اللامركزية من منظور مجتمعي:

مشروع لإعادة بناء الدولة السورية بأسسٍ جديدة

تقرير اللامركزية IFES

مؤسسة اليوم التالي

TDA

2026

اليـــوم التالـــي
لدعم الانتقال الديمقراطي في سوريا

THE DAY AFTER
Supporting Democratic Transition In Syria

الباحثون

الباحث الرئيسي:

د. معن طلاع

فريق اليوم التالي

مدير البرامج:

عبدالجليل الشقفي

مشرف البرامج:

أنور مجني

المدير التنفيذي:

معتصم الســـيوفي

tda-sy.org

2026

© جميع الحقوق محفوظة لمنظمة اليوم التالي

جدول المحتويات

المقدمة 05

الأهمية 06

الإشكالية والفرضية والمنهج والأدوات 08

الأدبيات السابقة 10

المنظور المجتمعي تجاه ثنائية المركزية واللامركزية بعد سقوط النظام..... 12

• دمشق وريفها: لامركزية تقوض التغول الأمني 13

• حلب وريفها: اللامركزية دافعة للاستقرار 17

• المنطقة الوسطى: لامركزية فعالة تحافظ على السيادة 20

• محافظة الحسكة: اللامركزية كإطار لإلغاء التهميش 23

• محافظة إدلب : تصور حذر للامركزية 28

• الساحل السوري: لامركزية تحد من الفساد وتضمن السلم الأهلي 34

• جرمانا كنموذج مكثف للتنوع: لامركزية ضامنة للأطر الوطنية 39

قراءة الموقف العام تجاه سيناريوهات متخيلة حول مواضيع اللامركزية 34

المقاربة العامة للمنظور المجتمعي: اللامركزية المتوازنة 64

• أولاً: من الإدارة التابعة إلى الإدارة الفاعلة 65

• ثانياً: من التبعية المالية إلى الاستقلال النسبي 67

• ثالثاً: نحو تنمية قائمة على الخصوصيات المحلية 69

• رابعاً: الوعاء اللامركزي كإطار يدير التنوع ويبني هوية وطنية الجامعة 71

• خامساً: اللامركزية والأمن المحلي في سورية:

بين إعادة بناء الدولة ومنع تشظي القوة 73

• سادساً: العدالة الانتقالية واللامركزية في سورية:

نحو إعادة بناء الثقة والسلم 76

خلاصات ختامية 79

المقدمة

أعادت التحولات التي شهدتها سوريا بعد سقوط نظام الأسد في 8 كانون الأول/ديسمبر 2024 طرح أسئلة جوهرية تتعلق بطبيعة الدولة السورية الجديدة، وحدود العلاقة بين المركز والمحليات، وآليات إعادة بناء السلطة العامة بعد عقود طويلة من المركزية السلطوية التي حكمت المجال السياسي والإداري والأمني والاقتصادي في البلاد. فلم يعد النقاش السوري يدور فقط حول شكل النظام السياسي أو ترتيبات المرحلة الانتقالية وما شهدته من تطورات أمنية محلياتية عظمت من سؤال الهوية الفرعية والهوية الوطنية والعلاقة بينهما إضافة إلى طبيعة النموذج الأمثل لإدارة التنوع فقط، إنما امتد بصورة أعمق إلى سؤال بنيوي يتعلق بكيفية إدارة الدولة ذاتها، وكيفية إعادة توزيع الصلاحيات والأدوار بين العاصمة والمحافظات، وبين المؤسسات المركزية والمجتمعات المحلية، ضمن إطار يحافظ على وحدة الدولة وسيادتها ويمنع في الوقت نفسه إعادة إنتاج النموذج المركزي الذي ساهم في تراكم أزمات الثقة والتهميش وضعف المشاركة خلال العقود الماضية.

الأهمية

لقد أظهرت التجربة السورية، سواء قبل الثورة أو خلالها، أن المركزية في سوريا لم تكن مجرد نموذج إداري لتنظيم العلاقة بين المركز والمحافظات، بل تحولت إلى جزء عضوي من بنية السلطة السياسية والأمنية نفسها. فقد تركز القرار والموارد والصلاحيات لعقود طويلة في العاصمة، بينما تحولت الإدارات المحلية إلى وحدات تنفيذية محدودة الصلاحيات، عاجزة عن إدارة احتياجاتها التنموية والخدمية بصورة مستقلة وفعالة. ومع مرور الوقت، أدى هذا النموذج إلى تعميق الفوارق التنموية بين المناطق، وإضعاف قدرة المجتمعات المحلية على المشاركة في صنع القرار، وتراجع الثقة بالمؤسسات العامة، وغياب الشعور بالشراكة الوطنية المتوازنة.

ومع اندلاع الثورة السورية، ثم انهيار أجزاء واسعة من بنية الدولة المركزية، ظهرت أشكال متعددة من الإدارة المحلية والحكم غير المركزي، تفاوتت في طبيعتها وشرعيتها وفعاليتها. فقد شهدت سورية خلال سنوات الثورة تجارب مختلفة للمجالس المحلية، والإدارات الذاتية، والحكومات المحلية شبه المستقلة، إضافة إلى أنماط هجينة جمعت بين الفاعلين المدنيين والعسكريين والمنظمات المحلية والدولية. ورغم ما حملته هذه التجارب من مشكلات واختلالات مرتبطة بالعسكرة وضعف المؤسسات والفساد وتعدد المرجعيات، فإنها ساهمت في إعادة تشكيل الوعي السوري تجاه فكرة الإدارة المحلية، وأظهرت أن المجتمعات المحلية قادرة – بدرجات متفاوتة – على لعب دور أكبر في إدارة الخدمات والتنمية وتنظيم الحياة اليومية حين تتوافر لها المساحة والصلاحيات والموارد.

ومع انتقال سورية إلى مرحلة جديدة بعد سقوط النظام، وبروز حكومة انتقالية تسعى لإعادة بناء مؤسسات الدولة، عاد سؤال الإدارة المحلية واللامركزية إلى واجهة النقاش العام بوصفه أحد الملفات الأكثر حساسية وتأثيراً في مستقبل البلاد. فقد كشفت السنة الأولى بعد تشكيل الحكومة الجديدة عن تحديات مركبة تتعلق بإعادة بناء مؤسسات الدولة، وإدارة التنوع، وتحقيق الاستقرار، وضبط العلاقة بين المركز والمحافظات، واستيعاب التجارب المحلية المختلفة التي تشكلت خلال الثورة. كما أظهرت هذه المرحلة أن إعادة إنتاج المركزية التقليدية لم تعد ممكنة عملياً ولا مقبولة مجتمعياً، وفي الوقت نفسه فإن اللامركزية غير المنظمة أو غير المرتبطة بإطار وطني جامع تحمل مخاطر التفكك، وتعدد السلطات، وإعادة إنتاج شبكات النفوذ المحلية.

تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تقارب اللامركزية من زاوية "المنظور المجتمعي المحلي" تجاهها، أي كيف تنظر المجتمعات السورية نفسها إلى فكرة إعادة توزيع الصلاحيات والأدوار بين المركز والمحليات، وما الذي تريده أو تخشاه أو تتوقعه من أي نموذج لامركزي مستقبلي. فاللامركزية في السياق السوري لم تعد ترتبط فقط بتحسين الخدمات أو تخفيف البيروقراطية، وإنما أصبحت مرتبطة أيضاً بقضايا العدالة في توزيع الموارد وإدارة التنوع المجتمعي وإعادة بناء الثقة بالمؤسسات ناهيك عن كل مسببات عودة انتاج الاستبداد من المشاركة السياسية والحوكمة الرشيدة والتنمية المتوازنة والعدالة الانتقالية والسلم الأهلي.

الإشكالية والفرضية والمنهج والأدوات

تنطلق هذه الدراسة من إشكالية رئيسية تتمثل في أن سورية بعد سقوط النظام السابق تواجه معضلة مزدوجة ومعقدة فمن جهة، أثبت النموذج المركزي التقليدي عجزه عن إدارة التنوع وتحقيق التنمية المتوازنة وبناء علاقة صحية بين الدولة والمجتمع. ومن جهة أخرى، كشفت تجارب الثورة مخاطر اللامركزية غير المنظمة أو المرتبطة بالعسكرة وتعدد السلطات وضعف المؤسسات. وفي ضوء ذلك، تتمثل الإشكالية الأساسية للدراسة في السؤال التالي:

كيف تنظر المجتمعات السورية المحلية إلى قضية اللامركزية بعد سقوط النظام، وما المحددات الاجتماعية والسياسية والأمنية والتنموية التي تحكم تصوراتها تجاه إعادة توزيع الصلاحيات والأدوار بين المركز والمحليات؟

ويتفرع عن هذا السؤال المركزي مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- كيف تختلف تصورات اللامركزية بين المناطق السورية المختلفة؟
- ما طبيعة العلاقة التي تريدها المجتمعات المحلية بين المركز والمحليات؟
- ما أبرز المخاوف المرتبطة باللامركزية؟
- ما الصلاحيات التي ترى المجتمعات المحلية ضرورة بقائها بيد الدولة المركزية؟ وما الصلاحيات التي تطالب بمنحها للإدارات المحلية؟
- كيف تؤثر الخبرات الحوكمية المحلية خلال الثورة على التصورات الحالية للامركزية؟
- ما طبيعة العلاقة بين اللامركزية والعدالة الانتقالية السلم الأهلي وإدارة التنوع وإعادة بناء الثقة بالدولة؟

تنطلق الدراسة من فرضية رئيسية مفادها أن:المجتمعات السورية لا تتجه نحو تبني نماذج لامركزية انفصالية أو تفكيكية، وأنها تميل نحو نموذج "لامركزي متوازن" يقوم على إعادة توزيع الصلاحيات والأدوار ضمن إطار دولة موحدة، شرط أن يحقق هذا النموذج المشاركة المحلية والعدالة في توزيع الموارد والكفاءة الإدارية والرقابة والتمثيل المحلي، دون المساس بالسيادة الوطنية ووحدة الدولة.

كما تفترض الدراسة أن تصورات اللامركزية تختلف باختلاف الخبرات الحوكمية المحلية التي عاشتها المناطق السورية خلال الثورة وأن المخاوف من الفساد المحلي والانقسام وضعف الدولة تشكل أحد أهم محددات الموقف المجتمعي من اللامركزية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بوصفه المنهج الأكثر قدرة على فهم التصورات المجتمعية والسياقات المحلية المعقدة المرتبطة بقضية اللامركزية في سورية. كما استفادت الدراسة من المنهج المقارن من خلال المقارنة بين المناطق المختلفة، بهدف تحليل أوجه التشابه والاختلاف في التصورات المحلية تجاه العلاقة بين المركز والمحليات.

وقد استندت الدراسة بصورة أساسية على عدة أدوات:

01

تحليل جلسات مجموعات التركيز في عدة مناطق تمثل تنوعاً سورياً واسعاً من حيث التجارب الحوكمية خلال الثورة، البنية الاجتماعية والثقافية، العلاقة التاريخية مع المركز، أنماط الإدارة المحلية، الواقع الأمني والاقتصادي، مستوى التعرض للحرب والتحولات السياسية.[1]

02

إضافة إلى تحليل استبيان السيناريوهات المتخيلة المتعلقة باللامركزية وتحليل التقاطعات والمشتركات بين المناطق السورية المختلفة. بهدف اختبار مواقف المشاركين تجاه قضايا عملية مرتبطة بالقضاء، والأمن، والخدمات، والتعليم، والموارد، والوساطة المحلية، والطوارئ، والعلاقة بين المحلي والمركزي.

01- نفذت جلسات مجموعات التركيز المنفذة في سبع بيئات سورية مختلفة (دمشق ، جرمانا، حماة، طرطوس،الحسكة/القامشلي،حلب،إدلب.)

الأدبيات السابقة

شهدت قضية اللامركزية في سورية بعد سقوط النظام اهتماماً متزايداً في الأدبيات البحثية السورية والدولية، خاصة مع انتقال النقاش من المستوى النظري المرتبط بالحل السياسي والدستور إلى مستوى أكثر ارتباطاً بإعادة بناء الدولة وإدارة المرحلة الانتقالية. وقد ركزت معظم الدراسات الحديثة على تحولات الحوكمة المحلية والعلاقة بين المركز والمحليات وإدارة التنوع وإعادة بناء العقد الاجتماعي ومستقبل الإدارة المحلية بعد الثورة في هذا السياق.
حيث ركزت دراسة مؤسسة كارنيغي للسلام الدولي حول الحوكمة المحلية في سورية ما بعد الأسد على مفهوم "الدولة الهجينة"، معتبرة أن الواقع السوري بعد ٢٠٢٤ أفرز نموذجاً يقوم على التفاعل بين مؤسسات مركزية ناشئة وبنى محلية ومجتمعية غير رسمية. وترى الدراسة أن مستقبل سورية يكمن في نموذج متعدد المستويات يجمع بين مؤسسات مركزية قوية وشبكات محلية فعالة. كما ركزت الدراسة بصورة خاصة على قطاعات الإدارة والأمن والعدالة، وعلى دور المجالس المحلية والمجتمع المدني في سد الفراغ الذي نتج عن انهيار الدولة المركزية في بعض المناطق.

من جهة أخرى، اتجهت بعض الدراسات إلى مقاربة اللامركزية من زاوية فلسفية – سياسية أوسع، كما في مقال «الوطنية اللامركزية في سوريا»، الذي اعتبر أن اللامركزية هي شرطاً لبناء وطنية سورية جديدة بعد انهيار النموذج المركزي السلطوي. ويربط المقال بين اللامركزية وبين إعادة بناء العقد الاجتماعي والمواطنة، ويرى أن المركزية التقليدية كانت إحدى أدوات إنتاج الانقسام والطائفية، بينما يمكن للامركزية الديمقراطية أن تتحول إلى إطار لإدارة التنوع وتعزيز المشاركة السياسية. كما يحذر المقال في الوقت نفسه من تحول اللامركزية إلى محاصصة طائفية إذا لم ترتبط ببناء نظام ديمقراطي قائم على المواطنة وسيادة القانون.

كما تناولت تقارير الرصد والتحليل السياسي الصادرة عن بعض المراكز السورية والدولية تحولات الحوكمة والإدارة بعد سقوط النظام، ومن بينها تقارير الرصد الشهرية المتعلقة بالحوكمة والتحولات الإدارية في المحافظات السورية، والتي ركزت على توسع دور الفاعلين المحليين والمجالس المدنية، وعلى التحديات المرتبطة بإعادة بناء مؤسسات الدولة وعلاقتها بالمجتمع المحلي. (المركز العربي لدراسات سوريا المعاصرة ومركز عمران للدراسات الاستراتيجية) وعلى المستوى الإعلامي والتحليلي، تناولت تقارير دولية عدة إشكالية العلاقة بين المركز والمحليات في سورية الجديدة، خاصة فيما يتعلق بمطالب القوى الكردية، وتحديات دمج مناطق شمال شرق سورية، ومخاوف المكونات السورية، وإشكاليات التمثيل السياسي، وتصاعد المخاوف من التفكك أو إعادة إنتاج المركزية السلطوية بصيغ جديدة.

غير أن أغلب هذه الدراسات بقيت متمركزة حول: المقاربات السياسية والدستورية والنماذج الإدارية والمؤسساتية والعلاقة بين القوى السياسية والعسكرية والبعد الدولي والإقليمي للامركزية. بينما ظلت المقاربة "المجتمعية المحلية" محدودة نسبياً، خاصة فيما يتعلق بفهم تصورات المجتمعات المحلية نفسها تجاه اللامركزية، وكيفية اختلاف هذه التصورات بين البيئات السورية المختلفة.ومن هنا، تأتي أهمية هذه الدراسة بوصفها محاولة لتقديم قراءة محلياتية – مجتمعية معمقة لقضية اللامركزية في سورية، تستند إلى أصوات وتجارب المجتمعات المحلية ذاتها، وليس فقط إلى تصورات النخب السياسية أو القانونية. رغم أن نجاح أو فشل أي نموذج لامركزي في سورية سيكون مرتبطاً بصورة مباشرة بمدى قبوله مجتمعياً، وبقدرته على الاستجابة للهواجس والاحتياجات والتصورات المختلفة داخل البيئات السورية المتنوعة.

المنظور المجتمعي تجاه ثنائية المركزية واللامركزية بعد سقوط النظام

أدناه تحليل نماذجي لمجموعة من المناطق السورية التي استهدفها البحث بمجموعات تركيز واستبيان ممعمق، تمثل تنوعاً سورياً واسعاً من حيث التجارب الحوكمية خلال الثورة، البنية الاجتماعية والثقافية، العلاقة التاريخية مع المركز، أنماط الإدارة المحلية، الواقع الأمني والاقتصادي، مستوى التعرض للحرب والتحولات السياسية.

دمشق وريفها:
لامركزية تقوض التغول الأمني

لا يمكن لأي نقاش حول اللامركزية في سوريا أن يتم فصله عن دمشق وريفها باعتبارها الفضاء الأكثر التصاقاً بالنموذج المركزي الذي تشكلت حوله الدولة السورية، فقد عاشت العاصمة وريفها ضغوطاً هائلة نتيجة النزوح الداخلي والانهيار الاقتصادي وتراجع الخدمات وتوسع الاقتصاد غير الرسمي وتآكل الطبقة الوسطى وارتفاع معدلات الفقر.كما شهدت المنطقة تحولات ديموغرافية واجتماعية كبيرة نتيجة انتقال مئات الآلاف من السوريين إليها أو إلى ضواحيها، الأمر الذي فرض ضغوطاً إضافية على البنية التحتية والخدمات العامة. وفي الوقت نفسه.

أظهرت جلسات مجموعات التركيز المتخصصة بدمشق وريفها أن المشاركين ينظرون إلى أزمة الحوكمة في سورية بوصفها أزمة بنيوية مرتبطة بطبيعة الدولة المركزية نفسها، وليس أنها فقط مجرد خلل إداري أو ضعف تقني. فقد ركز المشاركون بصورة متكررة على أن تراكم الصلاحيات داخل المركز أدى إلى تعطيل الإدارة المحلية وبطء الاستجابة للاحتياجات وتضخم الإجراءات البيروقراطية وضعف المحاسبة وغياب الكفاءة. كما أشار المشاركون إلى أن المؤسسات المحلية داخل دمشق نفسها كانت تعاني من محدودية الصلاحيات، حيث بقيت القرارات الأساسية مرتبطة بالوزارات والهيئات المركزية، الأمر الذي حدّ من قدرة الإدارات المحلية على التخطيط أو اتخاذ قرارات سريعة وفعالة.

وفي هذا السياق، برزت اللامركزية بالنسبة للمشاركين بوصفها مدخلاً لإصلاح الإدارة العامة، من خلال إعادة توزيع الصلاحيات وتعزيز استقلالية الإدارة المحلية وتحسين الخدمات وتقليل التعقيدات البيروقراطية وبناء نظم مساءلة أكثر فعالية.

لكن المشاركين أكدوا في الوقت نفسه أن نجاح أي نموذج لامركزي يتطلب إصلاحاً أوسع لبنية الدولة ومؤسساتها، وليس مجرد نقل شكلي لبعض الصلاحيات، كما كشفت النقاشات عن إدراك واضح لدى المشاركين بأن العلاقة التقليدية بين المركز والمحليات في سورية قامت على التبعية أكثر من الشراكة. فقد اعتاد المركز على احتكار القرار والموارد، بينما بقيت الإدارات المحلية محدودة القدرة على التأثير في السياسات العامة أو تحديد أولوياتها الخاصة، ولهذا، طرح المشاركون فكرة إعادة تنظيم العلاقة بين المركز والمحليات بصورة أكثر توازناً، بحيث يحتفظ المركز بالملفات السيادية والاستراتيجية، مقابل منح المحليات صلاحيات أوسع في الخدمات والتخطيط المحلي والتنمية والموازنات المحلية وإدارة المشاريع. لكنهم شددوا أيضاً على ضرورة وجود إطار وطني واضح يضمن وحدة السياسات العامة ويمنع تضارب الصلاحيات أو تعدد المرجعيات.

ولا ينفصل البعد الأمني عن اللامركزية، فقد ارتبطت المركزية في الوعي الجمعي الدمشقي بصورة وثيقة بالبنية الأمنية التي حكمت البلاد لعقود، حيث جرى ربط الإدارة العامة والسلطات المحلية بمنظومة أمنية مركزية واسعة النفوذ وقد أدى ذلك إلى تآكل استقلالية المؤسسات وإضعاف الإدارة المحلية وتراجع ثقة المواطنين بالمؤسسات وهيمنة المقاربة الأمنية على الإدارة والخدمات. ومن هنا، رأى المشاركون أن أي عملية لامركزية حقيقية يجب أن ترتبط بإعادة تعريف العلاقة بين الإدارة والأمن، بحيث تصبح المؤسسات المحلية أكثر استقلالية وقدرة على العمل ضمن إطار قانوني وإداري واضح، بعيداً عن الهيمنة الأمنية التقليدية.

في الوقت نفسه، أظهر المشاركون حساسية مرتفعة تجاه قضايا الاستقرار ووحدة الدولة، خاصة في ظل التجربة السورية خلال الثورة. ولهذا، لم يكن هناك تأييد لفكرة اللامركزية الأمنية أو تعدد المرجعيات المسلحة وإنما برز تأكيد واضح على ضرورة بقاء المؤسسات الأمنية والعسكرية ضمن إطار الدولة المركزية. ودعا المشاركين إلى تطوير نموذج أمني جديد يقوم على سيادة القانون وحماية المواطن وتعزيز الرقابة القضائية والمدنية وتحسين العلاقة بين المجتمع والمؤسسات الأمنية وتقوية الشرطة المحلية ضمن إطار الدولة. وقد عكست هذه الطروحات رغبة واضحة في الفصل بين فكرة الدولة الموحدة وبين المركزية الأمنية المغلقة التي سادت خلال العقود الماضية.

كما برزت قضية العدالة التنموية بصورة واضحة داخل النقاشات، حيث أشار المشاركون إلى أن المركزية الطويلة ساهمت في إنتاج تفاوتات كبيرة بين المناطق، حتى داخل دمشق وضواحيها نفسها. ومن هنا، رأى المشاركون أن اللامركزية يجب أن ترتبط بإعادة توزيع أكثر عدالة للموارد، مع تطوير نظم شفافة للموازنات المحلية والإنفاق العام. لكنهم شددوا أيضاً على ضرورة وجود سياسات وطنية تمنع تحول اللامركزية إلى أداة لتعميق الفوارق الاقتصادية أو تكريس الامتيازات المحلية.

أظهرت جلسة التركيز أن المشاركين لا ينظرون إلى اللامركزية بوصفها مشروعاً سياسياً انفصالياً أو تهديداً لوحدة البلاد، إنما باعتبارها جزءاً من عملية إصلاح أوسع لبنية الدولة السورية وقد ارتبطت اللامركزية بالنسبة لهم بقضايا الكفاءة الإدارية، وتحسين الخدمات والمشاركة المجتمعية وتقوية الإدارة المحلية ومكافحة الفساد وبناء مؤسسات أكثر شفافية. وفي هذا السياق، برزت فكرة "مركزية السياسات السيادية ولامركزية الإدارة والخدمات" بوصفها الصيغة الأكثر قبولاً بين المشاركين.

وعلى الرغم من القبول النسبي بفكرة اللامركزية، فقد أظهرت الجلسة وجود مجموعة من المخاوف، من أبرزها الخوف من التفكك أو تعدد السلطات وإعادة إنتاج الفساد محلياً وضعف الكفاءات الإدارية المحلية وغياب الرقابة والمحاسبة واستخدام اللامركزية بصورة سياسية أو طائفية.

ولهذا، أكد المشاركون أن نجاح أي نموذج لامركزي يتطلب مجموعة من المحددات الأساسية التي تشكل رؤية المجتمع المحلي للامركزية، من أبرزها:

01

أولوية وحدة الدولة: رغم الانتقادات الواسعة للمركزية التقليدية، بقي الحفاظ على وحدة الدولة السورية أولوية واضحة لدى المشاركين، حيث جرى التأكيد بصورة متكررة على ضرورة بقاء الدفاع والسياسة الخارجية والمؤسسات السيادية والأمن الوطني. الموارد الاستراتيجية.

02

إصلاح الحوكمة: ارتبطت اللامركزية في الوعي الدمشقي بإصلاح الحوكمة أكثر من ارتباطها بالهوية أو المطالب المناطقية. فقد ركز المشاركون على ضرورة تقليص البيروقراطية وتعزيز الكفاءة وتطوير الإدارة المحلية وبناء نظم مساءلة ومكافحة الفساد.

03

العلاقة بين الإدارة والأمن: إذ برزت الحاجة إلى إعادة تعريف العلاقة بين الإدارة والأمن بوصفها أحد المحددات الرئيسية لنجاح اللامركزية، خاصة في ظل الإرث الأمني الطويل للدولة السورية إبان النظام.

04

المشاركة المجتمعية: فالمشاركة المحلية وإشراك المجتمع المدني وتعزيز دور الشباب والنساء. وبناء قنوات تواصل بين الدولة والمجتمع. هم شروطاً أساسية لإعادة بناء الثقة بالمؤسسات.

حلب وريفها:
اللامركزية دافعة للاستقرار

تمثل محافظة حلب واحدة من أكثر المدن السورية تعقيداً من حيث البنية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، كما أنها تُعدّ إحدى أهم البيئات التي تسمح بفهم التحولات التي شهدتها الدولة السورية خلال سنوات الثورة وما بعدها. حيث شكلت حلب كمحافظة كبرى ومركز اقتصادي تاريخي نموذجاً للعلاقة المركبة بين المركز والمحليات، وبين الاقتصاد المحلي والدولة المركزية، وبين المجتمع المدني والسلطة السياسية. وقد اكتسبت حلب خلال الثورة أهمية استثنائية نتيجة التحولات العسكرية والسياسية والإدارية التي شهدتها، حيث تعرضت المدينة لتقسيمات متعددة، وتعددت فيها أنماط الحوكمة والإدارة والسيطرة.

وقد أعادت التحولات التي شهدتها سورية بعد سقوط نظام الأسد في كانون الأول/ديسمبر 2024 فتح النقاش داخل حلب حول مستقبل الدولة السورية، وحدود المركزية، وطبيعة العلاقة بين العاصمة والمحافظات، خاصة أن المدينة عاشت بصورة مباشرة نتائج الانهيار الاقتصادي وتعدد المرجعيات الإدارية والأمنية خلال السنوات الماضية. وفي هذا السياق، تكشف جلسة التركيز المنفذة في حلب أن اللامركزية بالنسبة للمجتمع المحلي هي مسألة ترتبط بصورة مباشرة بالكفاءة الإدارية وإعادة الإعمار والتنمية الاقتصادية وإدارة الخدمات ومرونة الإدارة المحلية وتقليص البيروقراطية. والعلاقة بين المركز والاقتصاد المحلي واستعادة الاستقرار.

أكد المشاركون في جلسة محافظة حلب أنهم ينظرون إلى أزمة الحوكمة بوصفها أزمة مرتبطة بتراكمات الثورة والمركزية معاً. كما أشاروا إلى العقد المنصرم كشف أهمية وجود إدارات محلية أكثر قدرة على التعامل مع الأزمات والخدمات والبنية التحتية، خاصة في المدن الكبرى والمعقدة مثل حلب. لكنهم شددوا أيضاً على أن أي توسيع لصلاحيات المحليات يجب أن يرتبط بوجود مؤسسات قانونية ورقابية واضحة تمنع الفساد أو تعدد المرجعيات.

احتلت قضية إعادة الإعمار موقعاً مركزياً داخل النقاشات، حيث رأى المشاركون أن المركزية الشديدة تعيق قدرة المدن الكبرى مثل حلب على إدارة أولوياتها التنموية بصورة فعالة.وقد أشار المشاركون إلى أن حلب تحتاج إلى مرونة أكبر في التخطيط المحلي وصلاحيات أوسع في إدارة المشاريع وتسهيل الاستثمار المحلي وقدرة أكبر على إدارة البنية التحتية والخدمات. كما ربطوا اللامركزية بقدرة المدينة على استعادة دورها الاقتصادي، خاصة في ظل الحاجة إلى إعادة تنشيط الصناعة والتجارة والبنية الإنتاجية وفي الوقت نفسه، أكد المشاركون أن نجاح التنمية المحلية يتطلب وجود تنسيق وطني عام يمنع التفاوت الحاد بين المحافظات ويحافظ على وحدة الاقتصاد الوطني.

حضر البعد الأمني بقوة داخل جلسات حلب نتيجة التجربة المعقدة التي عاشتها المدينة خلال الثورة. فقد أدى تعدد السلطات والسيطرة العسكرية والإدارية إلى تشكل خبرة اجتماعية واسعة مع مخاطر الفوضى والانقسام وتعدد المرجعيات.ولهذا، أظهر المشاركون حساسية مرتفعة تجاه أي نموذج قد يؤدي إلى تعدد السلطات الأمنية وضعف الدولة وعسكرة الإدارة المحلية وغياب المرجعية القانونية الموحدة.

وفي الوقت نفسه، عبّر المشاركون عن رفض واضح للعودة إلى النموذج الأمني المركزي التقليدي الذي ارتبط بالهيمنة والسيطرة وإضعاف الإدارة المدنية. ومن هنا، برز اتجاه داخل النقاشات يدعو إلى بناء نموذج أمني يقوم على سيادة القانون وتعزيز الإدارة المدنية وتقوية الشرطة المحلية ضمن إطار الدولة وتحسين العلاقة بين المجتمع والمؤسسات الأمنية والفصل بين الإدارة والخضوع الأمني المباشر.

أظهرت الجلسة انطباعاً عاماً بأن سكان حلب ينظرون إلى الاستقرار بوصفه شرطاً أساسياً لأي عملية لامركزية ناجحة. فالثورة الطويلة تركت آثاراً عميقة على النسيج الاجتماعي والاقتصادي للمدينة، كما خلقت مخاوف مستمرة من عودة الفوضى أو الصراعات المحلية ولهذا، شدد المشاركون على أهمية وجود دولة موحدة ومؤسسات قانونية مستقرة وجهاز قضائي فعال ونظم رقابة ومحاسبة بوصفها شروطاً ضرورية لضمان نجاح أي نموذج لامركزي.

تعد حلب واحدة من أكثر المدن السورية ارتباطاً بالاقتصاد الوطني، ولهذا تأثرت بصورة عميقة بالأزمة الاقتصادية والثورة. فقد تعرضت قطاعات الصناعة والتجارة والبنية التحتية والخدمات والنقل لأضرار واسعة، كما تراجعت قدرة المدينة على أداء دورها الاقتصادي التقليدي.وقد انعكس ذلك على النقاشات داخل مجموعة، حيث ربط المشاركون اللامركزية بصورة مباشرة بقدرة المدينة على استعادة دورها الاقتصادي. فقد رأى العديد منهم أن الإدارة المحلية تحتاج إلى صلاحيات أوسع في التخطيط الاقتصادي جذب الاستثمارات ودعم الصناعة المحلية وإدارة البنية التحتية وتسهيل الخدمات كما أشاروا إلى أن المركزية الطويلة ساهمت في تعطيل المبادرات الاقتصادية المحلية وربط معظم القرارات الاقتصادية بالمركز.

كما رأى المشاركون أن إعادة بناء سورية بعد الثورة تتطلب نموذجاً أكثر توازناً في توزيع الموارد والاستثمارات، واعتبروا أن اللامركزية يمكن أن تسهم في تحسين توزيع الموارد وتقوية التنمية المحلية وتعزيز قدرة المدن على تحديد أولوياتها وتقليل التفاوتات التنموية. لكنهم أكدوا أيضاً على أهمية بقاء السياسات الاقتصادية الكبرى ضمن إطار وطني موحد.

رغم الميل الإيجابي النسبي تجاه اللامركزية، فقد ظهرت مجموعة من المخاوف داخل النقاشات، أبرزها الخوف من تعدد السلطات واحتمال عودة الفوضى أو عسكرة الإدارة وضعف الرقابة وإعادة إنتاج الفساد محلياً والتفاوت الاقتصادي بين المحافظات. ولهذا، شدد المشاركون على ضرورة وجود إطار قانوني واضح ومؤسسات رقابية وقضاء مستقل وتنسيق وطني عام ومؤسسات أمنية موحدة.

عكست الجلسة إدراكاً واضحاً لمخاطر كل من المركزية المفرطة واللامركزية غير المنظمة، مقابل ميل متزايد نحو نموذج هجين يقوم على مركز يحتفظ بالملفات السيادية ومحليات تمتلك صلاحيات أوسع في الخدمات والتنمية ومؤسسات قانونية ورقابية فعالة وشراكة أوسع بين الدولة والمجتمع، وهو ما يجعل النقاش حول اللامركزية في حلب جزءاً من عملية أوسع لإعادة بناء الدولة السورية والاقتصاد المحلي والعلاقة بين المركز والمحليات بعد الثورة.

المنطقة الوسطى:
لامركزية فعالة تحافظ على السيادة

بالإضافة إلى المساحة الجغرافية والكلفة الإدارية، تحمل المنطقة الوسطى تحمل إرثاً سياسياً وثقافياً ثقيلاً ارتبط بتاريخ طويل من التوترات مع السلطة المركزية، كما شهدت خلال العقود الماضية تحولات عميقة أثرت بصورة مباشرة على شكل علاقتها بالدولة ومؤسساتها. وقد أعادت التحولات التي شهدتها سورية بعد سقوط نظام الأسد في كانون الأول/ديسمبر 2024 فتح النقاش داخل هذه المنطقة حول مستقبل الدولة السورية، وطبيعة السلطة المركزية، وحدود المشاركة المحلية، وآليات إعادة توزيع الصلاحيات والأدوار بين المركز والمحليات. وفي هذا السياق، اكتسب النقاش حول اللامركزية طابعاً خاصاً، لأنه لم يرتبط فقط بقضايا الإدارة والخدمات، وإنما أيضاً بقضايا الثقة بالدولة والعدالة والتمثيل السياسي والتنمية والذاكرة الجمعية والسلم الأهلي والعلاقة بين الأمن والمجتمع.

وقد كشفت جلسة التركيز المنفذة في محافظة حماه أن المجتمع المحلي يحمل موقفاً مركباً تجاه اللامركزية، يقوم على رفض العودة إلى المركزية السلطوية التقليدية والخوف من الفوضى أو تعدد السلطات والرغبة في بناء إدارة محلية أكثر فعالية وتمثيلاً. مع الحفاظ على وحدة الدولة واستقرارها.

ناهيك عن مستويات الدمار الواضحة، إلا أن المنطقة تأثرت أيضاً بصورة عميقة بتحولات المشهد العام في سورية بعد الثورة سواء على المستوى الاجتماعي أو الاقتصادي أو الأمني فقد شهدت المنطقة تراجعاً اقتصادياً واسعاً ونزوحاً داخلياً وضغوطاً على الخدمات وتراجعاً في القطاعات الزراعية والإنتاجية وتصاعداً في المخاوف الأمنية والاجتماعية. كما تأثر النسيج الاجتماعي وتعززت مشاعر انعدام الثقة والخوف من عودة المقاربات الأمنية التقليدية.

أشارت الجلسة إلى أن الإدارة المحلية داخل المحافظة بقيت محدودة الصلاحيات، بينما ارتبطت معظم القرارات الإدارية والتنموية بالمركز، الأمر الذي أدى إلى ضعف الاستجابة للاحتياجات المحلية وبطء تنفيذ المشاريع وتضخم البيروقراطية وضعف المحاسبة وتراجع فعالية المؤسسات المحلية. كما رأى المشاركون أن المركزية ساهمت في تعطيل المبادرات المحلية وتقليص دور المجتمعات المحلية في التخطيط واتخاذ القرار.ومن هنا، ارتبطت اللامركزية بالنسبة لهم بفكرة إعادة توزيع الصلاحيات وتقوية الإدارة المحلية وتحسين الخدمات وبناء مؤسسات أكثر تمثيلاً وتعزيز الشفافية والمساءلة. لكن المشاركين شددوا أيضاً على أن نجاح أي نموذج لامركزي يتطلب إصلاحاً شاملاً لبنية الدولة ومؤسساتها، وليس مجرد نقل إداري محدود للصلاحيات.

برزت قضية التمثيل المحلي بصورة واضحة داخل النقاشات، حيث رأى المشاركون أن المركزية الطويلة ساهمت في إضعاف المشاركة السياسية والمجتمعية داخل المحافظة وقد دعا المشاركون إلى توسيع دور المجالس المحلية وتعزيز الانتخابات المحلية وإشراك المجتمع المدني وتمكين الشباب والنساء وبناء قنوات مشاركة مجتمعية، كما اعتبروا أن اللامركزية يمكن أن تشكل فرصة لإعادة بناء العلاقة بين المجتمع والدولة على أسس أكثر مشاركة وعدالة.

كان البعد الأمني من أكثر القضايا حضوراً داخل جلسات حماة، حيث ارتبطت الذاكرة المحلية بصورة عميقة بالمقاربة الأمنية التي حكمت العلاقة بين الدولة والمجتمع لعقود ومن هنا، رأى المشاركون أن أي عملية لامركزية حقيقية يجب أن ترتبط بإعادة بناء الثقة بين المجتمع والدولة، وبفصل الإدارة المحلية عن الهيمنة الأمنية التقليدية.

في الوقت نفسه، أظهرت النقاشات حساسية مرتفعة تجاه قضايا الاستقرار والسلم الأهلي، خاصة في ظل المخاوف المرتبطة بإمكانية عودة التوترات أو الفوضى أو تعدد السلطات. ولهذا، لم يظهر داخل الجلسات أي تأييد لنماذج تؤدي إلى تفكك الدولة أو تعدد المرجعيات الأمنية، وبرز تأكيد واضح على ضرورة بقاء المؤسسات السيادية ضمن إطار الدولة واحتكار الدولة للسلاح وسيادة القانون وبناء مؤسسات أمنية أكثر مهنية لكن مع تطوير نموذج جديد للعلاقة بين الأمن والمجتمع يقوم على حماية المواطن والرقابة القضائية وتعزيز الإدارة المدنية وبناء الثقة المجتمعية.

تأثرت محافظة حماة بصورة كبيرة بالأزمة الاقتصادية السورية، خاصة في القطاعات الزراعية والإنتاجية التي تشكل جزءاً أساسياً من اقتصاد المحافظة.وقد أشار المشاركون إلى مشكلات البطالة، وتراجع الاستثمار وضعف الخدمات وتراجع البنية التحتية والهجرة الداخلية والخارجية وارتفاع تكاليف المعيشة. كما رأوا أن المركزية الطويلة ساهمت في ضعف التنمية المحلية وربط معظم القرارات الاقتصادية بالمركز.

ربط المشاركون اللامركزية بصورة مباشرة بقضية التنمية المحلية، حيث اعتبروا أن توسيع صلاحيات المحليات يمكن أن يسهم في تحسين الخدمات وتطوير البنية التحتية ودعم الاقتصاد المحلي وتحسين إدارة الموارد وتعزيز الاستثمارات المحلية. لكنهم أكدوا أيضاً على أهمية وجود سياسات وطنية تضمن العدالة بين المحافظات وتمنع التفاوتات التنموية الحادة.

كما رأى المشاركون أن اللامركزية يمكن أن تسهم في تقوية الشعور بالمواطنة إذا ارتبطت بالشفافية والعدالة والمشاركة. في الوقت نفسه، أظهرت الجلسات وجود مجموعة من المخاوف، من أبرزها الخوف من الفوضى أو تعدد السلطات وإعادة إنتاج الفساد محلياً وضعف الكفاءات الإدارية واستغلال اللامركزية بصورة طائفية أو سياسية وغياب الرقابة والمحاسبة ولهذا،

تكشف جلسة حماة عن مجموعة من المحددات الأساسية التي تشكل رؤية المجتمع المحلي للامركزية، من أبرزها أولوية إعادة بناء الثقة وارتباط اللامركزية بقضايا العدالة التنموية والمشاركة السياسية والتمثيل المحلي وتحسين العلاقة بين المجتمع والمؤسسات. ناهيك عن رفض المركزية الأمنية التقليدية. ومن هنا، يبدو أن التصور الأكثر حضوراً داخل جلسات حماة يتمثل في بناء نموذج يقوم على مركز يحتفظ بالملفات السيادية ومحليات أكثر قدرة على إدارة شؤونها وومؤسسات قانونية ورقابية أكثر فعالية ووعلاقة جديدة بين الدولة والمجتمع تقوم على المشاركة والثقة وسيادة القانون.

محافظة الحسكة:
اللامركزية كإطار لإلغاء التهميش

تحتل محافظة الحسكة، وبصورة أوسع منطقة الجزيرة وشمال شرق سورية، موقعاً بالغ الخصوصية في النقاش السوري حول اللامركزية، لأنها تجمع بين عدة عناصر تجعلها واحدة من أكثر البيئات السورية تعقيداً في مقاربة العلاقة بين المركز والمحليات. فهي منطقة ذات تنوع قومي وديني وثقافي واضح، وذات موارد اقتصادية استراتيجية، وخاصة النفط والغاز والقمح والمياه، كما أنها عاشت خلال سنوات الثورة تجربة حوكمية مختلفة نسبياً عن بقية المناطق السورية عبر نموذج الإدارة الذاتية، وما ارتبط به من مؤسسات محلية وخطاب سياسي يقوم على الاعتراف بالتعددية والمشاركة المحلية.

ولهذا، فإن النقاش حول اللامركزية في الحسكة ينطلق من خبرة سياسية وإدارية واجتماعية عميقة مع نموذج حكم محلي قائم جزئياً، ومع ذاكرة طويلة من الشعور بالتهميش في ظل الدولة المركزية السورية. ومن هنا، تبدو اللامركزية في منظور المجتمع المحلي في الحسكة مرتبطة بقضايا تتجاوز الإدارة والخدمات لتشمل: الاعتراف الدستوري بالتنوع، والعدالة في توزيع الموارد، والتمثيل السياسي، وإدارة الهوية، والعلاقة بين المركز والأطراف، ومستقبل وحدة الدولة السورية على أسس تعاقدية أكثر عدالة.

لقد أدت المركزية السورية خلال العقود الماضية إلى إدارة الموارد الاستراتيجية من قبل المركز بصورة شبه كاملة، بينما بقيت المجتمعات المحلية تشعر بأن ثرواتها تستخرج وتدار بعيداً عنها، دون أن تعود عليها بما يكفي من التنمية والخدمات وفرص العمل. وقد ولد ذلك شعوراً عميقاً بالغبن الاقتصادي والتنموي، جعل سؤال اللامركزية في الحسكة مرتبطاً بصورة مباشرة بسؤال العدالة في توزيع الموارد، وليس فقط بتوسيع صلاحيات البلديات أو تحسين الإدارة المحلية.

تتميز الحسكة بتنوع اجتماعي وقومي وديني واسع، يشمل العرب والكرد والسريان والآشوريين والأرمن ومكونات دينية وثقافية متعددة. وقد جعل هذا التنوع من المنطقة فضاءً حساساً في النقاش السوري حول الهوية الوطنية وإدارة الاختلاف. فالمشكلة في منظور المشاركين تكمن في طريقة إدارة التنوع من قبل الدولة المركزية، التي اتسمت تاريخياً بالتنميط الثقافي والتهميش السياسي وضعف الاعتراف بالحقوق اللغوية والثقافية. وقد أظهرت جلسة الحسكة أن اللامركزية تفهم محلياً بوصفها فرصة لإدارة هذا التنوع بصورة أكثر عدالة ومرونة، من خلال الاعتراف باللغات المحلية، وتعزيز التمثيل المتوازن، ومنع الإقصاء القومي أو الديني، وتوسيع المشاركة في صنع القرار. لكن هذا التصور لا يخلو من مخاوف؛ إذ يخشى المشاركون من أن تتحول الخصوصية القومية أو الثقافية إلى أداة للهيمنة أو المحاصصة أو الإقصاء إذا غابت المواطنة والضمانات الدستورية.
تعد تجربة الإدارة الذاتية من أهم العوامل التي شكلت منظور المجتمع المحلي في الحسكة للامركزية. فقد عاشت المنطقة خلال سنوات الثورة نموذجاً حوكمياً مختلفاً نسبياً، اعتمد على بناء مؤسسات محلية وإدارية وأمنية وتعليمية، وطرح خطاباً سياسياً يقوم على الاعتراف بالتعدد القومي واللغوي، وتوسيع مشاركة النساء، وتمثيل المكونات المحلية. وقد أظهر المشاركون في مجموعة التركيز تقييماً مركباً لهذه التجربة. فمن جهة، اعترفوا ببعض إيجابياتها، خاصة فيما يتعلق بإدخال التعليم باللغة الكردية والسريانية، وفتح المجال أمام تمثيل بعض المكونات، وتوسيع مشاركة النساء في المجال العام، وتعزيز الإحساس المحلي بالتمثيل مقارنة بالنموذج المركزي التقليدي. لكن من جهة أخرى، ظهرت انتقادات واضحة تتعلق بضعف الخدمات، وسوء إدارة الموارد، وانتشار الفساد، وغياب الشفافية، وضعف الخبرات الإدارية، ومركزية القرار داخل بعض المؤسسات، إضافة إلى قضايا التجنيد الإجباري وتداعياته الاجتماعية. وهذا التقييم المركب يكشف أن المشاركين يميزون بين "فكرة اللامركزية" بوصفها مبدأ لإعادة توزيع السلطة والاعتراف بالتنوع، وبين "أداء التجربة القائمة" بوصفه ممارسة قابلة للنقد والمراجعة.

وهذا التمييز مهم لأنه يمنع اختزال النقاش في موقف ثنائي مع أو ضد الإدارة الذاتية. فالمجتمع المحلي، وفق ما عكسته الجلسة، لا يرفض فكرة الإدارة المحلية أو اللامركزية، لكنه يطالب بأن تكون أكثر شفافية وتمثيلاً وكفاءة وخضوعاً للمساءلة.

ركز المشاركين ركزوا بصورة واضحة على مشكلات الحوكمة. فقد تكررت الإشارات إلى غياب المحاسبة، وضعف الرقابة، وعدم إعلان الميزانيات بصورة كافية، وضعف الشفافية في إدارة الموارد، وانتشار ثقافة إدارية تراكمت فيها أنماط الفساد والمحسوبيات. وهذا يعني أن اللامركزية في الحسكة تقاس بقدرة المؤسسات المحلية على أن تكون خاضعة للمساءلة وقادرة على إدارة الموارد بعدالة وكفاءة. فاللامركزية غير الخاضعة للرقابة قد تتحول، في نظر المشاركين، إلى نقل للفساد من المركز إلى المحليات، أو إلى إعادة إنتاج هيمنة جديدة باسم الخصوصية المحلية.

ولهذا، ركز المشاركون على ضرورة إنشاء آليات رقابية مستقلة، وإشراك المجتمع المدني في الرقابة، وإعلان الميزانيات، وتعزيز الشفافية المالية، وبناء نظم مساءلة فعالة. وتكشف هذه المطالب أن المجتمع المحلي في الحسكة بضمانات مؤسسية تمنع سوء استخدام اللامركزية.

يمكن القول إن سؤال الموارد كان في قلب النقاش حول اللامركزية في الحسكة. فقد ركز المشاركون على النفط والغاز والزراعة والقمح والمياه بوصفها موارد استراتيجية لا يمكن فصلها عن مستقبل العلاقة بين المركز والمنطقة. ومن خلال النقاشات، بدا واضحاً أن الأزمة بطريقة إدارة الموارد وتوزيع عائداتها. لقد عبر المشاركون عن شعور واسع بأن المنطقة قدمت الكثير للاقتصاد الوطني، لكنها لم تحصل على ما يتناسب مع دورها الإنتاجي من خدمات وتنمية وبنية تحتية. ولذلك، ظهرت مطالب بإعادة صياغة العلاقة الاقتصادية بين المركز والمحليات، من خلال تخصيص نسبة من عوائد الموارد للمناطق المنتجة، وإنشاء موازنات محلية أكثر استقلالاً، واعتماد معايير عادلة للتوزيع، وتعزيز الرقابة المجتمعية على الإنفاق.

غير أن هذه المطالب لم تتخذ طابعاً انفصالياً أو دعوة لاحتكار الموارد محلياً. فقد ظهر في النقاش إدراك بأن الموارد الاستراتيجية يجب أن تبقى جزءاً من الثروة الوطنية، لكن مع ضرورة تحقيق عدالة أكبر في توزيع عوائدها، بما يمنع استمرار شعور المجتمعات المحلية بالتهميش.

رغم غنى المنطقة بالموارد، ركز المشاركون على تدهور الخدمات والبنية التحتية، بما في ذلك الكهرباء، والطرق، والصحة، والتعليم، وفرص العمل. وهذا التناقض بين وفرة الموارد وضعف الخدمات يشكل أحد أهم محددات منظور الحسكة للامركزية. فاللامركزية هنا تفهم بوصفها أداة لتحويل الموارد إلى تنمية محلية ملموسة، من خلال تمكين المحليات من التخطيط لتنميتها وإدارة أولوياتها الاقتصادية والاجتماعية ضمن إطار وطني عادل. ومن هنا، فإن التنمية المحلية في الحسكة ترتبط بثلاثة شروط رئيسية حصة عادلة من عوائد الموارد وإدارة شفافة للإنفاق المحلي ورقابة مجتمعية ومؤسساتية تمنع الفساد والهدر.

تعيش الحسكة ضمن سياق أمني شديد التعقيد، نتيجة تعدد القوى العسكرية والسياسية، ووجود ترتيبات أمنية محلية مرتبطة بالإدارة الذاتية وقوات سورية الديمقراطية، إضافة إلى حساسية المنطقة في العلاقة مع تركيا والعراق وبقية الجغرافيا السورية. وقد جعل هذا الواقع سؤال اللامركزية مرتبطاً بصورة وثيقة بمستقبل الأمن ووحدة الدولة. أظهر المشاركون قلقاً من احتمالات التفكك، والمحاصصة، واللامركزية الشكلية، وهيمنة قوى محلية جديدة، وإعادة إنتاج الاستبداد محلياً.

إلى جانب نقد المركزية، ظهرت مخاوف من هيمنة قوى محلية جديدة باسم اللامركزية. وهذا يعكس إدراكاً متقدماً بأن الخطر لا يأتي فقط من المركز، وإنما قد يأتي أيضاً من محليات غير خاضعة للمساءلة. ولذلك، ربط المشاركون نجاح اللامركزية بوجود رقابة ومحاسبة وتمثيل حقيقي للتنوع، وبمنع احتكار القرار من قبل حزب أو قوة أو مكون واحد. ومن هنا، فإن اللامركزية المقبولة في الحسكة هي لامركزية تعددية وتشاركية، لا لامركزية مغلقة أو حزبية أو فئوية.

شكل موضوع التنوع القومي والديني والثقافي أحد المحاور الأكثر حضوراً في جلسة الحسكة. فقد تكررت الدعوات إلى الاعتراف الدستوري بالتعددية، واحترام اللغات المحلية، وضمان التمثيل المتوازن، ومنع الإقصاء القومي أو الديني، وتعزيز المشاركة المشتركة. ويرى المشاركون أن المركزية السورية التقليدية فشلت في إدارة التنوع لأنها تعاملت مع الهوية الوطنية من زاوية أحادية، ولم توفر إطاراً عادلاً للاعتراف بالخصوصيات الثقافية واللغوية. وفي المقابل، يمكن للامركزية أن تتيح نموذجاً أكثر مرونة إذا ارتبطت بالمواطنة المتساوية والضمانات القانونية.

ورغم المطالبة بالاعتراف بالتنوع، لم يظهر في الجلسة ميل إلى تفكيك الهوية الوطنية أو استبدالها بهويات محلية مغلقة. وبرزت فكرة "العقد الاجتماعي الجامع" الذي يضمن حقوق جميع المكونات ضمن إطار وطني موحد. وهذا يعني أن المجتمع المحلي في الحسكة لا يرى تناقضاً ضرورياً بين الاعتراف بالخصوصية والانتماء إلى سوريا موحدة، ويعتقد أن الوحدة الحقيقية لا يمكن أن تستمر دون اعتراف وعدالة وتمثيل. ومن هنا، فإن اللامركزية في الحسكة هي مدخل لإعادة تعريف المواطنة السورية على أسس أكثر تعددية وإنصافاً.

من أبرز ما ميز جلسة الحسكة حضور البعد النسائي بصورة واضحة، حيث نوقشت قضايا مشاركة النساء والتمثيل والعدالة ورفض التمثيل الشكلي. وقد أظهرت المداخلات النسائية نقداً لبعض التجارب التي قدمت حضور النساء بصورة رمزية دون منحهن تأثيراً حقيقياً في صنع القرار. وهذا يطرح سؤالاً مهماً في أي نموذج لامركزي مستقبلي: هل تعني المشاركة مجرد وجود شكلي للفئات المختلفة في المؤسسات، أم تعني قدرة فعلية على التأثير في القرار؟ بالنسبة للمشاركين، يبدو أن اللامركزية المطلوبة يجب أن تضمن مشاركة حقيقية للنساء لا تقتصر على المقاعد أو الشعارات.

أما المشاركون الشباب، فقد ركزوا بصورة أكبر على الهجرة، وغياب الفرص، وضعف التنمية، وأهمية الكفاءة، والحاجة إلى تجديد النخب المحلية. وهذا يعكس أن اللامركزية في الحسكة ترتبط أيضاً بمستقبل الشباب وقدرتهم على البقاء والمشاركة والعمل داخل مجتمعاتهم. فإذا لم تتحول اللامركزية إلى أداة لتحسين التنمية وخلق فرص العمل وتمكين الشباب، فقد تبقى مجرد ترتيب إداري غير قادر على معالجة الأسباب العميقة للهجرة والإحباط وضعف الثقة بالمؤسسات.

تكشف جلسة الحسكة/القامشلي أن المجتمع المحلي ينظر إلى اللامركزية بوصفها ضرورة لإعادة صياغة العلاقة بين المركز والمنطقة، لكنها ضرورة مشروطة بمجموعة من الضمانات. فيجب أن تعالج التهميش التاريخي وضرورة ربط الاستقرار بالعدالة في توزيع الموارد، كما ينبغي أن يكون الاعتراف بالتنوع دستورياً ومؤسساتياً. ووحدة الدولة يجب أن تقوم على عقد عادل لا على مركزية قسرية. ومن خلال هذا المنظور، تبدو الحسكة واحدة من أكثر البيئات السورية التي تربط اللامركزية بسؤال العقد الاجتماعي الجديد، أكثر من ربطها فقط بتحسين الخدمات. كما اعتبر المشاركون أن اللامركزية في سورية الجديدة لن تنجح إذا لم تعالج ثلاثة أسئلة جوهرية: سؤال الهوية والاعتراف، وسؤال الموارد والعدالة، وسؤال الحوكمة والمساءلة. ومن دون معالجة هذه الأسئلة، ستبقى اللامركزية إما شعاراً غير قابل للتطبيق، أو ترتيباً هشاً يعيد إنتاج أزمات المركزية نفسها بصيغ محلية جديدة.

محافظة إدلب :
تصور حذر للامركزية

تحتل إدلب موقعاً خاصاً في النقاش السوري حول اللامركزية، ليس فقط لأنها محافظة شهدت خلال سنوات الثورة أحد أكثر أنماط الحوكمة المحلية خصوصية، وإنما لأنها تمثل حالة سورية مكثفة لفهم العلاقة بين انهيار المركزية التقليدية، وصعود الإدارة المحلية الاضطرارية، وتداخل المدني بالعسكري، وتوسع أدوار المنظمات والمبادرات المجتمعية في إدارة الحياة اليومية. ومن هذه الزاوية، فإنه يمكن النظر إلى إدلب بوصفها فضاءً اجتماعياً وإدارياً شهد اختباراً عملياً ومباشراً لفكرة الحكم المحلي في ظروف استثنائية.

لقد عاشت إدلب خلال سنوات الثورة حالة من "اللامركزية القسرية"، وقد أدى ذلك إلى تشكل حكومة الإنقاذ، وشبكات المنظمات المحلية والدولية، والفاعلين العسكريين، والمبادرات المجتمعية. وبقدر ما منحت هذه التجربة السكان خبرة عملية في إدارة الشأن المحلي، فقد كشفت أيضاً هشاشة الحوكمة حين تغيب المرجعية القانونية الجامعة والرقابة المؤسسية الواضحة.

لقد أتاح هذا الواقع للمجتمع المحلي خبرة عملية في التعامل مع الإدارة القريبة من الناس، وفتح المجال أمام مبادرات مجتمعية ومهنية في قطاعات مثل الصحة والتعليم والإغاثة والخدمات الأساسية. ففي بعض المراحل، شعر السكان بأن قرب الإدارة من المجتمع أتاح قدراً أكبر من الاستجابة والمرونة، وخاصة حين ارتبط العمل المحلي بالمنظمات والتدريب والتطوع. غير أن هذه الخبرة الإيجابية نسبياً لم تلغِ المشكلات البنيوية التي رافقت التجربة، وعلى رأسها ضعف المرجعية القانونية، وتداخل المدني بالعسكري، وغياب منظومات رقابية مستقرة.

مع سقوط نظام الأسد في كانون الأول/ديسمبر 2024، تغير الإطار السياسي العام الذي حكم النقاش حول إدلب واللامركزية. فالمسألة تتعلق بكيفية إدماج الخبرات المحلية المتراكمة ضمن مشروع وطني جديد لإعادة بناء الدولة السورية. تظهر جلسة إدلب أن المشاركين يدركون هذه الإشكالية بوضوح. فقد أشاروا إلى أن تجربة إدلب لا تمثل لامركزية مكتملة، وإنما نموذجاً مختلطاً فرضته ظروف الثورة. كما أكدوا أن تطبيق اللامركزية في سورية لا يمكن أن يكون بنقل تجربة منطقة إلى أخرى، وأنه يحتاج أن ينفذ عبر خطة وطنية تدريجية تراعي اختلاف البنى الإدارية والاجتماعية والاقتصادية بين المحافظات. فالنقاش الإدلبي لم يرفض دور المركز وطالب بمركز قادر على وضع السياسات العامة وضمان وحدة الدولة، مقابل محليات تمتلك صلاحيات تنفيذية وخدمية وتنموية أوسع.

قد عبر المشاركون عن هذا الواقع من خلال انتقادهم لما وصفوه بالعقلية العسكرية في إدارة المؤسسات المدنية بما يعنيه ذلك من ضعف التشاور، وغياب المساءلة، ومحدودية الشفافية، وتقديم الأولويات الأمنية على حساب التنمية والخدمات. وقد اعتبر بعض المشاركين أن هذا النمط أعاد إنتاج سمات سلطوية شبيهة بالمركزية التقليدية، وإن اختلف السياق والفاعلون.

ولهذا، فإن منظور المشاركين للامركزية في إدلب يقوم على تمييز مهم بين "وجود إدارة محلية" و"تحقق اللامركزية الفعلية"، فمجرد وجود مؤسسات محلية أو مجالس أو هياكل إدارية لا يعني بالضرورة وجود لامركزية، ما لم تكن هذه المؤسسات منتخبة أو خاضعة للمساءلة أو قادرة على اتخاذ قراراتها ضمن إطار قانوني واضح.

رغم الانتقادات، أظهرت الجلسة أن تجربة إدلب خلقت وعياً مجتمعياً بأهمية المشاركة المحلية والعمل الأهلي، خاصة في قطاعات الصحة والتعليم والإغاثة. فقد ساهم الانفتاح على المنظمات والتدريبات والعمل التطوعي في توسيع إدراك المجتمع المحلي لدور المبادرات المدنية في إدارة الشأن العام. لكن هذه الخبرة، بحسب النقاشات، ظلت محكومة بسقف سياسي وأمني ومؤسسي هش، ما جعلها غير كافية لتأسيس نموذج لامركزي مستقر.

ومن هنا، بدا المشاركون أكثر ميلاً إلى طرح اللامركزية باعتبارها مساراً تدريجياً لا قراراً فورياً. فالمشكلة في بناء البيئة التي تجعل هذه الصلاحيات قابلة للاستخدام الرشيد. وهذا يتطلب، وفق التصورات المطروحة، وعياً مجتمعياً، وكوادر مؤهلة، ورقابة فعالة، وقوانين واضحة، ومؤسسات قادرة على ضبط العلاقة بين المركز والمحليات.

احتل ملف الخدمات العامة موقعاً مركزياً في جلسة إدلب، إذ ربط المشاركون بصورة مباشرة بين اللامركزية وبين القدرة على تحسين القطاعات الأساسية، وقد عكست المداخلات مستوى مرتفعاً من الإحباط تجاه الواقع الخدمي، حيث وُصف القطاع التعليمي بأنه في حالة تدهور شديد، مع الإشارة إلى وجود تخبط إداري وضعف في التخطيط وغياب رؤية واضحة لإدارة المؤسسات التعليمية والخدمية. ويكشف هذا التركيز أن اللامركزية في الوعي المحلي مرتبطة بالسؤال اليومي للمواطن: من يدير المدرسة؟ من يخطط للمشفى؟ من يقرر أولويات الطرق والمياه والكهرباء؟ ومن يملك صلاحية الاستجابة السريعة للمشكلة المحلية؟ ولذلك رأى بعض المشاركين أن الإدارة الأقرب إلى الناس قد تكون أكثر قدرة على فهم الاحتياجات وتحديد الأولويات، لأن كل منطقة أدرى بظروفها الاجتماعية والخدمية.

لكن هذا الميل نحو الإدارة المحلية لم يكن مطلقاً. فقد رأى مشاركون آخرون أن تدهور الخدمات لا يعود فقط إلى شكل النظام الإداري، وأوعزوه أيضاً إلى نقص الموارد المالية والبشرية والظروف السياسية والاقتصادية العامة. وهذا التمييز مهم لأنه يمنع تحويل اللامركزية إلى وصفة تقنية مبسطة لكل الأزمات، ويؤكد أن تحسين الخدمات يتطلب أيضاً موارد، وكفاءات، واستقراراً، وبيئة مؤسسية داعمة.

أظهرت الجلسة إدراكاً واضحاً للتفاوت الكبير في مستوى الخدمات بين المدن والأرياف والمخيمات. فإدلب ليست وحدة اجتماعية أو خدمية متجانسة؛ إذ تضم مراكز حضرية، وأريافاً، ومخيمات واسعة للنازحين، وبيئات ذات حاجات متباينة. ولهذا، برزت فكرة أن الإدارة المحلية القريبة من الناس قد تكون أكثر قدرة على فهم هذه التفاوتات، وتحديد أولويات كل منطقة وفق احتياجاتها الخاصة.

اقتصادياً، تعاني إدلب من هشاشة عميقة ناجمة عن تطورات المشهد العام، والضغط السكاني، وضعف البنية الإنتاجية، واعتماد قطاعات واسعة على المساعدات أو الاقتصاد غير الرسمي. وقد ظهر في الجلسة أن ضعف الموارد المالية والبشرية يمثل أحد العوائق الأساسية أمام أي نموذج محلي فعال. فاللامركزية، من دون موارد حقيقية، قد تتحول إلى نقل للمسؤوليات لا إلى تمكين فعلي للمجتمعات المحلية. ولهذا، ركز المشاركون على ضرورة أن تترافق اللامركزية مع بناء نظام مالي وإداري يسمح للمحليات بإدارة جزء من مواردها، وتحديد أولويات الإنفاق، مع وجود دعم مركزي للمناطق الأكثر هشاشة. فالعدالة في توزيع الموارد لا تقل أهمية عن توزيع الصلاحيات، لأن الإدارة المحلية لن تكون قادرة على تحسين الخدمات أو التنمية ما لم تمتلك الحد الأدنى من الأدوات المالية والبشرية.

في إدلب، لا يمكن فصل النقاش حول اللامركزية عن السياق الأمني. فقد عاشت المحافظة سنوات طويلة في ظل تعدد السلطات والقوى العسكرية والضغوط الأمنية، الأمر الذي جعل المشاركين أكثر حساسية تجاه أي نموذج قد يؤدي إلى الفوضى أو تشتت المرجعيات أو عسكرة المؤسسات المدنية. ومن هنا، جاء تأكيد كثير من المشاركين على ضرورة وجود مركز قوي يتولى الملفات السيادية والأمنية ويتعامل كضامن لوحدة الدولة ومنع التفكك. لكن في المقابل، لا يعني ذلك قبولاً بإعادة إنتاج المقاربة الأمنية التقليدية. فالمشاركون أظهروا رفضاً واضحاً للعقلية العسكرية في إدارة المؤسسات المدنية، ورأوا أن نجاح اللامركزية يتطلب مدنية الإدارة، وفصل الخدمات والتنمية عن منطق السيطرة الأمنية، وبناء مؤسسات خاضعة للقانون والرقابة.

أظهرت الجلسة أن الخوف من التفكك وتعزيز الهويات الفرعية والتدخلات الخارجية كان حاضراً بقوة في النقاش. وقد بدا أن المشاركين يميزون بين اللامركزية بوصفها توزيعاً منظماً للصلاحيات داخل الدولة، وبين النماذج الفوضوية أو غير المنضبطة التي قد تعمق الانقسام أو تضعف الدولة. ولهذا، فإن النموذج الأكثر قبولاً في إدلب هو نموذج يقوم على مركز قوي يضع السياسات العامة ومحليات تمتلك صلاحيات تنفيذية واسعة إضافة إلى الرقابة والماحسبة، وأن يتم ذلك بفلسفة " التدرج في التطبيق" و"حماية الدولة"

رغم أن إدلب لا تُطرح عادة في النقاش السوري بوصفها بيئة تعددية بالمعنى القومي أو الديني الواسع كما في شمال وشرق سورية، فإن جلسة إدلب أظهرت أن إدارة التنوع كانت حاضرة في النقاش من زاوية أخرى، تتعلق بوحدة الدولة، والهويات المحلية، والخوف من الانقسام، والعلاقة بين المواطنة والسلطة المحلية. وقد رأى المشاركون أن سوء تطبيق اللامركزية قد يؤدي إلى تعزيز الهويات الفرعية أو إضعاف الدولة، لكنه في المقابل قد يتحول إلى مدخل لبناء دولة أكثر استقراراً وعدالة إذا ارتبط بالمواطنة والمشاركة والعدالة في توزيع الموارد. وهنا احتلت المواطنة موقعاً محورياً باعتبارها الإطار الجامع الذي يسمح بإدارة التنوع دون تفكك.

شدد المشاركون على أهمية وجود دستور واضح ومحكمة دستورية مستقلة وقوانين ضامنة للحقوق وحوار وطني شامل. وهذا يعكس إدراكاً بأن اللامركزية يجب أن تكون جزءاً من إعادة تأسيس الدولة السورية نفسها. فغياب الضمانات القانونية قد يجعل اللامركزية عرضة للتوظيف السياسي أو الفئوي أو المحلي، بينما وجود إطار دستوري واضح يمكن أن يحولها إلى أداة لتعزيز الوحدة والمشاركة.

شكلت قضية الفساد إحدى أكثر القضايا حضوراً في النقاش. وقد رأى المشاركون أن اللامركزية قد تتحول إلى وسيلة لإعادة إنتاج شبكات الفساد والمحسوبيات على المستوى المحلي إذا غابت الرقابة والمحاسبة. ولهذا، برزت مطالب بإنهاء التعيينات غير الشفافة، وإشراك المجتمع في اختيار المسؤولين، وتطوير تقارير دورية وعلنية، وإنشاء ميزانيات واضحة للوحدات الإدارية.

كما ظهر فهم بنيوي نسبياً لمشكلة الفساد، حيث ربط بعض المشاركين بين الفساد وضعف الرواتب والظروف الاقتصادية، ما يعني أن مكافحة الفساد تتطلب بالإضافة إلى القوانين والعقوبات إصلاحاً إدارياً واقتصادياً يعزز الكفاءة والاستقلالية والشفافية.

تكشف جلسة إدلب أن المجتمع المحلي يميل إلى دعم اللامركزية نظرياً، ويتعامل معها بحذر واضح إدراكاً منه لتعقيدات تطبيقها في بيئة ما بعد نزاع، تعاني من ضعف الموارد، وغياب الاستقرار، ونقص الوعي المؤسسي، وتراكم خبرات متضاربة مع الحكم المحلي. وعليه، فإن إدلب تقدم تصوراً مشروطاً وعملياً يقوم على الاستفادة من خبرة الإدارة المحلية مع تجاوز عناصر الهشاشة التي رافقت التجربة خلال الثورة.

وتظهر الجلسة أن إدلب تميل إلى تصور واقعي وحذر للامركزية، يقوم على قبول مبدئي بإعادة توزيع الصلاحيات والأدوار، لكن ضمن شروط واضحة تتعلق بالاستقرار، والرقابة، والموارد، والكفاءة، والتدرج، ووحدة الدولة. فلا المشاركون يدعون إلى العودة إلى المركزية التقليدية، ولا هم يقبلون بلامركزية فوضوية أو منفلتة، ويبحثون عن صيغة توازن بين مركز قوي يضمن السياسات العامة ووحدة الدولة، ومحليات قادرة على إدارة الخدمات والتنمية والاستجابة للاحتياجات الفعلية للسكان.

ومن هنا، يمكن اعتبار إدلب مؤشراً مهماً على أن النقاش السوري حول اللامركزية يتجه نحو مقاربة عملية تتجاوز الثنائية التقليدية بين المركزية واللامركزية، وتبحث عن نموذج سوري خاص يستفيد من خبرات الثورة والإدارة المحلية، دون أن يعيد إنتاج هشاشتها أو عسكرة مؤسساتها أو غياب مرجعيتها القانونية.

الساحل السوري: لامركزية تحد من الفساد وتضمن السلم الأهلي

يمثل الساحل السوري إحدى البيئات التي ظلت بعيدة نسبياً عن الدمار العسكري الواسع مقارنة بمدن ومحافظات سورية أخرى، لكنها في الوقت نفسه عاشت آثار الحرب بصورة عميقة على مستويات الحوكمة والخدمات والثقة بالدولة والاقتصاد المحلي والعلاقة بين المجتمع والمؤسسات. ومن هذه الزاوية، يكشف الساحل السوري عن بعد مهم في النقاش السوري حول اللامركزية، وهو أن الحاجة إلى إعادة توزيع الصلاحيات والأدوار تنبع أيضاً من البيئات التي بقيت ظاهرياً أكثر استقراراً، لكنها عانت من تآكل طويل في الخدمات، وضعف الإدارة المحلية، وتراكم الفساد، وتراجع قدرة المركز على الاستجابة للاحتياجات اليومية للمجتمعات.

وقد أظهرت جلسة مجموعة التركيز الخاصة بالساحل السوري أن اللامركزية في منظور المجتمع المحلي تطرح بوصفها أداة عملية لتحسين الخدمات، وتقليص البيروقراطية، وتعزيز الرقابة، وبناء الثقة التدريجية بين المواطن والمؤسسات العامة. ولهذا، جاءت النقاشات أقرب إلى مقاربة وظيفية وخدمية وتنموية للامركزية، مع حضور واضح لهواجس الاستقرار ووحدة الدولة والخوف من الفوضى أو سوء التطبيق.

بعد كانون الأول/ديسمبر ٢٠٢٤، اكتسب الساحل أهمية مضاعفة في السياق السوري، لأنه بات إحدى المناطق التي تحتاج إلى سياسات دقيقة لإعادة بناء الثقة والسلم الأهلي وإعادة تعريف العلاقة بين المجتمع المحلي والدولة الجديدة. وقد ظهرت في النقاشات مخاوف من الفوضى والانقسام وضعف المؤسسات، مقابل رغبة واضحة في تحسين الإدارة والخدمات وإخضاع المؤسسات للمساءلة. وفي هذا السياق، يبرز منظور الساحل للامركزية بوصفه منظوراً حذراً وعملياً؛ ويبحث عن صيغة تسمح للمحافظة بإدارة احتياجاتها الخدمية والتنموية بقدر أكبر من الكفاءة، مع بقاء المركز ضامناً للوحدة والسيادة والتوازن الوطني.

أحد أبرز ما كشفت عنه جلسة الساحل هو أن النقاش حول اللامركزية انطلق من التجربة اليومية مع الخدمات العامة. فقد تكررت الإشارات إلى تراجع خدمات المياه، وتدهور الطرقات، وضعف البنية التحتية، وتفاوت مستوى الخدمات بين المناطق، وارتفاع التكاليف مقابل تراجع الجودة. وطرحت هذه القضايا بوصفها مشكلات فنية معزولة وباعتبارها مؤشراً على أزمة أعمق في طريقة إدارة الشأن المحلي. لقد رأى المشاركون أن الإدارة المركزية البعيدة لا تستطيع أن تدرك بصورة دقيقة أولويات القرى والمدن والبلدات، وأن ربط القرارات الخدمية بإجراءات مركزية طويلة يجعل الاستجابة بطيئة ومكلفة وغير فعالة. ومن هنا، برزت فكرة "القرار القريب" بوصفها إحدى أهم الأفكار في جلسة طرطوس. فحين تكون الجهة المسؤولة قريبة من المواطن، يصبح بإمكانها تشخيص المشكلة بصورة أسرع، وتحديد الأولويات بدقة أكبر، وتحمل المسؤولية أمام المجتمع المحلي.

أظهرت الجلسة رفضاً واضحاً للنماذج المطلقة، سواء المركزية الصلبة أو اللامركزية المنفلتة. ولهذا برزت بقوة فكرة النظام الهجين الذي يقوم على مركزية القضايا السيادية والاستراتيجية، ولامركزية الخدمات والإدارة المحلية والتنمية. وقد عبّر المشاركون عن ذلك بصيغ مختلفة مفادها أن السيادة يجب أن تبقى للدولة، بينما تُترك التفاصيل الخدمية والتنموية للمحليات. وبذلك، فإن الساحل يطرح تصوراً واضحاً للامركزية الوظيفية: مركز قوي في القضايا السيادية، ومحليات قوية في القضايا الخدمية والتنموية، مع توزيع واضح للصلاحيات وآليات رقابة ومحاسبة تمنع الفساد وسوء الإدارة.

يعد الساحل السوري فضاء يحمل حساسية أمنية واجتماعية خاصة بعد سقوط النظام. ورغم أن الجلسة لم تتعامل مع اللامركزية بوصفها ملفاً أمنياً مباشراً، فإن هواجس الاستقرار كانت حاضرة بصورة واضحة. فقد بدا المشاركون حريصين على عدم تحويل اللامركزية إلى مدخل للفوضى أو الانقسام أو تعدد السلطات. وهذا الحذر مفهوم في بيئة شهدت تحولات سياسية واجتماعية عميقة بعد ٢٠٢٤، وفي منطقة تحتاج إلى إعادة بناء الثقة بين المجتمع والدولة الجديدة، وبين المكونات الاجتماعية المختلفة. لذلك، لا تطرح اللامركزية بمعزل عن الاستقرار والسلم الأهلي وبضرورة اعتبارها مساراً يجب أن يدعم الثقة ولا يهددها.

احتلت أزمة الثقة موقعاً محورياً في الجلسة. فقد ربط المشاركون بين المركزية وبين البيروقراطية والبطء وضعف الاستجابة وغياب المحاسبة وانعدام الشفافية. ومن هنا، ظهرت اللامركزية بوصفها أداة لإعادة بناء الثقة عبر الإنجاز الملموس. وقد تكررت في النقاش فكرة أن الثقة تبنى بالتنفيذ. أي أن المواطن يحتاج إلى رؤية النتائج مباشرة في تحسين المياه، والطرقات، والنظافة، والخدمات، ومكافحة الفساد. ولهذا، فإن اللامركزية في طرطوس مرتبطة بفكرة الدولة التي تقترب من المواطن من خلال الخدمة والمحاسبة، لا من خلال السيطرة أو الخطاب المركزي. كما ظهر وعي بأن الثقة تتطلب أيضاً مجتمعاً محلياً فاعلاً يشارك في الرقابة، ويحافظ على المرافق العامة، ويتعاون مع المؤسسات المحلية، ويمارس دوره في المساءلة.

تأثر الساحل بالأزمة الاقتصادية السورية بصورة عميقة، رغم أنها لم تشهد دماراً عسكرياً واسعاً. فقد انعكست الأزمة على مستوى المعيشة وفرص العمل والخدمات، كما ارتفعت تكاليف الحياة وتراجعت قدرة السكان على تلبية احتياجاتهم الأساسية. وقد جعل ذلك البعد الاقتصادي حاضراً بقوة في النقاش حول اللامركزية. فقد رأى المشاركون أن المركزية المفرطة أصبحت عائقاً أمام التنمية، لأنها تبطئ الإجراءات، وتحد من قدرة المحليات على جذب الاستثمارات، وتعيق المبادرات الاقتصادية المحلية. وفي المقابل، يمكن لتوسيع صلاحيات الإدارات المحلية أن يساعد في تحريك الاقتصاد المحلي، من خلال تسهيل الإجراءات، وتشجيع الاستثمار، وربط التنمية باحتياجات كل منطقة.

ربط المشاركون بين اللامركزية والتنمية المحلية بصورة واضحة. فقد رأوا أن منح المحليات صلاحيات أوسع يمكن أن يساعد في جذب الاستثمارات واستقطاب المغتربين وتنشيط الاقتصاد المحلي وتحسين فرص العمل وتطوير البنية التحتية ودعم المبادرات المحلية، وبرزت فكرة مهمة تتعلق بدور الشتات السوري، حيث اعتبر بعض المشاركين أن توسيع صلاحيات المحليات وتوفير بيئة إدارية أكثر مرونة وشفافية قد يشجع السوريين في الخارج على الاستثمار في مناطقهم الأصلية. وهذا الطرح يعكس وعياً بأن التنمية تحتاج إلى شراكة بين المركز والمحليات والقطاع الخاص والمغتربين والمجتمع المدني. لكن المشاركين أكدوا في الوقت نفسه أن التنمية المحلية يجب أن تبقى جزءاً من رؤية وطنية شاملة، حتى لا تتحول اللامركزية إلى تفاوت أكبر بين المناطق الغنية والفقيرة. فالمركز يجب أن يحتفظ بدور في إعادة توزيع الموارد ودعم المناطق الأقل قدرة، بينما تتولى المحليات إدارة أولوياتها وتنفيذ مشاريعها بكفاءة أكبر.

شكّل الفساد أحد أكثر الهواجس حضوراً في الجلسة. فقد عبر المشاركون عن تخوف واضح من أن تتحول اللامركزية إلى أداة لإعادة توزيع الفساد بدلاً من معالجته، إذ تكمن المشكلة في ثقافة إدارية تراكمت خلال عقود، تقوم على المحسوبيات، وضعف الرقابة، وغياب الكفاءات، والتعيينات غير الشفافة وهذا الوعي مهم لأنه يمنع التعامل مع اللامركزية بوصفها حلاً آلياً. فإذا نقلت الصلاحيات إلى المحليات دون شفافية ومساءلة ورقابة، فقد تتحول الإدارات المحلية إلى مراكز نفوذ ضيقة، وربما تصبح أقرب إلى شبكات مصالح محلية من كونها مؤسسات تمثيلية وخدمية. لهذا، ركز المشاركون على أهمية الحوكمة الرشيدة، بما يشمل الرقابة المجتمعية والشفافية الرقمية والانتخابات المحلية الحقيقية والعقوبات الرادعة واستقلال القضاء ونشر الموازنات والخطط ووضوح معايير التوظيف.

أظهرت الجلسة حساسية واضحة تجاه قضية التنوع والشرخ الطائفي، خصوصاً في ظل السياق الساحلي وما شهده من توترات بعد سقوط النظام. وقد شدد المشاركون على أن التنوع في سورية قد أصبح مشكلة نتيجة الإقصاء السياسي، وضعف العدالة، وتآكل الهوية الوطنية الجامعة، والاحتماء بالهويات الفرعية. وفي هذا السياق، تطرح اللامركزية باعتبارها جزءاً من مسار أوسع يتطلب ديمقراطية، ودستوراً جامعاً، وقانون أحزاب، وانتخابات حقيقية، وعدالة وطنية شاملة. كما أبدى المشاركون تخوفاً واضحاً من أن تستخدم اللامركزية بصورة خاطئة لتعزيز الانقسامات المحلية أو الطائفية إذا غابت المرجعية الوطنية الجامعة. ولهذا، ربطوا نجاح اللامركزية بوجود إطار وطني يحمي المواطنة ويمنع تحويل الإدارة المحلية إلى أداة للهويات المغلقة، وعليه فإن منظور الساحل للامركزية يقوم على معادلة دقيقة: الاعتراف بالحاجات المحلية وتوسيع الصلاحيات الخدمية والتنموية، لكن ضمن دولة موحدة وهوية وطنية جامعة وسيادة قانون واضحة.

من أبرز ما يميز جلسة الساحل تركيزها على دور المواطن نفسه في نجاح أي نموذج لا مركزي. فقد شدد المشاركون على أن حماية المرافق العامة، ودفع الرسوم، والرقابة المحلية، والمشاركة في الانتخابات، والتعاون مع البلديات، كلها عناصر ضرورية لنجاح الإدارة المحلية. وهذا الطرح يعكس فهماً متقدماً نسبياً للامركزية بوصفها علاقة ذات اتجاهين: الدولة تمنح الصلاحيات وتوفر الموارد والإطار القانوني، والمجتمع يمارس الرقابة والمشاركة والمسؤولية. فاللامركزية تعني أن تتحمل المحليات أيضاً مسؤولية إدارة هذه الصلاحيات ومراقبتها.

لكن المشاركين كانوا واقعيين في إدراكهم لحدود المشاركة، حيث أشاروا إلى أن الفقر والبطالة وانشغال الناس بتأمين احتياجاتهم الأساسية وضعف الثقة بالمؤسسات كلها عوامل تحد من قدرة المواطن على الانخراط الفعال في الشأن المحلي. وهذا يعني أن المشاركة المجتمعية لا يمكن أن تنجح بمعزل عن تحسين الظروف الاقتصادية والخدمية وبناء الثقة تدريجياً.

جرمانا كنموذج مكثف للتنوع: لامركزية ضامنة للأطر الوطنية

ولا يمكن فهم موقف المجتمع المحلي في جرمانا من اللامركزية بمعزل عن هذا السياق المركب. فالمدينة تقع ضمن محيط دمشق، أي ضمن المجال الإداري والسياسي الأقرب إلى مركز الدولة، لكنها مرتبط بإطار ثقافي وعقدي بالسويداء، وبالوقت نفسه تعيش مشكلات محلية واضحة تتعلق بالخدمات، والتوسع العمراني، والضغط السكاني، والتمثيل المحلي، والحاجة إلى إدارة أكثر قرباً من السكان. ولهذا، فإن النقاش حول اللامركزية فيها لا يأخذ طابعاً انفصالياً أو مناطقياً، بقدر ماهو إطاراً لإعادة تنظيم العلاقة بين الدولة والمجتمع المحلي.

تعدّ جرمانا واحدة من البيئات السورية التي يظهر فيها التنوع الاجتماعي والديني والمناطقي بوضوح. فقد شكلت تاريخياً مساحة ذات خصوصية اجتماعية، ثم ازدادت هذه الخصوصية تعقيداً بعد موجات النزوح التي شهدتها خلال الثورة. وقد أدى ذلك إلى تشكل مجتمع محلي متنوع من حيث الخلفيات الاجتماعية والمناطقية والاقتصادية، ما جعل قضايا التمثيل والمشاركة وإدارة التنوع حاضرة بقوة في النقاش حول اللامركزية.

تكشف جلسة جرمانا أن المدخل الأكثر حضوراً للنقاش حول اللامركزية كان الواقع الخدمي والإداري. فقد ركز المشاركون على مشكلات يومية متراكمة تتعلق بالنظافة، والمرور، والصرف الصحي، والتوسع العمراني، والتلوث، وضعف البنية التحتية. وهذه القضايا، رغم أنها تبدو خدمية مباشرة، تكشف في العمق عن أزمة حوكمة محلية مرتبطة بضعف الصلاحيات والموارد والتنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة. وقد ربط المشاركون تدهور الخدمات بغياب الإدارة القادرة على اتخاذ القرار، وبضعف وضوح المسؤوليات بين البلدية والمحافظة والوزارات والمؤسسات المركزية. وفي مثل هذه الحالة، يصبح المواطن غير قادر على تحديد الجهة المسؤولة عن التقصير، ما يؤدي إلى تآكل الثقة بالإدارة العامة ويعزز الشعور بأن المشكلة تتمثل في بنية الحوكمة التي تديرها. ولهذا، برزت اللامركزية في النقاش بوصفها وسيلة لتوضيح المسؤوليات وتحميل الإدارة المحلية تبعات أدائها. فحين تمتلك الجهة المحلية صلاحيات فعلية، يصبح بالإمكان مساءلتها بصورة مباشرة، بينما يؤدي تداخل الصلاحيات الحالي إلى إلقاء المسؤولية بين المؤسسات المختلفة.

أظهرت النقاشات وعياً قانونياً وإدارياً واضحاً لدى المشاركين، خاصة فيما يتعلق بالفجوة بين النصوص القانونية والتطبيق الفعلي. فقد أشار بعض المشاركين إلى أن بعض القوانين تمنح المجالس المحلية صلاحيات لا بأس بها نظرياً، لكن هذه الصلاحيات تفرغ من مضمونها بسبب تدخل المركز أو ضعف الموارد أو المزاجية الإدارية أو غياب الإرادة السياسية.وهذا يعني أن المشكلة في غياب البيئة التي تسمح بتطبيق اللامركزية. فالأخيرة تحتاج إلى مؤسسات قادرة، وموارد مالية، وشفافية، ورقابة، وثقافة إدارية تحترم حدود الاختصاصات.

تعد مسألة الأمن المحلي من أكثر المحاور تميزاً في جلسة جرمانا. فقد ناقش المشاركون تجربة إشراك أبناء المنطقة في العمل الأمني ضمن إطار رسمي تابع للدولة، واعتبر بعضهم أن هذه التجربة ساهمت في تحقيق قدر من الاستقرار لأنها اعتمدت على معرفة أبناء المنطقة بخصوصيات المجتمع المحلي وقدرتهم على التواصل مع السكان. وقد برزت في النقاش فكرة أن الأمن المحلي يعزز فعالية المؤسسة الأمنية إذا بقيت منضبطة بالقانون وخاضعة للرقابة الرسمية والقضائية. فوجود عناصر أمنية أو شرطية من أبناء المنطقة قد يسهم في تقليل الفجوة بين المجتمع والمؤسسة الأمنية، ويزيد من قدرة الأجهزة على فهم المشكلات المحلية، مثل المخدرات، والمخالفات، والتوترات الاجتماعية.لكن المشاركين لم يتعاملوا مع هذه الفكرة دون تحفظات. فقد أشاروا إلى مخاطر المحسوبيات وتضارب المصالح وضعف الحياد، خاصة حين تتداخل العلاقات الاجتماعية والعائلية مع العمل الأمني. ولذلك، فإن النموذج المقبول محلياً يقوم على أمن محلي منظم داخل الدولة، لا على تشكيلات محلية مستقلة أو سلطات أمنية موازية.

يرتبط منظور جرمانا للأمن المحلي بسؤال أوسع يتعلق بالثقة بين المجتمع والدولة. فقد أظهرت الجلسة أن السكان يريدون مؤسسة أمنية قريبة من المجتمع، لكنها في الوقت ذاته خاضعة للقانون وغير قائمة على الولاءات المحلية أو الشخصية. وهذا يعني أن الأمن المحلي، لكي يكون مقبولاً، يجب أن يجمع بين ثلاث ركائز القرب من المجتمع والانضباط ضمن مؤسسة الدولة والخضوع للرقابة وسيادة القانون.

تعيش جرمانا واقعاً اقتصادياً مركباً. فهي تضم نشاطاً تجارياً وخدمياً واسعاً نسبياً، لكنها في الوقت نفسه تعاني من ضغط سكاني مرتفع وتفاوتات اجتماعية واقتصادية واضحة. وقد أدى تزايد السكان والنزوح والضغط على الخدمات إلى زيادة العبء على الإدارة المحلية، في وقت لم تترافق فيه هذه التحولات مع توسع مماثل في الصلاحيات أو الموارد. وقد ركز المشاركون على سؤال مهم يتعلق بمصير الموارد المحلية والإيرادات: ما الذي يبقى للمدينة؟ وما الذي يُحوّل إلى المركز؟ وكيف يمكن ربط الجباية بالخدمة؟ وهذا السؤال يكشف أن اللامركزية في جرمانا تُفهم أيضاً من زاوية مالية وإدارية، لا فقط من زاوية سياسية. فالمدينة التي تمتلك نشاطاً اقتصادياً واسعاً تحتاج إلى نظام مالي أكثر وضوحاً يسمح لها بإدارة جزء من مواردها بما ينعكس على تحسين الخدمات والبنية التحتية. لكن المشاركين قد طالبوا بوجود نظام شفاف يحدد ما يبقى محلياً وما يذهب للمركز، مع ضمان عدالة التوزيع بين المناطق الأكثر غنى والمناطق الأقل قدرة.

ظهر في الجلسة ميل واضح إلى ما يمكن تسميته "اللامركزية المالية المنظمة". إذ يتمثل الهدف في خلق علاقة مالية أكثر شفافية بين المركز والمحليات. وهذا يتطلب تحديد الإيرادات المحلية، وآليات الجباية، ونسب الإنفاق المحلي، والتحويلات المركزية، ضمن قواعد واضحة وقابلة للمحاسبة.

أظهرت جلسة جرمانا رفضاً واضحاً للربط التلقائي بين اللامركزية والتقسيم. فقد رأى المشاركون أن اللامركزية يمكن أن تكون أداة لتعزيز وحدة الدولة إذا طُبقت ضمن إطار وطني واضح، لأنها تسمح للمجتمعات المحلية بالشعور بأنها ممثلة ومشاركة في إدارة شؤونها. لكن هذا القبول مشروط بعدم تحويل اللامركزية إلى أداة للهويات المغلقة أو المحاصصة أو الانقسام. فجرمانا، بحكم تنوعها، تدرك أن سوء إدارة التنوع قد يؤدي إلى توترات خطيرة، ولذلك جاء التأكيد على المواطنة والهوية الوطنية الجامعة بوصفهما الإطار الناظم لأي نموذج لامركزي.

من الأفكار المركزية التي ظهرت في النقاش أن المطلوب عدم إلغاء دور المركز، وإعادة تعريفه. فالمركز يجب أن يكون ضامناً للتوازن والحقوق والقانون، لا سلطة مهيمنة تعطل المحليات. وهذا التصور يعكس نضجاً مهماً في فهم اللامركزية، إذ يميز بين الدولة بوصفها إطاراً وطنياً ضرورياً، وبين المركزية السلطوية بوصفها نمطاً إدارياً وسياسياً قابلاً للنقد والتجاوز.

وعليه، فإن نموذج جرمانا المفضل يقوم على مركز يحمي وحدة الدولة والحقوق، ومحليات تدير الخدمات والتنمية، ورقابة واضحة ومشاركة مجتمعية ومواطنة جامعة تتجاوز الانغلاق الهوياتي.
ظهر في الجلسة تفضيل واضح للانتخاب على التعيين، وللمساءلة الشعبية على الإدارة الفوقية. وقد رأى المشاركون أن الإدارة المحلية المنتخبة تكون أكثر قدرة على تمثيل احتياجات الناس، كما تكون أكثر قابلية للمحاسبة في حال التقصير. لكن المشاركين لم يغفلوا تحديات الانتخابات المحلية، خاصة في بيئة قد تتأثر بالعلاقات الشخصية والعصبيات والهويات الفرعية وضعف الثقافة البرامجية. ولذلك، طُرحت أفكار تتعلق برفع معايير الترشح، وتعزيز التنافس البرامجي، وتطوير قوانين انتخابية جديدة، وإلزام المجالس المحلية بخطط معلنة يمكن تقييمها دورياً.

وتكشف الجلسة أن المشاركين يدركون أن الديمقراطية المحلية هي عملية تحتاج إلى تراكم في الخبرة والثقافة والمؤسسات. فالانتخابات وحدها لا تكفي إذا لم ترافق مع شفافية مالية، ورقابة مجتمعية، وإعلام محلي، ومجتمع مدني قادر على المتابعة. ولهذا، فإن اللامركزية في جرمانا تُفهم بوصفها عملية تحول ثقافي وإداري وسياسي، لذلك، يمكن اعتبار جرمانا مؤشراً مهماً على أن اللامركزية في البيئات السورية المتنوعة تحتاج إلى حساسية خاصة؛ وبناء منظومة ثقة ومساءلة وتمثيل قادرة على إدارة التنوع وتحسين الخدمات وتعزيز الانتماء الوطني في آن واحد.

قراءة الموقف العام تجاه سيناريوهات متخيلة حول مواضيع اللامركزية

تكشف نتائج استبيان مجموعات التركيز عن ملامح تصور مجتمعي سوري يميل بصورة واضحة نحو تبني نموذج "لامركزي متوازن" يقوم على إعادة توزيع الصلاحيات والأدوار بين المركز والمحليات ضمن إطار دولة موحدة، دون الانزلاق نحو نماذج تفكيكية أو انفصالية.

ففي السيناريو المرتبط بالقضاء والعلاقة بين المحلي والمركزي، والذي تناول فكرة تعيين محامٍ عام وقضاة من أبناء المنطقة مع بقاء التعيين النهائي مجلس القضاء.

أظهرت النتائج ميلاً واضحاً نحو صيغة هجينة تجمع بين المحلي والمركزي، حيث فضّل 45.83% أن تقوم مجلس القضاء بالتعيين بعد ترشيح من مجلس المحافظة، بينما أيد 34.72% خيار "الاختيار المحلي الكامل مع اعتماد شكلي من الوزارة"، في حين فضّل 13.89% فقط التعيين المركزي الكامل، واعتبر 1.39% أنه "لا فرق مهم بين الخيارات". كما أظهرت الإجابات المرتبطة بالمبدأ العام أن 30.56% "يوافقون" على أن وجود قضاة من أبناء المنطقة يزيد العدالة والثقة، و30.56% أجابوا بـ"ربما"، مقابل 19.44% "لا يوافقون"، و8.33% "لا يوافقون إطلاقاً"، بينما أبدى 8.33% "موافقة شديدة". وتعكس هذه النتائج وجود قناعة عامة بأهمية البعد المحلي في بناء الثقة بالمؤسسة القضائية، مع استمرار الحاجة إلى مرجعية وطنية مركزية تمنع تحول القضاء إلى بنية محلية مغلقة أو خاضعة للعلاقات الاجتماعية الضيقة.

ينبغي أن يتم تعيين محامٍ عام وقضاة من أبناء المنطقة، مع بقاء التعيين النهائي من مجلس القضاء، أي خيار أقرب لرأيك؟	النسبة
مجلس القضاء يعيّن بعد ترشيح من مجلس المحافظة.	45.83
اختيار محلي كامل مع اعتماد شكلي من مجلس القضاء	34.72
الأفضل أن يكون التعيين كاملاً من مجلس القضاء (مركزي بالكامل)	13.89
لا فرق مهم بين الخيارات	1.39

كمبدأ عام فإن وجود قضاة من أبناء المنطقة يزيد العدالة والثقة	النسبة
أوافق	30.56
ربما	30.56
لا أوافق	19.44
لا أوافق إطلاقاً	8.33
أوافق بشدة	8.33

وفي السيناريو المرتبط باللوائح التنظيمية المحلية، والذي تناول إمكانية إصدار المجالس المحلية لوائح خاصة تتعلق بالأسواق والبناء والبيئة ومراعاة الخصوصية الثقافية للمحليات، فضّل 54.17% منح المجالس "حرية واسعة ضمن الدستور"، بينما أيد 43.06% "اختلافات محدودة ضمن إطار وطني موحّد". كما رأى 50% من المشاركين أن اختلاف اللوائح بين المحافظات قد يحسن الخدمات، وأبدى 23.61% موقفاً متردداً عبر خيار "ربما"، فيما وافق 15.28% "بشدة"، مقابل 6.94% "لا يوافقون" و1.39% "لا يوافقون إطلاقاً". وتكشف هذه النتائج أن المزاج المجتمعي يميل إلى الاعتراف بخصوصية المحليات وحاجتها إلى مرونة تنظيمية، لكن ضمن حدود مرجعية وطنية مشتركة تمنع التناقض الحاد بين المناطق.

يريد المجلس المحلي إصدار لوائح تنظيمية خاص (مثل تنظيم الأسواق، البناء، البيئة، مراعاة سياق المحليات ثقافياً) تختلف جزئياً عن لوائح العاصمة. ما الحد المناسب؟	النسبة
للمجلس حرية واسعة ضمن الدستور	54.17
يسمح باختلافات محدودة ضمن إطار وطني موحّد	43.06

كمبدأ عام اختلاف اللوائح بين المحافظات قد يحسن الخدمات	النسبة
أوافق	50
ربما	23.61
أوافق بشدة	15.28
لا أوافق	6.94
لا أوافق إطلاقاً	1.39

أما في المجال الأمني، فقد أظهرت نتائج السيناريو المتعلق بتعيين قائد الشرطة من أبناء المنطقة مع خضوعه لوزارة الداخلية أن 50% من المشاركين يفضلون "اختياراً محلياً مع اعتماد من الوزارة"، في حين أيد 29.17% "تعييناً مركزياً بعد استشارة المحافظ أو المجلس المحلي"، بينما اختار 9.72% "التعيين المركزي الكامل"، و8.33% "الاختيار المحلي الكامل". كما عبّر 45.83% عن "موافقتهم" على أن معرفة القائد بخصوصية المنطقة تحسن الأمن، و38.89% "وافقوا بشدة"، بينما أجاب 11.11% بـ"ربما"، ولم يرفض الفكرة بصورة مطلقة سوى 1.39%. وتكشف هذه النتائج أن المجتمع السوري بات يميل إلى نموذج أمني أكثر قرباً من المجتمع المحلي وأكثر فهماً لخصوصياته، دون التخلي عن المرجعية الوطنية المركزية للمؤسسة الأمنية.

يتم تعيين قائد الشرطة في المحافظة من أبناء المنطقة، مع خضوعه لوزارة الداخلية. ما الخيار الأنسب؟	النسبة
اختيار محلي مع اعتماد من الوزارة	50
تعيين مركزي بعد استشارة المحافظ/المجلس المحلي	29.17
التعيين مركزي بالكامل	9.72
اختيار محلي كامل	8.33

كمبدأ عام فإن معرفة القائد بخصوصية المنطقة تحسّن الأمن	النسبة
أوافق	45.83
أوافق بشدة	38.89
ربما	11.11
لا أوافق إطلاقاً	1.39

وفي السيناريو المرتبط بالشراكة المجتمعية في المجال الأمني، والذي تناول تشكيل لجان تضم وجهاء ونساء وشباباً وناشطين للتعاون مع الشرطة في حل النزاعات ومنع الجريمة، رأى 41.67% أن هذا النموذج "مناسب كشراكة منظمة مع الشرطة"، و34.72% اعتبروه "مناسباً بشكل محدود واستشاري"، بينما فضّل 18.06% أن يكون لهذه اللجان "دور واسع في إدارة الأمن المحلي"، في حين رأى 2.78% فقط أنه "غير مناسب ويضعف هيبة الدولة". كما وافق 45.83% على أن مشاركة المجتمع تقلل الجريمة وتزيد الثقة، و41.67% وافقوا بشدة، بينما أجاب 6.94% بـ"ربما"، ورفض الفكرة 2.78% فقط. وتعكس هذه النتائج إدراكاً متزايداً لدى المشاركين بأن الأمن يحتاج أيضاً إلى شراكة مجتمعية محلية تعزز الثقة والوقاية الاجتماعية من العنف والنزاعات.

تنشأ لجان مجتمعية (وجهاء/نشطاء/نساء/شباب) تتعاون مع الشرطة لحل النزاعات البسيطة ومنع الجريمة. ما رأيك؟	النسبة
مناسب كشراكة منظمة مع الشرطة	41.67
مناسب بشكل محدود واستشاري	34.72
يجب أن يكون لها دور واسع في إدارة الأمن المحلي	18.06
غير مناسب ويضعف هيبة الدولة	2.78

كمبدأ عام مشاركة المجتمع تقلل الجريمة وتزيد الثقة	النسبة
أوافق	45.83
أوافق بشدة	1.67
ربما	6.94
لا أوافق	2.78

وفي الجانب المالي والخدمي، أظهر السيناريو المتعلق بجمع الرسوم المحلية والاحتفاظ بجزء منها للإنفاق داخل المنطقة أن 51.39% يفضلون بقاء "أغلب الإيرادات محلياً"، بينما أيد 41.67% "نسبة متوازنة (تقاسم)" بين المركز والمحليات، في حين رأى 2.78% أن "نسبة صغيرة فقط تبقى محلياً"، وأيد 1.39% ذهاب كل الإيرادات إلى المركز. كما وافق 47.22% على أن الاحتفاظ بجزء من الإيرادات محلياً يحسن الخدمات، و44.44% وافقوا بشدة، بينما أجاب 2.78% بـ"ربما"، ورفض الفكرة 1.39%، ورفضها بصورة مطلقة 1.39%. وتشير هذه النتائج إلى أن البعد المالي والتنموي يشكل أحد أهم دوافع القبول باللامركزية، إذ يرى المشاركون أن تحسين الخدمات يتطلب تمكين المحليات من إدارة جزء من مواردها بصورة مباشرة.

يجمع المجلس المحلي رسوماً محلية (نظافة، خدمات) ويحتفظ بجزء منها للإنفاق داخل المنطقة. ما التوزيع الأنسب؟	النسبة
أغلب الإيرادات تبقى محلياً	51.39
نسبة متوازنة (تقاسم)	41.67
نسبة صغيرة تبقى محلياً	2.78
كل الإيرادات تذهب للمركز	1.39

كمبدأ عام الاحتفاظ بجزء من الإيرادات محلياً يحسن الخدمات	النسبة
أوافق	47.22
أوافق بشدة	44.44
ربما	2.78
لا أوافق إطلاقاً	1.39
لا أوافق	1.39

وفي السيناريو المتعلق بإطلاق مناطق صناعية وفق احتياجات المحافظات، فضّل 65.28% أن يكون القرار "محلياً ضمن إطار وطني"، بينما أيد 26.39% أن تتخذ الوزارة القرار "مع مشاركة محلية"، واختار 4.17% "قراراً محلياً كاملاً"، في حين أيد 1.39% فقط أن يكون القرار بيد الوزارة وحدها. كما وافق 55.56% على أن المناطق تعرف احتياجاتها الاقتصادية أفضل من المركز، و29.17% وافقوا بشدة، بينما أجاب 9.72% بـ"ربما"، ورفض الفكرة 1.39%، ورفضها بصورة مطلقة 1.39%. وتعكس هذه النتائج إدراكاً واسعاً لأهمية تمكين المحليات من لعب دور أكبر في التخطيط التنموي والاستثماري، مع بقاء هذا الدور ضمن إطار وطني جامع.

تريد المحافظة إطلاق منطقة صناعية وفق احتياجاتها الخاصة. من يقرر؟	النسبة
قرار محلي ضمن إطار وطني	65.28
الوزارة مع مشاركة محلية	26.39
قرار محلي كامل	4.17
الوزارة فقط	1.39

كمبدأ عام المناطق تعرف احتياجاتها الاقتصادية أفضل من المركز	النسبة
أوافق	55.56
أوافق بشدة	29.17
ربما	9.72
لا أوافق إطلاقاً	1.39
لا أوافق	1.39

وفيما يتعلق بالتوظيف المحلي، أظهرت النتائج أن 56.94% يعتبرون إعطاء الأولوية لأبناء المنطقة في بعض الوظائف الخدمية "مقبولاً ضمن ضوابط"، بينما رأى 30.56% أنه "ضروري لتعزيز الاستقرار"، و6.94% اعتبروه "مقبولاً جزئياً"، مقابل 2.78% رفضوه باعتباره "تمييزاً". كما وافق 47.22% على أن توظيف أبناء المنطقة يحسن الخدمة العامة، وأبدى 22.22% "موافقة شديدة"، بينما أجاب 23.61% بـ"ربما"، ورفض الفكرة 2.78%. وتكشف هذه النتائج عن محاولة للتوفيق بين الكفاءة المهنية من جهة، والحاجة إلى تعزيز الارتباط المحلي والثقة المجتمعية من جهة أخرى.

تعطى الأولوية في بعض الوظائف الخدمية (تعليم، صحة) لأبناء المنطقة. ما رأيك؟	النسبة
مقبول ضمن ضوابط	56.94
ضروري لتعزيز الاستقرار	30.56
مقبول جزئياً	6.94
مرفوض (تمييز)	2.78

توظيف أبناء المنطقة يحسن الخدمة العامة	النسبة
أوافق	47.22
ربما	23.61
أوافق بشدة	22.22
لا أوافق	2.78

وفي المجال التعليمي، أظهر السيناريو المتعلق بمنح المحافظات مرونة في توجيه مدارسها بما يراعي البيئة المحلية أن 51.39% يفضلون "مرونة واسعة للمناطق"، و34.72% يفضلون "إضافات محلية محدودة بعد موافقة الوزارة"، بينما أيد 5.56% تبعية المدارس بالكامل للمحافظة، و4.17% فقط فضلوا الالتزام المطلق بتعليمات الوزارة. كما وافق 52.78% على أن إشراف المحافظة على العملية التربوية يساعد في مراعاة الخصوصية المحلية، بينما أجاب 16.67% بـ"ربما"، و16.67% "لا يوافقون"، و5.56% "لا يوافقون إطلاقاً"، في حين أبدى 5.56% "موافقة شديدة". وتعكس هذه النتائج ميلاً نحو الاعتراف بالخصوصيات المحلية في المجال التربوي، لكن دون القطيعة مع الإطار الوطني العام للتعليم.

النسبة	تريد المحافظة توجيه مدارس المحافظة بتعليمات سلوكية توافق مع بيئتها، ما الحد المناسب؟
51.39	مرونة واسعة للمناطق
34.72	إضافات محلية محدودة بعد موافقة الوزارة
5.56	ينبغي ان تتبع المدارس بالكامل للمحافظة
4.17	التزام مطلق بتعليمات الوزارة

النسبة	إشراف المحافظة على سير العملية التربوية والتحكم في سياسات التعليم يحقق تعليم يراعي الخصوصية المحلية
52.78	أوافق
16.67	لا أوافق
16.67	ربما
5.56	لا أوافق إطلاقاً
5.56	أوافق بشدة

أما في سيناريو الوساطة المحلية، فقد رأى 40.28% أن حل النزاعات البسيطة عبر لجان صلح "مقبول في حالات محدودة"، بينما اعتبره 36.11% "مقبولاً ومنظماً"، و9.72% رأوه "أساسياً ويفضّل على القضاء في بعض الحالات"، مقابل 11.11% رفضوا الفكرة لصالح القضاء فقط. كما وافق 51.39% على أن الوساطة المحلية أسرع وأكثر فاعلية، وأجاب 23.61% بـ"ربما"، و8.33% وافقوا بشدة، بينما رفض الفكرة 11.11%، ورفضها بصورة مطلقة 2.78%. وتدل هذه النتائج على وجود قبول نسبي لفكرة الوساطة المجتمعية المحلية، لكن ضمن حدود تمنع تحولها إلى بديل كامل عن القضاء الرسمي.

النزاعات البسيطة تُحل عبر وساطة محلية (لجان صلح) قبل اللجوء للمحاكم. ما رأيك؟	النسبة
مقبول في حالات محدودة	40.28
مقبول ومنظّم	36.11
مرفوض، القضاء فقط	11.11
أساسي ويفضَّل على القضاء في بعض الحالات	9.72

كمبدأ عام الوساطة المحلية أسرع وأكثر فاعلية	النسبة
أوافق	51.39
ربما	23.61
لا أوافق	11.11
أوافق بشدة	8.33
لا أوافق إطلاقاً	2.78

وفي ملف إدارة الطوارئ، أيد 40.28% "إدارة محلية شبه كاملة للطوارئ"، و36.11% فضلوا "صلاحيات واسعة مؤقتة"، بينما رأى 18.06% ضرورة "توسيع محدود للصلاحيات"، وأيد 1.39% فقط بقاء الصلاحيات مركزية بالكامل. كما وافق 62.5% على أن اللامركزية في الطوارئ تزيد سرعة الاستجابة، و25% وافقوا بشدة، بينما أجاب 6.94% بـ"ربما"، ورفض الفكرة 2.78%. وتعكس هذه النتائج اقتناعاً واضحاً بأن

في حالات الطوارئ، تُمنح المحافظة صلاحيات موسعة لإدارة الموارد واتخاذ قرارات سريعة. ما رأيك؟	النسبة
إدارة محلية شبه كاملة للطوارئ	40.28
صلاحيات واسعة مؤقتة	36.11
توسيع محدود للصلاحيات	18.06
يجب أن تبقى الصلاحيات مركزية	1.39

كمبدأ عام اللامركزية في الطوارئ تزيد سرعة الاستجابة	النسبة
أوافق	62.5
أوافق بشدة	25
ربما	6.94
لا أوافق	2.78

تكشف نتائج الاستبيان عن وجود توجه مجتمعي سوري واضح نحو تبني نموذج "لامركزي متوازن" يقوم على إعادة توزيع الصلاحيات والأدوار بين المركز والمحليات ضمن إطار دولة موحدة، مع رفض نسبي لكل من المركزية الصلبة واللامركزية المنفلتة. فقد أظهرت غالبية المشاركين ميلاً إلى تعزيز دور الإدارات المحلية في مجالات الخدمات والتنمية والتخطيط المحلي وإدارة الموارد والطوارئ، مع الإبقاء على الملفات السيادية، كالدفاع والسياسة الخارجية والقضاء العام والسياسات النقدية، ضمن صلاحيات الدولة المركزية. كما بينت النتائج وجود قبول واسع لفكرة إشراك المجتمع المحلي في إدارة بعض الملفات الأمنية والاجتماعية والخدمية، ولتعزيز دور الوساطة المجتمعية والشرطة المحلية والإدارة الأقرب إلى السكان، انطلاقاً من قناعة متزايدة بأن المحليات أكثر قدرة على فهم احتياجاتها وخصوصياتها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. وفي المقابل، أظهرت النتائج استمرار حضور هواجس واضحة تتعلق بإمكانية تحول اللامركزية إلى مصدر للفساد المحلي أو التفاوت بين المناطق أو ضعف الدولة والانقسام، وهو ما يعكس ميلاً عاماً نحو نموذج لامركزي مضبوط برقابة وطنية وقواعد دستورية واضحة. وتكشف هذه الاتجاهات مجتمعة أن اللامركزية في الوعي المجتمعي السوري هو جزء من عملية أوسع لإعادة بناء الدولة والعلاقة بين المجتمع والمؤسسات على أسس المشاركة والعدالة والكفاءة والتوازن بين وحدة الدولة وفاعلية المحليات.

المقاربة العامة للمنظور المجتمعي: اللامركزية المتوازنة

من المنظور الجتمعي تبرز الحاجة إلى بناء نموذج لامركزي متعدد المستويات، لا يقتصر على الجانب الإداري وإنما يشمل الجانب المالي والتنموي باعتبارها مستويات مترابطة تهدف مجتمعة إلى تعزيز فعالية الإدارة، وتحقيق تنمية أكثر توازناً، وتقريب القرار من المواطنين، وإعادة بناء الثقة بين المجتمع والدولة. نموذجٌ يتسم بحسن إدارة التنوع ويحرص على تنفيذ عدالة انتقالية ويحقق المعادلة الأكثر احتياجاً للواقع السوري فاللامركزية مشروعاً سياسياً ومؤسساتياً واجتماعياً يهدف إلى إعادة تنظيم العلاقة بين الدولة والمجتمع على أسس جديدة تقوم على: المشاركة والعدالة والكفاءة والشفافية وسيادة القانون، وهو ما يجعل نجاح اللامركزية مرتبطاً بقدرة السوريين على بناء نموذج حوكمة متوازن، يقوم على: مركز قوي لكنه غير مهيمن + محليات فاعلة لكنها غير منفصلة + شراكة حقيقية بين الدولة والمجتمع+ عدالة في توزيع الموارد والصلاحيات بما يسمح بإعادة بناء الثقة والاستقرار والعدالة وادارة التنوع والدولة معاً. أدناه مجموعة المحددات المجتمعية :

1

أولاً: من الإدارة التابعة إلى الإدارة الفاعلة

عانت الإدارات المحلية في سورية خلال العقود الماضية من ضعف شديد في الصلاحيات والموارد والاستقلالية، بحيث تحولت في كثير من الأحيان إلى مجرد حلقات تنفيذية مرتبطة بالمركز، عاجزة عن اتخاذ قرارات فعالة حتى في القضايا الخدمية البسيطة. وقد أدى هذا النموذج إلى تضخم البيروقراطية وتعقيد الإجراءات، حيث أصبحت القرارات المتعلقة بالخدمات أو البنية التحتية أو المشاريع المحلية تحتاج في كثير من الأحيان إلى موافقات مركزية متعددة، ما أدى إلى بطء التنفيذ وتراجع الكفاءة وتآكل ثقة المواطنين بالإدارة العامة. كما ساهم ذلك في إضعاف قدرة المجتمعات المحلية على المشاركة في تحديد أولوياتها التنموية والخدمية، لأن القرار بقي بعيداً عن المجتمعات التي يفترض أن تخدمها هذه السياسات، وهذا الأمر لايزال ساري المفعول حتى في ظل الحكومة الجديدة

ومن هنا، فإن جوهر اللامركزية الإدارية في سوريا يتمثل في منح الوحدات المحلية صلاحيات تنفيذية فعلية وواسعة في إدارة القطاعات المرتبطة مباشرة بالحياة اليومية للسكان، بما يشمل: إدارة الخدمات العامة، والتعليم المحلي والصحة والبنية التحتية والنقل المحلي والتخطيط العمراني والبيئة. لكن يجب أن يترافق نقل هذه مع قدرة حقيقية على اتخاذ القرار ضمن حدود الاختصاصات المحلية، بعيداً عن التعطيل البيروقراطي المفرط أو التدخلات المركزية التي تعيد إنتاج المركزية بصيغ جديدة. فاللامركزية الإدارية لا تعني فقط إنشاء مؤسسات محلية، وإنما تمكين هذه المؤسسات من العمل بصورة مرنة وفعالة، مع وجود آليات واضحة للتنسيق مع المركز.

وفي الوقت نفسه، فإن نجاح اللامركزية الإدارية يرتبط ببناء قدرات محلية حقيقية، لأن منح الصلاحيات دون تطوير الكوادر والأنظمة والمؤسسات قد يؤدي إلى ضعف الأداء أو تضارب القرارات أو سوء الإدارة. ولهذا، تحتاج سورية إلى برامج واسعة لبناء القدرات الإدارية والتقنية للمجالس المحلية والبلديات والإدارات التنفيذية، بما يسمح لها بالتحول من مؤسسات هامشية وضعيفة إلى فاعل أساسي في إدارة الشأن العام المحلي. كما ينبغي أن تقوم اللامركزية الإدارية على معادلة دقيقة تجمع بين مركز يضع السياسات الوطنية والمعايير العامة، ومحليات تمتلك المرونة في التنفيذ والتكيّف مع خصوصياتها المحلية.

إذاً: تكمن المشكلة في النموذج السوري السابق أو الراهن في غياب التوازن بين التخطيط المركزي والتنفيذ المحلي.

2

ثانياً: من التبعية المالية إلى الاستقلال النسبي

تعد اللامركزية المالية أحد أكثر المستويات حساسية وتعقيداً في أي نموذج لامركزي، خاصة في الدول الخارجة من النزاعات مثل سورية، لقد عانت الإدارات المحلية السورية لعقود من تبعية مالية شبه كاملة للمركز، حيث كانت معظم الموارد والإيرادات تُجمع مركزياً، بينما تعتمد المحليات على التحويلات المركزية التي غالباً ما كانت تخضع للاعتبارات السياسية والبيروقراطية أكثر من ارتباطها بالاحتياجات الفعلية للمناطق. وقد أدى ذلك إلى ضعف قدرة الإدارات المحلية على التخطيط طويل الأمد أو تنفيذ مشاريع تنموية مستقلة، كما عمّق الشعور بالتهميش في العديد من المناطق التي رأت أن مواردها تُستنزف دون أن ينعكس ذلك على مستوى التنمية والخدمات فيها.

لذا فإن بناء نظام مالي لا مركزي في سورية يعدّشرطاً أساسياً لنجاح أي عملية لامركزية. ويقتضي ذلك منح الإدارات المحلية صلاحيات أوسع في إعداد موازناتها وإدارة جزء من إيراداتها وتحصيل بعض الرسوم والضرائب المحلية ووضع أولويات الإنفاق المحلي. لكن في المقابل، يجب أن تبقى السياسات المالية العامة ضمن اختصاص الدولة المركزية، بما يضمن وحدة النظام المالي والنقدي للدولة، ويمنع حدوث تفاوتات حادة أو اختلالات مالية بين المناطق.

كما لا ينبغي أن تتحول اللامركزية المالية إلى أداة لتعميق الفوارق الاقتصادية أو تكريس احتكار بعض المناطق للموارد والثروات. فوجود موارد طبيعية أو اقتصادية في محافظة معينة يجب أن تبقى جزءاً من الثروة الوطنية مع ضمان حصول المجتمعات المحلية على حصة عادلة من عوائدها.

ولهذا، فإن بناء نظام مالي لا مركزي في سورية يتطلب تحديداً واضحاً للإيرادات المحلية والمركزية، وآليات شفافة للتحويلات المالية، ونظاماً عادلاً لإعادة توزيع الموارد، ومعايير واضحة للإنفاق والتنمية.

وفي الوقت نفسه، فإن منح المحليات صلاحيات مالية أوسع يجب أن يترافق مع نظم رقابة صارمة وشفافة تمنع الفساد أو سوء الإدارة. فاللامركزية المالية، في غياب الرقابة، قد تؤدي إلى نشوء شبكات فساد محلية أو إساءة استخدام الموارد العامة. ولهذا، يجب أن يخضع الإنفاق المحلي لرقابة قضائية ومالية وتشريعية ومجتمعية، بما يضمن حسن إدارة الأموال العامة وتحقيق العدالة والكفاءة.

3

ثالثاً: نحو تنمية قائمة على الخصوصيات المحلية

أظهرت التجربة السورية بكل مراحلها أن التنمية التي تدار حصراً من المركز غالباً ما تعجز عن فهم الاحتياجات الحقيقية للمجتمعات المحلية أو التفاعل مع الخصوصيات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية لكل منطقة. كما أن السياسات التنموية المركزية كثيراً ما أدت إلى تركيز الاستثمارات والخدمات في مناطق محددة، بينما عانت مناطق أخرى من التهميش وضعف البنية التحتية وغياب فرص العمل. ومن هنا، ينبغي أن تكون التنمية المحلية جزءاً أساسياً من أي نموذج لامركزي في سورية، بحيث تمتلك المحافظات والمجالس المحلية صلاحيات فعلية في التخطيط التنموي وإدارة المشاريع المحلية واستقطاب الاستثمارات وتطوير البنية الاقتصادية المحلية ودعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

فاللامركزية التنموية تعني منح المجتمعات المحلية القدرة على تحديد أولوياتها الاقتصادية والاجتماعية وفق احتياجاتها ومواردها وظروفها الخاصة، بدلاً من فرض نماذج تنموية موحدة من المركز، كما تسمح اللامركزية التنموية بتطوير سياسات أكثر مرونة وتنوعاً، بحيث تستطيع كل منطقة الاستفادة من ميزاتها النسبية وإمكاناتها المحلية، سواء في الزراعة أو الصناعة أو السياحة أو التجارة أو الاقتصاد المحلي. لكن في المقابل، فإن التنمية المحلية يجب ألا تتحول إلى تنمية معزولة أو متنافسة بصورة تضر بوحدة الاقتصاد الوطني. ولهذا، ينبغي أن تُنسق الخطط التنموية المحلية ضمن رؤية وطنية شاملة تضمن التكامل بين المناطق ومنع التفاوت الحاد وتحقيق العدالة التنموية وربط التنمية المحلية بالمصالح الوطنية العامة. كما أن اللامركزية التنموية تحتاج إلى بيئة قانونية واستثمارية مستقرة، وإلى مؤسسات قادرة على التخطيط والإدارة والمتابعة، وإلى شراكة حقيقية بين الدولة والإدارات المحلية والقطاع الخاص والمجتمع المدني.

أن اللامركزية هي ضرورة مرتبطة بإعادة بناء الدولة بعد الثورة. لكن نجاحها يبقى مرتبطاً بقدرة السوريين على بناء نموذج متوازن يجمع بين وحدة الدولة وفعالية الإدارة المحلية وعدالة توزيع الموارد والتنمية المتوازنة والمشاركة المجتمعية. لذا فإن التحدي الحقيقي أمام سورية الجديدة يتبلور في بناء نموذج حوكمة متعدد المستويات، يقوم على مركز قوي غير مهيمن ومحليات فاعلة غير منفصلة وشراكة حقيقية بين الدولة والمجتمع، وتوازن بين الوحدة الوطنية والخصوصيات المحلية.وهو ما يجعل اللامركزية، في نهاية المطاف، جزءاً من مشروع أوسع لإعادة بناء الدولة السورية على أسس أكثر عدالة ومرونة ومشاركة بعد عقود من المركزية والحرب والانهيار المؤسسي.

4

رابعاً: الوعاء اللامركزي كإطار يدير التنوع ويبني هوية وطنية الجامعة

ساهم التعدد الثقافي والقومي والديني والطائفي في جعل مسألة إدارة التنوع واحدة من أكثر القضايا تعقيداً وحساسية في سورية ما بعد الثورة، ناهيك عن تداعيات الطريقة التي أدير بها هذا التنوع خلال العقود الماضية فالثورة لم تؤدي فقط إلى دمار واسع في البنية التحتية والمؤسسات، وإنما أعادت تشكيل الخريطة الاجتماعية والنفسية والسياسية للمجتمع السوري، ودفعت العديد من الجماعات المحلية إلى الاحتماء بهوياتها الفرعية في مواجهة العنف والانهيار وفقدان الثقة بالدولة.

لم تكن المشكلة في وجود التنوع بحد ذاته، فالمجتمع السوري تاريخياً كان مجتمعاً متعدداً من حيث القوميات والأديان والطوائف والثقافات واللهجات والخصوصيات المناطقي، لكن اتتمثل في غياب نموذج سياسي وإداري قادر على إدارة هذا التنوع بصورة عادلة ومتوازنة. فالمركزية السلطوية التي حكمت سورية لعقود طويلة تعاملت مع التنوع بوصفه تهديداً يجب ضبطه أو احتواؤه، أكثر من اعتباره جزءاً طبيعياً من البنية الوطنية السورية. ولهذا، جرى في كثير من الأحيان تهميش الخصوصيات المحلية وإضعاف الإدارة المحلية وربط الهوية الوطنية بالولاء السياسي للسلطة، وإخضاع الفضاء العام لهيمنة مركزية شديدة، وتآكل الثقة بين بعض المجتمعات المحلية والدولة، ونمو مشاعر التهميش أو الإقصاء لدى قطاعات مختلفة من السوريين.

تبرز اللامركزية بوصفها إحدى الأدوات الأساسية التي يمكن أن تساهم في تحقيق هذا التوازن إذا ما طُبقت بصورة رشيدة ومنظمة. لهذا، ينبغي أن تقوم اللامركزية في سورية على احترام الخصوصيات المحلية، وتصبح حماية الحقوق الثقافية واللغوية جزءاً مهماً من أي نموذج لامركزي مستقبلي. فالمواطنة المتساوية تعني الاعتراف بالتنوع ضمن إطار وطني جامع يضمن الحقوق المتساوية لجميع المواطنين. ولهذا، فإن الاعتراف بالتعدد الثقافي واللغوي يمكن أن يشكل عاملاً لتعزيز الاستقرار والانتماء الوطني إذا ما جرى تنظيمه ضمن إطار دستوري وقانوني واضح.

وتتعلق إدارة التنوع أيضاً بضمان التمثيل المتوازن داخل المؤسسات المحلية والوطنية. فالإقصاء أو التهميش السياسي لأي مكون اجتماعي يؤدي غالباً إلى تآكل الثقة بالدولة، ويعزز النزعات الانعزالية أو الهوياتية. ومن هنا، فإن اللامركزية ينبغي أن تسهم في خلق مساحات أوسع للمشاركة السياسية والإدارية، بحيث تشعر مختلف المكونات بأنها ممثلة وقادرة على التأثير في القرارات المرتبطة بحياتها ومصالحها.

يزداد الخطر عندما يتم تسييس "ملف التنوع" وتحويله إلى أداة للصراع أو الإقصاء أو السيطرة. ولهذا، ينبغي أن تقوم اللامركزية على مبدأ المواطنة المتساوية وسيادة القانون وتعزيز الهوية الوطنية وذلك من خلال ترسيخ مفهوم المواطنة وتعزيز الروابط الوطنية وبناء مؤسسات جامعة ومنع استخدام الإدارة المحلية لأغراض طائفية أو انفصالية. وعليه ستبدو اللامركزية كجزء من بنية وطنية أوسع تقوم على التكامل والتعاون بين المناطق المختلفة.

كما يتطلب تطوير سياسات تعليمية وثقافية وإعلامية تعزز الانتماء الوطني المشترك، وتعيد بناء الثقة بين المكونات السورية بعد سنوات الثورة والانقسام. فإدارة التنوع هي مشروع طويل الأمد يتعلق بإعادة بناء المجال الوطني السوري نفسه. وقد أظهرت النقاشات المحلية السورية خلال المرحلة الأخيرة أن غالبية السوريين تقبل التنوع وتخشى من سوء إدارته. فجل المخاوف من اللامركزية يتمثل في أن تتحول هذه الإدارة إلى مدخل للتقسيم أو للمحاصصة أو لإعادة إنتاج سلطات محلية مغلقة.

5

خامساً:اللامركزية والأمن المحلي في سورية: بين إعادة بناء الدولة ومنع تشظي القوة

لقد ارتبطت المؤسسة الأمنية السورية لعقود طويلة بعقيدة أمنية تقوم على حماية النظام السياسي أكثر من حماية المجتمع، حيث جرى بناء أجهزة الأمن بصورة مركزية مغلقة تعتمد على الاحتكار الكامل للقوة والتغلغل الأمني في المجتمع والرقابة السياسية وضعف المساءلة والارتباط المباشر بمراكز السلطة. وقد أدى هذا النموذج إلى تآكل الثقة بين المواطنين والمؤسسات الأمنية، بحيث لم تعد الأجهزة الأمنية مرتبطة بغاية انشائها كمؤسسات لحماية القانون والمجتمع، حيث أضحت أدوات للضبط والسيطرة السياسية. ومع اندلاع الثورة، تفككت أجزاء واسعة من هذه المنظومة، وظهرت سلطات أمنية وعسكرية محلية متعددة، بعضها ارتبط بالفصائل المسلحة، وبعضها تشكل بصورة مناطقية أو عشائرية أو أيديولوجية، فيما نشأت في بعض المناطق نماذج مختلفة من "الأمن المحلي" المرتبط بالمجتمع أو بالإدارة المحلية.

لكن هذه التجارب، رغم اختلافها، كشفت حقيقة أساسية مفادها أن الأمن لا يمكن أن يدار فقط من خلال مركز مغلق وبعيد عن المجتمعات المحلية، كما لا يمكن في الوقت نفسه أن يترك لسلطات محلية منفلتة أو لقوى مسلحة غير خاضعة للدولة.

ومن هنا، فإن التحدي الحقيقي في سورية الجديدة يتمثل في بناء نموذج أمني يحقق التوازن بين وحدة المؤسسة الأمنية،وحاجة المجتمعات المحلية إلى الشعور بالأمان والمشاركة والثقة. لذا تبرز الحاجة إلى تطوير صيغ للإدارة الأمنية المحلية ضمن إطار الدولة، بحيث لا تبقى المؤسسة الأمنية منفصلة عن المجتمعات المحلية أو معادية لها، وإنما تصبح أكثر قرباً من المواطنين وأكثر قدرة على فهم الخصوصيات الاجتماعية والمناطقية والتفاعل معها ضمن إطار القانون والمؤسسات. ويأتي تعزيز دور الشرطة المحلية في مقدمة هذه الصيغ، باعتبار أن الشرطة تمثل الحلقة الأقرب بين الدولة والمجتمع. فالأمن المحلي وعلى الرغم من ارتباطه بمكافحة الجريمة أو حفظ النظام فإنه يرتبط أيضاً ببناء الثقة اليومية بين المواطنين والمؤسسات العامة. وقد أظهرت التجارب المقارنة في الدول الخارجة من النزاعات أن وجود شرطة محلية مهنية ومدربة ومرتبطة بالمجتمع يسهم بصورة كبيرة في تخفيف التوترات وتعزيز الاستقرار وومنع عودة العنف، وتحسين العلاقة بين الدولة والمواطنين.

تكتسب هذه المسألة أهمية خاصة بسبب حجم الشرخ الذي نشأ خلال سنوات الثورة بين المجتمع والأجهزة الأمنية وما تبعها من تطورات قاسية في العام الاول من المرحلة الانتقالية. ولهذا، فإن بناء شرطة محلية مهنية هو أحد أهم أدوات إعادة بناء الثقة، كما أن إشراك أبناء المناطق في المؤسسات الأمنية يمثل خطوة مهمة نحو بناء أمن أكثر استقراراً وشرعية. فالعناصر الأمنية القادمة من البيئة المحلية غالباً ما تكون أكثر قدرة على فهم المجتمع المحلي والتواصل مع السكان ومعرفة الخصوصيات الاجتماعية والثقافية التعامل مع النزاعات المحلية بحساسية أكبر. لكن هذه الصيغة تحمل في الوقت نفسه مخاطر حقيقية إذا لم تنظم بصورة دقيقة. فالأمن المحلي قد يتحول إلى أداة للعشائرية أو المحسوبيات أو الهيمنة المناطقية إذا غابت المعايير المهنية والرقابة المؤسسية. ولهذا، فإن إشراك أبناء المناطق في المؤسسات الأمنية يجب أن يتم ضمن إطار وطني موحد، بحيث يكون الانتماء للمؤسسة الأمنية قائماً على المهنية وسيادة القانون،والعقيدة الوطنية الجامعة وليس على الولاءات المناطقية أو الطائفية أو السياسية.

تبرز أهمية تطوير آليات للأمن المجتمعي نظراً لارتباطها بالنموذج الأمني الجديد في سورية. فالأمن لا يعمل بصورة منفصلة عن المجتمع إنما يعمل بمنجية وعملية تشاركية تقوم على التعاون بين المؤسسات الرسمية والمجتمع المحلي والبلديات والمجتمع المدني والفاعلين المحليين. ويشمل الأمن المجتمعي الوقاية من الجريمة، وحل النزاعات المحلية، والتعامل مع المشكلات الاجتماعية، ومكافحة المخدرات،ومنع العنف، وتعزيز السلم الأهلي. كما يتيح بناء قنوات تواصل أكثر فاعلية بين المواطنين والمؤسسات الأمنية، وهو أمر بالغ الأهمية في السياق السوري الذي شهد خلال سنوات الثورة تآكلاً عميقاً في الثقة بين الطرفين. لكن كل هذه الصيغ تبقى مشروطة بخضوع المؤسسات الأمنية للقانون والرقابة القضائية والرقابة المدنية والمساءلة المؤسسية.

فأحد أخطر السيناريوهات التي يمكن أن تواجه سورية بعد الثورة يتمثل في تحول الأمن المحلي إلى غطاء لظهور تشكيلات مسلحة مناطقية أو سلطات أمر واقع مستقلة عن الدولة. ولهذا، ينبغي أن يبقى احتكار القوة المسلحة ضمن إطار الدولة المركزية، وأن تخضع جميع المؤسسات الأمنية المحلية للدستور والقوانين الوطنية والرقابة القضائية والسلطات المدنية الشرعية. كما يجب منع تحول الإدارات المحلية أو القوى الاجتماعية إلى بدائل عن الدولة في المجال الأمني، لأن ذلك قد يؤدي على المدى البعيد إلى تشظي السلطة، وتضارب المرجعيات وعودة النزاعات المحلية وإضعاف الاستقرار الوطني.

ومن هنا، لذا يتمثل التحدي الحقيقي في سورية في بناء نموذج أمني متوازن يراعي الهواجس اعلاه فإصلاح القطاع الأمني جزءاً أساسياً من مشروع إعادة بناء الدولة السورية، وليس مجرد ملف تقني منفصل. فالدول الخارجة من النزاعات لا تستعيد استقرارها المستدام من خلال عبر إعادة تعريف العلاقة بين القوة والمجتمع، وبين الأمن والمواطنة، وبين الدولة والمجتمعات المحلية.

6

سادساً: العدالة الانتقالية واللامركزية في سورية: نحو إعادة بناء الثقة والسلم

تكتسب العلاقة بين العدالة الانتقالية واللامركزية أهمية خاصةلانها تشكل اختباراً ومقياساً لإعادة توزيع الثقة والمسؤولية والمشاركة داخل الدولة. إذ تنظر المجتمعات المحلية السورية إلى الدولة من خلال النصوص القانونية أو المؤسسات المركزية ومن خلال أيضاً تجربتها اليومية مع القمع وأو التهميش أو غياب العدالة أو ضعف الخدمات أو العنف والانتهاكات.

ولهذا، فإن نجاح أي نموذج لامركزي في سورية يبقى مرتبطاً بقدرته على المساهمة في معالجة هذه التراكمات التاريخية والاجتماعية وعدم الاكتفاء بإعادة تنظيم البنية الإدارية للدولة.

لقد أظهرت التجربة السورية خلال سنوات الثورة وتطورات العام الأول من المرحلة الانتقالية أن النزاع لم يكن متشابهاً في جميع المناطق، وقد اتخذ أشكالاً مختلفة تبعاً للخصوصيات المحلية والسياقات الاجتماعية والسياسية والأمنية لكل منطقة. ومن هنا، ينبغي أن ترتبط عملية اللامركزية بمسار العدالة الانتقالية وإعادة بناء الثقة بين الدولة والمجتمع، بحيث تتحول الإدارات المحلية والمجتمعات المحلية إلى شريك فعلي في عمليات التعافي والمصالحة وإعادة بناء السلم الأهلي. حيث تحتاج العدالة إلى انخراط المجتمعات المحلية نفسها في معالجة آثار النزاع وإعادة ترميم العلاقات الاجتماعية. ولهذا، فإن ضمان المشاركة المحلية في جهود المصالحة يعد أحد الشروط الأساسية لنجاح أي عملية انتقالية في سورية. فالمصالحة الحقيقية لا تتحقق فقط عبر الاتفاقات السياسية أو التسويات الأمنية، وإنما عبر خلق مساحات مجتمعية تسمح للسكان بالتعبير عن مخاوفهم واحتياجاتهم ورؤيتهم لمستقبل مناطقهم وعلاقتهم بالدولة وبالمجتمعات الأخرى.

يمكن للامركزية أن تساهم في إعادة بناء الثقة عبر خلق قنوات أقرب وأكثر مباشرة بين الدولة والمجتمعات المحلية، تسمح لهذه المجتمعات بالمشاركة في تحديد أولويات التعافي، وإعادة الإعمار، ومعالجة آثار النزاع،وبناء السياسات المحلية المرتبطة بالخدمات والأمن والتنمية. وفي السياق نفسه، فإن إشراك الضحايا والمجتمعات المحلية في عمليات التعافي يُعدّ أحد أهم عناصر العدالة الانتقالية المستدامة. فالضحايا بحاجة إلى الشعور بأنهم جزء من عملية إعادة بناء الدولة والمجتمع، وأن معاناتهم وخبراتهم تؤخذ بعين الاعتبار عند رسم مستقبل البلاد. ومن هنا، ينبغي الاعتراف بالدور الذي يمكن أن تلعبه المجتمعات المحلية في بناء السلم الأهلي، وعدم اختزال العدالة الانتقالية في المؤسسات المركزية أو القضائية فقط. فلا يبنى السلام المستدام فقط عبر المحاكم والقرارات السياسية وإنما أيضاً من خلال إعادة ترميم العلاقات الاجتماعية داخل المجتمعات المحلية نفسها.

كما أن معالجة النزاعات المحلية تمثل جزءاً أساسياً من أي عملية انتقالية ناجحة في سورية. فالكثير من التوترات التي خلفتها الثورة ارتبطت بالخلافات المحلية أو النزاعات على الممتلكات أو الانقسامات الاجتماعية أو آثار العنف والتهجير.ولهذا، فإن الإدارات المحلية والفاعلين المجتمعيين يمكن أن يؤدوا دوراً محورياً في تسهيل الحوارات المحلية ودعم آليات حل النزاعات وتعزيز المصالحات المجتمعية ومنع عودة التوترات والعنف.

كما أن استعادة الثقة بالمؤسسات تمثل ربما التحدي الأكبر أمام سورية الجديدة. فالحرب والانتهاكات والعنف أدت إلى تآكل عميق في ثقة المواطنين: بالدولة والأجهزة الأمنية والقضاء والإدارة العامة. ولا يمكن إعادة بناء هذه الثقة عبر الخطابات أو التسويات السياسية وحدها، فهي تحتاج إلى بناء مؤسسات أكثر عدالة وأكثر شفافية وأكثر قرباً من المواطنين وأكثر احتراماً للقانون والحقوق. ومن هنا، فإن اللامركزية والعدالة الانتقالية تلتقيان في نقطة أساسية تتمثل في إعادة بناء العلاقة بين الدولة والمجتمع على أسس جديدة. فاللامركزية تمنح المجتمعات المحلية مساحة أوسع للمشاركة والتأثير، بينما تسعى العدالة الانتقالية إلى معالجة إرث العنف والانتهاكات وبناء الثقة ومنع التكرار.

وهو ما يجعل العدالة الانتقالية واللامركزية جزءين مترابطين من مشروع أوسع لإعادة بناء الدولة السورية بعد الثورة، لا مجرد مسارين منفصلين. حيث تستعيد الدول الخارجة من النزاعات استقرارها من خلال إعادة بناء الثقة والعلاقات الاجتماعية والشعور بالمواطنة والانتماء المشترك.

خلاصات ختامية

تكشف هذه الدراسة أن النقاش السوري حول اللامركزية بعد سقوط نظام الأسد في كانون الأول/ديسمبر 2024 هو نقاش مركب يجمع ما بين الأطر النظرية والتدعيمات الدستورية وكافة الاسئلة التي تتعلق بكيفية إعادة بناء الدولة السورية نفسها، وطبيعة العلاقة المستقبلية بين المركز والمحليات، وبين السلطة والمجتمع، وبين الهوية الوطنية والتنوع المحلي. فقد أظهرت التحولات التي شهدتها سورية خلال سنوات الثورة ثم خلال المرحلة الانتقالية الأولى أن النموذج المركزي السلطوي الذي حكم البلاد لعقود لم يعد قادراً على إنتاج الاستقرار أو الكفاءة أو الثقة، كما كشفت في الوقت نفسه أن اللامركزية غير المنظمة أو المرتبطة بالعسكرة وتعدد السلطات قد تتحول بدورها إلى مصدر جديد للهشاشة والانقسام وضعف الدولة.

لقد كشفت الدراسة أن السوريين، رغم اختلاف بيئاتهم وتجاربهم، لا يتجهون بصورة عامة نحو تبني نماذج تفكيكية أو انفصالية، ويميلون إلى تصور "لامركزي متوازن" يقوم على إعادة توزيع الصلاحيات والأدوار ضمن إطار دولة موحدة ذات مؤسسات وطنية جامعة. كما أظهرت الدراسة أن هناك تقاطعات واضحة بين مختلف المناطق السورية في نقد المركزية السلطوية التقليدية، وفي الرغبة ببناء إدارة محلية أكثر فعالية وقرباً من المجتمع، وفي المطالبة بعدالة أكبر في توزيع الموارد والتنمية والخدمات.

وفي المقابل، برزت أيضاً تباينات مرتبطة بالخبرات المحلية المختلفة التي عاشتها المناطق خلال الثورة، حيث بدت البيئات التي خاضت تجارب أوسع في الإدارة المحلية أكثر ميلاً للمطالبة بصلاحيات أوسع، لكنها في الوقت نفسه أكثر وعياً بمخاطر غياب الرقابة والمؤسسات والمرجعية الوطنية.

وقد بينت الدراسة أن قضية اللامركزية في سورية ترتبط بمجموعة واسعة من الملفات المتداخلة كقضايا الحوكمة والعدالة الانتقالية وإدارة التنوع والتنمية المتوازنة والسلم الأهلي والثقة بالمؤسسات وبإعادة بناء العقد الاجتماعي.

ومن هنا، فإن نجاح أي نموذج لامركزي مستقبلي في سورية سيبقى مرتبطاً بقدرته على تحقيق توازن دقيق بين عدة معادلات معقدة بين وحدة الدولة وتمكين المحليات، بين المركز القوي والمركز غير المهيمن، بين الخصوصيات المحلية والهوية الوطنية الجامعة، بين الإدارة المحلية والرقابة الوطنية، بين المشاركة المجتمعية ومنع تشكل مراكز نفوذ مغلقة أو سلطات موازية.
كما تكشف الدراسة أن المخاوف المجتمعية من اللامركزية لا تقل أهمية عن التطلعات المرتبطة بها. فالمشاركون أبدوا قلقاً واضحاً من احتمالات، الفساد المحلي وعدم العدالة بين المناطق، وضعف الدولة والانقسام، وتعدد السلطات.

وهو ما يعني أن أي عملية لإعادة توزيع الصلاحيات في سورية لا يمكن أن تنجح ما لم ترتبط ببناء مؤسسات رقابية فعالة، ونظم شفافة للمساءلة، وآليات واضحة لإعادة توزيع الموارد، وضمانات دستورية وقانونية تحافظ على وحدة الدولة وسيادة القانون.

وفي ضوء ذلك، تبدو اللامركزية في السياق السوري أقرب إلى مشروع لإعادة بناء الدولة على أسس جديدة، لا إلى مجرد إصلاح إداري تقني. فهي تمثل فرصة لإعادة تنظيم العلاقة بين المواطن والمؤسسات العامة، وإعادة بناء الثقة التي تآكلت خلال عقود طويلة من المركزية الأمنية والسياسية، كما تمثل محاولة للانتقال من دولة تقوم على احتكار القرار والموارد إلى دولة أكثر توازناً ومشاركة ومرونة وقدرة على الاستجابة للتنوع والاحتياجات المحلية.

وأخيراً، من أهم محددات مستقبل اللامركزية في سورية مرتبط بقدرة السوريين على بناء عقد اجتماعي جديد يعترف بالتنوع، ويحقق العدالة، ويمنع إعادة إنتاج الاستبداد، وفي الوقت نفسه يحافظ على الدولة بوصفها إطاراً وطنياً جامعاً. فاللامركزية التي أظهرت المجتمعات السورية قبولاً نسبياً بها ليست لامركزية التفكك أو المحاصصة أو السلطات المتنازعة إنما هي لامركزية الدولة الواحدة القادرة على الجمع بين: الوحدة والتنوع والسيادة والمشاركة، والاستقرار والعدالة،والمركز الفاعل والمحليات القادرة، ضمن نموذج جديد لإدارة سورية ما بعد الثورة.

2026
© جميع الحقوق محفوظة لمنظمة اليوم التالي