احتياجات المجتمع المدني في المنطقة العربية

بحث ميداني

(الأردن- تونس- لبنان- المغرب)

احتياجات المجتمع المدني في المنطقة العربية

بحث ميداني

(الأردن- تونس- لبنان- المغرب)

باحث رئيسي: محمد العجاتي

منسق المشروع: شيماء الشرقاوي

مساعد باحث: مينا سمير

باحثو الدول:

المغرب: عزيز السكري

تونس: نصاف براهمي

لبنان: منى خنيصر

الأردن: على العساف

مراجعة لغوية وتصميم الغلاف والداخلي: أيمن عبد المعطي

الناشران: المعهد السويدي بالإسكندرية ومنتدى البدائل العربي للدراسات

طبعة أولى 2018

رقم الإيداع:

الترقيم الدولي:

هذه الأوراق نتاج سيمنار داخلي وتصدر بصفة غير دورية وتعبر فقط عن رأي كتابها

ولا تعبر بالضرورة عن رأي منتدى البدائل العربي للدراسات أو أي مؤسسة شريكة

منتدى البدائل العربي للدراسات (AFA)

العنوان: بناية وست هاوس 3، ش جان دارك الحمرا، بيروت، لبنان، مكاتب أوليف جروف

Mail: info@afalebanon.org

Website: http://www.afalebanon.org

Twitter, Facebook: @AFAlternatives

Skype: arab.forum.for.alternatives

Youtube: https://www.youtube.com/channel/UCOoJBExCeXW7bO5JMaSPd1Q

احتياجات المجتمع المدني
في المنطقة العربية

بحث ميداني

(الأردن- تونس- لبنان- المغرب)

محتويات

تعريف بالباحثين	6
مقدمة:	7
تحليل النتائج	10
أولا: الإشكاليات المؤسسية	10
ثانيا: تأثير السياق على عمل المنظمات	22
ثالثا: الاحتياجات المؤسسية	34
ملاحظات ختامية:	47
ملحق 1: استمارات البحث	50
ملحق 2: المنظمات التي تمت الدراسة عليها	54
ملحق 3: نتائج البحث مفصلة/ مركبة بناء على أكثر من عنصر	59

تعريف بالباحثين

محمد العجاتي: مدير منتدى البدائل العربي للدراسات، باحث في العلوم الاجتماعية، وخبير في مجال المجتمع المدني، حاصل على درجة الماجستير في التنمية السياسية من جامعة القاهرة–كلية الاقتصاد والعلوم السياسية عام 2001. خبرة في مجال إدارة منظمات المجتمع المدني، وكذلك تنسيق المشروعات، والمؤتمرات، وورش العمل، وفرق البحث. عمل كذلك مع عدد كبير من منظمات المجتمع المدني، الناشطة في مجال التنمية والحقوق من دول عديدة: مصر– المغرب– الأردن – السودان. خبير في مجال استشارات التخطيط الاستراتيجي، والتدريب، وبناء القدرات، وتقييم منظمات المجتمع المدني. متخصص في مجال الإصلاح السياسي في المنطقة العربية، والمجتمع المدني، والحركات الاجتماعية. قدم العديد من الأوراق العلمية في مؤتمرات بحثية، إلى جانب دراسات في عدد من الكتب المحررة والدوريات العلمية ومنها أوراق تحليل وتوصيات للسياسات العامة. كافة الأبحاث والمقالات منشورة على:
http://elagati.wordpress.com/

شيماء الشرقاوي: باحثة مساعدة ومنسقة مشروعات بمنتدى البدائل العربي للدراسات، طالبة ماجيستير علوم سياسية بجامعة القاهرة وأطروحتها حول: الأدب كمصدر للفكر السياسي: دراسة مفهوم المدينة وعلاقات القوة " القاهرة نموذجا"، حاصلة على بكالوريوس في العلوم السياسية من كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة عام 2011. الاهتمامات البحثية: السياسات العمرانية، المحليات، الحركات الاجتماعية، والمجال العام.

مينا سمير: باحث مساعد بمنتدى البدائل العربي للدراسات، حاصل على بكالوريوس في العلاقات الدولية من جامعة حلوان بالقاهرة، باحث ماجستير في العلوم السياسية، في معهد الدراسات الأفريقية بجامعة القاهرة. يهتم بقضايا المواطنة وإدارة التنوعات في المنطقة العربية، وله العديد من المساهمات سواء البحثية أو الاستشارية في هذا المجال لعدد من المؤسسات الإقليمية والدولية.

عزيز السكري: طالب باحث في العدالة الاجتماعية والمسألة الشبابية وناشط حقوقي من المغرب. لديه مجموعة من المقالات والأوراق البحثية باللغة العربية والفرنسية والإنجليزية، https://fsjesm.academia.edu/AzizSakri

نصاف براهمي: باحثة من تونس متحصلة على شهادة الماجستير في العلوم السياسية من جامعة المنار كلية الحقوق والعلوم السياسية بتونس وتواصل الدكتوراه في نفس الاختصاص مختصة في العنف السياسي والجماعات الإسلامية. اشتغلت في عدة جمعيات مدنية ومنظمات دولية منذ 2011 وتشغل حاليا خطة باحثة مساعدة في المعهد الدنماركي لمناهضة التعذيب فرع تونس في إطار برنامجي بحث الأول حول العنف في الأحياء الشعبية والثاني حول الحياة في السجون التونسية. كتبت عدة بحوث تخص الجماعات المتطرفة في تونس والإرهاب مؤنثا ضمن نشاطها في مركز البحوث حول الإرهاب التابع للمنتدى التونسي للحقوق الاقتصادية والاجتماعية.

منى خنيصر: ماجستير في علم الاجتماع من الجامعة الأمريكية في بيروت، مع التركيز بشكل خاص على مجالات دراسات الحركة الاجتماعية وعلم الاجتماع السياسي. اكتسبت خبرة في العمل كمساعد باحث للعديد من الأكاديميين في مجالات العدالة الاجتماعية، ونشاط المجتمع المدني في لبنان. شاركت في تدريب لمدة أربعة أشهر مع المكتب الإقليمي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي كمساعد بحثي لمشروع "التماسك الاجتماعي" في العالم العربي. وفي الوقت الراهن، تعمل على أطروحتها على تطوير العمل الجماعي والتنظيم بعد مظاهرات أزمة النفايات في صيف 2015 في لبنان، والتحديات التي تواجه نشاط "المجتمع المدني"، والجهات الفاعلة وتطور العلاقة مع مفهوم "السياسي".

علي العساف: رئيس قسم المرصد والدراسات الاقتصادية في مركز الدراسات الاستراتيجية، في الجامعة الأردنية، محاضر غير متفرغ في قسم اقتصاد الأعمال، كلية الأعمال، الجامعة الأردنية، مجال التدريس (مبادئ الإحصاء، مبادى الاقتصاد الجزئي، مبادى الاقتصاد الكلي). حاصل على جائزة كرسي منظمة التجارة العالمية **(WTO chair)** لأفضل أطروحة جامعية للعام الدراسي 2014–2015. لديه العديد من الكتب والنشرات والدراسات العلمية، كدراسة " برامج صندوق النقد الدولي (الأردن): 1989–2016 النتائج والدروس المستفادة"، منشور من قبل مركز الدراسات الاستراتيجية، الجامعة الأردنية.

مقدمة

خلال السنوات الأخيرة كثرت الدراسات حول علاقة المجتمع المدني في المنطقة العربية بالتطورات الجارية على الساحة، وتأثيراته على الحراك الذي شهدته المنطقة منذ حوالي عشر سنوات، من بينها من يراه شريكا أساسيا في صناعة هذا الحراك، وآخرون يركزون على تفاعل مؤسسات ومنظمات المجتمع المدني مع هذا الحراك. إلا أن هذه الدراسة الميدانية والتي تشكل جزءا من مشروع أكبر يشمل دراسات مكتبية يحاول أن يرى الصورة العكسية وهي، كيف أثر هذا الحراك على المجتمع المدني من حيث:

1. **مقاربات الدور.**
2. **الأجندة والاستراتيجيات الخاصة به.**
3. **البنية والحوكمة الداخلية داخل مؤسساته.**

في هذا الإطار تحاول هذه الدراسة توضيح كيف ترى منظمات المجتمع المدني ذاتها على ثلاثة مستويات، مؤسسيا، وضمن السياق العام، ومن حيث علاقاتها مع مختلف الأطراف. وذلك من خلال الدمج بين أداتين للدراسات الميدانية: الاستبيان الإلكتروني، والمقابلات الشخصية. وذلك لضمان الوصول لأوسع فئة في المجتمع المدني في تلك الدول سواء كان داخل العاصمة أو خارجها، مع ضرورة الإشارة لأن محتوى المقابلات والاستبيان كان واحدا في الأربع دول محل البحث: تونس، المغرب، لبنان، الأردن، وذلك حتى يساعد في عمل التحليل المقارن. وهي ذاتها نفس الدول التي تجرى فيها دراسات مكتبية لنفس الموضوع يضاف لها، مصر واليمن والعراق وسوريا.

ومراعاة للتطورات الجارية في المنطقة فقد قرر الفريق البحثي أن تتناول الدراسات الميدانية أو المكتبية "*مؤسسات أو منظمات، أو مجموعات مهيكلة ليست بالضرورة مسجلة بشكل قانوني، ذات بعد ديمقراطي، وتعمل في مجالات التنمية وحقوق الإنسان والثقافة.*" أي انه لا تدخل ضمن الدراسة المؤسسات الخيرية وكذلك الأحزاب أو النقابات.

وقد صممت العينة في الدول الأربع لتشمل مجالات عمل مختلفة على هذا الأساس وهي المنظمات الحقوقية، والتنموية، والثقافية/ البحثية، وفئة للمنظمات الأخرى التي قد لا تندرج ضمن هذه المجالات وتدخل ضمن التعريف السابق. كما شملت على مستوى ثالث المنظمات العاملة في العاصمة، والحضر (مدينة)، والريف.

وقد استهدفت الدراسة في كل دولة 40 مؤسسة لتلقي الاستمارة الإلكترونية مقسمين كالتالي:

	العاصمة 60%	مدن – خارج العاصمة: تمثل 3 مناطق مختلفة 20%	خارج العاصمة – ريف: تمثل 3 مناطق مختلفة 20%
منظمات حقوقية 30%	8	3	2
منظمات تنموية 30%	8	2	3
منظمات ثقافية 20%	5	1	1
منظمات مانحة 10%	2	1 (تستهدف هذه المناطق ولا يتطلب أن يكون بها مقر لها)	1 (تستهدف هذه المناطق ولا يتطلب أن يكون بها مقر لها)
أخرى يراها الباحث الميداني مهمة	1	1	

تحديد 12 مؤسسة لعمل المقابلات معها مقسمة كالتالي:

	العاصمة 60%	مدن – خارج العاصمة:	خارج العاصمة – ريف:
منظمات حقوقية 30%	2	1	1
منظمات تنموية 30%	2	1	1
منظمات ثقافية 20%	1	1	
منظمات مانحة 10%	2	0	0

إلا أن الردود لم تكن على المستوى المطلوب بخصوص الاستمارات فقد جاءت:

إجمالي الأعداد التي قامت بالرد على الاستمارات

إجمالي عدد الاستمارات: 107
1/ نصيب مؤسسات كل دولة:
لبنان: 31- الأردن: 23- تونس: 31- المغرب: 22
2/ مجال عمل المؤسسات:
تنموية: 38- حقوقية: 35- ثقافية: 14- أخرى: 20
3/ الموقع:
العاصمة: 61- مدينة/ حضر: 31- ريف/ قروي: 15

رغم عدم اكتمال المستهدف، إلا إنه مع ضمان تمثيل كافة العينات الرئيسية والفرعية الأربعين، بدأت الدراسة في تحليل النتائج، والفئات الفرعية هي تلك التي تدمج نتائج مستويان من المستويات الثلاثة كما هو مبين في الجدول التالي:

الفئة الفرعية	العدد	الإجمالي
بلد/ مجال	4*4	16
بلد/ موقع	3*4	12
موقع/ مجال	4*3	12

ونظرا لكثرة النتائج التي يمكن أن نصل لها من خلال هذه الفئات فقد قمنا بنشر تفاصيل نتائج الفئات الفرعية على جزء مخصص لها على موقع منتدى البدائل العربي للدراسات **https://is.gd/7yYcq6** لتكون متاحة لمن يرغب في الرجوع لها[1]:

كما ركزت الدراسة على الوصف والتحليل أكثر من التفسير، والذي سيكون من خلال فصل ختامي يجمع تحليل نتائج الدراسات الميدانية مع مخرجات الدراسات المكتبية. فقد رأينا أن ذلك يتيح مساحة أكبر في هذه المرحلة لتفسير المنظمات والفئات المستهدفة بنفسها لهذه الأرقام وعدم فرض رؤية أو تفسير واحد عليها. مع التأكيد على رجوعنا للقاءات والدراسات المكتبية وبعض الأدبيات لفهم بعض الأرقام التي قد تبدو غريبة وتوضيح ما يراه الباحث سببا لهذه الأرقام، ولكن في أضيق الحدود الممكنة.

[1] لتوضيح النسب المئوية تم تقريب النسب إلى الرقم الصحيح الأقرب لها أو (.5) أيهما أقرب للنسبة.

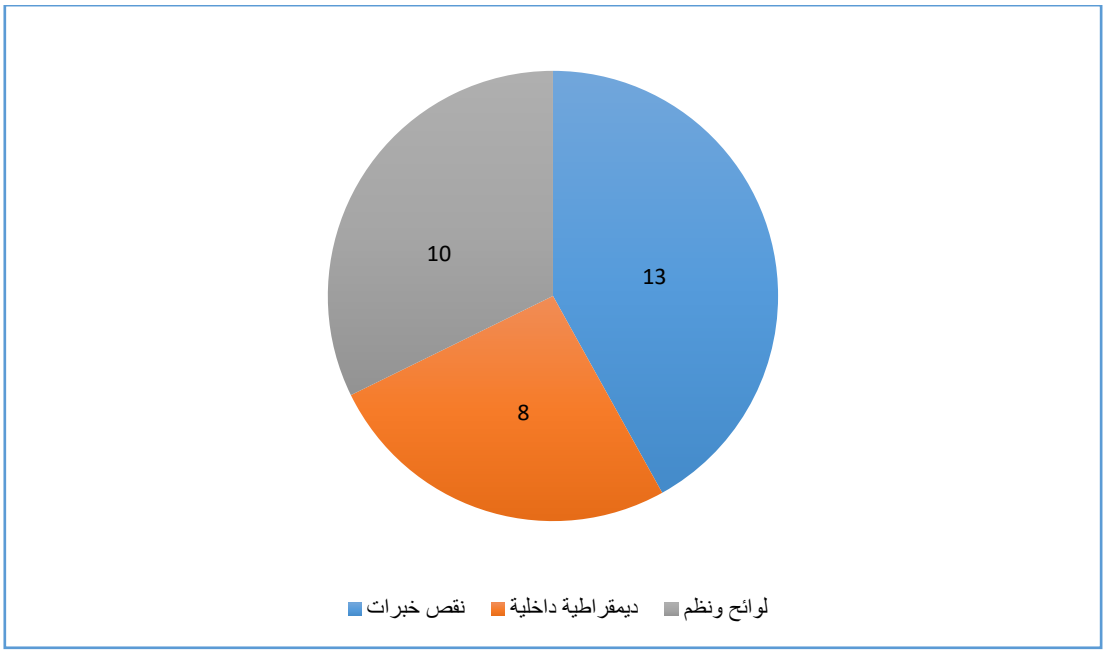
تحليل النتائج

أولا: الإشكاليات المؤسسية

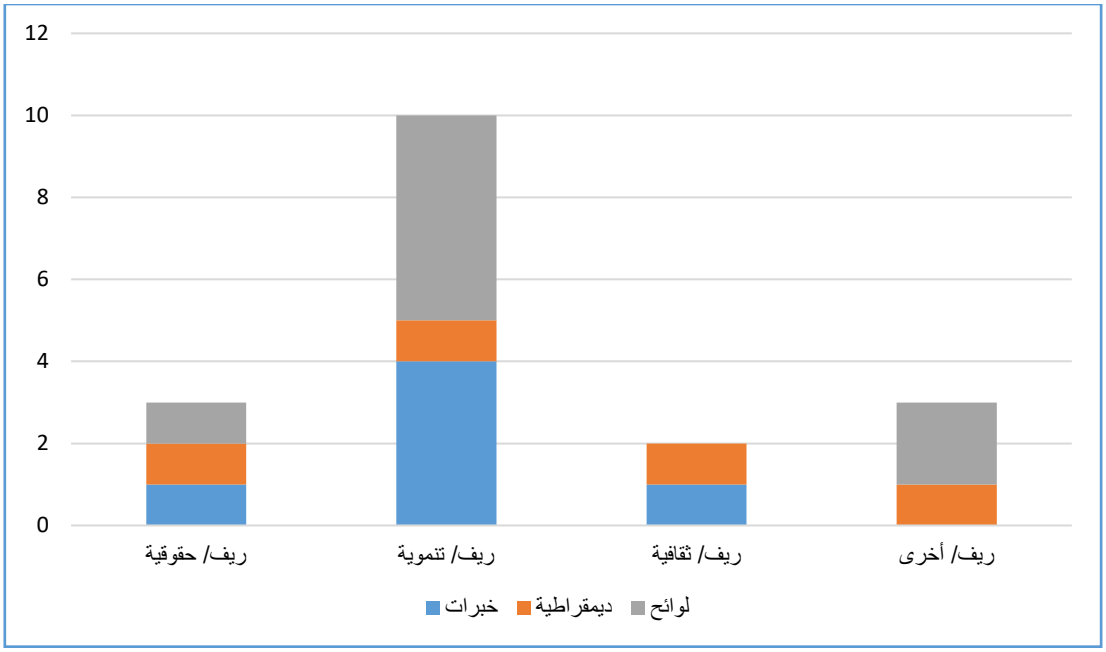
1- ما هي أهم نقاط الضعف التي ترونها في إدارة منظمات المجتمع المدني في مجالكم؟

	مجموع	الأردن	المغرب	تونس	لبنان	حقوقية	تنموية	ثقافية	أخرى	عاصمة	حضر	ريف
نقص الخبرات والقدرات الإدارية	60	14	13	20	13	15	26	9	10	33	22	5
ضعف الديمقراطية الداخلية	18	3	3	4	8	9	3	3	3	11	4	3
عدم وضوح القواعد التي تنظم العمل داخليا	29	6	6	7	10	11	9	2	7	17	5	7

من الواضح تشابه الاحتياج على مستوى كافة دول البحث، لتطوير قدرات والخبرات الإدارية للمنظمات، يليها كذلك الاحتياج للتطوير الداخلي المتمثل في لوائح العمل والقواعد المنظمة، وأخيرا يبدو أن هناك رضاء عن مستوى الديمقراطية داخل المنظمات عدا لبنان حيث لم تصل لل(15%) في أي دولة، وحتى لبنان نسبتها ليست مرتفعة حيث لم تتجاوز الـ(25%).



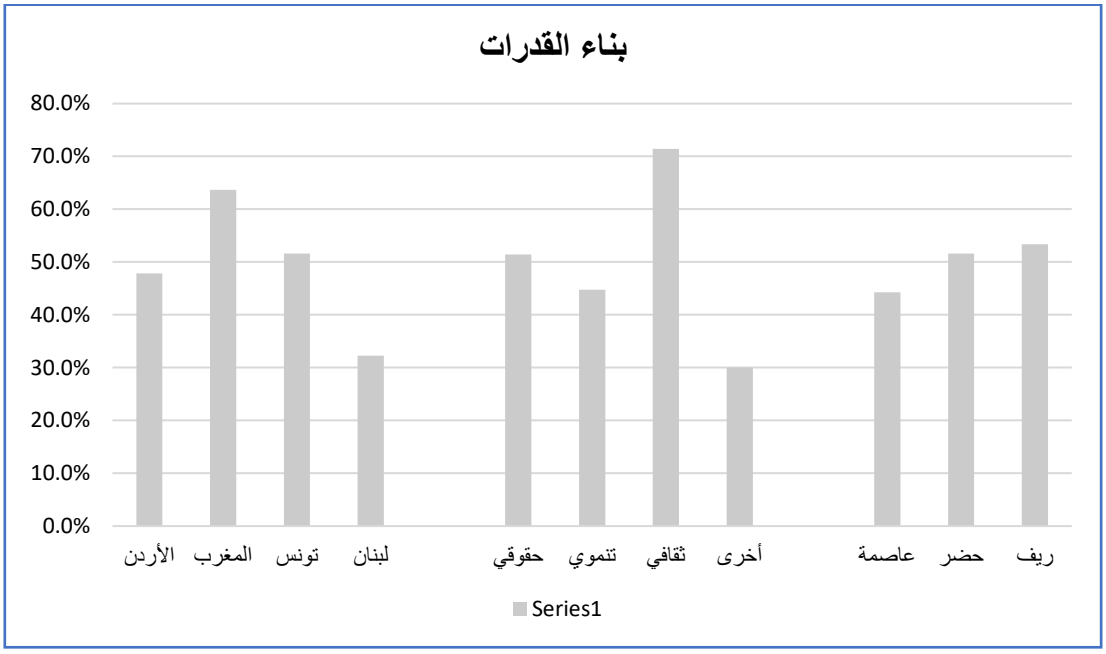
أما على مستوى طبيعة المنظمات أو موقعها الجغرافي فالوضع كذلك لم يتغير كثيرا: نقص الخبرات هو أهم نقطة ضعف في رأي المنظمات بمختلف مجالاتها من حقوقي إلى تنموي إلى ثقافي، سواء في العاصمة أو الحضر. لكن من الواضح أن المنظمات الحقوقية –بسبب طبيعة عملها– ترفع من قدر الاحتياج لتطوير الديمقراطية الداخلية أكثر من باقي المنظمات العاملة في مجالات أخرى. أما الملفت للانتباه هو خروج المنظمات الريفية عن نمط الإجابة لهذا السؤال حيث عبروا عن أن عدم وضوح اللوائح الداخلية هو أهم نقاط الضعف، خاصة المنظمات التنموية والعاملة في مجالات أخرى في الريف.



2- أبرزوا ما ترونه يحتاج لتطوير فيما يخص المهنية في منظمات المجتمع المدني في مجالكم؟

	مجموع	الأردن	المغرب	تونس	لبنان	حقوقية	تنموية	ثقافية	أخرى	عاصمة	حضر	ريف
الكوادر المحترفة/ تكوين العاملين	51	11	14	16	10	18	17	10	6	27	16	8
القدرة على التواصل مع المستهدفين	18	3	2	5	8	1	6	2	9	11	6	1
ضعف التطوع	38	9	6	10	13	16	15	2	5	24	8	6

يؤكد هذا السؤال على احتياج الجمعيات لمستوى أكثر احترافية، وهو ما يعكس ويؤكد على ما جاء في الورقة الخلفية للدراسة من تحول المنظمات الدولية عن عمل بناء القدرات الإدارية والاحترافية للعمل على الموضوعات ومجالات العمل مع الوافدين الجدد في أخر سبع سنوات لهذه المنظمات بسبب الحراك في المنطقة، ومع تراجع برامج بناء القدرات أصبح هناك احتياجا شديدا للتطوير على هذا المستوى في كافة المنظمات في المنطقة سواء في الدول أو المجالات أو المناطق الجغرافية المختلفة.



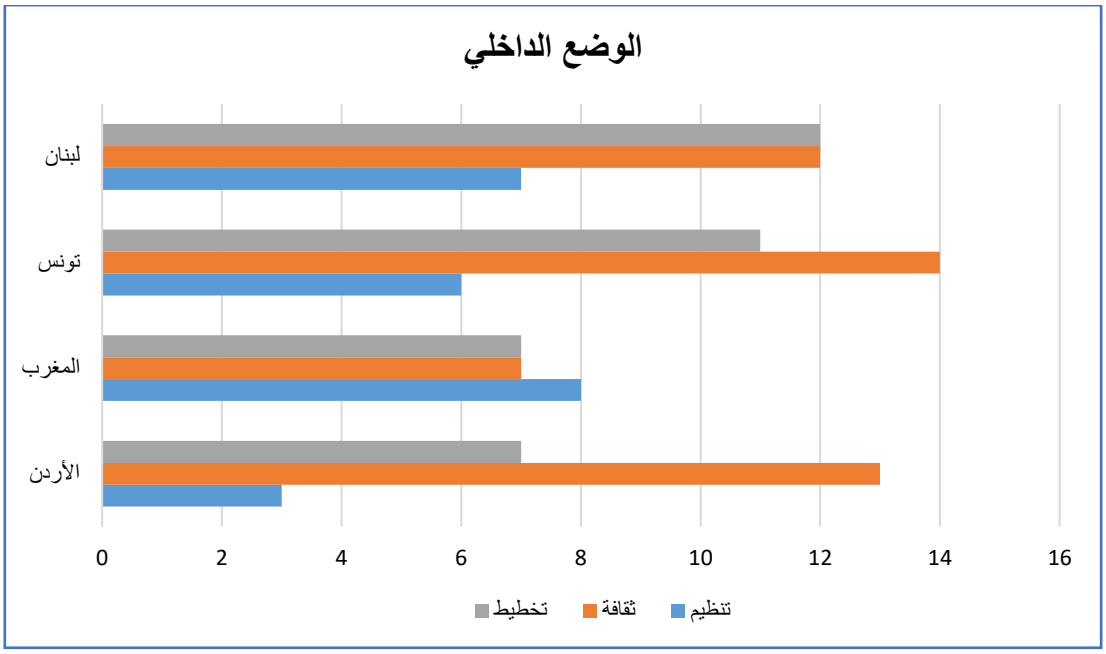
ضعف التطوع في المقابل يحتل مساحة مهمة في احتياجات التطوير حوالي (35%) وهو إشكالية تاريخية في المنطقة، تعيدنا إلى في مأزق الاحترافية والتطوع. في النصف الثاني من التسعينيات ومع زيادة برامج بناء القدرات والتكوين، تم توفير كوادر أكثر احترافية تمكنت عبر مستوى العمل وتطوره على يديها من التغطية على إشكالية ضعف التطوع. لكن مع التراجع الذي أشرنا له في هذه البرامج عادت هذه المشكلة للبروز من جديد، كما تؤكد كل الدراسات التي تناولت الحراك خلال السنوات السبع الماضية أنه قد شهد زيادة كبيرة في المبادرات التطوعية. وعليه قد تكون المعضلة الأساسية في المرحلة الراهنة هي كيف يمكن التشبيك بين المبادرات التطوعية والمنظمات الأهلية. ويظهر الشكل التالي من خلال النقاط الحمراء تركز غياب التطوع في المنطقة بما يتجاوز (50%) من رأي من شاركوا في الاستطلاع.

	عاصمة	حضر	ريف
الأردن	حقوقي		تنموي
المغرب		حقوقي	تنموي
تونس	تنموي		
لبنان	حقوقي		تنموي

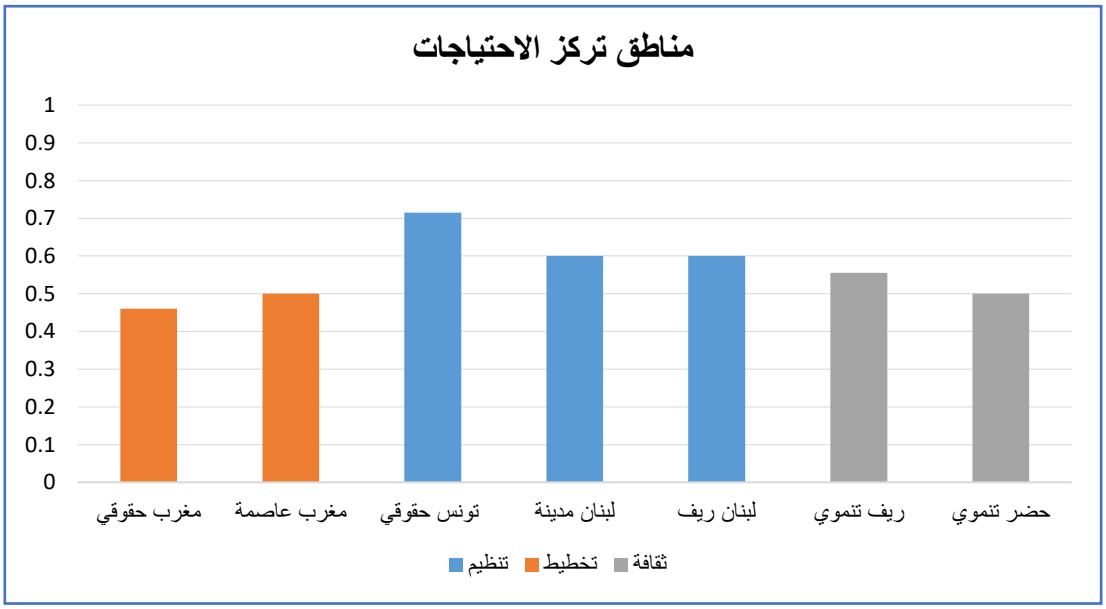
3- فيما يخص الهياكل الداخلية منظمات المجتمع المدني في مجالكم، ما هي أهم المشاكل؟

	مجموع	الأردن	المغرب	تونس	لبنان	حقوقية	تنموية	ثقافية	أخرى	عاصمة	حضر	ريف
تداخل المهام وعدم وضوح تقسيم العمل	24	3	8	6	7	10	7	3	4	15	5	4
ضعف ثقافة العمل المؤسسي	46	13	7	14	12	13	17	7	9	26	14	6
عدم وجود خطط واستراتيجيات واضحة للعمل	37	7	7	11	12	12	14	4	7	20	12	5

على المستوى الداخلي للمنظمات، في رؤية الغالبية منها، أن ضعف الثقافة المؤسسية هي العمل الأساسي الذي يحتاج لتطوير داخلها، وتزداد -كما رأينا في الحوارات- مع تواجد روح ثورية عالية داخل الشباب الذي يعتبرون التمرد أساس انضمامهم للمجتمع المدني، وهو ما يؤكده ارتفاع نسبة هذه الوضعية في العاصمة لتمثل (42.5%) فمن المعروف أن العواصم هي مركز الحراك في دول المنطقة حتى إن انطلق الحراك من الأطراف. وتحتل المنظمات الحقوقية المرتبطة بدرجة أكبر بالسياسة والحراك السياسي النسبة الأعلى فيما يخص ضعف ثقافة العمل ما بين مجالات عمل المنظمات المختلفة (37%) وهذه الروح بما تحمله من عناصر إيجابية إلا أنها على المستوى المؤسسي قد تكون عائقا كبيرا على مستوى الكفاءة المطلوبة لإنجاز المهام والأهداف الخاصة بالمنظمات. تبرز هذه الوضعية في الأردن وتونس ولبنان، بينما المغرب فيميل الموضوع بشكل أكبر لبعد التنظيم الداخلي. إلا أن الفروق بين العناصر الثلاثة السابقين، وثالثهما التخطيط الذي يأتي في المرتبة الثانية بالنسبة للإجمالي (34.5%) ليست بالنسب المرتفعة. مما يعني أنه هناك احتياج حقيق للعمل على المحاور الثلاثة دون إغفال أي منهم.



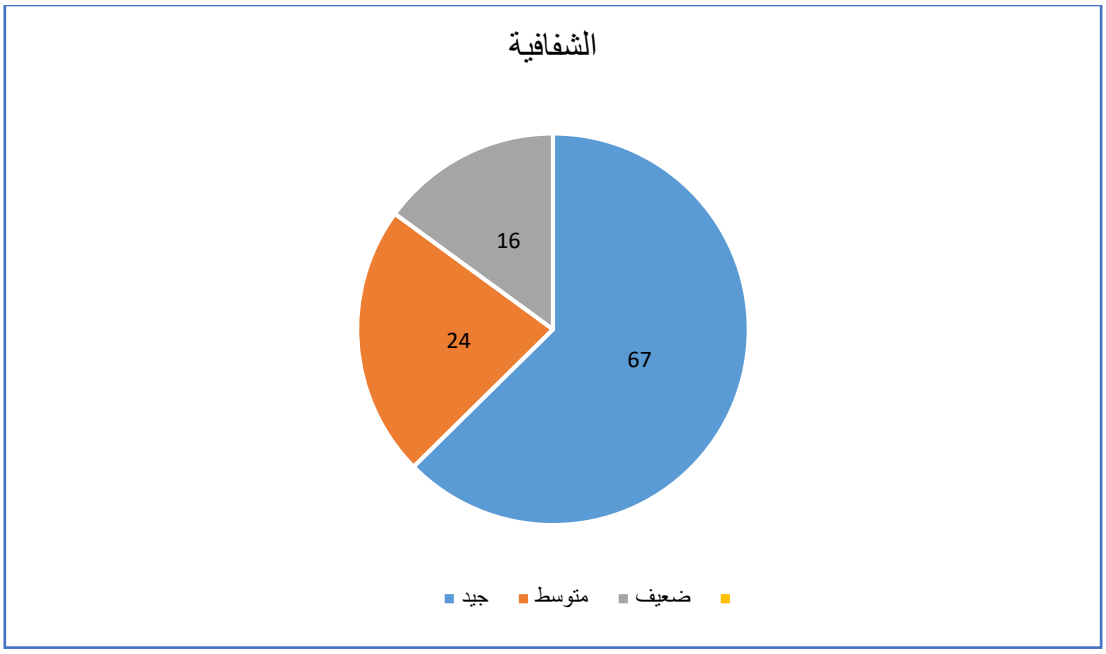
فيما يخص مناطق تركز ضعف البعد التنظيمي فنراه في المغرب أكثر كما سبق أن ذكرنا تحديدا في العاصمة (46%) وفي المنظمات الحقوقية المغربية (50%). أما بالنسبة للتخطيط فنجد الأكثر تعبيرا عن هذا الاحتياج هو المنظمات اللبنانية سواء في الحضر (71.5%) أو في الريف (46.5%) وخاصة المنظمات التنموية (60%). وتشاركهم كذلك المنظمات الحقوقية التونسية الاحتياج للتخطيط (60%) ودخول تونس على هذا المستوى مفهوم بالطبع نتيجة تراث القمع، أما لبنان فيبدو هذا الاحتياج كتعبير عن انتقال قيادات المنظمات من جيل إلى جيل جديد يحتاج لدعم على هذا المستوى. أما البعد الثقافي فيبرز في الأردن بشكل كبير في الحقوقي والتنموي والعاصمة والحضر. وفي تونس في المجال التنموي والثقافي والريف، أما لبنان فالمنظمات الحقوقية والأخرى هي من عبرت أكثر عن هذا الاحتياج. وبالنسبة للمناطق والمجالات فأبرزهم في الاحتياج لتغيير البعد الثقافي هو المنظمات التنموية في المدن (55.5%) والريف (50%).



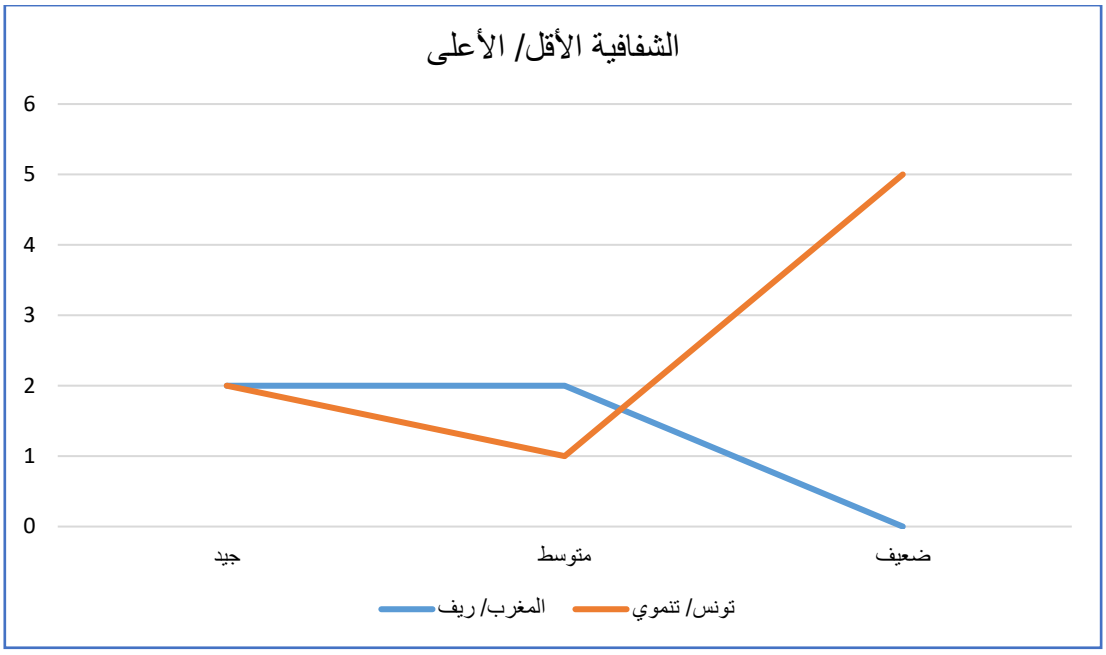
4- كيف تقيمون مستوى الشفافية الداخلية (تداول المعلومات/ والنزاهة) داخل منظمات المجتمع المدني في مجالكم؟

	مجموع	الأردن	المغرب	تونس	لبنان	حقوقية	تنموية	ثقافية	أخرى	عاصمة	حضر	ريف
متوسط	67	15	16	14	22	23	24	8	12	38	23	6
فوق متوسط	24	4	5	8	7	8	6	4	6	17	2	5
أقل من متوسط	16	4	1	9	2	4	8	2	2	6	6	4

من الواضح وجود درجة كبيرة من عدم الارتياح في نظرة المنظمات المختلفة لمستوى الشفافية في قطاعتها المختلفة حيث قيمها حولي الثلثين من المنظمات (62.5%) بأنها متوسطة، بينما رأى (22.5%) أي أقل من الربع أنها جيدة. والأقل كان غير الراضين حيث بلغوا فقط (15%). أعلى معدل رضاء جاء في الحضر بنسبة (74.2%) بينما الأقل رضاءً جاء من جانب المنظمات التونسية بـ(29%). ويبدو على غير المتوقع أن طبيعة المنظمات من حيث مجال عملها ليست عاملا حاسما في هذا الإطار.



من الواضح في إجابات هذا السؤال عدم خروج أي فئات عن السياق العام إلى حالة المنظمات الواقعة في الريف المغربي التي ترى أن مستوى الشفافية جيد بنسبة مرتفعة عن باقي المناطق في الدول المختلفة (50%)، وحالة واحدة نرى فيها حالة عدم رضاء عالية وهي الخاصة بالمنظمات التنموية في تونس حيث جاءت النسبة (62.5%).

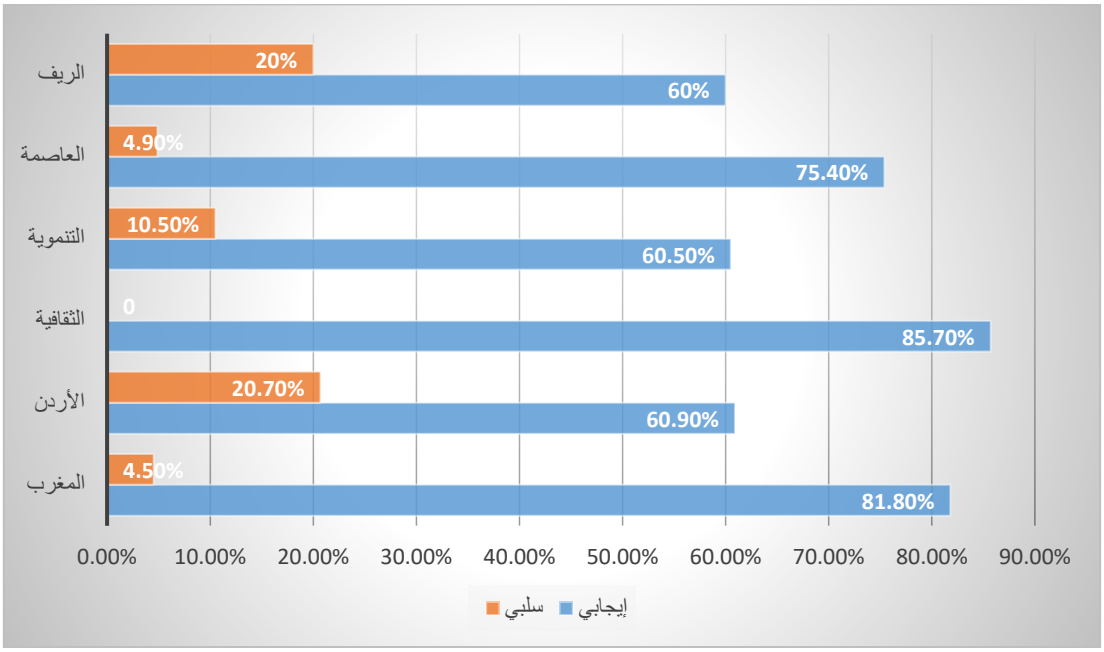


5- كيف تقيمون تأثير الكوادر الشابة التي التحقت بمنظمات المجتمع المدني في مجالكم في السنوات الخمس الأخيرة؟

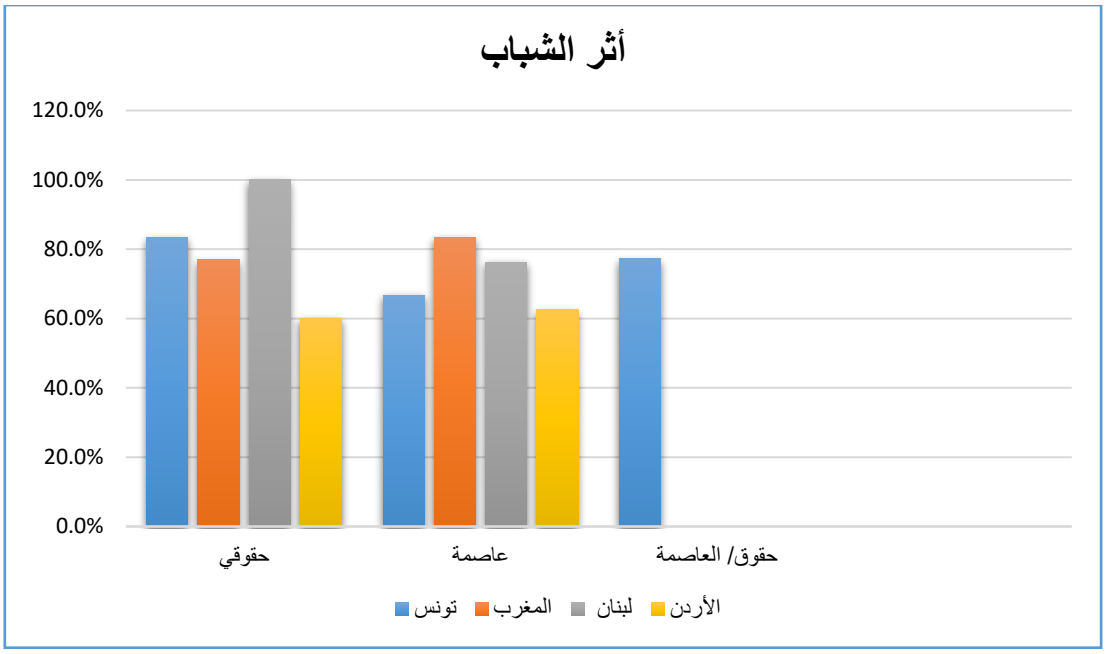
	مجموع	الأردن	المغرب	تونس	لبنان	حقوقية	تنموية	ثقافية	أخرى	عاصمة	حضر	ريف
إيجابي	78	14	18	22	24	26	23	12	17	46	23	9
سلبي	9	5	1	2	1	3	4	0	2	3	3	3
محايد	20	4	3	7	6	6	11	2	1	12	5	3

مثل القادمون الجدد من قلب الحراك المدني الذي شهدته المنطقة العربية في السنوات العشر الأخيرة إضافة واضحة للمنظمات في رأي المبحوثين بنسبة هي (73%)، ولم تختلف هذه الرؤية بالنسبة للدول أو القطاعات أو المواقع الجغرافية المختلفة داخل نفس الدولة. كانت دائما الرؤية الغالبة أن تأثيرهم كان إيجابيا. ولم ترى سوى 20 منظمة من الـ107 أنهم لم يمثلوا إضافة بينما أقل من (8%) رأوا أنه كان لهم تأثير سلبي. تعد المنظمات المغربية الأعلى تقديرا لتأثير هذا الجيل من الشباب بنسبة (81.8%)، بينما من حيث مجال العمل فقد كان تأثيرهم واضحا فيما يخص المنظمات الثقافية (85.7%) وهي أعلى نسبة بين كل الفئات بل أن نسبة من رأوا أن هذه الكوادر الشابة أثرت سلبا بين المنظمات الثقافية هو صفر. وتظل العواصم كذلك الأكثر رضاءً عن هذه الظاهرة.

على الجانب الأخر نرى أن أعلى نسبة لعدم الرضاء عن أداء هؤلاء الشباب جاءت من الأردن (21.7%) لكنها لا تمثل نسبة معتبرة مقارنة بأن (61%) في ذات الدولة رأوه إيجابيا، وهو الحال للمنظمات التنموية فيما يتعلق بمجالات العمل بـ(10.5%). والمنظمات الريفية التي قدرته بـ(20%) وهي أقل نسبة فارق بين الرضاء وعدمه (40%) لصالح من يرون دورهم كان إيجابيا.



تبرز بوضوح هذه النظرة الإيجابية لتأثر الشباب في المنظمات الحقوقية في تونس (18/15) والمغرب (13/10) ولبنان في أعلى نسبة رضاء (5/5) والنسبة الأعلى داخل هذه الفئة هي تلك المتواجدة بالعواصم حيث تبلغ (22/17). قد يكون من الفيد الإشارة لأنه في الحوارات قد تم ذكر نقص الخبرات الإدارية لدى هؤلاء الشباب لكن يبدوا أن ذلك يعوضه تلك الروح التي اتسم بها الحراك وتم نقله من خلال هؤلاء الشباب للمنظمات، كذلك الخبرات العملية والميدانية التي أكتسبها هؤلاء من خلال مشاركتهم واحتكاكاتهم بالمجتمع على أرض الواقع، أضف إلى ذلك تمكنهم من وسائل التواصل الاجتماعي التي لعبت دورا في زيادة مهارتهم بشكل ملحوظ من خلال التفاعل الإلكتروني. كما تظهر هذه النتائج اهتمام الشباب بدرجة كبيرة بالمنظمات الثقافية والحقوقية أكثر من التنموية والأشكال الأخرى من العمل الأهلي.



لا يمكن التعميم على وضع مؤسسات المجتمع المدني في المنطقة ولا حتى على مستوى نفس الدولة بل المجالات المختلفة فكما يظهر من التحليلات هي أقرب لبعضها البعض من الدولة التي ينتمون إليها. فيما يتعلق بوضعية المؤسسات الداخلية، هناك مؤسسات قديمة وفي دول لها تراث في العمل الأهلي تتسم بالاستقرار والعمل الجماعي ويتم اتخاذ القرارات في الجمعية بشكل تشاركي وجماعي بعيدا عن أشكال الاحتكار والتحيز، بينما هناك مؤسسات تواجهها العديد من التحديات على مستوى سير العمل والهياكل التنظيمية وعادة ما تتسم وضعيتها بحالة من عدم الاستقرار.

عنصر العدد والرسالة وطريقة التشكل هي عناصر حاسمة في هذا الإطار. فهناك على سبيل المثال منظمات لديها جمعيات عمومية منتخبة ومجالس تنفيذية وتكون هي الموكلة باتخاذ القرارات. وعلى الناحية الأخرى هناك المنظمات التي تعمل كشركات بمعنى أنها لا تعمل كجمعية بالمفهوم السائد بل تسعى إلى تحقيق الحد الأكبر من الفاعلية والمهنية بهدف إيصال النسبة الأكبر من الخدمات إلى الفئات المستهدفة.

وعلى ضوء ما توصلت له الدراسات هناك ثلاث إشكاليات أساسية يجب التعامل معهم على مستوى المنظمات في المنطقة وهي:

- **تطوير هياكل التنظيمية الداخلية وتفعيل آليات الديمقراطية الداخلية من حيث الهياكل وعمليات اتخاذ القرار.**
- **التنظيم وتوضيح الأدوار والتنسيق فيما بين الأقسام، والمؤسسات المختلفة.**
- **صياغة الرؤى والأهداف بشكل تشاركي يدمج المستفيدين من عمل المنظمات أيضا وتطوير آليات اللامركزية في اتخاذ القرارات.**

ترى بعض المنظمات أن قوتها تكمن في قدراتها على إحداث تغيير، مثل غرس قيم العمل التطوعي أو غرس أفكار في المجتمع مثل أفكار الحرية والديمقراطية أو العدالة أو كمناهضة للتطرف والإرهاب، وهو ما يعد في رأيهم أهم خدمة للمجتمع، في حين ترى بعض المنظمات الأخرى أن قوتها تكمن في تفردها، أي قيامها بتبني أحد القضايا منفردة دون أن تتطرف لها أي من الجمعيات أو المنظمات الأخرى.

يمكننا في ضوء ما سبق تحديد عدة نقاط للقوة في مؤسسات المجتمع المدني في المنطقة:

- **العنصر البشري وغلبة الشباب داخل المؤسسات.**
- **الإيمان بالعمل التشاركي.**
- **زيادة الاعتماد على التطوع وربطه بكون التنظيم ذو طابع مدني.**
- **وجود علاقة جيدة وقوية مع المستفيدين المباشرين وغير المباشرين.**
- **وجود علاقات جيدة مع البلديات، والعمل في المناطق أكثر تهميشا.**

- **ارتفاع القدرة على التشبيك محليا وإقليميا ودوليا في أحيان كثيرة.**
- **قدرتها على إحداث التواصل بين المتخصصين في الداخل والخارج، مما ينعكس إيجابا على القضايا التي يعملون عليها فتتحقق الاستفادة القصوى للفئات المستهدفة من ناحية، ومن ناحية أخرى يؤدي ذلك لتعزيز قبول التنوع والتعددية.**
- **زيادة الاحترافية وسرعة الاستجابة في إنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها سواء كانت تنموية، حقوقية، ثقافية أو غير ذلك، وهو ما يمكنها من تقديم المشورة المبنية على الدراسات إلى المستفيدين من أعمال تلك المنظمات.**
- **انتشارها سواء كان جغرافي في مدن ومناطق عديدة، أو من خلال الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي من أهم عناصر قوة المنظمة. وقد رأت بعض المنظمات الأخرى أن قربها وتفاعلها مع جمهورها المستهدف وقدرتها على إحداث الفارق معهم يمثل أهم عناصر القوة تلك.**

وأشارت المنظمات المغربية لعدد من عوامل الضعف داخل المؤسسات والتي قد تحتاج لتطوير ويعتبر أحد أهم هذه العوامل:

- **العامل المالي المتمثل في ضعف التمويل وما يترتب عليه من صعوبات إدارية ولوجستية. خاصة التمويل الذي يفتقر للاستدامة. ويتزامن أيضا مع أوضاع اقتصادية ومعيشية صعبة مما يؤثر على قدرة العاملين بالمنظمات ويضعف من ثقافة التطوع.**
- **إلى جانب ذلك نجد العامل المرتبط بضعف الالتزام من جانب العاملين داخل هذه المؤسسات.**
- **نقص الخبرة بالعمل الاجتماعي وهي تحتاج دائما لتنشيط الموارد البشرية وتعزيز ونشر ثقافة التطوع.**
- **قصور في تقديم رؤئ بديلة قد تكون أكثر فعالية، بالإضافة إلى ضعف التسويق والاتصال.**

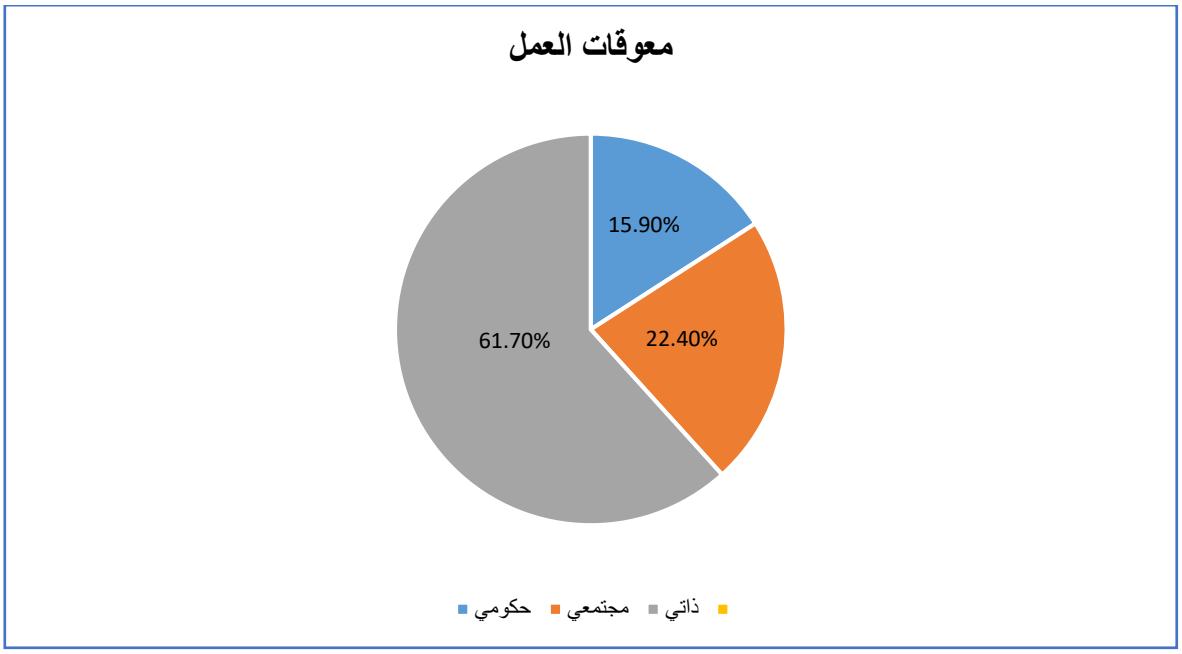
وهناك منظمات من حيث الشكل التنظيمي تطورت لتصبح أكثر أفقية، أي أن توزيع المهام والمسئوليات يتم بشكل متساو بين أعضائها وليس بالطريقة الهرمية المعتادة. إلى جانب ذلك هناك مثال على المنظمات وهو الشبكة القائمة على العضوية، والتي لديها أعضاء في دول عربية مختلفة. هناك أيضا المنظمات التي تبني هيكليتها على البرامج، والمجلس الإداري يعتبر المسؤول الأول عن السياسات. وهناك أيضا المجموعات ذات نظام القيد تشاركي وتطوير العمل تدريجي وتشاركي، والتي تتفاعل فيما بينها أفقيا، وتعتمد على الشراكات للمؤسسة. هذا التعدد يمكن أن يمثل مصدرا للثراء في التجارب ومصدر لخبرات يمكن أن تطور مؤسسات العمل الأهلي في المنطقة.

ثانيا: تأثير السياق على عمل المنظمات

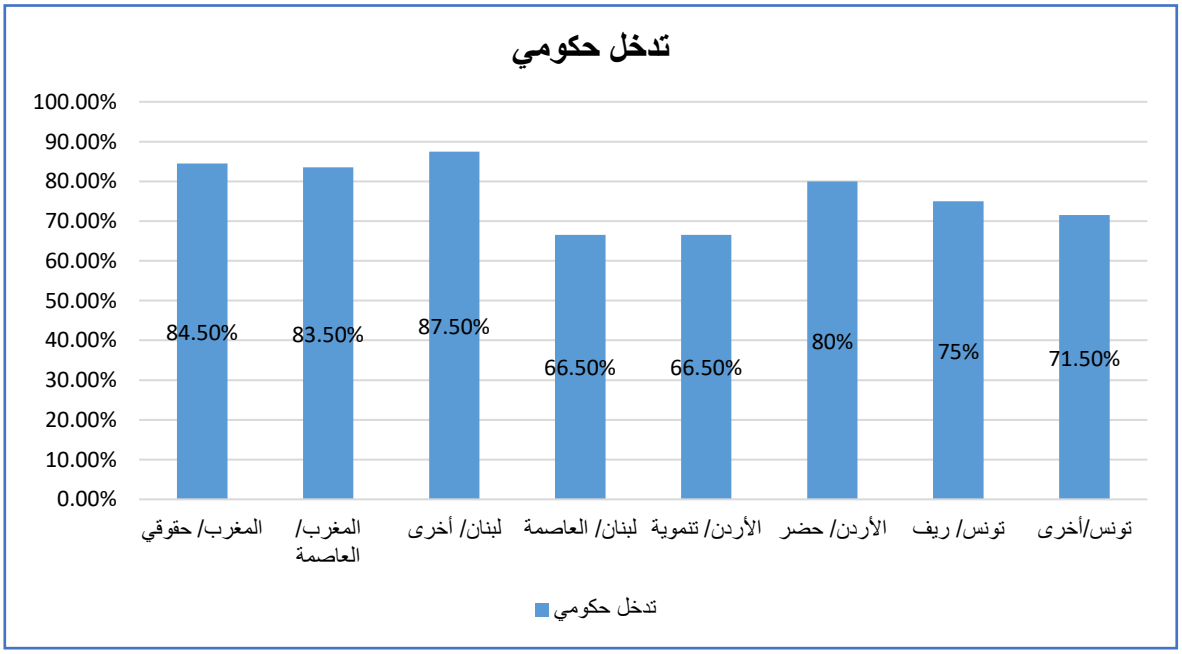
6- ما هي أكبر مشكلة تواجه عمل المنظمة في مجالكم من جانب البيئة المحيطة/ أهم المعيقات الخارجية المؤثرة في عمل منظمتكم؟

	مجموع	الأردن	المغرب	تونس	لبنان	حقوقية	تنموية	ثقافية	أخرى	عاصمة	حضر	ريف
التدخل الحكومي	17	6	3	1	7	6	7	1	3	11	4	2
عدم تفاعل المجتمع	24	4	5	11	4	7	7	6	4	13	7	4
عدم التعاون بين المنظمات	66	13	14	19	20	22	24	7	13	37	20	9

ترى معظم المنظمات وبدرجة عالية تتجاوز الـ(60%) أن الخلل الأساسي في السياق العام ذاتي ومجتمعي، وأن التدخل الحكومي رغم ما جاء عنه في اللقاءات المباشرة –رغم أهميته– يمكن التغلب عليه في حل تحقيق درجة أعلى من التعاون بين المنظمات وتفاعل أكبر مع المجتمع، وهو في حد ذاته انعكاس لضعف القدرات التي سبق الإشارة لها في الاحتياجات المؤسسية. وتعد أكثر دولة ترى أن التدخل الحكومي له شأن في إعاقة عمل المنظمات هي الأردن بنسبة (26%) مع التأكيد أنه يظل أقل كثيرا من رؤيتهن لعدم تعاون المنظمات كعامل حاسم. كذلك المؤسسات الثقافية تشكو بشكل واضح من عدم تفاعل المجتمع بنسبة تصل إلى (43%) لقارب السبب الرئيسي من عدم تعاون المنظمات بنسبة 50%. أما تونس فتعتبر التدخل الحكومي أقل بكثير من باقي العوامل بنسبة لا تصل لـ(3.5%). لكن يمكن هنا التأكيد أنه بالعودة للأبحاث المكتبية التي تناولت دولا أخرى مثل سوريا ومصر واليمن والعراق، أن هذه الوضعية ليست حالة عامة في المنطقة، حيث أنه في رأي معظم الحالات الأخرى التدخل الحكومي خاصة في الحالة المصرية والسورية هو المعوق الرئيسي.



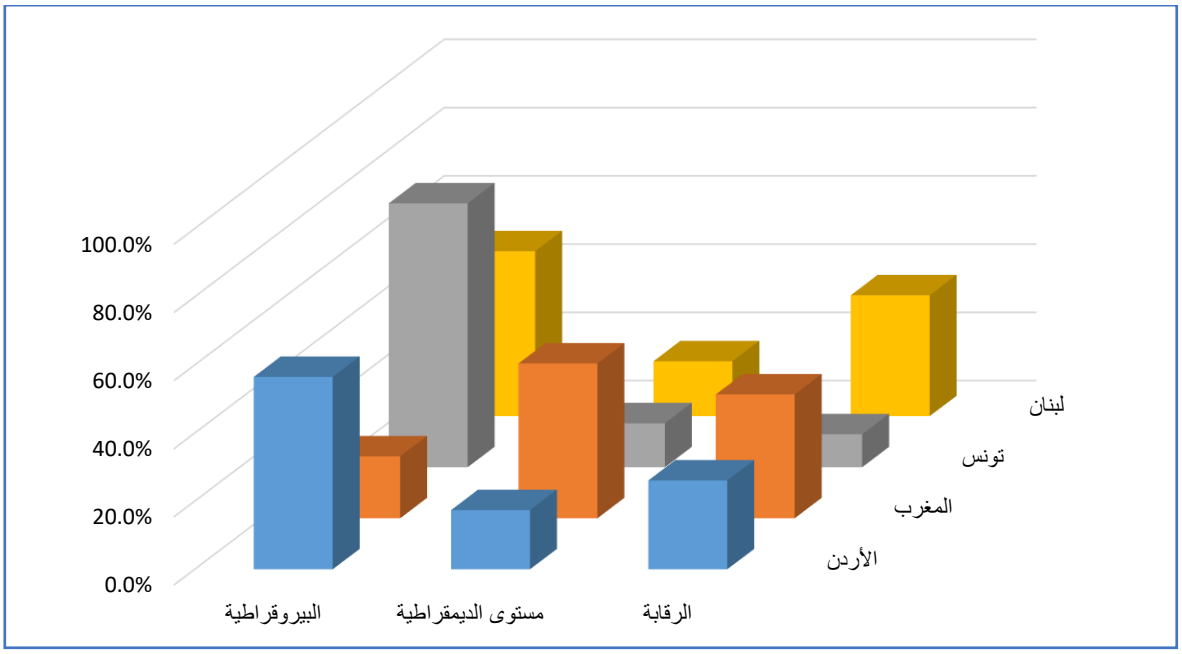
لا توجد هنا حالات مختلفة للسياقات المختلفة لكن يمكننا تبين أن النسبة الأكبر في الأردن الذين أشاروا للتدخل الحكومي تأتي من المنظمات الثقافية (33.5%) وتلك الواقعة في العاصمة (31.5%) بينما في تونس تختفي تماما شكوى التدخل الحكومي في غير المنظمات الحقوقية. بينما من أعلى نسب الإشارة لعدم تعاون المنظمات كمعوق رئيس للعمل الأهلي المنظمات اللبنانية التي تعمل في مجالات أخرى غير الثقافة والتنمية والحقوق حيث بلغت النسبة (87.5%) المنظمات اللبنانية الواقعة في العاصمة بنسبة (66.5%). بينما ترتفع هذه النسبة في المغرب كذلك في المنظمات الحقوقية (84.5%)، وفي العاصمة بنسبة (83.5%).



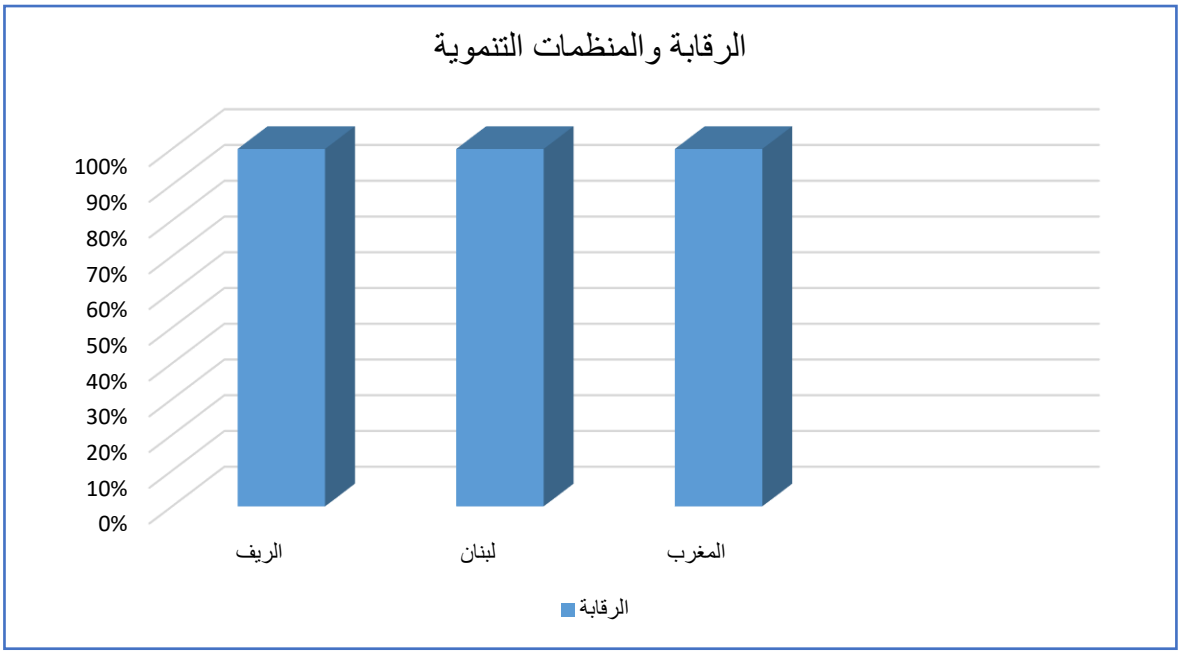
7- من الجانب الحكومي، ما هي أهم مشكلة في التعامل بينه وبين المنظمات؟

	مجموع	الأردن	المغرب	تونس	لبنان	حقوقية	تنموية	ثقافية	أخرى	عاصمة	حضر	ريف
البيروقراطية	56	13	4	24	15	17	18	9	12	37	15	4
مستوى الديمقراطية	23	4	10	4	5	11	4	1	7	9	10	4
ممارسة الجهات المنوط بها التعامل مع الجهات	28	6	8	3	11	7	16	3	2	15	6	7

أهم مشكلة في رؤية المنظمات خلال تعاملهم مع مؤسسات الدولة كل في بلده هو البيروقراطية وصعوبة الإجراءات الحكومية، ولكنها بنسبة (52.5%) خاصة في الحالة التونسية، والمنظمات التنموية، والعواصم. أما الممارسات الرقابية المباشرة فيعتبرها (26%) المشكلة الرئيسية أكثرها في المغرب والمنظمات الحقوقية والمنظمات المتواجدة في الحضر. أما مستوى الديمقراطية في الدولة فيعتبره فقط (21.5%) المشكلة الأساسية في العلاقة مع الدولة خاصة في لبنان، المنظمات التنموية والعاصمة. المنظمات الثقافية لا ترى مشكلة في مستوى الديمقراطية في الدول محل البحث حيث لم تتجاوز نسبة أصحاب هذه الرؤية (7.7%). بينما لا تشكو المنظمات التونسية من الرقابة حيث لم يعبر عن الانزعاج من هذا العامل سوى (9.7%). أما المنظمات الأخرى فهي لا تعاني هي الأخرى من هذه الرقابة (9.5%). من الواضح أن المغرب خارج السياق العام حيث ترى المنظمات العاملة فيها أن أكبر مشكلة هي نقص الديمقراطية (45.5%) بفارق (9%) عن المشكلة التالية وهي الرقابة من وجهة نظرهم. كما يظهر أن موضوع الرقابة في لبنان يمثل مشكلة كبيرة بنسبة (35.5%) أقل فقط بـ(13%) من البيروقراطية السبب الأول في رأيهم.



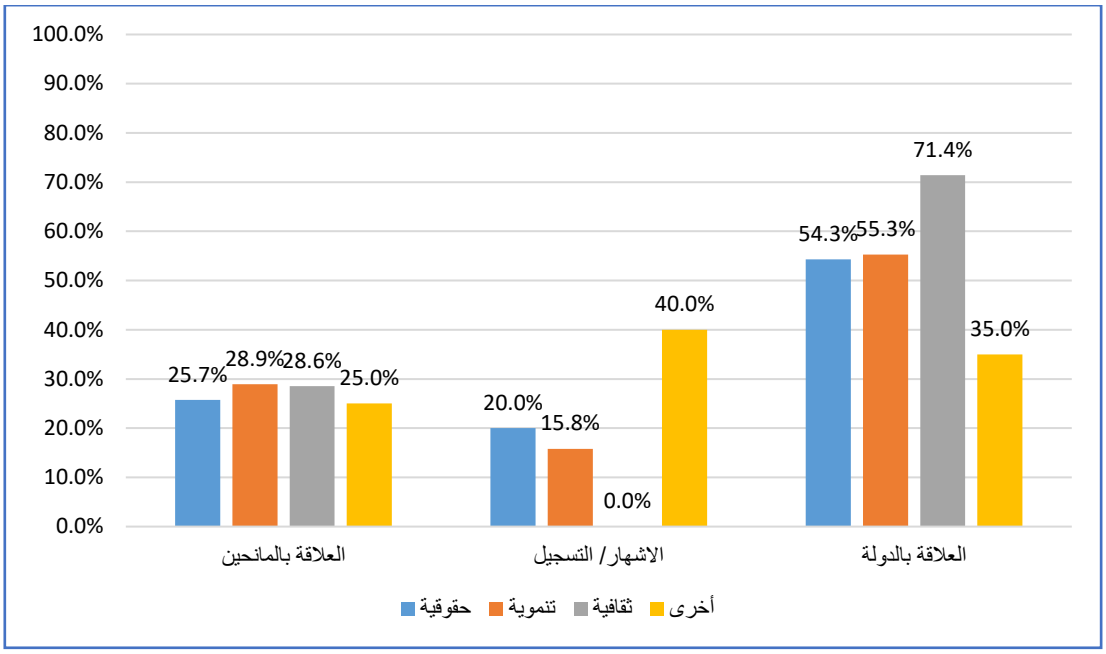
على مستوى الرقابة يظهر أن أكثر مناطق تعاني منها هي المنظمات التنموية، في كلا من الريف (60%) ولبنان (53.5%) والمغرب (66.5%) وهو بطبيعة عمل هذه المنظمات قد يشير إلى خلل واضح في الشفافية في أحد طرفي المعادلة. العينة الوحيدة التي ركزت على نقص الديمقراطية كخلل أساسي كانت المنظمات الأخرى العاملة في الريف (66.5%) ويشير ذلك إلى ممارسات من السطات المحلية تجاه المنظمات العاملة فيها قد تكون أكثر قمعا من المنظمات الأكثر بروزا على السطح في العاصمة أو الحضر. وأخيرا يبدوا ان البيروقراطية لا يعاني منها أي من المنظمات في المغرب عدى الحقوقية حيث لم يعتبرها أي من المنظمات التنموية أو الثقافية أو الأخرى عن وجود أي مشاكل في هذا الصدد.



8-ما أهم النقاط التي تحتاج للمراجعة في قانون الجمعيات في دولتكم لتطوير عمل المجتمع المدني؟

المواد/ الفصول المنظمة	مجموع	الأردن	المغرب	تونس	لبنان	حقوقية	تنموية	ثقافية	أخرى	عاصمة	حضر	ريف
للعلاقة بالجهات المانحة	29	7	9	7	6	9	11	4	5	14	9	6
لتسجيل وإشهار المؤسسات	21	3	3	3	12	7	6	0	8	13	6	2
للعلاقة مع الحكومة	57	13	10	21	13	19	21	10	7	34	16	7

يبدو أن مواد تسجيل وإشهار المنظمات لا تمثل مشكلة كبيرة في الدول محل البحث (19.5%) أما أكبر مشاكل القانون في تلك المواد/ الفصول التي تنظم علاقة الحكومة بالمجتمع المدني (53.5%). أما المواد/ الفصول التي تنظم علاقة المجتمع المدني بالجهات المانحة فليست كما يدعي من يهاجمون المجتمع المدني هي الشغل الشاغل لهذه المنظمات إذ تأتي في المرتبة الثانية بـ(27%) أي بفارق فقط (9%) عن مواد الإشهار، وبفارق كبير عن المواد المتعلقة بالعلاقة مع الدولة حوالي (26%). لكن يبدو في الحالة المغربية أن هناك مشاكل تتعلق بمواد التمويل (41%) وفي لبنان تبرز بعد التطورات الأخيرة مشكلة التسجيل/ الإشهار (38.5%) بفارق فقط حوالي (3%) عن المشكلة الأكبر المتعلقة كما سبق الإشارة للمواد المنظمة لعلاقة المنظمات بالدولة. أما المنظمات الثقافية فلا تعاني من مشكلة الإشهار/ التسجيل حيث لم تعبر أي منظمة عن مشكلة مع المواد المرتبطة بهذا الموضوع.



تظهر نتائج هذا السؤال على مستوى علاقات عناصر العينة ببعضها عدم وجود تركز في إجابات فئات معينة لمشكل تخص المواد المتعلقة بالتمويل أو التسجيل، بينما على مستوى المواد/ الفصول التي تنظم العلاقة بين المنظمات والدولة فيرى فيها مشاكل حوالي ثلثي العينة في: الأردن/ تنموي– الأردن/ العاصمة– تونس/ العاصمة– حضر/ تنموي– حضر/ ثقافي– ريف/ أخرى. بينما ترتفع أكثر من هذه النسبة في المنظمات التنموية في تونس (87.5%) وكذلك الثقافية في ذات الدول (77.8%) وهي ذاتها النسبة فيما يخص المنظمات الثقافية في العاصمة، أما في ريف الأردن فجأت النسبة الأعلى بـ(100%) ويظهر الجدول التالي المناطق التي لا تعاني من أي مشاكل في القانون فيما يخص كل بعد من الأبعاد الثلاثة المرتبطة بالتمويل والإشهار والعلاقة بالحكومة.

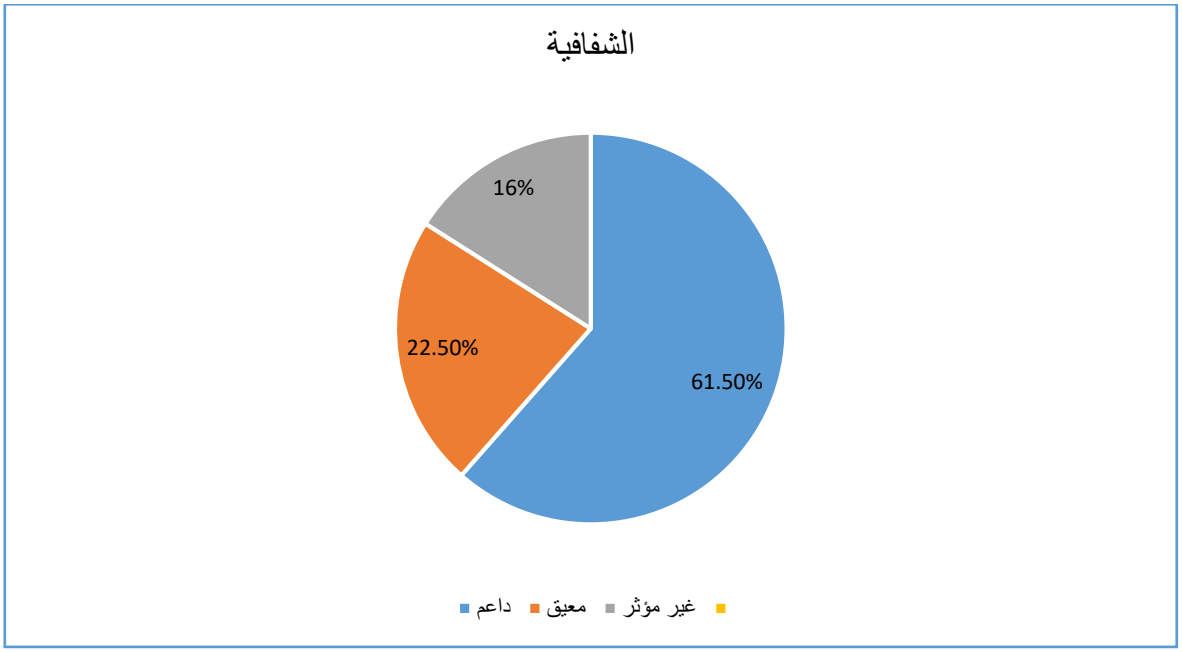
الدولة	الأردن	المغرب	تونس	لبنان
عاصمة		**أخرى**		**ثقافي**
حضر		**ثقافي**		
ريف	**حقوقي**	**أخرى**	**تنموي**	**حقوقي**

المواد/ الفصول التي تنظم علاقة المجتمع المدني بالجهات المانحة
المواد/ الفصول الخاصة بتسجيل وإشهار المؤسسات
المواد/ الفصول التي تنظم علاقة الحكومة بالمجتمع المدني

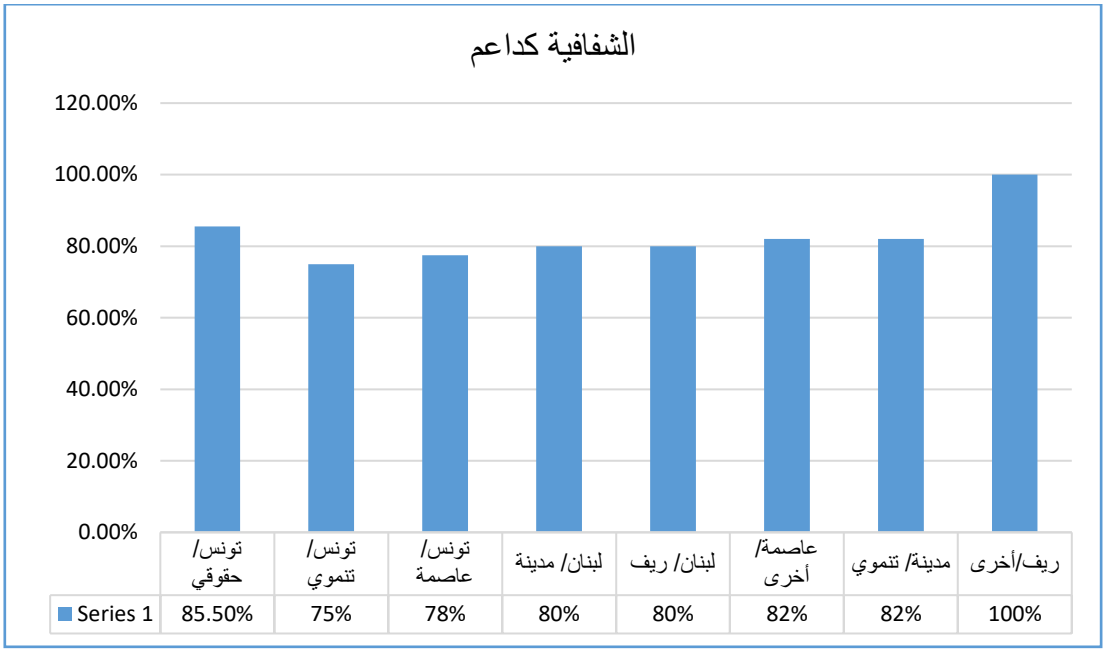
9-فيما يخص مستوى الشفافية (تدول المعلومات والنزاهة) في تأثيره على عمل مؤسسات/ جمعيات المجتمع المدني هل هو؟

	مجموع	الأردن	المغرب	تونس	لبنان	حقوقية	تنموية	ثقافية	أخرى	عاصمة	حضر	ريف
داعم	65	10	11	23	21	21	23	8	13	40	18	9
معيق	24	8	6	5	5	8	10	1	5	12	8	3
غير مؤثر	17	5	4	3	5	6	5	4	2	9	5	3

يرى معظم المبحوثين مستوى الشفافية في الدولة داعما لعمل المنظمات بنسبة (61.5%)، بينما تراه معيق لعمل المنظمات نسبة تصل لـ(22.5%) أما من يرونه غير مؤثر فنسبتهم (16%) الأعلى فيمن يرونه داعم تأتي في تونس (74%) والمنظمات الأخرى (65%) وتلك العاملة في العواصم (65.5%). أما لمن يرونه معيق فالأغلبية في الأردن (35%) والمنظمات التنموية بنسبة (26.5%) والعاملة في الحضر (26%). ويبدو أن المؤسسات الثقافية لا ترى إشكالية في الشفافية وتأثيرها بدرجة كبيرة حيث لم يعبر عن أنه معيق منهم سوى فقط (7.5%).



من يرون أن مستوى الشفافية في سياق عملهم داعم لتطور وعمل المجتمع المدني يتركزون بشكل كبير في تونس خاصة المنظمات الحقوقية (85.5%) والتنموية (75%) والعاصمة (77.5%) وكذلك في لبنان بنسبة (80%) في المدينة والريف. كما ترتفع بنسبة (82%) في العاصمة/ أخرى وحضر/ تنموي. وتسجل أعلى نسبة في ريف/أخرى بنسبة (100%). بينما تختفي أي فئات على مستوى رؤية مستوى الشفافية كمعيق للعمل الأهلي أو غير مؤثر.

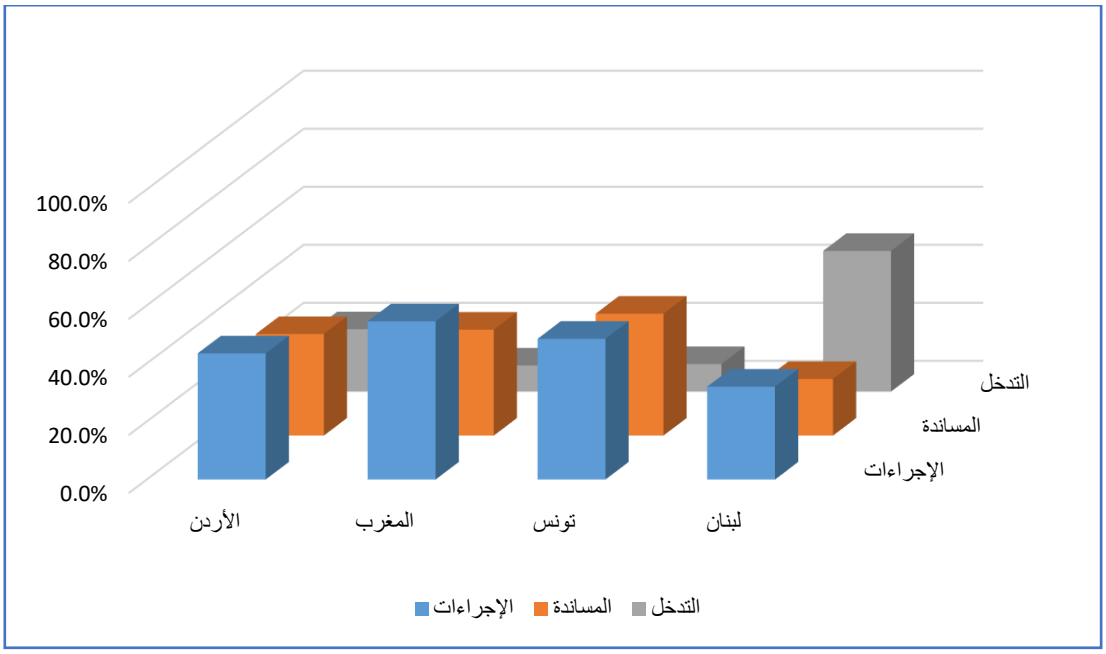


10- في تعاملكم مع المنظمات الشريكة الدولية ما هي أهم المشكلات؟

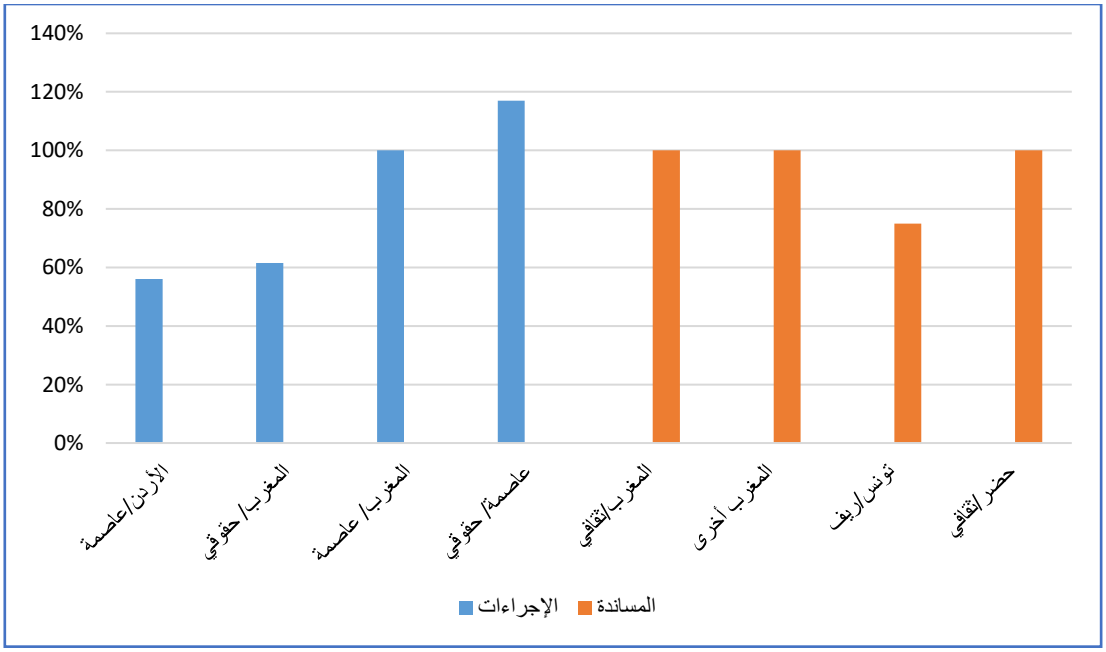
	مجموع	الأردن	المغرب	تونس	لبنان	حقوقية	تنموية	ثقافية	أخرى	عاصمة	حضر	ريف
الإجراءات والتعقيدات الإدارية	47	10	12	15	10	17	20	3	7	30	13	4
ضعف المساندة والدعم عند الحاجة	35	8	8	13	6	10	11	8	6	16	12	7
التدخلات وعدم القدرة على فهم سياق العمل	25	5	2	3	15	8	8	3	6	15	6	4

بلا شك من خلال هذه النتائج يمكننا دحض مقولة التدخل الأجنبي من خلال التمويل، حيث لم يشكو من تدخله سوى (23.5%) كما أن نسبة معتبرة تلوم عليه عدم التدخل عند الحاجة (32.5%)، بينما طول الإجراءات والتعقيدات وكما وصف في التفاصيل التي جاءت في بعض اللقاءات المباشرة "عدم شفافية مسارات التمويل ووضوحها" فقد عبرت الأغلبية أن هذه هي المشكلة الرئيسية في التعامل مع المنظمات الشريكة (44%).

بمكننا الإشارة هنا إلى أن الحالة التونسية تشير لارتفاع ملحوظ في الشكوى من الإجراءات لعلها بسبب حداثة المجتمع المدني فيها بعد سنوات الانغلاق وعدم اعتيادهم على مثل هذه الإجراءات حيث بلغت (48.5%) كما عبرت المنظمات التونسية عن نسبة مرتفعة فيما يخص عدم المساندة (42%). والمغرب هي الأعلى من حيث الشكوى من الإجراءات (48.5%) والأقل في الشكوى من التدخلات (9%). بينما أكثر من يعاني من تدخلات المنظمات الأجنبية الشريكة في العمل فهي المنظمات اللبنانية (48.5%) أما فيما يخص الإجراءات فأعلى نسبة جاءت في المنظمات التنموية (51.5%)، أما المنظمات الثقافية فكانت ضعف المساندة هي الأعلى ما بين مجالات عمل المؤسسات (57%). جغرافيا فالعواصم كانت الأعلى من حيث مشكلة الإجراءات (49%) والريف فيما يخص المساندة (46.5). أما على مستوى المنظمات الثقافية فكانت من بين أنواع المنظمات الأقل في الشكوى من الإجراءات (21.5%) والمنظمات المتواجدة في العاصمة الأقل فيما يخص ضعف المساندة (26%).



نجد تركز للشكوى من الإجراءات في العاصمة والمنظمات الحقوقية فالمنظمات العاملة في العاصمة الأردنية عبرت عن ذلك بنسبة (56%) وفي العاصمة المغربية (61.5%)، كذلك المنظمات الحقوقية في المغرب (100%). نجد (59%) من المنظمات الحقوقية المتواجدة في العواصم قد عبرت عن نفس الإشكالية. أما ضعف المساندة فنرها بارزه في المنظمات الثقافية في المغرب (100%) والمنظمات الأخرى في المغرب بنفس النسبة. وفي الريف التونسي (75%) والمنظمات الثقافية العاملة في الحضر (100%). بالنسبة للشكوى من التدخل في العمل فلا توجد منظمات قد عبرت عن ذلك بشكل بارز، لكن البارز كان غياب هذه الشكوى فيما يخص المنظمات الثقافية في الحضر، وفي تونس في الريف والحضر، والمنظمات التنموية فيها. والمغرب عاصمة وريف. وفي المغرب كذلك كافة أنواع المنظمات عدا الحقوقية لم تشر لهذه الشكوى.



أكدت العديد من المنظمات محل الدراسة على أهمية بناء علاقات استراتيجية مع الجهات المانحة وأن تكون قائمة على ترابط وتبادل وشراكة وليست علاقة تمويل أحادية الجانب فقط، بمعنى ألا يكون هناك طرف يمول وأخر يعمل على صرف التمويل فقط دون تبادل خبرات وشراكة. وجود علاقات جيدة معهم ووجود دعم مالي في بعض الأحيان ولكنه يبقى غير كاف.

بالنسبة للعلاقات مع المجتمع المستهدف، فتوصف بكونها علاقات طيبة ومستقرة وبكون هناك ترحيب وتيسير من قبل المجتمع المستهدف، وعلاقة تشاركية وتبادلية، وقائمة على التعلم المتبادل، إلى جانب ذلك، كما يمثل المستفيدين قوة يعتمد عليهم لتعزيز عمل المنظمة وتدعيم أواصر الثقة بينها وبين الجماهير المستهدفة.

وعلى مستوى علاقاتنا بالمجتمع ككل فتم الإشارة لكون العلاقة قائمة على العديد من التسهيلات والمساعدات في بعض الأحيان ولكن في المجمل هي علاقة جيدة ولا تتسم بالصراع أو الرفض. بينما على الناحية الأخرى هناك بعض التحدي في العلاقة مع النشطاء على سبيل المثال في حالة المنظمات النسائية والتي أشارت لكونها لا تتلقى دعم من النشطاء الرجال على سبيل المثال. أن هناك شق تصادمي للعلاقة بين المنظمات والمجتمع، خاصة تلك المنظمات التي تعمل على قضايا لا تلقى قبولا مجتمعيا واسعا من بعض الفئات. وتضيف المنظمات في الحالة اللبنانية فيما يخص علاقتها بالمجتمع ككل، بأنها على الرغم من كونها إيجابية إلا أنها تنطوي على بعض التحديات والتي ترجع لانتشار الثقافة الطائفية السياسية والتي لا تساهم في الوصول لكافة مكونات المجتمع.

فيما يخص العلاقة مع النشطاء في آخر 7 سنوات، فتوصف بكونها مساحة للاستفادة من الخبرات والتجارب. وتشير المنظمات لوجود بعض المحاولات للتشبيك والتي تتسم أحيانا بكونها مجدية وجيدة بوجود قدرة عالية على التنسيق والاستقطاب والتفاعل فيما بينهم.

بالنسبة لأهم الفرص المتاحة خلال السنوات السبع الماضية، تشير المنظمات إلى أن الربيع العربي كان فرصة جديدة لبناء قدرات الحركات الاجتماعية، فقد برزت قضايا مثل حقوق العمال المهاجرين واللجوء وأوضاع وحقوق النساء والتعليم في النزاعات المسلحة وبناء السلام وقضايا مثل حرية التعبير والتظاهر ومنع التعذيب، فهم يرون أن هذه كانت فرصة تاريخية أمام تعزيز حقوق الإنسان وتقوية السجال الفكري وإدماج البعد الحقوقي في كل عمليات الانتقال الديمقراطي. إلى جانب الفرص المتعلقة بعمل شراكات مع مؤسسات دولية مختلفة، والعمل والتنسيق مع منظمات مجتمع مدني محلية إقليمية. وظهر خلال الربيع العربي هيئات ولجان تشكلت لوضع أو تغيير دساتير قوانين ما، أو لتقصي الحقائق حول أحداث ما، أو لإدارة عملية المرحلة الانتقالية وكلها مثلت فرص للتفاعل لمنظمات المجتمع المدني في المنطقة، بل أن التواصل معها كان عابر لحدود الدول في المنطقة. كما تمحورت أهم الفرص المتاحة خلال السنوات

السبع الماضية، حول وجود شراكات مع منظمات لها تجربة في الميدان، وأيضا الحصول على ورش تدريبية وتكوينية لأعضاء المنظمة وهو ما يساهم في بناء كوادرهم. كما مثلت هذه المرحلة اتساعا في مساحة العمل ورفع معدلات الإنجاز وتطويرها مما كان له الأثر الإيجابي على المخرجات، بالإضافة إلى ذلك، تم زيادة عمل المشاريع المتعلقة بعمل المنظمات، وازدياد أعداد الشباب المتطوعين، وازدياد العمل المشترك مع المؤسسات والمنظمات الدولية، بالإضافة إلى ارتفاع نسبة عمل المشاريع التطوعية وخاصة في المناطق الأقل فقرا، وقد نتج عن ذلك تم تطوير عمل المؤسسات في تلك المناطق.

أما المعوقات التي تمت الإشارة لها من قبل المنظمات كما يلي:

أولا: ضعف الالتزام والانضباط من قبل المتطوعين، والقادمون الجدد بروح الميادين وضعف ثقافتهم المؤسسية وغلبة الطابع المتمرد لديهم.

ثانيا: التعرض للمضايقات والتعجيزات فيما يتعلق بالإجراءات الإدارية مثل صعوبة الحصول على الترخيص للأنشطة وغياب الدعم من السلطات، وهو ناتج عن ضعف قبول عدد من الأطراف المحسوبة على السلطات لدور المنظمات، وهو ما ينتج عنه عقبات عديدة. بالإضافة إلى المعوقات التي تضعها الأجهزة الأمنية نتيجة العمل بقانون الطوارئ في عدة دول أو في ظل الحرب على الإرهاب والتي كثيرا ما تكون معيقة لتنفيذ المشاريع وتحقيق الأهداف.

ثالثا: إشكالية ضعف التمويل، والمعوقات التنظيمية على مستوى الهياكل التنظيمية وتداخل المهام. بالإضافة إلى ذلك ضعف الدعم المالي والفني الحكومي ونقص الخبرات والكفاءات، وهي عوامل تؤدي إلى صعوبة تلبية كافة الأعمال.

أشارت المنظمات لأن المعوق الأكبر كان إشكالية تعثر الانتقال الديمقراطي بسبب الحروب الأهلية مثلا (في ليبيا وسوريا واليمن) وما تلا ذلك من اشتداد النزعات العنصرية والانفصالية والقبلية والعشائرية والتي أضحت عائقا في العمل بمجال حقوق الإنسان في العالم العربي. وقد أدت هذه الظروف لفرض أولويات جديدة أصبحت تمثل عبئا على المنظمات، فعلى سبيل المثال النزوح السوري والذي خلق أولويات جديدة أمام منظمات المجتمع المدني في لبنان كالإغاثة وتقديم الخدمات الصحية.

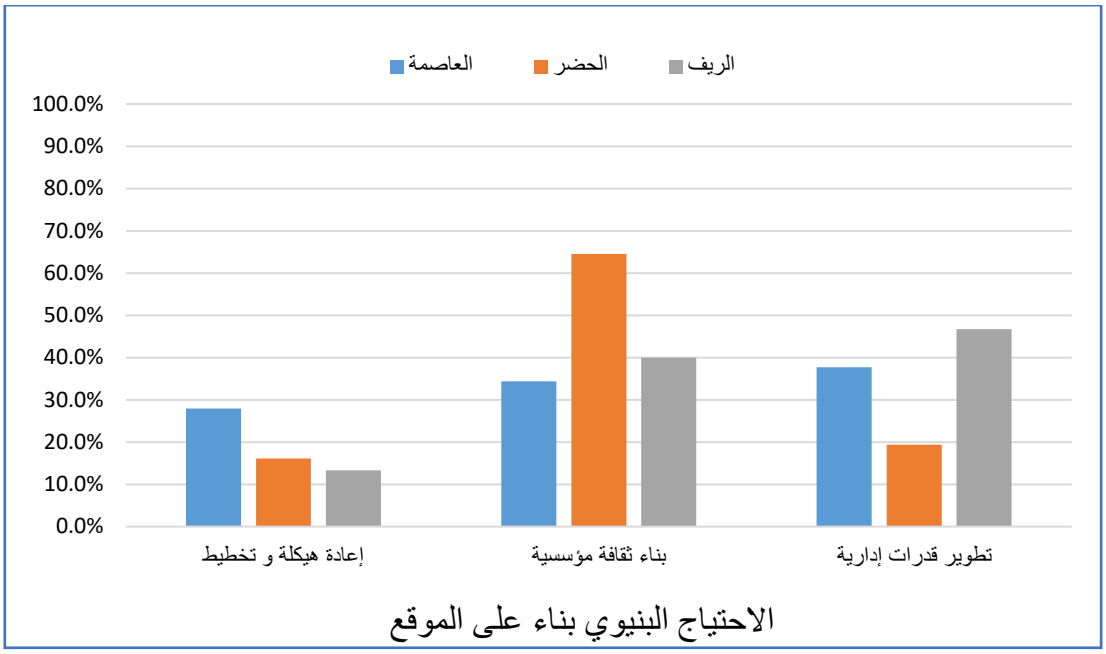
ثالثا: الاحتياجات المؤسسية

11- على مستوى البنية:

	مجموع	الأردن	المغرب	تونس	لبنان	حقوقية	تنموية	ثقافية	أخرى	عاصمة	حضر	ريف
إعادة الهيكلة والتخطيط المؤسسي	24	6	4	5	9	7	9	5	3	17	5	2
الثقافة المؤسسية داخل المؤسسات	46	8	11	16	11	20	15	2	9	21	20	6
تطوير القدرات الإدارية	37	9	7	10	11	9	14	7	7	23	6	7

ما زال، كما جاء في بداية الاستبيان، تمثل قضية تطوير القدرات المؤسسية ضرورة ملحة للمنظمات في المنطقة، سواء على المستوى الإداري (34.6%) أو على مستوى الثقافة السائدة داخل هذه المنظمات (43%) بالطبع كما يظهر من اللقاءات موضوع الثقافة مرتبط بشدة بدخول مجموعات شبابية جديدة مع الحراك تعتبر هذه المنظمات هي بداية حياتها العملية، وتعتبر العمل فيها سواء تطوعيا أو مهنيا استمرا لنضالهم في الحراك، وهو ما يتعارض في أحيان كثيرة مع متطلبات المهنية والاحتراف وبيئة العمل. بينما تبدوا الحاجة لتطوير البعد المؤسسي أقل احتياجا من جانبهم حيث عبر عن هذا الاحتياج فقط (22.4%).

أكثر الدول عبرت عن احتياج يتعلق بالهيكلة هي المنظمات اللبنانية (29%) بينما تونس هي الأكثر فيما يخص بعد الثقافة المؤسسية (51.5%) وأخيرا الأردن كانت الأكثر تعبيرا عن التطوير الإداري (39%). نرى معظم المنظمات الحقوقية والتنموية تعبر عن احتياج أكثر لتطوير الثقافة المؤسسية (55.5%) و (39.5%). أما الثقافية فكان احتياجها أكثر لتطوير القدرات الإدارية (50%). جغرافيا فالحضر هي أعلى فئة طالبت بتطوير البعد الثقافي (64.5%) بينما الريف والعاصمة كانا أكثر ميلا للاحتياج لتطوير القدرات الإدارية (46.7%) و(37.7%).

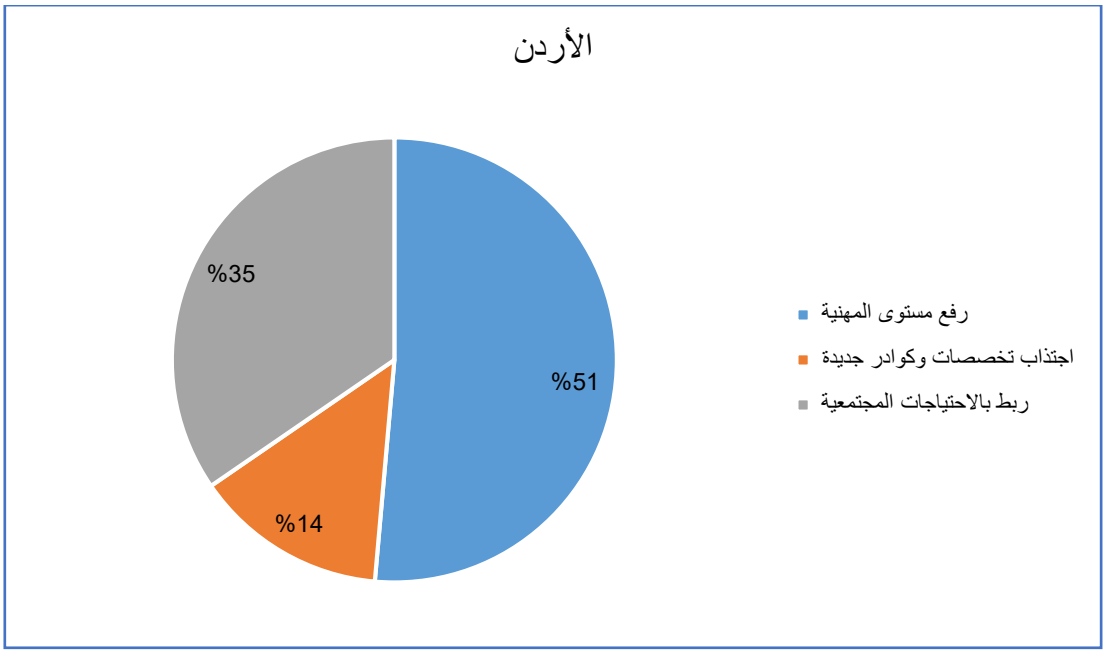


على مستوى الفئات الفرعية أو المركبة لا توجد أرقام أو نسب ذات دلالة مخالفة للسياق العام الذي سبق ذكره، وتبرز بعض الفئات لتؤكد هذه النتائج، حيث عبرت المنظمات في الريف الأردني عن حاجتها للتطوير الإداري بنسبة 100%، وتونس منظماتها الحقوقية أكدت على التطوير الإداري (71.5%)، والمنظمات الحقوقية في الحضر أكدت على ذات المطلب بنسبة (69%).

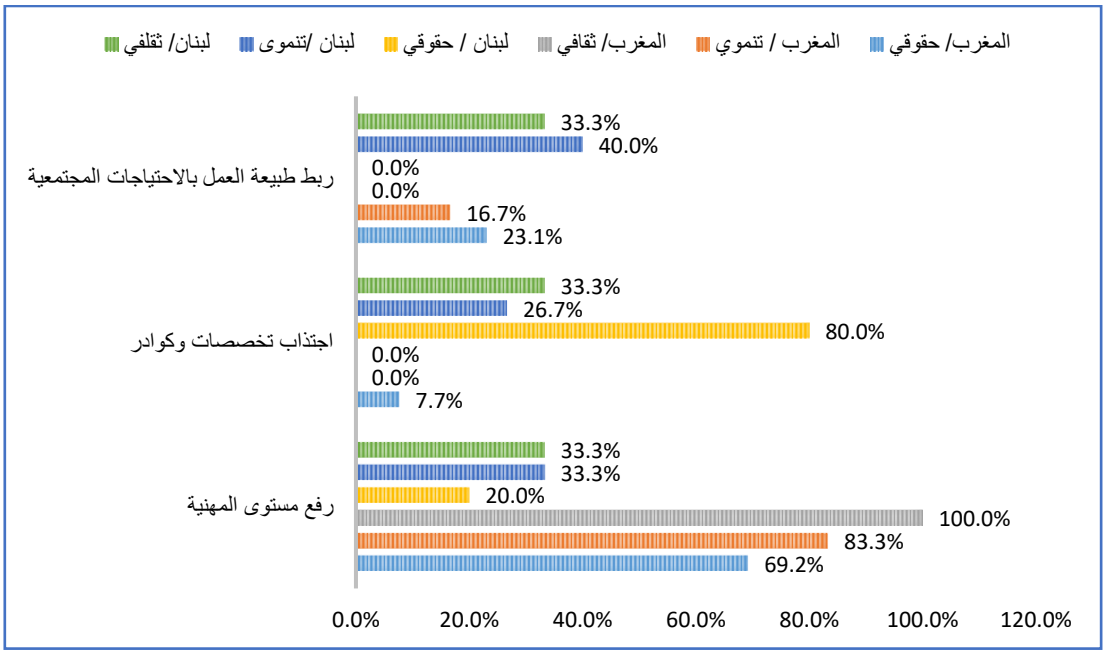
12- للتطور المؤسسي، على مستوى العمل:

	مجموع	الأردن	المغرب	تونس	لبنان	حقوقية	تنموية	ثقافية	أخرى	عاصمة	حضر	ريف
رفع مستوى المهنية من خلال برامج تدريبية/ تكوينية	55	13	16	17	9	17	18	9	11	32	16	9
اجتذاب تخصصات وكوادر جديدة للمجال	15	1	1	3	10	5	6	3	1	10	3	2
ربط طبيعة العمل بالاحتياجات المجتمعية بشكل أكبر	37	9	5	11	12	13	14	2	8	19	12	4

الحاجة كما أشرنا من قبل لرفع القدرات الخاصة بالمهارات الفنية للعاملين (51.5%) احتياج واضح، ربما قبل السنوات العشر الأخيرة مثل هذه الدراسة كانت ستعطي نتائج مختلفة، لكثافة هذه الدورات والبرامج في حينه، لكن أثر الحراك هنا من حيث تركيز المنظمات على القضايا أكثر من القدرات ودخول منظمات دولية للعمل بديلا لمنظمات محلية أدى إلى تراجع كبير في القدرات خاصة مع القادمين الجدد للمنظمات الذين سبق الحديث عنهم، والذين لم يتمكنوا من الحصول على التكوين الكافي، إضافة لعدم قدرة الأجيال السابقة نقل خبراتهم في هذا المجال لهم لغياب مساحات وأليات للقيام بذلك. بينما يبدو كذلك بسبب الكميات الكبيرة من الوافدين من الحراك للمنظمات عدم الحاجة لكوادر جديدة في هذه المنظمات (14%) أما ارتباط العمل بالاحتياجات المجتمعية فأكثر من ثلث المنظمات (34.5%) عبرت عن هذا الاحتياج، وهو ما لا يمكن التقليل من شأنه حيث أن طبيعة عمل المجتمع المدني يجب أن ترتكز على الاحتياجات المجتمعية، ولعلنا يمكننا الإشارة أن أحد البرامج التكوينية العامة التي تحدثنا عن تراجعها كان يتعلق بقدرات التواصل ودراسات الاحتياجات المجتمعية. سياق الأرقام يسير في مختلف الفئات على نفس النمط فقط في المغرب النسبة المتعلقة رفع مستوى المهنية من خلال برامج تدريبية/ تكوينية، مرتفعة نسبيا (72.5%)



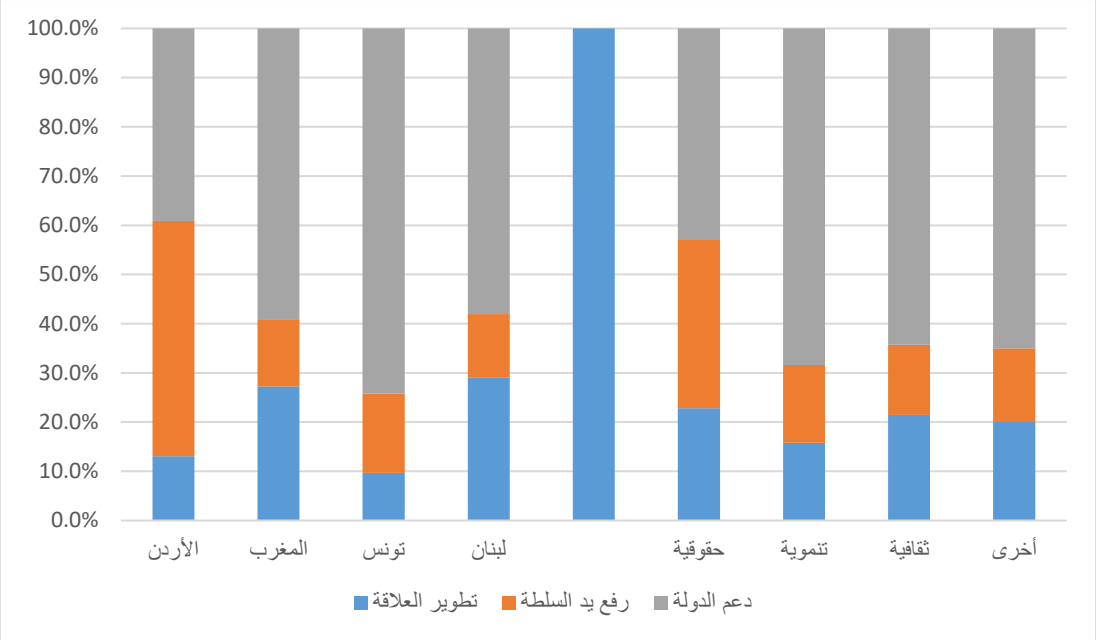
يمكننا تفصيل هذه الزيادة في الاحتياج للتطوير على مستوى القدرات المهنية في الحالة المغربية في المنظمات الحقوقية (69.5) وبنسبة أعلى في التنموية (83.5%) أما الثقافية (100%) والأخرى (100%)، ما يعادل هذه المتوسطات هي الحالة اللبنانية التي فقط (29%) يرون هذا الاحتياج للتطور المهني ويرون أن الحاجة الأكبر لربط العمل بالمجتمع (38.5%) وجذب كوادر وتخصصات أكثر بنسبة (32.5%) وهذه الوضعية الخاصة للحالة اللبنانية تطلب إعادة نظر خاصة مع دولة فيها أعداد كبيرة من اللاجئين والمنظمات العملة على هذا الموضوع.



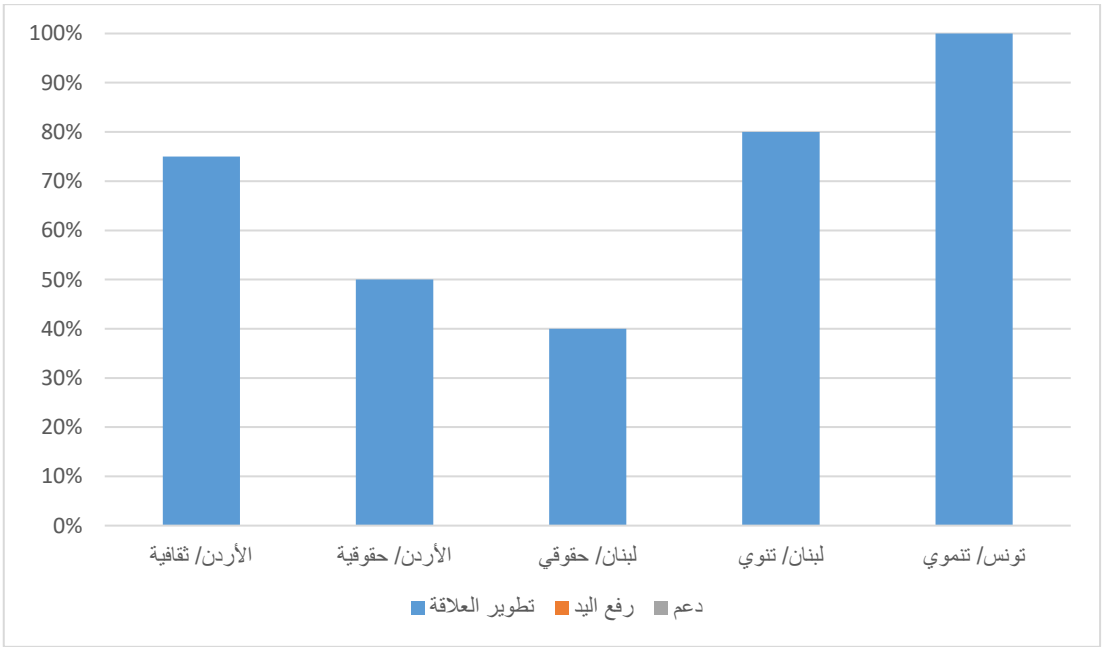
13- للتمكن بالقيام بدورها، على مستوى السياق:

	مجموع	الأردن	المغرب	تونس	لبنان	حقوقية	تنموية	ثقافية	أخرى	عاصمة	حضر	ريف
تغيير طبيعة العلاقة مع الحكومة	21	3	6	3	9	8	6	3	4	13	3	5
التقليل من تدخلات الحكومة	23	11	3	5	4	12	6	2	3	16	6	1
دعم ومساندة الحكومة	63	9	13	23	18	15	26	9	13	32	22	9

ظهر من إجابات من هذا السؤال طموح كبير من جانب منظمات المجتمع المدني في الدول محل البحث حيث أنهم فقد لا يريدون تطوير العلاقة المنظمة والحاكمة للعلاقة بين المجتمع المدني والحكومة (19.5%) ولا يتوقفون عن طلب عدم التدخل الحكومي في عمل المنظمات (21.5%)، وإنما يأملون إلى دعم ومساندة من جانب الحكومة لعمل المجتمع المدني (59%). وهو كما ظهر من اللقاءات المباشرة أنهم سيكونون راضون بأي من الخيارين الأوليين لذلك يمكننا النظر لهذه الإجابة على أنها نوع من الطموح. وتظهر الأرقام أن المنظمات في الأردن هي الأكثر رغبة في رفع يد الحكومة عنها بنسبة (48%) والأقل أملا في دعم الحكومة لها (39%)، أما تونس مع التطلعات الديمقراطية والتحولات الجارية على الأرض فهم الأعلى في التأمل خيرا في الحكومة ودعمها للعمل الأهلي (74%). وكما هو متوقع وبسبب طبيعة مجال العمل المنظمات الحقوقي هي الأكثر رغبة في رفع يد السلطة عنها (34.5%) بينما التنموية هي الأكثر رغبة في دعم الدولة لها (68.5%)



المنظمات الثقافية تبدو الأقرب لفكرة تطوير العلاقة التي أهملتها معظم الفئات الأخرى ليس بنسب مرتفعة ولكن كما نري في الأردن مثلا تصل إلى (75%) أما رفع يد السلطة عن المنظمات الحقوقية فنرها تزيد في الأردن ولبنان (50%) في الأولى و(40%) في الثانية. وكما سبق الإشارة فالرغبة في دعم الدولة تزيد في المنظمات التنموية (100%) في تونس و80% في لبنان. وهو ما يدل أكثر على أن مجال العمل هو العنصر الحاكم في هذا الاحتياج وانه عابر للدول والموقع الجغرافي لعمل المنظمة.



14- للتمكن من القيام بدورها، على مستوى القدرات:

	مجموع	الأردن	المغرب	تونس	لبنان	حقوقية	تنموية	ثقافية	أخرى	عاصمة	حضر	ريف
تطبيق القانون والدستور	39	4	11	15	9	16	11	5	7	25	8	6
تعديل بعض مواد القانون	41	10	6	10	15	9	17	5	10	20	15	6
تغيير شامل في القانون	27	9	5	6	7	10	10	4	3	16	8	3

من الواضح احتياج المؤسسات لتطوير قدراتها لقدر أكبر من الانفتاح التشريعي بنفس قدر أن تتوائم هذه التعديلات مع الدساتير، وهو ما يؤكد ما جاء في دراسات الدول من أن الدساتير في معظمها إيجابية فيما يخص المجتمع المدني وأن المشكلة في تنزيلها على مستوى القوانين وهو ما يتزايد عند تطبيق هذه القوانين حيث أنها يتم تفسيرها بشكل تعسفي وأكثر تضييقا. في هذا الإطار عبر (36.5%) عن رغبتهم في أن تحترم الدولة الدساتير، وذكر البعض أن الحاجة الأكبر لتعديل بعض المواد (38.5%) بينما (25%) عبروا عن احتياج لتغيير شامل للقوانين، وهي نسبة في هذا الإطار لا يمكن تجاهلها.

	التزام	تعديل	تغيير
الأعلى	المغرب 50% حقوقي 45% عاصمة 41%	لبنان 48.5% أخرى 50% حضر 48.5%	الأردن 39% حقوقي وثقافي 28.5% عاصمة 26%
الأقل	الأردن 17.5% تنموية 29% حضر 25%	المغرب 27% حقوقية 25.5% عاصمة 33%	تونس 19.5% أخرى 15% الريف 20%

لا يوجد ما هو خارج السياق كمعظم حالات المطالب توافق عالي بين الفئات إلا في حدود مثل حالة العاصمة المغربية والتي يرتفع فيها مطلب الالتزام بالدستور الجديد بنسبة (83.5%)، بينما المنظمات الأخرى في الأردن وتلك العاملة بالريف المغربي فهم الأعلى في المطالبة بتعديل القانون (75%). بينما تتوزع الفئات التي لا تشعر باحتياج لأي من الثلاثة في مناطق مختلفة بسياقات ليست منتظمة، فالمنظمات الثقافية في الريف لا ترى احتياج للالتزام بالدستور أكثر مما هو قائم، بينما لا توجد أي منظمة ثقافية في الحضر ترى أن هناك أهمية لتغيير جذري في القوانين، أما على مستوى الدول فتظهر كالتالي:

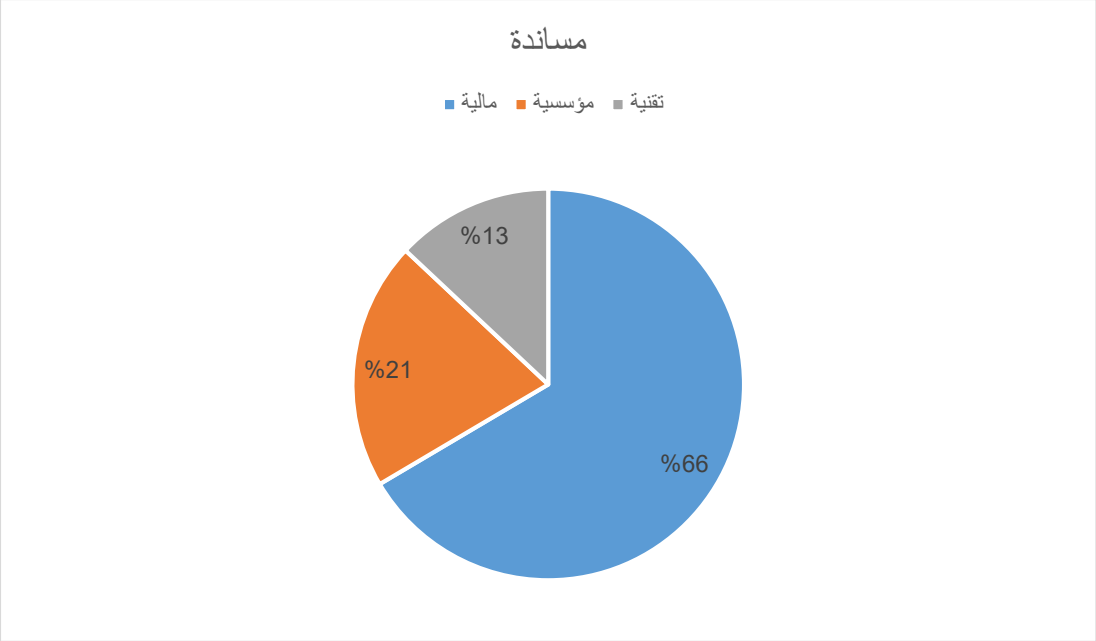
	التزام	تعديل	تغيير
الأردن	أخرى حضر ريف		
المغرب		أخرى عاصمة	ثقافية ريف
تونس		ريف	تنموي
لبنان	ثقافي		حقوقي

15- أهم المطالب من الجهات المانحة والشركاء الخارجيين، على مستوى التعاون

	مجموع	الأردن	المغرب	تونس	لبنان	حقوقية	تنموية	ثقافية	أخرى	عاصمة	حضر	ريف
دعم مالي	**71**	18	10	24	19	22	23	11	15	40	21	10
دعم مؤسسي	**22**	3	7	2	10	8	9	2	3	11	9	2
دعم فني وتقني	**14**	2	5	5	2	5	6	1	2	10	1	3

ما يقرب من ثلثي المنظمات (66.5%) ما زالوا يرون أن الدور الأساسي للشركاء في الخارج هو الدعم المالي، وهو وضع ليس بجديد وسبق تحليله في العديد من الكتابات وخلاصته غياب بديل محلي لهذا التمويل، فالثقافة المجتمعية ليست داعمة للتبرع سوى على المستوى الخيري، ولا توفر الدول العربية أي تمويلات بمعايير تضمن استقلالية المنظمات وعليه يظل المصدر الأساسي وأحيانا كثيرة الوحيد لعمل المنظمات هو التمويل الخارجي. الدعم المؤسسي الخاص بتطوير المؤسسات ورفع قدرات الإدارية يأتي كمطلب ثاني بنسبة (20.5%)، أما القدرات المهنية والتقنية والمتعلقة بالقضايا التي تعمل عليها المنظمات فحوالي (13%) وهو ما يتنافى مع تدخلات كثيرة للمنظمات الشريكة خلال سنوات الحراك من التركيز على القضايا على حساب الدعم المؤسسي.

الدول التي عبر أعلى نسبة من المبحوثين فيها عن الحاجة للدعم المالي كأولوية (78.5%) هي الأردن وبنفس النسبة عبرت المنظمات الثقافي عن ذات الاحتياج. بينما المنظمات اللبنانية ركزت على التنمية المؤسسية بنسبة (32.5%) وهي نفس أولوية المؤسسات التنموية (23.5%) وتلك العاملة في الحضر (29%)، أما المنظمات المتواجدة في الريف فكانت في احتياج أكثر لدعمها على مستوى المعارف والمهارات المرتبطة بمجالات العمل لقلة الكوادر ونقص الخبرات التي سبق الإشارة إليه (20%) والمنظمات التنموية كذلك كانت الأعلى في هذا المطلب (16%)، أما من حيث الدول فكانت المغرب بنسبة (22.5%)، وهنا لا بد الإشارة أن حالة المغرب هنا تتعارض مع كثير من الأدبيات التي تمت مراجعتها في هذا الشأن والتي تبرز المغرب كواحدة من أعلى القدرات في مجالاتها في المنطقة. وهو ما ينعكس في أن المغرب هي أقل الدول من حيث وضع التمويل كأولوية (45.5%) مثل المنظمات الثقافي التي تحدث الكثيرون عن قدراتهم على تنمية موارد ذاتية (60.5%). أما الدعم المؤسسي ولحداثة المؤسسات في الحالة التونسية (6.5%) منهم فقط عبروا عن الاحتياج لدعم التطور المؤسسي، وكان كذلك الأقل أولوية للمنظمات الثقافية (14.5%) وتلك العاملة في الريف (13.5%) ويلاحظ في هذه الفئات أنهم لم يدخلوا بعد مرحلة المأسسة بعد وما زالوا في طور المبادرات. فيما يخص الدعم الفني فلبنان الأقل (6.5%) والمؤسسات الثقافية (7%) وتلك العاملة في الحضر (3%).



لعل الملفت هنا أن التركزات أو النسب المرتفعة في الفئات المختلفة تخص تحديدا أولوية التمويل وتظهر في الجدول التالي:

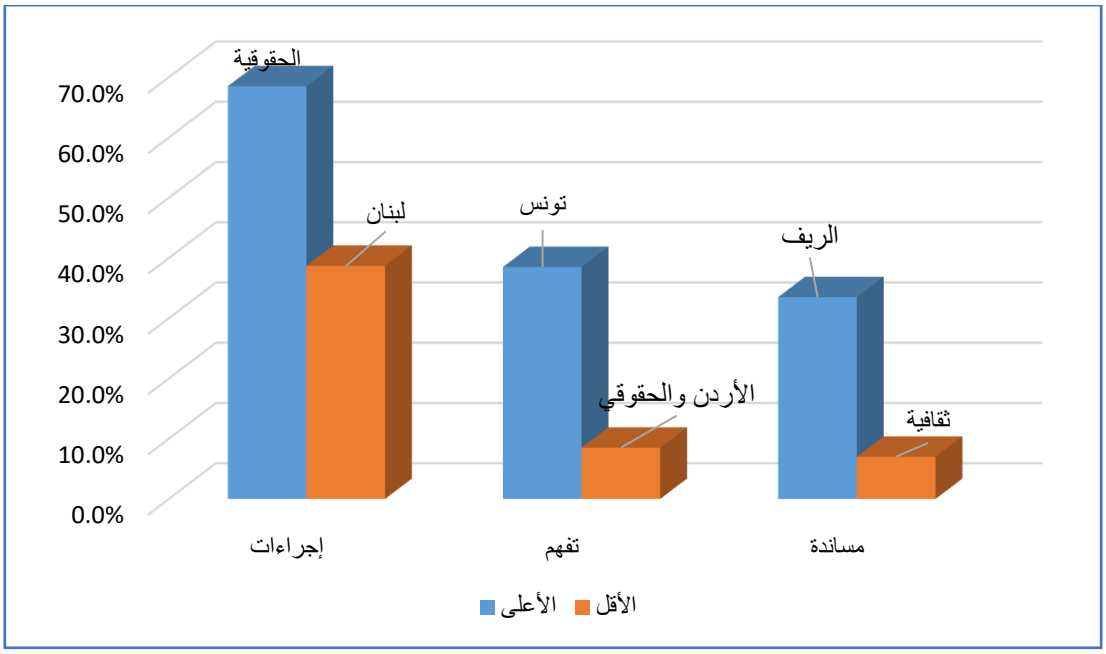
الأردن	تونس	لبنان	عواصم	حضر	ريف
حقوقي: 80.0%	حقوقي: 71.4%	تنموي: 60.0%	حقوقي: 63.6%	حقوقي: 61.5%	تنموي: 70.0%
أخرى: 100.0%	تنموي: 62.5%		ثقافي: 89.9%	أخرى: 83.3%	
عاصمة: 68.8%	أخرى: 71.4%				
حضر: 100.0%					
ريف: 100.0%					

16- أهم المطالب من الجهات المانحة والشركاء الخارجيين، على المستوى الإجرائي:

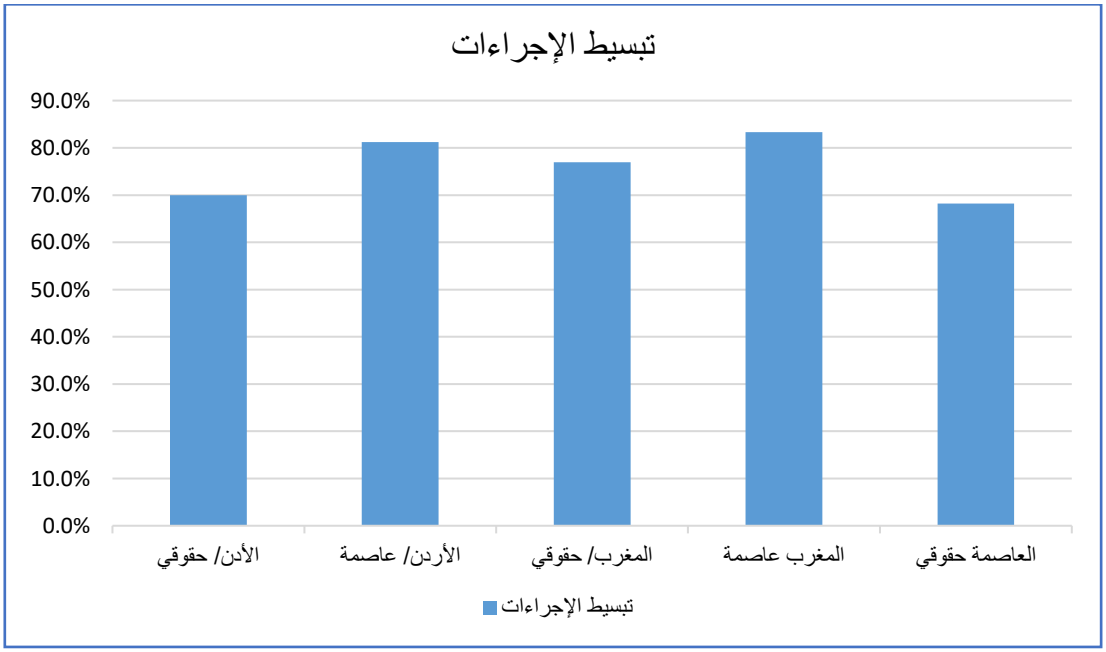
	مجموع	الأردن	المغرب	تونس	لبنان	حقوقية	تنموية	ثقافية	أخرى	عاصمة	حضر	ريف
تبسيط الإجراءات والتقليل من التعقيدات	58	15	15	16	12	24	19	7	8	36	16	6
تفهم سياق العمل والمزيد من المرونة للتجاوب معه	25	2	2	9	12	3	10	6	6	14	7	4
مزيد من المساندة والدعم عند الحاجة	24	6	5	6	7	8	9	1	6	11	8	5

يعكس هذا الاحتياج ما جاء في الجزء الخاص بأهم الإشكاليات التي تواجه المنظمات التي قامت بملء الاستمارة مع المنظمات المانحة والشريكة على المستوى الدولي، حيث أن الإجراءات ما زالت تظهر كمطلب رئيسي من حيث الحاجة لتبسيطها وتقليل الإجراءات (54%) وهو على عكس السائد لدى العديد من المنظمات الأجنبية حيث يمكن عمله دون أن يؤثر ذلك على درجة الشفافية بل على العكس قد يجعل المقترحات والتقارير أكثر وضوحا ومباشرة وهو ما يعيق كثير من أساليب وطرق التحايل التي تتم في ظل التقارير المركبة. بينما الفارق بين الحاجة لتفهم السياق والتفهم للسياق متقاربتين الأولى (23.5%) والثانية (22.5%)، ونذكر هنا أن هذه النسب تعبر عن الأولويات وليست في المطلق، وعليه هناك نسبة تصل لما يقرب من الربع ترى في هذين المطلبين أولوية ولا ينفي ذلك أنها كذلك مطلب عند الباقين الذين ركزوا على مطلب الإجراءات كما يتضح من اللقاءات.

أكثر من يعبر عن أولية تبسيط الإجراءات هي المنظمات المغربية (68%) والحقوقية (68.5%) بينما أقل عينه تراه أولوية هي المنظمات اللبنانية (38.5%)، بالنسبة للمنظمات التي تطالب من شركائها مزيدا من التفهم للسياق، فأكثر نسبة تأتي من تونس (38.5%) والأقل بنفس النسبة من الأردن والمنظمات الحقوقية (8.5%) أما فيما يخص المساندة والدعم فالمنظمات العاملة في الريف هي الأعلى من حيث النسبة (33.5%) والثقافية هي أقلهم بنسبة (8%).



التركز في هذا المطلب في الفئات الفرعية يظهر فقط في 6 فئات خمسة منهم في جانب تبسيط الإجراءات وواحدة فيما يتعلق بمطلب الدعم والمساندة وهو الريف/ الأردن (100%). أما الفئات الخمس فنراها بين المنظمات الحقوقية والعاملة في العاصمة ما بين الأردن والمغرب، كالتالي:



ترتكز احتياجات المنظمات من الحكومة بداية على ضرورة اعتراف الثانية بالدور الذي تلعبه الأولى والتوقف عن التضييق عليها وعلى أعمالها، بل التعاون معها ومشاورتها ورفع الدعم المادي والفني والتقني الذي تقدمه لتلك المنظمات، على أسس موضوعية ومحايدة، وتعزيز العمل المشترك بين بينهما، كإشراك المنظمات في عملية صناعة القرار الذي يقع تحت اختصاصها، وتسهيل الإجراءات المطلوبة لإنجاز المنظمات لأعمالها. وهو ما يتطلب تغيير منهجيات العمل المتعلقة بالمجتمع المدني وتفعيل التواصل مع الناشطين، إلى جانب أهمية خلق شراكات حقيقية غير وهمية وإعطاء دور للمؤسسات الداعمة لحقوق الإنسان لتكون وسيلة حوار ومناقشة لتطوير الواقع بناء على معايير وقيم حقوق الإنسان.

كما يجب على المنظمات فيما بينها تعزيز العمل المشترك وبناء علاقات تبادلية والتنسيق والتشبيك للمساهمة في بناء قدرات المنظمات نفسها. وتقاسم التجارب للاستفادة من الأخطاء. هذا إلى جانب العمل على تقديم المساعدات سواء على المستوى المادي أو اللوجيستي، وعقد شراكات والعمل كمجموعات والتشبيك والتعاون فيما بين المنظمات. القيام بأنشطة مشتركة تعرف أكثر بعمل الجمعيات، وعقد شراكات والعمل على التنسيق لتشريك البعض في الأنشطة والتعاون المثمر، والعمل على تأسيس شبكات تجمع كل الجمعيات ذات الطابع المتشابه.

وتتلخص أهم المطالب من المؤسسات الدولية الشريكة في تقديم الدعم المالي بشكل متكافئ وعدم التحيز، والانفتاح على مبادرات ومجالات جديدة، والتركيز على للتمويل العام دون فرض أجندات تمويلية محددة ما يعيق من عمل المنظمات على الأرض. إلى جانب الإشارة لأهمية مشاركة منظمات المجتمع المدني المحلية في تحديد الأولويات التمويلية، والاعتماد على التمويل طويل الأجل (3 سنوات على سبيل المثال) لضمان الاستدامة. أوضحت المنظمات أيضا أهمية العمل على أساس شراكات وليس فقط منح تمويلية مع إبقاء هامش من الحرية للعاملين على الأرض، والتخفيف من مشروطية التمويل والاعتماد على جدية الشفافية والمساءلة وليس على جوانبها الشكلية فقط. تحسين وضع البيروقراطية لدى المنظمات والجهات المانحة من أجل تعاون أكثر فعالية.

هذا إضافة للتدخل لمساندة المنظمات عند احتياجها لذلك، والمساعدة خصوصا فيما يخص التجارب والخبرات عن طريق شراكات للاستفادة من خبرتهم في المجالات المختلفة. وتنمية قدرات أعضاء المنظمات الحديثة والشباب المنخرط حديثا في العمل الأهلي، خاصة فيما يتعلق بصياغة المشروعات والتخطيط الاستراتيجي.

ملاحظات ختامية:

تطرح د. أماني قنديل عدة نقاط هامة بخصوص الملامح الجديدة للمجتمع المدني في مصر بعد الثورات يمكننا من النتائج السابقة أن نؤكد أنها ذاتها في الدول الأربع محل الدراسة: [2]

- بروز المنهج الحقوقي في المنظمات التنموية، بالتركيز على قضايا تنموية تمس المواطنين وتعمق مشاركته في الحياة العامة.
- التنمية بالفنون، ونشطت إلى جانب تطوير الفن في قضايا مثل ذوي الاحتياجات الخاصة، وأطفال الشوارع.
- الانتشار الجغرافي، تسجيل عشرات من المنظمات الأهلية بعد الثورة، تضم مجموعات من الشباب في مختلف المحافظات تستهدف تعميق المشاركة المجتمعية للشباب، وتميز نفسها بأنها تحالف أو ائتلاف أو تنسيقة أو رابطة.
- بروز منظمات حقوقية جديدة معنية بالحقوق الفكرية، وأخرى تجمع الشبكات الإلكترونية كالمواقع الإخبارية، والمدونين، وغير ذلك من مجالات اهتمام ترتبط بالفضاء الإلكتروني.
- زيادة المنظمات الحقوقية التي تنشط في الحقوق الثقافية والاقتصادية والاجتماعية.

إذا راجعنا نتائج المستويات الثلاثة للبحث الميداني فيمكننا وضع بعد الملاحظات العامة على كل منهم، حيث من الواضح انه على المستوى المؤسسي الفروق بين الدول ليست كبيرة بل أن سمات التشابه واضحة، مع بعض الاستثناءات الخاصة بالحالة التونسية لحداثة كثير من منظمات المجتمع المدني فيها، إلا أن الأدبيات الخاصة بالدول الأخرى تؤكد مرور الدول ذات التراث الأطول في هذا المجال بذات المسارات التي يشهدها المجتمع المدني التونسي، وهو ما قد يمثل فرصة للاستفادة في الحالة التونسية من خبرات سابقة لهذه الدول. كما أن توجهات المنظمات والمؤسسات الدولية الداعمة والشريكة المتشابه إلى حد كبير خلال فترة الحراك وما بعده جعل هذه الخصوصية محدودة وجعل مساحة التشابه أكبر، من حيث التركيز على القضايا أكثر من الدعم المؤسسي (تطوير وقدرات إدارية) والتي اتفقت الدول المختلفة على الحاجة لها.

أما على مستوى السياق المؤثر في عمل المنظمات فالتشابه يظهر في البعد القانوني في حالة الرضاء عن الدساتير وبدرجة أقل عن القوانين وبدرجة ضعيفة جدا بخصوص طرق إنزال هذه القوانين وتنفيذها على أرض الواقع. لكن مساحة الاختلاف تتسع مع السياقات المختلفة وتطور مسار الحراك في كل دولة على قدرات المنظمات في التفاعل مع الواقع والتأثير فيه. وهنا تظهر الفروق بين حالات لها تراث طويل مثل

[2] أماني قنديل، التحولات في البنية والوظيفة :المجتمع المدني بعد الثورات في مصر، http://www.acrseg.org/32498

المغرب وحالات أكثر حداثة منها في القدرة على التفاعل مع المتغيرات ورؤية أوجه القوة والضعف المؤسسية والفرص والتحديات المطروحة من السياق والقدرة على التعامل معها.

أما على مستوى المطالب فنرى تقاربا واضحا على مستوى المجالات فالمنظمات الحقوقية أو التنموية أو الثقافية تتشابه مطالبها بصرف النظر عن الدولة التي تتواجد فيها. ويظهر في الحالة اللبنانية تأثير السياق السياسي على ذلك حيث حالة الاستقطاب السياسي التاريخي فيها يجعل فكرة الأجندات والاستقلالية هاجسا قد يكون في بعض الأحيان على حق، وأحيانا أخرى به درجة من المبالغة.

هناك مجموعة من القضايا التي تثيرها هذه الدراسة الميدانية، على المستوى المؤسسي مثلا تأثير الشباب القادمين من الحراك على قدرات المنظمات، حيث أنهم لم يمنحوها فقط روح الشباب بما تحمله من مبادرة وحماس، بل جاءوا بخبرات مجتمعية من الميادين، كما أنهم مهنيا أثروها من حيث التخصصات المختلفة التي جاءوا منها والقدرات التي اكتسبوها من الاحتكاك المباشر مع المواطنين خلال الحراك. لكن من الجانب الأخر خاصة في المناطق التي شهدت تراجعا في الحراك كانت روح التمرد وتحويلها إلى داخل المؤسسات كنوع من الإحالة لوضعية المجتمع إشكالية كبيرة، كما أن خبراتهم الإدارية لم تكن بذات العمق الخاص بخبراتهم الفنية والمهنية، وهو ما يحتاج لاستيعاب من جانب وتطوير من جانب أخر.

أما عن السياق فرغم تركيز المنظمات على نقاط مباشرة في الاستبيان إلى أن اللقاءات المباشرة عبرت عن صورة أعمق تتعلق بقدرات المنظمات وطبيعة النظام السياسي من حيث درجة الانفتاح والديمقراطية فيه. فلا نستطيع فصل النقاش العربي عن المجتمع المدني عن الخيبات والأزمات التي عانت منها المنطقة العربية، خصوصا مع مأزق العمل السياسي المباشر الذي فشل في إقامة معارضة حقيقية سواء قبل الحراك أو بعده، ولا بمستوى القمع والتشويه الذي استخدمته السلطات وما زالت في معظمها، وتأثير ذلك على رؤية المجتمعات للمنظمات وتعاونها معها[3] حيث أن تجاهل الديمقراطية الجزئية كأحد شروط فاعلية المجتمع المدني يعد كما يصفه عزمي بشارة في كتابه "مساهمة نقد المجتمع المدني" قفزا عن المراحل الضرورية، فهناك حاجة لتحقيق قدر من الديمقراطية والعدالة الاجتماعية من أجل تحقيق تطور لمفهوم معاصر للمجتمع المدني[4].

وعلى مستوى العلاقات فنرى إشكالية في التعامل مع المنظمات الشريكة الدولية، فأمام تطورات الحراك، حاولت المنظمات الداعمة هي الأخرى لعب دور في عملية التحول التي شهدتها تلك الدول، وهو ما أصابها بحالة تردد **ما بين تقوية الشراكة مع مؤسسات المنطقة والرغبة في لعب دور مباشر**. على الرغم من أن أحد أهدافها الرئيسية هو دعم منظمات المجتمع المدني والجمعيات الأهلية في الدول التي تعمل بها، إلا أن

[3] سمير الزين، الثورات العربية والحاجة إلى المجتمع المدني، https://goo.gl/JPqQj7

[4] نفس المرجع

العديد من المنظمات وجدت في عملها بشكل مباشر دون الاعتماد على وسيط يتمثل في منظمة أو جمعية محلية، أحد الحلول لتعظيم دورها في الفترات الانتقالية التي شهدتها دول المنطقة، وهو ما أثر سلبا على قدرات المنظمات المحلية.

هذه بعض الملاحظات الختامية وتظل المادة متوفرة لأفكار ورؤى أخرى تساعد في تطوير منظمات المجتمع المدني في المنطقة العربية.

ملحق 1: استمارات البحث

أسئلة الاستمارة الإلكترونية

اسم المؤسسة/ الجمعية: (يرجي أن يكون من يقوم بملء الاستمارة قد مضى على وجوده أكثر من سنتين بالمؤسسة)

الاسم: **طبيعة العمل في المؤسسة/ الجمعية:**

(البيانات أعلاه اختيارية، ولن يتم ذكرها في نتائج الدراسة إلا من خلال قائمة مجمعة بأسماء المؤسسات أو المجموعات التي تم استطلاع رأيها دون تحديد الإجابات التي ذكرها).

الدولة: مصر () الأردن () لبنان () تونس () المغرب ()

مجال المنظمة: حقوقية () تنموية () ثقافية () أخرى () في حال أخرى حددها.....

الموقع: العاصمة () مدينة/ حضر () ريف/ قروي ()

اختر إجابة واحدة، إذا كان هناك أكثر من إجابة في رأيك فأختار تلك التي ترجحها فقط.

أولا: إشكاليات المؤسسية

1- ما هي أهم نقاط الضعف التي ترونها في إدارة منظمات المجتمع المدني في مجالكم؟

- نقص الخبرات والقدرات الإدارية ()
- ضعف الديمقراطية الداخلية ()
- عدم وضوح القواعد التي تنظم العمل داخليا ()

2- أبرز ما ترونه يحتاج لتطوير فيما يخص المهنية في منظمات المجتمع المدني في مجالكم؟

- الكوادر المحترفة/ تكوين العاملين ()
- القدرة على التواصل مع المستهدفين ()
- ضعف التطوع ()

3- فيما يخص الهياكل الداخلية منظمات المجتمع المدني في مجالكم، ما هي أهم المشاكل؟

- تداخل المهام وعدم وضوح تقسيم العمل ()
- ضعف ثقافة العمل المؤسسي ()
- عدم وجود خطط واستراتيجيات للعمل واضحة ()

4- كيف تقيم مستوى الشفافية الداخلية (تداول المعلومات/ والنزاهة) داخل منظمات المجتمع المدني في مجالكم؟

- فوق المتوسط

- متوسط
- أقل من المتوسط

5- كيف تقيمون تأثير الكوادر الشابة التي التحقت بمنظمات المجتمع المدني في مجالكم في السنوات الخمس الأخيرة؟

- سلبي
- إيجابي
- محايد

إذا كان لديكم إضافة فيما يخص الإشكاليات المؤسساتية لمؤسسات/ جمعيات المجتمع المدني في مجالكم برجاء صياغتها فيما لا يتجاوز 70 كلمة.

ثانيا: تأثير السياق على عمل المنظمات

6- ما هي أكبر مشكلة تواجه عمل المنظمة في مجالكم من جانب البيئة المحيطة/ أهم المعيقات الخارجية المؤثرة في عمل منظمتكم؟

- التدخل الحكومي
- عدم تفاعل المجتمع
- عدم التعاون بين المنظمات المختلفة

7- من الجانب الحكومي ما هي أهم مشكلة في التعامل بينه وبين المنظمات؟

- مستوي الديمقراطية في النظام ككل
- ممارسات الجهات المنوط بها التعامل مع مؤسسات/ جمعيات المجتمع المدني
- البيروقراطية الأداء الوظيفي بصفة عامة

8- ما أهم النقاط التي تحتاج للمراجعة في قانون الجمعيات في دولتكم لتطوير عمل المجتمع المدني؟

- المواد/ الفصول التي تنظم علاقة الحكومة بالمجتمع المدني
- المواد/ الفصول التي تنظم عمل المجتمع المدني بالجهات المانحة
- المواد/ الفصول الخاصة بتسجيل وإشهار المؤسسات

9- فيما يخص مستوى الشفافية (تدول المعلومات والنزاهة) في تأثيره على عمل مؤسسات/ جمعيات المجتمع المدني هل هو:

- داعم لعمل المؤسسات في مجالكم
- غير مؤثر في عمل المؤسسات في مجالكم
- معيق لعمل المؤسسات في مجالكم

10- في تعاملكم مع المنظمات الشريكة الدولية ما هي أهم المشكلات

- الإجراءات والتعقيدات الإدارية
- التدخلات وعدم القدرة على فهم سياق العمل

- ضعف المساندة والدعم عند الحاجة

إذا كان لديكم إضافة فيما يخص الإشكاليات الخاصة بسياق عمل المجتمع المدني في مجالكم برجاء صياغتها فيما لا يتجاوز 70 كلمة.

ثالثا: ما هي أهم الاحتياجات المؤسساتية من وجهة نظركم لتطوير مؤسسات المجتمع المدني في مجالكم

للتطور المؤسسي

11- على مستوى البنية:

- تطوير القدرات الإدارية
- إعادة الهيكلة والتخطيط المؤسسي
- تطوير الشفافية ورفع مستوى الثقافة المؤسسية داخل المؤسسات

12- على مستوى العمل:

- رفع مستوى المهنية من خلال برامج تدريبية/تكوينية
- اجتذاب كوادر وتخصصات جديدة للمجال
- ربط طبيعة العمل بالاحتياجات المجتمعية بشكل أكبر

للتمكن من قيام بدورها:

13- على مستوى السياق:

- إعادة النظر في طبيعة علاقة المجتمع المدني مع الحكومة
- التقليل من التدخلات الحكومية وتطوير المعاملات
- دعم ومساندة الحكومة لعمل المجتمع المدني

14- على مستوى القدرات:

- تطبيق القانون والدستور من جانب القائمين عليه
- تعديل بعض مواد/ الفصول في القانون الحاكم لعمل المجتمع المدني
- تغيير شامل في القانون المنظم لعمل المجتمع المدني

أهم المطالب من الجهات المانحة والشركاء الخارجيين:

15- على مستوى التعاون:

- دعم مالي
- دعم مؤسساتي/ مؤسسي
- دعم فني وتقني

16- على مستوى إجرائي:

- تبسيط الإجراءات والتقليل من التعقيدات

- تفهم سياق العمل ومزيد من المرونة للتجاوب معه
- مزيد من المساندة والدعم عند الحاجة

إذا كان لديكم إضافة فيما يخص احتياجات المجتمع المدني في مجالكم برجاء صياغتها فيما لا يتجاوز 70 كلمة:

أسئلة استرشاديه للقاءات:

أنشطة الجمعية المنجزة في أخر 5 سنوات، أو منذ نشأتها إذا كانت حديثة

أولا: إشكاليات مؤسساتية

(ملاحظة للباحث/ انتبه هذا الجزء من 1 لـ3 مخصص لبنية المؤسسة لا تدع الشخص يسترسل فيما يخص عمل المؤسسة وإنجازاتها أو المعوقات التي تحيط بيها–التركيز هنا على المؤسسة كمؤسسة)

1. كيف ترى وضع مؤسستكم من حيث الوضع الداخلي (اتخاذ القارات، هياكل العمل، نظم العمل،.. الخ)
2. ما أهم ما يميز منظمتكم وتعتبره مصدر قوة على المستوى المؤسسي
3. ما هي اهم عوامل الضعف في مؤسستكم والتي تحتاج لتطوير

ثانيا: تأثير السياق على عمل المنظمات

4. كيف تصفون علاقة منظمتكم بالأطراف التالية:

ا– الجهات المانحة/ ب– المجتمع المستهدف/ ج– النشطاء في أخر 7 سنوات من الشباب/ د–المجتمع ككل)

5. أهم الفرص المتاحة التي ظهرت أمام منظمتكم خاصة في السنوات السبع الأخيرة.
6. أهم المعوقات التي برزت خلال نفس الفترة.

ثالثا: الاحتياجات المؤسسية

7. أهم المطالب من الحكومة
8. أهم المطالب من المؤسسات العاملة بذات المجال
9. أهم المطالب من المؤسسات الدولية الشريكة
10. أي إضافات أخرى تودون ذكرها

ملحق 2: المنظمات التي تمت الدراسة عليها

أ) المنظمات التي قامت بعمل الاستبيان الإلكتروني:

الدولة	المؤسسة / الجمعية	مجال المنظمة	الموقع
الأردن	لم يذكر اسمه	حقوقية	مدينة / حضر
الأردن	لم يذكر اسمه	حقوقية	مدينة / حضر
الأردن	لم يذكر اسمه	حقوقية	مدينة / حضر
الأردن	لم يذكر اسمه	تنموية	العاصمة
الأردن	لم يذكر اسمه	تنموية	العاصمة
الأردن	لم يذكر اسمه	تنموية	العاصمة
الأردن	لم يذكر اسمه	حقوقية	العاصمة
الأردن	لم يذكر اسمه	حقوقية	مدينة / حضر
الأردن	لم يذكر اسمه	أخرى	مدينة / حضر
الأردن	لم يذكر اسمه	تنموية	العاصمة
الأردن	لم يذكر اسمه	أخرى	ريف / قروي
الأردن	لم يذكر اسمه	تنموية	العاصمة
الأردن	لم يذكر اسمه	حقوقية	العاصمة
الأردن	لم يذكر اسمه	حقوقية	العاصمة
الأردن	لم يذكر اسمه	أخرى	العاصمة
الأردن	لم يذكر اسمه	حقوقية	العاصمة
الأردن	لم يذكر اسمه	حقوقية	العاصمة
الأردن	لم يذكر اسمه	حقوقية	العاصمة
الأردن	لم يذكر اسمه	أخرى	العاصمة
الأردن	لم يذكر اسمه	تنموية	ريف / قروي
الأردن	الجمعية الوطنية لحماية المستثمر	تنموية	العاصمة
الأردن	لم يذكر اسمه	تنموية	العاصمة
الأردن	لم يذكر اسمه	تنموية	العاصمة
مجموع المنظمات= 23			

الدولة	المؤسسة / الجمعية	مجال المنظمة	الموقع
لبنان	لم يذكر اسمه	تنموية	العاصمة
لبنان	لم يذكر اسمه	تنموية	مدينة / حضر
لبنان	لم يذكر اسمه	تنموية	العاصمة
لبنان	لم يذكر اسمه	أخرى	مدينة / حضر
لبنان	المعهد العربي لحقوق الإنسان	حقوقية	العاصمة
لبنان	جمعية النجدة الاجتماعية	تنموية	العاصمة
لبنان	لم يذكر اسمه	حقوقية	العاصمة
لبنان	لم يذكر اسمه	ثقافية	العاصمة
لبنان	لم يذكر اسمه	تنموية	العاصمة
لبنان	تيار المجتمع المدن	حقوقية	العاصمة
لبنان	BEYOND association	أخرى	ريف / قروي
لبنان	لم يذكر اسمه	ثقافية	العاصمة
لبنان	لم يذكر اسمه	تنموية	ريف / قروي
لبنان	AMIDEAST	أخرى	العاصمة
لبنان	الجمعية اللبنانية لتعزيز الشفافية – لا فساد	أخرى	العاصمة
لبنان	لم يذكر اسمه	ثقافية	ريف / قروي
لبنان	لم يذكر اسمه	تنموية	العاصمة
لبنان	لم يذكر اسمه	تنموية	العاصمة
لبنان	لم يذكر اسمه	حقوقية	العاصمة
لبنان	بصمات من أجل التنمية	تنموية	ريف / قروي
لبنان	لم يذكر اسمه	تنموية	مدينة / حضر
لبنان	لم يذكر اسمه	تنموية	العاصمة
لبنان	رابطة الطلاب الجامعيين في لبنان	أخرى	مدينة / حضر
لبنان	لم يذكر اسمه	تنموية	العاصمة
لبنان	لم يذكر اسمه	أخرى	العاصمة
لبنان	لم يذكر اسمه	تنموية	ريف / قروي
لبنان	لم يذكر اسمه	تنموية	مدينة / حضر
لبنان	لم يذكر اسمه	أخرى	العاصمة
لبنان	لم يذكر اسمه	أخرى	العاصمة
لبنان	لم يذكر اسمه	تنموية	العاصمة
لبنان	لم يذكر اسمه	حقوقية	العاصمة
مجموع المنظمات=31			

الدولة	المؤسسة / الجمعية	مجال المنظمة	الموقع
تونس	جمعية سينما للجميع	ثقافية	مدينة / حضر
تونس	لم يذكر اسمه	تنموية	ريف / قروي
تونس	لم يذكر اسمه	حقوقية	العاصمة
تونس	لم يذكر اسمه	ثقافية	العاصمة
تونس	عضو المجلس الاستشاري	ثقافية	العاصمة
تونس	Droits des personnes LGBTQI++	حقوقية	العاصمة
تونس	لم يذكر اسمه	ثقافية	العاصمة
تونس	الرابطة التونسية للدفاع عن حقوق الإنسان	حقوقية	العاصمة
تونس	لم يذكر اسمه	تنموية	ريف / قروي
تونس	لم يذكر اسمه	تنموية	العاصمة
تونس	لم يذكر اسمه	تنموية	العاصمة
تونس	لم يذكر اسمه	حقوقية	العاصمة
تونس	جمعية صوت حواء	حقوقية	مدينة / حضر
تونس	لم يذكر اسمه	أخرى	العاصمة
تونس	لم يذكر اسمه	تنموية	مدينة / حضر
تونس	لم يذكر اسمه	ثقافية	ريف / قروي
تونس	لم يذكر اسمه	ثقافية	العاصمة
تونس	لم يذكر اسمه	أخرى	العاصمة
تونس	جمعية مدى للمواطنة والتنمية	حقوقية	مدينة / حضر
تونس	جمعية جسور المواطنة	تنموية	مدينة / حضر
تونس	منظمة شباب تونس للتربية على المواطنة ونشر قيم التسامح	ثقافية	العاصمة
تونس	لم يذكر اسمه	أخرى	العاصمة
تونس	لم يذكر اسمه	أخرى	العاصمة
تونس	لم يذكر اسمه	حقوقية	العاصمة
تونس	لم يذكر اسمه	تنموية	مدينة / حضر
تونس	لم يذكر اسمه	تنموية	مدينة / حضر
تونس	UNFT	أخرى	مدينة / حضر
تونس	لم يذكر اسمه	أخرى	مدينة / حضر
تونس	لم يذكر اسمه	ثقافية	العاصمة
تونس	جمعية تماقيت للحقوق والحريات والثقافة الأمازيغية	ثقافية	العاصمة
تونس	لم يذكر اسمه	أخرى	ريف / قروي
مجموع المنظمات = 31			

الدولة	المؤسسة / الجمعية	مجال المنظمة	الموقع
المغرب	لم يذكر اسمه	تنموية	ريف / قروي
المغرب	لم يذكر اسمه	حقوقية	مدينة / حضر
المغرب	لم يذكر اسمه	أخرى	مدينة / حضر
المغرب	لم يذكر اسمه	تنموية	ريف / قروي
المغرب	جمعية شباب أزغنغان للتنمية المستدامة	تنموية	مدينة / حضر
المغرب	لم يذكر اسمه	ثقافية	مدينة / حضر
المغرب	لم يذكر اسمه	حقوقية	مدينة / حضر
المغرب	Jeunesse creative	تنموية	ريف / قروي
المغرب	لم يذكر اسمه	حقوقية	العاصمة
المغرب	لم يذكر اسمه	حقوقية	مدينة / حضر
المغرب	لم يذكر اسمه	حقوقية	مدينة / حضر
المغرب	لم يذكر اسمه	حقوقية	العاصمة
المغرب	لم يذكر اسمه	ثقافية	مدينة / حضر
المغرب	لم يذكر اسمه	تنموية	مدينة / حضر
المغرب	منتدى بدائل المغرب	حقوقية	العاصمة
المغرب	لم يذكر اسمه	حقوقية	العاصمة
المغرب	لم يذكر اسمه	حقوقية	مدينة / حضر
المغرب	لم يذكر اسمه	تنموية	ريف / قروي
المغرب	لم يذكر اسمه	حقوقية	مدينة / حضر
المغرب	لم يذكر اسمه	حقوقية	العاصمة
المغرب	لم يذكر اسمه	حقوقية	العاصمة
المغرب	لم يذكر اسمه	حقوقية	مدينة / حضر
			مجموع المنظمات=22

ب) المنظمات التي تم عمل لقاءات معها:

الدولة	المؤسسة / الجمعية	مجال المنظمة	الموقع
الأردن	مركز حماية وحرية الصحفيين	حقوقية	العاصمة
الأردن	المرصد العمالي الأردني	حقوقية	العاصمة
الأردن	الجمعية الأردنية للعلوم السياسية	حقوقية	مدينة
الأردن	جمعية البادية الوسطى لذوي الاحتياجات الخاصة	حقوقية	ريف
الأردن	مركز الأفق للتنمية والحوار	تنموية	العاصمة
الأردن	جمعية سند للفكر والعمل الشبابي	تنموية	العاصمة
الأردن	الجمعية الوطنية لحماية المستثمر	تنموية	مدينة
الأردن	جمعية الامل للتنمية الاجتماعية	تنموية	ريف
الأردن	مركز الدراسات الاستراتيجية	ثقافية	العاصمة
الأردن	مركز دراسات اللاجئين والنازحين والهجرة القسرية	ثقافية	خارج العاصمة
الأردن	وكالة الإغاثة الإسلامية	مانحين	*
الأردن	هابيتات فور هيومانيتي الشرق الأوسط	مانحين	*
مجموع المنظمات= 12			

الدولة	المؤسسة / الجمعية	مجال المنظمة	الموقع
لبنان	Collective for Research & Training on Development– Action	حقوقية	عاصمة
لبنان	حلم	حقوقية	عاصمة
لبنان	المعهد العربي لحقوق الإنسان	حقوقية	ريف
لبنان	بيت أطفال الصمود	تنموية	عاصمة
لبنان	ANND	تنموية	عاصمة
لبنان	Arc en Ciel	تنموية	مدينة
لبنان	Basma & Zeitouna	تنموية	ريف
لبنان	Civil Society Movement	ثقافية	العاصمة
لبنان	مراد عياش	ثقافية	خارج العاصمة
لبنان	الاتحاد الأوروبي	مانحين	*
مجموع المنظمات=10			

الدولة	المؤسسة / الجمعية	مجال المنظمة	الموقع
تونس	الرابطة التونسية للدفاع عن حقوق الإنسان	حقوقية	عاصمة
تونس	الجمعية التونسية للنساء الديمقراطيات	حقوقية	عاصمة
تونس	الجمعية النسائية هي بالقصرين	حقوقية	مدينة
تونس	جمعية ام الشهيد بالرديف	حقوقية	ريف
تونس	المنتدى التونسي للحقوق الاقتصادية والاجتماعية	تنموية	عاصمة
تونس	جمعية تنمية للجميع	تنموية	عاصمة
تونس	جمعية درب للتنمية المحلية ببنزرت	تنموية	مدينة
تونس	الجمعية النسائية للمحافظة على الأسرة بجبنيانة	تنموية	ريف
تونس	الجمعية التونسية للتعبير الفني الرقمي "تعبير"	ثقافية	عاصمة
تونس	جمعية أفاق ثقافية بصفاقس	ثقافية	خارج العاصمة
تونس	المعهد الدنماركي لمناهضة التعذيب	مانحين	*
تونس	الجمعية الألمانية للتعاون الدولي	مانحين	*
مجموع المنظمات= 12			

الدولة	المؤسسة / الجمعية	مجال المنظمة	الموقع
المغرب	شباب تايم	حقوقية	عاصمة
المغرب	الجمعية الوطنية لحقوق الإنسان	حقوقية	عاصمة
المغرب	شباب المغرب للتنمية والحقوق الاجتماعية	حقوقية	مدينة
المغرب	مجلس القيادات الشابة	حقوقية	ريف
المغرب	الأحباس تضامن ووفاء	تنموية	عاصمة
المغرب	جمعية أمل المنصور	تنموية	عاصمة
المغرب	جمعية أجيال للتنمية بمقريصات	تنموية	مدينة
المغرب	جمعية معاك للتوجيه الدراسي	تنموية	ريف
المغرب	الجمعية الوطنية للطفولة والتربية الاجتماعية	ثقافية	عاصمة
المغرب	جمعية الشعلة للثقافة والبيئة والفن	ثقافية	خارج العاصمة
المغرب	أوكسفام المغرب	مانحين	*
المغرب	فريدريش إيبرت	مانحين	*
مجموع المنظمات=12			

ملحق 3: نتائج البحث مفصلة/ مركبة بناء على أكثر من عنصر

1- ما هي أهم نقاط الضعف التي ترونها في إدارة منظمات المجتمع المدني في مجالكم؟

	نقص الخبرات والقدرات الإدارية	ضعف الديمقراطية الداخلية	عدم وضوح القواعد التي تنظم العمل داخليا	
الأردن/ حقوقية	6	2	2	10
الأردن/ تنموية	7	0	2	9
الأردن/ ثقافية	1	1	1	3
الأردن/ أخرى	1	1	2	4
المجموع	**15**	**4**	**7**	**26**
الأردن/ عاصمة	12	1	3	16
الأردن/ حضر	2	1	2	5
الأردن/ ريف	0	1	1	2
المجموع	**14**	**3**	**6**	**23**
المغرب/ حقوقية	7	2	4	13
المغرب/ تنموية	3	1	2	6
المغرب/ ثقافية	2	0	0	2
المغرب/ أخرى	1	0	0	1
المجموع	**13**	**3**	**6**	**22**
المغرب/ عاصمة	3	1	2	6
المغرب/ حضر	9	1	2	12
المغرب/ ريف	1	1	2	4
المجموع	**13**	**3**	**6**	**22**
تونس/ حقوقية	2	3	2	7
تونس/ تنموية	6	0	2	8
تونس/ ثقافية	7	0	2	9
تونس/ أخرى	5	1	1	7
المجموع	**20**	**4**	**7**	**31**
تونس/ عاصمة	10	3	5	18
تونس/ حضر	8	1	0	9
تونس/ ريف	2	0	2	4

المجموع	20	4	7	31
لبنان/ حقوقية	0	2	3	5
لبنان/ تنموية	10	2	3	15
لبنان/ ثقافية	0	3	0	3
لبنان/ أخرى	3	1	4	8
المجموع	13	8	10	31
لبنان/ عاصمة	8	6	7	21
لبنان/ حضر	3	1	1	5
لبنان/ ريف	2	1	2	5
المجموع	13	8	10	31
عاصمة/ حقوقية	8	6	8	22
عاصمة/ تنموية	14	1	4	19
عاصمة/ ثقافية	5	2	2	9
عاصمة/ أخرى	6	2	3	11
المجموع	33	11	17	61
حضر/ حقوقية	7	3	3	13
حضر/ تنموية	8	1	0	9
حضر/ ثقافية	3	0	0	3
حضر/ أخرى	4	0	2	6
المجموع	22	4	5	31
ريف/ حقوقية	1	1	1	3
ريف/ تنموية	4	1	5	10
ريف/ ثقافية	1	1	0	2
ريف/ أخرى	0	1	2	3
المجموع	6	4	8	18

2- أبرزوا ما ترونه يحتاج لتطوير فيما يخص المهنية في منظمات المجتمع المدني في مجالكم؟

	الكوادر المحترفة/ تكوين العاملين	القدرة على التواصل مع المستهدفين	ضعف التطوع	
الأردن/ حقوقية	4	0	6	10
الأردن/ تنموية	4	2	3	9
الأردن/ ثقافية	1	1	1	3
الأردن/ أخرى	3	1	0	4
المجموع	**12**	**4**	**10**	**26**
الأردن/ عاصمة	6	3	7	16
الأردن/ حضر	3	0	2	5
الأردن/ ريف	2	0	0	2
المجموع	**11**	**3**	**9**	**23**
المغرب/ حقوقية	10	0	3	13
المغرب/ تنموية	3	1	2	6
المغرب/ ثقافية	1	1	0	2
المغرب/ أخرى	0	0	1	1
المجموع	**14**	**2**	**6**	**22**
المغرب/ عاصمة	4	0	2	6
المغرب/ حضر	7	1	4	12
المغرب/ ريف	3	1	0	4
المجموع	**14**	**2**	**6**	**22**
تونس/ حقوقية	3	0	4	7
تونس/ تنموية	3	1	4	8
تونس/ ثقافية	7	1	1	9
تونس/ أخرى	3	3	1	7
المجموع	**16**	**5**	**10**	**31**
تونس/ عاصمة	10	3	5	18
تونس/ حضر	4	2	3	9
تونس/ ريف	2	0	2	4
المجموع	**16**	**5**	**10**	**31**

لبنان/ حقوقية	1	1	3	5
لبنان/ تنموية	7	2	6	15
لبنان/ ثقافية	2	0	1	3
لبنان/ أخرى	0	5	3	8
المجموع	**10**	**8**	**13**	**31**
لبنان/ عاصمة	7	5	9	21
لبنان/ حضر	1	3	1	5
لبنان/ ريف	2	0	3	5
المجموع	**10**	**8**	**13**	**31**
عاصمة/ حقوقية	9	1	12	22
عاصمة/ تنموية	9	4	6	19
عاصمة/ ثقافية	6	1	2	9
عاصمة/ أخرى	4	4	3	11
المجموع	**28**	**10**	**23**	**61**
حضر/ حقوقية	9	0	4	13
حضر/ تنموية	4	1	4	9
حضر/ ثقافية	2	1	0	3
حضر/ أخرى	1	4	1	6
المجموع	**16**	**6**	**9**	**31**
ريف/ حقوقية	1	1	1	3
ريف/ تنموية	4	1	5	10
ريف/ ثقافية	2	0	0	2
ريف/ أخرى	2	0	1	3
المجموع	**9**	**2**	**7**	**18**

3- الهياكل الداخلية منظمات المجتمع المدني في مجالكم، ما هي أهم المشاكل؟

	تداخل المهام وعدم وضوح تقسيم العمل	ضعف ثقافة العمل المؤسسي	عدم وجود خطط واستراتيجيات واضحة للعمل	
الأردن/ حقوقية	1	5	4	10
الأردن/ تنموية	2	5	2	9
الأردن/ ثقافية	1	1	1	3
الأردن/ أخرى	0	3	1	4
المجموع	**4**	**14**	**8**	**26**
الأردن/ عاصمة	1	9	6	16
الأردن/ حضر	1	3	1	5
الأردن/ ريف	1	1	0	2
المجموع	**3**	**13**	**7**	**23**
المغرب/ حقوقية	6	4	3	13
المغرب/ تنموية	1	1	4	6
المغرب/ ثقافية	0	2	0	2
المغرب/ أخرى	1	0	0	1
المجموع	**8**	**7**	**7**	**22**
المغرب/ عاصمة	3	2	1	6
المغرب/ حضر	4	4	4	12
المغرب/ ريف	1	1	2	4
المجموع	**8**	**7**	**7**	**22**
تونس/ حقوقية	1	1	5	7
تونس/ تنموية	1	6	1	8
تونس/ ثقافية	2	5	2	9
تونس/ أخرى	2	2	3	7
المجموع	**6**	**14**	**11**	**31**
تونس/ عاصمة	4	7	7	18
تونس/ حضر	2	3	4	9
تونس/ ريف	0	4	0	4
المجموع	**6**	**14**	**11**	**31**

لبنان/ حقوقية	2	3	0	5
لبنان/ تنموية	3	5	7	15
لبنان/ ثقافية	1	0	2	3
لبنان/ أخرى	1	4	3	8
المجموع	**7**	**12**	**12**	**31**
لبنان/ عاصمة	7	8	6	21
لبنان/ حضر	0	2	3	5
لبنان/ ريف	0	2	3	5
المجموع	**7**	**12**	**12**	**31**
عاصمة/ حقوقية	6	9	7	22
عاصمة/ تنموية	5	7	7	19
عاصمة/ ثقافية	2	4	3	9
عاصمة/ أخرى	2	6	3	11
المجموع	**15**	**26**	**20**	**61**
حضر/ حقوقية	4	4	5	13
حضر/ تنموية	0	5	4	9
حضر/ ثقافية	0	3	0	3
حضر/ أخرى	1	2	3	6
المجموع	**5**	**14**	**12**	**31**
ريف/ حقوقية	1	1	1	3
ريف/ تنموية	2	5	3	10
ريف/ ثقافية	1	0	1	2
ريف/ أخرى	1	1	1	3
المجموع	**5**	**7**	**6**	**18**

4- كيف تقيمون مستوى الشفافية الداخلية (تداول المعلومات/ والنزاهة) داخل منظمات المجتمع المدني في مجالكم؟

	متوسط	فوق متوسط	أقل من متوسط	
الأردن/ حقوقية	6	2	2	10
الأردن/ تنموية	7	1	1	9
الأردن/ ثقافية	1	1	1	3
الأردن/ أخرى	2	1	1	4
المجموع	**16**	**5**	**5**	**26**
الأردن/ عاصمة	10	4	2	16
الأردن/ حضر	4	0	1	5
الأردن/ ريف	1	0	1	2
المجموع	**15**	**4**	**4**	**23**
المغرب/ حقوقية	9	3	1	13
المغرب/ تنموية	4	2	0	6
المغرب/ ثقافية	2	0	0	2
المغرب/ أخرى	1	0	0	1
المجموع	**16**	**5**	**1**	**22**
المغرب/ عاصمة	4	2	0	6
المغرب/ حضر	10	1	1	12
المغرب/ ريف	2	2	0	4
المجموع	**16**	**5**	**1**	**22**
تونس/ حقوقية	4	2	1	7
تونس/ تنموية	2	1	5	8
تونس/ ثقافية	4	3	2	9
تونس/ أخرى	4	2	1	7
المجموع	**14**	**8**	**9**	**31**
تونس/ عاصمة	8	7	3	18
تونس/ حضر	6	0	3	9
تونس/ ريف	0	1	3	4
المجموع	**14**	**8**	**9**	**31**

لبنان/ حقوقية	4	1	0	5
لبنان/ تنموية	11	2	2	15
لبنان/ ثقافية	2	1	0	3
لبنان/ أخرى	5	3	0	8
المجموع	**22**	**7**	**2**	**31**
لبنان/ عاصمة	16	4	1	21
لبنان/ حضر	3	1	1	5
لبنان/ ريف	3	2	0	5
المجموع	**22**	**7**	**2**	**31**
عاصمة/ حقوقية	13	7	2	22
عاصمة/ تنموية	14	2	3	19
عاصمة/ ثقافية	5	3	1	9
عاصمة/ أخرى	6	5	0	11
المجموع	**38**	**17**	**6**	**61**
حضر/ حقوقية	10	1	2	13
حضر/ تنموية	5	1	3	9
حضر/ ثقافية	2	0	1	3
حضر/ أخرى	6	0	0	6
المجموع	**23**	**2**	**6**	**31**
ريف/ حقوقية	1	1	1	3
ريف/ تنموية	5	3	2	10
ريف/ ثقافية	1	1	0	2
ريف/ أخرى	0	1	2	3
المجموع	**7**	**6**	**5**	**18**

5-كيف تقيمون تأثير الكوادر الشابة التي التحقت بمنظمات المجتمع المدني في مجالكم في السنوات الخمس الأخيرة؟

	إيجابي	سلبي	محايد	
الأردن/ حقوقية	6	2	2	10
الأردن/ تنموية	5	2	2	9
الأردن/ ثقافية	1	1	1	3
الأردن/ أخرى	3	1	0	4
المجموع	**15**	**6**	**5**	**26**
الأردن/ عاصمة	10	2	4	16
الأردن/ حضر	3	2	0	5
الأردن/ ريف	1	1	0	2
المجموع	**14**	**5**	**4**	**23**
المغرب/ حقوقية	10	1	2	13
المغرب/ تنموية	5	0	1	6
المغرب/ ثقافية	2	0	0	2
المغرب/ أخرى	1	0	0	1
المجموع	**18**	**1**	**3**	**22**
المغرب/ عاصمة	5	0	1	6
المغرب/ حضر	10	1	1	12
المغرب/ ريف	3	0	1	4
المجموع	**18**	**1**	**3**	**22**
تونس/ حقوقية	5	0	2	7
تونس/ تنموية	5	1	2	8
تونس/ ثقافية	7	0	2	9
تونس/ أخرى	5	1	1	7
المجموع	**22**	**2**	**7**	**31**
تونس/ عاصمة	15	0	3	18
تونس/ حضر	7	0	2	9
تونس/ ريف	0	2	2	4
المجموع	**22**	**2**	**7**	**31**

لبنان/ حقوقية	5	0	0	5
لبنان/ تنموية	8	1	6	15
لبنان/ ثقافية	3	0	0	3
لبنان/ أخرى	8	0	0	8
المجموع	**24**	**1**	**6**	**31**
لبنان/ عاصمة	16	1	4	21
لبنان/ حضر	3	0	2	5
لبنان/ ريف	5	0	0	5
المجموع	**24**	**1**	**6**	**31**
عاصمة/ حقوقية	17	0	5	22
عاصمة/ تنموية	10	3	6	19
عاصمة/ ثقافية	8	0	1	9
عاصمة/ أخرى	11	0	0	11
المجموع	**46**	**3**	**12**	**61**
حضر/ حقوقية	9	3	1	13
حضر/ تنموية	6	0	3	9
حضر/ ثقافية	3	0	0	3
حضر/ أخرى	5	0	1	6
المجموع	**23**	**3**	**5**	**31**
ريف/ حقوقية	1	1	1	3
ريف/ تنموية	7	1	2	10
ريف/ ثقافية	1	0	1	2
ريف/ أخرى	1	2	0	3
المجموع	**10**	**4**	**4**	**18**

6- ما هي أكبر مشكلة تواجه عمل المنظمة في مجالكم من جانب البيئة المحيطة/ أهم المعيقات الخارجية المؤثرة في عمل منظمتكم؟

	التدخل الحكومي	عدم تفاعل المجتمع	عدم التعاون بين المنظمات	
الأردن/ حقوقية	2	3	5	10
الأردن/ تنموية	3	0	6	9
الأردن/ ثقافية	1	1	1	3
الأردن/ أخرى	1	1	2	4
المجموع	**7**	**5**	**14**	**26**
الأردن/ عاصمة	5	3	8	16
الأردن/ حضر	0	1	4	5
الأردن/ ريف	1	0	1	2
المجموع	**6**	**4**	**13**	**23**
المغرب/ حقوقية	1	1	11	13
المغرب/ تنموية	0	3	3	6
المغرب/ ثقافية	1	1	0	2
المغرب/ أخرى	1	0	0	1
المجموع	**3**	**5**	**14**	**22**
المغرب/ عاصمة	0	1	5	6
المغرب/ حضر	3	2	7	12
المغرب/ ريف	0	2	2	4
المجموع	**3**	**5**	**14**	**22**
تونس/ حقوقية	1	2	4	7
تونس/ تنموية	0	3	5	8
تونس/ ثقافية	0	4	5	9
تونس/ أخرى	0	2	5	7
المجموع	**1**	**11**	**19**	**31**
تونس/ عاصمة	1	7	10	18
تونس/ حضر	0	3	6	9
تونس/ ريف	0	1	3	4
المجموع	**1**	**11**	**19**	**31**

لبنان/ حقوقية	2	1	2	5
لبنان/ تنموية	5	1	9	15
لبنان/ ثقافية	0	1	2	3
لبنان/ أخرى	0	1	7	8
المجموع	**7**	**4**	**20**	**31**
لبنان/ عاصمة	5	2	14	21
لبنان/ حضر	1	1	3	5
لبنان/ ريف	1	1	3	5
المجموع	**7**	**4**	**20**	**31**
عاصمة/ حقوقية	5	5	12	22
عاصمة/ تنموية	5	2	12	19
عاصمة/ ثقافية	0	4	5	9
عاصمة/ أخرى	1	2	8	11
المجموع	**11**	**13**	**37**	**61**
حضر/ حقوقية	1	2	10	13
حضر/ تنموية	1	3	5	9
حضر/ ثقافية	1	1	1	3
حضر/ أخرى	1	1	4	6
المجموع	**4**	**7**	**20**	**31**
ريف/ حقوقية	1	1	1	3
ريف/ تنموية	1	2	7	10
ريف/ ثقافية	0	2	0	2
ريف/ أخرى	1	0	2	3
المجموع	**3**	**5**	**10**	**18**

7- من الجانب الحكومي، ما هي أهم مشكلة في التعامل بينه وبين المنظمات؟

	البيروقراطية	مستوى الديمقراطية	ممارسة الجهات المنوط بها التعامل مع الجهات	
الأردن/ حقوقية	5	3	2	10
الأردن/ تنموية	6	0	3	9
الأردن/ ثقافية	1	1	1	3
الأردن/ أخرى	2	1	1	4
المجموع	**14**	**5**	**7**	**26**
الأردن/ عاصمة	10	1	5	16
الأردن/ حضر	3	2	0	5
الأردن/ ريف	0	1	1	2
المجموع	**13**	**4**	**6**	**23**
المغرب/ حقوقية	4	6	3	13
المغرب/ تنموية	0	2	4	6
المغرب/ ثقافية	0	1	1	2
المغرب/ أخرى	0	1	0	1
المجموع	**4**	**10**	**8**	**22**
المغرب/ عاصمة	2	4	0	6
المغرب/ حضر	2	4	6	12
المغرب/ ريف	0	2	2	4
المجموع	**4**	**10**	**8**	**22**
تونس/ حقوقية	5	1	1	7
تونس/ تنموية	7	0	1	8
تونس/ ثقافية	8	0	1	9
تونس/ أخرى	4	3	0	7
المجموع	**24**	**4**	**3**	**31**
تونس/ عاصمة	15	1	2	18
تونس/ حضر	7	2	0	9
تونس/ ريف	2	1	1	4
المجموع	**24**	**4**	**3**	**31**

لبنان/ حقوقية	3	1	1	5
لبنان/ تنموية	5	2	8	15
لبنان/ ثقافية	1	1	1	3
لبنان/ أخرى	6	1	1	8
المجموع	**15**	**5**	**11**	**31**
لبنان/ عاصمة	10	3	8	21
لبنان/ حضر	3	2	0	5
لبنان/ ريف	2	0	3	5
المجموع	**15**	**5**	**11**	**31**
عاصمة/ حقوقية	12	6	4	22
عاصمة/ تنموية	10	1	8	19
عاصمة/ ثقافية	7	1	1	9
عاصمة/ أخرى	8	1	2	11
المجموع	**37**	**9**	**15**	**61**
حضر/ حقوقية	5	5	3	13
حضر/ تنموية	6	1	2	9
حضر/ ثقافية	1	1	1	3
حضر/ أخرى	3	3	0	6
المجموع	**15**	**10**	**6**	**31**
ريف/ حقوقية	1	1	1	3
ريف/ تنموية	2	2	6	10
ريف/ ثقافية	1	0	1	2
ريف/ أخرى	1	2	0	3
المجموع	**5**	**5**	**8**	**18**

8- ما أهم النقاط التي تحتاج للمراجعة في قانون الجمعيات في دولتكم لتطوير عمل المجتمع المدني؟

	المواد/ الفصول التي تنظم عمل المجتمع المدني بالجهات المانحة	المواد/ الفصول الخاصة بتسجيل وإشهار المؤسسات	المواد/ الفصول التي تنظم علاقة الحكومة بالمجتمع المدني	
الأردن/ حقوقية	4	1	5	10
الأردن/ تنموية	2	1	6	9
الأردن/ ثقافية	1	1	1	3
الأردن/ أخرى	1	1	2	4
المجموع	**8**	**4**	**14**	**26**
الأردن/ عاصمة	5	2	9	16
الأردن/ مدينة	2	1	2	5
الأردن/ ريف	0	0	2	2
المجموع	**7**	**3**	**13**	**23**
المغرب/ حقوقية	3	2	8	13
المغرب/ تنموية	5	0	1	6
المغرب/ ثقافية	1	0	1	2
المغرب/ أخرى	0	1	0	1
المجموع	**9**	**3**	**10**	**22**
المغرب/ عاصمة	0	2	4	6
المغرب/ مدينة	5	1	6	12
المغرب/ ريف	4	0	0	4
المجموع	**9**	**3**	**10**	**22**
تونس/ حقوقية	2	1	4	7
تونس/ تنموية	1	0	7	8
تونس/ ثقافية	2	0	7	9
تونس/ أخرى	2	2	3	7
المجموع	**7**	**3**	**21**	**31**
تونس/ عاصمة	5	1	12	18
تونس/ مدينة	1	2	6	9
تونس/ ريف	1	0	3	4
المجموع	**7**	**3**	**21**	**31**

5	2	3	0	لبنان/ حقوقية
15	7	5	3	لبنان/ تنموية
3	2	0	1	لبنان/ ثقافية
8	2	4	2	لبنان/ أخرى
31	**13**	**12**	**6**	**المجموع**
21	9	8	4	لبنان/ عاصمة
5	2	2	1	لبنان/ مدينة
5	2	2	1	لبنان/ ريف
31	**13**	**12**	**6**	**المجموع**
22	13	5	4	عاصمة/ حقوقية
19	11	4	4	عاصمة/ تنموية
9	7	0	2	عاصمة/ ثقافية
11	3	4	4	عاصمة/ أخرى
61	**34**	**13**	**14**	**المجموع**
13	6	2	5	مدينة/ حقوقية
9	6	1	2	مدينة/ تنموية
3	2	0	1	مدينة/ ثقافية
6	2	3	1	مدينة/ أخرى
31	**16**	**6**	**9**	**المجموع**
3	1	1	1	ريف/ حقوقية
10	4	1	5	ريف/ تنموية
2	1	0	1	ريف/ ثقافية
3	2	1	0	ريف/ أخرى
18	**8**	**3**	**7**	**المجموع**

9- فيما يخص مستوى الشفافية (تدول المعلومات والنزاهة) وتأثيره على عمل المجتمع المدني

	داعم	معيق	غير مؤثر	
الأردن/ حقوقية	4	2	4	10
الأردن/ تنموية	4	4	1	9
الأردن/ ثقافية	1	1	1	3
الأردن/ أخرى	2	2	0	4
المجموع	**11**	**9**	**6**	**26**
الأردن/ عاصمة	7	5	4	16
الأردن/ مدينة	2	2	1	5
الأردن/ ريف	1	1	0	2
المجموع	**10**	**8**	**5**	**23**
المغرب/ حقوقية	8	5	0	13
المغرب/ تنموية	3	1	2	6
المغرب/ ثقافية	0	1	1	2
المغرب/ أخرى	0	0	1	1
المجموع	**11**	**7**	**4**	**22**
المغرب/ عاصمة	5	1	0	6
المغرب/ مدينة	5	5	2	12
المغرب/ ريف	1	1	2	4
المجموع	**11**	**7**	**4**	**22**
تونس/ حقوقية	6	0	1	7
تونس/ تنموية	6	2	0	8
تونس/ ثقافية	6	1	2	9
تونس/ أخرى	5	2	0	7
المجموع	**23**	**5**	**3**	**31**
تونس/ عاصمة	14	2	2	18
تونس/ مدينة	6	2	1	9
تونس/ ريف	3	1	0	4
المجموع	**23**	**5**	**3**	**31**

لبنان/ حقوقية	3	1	1	5
لبنان/ تنموية	10	3	2	15
لبنان/ ثقافية	2	0	1	3
لبنان/ أخرى	6	1	1	8
المجموع	**21**	**5**	**5**	**31**
لبنان/ عاصمة	13	5	3	21
لبنان/ مدينة	4	0	1	5
لبنان/ ريف	4	0	1	5
المجموع	**21**	**5**	**5**	**31**
عاصمة/ حقوقية	15	3	4	22
عاصمة/ تنموية	10	6	3	19
عاصمة/ ثقافية	6	1	2	9
عاصمة/ أخرى	9	2	0	11
المجموع	**40**	**12**	**9**	**61**
مدينة/ حقوقية	7	4	2	13
مدينة/ تنموية	8	1	0	9
مدينة/ ثقافية	1	1	1	3
مدينة/ أخرى	2	2	2	6
المجموع	**18**	**8**	**5**	**31**
ريف/ حقوقية	1	1	1	3
ريف/ تنموية	5	3	2	10
ريف/ ثقافية	1	0	1	2
ريف/ أخرى	3	0	0	3
المجموع	**10**	**4**	**4**	**18**

10- في تعاملكم مع المنظمات الشريكة الدولية ما هي أهم المشكلات؟

	الإجراءات والتعقيدات الإدارية	ضعف المساندة والدعم عند الحاجة	التدخلات وعدم القدرة على فهم سياق العمل	
الأردن/ حقوقية	4	4	2	10
الأردن/ تنموية	4	3	2	9
الأردن/ ثقافية	1	1	1	3
الأردن/ أخرى	2	1	1	4
المجموع	**11**	**9**	**6**	**26**
الأردن/ عاصمة	9	5	2	16
الأردن/ مدينة	1	2	2	5
الأردن/ ريف	0	1	1	2
المجموع	**10**	**8**	**5**	**23**
المغرب/ حقوقية	8	3	2	13
المغرب/ تنموية	4	2	0	6
المغرب/ ثقافية	0	2	0	2
المغرب/ أخرى	0	1	0	1
المجموع	**12**	**8**	**2**	**22**
المغرب/ عاصمة	6	0	0	6
المغرب/ مدينة	4	6	2	12
المغرب/ ريف	2	2	0	4
المجموع	**12**	**8**	**2**	**22**
تونس/ حقوقية	4	1	2	7
تونس/ تنموية	4	4	0	8
تونس/ ثقافية	3	5	1	9
تونس/ أخرى	4	3	0	7
المجموع	**15**	**13**	**3**	**31**
تونس/ عاصمة	8	7	3	18
تونس/ مدينة	6	3	0	9
تونس/ ريف	1	3	0	4
المجموع	**15**	**13**	**3**	**31**

لبنان/ حقوقية	2	2	1	5
لبنان/ تنموية	6	2	7	15
لبنان/ ثقافية	1	1	1	3
لبنان/ أخرى	2	1	5	8
المجموع	**11**	**6**	**14**	**31**
لبنان/ عاصمة	7	4	10	21
لبنان/ مدينة	2	1	2	5
لبنان/ ريف	2	1	2	5
المجموع	**11**	**6**	**14**	**31**
عاصمة/ حقوقية	13	5	4	22
عاصمة/ تنموية	9	4	6	19
عاصمة/ ثقافية	2	5	2	9
عاصمة/ أخرى	6	2	3	11
المجموع	**30**	**16**	**15**	**61**
مدينة/ حقوقية	5	5	3	13
مدينة/ تنموية	6	2	1	9
مدينة/ ثقافية	0	3	0	3
مدينة/ أخرى	2	2	2	6
المجموع	**13**	**12**	**6**	**31**
ريف/ حقوقية	1	1	1	3
ريف/ تنموية	3	5	2	10
ريف/ ثقافية	1	0	1	2
ريف/ أخرى	0	2	1	3
المجموع	**5**	**8**	**5**	**18**

11- الاحتياجات المؤسسية على مستوى البنية:

	إعادة الهيكلة والتخطيط المؤسسي	تطوير الشفافية ورفع الثقافة المؤسسية داخل المؤسسات	تطوير القدرات الإدارية	
الأردن/ حقوقية	4	4	2	10
الأردن/ تنموية	1	3	5	9
الأردن/ ثقافية	1	1	1	3
الأردن/ أخرى	1	1	2	4
المجموع	**7**	**9**	**10**	**26**
الأردن/ عاصمة	5	5	6	16
الأردن/ مدينة	1	3	1	5
الأردن/ ريف	0	0	2	2
المجموع	**6**	**8**	**9**	**23**
المغرب/ حقوقية	2	7	4	13
المغرب/ تنموية	2	2	2	6
المغرب/ ثقافية	0	1	1	2
المغرب/ أخرى	0	1	0	1
المجموع	**4**	**11**	**7**	**22**
المغرب/ عاصمة	1	3	2	6
المغرب/ مدينة	2	6	4	12
المغرب/ ريف	1	2	1	4
المجموع	**4**	**11**	**7**	**22**
تونس/ حقوقية	1	5	1	7
تونس/ تنموية	1	5	2	8
تونس/ ثقافية	3	1	5	9
تونس/ أخرى	0	5	2	7
المجموع	**5**	**16**	**10**	**31**
تونس/ عاصمة	4	7	7	18
تونس/ مدينة	1	7	1	9
تونس/ ريف	0	2	2	4
المجموع	**5**	**16**	**10**	**31**

لبنان/ حقوقية	0	3	2	5
لبنان/ تنموية	5	6	4	15
لبنان/ ثقافية	2	0	1	3
لبنان/ أخرى	2	2	4	8
المجموع	**9**	**11**	**11**	**31**
لبنان/ عاصمة	7	6	8	21
لبنان/ مدينة	1	3	1	5
لبنان/ ريف	1	2	2	5
المجموع	**9**	**11**	**11**	**31**
عاصمة/ حقوقية	5	11	6	22
عاصمة/ تنموية	6	7	6	19
عاصمة/ ثقافية	4	1	4	9
عاصمة/ أخرى	2	2	7	11
المجموع	**17**	**21**	**23**	**61**
مدينة/ حقوقية	2	9	2	13
مدينة/ تنموية	2	5	2	9
مدينة/ ثقافية	0	5	1	6
مدينة/ أخرى	1	1	1	3
المجموع	**5**	**20**	**6**	**31**
ريف/ حقوقية	1	1	1	3
ريف/ تنموية	1	4	5	10
ريف/ ثقافية	1	0	1	2
ريف/ أخرى	0	2	1	3
المجموع	**3**	**7**	**8**	**18**

12- الاحتياجات المؤسسية على مستوى العمل:

	رفع مستوى المهنية من خلال برامج تدريبية/ تكوينية	اجتذاب تخصصات وكوادر جديدة للمجال	ربط طبيعة العمل بالاحتياجات المجتمعية بشكل أكبر	
الأردن/ حقوقية	6	0	4	10
الأردن/ تنموية	4	1	4	9
الأردن/ ثقافية	1	1	1	3
الأردن/ أخرى	3	0	1	4
المجموع	**14**	**2**	**10**	**26**
الأردن/ عاصمة	9	1	6	16
الأردن/ مدينة	2	0	3	5
الأردن/ ريف	2	0	0	2
المجموع	**13**	**1**	**9**	**23**
المغرب/ حقوقية	9	1	3	13
المغرب/ تنموية	5	0	1	6
المغرب/ ثقافية	2	0	0	2
المغرب/ أخرى	1	0	0	1
المجموع	**17**	**1**	**4**	**22**
المغرب/ عاصمة	5	0	1	6
المغرب/ مدينة	8	1	3	12
المغرب/ ريف	4	0	0	4
المجموع	**17**	**1**	**4**	**22**
تونس/ حقوقية	2	0	5	7
تونس/ تنموية	4	1	3	8
تونس/ ثقافية	6	2	1	9
تونس/ أخرى	5	0	2	7
المجموع	**17**	**3**	**11**	**31**
تونس/ عاصمة	10	1	7	18
تونس/ مدينة	4	2	3	9
تونس/ ريف	3	0	1	4
المجموع	**17**	**3**	**11**	**31**

لبنان/ حقوقية	1	4	0	5
لبنان/ تنموية	5	4	6	15
لبنان/ ثقافية	1	1	1	3
لبنان/ أخرى	2	1	5	8
المجموع	**9**	**10**	**12**	**31**
لبنان/ عاصمة	7	8	6	21
لبنان/ مدينة	2	0	3	5
لبنان/ ريف	0	2	3	5
المجموع	**9**	**10**	**12**	**31**
عاصمة/ حقوقية	12	4	6	22
عاصمة/ تنموية	6	3	10	19
عاصمة/ ثقافية	6	2	1	9
عاصمة/ أخرى	8	1	2	11
المجموع	**32**	**10**	**19**	**61**
مدينة/ حقوقية	6	1	6	13
مدينة/ تنموية	6	1	2	9
مدينة/ ثقافية	2	1	0	3
مدينة/ أخرى	2	0	4	6
المجموع	**16**	**3**	**12**	**31**
ريف/ حقوقية	1	1	1	3
ريف/ تنموية	6	2	2	10
ريف/ ثقافية	1	0	1	2
ريف/ أخرى	2	0	1	3
المجموع	**10**	**3**	**5**	**18**

13- الاحتياجات على مستوى السياق:

	إعادة النظر في طبيعة العلاقة بين المجتمع المدني والحكومة	التقليل من تدخلات الحكومة وتطوير المعاملات	دعم ومساندة الحكومة لعمل المجتمع المدني	
الأردن/ حقوقية	2	5	3	10
الأردن/ تنموية	1	5	3	9
الأردن/ ثقافية	1	1	1	3
الأردن/ أخرى	0	1	3	4
المجموع	**4**	**12**	**10**	**26**
الأردن/ عاصمة	2	8	6	16
الأردن/ مدينة	0	2	3	5
الأردن/ ريف	1	1	0	2
المجموع	**3**	**11**	**9**	**23**
المغرب/ حقوقية	3	3	7	13
المغرب/ تنموية	2	0	4	6
المغرب/ ثقافية	1	0	1	2
المغرب/ أخرى	0	0	1	1
المجموع	**6**	**3**	**13**	**22**
المغرب/ عاصمة	2	1	3	6
المغرب/ مدينة	2	2	8	12
المغرب/ ريف	2	0	2	4
المجموع	**6**	**3**	**13**	**22**
تونس/ حقوقية	1	2	4	7
تونس/ تنموية	0	0	8	8
تونس/ ثقافية	1	2	6	9
تونس/ أخرى	1	1	5	7
المجموع	**3**	**5**	**23**	**31**
تونس/ عاصمة	3	5	10	18
تونس/ مدينة	0	0	9	9
تونس/ ريف	0	0	4	4
المجموع	**3**	**5**	**23**	**31**

لبنان/ حقوقية	2	2	1	5
لبنان/ تنموية	2	1	12	15
لبنان/ ثقافية	2	0	1	3
لبنان/ أخرى	3	1	4	8
المجموع	**9**	**4**	**18**	**31**
لبنان/ عاصمة	6	3	12	21
لبنان/ مدينة	1	1	3	5
لبنان/ ريف	2	0	3	5
المجموع	**9**	**4**	**18**	**31**
عاصمة/ حقوقية	7	8	7	22
عاصمة/ تنموية	1	5	13	19
عاصمة/ ثقافية	2	2	5	9
عاصمة/ أخرى	3	1	7	11
المجموع	**13**	**16**	**32**	**61**
مدينة/ حقوقية	1	4	8	13
مدينة/ تنموية	0	1	8	9
مدينة/ ثقافية	1	0	2	3
مدينة/ أخرى	1	1	4	6
المجموع	**3**	**6**	**22**	**31**
ريف/ حقوقية	1	1	1	3
ريف/ تنموية	4	0	6	10
ريف/ ثقافية	1	0	1	2
ريف/ أخرى	0	1	2	3
المجموع	**6**	**2**	**10**	**18**

14- الاحتياج على مستوى القدرات:

	تطبيق القانون والدستور من جانب القائمين عليه	تعديل بعض مواد القانون الحاكم للمجتمع المدني	تغيير شامل في القانون المنظم للمجتمع المدني	
الأردن/ حقوقية	2	3	5	10
الأردن/ تنموية	2	4	3	9
الأردن/ ثقافية	1	1	1	3
الأردن/ أخرى	0	3	1	4
المجموع	**5**	**11**	**10**	**26**
الأردن/ عاصمة	4	6	6	16
الأردن/ مدينة	0	3	2	5
الأردن/ ريف	0	1	1	2
المجموع	**4**	**10**	**9**	**23**
المغرب/ حقوقية	8	2	3	13
المغرب/ تنموية	1	3	2	6
المغرب/ ثقافية	1	1	0	2
المغرب/ أخرى	1	0	0	1
المجموع	**11**	**6**	**5**	**22**
المغرب/ عاصمة	5	0	1	6
المغرب/ مدينة	5	3	4	12
المغرب/ ريف	1	3	0	4
المجموع	**11**	**6**	**5**	**22**
تونس/ حقوقية	4	1	2	7
تونس/ تنموية	5	3	0	8
تونس/ ثقافية	3	3	3	9
تونس/ أخرى	3	3	1	7
المجموع	**15**	**10**	**6**	**31**
تونس/ عاصمة	10	4	4	18
تونس/ مدينة	2	6	1	9
تونس/ ريف	3	0	1	4
المجموع	**15**	**10**	**6**	**31**

لبنان/ حقوقية	2	3	0	5
لبنان/ تنموية	4	6	5	15
لبنان/ ثقافية	0	2	1	3
لبنان/ أخرى	3	4	1	8
المجموع	**9**	**15**	**7**	**31**
لبنان/ عاصمة	6	10	5	21
لبنان/ مدينة	1	3	1	5
لبنان/ ريف	2	2	1	5
المجموع	**9**	**15**	**7**	**31**
عاصمة/ حقوقية	12	4	6	22
عاصمة/ تنموية	6	7	6	19
عاصمة/ ثقافية	3	3	3	9
عاصمة/ أخرى	4	6	1	11
المجموع	**25**	**20**	**16**	**61**
مدينة/ حقوقية	4	5	4	13
مدينة/ تنموية	2	5	2	9
مدينة/ ثقافية	1	2	0	3
مدينة/ أخرى	1	3	2	6
المجموع	**8**	**15**	**8**	**31**
ريف/ حقوقية	1	1	1	3
ريف/ تنموية	4	4	2	10
ريف/ ثقافية	0	1	1	2
ريف/ أخرى	2	1	0	3
المجموع	**7**	**7**	**4**	**18**

15- أهم المطالب من الجهات المانحة والشركاء الخارجيين على مستوى التعاون:

	دعم مالي	دعم مؤسسي	دعم فني وتقني	
الأردن/ حقوقية	8	1	1	10
الأردن/ تنموية	6	2	1	9
الأردن/ ثقافية	1	1	1	3
الأردن/ أخرى	4	0	0	4
المجموع	**19**	**4**	**3**	**26**
الأردن/ عاصمة	11	3	2	16
الأردن/ مدينة	5	0	0	5
الأردن/ ريف	2	0	0	2
المجموع	**18**	**3**	**2**	**23**
المغرب/ حقوقية	5	5	3	13
المغرب/ تنموية	3	1	2	6
المغرب/ ثقافية	1	1	0	2
المغرب/ أخرى	1	0	0	1
المجموع	**10**	**7**	**5**	**22**
المغرب/ عاصمة	2	2	2	6
المغرب/ مدينة	6	5	1	12
المغرب/ ريف	2	0	2	4
المجموع	**10**	**7**	**5**	**22**
تونس/ حقوقية	5	1	1	7
تونس/ تنموية	5	1	2	8
تونس/ ثقافية	3	3	3	9
تونس/ أخرى	5	0	2	7
المجموع	**24**	**2**	**5**	**31**
تونس/ عاصمة	14	0	4	18
تونس/ مدينة	7	2	0	9
تونس/ ريف	3	0	1	4
المجموع	**24**	**2**	**5**	**31**

لبنان/ حقوقية	4	1	0	5
لبنان/ تنموية	9	5	1	15
لبنان/ ثقافية	1	1	1	3
لبنان/ أخرى	5	3	0	8
المجموع	**19**	**10**	**2**	**31**
لبنان/ عاصمة	13	6	2	21
لبنان/ مدينة	3	2	0	5
لبنان/ ريف	3	2	0	5
المجموع	**19**	**10**	**2**	**31**
عاصمة/ حقوقية	14	4	4	22
عاصمة/ تنموية	10	5	4	19
عاصمة/ ثقافية	8	0	1	9
عاصمة/ أخرى	8	2	1	11
المجموع	**40**	**11**	**10**	**61**
مدينة/ حقوقية	8	4	1	13
مدينة/ تنموية	6	3	0	9
مدينة/ ثقافية	2	1	0	3
مدينة/ أخرى	5	1	0	6
المجموع	**21**	**9**	**1**	**31**
ريف/ حقوقية	1	1	1	3
ريف/ تنموية	7	1	2	10
ريف/ ثقافية	1	1	0	2
ريف/ أخرى	2	0	1	3
المجموع	**11**	**3**	**4**	**18**

16- أهم المطالب من الجهات المانحة والشركاء الخارجيين، على المستوى الإجرائي:

	تبسيط الإجراءات والتقليل من التعقيدات	تفهم سياق العمل والمزيد من المرونة للتجاوب معه	مزيد من المساندة والدعم عند الحاجة	
الأردن/ حقوقية	7	0	3	10
الأردن/ تنموية	6	1	2	9
الأردن/ ثقافية	1	1	1	3
الأردن/ أخرى	2	1	1	4
المجموع	**16**	**3**	**7**	**26**
الأردن/ عاصمة	13	1	2	16
الأردن/ مدينة	2	1	2	5
الأردن/ ريف	0	0	2	2
المجموع	**15**	**2**	**6**	**23**
المغرب/ حقوقية	10	2	1	13
المغرب/ تنموية	4	0	2	6
المغرب/ ثقافية	1	0	1	2
المغرب/ أخرى	0	0	1	1
المجموع	**15**	**2**	**5**	**22**
المغرب/ عاصمة	5	1	0	6
المغرب/ مدينة	8	1	3	12
المغرب/ ريف	2	0	2	4
المجموع	**15**	**2**	**5**	**22**
تونس/ حقوقية	4	1	2	7
تونس/ تنموية	4	1	3	8
تونس/ ثقافية	5	4	0	9
تونس/ أخرى	3	3	1	7
المجموع	**16**	**9**	**6**	**31**
تونس/ عاصمة	11	5	2	18
تونس/ مدينة	3	3	3	9
تونس/ ريف	2	1	1	4
المجموع	**16**	**9**	**6**	**31**

لبنان/ حقوقية	2	1	2	5
لبنان/ تنموية	6	7	2	15
لبنان/ ثقافية	1	2	0	3
لبنان/ أخرى	3	2	3	8
المجموع	**12**	**12**	**7**	**31**
لبنان/ عاصمة	7	7	7	21
لبنان/ مدينة	3	2	0	5
لبنان/ ريف	2	3	0	5
المجموع	**12**	**12**	**7**	**31**
عاصمة/ حقوقية	15	3	4	22
عاصمة/ تنموية	11	5	3	19
عاصمة/ ثقافية	5	4	0	9
عاصمة/ أخرى	5	2	4	11
المجموع	**36**	**14**	**11**	**61**
مدينة/ حقوقية	8	1	4	13
مدينة/ تنموية	5	2	2	9
مدينة/ ثقافية	1	1	1	3
مدينة/ أخرى	2	3	1	6
المجموع	**16**	**7**	**8**	**31**
ريف/ حقوقية	1	1	1	3
ريف/ تنموية	4	2	4	10
ريف/ ثقافية	1	1	0	2
ريف/ أخرى	1	1	1	3
المجموع	**7**	**5**	**6**	**18**