عمران
للدراسات الاستراتيجية
OMRAN
For Strategic Studies

قراءة تحليلية(2/2): في استطلاع رأي المجالس المحلية بمحافظة إدلب (الأداء وآليات العمل)

مسار الإدارة المحلية وتعزيز الممارسة الديمقراطية

مركز عمران للدراسات الاستراتيجية

مؤسسة بحثية مستقلة ذات دور رائد في البناء العلمي والمعرفي لسورية والمنطقة دولةً ومجتمعاً وإنساناً، ترقى لتكون مرجعاً لترشيد السياسات ولرسم الاستراتيجيات.

تأسس المركز في تشرين الثاني/نوفمبر 2013 كمؤسسة بحثية تسعى لأن تكون مرجعاً أساساً ورافداً لصنّاع القرار في سورية والمنطقة في المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية. يُنتج المركز الدراسات المنهجية المنظّمة التي تساند المسيرة العملية لمؤسسات الدولة والمجتمع، وتدعم آليات اتخاذ القرار، وتحقق التكامل المعلوماتي وترسم خارطة الأولويات.

تعتمد أبحاث المركز على الفهم الدقيق والعميق للواقع، ينتج عنه تحديد الاحتياجات والتطلعات ممّا يمكّن من وضع الخطط التي يحقّق تنفيذها تلك الاحتياجات.

الموقع الإلكتروني www.OmranDirasat.org
البريد الإلكتروني info@OmranDirasat.org

تاريخ الإصدار 10 نيسان/ أبريل 2015

جميع الحقوق محفوظة © مركز عمران للدراسات الاستراتيجية

المحتويات

معلومات الاستطلاع 2
ملخص تنفيذي 3
تمهيد 4
أولاً-الأداء الإداري 5
1. النظام الداخلي 5
2. عقد الاجتماعات 7
3. آلية اتخاذ القرار 9
4. التوثيق والأرشفة 10
ثانياً-الأداء المالي 12
1. طبيعة النشاط الاقتصادي لعمل المجالس 12
2. الموارد الذاتية 13
3. الجهات الداعمة 14
4. رواتب أعضاء المجالس المحلية 15
5. الجهة المخولة بالاطلاع على التقارير المالية 16
ثالثاً-خدمات المجلس المحلي وأولوياته 17
1. النطاق الجغرافي لخدمات المجلس 17
2. الفئات المستفيدة من خدمات المجلس 18
3. مستوى الخدمات 19
رابعاً-آليات العمل 21
1. آليات التواصل مع السكان المحليين 21
2. آلية اختيار القيادة الجديدة 23
3. آلية تطوير أداء المجلس 24
خامساً-التحديات وطبيعة الوضع الميداني 26
سادساً-تقيم مؤسسات المعارضة 30
خاتمة 31

معلومات الاستطلاع

- تاريخ الاستطلاع: من 27-8-2014 حتى 15-9-2014 (قبل تحرير مدينة إدلب).
- التنفيذ: مشروع الاستطلاع هو مشروع مشترك بين مركز عمران للدراسات الاستراتيجية ومؤسسة إحسان للإغاثة والتنمية.
- الحيز الجغرافي: محافظة إدلب.
- عدد المجالس المحلية المقررة: 95 مجلساً محلياً.
- عدد المجالس المحلية التي شملها الاستطلاع فعلياً: 81 مجلساً محلياً.
- عدد الاستطلاعات التي وزعت: 154 عضواً من أعضاء المجالس المحلية في محافظة إدلب.
- عدد المجالس المحلية في محافظة إدلب: 166 مجلساً محلياً موزعاً بين مجلس، مدينة، بلدة، قرية، مزرعة.

ملاحظة إحصائية: لم يجب المستطلعون بالضرورة عن كافة أسئلة الاستبيان لاعتبارات خاصة بهم، وهو ما يفسر وجود قيم مفقودة في بعض الأسئلة والتي تم تجاهلها في الرسوم البيانية.

ملخص تنفيذي

تأتي هذه القراءة التحليلية في إطار تحليل نتائج استطلاع الرأي الذي قام به مركز عمران بالتعاون مع مؤسسة إحسان للإغاثة والتنمية، في محاولة لاستقراء واقع عمل المجالس المحلية وسعياً نحو فهم أعمق لطريقة تشكلها وأدائها وآليات عملها.

وقد أصدر مركز عمران الجزء الأول من هذه القراءة حيث تناول فيه مؤشرات التشكيل والعضوية وعلاقات النفوذ والسيطرة، وأرجأ المؤشر الرابع الذي سيتناوله هذا الجزء وهو ما يتعلق بأداء المجالس المحلية وآليات عملها.

خلصت هذه القراءة في جزئها الثاني المتضمن مؤشر أداء المجالس المحلية إلى النتائج التالية:

- يوجد اطلاع عام للعاملين في المجالس المحلية على قوانين الإدارة المحلية التي كانت سائدة في سورية قبل الثورة ولكنه غير كافٍ.
- اعتماد المجالس المحلية على الأنظمة الداخلية ضعيف، سواءً كإطار قانوني أو كآليات ناظمة للعمل.
- يميّز عمل المجالس المحلية مشاركة أكبر قدر من فئات المجتمع المحلي في اجتماعاتها فضلاً عن حرصها على انتظام هذه الاجتماعات.
- تميل المجالس المحلية للتواصل مع السكان المحليين عن طريق النشاطات الميدانية، كما أن نسبة ما يقارب ثلثي العينة لديها مواقع الكترونية تسعى من خلالها للتواصل مع السكان واطلاعهم على عملها.
- تحرص المجالس المحلية على التوثيق والأرشفة في عملها وتطوير هذه الآليات لإدراكها أهميتها في العمل الإداري بشكل عام والإغاثي بشكل خاص بالنسبة للجهات المانحة.
- يغلب على المجالس المحلية اعتمادها على الدعم الخارجي على حساب تنمية مواردها الذاتية.
- تعتبر المجالس المحلية أن الحكومة المؤقتة هي الداعم الأساسي لها مالياً ولكن ليس الوحيد.
- يغلب على أعضاء المجالس المحلية العمل التطوعي، حيث أن نسبة أكثر من 95% منهم لا يتقاضون أي راتب.
- يحتاج موضوع الرقابة المالية على أداء المجالس إلى وضع رؤية واضحة وآليات سواءً لأعضاء المجلس أنفسهم أو للجهات الشريكة أو الداعمة، مما يظهر غياب إجماع أفراد العينة على جهة رقابية محددة على الأداء المالي للمجالس.
- خدمات المجلس المحلي التي يقيّمها أغلب أفراد العينة على أنها ممتازة تغطي النطاق الجغرافي للمجلس إلى جانب شمولها لكافة فئات منطقة عمل المجلس سواءً السكان الأصليين أو الوافدين.
- يغيب عن عمل المجلس وجود استراتيجية للمشاريع تعتمد على خارطة احتياجات السكان المحليين.
- يغلب على آليات عمل المجالس المحلية التوافق الذي لم يستقر بعد في صيغ مؤسساتية مستقرة.

- يحتاج أعضاء المجالس المحلية بشكل ملحّ للتدريب والتأهيل وخصوصاً في المجالين القانوني والإداري، على الرغم من أن قلة الدعم المالي وقلة الكوادر والوضع الأمني يبقى من ضمن تحديات عمل تلك المجالس.
- لا تعوّل المجالس المحلية على أداء باقي مؤسسات المعارضة ويظهر تقييمها السلبي لها خيبة أملها تجاهها.

تمهيد

تناول الجزء الأول من القراءة التحليلية لاستطلاع رأي المجالس المحلية في محافظة إدلب مؤشرات الشرعية من حيث العضوية والتشكيل وعلاقات القوى والسيطرة، ويركز الجزء الثاني على تحليل المؤشر الرابع للشرعية وهو مؤشر أداء المجالس المحلية وذلك وفق نتائج الاستطلاع المذكور من حيث الأسئلة التي تضمنها وضمن نطاق العينة المستطلعة. يقدر عدد المجالس المحلية في محافظة إدلب بـ166مجلس محلي موزعة بين مجلس مدينة، بلدة، قرية، مزرعة[1]، وهي متفاوتة فيما بينها من حيث الفاعلية والإمكانيات والحجم وآلية التشكيل والنشاط الالكتروني.

جرى انتخاب أول مجلس لمحافظة إدلب بتاريخ 11-1-2013، وعلى الرغم من انتهاء ولايته القانونية بعد مرور ستة أشهر على انتخابه، إلا أنه استمر كمجلس تسيير للأعمال في ظل عدم إجراء انتخابات جديدة لإعادة تشكيل مجلس المحافظة[2]. وفي حين كان من المقرر أن يشمل الاستطلاع خمسٌ وتسعون مجلساً محلياً فقد تعذّر إجراؤه على 14 مجلس لعدة أسباب منها: صعوبات لوجستية حالت دون التواصل مع بعض المجالس وكون المجلس جزءاً من مجلس أكبر منه.

[1] لقاء جرى بين مركز عمران للدراسات الاستراتيجية وعضوين من مجلس محافظة إدلب، مقر وحدة المجالس المحلية، غازي عينتاب، التاريخ 18-7-2014.

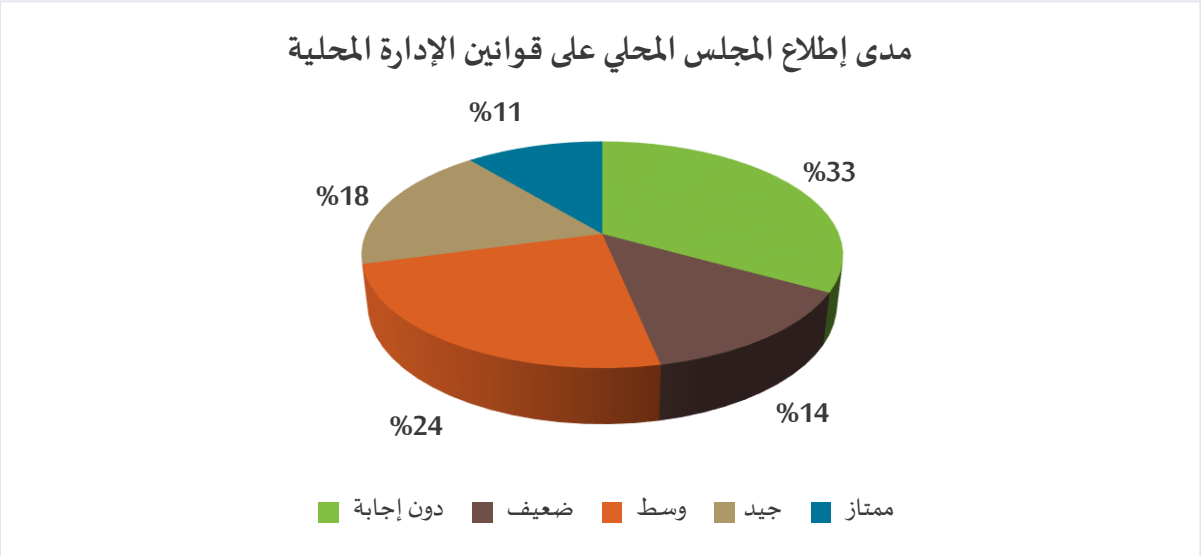
[2] تجدر الإشارة إلى انتخاب مجلس محافظة لإدلب بتاريخ 31-12-2014 و1-1-2015 في الريحانية.

أولاً–الأداء الإداري

يتضمن الأداء الإداري وفق ما ستتناوله هذه القراءة مدى الاعتماد على نظام داخلي في عمل المجالس المحلية وبشكل خاص نظام عقد اجتماعاتها ومدى مشاركة شرائح المجتمع المحلي وآلية اتخاذ القرار في تلك الاجتماعات، إضافةً إلى الاطلاع على جانب التوثيق وأرشفة عمل المجالس.

1. النظام الداخلي

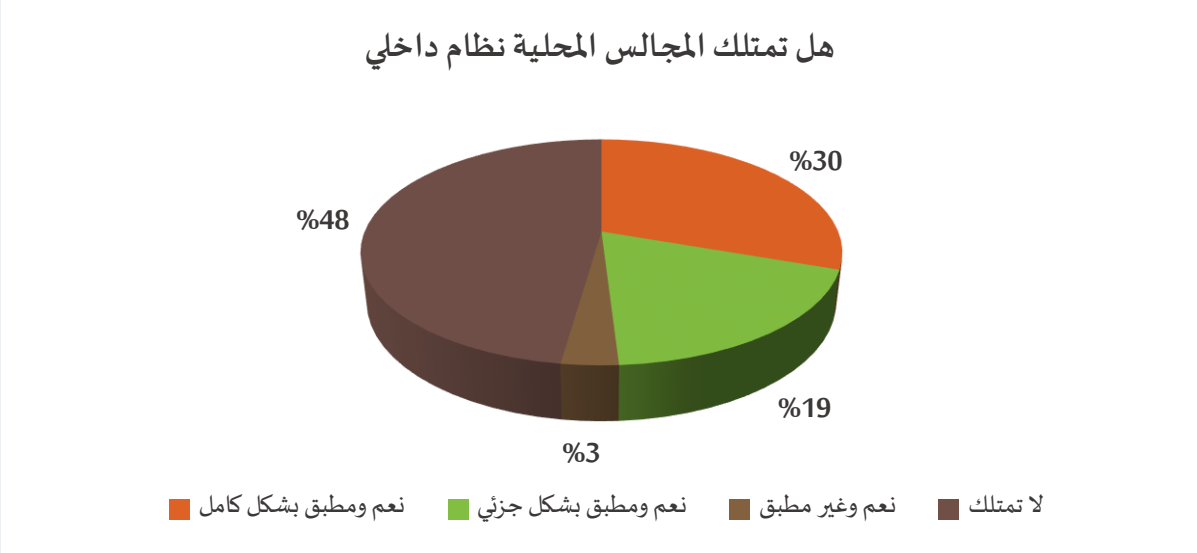
في إطار تقييم المعرفة التخصصية للعاملين في المجالس المحلية لمحافظة إدلب كان من المُجدي معرفة مدى اطلاعهم على قوانين الإدارة المحلية سواءً التي كانت سائدة في سورية قبل الثورة أو القانون رقم 107 المعمول به حالياً في سورية. وتظهر نتائج الاستطلاع وجود اطلاع عام على هذه القوانين، حيث أجاب أكثر من نصف العينة (52.5%) عن اطلاع يتفاوت بين المتوسط والممتاز في حين عبر 13.5% عن اطلاعهم الضعيف عليها، بالمقابل أجاب 32.7% بعدم اطلاعهم على القوانين في حين أحجم 1.3% عن الإجابة.



رسم توضيحي رقم 1

إن اطلاع أعضاء المجالس على قوانين الإدارة المحلية يعكس الجهود الذاتية التي قاموا بها عند تأسيس المجالس ومحاولتهم محاكاتها وبما يمكّنهم من المقارنة بين الوضعين السابق والراهن وصولاً إلى بناء تصور قانوني متكامل -قدر الإمكان-للنموذج الأمثل للإدارة الذي يحقق تعزيز حكم المجتمعات المحلية من قبل أبنائها وهو جوهر الإدارة المحلية.

أما من جهة اعتماد هذه المجالس أنظمة عمل داخلية فقد أظهرت نتائج الاستطلاع أن أكثر من نصف العينة بقليل (51.9%) تمتلك نظام داخلي مقابل نسبة 47.4% ليس لديها أية أنظمة، وبالنظر إلى تطبيق هذه الأنظمة كانت نسبة من يطبقون نظامهم الداخلي بشكل كامل 30.1% في حين أن نسبة 18.6% تطبق النظام الداخلي ولكن بشكل جزئي[3].



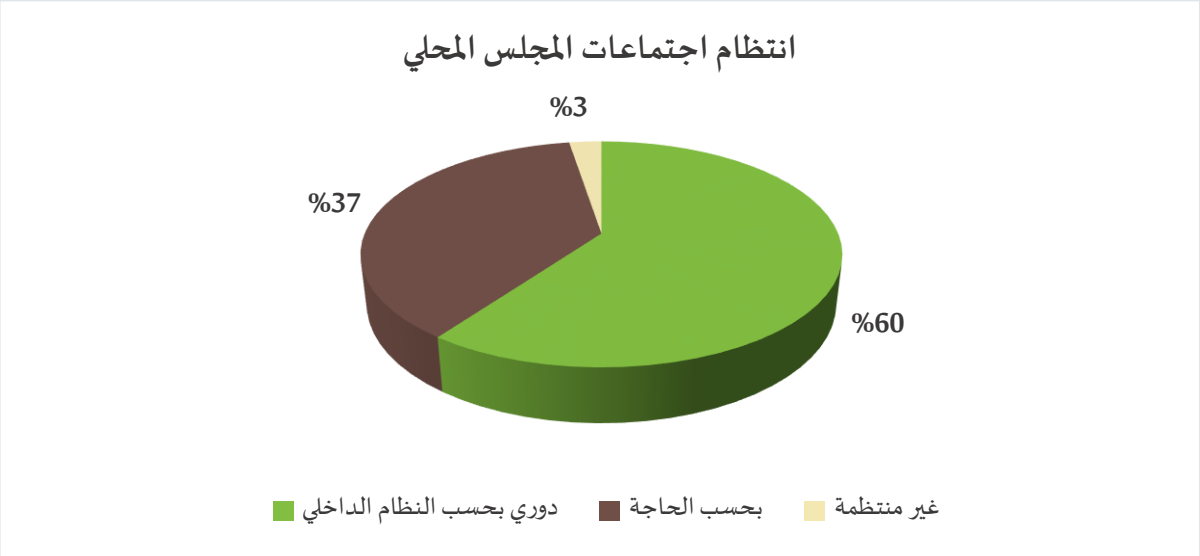
رسم توضيحي رقم 2

يمكن أن يفسّر ضعف اعتماد المجالس المحلية على الأنظمة الداخلية في عملها بضعف الطواقم القانونية والإدارية فيها من جهة، ومن جهة أخرى بلجوئها إلى الأنماط التقليدية للإدارة لمرونتها وفعاليتها مقارنةً بالأسلوب الإداري البيروقراطي الذي يستلزم بيئة مستقرة وخبرات متراكمة. أما ضعف الطواقم التخصصية فيمكن أن يردّ إلى: 1) عدم توافر بيئة مواتية لاستقطاب هذه الكوادر وبالتالي هجرتها أو استمرار ارتباطها بالعمل في مؤسسات الدولة التي يسيطر عليها النظام؛2) ضعف بناء قدرات تخصصية في المجالي القانوني والإداري؛ 3) ضعف دور وزارة الإدارة المحلية في تعميم اللوائح والأنظمة الداخلية على المجالس ومراقبة تنفيذها.

[3] يمكن تعريف النظام الداخلي بأنه وثيقة مكتوبة تنظم كافة الشؤون الداخلية والخارجية للمؤسسات وتحتوي على تعريف المؤسسة وأهدافها وهيكلها التنظيمي وشروط العضوية والحقوق والواجبات وعملية اتخاذ القرار فضلاً عن توضيح كافة الشؤون المالية والإدارية للمؤسسة.

2. عقد الاجتماعات

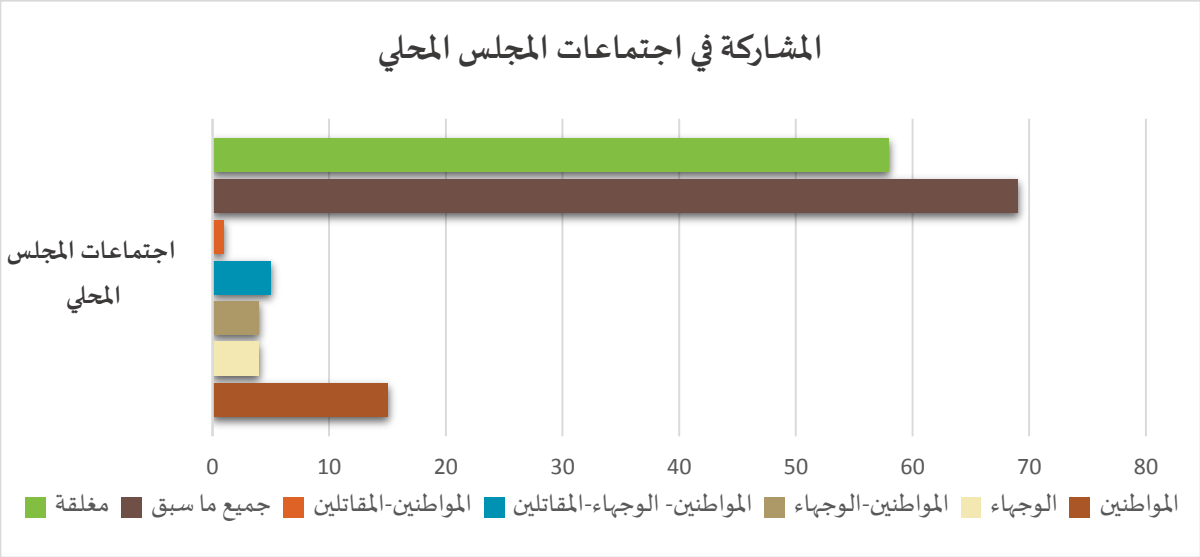
تعقد اجتماعات المجالس المحلية لمناقشة الوضع الميداني وتقارير عمل المكاتب التنفيذية، إضافةً إلى خطط وبرامج المجالس المستقبلية، وبالنظر إلى مدى انتظام هذه الاجتماعات فقد بينت نتائج الاستطلاع أن ما يزيد عن نصف العينة (59.6%) أجابت بأن اجتماعات المجالس تتم بشكل دوري، في حين أجابت نسبة 37.2% بعدم انتظام اجتماعات المجالس والاكتفاء غالباً بعقدها عندما تدعو الحاجة إليها، بينما أجاب ما نسبته 2.6% بعدم انتظام الاجتماعات.



رسم توضيحي رقم 3

قد يفسر انتظام المجالس المحلية بعدة أسباب منها: 1) توفر بيئة مستقرة أمنياً تتيح للمجالس عقد اجتماعاتها بشكل دوري، 2) تمتع بعض المجالس ببنية مؤسساتية مستقرة، 3) شعور المسؤولية لدى أعضاء المجالس المحلية بضرورة انتظام العمل لخدمة المجتمعات المحلية التي منحتهم ثقتها.

وتتفاوت مشاركة فئات المجتمع المحلي في اجتماعات المجالس ما بين مشاركة مفتوحة للجميع دون استثناء أو محصورة ضمن فئات محددة أو مغلقة، ويبين الاستطلاع أن نسبة 44.2% من العينة أجابت بأن اجتماعاتهم مفتوحة لجميع شرائح المجتمع المحلي، في حين انخفضت نسبة الاجتماعات التي وصفت بأنها مغلقة لتصل إلى 37.2%، في حين اختار ما نسبته 18.6% إجابات متنوعة.

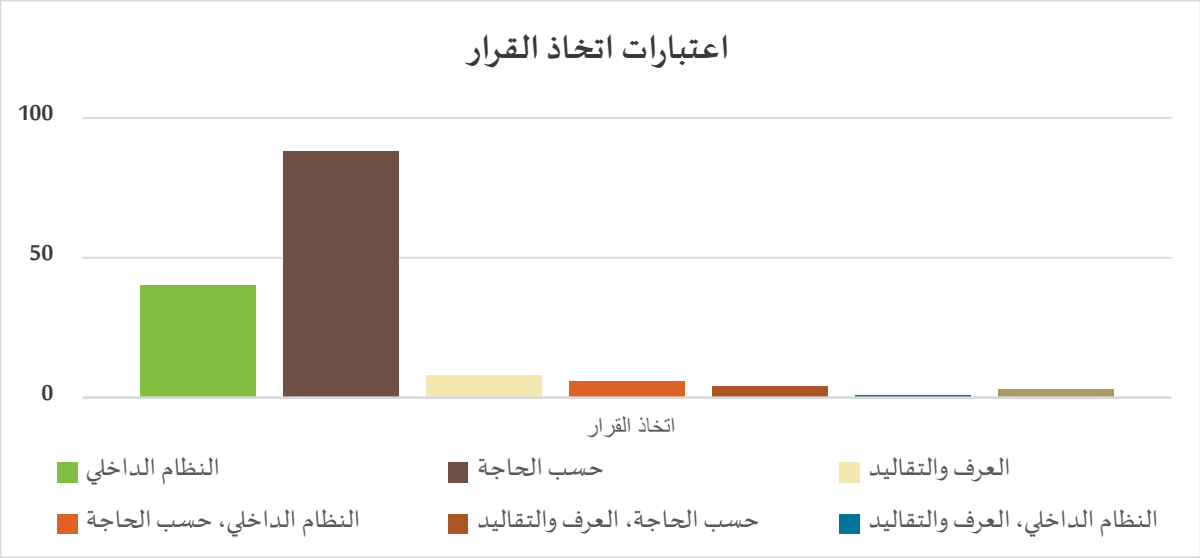


رسم توضيحي رقم 4

إن مشاركة أكبر قدر ممكن من فئات المجتمع المحلي في اجتماعات المجالس يمكن أن يفسّر بانخراط تلك الفئات في إدارة الشأن العام وهو ما كان محجوباً عنها قبل الثورة، إضافةً إلى حرص المجالس على تعزيز شرعيتها، مما لم يكن ليتوفر لولا جو الحرية السائد في تلك المناطق نتيجة خروجها عن سيطرة النظام.

3. آلية اتخاذ القرار

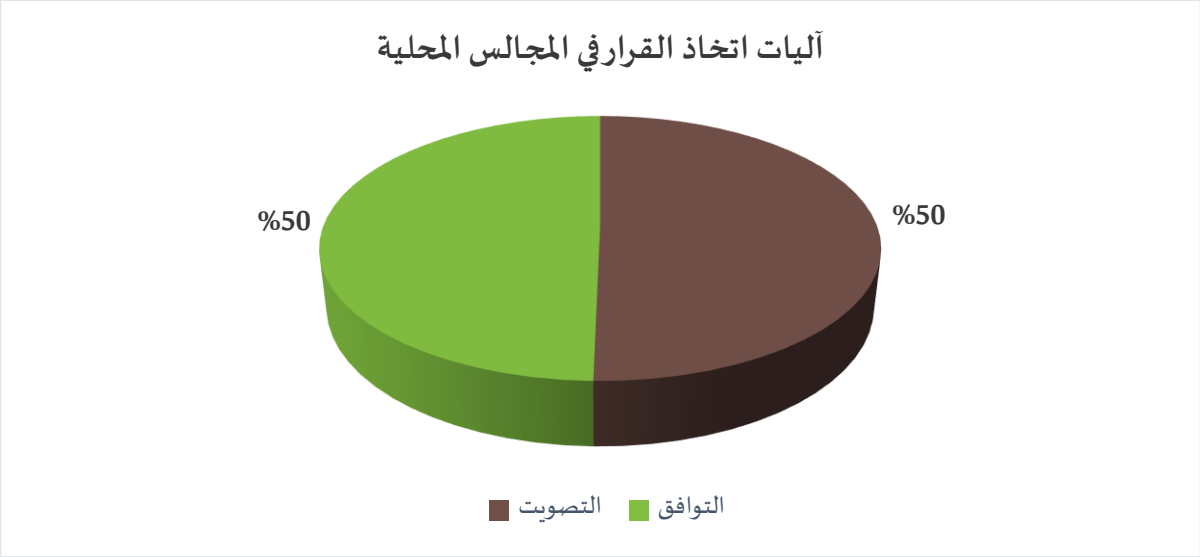
تتباين اعتبارات اتخاذ القرار داخل المجالس المحلية بين المؤسساتية واعتبارات الموقف والبيئة الاجتماعية، وفيما يخص المجالس المحلية في إدلب تظهر نتائج الاستطلاع غلبة اعتبارات الحاجة والموقف العام على اعتبارات المؤسساتية، فقد أجاب 56.4% من العينة بأن قراراتها تتخذ وفق تلك الاعتبارات في حين أن نسبة 25.6% أجابت بأن اتخاذ القرار لديها يتم وفقاً لاعتبار المؤسساتية بحسب ما هو منصوص عليه في النظام الداخلي لعمل المجلس، أما النسبة المتبقية فتوزعت على الشكل التالي: 14.2% إجابات متنوعة في حين اختار نسبة 3.8% من العينة عدم الإجابة.



رسم توضيحي رقم 5

يرتبط غياب اعتبار المؤسساتية في عملية اتخاذ القرار داخل المجالس المحلية بمجموعة أسباب، منها ضعف اعتماد المجالس على الأنظمة الداخلية بشكل أساسي، إضافةً إلى عدم استقرار الهياكل الإدارية للمجالس المحلية وتفضيل الطرق التقليدية في اتخاذ القرار، التي قد تكون أكثر مرونة أحياناً في التعاطي مع شؤون المجتمعات المحلية من الطرق البيروقراطية.

أما عن آليات اتخاذ القرار داخل المجالس المحلية، فقد أظهرت النتائج انقسام متقارب لعينة المجالس المستطلعة بين التصويت والانتخاب، حيث أجاب 50% من العينة بأن التصويت هو الآلية المتبعة في اتخاذ قرارات مجالسهم، بينما أجاب 49.4% بأن الآلية المتبعة في مجالسهم هي التوافق.

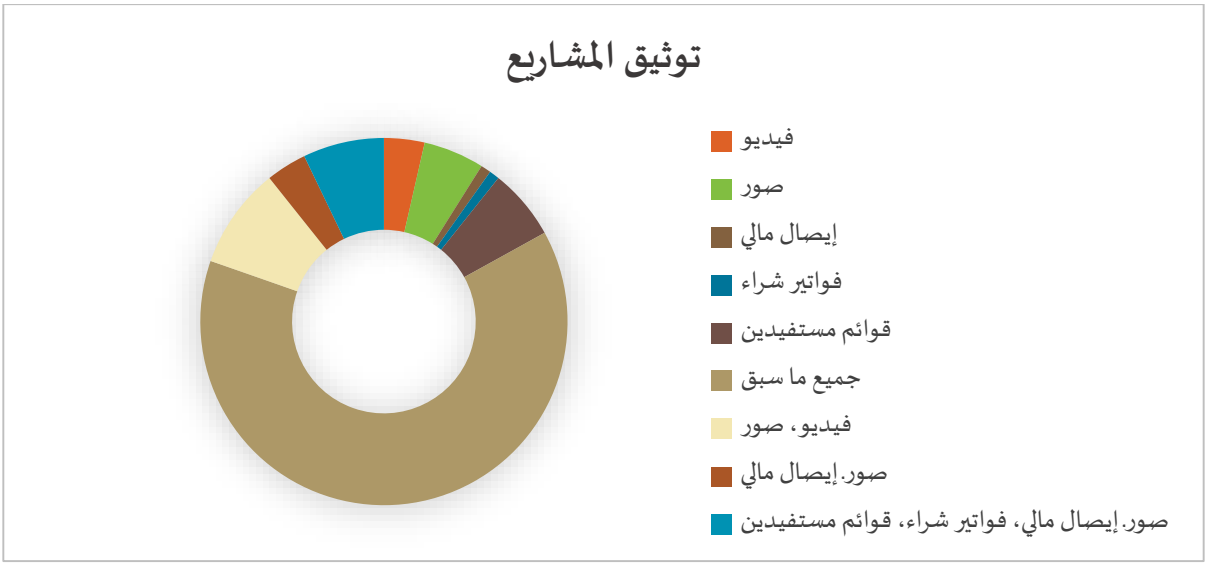


رسم توضيحي رقم 6

يمكن أن نعزو الانقسام بين التصويت والتوافق كآلية لاتخاذ القرار إلى ميل المجالس المحلية التي استكملت وثائقها التأسيسية ولديها هيكلية إدارية مستقرة واستقرار مجتمعي وأمني للتصويت بحكم توفر بيئة مواتية لممارسته، في حين تميل المجالس التي تواجه مجتمعاتها المحلية ضغوطاً أمنية لم تتح لها بعد ترسيخ هيكليتها الإدارية للتوافق على تحقيق أكبر قدر ممكن من الإجماع داخل مجتمعاتها.

4. التوثيق والأرشفة

تأتي أهمية التوثيق لدى المجالس المحلية من الالتزام تجاه الجهات المانحة من جهة، ومن الالتزام بمعايير المساءلة والشفافية من جهة أخرى، وفي هذا الصدد أجاب 45.5% من العينة المستطلعة بتوظيف المجالس المحلية لمجموعة من الأدوات (صور، فيديو، إيصال مالي، فواتير شراء، قوائم مستفيدين) في توثيق الدعم المقدم لها، في حين انخفضت نسب استخدام كل أداة بمفردها.

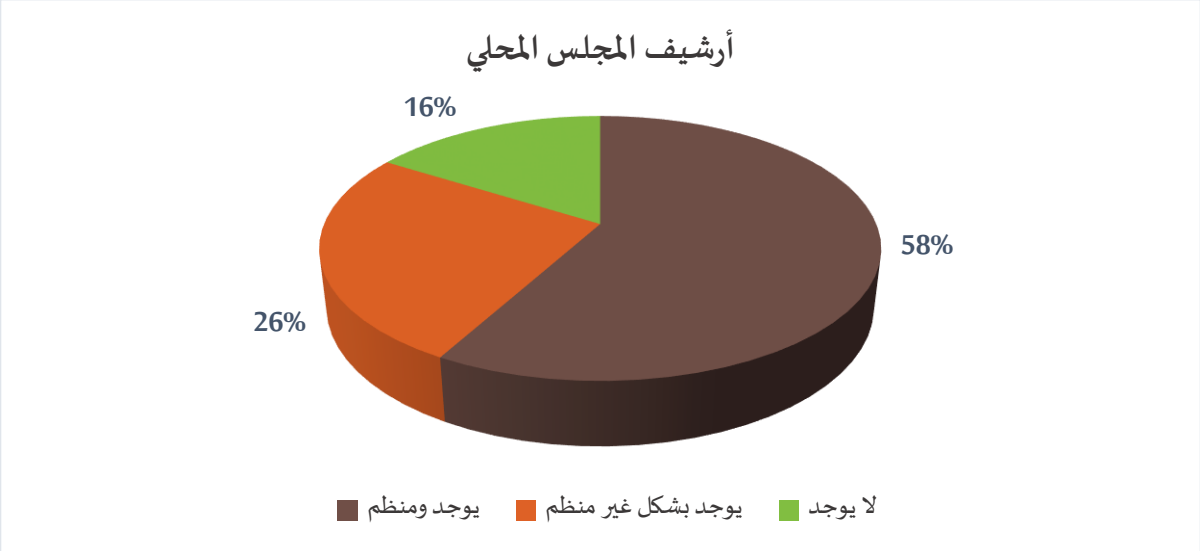


رسم توضيحي رقم 7

إن استخدام مجموعة من الأدوات في توثيق الدعم المقدّم للمجالس المحلية قد يعود إلى محاولة مجاراة معايير الجهات الداعمة التي توجب وجود أكثر من أداة في توثيق الدعم وذلك لحرص المجالس على استمرار الدعم، فضلاً عن محاولة القائمين على المجالس المحلية إثبات الأعمال التي تقوم بها درأً للشبهات المتعلقة بالفساد أو ضعف الأداء.

ويأتي التوثيق كجزءً من عملية الأرشفة الكاملة لتجربة المجالس المحلية في سورية كسردية ولدت من رحم معاناة الثورة السورية، حيث يوفر وجود أرشيف للمجالس المحلية (يضم جلساتها وقراراتها ومشاريعها) عاملاً مساعداً للباحثين في مجال الإدارة المحلية للاستفادة من تجربة هذه المجالس في تطورها وآليات مواجهة التحديات التي رافقت نشأتها.

وقد بينت نتائج الاستطلاع ارتفاعاً لنسبة المجالس المحلية التي تمتلك أرشيفاً منظماً (57.7%) مقارنةً بالمجالس التي لا تمتلك أرشيفاً بالمطلق (16%)، في حين أجاب 25.6% عن وجود أرشيف للمجالس إلا أنه يفتقد للتنظيم.



رسم توضيحي رقم 8

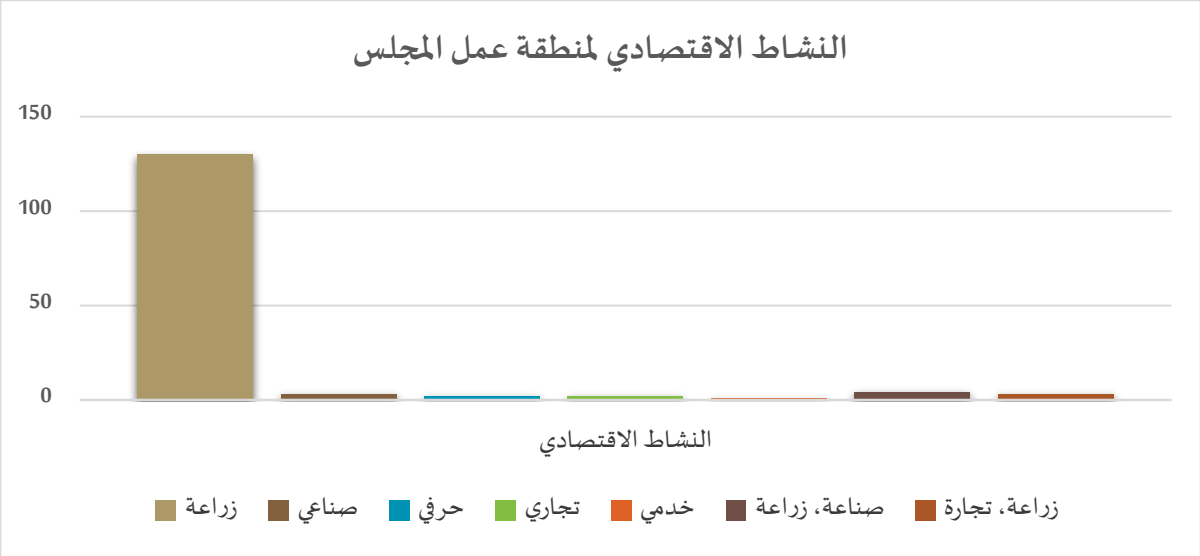
يمكن أن يفسّر ارتفاع نسبة المجالس التي تعتمد أرشيف منظم في عملها بإدراكها لأهمية عملية الأرشفة مما يعدّ أحد المؤشرات على وجود تطور في العمل الإداري للمجالس المحلية والاستفادة من تجاربها السابقة.

ثانياً–الأداء المالي

يقصد بالأداء المالي هنا النظر في طبيعة النشاط الاقتصادي للمجالس، ومن جهة أخرى مدى توفر موارد مالية للمجالس المحلية سواءً الذاتية منها أو الممنوحة من الجهات الداعمة، إضافةً إلى تبيان الجهة التي لها أحقية الرقابة على أداء المجالس المالي، مروراً برواتب أعضاء هذه المجالس والأساس المعتمد في تحديدها.

1. طبيعة النشاط الاقتصادي لعمل المجالس

إن تحليل البيئة الاقتصادية لمنطقة عمل المجلس يفيد في معرفة الأثر الذي تتركه هذه البيئة على آليات تشكل المجالس وعملها، إضافةً إلى تطوير الموارد الاقتصادية للمجلس. وقد أظهرت نتائج الاستطلاع غلبة النشاط الزراعي على مناطق عمل المجالس المحلية المستطلعة، حيث أجاب بذلك 83.3% من العينة.

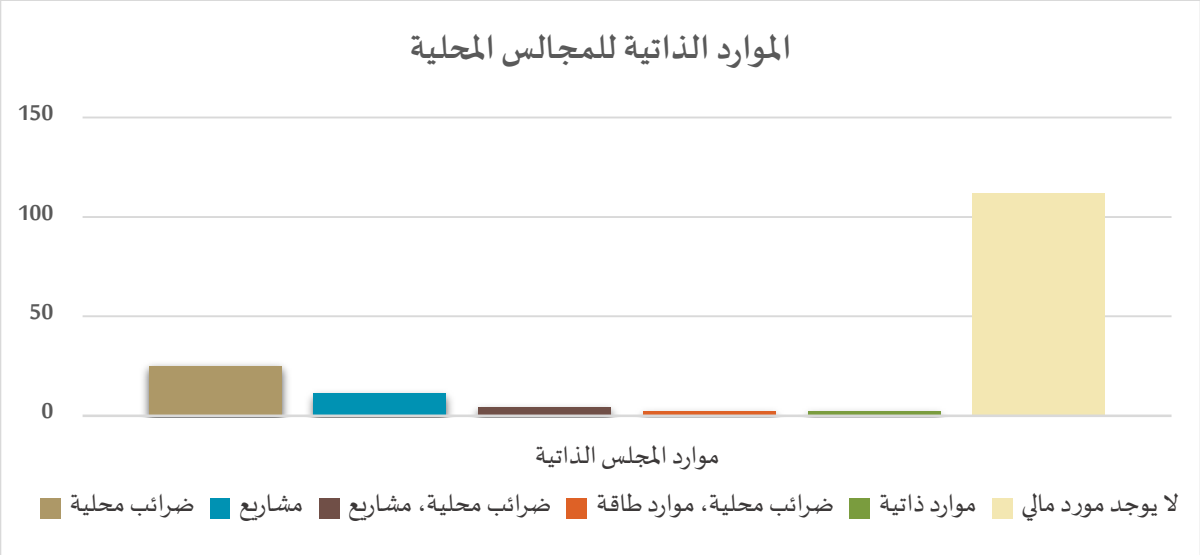


رسم توضيحي رقم 9

إن غلبة النشاط الزراعي على مناطق عمل المجالس المحلية في محافظة إدلب يعود إلى طبيعة المحافظة الزراعية، حيث تتوافر فيها مقومات الزراعة من تربة خصبة ومياه وافرة ويد عاملة مؤهلة، وهو ما يدفع إلى استثمار هذه الإمكانيات من خلال مشاريع استراتيجية تنشئ فرص عمل وتؤمن الاحتياجات الأساسية للمجتمع المحلي.

2. الموارد الذاتية

يعتمد عمل المجالس المحلية بشكل أساسي على توفر واستمرارية موارده المالية التي تمكنه من تنفيذ المشاريع بما يلبي احتياجات السكان المحليين، ومن هنا يعتبر تنظيم الموارد المالية للمجالس من أهم تحديات تطوير أدائها. وقد أظهرت النتائج ضعف موارد المجالس المحلية الذاتية، حيث عبر 71.8% من العينة عن عدم وجود أي مورد ذاتي لها، في حين أجاب 16% من العينة بأن لها موارد مالية ذاتية تتمثل بالضرائب المحلية التي تفرضها على بعض خدماتها المقدمة للسكان المحليين، بينما اختار نسبة 12.2% من العينة أجوبة متنوعة.

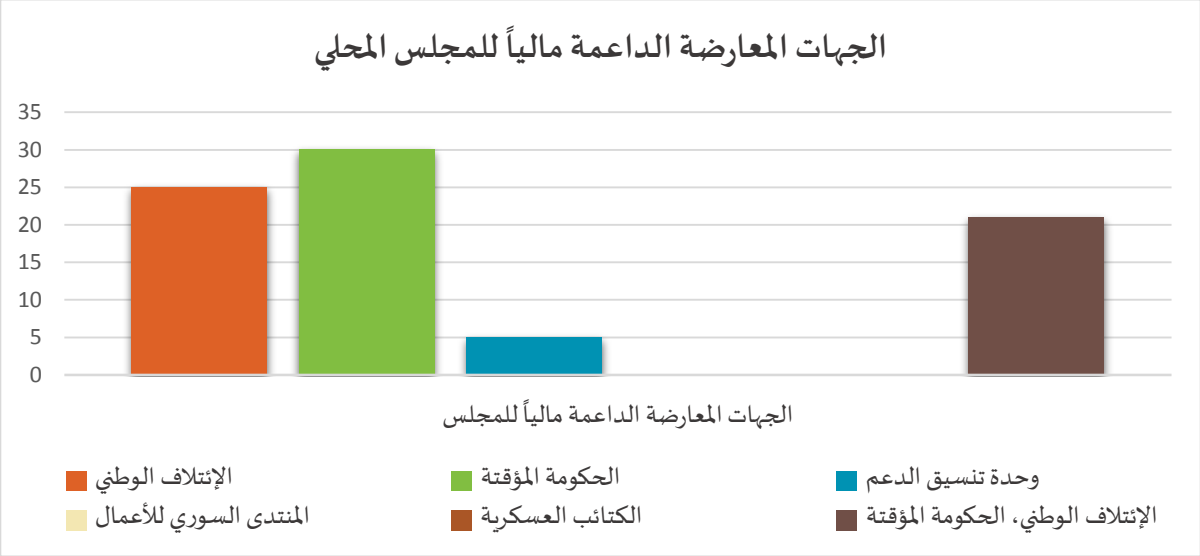


رسم توضيحي رقم 10

يفسر ضعف الموارد الذاتية للمجالس المحلية بعدة أسباب نذكر منها: 1) اعتماد المجالس المحلية بشكل أساسي على الدعم الخارجي على الرغم من كونه دعم غير مستقر ويخضع لاعتبارات سياسة واعتبارات الجهات الداعمة؛ 2) غياب رؤية استراتيجية لتنمية الموارد الذاتية للمجالس؛ 3) ضعف الجانب القانوني والتنفيذي فيما يخص موضوع الجباية المحلية.

3. الجهات الداعمة

تتعدد الجهات المعارضة الداعمة مالياً للمجالس المحلية، وقد تقدمت الحكومة المؤقتة باقي مؤسسات المعارضة في دعمها المالي للمجالس حيث أجاب 19.2% من العينة بأن دعمها يأتي في المرتبة الأولى، في حين أجاب 16% بأن دعم الائتلاف الوطني يأتي في المرتبة الثانية، وأجاب 3.2% بأن وحدة تنسيق الدعم تأتي في المرتبة الثالثة، بينما أظهرت النتائج غياب الدعم المالي لكلّ من المنتدى السوري للأعمال والكتائب العسكرية، أما النسبة المتبقية فقد توزعت وفق الآتي: اختار نسبة 19.9% من العينة إجابات متنوعة، في حين فضل 41.7% عدم الإجابة عن السؤال.

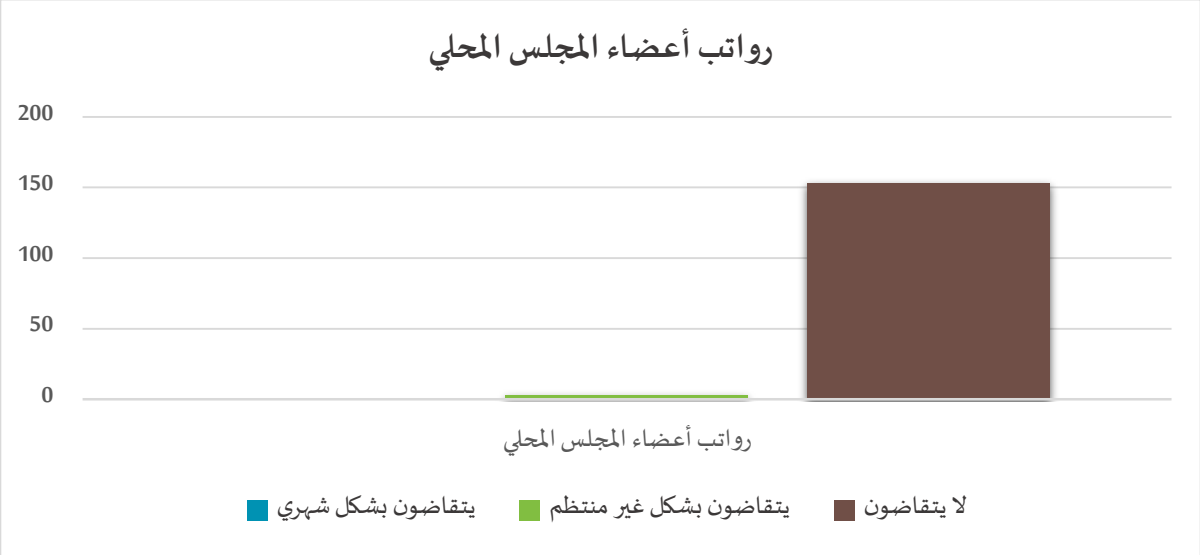


رسم توضيحي رقم 11

يمكن أن يفسر تقدم الحكومة المؤقتة على غيرها من الجهات المعارضة بتفضيلها أسلوب الدعم المالي لأسباب تقنية ولوجستية، في حين أن غياب الدعم المالي من قبل كل من المنتدى السوري للأعمال والكتائب العسكرية لا يعني بالضرورة غياب دور كل منهما في دعم المجالس المحلية بل قد يعبر عن تفضيلهما للدعم العيني (مواد إغاثية، دعم مشروعات إنمائية، تدريب كوادر، تسهيلات لوجستية) أكثر من الدعم المالي.

4. رواتب أعضاء المجالس المحلية

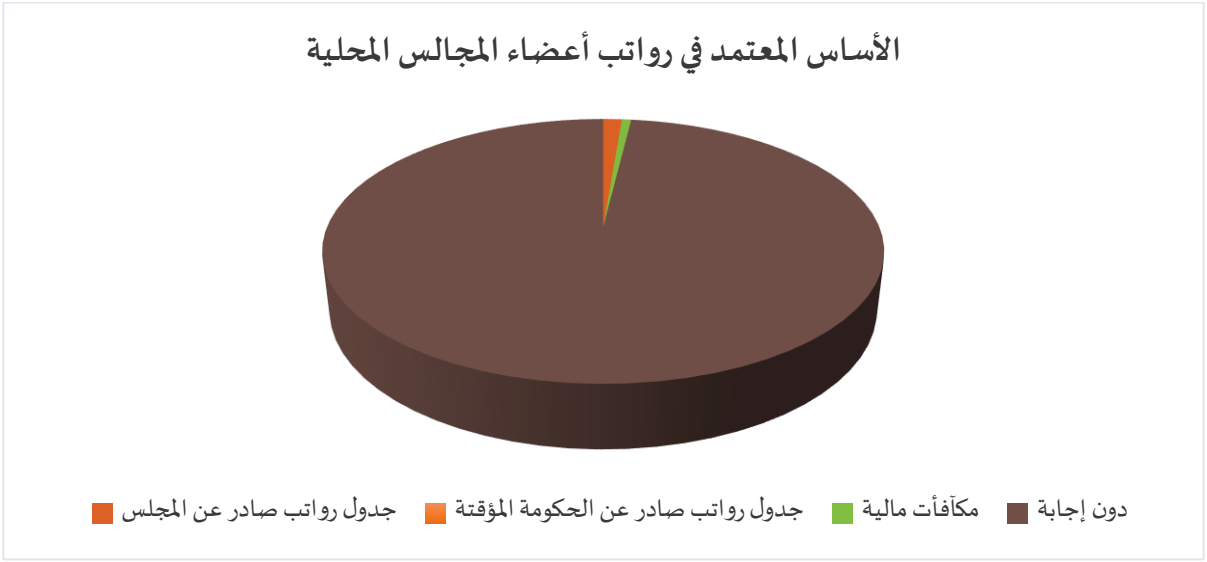
لا شكّ أن من مقومات كفاءة وفعالية أداء المجالس المحلية تفرّغ عدد كافي من أعضائها للقيام بإدارة هذه المجالس وضمان قيامها بمهامها، وقد أظهرت نتائج الاستطلاع غلبة ساحقة لأعضاء المجالس المحلية الذين لا يتقاضون راتب (96.2%)مقابل 1.9% فقط ممن يتقاضون راتب لقاء عملهم ولكن بشكل غير منتظم، في حين أحجم 1.9% عن الإجابة.



رسم توضيحي رقم 12

يشير عدم وجود رواتب مالية لأعضاء المجالس المحلية إلى غلبة العمل التطوعي على المجالس مما قد ينعكس سلباً على مستوى أداء هذه المجالس، ويمكن أن يفسر ذلك بعدم وجود اعتمادات مالية إدارية مستقرة من قبل الحكومة المؤقتة ومستقلة عن الدعم الإغاثي والخدمي، إلى جانب ضعف اللوائح المالية للحكومة المؤقتة الناظمة لشؤون العاملين فيها.

أما الأساس المعتمد في تحديد رواتب أعضاء المجالس المحلية فقد أحجم 98.1%من العينة عن الإجابة عن السؤال المتعلق به، في حين أجابت نسبة 1.3% بأن أساس تحديد الرواتب هو جدول صادر عن المجلس نفسه دون أن يكون للحكومة المؤقتة أي دور في إصدار جدول لرواتب العاملين في المجالس المحلية.

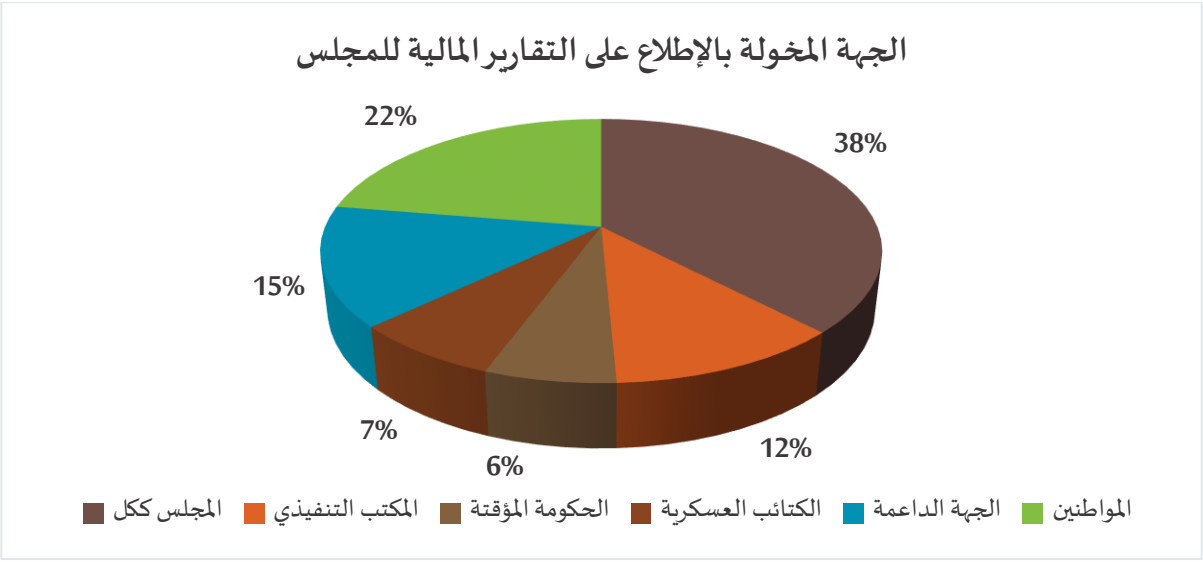


رسم توضيحي رقم 13

إن إحجام الأغلبية العظمى لأفراد العينة عن الإجابة عن هذا السؤال متوقع كونه مرتبط بالسؤال السابق له بخصوص عدم تقاضي الأغلبية (96.2%) لأي راتب مقابل عملها في المجالس المحلية.

5. الجهة المخولة بالاطلاع على التقارير المالية

أظهرت نتائج الاستطلاع تنوعاً كبيراً في إجابات أفراد العينة حيال تحديد الجهة المخولة بالاطلاع على التقارير المالية للمجالس المحلية، حيث تقدم أعضاء المجلس المحلي ككل بنسبة بلغت 38 % من الإجابات، ومن ثم أتى ترتيب المواطنين بنسبة 22%، في حين أجابت نسبة 15% بأن الجهات الداعمة لها حق الاطلاع على التقارير المالية للمجالس، وأخيراً أتت الحكومة المؤقتة في المرتبة الأخيرة بنسبة 6%.



رسم توضيحي رقم 14

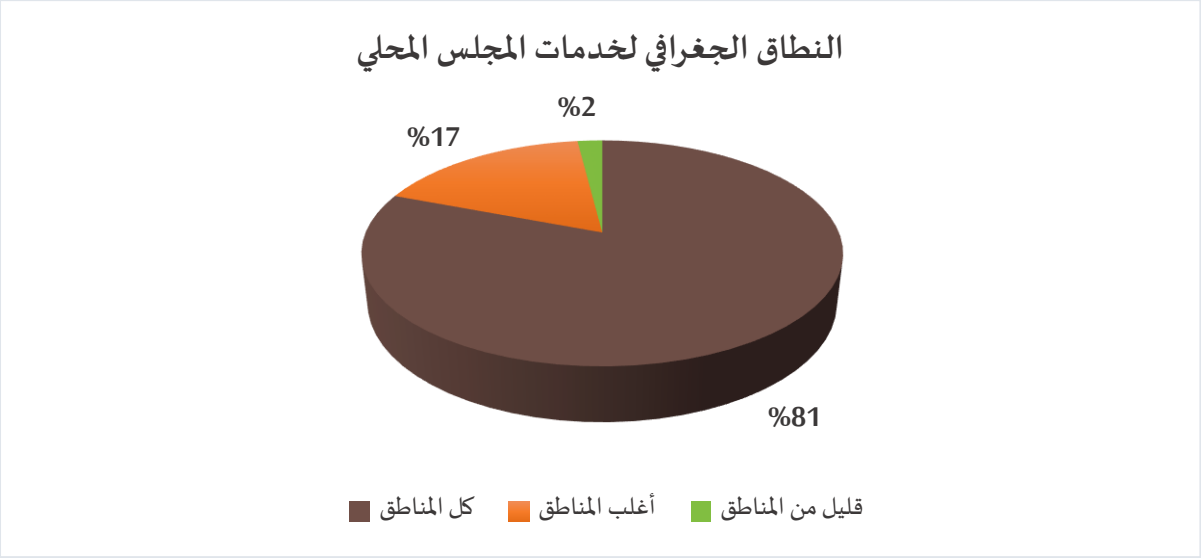
إن غياب إجماع أفراد العينة على جهة محددة بذاتها للاطلاع على التقارير المالية للمجالس المحلية مقابل تعدد تلك الجهات يعبرعن عدم استقرار آليات الرقابة لدى المجالس وتعددها، مما يعود إلى ضعف الخبرات الإدارية في هذا المجال ويظهر ضعف دور الحكومة المؤقتة في ذلك.

ثالثاً–خدمات المجلس المحلي وأولوياته

تعتبر خدمات المجلس المحلي سواءً الخدمية منها أو الإغاثية هي السبب الرئيس الذي دعا لتشكيل المجلس نفسه، وسيتم فيما يلي التطرق إلى تلك الخدمات من حيث النطاق الجغرافي الذي تغطيه مقارنةً بالنطاق الإداري لعمل المجلس المحلي، ومن حيث الفئات المستفيدة من تلك الخدمات وتقييم العينة المستطلعة لخدمات المجلس وفقاً لأولويات عمله.

1. النطاق الجغرافي لخدمات المجلس

يغلب على خدمات المجلس المحلي تغطية النطاق الجغرافي الذي يقع ضمن نطاق عملها الإداري، حيث أجاب 78.2% من العينة عن قدرتها على إيصال خدماتها إلى كل المناطق الواقعة ضمن نطاقها الإداري، في حين أجاب 16.7% بأن خدمات مجالسهم تصل إلى أغلب المناطق الجغرافية التي تتبع لهم وليس كلها، أما النسبة المتبقية فقد توزعت وفق الآتي: أجاب نسبة 1.9% من عينة المجالس بأن خدماتهم تصل لقليل من المناطق، في حين أحجم ما نسبته 3.2% من العينة عن الإجابة.



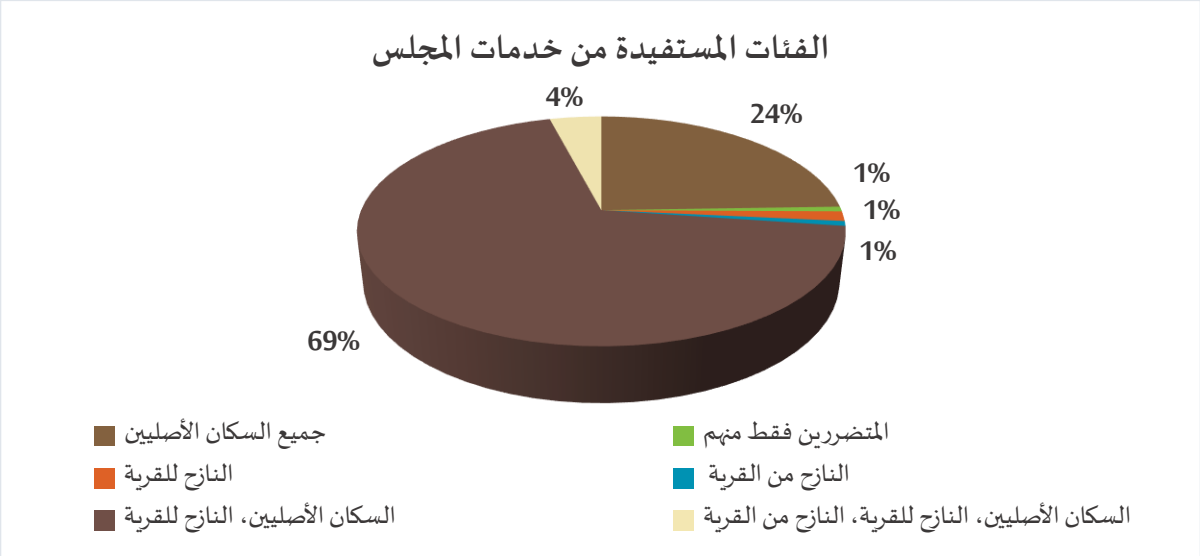
رسم توضيحي رقم 15

يمكن أن يفسّر تمكّن المجالس المحلية من إيصال خدماتها إلى كافة المناطق الجغرافية التي تقع ضمن نطاقها الإداري بما يلي: 1) حرية التحرك في تلك المناطق عقب خروجها عن سيطرة النظام دون أن ينفي ذلك استمرار التهديدات الأمنية من قبل قوات النظام؛ 2) توافر طواقم كافية لتخديم كافة مناطق المجلس؛ 3) علاقة المجالس المحلية الفاعلة مع الفصائل العسكرية وهو ما يؤمّن لها دعماً لوجستياً ويمنحها غطاء للتحرك بحريّة.

2. الفئات المستفيدة من خدمات المجلس

تغيرت التركيبة السكانية للمجتمعات المحلية إثر حالات النزوح والهجرة التي تزايدت بفعل غياب الأمن والاستقرار لا سيما مع تأزم الصراع وانخراط متزايد للميليشيات والتنظيمات المتطرفة فيه، ومن الطبيعي أن يعاد النظر وفقاً لما سبق بتعريف شريحة السكان المحليين، مع الأخذ بعين الاعتبار ما يترتب على ذلك من نتائج لجهة تحديد المستفيدين من خدمات المجلس المحلي أكانوا سكاناً أصليين مقيمين ضمن نطاق الحدود الإدارية للمجلس المحلي دون غيرهم من الوافدين، أم السكان الأصليين المتواجدين داخل وخارج نطاق الحدود الإدارية للمجلس، أم كافة شرائح السكان المتواجدين ضمن نطاق الحدود الإدارية للمجلس من سكان أصليين ووافدين.

وتشير نتائج الاستطلاع إلى أن المجالس المحلية في محافظة إدلب تنحو لاعتماد وجهة النظر الثالثة لشريحة السكان المحليين، حيث أجاب 64.7% من عينة الاستطلاع بأن خدماتها تشمل السكان الأصليين والنازحين، في حين أجاب 23.1% من العينة ذاتها بأن خدمات المجالس المحلية مقتصرة فقط على السكان الأصليين المقيمين داخل الحدود الإدارية للمجلس دون غيرهم.

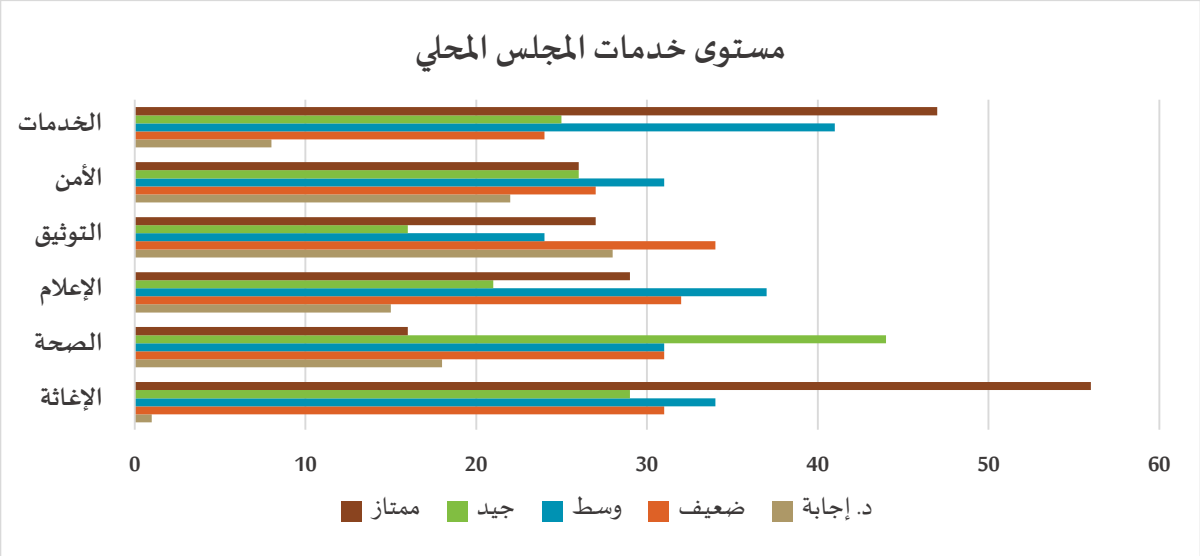


رسم توضيحي رقم 16

إن شمول الخدمات المقدمة من قبل المجالس المحلية لكل من السكان الأصليين والوافدين قد يفسر بما يلي: 1) اعتبارات الجهة الداعمة التي غالباً ما تركز على الاحتياجات الإنسانية للفئات المهجرة؛ 2) وجود شريك ميداني للمجالس المحلية يساعدها على تقديم الخدمات للفئات النازحة كاللجان المنبثقة عن المجلس المحلي للمناطق التي هُجِرت؛ 3) إدراك القائمين على المجالس المحلية أن تحقيق الاستقرار في مجتمعاتهم المحلية مرهون بتقديم الخدمات لكافة السكان الموجودين داخل حدودها الإدارية، إلى جانب الإحساس المشترك بالمعاناة المتأتية من سياسات النظام السوري بحق المناطق الثائرة ضده.

3. مستوى الخدمات

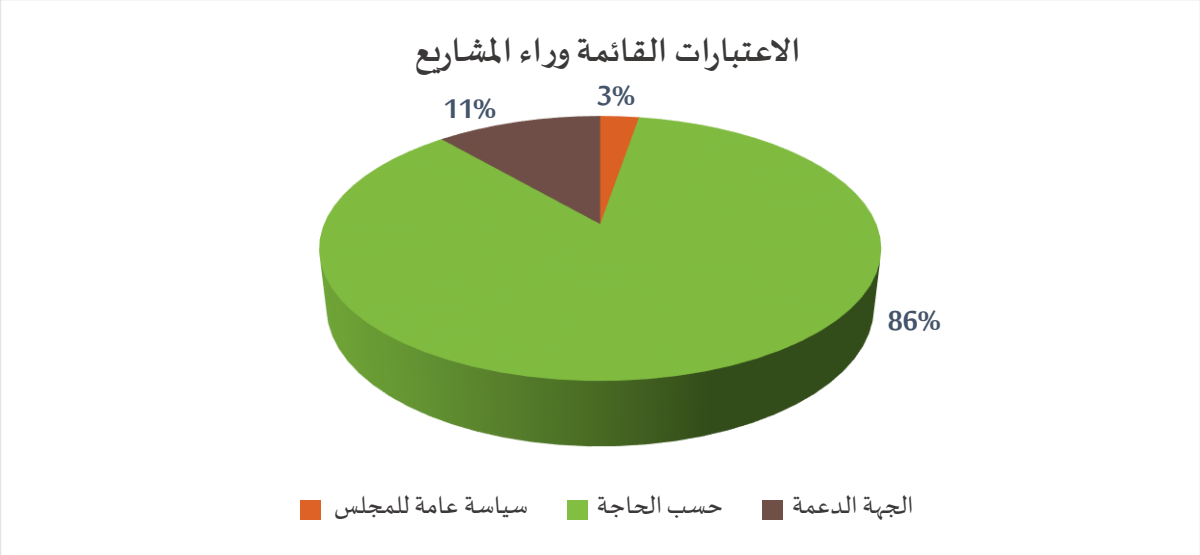
يتفاوت تقيم القائمين على المجالس المحلية في محافظة إدلب لواقع الخدمات التي تقدمها مجالسهم للسكان المحليين، وقد أظهرت النتائج تقييم ممتاز للخدمات الإغاثية يليها تلك المقدمة في قطاع الخدمات، في حين جاء تقييم خدمات الصحة بالجيد، أما بخصوص تقييم كل من قطاع الإعلام والأمن المحلي فقد جاء متوسطاً، كما عبر أفراد العينة عن تقييم ضعيف لمجال التوثيق.



رسم توضيحي رقم 17

يمكن أن يفسّر تقيم أفراد العينة للخدمات الإغاثية على أنها ممتازة بتطور عمل المكاتب الإغاثية في المجالس المحلية والعائد إلى عوامل عدة، كتوفر شبكة متنوعة من الداعمين في مناطق إدلب مقارنةً بغيرها من المناطق السورية لقربها من الحدود التركية، كما أن هذا الموقع الجغرافي يسهل حركة القوافل الإغاثية إلى داخل المحافظة، إلى جانب تراكم خبرات وتجارب في إدارة العمل الإغاثي. في حين يفسر تراجع تقييم التوثيق بغياب معايير وآليات موحدة للتوثيق، مما يعزى إلى ضعف الإمكانيات الفنية، وذلك على الرغم من محاولة المجالس مجاراة معايير الجهات المانحة قدر الإمكان في حدود إمكانياتها الفنية والمادية.

وبخصوص آلية اقتراح المشاريع فتتم وفق اعتبارات عدة، حيث أجاب 86% من العينة بأن اقتراح المشاريع يتم وفق اعتبارات الحاجة دون أن يرتبط ذلك باستراتيجية تستجيب لخارطة احتياجات منطقة عمل المجلس، في حين أجاب 11% من العينة بأن اقتراح المشاريع يتم وفقاً لاعتبارات الجهة المانحة.



رسم توضيحي رقم 18

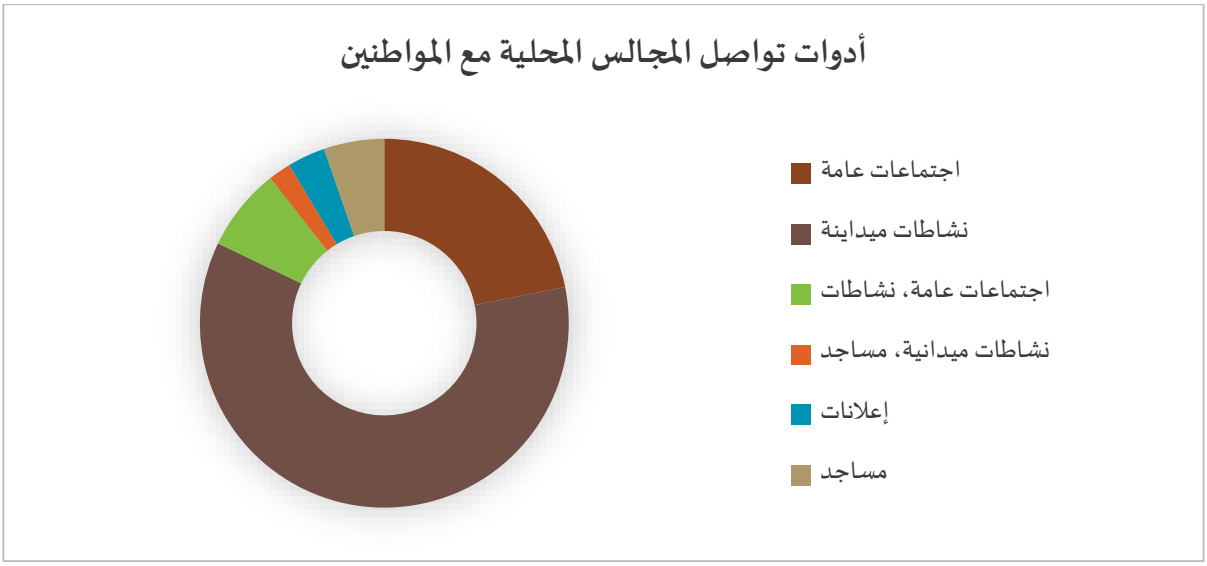
يمكن تفسير غياب استراتيجية واضحة للمجالس المحلية في اقتراح المشاريع بضعف الكادر الفني والإداري المسؤولين عن إعداد المشاريع نتيجة ضعف دورات التدريب في مجال التخطيط والإدارة، إلى جانب غياب خارطة احتياجات للمجالس المحلية.

رابعاً–آليات العمل

إن مما يميّز أداء بعض المجالس المحلية عن غيرها هو الآليات التي تتبناها تلك المجالس في عملها، وستعرض هذه القراءة لبعض الآليات التي تضمنتها أسئلة الاستطلاع، كآلية التواصل مع السكان المحليين واختيار قيادة جديدة وآلية تطوير أداء المجلس.

1. آليات التواصل مع السكان المحليين

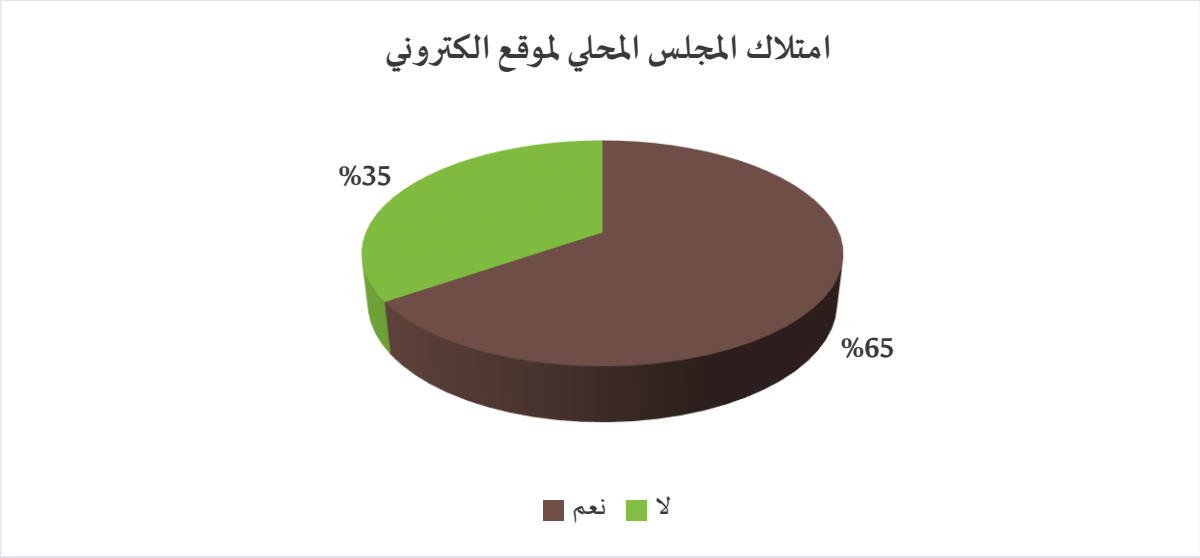
تختلف وسائل تواصل المجلس المحلي مع سكان منطقته باختلاف ظروف منطقة عمل المجلس، حيث تظهر نتائج الاستطلاع تقدم النشاطات الميدانية على غيرها وسائل التواصل فبلغت نسبة المجالس التي تعتمد النشاطات الميدانية كوسيلة تواصل 58.3%، في حين أجاب 21.2% من العينة بأن الاجتماعات العامة هي وسيلتهم للتواصل مع السكان المحليين، وقد انقسمت النسبة المتبقية ما بين 17.3% من العينة اختارت إجابات متنوعة في حين فضل 3.2% عدم الإجابة.



رسم توضيحي رقم 19

إن ميل المجالس المحلية لاستخدام النشاطات الميدانية كوسيلة تواصل مع السكان المحليين قد يفسّر بتفضيل المجلس أساليب التواصل المباشرة المعززة بنتائج ملموسة لكسب مزيد من تأييد السكان المحليين لهم وبما يبرهن على حضور المجلس وخدماته (وسيلة للترويج، أداة أكثر فاعلية في التواصل والتأثير، سهولة إجرائها في جو الحرية المتوفر).

وفي إطار الحديث عن وسائل تواصل المجلس مع السكان المحليين تجدر الإشارة إلى مدى اعتماد المجالس في التواصل على تكنولوجيا المعلومات كوجود موقع للمجلس على شبكة الانترنت، حيث أظهرت نتائج الاستطلاع امتلاك 64.1% من العينة مواقع للمجالس على شبكة الإنترنت، في حين أجاب 34% بعدم امتلاكهم لأية مواقع، بالمقابل أحجم 1.9% عن الإجابة.

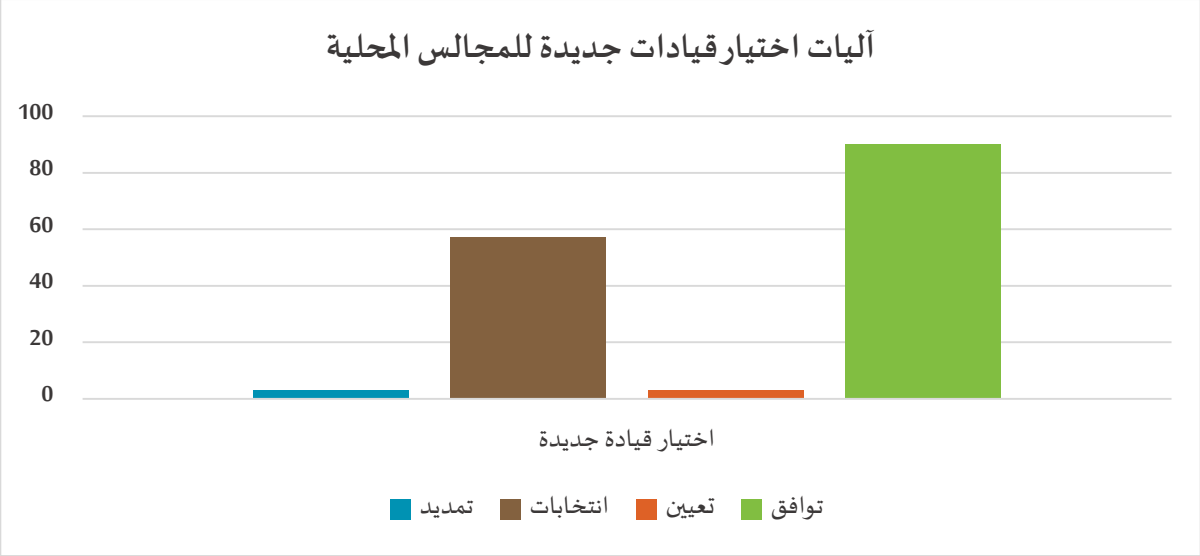


رسم توضيحي رقم 20

غالباً ما تكون المواقع الالكترونية المقصودة هنا هي عبارة عن صفحات على مواقع التواصل الاجتماعي (Facebook)، ويعود لجوء المجالس المحلية لمواقع التواصل الاجتماعي لاعتبارات عدة، منها سهولة تأسيسها وإدارتها، وعدم وجود كلف مالية لتأسيسها مقارنة بمواقع إلكترونية، وانتشارها الواسع لدى السكان المحليين الذين يعتبرونها كأحد مصادر معلوماتهم. وتوظف المجالس المحلية مواقعها على شبكات التواصل الاجتماعي من أجل التواصل مع الجهات المانحة، وتوثيق المشاريع المنجزة، وكمنبر إعلامي لنشر سياسات المجلس ومواقفه إزاء الاحدث أو للرد على الاستفسارات المتعلقة بعمل المجلس وخدماته.

2. آلية اختيار القيادة الجديدة

عقب انتهاء ولاية قيادة المجالس يصار إلى اختيار قيادة جديدة بطرق عدة تتراوح ما بين الانتخاب والتوافق والتعيين وقد يتم اللجوء إلى التمديد تجنباً للفراغ. وقد أظهرت النتائج تقدم التوافق كآلية لاختيار قيادة جديدة على باقي الطرق وهو ما أجاب به 57.7% من العينة مقابل 36.5% اختاروا آلية الانتخاب، في حين يلحظ ضعف اللجوء للتمديد والتعيين كآلية لاختيار قيادة جديدة. حيث بلغت نسبة كل منهما 1.9%، بالمقابل لم يجب 2% من العينة عن الإجابة.



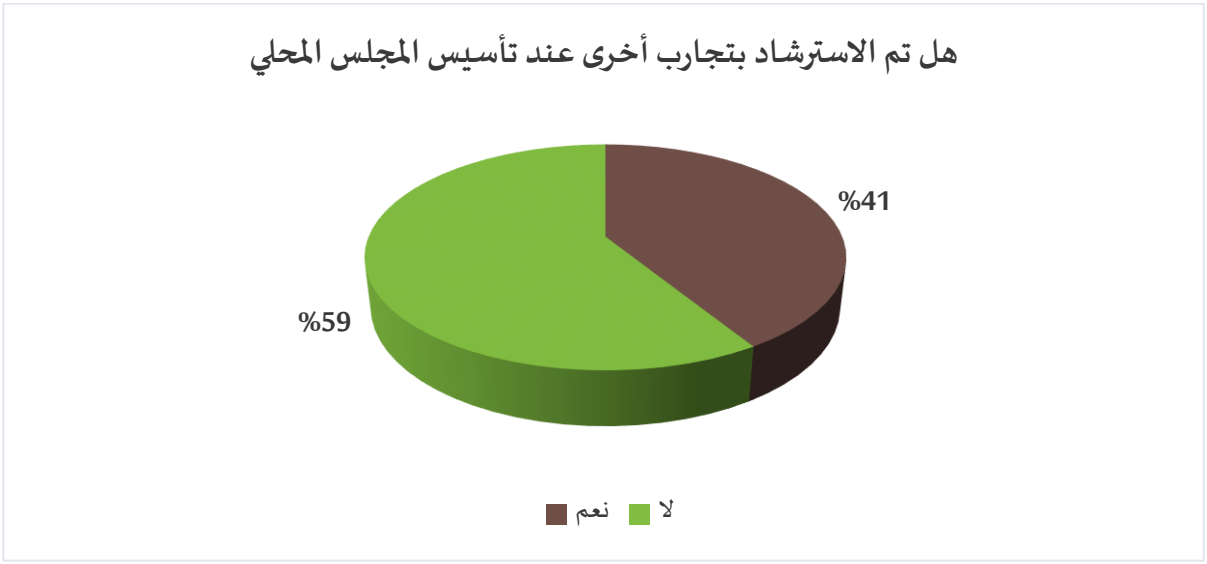
رسم توضيحي رقم 21

يمكن تفسير غلبة آلية التوافق لاختيار قيادة جديدة مقارنة بالانتخابات بعوامل منها: 1) قدرة آلية التوافق على تحقيق تسويات بين المجموعات المتنافسة مقارنةً بالانتخابات؛ 2) عدم استقرار آليات الانتخاب؛ 3) عدم وجود بيئة مستقرة للقيام بعملية انتخابية.

3. آلية تطوير أداء المجلس

شهد حقل الإدارة المحلية في سنوات ما بعد سبعينات القرن الماضي تطوراً متنامياً لجهة تبني نمط اللامركزية عوضاً عن المركزية الإدارية، حيث عملت الدول بشكل متزايد على ترجمة هذه المبادئ لواقع تطبيقي بالشكل الذي يتناسب مع بيئتها، وقد نجحت بعض هذه التجارب في حين لم يكتب النجاح لبعضها الآخر، لتشكل بمجموعها نماذج تهتدي بها الدول عند تطبيقها لمبادئ اللامركزية الإدارية.

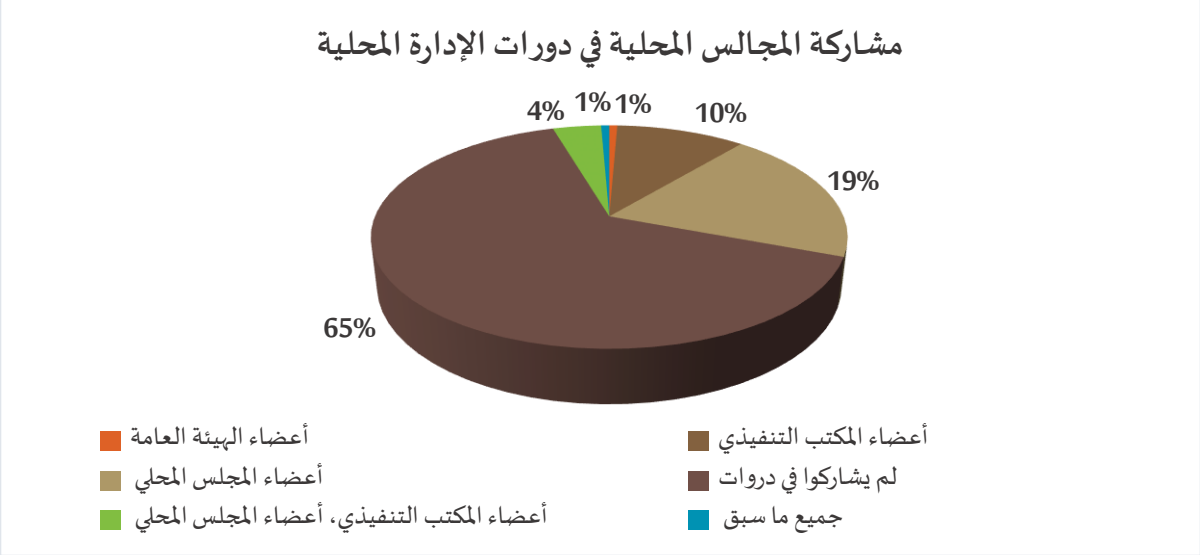
وقد أظهرت نتائج الاستطلاع ارتفاع ملحوظ لنسبة عدم اطلاع القائمين على المجالس المحلية على التجارب الأخرى عند تأسيسهم لمجالسهم المحلية 57.7%، في حين عبر 40.4% من العينة المستطلعة عن إفادتهم من تجارب الآخرين في هذا المجال. في حين أحجم 1.9% عن الإجابة.



رسم توضيحي رقم 22

إن عدم إطلاع القائمين على المجالس المحلية على تجارب للإدارة المحلية يمكن أن يفسر بحداثة موضوع الإدارة المحلية بالنسبة للعاملين عليها بحيث لم يتكون بعد نهج متكامل في هذا المجال، إما لافتقاد الوقت والمراجع المتخصصة بهذا المجال أو بسبب الاهتمام بالقضايا التنفيذية الآنية والمستعجلة على حساب تكوين إطار مرجعي نظري متكامل في فكر الإدارة المحلية وفق معطيات الوضع الحالي، هذا إلى جانب ضعف التدريب في هذا المجال. أما التجارب التي انطلقت منها المجالس المحلية في عملها فقد كانت بمجملها تجارب محلية تنوعت ما بين تجارب ذاتية (التنسيقيات، التجمعات الطبية والإغاثية) وتجارب المعارضة السورية (كالمجالس المحلية في ريف دمشق)، وهو ما يجعل من تجربة المجالس المحلية في سورية تجربة ذاتية انطلقت من رحم الثورة السورية أرادت إعادة تعريف حدود العلاقة بينها وبين الدولة.

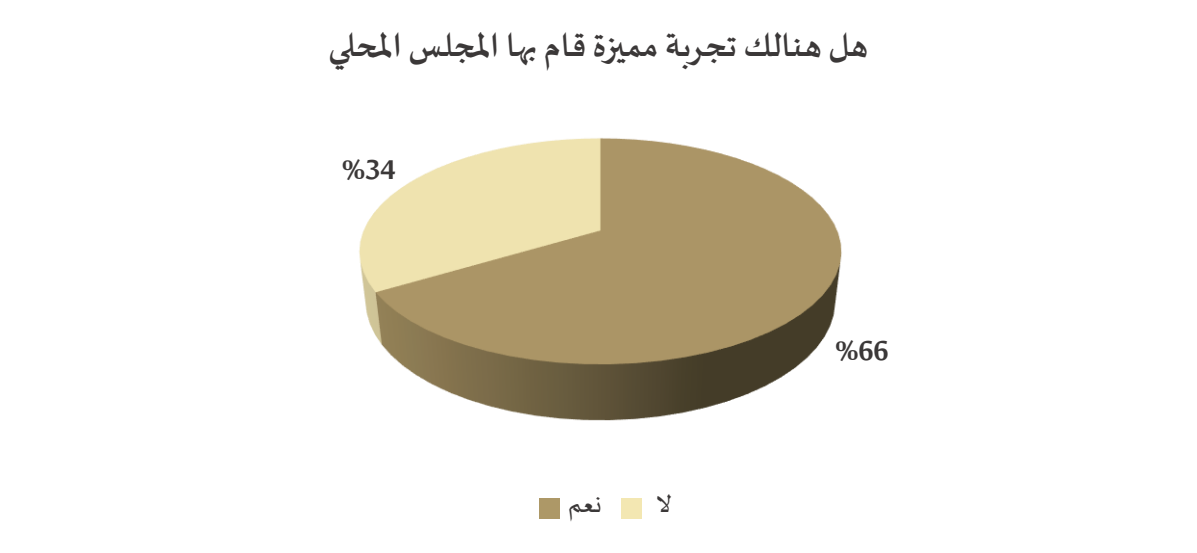
وفي إطار الحديث عن تطوير أداء المجالس المحلية فإن الدورات التدريبية في هذا المجال تشكل إحدى أدوات بناء قدرات العاملين في المجالس المحلية حيث تزودهم بالمهارات النظرية والتطبيقية الملائمة لواقعهم، وقد أظهرت نتائج التحليل فجوة معتبرة لجهة عدم خضوع العاملين في المجالس المحلية لأي دورات تدريبية في الإدارة المحلية، حيث أجاب 63.5% من العينة بأنهم لم يشاركوا في دورات تدريبية أبداً، بينما أجاب 10.3% من العينة بأن الدورات اقتصرت على أعضاء المكتب التنفيذي فقط، في حين أجاب 19.2% من عينة المجالس بخضوع أفراد المجلس المحلي لمثل هذه الدورات، وقد انقسمت النسبة المتبقية ما بين 1.9% أحجموا عن الإجابة على السؤال و5.1% من العينة اختاروا إجابات متنوعة.



رسم توضيحي رقم 23

إن ضعف مشاركة المجالس المحلية في دورات تدريبية متخصصة في مجال الإدارة المحلية قد يفسره ضعف دور وزارة الإدارة المحلية في موضوع تأهيل الكوادر العاملة في المجالس المحلية، إلى جانب عدم اطلاع المجالس المحلية نفسها على الدورات المتاحة في هذا المجال أو عدم تمكن أعضاء المجالس من اتباع هذه الدورات سواءً لأسباب مالية أو لوجستية.

لا أنه وبالرغم من تلك الصعوبات التي تواجه تطوير أداء المجالس المحلية تظهر نتائج الاستطلاع ارتفاع نسبة المجالس المحلية التي قامت بتجارب مميزة في مجال المشاريع الإغاثية أو التنموية 64.7% مقارنةً بتلك التي لم تقم بتجارب حيث بلغت نسبتها 32.7% في حين أحجم 2.6% عن الإجابة.

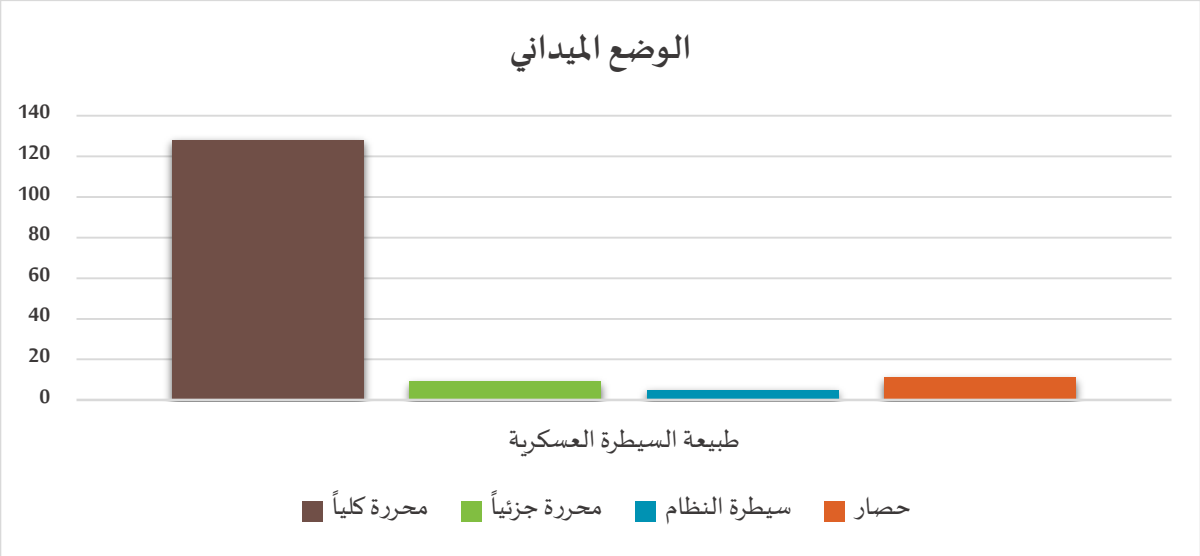


رسم توضيحي رقم 24

أنشأت الأوضاع الاستثنائية التي تمرّبها المجالس المحلية بيئة مواتية لأفكارومشاريع جديدة لم تكن مطروحة من قبل، فالمعالجات القديمة لم تعد تنفع في إيجاد حلول للمشاكل التي تواجه المجتمعات المحلية، وهو ما شكل حافزاً لتجاوزها لصالح مقاربات جديدة قادرة على التكيّف مع متغيرات البيئة الجديدة.

خامساً–التحديات وطبيعة الوضع الميداني

تتفاوت بيئة المجالس المحلية فيما بينها سواءً لجهة البيئة التي تشكلت فيها أو التحديات التي تفرضها تلك البيئة، فقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية ما بين تحرر المناطق وتشكل مجالس محلية في محافظة إدلب، حيث أجاب 82.1% من العينة بأن تشكل مجالسهم جاء عقب تحرر مناطقهم من سيطرة النظام، بينما أجاب 7% من العينة ذاتها بأن تشكيل المجالس المحلية جاء في ظل الحصار الذي تفرضه قوات النظام بحق مناطقهم، ولتنخفض نسبة المجالس المشكلة في مناطق سيطرة النظام لتبلغ 3.2% وفق إجابات أفراد العينة، في حين أجاب 5.8% بأن مجالسهم تشكلت في ظل تحريرٍ غير مكتمل، بالمقابل لم يجب ما نسبته 1.9% من العينة عن السؤال.



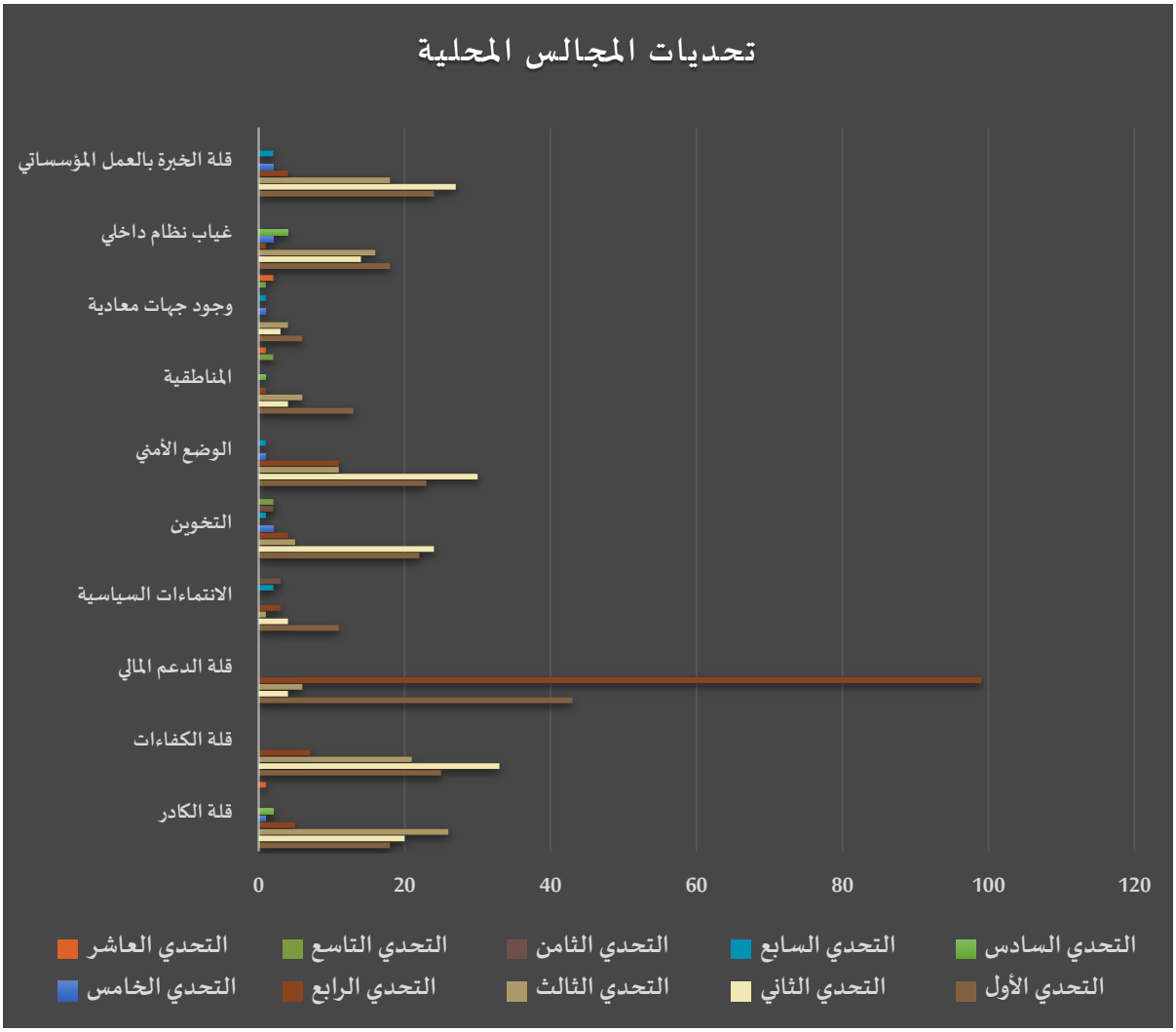
رسم توضيحي رقم 25

من الطبيعي أن تترك ظروف البيئة والوضع الميداني آثاراً على آليات التشكيل وبنية المجلس وقدراته، ويمكن القول إن تحرّر المناطق من سيطرة النظام وغياب مظاهر السلطة، فضلاً عن عدم قدرة الفصائل العسكرية على تشكيل سلطة متكاملة لملء حالة الفراغ المتشكلة فرض الحاجة إلى قيام جسم مدني يتولى هذه المهمة لا سيما في الجانب الخدمي منها، وقد وفرت حالة التحرر بيئة مواتية للمجتمعات المحلية لتنظيم شؤونها الذاتية بعيداً على تدخل السلطة المركزية.

أما التحديات التي تواجه المجالس المحلية فيمكن تقسيمها إلى تحديات البيئة الداخلية والخارجية، ومنها قلة الكوادر، قلة الدعم المالي، التخوين، المناطقية، غياب العمل المؤسساتي .....إلخ.

وقد أظهرت نتائج الاستطلاع تصنيف عينة المجالس المحلية المستطلعة للتحديات التي تواجهها وفقاً للآتي:

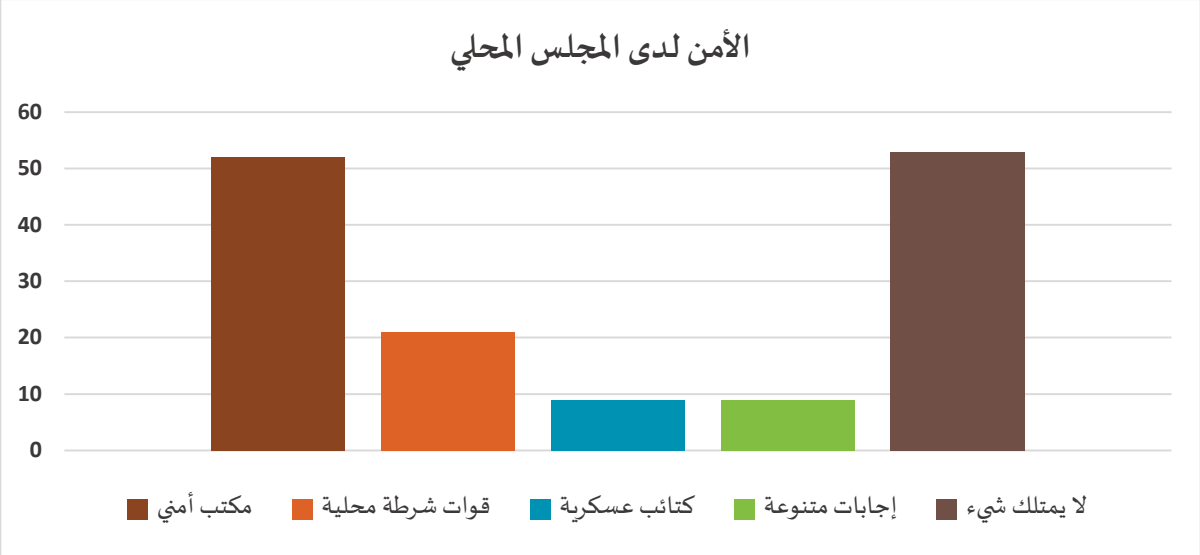
- **التحدي الأول:** يأتي كل من: غياب النظام الداخلي والمناطقية والتجاذبات السياسية والجهات المعادية في المرتبة الأولى من حيث التحديات التي تواجه عمل المجالس المحلية.
- **التحدي الثاني:** أظهرت الإجابات تصنيف كل من: قلة الكفاءات والوضع الأمني والتخوين في المرتبة الثانية من التحديات.
- **التحدي الثالث:** تمثل قلة الكادر التحدي الثالث الذي يواجه عمل المجالس.
- **التحدي الرابع:** تأتي قلة الدعم المالي في المرتبة الرابعة في ترتيب تحديات المجالس.



رسم توضيحي رقم 26

تعمل المجالس المحلية في بيئة صراع معقدة ومتغيرة، وهو ما يجب أخذه بعين الاعتبار عند الحديث عن التحديات التي تواجه المجالس في عملها، ويمكن القول إن ترتيب المجالس لهذه التحديات غير ثابت بل يتغير من مرحلة إلى أخرى وفق عدة عوامل. وعند التدقيق نجد أن من بين فئة مجموعة التحديات الأولى التي تواجه عمل المجالس تحدٍّ واحد منشأه البيئة الداخلية للمجلس يتمثل بغياب النظام الداخلي، في حين أن كل من التحديات التالية (المناطقية والجهات المعادية والانتماءات السياسية) منشؤها البيئة الخارجية، وبالتالي فإن أي استراتيجية لتطوير أداء المجالس المحلية لا تأخذ بعين الاعتبار تحليل البيئة الخارجية التي يتحرك ضمنها المجلس المحلي وإيجاد حلول لمشاكلها لها سيجعلها محدودة التأثير، كما أن تحميل المجالس المحلية كل مسؤولية الفشل في إدارة المناطق المحررة يجانب الصواب لكونه يهمل اعتبارات الظروف التي تتفاعل معها المجالس المحلية.

وفيما يخص تحدي حفظ الأمن ذو الأهمية الخاصة بسبب ظروف الصراع فقد أظهرت نتائج الاستطلاع تنوعاً في الأدوات التي تلجأ إليها المجالس المحلية لمواجهته، حيث أجاب 33.3% من عينة المجالس بامتلاكها لمكاتب أمنية، بينما أجاب 13.5% بوجود قوات شرطة محلية تابعة لها، في حين أجاب 34% من العينة نفسها بعدم امتلاك مجالسها لأي أدوات أمنية، وبخصوص النسبة المتبقية فقد أجاب 11.5% من العينة بإجابات متنوعة، في حين أحجم ما نسبته 7.7% عن الإجابة.

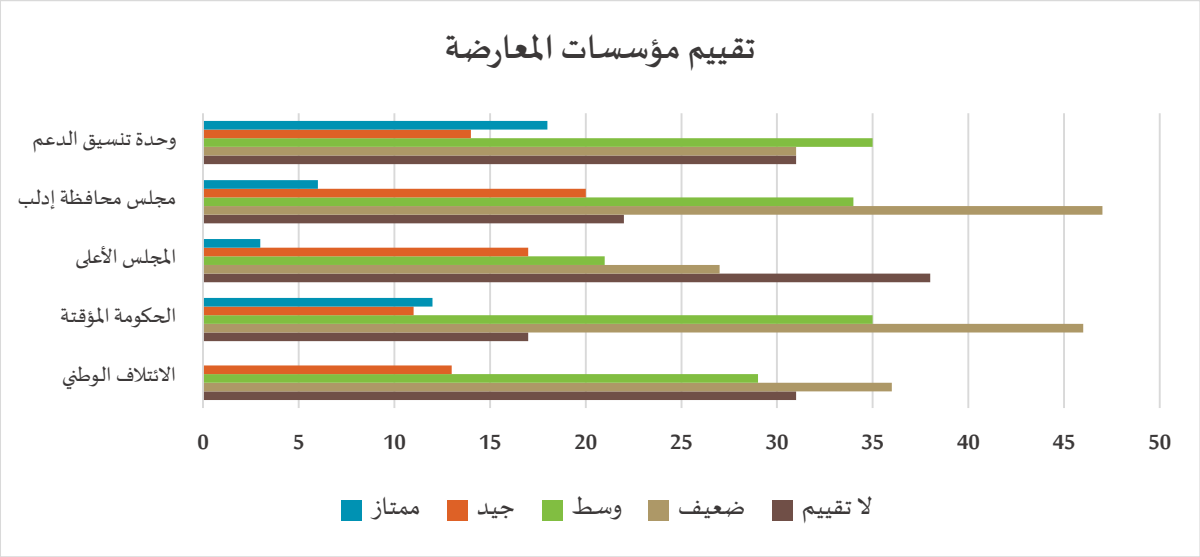


رسم توضيحي رقم 27

ما تزال المجالس المحلية غير قادرة على مواجهة تحدي الوضع الأمني ويعود ذلك إلى أسباب منها: 1) احتكار الكتائب العسكرية للقرار العسكري؛ 2) احتكار سلطة حفظ الأمن من قبل الهيئات الشرعية؛ 3) ضعف الكوادر والتجهيزات اللوجستية لإنشاء قوات شرطة محلية. ويفسر ما سبق انتشار المكاتب الأمنية كوسيلة للتنسيق والتواصل مع القوى العسكرية والهيئات الشرعية للمساعدة في حفظ الأمن المحلي.

سادساً–تقيم مؤسسات المعارضة

ترتبط المجالس المحلية بعلاقات مع مؤسسات وأجهزة المعارضة السورية التي أخذت على عاتقها مهمة تمثيل وقيادة الثورة السورية وخدمتها، وقد جاء تقيم المجالس المحلية بالعموم ضعيفاً لأداء كل من المؤسسات التالية: الائتلاف الوطني، الحكومة المؤقتة ومجلس محافظة إدلب، في حين عبرت عينة المجالس عن تقيم متوسط لأداء وحدة تنسيق الدعم، أما بخصوص أداء المجلس الأعلى للإدارة المحلية فقد ارتفعت نسبة الذين عزفوا عن تقييمه ويليه تقييم ضعيف لأدائه.



رسم توضيحي رقم 28

تتشارك كل من مؤسسات المعارضة التالية (الائتلاف الوطني، الحكومة المؤقتة، مجلس محافظة إدلب) في درجة تقييمٍ واحدة من قبل المجالس المحلية، ألا وهي درجة الضعيف. ولكن تتفاوت الأسباب الداعية لهذا التقييم، حيث يمكن القول إن التقييم الضعيف لإداء الائتلاف الوطني يأتي من شعور المجالس المحلية بعجز الائتلاف عن تقديم شيء ملموس للثورة السورية لا سيما بعد فشله من وجهة نظرهم في اختبار التمثيل والقيادة وتحوله لحالة عطالةٍ غير مثمرة، أما بخصوص تقييم الحكومة المؤقتة فقد يعود إلى مأخذ المجالس المحلية على آلية عمل الحكومة وضعف إمكانياتها لتلبية احتياجات سكان محافظة إدلب بالشكل المطلوب فضلاً عن تواجدها في الخارج، في حين يفسر ارتفاع مستوى تقييم وحدة تنسيق الدعم إلى تلمّس المجالس المحلية لنتائج عمل الوحدة من خلال تلقيها لدعمٍ إغاثي وتنموي منها في أكثر من مناسبة. أما بخصوص تقيم المجلس الأعلى، فيمكن القول إن امتناع نسبة لا بأس بها عن إبداء أي تقيم له يعود إلى عدم معرفة أعضاء العينة بالمجلس وماهيته والخدمات التي يقدمها للمجالس المحلية.

خاتمة

سعى نظام الأسد في سورية إلى تكريس نظام الإدارة المركزية خلال العقود الأربعة الماضية في سبيل احتكار السلطة، فكان من نتائج تلك السياسة ضعف التأهيل في مجال الإدارة المحلية بشكل عام وفي نظم الإدارة اللامركزية بشكل خاص. ومع تحرّر أجزاءٍ واسعةٍ من سيطرة النظام في سورية بعد اندلاع الثورة في سوريا مطلع عام 2011 أتى تشكّل المجالس المحلية للمعارضة وليد الحاجة لسدّ الخدمات التي غابت بشكل طبيعي نتيجة غياب دور مؤسسات الدولة عن تلك المناطق، فتطوّر عمل هذه المجالس من خلال الممارسة والتجربة على الرغم من التحديات التي تواجه عملها كضعف الموارد المادية والبشرية والوضع الأمني المضطرب وقلّة الخبرة بالعمل المؤسساتي والانتماءات السياسية.

ويمكن القول كخلاصة لهذه القراءة التحليلية، إن أداء المجالس المحلية الحالي لا يزال دون المستوى الذي تفرضه حاجة الواقع من حيث الأطر القانونية والإدارية والأداء المالي، إلا أنه مع ذلك شهد تطوراً ملحوظاً منذ نشأة أول مجلس محلي خلال فترة الثورة حتى اليوم، وخصوصاً لجهة العمل الإغاثي والأرشفة وآليات التواصل مع السكان المحليين.

وأخيراً، إن إحداث نقلة نوعية في أداء المجالس المحلية مرهونٌ بتركيز سياسات مؤسسات المعارضة من ائتلاف وحكومة مؤقتة وباقي الكيانات الإدارية على تدريب وبناء قدرات أعضاء تلك المجالس، إضافةً إلى ضرورة التشبيك مع المنظمات الإقليمية والدولية المختصة في مجال الإدارة المحلية لتقديم الدعم الإداري واللوجستي والعلمي اللازم للكوادر القائمة على المجالس المحلية في سورية. وذلك كي لا يبقى أداء هذه المجالس مرتبطاً بالتجربة وآلية ردود الفعل الإسعافية التي تواجهها التحديات والمعوقات سابقة الذكر.

عمران
للدراسات الاستراتيجية
OMRAN
For Strategic Studies

Turkey, Istanbul
Tel. +90 (212) 263 41 74 - **Fax.** +90 (212) 263 41 75
www.OmranDirasat.org - info@OmranDirasat.org