



مشروع

# تمكين

لتمكين الثورة من بناء نواة سوريا المستقبل - سوريا الحرة



يمثل مشروع تمكين

محاولة وطنية لإيجاد

مشروع سياسي بنيوي (هيكلية) للثورة،

يقوم على ثلاثة أركان (سياسي - عسكري - خدمي)،

وذلك بعد تحقيق متطلباته الفكرية المتمثلة بالتحول من:

**التفكير الأنّي المؤقت إلى التفكير طويل الأمد الاستراتيجي**

**ومن التفكير الارتجالي الشمولي إلى التفكير الاحترافي التخصصي**

**ومن التفكير الفصائلي الحزبي إلى التفكير التكاملية الدولي**



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## فهرس المحتويات

8	ملخص تنفيذي:
11	مقدمة:
12	مضمون مشروع "تمكين":
13	مبحث تمهيدي- السياق الزمني والسياسي لمشروع "تمكين":
13	أولاً- المبادرات السياسية وغياب المشروع:
13	ثانياً- ضرورة وجود المشروع السياسي للثورة السورية:
14	ثالثاً- انطلاق فكرة مشروع تمكين:
15	رابعاً- خطة مشروع "تمكين":
16	المبحث الأول- استعراض المشاريع والوثائق السياسية:
16	أولاً- استعراض المشاريع والرؤى السياسية السورية:
17	ثانياً- استقراء تجارب بعض دول الربيع العربي ووثائقها السياسية (ليبيا- اليمن):
18	ثالثاً- تقييم المشاريع السياسية الموجودة في ساحة الثورة السورية:
19	رابعاً- ما الجديد الذي ينبغي أن يقدمه أي مشروع سياسي سيطرح على الساحة؟
21	المبحث الثاني- الإطار النظري لمشروع تمكين:
21	أولاً- التعريف بمشروع "تمكين": تعريفه- عناصره- أركانه- متطلباته:
23	ثانياً- محددات مشروع "تمكين":
27	ثالثاً- رؤية مشروع "تمكين":
28	رابعاً- توجهات مشروع "تمكين":
31	خامساً- المخرجات المتوقعة نتيجة النجاح التراكمي في تطبيق مشروع "تمكين":
33	المبحث الثالث- محتوى مشروع "تمكين":
33	المطلب الأول- النمط المبادر:
33	أولاً- أركان مشروع "تمكين" بالنمط المبادر:
35	ثانياً- الأوراق الداعمة لأركان مشروع "تمكين":
39	ثالثاً- تحديات النمط المبادر في مشروع "تمكين":
40	المطلب الثاني- النمط التفاعلي:



- 40..... أولاً- تطوير فكرة التوظيف الإنساني للإنجازات العسكرية:
- 41..... ثانياً- تسخير تقارير الأمم المتحدة وقراراتها لرفض فكرة مشاركة النظام في الحل السياسي:
- 42..... ثالثاً- ماذا يعني القبول ببيان جنيف 1؟:
- 42..... رابعاً- تعليق على البيان المشترك بين الفصائل والاتلاف الوطني المتضمن رفض خطة "اللجان الأربعة":
- 42..... خامساً- قراءة في وثيقة المبادئ الخمسة:
- 43..... سادساً- مخزجات جنيف وفيينا وأثرها على مسار الثورة السياسي:
- 46..... المبحث الرابع- نحو تنفيذ مشروع "تمكين":
- 46..... المطلب الأول- سير الواقع الثوري في المناطق المحررة.....
- 46..... أولاً- إدلب (الواقع السياسي والعسكري والخدمي):
- 47..... ثانياً- حلب (الواقع السياسي والعسكري والخدمي):
- 48..... ثالثاً- الغوطة الشرقية (الواقع السياسي والعسكري والخدمي):
- 48..... رابعاً- حوران (الواقع السياسي والعسكري والخدمي):
- 49..... المطلب الثاني- التصورات التنفيذية لمشروع "تمكين":
- 50..... أولاً- التخطيط الاستراتيجي التقليدي:
- 51..... ثانياً- نظرية التغيير:
- 52..... المبحث الخامس- التعريف بمشروع "تمكين":
- 52..... أولاً- المشاركون في إعداد مشروع "تمكين":
- 52..... ثانياً- وسائل التعريف بمشروع "تمكين":

## فهرس الأشكال

- الشكل /1- المشاريع والأفكار والرؤى السياسية التي طرحت في الثورة..... 17
- الشكل /2- دراسة نماذج في دول تتشابه مع الواقع السوري في بعض جوانبه..... 18
- الشكل /3- أركان مشروع "تمكين"..... 22
- الشكل /4- المتطلبات الفكرية للتحويل إلى مشروع "تمكين"..... 23
- الشكل /5- محددات مشروع "تمكين"..... 23
- الشكل /7- تجزئة كل مرحلة إلى عدة مواضيع..... 24



26	الشكل 8/- التدرج في تنفيذ مشروع تمكين.
27	الشكل 9/- خصيصة "العملية" في مشروع تمكين.
27	الشكل 10/ التوجهات الاستراتيجية لرؤية مشروع تمكين.
29	الشكل 12/ -توصيف الواقع الثوري.
30	الشكل 13/- الخيارات المتاحة تجاه العمل الثوري.
31	الشكل 14/ - الخيار المقترح تجاه عمل الثورة.
33	الشكل 15/ - أركان مشروع تمكين.
40	الشكل 16/- المقصود بالنمط التفاعلي.
50	الشكل 17/- التصورات التنفيذية لمشروع تمكين.

## فهرس الملحقات

53	ملحقات مشروع "تمكين".
55	الملحق الأول- الوثائق السياسية المتعلقة بالثورة السورية (عرض ونقد).
77	الملحق الثاني- أبرز الأفكار الواردة في التجربة السياسية الليبية بعد سقوط نظام القذافي.
83	الملحق الثالث- أبرز النقاط الواردة في وثيقة الحوار الشامل (اليمن).
87	الملحق الرابع- نحو تمكين سياسي للثورة السورية ومنجزاتها.
95	الملحق الخامس- بنية الهيئة السياسية الممثلة للثورة.
125	الملحق السادس- الرؤية المستقبلية لفصائل الثورة.
149	الملحق السابع- الرؤية المستقبلية للمجالس المحلية الناشئة.
169	الملحق الثامن- تحديد الهوية العربية الإسلامية في سوريا: مصلحة سياسية وتنموية.
177	الملحق التاسع- خطاب الفصائل السياسي والأيديولوجي: عرض وتطوير.
189	الملحق العاشر- رؤية مستقبلية لتفعيل مفهوم "السلطة للشعب" في المناطق الحرة.
201	الملحق الحادي عشر- تنظيم المحاكم القضائية وتعزيز ولايتها واستقلالها.
215	الملحق الثاني عشر- أبرز تحديات اليوم التالي.
221	الملحق الثالث عشر- تطوير فكرة التوظيف الإنساني للإنجازات العسكرية.
233	الملحق الرابع عشر- إمكانية تسخير قرارات الأمم المتحدة وتقاريرها لرفض مشاركة النظام في الحل السياسي.
241	الملحق الخامس عشر- ماذا يعني القبول ببيان جنيف1؟



- الملحق السادس عشر - تعليق على البيان المشترك بين الفصائل والائتلاف والمتضمن رفض خطة "اللجان الأربعة" ..... 247
- الملحق السابع عشر - قراءة في وثيقة المبادئ الخمسة ..... 251
- الملحق الثامن عشر - مخزجات جنيف وفيينا وأثرها على المسار السياسي للثورة السورية ..... 263
- الملحق التاسع عشر - آليات تدعيم البناء السياسي للثورة ..... 289
- الملحق العشرون - جدول يبين مستوى التوافق مع مشروع "تمكين" في كل منطقة والجهات الفاعلة فيها ..... 301
- الملحق الحادي والعشرون - إدلب ... الواقع العسكري والسياسي والخدمي ..... 303
- الملحق الثاني والعشرون - حلب ... الواقع العسكري والسياسي والخدمي ..... 311
- الملحق الثالث والعشرون - الغوطة الشرقية ... الواقع العسكري والسياسي ..... 319
- الملحق الرابع والعشرون - حوران ... الواقع العسكري والسياسي والخدمي ..... 323
- الملحق الخامس والعشرون - تطبيق نظرية التخطيط الاستراتيجي على مشروع "تمكين" ..... 329
- الملحق السادس والعشرون - تطبيق نظرية التغيير من أجل الوصول إلى نواة "جيش وطني احترافي" ..... 381
- الملحق السابع والعشرون - تطبيق نظرية التغيير من أجل تحقيق "إدارة محلية تتمتع بالحكم الرشيد" ..... 387
- الملحق الثامن والعشرون - كتيب الندوة التشارورية الرابعة ..... 393
- الملحق التاسع والعشرون - التحليل الرباعي الذي أجري في الندوة التشارورية الثالثة ..... 417
- الملحق الثلاثون - كتيب الندوة التشارورية الخامسة ..... 423





## ملخص تنفيذي:

يعد مشروع "تمكين" أحد المحاولات من أجل إيجاد رؤية لمشروع سياسي جامع للثورة، ومن أجل الوصول إلى هذا الهدف، قام فريق العمل بعدة خطوات، حيث بدأ باستعراض مختلف المشاريع السياسية الموجودة في الساحة السورية، إضافة إلى دراسة تجارب بعض دول الربيع العربي (ليبيا- اليمن) لاستخلاص بعض الأفكار التي يمكن الاستفادة منها في الواقع السوري، وتوصل إلى نتيجة أساسية مفادها: إن العامل الأساس في تحديد مضمون المشروع السياسي، هو قوة الحامل والهيئة التي ستطرحه. فالعلاقة بينهما علاقة طردية، فكلما زادت قوة الهيئة وجمعت حولها أكبر عدد من القوى والأجسام الثورية، كلما استطاعت التمسك بأهداف الثورة ومبادئها، والقدرة على تحقيقها.

بناء على ذلك، كان التركيز على الجسم البنوي والهيكل الحامل للمشروع السياسي، وعدم الخوض - كقاعدة عامة - في مضامين المشروع السياسي بعيدة المدى، وترك تحديده للجسم البنوي الذي سيتشكل.

بعد استقراء الواقع الثوري والرؤى والمشاريع السياسية المطروحة في الساحة، حُدِدَت الخطوط الأساسية لمشروع "تمكين"، والتي تمثل الإطار النظري؛ فُعِرَفَ المشروع بأنه: "مجموعة الأعمال المنظمة والمتكاملة والفاعلة "المبادرة" القائمة على مكتسبات الثورة الحالية، تهدف إلى تحقيق أهداف الثورة الكبرى عبر إيجاد نواة للدولة السورية الجديدة بمؤسساتها الحيوية الرئيسة التي تستكمل عملية التحرير سياسياً وعسكرياً وتدير المناطق المحررة".

وعليه، حُدِدَت أركان المشروع الثلاثة (العسكري- السياسي- المدني "الإدارة المحلية")، ومتطلباته الفكرية المتمثلة بالتحول من التفكير الآني المؤقت، الارتجالي الشمولي، الفصائلي الحزبي إلى التفكير طويل الأمد الاستراتيجي، الاحترافي التخصصي، التكامل الدولي. ثم وضع محدداته الخمسة: (المحلية- التجزئة- المبادرة- التدرج- العملية). يليه توجهاته الاستراتيجية في أربع نقاط: العمل بمنطق الدولة، التوجه بسوريا نحو الاستقرار المؤسس لنمو حقيقي، التخصص والاحترافية في كل ركن من أركان المشروع، التكامل العضوي بين هذه الأركان.

ومن أجل تحقيق هذه الرؤية، رأى فريق العمل التركيز على استمرار العمل العسكري الذي يؤدي إلى تحرير المناطق، وفي الوقت ذاته، استثمار ذلك سياسياً بالبدء ببناء نموذج دولة وفق الحدود والإمكانات وبالتدرج، تتحقق فيها الأهداف التي خرجت الثورة من أجلها، مع ما يقتضيه ذلك من توزيع الجهود كافة الموارد المتاحة تجاه الأمرين.

بعد الانتهاء من وضع الإطار النظري لمشروع "تمكين"، انتقلنا إلى محتواه، والذي قُسم إلى نمطين: الأول، وهو النمط المبادر الذي يفترض وجود الثورة في موقع الفاعل الذي يطرح المبادرات والمشاريع على الآخرين. كما تم توضيحه سابقاً، يقوم هذا النمط على ثلاثة أركان؛ الركن السياسي ويُقصد به وجود هيئة سياسية تمثل الثورة سياسياً، تحظى بتأييد الحاضنة الشعبية والقوى العسكرية الثورية. والركن العسكري ويُقصد به ضرورة وجود جسم عسكري للثورة، تتولى إدارة العمل العسكري الثوري والإشراف عليه، وتكون نواة





لجيش سوريا المستقبلي. والركن المدني الخدمي ويُقصد به وجود جهة معينة تتولى سد حاجات الناس في المناطق المحررة وفق أسس احترافية وتخصصية، نابعة من إرادة الناس ورضاهم، تنتهج مبادئ الحكم الرشيد من خلال المجالس المحلية.

في إطار هذا النمط، قُدمت عدة أوراق داعمة لأركان مشروع "تمكين"، وهي مجموعة الأوراق التي كتبت في إطار دعم مشروع "تمكين" بالنمط المبادر، وفي عدة مجالات مختلفة، حيث كانت الغاية منها تقديم بعض الرؤى التي تصب في صالح المشروع ودعم أركانه. ومن أهم هذه الأوراق ما يلي: تحديد الهوية العربية الإسلامية في سوريا: مصلحة سياسية تنموية، خطاب الفصائل السياسي والأيديولوجي: عرض وتطوير، رؤية مستقبلية لتنفيذ مفهوم "السلطة للشعب" في المناطق المحررة، تنظيم المحاكم القضائية الناشئة وولايتها واستقلالها.

النمط الثاني في محتوى مشروع "تمكين" هو: النمط التفاعلي، الذي يُقصد به التعامل مع المبادرات والوقائع التي تطرح على السوريين بحسب الحالة والحاجة والضرورة وفق خطة مدروسة، بحيث توضع دراسة علمية واقعية للخيارات المتاحة مع ترجيح أي منها.

حيث كانت الغاية من هذا النمط هي "التفاعل والتعامل الواعي" مع تلك المبادرات والوقائع التي تستجد في الساحة السورية، بحيث لا يكون التركيز فقط على النمط المبادر في مشروع "تمكين"، وإنما التعامل مع هذه الوقائع بقصد إيجاد الحلول المناسبة لها.

وقد قُدمت في هذا السياق العديد من القراءات والأوراق تحت العناوين التالية: تطوير فكرة التوظيف الإنساني للإنجازات العسكرية- تسخير تقارير الأمم المتحدة وقراراتها لرفض فكرة مشاركة النظام في الحل السياسي - ماذا يعني القبول ببيان جنيف ٢٠١١؟- تعليق على البيان المشترك بين الفصائل والائتلاف الوطني المتضمن رفض خطة "اللجان الأربعة"- قراءة في وثيقة المبادئ الخمسة- مخرجات جنيف وفيينا وأثرها على المسار السياسي للثورة.

من أجل استكمال المشروع، كان لابد من وضع الخطط والرؤى لتنفيذه بعد إنجاز إطاره النظري. لذلك عكف فريق العمل على سبر الواقع الثوري في المناطق المحررة من أجل الوقوف على مدى استعداد كل منطقة لتنفيذ مشروع "تمكين"، وذلك في خمسة مناطق: (إدلب- حلب- حوران- الغوطة الشرقية)، ثم قام الفريق باستخدام بعض النظريات والأدوات الإدارية لوضع سيناريوهات واحتمالات لكيفية تطبيق المشروع، وهما: نظرية التخطيط الاستراتيجي - نظرية التغيير.



ملاحظة هامة: تم إنجاز العمل المرفق خلال 14 شهر بدأت في نوفمبر 2014، وكان بناء الأوراق يجري بشكل متتابع، وبعضه تراكمي، وبالتالي نود لفت أنظار القراء الكرام الى تاريخ إنجاز كل ملحق، وما استصعبه من سياقات.

تاريخ العمل عليها	عنوان الورقة	تسلسل بحسب التاريخ
2015/3-2014/12 ثم حدثت في 2016/5	الرؤية المستقبلية لفصائل الثورة	1.
2015 آذار- 2 ثم حدثت في 2016/5	بنية الهيئة السياسية الممثلة للثورة	2.
آذار/2015	تنظيم المحاكم القضائية وتعزيز ولايتها واستقلالها	3.
آذار- نيسان/2015 ثم حدثت في 2016/5	الرؤية المستقبلية للمجالس الخلية الناشئة	4.
آذار- نيسان/2015	الوثائق السياسية المتعلقة بالثورة السورية (عرض ونقد)	5.
نيسان-أيار/2015	نحو تمكين سياسي للثورة السورية ومنجزاتها	6.
حزيران-تموز/2015	إدلب ... الواقع العسكري والسياسي والخدمي	7.
حزيران-تموز/2015	حلب ... الواقع العسكري والسياسي والخدمي	8.
حزيران-تموز/2015	الغوطة الشرقية ... الواقع العسكري والسياسي	9.
حزيران-تموز/2015	حوران ... الواقع العسكري والسياسي والخدمي	10.
حزيران/2015	تطوير فكرة التوظيف الإنساني للإنجازات العسكرية	11.
تموز/2015	أبرز تحديات اليوم التالي	12.
تموز- آب/2015	تحديد الهوية العربية الإسلامية في سوريا: مصلحة سياسية وتنموية	13.
تموز- آب/2015	خطاب الفصائل السياسي والأيدولوجي: عرض وتطوير	14.
أيلول/2015	إمكانية تسخير قرارات الأمم المتحدة وتقاريرها لرفض مشاركة النظام في الحل السياسي	15.
أيلول/2015	ماذا يعني القبول ببيان جنيف 1؟	16.
أيلول/2015	قراءة في وثيقة المبادئ الخمسة	17.
أيلول/2015	أبرز الأفكار الواردة في التجربة السياسية الليبية بعد سقوط نظام القذافي	18.
أيلول- تشرين الأول/2015	تطبيق نظرية التخطيط الاستراتيجي على مشروع تمكين	19.
تشرين الأول/2015	تعليق على البيان المشترك بين الفصائل والائتلاف والمتضمن رفض خطة "اللجان الأربعة"	20.
تشرين الأول/2015	أبرز النقاط الواردة في وثيقة الحوار الشامل (اليمن)	21.
تشرين الأول- تشرين الثاني/2015	تطبيق نظرية التغيير على مشروع تمكين	22.
كانون الأول/2015	مخرجات جنيف وفيينا وأثرها على المسار السياسي للثورة السورية	23.



## مقدمة:

بعد عقود من الاستبداد والقهر، أُذلت فيها كرامة الإنسان السوري وحرّم فيها من أبسط حقوقه، ومُنِع فيها من ممارسة أي شكل من أشكال العمل السياسي، جاءت ثورة الشعب السوري في آذار من عام 2011 منادية بالحرية والكرامة والعدل.

كان من الطبيعي أن تفتقد الثورة في بدايتها لمشروع سياسي يمثل رؤيتها ويكرس المفاهيم والشعارات التي انطلقت بها؛ فقد جاءت بعد عقود من تحريم السياسة على المجتمع، وقامت بها فئات الشعب بعفوية من دون أن يكون لأي حزب أو تنظيم فضل في إطلاقها أو توجيهها.

بُذلت العديد من المحاولات من أجل إيجاد مشروع سياسي تلتف حوله الثورة بمختلف مكوناتها السياسية والعسكرية والمدنية، سواء على الصعيد الموضوعي – بإيجاد مضامين مشروع سياسي واحد يمثل رؤية الثورة لسوريا الحاضر والمستقبل – أو الهيكلية الشكلية – بإيجاد هيئة ثورية تقود الثورة في مختلف الأصعدة السياسية والعسكرية والمدنية –، ولكنها باءت جميعها بالفشل.

يأتي مشروع "تمكين" كمحاولة جادة نأمل أن تكمل بالنجاح، ركزت على كلا الأمرين: الموضوعي والهيكلية بقصد إيجاد قيادة للثورة تقوم على المفاهيم والقيم التي انطلقت من أجل تحقيقها "الكرامة، العدل، الحرية"، وتنتقل بها من مركز "المنفعل" إلى مركز "الفاعل"، مما يمهد للانتقال من حالة "المراوحة" التي أصيبت بها الثورة في العامين الأخيرين، إلى حالة "المبادرة" التي ترتقي بها إلى أخذ مكانتها المحلية والإقليمية والعالمية، ويمكنها من تحقيق أهدافها في إسقاط النظام وإقامة نظام الكرامة والعدل الذي طالما حلم به السوريون.

يحتوي مشروع "تمكين" على قسمين: الأول، وهو مخصص لمضمون مشروع "تمكين"، والذي يمثل مقدمة نظرية تعرفه وتبين أركانه وإطاره. والثاني، ويتضمن ملحقات المشروع، وهي الأوراق والدراسات والخلاصات التي تفصل كل جانب من جوانبه.

يتضمن هذا القسم مبحثاً تمهيدياً، يبين السياق الزمني والسياسي لمشروع "تمكين"، وخمسة مباحث رئيسية:

الأول: لاستعراض المشاريع والرؤى والوثائق السياسية،

الثاني: لوضع الإطار النظري للمشروع،

الثالث: لمحتوى مشروع تمكين بنمطيه "المبادر والتفاعلي"، والذي يعد لبّ المشروع وأساسه،

الرابع: لتقديم التصورات التنفيذية المبدئية للمشروع،

الخامس: للتعريف بوسائل التعريف بالمشروع والمشاركين به.



# مضمون مشروع "تمكين"



## مبحث تمهيدي- السياق الزمني والسياسي لمشروع "تمكين"

سُيُقدّم في هذا المبحث السياق الزمني والسياسي للمشروع من خلال أربعة فقرات:

- المبادرات السياسية وغياب المشروع
- ضرورة وجود المشروع السياسي للثورة السورية
- انطلاق فكرة مشروع تمكين
- خطة مشروع "تمكين"

### أولاً- المبادرات السياسية وغياب المشروع:

بعد مرور ما يقارب أربع سنوات على انطلاق الثورة السورية المباركة، ما تزال هذه الثورة مفتقدة لمشروع سياسي "عضوي وموضوعي"<sup>1</sup> يمثلها ويقدم رؤيتها للدولة السورية بعد فشل جميع المحاولات السابقة لإيجاد هذا المشروع، في الوقت الذي قُدمت فيه العديد من المشاريع الداخلية والخارجية والرؤى الحزبية والفصائلية، وفق الآتي<sup>2</sup>:

- 1- رؤية النظام المجرم.
  - 2- الرؤى والمشاريع الخارجية (جنيف 1 وما تبعها).
  - 3- الرؤى الحزبية والفصائلية، كمشروع هيئة التنسيق الوطنية ومشروع الإخوان المسلمين وموثيق الجهات العسكرية المتعددة.
- وبعد تضاؤل فرص إسقاط النظام عسكرياً، زاد الحديث في الآونة الأخيرة عن الحل السياسي في سوريا، ابتداءً من بيان مجلس الأمن الرئاسي الصادر بتاريخ 2015/8/17<sup>3</sup>، وانتهاءً بقرار مجلس الأمن 2254، وظهر جلياً أمام الهيئات والجهات الثورية، ضعف موقف الثورة نتيجة غياب مشروعها السياسي، الأمر الذي استغلته مختلف الجهات (النظام، الدول، بعض الجهات السياسية المحسوبة على المعارضة)، لتطرح مشاريعها ورؤاها التي تراعي مصالحها، وتعني في الوقت ذاته نهاية الثورة وفشلها في تحقيق هدفها الرئيس (إسقاط النظام ممثلاً بمنظومته الأمنية والعسكرية وبناء دولة الحرية والكرامة).

### ثانياً- ضرورة وجود المشروع السياسي للثورة السورية:

تنبع أهمية المشروع السياسي بأنه يمثل الرؤية التي تؤمن بها أية جماعة وتسعى إلى تطبيقها في حال وصولها إلى السلطة. وبالتالي غالباً ما يتم تقييم الجماعة، داخلياً من قبل الأفراد وخارجياً من قبل الدول، من خلال النظر إلى مشروعها السياسي، ومدى التزامها بالمبادئ التي ضمنتها فيه.

<sup>1</sup> نقصد بالناحية العضوية: وجود جسم أو هيئة سياسية تمثل الثورة وتقودها. ونقصد بالناحية الموضوعية: رؤية الثورة لشكل الدولة السورية ونظامها وبرامجها وعلاقاتها الداخلية والخارجية.

<sup>2</sup> لا نريد الخوض في مضمون كل مشروع من مشاريع هذه الجهات، ولكن الخط العام في كل منها واضح ومعروف.

<sup>3</sup> بيان مجلس الأمن بخصوص الوضع في سوريا بتاريخ 2015/8/17.



لقد كانت الثورة السورية ثورة شعبية بامتياز، لم يكن لأية جهة سياسية أو عسكرية، داخلية أو خارجية، أي فضل في تحريكها وإطلاقها، وكان واضحاً من الشعارات التي رفعها الشعب الثائر بأنها ثورة تهدف إلى تحقيق مفاهيم الحرية والكرامة والعدالة التي شكلت عنواناً لما أطلق عليه ثورات الربيع العربي.

بدأت العديد من القوى الثورية السياسية والعسكرية، بعد عام من انطلاق الثورة، بكتابة مشاريع سياسية مدعية أنها تمثل وجهة نظر الشعب الثائر وتطلعاته. والغريب أن هذه الوثائق والمشاريع كانت تمثل وجهتي نظر على طرفي نقيض، فبعضها وضع نصب عينيه بناء دولة مدنية ديمقراطية تعددية، كوثائق القاهرة والمشروع السياسي للائتلاف الوطني لقوى الثورة والمعارضة، وبعضها الآخر نادى بحكم إسلامي يرفض الإشارة إلى الديمقراطية والدولة المدنية بكل معانيها، كميثاق الجبهة الإسلامية، وبينهما طيف من الطروحات. هذا بالإضافة إلى طروحات خارج إطار هذين التوجهين ميمناً - كمن لا يرى حدود سوريا مستقراً لرؤيته في الخلافة الإسلامية التي ستكون نتيجة مباشرة لنجاح الثورة-، أو يساراً - كمن يرى العلمانية لسوريا حلاً وحيداً الأمر الذي يؤهلها (أي اعتماد العلمانية) نصاً فوق دستوري.

لسنا هنا بصدد تقييم مفصل لهذين الاتجاهين، بقدر الإشارة إلى وجود بون شاع في المشاريع السياسية المطروحة. الأمر الذي أدى إلى إضعاف موقف الثورة السياسي. وإذا كان هذا الأمر مقبولاً في بدايات الثورة وفي ظل وجود انتصارات عسكرية كبيرة للثورة غطت على ضعف الجانب السياسي، فإنه وبعد مضي أربع سنوات على انطلاق الثورة وبعد الدخول العسكري السافر الإيراني والروسي لصالح قوات الأسد، وتمدد التنظيم المحرم "داعش" واستيلائه على ما يقارب من 45% من مساحة سوريا، والنزعات الانفصالية لدى بعض الأقليات العرقية والدينية والتي أخذت طريقها إلى إيجاد واقع جديد، أصبح من غير المقبول بقاء هذا التشتت وهذا الاختلاف بين رفقاء الثورة.

فوجود مشروع سياسي واحد تجتمع عليه فصائل الثورة وسياسيوها والمتمحمون بها، فضلاً عن أنه سيقوى موقفها سياسياً، فإنه سيفرض على الدول الاعتراف بها، وسيؤدي إلى سحب الشرعية تدريجياً من النظام، وبناء مؤسسات حقيقية للثورة تفرض على الآخرين التعامل معها، كل ذلك في هذه المرحلة (مرحلة إسقاط النظام).

إضافة إلى ذلك، سيشكل وجود المشروع ضمناً للثوار والمستقبل الثورة في حال سقوط النظام عسكرياً، وسيكون مانعاً من الاقتتال الداخلي المستقبلي بين الفصائل العسكرية.

### ثالثاً- انطلاق فكرة مشروع تمكين:

بعد إجراء التحليل الرباعي للثورة السورية أثناء الندوة التشاورية الثالثة (ملحق 29) التي عقدت في نوفمبر لعام 2014، ظهر شبه إجماع بين الحاضرين على أن غياب المشروع السياسي للثورة يمثل نقطة ضعف كبيرة عادت عليها بأضرار فادحة. وعليه، جاءت التوصية بضرورة البدء بكتابة مشروع سياسي للثورة، حيث كُلفت "هيئة الشام الإسلامية" بتنفيذ هذه التوصية.



عكفت الجهة المكلفة على كتابة العديد من الأوراق ضمن المشروع السياسي، حيث قدمت أهمها أثناء الندوة التشاورية الرابعة التي عقدت في مايو لعام 2015 (ملحق 27)، وأخذت حيزاً مهماً من نقاشاتها. وكانت توصية المجتمعين باستكمال كتابة المشروع.

تابعت الجهة المكلفة عملها وكتبت العديد من الأوراق، كما طورت الأوراق التي قدمت في الندوة التشاورية الرابعة، والتي تم جمعها كلها ضمن مشروع "تمكين" الذي عُرض في الندوة التشاورية الخامسة التي عقدت في نوفمبر لعام 2015 (ملحق 28).

#### رابعاً- خطة مشروع "تمكين":

بداية، قامت الجهة المكلفة باستعراض مختلف المشاريع السياسية الموجودة في الساحة السورية، كما استعرضت تجارب بعض دول الربيع العربي لتستخلص منها بعض الأفكار التي يمكن الاستفادة منها في الواقع السوري، لتخرج بتقييم عام لمختلف المشاريع السياسية وتحدد المطلوب من المشروع السياسي في هذه المرحلة من عمر الثورة، وهذا ما سيُعرض في المبحث الأول.

بعد استقراء الواقع وتقييمه، وضعت الجهة المكلفة الإطار النظري لمشروع "تمكين" من حيث تعريفه وعناصره ومحدداته.... إلخ (المبحث الثاني).

خُصص المبحث الثالث لمضمون مشروع "تمكين"، والذي تضمن محورين اثنين: المحور التفاعلي (الصد) والمحور المبادر، والذي يعد لب المشروع وأساسه.

بعد وضع أسس المشروع وأركانه وبيان تحدياته، كان لابد من بحث آليات تنفيذه التي خصص لها المبحث الرابع.

ليختتم هذا الملف، بالتعريف بالفريق الذي شارك بإعداد المشروع وتطويره، والأدوات والوسائل التي استخدمت لتعريف مختلف الجهات بالمشروع.



## المبحث الأول - استعراض المشاريع والوثائق السياسية

قبل البدء بكتابة المشروع السياسي للثورة، كان لابد من استقراء واقع المشاريع والرؤى السياسية المطروحة في الساحة السورية، كنوع من سبر الواقع ومعرفة الجديد الذي سيأتي به أي مشروع، حتى لا تتكرر الجهود، ونعيد صناعة عجلة سبق إليها.

كذلك كان لابد من الاطلاع على بعض الرؤى والمشاريع السياسية في بعض دول "الربيع العربي" خصوصاً تلك التي يتشابه -الى حد ما- واقعها السياسي والمجتمعي مع الواقع السوري، بقصد الاستفادة واستخلاص العبر منها.

### أولاً- استعراض المشاريع والرؤى السياسية السورية:

بعد الانتصارات الميدانية المتتالية التي حققتها الثورة في منتصف العام 2012 وبداية العام 2013، عكفت بعض جهات المعارضة السورية على وضع مشاريع سياسية ورؤى مستقبلية سورية. تبعتها بعد ذلك الفصائل العسكرية التي عبرت عن رؤيتها المستقبلية من خلال موثائق وعهود مختصرة، تمثل المبادئ العامة التي تؤمن بها وتسعى إليها، دون الوصول إلى كتابة مشروع سياسي متكامل قابل للتنفيذ الفوري.

يمكن تقسيم المشاريع التي ظهرت على ساحة الثورة السورية في المجال السياسي إلى ثلاث فئات، هي:

#### 1- الموثائق والمبادئ العامة: صدرت غالبيتها من قبل الفصائل المسلحة السورية كميثاق الجبهة الإسلامية السورية، وميثاق

الجبهة الإسلامية، والاتحاد الإسلامي لأجناد الشام وحركة حزم... إلخ. إذ تضمنت هذه الوثائق المبادئ العامة التي تمثل رؤية الفصيل وتطلعاته إلى سورية المستقبل، من دون أن تتضمن التفاصيل والخطط والجدول الزمنية لتطبيقها على أرض الواقع.

#### 2- الرؤى السياسية العامة: وهي المشاريع التي غلب عليها الاهتمام بالمبادئ العامة والسياسية التي تمثل هوية الدولة السورية

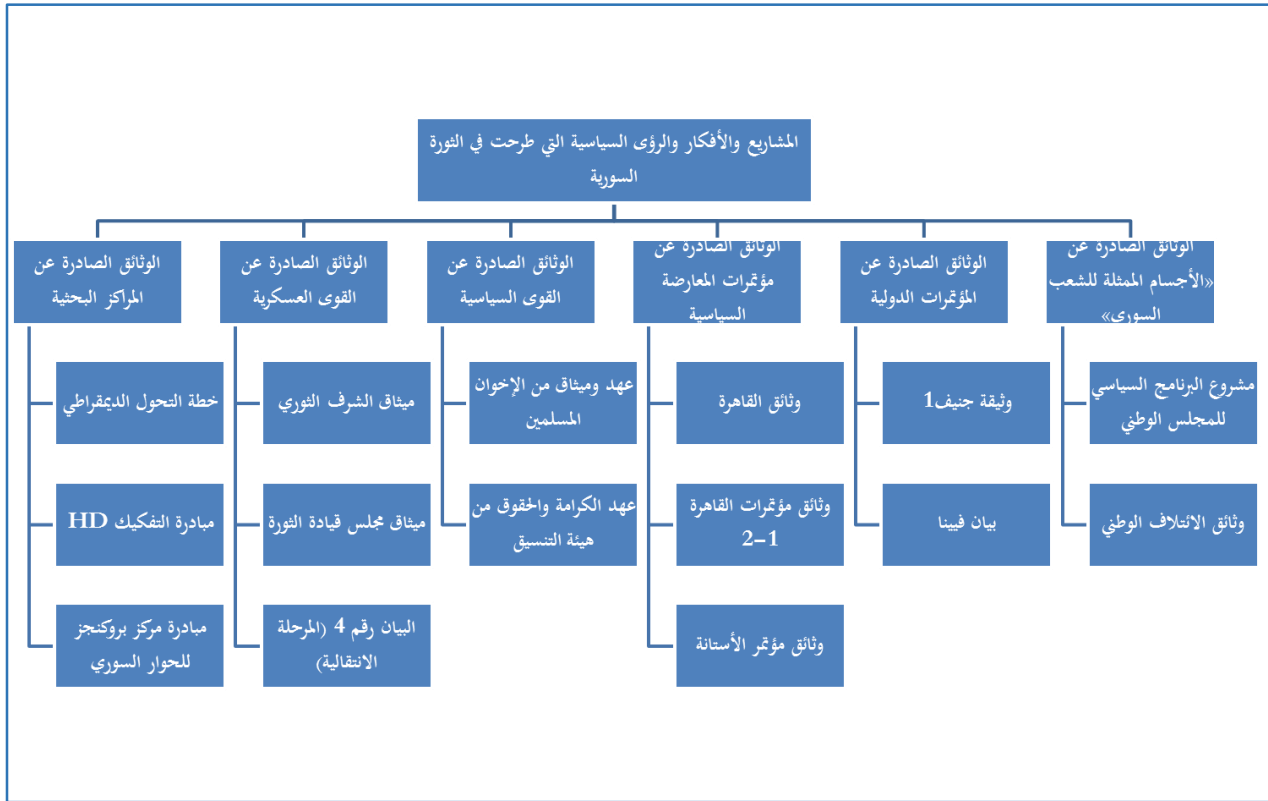
المقبلة بعد سقوط النظام، مع وضع خطوط عامة للمرحلة الانتقالية، والمقترحات بخصوص التعامل مع الأمن والجيش لاحقاً. ويدخل ضمن هذا الصنف: (وثائق القاهرة، عهد وميثاق من جماعة الإخوان المسلمين ومشروعهم السياسي، الرؤية السياسية للائتلاف، المشروع السياسي للمجلس الوطني، وثائق جنيف 1 وفيينا 1-2، مبادرة التفكيك HD، مبادرة مركز بروكناز للحوار السوري).

#### 3- المشاريع السياسية المفصلة: وهي المشاريع السياسية التي تضمنت المبادئ العامة والسياسية لسورية المستقبل، مع الخطط

والتفاصيل والجدول الزمنية المقترحة لتطبيقها، ويدخل ضمن الصنف (خطة التحول الديمقراطي في سورية "د. رضوان زيادة"، مشروع اليوم التالي، الخطة الوطنية لمستقبل سورية "منظمة الاسكوا ود. عبد الله الدردري").

**ينظر الملحق رقم 1/ ورقة بعنوان: "الوثائق السياسية الخاصة بالثورة السورية-عرض ونقد".**





### الشكل /1- المشاريع والأفكار والرؤى السياسية التي طرحت في الثورة

ثانياً- استقراء تجارب بعض دول الربيع العربي ووثائقها السياسية (ليبيا- اليمن):

وذلك للوقوف على بعض الأفكار وآليات تطبيقها ونتائجها في هذه الدول، التي تشترك مع الواقع السوري في بعض الجوانب. أستخلصت بعض هذه الأفكار، ودُرس إمكانية الاستفادة منها ضمن المشروع السياسي، وما تزال الأمور قيد الدراسة والنظر، ولم يصل فريق العمل تجاهها إلى آراء حاسمة.

**1- أفكار مستوحاة من التجربة الليبية:** تم استقراء التجربة الليبية واستخلاص بعض الأفكار المهمة منها من خلال محاضرة ممثل الأمين العام في الأمم المتحدة في ليبيا السابق، الدكتور طارق متري-دون تبني تفصيلي لرؤيته-، الذي عرض التجربة ضمن خطوط عامة رسمت ملامح الوضع الليبي بعد سقوط نظام معمر القذافي، والبدء ببناء مؤسسات الدولة في المرحلة الانتقالية، وصولاً إلى الأزمة السياسية التي عصفت في البلاد بعد الخلاف بين المؤتمر الوطني العام في طرابلس ومجلس النواب المنحل في طبرق.

وأبرز الأفكار التي أهتم فريق العمل بها: الوضع القبلي في ليبيا وفكرة اللوياجيرغا- صندوق الاقتراع وبناء مؤسسات الدولة: لمن الأولوية؟- كتائب الثوار ومؤسسة الجيش والأمن- فكرة الحرس الوطني- قانون العزل السياسي وآثاره.

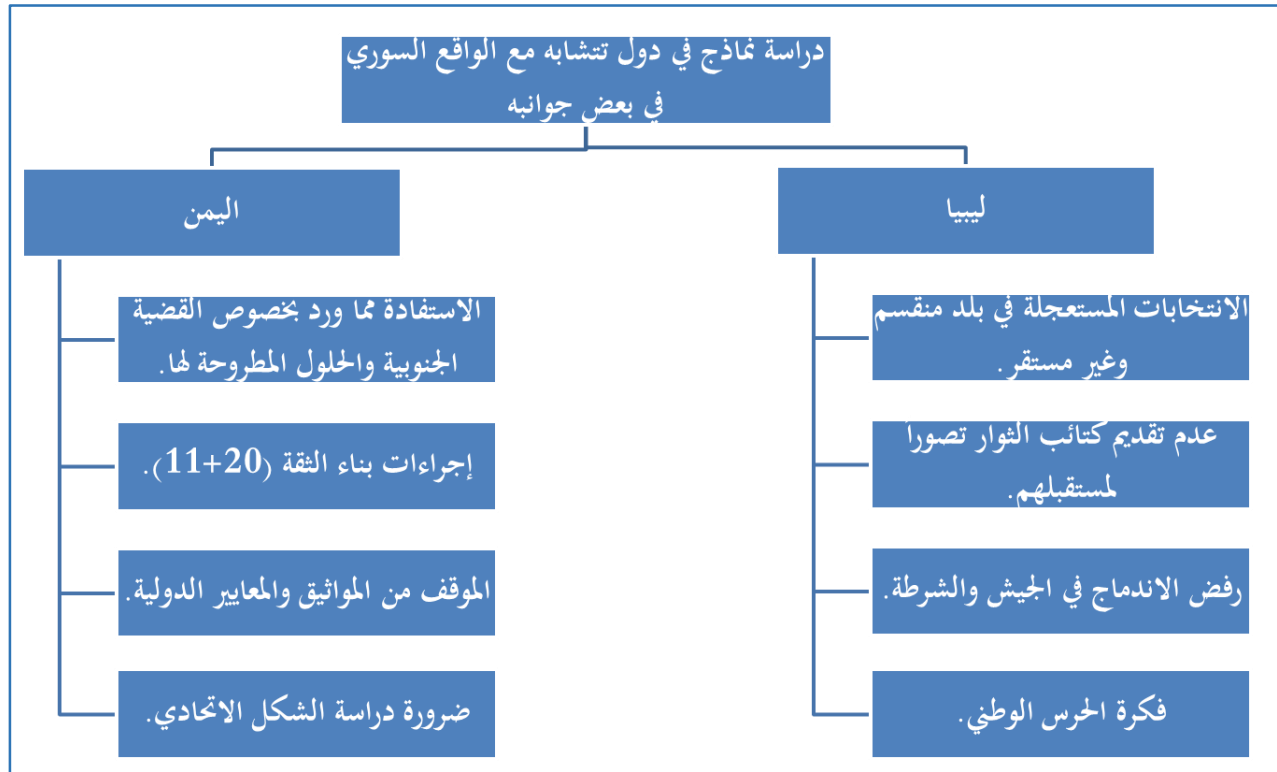
ينظر: الملحق رقم/2/ وهي ملخص بعنوان: "أبرز الأفكار الواردة في التجربة السياسية الليبية بعد سقوط النظام بحسب ممثل الأمين العام للأمم المتحدة"



2- أفكار مستوحاة من التجربة اليمنية: تعد وثيقة الحوار الشامل في اليمن من الوثائق السياسية المهمة التي يمكن الاستفادة من مضمونها في طرح بعض الأفكار في الحالة السورية، حيث تم قراءة هذه الوثيقة قراءة أولية، وتحديد أهم الأفكار والحلول التي يمكن توظيفها في الوضع السوري.

لعل من أهم هذه الأفكار: الحلول التي طبقت بالنسبة للقضية الجنوبية وإمكانية الاستفادة منها في حل القضية الكردية في سوريا، وفكرة إجراءات بناء الثقة... إلخ.

ينظر: الملحق رقم /3/ وهو ملخص بعنوان: "أبرز النقاط الواردة في وثيقة الحوار الشامل - اليمن".



الشكل /2/- دراسة نماذج في دول تتشابه مع الواقع السوري في بعض جوانبه

ثالثاً- تقييم المشاريع السياسية الموجودة في ساحة الثورة السورية:

بعد استعراضنا لأهم الوثائق والمشاريع السياسية الموجودة في ساحة الثورة السورية، يمكن تقييمها وفق الآتي:

أ- إيجابياتها: تضمنت المشاريع السياسية في الساحة السورية العديد من الإيجابيات التي تحسب لها، والتي من أهمها:

1- إبراز التنوع السياسي الموجود والذي يشي بحقيقة التنوع الفكري في الساحة السورية السياسية.



2- تضمنت بعض المشاريع خطوات تنفيذية تفصيلية لمرحلة ما بعد سقوط النظام، وبالتالي تحددت الحجة التي طالما تذرعت بها بعض الدول للإحجام عن دعم الثورة، بأن الثورة لا تمتلك مشروعاً سياسياً.

ب- سلبياً: انطوت هذه المشاريع على العديد من السلبيات منها:

1- إذا كان يؤخذ على المشاريع السياسية التي كتبتها الأطراف المحسوبة على المعارضة السياسية (كالرؤية السياسية للائتلاف الوطني والمجلس الوطني) تجاهلها التام لوجهة نظر المعارضة العسكرية المسلحة، فإنه بالمقابل يؤخذ على الطرف الثاني تجاهله التام أثناء كتابة موثيقه، لوجهة نظر الطرف الأول.

2- تغير حال الثورة الحالي عن الحال الذي كتبت فيه غالبية المشاريع السياسية، فقد كتبت غالبية المشاريع السياسية في وقت مبكر من عمر الثورة (وثائق المجلس الوطني السوري في نيسان 2012، ووثائق القاهرة في تموز 2012، والرؤية السياسية للائتلاف في أواخر عام 2012، وثيقة جنيف 1) وحتى أن بعضها كتب قبل الثورة (الرؤية السياسية للإخوان المسلمين). فغالبية هذه المشاريع لم تعالج مثلاً نقطة تمدد تنظيم داعش ووجوده حالياً، وكيفية التعامل معها؟ ولا قضية انفراد الأكراد بالحكم في المنطقة الشمالية الشرقية من سوريا، ولا قضية التدخل الروسي والإيراني.

3- انصب جهد غالبية المشاريع على مرحلة ما بعد سقوط النظام، في حين تجاهلت أو أغفلت المشروع السياسي الذي تمتلكه المعارضة لمرحلة ما قبل إسقاط النظام، خصوصاً وأنه بدأ واضحاً إمكانية استمرار الثورة لفترة طويلة من الزمن.

4- اتسم موقف المعارضة والقوى الثورية السورية بالجمود السياسي، وكان بصورة شبه دائمة في موقف المنفعل الذي يتعاطى مع المبادرات والحلول التي تأتي من الخارج، وفي الأحوال التي بادرت فيها بعض القوى أو المراكز لوضع تصور سياسي للثورة ومآلاتها، برز بوضوح افتقارها للتأييد من قبل غالبية القوى والتجمعات الثورية.

5- اتصفت الأوراق والحلول السياسية المتبنية من الاجتماعات الدولية "جنيف 1" و"بيينا 1-2" بأنها راعت مصالح الدول الإقليمية والدولية، في الحفاظ على بنية النظام الحالي.

6- افتقدت الفصائل العسكرية لأي طرح يمكن أن يكسر الجمود السياسي الذي وصلت له الثورة، واكتفت دوماً بالتأكيد على الحل العسكري الذي ثبت حتى تاريخه عدم جدواه.

رابعاً- ما الجديد الذي ينبغي أن يقدمه أي مشروع سياسي سيطرح على الساحة؟

مما تقدم، يُستنتج أن أي مشروع سياسي جديد سيقدم على الساحة السورية، يفترض أن يأخذ بعين الاعتبار النقاط التالية:

1- التركيز على أهداف الثورة التي خرج الشعب من أجلها دون تحريف أو تزوير، فالمشروع الذي لا يلي رغبات هذا الشعب الذي قدم تضحيات جسام أمام الثورة، سيسقط أمام أول امتحان ولن يمثل سوى وجهة نظر كاتبه. وبالتالي، فالنتيجة الأساسية التي ستترتب على تحقيق هذا الأمر هي: تحقيق إجماع أو شبه إجماع بين القوى والكيانات الثورية بمختلف تخصصاتها؛ لأن الجامع الأساس بينها هو الثورة وأهدافها الأولية التي التفت حولها مختلف فئات الشعب السوري.



- 2- تكريس الإيجابيات الموجودة في المشاريع السابقة، كوضع تصورات تنفيذية، وتلافي السلبيات المشار إليها آنفاً، بحيث يكون المشروع الجديد آخذاً بعين الاعتبار التغيرات التي حصلت على الأرض منها دخول الميليشيات والمرتزة الأجانب إلى جانب النظام وكيفية التعامل معهم على الصعيد الخارجي حالياً وبعد سقوط النظام، ووجود داعش على الأرض... إلخ.
- 3- التركيز على مرحلة إسقاط النظام، ووضع خطة وبرنامج سياسي لكيفية إضعاف النظام وإسقاطه.
- 4- أن يكون المشروع معتبراً ما أمكن لوجهات نظر مختلف جهات المعارضة السياسية منها والعسكرية، الداخلية والخارجية،... إلخ، بما يحقق التكامل والتخصص بين هذه الكيانات والأجسام.

النتيجة الأهم التي خلصت إليها بعد استعراض هذه المشاريع والرؤى السياسية، الداخلية منها والخارجية، أن العامل الأساس في تحديد مضمون المشروع السياسي، هو قوة الحامل والهيئة التي ستطرحه. فالعلاقة بينهما علاقة طردية، فكلما زادت قوة الهيئة وجمعت حولها أكبر عدد من القوى والأجسام الثورية، كلما استطاعت التمسك بأهداف الثورة ومبادئها، والقدرة على تحقيقها.

ترتب على هذه النظرة، نتائج عدة ستظهر لاحقاً من خلال فكرة مشروع "تمكين":

- 1- التركيز على الجسم البنوي والهيكل<sup>4</sup> الحامل للمشروع السياسي.
- 2- عدم الخوض في مضامين المشروع السياسي بعيدة المدى، وترك تحديده للجسم البنوي الذي سيتشكل<sup>5</sup>، باستثناء بعض القضايا المطروحة على الساحة خلال المرحلة الحالية والتي تتمثل باسقاط النظام، والتي من الواجب التعامل معها (المحور التفاعلي)<sup>6</sup>.

<sup>4</sup> يشير مصطلح البناء السياسي إلى المفهوم الشكلي أو البنوي الذي يتضمن المؤسسات والهيئات والمنظمات ذات البعد السياسي في المجتمع، وإلى المفهوم الموضوعي الذي يشمل الثقافة السياسية والقيم الاجتماعية السائدة.

ينظر: د. عادل فتحي ثابت عبد الحافظ، النظرية السياسية المعاصرة: دراسة في النماذج والنظريات التي قدمت لفهم وتحليل عالم السياسة، دار خوارزم، الإسكندرية، 2002، ص 186.

<sup>5</sup> على سبيل المثال، لم نعلم كثيراً على الوثائق والتجارب السياسية الخارجية؛ نظراً لأن معظم الأفكار الواردة فيها، إن لم نقل جميعها، تتعلق بمضمون المشروع السياسي، وهو أمر ارتأينا تركه للجسم البنوي الحامل للمشروع.

<sup>6</sup> تضمن مشروع "تمكين" محورين: الأول، المحور المبادر. والثاني، المحور التفاعلي. وهو ما سنتحدث عنه تفصيلاً في المبحث الثالث.



## المبحث الثاني- الإطار النظري لمشروع تمكين

بعد استقراء الواقع الثوري والرؤى والمشاريع السياسية المطروحة في الساحة، حُدِدت الخطوط الأساسية لمشروع "تمكين"، والتي تمثل الإطار النظري، وتتضمن التعريف به من حيث تحديد عناصره وأركانه ومتطلباته، ووضع رؤيته ومحدداته، إضافة إلى استشراف المخرجات التراكمية المتوقعة في حال المضي في تطبيقه.

**أولاً- التعريف بمشروع "تمكين":** تعريفه- عناصره- أركانه- متطلباته  
نبين تعريف المشروع، ثم نستخلص أهم عناصره، لنحدد أركانه ومتطلباته.

### 1- تعريف مشروع "تمكين":

**مشروع "تمكين":** (مجموعة الأعمال المنظمة والمتكاملة والفاعلة "المبادرة" القائمة على مكتسبات الثورة الحالية، والتي تهدف إلى تحقيق أهداف الثورة الكبرى عبر إيجاد نواة للدولة السورية الجديدة بمؤسساتها الحيوية الرئيسية التي تستكمل عملية التحرير سياسياً وعسكرياً وتدير المناطق المحررة).

### 2- عناصر مشروع "تمكين":

من التعريف السابق يمكن استخلاص أهم عناصر المشروع المتمثلة بما يلي:

**أ- الأعمال المنظمة:** تتوزع الأعمال بين الدوائر والقطاعات والأفراد العاملة في الثورة على أساس التخصص، بحيث يساهم ذلك في تحقيق الأهداف المنشودة.

**ب- الأعمال المتكاملة:** أي تتضمن مجمل عناصر المشروع من تحديد هدفه، وتقدير المعطيات الواقعية، ووضع خطة مرسومة لتنفيذه، وتحديد الزمن اللازم لذلك. فضلاً عن وجود تناسق وتناغم بين هذه الأعمال، بحيث يعضد بعضها البعض.

**ج- الأعمال الفاعلة:** فهي تساهم بفعالية في الوصول إلى الهدف، وتتسم بعنصر المبادرة الذي يؤدي إلى تراكم الجهود.

**د- القائمة على مكتسبات الثورة الحالية:** لا تنفصل الأعمال المقترحة في المشروع عن مكتسبات الثورة، بل تعتمد عليها.

### 3- أركان مشروع تمكين:

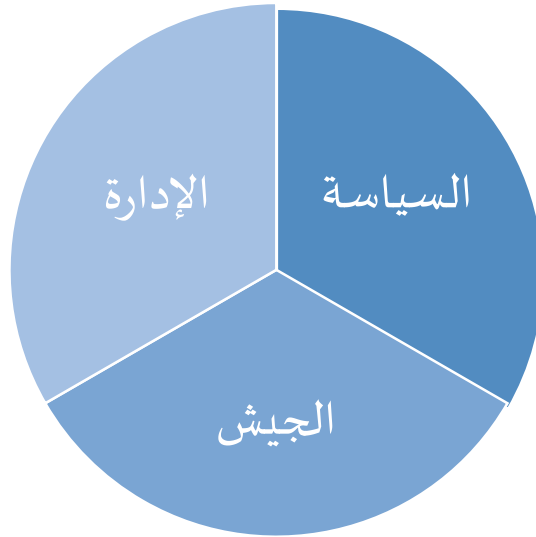
يتضمن مشروع تمكين ثلاثة أركان رئيسة متكاملة، أشار لها التعريف "تحرير سوريا سياسياً وعسكرياً وإدارة المناطق المحررة".

**أ- الركن العسكري:** الذي يتمثل هيكلياً بالجيش الوظيفي الاحترازي، إذ يستحيل انتصار الثورة عسكرياً وحتى سياسياً من دون وجود قوة عسكرية منظمة تحميها وتدافع عنها. تتجسد وظيفة هذا الجيش بحماية الأراضي المحررة، واستكمال عملية التحرير، وصون الإرادة الشعبية.

**ب- الركن السياسي:** ويتمثل هيكلياً بالهيئة السياسية التي تتولى حسن تمثيل الثورة إقليمياً وعالمياً، وتبني التحالفات الخارجية. إذ بدأ واضحاً منذ انطلاق الثورة فشلها في إنشاء مؤسسات معترف بها، نتيجة غياب مثل هذه الهيئة.



ج- ركن الإدارة المحلية: ونقصد به وجود جهاز محلي خدمي يساهم في تخفيف معاناة الناس، ويرعى مصالحهم، ويقدم الخدمات لهم، ليتحول تدريجياً إلى نظام حكم رشيد، يكرس مفاهيم الثورة التي نادى بها "سلطة الشعب، الشفافية، العدل... الخ"، مما يجعلها حالة مجتمعية سائدة تنفض غبار الاستبداد والمستبدين وتجعل من العسير العودة إلى الاستبداد تحت أي شعار أو لون.

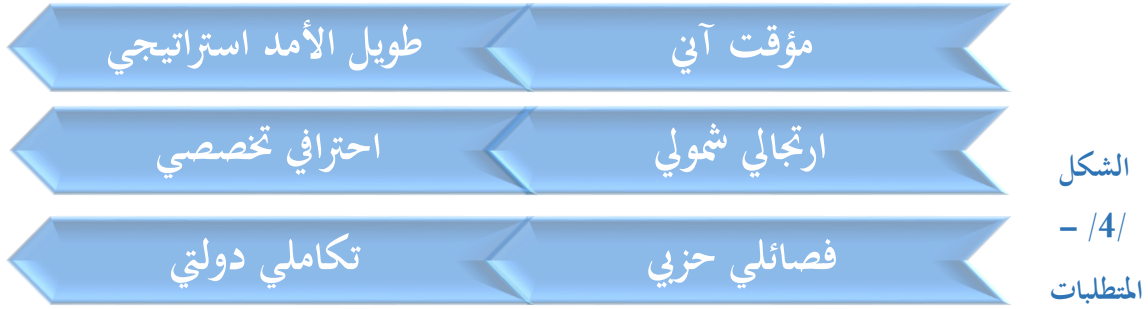


الشكل /3/ - أركان مشروع "تمكين"

4- المتطلبات الفكرية لمشروع "تمكين": ويقصد بها تلك القناعات الفكرية التي يحتاجها مشروع "تمكين". فبعد استقرار واقع الثورة، تبين وجود قناعات محددة ومشتركة لدى مختلف القطاعات الثورية تمثل عائقاً رئيساً أمام المشروع المطروح، الأمر الذي يتطلب إيجاد قناعات جديدة، حتى ينطلق المشروع ويحقق غاياته.

تتجسد هذه المتطلبات الفكرية بما يلي:

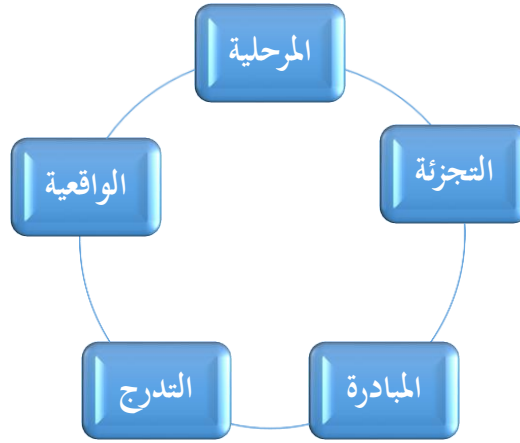
- 1- التحول من التفكير الآني المؤقت الذي يتعامل مع الأحداث بردود الأفعال بقصد إيجاد حلول مؤقتة، إلى التفكير طويل الأمد والاستراتيجي الذي يضع خطة محددة توظف الطاقات، وتساعد على إيجاد حلول تراكمية.
- 2- التحول من التفكير الارتجالي الشمولي الذي رافق الثورة منذ بدايتها، والقائم على شمولية الأقسام الثورية التي تباشر أكثر من وظيفة من دون مراعاة مبدأ التخصص (فالجسم السياسي يشكل هيئة إغاثية، والجسم العسكري يمثل هيئة سياسية وأخرى إغاثية... وهكذا)، إلى التفكير الاحترازي التخصصي الذي يعني تحول الهيئات والأقسام الثورية إلى كيانات متخصصة في مجالات محددة (سياسية أو عسكرية أو خدمية) قائمة على المهنية والاحتراف.
- 3- التحول من التفكير الفصائلي الحزبي القائم على وجود كيانات متعددة متنافسة في التخصص نفسه من دون وجود سلطة أو قيادة، إلى التفكير التكاملي الدولي الذي يعني وجود سلطة تنتقل بهذه الكيانات إلى الحالة التكاملية.



### الفكرية للتحويل إلى مشروع "تمكين"

ثانياً- محددات مشروع "تمكين":

يُقصدُ بما تلك الضوابط التي روعيت خلال كتابة المشروع، وعلى أساسها تم وضعه. حيث تتمثل تلك المحددات بخمسة أمور هي: المرحلية- التجزئة- المبادرة- التدرج- الواقعية.



### الشكل /5/ - محددات مشروع "تمكين"

**1- المرحلية:** اعتمد "المعيار الزمني"<sup>7</sup> في كتابة المشروع السياسي، حيث قُسمت الثورة إلى ثلاثة مراحل: مرحلة إسقاط النظام- المرحلة الانتقالية- مرحلة بناء الدولة الجديدة والاستقرار، بحيث يتعامل مع مفردات ومواضيع كل مرحلة بما يتناسب وخصائصها وخصوصيتها.

<sup>7</sup> بعد الاستعراض الأولي لمختلف المشاريع السياسية التي كتبت في المرحلة السابقة، تبين لنا أنه لا يوجد معيار اعتمد عليه سواء أكان زمني أم موضوعي لتقسيم موضوعاته، بل إن غالبية المشاريع قسمت على أساس أهمية الموضوعات محل الدراسة. فمثلاً نُحِث موضوع "المؤسسة العسكرية" -على اعتباره موضوعاً أساسياً في القضية السورية- في مختلف المراحل (الانتقالية- بناء الدولة) تحت هذا العنوان.

إذا كانت الطريقة السابقة مفيدة في التركيز على المواضيع المهمة التي تحتاج إلى دراسة دون الالتزام بتقسيم أكاديمي، فإنه مما لا شك فيه أن وجود معيار لتقسيم الموضوعات يمتلك من المرونة بحيث يسمح بالتركيز على موضوعات بعينها، يمثل الخيار الأفضل الذي يتلافى سلبيات الطريقة التي درجت عليها المشاريع السابقة، ويحقق إيجابيات اعتماد الدراسة على معيار واضح.





الشكل رقم 6/ - تقسيم المشروع السياسي إلى ثلاثة مراحل

2- التجزئة: فكتابة مشروع سياسي كامل يناقش كل المواضيع السياسية التي تهم الثورة، ومن ثم طرحه على العديد من القوى لمناقشته تمهيداً لتبنيه، قد يكون أمراً متعذراً إن لم يكن مستحيلاً، نتيجة الفروقات الشاسعة في المشاريع السياسية التي تحملها هذه القوى. لذلك جزئت المواضيع داخل كل مرحلة من المراحل المذكورة سابقاً، وتم التركيز مبدئياً على تلك التي تحظى بإجماع أو شبه إجماع ثوري، وتؤدي مناقشتها وتبنيها لاحقاً إن أمكن، إلى نوع من الثقة بين القوى الثورية بمختلف تخصصاتها السياسية والعسكرية والمدنية والمحلية مثل الحديث عن الإدارة المحلية والحكم الرشيد، تمهد لاحقاً إلى طرح المواضيع الأكثر إثارة للخلاف والشد والجذب مثل موضوع الأقليات.



الشكل 7/ - تجزئة كل مرحلة إلى عدة مواضيع.

3- المبادرة (الاستباقية) **proactive**<sup>8</sup>: نعتقد أن من أهم الأخطاء التي وقعت فيها القوى الثورية هو اعتمادها على سلوك "التفاعلية reactive" أو ما يسمى "ردة الفعل". حيث كانت في موقف الذي يتعاطى مع الأفكار والمشاريع التي

من خلال بحثنا عن معيار يمكن الاستناد إليه في كتابة المشروع، وجدنا أن أفضل معيار يمكن تبنيه هو "المعيار الزمني" بحيث يتم تقسيم المشروع إلى ثلاثة أقسام هي: مرحلة إسقاط النظام - المرحلة الانتقالية - مرحلة بناء الدولة السورية الجديدة. بحيث يتناول كل قسم من هذه الأقسام أبرز المواضيع السياسية والعسكرية والقضائية والاجتماعية الخاصة بفترة معينة.

<sup>8</sup> نفترض أن للإنسان ثلاثة أنواع من السلوك:

أ- السلبية: ويقصد بها عدم التعاطي مع أي موقف أو فكرة سلباً أو إيجاباً.





يجهزها الآخرون (دولاً وجهات) كما في وثيقة جنيف وما تبعها، ولم تأخذ موقف المبادر الذي يطرح المشاريع على الآخرين<sup>9</sup>.

لذلك فقد ركزنا أثناء كتابة أوراق المشروع السياسي على وضع القوى الثورية في موقف المبادر الذي يبني على المكتسبات ويبادر إلى طرح المشاريع، كما طُرح في أحد أوراق الندوة التشاورية الرابعة تحت عنوان "رؤية حول التمكين السياسي للثورة ومنجزاتها"، (ينظر: الملحق رقم /4/) فثمة قناعة أن السير خطوات عملية في طريق "العمل السياسي المبادر" سيؤدي - تدريجياً ومع اعتماده كنمط عمل - إلى نتائج مهمة منها:

أ- نقل الدول وأصحاب المبادرات من ميدانهم الذي يتقنون اللعب فيه إلى ملعب الثورة، بحيث تصبح الثورة صاحبة المبادرة ليتفاعلوا معها.

ب- تغيير طريقة تعامل الجهات والدول مع الثورة، وإجبارها على تبني سياسات تصب بطريقة أو بأخرى في مصلحة الثورة والشوار.

ج- إعطاء الثورة ميزة "البناء على المكتسبات وفق رؤية مستقرة"؛ فعندما تُطرح المبادرات وفق رؤية الثورة ومصالح السوريين، سيكون هذا الموقع مانحاً للقدرة على توظيف الإنجازات بشكل مضطرد (جهد تراكمي)، بعكس حالة "ردة الفعل"، حيث سيشتت هذا التوجه الإنجازات والقدرة نتيجة تنوع وتعدد وتباين المشاريع والرؤى التي تطرح على الثورة.

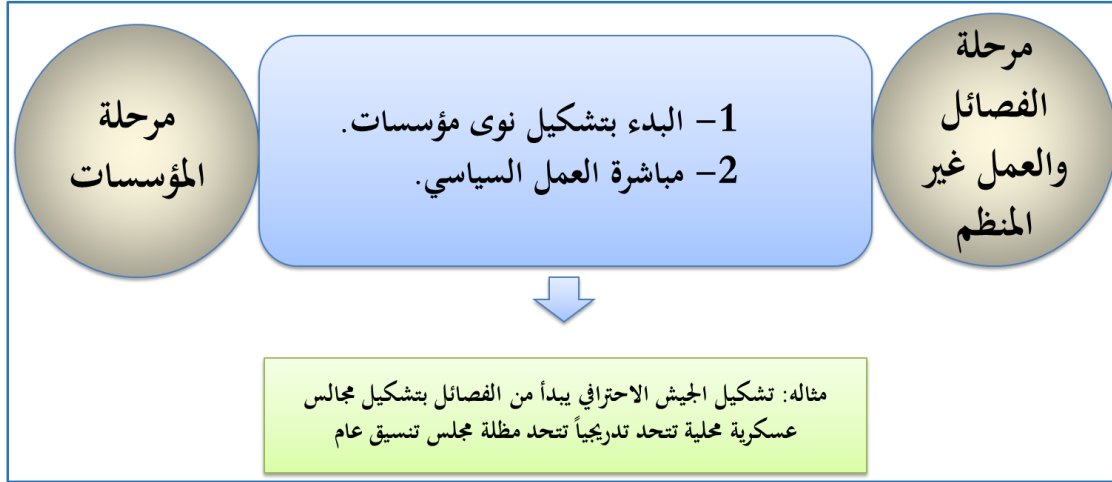
لكن بالمقابل، هذا لا يعني عدم التعرض للمسار التفاعلي reactive "التعامل مع المبادرات التي تطرح علينا"، وإنما المقصود بذلك، ان الاهتمام الرئيس هو في المجال الاستباقي، ويمكن التعاطي استثنائياً مع ما يطرح من مبادرات بحسب الحالة والحاجة والضرورة وفق خطة مدروسة، بحيث توضع دراسات علمية وواقعية للخيارات المتاحة مع ترجيح أي منها.

**4- التدرج:** تطبيقاً للقاعدة الأصولية "ما لا يدرك كله لا يترك جله". فوجود بعض القضايا السياسية المعقدة والشائكة مثل "قضية وجود هيئة سياسية تقود الثورة حالياً"، لا يمنع من الحديث عن تشكيل نوى لمؤسسات دولة تكتسب الشرعية داخلياً وخارجياً تدريجياً ريثما تصل الثورة إلى هذه الهيئة، ولا يمنع أيضاً من ممارسة الأعمال السياسية من قبل القوى الثورية السياسية والعسكرية والمحلية وفق حالة من التنسيق والتكامل.

ب- التفاعلية reactive: وهي حالة التعاطي مع الأفكار والمواقف التي تطرح على الإنسان.

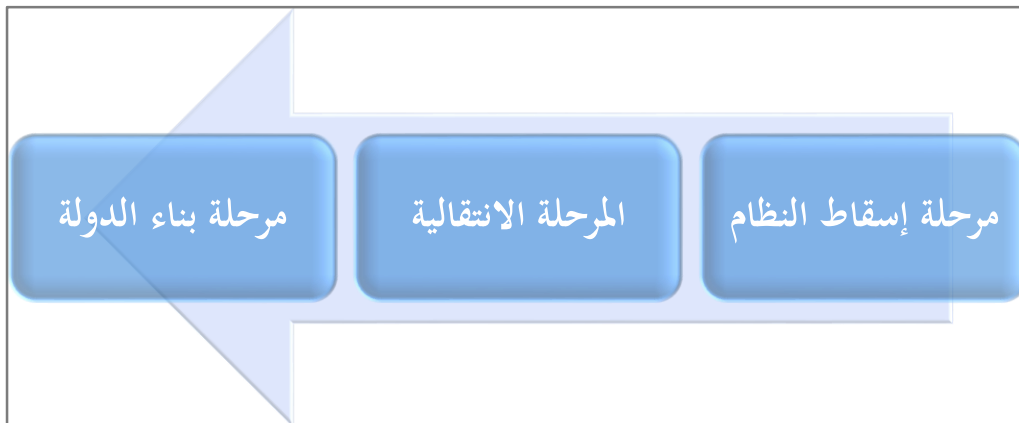
ت- المبادرة proactive: وهي الحالة التي يبادر فيها الفرد إلى طرح الأفكار والمواقف.

<sup>9</sup> وفي الحالات القليلة التي بادرت فيها بعض القوى الثورية، كما في مبادرة "واعترضوا" التي تمخض عنها تشكيل مجلس قيادة الثورة السورية، كان هنالك عدم جدية في التعاطي معها، وتعطيلها وإفشالها من قبل بعض القوى والتيارات الثورية.



### الشكل /8- التدرج في تنفيذ مشروع تمكين.

**5- العملية:** ويقصد به التركيز على القضايا المهمة والعملية والتي يكون لها أثر على الواقع السياسي مع الإبتعاد بوعي عن القضايا التي تحتمل التأجيل. من هذا المنطلق كان التركيز مثلاً على قضايا "مرحلة إسقاط النظام".





### الشكل /9/- خصيصة "العملية" في مشروع تمكين.

ثالثاً- رؤية مشروع "تمكين":

تقوم رؤية المشروع على التوجهات الاستراتيجية التالية:

- 1- التحول للعمل بمنطق الدولة: من حيث بناء سلطة حقيقية تكون نواة بديل ثوري عن النظام الأسدي، فلا يمكن سحب الشرعية المعطاة له إلا من خلال تشكيل بديل، الأمر الذي يتطلب التعامل بمنطق الدولة.
- 2- التوجه بسوريا نحو الاستقرار المؤسس لنمو حقيقي: يتطلب تحقيق النمو في سوريا إيجاد نوع من الاستقرار. هذا الاستقرار يبدأ الترتيب له من الآن، بإيجاد سلطة منبثقة من الثورة، تقوم على عدة أسس أهمها: المحافظة على الهوية العربية الإسلامية للدولة، تكريس مبدأ "السلطة للشعب"، الحكم المحلي الرشيد، بناء تحالفات اقليمية ودولية متينة... إلخ.
- 3- التخصص والاحترافية في كل ركن من أركان المشروع الثلاثة: فلا بد من تحقيق هذه المعاني في الأركان الثلاثة (العسكري والسياسي والمدني).
- 4- التكامل العضوي المؤكد بين أركان المشروع الثلاثة: ويقصد بذلك انضواء هذه المؤسسات الثلاث ضمن جسم واحد، بحيث تكون متكاملة ومنسجمة.

- العمل بمنطق الدولة.
  - التوجه بسوريا نحو الاستقرار المؤسس لنمو حقيقي.
  - التخصص والاحترافية في كل ركن من أركان المشروع الثلاثة: العسكري والسياسي والمدني.
  - التكامل العضوي المؤكد بين أركان المشروع الثلاثة.

### الشكل /10/ التوجهات الاستراتيجية لرؤية مشروع تمكين.

من أجل تحقيق هذه الرؤية بالأبعاد المشار إليها آنفاً لا بد من استبعاد أمرين أترا سلباً على مختلف المشاريع السابقة، وهما:

- 1- الهيكلية السلبية: بأن يُترك مضمون المشروع، ويتم التنازع عليه كأنه كعكة، وتصبح القضية كلها متعلقة بالحصص والمقاعد.
- 2- الفصائلية: فهو مشروع مؤسسات دولة متكامل بكل ما للكلمة من معنى، وليس مشروع فصائلي تناحري.



<p>الهيكلية السلبية</p> <p>• بأن نترك المضمون ونفكر بالمشروع كأنه كعكة.</p>		
<p>الفصائلية</p> <p>فهو مشروع <u>مؤسسات سلطة</u> متكاملة وليس مشروع فصائلي تناحري</p>		

الشكل /11/ - المستثنى من مشروع تمكين.

#### رابعاً- توجهات مشروع "تمكين":

ونقصد بالتوجهات هنا: الخط الذي سيتبعه مشروع "تمكين" في تحقيق رؤيته. فهل يركز على الحل العسكري في هذه المرحلة؟ أم يركز على الحل السياسي؟

**1- توصيف الواقع الثوري:** يفترض أن الثورة قد أفرزت قيادة عامة لها تتولى الأعمال العسكرية والسياسية والخدمية والقضائية... إلخ، ومشروعاً سياسياً يمثل وجهة نظرها لواقع الثورة ومستقبلها. لكن أي من هذه الفرضيات لم يتحقق حتى الآن.

يستطيع الباحث حالياً توصيف الواقع الثوري وفق ما يلي:

أ- تركيز القوى خصوصاً العسكرية منها على العمل العسكري وتحقيق إنجازات عسكرية على الأرض، من دون أن توظف من أجل تحقيق بعض المكاسب السياسية ذات البعد الاستراتيجي.

ب- إعادة تركيز القوى الدولية على فكرة "الحل السياسي" انطلاقاً من فيينا 1، وما تبعه من بيانات واجتماعات وقرارات، تؤكد بالمجمل على ضعف موقف الثورة في مقابل قوة موقف النظام وحلفائه، خصوصاً بعد التدخل الروسي والإيراني السافر، وتركيز القوى الدولية على "محااربة الإرهاب"، مما يشير أن أي حل سياسي مقترح حالياً في ظل توازن القوى الحالي، لن يكون في صالح الثورة وأهدافها.

ج- في سياق ما أوردناه في البند السابق، تشكلت الهيئة العليا للمفاوضات التي جمعت طيفاً واسعاً من القوى السياسية إلى جانب القوى العسكرية، غير أن مهمتها اقتصرت على تمثيل الثورة والمعارضة في مفاوضات الحل السياسي.

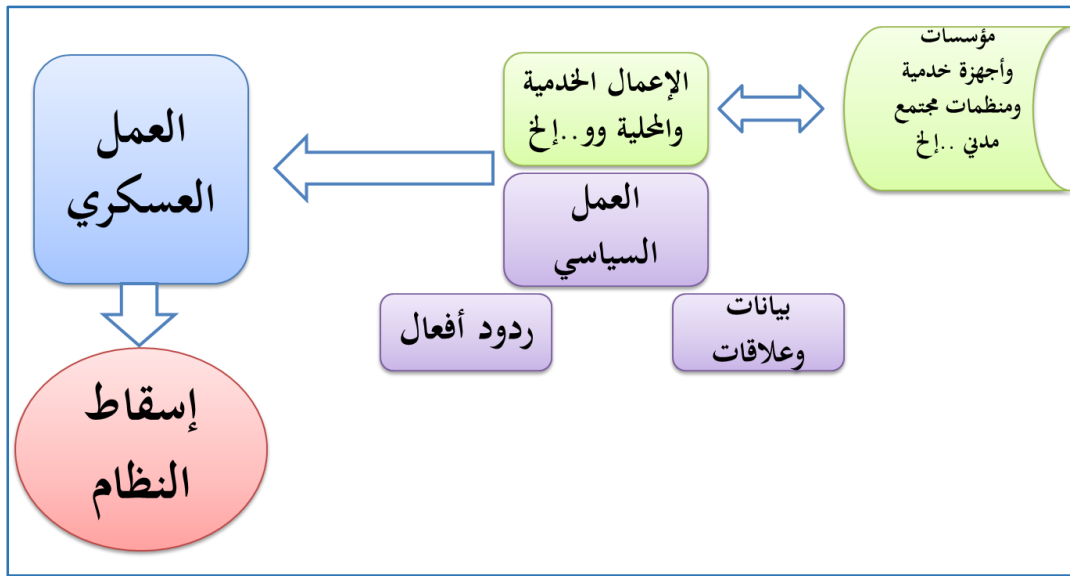
د- اتصفت مختلف "المؤسسات" التي أنشأتها القوى الثورية بالصبغة الخدمية نتيجة عدم وجود الغطاء السياسي (هيئة سياسية)، إضافة إلى التعاطي معها باللاوعي بعقيلة "مؤقتة" لحين اسقاط النظام.

هـ- لم تستطع المؤسسات والقوى الثورية تكريس المفاهيم السياسية التي قامت الثورة من أجلها "الحرية والكرامة، تحييد الحياة المدنية من تغول القوى العسكرية والأمنية، الحكم الرشيد... إلخ" بشكل يجعلها نموذجاً ناجحاً للسلطة والإدارة شعبياً وخارجياً.



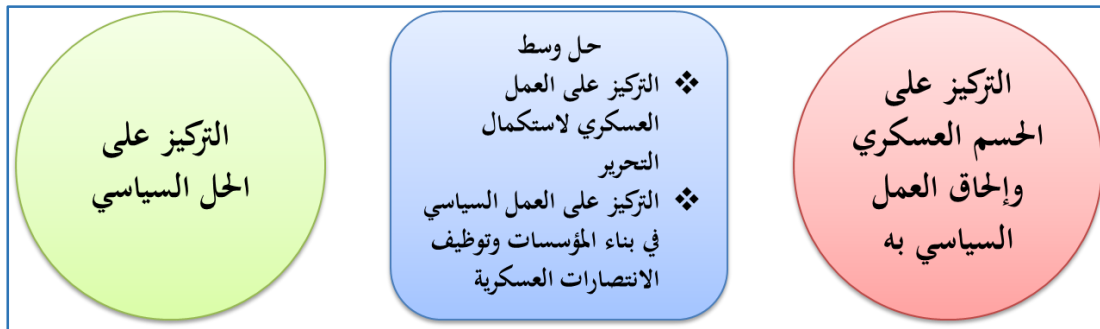
لقد افتقدت الثورة للتوظيف السياسي للمؤسسات والأعمال الثورية، واقتصرت العمل السياسي على بعض البيانات والمواقف والعلاقات التي تصنف ضمن "الشكليات"؛ حيث نظرت مختلف القوى الثورية خاصة العسكرية منها إلى البعد السياسي للأعمال والمؤسسات بوصفه تابعاً لأعمال أساسية تقوم بها "عسكرية، خدمية، تعليمية... إلخ"، وبالتالي ركزت على هذه الأعمال مهملة التوظيف السياسي لها، هذا من ناحية. ومن ناحية أخرى، فإن الأعمال السياسية، على قلتها، قامت بها القوى الثورية كردة فعل على ما يطرح عليها من مبادرات وأعمال يقوم بها الآخرون (النظام أو المجتمع الدولي).

أما على الصعيد العسكري، فما تزال الثورة مفتقدة لأية هيئة عسكرية قيادية تشرف على العمل العسكري وتديره، في الوقت الذي تسيطر فيه الفصائل على المشهد الميداني بصورة منفردة من دون امتلاكها لأية استراتيجية شاملة.



### الشكل /12/ -توصيف الواقع الثوري.

3- الخيارات المتاحة تجاه العمل الثوري: يُعتقد أن أمام الثورة خيارات ثلاثة في هذا المجال:





### الشكل /13/- الخيارات المتاحة تجاه العمل الثوري.

**الخيار الأول:** التركيز على العمل العسكري فقط، بحيث تكون جميع الأعمال الأخرى مهيأة له، ونقتصر على الأعمال الخدمية الضرورية التي لا يمكن الاستغناء عنها من أجل استمرار الحياة في المناطق المحررة. ولعلنا نجد التعبير عن هذا التوجه لدى الفصائل خصوصاً، من خلال ألفاظ لا تخطئها الأذن ك: استمالة\كسب الحاضنة الشعبية، التخفيف من معاناة الناس، ليس الآن وقت البناء وافتتاح جامعات، شراء طلقة أولى من تعبيد طريق.... الخ. أما الأعمال السياسية في هذا الخيار، فتتمثل ضمن المكاتب السياسية للفصائل عبر التركيز على البيانات والمواقف وردود الفعل على ما يطرح من مبادرات خارجية.

ولعل أنصار هذا الخيار، يرون أنه لا انتصار للثورة السورية إلا بتحقيق النصر العسكري الكامل الذي لا يتحقق إلا بسقوط النظام، وبالتالي يجب تسخير جميع الجهود والإمكانات لأجل تحقيق ذلك، بحيث لا نقوم بأعمال أخرى سياسية أو خدمية إلا "ما تضطرنا حاجة الناس إليه، وبما يخدم الجهد العسكري فقط".

**الخيار الثاني:** وهو التركيز الكبير على الأعمال والمبادرات السياسية. ونعتقد أن هذا الخيار غير منطقي وغير واقعي في ظل وجود نظام كنظام الأسد الذي لا يفهم إلا لغة القوة، وبالتالي لن نفصل فيه<sup>10</sup>.

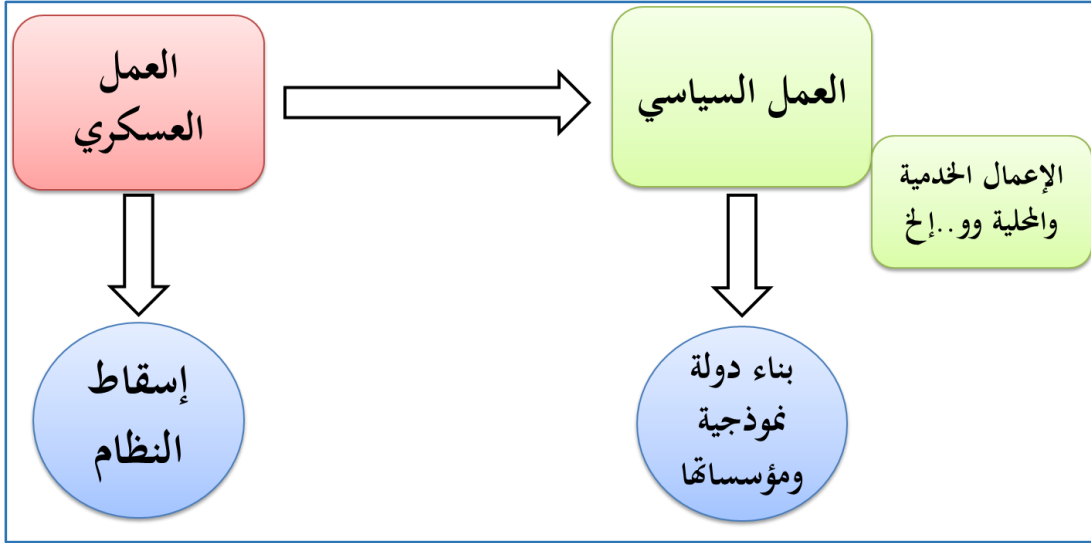
كان تركيز الائتلاف والعديد من القوى السياسية على الخيار الثاني، بدا ذلك من خلال عدم استعداد هذه القوى لتحمل استحقاقات العمل المشترك مع الفصائل، مما أبقاها عملياً أقرب إلى دائرة الحل السياسي. بالمقابل، كان تركيز الفصائل العسكرية عملياً على الخيار الأول، من خلال رفضها التعاطي مع المبادرات السياسية<sup>11</sup> وعدم اهتمامها بالانخراط في المؤسسات السياسية.

**الخيار الثالث - وهو ما يرحبه فريق البحث-**: يأخذ موقفاً وسطاً بين الخيارين السابقين، وهو التركيز على العمل العسكري الذي يؤدي إلى تحرير المناطق، وفي الوقت ذاته، استثمار ذلك سياسياً بالبدء ببناء نموذج دولة وفق الحدود والإمكانات وبالتدرج، وتحقيق فيها الأهداف التي خرجت الثورة من أجلها، مع ما يقتضيه ذلك من توزيع الجهود كافة الموارد المتاحة تجاه الأمرين.

<sup>10</sup> أكدت جميع المبادرات السياسية، انطلاقاً من جنيف 1 وحتى الآن، أن النظام وحلفاؤه لا يمكن أن يقبلوا بأي حل سياسي عادل ومنصف يحقق انتقالاً سياسياً حقيقياً، وهذا الأمر طبيعي في ظل تقييمهم لما يجري في سوريا بأنه "مجموعات إرهابية تريد القضاء على الدولة ومؤسساتها" وليس مطالب شعب محقة بالتغيير، وبالتالي فالتعويل على فكرة "الحل السياسي" فقط، هو ضرب من ضروب الخيال.

<sup>11</sup> بدا ذلك واضحاً في موقف أهم الفصائل العسكرية الراض لمبادرات جنيف 2.

ينظر: بيان للقوى الفاعلة على الأرض بخصوص مؤتمر جنيف 2، 20 كانون الثاني/يناير 2014.



### الشكل /14/ - الخيار المقترح تجاه عمل الثورة

يرى أنصار هذا الرأي، بأن الثورة قد طالقت وستطول، وإسقاط النظام كاملاً يحتاج إلى سنوات عديدة أخرى، فهل يعقل أن نركز على العمل العسكري فقط، في ظل وجود مساحات محررة واسعة يمكن أن نبني فيها مؤسسات سياسية تستطيع منافسة مؤسسات النظام المحتل (السيادية والخدمية سواء بسواء)، التي يمكن أن نسحب منها الشرعية تبعاً (شعبياً وعملياً)، وحتى لا نترك الفرصة أمام قوى تريد القفز على الثورة والثوار (داعش وغيرها) تستغل الفراغ، وتقيم مشاريعها ودولها، فضلاً عن أن هذا الخيار سيكون مثبّطاً لحاضنة الثورة للثبات على موقفها، ومحفزاً للفئة الصامتة وللثغرات التي تبحث عن الاستقرار، وتسير مع الأقوى (وفي حالتنا السورية تقف الآن مع مشروع النظام أو داعش، على اعتبارهما المشروعان الأقوى مقارنة مع حالة الفوضى التي تعيشها مناطق الثورة)، للالتحاق بركب الثورة.

استناداً إلى ذلك، كان توجه مشروع "تمكين" إلى إنشاء ثلاثة أركان للمشروع: ركن سياسي وآخر عسكري وثالث خدمي، لإدراكه حاجة الثورة لها في ظل التوجه المشار إليه.

### خامساً- المخرجات المتوقعة نتيجة النجاح التراكمي في تطبيق مشروع "تمكين":

- 1- دستور "مؤقت" يمثل دستور الثورة ومرتكزاً لدستور العقود القادمة.
- 2- إرادة شعبية تتمكن من تطبيق مفهوم «السلطة للشعب» تجعل للثورة قطاع شعبي مؤيد يصعب تجاوزه في أي حل داخلياً خارجياً.
- 3- جيش وطني يكون نواة لجيش سوريا المستقبلي يحرس الأراضي المحررة، ويجرر بقية سوريا، ويحمل عقيدة وظيفية واضحة يتربى عليها.



- 4- إدارة محلية\حكم محلي واسع الصلاحيات ينتهج الحكم الرشيد والمشاركة الشعبية يحتوي الإحتقانات\التخوفات في أماكن تواجد\كثرة الأقليات.
- 5- قضاء مستقل ونافذ، مع مرجعية واحدة في القانون والإجراءات.
- 6- عودة المهجرين وتفعيلهم في مؤسسات الثورة والمجتمع، وإستعادة "المتقاعدين" من الثورة.
- 7- حماية "الثوار" مبكراً بالمشروعية الشعبية قبل ملاحظتهم في المستقبل للتخلص منهم.
- 8- اعتراف دولي يبدأ بالأقرب ثم الأقرب، ويفرض نفسه بالمشروعية الشعبية وبالجيش الموحد وبالمنطقية في التعامل.
- 9- اقبال رؤوس الأموال للاستثمار وإعادة الإعمار.





## المبحث الثالث - محتوى مشروع "تمكين"

تمت الإشارة سابقاً إلى أن جلّ التركيز في المشروع كان باتجاه النمط "المبادر"، لقناعة راسخة أنه النمط الذي تستطيع الثورة من خلاله تغيير قواعد اللعبة لصالحها، وتصبح في مركز الفاعل الذي يفرض قواعده وهوامش حركته على الآخرين وليس العكس، كل ذلك من دون إهمال النمط "التفاعلي" مع ما يطرح على الساحة، بقصد التعامل معه ومحاولة تطويعه بما يخدم الثورة وأهدافها. من هذا المنطلق سنبين في المطلب الأول محتوى مشروع "تمكين" بالنمط "المبادر"، لنعرض في المطلب الثاني محتواه بالنمط "التفاعلي".

### المطلب الأول - النمط المبادر

ويُقصد بالنمط المبادر: وجود الثورة في موقع الفاعل الذي يطرح المبادرات والمشاريع على الآخرين. وبناء على ذلك، تم تعريف مشروع "تمكين" بأنه: "مجموعة الأعمال المنظمة والمتكاملة والفاعلة "المبادرة" القائمة على مكتسبات الثورة الحالية، تهدف إلى تحقيق أهداف الثورة الكبرى عبر إيجاد نواة للدولة السورية الجديدة بمؤسساتها الحيوية الرئيسة التي تستكمل عملية التحرير سياسياً وعسكرياً وتدير المناطق المحررة".

إن بناء مؤسسات حقيقية تدار بعقلية الدولة في ظل وجود قيادة فعلية، سيجعل الثورة في مركز الفاعل والمبادر الذي يستطيع تغيير قواعد اللعبة الحالية، سياسياً وعسكرياً، بما يعود بالنفع على الثورة وأهدافها. سنبين بداية، أركان المشروع - سياسياً وعسكرياً وخدمياً - عبر استعراض الأوراق التي تحدثت عنها، لتتحدث بعد ذلك عن أهم الأوراق المساعدة التي قدمت في سياق النمط المبادر، لنختتم بأبرز التحديات التي تعوقه.

### أولاً - أركان مشروع "تمكين" بالنمط المبادر:

بيّنا سابقاً أن المشروع يقوم على ثلاثة أركان رئيسة متكاملة فيما بينها هي: السياسي - العسكري - الخدمي.



الشكل /15/ - أركان مشروع تمكين



**1- الركن السياسي:** يقوم الركن السياسي على وجود هيئة سياسية تمثل الثورة سياسياً، تحظى بتأييد الحاضنة الشعبية والقوى العسكرية الثورية. لذلك أعد الفريق ورقة بعنوان: "بنية الهيئة السياسية الممثلة للثورة"، حللت بنية القوى السياسية والثورية، من أجل الوقوف على تأثيرها، وتحديد تلك التي لها الأولوية في تمثيل الثورة سياسياً، ووضعت معطيات بناء الهيئة السياسية الممثلة للثورة وشروطها، وقد خلصت الورقة إلى نتائج عدة، أهمها:

- 1- ضعف بنية الأحزاب التقليدية وعزلتها عن المجتمع الذي فقد الثقة بها أثناء الثورة لأسباب متعددة.
- 2- تراجع دور قوى الحراك السلمي، في ظل صعود القوى العسكرية والمحلية التي بدأت بممارسة أنشطة سياسية رغم ضعفها البيئي.
- 3- ضعف الدور السياسي لكل من الفصائل العسكرية والمجالس المحلية، من جهة الاحترافية والأداء المفصليان الى انجازات حقيقة تراكمية، على الرغم من الثقة التي يحظيان بها، مقارنة بالقوى السياسية التقليدية.
- 4- سيطرة قوى وأحزاب سياسية ذات بنية تنظيمية تقليدية، ومحصورة الانتشار على الهيئات التي يفترض "تمثيلها للثورة".
- 5- لم تستطع الهيئات السياسية "الممثلة للثورة"، ولا القوى الثورية الناشئة تحقيق نموذج جسم سياسي ذي بنية صلبة يعتمد على قوى المعارضة والثورة، وبالتالي لم تتمكن من كسر حالة المراوحة التي أصابت الثورة على صعيد التمثيل السياسي.
- 6- حتمية إعطاء القوى العسكرية والمجالس المحلية دور فاعل في تمثيل الثورة سياسياً.

#### ينظر: الملحق رقم /5/ المتضمن ورقة بعنوان: "بنية الهيئة السياسية الممثلة للثورة".

**2- الركن العسكري:** ويقصد بذلك ضرورة وجود جسم عسكري للثورة (هيئة أركان مثلاً)، تتولى إدارة العمل العسكري الثوري والإشراف عليه، وتكون نواة لجيش سوريا المستقبلي.

لذلك وضحت الورقة بعنوان: "الرؤية المستقبلية لفصائل الثورة"، أنه لا يمكن لفصائل الثورة العسكرية البقاء في حالتها الفصائلية في ظل التغيرات الكبيرة التي حدثت على الأرض، ولا بد أن تبدأ بالتحول تدريجياً إلى الاندماج في منظومة مؤسساتية لتكون نواة جيش سوريا المستقبلي البديل عن جيش الأسد. وفي سبيل ذلك وُضعت رؤية مستقبلية لفصائل الثورة، تركز على ثلاثة محاور: توحيد الجهود والقيادة، التحول نحو نظام الجيوش وبناء المؤسسات تدريجياً، الاعتراف بقيادة سياسية. وقد خرجت الورقة بنتائج عدة أهمها:

- 1- مبادئ العمل العسكري فرع عن مبادئ الثورة وأهدافها، وغاية العمل العسكري، كما الثورة، إسقاط النظام بكافة رموزه وأركانه.
- 2- يجب التحول من الحالة الفصائلية إلى نظام الجيوش، مع ما يقتضيه ذلك من تغيير العقيدة القتالية للمقاتل، بحيث يصبح متهيئاً لأن يكون عنصراً في جيش وطني سوري.
- 3- أن تعمل جهة عسكرية مركزية كالهيئة العسكرية في مجلس قيادة الثورة<sup>12</sup>، على وضع خطة لإعادة دمج العناصر العسكرية المنشقة في الفصائل الثورية.

<sup>12</sup> عندما وضعنا هذا الخيار في الدراسة التي أعدت في الأشهر الأولى من عام 2015، كان ثمة أمل في إحياء مجلس قيادة الثورة السورية، بعكس الأمر حالياً، بعد ظهور قناعة لدى أهم الفصائل الفاعلة فيه بعدم صلاحيته وتفعيله.



4- أن تعمل جهة عسكرية مركزية كهيئة العسكرية في مجلس قيادة الثورة<sup>13</sup>، على وضع استراتيجية عسكرية للقضايا العامة، واختصاص القيادات المحلية بوضع الاستراتيجية الخاصة بالمناطق الموجودة فيها.

**ينظر: الملحق رقم /6/ المتضمن ورقة بعنوان: "الرؤية المستقبلية لفصائل الثورة".**

3- **الركن المدني الخدمي:** يُقصد بذلك وجود جهة معينة تتولى سد حاجات الناس في المناطق المحررة وفق أسس احترافية وتخصيصية، نابعة من إرادة الناس ورضاهم، تنتهج مبادئ الحكم الرشيد من خلال المجالس المحلية.

لقد تناول البحث المعنون ب: "الرؤية المستقبلية للمجالس المحلية الناشئة" تجربة المجالس المحلية في المناطق المحررة، مبيناً ضرورة تطوير هذه التجربة، وتكريس إنجازاتها، وتحديد أهم التحديات التي تواجهها والحلول المناسبة، بحيث تصل حقيقة إلى نموذج مؤسسات حكم محلية، قادرة على النهوض بأعباء إدارة المناطق المحررة. وقد خرجت الورقة بنتائج عدة أهمها:

1- جواز مشاركة عناصر الفصائل -كأفراد- في الهيئة الناحية للمجلس المحلي، وعدم جواز ذلك بالنسبة للعسكريين -كفصائل-.

2- ضرورة إسناد المنازعات المتعلقة بتشكيل المجالس المحلية، ومهمة الرقابة القضائية على أعمالها إلى الهيئات القضائية المنبثقة عن الثورة.

3- ضرورة الاعتماد على التشريعات السورية السابقة، وتعديل ما يتناقض منها مع طبيعة الثورة وأهدافها، وذلك بقصد سد النقص الحاصل في البناء القانوني للمجالس.

4- يجب على المجالس المحلية تفعيل فكرة التمويل الذاتي بالنسبة للمشاريع الأساسية كالنظافة وغيرها.

5- تفعيل عمل المجلس الأعلى للإدارة المحلية كمؤسسة قيادية للمجالس المحلية، وكضامن لإبعاد دعاوى التقسيم ومشاريعها.

6- اختصاص المجالس المحلية بإدارة المناطق المحررة (الأعمال المدنية الخدمية)، على أن تختص الهيئات القضائية المنبثقة عن الثورة بممارسة السلطة القضائية.

7- تستطيع الجمعيات والمنظمات الأهلية السورية أن تمارس دوراً رقابياً على نشاط المجالس المحلية، وهو دور مهم جداً لترشيد عمل هذه المجالس.

**ينظر: الملحق رقم /7/ المتضمن ورقة بعنوان: "الرؤية المستقبلية للمجالس المحلية الناشئة".**

**ثانياً- الأوراق الداعمة لأركان مشروع "تمكين":**

وهي مجموعة الأوراق التي كتبت في إطار دعم مشروع "تمكين" بالنمط المبادر، وفي عدة مجالات مختلفة، حيث كانت الغاية منها تقديم بعض الرؤى التي تصب في صالح المشروع ودعم أركانه. ومن أهم هذه الأوراق ما يلي: تحديد الهوية العربية الإسلامية في سوريا:

<sup>13</sup> ينظر: الهامش السابق.



مصلحة سياسية تنموية، خطاب الفصائل السياسي والأيدولوجي: عرض وتطوير، رؤية مستقبلية لتفعيل مفهوم "السلطة للشعب" في المناطق المحررة، تنظيم المحاكم القضائية الناشئة وولايتها واستقلالها.

**1- تحديد الهوية العربية الإسلامية- مصلحة سياسية تنموية:** بما أن مشروع "تمكين" يتحدث عن نواة دولة يكون لها دستور، فإن المشروع يفترض حسم الهوية العربية الإسلامية في دستور المناطق السورية المحررة، كنقطة انطلاق من أجل تحقيق الاستقرار المجتمعي الذي يمهد لوجود حكم مستقر، يركز على اهتمامه لتحقيق التنمية بكافة أبعادها داخل المجتمع السوري.

حيث يعد تحديد الهوية الثقافية أو الدينية للمجتمعات الحديثة من الأمور المصيرية، وخاصة في سوريا الآن مع تواجد مناطق محررة داخل الرقعة السورية كإدلب وأجزاء من حلب وحمص وحماة ودرعا وريف دمشق والقنيطرة، كلها تنتظر ملامح حكم رشيد قدم الشعب السوري أكبر التضحيات من أجل تحقيقه. ومن المكونات المهمة لمنظومة الحكم الرشيد قضية تحديد الهوية وما يتبع ذلك من مسؤولية تشريعية. ونظراً لما عانته سوريا عبر عقود طويلة من القمع المنظم واستبداد الأقلية وتهميش الغالبية، والذي ولد حالة من الغليان المجتمعي آل إلى الانفجار مع أحداث الربيع العربي في 2011، فإن الفرصة سانحة لتعديل هذا الوضع غير المتكافئ وإعادة الأمور إلى نصابها.

والاهتمام بموضوع الهوية بما في ذلك من النواحي الشرعية والقانونية ليس بدعاً من السياسة أو نزعة من هوى. بل هو أمر معمول به في الكثير من الدساتير العالمية، لا سيما في الدول الغربية، حيث تنص غالبية الدساتير على وجود مؤسسة رسمية ممثلة عن الدين، أو على دين رئيس الدولة، أو احترام معتقدات غالبية الشعب، وغير ذلك. وينبغي التأكيد على أن حسم الهوية العربية الإسلامية في سوريا أمر منطقي تصدقه الديموغرافيا وأفرزته أحداث الثورة عبر السنوات الأربع الماضية.

**ينظر الملحق رقم 8/ المتضمن ورقة بعنوان: " تحديد الهوية العربية الإسلامية: مصلحة سياسية تنموية".**

**2- خطاب الفصائل السياسي والأيدولوجي- عرض ونقد:** تدرج الورقة في سياق دعم وجود الركن الثاني من أركان مشروع "تمكين" وهو: "الركن العسكري". فهي تركز على تصويب خطاب الفصائل، بما ينسجم مع دورها المستقبلي كقوة لجيش سوريا المستقبلية.

حيث ظهر منذ بداية الثورة خطاب فصائلي ذو أبعاد سياسية وأيدولوجية واضحة. وحيث إن غالبية الفصائل المقاتلة في سوريا ذات طابع إسلامي حلي، فقد كانت الأيدولوجيا حاضرة في ذلك الخطاب. ورغم أن التعرض لبعض المواضيع السياسية والفكرية هو ديدن خطابات ما يسمى بجماعات "السلفية الجهادية"، كان للإعلام دور بارز في استخراج الكثير من تلك الموضوعات في حال الفصائل الأخرى. وقد كان للنبرة الأيدولوجية العالية لخطاب "السلفية الجهادية" الأثر الكبير على خطاب الفصائل الأخرى. ومما طرح في هذه الخطابات مواضيع مثل شكل الدولة المستقبلية والديمقراطية والأقليات، إلخ.

لكن هذا الخطاب قد طرأ عليه بعض التغيير في حال بعض الفصائل، مثل أحرار الشام. وهذا التغيير تنوعت أسبابه، حيث كان أحد أسبابه الضغوط التي مورست من قبل بعض الجهات والدول الداعمة لتلك الفصائل. والسبب المهم الآخر يبدو أنه زيادة الدراية



والخبرة والوعي لدى تلك الفصائل بحال الثورة محلياً وإقليمياً ودولياً ومآلات ما يجري على الأرض السورية. وقد تفتن بعض الناصحين من العلماء والمفكرين إلى ذلك وحرصوا على توصيله لتلك الجهات العاملة في الثورة.

بناءً على ما سبق، المأمول هو العمل على تطوير الخطاب لأجل الوصول إلى خطاب سياسي مرن ومتزن يليق بالدور الاحترافي المطلوب من تلك الفصائل التي هي نواة لجيش وطني يحرر المزيد من الأرض ويدافع عن الشعب وخياراته. ومن أهم الأدوات لتطوير ذلك الخطاب تخفيف درجة "الأدلة" فيه، واحترام التخصص والحياد، واتزان الخطاب وثباته، والتركيز على الجوانب والمعاني الإنسانية والأخلاقية الجاذبة لعامة الناس اليوم والتي لها دور كبير في توحيد الرؤى ونبذ الفرقة.

### ينظر: الملحق رقم 9/ المتضمن ورقة بعنوان: "خطاب الفصائل السياسي: عرض ونقد".

**3- رؤية مستقبلية لتنفيذ مفهوم "السلطة للشعب" في المناطق المحررة:** بما أن المشروع افترض تكريس الهوية العربية الإسلامية لسوريا، كان لا بد من إكمال هذا الأمر بالتأكيد على مفهوم "السلطة للشعب"، الذي يعطي أفراد الشعب الحق في اختيار حكاهم ونوابهم سواء على مستوى الدولة أم على المستوى المحلي.

حيث تناولت الورقة مفهوم "السلطة للشعب" كأحد القيم الرئيسة التي قامت الثورة من أجل تحقيقها، حيث بينت ماهيته من حيث أن "الشعب هو صاحب الحق في الرئاسة والسلطة، وما يترتب على ذلك من حقه في اختيار حكاهم ورؤسائه"، ودوره في حالة الاستقرار الداخلي ومثانة الجبهة الداخلية للدولة، وتحقيق حالة الوعي السياسي المجتمعي.

ثم تحدثت عن واقعه في الثورة والمناطق المحررة بصورة عامة، حيث تبين ضعف تطبيق هذا المفهوم، واقتصره على جزء يسير من الإدارة المحلية، وغيابه الكامل عن الجانب السياسي العام وتمثيل الثورة واختيار آليات الحكم وأشخاصه.

لقد وضعت الورقة رؤية مستقبلية لتطبيق مفهوم "السلطة للشعب"، وتوصلت في هذا المجال إلى عدة نتائج أبرزها:

1- يمكن بناء هيئات تمثل هذا المفهوم في جانبين: الأول، اختيار ممثلين عن الشعب في الهيئة التي تمثل الثورة. والثاني، اختيار ممثلي الشعب للمجالس المحلية، ولا يمكن حالياً اتخاذ أي إجراء شعبي من قبيل الاستفتاء مثلاً لعدم توفر الظروف الموضوعية المناسبة.

2- يعترض تطبيق المفهوم عقبات عدة أبرزها القصف والتدمير المنهج من قبل طيران النظام للمناطق المحررة، وتشرد غالبية الشعب السوري، ورفض بعض الفصائل المسلحة لذلك.

3- من أبرز الخطوات التي يمكن اتخاذها لتنفيذ مفهوم سلطة الشعب في مجال الانتخابات العامة توعية الناس بأهميتها وضرورتها في هذه المرحلة ربما تتحقق الظروف الموضوعية التي تتيح إجراءها. أما في مجال الانتخابات المحلية، فتتمثل أبرز الخطوات بإلزام المناطق الحدودية التي تتمتع بقدر من الأمن باختيار ممثلي الإدارة المحلية عن طريق الانتخاب حصراً، مع التزام الفصائل في كل المناطق المحررة بتسليم المؤسسات والبنى التحتية للمجالس المحلية.



4- بناء مؤسسات الثورة مع منحها شرعية شعبية، واستعادة ثقة الحاضنة الشعبية بالثورة، والتخفيف من الطابع العسكري للمناطق المحررة، هي أبرز المخرجات المتوقعة لتفعيل هذا مفهوم سلطة الشعب.

**ينظر: الملحق رقم /10/ المتضمن ورقة بعنوان: "رؤية مستقبلية لتفعيل مفهوم "السلطة للشعب" في المناطق المحررة".**

4- تنظيم المحاكم القضائية وتعزيز ولايتها واستقلالها: يعد القضاء أحد السلطات الثلاث في الدول المعاصرة، ولا يكاد يختلف اثنان على أهميته ودوره في تعزيز الأمن والعدالة داخل المجتمع.

ومع ذلك، لم يركز مشروع "تمكين" بصورة أساسية على المحور القضائي لأسباب عدة لعل أهمها: القناعة بأن الانتقال إلى حالة مؤسساتية واحترافية في المجالين العسكري والسياسي، سينعكس بصورة مباشرة على تحسن الوضع القضائي، نظراً لارتباط القضاء في المناطق المحررة بشكل مباشر بالوضع العسكري الفصائلي، ولأن وجود الغطاء السياسي سيؤدي حتماً إلى دفع غالبية الهياكل القضائية الحالية نحو الحالة المؤسساتية، خصوصاً وأنه يُفترض أن هذا الغطاء سيكون مُؤيداً من المؤسسة العسكرية الجديدة.

على الرغم من ذلك، فإن هذا التوجه لا يمنع من تقديم بعض المقترحات التي تساعد الهياكل القضائية على أداء دورها بشكل أفضل داخل المناطق المحررة خلال المرحلة الحالية، حيث قدمت الدراسة العديد من التوصيات أهمها:

1- التنسيق بين الهياكل القضائية الناشئة على مستويين: التنسيق بقصد الاندماج على مستوى المحافظة الواحدة، والتنسيق بقصد التوافق على المرجعية والأنظمة على مستوى سوريا.

2- في ظل عدم اكتمال البناء المؤسساتي للهيئات القضائية، وأهمية توحيد المرجعية التنظيمية فيما بينها، أو على الأقل توحيد بعض أحكامها، يُقترح تشكيل لجنة من الهيئات القضائية إضافة إلى بعض المتخصصين وأصحاب الخبرة في مجال الإدارة، للتواصل مع الهيئات والوقوف على تجاربها التنظيمية إن وجدت، ومن ثم تشكيل رؤية عامة مرجعية تنظيمية متفق عليها بين الهيئات القضائية، أو على الأقل تحصر النقاط الخلافية والمتفق عليها في هذا المجال.

3- تشكيل لجنة من ممثلي الهيئات القضائية من أجل تبادل الخبرات، والتشاور بصدد الأحكام القضائية الأساسية والمتكررة، للوصول إلى موقف مشترك فيها.

4- منح المحاكم الموجودة حالياً سلطة الفصل في المنازعات بين الفصائل وعناصرها. ومن أجل مراعاة واقع الفصائل حالياً، يُقترح وجود مندوب دائم لدى المحكمة عن كل فصيلة لكي يشرح وجهة نظر الفصيل، ويكون بمثابة وكيل عنه (الحل مطبق في القضاء الموحد للغوطة الشرقية)، وتشكيل غرفة قضائية داخل كل محكمة وتعمل باسمها، متخصصة في مثل هذه المنازعات.

**ينظر: الملحق رقم /11/ المتضمن ورقة بعنوان: "تنظيم المحاكم القضائية وتعزيز ولايتها واستقلالها".**





### ثالثاً- تحديات النمط المبادر في مشروع "تمكين":

لا شك بأن تنفيذ مشروع "تمكين" وفق الصيغة المقترحة تعترضه تحديات كبيرة وجمّة، لعل أهمها: إقناع الفاعلين في الثورة بإمكانية تطبيق هذا المشروع، خصوصاً في ظل وجود شعور قوي لدى قطاع كبير من الثوار، بعدم القدرة على المبادرة وتغيير الواقع الثوري، نتيجة تكرار المحاولات الفاشلة التي منيت بها مختلف المشاريع الثورية، التي تتقاطع في بعض جوانبها مع فكرة مشروع "تمكين".

مع إدراكنا وتفهمنا لحجم هذه التحديات والصعوبات، لكننا نعتقد أن الحلول ليست مستحيلة إذا وُجدت الإرادة لدى مختلف أطراف الثورة. لذلك سنبين بداية الآليات التي تم من خلالها تحديد تحديات المشروع، ثم نبين أهم هذه التحديات.

**1- آليات تحديد تحديات مشروع "تمكين":** استطعنا تحديد أهم التحديات التي يمكن أن تواجه تنفيذ مشروع "تمكين" من خلال عدة آليات أهمها:

- أ- دراسة مستجدات الساحة الإقليمية والدولية المؤثرة على «تمكين»
- ب- لقاءات مع العديد من السياسيين: واستنتاج أبرز التحديات التي يمكن أن تواجه المشروع، خارجياً على صعيد التدخلات والضغوط الخارجية، وداخلياً كما في حالة ضعف الوعي السياسي لدى قطاع كبير من السياسيين السوريين العاملين في الثورة، وقضية الترهل التي أصابت مختلف المؤسسات السياسية الحالية... إلخ.
- ج- لقاءات مع المكاتب السياسية للعسكريين من أجل الاستفسار عن هذه التحديات خصوصاً في المجالين العسكري والدولي.
- د- استقراء الواقع بعد تحرير المناطق وإسقاطها على حالة سقوط النظام.

**2- أبرز تحديات مشروع "تمكين":** تتغير التحديات تبعاً لتغير الواقع الثوري (سياسياً وعسكرياً)، الأمر الذي يتطلب تحدياً مستمراً لهذه التحديات، وهو ما يقوم به فريق البحث.

يمكن تلخيص أهم التحديات التي يمكن أن تعترض مشروع "تمكين" بما يلي:

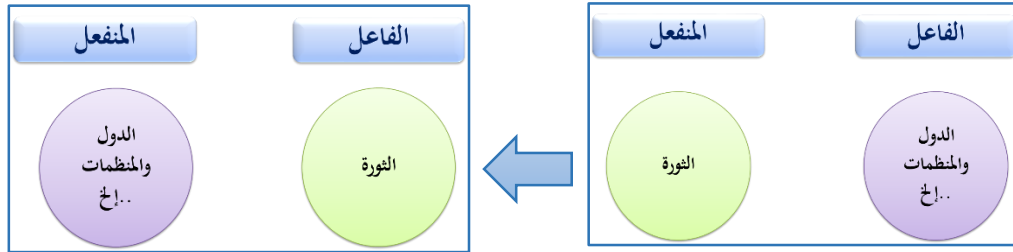
- أ- **تحديات سياسية:** التدخلات الدولية- انفراد العسكريين بالسلطة ورفض مشاركة السياسيين فيها- استخدام السلاح لحسم بعض القضايا السياسية- التعامل مع الأقليات سياسياً وإدارياً... إلخ.
- ب- **تحديات عسكرية:** تفرق الفصائل وحالة النزاع فيما بينها حال سقوط النظام- التنزع على مخازن الأسلحة ومقرات الدولة.
- ج- **تحديات مالية واقتصادية.**

ينظر: الملحق رقم /12/ المتضمن ورقة بعنوان: "أبرز تحديات اليوم التالي".



## المطلب الثاني- النمط التفاعلي

يُقصد بهذا النمط: التعامل مع المبادرات والوقائع التي تطرح على السوريين بحسب الحالة والحاجة والضرورة وفق خطة مدروسة، بحيث توضع دراسة علمية واقعية للخيارات المتاحة مع ترجيح أي منها.



الشكل -/16/- المقصود بالنمط التفاعلي.

حيث كانت الغاية من هذا النمط هي "التفاعل والتعامل الواعي" مع تلك المبادرات والوقائع التي تستجد في الساحة السورية، بحيث لا يكون التركيز فقط على النمط المبادر في مشروع "تمكين"، وإنما التعامل مع هذه الوقائع بقصد إيجاد الحلول المناسبة لها.

وقد قُدمت في هذا السياق العديد من القراءات والأوراق تحت العناوين التالية: تطوير فكرة التوظيف الإنساني للإنجازات العسكرية- تسخير تقارير الأمم المتحدة وقراراتها لرفض فكرة مشاركة النظام في الحل السياسي- ماذا يعني القبول ببيان جنيف 1؟- تعليق على البيان المشترك بين الفصائل والائتلاف الوطني المتضمن رفض خطة "اللجان الأربعة"- قراءة في وثيقة المبادئ الخمسة- مخرجات جنيف وفيينا وأثرها على المسار السياسي للثورة- آليات تقوية البناء السياسي للثورة.

### أولاً- تطوير فكرة التوظيف الإنساني للإنجازات العسكرية<sup>14</sup>:

حققت الثورة منذ تحولها نحو العسكرية العديد من الإنجازات العسكرية، التي اضطر الثوار مع ازدياد وحشية النظام وإمعانه في تدمير البنى التحتية، وتهجير السكان، إلى توظيفها إنسانياً، بما يخفف من معاناتهم ويزيد من قدرتهم على الثبات في مناطقهم.

كانت أولى هذه المظاهر هي تبادل الأسرى بين الثوار وبين عصابة الأسد، ثم لتطور المفاوضات باتجاه تبادل الخدمات واقتسامها، وفك الحصار عن المناطق المحاصرة بإدخال بعض المساعدات الإنسانية لها.

اتصفت غالبية الصفقات التي تمت بين الثوار وبين عصابة الأسد في المجال الإنساني بضعف موقف الثوار على الرغم من قوة موقعهم العسكري، وامتلاكهم لأوراق ضغط متعددة.

بحثت هذه الدراسة مظاهر التوظيف الإنساني للإنجازات العسكرية، والتي يمكن للثوار -في ضوء إمكاناتهم الحالية- إنجازها، وذلك بغرض تطويرها بحيث يستطيع الثوار تحسين موقعهم التفاوضي مستقبلاً، وتحصيل أكبر مكاسب إنسانية لمناطقهم وحاضنتهم. ومن أجل تحقيق ذلك أوصت الدراسة بما يلي:

<sup>14</sup> أُنجزت هذه الورقة في مايو/أيار لعام 2015 بعد تكرار عمليات مبادلة الأسرى والهدن المحلية بين الثوار والنظام.





1. إيجاد هيئة تفاوضية واحدة تستلم الملف الإنساني، إن لم يكن على مستوى سوريا، فعلى مستوى المحافظات أو الجبهات.
2. إيجاد بنك معلومات موحد عن الأسرى والمعتقلين والرهائن والمختطفين لدى عصابة الأسد بما يسمح بتعزيز موقف أي طرف ثوري يريد الدخول في مفاوضات التبادل.
3. زيادة الاحتياطات الأمنية في كل ما يتعلق بالأسرى والمعتقلين.
4. تنسيق الفصائل التي تعاني من الحصار مع جهات عسكرية أخرى خارج منطقة الحصار بحيث يمكن تحصيل مجموعة أوراق قوة يستطيع من خلالها المحاصرون الدخول في المفاوضات وإمكانية كسر الحصار جزئياً.
5. سعي الثوار إلى توقيع اتفاقات مع النظام تضمن وقف القصف بالأسلحة الثقيلة، بما يؤدي إلى المحافظة على حياة أكبر عدد ممكن من المدنيين، وتخفيف آثار الدمار والخراب داخل المناطق المحررة، مع بقاء سلطة الثوار ومؤسساتهم داخلها.

### ينظر: الملحق رقم /13/ المتضمن ورقة بعنوان: "تطوير فكرة التوظيف الإنساني للإنجازات العسكرية".

ثانياً- تسخير تقارير الأمم المتحدة وقراراتها لرفض فكرة مشاركة النظام في الحل السياسي<sup>15</sup>:  
نتيجة الحراك السياسي النشط الذي شهدته القضية السورية مؤخراً، تواتر الحديث داخل الأروقة الدولية عن حصر حل هذه القضية سياسياً، ممثلاً بوثيقة جنيف 1، باعتبارها الوثيقة الوحيدة التي حظيت بتأييد وشرعية دوليين.  
يقوم الحل السياسي الذي تطرحه وثيقة جنيف 1 على مبدأ أساسي وهو: النظام شريك في الحل، وفي قيادة سورية خلال المرحلة الانتقالية. على الرغم مما يمثله هذا الأمر من انتهاك صارخ لأدنى قواعد العدالة والأخلاق في مختلف الشرائع السماوية والأنظمة الوضعية، التي تقتضي معاقبة المجرم والقصاص منه، تضرب الوثيقة عرض الحائط بهذه القواعد لترسخ الظلم والاستهتار بمشاعر ملايين السوريين الذين عانوا من جرائم هذا النظام وبطشه.

تأتي الورقة المعنون بـ "تسخير تقارير الأمم المتحدة وقراراتها لرفض فكرة مشاركة النظام في الحل السياسي" لإبراز المبررات الداعمة لرفض هذا المبدأ للحل، بالاعتماد على تقارير اللجان الدولية وقرارات منظماتها، والتي يفترض فيها الحياد والنزاهة بعيداً عن الاعتبارات السياسية وتشعباتها، والتي تؤكد بصورة متواترة ارتكاب النظام لغالبية الجرائم التي نص عليها القانون الدولي الإنساني والقانون الدولي لحقوق الإنسان.

قُسمت الورقة إلى ثلاثة فقرات: قررت الأولى إعتبار النظام سبباً مباشراً لما وصلت إليه الأمور في سوريا، ثم بينت الجرائم التي ارتكبتها بحق الشعب بموجب تقارير لجنة التحقيق الدولية المستقلة، لتختتم بجملة استبعاد المجرم وعدم مكافئته على جرائمه، والخيارات المتاحة أمام الثوار للدفع في هذا الاتجاه.

<sup>15</sup> أُنجزت هذه الورقة في سبتمبر/أيلول لعام 2015 بعد صدور بيان مجلس الأمن بتاريخ 2015/8/17 وتبني خطة "المجموعات الأربعة" المقترحة من ديمستورا.



**ينظر: الملحق رقم /14/ المتضمن ورقة بعنوان: "تسخير تقارير الأمم المتحدة وقراراتها لرفض فكرة مشاركة النظام في الحل السياسي".**

**ثالثاً- ماذا يعني القبول ببيان جنيف1<sup>16</sup>:**

كُتبت هذه الورقة عقب التأكيدات الدولية سياسياً وقانونياً على مرجعية بيان جنيف1 للحل السياسي في سوريا، وعقب صدور بيان الفصائل المشترك بالقبول به من حيث المبدأ مع بعض التحفظات. فكان من الضرورة بمكان توعية المهتمين بشأن الثورة السياسي إحاطتهم بالأبعاد القانونية والسياسية للقبول ببيان جنيف1، وما تضمنه من بنود متعلقة ببقاء مؤسسات الدولة "خصوصاً الأمنية والعسكرية"، وفرض بعض المبادئ على مستقبل سوريا وهويتها، ونزع سلاح الثوار... إلخ.

تناولت الورقة بيان جنيف الصادر في 30 حزيران 2012، من ناحية البنود والقرارات التي تضمنها، ومن ناحية القرارات اللاحقة التي تضمنته وبنيت عليه، ونص الدعوة التي وجهها الأمين العام للأمم المتحدة للمشاركة في مؤتمر جنيف 2 باعتبار أنه سيوجه مثلها لحضور جنيف3، والبيان الرئاسي لمجلس الأمن الصادر بتاريخ 2015/8/17، لتقدم في ثناياها قراءة تحليلية لأهم البنود التي يمكن أن تشكل خطراً على مبادئ الثورة وأهدافها.

**ينظر: الملحق رقم /15/ المتضمن ورقة بعنوان: "ماذا يعني القبول ببيان جنيف1؟".**

**رابعاً- تعليق على البيان المشترك بين الفصائل والائتلاف الوطني المتضمن رفض خطة "اللجان الأربعة":**

في اليوم الذي يعلن فيه وزير خارجية نظام الأسد من منصة الجمعية العامة للأمم المتحدة، قبوله لخطة ديمستورا المتضمنة "اللجان الأربعة" والتي نص عليها بيان مجلس الأمن الرئاسي بتاريخ 2015/8/17، أصدر الائتلاف مع الفصائل بياناً مشتركاً يتضمن رفض هذه الخطة.

بعد الاطلاع على البيان المشترك وقراءته قراءة سريعة، حاول فريق العمل بيان أبرز نقاط القوة والضعف الواردة فيه، للتركيز على بعض جوانب البيان التي كانت بحاجة إلى توضيح وترويح، و للخروج ببعض التوصيات في سياق الاستفادة من البيان ودعمه وترويجه في الأروقة المحلية والدولية.

**ينظر: الملحق رقم /16/ المتضمن ورقة بعنوان: (تعليق على البيان المشترك بين الفصائل والائتلاف الوطني المتضمن رفض خطة "اللجان الأربعة").**

**خامساً- قراءة في وثيقة المبادئ الخمسة<sup>17</sup>:**

ارتفعت في الآونة الأخيرة العديد من الأصوات المحلية والدولية منادية بضرورة وضع حد للمأساة السورية، وإيجاد مخرج سياسي لها. فبدأت كل دولة بتقديم رؤيتها ومقترحاتها في هذا المجال، إما عبر التصريحات السياسية أو عبر البيانات التي كانت تصدر عقب

<sup>16</sup> أُنجزت هذه الورقة في سبتمبر/أيلول لعام 2015 بعد صدور بيان الفصائل بخصوص الحل السياسي بتاريخ 2015/9/15.

<sup>17</sup> أُنجزت هذه الورقة في سبتمبر/أيلول لعام 2015 بعد صدور وثيقة المبادئ الخمسة للثورة السورية برعاية المجلس الإسلامي السوري.



مؤتمرات ترعاها كما حدث في القاهرة وموسكو وأستانا. وليجد السوريون أن خلاصة الحل الذي وصلت إليه هذه الدول هو في بيان جنيف 1 الصادر في 2012/6/30 عن مجموع الاتصال بخصوص سوريا، والذي يقوم على فكرة أن "النظام شريك في الحل" و"ضرورة المحافظة على مؤسسات الدولة بما فيها المؤسسات العسكرية والأمنية". وليعيد المجتمع الدولي التأكيد على هذا المضمون من خلال بيان مجلس الأمن الصادر بتاريخ 2015/8/17، الذي أضاف بنداً أساسياً هو "محرابة الإرهاب" الذي حصره في داعش وجبهة النصرة، متناسياً إرهاب النظام وميلشياته ومرزقته.

شعرت غالبية القوى الثورية بالريبة تجاه هذا الحل بالنسبة للسوريين وثورتهم، وبأن الدول تضع الحلول المتناسبة مع مصالحها مستغلة حالة فراغ القيادة التي تعاني منها الثورة، ولتحدث نيابة عن السوريين.

هنا، بادر المجلس الإسلامي السوري - محاولاً سد ثغر قصرت القوى الثورية الأخرى خصوصاً السياسية منها، في سده، وموظفاً مكانته كمرجعية شرعية للثورة، وقبوله العام لدى مختلف القوى الثورية بمختلف تخصصاتها - لرعاية إصدار وثيقة مبادئ الثورة وثوابتها التي حملت اسم "المبادئ الخمسة للثورة السورية" بتاريخ 2015/9/18، حيث جمعت توافق ما يزيد عن ثمانين جهة ثورية وشخصية وطنية، موجهاً بذلك رسالة إلى العالم مفادها: أن للثورة أهلها الذين يعرفون ثوابتهم ومبادئهم التي لن يتنازلوا عنها مهما كانت الظروف.

تأتي الورقة في سياق تقييم الوثيقة من مختلف جوانبها نتيجة الشعور بأهمية وجود دراسة توضح نقاط قوتها من أجل أن يتابع الموقعون عليها تقويتها والبناء عليها، ومن ثم توظيفها. وكشف مجالات التطوير المتاحة، خصوصاً إذا أدركنا أهمية هذه المبادئ من جهة أنها المرة الأولى التي يجمع فيها طيف واسع من القوى الثورية على مجموعة من الثوابت.

**ينظر: الملحق رقم /17/ المتضمن ورقة بعنوان: "قراءة في وثيقة المبادئ الخمسة للثورة السورية".**

**سادساً- محرجات جنيف وفينا وأثرها على مسار الثورة السياسي<sup>18</sup>:**

بعد الحراك السياسي الدولي المؤخر، والذي ارتفعت وتيرته بعد اجتماعي فيينا 1 و2، ظهر جلياً توافق مختلف القوى الدولية على اعتماد عدة وثائق كمرجعيات قانونية وسياسية للحل السياسي في سوريا، وهي: وثيقة جنيف 1 - بيان فيينا 1 - بيان فيينا 2، إضافة إلى قرارات مجلس الأمن<sup>19</sup> وبياناته الرئاسية<sup>20</sup> وقرارات الجمعية العامة للأمم المتحدة<sup>21</sup>، والتي استندت جميعها إلى وثيقة جنيف 1. إضافة إلى البعد الإقليمي والدولي لاعتماد وثيقة جنيف 1 كمرجعية قانونية وسياسية للحل في سوريا، حظيت الوثيقة أيضاً بقبول من مختلف الكيانات والفصائل الثورية، التي مع هذا القبول للوثيقة، تحفظت على بعض بنودها، وفسّرت بعضها الآخر بما يتوافق مع أهداف الثورة.

<sup>18</sup> أُنجزت هذه الورقة في ديسمبر/كانون الأول لعام 2015 قبل انعقاد مؤتمر الرياض.

<sup>19</sup> ينظر على سبيل المثال: قراري مجلس الأمن رقم 2118 (2013)، ورقم 2139 (2014).

<sup>20</sup> ينظر على سبيل المثال: بيان مجلس الأمن في جلسته رقم 7039 (2013)، وبيانه في جلسته رقم 7504 (2015).

<sup>21</sup> ينظر على سبيل المثال: قرارات الجمعية العامة ذوات الأرقام: 262/67 (2013)، 182/68 (2014).



تأتي هذه الورقة في السياق المتقدم أعلاه، لتقوي هذا التوجه، من جهة تقلص قراءة سياسية- قانونية لوثائق جنيف 1 وفيينا 1-2، بحيث تبدي أبرز نقاطها السلبية، والتي تتناقض مع أهداف الثورة السورية، وتحاول في الوقت ذاته تفسيرها وتأويلها بما يحقق تلك الأهداف، مكرسة في سبيل ذلك بعض النصوص الواردة فيها، وذلك قبل توجه مختلف أطراف المعارضة السياسية والعسكرية إلى مؤتمر الرياض المنعقد في 8-10 ديسمبر 2015.

لقد خرجت الدراسة بعدة نتائج من أهمها:

- 1- احتوت هذه البيانات على العديد من السلبات، وهي -محملها- كفيلة بنسف أهداف الثورة الأساسية المتمثلة في "إسقاط النظام الطائفي ومؤسساته الأمنية والعسكرية".
- 2- الاستناد إلى العديد من الأدلة القانونية والواقعية والتي تؤكد ضرورة إعادة هيكلة المؤسسات الأمنية والعسكرية هيكلية كاملة بدمج الثوار فيهما.
- 3- تعد فكرة إجراءات بناء الثقة مهمة جداً، ويجب توظيفها واستغلالها بصورة جيدة، لمعرفةنا بطبيعة النظام، وعدم قدرته على الوفاء بها.
- 4- بما أن تطبيق "وقف إطلاق النار" سيكون تدريجياً على الأغلب، فهذه نقطة تصب في صالح الثوار، وتعطيهم هامشاً للمناورة في اختيار المكان الأفضل وفق عدة محددات لتطبيقه.

**ينظر: الملحق رقم /18/ المتضمن ورقة بعنوان: "مخرجات جنيف وفيينا وأثرها على مسار الثورة السياسي".**

**سابعاً- آليات تقوية البناء السياسي<sup>22</sup> للثورة:**

عانت الثورة وما تزال من ضعف في بنائها السياسي سواء على المستوى البنوي، حيث لم تستطع "المؤسسات والهيكل" العاملة في المجال السياسي الثوري من إثبات فعاليتها في رسم الخط السياسي للثورة وتمثيلها، أم على المستوى الموضوعي، فقد فشلت غالبية محاولات القوى والأجسام السياسية في الوصول إلى رؤى سياسية ناضجة تعبر عن الثورة وأهدافها. إلا أن ذلك لم ينف من نجاح بعض المحاولات: موضوعياً، كوثيقة المبادئ الخمسة وبيان الرياض. وبنوياً، كالهئية العليا للمفاوضات. مع استئناف مسار الحل السياسي عقب اجتماعات فيينا، ظهر جلياً أثر ضعف البناء السياسي للثورة في عدم اتفاق القوى السياسية والعسكرية على مشروع سياسي موحد- ولو في خطوطه العامة-<sup>23</sup>، وفي عدم وجود هيئة سياسية تمثل الثورة، الأمر الذي اضطر هذه القوى للقبول بتشكيل الهيئة العليا للمفاوضات، لتمثل الثورة والمعارضة في مفاوضات الحل السياسي.

<sup>22</sup> يشير مصطلح البناء السياسي عادة إلى المفهوم الشكلي أو البنوي الذي يتضمن المؤسسات والهيئات والمنظمات ذات البعد السياسي في المجتمع، وإلى المفهوم الموضوعي الذي يشمل الثقافة السياسية والقيم الاجتماعية السائدة.

<sup>23</sup> مع ذلك، شكل بيان الرياض أرضية جيدة بين القوى السياسية والعسكرية في نظرهما تجاه الحل السياسي الذي يقوم على عدة أسس أهمها: "هيئة الحكم الانتقالي كاملة الصلاحيات التنفيذية، رحيل بشار الأسد وزمرته مع بداية المرحلة الانتقالية، إعادة تشكيل الجيش والمؤسسة الأمنية، سوريا دولة موحدة تعددية، الالتزام بالآليات الديمقراطية".



- بناء على ذلك، هدفت الورقة إلى تقديم عدة آليات يمكن من خلالها الوصول إلى رؤى سياسية موضوعية وبناء هياكل سياسية قوية أو على الأقل قابلة للحياة؛ وبالتالي فهي لم تقدم رؤى موضوعية؛ لأن مثل هذه الرؤى بحاجة إلى دراسات مستفيضة ومستقلة. قدمت الورقة بعض الآليات التي نعتقد بقدرتها على تقوية البناء السياسي للثورة في كلا المجالين، وقد خرجت بعدة نتائج، أهمها:
- 1- يعد الحشد الشعبي من أهم الوسائل القادرة على تقوية البناء السياسي موضوعياً وبنوياً.
  - 2- من أهم آليات تقوية البناء السياسي الموضوعي للحل السياسي: الإعداد للجواب على أسئلة "كيف ولماذا"، وضرورة التوافق على الأمور الخلافية المهمة، وعدم التركيز على المضامين السياسية غير الضرورية.
  - 3- من أبرز التحديات التي تعترض تقوية البناء السياسي الموضوعي في حالة المضي بالحل السياسي، التدخلات الدولية والإقليمية، وعدم مرونة الخطاب السياسي والأيدولوجي لدى بعض التيارات والقوى السياسية، وضعف إدارة الخلافات السياسية البينية الناجم عن ضعف الخبرة السياسية.
  - 4- في حالة فشل الحل السياسي والعودة إلى الحل العسكري، يجب التركيز موضوعياً على بناء إعلان دستوري للمناطق المحررة تدريجياً، يبدأ من النقاط المتوافقة عليها وينتهي بأكثرها جدلاً.
  - 5- ثمة خيارات متعددة لتقوية البناء السياسي الهيكلي للثورة، لكل منها إيجابياته وسلبياته.
- ينظر: الملحق رقم /19/ المتضمن ورقة بعنوان: "آليات تدعيم البناء السياسي للثورة".



## المبحث الرابع- نحو تنفيذ مشروع "تمكين"

من أجل استكمال المشروع، كان لا بد من وضع الخطط والرؤى لتنفيذه بعد إنجاز إطاره النظري. لذلك عكف فريق العمل على سبر الواقع الثوري في المناطق المحررة من أجل الوقوف على مدى استعداد كل منطقة لتنفيذ مشروع "تمكين"، ثم قام الفريق باستخدام بعض النظريات والأدوات الإدارية لوضع سيناريوهات لكيفية تطبيق المشروع.

### المطلب الأول- سبر الواقع الثوري في المناطق المحررة<sup>24</sup>

قام الفريق بداية باختيار أربعة مناطق لدراسة امكانية توطين المشروع وهي: (إدلب- حلب- الغوطة الشرقية- المنطقة الجنوبية)، وقد تم اختيار هذه المناطق بناء على المعايير التالية:

- أهمية المناطق.
- التوزع الجغرافي الذي يغطي سوريا.
- الامتداد الجغرافي للمنطقة، بحيث تحتوي على مساحات مقبولة، وعدد مقبول من السكان<sup>25</sup>.

بعد ذلك، قام الفريق بإعداد جدول (وهو في تحديث دائم) لكل منطقة يبين مستوى توافقها مع مشروع "تمكين" وأبرز الجهات الفاعلة فيها... إلخ.

(ينظر: الملحق رقم /20/ المتضمن نموذج عن الجدول الخاص بكل منطقة من المناطق المشار إليها آنفاً).

#### أولاً- إدلب (الواقع السياسي والعسكري والخدمي):

تعد محافظة إدلب إحدى محافظتي الشمال إضافة إلى حلب. يجدها من الشرق محافظة حلب، ومن الشمال الحدود التركية، ومن الغرب الحدود التركية ومحافظة اللاذقية، ومن الجنوب محافظة حماة.

تقسم المحافظة إلى ستة مناطق إدارية وهي: إدلب وهي مركز المحافظة، معرة النعمان، أريحا، جسر الشغور، حارم، خان شيخون. يبلغ عدد سكانها قبل الثورة ما يقارب 1.6 نسمة.

يسيطر الطابع الزراعي على إدلب، كما هو الوضع في الريف السوري بشكل عام. ويغلب الطابع القروي والأسري على بعض الريف الإدلي خصوصاً في جبل الزاوية والقسم الجنوبي الشرقي من معرة النعمان الذي يتصل بالبادية السورية، في حين شهد بقية الريف خصوصاً في مناطق: إدلب، أريحا، جسر الشغور، نمطاً "تمدنياً" - إن صح التعبير-.

<sup>24</sup> تم إعداد جميع التقارير الميدانية عن المناطق الأربعة المستهدفة (إدلب- حلب- الغوطة الشرقية- المنطقة الجنوبية) في الفترة الواقعة بين شهري 7-8 لعام 2015.

<sup>25</sup> استبعد ريف حمص وحي الوعر مثلاً، بناء على هذا المعيار.



تعاني المحافظة من مشاكل اجتماعية واقتصادية كثيرة، أهمها على الصعيد الاجتماعي المشكلة المتجذرة بين الريف والمدينة، فهناك تنافس دائم بين مراكز المدن والقرى والنواحي التابعة لها، كان يستغلها النظام البائد في دق الأسافين بين الطرفين، وللأسف استمر هذا الأمر بعد الثورة.

أما على الصعيد الاقتصادي، فتعاني المحافظة من اعتماد غالبية الأسر فيها على الزراعة وعلى الوظيفة العامة حيث يعد هذان المصدران أساسيان في الدخل، في حين تفتقد المحافظة لوجود معامل كبيرة، أو أعمال حرة مهمة، وغالباً ما تكون الصناعة فيها مقتصرة على بعض المعامل الصغيرة وأحياناً المتوسطة.

اتصال المحافظة بالحدود التركية، جعلها من المحافظات المهمة خصوصاً في ظل وجود معبر باب الهوى فيها، الذي يعد من أهم المعابر الحدودية حالياً في سوريا.

بيّن التقرير المعد عن المحافظة، وجود مصاعب كثيرة أمام تنفيذ مشروع "تمكين" في إدلب لعدة أسباب منها:

- 1- وجود أدلة كبيرة داخل الفصائل المهمة وعناصرها<sup>26</sup>.
- 2- تدخل الفصائل بالأعمال الخدمية.
- 3- وجود تمثيل سياسي للفصائل، حيث أنها ترى في نفسها مشروعاً أكبر من أن تكون فيه مجرد مشارك في تشكيل الجيش.

**ينظر: الملحق رقم /21/ المتضمن تقريراً عن محافظة إدلب.**

**ثانياً- حلب (الواقع السياسي والعسكري والخدمي):**

تعد محافظة حلب أكبر المحافظات السورية من حيث عدد السكان 4.393.000 نسمة، تقع في الشمال، يحدها من الشرق محافظة الرقة، ومن الغرب محافظة إدلب، ومن الجنوب محافظة حماة، ومن الشمال الحدود التركية التي ترتبط مع المحافظة عن طريق معبر باب السلامة.

تقسم المحافظة إلى ثماني مناطق إدارية وهي: حلب، السفيرة، عفرين، اعزاز، الباب، منبج، جرابلس، عين العرب.

تعد محافظة حلب مركز التجارة السوري، حيث تتركز فيها أهم الصناعات السورية. وقد تعرضت الصناعة في هذه المدينة لضربة قاصمة، مع تدمير بعض المصانع وتهديب البعض الآخر باتجاه تركيا وسرقة البعض الآخر.

تعاني المحافظة من مشاكل اجتماعية واقتصادية كثيرة، أهمها على الصعيد الاجتماعي المشكلة المتجذرة بين الريف والمدينة، فهناك تنافس دائم بين مدينة حلب والريف التابع لها.

<sup>26</sup> تعاني غالبية الفصائل في إدلب من تبعات الأدلة العالية التي تعيشها بحيث أن قسماً لا بأس به من عناصرها، يرفض مباشرة فصيله لأي عمل سياسي، فضلاً عن عدم قناعته بفكرة "المشروع الوطني".





اتصال المحافظة بالحدود التركية، جعلها من المحافظات المهمة خصوصاً في ظل وجود معبر باب السلامة فيها، الذي يعد من أهم المعابر الحدودية حالياً في سوريا.

وضّح التقرير المعد عن المحافظة، وجود عدة مصاعب لتنفيذ مشروع "تمكين" - لكن بوتيرة أخف مما هو عليه الوضع في إدلب-، غير أنه يمكن تجاوزها لعدة أسباب منها على سبيل المثال:

- 1- عدم وجود "أدلة" لدى معظم عناصر الفصائل في حلب وريفها.
- 2- أهم الفصائل في حلب "الجبهة الشامية وتجمع استقم كما أمرت وجبهة ثوار الشام" مقتنعة بحسب الظاهر بأن تكون "جزءاً من جيش وطني وظيفي".
- 3- التوجه العام لدى مختلف الفصائل هو: عدم التدخل في العمل المدني.
- 4- عدم وجود توجه لدى معظم الفصائل للعب دور سياسي يتجاوز طبيعتها الحالية "العسكرية".

### ينظر: الملحق رقم /22/ المتضمن تقريراً عن محافظة حلب.

#### ثالثاً- الغوطة الشرقية (الواقع السياسي والعسكري والخدمي):

تشكل الغوطة الشرقية القسم الشرقي من محافظة ريف دمشق، حيث تعد الغوطة البوابة الشرقية للعاصمة دمشق.

تعد مدينة دوما عاصمة الغوطة وأكبر مدنها حيث يبلغ عدد سكانها قبل الثورة /600/ ألف نسمة.

بحسب الظاهر فإن الوضع العسكري والسياسي الحاليين في الغوطة يساعد تنفيذ مشروع "تمكين"، خصوصاً في ظل الأدلة غير العالية، وفي ظل عدم وجود طموح سياسي واضح لدى بعض فصائلها.

تبقى المعوقات الأساسية أمام هذا الطرح، هو في الدور الذي ستلعبه هذه الفصائل في تشكيل نواة الجيش، وما تصبوا إليه هذه الفصائل بأن تكون القيادة لها، في ظل وجود قناعة لديها بأحقيتها في ذلك نظراً لقرمها من العاصمة، ودورها المهم في المحافظة على مؤسسات الدولة حال سقوط النظام. وفي نمو الطموح السياسي لدى بعضها، بحيث تسعى لأن تلعب دوراً أكبر من أن يكون محصوراً في الجانب العسكري.

### ينظر: الملحق رقم /23/ المتضمن تقريراً عن الغوطة الشرقية.

#### رابعاً- حوران (الواقع السياسي والعسكري والخدمي):

تشكل محافظة درعا المحاصرة الجنوبية لسورية، يحدها من الجنوب الأردن ومن الشرق محافظة السويداء ومن الشمال محافظة دمشق، وتندمج حالياً مع محافظة القنيطرة من الناحية العملية لتكون إسرائيل على حدودها الغربية.

تبلغ مساحة المحافظة ما يقارب 4000 كم<sup>2</sup>، وتقسم المحافظة إلى ثلاث مناطق إدارية هي: درعا، الصنمين، إزرع. تضم 17 ناحية يقطنها ما يقارب المليون نسمة.





يسيطر الطابع الزراعي على درعا، كما هو الوضع في الريف السوري بشكل عام. ويغلب الطابع العشائري الأسري<sup>27</sup> على العلاقات الاجتماعية في حوران، حيث تحتل بعض الأسر مركزاً مهماً داخل المحافظة.

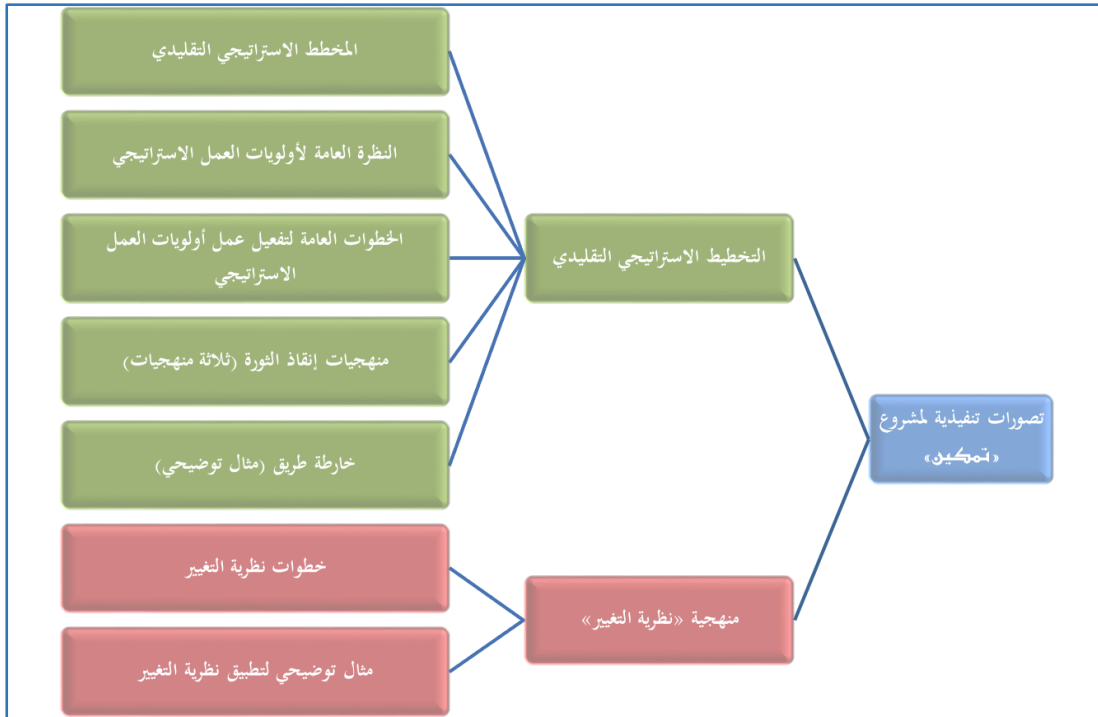
وقد تبين من التقرير المعد عن المنطقة إمكانية تطبيق المشروع في هذه المنطقة لعدة أسباب منها: عدم وجود أدلة كبيرة داخل الفصائل وعناصرها، تخصص الفصائل بالعمل العسكري وعدم تدخلها بالعمل الخدمي والسياسي، وجود نسبة لا بأس بها من الضباط المنشقين المنخرطين أساساً في العمل الثوري.

أما معوقات هذا التطبيق: فتلعب أهمها التدخلات الخارجية، وتحكم "الموك" والأردن بقرار الفصائل نتيجة الحصار الذي تفرضه عليها سواء من حيث الدعم أو التسليح، وبالتالي إمكانية عدم قبول الفصائل للدخول في أي مشروع لا يكون مرضي عنه خارجياً.

**ينظر: الملحق رقم /24/ المتضمن تقريراً عن محافظة درعا.**

## المطلب الثاني- التصورات التنفيذية لمشروع "تمكين"

بعد تحديد المناطق الأربعة التي يفترض تطبيق مشروع "تمكين" فيها، كان لزاماً وضع بعض التصورات التنفيذية لتطبيقه، حيث حاول فريق البحث توظيف كلاً من نظرية التخطيط الاستراتيجي التقليدي ونظرية التغيير للوصول لذلك.



<sup>27</sup> تتجه العلاقات الاجتماعية في حوران مؤخراً نحو التمدن، ولذلك، على الرغم من وجود الطابع الأسري والعشائري، فقلما نجد زعامات عشائرية أو أسرية، مما يشير إلى تحول المجتمع نحو التمدن.



## الشكل /17- التصورات التنفيذية لمشروع تمكين.

### أولاً- التخطيط الاستراتيجي التقليدي:

يُعرف التخطيط بأنه: أسلوب علمي وعملي للربط بين الأهداف والوسائل، المستخدمة لتحقيقها ورسم معالم الطريق الذي يحدد جميع القرارات والسياسات، وكيفية تنفيذها مع محاولة التحكم في الأحداث عن طريق إتباع سياسات مدروسة ومحددة الأهداف والنتائج.

قام الفريق بمحاولة إسقاط هذه النظرية على الوضع الثوري السوري في سياق مشروع "تمكين"؛ فحددت ابتداء التحديات التي تعاني منها الثورة، العامة منها والداخلية والخارجية إضافة إلى عوامل القوة الداخلية والفرص المتاحة، ثم عُكفَ على وضع التوجهات الاستراتيجية ومؤشرات النجاح ومتطلباته، للوصول بعد ذلك إلى وضع أولويات العمل الاستراتيجي في سوريا، والتي تتضمن: "الأجنحة الاستراتيجية- هيكل الدولة ونظامها- التخطيط الاستراتيجي لكيانات الدولة- التخطيط التنفيذي لمؤسسات الدولة وكوادرها"، ومن ثم الخروج بناء على ذلك كله بالرؤية لنموذج الدولة السورية الذي يتضمن: "السلطة التشريعية" أهل الحل والعقد"- السلطة القضائية- السلطة التنفيذية- الإعلام". وقد بُنيت مهام كل ركن من هذه الأركان. ليختتم الملف بوضع عدة منهجيات لإنقاذ الثورة، موضحين إيجابيات كل منهجية وسلباتها، والآليات المناسبة لتنفيذها.

ينظر: الملحق رقم /25/ المتضمن ملفاً كاملاً عن تطبيق نظرية التخطيط الاستراتيجي التقليدية لتطبيق مشروع "تمكين".

ثانياً- نظرية التغيير<sup>28</sup>:

تعرف نظرية التغيير بأنها: أداة فعالة لإدارة التفكير وتنظيم العمل للمشاريع والمبادرات التي تستهدف التغيير المجتمعي أو العمل الحكومي.

تتكون نظرية التغيير مما يلي: أصحاب العلاقة- المتأثرون- معايير التحقق- التدخلات- عوامل النجاح- الافتراضات- الشروط المسبقة.

يتم بناء نظرية التغيير من خلال خطوات متعددة وفق الترتيب الآتي:

- 1- تقييم أصحاب العلاقة "الذين سيكون لهم تأثير أو تأثر أو اهتمام بالمشروع" فضلاً عن الفئات المستهدفة.
- 2- تحديد الهدف طويل المدى.
- 3- السير إلى الوراء لصياغة سلسلة المخرجات.
- 4- تحديد التدخلات التي يجب تنفيذها.
- 5- تحديد معايير التحقق وعوامل النجاح.
- 6- بناء النموذج المنطقي.

قمنا باختبار هذه الأداة لمعرفة مدى صلاحيتها في التطبيق على مشروع "تمكين"، وقد طبقناها على فكرة إنشاء "نواة جيش وطني احترافي"، وعلى "الإدارة المحلية التي تطبق مبادئ الحكم الرشيد"، وقد تبين بعد الاطلاع على العديد من التجارب واستشارة بعض الخبراء والقيام بورشة عمل خاصة حول النظرية، الحاجة الماسة لوجود مختصين ومخضرمين في القضايا المطروحة من أجل فهم نظرية التغيير وآلياتها التطبيقية بشكل أكبر وأشمل وأكثر عمقاً.

ينظر: الملحق رقم /26/ المتضمن صوراً عن تطبيق نظرية التغيير من أجل الوصول إلى نواة "جيش وطني احترافي"، وكذلك الملحق رقم /27/ المتضمن تطبيقاً لنظرية التغيير من أجل تحقيق "إدارة محلية تتمتع بالحكم الرشيد".

<sup>28</sup>Andrea A. Anderson, [Theory of Change "A PRACTICAL GUIDE TO THEORY DEVELOPMENT"](#), The Aspen Institute Roundtable on Community Change.



## المبحث الخامس - التعريف بمشروع "تمكين"

السنة الكاملة الفاصلة بين زمن صدور التوصية بالبدء بكتابة مشروع سياسي للثورة السورية، وذلك في الندوة التشاورية الثالثة المنعقدة بتاريخ 14-15/ نوفمبر لعام 2014، وتاريخ انعقاد الندوة التشاورية الخامسة في 13-15/ نوفمبر لعام 2015، خصصتها الجهة المكلفة بكتابة المشروع لتنفيذ هذه التوصية، مستعينة بالعديد من الباحثين والمستشارين من أجل إعدادها، ومستخدمة أكثر من وسيلة لتعريف الأطراف الثورية به.

### أولاً- المشاركون في إعداد مشروع "تمكين":

شارك في إعداد هذا المشروع ما يقارب من 35-40 باحث سوري و7/ باحثين ومتخصصين غير سوريين، وقد قُدِرَت ساعات العمل في المشروع بما يقارب /5000/ ساعة عمل، وقد وصلت عدد صفحات المشروع وملحقاته الى ما يزيد عن /400/ صفحة.

لقد تعددت أنواع مشاركة الباحثين والمتخصصين في كتابة المشروع ووسائل إنجازه، والتي نلخصها بما يلي:

- 1- إبداع الأفكار وتحكيمها.
- 2- إعداد الأبحاث وتحكيمها.
- 3- القيام بدراسات ميدانية.
- 4- عقد العديد من ورش العمل خصوصاً بالنسبة لوضع التصورات التنفيذية.
- 5- استشارات تخصصية تفصيلية.
- 6- الإدارة والإشراف.

### ثانياً- وسائل التعريف بمشروع "تمكين":

قامت الجهة المكلفة بالعديد من الفعاليات بقصد التعريف بمشروع "تمكين" وتطويره خلال سنة كاملة، وهي المدة التي استغرقتها كتابة هذا المشروع. ومن أهم هذه الوسائل ما يلي:

**1- الندوات التشاورية:** فقد خصصت غالبية أعمال الندوة التشاورية الرابعة، وجزء مهم من أعمال الندوة التشاورية الخامسة، من أجل عرض المشروع ومناقشته من قبل جمهور الحاضرين بأعداد تقارب 70 مشاركاً، والاستفادة من الأفكار والملاحظات الواردة عليه.

**ينظر: الملحق رقم /28/ المتضمن كتيب الندوة التشاورية الرابعة المنعقدة في نوفمبر لعام 2014، والملحق رقم /30/ المتضمن كتيب الندوة التشاورية الخامسة المنعقدة في نوفمبر لعام 2015.**

**2- اللقاءات والاجتماعات الخاصة:** كان الهدف منها التعريف بالمشروع لدى العديد من الفعاليات والشخصيات السياسية والعسكرية والمدنية، ومناقشته بشكل معمق معهم. حيث كانت هذه اللقاءات والاجتماعات متواصلة على مدار الفترة التي كُتِبَ فيها المشروع.