



سبل استعادة الثقة بين الحاضنة الشعبية وقوى الثورة والمعارضة

تقرير تحليلي

الحوار

مركز الحوار السوري
Syrian Dialogue Center

مركز الحوار السوري

مؤسسة أهلية سورية تهدف إلى إحياء الحوار وتفعيله حول القضايا التي تهم الشعب السوري، وتسعى إلى توطيد العلاقات وتفعيل التعاون والتنسيق بين السوريين. أعلن عن تأسيس مركز الحوار السوري أواخر 2015م عقب عدة فعاليات حوارية في الشأن السوري. يتكون المركز من ثلاث وحدات موضوعية: وحدة الهوية المشتركة والتوافق، ووحدة تحليل السياسات، والوحدة المجتمعية.

إشراف وتحرير: د. أحمد قربي
ساهم في العمل:
نورس العبد الله
محمد الدباس

وحدة التوافق والهوية المشتركة

16 ذو القعدة 1443 هـ - 15 يونيو/حزيران 2022 م

 WWW.SYDIALOGUE.ORG

جدول المحتويات

2	شكر وامتنان
3	مقدمة:
4	منهجية التقرير:
5	أولاً: نحو بناء الثقة بين الحاضنة والسياسيين:
12	ثانياً: نحو بناء الثقة بين الفصائل والحاضنة:
19	ثالثاً: نحو بناء الثقة بين المؤسسات الخدمية والحاضنة:
25	خاتمة:

شكر وامتنان

يتوجه مركز الحوار السوري بالشكر والتقدير إلى جميع الشخصيات التي أسهمت أجوبتها في بناء هذا التقرير. الشخصيات التي أُجريت معها المقابلات بحسب الترتيب الهجائي مع حفظ الألقاب:

- 1- أحمد طعمة
- 2- أكرم طعمة
- 3- جواد أبو حطب
- 4- جورج صبرا
- 5- حسان الصفدي
- 6- حسن الدغيم
- 7- عباس شريفة
- 8- عبد المنعم زين الدين
- 9- غسان هيتو
- 10- لبيب نحاس
- 11- لؤي الصافي
- 12- مجاهد ديرانية
- 13- محمود عقيل
- 14- ميشيل كيلو¹
- 15- نصر الحريري
- 16- ياسر العيتي
- 17- أحد قيادات الجيش الوطني في شمال غرب سوريا "أ".
- 18- أحد قيادات الجيش الوطني في شمال غرب سوريا "ب".
- 19- مدير تنفيذي لإحدى المنظمات الإنسانية السورية.

1- أجريت المقابلة مع الأستاذ ميشيل كيلو بتاريخ 2021/2/10 قبل أن توافيه المنية بتاريخ 2021/4/19.

مقدمة:

من المسلم به حصول تأييد الحاضنة الشعبية لأية حركة تحريرية، بغض النظر عن توصيفها ثورةً كانت أو احتجاجاً شعبياً أو حراكاً مسلحاً؛ إذ يُعد ذلك من الشروط اللازمة والضرورية لنجاحها. ولعل ذلك ظهر جلياً في حالة الثورة السورية، خصوصاً تراجع الحاضنة الشعبية نتيجة عوامل متعددة، منها: طول المدة، وضخامة الضربات التي تعرضت لها الحاضنة على مستوى الدمار والتشريد والتهجير واللجوء، والتراجع العسكري، إلى جانب سوء إدارة الملفات الأساسية المتعلقة بحياتها المعيشية كالمساعدات الإنسانية والأمن والخدمات.. إلخ.²

بناءً على هذه الفرضية كنا قد استعرضنا في الإصدار الأول من هذه السلسلة وجاء بعنوان: "الثقة السياسية أم الحاضنة الشعبية: محاولة لتفسير تراجع حاضنة الثورة" مفاهيم الثقة السياسية والحاضنة الشعبية، وأوجه التشابه والاختلاف فيما بينهما وسياق كل منهما، وبحثنا في معايير قياس الرضى الشعبي في كلا المفهومين.³

ليأتي الإصدار الثاني بعنوان "عوامل تعزيز ثقة الحاضنة الشعبية بالكيانات المسلحة: دراسة حالة حركتي حماس وطلابان" ليستعرض عبر منهج مقارن تجارب عملية للعلاقة بين الكيانات المسلحة والحاضنة الشعبية؛ حيث ناقشت الورقة سبعة عوامل رئيسة أسهمت في ثقة الحاضنة الشعبية في هذه الكيانات، وهي: تقديم رؤية تتناسب وهوية المجتمع، والالتزام القطري، والتمسك بأهداف القضية، وتوظيف النجاحات العسكرية سياسياً، وبسط الاستقرار الأمني، وحسن إدارة المناطق، والانخراط في البيئة المهيئة للتعافي الاقتصادي.⁴

يأتي هذا الإصدار الثالث الأخير في السلسلة للكلام على السبل والوسائل المناسبة لاستعادة الحاضنة الشعبية في الحالة السورية، ودور الأجهزة والمؤسسات القائمة حالياً من سياسية وعسكرية وخدمية في تحقيق ذلك؛ إذ إن القضية الأهم تبقى هي: الإجراءات المطلوبة من كل المعنيين في مختلف التخصصات السياسية والعسكرية والخدمية لكسب ثقة الحاضنة.

تتمثل أهمية هذا التقرير في أنه يركز على الخطوات الأساسية التي يمكن من خلالها كسب ثقة الحاضنة الشعبية، بما يعزز أداء قوى الثورة والمعارضة من جهة، وزيادة شرعيتها الداخلية من جهة أخرى.

2- د. أحمد قربي ومحمد الدباس، [الثقة السياسية أم الحاضنة الشعبية؟ محاولة لتفسير تراجع حاضنة الثورة](#)، مركز الحوار السوري، 2022/11/24.

3- المرجع السابق.

4- د. أحمد قربي ومحمد الدباس، [عوامل تعزيز ثقة الحاضنة الشعبية بالكيانات المسلحة: دراسة حالة حركتي حماس وطلابان](#)، مركز الحوار السوري،

2021/5/21.

منهجية التقرير:

اعتمد التقرير المنهج الوصفي التحليلي الذي يقف على أبعاد الظاهرة ويحللها بما يساعد على الخروج بنتائج وتوصيات يمكن أن تسهم في تحقيق هدفه "تعزيز ثقة الحاضنة الشعبية بقوى الثورة على اختلاف تخصصاتها"، حيث إن هذا الإصدار يُعد مكملاً للإصدارين الأول والثاني من جهة أنه يمثل النتائج والتوصيات التي يُفترض العمل عليها.

كذلك يستند التقرير بشكل كامل إلى المصادر الأساسية المستقاة من مجموعة مقابلات معمقة أجراها فريق البحث خلال الفترة الممتدة بين كانون الأول/ديسمبر 2020 ونيسان/إبريل 2021 مع مجموعة من الخبراء والشخصيات السورية في تخصصات مختلفة، وعددها 19/ مقابلة؛ حيث تم اختيار الشخصيات وفق التقسيمات الأربع التالية:

- 1- شخصيات لديها صلة قوية بالحاضنة ويمكن أن تعبر عن وجهة نظرها.
- 2- شخصيات عاملة في المجال السياسي.
- 3- شخصيات عاملة في المجال العسكري.
- 4- شخصيات عاملة في المجال الخدمي.

ينقسم هذا التقرير ثلاثة أقسام رئيسية: يقدم في الأول توصيات للمعنيين بالمجال السياسي، وفي الثاني للمعنيين بالمجال العسكري، والثالث للمعنيين بالمجال الخدمي.

أولاً: نحو بناء الثقة بين الحاضنة والسياسيين:

أسهم السياق التاريخي والحالي في حالة ضعف الثقة بين السياسيين السوريين والحاضنة الشعبية نتيجة عوامل متعددة موضوعية وذاتية، لعل أبرزها: سياسات نظام الأسد التي سحقت العمل السياسي داخل المجتمع السوري، والتشويه أو التغييب المتعمد من قبل هذا النظام لأية شخصية سياسية يمكن أن يكون لها دور في التأثير على الرأي العام. مع ذلك يبقى من الأهمية بمكان تحديد أبرز الأدوات والسلوكيات التي يمكن أن تسهم حالياً في ردم الهوة بين السياسيين من جهة والحاضنة الشعبية من جهة أخرى، لما لهذا الأمر من نتائج إيجابية مباشرة وغير مباشرة على مسار القضية السورية برمتها.

1- تجاوز عقدة "الداخل والخارج": العودة من الاستثناء إلى الأصل

شكل وجود مؤسسات الثورة الرسمية وقياداتها -خصوصاً السياسية منها- خارج الأراضي السورية قضية جدلية مستمرة بين الداخل والخارج⁵، وهو ما طرح معادلة شبه ثابتة متمثلة بعدم وجود رضا لمن هم في الداخل عن وجود الائتلاف الوطني لقوى الثورة والمعارضة السورية خارج المناطق المحررة؛ استناداً إلى أن تمثيل قوى الثورة والمعارضة يجب أن يكون منبثقاً من الداخل، بحيث تكون معايشة لمعاناة السوريين واستعداداً للتضحية مثلهم، وانطلاقاً من صفوفهم للتفاوض باسمهم يساعد -قدر المستطاع- على تجاوز الضغوط التي قد تمارسها الدول في الخارج عليهم، كما هو الحال حالياً⁶؛ كل هذه الأسباب جعلت من الإقامة في الخارج معياراً سلبياً طاغياً على أية معايير أخرى -كالكفاءة والإخلاص- في نظر السوريين⁷.

في المقابل يرى البعض أن الظروف الموضوعية هي التي فرضت نفسها وأدت لهذه الحالة "الوجود في الخارج" التي تنافي القاعدة الأصلية؛ مما يفرض ضرورة الوجود في الداخل بمجرد انتفائها، وهذا ما يحدث حالياً⁸، وأن بعض قيادات الخارج كانت مهددة من القوى العسكرية في الداخل، كما أن المشكلة الحقيقية تكمن في تكامل الأدوار والمشروع الواحد، وليس في ثنائية الداخل والخارج، والدليل أن بعض الثورات قيّدت من الخارج، وأخرى قيّدت

5- مقابلة قام بها فريق العمل مع د. جواد أبو حطب، 2020/12/2.

6- المصدر السابق.

7- مقابلة قام بها فريق العمل مع أ. حسن الدغيم، 2020/12/12.

8- مقابلة قام بها فريق العمل مع د. نصر الحريري، 2020/12/25.

من الداخل وفشلت⁹، كما أسهم وجود شخصيات في الخارج في تأمين الدعم والمناصرة لبعض القطاعات التي تحققت لها نجاحات متعددة، خصوصاً في مجالي التعليم والصحة¹⁰.

تدريبياً ترسخت قناعة الانتقال نحو الداخل، خاصة في السنوات الأخيرة؛ انطلاقاً من قاعدة أن الوجود في المناطق المحررة يشكّل حجر أساس لتمثيل القضية السورية والدفاع عنها¹¹، وأن من لا يستطيع الحضور في الداخل عليه أن يتنحى عن المهمة¹²، وقد توجه بالفعل كلٌّ من الائتلاف الوطني والحكومة المؤقتة بخطوات للانتقال نحو الداخل؛ إلا أنه حتى على مستوى الداخل كانت ثمة إشكالية عدم قبول بعض الجهات بوجود مؤسسات تراقبه، وذلك رغبة من البعض في الحفاظ على مكتسباته على حساب التنظيم والمأسسة¹³.

وهو ما يطرح معه سؤال مهم حول المطلوب لاستثمار هذا التوجه الجديد، والذي يمكن أن يتمثل بـ:

1- يجب أن تكون خطة الانتقال فعالة من حيث القدرة على تحسين حياة الناس أكثر، بما يشمل الارتقاء بإدارة المناطق المحررة وحوكمتها، وتحقيق تواصل أكبر مع قوى الثورة، وليس فقط الاكتفاء بالوجود الفيزيائي في الداخل¹⁴.

2- أن تتأسس فلسفة الانتقال بالمؤسسات إلى الداخل على قاعدة أن الأصل هو الإقامة في الداخل، والاستثناء هي زيارات الخارج؛ وليس العكس.

3- الانتقال بمهام هذه المؤسسات لتصبح مؤسسات حكم وإدارة تتصدى للمهام الرئيسية كهيكلية الجيش الوطني والمكاتب الأمنية، بدلاً من ممارسة دور المُشاهد وتوزيع العضويات كسباً للولاء والرضى الذي لن يُدرّك بهذا الأسلوب¹⁵.

9- مقابلة قام بها فريق العمل مع أ. ميشيل كيلو، 2021/2/10.

10- مقابلة د. جواد أبو حطب، مصدر سابق.

11- هذا ما قام به ياسر عرفات عندما تيقن أن الدفاع عن القضية الفلسطينية لا يمكن أن يتم إلا من خلال الداخل، فعاد إلى الأردن وأطراف الضفة الغربية، وقام بتشكيل حركة فتح على الأرض.

مقابلة قام بها فريق العمل مع د. أحمد طعمة، 2020/12/24.

12- مقابلة د. جواد أبو حطب، مصدر سابق.

13- المصدر السابق.

14- مقابلة د. نصر الحريري، مصدر سابق.

15- في هذا السياق جاء في المقابلة: "إذا بقي أعضاء الائتلاف الوطني خارج سوريا وكانوا من أشرف الناس فلن يعترف بهم أحد، أما إذا انتقلوا إلى الداخل، وأصبح لدينا قانون أحزاب وآخر للجمعيات، وتم تفعيل هذه القوانين، وأشرفوا على هيكلية الجيش وقوى الأمن؛ فهنا يمكن أن نتحدث عن تفعيل المشاركة السياسية وتحسين الرضى الشعبي".

مقابلة أ. حسن الدغيم، مصدر سابق.

4- إيجاد خطة عمل تستفيد من كافة الطاقات والقدرات والكفاءات في الداخل والخارج كل بحسب مكانه، بحيث يكون المعيار هو: الولاء للقضية السورية، وليس مكان الوجود "داخلاً وخارجاً"¹⁶.

2- التوازن في العلاقات الخارجية: التحول من التبعية إلى الشراكة والتعاون

تمثل علاقات مؤسسات الثورة مع القوى الدولية المختلفة إحدى أهم القضايا التي تنتقدها أصوات الحاضنة في الداخل؛ إذ تُتهم هذه المؤسسات بالتبعية للأجندة الخارجية بحيث تُصنف المعارضة بحسب تبعيتها¹⁷، ويعتقد البعض أن جميع هذه المؤسسات لا تمتلك قراراً مستقلاً، وذلك نتيجة ميل كفة الارتباطات الأخرى على حساب الارتباط بالحاضنة ومصالحها¹⁸.

في الآونة الأخيرة كثيراً ما يتم الحديث عن تبعية قوى الثورة والمعارضة لتركيا تحديداً؛ بحكم العلاقة التي تربطها مع المؤسسة السياسية الأساسية "الائتلاف الوطني". من هذا المنطلق، ولتجاوز هذه الإشكالية أُثيرت عدة حلول، من أبرزها: 1- ضرورة بناء العلاقة مع الدول الحليفة -بما فيها تركيا- على قاعدة المصالح، وتحديد المصالح المشتركة ذات الأولوية وفق قاعدة الشفافية مع الحاضنة، إلى جانب العمل على الجوانب التي لا تمثل مصالح مشتركة من خلال لجان وخطط من أجل التعاطي معها بما يخفف من أثارها السلبية.

2- أهمية توسيع دائرة العلاقة مع الدولة التركية، وعدم حصرها فقط بالحزب الحاكم؛ للابتعاد عن مخاطر تغييرات السلطة السياسية التركية، والابتعاد عن فكرة التبعية لمصالح أفكار الشراكة والتعاون¹⁹.

3. إخراج الائتلاف الوطني من الاستقطاب الدولي؛ حتى لا يُحسب منصة لتحقيق مصالح خارجية، ويصبح ورقة بيد الدول، كما حصل مع منظمة التحرير الفلسطينية التي بذلت جهوداً كبيرة للتخلص من هذا الاستحواذ²⁰.

16- مقابلة أ. ميشيل كيلو، مصدر سابق.

17- "هذا ما جعل القرار السوري المستقل أكبر الغائبين في نشاط هذه المؤسسات قولاً وفعلاً، وصارت هذه المؤسسات أكثر تمثيلاً لمصالح الدول المضيفة منها إلى المصلحة السورية الخالصة".

مقابلة كتابية مع أ. جورج صبرا، 2020/12/11.

18- "أعتقد أن كفة ارتباط المؤسسات الرسمية لقوى الثورة والمعارضة في الحقيقة ترجح باتجاه الارتباط بغير الحاضنة وبغير القرار المستقل على حساب الحاضنة الشعبية والقرار المستقل. كل الأطراف السورية قرارها غير مستقل. وإذا دققنا بالخريطة السورية اليوم؛ من كانوا طارحين حل ليأخذوا حصص أخذوا حصصهم قبل الحل، وبالتالي الحل غير مُستعجل بالنسبة لهم، ومصالحك ما كثير إليها أولوية بالنسبة لهم الا بقدر ما تمكنهم من المحافظة على الحصص التي أخذوها أو يحسنوها".

مقابلة مع أ. ميشيل كيلو.

19- مقابلة مع أ. ميشيل كيلو، مصدر سابق.

20- مقابلة قام بها فريق العمل مع ا. عباس شريفة، 2020/12/2.

3- اكتساب الشرعية: إعادة تحديد البوصلة

تُعد كل من الشرعية الداخلية والخارجية للأنظمة السياسية أو حتى "القيادة الثورية" أمراً غاية في الأهمية، لكن عند الترجيح وترتيب الأولويات تصبح الشرعية الداخلية (الوطنية) بلا شك أولى من الشرعية الخارجية؛ حيث يرى البعض أن امتلاك نسبة ضئيلة من الشرعية الداخلية أهم بكثير من امتلاك اعتراف خارجي، لاسيما في الثورات؛ لأنه يُفترض أن تكون العلاقة قوية مع الشعب وضميره، فضلاً عن أن امتلاك الشرعية الداخلية هو العامل الأساس لبناء علاقات خارجية متوازنة، ودونها تفقد المؤسسات قيمتها لدى "الغير"²¹، ومن هنا فإن الإشكالية تتمثل بأن المعارضة نظرت إلى التوافقات الدولية وإرضاء الدول، من دون النظر إلى تثقيف أوراقها بالرضى الشعبي²².

وبطبيعة الحال يتطلب الحصول على التأييد الشعبي -وهو في حالة الثورات يتجسد بمفهوم "الحاضنة الشعبية"- اتباع سلسلة طويلة من الأدوات المناسبة، كالاستعداد للتضحية والتمسك بالمبادئ وتقديم الخدمات²³، من جانب آخر تمثل مجموع الخطوات التي استُعرضت تباعاً خريطة عملية لكسب التأييد.

4- العلاقة بين السياسي والعسكري: التكامل المفقود

تقوم القاعدة السليمة والطبيعية للعلاقة ما بين الجانبين العسكري والسياسي بتبعية السلاح للقرار السياسي؛ إذ إن الهدف من المقاومة المسلحة هو تحقيق هدف سياسي، ويؤدي عكس ذلك إلى الفشل وهو ما حصل في الحالة السورية²⁴؛ فقد عانت الثورة بشكل كبير من تبعات انفصال جناحها عن بعضها بعض، بسبب "فصام نكد" لم تستطع الثورة معالجته خلال السنوات السابقة²⁵، على الرغم من عضوية الفصائل منذ 2013 في الائتلاف، ومشاركتها في محطات مفصلية في الجانب السياسي رغم تبرؤها منه؛ فعلى سبيل المثال: كانت بعض الفصائل هي من رجّحت كفة قرار المشاركة في جنيف 2014، وهي التي شاركت بفعالية في مسار أستانة²⁶.

21- مقابلة أ. ميشيل كيلو، مصدر سابق.

22- مقابلة أ. عباس شريفة، مصدر سابق.

23- للتوسع يُنظر: د. أحمد قريي ومحمد الدباس، [الثقة السياسية أم الحاضنة الشعبية؟ محاولة لتفسير تراجع حاضنة الثورة](#)، مرجع سابق.

24- مقابلة أ. ميشيل كيلو، مصدر سابق

25- مقابلة كتابية مع أ. مجاهد ديرانية، 2020/12/17.

26- مقابلة د. جواد أبو حطب، مصدر سابق.

بشكل عام يعود غياب التكامل بين الجانبين لأسباب عديدة، منها؛ جهل بعض القيادات العسكرية وسذاجتهم²⁷، واستعلاؤهم على السياسيين بسبب امتلاكهم القوة، إلى جانب الانهيارات السياسية التي عصفت بـ "مشروع" قوى الثورة والمعارضة، وأثبتت فشل مؤسساتها السياسية والعسكرية²⁸، ومراهنة السياسيين على الحل من الخارج²⁹.

لذا فإنه لا بد من السعي لإيجاد معادلة تقوم على التكامل بين السلاح والمشروع السياسي، بحيث ينعكس فيها مقدار ما يتم تحقيقه من إنجازات عسكرية مباشرة على الملف السياسي³⁰.

5- تمثيل "المؤسسات السياسية الرسمية": بين الحلول الإصلاحية والجزرية

فقدت الثورة الكثير من شعبيتها وألقها واهتمام الناس بها وثقتهم فيها نتيجة الأداء السيئ للقوى السياسية والعسكرية، وانتشار الفساد في المناطق المحررة³¹، ويرى البعض أن الشروط المطلوبة بالتمثيل -حتى يُعد تمثيلاً شرعياً- هو أن يكون حقيقياً وفعالاً وعادلاً للمكونات الاجتماعية والسياسية والعسكرية الحاضنة للثورة السورية³²، فعلى سبيل المثال: يعاني الائتلاف -كمؤسسة حازت في فترة من الفترات على شرعية تمثيل الحاضنة الشعبية- من اهتزاز كبير في شرعية تمثيله، لدرجة أن البعض يراها معدومة تماماً³³، وتبدو أسباب انخفاض شرعية التمثيل عديدة، من أبرزها: عدم تواصل السياسيين مع الناس بشكل حقيقي³⁴، وفقدان ثقة الحاضنة بالقيادات بشكل مطلق.

في مقابل ذلك يرى البعض أن الائتلاف سعى لتوسيع شرعيته عبر أدوات متعددة، منها: اتخاذ قرارات توسيع مشاركة كل من كان في صفوف قيادته الرسمية في فترة من الفترات، والاستمرار بالآليات التشاورية في الداخل³⁵. كما سعى الائتلاف عبر التغييرات التي قام بها في الآونة الأخيرة لزيادة شرعيته عبر إعادة النظر في نظام التمثيل؛ إلا أن محاولته كانت لها نتائج عكسية لأسباب متعددة، منها: الثغرات القانونية التي اعترت عملية التغيير، وعدم

27- مقابلة د. أحمد طعمة، مصدر سابق.

28- مقابلة أ. مجاهد ديرانية، مصدر سابق.

29- مقابلة د. أحمد طعمة، مصدر سابق.

30- مقابلة د. نصر الحريري، مصدر سابق.

31- مقابلة أ. مجاهد ديرانية، مصدر سابق.

32- مقابلة أ. عباس شريفة، مصدر سابق.

33- المصدر السابق.

34- مقابلة قام بها فريق العمل مع د. ياسر العبيتي، 2020/12/10.

35- مقابلة د. نصر الحريري، مصدر سابق.

الشفافية في دوافع التغييرات ومآلاتها، والتركيز على الأشخاص بدلاً من تغيير الآليات والقواعد، لتظهر العملية بالمجمل وكأنها تصفية حسابات بين تيارات وشخصيات أكثر منها عملية "إصلاح" حقيقية³⁶.

تنقسم الحلول المطروحة والمطلوبة لاستعادة التمثيل بين وجهتي نظر إصلاحية وجذرية؛ فأما الإصلاحية فأبرزها:

1. الالتفاف حول مشروع جامع يلتزم بمبادئ الثورة³⁷.
2. تقديم خدمات حقيقية للجمهور.
3. ضرورة تمثيل طيف واسع من الأحزاب السياسية والمنظمات غير الحكومية والمجاميع الثورية وصولاً للمناطق والمجالس المحلية، بما يسدّ ذريعة عدم التمثيل³⁸.
4. مشاركة السوريين في القرارات وبشكل رئيسي قادة الرأي؛ بحيث تحصل المؤسسات على أكبر دعم وتأييد لها³⁹، عبر إقامة فعاليات موجهة للجمهور في الداخل من أجل وضعهم في آخر المستجدات والاستماع لوجهات نظرهم.
5. وجود شخصيات جديدة، وتطبيق مبادئ جديدة في العلاقة بينها وبين الحاضنة تقوم على الشفافية والحوكمة⁴⁰.

وأما وجهة النظر الجذرية فتنتقل من فرضية انعدام الثقة بالمؤسسات السياسية الحالية؛ وبالتالي فهي ترى أن شرعية التمثيل لا يمكن استعادتها، وهو ما يتطلب تغييراً جذرياً من خلال إتاحة المجال لقيادات شبابية لتولي زمام الأمر⁴¹، إلى جانب بناء تيار شعبي ضاغط⁴².

6- أولوية وجود الخطوط الحمراء: الفصل ما بين التفاوضي وما يسمو عليه

تقتضي حماية مبادئ الثورة والتمسك بها -بحسب البعض- ضرورة وجود تمييز واضح ما بين المساحة التي يمكن للقوى الرسمية المناورة بها وتلك المحرمة التي لا يمكن الخوض فيها لأي أحد؛ فعلى سبيل المثال: يجب أن تكون

36- د. أحمد قربي، [هل تقود التغييرات على تشكيل الائتلاف السوري إلى تغيير في مواقفه؟](#)، منتدى الحوار الشبابي، 2022/4/19، شوهد في:

2022/5/24. ومحمد صبرا، [الائتلاف في متاهته عن المجلسين والمصروفين](#)، تلفزيون سوريا، 2022/4/21، شوهد في: 2022/5/24. وحسن النيفي، [مشروع](#)

[الثورة بين طموحه الناهض وحوامله الكسيحه](#)، تلفزيون سوريا، 2022/4/15، شوهد في: 2022/5/24. وعبد الجبار العكيدي، [حل الائتلاف وليس](#)

[اصلاحه](#)..[قم لجنة تحضيرية لكيان جديد](#)، المدن، 2022/1/8، شوهد في: 2022/5/24.

37- مقابلة قام بها فريق العمل مع د. حسان الصفدي، 2020/12/10.

38- مقابلة أ. عباس شريفة، مصدر سابق.

39- مقابلة د. ياسر العيتي، مصدر سابق.

40- مقابلة قام بها فريق العمل مع أ. لبيب نحاس، 2020/12/12.

41- مقابلة د. أحمد طعمة، مصدر سابق، ومقابلة أ. لبيب نحاس، مصدر سابق.

42- مقابلة أ. لبيب نحاس، مصدر سابق.

القضايا الإنسانية كملف المعتقلين ووقف إطلاق النار خطوطاً حمراء تنصدر الشروط التفاوضية ولا يمكن التنازل عنها لمصلحة قضايا دستورية عقيمة⁴³، وترتبط إشكالية عدم وضوح الخطوط الحمراء بخلفية الأولويات لمعظم الشخصيات القيادية؛ فيرى البعض أنها قد خضعت لتأثير "الجهة الداعمة" في كثير من الأحيان، وأسهم ذلك في تنازل الهيئات السياسية تدريجياً من مطلب التفاوض على هيئة الحكم الانتقالية إلى حصره في مواعيد جلسات نقاش دستورية⁴⁴، فهذا التنازل نجم عن التماهي مع الحلول السياسية (إقليمية-دولية) دون عائد، فخسرت الثورة نتيجة هذا السلوك الكثير من سقوط مطالبها مجاناً⁴⁵، الأمر الذي خلّف شعوراً لدى الحاضنة أن قوى المعارضة تمضي في مسار يمدّ حبل الخلاص للنظام، وأنها تدخل في خطوات قد تؤدي إلى مصالحة بين من يمثل قوى الثورة والمعارضة من جهة ونظام الأسد من جهة أخرى، من دون إحداث نقلة سياسية وعملية انتقالية وفق القرار الأممي 2254⁴⁶.

في المقابل عدّ آخرون أن السياسيين لم يتنازلوا عن الخطوط الحمراء، وأن ما قامت به المعارضة السياسية هو عبارة عن مناورات تستجيب لضغوط الظروف الدولية التي تؤكد ضرورة عدم غياب المعارضة عن المشهد ريثما يتم التوصل لحل نهائي⁴⁷، وهو ما يشابه ما حصل مع القوى العسكرية التي اضطرت بعد سقوط حلب -على الرغم من تضحياتها- إلى القبول بهدنة مؤقتة تحت ضغط ظروف معينة، مع الإشارة هنا إلى الارتباط الدائم بين الملفين العسكري والسياسي⁴⁸.

وفي هذا السياق يذهب رأي إلى أن التمسك بالخطوط الحمراء قد لا يسهم في كسب الرضا الشعبي حالياً، بل أصبح تأمين الخدمات هو العامل الأهم، وبالتالي ركّز النظام وحلفاؤه على تدمير البنية التحتية لتأليب الحاضنة ضد المؤسسات القائمة⁴⁹.

43 - مقابلة أ. مجاهد ديرانية، مصدر سابق.

44 - مقابلة أ. لبيب نحاس، مصدر سابق.

45 - مقابلة أ. عباس شريفة، مصدر سابق.

46 - مقابلة قام بها فريق العمل مع د. لؤي الصافي، 2020/12/19.

47 - مقابلة د. أحمد طعمة، مصدر سابق.

48 - مقابلة د. نصر الحريري، مصدر سابق.

49 - مقابلة د. أحمد طعمة، مصدر سابق.

ثانياً: نحو بناء الثقة بين الفصائل والحاضنة:

على الرغم من التأييد الذي حظيت به الفصائل العسكرية في بداية انطلاق العمل المسلح دفاعاً عن المدنيين؛ إلا أنه مع اتساع هذه الفصائل وسيطرتها على الأراضي ظهرت الكثير من الأخطاء والتجاوزات والإشكاليات الجوهرية أدت لنتائج عكسية، الأمر الذي يتطلب إجراءات سريعة من الواجب على الفصائل السورية العمل عليها لاستعادة الحاضنة:

1- الاستراتيجية العسكرية: ضرورة الرؤية

أظهرت التراجعات العسكرية التي تعرضت لها فصائل الثورة السورية افتقادها لاستراتيجية عسكرية واضحة، لاسيما بعد التدخل العسكري الروسي المباشر في أواخر عام 2015؛ إذ لم تستطع الفصائل العسكرية التعامل مع العمليات العسكرية الروسية، لتنحصر هذه الفصائل في جيب ضيق في الشمال السوري.

ولتجاوز هذا الواقع يُفترض العمل على إعداد استراتيجية عسكرية من شقين: الأول مؤسساتي: يفترض وضع رؤية لإنهاء الحالة الفصائلية بشكل فعلي، وإنشاء مؤسسة عسكرية احترافية. والثاني عملي: من خلال وضع تصوّر عام لتنظيم العمل العسكري، وإعداد وسائل متعددة للتعاطي مع الواقع الحالي، من جهة التفكير بإمكانية القيام بعمليات عسكرية خلف الخطوط، أو القيام بعمليات أمنية داخل مناطق نظام الأسد، أو القيام بعمليات خاطفة الهدف منها رفع التكلفة العسكرية على نظام الأسد وحلفائه⁵⁰.

2- تجنّب الصراع على الموارد: مأسسة تقاسم الموارد

دفعت الحاجة إلى الدعم الذي يحتاجه العمل العسكري كثيراً من الفصائل للتفكير بطرق خاصة للتمويل ومحاولة تأمين دعمها بعيداً عن الدعم الخارجي؛ إما من خلال الاعتداء على فصائل أخرى، أو من خلال الصراع على الموارد الموجودة كالسيطرة على المعابر. وفي هذه الحالة فإن الثقة تُفقد وتتحوّل طبيعة العلاقة إلى العدوانية في أصلها بين هذه الأجسام، وبالتالي نراها تحوّلت من الهدف الأساسي الذي وُجدت من أجله -وهو

50- ثمة من يرى أن هذا الأمر غير متاح حالياً في ظل التفوق العسكري للنظام وحلفائه، خصوصاً أن أي عملية عسكرية يمكن أن تقوم بها الفصائل قد تُقابل بهجوم عشوائي على المناطق المدنية؛ مما يجعل تكلفة العمليات العسكرية عالية على مناطق قوى الثورة والمعارضة، وليس العكس.

محااربة النظام- إلى المحافظة على كياناتها، والسعي لتوسيع نفوذها ولو كان ذلك على حساب القضية وأرواح الحاضنة.

لتجاوز هذه الإشكالية يفترض تركيز الفصائل على أهدافها وخططها العسكرية، وتسليم الموارد المرتبطة بالحاضنة كالمعابر وغيرها إلى جهات مدنية موثوقة، تقوم بدورها في توزيع حصص مناسبة للفصائل بحسب الكفاءة والاحتياج، وبالشكل الذي يحفظ حقوق الحاضنة والمدنيين ابتداءً.

3- عدم التدخل في الجانب الخدمي: نحو التخصص

يصعب في حالة الثورات الفصل الحدّي بين الجانبين المدني والعسكري، وهو ما حصل منذ فترة مبكرة من عمر الثورة السورية؛ فقد بدأت الفصائل العسكرية تتدخل بشكل تصاعدي في الجانب المدني⁵¹، فلم تكتفِ بالتركيز على عملها العسكري فحسب، بل انخرطت في العمل السياسي والمدني، بدعوى أنها يُفترض أن تمثل مشروعاً كاملاً، فحمّلت نفسها أعباء خدمية تفوق نطاق قدراتها، وتخرجها عن أصل مهامها⁵².

يعتقد البعض أن الفصائل انخرطت في الجانب المدني⁵³ لأسباب موضوعية؛ كضمان توظيف أشخاص مؤيدين للثورة في المؤسسات الخدمية، وإيجاد البديل الفوري للخدمات، خصوصاً النظافة والمياه، والمساهمة في بناء مؤسسات مدنية قوية، لاسيما في ظل ضعف إمكانيات المجالس المحلية والمنظمات الإغاثية نتيجة الحاجة المتضخمة بشكل دائم⁵⁴، ولأسباب ذاتية؛ مثل سعي غالبية الفصائل لربط الحاضنة بها، بحيث تتمكن من العمل والحركة ضمن وسط مؤيد أو متعاطف معها نتيجة الخدمات المقدمة⁵⁵.

بشكل عام أدى هذا التوجه إلى إشكالات مزدوجة عسكرياً ومدنياً، وألقى بآثار سلبية على الخدمات التي كانت الجهات المدنية أكثر قدرة على النجاح فيها فيما لو أتاحت لها الفصائل ذلك، أما حالياً فعلى الرغم من اختفاء صور إنشاء الفصائل العسكرية المؤسسات المدنية كما كان سابقاً فما تزال بعض صور التدخل غير المباشرة

51- على سبيل المثال: توجه لواء التوحيد منذ دخوله مدينة حلب لتأسيس شبه حكومة "المجلس الانتقالي لمدينة حلب" بالتعاون مع عدة جهات مدنية، من أجل تقديم الخدمات، وأخطؤوا في ذلك؛ بل كان عليهم رعاية هذا المجلس من دون الانخراط فيه.

مقابلة قام بها فريق العمل مع قيادي في الجيش الوطني "أ"، 2021/2/11.

52- لعل دور الفصائل في الجانب الخدمي كان في بداية تشكيل الفصائل أقل مما سنشهد لاحقاً مع تجربة الهيئات الشرعية في مختلف المناطق المحررة.

53- مقابلة مع قيادي في الجيش الوطني "أ"، مصدر سابق.

54 - مقابلة قام بها فريق العمل مع د. عبد المنعم زين الدين، 2020/12/23

55- المصدر السابق، ومقابلة كتابية مع قيادي في الجيش الوطني "ب"، 2021/9/7.

موجودة، مثل: ترشيح أسماء لعضوية المجالس المحلية، وتوظيف بعض كوادرها في منظمات المجتمع المدني. يفترض بالفصائل التركيز على مهامها العسكرية، وعدم التدخل في الشأن المدني، كيلا تُعاد تجربة الماضي الذي ثبت فشله بغض النظر عن سياقاته؛ فالمطلوب من الفصائل أن تركز على مهمتها الأساسية التي تبدأ من حدود المناطق المحررة وليس داخل المدن والقرى، وتخفيف الاحتكاك بالحاضنة الشعبية، وجعل قضية ضبط الأمن منوطة بالشرطة والمحاكم⁵⁶، وحتى إذا أرادت الفصائل تقديم الخدمات فيجب أن يكون ذلك عبر المجتمع المدني والمؤسسات المدنية، وليس بصفتها حاكمة عسكرية للمنطقة⁵⁷.

4- ضبط الأمن: أسس المهمات

الحفاظ على الأمن من أولى الأولويات للحفاظ على الحاضنة الشعبية، وضمان وقوفها جنباً إلى جنب مع الكيانات المسلحة؛ فقد اعتري الملف الأمني ثغرات متعددة بسبب الحالة الفصائلية وتعدد المرجعيات وغياب التنسيق فيما بينها، وضعف الخبرات، وعدم تبادل المعلومات الأمنية⁵⁸.

من الحلول المطروحة لتعزيز الأمن في المناطق المحررة: الانتقال من المفهوم الأمني الخاص بالفصيل إلى المفهوم الأمني الخاص بالأمن العام والحاضنة الشعبية، وحماية المجتمع ككل والممتلكات العامة، إلى جانب ما يلي:

- الاندماج الكامل: تشكيل جهاز أمني وطني عام وموحد؛ ويمثل ذلك أعلى مستويات التنسيق والاندماج⁵⁹.
- التنسيق الدائم الكامل: تبادل المعلومات والتنسيق البيئي بين أمنيات الفصائل⁶⁰.
- التنسيق الجزئي الدائم: التنسيق في قضايا محددة فقط "التنسيق الدائم الجزئي"، مثلاً كالتنسيق في ملف الدواعش أو في ملف السرقات والاعتقالات.
- التنسيق الجزئي المؤقت: التنسيق المؤقت في قضايا محددة؛ وهذا أدنى مستويات التنسيق.

56- مقابلة أ. حسن الدغيم، مصدر سابق، مقابلة أ.عباس شريفة، مصدر سابق.

57 - مقابلة أ. حسن الدغيم، مصدر سابق.

58 - مقابلة قيادي في الجيش الوطني "أ"، مصدر سابق. ومقابلة كتابية مع قيادي في الجيش الوطني "ب"، مصدر سابق.

59 - مقابلة أ. حسن الدغيم، مصدر سابق. ومقابلة د. عبد المنعم زين الدين، مصدر سابق.

60 - مقابلة د. عبد المنعم زين الدين، مصدر سابق.

5- تجنب الاقتتالات الداخلية: طمس الثقب الأسود

كانت الاقتتالات الداخلية نقطة تحوّل كبيرة في مسار الثورة السورية وفي العلاقة مع الحاضنة، لاسيما وأنه في تلك المرحلة أصبح السلاح مُوجهاً إلى الجهة الداخلية وإلى أبناء الحاضنة أنفسهم، وتبيّن وكأن هذه الاقتتالات هي عبارة عن تجاذبات دولية امتدت إلى الداخل⁶¹، وكانت وما تزال آثارها مدمرة. لذلك فإن من الواجب السعي لاتخاذ إجراءات وقائية وعلاجية -إن صح التعبير- لمنعها، مثل: إيجاد جهة مرجعية أعلى من الفصائل قادرة على إيقاف كل أشكال الاعتداء الفصائلي، والاحتكام إلى القضاء مباشرة في حال حدوث أي اعتداء، وتطبيق عقوبات صارمة بحق المعتدين، إلى جانب إيجاد نوع من "لجان الحقيقة" لكشف خفايا بعض الاقتتالات التي حصلت، إن لم يكن بهدف تحديد المسؤول وإغلاق الملف فمن أجل أخذ الدروس المستفادة حتى لا تتكرر مرة ثانية⁶².

6- الشفافية مع الحاضنة: خطوة نحو الحوكمة

يفترض أن يكون استخدام العمل العسكري في سياق الثورة مبرراً شعبياً ووطنياً وقانونياً، وأن تشعر الحاضنة أنّ اللجوء إليه ما هو إلا للدفاع عنها، فقبل بدء أيّ معركة عسكرية يبقى الركن الأساسي هو التأييد الشعبي⁶³. في الحالة السورية اتخذت الفصائل العسكرية الكثير من القرارات العسكرية دون أن تضع الحاضنة الشعبية بصورة الأمر ومآلاته، حتى بعد انتهاء مفاعيل تلك القرارات؛ مما جعل الحاضنة منفصلة تماماً عن الفصائل وعمّا يفعلونه ويخططون له، وحتى عن الصعوبات التي يواجهونها؛ فالحاضنة تطالب أن يكون هناك جزءاً من الشفافية، الشفافية التي لا تقتضي الكشف عن الأسرار العسكرية، وأن تكون على اطلاع كامل على الحقائق وتفاصيل الأحداث، وهذا جزء من حقها⁶⁴؛ لأنها هي من تُضحي وتتحمّل الجزء الأكبر من تبعات الأعمال والقرارات العسكرية التي تقوم بها الفصائل.

من هذا المنطلق يفترض بالكيانات العسكرية أن تُقدم صورة واضحة للحاضنة، بحيث تسمع أجوبة صريحة وحقيقية حول موقف الفصائل وواقعها طالما لا يترتب على ذلك مخاطر أمنية، ومن دون أن يصل الأمر إلى

61- مقابلة قيادي في الجيش الوطني "أ"، مصدر سابق.

62 - كالنزاع الذي حصل في الغوطة الشرقية وهي تحت الحصار، فيجب في مثل هذه الحالة الكشف عن خفايا ما حصل أمام الرأي العام.

مقابلة د. ياسر العتي، مصدر سابق.

63 - قري والدباس، الثقة السياسية أم الحاضنة الشعبية، مرجع سابق، ص 7.

64 - المرجع السابق.

إفشاء العسكرية⁶⁵؛ كل ذلك حتى تُحفظ أرواح الناس قدر الإمكان، وحتى تشعر الحاضنة أنّها ما تزال جزءاً من الثورة والقضية، وأنّها ليست جزءاً جانبياً لا يتم الاكتراث له⁶⁶.

إذا توفرت الشفافية بين الحاضنة الشعبية والفصائل العسكرية انعكس ذلك إيجاباً؛ لأنّ الحاضنة في هذه الحالة ستكون أقرب إلى فهم معاناة العسكريين والصعوبات التي تواجههم والإمكانيات التي بحوزتهم، وبالتالي سيكونون داعمين لهم في كل مواقفهم.

7- التكامل مع السياسيين: من الشكلية إلى الفعلية

شابت العلاقات بين السياسيين والعسكريين كثيرٌ من الشوائب على مستوى قلة التنسيق وصولاً إلى التخوين، منذ بداية الثورة السورية وحتى أواخر عام 2015 الذي شهد أول بيان مشترك بين الفصائل والائتلاف الوطني لقوى الثورة والمعارضة⁶⁷.

على الرغم من مشاركة ممثلي الفصائل العسكرية في مؤتمري الرياض 1 و2 وحضور ممثلهم في الائتلاف الوطني وهيئة التفاوض السورية وقبلها في هيئة المفاوضات العليا بقيت العلاقة بين الطرفين مصالحةً وأنيّة، وبالتالي لم يكن هنالك نجاح فعلي وحقيقي في مجال التنسيق والتكامل بين الطرفين⁶⁸.

من المفترض أن يكون هناك توافق عسكري سياسي في سبيل إنشاء مشروع بديل قادر على الإقناع في المحافل والمسارات الدولية، عبر إصلاح الأجسام السياسية ودعمها، وإنشاء غرفة مشتركة سياسية عسكرية للتنسيق بين الطرفين كمرحلة أولى، في سبيل الوصول إلى الحالة المثالية المطلوبة وهي: تبعية العمل العسكري للقرار السياسي.

65 - مقابلة قيادي في الجيش الوطني "أ"، مصدر سابق.

66 - مقابلة د. ياسر العتي، مصدر سابق.

67 - صدر البيان حول موقف قوى الثورة والمعارضة من فكرة مجموعات العمل التي طرحها ديمستورا كآلية لتنفيذ بيان جنيف 1.

يُنظر: [بيان مشترك حول آخر التطورات وتداعيات العملية السياسية في سوريا](#)، موقع الائتلاف الوطني لقوى الثورة والمعارضة، 2015/10/2، شوهد في: 2022/5/30.

68 - مقابلة أ. جورج صبرا، مصدر سابق.

8- مكافحة الفساد: تفعيل المحاسبة

لعل سيطرة الفصائل على المناطق المحررة وعلى مواردها أعطاهم القدرة على التحكم بممتلكات الناس؛ فبدل أن يكونوا عوناً لهم صاروا عبئاً عليهم في كثير من الأوقات، ابتداءً بالامتيازات الفصائلية والمحسوبيات، إلى إنهاك الناس بالأتاوات والتحكم بأسعار الوقود وبعض المستلزمات الأساسية. وأصبح لدينا منظومة فساد -إن صح التعبير- ضمن الجسم العسكري نفسه، وتكوّن لدى الحاضنة صورة ذهنية، وهي: أنّ بعض العسكريين متسلطون، وأنّ الفصائل تعيش حالة من الطفيلية أو التطفل على موارد الحاضنة وأرزاقها، وهي لا تقوم بتقديم أية خدمة، وكأنها أصبحت نُسخاً مصغرة عن النظام الذي ثار عليه الناس أول مرة⁶⁹.

والمطلوب لتغيير تلك الصورة الذهنية هو معالجة الفساد وكفّ أيدي الفاسدين، وردّ الحقوق إلى أصحابها، وإنهاء المحسوبيات والامتيازات الفصائلية، والقضاء على الظلم⁷⁰، وتفعيل المحاسبة لمن يقوم بارتكاب التجاوزات؛ وهو ما يتطلب وجود قضاء قوي ومستقل قادر على المحاسبة، يبدأ بألية سليمة لتعيين المؤسسة القضائية العسكرية وحمايتها من الإفساد⁷¹.

9- اقتران الأقوال بالأفعال: الابتعاد عن الشعاراتية

رفعت غالبية القوى العسكرية شعارات تمثل الحاضنة، كالاتزام بمبادئ الثورة وقيمها، والسعي لاستعادة الوطن وتحقيق الحرية والكرامة؛ إلا أن العبرة ليست بالشعارات بقدر السلوك والأفعال على الأرض، إذ يفترض تطابق الشعارات مع الأفعال.

وقد وجدت الحاضنة أن بعض الفصائل قد تسوّتت بشعارات وطبقت عكسها عملياً⁷²، ساعيةً فعلياً لمشاريع فكرية وعشائرية ومناطقية وأممّية عابرة للحدود تخالف شعاراتها الوطنية التي ترفعها⁷³، لدرجة أصبحت معها النظرة العامة أنّ الفصائل فشلت في تطبيق أدنى جزء من الشعارات والرؤى التي تثبتتها في بياناتها ومواثيقها⁷⁴.

69 - مقابلة أ. مجاهد ديرانية، مصدر سابق.

70 - المصدر السابق.

71 - مقابلة د. ياسر العبيتي، مصدر سابق.

72 - مقابلة قيادي في الجيش الوطني "أ"، مصدر سابق.

73 - مقابلة كتابية مع قيادي في الجيش الوطني "ب"، مصدر سابق.

74 - مقابلة د. حسان الصفدي، مصدر سابق.

لذلك يبدو من المهم أن تكون الشعارات المرفوعة مدروسة وغير ارتجالية، وأن تكون معيارية للممارسة بحيث تحكم كل التصرفات والممارسات التكتيكية والاستراتيجية، وأن تكون متناسبة مع المرحلة والإمكانات معاً.

10- معايشة هموم الحاضنة:

ضمن موجات النزوح والظروف المأساوية التي تعيشها الحاضنة أصبح معظم اهتمامها منصباً على الأمن والخدمات، وفي حال نقص الإمكانيات ومحدودية الموارد فإن الحاضنة لن تسأل العسكريين أو تلومهم عندما تراهم يعيشون ظروفها ويقاسمونها مأساتها⁷⁵، ولكن ما يُغضب الحاضنة هو أنه على الرغم من صعوبة ظروفها فإن العسكريين يتسلطون على المدنيين بدلاً من خدمتهم، ولعل ذلك نتيجة حالة القوة التي يمتلكها العسكري الذي يحول العلاقة إلى "سلطة وأتباع"⁷⁶.

من هذا المنطلق يفترض أن تسعى الفصائل لأن تكون في خندق واحد مع الحاضنة، لا أن يصبح الالتحاق بفصيل عسكري ميزة إضافية لتأمين مستوى معيشي أفضل، إلى جانب التواصل مع الحاضنة بالوسائل المختلفة، سواء الإعلامية أو الاجتماعات ... إلخ؛ فحينما تجد الحاضنة أنّ هذه الفصائل تستشعر معاناتها وتتألم لألمها وأنها جزء لا يتجزأ منها فلا شك أنّها ستقف بجانبها تدعمها.

75 - جاء في المقابلة: "لماذا أصبح عبد القادر صالح رمزاً؟ أحد أهم أسباب ذلك أنه كان يجالس الناس لدرجة أنهم شعروا أنه منهم وفيهم، يأكل طعامهم، ويشرب معهم، ويتكلم بلهجتهم، ويتألم لألامهم". المصدر السابق.

76 - مقابلة أ. عباس شريفة، مصدر سابق.

ثالثاً: نحو بناء الثقة بين المؤسسات الخدمية والحاضنة:

على الرغم من أهمية البعدين السياسي والعسكري في الثورة السورية إلا أن انسحاب "المؤسسات الرسمية" تطلب من قوى الثورة إدارة الملف الخدمي في الحيز الجغرافي المحرّر من سيطرة نظام الأسد، وإيجاد بدائل فعلية لهذه المؤسسات. وهذا ما حدث على مدى السنوات الإحدى عشرة السابقة؛ حيث تشكلت العديد من المجالس المحلية والأجهزة الخدمية المركزية، غير أن مسيرتها شابها عدة تحديات جعلت علاقتها مع الحاضنة الشعبية محل تأرجح وتوتر في غالب الأوقات، الأمر الذي يتطلب القيام بعدة إجراءات تسهم في تجاوزها:

1- ترسيخ الانتخاب ونظم الإدارة:

خلال سنوات الثورة السورية وفي جميع المناطق التي خرجت عن سيطرة نظام الأسد برزت المجالس المحلية باعتبارها التنظيم الإداري الأهم لهذه المناطق، ولعبت دوراً مهماً في تقديم الخدمات، وقد ارتبطت علاقتها مع الحاضنة بعاملين اثنين: الأول، هو أسلوب إنشائها، والثاني: هو كيفية نشاطها الوظيفي ومدى حوكمتها.

فأما على المستوى الإجرائي: فقد تشكلت المجالس المحلية وفق أحد أسلوبين رئيسيين: الأول: وهو استثنائي؛ وفيه يتشكل المجلس عبر الانتخاب، كما حصل في تجربة بعض مجالس الغوطة الشرقية سابقاً. والثاني: وهو الغالب؛ وفيه يتم التوافق بناء على اعتبارات عشائرية وفصائلية وعائلية داخل البلدة أو المدينة، مما كان يسهم في غياب الكفاءات.⁷⁷

أما على مستوى الحوكمة: فقد نجحت بعض التجارب في تطبيق الانتخابات والنظم الإدارية مع وجود شفافية وهيئات رقابية، إضافة إلى تعاونها مع مجلس المحافظة بحسب اللائحة الداخلية لوزارة الادارة المحلية في الحكومة المؤقتة⁷⁸، في حين أن القسم الأكبر منها لم يلتزم بالشفافية المالية، ولم يخضع لقواعد الرقابة والمحاسبة والمساءلة، إلى جانب غياب مشاركة المواطنين آراءهم بالخدمات المقدمة⁷⁹، كما ظهرت أنماط جديدة للتجارب المحلية في مناطق العمليات الثلاث "درع الفرات، غصن الزيتون، نبع السلام": حيث أصبح المجلس

77 -مقابلة كتابية مع م. أكرم طعمة، 2021/1/13، ومقابلة كتابية مع أ. غسان هيتو، 2021/1/6.

78 - "نجحت أغلب المجالس المحلية في الغوطة الشرقية في إدارة مناطقها بشكل مقبول بسبب تطبيق الانتخابات والنظم الإدارية على مجالسها المحلية، ووجود شفافية وهيئات رقابية في أغلب تلك المجالس، إضافة إلى تعاونها مع مجلس المحافظة؛ حيث كانت تشارك بالاجتماعات الدورية التي يعقدها مكتب المحافظة بالغوطة الشرقية لمناقشة شؤون المجالس المحلية، ولبناء مشاريع مشتركة بين المحافظة والمجالس المحلية؛ كمشروع الأمن الغذائي ومشروع دعم المواصلا وتولية المياه، إلى جانب مشروع الدعم الإداري الذي وُحد النظم الإدارية وتبعيتها لمجلس المحافظة. إضافة إلى إشراف مجلس المحافظة على انتخابات جميع المجالس المحلية الفرعية وفق اللائحة الداخلية لوزارة الادارة المحلية في الحكومة المؤقتة".

من مقابلة م. أكرم طعمة، مصدر سابق.

79 - مقابلة أ. غسان هيتو، مصدر سابق.

المحلي أشبه بدولة مستقلة، يديره أبناء المنطقة -حصراً- الذين يشكلون عادة نصف المقيمين⁸⁰. وقد أدى ذلك إلى ظهور نمط جديد ضمن الإدارة المحلية في المناطق المحررة، بعيد عن نطاق اللامركزية الإدارية، ويدخل ضمن تكريس مفهوم "الدويلات المستقلة" في كل الجوانب، أو ما يُعرف بالدولة القرية "Village State" للتعبير عن حالة الفوضى التي تكتنف الإدارة المحلية⁸¹.

لقد انعكس هذان العاملان على علاقة المجلس مع الحاضنة؛ حيث تكون العلاقة إيجابية في حال وجود شرعية انتخابية، وابتعاد في الوقت نفسه عن التحزب والفصائلية، وتطبيق نظم حوكمة أكثر منطقية وبعيدة عن حالة الفوضى، وتأمين الحد الأدنى من الدعم، وتغدو أكثر توتراً عند غياب هذه العوامل.

ولذا فإن إحدى أهم التوصيات للعاملين في المجال الخدمي والمجالس المحلية هي: الحرص على تشكيل المجالس المحلية بناء على الانتخابات والكفاءة، بحيث تكون الحاضنة بمختلف مكوناتها هي المشارك في هذه العملية، مع ضرورة إشراك جميع السوريين المقيمين في الوحدات الإدارية -بما في ذلك النازحين- في هذه الانتخابات⁸²، وإيجاد نوع من المركزية أو التنسيق في الملفات ذات البعد المركزي كالتعليم.

2- إدارة التمويل الذاتي والدعم الخارجي:

تتعدد مصادر التمويل التي يمكن من خلالها تمويل الخدمات في المناطق المختلفة، وتنقسم بشكل رئيسي إلى نوعين: الأول: التمويل الذاتي، ويأتي في مقدمتها موارد المعابر الحدودية والرسوم، والثاني: الدعم الخارجي، الذي يأتي عبر المنظمات الدولية والمحلية بشكل رئيس.

بالنسبة إلى مصادر التمويل الذاتية تفتقد الأجهزة الخدمية لتحكم فعلي بالمعابر بوصفها مصادر ذاتية للتمويل، فهي تخضع للفصائل العسكرية التي تأخذ النصيب الأكبر منها، مع إعطاء نسبة قليلة منها للمجالس المحلية⁸³. أما بالنسبة إلى مصادر التمويل الخارجية فتشكو المنظمات بداية من التعقيدات التي تواجهها أثناء تنفيذ

80 - مقابلة د. جواد أبو حطب، مصدر سابق.

81 - مقابلة أ. لبيب نحاس، مصدر سابق.

82 - مقابلة د. جواد أبو حطب، مصدر سابق.

83 - مقابلة د. جواد أبو حطب، مصدر سابق.

المشاريع⁸⁴، إلى جانب النسب المفروضة والمقتطعة من بعض جهات الحكم، كما هو الأمر في حالة "حكومة الإنقاذ" الذراع المدني لـ "هيئة تحرير الشام-هتس"⁸⁵.

في المقابل يرى البعض أن ثمة تغوُّلاً من بعض منظمات المجتمع المدني والهيئات المستقلة، وتضخماً في صلاحياتها يسهم في إفشال عمل الحكومة السورية المؤقتة⁸⁶، والمساهمة في الخلل الواقع في منظومة الرواتب والأجور من جهة دفع الكفاءات لتترك العمل في المؤسسات الحكومية والوزارية، والتوجه إلى العمل مع المنظمات نظراً لأن رواتبها أكبر؛ وهو ما جعل هذه المنظمات تقاوم خطوات الإشراف والرقابة والحكومة⁸⁷، وأصبحت النظرة العامة لها على أنها مؤسسات ربحية تخضع لسياسات المانح أكثر منها لمقتضيات مصلحة الناس⁸⁸.

بناءً على ما سبق: يصبح من الضروري تنسيق الدعم عبر جهة واحدة؛ لِمَا لذلك من أثر وفاعلية أكبر في تقديم الخدمات، إلى جانب ضرورة معالجة إشكالية قلة الكفاءات، والحدّ من هدر الموارد المالية عبر تفعيل قواعد الشفافية والحكومة⁸⁹، وإشكالات الفساد والمحسوبيات⁹⁰، وحصر موارد المعابر بيد الحكومة السورية المؤقتة⁹¹.

3- الإدارة المستقلة بعيداً عن هيمنة الفصائل:

تُعد الاستقلالية من المبادئ الرئيسة التي يجب أن تتحلّى بها المؤسسات المختلفة حتى تستطيع تأدية أدوارها بفعالية، وبالتالي تحظى بثقة الحاضنة الشعبية، وبشكل رئيس استقلالية المجال الخدمي والمدني عن القوى العسكرية؛ وهو ما افتقدته بعض المجالس -خصوصاً في الآونة الأخيرة- نتيجة تدخلات "قوى الأمر الواقع" تارة، والجانب التركي تارة أخرى⁹².

84 - مقابلة أ. غسان هيتو، مصدر سابق.

85 - مقابلة أ. عباس شريفة، مصدر سابق.

86 - مقابلة د. أحمد طعمة، مصدر سابق.

87 - مقابلة د. جود أبو حطب، مصدر سابق.

88 - مقابلة أ. لبيب نحاس، مصدر سابق.

89 - مقابلة أ. غسان هيتو، مصدر سابق.

90 - مقابلة أ. لبيب نحاس، مصدر سابق.

91 - مقابلة د. جواد أبو حطب، مصدر سابق.

92 - مقابلة أ. غسان هيتو، مصدر سابق.

نود التنبيه هنا أن البعض ممن قابلناهم رأى أن التدخل التركي في المجالس المحلية قد لا يكون عاملاً سلبياً، بل قد يساعد على تطوير عملها، لاسيما إذا كانت العلاقة بين الطرفين تعاونية.

مقابلة قام بها فريق العمل مع أ. محمود عقيل، 2021/1/9.

كذلك في منطقة إدلب تخضع المجالس المحلية التي أصبحت أقرب إلى بلديات لسيطرة مطلقة من "حكومة الإنقاذ" واجهة "هتس" المدنية، التي تقوم على مبدأ الجباية أكثر من الخدمات⁹³، وتزداد درجة تحكمها عبر وزارة التنمية ومكاتب المنظمات بالمجال المدني، وتفرض عليه نسباً وتتحكم بقرار الخدمات بشكل متزايد.

لقد شكّلت مرحلة ما قبل 2015 نموذجاً سيئاً للعلاقة التي كانت قائمة بين الفصائل العسكرية والمؤسسات الخدمية، ويبدو أن آثار هذه العلاقة ما تزال قائمة حتى الآن، وبالتالي لا بد من إيجاد آليات حوكمية وقانونية لضمان استقلال المؤسسات الخدمية، وعلى رأسها المجالس المحلية، بحيث يكون رائدها مصالح الناس المقيمين في المناطق التي تشرف عليها بعيداً عن أية تدخلات خارجية.

4- الشفافية مع الحاضنة:

كما أشرنا سابقاً في الحديث عن العلاقة بين الحاضنة من جهة وكل من المؤسسات السياسية والفصائل العسكرية من جهة أخرى؛ فإن مبدأ الشفافية يُعدّ من المبادئ الرئيسة ذات التأثير المباشر في طبيعة العلاقة مع الجمهور وعلى مستوى جميع القطاعات، إذ يشكل غيابها عاملاً رئيساً لضعف الثقة والمصداقية، وقد أثر عدم تطبيق هذا المبدأ سلبياً في علاقات المجالس المحلية مع الحاضنة الشعبية.

في هذا الصدد لا بد من استخدام عدة أدوات وآليات لتكريس الشفافية بين هذه المجالس والحاضنة، من أبرزها:

- تكثيف اللقاءات بين المجالس والمواطنين، وتفعيل آليات التواصل الفعال⁹⁴.
- وضع الحاضنة في صهورة العقبات والصعوبات التي تواجه المجال، وكشف حجم الإمكانيات والقدرات المتاحة، ونشر المشاريع والموازنات.
- عدم رفع شعارات ضخمة ترفع سقف التوقعات، ومن ثم يصعب أو يستحيل إنجازها، مع تفعيل قواعد الشفافية حول الواقع وتحدياته؛ بما يسهم في إيجاد حالة من الثقة بين الطرفين⁹⁵.
- إيجاد آليات شكوى فعّالة.
- شفافية معايير التعيين القائمة على الكفاءات والقدرات، بدلاً من المحسوبيات والولاء⁹⁶.

93 - مقابلة قام بها فريق العمل مع مدير تنفيذي لإحدى المنظمات الإنسانية السورية، 2021/1/2.

94 - المصدر السابق.

95 - مقابلة محمود عقيل، مصدر سابق. ومقابلة د. حسان الصفدي، مصدر سابق.

96 - مقابلة أ. غسان هيتو، مصدر سابق.

5- أولوية الحوكمة وتوظيف الكفاءات:

أصبحت حوكمة القطاعات بشكل فعلي ضرورة حتمية حتى تنجح إدارة القطاعات المختلفة، وهو ما ينعكس على ثقة الحاضنة؛ إذ إن الظروف الإنسانية الكارثية تجعل رضى الحاضنة يرتبط بمقدار ما تقدمه من خدمات أساسية تتطلب بشكل رئيس تطبيقاً للحوكمة⁹⁷، مع الأخذ بعين النظر أن التطبيق هنا نسبي؛ لأن المجالس كانت وما تزال تعمل في ظروف استثنائية بكل المقاييس، تفتقد فيها أبسط مقومات الأمن والأمان⁹⁸، وفي ظل ضعف القدرات والموارد المالية والبشرية التي تستطيع الاستجابة للحاجات وتقديم خدمات مستدامة⁹⁹.

مع ذلك وضمن هذه الظروف ثمة هوامش متاحة للتطبيق؛ فعلى سبيل المثال: تتوفر كفاءات مهجرة كثيرة في قطاع التعليم، لكن طاقاتها لا تُوظف بسبب أولوية تعيين ابن المنطقة حتى ولو كانت لديه مؤهلات علمية أقل، كذلك الحال في القطاع الصحي والمجالس المحلية¹⁰⁰.

وبغية إنجاز عملية بناء هياكل الحكم والقيادة وتحسين علاقتها مع الحاضنة ينبغي توافر عدة ركائز، تتمثل أهمها بـ:

1. توطيد الأمن والاستقرار عبر وسائل عدة أبرزها: حسن إدارة العلاقة التبادلية بين المكونات العسكرية والسياسية، وإطلاق حوار بين الهيئات المدنية العاملة بإشراف المجالس المحلية للتوصل إلى رؤية حول إصلاح المنظومة الحوكمية وإعادة هيكلتها، وتشكيل لجنة ارتباط وتواصل دائمة بين الفيلق والشرطة والمجالس والمنظمات بغية البحث في تحسين التنسيق وحل المشاكل التي قد تنشأ بين الأطراف¹⁰¹.
2. تطوير سياسات الرقابة والمتابعة: كتفعيل آليات الشكاوى لتقييم العمل، وتعزيز التواصل مع القاعدة الشعبية، وتنشيط أدوات المشاركة المجتمعية كإيجاد آلية لإشراك النازحين والمهجرين في عملية صنع القرار.

97- مقابلة أ. عباس شريفة، مصدر سابق.

98- مقابلة أ. غسان هيتو، مصدر سابق.

99- مقابلة مع مدير تنفيذي، مصدر سابق.

100- جاء في المقابلة: "على سبيل المثال: لدينا في الشمال السوري حالياً ما يقارب 4000/ معلم لا يملكون مؤهل جامعي، ويدرسون على أساس شهادة البكالوريا، في حين أن لدي آلاف المهجرين المؤهلين جامعياً لا يعينون في التدريس لأنهم من خارج المنطقة".

مقابلة د. جواد أبو حطب، مصدر سابق.

101- مقابلة أ. غسان هيتو، مصدر سابق.

6- نحو سياسة رواتب للعاملين في القطاع المدني أكثر عدلاً:

من أكبر العوامل المؤثرة في ثقة الحاضنة ونظرتها الهوةً الطبقيّة بين العاملين في المؤسسات -خاصةً في المجال المدني- والحاضنة؛ إذ يمثّل التشابه في نمط الحياة وطبيعتها بين الطرفين عاملاً مهماً، وهو ما يفسر ثقة الحاضنة بشخصيات قيادية عايشتهم وانخرطت معها¹⁰². وتظهر هذا الإشكالية على صعيدين:

1- العلاقة بين الموظفين والحاضنة: إذ من غير المنطقي أن يكون بعض العاملين في المجال الخدمي "المنظمات الإنسانية" يعيشون حياة مرفهة ويحصلون على معاشات عالية، ومع ذلك يقدمون خدمات ضعيفة ولا تؤدي إلى فوارق جوهرية بنظر الحاضنة¹⁰³.

2- العلاقة بين الموظفين أنفسهم ما بين كوادرات الداخل والخارج: تشكل الفجوة بين أجور الطرفين في المؤسسة ذاتها -وتبلغ أضعافاً في بعض الحالات- إشكالية؛ سواءً بالنسبة لموظف الداخل الذي ينظر إلى الموجود في الخارج على أنه جهة مستفيدة أكثر من كونه مشرفاً إدارياً، وبالنسبة للمقيم في الداخل الذي هو في الأصل في حالة مزرية، وسيكون موقفه أكثر حدّة¹⁰⁴.

تبعاً لذلك يبدو أن الحلول المتاحة حالياً هي تقليل الفوارق بين رواتب العاملين في المجال الخدمي، بما يساهم في تخفيف حدة تعاطي الحاضنة مع العاملين في الشأن الخدمي، خصوصاً في المنظمات الإنسانية.

102 - يُنظر: الحاشية رقم 75.

103- جاء في المقابلة: "لا يُفهم كلامي أنني أعمم على الجميع. مثلاً: موضوع الخوذ البيضاء أعتقد هذا أنجح مثال لعمل متميز بتاريخ الثورة السورية، ومن المؤكد أن هنالك نماذج كثيرة أخرى، ولكننا حالياً نركز على السلبيات نوعاً ما".

مقابلة أ. لبيب نحاس، مصدر سابق.

للتوسع أكثر حول هذا الموضوع يراجع: د. أحمد قربي وكندة حواصل، [الصورة الذهنية للعمل الإنساني في سوريا بعد عام 2011: تحديات الاحتياج وقلة الموارد](#)، مركز الحوار السوري، 2021.

104- مقابلة أ. ميشيل كيلو، مصدر سابق.

خاتمة:

على الرغم من أهمية التوصيات التي وردت في ثنايا هذا التقرير، وخصوصية بعضها ضمن المجال الواردة فيه؛ إلا أننا يمكن أن نقف على عناوين رئيسة تجمع بين الأدوات التي يفترض العمل عليها لتعزيز ثقة الحاضنة الشعبية بمختلف القوى والجهات، وهي:

- 1- احترام التخصص¹⁰⁵: إذ لا يمكن لهذه المؤسسات أن تتطور طالما أنها تحاول العمل في مختلف المجالات حتى ولو كانت خارج اختصاصها وحدود إمكانياتها؛ فعلى سبيل المثال: قامت الفصائل العسكرية بخطوة جيدة - بغض النظر عن الدوافع- في ابتعادها عن العمل في المجال الخدمي؛ إلا أنه يُفترض أن تُستكمل هذه الخطوات، ومثلها بالنسبة للعمل السياسي، والأمر ذاته ينسحب على بقية المؤسسات؛ بحيث يمثل احترام التخصص دافعاً للتكامل بدلاً من الاستحواذ.
- 2- تطبيق مبادئ الحوكمة: هي العامل الذاتي الذي يفترض على مختلف القوى تطبيقه، بما يساعد على بناء مؤسسات دولة بديلة حقيقية، بحيث تشعر الحاضنة الشعبية بكفاءتها وقدرتها على أداء وظائفها.
- 3- ضرورة الشفافية: تمثل هذه الخطوة علامة فارقة في العلاقة مع الحاضنة الشعبية التي ترى في تطبيق هذه المبادئ احتراماً لوجودها، ومشاركة لها في اتخاذ القرارات والدخول في الشأن العام، وخطوة رئيسة لممارسة الرقابة على هذه الجهات والقوى.

105- مما يسهم بقوة في إحداث هذا الاحترام التخصصي وجود قيادة عامة بتفكير دولتي تقوم بتيسير التكامل بين التخصصات المختلفة. يُنظر: مشروع تمكين - مقدمة وتعريف، مركز الحوار السوري، 2016/6/12، ص 27 وما بعدها.



الحوار

مركز الحوار السوري
Syrian Dialogue Center



sydialogue



www.sydialogue.org