



عمران  
للدراستات الاستراتيجية  
OMRAN  
FOR STRATEGIC  
STUDIES



مسار الإدارة المحلية وتعزيز ممارسة الديمقراطية

الحكم المحلي للحركات الجهادية  
ومنظورها للمجالس المحلية  
"هيئة تحرير الشام" في محافظة إدلب نموذجاً  
الباحث: أيمن الدسوقي / دراسة

## مركز عمران للدراسات الاستراتيجية

مؤسسة بحثية مستقلة ذات دور رائد في البناء العلمي والمعرفي لسورية والمنطقة دولهً ومجتمعاً، ترقى لتكون مرجعاً لترشيد السياسات ورسم الاستراتيجيات.

تأسس المركز في تشرين الثاني/نوفمبر 2013 كمؤسسة دراسات تسعى لأن تكون مرجعاً أساساً ورافداً في القضية السورية في مجالات السياسة والتنمية والإدارة المحلية، يُصدر المركز دراسات وأوراق منهجية تُساند المسيرة العملية للمؤسسات المهتمة بالمستقبل السوري، وتدعم آليات اتخاذ القرار، وتتفاعل مع الفواعل عبر منصات متخصصة لتحقيق التكامل المعلوماتي ورسم خارطة المشهد.

تعتمد دراسات المركز على تحليل الواقع بأبعاده المتراكبة، ينتج عنه تحديد الاحتياجات والتطلعات ممّا يمكن من وضع الخطط التي يحقق تنفيذها تلك الاحتياجات.

[www.OmranDirasat.org](http://www.OmranDirasat.org) الموقع الإلكتروني

[info@OmranDirasat.org](mailto:info@OmranDirasat.org) البريد الإلكتروني

تاريخ الإصدار 23 حزيران / يونيو 2017

جميع الحقوق محفوظة © مركز عمران للدراسات الاستراتيجية

## جدول المحتويات

2	ملخص تنفيذي
3	مقدمة
4	تشكيل هيئة تحرير الشام: سياق مركب لبنية إشكالية
7	إدارة هيئة تحرير الشام لمناطقها ومقاربتها للمجالس المحلية: على طريق التمكن
8	منظور هيئة تحرير الشام للحكم المحلي: خلاصة التجارب، وبراغماتية الأداء
11	مقاربة هيئة تحرير الشام للمجالس المحلية: نهجٌ مصلحي يتهدد المجالس
15	تعزيز منظومة المجالس المحلية: ثلاثية المجتمع المدني والإدارة الفعالة والموارد
16	الخاتمة

## ملخص تنفيذي

- تُعتبر "هيئة تحرير الشام" نتاجاً للتحوّل التنظيمي للسلفية الجهادية العابرة للحدود "القاعدة" في البيئة المحلية السورية، وذلك بتفاعلها مع العناصر التالية: العلاقة المعقدة مع المجتمع الدولي، التجربة "الجهادية" في العراق، العلاقة مع "القاعدة"، علاقات التنافس الجهادية، الحاضنة الشعبية.
- تنشط في محافظة إدلب عدة أوساطٍ خدمية من أبرزها: هيئة إدارة الخدمات التابعة لحركة "أحرار الشام الإسلامية"، الإدارة العامة للخدمات التابعة "لهيئة تحرير الشام"، الإدارة المدنية للخدمات التابعة "لجيش الفتح"، المجالس المحلية، منظمات المجتمع المدني.
- يقدر تعداد المجالس المحلية في محافظة إدلب بـ 156 مجلس تتوزع وفق الآتي: 9% مجلس مدينة، 30% مجلس بلدة، 61% مجلس بلدية، يتواجد منها 81 مجلس محلي في مناطق سيطرة "هيئة تحرير الشام" موزعة حسب التقسيمات الإدارية وفق الآتي: 14% مجلس مدينة، 39% مجلس بلدة، 47% مجلس بلدية، إضافة لتواجد 43 مجلس قرية.
- تسعى "هيئة تحرير الشام" لتحقيق التمكين بشكل تدريجي، وإقامة إحدى أنماط الحكم ذات الصبغة الإسلامية على المدى البعيد "الإمارة، الدولة، الخلافة"، مستغلةً خلاصة تجارب التشكيلات التي ولدت منها، إضافةً لتوجهات ومراجعات المركز وتجارب فروعها في ساحات الجهاد.
- يعتمد نظام الحكم المحلي "لهيئة تحرير الشام" على ثلاثة أدوات: توفير الخدمات الاجتماعية، سياسات الإكراه، نشر الإيديولوجية، تتجسد بهيكل تنظيمية هي: الإدارة العامة للخدمات، الجناح العسكري والقوة الأمنية، مكتب الدعوة والإرشاد ودور القضاء.
- تتبنى الهيئة مقاربة مصالحة تجاه المجالس المحلية تتنوع أنماطها بين التعاون المصلحي والاحتواء فالاختراق والإقصاء. أما محددات اعتمادها لإحدى المقاربات السابقة فتتضمن: (1) مستوى تمكن الهيئة ودرجة سيطرتها ومواردها، (2) الحاضنة الشعبية، (3) الدور المركزي للمجلس المحلي وشرعيته، (4) تواجد شركاء داعمين للمجلس المحلي.

## مقدمة

تسعى الحركات الجهادية إلى حكم مناطق سيطرتها بما يمكنها من تحقيق أهدافها التي نشأت لأجلها، إلا أنها تختلف في مقاربتها لمسألة الحكم وما يستتبعه بالضرورة من تباينها في الهياكل التنظيمية والأدوات التنفيذية المستخدمة لإنفاذ رؤيتها في الحكم، حيث ركزت بعض الحركات الجهادية على ممارسة الإكراه وفرض إيديولوجيتها الشمولية على المجتمعات المحلية، وباهتمام أقل بتوفير احتياجات السكان ومطالبهم المعاشية ومراعاة منظورهم للحياة وللإسلام كما في تجربة تنظيم "الدولة الإسلامية"، في حين اتبعت حركات أخرى مقاربة مصلحية قائمة على المزج بين الحوافز الإيجابية والسلبية في حكم مناطقها كما في مثال "هيئة تحرير الشام".

استندت الهيئة على تجارب الحكم المحلية للتشكيلات الجهادية التي انبثقت عنها، وخالصة توجيهات المركز "القاعدة" وتجارب فروعها في ساحات "الجهاد العالمية"، لتؤسس تجربتها في الحكم المحلي وذلك بالمزوجة بين الأدوات التالية: توفير الخدمات الاجتماعية، فرض سياسات الإكراه، نشر الإيديولوجية، وبواسطة بنية تنظيمية مركبة، بما يمنحها القدرة على تعزيز تواجدتها في البيئة السورية على المدى الطويل.

وفي ظل دفع "هيئة تحرير الشام" لتجربتها في الحكم المحلي وما يتضمنه من مخاطر، تجد المجالس المحلية نفسها أمام تحدٍ وجودي يفرضها تلك الجهود. واستناداً لما سبق، تتحدد إشكالية الدراسة في مناقشة الأثر المتوقع للحكم المحلي "لهيئة تحرير الشام" على المجالس المحلية ضمن مناطق سيطرتها في محافظة إدلب، والتي جاء اختيارها كنموذج باعتبارها المحافظة الوحيدة المحررة بشكل شبه كلي، فضلاً عن تمتعها بموقع جغرافي متميز يجعلها صلة الوصل بين المناطق الساحلية والوسطى والشمالية، إضافة لتصدرها قائمة مناطق سيطرة قوى المعارضة من حيث عدد المجالس المحلية العاملة فيها، علاوةً على كونها مركز الثقل الرئيسي "لهيئة تحرير الشام".

تعتمد الدراسة المنهج الوصفي في مقاربتها لسياق تشكل "هيئة تحرير الشام"، وعمل المجالس المحلية في مناطق سيطرتها، في حين تم اعتماد المنهج التحليلي لتفسير مقاربة الهيئة للحكم المحلي وطرق تعاملها مع المجالس المحلية. أما الأدوات البحثية التي اعتمدها الباحث فتشمل المقابلات والملاحظة الموضوعية.

تأتي هذه الدراسة في سياق دراسة الواقع الحوكمي في مختلف مناطق السيطرة بهدف الوصول إلى رؤية وطنية للتعامل مع هذا الواقع الجديد أثناء وبعد عملية الانتقال السياسي. تتناول الدراسة الحكم المحلي "لهيئة تحرير الشام" في محافظة إدلب ومقاربتها للمجالس المحلية، بدءاً من توصيف سياق تشكل الهيئة، واستعراض مقاربتها للحكم المحلي، ثم التطرق للمجالس المحلية العاملة في مناطق الهيئة وأنماط تعاملها الأخيرة معها، لتنتهي الدراسة بعرض توصيات خاصة لتعزيز منظومة المجالس المحلية في مناطق سيطرة الهيئة.

## تشكيل هيئة تحرير الشام: سياق مركب لبنية إشكالية

تتعدد القراءات المفسرة لبروز "هيئة تحرير الشام"، بين من يعتبرها تمظهراً جديداً لجهة النصرة ضمن محاولاتها التهرب من الضغوط الداخلية والخارجية التي تتعرض لها سيما عقب انتكاسة حلب وانطلاق مسار الأستانة، وبين من يراها خطوة تؤكد التزام الفرع بتعليمات القيادة المركزية "للقاعدة" من حيث ضرورة الاندماج بالبيئة المحلية صوتاً "للتجربة الجهادية"، في حين فسرها آخرون بأنها نتاج علاقات التنافس المحموم لاحتكار تمثيل "الجهاد السوري".

تُقدم القراءات السابقة تفسيرات جزئية لبنية إشكالية، في حين تميل الدراسة لتبني مقاربة تحليلية شمولية للهيئة باعتبارها، نتاجاً للتحوّل التنظيمي المستمر للحركة السلفية الجهادية العابرة للحدود "القاعدة" في البيئة المحلية السورية، وذلك بتفاعلها مع الاعتبارات التالية: العلاقة المعقدة مع المجتمع الدولي، "التجربة الجهادية في العراق"، العلاقة مع "القاعدة"، علاقات التنافس الجهادية، الحاضنة الشعبية. استناداً لما سبق، يمكن تقسيم مراحل تشكل هيئة تحرير الشام إلى ثلاث وفق الآتي:

### 1. جهة النصرة لأهل الشام "كانون الثاني 2012-تموز 2016"

تم الإعلان عن تأسيس جهة النصرة في كانون الثاني 2012<sup>(1)</sup>، بدعم وإسناد من الفرع "العراقي للقاعدة"، وبمرجعية إيديولوجية متعددة الروافد<sup>(2)</sup>، خضعت لمراجعات على مستوى القيادة المركزية "للقاعدة"، وكان واضحاً منذ البداية حرص القائد العام للجهة أبو محمد الجولاني على تجنب أخطاء "الجهاد العراقي" والالتزام بالمنهج الجديد "للقاعدة" دون الإعلان عن التبعية لها رغم حيازتها لمباركتها. القائم على الاندماج بالشعوب من خلال الاهتمام بقضاياها العامة ومقارعة الاستبداد والظلم الذي تتعرض له، إضافةً لتجنب استثارة المجتمع الدولي وذلك بالتأكيد على طابعها السوري. استغلت جهة النصرة الثورة السورية للولوج إلى الجغرافية السورية وتعزيز حضورها، مستغلةً قوتها العسكرية وبرامجاتيتها في تشكيل التحالفات المصلحية، إضافةً للدفعة المعنوية والتعبوية التي تلقته من خلال إفراج النظام عن عدد من المعتقلين من ذوي الخلفيات الإسلامية "الجهادية" من سجونه<sup>(3)</sup>.

تعرضت جهة النصرة خلال هذه الفترة لضغوط كثيرة أبرزها: (1) التصنيف الأمريكي "كانون الأول 2012" والأمني "أيار 2013" لها على أنها منظمة إرهابية، (2) الصراع مع تنظيم "الدولة الإسلامية في العراق" على خلفية إعلان البغدادي "الدولة الإسلامية في العراق والشام" نيسان 2013 "ثم "الخلافة" في أيار 2014"، (3) إظهار الجهة بيعتها "للقاعدة" وما أحدثه من ردود فعل سلبية من قبل جمهور الثورة السورية، (4) التدخل العسكري الروسي "أيلول 2015".

<sup>(1)</sup> البيان التأسيسي لجهة النصرة، موقع يوتيوب، تاريخ 2012-5-25، رابط إلكتروني <https://goo.gl/YeBgbi>

<sup>(2)</sup> يقول الباحث محمد أبو رمان في هذا الصدد: تستند السلطة العلمية المرجعية لجهة النصرة أساساً إلى السلفية الحركية التي نشأت من رحم جماعة الإخوان المسلمين، وتتبع المدرسة الجهادية التي وضع أصولها النظرية سيد قطب، وأخذ بها أيمن الظواهري زعيم جماعة الجهاد المصرية والقاعدة لاحقاً، وتبناها مروان حديد، مؤسس جماعة "الطليعة المقاتلة في سورية، وبلور أطروحاتها عبد الله عزام الأب الروحي للأفغان العرب في أفغانستان، وطوّرت مستنداتها أبو مصعب السوري في الشتات. إذاً، ثمة روافد متعددة لأيديولوجيا النصرة، للمزيد مراجعة، محمد أبو رمان، "السلفية الجهادية": داعش والنصرة من إدارة التوحش إلى فقه الدماء، مؤسسة الدراسات الفلسطينية، مجلد 26/ عدد 101، شتاء 2015، رابط إلكتروني <https://goo.gl/OdaqZC>

<sup>(3)</sup> Charles Lister, *Profiling Jabhat al-Nusra*, Brookings, Date: July 27, 2016. Link <https://goo.gl/otk0JT>

تفاعلت جبهة النصرة مع المتغيرات الطارئة على المشهد السوري والضغوط المحلية والخارجية التي تتعرض لها، لتعلن عن ولادة جسم حركي جديد في تموز 2016 باسم "جبهة فتح الشام".

## 2. جبهة فتح الشام "تموز 2016-كانون الثاني 2017"

أعلن الجولاني وبحضور قيادات لها وزنها في "الساحة الجهادية" إلغاء جبهة النصرة، وتشكيل كيان جديد بمسمى "جبهة فتح الشام" دون تبعيته "للقاعدة"، مبرراً هذه الخطوة بكونها استجابة لرغبة أهل الشام في دفع ذرائع المجتمع الدولي من جهة، وحماية "الجهاد الشامي" وتحصينه من جهة أخرى<sup>(4)</sup>.

أراد الجولاني من خلال التشكيل الجديد إدارة العلاقة المتوترة مع المجتمع الدولي، وذلك بإعلانه لكيان جديد مستقل عن "القاعدة" وأكثر محلية، فضلاً عن سعيه لترميم موقف الحاضنة الشعبية تجاه مشروعه الجهادي، والتي تضررت بحكم تصاعد استهداف مناطق قوى المعارضة بحجة تواجد النصرة ذات الارتباط القاعدي، ونتيجة لمنهجها في التغلب ولتدخلها الفج في شؤون السكان المحليين.

كذلك يمكن النظر "لجبهة فتح الشام" على أنها نتاج علاقات التنافس بين جبهة النصرة والأحرار ومسعى كل منهما لاحتكار تمثيل "الجهاد السوري"، حيث أراد الجولاني الضغط على الأحرار من خلال تشكيل تحالف جهادي لاستنزاف حركة الأحرار من جهة وإضعاف شرعيتها الجهادية من جهة أخرى. أما حضور الشيخان "أبو عبد الله الشامي وأبو الفرج المصري" في بيان الإعلان، فجاء لمنح الجبهة الغطاء الشرعي مع ضمان استمرارية الحضور الرمزي "للقاعدة" في التشكيل الجديد.

لم تعمر "جبهة فتح الشام" كثيراً، ليتم تجاوزها لصالح بنية حركية أطلق عليها مسمى "هيئة تحرير الشام" مطلع 2017، بما يظهر حجم وتسارع الضغوط الداخلية والخارجية، التي تعرضت لها قيادات "جبهة فتح الشام"، ومحاولاتهم الحثيثة لإيجاد مخرج حركي جديد.

## 3. هيئة تحرير الشام "كانون الثاني 2017"

تشكلت "هيئة تحرير الشام" إثر اندماج عدد من الفصائل العاملة في الشمال السوري نهاية كانون الثاني 2017، في مقدمتهم: حركة نور الدين الزنكي، "جبهة فتح الشام"، جبهة أنصار الدين، جيش المهاجرين والأنصار، لواء الحق، كما انضم للتشكيل الجديد عدد من شيوخ ودعاة "السلفية الجهادية" ك: عبد الرزاق المهدي، أبو الحارث المصري، أبو يوسف الحموي، عبد الله المحيسني، أبو الطاهر الحموي ومصالح العلياني<sup>(5)</sup>.

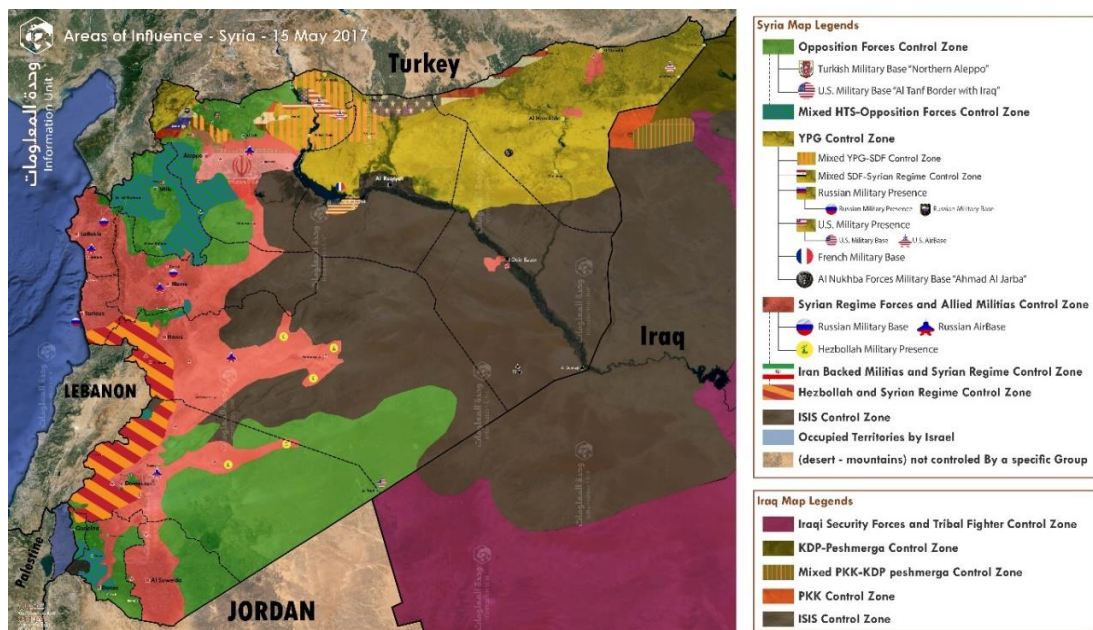
<sup>(4)</sup> حدد الجولاني خمسة أهداف لتشكيل جبهة فتح الشام وهي: (1) إقامة دين الله وتحكيم شرعه وتحقيق العدل بين كل الناس، (2) التوحد مع الفصائل لرص صفوف المجاهدين وتحرير أرض الشام والقضاء على النظام وأعوانه، (3) حماية الجهاد الشامي والاستمرار فيه واعتماد كافة الوسائل الشرعية المعينة على ذلك، (4) السعي لخدمة المسلمين والوقوف على شؤونهم وأحوالهم والتخفيف من معاناتهم بكافة الوسائل الممكنة، (5) تحقيق الأمن والأمان والاستقرار والحياة الكريمة لعامة الناس.

للمزيد مراجعة: إعلان تشكيل جبهة فتح الشام - الشيخ الفاتح أبو محمد الجولاني، موقع يوتيوب، تاريخ 28-7-2016، رابط إلكتروني <https://goo.gl/wDz7Os>  
<sup>(5)</sup> هيئة تحرير الشام تشكيلها وقياداتها وسلسلة الانضمامات، شبكة شام الإخبارية، تاريخ 28-1-2017، رابط إلكتروني <https://goo.gl/Y3lFw>

تفاعلت "جبهة فتح الشام" مع الضغوط الداخلية والخارجية التي استهدفت عزلها ومحاولات تصفيتيها، والتي تكثفت مع اتفاق حلب الشرقية (2016-12-13)، اتفاق أنقرة لوقف إطلاق النار (2016-12-30) ومؤتمر الأستانة (2017-1-23)، لتعلن الجبهة عن تشكيل "هيئة تحرير الشام" كمنوارة اضطرارية للالتفاف على التصنيف الإرهابي لها، وبما يصعب عملية استهدافها عسكرياً من قبل المجتمع الدولي لضمها فصائل غير مصنفة إرهابياً ومقربة في وقت سابق من الغرب كحركة نور الدين الزنكي. كذلك ينظر للتشكيل الجديد بأنه نتاج استمرار علاقات التنافس المحمومة بين الجبهة والأحرار<sup>(6)</sup>، حيث تمكنت الهيئة من استقطاب ما يزيد عن 25 فصيل فرعي من الفصائل المنافسة لها، وفي مقدمتهم حركة أحرار الشام التي خسرت 16 من الفصائل المنضوية لها لصالح "هيئة تحرير الشام"<sup>(7)</sup>، كما خسرت حركة الأحرار عدداً من قياداتها البارزين لصالح الهيئة كأبو صالح الطحان وأبو يوسف المهاجر.

علاوة على ما سبق، جاء التشكيل الجديد ليؤكد رغبة الجولاني في تمكين مشروعه "الجهادي" في سورية وترميم شرعيته، وذلك بالتأكيد على مرونة الهيئة وتجسيد ذلك في الخطاب الإعلامي بقبولها المشروط بالعملية السياسية التفاوضية، وإدراجها قتال "الخوارج" لتأكيد اعتدالها، فضلاً عن استخدامها للشعارات التي تنتهي للخطاب الثوري المحلي<sup>(8)</sup>.

تضم "هيئة تحرير الشام" بين 19 و20 ألف منتسب بين مقاتل وإداري وشرعي، ويتباين نمط انتشار الهيئة في الجغرافية السورية بين تواجد مكثف يركز على مقرات وحواجز ثابتة تتبع للهيئة في مناطق محددة، أو انتشار خفيف يقوم على تسييرها لدوريات عسكرية عابرة، وعموماً تنتشر الهيئة وفق أحد النمطين السابقين في محافظة إدلب وجنوب وغرب حلب، وفي جرود القلمون والغوطة الشرقية، إضافةً لتواجدها المحدود في محافظتي درعا والقنيطرة كما توضح بذلك خريطة النفوذ التالية:



الرسم البياني رقم (1): خريطة توزع مناطق السيطرة في سورية

<sup>(6)</sup> حول هذا الموضوع مراجعة، آرون لوند، الدوامة الجهادية، مركز كارنيغي، تاريخ 28-2-2017، رابط إلكتروني <https://goo.gl/8ShXrp>

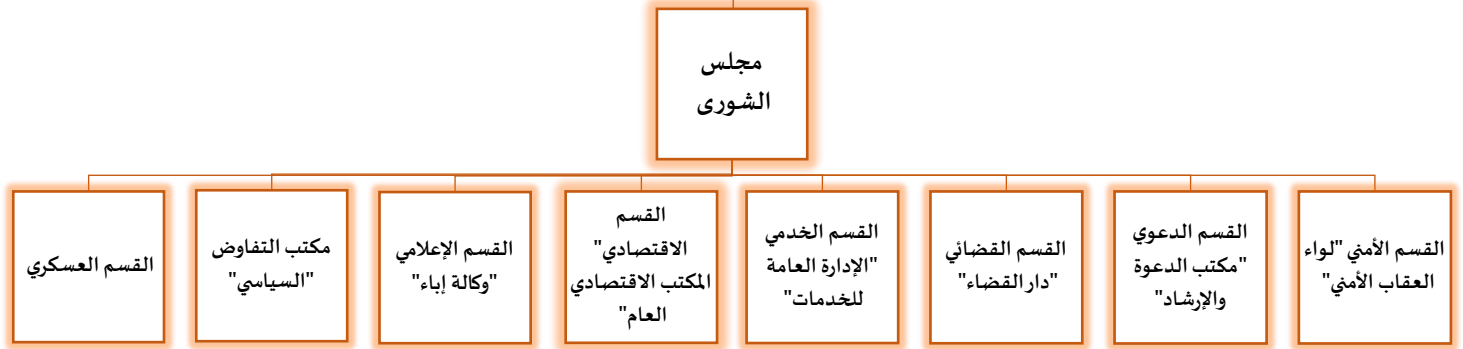
<sup>(7)</sup> تكونت هيئة تحرير الشام من اندماج ما يقارب 67 فصيل متفاوتين من حيث القوة والعدد، وحدة الرصد والمعلومات في مركز عمران للدراسات الاستراتيجية.

<sup>(8)</sup> أحمد أبازيد، التنافس الكبير: بين حركة أحرار الشام وهيئة تحرير الشام، موقع إدراك، رابط إلكتروني <https://goo.gl/Efr7qu>



أما بخصوص هيكلية الهيئة، فيلاحظ ومن خلال مقاطعة عدة مصادر من المعلومات، تمتعها هيكلية إدارية تتوزع على عدد من الأقسام الرئيسية التي تغطي الجوانب التالية: العسكري، الأمني، الخدمي، الشرعي، القضائي، الإعلامي، الاقتصادي وكذلك السياسي، علماً أن لكل قسم مما سبق بنية وهيكلية تنظم عمله، مع ارتباطها جميعاً بمجلس الشورى كما يظهر بذلك الشكل التالي.

#### القائد العام لهيئة تحرير الشام



الرسم البياني رقم (2): الهيكلية المتوقعة لهيئة تحرير الشام

يلحظ من استعراض هيكلية هيئة تحرير الشام شموليتها وارتباطها بقيادة مركزية، بما يوضح مساعي الهيئة لإقامة حكم ذات طابع إسلامي على المدى البعيد، وبما يهدد المجالس المحلية التي تعتبر النواة الرئيسية لإعادة بناء الدولة الوطنية.

## إدارة هيئة تحرير الشام لمناطقها ومقاربتها للمجالس المحلية: على طريق التمكين

تُجمع "الحركات الجهادية" ذات الطابع العسكري على ضرورة حكم مناطقها بالشكل الذي يمكنها من تحقيق أهدافها الموضوعية، إلا أنها تختلف في مقاربتها لمسألة الحكم وما يستتبعه بالضرورة من تباينها في الهياكل التنظيمية والأدوات التنفيذية المستخدمة لإنفاذ رؤيتها في الحكم المحلي، حيث تركز بعض "الحركات الجهادية" على توفير الخدمات الاجتماعية أكثر من ممارستها لسياسات الإكراه، مع ميلها للمواءمة بين إيديولوجيتها وتوجهات السكان المحليين تجنباً للصدام معهم، بينما يميل بعضها الآخر لممارسة سياسات الإكراه وفرض إيديولوجيته لتحقيق التمكين، مع اهتمام أقل بتوفير الخدمات الاجتماعية. وأمام ما سبق يبدو من الأهمية تسليط الضوء على تجربة "هيئة تحرير الشام" في الحكم المحلي، من حيث مقاربتها لهذه المسألة، والنمط والأدوات المتبعة من قبلها لإنفاذ رؤيتها، وطرق تعاطيها مع المجالس المحلية القائمة في مناطقها في المرحلة الراهنة.

## منظور هيئة تحرير الشام للحكم المحلي: خلاصة التجارب، وبراغماتية الأداء

تسعى "هيئة تحرير الشام" إلى تحقيق التمكين بشكل تدريجي، وإقامة إحدى أنماط الحكم ذات الصبغة الإسلامية "الإمارة، الدولة، الخلافة". وتعتبر تجربة الهيئة خلاصة تجارب التشكيلات التي ولدت منها، إضافةً لتوجهات ومراجعات المركز وتجارب فروعها في "ساحات الجهاد"<sup>(9)</sup>.

وفي مسعاها لتحقيق التمكين المهيء لإقامة "الحكم الإسلامي"، تولى الهيئة السكان المحليين أهمية باعتبارهم فاعلاً رئيسياً يمتلك القدرة على دفع مشروعها أو إجهاضه. من هنا توظف الهيئة مجموعة من الحوافز لكسب الدعم من المجتمعات المحلية. أما أدواتها في ذلك فتتضمن: توفير الخدمات الاجتماعية، سياسات الإكراه، نشر الإيديولوجية. أما فيما يتصل بمفاضلتها لاستخدام أداة أكثر من غيرها فيعود إلى اعتبارات عدة أبرزها: مستوى تمكّنها وسيطرتها، الكلف المدفوعة والنتائج المتحققة، التيار المهمين على صنع القرار ومنفذه.

### 1. توفير الخدمات الاجتماعية: الإدارة العامة للخدمات

تعتبر الإدارة العامة للخدمات الذراع الخدمي لهيئة تحرير الشام في المناطق التي تنتشر فيها، وقد تشكلت من قبل جبهة النصرة في وقت سابق من عام 2013 على خلفية قرارها بالانفصال عن "الإدارة الإسلامية للخدمات"<sup>(10)</sup>، وتتكون الإدارة العامة للخدمات من عدد من المؤسسات الخدمية على المستوى المناطقي العام "إدلب، حلب، حماة. إلخ" لتكون أشبه بوزارات خدمية، ترتبط بعدد من المديرية الخدمية على المستوى القطاعي "قطاع الحدود، قطاع البادية، قطاع حلب المدينة. إلخ"، التي ترتبط بدورها بالبلديات المشكّلة من قبل الإدارة العامة للخدمات، والتي يمكن اعتبارها النواة المحلية الأصغر المسؤولة عن تنفيذ توجهات مؤسسات وهيئات الإدارة العامة للخدمات<sup>(11)</sup>، ومن خلالها يتم الاحتكاك بالسكان المحليين وتوفير الخدمات لهم كما في بلديات حارم وسلقين ودركوش وتلمنس. أما في المناطق التي لا تتوافر فيها بلديات تتبع للهيئة، فيتم العمل فيها بواسطة المؤسسات والمديرية الخدمية للإدارة العامة، وذلك بالتعاون أو بالاستقلالية عن الأجسام الخدمية القائمة<sup>(12)</sup>، أو من خلال مجالس محلية تهيمن عليها الهيئة<sup>(13)</sup>.

<sup>(9)</sup> حول هذا الموضوع يمكن مراجعة، دانيال غرين، استراتيجية القوة الناعمة لتنظيم «القاعدة» في اليمن، معهد واشنطن لسياسات الشرق الأدنى، تاريخ 23-1-2013،

رابط إلكتروني: <https://goo.gl/L8SGqq>

<sup>(10)</sup> تحديات تواجه الإدارة العامة للخدمات بحلب، الجزيرة نت، تاريخ 31-3-2014، رابط إلكتروني <https://goo.gl/GmzdYc>

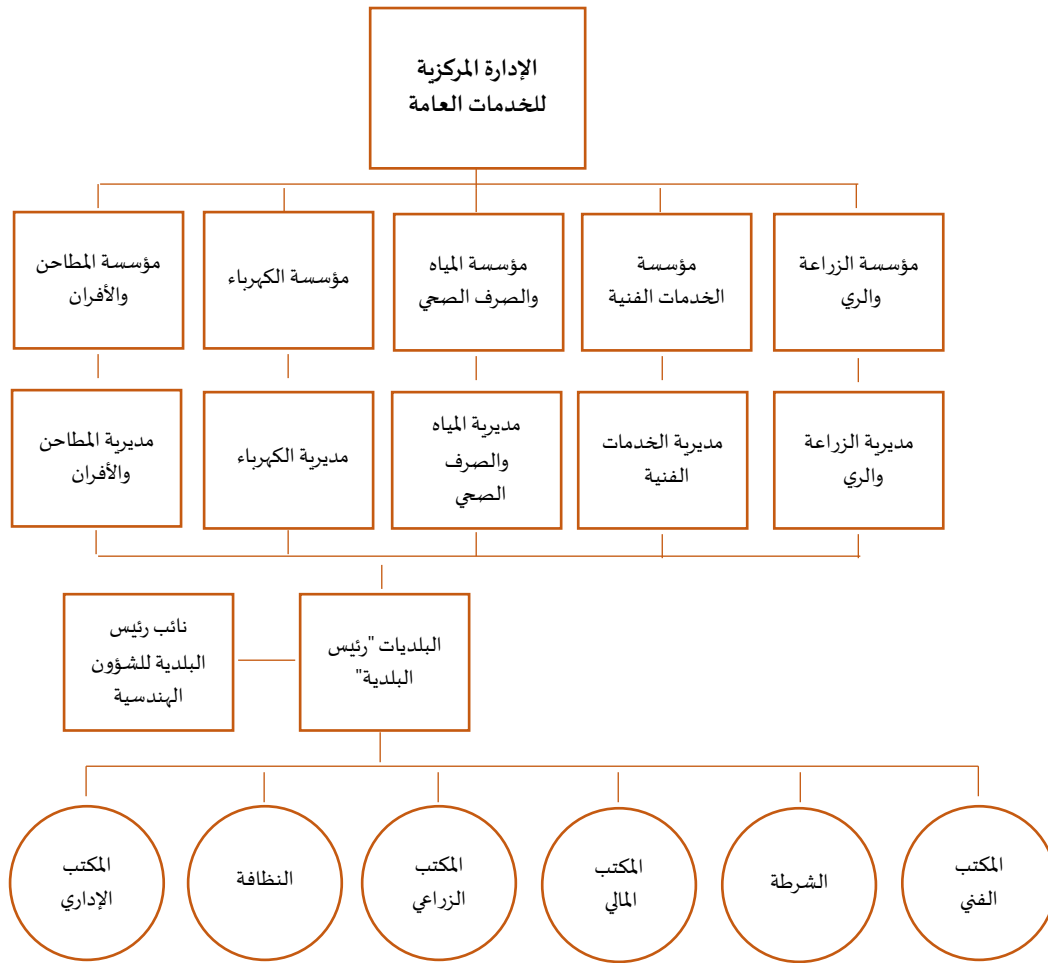
<sup>(11)</sup> تعميم من الإدارة العامة للخدمات/ مديريةية الخدمات الفنية بالحدود إلى بلدية حارم، الصفحة الرسمية لبلدية حارم، تاريخ 20-4-2017، رابط إلكتروني

<https://goo.gl/o8Yz6O>

<sup>(12)</sup> تعاون المجلس المحلي في كفرديان مع الإدارة العامة للخدمات لتوصل خطء الكهرباء، الصفحة الرسمية للمجلس المحلي في كفرديان، تاريخ 19-10-2016، رابط إلكتروني <https://goo.gl/iOXzgp>. أيضاً، محطة كهرباء "سراقب" تغذي منازل قرية "معدبسة" بالتيار الكهربائي، راديو الكل، تاريخ 30-3-2017، رابط إلكتروني

<https://goo.gl/uO5bvg>

<sup>(13)</sup> أشار عضو في المجلس المحلي لبلدة سنجار إلى تبعية المجلس للإدارة العامة للخدمات، حديث أجراه الباحث على وسائل التواصل الاجتماعي مع عضو من المجلس المحلي لبلدة سنجار، تاريخ 21-5-2017.



الرسم البياني رقم (3): هيكلية الإدارة العامة للخدمات (14)

تدرك الهيئة أهمية توفير الخدمات للسكان المحليين لكسب تأييدهم وتجنيد متطوعين جدد لمشروعها، كما تعلم أن التزامها بتوفير الخدمات الأساسية يضاعف منافستها "المجالس المحلية، هيئة إدارة الخدمات"، ويقلل من مناهضة السكان لسياسات الإكراه المنفذة من قبلها، إلا أنها وعلى الجانب الآخر تدرك عجزها عن تحمل الكلف المرتفعة الناجمة عن توفير جميع الخدمات، الأمر الذي يفسر تركيزها على الخدمات الأكثر حيوية للسكان والتي من خلالها تستطيع التأثير أو التحكم بالمجالس المحلية كالمياه والكهرباء (15)، في حين أنها ترهن توسيع نطاق خدماتها الأخرى بتوافر الموارد من جهة وحاجتها لتحقيق التمكين الكلي من جهة أخرى.

(14) هيكلية بلدية حارم التابعة للإدارة العامة للخدمات، الصفحة الرسمية للإدارة العامة للخدمات بلدية حارم على الفيس بوك، تاريخ 2016-5-21، رابط إلكتروني

<https://goo.gl/NfRXBG>

(15) جانب من أعمال صيانة المحولة الرئيسية في محطة كهرباء "الزربة" وإعادتها للخدمة، الصفحة الرسمية للإدارة العامة للخدمات على الفيس بوك، تاريخ 2017-5-1،

رابط إلكتروني <https://goo.gl/lpDP2K>

تعمل الهيئة على شغل المناصب الخدمية بعناصر سوريين مدنيين يغلب عليهم المحلية، بما يمكنها من نسج علاقات إيجابية مع السكان المحليين<sup>(16)</sup>، أما مصادر تمويل خدماتها، فتعتمد الهيئة بشكل أساسي على شبكات الدعم الخارجية سواءً تلك التي يوفرها المركز أو المتعاطفين معها، إضافة للضرائب المحلية المفروضة على السكان المحليين لقاء الخدمات التي توفرها الهيئة بشكل مباشر، والرسوم التي تفرضها على حركة المرور التجاري مستغلة سيطرتها على خطوط الإمداد والتموين في شمال غرب سورية<sup>(17)</sup>، وكذلك الأتاوات المفروضة لقاء تأمين الحماية أو السماح للمنظمات بالعمل ضمن مناطقها<sup>(18)</sup>، إضافةً لتحصيل الغرامات بحجة مخالفة أوامرها، علاوةً على الموارد المالية المتأتية من بيع أو استثمار الأملاك العامة.

## 2. سياسات الإكراه والتغلب: تكتيكات عنفية وأخرى لاعنفية

تلجأ الهيئة لممارسة سياسات الإكراه ضد خصومها وتبرير ذلك أمام الحواضن المحلية بذرائع متعددة منها: الإفساد في الأرض، التعاون مع الغرب أو النظام، إقامة شرع الله... إلخ، وتتنوع أساليب الهيئة في ممارسة الإكراه بين أسلوب مباشر يتم بواسطة ذراعها العسكرية كما حصل في حملتها على عدد من الفصائل في الشمال السوري كالجبهة الشامية وتجمع فاستقم وصقور الشام وجيش الإسلام وجيش المجاهدين<sup>(19)</sup>، أو من خلال ذراعها الأمنية<sup>(20)</sup> لفرض توجهاتها على السكان المحليين ومعاقبة الأفراد والهيئات المناهضة لها، أو بأسلوب غير مباشر من خلال اتباع تكتيكات لاعنفية تهدف إلى فرض رؤيتها على السكان المحليين أو تكوين رأي عام تجاه قضية معينة، ويتم ذلك من خلال ذراعها الدعوي والإعلامي ومن أمثلة ذلك، تنظيم الحملات الشرعية في المساجد والمناطق العامة لفرض إيديولوجيتها، أو إخراج مظاهرات ضد خصومها<sup>(21)</sup>.

## 3. الإيديولوجية: ثنائية القضاء والدعوة

اعتمدت "هيئة تحرير الشام" على تجارب "القاعدة المركزية" وفروعها فيما يتصل بضرورة التطبيق الانتقائي والتدريجي لأحكام الشريعة الإسلامية، وذلك لتجنب الصدام مع السكان المحليين<sup>(22)</sup>، الأمر الذي أكده الجولاني في مناسبات متعددة. وتقوم الهيئة باعتماد ثنائية القضاء والدعوة لفرض نفوذها والتحصل على الدعم المجتمعي، فمن جهة ورثت الهيئة دور القضاء التي شكلتها النصر سابقاً في مناطق تواجدها كدور القضاء في سلقين وسرمدا ودركوش... إلخ، وتمنح دور القضاء الهيئة نفوذاً داخل المجتمعات المحلية باعتبارها أداة لها مصداقية في فرض قانونها المبني على رؤيتها الخاصة للشريعة

<sup>(16)</sup> أشار الأستاذ فاضل برهان عمر رئيس المجلس المحلي لتلمنس إلى تواجد فروق في تعاطي النصر سابقاً والهيئة مع المجالس المحلية، حيث كان يتم التعامل سابقاً من قبل العسكر أما حالياً فيتم من خلال مدنيين. حديث أجراه الباحث على وسائل التواصل الاجتماعي مع الأستاذ فاضل برهان عمر رئيس المجلس في بلدة تلمنس، تاريخ 2017-4-27.

<sup>(17)</sup> Charles Lister, *Profiling Jabhat al-Nusra*, Brookings, Date: July 27, 2016. Link <https://goo.gl/otkOJT>

<sup>(18)</sup> حديث أجراه الباحث على وسائل التواصل الاجتماعي مع أحد العاملين في المنظمات الناشطة في محافظة إدلب، تاريخ 2017-5-22.

<sup>(19)</sup> أحمد أبازيد، خطة الجولاني الأخيرة... الحرب بحثاً عن السياسة، موقد إدراك، تاريخ 2017-2-9، رابط إلكتروني <https://goo.gl/4sTlmj>

<sup>(20)</sup> سلطان جلي، سجون «هيئة تحرير الشام» تشبه سجون النظام... مع تعذيب «أيديولوجي»، الحياة، تاريخ 2017-5-13، رابط إلكتروني <https://goo.gl/RWHsLq>

<sup>(21)</sup> مظاهرات في إدلب مؤيدة لـ"تحرير الشام" ورافضة لاتفاق "الأستانة4"، موقع MICRO SYRIA، تاريخ 2017-5-12، رابط إلكتروني <https://goo.gl/cOj6z7>

<sup>(22)</sup> دانييل غرين، حكومة الظل التابعة لـ تنظيم «القاعدة» في اليمن، معهد واشنطن لسياسات الشرق الأدنى، تاريخ 2013-12-12، رابط إلكتروني <https://goo.gl/qYiOeG>

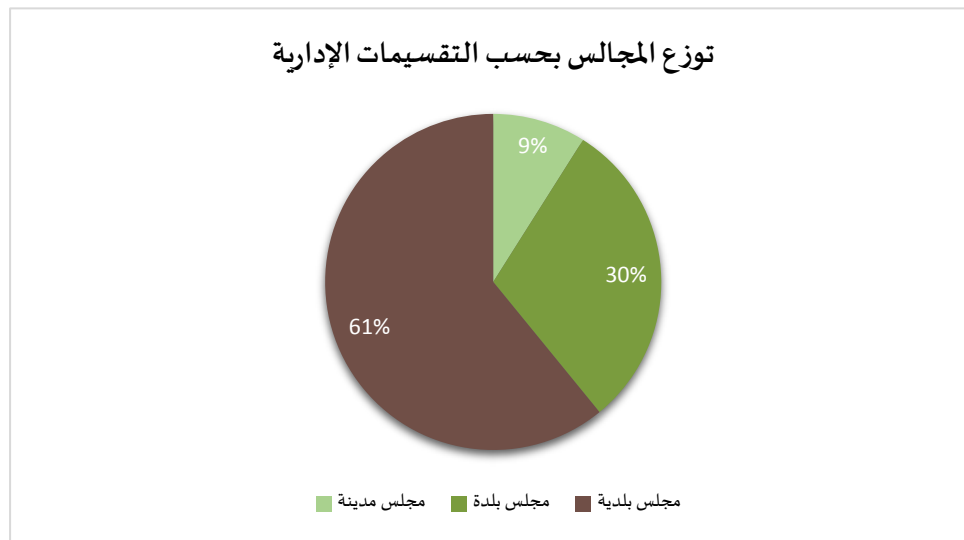
الإسلامية<sup>(23)</sup>، إضافة لما تخولها إياها من صلاحيات وتبريرها كالأستيلاء على الأموال والممتلكات العامة ومصادرة ممتلكات خصومها بحجج شرعية<sup>(24)</sup>.

على الجانب الآخر، تعتمد الهيئة على مكتب الدعوة والإرشاد<sup>(25)</sup>، للقيام بحملات التعبئة الإيديولوجية والحشد المجتمعي لمشروعها بين السكان المحليين، ويلاحظ في هذا الصدد أن قدرة الهيئة على الانتشار والتعبئة الإيديولوجية أكثر تأثيراً في المناطق الريفية منها في الحواضر المدنية الكبرى في محافظة إدلب كما في معرة النعمان وسراقب وكفرنبل، والتي تمتلك مجتمعات مدنية فعالة تحد من قدرة الهيئة على النفاذ إليها.

### مقاربة هيئة تحرير الشام للمجالس المحلية: نهجٌ مصلحي يتهدد المجالس

تحظى إدلب بأهمية حيوية في سياق الصراع الدائر في سورية، وذلك باعتبارها المحافظة الوحيدة المحررة بشكل شبه كلي، فضلاً عن تمتعها بموقع جغرافي متميز يجعلها صلة الوصل بين المناطق الساحلية والوسطى والشمالية، إضافة لتصدرها قائمة مناطق سيطرة المعارضة من حيث عدد المجالس المحلية العاملة فيها، علاوةً على كونها مركز الثقل الرئيسي لهيئة تحرير الشام.

وبالنظر إلى الهيئات الخدمية العاملة في محافظة إدلب فتشتمل على: الإدارة المدنية للخدمات التابعة لجيش الفتح، هيئة إدارة الخدمات التابعة لحركة أحرار الشام الإسلامية، الإدارة العامة للخدمات التابعة لهيئة تحرير الشام، الحكومة المؤقتة والهيئات والمديريات والمجالس المحلية التابعة لها، منظمات المجتمع المدني. فيما يتعلق بالمجالس المحلية العاملة في محافظة إدلب فيقدر عددها بـ 156 مجلس فرعي بحسب مجلس محافظة إدلب الحرة، تتوزع إدارياً وفق الآتي:<sup>(26)</sup>



الرسم البياني رقم (4): توزع المجالس المحلية في محافظة إدلب بحسب التقسيمات الإدارية

<sup>(23)</sup> دار القضاء تمنع بيع أو شراء العقارات من قبل الطوائف المسلمة حديثاً، جريدة زنتون، تاريخ 1-4-2017، رابط إلكتروني <https://goo.gl/ANWN6c>

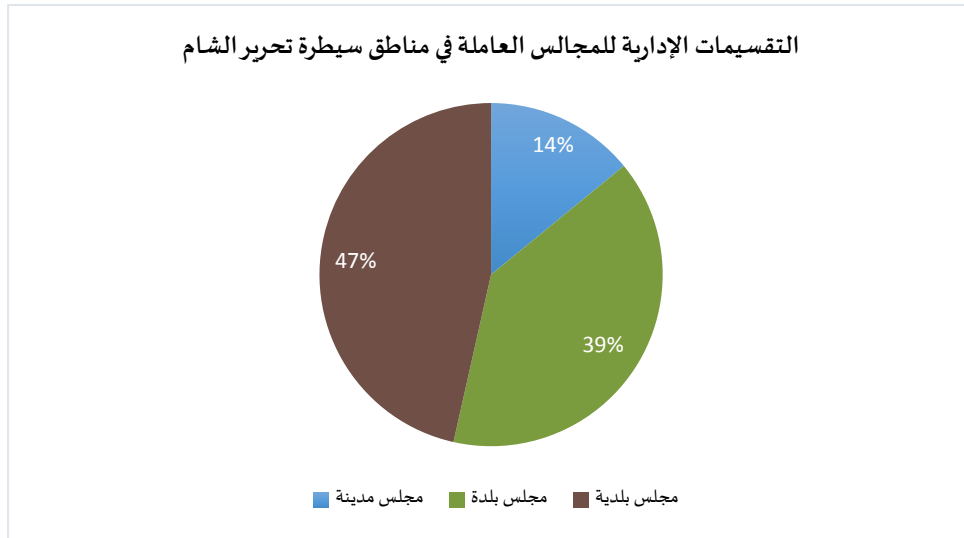
<sup>(24)</sup> YASIR ABBASMAI, HOW AL QAEDA IS WINNING IN SYRIA. War on the Rocks. Date. 10-5-2016. Link <https://goo.gl/kUSDvF>

<sup>(25)</sup> بريق الدعوة مكتب الدعوة والإرشاد جبهة النصرة، موقع يوتيوب، تاريخ 8-4-2016، رابط إلكتروني <https://goo.gl/eMqU8>

<sup>(26)</sup> حديث أجراه الباحث على وسائل التواصل الاجتماعي مع الأستاذ محمد خطاب مدير مديرية المجالس المحلية في مجلس محافظة إدلب الحرة، تاريخ 19-5-2017.

إضافة لما سبق يتواجد عدد من المجالس المحلية في القرى والمزارع التي لا تتمتع بالشخصية الاعتبارية بحسب الأنظمة واللوائح المعمول بها من قبل وزارة الإدارة المحلية في الحكومة المؤقتة ومجلس المحافظة، وقد تشكلت تلك المجالس إما بمبادرة فردية من قبل وجهاء تلك القرى طلباً للدعم من المنظمات، أو بتوجيه من الفصائل العسكرية الساعية لتعزيز شرعيتها المحلية<sup>(27)</sup>.

أما فيما يتعلق بالمجالس المحلية القائمة في مناطق التواجد المكثف لهيئة تحرير الشام في محافظة إدلب، فيقدر عددها بـ 81 مجلس تتوزع بحسب التقسيمات الإدارية وفق الشكل رقم (5)، إضافة لتواجد 43 مجلس قرية.



الرسم البياني رقم (5): التقسيمات الإدارية للمجالس المحلية في مناطق سيطرة هيئة تحرير الشام

تتباين مرجعية تلك المجالس، حيث يتبع جزء كبير منها لمجلس محافظة إدلب الحرة الذي يعتبر بدوره جزء من الحكومة السورية المؤقتة<sup>(28)</sup>، بينما لا يقر بعضها بالتبعية الإدارية لمجلس المحافظة، في حين يتبع عدد آخر من المجالس للإدارة العامة للخدمات تشكياً أو إشرافاً كما في **حارم وسلقين**.

تتفاوت المجالس المحلية فيما بينها من حيث فعاليتها وطبيعتها دورها، ويعزى ذلك إلى عدة عوامل منها: الإمكانات، الشرعية، حجم الوحدة الإدارية، العمليات العسكرية، العلاقة مع "هيئة تحرير الشام"، وتسعى تلك المجالس لتوفير الخدمات الأساسية لمجتمعاتها المحلية ما أمكنها ذلك، بما يتضمن عمليات الإغاثة وإصلاح البنية التحتية وتوفير خدمات الصحة والتعليم والدفاع المدني والأمن المحلي سواءً بمفردها أو بالتشارك مع الهيئات الخدمية "الشرطة الحرة والدفاع المدني" ومنظمات المجتمع المدني. أما مصادر الدعم المادي للمجالس، فمتعددة وفي مقدمتها الدعم الذي توفره الجهات المانحة عبر منح مالية أو مشاريع تشغيلية أو مواد عينية، في حين يعتبر الدعم المقدم من قبل الحكومة المؤقتة ومجلس المحافظة محدوداً من حيث الكم ومتقطعاً من حيث تواتره، كذلك تعتمد المجالس المحلية على مصادرها الذاتية كالجباية

<sup>(27)</sup> حديث أجراه الباحث على وسائل التواصل الاجتماعي مع الأستاذ محمد سليم خضر عضو المكتب التنفيذي في مجلس محافظة إدلب الحرة/ مكتب العلاقات العامة، تاريخ 19-5-2017.

<sup>(28)</sup> أشار الأستاذ ناصر هزبر الرئيس السابق للمجلس المحلي لمدينة معرة النعمان إلى تبعية المجلس تنظيمياً لمجلس المحافظة وللحكومة المؤقتة، إلا أنه مستقل من الناحية العملية. حديث أجراه الباحث على وسائل التواصل الاجتماعي مع الأستاذ ناصر هزبر الرئيس السابق للمجلس المحلي لمدينة معرة النعمان، تاريخ 22-5-2017.

المحلية واستثمار الأملاك العامة وعوائد المشاريع التنموية، يضاف لما سبق الدعم المادي واللوجستي الذي توفره الإدارة العامة للخدمات لبعض المجالس سيما تلك التي تتبع لها<sup>(29)</sup>.

تدرك "هيئة تحرير الشام" الأهمية التي يحظى بها مشروع المجالس المحلية سواءً في الوقت الراهن لما تقوم به من أدوار خدمية وتمثيلية تقرها من السكان المحليين، أو بالنسبة للدول والجهات الداعمة باعتبارها قنوات أساسية لتمير الدعم وتنفيذ مشاريع التدخل الإنساني والتنموي حالياً، وباعتبارها ركائز أساسية في تطبيق الحل السياسي مستقبلاً. لكن وعلى الجانب الآخر، تدرك الهيئة حالة التضاد القائمة بين مشروعها الرامي لبناء مقومات التمكين تدريجياً في مسعاها لإقامة "حكما الإسلامي"، ومشروع المجالس المحلية الذي يعتبر تجسيداً لحالة الدولة ونواتها الأساسية. من هنا تتبنى الهيئة مقاربة مصلحة تجاه المجالس المحلية محكومةً بالعوامل التالية: (1) مستوى تمكن الهيئة ونمط انتشارها، (2) توافر الموارد، (3) موقف الحاضنة الشعبية، (4) الدور المركزي للمجلس وشرعيته، (5) تواجد شركاء داعمين للمجلس.

استناداً لما سبق، يمكن إيجاز المقاربات التي تتبناها الهيئة تجاه المجالس المحلية في ثلاث وفق الآتي:

1. **التعاون المصلي:** تميل الهيئة للتعاون المصلي مع المجالس المحلية في قضايا محددة، خاصة فيما يتعلق بقطاعي الكهرباء والمياه نظراً لهيمنة الإدارة العامة للخدمات على خطوط إمداد الطاقة الكهربائية ومحطات المياه<sup>(30)</sup>، ويتم ما سبق من خلال صيغ تفاوضية غير رسمية تحدد دور والتزامات كل طرف<sup>(31)</sup>، وقد تطلب الهيئة لقاء خدماتها بدل مادي أو دعم إغاثي أو معدات لوجستية من المجلس المحلي<sup>(32)</sup>. كما تقوم الهيئة عبر ذراعها الخدمي بتوفير الدعم اللوجستي<sup>(33)</sup> أو المادي للمجالس في تنفيذها لنشاط خدمي معين. تضطر الهيئة لتبني هذه المقاربة حينما لا تتحقق لها السيطرة المكانية بشكل كلي، لتكون جزء من تحالف أوسع من الفصائل المسيطرة على منطقة عمل المجلس كما في سراقب<sup>(34)</sup>، كما تميل للتعاون المصلي في مناطق المدن الكبرى والتي لا تحظى فيها بقبول شعبي كما في معرة النعمان<sup>(35)</sup>، وتعتبر شرعية المجلس ودوره الخدمي المركزي وتوافر شركاء داعمين له من منظمات

<sup>(29)</sup> شكر الإدارة العامة للخدمات لمساهمتهما بتحمل بعض نفقات مد شبكة المياه في بلدة كلي، الموقع الرسمي لمجلس بلدة كلي على الفيس بوك، تاريخ 2017-2-21، رابط

إلكتروني <https://goo.gl/Zlaejz>

<sup>(30)</sup> سعيد غزول، "مجلس سرمدا" في إدلب يعاود ضخ المياه بعد عودة الكهرباء، وكالة سماتر للأخبار، تاريخ 2016-7-21، رابط إلكتروني <https://goo.gl/Udyai6>

<sup>(31)</sup> حديث أجراه الباحث على وسائل التواصل الاجتماعي مع أسامة الحسين الرئيس السابق للمجلس المحلي في سراقب، تاريخ 2017-5-21.

<sup>(32)</sup> حديث أجراه الباحث على وسائل التواصل الاجتماعي مع ناصر هزير الرئيس السابق للمجلس المحلي في معرة النعمان، تاريخ 2017-5-22.

<sup>(33)</sup> قيام الإدارة العامة للخدمات بتقديم الدعم للمجلس المحلي في بلدة أبو الظهور لفتح الطريق لمكب النفايات، الصفحة الرسمية للمجلس المحلي في بلدة أبو الظهور، تاريخ

2017-4-11، رابط إلكتروني <https://goo.gl/xtlATZ>

<sup>(34)</sup> أشار الأستاذ أسامة الحسين، الرئيس السابق للمجلس المحلي في سراقب إلى تواجد عدة فصائل في مدينة سراقب وهي: لواء جبهة نوار سراقب، أحرار الشام، ومقر لهيئة تحرير الشام، ويعتبر لواء جبهة نوار سراقب المرجعية والمسؤول العسكري باعتباره فصيلاً محلياً، حديث أجراه الباحث على وسائل التواصل الاجتماعي مع أسامة الحسين الرئيس السابق للمجلس المحلي في سراقب، تاريخ 2017-5-21.

<sup>(35)</sup> أشار الأستاذ ناصر هزير الرئيس السابق للمجلس المحلي لمعرة النعمان إلى المحاولات التي قامت بها الهيئة والنصرة سابقاً للسيطرة على المجلس وإقصائه وفرض بلدية تتبع لهم كبديل عن المجلس المحلي، إلا أن شرعية المجلس وحيازته على دعم السكان وكذلك موقف منظمات المجتمع المدني المؤيدة له، أفشلا تلك المساعي، حديث أجراه الباحث على وسائل التواصل الاجتماعي مع الأستاذ ناصر هزير الرئيس السابق للمجلس المحلي لمعرة النعمان، تاريخ 2017-5-22.

داعمة وشركاء محليين منافسين للهيئة "كهيئة إدارة الخدمات" (36) عوامل أساسية تجبر الهيئة على التعاون مع المجلس أو تجنب التدخل فيه تحاشياً لإثارة الحاضنة الشعبية ضدها (37).

2. **الاحتواء فالاختراق:** تسعى الهيئة إلى احتواء واختراق المجالس المحلية وتوظيفها (38) بغية تمكين مشروعها محلياً على المدى البعيد، وتميل الهيئة إلى هذه المقاربة في المناطق التي تعتبر فيها مكوناً رئيسياً على الصعيد العسكري، كذلك في المناطق التي لا يتوافر فيها بنى إدارية تتبع لها (39) بسبب ضعف مواردها لتغطية هذه المنطقة خدمياً، إضافة للمناطق التي تحظى فيها بحاضنة شعبية تمكنها من الضغط على المجالس سيما في الريف الإقليمي، علاوةً على المناطق المخدّمة من قبل مجالس تفتقد للاستقرار الوظيفي والمجتمعي. تمارس الهيئة عملية الاحتواء واختراق المجالس بواسطة عدة أدوات مباشرة كتزكية بعض الأشخاص للعمل في المجلس (40)، أو فرض شخصيات محسوبة عليها لعضوية المجلس أو الهيئات الناخبة له (41)، أما الأدوات غير المباشرة للاحتواء والاختراق فمتعددة ومنها، التأثير في عملية اتخاذ القرار (42) أو تنفيذه (43).

3. **الإقصاء:** تقوم الهيئة في هذه المقاربة بإقصاء المجالس المحلية وإنهاء عملها لصالح أجسام خدمية تقوم بتشكيلها هي (44)، وتلجأ الهيئة لهذه المقاربة في المناطق التي لا تجد من ينافسها السيطرة عليها مكانياً، وكذلك في المناطق التي تعتبر حيوية لوقوعها على طرق الإمداد وخطوط النقل التجاري كما في مجالس قطاع الحدود كحارم ودركوش. كما تلجأ الهيئة لهذه المقاربة في مناطق المجالس ذات الشرعية المهترئة والدور الخدمي الضعيف، وكذلك في المناطق التي لا تقر بها مجالسها بشرعية الهيئة ودورها كما حصل في سنجار (45) وسلقين على سبيل المثال (46).

(36) YASIR ABBASMAI, HOW AL QAEDA IS WINNING IN SYRIA. War on the Rocks. Date. 10-5-2016. Link <https://goo.gl/kUSDvF>

(37) أشار الأستاذ أسامة الحسين "الرئيس السابق لمجلس سراقب" إلى أن شرعية المجلس المستمدة من قبل المجتمع المحلي ودوره الخدمي المركزي، إضافة لقوة الحراك المدني في سراقب وتواجد أحزاب سياسية، عوامل أساسية تحد من تدخل الفصائل فيما فيها هيئة تحرير الشام في عمل المجلس، حديث أجره الباحث على وسائل التواصل الاجتماعي مع أسامة الحسين "الرئيس السابق للمجلس المحلي في سراقب. تاريخ 2017-5-21.

(38) Aymenn Jawad Al-Tamimi. Hay'at Tahrir al-Sham and Civil Society in Jabal al-Summaq. Syria Comment. Date 4-4-2017. Link <https://goo.gl/ackML9>

(39) حديث أجره الباحث على وسائل التواصل الاجتماعي مع عضو من المجلس المحلي لبلدة أطمه، تاريخ 2017-4-26.

(40) حديث أجره الباحث على وسائل التواصل الاجتماعي مع الأستاذ فاضل برهان عمر رئيس المجلس في بلدة تلمنس، تاريخ 2017-4-27.

(41) Yasir Abbas. Another "State" of Hate: Al-Nusra's Quest to Establish an Islamic Emirate in the Levant. Hudson Institute, Date: 29-4-2016. Link <https://goo.gl/NTA6Li>

(42) أشار أحد أعضاء المجلس المحلي لكفر تخاريم إلى ذلك حينما قال: تميل الفصائل ومنها هيئة تحرير الشام في حال أرادت التدخل في عمل المجلس، إلى الضغط عليه وذلك لتعديل بعض القرارات المتخذة. حديث أجره الباحث على وسائل التواصل الاجتماعي مع أحد أعضاء المجلس المحلي في كفر تخاريم، تاريخ 2017-4-29.

(43) اجتماع المجالس المحلية بقطاع المنسي للتشاور حول سبب توقيف المشروع المياه من قبل هيئة تحرير الشام، الصفحة الرسمية للمجلس المحلي في قرية مجدليا، تاريخ 2017-4-25، رابط إلكتروني <https://goo.gl/hSPyMF>

(44) عمر عبد الفتاح، "محلي" سنجار يادلب: "فتح الشام" اعتقلت رئيس المجلس لعدم اعترافها فيه، وكالة سمارت للأخبار، تاريخ 2017-1-3، رابط إلكتروني <https://goo.gl/6r18s0>، كذلك، بعد رفضها تشكيل المجلس. هيئة تحرير الشام تلاحق أعضاء مجلس سلقين المدني وتعتقل بعضهم، شبكة شام الإخبارية، تاريخ 2017-2-21، رابط إلكتروني <https://goo.gl/e8v1wz>

(45) عمر عبد الفتاح، "محلي" سنجار يادلب: "فتح الشام" اعتقلت رئيس المجلس لعدم اعترافها فيه، وكالة سمارت للأخبار، تاريخ 2017-1-3، رابط إلكتروني <https://goo.gl/6r18s0>

(46) تحرير الشام تدهم منازل أعضاء المجلس المحلي في سلقين وتعتقل بعضهم، جريدة زيتون، تاريخ 2017-2-22، رابط إلكتروني <https://goo.gl/zeijpf>



## تعزيز منظومة المجالس المحلية: ثلاثية المجتمع المدني والإدارة الفعالة والموارد

تحظى المجالس المحلية في محافظة إدلب بأهمية باعتبارها معياراً لمدى نجاح التجربة وإمكانية البناء عليها مستقبلاً، وفي حين تواجه عموم مجالس المحافظة تحديات منبعا ضعف الموارد وعلاقات التنافس المحلية ذات الطابع السليبي، والسياسات المتضاربة للفاعلين المنخرطين في الصراع السوري، فإن المجالس العاملة في مناطق سيطرة "هيئة تحرير الشام" والتي لا تتبع لها، تواجه مخاطر جدية تستهدف استمراريتها بحكم دفع الهيئة لتجربتها في الحكم المحلي عبر سياسات التمكين والإكراه. وفي حين يمكن أن يوصى بسياسات عامة لدعم المجالس المحلية بغية تمكينها، فإنه يتوجب على الجهات الداعمة وضع مقاربة خاصة لدعم المجالس الواقعة ضمن مناطق الهيئة لدعمها بشكل استثنائي، وذلك بإدراكها أولاً لبيئة عمل المجلس وبما يجنبها إثارة ردود فعل سلبية تعرض المجالس للخطر من قبل القوى المحلية، إضافةً لأهمية عملها وفق سلم أولويات موجه لتمكين المجالس المحلية وعلى مراحل زمنية.

بناءً على ما سبق ولتعزيز منظومة المجالس الواقعة ضمن مناطق الهيئة ومنحها المناعة الكافية بما يُمكنها من تلافي الوقوع في ثلاثية الهيئة (التعاون المصلحي، الاحتواء فالاختراق، الاقصاء) فإنه يوصى بالعمل على ما يلي:

1. **المجتمع المدني الفعال:** تفيد التجربة بأن تمتع المناطق بمجتمع مدني قوي داعم للمجلس المحلي، يعزز من قدرتها على التصدي لمحاولات الهيئة الاستحواذ على مجالسها أو إقصائها، من هنا يتوجب اتباع سياسات تستهدف بناء مجتمع مدني داعم للمجلس المحلي، وذلك عبر الخطوات التالية:

- استكمال بناء قدرات منظمات المجتمع المدني من خلال دورات التدريب والتأهيل.
- إنشاء منتديات للحوار المجتمعي مهمتها تعزيز التواصل ومأسسته بين المجالس ومنظمات المجتمع المدني.
- الاستمرارية في دعم منظمات المجتمع المدني العاملة مع المجالس القائمة في مناطق سيطرة "هيئة تحرير الشام".
- العمل على آليات بناء الرأي العام وتفعيل مشاركته في قضايا المجتمعات المحلية بما في ذلك التصدي لمحاولات الفصائل ومن ضمنها "هيئة تحرير الشام" التدخل في عمل الهيئات المدنية، ويتم ذلك من خلال تأسيس إذاعات محلية أو جرائد محلية.

2. **الإدارة المحلية الفعالة:** إن تمتع المجالس باستقرار بنيوي وبروابط تنظيمية متماسكة مع المنظومة الإدارية التي تعتبر جزء منها، يعزز من قدرتها على الاستمرارية في مناطق سيطرة "هيئة تحرير الشام"، ومن هنا تتجلى أهمية بناء إدارة محلية قوية، ولتحقيق ذلك ينصح بالعمل على:

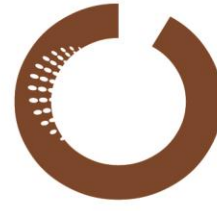
- تعزيز تماسك المنظومة الإدارية التي تنتهي لها المجالس المحلية، وذلك بتوفير الدعم اللازم لمجلس محافظة إدلب، إضافة لحصر تعامل الجهات الداعمة معهما باعتبارهما قنوات رسمية للتواصل مع المجالس الفرعية.
- استكمال بناء القدرات المؤسسية للمجالس الواقعة ضمن مناطق سيطرة هيئة تحرير الشام، وتطوير أدائها وفق نتائج تقييم الأداء.

- تحييد المجالس المحلية ومجتمعاتها الواقعة ضمن مناطق سيطرة "هيئة تحرير الشام" عن عمليات الاستهداف العسكرية التي تشنها قوات النظام والمليشيات الموالية لها وروسيا بحجة تواجد الهيئة.
- 3. بناء الموارد المحلية: من المهم العمل على مقارنة شاملة تستهدف بناء موارد المجالس المحلية المادية والبشرية على حد سواء، وبما يعزز من دورها المركزي في توفير الخدمات دون الحاجة إلى التعاون مع الجسم الخدمي التابع للهيئة، وفي سياق بناء الموارد المحلية ينصح بما يلي:
  - اتباع منهجية متكاملة لبناء الموارد البشرية للمجالس من خلال:
    - توفير التدريب النظري والعملية اللازم للكادر بناءً على نتائج تقييم الأداء والاحتياجات.
    - تأمين رواتب مستقرة لأعضاء المجالس.
  - إنعاش الاقتصاديات المحلية عن طريق تأمين مصادر مستقلة من الطاقة الكهربائية بعيداً عن سيطرة الهيئة.
  - تنمية الموارد الذاتية للمجالس المحلية من خلال:
    - تأسيس صندوق مالي لدعم المبادرات التنموية ذات المردود الاقتصادي.
    - تعزيز قدرات المجالس المالية والتنظيمية فيما يتصل بإدارة الأملاك العامة والجباية المحلية.

## الخاتمة

تولي "هيئة تحرير الشام" أهمية لمسألة الحكم المحلي، حيث ترهن استمرارية مشروعها وتطوره الهادف لتحقيق رؤيتها للحكم الإسلامي، بمدى نجاحها في إدارة علاقاتها مع السكان المحليين ونيل دعمهم لمشروعها، وقد استفادت الهيئة من تجارب الحكم المحلية "للتشكيلات الجهادية" التي انبثقت عنها، وخلاصة توجهات المركز "القاعدة" وتجارب فروعها في ساحات "الجهاد العالمية"، لتؤسس تجربتها في الحكم المحلي من خلال المزوجة بين مجموعة من الحوافز الإيجابية والسلبية لنيل دعم السكان المحليين، وبواسطة بنية تنظيمية مركبة ذات قدرة على التكيف مع المتغيرات الحاكمة للصراع السوري.

تدرك "هيئة تحرير الشام" تواجد عدة عقبات تعترض تمكين مشروعها في الحكم المحلي ومنها المجالس المحلية، حيث تُعتبر الأخيرة تجسيداً لحالة الدولة الوطنية ونواتها الأساسية، وعلى الرغم من حالة التضاد هذه بين مشروع الهيئة والمجالس من حيث طبيعة كل منهما وأهدافه، تدرك الهيئة القيمة الحيوية التي يمثلها مشروع المجالس المحلية لما تقوم به من أدوار خدمية وتمثيلية تمنحها الشرعية المحلية، أو بالنسبة للدول والجهات الداعمة باعتبارها قنوات أساسية لتمير الدعم للمجتمعات المحلية وتنفيذ مشاريع التدخل الإنساني والتنموي راهناً ومستقبلاً. من هنا تتبنى الهيئة مقارنة مصلحة تجاه المجالس المحلية تشتمل على التعاون المصلحي والاحتواء فالاختراق والإقصاء، الأمر الذي يهدد استمرارية المجالس، والتي بمقدار ما تتمكن من تعزيز دورها الخدمي وتأكيد شرعيتها المحلية، إضافة لمأسسة شراكاتها مع القوى المحلية المؤمنة بمشروع الدولة الوطنية، وزيادة ترابط منظومتها الإدارية مع الحكومة المؤقتة ومجلس المحافظة، علاوةً على تعزيز استقلاليتها في توفير مواردها باعتمادية أقل على الداعمين، عندئذ تتمكن من تجاوز التحدي الذي تفرضه عليها "هيئة تحرير الشام"، وإعطاء دفعة للإدارة المحلية على طريق إعادة بناء الدولة الوطنية.



عمران  
للدراستات الاستراتيجية  
OMRAN  
For Strategic Studies



## مسار الإدارة المحلية وتعزيز الممارسة الديمقراطية