

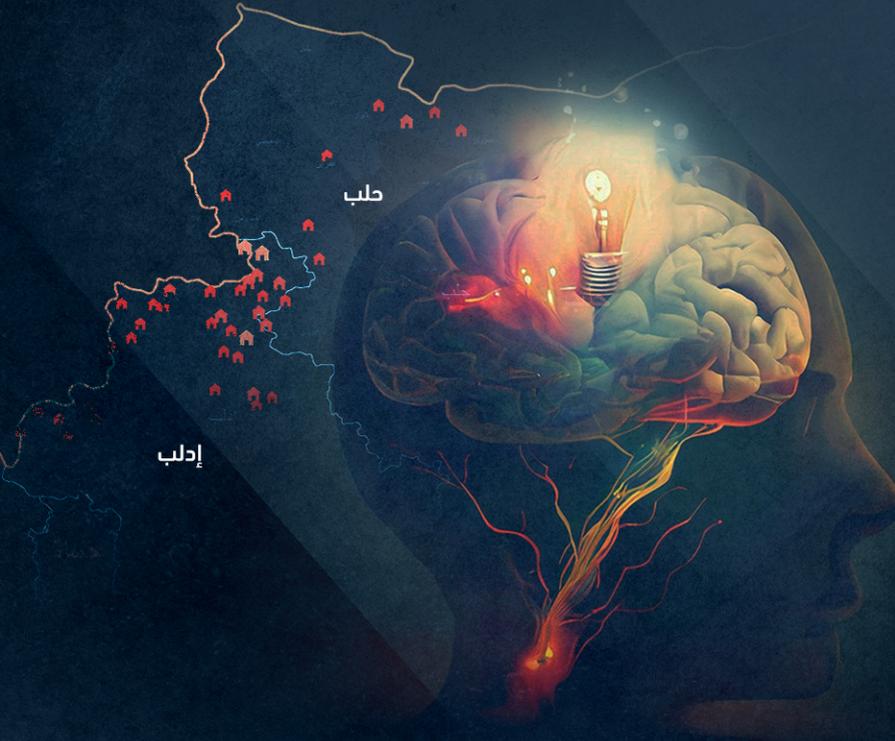
الحوار

مركز الحوار السوري  
Syrian Dialogue Center

# الصورة الذهنية للإدارات الخدمية

شمال غرب سوريا

الانطباعات المحملة بثقل الواقع



f sydialogue

www.sydialogue.org

# إضاءات على واقع الصورة الذهنية للإدارات الخدمية شمال سوريا

## القطاعات الرئيسية



العلاقات  
الداخلية  
والخارجية



الحكومة



الخدمات

## أماكن الدراسة



إدلب



عفرين



الباب



أعزاز

%34



%41



%41



%43



%49



%47



%53



%62



%56



%47



%46



%44



%37

نظرة سلبية

%44

نظرة سلبية

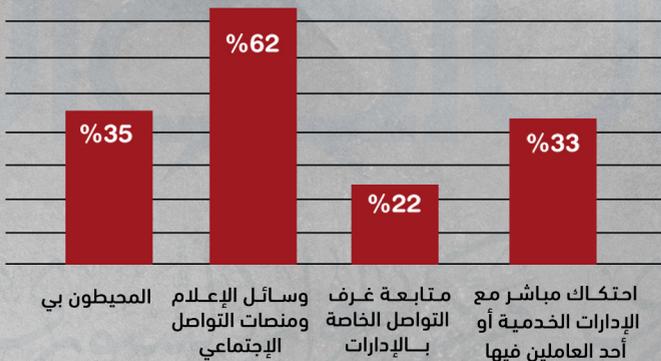
%57

نظرة سلبية

%38

نظرة سلبية

## مصادر معلومات العينة



## أسباب الانطباعات السلبية



ضعف التواصل  
مع السكان



ضعف الخدمات



الانطباعات السلبية  
المسببة



الفوضى الأمنية

# الصورة الذهنية للإدارات الخدمية في شمال غرب سوريا: الانطباعات المحملة بثقل الواقع

إعداد:

خليل صباغ

تحرير وإشراف:

د. أحمد قربي

كانون الأول/ديسمبر 2023

مركز الحوار السوري

## المحتويات

2	الملخص:
4	مقدمة:
15	المطلب الأول - الإطار النظري للدراسة: الصورة الذهنية والإدارات الخدمية.
16	أولاً: إضاءات أولية على مفهوم الصورة الذهنية:
21	ثانياً: إضاءات على عمل الإدارات الخدمية:
24	المطلب الثاني: الصورة الذهنية للإدارات الخدمية حسب: (الخدمات – الحوكمة - العلاقات)...
25	أولاً: الصورة الذهنية لأعمال المجلس المحلي في مدينة إعراز:
33	ثانياً: الصورة الذهنية لأعمال المجلس المحلي في مدينة الباب:
43	ثالثاً: الصورة الذهنية لأعمال المجلس المحلي في مدينة عفرين:
51	رابعاً: الصورة الذهنية عن أعمال المؤسسات الخدمية في مدينة إدلب:
58	خاتمة: مقارنة بين الصورة الذهنية في مناطق النفوذ التركي ومناطق سيطرة "هتس":
59	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في تكوين الصورة الذهنية لدى عينة الدراسة:
60	أولاً: مدى تأثير العوامل الشخصية على الصورة الذهنية للإدارات الخدمية:
62	ثانياً: مدى تأثير العوامل الموضوعية (مصادر التكوين) على الصورة الذهنية للإدارات الخدمية:
66	ثالثاً: مدى تأثير العوامل التنظيمية على الصورة الذهنية للإدارات الخدمية:
75	استنتاجات وتوصيات:
80	الملحق رقم 1/ استبيان الدراسة.

## المخلص:

سعت الدراسة من خلال المنهج الوصفي التحليلي، والاعتماد على مصادر نوعية وكمية إلى التعرف على الصورة الذهنية للإدارات الخدمية في مناطق شمال غرب سوريا، ممثلة بالمجالس المحلية في مناطق النفوذ التركي، ووزارات "حكومة الإنقاذ" في مناطق سيطرة هيئة تحرير الشام "هتس"؛ بهدف الوقوف على انطباع المقيمين عن هذه الأجهزة، بما يعطي الإدارات الخدمية تغذية راجعة عن واقع الرأي العام تجاهها، وتقديم توصياتٍ ومقترحاتٍ تسهم في تحسين صورة الأجهزة الخدمية، ويدفعها إلى تحسين واقعها والخدمات التي تقدمها للناس.

أظهرت الدراسة أن ثمة انطباعاً سلبياً لدى العينة المستهدفة تجاه ملقّي الخدمات والحوكمة تجاه مجلس مدينة اعزاز، بينما كان الانطباع المقبول هو الأعلى فيما يتعلق بعلاقات المجلس الداخلية والخارجية. أما في مدينة الباب فكانت الصورة الذهنية للعينة مائلة إلى السلبية في مختلف المجالات.

كذلك أظهرت المؤشرات الكلية أن عينة المقيمين في مدينة عفرين تميل إلى السلبية في تقييم الصورة الذهنية للمجلس المحلي في مدينة عفرين تجاه القطاعات الخدمية والحوكمة، فيما اتجهت نحو المقبول فيما يتعلق بالعلاقات الداخلية والخارجية.

وبالمقارنة بين مؤشرات الصورة الذهنية الخاصة بالخدمات في المدن الثلاث "إعزاز، الباب، عفرين" نجد أن الانطباع السلبي هو الأعلى في مدينتي الباب وعفرين، في حين أن نسبة الانطباع المقبول هي الأعلى نسبياً في مدينة إعزاز.

أما في مدينة إدلب فتُظهر المؤشرات أن انطباعات عينة المقيمين فيها من حيث النسب هي باتجاه "مقبول" فيما يتعلق بالقطاعات الخدمية، وتميل إلى السلبية تجاه الحوكمة.

بيّنت الدراسة أن الصورة الذهنية تجاه المؤسسات الخدمية التي تقدم خدماتها كالمياه والكهرباء والنظافة والتعليم.. إلخ لمختلف الشرائح تكون أقرب إلى الانطباع العام لدى الجمهور الذي لا يتأثر بالفروق والمتغيرات الشخصية؛ حتى إن وُجدت بعض الفروق فإنها لا تكون مؤثرة على هذا الانطباع العام، بقدر ما تؤثر فقط في نسبته.

أما مصادر الصورة الذهنية فقد أوضحت الدراسة أن المصادر المرتبطة بالمؤسسات نفسها تأتي في المرتبة الأخيرة من حيث النسب؛ حيث إن ثلث العينة فقط هي من احتكت بهذه المؤسسات، وأقل من ربعها تتابع ما تنشره على معرفاتها ومجموعات التواصل الخاصة بها، في دلالة واضحة على أن الصورة الذهنية لدى العينة في معظمها تشكلت بناء على مصادر خارجية تعبر عن واقع المؤسسات، بما في ذلك منصات التواصل الاجتماعي الخارجية.

لم تُظهر النتائج وجود علاقة ارتباطية بين عدد المشاريع المنجزة والصورة الذهنية لدى عينة الدراسة؛ إذ تسود نظرة سلبية بنسب أعلى من الإيجابية دوماً، بغض النظر عن عدد المشاريع المنفذة. إلى جانب ذلك كان هنالك علاقة نسبية بين ازدياد نشاط المعارف الرسمية وتحسُّن طفيف في الصورة الذهنية لدى العينة؛ فكانت السلبية في كل من إعزاز وعفرين وإدلب أقل مقارنة بمدينة الباب.

الكلمات المفتاحية: الصورة الذهنية، الرأي العام، المجالس المحلية، "حكومة الإنقاذ"،

العلاقات العامة، الخدمات

## مقدمة:

تُعدّ الصورة الذهنيّة من الموضوعات التي تهتم المؤسسات بدراستها وقياسها بشكل منظم، وتضعها ضمن أولوياتها عند رسم خططها وتنفيذ قراراتها؛ وذلك لدورها في تشكيل السلوك المجتمعيّ الذي يشكل أساساً تقوم عليه المؤسسات، فالصورة الذهنيّة الإيجابيّة لدى الآخرين تُعدّ هدفاً أساسياً يسعى الجميع لتحقيقه على أي مستوى من المستويات، حتى على مستوى الأفراد. وهذا ما أدركت المؤسسات والمنظمات والقيادات السياسيّة أهميته، ورسمت الخطط الموجّهة لتكوين الصورة الذهنية للجمهور المستهدف على النحو الذي يحقق لها أهدافها. ينطبق ذلك على جميع الأصعدة، بما في ذلك الصعيد الدوليّ؛ إذ يريّ المناخ الملائم لتحقيق أهداف الدولة وإنجاح سياستها الداخلية والخارجية. وكذلك المؤسسات والشركات الربحيّة وغير الربحيّة، خاصة الخدمية منها<sup>1</sup>.

وقد أولت الأبحاث والدراسات في عدة مجالات كالإعلام والإدارة والاجتماع والسياسة وغيرها اهتماماً واضحاً بالصورة الذهنيّة؛ إذ إن هذه الدراسات تساعد في تفسير أفعال الأفراد وسلوكياتهم في حياتهم اليوميّة، وهو ما يشكّل رأس المال الذي تسعى الشركات للاستثمار فيه، فتقوم بترويج أنشطتها وتطوير منظوماتها من خلال دراستها للصورة الذهنيّة.

لقد مرّ الإطار الخدمي في شمال غرب سوريا بعدة تطورات منذ خروج المنطقة من سيطرة نظام الأسد وتولّي إدارتها هيئات ومجالس متعددة غلب عليها الجانب الفصائلي العسكري إلى عام 2017 تقريباً، لتشهد المنطقة تطورات متلاحقة بعد العمليات العسكرية "درع الفرات وغصن الزيتون" التي شنتها تركيا مع الفصائل العسكرية، وبعد سيطرة هيئة تحرير الشام "هتس" على إدلب وريف حلب الغربي؛ حيث أضحي الجانب الخدمي في هذه المناطق خاضعاً

<sup>1</sup> يُنظر على سبيل المثال: نجاح قبلاں القبلاں، الصورة الذهنية لمنة المكتبات والمؤسسات المعلوماتية QScience Connect، دار جامعة حمد بن خليفة للنشر، قطر: ص2.

لإدارة المجالس المحلية في مناطق درع الفرات "جرابلس والباب واعزاز"، وغصن الزيتون "منطقة عفرين وريفها"، و"حكومة الإنقاذ" في مناطق إدلب وريف حلب الغربي.

تمكنت نسبياً المجالس المحلية و"حكومة الإنقاذ" -بغض النظر عن درجة شرعيتها وتمثيلها- من لعب دور في إدارة المنطقة على الصعيد الاقتصادي والخدمي، وحققت تقدماً لا بأس به في تأمين الخدمات، من كهرباء ومياه وصرف صحي وطرق ومواصلات، سواءً بتنفيذ مباشر منها أو بشكل غير مباشر من خلال الإشراف على مشاريع المنظمات الإنسانية والتنسيق بينها<sup>2</sup>، ونظمت عمل المنظمات والجمعيات والقطاع الخاص<sup>3</sup>. مما أثار -ولو بشكل غير مباشر- في الصورة الذهنية لهذه الجهات الخدمية لدى الحاضنة الشعبية، خصوصاً مع حالة الاستقرار النسبي التي تتمتع به المنطقة بعد توقف العمليات العسكرية الكبرى على شمال غرب سوريا منذ منتصف عام 2020.

في ضوء وجود عدة مؤشرات على تراجع ثقة الحاضنة الشعبية بالمؤسسات السياسية والعسكرية<sup>4</sup>، وسلبية الصورة الذهنية عن منظمات العمل الإنساني لدى السكان في شمال غرب سوريا<sup>5</sup> يصبح من الأهمية بمكان السعي للتعرف على هذه الصورة تجاه الأجهزة الخدمية من أجل إكمال الدائرة، والتأكد فيما إذا كان الانطباع السلبي لدى الحاضنة

---

<sup>2</sup> ثمة مشاريع متعددة تقوم بها منظمات المجتمع المدني، من دون أن يكون للمجالس المحلية أو "حكومة الإنقاذ" دور في ذلك. يُنظر على سبيل المثال: مشروع واسع لدعم المياه في ادلب وحلب.. هل سنتبي زمن الصواريخ؟ السفارة السوري في قطر، 2020/12/30، شوهد في: 2023/11/20، و"التحالف العملياتي" يطلق مشروعاً لتأهيل طريقتين في "عفرين" بطول أكثر من 11 كم، زمان الوصل، 2023/8/30، شوهد في: 2023/11/20، والدفاع المدني السوري يطلق مشروعاً لإعادة تأهيل وتنظيف طريق العامود. سمردا بطول نحو 5 آلاف متر، الدفاع المدني السوري، 2023/8/15، شوهد في: 2023/11/20.

<sup>3</sup> يُنظر فيما يتعلق بالمجالس المحلية: مراد عبد الجليل وآخرون، مجالس شمالي حلب.. أدوار إدارية يحكمها الظرف السياسي والعسكري، عنب بلدي، 2020/2/2، شوهد في: 2023/6/8.

<sup>4</sup> أحمد قربي ومحمد الدباس، الثقة السياسية أم الحاضنة الشعبية؟ محاولة لتفسير تراجع حاضنة الثورة، مركز الحوار السوري، 2020/11/23، شوهد في: 2023/6/9.

<sup>5</sup> أحمد قربي وكندة حواسلي، الصورة الذهنية للعمل الإنساني في سوريا بعد عام 2011: تحديات الاحتياج وقلة الموارد، مركز الحوار السوري، 2021/1/2، شوهد في: 2023/6/9.

ينسحب على مختلف المؤسسات بما فيها الخدمية، وذلك بما يتوافق ودور وحدة التوافق والهوية المشتركة في مركز الحوار السوري في تعزيز التوافق بين الحاضنة الشعبية والمؤسسات القائمة، بغض النظر عن شرعيتها وتمثيلها رغبات المواطنين وتطلعاتهم، بل إن أحد أهم أهداف هذه الدراسة هو حثّ هذه الأجهزة على الالتفات إلى رأي الناس بها، بما يفترض أن يدفعها -ولو تدريجياً- إلى تحسين شرعيتها وجودة خدماتها<sup>6</sup>.

### إشكالية البحث وأسئلته الرئيسية:

تعرضت البنية التحتية في سوريا إلى ضرر كبير نتيجة العمليات العسكرية بالدرجة الأولى<sup>7</sup>، وهذا الضرر بالبنية التحتية أدى إلى تراجع غالبية الخدمات الأساسية المقدمة للمقيمين، وهو ما انعكس سلباً بصورة أو بأخرى على صورتها الذهنية لدى السكان. وبما أن هنالك اختلافاً واضحاً في طريقة إدارة مناطق شمال غرب سوريا بين مناطق سيطرة هيئة تحرير الشام "هتس" من جهة، ومناطق النفوذ التركي من جهة ثانية كان لابد من أخذ هذا العامل بنظر الاعتبار، من جهة السعي للتعرف على تأثيره في الصورة الذهنية لأجهزة الإدارة الخدمية، وفيما إذا كان هنالك اختلاف في واقع هذه الصورة، لاسيما وأن ثمة اختلافاً جوهرياً بين المنطقتين في أمرين اثنين يُفترض أن لهما تأثيره في الصورة الذهنية، وهما:

---

<sup>6</sup> نود التنبيه إلى أن دراسات الرأي العام -من وجهة نظرنا- تُظهر الاهتمام بموقف المواطنين والأفراد، وتضعه أمام المؤسسات بما يشكل عامل ضغط على الأخيرة لتحسين أدائها، وليست -كما قد يفهمه البعض- أداة لزيادة الاهتمام بالمؤسسات ذاتها أو بشرعيتها.

<sup>7</sup> بحسب الخبير الاقتصادي السوري أسامة قاضي: بلغت الخسائر في قطاعات النفط والكهرباء والبنى التحتية مجتمعة "باحساب فوات المنفعة" ما يقارب 530 مليار دولار.

يُنظر: عدنان عبد الرزاق، مجزرة الاقتصاد السوري: خسائر ضخمة تسحق آمال الأجيال المقبلة، العربي الجديد، 2022/3/19، شوهد في: 2022/11/27.

1- تُدار منطقة "هتس" عبر "حكومة الإنقاذ" وبطريقة مركزية، في حين أن مناطق النفوذ التركي تُدار بطريقة لا مركزية عبر المجالس المحلية التي يمثل كلٌّ منها نموذجاً أقرب إلى "الحكومة المستقلة".

2- الاختلاف في مستوى أسعار الخدمات؛ فهناك ارتفاع واضح في أسعار الخدمات والسلع الرئيسية في مناطق "هتس" عن مناطق النفوذ التركي، تحديداً في أسعار الكهرباء والمياه والوقود<sup>8</sup>.

بناءً على ذلك تتمثل إشكالية البحث في الوقوف على الصورة الذهنية للإدارات الخدمية في شمال غرب سوريا، وفي السعي لمعرفة العوامل المؤثرة فيها ووسائل تحسينها؛ فالسؤال الرئيس للبحث هو: ما واقع الصورة الذهنية التي تشكلت لدى السكان المحليين تجاه أجهزة الإدارة الخدمية في مناطق النفوذ التركي ومناطق "هتس"؟

يتفرع عن هذا السؤال الرئيس عدة أسئلة فرعية، من أهمها:

- ما هي الصورة الذهنية للسكان المحليين تجاه أعمال أجهزة الإدارة الخدمية مثل الكهرباء والمياه والمواصلات.. إلخ<sup>9</sup>؟
- ما هي الصورة الذهنية للسكان المحليين تجاه الحوكمة والشفافية؟
- ما هي الصورة الذهنية للسكان المحليين تجاه كفاءة عمل أجهزة الإدارة الخدمية؟

<sup>8</sup> يراجع: نشرة أسعار السوق في سوريا، وحدة تنسيق الدعم، شوهدي في: 2023/10/20.

<sup>9</sup> يرى بعضهم أن غالبية الخدمات لا تُقدم من خلال المجالس المحلية أو "حكومة الإنقاذ"، بل من خلال شركات خاصة كما هو الحال في الكهرباء ومن خلال المنظمات كما هو الحال في شق بعض الطرقات وإصلاحها؛ فيكون من غير الدقيق ربطها بهذه المؤسسات؟ نعتقد أن هذا الأمر صحيح فيما لو كانت مشاريع المنظمات والشركات تتم بمعزل عن هذه المؤسسات، ولكن طالما أن هذه الشركات والمنظمات تقوم بهذه المشاريع وفق الشروط والمواصفات التي من المفترض أن تكون موضوعة من قبل الأجهزة الخدمية فإن الأخيرة هي التي تُعد مسؤولة عنها ولو بشكل غير مباشر أمام المواطنين. وتجعل الآخرين يأخذون انطباعاتهم عن هذه المؤسسات وفق الخدمات التي تُقدم لهم، بغض النظر عن الجهة التي تقوم بالتنفيذ، سواءً عبر المؤسسات الخدمية بشكل مباشر أو عبر المنظمات والشركات الخاصة بشكل غير مباشر.

- ما هي الصورة الذهنية للسكان المحليين تجاه العلاقات التي تقيمها هذه الأجهزة مع أصحاب المصلحة من الحاضنة الشعبية نفسها ومنظمات المجتمع المدني والطرف التركي<sup>10</sup>؟
- ما هي العوامل المؤثرة في هذه الصورة الذهنية؟
- ما هي الحلول المناسبة لتحسين الصورة الذهنية الحالية المتشكلة عن أجهزة الإدارة الخدمية؟

### أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على صورة الأجهزة الخدمية الذهنية لدى الحاضنة، بهدف الوقوف على نظرة الناس لهذه الأجهزة، بما يعطيها تغذية راجعة عن واقع الرأي العام تجاهها. وتقديم توصيات ومقترحات تسهم في تحسين صورتها، وتحقيق تقارب أكبر بين توقعات الحاضنة الشعبية منها وإنجازاتها.

فهي تمثل إضافة مهمة ونوعية في دراسات الرأي العام في المناطق المحررة من جهة تركيزها على الصورة الذهنية للمقيمين تجاه الإدارات الخدمية؛ فهي ليست مجرد استطلاع رأي يرصد أبعاد هذه الصورة، بقدر ما تسعى إلى تحليلها وتفسيرها وتقديم توصيات بخصوص تحسينها بعد رصد العوامل المؤثرة فيها.

نودّ لفت النظر إلى أن الدراسة لا تهدف إلى تقييم القطاع الخدمي بحد ذاته، بقدر ما تهدف إلى توصيف صورته الذهنية لدى المقيمين، وشتان بينهما؛ فدراسة الصورة الذهنية تركز على سبر الرأي العام المترسخ في عقول الجمهور "العينة في حالتنا"، بينما تقييم القطاع

<sup>10</sup> نقصد بالطرف التركي في مناطق درع الفرات "جرابلس والباب واعزاز" و"غصن الزيتون" و"عفرين وريفها": المنسقون والمسؤولون الأتراك، بينما يقتصر الأمر على المسؤولين الأتراك في مناطق إدلب وريف حلب الغربي.

الخدمي يركز على الهياكل والمؤسسات وخدماتها؛ فالأولى تتصف بالذاتية، بينما يُفترض في الثانية أنها موضوعية؛ لذا تعتمد الأولى على عوامل شخصية واجتماعية وإعلامية، بينما تعتمد الثانية على الإحصائيات والأرقام والمؤشرات المادية الأخرى.

غير أن التزامنا بعدم التعرض لتقييم الواقع الخدمي في مناطق الدراسة لا يعني عدم توصيفه بالقدر الكافي لفهم الواقع والسياق الذي يساعد على تحليل واقع الصورة الذهنية من خلال الأدلة والقرائن؛ فعدم الاستعانة بتوصيف الواقع لتفسير الصورة الذهنية يعني حتماً استنادنا إلى العوامل الذاتية والشخصية الخاصة بالعيّنة، وهذا يمثل خلافاً من وجهة نظرنا- في رصد مختلف العوامل المؤثرة فيها.

كذلك نودّ التنبيه إلى أن الدراسة رغم تركيزها على تحسين الصورة الذهنية من خلال تقديم توصيات في مجال تحسين التواصل بين المؤسسات وبين الجمهور؛ فإن ذلك لا ينفي أن العامل الأهم قبل كل ذلك هو الخدمات ذاتها التي يبقى تحسينها وتجويدها بمثابة حجر الأساس في تحسين الصورة الذهنية لهذه المؤسسات لدى الجمهور، وقبل كل ذلك تحسين العلاقة بين الطرفين.

### المنهجية:

تعتمد الدراسة بصورة أساسية على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى وصف الظاهرة وتحليلها والوقوف على أبرز مظاهرها، ويتجلى ذلك في الوقوف على واقع الصورة الذهنية للأجهزة الخدمية في مناطق الدراسة، وتحليلها وتفسيرها، إلى جانب تقديم توصيات لتحسينها، إلى جانب المنهج المقارن؛ للمقارنة بين حالات مناطق درع الفرات "جرابلس والباب واعزاز" و"غصن الزيتون" و"عفرين وريفها" من جهة، ومناطق "هتس" من جهة أخرى للوقوف على مدى تأثير المحددات المؤثرة في تشكّل الصورة الذهنية.

اعتمدت الدراسة على نوعين من المصادر:

- 1- المصادر الأصلية: متمثلة في المعلومات الأولية التي تم جمعها عبر:
- استبانة إلكترونية: على اعتبار أن الدراسة تريد الوقوف على التوجهات العامة للصورّة الذهنية وليس قياسها<sup>11</sup>، تم توزيع الاستبانة وفق أسلوب "كرة الثلج"<sup>12</sup> على مناطق الدراسة؛ فاستهدفنا عينة من 300/ مشارك، تم جمعها في الفترة بين 2022/5/15 و2022/6/30، مقسمة بالتساوي بين مناطق النفوذ التركي التي تشمل عينة من المدن: إغزاز، عفرين، الباب، ومناطق سيطرة هيئة تحرير الشام "هتس" في إدلب وريف حلب الغربي، بواقع 150/ مشارك لكل منطقة، مع وجود توازن بين الجنسين، كما أنه تم تقسيم عينة مناطق النفوذ التركي بين المدن الثلاث بالتساوي بواقع 50/ مشارك لكل منطقة.

- تم تحليل البيانات التي جُمعت من خلال الاستبانة بالبرنامج الإحصائي SPSS.
- مجموعة أسئلة استقصائية: بهدف تفسير بعض النتائج التي أظهرتها الاستبانة عبر سماع تجارب أو خبرات سابقة؛ فقام فريق البحث بتوجيه مجموعة أسئلة استقصائية لـ 13/ شخصاً: 9/ منهم من المدنيين المقيمين في مناطق الدراسة (2 عفرين - 3 الباب - 2 اعزاز - 2 إدلب)، والبقية 4/ مسؤولون ضمن الإدارات الخدمية<sup>13</sup>.

---

<sup>11</sup> نود التنبيه إلى أن حجم العينة قد لا يؤهل للبناء عليه في كل منطقة على حدة، ولكن المؤشرات العامة التي أعطتها إجابات العينة تتوافق مع مؤشرات أخرى تم رصدها والعمل عليها، مثل: الأسئلة الاستقصائية، وملاحظة الأحداث التي حصلت في كل منطقة، إلى جانب التقارير الصحفية.

<sup>12</sup> كرة الثلج: هي طريقة وتقنية لأخذ العينات غير الاحتمالية التي يبدأ فيها الباحث بمجموعة صغيرة من الأفراد المعروفين، ويوسع العينة عن طريق سؤال المشاركين الأوليين لتحديد الآخرين الذين يجب أن يشاركوا في الدراسة، فتبدأ العينة صغيرة وتكبر مثل "كرة الثلج".

يُنظر: محمد در، أهم مناهج وعينات وأدوات البحث العلمي، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع - الجزائر، 2017، ص 315-316.

<sup>13</sup> نود التنبيه إلى أن فريق الدراسة تواصل مع مسؤولي التواصل والعلاقات في جميع الإدارات الخدمية في مناطق الدراسة، استجاب اثنان منهما في كل من مجلسي عفرين وإغزاز، في حين رفض الآخرين في كل من "حكومة الإنقاذ" ومجلس مدينة الباب تقديم أية معلومات.

- رصد المعارف الخاصة بهذه الإدارات الخدمية بهدف استخراج بعض المؤشرات التي يمكن أن تسهم في تفسير بعض النتائج والأرقام التي تضمنتها الاستبانة.
- 2- المصادر الثانوية: تشمل التقارير والدراسات والكتب العامة التي تحدثت عن الصورة الذهنية بصورة عامة أو عن تطبيقاتها في بعض الدول.

### العينة ومجتمع الدراسة:

يمثل مجتمع الدراسة في هذا البحث سكان المناطق المحررة (مقيمين ونازحين ومهجرين) الذين يتلقون الخدمة من المجالس المحلية في مناطق النفوذ التركي، ومن "حكومة الإنقاذ" في مناطق "هتس"، ورغم عدم وجود دراسات دقيقة حول عدد السكان في تلك المناطق إلا أن الإحصائيات تشير إلى عدد يصل إلى 5 مليون نسمة<sup>14</sup>، وبناء على ذلك ولصعوبة تحديد العدد الكلي الصحيح تم سحب عينة غير عشوائية قدرها 300/ مشارك<sup>15</sup> (الرسم البياني رقم 1). وقد احتوت الاستبانة في القسم الأول على المعلومات الديموغرافية كالجنس والفئة العمرية والمستوى التعليمي، والعمل، ومكان ونوع الإقامة، فيما احتوى القسم الثاني محاور الدراسة التي تعالج الموضوع الرئيس لها والمتمثل بـ الصورة الذهنية للإدارات الخدمية في المناطق المحررة، وفيها: مصادر تشكّل الصورة الذهنية للإدارات الخدمية، وتتفرع عنها مجموعة أسئلة تتعلق بالخدمات المقدمة والهيكلية والعلاقات الداخلية والخارجية، (الملحق رقم 1).

<sup>14</sup> يُنظر: فوزي الأرقام والإحصائيات والموثوقية.. الأرقام المحلية أم الأرقام الأُممية؟ مركز الحوار السوري، 2022/02/22، شوهده: 2023/11/6.

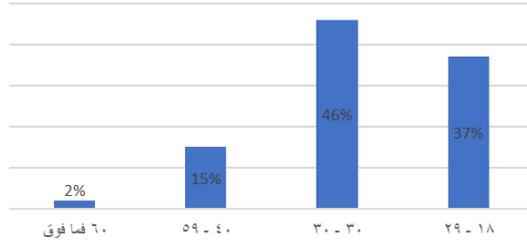
<sup>15</sup> بما أن العينة غير عشوائية في مجتمع الدراسة غير معروفة الخصائص، والمجتمع المستهدف هو مجتمع محلي؛ فإن العدد 300/ مشارك يُعد ضمن الحد الأدنى المقبول، ويمكن البناء عليه في استخلاص نتائج لا يمكن تعميمها. يُنظر: خليفة رزقي وشيقارة هجيرة، منهجية تحديد نوع وحجم العينة في البحوث العلمية، مجلة معارف، جامعة ألكي محند أولحاج، العدد 23، 2017: ص287-290.

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكّمين لإبداء ملاحظاتهم وتعديلاتهم على فقرات الاستبانة فيما يتعلق بترباط الفقرات وتسلسل موضوعاتها وأهمية الأسئلة وفائدتها، وتم تعديلها وفقاً للآراء والملاحظات التي وردت من المحكّمين.

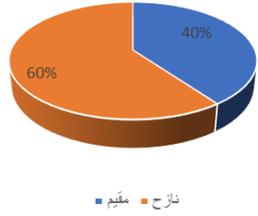
توزيع العينة وفق متغير الجنس



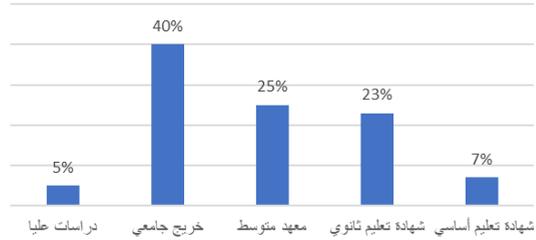
توزيع العينة وفق متغير العمر



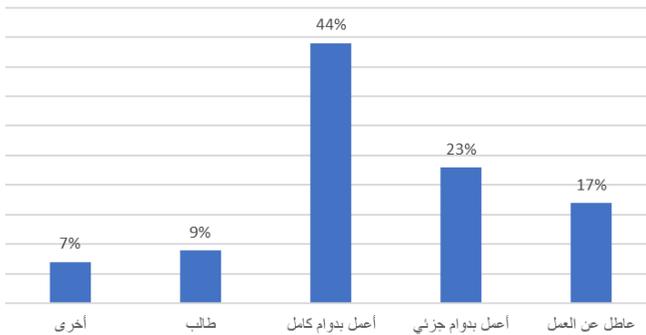
توزيع العينة وفق شكل الإقامة



توزيع العينة وفق مستوى الدراسة



توزيع العينة وفق طبيعة العمل



الرسم البياني رقم (1) يُظهر توزّع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات

## الدراسات السابقة:

ثمة كثير من الدراسات التي تتحدث عن مفهوم الصورة الذهنية على المستوى النظري تؤصل للمفهوم من حيث التعريف والسمات والعوامل المؤثرة وإجراءات التحسين<sup>16</sup>، إلى جانب عدة دراسات ركزت على العوامل المؤثرة في تشكيل الصورة الذهنية، مثل دور كل من: العلاقات العامة<sup>17</sup>، والتخطيط الاستراتيجي<sup>18</sup>، والمواقع الإلكترونية<sup>19</sup> في تكوين الصورة الذهنية. إلى جانب ذلك هنالك كثير من الدراسات العملية التي ركزت على قياس الصورة الذهنية لبعض القطاعات التجارية والخدمية الرسمية في عدة دول<sup>20</sup>.

غير أن هذه الدراسات تركز إما على الجانب النظري وإما الجانب العملي المقارن؛ فلا دراسات عملية تركز على معرفة الصورة الذهنية للقطاعات أو المهني في المناطق محل الدراسة،

---

<sup>16</sup> يُنظر: أيمن منصور، الصورة الذهنية والإعلامية: عوامل التشكيل واستراتيجيات التغيير، المدينة برس للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، وآمال بودهان، قراءة في مفهوم الصورة الذهنية، مجلة الصورة والاتصال، جامعة وهران، الجزائر، العدد 22، 2018: ص131-147.

G. Ganis, Mental Imagery, The Encyclopedia of Human Behavior, Elsevier, Second Edition, 3 Vol, 2012, pp. 601-607; C. Cornoldi, R. De Beni, I.C. Mammarella, Mental Imagery, Academic Press, Learning and Memory: A Comprehensive Reference, Vol 2, 2008, pp.103-123

<sup>17</sup> منها على سبيل المثال: علي عجوة، العلاقات العامة والصورة الذهنية، عالم الكتب، القاهرة، الطبعة الثانية، 2014، وموسى باقر، الصورة الذهنية في العلاقات العامة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014، وإسلام أحمد البرايصة، دور العلاقات العامة في تكوين الصورة الذهنية للشركات: شركة الشرق العربي للتأمين نموذجاً، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البترا، الأردن، 2015، وعبد العزيز تركستاني، دور أجهزة العلاقات العامة في تكوين الصورة الذهنية للمملكة، الجمعية السعودية للإعلام والاتصال، ورقة عمل مقدمة للمنتدى الإعلامي السنوي الثاني، صورة المملكة العربية السعودية، 2004.

<sup>18</sup> يُنظر: أحمد ميرغني أبو شورة، دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الصورة الذهنية لأداء منظمات الأعمال "دراسة حالة: الشركة السودانية للاتصالات المحدودة سوداتل 2016/2012"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الامام المهدي، السودان، 2018.

<sup>19</sup> يُنظر: غيره رحال، المواقع الإلكترونية ودورها في تكوين الصورة الذهنية للمؤسسات الحكومية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي التبسي، الجزائر، 2016.

<sup>20</sup> يُنظر على سبيل المثال: القبلان، مرجع سابق 2016، وأنس محمد الحمود، الصورة الذهنية للمؤسسات الخدمية لدى الجمهور الأردني أمانة عمان نموذجاً: دراسة مسحية ميدانية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2019، وزياد بركات، الصورة الذهنية المدركة للمعلم لدى الجمهور الفلسطيني في محافظة طولكرم، مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، المجلد 5، العدد 2، 2020: 366-331.

باستثناء استطلاع رأي تناول تصورات المجتمع المحلي حول الخدمات وعمليات صنع القرار في شمال غرب سوريا<sup>21</sup>، ورَكَز في جانب منه على معرفة تصورات المجتمع المحلي عن الخدمات الأساسية إلى جانب النواحي الأمنية وسيادة القانون. غير أن هذا الاستطلاع لم يغطّ الصورة الذهنية تجاه قطاعات خدمية أخرى، مثل السجل المدني والمواصلات<sup>22</sup> والبنية التحتية، ولم يقف على العوامل المؤثرة في تشكيل هذه الصورة، فضلاً عن أنه لم يوصف أبعادها بخصوص بنية الأجهزة الخدمية وعلاقاتها؛ وهو ما ستحاول هذه الدراسة تغطيته.

إلى جانب استطلاع الرأي أعلاه ثمة دراسة "الصورة الذهنية للعمل الإنساني في سوريا بعد عام 2011"، تناولت تصورات عينة من المقيمين في المناطق المحررة وتركيا عن المنظمات الإنسانية العاملة في سوريا<sup>23</sup>، غير أن هذه الدراسة لم تغطّ الصورة الذهنية للأجهزة الخدمية، كما هو حال هذه الدراسة.

## أقسام الدراسة:

تنقسم الدراسة لثلاثة مطالب رئيسة؛ حُصص الأول لإطارها النظري، فيما استُعرض في الثاني واقع الصورة الذهنية للأجهزة الخدمية في مناطق الدراسة كل على حدة: "إعزاز، الباب، عفرين، منطقة إدلب"، وتضمن الثالث الأخير العوامل المؤثرة في تكوينها، وحُتمت الدراسة بمجموعة من النتائج والتوصيات.

---

<sup>21</sup> استطلاع: تصورات المجتمع المحلي حول الخدمات وعمليات صنع القرار في شمال غرب سوريا، & NEXUS ACTION INDICATORS، دون تاريخ.

<sup>22</sup> تقصد بقطاع المواصلات هنا: البنية التحتية المرتبطة بالطرق والأرصفة، وليس قطاع النقل بما يعنيه من نقل عام أو ما شابه.

<sup>23</sup> قربي وحواسلي، الصورة الذهنية للعمل الإنساني في سوريا بعد عام 2011، مرجع سابق.

## المطلب الأول - الإطار النظري للدراسة: الصورة الذهنية والإدارات الخدمية:

مثّلت الإدارات الخدمية في مناطق شمال غرب سوريا حالة جديدة غير مألوفة لعمل المؤسسات الخدمية بالنسبة إلى السوريين، سواءً بالنسبة إلى المجالس المحلية التي تشكلت في مناطق النفوذ التركي بعد عام 2016 وهي أشبه بالحكومات المصغرة، أو بالنسبة إلى نموذج "حكومة الإنقاذ" التي هي أشبه بالحكومة المحلية المركزية لجزء من سوريا.

قبل استعراض واقع الصورة الذهنية المتشكلة لدى الجمهور في شمال غرب سوريا عن هذه الإدارات لابد من تسليط الضوء -بشكل مختصر- على مفهوم الصورة الذهنية أولاً، ثم واقع هذه الإدارات ثانياً، بما يساعد على فهم السياق، دون أن يكون المراد هو تقييم هذا الواقع.

## أولاً: إضاءات أولية على مفهوم الصورة الذهنية:

تُعرف الصورة الذهنية بأنها: "الناتج النهائي للانطباعات الذاتية التي تتكون عند الأفراد أو الجماعات إزاء شخص معنيّ أو نظام ما، أو شعب أو جنس بعينه، أو منشأة أو مؤسسة أو منظمة... إلخ، أو أي شيء آخر يمكن أن يكون له تأثير على حياة الإنسان، وتتكون هذه الانطباعات من خلال التجارب المباشرة وغير المباشرة المرتبطة بعواطف الأفراد واتجاهاتهم وعقائدهم. وبغضّ النظر عن صحة أو عدم صحة المعلومات التي تتضمنها خلاصة هذه التجارب"<sup>24</sup>.

وتتأثر الصورة الذهنية بعوامل متعددة، من أبرزها<sup>25</sup>:

- 1- عوامل شخصيّة: تتمثل في: السمات الذاتيّة للشخصيّة المستقبلية للمعلومات (التعليم، الثقافة، القيم...)، إضافة إلى قدرة الفرد على تفسير المعلومات الخاصة بالجهة التي يأخذ انطباعه عنها، ودرجة دافعيّته واهتمامه بالمعلومات المقدمة.
- 2- عوامل اجتماعية: تتجسد في: تأثير الجماعات الأولية "الأسرة والأقرباء" في الفرد المستقبل للمعلومات، وكذلك تأثير قادة الرأى في اتجاهات الجماهير، فضلاً عن تأثير ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه الأفراد، والقيم السائدة فيه.
- 3- عوامل تنظيميّة: من أبرزها الأعمال الحقيقيّة للمؤسسة، وسياساتها ومنتجاتها، ووسائل الاتصال الخاصة بها، إلى جانب نوعية الوسائل الاتصاليّة المستخدمة لنقل الرسائل، والاتصالات الشخصيّة المباشرة بين العاملين في المؤسسة والجماهير، فضلاً عن الأعمال الاجتماعيّة التي تقوم بها المؤسسة لخدمة المجتمع.

---

<sup>24</sup> علي عوجة، العلاقات العامة والصورة الذهنية، عالم الكتب، القاهرة، الطبعة الثانية، 2002: ص10-11.  
ويُنظر: أحمد الدسوقي، الصورة الذهنية لرجال الشرطة لدى الرأى العام المصري، وزارة الداخلية أكاديمية مبارك الأمن، ورقة عمل مقدمة إلى برنامج الأمم المتحدة الألماني، مشروع القدرات في مجال حقوق الانسان، 2005: ص 5-6.  
<sup>25</sup> زين أكرم النوافلة، الدور الاتصالي للعلاقات العامة في تشكيل الصورة الذهنية لدى الصيادلة - شركة الحكمة الأردنية للأدوية أنموذجاً، رسالة ماجستير، كلية الإعلام، جامعة الشرق الأوسط، 2020: ص20-21.

في الآونة الأخيرة تزايد الاهتمام بمفهوم الصورة الذهنية نظراً لما يقدمه هذا المفهوم من دور مهم جداً في تكوين الآراء والقرارات، وتشكيل السلوك بالنسبة إلى الجماهير؛ إذ تقوم الصورة الذهنية بدورٍ فعالٍ في تكوين إدراكات الفرد ومعارفه، مما يؤدي إلى تأثيرٍ واضحٍ في سلوك الأفراد وقدراتهم وتوقعاتهم وردود أفعالهم. وهي قابلةٌ للتغيير؛ لأنها عمليةٌ ديناميكيةٌ تتغير وتتبدل بحسب تطور الواقع الاجتماعي وتغير الأوضاع الاقتصادية والظروف السياسية والثقافية، غير أنّ ذلك لا يعني بالضرورة فقدانها صفة "الثبات"، لا سيما إذا كان الجمهور يعيش في ظل بيئة اتصالية مفتوحة<sup>26</sup>، تتوافق فيها الرسائل التي يتلقاها مع الصورة الذهنية التي يحملها إزاء الأشياء، وهذا بالضرورة يؤدي إلى ثبات الصور التي تكوّنت سابقاً ورسوخها<sup>27</sup>.

## 1- خصائص الصورة الذهنية:

ثمة خصائص مختلفة تتسم بها الصورة الذهنية، من بينها<sup>28</sup>:

- عدم الدقة: أكد كثيرٌ من الباحثين أنّ الصورة الذهنية لا تعبر بالضرورة عن الواقع الكلي، لا سيما وأنّ الأفراد عادةً يلجؤون إلى تكوين فكرةٍ شاملةٍ عن الآخرين من خلال معلوماتٍ قليلةٍ يحصلون عليها لعدم القدرة على جمع المعلومات الكاملة<sup>29</sup>.
- الثبات والمقاومة للتغيير: فالصورةُ الذهنيةُ تميلُ إلى الثباتِ ومقاومةِ التغيير، وتتعدّد العوامل التي تحدّد وتؤثّر في كمية التغيير المحتمل في الصورة الذهنية

<sup>26</sup> تقصد بالبيئة الاتصالية: الوسائل التي يتلقى الفرد منها معلوماته، مثل التلفاز والراديو ووسائل التواصل الاجتماعي والنشرات والمجلات والصحف اليومية.

<sup>27</sup> يُنظر: عجوة، مرجع سابق: ص 135-136.

<sup>28</sup> يُنظر: جمال بن عمار الأحمر، الصورة الذهنية في الفلسفة والعلوم الإنسانية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2016، ص 130.

<sup>29</sup> على الرغم من اتسام الصورة الذهنية بعدم الدقة، إلا أنّ ذلك لا يمنع من تحليلها، فمعرفة واقعها ومصادر تشكيلها يعطي المؤسسات القدرة على التعامل معها.

وكيفيته، وبعض هذه المتغيرات يتعلّق بالصور ذاتها وبعضها الآخر يتعلّق بالرسائل الواردة من خلالها.

- التعميم وتجاهل الفروق الفردية: تقوم الصورة الذهنية على التعميم المبالغ فيه؛ ونظراً لذلك فالأفراد يفترضون بطريقة آلية أنّ فرداً من أفراد موضوع الصورة تنطبق عليه صورة الجماعة ككلّ على الرغم من وجود اختلافاتٍ وفروقٍ فردية.
- التنبؤ بالمستقبل: تُسهم الصورة الذهنية في التنبؤ بالسلوك والتصرفات المستقبلية للجمهور تجاه المواقف والقضايا والأزمات المختلفة؛ فالصورة الذهنية المنطبعة لدى الأفراد، باعتبارها انطباعات واتجاهات لدى الأفراد حول الموضوعات والقضايا والأشخاص، يمكن أن تنبئ بالسلوكيات التي قد تصدر عن الجماهير مستقبلاً.
- تخطي حدود الزمان والمكان: تتسم الصورة الذهنية بتخطيها حدود الزمان والمكان؛ فلن يقف الفرد في تكوينه الصورة الذهنية عند حدود معينة، بل يتخطاها ليكون صوراً عن بلده ثم العالم الذي يعيش فيه، بل تمتد الصور التي يكونها إلى ما وراء المجرة التي يسكنها. وعلى مستوى الزمان يكون الإنسان صوراً ذهنية عن الماضي، ويكون صوراً ذهنية عن الحاضر إضافة إلى المستقبل، وبذلك يتضح أنّ الإنسان يكون صوراً ذهنية عن الأزمنة والأماكن المختلفة وفقاً لمعارفه ومدركاته ومشاهده، إضافة إلى قدرته على التخيل والاستنتاج.
- تؤدي إلى الإدراك المتحيز: تؤدي الصورة الذهنية إلى إدراكات متحيزة لدى الأفراد؛ فالصورة الذهنية تُبنى أساساً على درجة من درجات التعصب، لذا فإنّها تؤدي إلى إصدار أحكام متعصبة ومتحيزة؛ فمن خلال الصورة الذهنية يرى الأفراد جوانب أخرى لأتّها تتماشى مع معتقداتهم، ولا تتفق مع اتجاهاتهم.

## 2- أبعادُ الصورة الذهنيّة:

يشير بعض الباحثين إلى اشتغال الصورة الذهنيّة ثلاثة مكّوناتٍ أو أبعادٍ أساسيّة، تتمثل فيما يلي<sup>30</sup>:

1. البُعد أو المكوّن المعرفيّ (Cognitive component): يُقصد به: المعلومات التي يدرك الفرد من خلالها موضوعاً أو قضيّةً أو شخصاً ما، وتُعد هذه المعلومات الأساس الذي تُبنى عليه الصورة الذهنيّة التي يكونها الفرد عن الآخرين وعن الموضوعات والقضايا المختلفة، وبناءً على دقّة المعلومات والمعارف التي نحصل عليها عن الآخرين تكون دقّة الصور الذهنيّة التي نكوّنها عنهم، ووفقاً للبُعد المعرفيّ فإنّ الأخطاء المتكوّنة في الصورة لدى الأفراد هي أخطاءٌ ناتجةٌ أساساً عن المعلومات والمعارف الخاطئة التي حصل عليها هؤلاء الأفراد.

2. البُعد أو المكوّن الوجدانيّ (Affective component): يُقصد به: الميل بالإيجاب أو السلب تجاه موضوعٍ أو قضيّةٍ أو شخصٍ أو شعبٍ أو دولةٍ ما في إطار مجموعة الصور الذهنيّة التي يكوّنها الأفراد، ويتشكّل الجانب الوجدانيّ مع الجانب المعرفيّ، ومع مرور الوقت تتلاشى المعارف التي كوّنها الأفراد، وتبقى الجوانب الوجدانيّة التي تمثل اتجاهات الأفراد نحو الأشخاص والقضايا والموضوعات المختلفة، ويتدرج البُعد الوجدانيّ بين الإيجابيّة والسلبيّة، ويؤثّر في ذلك مجموعة من العوامل، أهمّها: حدود توافر مصادر المعرفة، إلى جانب خصائص الشعوب من حيث اللون والجنس واللغة؛ فاختلاف هذه الخصائص من الأمور التي تسهم في

<sup>30</sup> يُنظر: محمد منير حجاب، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2007: ص181، وهدي غرسي، دور العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية، دراسة مسحية على القائمين بالعلاقات العامة بجامعة العربي بن مهيدي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، 2015: ص86 وما بعدها.

بناء الاتجاهات السلبية، والتجانس في هذه الخصائص يسهم في بناء الاتجاهات الإيجابية.

3. البُعد أو المكوّن السلوكي (Behavioral component): يعكس سلوك الفرد طبيعة الصورة الذهنية المشكّلة لديه في مختلف شؤون الحياة؛ إذ ترجع أهمية الصورة الذهنية في أحد أبعادها إلى أنها تمكّن من التنبؤ بسلوك الأفراد، فسلوكيات الأفراد يُفترض منطقياً أنها تعكس اتجاهاتهم في الحياة.

## ثانياً: إضءاءات على عمل الإداراءات الخءءمفة:

نشأء المجالس المءلففة فف المءاطق الءف ءرءء عن سفءرة قواء نظام الأسد مع بءاءة الءراك الءورف فف سورفا؁ بءبلاً عن مؤسساء الءولة فف ءقففم الءءماء للناس؁ وءزامء مع انءلاقءها مع انءسار سفءرة نظام الأسد عن ءءفر من المءاطق والمءن السورفة؁ ولكن مع مرور سنواء الءورة بءءلء أءوار هءه المجالس؁ ءصوصاً مع العملفاء العسءرفة الءرففة الءف ءمء فف شمال غرب سورفا "ءرع الفراء وءصن الءفءون" وما ءبعها من ءشءفل مجالس مءلفة شبه مسءقلة بعءها عن بعء؁ وءعمء فف ءمولفها على ءصص مءءءة لها من واراءاء المءابر مع ءرففا والرسم الءف ءءصلها من المءاطنن. أما فف إءلب ورفف ءلب ومع سفءرة "هءش" علمها وءشءفلها "ءكومة الإنءاء" ءرافق ءلك مع ءهمفش المجالس المءلفة فف ءلك المءاطق لصالءها<sup>31</sup>؁ وءعمء الءكومة فف ءمولفها على واراءاء مءبر باب الهوى وما ءءنفة من رسوم من المءفمفن فف مءاطقها<sup>32</sup>.

ءمءل ءالفاً أهءاف الإداراءاء الخءءمفة -سواءً ءلك المءمءلة فف المجالس المءلفة فف مءاطق النفوذ الءرفف أو وزاراء "ءكومة الإنءاء" فف مءاطق سفءرة "هءش" - فف سءء الفراء الءف ءرءءه أءهزة الءولة الءقلفءفة العائفة؁ وءلك من ءلال ءنسفق أو ءقففم الءءماء المءنفة لأءبر ءءر ممكن من الأفراء بعسب الءاءاء المءلوبة فف شءى المءاطق؁ مءل: ءءماء ءنءافة؁ والمفاء؁ وءءلعفم وءءطفبب... إلء؁ وءءعاون وءءنسفق مع المءنءماء الإنسائفة من أجل

---

<sup>31</sup> ففءظر على سبفل المءال: أئمن الءسوق؁ "ءكومة الإنءاء" ءءلء مجلس أرفءا...ومءالس إءلب ءائفة؁ مءرء عمران للءراءاء الاسءراءففة؁ 2017/12/8؁ شوهد فف: 2023/10/19؁ وآلاء نصار؁ عامان على ءكومة هئفة ءءرفر الشام فف إءلب: ءل شء؁ ما عءا الإنءاء؁ سورفا على ءول؁ 2020/1/15؁ شوهد فف: 2023/10/19.

<sup>32</sup> ففءظر على سبفل المءال: نصار؁ المءرء السابء؁ وسلءان الءنء؁ هل ءنءء "ءكومة الإنءاء" الءابعة لءءرفر الشام فف ءأسس مؤسساء مءنفة؟ نون بوسء؁ 2019/2/26؁ شوهد فف: 2023/11/23.

تقديم المعونات التي تصل إلى المناطق والأفراد الأكثر احتياجاً، وضمن معايير العدل والشفافية كما تدعى<sup>33</sup>.

واجهت الإدارات الخدمية عدة تحديات، منها على سبيل المثال: نقص الخبرة المطلوبة في أداء الخدمات؛ حيث إنّ هذه الأجهزة تشكلت خلال الأزمة الراهنة، وغالبية الأشخاص العاملين فيها لم يقوموا بمثل هذه الأعمال سابقاً، إلى جانب الافتقار للهيكل التنظيمية الواضحة في المسؤوليات والصلاحيات، والافتقار إلى معلوماتٍ دقيقةٍ يُعتمد عليها في تقديم الاحتياجات، وضعف مستويات الشفافية والحوكمة<sup>34</sup>.

يثير عمل الإدارات الخدمية قضيتين أساسيتين، ولهما علاقة بعمل الإدارات الخدمية وصورتها الذهنية، وهما:

1- الحوكمة: تشير الحوكمة إلى وجود نُظُم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد، وتحديد المسؤول عن التصرفات الإدارية والمالية غير الصحيحة، وذلك بهدف تحقيق الشفافية والعدالة، ومكافحة الفساد<sup>35</sup>.

على مستوى الإدارات الخدمية ترتبط الحوكمة بنقاط متعددة، من أبرزها: طريقة اختيار الموظفين بما يراعي مبدأ المساواة في الفرص، وإشراك المواطنين في اتخاذ

---

<sup>33</sup> يوسف نيرباني، النظام القانوني لحوكمة المجالس المحلية في سورية، منظمة التنمية المحلية، 2020: ص5.  
أما بخصوص "حكومة الإنقاذ" فيُنظر: عبد الغني مزوز، "حكومة الإنقاذ" السورية: الجدوى والمصير "قراءة أولية في حيثيات التأسيس وتحديات"، المعهد المصري للدراسات، 2017، شوهد في: 2023/10/15.  
<sup>34</sup> يُنظر: سنان حتاحت، تعافي الاقتصاد المحلي في شمال حلب: الواقع والتحديات، تقرير مشروع بحثي، برنامج مسارات الشرق الأوسط، 2021: ص7، ومزوز، المرجع السابق.  
<sup>35</sup> يُنظر: محمد ياسين غادر، محددات الحوكمة ومعاييرها، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي "عولمة الإدارة في عصر المعرفة"، جامعة الجنان، لبنان، 2012: ص12 وما بعدها، وسليمة بن حسين، الحوكمة... دراسة في المفهوم، مجلة العلوم القانونية والسياسية، جامعة الجزائر 3، العدد 10/، يناير 2015: ص182.

القرارات المرتبطة بالخدمات المقدمة لهم، إلى جانب اتباع قواعد الشفافية. هذه النقاط الثلاث ستكون مؤشرات للدراسة للوقوف على تصورات السكان في مناطق الدراسة عن واقع الحوكمة.

2- العلاقات: يعرفها المركز الأوروبي بأنها: "وظيفة، أو نشاط إدارة مؤسسة، أو هيئة عمومية، أو خاصة بفرد، أو جماعة، تهدف إلى إنشاء وإقامة واستمرار وتحسين الثقة والتفاهم والود من جهة، ومن جهة أخرى إقامة علاقات مع جماعات عادة ما تُسمى جماهير، التي تؤثر على وجودها، سواءً كانت داخل المؤسسة كالموظفين أو خارجها كأصحاب المصلحة والزبائن.. إلخ"<sup>36</sup>.

وفق هذا التعريف تحتل العلاقات العامة أهمية متزايدة لدى أية مؤسسة أو هيئة، عامة أو خاصة. ينطبق الأمر على الإدارات الخدمية في مناطق شمال غرب سوريا؛ حيث سيتم الوقوف على الصورة الذهنية لعلاقات هذه الإدارات من خلال معرفة انطباع السكان تجاه كل مما يلي: علاقتها مع المنظمات، وعلاقتها مع الطرف التركي، وسعيها لتحسين صورتها الذهنية أمام السكان. كل ذلك مبني على فرضية أن هذه المؤسسات راغبة في تقديم نموذج جديد في العلاقة مع الجماهير<sup>37</sup> يكون مختلفاً عن نموذج حكم الأسد القائم على التسلط، وعدم الاكتراث بالعلاقة مع الجمهور<sup>38</sup>.

---

<sup>36</sup> يُنظر: ليلي فقيري، مقرر "العلاقات العامة"، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة- الجزائر، 2017/2016: ص2.

<sup>37</sup> ينحصر هدف الدراسة بالتركيز فقط على الصورة الذهنية للسكان تجاه المؤسسات الخدمية؛ فلا تتعرض لصورتها أمام المنظمات التي تتطلب دراسة منفصلة.

<sup>38</sup> يُنظر: برهان غليون، الهوية الوطنية بين العنف وعبادة الشخصية، العربي الجديد، 2022/6/27، شوهد في: 2022/11/30.

## المطلب الثاني - الصورة الذهنية للإدارات الخدمية حسب: (الخدمات - الحوكمة - العلاقات):

نستعرض في هذا المطلب أوضاع الصورة الذهنية للإدارات الخدمية في كل من المدن والمناطق التالية: إعزاز، والباب، وعفرين، وإدلب وريف حلب الغربي تبعاً، وذلك للتعرف على حال هذا الصورة تجاه الخدمات ومستويات الحوكمة والعلاقات فيها.

## أولاً: الصورة الذهنية لأعمال المجلس المحلي في مدينة إعزاز:

تأسس المجلس المحلي في مدينة إعزاز بريف حلب الشمالي عقب العملية العسكرية التركية "درع الفرات"، بموجب انتخابات الهيئة العامة في مجلس محافظة حلب<sup>39</sup>. ومع مرور الوقت تزايدت الخدمات المقدمة في مدينة إعزاز، فعلى سبيل المثال: وصلت الكهرباء إلى المدينة، وأعيد تأهيل سلسلة من المدارس إلى جانب عدة مراكز تعليمية خاصة، وحُلّت مشكلة الوثائق الثبوتية عبر دوائر السجل المدني، وأُجريت مجموعة إصلاحات للطرق؛ إلا أنه رغم ذلك ما تزال بعض القطاعات تواجه صعوبات وتحديات مرتبطة بالبنية التحتية والكوادر البشرية، وضعف الاستقلالية<sup>40</sup>.

سيركز هذا القسم على قراءة الصورة الذهنية لدى عينة الدراسة تجاه نشاط المجلس المحلي في مدينة إعزاز فيما يتعلق بالخدمات والحوكمة والعلاقات الداخلية والخارجية.

### 1- الصورة الذهنية تجاه القطاع الخدمي لدى المجلس المحلي في مدينة إعزاز:

تشير النتائج إلى أن 40% و56% من العينة المستهدفة في الدراسة عبرت عن انطباعها السليبي تجاه القطاعات الخدمية الرئيسية (الكهرباء والمياه والصحة<sup>41</sup> والتعليم)<sup>42</sup>، مع تساوي نسبة

<sup>39</sup> تقع مدينة إعزاز في ريف حلب الشمالي، وهي منطقة حدودية مع تركيا وتضم معبر "باب السلامة"، وسيطرت عليها فصائل الجيش الحر عام 2012، ويقدر عدد سكانها "الأصليين والنازحين" نحو 418 ألف نسمة، وتعتبر مدينة إعزاز من المناطق المهمة في شمال سوريا كونها أصبحت مركزاً تجارياً لسكان المنطقة.

ينظر: الدراسات الاقتصادية للمدن – مدينة إعزاز، منظمة التنمية المحلية، نيسان 2020، ص 2-3.

Population, Displacement and Return Movements in Northern Syria, Jul 2023. Visit date: 17/10/2023.

<sup>40</sup> أيمن الدسوقي، واقع وتحديات حوكمة قطاع التعليم ما قبل الجامعي في مدينة إعزاز، مركز عمران للدراسات الاستراتيجية، 2023/4/12، شوهد في: 2023/9/29.

<sup>41</sup> يشمل قطاع الصحة عادة الجانب العلاجي والوقائي، وعادة ما تقوم به المنظمات الإنسانية، ويكون دور المؤسسات الخدمية سواءً "حكومة الإنقاذ" أو المجالس المحلية هو الإشراف والتنسيق لا أكثر.

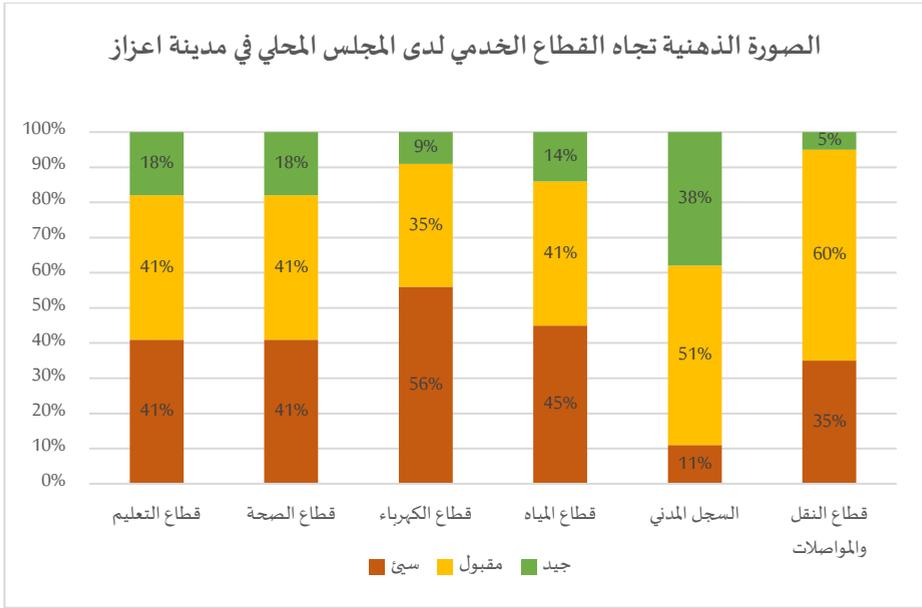
<sup>42</sup> يتطلب التعرف على الصورة الذهنية عن التعليم أن يتم السؤال عن كل مرحلة من مراحل التعليم على حدة: "الابتدائي، والمتوسط، والثانوي، والجامعي"، ولكن اختُصر هذا الأمر بسؤال واحد للوقوف على التوجهات العامة للعينة؛ فذلك يساعد في مقارنتها بالصورة الذهنية لأفراد العينة تجاه بقية القطاعات الخدمية.

الانطباع "المقبول" مع "السيئ" في قطاعي التعليم والصحة "41%"، مما يدل إجمالاً على غلبة الانطباع السلبي لدى العينة نحو القطاعات الخدمية الرئيسة. بينما تركزت الصورة الذهنية للعينة عند درجة "مقبول" بالنسبة لقطاعي المواصلات والسجل المدني بنسبة 60% و51% على التوالي، مع ملاحظة أن قطاع السجل المدني هو القطاع الذي حاز على أعلى نسبة انطباع إيجابي بنسبة 38%، على خلاف بقية القطاعات التي لم تتجاوز فيها هذه النسبة 18% (الرسم البياني رقم 2).

تشير النتائج إلى أن الجهود التي بذلها المجلس المحلي في تحسين الخدمات الرئيسة لم تؤثر إيجاباً في صورته الذهنية لدى السكان؛ ولعل ذلك يُعزى جزئياً إلى أن الخدمات الأساسية مثل الكهرباء والمياه تُعدُّ حاجات ضرورية لحياة الناس اليومية، فيكون لديهم توقعات أكبر حيال جودتها من حيث استمرارها وانخفاض أسعارها. أما القطاعات الثانوية فهي على الرغم من أهميتها تبقى في مرتبة ثانية في سلم أولويات السكان، مما يعني أنها حتى ولو لم تكن بالمستوى المطلوب فإن الناس لا تشعر بذلك، لأنها ليست بحاجة دائمة لها، مثل قطاع السجل المدني<sup>43</sup>.

---

<sup>43</sup> مقابلة أجراها فريق مركز الحوار السوري مع أحد سكان مدينة إعزاز، 2023/3/16.



الرسم البياني رقم 2 يوضح الصورة الذهنية تجاه القطاعات الخدمية في مدينة اعزاز

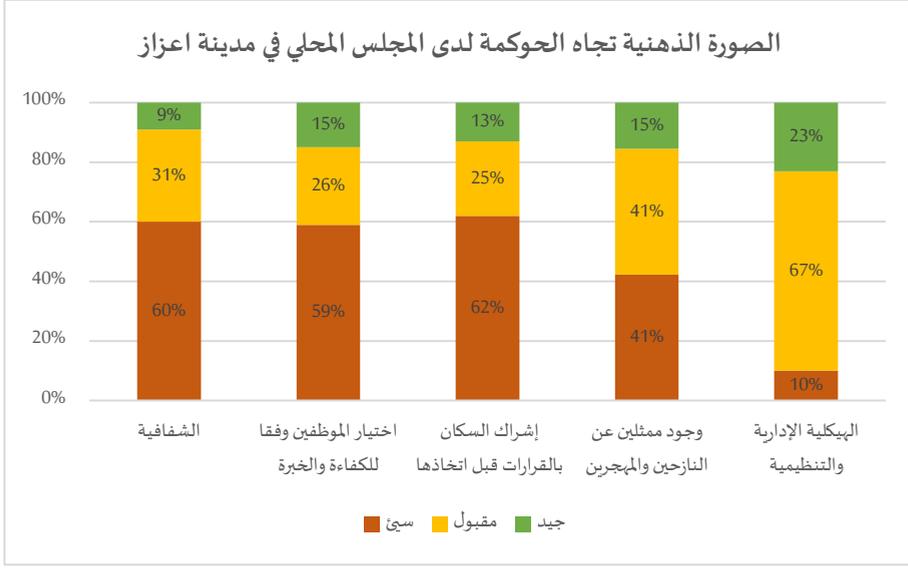
## 2- الصورة الذهنية تجاه الحوكمة لدى المجلس المحلي في مدينة اعزاز:

استطاعت الإدارات المحلية منذ عام 2011 تطوير بنيتها التنظيمية بعد أن كانت عبارة عن مبادرات من السكان لا تخضع إلى نظام أو حوكمة واضحة وتعتمد في معظمها على الاجتهادات الشخصية، لتصبح بعد سنوات النواة الإدارية الرئيسة في المناطق المحررة، فاعتمدت معظم المجالس اللوائح التنفيذية التي أقرتها الحكومة السورية المؤقتة صيف عام 2014<sup>44</sup>، ومنها المجلس المحلي في مدينة اعزاز.

من خلال النظر إلى النتائج يظهر أن الصورة الذهنية للعينة تجاه القضايا المرتبطة بإشرافها بالقرارات واختيار الموظفين على أساس الكفاءة والشفافية سلبية بنسب مرتفعة تتراوح بين 62% و59%، في حين تتراجع هذه النسبة فيما يتعلق بإشراك المهجرين في هذه المجالس إلى

<sup>44</sup> نيرباني، مرجع سابق: ص5.

41%، في حين أن الانطباع المقبول لدى العينة (67%) انحصر فيما يتعلق بهيكلية المجلس الإدارية والتنظيمية. (الرسم البياني رقم 3).



الرسم البياني رقم 3 يوضح الصورة الذهنية تجاه الحوكمة لدى المجلس المحلي في مدينة اعزاز

قد تُعد مشكلة ضعف مشاركة الجمهور في اتخاذ القرار وما يرتبط بذلك من ضعف الشفافية أحد أكثر المشكلات التي يعاني منها المجلس المحلي في اعزاز، على الرغم من بذله جهوداً في هذا الصدد من خلال دعوة وجهاء المدينة والجهات الفاعلة لوضع أسماء مرشحين لمكاتب ومديريات المجلس تمهيداً لانتخابهم أو تعيينهم<sup>45</sup>، ولكن في المقابل لم تكن هنالك جهود على مستوى السماح للسكان بالنفوذ إلى المعلومة، أو نشر التقارير والوثائق المتعلقة

<sup>45</sup> اجتماع الوجهاء والجهات الفاعلة في المدينة لانتخاب مجلس محلي لمدينة اعزاز، خبر منشور على صفحة المجلس المحلي لمدينة اعزاز في فيسبوك، 2021/12/22، شوهد في: 2022/12/12.

بالخدمات التي تديرها، أو نشر الموازنات المالية، أو توضيح تفاصيل عقود التعاون والشراكة، والإفصاح عن الموارد<sup>46</sup>.

كذلك لم يُعمل على حل إشكالية مشاركة النازحين في آليات اتخاذ القرار داخل المجالس المحلية، ومنها المجلس المحلي في إعزاز<sup>47</sup>، بسبب تحديات مجتمعية بالدرجة الأولى وإدارية بالدرجة الثانية<sup>48</sup>، على اعتبار أن تأسيس المجالس كان وما يزال على مبدأ التمثيل الحصري؛ حيث تحصل كل فئة مجتمعية سواءً عائلة، أو عشيرة أو قبيلة أو فصيل عسكري على حصة من مقاعد المجلس<sup>49</sup>.

وعن امتلاك المجلس هيكلية إدارية وتنظيمية يسير عليها كانت الصورة الذهنية إيجابية على خلاف بقية المؤسسات؛ ولعل مردّ ذلك إلى أن التزام المجلس باللوائح التنظيمية أسهم بامتلاكه مكاتب وأقساماً ذات هيكلية واضحة<sup>50</sup>.

### 3- الصورة الذهنية تجاه ملف العلاقات الداخلية والخارجية لدى المجلس المحلي في مدينة اعزاز:

يحظى ملف العلاقات داخل المجالس المحلية بأهمية متزايدة في شمال غرب سوريا في الآونة الأخيرة؛ لِمَا فيه من مردود مادي ومعنوي يسهم في تحسين الصورة الذهنية؛ فعلى مستوى

<sup>46</sup> من خلال رصد معرّفات المجلس المحلي للمدينة على مدى 6 أشهر 2022/6/1 حتى 2022/12/1 لم يتم إيجاد أي قرار أو وثيقة أو عقود خاصة بمعاملات المجلس وشركائه.

<sup>47</sup> نود التنبيه إلى أن هنالك نسبة من العينة (56% إذا جمعنا المقبول والجيد) تشكل لديها انطباع إيجابي نسبي عن مشاركة النازحين على الرغم من عدم مشاركتهم لا موظفين ولا أعضاء في المجلس ولا حتى مؤثرين فيه؛ ولعل ذلك ناجم عن وجود عدة منظمات مجتمع مدني مقرها في مدينة اعزاز ولها حضور واضح ويديرها مهجرون ونازحون.

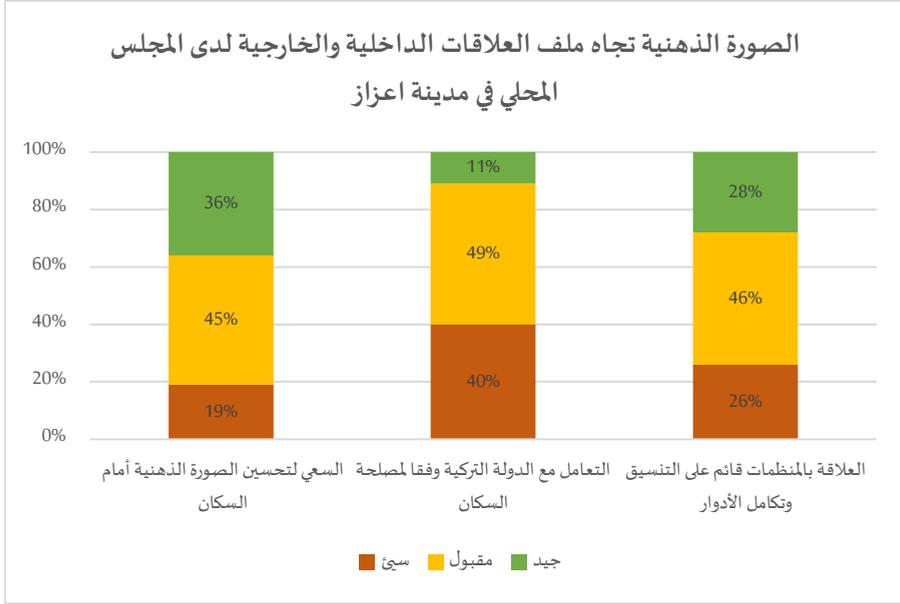
<sup>48</sup> تجارب الحكومة في سوريا - اضاءة على تشكيل المجالس المحلية وعملها، مكتب التنمية البشرية ودعم المشاريع الصغيرة، آذار 2020: ص 37، شوهد في: 2022/12/12.

<sup>49</sup> محمد بقاعي، الواقع الحوكمي للبنى المحلية، مركز نما للأبحاث المعاصرة، تشرين الأول، 2022: ص 13، شوهد في: 2022/12/10.

<sup>50</sup> عبد الوهاب عاصي، نموذج المجالس المحلية في مناطق المعارضة السورية، كانون الأول 2021، شوهد في: 2022/12/9.

الأفراد يجعل التواصل الإيجابي الفعال منهم جمهوراً إيجابياً متعاوناً<sup>51</sup>، وكذلك فإن بناء علاقة قائمة على تبادل الأدوار بين الإدارات الخدمية والمناحين (منظمات - دول) يمنح المؤسسة قيمة مضافة تستطيع من خلالها أداء مهامها بصورة أفضل.

بصورة عامة أظهرت البيانات أن نمط "مقبول" هو السائد في الصورة الذهنية للعلاقات مع وجود انزياح تجاه "جيد" فيما يتعلق بالسعي لتحسين الصورة الذهنية والعلاقة مع المنظمات، وتجاه "سيئ" فيما يتعلق بالعلاقات مع الدولة التركية (الرسم البياني رقم 4).



الرسم البياني رقم 4 يوضح الصورة الذهنية تجاه ملف العلاقات الداخلية والخارجية لدى المجلس المحلي في اعزاز

من خلال النظر في النتائج نجد أن الانطباع الإيجابي كان واضحاً تجاه سعي المجلس المحلي في مدينة إعزاز لتحسين صورته الذهنية أمام السكان؛ ولعل ذلك يعود إلى إيلاء المجلس

<sup>51</sup> غرسي، مرجع سابق: ص 43.

أهمية للاجتماعات مع الأهالي والاستماع إلى شكاواهم والعمل على حلها<sup>52</sup>، والقبول بما يقترحونه حتى إن وصل الأمر إلى استقالة رئيس المجلس<sup>53</sup>.

أما فيما يتعلق بتعامل المجلس مع الطرف التركي فكانت الصورة تميل إلى السلبية؛ ولعل ذلك يعود إلى عدم توضيح المجلس طبيعة تلك العلاقة<sup>54</sup>، واكتفائه بنشر بعض الاجتماعات مع الوفود التركية التي تزور المنطقة للاطلاع على المشاريع التي تشرف عليها وتدعمها.

وعن علاقة المجلس بالمنظمات المحلية والدولية وما إذا كانت قائمة على التنسيق وتكامل الأدوار فإنه يمكن اعتبار الصورة الذهنية أقرب إلى الإيجابية، وقد يُردّ ذلك إلى تركيز المجلس على الإعلان عن عشرات المشاريع التي يشرف على تنفيذها أو تنفيذها بالتشارك مع المنظمات وتتعلق بشكل رئيس بالملف الخدمي، ودعم البنية التحتية للمدينة من طرقات ومياه وصرف صحي وغيرها<sup>55</sup>.

#### 4- المقارنة بين المؤشرات الكلية تجاه (الخدمات – الحوكمة – العلاقات) في المجلس المحلي باعزاز:

بالمقارنة بين المؤشرات الكلية الثلاثة السابقة "الخدمات والحوكمة والعلاقات" في المجلس المحلي بمدينة اعزاز نجد أن ثمة انطباعاً سلبياً لدى العينة المستهدفة تجاه ملفي الخدمات

---

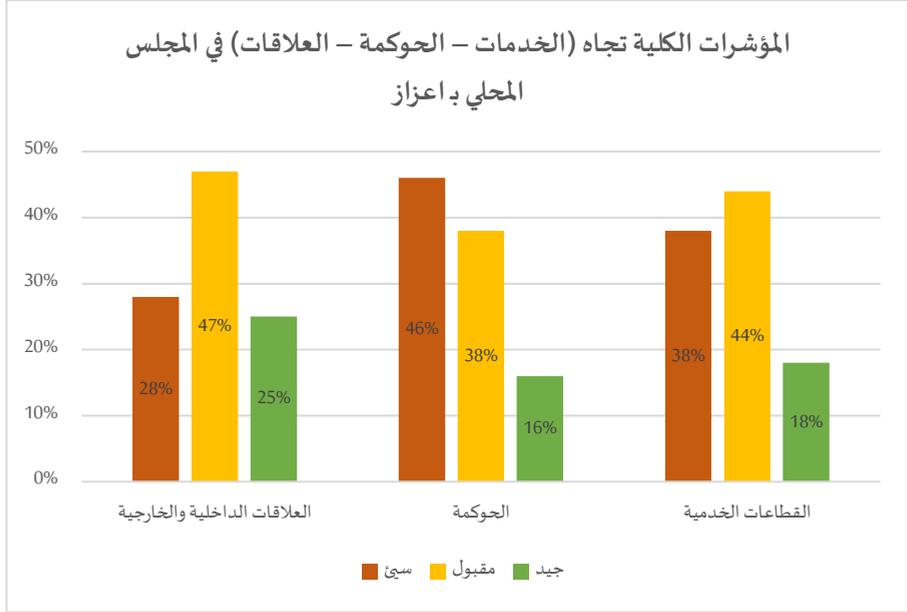
<sup>52</sup> اجتماعٌ لنقل شكاوى الشباب، والحدّ من الوساطة، مكتب اعزاز الإعلامي، 2022/8/29، شوهد في: 2022/12/8. وقدّ عن أهالي مدينة اعزاز يلتقي بالمجلس المحلي ويبلغه المطالب، مكتب اعزاز الإعلامي، 2022/1/12، شوهد في: 2022/12/9

<sup>53</sup> غضبٌ في اعزاز يطالب الشركة بالانسحاب والمجلس يتحمّل المسؤولية، مكتب اعزاز الإعلامي، 2021/8/23، شوهد في: 2022/12/12.

<sup>54</sup> من خلال رصد معرّفات المجلس المحلي في اعزاز لم يتم العثور على أي توضيح سواءً أكان تصريحاً أو بياناً أو وثيقة توضح طبيعة العلاقة التي تربط المجلس مع الجانب التركي؛ إذ اكتفى المجلس فقط بنشر أخبار اللقاءات التي كانت تجمعها مع الوفود التركية.

<sup>55</sup> من خلال متابعة معرّفات المجلس المحلي للمدينة على مدى 4 أشهر تم رصد أكثر من 25 منشوراً يتحدث عن مشاريع مشتركة بين المجلس والمنظمات المحلية لدعم البنية التحتية في المدينة.

والحوكمة، بينما كان الانطباع المقبول هو الأعلى فيما يتعلق بعلاقات المجلس الداخلية والخارجية، وهو مؤشر يمكن للمجلس البناء عليه لتعزيز علاقته مع الجمهور والحصول على دعمهم (الرسم البياني رقم 5).



الرسم البياني رقم 5 يوضح المؤشرات الكلية تجاه (الخدمات والحوكمة والعلاقات) في المجلس المحلي في مدينة إعزاز

## ثانياً: الصورة الذهنية لأعمال المجلس المحلي في مدينة الباب<sup>56</sup>:

تأسس المجلس المحلي في مدينة الباب بريف حلب الشرقي في آذار 2016، وكان يضم حينها 13 مكتباً، مهمتها الإشراف على تأمين مختلف الخدمات للمدينة، بالتنسيق مع المنظمات الدولية والمحلية والحكومة التركية، وتُعد الباب ثاني أكبر المدن بعد إعزاز كثافة بالسكان؛ حيث يبلغ عدد السكان فيها نحو 267 ألفاً<sup>57</sup>، إذ سجلت أعلى معدل في قطاع الإسكان والتعمير في النصف الأول من عام 2022م<sup>58</sup>.

يركّز هذا القسم على قراءة الصورة الذهنية لدى عينة الدراسة تجاه نشاط المجلس المحلي في مدينة الباب فيما يتعلق بالخدمات والحوكمة، ثم العلاقات بالداخلية والخارجية.

### 1- الصورة الذهنية تجاه القطاع الخدمي لدى المجلس المحلي في مدينة الباب:

تحسّن الواقع الخدمي في مدينة الباب بريف حلب الشمالي بشكل عام خلال السنوات التي تلت سيطرة الجيش الوطني على المدينة ضمن عملية درع الفرات؛ إذ شهدت افتتاح العديد من المستشفيات والمرافق الخدمية (كهرباء - مياه - تعليم)، كما أُعيد تأهيل وترميم أجزاء لا بأس بها من البنية التحتية، لكنها بقيت حتى اليوم عاجزة عن حل مشكلة شح المياه<sup>59</sup>.

<sup>56</sup> استعادت فصائل المعارضة بالاشتراك مع الجيش التركي السيطرة على مدينة الباب في شهر شباط 2017، بعد معارك استمرت لأيام ضد تنظيم "داعش"، وبدعم من الحكومة التركية افتتحت العديد من المراكز الصحية والمستشفيات، كما تم تأهيل العديد من المرافق العامة، وحسب الإحصائيات غير الرسمية فقد تجاوز عدد سكان المدينة 300 ألف نسمة.

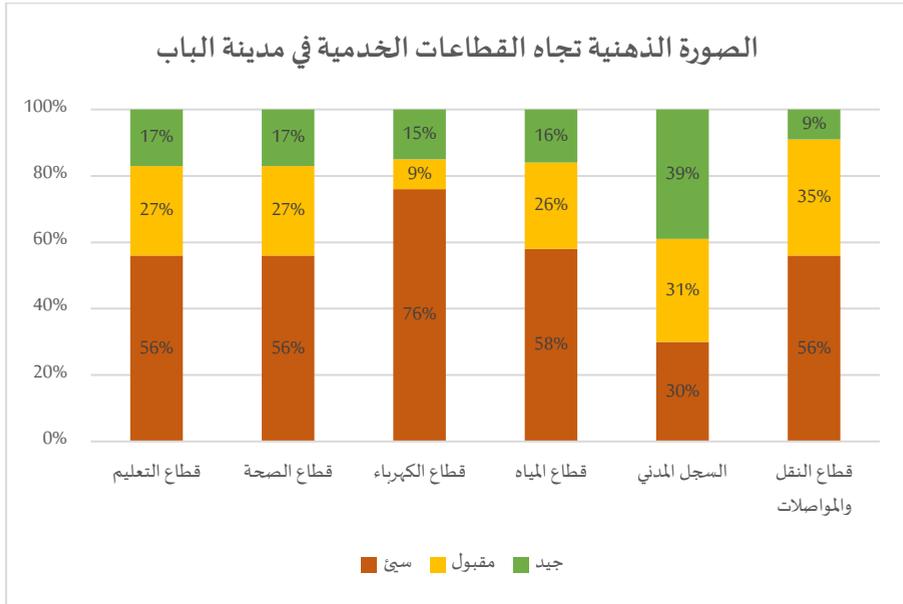
يُنظر: يدعم وإشراف تركي.. مستشفى جديد في "الباب" السورية، وكالة الأناضول، 2018/10/13، شوهد في: 2023/9/29.

<sup>57</sup> Population, Displacement and Return Movements in Northern Syria. Op.cit.

<sup>58</sup> التعافي الاقتصادي المبكر في مناطق المعارضة خلال النصف الأول من 2022، مركز عمران للدراسات الاستراتيجية، 2022/9/21؛ ص 10، شوهد في: 2023-9-29.

<sup>59</sup> خالد الخطيب، مدينة الباب عطشى منذ 7 سنوات.. تفاصيل الأزمة وأسبابها، نون بوست، 2023/7/13، شوهد في: 2023/9/29.

أظهرت النتائج أن السمة الغالبة للصورة الذهنية للعيّنة تجاه الخدمات الرئيسية الست "سلبية"؛ إذ إن ما يقارب 56% من العيّنة ترى أن غالبية القطاعات (4 من أصل 6) سيئة، وهي: "الصحة، التعليم، المياه، المواصلات"، لترتفع النسبة إلى 76% بالنسبة إلى قطاع الكهرباء الذي تُعد صورته الذهنية هي الأسوأ لدى العيّنة، في حين تنخفض النسبة إلى 30% بالنسبة لقطاع السجل المدني (الرسم البياني رقم 6).



الرسم البياني رقم 6 يوضح الصورة الذهنية تجاه القطاعات الخدمية في مدينة الباب

يمكن القول: إن التوجه العام السلبي تجاه قطاع الكهرباء مرتبط بأسباب متعددة، من أهمها: تكرار رفع الشركة لأسعار الكهرباء، والانقطاع المتكرر للتيار الكهربائي والتقنين<sup>60</sup>، وضعف البيانات والتصريحات من قبل المجلس تجاه قضية التخبط في الأسعار، وغياب

<sup>60</sup> شركة الكهرباء التركية في مدينة الباب تعلن عن تقنين لعدة أيام، تلفزيون سوريا، 2022/1/21، شوهد في 2022/12/13. رفضاً للتقنين ورفع الأسعار.. احتجاجات ضد شركة الكهرباء التركية في الباب، تلفزيون سوريا، 2022/1/31، شوهد في: 2022/12/13.

الشفافية فيما يتعلق بالعقود<sup>61</sup>، والاكتفاء بنشر الجزء المتعلق برفع الأسعار فقط<sup>62</sup>. كذلك فإن تطور الاحتجاجات وتحولها لمظاهرات غاضبة تطالب بإقالة المجلس وإنهاء عقود شركة الكهرباء<sup>63</sup> كان له دور في إعطاء انطباع لدى الناس بأن القطاع سيئ بغض النظر عن واقعه والتحديات التي تواجهه.

فيما يتعلق بقطاع المياه: ففضلاً عن أن المدينة تعاني منذ سنوات شحاً شديداً في مياه الشرب والري<sup>64</sup>: فإن ثمة عوامل إضافية قد تكون مساهمة في تشكل هذا الانطباع السيئ عنه، منها: عدم تجاوب المجلس المحلي مع الحلول المطروحة بسبب عدم امتلاك الإمكانيات<sup>65</sup>، ورفضه استقبال المنظمات الإنسانية والأممية لأسباب مجهولة، فضلاً عن

---

<sup>61</sup> من خلال تتبع شعارات المتظاهرين، والمقابلات التي أجريت معهم عبر أكثر من وسيلة إعلامية ثمة أسئلة متعددة كانت تتكرر، ويبدو أنها تمثل وجهة نظر الحاضنة، بغض النظر عن مشروعية هذه الأسئلة وضرورة الإجابة عنها من قبل الشركات. على سبيل المثال: من هم مالكو هذه الشركات؟ ومن الفائزون عليها؟ وما هي أسعار التكلفة؟ وما هي الطريقة التي حُسبت على أساسها الزيادة؟ ولماذا الكهرباء في الشمال السوري أغلى من المصدر في تركيا؟ وهل من ضرائب محددة تدفعها هذه الشركات زيادة عن مثيلاتها في تركيا؟... الخ.

يُنظر: قراءة في أزمة رفع أسعار الكهرباء في مناطق الشمال السوري، تحليل للعلاقة بين الحاضنة الشعبية وهيئات الحكم القائمة، مركز الحوار السوري، 2022/1/8، شوهد في: 2022/12/15.

<sup>62</sup> تعميم المجلس المحلي لمدينة الباب حول تعديلات العقد الموقع مع شركة الكهرباء فيما يتعلق برفع الأسعار، الصفحة الرسمية للمجلس على فيسبوك، 2022/11/6.

<sup>63</sup> من خلال رصد العديد من المقابلات التلفزيونية للمشاركين في المظاهرات، وصف بعضهم المجالس بغير الشرعية، فيما طالب آخرون بإقالة المجلس وإنهاء عقود الشركات المستثمرة في المنطقة. الاحتجاجات تمتد إلى الباب والمتظاهرون يقتحمون مبنى شركة الكهرباء ويقطعون الشوارع بالاطارات المشتعلة، تلفزيون أورينت، 2022/6/4.

يُنظر: زينب مصري وآخرون، تهم بالفساد والاحتكار لشركات تركية يملكها سوريون، مشكلات تتعدى الأسعار المرتفعة.. الباب نموذجاً، صحيفة عنب بلدي، 2022/2/20، شوهد في: 2022/9/11.

<sup>64</sup> هناك العديد من الأسباب التي جعلت من المدينة تعاني شحاً في المياه، أبرزها: تعمد النظام قطاع المياه، وقلة المياه الجوفية، ونضوب الآبار.

يُنظر: الأمن المائي: أزمة تهدد الاستقرار في الشمال السوري، تقرير تحليلي، مركز الحوار السوري، 2022/7/11، شوهد في: 2023/11/21، وأزمة المياه في مدينة الباب دون حلول.. من يتحمل المسؤولية، فوكس حلب، 2022/9/8، شوهد في: 2022/12/16.

<sup>65</sup> حسين الخطيب، انخفاض في منسوب المياه الجوفية بريف حلب.. ما ينذر بكارثة إنسانية، نون بوست، 2021/7/4، شوهد في: 2023/9/30.

إقراره بعض الحلول التي ترى شريحة من السكان أنها فاقمت المشكلة<sup>66</sup>، إلى جانب قلة المشروعات المتعلقة بقطاع المياه في المدينة مقارنة مع بقية المدن<sup>67</sup>، ولعله ذلك ناجم عن سوء علاقة المجلس مع المنظمات، والتعقيدات البيروقراطية للترخيص التي دفعت الأخيرة للانصراف عن العمل في مدينة الباب، فضلاً عن ضعف اهتمام المجلس بالجانب الإعلامي ونشره المشاريع التي ينفذها أو يشارك فيها بهذا الخصوص<sup>68</sup>.

بالنسبة إلى قطاعي الصحة والتعليم؛ فرغم افتتاح مشفى وتوظيف العديد من الأطباء الأتراك فيه، وإعادة تأهيل وترميم عشرات المدارس<sup>69</sup> فإنّ حدّة الاحتجاجات زادت من قبل الأطباء والمعلمين السوريين نتيجة سلسلة مشكلات لم يجد المجلس حلاً لها على ما يبدو، على الرغم من المناشآت الموجهة له، مثل: تدنّي الأجور وتأخر تسليمها، وتفاوتها بين العاملين السوريين والأتراك في المجال الطبي، وما زاد من استياء المعلمين وشريحة واسعة من

---

<sup>66</sup> يُنظر: أزمة المياه في مدينة الباب دون حلول، مرجع سابق.

<sup>67</sup> بلغ مجموع مشاريع التعافي المبكر في قطاع المياه والصرف الصحي ثلاثة مشاريع فقط خلال النصف الأول من عام 2022، مقابل 15 مشروعاً على سبيل المثال في مدينة اعزاز.

<sup>68</sup> يُنظر: مناف قومان، التعافي الاقتصادي المبكر في مناطق المعارضة خلال النصف الأول من 2022، مركز عمران للدراسات الاستراتيجية، 2022/9/21، شوهد في: 2022/12/16.

<sup>69</sup> خلال عملية مسح معرّفات المجلس المحلي لمدينة الباب طيلة 4 أشهر من أيلول 2022 حتى كانون الأول 2022، لم ينتشر سوى خبيرين عن الإصلاحات، وخبر يتعلق بحل مشكلة انخفاض منسوب المياه في إحدى المناطق. وقد أظهرت إحدى المقابلات التي أجراها فريق البحث تأثير هذا العامل: إذ أكد العاملون في منظمات المجتمع المدني أن المجلس لا يقوم بدور فاعل لحل المشكلة، على عكس المجالس الأخرى في المناطق القريبة التي تولي قطاع المياه اهتماماً أكبر، وهو ما استخلصه من متابعة معرّفاتهم.

أجرى فريق مركز الحوار السوري المقابلة من خلال اتصال هاتفي يوم 2022/11/15.

<sup>69</sup> حظي ريف حلب الشمالي خلال عام 2022 باهتمام كبير من قبل المنظمات والجهات حيث حلّت ناحية جرابلس في المرتبة الأولى من حيث عدد المشاريع المنفذة في جميع القطاعات (572 مشروعاً)، فناحية الباب بالمرتبة الثانية (565 مشروعاً)، ثم ناحية عفرين في المرتبة الثالثة (505 مشاريع).

مناف قومان، مؤشرات التعافي الاقتصادي المبكر في شمال غرب سورية خلال عام 2022، مركز عمران للدراسات الاستراتيجية، 2022/7/19، شوهد في: 2023/9/29.

الحاضنة آنذاك فرض المجلس إجراءات وُصفت بالتعسفية (اقتطاع رواتب وفصل) بحق المعلمين المشاركين بالإضرابات الداعية لحل مشكلة قطاع التعليم<sup>70</sup>.

بالنسبة إلى قطاع المواصلات؛ فرغم اهتمام المجلس بنشر أعمال الصيانة وإعادة ترميم الطرقات<sup>71</sup>، ومؤخراً إطلاقه مشروعاً لتعبيد الطرق الرئيسية بمادة الإسفلت فإن وجود العديد من الطرقات الوعرة التي تربط الأحياء المتضررة من العمليات الحربية<sup>72</sup>، وتكرار حوادث السير، وقلة مشاريع التعافي المبكر المتعلق بقطاع المواصلات في المدينة<sup>73</sup>، وفرض المجلس حزمة مخالفات مرورية اعتبرتها شريحة من الأهالي غير منطقية -بغض النظر عن واقعيته وأهميتها- في ظل ما تعيشه المدينة من انفلات أمني وأزمات خدمية أكبر<sup>74</sup>؛ فلعل اجتماع هذه العوامل أسهم في تشكيل صورة ذهنية سلبية عند أكثر من نصف العينة.

بالنظر إلى قطاع السجل المدني فإن العوامل التي أدت إلى هذه النظرة الإيجابية النسبية "مقبول وجيد" قد تعود إلى قدرة هذا القطاع على حل مشكلات آلاف من السكان، خاصة النازحين والمهجرين ممن فقدوا وثائقهم الثبوتية<sup>75</sup>، فضلاً عن أن القطاع لم يشهد أية احتجاجات على أعماله مقارنة ببقية القطاعات.

---

<sup>70</sup> تميم صادر عن المجلس المحلي لمدينة الباب يمدد المعلمين المشاركين بالإضراب باقتطاع الرواتب والفصل، 2021/9/19، شوهدي 2022/12/16.

<sup>71</sup> بشكل شهري يقوم المجلس بنشر خبر أو اثنين حول أعمال الصيانة وتعبيد الطرقات وذلك بعد رصد معرفاته على مدى 6 أشهر

<sup>72</sup> سكان مدينة الباب شرقي حلب يشكون وعورة الطرقات، راديو الكل، 2020/8/15، شوهدي في: 2022/12/17.

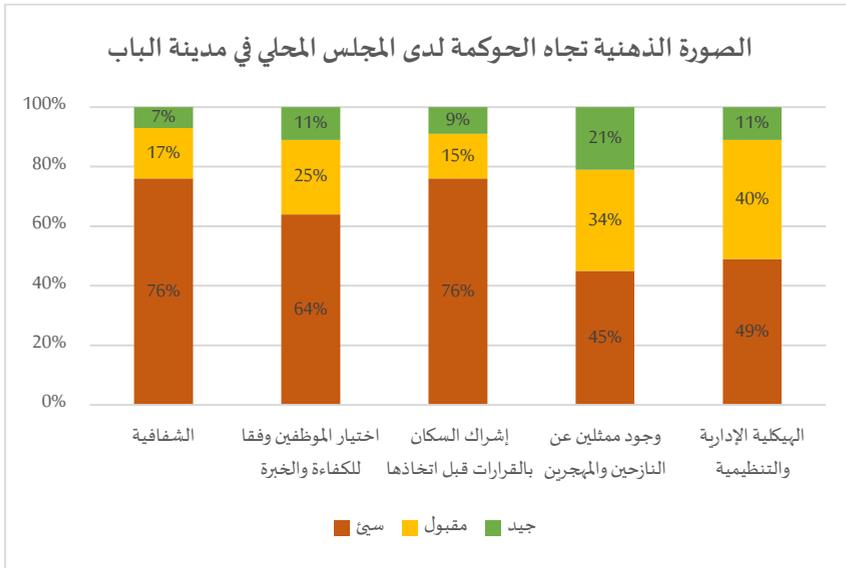
<sup>73</sup> منافع قومان، التعافي الاقتصادي المبكر في مناطق المعارضة خلال النصف الأول من 2022، مرجع سابق.

<sup>74</sup> الباب.. انتقادات شعبية لجدول المخالفات المرورية الجديد، موقع عنب بلدي، 2020/12/11، شوهدي في: 2022/12/17.

<sup>75</sup> "محلّي الباب" يعتزم إصدار بطاقات "شخصية" مرتبطة بتركيبا، تلفزيون سوريا، 2018/5/16، شوهدي في: 2022/12/17.

## 2- الصورة الذهنية تجاه الحوكمة لدى المجلس المحلي في مدينة الباب:

أظهرت البيانات صورة ذهنية سلبية لدى العينة تجاه مختلف مؤشرات الحوكمة؛ إذ كانت النسب الأعلى في كل المؤشرات سلبية، مع تفاوت فيما بينها في النسب؛ فقد كانت ثلاثة أرباع العينة في مؤشري إشراك السكان بالقرارات والشفافية، وما يقارب ثلثي العينة في مؤشر اختيار الموظفين وفقاً للكفاءة والخبرة، وما يقارب نصف العينة في مؤشري الهيكلية الإدارية والتنظيمية ووجود ممثلين عن النازحين والمهجرين (الرسم البياني رقم 7).



الرسم البياني رقم 7 يوضح الصورة الذهنية تجاه الحوكمة لدى المجلس المحلي في مدينة الباب

ثمة أسباب متعددة ربما أسهمت في هذا الانطباع السلبي لدى العينة، منها: تجاهل المجلس مطالبات الأهالي والمحتجين المستمرة بنشر الوثائق والعقود التي وقّعها مثل عقد شركة الكهرباء<sup>76</sup>، والإفصاح عن طرق وكيفية اتخاذ القرارات، إلى جانب عدم نشر المجلس تقارير تفصيلية لأعماله وموازناته، واكتفائه بنشر بعض التعميمات الداخلية وإعلانات المناقصة

<sup>76</sup> مظاهرات في الباب احتجاجاً على ارتفاع أسعار الكهرباء، قناة حلب اليوم، 2022/1/3، شوهد في: 2022/12/18.

والمزايدة<sup>77</sup>، ووجود اعتقاد سائد أن عملية التوظيف في المجلس تحكمها سلسلة اعتبارات "عائلية، وفصائلية، ومناطقية"، ومرتبطة بتقييمات الجهات الداعمة للمجلس<sup>78</sup>.

أما ما يتعلق بـ "إشراك السكان بالقرارات قبل اتخاذها من قبل المجلس" فعلى الرغم من أن المجلس يعقد اجتماعات أسبوعية ونصف شهرية مع مخاتير الأحياء والممثلين عن السكان لمناقشة آخر المشاريع وسبل تحسين الخدمات<sup>79</sup>؛ إلا أن تلك الاجتماعات لم تؤثر - على ما يبدو- في النسق العام للصورة الذهنية السلبية، التي قد تعود إلى ضعف نقل المعلومات التي يقدمها المجلس في هذه الاجتماعات إلى الناس<sup>80</sup>، وإلى بعض القرارات التي تمسّ شريحة واسعة من الناس، مثل: وقف إمداد الأفران بالطحين<sup>81</sup>، وفرض رسوم على شريحة من الأهالي وأصحاب المحال مقابل تعبيد الطرقات<sup>82</sup>.

وفيما يتعلق بالهيكلية الإدارية ووجود ممثلين عن النازحين والمهجرين في المجلس وإداراته والمنشآت التابعة له تُظهر النتائج أن نحو نصف العينة نظرتها سلبية، ومردّ ذلك أنه رغم

---

<sup>77</sup> من خلال رصد المعرفات الرسمية للمجلس المحلي في مدينة الباب على مدى 4 أشهر من أيلول 2022 حتى كانون الأول 2022. كان واضحاً عدم نشره أي تقارير أو وثائق تتعلق بالميزانية أو العقود الموقعة مع الجهات التي يتعاون معها واكتفاؤه بنشر بعض التعاميم الداخلية وعروض الاستثمار والمزايدات البالغ عددها خلال هذه المدة 11.

<sup>78</sup> خير الله الحلو، التدخل التركي في شمال سوريا: استراتيجية واحدة وسياسات متباينة، برنامج مسارات الشرق الأوسط، 2020/12/21؛ ص 10، شوهد في: 2022/12/18.

<sup>79</sup> أظهرت عمليات المسح لمعرفة المجلس المحلي وجود اهتمام بالتركيز على نشر صورة أو فيديو للاجتماعات التي يعقدها سواء مع وجهاء المدينة ومخاتيرها أو مدراء المديرات التابعة له والمسؤولة عن إدارة المنطقة، إذ تم رصد نحو 14 منشور خلال 4 أشهر من أيلول 2022. حتى كانون الأول 2022.

<sup>80</sup> أشار أحد المدنيين الذين يحضرون بعض الاجتماعات في المجلس المحلي بمدينة الباب إلى أن معظم الاجتماعات لا يجري فيها الحديث عن تفاصيل الخدمات المقدمة وأسباب ضعفها والتحديات التي تواجهها.

مقابلة أجراها فريق مركز الحوار السوري مع أحد سكان مدينة الباب الذي حضر سابقاً بعض الاجتماعات في المجلس المحلي في مدينة الباب، 2022/10/21.

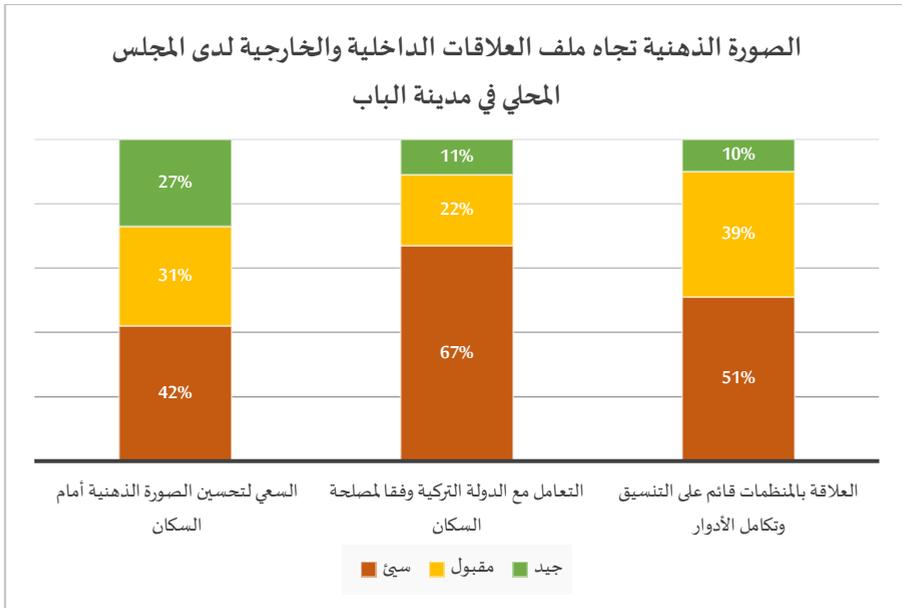
<sup>81</sup> احتجاجات في مدينة الباب على خلفية إيقاف دعم الطحين من قبل المجلس المحلي، تلفزيون سوريا، 2021/9/30، شوهد في: 2022/12/18.

<sup>82</sup> منشور على صفحة المجلس في فيسبوك يطالب بدفع رسوم تعبيد الطرقات، 2022/10/30، شوهد في: 2022/12/18. وقد رافق المنشور سلسلة تعليقات في مجملها كانت عاضبة من هذا القرار.

توظيف المجلس عدداً من النازحين والمهجرين إلا أن ذلك يبقى شكلياً؛ إذ إن التعيين لا يكون في مناصب ذات تأثير على سياسات المجلس وتوجهاته<sup>83</sup>.

### 3- الصورة الذهنية تجاه ملف العلاقات الداخلية والخارجية لدى المجلس المحلي في مدينة الباب:

أظهرت النتائج أن نسب السلبية تجاه ملف العلاقات الداخلية والخارجية كانت الأعلى، مع تفاوت في النسب بين مؤشر وآخر؛ فمثلاً كانت النسبة تجاه علاقة المجلس مع الجانب التركي 67%، مقابل انخفاضها إلى 51% للعلاقة مع المنظمات، و42% تجاه مساعي تحسين الصورة الذهنية أمام السكان<sup>84</sup> (الرسم البياني رقم 8).



الرسم البياني رقم 8 يوضح الصورة الذهنية تجاه ملف العلاقات الداخلية والخارجية لدى المجلس المحلي في الباب

<sup>83</sup> مقابلة أجراها فريق مركز الحوار السوري مع أحد المهجرين من حمص وموجود في مدينة الباب، 2022/10/20.

<sup>84</sup> هذا المؤشر احتوى نسباً إيجابية فيما إذا جُمعت مع بعضها: 27% لخيار "جيد"، و31% لخيار "مقبول".

لعل ارتفاع نسبة الانطباع السلبي تجاه علاقة المجلس بالطرف التركي عائدة إلى استمرار توجيه الاتهامات من قبل الشارع للمجلس -بغضّ النظر عن صحتها- بعدم امتلاكه القرار والسماح لمكتب الوالي بتوجيه عمل مكاتب المجلس، والتدخل في عملية اختيار أعضاء المجلس<sup>85</sup>.

أما بخصوص الانطباع السلبي تجاه العلاقة مع المنظمات فربما مرده إلى الحديث المستمر بين أبناء المدينة عن منع المجلس العديد من المنظمات "دولية - محلية" من تنفيذ مشاريع تحسن من الواقع الخدمي<sup>86</sup>.

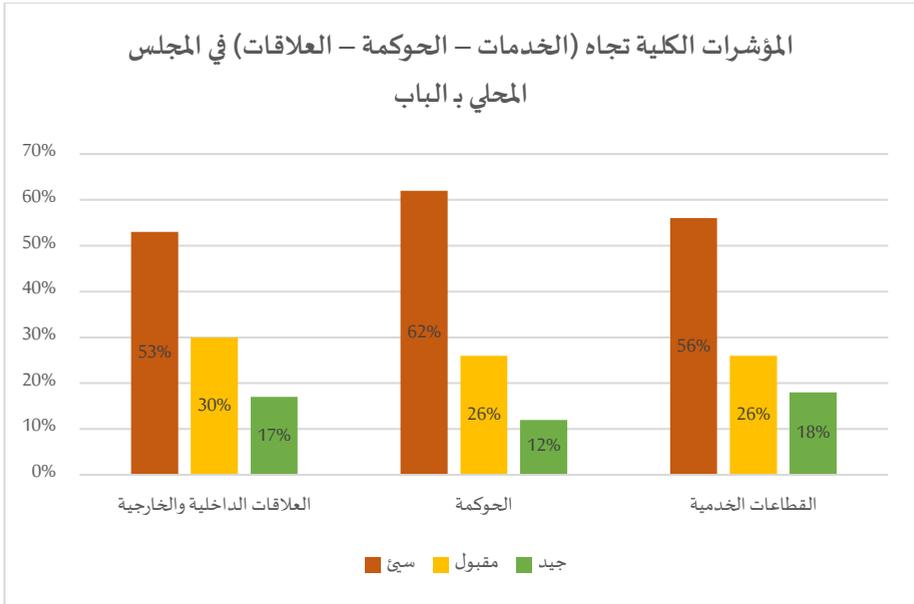
#### 4- المقارنة بين المؤشرات الكلية تجاه (الخدمات - الحوكمة - العلاقات) في المجلس المحلي بـالباب:

تُظهر المؤشرات الكلية أن العينة المستهدفة في الدراسة تميل إلى السلبية في تقييم الصورة الذهنية للمجلس المحلي في مدينة الباب، سواءً تجاه الحوكمة التي بلغت نسبة الاستياء فيها 63%، أو تجاه القطاعات الخدمية 56%، والعلاقات الداخلية والخارجية 53% (الرسم البياني رقم 9).

---

<sup>85</sup> لا ينفي ذلك وجود بعض الأعمال الإيجابية التي قام بها الطرف التركي في علاقته مع الناس مباشرة، مثل: مناقشة الواقع التعليمي مع المندوبين الأتراك ووضعهم في صورة ما آل إليه القطاع في ظل الاحتجاجات المستمرة. منشور على صفحة المجلس في فيسبوك: الاجتماع مع ممثلين عن الجانب التركي لمناقشة الملف التعليمي في المدينة، 2022/10/19، شوهد في: 2022/12/18.

<sup>86</sup> مقابلتان أجراهما مركز الحوار السوري مع بعض أبناء المدينة في 12 و2022/12/18.



الرسم البياني رقم 9 يوضح المؤشرات الكلية تجاه (الخدمات والحوكمة والعلاقات) في المجلس المحلي في الباب

### ثالثاً: الصورة الذهنية لأعمال المجلس المحلي في مدينة عفرين:

تقع عفرين في شمال غرب سوريا على الحدود مع تركيا، وتتبع إدارياً لمحافظة حلب، ومع اندلاع الثورة السورية خضعت لسيطرة وحدات الحماية الكردية مع وجود شكلي لمؤسسات نظام الأسد، وفي كانون الثاني 2018 بدأ الجيش الوطني والجيش التركي عملية عسكرية انتهت بالسيطرة الكاملة على المدينة، وعقب ذلك بدأ المجتمع المحلي بتشكيل مجالسه التي ضمت أكراداً وعرباً وتركماني<sup>87</sup>، ويُقدر عدد سكان المدينة نحو 335 ألف نسمة<sup>88</sup>.

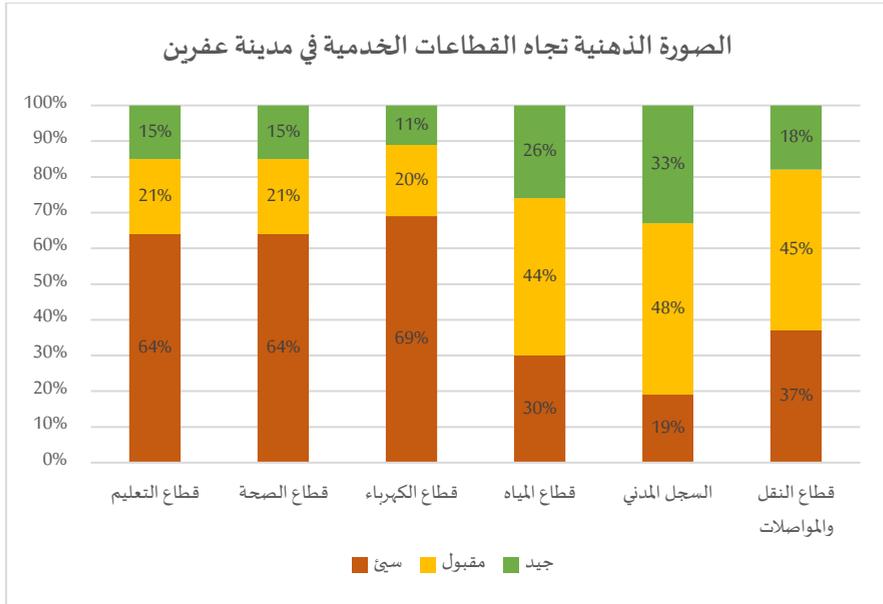
#### 1- الصورة الذهنية تجاه القطاع الخدمي لدى المجلس المحلي في مدينة عفرين:

تشير النتائج إلى أن الصورة الذهنية تجاه الملف الخدمي في المجلس المحلي لمدينة عفرين كانت سلبية تجاه القطاعات الخدمية الرئيسية "الكهرباء والصحة والتعليم" بنسب قاربت الثلثين، بينما غلبت صفة "مقبول" تجاه قطاعات المياه والمواصلات والسجل المدني (الرسم البياني رقم 10).

---

<sup>87</sup> أشرف موسى، تأسيس مجلس محلي مؤقت في عفرين، وكالة الأناضول، 2018/4/12، شوهد في: 2023/9/30.

<sup>88</sup> Population, Displacement and Return Movements in Northern Syria. Op.cit, visit date: 18/10/2022.



الرسم البياني رقم 10 يوضح الصورة الذهنية تجاه القطاعات الخدمية في مدينة عفرين

يمكن تفسير سلبية الصورة الذهنية تجاه قطاعات التعليم والصحة والكهرباء لدى العينة بما يلي:

1- في قطاع التعليم: اكتظاظ الصفوف بالطلاب، وضعف رواتب المعلمين، وإجبارهم على توقيع تعهد بعدم التحدث بسلبية عن القطاع، إضافة إلى عدم الالتزام بمعايير التوظيف وظهور ضعف لدى الكوادر التدريسية<sup>89</sup>، وعدم وجود خطوات فعلية لدعم المراحل المتقدمة من التعليم (الجامعي – الدراسات العليا)، وتجاهل المجلس المطالبات المستمرة من قبل شريحة من الأهالي لحل مشكلة نقص المدارس في المخيمات، وعدم توفر كوادر تعليمية كافية<sup>90</sup>.

<sup>89</sup> عائشة صبري، خوف من اختيار التعليم في ريف حلب، موقع العربي الجديد، 2022/1/9، شوهد في: 2022/12/19. يُنظر: نينار خليفة، التعليم في عفرين على المحك... الطلاب الكرد يواجهون تحديات إضافية، عن بلدي، 2020/10/11، شوهد في: 2022/12/19.

<sup>90</sup> معزز الحسيني، التعليم في عفرين "دون المستوى" بانتظار الحل، عن بلدي، 2018/11/18، شوهد في: 2022/12/19.

2- في قطاع الصحة: وجود اعتقاد عام لدى المقيمين في المناطق المحررة -ليس في عفرين فقط- أن القطاع يعاني من أزمات متكررة نتيجة وقف الدعم من قبل المانحين<sup>91</sup>، إلى جانب تسجيل بعض الإضرابات من قبل الأطباء في المدينة نتيجة تدني الرواتب<sup>92</sup>.

3- تتشابه مشكلات قطاع الكهرباء مع مشكلاته في بقية المناطق من حيث ارتفاع الأسعار، والانقطاع المتكرر، وعدم تجاوب الشركة المخدّمة مع مطالب الشارع -بغض النظر عن واقعيتها-، كذلك فإن الاحتجاجات المستمرة<sup>93</sup> قد تكون إحدى الأسباب التي تشكل صورة ذهنية لدى السكان بوجود مشكلة في القطاع، وإن لم يلمسوا ذلك.

في المقابل ثمة انزياح نحو الإيجابية في الصورة الذهنية لدى العينة المستهدفة في الدراسة تجاه قطاعات "المياه، والسجل المدني، وقطاع المواصلات"؛ ولعل اهتمام المجلس المحلي في عفرين بملف ترميم ورصف الطرقات وافتتاح الجسور فوق نهر عفرين عزّز من الصورة الإيجابية لدى السكان. إلا أن تقييم 37% من العينة للقطاع بأنه "سيئ" قد يكون سببه عدم إصلاح بعض الطرقات الرئيسية والفرعية رغم المناشدات المستمرة من الأهالي<sup>94</sup>، كذلك بالنسبة أيضاً إلى قطاع المياه فتركيز المجلس على متابعة شبكات المياه والصرف الصحي وإصلاحها عزّز من الإيجابية، والأمر نفسه ينطبق على السجل المدني الذي حصل على أعلى نسبة تقييم "جيد" مقارنة ببقية القطاعات، ومردّد ذلك إلى عدم محورية القطاع في حياة السكان واستطاعته حلّ العديد من المشكلات المتعلقة بالأوراق الثبوتية وغيرها<sup>95</sup>.

---

<sup>91</sup> يخدم 6000 مريض شهرياً. توقف الدعم يفلق مستشفى في عفرين، السورية نت، 2022/2/1، شوهد في: 2022/12/19.

<sup>92</sup> كوادر مشفى "عفرين" تبدأ "إضراباً عاماً" حتى تنفيذ مطالبها، شبكة شام، 2022/10/11، شوهد في: 2022/12/19.

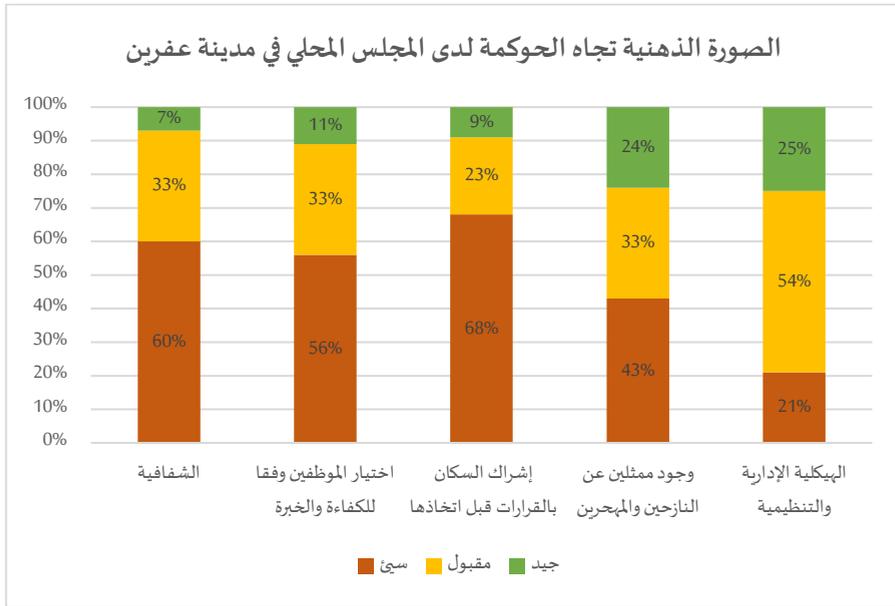
<sup>93</sup> مظاهرات شعبية واسعة بريف حلب احتجاجاً على رفع أسعار الكهرباء، نداء بوس، 2022/6/4، شوهد في: 2022/12/20.

<sup>94</sup> عبّر عشرات من سكان مدينة عفرين عن غضبهم تجاه سوء الطرقات في حي الأشرافية، وعدم الاهتمام في الخدمات بشكل عام؛ وذلك من خلال رصد مركز الحوار السوري عشرات التعليقات على منشورات المجلس المحلي في فيسبوك التي لم تلق أي رد من إدارة المجلس أو مكتبه الإعلامي.

<sup>95</sup> معتر الحسيني، سجل مدني لنازحي المنطقة الشرقية في عفرين، عنب بلدي، 2019/1/13، شوهد في: 2022/12/19.

## 2- الصورة الذهنية تجاه الحوكمة لدى المجلس المحلي في مدينة عفرين:

تشير النتائج إلى أن هناك انطباعاً سلبياً عالياً لدى عينة الدراسة تجاه الشفافية وتطبيق معايير الكفاءة والخبرة في اختيار الموظفين وإشراك السكان في القرارات بنسب تراوحت بين 56-68%، في حين ينخفض هذا الميل عند الحديث عن توظيف ممثلين عن النازحين والمهجرين إلى نسبة 40%، ويتحول الانطباع الغالب إلى نسبة "مقبول" فيما يتعلق بالهيكلية الإدارية والتنظيمية (الرسم البياني رقم 11).



الرسم البياني رقم 11 يوضح الصورة الذهنية تجاه الحوكمة لدى المجلس المحلي في عفرين

تشير النتائج السابقة إلى أن الصورة الذهنية ملف الحوكمة في المجلس المحلي لمدينة عفرين تتشابه في سلبيتها إلى حد كبير مع بقية المجالس محل الدراسة حول الشفافية واختيار الموظفين وفقاً للكفاءة، وكذلك إشراك السكان بالقرارات قبل اتخاذها، ومرد ذلك -كما هو الحال في بقية المجالس- إلى عدم نشر تقارير عمل المجلس والموازنات والعقود المتعلقة بالمرافق العامة، فضلاً عن توضيح آليات اتخاذ القرار، التي من المفترض أن يوفرها المجلس

بشكل دوري<sup>96</sup>. كما أن المجلس لم يسبق له أن فنّد ما ينتشر بين سكان عفرين من أن عملية اختيار الموظفين تخضع لسياسية تقديم الولاء على الكفاءة، كما أن وجود شخصيات جدلية ضمن المجلس أثار الشكوك حول المعايير المتبعة لديه<sup>97</sup>.

### 3- الصورة الذهنية تجاه ملف العلاقات الداخلية والخارجية لدى المجلس المحلي في

#### مدينة عفرين:

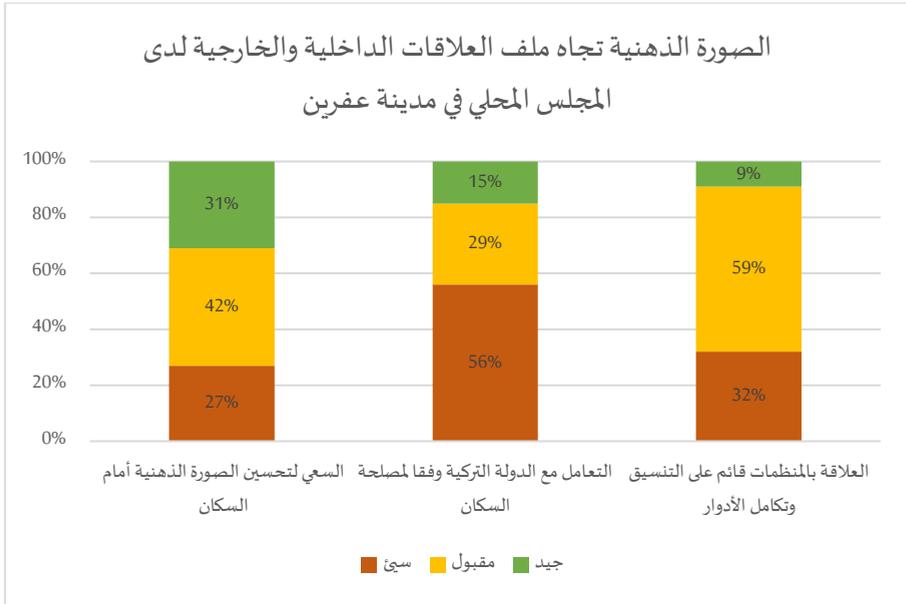
تشير النتائج حول ملف العلاقات الداخلية والخارجية للمجلس المحلي في مدينة عفرين إلى وجود ميل لدى أكثر من نصف العينة المستهدفة للاعتقاد بأن تعامل المجلس المحلي مع تركيا لا يقوم على أساس مصلحة السكان، على عكس العلاقة مع المنظمات التي يرى 59% من العينة أنها مقبولة وتقوم على أساس التنسيق وتكامل الأدوار، كما ظهر وجود انطباع "جيد ومقبول" فيما يتعلق بسعي المجلس لتحسين صورته الذهنية أمام السكان (الرسم البياني رقم 12).

---

<sup>96</sup> من خلال مسح معرّفات المجلس المحلي لمدينة عفرين على مدى عام كامل (2022) لم يكن هنالك أي نوع من التقارير الداخلية والموازنات وعقود الشراكة، كما لم يعلن المجلس رسمياً عن عقد أية جلسات استماع علنية حول الموازنات والطلب من السكان إبداء آرائهم.

حول ضرورة الالتزام بمعايير الشفافية والإفصاح يُنظر: المبادئ التوجيهية لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات المملوكة للدولة OECD ، ، 2015: ص23.

<sup>97</sup> مسؤولة سابقة في "الإدارة الذاتية" ناطقة باسم "محلي عفرين"، عنب بلدي، 2022/3/23، شوهد في: 2022/12/21.



الرسم البياني رقم 12 يوضح الصورة الذهنية تجاه ملف العلاقات الداخلية والخارجية لدى المجلس المحلي في مدينة عفرين

لظالما كانت طبيعة العلاقة التي تربط المجلس المحلي في عفرين مع تركيا محل جدل عند الشارع والناشطين؛ إذ يهتم بعض الناشطين المجلس بالتبعية لمكتب الوالي التركي وممثليه في عفرين<sup>98</sup>.

في المقابل يبدو أن اهتمام المجلس بإقامة فعاليات رياضية وترفيهية ودعوة الأهالي للمشاركة فيها، ومشاركته في توزيع قسائم شرائية للعائلات الفقيرة، وافتتاح منشآت صناعية وتجارية، وتأهيل مراكز تعليم للقرآن كان له دور في تشكيل صورة ذهنية مقبولة وجيدة لدى الأهالي فيما يتعلق بسعي المجلس لتحسين صورته الذهنية<sup>99</sup>.

<sup>98</sup> وليد النوفل، في ذكراها الثانية عشرة: مؤسسات "الثورة" الخدمية تحت سلطة "المنسق التركي"، موقع سوريا على طول،

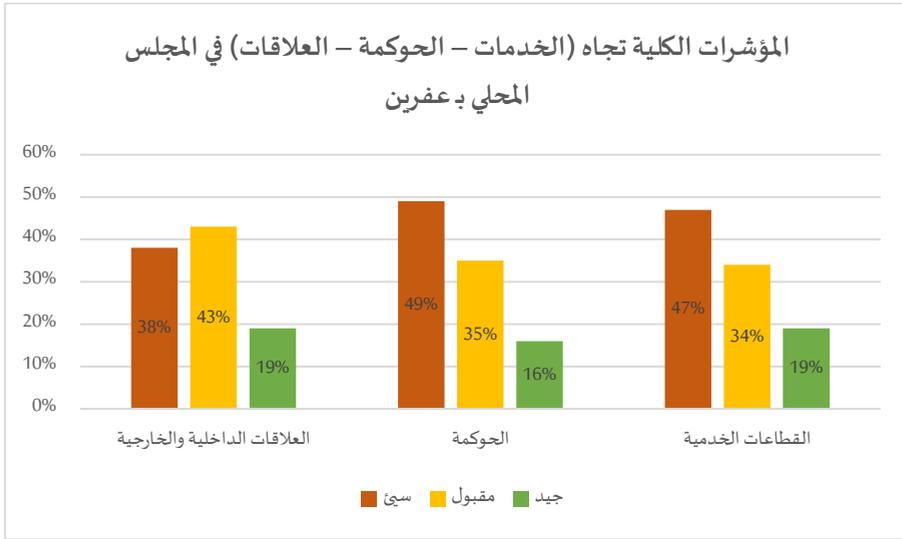
2023/3/18، شوهد في: 2023/9/30.

<sup>99</sup> يُنظر: على سبيل المثال: تنظيم منافسات دوري كرة القدم للمدارس (المرحلة الابتدائية)، توزيع قسائم شرائية لمواد غذائية لمدة ثمانية أشهر متواصلة لـ 1100 عائلة، وافتتاح مجمع الصفا للأيتام ويضم 600 طالب، وافتتاح مجمع سوق الهال والمنطقة الصناعية في جندريس

#### 4- المؤشرات الكلية تجاه (الخدمات - الحوكمة - العلاقات) في المجلس المحلي ب

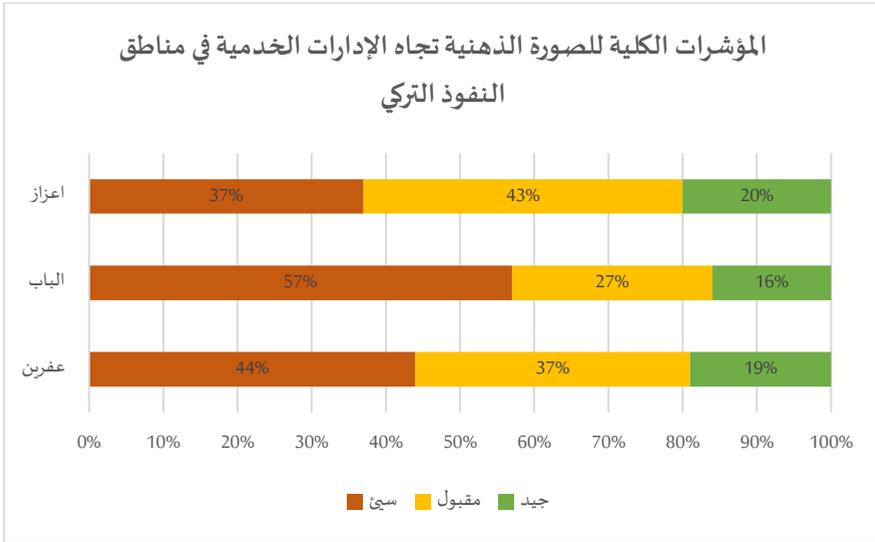
عفرين:

تُظهر المؤشرات الكلية أن العينة المستهدفة في الدراسة تميل إلى السلبية في تقييم الصورة الذهنية للمجلس المحلي في مدينة عفرين؛ في الحوكمة بنسبة 49%، والقطاعات الخدمية بنسبة 47%، فيما اتجهت نحو المقبول فيما يتعلق بالعلاقات الداخلية والخارجية بنسبة 43% (الرسم البياني رقم 13).



الرسم البياني رقم 13 يوضح المؤشرات الكلية تجاه (الخدمات والحوكمة والعلاقات) في المجلس المحلي في عفرين

بالمقارنة بين مؤشرات الصورة الذهنية الخاصة بالخدمات في المدن الثلاث "إعزاز، الباب، عفرين" نجد أن الانطباع السلبي هو الأعلى في مدينتي الباب وعفرين، في حين أن نسبة الانطباع المقبول هي الأعلى نسبياً في مدينة إعزاز (الرسم البياني رقم 14).



الرسم البياني رقم 14 يوضح المؤشرات الكلية تجاه الإدارات الخدمية في مناطق النفوذ التركي

بغضّ النظر عن الفوارق بين نسب الانطباع السلبي والمقبول في المدن الثلاث، وهي تمثل النسب الأعلى لدى العينة؛ إلا أن الملاحظ تقارب نسب الانطباع الإيجابي في المدن الثلاث في المستويات الدنيا، مما يشير إلى أن السمة العامة للصورة الذهنية في المدن الثلاث تميل لدى الغالبية إلى السلبية.

## رابعاً: الصورة الذهنية عن أعمال المؤسسات الخدمية في مدينة إدلب:

تُعدّ مدينة إدلب مركز محافظة إدلب الواقعة في شمال سوريا، وتبعد عن حلب نحو 60 كم، وتحتل المحافظة موقعاً استراتيجياً حيث تطلّ على الطريق الدولي الواصل بين تركيا وسوريا والأردن والخليج العربي، ومع اندلاع الثورة السورية بقيت أجزاء واسعة من المحافظة تحت سيطرة نظام الأسد إلى أن تمت السيطرة عليهما من قبل "جيش الفتح"<sup>100</sup>، وتبع ذلك جملة تغيرات انتهت ببسط "هتس" على كامل المناطق الخارجة عن سيطرة نظام الأسد في إدلب وريف حلب الغربي<sup>101</sup>، وأحيلت مهام إدارة المنطقة إلى "حكومة الإنقاذ"<sup>102</sup>. وحسب آخر الاحصائيات يبلغ عدد سكان المحافظة نحو 3 ملايين و197 ألف، و374 ألف في المدينة فقط<sup>103</sup>.

### 1- الصورة الذهنية تجاه القطاع الخدمي لدى الإدارة المحلية في مدينة إدلب:

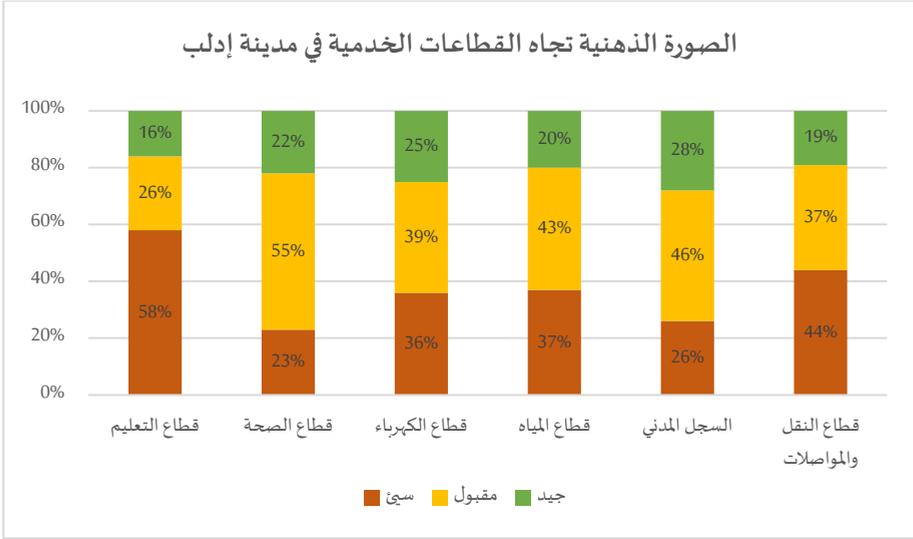
تشير النتائج إلى أن الصورة الذهنية تجاه القطاعات الخدمية في مدينة إدلب التي تُدار عبر "حكومة الإنقاذ" يغلب عليها نمط "مقبول" في غالبية القطاعات (4 من أصل 6)، في حين ترتفع نسبة "الانطباع السلبي" تجاه قطاعي المواصلات والتعليم بـ 44% و58% على التوالي (الرسم البياني رقم 15).

<sup>100</sup> الثوار يحتفلون بتحرير إدلب من أمام مبنى المحافظة، جريدة زمان الوصل، 2015/3/28، شوهد في: 2023/10/1.

<sup>101</sup> سوريا: هيئة "تحرير الشام" تسيطر على مدينة إدلب، فرانس 24، 2017/7/23، شوهد في: 2023/10/1.

<sup>102</sup> "حكومة الإنقاذ" من التأسيس إلى السيطرة على إدلب، عنب بلدي، 2019/1/10، شوهد في: 2023/10/19.

<sup>103</sup> Population, Displacement and Return Movements in Northern Syria. Op.cit.



الرسم البياني رقم 15 يوضح الصورة الذهنية تجاه القطاعات الخدمية في مدينة إدلب

تشير النتائج الحالية إلى أن الصورة الذهنية المقبولة هي النسبة الأعلى لدى العينة تجاه الخدمات المقدمة في إدلب، باستثناء قطاعي التعليم والمواصلات؛ إذ كانت النسبة السلبية هي الأعلى. ولعل تركز الانطباع الأعلى نسبة عند مستوى "مقبول" يعود إلى نشاط المنظمات الحيوي في المنطقة في مختلف المجالات، خصوصاً الصحة، إلى جانب مقارنة الحاضنة بين الواقع الخدمي ما قبل 2020 وما بعده، لاسيما على مستوى قطاعي الكهرباء والمياه؛ حيث إنه لا يمكن مقارنة واقعهما قبل هذا العام بما حصل بعده من حيث النوعية والاستمرارية، وإن كان هنالك ارتفاع على مستوى التكلفة. ولعل هذا الانطباع الإيجابي النسبي انسحب على بقية القطاعات بحكم أن الصورة الذهنية -كما أشرنا في المطلب الأول- تميل إلى التعميم وتجاهل الفروق، وتتسم بعدم الدقة<sup>104</sup>؛ فربما أسهم وجود تحسُّن نسبي في الكهرباء والمياه في تعميم الصورة الذهنية تجاه بقية القطاعات الخدمية.

<sup>104</sup> غرسي، مرجع سابق: ص 81.

أما ارتفاع نسبة مَنْ ينظرون بسلبية إلى قطاع التعليم في إدلب فلعل ذلك يعود إلى المشاكل المتعددة التي يعاني منها القطاع منذ سنوات، ويأتي في مقدمتها: تدني مستويات الدعم المخصصة من "حكومة الإنقاذ" للتعليم، والإضرابات المستمرة للمعلمين نتيجة ضعف الأجور<sup>105</sup>، والتسرب المدرسي<sup>106</sup> الذي يعود لسلسلة عوامل أفرزتها حالة عدم الاستقرار في المنطقة<sup>107</sup>.

أما بالنسبة إلى قطاع المواصلات فوجود نسبة عالية من أصحاب الانطباع السلبي قد يعود إلى سوء الطرقات، خاصة الفرعية، وإغلاق بعضها<sup>108</sup>، على الرغم من أن وزارة الإدارة المحلية في "حكومة الإنقاذ" نفذت سلسلة مشاريع وإصلاحات للطرق؛ إلا أن معظمها تركز في أقصى الشمال "المنطقة الحدودية" والشوارع الرئيسية<sup>109</sup>.

## 2- الصورة الذهنية تجاه الحوكمة لدى الإدارة المحلية في مدينة إدلب:

باستثناء قضيتي إشراك السكان بالقرارات ومستوى الشفافية حيث ترتفع نسبة الانطباع السلبي للعيّنة تجاههما بـ 60% و 48% على التوالي؛ فإنه يُلاحظ تقارب في نسب الانطباعات

---

<sup>105</sup> "لم نعد نحتلم.. إضراب الكرامة للمعلمين" ودعوات لـ "احتجاجات" في إدلب، السورية نت، 2022/2/6، شوهد في: 2023/9/30.

<sup>106</sup> إدلب وريف حلب.. ظاهرة التسرب المدرسي يازدياد وتحذيرات من "الأثار"، السورية نت، 2021/12/7، شوهد في: 2023/9/30.

<sup>107</sup> ظروف سياسية وأمنية تزيد من معاناة واقع التعليم في إدلب، نداء سوريا، 2022، 11، 2، شوهد في: 2022، 12، 28.

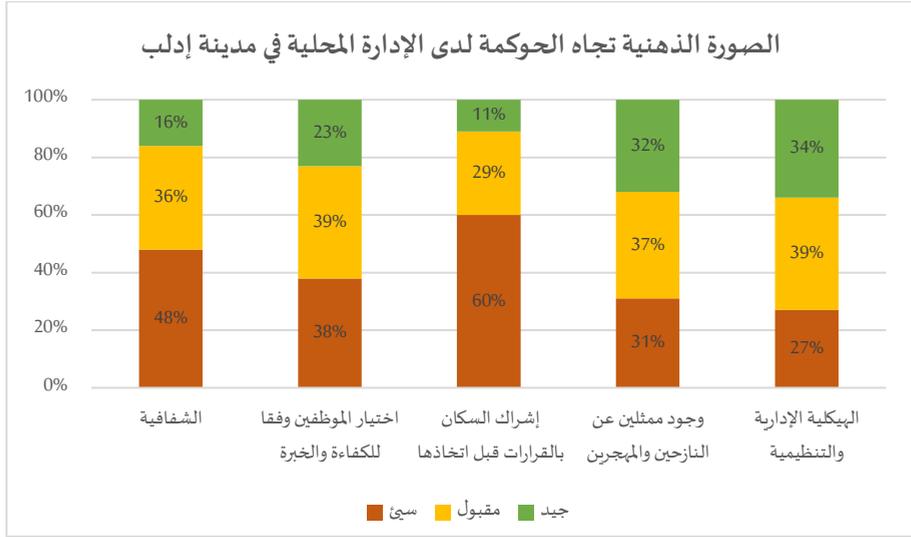
<sup>108</sup> ذكر أحد سكان مدينة إدلب -وهو من المهجرين- أن عمليات تأهيل الطرق في المدينة تكون غالباً موجبة للطرق الرئيسية وتلك التي تربط المدينة بريفها، في حين أن هناك العديد من الطرق الفرعية ما تزال سيئة؛ إما بسبب تفتت الإسفلت، وإما لتضرره نتيجة العمليات العسكرية.

مقابلة أجراها فريق مركز الحوار السوري، 2022/11/26.

ويُنظر: سكان في إدلب يشكون من رداءة الطرقات و"الإنقاذ" تشتت ضرائب لإصلاحها، نورث برس، 2021/12/8، شوهد في: 2023/9/30.

<sup>109</sup> نفذت الإدارة المحلية والخدمات سلسلة مشاريع لتأهيل الطرق، خاصة الرئيسية والواصلة بين المدينة وريفها. يُنظر في: تأهيل طريق الدانا الزراعي، 2022/8/27، وتعميد طريق أربعا - المسطومة، 2022/6/29، وتأهيل أوتوستراد إدلب - باب الهوى، 2022/8/13، صفحة وزارة الإدارة المحلية والخدمات - "حكومة الإنقاذ"، شوهد في: 2023/9/30.

"السيئة، والمقبولة، والجيدة" تجاه القضايا الحوكمية الأخرى (الهيكلية الإدارية والتنظيمية، ووجود ممثلين عن النازحين والمهجرين، واختيار الموظفين على أساس الكفاءة والخبرة). صحيح أن الانطباع المقبول هو الأعلى نسبة فيها ولكن ذلك لا يعطي مؤشراً على أنه يمثل انطباعاً عاماً (الرسم البياني رقم 16).



الرسم البياني رقم 16 يوضح الصورة الذهنية تجاه الحوكمة لدى الإدارة المحلية في مدينة إدلب

على الرغم من أن "حكومة الإنقاذ" ومؤسساتها تُجري العديد من الاجتماعات مع ممثلين عن الأهالي<sup>110</sup> إلا أن ذلك لم ينعكس إيجابياً على صورتها الذهنية في هذا المجال؛ ولعل ذلك يعود

<sup>110</sup> تجتمع لجان الأحياء والمخاتير في مناطق "هتش" كل أسبوعين مع المجالس المحلية للاطلاع على آخر أعمال المجالس ومعرفة خططه وتقديم الشكاوى المرسله من المدنيين، ولا تُعد هذه الاجتماعات فاعلة. يُنظر: نماذج الحوكمة المحلية في سوريا، مسح لأشكال الحوكمة المحلية القائمة على الأرض، الأمم المتحدة (الأسكوا) 9 – 2020: ص 30.

وفي السياق نفسه تتحدث غالبية المنشورات التي وردت ضمن صفحات مجلس مدينة إدلب و"حكومة الإنقاذ" خلال الفترة الممتدة من أيلول 2022 حتى كانون الأول 2022 عن اجتماعات مع الأهالي لطرح المشكلات، فيما لم يتم العثور على أي منشور أو توضيح يتحدث عن مشاورات بين الأهالي ومركز صناعة القرار قبل اتخاذ أي قرار أو تعميم.

إما إلى أن الشخصيات التي تجتمع معها هذه الحكومة هي شخصيات محسوبة عليها أكثر من تمثيلها للشارع، وإما لأن الاجتماعات هي تجميلية بهدف تسويق القرارات أكثر من استشارة هذه الشخصيات فيها. وفيما يتعلق بالشفافية من الطبيعي أن تكون النسبة الأعلى سلبية الانطباع تجاهها؛ لأن "حكومة الإنقاذ" ومؤسساتها لا تنشر أي وثائق حول شراكاتها وموازناتها، بل تقتصر منشوراتها على بعض التعميمات الداخلية وإعلانات المناقصات<sup>111</sup>.

### 3- الصورة الذهنية تجاه ملف العلاقات الداخلية والخارجية للإدارة المحلية في

#### مدينة إدلب:

ارتبط اسم "حكومة الإنقاذ" بـ "هتش"؛ إذ كانت هنالك اتهامات متعددة لها بالتبعية والخضوع لها<sup>112</sup>، ونتيجة لذلك سادت صورة ذهنية بين السكان أن "حكومة الإنقاذ" تنسج علاقاتها الداخلية والخارجية وفقا لمصلحتها ومصالحه الجهة العسكرية الداعمة لها؛ في إشارة إلى "هتش"<sup>113</sup>. رغم ذلك كان الانطباع العام لدى العينة موزعاً على المستويات الثلاثة: "جيد، مقبول، سيئ"، من دون وجود نسبة طاغية؛ باستثناء السعي إلى تحسين الصورة الذهنية التي كان الانطباع إيجابياً نسبياً تجاهها (الرسم البياني رقم 17).

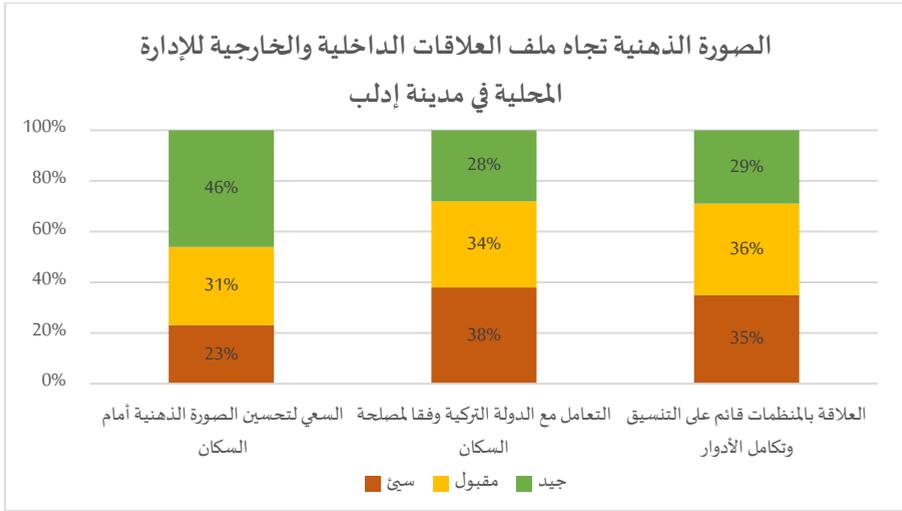
<sup>111</sup> يُنظر: استقبال وفد من أعيان ووجهاء إدلب لمناقشة الأمور الخدمية والمعيشية، الصفحة الرسمية لـ "حكومة الإنقاذ السورية"، 2022/1/7، شوهد في: 2023/10/1. وعقد ندوة حوارية لمناقشة سبل تحسين الواقع الخدمي، الصفحة الرسمية لصفحة وزارة الإدارة المحلية – "حكومة الإنقاذ"، 2022/6/1، شوهد في: 2023/10/1.

<sup>112</sup> من خلال مسح معرفات "حكومة الإنقاذ" وموقعها الرسمي، وصفحة مجلس مدينة إدلب لم يتم العثور على أي وثائق أو موازنات مالية أو عقود مبرمة مع الشركاء والمؤسسات غير الحكومية.

<sup>113</sup> حكومة الإنقاذ وهيئة تحرير الشام.. جدل العلاقة ومستقبلياً، مركز جسر للدراسات، 2022/4/6، شوهد في:

2022/12/28.

<sup>113</sup> من خلال سؤال وجهه فريق البحث لعدد من سكان مدينة إدلب خلال إعداد الدراسة.



الرسم البياني رقم 17 يوضح الصورة الذهنية للعلاقات الداخلية والخارجية للإدارة المحلية في إدلب

لعل التقارب في النسب مردّه عدة أسباب تعود إلى طبيعة الصورة الذهنية نفسها من عدم الدقة؛ إذ يمكن تفسير هذه النتائج بضعف المعلومات المتوفرة لدى السكان عن طبيعة العلاقة بين تركيا و"حكومة الإنقاذ" من جهة، وبين الأخيرة والمنظمات العاملة في المنطقة من جهة أخرى؛ مما أدى إلى عدم وجود نسبة طاغية على الرغم من وجود دلائل تشير إلى عكس ذلك، خصوصاً فيما يتعلق بتسلّطها على عمل المنظمات والجمعيات<sup>114</sup>.

لقد سعت "حكومة الإنقاذ" منذ تأسيسها لاستقطاب بعض الشخصيات ذات الشعبية في المجتمع، ووظّفت أصحاب الشهادات العليا في مؤسساتها، خاصة ممن لديهم احتكاك بالأهالي؛ لكنّ جميع ما ذكر كان مرتبطاً بشرط واحد، وهو أن يكون الشخص "موالياً لها" والهدف تحسين صورتها<sup>115</sup>، كذلك كان واضحاً أن "الإنقاذ" ركّزت من خلال معرفاتها على

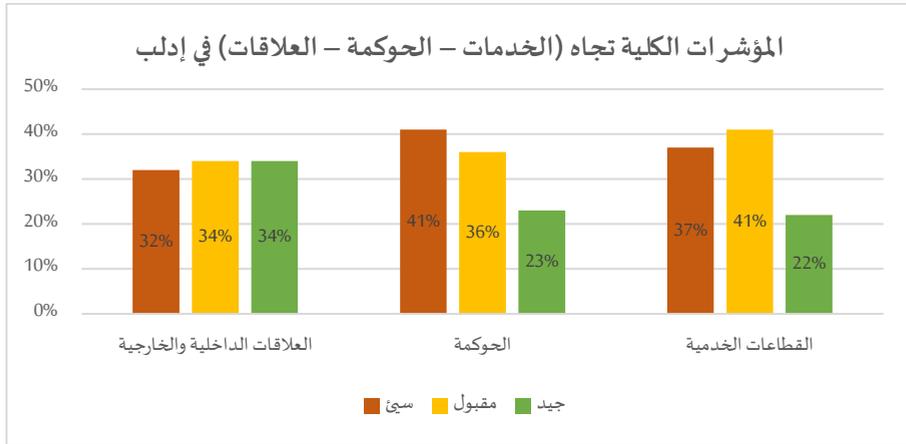
<sup>114</sup> الضمانات القانونية الدولية للمنظمات غير الحكومية ومدى تطبيقها في الحالة السورية، مركز الحوار السوري، 2021/11/17: ص 27.

<sup>115</sup> مقابلة أجراها مركز الحوار السوري مع موظف سابق في مجلس مدينة إدلب بتاريخ 2022/10/10.

نشر الأخبار الموجهة للسكان، وتتضمن: الحملات الإنسانية، واللقاءات المتكررة مع المهجّرين، والاستجابة لمطالب الطلاب، وإنشاء المراكز الترفيهية كملعب إدلب<sup>116</sup>.

#### 4- المؤشرات الكلية تجاه (الخدمات – الحوكمة – العلاقات) في إدلب:

تُظهر المؤشرات الكلية أن العينة المستهدفة في الدراسة متقاربة من حيث النسب مع وجود انزياح باتجاه "مقبول" فيما يتعلق بالقطاعات الخدمية، وميل إلى السلبية تجاه تطبيق "حكومة الإنقاذ" مبادئ الحوكمة، وانقسام حول علاقات "الإنقاذ الخارجية والداخلية"<sup>117</sup> (الرسم البياني رقم 18).

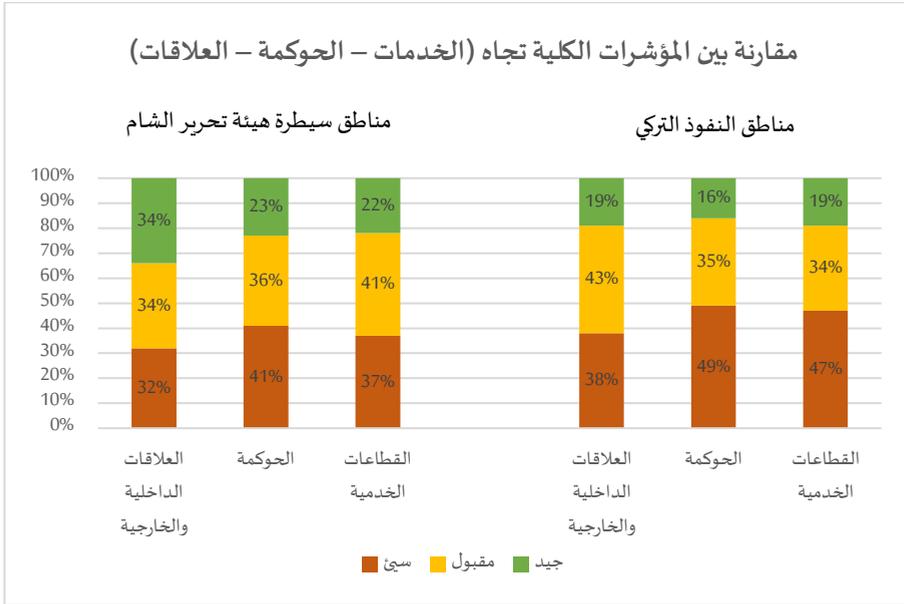


الرسم البياني رقم 18 يوضح المؤشرات الكلية تجاه (الخدمات والحوكمة والعلاقات) في إدلب

<sup>116</sup> كل هذه الأخبار تم رصدها من خلال عملية مسح لمعرفات "حكومة الإنقاذ" ومجلس مدينة إدلب على مدى عام 2022.  
<sup>117</sup> ربما يكون الانطباع الإيجابي الذي تشكل تجاه العلاقات الخارجية لـ "حكومة الإنقاذ" مردّه إلى ملاحظة الناس الجهود التي تقوم بها "هتاش" من أجل رفع وصمة "التطرف والإرهاب" عن نفسها والمنطقة، ومحاولة تقديم نفسها للخارج شريكاً معتدلاً، و"التنازلات" التي قدمتها تجاه هذا الأمر من رفع علم الثورة والسماح بالمظاهرات وغيرها؛ فربما أعطي هذا الأمر انطباعاً لدى الناس -لاسيماً وأنها لا تفرق بين "حكومة الإنقاذ" و"هتاش" - أن هنالك سعياً من هذين الطرفين لتحسين علاقتهما بالخارج.  
يُنظر على سبيل المثال: المقال التحليلي "تغير في المواقف، أم تقية وازدواجية بين الخطاب والفكر؟ قراءة في تسجيل مسرب لقيادي في "هيئة تحرير الشام"، مركز الحوار السوري 2020/4/2، شوهد في: 2023/12/7، والمقال التحليلي "الجولاني، من رحم داعش" إلى "قائد ثوري شعبي"؟"، مركز الحوار السوري، 2020/8/12، شوهد في: 2023/12/7.

## خامساً: مقارنة بين الصورة الذهنية في مناطق النفوذ التركي ومناطق سيطرة "هتس":

بالمقارنة بين المؤشرات الكلية تجاه (الخدمات والحوكمة والعلاقات) لدى المجالس المحلية في مناطق النفوذ التركي، و"حكومة الإنقاذ" في مناطق هتس يظهر أن الانطباع العام لعينة الدراسة في كلا المنطقتين يتأرجح بين السيئ والمقبول؛ فباستثناء ملف العلاقات الداخلية والخارجية لدى "حكومة الإنقاذ" لم يكن هنالك توجه عام، وكانت الانطباعات بمستوياتها الثلاثة "سيئ، مقبول، جيد" متقاربة جداً (الرسم البياني رقم 19).



الرسم البياني رقم 19 يقارن بين المؤشرات الكلية تجاه (الخدمات والحوكمة والعلاقات) شمال سوريا

## المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في تكوين الصورة الذهنية لدى عيّنة الدراسة:

نستعرض في هذا المطلب العوامل المؤثرة في تشكيل الصورة الذهنية لعيّنة الدراسة؛ فنركّز أولاً على العوامل الشخصية، ثم على العوامل الموضوعية أو مصادر التكوين التي تشمل المعلومات المستقبلية من وسائل الإعلام والتواصل الاجتماعي، ثم نناقش العوامل التنظيمية المتعلقة بعمل المؤسسة بشكل مباشر وتتضمن السياسات التنظيمية والرسائل الاتصالية الخاصة بها؛ إذ نسعى في هذا المطلب إلى فهم تأثير كل عامل منها في الصورة الذهنية لعيّنة الدراسة في مناطق النفوذ التركي ومناطق "هتش" (الرسم التوضيحي رقم 20).

### العوامل المؤثرة في تكوين الصورة الذهنية



رسم توضيحي رقم 20 يوضح العوامل المؤثرة في تكوين الصورة الذهنية تجاه الإدارات الخدمية

## أولاً: مدى تأثير العوامل الشخصية في الصورة الذهنية للإدارات الخدمية:

تُعرّف العوامل الشخصية بأنها: مجموعة من الخصائص والميزات الفردية التي تؤثر في تكوين الصورة الذهنية للشخص، بما في ذلك: الجنس، ومستوى التعليم، والخلفية الثقافية، والقيم والمعتقدات الشخصية، والخبرات الشخصية، ومكان الإقامة؛ فتلك العوامل تشكل جزءاً من تشكيل وجهات نظر الفرد وقراراته وتصرفاته واستجابته للأحداث<sup>118</sup>.

لم يكن للعوامل الشخصية "الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، والعمل، وصفة الإقامة (نازح أو مقيم)" تأثير ذو دلالة إحصائية في صورة العينة الذهنية تجاه الخدمات والعلاقات ومستوى الحوكمة بصورة عامة، مع وجود بعض الفروق اليسيرة التشاركية في بعض المجالات، كما هو الحال بالنسبة إلى الصورة الذهنية تجاه قطاعي الكهرباء والصرف الصحي بين الذكور والإناث، وتجاه قطاع التعليم بين الفئات العمرية المختلفة. إلا أنها تبقى فروقاً يسيرة لم تؤثر في التوجه العام للصورة الذهنية للعينة؛ فمن المرجح ارتباط ذلك بأن ما تقدّمه المجالس المحلية يُعد خدمة عامة تستهدف كل الشرائح، وهو ما أسهم في وجود نوع من الصورة الذهنية العامة السائدة التي لا تتأثر بالفروق الشخصية<sup>119</sup>.

<sup>118</sup> موسى، الصورة الذهنية في العلاقات العامة، مرجع سابق: ص 56-57.

<sup>119</sup> يتوافق هذا الأمر مع نتائج دراسة تناولت الصورة الذهنية عن أداء وزارة الحكم المحلي في السلطة الفلسطينية؛ إذ أظهرت عدم وجود فروق إحصائية كبيرة بين الفئات على أساس متغيرات: الجنس والعمر ومستوى الدخل ومكان الإقامة. يُنظر: الصورة الذهنية لوزارة الحكم المحلي لدى المواطنين الفلسطينيين ومدى رضاهم عن أداء الوزارة، مكتب العلاقات العامة في وزارة الحكم المحلي الفلسطيني، كانون الثاني 2011، شوهد في: 2023/10/1: ص 53. وينطبق الأمر كذلك على دراسة أخرى تناولت الصورة الذهنية عن المستشفيات الأردنية؛ حيث لم يكن تأثير كذلك لعاملي الجنس والمستوى التعليمي، بخلاف عامل العمر. يُنظر: غالب شطناوي، الصورة الذهنية للمستشفيات الأردنية لدى الجمهور الأردني - دراسة ميدانية على محافظة إربد، المجلة المصرية لبحوث الإعلام، عدد 78 يناير/مارس 2022، ص 656. في السياق ذاته، وعلى الرغم من أن إحدى الدراسات أظهرت وجود فروق إحصائية لبعض العوامل الشخصية "الجنس، والعمر، ومستوى الدخل" في الصورة الذهنية عن أمانة عمان الكبرى؛ إلا أن الفروق الإحصائية كانت بالتشارك بين الفئات جميعاً، فلم يكن هنالك تأثير واضح لإحدى المتغيرات في إظهار نتائج مضطربة تختلف عن السمة العامة للصورة الذهنية لعينة الدراسة؛

كل ذلك يرجع أن الصورة الذهنية تجاه المؤسسات الخدمية التي تقدم خدماتها كالمياه، والكهرباء، والنظافة، والتعليم لمختلف الشرائح تكون أقرب إلى الانطباع العام لدى الجمهور الذي لا يتأثر بالفروق والمتغيرات الشخصية، حتى إن وُجدت بعض الفروق فإنها لا تكون مؤثرة في هذا الانطباع العام بقدر ما تؤثر فقط في نسبته.

---

وذلك بسبب وجود انطباع عام لدى الجمهور الأردني بمختلف فئاته ومستوياته العلمية وحالاته الاجتماعية والاقتصادية، وأن اختصاص أمانة عمان الكبرى المعنية بتقديم خدمة عامة لكل الناس دون استثناء؛ فكل ذلك يتوافق مع نتائج الدراسة من جهة وجود الانطباع العام السائد.  
يُنظر: الحمود، مرجع سابق: ص 117.

## ثانياً: مدى تأثير العوامل الموضوعية (مصادر التكوين) في الصورة الذهنية للإدارات الخدمية:

تشير العوامل الموضوعية إلى الظروف التي يكون لها تأثير مباشر أو غير مباشر في تشكيل الأفكار والرؤى لدى الفرد أو الجماعة حيال أحداث أو مواقف معينة، وتشمل هذه العوامل: البيئة المحيطة بالفرد (الأسرة، والأصدقاء، وزملاء العمل)، ووسائل الإعلام الرسمية وغير الرسمية، ووسائل التواصل الاجتماعي بمختلف أشكالها، والثقافة، والاحتكاك المباشر مع الجهة التي تتشكل عنها صورة ذهنية<sup>120</sup>.

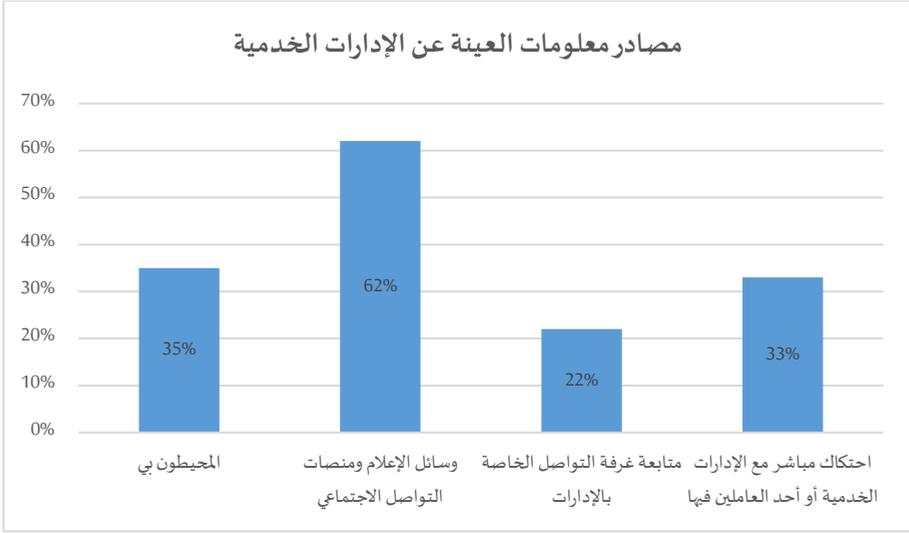
بحسب ما صرّحت به عينة الدراسة شكّلت وسائل الإعلام ومنصات التواصل الاجتماعي المصدر الرئيس للمعلومات بالنسبة للشريحة الأكبر منها (62%)، فيما تلتها الدائرة المحيطة بالفرد (35%)، ثم الاحتكاك المباشر مع الإدارات الخدمية التي أتت في المرتبة الثالثة بنسبة (33%)، فيما جاءت غرف التواصل الخاصة بهذه الإدارات في المرتبة الأخيرة بنسبة (22%)<sup>121</sup> (الرسم البياني رقم 21).

---

<sup>120</sup> موسى، الصورة الذهنية في العلاقات العامة، مرجع سابق: ص56-57، والصورة الذهنية لوزارة الحكم المحلي لدى المواطنين الفلسطينيين، مرجع سابق: ص22.

<sup>121</sup> نود التنبيه إلى نقطتين:

- 1- من الممكن أن تسهم كل هذه المصادر في تشكيل الصورة الذهنية، فعند سؤال العينة عن مصادر استقائها الأخبار عن الإدارات الخدمية كان متاحاً لها اختيار كل هذه المصادر.
- 2- لم يكن هنالك اختلاف بين مناطق الدراسة في هذه النسب حيث إنها كانت متقاربة جداً.



الرسم البياني رقم 21 يوضح مصادر معلومات العينة عن الإدارة الخدمية

من الطبيعي في ظل انتشار وسائل الإعلام ومنصات التواصل الاجتماعي، وسهولة الوصول إليها مع انتشار التطبيقات والهواتف الذكية أن تمثل المصدر الأول للصورة الذهنية للعينة، بغض النظر عن موقفها من مدى مصداقيتها وصحة أخبارها المرتبطة بالإدارات الخدمية. فيما كانت الدائرة المحيطة بالفرد (الأصدقاء - الأسرة - المعارف - الشارع) المصدر الثاني، وذلك طبيعي؛ إذ يُعد احتكاك الفرد اليومي بغيره من الأفراد والجماعات المحيطة به مصدراً لتكوين الانطباعات الذاتية تجاه الأفراد والمؤسسات - الإدارات الخدمية وغيرها، إلا أن هذه الشريحة من الناس عادة تكون متقلبة في موقفها تبعاً لما يدور في حديث الشارع، سواءً كان سلباً أو إيجاباً<sup>122</sup>.

لعل المؤشر الأبرز في الرسم السابق أن مصادر الصورة الذهنية المرتبطة بالمؤسسات نفسها تأتي في المرتبة الأخيرة من حيث النسب؛ إذ إن ثلث العينة فقط هي من احتكت بهذه المؤسسات، وأقل من ربعها تتابع ما تنشره على معرفاتها وغرف التواصل الخاصة بها، في

<sup>122</sup> الصورة الذهنية لوزارة الحكم المحلي لدى المواطنين الفلسطينيين، مرجع سابق: ص 20.

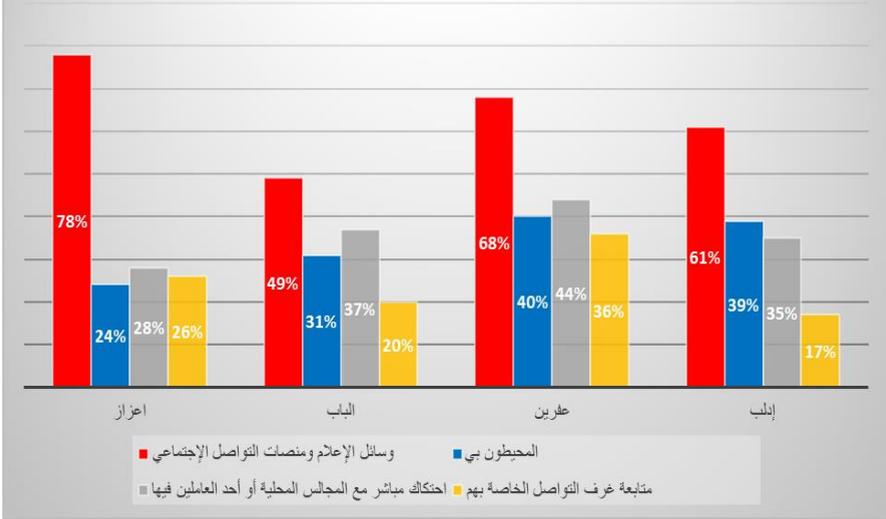
دلالة واضحة على أن الصورة الذهنية لدى العينة في معظمها تشكلت بناء على مصادر خارجية تعبر عن واقع المؤسسات، بما في ذلك منصات التواصل الاجتماعي الخارجية، وليس تلك العائدة لهذه المؤسسات. ولعل مردّ ذلك إلى أن منصات التواصل الخارجية -بما فيها الإعلامية- تتميز من منصات المؤسسات بعدة أمور، أهمها: الانتشار الواسع، وتبسيطها الضوء على الجوانب الإيجابية والسلبية، على عكس الإدارات التي تركز على اتجاه واحد وهو إظهار الجانب الإيجابي، إضافة إلى ضعف الثقة المجتمعية بصورة عامة بالمؤسسات الخدمية<sup>123</sup>.

بالعلاقة مع متغير مكان الإقامة أظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لهذا العامل؛ فعلى الرغم من أن كلاً من مناطق "اعزاز، والباب، وعفرين" تقع ضمن مناطق النفوذ التركي ومتشابهة في الكثير من التفاصيل التنظيمية والخدمية، إلا أن تحليل النتائج أظهر فروقاً تجاه مصادر المعلومات؛ ففي حين تعتمد 78% من العينة في اعزاز على وسائل الإعلام مصدرراً للمعلومات تنخفض النسبة في الباب إلى 49%، في حين تقاربت النسب بين عفرين وإدلب (68%، و61%) على التوالي. كذلك اختلف حضور متابعة المعارف وغرف التواصل الخاصة بالإدارات من منطقة إلى أخرى؛ فبينما ارتفعت في عفرين إلى 36%، كانت في إدلب الأدنى بنسبة 17%، بينما تقارب 20% في الباب، و26% في اعزاز (الرسم البياني رقم 22).

---

<sup>123</sup> أحمد قريي ومحمد دباس، الورقة التحليلية "الثقة السياسية أم الحاضنة الشعبية؟ محاولة لتفسير تراجع حاضنة الثورة"، مركز الحوار السوري، 2020/11/23، شوهد في: 2023/10/2، وبسام بشرى خلف، بناء الصورة الذهنية وإدارة السمعة في المنظمات غير الربحية، مؤسسة سالم بن محفوظ الأهلية، الطبعة الأولى، 2021: ص55.

### مصادر معلومات العينة عن الإدارات الخدمية حسب مكان السكن



الرسم البياني رقم 22 يوضح مصادر معلومات العينة عن الإدارات الخدمية حسب مكان السكن

## ثالثاً: مدى تأثير العوامل التنظيمية في الصورة الذهنية للإدارات الخدمية:

يُقصد بالعوامل التنظيمية المؤثرة في الصورة الذهنية: العوامل المرتبطة بالأعمال الحقيقية للمؤسسة، والرسائل الاتصالية الداخلية والخارجية، وعادة ما تتحدد هذه العوامل بإنجازات المؤسسة وكيفية إدارتها لعلاقتها الخارجية مع مختلف أصحاب المصلحة<sup>124</sup>.

بناءً على ذلك نستعرض تباعاً العلاقة بين إنجازات الأجهزة الخدمية وصورتها الذهنية، ثم ننتقل إلى العامل الثاني المرتبط بأدائها الاتصالي.

### 1- مدى العلاقة بين إنجازات الأجهزة الخدمية وصورتها الذهنية:

تُعد الإنجازات التي تقوم بها المؤسسات إحدى العوامل الذاتية التي يمكن أن تسهم في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة؛ فمن المفترض أنه كلما زادت إنجازاتها تحسنت صورتها الذهنية، والعكس بالعكس<sup>125</sup>.

يهدف اختبار العلاقة بين إنجاز المؤسسات الخدمية وصورتها الذهنية رُصدت المشاريع المنفذة في المناطق المستهدفة بالدراسة من خلال تقارير التعافي المبكر<sup>126</sup>؛ حيث تم اختيار

<sup>124</sup> موسى، الصورة الذهنية في العلاقات العامة، مرجع سابق: ص56-57.

<sup>125</sup> حميلي عادل وسمايطية التركي، أثر الترويج في تعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية لدى الزبون، دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر بتنسة، رسالة ماجستير، 2019، جامعة العربي التبسي: ص 65، وبلجيلالي خديجة، دور العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الصحية "دراسة ميدانية للمؤسسة الاستشفائية حمادو حسن -سيدي علي"، رسالة ماجستير، جامعة عبد الحميد بن باديس، الجزائر، 2018-2019: ص54.

<sup>126</sup> اعتمدت الدراسة لمعرفة عدد المشاريع المنجزة في الشمال السوري على رصد أربعة تقارير للتعافي المبكر، ترصد النصف الثاني من عام 2020 وكامل عام 2021 والنصف الأول من عام 2022، وقد أصدرها مركز عمران للدراسات الاستراتيجية. يُنظر: التعافي الاقتصادي المبكر في مناطق المعارضة خلال النصف الثاني من 2020، مركز عمران للدراسات الاستراتيجية، 2021/3/15، شوهد في: 2023/10/2. التعافي الاقتصادي المبكر في مناطق المعارضة خلال النصف الأول من 2021، مركز عمران للدراسات الاستراتيجية، 2021/11/16، شوهد في: 2023/10/2. التعافي الاقتصادي المبكر في مناطق المعارضة خلال النصف الثاني من 2021، مركز عمران للدراسات الاستراتيجية، 2022/4/29، شوهد في: 2023/10/2. التعافي الاقتصادي المبكر في مناطق المعارضة خلال النصف الأول من 2022، مركز عمران للدراسات الاستراتيجية، 2022/9/21، شوهد في: 2023/10/2.

أربع قطاعات خدمية رئيسية، هي: الكهرباء، والمياه، والمواصلات، والمشاريع الاجتماعية ومنها المدارس، ومقارنة أرقامها مع واقع الصورة الذهنية كما وردت في المطلب الثاني من هذه الدراسة، ومن ثم النظر فيما إذا كان هنالك علاقة بين عدد المشاريع والصورة الذهنية<sup>127</sup>.

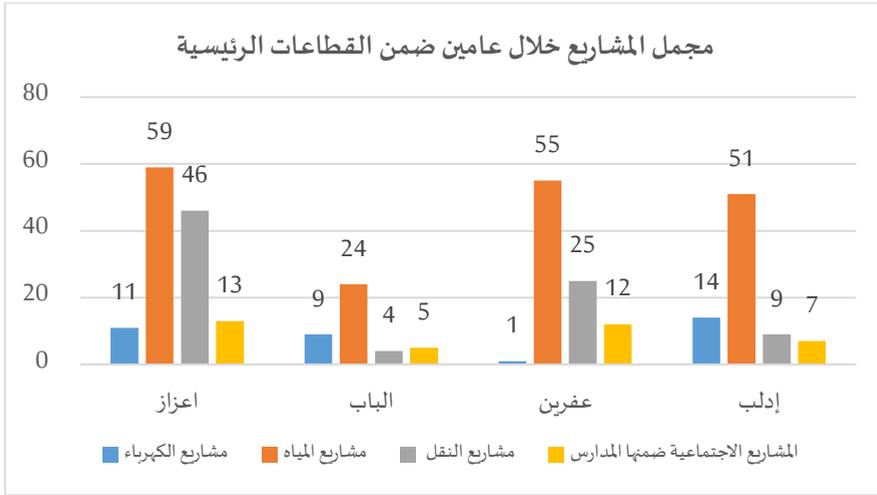
ومن خلال النظر إلى حجم المشاريع المنجزة في المناطق الأربع محلّ الدراسة وعلى مدى عامين لُوَحظ ما يلي (الرسم البياني رقم 23):

- مشاريع المياه: تقاربت أعدادها بين (51 – 59) مشروعاً في كلّ من اعزاز وعفرين وإدلب، وانخفضت إلى حدود النصف في الباب (34) مشروعاً.
- مشاريع الكهرباء: كانت متقاربة في اعزاز والباب وإدلب وتراوحت بين (9 – 11) مشروعاً، وانخفضت إلى مشروع واحد في عفرين.
- مشاريع المواصلات: ثمة تفاوتٌ واضحٌ في عدد المشاريع بين المناطق محلّ الدراسة؛ إذ بلغت في اعزاز 46 وفي عفرين 25 مشروعاً، بينما كانت في إدلب والباب 9 و4 على التوالي.
- المشاريع الاجتماعية ومنها المدارس: كانت متفاوتة بين المناطق؛ فقد كانت بين (5-7) مشاريع في الباب وإدلب، بينما كانت بين (12-13) مشروعاً في عفرين وإعزاز.

---

<sup>127</sup> قد يُرى أن الاعتماد على عدد المشاريع المنفذة -من دون النظر إلى طبيعتها وعدد المستفيدين منها وقيمتها- مؤشراً غير دقيق للوقوف على الإنجاز، ولكن يمكن الإجابة عن ذلك من خلال النقاط التالية:

- 1- الهدف من الاستناد إلى عدد المشاريع هو الوقوف على مؤشرات ودلالات أكثر من أنه قياس دقيق لهذه المشاريع.
- 2- الاستناد إلى العدد المعيار الوحيد المنضبط الذي يمكن أن نستند له، وهو كافٍ باعتقادنا لإعطاء مؤشرات.
- 3- ليس الهدف تقييم هذه المشاريع من حيث جودتها وعدد المستفيدين منها وجدواها؛ وإنما الوقوف على مؤشر لإنجازات المؤسسات الخدمية.



الرسم البياني رقم 23 يوضح مجمل المشاريع خلال عامين ضمن القطاعات الرئيسية

بغض النظر عن نوع المشاريع المنجزة وتأثيرها المباشر وغير المباشر في السكان والشريحة المستفيدة<sup>128</sup>؛ فإن النتائج لم تُظهر وجود علاقة ارتباطية بين عدد المشاريع المنجزة والصورة الذهنية لدى عينة الدراسة<sup>129</sup> كما أوردناه سابقاً<sup>130</sup>، إذ تسود نظرة سلبية بنسب أعلى من الإيجابية دوماً، بصرف النظر عن عدد المشاريع المنفذة؛ ولعل السبب يرجع إلى ما تتصف به الصورة الذهنية عادة من عدم الدقة والتعميم؛ فقد تكون العينة بنت انطباعاتها على معلومات منقوصة، وعمّت صورتها المتشكلة حول قطاع ما على القطاعات الأخرى. إلى جانب ذلك قد يكون التشابه في الصورة الذهنية لدى الحاضنة عائداً إلى الإدارات الخدمية ذاتها، متمثلاً في ضعف ترويجها من قبل الإدارات الخدمية للمشاريع المنجزة<sup>131</sup>، أو حتى

<sup>128</sup> يُقصد بالشرحية المستفيدة: الشريحة التي تستفيد من المشروع المنجز بصورة مباشرة أو غير مباشرة، مثل: سكان منطقة معينة عند شقّ طريق لها، أو طلبة المدارس والعوائل في حالة بناء المدارس ... وهكذا.

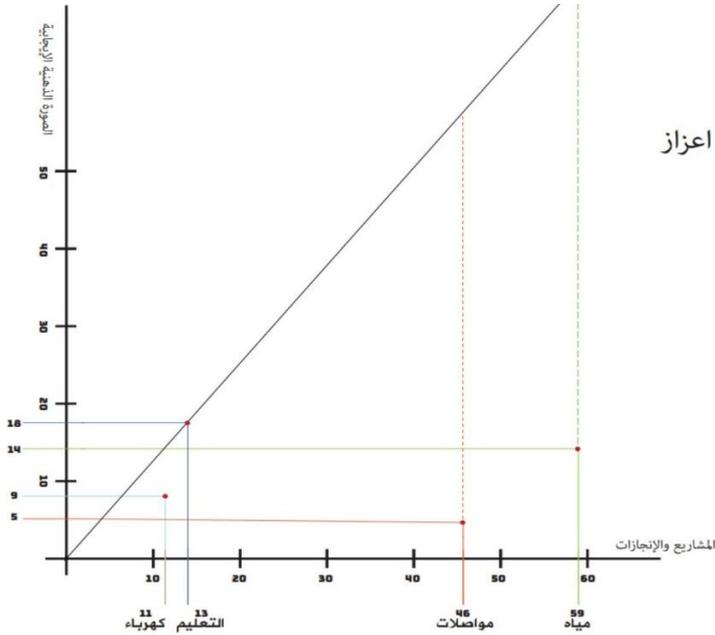
<sup>129</sup> لاختبار هذه العلاقة تمت الاستعانة بالرسم البياني الذي يمثل العلاقة الطردية؛ إذ افترضنا أن زيادة عدد المشاريع يؤدي إلى تحسُّن الصورة الذهنية، والعكس بالعكس.

<sup>130</sup> يراجع: الصورة الذهنية تجاه القطاع الخدمي لكل من: إعزاز، عفرين، الباب، إدلب وريف حلب الغربي التي وردت في المطلب الأول من هذه الدراسة.

<sup>131</sup> من خلال رصد المعرفات الرسمية للإدارات الخدمية في المناطق محلّ الدراسة على مدى شهرين كانت معظم المنشورات تتعلق بأعمال تنظيف الشوارع وتعبيد الطرقات وبعض الإصلاحات في قطاعات المياه والكهرباء.

للجهود التي تبذلها المؤسسات المختلفة من أجل تصميم هذه المشاريع، حتى وإن لم تنجح في تنفيذها على أرض الواقع. إلى جانب قلة الحلول الجذرية للمشكلات المتكررة في القطاعات الخدمية، كقطاع الكهرباء على سبيل المثال؛ إذ ما زال يعاني من مشكلات عدة كالانقطاع المتكرر وارتفاع أسعار الخدمة.

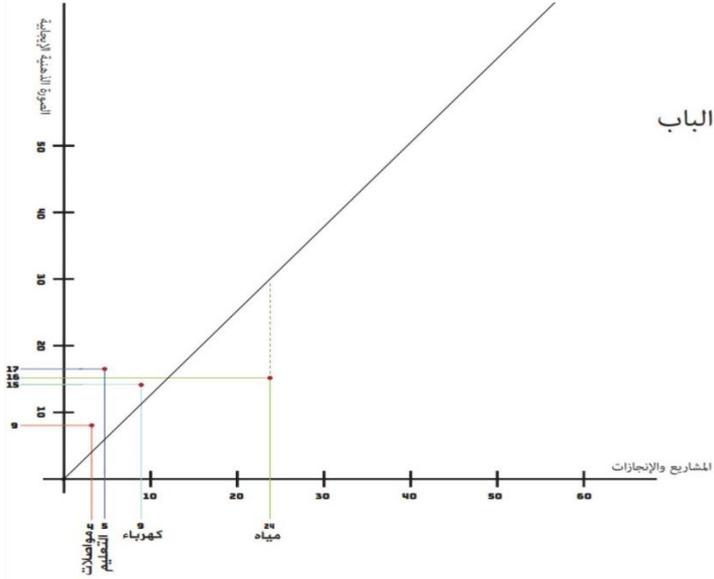
على سبيل المثال: في مدينة إعزاز على الرغم من أن مشاريع المياه والمواصلات كانت الأعلى؛ إلا أن الصورة الذهنية الإيجابية لكليهما كانت بنسب أقل من المدارس<sup>132</sup>، ومتقاربة مع قطاع الكهرباء على الرغم من أن الأخير كانت مشاريعه الأقل خلال سنتين (الرسم البياني رقم 24).



الرسم البياني رقم 24 يوضح العلاقة بين عدد الإنجازات والصورة الذهنية تجاه القطاعات الخدمية في إعزاز

كذلك في مدينة الباب كانت النسب الإيجابية لقطاعات الكهرباء والتعليم والمياه متقاربة جداً على الرغم من اختلاف عدد المشاريع المنفذة في كل منها (الرسم البياني رقم 25).

<sup>132</sup> تم اعتماد مشاريع المدارس ضمن مؤشرات المشاريع المنفذة في مجال التعليم.



الرسم البياني رقم 25 يوضح العلاقة بين عدد الإنجازات والصورة الذهنية تجاه القطاعات الخدمية في الباب

يُظهر الرسمان البيانيان السابقان العلاقة بين عدد المشاريع ونسب الصورة الذهنية الإيجابية؛ إذ يوضحان أن زيادة عدد المشاريع المنفذة في القطاعات الأربعة لم تؤثر في نسب الصورة الذهنية الإيجابية لدى العينة، حيث إن النسب بقيت متراوحة بين 10-20%، سواءً كانت المشاريع المنجزة كثيرة أم قليلة. في مؤشر على أن الصورة الذهنية المتشكلة لدى العينة هي أقرب إلى الانطباعات العامة التي تميل للتعميم؛ إذ إن جزءاً من الأسباب لهذه الصورة السلبية يرجع جزئياً إلى الاعتقادات السائدة في العقل الجمعي السوري عن سوء المؤسسات وأدائها في ظل حكم عائلة الأسد، وما نتج عن ذلك من وجود عقلية تخوينية تشكك في أي إنجاز باعتباره مرتبطاً بدوافع ذاتية لا علاقة لها بالصالح العام<sup>133</sup>.

<sup>133</sup> الإسقاط والتخوين عند السوريين؛ حالة عابرة أم ظاهرة؟ قراءة اجتماعية نفسية في الأسباب، مركز الحوار السوري،

2022/3/30، شوهد في: 2023/10/3، ص 7.

## 2- مدى العلاقة بين الأداء الاتصالي للإدارات الخدمية وصورتها الذهنية:

تشير عدة دراسات إلى دور العلاقات العامة في التأثير على الصورة الذهنية للمؤسسة أمام جماهيرها<sup>134</sup>؛ فكلما زاد الاهتمام بالجمهور وتم التواصل معهم بصورة مستمرة ووضعهم بآخر تطورات المؤسسة ومستجداتها ومشاريعها أسهم ذلك في نشوء صورة إيجابية ومثالية<sup>135</sup>.

ولاكتشاف مدى إدراك الإدارات الخدمية لأهمية الأداء الاتصالي لتحسين صورتها الذهنية أمام السكان عملت الدراسة على وضع معايير لقياس الأداء الاتصالي للمؤسسات الخدمية محل الدراسة "المجالس المحلية في مناطق النفوذ التركي، و"حكومة الإنقاذ" في مناطق سيطرة "هتس" وفق الآتي:

1- وجود مكتب للعلاقات العامة أثناء إعداد الدراسة<sup>136</sup>؛ باستثناء مجلس مدينة الباب و"حكومة الإنقاذ"<sup>137</sup> لعدم استجابتهما مع فريق المركز.

2- توفر معرفّات خاصة بالإدارات الخدمية مع الوقوف على درجة تفاعلها مع الجمهور، سواء من خلال الاستجابة الفورية أو نشر المعلومات التي تهتمّ السكان.

بالنسبة إلى وجود مكتب علاقات عامة فعّال أكّد مجلسا إعزاز وعفرين وجود مكتبين للعلاقات العامة في كل منهما، ويقومان باجتماعات دورية مع الأهالي والممثلين عنهم بواقع

<sup>134</sup> غرسي، مرجع سابق: ص 149.

<sup>135</sup> يزن أكرم النوافلة، الدور الاتصالي للعلاقات العامة في تشكيل الصورة الذهنية لدى الصيادلة "شركة الحكمة الأردنية للأدوية أنموذجاً"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كانون الثاني 2020: ص 1.

<sup>136</sup> نود التنبيه أن قيام فريق المركز بالتواصل مع المؤسسات الخدمية في مناطق الدراسة كان من باب السعي إلى الموضوعية في الوصول إلى النتائج.

<sup>137</sup> أجرى فريق المركز عدة اتصالات مع المسؤولين في "حكومة الإنقاذ" للحصول على معلومات حول مكتب العلاقات العامة إلا أن الحكومة رفضت الإذلاء بأي معلومات حول ذلك، وجرت الاتصالات في الفترة الممتدة بين 10 - 2023/4/15.

أما مجلس مدينة الباب فقد أجرى فريق المركز عدة اتصالات مع مسؤول العلاقات والإعلام في المجلس المحلي بمدينة الباب للحصول على معلومات حول مكتب العلاقات العامة؛ إلا أن المسؤول عبّر عن عدم وجود رغبة لدى المجلس بالإذلاء بأي معلومات حول ذلك. وجرت الاتصالات في الفترة الممتدة بين 10 - 2023/04/12.

اجتماعين اثنين شهرياً، واجتماعاً واحداً كل شهرين مع المنظمات والشركات وأصحاب المصلحة، وعند انتشار شائعة أو مشكلة ما يتم التواصل مع الوجهاء أو نشر بيان توضيحي<sup>138</sup>.

كما أكدت لقاءات مع أشخاص حضروا اجتماعات متفرقة في مجلسي اعزاز وعفرين عقد مثل هذه اللقاءات، وعبروا عن انطباع إيجابي تجاه نشاط المكتب والتوضيحات التي قدمها، خاصة فيما يتعلق بالملف الخدمي، مع إشارتهم إلى أهمية زيادة هذه الاجتماعات وأن تضم شخصيات أكثر تمثيلاً لمختلف شرائح المجتمع<sup>139</sup>.

من خلال قراءة النتائج واختبار مدى مساهمة وجود مكتب العلاقات في تحسين الصورة الذهنية لدى عينة الدراسة من خلال مؤشري (إشراك السكان بالقرارات، والسعي لتحسين الصورة الذهنية) لم يظهر وجود تأثير واضح لوجود هذا المكتب في هذين المؤشرين؛ فكانت النتائج متقاربة بين المؤسسات الخدمية في مدن الدراسة، بغض النظر عن فعالية مكتب العلاقات (الجدول رقم 1).

المدينة	وجود مكتب علاقات فعال	مؤشر إشراك السكان في القرارات		مؤشر السعي لتحسين الصورة الذهنية	
		جيد	مقبول	جيد	مقبول
إعزاز	موجود وفعال	13%	25%	36%	45%
عفرين	موجود وفعال	9%	23%	31%	42%
الباب	غير معروف	9%	15%	27%	31%
إدلب	غير معروف	11%	29%	46%	31%

الجدول رقم 1 يتضمن مؤشرات لاختبار مدى مساهمة وجود مكتب علاقات في تحسين الصورة الذهنية

<sup>138</sup> مقابلات أجراها مركز الحوار السوري مع مسؤولين في مجلسي اعزاز وعفرين في الفترة بين 2023/4/15-10.

<sup>139</sup> مقابلات أجراها مركز الحوار السوري مع بعض أهالي مدينتي اعزاز وعفرين خلال شهر آذار، 2023.

من خلال رصد معرّفات الإدارات الخدمية على مدى شهري كانون الأول 2022 وكانون الثاني 2023، ووضع عدة معايير لقياس درجة تفاعلها عبر معرّفاتهما مع الجمهور<sup>140</sup> برزت مجموعة نتائج، هي على النحو الآتي (الرسم البياني رقم 27):

- كان مجلس مدينة إغزاز الأكثر نشاطاً من حيث تقديم معلومات حول المشاريع المهمة (غير الروتينية) التي يقوم بها بواقع 10 منشورات، و3 منشورات تحتوي على بيانات وتوضيحات تهم المواطنين، و3 اجتماعات مع الأهالي أو ممثلين، بالإضافة إلى وجود وسيلة للتواصل المباشر مع المجلس.
- حلّ بالمرتبة الثانية مجلس عفرين المحلي بواقع 7 منشورات، و3 منشورات تحتوي على بيانات وتوضيحات تهم المواطنين، بالإضافة إلى وجود وسيلة للتواصل المباشر مع المجلس.
- حلّ بالمرتبة الثالثة مجلس مدينة الباب بواقع 3 منشورات وبيّانين توضيحيين، بالإضافة إلى وجود وسيلة للتواصل المباشر مع المجلس.

---

<sup>140</sup> تم وضع 6 معايير لقياس الأداء الاتصالي على وسائل التواصل الاجتماعي، وهي:

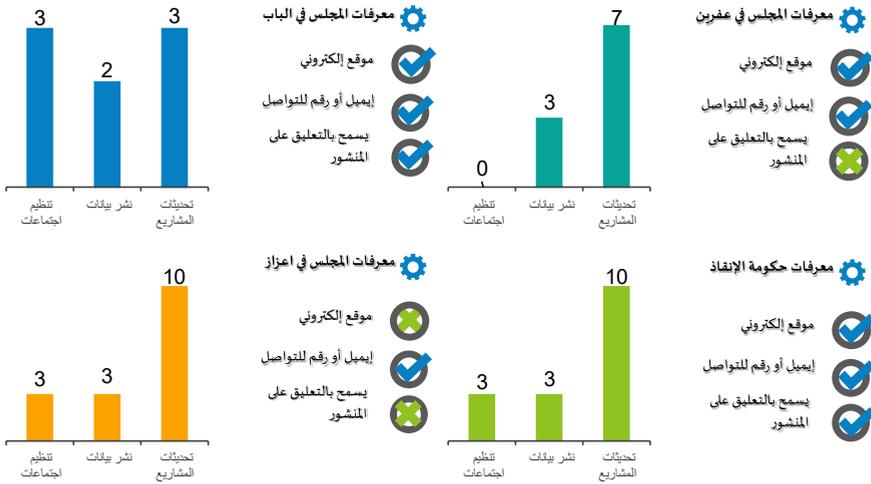
- 1- وجود إيميل أو رقم للتواصل.
- 2- وجود موقع إلكتروني.
- 3- السماح للجمهور بالتعليق على منشورات المجالس في الفيسبوك.
- 4- رصد عدد المنشورات التي تقدّم للأهالي تحديثاً للمشاريع التي يقوم بها المجلس (غير الأعمال الروتينية من تنظيف وغيره).
- 5- رصد عدد البيانات والمعلومات التوضيحية.
- 6- نشر مجريات الاجتماعات مع السكان أو الممثلين عنهم.

في السياق ذاته يرى بعضهم أن السماح بالتعليق مع حذف التعليقات المسيئة والناقدة يتساوى إن لم يكن أكثر سوءاً من قفل التعليقات؛ لأنه في الحالة الأولى يكون هنالك نوع من التزييف للواقع وإظهاره على خلاف ما هو عليه. ونعتمد أن هذا الأمر قد يكون صحيحاً إذا كانت هنالك قدرة على تتبعه؛ فصحيح أن معيار "حذف التعليقات" مثله مثل "إقفال خاصة التعليقات" ولكن الثانية يمكن تتبعها ومعابنتها، على عكس الثانية التي يكاد يكون من المستحيل تتبعها؛ فهي تتطلب متابعة شبه دائمة لكل المعرّفات على مدى أيام، وربما أشهر.

- "حكومة الإنقاذ" ووزارة الإدارة المحلية المعنية بالخدمات: سجّلت نشاطاً يشبه مجلس اعزاز المحلي، بواقع 10 منشورات تتضمن معلومات حول المشاريع قيد التنفيذ أو المنفذة، و3 اجتماعات مع الأهالي وممثلين عن النازحين، وبياناً توضيحياً واحداً، مع توفر وسيلة للتواصل المباشر مع "حكومة الإنقاذ".

يشير كل ما سبق إلى وجود علاقة نسبية بين ازدياد نشاط المعرفات الرسمية وتحسُّن طفيف في الصورة الذهنية لدى العينة؛ إذ كانت الصورة الذهنية أقل سلبية في كل من إعزاز وعفرين وإدلب مقارنة بمدينة الباب<sup>141</sup>.

### نشاط معرفات الإدارات الخدمية في مناطق النفوذ التركي ومناطق "هتس"



رسم توضيحي رقم 26 بين نشاط المعرفات الرسمية للإدارات الخدمية شمال غرب سوريا

<sup>141</sup> بلغ عدد متابعي الصفحة الرسمية للمجلس المحلي في مدينة اعزاز 49 ألفاً. وبلغ عدد متابعي الصفحة الرسمية للمجلس المحلي في مدينة عفرين 44 ألفاً. وبلغ عدد متابعي الصفحة الرسمية للمجلس المحلي في مدينة الباب 47 ألفاً. وبلغ عدد متابعي الصفحة الرسمية لـ"حكومة الإنقاذ" 54 ألفاً، وعدد متابعي صفحة وزارة الإدارة المحلية والخدمات 21 ألفاً.

## استنتاجات وتوصيات:

أكدت نتائج الدراسة أن الاتجاه الغالب للصورة الذهنية يميل إلى السلبية، ويعود ذلك إلى عوامل متعددة، من أهمها: ضعف العلاقات العامة، وتراجع دور وسائل الإعلام في تحسينها، إلى جانب الفوضى الأمنية<sup>142</sup>، وتراجع الوضع الاقتصادي، وقلة الخدمات، والانطباعات السلبية المسبقة المأخوذة عن المؤسسات العامة، وتبادل الاتهامات والتخوين بين الأفراد. فعلى مستوى القطاعات الخدمية: كان من الواضح أن النسب السلبية الأعلى في الصورة الذهنية لدى العينة تتركز تجاه القطاعات الحيوية، تحديداً الكهرباء، في حين أن هذه النسب تتضاءل تجاه القطاعات الأقل حيوية بالنسبة للجمهور مثل قطاع السجل المدني. وعلى مستوى الحوكمة: من أصل خمسة مؤشرات اعتمدها الدراسة تركزت الصورة السلبية لدى العينة تجاه ثلاثة منها، هي: إشراك السكان في اتخاذ القرارات قبل اتخاذها، وتطبيق معايير الشفافية، واختيار الموظفين وفق معايير الكفاءة والخبرة في جميع المناطق دون استثناء. ولعل ما كرّسته سلوكيات المؤسسات الخدمية في هذه المناطق من عدم التصريح وكشف طبيعة علاقاتها ومشاريعها أمام الناس من جهة، واستخدام علاقاتها ولقاءها للترويج لنفسها أكثر من إشراك الناس في اتخاذ القرار من جهة أخرى هو الذي أدى إلى هذه الصورة الذهنية السلبية؛ في حين أن الاتجاه المقبول للصورة الذهنية تركز على الجانب الهيكلي للمؤسسات الخدمية.

على مستوى العلاقات: كان توصيف "مقبول" هو الغالب تجاه علاقة المؤسسات الخدمية مع المنظمات، خصوصاً في منطقتي عفرين وإعزاز وبدرجة أقل إدلب، على عكس مدينة الباب التي كانت اتجاهات العينة سلبية في غالبيتها. أما فيما يتعلق بالعلاقة مع تركيا ومدى التزام المؤسسات بالمصلحة الوطنية مبدأً أساسياً في ذلك؛ فباستثناء مدينة إعزاز التي كانت

<sup>142</sup> الواقع الأمني في الشمال السوري، تقرير تحليلي، مركز الحوار السوري، 2022/5/17، شوهد في: 2023/11/25.

فيها النسبة الغالبة من العينة تميل إلى توصيفها تحت درجة "مقبول" فإنها في بقية المدن الثلاث كانت سلبية. وأما السعي لتحسين الصورة الذهنية فكان هنالك اختلاف بين المدن الأربع؛ إذ كانت النسبة الغالبة "إيجابية" في إدلب، و"مقبولة" في إعزاز وعفرين، و"سلبية" في الباب.

على مستوى العوامل المؤثرة في الصورة الذهنية: لم تجد الدراسة أثراً للعوامل الشخصية والموضوعية في ذلك، ولكن كان ثمة أثرٌ إلى حدّ ما للعوامل التنظيمية.

في ضوء ما تقدّم: يمكن العمل على بعض الإجراءات التي يمكن أن تسهم في تحسين الصورة الذهنية، منها<sup>143</sup>:

#### 1- توصيات للمؤسسات الخدمية:

- التركيز على إبراز الإنجازات والجهود في القطاعات الخدمية، خصوصاً الكهرباء والمياه.
- تفعيل مكتب العلاقات العامة كونه نسقاً فرعياً مهماً من النسق العام (الإدارات)، والاهتمام أكثر بوسائل الاتصال الحديثة فيه، والعمل على تحسين علاقته مع وسائل الإعلام ومع السكان والفعاليات المحلية بهدف بناء سمعة جيدة.
- تكثيف التواصل مع السكان عبر مختلف الوسائل، ووضع مواعيد ثابتة للقاء معهم وشرح مختلف التحديات التي تواجه هذه المؤسسات.
- فتح إمكانية التعليق ضمن المعارف الخاصة بالمؤسسات، والتعاطي الإيجابي مع التعليقات والاستفسارات التي ترد فيها.

---

<sup>143</sup> من الأهمية بمكان التنبيه أن التوصيات تقتصر على ما يسهم في تحسين الصورة الذهنية في جانبي العلاقات والتواصل مع الجمهور، دون أن ينفي ذلك أن العامل الأهم والأبرز الذي له الأولوية هو تحسين الخدمات نفسها وتحسينها، على اعتبار أن الصورة الذهنية مهما تكن فهي تبقى في أذهان الجمهور، على عكس تلك الخدمات التي تمثل الواقع الذي يفترض أن يُقاس أداء المؤسسات على أساسها.

- نشر تقارير شفافية عن الموازنات -ولو بصورة جزئية- تغطي بعض القطاعات، مثل العقود المبرمة مع شركات الكهرباء وغيره، وتكاليف المشروعات قيد التنفيذ.
- تدريب الموظفين لتحسين مهاراتهم التواصلية مع السكان، والاستماع للمشكلات والمقترحات.
- إنشاء آليات فعّالة لاستقبال الشكاوى بشكل سريع وفعّال، من خلال التطبيقات والنماذج الإلكترونية التي تختصر الجهود والأوقات.
- إجراء استطلاعات دورية بهدف أخذ تقييمات السكان بانتظام حول جودة الخدمات والمشاريع؛ لِمَا لذلك من تأثير إيجابي على المواطن في منحه الشعور بالثقة وقابلية الاستماع، ويسهم في تعزيز الشعور بالانتماء، فضلاً عن تحفيز المشاركة المجتمعية.
- تعزيز الحضور الرقمي للإدارات الخدمية عبر وسائل التواصل الاجتماعي لشرح دور المؤسسة في خدمة المواطن، والصعوبات التي تواجهها من أجل تكوين فهم واسع نحو المشاكل والصعوبات التي تواجه الإدارات.
- مشاركة السكان في عمليات صنع القرار عبر التشاور معهم فيزيائياً، أو عبر منصات التواصل الاجتماعي والنماذج الإلكترونية بهدف تطوير السياسات والبرامج المتبعة.
- تنظيم الفعاليات التي تساعد على نشر صورة إيجابية عن المؤسسة، ويمكن أن تشمل هذه الفعاليات المؤتمرات والندوات، إضافة إلى التواصل مع المشايخ وقادة الرأي لدعم الصورة الإيجابية والتعليق والإجابة عما يُثار عن الإدارات من إشاعات ومعلومات مغلوبة.

## 2- توصيات عامة لوسائل الإعلام ومنظمات المجتمع المدني<sup>144</sup>:

- تنظيم حملات توعية منتظمة حول حقوق المواطن والمساهمة في تحسين الخدمات.
  - تنظيم حملات تستهدف الأفراد تركز على تعريفهم بحقوقهم في المشاركة في اتخاذ القرار وآليات ذلك، وتوفير المعلومات والتوعية بشأن الحقوق والواجبات في إطار العلاقة بينهم وبين هذه الإدارات، وتشمل على سبيل المثال: الحق في الوصول إلى المعلومات، وحق الحصول على الخدمات الأساسية بجودة وفعالية، وحق المشاركة في الانتخابات واختيار ممثلهم في الإدارات الخدمية.
  - التركيز على توصيف واقع الخدمات بسيئاته وإيجابياته، والسعي لنقل وجهات النظر المختلفة التي تمثل السكان والمؤسسات الخدمية على حد سواء.
- ### 3- توصيات للسكان والمقيمين:
- ترتبط الصورة الذهنية أولاً وأخيراً بالسكان والمقيمين؛ ولذا يُفترض أن تكون هنالك مبادرة من قبلهم ليس لتحسين انطباعاتهم عن المؤسسات الخدمية، بقدر ما أن تكون قريبة قدر المستطاع من الواقع، بغضّ النظر عن إيجابيته أو سلبيته. ومن أهم الإجراءات لتحقيق ذلك:
- الحرص على المشاركة في اجتماعات الإدارات الخدمية، والتعبير عن احتياجاتهم وملاحظاتهم، بعيداً عن السلوكيات السلبية، وعدم اللجوء مباشرة إلى الشارع، وعدم الانخراط في عمليات التخريب.
  - تعزيز ثقافة العمل التطوعي، والمساهمة الاجتماعية في المشاريع المحلية في ظل ضعف المؤسسات القائمة، لاسيما وأن المنطقة في مجملها تعيش وضعاً استثنائياً.

<sup>144</sup> من أهم الأسباب التي تدفع لوضع توصيات خاصة بهذه الجهات: أدوارها المتوقعة في مجال التوعية بحقوق المواطن، وبما يسهم في دفع التغول المتوقع من السلطات على هذه الحقوق من جهة، والمساهمة في تمكين المجتمع المدني الفاعل والمنظم القادر على التدافع الإيجابي مع السلطة وتنظيم الأفراد من جهة أخرى.



## الملحق رقم /1/ استبانة الدراسة

الصورة الذهنية لدى الحاضنة الشعبية تجاه الإدارات الخدمية في المناطق المحررة

مقدمة:

تعتبر المجالس المحلية في مناطق النفوذ التركي والإدارات الخدمية التابعة لـ "حكومة الإنقاذ" في مناطق سيطرة هيئة تحرير الشام "هتس" مؤسسات خدمية معنية بالدرجة الأولى بإدارات القطاع الخدمي؛ لذلك فإنه من الأهمية بمكان رصد الصورة الذهنية المتشكلة لدى السكان تجاهها، والتي ثمة من يرى أنها مختلفة بين منطقة وأخرى نتيجة عدة عوامل موضوعية وذاتية. وعليه يسعى مركز الحوار السوري من خلال هذا الاستبيان التعرف على الصورة الذهنية لدى السكان تجاه الأدوار الخدمية للمجالس المحلية و"حكومة الإنقاذ"، بما يساهم في التعرف عليها وعلى مصادرها، ويساعد في وضع توصيات لتحسين هذه الصورة الذهنية.

### القسم الأول - المعلومات الرئيسية

- الجنس: ذكر – أنثى
- العمر: 18 – 29 30 - 39 40 – 59 60 فما فوق
- نوع الإقامة: مقيم – نازح
- المستوى التعليمي:  
شهادة تعليم أساسي فما دون - شهادة تعليم ثانوي - خريج جامعي - دراسات عليا
- نوع العمل:  
عاطل عن العمل- أعمل بدوام جزئي - أعمل بدوام كامل – طالب – أخرى

- مكان الإقامة: عفرين – الباب – اعزاز - إدلب وريف حلب الغربي (مناطق "حكومة الإنقاذ")

### القسم الثاني: مصادر تشكّل الصورة الذهنية

- ما هي مصادر معلوماتك عن الإدارات الخدمية في المجالس المحلية / "حكومة الإنقاذ"؟
  - وسائل الإعلام ومنصات التواصل الاجتماعي.
  - احتكاك مباشر مع وزارات الحكومة أو أحد العاملين فيها (معاملات - زيارات - علاقات شخصية) المحيطون بي (عائلة - أصدقاء - زملاء العمل إلخ).
  - متابعة غرف التواصل الخاصة بهم مثل غرف الواتس والتلغرام.
- هل سبق وتواصلت مع المجالس المحلية / "حكومة الإنقاذ"؟ نعم – لا
- ما هي الطريقة التي تفضلها للتواصل مع المجلس المحلي / "حكومة الإنقاذ":
  - اللقاءات الافتراضية مع الأعضاء عبر زووم أو ما شابه من تطبيقات افتراضية.
  - اللقاءات المباشرة مع الأعضاء.
  - متابعة صفحة المجلس على الفيسبوك.
  - متابعة غرف الواتس أو التلغرام الخاصة بالإدارة الخدمية.
- ما وجهة نظرك تجاه ما يقدمه المجلس المحلي وإدارته من دعم وإشراف ومشاريع في القطاعات التالية؟

لا أعرف	سيء	مقبول	جيد	القطاعات الخدمية
				قطاع التعليم
				قطاع الصحة
				قطاع الكهرباء
				قطاع المياه والصرف الصحي
				المواصلات والطرق

- بالنسبة للمجالس المحلية / "حكومة الإنقاذ"، برأيك: لديها هيكلية ونظام داخلي تدير عليه؟

لا أعرف	غير موافق	أحياناً	موافق	الهيكلية والنظام الداخلي
				لديها درجة عالية من الشفافية (نشر تقارير مفصلة عن أعمالها)
				تتعامل مع الدولة التركية وفق مصلحة السوريين
				علاقتها بالمنظمات السورية والأجنبية العاملة في المنطقة قائمة على التنسيق وتكامل الأدوار
				تتعامل بشكل إيجابي مع المنظمات السورية والأجنبية وتسهل عملها
				تسعى إلى توظيف ممثلين عن (النازحين والمهجرين والمقيمين)

- كيف ترى تعامل المجالس المحلية / "حكومة الإنقاذ" مع السكان والمشكلات المحلية:

لا أعرف	غير موافق	أحياناً	موافق	التعامل مع السكان والمشكلات المحلية
				تجعل المواطن شريكاً في المشاورات قبل اتخاذ القرارات الخدمية
				تحافظ على حقوق النازحين
				تسعى دائماً لتحسين صورتها أمام السكان عبر الإعلام ومواجهة الإشاعات
				تعد الرسوم التي تفرضها منطقية وعادلة مقابل الخدمات التي تقدمها من (صحة ومياه وكهرباء وتعليم ونقل)
				تتفاعل مع المشاكل والاقتراحات المقدمة لها

- ما هي مقترحاتك لتحسين العمل الخدمي للمجالس المحلية؟ (اختياري)

SDC

مركز الحوار السوري

Syrian Dialogue Center

f t sydialogue

www.sydialogue.org