصل الاجتماعي، وتوسيع نطاق الاستطلاعات وجلسات الحوار المفتوح، وإعداد مخرجات يسهل الوصول إليها، وخلق فرص فعلية تتيح للجمهور المساهمة وإبداء الرأي.

المُقدمة

في الثامن من كانون الأول/ديسمبر 2024، سقط نظام الأسد بعد أربعة عشر عاماً من صراع وحشي. وسرعان ما تحول ما كان قد بدأ عام 2011 كحراكٍ سلميٍّ يطالب بالديمقراطية والحقوق والحرية والكرامة إلى نزاعٍ مسلّحٍ مدوٍّ تتداخل به أطراف دولية متعددة، اتّسم بهجماتٍ واسعة النطاق ضد المدنيين والبنى التحتية المدنية،[1] وتهجيرٍ جماعي،[2] واستخدامٍ منهجي لأسلحةٍ محظورة،[3] وحصارٍ طويل الأمد لمناطق مأهولة، وانتهاكاتٍ جسيمة لحقوق الإنسان. أدى الصراع إلى تقسيم سوريا إلى ثلاث مناطق إقليمية رئيسية: مناطق تحت سيطرة حكومة الأسد، وأخرى تحت سيطرة المعارضة، وثالثة تحت إدارة مجموعات كردية، مما فرض قيوداً كبيرة على الحركة بين هذه المناطق، وقسّم المجتمع المدني على أسسٍ جغرافية وسياسية ومجتمعية.[4] ومع دخول سوريا مرحلةً جديدة من الانتقال، لم تعد أسئلة الشمول والحوار ودور المجتمع المدني في بناء الدولة قضايا نظرية، بل باتت مطروحة على نحوٍ عملي وملموس، علماً بأن التحسن في الأوضاع الأمنية عبر معظم أنحاء البلاد أسهم في تخفيف القيود المفروضة على الحركة والتي كانت تعيق تنظيم العمل المدني طوال فترة النزاع مما أتاح فرصاً غير مسبوقة للتعاون والحوار المباشر. وبالتوازي مع ذلك، أدّت التحولات في السياق السياسي إلى إعادة تشكيل دور الفاعلين الدوليين وتغيير طبيعة الانخراط الدولي بشكل عام. وبالمثل، فإن آليات إدماج المجتمع المدني التي صُمّمت في الأصل لدعم المفاوضات عالية المستوى باتت تحتاج إلى إعادة تصوّر وتكيّف بما يواكب عمليات الانتقال بقيادة سورية.

على مدى ما يقارب عقداً من الزمن، أدار مكتب المبعوث الخاص للأمم المتحدة إلى سوريا تجربة فريدة في صناعة السلام الجامع ألا وهي: غرفة دعم المجتمع المدني التي تأسست عام 2016، ونمت من اجتماع أولي ضم 18 شخصاً لتتطور لاحقاً إلى عملية متعددة المستويات شملت أكثر من 1,300 فاعل من المجتمع المدني السوري بحلول تشرين الثاني/نوفمبر 2025. [5] وبتحقيقها تنوعاً غير مسبوق على المستويات الجغرافية والسياسية والمجتمعية، وفّرت المنصة فضاءً للحوار عبر الانقسامات، وأسست شبكات من الثقة والتعاون، ومكّنت وجهات نظر المجتمع المدني من أن تغذي جهود الوساطة التي تقودها الأمم المتحدة، كما أوجدت فرصاً بارزة للمناصرة على المستويات العليا. وقد وُلدت هذه التجربة في قلب ظروف بالغة القسوة اتسمت بارتفاع مستويات العنف، وضعف موافقة الأطراف على الحوار، وتعقيد جيوسياسي عميق، لتقدّم دليلاً تجريبياً نادراً على كيفية عمل آليات الشمولية المدمجة في هياكل السلام ضمن العمليات الرسمية عالية المستوى في مثل هذه السياقات.

إن تطور عمل غرفة دعم المجتمع المدني – وليس مجرد استمراريتها – يُمثل إنجازاً بارزاً في مجال الابتكار المؤسسي والشجاعة السياسية. وما بدأ كتجربة سياسية محفوفة بالمخاطر، سرعان ما تطور إلى منصة راسخة، تجاوزت فترة عمل عدة مبعوثين خاصين، وصمدت أمام انسدادات تفاوضية متكررة، لتبرهن في نهاية المطاف قيمتها في اللحظة التي انفتحت فيها نافذة الفرص. لقد أدّى سقوط النظام في 8 كانون الأول 2024 إلى إحداث تحوّل جذري في السياق والبنية التشغيلية، بما يخلق فرصاً جديدة ويُحتّم في الوقت ذاته ضرورة التكيّف. إن ما حققته غرفة دعم المجتمع المدني من بناء للثقة، وتيسير للحوار، وتطوير للشبكات في ظل ظروف شديدة التقييد، يمثّل بالضبط القدرات التي تتطلبها مرحلة الانتقال في سوريا. وقد صُمّمت الغرفة في الأصل كآلية لإدماج المجتمع المدني في دعم مفاوضات المسار الأول التي تقودها الأمم المتحدة، إلا أنّها باتت اليوم مطالَبة بإعادة تعريف اختصاصها، وهياكل حوكمتها، ونهجها التشغيلي، بما يواكب عملية بناء الدولة بقيادة سورية، مع الحفاظ على المبادئ الأساسية التي مكّنتها من تحقيق فعاليتها. تتناول هذه الدراسة ثلاثة أسئلة محورية: كيف تمكنت غرفة دعم المجتمع المدني من خلق إسهام رغم القيود الشديدة؟ ما هي الخيارات التصميمية التي مكّنت من إرساء آلية فعّالة لإدماج المجتمع المدني السوري وبملكيته ضمن الهيكل الذي تقوده الأمم المتحدة؟ وما هي الدروس التي يمكن أن تُسهم في إثراء عمليات الإدماج المستقبلية في سوريا وعلى الصعيد العالمي؟ ويُبرز التحليل ثلاثة إجراءات متوازنة ومترابطة شكّلت مسار الغرفة ونطاق تأثيرها: سد الفجوة بين العمل بملكية سورية بحتة واحتياجات العملية السياسية التي تيسرها الأمم المتحدة، وسد الفجوة بين احتياجات هذه العملية والقدرة على تضمين المجتمع المدني، وسد الفجوة بين هذا التضمين والملكية السورية. إن فهم كيفية إدارة هذه التجاذبات من شأنه أن يقدّم رؤى عملية ويسلط الضوء على ممارسات إيجابية لتصميم وتنفيذ آليات الإدماج في البيئات شديدة التقييد، فضلاً عن توصيات استشرافية للمرحلة المقبلة للغرفة في دعم عملية الانتقال في سوريا.

1 بحلول مطلع عام 2024، قُتل ما يقارب 618,000 شخص، فيما اختفى 113,000 آخرون (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2025، ص 12). وقد وثّق مكتب الأمم المتحدة لحقوق الإنسان (OHCHR) ما مجموعه «350,209 حالة وفاة فريدة، موثّقة، قابلة للتعريف للفترة الممتدة من 1 آذار/مارس 2011 حتى 31 آذار/مارس 2021»، بما في ذلك الوفيات في أماكن الاحتجاز، تحت التعذيب، نتيجة العنف الجنسي، باستخدام أسلحة محظورة، أو بسبب عدم الوصول إلى/تدمير المواد الأساسية اللازمة للبقاء على قيد الحياة الناجم مباشرة عن العمليات الحربية، حيث شكّلت وفيات الأطفال نسبة 1/13 من هذه الحالات (مكتب الأمم المتحدة لحقوق الإنسان، 2022، ص 6). وكانت الأضرار التي لحقت بالبنية التحتية كارثية: فبحلول نهاية عام 2024، تم تدمير أو تعطيل 50% من البنية التحتية في سوريا، وانكمش الناتج المحلي الإجمالي إلى 25% فقط من قيمته في عام 2010، فيما انحدر 90% من السكان إلى ما دون خط الفقر، واحتاج نحو 70% (16.7 مليون شخص) إلى المساعدة الإنسانية مقارنةً بـ 5% فقط في عام 2010 (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2025، ص 4، 8، 10).

2 أجبر النزاع أكثر من 13 مليون شخص على مغادرة منازلهم، حيث أصبح نحو 6.1 مليون منهم لاجئين (أكثرهم في تركيا ولبنان والأردن)، فيما بقي 7.4 مليون نازح داخلياً (المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، 2025).

3 على سبيل المثال، وثّقت الشبكة السورية لحقوق الإنسان (SNHR) وقوع 217 هجوماً بالأسلحة الكيميائية نفّذها نظام الأسد بين كانون الأول/ديسمبر 2012 وكانون الأول/ديسمبر (SNHR، 20 ديسمبر 2004)، وكان أبرزها هجوم الغوطة في 21 آب/أغسطس 2013 باستخدام غاز السارين الذي أودى بحياة مئات المدنيين (هيومن رايتس ووتش، 10 أيلول/سبتمبر 2013). كما استُخدمت البراميل المتفجرة والذخائر العنقودية والأسلحة الحارقة (SNHR، 20 ديسمبر 2004).

4 بحلول عامي 2015-2014، كانت سوريا قد انقسمت فعلياً إلى ثلاثة مناطق جغرافية متميزة، يسيطر عليها فاعلون مختلفون: مناطق خاضعة لسيطرة الحكومة تتمركز في دمشق والمناطق الساحلية؛ وأراضٍ تحت سيطرة فصائل المعارضة في الشمال والجنوب؛ ومناطق تُدار من قبل تحت كيانات سياسية وعسكرية كردية في الشمال الشرقي. وقد أضافت سيطرة تنظيم الدولة الإسلامية في العراق والشام (ISIL) بين عامي 2014 و2019 مزيداً من التعقيد إلى المشهد. وأسهمت الأطراف الخارجية وأنماط التمويل الإنساني في ترسيخ هذه الانقسامات من خلال التعامل مع المناطق الثلاث باعتبارها كيانات منفصلة.

لقد خلقت هذه الانقسامات حواجز هائلة أمام الحركة، حيث منعت الحواجز الأمنية وقيود الحركة ومخاطر الاعتقال التعسفي الناس من التنقل بين المناطق. ومع تراكم السرديات التي وصفت النزاع بكونه جيوسياسياً أو طائفياً بدلاً من الاعتراف بالاستقلالية المدنية والتعددية، أصبح هذا التشظي الجغرافي عائقاً متزايداً أمام ازدهار الحركات المدنية الواسعة القاعدة وقدرتها على الحشد عبر الانقسامات، مما أوجد ما وصفه البعض بـ «ثلاث مجتمعات مدنية منفصلة» (ثيروس وتركماني، 2022، ص 7).

5 تضمنت قاعدة البيانات الإلكترونية الخاصة بغرفة دعم المجتمع المدني (CSSR) عدداً قدره 1,337 من المحاورين والفاعلين حتى تاريخ 14 نوفمبر 2025. كما جرى حذف أكثر من 200 سجل لمشاركين آخرين استجابةً لطلباتهم في الحذف من قاعدة البيانات.

المنهجية

تعتمد هذه الدراسة مقاربة نوعية تركّز على الاستفادة العملية من الدروس المستخلصة، وهي مُصمّمة لتوليد رؤى تطبيقية، واستيحاء أفضل الممارسات في مجال المشاركة التضمينية، وتزويد فاعلي المجتمع المدني السوري، ومكتب المبعوث الخاص للأمم المتحدة إلى سوريا (OSE-S) ، والجهات المانحة والشركاء، بقاعدة معرفية تستند إلى الأدلة لتوجيه الانخراط المستقبلي. وقد استندت الدراسة في المقام الأول إلى 22 مقابلة شبه متماثلة مع مستجيبين من فاعلي المجتمع المدني السوري، وخبراء خارجيين، والطواقم التنفيذية من مكتب المبعوث ومنظمة swisspeace والمركز النرويجي لحل النزاعات (NOREF)، إضافةً إلى تحليل منهجي للوثائق الداخلية، وورشة عمل عبر الإنترنت للتحقق من صحة النتائج جمعت 81 مشاركًا من المجتمع المدني السوري والحكومة ومكتب المبعوث والشركاء المنفذين، وقد صُممت هذه المنهجية المرنة للكشف عن الإنجازات والثغرات على حد سواء، وتحديد العناصر القابلة للتكرار في سياقات أخرى، ودعم التوصيات الاستشرافية للمرحلة المقبلة من عمل المنصة. وقد أُجري البحث داخلياً من قبل swisspeace، وقادته إحدى عضوات فريق الوساطة التي لا تنتمي إلى فريق التنفيذ في غرفة دعم المجتمع المدني، وتتمتع بدرجة من الاستقلالية وتستفيد من الوصول الكامل إلى الوثائق الداخلية.

المُقاربة

تستند هذه الدراسة القائمة على الدروس المستفادة إلى منهجية تحليل المساهمة لتقييم نتائج غرفة دعم المجتمع المدني وقياس أثرها. كما تعتمد على التتبع الإجرائي المقرون بتحليلٍ موضوعي لاستكشاف أنماط التصميم والتنفيذ. ويُعدّ تحليل المساهمة أداة فعّالة لتقدير الادعاءات السببية في البيئات المعقدة التي تتعذّر فيها التصاميم التجريبية، وتتداخل فيها عوامل متعددة تُسهم في التأثير على النتائج. وبغرض إنجاز هذه الدراسة، استُخدمت هذه المنهجية في إعادة بناء نظرية التغيير الضمنية الخاصة بالغرفة، وتقييم الأدلة بصورة منهجية عبر كل مسار من مسارات التأثير المفترضة (المخرجات، والنتائج، والأثر). كما خُصص جانب منها لتقدير حجم مساهمة الغرفة قياساً بالعوامل والعمليات الأُخرى، بما يتيح الكشف عن المساهمات المباشرة وغير المباشرة في إحداث التغيير. ويكمل «التتبع الإجرائي» هذا النهج من خلال إعادة بناء تسلسل الأحداث والقرارات التي شكّلت تطور غرفة دعم المجتمع المدني، بالاستناد إلى أدلة وثائقية مفصلة والمقابلات لتحديد كيفية نشوء خيارات تصميم محددة، وأسباب التعديلات التي طرأت، والآليات التي ربطت القرارات بالنتائج. أما التحليل الموضوعي فقد اعتمد على التفسير المنهجي لبيانات المقابلات والمصادر الوثائقية بهدف تحديد الأنماط المتكررة، والتوترات، والموضوعات عبر فئات أصحاب المصلحة والفترات الزمنية والسياقات المختلفة، بما أتاح المقارنة بين وجهات النظر وتحديد مجالات التوافق والاختلاف. وبمجموعها، تتيح هذه المنهجيات إجراء تحليل صارم للنتائج والعمليات على حد سواء، مع الاعتراف بالتعقيد والظرفية الملازمة لدعم عمليات السلام.

مصادر البيانات ومنهجية جمعها

مراجعة الوثائق: أجرت المؤلّفة المراجعة البحثية المنهجية لأكثر من 950 وثيقة داخلية تخص غرفة دعم المجتمع المدني السوري تغطي الفترة من يناير/كانون الثاني 2016 إلى نوفمبر/تشرين الثاني 2025، بما في ذلك: وثائق الاجتماعات (ملاحظات، مذكرات، تقارير)؛ ومواد التخطيط الاستراتيجي (وثائق استراتيجية، خطط عمل، مذكرات مفاهيمية)؛ ووثائق إدارة المشاريع (مقترحات، تقارير للمانحين، أُطر المتابعة والتقييم والتعلّم MEL)؛ ومواد التقييم والتغذية الراجعة (نماذج، ردود، وملخصات)؛ ووثائق مرجعية (تقارير اجتماعات رسمية، مذكرات معلوماتية، بيانات، جداول أعمال، أُطر/شروط مرجعية، مدونات سلوك، إرشادات داخلية، ملخصات المشاركة، ومراسلات). استندت الدراسة على البيانات الكمية، بما في ذلك بيانات المشاركين، إلى قاعدة بيانات الغرفة الإلكترونية خلال الفترة (من يناير 2016 إلى نوفمبر 2025)، والتي تولي أولوية لسلامة المشاركين من خلال الإدماج القائم على الموافقة الطوعية وتقديم البيانات بشكل اختياري، مع الالتزام الصارم بطلبات الحق في النسيان. كما شمل التحليل بيانات الرصد الدوري للمشروعات (عند توفرها)، واستطلاعات داخلية شاملة للغرفة (2018 بعدد 110 مشاركين، 2021 بعدد 214 مشاركاً، سبتمبر 2024 بعدد 205 مشاركين). شمل تحليل الوثائق على التحليل الأكاديمي؛ والأدبيات غير الرسمية؛ والتغطية الإعلامية؛ ووثائق الأمم المتحدة العامة. واستُعينَ بشكل مكثف بالدراسات المنشورة للغرفة، بما في ذلك دراسة تركماني وثيروس (2019)، وهيلمولر وزهار (2019)، وثيروس وتركماني (2022)، وهيلمولر (2024)، وتقرير مكتب خدمات الرقابة الداخلية للأمم المتحدة (2025)، مما وفر منظوراً مقارناً وتحليلاً ثلاثياً عبر فترات زمنية.

المقابلات مع المستجيبين الرئيسيين

أجرت المؤلّفة 22 مقابلة مغلقة مع مستجيبين رئيسيين خلال شهري أكتوبر ونوفمبر 2025، شملت 12 شخصاً من فاعلي المجتمع المدني السوري (9 من المشاركين في غرفة دعم المجتمع المدني و3 من الأفراد المرتبطين بالغرفة دون مشاركة مباشرة في عملياتها)، إضافةً إلى 10 أشخاص من ذوي الوظائف التنفيذية (من موظفي مكتب المبعوث الخاص للأمم المتحدة إلى سوريا، وأعضاء من فريقي NOREF و swisspeace، فضلاً عن خبراء خارجيين. ولعب بعض المستجيبين أدوار متداخلة عبر الفئات المختلفة بمرور الوقت. جُمعت البيانات من خلال مقابلات الكترونية وأخرى حضورية، استندت إلى بروتوكولات موحدة تناولت تجارب المشاركين مع تصميم وتنفيذ برامج غرفة دعم المجتمع المدني، وانطباعاتهم حول أثرها، والتحديات التي واجهوها، والتوصيات للممارسات المستقبلية، وذلك باللغتين العربية والإنجليزية. وقد اختار فريق التنفيذ في غرفة دعم المجتمع المدني في منظمة swisspeace المشاركين الرئيسيين الأوائل في هذه المقابلات، ثم جرى استكمال العينة عبر ترشيحات إضافية من هؤلاء المستجيبين. تم اختيار المشاركين استناداً إلى مدى ارتباطهم بأهداف الدراسة، إضافةً إلى تنوعهم من حيث الجغرافيا والجنس والخلفية المهنية والتخصص والدور. وقد اعتمد تصميم البحث على أسلوب «العينة القصدية» لضمان تمثيل متوازن للآراء المؤيدة والناقدة، بما يتيح إجراء تحليل متوازن. كما سعى البحث عمداً إلى إشراك مستجيبين شاركوا في فترات زمنية مختلفة، بهدف توثيق المسار الكامل للعملية ورصد تباينات وجهات النظر عبر الزمن. وقد استندت جميع الأنشطة إلى مبادئ المشاركة الطوعية، والموافقة المستنيرة، والسرية، والحساسية تجاه النزاع.

ورشة اختبار توصيات الدراسة

للتحقق من نتائج الدراسة والدروس المستفادة والتوصيات وصقلها في ضوء التحولات المتسارعة في مرحلة ما بعد الأسد، عُقدت ورشة تشاورية عبر الإنترنت في 10 كانون الأول/ديسمبر 2025 شارك فيها 81 شخصاً، وقد جمعت الورشة شريحة واسعة من الفاعلين في المجتمع المدني السوري، بمن فيهم مشاركون في غرفة دعم المجتمع المدني (CSSR) وآخرون لم يسبق إشراكهم، إلى جانب ممثلين عن حكومة سوريا، ومسؤولين من الأمم المتحدة، والشريك المنفذ. وتحقّقت الورشة من النتائج وناقشت السيناريوهات المستقبلية المحتملة لغرفة دعم المجتمع المدني، وقيّمت التحديات المستمرة، كما جمعت توصيات المشاركين بشأن الأولويات الاستراتيجية اللازمة لتكييف الآلية. وقد جرى دمج نتائج هذا التمرين بشكل موسّع ، في مختلف أجزاء قسم المنظور المستقبلي، وأسهمت في بلورة التوصيات النهائية للدراسة.

البحث النوعي الثانوي:

التحليل والتثليث

جرى ترميز بيانات المقابلات والوثائق وتحليلها بشكل منهجي لدعم المقاربات التحليلية المبينة أعلاه من خلال تحديد الأنماط في التجارب والانطباعات والتوصيات عبر فئات المستجيبين وأنواع الوثائق ومراحل التنفيذ، تتبع تسلسل الأحداث والمنعطفات الحاسمة، وتقييم مساهمات الغرفة في التغيّرات الملحوظة. وتستند الادعاءات الواردة في هذه الدراسة إلى منهجية «التثليث» عبر اللجوء إلى مصادر متعددة كلما كان ذلك ممكناً. وتتكامل الادعاءات التي استندت إلى التثليث والتي تُعرض دون إسناد مباشر للمصدر عبر الأدلة المستمدة من المقابلات، وتحليل الوثائق الأساسية، والبيانات الكمية. وفي الحالات التي تستند فيها النتائج أساساً إلى مجموعة فرعية من المصادر، يتم توضيح ذلك إما في النص أو في الهوامش. وتستند أنماط التوثيق إلى تحليل محاضر الاجتماعات، وبيانات الاستطلاعات، واستبانات التقييم والتغذية الراجعة، ووثائق المشاريع، أو التقارير الداخلية عبر جولات أو سنوات متعددة. وتختلف قوة الأدلة باختلاف نوعها؛ إذ تُشير الادعاءات الكمية المتعلقة بالتكرار إلى بيانات الرصد الدوري للمشروعات أو بيانات الاستطلاعات إلى المصدر بشكل محدد. بينما تتبع التوصيفات النوعية لتكرار النتائج المستخلصة من المقابلات عتبات محددة: «الغالبية العظمى» تشير إلى نحو 80% فأكثر من المستجيبين؛ «الأغلبية» أو «معظم» تشير إلى 60 –75%؛ «الكثيرون» تشير إلى 40–60%؛ «عدد من» تشير إلى 20–35%؛ «البعض» أو «القلة» تشير إلى أقل من 20%؛ بينما تُنسب الآراء الفردية إلى «مستجيب واحد.» عند الإشارة إلى مجموعات فرعية من المستجيبين (مثل المشاركين في الغرفة فقط)، تُعدَّل العتبات بشكل متناسب للحفاظ على نطاقات النسب المئوية المحددة. أما الاقتباسات المباشرة من المقابلات فقد جرى إخفاء هوية أصحابها حفاظاً على السرية، ولم تُذكر تواريخ المقابلات لأن تحديدها الزمني قد يعرّض سرية المشاركين للخطر نظراً لصغر حجم العينة.

مُحددات الدراسة

تُقرّ هذه الدراسة بوجود عدد من القيود الجوهرية. أولاً، أُجري البحث داخلياً من قبل منظمة swisspeace، وهي إحدى الأذرع التنفيذية لغرفة دعم المجتمع المدني، مما قد يطرح احتمال وجود تحيّز مؤسسي نحو تفسير إيجابي. وقد جرى التخفيف من هذا القيد عبر إسناد مهمة البحث إلى عضوة في فريق الوساطة لا ترتبط بفريق تنفيذ غرفة دعم المجتمع المدني؛ كما سعت الدراسة إلى استقاء وجهات نظر نقدية وخارجية على نحو منهجي؛ وتثليث النتائج بمقارنتها مع أبحاث خارجية فضلاً عن الوثائق الداخلية؛ والحفاظ على الشفافية بشأن قوة الأدلة لكل ادعاء. كما أن عينة المقابلات التي بلغ عددها 22 محدودة الحجم ولم تُختَر عشوائياً، بل جرى اختيارها قصدياً لضمان تنوع وجهات النظر عبر فئات أصحاب المصلحة. وقد يكون هناك تحيّز في الاختيار الأولي نظراً لأن المستجيبين الأوائل جرى تحديدهم عبر شبكات الشركاء المنفذين، إلا أن باقي العينة تم ترشيحها عبر المخبرين الرئيسيين المشاركين. جرى التخفيف من هذا القيد عبر تصنيف المخبرين الرئيسيين المحتملين إلى فئتين: المؤيدين والناقدين، وذلك استناداً إلى المعرفة المسبقة بمواقفهم، وضمان تمثيل متوازن لكليهما في العينة النهائية؛ والسعي المتعمد إلى استقاء وجهات نظر متنوعة من حيث الجغرافيا، والجنس، والخلفية المهنية، وفترة الانخراط، والدور؛ إضافةً إلى إشراك ثلاثة أفراد مرتبطين بالعملية دون مشاركة مباشرة منهم في غرفة دعم المجتمع المدني، بهدف التقاط وجهات نظر خارجية. ومع ذلك، لا تستطيع الدراسة تقييم آراء المشاركين الذين ظلوا غير منخرطين أو انسحبوا بالكامل من الغرفة بمرور الوقت، لأن هذا قد يؤدي إلى انحياز النتائج نحو من كانت لديهم تجارب أكثر إيجابية. علاوةً على ذلك، أُجريت جميع المقابلات في شهري أكتوبر ونوفمبر 2025، وهو ما استلزم من المستجيبين استرجاع أحداث امتدت بين عامي 2016 و2025. جرى التخفيف جزئياً من هذه القيود عبر تحليل الوثائق المعاصرة الممتدة بين يناير 2016 ونوفمبر 2025، والاعتماد على أبحاث ثانوية من فترات سابقة، فضلاً عن إجراء مقابلات مع مستجيبين شاركوا في مراحل زمنية مختلفة لتوثيق المسار الكامل للعملية، وتحليل الانتقادات الموثقة من فترات سابقة بما في ذلك بيانات 2017–2018 وتهديدات المقاطعة. ومع ذلك، لم تُوثَّق جميع الاجتماعات بنفس المستوى من التفصيل، كما جُمعت التغذية الراجعة عبر آليات متباينة بمرور الوقت، واختلفت أدوات الاستبيان بين فترات جمع البيانات؛ ما حال دون إجراء مقارنات مباشرة. إضافة إلى ذلك فقد جرى جمع البيانات الديموغرافية الخاصة بالمشاركين بشكل غير متسق، نظراً لبروتوكولات صارمة تراعي حساسية النزاع وتحكم جمع البيانات. وتقيّد هذه التحديات إمكانية إجراء تحليل طولي منهجي. كما أن متطلبات السرية والحساسية السياسية تحدّ من إمكانية التحقق المستقل من بعض الادعاءات. وتحتوي الوثائق الداخلية على مراجع كل دون الاستشهاد الفردي بكل مرجع للحفاظ على سرية المشاركين.

تكمن القيمة الفريدة لهذه الدراسة في أنها: 1. تتيح الوصول إلى وثائق داخلية سرية لم تكن متاحة للباحثين السابقين، 2. توفر منظوراً زمنياً ممتداً بين يناير 2016 ونوفمبر 2025، مما يتيح تقييم مسار التطور والتعلّم، 3. تستند الدراسة كذلك إلى التثليث عبر بيانات استطلاعات واسعة النطاق من مصادر متعددة، 4. إجراء مقابلات بعد سقوط النظام في ديسمبر 2024، الأمر الذي أتاح رؤى معمقة حول قدرة غرفة دعم المجتمع المدني على الصمود واستمرار أهميتها.

الخلفية والتاريخ

أُنشئت غرفة دعم المجتمع المدني (CSSR) من قبل مكتب المبعوث الخاص للأمم المتحدة إلى سوريا (OSE-S) بالتزامن مع محادثات جنيف الثالثة في يناير 2016. تأسست الغرفة كمنصة رسمية للأمم المتحدة للتشاور مع طيف واسع ومتنوّع من الفاعلين المدنيين السوريين. ومنذ ذلك الحين، شكّلت المنتدى الوحيد لإدماج المجتمع المدني ضمن عملية الوساطة التي يسرتها الأمم المتحدة. وفي بداية الأمر، كانت الغرفة فضاءً عملياً مادياً داخل مقر الأمم المتحدة بجنيف، وصُممت بهدف جعل الوساطة أكثر شمولاً عبر توفير «مساحة مشتركة» ميسّرة تُمكّن المنظمات السورية من الاجتماع والتفاعل وتقديم التحليلات والخيارات للمبعوث وفريقه، وللجهات الأممية ذات الصلة، وكذلك لأصحاب المصلحة الدوليين. ورغم أن مشاركة النساء نصّ عليها رسمياً قرار مجلس الأمن رقم 2254 (2015)، فإن إنشاء آلية لإدماج المجتمع المدني استند إلى تفسير مرن للغة القرار، التي نصّت عن «عملية سياسية شاملة يقودها السوريون وتلبي تطلعات الشعب السوري المشروعة»، وعن دور الأمم المتحدة في تيسير «عملية سورية القيادة وسورية المُلكية»، وعن إشراك «أوسع طيف ممكن من المعارضة يختاره السوريون».[6] وقد جاء هذا التفسير نتيجة إصرار الفاعلين في المجتمع المدني السوري الذين طالبوا بالإدماج منذ السنوات الأولى للنزاع.[7] وعلى المستوى المؤسسي، تعمل غرفة دعم المجتمع المدني كمنصة استشارية وتشاورية، وليست جسداً تفاوضياً؛ وتكمن أهميتها في جمع أصوات متعددة، وتحويل التحليلات الميدانية إلى خيارات قابلة للتحقق، والحفاظ على الحوار بين مكونات مدنية كانت ستظل متباعدة.

ترتكز غرفة دعم المجتمع المدني على ثلاثة مبادئ تشغيلية أساسية: الملكية السورية للغرفة ولإدارتها وجدول أعمالها؛ النقل المنهجي لأصوات المجتمع المدني إلى عملية الوساطة التي تيسّرها الأمم المتحدة؛ والتكامل مع الجهود التي تقودها منظمات المجتمع المدني لبناء جسور عبر الانقسامات الجغرافية والسياسية في سوريا. وتفتح الغرفة أبواب المشاركة أمام السوريين المنخرطين في مبادرات مدنية أو ذوي خبرة موضوعية ذات صلة شريطة ألا يكونوا أعضاء في أحزاب سياسية أو جماعات مسلحة. ويسعى مكتب المبعوث الخاص للأمم المتحدة إلى سوريا (OSE-S) إلى تحقيق التوازن في النوع الاجتماعي، والعمر، والجغرافيا، والملفات الموضوعية، ويعمل وفق نظام التناوب، ويطبّق مدونة سلوك تؤكد على الاحترام المتبادل.[8] وتُصاغ جداول الأعمال بشكل مشترك بين المشاركين ومكتب المبعوث. فيما تتنوع المخرجات بين رسائل مناصرة وأوراق موضوعية تُقدَّم إلى المبعوث، ووكالات الأمم المتحدة، والمجموعة الدولية لدعم سوريا (ISSG)[9]، والجهات المانحة.

يضمن مكتب المبعوث الخاص للأمم المتحدة إلى سوريا القيادة الاستراتيجية لغرفة دعم المجتمع المدني، من خلال التعاون الوثيق مع الشركاء المنفذين. فمنذ عام 2016 وحتى أكتوبر 2023، نُفِّذت الآلية بالشراكة بين منظمة swisspeace ومركزNOREF، ومنذ نوفمبر 2023 قامت swisspeace بالعمل على التنفيذ بمفردها. ويتحمّل الشريك المنفذ مسؤولية الإدارة اليومية بما يشمل الاتصالات، والوصول المجتمعي، والدعم التشغيلي، والدعم الاستشاري، والخبرة في الحوار والوساطة، والترجمة الشفوية والتحريرية متعددة اللغات، فضلاً عن إتاحة الخبرة المقارنة من عمليات سلام أخرى. وقد تم تمويل الآلية من قبل ائتلاف من المانحين العموميين، من بينهم وزارة الخارجية النرويجية والوكالة السويدية للتعاون الإنمائي الدولي حتى العام 2023. أما في الوقت الراهن، فيأتي التمويل من وزارة الخارجية السويسرية، ووزارة الخارجية الألمانية، والاتحاد الأوروبي، ووزارة الخارجية الدنماركية، إضافةً إلى الدعم المقدم من المؤسسة الألمانية للتعاون الدولي Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ).

خلال مرحلتها الأولى (2016–2018)، انعقدت جلسات غرفة دعم المجتمع المدني في جنيف بالتوازي مع الدبلوماسية المكوكية والمفاوضات الرسمية السورية-السورية، موسّعةً نطاق الحوار ليصل إلى فئات أبعد من الوفود النخبوية، بحيث يشمل فاعلين متنوعين من قطاعات الإغاثة والتنمية وبناء السلام، وحقوق الإنسان، والبحث العلمي، والجامعات. وفي مطلع عام 2016 برز توسيع المشاركة كأولوية استراتيجية، مما أدى إلى تنويع أشكال الانعقاد لتشمل جولات جنيف، واستشارات في مراكز إقليمية (بيروت، غازي عنتاب، عمّان، أربيل، إسطنبول، ومدن أوروبية)، واجتماعات افتراضية عبر الاتصال المرئي، ومشاركات ثنائية، ومهام للتواصل الإقليمي. ومنذ البداية، أُدمجت فرص المناصرة ضمن عمل الغرفة، بما في ذلك تنظيم فعاليات جانبية للغرفة على هامش مؤتمر بروكسل السنوي للاتحاد الأوروبي حول دعم مستقبل سوريا والمنطقة ابتداءً من عام 2017 فصاعداً.

انتقل المسار إلى النهج الدستوري الذي أُقرّ في سوتشي بتاريخ 30 كانون الثاني/يناير 2018.[10] وقد جرى تأكيد تشكيل اللجنة الدستورية السورية في أيلول/سبتمبر 2019، وافتُتحت رسمياً في جنيف في 30 تشرين الأول/أكتوبر 2019، حيث عقدت اجتماعات متقطعة لها منذ أواخر 2019 وحتى عام 2022 قبل أن تتوقف. وخلال تلك الفترة، واصلت غرفة دعم المجتمع المدني تقديم إحاطات لمكتب المبعوث الخاص للأمم المتحدة وتزويده بمداخلات مرتبطة بالقضايا الدستورية. وفي عام 2021، أُجري استعراض استراتيجي شمل استطلاعاً لـ214 مشاركاً نشطاً، حدّد سبعة مجالات موضوعية تلاقت فيها أولويات المشاركين في الغرفة مع أولويات مكتب المبعوث. وفي الفترة 2021–2022، شُكّلت أربع مجموعات عمل موضوعية (TWGs) وأصدرت تقارير تقنية حول: 1. فضاء المجتمع المدني والقيم المدنية، 2. الاقتصاد وآفاق التعافي والتنمية، 3. الحوكمة المحلية واللامركزية، 4. أولويات الحماية للسوريين. وبعد زلزال عام 2023، شُكّلت «مجموعة مخصصة» صغيرة ضمن مسار قريب للمسار الرسمي لعقد نقاشات مغلقة تهدف إلى تحديد نقاط دخول للمفاوضات، وقد اجتمعت ثلاث مرات قبل سقوط نظام الأسد في 8 كانون الأول/ديسمبر 2024،

6 مجلس الأمن التابع للأمم المتحدة، القرار رقم 2254، 2015) S/RES/2254)، الصادر في 18 كانون الأول/ديسمبر 2015، الصفحات 1–2.

7 تركماني وثيروس 2019، ص 9.

8 لا تقوم غرفة دعم المجتمع المدني (CSSR) على نظام العضوية، بل على مفهوم «المشاركين». ومن أجل تعزيز التنوع وضمان التمثيل عبر جمع طيف واسع من الأصوات والآراء، تُعتمد آلية المشاركة على التناوب؛ حيث يواصل بعض الفاعلين حضور جولات متعددة لضمان الاستمرارية، فيما يتناوب آخرون على المشاركة بهدف تعظيم الشمولية. انظر: الأسئلة الشائعة حول الغرفة.

9 تُعد المجموعة الدولية لدعم سوريا (ISSG) منتدىً متعدد الأطراف أُنشئ في عام 2015، ويضم الولايات المتحدة وروسيا والأمم المتحدة والاتحاد الأوروبي وجامعة الدول العربية، إلى جانب أطراف إقليمية ودولية رئيسية تشمل إيران وتركيا والمملكة العربية السعودية وقطر وعدداً من الدول الأوروبية الكبرى، وذلك بهدف تنسيق الجهود الدولية بشأن النزاع السوري.

10 انعقد مؤتمر الحوار الوطني السوري الذي استضافته روسيا في مدينة سوتشي يومي 29–30 كانون الثاني/يناير 2018، وجمع ما يقارب 1,500 مندوب سوري. وقد هدف المؤتمر إلى دفع عملية الإصلاح الدستوري، واقترح إنشاء لجنة دستورية تتولى صياغة دستور سوري جديد تحت رعاية الأمم المتحدة في جنيف.

ومرة واحدة بعد ذلك. كما جرى إدخال تدابير لتعزيز الشفافية بشكل تدريجي، من خلال إطلاق موقع الغرفة الإلكتروني عام 2021، تلاه تنظيم لقاءات افتراضية مفتوحة في عام 2024.

لقد شكّلت الديناميكيات الكبرى للنزاع العملية السياسية على نحو متكرر، وانعكست على عمل غرفة دعم المجتمع المدني. فقد مثّل سقوط شرق حلب في كانون الأول/ديسمبر 2016، وانطلاق مسار أستانة عام 2017 [11]، والهجمات بالأسلحة الكيميائية، وانهيار سيطرة تنظيم داعش في آذار/مارس 2019، ووقف إطلاق النار في إدلب في آذار/مارس 2020، وزلازل تركيا–سوريا في شباط/فبراير 2023، نقاط تحوّل رئيسية أثّرت على الديناميكيات البينية، والأولويات، وطبيعة النقاشات.

11 انطلقت عملية سلام موازية في يناير/كانون الثاني 2017 بمبادرة من روسيا وتركيا وإيران، لتكون مكمّلة للمحادثات التي تقودها الأمم المتحدة في جنيف. وقد جمعت هذه العملية، المعروفة بـ«مسار أستانة»، بين الحكومة السورية وفصائل المعارضة المسلحة في حوار مباشر ركّز أساساً على القضايا العسكرية والأمنية أكثر من الانتقال السياسي. وفي مايو/أيار 2017 أُنشئت أربع «مناطق خفض التصعيد» في أنحاء سوريا، واستمر المسار عبر جولات متعددة حتى ديسمبر/كانون الأول 2024.

النتائج والأثر

انطلقت غرفة دعم المجتمع المدني عام 2016 من مجموعة أولية تضم 18 شخصاً بينهم امرأة واحدة فقط، لتتطور بحلول تشرين الثاني/نوفمبر 2025 إلى شبكة متنوعة ومتوازنة جندريّا تضم أكثر من 1,300 فاعل من المجتمع المدني. وقد أصبحت الغرفة بمثابة المركز الجاذب لمنظومة من العلاقات والمعلومات والعمليات والتأثيرات المحيطة بالمسار السياسي الذي تقوده الأمم المتحدة. ويوثّق هذا القسم الإنجازات الأساسية للغرفة عبر أربعة أبعاد: بناء نموذج للحوار الداخلي بين السوريين ذي آثار تحويلية؛ إنشاء منظومة كثيفة من العلاقات والقدرات أسهمت في نتائج ملموسة على الأرض؛ التأثير في البيئة السياسية؛ والتأثير في العملية السياسية الأوسع.[12] ومع ذلك، ظلّ تأثيرها المباشر على مفاوضات المسار الأول محدوداً بفعل عوامل بنيوية، إذ لم تُفضِ العملية السياسية إلى اتفاق سلام أو إلى خفض ملموس في مستويات العنف. وواجهت جهود الوساطة في العملية السياسية انسدادات متكررة، ما ترك المجتمع المدني في كثير من الأحيان بلا عملية سياسية يمكنه التأثير فيها؛ وانتهى النزاع بحل عسكري، تاركاً الملفات التفاوضية الأساسية دون معالجة. وفي هذا السياق، شكّل إرث المناقشات والأفكار والتقارير الفنية الصادرة عن غرفة دعم المجتمع المدني أساساً قيّماً للجهود المستمرة الرامية إلى ترسيخ الانتقال السياسي. والأهم من ذلك أن قياس دور الغرفة فقط من خلال تأثيرها المباشر على العملية السياسية الأممية يُعدّ فهماً خاطئاً لطبيعتها ومساهمتها؛ إذ لا يتمثل ما تحقق في تقدم تدريجي فحسب، بل في إعادة تشكيل جوهرية لعلاقة المجتمع المدني السوري بالعمليات السياسية وببعضه البعض، في ظروف كان يُفترض أن تجعل مثل هذا التحول مستحيلاً. لقد عملت الغرفة على بناء منظومة متشابكة واسعة؛ إذ رسّخت العلاقات وحوّلت السرديات وبنت القدرات على نحو أرسى أرضية مهمة للتقدم السياسي المستقبلي. وكما عبّر أحد المشاركين: «العملية السياسية [...] لم تكن هي المهمة، بل الإنسان – التفاعل الإنساني المباشر – هو ما كان له القيمة [...] هناك كان يكمن التغيير."

نموذج للحوار

تمثّلت القيمة الجوهرية لغرفة دعم المجتمع المدني عبر جميع مصادر البيانات بأنها قادرة على خلق الثقة والقيم المشتركة والأرضية المشتركة، وتوفير مساحة آمنة للحوار عبر خطوط النزاع. وكان إسهامها الأولي يتمثل ببساطة في جعل ما كان يُعدّ مستحيلاً أمراً اعتيادياً: جمع أفراد ومنظمات لم يكن من الممكن أن يجلسوا معاً في غرفة واحدة، رغم الجروح العميقة والشكوك المتبادلة. وفي سياق الانقسام الإقليمي، وفّرت الغرفة أيضاً مكاناً يلتقي فيه الفاعلون المدنيون وجهاً لوجه بالوقت الذي كانت فيه الاتصالات والتواصل مقطوعين. وبعد تراكم الاجتماعات، أوجدت الغرفة مساحة آمنة ميسّرة يمكن أن تنمو فيها الثقة بشكل معقول بين الفاعلين المدنيين عبر الخطوط والجغرافيات المختلفة.[13] وعلى الصعيد السياسي، أدخلت الغرفة منطقاً مدنياً في عملية كانت تهيمن عليها في الأساس الأطراف المسلحة والفاعلون الجيوسياسيون. لقد أدّت غرفة دعم المجتمع المدني دور الواجهة الاستشارية للميسّر، إذ مثّلت نموذجاً لفتح باب التداولات عبر خطوط النزاع واكتشاف أرضية مشتركة حتى في الحالات التي رفضت فيها الوفود الاجتماع، بما في ذلك القضايا الإنسانية والتنموية والسياسية قصيرة وطويلة الأمد، فضلاً عن المصطلحات المقبولة للتفاوض. وبالتوافق مع الأبحاث السابقة، أشار معظم من جرى مقابلتهم إلى تحوّل ملحوظ في المواقف بعيداً عن التمترس حول المواقف الجامدة نحو التركيز على القواسم المشتركة وحل المشكلات بشكل جماعي.[14] وقد لاحظوا أيضاً نشوء ثقافة مشتركة من خلال عملية الاتفاق التي «ساعدت على تخفيف السرديات الثنائية التي كان البعض يتبناها، وكسر الصور النمطية عن 'الآخر'، وتوسيع فرص الحوار وبناء الشبكات عبر خطوط النزاع»[15]. وكما عبّر أحد المشاركين: «لقد استُعيد الاستعداد للاستماع إلى الآخرين». وكان التنوع في وجهات النظر داخل الغرفة عنصراً أساسياً لتحقيق هذا الإنجاز، حيث شعر معظم المشاركين أن الغرفة شكّلت منتدىً يُكتشف فيه القاسم المشترك، ويكون فيه الحوار مثمراً ومحترماً، ويتيح التعبير عن الاختلافات بدلاً من فرض توافق على لغة أو اتفاقيات محددة، مما جعلها نموذجاً مهماً لكيفية إمكان أن يكون الحوار السوري–السوري مثمراً.[16] إن الانفتاح على وجهات نظر وحقائق مختلفة – وهو ما وصفه اثنان من المشاركين بأنه «اختبار للواقع» – مقترناً بضرورة العمل المشترك لإنتاج رسائل فعّالة، أسهم في خلق ثقافة مشتركة من الاحترام والحوار، وأرسى قواعد ومبادئ أساسية استمرت في دعم العلاقات خارج إطار اجتماعات غرفة دعم المجتمع المدني، (مثل نبذ العنف، واحترام القانون الدولي، والالتزام بمستقبل سوريا)، فضلاً عن نشوء معجم مشترك متزايد: «بدأنا نفكّر في سلامة بعضنا البعض وكيفية العمل على إيجاد أرضية مشتركة حتى نتمكّن من الخروج بشيء في نهاية الاجتماعات، لا أن نضيّع وقت بعضنا [...] فبحلول نهاية اجتماعاتنا [...] أدركت أن الأشخاص الذين يعملون في هذا المجال لا يمكنهم قول 1/2/3، وهم يعرفون أنه إذا استخدموا هذه الكلمة أو المصطلح فسوف يؤثر عليّ.» وقد وصف أحد المشاركين هذه العملية بأنها «ترشيد» للمواقف وأنماط التفكير، بما يعزّز ما يصوغه ثيروس وتوركماني (2022) بمفهوم «المدنية.»[17]

12 يُعَدّ تقييم مساهمة غرفة دعم المجتمع المدني (CSSR) في النتائج الأوسع أمراً معقداً نظراً لتعدد الفاعلين والعوامل السياقية التي تشكّل البيئة السياسية؛ ويركّز التحليل على المسارات التي أمكن تحديد أدلة على مساهمة الغرفة فيها، مع الإقرار بأن التغييرات الملحوظة تعكس حزماً سببية معقدة.

13 تُركماني وثيروس، 2019، ص 15.

14 وبالمثل، وجد توركماني وثيروس في دراستهما الاستقصائية أن «غالبية المشاركين (81 في المئة) أفادوا بأن المشاركة في غرفة دعم المجتمع المدني أسهمت في كسر الحواجز وتقريب وجهات النظر المتعارضة، في حين ذكر 4 في المئة فقط أنها أدّت إلى آراء متباينة» (2019، ص. 12). انظر أيضاً: هلمولر 2024، ص. 10.

15 ثيروس وتركماني 2022، ص 10.

16 يظهر هذا الشعور بوضوح أيضاً في محاضر الاجتماعات خلال الفترة 2016–2025 وفي بيانات الاستطلاع المتاحة (2018، 2024). انظر كذلك: توركماني وثيروس، 2019، ص. 22.

17 يُستدعى مفهوم «المدنية" ويُستكشف في ثلاث صور: باعتباره "منطقاً للسلطة العامة»، وباعتباره «شكلاً من أشكال السلوك السياسي أو الاجتماعي»، و/أو «موقفاً سياسياً". وتشير هذه المكونات الثلاثة إلى القواعد والممارسات والعمليات التي "تحافظ على النزاهة والثقة والتهذيب والشمول والحوار ونبذ العنف"، وتمثل محاولة لإعادة بناء السلطة العامة على أساس سيادة القانون والمعايير والحقوق والمصلحة العامة» (ثيروس وتوركماني، 2022، ص. 2)

آثار المنظومة

لقد أسهمت الثقة والثقافة المشتركة التي بُنيت داخل غرفة دعم المجتمع المدني في نشوء شبكة كثيفة ومتعددة الاتجاهات من العلاقات وقنوات التواصل استمرت إلى ما بعد الإعدادات الرسمية لاجتماعات الغرفة، وأسهمت في تحقيق نتائج ملموسة على الأرض. وقد تشكّلت هذه الروابط بين فاعلي المجتمع المدني السوري عبر الانقسامات الجغرافية والسياسية والمجتمعية؛ وبين المجتمع المدني السوري ومسؤولي الأمم المتحدة (داخل مكتب المبعوث الخاص وخارجه)؛ وكذلك بين المجتمع المدني السوري والمجتمع الدولي الأوسع، بما في ذلك الدول الأعضاء في الأمم المتحدة، والمنظمات الدولية، والمنظمات غير الحكومية، والدول الأعضاء في المجموعة الدولية لدعم لسوريا ، والاتحاد الأوروبي.[18] ورغم أن العلاقات الثنائية بين الأمم المتحدة والمجتمع المدني السوري كانت قائمة بشكل مستقل، فإن الغرفة وسّعت وعمّقت هذه الروابط بصورة منهجية وبطرق ذات قيمة استراتيجية. وبالمثل، عندما سُئل أحد المشاركين عمّا إذا كانت الشبكات السورية–السورية ستنشأ بمعزل عن وجود الغرفة، أجاب: «ربما، ولكن ربما ليس بنفس الكثافة.» مما يؤكد على نتائج دراسات أخرى، حيث يظهر أن تكثيف هذه الروابط – وليس حدثاً أو مخرجات بعينها – يعد بمثابة الإسهام الرئيسي للغرفة.[19]

لقد أسهمت هذه الشبكات في تحقيق نتائج ملموسة على الأرض. أولاً، أدّت دوراً مباشراً في تبادل المعلومات بشكل منتظم عبر خطوط النزاع والانقسامات الجغرافية. وكما أوضح أحد المشاركين: «لقد وفّرت لنا هذه المساحات المعلومات اللازمة لنتمكّن من إحداث تأثير مختلف على الأرض بعيداً عن الإعلام، لأن الأخبار في الإعلام لا يمكن أخذها على ظاهرها [إذ] لا يعرض [الإعلام] وجهات النظر المختلفة ولا ينقل الحقيقة. لذلك، كانت بالنسبة لنا مساحة موثوقة وقناة للتواصل، ولم يكن من الممكن أن توجد في أي مكان داخل سوريا.» ثانياً، أفاد العديد من المشاركين في المقابلات بأن الثقة والعلاقات التي بُنيت بين فاعلي المجتمع المدني عبر الخطوط، وكذلك مع المانحين قد أدّت إلى تطوير مبادرات عابرة للخطوط، وإطلاق مشاريع مشتركة، وتنفيذ تدخلات منسّقة. وثالثاً، وغالباً، أدّت شبكات الثقة دوراً مهماً وإن كان غير بارز في الإنذار المبكر، وأسهمت في تحقيق نتائج إنسانية وبناء السلام، رغم أن هذه النتائج لم تلبّ التوقعات إلى حد كبير وشعر بها بصورة أكبر المشاركون المتكررون مقارنة بغيرهم.[20] وشملت النتائج الإنسانية مخرجات حماية مثل عمليات الإجلاء وإطلاق سراح الأسرى، وتيسير إيصال المساعدات، وتحسين تقييم الاحتياجات، والإنذار المبكر للاستجابة للأزمات. أما نتائج بناء السلام فقد تضمنت تدخلات وساطة مبكرة لتفادي النزاعات، ومنع العنف، وإبرام اتفاقات وقف إطلاق النار المحلية. ورغم أن مساهمة غرفة دعم المجتمع المدني كانت في معظمها غير مباشرة – من خلال ممارسة دورها في بناء المنظومة – إلا أنها تجلّت عبر مسارات متعددة. في بعض الأحيان أصدرت إنذارات مبكرة نُقلت إلى جهات الاتصال في مكتب المبعوث الخاص أو إلى موظفي الاتصال الموثوقين من الشركاء المنفّذين، أدّت إلى إجراء تعبئة مباشرة لتدخلات ناجحة في الوساطة والحماية. وفي حالات أخرى، أسهمت العلاقات التي أتاحت الغرفة بناءها مع جهات دولية أو محلية ذات صلة في إنشاء قنوات ثنائية تمكن المشاركون من تفعيلها بشكل مستقل. وغالباً ما كانت شبكات الغرفة تُنشئ مجموعات مراسلة فورية لمتابعة الأحداث وتنسيق الاستجابات الفعّالة لحوادث خاصة ضمن السياق المتغيّر. وقد وصف أحد المشاركين تعبئة شبكات المجتمع المدني للحماية في الأيام الأولى بعد سقوط النظام، مشيراً إلى أنها كانت حينها «أكثر أهمية من قبل»، إذ وفّرت «الوصول إلى القيادة والحكومات الجديدة [...] والوصول إلى معلومات عن المختطفين والمفقودين [...] حدثت العديد من الحالات»، مضيفاً أن «بعض التعاون كان قائماً طوال عملية الغرفة، لكن الحاجة الحقيقية ظهرت عندما تغيّر المشهد، عندما سقط النظام، [...] عندها تحركت تلك المجموعة بالفعل.» وأشار مشارك آخر إلى أن تبادل المعلومات المستمر عبر شبكات الغرفة أبقى منظمته على اطلاع دائم بالأوضاع في مختلف أنحاء سوريا، مما مكّنها من التكيّف السريع وتخصيص تدخلات البرامج بما يتناسب مع احتياجات العائدين عند بدء العودة الجماعية في كانون الأول/ديسمبر 2024.

كما أسهمت المشاركة في بناء قدرات المشاركين في مجالات التنسيق والحوار والرسائل السياسية والمناصرة، مما رفع من أثر وجودة مشاركتهم، وعزّز أيضاً عمل منظماتهم. وقد ساعد الانفتاح الدولي بعض المشاركين على تعزيز مكانتهم وظهورهم، وتقوية علاقاتهم مع المانحين، وصقل أدوات المناصرة، وصياغة الرسائل للمنتديات متعددة الأطراف، فضلاً عن تعميق خبراتهم في موضوعات ذات صلة بالحل السياسي. وأفاد بعض المشاركين في المقابلات بأن العلاقات التي بُنيت بين المشاركين والفاعلين الدوليين قد سهّلت في بعض الأحيان الحصول على تمويل جديد للعمل المدني في المناطق صعبة الوصول. وفي حين أشار بعضهم إلى أن المشاركة كان لها تداعيات أمنية وسياسية سلبية، بينما أفاد آخرون بأن المشاركة كان لها أثر وقائي من خلال تعزيز تبادل المعلومات ورفع مستوى الظهور والمكانة الفردية.[21] ومع ذلك، كانت هذه الآثار غير متوازنة؛ إذ لاحظ بعض المشاركين في المقابلات أنه حيثما كانت القدرة على التنقّل محدودة، فإن المشاركة المتكررة لأولئك القادرين على السفر قد أدّت إلى نشوء اختلالات محلية في القوة والقدرات، وأثارت منافسة في ظل تقلّص الموارد المالية، كما نظر بعض غير المشاركين أحياناً إلى الفاعلين المرتبطين بالغرفة بعين الريبة.

18 تم دمج الفعاليات الجانبية السنوية على هامش مؤتمر بروكسل حول دعم مستقبل سوريا والمنطقة، إلى جانب التفاعل المنظّم والمتكرر بين غرفة دعم المجتمع المدني والمجموعة الدولية لدعم سوريا ISSG)، في تصميم العملية.

19 توركماني وثيروس، 2019، ص. 15.

20 انظر إلى ثيورس وتركماني 2022، 13. وعلى الرغم من أنّ العديد من هذه التدخلات أسهم مباشرةً في إنقاذ الأرواح، فإنها كثيراً ما بدت ضئيلة بالمقارنة مع حجم الاحتياجات والتطلعات المحلية. وفي أحيان أخرى، لحقت أضرار بالسمعة، على سبيل المثال عند الاستجابة لطلبات إجراء إجلاء محدود للمدنيين، إذ اعتُبر ذلك مساهماً في عمليات النزوح القسري.

21 انظر أيضا إلى هيلمولير وزاهار 2019، ص.87.

التأثير على البيئة السياسية

رغم أن نظام التناوب على المُشاركة لم يكن مثالياً، إلا أنه قد ساعد في التخفيف من المخاوف من أن تتحوّل غرفة دعم المجتمع المدني إلى معارضة منافسة، ومع مرور الوقت بدأ كل من شخصيات المعارضة والموالين لحكومة الأسد بالتعامل مع الغرفة والمجتمع المدني بشكل أوسع باعتبارهم محاورين لا يمكن تجنّبهم. وأفاد العديد من المشاركين في المقابلات بوجود ميل متزايد لدى الأطراف المتفاوضة للتشاور- أو على الأقل التفاعل – مع المجتمع المدني في السنوات الأخيرة، ولا سيما في العامين إلى الثلاثة أعوام الأخيرة من العملية، وهو ما نسبوه جزئياً إلى وجود الغرفة. وقد وصف أحد المشاركين كيف تغيّر موقف المعارضة مع مرور الوقت:"]في البداية[كانوا]يرون المجتمع المدني[كمنافس لهم. وما كان لافتاً هو أنه في عامي 2021 و2022 تغيّر موقف]المعارضة[وبدأوا يقولون: لنتحد [...] ولنحاول القيام بأشياء معاً». وبينما شدّد معظم المشاركين على أن موقف المعارضة تجاه إشراك المجتمع المدني أصبح أكثر إيجابية مع مرور الوقت، لم يوافق سوى عدد قليل من المشاركين على أن مثل هذا التحول حدث من جانب نظام الأسد، غير أنّ أحدهم أشار إلى حدوث تحول واضح فيما يتعلق بمناقشة ملف المعتقلين. ومن المهم أن هذا التحوّل حدث بعد تطوير لغة مشتركة مقبولة - (المعتقلون والمخطوفون والمفقودون). ويعزو أحد المستجيبين هذا التحول الأوسع إلى الاتصال المستمر بين أجهزة أمن النظام ومشاركي غرفة دعم المجتمع المدني أثناء التحقيقات قبل وبعد السفر: «تلك الاجتماعات مع 300–400 شخص في النهاية خلقت نوعاً من الفهم وفتحت أعين]الأجهزة [الأمنية. بدأوا يدركون أنه،]... [هؤلاء الأشخاص يجب أن يذهبوا، لا يمكننا منعهم بنسبة 100% لأن ذلك سيؤدي إلى ردود فعل من الخارج، وستكون هناك انتقادات [لكن وجود كل هؤلاء الأشخاص] الذين يواصلون إخبارهم: لا، يجب أن نذهب، يجب أن نقول هذا أو ذاك، ولا، نحن لسنا خونة، نحن وطنيون ولدينا رأي مختلف...». ومع ذلك، فإن هذه التحولات طويلة الأمد – ومساهمة الغرفة فيها – تبقى محدودة. فقد استمرّت شكوك الأطراف ومقاومتها لإدماج المجتمع المدني، وهو ما تجلّى في محاولات متكررة لاختراق الغرفة ومراقبتها، ووضع العقبات أمام المشاركة بما في ذلك حظر السفر والتهديدات الأمنية، إضافة إلى الرفض المتكرر لرسائل المجتمع المدني.

ومع ذلك، شدّد عدد من المشاركين في المقابلات على إسهام مشاركة غرفة دعم المجتمع المدني في تعزيز فهم الفاعلين الدوليين للمجتمع المدني السوري، إذ إن اتساع نطاق وجهات النظر في الغرفة شكّل دليلاً مهماً على أن المجتمع السوري لا يمكن اختزاله في ثنائية الحكومة مقابل المعارضة، مما عمّق التحولات السابقة والمستمرة في التصورات.[22] كما أن وجود فاعلين من مختلف أطياف المشهد السياسي السوري – ممن يعبّرون عن آراء تختلف عن تلك الخاصة بأطراف النزاع – جعل من الصعب تجاهلهم بالنسبة للفاعلين الدوليين المنخرطين في الصراع السوري. وبصورة ملموسة، أشار المشاركون إلى انعكاس هذا التكوين الشامل في التنوع المتزايد لفاعلي المجتمع المدني السوري الذين دُعوا إلى منتديات تشاورية مثل المبادرات الأوروبية. وعلاوة على ذلك، وباعتبارها المنصة ذات التمثيل الأوسع، إضافةً إلى موقعها المميّز في العملية السياسية الرسمية، أصبحت غرفة دعم المجتمع المدني المركز الجاذب لتفاعل المجتمع المدني السوري، حيث أدّت دوراً تكاملياً ومضاعفاً للقوة في العديد من العمليات الأخرى. وقد عزّزت الغرفة الوصول عبر المنتديات الموازية من خلال تعميق أو بدء الاتصالات بين المشاركين، مما ضاعف وأغنى حوارات المسار الثاني (غير الرسمي) والمسار الثالث (المجتمعي) داخل سوريا وخارجها. وكما أوضح أحد المشاركين: "في الغرفة [...] تتعرّف على بعض الأشخاص، تُناقش أمرا ، ثم تنقل [تلك النقاشات] إلى حوار في المسار الثاني أو الثالث، وبعدها تعيد إدخالها إلى الغرفة عبر مكتب المبعوث الخاص. وبذلك كان هذا التفاعل حاضراً دائماً، ولم يكن الأمر متعلقاً بالاجتماعات نفسها التي كنا نعقدها.]خلقت هذه الحلقات [تدفقاً مستمراً من المعلومات والنقاش.» ولا يزال بعض المشاركين في المقابلات يستخدمون شبكاتهم العابرة للخطوط لتوجيه دعوات إلى فاعلين كان يصعب الوصول إليهم في السابق من أجل الحوار داخل سوريا وفي المنطقة.

التأثير على العملية السياسية

أسهم وجود غرفة دعم المجتمع المدني في إدخال المجتمع المدني السوري إلى العمليات السياسية بطرق متعددة. فقد ساعدت درجة إبراز الغرفة العالية والشرعية التي اكتسبتها على تعزيز مكانة المجتمع المدني ودوره في العملية السياسية بشكل عام، مما ساهم مع الوقت في ترسيخ فكرة وجود «صوت ثالث» يتجاوز أطراف النزاع ويقترب من الجمهور السوري ضمن مسار التفاوض الرسمي. ومع مرور الوقت، أصبح المجتمع المدني طرفاً لا يمكن تجاهله في الحوار. وفي إشارة إلى «الثلث الأوسط» في اللجنة الدستورية، أكد المبعوث الخاص السابق ستافان دي ميستورا قائلاً: «ليس لدي شك في أن إنشاء ودعم دور غرفة دعم المجتمع المدني والمجلس الاستشاري النسائي[23] قد أسهما بشكل كبير في القبول اللاحق من جميع الأطراف والداعمين الخارجيين بفكرة إدراج فئة ثالثة في اللجنة الدستورية.»[24] ويمكن تتبع أثر هذا التأثير أيضاً في تصميم مؤتمر الحوار الوطني السوري الذي عُقد في سوتشي عام 2018، وكذلك في تطور أساليب كل من المعارضة السياسية ونظام الأسد في التعامل مع مشاورات المجتمع المدني.

كان لاستمرار عمل غرفة دعم المجتمع المدني في الفترات التي تعطلت فيها الصيغ الرسمية أثر رمزي وعملي مهم؛ فقد أبقى محور المشاركة السياسية السورية راسخاً في جنيف ومنتديات الأمم المتحدة بدلاً من ترك الساحة تماماً لتشكيلات القوى الإقليمية، ووفّر واجهة منظّمة تعترف بالسوريين كفاعلين أساسيين لا كمجرد جمهور يراقب المساومات الخارجية.[25] وكما عبّر أحد أعضاء مكتب المبعوث الخاص: « بثّت الغرفة إحساساً بأن شيئاً ما لا يزال يحدث في جنيف، ... حتى في الوقت الذي قلّلت فيه من تقدير مدى ضرورة وفائدة هذه العملية. إلا أنه مجرد وجود نشاط يجري ويأتي إليه السوريون، ويحافظ في الوقت نفسه على تركيز دولي تجاه سوريا.» إن هذه الأهمية الرمزية – إلى جانب القيمة العملية للغرفة كقاعدة بيانات ونظام من الروابط – مكّنت الأمم المتحدة من مقاومة التدخلات الخارجية في محطات حاسمة، بما في ذلك أثناء عملية اختيار «الثلث الأوسط» في اللجنة الدستورية. وقد أشار دي ميستورا إلى أنه: «بفضل الوجود الراسخ والمعروف لغرفة دعم المجتمع المدني والمجلس الاستشاري النسائي، تمكنت الأمم المتحدة – التي لم يكن لها أي تأثير على اختيار قائمتي النظام والمعارضة – من امتلاك حق النقض الفعلي على

22 أنظر أيضا إلى هيلمولر وزهار 2019، ص. 85 و86.

23 يُعدّ المجلس الاستشاري النسائي (WAB) هيئةً استشارية تابعة للمبعوث الخاص إلى سوريا، وقد أُنشئ لضمان إدماج وجهات نظر النساء المتنوعة وأجندة المساواة بين الجنسين في العملية السياسية وفي المحطات المفصلية. ويتكوّن المجلس حالياً من سبع عشرة امرأة سورية.

24 مقتبس في ثيروس وتركماني 2022، ص 14.

25 نظر أيضا إلى هيلمولير وزهار 2019، ص. 87-86.

أسماء القائمة الثالثة الخاصة بالمجتمع المدني.»[26] لقد وفّرت قاعدة البيانات الواسعة التي أنشأتها غرفة دعم المجتمع المدني من الفاعلين المدنيين الموثوقين مخزوناً أساسياً يمكن للأمم المتحدة الرجوع إليه في تلك اللحظات الحرجة. فعلى سبيل المثال، واجه مكتب المبعوث الخاص (OSE-S) تحدياً تمثّل في أن قوائم النظام والمعارضة احتوت على أعداد قليلة جداً من النساء، فاستغل الفرصة لمعالجة هذا الخلل من خلال قائمة المجتمع المدني. وقد قدّمت الغرفة مرشحات مؤهلات؛ ما جعل تحقيق التوازن الجندري ممكناً، وهو أمر كان من الصعب جداً تحقيقه لولا ذلك.

وبجانب هذه المساهمات الواضحة في تشكيل "الثلث الأوسط" للجنة الدستورية، لم يُسجَّل للغرفة سوى تأثيرات أكثر تواضعاً على العملية السياسية بشكل عام. فمن خلال المقابلات، بدا أن معظم المشاركين غير متأكدين من حجم التأثير المباشر لرسائل غرفة دعم المجتمع المدني، رغم وجود إدراك مشترك بأنها أثرت في خطاب الوسيط.[27] وقد وفّرت مناقشات الغرفة لمكتب المبعوث الخاص رسائل موثوقة لنقلها إلى الأطراف والجهات الخارجية، كما أغنت فهمه للديناميكيات على الأرض، وأتاحت اختبار الأفكار في الظروف الحرجة قبل طرحها في عملية الوساطة. وقد شدّد معظم المشاركين من مكتب المبعوث الخاص ومن غرفة المجتمع المدني الذين تمت مقابلتهم لغايات هذه الدراسة على الأهمية البالغة للمعلومات الدقيقة القادمة من داخل سوريا – حيث لم يكن للمكتب وجود مباشر على الأرض.[28] علاوة على ذلك، كان لبعض المدخلات الجوهرية التي قدّمتها الغرفة أثر واضح في تشكيل استراتيجية الوساطة.[29] فعلى سبيل المثال، عند وصف تطوير نهج «خطوة مقابل خطوة" قال أحد أعضاء مكتب المبعوث الخاص: «إن القضايا الأساسية وأهمية التفكير فيما الذي سيؤدي إلى ماذا، كل هذه العملية كانت في الواقع مُسترشدة بالمجتمع المدني.» ومن الأمثلة التي يُستشهد بها كثيراً تقرير إحدى مجموعات العمل المبكرة حول المبادئ الدستورية، وكذلك تقرير المجموعة التخصصية الثالثة التابعة لغرفة دعم المجتمع المدني حول اللامركزية والحكم المحلي،[30] والذي قدّم أفكاراً جوهرية عززت فهم مكتب المبعوث لهذه القضايا المعقدة والمرتبطة بالسياق، وأسهمت في تغذية عدة مسارات سياسية. ورغم أن ذلك كان مجرد مساهمة من بين مساهمات عديدة، يتذكر أحد أعضاء مكتب المبعوث أنه "قام بتحليل تقرير مجموعة العمل التخصصية بعمق وناقش العديد من أفكاره مع الأطراف." وعلاوة على ذلك، لاحظ معظم المشاركين من المجتمع المدني في المقابلات تغييرات تدريجية دقيقة يصعب قياسها. وكما عبّر أحدهم: «كنا نلاحظ أن اجتماعاتنا كانت تُحدث نتائج. كنا نلمس ذلك من خلال البيانات، والقرارات، والتغيّرات المحددة في السلوك. لكنني أفهم أن هذه التغييرات قد لا تكون واضحة أو مباشرة. لأنه عندما كنا نلتقي بزملائنا، كانوا يقولون لنا: ماذا حدث؟ لم يتغير شيء؟ المشكلة في التغيير أنه قد يكون بسيطاً ويحدث تدريجيًّا.»

26 مقتبس في ثيروس وتركماني 2022، 14.

27 انظر أيضا إلى تركماني وثيروس 2019، 13.=

28 انظر أيضا إلى تركماني وثيروس 2019، 15، وهيلمير وزهار 2019، 86، وهيلمير 2024، 9-8.

29 ظهر تقارير داخلية مبكرة تبنّي المبعوث الخاص لبعض الأفكار واستخدامها في المحادثات السورية–السورية. غير أنّ التوثيق المتعلق بهذا التبنّي يظلّ محدوداً وضعيفاً.

30 مجموعة العمل التخصصية الثالثة لغرفة دعم المجتمع المدني 2022.

التصميم والتنفيذ

لم يكمن نجاح غرفة دعم المجتمع المدني في حل التوترات الجوهرية، بل في القدرة على إدارتها. حققت غرفة دعم المجتمع المدني توازناً في حل ثلاث خلافات شائكة كان من الممكن أن تشلّ عملياتها، ألا وهي: سد الفجوة بين العمل بملكية سورية بحتة واحتياجات العملية الرسمية التي تيسرها الأمم المتحدة، وسد الفجوة بين احتياجات هذه العملية واستحقاقات التضمين، وسد الفجوة بين التضمين والملكية السورية. لكن، ومن خلال ترتيبات مبتكرة، والتزام مستمر من قبل مكتب المبعوث الأممي، وتكيّف متواصل في التصميم والتنفيذ، جرى التعامل مع هذه المشكلات بفعالية. علماً بأن فهم كيفية إدارة هذه التحديات يقدّم رؤى أساسية لآليات المشاركة التضمينية المستقبلية.

وقبل الخوض في تفاصيل تحقيق هذا التوازن، من المهم وضع الانتقادات التي برزت خلال هذا التحليل في سياقها. فقد أُتيحت قنوات متعددة للتعبير عن النقد (مثل المشاورات الإقليمية، جولات جنيف، اللقاءات الثنائية، بعثات التواصل، الاستبيانات ونماذج الملاحظات) مما مكّن من جمع وجهات نظر إيجابية وسلبية على حد سواء من المشاركين في غرفة دعم المجتمع المدني ومن فاعلين مدنيين لم يشاركوا بشكل مباشر. وقد مارس المشاركون باستمرار دورهم في نقد الغرفة والدفع نحو تحسينها تحديداً لأنهم كانوا يرون فيها قيمة حقيقية.[31] وبالمثل، بذل المستجيبون في المقابلات جهداً في النقد، وفي الوقت نفسه عبّروا عن رغبة عامة في استمرار عمل الغرفة.

سد الفجوة بين العمل بملكية سورية واحتياجات العملية السياسية

حمل التفسير الخلّاق لقرار مجلس الأمن رقم 2254 منذ البداية توتراً بنيوياً مباشراً: فغرفة دعم المجتمع المدني كانت بقيادة سورية وملكية سورية وفقاً للتفويض، لكنها في الوقت نفسه جزء من هيكل تقوده الأمم المتحدة، تُعطى فيه الأولوية لتسلسل إجراءات الغرفة، وصلاحياتها، وحسابات المخاطر الخاصة بها. وكما عبّر أحد المشاركين: «نقول إنها مملوكة بالكامل للسوريين، لكنها في الحقيقة مملوكة بالكامل للعملية [السياسية].»ومنذ البداية، شكّلت أربعة قيود أساسية عملية التنفيذ: ضعف موافقة الأطراف على المحادثات السورية–السورية وعلى إشراك المجتمع المدني؛ ضعف قبول وإعطاء الأولوية من قبل الفاعلين الخارجيين الأقوياء؛[32] الغموض الكامن في التفويض؛ والضرورة في عدم تجاوز محادثات المسار الأول حتى لا تُعرّض الغرفة العمليات الرسمية الهشة للخطر. وقد فرضت هذه القيود السياسية صعوبات على تطوير نهج طويل الأمد متماسك للغرفة، حيث لم تُدوّن وتعتمد أي إستراتيجية رسمية لها حتى عام 2023، وكما وضعتها باستمرار في موقع رد الفعل إزاء العملية السياسية.[33] ومع اعتبار المشاركة هدفاً بحد ذاتها، يأتي السؤال حول ما يمكن أن تحققه المشاركة الواسعة من نتائج جوهرية في المرتبة الثانية.

الغموض الاستراتيجي

لقد شكّل الغموض الاستراتيجي خياراً مقصوداً في التصميم وميزة واضحة، خصوصاً في المراحل الأولى من العملية. فمنذ البداية، استخدم المصممون تفسيراً مرناً لتفويض القرار 2254 للتقدّم نحو تحقيق أهداف متداخلة بنفس الوقت. وقد صُمِّمت غرفة دعم المجتمع المدني لدفع العملية السياسية قدماً: عبر تزويد مكتب المبعوث الخاص بالمعلومات، وتوليد الأفكار واختبارها لمسار التفاوض الأول، وإثراء عمل فريق المهام الإنسانية،[34] وفريق العمل المعني بوقف الأعمال العدائية[35]، والمجلس الاستشاري النسائي، والمجموعة الدولية لدعم سوريا، إضافةً إلى تقديم نموذج للحوار السوري–السوري. وفي الوقت ذاته، وفّرت الغرفة مكاسب استراتيجية للمجتمع المدني السوري: بناء الشبكات والثقة، وواجهة منظّمة مع المجتمع الدولي، وفرصاً للمُناصرة، ونتائج ملموسة على الأرض، وبناءاً للقدرات، ومساحة آمنة للتواصل عبر خطوط النزاع. وقد سمحت المرونة في التعامل مع هذه الأهداف بتطوير الثقة بين المشاركين، والانتقال من المواقف المُتعنتة إلى «المدنية»، وبناء شبكات مهمة للإنذار المبكر، وتبادل المعلومات، والتنسيق، والحماية. كما وفّر الغموض الاستراتيجي غطاءً سياسياً لمكتب المبعوث لبناء ثقة الأطراف المتنازعة والجهات الخارجية تدريجياً في العملية، وهو ما كان ضرورياً لاحقاً لتوسيع المشاركة إلى ما هو أبعد من ثنائية النظام/المعارضة. وقد كان أحد مفاتيح القدرة المتزايدة على التكيّف هو نموذج الشراكة مع مركز الحوار النرويجي (NOREF) ومنظمة swisspeace، إلى جانب ائتلاف من المانحين المؤسسيين الخارجيين. فقد أتاح التمويل المرن سرعة الاستجابة للاحتياجات المستجدة؛ وجلبت الموارد البشرية المتخصصة معرفة اجتماعية–ثقافية إقليمية، ومهارات لغوية، وخبرة في تصميم الحوار، مما مكّن من مشاركة كانت في السابق بعيدة المنال؛ كما سمحت المرونة المؤسسية لمكتب المبعوث الخاص باختبار الأفكار بحذر ودفع حدود التفويض، مع البقاء ضمن حدود المخاطر السياسية والأمنية ومعايير الحماية..[36] مرونة المنصة في العمل

31 أنظر أيضاً إلى تركماني وثيروس، 2019، ص. 5، 10.

32 ويشمل ذلك التدخلات الجيوسياسية، وغياب التوافق داخل مجلس الأمن التابع للأمم المتحدة بشأن النزاع، إضافةً إلى مقاومة بعض الجهات الخارجية النافذة لإشراك مجموعات محددة خارج إطار أطراف النزاع. انظر أيضاً: تركماني وثيروس، 2019، ص 23؛ هيلمولر وزهار، 2019، ص 85-84

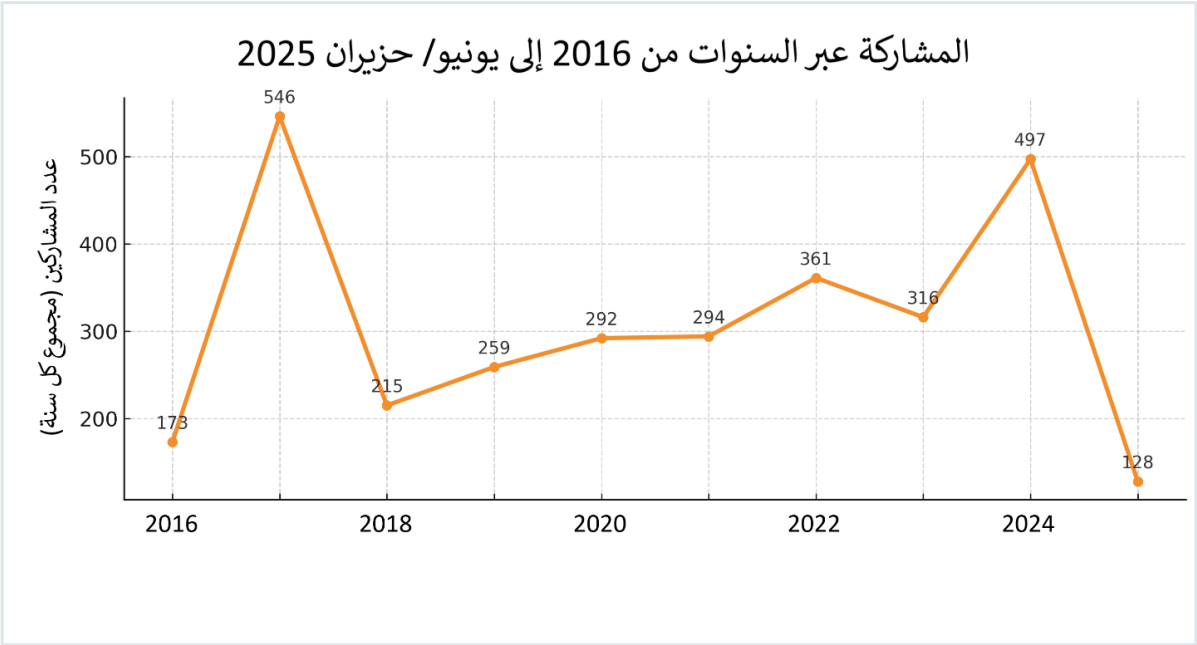
33 كان لهذه القيود البنيوية انعكاسات ممتدة على تطوير الاستراتيجية: في عام 2025، أظهر تقييم داخلي للأمم المتحدة أن 35% من موظفي مكتب المبعوث الخاص إلى سوريا لم يتفقوا على أن الإستراتيجية العامة لتحقيق التفويض كانت واضحة. الأمم المتحدة، مكتب خدمات الرقابة الداخلية (UN OIOS، 2025)، ص 13.

34 أُنشئ فريق العمل المعني بالمساعدات الإنسانية (HTF) من قبل المجموعة الدولية لدعم سوريا في شباط 2016، برئاسة مشتركة بين روسيا والولايات المتحدة. وقد أُوكلت إليه مهمة ضمان الوصول الإنساني الفوري وغير المقيّد والمستدام إلى جميع أنحاء سوريا، ولا سيما إلى المناطق المحاصرة وصعبة الوصول. وتولّى الفريق التنسيق مع الأمم المتحدة لوضع وتنفيذ خطط الوصول الإنساني، كما قدّم تقارير أسبوعية حول التقدّم المحرز في إيصال المساعدات إلى المدنيين المحتاجين.

35 أُنشئ فريق العمل المعني بوقف الأعمال العدائية (CTF) إلى جانب فريق العمل الإنساني (HTF) في شباط 2016 من قبل المجموعة الدولية لدعم سوريا، بهدف تأمين ومراقبة وقف شامل للأعمال العدائية على مستوى البلاد. وقد ترأسته روسيا والولايات المتحدة بشكل مشترك، فيما تولّى مكتب المبعوث الخاص للأمين العام المعني بسوريا مهام الأمانة. وتولّى الفريق مسؤولية تحديد المناطق التي يُسيطر عليها تنظيم «داعش» وجبهة النصرة (المستثنيان من اتفاق وقف إطلاق النار)، وضمان التواصل بين الأطراف، ومعالجة مزاعم عدم الامتثال، وإحالة الانتهاكات المستمرة إلى وزراء المجموعة الدولية لدعم سوريا.

36 حدّد تقييم أممي عام 2025 نموذج الشراكة المرن باعتباره "عنصراً حاسماً في نجاح غرفة دعم المجتمع المدني». الأمم المتحدة، مكتب خدمات الرقابة الداخلية (UN OIOS، 2025)، ص 29.

شبيهة بآلة «الأكورديون»: تنقبض عندما يشتد المسار الأول، وتتمدد عندما يتعثر، أتاحت لها القدرة على تجاوز حالات الجمود، وتغيّر المبعوثين الخاصين، وتحويل التركيز نحو صيغ إقليمية أخرى، مع الحفاظ على أهميتها. وأخيراً، فإن تموضع غرفة دعم المجتمع المدني باعتبارها جزءاً من العملية السياسية الرسمية ولكنها لا تتبع لها، عزّز من عمل مكتب المبعوث الخاص، ومنحها الشرعية والاستقلالية لتتطور إلى «عملية قائمة بذاتها.»[37] ومع نضوج العملية، أصبحت الغرفة قادرة بشكل متزايد على العمل باستقلالية عن حالات الجمود في المسار الأول، وهو ما أثبت قيمته عندما تعطلت أعمال اللجنة الدستورية وعندما سقط النظام في ديسمبر 2024،[38] لكنها لم تكن يوماً حرة في تجاوز العملية السياسية أو التفوق عليها. (انظر الشكل 1).



الشكل 1 المشاركة في جميع فعاليات غرفة دعم المجتمع المدني وأنشطة التواصل حسب السنة (باستثناء التواصل الثنائي والمراسلات)

تكاليف الغموض الاستراتيجي

لقد خلق الغموض الاستراتيجي تحديات كبيرة وأثار انتقادات واسعة.[39] فقد انطوت المشاركة في غرفة دعم المجتمع المدني على تبادل المعلومات، والنقاشات حول الموضوعات ذات الصلة، والتوافق على القواسم المشتركة، مما شكّل نموذجاً لإمكانية قيام حوار سوري-سوري. وإضافةً إلى ذلك، فإن موقع الغرفة ضمن هيكلية العملية السياسية رفع بالضرورة سقف التوقعات بشأن تأثيرها على عملية السلام، خصوصاً مع تراكم نقاط التوافق الجوهرية. وفي الواقع، شعر العديد من المشاركين في المقابلات أن عمق الخبرة الموضوعية والمعرفة الميدانية داخل الغرفة لم تُستثمر بشكل كامل في التخطيط الاستراتيجي وتصميم العملية.[40] في بعض الأحيان، أدى غياب آليات واضحة للتغذية الراجعة، وغياب نتائج ملموسة،[41] أو أن نقص المعلومات حول كيفية استخدام المدخلات، أدى إلى خلق شكوك لدى المشاركين من المجتمع المدني بأن مساهماتهم تُستغل أو تُحرّف عند نقلها إلى الأطراف، أو إلى مجلس الأمن، أو إلى جهات أخرى. كما أن التوقف الذي حدث عندما أُعطيت الأولوية لمكونات أخرى من مسار التفاوض الأول، مثل المفاوضات التي استمرت 18 شهراً حول تشكيل اللجنة الدستورية – والتي أفضت إلى اتهامات بأن أنشطة غرفة دعم المجتمع المدني كانت تستأنف "عندما لا يكون شيء آخر أو أفضل للقيام به،» ولاسيما في ظل شعور بأن أسباب هذه التوقفات لم يكن بالإمكان الإفصاح عنها علناً في حينه.[42] وفي أوقات أخرى، أدّى غياب مسارات واضحة للتأثير إلى انسحاب كامل لبعض المشاركين. ففي عام 2018، عبّرت منظمات حقوقية سورية، من بينها المركز السوري للعدالة والمساءلة (SJAC)، علناً عن خيبة أمل عميقة من الغرفة، معتبرة أن إشراك المجتمع المدني جرى التعامل معه كـ "فكرة لاحقة" دون وجود آليات واضحة لإدخال خلاصات عمله في المفاوضات السياسية.[43] ومع ذلك، أظهرت الابتكارات اللاحقة ما هو ممكن: إذ وفّرت المجموعات التخصصية التي أُطلقت في 2021-2022 مسارات أوضح لتوجيه خبرة المجتمع المدني، فيما أسّست "المجموعة التي أُنشئت عام 2023 قدرة المجتمع المدني على تمرير الرسائل والمشاركة في مفاوضات مسار قريب من الرسمي بشكل غير معلن.[44] لكن المرونة الاستراتيجية استمرت في إخفاء أهداف العملية، وكذلك المسارات الخاصة بنقل أو تنفيذ أو تطوير مخرجات غرفة دعم المجتمع المدني- ولا

37 تركماني وثيروس 2019.

38 أظهرت نتائج المقابلات أن شبكات غرفة دعم المجتمع المدني (CSSR) كانت تُفعَّل فوراً للتنسيق والحماية.

39 انظر على سبيل المثال تقرير المركز السوري للعدالة والمساءلة (SJAC) لعام 2018.

40 انظر على سبيل المثال: المركز السوري للعدالة والمساءلة(2018، SJAC).

41 لقد تباينت التصورات حول الأثر بشكل واضح: ففي حين أظهرت نتائج استبيان مكتب خدمات الرقابة الداخلية للأمم المتحدة (UN OIOS) لعام 2025 أن 77% من المشاركين اتفقوا على أن غرفة دعم المجتمع المدني (CSSR) سهّلت بناء الثقة بين المجموعات السورية المختلفة، لم يوافق سوى 18% بقوة و44% إلى حد ما على أن الغرفة أفسحت المجال لمشاركة مجدية للمجتمع المدني في العملية السياسية، فيما رأى 66% إجمالاً أنها كانت فعّالة في تحقيق أهدافها (UN OIOS 2025, 26-27).

42 تقارير الاجتماعات الداخلية 2020-2018.

43 المركز السوري للعدالة والمساءلة (2018، SJAC).

44 من الجدير بالذكر أن الغالبية العظمى من المشاركين، سواء في المراحل المبكرة أو اللاحقة من غرفة دعم المجتمع المدني، اتفقوا على أن الانتقال من المناصرة الدورية وبناء الثقة وتبادل المعلومات إلى إنتاج المعرفة المشتركة والنقاش الموضوعي حول قضايا ذات صلة مباشرة بالحل السياسي لم يكن ممكناً لولا الثقة والشبكات التي بُنيت خلال السنوات السابقة، رغم أنهم ما زالوا يرون أن المجموعات الموضوعية جاءت متأخرة. وإضافةً إلى ذلك، فإن تقسيم المنصّة على أساس موضوعي في وقت مبكر جداً ينطوي على خطر خلق حواجز موضوعية قد تُعيق وظيفة بناء الشبكات والثقة، والمناصرة الواسعة النطاق، وتطوير مفهوم «المدنية".

سيما تقارير المجموعات التخصصية. وبالإشارة إلى الفترة 2021-2024، فقد ولّد ذلك شعوراً عبّر عنه أحد المشاركين بأنه كان يشارك في "نقاش من أجل النقاش."[45] ورغم أن تقارير المجموعات التخصصية كانت مُوجّهة للتوزيع على وكالات الأمم المتحدة المتخصصة، والجهات الخارجية المؤثرة، والأطراف المتفاوضة، إضافةً إلى المتابعة عبر «المجموعة المخصصة"، إلا أن العديد شعروا أنّ هذا التصميم لم يُوضَّح منذ البداية، كما لم تُبيَّن حدود قدرة مكتب المبعوث الخاص على دفع تطوير أو تنفيذ التوصيات. وعلى الرغم من التأثير الحقيقي لتقارير المجموعات التخصصية على استراتيجية الوساطة، فقد رُفعت توقعات لم يكن بالإمكان تلبيتها. وما إذا كان قدر أكبر من الشفافية أو نهج أكثر جرأة سيؤدي إلى انهيار العملية الهشة – كما كان يُخشى آنذاك – يبقى سؤالاً مفتوحاً.

التأثير ونقل المضامين الأفقي

اعتمدن آليات التأثير ونقل المضامين عبر هياكل الأمم المتحدة المعنية بالسلام بشكل كبير على الروابط غير الرسمية أكثر من اعتمادها على التصميم المنهجي؛ إذ تداخلت مسؤوليات موظفي الأمم المتحدة عبر الهيئات والمجالات الموضوعية (مجموعة العمل الإنسانية، فريق العمل المعني بوقف الأعمال العدائية في سوريا، المجلس الاستشاري النسائي، لجنة الدستور، محادثات سورية-سورية، المجموعة الدولية لدعم سورية)، إلى جانب كثافة الروابط الداخلية السورية التي تصل بين غرفة دعم المجتمع المدني، المجلس الاستشاري النسائي، وأعضاء «الثلث الأوسط» في لجنة الدستور. كما شمل تصميم غرفة دعم المجتمع المدني نقاشات جمعت مشاركيها ومسؤولي مكتب المبعوث الخاص للأمم المتحدة، وفريق العمل المعني بالعمل الإنساني، وفريق العمل المعني بوقف الأعمال العدائية في سوريا، والمجلس الاستشاري النسائي، ووكالات الأمم المتحدة، والمنظمات الدولية، وأعضاء المجموعة الدولية لدعم سورية، والمنظمات غير الحكومية الدولية. وقد أبرز أحد المستجيبين فعالية هذه الاجتماعات الثنائية وما أحدثته من آثار منظومية أوسع لشبكة غرفة دعم المجتمع المدني قائلاً: «الكثير من الاجتماعات، اجتماعات ثنائية، كنا نعقدها معهم. هناك صُيّغت أو طُوّرت الأفكار الرئيسة، ثم كانت تُناقش لاحقاً في إطار الغرفة.» تكشف تحليلات تقارير الاجتماعات الداخلية والملاحظات وردود الاستبيانات عن طلب متكرر لفرص أكثر تنظيماً وتكاملية للتفاعل، ولا سيما بهدف تنسيق وتعظيم الأثر المشترك لرسائل غرفة دعم المجتمع المدني، والمجلس الاستشاري النسائي، و«الثلث الأوسط» في لجنة الدستور حول العملية السياسية. ففي إحدى الحالات، نشأت تكاملات ناجحة «بالصدفة أكثر منها بالتصميم»، حيث كان المجلس الاستشاري النسائي في الوقت ذاته يتناول قضية اللامركزية، ربما من منظور مختلف [...] وبالتالي فإن تقارير المجلس الاستشاري النسائي وغرفة دعم المجتمع المدني (مجموعة العمل التخصصية حول اللامركزية والحكم المحلي) جاءت متكاملة بشكل مفاجئ – مما عزز تأثيرهما المشترك على صنع السياسات في مكتب المبعوث الخاص للأمم المتحدة، وأظهر ما كان يمكن أن تحققه درجة أعلى من التنسيق المتعمد. ورغم أن الجهود المستمرة لموظفي مكتب المبعوث الخاص الذين تتداخل مسؤولياتهم كثيراً قد مكّنت من الاستجابة السريعة للأزمات الناشئة، فإن غياب الآليات المنهجية جعل النقل الموضوعي عرضة لأولويات متنافسة. علاوة على ذلك، يكشف تحليل ملاحظات الاجتماعات الداخلية أن المشاركين في غرفة دعم المجتمع المدني كانوا غالباً يُتوقع منهم ضمنياً تفعيل شبكاتهم الخاصة للنقل والتنسيق عبر هيكل الأمم المتحدة – ولا سيما مع المجلس الاستشاري النسائي واللجنة الدستورية غير أن هذا التوقع لم يكن يُنقل دائماً بشكل استباقي، ولم يجد كثيرون أن هذه الروابط غير الرسمية كافية. إن توضيح هذه التوقعات بشكل أوضح، إلى جانب تحسين التواصل بشأن حدود صلاحيات مكتب المبعوث الخاص، كان من شأنه أن يخفف من حدة التوترات.

جسر احتياجات العملية السياسية وجهود التضمين

كان بناء التنوع في غرفة دعم المجتمع المدني عبر الخطوط الجغرافية والسياسية والمجتمعية عاملاً أساسياً في تعزيز الحوار الجاد حول النقاط الخلافية، مما أتاح تحريك المواقف المتمرسة وإنتاج نتائج ملموسة من خلال بناء شبكات عابرة للخطوط وتعزيز الثقة. غير أن التنوع والانقسامات، حين تُدمج ضمن هيكل العملية السياسية وفي بيئة سياسية شديدة التقييد، يضيفان مزيداً من التعقيد.

التأثير ونقل المضامين العمودي

كان الغموض الاستراتيجي يخلق انطباعاً بأن المشاركة تعادل التمثيل، مما ولّد تنافساً على تمثيل بعض الفئات أو «الصوت السوري الأصيل»[46] إلى أن أدخلت غرفة دعم المجتمع المدني تركيزاً موضوعياً أكثر وضوحاً. وقد جرى تخفيف معايير الاختيار قصداً كجزء أساسي من تحقيق التوازن بشكل استراتيجي، غير أن غياب الأهداف الواضحة ولّد انتقادات متكررة لآلية الاختيار.[47] وعلى امتداد السنوات وكافة مصادر البيانات، برزت مخاوف مستمرة بشأن عملية الاختيار، لا سيما ما يتعلق بفرط تمثيل مجموعات معينة (المدعوون المتكررون، والمنظمات الموجودة في الشتات)، فضلاً عن الأثر المزعزع لـ «الفاعلين غير المدنيين».[48] كما أن التوقفات المتكررة لمسار المفاوضات الرسمية حين كانت تتعثر، نقلت التوقعات إلى الأفراد، إذ بدأت بعض المجتمعات تُفسر المدعوين باعتبارهم ممثلين بحكم الأمر الواقع. وكما أوضح أحد المبحوثين: «بسبب الجمود في العملية السياسية، اضطلعت منظمات المجتمع المدني بدور أكبر مما ينبغي، وأصبح يُنظر إليها من قبل الجمهور باعتبارها ممثله." تعامل العديد من المشاركين في غرفة دعم المجتمع المدني الذين جرى مقابلتهم في إطار هذه الدراسة مع مسألة التمثيل باعتبارها مسؤولية؛ إذ كانوا يستشيرون مجتمعاتهم، ويترجمون آراء جمهورهم إلى مساهمات، ويصوغون مواقف من خلال التنسيق مع الشبكات على الأرض.[49] وقد جرى اختيار بعضهم عبر عمليات

45 أنظر أيضاً إلى هيلمولير 2024، ص 8.

46 أنظر أيضاً إلى هيلمولير 2024، ص.10.

47 رغم أن الشفافية الكاملة في عملية الاختيار ضمن قيود العملية السياسية أمر مستحيل، فإنه يجدر التنويه إلى أن العمل التحضيري كان واضح المعالم؛ إذ قام الشركاء المنفذون بعمليات رسم خرائط مستمرة وتواصل واسع لتحديد المشاركين الجدد، والتدقيق حولهم، ثم دعوتهم، وذلك إلى جانب أسلوب «التراكم المتسلسل» عبر ترشيحات المشاركين أنفسهم. وقد أصبحت عملية الاختيار أكثر فاعلية تدريجياً من خلال التوسع في التمثيل، غير أن الاتهامات بالفساد والمحسوبية واحتكار بعض المجموعات للعملية ما زالت قائمة حتى اليوم.

48 أنظر إلى تركماني وثيروس 2019، 21.

49 ثمة حاجة إلى مزيد من البحث لتأكيد هذه النتائج نظراً لصغر حجم العينة من مقابلات منظمات المجتمع المدني السورية. وبينما تشير الوثائق الداخلية إلى أن العديد من المشاركين في غرفة دعم المجتمع المدني، إلى جانب المستجيبين، قد طوروا آليات للتشاور المسبق والتنسيق عبر المناطق قبل جولات الاجتماعات، فإن البيانات المتاحة تظل محدودة وغير متسقة. وتتراوح الممارسات بين مشاورات واسعة ومنتظمة مع القواعد قبل الاجتماعات، وبين الاعتماد على المعرفة المهنية والشبكات الشخصية. انظر أيضاً هيلمولر وزهار 2019، ص. 86.

داخلية منسقة، وشاركوا كممثلين عن شبكات منظمات المجتمع المدني التي تضم مئات الأشخاص.[50] وتشير هذه النتائج إلى أن الهدف الضمني المتمثل في وضع غرفة دعم المجتمع المدني كواجهة تواصل بين المسار الأول والجهات الدولية الفاعلة وبين المجتمعات والشبكات السورية كان فعالاً في المستوى الأعلى؛ حيث تدفقت المعلومات والآراء والأولويات من المجتمعات المحلية إلى مناقشات غرفة دعم المجتمع المدني ومنها إلى العمليات الدولية، على الأقل في بعض الحالات.[51] غير أن الممارسات كانت غير متسقة، ومقيدة بضيق الوقت وظروف الأمن. وعلى امتداد الوثائق الداخلية المتاحة، طالب المشاركون في غرفة دعم المجتمع المدني بشكل متكرر بمزيد من الوقت والمعلومات قبل الاجتماعات لتنسيق مساهماتهم، وبآليات تنسيق أقوى تربط المراكز الإقليمية، وبإجراءات حماية للمشاركين مثل بطاقات تعريف خاصة بالغرفة وضمانات من السلطات المحلية لتيسير عمليات التشاور والتنسيق والتحضير الخاصة بهم. غالباً ما أعاقت حالة انعدام الثقة لدى الجمهور الأوسع والناجمة عن كلٍّ من غياب نتائج ملموسة وافتقار العملية إلى قنوات تتيح مشاركة عامة أوسع تدفّق المعلومات من المسار الأول إلى الجمهور السوري.[52] وكما أوضح أحد المستجيبين: «لم يكن الأمر سهلاً [...] لأنه حتى لو وثقوا بك، فإنهم لم يثقوا بالعملية. اعتقد بعضهم أنه يمكن تغيير العالم داخل هذه الغرفة، فيما كان آخرون يتساءلون: لماذا تهدر وقتك؟». بالإضافة إلى ذلك، شدّد المستجيبون على صعوبة توليد ثقة واهتمام أوسع بالعملية في غياب تقارير اجتماعات تعكس بشكل كامل مضمون ومتانة مناقشات غرفة دعم المجتمع المدني.

المضمون

بسبب تنوع وجهات النظر والانقسامات العميقة والمخاوف الأمنية وقواعد منع إسناد الحديث لمصدره في اجتماعات غرفة دعم المجتمع المدني، ظلّت معظم الأوراق والبيانات عند القاسم المشترك الأدنى.[53] وعندما بلغت البيانات مستوى أعمق من الاتفاق لكنها تجاوزت الخطوط الحمراء السياسية، أثارت ردود فعل قوية[54] خاصة عندما قُرئت باعتبارها تمثل مواقف المجتمع المدني السوري ككل. ورغم أن تداولها كان ذا أهمية رمزية في كسر احتكار السردية من قبل أطراف النزاع، فقد شعر عدد من المستجيبين أن هذا التخفيف من مُلكيّتها قلّل من قيمة التقارير سواء بالنسبة للمشاركين في غرفة دعم المجتمع المدني الذين انخرطوا في العملية لأول مرة، أو بالنسبة للجمهور الأوسع. ولذلك، أخذ بعض المشاركين على عاتقهم بشكل متكرر إعداد وترجمة تقارير ومحاضر اجتماعاتهم الخاصة لنشرها ضمن شبكاتهم.[55] وبشكل عام، مارس المشاركون بشكل متكرر دوراً فاعلاً في توجيه مضمون النقاشات، ففي بعض الأحيان رفضوا بالكامل أهداف الاجتماعات المقترحة للتركيز على أولويات أخرى أو أسئلة أوسع من تلك التي صيغت لمواءمة أجندات العملية الرسمية، وفي حالات متفرقة امتنعوا عن إعداد تقارير الاجتماعات من الأساس عندما لم يتم التوصل إلى أي نقاط مشتركة.[56] وبالنظر إلى أن التنوع كان من أكثر السمات قيمة، فلا غرابة أن يُعتبر الدفع المستمر نحو اتفاقات بالإجماع أمراً غير مثمر. بالنسبة للكثيرين، تمثلت القيمة الجوهرية لغرفة دعم المجتمع المدني في الانفتاح على حقائق ووجهات نظر مختلفة، وفي فرصة التعرف على الخطوط الحمراء للأطراف الأخرى، وفي القدرة على التوصل إلى اتفاق حول المبادئ لا التفاصيل.

ومع ذلك، فقد عبّر بعض المشاركين أيضاً عن الأثر التحويلي لصيغ توليد التوافق. إذ إن الفعالية الجانبية للمؤتمر السنوي في بروكسل وفرص المناصرة الأخرى، فضلاً عن صيغ فرق العمل الفنية سواء قبل أو بعد استحداث فرق العمل الفنية، فرضت التعاون من أجل صياغة رسائل مناصرة فعّالة وتقارير تقنية، مما أظهر أن المخرجات التوافقية كانت قابلة للتحقيق وذات قيمة في سياقات محددة.

وقد شكّل تحقيق التوازن بين الوصول إلى مخرجات وترك مساحة للاختلاف البنّاء تحدياً مستمراً، جرى التعامل معه حالةً بحالة من قبل فريق غرفة دعم المجتمع المدني بدرجات متفاوتة من النجاح – من خلال منح ملكية الفضاء للمجتمع المدني السوري، وفي الوقت ذاته تشجيع التعبير عن القواسم المشتركة، لا سيما عبر التوجيه المسبق للاجتماعات وإطار العمل. إنّ ترك مساحة واسعة للاختلاف كان ينطوي على خطر إنتاج مخرجات سطحية تعيق التنسيق وتبادل المعلومات خارج شبكات غرفة دعم المجتمع المدني، في حين أن فرض التوافق بشكل غير ملائم كان ينطوي على خطر إنتاج مدخلات غير متوائمة تُحبط المشاركين؛ فإن كلا النقيضين كانا يقوّضان التأثير على العملية السياسية. وقد اقترح أحد المبحوثين نهجاً بديلاً يركز على بناء التوافق حول المبادئ بدلاً من المواقف: «كنت سأبني التوافق بشكل موضوعي على القضايا، على المبادئ، على الأفكار، وليس على الأشخاص [...]ثم ننتقل للتركيز على الاتفاق على شيء أخلاقي يمكن للمشاركين أن يراكموا عليه؛ ليس فقط حول أخلاقيات الاجتماع نفسه، بل حول المضمون أيضاً.»[57] واقترح آخر: «يمكننا [...] أن ننظر في جميع الخيارات، ونجد القواسم المشتركة إن أمكن، ونجد طرقاً بديلة إذا لم يكن ذلك ممكناً، ونطرحها على الأقل بشكل متكافئ نسبياً كخيارات أمام صانعي القرار» – مع البقاء ضمن القيود السياسية والأمنية لهندسة المسار الأول، بما في ذلك السرية والمصطلحات المتعارف عليها.

جدول الأعمال

بالمثل، أدت القيود التي تحدد العملية السياسية فضلاً عن الاستقطاب السياسي إلى تعقيد وضع جدول الأعمال. وبشكل عام، كان هناك توتر دائم بين الوصول إلى مخرجات ذات مؤدى سياسي وبين احترام الملكية السورية للعملية وخاصة في السنوات الأولى من العملية حين كانت معدلات

50 تقارير التواصل الداخلي، وتحليل قاعدة بيانات غرفة دعم المجتمع المدني الإلكترونية. انظر أيضاً: هيلمولر 2024، ص. 9.

51 ومن اللافت أن ثمة اختلافا في الآراء بين الجنسين يظهر في مدى شعور المشاركين في غرفة دعم المجتمع المدني بأنهم قاموا بشكل منهجي بتفعيل واجبهم المُتصوَّر في نشر المعلومات لشبكاتهم والمجتمع السوري الأوسع؛ إذ كانت النساء أكثر بكثير في الإبلاغ عن قيامهن بوضع نظم وإجراءات واضحة لهذا الغرض. ويتطلب هذا التباين مزيداً من البحث.

52 أنظر أيضاً إلى تركماني وثيروس 2019، ص 23، وهيلمولر 2024، 9-8.

53 أنظر أيضاً إلى هيلمولر 2024، ص. 11.

54 انظر أيضاً: هيلمولر 2024، ص. 11. أشار عدد من المبحوثين إلى ردود فعل سلبية محددة ارتبطت بنشر بيان صادر عن مشاركين في غرفة دعم المجتمع المدني على هامش مؤتمر بروكسل لعام 2018، وهو ما أدى إلى تلقي تهديدات بالقتل. ويكشف تحليل ملاحظات الاجتماعات الداخلية عن انتقادات واسعة لذلك البيان المثير للجدل، لا سيما إذ شعر فاعلو المجتمع المدني أنه نُشر باسم المجتمع المدني السوري ككل، في حين اعترض كثيرون على محتواه.

55 مقابلات المؤلفين ووثائق المشاركين. انظر أيضاً: تركماني وثيروس 2019، 10-9، ثيروس وتركماني 2022، ص.9.

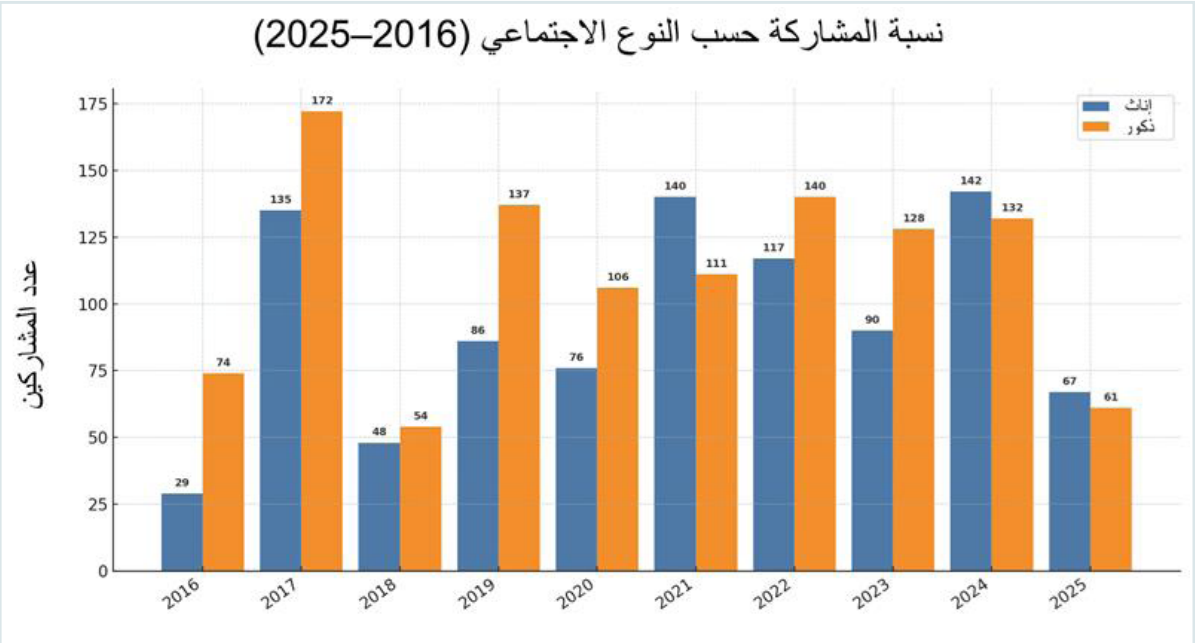
56 التقارير الداخلية، ومحاضر الاجتماعات، والمراسلات 2016-2023.

57 أنظر أيضاً إلى تركماني وثيروس 2019، ص. 10.

العنف مرتفعة بشكل كبير، وكانت خطوط المواجهة متحركة، وكانت الثقة لا تزال تُبنى ببطء بين المشاركين. وكان لا بد لجداول أعمال غرفة دعم المجتمع المدني أن تتماشى مع محادثات المسار الأول وأولوياته من أجل ممارسة التأثير. ولكن، ونظراً للاحتياجات الإنسانية الملحة والضغط لتمثيل قواعد أوسع، لم تكن الأولويات السياسية طويلة الأمد ذات صلة مباشرة دائماً بالنسبة للمشاركين من المجتمع المدني؛ كما أن أجندات المجتمع المدني لم تتقارب دائماً فيما بينها. فعلى سبيل المثال، ركّز المجتمع المدني داخل أجزاء من سوريا بشكل متواصل على الأثر الإنساني للعقوبات الدولية – حيث أن رفعها عارضته منظمات الشتات في السنوات الأولى خصوصاً – في حين برزت انتهاكات حقوق الإنسان بشكل بارز في مقترحات بنود جدول الأعمال من المنظمات القائمة في البلدان المجاورة لسوريا، وهو نقاش كان ينطوي على مخاطر أمنية كبيرة بالنسبة للفاعلين القائمين داخل سوريا.[58] وللتعامل مع هذا التوتر، استقر المصممون على عملية لوضع جدول الأعمال تقوم على جمع البنود والأولويات المقترحة من جميع المشاركين عبر مشاورات ثنائية مسبقة، ثم يقوم المكتب بصياغة جداول أعمال عامة تتضمن نقاط نقاش مقترحة. ومع ذلك، لا يزال كثيرون يشعرون بأن هذه الجداول بقيت فضفاضة للغاية، مما أدى إلى إضاعة الوقت في تحديد أهداف الاجتماعات ومخرجاتها. غير أن غالبية المشاركين في المقابلات اتفقوا على أن هذا الحل الوسط، رغم ما شابه من قصور، شكّل توازناً فعّالاً بين أولويات متنوعة وغالباً متناقضة من جهة، وبين حاجة مكتب المبعوث الخاص للأمم المتحدة التشغيلية لاستقاء مشورة قابلة للاستخدام من مداولات غرفة دعم المجتمع المدني من جهة أخرى. وقد كان توسيع دائرة التضمين والتنوع والملكية السورية مفتاحاً لإنتاج مناقشات ومخرجات ذات مدلول سياسي عززت استراتيجية الوساطة. فقد جلب فاعلو المجتمع المدني معرفة ميدانية وكانوا في أفضل موقع لتحديد المجالات التي يمكن لمشاركة المجتمع المدني أن تدفع فيها الحل السياسي بشكل أكثر فعالية لمعالجة الأسباب الجذرية. ولكن، في حين أن المشاركة المتنوعة والملكية القوية للمجتمع المدني توفر فرصة هائلة، فإنها أيضاً تولّد تحديات تشغيلية يمكن التعامل معها ولكن لا يمكن حلها بشكل كامل.

توسيع رقعة المشاركة

استغل المصممون الفرصة عمداً لتصحيح الاختلالات في التمثيل الجندري والجغرافي للسوريين في مكونات أخرى من محادثات المسار الأول، بما في ذلك وفود التفاوض، واللجنة الدستورية، وإلى حد ما أيضاً العمليات الإقليمية الأخرى. ومع مرور الوقت، أصبحت غرفة دعم المجتمع المدني أكثر المكونات شمولاً ضمن هيكلية عملية السلام التابعة للأمم المتحدة، محققة تنوعاً جغرافياً ومجتمعياً غير مسبوق، فضلاً عن توازن جندري داخل شبكة الغرفة: إذ أظهر تحليل قاعدة البيانات الإلكترونية أن 44% من المشاركين عرّفوا أنفسهن كنساء في نوفمبر/تشرين الثاني 2025 مقابل 54% عرّفوا أنفسهم كرجال،[59] مع انعكاس نسبة النوع الاجتماعي أحياناً عبر جولات الحوار الخاصة بالغرفة (الشكل 2). تؤكد البيانات الكمية المتاحة أن التوازن الجغرافي بُني تدريجياً في المراحل المبكرة (نحو 2016–2018)، ثم جرى الحفاظ عليه بين الفاعلين المقيمين في سوريا والشتات (انظر الشكل 3). وقد جرى التأكيد على التوازن المتزايد النجاح في تمثيل الفاعلين من مناطق سيطرة مختلفة، ومجتمعات متنوعة، وتوجهات سياسية متعددة عبر مقابلات الخبراء الرئيسيين والملاحظات الداخلية. ومع ذلك، فإن بروتوكولات الحساسية للنزاع التي تحكم جمع بيانات المشاركين، إلى جانب رفض الأمم المتحدة البنّاء لتعريف أو التعامل مع المجتمع السوري وفق خطوط إثنية أو طائفية أو سياسية، حالت دون ترميز بيانات المحاورين وفق تلك المعايير، وبالتالي فإن هذا الادعاء غير قابل للتحقق المستقل. وقد اعتمد الجمع المنهجي وإدارة هذه البيانات على معرفة الفريق والانخراط العميق مع المحاورين، وهو ما أفاد جميع أعضاء الفريق المنفذ بأنه ساهم في تصميم متوازن لقوائم المشاركين في الاجتماعات، مع التخفيف من المخاطر السياسية والأمنية وتلك المرتبة بالسمعة.



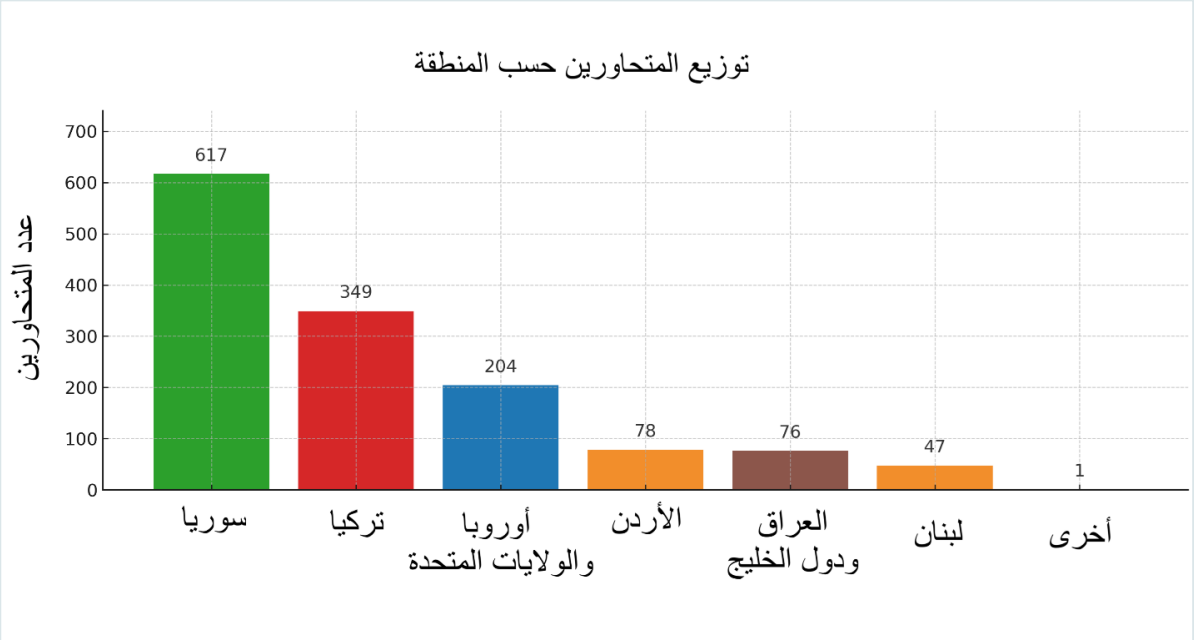
الشكل 2: نسبة المشاركة حسب النوع الاجتماعي للمشاركين في الحوار حسب السنة من شباط/فبراير عام 2016 - حزيران/يونيو 2025

ومع الاعتراف بأن المشاركة لن تكون شاملة بشكل كليً أبداً، فإن الغالبية العظمى من مصادر البيانات المتاحة والمستجيبين تشير إلى أن التنوع

58 التقارير الداخلية، ومدونات الاجتماعات، ومراسلات المجتمع المدني 2016-2020.

59 إحصاءات من قاعدة بيانات غرفة دعم المجتمع المدني الإلكترونية، نوفمبر/تشرين الثاني 2025. ويقف هذا الإنجاز في تناقض واضح مع عمليات السلام الأخرى التابعة للأمم المتحدة. إذ اعترفت مراجعة مكتب خدمات الرقابة الداخلية للأمم المتحدة بتجربة مكتب المبعوث الخاص إلى سوريا بوصفها «مثالاً ناجحاً على تطوير وتنفيذ آليات لتوسيع نطاق الشمول مع المجتمع المدني والنساء» ضمن البعثات السياسية الخاصة (UN OIOS 2025, 3).

هو الإنجاز الأساسي لغرفة دعم المجتمع المدني. وقد ذُكر بشكل متكرر باعتباره العنصر الأكثر إسهاماً في بناء الثقة وتحقيق تقدم جوهري. ورغم هذا الإنجاز الكبير في سياق شديد الصعوبة، ما تزال هناك فجوات قائمة. ففي حين كان الطلب المتكرر هو توسيع المشاركة لتشمل فاعلين يتجاوزون المنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المدني الرسمية،[60] فإن منهجية التعريف عبر ترشيحات المشاركين، وطبيعة شبكات الأمم المتحدة، والاعتبارات العملية، كلها فرضت قيوداً.[61] ومع مرور الوقت، توسعت جهود التواصل واستُقطب عدد قليل من الفاعلين غير التقليديين إلى العملية بصفة فردية أو عبر التواصل الخاص معهم، لكن الشمول لم يُنظَّم بشكل منهجي. وقد نجح مكتب المبعوث الخاص للأمم المتحدة إلى سوريا في توسيع مشاركة المجموعات الممثَّلة تمثيلاً ناقصاً، لا سيما في الشمال الشرقي والشمال الغربي، مصححاً الثغرات المبكرة في إدماج الأكراد وكذلك الأقليات الأخرى، غير أن الحواجز المتعلقة بالوصول ما تزال تُقيّد المشاركة من هذه المناطق، خصوصاً بالنسبة للفاعلين ذوي الظهور الدولي المحدود.[62] وكان الشباب حاضرين باستمرار في الاجتماعات، لكن التركيز البرامجي القوي على الشباب لم يُضف إلا في عامي 2023–2024. ولم يكن هناك أي تركيز على الأشخاص ذوي الإعاقة سواء من حيث الحضور أو المضمون.[63] وقد أبقى رفض إعادة تعريف المجتمع السوري وفق خطوط طائفية مجال المشاركة واسعاً، لكن الاعتبارات العملية والسياسية وضعت حدوداً لذلك.



الشكل 3 توزيع المشاركين في الغرفة حسب المنطقة، منذ حزيران 2025

التفاعل متعدد المستويات

كان تحقيق درجة عالية من التضمين مرتبطاً بشكل أساسي بصيغ المشاركة متعددة المستويات والمصممة بما يتناسب مع الغرض، والتي أثبتت فعاليتها العميقة في دفع الأهداف الجوهرية قدماً وتجاوز حواجز الوصول. وقد صُممت كل صيغة لتحقيق أهداف محددة.

الاجتماعات الحضورية: أزالت الاجتماعات الحضورية في جنيف وأوروبا المشاركين من بيئات النزاع، ومكّنت من بناء علاقات غير رسمية وتفاعلات مباشرة، وعززت النقاشات العميقة بين فاعلين لم يكن بإمكانهم الالتقاء في أي مكان آخر. وقد أسهم ذلك في بناء الثقة، ونقل النقاشات من المواقف المتصلبة نحو حل المشكلات، وخلق شبكات مستدامة عابرة لخطوط النزاع.

فرص المناصرة المُنظمة: فرص المناصرة المنظّمة مع المجتمع الدولي، ولا سيما المشاركة السنوية في مؤتمر بروكسل حول دعم مستقبل سوريا والمنطقة، عمّقت العلاقات، وطوّرت القدرات للعمل المشترك نحو أهداف جماعية، وصقلت الرسائل الجماعية.

60 يظهر ذلك بشكل متسق في ملاحظات الاجتماعات وبيانات الاستبيانات الداخلية التي جُمعت في عامي 2018 و2024 لإثراء تطوير استراتيجية غرفة دعم المجتمع المدني. انظر أيضاً: تركماني وثيروس 2019، ص. 26.

61 تهيمن المنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المدني التقليدية على شبكات المجتمع المدني التابعة للأمم المتحدة وقاعدة بيانات غرفة دعم المجتمع المدني القائمة، مما يؤدي إلى ترشيحات متتالية كتأثير الكرة الثلجية وانحياز طبيعي نحو أشكال أخرى تقليدية من تنظيمات المجتمع المدني.

62 أشار بعض المبحوثين إلى أن هذه الاستبعادات خلقت اختلالات في القوة والقدرات بين فاعلي المجتمع المدني، مما أوجد انقسامات جديدة بين أولئك الذين تمكنوا من الحصول على ظهور دولي طوال فترة النزاع وأولئك الذين لم يتمكنوا من ذلك، لكنهم غالباً ما يتمتعون بشرعية أكبر على الأرض. ويُعدّ رسم خريطة لهذه الفجوات والاستمرار في توسيع المشاركة خلال المرحلة المقبلة من الأولويات الاستراتيجية.

63 نظراً لطبيعة النزاع السوري بوصفه حدثاً أثر على الإعاقة على نحو واسع، ينبغي أن يكون التركيز على قضايا الإعاقة أولوية استراتيجية في المرحلة المقبلة.

64 تشمل هذه التنسيقات الاجتماعات عبر الفيديو، واللقاءات الافتراضية المفتوحة، والمشاورات الإقليمية الافتراضية، والتواصل الافتراضي، والاتصالات الثنائية المستمرة عبر قنوات الاتصال الرقمية.

المشاركة عبر الوسائل الإلكترونية واعتماد التكنولوجيا الرقمية[64] لقد وسّعت المشاركات الإلكترونية واعتماد التكنولوجيا الرقمية المبكر نطاق غرفة دعم المجتمع المدني ليشمل مناطق يصعب الوصول إليها داخل سوريا وعلى مقربة من الواقع الميداني، كما دعمت مشاركة الفئات المهمشة تقليدياً (وخاصة النساء والشباب الذين واجهوا عادةً حواجز أكبر في الوصول والتنقل)، ومنحت المشاركين وقتاً أطول للتحضير والتنسيق والتشاور قبل الاجتماعات. كما عزز التحول الرقمي المبكر القدرة على الصمود أمام الصدمات، ولا سيما خلال جائحة كوفيد19- في عامي 2020–2021، مما أتاح استمرار العملية مع القليل من الانقطاعات.

المشاورات الإقليمية وبعثات التواصل قرّبت المشاورات الإقليمية وبعثات التواصل غرفة دعم المجتمع المدني من المجتمعات السورية في مراكز إقليمية رئيسية (بيروت، غازي عنتاب، عمّان، أربيل، إسطنبول، ومدن أوروبية). ورغم أنها كانت أقل فائدة في بناء الشبكات والتبادل عبر خطوط النزاع – إذ كان المشاركون عادة يعرفون بعضهم جيداً – إلا أنها حملت أهمية رمزية. ومن دون الانتقاص من التركيز الأساسي على المجتمعات داخل سوريا، سمحت هذه المشاورات ببقاء احتياجات ورؤى وأولويات جماعات الشتات واللاجئين (الذين عاد كثير منهم لاحقاً إلى سوريا) جزءاً من عملية السلام. كما وفّرت واجهة مباشرة مع المجتمع الدولي، وكما هو الحال مع التنسيقات الإلكترونية، أثبتت فائدتها الخاصة في تزويد مكتب المبعوث الخاص للأمم المتحدة بمعلومات هامة من المستوى الميداني.

مجموعات العمل التخصصية: ذُكرت هذه المجموعات باستمرار باعتبارها شكل المشاركة في الغرفة الذي كان محل التقدير الأكبر من المشاركين. وعلى غرار غرفة دعم المجتمع المدني نفسها، كانت هذه الصيغة ثمرة جهود ضغوط بذلها المشاركون في الغرفة وحصلوا عليها. وقد أتاحت مجموعات العمل التخصصية للمشاركين اختيار الانضمام بأنفسهم استناداً إلى خبراتهم الموضوعية، وتنظيم عملهم ذاتياً عبر بوابة إلكترونية مستقلة ومشفّرة، منتجةً تقارير مفصلة وقيّمة شكّلت تبايناً واضحاً مع مخرجات الاجتماعات الأخرى. أما «المجموعة المخصصة" التي أُنشئت بعد زلزال عام 2023 كهيئة صغيرة لتبادل الرسائل بشكل غير معلن، فقد أُشير إلى فائدتها، رغم أن كامل إمكاناتها لم تُختبر قبل سقوط النظام في أواخر عام 2024.

رسم الخرائط التحليلية باستمرار لأصحاب المصلحة والتواصل الثنائي من قبل الشركاء المنفذين وسعت هذه الخرائط من شبكات الغرفة وعزّزت شموليتها. ساهمت إجراءات دعم مُوجّهة – بما في ذلك بناء القدرات – في تمكين مشاركة النساء والشباب على نحوٍ فعّال وذي مغزى. وكان إدماج الخبرة الجندرية داخل مكتب المبعوث الأممي والشركاء، إلى جانب القدرات المتخصصة لدى الشركاء المنفذين مثل مهارات اللغة والمعرفة الاجتماعية-الثقافية والمرونة التشغيلية، مفتاحاً لهذا النجاح، إلا أن القيود اللوجستية التي حدّت من السفر، بدءاً من التأشيرات ووضع الإقامة المؤقتة، وواجبات الرعاية الأسرية، والتنقل، والأمن الرقمي، والتصاريح من سلطات الأمر الواقع، وغيرها من المخاوف الأمنية ظلّت مستمرة على الرغم من هذه الجهود. في نهاية المطاف، حملت المشاركة مخاطر كبيرة تتعلق بالحماية والسياسة والأمان والسمعة، حيث كان على المشاركين أنفسهم أن يوازنوا بينها. وللتخفيف من هذه المخاطر، طُرحت عدة صيغ للمشاركة وتم تعديلها وفق ملفات المخاطر الفردية، بما في ذلك الاتصالات الثنائية غير المعلنة، والأدوات الرقمية، والمقاربات المرنة لجمع البيانات وإدارتها، والمشاركة خارج الأطر الرسمية لغرفة دعم المجتمع المدني.[65]

تجسير التضمين والملكية السورية

يُضفي الجمع بين التنوع والملكية قدراً من التعقيد نتيجة الحاجة إلى تلبية مطالب غالباً ما تكون متناقضة. ومنذ البداية، طُبّقت منهجيات تصميم تفاوضية تقوم على "حلول وسطية"، ومبادئ تشاركية، ودورات تعلم تكرارية للمساعدة في تجاوز هذا التوتر والسماح للعملية بأن تتطور لتصبح أكثر من مجرد مجموع أجزائها. ورغم عدم كمالها، فقد إلا أنها حافظت على توازن منتج بين الملكية السورية والتدخلات الخارجية الإيجابية الداعمة، وذلك من خلال تسويات دقيقة حالةً بحالة وتكيّفات متزايدة الاستجابة.

التناوب على العضوية والاستمرارية

كان التناوب على العضوية أساسياً في تمكين مشاركة واسعة مع الحفاظ على أحجام اجتماعات قابلة للإدارة ومنتجة.[66] ورأى بعض المشاركين في المقابلات أن ذلك ساهم أيضاً في زيادة تحفيز المشاركين وتفاعلهم، حيث شجعت الدعوات المستقبلية غير المؤكدة للمشاركة المدعوين على "عدم اعتبار المساحة والفرصة أمراً مسلماً به". وقد سهّل تصميم الاجتماع، الذي ضم مشاركاً واحداً على الأقل من المرشحين الذين رشحهم نظرائهم سابقاً لكل جلسة نقل الذاكرة المؤسسية وربط المشاركين الجدد بشبكات الثقة القائمة في الغرفة بشكل أكثر فعالية. إلا أن هذه الطريقة في موازنة التناوب والاستمرارية لا تخلو من العيوب؛ حيث تؤدي سياسة التناوب إلى تعطيل استمرارية العملية وتمنع المشاركين من البناء التراكمي على النقاشات من جولة إلى أخرى. إذ يمكن أن تؤدي الدعوات المتكررة إلى اختلالات في موازين القوى أو تفاقمها، لا سيما وأن الحواجز المفروضة على الوصول قد تُميل المشاركة نحو النخبة والشتات، فضلاً عن إثارة اتهامات المحسوبية والفساد. وعلاوة على ذلك، يتطلب اطلاع المُشاركين الجدد على مضمون المناقشات السابقة، وإدماجهم في آليات العمل والثقافة المدنية للمساحة، وبناء الثقة، وتكييف أساليب التيسير مع الديناميكيات الجديدة للمجموعة وقتاً وجهداً.[67] وقد اتفق معظم المشاركين في غرفة دعم المجتمع المدني الذين جرى مقابلتهم في هذه الدراسة على أن الأطر الزمنية الأطول للجولات التشاورية ضرورية للتوفيق بين الاستقبال والتأهيل، وبناء الثقة، والتنظيم الذاتي، وتحديد جدول الأعمال؛ وإجراء نقاشات

64 تشمل هذه التنسيقات الاجتماعات عبر الفيديو، واللقاءات الافتراضية المفتوحة، والمشاورات الإقليمية الافتراضية، والتواصل الافتراضي، والاتصالات الثنائية المستمرة عبر قنوات الاتصال الرقمية.

65 لقد جرى توضيح المخاطر بشكل واضح للمشاركين المحتملين في غرفة دعم المجتمع المدني، وتمت مراقبتها عبر التواصل الثنائي المستمر مع مسئولي اتصال ناطقين بالعربية ضمن فرق NOREF ومنظمة swisspeace. كما تم نشر مدونة سلوك وتطبيقها بوضوح. وكانت هناك قنوات متعددة متاحة لتلقي الشكاوى والمخاوف المتعلقة بالحماية، بما في ذلك تعيين نساء ناطقات بالعربية كـ «أشخاص موثوق بهن" ضمن فريق NOREF وswisspeace، إضافة إلى عناوين بريد إلكتروني مخصصة.

66 حوالي <40 مشاركاً لكل جولة.

67 بالنظر إلى أن معظم جولات الغرفة استغرقت حوالي 3 أيام، وأن الميسرين كانوا مختلفين في كل مرة، فقد كان هذا استثمارًا كبيرًا للوقت.

معمقة؛ ولا سيما للتفاوض ثم صياغة تقارير الاجتماعات الموجهة إلى الجمهور. غير أنّ معظم المشاركين في المقابلات رأوا أن تحقيق التوازن بين التناوب والاستمرارية أمر ضروري في ظل ضرورات متنافسة. وقد ضمن هذا الحل الوسط أن تُطوّر غرفة دعم المجتمع المدني قيمة تراكمية مع الحفاظ على المشاركة الواسعة وتوسيع نطاقها.

وللحد من تعطل الاستمرارية ولتعزيز الملكية، أوصى الكثيرون بتعزيز هياكل الحوكمة وآليات تبادل المعرفة بما يرسّخ الذاكرة المؤسسية، والابتعاد عن أشكال الاستمرارية التي تعتمد على تكرار مشاركة أفراد بعينهم لنقل المعرفة المؤسسية. تم إدخال تدابير لتعزيز الشفافية وتبادل المعلومات تدريجياً، بما في ذلك تأسيس موقع إلكتروني للغرفة (2021)، ونشرات إخبارية نصف سنوية (2021)، واجتماعات مفتوحة افتراضية لجميع الأعضاء مع مكتب المبعوث الخاص (2024). وعلى الرغم من فعاليتها في معالجة هذه التحديات، لاحظ الكثيرون أنها جاءت متأخرة. كما انتقد عدد كبير من الجهات الفاعلة في المجتمع المدني الذين تمت مقابلتهم في هذه الدراسة عدم ملاءمة صيغ التواصل الرقمية للطريقة التي يتبادل بها السوريون المعلومات.[68] في حين تساءل آخرون عمّا إذا كان فريق غرفة دعم المجتمع المدني قد تمكن من لعب دور أكثر استباقية في تعزيز تبادل المعلومات عبر شبكة المشاركين بالغرفة. وقد اقترح أحد المستجيبين تطوير أنظمة لتبادل المعلومات بين مكوّنات الغرفة في المستقبل، مشيراً إلى أن "البعض كان يُفاجأ أحياناً عند نشر تقارير منظمات أخرى". وقد أظهر النجاح اللاحق للاستبيانات واللقاءات الافتراضية المفتوحة قيمة التنسيقات سهلة الوصول، مُشيراً إلى أن هذه التنسيقات ينبغي أن تُنظَّم بشكل أكبر وتُدمج مع مقاربات تتيح نشر المحتوى الجوهري بما يتجاوز المخرجات الرسمية للغرفة.

التعلم بالتكرار

يمثل النهج التفاوضي لحماية كل من الملكية والشمول والتنوع جانباً تصميمياً مقصوداً؛ إذ استقر المنفذون باستمرار على مقاربة «الطريق الوسط» لتحقيق التوازن بين الاحتياجات والتفضيلات المختلفة. وقد جرى تطوير تصميم الاجتماعات بشكل مشترك مع المشاركين من خلال مشاورات ثنائية مسبقة أعقبها مسار تخطيط داخلي لردم الفجوات بين مطالب وتفضيلات متعددة – وغالباً متعارضة: فالبعض أراد جدول أعمال أكثر تفصيلاً تُوزَّع مسبقاً مع تيسير خارجي وتوجيه أكبر؛ فيما أراد آخرون غياباً كاملاً لجدول الأعمال وسيطرة مطلقة على العملية. ثم كانت كل جلسة أو جولة تُدار ذاتياً من قبل المشاركين الذين رشّحوا مقررين، ووزعوا مهام التيسير والإدارة وضبط الوقت وتدوين الملاحظات، وأعادوا توجيه جدول الأعمال بما يتناسب مع الاحتياجات المتطورة، وصاغوا تقارير المخرجات. وقد وفّر الفريق أحياناً خبراء خارجيين أو تولّى أدوار التيسير – بما في ذلك مسؤولون رفيعو المستوى من مكتب المبعوث الخاص للأمم المتحدة، الذين أضفت إدارتهم للاجتماعات عنصراً سهّل تجاوز العقبات الرئيسية. ورأى معظم المستجيبين أن التيسير الذاتي والتنظيم الذاتي وتحديد جدول الأعمال انسجم بدرجة كبيرة مع احتياجاتهم وأولويات مكتب المبعوث الخاص.

لقد تطورت مقاربات التنفيذ من خلال التعلّم التكراري، واتضح ذلك عبر هياكل الدعم الخاصة بمجموعات العمل التخصصية. فقد تلقّت المجموعة الأولى إرشاداً منظّماً محدوداً، حيث تولّى المشاركون تصميم العملية إلى حد كبير بشكل مستقل. ومن خلال الاستفادة من التحديات، حصلت المجموعات اللاحقة على دعم متدرّج ومصمم خصيصاً، شمل إرشادات تحريرية، وتدريباً على المناصرة وصياغة الرسائل لدمجها في المسار الأول، واجتماعات متابعة شهرية لتوجيه التقدّم. والأهم أن المجموعات الأولى شاركت دروسها باستمرار مع نظرائها لإثراء التصاميم اللاحقة. ويُظهر هذا التطور ممارسة "الطريق الوسط": احترام الاستقلالية والتنظيم الذاتي باعتبارهما أساس الملكية، مع توفير وإعادة تكييف أدوات الدعم وفقاً للاحتياجات المعبّر عنها والتحديات المرصودة. بالإضافة إلى ذلك، غالباً ما حدّد فريق التنفيذ بشكل استباقي مجالات لتحسين الدعم من خلال التدريب المستهدف وبناء القدرات. ومن الأمثلة البارزة تدريب تعزيز مهارات النساء (2020–2021)، الذي قُدّم بصيغتين تمهيدية ومتقدمة لجميع المشاركات في الغرفة، والذي أفاد بأنه حسّن قدرتهن على المشاركة الفاعلة في مناقشات الغرفة، وصياغة رسائل مناصرة فعّالة، والانخراط الاستراتيجي مع أصحاب المصلحة الدوليين. كما أُدخلت جهود مماثلة لبناء قدرات الشباب في سنوات لاحقة، وإن جاءت متأخرة في العملية. ومع ذلك، أشار عدد من المستجيبين إلى أن بناء القدرات المنهجي الأوسع ظل غير معالج بشكل كافٍ، وأن خبرة الشركاء المنفذين في هذا المجال لم يُستفد منها بالشكل الأمثل.

التصميم التشاركي

بالإضافة إلى ملكية الاجتماعات من خلال مبادئ التنظيم الذاتي، والتيسير الذاتي، والإدارة الذاتية، فقد جرى تفعيل الملكية على العملية بشكل متزايد عبر التصميم التشاركي. وقد شملت آليات التغذية الراجعة استبيانات استراتيجية واسعة النطاق (2018، 2021، و2024) ونماذج تقييم وملاحظات بعد كل جولة،[69] في حين خصّصت جهود التواصل المستمر والمشاورات الإقليمية والصيغ الافتراضية وقتاً منهجياً لالتقاط شواغل المشاركين واقتراحاتهم. وقد وفّرت هذه الأدوات قنوات متعددة للمشاركين لتشكيل العملية. ويكشف الاستعراض المنهجي للوثائق الداخلية المتاحة من يناير/كانون الثاني عام 2016 حتى نوفمبر/تشرين الثاني 2025 – بما في ذلك محاضر الاجتماعات، وتقارير بعثات التواصل، ونماذج الملاحظات، وبيانات الاستبيانات، وسجلات المشاورات – عن نمط متزايد من الاستجابة عبر أبعاد متعددة، رغم أن التوثيق كان غير متوازن وأن آليات التغذية الراجعة تطورت بمرور الوقت.[70] حيثما أمكن تتبّع أنماط الطلب، تشير الأدلة إلى حدوث تكيّف تدريجي وإلى أنّ تصميم آليات العمل أصبح أكثر تشاركية. فقد تحسّنت شمولية الفئات الممثلة تمثيلاً ناقصاً بشكل ملحوظ من خلال جهود مستمرة لرسم الخرائط التحليلية، والتواصل، والحفاظ على التركيز على مشاركة النساء والشباب وغيرهم من الفئات، إضافة إلى توسيع نطاق المشاورات الإقليمية ليشمل مواقع

68 تركّز النقد حول الاستخدام غير الكافي لوسائل التواصل الاجتماعي وصيغة النشرات الإلكتروني. ويبدو أن انخفاض معدلات نقر الرابط عبر حملات البريد الإلكتروني لغرفة دعم المجتمع المدني خلال الفترة 2023–2025 يؤكد هذا الادعاء. وتُظهر الإحصاءات الداخلية المجمّعة عبر 46 حملة بريد إلكتروني بين أكتوبر/تشرين الأول 2023 ومارس/آذار2025 أن متوسط معدل فتح الروابط بلغ 34.12%، بينما بلغ متوسط معدل النقر 11.82% فقط، في منحنى انحداري ثابت بمرور الوقت.

69 في حين استُخدمت نماذج الملاحظات والتقييم لجمع تقييمات المشاركين بشكل منهجي بعد كل جولة في جنيف خلال الفترة 2016–2018، فقد أصبحت هذه الممارسة أكثر تفاوتاً في السنوات اللاحقة. وحيثما جرى اختبار أساليب مختلفة لجمع الملاحظات بعد الاجتماعات، أبرز المستجيبون هذا الجانب بشكل إيجابي.

70 إن تحديد أنماط الاستجابة عبر وثائق غير منظّمة يطرح تحديات منهجية. انظر قسم المنهجية أعلاه لمزيد من التفاصيل حول القيود.

إضافية مثل أربيل ومدن أوروبية، واعتماد مقاربات مبتكرة لتجاوز عوائق التنقل. كما أصبحت عمليات الاختيار أكثر شفافية وتشاركية مع اتساع نطاق الشمولية، وقد برز إجماع حول القيم المدنية التي تدعم المشاركة، حيث نشر الموقع معايير واضحة، ووجّهت أهداف العملية الاختيار نحو الخبرة الموضوعية، وأُدخلت آليات الاختيار الذاتي لمجموعات العمل التخصصية، مما قلّل من المخاوف بشأن الشفافية. وتطوّر تصميم وإدارة الاجتماعات ليشمل أطر زمنية موسّعة، وتوازناً أفضل بين الجلسات المغلقة والمشتركة، ومشاورات مسبقة أكثر منهجية لتصميم جدول الأعمال بشكل تشاركي، كما تولّى المشاركون زمام القيادة في تصميم الاجتماعات وإدارتها ذاتياً، استجابةً للمطالب الموثقة في سجلات الفترة 2016-2018. وقد تحسّن التواصل العام بفضل جهود تواصل مستمرة وإطلاق الموقع الإلكتروني والنشرات الإخبارية (كلاهما في عام 2021)، مما أسهم في تعزيز شفافية العملية، وتنسيق العمل بين المشاركين، وتبادل المعلومات، فضلاً عن ترسيخ الفهم الشامل للغرفة، من حيث أهدافها ومخرجاتها وتصميمها ومكانتها ضمن هيكل الأمم المتحدة، سواء لدى المشاركين في الغرفة أو لدى الجمهور السوري الأوسع، وقد استُكمل ذلك لاحقاً بعقد لقاءات موسّعة على شكل لقاءات جماعية.

لقد مثّل إدخال مجموعات العمل التخصصية في عام 2021 أبرز تجلٍ لهذا النهج. فقد عالج هذا الإدخال مطالب طويلة الأمد موثّقة باستمرار منذ عام 2016 للانتقال من تبادل المعلومات إلى تبادل المعرفة من خلال خلق مسارات منظّمة لتوجيه خبرة المجتمع المدني نحو المسار الأول. وتشير محاضر الاجتماعات إلى اتفاق المشاركين في غرفة دعم المجتمع المدني على أن مراحل بناء الثقة المبكرة كانت أرضية ضرورية لهذه الصيغ، إذ مكّنت المشاركين من صقل أساليب عملهم وتعزيز تعريفاتهم الجماعية لدورهم في العملية. ومن خلال استبيان واسع في عام 2021، جرى تحديد موضوعات وأهداف عامة بشكل مشترك مع مكتب المبعوث الخاص للأمم المتحدة. ومن بين سبع موضوعات ذات أولوية جرى تحديدها، أُطلقت أربعة وأنتجت تقارير قبل سقوط النظام. وتشير الوثائق المتاحة من الفترة 2022–2024 أن ذلك عالج المطالب الجوهرية للمجتمع المدني من خلال توفير فضاءات منظّمة وقنوات تتيح مساهمتهم الجوهرية في العملية السياسية.

تتقاطع نتائج استبيان الاستراتيجية لعام 2024، ومحاضر الاجتماعات الأخيرة، وبيانات المقابلات في تحديد أولويات المراحل المستقبلية. وعلى امتداد سنوات العمل، واصل المشاركون المطالبة بعمليات صنع قرار أكثر شمولاً وشفافية، مع أطر رسمية لحوكمة الآلية عن طريق المجتمع المدني– وهو مطلب لم يكن بالإمكان تلبيته على نحو كافٍ قبل سقوط النظام. كما ظلّت المطالب بآليات تمكّن من التنسيق الأفقي وتبادل المعلومات بين المشاركين في الغرفة، فضلاً عن آليات المشاركة العامة لدعم دور المجتمع المدني كواجهة مع المجتمعات على الأرض موجودة رغم التكيفات. ومع استمرار ظهور مطالب جديدة في السنوات اللاحقة، شدّد المشاركون على الحاجة إلى مشاركة أوسع وأكثر تنوعاً – ولا سيما لأطراف المجتمع المدني خارج الإطار التقليدي للمنظمات غير الحكومية، والشباب، والأشخاص وذوي الإعاقة، وإلى دعم محلي عملي يشمل موارد معززة لبناء القدرات وآليات تربط عمليات الغرفة بمساحات الحوار والقواعد الشعبية داخل سوريا. ومن اللافت أنه رغم أن الأدوات والمقاربات جرى تحسينها وتوسيعها تدريجياً دون تغيير جذري، فقد تطوّرت تصورات المشاركين على امتداد مسارات انخراطهم. إذ استذكر المبحوثين الذين شاركوا منذ المراحل التأسيسية إحباطات مبكرة، في حين أن أولئك الذين انضموا إلى الهياكل بعد ترسخها وجدوا أن المشاركة الواسعة واختيار المشاركين، والتغذية الراجعة التدريجية، وعمليات التقييم والتعلّم، والتصميم والإدارة التشاركية أصبحت سمات معيارية تعزز الملكية.[71] ويشير ذلك إلى أمرين، أولهما أن آليات الشمولية تحتاج وقتاً لتنضج من أجل ترسيخ الثقة، وتمكين المجتمع المدني من تحديد دوره الجوهري وأهدافه بصورة جماعية. وثانيهما أن نمط الاستجابة – وليس أي تكيّف منفرد – هو ما يبني الملكية تدريجياً بمرور الوقت.

71 يشير حجم العينة الصغير وعدم انتظام التوثيق عبر السنوات إلى الحاجة لمزيد من البحث للتحقق من هذا التباين. كما يظهر تباين طفيف على أساس النوع الاجتماعي يتماشى مع نتائج تركماني وثيروس (2019، ص. 5)، مما يستدعي مزيداً من التحقيق.

الدروس المستفادة والممارسات الجيدة

تبرز ثلاث استنتاجات على وجه الخصوص باعتبارها بالغة الأهمية لعمليات بناء السلام المماثلة. أولاً، كان الغموض الاستراتيجي ضرورياً بالنظر إلى القيود السياسية، لكنه أدى أيضاً إلى توترات. ولو كانت هناك مساحة لقدر أكبر من الانفتاح بشأن ما يمكن التصريح به بوضوح، وإدخال آليات تصميم التواصل العام والتشاركي للعملية في وقت أبكر، فستُساعد في التخفيف من تلك التحديات. ثانياً، إن الشمولية الواسعة والمتنوعة أمر أساسي لخلق عملية تُنتج قيمة مستقلة بصرف النظر عن أثرها على العملية السياسية الرسمية. ويتطلب تحقيق هذا التنوع استثماراً مستداماً فضلاً عن استراتيجيات مشاركة متعددة الوسائط والمستويات ومصممة للغرض. ثالثاً، كانت الملكية أمراً جوهرياً. فعندما يمتلك الفاعلون المدنيون الآلية، يمكنهم التعبير بأكثر الطرق فعالية عن مساهمات تخدم مصالحهم واحتياجات المسار الأول، لكن التوازن بين الشمولية المتنوعة والملكية يظل دقيقاً. وارتبطت الفاعلية بالحاجة إلى الاستمرار في «إيجاد الطريق الوسط» بصورة متواصلة بين تفضيلات مشروعة لكنها متنافسة، مع التكيف على الدوام مع الاحتياجات المتطورة. وبشكل عام، اتسمت العملية بعدة معضلات وإجراءات تحقق توازناً جرى التعامل معها بحذر عبر ترتيبات مؤسسية مبتكرة، وتصميم تشاركي، وتعلّم تكراري، غير أنّها لم تُحسم بشكل كامل قط.

آليات التضمين المدمجة في هياكل المسارات السياسية الرسمية تولد قيمة تتجاوز الاتفاقات السياسية. لا ينبغي قياس هذه الآليات وفقاً لما إذا كانت تُفضي إلى تسويات سياسية، إذ إن ذلك يُسيء فهم غايتها وإمكاناتها. فقد أدّت غرفة دعم المجتمع المدني دوراً كمجمّع ومضاعِف للقوة في العمل المدني، مُحدثةً آثاراً منظوميه شملت بناء الشبكات والقدرات، وتغيير السرديات، وإرساء أسس للتقدّم المستقبلي. كما وفّرت مدخلات حاسمة لاستراتيجيات الوساطة التي ينتهجها مكتب المبعوث الخاص للأمم المتحدة وعمليات جمع المعلومات، مما عزّز وأثرى عمله على مستويات متعددة. إن تصميم هذه الآليات مع أخذ مسار الأثر هذا في الاعتبار منذ البداية – بدلاً من الإفراط في التركيز على التأثير المباشر في السياسات – يتيح وضع أهداف أكثر واقعية ويُسهم في وضوح أكبر في التواصل مع المشاركين، ومصمّمي العمليات، وأصحاب المصلحة بشأن ما يمكن أن تحققه آليات الشمولية، دون الانتقاص من قيمتها أو إهمال إمكاناتها.

الغموض الاستراتيجي يوفّر مرونة أساسية لكنه ينطوي على تكاليف. فقد وفّرت الاستراتيجية المتعمّدة الغموض والتخطيط قصير المدى غطاءً سياسياً ومرونة للتكيّف على نحو يشبه "الأكورديون"، بما أتاح السعي لتحقيق أهداف متعددة في آن واحد واختبار الحدود السياسية. وعلاوة على ذلك، فقد أثبت هذا القدر من المرونة أهميته عندما تغيّر الدور الأصلي للغرفة المتمثل في دعم وساطة المسار الأول – مع سقوط النظام في ديسمبر/كانون الأول 2024. وقد مكّن الطرح المستقل وذو القيمة العالية لمنظومة الغرفة من التحوّل الفوري لدعم الاحتياجات المحلية. وقد يكون قدر من الغموض ضرورياً ومطلوباً في البيئات شديدة التقييد، ولا سيما في المراحل المبكرة حين تكون الحاجة قائمة لخلق مساحة عمل بشكل استباقي. ومع ذلك، فإن غياب استراتيجية مُقننة ساهم في بروز تصوّرات عن قصور في الرؤية وغموض في الغاية، خصوصاً خلال فترات الجمود المطوّلة وبعد تحقيق إنجازات كبيرة. إنّ الآليات المصمَّمة بتفويضات ضيّقة ومقنَّنة ترتبط حصراً بوظائف المسار الأول وتُواجه خطر التلاشي عندما يتغيّر السياق بشكل جذري، في حين أنّ الغموض المفرط يمكن أن يقوّض مبدأ الملكية والانخراط . لذا ينبغي للعمليات المستقبلية أن تسعى لتحقيق توازن بين وضوح الغاية والقدرة على التكيّف مع تحوّلات السياق، مع الاعتراف بأن هذا التوتر لا يمكن حسمه بشكل كامل، بل يجب التعامل معه باستمرار.

التعمق في المضامين يساعد على تحديد الغاية بوضوح دون الحاجة إلى تقنين رسمي للاستراتيجية. لو تم اعتماد هذا التركيز على التخصصات في وقت مبكر من العملية، لكان وفّر وضوحاً في الاتجاه العام دون المخاطر المرتبطة بخلق توقعات غير واقعية نتيجة صياغة استراتيجية مقننة. ويحقق العمل التخصصي قيمة مزدوجة: فمن جهة، فهو يعزّز بناء الثقة، وتوسيع الشبكات، وترسيخ ثقافة الحوار، وتحقيق تقدم ملموس نحو نقاط مشتركة؛ ومن جهة أخرى، فهو تتيح المقترحات التقنية المتقدمة رفد استراتيجية الوساطة ومضمون محادثات المسار الأول. إن إدخال التخصص الموضوعي في المراحل الأولى من تطوير العملية وتحديد تسلسل مراحلها يمنح تركيزاً أوضح مع الحفاظ على المرونة الاستراتيجية، غير أن مراحل أولية واسعة لبناء الثقة قد تكون ضرورية قبل نجاح الصيغ المهيكلة، كما أن إنتاج مخرجات موضوعاتية عالية الجودة قد يرفع سقف التوقعات بشأن وجود آليات متابعة فعّالة.

التواصل الواضح بشأن التوقعات يسهم على تحقيق انخراط فعّال. فقد أوجد التوتر بين الملكية السورية ومتطلبات العملية السياسية قيوداً بنيوية. وقد أدّى غياب الوضوح الكافي بشأن هذه القيود والتوقعات الضمنية إلى إحباطات كان يمكن التخفيف منها عبر تواصل أوضح حول حدود الهيكلية، وقدرات التنفيذ لدى الأمم المتحدة، والنطاق الواقعي للتأثير. فعندما تبقى المسؤوليات ضمنية وغير مصاغة بوضوح فقد تنشأ توترات حتى وإن كان التصميم يعمل كما هو مخطط له. وبالمثل، فإن مواءمة توقّعات المخرجات مع غايات كل صيغة، كالحوار الاستكشافي لبناء الثقة وتبادل وجهات النظر، والمواقف التوافقية للدعوة/المناصرة الخارجية، والتقارير الفنية التفصيلية عندما تتوافر الخبرة والوقت، تجنّب تقييم الفاعلية بناءً على جودة المخرجات وحدها، في الحالات التي تكون فيها أهداف أخرى (بناء العلاقات، والانكشاف على وقائع وتجارب مختلفة) هي الغاية الأساسية. وستُفضي بعض الصيغ بالضرورة إلى مخرجات سطحية، غير أن ذلك لا يعني بالضرورة الإخفاق.

إن الفصل البنيوي عن المسار الأول مع الحفاظ على روابط وثيقة يعزّز القدرة على الصمود. فقد طوّرت غرفة دعم المجتمع المدني إيقاعاتها الخاصة، وقواعدها، ومقترحات القيمة الخاصة بها، حتى وهي تغذّي وتستفيد من عملية المسار الأول. إن التصميم المتعمّد لهذا التموضع منذ البداية، بطرق تتيح لآليات الشمولية مساحة للتطور بشكل مستقل والسعي وراء أهداف يحددها المجتمع المدني بدلاً من أن توجد حصراً لخدمة احتياجات المسار 1، يخلق قدرة على الصمود مع الحفاظ على الروابط من خلال موظفين ملتزمين ومتداخلين، وتبادل منهجي للمعلومات،

ومسارات واضحة لكن غير مُلزمة لتقديم المدخلات. ورغم ذلك، تستفيد آليات النقل وتبادل المعلومات تصميماً منظّماً منذ البداية. ولا يلزم أن تكون المسارات الواضحة لكيفية تغذية المدخلات في المسار الأول، والوكالات المتخصصة، ومكوّنات الهيكلية شديدة الرسمية أو كثيفة الموارد، لكنها يمكن أن تُحدَّد وتُستخدم. وقد يشمل ذلك إنشاء آليات لتحديد نقاط الدخول إلى المفاوضات بشكل منهجي من مدخلات المجتمع المدني، وتطوير أدوات للرصد من أجل تتبّع أوجه تناسق وتآزر آخذة في التشكل بين مكونات الهيكلية، والتخطيط للمتابعة عندما تُنتج الصيغ مخرجات واضحة ترفع توقعات الاعتماد الرسمي. إن النظر إلى آليات الشمولية باعتبارها موارد حقيقية منذ البداية ودمجها في التخطيط الاستراتيجي يعظّم من مساهمتها.

إن تحقيق الشمولية على نطاق واسع يتطلب مقاربات متعددة المسارات. إنّ تجربة الغرفة توضح أنّه ينبغي أن تكون معايير الاختيار واسعة بما يكفي لاستيعاب أهداف متعددة، مع تطورها تدريجياً مع نضج العمليات. و يجبأن تكون الشمولية محوراً أساسياً في التصميم منذ البداية من خلال التواصل المستهدف، والصيغ المكيّفة، والموارد المخصصة، بما في ذلك الخبرة الجندرية المدمجة، والدعم المصمم خصيصاً، وفرص التدريب. وكما تدعم استراتيجيات الانخراط متعددة المستويات مشاركة متنوعة ، مع الاعتراف بأن الصيغ المختلفة تخدم أغراضاً وسياقات زمنية متمايزة. كما أن المعرفة العميقة بالسياقات الاجتماعية-الثقافية، والمهارات اللغوية، والخبرة في الوساطة والتي يُفضل دمجها في فرق الوساطة التابعة للأمم المتحدة - ضرورية لإدارة المشاركة المتنوعة بشكل مثمر. ينبغي للعمليات المستقبلية أن تتعامل مع الشمول بوصفه أولوية استراتيجية، مع الإقرار بأن ذلك قد يتطلب موارد مالية وبشرية كبيرة، ومرونة، والتزاماً مستمراً.

تُحقّق المشاركة بنظام التناوب توازناً بين اتساع الشمول واستمرارية العملية. لقد كانت المشاركة الدورية ضرورية لبناء عملية شاملة قادرة على تحقيق قيمة على مستويات متعددة: شبكات عابرة للخطوط، وتعزيز الثقة، وضمان حضور متنوع للمجتمع المدني في العمليات السياسية، إضافةً إلى إحراز تقدّم جوهري يُظهر المسارات الممكنة للمضي قدماً في محادثات المسار الأول. أتاح تحقيق التوازن بين التناوب والاستمرارية هذا الاتساع في المشاركة، لكنه تطلّب وقتاً وموارد لأعمال رسم الخرائط والتواصل، والتدقيق، وتهيئة المشاركين، وبناء الثقة، ورصد أي هياكل هرمية آخذة في الظهور، وضمان تكافؤ الوصول، والاستجابة للاحتياجات المتغيرة لضمان مشاركة ذات معنى، بالتوازي مع تمكين نقل الذاكرة المؤسسية. في غرفة دعم المجتمع المدني السوري، التقارير الصادرة عن الاجتماعات والتي تقتصر على القواسم المشتركة الدنيا بسبب القيود الأمنية والحساسيات السياسية أدت وظائف رمزية مهمة، لكنها لم تنجح كأدوات للذاكرة المؤسسية، أو لإدماج المشاركين الجدد، أو للمساءلة العامة. وينبغي أن تميّز العمليات المستقبلية بين المخرجات الموجّهة للخارج والمقيّدة بالاعتبارات السياسية، وبين التوثيق الداخلي اللازم لضمان الاستمرارية، وذلك عبر تطوير آليات منفصلة لحفظ المناقشات الجوهرية، والتواصل مع الجمهور الأوسع، وتمكين المشاركين الجدد من الانخراط بشكل مثمر

المِلكية تتطور تدريجياً من خلال التصميم التشاركي. شكّلت السنوات الأولى من الاجتماعات الدورية والمناصرة أرضية ضرورية لبناء الثقة قبل أن تتمكّن الصيغ الموضوعية المهيكلة وصيغ المسار شبه الرسمي النجاح. وقد واجه المشاركون المنخرطون في المراحل التأسيسية إحباطات مختلفة عن تلك التي واجهها المنضمّون إلى الهياكل بعد نضوجها، وتطورت التصورات من انتقادات مبكرة إلى ملكية أقوى مع نضج العملية. إن استشراف هذا المسار التطوري، والاعتراف بأن استراتيجيات التصميم تستفيد من التحول عبر المراحل، والتخطيط لذلك من خلال إنشاء آليات منهجية لجمع التغذية الراجعة ودمجها يتيح تحسيناً تكيفياً وتطوراً تدريجياً للملكية. وكما أنّ التعامل مع الانتقادات المبكرة باعتبارها مدخلات أساسية للتحسين -لا مقاومة يجب تجاوزها - تعكس حقيقة أن المجتمع المدني هو الأقدر على تحديد دوره الجماعي والقيمة المضافة التي يمكن أن يقدمها. كما أن التخطيط لبُنى دعم تكيفية منذ البداية، مع البقاء مرنين تجاه تفضيلات الاستقلالية (من خلال تحديد مجالات الدعم وتقديمه بشكل استباقي، وإنشاء آليات تتيح للمجموعات الأولى مشاركة الدروس التي تُغني التصاميم اللاحقة، والتفاوض باستمرار على مسار متوسط في التصميم)، يخلق دورات صائبة من التحسين دون المساس بالملكية

مواءمة تبادل المعلومات مع أنماط التواصل يعزز نقل المعرفة. يكشف التحليل عن وجود عدم تماثل مهم: فقد كان فاعلو المجتمع المدني فعّالين عموماً في نقل المعلومات الميدانية إلى أعلى، أي نحو مناقشات الغرفة والعمليات الدولية، في حين واجه نقل المعلومات نحو القواعد الشعبية الأوسع تحديات مستمرة. وقد أدّى انعدام الثقة في العملية لدى جمهور أوسع، إلى جانب غياب نتائج ملموسة للمسار الأول وضيق قنوات المشاركة العامة، إلى تقييد قدرة المشاركين على نشر أعمال الغرفة ضمن شبكاتهم رغم جهودهم المبذولة. وتتطلّب معالجة هذا الخلل تصميم آليات لتبادل المعلومات تستند إلى المنظومات المعلوماتية المحلية، والاستثمار في وسائل التواصل الاجتماعي للتحليل والتفاعل، وتوسيع استخدام الاستبيانات، وتطوير صيغ تتيح مشاركة عامة ذات مغزى منذ البداية.

المنظور المستقبلي

لقد غيّر سقوط نظام الأسد في 8 كانون الأول/ديسمبر 2024 المشهد السياسي السوري بشكل جذري، وخلق فرصاً كبيرة وتحديات ملحّة لكل من غرفة دعم المجتمع المدني والمجتمع المدني السوري على نطاق أوسع. وقد شرعت الحكومة في سوريا في تفكيك الدولة السلطوية. وقد تبدّل السياق السياسي الذي أُنشئت فيه الغرفة بشكل ملحوظ، كما لم تحسم بعد ملامح الدور المستقبلي للأمم المتحدة في سوريا. وهذه تطوّرات تثير أسئلة مهمة حول تفويض الآلية وملاءمتها ودورها المستقبلي.

ولغرض تنقيح نتائج الدراسة في ضوء الواقع المتسارع التغيّر بعد سقوط النظام، عُقدت ورشة لعرض نتائج الدراسة والتشاور حولها عبر الإنترنت في 10 ديسمبر/كانون الأول 2025 بمشاركة 81 شخصاً من بينهم فاعلون وفاعلات بالمجتمع المدني السوري – سواء من المشاركين في الغرفة أو من الفاعلين غير المنخرطين سابقاً بالغرفة– إضافةً إلى ممثل عن وزارة الخارجية والمغتربين في الجمهورية العربية السورية، وممثلين عن مكتب المبعوث الخاص للأمم المتحدة، والشريك المنفّذ. وقد وصف المشاركون الغرفة بأنها من بين أهم الإنجازات التي برزت خلال سنوات النزاع. وباعتبارها واحدة من النماذج العملية القليلة للحوار السوري عبر الانقسامات، شدّد معظمهم على ضرورة الحفاظ عليها وتكييفها بدلاً من التخلي عنها. وقد تبلور توافق في كلٍّ من مناقشات الورشة ونتائج المقابلات على أنّ الغرفة ينبغي أن تستمر، لأنها قدّمت قيمة على مستويات متعددة: كمساحة آمنة ومحايدة للحوار عبر الخطوط؛ وكمنصة تُعقد برعاية جهة محايدة يُنظر إليها على أنها ذات شرعية؛ وكحاملة لإرث من العلاقات والأرضية المشتركة والثقة التي بُنيت على مدى سنوات. مما استدعى إعادة التفكير في مدى توافق الأطر القائمة مع المرحلة الراهنة.

شدّد عدد من المشاركين في المقابلات وورشة العمل على أنّ الاستمرار يتطلّب تكييفاً جوهرياً من خلال الانتقال من دعم جهود الوساطة الأممية إلى توفير مساحة آمنة للحوار السوري–السوري حول أولويات بناء الدولة وتعزيز الثقة بين المكوّنات، وتوسيع المشاركة لتتجاوز المنظمات غير الحكومية التقليدية بحيث تشمل النقابات والاتحادات ووسائل الإعلام المستقلة والحركات القاعدية، فضلاً عن إرساء مسارات أواضحة لعمل المجتمع المدني الفني بما يساهم في إغناء عمليات الحوكمة الانتقالية وصياغة السياسات.

السياق

تقدّم سوريا في عام 2025 مشهداً معقداً تتعايش فيه في آن واحد عمليات الصراع، والانتقال ما بعد الصراع، وبناء الدولة، مع وجود تباينات كبيرة عبر الجغرافيات دون الوطنية. فعلى الرغم من أن الانتقال على المستوى الوطني قد فتح فضاءً سياسياً غير مسبوق وأتاح حرية حركة واسعة، إلا أن العنف المحلي ما زال حاضراً. وقد خلّف إرث الصراع والانقسام اختلافات صارخة في بنى الحوكمة وتقديم الخدمات والبنية التحتية المدنية بين المناطق. كما أن استمرار العنف إلى جانب التغيرات السياسية السريعة قد حفّز عودة الانقسامات السياسية والهوياتية وظهور أشكال مختلفة من الانقسامات.

وكما عكست مناقشات الورشة، فقد عبّر معظم المشاركين في المقابلات من المجتمع المدني عن قلق عميق من أنّ الثقة والشبكات التي بُنيت بشقّ الأنفس قد تتآكل سريعاً إذا لم تُصَن ويحافظ عليها بشكل فعّال. وأشار معظمهم إلى أنّ التسوية الصفرية للنزاع قد أفرزت تشكيلات جديدة للمجتمع المدني وقسّمت شبكاته على أسس مجتمعية. وقد لاحظ المشاركون في الورشة أنّ تصاعد الانقسامات القائمة على الهوية ترافق مع زيادة خطاب الكراهية في المظاهرات ووسائل التواصل الاجتماعي والمحادثات اليومية، مما يخلق حاجة ملحّة إلى فضاءات قادرة على بناء جسور بين المجتمعات وتعزيز سرديات المواطنة المشتركة. وعلى امتداد المقابلات ومداخلات الورشة، أعرب كثيرون أيضاً عن قلقهم من احتمال فقدان المكاسب المحققة في مجال المساواة بين الجنسين مستقبلاً، ومن أنّ النقاشات واللحظات المفصلية والإنجازات الفنية الموثّقة قد تُنسى إذا لم يُعتمد توثيق منهجي واستمرار في الانخراط. وكان من بين المخاوف المتكررة الشعور بخطر ضياع أربعة عشر عاماً من الاستثمار الدولي في المجتمع المدني السوري والفضاء المدني، تحديداً في اللحظة التي يمكن أن يؤتي فيها هذا الاستثمار أفضل ثماره. وقد وُصفت حالة الجمود التي تمرّ بها الغرفة رمزاً لتراجع الدعم الدولي في الوقت الذي كان يمكن فيه لشبكات المجتمع المدني وفضاءات الحوار والعمل المنسّق أن تقدم أفضل دعم لمرحلة الانتقال ومنع تجدد العنف. ومع ذلك، فإنّ العمليات الناضجة للغرفة وشبكاتها ورصيد الثقة المتراكم لم تتآكل بعد بشكل لا رجعة فيه. وقد شدّد كثيرون أنّ هذا يمثّل فرصة حسّاسة زمنياً: إذ يمكن الحفاظ على العلاقات واللغة المشتركة والاحترام المتبادل الذي بُني على مدى سنوات وتوسيعه.

الفضاء المدني

لقد أدّى استقرار الوضع الأمني في معظم أنحاء البلاد إلى رفع القيود على الحركة التي كانت تحدّ من تنظيم المجتمع المدني طوال فترة النزاع. وللمرة الأولى منذ عام 2011، أصبح فاعلو المجتمع المدني السوري قادرين على العودة إلى سوريا والتنقّل بحرية نسبية بين معظم المناطق، مما أتاح التعاون المباشر على نطاقات لم تكن ممكنة حتى وقت قريب. ومع ذلك، فإنّ الفاعلين الذين جرى مقابلتهم في إطار هذه الدراسة منقسمون في آرائهم بشأن مستقبل الفضاء المدني في سوريا؛ ففي حين شدّد بعضهم على شكوكهم، أبدى آخرون قدراً من التفاؤل الحذر. كما أن المجتمع المدني السوري نفسه يشهد حالة من التحوّل؛ إذ تتغير الأولويات بسرعة من الاستجابة الإنسانية إلى بناء الدولة، وإعادة الإعمار، والمصالحة. ويعود الأفراد إلى سوريا بأعداد كبيرة،[72] مما يعيد تشكيل الهياكل التنظيمية والشبكات. كما أن فاعلين كان يصعب الوصول إليهم سابقاً داخل سوريا باتوا ينخرطون في شبكات غرفة دعم المجتمع المدني للمرة الأولى، مما يخلق فرصاً للشمولية ويطرح في الوقت ذاته تحديات تتعلق بدمج المشاركين الجدد.

72 تقدّر المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين (UNHCR) أن أكثر من 401,000 سوري قد عادوا من البلدان المجاورة بين 8 كانون الأول/ديسمبر 2024 و10 نيسان/أبريل 2025، وأن 1.05 مليون من النازحين داخلياً قد عادوا إلى منازلهم (المفوضية – 10 نيسان/أبريل 2025).

ويمثل الانفتاح الأولي للفضاء المدني من قبل الحكومة السورية نافذة لترسيخ دور مستقبلي للمجتمع المدني المستقل، رغم أن عدداً من المستجيبين أشاروا إلى شائعات وإجراءات أثارت مخاوف لدى بعض مجموعات المجتمع المدني.[73] كما شدّد المشاركون في الورشة على هشاشة الفضاء المدني على نطاق أوسع: إذ يبقى الفاعلون المدنيون عرضة للسرديات السياسية والأجندات الطائفية، فضلاً عن مواجهتهم تحديات عملية مرتبطة بالأطر التنظيمية. وأكدوا على أهمية حماية الفضاء المدني من إعادة الاستحواذ من قبل النخب السياسية أو مراكز القوى الإقليمية أو الدوائر الضيقة، مشددين على أنّ المجتمع المدني ينبغي أن يظل مستقلاً للدفاع عن العدالة والحقوق والشفافية والمساءلة.

وعلى الرغم من التحديات المستمرة، فإنّ فرصاً كبيرة للتقدّم تبدو واضحة. إذ تُظهر التطورات الأخيرة إمكانية التعاون البنّاء بين الحكومة والمجتمع المدني. وإنّ التصريحات الأخيرة الصادرة خلال اليوم التاسع لـ «حوار الاتحاد الأوروبي» مع المجتمع المدني السوري – والذي عُقد في دمشق لأول مرة في تشرين الثاني/نوفمبر 2025 – تمثل مؤشرات مشجعة على الالتزام بالتعاون بين الحكومة والمجتمع المدني. فقد أعلن وزير الخارجية أسعد الشيباني أن الحدث سيُطلق «شراكة قوية مع المجتمع المدني وشركائنا الأوروبيين»، واصفاً المجتمع المدني بأنه عنصر أصيل في المجتمع السوري وليس غريباً عنه،[74] فيما شددت وزيرة الشؤون الاجتماعية والعمل هند قبوات على أن الحوار يمثل «بداية التغيير»، وأن إعادة إعمار سوريا تتطلب «شراكة وثيقة قائمة على الاحترام المتبادل بين الدولة والمجتمع».[75] كما يشكل وجود مشاركين سابقين في غرفة دعم المجتمع المدني ضمن الحكومة السورية، وهياكل الحكم المحلي، والقوائم البرلمانية فرصة ؛ إذ يحمل هؤلاء الأفراد ثقافة الحوار والتعاون عبر الخطوط التي ترسخت من خلال مشاركتهم في الغرفة.

التفويض

سلط المُشاركون في الورشة وعدد من المشاركين في المقابلات الضوء على الدور المستقبلي للأمم المتحدة في سوريا ومدى استمرار صلاحية ولايتها بموجب القرار 2254. ورأى بعض أصحاب المصلحة السوريين أن التركيز على العمليات بقيادة سورية وملكية سورية ما يزال بالغ الصلة، ومع ذلك، شدّد العديد من المشاركين في المقابلات والورشة على ضرورة وضوح التفويض لغرفة دعم المجتمع المدني في السياق الجديد. وأكدوا أنّ ولايتها السابقة التي حتمتها ظروف ما قبل عام 2024 لا يمكن ببساطة إسقاطها على الواقع المستجد، وأنّه مع وجود حكومة جديدة لا يمكن للغرفة الاستمرار دون تكييف جوهري. وثمة حاجة إلى إعادة ترسيخ الآلية بما يضمن الاعتراف بتوصيات رفة دعم المجتمع المدني السوري وتنفيذها داخل سوريا، حيث أشار عدد من المشاركين إلى أنّ التفويض يحتاج إلى دراسة وتعديل ليعكس واقع ما بعد الأسد.

وعليه، فقد دعا معظم المشاركين في المقابلات والورشة على الحاجة إلى عقد حوار يضم المجتمع المدني والحكومة السورية و مكتب المبعوث الخاص حول التفويض والأدوار والمسؤوليات داخل الغرفة، وذلك لإثراء التطوير الاستراتيجي وحوكمة الآلية تحت مظلة ملكية سورية قوية.

السيناريوهات المستقبلية

في ضوء هذه الحقائق السياقية، برز خلال مناقشات في الورشة خمسة سيناريوهات محتملة لتطوّر الآلية في المستقبل.

السيناريو الأول: الإبقاء على النموذج الحالي في ظل الظروف الجديدة. يقوم هذا السيناريو على الإبقاء على الغرفة كمساحة محايدة مدعومة من الأمم المتحدة، أي تعزيز نموذجها القائم في ظل الواقع السياسي المستجد. وقد فضّل معظم المشاركين في المقابلات والورشة إبقاء الغرفة تحت مظلة مكتب المبعوث الخاص، إذ يرون أنّ هذه المظلة الأممية توفّر حيادية وحماية وشاملة يصعب تكرارها. ومع ذلك، فقد أقرّوا بأنّ عدم تحديث الآليات ينطوي على خطر أن تبقى المنصة بلا تأثير فعلي على السياسات، بل مقتصرة على الاستشارات فقط. وقد رُفض هذا السيناريو من قبل المشاركين.

السيناريو الثاني: الإصلاح والتحديث لغرفة دعم المجتمع المدني السوري مع الإبقاء على الرعاية الأممية. حظي هذا السيناريو بأوسع دعم بناءً على جميع مصادر البيانات. وهو يقوم على تحديث هياكل لتعكس واقع ما بعد الأسد ووجود السلطات الجديدة، والحفاظ على الاستقلالية من خلال الاستفادة من دعم جهة جامعة محايدة، وتوسيع نطاق التمثيل ليكون وطنياً بحق وليس مدفوعاً بالجهات المانحة أو مرتبطاً بالمناطق السياسية القديمة، وإعادة تصميم مجموعات العمل لتجنب التكرار والتركيز على الأولويات الوطنية الرئيسة (اللامركزية، العدالة، التماسك الاجتماعي، المساواة بين الجنسين، التعافي الاقتصادي، التعليم، الأطر القانونية، إصلاح الخدمات). كما يتضمن إنشاء قنوات أوضح لتمكين المخرجات من التأثير في صنع السياسات والتشريعات، وإدماج آليات لبناء الثقة في العمليات بما يشمل الشفافية في الاختيار، ووضع جداول الأعمال، والمتابعة.

السيناريو الثالث: الانتقال التدريجي نحو التوطين الكامل والملكية الوطنية. يُنظر إلى هذا السيناريو باعتباره تطوراً متوسط المدى، حيث تنتقل الأمم المتحدة إلى دور أكثر دعماً فنياً وإسنادياً، بينما تتولى البُنى السورية زمام القيادة. وسيتحوّل المجتمع المدني تدريجياً من مجرد دعوته إلى المشاورات إلى تحديد أهدافه العامة وأطره الخاصة للانخراط مع الدولة. كما ستتطور التحالفات والكتل الإقليمية لتصبح تحالفات ومنصات وطنية موحّدة. ومع ذلك، أشار بعض المشاركون إلى أنّ تحقيق هذا السيناريو يتطلّب توافر شروط مسبقة في مقدمتها استقرار البيئة القانونية بما يضمن الحريات المدنية، وإجراءات مذكرات تفاهم وترخيص يمكن التنبؤ بها، فضلاً عن تعزيز قدرات المنظمات الصغيرة والمحلية باستمرار. في حين لم يدعُ سوى عدد قليل إلى هذا السيناريو على المدى القريب فقد حظي هذا السيناريو بالدعم باعتباره هدفاً طويل الأمد أكثر من كونه خياراً قابلاً للتنفيذ الفوري للتكيّف.

74 مشمش – 15 تشرين الثاني/نوفمبر 2025. أشار الشيباني إلى أن «المجتمع المدني ليس ظاهرة جديدة، بل هو امتداد للنقابات المحلية، والمبادرات الإنسانية، والحركات الطلابية التي عملت في ظل أصعب الظروف".

75 مشمش، نوفمبر 15، 2025.

السيناريو الرابع: الاندماج المباشر في العمليات التي تقودها الدولة. يقوم هذا السيناريو على إدماج غرفة دعم المجتمع المدني بشكل رسمي ضمن بنية الحوكمة الناشئة. وبينما يُنظر إلى التنسيق والحوار مع الوزارات على أنهما أمران أساسيان وفقاً لبيانات المقابلات ومناقشات الورشة، فقد عبّر كثيرون عن مخاوف من أنّ الاندماج الكامل قد يقوّض الاستقلالية، وقد يزيد من التسييس، ويقلّص مساحة الانخراط الناقد. وبالنسبة لمعظم المشاركين، فإنّ مقاربة تقودها الحكومة قد تتعارض مع القيمة الجوهرية للآلية باعتبارها فضاءً مدنياً محايداً. وقد حظي هذا السيناريو بدعم أقل من المشاركين.

السيناريو الخامس: حلّ الغرفة. كان الإجماع سلبياً بشكل ذلك؛ حيث شدّد المشاركون على أنّ حلّ الآلية سيؤدي إلى فقدان واحدة من المنصات الوطنية المحايدة القليلة المتاحة للمجتمع المدني، ويزيد التشظّي، ويقلّل من التنسيق وبناء الثقة، ويخلق فراغاً يمكن أن يُملأ بطرق لا تخدم الحريات المدنية. وقد رُفض هذا السيناريو من المشاركين.

الاتجاه الاستراتيجي

لقد برز إجماع قوي وواسع عبر المقابلات ومناقشات الورشة على أنّ غرفة دعم المجتمع المدني ينبغي أن تواصل عملها مع التكيّف مع الاحتياجات والأولويات الجديدة. ومع حصول السيناريو الثاني على أوسع دعم في المدى القصير إلى المتوسط، مع التحضير للانتقال نحو السيناريو الثالث، فقد صاغ المشاركون في الورشة رؤية أوضح لكيفية عمل غرفة دعم المجتمع المدني بعد إصلاحها وتحديثها. فالتسوية العسكرية لم تُنهِ العديد من المظالم السياسية، ويتفق معظم المستجيبين والمشاركين على أن موضوعات الغرفة لا تزال ذات صلة عميقة بعمليات الانتقال وبناء الدولة: المبادئ الدستورية، واللامركزية والحكم المحلي، والعدالة والمساءلة، والتعافي الاقتصادي، والحقوق، والحريات، والمواطنة، والقيم المدنية، والتعليم، والمصالحة، وبناء السلام. كما أن العمل الفني المنجز سابقاً يوفر أساساً جاهزاً للبناء عليه. ومن بين الاتجاهات التي ذُكرت بشكل متكرر لضمان الصلة طويلة الأمد: تطوير رؤى مشتركة لمستقبل سوريا السياسي، وصقل المقترحات الفنية المتعلقة بهياكل الحكم، وإصلاح القطاع القانوني والقضائي، والعدالة الانتقالية وسيادة القانون، والتماسك الاجتماعي، وبناء السلام وعمليات المصالحة على المستويات المحلية والإقليمية والوطنية، وأطر إعادة الإعمار الاقتصادي، وحماية الفضاء المدني، والتعددية، والتعليم.

ومع بروز خطاب الكراهية والمعلومات المضللة والعنف القائم على الهوية كقضايا ملحّة، شدّد المشاركون في المقابلات والورشة على أنّ غرفة دعم المجتمع المدني تمثّل واحدة من المساحات القليلة القادرة على بناء جسور بين المجتمعات المحلية ومواجهة الاستقطاب من خلال حوار مستدام يرتكز إلى المواطنة المشتركة والحفاظ على شبكات الثقة الضرورية لمنع المزيد من التفكك. وقد برزت بقوة الحاجة إلى مقاربات محلية متكيّفة عبر كلا المصدرين، حيث أشار معظم المستجيبين من المجتمع المدني إلى وجود فجوات في البرامج التي تربط المستويات الوطنية ودون الوطنية. واتفق الغالبية العظمى على أنّ الحوار وبناء السلام والتماسك الاجتماعي ينبغي أن تكون أولويات استراتيجية من خلال تدخلات تراعي السياق المحلي، وتستجيب للديناميات المجتمعية، ومستويات الثقة المتباينة بين المكوّنات، والأنماط المختلفة للنزوح والعودة. دعا كثير من المشاركين في ورشة العمل إلى تعزيز أدوار النساء ليس على نحوٍ رمزي فحسب، بل على نحوٍ بنيوي، عبر إشراكٍ فعّال وذي مغزى في مجالات الدبلوماسية والتخطيط الاقتصادي وإصلاحات الحوكمة، مع إرساء آليات تعالج التمييز ونقص التمثيل.

الدور المتطور والوظائف الأساسية

ركّزت المناقشات في الورشة والتي تناولت الدور المتطوّر لغرفة دعم المجتمع المدني على ثلاث وظائف مترابطة تتجاوب بشكل مباشر واحتياجات المرحلة الانتقالية:

1. فضاء مدني مستقل مع انخراط منظّم مع الدولة. أوصى المشاركون على أن الآلية يجب أن تحافظ على استقلاليتها عن البُنى الحكومية والمصالح الحزبية، مع تسهيل التعاون المنظّم مع حكومة سوريا. وقد أكدوا أنّ مصداقية غرفة دعم المجتمع المدني تعتمد على بقائها غير منحازة، حتى أثناء استثمار الانفتاح الحكومي كفرصة. ورأوا أنّ ذلك يتطلّب أطرًا واضحة تحدّد كيفية انخراط المجتمع المدني مع الوزارات فيما يتعلّق بالقوانين والإجراءات والسياسات، دون المساس بالحياد أو السماح بالاستحواذ السياسي. واقترح البعض أنه ينبغي لغرفة دعم المجتمع المدني بعد تكييفها أن تسهم في إجراءات أكثر شفافية وقابلية للتنبؤ، بما يمكّن منظمات المجتمع المدني من الانخراط بفعالية مع مؤسسات الدولة.

2. منتدى يشمل سوريا بأكملها لبناء تفاهم مشترك وتعزيز التماسك الاجتماعي. رأى المشاركون في الورشة أنّ غرفة دعم المجتمع المدني ينبغي أن تعمل كمساحة لبناء فهم مشترك حول القضايا الخلافية: دعم جهود المصالحة على مستوى المجتمعات المحلية، وتطوير مقاربات توازن بين المساءلة ورفض اللوم الجماعي، وتعزيز هوية مدنية موحّدة قائمة على المواطنة المشتركة بدلاً من الانقسامات الطائفية أو الإثنية أو الجغرافية. وأشار أحد المشاركين في الورشة إلى أنّ ملايين الأشخاص من خلفيات مختلفة وقعوا ضحايا للقمع والعنف والنزوح والخسارة؛ وإنّ الاعتراف بهذه التجربة المشتركة يمكن أن يشكّل أساساً لمقاربات أكثر شمولاً.

وفي هذا السياق، دعا المشاركون في الورشة بضرورة تجاوز أطر الاختيار والمشاركة التي هيمنت على المراحل السابقة (الفئات الإقليمية والفصائلية)، والانتقال نحو مقاربات أكثر شمولاً تقوم على الهوية القائمة على المواطنة. وقد رأوا أنّ تلك الأطر السابقة لم تعد تتوافق مع الواقع الراهن، وتنطوي على خطر إعادة إنتاج الانقسامات التي يفترض بعمليات الانتقال معالجتها.

3. العمل الموضوعاتي نحو تأثير مؤسسي. دعا المشاركون في الورشة بأنّ الآلية ينبغي أن تخلق قنوات واضحة لتمكين مخرجات مجموعات العمل من الإسهام في صياغة السياسات والتشريعات. وقد أقرّ كل من المشاركين والمستجيبين في المقابلات بأنّ مجموعات العمل التخصصية قد أعدّت دراسات ذات صلة بالمرحلة الراهنة في سوريا، لكنهم شدّدوا على أنّ هذه المجموعات تحتاج إلى إعادة تصميم من خلال مشاورات مع قواعد أوسع، وربط أقوى بعمليات التنفيذ والسياسات. وأكّد معظم المستجيبون في المقابلات على الحاجة المستمرة إلى حوار منتظم ومنظّم بدلاً من الاكتفاء بمشاورات متقطعة. بينما اقترح المشاركون في الورشة تنظيم اجتماعات دورية تركّز على قضايا وطنية محددة لدعم المجتمع المدني في تطوير مواقف مشتركة أو رسائل منسّقة بشأن قضايا رئيسة تشمل العدالة الانتقالية، واللامركزية، وحقوق الإنسان، والسياسات الاقتصادية.

التكيّف العملاني

كما تردّد في مناقشات الورشة، شدّد جميع المستجيبين من المجتمع المدني في المقابلات على أنّ غرفة دعم المجتمع المدني تمتلك الآن فرصة غير مسبوقة لتوسيع أنشطتها بشكل لا مركزي، متجاوزة الحوار على المستوى الوطني باتجاه الربط المنهجي بين العمليات وأصحاب المصلحة على المستويات دون الوطنية والمحلية. وبينما يُعدّ تعزيز الأنشطة داخل البلاد أولوية، أوصى العديد من المشاركين أنّ المواقع الإقليمية التي ما زال المجتمع المدني السوري متواجداً فيها تبقى جزءاً من الهيكلية لدعم انخراط مجتمعات الشتات ومناطق تركيز منظمات المجتمع المدني. ويتطلّب ذلك تكييف الصيغ والأساليب والتركيز بما يتناسب مع الاحتياجات المحلية، مع الحفاظ في الوقت ذاته على مساحة للحوار على المستويين الوطني والدولي.

تماشياً مع نتائج مسح استراتيجية غرفة دعم المجتمع المدني في سبتمبر 2024، أشار المشاركون في الورشة إلى أنّ التمثيل كان تاريخياً يميل لصالح المنظمات غير الحكومية الرسمية، ولا سيما تلك المسجّلة أو المرتبطة بشكل جيد بالجهات الدولية، في حين ظلّت المنظمات القاعدية، والنقابات، والاتحادات، والهيئات المهنية، ووسائل الإعلام المستقلة، والمبادرات المدنية غير الرسمية – رغم كونها مكوّنات أساسية ومهمة للمجتمع المدني – ممثَّلة بشكل ناقص أو غائبة. وأكّدوا أنّ الصيغ المستقبلية يجب أن تتبنّى فهماً أوسع للمجتمع المدني بما يتجاوز التعريفات التقليدية للمنظمات غير الحكومية. كما شدّد العديد من المشاركين على ضرورة استمرار الدعم للنساء والتركيز البرامجي المستدام على المساواة بين الجنسين، إضافةً إلى تعزيز مشاركة الشباب.

الخاتمة

لقد تطوّرت غرفة دعم المجتمع المدني من تجربة سياسية محفوفة بالمخاطر إلى نموذج قيّم لآليّات إشراك المجتمع المدني التي تتمحور حول المشاركين في عمليات صنع السلام المعاصرة. بدأت بـ 18 مشاركاً ووصلت إلى أكثر من 1,300 فاعل محققة مساواة بين الجنسين وتنوّعاً غير مسبوق جغرافياً وسياسياً ومجتمعياً، ونجحت غرفة دعم المجتمع المدني في بناء شبكات كثيفة من الثقة، وتحويل علاقات المشاركين وقدراتهم، وإدخال صوت المجتمع المدني في العمليات السياسية، وتيسير نتائج ملموسة في المجالين الإنساني وبناء السلام. ولا تكمن آثارها في التأثير المباشر على مخرجات المسار الأول، بل في نتائجها المنظومية: تعزيز العلاقات، وبناء القدرات، وتغيير السرديات ووضع أسس للتقدّم المستقبلي، بما في ذلك تدريب وإتاحة فرص الاطلاع لمجموعة كبيرة من فاعلي المجتمع المدني السوري على المسارات الدولية – والذي يضطلع كثيرٌ من أفراده اليوم بأدوار محورية في مرحلة الانتقال.

فعلى الرغم من عملها في ظل ظروف كان يُفترض أن تؤدي إلى فشلها، لم تقتصر الغرفة على البقاء فحسب، بل أعادت تشكيل علاقة المجتمع المدني السوري بالعمليات السياسية وببعضه البعض بشكل جوهري. ويعكس هذا الإنجاز قبل كل شيء إصرار المجتمع المدني السوري، الذي واصل عمله على مدى تسع سنوات بغض النظر عن تغييرات المبعوثين المتعددة وتهديدات متكررة لوجود المنصة، مدعوماً بالنهج الريادي لمكتب المبعوث الخاص إلى سوريا. وقد تطلّب بقاء المنصة التنقل بين ثلاث توازنات مترابطة من خلال ترتيبات مؤسسية مبتكرة، والتطبيق المنهجي لمبدأ الملكية السورية، والتنفيذ التكيفي. ومع مرور الوقت، تطوّرت الغرفة إلى عملية تحوّلية أثبتت قدرتها على الصمود أمام الجمود، والتحولات، والصدمات، وتمكنت من إحداث تغييرات على أرض الواقع. لقد كشف سقوط النظام في 8 ديسمبر 2024 عن قيمة هذا العمل الصبور؛ إذ فعّلت شبكات غرفة دعم المجتمع المدني على الفور جهود الحماية والاستجابة الطارئة، وحافظت على الثقة المستمرة وتبادل المعلومات عبر الخطوط، وانخرطت مع السلطات الجديدة، مُظهرةً على وجه الدقة مستوى الصمود الذي كانت المنصة قد زرعته.

تُمثل هذه اللحظة الانتقالية كلاً من ذروة المسار ونقطة الانعطاف. فقد أسفرت سنوات من بناء الشبكات بصبر عن إنشاء نظام بيئي فريد، ومنصة، ومستودع خبرة عميقة مرتكز على القيم المدنية، وهو ما أثبت أهميته تحديداً عندما أوجدت مرحلة الانتقال في سوريا مساحة لانخراط المجتمع المدني، لكن الآلية تواجه الآن حالة من عدم اليقين تحديداً في الوقت الذي يعتبرها فيه فاعلو المجتمع المدني الأكثر حاجة. وسيستلزم التكيّف الفعّال مع الولاية والحوكمة والدور المستقبلي تحقيق توازن بين الاستجابة للسياق الجديد وبين المبادئ الأساسية التي مكّنت غرفة دعم المجتمع المدني من تحقيق فعاليتها. إن نافذة التكيف ضيقة: فالشبكات التي بُنيت بعناية قد تتلاشى، والعمل الفني عالي الصلة قد يصبح متقادماً، والثقة التي تحققت بصعوبة قد تتآكل من دون تفاعل مستمر. ومع التحولات الاستراتيجية نحو دعم عمليات بناء الدولة وبناء السلام بقيادة سورية، والتوطين الجغرافي، وتعزيز التصميم التشاركي، وتحسين الشفافية، والالتزام المستمر من الأمم المتحدة والجهات المانحة والشركاء المنفّذين والمجتمع المدني السوري وحكومة سوريا، يمكن لغرفة دعم المجتمع المدني أن تلعب دوراً محورياً في دعم انتقال سوريا نحو مستقبل أكثر شمولية وتعدّدية وسلاماً.

نبذة عن الناشر

swisspeace

هو معهد بحثي وتطبيقي مكرّس لتعزيز بناء السلام الفعّال. وتشكّل الشراكات مع الفاعلين المحليين والدوليين جوهر عملنا؛ إذ ندمج الخبرة والإبداع معاً للحد من العنف وتعزيز السلام في السياقات المتأثرة بالنزاعات. وتُعدّ swisspeace معهداً تابعاً لجامعة بازل وعضواً في الأكاديمية السويسرية للعلوم الإنسانية والاجتماعية. ومن أبرز شركائها وعملائها: وزارة الخارجية السويسرية، وأمانة الدولة السويسرية للتعليم والبحث والابتكار، ومنظمات الدولية، ومراكز فكر، ومنظمات غير الحكومية متعددة.

للمزيد من المعلومات، يرجى زيارة: www.swisspeace.ch.

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

تسعى Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) لصناعة مستقبل يستحق الحياة في مختلف أنحاء العالم؛ للشعوب ولبلداننا الشريكة ولأوروبا ولألمانيا، وتعمل من أجل مجتمعات تحمي حقوق الأفراد وتتقبل التغيير المستدام. تعمل GIZنيابة عن الحكومة الألمانية مع المنظمات الدولية والمجتمع العلمي والأكاديمي والمجتمع المدني والقطاع الخاص. وتعد GIZ كياناً فيدرالياً ذا شخصية قانونية كشركة ذات مسئولية محدودة. وتؤول ملكيتها إلى جمهورية ألمانيا الاتحادية ممثلة في وزرة التعاون والتنمية الاقتصادية الفيدرالية الألمانية. لمزيد من المعلومات، يرجي زيارة: www.giz.de

قائمة المراجع

غرفة دعم المجتمع المدني (CSSR). بدون تاريخ. «الأسئلة الشائعة (FAQ).» تم الوصول إلى الموقع في 19/11/2025. https://cssrweb.org/en/about-the-cssr/faq/.

مجموعة العمل التخصصية الثالثة لغرفة دعم المجتمع المدني: الحكم المحلي واللامركزية. 2022. تقرير الاجتماع. تم استرجاعه في 19/11/2025 من https://cssrweb.org/wp-content/uploads/2023/08/TWG-on-local-governance-and-decentralization-report.pdf.

هيلمولر، سارة، وماري-جويل زاهار. 2019. «الوساطة التي تقودها الأمم المتحدة في سوريا والمجتمع المدني: الشمولية في صراع متعدد الطبقات»، في آندي كارل (محرر) التفاوض من أجل الشمولية في عمليات السلام. أكورد 28. لندن: موارد التسوية.

هيلمولر، سارة. 2024. «توسيع الآفاق حول صنع السلام الشامل: حالة الوساطة التي تقودها الأمم المتحدة في سوريا.» مجلة العالم الثالث الربع سنوية 45(5). https://doi.org/10.1080/01436597.2023.2299802.

منظمة هيومن رايتس ووتش. 10 سبتمبر 2013. «الهجمات على الغوطة: تحليل الاستخدام المزعوم للأسلحة الكيميائية في سوريا.» نيويورك: منظمة هيومن رايتس ووتش. تم استرجاعه في 17/11/2025 من https://www.hrw.org/report/2013/09/10/attacks-ghouta/analysis-alleged-use-chemical-weapons-syria.

مشمش، أجيد. 15 نوفمبر 2025. «دمشق تستضيف ‹يوم الحوار› مع المجتمع المدني السوري للمرة الأولى.» وكالة نورث برس. تم استرجاعه في 19/11/2025 من https://npasyria.com/en/132129/.

المركز السوري للعدالة والمساءلة. 2018. «إحياء مشاركة المجتمع المدني في عملية جنيف.» تم استرجاعه في 13/11/2025 من https://syriaac-countability.org/revitalizing-civil-society-engagement-in-the-geneva-process/.

المركز السوري للعدالة والمساءلة، 24 أكتوبر 2025. «ورقة الموقف المشتركة بشأن التوجيه من وزير الشؤون الاجتماعية والعمل.» تم استرجاعه في 25/11/2025 من https://syriaaccountability.org/joint-position-paper-on-the-directive-from-the-minister-of-social-affairs-and-labor/

الشبكة السورية لحقوق الإنسان (SNHR). 20 ديسمبر 2024. «ملخص لجرائم نظام الأسد ضد الشعب السوري على مدى الـ 14 عاماً الماضية.» تم استرجاعه في 19/11/2025 من https://snhr.org/blog/2024/12/20/summary-of-the-assad-regimes-crimes-against-the-syrian-people-over-the-last-14-years/.

ثيروس، مارِكا، وتركماني، ريم. 2022. «إضفاء الطابع المدني على عملية صنع السلام في سوريا.» مجلة المجتمع المدني 18(2). https://doi.org/10.1080/17448689.2022.2068625.

تركماني، ريم، وثيروس، مارِكا. 2019. «عملية قائمة بذاتها: غرفة دعم المجتمع المدني السوري.» لندن: برنامج أبحاث الصراع، كلية لندن للاقتصاد والعلوم السياسية. https://eprints.lse.ac.uk/101034/5/A_process_in_its_own_right.pdf.

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي . 2025. «أثر الصراع في سوريا: اقتصاد مدمر، فقر واسع وطريق صعب نحو التعافي الاجتماعي والاقتصادي.» نيويورك: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. تم استرجاعه في 19/11/2025 من https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2025-02/undp-sy-seia-final-24022025_compressed.pdf.

مكتب المفوض السامي لحقوق الإنسان التابع للأمم المتحدة 2022. «وفيات المدنيين في الجمهورية العربية السورية.» تقرير المفوض السامي لحقوق الإنسان التابع للأمم المتحدة، A/HRC/50/68. جنيف: الأمم المتحدة. تم استرجاعه في 19/11/2025 من https://www.ohchr.org/en/documents/reports/ahrc5068-civilian-deaths-syrian-arab-republic-report-united-nations-high.

مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين . 10 أبريل 2025. «التحديث الإقليمي العاجل 22# أزمة الوضع في سوريا.» تم استرجاعه في 19/11/2025 من https://www.unhcr.org/media/syria-situation-crisis-regional-flash-update-22

مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين. بدون تاريخ. «الجمهورية العربية السورية.» تم استرجاعه في 19/11/2025 من https://www.unhcr.org/where-we-work/countries/syrian-arab-republic.

مكتب خدمات الرقابة الداخلية التابع للأمم المتحدة (UN OIOS). 2025. «تقييم المهمات السياسية الخاصة المتعلقة بالصراع، المجموعة الأولى.» تقرير رقم IED-25-003. نيويورك: الأمم المتحدة https://www.unevaluation.org/member_publications/evaluation-cluster-i-conflict-specific-special-political-missions-ied-25-003.

مجلس الأمن التابع للأمم المتحدة. 18 ديسمبر 2015. «القرار 2254 (2015) [حول الوضع في الشرق الأوسط].» S/RES/2254. تم استرجاعه في 02/11/2025 من https://documents.un.org/doc/undoc/gen/n15/443/97/pdf/n1544397.pdf.