



Ministry of Foreign Affairs of the
Netherlands

تشرين الثاني 2025

استدامة منظمات المجتمع المدني في لبنان:

تعزيز توطئتين المساعادات لتحقيق تأثير مستدام



الشكر والتقدير

يتقدّم فريق Triangle بالشكر الجزيل لوزارة الخارجية في مملكة هولندا على تكليفها وتمويلها هذا البحث ضمن برنامج «قوة التعلّم». كما نُقرّ بدور Mannion Daniels باعتبارها الجهة المنسّقة والرئيسية للبرنامج، ونشكرها على توجيهها ومواكبتها لهذا البحث. ونقدّر أيضاً دعم سفارة مملكة هولندا في لبنان ونعرب عن امتناننا لثقتهم وتعاونهم البناء طوال دورة المشروع.

كما نوجّه شكرنا لشركائنا من منظمات المجتمع المدني الذين شاركوا في عمليات التعلّم التشاركي والتحقّق: «سما للتنمية»، «دنيا للتنمية المستدامة»، «I'mpossible»، و«Credel Liban» لمساهماتهم في بلورة الإشكالية ومشاركتهم المعرفة السياقية وتطوير أدوات البحث بشكل تشاركي ودعمهم لأنشطة العمل الميداني. نحن ممتّنون بالقدر نفسه للخبراء والمطلعين الرئيسيين الذين خصّصوا من وقتهم وقدموا رؤاهم خلال المقابلات، ما أسهم في تعزيز تحليلنا وتوصياتنا. وقد ساعدت مقارباتهم المتجدّرة في الواقع على إبقاء نتائج الدراسة منسجمة مع حقائق تقديم الخدمات والعمل المجتمعي والجهود الحقوقية في لبنان.

وقد أعدّ هذه الدراسة فريق Triangle:

- رئيس الفريق: نزار غانم
- مدير البحث: هشام جابر
- مستشارة الربط والتعلّم ومديرة المعرفة: شذى عقيقي
- المحللة البحثية: نانسي إرينبرغ-بيترز
- المحللة البحثية: تيريزا باليستيروس



جدول المحتويات

1. الملخص التنفيذي.....5
2. مقدمة.....11
3. التعريف والنطاق.....12
4. النهج التشاركي للتعلّم والعمل.....13
5. تصميم البحث والمنهجية والقيود.....15
6. مراجعة الأدبيات: النظام البيئي للمجتمع المدني اللبناني.....18
7. التحديات والديناميكيات في مشهد منظمات المجتمع المدني في لبنان.....22
8. هياكل التمويل المحلية والبديلة.....29
9. التوصيات.....33



قائمة الاختصارات

الاختصار	الصيغة الكاملة
KII	مقابلة المّطلع الرئيسي
LRP	خطة الاستجابة للبنان
LHIF	منتدى المنظمات غير الحكومية الإنسانية الدولية في لبنان
LHDF	منتدى المنظمات غير الحكومية الإنسانية والتنمية في لبنان
LCRP	خطة الاستجابة الشاملة للبنان
3RF	إطار الإصلاح والتعافي وإعادة الإعمار (لبنان)
مجتمع الميم+	مثليات ومثليون جنسياً، مزدوجو الميول الجنسية، متحولون وعابرون جنسياً، الكويريون/المتسائلون، ثنائي الجنس... وآخرون



الملخص التنفيذي

الخلفية والغرض

يقدم هذا التقرير نتائج مشروع بحث تشاركي حول استدامة منظمات المجتمع المدني (CSOs) في لبنان، وكيف يمكن لتوطيّن المساعدات أن يسهم في تحقيق أثر أكثر استدامة يقوده الفاعلون المحليون. أنجز المشروع ضمن إطار برنامج «قوة التعلّم» الذي أطلقته Mannion Daniels في مطلع عام 2023، بتمويل من وزارة الخارجية الهولندية. تولّت Triangle قيادة عملية وضع التصوّر والتصميم والتنفيذ، بالشراكة مع منظمات مجتمع مدني لبنانية مشاركة، ومع مديرة المعرفة.

يتمحور سؤال البحث الرئيسي حول الآتي: ما أبرز العقبات التي تحول دون استدامة منظمات المجتمع المدني من خلال توطيّن المساعدات في لبنان، خصوصاً لناحية التمويل والعلاقات مع الجهات المانحة، وكيف يمكن معالجة هذه العقبات؟ تستجيب الدراسة لثغرات جرى تحديدها خلال مراجعة الأدبيات، وأشارت إليها كذلك منظمات المجتمع المدني اللبنانية. تعمل هذه المنظمات في الخطوط الأمامية للاستجابة للأزمات والحماية الاجتماعية والمناصرة الحقوقية، وتفعيل دور المجتمعات المحلية، غير أن استقلاليتها تبقى مقيّدة بأجندات المانحين، ودورات تمويل قصيرة ومشدّدة الشروط، وضعف خيارات التمويل المحلي، إضافة إلى مشهد مدني مجزأ يصعب العمل الجماعي.

وعليه، يوثق التقرير كلاً من القيود البنيوية والحلول الخاصة بالسياق اللبناني التي طُرحت خلال ورش العمل ومقابلات المطلعين الرئيسيين (Key Informant Interviews).

المنهجية والنهج التشاركي

صُمم البحث ونُفذ باستخدام نهج «التعلّم والعمل التشاركي» بحيث كانت المنظمات المحلية شريكة فاعلة في إنتاج المعرفة وليست مجرد جهات تجيب عن الأسئلة. شاركت سبع منظمات مجتمع مدني لبنانية من مناطق وقطاعات مختلفة (التعليم، تمكين المرأة، حقوق الإنسان، سبل العيش) في جميع مراحل العملية. وقد امتد العمل على أربع مراحل.

تألّفت المرحلة الأولى (حزيران 2023 - حزيران 2024) من مراجعة مشتركة لمراجعة الأدبيات التي أعدتها Triangle مع منظمات المجتمع المدني؛ والتطوير المشترك لأدوات البحث والأطر ودلائل المقابلات؛ والاتفاق على تعريفات تشغيلية لمفهوم «استدامة منظمات المجتمع المدني» و«توطيّن المساعدات» في السياق اللبناني، إضافة إلى تأطير المشكلة بوصفها مشكلة «مستعصية» (Wicked Problem) لأنها تتقاطع مع أبعاد سياسية ومالية وتشريعية وتنظيمية داخلية.

ركزت المرحلة الثانية (حزيران 2024 - منتصف تشرين الأول 2024) على الاختبار التجريبي لأدوات البحث من قبل منظمات المجتمع المدني المشاركة، وتوسيع نطاق جمع البيانات من قبل Triangle من خلال مقابلات مع المطلعين/الخبراء الرئيسيين. شملت هذه المقابلات جهات مانحة دولية ومنظمات دولية غير حكومية عاملة في لبنان، ومنظمات مجتمع مدني لبنانية بمختلف الأحجام، وباحثين وخبراء لبنانيين في قضايا المجتمع المدني، ومسؤولين حكوميين وجهات مانحة محلية وخاصة. وقد أتاح ذلك للدراسة التقاط وجهات نظر متعدّدة حول تدفقات التمويل، واختلال موازين القوى، وممارسات التوطيّن.



المرحلة الثالثة (تشرين الأول - كانون الأول 2024) خُصّصت لتحليل البيانات وكتابة التقرير. غير أن هذه المرحلة تعطلت بسبب تصاعد الصراع الإسرائيلي-اللبناني منذ أوائل أيلول 2024 وحتى وقف إطلاق النار في 27 تشرين الثاني 2024، ما قلّل من قدرة الفريق على التواصل مع بعض المنظمات المشاركة، وأخّر النقاشات الخاصة بالتحقق من النتائج وقلّص توافر المطلعين الرئيسيين الذين انتقلوا للعمل ضمن أنشطة الطوارئ.

تضمنت المرحلة الرابعة (آذار - نيسان 2025) ورشة عمل تشاركية لتفسير النتائج ووضعها في سياقها وصياغة التوصيات بصورة مشتركة، بمشاركة مجموعة أوسع من المنظمات، من بينها: «أبعاد - مركز الموارد للمساواة بين الجنسين»، «ساما للتنمية»، «هالتك»، «جمعية الأبحاث والتدريب على التنمية - العمل»، «USPEaK»، «بلان لبنان»، «المركز اللبناني لحقوق الإنسان»، ومنظمة I'mpossible. وقد قامت هذه المنظمات، الناشطة في تقديم الخدمات والعمل القاعدي المجتمعي والمناصرة القائمة على الحقوق، بمراجعة النتائج والتأكيد على أهميتها وساعدت في تحديد أولويات التي اعتمدت في صياغة التوصيات.

اعتمدت الدراسة على ثلاثة مصادر رئيسية للبيانات: (أ) مراجعة شاملة للأدبيات والدراسات حول تطوّر المجتمع المدني اللبناني وخصائصه الحالية؛ (ب) 12 مقابلة مع مخرين رئيسيين - من أصل 15 مقابلة تم التحضير لها - شملت جهات مانحة دولية/منظمات غير حكومية ومنظمات مجتمع مدني لبنانية وباحثين وخبراء لبنانيين، وهيئة عامة لتمويل التنمية وجهات مانحة محلية/خاصة؛ (ج) ملاحظات ومساهمات من منظمات المجتمع المدني المشاركة عبر المراحل الأربع. أمّا أحد المكونات المخطط لها - وهو إعداد دراستي حالة معمّقتين لمنظمات مجتمع مدني لبنانية نجحت في تنويع إيراداتها أو في تحقيق درجة أعلى من الاستدامة المالية والتوطين - فلم يكن تنفيذه ممكناً بسبب تصاعد النزاع المسلح في 2024 والانقطاعات التشغيلية الناتجة عنه، وقد سُجّل ذلك بوضوح في التقرير بوصفه أحد القيود على البحث.

النطاق والتعاريف

لأن مصطلح «المجتمع المدني» في لبنان يشمل طيفاً واسعاً من الفاعلين (الجمعيات المسجّلة - الجمعيات الخيرية - المنظمات ذات الخلفية الدينية - الحركات غير الرسمية - المجموعات السياسية والناشطة - المنابر الإعلامية أو الأكاديمية) فقد ضيّقت الدراسة نطاق تركيزها الأساسي بالاتفاق مع منظمات المجتمع المدني المشاركة، ليقترص على المنظمات المسجّلة وغير الربحية والمعترف بها رسمياً من قبل وزارة العدل و/أو وزارة الداخلية والبلديات، إضافة إلى الشركات المدنية غير الربحية. وقد أتاح هذا التحديد للبحث التركيز على المنظمات المنشأة قانونياً والخاضعة للمساءلة، والعاملة أصلاً ضمن الإطار التنظيمي اللبناني.

أما المستوى الثاني من التحليل فيتناول البيئة الأوسع للعمل المدني، بما يشمل التعاونيات ومبادرات القطاع الخاص (مثل المسؤولية الاجتماعية للشركات والمؤسسات التابعة لها) ومراكز الأبحاث والإعلام والجامعات والمؤسسات الاجتماعية والنقابات والأحزاب السياسية والناشطين. وذلك لفهم أين يمكن للشراكات أن تُنتج تآزراً، أو تُحرّر موارد محلية، أو تُسهم في دعم الاستدامة على المدى الطويل.

ويُشير التقرير إلى أن غالبية منظمات المجتمع المدني النشطة في لبنان مسجّلة كجمعيات، وأن بحلول نهاية عام 2021 فإن عدد الجمعيات المسجّلة بلغ ما لا يقل عن 8500 جمعية، بما فيها المكاتب المحلية أو الفروع التابعة للمنظمات الدولية غير الحكومية. ومع ذلك، يلحظ التقرير أيضاً أن البيانات الرسمية غير مكتملة وأحياناً متناقضة، ولا تعكس بالضرورة مستويات النشاط الفعلية أو القدرات التشغيلية، ما يزيد من تعقيد قياس «الاستدامة» على مستوى القطاع.



النتائج والاستنتاجات

الاعتماد على المانحين واختلال موازين القوى

يُظهر البحث أن منظمات المجتمع المدني اللبنانية تعمل ضمن منظومة مساعدات صُممت وتُدار إلى حدّ كبير من قبل فاعلين دوليين. ففي هذا الإطار، تتولى الجهات المانحة الدولية والمنظمات الدولية غير الحكومية تحديد الأولويات الاستراتيجية والجغرافية، واختيار المجالات الموضوعية، ووضع متطلبات تقديم التقارير وإبراز الهوية (visibility)، وتحديد الأطر الزمنية للتمويل. وتُستدعى المنظمات اللبنانية غالباً كشركاء منفذين فحسب. وقد ترسخت هذه الديناميكية خلال الاستجابة للنزوح السوري، حين تولّت الوكالات الدولية أدوار التنسيق، وعملياً مرّرت الجزء الأكبر من التمويل عبر آلياتها الخاصة. وظهرت مجدداً خلال تصعيد عام 2024، عندما تحوّل التمويل والاهتمام الدولي نحو الإغاثة الإنسانية، ما ضيّق المساحة المتاحة أمام منظمات المجتمع المدني اللبنانية للتفاوض على أجندات تنموية أو حوكمية محلية المنشأ.

لا يزال تمويل المانحين لمنظمات المجتمع المدني اللبنانية قصير الأمد وقائماً على المشاريع، ومشروطاً إلى حد بعيد. فهو مرتبط بشكل وثيق بالأولويات الموضوعية للجهات المانحة، ولا يغطي بصورة منتظمة التكاليف التشغيلية أو النفقات الأساسية مثل الرواتب والإيجارات والنقل والأنظمة الإدارية. ونتيجة لذلك، غالباً ما تُكيّف منظمات المجتمع المدني أنشطتها، بل وحتى رسالتها أو أهدافها أو نطاق عملها، بما يتناسب مع التمويل المتاح وليس بناءً على الاحتياجات الفعلية أو الأولويات المحلية. وقد أشارت المنظمات التي أُجريت معها المقابلات إلى وجود فجوة واضحة بين طلب الجهات المانحة تحقيق نتائج سريعة ومرئية وقابلة للقياس، وبين طبيعة المنح قصيرة المدى (من ستة إلى اثني عشر شهراً) التي تُقدّم لها. كما يلاحظ التقرير أن تركيز المانحين على مؤشرات الظهور والانتشار (عدد المستفيدين - التغطية الإعلامية - عدد الفعاليات) يُنتج أثراً جانبياً يتمثل في دفع المنظمات إلى تفضيل الأنشطة السهلة التوثيق وتقديم التقارير، على حساب العمليات الأطول أمداً - المؤسسية أو المجتمعية - الضرورية للاستدامة لكنها أقل قابلية للقياس خلال دورة تقارير واحدة.

في بعض المناطق، ولا سيما في الجنوب وفي المناطق المصنّفة حساسة سياسياً، أفادت منظمات المجتمع المدني بأن الشركاء الدوليين قاموا أحياناً بتقليص دعمهم أو تعديل مساراته أو سحب التمويل كلياً لأسباب سياسية أو مرتبطة بالمخاطر. وقد أدى ذلك إلى تقليص قدرة هذه المنظمات على التخطيط أو الحفاظ على موظفيها أو متابعة أنشطة تُعد ذات صلة بالسياق المحلي، وعزّز في الوقت ذاته الانطباع بأن الفاعلين المحليين يقعون عرضة لتقلبات الأولويات الخارجية.

بيئة العمل المدني في لبنان مجزأة وتنافسية

يُظهر التقرير أن منظمات المجتمع المدني اللبنانية تعمل ضمن بيئة تنافسية ومجزأة، وهذه البيئة تُعد إلى حدّ كبير نتيجة ثانوية لممارسات التمويل المعتمدة من الجهات المانحة. فموارد التمويل محدودة كميّاً وزمنيّاً، وغالباً ما تُمنح بشكل متكرر لنفس مجموعة المنظمات التي تمتلك قدرات أعلى من الموارد، ولا سيما تلك التي تتمتع بقدرة قوية على العمل باللغة الإنجليزية وفرق إدارية مخصصة وخبرة في إجراءات المشتريات الدولية. أما المنظمات الأصغر أو حديثة التأسيس، وخصوصاً تلك التي تعمل خارج بيروت أو في المناطق المهمّشة أو المتأثرة بالأزمات، فتواجه صعوبة في الحصول على تمويل مستدام وغالباً تجد نفسها مضطرة للتموضع كمستفيدة فرعية أو كجهة منفّذة لصالح منظمات وطنية أو دولية أكبر.



هذا النمط يُضعف التماسك داخل القطاع. فبسبب قصر فترات التمويل (عادةً بين ستة واثني عشر شهراً) وضآلة حجم التمويل المتاح، تتركز جهود المنظمات على التنفيذ ضمن جدول المشروع، دون حافز حقيقي للاستثمار في التخطيط المشترك أو توزيع الأدوار، أو في بناء جهود مناصرة جماعية نحو التوطين. ورغم أن آليات التنسيق القائمة - مثل هيكل خطة الاستجابة للبنان (LRP) والمنتديات الرئيسية للمنظمات الإنسانية والإنمائية - توفر مساحات تقنية للتنسيق، فقد تحوّلت تدريبياً إلى قوات بيروقراطية مُجهدة ومثقلة بالنماذج والإجراءات. وبسبب عدم امتلاك المنظمات الأصغر لموظفين مكرّسين لهذه العمليات، يتم عملياً استبعادها من النقاشات الأكثر استراتيجية.

وتلحظ الدراسة أن المنظمات المحلية غالباً تُدعى إلى مساحات التنسيق بعد أن تكون الأولويات وأطر التمويل والمؤشرات قد وُضعت سلفاً من قبل الفاعلين الدوليين. وهذا يغدّي الانطباع الواسع الذي عبّر عنه العديد من المشاركين في المقابلات بأن المجتمع المدني في لبنان يفتقر إلى اتجاه موحد ورسالة مشتركة وآلية عمل جامعة. وتترتب على ذلك نتائج ملموسة، منها تكرار الجهود وضياع فرص التكامل في البرمجة، وضعف الموقف التفاوضي الجماعي أمام كل من الحكومة والجهات المانحة.

القيود المتعلقة بالقدرات والتمويل والمتابعة والتقييم

تُظهر نتائج المقابلات بشكل متكرر أن منظمات المجتمع المدني اللبنانية غير قادرة على بناء القدرات الداخلية التي تحتاج إليها أو الاحتفاظ بها، لأن نموذج التمويل السائد لا يسمح بذلك. فمعظم المنظمات تُكافح للإبقاء على موظفين بدوام كامل وبعقود ثابتة، ما يدفعها إلى الاعتماد على المستشارين أو التعيينات قصيرة الأجل المرتبطة بالمشاريع. ويؤدي ذلك إلى ضعف الذاكرة المؤسسية وانقطاع في تنفيذ البرامج وحاجة مستمرة لإعادة التدريب. وفي الوقت نفسه، رفعت الجهات المانحة من متطلباتها فيما يتعلق بالرصد والتقييم وإعداد التقارير، بما يشمل البيانات الأساسية (baseline) ومؤشرات النتائج وسرديات الأثر، من دون أن توفر دائماً الموارد المالية والبشرية الإضافية المطلوبة للوفاء بتلك المتطلبات. ونتيجة لذلك يُستهلك جزء كبير من وقت الموظفين في مجالات الامتثال وإدارة العقود والتدقيق وإعداد التقارير، ما يقلص الوقت والميزانيات المتاحة للخدمات المباشرة أو للعمل المجتمعي.

كما أن التمويل القائم على المشاريع نادراً ما يغطي التكاليف غير المباشرة أو تكاليف «الدعم التشغيلي» مثل الإيجار والاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية والمحاسبة والدعم القانوني. وهذا ما يُعيق قدرة المنظمات على الاستثمار في أنظمتها الداخلية التي كان يُفترض تعزيز أهليتها للحصول على تمويل أكبر أو طويل الأجل. ويرصد التقرير أيضاً أنه إلى جانب هذه القيود الخارجية، هناك قيد داخلي يتمثل في أن بعض المنظمات المحلية ما زالت تعمل بعقلية قصيرة الأمد تنتقل من مشروع إلى آخر، ولا تمتلك رؤية واضحة لتحقيق قدر من الاستقلال المالي عن المانحين الدوليين. ولهذا السبب بدأت وكالات استشارية محلية خلال السنوات الماضية بتقديم دعم لهذه المنظمات في وضع استراتيجيات التمويل وإعادة الهيكلة التنظيمية وتنويع مصادر الدخل، وتصميم نماذج هجينة أو مدوّدة للدخل.

الحواجز البيروقراطية والسياسية

يُظهر البحث أن البيئة التنظيمية والإدارية والسياسية في لبنان بمثابة «حارس بوابة» أمام استدامة منظمات المجتمع المدني. فالحصول على الموافقات لبعض الأنشطة قد يتأخر أو يصبح أكثر تعقيداً عندما تعمل المنظمة على قضايا حساسة سياسياً أو اجتماعياً، مثل المساواة بين الجنسين وحقوق مجتمع الميم أو المناصرة القائمة على الحقوق في



مناطق محددة. كما تستغرق المتطلبات الإدارية الصادرة عن الوزارات والهيئات العامة وقتاً طويلاً، وتستنزف موارد كان يمكن استثمارها في البرامج أو العمل المجتمعي. وتتأثر المنظمات الصغيرة بصورة أكبر، بسبب محدودية عدد الموظفين الذين يمكن تخصيصهم لهذه المهام.

ومنذ الأزمة المالية والسياسية في عام 2019 شددت وزارة الداخلية وجهات حكومية أخرى رقابتها على الجمعيات، في الوقت الذي تقلصت فيه ميزانياتها التشغيلية. وأفادت الجهة الحكومية المشرفة على الجمعيات بأن قدرتها على دعم القطاع - مالياً أو إجرائياً - شديدة المحدودية. ونتيجة لذلك لا تملك المنظمات خياراً واقعياً للحصول على تمويل أساسي من المستوى الوطني، ولا سبيلاً ميسراً للتسجيل أو تقديم التقارير. وبالتالي، تعود منظمات المجتمع المدني إلى المانحين الدوليين لتغطية تكاليف التشغيل الأساسية، مما يعيد إنتاج دورة التبعية ذاتها التي يسعى هذا البحث إلى تحليلها وفهم أسبابها.

إمكانات هياكل التمويل المحلية والبديلة

وعلى الرغم من القيود البنيوية الموصوفة أعلاه، يحدّد التقرير عدّة آليات متجدّرة محلياً قدّمها منظمات المجتمع المدني نفسها باعتبارها شِبلاً واقعية ومقبولة ثقافياً لتحسين الاستدامة وتعزيز التوظيف.

أولاً، إنّ صناديق التعاضد، الخاضعة للمرسوم الاشتراعي رقم 35 لعام 1977 والمرسوم رقم 515 لعام 1977، مُعترفٌ بها في القانون اللبناني، وتتيح للمنظمات تجميع المساهمات لتوفير منافع اجتماعية كالرعاية الصحيّة والتقاعد والدعم في حالات الطوارئ. وخلال ورشة التحقق، اعتبرت منظمات المجتمع المدني هذه الصناديق وسيلةً فوريةً وعمليةً لبناء قاعدة ماليّة، وتعزيز التضامن داخل القطاع، والحدّ من التعرّض للانقطاعات المفاجئة في التمويل الخارجي.

ثانياً، لا يزال الوقف - سواء الإسلامي أو المسيحي - غير مستغلّ بما يكفي في لبنان نتيجة التسييس وضعف الحوكمة وغياب الشفافية والغموض القانوني. إلا أن منظمات المجتمع المدني المشاركة في الورشة رأت أنّه إذا أُدير الوقف بشفافية، ونُزّه عن التسييس وربط بأهداف اجتماعية واضحة، فيمكن أن يعود ليُشكّل مصدراً محلياً ثابتاً لتمويل الخدمات الاجتماعية وأنشطة منظمات المجتمع المدني. ويشير التقرير بشكلٍ خاص إلى إمكانات الوقف النقدي، وإلى جدوى الاستخدام الأفضل للعقارات الوقفية غير المستثمرة.

ثالثاً، توجد مبادرات تعاون بين الشركات ومنظمات المجتمع المدني، إضافةً إلى مبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات ولا سيما في الفترات الاقتصادية الأكثر استقراراً وخصوصاً في القطاع المصرفي، لكنّ أثرها ما يزال محدوداً. وقد أشار مشاركون في المقابلات إلى أنّ غياب الحوافز أو الإعفاءات الضريبية للشركات التي تستثمر في المشاريع الاجتماعية يُمثّل عائقاً أساسياً، وأنّ إدخال هذه الحوافز من شأنه أن يجعل المسؤولية الاجتماعية للشركات مصدراً أكثر موثوقية لتمويل منظمات المجتمع المدني اللبنانية.

رابعاً، وثُق أيضاً اعتماد بعض المنظمات على إيرادات مجتمعية أو تمويل جماعي في عدد من المناطق ومنها صيدا، حيث نجحت منظمات المجتمع المدني في حشد متبرّعين أفراداً وشركات محلية لدعم مراكز أو خدمات محدّدة. ومع ذلك يؤكد البحث أنّ هذه النماذج لا يمكن تعميمها أو تكرارها بسهولة من قبل جميع المنظمات في ظلّ الظروف الاقتصادية الراهنة.



التوصيات

تُعرض التوصيات في هذا التقرير كحزمة مترابطة، وجميعها تستند إلى ما طرحته منظمات المجتمع المدني والخبراء والمسؤولون الحكوميون خلال المقابلات مع المطلعين الرئيسيين وورش العمل. تركز هذه التوصيات على تعزيز القدرات المحلية، ودفع توظيف المساعدات من خلال توسيع دور منظمات المجتمع المدني في صنع القرار، وبناء شراكات أكثر تكافؤاً مع الجهات المانحة، وزيادة انخراط القطاع الخاص؛ وتشكيل تحالفات بين منظمات المجتمع المدني للمطالبة بإصلاح نظام الأوقاف وصناديق التعاضد، وربط الإصلاحات قصيرة الأجل (المناصرة - المشاريع التجريبية - الحوار) بالإصلاحات القانونية والضريبية طويلة الأجل، إضافةً إلى تعزيز الاتصال منخفض التكلفة وعالي التأثير لضمان بقاء قضايا التوظيف والاستدامة على أجندات الدولة والجهات المانحة.

- أ. تعزيز القدرات المحلية، بما يشمل الإدارة المالية والتخطيط الاستراتيجي والتمويل، مع تشجيع منظمات المجتمع المدني على الشفافية بشأن احتياجاتها التشغيلية والمالية الفعلية.
- ب. تعزيز توظيف المساعدات من خلال زيادة مشاركة منظمات المجتمع المدني في تصميم البرامج واتخاذ القرار، وتبسيط إجراءات التسجيل والتشغيل بما يُمكن هذه المنظمات، إلى جانب الدعوة إلى إعفاءات ضريبية على التبرعات والأنشطة المدوّرة للدخل.
- ج. بناء شراكات متكافئة مع الجهات المانحة، بما يشمل تصميم مشاريع مشتركة، والتحوّل نحو تمويل مرّن ومتعدد السنوات يغطي التكاليف الأساسية ويُتيح الاحتفاظ بالكوادر.
- د. زيادة مشاركة القطاع الخاص وتحسين حوكمة صناديق التعاضد والأوقاف، بحيث تصبح أدوات موثوقة وخاضعة لإدارة محلية فعلياً.
- هـ. تشكيل تحالفات بين منظمات المجتمع المدني للدفاع بشكل جماعي عن إصلاح الأوقاف، وإحياء وتأسيس صناديق التعاضد، وضمان وصول أكثر عدالة إلى التمويل الدولي، وحماية الفضاء المدني.
- و. ترتيب الإجراءات قصيرة وطويلة الأجل وفق منهجية متسلسلة، مع التركيز في البداية على المناصرة منخفضة التكلفة والمشاريع التجريبية، والحوار بين المانحين ومنظمات المجتمع المدني بالتوازي مع العمل على الإصلاحات القانونية والضريبية، وإصلاح أنماط الحوكمة.

خاتمة

بصورةٍ عامّة، يخلص هذا التقرير إلى أنّ هناك أربعة عوامل مترابطة تُضعف استدامة منظمات المجتمع المدني في لبنان: الاعتماد على تمويل دولي قصير الأمد ومشروط؛ وبيئة عمل مدني مجرّأة وتنافسيّة تحدّ من التأثير الجماعي؛ وواقع تنظيمي وسياسي يفرض أعباءً إداريّة من دون أن يوفّر دعماً تعويضياً؛ وغياب مصادر تمويل محليّة يسهل الوصول إليها. وفي الوقت نفسه يُظهر البحث أنّ منظمات المجتمع المدني اللبنانية نفسها قد حدّدت إجراءات واقعيّة ومتلائمة مع السياق، يمكن العمل عليها حتى ضمن القيود الراهنة. يشمل ذلك إحياء صناديق التعاضد وتحديثها، وإصلاح حوكمة الأوقاف ونزع التسييس عنها، وتوسيع مبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات والتعاون بين القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني، وتجريب نماذج مدوّرة للدخل ونماذج هجينة، وبناء التحالفات.



1. مقدمة

يقدم هذا التقرير نتائج بحثٍ تناول استدامة منظمات المجتمع المدني وتوظيف المساعدات في لبنان، وهي قضية معقدة يُشار إليها في الأدبيات باسم «مشكلة مستعصية» أو Wicked Problem. وقد نُفِّذ هذا المشروع وفق نهجٍ تشاركي، جمع بين منظمات المجتمع المدني اللبنانية المحليّة والباحثين في Triangle ومديرة المعرفة، تحت تنسيق وتمويل من Mannion Daniels ووزارة الخارجية الهولندية. يهدف المشروع إلى كشف العوامل الهيكلية والسياقية التي تؤثر في قدرة منظمات المجتمع المدني اللبنانية على تحقيق تنمية محليّة مستدامة، لا سيّما في ظلّ الاعتماد على التمويل الدولي ومحدودية قدرتها على اتخاذ القرار في علاقتها مع الجهات المانحة.

أطلق مشروع «قوّة التعلّم» (Power of Learning) من قبل Mannion Daniels في أوائل عام 2023 وبتمويل من وزارة الخارجية الهولندية. منذ ذلك الحين تولّت Triangle قيادة وضع التصوّر والتصميم وتنفيذ البحوث الميدانية التي نُفِّذت بمشاركة منظمات مجتمع مدني محليّة في لبنان - بالتعاون مع مديرة المعرفة.

أما سؤال البحث الرئيسي فهو التالي: ما هي أبرز العقبات التي تحول دون استدامة منظمات المجتمع المدني من خلال التوظيف في لبنان، خصوصاً على صعيد التمويل والعلاقات مع الجهات المانحة، وكيف يمكن معالجة هذه العقبات؟ تسعى الدراسة إلى سدّ فجوات معرفيّة تتعلّق باختلال موازين القوى بين الفاعلين في ميدان المساعدات في الشمال والجنوب العالميين، وكذلك بين المانحين الغربيين/الدوليين ومنظمات المجتمع المدني المحليّة في لبنان. وتتناول تحديداً مدى محدوديّة قدرة منظمات المجتمع المدني المحليّة على المشاركة في صنع القرار لدى المانحين، والشروط المفروضة عليها التي تحول دون قدرتها على تكييف الخدمات بما يتناسب مع حاجات المجتمع. كما يسعى البحث إلى فهم كيف يؤدّي نقص مصادر التمويل المحليّة والمستدامة إلى تقويض قدرة هذه المنظمات على تحقيق توظيف فعلي للمساعدات.

الغرض من هذا البحث يتوزّع على أربعة محاور رئيسية:

1. سدّ فجوات المعرفة في الأدبيات: يعالج هذا البحث الفجوات المعرفية التي كُشف عنها خلال مراجعة شاملة للأدبيات المتوفرة، والمتعلقة بالتحديات التي تواجه منظمات المجتمع المدني اللبنانية في تحقيق التوظيف والاستدامة. ومن خلال تحليل اختلال موازين القوى والاعتماد على التمويل الدولي وطبيعة العلاقة مع الجهات المانحة، تُسهم الدراسة في تعميق فهم أثر بُنى المساعدات الدولية على استقلالية الفاعلين المحليين. كما تبدأ باستكشاف نماذج بديلة وأكثر استدامة للتمويل، بما يضع أساساً للبحوث المستقبلية.
2. تعزيز قيادة منظمات المجتمع المدني ودورها في صنع القرار: يهدف اعتماد منهجية «التعلّم والعمل التشاركي» إلى تمكين منظمات المجتمع المدني في لبنان من امتلاك نتائج البحث، وضمان أن تعكس هذه النتائج أولويات المجتمع المدني اللبناني وتستند إلى احتياجات محلية فعلية. يسعى هذا النهج إلى تمكين المنظمات المشاركة من تحديد حلول واقعية والسعي إلى تبنيها من خلال المناصرة.
3. دعم التكيف الاستراتيجي وتعزيز الاستدامة: من خلال دمج الممارسات المثلى والدروس المستفادة، يمكن لمنظمات المجتمع المدني تطوير عملياتها الداخلية وتخطيطها الاستراتيجي بما يعزّز استدامتها ومرونتها على المدى الطويل، ويُقوي قدرتها على إدارة المشاريع بكفاءة، والتعامل بفاعلية مع الجهات المانحة.



4. دعم المناصرة من أجل علاقات أكثر عدالة مع المانحين: تُعدّ نتائج هذا البحث قاعدةً أساسية لحملة المناصرة التي تهدف إلى بناء علاقات أكثر توازناً مع المانحين، والانتقال نحو أجندات محلية للتنمية. ومن خلال وضع منظمات المجتمع المدني المحلية في قلب عملية صنع القرار، يسعى البحث إلى تمكينها من التفاوض بفاعلية أكبر والتعامل مع الشروط المفروضة من المانحين الدوليين.

وبعد هذه المقدمة (القسم 1)، يأتي هيكل التقرير على النحو الآتي:

القسم 2 - **التعريف والنطاق:** يوضّح هذا القسم المصطلحات الأساسية ونطاق الدراسة، ويشرح مفاهيم محورية مثل توطيّن المساعدات واستدامة منظمات المجتمع المدني، وديناميكيات العلاقة مع الجهات المانحة في السياق اللبناني. ويقدم أيضاً تعريفات تأسيسية تُوجّه التحليل والتوصيات في الأقسام التي تليه.

القسم 3 - **النهج التشاركي للتعلّم والعمل:** يستعرض هذا القسم المنهجيات التشاركية المُعتمدة لضمان مشاركة منظمات المجتمع المدني المحلية على امتداد مراحل البحث. ويركّز على مقارنة التعلّم التعاوني، ويناقش كيف أسهمت وجهات النظر المحلية في تشكيل النتائج وإضفاء فهم واقعي على التحديات التي تواجه منظمات المجتمع المدني اللبنانية.

القسم 4 - **تصميم البحث ومنهجيته:** يقدم هذا القسم الإطار البحثي ويُفضّل الأساليب ومصادر البيانات المستخدمة، بما في ذلك مقابلات المظّلعين الرئيسيين (KIIs)، إضافةً إلى القيود على البحث. كما يعرض كيفية جمع المعطيات المتصلة بتجارب منظمات المجتمع المدني وعلاقتها بالجهات المانحة، ويشرح كيف تتيح هذه المنهجية الوصول إلى نتائج موثوقة وقابلة للتنفيذ.

القسم 5 - **مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة (بيئة العمل المدني في لبنان):** يمثّل هذا القسم خلفيةً تحليلية استناداً إلى مراجعة الأدبيات والدراسات المتوقّرة. نستعرض هنا العوامل التاريخية والسياسية والاقتصادية التي شكّلت المجتمع المدني اللبناني، ونبحث في تأثير منظومة المساعدات الحالية على القدرات التشغيلية لمنظمات المجتمع المدني واستدامتها، تمهيداً لفهم التحديات التي ستناقش في الأقسام التالية.

القسم 6 - **التحديات والديناميكيات في بيئة العمل المدني اللبناني:** يتناول هذا القسم التحديات المتعددة التي تواجه منظمات المجتمع المدني اللبنانية، بما في ذلك اختلال موازين القوى مع الجهات المانحة الدولية والمطالب التنظيمية المفرطة والعوائق البيروقراطية. كما نناقش هنا أثر المنظمات الدولية غير الحكومية (INGOs) على الاستقلالية المحلية، والمسارات الممكنة لبناء بيئة مساعدات أكثر عدالة. تعتمد المعطيات الواردة هنا على البيانات النوعية الأولية.

القسم 7 - **هياكل التمويل المحلية والبديلة:** يستكشف هذا القسم النماذج والآليات المالية المبتكرة التي يمكن أن تعزّز الاستدامة المالية لمنظمات المجتمع المدني اللبنانية. وبيحث في إمكانات التمويل المجتمعي والدعم من القطاع الخاص، وغير ذلك من مصادر التمويل المحلية باعتبارها بدائل للاعتماد على التمويل الدولي.

القسم 8 - **التوصيات:** يُقدّم هذا القسم توصيات عملية لتحسين استدامة منظمات المجتمع المدني وتوطيّن المساعدات في لبنان. وتستهدف هذه التوصيات معالجة التحديات التي تم تحديدها، وتعزيز علاقات أكثر توازناً بين منظمات المجتمع المدني المحلية والجهات المانحة الدولية وتوسيع خيارات التمويل المستدام وترسيخ القيادة المحلية في مبادرات المساعدة.



2. التعريف والنطاق

لفهم كيفية التعامل مع هذه المشكلة «المستعصية»، قامت Triangle بمراجعة التعريفات المختلفة الواردة في الأدبيات بهدف فهم التعقيدات الخاصة بالسياق اللبناني بصورة أدق. ولأغراض هذه الدراسة، تُعرّف منظمة المجتمع المدني بأنها كيان أو بنية تنظيمية يتشارك أعضاؤها في الدفاع عن مصلحة أو قضية أو منظور مشترك - اقتصادي، سياسي، اجتماعي أو غير ذلك - أو الدعم لتحقيقه. وتشير الأدبيات المتوفرة إلى أن المجتمع المدني في لبنان يتكوّن من أربع فئات رئيسية: (أ) المنظمات غير الحكومية المحلية، (ب) المنظمات الدولية غير الحكومية، (ج) المنصّات الأكاديمية والإعلامية، (د) مجموعات أو حركات أو حملات المجتمع المدني.

في ورشة العمل الأولى مع منظمات المجتمع المدني المشاركة في برنامج «قوة التعلّم»، ومع الأخذ في الاعتبار الاتساع الكبير لمفهوم «المجتمع المدني»، جرى الاتفاق على أن يركّز هذا البحث على منظمات المجتمع المدني المسجّلة وغير الربحية التي تحمل أحد نوعي التسجيل الآتيين أو كليهما: لدى وزارة العدل و/أو وزارة الداخلية والبلديات، إضافة إلى الشركات المدنية غير الربحية. ويستخدم التسجيل لدى وزارة العدل عادةً للجمعيات العاملة في مجالات حقوق الإنسان والمناصرة والقضايا المدنية، فيما يشمل التسجيل لدى وزارة الداخلية والبلديات المنظمات المنخرطة في الحوكمة المحلية، أو تقديم الخدمات، أو المبادرات على مستوى البلديات. ويسمح هذا التمييز بتغطية طيف واسع من فاعلي المجتمع المدني، مع الحفاظ على تركيز البحث على الكيانات الرسمية المعترف بها قانوناً.

بناءً على ذلك، اعتمدت الدراسة مستويين من التركيز. يشمل المستوى الأول منظمات المجتمع المدني التي تستوفي المعايير المتفق عليها - أي المنظمات المسجّلة وغير الربحية التي تعمل تحت إشراف وزارة العدل و/أو وزارة الداخلية والبلديات، أو المسجّلة كشركات مدنية غير ربحية. أما المستوى الثاني فيتناول بيئة العمل المدني الأوسع، من خلال دراسة سُبل تعاون هذه المنظمات الأساسية مع جهات أخرى، مثل التعاونيات، ومبادرات القطاع الخاص (كالمسؤولية الاجتماعية للشركات CSR والمؤسسات التابعة لها) ومراكز الأبحاث ووسائل الإعلام والجامعات والمؤسسات الاجتماعية والنقابات والأحزاب السياسية والناشطين، وذلك بهدف خلق التكامل وتعزيز الاستدامة. ومع ذلك، يبقى من الضروري الاعتراف بدور هذه الجهات «الأخرى» في تشكيل ملامح القطاع وفي تحديد علاقته بالدولة، لفهم الطبقات المتداخلة التي تُسهم في تعقيد هذه «المشكلة المستعصية». وقد طُبّق هذا التعريف عملياً من خلال التركيز على تحليل المنظمات المسجّلة وغير الربحية، مع دراسة الأنشطة المدوّرة للدخل والشراكات مع القطاع الخاص بوصفها مسارات محتملة للاستدامة المستقبلية.

معظم منظمات المجتمع المدني في لبنان مسجلة كجمعيات. بحلول نهاية عام 2021، كان هناك ما لا يقل عن 8,500 جمعية مسجّلة في لبنان، من بينها ما لا يقل عن 200 مكتب أو فرع محلي لمنظمات دولية غير حكومية. ومع ذلك، تبقى البيانات المتاحة محدودة ومتضاربة أحياناً، ويُقدّر الخبراء أن العدد الفعلي للمنظمات أعلى من ذلك. كما يؤدي نقص البيانات الدقيقة إلى صعوبة فهم ما إذا كان قطاع المجتمع المدني في لبنان يتجه نحو مزيد أو أقل من الاستدامة بمرور الزمن. ويرتبط هذا ارتباطاً مباشراً بسؤال كيفية قياس الاستدامة: هل يُعتبر ارتفاع عدد الجمعيات مؤشراً على حيوية القطاع، أم أن العوامل التي تُقيّد النمو الداخلي، أو التطوّر المؤسسي، أو القدرة التشغيلية تُمكن من قياس الاستدامة بصورة أدق؟



3. النهج التشاركي للتعلّم والعمل

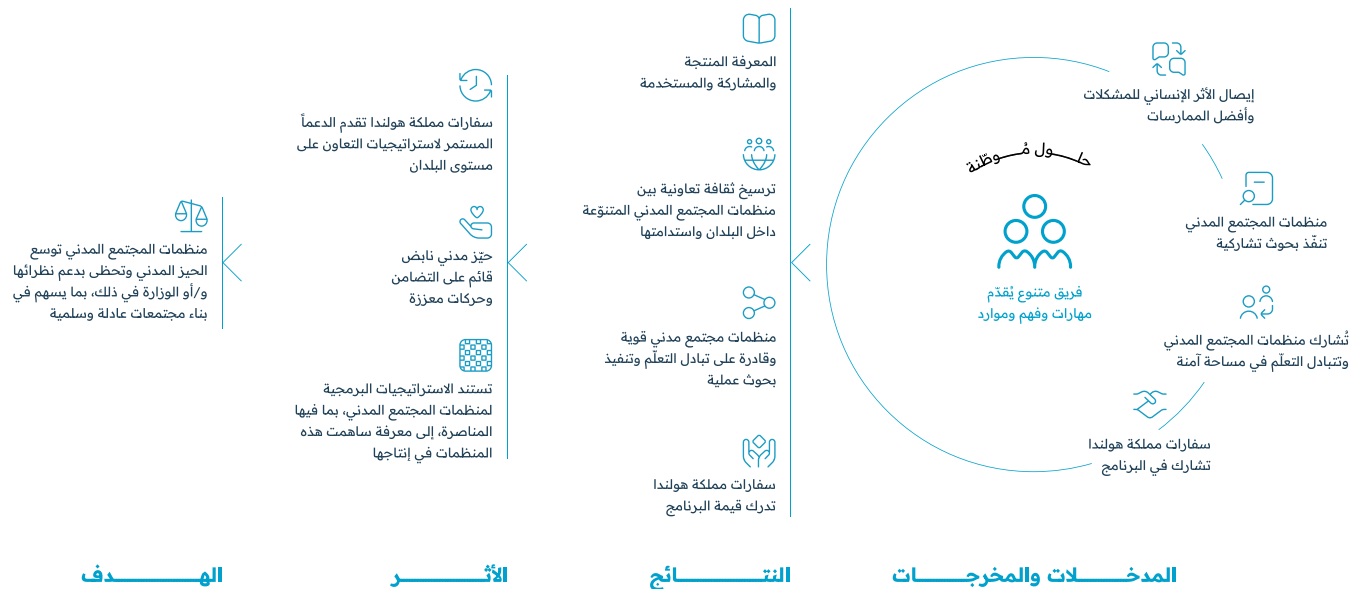
استناداً إلى ما ورد في المقدمة، يوضّح هذا القسم المنهجية التشاركية المُعتمدة في تنفيذ البحث، وأبرز المحطات والتعدّيات التي تخلّلت مساره. تهدف منهجية التعلّم والعمل التشاركي (PLA) إلى تمكين المجتمعات المحلية من المشاركة الفاعلة في التعلّم، وإنتاج المعرفة وتداولها، بما يتيح بناء أبحاث ونتائج وحلول تنطلق من القاعدة نحو القمة (Bottom-up).

ووفقاً لمنظمة إنترك للمجتمع المدني (INTRAC for Civil Society):

«التعلّم والعمل التشاركي (PLA) هو نوع من البحوث النوعية، يُستخدم لفهمٍ معمّق للمجتمعات أو الأوضاع، ويُنفَّذ دائماً بمشاركة كاملة وفعّالة من أفراد المجتمع. ويُطبّق من خلال مجموعة من الأدوات والمقاربات التشاركية، وهو أيضاً فلسفة تركّز على قلب موازين القوة التقليدية بين المجتمعات المحلية والجهات الخارجية»

تهدف الاستعانة بالنهج التشاركي في هذا المشروع البحثي إلى تحقيق ما يلي:

1. تحقيق التعلّم المشترك وتبادل المعرفة ضمن مساحة آمنة.
2. رفع قدرات منظمات المجتمع المدني المشاركة على إجراء البحوث ووضع استراتيجيات برامجية تخدم بيئة العمل المدني الأوسع في لبنان.
3. تعزيز التضامن والروابط بين المنظمات المشاركة.
4. الإسهام في بناء بيئة عمل مدني قوية، ومجتمع أكثر عدالة وسلمية في لبنان.



الشكل 1 - نظرية التغيير في التعلّم والعمل التشاركي



منذ إطلاق المشروع، شاركت سبع منظمات مجتمع مدني محلية في هذا المسار البحثي. تعمل هذه المنظمات في قطاعات متنوعة تشمل التعليم، وتمكين النساء، وحقوق الإنسان، وسبل العيش، كما تنتشر جغرافياً في مناطق مختلفة من لبنان، من بينها: طرابلس (شمال لبنان)، صيدا (جنوب لبنان)، البقاع (شرق لبنان)، والعاصمة بيروت.

3.أ. الإنجازات الرئيسية

المرحلة الأولى (حزيران 2023 - حزيران 2024): ركّزت أنشطة Triangle مع منظمات المجتمع المدني خلال هذه المرحلة على تعميق فهمها للمشكلة المستعصية، والتحصير لتنفيذ البحث. وخلال هذه الفترة، نظّمت Triangle ست ورش عمل مع المنظمات المشاركة، حيث جرى التعمّق في استعراض الأدبيات الذي أعده فريق البحث في Triangle بالشراكة معها، كما أُدمجت الملاحظات الواردة من تلك المنظمات. وفي هذه الورش أيضاً، جرى تطوير المكونات الأساسية لتصميم البحث وأدواته وأطره ومنهجيته بصيغة تشاركية بين Triangle ومنظمات المجتمع المدني.

المرحلة الثانية (حزيران 2024 - منتصف تشرين الأول 2024): كانت هذه المرحلة مخصصة بالأساس لجمع البيانات. ففي حزيران 2024، نُفذت مرحلة تجريبية أُتيح خلالها للمنظمات اختبار أدوات البحث ومنهجيته. أعقب ذلك جلسة تحليل نقدي قادتها Triangle لمراجعة هذه التجربة، حيث أُتيحت مساحة للمنظمات لتقديم ملاحظاتها حول الأدوات، والمنهجية، وتجربتها في تنفيذ المقابلات. ومنذ ذلك الحين، واصلت Triangle العمل الميداني، مع تحسين أدوات البحث بناءً على تلك الملاحظات، بما يضمن انسجامها مع التوجّه الذي رسمته المنظمات المشاركة.

المرحلة الثالثة (تشرين الأول - كانون الأول 2024): شملت هذه المرحلة تحليل البيانات النوعية وكتابة هذا التقرير. غير أن تصاعد الصراع الإسرائيلي - اللبناني منذ أوائل أيلول وحتى إعلان وقف إطلاق النار في 27 تشرين الثاني 2024، أدّى إلى تعطيل ملحوظ في التواصل والتنسيق بين Triangle ومنظمات المجتمع المدني، كما سيرد تفصيله لاحقاً في قسم «قيود البحث».

المرحلة الرابعة والأخيرة (آذار - نيسان 2025) - إشراك منظمات المجتمع المدني في التفسير، ووضع النتائج في السياق، وصياغة التوصيات الخاصة بالاستدامة. في هذه المرحلة، عقد فريق البحث ورشة عمل تشاركية مع منظمات المجتمع المدني لتفسير نتائج الدراسة المتعلقة باستخدام العمل المدني، ووضعها في سياق الواقع السياسي - الاقتصادي اللبناني. وشملت المنظمات المشاركة كلاً من: أبعاد، سما للتنمية، هالتك، مركز الأبحاث والتدريب على التنمية CRTDA USPEaK، منظمة بلان في لبنان، المركز اللبناني لحقوق الإنسان (CLDH)، ومنظمة I'mpossible. وقد أدّت هذه المنظمات، بما لها من جذور محلية في تقديم الخدمات، والتعبئة الشعبية، والمناصرة الحقوقية في مناطق مختلفة من لبنان، دوراً محورياً في جعل النتائج أكثر التصاقاً بالتحديات والفرص الواقعية.

3.ب. تطوّر أهداف البحث ونطاقه

في بداية فترة البحث، كان الهدف دراسة استدامة منظمات المجتمع المدني في لبنان من زاوية التحديات التمويلية والتنظيمية والقانونية. وفي ورشة عمل أُقيمت في نيسان 2024 أعادت منظمات المجتمع المدني المشاركة تحديد الأولويات، وجرى التركيز بشكلٍ أوضح على توظيف المساعدات باعتباره المدخل الأهم لفهم الاستدامة.



أكدت المنظمات المشاركة ضرورة التعمق في اختلال موازين القوى بين فاعلي الشمال العالمي والجنوب العالمي، ولا سيّما بين المانحين الغربيين/الدوليين ومنظمات المجتمع المدني المحليّة في لبنان. كما سلّطت الضوء على محدودية قدرة المنظمات المحلية على اتخاذ القرار في المفاوضات مع المانحين، والتي تعود بدرجة كبيرة إلى الاعتماد على التمويل الخارجي. غالباً ما تؤدي الشروط المفروضة من المانحين إلى تقييد قدرة هذه المنظمات على تكييف خدماتها وفقاً لاحتياجات المجتمعات، كما تعيق قدرتها على تغطية نفقاتها التشغيلية وتنظيم أعمالها الداخلية. ويُفاقم غياب التمويل المحلي هذا النوع من الارتهاق. وقد ساهم استعراض الأدبيات الذي تناول العوامل الهيكلية والنظامية المؤثرة على توظيف المساعدات في لبنان، في دعم هذا التحوّل في تركيز البحث.

وبناءً على ذلك، أصبحت أهداف البحث المُنقّحة تتمحور حول دراسة استدامة منظمات المجتمع المدني من خلال منظور توظيف المساعدات، وذلك عبر السعي إلى:

1. فهم الوضع الراهن لاستدامة منظمات المجتمع المدني في لبنان، بما يشمل التحديات والفرص الهيكلية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية والمالية.
2. دراسة أوجه عدم التوافق بين أولويات منظمات المجتمع المدني والجهات المانحة، واستكشاف كيفية تأثير ذلك على توظيف المساعدات وصنع القرار المحلي.
3. تحديد النماذج الناجحة لاستدامة منظمات المجتمع المدني داخل لبنان.
4. تقديم توصيات قابلة للتطبيق لتعزيز استدامة منظمات المجتمع المدني ومعالجة العوائق الهيكلية أمام تحقيق توظيف فعّال للمساعدات.



4. تصميم البحث والمنهجية والقيود

صُمم هذا البحث من ثلاثة مكوّنات مترابطة:

يقوم المكوّن الأول على الاعتماد على البيانات الثانوية، من خلال استعراض متعمّق للأدبيات أجرته Triangle خلال المرحلة الأولى من المشروع، وقد أُدرج جزء منه في القسم 5 أدناه. تناول هذا الاستعراض التحديات المعقّدة الكامنة وراء المشكلة المستعصية التي تواجه منظمات المجتمع المدني، مستعيناً بمنظور تاريخي وتقاطعي لتحليل العوائق التمويلية والتنظيمية. وأظهر التحليل أن هذه العوائق متداخلة مع أبعاد سياسية واقتصادية واجتماعية ضمن مستويات دولية عابرة للحدود، وطنية ومحلية. كما كشف الاستعراض عن فجوات معرفية مهمّة، من أبرزها الحاجة إلى فهم تأثير الطائفة التاريخية على تشكيل منظمات المجتمع المدني، ودور الطبقة الاجتماعية والانتماء الإثني في عمل هذه المنظمات وتوزيع التمويل من المانحين، إضافة إلى أثر الارتباط بالجهات السياسية أو الطائفية، وإمكان اللجوء إلى مقاربات تعاونية للحد من التنافس على التمويل. كما برز غياب بيانات تجريبية واضحة حول ما إذا كانت بيئة العمل المدني في لبنان تضيق مساحتها، والحاجة إلى مؤشرات تقيس ذلك بدقّة، فضلاً عن ضرورة التعمّق في دراسة مدى تحقق توطيّن المساعدات وتأثير الأجنّات التي يفرضها المانحون الدوليون.

أما المكوّن الثاني من تصميم البحث فيتمثّل في البحث النوعي، الذي ارتكز على مقابلات المظّلعين الرئيسيين (Key Informant Interviews - KIIs)، وقد شكّلت هذه البيانات قاعدة التحليل الوارد في الأقسام 6 حتى 8 من التقرير.

وتمثّل المكوّن الثالث في إعداد دراستي حالة لمنظمات مجتمع مدني في لبنان تمكنت من تنويع مصادر دخلها و/أو تحقيق مستوى من الاستدامة المالية وتوطيّن المساعدات. غير أن هذا الجزء لم يُستكمل بسبب الصراع الأخير بين إسرائيل ولبنان، كما سيُشار إليه ضمن قسم «قيود البحث».

ورغم أن هذا البحث قدّم فهماً معمقاً للتحديات والفرص المرتبطة باستدامة منظمات المجتمع المدني اللبنانية، فإن نطاقه فرض بعض الحدود. فقد نجح في إبراز قضايا أساسية مثل الاعتماد على التمويل الخارجي، والحاجة إلى بناء القدرات، وإمكانات توطيّن المساعدات والشراكات مع القطاع الخاص. إلا أن بعض المكوّنات المخطّط لها، مثل دراسات الحالة المتعمّقة للمنظمات التي حققت استقلالاً مالياً نسبياً، لم يكن ممكناً تنفيذها بسبب ظروف خارجة عن الإرادة، منها الصراع الإسرائيلي - اللبناني. كما أن التقرير يركز على نتائج نوعية، ما يشير إلى أن الأبحاث اللاحقة يمكن أن تستفيد من دمج بيانات كمية لتوفير تحليل أشمل وأدق.

4.أ. جمع البيانات

يركّز هذا القسم، إلى جانب القسمين 4.2 و4.3، على المكوّن النوعي للبحث، إذ يقدّم تحليلاً معمقاً للبيانات المستقاة من مقابلات المظّلعين الرئيسيين، ويتناول التحديات والتعديلات التي رافقت تنفيذ البحث.

يستند التقرير إلى تحليل شامل للبيانات النوعية التي جُمعت على مرحلتين، ما أتاح فهماً أعمق لاستدامة منظمات المجتمع المدني وتوطيّن المساعدات في لبنان. شهدت المرحلة التجريبية الأولى إجراء ثلاث مقابلات مع مخبرين رئيسيين نفّذتها منظمات المجتمع المدني المحلية المشاركة، وكانت مع منظمتين وخبير واحد. ركّزت إحدى المنظمات على حقوق الإنسان في طرابلس وشمال لبنان، بينما انصبّ عمل المنظمة الثانية على تمكين النساء وتعزيز المساواة الجندرية. أما المقابلة الثالثة فكانت مع خبير في استدامة منظمات المجتمع المدني، والاستجابة للأزمات، وقدرة



المنظمات غير الحكومية على الصمود في جنوب لبنان. أظهرت هذه النتائج الأولية، التي جرى تقاطعها مع البيانات الثانوية المستخلصة من مراجعة الأدبيات، مجموعة من المحاور الرئيسية، أبرزها الاعتماد على التمويل الدولي، القيود التنظيمية، ومحدودية القدرات المؤسسية.

عقب انتهاء المرحلة التجريبية في حزيران 2024، وسّع فريق البحث في Triangle نطاق العمل من خلال إجراء مقابلات إضافية مع طيف أوسع من الفاعلين في منظمات المجتمع المدني، ما أتاح تعزيز هذه النتائج وتطوير فهم أكثر عمقاً للسياقات والتحديات التي تواجهها المنظمات العاملة في الحقل المدني اللبناني.

الجدول 1 - عينة من مقابلات المطلعين الرئيسيين

عدد المقابلات التي أجريت	عدد المطلعين الرئيسيين (العينة الإجمالية)	الفئة المستهدفة لمقابلة المطلع الرئيسي (KII)
2	3	جهات مانحة دولية أو منظمات غير حكومية دولية
5	5	منظمات مجتمع مدني لبنانية
3	3	باحثون وخبراء لبنانيون في مجال استدامة منظمات المجتمع المدني في لبنان
1	2	مسؤولون حكوميون
1	2	جهات مانحة محلية (مثل الشركات الخاصة)
12	15	المجموع

تهدف مقابلات المطلعين الرئيسيين (KIIs) إلى:

1. فهم الوضع الراهن لاستدامة منظمات المجتمع المدني في لبنان، من خلال استكشاف التحديات والفرص والممارسات الفضلى والدروس المستفادة.
2. تحديد الجهات أو المنظمات المحتملة لتكون موضوع دراسات حالة لاحقة.
3. تطوير حلول استباقية لتحسين استدامة منظمات المجتمع المدني ودعم توطيّن المساعدات في لبنان.

تقوم منهجية العينة في هذه المقابلات على ضمان تمثيل وجهات النظر من مختلف فئات أصحاب المصلحة المعنيين، وذلك من خلال اعتماد أسلوب أخذ العينات الهادف لتحديد المطلعين الرئيسيين الأكثر صلة ومحورية في هذا المجال.

4.ب. إطار البحث

يقوم الإطار المعتمد في هذا البحث، كما يظهر في أداة البحث، على عنصرين رئيسيين: تحديد المشكلة وإيجاد الحلول. وقد استند في تصميم الأسئلة الفرعية والإطار العام للتحليل إلى تعريف «توطيّن المساعدات» الوارد في الحاشية رقم 1 في المقدمة.



السؤال البحثي الرئيسي: ما هي العقبات الأساسية التي تحول دون استدامة منظمات المجتمع المدني من خلال التوطيّن في لبنان، ولا سيما من حيث التمويل والعلاقات مع الجهات المانحة، وكيف يمكن معالجة هذه العقبات؟

أما الأسئلة الفرعية الواردة في أداة البحث فتتوزع على محورَي تحديد المشكلة وحلّها على النحو الآتي:

تحديد المشكلة:

- ما هو الوضع الحالي لاستدامة منظمات المجتمع المدني وتوطيّن المساعدات في لبنان؟
- ما أبرز التحديات والفرص أمام توطيّن عمل منظمات المجتمع المدني؟
- ما هي أولويات واستراتيجيات المانحين على المدى القصير والمتوسّط والطويل، وإلى أي مدى تُقَيّد أجنداتهم قدرة المنظمات على الاستجابة لاحتياجات المجتمعات أو المستفيدين على المستوى المحلي؟
- ما الجوانب الإيجابية والسلبية لدعم وتمويل المانحين للمنظمات المحلية؟
- ما القيود أو التحديات أو الإجراءات التي يواجهها المانحون عند التعامل مع منظمات المجتمع المدني المحلية؟
- ما أبرز التحديات التي تواجهها المنظمات المحلية عند العمل مع الجهات المانحة؟ وهل تُفرض عليها شروط يصعب الالتزام بها؟
- إلى أي مدى توجد لا مساواة في موازين القوة بين المانحين الدوليين ومنظمات المجتمع المدني المحلية في لبنان؟
- هل شهدت السنوات الـ5 الأخيرة تحوّلًا في مصادر التمويل المحلية والبديلة؟ وما العوائق التي تواجه الجهات المانحة أو الجهات المحلية في هذا المسار؟

حلّ المشكلة:

- كيف يمكن تعزيز استدامة منظمات المجتمع المدني في لبنان؟
- ما الأدوات أو الآليات التمويلية - بما في ذلك غير التقليدية - التي يمكن اعتمادها مع المانحين أو المستفيدين لضمان استدامة وتوطيّن أفضل لعمل المنظمات؟
- كيف يمكن للمنظمات المسجّلة في لبنان دفع أجندة أكثر محلية وتعزيز قدرتها على اتخاذ القرار في علاقتها مع المانحين؟
- كيف يمكن بناء توازن أكثر عدالة بين احتياجات المانحين واحتياجات منظمات المجتمع المدني المسجّلة في لبنان؟
- وهل يمكن أن تكون مصادر التمويل المحلية والبديلة أكثر استدامة على المدى البعيد في بناء قدرات وموارد المنظمات من التمويل التقليدي السائد؟

4.ج. قيود البحث

تتبع قيود هذا البحث بشكل رئيسي من طبيعة منهجية التعلّم التشاركي، ومن تأثير الصراع الأخير في لبنان.

أبدت منظمات المجتمع المدني المشاركة حماساً واضحاً تجاه فرصة الانخراط في تخطيط وتصوّر البحث، واكتساب فهم أعمق لتعقيدات استدامة وتوطيّن عمل منظمات المجتمع المدني في لبنان. غير أنّ هذه المنظمات واجهت في الوقت نفسه قيوداً تنظيمية وموارد محدودة أثّرت في قدرتها على المشاركة الكاملة في جمع البيانات، بالنظر إلى ما تتطلبه العملية من وقت وجهد وإمكانات. وقد ظهرت هذه التحديات بشكل واضح خلال المرحلة التجريبية، إذ لم تتمكّن بعض المنظمات من الالتزام بالمواعيد التي حدّدها Triangle أو من إتمام المقابلات الافتتاحية كما كان مخططاً.



وللتعامل مع هذه القيود، اعتمدت Triangle التعديلات التالية خلال مرحلة تنفيذ البحث:

1. التضامن القطاعي والتعلم المشترك: شجعت المنظمات التي أظهرت قدرة وكفاءة في المرحلة التجريبية على التعاون مع المنظمات التي تمتلك معرفة أو قدرات بحثية محدودة، بهدف تعزيز التضامن، وتبادل الخبرات، وضمان جودة مخرجات البحث.

2. تعزيز دور Triangle في جمع البيانات: اضطلع فريق البحث في Triangle بدور أكبر في تنفيذ المقابلات وجمع البيانات، مع دعوة منظمات المجتمع المدني إلى المتابعة أو المشاركة الفاعلة في مقابلات المطلعين الرئيسيين، بما يساهم في بناء قدراتها البحثية وتعزيز مشاركتها العملية.

وعلى الرغم من هذه التعديلات، استمرت تحديات المشاركة، كما يتضح من محدودية التواصل من جانب بعض منظمات المجتمع المدني منذ حزيران 2024. وقد تفاقمت هذه التحديات بفعل الصراع الأخير بين إسرائيل ولبنان.

كان للنزاع تأثير كبير على عملية البحث، إذ واجهت العديد من منظمات المجتمع المدني والمطلعين الرئيسيين تعطلاً في العمل حال دون مشاركتهم في المقابلات المُجدولة. كما أدى تقييد الوصول إلى بعض المناطق وعدم استقرار قنوات التواصل إلى تعقيد القدرة على الوصول إلى عينة متنوعة، لا سيما في المناطق المتضررة من الصراع.

أما مكّون دراسة الحالة، الذي كان من المفترض أن يُبرز نماذج لمنظمات مجتمع مدني نجحت في بناء استدامة مالية محلية، فقد تبين أن تنفيذه غير ممكن بسبب الضغط التشغيلي الذي تعرّضت له المنظمات. ومع تحويل الموارد نحو الاستجابة الطارئة، لم تتمكن معظم هذه المنظمات من الالتزام بالمستوى المطلوب من المشاركة المتعمّقة. المنظمات التي وافقت في البداية على المشاركة اضطرت إلى الانسحاب، ما ترك فجوة في تحليل النماذج العملية للاستدامة داخل قطاع المجتمع المدني اللبناني. وعلى الرغم من الجهود الكبيرة التي بذلتها Triangle لتأمين التزام مرشحين بدائل لدراسة الحالة - بما في ذلك التواصل مع هيئات أممية ومنظمات دولية - إلا أن هذه المحاولات لم تُثمر، وجاءت الاستجابات محدودة.

بالنسبة للعديد من منظمات المجتمع المدني، أدى النزاع إلى شبه شلل في العمل، خصوصاً في المناطق التي تشهد معارك مباشرة أو تعاني من نقص حاد في الموارد. بعض المنظمات أوقفت أنشطته المعتادة كلياً لإعطاء الأولوية للاستجابة الطارئة. هذا التحوّل حدّ من إمكان إجراء المقابلات، أو عقد جلسات المتابعة، أو تنظيم الورش التشاركية كما خُطّط لها. ونتيجةً لذلك، لم يكن ممكناً جمع النطاق الكامل من المعطيات كما كان مرسومًا، خصوصاً فيما يتعلّق بالتخطيط الاستراتيجي طويل الأمد والتنسيق القطاعي. ورغم كل ذلك، نجح فريق البحث في إنجاز الجزء الأكبر من مقابلات المطلعين الرئيسيين، إذ اكتملت 12 مقابلة من أصل 15 كانت مُستهدفة في الأساس.



5.مراجعة الأدبيات: النظام البيئي للمجتمع المدني اللبناني

إن العوائق التي تحول دون استدامة منظمات المجتمع المدني في لبنان ليست نتاجاً ظرفياً، بل متجذرة في عوامل بنيوية ونظامية تراكمت تاريخياً. هذه العوامل، والتي تعكس تشابك الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، تطوّرت بمرور الوقت تحت تأثير تفاعلات محلية ووطنية ودولية. يقَدِّم هذا القسم قراءة تحليلية لهذه الديناميكيات التاريخية التي أسهمت في تشكيل مسار المجتمع المدني اللبناني وعلاقته بالنخب السياسية والدولة، وبالبيئة الاجتماعية والاقتصادية والجهات الفاعلة الدولية. وهي تفاعلات تُبقي مسألة توطين المساعدات تحدياً مستمراً.

يُجسّد المجتمع المدني في لبنان تعقيد البنية الاجتماعية-السياسية للبلاد، الناتج عن تداخل العوامل المحلية مع التأثيرات الخارجية. فقد ظهر المجتمع المدني المنظم في مرحلة ما بعد الاستقلال عام 1943، في ظلّ دولة ناشئة تبنّت نظاماً طائفيّاً موروثاً، مما أتاح قيام جمعيات أهلية وطائفية مرتبطة بهوية الجماعات الدينية أكثر من ارتباطها بالدولة الحديثة.

خلال الحرب الأهلية (1975-1990)، انتقلت أدوار العديد من منظمات المجتمع المدني من العمل الخيري التقليدي إلى تقديم خدمات اجتماعية ومعيشية مباشرة لسدّ الفراغ الذي خلفه غياب الدولة المركزية. هذا التحوّل منحها استقلالية نسبية، لكنه في الوقت نفسه دفع بعض هذه المنظمات إلى بناء شبكات حماية وعلاقات تمويل مع قوى الأمر الواقع، كالقوات اللبنانية وحزب الله وحركة الأحباش والجماعة الإسلامية، للحصول على الحماية والدعم المالي والشرعية السياسية.

وقد جعلت هذه البيئة الفضاء المدني في لبنان أقرب إلى منطق البقاء منه إلى منطق التنمية المستدامة، مع شبكات انتماء تعكس الانقسام السياسي والطائفي في البلاد. وجاء اتفاق الطائف عام 1989 ليُرسِّخ هذا التشردم عبر تثبيت نخبة سياسية جديدة داخل إطار لتقاسم السلطة يُعيد إنتاج الانقسامات الطائفية. كما أتاح الاتفاق للفاعلين الدوليين توسيع نفوذهم في لبنان من خلال التشديد على الحوكمة «الحيادية» والإصلاحات المُوجَّهة بالسوق. أما قطاع صناديق التعاضد والذي أُدخل عام 1977، فقد اكتسب زخماً بعد انتهاء الحرب الأهلية اللبنانية (1975-1990). لعبت هذه الصناديق تاريخياً دوراً مهماً في تقديم الخدمات الاجتماعية في لبنان. وبعد الحرب، أدّى فشل الأنظمة الحكومية إلى الاعتماد على الآليات الخاصة، ومنها صناديق الاستثمار المشترك، التي ازدادت شعبيتها خصوصاً لدى ذوي الدخل المرتفع. وبحلول عام 2016، كان في لبنان نحو 490 صندوقاً تعاضدياً، بلغ مجموع اشتراكاتها ما يقارب 1.945 مليون دولار أميركي.

وبفعل ترسخ النظام الطائفي، بدأ نظام الوقف - المتجذّر في التقاليد الخيرية الإسلامية والمسيحية - يُواجه تحديات متزايدة على مستوى الحوكمة والبنية القانونية. والوقف، بوصفه نظاماً قديماً لدعم التعليم والرعاية الصحية والإسكان منذ العهد العثماني، شهد تحولات جوهرية في حوكمته ومحاسبته خلال الإدارة الاستعمارية، وتحديدًا عبر الإصلاحات التشريعية والبيروقراطية في العهد العثماني وتحت الانتداب الفرنسي. وقد أرسيت تلك الإصلاحات الأسس للعديد من تحديات الحوكمة التي لا تزال تُؤثر على إدارة الأوقاف في لبنان اليوم. هذا التشردم، إلى جانب غياب المساءلة، أدّى إلى سوء إدارة واسع لأصول الأوقاف. فكثيراً ما يستغلّ النُّظار الغموض القانوني المحيط بالوقف، ما يُفضي إلى نزاعات على الحقوق العقارية وإهمال أو سوء استخدام الأصول الوقفية. واستمرار ضعف الرقابة سمح للقائمين على الأوقاف بالتصرف دون شفافية تُذكر، ما أثار مخاوف بشأن قدرة الأوقاف على أداء أدوارها الاجتماعية والخيرية بشكل سليم.



كما برزت ظاهرة أخرى طويلة الأمد ومهمة أسهمت في تشكيل التحديات المرتبطة بالتمويل والهوية، وظهرت أيضاً في أواخر سنوات الحرب الأهلية، حاملةً بعدها العالمي الواضح. فقد تزامنت هذه المرحلة مع تحوّل كبير في إعادة تشكيل النظام الاقتصادي العالمي وأولويات مجتمع التنمية الدولي. وتميّز هذا التحوّل بانتشار النيوليبرالية باعتبارها أجندة غربية أريد لها في نهاية المطاف تعزيز الازدهار والنمو الاقتصادي عبر مقاربات لإصلاح السياسات يقودها السوق. فُدمت النيوليبرالية - إلى جانب مفهوم «العولمة» - بوصفها حلاًّ لأزمات الدول النامية الاقتصادية ومشكلاتها الاجتماعية والسياسية والإنسانية. وكان أحد المكونات الأساسيّة لهذه الأجندة تبني مبادئ ليبرالية ترتبط بالحوكمة الرشيدة والنهج القائم على حقوق الإنسان والديمقراطية. تشير بعض الأدبيات إلى أنّه منذ تسعينيات القرن الماضي، أسهم الحشد العالمي للمنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المدني في تفويض الدولة الاجتماعية وتشجيع اللا تحزّب وتعزيز خلق الأسواق والخصخصة. وعملياً، توثّق الدراسات أنّ وكالات التنمية الدولية بدأت خلال تلك الفترة بتقديم المنح والقروض مباشرةً إلى الفئات الاجتماعية الهشّة والجمعيات العاملة في مشروعات التنمية البشرية أو التنمية المستدامة، أو إلى السلطات المحلية مثل المجالس الإقليمية والبلديات، بدلاً من قصر تمويلها على الحكومات الوطنية. ويعكس هذا التحوّل مدى تأثير مجتمع المانحين الدولي على توجّهات المجتمع المدني وأنشطته، بما قد يُشكّل عائقاً أمام عملية توطيّن المساعدات. وفي مرحلة ما بعد الحرب الأهلية، أخذت المعايير الليبرالية تترك أثراً متزايداً على قطاع المجتمع المدني اللبناني، ما دفع العديد من منظمات المجتمع المدني إلى التركيز على التنمية البشرية وحقوق الإنسان والديمقراطية وإصلاح الحوكمة.

شكل عام 2005 نقطة تحوّل في مسار منظمات المجتمع المدني في لبنان، مع اغتيال رئيس الوزراء الأسبق رفيق الحريري واندلاع موجة احتجاجات واسعة، وانسحاب الجيش السوري من لبنان بعد قرابة ثلاثة عقود من الاحتلال العسكري. وقد حفّزت هذه الأحداث مشاركة أوسع للمواطنين والمجتمع المدني في الشؤون العامة، تجلّت في تحركات شعبية وتعبئة سياسية واسعة النطاق. وتشير الأدبيات إلى أنّ بعض منظمات الرعاية الاجتماعية وتقديم الخدمات انخرطت كذلك في هذه التعبئة. كما أفضى اغتيال الحريري والانسحاب السوري إلى تبني الدولة نهجاً أكثر ليبرالية في التعامل مع قطاع المجتمع المدني، بعد سنوات من التضييق على المعارضة السياسية والمدنية في ظل الوصاية السورية. غير أنّ هذه المساحة الجديدة من الحرية شجّعت في الوقت نفسه شبكات الزبائنية على توسيع نفوذها داخل القطاع للحفاظ على هياكل السلطة التي تشكّلت حديثاً. بدلاً من قمعه كما كان يحدث سابقاً. وقد هدّد هذا النفوذ العلاقة بين منظمات المجتمع المدني والجمهور الأوسع، في ظل انعدام ثقة شريحة كبيرة من اللبنانيين بالأحزاب السياسية والمنظمات المرتبطة سياسياً.

وفي العقد الثاني من الألفية انتقلت أصدا، الانتفاضات العربية عام 2011 إلى الفضاءات المدنية في المنطقة، موحّدة شعارات تطالب بإنهاء الفقر والاستبداد والفساد والبطالة بين الشباب. وأسهمت موجة الحركات الشعبية منذ 2011 في ولادة جيل جديد من منظمات المجتمع المدني في منطقة غرب آسيا وشمال أفريقيا، وارتبطت هذه الديناميكيات بالانتفاضات الشعبية في لبنان في عامي 2015 و2019.

وفي الفترة نفسها تقريباً، أدت الحرب السورية منذ 2011 إلى تدفق ما لا يقل عن 1.5 مليون لاجئ إلى لبنان، وكان لذلك أثر عميق على قطاع المجتمع المدني اللبناني. ووفقاً للأدبيات، فقد توسّع ما يمكن تسميته بـ «سوق العمل الإنساني» في لبنان مع سعي الجهات الدولية إلى احتكار تنسيق العمل الإنساني. كما أعادت الحرب السورية رسم أولويات واتجاهات المجتمع المدني اللبناني، فتأسست العديد من المنظمات غير الحكومية المحلية والدولية لتقديم الدعم للسوريين في مواجهة الفقر والتهميش الاجتماعي والاقتصادي. ومع تحمّل منظمات المجتمع المدني مسؤولية سدّ الفراغ الذي خلّفه ضعف مؤسسات الدولة عبر تقديم الإغاثة والدعم للاجئين، سعت الدولة اللبنانية إلى ضبط هذا



الدور، فشددت القيود على أنشطة المنظمات وبرامج الدعم الاقتصادي المقدّمة للسوريين عبر زيادة التفتيش والرقابة. وإلى جانب ذلك، أدى هذا النمط من الاستجابة الإنسانية إلى تعميق التوترات والانقسامات الطائفية والقومية من خلال تكريس ثنائية «المستفيدين» - أي اللاجئين السوريين - مقابل المجتمعات المضيفة اللبنانية.

تميّز عام 2015 بإعادة تنشيط الفضاء المدني في لبنان على خلفية أزمة النفايات التي عمّت البلاد. ورغم أنّ الاحتجاجات كانت بقيادة ناشطين شباب، فقد شارك فيها أيضاً أعضاء من منظمات المجتمع المدني والتجمعات البيئية ومنظمات حقوق الإنسان. تشير الأدبيات المتاحة كيف أسهمت هذه الحركة في ترسيخ موجة جديدة من الاحتجاجات السياسية والاجتماعية ذات صلة بالربيع العربي 2011 من خلال تبني إطار سياسي غير طائفي - أو ما يُعرف بـ «السياسة الشاملة». ومع ذلك، فإنّ تبني بعض منظمات المجتمع المدني لهذه الهويات الجديدة أدى إلى تعقيد وضع القطاع، إذ ردّت النخبة السياسية بزيادة الرقابة والتضييق والقمع على أنشطتها.

بحسب البنك الدولي، يُعدّ الانهيار المالي عام 2019 وما تلاه من أزمة اقتصادية واجتماعية، أحد أشدّ الأزمات في التاريخ الحديث. تُظهر الأدبيات نتيجتين رئيسيتين للأزمة تهددان استدامة منظمات المجتمع المدني: أولاً، التحديات المالية؛ وثانياً، تصاعد القمع السياسي بحق نشاط هذه المنظمات. فمن الناحية المالية، أدى الانهيار المصرفي عام 2019 إلى حالة من عدم الاستقرار الاقتصادي الحاد، شملت تدهور سعر صرف الليرة بنسبة 98% بحلول ربيع 2023، وتضخماً ثلاثي الأرقام، وتوسّع الاقتصاد غير الرسمي، وارتفاع معدّلات الفقر، وتراجع القدرة الشرائية. وتعود جذور الأزمة إلى عقود من سوء الإدارة السياسية والمالية، ما كشف هشاشة النظام السياسي اللبناني بعد الحرب الأهلية، وبلغ ذروته في انتفاضة تشرين الأول 2019، حيث دعا المحتجّون إلى إنهاء الفساد والحكم الطائفي. ويرد أيضاً في الأدبيات استمرارية ملحوظة بين منظمات المجتمع المدني الفاعلة في احتجاجات أزمة النفايات عام 2015 وتلك التي شاركت في انتفاضة 2019. ففي الواقع، عاودت الجمعيات نفسها التي نشطت عام 2015 دورها التنظيمي خلال احتجاجات 2019، ملتزمة في الغالب بهوية غير طائفية. وتمحورت مطالبها حول خطاب «نحن في مواجهة هم» ورفض النظام السياسي ما بعد الحرب الأهلية، والطائفية وهيمنة الطبقة السياسية الحاكمة.

ومن الأمثلة الإضافية على التحديات المالية التي سبّبتها أزمة 2019 تأثيرها على قطاع صناديق التعاضد (mutual funds)، ولا سيما الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي وصناديق التعاضد التابعة للمجتمع المدني. فقد أدت الأزمة إلى تعطيل الإصلاحات البنوية الضرورية في نظام الحماية الصحية الاجتماعية، ما دفع نحو اعتماد متزايد على شركات التأمين الخاصة، التي غالباً ما تُفضّل الحلول القصيرة الأمد على مبدأ تجميع المخاطر بشكل شامل. هذا التحوّل أدى إلى مزيد من تفتيت النظام الصحي، وارتفاع تكاليف الرعاية الصحية واستنزاف الموارد، مع لجوء العديد من أصحاب العمل إلى التأمين الخاص بدلاً من الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي. ونتيجة لذلك تراجعت قدرة الصندوق، ما عمّق الفجوات في عدالة الحصول على الرعاية الصحية. ومما يُفاقم هذه التحديات وجود الفساد، فمثلاً صناديق التعاضد نفسها في منافسة غير عادلة مع شركات التأمين الخاصة التي تفرض رسوماً مرتفعة. وقد أدى ضعف الرقابة التنظيمية إلى خلق بيئة تتفوّق فيها دوافع الربح على مصلحة المرضى، مما جعل من الصعب على صناديق التعاضد الحصول على أسعار عادلة مع مقدّمي الخدمات الصحية. هذه الاضطرابات المالية تؤثر مباشرة على منظمات المجتمع المدني، والتي تعتمد على هذه الصناديق لتغطية جزء من تكاليف الرعاية الصحية لموظفيها أو للمستفيدين من برامجها. ومع تقلّص قدرة هذه الصناديق على التفاوض وارتفاع التكاليف، تُضطر منظمات المجتمع المدني إلى تخصيص جزء أكبر من ميزانياتها المحدودة لتغطية هذه النفقات. ومع تآكل مصادر التمويل العامة والخاصة بفعل



الأزمة، تُواجه منظمات المجتمع المدني صعوبة في الحفاظ على برامجها وخدماتها الصحية. وقد ساهم هذا الواقع في مزيد من زعزعة استقرار قطاع الرعاية الصحية الهش أصلاً في لبنان، وفي الحدّ من التمويل المتاح لأنشطة منظمات المجتمع المدني.

أما التحدي الثاني الذي يُهدّد استدامة منظمات المجتمع المدني، والمتمثّل في تصاعد القمع السياسي، فقد بدأ بالانتعاش منذ انتفاضة تشرين الأول 2019. ومع ذلك، تجدر الإشارة إلى أنّ عدداً من منظمات المجتمع المدني وُلد تحديداً من رحم هذه الانتفاضة بوصفها محاولة لـ«بناء دولة خالية من الفساد وتشكيل حكومة قادرة على تنفيذ إصلاحات تركز إلى الشفافية والمساءلة». وقد تزامنت الانتفاضة اللبنانية عام 2019 مع موجة احتجاجات شعبية مناهضة للأنظمة في المنطقة العربية، لا سيما في الجزائر والسودان والعراق، فيما اعتبره كثيرون «النسخة الثانية من الربيع العربي». يشير هذا التزامن الزمني إلى تشابك نضالات المجتمعات المدنية في المنطقة، التي توخّدها مظالم مشتركة وتاريخ سياسي وثقافي متقاطع. ومنذ ذلك الحين، أدّى الجمود السياسي، المُتمثّل في فشل مجلس النواب في انتخاب رئيس للجمهورية منذ تشرين الأول 2022، إلى تفاقم الشلل البيروقراطي داخل مؤسسات الدولة. ينعكس هذا الشلل مباشرة على عمل منظمات المجتمع المدني، سواء من خلال التعقيد والبطء المتزايد في إجراءات التسجيل القانونية أو من خلال محدودية التمويل العام المخصّص لأنشطتها.

وعموماً يُظهر البحث المكتبي الذي أجريناه أن التفاعل المعقّد بين العوامل والجهات المحلية والدولية هو ما يحدّد مسار توطيّن المساعدات داخل الفضاء المدني اللبناني. وأحد أبرز الاتجاهات التاريخية التي برزت لجوء منظمات المجتمع المدني إلى بناء التحالفات، وهي ضرورة للبقاء المالي لكنها في الوقت ذاته فيها مخاطر. حيث تظلّ المنظمات عالقة بين متطلبات المانحين الخارجيين وضرورة الحفاظ على شرعيتها المحلية. وأسهمت هذه الديناميكيات أيضاً في تشكيل مشهد مدني حيوي لكنه مجزأ، تتنوّع فيه منظمات المجتمع المدني بين جمعيات دينية وطائفية، ومنظمات علمانية للدفاع والمناصرة، وهيئات إنسانية. وقد طوّرت كل نمط من هذه المنظمات استراتيجياته الخاصة للتكيّف مع المشهد السياسي والاقتصادي المتقلّب في لبنان، مما خلق مساحة مدنية ديناميكية، وإن كانت موضع تنافس وصراع في بعض الأحيان.



6. التحديات والديناميكيات في مشهد منظمات المجتمع المدني في لبنان

في هذا القسم، نصل إلى معالجة السؤال البحثي الرئيسي: ما هي العقبات الأساسية التي تحول دون استدامة منظمات المجتمع المدني من خلال توطيّن المساعدات في لبنان، ولا سيّما في ما يتعلّق بالتمويل والعلاقات مع الجهات المانحة، وكيف يمكن التصدي لهذه العقبات؟ من خلال تحليل ديناميكيات قطاع منظمات المجتمع المدني في لبنان، يتناول هذا القسم العوائق التي تُقيّد استقلالية هذه المنظمات، وتُضعف قدرتها على التنسيق، وتُبقّيها في حالة اعتماد مستمر على الجهات الدولية. كما يُسلّط الضوء على المسارات الممكنة لمعالجة هذه التحديات، مثل بناء شراكات أكثر توازناً مع المانحين، وتطوير نماذج تمويل أكثر مرونة، وتعزيز حضور وأثر منظمات المجتمع المدني المحلية داخل منصات التنسيق.

6.1. ديناميكيات الاعتماد: هياكل التمويل تُقيّد الفاعلية المحلية

أدى اعتماد العديد من منظمات المجتمع المدني على التمويل الدولي إلى إعادة تشكيل رسالتها ووظائفها بشكل جذري، ما حدّ من قدرتها على السعي نحو أهداف بعيدة المدى وتلبية الاحتياجات الفعلية للمجتمعات المحلية. وقد كشفت أزمة اللاجئين السوريين عام 2011 محدودية الدور القيادي للدولة اللبنانية أمام سياسات المانحين الدوليين وأجنداتهم. فقد أدخلت هذه الأزمة «سوقاً إنسانية» جديدة إلى لبنان، تولّت فيها الجهات الدولية عملياً شبه احتكار لجهود التنسيق، مع تهميش بعض الفاعلين المحليين رغم امتلاكهم فهماً عميقاً للنسيج الاجتماعي والسياق المحلي. ونتيجة لذلك، أزيحت هياكل التمويل المحلي التي كانت تتسم بالمرونة والتركيز المجتمعي، واشتدّت المنافسة على الموارد المحدودة، ما عزّز اعتماد المنظمات على التمويل الخارجي.

«حين بدأت المؤسسات الدولية بلعب دور مباشر أو التدخل الكبير في إدارة المنح، تقلّص دور منظمات المجتمع المدني المحلية لتصبح الطرف الثالث في التنفيذ.»

| المقابلة رقم 3 - خبير في التعاون القطاعي وإدارة الأزمات والكوارث في جنوب لبنان

«تعاني كثير من منظمات المجتمع المدني، وخاصة الصغيرة، من العجز عن تأمين تمويل طويل الأجل، ما أدى إلى فقدان الخبراء المحليين (هجرة العقول) والانتقال إلى عمل قصير الأمد قائم على المشاريع. وغالباً تُضطر المنظمات إلى قبول تمويل يتوافق مع أولويات المانحين، حتى لو تعارض مع مهمتها الأساسية.»

| المقابلة رقم 5 - خبير في إشراك المجتمع المدني

يفرض المانحون الدوليون في الغالب أجندات محددة وأهدافاً قابلة للقياس خلال فترات زمنية قصيرة. ويُجبر هذا الاعتماد المنظمات على تعديل خدماتها لتتماشى مع أولويات المانحين بدلاً من احتياجات المجتمع المحلي. كما أنّ التمويل القائم على المشاريع لا يغطي التكاليف التشغيلية الأساسية، ما يحرم المنظمات من الموارد اللازمة للتخطيط الاستراتيجي بعيد المدى أو تطوير بنائها المؤسسية. وتُركّز الجهات المانحة على ما يُسمى بـ«مؤشرات الظهور» مثل عدد المستفيدين، حجم التغطية الإعلامية، أو عدد الفعاليات المُقامة، بدلاً من دعم التحولات الأعمق على المدى الطويل. هذا التركيز على المخرجات السريعة والقابلة للقياس يحدّ من قدرة المنظمات على صياغة حلول محلية حقيقية طويلة الأمد. كما تتعارض الأجندات الخارجية للمانحين مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمات، ما يقلل من تأثيرها ومرونتها



تجاه الاحتياجات المحلية. ففي حين تُولي الأولويات المحلية أهمية للتنمية المستدامة، يُوجّه التمويل الدولي غالباً نحو الإغاثة الفورية أو اعتبارات الأمن الإقليمي. ويؤدي هذا الخلل في الأولويات إلى إضعاف قدرة منظمات المجتمع المدني على دعم التوطيّن الفعلي للمساعدات، ويقلّص قدرتها على التعامل مع جذور الأزمة الاقتصادية والاجتماعية في لبنان.

«أصبح إظهار الأثر واعتماد إطار عمل قائم على النتائج مطلباً متزايداً من الجهات المانحة خلال السنوات الأخيرة. لكن هذا مطلب شبه مستحيل بالنسبة للمنظمات المحلية. فالأثر يحتاج إلى وقت، بينما التمويل المتاح قصير الأجل. هناك فجوة واضحة بين الشروط والتوقعات وبين الواقع.»

| المقابلة رقم 5 - خبير في إشراك المجتمع المدني

فاقم الصراع مع إسرائيل خلال عامي 2023-2024 هذه القيود المالية، إذ تحوّلت أولويات المانحين مجدداً نحو الإغاثة الإنسانية العاجلة، ما أدى إلى تعليق العديد من المبادرات التنموية وتعزيز حالة الاعتماد على التمويل الخارجي. وقد طغت الحاجة إلى التدخل الطارئ على أهمية الحلول المستدامة، مما أنتج حلقة من الاستجابات التفاعلية بدلاً من التخطيط الاستراتيجي طويل الأجل. ومع تدفق المساعدات الإنسانية، اضطرت المنظمات إلى توجيه مواردها لمعالجة الأزمات الفورية بدلاً من الاستثمار في بناء القدرات أو الإصلاحات الهيكلية. وفي ظل عدم الاستقرار السياسي وتزايد الحاجة للمساعدات الطارئة أثناء النزاع، أصبح التخطيط صعباً، وتعمّقت تجزئة الخدمات مع تنافس المجموعات المختلفة على التمويل وفقاً لأولويات المانحين. وأسفر ذلك عن تكريس واقع تُضطر فيه المنظمات إلى تلبية توقعات المانحين على حساب التنمية المجتمعية بعيدة المدى، مما يعمّق حلقة التبعية التي تحدّ من فعاليتها وتأثيرها على المدى الأطول.

«في ظل الوضع السياسي والصراع الأخير، تتجه العديد من منظمات المجتمع المدني نحو العمل الإنساني. هذا التحول هو استجابة لحاجات ملحة، لكنه يحدّ في الوقت نفسه من قدرة المنظمات على الاستمرار في المشاريع التنموية الأوسع.»

| المقابلة رقم 11 - مؤسسة عامة لتمويل التنمية

«منذ عام 2019، شهدنا تحوّلاً من مبادرات التنمية ومكافحة الفساد إلى العمل الإنساني، خصوصاً في الجنوب. بعض المنظمات غيرت مضامين رسالتها للبقاء، وأخرى تمسكت بأهدافها الأصلية لكنها تكافح لتأمين التمويل.»

| المقابلة رقم 5 - خبير في إشراك المجتمع المدني

تُعيق الفجوات الكبيرة في القدرات المؤسسية والمالية مشاركة المنظمات المحلية الصغيرة بفاعلية في الفضاء المدني اللبناني. فهذه المنظمات تفتقر غالباً إلى البنية التحتية والمرونة المالية والمعرفة التقنية الكافية للتعامل مع تعقيدات مشهد التمويل الدولي. وبذلك تكون في موقع أضعف مقارنةً بالمنظمات الكبيرة التي تمتلك فرقاً متخصصة في كتابة المشاريع وإدارة المنح والعلاقات مع المانحين. ومع سيطرة المنظمات الأكبر على موارد التمويل، تجد المنظمات



الأصغر - رغم تجذّرها في المجتمعات المحلية ومعرفتها الدقيقة باحتياجاتها - صعوبة في تأمين تمويل مستدام. ويؤدي هذا النظام التنافسي إلى تجزئة القطاع وتراجع إمكانيات التنسيق، وإضعاف الصوت الجماعي للمطالبة بنموذج محلي لتوظيف المساعدات يتماشى مع أولويات واحتياجات المجتمع اللبناني على المدى الطويل.

ففي جنوب لبنان مثلاً، أفادت منظمات المجتمع المدني بأن المنظمات الدولية غير الحكومية تقوم بسحب التمويل أو تكييفه وفق الحساسيات السياسية. ويعود هذا النهج الانتقائي إلى سعي تلك المنظمات إلى تجنّب الارتباط بجهات قد تتعارض مع تفويضها السياسي أو مع توجهات قواعد مانحيها. ونتيجة لذلك، تعرّضت منظمات المجتمع المدني التي تُنسب إليها - حقيقةً أو تصوراً - صلات بجماعات مثل حزب الله أو بعض التنظيمات الفلسطينية، إلى تخفيض أو قطع تمويلها بالكامل. وقد أدّى ذلك إلى خلق بيئة تمويلية غير مستقرة، تواجه فيها منظمات المجتمع المدني في مناطق معيّنة انقطاعات متكررة أو حرماناً من الموارد، ما يعيق قدرتها على العمل بفعالية والحفاظ على خدماتها المجتمعية. وتُجبر هذه القيود منظمات المجتمع المدني على اتخاذ قرارات صعبة، مثل تعديل رسالتها أو تجنّب شراكات قد تُعرّضها لفقدان التمويل مستقبلاً. يحدّ ذلك من قدرتها على الانخراط الكامل مع مجتمعاتها، لا سيما في المناطق ذات الحضور السياسي أو الحزبي الواضح. ونتيجة لذلك تجد المنظمات نفسها في حلقة من التكيّف التفاعلي بدلاً من التخطيط بعيد المدى، ما يعمّق التشرذم داخل القطاع ويُضعف ثقة المجتمعات المحلية التي قد تنظر إلى هذه التغييرات باعتبارها استجابة لضغوط سياسية لا لحاجات فعلية. كما يؤدي تسييس التمويل إلى إضعاف الصوت الجماعي للقطاع، حيث تُهمّش منظمات صغيرة ذات حضور محلي راسخ لصالح عدد محدود من المنظمات الأكبر أو الأكثر توافقاً مع الشروط السياسية للمانحين. وبذلك تُعاد إنتاج فجوة واضحة بين منظمات المجتمع المدني الكبرى ذات الروابط الدولية وبين المنظمات المحلية الأصغر، بما يرسّخ نموذجاً لا تستطيع فيه سوى قلة من المنظمات الوصول المنتظم إلى الموارد اللازمة للحفاظ على خدماتها الأساسية.

إلى جانب التسييس، تُشكّل متطلبات الامتثال التي يفرضها المانحون - من إعداد تقارير مفصلة والتزامات تعاقدية صارمة وآليات متابعة وتقييم معقدة - عبئاً إضافياً على المنظمات المحلية الأصغر. إذ يفرض ذلك تحويل جزء كبير من الموارد البشرية والمالية من تقديم الخدمات إلى العمل الإداري. وتشير نتائج البحث إلى أنّ هذه المتطلبات تخفّض من الكفاءة التشغيلية للمنظمات، في حين أنّ توزيع المساعدات، المتأثر أحياناً بحسابات جيوسياسية، يُفضّل المشاريع التي تتوافق مع أولويات المانحين على حساب الحاجات المحلية. وتعرّض منظمات المجتمع المدني الأصغر، والتي تفتقر غالباً إلى الهياكل الإدارية المتخصصة أو القدرة على إعداد ملفات تمويل معقدة، إلى المزيد من التهميش ويفاقم اعتمادها على المنظمات الدولية الأكبر حجماً، ويُضعف قدرتها على التأثير في مشهد المساعدات داخل لبنان أو الدفاع عن نموذج تمويل أكثر محلية واستدامة.

أثر انخفاض التمويل الحكومي والاعتماد المتزايد على المانحين الدوليين بصورة جوهرية على منظمات المجتمع المدني في لبنان. فمُنذ الأزمة المالية عام 2019، تواجه الجهة الحكومية المسؤولة عن تسجيل منظمات المجتمع المدني ودعمها قيوداً حادة في الموازنة، ما حدّد من قدرتها على تقديم أي دعم يتجاوز الحد الأدنى من الخدمات التشغيلية الأساسية. ووفقاً لمسؤول رفيع في هذه الهيئة، فإنّ الموازنة الحالية بالكاد تغطي النفقات الضرورية، وهو ما يقلّص قدرتها على مساندة منظمات المجتمع المدني أو الاستثمار في تطوير قدراتها المؤسسية.

ساهم هذا الفراغ في تعزيز اعتماد منظمات المجتمع المدني على التمويل الدولي، والذي غالباً ما يكون قصير الأجل ومشروطاً ومرتبباً بأجندات محدّدة. ونتيجة لذلك، لا تتلقى المنظمات المحلية سوى نسبة ضئيلة من التمويل الموجّه للاستجابة الوطنية - تقدّر بحوالي 3% فقط - بينما تُحوّل النسبة الأكبر إلى منظمات دولية كبرى تعمل كوسيط، أو منقذ رئيسي للبرامج. هذا النمط من التمويل يضع المنظمات المحلية الصغيرة أو الناشئة في موقع غير متكافئ،



والتي غالباً ما تفتقر إلى شبكات النفوذ أو القدرات التقنية والإدارية اللازمة للوصول إلى فرص التمويل الدولي، ما يؤدي إلى تهميشها داخل القطاع. وتُبرز هذه التحديات الحاجة الملحة إلى تطوير آليات تمويل بديلة ومحلية، مثل إنشاء صندوق وطني لدعم منظمات المجتمع المدني. غير أنّ تحقيق هذا الخيار يتطلب إصلاحات مالية وهيكلية عميقة في موازنة الدولة وآليات العمل الإداري. وفي الأثناء، طرحت الهيئة الحكومية حلاً مرحلياً، مثل الشراكات بين القطاعين العام والخاص ومصادر التمويل المجتمعي، إلا أنها تبقى جزئية وغير كافية لضمان استدامة القطاع.

«مّر لبنان بسلسلة من الأزمات التي أثّرت على القطاع المدني، وحتى اليوم لا توجد هيئة تنسيقية تجمع المجتمع المدني في اتجاه واحد، أي برسالة موحّدة وآلية عمل مشتركة.»

| المقابلة رقم 3 - خبير في التعاون القطاعي وإدارة الأزمات والكوارث في جنوب لبنان

«في الوضع المثالي، تتدخّل الحكومة لضمان تخصيص جزء من المساعدات الخارجية لبناء قدرات منظمات المجتمع المدني، من خلال تمويل أساسي للوظائف التشغيلية، لكن هذا مستبعد في السياق السياسي الراهن.»

| المقابلة رقم 5 - خبير في إشراك المجتمع المدني

بشكل عام، تواجه منظمات المجتمع المدني اللبنانية تحديات كبيرة أمام تحقيق التوطيّن بسبب اعتمادها الكبير على التمويل الدولي وتراجع الدعم الحكومي، والمشهد التمويلي المجزأ والمسيّس. هذا الاعتماد يُضعف استقلاليتها المالية وقدرتها على التخطيط الاستراتيجي والاستجابة لاحتياجات المجتمعات على المدى الطويل، ما يجعل القطاع عرضة لأجندات المانحين واللامساواة البنوية.

6.ب. النمو المقيّد: فجوات التمويل وتأثيرها على القدرات المحلية

يُعيق عدم انتظام التمويل وندرة موارد بناء القدرات قدرة منظمات المجتمع المدني اللبنانية على الاحتفاظ بالكوادر الماهرة وتحقيق الاستقرار المؤسسي. تواجه المنظمات تحديات هيكلية في جذب الموظفين المهرة والاحتفاظ بهم، بسبب الطابع قصير الأجل لمعظم التمويل المتاح. وأشارت مقابلات المّطلعين الرئيسيين إلى أنه في ظل غياب التمويل التشغيلي الأساسي (Core Funding) لا تستطيع المنظمات تقديم رواتب تنافسية أو الاستثمار في تطوير مهارات موظفيها، مما يؤدي إلى ارتفاع معدلات دوران الموظفين والاعتماد على الاستشاريين. هذا الواقع يُضعف الذاكرة المؤسسية، ويُعيق استمرارية البرامج، ويقلل من قدرة المنظمات على تقديم خدمات عالية الجودة بشكل مستمر. وبالتالي يؤدي غياب موارد تطوير القدرات إلى تكريس الاعتماد على الخبرات الخارجية، والحدّ من قدرة المنظمات على تطوير حلول محلية مستدامة وإعاققة استقلاليتها على المدى الطويل.



«تجد منظمات المجتمع المدني صعوبة في الحفاظ على موظفين دائمين بسبب عدم انتظام التمويل، ما يدفعها للاعتماد على الاستشاريين والعقود قصيرة الأجل. هذا يُضعف الذاكرة المؤسسية والأثر طويل الأمد.»

| المقابلة رقم 5 - خبير في إشراك المجتمع المدني

الرصد والتقييم (M&E) التي يفرضها المانحون أعباءً مالية وإدارية كبيرة على منظمات المجتمع المدني اللبنانية، ما يستنزف مواردها ويقوّض المساءلة المحلية. فإن فتليّة هذه المتطلبات المكلفة والمستهلكة للوقت تُحوّل الموارد بعيداً عن تنفيذ البرامج، وتُضعف الأثر التشغيلي، وتحدّ من المخصصات الموجهة لتقديم الخدمات المباشرة. ومن دون قدرات متينة في الرصد والتقييم، تُعاني المنظمات لإثبات فاعليتها، بما يضاعف تنافسيتها على التمويل المستقبلي. وإضافةً إلى ذلك، فإن الاعتماد على أطر الرصد والتقييم الخاصة بالمانحين يُقلّص الاستقلالية التشغيلية للمنظمات ويحدّ من قدرتها على الانخراط المباشر مع المجتمعات المحلية. وتُكرّس هذه التبعية اختلال ميزان القوة وتقيّد قدرة المنظمات على ترسيخ هياكل خاضعة للمساءلة محلياً.

«على المانحين التوقف عن طلب الرصد والتقييم في كل مرحلة من المشروع - فهذا يتطلّب موارد مالية وبشرية لا تمتلكها المنظمات المحلية، ويُبعد التركيز عن جوهر المشكلة.»

| المقابلة رقم 10 - منظمة مجتمع مدني تُعنى ببناء القدرات والتنمية

تُقيّد متطلبات المانحين الصارمة قدرة منظمات المجتمع المدني اللبنانية على تلبية احتياجات المجتمعات بشكل كامل. فرغم أنّ الامتثال وإعداد التقارير يُعدّان شرطاً أساسياً للحصول على التمويل، إلا أنّهما غالباً ما يُحوّلان الموارد البشرية والمالية بعيداً عن البرامج المؤثرة والمباشرة. هذه المعايير الجامدة تمنع الاستجابة التكيفية خلال الأزمات، إذ تُجبر المنظمات على التركيز على تلبية المؤشرات والمعايير الخارجية بدلاً من التعامل مع الأولويات العاجلة للمجتمع. كما تُضعف قدرة المنظمات على القيام بدورها في المناصرة والعمل من أجل التغيير البنوي، لأن جزءاً كبيراً من جهودها يُستهلك في الاستجابة لمتطلبات الامتثال بدلاً من التأثير في السياسات أو بناء القوة المجتمعية. هذا التباين بين معايير المانحين واحتياجات المجتمعات المحلية يدفع المنظمات إلى العمل وفق أجندات مفروضة خارجياً، مما يُقوّض قدرتها على تصميم وتنفيذ حلول محلية مبنية على الواقع اللبناني. وتُظهر هذه الدراسة كيف أنّ الاعتماد على التمويل الدولي عمّق هذه الإشكالية، حيث باتت منظمات المجتمع المدني تكافح لتأمين تمويل يسمح بالمرونة التشغيلية والاستدامة المؤسسية. وبالتالي، لم تعد نماذج التمويل القائمة على المشاريع قادرة على تغطية النفقات التشغيلية الأساسية مثل الرواتب والإدارة والبنية المؤسسية، مما يُصعّب على المنظمات الحفاظ على قدرتها على التكيف. وقد أدى هذا الواقع، الناتج عن الالتزام الصارم بمعايير المانحين وشروط الإبلاغ، إلى خلق نظام تُصبح فيه احتياجات المجتمع المحلي ثانوية أمام تلبية المعايير الدولية الصارمة.

ومع ذلك، برز في السنوات الأخيرة اتجاه متزايد نحو الاستعانة بوكالات استشارات محلية تقدّم دعماً أساسياً لمنظمات المجتمع المدني اللبنانية، ولا سيما في مجالات وضع استراتيجيات التمويل وجمع التبرعات وإعادة الهيكلة التنظيمية. ويُنظر إلى تعزيز توطين المساعدات - مثل الانتقال إلى شراكات محلية قادرة على تنفيذ وتمويل المبادرات بالكامل - بوصفه خطوة من شأنها تعزيز كلاً من استدامة هذه المنظمات وقدرتها على النمو. أدى هذا التحوّل إلى ارتفاع الطلب على خدمات الاستشارات، إذ بدأت العديد من منظمات المجتمع المدني في البحث عن سبل لتنويع



مصادر التمويل بما يتجاوز المنح التقليدية. ويُعتبر الاتجاه نحو آليات التمويل المحلية، بما في ذلك الشراكات مع القطاع الخاص والمبادرات المجتمعية، خطوة حاسمة لتقليص الاعتماد على المانحين الخارجيين. كما أشار بعض المشاركين إلى أن زيادة الحضور الإعلامي واستخدام أدوات التمويل الجماعي يمكن أن يُسهما أيضاً في حشد الموارد، وهو ما ظهر في نجاح عدد من الحملات الأخيرة في لبنان، مثل حملات شهر رمضان. ومع ذلك، لا تزال العديد من المنظمات المحلية تفتقر إلى التفكير بمنطق الاستدامة أو إلى رؤية واضحة للاستقلال عن تمويل الجهات الدولية. ومن هنا يُصبح بناء الوعي بهذه البدائل ضرورة أساسية، فهو يسمح للمنظمات باستكشاف حلول مبتكرة لضمان استمرارية عملها رغم تقلبات مشهد التمويل الدولي.

وفي الختام، يُعاق نموّ منظمات المجتمع المدني اللبنانية واستدامتها بفعل عدم انتظام التمويل ومحدودية موارد بناء القدرات، ما يؤدي إلى ارتفاع معدل دوران الموظفين، والاعتماد على الخبرات الخارجية، وإضعاف الذاكرة المؤسسية. كما يُضيف الضغط الناتج عن متطلبات الرصد والتقييم التي يفرضها المانحون عبئاً إضافياً يُقيّد الفاعلية التشغيلية والاستقلالية. ومع ذلك، يشكّل تزايد دور وكالات الاستشارات المحلية مساراً واعدماً لمعالجة هذه التحديات. فمن خلال التركيز على حلول محلية مثل تنويع مصادر التمويل عبر شراكات مع القطاع الخاص والتمويل الجماعي والمبادرات المجتمعية، يمكن لمنظمات المجتمع المدني أن تُخفّف من اعتمادها على التمويل الخارجي وتعزّز استدامتها على المدى الطويل. غير أنّ الشراكات مع القطاع الخاص والاقتراب من نماذج العمل الريادية قد تفرض أيضاً أشكالاً جديدة من الاشتراطات أو الضغوط السوقية، مما يستدعي من منظمات المجتمع المدني التكيّف مع نموذج تشغيلي مختلف عن التمويل التقليدي للمنظمات غير الحكومية. ولذلك، يُصبح رفع الوعي بنماذج التمويل البديلة وتشجيع الانتقال نحو التوطيّن خطوة أساسية لتعزيز الاستقلال والفاعلية والتأثير.

6.ج. أصوات مستبعدة: كيف تعمل آليات التنسيق على تهميش منظمات المجتمع المدني المحلية

إنّ البنية المجزأة لقطاع منظمات المجتمع المدني في لبنان تحدّ من إمكانيات العمل التعاوني، مما يُقوّض فرص التوطيّن ويُضعف التنسيق. فعلى الرغم من مواجهة معظم المنظمات للتحديات نفسها، إلا أنها تعمل ضمن بيئة تنافسية ومفتّنة، حيث تؤدي أولويات المانحين إلى تثبيط التعاون بدلاً من دعمه. ويؤدي غياب هياكل تعاون منطّمة إلى تكرار الجهود وارتفاع مستوى الهدر وتراجع الأثر المجتمعي. كما تُظهر النتائج أنّ المنافسة مع المنظمات الدولية ذات التمويل المستقر وشبكات العلاقات المانحة المتينة تُعيق المنظمات الأصغر عن بناء شراكات استراتيجية يمكن أن تُسهم في تعزيز مسار التوطيّن. بالإضافة إلى ذلك، يؤدي ضعف التماسك القطاعي إلى الحدّ من قدرة هذه المنظمات على الدفع بأهداف جماعية، ما يتركها محصورة في نطاق مشاريع ضيّق ومرحلي. هذا التشرذم يُضعف قدرة القطاع على الظهور كجبهة موحّدة قادرة على التأثير في السياسات العامة أو تعزيز الفضاء المدني في لبنان.



«هناك حاجة إلى أن تتعاون الجمعيات أو المنظمات المحلية والناشئة مع المنظمات الأكبر والأكثر رسوخاً، حتى تتمكن المنظمات الأصغر والأقل تطوراً من اكتساب الخبرة والدعم من داخل القطاع المحلي.»

المقابلة رقم 1 - منظمة تُعنى بتعزيز الوصول إلى العدالة وحقوق الإنسان

تُفاقم المنافسة على تمويل المشاريع قصيرة الأجل حالة التشرذم داخل قطاع منظمات المجتمع المدني، مما يُضعف التعاون والقدرة على الصمود. ومع تركيز المانحين الدوليين على المشاريع السريعة والمحدودة زمنياً، تواجه منظمات المجتمع المدني اللبنانية منافسة شديدة على موارد محدودة، وهو ما يُثبط مبادرات التعاون داخل القطاع. وتدفع هذه البيئة التنافسية المنظمات إلى تغليب منطق البقاء المؤسسي على حساب العمل الجماعي، مما يجعل الشراكات نادرة وغالباً غير مستدامة. ونتيجة هذا المشهد التمويلي أن مجموعة صغيرة ومعروفة من منظمات المجتمع المدني هي وحدها القادرة باستمرار على تقديم طلبات التمويل والحصول عليها نظراً لما تملكه من موارد بشرية وتقنية وقدرة مؤسسية على التعامل مع إجراءات التقديم المعقدة، بينما تفتقر العديد من المنظمات الأصغر والأكثر ارتباطاً بالمجتمعات المحلية إلى البنية التحتية التي تمكّنها من المنافسة. وبالتالي يتركز التمويل بشكل متزايد ضمن هذه الدائرة المحدودة من المنظمات الأكبر والأكثر اتصالاً بالشبكات الدولية، فيما تُهمّش المنظمات الأصغر. وتُكرّس هذه الديناميكية أوجه عدم المساواة داخل القطاع، إذ تجد المنظمات الصغيرة والمحلية - وخصوصاً تلك المتجذرة في المجتمعات - صعوبة في الوصول إلى الموارد، مما يقلل من حضورها وقدرتها ضمن الفضاء المدني اللبناني. كما يؤدي تكرار تمويل المنظمات نفسها إلى تقليص التنوع في الأصوات ووجهات النظر داخل القطاع، ويحول دون تطوير نهج محلي أكثر تماسكاً وفعالية لمعالجة احتياجات لبنان التنموية على المدى الطويل. يشير أحد الخبراء في مجال مشاركة المجتمع المدني اللبناني إلى أن غياب التمويل الأساسي يدفع هذه المنظمات إلى إعادة تشكيل رسالتها باستمرار بما يتوافق مع أولويات المانحين المؤقتة، مما يمنعها من التعامل مع التعقيدات الاجتماعية والسياسية في لبنان بشكل فعال.

«المشكلة الرئيسية التي تعيق الاستدامة هي غياب التمويل المباشر للمنظمات المحلية. فالمنظمات المحلية مطالبة بتنفيذ المشروع خلال فترة زمنية محددة، لا تتجاوز غالباً ستة أشهر إلى سنة، مقابل تمويل محدود من الجهة المانحة.»

المقابلة رقم 2 - منظمة مجتمع مدني تعمل في الحماية ودعم الفئات المهمشة

تُفاقم آليات التنسيق التي تقودها المنظمات الدولية غير الحكومية (INGOs) تهميش منظمات المجتمع المدني المحلية، من خلال الحدّ من مشاركتها في عمليات التخطيط الاستراتيجي. ففي أغلب الأحيان، تُحصر مساهمة المنظمات المحلية في دور تنفيذي فقط، دون أن يكون لها تأثير يُذكر على توجيه البرامج أو تحديد أهدافها الاستراتيجية. وأظهرت الدراسة أن منظمات المجتمع المدني المحلية تُستدعى عادةً في المراحل اللاحقة من التخطيط، ما يقيّد قدرتها على التأثير في الأهداف العامة. ونتيجةً لذلك، تجد هذه المنظمات نفسها مجبرة على تنفيذ أجنات مُسبقة الصنع، قد لا تعكس فعلياً الأولويات الملحة في لبنان. تُشير المنظمات الإنسانية إلى أن تركيز القرار بيد المنظمات الدولية يحدّ من قدرة الفاعلين المحليين على ابتكار مبادرات مستدامة ومرتبطة بالواقع المحلي، ما يزيد من الفجوة بينها وبين المجتمعات التي تخدمها. وأشار أحد الخبراء إلى أن المنظمات العاملة في قضايا حساسة مثل الجندر وحقوق مجتمع الميم+ في شمال لبنان تواجه قيوداً تشغيلية كبيرة، وتُضطر إلى إعادة صياغة نشاطها لتجنب



الرفض الاجتماعي أو الضغط السياسي، وهو ما يكشف مدى تهميش الأصوات المحلية ضمن أطر التنسيق الدولية. ويعكس هذا نمطاً أوسع، تُسيطر فيه المنظمات الدولية على عملية اتخاذ القرار، تاركةً المنظمات اللبنانية بهامش ضئيل من الاستقلالية، ومعتمدةً صعوبة قدرتها على تطوير برامج متجذرة محلياً.

«عندما نتحدث عن التوظيف في لبنان، يجب أن ننظر إليه كما في دول المنطقة وكل دول الجنوب. فالأمر بطبيعته قضية شمال-جنوب، حيث يمنحنا الشمال المال، ولكن ليس من منطلق تحمّله لمسؤولية تاريخية تُلزمه بتقديم المساعدات التنموية للجنوب.» .

المقابلة رقم 9 - منظمات المجتمع المدني تعمل في الدعوة القائمة على الشبكات وبناء القدرات

«لا تزال ديناميكيات القوة بين المنظمات المحلية والمنظمات الدولية قائمة بقوة. صحيح أن هناك توجهاً أكبر نحو التوظيف، لكن المنظمات المحلية لا تزال تُتعاقد من الباطن، فيما تحتفظ المنظمات الدولية بالدور القيادي والعقول في غرفة الاجتماعات. نحن بعيدون جداً عن تحقيق صفقة التوظيف الكبرى في لبنان.»

المقابلة رقم 4 - خبير في القطاع الخاص

في المقابل، تلعب منصات مثل منتدى المنظمات الإنسانية الدولية غير الحكومية (LHIF) ومنتدى المنظمات غير الحكومية الإنسانية والتنموية في لبنان (LHDF) دوراً مهماً في دعم منظمات المجتمع المدني اللبنانية. فهي توفر فضاءً للتنسيق والمناصرة وتبادل الموارد بين الفاعلين المحليين والدوليين. إلا أن عدداً من التحديات يُقوّض فعالية هذه المنتديات، خصوصاً بالنسبة للمنظمات الأصغر حجماً. أبرز هذه التحديات تعقيد هيكل خطة الاستجابة للبنان (LRP) التي وُضعت لتنسيق الجهود الإنسانية والتنموية، لكنها تحوّلت مع الوقت إلى نظام بيروقراطي مثقل بالنماذج والاشتراطات التي تعجز المنظمات المحلية الصغيرة عن استيفائها، ما يؤدي إلى استبعادها الفعلي من المشاركة. كما أن دمج خطة الاستجابة الطارئة مع خطة الاستجابة الشاملة، بهدف التبسيط، أدى فعلياً إلى تعقيد إضافي، نتيجة جمع المسارين الإنساني والتنموي داخل إطار واحد يفتقد للمرونة والعملية. في منتديات مثل منتدى المنظمات الإنسانية الدولية غير الحكومية (LHIF) ومنتدى المنظمات غير الحكومية الإنسانية والتنموية (LHDF)، وفي داخل هذه المنصات، تسود الهياكل العمودية في اتخاذ القرار، بينما يظل بناء القدرات الأفقية والتعاون المتكافئ محدوداً. وعلى الرغم من أن هذه المنتديات توفر مساحة للحوار وتبادل المعلومات، إلا أنّ العديد من المنظمات المحلية تفتقر إلى الموارد المطلوبة للمشاركة الفعّالة، مما يُعيد إنتاج عدم المساواة، ويُضعف الاستدامة والملكية المحلية للمبادرات.



«لتحقيق التوطيّن، نحن بحاجة إلى مزيد من اللجان الاستشارية، وآليات التغذية الراجعة، ومنصّات للتنسيق والمساءلة. نهج تشاركي يجمع بين المانحين، وممثلي الحكومة، والمنظمات الدولية، ومنظمات المجتمع المدني المحلية.»

| المقابلة رقم 10 - منظمة مجتمع مدني تُعنى ببناء القدرات والتنمية

وباختصار، رغم التحديات الكبيرة التي يواجهها قطاع منظمات المجتمع المدني في لبنان بسبب التشرذم والمنافسة، تُوفّر آليات التنسيق مثل منتدى المنظمات الإنسانية الدولية (LHIF) ومنتدى المنظمات الإنسانية والتنمية (LHDF) فرصاً مهمة للتعاون وتبادل الموارد. غير أنّ هذه المنصات تحتاج إلى التطور لتوفير بناء قدرات أفقي، يُمكن المنظمات المحلية من الانخراط بشكل أكثر عدالة وفعالية. فبهيئتها الحالية، لا تزال المنظمات الدولية تهيمن على عملية صنع القرار، مما يهّمش المنظمات المحلية ويُضعف تأثيرها في تحديد الأهداف الاستراتيجية وتصميم البرامج. إن تعزيز قدرة منظمات المجتمع المدني المحلية على التعاون داخل هذه الأطر التنسيقية، وضمان سماع صوتها، يمكن أن يساهم في خلق مبادرات أكثر استدامة وتجذراً محلياً، ويُعزز المشهد المدني في لبنان، ويدفع نحو توطيّن أكبر للمساعدات.

6.د. عوائق الاستقلالية: البيروقراطية كـ «حارس بوابة» في مشهد المساعدات

تفرض الانتماءات السياسية والطائفية في النظام التنظيمي اللبناني عوائق تشغيلية على منظمات المجتمع المدني، مما يزيد اعتمادها على المنظمات الدولية للحصول على الموارد الأساسية. البيئة البيروقراطية - التي تتحكم بها المصالح السياسية والطائفية - تُعطل عمل المنظمات المستقلة غير المرتبطة بجهات سياسية. وفي المناطق الحساسة سياسياً، أشارت مقابلات المّطلعين الرئيسيين إلى وجود تأخير متكرر في الحصول على الموافقات التشغيلية، خاصة حين يُنظر إلى نشاط المنظمة على أنه يتعارض مع مصالح القوى المحلية. هذا يعني أن الموارد التي تُستهلك لتجاوز هذه العقبات التنظيمية تُقتطع من العمل الميداني والخدمات الأساسية، فتضعف فعالية المنظمات. وهكذا، يُعزّز الاعتماد على المنظمات الدولية هذا الخلل في ميزان القوى بين الشمال والجنوب داخل مشهد المساعدات في لبنان، ويُقيّد قدرة المنظمات المحلية على خدمة مجتمعاتها باستقلالية.

«الانقسامات الطائفية في لبنان غالباً ما تُسهّم في تفتيت المجتمع المدني، مما يجعل من الصعب بناء شبكات تعاون فعّالة. هذا التفتت يُضعف الأثر العام للقطاع، ويُقلّل من قدرة المنظمات على تجميع الموارد ومعالجة التحديات المشتركة بفاعلية.»

| المقابلة رقم 12 - منظمة تنمية متعددة الأطراف

تتطلب القوانين الناظمة لعمل المنظمات في لبنان كمّاً كبيراً من المستندات والإجراءات، ما يستهلك جزءاً ضخماً من الوقت والموارد التي يُفترض أن تُخصّص للعمل المجتمعي المباشر. وأفادت بعض المنظمات أن الالتزام بالمتطلبات البيروقراطية يستهلك جزءاً كبيراً من الميزانيات، ويُبطئ تنفيذ المشاريع، ويُقلّص قدرتها على الاستجابة لاحتياجات العاجلة للسكان. هذا العبء يُؤثّر بشكل غير متناسب على المنظمات الصغيرة، التي تضطر إلى تحويل موارد محدودة نحو الامتثال الإداري بدلاً من البرامج، في حين تتمكّن المنظمات الدولية غير الحكومية الكبرى من تجاوز هذه المتطلبات بسهولة بفضل تمويلها وهيكلاتها الإدارية، الأمر الذي يُكرّس اختلال القوة داخل الفضاء المدني اللبناني نفسه. ازدادت هذه القيود بعد أزمة 2019، إذ شددت وزارة الداخلية الرقابة على تسجيل وتجديد تراخيص المنظمات، خصوصاً



تلك التي تعمل في قضايا حسّاسة مثل حقوق مجتمع الميم-عين وحقوق النساء، وتُبرز هذه العوائق الإضافية، إلى جانب النفوذ الطاغي للسياسة الطائفية، تعقيد المشهد التنظيمي في لبنان حيث تُضطر منظمات المجتمع المدني المحلية في كثير من الأحيان إلى الاعتماد على المنظمات الدولية غير الحكومية لتجاوز المتطلبات البيروقراطية، بما يُكرّس التبعية ويُضعف الاستقلالية المحلية.

ختاماً، تُشكّل العوائق البيروقراطية والطائفية في لبنان حاجزاً أمام قدرة منظمات المجتمع المدني المحلية على العمل باستقلالية، مما يدفع العديد منها إلى الاتكال على المنظمات الدولية للحصول على الموارد والدعم. فالإجراءات الإدارية الطويلة والمتطلبات التنظيمية المُرهقة تستنزف الوقت والميزانيات التي كان يمكن توجيهها إلى البرامج المجتمعية. وتعاني المنظمات الأصغر حجماً بشكل خاص من هذه الأعباء، مما يحدّ من قدرتها على التحرك السريع والفعال. ومع تشديد القيود التنظيمية بعد أزمة عام 2019، ازداد اعتماد هذه المنظمات على الجهات الدولية لتجاوز التعقيدات الإدارية، ممّا يُعمّق دائرة التبعية ويُضعف استقلالية المنظمات المحلية ويُقوّض قدرتها على قيادة التغيير.

5.6. نحو التوازن: بناء شراكات عادلة لتحقيق تأثير مستدام

تشكّل الشراكات العادلة والمشاركة مع الجهات المانحة مساراً أساسياً لتعزيز أثر منظمات المجتمع المدني ودعم أهداف التوطيّن. إذ يتيح تصميم المشاريع بشكل تعاوني - حيث يتشارك المانحون ومنظمات المجتمع المدني في التخطيط والتنفيذ - لهذه المنظمات الاستفادة من معرفتها السياقية في تطوير البرامج. وتشير منظمات المجتمع المدني إلى أن هذا النوع من الشراكات يُحسّن من توظيف الموارد، ويُعزّز مواءمة المشاريع مع احتياجات المجتمع، ويُرشّخ المساءلة المتبادلة. كما تمكّن الشراكات المشتركة منظمات المجتمع المدني اللبنانية من لعب دور قيادي في المبادرات، بما يدعم توطيّن المساعدات من خلال تكييف البرامج مع الواقع الاجتماعي والاقتصادي في لبنان.

«المساءلة يجب أن تكون على مستويين: منظمات المجتمع المدني يجب أن تكون مساءلة أمام المجتمعات المتضررة وأمام المانحين، والمانحون يجب أن يكونوا بدورهم مساءلين أمام الاستجابة الإنسانية واحتياجات المجتمع المحلي. ولتحقيق ذلك، عليهم فهم التحديات والسياق بشكل أعمق، لا أن يكتفوا برصد الأثر فقط.»

| المقابلة رقم 10 - منظمة مجتمع مدني تُعنى ببناء القدرات والتنمية

إن تبني نماذج تمويل مرنة وتقليص متطلبات الامتثال يمكن أن يعزز قدرة منظمات المجتمع المدني على الصمود واستقلاليّتها التشغيلية. وتُجمع منظمات المجتمع المدني في مختلف القطاعات على ضرورة توفير تمويل متعدد السنوات ومرن، قادر على دعم النفقات الأساسية والتخطيط طويل الأمد. فاستقرار التمويل يساهم في تعزيز القدرة على استقطاب الكفاءات والحفاظ عليها، كما يُحسّن استمرارية البرامج. وفي المقابل، يتيح تبسيط متطلبات التقارير الإدارية إعادة توجيه الموارد نحو التنفيذ الفعلي للبرامج. وتشير هذه النتائج إلى أن اعتماد نماذج تمويل مرنة قائمة على الثقة يُسهم في تقليل التبعية للرقابة الشمالية، ويُعزّز نظام مساعدات أكثر توازناً، بحيث تتمكن منظمات المجتمع المدني اللبنانية من لعب دور أكثر فاعلية في تحديد أولويات التنمية في لبنان.



7. هياكل التمويل المحلية والبديلة

استكمالاً للقسم السابق، يتناول هذا القسم الحلول المحلية المتاحة، وما يمكن أن يوفّر مقاربات أكثر استدامة وخاضعة للسيطرة المحلية.

خلال ورشة التحقق من النتائج، شددت منظمات المجتمع المدني على محدودية نماذج التمويل التقليدية من الجهات المانحة، ولا سيما تلك التي تركز على بناء القدرات دون توفير استثمار رأسمالي كافٍ. عبّر العديد من المشاركين عن تفضيلهم لآليات استدامة تنطلق من البنى المحلية نفسها مثل صناديق التعاضد (mutual funds)، والتمويل القائم على الأوقاف، وأطر المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR)، مع التحذير في الوقت نفسه من مخاطر الاستتباع السياسي أو التوظيف الطائفي لهذه الآليات.

وأكدت هذه النقاشات الحاجة إلى إصلاح البنية المالية المتاحة لمنظمات المجتمع المدني، إلى جانب الثقافة السياسية التي تحكمها. ومن خلال إعطاء الأولوية لأصوات منظمات المجتمع المدني، وتوفير مساحة للتعلم المتبادل، وضمت هذه المرحلة أن تكون التوصيات الناتجة عن الدراسة ملائمة للسياق، وقابلة للتنفيذ، وذات بعد مستقبلي. وتشكل هذه الخلاصات أساساً للمرحلة المقبلة من البحث والبرمجة ضمن برنامج قوة التعلّم، خاصة في ما يتعلق بالتمويل البديل والمناصرة السياسية واستدامة التحالفات.

7.أ. استدامة المنظمات المجتمعية وصناديق التعاضد (Mutual Funds)

تُعَدّ صناديق التعاضد أداة ذات إمكانات كبيرة لدعم منظمات المجتمع المدني من خلال إنشاء احتياطات مالية وتوفير مزايا للحماية الاجتماعية. تخضع هذه الصناديق للمرسوم الاشتراعي رقم 35 لعام 1977 والمرسوم رقم 515 لعام 1977، اللذين يعرّفان صناديق التعاضد في لبنان بوصفها جمعيات غير ربحية تُقدّم تعويضات مالية على شكل منافع اجتماعية مثل الزواج والتقاعد والرعاية الصحية. ومن خلال مساهمات مالية مشتركة من الجمعيات الأعضاء، تتمكّن الصناديق من بناء قاعدة مالية متينة، ما يسمح لمنظمات المجتمع المدني بالحصول على تسهيلات ائتمانية بسهولة أكبر حتى في غياب ضمانات تقليدية. هذا النموذج الجماعي يُعزّز القدرات المالية للمنظمات الفردية، ويزيد من مرونتها في مواجهة التقلبات الاقتصادية.

تعمل صناديق التعاضد في لبنان ضمن هيكل حوكمة منظم، يشمل مجالس إدارة ولجان رقابية لضمان الالتزام بالأنظمة، إضافة إلى خضوعها لتدقيق مالي دوري. ويوفّر هذا الإطار التنظيمي مستوى عاليًا من الشفافية والمساءلة، ما يُعَدّ ضرورياً للحفاظ على الثقة بين الجمعيات الأعضاء والمانحين. ومن خلال تسهيل الوصول إلى القروض والموارد المالية، تُتيح هذه الصناديق لمنظمات المجتمع المدني الاستثمار في مشاريع طويلة الأمد تتوافق مع رسالتها، بما يعزز التنمية المجتمعية.

كما تُسهم صناديق التعاضد في الحد من اعتماد منظمات المجتمع المدني على التمويل الدولي. فالقوانين التي تنظّم عمل هذه الصناديق تسمح بتلقي التبرعات والاستثمارات لدعم احتياطاتها، ما يمكّن المنظمات من تنمية مصادر التمويل المحلي وتوفير استقرار إضافي. ومن خلال توليد احتياطات مالية محلية، تُعزّز هذه الصناديق استدامة المنظمات العاملة ضمن اقتصاد التكافل الاجتماعي، وتُمكنها من تنفيذ مبادرات تستجيب لاحتياجات المجتمع من دون الاعتماد الكامل على الجهات المانحة الخارجية، مما يعزّز الاستقلالية والاستقرار. وفي ظل تطورها، يمكن أن تسهم هذه الصناديق في



بناء نظام أكثر اعتماداً على الذات، حيث تتمكّن منظمات المجتمع المدني من الاستمرار والازدهار بمنأى عن الضغوط الخارجية، مما يؤدي إلى شبكات محلية أقوى ونتائج اجتماعية محسّنة. وعبر هذا التكامل لا تُعزّز صناديق التعاضد الصحة المالية للمنظمات فقط، بل تُسهم أيضاً في بناء مجتمع مدني أكثر صلابة استدامة.

7.ب. الوقف

الوقف (جمع: أوقاف) هو شكل من أشكال الوقف الإسلامي والمسيحي، يقوم على تخصيص أصل ثابت - مثل الأرض أو العقار أو رأس المال - لاستخدامه في غايات خيرية أو منافع عامة. تاريخياً، شكّلت الأوقاف آلية طويلة الأمد لتمويل التعليم، والرعاية الصحية، والبنى التحتية، والخدمات الاجتماعية في مختلف أنحاء العالم العربي. وتتمثّل خاصيتها الأساسية في أنّ الأصل يُحفظ على الدوام (أي لا يُباع ولا يُورث)، بينما تُستخدم عوائده لدعم الأغراض المحددة له. كما يُمثّل الوقف نموذجاً حوكمياً وسيطاً بين الملكية العامة والملكية الخاصة، إذ يُخرج الأصول من منطوق السوق ومن ملكية الدولة، ويُخصّصها بشكل دائم لخدمة أغراض اجتماعية محددة. في لبنان، لا تزال الأوقاف تؤدي دوراً أساسياً في الحياة المجتمعية، إلا أن إمكاناتها في دعم منظمات المجتمع المدني تبقى محدودة وغير مُستثمرة بالشكل الكافي، ويرجع ذلك جزئياً إلى تحديات الحوكمة وارتباطها بالسياسة والمحاصصة الطائفية. ويبحث هذا التقرير في كيفية إعادة تصوّر الوقف كمؤسسة شاملة وشفافة ومرتكزة على التنمية، بما يسمح بفتح مسارات جديدة نحو الاستدامة المحلية لمنظمات المجتمع المدني.

لا يزال الوقف مورداً غير مُستغل بالشكل الكافي، رغم امتلاكه إمكانات كبيرة للمساهمة في الحماية الاجتماعية والتنمية المجتمعية في حال أُجريت عليه إصلاحات تعزّز الحوكمة والشفافية المالية. وكما هو الحال مع صناديق التعاضد، يُجسّد الوقف نموذجاً خاصاً من الاعتماد على الحلول المجتمعية - لا سيما في أوقات ضعف الدولة - لتأمين الخدمات الاجتماعية. وفي هذا السياق يمكن النظر إلى الوقف بوصفه شكلاً مبكراً من «إدارة المشاع» (commons)، يؤمّن مورداً محمياً يمكن - في حال إصلاحه - أن يصبح مصدراً مستداماً للتمويل المجتمعي بعيداً عن منطوق السوق أو الاستقطاب السياسي.

إحدى الفرص الممكنة لتمويل أنشطة منظمات المجتمع المدني تتمثل في «الوقف النقدي»، وهو نموذج أكثر مرونة من الوقف التقليدي القائم على العقارات. إذ أن الوقف النقدي يسمح بجمع تبرعات مالية سائلة ضمن صندوق مشترك تُستثمر عائداته لاحقاً في الخدمات الاجتماعية ومبادرات منظمات المجتمع المدني. يُسهم هذا النموذج في تجاوز مشكلة نقص السيولة في الأوقاف العقارية التقليدية، كما يُتيح استجابة أسرع في حالات الأزمات ويُمكن من إشراك المجتمع على نحو أوسع خارج الاصطفافات الطائفية. كذلك يمكن دمج الوقف النقدي مع أدوات تمويل إسلامية مثل الصكوك أو الاستثمارات ذات الأثر الاجتماعي، بما يُولد عوائد مالية وفي الوقت نفسه يدعم منظمات المجتمع المدني.

كما أن تحسين إدارة واستثمار العقارات الوقفية يمكن أن يطلق العنان لقيمة العديد من الأصول غير المستثمرة بالشكل الكافي. فمن خلال إصلاح الحوكمة، يمكن للوقف أن يحدّ من سوء الإدارة ويضمن أن تُستخدم الأصول لتحقيق أدوارها الاجتماعية المخصصة لها. كما أن تطوير العقارات الوقفية بالشراكة بين الوقف والقطاع الخاص - بوصفه مقارنة ريادية تقوم على تسخير الأصول الوقفية لخدمة الصالح العام - قد يُحوّل هذه الأملاك إلى موارد مجتمعية ذات قيمة مثل السكن الميسّر والمراكز الصحية والمؤسسات التعليمية، مع ضمان توجيه العائدات لدعم الخدمات الاجتماعية.



إضافة إلى ذلك، فإن الشراكة مع الصناديق الائتمانية مثل «إطار الإصلاح والتعافي وإعادة الإعمار في لبنان» (3RF)، يمكن أن تعزز أثر الوقف. إذ يمكن مؤسسة إدارة الوقف عبر التعاون مع هذه الصناديق، بما يتيح مسارين تمويليين متكاملين لدعم منظمات المجتمع المدني: الوقف للدعم المستدام طويل الأجل، والصناديق الائتمانية لتلبية الاحتياجات العاجلة. تاريخياً، لعب الوقف دوراً مركزياً في المجتمعات الإسلامية من خلال تمويل المدارس والمستشفيات والمؤسسات المدنية، مقدّماً نموذجاً للرعاية الاجتماعية المملوكة مجتمعياً، والذي ازدهر قبل التدخلات الاستعمارية. إن إحياء هذا الدور للوقف كأداة للصالح العام، وربطه بآليات معاصرة مثل الصناديق الائتمانية أو الشراكات بين الوقف والقطاع الخاص، يمكن أن يُشكّل نموذجاً متيناً لاستقرار تمويل منظمات المجتمع المدني اليوم. وبهذا التصوّر، يمكن إعادة النظر في الوقف، ليس فقط بوصفه تقليداً دينياً، بل كبنية اجتماعية مرنة ومستدامة تتقاطع مع نماذج التمويل القائمة على «المشاعات» (commons) المعتمدة دولياً. ويمكن الاستفادة من نماذج دولية مقارنة، مثل آليات التمويل المشترك في ألمانيا، أو العقود متعدّدة السنوات في جمهورية التشيك، بوصفها أطراً لضمان استدامة تمويل منظمات المجتمع المدني عبر الشراكة مع القطاع الخاص.

ورغم أن الأوقاف تمثّل مصدرًا واعدًا للتمويل المجتمعي، فإن التحديات المرتبطة بحوكمتها واستخدامها لا تعود إلى الأداة بحد ذاتها، بل إلى إعادة توظيفها ضمن منظورات طائفية أو سياسية. هذا التسييس قد يُؤلّد تردداً لدى المنظمات العلمانية أو الحقوقية، خاصة في البيئات التعددية أو الحسّاسة. إلا أن التجارب التاريخية والمعاصرة تُظهر أن الأوقاف يمكن تعبئتها بصورة شاملة وعابرة للطوائف عندما يُعاد تأطيرها كمنفعة عامة، وعندما تُفصل عن العدسة الطائفية وتُعاد قراءتها ضمن مقاربات مدنية وإنسانية ومواطنية، بدلاً من الاقتصار على تأويلات لاهوتية محضة.

وللتخفيف من المخاوف وتوسيع نطاق التعاون، يمكن إعادة تموضع الأوقاف ضمن مقاربة تقوم على المصلحة العامة أو على التلاقي بين الأديان. ويشمل ذلك نماذج تُربط فيها المساهمات الوقفية بشكلٍ صريح بمخرجات اجتماعية مثل التعليم، والصحة، وسبل العيش، مع وضع آليات واضحة لضمان العدالة في الوصول وعدم التمييز. وتُشكّل الشراكات مع المؤسسات الدينية الخيرية - مثل «كاريتاس» - سوابق يمكن البناء عليها، إذ تُظهر كيف يمكن للتمويل المستند إلى مرجعية دينية أن يدعم مجتمعات متنوعة من دون فرض شروط عقائدية أو انتماءات دينية.

والترويج لمثل هذه المقاربات يتطلّب توأماً استراتيجياً وإصلاحات مؤسسية متزامنة. فإن إعادة تأطير الوقف كأداة للتنمية المحلية، بدلاً من كونه وسيلة للهيمنة الطائفية، يمكن أن تُسهم في تغيير التصوّر العام وتعزيز شرعيته المجتمعية. وفي الموازاة، قد تبرز الحاجة إلى إصلاحات قانونية وحوكمية تُعزز الشفافية، وتُشجّع على الأوقاف المشتركة بين الأديان، وتُتيح إنشاء مجالس أوقاف خاضعة للمساءلة العامة. ومن خلال هذا النهج المزدوج - أي تغيير السردية والإصلاح البنوي - يمكن أن يتحوّل الوقف إلى ركيزة مجتمعية فعّالة لاستدامة منظمات المجتمع المدني في لبنان، قائمة على الملكية المحلية والمصلحة العامة.

7. ج. التعاون بين الشركات ومنظمات المجتمع المدني والمسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR)

يُبرز التعاون بين الشركات ومنظمات المجتمع المدني بارزاً بشكل خاص في القطاع المصرفي، ويقوم هذا التعاون في الكثير من الحالات بمبادرة من المصارف باعتبارها ركناً أساسياً من المنظومة المالية في البلاد. كما تقوم بعض الشركات ذات المسؤولية الاجتماعية بتأسيس منظمات مجتمعي خاصة بها أو بالشراكة مع منظمات قائمة. فيما تلجأ شركات أخرى إلى إنشاء دوائر خاصة بـ«المسؤولية الاجتماعية للشركات» لتخصيص جزء من أرباحها لدعم مبادرات اجتماعية. غير أنّ الأثر العام لهذه الجهود ظلّ محدوداً نسبياً.



أما تراجع القطاع المصرفي فقد ترك أثراً ملموساً على مستوى انخراط الشركات في دعم منظمات المجتمع المدني ضمن إطار المسؤولية الاجتماعية. ففي السنوات التي شهد فيها هذا القطاع نمواً ملحوظاً، شارك بكثافة في مبادرات اجتماعية ومجتمعية شملت قضايا مثل الاستدامة البيئية وتمكين المرأة. ورغم الصورة السائدة بأن الشركات - بما تمتلكه من موارد - تُشكّل مصدراً رئيسياً للتمويل للمُنظمات غير الحكومية، إلا أنّ الدراسات تُشير إلى أنّ حجم هذا التمويل مُبالغ في تقديره في معظم الأحوال.

كما يُشكّل غياب الحوافز أو الإعفاءات الضريبية للشركات التي تستثمر في مشاريع المسؤولية الاجتماعية عقبة أساسية أمام تعزيز التعاون بين القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني. ففي المقابل، تعتمد دول مثل الإمارات العربية المتحدة نظام إعفاءات ضريبية للشركات التي تنخرط في العمل الخيري والخدمة المجتمعية ضمن قانون الضريبة على الشركات. إنّ استحداث حوافز مشابهة في لبنان يمكن أن يُشجّع مشاركة القطاع الخاص في تمويل منظمات المجتمع المدني ويسهم في بناء شراكات أكثر استدامة، ويُخفّف من فجوات التمويل الحالية.

«على الحكومة اللبنانية أن تمنح إعفاءات ضريبية للشركات الكبرى التي تستثمر في منظمات ومشاريع ذات منفعة اجتماعية.»
| **المقابلة رقم 1 - منظمة مجتمع مدني تُعنى بتعزيز الوصول إلى العدالة وحقوق الإنسان**

7.د. الممارسات السطحية للمسؤولية الاجتماعية والحاجة إلى انخراط أعمق

تعاونت بعض المنظمات مع عدد من المصارف لتقديم دعم مالي لمنظمات المجتمع المدني، لكن هذه الجهات تشدّد على أنّ إصدار الشيكات وحده لا يُعدّ مسؤولية اجتماعية حقيقية. فالمسؤولية الاجتماعية الفاعلة تتطلب تغييراً جذرياً في داخل الشركة نفسها، يبدأ من الإدارة وثقافة المؤسسة قبل أن يمتد إلى المجتمع. في لبنان، لا تزال الكثير من الشركات تمتلك فهماً بدائياً أو أولياً للمسؤولية الاجتماعية، وتكتفي غالباً بممارسات شكلية مثل التبرّع بالشيكات والتقاط الصور مع المنظمات.

تُعدّ النماذج المُدرّجة للدخل ضرورة لاستدامة منظمات المجتمع المدني. فبينما لا تزال التبرعات التقليدية مصدر تمويل أساسي، بدأت منظمات عديدة، مثل الصليب الأحمر، باعتماد مصادر دخل بديلة كصناديق التبرع المجتمعية وحملات التمويل الجماعي. ويساعد الانتقال من الاعتماد على التبرعات إلى المشاريع المُدرّجة للدخل في تقليل التبعية للتمويل الخارجي وتعزيز الاستدامة على المدى الطويل. ومع ذلك، تفتقر العديد من منظمات المجتمع المدني إلى الرؤية أو الإرادة لتصبح مكتفية ذاتياً، إذ تُفضّل أحياناً المكاسب القصيرة المدى على الاستدامة الطويلة المدى. ويُفاقم هذا الواقع أنّ أقل من 10% من منظمات المجتمع المدني في لبنان تعمل فعلياً نحو الاكتفاء الذاتي. كما أن المنظمات التي تغيّر تفويضها أو رسالتها باستمرار تفقد قدرتها على مواكبة احتياجات المجتمع، ما يزيد من تبعيتها للمانحين ويُضعف فعاليتها. ولمعالجة هذه التحديات، تبرز الحاجة إلى إصلاحات في السياسات وتبني نماذج توليد دخل وتحسين مواءمة أولويات المانحين مع الاحتياجات المحلية. وتشدد وزارة الشؤون الاجتماعية على أهمية بناء شراكات متعددة القطاعات - تشمل البلديات، والقيادات الدينية، والقطاع الخاص - من أجل تنويع مصادر تمويل منظمات المجتمع المدني. ومع أن التمويل طويل الأمد من المانحين والمشاريع المُدرّجة للدخل يُعتبران عنصريين أساسيين، إلا أنهما غير كافيين وحدهما لضمان صمود هذه المنظمات وتأثيرها المجتمعي.



«المشكلة هي أن معظم منظمات المجتمع المدني في لبنان لا تفكّر بمنطق الاستدامة، ولا تطمح حتى لأن تكون مكتفية ذاتياً. هذه إحدى نتائج الـ NGOisation أي الاعتماد على بنى المنظمات غير الحكومية.»

| المقابلة رقم 6 - منظمة مانحة محلية

إلى جانب نماذج التمويل التقليدية القائمة على المنح، بدأت منظمات المجتمع المدني في لبنان بالبحث عن استراتيجيات مالية متنوّعة تجمع بين رسالتها الاجتماعية وآليات السوق. ومن المجالات الواعدة توسيع الشراكات في إطار المسؤولية الاجتماعية للشركات، لا سيما إذا كانت مدعومة بحوافز ضريبية. وتُظهر نتائج البحث ضرورة الدفع باتجاه سياسات مالية تشجع الشركات اللبنانية على تخصيص جزء من أرباحها للأنشطة غير الربحية، خصوصاً تلك المتصلة بأهداف التنمية المستدامة. وقد يشمل ذلك إصلاحات قانونية لتقنين الحوافز والاقتراعات الضريبية الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية، بالتنسيق مع غرف التجارة وحلفاء داخل الهيئات البرلمانية.

5.7. توليد الإيرادات بشكل مجتمعي

تواجه منظمات المجتمع المدني في لبنان نقصاً في التمويل واعتماداً كبيراً على المانحين الدوليين، رغم تمتّعها بثقة عالية داخل مجتمعاتها. مع ذلك، تختلف قدرة هذه المنظمات على الاعتماد على مصادر دخل محلية - مثل جمع التبرعات المجتمعية، أو بيع المنتجات، أو المبادرات الاقتصادية الصغيرة - تبعاً لطبيعة المنظمة، وبنيتها الداخلية، وقوة علاقتها بالمجتمع المحلي. وفي سعيها نحو تحقيق الاستدامة، بدأت العديد من المنظمات القاعدية أو المتجذّرة محلياً باستكشاف أنشطة مُدرّة للدخل، مثل بيع المنتجات أو إطلاق مشاريع صغيرة تساهم في إشراك المجتمع، وتوفير موارد مالية إضافية في الوقت نفسه. تمتلك هذه المنظمات موقفاً يسمح لها بالاستفادة من الموارد المحلية، بفضل علاقاتها المجتمعية المتينة وقدرتها التنظيمية على تنفيذ مثل هذه المبادرات. على سبيل المثال، نجحت منظمات لديها حضور محلي واضح وبنى تنظيمية متماسكة في استقطاب دعم من رجال أعمال محليين، كما هو الحال في «المجلس الوطني لمكافحة الإدمان» في صيدا، حيث أسهم عدد من أصحاب الشركات والمحال التجارية في دعم المركز مالياً على مرّ السنوات.

كذلك، تُعدّ مبادرات التمويل الجماعي (Crowdfunding) وحملات جمع التبرعات المحلية مسارات واعدة لتعزيز الدور المجتمعي في تمويل المنظمات. وتُمثّل مصادر التمويل المحلية - مثل تبرعات الأفراد ودعم المؤسسات الدينية وشراكات القطاع الخاص والتعاون بين الشركات ومنظمات المجتمع المدني - أدوات قادرة على تخفيف بعض الضغوط المالية. غير أن هذه المصادر ليست متاحة أو فعّالة بالقدر نفسه لجميع المنظمات؛ إذ تفتقر العديد من منظمات المجتمع المدني إلى القدرة المؤسسية، أو الانتشار المجتمعي، أو الثقة المطلوبة لتعبئة هذا النوع من الدعم. بالنسبة لعدد كبير من المنظمات، لا تُعدّ الإيرادات المجتمعية كافية لضمان الاستدامة على المدى الطويل، خاصة في ظلّ حالة عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي في لبنان، والتي تُصعّب تنفيذ حملات التمويل المحلي أو استمرارها. كما أن التمويل المحلي - رغم أهميته - يبقى محدوداً ما لم يُدمج ضمن استراتيجية أوسع تشمل تنويع مصادر التمويل وتعزيز الشراكات. من هذا المنطلق، يصبح التعاون مع القطاع الخاص خطوة حاسمة لفتح مسارات تمويل جديدة، وتعزيز قدرة منظمات المجتمع المدني على التفاوض مع المانحين الدوليين من موقع أقوى. ومن خلال الجمع بين الدعم المجتمعي، والشراكات المحلية، وتنوّع مصادر التمويل، تستطيع منظمات المجتمع المدني السير نحو نموذج أكثر استدامة واستقلالية.



7. هياكل التمويل مبتكرة

ظهر في هذا السياق مقترح تمويلي مبتكر يقوم على مطالبة بعض المانحين بتخصيص نسبة محددة من المنح لإيداعها في أدوات مالية منخفضة المخاطر أو في صناديق استثمار مشتركة، بهدف توليد مصادر دخل مستدامة تُستخدم لتغطية التكاليف التشغيلية لمنظمات المجتمع المدني. يُعيد هذا النموذج تعريف الاستدامة بوصفها نهجاً مالياً مؤسسياً، لا مجرد بعدٍ برامجي، ويساهم في مساعدة المنظمات على تجاوز فجوات التمويل، وبناء احتياطات مالية مؤسسية يمكن الاعتماد عليها على المدى الطويل.

كما برزت نماذج هجينة طوّرتها بعض المنظمات، تقوم على إنشاء شركة استشارية ربحية مُسجّلة تعمل إلى جانب منظمة غير ربحية تابعة لها. تسمح هذه الهيكلية المزدوجة بتقديم الخدمات، وتوليد الدخل، وإعادة استثماره بما يتوافق مع رسالة المنظمة. ويمكن لهذا النموذج أن يكون قابلاً للتكرار لدى مبادرات قاعدية أخرى تواجه صعوبات في التأهيل للحصول على التمويل الدولي أو في تغطية النفقات التشغيلية. تُبرز هذه المقاربات أهمية إدماج الاستدامة المالية في صلب البنية التنظيمية لمنظمات المجتمع المدني، لا باعتبارها مسألة ثانوية أو لاحقة بل كجزء أساسي من تصميمها التشغيلي ومن قدرتها على الاستمرار والتأثير.

«إشراك المجتمع المحلي في وضع البرامج والمشاريع يُسهم في تمكين الجهات المحلية من التفاوض بقوة أكبر عند التعامل مع شروط ومتطلبات المانحين.»
| المقابلة رقم 3 - خبير في التعاون القطاعي وإدارة الأزمات والكوارث في جنوب لبنان



8. التوصيات

يقدم هذا القسم توصيات استراتيجية تهدف إلى تعزيز استدامة منظمات المجتمع المدني وتوظيف المساعدات. وانطلاقاً من نتائج المراجعة المكتبية، وما تم جمعه من رؤى خلال المقابلات مع أصحاب المصلحة، تسعى هذه التوصيات إلى تقوية القدرات التشغيلية لمنظمات المجتمع المدني، تعزيز الشفافية، دعم نهج التوظيف ضمن منظومة المساعدات، وتشجيع حلول تمويلية مستدامة يقودها المحليون. ورغم أنّ النتائج النهائية أظهرت مجموعة من العقبات أمام الاستدامة - مثل تطوّر أنماط التمويل، العوائق المرتبطة بالتنسيق، والقيود البيروقراطية - فقد شدّد المشاركون أيضاً على مرونة القطاع، قدرته على التكيف، والدور الملهم الذي أدّاه في مواجهة أزمات لبنان المتتالية. وعليه، تعكس هذه الرؤى مزيجاً من التحديات والفرص، وتُظهر استمرار قدرة هذا القطاع على الابتكار وتجاوز الصعوبات. تقدّم هذه التوصيات منهجاً عملياً متعدد الأطراف لتعزيز استدامة منظمات المجتمع المدني، الحدّ من الاعتماد على المساعدات الدولية، وبناء قطاع مدني أكثر مرونة وصموداً، واستجابة لاحتياجات المجتمع.

إضافةً إلى ذلك، شكّلت مشاركة منظمات المجتمع المدني لحظة حاسمة للتحقق من صحة النتائج والمساهمة في صياغة التوصيات. وقد برزت عدد من الأفكار الأساسية التي صاغت هذا القسم، أبرزها ضرورة الانتقال من نماذج بناء القدرات المفروضة خارجياً إلى استراتيجيات مالية يقودها المحليون. كما دعا المشاركون إلى إعادة تفعيل صناديق التعاضد، دراسة الشراكات بين القطاعين العام والخاص، وتعزيز الاستثمارات المدعومة من المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) كمسارات تتيح تمويلاً مستداماً. وأكدوا على أهمية دخول منظمات المجتمع المدني في علاقة مع الممولين انطلاقاً من أجنداتها الخاصة، مع التحذير من النماذج التي تعيد إنتاج التبعية أو تجاهل الأولويات المحلية. وطالب المشاركون أيضاً بحلول طويلة الأمد لتجاوز حالة الانقطاع السياسي، من بينها بناء التحالفات بين المنظمات، وإصلاحات قانونية تحمي آليات التمويل من الاستغلال أو التسييس. كما برزت أهمية النماذج الهجينة - التي تجمع بين كيان ربحي يدعم العمل غير الربحي - إلى جانب الدعوة إلى عدالة أكبر في الوصول إلى التمويل، خصوصاً بالنسبة للمنظمات الناشئة أو الصغيرة. جميع هذه الأفكار أسهمت في صياغة توصيات واضحة حول تنويع مصادر التمويل، تهيئة بيئة قانونية ممكنة، وتعزيز مساءلة المانحين. وبهذا الشكل، تُصبح التوصيات النهائية مبنية ليس فقط على البحث، بل أيضاً على التجربة العملية، التفكير الاستراتيجي، والرؤى طويلة الأمد لمنظمات المجتمع المدني في لبنان.

التوصية الأولى: تعزيز القدرات المحلية

يُعدّ الاستثمار في بناء القدرات شرطاً أساسياً لتمكين منظمات المجتمع المدني اللبنانية من إدارة مشاريع أكبر وأكثر تعقيداً، وتنويع مصادر تمويلها. وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أنّ العديد من المنظمات تفتقر إلى القدرات الداخلية اللازمة لتنفيذ مشاريع واسعة النطاق أو الوصول إلى فرص تمويل متنوعة. كما أن الاعتماد على التمويل الدولي القائم على المشاريع القصيرة الأجل دفع هذه المنظمات إلى العمل بشكل تفاعلي، غالباً بما يتوافق مع أولويات المانحين المؤقتة بدلاً من احتياجات السياق المحلي. معالجة هذه الفجوات في القدرات أمر ضروري لتمكين المنظمات الأصغر حجماً والمتجذرة مجتمعياً من لعب دور أكبر في جهود الاستجابة الإنسانية والتنمية في لبنان. إنّ التركيز الاستراتيجي على بناء القدرات سيسمح لهذه المنظمات بتطوير مهارات أساسية في مجالات مثل الإدارة المالية، التخطيط الاستراتيجي، وتنفيذ المشاريع. وتعزيز هذه المهارات يمكّن المنظمات من تجاوز الأجندات التي يفرضها المانحون، ويزوّدونها بالأدوات اللازمة للحصول على وإدارة مصادر تمويل متنوعة، بما في ذلك التمويل المحلي والخاص. كذلك، فإن الاستثمار في خدمات الاستشارات المحلية في مجالات الإدارة المالية والتنظيمية يُعد وسيلة عمليّة وفعّالة لتعزيز الصلابة المؤسسية وبناء الخبرة من داخل السياق المحلي، مما يدعم استدامتها واستقلاليته على المدى الطويل.



كما أن تعزيز الشفافية في توضيح القدرات التشغيلية والاحتياجات المالية يسهم في بناء المصداقية والثقة لدى المانحين والمجتمع المحلي على حد سواء. وقد برزت الشفافية كمجال رئيسي يحتاج إلى تحسين لدى منظمات المجتمع المدني اللبنانية، خاصةً في ما يتعلق بالإفصاح عن قدراتها التنظيمية ومتطلباتها المالية. وأظهرت النتائج أنه في ظل المشهد السياسي والاقتصادي المعقد في لبنان، غالباً ما توجد فجوة بين القدرات الفعلية للمنظمات وتوقعات المانحين، ما يؤدي إلى انخفاض الثقة بقدرتها على تحقيق نتائج مؤثرة. ومن خلال اعتماد ممارسات أكثر شفافية، وتقديم بيانات واضحة ومدعومة بالأدلة حول احتياجاتها المالية والتشغيلية، يمكن لهذه المنظمات أن تعزز علاقتها بالمانحين ونُشجّع على دعم محلي أوسع. هذا النهج لا يُعزّز المصداقية فحسب، بل يتيح أيضاً مواءمة طلبات التمويل مع القدرات والاحتياجات الفعلية، بما يعزز نموذج الشراكة القائمة على الثقة والمساءلة المتبادلة. كما يُمكن للتواصل الشفاف أن يساعد منظمات المجتمع المدني على جذب التمويل من القطاع الخاص والمجتمع المحلي، مما يوسع قاعدة دعمها ويقلل من اعتمادها المفرط على المصادر الدولية.

التوصية الثانية: تعزيز توطين المساعدات

تمكين منظمات المجتمع المدني من التأثير في صنع القرار داخل مشاريع المانحين يُسهم في ضمان أن تكون المبادرات أكثر محلية وواقعية وقابلة للاستدامة. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود اختلال واضح في توازن القوة بين المانحين في دول الشمال العالمي والجهات المحلية الفاعلة، حيث تُحصر منظمات المجتمع المدني غالباً في أدوار التنفيذ فقط، دون المشاركة في التخطيط أو تحديد الأهداف الاستراتيجية. هذا التهميش يُضعف قدرتها على مواءمة البرامج مع احتياجات مجتمعاتها، ويُقلل من فعالية واستدامة التدخلات. واعتماد نماذج تمويل تُشرك المنظمات المحلية منذ مرحلة تصميم المشاريع يخلق شراكة أكثر توازناً، ويُتيح لهذه المنظمات نقل معرفتها بالسياق المجتمعي وتوجيه البرامج بما يتوافق مع الأولويات المحلية. إن مقارنة تشاركية من هذا النوع تُسهم في بناء منظومة مساعدات أكثر محلية، تُقدّم حلولاً منبثقة من احتياجات المجتمع بدلاً من أجنات مفروضة من الخارج.

تسهيل الأطر القانونية والإجرائية الخاصة بإنشاء وعمل منظمات المجتمع المدني يُعد خطوة أساسية لتعزيز دورها واستدامتها. ويشمل ذلك اعتماد حوافز ضريبية للتبرعات الفردية وتبرعات القطاع الخاص، بما يُساهم في زيادة الموارد المتاحة للمبادرات المحلية. كما ينبغي على الدولة توفير بيئة تمكينية تسمح للمنظمات بالانخراط في أنشطة مدّرة للدخل، بما يخفف من اعتمادها على التمويل الخارجي. وبالتوازي مع ذلك، يمكن لبرامج بناء القدرات في مجالات الحوكمة والإدارة التشغيلية أن تدعم قدرة المنظمات على الاستجابة الفعالة لاحتياجات مجتمعاتها. ومن خلال مواءمة أولويات الدولة مع التحديات الفعلية التي تواجهها المجتمعات، يمكن تعزيز دور المجتمع المدني، بما يؤدي إلى خدمات اجتماعية أكثر تأثيراً واستدامة.

التوصية الثالثة: بناء شراكات عادلة لتحقيق أثر مستدام

تطوير مسارات تشاركية عادلة مع الجهات المانحة يُسهم في تعزيز أثر منظمات المجتمع المدني ودعم أهداف توطين المساعدات. إن تصميم المشاريع بشكل تشاركي، حيث يتقاسم المانحون ومنظمات المجتمع المدني عملية التخطيط والتنفيذ، يتيح للمنظمات اللبنانية توظيف معرفتها بالسياق المحلي في صياغة البرامج. وتشير المنظمات الخدمية وتلك المعنية بالسياسات العامة إلى أن هذا النوع من الشراكات يُحسّن توجيه الموارد ويُعزّز اتساق المشاريع مع احتياجات المجتمعات، ويُرسخ مبدأ المساءلة المتبادلة. مثل هذا النهج التشاركي يجعل منظمات المجتمع المدني شريكاً حقيقياً في قيادة المبادرات، ويُسهم في توطين المساعدات من خلال تصميم برامج تتلاءم مع الواقع الاجتماعي



والاقتصادي في لبنان. كما تُطالب منظمات المجتمع المدني عبر مختلف القطاعات بنماذج تمويل مرنة وطويلة الأمد، تُعزّز قدرتها التشغيلية وتُمكنها من التخطيط بعيد المدى. فالتمويل المستقر والمتعدد السنوات يُساعد على تعزيز استقرار الفرق العاملة، وتحسين استمرارية البرامج. وإلى جانب ذلك، فإن تبسيط متطلبات الامتثال والتقارير يُتيح إعادة توجيه الموارد نحو التنفيذ الميداني بدلاً من الأعباء الإدارية. وتُشير هذه التوجهات إلى أن نماذج التمويل القائمة على الثقة والمرونة تُقلّل من الارتهاق لرقابة المانحين الدوليين، وتُساهم في بناء منظومة دعم أكثر توازناً، تستطيع فيها المنظمات اللبنانية أن تلعب دوراً فعّالاً في تحديد أولويات التنمية ورسم مساراتها.

التوصية الرابعة: إشراك القطاع الخاص

الدعوة إلى تعزيز التعاون بين منظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص من خلال شراكات مؤسسية بين الطرفين، بما يساهم في توسيع الموارد المتاحة للمبادرات الاجتماعية. إن إنشاء قنوات تعاون رسمية يُمكن الطرفين من توظيف نقاط قوتها بشكل تكاملي لتلبية احتياجات المجتمع بكفاءة أكبر. كما أن تطوير مشاريع مشتركة تُراعي القيم المؤسسية للشركات وتستجيب في الوقت نفسه للتحديات الاجتماعية، يمكن أن يُنتج حلولاً أكثر تأثيراً تعود بالنفع على الطرفين. وتُعَدّ إبراز النماذج الناجحة من مبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) ومن الشراكات بين القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني خطوة ضرورية لتشجيع مشاركة أوسع من الشركات، وترسيخ ثقافة التعاون بما يعزز استدامة المنظمات المحلية. ومن خلال دمج موارد وخبرات القطاع الخاص مع المعرفة الميدانية لمنظمات المجتمع المدني، يمكن للبنان أن يطور مجتمعاً مدنياً أكثر قدرة على مواجهة التحديات المعقدة.

تحسين الشفافية والمساءلة في صناديق التعاضد (mutual funds) والأوقاف يشكل عاملاً أساسياً لتعزيز استدامة منظمات المجتمع المدني وتوطين المساعدات في لبنان. فاعتماد معايير حوكمة واضحة، وإجراء تدقيقات دورية، وتبني تقارير مالية شفافة، من شأنه أن يعزّز الثقة بهذه الآليات ويدعم تنمية الموارد المحلية، بما يقلّل من الاعتماد على التمويل الدولي. وبالمثل، فإن إصلاح حوكمة الأوقاف، من خلال الإدارة المهنية ومنع التسييس أو سوء الاستخدام، يضمن توظيف الأصول الوقفية في تحقيق منافع اجتماعية فعلية. هذه الإجراءات تُسهم في بناء احتياطات مالية محلية تمنح منظمات المجتمع المدني القدرة على تنفيذ مبادرات تستجيب لاحتياجات المجتمعات بشكل مستقل. كما أن تعزيز الرقابة يساهم في خلق منظومة دعم ذاتية، تُحمى فيها الموارد من سوء الإدارة، وتُعاد استثمارها بشفافية، وتُوزّع بعدالة، بما يعزز المتانة المالية للمنظمات ويقوّي دور المجتمع المدني في التنمية المستدامة.

التوصية الخامسة: تحالفات منظمات المجتمع المدني.

تشكيل تحالفات استراتيجية للدفع نحو إصلاح الأوقاف وإعادة تفعيل صناديق التعاضد (mutual funds). على منظمات المجتمع المدني في لبنان السعي إلى بناء تحالفات طويلة الأمد تُركّز على المناصرة من أجل إصلاح حوكمة مؤسسات الأوقاف وتعزيز شفافيتها، إلى جانب إعادة تفعيل صناديق التعاضد بوصفها أدوات تمويلية محلية متجذّرة تاريخياً. يمكن أن تُشكّل هذه التحالفات منصات جماعية للضغط من أجل إحداث تغييرات تشريعية، وتعزيز الرقابة العامة، وإعادة تفعيل آليات التمويل التاريخية التي أُهملت أو تم استحوادها ضمن شبكات المصالح السياسية والطائفية.

تشير نتائج البحث إلى الإمكان المالي الكبير الذي يمكن أن تؤمّنه هذه الأدوات المحلية في حال تم تحييدها عن التسييس وإدارتها بعدالة وشفافية. كما يُمكن لإحياء الروح الاجتماعية الكامنة في صناديق التعاضد في عهد الشهابية، والدفع نحو أوقاف شاملة وعابرة للطوائف، أن يشكّل مدخلاً واعداً لتعزيز استدامة منظمات المجتمع المدني، رغم ما يحمله هذا المسار من حساسية سياسية ودينية.



وللتعامل مع هذه التعقيدات، يُفترض أن تضمّ التحالفات كلاً من منظمات المجتمع المدني، والبلديات الإصلاحية، والخبراء القانونيين، إضافةً إلى شخصيات دينية منفتحة، بهدف بلورة مقترحات سياسية مشتركة وإطلاق نقاشات عامة حول إعادة توجيه هذه الآليات لخدمة المصلحة العامة.

التوصية السادسة: تحديد أولويات العمل: بين الإجراءات العاجلة والإصلاحات طويلة الأمد لاستدامة منظمات المجتمع المدني

لدم التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ الفعّال، من الضروري التمييز بين الخطوات السريعة التي يمكن تنفيذها في المدى القريب لتعزيز استدامة منظمات المجتمع المدني ضمن الواقع الحالي، وبين الإصلاحات البنيوية التي تتطلب عملاً تراكمياً وشراكات طويلة الأجل. يقدّم الإطار أدناه أبرز الأولويات القصيرة والطويلة الأمد التي تم تحديدها خلال البحث والمشاورات التشاركية:

الأولويات قصيرة المدى	الجمهور المستهدف	الأولويات طويلة المدى	الجمهور المستهدف
الضغط لإقرار إعفاءات ضريبية وتبسيط تسجيل الجمعيات	مجلس النواب، وزارة المالية، وزارة الداخلية	إصلاحات قانونية تتيح حوكمة شاملة وغير إقصائية للأوقاف	مجلس النواب، مديرية الأوقاف، المرجعيات الدينية
تأمين استثمارات رأسمالية عبر القطاع الخاص أو المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR)	القطاع الخاص، غرف التجارة	مأسسة صناديق التعاضد	منظمات المجتمع المدني، القيادات المجتمعية، الجهات التنظيمية
إطلاق نماذج هجينة (مثل الأذرع المدوّنة للدخل داخل الجمعيات)	مجالس إدارة منظمات المجتمع المدني وفرق الإدارة	إنشاء تحالفات وطنية ومنصّات ضغط مشتركة بين منظمات المجتمع المدني	منظمات المجتمع المدني والشبكات الشاملة
بدء حوار بين المانحين ومنظمات المجتمع المدني حول نماذج تمويل مرنة	الجهات المانحة الدولية ووكالات الأمم المتحدة	تشريعات تمكّن التعاون المنظم بين القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني	مجلس النواب، وزارة الاقتصاد، جمعيات الأعمال
تطوير أدوات عملية للحوكمة المالية وإعداد التقارير	منظمات المجتمع المدني، المدققون الماليون	إصلاح أطر تقييم الأداء بين المانحين والمنظمات نحو مقاييس قائمة على الأثر لا الأنشطة	المانحون، المنظمات الدولية، غير الحكومية، وكالات التمويل
تعزيز التعاون مع البلديات ورفع الظهور المحلي	البلديات، المجالس المحلية	بناء تحالفات مستدامة عابرة للقطاعات والمرجعيات الدينية	منظمات المجتمع المدني، المؤسسات الدينية، القطاع الخاص



يسمح هذا النهج المزدوج المسار لمنظمات المجتمع المدني بأن تُعطي الأولوية للخطوات العملية والقابلة للتنفيذ على المدى القصير، مع العمل في الوقت نفسه على تهيئة الأرضية للتحوّل البنيوي على المدى الطويل. كما يساعد هذا الأسلوب المانحين وصنّاع السياسات والفاعلين المحليين على موازنة التوقّعات، وتوجيه الموارد بما يتناسب معها، ودعم منظمات المجتمع المدني في تطوير استراتيجيات صمود تكون حسّاسة للسياق المحلي ومستشرفة للمستقبل.

التوصية السادسة: تعزيز آليات المناصرة عبر أدوات تواصل منخفضة التكلفة وعالية التأثير

استكمالاً لاستراتيجيات الاستدامة بعيدة المدى، ينبغي على منظمات المجتمع المدني أن تُعطي الأولوية لتطوير أدوات مناصرة يسهل إنتاجها وتتميز بتأثير كبير في المدى القريب. وتشمل هذه الأدوات الرسائل الموجّهة، والمذكرات الرسمية، والموجزات السياسية المختصرة التي تتضمن مطالب محددة - سواء كانت مرتبطة بالحوافز الضريبية، أو مرونة الجهات المانحة، أو إصلاح نظام الأوقاف - على أن تُوجّه إلى الجهات المعنية مثل النواب، البلديات، أو شركاء القطاع الخاص. بالتوازي، يُعد تنظيم اجتماع وطني يجمع الجهات الفاعلة في المجتمع المدني خطوة مهمّة لتوحيد جهود المناصرة المتشتركة، وصياغة رؤية مشتركة للتنمية بقيادة محلية.

أما على مستوى التواصل مع الجمهور والمانحين، فإن إعداد مواد بصرية ومبسّطة - مثل الإنفوغرافيك، والملخصات التنفيذية، والموجزات من خمس صفحات التي تتناول أبرز النتائج، بما فيها تلك المتعلقة بالعنف الاقتصادي القائم على النوع الاجتماعي - يُساهم بشكل كبير في رفع الوعي وتعزيز الفهم. تُعدّ هذه الصيغ فعّالة في تبسيط الأبحاث المعقّدة وتقديمها بطريقة جذابة وسهلة الوصول إلى شرائح متنوعة من الجمهور. وباعتبارها أدوات منخفضة التكلفة، توّفر هذه الوسائل استراتيجية عملية للمحافظة على زخم العمل، والتأثير في النقاش السياسي، وتهيئة الأرضية لأجندات إصلاح أوسع. ومن خلال التركيز على مسارات التمويل وتوظيف المساعدات، تصبح هذه الأدوات أيضاً مدخلاً عملياً لمعالجة التحدي الأوسع المرتبط بتقلّص الفضاء المدني، وتمنح منظمات المجتمع المدني وسيلة ملموسة للتأثير في بيئة السياسات.



الملحق:

قائمة بأسماء المّطلعين الرئيسيين الذين تمت مقابلتهم

رقم المقابلة	المسمى / الصفة الوظيفية للمستجيب	تاريخ المقابلة	وسيلة المقابلة
1	منظمة مجتمع مدني تساعد الأفراد على الحصول على العدالة، مع التركيز على تعزيز حقوق الإنسان	20/06/2024	عبر الإنترنت
2	منظمة مجتمع مدني تعمل في حماية ودعم الفئات المهمشة	09/06/2024	عبر الإنترنت
3	خبير في التعاون القطاعي وإدارة الأزمات والكوارث في جنوب لبنان	10/06/2024	عبر الإنترنت
4	خبير في القطاع الخاص اللبناني	22/08/2024	عبر الإنترنت
5	خبير في إشراك المجتمع المدني اللبناني	27/08/2024	عبر الإنترنت
6	منظمة مانحة محلية	22/08/2024	عبر الإنترنت
7	منظمة تُعنى بالعمل الإنساني والتنمية	20/09/2024	عبر الإنترنت
8	منظمة لبنانية تُعنى بالبحث والمناصرة	25/09/2024	عبر الإنترنت
9	منظمة مجتمع مدني شبكية تُعنى بالمناصرة وبناء القدرات	29/09/2024	عبر الإنترنت
10	منظمة مجتمع مدني تُعنى ببناء القدرات والتنمية	06/09/2024	عبر الإنترنت
11	مؤسسة عامة لتمويل التنمية	29/10/2024	عبر الإنترنت
12	منظمة تنمية متعددة الأطراف	13/09/2024	عبر الإنترنت
13	هيئة حكومية لبنانية	24/10/2024	عبر الإنترنت



الحواشي الختامية

1. توطيّن المساعدات أو التنمية التشاركية المحلية يُعرّف بصورة عامة على أنه جهدٌ جماعي تشارك فيه جهات متعددة، بهدف وضع الفاعلين المحليين والوطنيين في صدارة الجهود الإنسانية أو التنموية وتعزيز دورهم بشكلٍ ملموس، وربط المساعدات التنموية ارتباطاً وثيقاً بالمستفيدين الفعليين منها. ولا يقتصر التوطيّن على زيادة مشاركة الفاعلين المحليين في اتخاذ القرار ضمن سياقات العمل الإنساني أو التنموي، بل يشمل أيضاً تحوُّلاً في توزيع المهام والموارد ومراكز القوة من الكيانات الدولية الكبرى والجهات المانحة نحو الفاعلين الوطنيين والمحليين. ويأتي الالتزام بتوطيّن المساعدات والتنمية جزئياً نتيجة الانتقادات الواسعة في الأدبيات المتخصصة لعمليات المساءلة واختلال توازن القوى داخل قطاعي العمل الإنساني والتنمية، بالإضافة إلى ارتباط هذا التوجه بمساعي «إزالة الاستعمار» في الحقول التنموية. المصدر: البنك الدولي، مرصد الاقتصاد اللبناني <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/dbf44593-5927-5acc-b1a2-3e1870600713/content>
2. دنكان والاس، «التعلّم بالممارسة: تسخير قوة الأقران»، مدوّنة دنكان والاس، تاريخ الاطلاع 12 تشرين الثاني 2024. <https://www.duncanwallace.org.uk/insights/action-learning-harnessing-the-power-of-peers>
3. اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات، «الاتفاق الكبير (The Grand Bargain)»، اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات، تاريخ الاطلاع 12 تشرين الثاني 2024. <https://interagencystandingcommittee.org/grand-bargain>
4. مؤسسة كونراد أديناور - مكتب لبنان، «واقع المجتمع المدني في لبنان»، 27 أيلول 2021. <https://www.kas.de/en/web/libanon/single-title/-/content/the-state-of-civil-society-in-lebanon>
5. منظمة بلان إنترناشونال، «تقييم المجتمع المدني، سياسات النوع الاجتماعي، وحركات الشباب في لبنان». [/https://plan-international.org/lebanon/publications/assessing-civil-society-gender-politics-and-youth-movements-in-lebanon](https://plan-international.org/lebanon/publications/assessing-civil-society-gender-politics-and-youth-movements-in-lebanon)
6. مؤسسة كونراد أديناور - مكتب لبنان، «واقع المجتمع المدني في لبنان».
7. المرجع نفسه.
8. الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية. «مؤشر استدامة منظمات المجتمع المدني لعام 2021 في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا». المركز الدولي للتدريب والبحوث للمنظمات غير الحكومية (INTRAC). التعلم والعمل التشاركي. أكسفورد. 2017. INTRAC: <https://www.intrac.org/wpcms/wp-content/uploads/2017/01/Participatory-learning-and-action.pdf>
10. مكتب مؤسسة كونراد أديناور في لبنان، «وضع المجتمع المدني في لبنان»، 27 أيلول 2021. <https://www.kas.de/en/web/libanon/single-title/-/content/the-state-of-civil-society-in-lebanon>
11. خلدون أبو عاصي. المجتمع المدني اللبناني: تاريخ طويل من الإنجازات في مواجهة تحديات حاسمة أمام مستقبل غامض. تقرير مؤشر المجتمع المدني لسيفيكوس للجمهورية اللبنانية. http://www.civicus.org/media/CSI_Lebanon_Country_Report.pdf
12. كونراد أديناور في لبنان، «وضع المجتمع المدني في لبنان».
13. خلدون أبو عاصي. المجتمع المدني اللبناني.
14. المرجع السابق.
15. المرجع السابق.
16. الجامعة اللبنانية. مركز المعلوماتية القانونية. تنظيم صناديق التعاضد. عدد المواد: 80
17. شايلا لافلين وغي سعد، لا مكان للشفاء: الترف المتزايد للتغطية الطبية في لبنان. البديل. 1 آذار 2022. [/https://thebadil.com/policy/policy-papers/nowhere-to-heal-the-growing-luxury-of-medical-cover-in-lebanon](https://thebadil.com/policy/policy-papers/nowhere-to-heal-the-growing-luxury-of-medical-cover-in-lebanon)
18. أنظمة تسوية المدفوعات والأوراق المالية في لبنان. المبادرة العربية لتسوية المدفوعات والأوراق المالية. https://www.bdl.gov.lb/CB%20Com/Publications/Publications/BDL_WhiteBook.pdf
19. ندى ممتاز. ملكية الله: الإسلام والإحسان والدولة الحديثة في لبنان». مطبعة جامعة كاليفورنيا، 2021. <https://www.ucpress.edu/books/gods-property/paper>
20. الوقف ورأسمالية الدولة الحديثة ونظام الملكية الخاصة. <https://islamiclaw.blog/2021/04/22>
21. كونستانزا، هارت، بوسنر وتالبرث. «ما وراء الناتج المحلي الإجمالي: الحاجة إلى مقاييس جديدة للتقدم»، 2009. أوراق باردي، ص 4.
22. الوقاية من إصابات المرور. «استكشاف تأثير السمات الفردية والجماعية على إنفاذ قانون المرور» <https://doi.org/10.1177/08969205231180263>
- نواف سلام، «المجتمع المدني: عنصر أساسي للديمقراطية». برنامج القانون الدولي والنزاعات المسلحة، كلية الحقوق بجامعة هارفارد، 2019. https://pil.law.harvard.edu/wp-content/uploads/2019/12/Civil-Society_Nawaf-Salam.pdf
- أندريه بيتاي، «المجتمع المدني والدولة» <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198080961.003.0003>
- مؤسسة فريدريش إيبيرت. «نحو تنمية عادلة اجتماعياً». مؤسسة فريدريش إيبيرت، 2020. https://mena.fes.de/fileadmin/user_upload/pdf-files/publications/Towards_Socially_Just_Development.pdf
23. نواف سلام، «المجتمع المدني: عنصر أساسي للديمقراطية».
24. خلدون أبو عاصي. المجتمع المدني اللبناني.
25. المرجع السابق.



26. خلدون أبو عاصي. «المحور الثالث في السياسات العامة: نظرة عامة على المنظمات غير الحكومية في لبنان». معهد الصحة العالمية. الجامعة الأمريكية في بيروت. <https://media-ghi.ghi.aub.edu.lb/wp-content/uploads/2019/12/The-Third-Wheel-in-Public-Policy-An-Overview-of-NGOs-in-Lebanon.pdf>
27. ماري نويل أبي ياغي، ليا يمين، وأمريشا جاغارناثسينغ. «المجتمع المدني في لبنان: فح التنفيذ». مركز معرفة المجتمع المدني، مركز دعم لبنان، كانون الثاني 2019. https://www.researchgate.net/publication/331352105_Civil_Society_in_Lebanon_the_Implementation_Trap
28. خلدون أبو عاصي. المجتمع المدني اللبناني.
29. كونراد أديناور في لبنان. «وضع المجتمع المدني في لبنان».
30. المرجع السابق.
31. كيرن الدولية. «لاجئو الحرب السورية في لبنان (2011-2016)». https://shs.cairn.info/article/E_ESP_172_0035?lang=en
32. أبي ياغي وآخرون. «المجتمع المدني في لبنان: فح التنفيذ».
33. كونراد أديناور في لبنان. «وضع المجتمع المدني في لبنان».
34. مرصد الحريات المدنية، المركز الدولي لقانون المنظمات غير الربحية (ICNL). صفحة لبنان. <https://www.icnl.org/resources/civic-freedom-monitor/lebanon>
35. أبي ياغي وآخرون. «المجتمع المدني في لبنان: فح التنفيذ».
36. مركز المعرفة للمجتمع المدني. «حركة اجتماعية تستجيب لأزمة النفايات في لبنان». <https://civilsociety-centre.org/party/social-movement-responding-lebanese-garbage-crisis>
37. كونراد أديناور في لبنان. «وضع المجتمع المدني في لبنان».
38. البنك الدولي. «نظرة عامة على لبنان». تاريخ الوصول: 15 كانون الثاني 2023. <https://www.worldbank.org/en/country/lebanon/overview>
39. البنك الدولي. «تطبيق الأزمة ليس طريقًا لاستقرار». مرصد الاقتصاد اللبناني، 2023. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099027005152320346/pdf/IDU0ea0213ae0e0f804ba309c7a00638cf710a36.pdf>
40. منظمة العمل الدولية. «خصخصة التغطية: التهديدات الناشئة للرعاية الصحية الشاملة في لبنان». 30 كانون الثاني 2024. <https://www.ilo.org/resource/article/privatizing-coverage-emerging-threats-universal-healthcare-lebanon>
41. باسكال أبو نادر. «ما بين شركات التأمين وصناديق التعاضد: حرب وجود». موقع النشرة، 05 أيلول 2017. <https://bit.ly/4nzRsO5>
42. كونراد أديناور في لبنان. «وضع المجتمع المدني في لبنان».
43. مؤسسة كارنيغي للسلام الدولي. (30 تشرين الأول 2019). «هل هذا هو الربيع العربي الثاني؟». <https://carnegieendowment.org/2019/10/30/is-this-arab-spring-2.0-pub-80220>
44. أبي ياغي وآخرون. «المجتمع المدني في لبنان: فح التنفيذ».
45. المقابلة رقم 5 مع خبير في إشراك المجتمع المدني، المقابلة رقم 13 مع مؤسسة حكومية لبنانية.
46. المقابلة رقم 4 مع خبير في القطاع الخاص اللبناني، والمقابلة رقم 5 مع خبير في المجتمع المدني اللبناني،
47. المقابلة رقم 6 مع ممّول محلي.
48. المقابلة رقم 8 مع منظمة بحثية تعمل في بناء القدرات والدعوة في مجال السياسات العامة.
49. المقابلات رقم 7-8.
50. المقابلة رقم 8.
51. المقابلة رقم 9 مع منظمة مجتمع مدني تركز على الدعوة القائمة على الشبكات وبناء القدرات.
52. المصدر نفسه، والمقابلة رقم 10 مع منظمة مجتمع مدني تركز على بناء القدرات والتنمية.
53. المقابلة رقم 8.
54. المقابلات رقم 8-9.
55. المقابلة رقم 3 مع منظمة مجتمع مدني محلية تعمل في مجال الدعوة والمناصرة والتوعية.
56. المصدر السابق.
57. المصدر السابق.
58. المقابلات رقم 9-10-11-13.
59. المقابلة رقم 13 مع مؤسسة حكومية لبنانية.
60. المقابلة رقم 13 مع مؤسسة حكومية لبنانية.
61. المقابلة رقم 5.
62. المقابلات رقم 8-10.
63. KII 6 مع منظمة مانحة محلية، المقابلة رقم 11 مع هيئة حكومية للتنمية.
64. المقابلات رقم 7-10.
65. المقابلة رقم 11.



- .66. المقابلة رقم 4 مع خبير في القطاع الخاص اللبناني، المقابلة رقم 5 مع خبير في المجتمع المدني اللبناني، المقابلة رقم 7 مع منظمة في مجال العمل الإنساني والتنمية، والمقابلة رقم 8 مع منظمة بحثية تعمل في بناء القدرات والدعوة في مجال السياسات العامة.
- .67. المقابلة رقم 7 مع منظمة مجتمع مدني تركز على العمل الإنساني والتنمية.
- .68. المقابلة رقم 4 مع خبير في القطاع الخاص اللبناني.
- .69. المقابلة رقم 7 مع منظمة مجتمع مدني في مجال العمل الإنساني والتنمية.
- .70. المقابلة رقم 10 مع منظمة مجتمع مدني تعمل في مجال بناء القدرات والتنمية.
- .71. المقابلة رقم 4 مع خبير في القطاع الخاص اللبناني، المقابلة رقم 8 مع منظمة بحثية تعمل في بناء القدرات والدعوة في مجال السياسات العامة.
- .72. المقابلة رقم 4 مع خبير في القطاع الخاص اللبناني.
- .73. المقابلات رقم 7-9-12.
- .74. المقابلة رقم 6.
- .75. المقابلة رقم 6 مع منظمة مانحة محلية، المقابلة رقم 11 مع وكالة حكومية للتنمية.
- .76. المقابلة رقم 8 مع منظمة بحثية تعمل في بناء القدرات والدعوة في مجال السياسات العامة.
- .77. المقابلة رقم 5 مع خبير في المجتمع المدني اللبناني.
- .78. المقابلات رقم 4-6-7.
- .79. المقابلة رقم 5 مع خبير في مجال مشاركة المجتمع المدني اللبناني.
- .80. المقابلة رقم 12 مع منظمة تنمية متعددة الأطراف.
- .81. المقابلات رقم 11-12.
- .82. المقابلة رقم 11.
- .83. المقابلات رقم 4-5-10.
- .84. المقابلات رقم 4-6-10-13.
- .85. المقابلة رقم 10 مع منظمة مجتمع مدني تُعنى ببناء القدرات والتنمية.
- .86. المقابلات رقم 5-10-13.
- .87. المرسوم الاشتراعي رقم 35 لعام 1977.
- .88. الآليات المالية لنظم الاقتصاد الاجتماعي والتضامني المبتكرة، منظمة العمل الدولية.
<https://www.ilo.org/publications/financial-mechanisms-innovative-social-and-solidarity-economy-ecosystems-5>
- .89. المصدر السابق.
- .90. ندى ممتاز. «غوتشي والوقف: عدم قابلية التصرف في إعادة إعمار بيروت بعد الحرب.» أميركان أنثروبولوجيست، 11 آذار 2023.
<https://anthrosource.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/aman.13823>
- .91. المصدر السابق.
- .92. النهج المقارن للتمويل العام لمنظمات المجتمع المدني: رسم الخرائط الأولية للقضايا المختارة: التمويل المؤسسي والموضوعي، إي سي إن إل.
- .93. مقابلة مع منظمة مجتمع مدني تركز على بناء القدرات والتنمية.
- .94. المصدر السابق.
- .95. المصدر السابق.
- .96. المقابلة رقم 10 مع منظمة مجتمع مدني تُعنى ببناء القدرات والتنمية، والمقابلة رقم 6 مع جهة مانحة محلية.
- .97. المقابلة رقم 6 مع جهة مانحة محلية.
- .98. المصدر السابق.
- .99. مقابلة الخبير رقم 3.
- .100. المصدر السابق.
- .101. المقابلة رقم 4 مع خبير في القطاع الخاص اللبناني.
- .102. المقابلة رقم 5 مع خبير في إشراف المجتمع المدني.
- .103. المصدر السابق.

