SYCAC
منظمة سِـكّـك

حياة
HAYAT

موج
mawjorg

الحوكمة والمشاركة المدنية والسلام المجتمعي
في سوريا خلال المرحلة الانتقالية

دراسة مقارنة متعددة المواقع حول الحوكمة المحلية
والمشاركة المدنية وبناء السلام المجتمعي في سوريا

2026



فريـــــــــق البحث:

أُنجزت هذه الدراسة بالشراكة بين ثلاث منظمات سورية عاملة في المجال المدني والمجتمعي: منظمة سِكَك (SYCAC) ، التي قادت العمل البحثي في محافظات حلب وإدلب وحمص؛ ومنظمة موج، التي غطت مناطق النبك ويبرود وقارة في ريف دمشق؛ ومنظمة حياة، التي غطت منطقتي أشرفية صحنايا والغوطة في ريف دمشق.

الباحث الرئيسي للدراسة: أ. بشار مبارك.
باحثا منطقة ريف دمشق: أ.سلطان جلبي، أ.لمى نعيمة.

الفهـــــــــــــرس:

الملخص التنفيذي ____ 03
أولاً: المقدمة ____ 07
السياق العام ____ 07
هدف الدراسة ومنهجية العمل ____ 08
المناطق المستهدفة وأدوات جمع البيانات ____ 09
المشاركون والفئات المستهدفة ____ 12
ثانياً: تشخيص واقع الحوكمة المحلية في كل منطقة من المناطق ____ 13
ثالثاً: التحليل المقارن ____ 14
المحور الأول: هياكل الحوكمة المحلية، وصنع القرار ____ 15
التجربة السورية بين تجاوز إرث سنوات النزاع أو البناء عليه ____ 15
خريطة الأطراف الفاعلة ____ 18
اللامركزية بين النص والطموح والواقع ____ 19
آليات صنع القرار المحلي ____ 22
المحور الثاني: المشاركة المجتمعية والمجتمع المدني ____ 24
العوامل المؤثرة في واقع المشاركة المجتمعية ومستقبلها ____ 24
آليات المشاركة الرسمية وغير الرسمية في صنع القرار المحلي ____ 27
المجتمع المدني السوري بين الاستجابة المحلية والحضور الوطني ____ 29
الثقة المجتمعية، كيف تعيد تعريف علاقة مختلف الأطراف فيما بينها ____ 31
المحور الثالث: الادماج وعوائق التمثيل ____ 34
النساء بين الحضور والتأثير ____ 35
الشباب السوري جدلية التمثيل والتشميل ____ 36
العائدون، الملف الأشد تعقيداً ____ 36
الهويات الاثنية والدينية والقومية، كيف يعاد تعريف الهوية والانتماء ____ 39
التحديات العامة للتمثيل والإدماج ____ 40
قنوات المشاركة الأكثر أماناً وشرعية تمثيلية ____ 42
المحور الرابع: ديناميات النزاع وأولويات الحوار المجتمعي ____ 43
النزاعات المحلية المتكررة وأبرز موضوعاتها ____ 44

اختلاف استجابات المناطق لديناميات النزاع 45
آليات الوساطة وحل النزاعات 46
أولويات الحوار المجتمعي ومسارات التدرج في القضايا المطروحة 47
أدوار السلطات المحلية والمجتمع المدني والفاعلين المجتمعيين في تعزيز الحوار 49
المحور الخامس: القدرات المدنية واحتياجات التدريب 51
فجوات القدرات المؤسساتية – المدنية 52
الاحتياجات التدريبية 54
ثالثاً:- التوصيات والمقترحات 56
أ- التوصيات على المستوى المحلي 56
توصيات للسلطات المحلية 56
توصيات للفواعل المجتمعية من ناشطين ومنظمات ومبادرات 57
ب- توصيات على المستوى الوطني 58
توصيات للسلطات المركزية 58
توصيات لمنظمات المجتمع المدني على المستوى الوطني 59
ج- توصيات على المستوى الدولي 59
توصيات للجهات المانحة والمنظمات الدولية 59
خاتمة 61
الملحقات 63
ملحق رقم /1/ استراتيجيات المناصرة والحوار من فهم السياق إلى بناء مسارات تأثير آمنة وقابلة للتفاوض 63
ملحق رقم/2/ تحليل المشاركون والفئات المستهدفة 69
الملحق رقم (3)- الأداة الأولى: دليل مقابلة المخبر الرئيسي 74
الملحق رقم (4)- الأداة الثانية: دليل مجموعة النقاش المركّزة 74
الملحق رقم (5)- الأداة الثالثة: الملاحظة المباشرة 74
الملحق رقم (6)- مخرجات اللقاءات وجلسات الحوار المركزة في المناطق المستهدفة 74
الخرائط المؤسساتية 74
التقارير التشخيصية للمناطق المستهدفة 74
المراجع 75

الملخص التنفيذي:

تتناول هذه الدراسة واقع الحوكمة المحلية والمشاركة المدنية والسلم المجتمعي في سوريا خلال المرحلة الانتقالية التي أعقبت سقوط نظام بشار الأسد نهاية عام 2024، وهي مرحلة لا تقتصر على انتقال سياسي بالمعنى الضيق، بل تشمل إعادة تعريف العلاقة بين الدولة والمجتمع، وبين المركز والمحليات، وبين المؤسسات الرسمية والشبكات المجتمعية التي راكمت خلال سنوات النزاع خبرات واسعة في التكيّف والبقاء والاستجابة. وتنطلق الدراسة من فرضية أساسية مفادها أن الحوكمة المحلية في سوريا اليوم لا تبدأ من فراغ، ولا تعود ببساطة إلى ما قبل عام 2011، بل تتشكل داخل مساحة معقدة تتقاطع فيها بقايا الحكم المركزي، وتجارب الإدارة المحلية في مناطق المعارضة، وإرث حكومة الإنقاذ والحكومة المؤقتة، وترتيبات السلطة الهجينة، والشبكات الأهلية والدينية والمدنية والاقتصادية التي ملأت فراغات الدولة أو عوّضت ضعف الثقة بها.

اعتمدت الدراسة منهجاً نوعياً مقارناً، استند إلى مقابلات معمقة وجلسات نقاش مركزة في عدد من المواقع المختارة ضمن محافظات حلب، إدلب، حمص، وريف دمشق. وقد جرى اختيار هذه المناطق بصورة قصدية لما تمثله من تنوع في البنية الاجتماعية والديمغرافية، واختلاف في تجارب السيطرة والحوكمة خلال سنوات النزاع، وتباين في مستويات الدمار والعودة والموارد والثقة المحلية. وشملت المواقع المدروسة مدناً كبرى مثل حلب وحمص، ومناطق ذات إرث حوكمي خاص مثل إدلب وعفرين ومعرة النعمان، ومناطق ريفية أو شبه حضرية مثل شين ووادي النصارى والنبك ويبرود وقارة، إضافة إلى حالات شديدة الحساسية مثل أشرفية صحنايا، وحالات عودة وإعادة تأسيس محلي مثل دوما وعربين. ولا تدّعي الدراسة تقديم حكم نهائي على واقع هذه المناطق، بل تسعى إلى التقاط الاتجاهات الرئيسية وتحليل الديناميات المحلية التي تكشف كيف تُدار المحليات فعليًا، ومن يمتلك السلطة والتأثير، وأين تتاح المشاركة، وأين تُعاد إنتاج أنماط الإقصاء أو المركزية أو النفوذ غير الرسمي.





تُظهر نتائج الدراسة أنّ منظومة الحوكمة المحلية في سوريا خلال المرحلة الانتقالية تتسم بتعدد النماذج وعدم استقرار القواعد المؤسسية. ففي بعض المناطق، برزت إدارة المنطقة بوصفها طبقة وسيطة بين البلديات والمحافظات، لكنها تحولت عملياً في حالات عدة إلى مركز ثقل فعلي لصناعة القرار، بما أضعف استقلالية السلطات المحلية. وفي المدن الكبرى، لم تظهر بالضرورة طبقات إدارية جديدة، بل أعيد تفعيل هياكل قائمة أو استحداث آليات وسيطة مثل الكتل الخدمية في حلب أو مكتب تطوير لجان الأحياء في حمص. وفي مناطق أخرى، مثل أشرفية صحنايا ووادي النصارى، لا يمكن فهم الحوكمة من خلال المؤسسات الرسمية وحدها، إذ تلعب المرجعيات الدينية والوجهاء ومجالس الصلح والفاعلون الأهليون أدواراً موازية قد تدعم السلطات المحلية أحياناً، وقد تقيدها أو تنافسها أحياناً أخرى.

تكشف الدراسة أن اللامركزية الإدارية في سوريا لا تزال واقعة بين النص والطموح والواقع. فقانون الإدارة المحلية رقم 107 لعام 2011 حاضر كمرجعية قانونية عامة[1]، لكنه لا يحكم الممارسة الفعلية بصورة مستقرة أو واضحة. وقد أظهرت المقابلات وجود فجوة معرفية واسعة لدى الفاعلين المحليين، وعلى رأسهم مثلي السلطات المحلية والعاملين في أجهزتها الإدارية، حول مضمون القانون، وحدود الصلاحيات، ودورة صنع القرار، والعلاقة بين البلدية، وإدارة المنطقة، والمحافظة، والمديريات الخدمية. كما أن مستقبل اللامركزية لن تحدده إرادة السلطة المركزية وحدها، بل سيتأثر بالخبرات والتجارب السابقة والحالية لكل منطقة، وقوة الفاعلين المحليين، ودرجة التنوع الديمغرافي، وقدرة المجتمعات على التفاوض مع السلطة المركزية، وحجم الموارد المتاحة، ومستوى الثقة بين السكان والمؤسسات.

(1) صدر قانون الإدارة المحلية رقم 107 لعام 2011 بموجب مرسوم تشريعي في آب/أغسطس 2011، في سياق تصاعد الحراك الاحتجاجي ضد نظام بشار الأسد، وقد اعتُبر حينها، إلى جانب تشريعات أخرى مماثلة، أحد إجراءات الاستجابة التي اتخذها النظام لاحتواء المطالب الشعبية. تضمّن القانون أحكاماً تهدف إلى تعزيز اللامركزية الإدارية وتوسيع صلاحيات الوحدات المحلية بما يتجاوز الوظيفة الخدمية التقليدية، بالإضافة إلى تفعيل آليات المشاركة المجتمعية. غير أن تنفيذه الفعلي تعثّر مع تصاعد النزاع المسلح وتجزؤ السيطرة الجغرافية على البلاد، حيث نشأت في كل منطقة نماذج حوكمية متمايزة. وبعد سقوط النظام وإعادة توحيد البلاد، أشارت السلطة الانتقالية إلى إمكانية تكييف هذا القانون مع متطلبات المرحلة الراهنة، في وقت تتصاعد فيه أيضاً دعوات لإصدار تشريع جديد ينظم العمل البلدي



في مجال المشاركة المجتمعية، تُظهر الدراسة أن سقوط نظام الأسد فتح هوامش أوسع للتعبير والمبادرة والاحتجاج والعمل الأهلي والمدني، إلا أنّ هذه المشاركة لا تزال في معظم المواقع أقرب إلى الاستجابة والتنفيذ منها إلى المشاركة المؤسسية الكاملة في التخطيط وصنع القرار والمساءلة. كما لعبت وسائل التواصل الاجتماعي دوراً متزايداً في نقل الشكاوى والضغط على السلطات، وتسريع الاستجابة. مع ذلك، فإنها قد تتحول في السياقات الهشة إلى مساحة للتشهير والتخوين وخطاب الكراهية، ما يجعلها أداة مزدوجة يمكن أن تعزز المشاركة أو تعمق الاستقطاب.

أما المجتمع المدني، فتؤكد الدراسة أنه لا يمكن التعامل معه ككتلة واحدة متجانسة على امتداد الجغرافيا السورية. وتختلف قدرة المجتمع المدني على التأثير تبعاً لحجم المدينة، والسياق الحوكمي السابق، ومستوى التنوع الهوياتي، وطبيعة العلاقة مع السلطات المحلية، وحساسية الملفات المطروحة. وتشير الدراسة إلى أنّ المجتمع المدني يحظى غالباً بمستوى ثقة أعلى من المؤسسات الرسمية، بسبب خبرته في الاستجابة المباشرة ومرونته وقدرته على الحركة، إلا أنّ هذه الثقة تبقى مهددة عندما يُنظر إلى المنظمات أو المبادرات من زاوية الانتماء السياسي أو الطائفي أو المناطقي.

على مستوى الإدماج والتمثيل، تخلص الدراسة إلى أنّ المشكلة الأساسية ليست فقط في غياب بعض الفئات عن المجال العام، بل في غياب آليات عادلة ومعلنة تتيح تمثيلًا فعلياً ومؤثراً. فحضور النساء في مواقع القرار لا يزال محدوداً. والشباب حاضرون بشكل أفضل، إلا أنّ ذلك لا يعني تمثيلًا شاملًا لمختلف فئات الشباب السوري.

أما العائدون فيمثلون أحد أكثر الملفات تعقيداً، إذ تختلف ديناميات حضورهم بين منطقة وأخرى، ما بين أن يكونوا كتلة مؤثرة في القرار المحلي على حساب المقيمين، أو الاندماج المجتمعي واحتواء التوتر تبعاً لشدة أو ضعف المجتمعات المضيفة. كذلك تكشف الدراسة أنّ الهويات الدينية والطائفية والقومية لا تعمل وحدها كخطوط انقسام، بل تتقاطع مع ذاكرة الحرب، والموقف من النظام السابق، وتجارب النزوح والعودة، والتمثيل، والوصول إلى الموارد

في محور ديناميات النزاع والسلم الأهلي، تبين الدراسة أنّ النزاعات المحلية في سوريا لا يمكن اختزالها في الانقسامات الطائفية أو الإثنية، بل تتخذ أشكالاً متعددة تشمل نزاعات الملكية والسكن، والخدمات، والتعيينات، والموارد، والعودة، والأمن المجتمعي، وانتشار السلاح، وخطاب الكراهية، والتصنيفات المرتبطة بثنائيات مثل

ثوار/شبيحة أو عائدون/مقيمون. وتختلف قدرة المجتمعات على الاستجابة لهذه النزاعات تبعاً لرصيدها الاجتماعي، ووجود قنوات وساطة موثوقة، وحضور المؤسسات الرسمية، ودور الوجهاء ورجال الدين ومجالس الصلح. وتؤكد الدراسة أنّ القضايا الخدمية المشتركة، مثل المياه والكهرباء والنظافة والتعليم والصحة، تشكل مداخل آمنة نسبياً للحوار وبناء الثقة، بينما تحتاج قضايا الذاكرة والعدالة الانتقالية والملكية والتمثيل الهوياتي إلى مسارات أكثر تدرجاً وحماية ووساطة متخصصة.

أما فيما يتعلق بالقدرات المدنية واحتياجات التدريب، فتخلص الدراسة إلى أنّ الفجوة الأساسية لا تكمن في غياب الفاعلين أو ضعف الرغبة بالمشاركة، بل في ضعف القدرة على تحويل الطاقة المجتمعية المتاحة إلى مشاركة منظمة ومؤثرة. وتبرز الحاجة إلى مسارات تدريبية مترابطة تشمل الحوكمة المحلية وقانون الإدارة المحلية، وتدريب ميسرين ووسطاء محليين، والتخطيط التشاركي المبني على الأدلة، والقيادة المجتمعية التمثيلية للنساء والشباب، والإعلام المحلي الحساس للنزاع ومكافحة الشائعات وخطاب الكراهية. وتكمن القيمة المضافة لهذه التدريبات في قدرتها على خلق ديناميات محلية جديدة، لا في عدد المتدربين فقط.

في المحصلة، تؤكد الدراسة أنّ الحوكمة المحلية في سوريا خلال المرحلة الانتقالية لا يمكن دعمها عبر نموذج موحد أو وصفات عامة، بل من خلال مقاربات محلية حساسة للسياق، تعترف بتعدد التجارب والإرث الحوكمي، وتبني على ما راكمته المجتمعات من خبرات، وتعمل في الوقت نفسه على مأسسة المشاركة، وتوضيح الصلاحيات، وتعزيز الشفافية، وحماية المساحة المدنية، وتطوير آليات وساطة وحوار قادرة على منع تحول النزاعات اليومية إلى انقسامات أوسع. إنّ الانتقال المطلوب ليس فقط من سلطة مركزية إلى إدارة محلية أكثر تفويضاً، بل من مشاركة ظرفية ورد فعل اجتماعي إلى ممارسة محلية منظمة، ومن الثقة الشخصية إلى القواعد المؤسسية، ومن الخدمة بوصفها استجابة عاجلة إلى الخدمة بوصفها مدخلاً لبناء الثقة والحوار والسلم الأهلي.





أولًا: المقدمـــــة:

السياق العام

تعيش سوريا اليوم مرحلة انتقالية في أعقاب سقوط نظام بشار الأسد نهاية عام 2024، وهي مرحلة يتعدى حدود التعريف بها حالة الانتقال السياسي التي تشهده البلاد، فالانتقال يشمل كل التفاصيل التي يعاد من خلالها إعادة تعريف الدولة وهويتها السياسية والاجتماعية والاقتصادية بكل ما يترتب على ذلك من إعادة بناء لنظام الحكم في سوريا ومؤسساتها الرسمية وغير الرسمية.

ضمن هذا السياق تبدو منظومة الحوكمة المحلية في سوريا تعيش تجربة انتقالية فريدة من نوعها، لم تُختبر يوماً على امتداد قرن من تاريخ هذه البلاد بكل ما مر عليها من تقلبات وأحداث وتغيير في منظومة الحكم؛ وصولاً إلى هذه اللحظة الراهنة والحاسمة في تاريخ سوريا. وفرادة هذه التجربة تكمن في أنّ منظومة الحوكمة المحلية في سوريا -خلال هذه المرحلة الانتقالية- لا تبدأ من فراغ كامل، ولا تعود ببساطة إلى ما كانت عليه قبل انطلاق الثورة ربيع عام 2011.

تتحرك هذه المنظومة بين منظورين متعارضين، الأول يراها تتسم بالتشرذم والارتجال كآلية وحيدة للتكيف مع تعقيد وتمايز السياقات المحلية. ومنظور آخر يراها تتشكل داخل مساحة معقدة من الإرث المتباين للحكم المركزي، وتجارب الحوكمة في مناطق المعارضة، وترتيبات السلطة الهجينة والهياكل المؤسسية الناشئة في المرحلة الانتقالية. وأيضاً بين مؤسسات رسمية تحاول استعادة حضورها، ومجتمعات محلية راكمت خبرات متعددة في التكيف والبقاء، وشبكات أهلية ودينية ومدنية واقتصادية ملأت خلال السنوات الماضية كثيراً من الفراغات التي خلّفها تراجع الدولة أو انهيار الثقة بها.

بناءً على ذلك، تهدف هذه الدراسة إلى تقديم تشخيص عملي لواقع الحوكمة المحلية في عدد من المناطق السورية، ليس بوصفها نظاماً إجرائياً يركز على آليات العمل البلدي وقنوات اتخاذ القرار وتطبيقه، بمقدار ما ينظر إلى الحوكمة المحلية كنظام مركب " قيد التشكل " تبعاً لتداخل محددات كبرى سياسية واجتماعية واقتصادية وأمنية، تتفاعل على أرضية قلقة على صعيد الجغرافيا والديمغرافيا. وعليه، تحاول الدراسة أنْ تركز على الديناميات الناشئة التي تُدار من خلالها المحليات، وتمايز هذه الديناميات من جهة. ومن جهة أخرى، كيف تتأثر وتؤثر بالتوجهات الإطارية التي تعمل عليها وزارة الإدارة المحلية سواء على صعيد القرارات والبلاغات ذات الصلة بتوسعة مساحة اللامركزية الإدارية شكلاً ومضموناً، وليس انتهاءً بمشاريع إعادة الهيكلة وتوحيد أنماط الحوكمة المحلية، وصولاً إلى تعديل أو تغيير القانون الناظم للإدارة المحلية في سوريا 2011/107 وما يستتبعه من منظومة تشريعية مالية وعمرانية وخدمية وتنموية، بما يؤسس لنظام حوكمة محلية أكثر كفاءة وفعالية واستجابة لتحديات المرحلة الراهنة وتبعاتها.

أخيراً فإننا نسعى من خلال هذه الدراسة أنْ نحاول تقديم قيمة مضافة إلى ما يبذل حالياً من جهود حكومية ومجتمعية، من خلال الإضاءة على التجارب المحلية التي تمّ التقاطها وتوصيفها وتحليل السياق التي أتت فيه كدروس مستفادة يمكن البناء عليها، أو أقله عدم محاولة اختراع العجلة من جديد.

◆هدف الدراسة ومنهجية العمل

تأتي هذه الدراسة ضمن إطار مشروع متكامل يتضمن إلى جانب انجاز هذه الدراسة :

- تصميم منصات الحوار.
- تطوير مسارات التدريب للفاعلين المدنيين.
- تحديد فجوات القدرات لدى الفاعلين المحليين.
- معايير اختيار المنح الصغيرة والمبادرات المدنية.
- استراتيجيات المناصرة والتواصل مع الإدارات المحلية.

وعليه ستوفر هذه الدراسة تحديداً عملياً لمجموعة من التدخلات التي تهدف إلى بناء القدرات المؤسساتية الحكومية والمدنية، تعزيز المشاركة المجتمعية، ودعم الحوار بين المجتمعات المحلية والسلطات المحلية من خلال:

- رسم خريطة الحوكمة: تحديد الفاعلين الرسميين وغير الرسميين في صنع القرار ورسم خريطة العلاقات فيما بينهم.
- تقييم آليات المشاركة المدنية القائمة وتحديد العوائق التي تحول دون الانخراط الفعّال.
- تحديد الفجوات المعرفية والمهاراتية التي ينبغي لأنشطة التدريب أن تعالجها مع الفاعلين المدنيين والسلطات المحلية.
- فهم التحديات والأولويات والفرص التي يُدركها المجتمع والتي يمكن أن تشكّل أساساً للحوار المنظّم.
- تحديد نقاط التدخل والفرص الواقعية للمبادرات المدنية ومنصات الحوار وتدخلات المنح الصغيرة.



وعليه فقد اعتمدت الدراسة على منهج البحث النوعي في محاولة لفهم كيف ينظر السوريون إلى قضايا الحوكمة المحلية، والمشاركة المجتمعية، والحوار، وكيف تتشكل تصوراتهم حول العلاقة بين الدولة والمجتمع في ظل الديناميات المجتمعية الناشئة في سياق المرحلة الراهنة، بما تحتويه من تحولات في خرائط الأطراف الفاعلة، وشبكات النفوذ والتمثيل، والوصول إلى القرار والموارد. ولم تسعَ هذه الدراسة إلى اختبار فرضيات نظرية مسبقة أو اسقاط نماذج تحليلية جاهزة، بل عملت على التقاط المزاج العام المحلي من خلال اللغة والسرديات التي استخدمها وعبر عنها المشاركون في كل المناطق ومختلف الأنشطة التي تمت، لوصف واقع محلياتهم السياسي والاجتماعي والخدمي والاقتصادي.

◆المناطق المستهدفة وأدوات جمع البيانات



تمّ اختيار المناطق بشكل قصدي لما تمثله من تنوع بنيوي في السياق السوري، حيث تمّ التركيز على 4 محافظـــــــــــــات **حلب - ادلب - حمص - ريف دمشق** ، وضمن كل محافظة تم استهداف عدد من المدن التي تتمايز سواء من حيث البنية المؤسساتية والاجتماعية والتركيبة الديموغرافية، وتجارب النزوح والعودة المختلفة التي شهدتها وتشهدها هذه المناطق، أو من حيث التنوع في الإرث الحوكمي والتجارب مع سلطات الأمر الواقع المختلفة خلال سنوات النزاع، وصولاً إلى آليات التكيف التي تُختبر تبعاً لسياق كل منطقة في المرحلة الانتقالية. وفق ما يلي:



محافظـــــــة حلب

- **مدينة حلب - التركيز:** الحوكمة الحضريـــــــة متعددة الطبقات، القيادة البلدية، لجان الأحياء، تكتلات المدينة، محاولات الابتكار
- **مدينة عفرين - التركيز:** الانتقال مـــن النفوذ التركي إلى حوكمة حلب، الاستقلالية المحلية، إعادة تفاوض السلطة



محافظـــــــة إدلب

- **مدينة إدلب - التركيز:** الإرث الحوكمي لحكومة الإنقاذ، البقايا المؤسسية، الممارسات التكيّفية
- **مدينة معرة النعمان - التركيز:** المقارنة مـــع حوكمة عهد الأســـــــد حتى ديسمبر 2024، ديناميكيات إعادة الاندماج



محافظـــــــة حمص

- **مدينة حمص - التركيز:** الحوكمة الحضرية مقارنةً بحلب، المركزية في مقابل التفويـــض
- **الشين ووادي النصارى التركيز:** الحوكمة في السياق الهوياتي المختلط، إدارة الاستقرار، الوساطة غير الرسمية



محافظـــة ريف دمشق

- **النبك ويبرود وقارة التركيز:** الحوكمة المحلية الأكثر استقراراً، ديناميكيات إعادة الاندمـــــاج
- **أشرفية صحنايا - التركيز:** الحوكمة فـــــي السياق الهوياتـي المختلط، السلطة التفاوضية
- **دوما وعربين - التركيز:** الحوكمة في سياق ديمغرافي متجانس فـــي المرحلة الانتقالية





تمّ التعامل مع كل منطقة من المناطق المستهدفة بوصفها نظاماً حوكمياً مستقلاً يُشكّله مساره التاريخي وترتيباته الإدارية وتركيبته الاجتماعية وتطوراته المؤسسية في مرحلة ما بعد السقوط. وعليه فقد تم اعتماد حزمة من أدوات جمع البيانات،[2] ركزت بداية على أسلوبين رئيسيين ((مقابـــــــــلات المخبرين الرئيسيين KIIs وّمجموعات النقاش المركزة FGDs)) في محاولة لالتقاط المزاج العام محلياً كما عبر عنه المشاركون والمشاركـات انطلاقاً من السرديات الفردية والجماعية التي يتم جمعها والمضي أبعد مما يعبروا عنه من منظورهم الخاص، إلى تحليل السياق وتفسير الديناميات التي استعرضوها خلال اللقاءات معهم

المحافظة	المدينة\المنطقة	عدد المقابلات الفردية	عدد الجلسات المعمقة	العدد الإجمالي للمشاركين
حلب	حلب	8	2	24
	عفرين	8	2	27
إدلب	إدلب	8	2	24
	معرة النعمان	8	2	25
حمص	حمص	8	2	24
	شين	7	2	24
	وادي النصارى\الحصن	7	2	32
ريف دمشق	النبك	7	2	27
	يبرود	8	2	24
	قارة	8	2	18
	دوما\عربين	11	2	29
	أشرفية صحنايا	5	2	33
المجموع الكلي للمشاركين				311

(2) راجع الملحقات للاطلاع على كافة أدوات جمع البيانات التي استخدمت لأجل إعداد هذه الدراسة

وقد تمّ صياغة دليل موحد للمقابلات وتيسير الجلسات المعمقة، في محاولة لتركيز النقاش حول محددات رئيسية:

- من يمتلك السلطة الفعلية في كل منطقة وكيف تُمارس؟
- من يستطيع المشاركة والتأثير، ومن يبقى خارج العملية ولماذا؟
- ماهي بؤر التوتر أو الانقسام المؤسساتي والمجتمعي؟
- ما القضايا التي يمكن تحويلها بأمان إلى تعاون وحوار وبناء سلام؟

إلى جانب ذلك، فقد اعتمد فريق المشروع على أداتين مهمتين عكست فعالية حضورهم في المناطق المستهدفة:

- **الملاحظة الميدانية كواحدة من الأدوات التي تُكمّل المقابلات والنقاشات من خلال رصد أنماط التفاعل وممارسات الحوكمة وأداء البنى المؤسسية الرسمية وغير الرسمية حيثما أمكن.**[3]
- **الخرائط المؤسساتية كأداة مهمة لتوثيق بنية النُّظُم الحوكمية في كل منطقة[4]، بما تشمل من تحديد المؤسسات المحلية الرسمية والفاعلين المدنيين والقادة المجتمعيين غير الرسميين وسائر أصحاب المصلحة ذوي الصلة، فضلاً عن رسم خريطة العلاقات فيما بينهم.**[5]

المشاركون والفئات المستهدفة:[6]

ضمت العينة تنوعاً هوياتياً واجتماعياً، وحتى على صعيد الموقف من السلطة الانتقالية. ولم يكن الهدف من تركيبة الحضور هذه تحقيق تمثيل إحصائي للسكان، بل إتاحة المجال لتقاطع تجارب وخبرات متعددة فيما يتعلق بالعمل الحكومي والعمل المدني والأهلي، ويسمح هذا التنوع بتحقيق الاشباع النظري من جهة، ومن جهة أخرى يوفر مادة تحليلية غنية دون الوقوع في التكرار أو التشتت.

أيضاً وبالنظر إلى سياق الدراسة ومحاورها، فقد حاول فريق المشروع ضمان حضور وازن لفئتين رئيسيتين في المشهد المحلي في المدن المستهدفة وعموم المناطق السورية. وهما ممثلو السلطة المحلية / مجلس محلي مختار - لجنة حي - الكوادر الإدارية/، والفئة الأخرى هم العائدون إلى مناطقهم.

(3) تم إنجاز تقارير الملاحظة الميدانية في كل المدن المستهدفة باستثناء / عربين - دوما - قارة / في محافظة ريف دمشق

(4) تمّ إنجاز الخرائط المؤسساتية في كل من / حلب - عفرين - ادلب - معرة النعمان - حمص - النبك - يبرود - قارة - أشرفية صحنايا/. ولاحقاً خلال العمل على إعداد هذه الدراسة تم إنجاز الخرائط المؤسساتية للمحافظات الأربعة المستهدفة، ستكون ضمن الملفات المرفقة مع هذه الدراسة

(5) من الجدير بالذكر الإشارة إلى أن التحديات التي حالت دون وصول فريق المشروع - في مختلف المناطق - إلى القرارات الصادرة عن المجال المحلية وغيرها من وثائق رسمية، وهذا الأمر لو تم لكان سيقدم قيمة مضافة إلى جانب كل ما أنجز في تعزيز النتائج التي وصلنا إليها واعتبارها كمصار مرجعية رسمية في هذا الصدد

(6) راجع الملحق رقم (2)- للتوسع في تحليل الفئات المستهدفة خلال إعداد هذه الدراسة



ثانياً: تشخيص واقع الحوكمة المحلية في كل منطقة من المناطق:

بعد الانتهاء من مسار الأنشطة التي تمت في المناطق المستهدفة من لقاءات وجلسات حوار مركزة، تمّ العمل بالتنسيق مع شركاء منظمة SYCAC على إنجاز تقارير تشخيصية بناء على قراءة مركبة للمقابلات وجلسات الحوار المركزة وباقي أدوات جمع البيانات، وفق صياغة مكثفة مع ادماج الاقتباسات الأكثر دلالة ضمن الهوامش. كما تمّ الاستفادة من تقارير تحليل النزاع التي أعدتها منظمة SYCAC[7]، بوصفها مصدراً مكملاً للمواد الميدانية.

ويقرّ فريق المشروع بأن هذه التقارير[8] لا تقدم حكماً نهائياً على واقع أي مدينة من المدن بمقدار ما هو قراءة نوعية مركزة للاتجاهات الأبرز فيها؛ وتمّ التعامل مع الاقتباسات الواردة في المقابلات والجلسات كشواهد داعمة، لا كأدلة كمية أو أحكام عامة مطلقة. كما أنّ هذه التقارير تتجنب إطلاق أحكام كلية على أي مكون ديني أو مناطقي أو مناطقي، وقد تمّ استعراض المقابلات بوصفها تصورات محلية تنطلق من السرديات والمصطلحات التي حاول من خلالها المشاركون أن يتحركوا ما بين الرأي الشخصي والمزاج العام في سياق محلي سريع التغيير يتسم بضغط الاحتياجات العاجلة الخدمية والمعيشية[9]، التحولات الديمغرافية نتيجة العودة وإعادة تعريف مكان العمل والسكن، التحديات الحاضرة لقضايا العدالة الانتقالية، انتشار السلاح والعنف وخطاب الكراهية، وإعادة تشكيل مؤسسات الدولة وعلى رأسها السلطات المحلية.

تمّ صياغة كل تقرير من هذه التقارير وفق محاور رئيسية تمّ اعتمادها لتكون مشتركة بين كل التقارير:

- السياق المحلي العام.
- واقع الحوكمة المحلية.
- المشاركة المجتمعية والعمل المدني.
- ديناميكيات النزاع والسلم الأهلي.
- القدرات المدنية والاحتياجات التدريبية.

حيث تمّ تحليل وتكثيف نتاج كل الأنشطة في كل منطقة مستهدفة ضمن هذه المحاور، مع وضع خلاصة تحليلية في نهاية كل تقرير. مع الإقرار أيضاً بتفاوت جودة المخرجات بين المناطق تبعاً لطبيعة المشاركين أو اختلاف الخلفية المعرفية والخبرة لدى فريق جامعي البيانات، والسياق المحلي الذي كان حاسماً في سهولة أو صعوبة الوصول إلى أشخاص مفتاحيين والقدرة على مقابلتهم والتوسع في النقاش معهم، وعليه فقد انعكس كل ذلك تمايزاً بين التقارير التشخيصية للمناطق المستهدفة، وحتى بين المحاور الرئيسية في كل تقرير.

(7) SYCAC Conflict Analysis compressed / Aleppo – Idlib /

(8) يمكن الاطلاع على هذه التقارير كمرفقات مع هذه الدراسة وعددها /12/ تقرير تشمل المدن والبلدت المستهدفة في المحافظات الأربعة

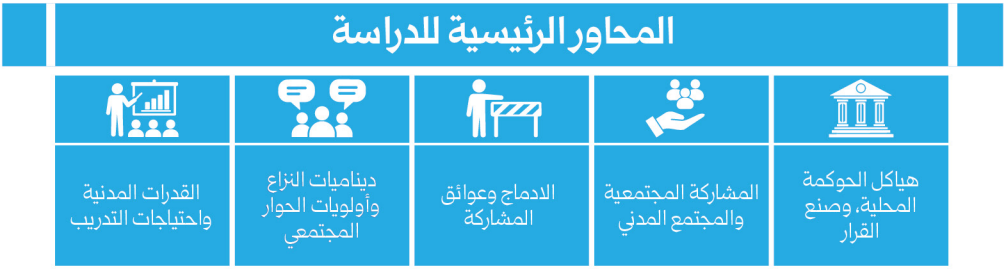
(9) انعكست بشكل أساسي خلال الإجابات والمداخلات في الجلسات الحوارية وفي كل الأمثلة التي طرحت على اختلاف المناطق

ثالثاً: التحليل المقارن

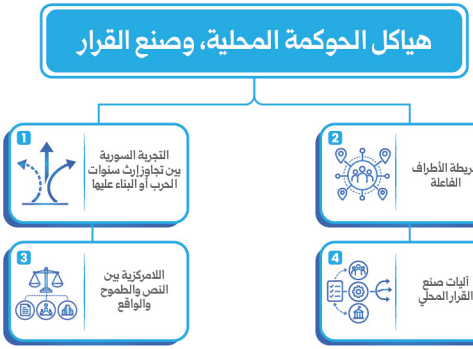
يهدف هذا التحليل المقارن إلى الانتقال من توصيف كل حالة محلية على حدة إلى فهم الأنماط المشتركة والفوارق الجوهرية بينها. وهو لا يسعى إلى تكرار ما ورد في التقارير التفصيلية، ولا - كما أشرنا سابقاً - إلى اختبار فرضيات نظرية مسبقة أو اسقاط نماذج تحليلية جاهزة، بل إلى استخلاص الدلالات الأوسع المتصلة بمنظومة الحوكمة المحلية، والمشاركة المجتمعية، وديناميات النزاع والسلم الأهلي، وفجوات القدرات المدنية.

ينطلق هذا التحليل المقارن من افتراض أساسي مفاده أنّ المرحلة الانتقالية لا يمكن أن تنتج نموذجاً محلياً واحداً، بل تكشف تعدد مسارات الحوكمة باختلاف الإرث المؤسسي، والفاعلين المحليين، ودرجة الثقة، وحساسية النزاعات في كل منطقة، بحيث يمكن توصيف هذه المناطق التي استهدفت خلال المشروع بـ "المرايا" التي تكشف اختلاف مسارات الانتقال المحلي في سوريا وتحدياته ومآلاته المستقبلية. وعليه، يهدف هذا المحور إلى تحديد ما هو مشترك بين المناطق، وما هو خاص بكل سياق، بما يساعد على صياغة استنتاجات عملية وتدخلات أكثر ملاءمة لدعم الحوكمة المحلية والمشاركة المدنية في المرحلة المقبلة.

ستتم عملية التحليل وفق خمس محاور رئيسية، وصولاً إلى المقترحات المتضمنة موجزات المناصرة والحوار، وإطار أولويات المنح، وأخيراً ورقة السياسات والممارسات التي ستترجم إلى توصيات قابلة للتنفيذ.



◈ المحور الأول:- هياكل الحوكمة المحلية، وصنع القرار



التجربة السورية بين تجاوز إرث سنوات النزاع أو البناء عليه

من المهم في قراءتنا لشكل وطبيعة هياكل الحوكمة المحلية خلال المرحلة الانتقالية، الانطلاق من إرث الحوكمة خلال سنوات النزاع في المناطق المستهدفة، انطلاقاً من أنّ هذه المناطق لم تختبر تجربة حوكمية واحدة قبل سقوط النظام، وإنما مجموعة من التجارب المتمايزة التي أسهمت في تشكيل واقعها الحالي.

يتمثل النموذج الأول في المناطق التي بقيت تحت سيطرة النظام السابق خلال كل سنوات النزاع. اتسم هذا النموذج بكونه نموذجاً قائماً على مركزية إدارية وسياسية وأمنية شديدة رغم محاولات النظام حينها إعطاء هوامش مناورة للمحليات، كأحد أشكال الاستجابة لتعقيد مسار الحل الأمني والسياسي أو الحساسيات الطائفية والاجتماعية في بعض المناطق وما فرضته من تعقيدات في الملف الخدمي والمعيشي، كما في حالة مدن القلمون ومدينة حمص و ريفها الغربي في شين ووادي النصارى، وحالة أشرفية صحنايا من المناطق المشمولة بالدراسة، حيث اختبرت هذه المناطق طيفاً واسعاً من هوامش الحركة المقيدة حيناً والموسعة حيناً آخر، لكنها بقيت ضمن إطار النموذج المركزي، مما انعكس بالضرورة على فهم هذه المناطق ومجتمعاتها للحوكمة المحلية، وآليات الممارسة، والعلاقة مع المركز بكل تجاذباتها.

يمثل النموذج الآخر نموذج حكومة الإنقاذ في إدلب، ولا سيما منذ عام 2017، ويعبر عنه بصورة رئيسية في مدينة إدلب التي تحتفظ بإرث حوكمي مميز يعكس خصائص هذا النموذج، والذي أفرز نمطاً من الحكم التكنوقراطي المنضبط على صعيد تقديم الخدمات والتنسيق مع المنظمات، إلا أنه بقي في جوهره نموذجاً سياسياً مركزياً ذا طابع أمني، واتسم بدرجة عالية من التقييد نتيجة سيطرة هيئة تحرير الشام على مفاصل القرار الأمني والعسكري والسياسي في المنطقة.

أما النموذج الثالث، فهو نموذج مركب اختبرته أكثر من مدينة من المدن التي شملتها الدراسة، حيث حظيت هذه المدن بفرصة اختبار أكثر من نمط للحوكمة خلال سنوات النزاع، الأمر الذي أدى إلى تشكل إرث حوكمي متداخل ومتعدد المستويات.

ويبرز ضمن هذا النموذج مثال مدينة عفرين، التي خضعت بشكل مباشر لسيطرة قوات سوريا الديمقراطية (قسد) حتى عام 2018، وتمتعت خلال تلك المرحلة بهوامش واسعة من الاستقلالية، إلا أنها انتقلت بعد عملية (غصن الزيتون)[10] إلى نطاق النفوذ التركي المباشر عبر مجالس محلية مرتبطة بالحكومة السورية المؤقتة، واستمر هذا النموذج حتى سقوط نظام بشار الأسد.

كما يندرج ضمن هذا النموذج مدينة معرة النعمان، التي خضعت لنموذج الحوكمة التابع لحكومة الإنقاذ حتى عام 2020، إلا أنها شهدت منذ كانون الثاني/ 2020 وحتى سقوط النظام السابق حالة استثنائية، إذ أصبحت المدينة شبه خالية من السكان والمؤسسات، الأمر الذي أدى إلى انتقالها من الخضوع لنظام حوكمة قائم إلى حالة يمكن وصفها بـ«اللانموذج»، نتيجة غياب السكان والمؤسسات والخدمات.

وضمن نفس السياق يمكن الحديث عن تجربة مدينتي عربين ودوما في الغوطة، اللتين اختبرتا نموذجاً خاصاً للإدارة المحلية خلال فترة خروج الغوطة عن سيطرة النظام السابق، واستمر هذا النموذج حتى إبرام اتفاقات التسوية وعودة هذه المناطق إلى سيطرة النظام[11]، لتخضع مجدداً لنموذج الحوكمة التابع له
ومن الجدير بالذكر أيضاً وجود حالة خاصة في مدينة حلب، وتحديداً في منطقتي الأشرفية والشيخ مقصود خلال الفترة ما بين نهاية 2016 إلى سقوط النظام نهاية عام 2024، حيث بقي الحيان يداران وفق صيغة استثنائية أقرب في بنيتهما الإدارية وآليات إدارتهما إلى نموذج الحوكمة الذي اعتمدته قوات سوريا الديمقراطية (مجلس مدني يتولى القرارات الإدارية والخدمي - لجان مختصة بالخدمات والإغاثة وتسوية النزاعات - تولي شرطة محلية "الأسايش" أعمال الشرطة، وضبط الأمن ...).

بعد سقوط نظام بشار الأسد، شهد المشهد الحوكمي في سوريا تحولاً جذرياً أعاد تشكيل بنيته بصورة كاملة، فنموذج حكومة الإنقاذ قدم نفسه بوصفه النموذج " الذي انتصر" بقيادة هيئة تحرير الشام وحكومة الإنقاذ. وهكذا تحول من نموذج كان قد نشأ وتطور في سياق الشمال السوري بوصفه جسماً تكنوقراطياً أُنشئ كخيار فرضته الضرورة لتسهيل إدارة المناطق الخارجة عن سيطرة النظام السابق، وتقديم الخدمات فيها؛ قبل أن يجد نفسه مسؤولاً عن إدارة دولة كاملة بما تتضمنه من وزارات ومؤسسات مركزية ومحلية، ومنظومة تشريعية وقانونية متكاملة، ورقعة جغرافية واسعة، واحتياجات إدارية وتنموية وخدمية تفوق بدرجة كبيرة ما اختبره سابقاً في إدلب والشمال السوري على الرغم من تعقيد السياق هناك.

(10) بناء على هذه العملية العسكرية التي نفذتها القوات التركية بمشاركة مجموعة من الفصائل السورية المعارضة المدعومة تركياً، حيث أدت والسيطرة بشكل كامل على منطقة عفرين في آذار 2018، YPG العملية إلى ابعاد قوات حماية الشعب الكردية

(11) بحلول نهاية عام 2012 كانت المعارضة المسلحة قد سيطرت على كامل الغوطة الشرقية بما فيها عربين ودوما، وبقي الأمر كذلك حتى شهر نيسان عام 2018



ومن ثمّ، فرضت هذه التحولات ضرورة إيجاد حالة من المواءمة بين تجربة الشمال ممثلة بتجربة حكومة الإنقاذ، وبين السياقات المحلية المختلفة في بقية المناطق السورية، ضمن واقع فرض نفسه بين صعوبة التخلي الكامل وصعوبة انتاج سريع لمنظومة جديدة؛ الأمر الذي فتح الباب لاختبار تجارب متعددة للتكيف المؤسسي والإداري على امتداد الجغرافيا السورية.

يمكن من خلال المقابلات تلمس بعض هذه التجارب التي ستساهم في تطوير فهم مشترك حكومي - مجتمعي لطبيعة النموذج المطلوب لتجاوز المرحلة الانتقالية، والتأسيس لمنظومة حوكمة أكثر رسوخاً واستقراراً بناء على هذه التجارب.

تمثلت الحالة الأولى في استحداث إدارة المنطقة بوصفها طبقة إدارية وسيطة بين السلطة المحلية والمحافظة إلا أنها تحولت عملياً إلى الفاعل الأكثر تأثيراً في صناعة القرار المحلي[12]، كما ظهر بصورة واضحة في مناطق القلمون، وشين، ومعرة النعمان، وعفرين.

أما الحالة الثانية، فقد برزت في المدن الكبرى، مثل مدن مراكز المحافظات حلب وحمص، حيث لم يتجه المسار إلى إنشاء طبقة إدارية جديدة، وإنما إلى إعادة تفعيل الهياكل والمؤسسات القائمة أصلًا، ولكن ضمن المنطق ذاته القائم على إيجاد مستوى وسيط بين المواطن والسلطات المحلية. ففي مدينة حلب، أُعيد تقسيم المدينة إلى " كتل" استناداً إلى التقسيمات الخدمية السابقة[13]، وأصبح لكل " كتلة " مكتب فني مختص يتولى إدارة مختلف الملفات، بينما أصبحت هذه الكتل ترتبط مباشرة بالمحافظة بدلًا من مجلس المدينة، الأمر الذي جعلها تؤدي دور الطبقة الوسيطة في العلاقة بين المحافظة ومجلس المدينة.

أما في مدينة حمص، فقد برز «مكتب تطوير لجان الأحياء» بوصفه ابتكاراً مؤسسياً جديداً هدف إلى إعادة بناء العلاقة بين المحافظة ومجلس مدينة حمص ولجان الأحياء والمجتمع المدني، حيث أُعيد تنظيم وتسمية جميع لجان الأحياء استناداً إلى قانون الإدارة المحلية رقم 2011/107 مع منحها هوامش أوسع من تلك المنصوص عليها بموجب القانون، بحيث لم تعد تقتصر أدوارها على الجوانب الخدمية، وإنما امتدت لتشمل وظائف مجتمعية ترتبط بمتطلبات المرحلة الانتقالية، مثل الوساطة، وتعزيز الأمن المجتمعي، وتصميم المبادرات المحلية، والتواصل مع منظمات المجتمع المدني، وغيرها من الأدوار ذات الطابع المجتمعي والتنموي.

(12) رغم وجود إدارات للمناطق والنواحي وفق القانون 2011/107 وهي إدارات كانت فاعلة وتمارس الأدوار المناطة بها وفق القانون وهي أدوار أمنية في مجملها وتتبع إلى وزارة الداخلية، إلا أنّ النموذج الجديد أعطى لإدارات المناطق صلاحيات أوسع إشرافية، تنسيقية، خدمية، وأصبحت المشرف الرئيسي على عمل الوحدات الإدارية ضمن نطاقها بصلاحيات تقارب صلاحيات المحافظ في نطاق إشرافها، كما يظهر من مشروع هيكلية مقترحة لإدارة المناطق في محافظة حمص، تم الاطلاع عليها من فريق المشروع دون أن نتمكن من التأكد من صحتها أو فيما إذا تم اعتمادها أم لا.

(13) لا يتضمن قانون الإدارة المحلية 2011/107 مثل هذه التقسيمات، لكنه كان معمولاً حتى قبل انطلاق الثورة في كل من دمشق وحلب فقط، بالنظر إلى اتساع النطاق الإداري لكلا المدينتين، تم تقسيمها إلى ما سمي حينها دوائر خدمية، وهو تقسيم يقسم المدينة إلى قطاعات جغرافية يتبع لـ"دائرة خدمات" الغرض منه هو مرونة الاستجابة على صعيد الخدمات / نظافة - صيانة - مراكز خدمة مواطن - تقديم الشكاوى والطلبات ... الخ/. أما بعد السقوط فتم المحافظة على نفس التقسيمات لكن بمسميات جديدة ففي حلب أصبح اسمها الكتلة، وفي دمشق يعتمد اسم البلدية وهو اسم كان متعارفاً عليه بين الناس رغم دلالته المختلفة وفق قانون الإدارة المحلية

وتمثلت الحالة الثالثة في أشرفية صحنايا، وبدرجة أقل في منطقة وادي النصارى بريف حمص الغربي، حيث لم يقتصر المشهد على المسار المؤسسي الرسمي المرتبط بالسلطات المحلية، وإنما برزت إلى جانبه كيانات اجتماعية ضاغطة، مثل مجلس الصلح في بلدية أشرفية صحنايا، إضافة إلى الحضور الفاعل لرجال الدين المسلمين والمسيحيين في منطقة وادي النصارى، الذين أسهموا، من خلال التنسيق والتواصل المباشر مع الجهات الأمنية في المنطقة، في تشكيل مسار موازٍ للعمل المؤسسي الرسمي، كان يؤدي في بعض الحالات دوراً داعماً لعمل السلطات المحلية، بينما تحول في حالات أخرى إلى عامل سلبي ومعيق لدورها وأدائها.

وبالتالي، يتضح من خلال استقراء جميع النماذج السابقة وجود نزوع واضح نحو إضعاف السلطات المحلية، سواء من خلال استحداث هياكل فوق محلية تتولى زمام إدارة العديد من الملفات وصناعة القرار، أو من خلال إنشاء هياكل مؤسساتية على المستوى المحلي، لكنها ترتبط بصورة أساسية بالمحافظة بدلاً من تبعيتها للسلطة المحلية القائمة، فضلاً عن بروز مسارات موازية للعمل المؤسسي الرسمي في بعض الحالات، تقوم على التعاون بين النخب المجتمعية لا سيما الوجهاء ورجال الدين، مع السلطات الأمنية، بما يجعل هذه المسارات تؤدي، في بعض الأحيان، دوراً مقيداً لنطاق عمل السلطات المحلية وحدود صلاحياتها.

خريطة الأطراف الفاعلة

تقدم تقارير المناطق عاملاً آخراً مؤثراً في قراءة المشهد الحوكمي على امتداد الجغرافيا السورية، وتتعلق بتعقد خريطة الأطراف الفاعلة في سوريا وتعددها، فمقابل تغيير هيكلي في خريطة الأطراف الفاعلة على المستوى المحلي عما كانت عليه في فترة حكم النظام السابق، حافظت مجموعة واسعة من الأطراف على حضورها بوصفها فاعلة ومؤثرة في المجال المحلي؛ ومن بينهم النخب المجتمعية، الوجهاء، رجال الدين، رجال الأعمال، الإعلام المحلي[14]، والناشطون المدنيون. فضلاً عن الأشخاص المحسوبين على السلطة الانتقالية الحالية، ممن كانوا يشغلون مراكز قيادية في الشمال السوري وتوزعوا على مراكز عمل على امتداد المحليات في سوريا الأمر الذي جعل حضورهم أكثر بروزاً ضمن المشهد المحلي. كما يُعد العائدون طرفاً أساسياً من أطراف خريطة الفاعلين، وإنْ لم يكن لهم الوزن النوعي ذاته في جميع المناطق، إذ تتمايز درجة حضورهم وتأثيرهم من منطقة إلى أخرى؛ فعلى سبيل المثال، كان للعائدين في بلدة قارة دور كبير بوصفهم طرفاً فاعلاً ومؤثراً في المجال المحلي، في حين كان العائدون في مناطق أخرى جزءاً من المشهد العام، ولكن دون أنْ يصل حضورهم إلى الدرجة ذاتها من التأثير.

(14) نتكلم هنا عن الفئات المجتمعية، فبالتأكيد الكثير من النخب ورجال الدين والاعمال والاعلام ممن كانوا على ارتباط بالنظام ومؤسساته وأشخاصه فقدوا حضورهم تماما ضمن الخريطة الجديدة، إلا أن ذلك أفسح المجال لصعود أشخاص جدد ضمن نفس هذه الفئات



بناءً على ذلك، لا يمكن الحديث عن خريطة واحدة وموحدة للأطراف الفاعلة على امتداد الجغرافيا السورية، وإنما يمكن التمييز بين نموذجين أساسيين؛ يتمثل الأول في خريطة الأطراف الفاعلة على مستوى المدن الكبرى، وهي خريطة أكثر اتساعاً وتنوعاً من حيث عدد الفاعلين وتعدد أدوارهم ومصادر تأثيرهم، بينما يتمثل النموذج الثاني في خريطة الأطراف الفاعلة على مستوى المدن الصغرى، والتي تتسم بدرجة أكبر من التركيز والتجانس.

مع ذلك، ينبغي الأخذ بعين الاعتبار أيضاً عملية تشكيل مجلس الشعب مؤخراً، حيث ساهم ذلك في إعادة تشكيل خريطة الأطراف الفاعلة محلياً ووطنياً، لا سيما بالنسبة إلى الأشخاص الذين جرى تسميتهم استناداً إلى حضورهم ومكانتهم ضمن مناطقهم، حيث يحاول هؤلاء البناء على هذا التوصيف الجديد وتوظيفه من أجل تعزيز حضورهم المجتمعي، بما يتيح لهم حجز موقع فاعل ضمن خريطة الأطراف الفاعلة وإعادة إنتاج أدوارهم في المشهد المحلي الراهن.

اللامركزية بين النص والطموح والواقع

تشكل تقارير المناطق المستهدفة فرصة لاستشراف مستقبل اللامركزية في سوريا، إذ إنّ توصيف اللامركزية في سياق المرحلة السابقة لا يخرج في جوهره عن طبيعة التجارب ومستوى اللامركزية الذي اختبرته كل منطقة خلال سنوات النزاع. يمكن ملاحظة وجود تمايز رئيسي بين ثلاث مستويات أساسية: تتمثل الأولى في المدن الصغرى، / قارة - شين - وادي النصارى - معرة النعمان- أشرفية صحنايا / حيث كان مستوى اللامركزية فيها ضعيفاً جداً، ويمكن تفسير ذلك بالنظر إلى حجم التدخلات الكبيرة التي كانت تمارسها المحافظة، على اختلاف سلطات الأمر الواقع التي كانت قائمة، حيث كانت السلطات المحلية تخضع بصورة مستمرة لتدخلات من مستويات إدارية وأمنية وسياسية أعلى منها، الأمر الذي حدّ من قدرتها على ممارسة صلاحيات مستقلة وعلى تطوير تجربة لامركزية فعلية.

أما الفئة الثانية، فتتمثل في مدن مراكز المحافظات، حيث أشارت المقابلات إلى أنّ مستوى اللامركزية فيها كان محدوداً إلى متوسط، ويرتبط ذلك بالهوامش والصلاحيات التي كانت تُمنح لمدن المراكز، وبحجم الموارد المتاحة لها، إضافة إلى الهوامش التي تمكنت من انتزاعها نتيجة التحديات المتعددة التي واجهتها خلال سنوات النزاع، والتي اضطرتها إلى تطوير آليات للتعامل معها واتخاذ قرارات تتجاوز -في بعض الأحيان- الإطار التقليدي للصلاحيات الممنوحة لها.

وهنا نتحدث بصورة أساسية عن تجربتي حلب وحمص، اللتين اختبرتا مستويات مهمة من اللامركزية، وإنْ بقيت هذه المستويات محكومة بطبيعة السياق العام وبالعلاقة مع السلطات الأعلى.

أما الاستثناء الذي برز في المقابلات، فيتمثل في مدينتي عربين ودوما، نظراً إلى أنهما استندتا إلى تجربة لامركزية مهمة جداً خلال الفترة التي خرجتا فيها عن سيطرة حكومة النظام السابق، حيث اختبرتا مساحات واسعة من اللامركزية على صعيد تشكيل المجالس المحلية، وإدارة الموارد المحلية، ومنظومة اتخاذ القرار، الأمر الذي أتاح لهما تطوير تجربة محلية متقدمة نسبياً مقارنة بالعديد من المناطق الأخرى. بالتالي يمكن افتراض أنّ سقوط النظام بالنسبة لهذه التجربة تحديداً، هو سقوط المانع الأساسي الذي عطّل هذه التجربة وحال دون استمرارها، لذلك يمكن فهم الزخم الذي تبديه حالياً، ومحاولة استعادة ما تراكم لديها من خبرات وممارسات سابقة؛ حيث أنّ دوما تعتبر من المدن الاستثناء على مستوى سوريا التي أنتجت مساراً انتخابياً لتسمية أعضاء مجلس المدينة وفق معايير تمثيل وتخصص واضحة[15]، مع الأخذ بعين الاعتبار أنّ هذه التجربة لا يمكن قراءتها بمعزل عن سلطة الفصائل والسلطة الأمنية التي تولت زمام الأمور في الغوطة، فضلًا عن محاولة كتلة العائدين الوازنة في المدينة لتثبيت حضورها، لكن ليس من خلال إنشاء كيانات موازية للسلطة، وإنما من خلال تثبيت السلطة المحلية نفسها، التي تمثلهم إلى جانب باقي أبناء المدينة، ومدعومة من قبلهم؛ وبناءً على هذا سيُنظر إلى أي توسع في صلاحيات السلطات المحلية باعتباره توسعاً في صلاحيات المجتمع المحلي نفسه، وفي توسع نفوذه ومساحة تأثيره وحضوره ضمن المشهد المحلي، وهو ما يجعل مستقبل اللامركزية في هذه المناطق مرتبطاً بصورة وثيقة بمدى قدرة السلطات المحلية على تثبيت شرعيتها، وتوسيع صلاحياتها، وإعادة بناء علاقتها بالمجتمع المحلي وبمختلف مستويات السلطة القائمة.

استناداً إلى ما سبق، فإنّ مستقبل المركزية واللامركزية في سوريا مستقبلًا يمكن توصيفه من خلال مجموعة من النقاط الأساسية؛ أولًا، من المرجح أنْ تختبر سوريا مستويات وأشكالًا مختلفة من اللامركزية بين منطقة وأخرى، وأنْ تحتاج إلى وقت طويل قبل الوصول إلى نموذج لامركزي شامل وموحد، وبدرجة متقاربة بين مختلف المناطق، نظراً إلى التباين الكبير في التجارب والسياقات المحلية. كما أنّ مستوى اللامركزية لن تحدده فقط التعقيدات الإدارية والمؤسساتية وطبيعة العلاقة مع المركز، وإنما ستؤثر فيه مجموعة أوسع من العوامل، في مقدمتها التجربة المعاشة والمختبرة في كل منطقة قبل سقوط النظام، وكذلك طبيعة سلطات الأمر الواقع التي كانت قائمة، وحجم حضورها ونفوذها وقدرتها على التأثير، إضافة إلى الأطراف الفاعلة الموجودة على المستوى المحلي ومدى قدرتها على التفاوض مع السلطة المركزية لتحصيل هوامش أو مكتسبات تتصل بإدارة

(15) تُعدّ تجربة تشكيل المجلس المحلي لمدينة دوما خلال المرحلة الانتقالية من أبرز المحاولات السورية للانتقال من نموذج التعيين الإداري المركزي إلى نموذج تمثيل محلي شبه انتخابي. أُجريت الانتخابات في تشرين الثاني 2025، وتكون المجلس من 41/ عضو/ة، تم اختيارهم من قبل هيئة ناخبة ضمت 561/ ممثل/ة عن المجتمع المحلي. وقد ضمن هذا التشكيل تمثيلًا متكافئاً ما بين الكفاءات والتكنوقراط، وتمثيل الوجهاء والأعيان والأحياء مع ضمان مقاعد للنساء والشباب بنسبة 10% لكل منهما.



الموارد، وإدارة عملية صناعة القرار، وبناء نموذج حوكمي محلي يتناسب بصورة أكبر مع سياق المنطقة واحتياجاتها الفعلية، بدلاً من أن يكون محكوماً حصراً بمتطلبات المرحلة العامة أو بإملاءات السلطات المركزية.

ومن المحددات المهمة كذلك درجة تجانس أو تنوع التركيبة الديمغرافية في كل منطقة، ومدى قدرة المجتمع المحلي على إنتاج استجابات واضحة تجاه أي حالة من حالات الاحتكار الفئوي للقرار المحلي من قبل فئة معينة، سواء كانت من العائدين، أو من الأشخاص المحسوبين على السلطة، أو من الوجهاء، أو من رجال الدين، إذ إنّ طبيعة هذه التوازنات الاجتماعية، وقدرة مختلف مكونات المجتمع المحلي على التأثير والمشاركة والتفاوض، ستؤدي دوراً أساسياً في تحديد مستوى اللامركزية وشكلها، وفي رسم حدود العلاقة المستقبلية بين السلطات المحلية والمركز.

وخلاصة القول، أنه في الوقت الذي قد يكون هناك توجه لدى السلطات المركزية في دمشق نحو منح حدود أوسع للامركزية الإدارية، وفقاً لما تعلنه هذه السلطات وما ظهر منها،[16] فإنّ مستوى اللامركزية في سوريا لن يتحدد بإرادة المركز وحدها، وإنما سيتشكل أيضاً بفعل مجموعة من العوامل الموجودة على المستوى المحلي، وفي مقدمتها الخبرة السابقة التي راكمتها كل منطقة في مجال الإدارة والحوكمة، ودرجة التنوع أو التجانس الديمغرافي فيها، ومدى قدرة الأطراف والسلطات المحلية على التفاوض مع المركز لتحصيل هوامش وصلاحيات أوسع، بما يجعل مستوى اللامركزية في نهاية المطاف نتاجاً للتفاعل بين إرادة المركز من جهة، والقدرات والسياقات والتوازنات المحلية من جهة أخرى.

أما بخصوص قانون الإدارة المحلية المعمول به حالياً 2011/107، فقد كان حاضراً في مختلف المناطق المستهدفة بوصفه إطاراً قانونياً مرجعياً، إلا أنّ فهم المشاركين لطبيعة حضور القانون ومستوى تطبيقه اختلف بصورة ملحوظة؛ فمنهم من اعتبر أنّ القانون لا يزال حاضراً كنص قانوني أو كشعار فقط، دون أن يكون له تطبيق فعلي على أرض الواقع، لدرجة وصفه من قبل البعض بأنه «حبر على ورق»، في حين رأى آخرون أنّ هناك أشكالاً متفاوتة من تطبيق القانون وممارسته؛ ومع ذلك فإنّ المقابلات في الواقع لا تعكس بقدر كبير مقدار فاعلية القانون أو مستوى تطبيقه الفعلي بقدر ما تكشف عن وجود فجوة معرفية واضحة تجاه قانون الإدارة المحلية ولا سيما فيما يتعلق بالصلاحيات التي يمنحها، وشكل التقسيمات الإدارية والمحلية التي ينص عليها، والمراكز القانونية لهذه الوحدات وصلاحياتها وأدوارها، إضافة إلى العديد من القضايا المرتبطة بتعزيز اللامركزية الإدارية

(15) على سبيل المثال، قرار التفويضات رقم 13 لعام 2026 الذي منح المحافظين تفويضات وصلاحيات واسعة

وتمكين السلطات المحلية خدمياً وتنموياً واجتماعياً واقتصادياً . وهذا ما يفسر أنّ مداخلات المشاركين لم تكن قادرة على تقديم حكم حاسم بشأن القانون أو تحديد طبيعة الفجوة بين النص والتطبيق بقدر ما كشفت عن فجوة أعمق بين النص القانوني والممارسة العملية للسلطات المحلية، وهو ما ظهر بصورة أساسية في المدن الكبرى، مثل حلب وحمص، حيث أظهرت بعض المقابلات مستوى من المعرفة بمضامين القانون وآليات عمله، بما يدل على أنّ هذه المدن لا تزال تختزن قدراً من الذاكرة المؤسسية، لا سيما أنّ بعض المقابلات استهدفت أشخاصاً لا يزالون على رأس عملهم، وكانوا موجودين في المؤسسات المحلية خلال المراحل السابقة، الأمر الذي أتاح استمرار قدر من المعرفة والخبرة المرتبطة بالإطار القانوني للإدارة المحلية. وفي المقابل، تبدو الفجوة أكثر وضوحاً في المدن الصغرى، نظراً إلى التغير الذي طرأ على تركيبة السلطات المحلية القائمة فيها، حيث أنّ غالبيتهم تم تسميتهم حديثاً، أو كانوا جزءاً من السلطات المحلية في الشمال السوري، الأمر الذي انعكس في محدودية معرفتهم وممارستهم المرتبطة بالقانون 2011/107، وقد ظهر ذلك بوضوح من خلال إجاباتهم في المقابلات، التي عكست وجود فجوة كبيرة بين المعرفة بالنص القانوني والممارسة الفعلية لمضامينه وأدواره وصلاحيات.

آليات صنع القرار المحلي

تشكل عملية صنع القرار على المستوى المحلي إحدى التمظهرات الأساسية لمنظومة الحوكمة المحلية في كل منطقة، وهي تختلف أيضاً تبعاً لطبيعة القرار نفسه، سواء تعلق الأمر بالخدمات الأساسية، أو بالمشاريع الاجتماعية، أو بالمساعدات والاستجابة الإنسانية، أو بقضايا الشكاوى ذات الصلة بالسكن والملكيات، وقضايا العائدين، وقضايا العنف أو التهميش الاجتماعي، وقضايا السلم المجتمعي.

يمكن رصد هذا التمايز على مستويين أساسيين: الأول هو المستوى الرسمي، حيث أشار العديد من المشاركين إلى أنّ القرار المحلي لا يزال مصادراً إلى حد كبير لمصلحة المركز، مع وجود هوامش محدودة ترتبط بالقرارات المتصلة بتفاصيل الحياة اليومية والقضايا الخدمية، مع وجود تمايز بين المناطق حتى ضمن هذا المستوى من الصلاحيات والهوامش المتاحة، في حين يبقى للمركز في القضايا التي تتجاوز هذه الحدود، الحضور الأبرز على المستوى الرسمي.

أما على المستوى غير الرسمي، فتؤثر خريطة الأطراف الفاعلة بصورة كبيرة في البنى غير الرسمية التي تشارك في التأثير على عملية صنع القرار، حيث يمكن على سبيل المثال، أن تضطلع لجان الأحياء بدور رئيسي في نقل

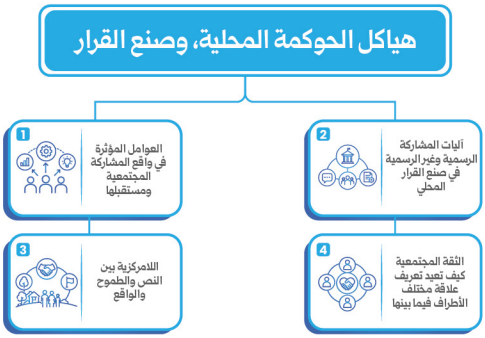
الاحتياجات والمساهمة، بصورة مباشرة أو غير مباشرة، في صياغة القرارات المحلية، بينما تظهر في سياقات أخرى قوة ونفوذ الفاعلين غير الرسميين، مثل الوجهاء ورجال الأعمال والمؤسسات الخيرية، كما في النبك ويبرود، حيث يتجاوز تأثيرهم أحياناً المواقع الرسمية ويؤثر بصورة كبيرة في عملية صنع القرار المحلي. ويتداخل الأمر ذاته في أشرفية صحنايا، حيث يتحول النفوذ الديني والعائلي إلى ما يشبه سلطة فيتو موازية للسلطة الرسمية، بما يمنح هذه الأطراف قدرة على التأثير في القرارات أو تعطيلها. وفي مناطق أخرى، مثل عفرين وشين، تبرز العلاقات الشخصية بوصفها عاملاً حاكماً في عملية صنع القرار، إلى جانب مدى قرب الشخص المستفيد من القرار من السلطة، وطبيعة علاقاته الشخصية بالأشخاص ذوي النفوذ والمرتبطين بها، الأمر الذي يؤدي دوراً كبيراً في تحديد مسارات صناعة القرار المحلي، وفي تحديد من يمتلك القدرة الفعلية على التأثير فيه والاستفادة من مخرجاته.

تتأثر آليات صنع القرار على المستوى المحلي أيضاً بدرجة تماسك أو هشاشة البناء المؤسساتي المحلي، لا سيما مع ظهور مستويات وهياكل جديدة، مثل إدارة المنطقة أو إدارة الأحياء بتركيبتها الجديدة، إلى جانب مجالس الصلح، يزيد عليه فجوة القدرات المؤسساتية على صعيد التأهيل الإداري والقانوني، مما يعزز من حالة الخلط بين اعتبار جميع الممارسات القائمة ممارسات تستند إلى سند قانوني، أو افتراض أنّ جميع ما يجري من ممارسات وقرارات يتم بعيداً عن أي تسنيد قانوني. كما تتداخل آليات العمل التي كانت معتمدة في ظل حكومة الإنقاذ، أو آليات العمل التي كانت قائمة في ظل الحكومة السورية المؤقتة – كما في عفرين- مع آليات العمل التي كان معمولاً بها في ظل النظام السابق، وينتج عن ذلك غياب شبه كامل لآلية موحدة لصناعة القرار، وهو ما يظهر حتى على مستوى المدينة الواحدة، حيث تختلف آليات صناعة القرار باختلاف طبيعة الموضوع؛ وأحياناً ضمن نفس المواضيع الخدمية، حيث تختلف آلية معالجة ملف النظافة مثلا عن تلك المعتمدة في موضوع خدمي آخر. كما تختلف الموضوعات التنموية عن الموضوعات الخدمية، كذلك فإن طبيعة العلاقة مع أطراف معينة لا تسير بالضرورة وفق الآلية ذاتها التي تحكم العلاقة مع أطراف أخرى.



المحور الثاني: المشاركة المجتمعية والمجتمع المدني

العوامل المؤثرة في واقع المشاركة المجتمعية ومستقبلها



يشهد واقع المشاركة المجتمعية تحولات متسارعة خلال المرحلة الانتقالية، إذ لا يمكن إنكار أنّ سقوط نظام الأسد قد فتح هوامش واسعة لاختبار أشكال أكثر تنوعاً واتساعاً للمشاركة المجتمعية على امتداد المناطق السورية.

ورغم أنّ هذه المشاركات اتسمت بالتمايز بين منطقة وأخرى، فإنّ هذه المساحات الجديدة جاءت مدفوعة بموجة التفاؤل التي رافقت سقوط النظام، وما رافقها من حديث متزايد حول إعادة بناء الدولة والدور الأصيل لكل السوريين للمشاركة، وقلب صفحة عقود طويلة من التهميش والاقصاء والتقييد، ومعالجة أخطاء الماضي؛ عزز من ذلك، الخطاب الإيجابي الذي تقدمت به السلطة الانتقالية، والذي وجه صدى مباشراً له لدى جمهور الناشطين المجتمعيين، وباقي الفواعل المجتمعية، فضلًا عن الخطاب الدولي الذي عزز الشعور العام بوجود إرادة دولية لدعم سوريا لتجاوز هذه المرحلة الانتقالية بكل تداعياتها. كل هذا شكل البيئة الخصبة التي ساهمت في تنامي المشاركة المجتمعية واتساعها.

أولى هذه التمظهرات كانت في الازدياد المضطرد لعدد الجمعيات والمنظمات المرخصة، ما بين جمعيات حديثة التأسيس أو جمعيات كانت تعمل في الخارج وافتتحت مقرات لها داخل البلاد.[17] كما شهدت خريطة الأطراف الفاعلة توسعاً ملحوظاً مع تنامي حضور الفواعل الاجتماعية الكبرى التي لم تكن سابقاً قادرة على أداء أدوارها بصورة كاملة في ظل هيمنة حزب البعث وسلطته، حيث بدأت تظهر مساحات أوسع لعمل الوجهاء والمخاتير ورجال الأعمال، وهي مساحات كانت موجودة سابقاً ولكنها لم تأخذ دورها بسبب السطوة الأمنية، فاتسعت مساحات التمويل التي وفرتها هذه الفواعل المجتمعية لدعم عدد من المبادرات، ولا سيما من خلال رأس المال المغترب، الأمر الذي أسهم في إيجاد ديناميكية مرتفعة للمشاركة المجتمعية؛ حيث تواصل المجتمعات المحلية اختبار أشكال متعددة للمشاركة خلال المرحلة الانتقالية، منها أشكال سبق اختبارها خلال السنوات الماضية لكنها أصبحت اليوم أكثر رسوخاً واتساعاً، سواء على مستوى المضمون أو آليات العمل، ومنها أشكال جديدة أخذت بالظهور في مقدمتها تنامي دور وسائل التواصل الاجتماعي التي شهدت تطوراً كبيراً في أدواتها، إضافة إلى المنصات المحلية التي بدأت بالتشكل انطلاقاً من المبادرات والفرق واللجان المجتمعية القائمة.

(17) بناء على تصريحات وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل بداية العام الحالي2026، فقد بلغ العدد الإجمالي لهذه المنظمات المرخصة أو المشهرة /1407/ موزعة على مختلف المحافظات السورية، دون توفر بيانات حديثة تغطي الفترة بعد كانون الثاني 2026



تتنوع أشكال المشاركة المجتمعية ما بين مدن مراكز المحافظات وما بين باقي المدن في المحافظة، يظهر هذا الأمر بوضوح في الاعتصامات والوقفات الاحتجاجية التي تركز على الاستفادة من رمزية مركز المحافظة والقدرة على استقطاب الاهتمام الإعلامي والمجتمعي، والضغط على مؤسسات الدولة لتلبية المطالب موضوع هذه الاعتصامات، في حين يخف هذا الشكل في المدن الصغرى، بسبب اعتماد القنوات الأهلية والمجتمعية لايصال الاحتجاج أو المطالب.

عامل آخر يؤثر على تمايز المشاركة المجتمعية بين المناطق السورية وهو يتعلق بدرجة التنوع الهوياتي، إذ يلاحظ أنه كلما ارتفع مستوى التنوع (كما هو الحال في أشرفية صحنايا، حلب، شين، وعفرين)، برزت بصورة أكبر الحساسيات المرتبطة بقضية التمثيل، ومدى قدرة المبادرات على الوصول إلى مختلف الأطراف، أو تجنب إقصاء أو تهميش بعض الفئات، وهو ما يمكن أن يخلق حساسيات كبيرة. يستثنى من هذا السياق المدن أو المناطق التي تتمتع بتنوع ديمغرافي أو اجتماعي، ولكنها تمتلك في الوقت ذاته إرثاً طويلاً من التعايش بين المكونات، مثل مدن شين ويبرود والنبك، حيث تكون المشاركة المجتمعية أكثر قدرة على استيعاب مختلف الفئات. أما المدن التي تعاني من استقطاب حاد، مثل مدينة حمص، فإنّ المشاركة المجتمعية تميل إلى أن تكون أقل شمولية وتمثيلاً، نتيجة استمرار تأثير الانقسامات الاجتماعية والهوياتية على طبيعة الفعل المجتمعي وآليات تنظيمه.

ولا يقتصر تأثير الهويات على البعد الطائفي فحسب، وإنما يمتد أيضاً إلى الأبعاد الثقافية والهوياتية. ففي مدينة عفرين على سبيل المثال، يرتبط جانب مهم من المشاركة المجتمعية بسؤال الهوية الكردية، كما يرتبط في أشرفية صحنايا بالهوية الدرزية، الأمر الذي يجعل قضايا التمثيل والإقصاء أكثر حضوراً ضمن المجال العام.

كما يلاحظ في مدينة النبك وجود تأثير واضح للعائلات الكبرى في تشكيل مسارات المشاركة المجتمعية وتوجيهها. وبالتالي، فإنّ هذه الاعتبارات تمثل أحد العوامل التي ستؤثر مستقبلاً في ديناميكية المشاركة المجتمعية في سوريا، باعتبار أنّ المشاركة لن تقتصر على إنتاج الاستجابات المجتمعية المباشرة، وإنما ستواجه تحديات متباينة ترتبط بطبيعة السياقات المحلية.

ويبقى ملف العودة أحد أهم العوامل التي ستؤثر على مستقبل المشاركة المجتمعية في سوريا، في ظل حالة الاستقطاب القائمة على ثنائية العائدين والمقيمين، حيث تمثل بلدة قارة في هذا السياق حالة مهمة للدراسة في ظل ما تمّ الإبلاغ عنه من محاولة حصر أو تأطير مختلف الأنشطة المجتمعية وتوجيهها بما يخدم أولوياتهم ومصالحهم، الأمر الذي يفضي إلى نشوء توترات وحساسيات اجتماعية متزايدة. وفي مثل هذه الحالات قد تتحول المشاركة المجتمعية، بدلاً من كونها أداة للتمثيل الجماعي وتعزيز التماسك الاجتماعي، إلى أداة لإعادة إنتاج الانقسامات بصورة أو بأخرى.

يمكن ملاحظة مثل هذا النمط في مدينة حمص، حيث تبدو الأحياء التي شهدت عودة أعداد كبيرة من السكان أكثر تأثراً بحضور العائدين، إذ يصبح صوتهم أكثر حضوراً مقارنة بالأشخاص الذين بقوا في مناطقهم خلال فترة النظام السابق، وهو ما يمنحهم مساحة أكبر للتأثير في مسارات المشاركة المجتمعية، ويجعل ديناميكيتها أكثر استجابة لمصالحهم ورغباتهم، وكذلك لحالة الاستقطاب التي قد ينتجونها داخل المجتمع المحلي.

في المقابل، توجد مناطق أخرى تشهد أيضاً استقطاباً قائماً على ثنائية العائدين والمقيمين، إلا أنّ المجتمع المحلي يمتلك قدرة أكبر على احتواء هذه الحالة والتعامل معها، إما نتيجة محدودية أعداد العائدين، كما لوحظ في شين ووادي النصارى، أو نتيجة امتلاك المدينة لرصيد اجتماعي ومؤسساتي يمكّنها من إدارة هذا الملف بصورة أكثر توازناً، كما هو الحال في يبرود والنبك. وفي هذه الحالات لا يتحول ملف العودة إلى محرك رئيس للاستقطاب المجتمعي، وإنما يصبح المجتمع المحلي أكثر قدرة على تطوير استجابات تعزز التعايش والإدماج بين العائدين والمقيمين، بحيث تشكل المشاركة المجتمعية إحدى أهم الأدوات التي تسهم في تحقيق هذا الهدف.

انطلاقاً من ذلك، لن يكون بالإمكان بناء استجابات موحدة للمشاركة المجتمعية على امتداد الجغرافية السورية، وإنما ستتطلب كل حالة مقاربة خاصة تتناسب مع خصائصها المحلية، وذلك تبعاً لحجم المدينة، ودرجة تجانسها أو تنوعها الديمغرافي، وطبيعة الحراك الذي تشهده، ومستوى الموارد المتاحة فيها، إضافة إلى قوة أو هشاشة خريطة الأطراف الفاعلة؛ وتشكل هذه العوامل مجتمعة محددات أساسية تؤثر في طبيعة المشاركة المجتمعية وأشكالها ومستويات فاعليتها.

آليات المشاركة الرسمية وغير الرسمية في صنع القرار المحلي

تتوزع آليات المشاركة في صنع القرار المحلي بين آليات رسمية وأخرى غير رسمية، إلا أنّ درجة الفاعلية والتأثير تختلف بصورة واضحة بينهما. فبينما تستند الآليات الرسمية إلى القنوات المؤسسية التي تتيحها السلطات المحلية، تبدو الآليات غير الرسمية أكثر حضوراً وانتشاراً، نظراً لضعف البنية المؤسسية لمنظومة الحوكمة المحلية خلال المرحلة الانتقالية، الأمر الذي دفع المجتمعات المحلية إلى الاعتماد بصورة أكبر على قنوات بديلة للتأثير في عملية صنع القرار ونقل المطالب والاحتياجات.

تبدأ الآليات الرسمية للمشاركة من القنوات المؤسسية المباشرة، وفي مقدمتها مكاتب الشكاوى التي أشارت المقابلات إلى وجودها في معظم المدن المستهدفة ضمن هذه الدراسة. وقد وردت الإشارة إليها بصورة خاصة في مدينتي يبرود وحمص، حيث تمّ في مدينة حمص الحديث عن مكتب تطوير لجان الأحياء بوصفه إحدى الآليات التي تهدف إلى تطوير عمل لجان الأحياء وتعزيز دورها باعتبارها قنوات تواصل مباشرة بين المواطنين والسلطات المحلية. كما أشارت المقابلات إلى قيام السلطات المحلية في بعض المناطق، مثل معرة النعمان، وعفرين، ووادي النصارى، بتنظيم جلسات تشاورية مع المجتمع المحلي. إلا أنّ المشاركين أكدوا أن هذه الجلسات، رغم أهميتها – بوصفها إحدى مساحات الحوار القائمة– ما تزال في كثير من الأحيان تتسم بالطابع الشكلي، دون أنْ تنعكس بصورة واضحة على عملية صنع القرار.

في المقابل، تبدو الآليات غير الرسمية الأكثر حضوراً والأوسع انتشاراً في مختلف المناطق المستهدفة، ويُتوقع أن تستمر في لعب الدور الأبرز على امتداد سوريا خلال المرحلة الانتقالية، في ظل الضعف البنيوي الذي تعاني منه آليات التمثيل الرسمية نتيجة هشاشة منظومة الحوكمة المحلية. وقد برزت مجموعة من الفواعل غير الرسمية التي تؤدي دور الوسيط بين المجتمع والسلطات، وفي مقدمتها المخاتير، والوجهاء، ورجال الدين، إلى جانب شبكات التواصل المجتمعي التي تشكلت بصورة تلقائية داخل المجتمعات المحلية.

كما برزت وسائل التواصل الاجتماعي بوصفها إحدى أهم أدوات المشاركة غير الرسمية، ولا سيما صفحات "فيسبوك" المحلية ومجموعات "واتساب"، التي أصبحت تمثل قنوات سريعة لنقل الشكاوى والاحتياجات وتداول المعلومات بين المواطنين. ورغم ما أُشير إليه من مشكلات مرتبطة بهذه الوسائل، مثل ضعف الخصوصية، وتحولها في بعض الأحيان إلى منصات للتشهير أو تبادل الاتهامات أكثر من كونها قنوات لعرض المشكلات بصورة موضوعية، فإنها ما تزال تمثل إحدى أهم آليات المشاركة غير الرسمية وأكثرها استخداماً في المرحلة

الراهنة؛ ليس فقط بوصفها أداة للمشاركة المجتمعية، وإنما أيضاً كإحدى القنوات المؤثرة في عملية صنع القرار المحلي. فهي تعد الوسيلة الأكثر استخداماً والأسرع انتشاراً، وقد أثبتت في عدد من المناطق قدرتها على ممارسة الضغط وتسريع الاستجابة تجاه بعض القضايا العامة. ويظهر ذلك بوضوح في ملف النظافة بمدينة حلب، حيث أسهم توثيق حالات تراجع خدمات النظافة العامة في عدد من الأحياء عبر وسائل التواصل الاجتماعي في نقل القضية إلى نطاق وطني تجاوز حدود المدينة، وصولاً إلى العاصمة، الأمر الذي انعكس في توفير دعم وتمويل لمعالجة هذه المشكلة. ويشير ذلك إلى أنّ الضغط المجتمعي عبر المنصات الرقمية أصبح قادراً، في بعض الحالات، على التأثير في أولويات الاستجابة الرسمية وتسريعها.

تؤدي هذه المنصات أحياناً إلى خلق تصورات غير دقيقة حول عملية صنع القرار، ففي إحدى المقابلات في حمص، أُشير إلى أن بعض المؤثرين ينسبون إلى منشوراتهم تأثيراً في قرارات إدارية كانت مقررة مسبقاً، الأمر الذي يخلق تصوراً مضللاً لدى المواطنين حول طبيعة التأثير في عملية صنع القرار. إضافة إلى ذلك، تحد محدودية الوصول الرقمي من شمولية المشاركة، إذ لا تصل هذه المنصات إلى جميع الفئات، ولا سيما كبار السن والأشخاص ذوي المهارات الرقمية المحدودة.

وبالتالي، لا يمكن اعتبار وسائل التواصل الاجتماعي بديلًا عن قنوات المشاركة المؤسسية؛ ففي المناطق التي تتمتع بقنوات رسمية فاعلة تؤدي دوراً تكميلياً، بينما قد تتحول في المناطق التي تضعف فيها هذه القنوات والثقة بها إلى الساحة الرئيسية للتعبير، بما يوسع المشاركة من جهة، لكنه قد يعزز حالة الاستقطاب والانقسام المجتمعي من جهة أخرى.

وتلعب العلاقات الشخصية أيضاً دوراً مهماً ضمن منظومة المشاركة غير الرسمية وصنع القرار، حيث يتأثر الوصول إلى صناع القرار بدرجة القرب منهم، سواء من خلال المعرفة الشخصية، أو الإقامة السابقة في المنطقة ذاتها، أو العمل السابق أو الحالي مع مؤسسات السلطة القائمة. ويجعل ذلك من شبكات العلاقات الاجتماعية إحدى الآليات غير الرسمية الحاسمة التي تؤثر في عملية إيصال المطالب والاستجابة لها، بما يعكس استمرار أهمية رأس المال الاجتماعي في إدارة العلاقة بين المجتمع المحلي والسلطات خلال المرحلة الانتقالية.

المجتمع المدني السوري بين الاستجابة المحلية والحضور الوطني

بناء على مخرجات المناطق المستهدفة، لا يمكن الحديث عن مجتمع مدني متجانس على امتداد المناطق السورية من حيث الطبيعة والبنية المؤسساتية ومساحات الحضور والتأثير مجتمعياً وحكومياً، حيث تؤثر مجموعة من المحددات بشكل كبير في طبيعة الأدوار التي يستطيع القيام بها ضمن المجال العام المحلي يمكن أنْ نلحظ التباين الكبير للمجتمع المدني ما بين مدن مراكز المحافظات، حيث تتمتع المنظمات المدنية بتراكم مؤسسي وتنظيمي أكبر، مع قدرة أعلى على الوصول إلى التمويل وتنفيذ البرامج، ويميل إلى العمل وفق منطق القطاع والتخصص. أما في المواقع الأصغر، مثل شين والنبك ويبرود ووادي النصارى وقارة، فيغلب عليه طابع الجمعيات الأهلية أو الكنسية المحلية والفرق التطوعية الشبابية ذات النطاق الجغرافي المحدود، مع ضعف التمويل المستدام، مما يحد من قدرتها على الانتقال من المبادرات المحلية إلى عمل مؤسسي أكثر استدامة واتساعاً.

أيضاً فإنّ التنوع الهوياتي يعتبر أحد المحددات المهمة لطبيعة حضور المجتمع المدني وقدرته على العمل ضمن المجال العام. ففي المدن شديدة التنوع، مثل أشرفية صحنايا وحلب، يواجه المجتمع المدني تحدياً إضافياً يتمثل في الحفاظ على الحياد، إذ قد تُفسَّر المنظمات والمبادرات من زاوية الانتماء الطائفي أو المناطقي لمؤسسيها أو القائمين عليها، مما يحد من قدرتها على التحرك في الملفات الحساسة، مثل خطاب الكراهية والعدالة الانتقالية والتمثيل المجتمعي. أما في وادي النصارى، فيأخذ هذا التحدي شكلاً مختلفاً، حيث ترتبط قرابة عشرة كيانات مدنية تاريخياً بالكنيسة أو بقرى محددة، وهو ما يمنحها ثقة أكبر داخل مجتمعاتها المحلية، لكنه في المقابل يحد من قدرتها على توسيع نطاق عملها عبر الخطوط الطائفية والمناطقية وبناء أدوار مدنية تتجاوز حدود مجتمعها المحلي.

الاستقطاب القائم بين العائدين والمقيمين، هو أيضاً أحد المحددات التي برزت خلال المرحلة الانتقالية وتؤثر بقوة في استقلالية المجتمع المدني وطبيعة أدواره. ففي قارة، أدى هذا الاستقطاب إلى تراجع استقلالية المجتمع المدني وانحصار تعاونه مع السلطة المحلية في إطار شكلي، مما حد من تدخله في ملفات بناء السلام والتمثيل المجتمعي، واقتصر بدرجة أكبر على الصحة والتدريب المهني. أما في حمص وحلب ومعرة النعمان، فيسعى المجتمع المدني إلى الحفاظ على الحياد بين الطرفين من خلال التركيز على مشاريع خدمية عامة، كالنظافة وترميم المدارس، وهو ما يحافظ على قدرته على الوصول إلى مختلف الفئات، لكنه في المقابل يحد من انخراطه في الملفات الأكثر حساسية، كتعزيز التمثيل المجتمعي وبناء السلام ومعالجة مصادر الانقسام

وأخيراً لا يجب اهمال الأثر الكبير لإرث سنوات النزاع في قراءتنا لواقع المجتمع المدني حالياً. ففي مدينة ادلب ومناطق الشمال مثلاً أدى تراكم العمل الإنساني ومروره عبر «مكتب المنظمات» التابع لحكومة الإنقاذ إلى نشوء شراكة مؤسسية مع السلطات المحلية، لكنها بقيت في معظمها شراكة خدمية وتنفيذية أكثر من كونها مشاركة فعلية في صنع القرار والسياسات المحلية. أما في المناطق التي كانت خاضعة لسيطرة النظام السابق، مثل شين والنبك ويبرود وقارة وحمص وحلب، فقد ورث المجتمع المدني تقاليد العمل الخيري والتطوعي غير السياسي، تركزت في الخدمات والمساعدات المجتمعية. وقد شكل هذا الإرث في الوقت ذاته مصدر قوة للمجتمع المدني، إذ ساهم في بناء الثقة والعلاقات المباشرة مع السكان، وجعل مستوى الثقة به في كثير من الحالات أعلى من الثقة بالمؤسسات الرسمية.

وبالتالي، فإن حضور المجتمع المدني في سوريا خلال المرحلة الانتقالية لا يمكن فهمه باعتباره ظاهرة متجانسة أو متشابهة في مختلف المناطق، وإنما يتشكل وفق مجموعة من المحددات المحلية المتداخلة. فحجم المدينة يحدد مستوى التراكم المؤسسي والقدرة التنظيمية، والتنوع الهوياتي يؤثر في القدرة على الحفاظ على الحياد وتوسيع نطاق التمثيل، والاستقطاب بين العائدين والمقيمين يحدد هامش الحركة في الملفات الحساسة، بينما يترك السياق الحوكمي السابق إرثاً مؤثراً في طبيعة العلاقة بين المجتمع المدني والسلطات والمجتمع المحلي. ومن ثم، فإن فهم أدوار المجتمع المدني مستقبلاً يتطلب التعامل مع كل سياق محلي وفق خصائصه، بدلاً من افتراض وجود نموذج موحد للمجتمع المدني يمكن تطبيقه على امتداد الجغرافية السورية.

من جهة أخرى، تكشف المقارنة بين مختلف المواقع أنّ نجاح المجتمع المدني وإخفاقه لا يرتبطان فقط بقدرات المنظمات والفرق المدنية، وإنما يتأثران أيضاً بطبيعة القضية المطروحة، ومدى حساسيتها السياسية، وتوافر الموارد، ومستوى القبول المحلي والرسمي؛ وتبرز مجموعة من مجالات النجاح المتكررة التي تظهر بدرجات متفاوتة في معظم المناطق المستهدفة، مقابل محدودية واضحة في الملفات التي تتطلب تغييراً مؤسسياً أو مشاركة فعلية في صنع القرار.

تُعد الاستجابة الطارئة والإغاثية من أكثر مجالات عمل المجتمع المدني قبولاً من جانب السلطات المحلية، ولا سيما في إدلب وحلب وحمص ويعود ذلك إلى كونها تدخلات ذات طبيعة خدمية وإنسانية مباشرة، وأقل حساسية من الناحية السياسية مقارنة بالملفات المرتبطة بالتمثيل والمساءلة والحقوق وصنع السياسات



ولذلك بقي هذا المجال من أكثر المساحات التي يستطيع المجتمع المدني التحرك ضمنها والحصول على درجة أعلى من القبول والتعاون. كما تمثل الخدمات المباشرة والملموسة أحد أكثر مجالات نجاح المجتمع المدني تكراراً في مختلف المواقع، وتشمل ترميم المدارس، والإنارة، والتزفيت، ودعم القطاع الصحي وغيرها من التدخلات التي ترتبط باحتياجات يومية واضحة للمجتمع المحلي. وتظهر هذه التدخلات قدرة أكبر على تحقيق نتائج ملموسة عندما تتوافر ثلاثة شروط متكررة في أكثر من تقرير: وجود قضية محددة وملموسة يوجد توافق مجتمعي حول أهميتها، وتوافر تمويل أهلي أو محلي، إضافة إلى عدم وجود ممانعة من السلطة الرسمية، حتى وإن لم يصل موقفها إلى مستوى الدعم الفعال للمبادرة.

برزت الوساطة المجتمعية أيضاً بوصفها أحد مجالات النجاح المهمة للمجتمع المدني والفواعل المجتمعية، ولا سيما في الحالات التي تتطلب احتواء نزاعات محلية أو تخفيف التوتر بين المكونات. وقد وثقت الدراسة نماذج ناجحة لهذا الدور في وادي النصارى من خلال "مجلس الصلح العام"[18]، وفي حمص من خلال لجان الصلح والعشائر، وفي أشرفية صحنايا من خلال مبادرات الصلح بين أبناء دير الزور والدروز. وتظهر هذه التجارب أن المجتمع المدني والفواعل المجتمعية غير الرسمية يمتلكان قدرة مهمة على التدخل في إدارة التوترات المحلية، مستفيدين من شبكات العلاقات والثقة والمعرفة بالسياق المحلي، حتى في الحالات التي تكون فيها القنوات المؤسسية الرسمية محدودة الفاعلية.

وبالمقابل، فإن محدودية النجاح تبدأ بالظهور بصورة أكبر كلما انتقل المجتمع المدني من تقديم الخدمات والاستجابة للاحتياجات المباشرة إلى الملفات التي تتطلب التأثير في السياسات، أو ممارسة الرقابة والمساءلة، أو تعزيز التمثيل السياسي والمجتمعي. وهذا يعكس وجود سقف غير معلن لأدوار المجتمع المدني في عدد من المناطق، بحيث يُقبل دوره بوصفه شريكاً في تقديم الخدمات، بينما تبقى مشاركته في إعادة تشكيل العلاقة بين المجتمع والسلطة أو التأثير في عملية صنع القرار أكثر حساسية وتعرضاً للقيود.

الثقة المجتمعية، كيف تعيد تعريف علاقة مختلف الأطراف فيما بينها

في المحصلة، وفي المرحلة القادمة، ستبقى هناك نظرة مشتركة في مختلف المناطق، انطلاقاً من مقاربة للسياق السوري ككل، مفادها أن المجتمعات المحلية تمتلك مستوى من الثقة بالمجتمع الأهلي والمدني يفوق مستوى ثقتها بالمؤسسات الرسمية، وخاصة السلطات المحلية.

(18) هو عبارة عن لجنة للصلح المجتمعي تتألف من وجهاء في المنطقة ولكن يغلب على تسميته - من خلال المقابلات - مجلس الصلح العام

ويمكن تمييز ثلاثة مستويات رئيسية للثقة لدى المجتمعات المحلية، تتفاوت فيما بينها تبعاً لطبيعة الفاعل، وتجربته السابقة، وقدرته على الاستجابة للاحتياجات المحلية.

يتمثل المستوى الأول من الثقة في المبادرات الأهلية والمؤسسات الخيرية، إذ تحظى هذه الكيانات بمستوى مرتفع من الثقة المجتمعية، ويعود ذلك بصورة أساسية إلى أنّ المجتمعات المحلية اختبرت أداء هذه المبادرات والمؤسسات على مدى عقود، فأصبحت جزءاً من إرث اجتماعي متراكم وموروث عبر الزمن. وقد أثبتت المؤسسات الخيرية والأهلية، في نظر المجتمعات المحلية، قدرتها على الحضور في اللحظات الضرورية والاستجابة للكثير من الاحتياجات، ولا سيما الاحتياجات الخدمية الطارئة، والاحتياجات التي تتضمن أشكالاً من شبكات الأمان والحماية المجتمعية. ولذلك يحتفظ المجتمع بمستوى مرتفع من الثقة بهذه الكيانات، باعتبارها فاعلاً محلياً أثبت قدرته على الاستجابة في أوقات الحاجة.
كما أن نمط الاستقطاب الحالي يعزز، في بعض الحالات، هذا الاتجاه، إذ أصبحت المجتمعات المحلية، حتى ضمن المنطقة الواحدة، أكثر انغلاقاً على ذاتها، الأمر الذي يؤدي تدريجياً إلى تعزيز مكانة مؤسساتها الخيرية والأهلية ذات الهوية الدينية، باعتبارها كيانات تنتمي إلى المجتمع المحلي وتحظى بثقته، وتتمتع بقدرة أكبر على الوصول إلى أفراده والاستجابة لاحتياجاتهم.

أما المستوى الثاني من الثقة فيتمثل في المجتمع المدني بمفهومه الأوسع[19]، بما يشمله من منظمات ومبادرات وفرق تطوعية. وقد راكمت المجتمعات المحلية قدراً من الثقة بهذه الجهات نتيجة تجربتها المباشرة معها، ولا سيما بعدما وجدت فيها جهات تساندها وتعمل على تنفيذ العديد من المشاريع الموجهة لخدمة المجتمع المحلي، إلى جانب مناصرتها للعديد من القضايا ذات الصلة بالمجتمعات المحلية، بما في ذلك قضايا النزوح والهجرة والعنف، ومحاربة خطاب الكراهية، وتلبية الاحتياجات، وتأمين فرص العمل.

ولا تزال المجتمعات المحلية تحتفظ بصورة إيجابية عن الدور الذي أدته المنظمات المدنية، ولا سيما خلال الأزمات والأحداث المروعة التي شهدتها سوريا، ومن بينها الزلزال، والحرائق، والأحداث المروعة في الساحل والسويداء. وقد عزز هذا الحضور الاعتقاد بأن هذه المنظمات تتمتع بدرجة مرتفعة من المرونة والقدرة على الحركة، وبإمكانها خلق أثر سريع والاستجابة في أوقات الأزمات. كما تنظر المجتمعات المحلية إلى هذه المنظمات باعتبارها أكثر وضوحاً وشفافية نسبياً، فيما يتعلق ببرامجها والفئات المستهدفة وآليات تدخلها الأمر الذي أسهم في تراكم الثقة بها وتعزيز شرعيتها المجتمعية.

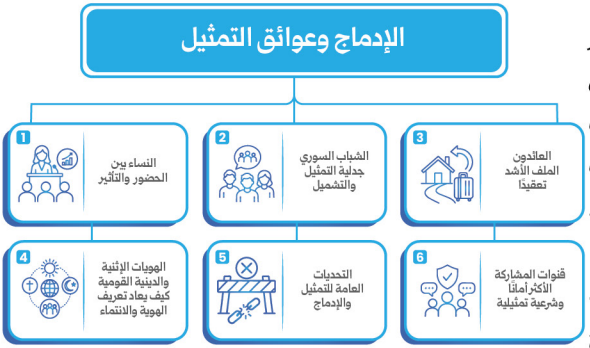
(19) مع أن المفهوم الأوسع للمجتمع المدني يشمل أيضاً الاتحادات والنقابات، إلا أنّ مستوى الثقة المنخفض أساساً تعزز كواحد من موروثات النظام السابق، حيث كان ينظر الى النقابات والاتحادات على انها أدوات بيد النظام، وعززت عملية الشكيل تحت إشراف السلطات الانتقالية هذا الموضوع وكرسته

أما المستوى الثالث من الثقة فيتعلق بالسلطات والمؤسسات المحلية الرسمية، حيث تستند المجتمعات المحلية إلى إرث طويل من غياب الثقة تجاه المؤسسات الحكومية، نتيجة شعورها التاريخي بأنّ هذه المؤسسات كانت بعيدة عنها ولم تكن قادرة على الاستجابة بصورة كافية لاحتياجاتها. وعلى الرغم من استمرار المؤسسات الرسمية في تقديم الخدمات، فإنّ ذلك ترافق في مختلف مناطق السيطرة مع محدودية في مستويات الشفافية، الأمر الذي أثر في صورة هذه المؤسسات وفي مستوى الثقة بها.

كما ساهم نقص الموارد المتاحة للسلطات المحلية في الحد من قدرتها على الحركة والاستجابة، إذ بقيت استجابتها في كثير من الحالات عند الحد الأدنى مقارنة بما تمكنت المؤسسات الأهلية ومنظمات المجتمع المدني من تقديمه. وبالتالي، فإنّ الفجوة في القدرة على الاستجابة بين السلطات المحلية من جهة، والمؤسسات الأهلية ومنظمات المجتمع المدني من جهة أخرى، أسهمت في ترسيخ التفاوت في مستويات الثقة، بحيث أصبحت المجتمعات المحلية أكثر ميلاً إلى الاعتماد على الفواعل الأهلية والمدنية في تلبية احتياجاتها، وخاصة في الظروف الطارئة والأزمات.

وبناءً على ذلك، فإن مستوى الثقة بالمؤسسات المحلية خلال المرحلة القادمة لن يتحدد فقط بمدى قدرتها على تقديم الخدمات، وإنما سيتأثر أيضاً بعوامل أخرى، مثل مستوى الشفافية، والاستجابة، والقدرة على التواصل مع المجتمع، وإتاحة قنوات حقيقية للمشاركة، والقدرة على الوصول العادل إلى مختلف الفئات، إضافة إلى مدى استقلالية القرار المحلي عن شبكات المصالح والاستقطابات القائمة.

المحور الثالث: الادماج وعوائق التمثيل



تشكل دراسة المناطق المستهدفة مدخلاً أكثر عمقاً لتشخيص حالة التمثيل والإدماج خلال المرحلة الانتقالية بسوريا. وتظهر المعطيات الراهنة أنّ غياب التمثيل لا يعني بالضرورة غياب الإدماج المجتمعي، كما أن وجود التمثيل لا يُعدّ شرطاً كافياً لتحقيق إدماج مجتمعي جيد. وفي هذا السياق، تبرز تمايزات واضحة بين المناطق، إذ تشهد بعض المناطق حالة من الإدماج المجتمعي تسير بوتيرة جيدة، إلا أنها لا تنعكس بالضرورة على مستوى التمثيل، الذي لا يزال في بعض الحالات مستقطباً لصالح فئة دون أخرى. وفي المقابل، توجد حالات أخرى يتخذ فيها التمثيل شكلاً جزئياً أو صورياً، وهو ما لا يوفر بالضرورة مؤشراً دقيقاً على مستوى الإدماج المجتمعي القائـــم.

وعموماً، لا تتمثل مشكلة التمثيل في سوريا في الإقصاء المتعمد بالمعنى الكلاسيكي بقدر ما تتمثل في غياب آليات تمثيلية معلنة ومتساوية تتيح لمختلف الفئات المجتمعية أنْ تكون حاضرة ضمن المجال العام، وأنْ تشارك في عمليات صنع القرار على المستوى المحلي. ومن ثم، فإنّ تقييم واقع التمثيل والإدماج يستلزم النظر إلى طبيعة الآليات المتاحة للمشاركة، ومدى شموليتها، وقدرتها على إتاحة فرص متكافئة لمختلف الفئات للوصول إلى المجال العام والتأثير في عملية صنع القرار. كما لا يمكن اختزال عملية التمثيل والإدماج في إطار إقصاء طائفة أو فئة بعينها، إذ تتسع دلالاتها وتختلف تبعاً لسياق كل منطقة، وتبعاً للفئة التي يتركز عليها التحليل في هذا الموضوع. وقد أظهر العمل في المناطق المستهدفة أنّ هناك فئات يمكن أن تشكل مؤشرات أكثر دلالة لدراسة واقع التمثيل والإدماج، ليس فقط في هذه المناطق، وإنما أيضاً باعتبارها مؤشرات يمكن الاستناد إليها في قراءة الواقع السوري ككل. وفي هذا الإطار سيتركز التحليل بشكل أساسي على النساء، والشباب، والهويات الإثنية والدينية والقومية، والعائدين، وسيتم تناول هذه الفئات تباعاً.



النساء بين الحضور والتأثير

يمكن توصيف واقع مشاركة النساء خلال المرحلة الانتقالية بوجود حضور نسائي، لكنه لا يزال محدود التأثير الحقيقي في المجال العام ومراكز صنع القرار. يختلف مستوى هذا الحضور من منطقة إلى أخرى، كما تختلف العوائق والتحديات التي تحدد درجته ومساحته ومستوى تأثيره. يأتي ذلك في سياق مرحلة انتقالية تقودها سلطة ذات خلفية إسلامية متحفظة تبدو أقل حماسة تجاه مشاركة النساء وحضورهن في المجال العام، ولا سيما في مراكز صنع القرار. يؤثر في ذلك أيضاً أنّ هذه السلطة الانتقالية انبثقت عن تنظيم مسلح يتسم بطبيعته بطابع ذكوري. وبالتالي، عند توليه السلطة اتجهت عملية توزيع معظم المناصب الإدارية لا سيما المناصب العليا في مراكز صنع القرار – سواء على المستوى المركزي أو على مستوى المحافظات – إلى الاعتماد بشكل أساسي على الكوادر الموجودة، بما في ذلك الكوادر الأمنية والإدارية، ذكورية الطابع عموماً، فضلاً عن اعتماد منطق التزكية والولاء، وهو ما يمنح الرجال دوراً أكبر في الوصول إلى مواقع القرار.

بناءً على ذلك، لا يمكن إبداء قدر كبير من التفاؤل فيما يتعلق باتساع مساحة حضور النساء أو ارتفاع درجة تأثيرهن في ظل هذا الواقع. ومع ذلك، تحاول السلطة الحالية الاستجابة للمطالبات الداخلية والخارجية، وللضغوط التي يمارسها المجتمع المدني باتجاه توسيع مساحة حضور المرأة، الأمر الذي أعاد هذا الموضوع إلى الواجهة، وإن كان ذلك لا يزال في حدوده الدنيا. فعلى المستوى الحكومي، تضم الحكومة السورية سيدة واحدة فقط، كما أفرزت تعيينات مجلس الشعب الأخيرة نسبة مشاركة للنساء بلغت حالياً 10.48%، بواقع 22 سيدة من أصل 210 أعضاء، من جهة أخرى، تختلف مساحة مشاركة النساء من منطقة إلى أخرى تبعاً للسياق المحلي.[20]

ففي المناطق التي تتسم بالتنوع الديمغرافي، يمكن ملاحظة وجود مساحة أكبر لحضور النساء، إلا أنّ هذا الحضور يتركز بشكل أساسي في العمل المجتمعي والمدني والمبادرات المحلية. وفي هذه المناطق، تبدو العوائق التي تحد من مشاركة النساء في الغالب ذات طبيعة اجتماعية، إلا أنه لا يُصرَّح بها بشكل مباشر أو علني. وعلى خلاف ذلك، على عكس المناطق ذات التجانس الديمغرافي، التي قد يكون التعبير عن هذه العوائق والمواقف الرافضة لمشاركة النساء أكثر وضوحاً.

عموماً لا يظهر في المرحلة الحالية خطاب علني ومباشر رافض لمشاركة النساء، إلا أنّ الممارسة على أرض الواقع تعكس استمرار محدودية هذه المشاركة، إذ تتركز بصورة أساسية في الوظائف الحكومية، والعمل المجتمعي والمدني، والمبادرات المحلية، دون أنْ ينعكس ذلك بالضرورة على مستوى حضور النساء وتأثيرهن الفعلي في مواقع صنع القرار.

(20) لم نستطع الحصول على إحصاءات رسمية في مدينة حمص، والاطلاع أيضاً على كافة قرارات تشكيل لجان الأحياء، لكن يمكن تأكيد حضور ما لا يقل عن سيدة واحدة في كل لجنة حي وقد يرتفع الرقم إلى 2 –3 سيدات في كل لجنة تتألف عادة ما بين 8–10 أشخاص

الشباب السوري جدلية التمثيل والتشميل

تشكل فئة الشباب إشكالية أكثر تعقيداً من حالة النساء. فعلى الرغم من وجود نسبة ملحوظة من العنصر الشاب في مراكز صنع القرار، فإنّ ذلك لا يعني بالضرورة تحقق تمثيل فعلي وشامل لفئة الشباب السوري. فعلى سبيل المثال، يمكن اعتبار الحكومة السورية حكومة شابة بالنظر إلى متوسط أعمار أعضائها[21]، كما يحظى العنصر الشاب بنسبة جيدة من التمثيل في مجلس الشعب[22]. إلا أنّ الإشكالية الأساسية لا ترتبط فقط بوجود الشباب في مواقع القرار، وإنما بطبيعة هذا التمثيل ومدى قدرته على التعبير عن مختلف فئات الشباب السوري.

وتتمثل إحدى أبرز الإشكاليات في أنّ جزءاً كبيراً من هؤلاء الشباب يبدو أكثر قرباً من فئة ديمغرافية واحدة، الأمر الذي يطرح تساؤلاً أساسياً حول طبيعة تمثيلهم: هل يمثل هؤلاء الشباب مختلف فئات الشباب السوري ومصالحهم وتطلعاتهم، أم أن وصولهم إلى مواقع صنع القرار جاء- بدرجة أكبر- نتيجة السياق الذي أفرزته عملية وصول السلطة الحالية إلى الحكم، وبالتالي فإنهم يمثلون السلطة أكثر مما يمثلون مجتمعاتهم أو الشباب السوري عموماً؟ ومن هنا، فإن مجرد وجود الشباب في مواقع صنع القرار لا يكفي كمؤشر على تحقق تمثيل شبابي شامل، ما لم يقترن ذلك بتنوع حقيقي في الخلفيات والمناطق والفئات التي يعبر عنها هذا التمثيل.

مع ذلك، تبقى المساحة الأرحب التي اختبرها الشباب السوري خلال سنوات النزاع متمثلة في العمل المدني والمبادرات المجتمعية، حيث راكموا من خلالها إنجازات مهمة، وطوروا مساحة حضور وازنة في المجال العام. ولا تزال هذه المساحة تؤدي دوراً كبيراً في إتاحة المشاركة للشباب، وإن اختلفت طبيعتها وحجمها ومستوى تأثيرها باختلاف المناطق والسياقات والتمايزات القائمة ضمن السياقات السورية المختلفة. وبذلك، فإنّ حضور الشباب في المجال المدني والمجتمعي يمثل أحد أبرز أشكال المشاركة التي استطاعوا من خلالها بناء أدوارهم، في ظل محدودية قدرتهم على التأثير المباشر في مراكز صنع القرار الرسمية.

العائدون، الملف الأشد تعقيداً

يُعدّ موضوع العودة من الملفات الكبرى التي خلقت وستخلق ديناميكيات متعددة في السياق السوري الحالي إذ يظهر من خلال دراسة المناطق المستهدفة أن هذا الملف لا يزال من الملفات الأساسية التي ستحكم حاضر المرحلة الحالية ومستقبل سوريا. وعليه لا يمكن القول أنّ هذا الملف سيؤثر بالدرجة نفسها في مختلف المناطق، وإنما تختلف آثاره تبعاً لمجموعة واسعة من التفاصيل والعوامل؛ فهو يختلف تبعاً لزخم وموجات العودة التي تشهدها المناطق، كما يختلف تبعاً لدرجة التنوع أو التجانس الديمغرافي في المنطقة، وبحسب المناطق

(21) يبلغ متوسط أعمار أعضاء الحكومة السورية الانتقالية نحو 46 عاماً، وفق البيانات المتاحة عن الوزراء، ويقع أكثر من نصف أعضاء الحكومة الـ/23/ ضمن الفئتين العمريتين الثلاثينية والأربعينية، مع لحظ ثلاث وزراء من مواليد عام 1990 فما فوق / التنمية الإدارية - الإدارة المحلية - الإعلام

(22) حتى الآن، لا توجد إحصائية رسمية منشورة تحدد نسبة الشباب في مجلس الشعب السوري الجديد، مع وجود بعض التصريحات غير الرسمية حول أنّ مجلس الشعب الجديد ضمن مساحة وازنة للشباب، وهو ما لا يمكن التأكد منه لأن معيار تعريف سن الشباب غير واضح ضمن هذا السياق

التي يعود منها العائدون، سواء من لبنان، أو الشمال السوري وتركيا، أو الأردن، أو المناطق التي كانت تحت سيطرة النظام السابق.

كذلك، تختلف ديناميكيات العودة تبعاً لدرجة قوة أو هشاشة المجتمعات المحلية في المناطق التي تشهد العودة، ومدى قدرة العائدين على فرض موازين قوى جديدة، أو مدى اندماجهم مع القوى الموجودة وقدرتهم على أن يصبحوا جزءاً من المشهد القائم ضمن كل منطقة.

وبالتالي، لا يمكن على مستوى ملف العائدين، القول بوجود حالة واحدة تحكم واقع جميع العائدين، سواء على مستوى التمثيل أو الإدماج المجتمعي. ويمكن ملاحظة عدة حالات انطلاقاً من المناطق المستهدفة، مع إمكانية مقاربتها مع الواقع السوري العام.

الحالة الأولى: الاحتكار لصالح العائدين: تظهر هذه الحالة، على سبيل المثال، في بلدة قارة، حيث نجد أنّ قسماً كبيراً من العائدين هم من المحسوبين على السلطة الحالية أو المقربين منها، إلى جانب أنّ المدينة شهدت زخماً كبيراً في العودة، وبالتالي أصبح العائدون يشكلون كتلة وازنة داخل المدينة، ونشأت حالة من الاحتكار الكلي لمفاصل القرار لصالحهم. ويعزز هذه الحالة أيضاً خطاب النصر، وسرديات المظلومية، والاتهام المبطن أو المعلن. ويمكن ملاحظة الموضوع نفسه أيضاً في مدينة معرة النعمان، إلا أنّ هناك تمايزاً مهماً بين الحالتين.
ففي حين لم يتم الإبلاغ في قارة عن وجود نبذ مجتمعي، فقد تمّ الإبلاغ في بعض المقابلات في معرة النعمان عن وجود نبذ فعلي وصل إلى حد التهديد بالمغادرة. وقد ارتبط ذلك باستخدام لفظ «الشبيحة» لوصف من بقوا في المعرة خلال مرحلة سيطرة النظام السابق على المدينة. كما تمّ الإبلاغ عن وجود مظاهرات ضد من وُسموا بهذا الوصف، وعن قيام وجهاء المدينة بإنذارهم بالمغادرة أو بالبقاء ضمن المدينة على مسؤوليتهم الشخصية وفي بعض الأحيان، يأخذ هذا الاتهام شكلاً مغلفاً لا يُجاهر به علناً، ولكنه يبقى قابلاً للانفجار بصورة مفاجئة.

ويمكن ملاحظة هذا النوع من التوتر أيضاً في حلب وحمص، حيث يوجد توتر بين مختلف الأطراف، إلا أنّ هذا التوتر ينضبط من خلال مجموعة من العوامل. ففي سياق المدن الكبرى، تفرض كثافة حضور مؤسسات الدولة ديناميكية عالية، وبالتالي يغلب خطاب مؤسسات الدولة على خطاب كتلة العائدين، كما توجد قنوات متعددة لامتصاص التوتر. كذلك، يشكل وجود التنوع الديمغرافي عاملاً ضاغطاً باتجاه الاحتواء، إذ إنّ أي اضطراب يمكن أنْ يهدد التماسك المجتمعي الهش أساساً في المدينة ويؤثر في خطاب الدولة وحضورها، ولا سيما لجهة إظهارها

على مسافة واحدة من جميع المكونات المجتمعية. وبالتالي، يبقى التوتر كامناً، يظهر في بعض الحالات، إلا أنه يتم العمل على معالجته ومنع تفاقمه.

كذلك، تجدر الإشارة إلى وجود تمايز بين العائدين من لبنان، والعائدين من الشمال السوري، ومناطق سيطرة النظام السابق، وهو تمايز مهم جداً في فهم طبيعة حضور هذه الفئات وخطابها. فعلى سبيل المثال، يمكن ملاحظة أن صوت العائدين من الشمال السوري أعلى، في حين يستطيع العائدون من لبنان الاستناد إلى سردياتهم ومظالمهم وتجاربهم السابقة، بينما يميل العائدون من مناطق سيطرة النظام السابق إلى القبول بالوضع القائم والتأقلم الصامت.

وبالتالي، فإن كتلة العائدين في سوريا ليست كتلة متجانسة، وإنما تضم العديد من التحالفات والتمايزات تبعاً لتجارب العودة والنزوح التي اختبرها العائدون والنازحون في المناطق المختلفة، وبحسب ما رافق هذه التجارب من ذاكرة خلال سنوات النزوح.

وفي المقابل، توجد بعض المناطق التي تتميز إما بالتنوع الديمغرافي أو بغنى رأس المال المجتمعي. وهنا يمكن الإشارة إلى مدن مثل شين ووادي النصارى التي تتميز بالتنوع الديمغرافي، أو إلى المدن التي تتمتع بغنى في رأس المال المجتمعي، مثل يبرود والنبك، ففي هذه المدن، لا يستطيع العائدون تكوين كتلة سياسية متماسكة بسبب الديناميكية العالية التي تمنعهم من ذلك. وبالتالي، يميل العائدون إلى أنْ يصبحوا جزءاً من المشهد العام، وأنْ يشكلوا طرفاً فاعلًا إلى جانب أطراف فاعلة أخرى، مثل الوجهاء والعائلات ورجال الأعمال والمغتربين ورجال الدين. ومن ثمّ، حتى خطاب الإقصاء أو خطاب رجال الدين لا يستطيع أن يتصدر المشهد في مثل هذه الحالات، لأنّ الديناميكية المجتمعية العالية تعمل بصورة مستمرة على معالجة هذه الأزمات، وتجعل النقاش يتجه بصورة أكبر نحو قضايا الموارد والخدمات. كما تميل السلطة في هذه المناطق إلى التهدئة وعدم تقوية طرف على حساب طرف آخر، بهدف عدم المساس بالتماسك المجتمعي، الذي يبقى رغم كل شيء، هشاً في ظل المرحلة الانتقالية، بكل ما تتضمنه من عنف وكراهية وانتشار للسلاح وغيرها من العوامل التي يمكن أن تهدد هذا التماسك.

الحالة الثانية: العائدون في المناطق التي كانت حاضنة للثورة: تظهر حالات أخرى في مناطق الغوطة، وهي سياقات خاصة يجب أخذها بعين الاعتبار، إذ يعود النازحون محملين بخطاب وسرديات النصر، إلا أنهم عندما يعودون إلى مناطق كانت أصلًا من المناطق الحاضنة للثورة وعانت من الحصار فإنهم لا يستطيعون ممارسة السطوة أو الاتهام



على السكان ضمن هذه المناطق. وعلى العكس، يظهر نوع من التكافؤ على مستوى السردية وعلى مستوى مساحة الحضور خلال سنوات الثورة والمشاركة فيها، الأمر الذي يحد من قدرة أي طرف على احتكار سردية الثورة أو احتكار موقع الضحية أو المنتصر.

وبالتالي، ينتقل التوتر في هذه المناطق إلى ملفات أخرى ذات علاقة بالملفات الخدمية واليومية، وتظهر قضايا الإسكان والأرض والملكيات بوصفها من القضايا الأساسية، ولا سيما في مناطق مثل عربين ودوما.

ويرتبط ذلك بأن غياب النازحين خلال سنوات النزاع فرض واقعاً جديداً استقر على مستوى السكن والمعاملات العقارية، وخاصة في ظل غياب وثائق حقيقية أو مكتملة. كما يتم الإبلاغ عن وجود إشكاليات متعلقة بعمليات بيع بعض البيوت التي كان أصحابها غائبين خلال سنوات الثورة، الأمر الذي يخلق توترات وحساسيات بين العائدين والمقيمين أو بين أصحاب الحقوق الحاليين والسابقين. ففي مدينة عربين مثلًا، يوجد مكتب صلح تابع للمجلس المحلي، يتولى إدارة مثل هذه الحساسيات ومعالجة الإشكاليات المرتبطة بها، في محاولة لاحتواء النزاعات والتعامل مع القضايا التي قد تنشأ نتيجة تعقيدات الملكية والسكن التي خلفتها سنوات النزوح. أما في مدينة دوما، فتتشابه الحالة مع عربين من حيث وجود الاحتقان الصامت والتوترات أو الحساسيات القائمة على أساس الملفات الخدمية أو الملفات اليومية، وفي مقدمتها قضايا الإسكان والأرض والملكيات، إلا أنّ مدينة دوما تتميز أيضاً بوجود هواجس أمنية مستمرة مرتبطة باحتمال وجود خلايا نائمة، وهو ما يعود إلى طبيعة الإرث الذي تختزنه الفصائل فيما بينها من تنافس ونزاع مسلح خلال سنوات النزاع. ومن ثم، فإن هذا الإرث لا يزال عاملاً مؤثراً في طبيعة العلاقات المحلية وفي مستوى الثقة والاستقرار، ويضيف بعداً أمنياً إلى التوترات المرتبطة بالعودة والإدماج والملكية.

الهويات الاثنية والدينية والقومية، كيف يعاد تعريف الهوية والانتماء

تتفاوت حدة هذا الملف كما تختلف أشكال التمثيل والإقصاء المرتبطة بها من منطقة إلى أخرى. ففي بعض المدن، يستند المجتمع تاريخياً إلى إرث طويل من التعايش والتماسك الاجتماعي، كما هو الحال في شين ويبرود، حيث توجد قنوات وشبكات مجتمعية قادرة على امتصاص التوترات العابرة وإدارتها. وقد اختبرت هذه الشبكات خلال سنوات النزاع، وأثبتت قدرتها على التعامل مع التحديات، الأمر الذي يتيح لها اليوم البناء على هذا الإرث وعلى التجارب التي راكمتها في إدارة التنوع والتعامل مع التوترات المجتمعية. وفي هذا السياق، يشار إلى واحدة من آليات التكيف التي يعبر عنها "بالحياد الاجتماعي"، ويمكن تفسير ذلك بمجموعة من العوامل، من بينها البنية

الدينية الواضحة للسلطة الحاكمة حالياً، أو الخوف من الانخراط في التوترات، أو الرغبة في النأي بالنفس كأحد أشكال الحماية من التوترات ذات الصبغة الدينية التي عانت منها البلاد مؤخراً.

في مناطق أخرى، لا يقتصر الانقسام على البعد الطائفي أو الديني وحده، وإنما يرتبط أيضاً بأحداث العنف، والذاكرة الجماعية، والسرديات المتقابلة تجاه الحرب، والاصطفافات التي تشكلت خلالها. ويمكن ملاحظة ذلك في حالات مثل أشرفية صحنايا وعفرين وحمص، حيث تتقاطع الهوية الطائفية مع الهوية السياسية ومع حالة الاستقطاب القائمة. وقد ظهر ذلك بصورة أساسية لدى أبناء الطائفة العلوية في مدينة حمص، كما تتأثر حالة أشرفية صحنايا بالموقف الحالي للسلطة لا سيما فيما يتعلق بالمكون الدرزي.

أما في مدينة عفرين، فتتأثر بالقضايا الكبرى المرتبطة بالمفاوضات القائمة حالياً بين قسد[23]، بوصفها أحد ممثلي المكون الكردي، وبين مختلف أشكال الحضور الكردي المرتبط بالمدينة حالياً، إضافة إلى حالة التهجير التي شهدتها عفرين والتي طالت السكان الأكراد.[24]

وبالتالي، فإن الواقع السوري يكشف عن أشكال مختلفة من التعايش والتنوع، وعن تفاوت كبير في قدرة المجتمعات المحلية على إدارة هذا التنوع. وفي المقابل، توجد انقسامات لا يمكن تفسيرها من خلال البعد الطائفي وحده، لأن ذلك يمثل تبسيطاً لفهم أو توصيف الواقع السوري، فالانقسامات كبيرة تتراكب فيها الهويات الدينية والطائفية مع المواقف التي اتخذتها مختلف الأطراف خلال سنوات الثورة، والمواقف من الأطراف السياسية والعسكرية، إضافة إلى الذاكرة التي خلفتها سنوات النزاع وما ارتبط بها من تجارب وصدمات وسرديات متقابلة.

التحديات العامة للتمثيل والإدماج

تواجه عمليات التمثيل والإدماج المجتمعي جملة من التحديات الكبرى على المستوى الوطني، يمكن تلمسها من خلال تحليل مخرجات المناطق المستهدفة. يتمثل أحد أبرز هذه التحديات في غياب إطار واضح ينظم عملية التمثيل واختيار الممثلين، فضلًا عن عدم وجود معايير محددة ومعلنة يمكن الاستناد إليها في تحديد من يحق له التمثيل وكيفية اختياره. ويؤدي هذا الفراغ القانوني والمؤسسي إلى ترك مساحة واسعة للتقديرات والتوافقات غير الرسمية، بما يحد من إمكانية بناء عملية تمثيل أكثر شمولًا ووضوحاً واستقراراً خلال المرحلة الانتقالية، بالتالي تبرز الحاجة إلى اعتماد معايير معلنة وواضحة لاختيار الممثلين، بحيث تكون عملية التمثيل قابلة للفهم

(23) يجب التنويه إلى أنه خلال العمل على النسخة النهائية من هذه الدراسة تم الإعلان بتاريخ 2026/8/25 عن حل قوات سوريا الديمقراطية من قبل السيد مظلوم عبدي القائد العام لقوات سوريا الديمقراطية

(24) كانت منطقة عفرين قبل عام 2018 واحدة من أبرز مناطق الثقل السكاني الكردي في سوريا، أدت العمليات العسكرية خلال عملية "غصن الزيتون" إلى نزوح واسع للسكان يقدرون بحدود 150 ألف غالبيتهم من الكرد. حالياً تشهد المدينة مسارات عودة واضحة للتلاف من المهجرين



والمساءلة من قبل المجتمعات المحلية، ويعرف الأفراد على أي أساس يتم اختيار شخص ما ممثلاً عن فئة أو منطقة ولماذا يتم استبعاد آخرين، بدلاً من استمرار الاعتماد على الترشيح والتزكية غير المعلنة وشبكات العلاقات والموقع الاجتماعي.

ويرتبط بذلك وجود ازدواجية في المعايير المستخدمة لتحديد شرعية التمثيل، إذ يَنظر بعض الأطراف إلى الشرعية باعتبارها شرعية ثورية، بينما يراها آخرون شرعية مجتمعية أو شرعية إدارية. ومن ثمّ، فإن هذا الاختلاف يستدعي أنْ تكون معايير شرعية التمثيل أكثر وضوحاً وتحديداً، بعيداً عن استخدام مصطلحات فضفاضة يمكن تعريفها في كل مرة وفقاً لسياق المرحلة أو المنطقة أو الظرف الذي تعيشه.

كذلك، تبرز فجوة بين التمثيل في مراكز القرار وبين القدرة الفعلية للممثلين على التأثير في مجتمعاتهم. فقد تمّ الإبلاغ عن حالات يكون فيها الأشخاص الذين يتم وضعهم في مراكز صنع القرار من دون حضور مجتمعي فاعل ،أو من دون قدرة حقيقية على التأثير، نتيجة مجموعة من العوامل، من بينها غياب الخبرة والتجربة
أو محدودية المعرفة، أو عدم امتلاك الوزن النوعي مجتمعياً الذي يتيح لهم أنْ يكونوا مؤثرين داخل مجتمعاتهم. وبالتالي، قد يصبح هذا التمثيل معبّراً عن السلطة أكثر من تعبيره عن المجتمع الذي يفترض أنْ يمثله هؤلاء الأشخاص في مراكز صنع القرار على المستوى المحلي، وهو ما يشكل أحد أبرز التحديات التي تواجه عملية التمثيل.

فضلاً عن تكرار الأشخاص أنفسهم في عمليات التمثيل والاستشارة المجتمعية، بما يؤدي إلى تضييق قاعدة المشاركة وإعادة إنتاج دائرة محدودة من الممثلين، ويحد من فرص إتاحة المجال أمام فئات وأشخاص جدد للمشاركة. وقد تم الإبلاغ عن هذه المشكلة في عدد من المناطق، منها معرة النعمان وعفرين ووادي النصارى، حيث يُنظر إلى استمرار الاعتماد على الوجوه نفسها بوصفه أحد العوامل التي تضعف الثقة بجدوى عمليات الاستشارة والمشاركة الجديدة، وتحد من قدرتها على تحقيق تمثيل أكثر شمولاً وتنوعاً.

ومن التحديات الأخرى الاستناد إلى حالة العودة كمعيار رئيسي للتمثيل، الأمر الذي يمكن أن يؤدي، بشكل أو بآخر، إلى إقصاء الأشخاص الذين بقوا في مناطقهم، وإنتاج حالة من الاتهام المبطن تجاههم. ويؤدي ذلك في بعض الحالات إلى تغييب الاعتراف بالمظالم والتحديات الكبيرة التي عاشها الأشخاص الذين بقوا تحت سيطرة النظام السابق، وتحويل مجرد بقائهم إلى ذريعة لتصنيفهم أو التشكيك في أهليتهم للتمثيل، من دون الأخذ بعين

الاعتبار جملة العوامل والظروف التي حكمت قراراتهم وخياراتهم خلال سنوات النزاع.

قنوات المشاركة الأكثر أماناً وشرعية تمثيلية

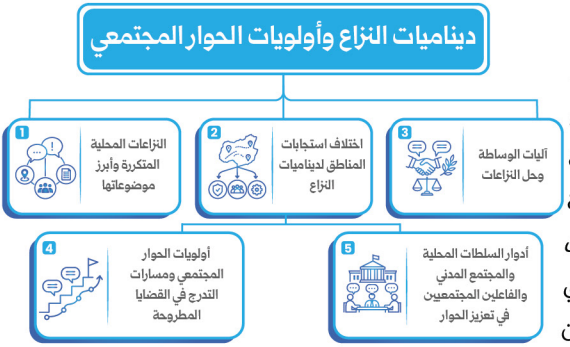
يمكن تحديد مجموعة من قنوات المشاركة التي تتمتع بدرجة أعلى من الأمان والشرعية التمثيلية، مع الإشارة إلى تفاوت مستوى فاعليتها وتأثيرها من منطقة إلى أخرى، إلا أنها تشكل مداخل مهمة يمكن من خلالها مقاربة مستقبل المشاركة المجتمعية في سوريا خلال المرحلة الانتقالية.

تأتي في مقدمتها، القنوات غير الرسمية التي تعتمد على الوجهاء ورجال الدين والفاعلين ذوي الوزن المجتمعي، والتي من المتوقع أن تستمر في لعب دور مهم خلال المرحلة القادمة، نظراً لاستنادها إلى إرث اجتماعي سابق وإلى الخبرة التي راكمها هؤلاء الفاعلون في إدارة العلاقات داخل مجتمعاتهم المحلية. إلا أنّ فاعلية هذه القنوات تبقى مشروطة بقدرتها على مراعاة توازنات القوى الموجودة في كل منطقة، وألا تتحول إلى أدوات لترجيح فئة على حساب أخرى أو إلى وسيلة لتهميش أي مكون اجتماعي، لأن فقدانها للتوازن والحياد النسبي سيؤدي إلى تراجع شرعيتها وتأثيرها كقنوات للوساطة والمشاركة.

وكذلك تُعد لجان الأحياء إحدى القنوات المهمة جداً في المرحلة القادمة، نظراً لقدرتها على تعزيز مساحة التمثيل المجتمعي على المستوى المحلي، حيث يمتلك المجتمع المحلي قدرة أكبر على قراءة تفاصيل الخريطة الاجتماعية في أصغر وحدة مجتمعية، وهي الحي، بما تتضمنه من علاقات اجتماعية وتوازنات داخلية وخصوصيات محلية. كما تتمتع هذه اللجان بقدرة أكبر على الوصول إلى الأفراد وتمثيلهم، والمساهمة في تخفيف التوترات والاحتقانات قبل تحولها إلى أزمات أوسع.

من هنا، تبرز الحاجة إلى التعامل مع مستويين متكاملين من مستويات المشاركة والوساطة؛ يتمثل المستوى الأول في المستوى المحلي الضيق، وخاصة مستوى الحي، حيث يمكن معالجة التوترات والاحتقانات بالاستناد إلى العلاقات الاجتماعية والعائلية والقنوات غير الرسمية الموجودة، باعتبارها الأقرب إلى تفاصيل الحياة اليومية للمجتمعات المحلية. أما المستوى الثاني فيتمثل في الإطار المحلي الأوسع، حيث تبرز أهمية لجان الصلح، ولجان السلم الأهلي، بوصفها قنوات أساسية يمكن أن تضطلع بدور في تنظيم الحوار، ودعم جهود الوساطة، وتعزيز الاستقرار المجتمعي، بالتالي، فإنّ الجمع بين القنوات المجتمعية القاعدية، مثل لجان الأحياء، والقنوات المحلية الأوسع، مثل لجان الصلح والسلطات المحلية، يوفر مساراً متكاملاً يمكن أن يعزز شرعية المشاركة ويزيد من قدرة المجتمعات المحلية على إدارة التوترات وبناء مساحات أكثر أمناً للحوار.

المحور الرابع: ديناميات النزاع وأولويات الحوار المجتمعي:



يُظهر التحليل المقارن للمناطق المستهدفة أنّ ديناميات النزاع المحلي ليست معطى منفصلًا عن السياق العام الذي جرى تناوله سابقاً، سواء فيما يتعلق بتشخيص واقع الحوكمة، أو بخريطة الأطراف الفاعلة، أو بالديناميات المجتمعية القائمة والتحديات التي تواجهها المجتمعات المحلية. بالتالي، فإنّ ديناميات النزاع المحلي تشكل جزءاً لا يتجزأ من هذا السياق العام، ولا يمكن تحليلها بمعزل عن العوامل الأخرى التي تحدد طبيعة المجتمعات المحلية وتفاعلاتها. ويظهر بشكل واضح أنّ أغلب خطوط الانقسام والتوتر والنزاع المحلي ليست، بالضرورة، خطوطاً طائفية أو إثنية، وإنما هي أعمق وأكثر تعقيداً، إذ قد يأخذ التوتر طابعاً سياسياً أو إدارياً، أو يرتبط بالسرديات المتقابلة حول الحرب والنزاع.

وتكشف قراءة مخرجات المناطق عن ثنائيات وخطوط انقسام عابرة للمجتمعات، أعمق من الانقسامات على أساس طائفي أو إثني، وتأخذ أشكالاً مختلفة تبعاً لسياق كل منطقة. ومن أبرزها الحساسيات القائمة بين العائدين والمقيمين، والحساسيات المرتبطة بقضايا الإسكان والأرض والملكية HLP ، والتي يمكن أن تنشأ بين العائدين أنفسهم، أو بين المقيمين أنفسهم، أو بين العائدين والمقيمين معاً.

كما تظهر التصنيفات القائمة على ثنائية «الثوار والشبيحة»، أو على أساس طائفي، أو على أساس العمل سابقاً مع الدولة باعتبار أنّ بعض العاملين معها يُنظر إليهم بوصفهم متعاملين مع النظام السابق. وتتصل هذه الانقسامات في كثير من الحالات بذاكرة الحرب، كما في الوادي والحصن، أو بالقوميات كما في حلب وعفرين. ويبدو واضحاً أنّ خطوط الانقسام هذه ستسمر مستقبلًا وستتغذى وتغذي في الوقت نفسه الديناميات المختلفة التي تتفاعل من خلالها المجتمعات المحلية.

في هذا السياق، لا تتأثر ديناميات النزاع المحلي بحجم المدينة أو بدرجة تنوعها الطائفي بقدر تأثرها بثلاثة عوامل أساسية تتقاطع مع بعضها يتمثل العامل الأول في حالة العودة، ومدى قدرة العائدين على تشكيل كتلة

سياسية أو مجتمعية متماسكة وواضحة. ويتمثل العامل الثاني فيما إذا كانت المنطقة قد شهدت سابقاً عنفاً طائفياً موثقاً، وما إذا كانت ذاكرة الحرب متبادلة بين الأطراف المختلفة. أما العامل الثالث فيتمثل في الخصوصيات القائمة في المنطقة من حيث التنوع الإثني والطائفي والديمغرافي، والتي يمكن أن تتواجد مجتمعة وتتقاطع فيما بينها، وبالتالي، فإنّ الأمر لا يتعلق بعامل واحد منفرد، وإنما بمجموعة من العوامل المتداخلة التي تحدد شكل النزاع ومستوى حدته وآليات التعامل معه.

النزاعات المحلية المتكررة وأبرز موضوعاتها

يظهر تحليل مخرجات المناطق المستهدفة، عدداً من الاستنتاجات التي يمكن تعميمها على السياق السوري الأوسع، من وجود نزاعات محلية متكررة تتجاوز في بعض الحالات السرديات المتقابلة المرتبطة بالحرب والانقسام. وقد تكون بعض هذه النزاعات أكثر عنفاً، لكنها لا تتكرر بالضرورة بصورة يومية، بينما ترتبط نزاعات أخرى بتفاصيل الحياة اليومية وبالمصالح المباشرة للسكان.

تُعد نزاعات العقارات والملكيات من أكثر أشكال النزاعات انتشاراً، إذ تمثل بصورة مستمرة أحد أبرز مصادر النزاع، ولا سيما مع ازدياد موجات العودة، وما يرافقها من إعادة ترتيب للعلاقات حول السكن والأرض والملكية. كما تتفاقم هذه النزاعات في الحالات التي يُنظر فيها إلى وجود محاباة لصالح العائدين أو لصالح الأشخاص المحسوبين على السلطات، والذين ينتمي كثير منهم إلى جمهور العائدين.

كذلك، تظهر النزاعات المتعلقة بالخدمات الأساسية، مثل المياه والكهرباء والصحة والتعليم والنظافة وغيرها، بوصفها نزاعات يومية تتصل بصورة مباشرة بظروف الحياة المحلية. وتزداد حدتها في المناطق التي تشهد عودة أو موجات أكبر من الاستقرار السكاني. فعلى سبيل المثال، لا تشهد بلدة أشرفية صحنايا موجات عودة لأبناء المدينة بمقدار ما تستقطب أعداداً كبيرة من الأشخاص القادمين إليها بقصد الاستقرار والسكن - من مناطق النزوح السابقة- ممن لم يكونوا أصلًا من سكانها، وهو ما يؤدي إلى زيادة الضغط على الموارد والخدمات. ويمكن ملاحظة الموضوع نفسه في حمص وحلب، حيث يؤدي تزايد أعداد السكان أو تغير أنماط الاستقرار إلى زيادة الضغط على الموارد والخدمات المحلية.

كما تبرز النزاعات المتعلقة بالتوظيفات والتعيينات، وهي تتقاطع مع ملف مهم يتمثل في التسريح الوظيفي أو الإيقاف عن العمل، بما يخلق مستويات مرتفعة من التوتر داخل بيئات العمل. وقد تأخذ هذه النزاعات أشكالاً



متعددة، منها الإقصاء على أساس طائفي، أو الإقصاء على أساس الارتباط بالنظام السابق بصورة عابرة للطوائف، إضافة إلى الإشكاليات المرتبطة بشكل التعيينات، والتي يعتمد بعضها على التزكية والولاء، وفق ما تمّ الإبلاغ عنه. وبالتالي، يمثل هذا الموضوع أحد أنماط النزاعات المتكررة في مختلف المناطق، ويمكن أن يتحول إلى قضية ذات امتداد على مستوى البلد ككل.

وتظهر أيضاً النزاعات المتعلقة بالأمن المجتمعي، بما في ذلك دوامة العنف، وانتشار السلاح المنفلت، وحالات الانتقام الفردية التي يتم الإبلاغ عنها في مختلف المناطق. ويشكل هذا الموضوع أحد أنماط النزاعات المحلية القائمة، نظراً إلى تأثيره المباشر في الإحساس بالأمان وفي قدرة المجتمعات على إدارة الخلافات بالوسائل السلمية.

وأخيراً، تبرز وسائل التواصل الاجتماعي بوصفها عاملاً يعزز خطاب العنف والكراهية والتصنيف والتخوين والانتقام والوصم الجماعي. وتأخذ هذه الديناميات شكلاً متواتراً بفعل طبيعة وسائل التواصل الاجتماعي، بما تتيحه من حشد دائم، سواء بهدف المقاطعة أو التجييش في مرحلة معينة، أو استغلال مناسبات محددة للتذكير بالكثير من التفاصيل المرتبطة بذاكرة الحرب والانقسامات السابقة. وبالتالي، تعزز وسائل التواصل الاجتماعي العديد من حالات التوتر المجتمعي التي تتشابه في أشكالها بين المناطق المختلفة.

في هذا السياق، يمكن ملاحظة وجود فاعلين مختلفين على وسائل التواصل الاجتماعي، فمن جهة، هناك رواد لوسائل التواصل يحاولون تعزيز حالة التوتر الاجتماعي والاستفادة منها والتغذي عليها، ومن جهة أخرى، هناك أشخاص يحاولون التهدئة، إلا أنّ صوتهم غالباً ما يكون أقل حضوراً وتأثيراً. ولا يقتصر خطاب وسائل التواصل الاجتماعي هنا على كونه عابراً للمناطق، وإنما هو عابر للمناطق والطوائف وحتى للحدود الوطنية، ومتجاوز للجغرافيا السورية، إذ يشهد الفضاء الافتراضي حضوراً مكثفاً للعديد من شبكات الناشطين أو الأفراد العاديين ممن هم خارج سوريا، ومع ذلك يعتبروا الأكثر ضجيجاً فيما يتعلق بخطاب التخوين والكراهية من كل الأطراف.

اختلاف استجابات المناطق لديناميات النزاع

بموازاة عوامل التوتر المختلفة، يظهر اختلاف واضح في طبيعة الاستجابات التي تبديها المناطق المدروسة، وهو ما يعطي مؤشراً على أشكال الاستجابة التي يمكن أنْ تحكم المجتمعات المحلية السورية على امتداد الجغرافيا السورية، مع الإدراك بأنّ هناك تمايزات كبيرة قد لا تكون الدراسة قد شملتها.

وبشكل عام، يمكن ملاحظة مجموعة من آليات الاستجابة. فمنها ما يعتمد على رصيد من التعايش التاريخي وتداخل علاقات القربى والمصاهرة عبر الطوائف، كما في بلدة شين، إضافة إلى علاقات التعايش العابرة للطوائف كما يمكن ملاحظتها بصورة أساسية في عربين ويبرود وشين. وتوفر هذه العلاقات شبكة اجتماعية يمكن أنْ تسهم في احتواء التوترات والحد من تحولها إلى نزاعات مفتوحة.

وفي بعض الحالات، تظهر القنوات الرسمية أو شبه الرسمية بوصفها إحدى آليات الاستجابة، كما في أشرفية صحنايا من خلال مجلس الصلح فيها، أو في عربين، حيث يمكن ملاحظة وجود آليات محلية للتعامل مع بعض النزاعات والحساسيات. كما تختلف الاستجابات تبعاً لحضور السلطة، وهو ما يظهر بصورة أكبر في المدن الكبرى، وكذلك تبعاً للإرث الذي راكمته المنطقة وطبيعة العلاقة بين المكونات المجتمعية فيها، سواء كانت هذه العلاقة قائمة على أساس طائفي أو ديني، أو على أساس الموقف من النظام السابق، أو على أساس ذاكرة الحرب التي يختزنها كل طرف من الأطراف.

آليات الوساطة وحل النزاعات

بمقابل عوامل التوتر والانقسام المختلفة، تظهر مجموعة من آليات الوساطة وحل النزاعات التي يمكن الاستناد إليها في التعامل مع هذه الديناميات. كما يختلف الفاعلون بين من يمتلكون شرعية الحضور المجتمعي دون أنْ تكون لديهم صلاحيات رسمية واضحة، وفاعلين آخرين يمتلكون صلاحيات رسمية تخولهم ممارسة دور الوساطة وإضفاء المشروعية الرسمية عليه، ولكنهم لا يحظون بالدرجة نفسها من الثقة المجتمعية.

تتمثل الفئة الأولى في منظمات المجتمع المدني، ومجالس الأعيان، والوجهاء، والمخاتير، ورجال الدين، ورأس المال المغترب. فالكثير من هؤلاء الفاعلين يمتلكون شرعية نابعة من حضورهم ووزنهم داخل المجتمع المحلي، دون أنْ تكون لديهم صلاحيات رسمية واضحة أو اختصاصات قانونية محددة في مجال الوساطة. ومع ذلك، فإنهم يستطيعون ممارسة تأثير كبير في إدارة الخلافات واحتواء التوترات، مستندين إلى علاقاتهم الاجتماعية وشبكاتهم المحلية ودرجة القبول التي يتمتعون بها. إلا أنّ غياب الصلاحيات الرسمية يجعل عملية الوساطة التي يقومون بها مشروطة بدرجة كبيرة برضا أطراف النزاع وقبولهم بها، كما يجعل نتائج هذه الوساطة أكثر عرضة للانقلاب عليها أو عدم الالتزام بها في حال تغير مواقف الأطراف أو اختلال التوازنات التي قامت عليها.

وفي المقابل، توجد فئة أخرى من الفاعلين تمتلك صلاحيات رسمية تمكنها من ممارسة دور الوساطة



ومنحها المشروعية الرسمية، إلا أنها لا تتمتع بالدرجة نفسها من الثقة المجتمعية. ويمكن أنْ تؤدي إدارات المناطق، وأعضاء المجالس المحلية، والمكاتب التنفيذية هذا الدور، كما في النبك وقارة ومعرة النعمان وغيرها من المناطق. فهؤلاء يمتلكون مشروعية القرارات بحكم الصفة الرسمية التي يشغلونها، إلا أنّ تعييينهم في بعض الحالات جرى في ظل غياب صفة تمثيلية واضحة أو دون وجود حالة تشاورية كافية مع المجتمع المحلي، الأمر الذي يجعل مستوى الثقة المجتمعية بهم غير مكتمل. وبالتالي ينظر المجتمع المحلي في بعض الحالات بتوجس إلى هؤلاء الفاعلين وإلى قنوات الوساطة التي تتم من خلالهم، ولا سيما عندما تكون القضية موضع الوساطة مرتبطة بحساسيات سياسية أو طائفية أو اجتماعية. كما تظهر أحياناً تلميحات إلى وجود حالات من المحاباة أو الاصطفاف أو التنصل من المسؤولية، ولا سيما عندما تكون القضية مرتبطة بانقسام طائفي أو بثنائية «عائد-مقيم» حيث قد يُنظر إلى هذه القنوات على أنها تميل لصالح الأشخاص الأكثر قرباً من السلطة. ويؤثر ذلك بصورة كبيرة في مستوى الثقة بعملية الوساطة وفي قدرتها على تحقيق نتائج مقبولة ومستدامة لدى مختلف أطراف النزاع.

أولويات الحوار المجتمعي ومسارات التدرج في القضايا المطروحة

استناداً إلى ما سبق، يمكن تحديد مجموعة من القضايا التي تشكل مداخل مناسبة للحوار المجتمعي، والتي تتقاطع في مختلف المناطق التي شملتها الدراسة، ومن المرجح أن تمثل، بدرجات متفاوتة، مساحات تقاطع مع مختلف المناطق السورية. وتأتي في مقدمة هذه القضايا الخدمات الأساسية المشتركة، بما في ذلك المياه والكهرباء والنظافة والطرق والتعليم والصحة، إذ تحظى هذه القطاعات بإجماع واسع حول أهميتها، كما أنّ طبيعتها الخدمية تجعلها أقل ارتباطاً بحالة الإقصاء لفئة مجتمعية محددة، باعتبارها خدمات شاملة يفترض أن يستفيد منها الجميع.

ويتقاطع ذلك مع مسار آخر يتمثل في افتراض أنّ مؤسسات الدولة ينبغي أنْ تكون على مسافة واحدة من جميع المواطنين والمكونات، الأمر الذي يجعل القضايا الخدمية من الممكن أنْ تشكل مساحات حوار مناسبة ومدخلاً أولياً للحوار المجتمعي، لكونها من بين القضايا الأقل حساسية مقارنة بالقضايا المرتبطة بالهوية أو التمثيل السياسي.

كما يمكن أنْ تشكل المبادرات المجتمعية مدخلاً مهماً للحوار، بدءاً من المبادرات المجتمعية البسيطة وصولاً إلى المبادرات الأكثر ارتباطاً بسياق كل منطقة وخصوصياتها، ولا سيما المبادرات المتعلقة بالأمن المجتمعي، مثل السحب الطوعي للسلاح الذي شهدته بلدة شين. وترتبط أهمية هذا النوع من المبادرات بصورة أساسية بقدرة

المجتمع على إدراك خطورة التحدي الذي يواجهه، وعلى الانضواء بصورة جماعية من أجل تأمين استجابات مشتركة تجاهه، بما يعزز الشعور بالمسؤولية المشتركة ويتيح بناء مساحات أولية للتعاون والحوار.

أما على المستوى المتوسط من حيث درجة الحساسية، فتبرز مساحات الحوار المجتمعي المرتبطة بالحوار مع السلطات المحلية. ويمثل هذا الموضوع خطوة أكثر تقدماً، بالنظر إلى أنّ المجتمعات المحلية لا تمتلك حالياً بالضرورة المهارات والأدوات اللازمة لإدارة الحوار والنقاش مع السلطات المحلية، الأمر الذي قد يجعل الحوار في بعض الحالات يسير في اتجاه واحد. كما قد يتحول هذا الحوار إلى حالة من التشنج المرتبطة بالاتهام بدلاً من النقد، أو إلى محاولة تصيد الأخطاء؛ وفي المقابل إلى محاولة الدفاع عن أي سلوك أو قرار دون النظر في الأخطاء المرتكبة. ومن ثمّ، فإنّ تطوير أدوات ومهارات الحوار مع السلطات المحلية يمثل قضية مهمة بحد ذاتها، ولا سيما لضمان انتقال الحوار من المواجهة أو تبادل الاتهامات إلى نقاش قائم على تحديد المشكلات ومساءلة الأداء والبحث عن حلول مشتركة.

وفي هذا المستوى أيضاً، يمكن أنْ تشكل القضايا المتعلقة بتوزيع الصلاحيات وتوزيع الأدوار بين البنى المؤسسية الرسمية وغير الرسمية مساحات مهمة للحوار، إلى جانب القضايا المرتبطة بالتمثيل والشمول والإدماج المجتمعي للفئات المختلفة، بدءاً بقضايا النساء والشباب بوصفها مداخل أولية يمكن من خلالها طرح إشكاليات التمثيل والإدماج، وصولاً إلى القضايا الأكثر حساسية، مثل التمثيل السياسي المباشر وما يرتبط به من تمثيل مختلف الفئات المجتمعية والطائفية والدينية والإثنية، إضافة إلى الحقوق الثقافية لمختلف المكونات.

وتتسم هذه النقاشات الأخيرة بدرجة عالية من التعقيد والحساسية، ولذلك لا يمكن البدء بها في ظل وجود توتر قائم أو في بيئة تفتقر إلى الحد الأدنى من الثقة بين الأطراف، وإنما ينبغي أن تُبنى بصورة تدريجية استناداً إلى مسارات الثقة التي يجري العمل على تطويرها. وينطبق الأمر ذاته على ملفات إعادة الإدماج المجتمعي، سواء فيما يتعلق بالعائدين، أو بإفساح المجال أمام المجتمع المضيف ليكون جزءاً من المشهد وفاعلاً فيه، ولا سيما في المناطق التي تشهد سيطرة أو حضوراً أكبر لكتلة العائدين.

كما تندرج ضمن هذه الملفات إعادة إدماج حاملي السلاح سابقاً من كافة الأطراف المتنازعة، ممن لم يسجل بحقهم أي جرائم أو انتهاكات لحقوق الانسان، بما في ذلك عناصر قوات الجيش السابق وقوى الأمن الداخلي، إلى جانب ملفات العدالة الانتقالية والمساءلة عن الانتهاكات، وخطاب الكراهية والتخوين، وقضايا الانتقال السياسي



حيث تمثل جميع هذه القضايا ملفات متقدمة وعالية الحساسية بالنسبة للحوار المجتمعي، ولا يمكن الانتقال إليها بصورة مباشرة أو معزولة عن السياق، وإنما ينبغي أن تُبنى معالجتها ضمن مسار تراكمي ومتدرج يستند إلى ما يتم بناؤه مسبقاً من ثقة، وإلى ما تحققه مساحات الحوار الأقل حساسية من خبرات مشتركة وقدرة على إدارة الاختلاف.

أدوار السلطات المحلية والمجتمع المدني والفاعلين المجتمعيين في تعزيز الحوار

- **تحديد الأولويات المشتركة**

يتمثل الدرس الأوضح المستخلص عبر مختلف المواقع في أنّ الأولويات المشتركة الحقيقية ليست تلك المُعلنة بصورة شكلية، إنما تُكتشف من خلال القضايا التي تجمع فاعلين ينتمون إلى خلفيات متضادة حول هدف واحد ملموس ومشترك. وقد برزت في هذا السياق عدة أمثلة، من بينها مبادرة «مجلس الصلح العام» في وادي النصارى[25] التي جمعت بين المجتمع المدني والسلطة الدينية والأمن العام، ومبادرة الصلح بين وجهاء دير الزور والدروز في أشرفية صحنايا[26]، إضافة إلى تعاون المجتمع الأهلي والمدني والسلطات الأمنية لتأمين طلاب امتحانات السويداء. وعليه، يتمثل الدور المطلوب من السلطات المحلية في تحديد هذه الملفات «الجامعة» بصورة واعية، واستثمارها كنقاط انطلاق للحوار والتعاون المجتمعي، بدلاً من ترك تشكلها للصدفة، بما يسمح بتحويل القضايا التي تحظى باهتمام مشترك إلى مساحات عملية لبناء الثقة وتعزيز التعاون بين مختلف الفاعلين.

- **تخفيف حدة التوتر والانقسام المجتمعي**

تكرر عبر المواقع المدروسة نموذجان فعالان في تخفيف حدة التوتر والانقسام المجتمعي. يتمثل الأول في الوساطة الشخصية الموثوقة التي يقوم بها الوجهاء ورجال الدين، ولا سيما في المرحلة الأولى من نشوء أي توتر وقبل وصوله إلى مستويات أكثر تصعيداً. أما النموذج الثاني فيتمثل في مأسسة قنوات سريعة الاستجابة لتلقي الشكاوى والبلاغات، بما يسمح بامتصاص الاحتقان قبل تحوله إلى خطاب عام، كما في مكتب الشكاوى في يبرود ومكتب بلاغات الطوارئ والحالات الأمنية بمحافظة حمص.

تظهر المقابلات التي تمت ميلاً توافقياً لدى المشاركين – من مختلف المناطق – بأنّ التوتر يتصاعد تحديداً عندما يتأخر الرد أو يغيب التفسير، وليس بالضرورة بسبب حدة القضية نفسها، إذ يمكن للاستجابة السريعة، وتوفير المعلومات والتفسيرات الواضحة، أنْ تحد من تحول القضايا المحدودة إلى مصادر أوسع للتوتر والانقسام.

(25) تمت الإشارة إلى هذه الملاحظة سابقاً، تسمية اصطلاحية متداولة بين السكان إنما الأصل لجنة الصلح المجتمعي

(26) مجلس الصلح الأهلي الذي عُقد في20 حزيران 2026 وضم وجهاء وشخصيات من أبناء الطائفة الدرزية، مع ممثلي عدد من عشائر دير الزور

- **محاربة خطاب الكراهية**

تظهر مجموعة من الممارسات الواعدة التي تم توثيقها في المناطق المستهدفة لمواجهة خطاب الكراهية. ومن أبرزها دور خطباء المساجد والمشايخ في عربين في التوعية ونبذ خطاب الكراهية، والمطالبة الصريحة في أشرفية صحنايا بتجريم خطاب الكراهية بوصفه إحدى الأولويات، إضافة إلى الدعوات المتكررة في حلب وحمص إلى ربط أي معلومة رسمية بمصدر موثوق وسريع التصحيح، بما يقطع الطريق أمام الشائعات قبل انتشارها وتحولها إلى مصدر للتوتر المجتمعي.

في هذا السياق، يتمثل الدور المطلوب من المجتمع المدني بصورة خاصة في تصميم حملات توعية تستهدف تحديداً اللغة المستخدمة في وصف الحوادث الفردية، وليس الأحداث الكبرى فقط، إذ أنّ جزءاً كبيراً من خطاب الكراهية يتولد من خلال تسييس الحوادث الصغيرة واليومية وإعادة تقديمها ضمن سرديات أوسع للتوتر والانقسام.

بالتالي، ينبغي أنْ تركز جهود التوعية ليس فقط على رفض خطاب الكراهية بصورة عامة، وإنما أيضاً على تفكيك أنماط اللغة والمصطلحات التي تسهم في إعادة إنتاجه في الحياة اليومية.

- **محاربة الخطاب الطائفي والاتهام والتخوين**

تتمثل إحدى أكثر الممارسات تكراراً واستحقاقاً للتعميم في الفصل بين «الفعل» و«الهوية» في اللغة العامة والإعلامية، بحيث يتم توصيف الفعل والمسؤول عنه دون ربطه بهويته الطائفية أو الدينية أو الجغرافية. ويقع هذا الدور بصورة مباشرة على عاتق الإعلام المحلي ووسائل التواصل الاجتماعي، بما يستدعي عملًا منظماً من جانب قادة الرأي المحليين، من وجهاء وناشطين وصحفيين محليين، وليس الاكتفاء بمجرد تعليمات رسمية صادرة عن السلطة. كما تحتاج قنوات المساءلة غير الرسمية، وفي مقدمتها وسائل التواصل الاجتماعي، إلى أن تُستكمل بقنوات رسمية سريعة الاستجابة، بما يفرغ الحاجة لدى الناس إلى استخدام التخوين بوصفه أداة ضغط بديلة في ظل غياب الاستجابة المؤسسية

بالتالي، فإنّ الحد من الخطاب الطائفي والتخوين لا يتطلب فقط ضبط اللغة المستخدمة في المجال العام، وإنما يتطلب أيضاً توفير بدائل مؤسسية فعلية للتعبير والشكوى والمساءلة، بحيث لا تتحول منصات التواصل الاجتماعي إلى المساحة الوحيدة المتاحة أمام الأفراد للتعبير عن المظالم أو الضغط من أجل الاستجابة لها.

- **معالجة السرديات المتقابلة والاعتراف بذاكرة الحرب لجميع الأطراف**

وهو الملف الأكثر حساسية، حيث أنّ أي حوار حول السرديات المتقابلة وذاكرة الحرب يحتاج إلى ثلاثة شروط أساسية لم تتوافر بعد بصورة كافية في أي موقع. يتمثل الشرط الأول في توفير مساحة آمنة ومحايدة، لا يُنظر إليها باعتبارها أداة بيد طرف بعينه. ويتمثل الشرط الثاني في وجود ميسّرين مدربين على إدارة نقاش يحفظ كرامة جميع الأطراف، دون أنْ يتحول الحوار إلى ساحة لتبادل الاتهامات، إذ أنه «لا يكفي أن نجمع الناس في غرفة واحدة ونسمي ذلك حواراً» كما ورد في إحدى الإفادات الميدانية من حمص.

أما الشرط الثالث فيتمثل في وجود اعتراف رسمي وواضح بأن معاناة «من بقي» و« من هُجّر» و« من اعتُقل» و« من فقد وظيفته» جميعها معاناة حقيقية تستحق الاعتراف، من دون أن يعني ذلك إقامة تعادل أخلاقي بين الجاني والضحية، وإنما يعني الاعتراف في الوقت ذاته بوجود جناة وضحايا من مختلف الأطراف، وبما تعرضت له المجتمعات والأفراد من تجارب ومعاناة مختلفة خلال سنوات النزاع.

عند هذا المستوى، يقع الدور الأهم على عاتق مسار وطني واضح للعدالة الانتقالية، بما يمنح المستوى المحلي إطاراً مرجعياً يستند إليه في معالجة هذه الملفات العميقة المرتبطة بذاكرة الحرب والسرديات المتقابلة

المحور الخامس: القدرات المدنية واحتياجات التدريب :



يكشف تحليل التقارير التشخيصية للمناطق المستهدفة، قراءة مهمة لواقع القدرات المدنية والمؤسساتية وطبيعة احتياجات التدريب المطلوبة، وتتعدى هذه القراءة حدود المناطق المستهدفة ضمن مقاربة أكثر شمولاً يمكن من خلالها توصيف هذا الواقع على امتداد الجغرافيا السورية

ليست الفجوة بغياب الفاعلين المحليين أو ضعف استعدادهم للمشاركة، بقدر ما يمكن توصيفها بالقدرة على تحويل الخبرات والإمكانيات المجتمعية المتاحة إلى مشاركة منظمة ومؤثرة في منظومة الحوكمة المحلية من جهة أخرى.

ففي معظم المناطق المستهدفة، تراكمت لدى منظمات المجتمع المدني والمبادرات المحلية واللجان المجتمعية والوجهاء والمخاتير خبرات مهمة في الاستجابة للاحتياجات الخدمية، والعمل التطوعي، وتنفيذ المبادرات المجتمعية، إلا أنّ هذا الرصيد لم يتحول بالقدر نفسه إلى قدرات راسخة في مجالات التخطيط التشاركي، وصنع القرار، والمساءلة، والمناصرة، وإدارة الحوار مع المؤسسات المحلية.

ففي معظم المدن التي شملتها الدراسة يتم استثمار القدرات المدنية في التنفيذ والاستجابة أكثر من استثمارها في المشاركة الكاملة في التخطيط والمساءلة، وتنحصر أحياناً في حدود الاستجابة الإنسانية أو الخدمية.

في مدن مثل النبك ويبرود يوجد رأس مال اجتماعي ومدني مرتفع نسبياً، ويكمن التحدي أساساً في مأسسته وتحويله إلى شراكة حوكمية. وفي إدلب توجد خبرة تنظيمية وتنسيقية متراكمة من تجربة العمل الإنساني وحكومة الإنقاذ، ولكنها بحاجة إلى مواءمة مع المرجعيات القانونية والمؤسساتية الجديدة وتعزيز التعددية والمساءلة. وفي عفرين ترتبط فجوة القدرات بعملية انتقال مؤسسي معقدة تتداخل فيها أسئلة الهوية والعودة والادماج والصلاحيات. أما في أشرفية صحنايا وحمص وشين ووادي النصارى، فتزداد أهمية إدارة التنوع والذاكرة والنزاع والوساطة المجتمعية إلى جانب المعرفة الحوكمية والإدارية.

كما تأخذ فجوة القدرات بعداً مؤسساتياً واضحاً في ظل المرحلة الانتقالية الراهنة، حيث تتسم منظومة الحوكمة المحلية في عدد من المناطق بغموض الصلاحيات، وتداخل الأدوار بين المؤسسات الرسمية والفاعلين غير الرسميين، وضعف القنوات المنتظمة للتشاور والمساءلة. وهو ما يجعل الحاجة لا تقتصر على رفع المعرفة النظرية بمفاهيم الحوكمة والإدارة المحلية، وإنما تمتد إلى تطوير قدرات عملية مشتركة لدى الفاعلين المدنيين وقادة المجتمع والكوادر المحلية تمكنهم من فهم دورة القرار المحلي، والتفاعل معها، وتحويل الاحتياجات المجتمعية إلى أولويات قابلة للتفاوض والمتابعة.

فجوات القدرات المؤسساتية – المدنية

بشكل عام يمكن الانطلاق من تحليل التقارير التشخيصية لتوصيف أهم الفجوات المدنية على صعيد المعرفة والقدرات المؤسساتية التي تتعلق بمختلف الفواعل المحلية الحكومية - المجتمعية، بما يمكن تعميمه على مختلف المناطق في سوريا انطلاقاً من المدن محل الدراسة.



- **فجوة الفهم المتشكل تجاه منظومة الحوكمة المحلية وهيكليتها توزيع الصلاحيات**

تظهر الحاجة إلى الانتقال من المعرفة النظرية بقانون الإدارة المحلية ومفهوم اللامركزية إلى فهم تطبيقي لدورة القرار المحلي: من أين يبدأ القرار؟ ما صلاحيات كل جهة؟ ما حدود التفويض؟ وكيف يمكن للمواطن أو المنظمة أو لجنة الحي التفاعل معه؟، فهناك تداخل بين المجالس أو المكاتب التنفيذية، إدارات المناطق، المحافظات، المديريات الخدمية، المخاتير، لجان الأحياء والجهات الأمنية. وفي بعض الحالات لا يقتصر هذا الغموض على المواطنين، بل يمتد إلى العاملين أنفسهم داخل المؤسسات.

- **فجوة ضعف التخطيط التشاركي المبني على الأدلة**

تظهر فجوة واسعة في أدوات جمع البيانات المحلية، تحليل أصحاب المصلحة، خرائط الاحتياجات، ترتيب الأولويات، تحليل المشكلة، تصميم التدخل، تقدير التكلفة، وضع مؤشرات المتابعة، تتبع الاستجابة وقياس النتائج ويؤدي ذلك إلى بقاء العمل المجتمعي في كثير من الأحيان ضمن نمط الاستجابة للمشكلة بدلاً من إدارتها.

- **ضعف الشفافية والمساءلة وإدارة الموارد**

فلا يكفي المطالبة بالشفافية، دون امتلاك الأدوات العملية لتحقيقها. تبعاً لذلك، تبرز الحاجة إلى مهارات وأدوات تتعلق بـ: نشر القرارات، تبسيط الموازنات، الإفصاح عن الإيرادات والنفقات، إدارة التبرعات، تحديد معايير اختيار المشاريع والمستفيدين، إنشاء لجان رقابة، وتطوير أنظمة للشكاوى والمتابعة والتغذية الراجعة.

- **فجوة مهارات الحوار والوساطة والتفاوض**

تزداد أهمية هذه الفجوة لأنّ موضوعات الحوار المحلي اليوم لا تقتصر على الخدمات، وإنما تتعداها إلى القضايا ذات الصلة بالنزوح والعودة، العلاقة بين المقيمين والعائدين، العدالة الانتقالية، حقوق الإسكان والملكيات، التمثيل والتشميل، ضبط السلاح والأمن المجتمعي، خطاب الكراهية، الهوية والذاكرة والسرديات المتقابلة ...الخ كل هذه القضايا ما زال الحوار فيها مرتبطاً بالأشخاص والوجهاء وقدرتهم على خلق مساحات حوارية أكثر من ارتباطه بمسارات مأسسة ومستدامة، الأمر الذي يتطلب مهارات متقدمة بآليات الحوار والتفاوض والوساطة، فضلاً عن الحاجة إلى الحاجة إلى ميسرين محليين يمتلكون مهارات الإصغاء وإدارة الغضب والتعامل مع الذاكرة المؤلمة ومنع التعميم الطائفي.

- **فجوة إدارة التنوع وحساسية النزاع**

حيث يبدو وضوحاً أنه من غير الممكن التعامل مع المجتمعات المحلية - في أي منطقة كانت كبيرة أم صغيرة- باعتبارهم كتلة سكانية متجانسة، فالتنوع يأخذ أشكالاً مختلفة، هوياتي / طائفي - قومي - مناطقي/، فئات مرتبطة بتجارب حكم سابقة، مقيمون/عائدون، مجتمع مضيف/وافدون، ...الخ. هذا التنوع يحمل في طياته خطوطاً متعددة للتوتر، يزيد عليها الآثار المترتبة عليه من منافسة على الحضور والنفوذ والوظائف والمساعدات والخدمات والملكيات وغيرها.

- **ضعف التمثيل الفعال للنساء والشباب**

فالنساء حاضرات في مجالات التعليم والعمل الأهلي في الجمعيات والمبادرات المجتمعية، والشباب كذلك يتمتعون بحضور أوسع في مجالات العمل الأهلي والمجتمعي، مع حضور أكثر وضوحاً من النساء في أجهزة السلطة المحلية، والمنصات المحلية مثل لجان الصلح، ولجان السلم والوساطة، فضلاً عن حضور واضح في مؤسسات الدولة. لكن المشكلة ليست في حضورهم الكمي من عدمه، بل في غيابهم عن مسارات النفوذ وصنع القرار، وهذا الغياب نتيجة طبيعية لغياب مسارات واضحة للتمكين وبناء القدرات، وربطها بمسار فعلي للتأثير.

- **ضعف التمثيل الفعال للنساء والشباب**

فالنساء حاضرات في مجالات التعليم والعمل الأهلي في الجمعيات والمبادرات المجتمعية، والشباب كذلك يتمتعون بحضور أوسع في مجالات العمل الأهلي والمجتمعي، مع حضور أكثر وضوحاً من النساء في أجهزة السلطة المحلية، والمنصات المحلية مثل لجان الصلح، ولجان السلم والوساطة، فضلاً عن حضور واضح في مؤسسات الدولة. لكن المشكلة ليست في حضورهم الكمي من عدمه، بل في غيابهم عن مسارات النفوذ وصنع القرار، وهذا الغياب نتيجة طبيعية لغياب مسارات واضحة للتمكين وبناء القدرات، وربطها بمسار فعلي للتأثير.

الاحتياجات التدريبية

ينبغي النظر إلى الاحتياجات التدريبية بوصفها جزءاً من مسار أوسع لبناء قدرة محلية على المشاركة والتأثير، وليس مجرد مجموعة من الدورات المنفصلة. ويقتضي ذلك الجمع بين المعرفة القانونية والمؤسساتية، ومهارات الحوار والتفاوض والوساطة، وأدوات التخطيط التشاركي والمساءلة المجتمعية، وإدارة التنوع والحساسية للنزاع، مع ربط التدريب بفرص تطبيق فعلية ضمن آليات الحوكمة المحلية ومنصات الحوار واللجان المجتمعية القائمة أو المزمع تطويرها، وذلك من خلال خمس مسارات تدريبية مترابطة.



- **الحوكمة المحلية**

مفهوم اللامركزية والحوكمة المحلية - البيئة التشريعية للإدارة المحلية - الهيكل المؤسساتي ودورة صنع القرار الموارد المحلية والموازنات المحلية - الشفافية وآليات الرقابة الحكومية / المجتمعية.

- **شبكة ميسرين ووسطاء محليين**

اختيار وتدريب مجموعة من الميسرين المحليين من خلفيات متنوعة تتولى دعم الحوارات المجتمعية في المناطق المستهدفة. ويشمل مهارات التيسير وإدارة الحوار، الإصغاء النشط، طرح الأسئلة، إدارة الاختلاف، تصميم الحوارات، إدارة الغضب، التعامل مع السرديات المتعارضة، بناء التوافق وتوثيق المخرجات وتحويلها إلى توصيات قابلة للمتابعة، والإحالة القانونية عند تجاوز النزاع قدرة الوساطة المجتمعية.

- **التخطيط التشاركي المبني على الأدلة**

وتشمل جمع البيانات، خرائط أصحاب المصلحة، تقييم الاحتياجات، استطلاعات المجتمع، تحليل البيانات المبسط، ترتيب الأولويات، إعداد أوراق الموقف والمطالب والمناصرة ومتابعة الاستجابة الحكومية.

- **القيادة المجتمعية التمثيلية**

من خلال تصميم مجموعة من البرامج ذات الصلة بتمكين النساء والشباب والفئات الأقل تمثيلاً، بأدوات القيادة المجتمعية، وربطها بمسار عملي لتعزيز مساحة حضورهم ولاحقاً تأثيرهم المجتمعيين؛ من المهم العمل على إعطائهم أدوار واضحة ذات الصلة بالمساءلة المجتمعية، وتصميم جلسات حوار مجتمعية تجمع بين مختلف الفواعل المجتمعية إلى جانب ممثلين عن دوائر القرار الرسمية على اختلاف سياق كل منطقة.

- **الإعلام المحلي**

تدريب الإعلام المحلي ومديري الصفحات والناشطين على التحقق، تغطية القضايا الحوكمية، مكافحة الشائعات وخطاب الكراهية وتحويل الشكاوى من محتوى تصادمي على وسائل التواصل إلى قضايا عامة قابلة للمتابعة.

إنّ القيمة المضافة لأي من هذه المسارات التدريبية مستقبلاً، ليست في عدد الأشخاص الذين تم تدريبهم، وإنما في الديناميات المحلية التي تخلقها أو تعززها هذه المسارات، وقدرتها على تجميع الفواعل الحكومية والمدنية والمجتمعية حول قضايا ومشكلات واقعية. بمعنى آخر، كيف يساهم تصميم وتنفيذ المسارات التدريبية في نقل المجتمعات المحلية - أفراداً ومجموعات - من دور المتلقي، المستفيد، أو المنفذ، إلى دور الشريك الفاعل في تحديد الأولويات وصنع القرار المحلي ومتابعته.

رابعاً: التوصيات والمقترحات:

تنطلق هذه التوصيات من مجمل التحليل المقارن للمناطق المستهدفة، ومن الحوارات والمقابلات التي تمت مع ممثلي السلطات المحلية، الفاعلين المدنيين، الوجهاء، المخاتير، أعضاء لجان الأحياء، النساء، الشباب، العائدين، والفاعلين المجتمعيين في محافظات حلب، إدلب، حمص، وريف دمشق. ولا تُطرح هذه التوصيات بوصفها وصفة موحدة قابلة للتطبيق بالطريقة نفسها في جميع المناطق، بل كإطار عملي مرن يستند إلى القاسم المشترك بين التجارب المحلية، ويأخذ في الوقت نفسه بعين الاعتبار اختلاف السياقات بين المدن الكبرى، المدن الصغيرة، المناطق المختلطة هوياتياً، مناطق العودة، والمناطق التي راكمت خبرات حوكمية مختلفة خلال سنوات النزاع.

أ- التوصيات على المستوى المحلي

توصيات للسلطات المحلية

توضيح الصلاحيات ودورة صنع القرار المحلي أمام المجتمعات المحلية، من خلال إعداد دليل مبسط للخدمات يوضح مسار المعاملات والشكاوى والخدمات الأساسية مع نشره ورقياً ورقمياً، وشرحه في لقاءات محلية مفتوحة أو عبر لجان الأحياء والمخاتير والصفحات المحلية.

الانتقال من استقبال الشكاوى عبر وسائل التواصل الاجتماعي والعلاقات الشخصية، إلى نظام أكثر وضوحاً، يعتمد النمذجة بأسلوب بسيط وواقعي يتناسب مع قدرات الكوادر العاملة في كل وحدة إدارية.

إيلاء الاهتمام الكبير بتشكيل لجان الأحياء، من خلال اعتماد معايير واضحة ومعلنة لاختيار أعضاء لجان الأحياء، تراعي الكفاءة، السمعة المجتمعية، التنوع الاجتماعي، التمثيل، وحضور النساء والشباب. ومأسسة عملها وتحديد صلاحياتها وأدوارها وآليات التواصل معها على المستويين الحكومي والمجتمعي.

التركيز على اللقاءات المجتمعية، كأحد أهم مساحات التلاقي والحوار وتبادل الأفكار وطرح الاحتياجات والحلول، وتحويلها إلى آلية منتظمة لها جدول أعمال واضح، ومحضر موثق، وتوصيات قابلة للمتابعة.

تعزيز الشفافية في القرارات وآليات اتخاذها وتنفيذها، واعتماد الوضوح كنهج ثابت في الإفصاح عن المشاريع المنفذة، ومصادر التمويل، ومعايير اختيار المستفيدين والجهات المنفذة، ومراعاة حساسيات النزاع المحلية، بحيث لا تتحول الخدمة أو المشروع، إلى مصدر للتوتر أو النزاع.



التعامل مع المجتمع المدني المحلي والفعاليات المجتمعية، كشريك حقيقي في التخطيط لا كمقدم خدمات فقط. من خلال بروتوكولات تعاون واضحة تحدد مجالات العمل، آليات التنسيق، تبادل البيانات، متابعة التنفيذ، وتقييم الأثر.

اعتماد مقاربة أكثر جدية تجاه تمثيل النساء والشباب، تبتعد عن الحضور الرمزي باتجاه منحهم أدواراً واضحة في مراكز القرار المحلي، لجان الأحياء، منصات الحوار، لجان المتابعة، وغيرها من منصات.

توصيات للفواعل المجتمعية من ناشطين ومنظمات ومبادرات

تطوير أدوات التواصل والتفاعل مع السلطات المحلية، بحيث ننتقل من منطق الشكوى والانتقاد، إلى صياغات مقترحات عملية تتضمن وصف المشكلة والحلول المقترحة ما أمكن ذلك.

الانتقال من ثقافة العمل المفرد، إلى ثقافة التكاتف وبناء التحالفات العابرة للاصطفافات المجتمعية بما تضمه من فاعلين متنوعين بما يزيد من فرص الاستجابة على المستويين المحلي والوطني.

الانتقال من ثقافة الاستجابة المبنية على رد الفعل، إلى ثقافة المشاركة المبنية على الحوار، التخطيط، المساءلة وبناء الثقة.

تطوير قدرات الرصد والتوثيق المحلي، من خلال العمل على إعداد خرائط احتياجات مجتمعية، تصميم استبيانات تجاه قضايا معينة، توثيق الشكاوى المتكررة دون استجابة، ومتابعة الاستجابات الحكومية - المجتمعية وتوثيق قصص النجاح والدروس المستفادة.

تصميم برامج خاصة لبناء قدرات النساء والشباب وربطهم بأدوار فعلية داخل المجتمع المحلي، مثل: تيسير جلسات الحوار، جمع بيانات، قيادة مبادرات، تمثيل الحي أو الفئة في لقاءات محلية، أو المشاركة في اللجان والمنصات المحلية المختلفة.

تصميم وتدريب برامج تدريبية متخصصة لإعداد وسطاء وميسرين محليين حساسين للنزاع، وتمكينهم بأدوات إدارة حوارات آمنة مرتبطة بالعودة والملكية والذاكرة والهوية، وغيرها من القضايا الحساسة سياسياً واقتصادياً واجتماعياً، فضلاً عن توثيق مخرجات هذه الحوارات.

ب- توصيات على المستوى الوطني

توصيات للسلطات المركزية

توضيح الرؤية الوطنية للامركزية والإدارة المحلية، بما تتضمنه من تحديد شكل العلاقة بين المركز والمحافظات والمجالس المحلية وإدارات المناطق والمديريات الخدمية، والأدوار المناطة بالمجتمع المحلي على اختلاف فواعله المجتمعية، والمساحات المتاحة للحضور والعمل والتأثير

تطوير إطار انتقالي واضح، يقوم على أساس القانون 2011/107 كمرجعية عامة، بطريقة تشاركية تشمل السلطات المحلية، المجتمع المدني، الخبراء القانونيين، ممثلي المحافظات، وممثلي المناطق ذات الخصوصية الهوياتية أو الحوكمية، وصولاً إلى إصدار إطار انتقالي مؤقت يوضح ما هو مطبق حاليًا، وما هو مؤجل، وما هي الصلاحيات المتاحة فعلياً للسلطات المحلية، وكيف يمكن موائمة التجارب الحوكمية الحالية مع هذا الإطار إلى حين انتاج منظومة تشريعية جديدة للإدارة المحلية

تقوية السلطات المحلية على مستوى الوحدات الإدارية ومجالسها، من خلال بناء هيكل تنظيمي يوضح قنوات التنسيق والتواصل، وحدود الأدوار والصلاحيات بين مختلف المستويات -لاسيما المستحدثة منها

دعم البلديات والمجالس المحلية بالموارد والكوادر المؤهلة، ودعم مسار التحول الرقمي، مراكز خدمة المواطن، تبسيط الإجراءات، أنظمة مالية محلية أكثر شفافية، وبناء قدرات الكوادر المؤسساتية

العمل على إطار وطني ينظم تشكيل لجان الأحياء والمنصات المحلية المختلفة من لجان ومجالس وغيرها من قنوات مجتمعية تلعب أدواراً مهمة في الوساطة وتخفيف التوترات وحل المشاكل. بحيث يتضمن هذا الإطار المعايير الرئيسية للتشكيل وإدارة العمل، وفق أسس مرنة قابلة للتكيف المحلي، إلى جانب مدونة سلوك موحدة تنظم عمل هذه المنصات على اختلاف مهامها وأدوارها

حماية المساحة المدنية وضمان بيئة آمنة للعمل الأهلي والمدني، من خلال منظومة قانونية وإجرائية ناظمة لمساحات العمل المجتمعية المختلفة، وداعمة لها بعيداً عن أي تضييق أو تسييس



تطوير إطار وطني للعدالة الانتقالية والمساءلة وجبر الضرر، بحيث يوفر مرجعية واضحة للمستوى المحلي، ويمنع تحوّل هذه الملفات إلى نزاعات أهلية أو انتقامية أو وساطات غير عادلة.

توصيات لمنظمات المجتمع المدني على المستوى الوطني

بناء أجندة مدنية وطنية للحوكمة المحلية، تتضمن مطالب واضحة بشأن اللامركزية، الشفافية، المشاركة، حماية المساحة المدنية، تمثيل النساء والشباب، ومأسسة لجان الأحياء ومنصات الحوار.

إنتاج معرفة مبنية على الأدلة والتجارب المحلية، والعمل على نشر هذه المعرفة بما يساهم في إثراء النقاش العام حول قضايا الحوكمة المحلية، وقراءة التجارب المحلية المختلفة بهدف تطوير مقاربات مستجدة للإدارة المحلية، تكون أكثر استجابة لتحديات هذه المرحلة الانتقالية وتؤسس لما بعدها.

دعم تشكيل شبكات محلية للمناصرة والحوار، من الناشطين والميسرين والنساء والشباب والأشخاص المفتاحيين ضمن مجتمعاتهم، بحيث يمكن لهذه الشبكات أن تقود مناصرات صغيرة حول قضايا ذات ارتباط مباشر بالسياقات المحلية خدمياً ومجتمعياً ومؤسساتياً وتنموياً، وأن ترفع لاحقًا قضايا مشتركة إلى المستوى الوطني.

تطوير خطاب مدني جامع وحساس للنزاع، يتجنب التخوين والتعميم الطائفي والمناطقي، ويربط بين الحقوق والسلم الأهلي، وبين العدالة وعدم الانتقام، وبين المشاركة والاستقرار. بما يضمن عدم تحويل النقاش حول الحوكمة المحلية إلى صراع هويات أو تصفية حسابات.

بناء أدوات تدريبية موحدة حول: الإدارة المحلية، المشاركة المجتمعية، الحشد والمناصرة، الوساطة، الشفافية والمساءلة المجتمعية، الإعلام الحساس للنزاع، وتمكين النساء والشباب. بحيث تكون هذه الأدوات قابلة للتكيف محلياً، بحسب السياق وخريطة الفاعلين وحساسية القضايا.

ج- توصيات على المستوى الدولي

توصيات للجهات المانحة والمنظمات الدولية

دعم الحوكمة المحلية بوصفها مساراً لبناء الثقة والسلم الأهلي. وربط برامج دعم تقديم الخدمات وبناء القدرات للمجالس المحلية، بالبرامج والتدخلات ذات الصلة بتعزيز آليات المشاركة والشفافية وتمثيل الفئات المجتمعية المختلفة.

الابتعاد عن النماذج الجاهزة المستوردة في مقاربة الواقع السوري، أو تصميم البرامج وفق منطق تدخل يتعامل مع تمايز المناطق السورية بعين واحدة، واعتماد مقاربة تفاضلية في تصميم البرامج والمشاريع بناء على فهم السياق السوري المحلي، والاحتياجات والتحديات الحقيقية مجتمعياً وحكومياً

دعم منصات الحوار المحلي طويلة الأمد، من خلال بناء المشاريع بطريقة تضمن استدامتها وتحافظ على ما حققته من نتائج بعد انتهاء المشروع والتمويل، من المهم أن تصمم مثل هذه البرامج والمشاريع بطريقة تعزز الملكية المجتمعية، بما يعني ذلك من تأمين كل مقومات استمرارها واستدامتها.

اعتماد مسارات جديدة لمشاريع التدريب وبناء القدرات تقوم على الاستثمار في العمل المشترك مابين السلطات المحلية والناشطين وممثلي المجتمع المحلي، بما يساهم في بناء لغة مشتركة من التفكير والعمل بين هذه الأطراف كمدخل لردم فجوة الثقة، وتعظيم الأثر المتحقق.

تجنب الدفع السريع نحو حوارات مجتمعية تجاه ملفات شديدة التعقيد والحساسية، دون تحليل معمق لحساسيات النزاع، وبناء قدرات الفرق العاملة في هذا المجال، والتركيز على تصميم برامج تضمن الانتقال التدريجي في القضايا المثارة، بالتوازي مع تمكين متخصص لتصميم وإدارة الحوارات الحساسة والمعقدة.

دعم برامج متخصصة بتمكين الإعلام المحلي، والإعلام الحساس للنزاع، تشمل تدريب الإعلاميين المحليين ومديري الصفحات والناشطين الرقميين حول التحقق من المعلومات، تغطية القضايا الخدمية، حماية الخصوصية، تجنب التعميم، ومكافحة خطاب الكراهية.

حماية المساحة المدنية، والابتعاد عن ربط التمويل بالاستجابة الإنسانية والخدمات، والنظر إلى مخاطر التضييق والاقصاء والاتهام الممارس بحق بعض منظمات المجتمع المدني، على أنها تحديات وأخطار حقيقية تواجه المساحة المدنية ككل، وتتطلب أطراً إجرائية وحمائية وتمكينية على وجه الخصوص.



خـــــــــــاتمة:

تخلص هذه الدراسة إلى أنّ الحوكمة المحلية في سوريا خلال المرحلة الانتقالية لا يمكن فهمها بوصفها مسألة إدارية أو خدمية فحسب، بل باعتبارها أحد المداخل الأساسية لإعادة بناء العلاقة بين الدولة والمجتمع بعد سنوات طويلة من النزاع والانقسام، وتعدد سلطات الأمر الواقع، وتراجع الثقة بالمؤسسات العامة.
فالتحول الذي تشهده المحليات السورية لا يبدأ من فراغ، ولا يستعيد ببساطة نموذج ما قبل عام 2011، بل يتحرك داخل مساحة معقدة تتداخل فيها بقايا الإدارة المركزية القديمة، وتجارب الحوكمة التي نشأت في مناطق المعارضة، والشبكات الأهلية والدينية والمدنية والاقتصادية التي ملأت خلال السنوات الماضية كثيرًا من الفراغات التي خلفها غياب الدولة أو ضعفها.

وقد أظهرت المقارنة بين المناطق المستهدفة أنّ المرحلة الانتقالية لا تنتج نموذجاً محلياً واحداً، بل تكشف تعدداً واسعاً في مسارات الحوكمة، تبعاً للإرث المؤسسي، وطبيعة الفاعلين المحليين، ودرجة الدمار والعودة، ومستوى التنوع الاجتماعي والهوياتي، وحجم الموارد المتاحة، وموقع كل منطقة من خريطة السلطة الجديدة وتكشف الدراسة كذلك أنّ السلم الأهلي في سوريا لا يمكن فصله عن الحوكمة المحلية. فالنزاعات التي رصدتها الدراسة لا تقتصر على الانقسامات الطائفية أو الإثنية، بل تشمل ملفات الخدمات، والملكية، والسكن، والعودة، والتعيينات، والموارد، والتمثيل، وخطاب الكراهية، والذاكرة المتنازعة للحرب. لذلك فإنّ إدارة الخدمات في المرحلة الانتقالية ليست شأناً فنياً محايداً، بل هي جزء من إدارة الثقة وبناء السلم الأهلي.

وعليه، فإنّ دعم الحوكمة المحلية في سوريا خلال المرحلة المقبلة يتطلب مقاربة مرنة وحساسة للسياق، لا نموذجاً موحداً يُفرض على جميع المناطق. فما تحتاجه مدينة كبيرة مثل حلب أو حمص يختلف عما تحتاجه بلدة مثل شين أو قارة أو يبرود، وما يصلح في إدلب لا ينطبق بالضرورة على عفرين أو أشرفية صحنايا أو الغوطة الشرقية. غير أن هذا التباين لا يلغي وجود أولويات مشتركة، في مقدمتها: توضيح الصلاحيات، مأسسة قنوات المشاركة، حماية المساحة المدنية، تطوير أنظمة الشكاوى، تعزيز الشفافية، دعم لجان الأحياء، تمكين النساء والشباب، وبناء مسارات حوار آمنة حول القضايا الحساسة.

في المحصلة، لا تقترح هذه الدراسة العودة إلى مركزية قديمة، ولا القفز إلى لامركزية غير مؤسسة، بل تدعو إلى بناء حوكمة محلية انتقالية قادرة على التعلم من الواقع، والانفتاح على المجتمع، وتنظيم العلاقة بين الرسمي وغير الرسمي، وبين الخدمة والثقة، وبين المشاركة والسلم الأهلي.

أخيراً، إنّ نجاح الحوكمة المحلية في هذه المرحلة لن يقاس فقط بقدرة السلطات المحلية على تقديم الخدمات، بل بقدرتها على تحويل الخدمة إلى مدخل لبناء الثقة، وتحويل الشكوى إلى مسار مساءلة، وتحويل المبادرة المجتمعية إلى شراكة، وتحويل الحوار من حدث عابر إلى ممارسة محلية قابلة للاستمرار.

ومن هنا، فإنّ مستقبل الحوكمة المحلية في سوريا سيُبنى تدريجياً من قدرة المجتمعات والسلطات المحلية معاً على الانتقال من منطق التكيف المؤقت إلى منطق المأسسة، ومن العلاقات الشخصية إلى القواعد الواضحة، ومن إدارة الأزمات إلى التخطيط المشترك، ومن الخوف والشك إلى الثقة المتبادلة.

هذا هو الرهان الأهم للمرحلة الانتقالية

أنْ تصبح المحليات مساحة حقيقية لإعادة بناء الدولة من الأساس، لا مجرد امتداد إداري عابر لسلطة جديدة تحاول أن تتمسك بزمام المركز ولا ترى سواه.

الملحقات:

ملحق رقم /1/ استراتيجيات المناصرة والحوار من فهم السياق إلى بناء مسارات تأثير آمنة وقابلة للتفاوض

ينطلق هذا الملحق من مجمل النتائج التي خلصت إليها الدراسة في تشخيص واقع الحوكمة المحلية والمشاركة المدنية والسلم الأهلي في المناطق المستهدفة، ومن الفهم المتراكم لخريطة الفاعلين، وآليات صنع القرار، ومستويات الثقة، وفجوات القدرات القانونية والمؤسسية والمدنية. ولا تُطرح المناصرة هنا بوصفها نشاطاً ضاغطاً أو مواجهة مع الإدارات المحلية، بل كمسار منظم وآمن للتأثير في السياسات والممارسات المحلية، وبناء قنوات تفاوض وتواصل أكثر وضوحاً بين المجتمع المدني والمجتمعات المحلية والسلطات القائمة. وانطلاقاً من أنّ خطة البحث ربطت مخرجات الدراسة بتصميم منصات الحوار، ومسارات التدريب، ومعايير المنح الصغيرة، واستراتيجيات المناصرة والتواصل مع الإدارات المحلية، فإنّ هذا المحور يسعى إلى ترجمة النتائج التحليلية إلى مداخل عملية للمناصرة والحوار، تراعي خصوصية كل سياق محلي، وتستند إلى الأدلة، وتتجنب إعادة إنتاج التوترات أو الانقسامات القائمة.

وعليه، فنحن لسنا بصدد اقتراح استراتيجية مناصرة موحدة لجميع المناطق، بل إطاراً مرناً يحدد المبادئ المشتركة، ونقاط الدخول الممكنة، ومستويات الحساسية، وأنواع الرسائل والتحالفات التي يمكن تكييفها تبعاً لاختلاف البنى المحلية والفاعلين وديناميات النزاع في كل منطقة من المناطق المستهدفة وأبعد من ذلك تكييفها مع السياقات المتقاربة أو المتمايزة على امتداد الجغرافيا السورية.

يقوم هذا الإطار المرن على فكرة أساسية مفادها أن أي استراتيجية مناصرة في سياق المرحلة الانتقالية يجب أن تُبنى على قراءة دقيقة للسياق المحلي، وطبيعة الفاعلين، ومستوى الثقة، ودرجة حساسية القضايا المطروحة، وحدود انفتاح الإدارات المحلية على الحوار والتعاون. فالمناصرة في مدينة كبرى مثل حلب أو حمص تختلف عن المناصرة في مدينة صغيرة مثل شين أو قارة أو يبرود، كما أن الحوار مع مجلس مدينة يمتلك ذاكرة مؤسسية وإدارية يختلف عن الحوار مع إدارة محلية ناشئة أو لجنة انتقالية أو سلطة محلية يوازيها نفوذ ديني أو عشائري أو أهلي قوي.

وعليه، فإن استراتيجيات المناصرة مناط بها الإجابة على الأسئلة التي تسبق أي تدخل في هذا السياق، حول المساحة الواقعية والآمنة للتأثير في كل سياق، وشكل الأنشطة التي تتناسب مع هذه المساحة وطبيعة الأطراف الفاعلة على المستوى المحلي، حيث أنّ قراءة في مخرجات المناطق المستهدف تظهر بوضوح كيف أنّ بعض الإدارات المحلية تبدي استعدادًا للتعاون في الملفات الخدمية، لكنها تتحفظ على ملفات المساءلة أو التمثيل.

كما أنّ بعض المجتمعات تمتلك قنوات أهلية قوية قادرة على إيصال المطالب، لكنها تفتقر إلى أدوات مؤسسية تضمن المتابعة والشفافية. وفي مناطق أخرى، توجد ديناميات نزاع تجعل أي مطلب خدمي قابلاً للتحول إلى توتر إذا ارتبط بالعودة، أو الملكية، أو التعيينات، أو التمثيل الهوياتي

لذلك يقترح الإطار المرن أن تُبنى استراتيجيات المناصرة والحوار وفق خمس محددات مترابطة

أولاً- درجة حساسية القضية المطروحة

ليست كل قضايا المناصرة متساوية في حساسيتها. فبعض القضايا يمكن البدء بها فوراً لأنها جامعة وأقل استقطاباً، مثل المواضيع الخدمية (النظافة، المياه، الإنارة، الطرق، المدارس، الصحة، النقل، تبسيط الإجراءات، وتحسين قنوات الشكاوى) مثل هذه المواضيع تلامس احتياجات يومية مشتركة ولا ترتبط مباشرة بهوية أو ذاكرة نزاع أو اصطفاف سياسي، وبالتالي تصلح كنقاط دخول أولية لبناء الثقة بين المجتمع والإدارة المحلية.

في المقابل، توجد قضايا متوسطة الحساسية، مثل الشفافية المالية، معايير اختيار المستفيدين، آليات التوظيف، تمثيل النساء والشباب، تفعيل لجان الأحياء، وتنظيم العلاقة بين المجتمع المدني والمجالس المحلية. هذه القضايا تحتاج إلى تحضير أكبر، ورسائل دقيقة، وتحالفات محلية أوسع، لأنها قد تُقرأ أحياناً كمساءلة مباشرة للإدارة المحلية أو كتشكيك في شرعيتها.

أما القضايا عالية الحساسية، مثل الملكية والسكن، العودة، العدالة الانتقالية، خطاب الكراهية، السلاح، التعيينات ذات الخلفية السياسية، والتمثيل الطائفي أو القومي، فلا ينبغي أن تكون مدخلاً أولياً للمناصرة العلنية. بل تحتاج إلى مسارات أكثر حماية وتدرجاً، وربما إلى حوارات مغلقة، ووسطاء موثوقين، وضمانات أمان، وخطاب يميز بين الحق الفردي والتعميم الجماعي.

ثانياً- خريطة الفاعلين ومصادر التأثير

يقوم الإطار على افتراض أنّ صاحب القرار لا يكون دائماً هو صاحب النفوذ، وأن الجهة الرسمية لا تكون دائماً الجهة الأكثر قدرة على تحريك المجتمع أو تهدئته. ففي بعض المناطق، تلعب المحافظة أو إدارة المنطقة الدور الحاسم. وفي مناطق أخرى، تكون البلدية أو مجلس المدينة هي الواجهة اليومية لكنها لا تمتلك القرار النهائي. وفي سياقات ثالثة، يملك الوجهاء أو رجال الدين أو رجال الأعمال أو المغتربون قدرة كبيرة على التأثير في القرار أو تمويله أو تعطيله؛ لذلك، ينبغي أن تبدأ أي استراتيجية مناصرة برسم خريطة مبسطة للفاعلين.



- صاحب القرار الرسمي.
- صاحب النفوذ غير الرسمي.
- الجهة القادرة على تعطيل القرار.
- الجهة القادرة على تمويل الحل.
- الجهة القادرة على تهدئة المجتمع أو تعبئته.
- الجهة التي تمتلك ثقة المجتمع لكنها لا تمتلك صلاحية قانونية.
- الجهة التي تمتلك صلاحية قانونية لكنها لا تمتلك ثقة مجتمعية كافية.

إنّ غياب هذه الخريطة قد يجعل المناصرة تخاطب الجهة الخطأ، أو تصطدم بفاعل غير مرئي لكنه مؤثر، أو تعزز نفوذ طرف محلي على حساب طرف آخر.

- **ثالثاً- مستوى الثقة بين المجتمع والإدارة المحلية**

يتغير شكل المناصرة تبعاً لمستوى الثقة القائم. ففي المناطق التي توجد فيها علاقة مقبولة بين المجتمع والإدارة المحلية، يمكن أن تتخذ المناصرة شكل حوار مباشر، أوراق مطلبية، جلسات تشاور، أو مبادرات مشتركة.

أما في المناطق التي تسود فيها الشكوك أو الاستقطابات، فيجب أنْ تبدأ المناصرة من قضايا صغيرة قابلة للإنجاز، لأنّ النجاح العملي في ملف محدود قد يفتح الباب أمام ملفات أكبر.

بهذا المعنى، لا تُقاس المناصرة فقط بقدرتها على رفع مطلب كبير، بل بقدرتها على خلق مسار ثقة تدريجي. فقد يكون إنشاء آلية شكاوى واضحة، أو نشر تقرير إنجاز شهري، أو عقد لقاء دوري بين السلطة المحلية والمجتمع المحلي بحضور لجان الأحياء، أكثر أثرًا على المدى المتوسط من حملة واسعة حول قضية حساسة لا توجد بعد قناة آمنة لمناقشتها.

- **رابعاً- الأشكال الرئيسية للمناصرة**

يمكن ضمن هذا الإطار المرن التمييز بين أربع أشكال رئيسية للمناصرة

المناصرة الهادئة: وتتم عبر لقاءات مغلقة، وساطة، جلسات حوار أو نقاشات محدودة مع أصحاب القرار.
وهـــي مناسبة للقضايا الحساسة أو في البيئات التي قد يؤدي الضغط العلني فيها إلى إغلاق قنوات الحوار.

المناصرة الحوارية: وتتم عبر جلسات تشاور، طاولات عمل، منتديات محلية، أو منصات حوار تجمع المجتمع المدني والإدارة المحلية والفاعلين المجتمعيين. وهي مناسبة للقضايا التي تحتاج إلى بناء فهم مشترك لا مجرد رفع مطلب

المناصرة المؤسسية: وتركز على تحسين آلية أو إجراء، مثل نظام الشكاوى، نشر المعلومات، تنظيم لجان الأحياء، تطوير بروتوكول تعاون بين المجلس المحلي والمجتمع المدني. هذا الشكل هو أحد أهم أشكال المناصرة لأنه ينقلها مطلب ظرفي إلى تغيير قابل للاستمرار.

المناصرة الإعلامية أو الرقمية: وتستخدم عندما تكون القضية عامة ومفهومة وتحظى بقبول واسع، شرط أن تُدار بلغة دقيقة وغير تحريضية. ويجب ألا تتحول هذه القناة إلى تشهير أو ضغط انفعالي، بل إلى وسيلة لإظهار المشكلة، عرض الأدلة، وفتح باب الاستجابة.

- **خامساً- القدرة على تحويل المطلب إلى حل قابل للتنفيذ**

لا تكتمل المناصرة بمجرد تحديد المشكلة. فالإدارة المحلية، خاصة في هذه المرحلة، قد تواجه نقصاً في الموارد والصلاحيات والكوادر، ولذلك فإن المطالب العامة قد لا تنتج أثراً إن لم تكن مرفقة بمقترحات عملية. من هنا، يجب أن يتضمن كل مسار مناصرة ثلاثة عناصر: توصيفاً واضحاً للمشكلة، دليلاً أو معطى يدعمها، ومقترحاً قابلاً للتنفيذ ضمن حدود الإمكانات المحلية. فعلى سبيل المثال، لا يكفي القول أنّ "قنوات الشكوى ضعيفة"، بل ينبغي اقتراح نموذج شكاوى مبسط، وآلية إحالة، ومدة رد، وطريقة لنشر مؤشرات عامة. ولا يكفي القول إن "النساء والشباب غير ممثلين"، بل يجب اقتراح نسبة أو آلية اختيار أو مقاعد محددة في لجان الأحياء أو منصات الحوار. ولا يكفي القول إن "القرارات غير شفافة"، بل يمكن اقتراح نشر شهري مختصر للقرارات، المشاريع، الشكاوى المعالجة، ونسب الإنجاز. يمكن وضع تصور عام لثلاث مستويات للمناصرة تترابط فيما بينها ضمن الإطار المرن لاستراتيجية المناصرة.

المستوى الأول: المناصرة حول الخدمات والثقة اليومية

يستهدف هذا المستوى الملفات الأقل حساسية والأكثر قدرة على جمع الناس، مثل النظافة، المياه، الإنارة، الصحة، التعليم، النقل، أو تنظيم الشكاوى. والغاية منه ليست فقط تحسين الخدمة، بل بناء تجربة تعاون ناجحة بين المجتمع والإدارة المحلية. هذا المستوى يصلح كبداية في معظم المناطق، خاصة تلك التي لا تزال العلاقة فيها بين المجتمع والسلطة المحلية غير مستقرة أو محكومة بالحذر.

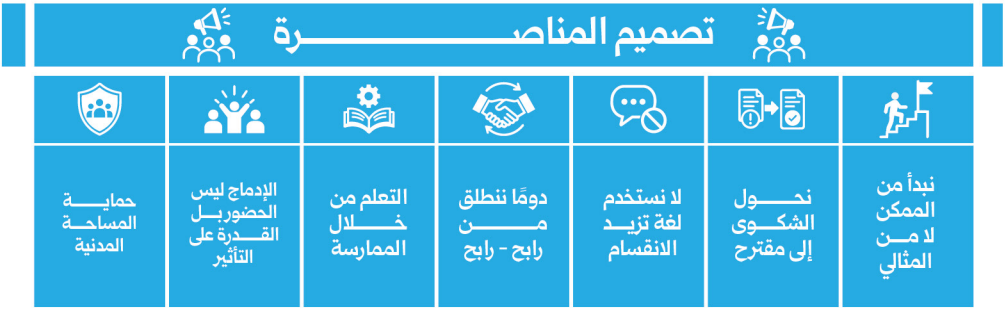
المستوى الثاني: المناصرة حول الشفافية والمشاركة

ينتقل هذا المستوى من الخدمة أو الاحتياج إلى البنى المؤسساتية التي تقدم الخدمة أو تلبي الاحتياج. هنا تصبح المناصرة أكثر مأسسة، وتركز على آليات مثل نشر المعلومات، لجان الأحياء، جلسات التخطيط المحلي، تقارير الإنجاز، مواثيق المواطنين، ومعايير اختيار المستفيدين.

المستوى الثالث- المناصرة حول الملفات الحساسة

لا يُفتح هذا المستوى إلا بعد بناء حد أدنى من الثقة والقنوات الآمنة. ويشمل ملفات الملكية والعودة والعدالة الانتقالية وخطاب الكراهية والتمثيل الهوياتي والتعيينات والسلاح. في هذا المستوى، لا تكون المناصرة حملة عامة بالضرورة، بل قد تكون مساراً حوارياً أو قانونياً أو وساطياً طويلًا، يحتاج إلى حماية المشاركين، وتدريب الميسرين، وضبط اللغة، وربط المحلي بالمسارات الوطنية الأوسع، خاصة في قضايا العدالة والحقوق.

أخيراً، فإنّ الإطار المرن لاستراتيجيات المناصرة والحوار هو منهج تفكير وآليات عمل، يدعو إلى قراءة السياق الذي نتحرك فيه قبل اختيار الرسالة، وتحليل خريطة الفاعلين قبل تحديد قناة التأثير، وقياس حساسية القضية قبل إطلاق الحملة، وتحويل المطالب إلى حلول قابلة للتنفيذ. كما يربط المناصرة بالحوار، والحوار بالثقة، والثقة بمأسسة قنوات المشاركة والشفافية. بناء على ذلك، فإنه من المهم استعراض مجموعة من المبادئ التوجيهية التي يجب أن تحكم تصميم أي تدخل للمناصرة (مهما كان مستواه أو شكله).



- أن نبدأ من الممكن لا من المثالي، فالمناصرة الناجحة في المرحلة الانتقالية هي التي تلتقط مساحة الانفتاح المتاحة وتبني عليها، لا التي تبدأ بمطالب قصوى قد تُغلق قنوات الحوار.

- أن نحول الشكوى إلى مقترح. فالشكوى تعبّر عن المشكلة، لكن المقترح يفتح باب التفاوض.

- ألا نستخدم لغة تزيد الانقسام. يجب تجنب الخطاب الذي يصنف الناس بحسب عائدين ومقيمين، ثوار وشبيحة، أكثرية وأقلية، أو أبناء منطقة وأبناء منطقة أخرى. المطلوب هو تسمية المشكلة دون تحويلها إلى هوية جماعية.

- دوماً ننطلق من رابح - رابح. من المهم بناء التحالفات حول المصلحة المشتركة، فالمناصرة تكون أقوى عندما تجمع فاعلين مختلفين حول قضية ملموسة، بدل أن تظهر كمطلب فئة واحدة.

- التعلم من خلال الممارسة. حيث يصمم أي تدخل مهما كان بوصفه فرصة لاختبار آليات أو أشكال جديدة من المناصرة، أو مساحة لاختبار الانتقال من مستوى إلى مستوى آخر، والبناء على ما تحقق من دروس مستفادة لتطوير تدخلاتنا المستقبلية.

- الادماج لا يعني الحضور في النشاط بل القدرة على التأثير في القرار . ومن الخطورة بمكان أن يسوق نجاح حملة المناصرة بتنوع الأطراف التي شاركت فقط، لتصبح كما لو انها منحة تقدم لهم، بدل أن يكون حقاً أصيلاً يغدو معه نجاح المناصرة بقدرتها على ضمان مشاركتهم الفاعلة وتحقيق الأثر المرجو منها.

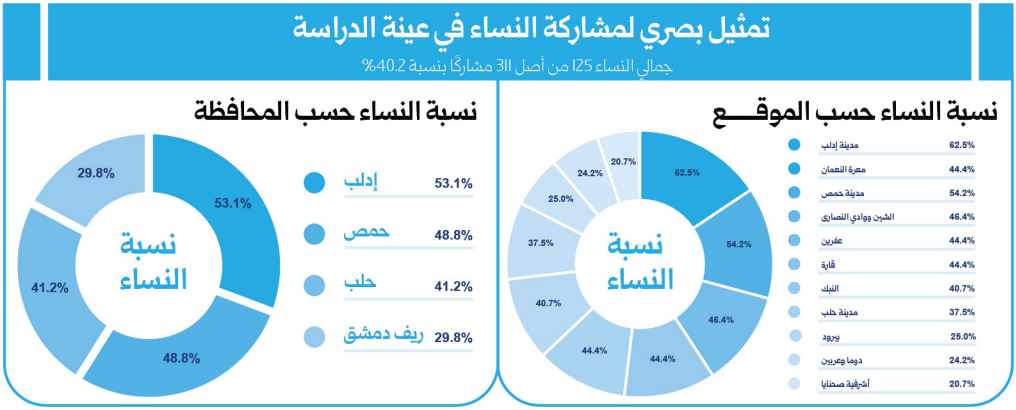
- حماية المساحة المدنية ، بوصفها رصيداً مجتمعياً، وحالة صحية لدعم البناء المؤسساتي في المرحلة الانتقالية، والتركيز في كل خطوة على الدور الأصيل للمجتمع المدني كداعم وفاعل يحتاج إلى الاعتراف بدوره وحضوره، وصون مساحته ودعمها.

إنّ المناصرة المطلوبة في هذا المشروع ليست مناصرة احتجاجية فقط، ولا مناصرة تقنية محايدة، بل مناصرة انتقالية تراعي هشاشة السياق، حساسة للنزاع، قائمة على الأدلة، وتبحث عن مساحات تحسين قابلة للتفاوض، وتبني تدريجياً قدرة المجتمعات المحلية على التأثير في القرار العام. ومن ثم، فإن نجاحها لا يقاس فقط بعدد الحملات أو اللقاءات، بل بقدرتها على خلق قنوات أكثر وضوحاً بين الناس والسلطات المحلية، وتحويل المشاركة من رد فعل مؤقت إلى ممارسة محلية قابلة للاستمرار

ملحق رقم /2/ تحليل المشاركون والفئات المستهدفة

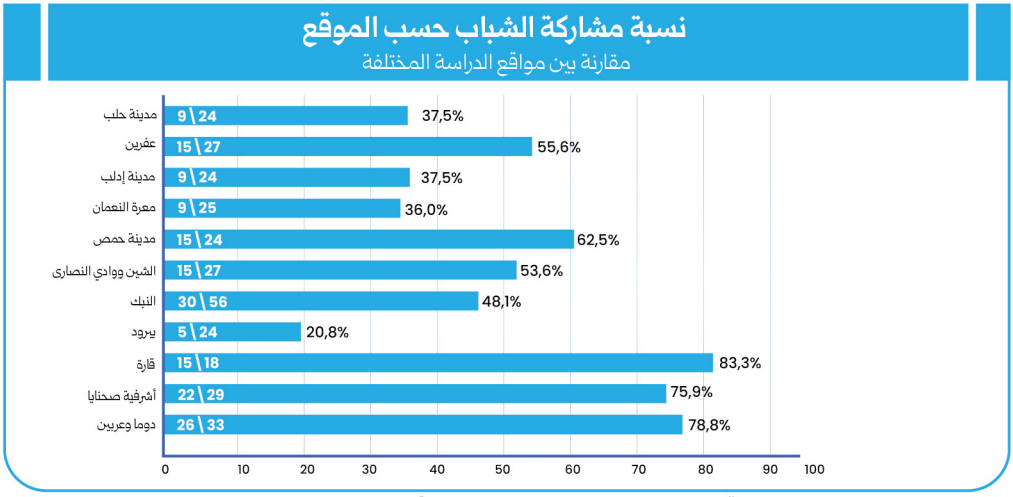
شارك في اللقاءات وجلسات الحوار المعمقة ما يقارب من /311/ مشاركاً ومشاركة، بلغت نسبة النساء منهم /125/ سيدة بما نسبته 40.2% من إجمالي المشاركين، مع تباين تبعاً للمحافظات أو المناطق المستهدفة في الدراسة، حيث تكشف الأرقام أنّ مشاركة النساء تبدو أقوى في بعض المواقع التي تتوافر فيها مساحات مدنية أو تعليمية أو مجتمعية أكثر انفتاحاً كما في مدينة إدلب وحمص والشين ووادي النصارى والنبك.

في المقابل، تنخفض في مواقع يبدو فيها المجال العام أكثر حساسية أو أكثر خضوعاً للمرجعيات الاجتماعية والدينية أو للتوترات الهوياتية، كما في أشرفية صحنايا، أو دوما وعربين.



ملاحظة: يمثل الرسم نسبة مئوية من إجمالي المشاركين في كل موقع جغرافي

ففي قارة، حيث يتصل المشهد المحلي بتوترات العائدين والمقيمين وتمثيل الفئات المختلفة، يمكن أن يعكس الحضور الشبابي المرتفع رغبة لدى الشباب في التعبير عن موقعهم داخل مرحلة إعادة تشكيل السلطة المحلية وفي أشرفية صحنايا، قد يكون حضور الشباب مؤشراً على أهمية قراءة مواقفهم تجاه السلطة الدينية والاجتماعية التقليدية، وخطاب الكراهية، والتمثيل. أما في دوما وعربين، فإن حضور الشباب المرتفع يرتبط بسياق العودة، المبادرات التطوعية، إعادة التموضع عموماً فإنّ قوة حضور الشباب في العينة قد تؤثر على طبيعة الأولويات المطروحة، ومستوى التركيز على قضايا مثل فرص العمل، المبادرات، المشاركة، العمل التطوعي، والتمثيل.



الرقم داخل العمود يوضح عدد الشباب\ إجمالي المشاركين

أيضاً وبالنظر إلى سياق الدراسة ومحاورها، فقد حاول فريق المشروع ضمان حضور وازن لفئتين رئيسيتين في المشهد المحلي في المدن المستهدفة وعموم المناطق السورية. وهما ممثلو السلطة المحلية / مجلس محلي مختار - لجنة حي - الكوادر الإدارية/، والفئة الأخرى هم العائدون إلى مناطقهم.

يبين الجدول التالي نسب العائدين إلى إجمالي المشاركين في كل محافظة:

المحافظة	إجمالي المشاركين	عدد العائدين	النسبة
حلب	51	24	47.1%
إدلب	49	27	55.1%
حمص	80	34	42.5%
ريف دمشق	131	30	22.9%
الإجمالي	311	115	37 %

على مستوى العينة الكلية يظهر أنّ المقيمين يشكلون الأغلبية 63%، وهذا يمنح الدراسة قاعدة مهمة لفهم تصورات السكان الذين بقوا في مناطقهم أو استمروا في الإقامة فيها، مع حضور كافٍ نسبياً للعائدين يسمح بالتقاط بعض ديناميات العودة، وإن بدرجات متفاوتة بين محافظة وأخرى.

ومقابل التوازن في نسب تمثيل العائدين والمقيمين في محافظات /حلب- ادلب-حمص/ ويؤشر لحالة العودة المكثفة التي تشهدها هذه المحافظات على اختلاف مدنها، يبدو التباين واضحاً لصالح المقيمين في محافظة ريف دمشق 77%، وهو لا يعني أنّ المحافظة لا تشهد عودة كبيرة، بل يمكن إرجاعه إلى الوزن السياسي والتمثيلي الذي يتعزز لدى العائدين في محلياتهم، بما يجعلهم أقل اهتماماً من المشاركة في مثل هذه الحوارات، على خلاف المقيمين الذين يمكن أن ينظروا إلى ضيق المساحات المتاحة لهم وبالتالي التمسك بأي فرصة لإيصال صوتهم وهواجسهم، والأهم اثبات حضورهم وهويتهم وسردياتهم تجاه ما جرى ويجري، ومثل هذا الأمر إذا أخذنا به فإنه يجب أنْ يتم التعامل معه بحذر تجاه مخرجات اللقاءات والجلسات الحوارية في عدد من المناطق.

ففي بلدة قارة سيتم الإشارة في أكثر من موضع إلى حالة الاستئثار من قبل العائدين بكافة مفاصل القرار وسيطرتهم على المشهد العام كاملاً، وهو أمر يمكن تبريره - ضمن سياق هذه الدراسة- بالنظر إلى أنّ /17/ مشارك من أصل /18/ هم من المقيمين في البلدة، لكن بالتأكيد لا يمكننا أن نأخذ هذا التوصيف على إطلاقه خاصة أنه لم يتسنَ لنا سماع وجهات النظر المقابلة.

أخيراً. وعلى صعيد ممثلي السلطة المحلية، بلغ إجمالي المشاركين من ممثلي السلطة المحلية /78/ مشاركاً/ة ما نسبته 25.1%. ويكشف توزيع فئات السلطة المحلية نوعاً من التوازن بين مستويين: الأول هو المستوى المؤسسي المباشر، ويشمل رؤساء البلديات، أعضاء المكاتب التنفيذية، وموظفي المجالس المحلية، ويبلغ مجموعهم /39/ مشاركاً/ة.

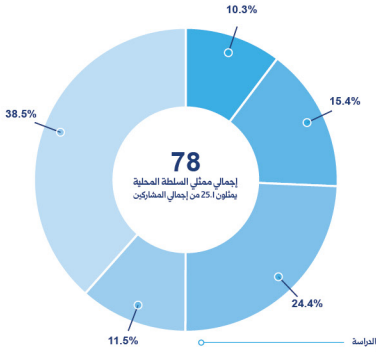
والثاني هو المستوى الوسيط أو القاعدي، ويشمل المخاتير وأعضاء لجان الأحياء، ويبلغ أيضاً /39/ مشاركاً/ة وبذلك، لا تعكس العينة صوت السلطة المحلية بمعناها الإداري الضيق فقط، بل تعكس أيضًا صوت القنوات التي تنقل احتياجات المجتمع إلى هذه السلطة أو تساعدها في التنفيذ والمتابعة. هذا التوازن مهم تحليلياً، وينسجم مع إحدى خلاصات الدراسة حول أنّ الحوكمة المحلية لا تُمارس فقط من خلال المجالس والبلديات، بل من خلال طبقة وسيطة واسعة من لجان الأحياء والمخاتير والفاعلين القريبين من السكان.

كما نلاحظ من الشكل أنّ الحضور الأكبر ضمن ممثلي السلطة المحلية كان لأعضاء لجان الأحياء، الذين بلغ عددهم 30 مشاركاً/ة، من إجمالي ممثلي السلطة المحلية. وهذا مؤشر مهم، لأنه يعكس الأهمية المتزايدة للجان الأحياء بوصفها قناة وسيطة بين السكان والسلطات المحلية، وخصوصاً في المدن التي تشهد محاولات لإعادة تنظيم العلاقة بين المجتمع والمؤسسات.

أما رؤساء المجالس المحلية، فقد بلغ عددهم/8/ فقط من ممثلي السلطة المحلية، وهذا يعني أن صوت رأس الهرم المحلي حاضر في العينة، لكنه لا يهيمن عليها. كذلك بلغ عدد المخاتير /9/ مشاركين، وهو حضور مهم لأنه يعكس موقع المختار كفاعل وسيط بين الرسمي والاجتماعي، لا سيما في المدن والبلدات التي لا تزال تعتمد على المخاتير في نقل الشكاوى، تعريف السكان، تسهيل التواصل، والوساطة اليومية

التوزع النسبي لفئات ممثلي السلطة المحلية

مخطط دائري يوضح توزيع الفئات ضمن إجمالي ممثلي السلطة المحلية



تفاصيل الفئات

الفئة	العدد	النسبة من العينة
رئيس بلدية	8	10.3%
عضو مكتب تنفيذي	12	15.4%
موظف مجلس محلي	19	24.4%
مختار	9	11.5%
عضو لجنة حي	30	38.5%

ملاحظة: يمثل الرسم نسبة مئوية من إجمالي المشاركين في الدراسة

- **الملحق رقم (3)- الأداة الأولى: دليل مقابلة المخبر الرئيسي URL**
- **الملحق رقم (4)- الأداة الثانية: دليل مجموعة النقاش المركّزة URL**
- **الملحق رقم (5)- الأداة الثالثة: الملاحظة المباشرة URL**
- **الملحق رقم (6)- مخرجات اللقاءات وجلسات الحوار المركزة في المناطق المستهدفة**

- **الخرائط المؤسساتية**
  - الخريطة المؤسساتية لمحافظة حلب – 2026 URL
  - الخريطة المؤسساتية لمحافظة إدلب – 2026 URL
  - الخريطة المؤسساتية لمحافظة حمص – 2026 URL
  - الخريطة المؤسساتية لمحافظة ريف دمشق – 2026 URL

- **التقارير التشخيصية للمناطق المستهدفة**
  - التقرير التشخيصي لواقع مدينة حلب URL
  - التقرير التشخيصي لواقع مدينة عفرين URL
  - التقرير التشخيصي لواقع مدينة ادلب URL
  - التقرير التشخيصي لواقع مدينة معرة النعمان URL

التقرير التشخيصي لواقع مدينة حمص URL

التقرير التشخيصي لواقع منطقة وادي النصارى/الحصن URL

التقرير التشخيصي لواقع بلدة شين URL

التقرير التشخيصي لواقع مدينة النبك URL

التقرير التشخيصي لواقع بلدة قارة URL

التقرير التشخيصي لواقع مدينة يبرود URL

التقرير التشخيصي لواقع مدينة أشرفية صحنايا URL

التقرير التشخيصي لواقع مدينتي عربين ودوما URL

المراجـــــــــــــع

- **أولاً- التشريعات والقرارات الرسمية**

الجمهورية العربية السورية. (2011). قانون الإدارة المحلية رقم 107 لعام 2011

وزارة الإدارة المحلية، الجمهورية العربية السورية. (2026)

قرار وزير الإدارة المحلية رقم 13 لعام 2026 الخاص بتفويضات السادة المحافظين

- **ثانياً- تقارير أعدتها منظمة سِكَك خلال 2026**

SYCAC. (2026). Conflict Analysis: Aleppo..

SYCAC. (2026). Conflict Analysis: Idlib..

SYCAC. (2026). Decree 107 and Local Administration in Idlib.

SYCAC. (2026). Community Peacebuilding Priorities in Syria.

- **ثالثاً- مراجع أخرى**

Arnstein, S. R. (1969). A ladder of citizen participation. Journal of the American Institute of Planners, 35(4), 216–224.

CARE International. (n.d.). Advocacy handbook.

Conflict Sensitivity Consortium. (n.d.). How to guide to conflict sensitivity.

UNDP & ICNL. (n.d.). Legal frameworks for civic space: A practical toolkit.


SYCAC
منظمة سِـكَـك

حياة
HAYAT

موج
mauj.org