عمران
للدراسات الاستراتيجية
OMRAN
For Strategic Studies

مسار الإدارة المحلية وتعزيز الممارسة الديمقراطية

ظاهرة تعثر المجالس المحلية
(محافظة إدلب نموذجاً)

ورقة تحليلية

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 9 تشرين الثاني/ نوفمبر 2015

جميع الحقوق محفوظة © مركز عمران للدراسات الاستراتيجية

جدول المحتويات

تمهيد 2

مقدمة 2

ظاهرة تعثر المجالس المحلية: الأنماط والانتشار 3

أسباب الظاهرة: محافظة إدلب نموذجاً 5

توصيات لتمكين المجالس المحلية 7

خاتمة 9

تمهيد

نجحت العديد من المناطق التي تفلّتت من قبضة نظام الأسد في تنظيم مناطقها وفق صيغ تمثيلية انتخابية حيناً وتوافقية حيناً آخر، لتحوز على شرعية سياسية لا تقل أهمية عن قيامها بالخدمات المحلية. إلا أن التحديات العديدة التي تواجه عمل المجالس المحلية تشكل ضغوطاً كبيرة تعوق من قدرتها على أداء مهامها سواءً التمثيلية أو الخدمية، وأحياناً تؤدّي إلى حلّ المجلس واستقالة أعضاءه وتعليق أعماله، لا سيما في ظل تطور ظروف الصراع وازدياد تعقيداته.

وأمام تزايد ظاهرة تعثر المجالس المحلية ونظراً لأهمية الدور الذي تؤديه تلك المجالس وتعاظم الحاجة إليها في ظل استمرار تأزم الصراع وهامشية دور المعارضة السياسية وتعثّرها في امتحان القيادة والتمثيل، كان لا بد من تسليط الضوء على هذه الظاهرة وبحث أسبابها ومعرفة أنماطها، بهدف معالجتها والخروج بتوصيات تساعد على تبنّي إجراءات عاجلة على طريق تمكين المجالس المحلية من خلال ثلاث حزم رئيسية: **الحوكمة والموارد والعلاقات**.

مقدمة

تعتبر المجالس المحلية عنصراً أساسياً في مقاربات حلّ الصراع وإعادة بناء الدولة، باعتبارها أطر تمثيلية وخدمية تعمل على امتلاك مقومات التعاطي مع ديناميات الصراع وملفات المرحلة الانتقالية. وقد بدأ تشكيل المجالس كهياكل حوكمة محلية مع بدايات 2012 لسدّ الفراغ الذي أحدثه نظام الأسد في المناطق التي خرجت عن سيطرته سواءً بإيقاف تزويدها بالخدمات أو عبر استهداف مرافقها وبناها التحتية، ليصل عدد تلك المجالس حالياً إلى 405 مجالس محلية تنتشر في عموم المحافظات السورية، وتعمل في بيئة تتسم بالتهديدات المتزايدة والتصاعد الهائل للاحتياجات وتوقعات السكان المحليين بتلبيتها من قبل المجالس من جهة في ظل ضعف الإمكانيات المتاحة لها من جهة أخرى.

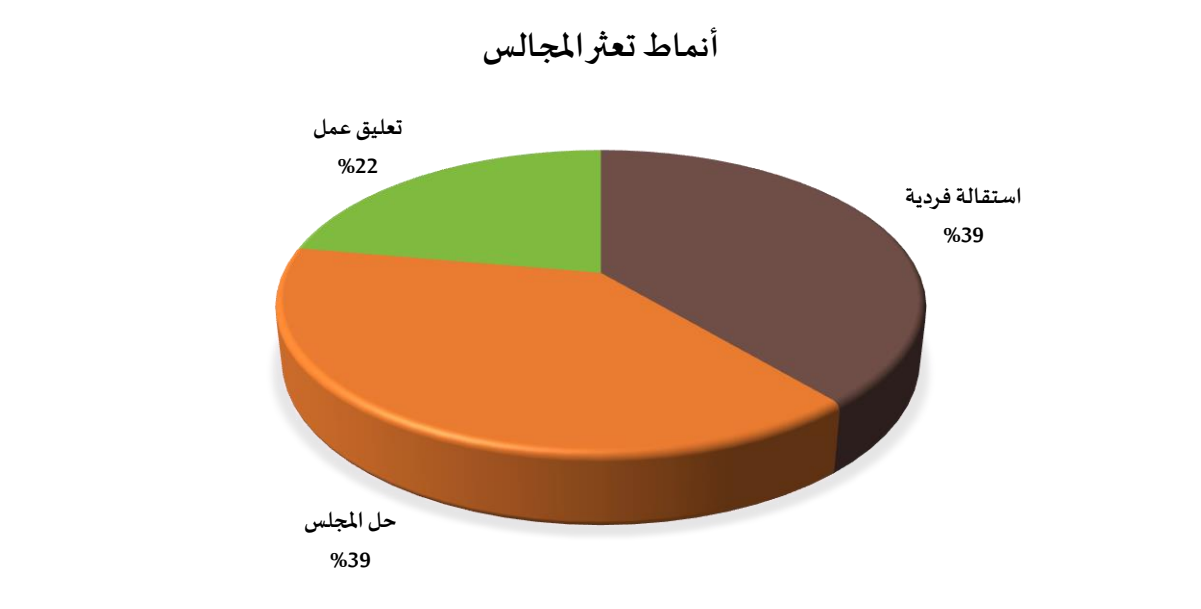
وفي حين تمكنت أغلب المجالس من تعزيز حضورها كهياكل حوكمة محلية في إدارة مجتمعاتها، فإن بعضها الآخر تعثّر في ذلك أو لم يتمكن من الاستمرار، مما يتجلّى في ظاهرة حلّ بعض المجالس والاستقالات الفردية أو الجماعية لأعضائها أو تعليق أعمالها مما يؤدي لتوقف خدماتها، ويعود ذلك لأسباب عدّة يتّصل بعضها بعوامل ضعف بنيوية يعاني منها المجلس أصلاً أو نتيجة إرادة خارجية طارئة على عمله أو تحديات خارجية. وانطلاقاً من أهمية دور المجالس وضرورة تمكينها لدرء مخاطر الفوضى والتوحش في المناطق التي تديرها، وتوفير الاستقرار وإطلاق ديناميات إعادة بناء الدولة ضمن سياق الصراع الدائر، تأتي هذه الورقة التحليلية لتسليط الضوء على ظاهرة تعثر المجالس من حيث أسبابها وأنماطها وتوزعها، وبحث نموذج محافظة إدلب التي تتصدر المحافظات السورية من حيث انتشار هذه الظاهرة، للخلوص إلى توصيات من شأنها أن تسهم في تعزيز واستقرار المجالس المحلية.

ظاهرة تعثر المجالس المحلية: الأنماط والانتشار

أظهرت بيانات رصد المجالس المحلية من 1كانون الثاني 2014 وحتى 10 تشرين الأول 2015 [1] تعثر عمل بعض المجالس المحلية في مناطق سيطرة فصائل المقاومة الوطنية لأسباب سيرد ذكرها في هذه الورقة التحليلية، وقد تعددت أنماط التعثر لتأخذ ثلاثة أشكال رئيسية وهي:

1. **حلّ المجلس**: من خلال إنهاء مدة ولاية المجلس القانونية بشكل قسري من قبل هيئة مدنية أو عسكرية ذات صلاحيات تنفيذية أو بشكل طوعي من قبل المجلس بسبب فقدانه النصاب القانوني للاستمرارية؛
2. **تعليق عمل المجلس**: عن طريق تجميد نشاط المجلس بشكل مؤقت مع استمراره ككيان مؤسساتي، وينتهي التعليق بزوال الأسباب الموجبة له؛
3. **استقالة عضو المجلس**: أي إنهاء عضو المجلس خدمته بشكل فردي بناءً على طلبه أو لاتخاذه موقفاً معيناً يعدّه النظام الداخلي بحكم المستقيل، وتنظم اللائحة الداخلية للمجلس شروط وآلية الاستقالة منه.

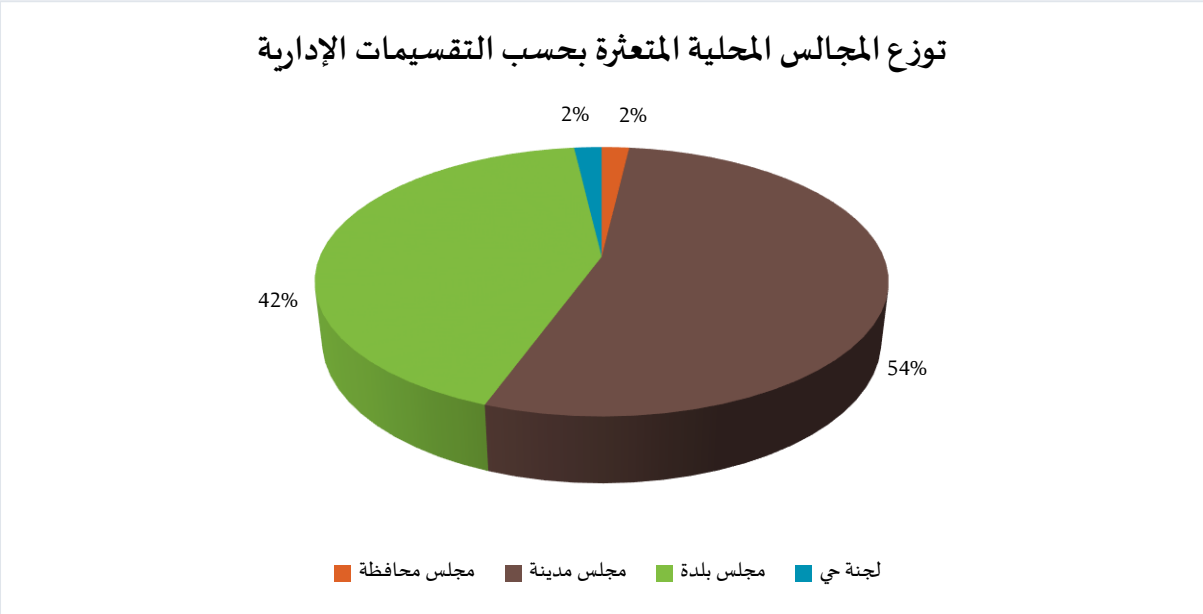
ويلحظ من البيانات تساوي نمطي حل المجالس والاستقالة الفردية بنسبة بلغت 39% لكل منهما، يليهما نمط تعليق العمل بنسبة بلغت 22%، كما هو موضح في الشكل رقم (1).



الشكل رقم (1)، أنماط تعثر المجالس المحلية

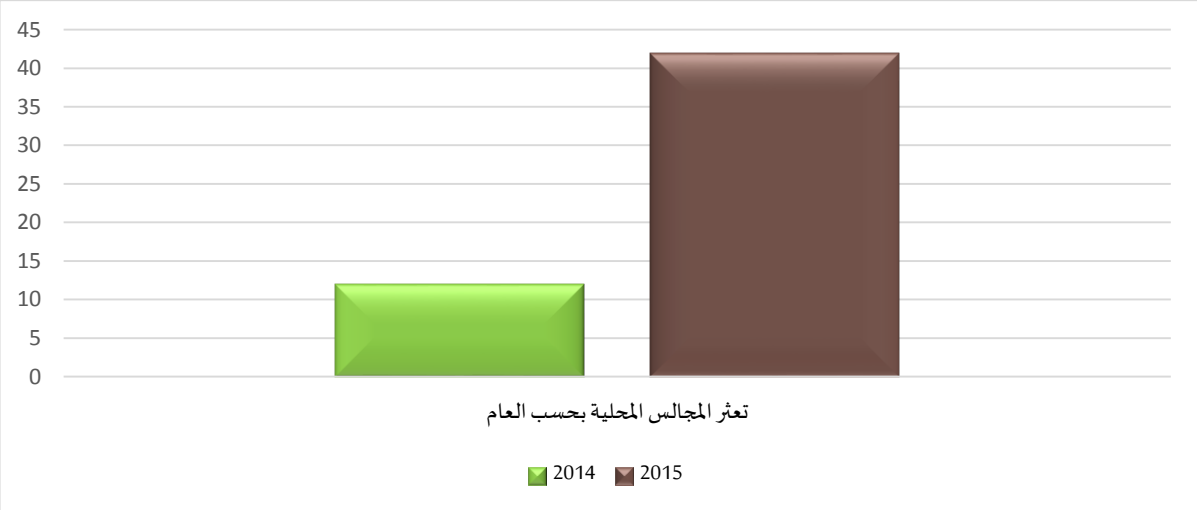
[1] قامت وحدة المعلومات في مركز عمران للدراسات الاستراتيجية برصد صفحات المجالس المحلية الرسمية على شبكة الانترنت في الفترة الممتدة بين 1 كانون الثاني 2014 و10 تشرين الأول 2015 والتي يبلغ عددها 224 صفحة رسمية لـ 406 مجلس محلي قائم بحسب دراسة مؤشر احتياجات المجالس المحلية، إضافة إلى المواقع المهتمة بالمجالس المحلية، وقد تبين وجود 54 حالة تعثر معلن عنها، دون أن ينفي ذلك وجود حالات تعثر أخرى غير معلن عنها أو موثقة بشكل رسمي من قبل المجالس المحلية.

أما عن انتشار ظاهرة تعثر المجالس بحسب التقسيمات الإدارية فيلحظ أنها في مجالس المدن تمثل نسبة 54% بينما تمثل نسبة 42% في مجالس البلدات، لتتوزع النسبة المتبقية بالتساوي بين مجالس المحافظات ولجان الأحياء بنسبة 2% لكل منهما كما هو مبين في الشكل رقم (2).



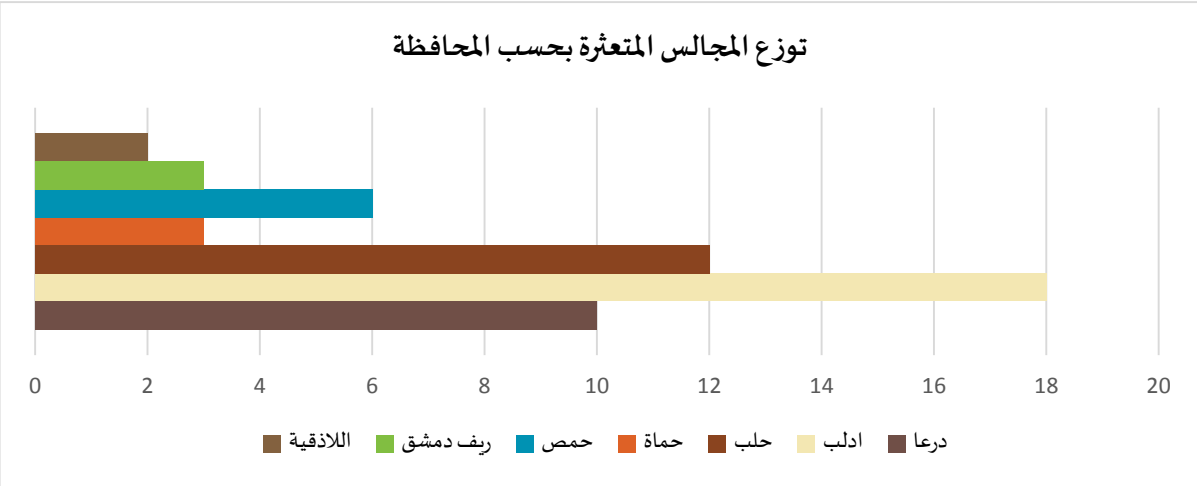
الشكل رقم (2)، التقسيم الإداري للمجالس المحلية المتعثرة

بالتدقيق يُلحَظ تزايد ظاهرة تعثر المجالس المحلية في 2015 حيث بلغت 42 حالة مقارنةً بـ 12 حالة في 2014، ويلقي ذلك الضوء على تزايد الضغوط الداخلية والخارجية التي تتعرض لها المجالس المحلية كهياكل حوكمة محلية لاسيما مع تفاقم الصراع وتراجع مستوى التزام الجهات المانحة بتوفير احتياجات المجالس.



الشكل رقم (3)، تعثر المجالس المحلية بحسب العام

وبالانتقال إلى توزع هذه الظاهرة في المحافظات فقد تقدمتها محافظة إدلب تليها محافظة حلب بالمرتبة الثانية فمحافظة درعا ثالثاً، في حين جاءت محافظة حمص في المرتبة الرابعة، أما المرتبة الخامسة فقد تشاركت بها كلٌ من محافظتي ريف دمشق وحماه في حين جاءت محافظة اللاذقية في المرتبة الأخيرة كما هو موضح في الشكل رقم (4).



الشكل رقم (4)، توزع المجالس المتعثرة بحسب المحافظة

أسباب الظاهرة: محافظة إدلب نموذجاً

تُقسم محافظة إدلب إلى ست مناطق إدارية وهي: إدلب وحارم وجسر الشغور وخان شيخون وأريحا ومعرة النعمان وتعتبر بمعظمها خارج سيطرة نظام الأسد والميليشيات الموالية له عدا نقطتي تمركز لهم في الفوعة وكفريا. وتوجد في المحافظة مجموعة من هياكل الحوكمة المحلية وهي:

1. **المجالس المحلية:** بدأ تشكلها منذ 2012 ويبلغ عددها حالياً 118 مجلس، موزعة بين مجلس محافظة ومدينة وبلدة [2]، وقد تراوحت آليات تشكيلها بشكل عام بين انتخابات وتوافقات محلية؛
2. **الهيئة الإسلامية لإدارة الخدمات:** تشكلت مطلع 2014 من توافق كبرى الفصائل العاملة في المحافظة كأحرار الشام وفيلق الشام وجيش الإسلام وذلك لسد الفراغ الأمني والقضائي، ويلحظ تزايد حضورها الخدمي من خلال تزايد عدد مكاتبها واتساع نطاق المناطق التي تخدمها؛ [3]
3. **مجلس الشورى:** تشكل من ممثلين عن الفصائل المنضوية في جيش الفتح وتتبع له إدارات خدمية وقوة تنفيذية ويوجد في المناطق التي سيطرت عليها غرفة عمليات جيش الفتح؛ [4]

[2] للمزيد مراجعة، معن طلاع/ أيمن الدسوقي، تحرير إدلب امتحان لا يقبل الفشل (1/2) الملامح العامة لنموذج حكم محلي، مركز عمران للدراسات الإستراتيجية، تاريخ 28 أيار 2015، رابط إلكتروني https://goo.gl/bMmeeo.

[3] للمزيد مراجعة، ما هي الهيئة الإسلامية لإدارة المناطق المحررة؟ وما هي نشاطاتها؟، الدرر الشامية، تاريخ 22-8-2015، رابط إلكتروني http://goo.gl/w0Gw5O.

[4] جورج.ك.ميالة، إدلب وتجربة التحرير جيش الفتح يسيطر على مفاصل المدينة ويمنع الحكومة المؤقتة من العمل، مجلة صور، العدد 22، تاريخ آب 2015، رابط إلكتروني http://goo.gl/7kxFWe.

4. **هيئات حكومية:** تتمثل بمديريات تتبع للحكومة السورية المؤقتة وأبرزها مديرية الصحة والتربية والاتصالات والبنية التحتية؛

5. **منظمات المجتمع المدني:** تقدر نسبتها بـ 10% من مجموع المنظمات العاملة في سورية وتنشط خاصةً في مجالي الإغاثة والإعلام.[5]

يُلحَظ من خلال بيانات الرصد أن محافظة إدلب تتقدّم باقي المحافظات من حيث نسبة انتشار ظاهرة تعثر المجالس وهو ما يطرح تساؤلات حول أسباب ذلك على الرغم من توفر مقومات القوة في المحافظة لنجاح تجربة الحكم المحلي فيها مما يتمثل بالآتي: 1) خروج المحافظة بجزئها الأعظم عن سيطرة قوات نظام الأسد وميليشياته، 2) وجود غرفة عمليات عسكرية "جيش الفتح" وهو ما شكّل تجربة فعالة في التنسيق والتوافق ضمن الوحدة الجغرافية المحلية، 3) تصدّر إدلب كمحافظة من حيث عدد المجالس المحلية، 4) انتشار جيد لهياكل الحوكمة المحلية في المحافظة سواءً أكانت هيئات إدارية أو حكومية أو منظمات مجتمع مدني، 5) امتلاك المحافظة لحدود مع تركيا وهو ما يمنحها مزايا لوجستية.

تُظهِر عملية تحليل البيانات وجود عدة عوامل تعيق استقرار واستمرار عمل المجالس المحلية، ويمكن تصنيفها إلى أربعة عوامل رئيسية ثلاثة منها تم رصدها في محافظة إدلب، وهي:

1. **العجز المالي:** يعتبر العجز المالي الناجم عن الفجوة بين حجم النفقات المتزايدة وحجم الإيرادات غير المستقرة أحد أبرز التحديات التي تواجه عمل المجالس المحلية والتي تؤدي إلى العجز عن توفير الخدمات ودفع رواتب كوادرها، وفي حالات أخرى يؤدي إلى تعليق عمل المجلس أو حلّه وبالتالي حدوث فراغ خدمي.[6]

2. **ضعف حوكمة المجالس المحلية:** تفتقد بعض المجالس إلى مقومات الحكم الرشيد فيما يتعلق بالتشاركية وتبني مفاهيم سيادة القانون والمساءلة والشفافية والفعالية، الأمر الذي يجعلها هشّة وغير قادرة على مواجهة التحديات التي تواجهها، ومن مؤشرات ضعف الحوكمة انتشار الفساد بأشكاله وضعف منظومة الترابط الإداري والحد من القدرة على مواجهات الأزمات والعلاقة المتوترة بين المجلس وبيئته المحلية.[7]

3. **المجموعات المحلية المتنافسة:** تتميز محافظة إدلب بكثرة الهيئات المدنية العاملة فيها ويعتبر ذلك عاملاً مهماً في تعزيز الحكم المحلي في حال تم تأطير العلاقة فيما بينها مؤسساتياً وقوننتها بالشكل الذي يسهم في تنسيق عملية توفير الخدمة وتجنب تضارب المصالح، ولكن يلحظ ضعف علاقات التنسيق والتعاون بين هذه الهيئات والمجالس المحلية لاسيما تلك التي تمتلك أذرع تنفيذية كالهيئة الإسلامية لإدارة الخدمات ومجالس الشورى والهيئات الشرعية وهو ما يؤدي إلى نشوب تضارب مصالح فيما بينها.[8]

---

[5] للمزيد مراجعة، مشروع مسح الجهات الفاعلة على الأرض/ نتائج واستنتاجات من المسح الأولي، مواطنون لأجل سورية، رابط إلكتروني https://goo.gl/YTVarz.

[6] المجلس المحلي في بلدة كورين بإدلب يسلم صلاحياته لأهالي البلدة، وكالة سمارت للأنباء، تاريخ 21-8-2015، رابط إلكتروني https://goo.gl/WuoYsU.

[7] المجلس المحلي في الرستن يعلق أعماله وقمح المدينة يصل للنظام، رايدو الكل، تاريخ 23-8-2015، رابط إلكتروني http://goo.gl/0YGrAr.

[8] استقالة المجلس المحلي في مدينة خان شيخون، الصفحة الرسمية للمجلس على موقع الفيس بوك، تاريخ 28-5-2015، رابط إلكتروني https://goo.gl/Uanssa. ، أيضاً مراجعة بنّش: الإدارة العامة للخدمات تقضي بحلّ المجلس والمجلس يستنكف، المبادرة السورية للشفافية، تاريخ 5-10-2015، رابط إلكتروني http://goo.gl/qSn9zJ

4. **العلاقات المدنية-العسكرية:** يمكن حصر أثر القوى العسكرية على نشأة وتطور هياكل الحوكمة المحلية في مقاربتين، حيث تؤكد الأولى أن تعدد الكتائب يضعف عملية تطور هياكل الحكم المحلي ويقوّضها، حيث تتنافس هذه القوى فيما بينها لترسيخ نفوذها المحلي سواء من خلال الصراع على الموارد أو تشكيل مؤسسات خاصة بها أو عن طريق التأثير على الهياكل المدنية الناشئة في عملية تشكيلها أو اتخاذ القرار أو طريقة إدارة الخدمات، فعلى سبيل المثال ورغم دفع تهديد تنظيم "الدولة الإسلامية" خارج مدينة حارم بجهد عسكري مشترك بين جبهة ثوار سورية وفصائل من الجيش الحر وتوفيرهما دعم للمجلس المحلي، إلا أن التنافس بينهما على الموارد قلّص من قدرة المجلس على إدارة شؤون المدينة [9]. في حين يذهب تيار آخر للقول بأن الإشكالية لا تكمن في تعدد القوى العسكرية وإنما في غياب قواعد إدارة العلاقات فيما بينها من جهة وبين المؤسسات المدنية من جهة أخرى، فعندما توجد صيغة متفق عليها لإدارة العلاقات بينها وبين المجالس المحلية فإنها تتحول إلى عامل إيجابي يسهم في تطور الأخيرة لما تقدمه لها من دعم لوجستي وأمني، أما في حال الافتقاد إلى هذه القواعد فإن وجود هذه القوى يعتبر عاملاً معيقاً لاستقرار واستمرار عمل المجالس كونه يحد من قدرتها على أداء مهامها وحتى استمراريتها. [10]

توصيات لتمكين المجالس المحلية

تعتبر المجالس المحلية نواة الحكم المحلي الذي يعوّل عليه لتوفير الاستقرار وإعادة بناء الدولة ضمن مقاربة متكاملة للحلّ في سورية، وانطلاقاً من أهميتها وضرورة استمراريتها لإدارة شؤون المجتمعات المحلية لاسيما مع تأزم الصراع وهامشية دور المعارضة السورية الرسمية وتعثّرها في امتحان القيادة والتمثيل، فإنه يتوجب العمل على تمكين المجالس المحلية من خلال تبنّي عدد من الإجراءات ضمن الحزم الآتية:

أولاً-حزمة الحوكمة

تأتي أهمية إجراءات هذه الحزمة من ضرورة تعزيز العلاقة بين مجالس المحافظات والمجالس الفرعية بما يسهم في الحد من تبعات الاستقطاب الذي يسببه التدخل الآتي من خارج منظومة المجالس المحلية تحت ذريعة الدعم أو غيرها، ويتم ذلك من خلال:

- تعزيز مبادئ الحكم الرشيد ومنها، الشفافية والمساءلة والتشاركية وسيادة القانون؛
- تقييم الأداء المؤسسي لعمل المجالس المحلية وتحديد الفجوات والاحتياجات؛
- توفير التدريب النظري والعملي اللازم للمجالس بناءً على نتائج تقييم الأداء والاحتياجات.

---

[9] Joseph Martin ،**The Development of Governance in Rebel-Controlled Syria.** Date April 2014. Link http://goo.gl/zdVVo8.

[10] للمزيد مراجعة استطلاع رأي السكان بخصوص المجالس المحلية في محافظة إدلب، جريدة سوريتنا، العدد 205، تاريخ 23-8-2015، رابط إلكتروني https://goo.gl/CsQzl2، أيضاً يمكن ملاحظة أثرى العسكرة السلبي في مجلس مدينة إعزاز، للمزيد مراجعة، مجالس أرياف حلب بعضها يسير نحو النجاح وأخرى يعطلها عمل العسكرة، جريدة سوريتنا، العدد 203، تاريخ 9-8-2015، رابط إلكتروني https://goo.gl/Dg5l5H.

ثانياً-حزمة الموارد

تهدف إجراءات هذه الحزمة إلى تعزيز عمل المجالس المحلية وفق آليات التخطيط وإدارة التوقعات وفعالية التنفيذ وذلك من خلال:

- إجراء دراسات اقتصادية حول طبيعة الاقتصاد المحلي لمناطق عمل المجالس؛
- الاستفادة من تجارب التمويل المحلي المشابهة في حالات الصراع؛
- تشجيع اتحادات المجالس المحلية على خفض النفقات وتعويض النقص في الكوادر، وإيجاد آليات مؤسّسية لتنسيق توفير الخدمات بين المجالس المحلية تجنباً للهدر؛
- تنمية موارد المجالس المحلية الذاتية من خلال مأسسة وقوننة الجباية المحلية[11] وتنفيذ المشاريع التنموية وإعادة النظر في مفهوم الدعم الاجتماعي وربطه بالعمل المنتج، ونقل أصول ملكية مؤسسات الدولة إلى المجالس المحلية؛
- تشكيل صندوق مالي لدعم المجالس، وتبني إجراءات مرنة وعادلة في توزيع الدعم؛
- اعتماد الشفافية المالية في الإيرادات والنفقات؛
- اعتماد معايير الكفاءة والخبرة في انتقاء كوادر المجالس المحلية وتوفير رواتب دائمة لهم.

ثالثاً-حزمة العلاقات

تهدف إجراءات هذه الحزمة إلى وضع أسس واقعية ومدروسة لعلاقات المجالس سواءً مع منظمات المجتمع الدولي أو المدني، وكذلك مع بقية البنى الإدارية للمعارضة السورية بما يعزز دور المجالس ويعكس أهميتها.

- تأطير مشاركة الهيئات الدولية والمدنية مؤسساتياً وقانونياً في إدارة ومناقشة قضايا الشأن العام؛
- عقد مذكرات تفاهم بين المجالس والهيئات الدولية والمدنية، وتعزيز دور مجالس المحافظات كجهة مرجعية في إبرام تلك المذكرات ومتابعتها وتقييمها؛
- عقد حوارات مجتمعية بخصوص تنظيم العلاقة بين الهيئات المدنية وفصائل المقاومة الوطنية والخروج بميثاق عمل مشترك يتم عرضه على الفصائل لتبنيه، وإيجاد مرجعية مستقلة للبتّ في الخلافات بين الطرفين.

[11] للمزيد أنظر، واقع وتحديات الجباية المحلية في المجالس المحلية، مركز عمران للدراسات الإستراتيجية، 17-10-2015، رابط إلكتروني https://goo.gl/hOrzMt.

خاتمة

تنظّر بعض مقاربات حل الصراع لدور المجالس المحلية في توفير الاستقرار في المناطق التي تشهد صراعات وذلك لما تمتلكه من مقومات قوة أهمها الشرعية والقدرة على التحرك بفعالية لتلبية احتياجات المجتمعات المحلية في حال توفرت لها الموراد لأداء ذلك. وأمام تزايد ظاهرة تعثر المجالس المحلية ونظراً لأهمية الدور الذي تؤديه وتعاظم الحاجة إليها كان لا بد من البحث في أسباب الظاهرة وأنماطها وتوزعها، وقد أظهرت البيانات وجود ثلاثة أنماط لتعثر المجالس حيث تساوت نسبة نمطي حل المجالس والاستقالة الفردية ليعقبهما نمط تعليق عمل المجالس، ويلقي ما سبق الضوء على تزايد الضغوط الخارجية على المجالس وكوادرها والناجمة عن تعقد بيئة الصراع مع انخراط فاعليين جدد وغياب فرص الحل السياسي الأمر الذي أدى إلى ارتفاع كبير لحجم الاحتياجات الواجب توفيرها من جهة، وتزايد المخاطر الأمنية من جهة أخرى دون أن يترافق ذلك مع خطة لدعم المجالس المحلية من قبل المعارضة السياسية والجهات المانحة، إضافةً إلى الضغوط الناجمة عن غياب قواعد إدارة العلاقات والمصالح بين المجالس والهيئات المحلية.

وفيما يتعلق بتوزّع الظاهرة إدارياً وجغرافياً، فيلحظ أنها في مجالس المدن أكثر منها في مجالس البلدات والمحافظات ويمكن تفسير ذلك بعدم التوازن القائم بين المهام الملقاة على عاتقها والتوقعات العالية منها من قبل المجالس الفرعية والسكان المحليين من جهة، وبين حجم الموارد المتاحة لها للقيام بدورها من جهة أخرى، في حين تعتبر وظيفة مجالس المحافظات أقرب للتنسيق والتنظيم منها لممارسة الأعمال التنفيذية والتي تعتبر من مهام المجالس الفرعية. أما عن توزع الظاهرة جغرافياً في المحافظات فقد تقدمتها محافظة إدلب، ولعل ما يلفت الانتباه ارتفاع نسبة المجالس التي تعثرت في محافظة إدلب رغم توافر مقومات نجاح تجربة الحكم المحلي فيها.

وبناءً على ماسبق، يتوجب العمل على تمكين المجالس للحد من ظاهرة تعثرها من خلال تبنّي ثلاث حزم للإجراءات: **الحوكمة والموارد والعلاقات**، ضمن خطة متكاملة توضع بالتعاون بين الحكومة السورية المؤقتة ومختلف الجهات المانحة والهيئات العاملة في المجالس المحلية.

عمران
للدراسات الاستراتيجية
OMRAN
For Strategic Studies

الإدارة المحلية وتعزيز الممارسة الديمقراطية

www.OmranDirasat.org
OmranDirasat
OmranDirasat
OmranDirasat