دليل التنمية الاقتصادية والاجتماعية في سورية 2026

نسخة المواطن السوري

إعداد: خالد التركاوي

التنمية الاقتصادية والاجتماعية في سورية 2026

دليل: "المواطن السوري...للمبادرة والعمل "

إعداد: د. خالد التركاوي

خبير اقتصادي سوري

مقدمة

لم تكن القضية السورية صراع عسكري أو سياسي، بل مطالبة شعبية واسعة لنيل الحرية، والكرامة، وتحسين الظروف الاقتصادية، وقد عمل النظام السوري لمواجهة هذه التطلعات –خلال عقد ونصف– لجعل الحالة السورية تسير نحو انهيار هيكلي شامل يطال البنى التحتية والحياة الاقتصادية والاجتماعية كنوع من أنواع الحرب التي مورست على السوريين، علاوة على تلك الحرب التي كان يخوضها بالقصف والتدمير والاعتقال ضد أبناء شعبه.

مع حلول عام 2026، ودخول البلاد في مرحلة ما بعد التحرر، تبرز الحاجة الماسة لصياغة "**دليل المواطن السوري في عملية التنمية**" ليس كوثيقة نظرية، بل كدستور عملي للتنمية يحدد أدوار الأفراد والمؤسسات في ظل واقع تشير فيه الإحصائيات إلى أن معظم السكان يعيشون تحت خط الفقر، وقريب من ثلثيهم يعانون من الفقر المدقع، بينما تآكل الناتج المحلي الإجمالي ليصل إلى مستويات خطيرة تقدر بنحو من عشرة مليارات دولار مقارنة بـ 67 مليار دولار في عام 2010.

إن هذا الدليل المختصر يهدف إلى رسم خارطة طريق غير رسمية، مستنداً إلى تحليل معمق للواقع السوري، ومقاطعاً إياه مع تجارب دولية (ألمانيا، فيتنام، رواندا) استطاعت النهوض من ركام مماثل.

لا تكمن الإشكالية اليوم في نقص الموارد الطبيعية أو البشرية بقدر ما تكمن في "إدارة الموارد" وفلسفة الإدارة الاقتصادية من جهة المواطن كما هو الحال من جهة الحكومة.

إن الانتقال من "دولة الولاء" إلى "دولة الإنتاجية" هو المحور الأساسي الذي يدور حوله هذا الدليل، حيث يُعاد تعريف المواطنة بناءاً على القيمة المضافة التي يقدمها الفرد، لا على انتمائه أو قربه من السلطة.

يغطي هذا الدليل الجوانب النظرية والتطبيقية لإعادة الإعمار، بدءاً من التحولات الثقافية والاجتماعية المطلوبة، نحو السياسات الواجب اتباعها من طرف الشاب والفتاة، وينتهي بخطة المئة يوم التنفيذية التي تشكل جسر العبور نحو الاستقرار.

ولعلَّ الفكرة الرئيسية والهدف من وراء هذا الدليل هو أن يتم التحدث مع أنفسنا، ماذا علينا أن نفعل بعيداً عن المواقف السياسية، وبعيداً عن أي اعتبارات أخرى.

نحن سوريون إذاً نحن مهتمون بتنمية سورية، والسؤال كيف وماذا نفعل؟.

يأتي الدليل ليعطي أجوبة رئيسية ويحدد نقاط عمل للإجابة على هذه الأسئلة.

هذا الدليل ليس وثيقة حكومية، ولا هو رؤية نظرية مجردة؛ بل هو وثيقة **مواطنية تنموية** تستند إلى مفهوم "النظرية التنموية السورية المركّبة" التي تجمع بين التجارب الدولية، والخصوصية الاجتماعية السورية، والدروس القاسية التي أفرزتها سنوات عجاف ألمت ببلادنا.

يقوم الدليل على فرضية أساسية: **أن المواطن بما يمتلكه من مهارات كامنة، وشبكات اجتماعية، وقدرة على التكيّف هو المحرك الأول للتنمية في مرحلة ما بعد الدمار** .فالبناء الحقيقي يبدأ من القاعدة، من الأسرة والحي والمدرسة والمزرعة والورشة الصغيرة، لا من

الخطط الكبرى فقط، هذا لا يعني أن الدولة غير معنية بالتنمية، ولكننا نتحدث عن دورنا كأفراد، عن قدراتنا وأفعالنا الممكنة.

هذا الدليل لا يعني استغناءً عن الحكومة أو مؤسساتها، بل عدم انتظار اكتمالها، وعدم إلقاء اللوم عليها، فالمواطن السوري يستطيع الفعل وهو من حمل الوطن في الماضي وسيبقى حامله الرئيسي.

وتنبع **أهمية هذا الدليل من أمرين رئيسيين:**

الأول: أن إعادة الإعمار لا يمكن أن تنتظر اكتمال الدولة أو المؤسسات، بل تبدأ عبر مبادرات صغيرة تتراكم تدريجياً لتشكّل منظومة إنتاجية محلية قابلة للنمو.

الثاني: أن العقد الاجتماعي القادم في سورية لن يُكتب بالحبر وحده، بل سيُبنى من خلال الإنتاج المشترك، وإعادة خلق الثقة بين الناس، وتشكيل شبكات تعاون اقتصادية واجتماعية تمتد عبر القرى والأحياء والمدن. هنا يتداخل المجال الاقتصادي بالمجال القيمي، والسياسات بالتطبيقات، والنظريات بالمهارات، ليصبح المواطن جزءاً من عملية بناء الهوية التنموية الجديدة للبلاد.

يعرض الدليل إطاراً معرفياً مبسّطاً يستند إلى ثلاثة محاور أساسية:

الأول: **البنائية** التي توضّح كيف يستطيع المجتمع تعديل سلوكياته ومؤسساته وفق الحاجة، وكيف تنبثق التنمية من التكيّف المبدع مع شحّ الموارد.

الثاني: **الإنتاجية كجوهر للنهوض**؛ فالمجتمعات لا تخرج من الأزمات بالإنفاق فقط، بل بالعمل المنتج الذي يخلق قيمة اقتصادية حقيقية.

الثالث: **القيم الاجتماعية السورية** مثل التعاون والكرم والعمل الجماعي باعتبارها رأس مال اجتماعي قابل للتحويل إلى نشاط اقتصادي.

وتمت صياغة هذه التجارب بطريقة تجعلها قابلة للتطبيق في السياق السوري، حتى ضمن محدودية الكهرباء، أو ضعف البنية المالية، أو غياب الدعم المؤسسي.

سيرشد هذا الدليل المواطن خلال فصوله إلى: كيفية تحديد موقعه الإنتاجي في المجتمع كيف يقيّم مهاراته ويوسعها كيف يطلق مشروعاً صغيراً حتى بموارد محدودة كيف يبني شبكة تعاون محلية فعّالة كيف يواجه الفساد على المستوى القريب، وكيف يشارك في إعادة تشكيل المؤسسات عبر آليات تبليغ ومساءلة بسيطة. كما سيقدّم نماذج جاهزة للطباعة، وقوائم تحقق، ومقارنات قصيرة مع تجارب دولية (مثل رواندا، فيتنام، تركيا)، بالإضافة إلى "خارطة طريق" عملية تمتد مئة يوم، يمكن لكل فرد استخدامها للبدء بتنظيم حياته الاقتصادية والاجتماعية.

لكنّ هذا الدليل ليس مجرد تعليمات، إنه **دعوة لإعادة اكتشاف الذات السورية** القدرات، الصبر، القدرة على التكيّف، حب العمل التي مكّنت السوريين تاريخياً من تجاوز فترات الكساد والمجاعات والحروب، والتهجير، والاعتقال، والظروف التي لن تتكرر على السوريين

مرة أخرى بإذن الله، ولكنها جعلت منهم الإنسان السوري الحديث، الصلب والقادر على الفعل والبناء.

إن التحدي اليوم هو ترجمة هذه القدرات إلى **تنمية منتظمة**، تدريجية، موزّعة، لا تعتمد على مبادرات نادرة بل على ملايين الأفعال الصغيرة التي يقوم بها المواطنون في حياتهم اليومية.

وفي النهاية، فإن هذا الدليل يُعد خطوة أولى نحو تشكيل وعي تنموي جديد. وتماماً كما تبدأ رحلة الألف ميل بخطوة، يبدأ مسار إعادة الإعمار الحقيقي بخطوة يتخذها المواطن في منزله، في عمله، في حيه، وفي مجتمعه المحلي. هذه الخطوة مهما بدت صغيرة هي جزء من مشروع وطني أكبر، مشروع يبدأ من المواطن وينتهي إليه.

القسم الأول: التنمية في سورية: ماهو شكلها؟

تواجه سورية بعد عام 2026 تحدياً مضاعفاً، كيف تبني نموذجاً تنموياً واقعياً لا يعتمد على الأدبيات الجاهزة، ولا يستنسخ التجارب الدولية دون قراءة دقيقة لبيئتها الخاصة، وفي الوقت ذاته لا ينغلق داخل حدود الأزمة المحلية، هنا يأتي مفهوم **"النظرية التنموية السورية المركّبة"** بوصفه إطاراً فكرياً وعملياً يجمع بين عناصر من تجارب عالمية ناجحة وبين الخصوصيات البنيوية السورية.

التنمية في مرحلة ما بعد الدمار لا يمكن أن تنجح دون نموذج يعترف بالواقع، ويتعامل بمرونة مع شحّ الموارد، ويعيد توزيع الأدوار بين الدولة والمجتمع والمواطن، ويضع الإنتاجية وليس الإنفاق في مركز السياسات.

هذه النظرية لا تدّعي تقديم "وصفة سحرية"، بل تقدّم **منطقاً عملياً** يقوم على ثلاثة مبادئ:

1. أن التنمية في سورية ستكون **مرحلية وتكيفية** لا دافعية شاملة، أي هي مسألة بناء متراكم، يبدأ من الأساسات وينطلق نحو الطابق الأرضي ثم الدور الأول فالثاني وهكذا.
2. أن المواطن هو **عامل التنمية الأساسي** في السنوات الأولى، بينما الدولة تستعيد قدرتها، لذا فالتعويل على المواطن لنصرة الوطن.

3. أن **اللامركزية الإنتاجية وشبكات التعاون المحلية** هي الطريق الأكثر واقعية لإعادة تنشيط الاقتصاد.

بالملخص، التنمية تعني واقع أفضل، تعني أن نأكل ونشرب، ونعلم أولادنا، ونجعلهم يمرحون ويلعبون، ولو احتاجوا لعناية طبية أو احتجنا لها يجب أن نجدها، وأن نجد مكان للتنزه، وأدوات للتواصل، ووسائل مريحة ومناسبة للانتقال من مكان لأخر، رصيف واسع، وطريق غير ذي حفر، وكهرباء في المنزل، ومياه نظيفة، وكتاب نقرأه، وجريدة نطلع على الأخبار من خلالها، منزل مناسب ودافئ يحتضن الأسرة، ومكان يجمع الأصدقاء. التنمية هي نتيجة البناء، وليست ضرباً من الخيال، هي طموح وآمال يمكن تحقيقها.

النظرية التنموية السورية وجذورها الفكرية

تستند النظرية التنموية السورية المركّبة إلى مزيج من المدارس الفكرية:

1. النمو الداخلي (Endogenous Growth):

يعطي هذا الاتجاه أهمية للمعرفة، والمهارات، ورأس المال البشري، ويعتبر أن الإنتاجية تتولد من المبادرات المحلية لا من الخارج. في سورية، حيث يعاني الاقتصاد من نقص الاستثمارات الكبرى، يصبح بناء المهارات الفردية والمشاريع الصغيرة حجر الأساس.

2. المؤسسات الشاملة (Inclusive Institutions):

التجارب الدولية تشير إلى أن المؤسسات التي تُمكّن المواطنين وتشجع المشاركة وتقلّل الفساد هي الأكثر قدرة على خلق الاستقرار الاقتصادي.

في سورية، يقتضي ذلك إعادة هيكلة الإدارة المحلية ونقل الإنتاجية للمجتمع، وهذا يبدأ من لجان الحي نحو مجالس المحافظات والبلديات.

3. سياسات التوزيع العادل:

لا يمكن لأي مشروع اقتصادي أن ينجح إذا بقيت الفوارق المناطقية والطبقية حادة. لذلك تركّز النظرية على إعادة توزيع الفرص لا الدخل فقط عبر دعم المشاريع الصغيرة، وإتاحة التمويل المحلي، وتقوية رأس المال الاجتماعي.

وهذه المدارس الثلاث، حين تمتزج مع الواقع السوري، تشكّل إطاراً مركّباً يوازن بين النظرية والضرورة.

الأسس الخمسة للنظرية التنموية السورية المركّبة

يمكن تلخيص الإطار في خمسة أسس مترابطة:

1. الإنتاجية (Productivity):

لا يمكن الخروج من الأزمة من دون رفع إنتاجية الفرد والحي والمؤسسة. الإنتاجية هنا ليست ساعات عمل أطول، بل ساعات منتجة أكثر، هي تركيز بعيد عن التشتت المفرط، هي تركيز في العمل والبناء أكثر من الاعتراضات و" التأفف" والبقاء على السوشيال ميديا، أو حتى قضاء الوقت في التفكير والتريث والاستشارة والتحضير. الإنتاجية هي نتاج العمل، بل هي العمل الدقيق المنتج.

2. الشمولية (Inclusiveness):

لكي ينهض الاقتصاد، يجب أن يشارك الجميع: الرجال، الشباب، ذوو الإعاقة، المهجّرون، النساء، التلاميذ، طلبة الجامعات، الشمول هنا ليس شعاراً، بل سياسة عملية، ولكل منهم دوره المحترم، ولا أحد يجب أن ينتقص من دور الأخر، بل العمل هو الأساس وهو محط أنظار الجميع، فمن لا يعمل هو باحث عن عمل، ومن يعمل يسعى لتطوير إنتاجيته.

3. اللامركزية (Decentralization):

إعطاء المجتمع المحلي صلاحيات في تحديد أولوياته الاقتصادية مياه، كهرباء، زراعة، مشاريع بلاط أو حدادة أو نقل يخلق حلقة إنتاج دائرية لا تنتظر المركز، وهذا يجب أن نحضّر له دائماً جلسات نقاش مع أهالي الحي والمنطقة، ومشاورات مستمرة حول أهمية المشاريع ووضع مصفوفات تنموية تخضع للمراجعة المستمرة، فمثلاً مجلس المدرسة يجب أن يكون لديه مشاريع جاهزة مرتبة حسب الأولويات، ومجلس المشفى، ومجلس الحي وهكذا في أي مؤسسة أو حتى شارع.

4. المساءلة (Accountability):

المساءلة ليست إجراءاً إدارياً ، بل ثقافة يومية: توثيق العمل، إعلان التكلفة، نشر النتائج، والمتسائل ليس مبتزاً ولا باحثاً عن العثرات، بل هو إنسان حريص على الشفافية والمعرفة لأجل التطوير، والمسؤول يجب أن يكون شفاف حتى لو كانت النتائج سيئة، فالمدرسة يجب أن تكشف للأولياء ما لديهم من واقع، ولجنة الحي تعرض ما يحدث معها، وقائد الورشة يقدم عذره وإمكاناته لمن يعمل معه.

5. الاستدامة (**Sustainability**):

أي مشروع اقتصادي في سورية اليوم يجب أن يُبنى على كفاءة الطاقة والموارد، لأن التوسعة غير المقيّدة غير ممكنة، فمثلاً لو أردنا أن نوزع الخبز على الفقراء فهذا عمل حميد جداً، ولكن دعونا نسأل أنفسنا هل يمكن أن نبني فرناً يعمل فيه فقراء الحي ويأكلون منه؟، ولو أردنا أن نضع إشارة مرور عند تقاطع طرق فهل هذا مكانها المناسب لهذا العام وللعام المقبل وما بعده.

نحن نريد أن نستفيد حتى أبعد حدود من كل قرش ومن كل ليرة، والليرة يجب أن تصرف بذكاء لتكون مستديمة، فلو قررنا أن نبني حديقة في حينا، علينا أن نسأل أنفسنا ليس فقط كيف ستبنى بل كيف ستحافظ على خضرتها الدائمة، وهل نستطيع الأكل من ثمارها، وهل يمكن للأطفال أن يلعبوا فيها، وماذا عن إقامة اجتماعات الحي ضمنها، وهل يمكن أن تكون فيها أماكن للتدرب على حصص العلوم للمدارس القريبة؟

لماذا هذا النموذج مناسب لمرحلة ما بعد الدمار الذي حصل في سورية؟

يتلاءم هذا الإطار مع سورية 2026 لعدة أسباب:

1. **ضعف الموارد المركزية** يجعل السياسات الكبيرة غير ممكنة، بل حتى لو كانت ممكنة، فإن بدأها من الأعلى لن يكون الحل الأمثل، بل يجب أن تنطلق من كل مواطن ومن كل فرد، لذا فإن التنمية ليست مسألة حكوماتية، بل هي مسألة مواطنية، التنمية الاقتصادية هي تنمية تبدأ مني ومنك.

2. **قوة الشبكات الاجتماعية** رغم ما حصل ما تزال موجودة، ويمكن تحويلها إلى شبكات إنتاجية، فنحن كسوريين نميل لخدمة بعضنا، ونحب الخير للأخرين. تأمل كيف استطاع المغترب السوري أن يحمل أسرته لسنوات طويلة، وتأمل حفاظك على اصدقائك رغم خراب كل شيء حولك. الرحم والقرابة والمجتمع هي جزء من ثقافة السوريين ولا يمكن التخلي عنها أو القضاء عليها، وهي نقاط قوة، وعندما أراد النظام السوري القضاء عليها بزرع مخبرين و"تشغيل الناس ببعضها البعض" تهجرت مجتمعات بأكملها وقرى كاملة وأحياء، ولكنها قبلت الهجرة الكلية على أن تتفكك وتتشتت بين الداخل والخارج أو بين معارضة وموالاة. نحن نملك كنز كبير اسمه أقرباء ومجتمع سوري.

3. **ارتفاع نسبة الشباب** يعني وجود قاعدة بشرية قابلة لإعادة التدريب، وهذا فضل كبير للثقافة السورية، حيث أن الأسرة السورية ما زالت ذات معدلات إخصاب مرتفعة، وفيها عدد من الشابات والشباب مرتفع نسبةً لغيره من الأعمار، وهو ما يعني أننا نمتلك المورد الرئيسي للتنمية وهو الإنسان.

4. **تجارب المجتمع في التكيّف خلال الأزمة** توفر خبرة عملية يجب تحويلها إلى معرفة تنموية. لقد أبدع السوريين في "الحصارات" التي فرضت على مناطقهم، فمثلاً كانت ربات المنزل تقسم الطعام بمهارة، واستخرجت من المعكرونة مادة شبيهة باللبن، ومن التمر مادة شبيهة بالقهوة التي فقدت، وجمعوا الأعشاب ليعيد اكتشاف ما يستهلك منها، وكذلك في حالات الكهرباء النادرة أو المفقودة

وجدت حلول وبدائل. من ينظر إلى الخيم وكيف عاش فيها الناس لسنوات يجد أنه أمام مجتمع عظيم تأقلم مع ظروف غير طبيعية، ومن يرى كيف عبر السوريين الحدود ويراجع تجربة شخص أو أكثر يجد قضايا تحتاج لتصويرها في أفلام على أنها من النوادر.

هل من دلائل على صحته؟ ...أمثلة موجزة

يمكن استخلاص دروس سريعة من ثلاث تجارب:

1.فيتنام:

نهضت عبر توزيع الصناعات الصغيرة على القرى وإنشاء شبكات إنتاج عائلية مرتبطة بالتصدير.

2.رواندا:

اعتمدت على "التنمية الأخلاقية" حيث ارتبطت المصالحة الوطنية بالإنتاج والتعاون. كما تبنّت نظام المتابعة الشعبية (Imihigo) الذي جمع بين الرقابة المحلية والأهداف السنوية.

3.تركيا (الأناضول الصناعي)

أثبتت أن اللامركزية الاقتصادية عبر المدن الصناعية الصغيرة يمكن أن تطلق موجة نمو دون انتظار العاصمة.

هذه التجارب ليست نماذج جاهزة، لكنها تسلّط الضوء على دور المواطن والبلدة والحي في الانطلاق، وهي من جانب آخر تشير لظروف مشابهة لظروف سورية، واستطاع بعدها الناس أن ينهضوا ويبنوا ما هو جيد.

في التطبيق السوري كيف يقرأ المواطن هذا النموذج؟

المواطن ليس مطلوباً منه قراءة كتب الاقتصاد، بل فهم معنى واحد: **التحول من فرد مستهلك إلى فرد منتج**. أو على أقل تقدير من فرد يستهلك الكثير إلى فرد ينتج أكثر، وهذا يترجم ذلك عبر ثلاث سلوكيات مباشرة:

1. تعلّم مهارة تفيدك في وقت الشدة ... والرخاء (الجود بالموجود)
حتى مهارة بسيطة (إصلاح معدات، تعبئة أغذية، حياكة، خدمة رقمية) يمكن أن تعيد إدماج المواطن في الاقتصاد. راكان هو شاب تعرفت عليه خلال طفولتي، وكان قد نزح أكثر من ست مرات من منطقة إلى أخرى مع أربع أسر كان يعيلها (أسرته وأسر أخوته) وكنت في كل مرة أجده يعمل في مكان لا يخطر ببالي، مرة يبيع أشياء مطلوبة على البسطة، ومرة في محل تصليح سيارات، ومرة يذهب لمنطقة أخرى كي يحضر مواد ويتاجر بها، ومرة يصنّع معدات بسيطة للاستهلاك المنزلي، لقد كان راكان مثالاً رائعاً لفكرة الجود والكرم، الكرم الحقيقي الموسوم بالعطاء بحسب الظروف، لقد استطاع أن يؤمن أهله.

2. التعاون في مشروع مجتمعي صغير:
نموذج "ورشة حي" أو "مطبخ إنتاجي" أو "جمعية خدمات" يمكن أن يخلق فرصًا جماعية.

في سورية يوجد ما يعرف بالجمعيات، ولكن ماذا لو تطورت هذه الجمعية لتكون من أجل مشروع وليس من أجل إنفاق استهلاكي، علينا أن نبدأ التفكير بشكل جماعي بكيف يمكن أن نحشد مواردنا لننتج داخل الحي، يجب علينا أن نجعل شارعنا أفضل شارع في إنتاج الأحذية الجلدية مثلاً، ويجب أن يكون شارعكم أفضل شارع في إنتاج القبعات، والحي الفلاني هو الأفضل في مجال إنتاج القطع الفنية الدمشقية... وهكذا.

3. توثيق العمل والنتائج:

التوثيق ليس بيروقراطية، بل شرط للحصول على دعم محلي، أو إثبات كفاءة، أو بناء سمعة مهنية، والمطالب بالتوثيق ليس "معكّر النية" ولا طالب جاه، بل هو شخص يسعى لأن يكون هناك مساءلة صحيحة، ويسعى للإجابة على أسئلة الناس، هذا من جهة، ومن جهة أخرى يجب علينا ألا نبالغ بالتوثيق بالتأكيد، بأن تكون هموم الناس محل توثيق هذا أمر صعب، لذا بالتوثيق بدون هدر أي قطرة كرامة هو أمر مطلوب. وثقوا أعمالكم بالمستندات والصور وشجعوا الأخرين على التوثيق، وانشروا النتائج حتى لو كانت متواضعة، فالتواضع يعطي صورة عن العمل، والخطوة البسيطة هي مهمة وتشجع الآخرين، وحتى لو لم يكن الأمر كما كان مخطط له فنشر النتائج سيضيف تجربة للأخرين ولكم.

لماذا علينا الاعتماد على أنفسنا؟ وهل نمتلك رفاهية أن لا نعتمد؟

تشير المؤشرات الأولية في معظم المناطق السورية خلال السنوات الأخيرة إلى:

- انخفاض الناتج المحلي الإجمالي بأكثر من 80% مقارنة بما قبل 2010.
- معدلات بطالة تتجاوز ستة أشخاص من أصل كل 10 في بعض المحافظات.
- تراجع الإنتاج الزراعي والصناعي، وارتفاع الاعتماد على التحويلات الخارجية.

هذه الأرقام وإن اختلفت بين المحافظات تبرز الحاجة إلى نموذج يعتمد على **التنمية من القاعدة**. المتضرر الأول من حالة عدم التنمية هو أنا وأنت وأنتم، والمستفيد الأول من التنمية هو نحن، لذا بالبدء من جهتنا ومن زاويتنا وليس من زاوية أي أحد آخر.

القسم الثاني: الدور الجديد للمواطن في دولة البناء: الإنتاجية كأساس وطني

تُعدّ الدولة الريعية أحد المفاتيح المركزية لفهم التشوّهات البنيوية التي حكمت الاقتصاد السوري لعقود. فالريعية ليست توصيفاً اقتصادياً فحسب، بل نمط حكم متكامل، يتداخل فيه الاقتصاد بالسياسة، والإدارة بالسلطة، والمجتمع بالدولة. هنا، نعالج كيف تشكّل هذا النمط في سورية، وما الذي أنتجه على مستوى البنى الإنتاجية، ودور الدولة، والقطاع الخاص، وتوزيع الموارد، وفرص التنمية. والأهم: كيف يشعر المواطن اليوم بتأثيره المباشر على حياته اليومية، من الكهرباء إلى الأسعار وفرص العمل، وكيف يمكن أن يكون دوره الجديد.

ما معنى "الدولة الريعية" في الحالة السورية؟

الدولة الريعية، في تعريفها العام، هي الدولة التي تعتمد على إيرادات خارجية غير ناتجة من العمل الإنتاجي المحلي، مثل: النفط، المساعدات، التحويلات، الرسوم والجبايات، أو أي موارد تحصل عليها السلطة من خارج علاقة الاقتصاد الطبيعي مع المواطنين. في النموذج السوري، تداخلت عدة ريوع في آن واحد:

1. ريع الدولة التقليدي: النفط، الفوسفات، وإيرادات التجارة الخارجية والعبور قبل الحرب.

2. ريع السلطة: الامتيازات الاحتكارية، السيطرة على الواردات الأساسية، الريع الجبائي، والرسوم الإدارية.

3. الريع السياسي ـ الأمني: التمركز عبر أجهزة الدولة لإعادة إنتاج شبكة ولاءات قائمة على الامتيازات لا على الأداء.

4. ريع الحرب بعد 2011: استحواذ مجموعات عسكرية واقتصادية تابعة للنظام السوري على موارد الحرب (التعفيش، الترفيق، التحويلات، السوق السوداء...).

ما يميز الريعية السورية هو تعدد مصادر الريع مقابل ضعف القاعدة الإنتاجية، بحيث تصبح الدولة غير محتاجة لبناء اقتصاد قوي بقدر حاجتها لإدارة الريوع لضمان النفوذ. وهذا يقود إلى سؤال مركزي: ماذا يحدث عندما تعمل الدولة بلا حافز اقتصادي؟

يحدث أمران:

أولاً: يتوقف الاستثمار الإنتاجي.

ثانياً: يصبح المواطن مجرد متلقٍّ للسياسات، لا شريكاً في اقتصاد وطني.

هكذا نكون أمام:

1. دولة قوية إدارياً، وأمنياً... ضعيفة تنموياً

اعتمدت الدولة على مركزية شديدة، لكن هذه المركزية لم تُستخدم لبناء تنمية وطنية، بل لإدارة تدفّق الريوع، وتقاسم المكاسب بين السلطات المتنوعة، كانت الوزارات تعمل كقنوات توزيع للموارد، وليس كمؤسسات تخطيط اقتصادي.

2. تضخم الجهاز البيروقراطي دون إنتاج

الوظائف الحكومية تطورت كأداة امتصاص اجتماعي، الاستثمار في الكفاءات. ازداد عدد العاملين، لكن تراجع أداء المؤسسات. هذا أدّى إلى بنية حكومية واسعة الحجم وضعيفة الفاعلية، تستهلك ميزانية وتنتج خدمات متدهورة.

3. انكماش دور الدولة التنموي

وبدلاً من أن تكون الدولة محرّكاً للصناعة والزراعة والطاقة، أصبحت وسيطاً بين المواطن والسوق، لا لاعباً فيه. ومع توسّع الريعية السياسية، تحوّل كثير من مؤسسات الدولة إلى منصات تُدار عبر النفوذ لا عبر السياسات.

كيف يعيش المواطن السوري اليوم نتائج الدولة الريعية؟

ليس هدف هذا الفصل أن يقدّم تحليلًا نظريًا فقط، بل أن يربط هذا التحليل بحياة الناس اليومية. ومن هنا، تظهر أربع تأثيرات ملموسة:

1. الكهرباء: ريع بلا بنية

تدهور قطاع الكهرباء هو انعكاس مباشر لفشل الدولة الريعية في بناء بنى تحتية مستدامة. التركيز كان على إدارة الموارد (الفيول، الدعم، الجباية) بدل الاستثمار المتواصل في التحديث والصيانة. النتيجة: انقطاع دائم، ومولدات خاصة تسيطر على السوق.

2. الدخل المنخفض مقابل أسعار منفلتة

بنية الريعية أدت إلى فجوة ضخمة بين الأجور والإنتاجية والأسعار. الأجور بقيت منخفضة لأنها ليست مرتبطة بإنتاج، والأسعار ارتفعت لأنها محكومة باحتكارات واستيراد. المواطن اليوم يعمل كي يغطي تكاليف الريع، لا كي يعيش حياة محترمة.

3. انسداد أفق العمل للشباب

الاقتصاد الريعي لا يحتاج إلى عمالة ماهرة ولا إلى ابتكار. لذلك، تتقلص فرص العمل النوعية، ويضطر الشباب للهجرة أو العمل في مهن بسيطة خارج تخصصاتهم، أو الالتحاق بنشاطات غير رسمية.

4. تراجع الثقة بالحكومات المتعاقبة كمحرك للتنمية.. بل مصدر للفساد

عندما يرى المواطن أن الدولة لا تقدم خدمات ولا تخلق فرصًا، يتراجع الانتماء الاقتصادي، ويبحث الناس عن بدائل: تحويلات، مساعدات، عمل خارجي، أو اقتصاد الظل.

لماذا لا يمكن إعادة بناء سورية دون تفكيك الريعية؟

أي خطة تنمية، أو خطة 100 يوم، أو إصلاح إداري، أو إعادة هيكلة قطاع الكهرباء، ستفشل ما لم يتم التعامل مع جذور المشكلة: الإفراط في الريعية مقابل انهيار الإنتاج. وذلك لثلاثة أسباب:

1. الريعية تعني غياب الحافز للاستثمار في القطاعات الإنتاجية.
2. تعني بقاء الدولة أسيرة شبكات الامتيازات.
3. وتعني أن المواطن سيبقى مستهلكاً غير قادر على خلق قيمة، والكلفة ستستمر بالارتفاع.

الخروج من الريعية ليس شعاراً فكرياً، بل شرطاً لبقاء الدولة والمجتمع. ولا يتطلب ذلك انتظار تغييرات كبرى؛ بل يبدأ بخطوات عملية في الإدارة المحلية، ودعم المشاريع الصغيرة، وتحسين أداء البلديات، وتحرير الأسواق من الاحتكارات الصغيرة قبل الكبيرة، أي أننا نتحدث عن التنمية كهدف، والربح والاستدامة والمصالح العامة كأساس لعملية التنمية.

في قلب أي مسار للتنمية، لا تكمن الموارد ولا القوانين فحسب، بل تكمن العقلية طريقة التفكير التي تحدد كيف يرى الفرد دوره في المجتمع، وكيف يتعامل مع الوقت، والفرص، والعمل. في سورية، وبعد سنوات طويلة من الحرب والانهيار الاقتصادي، أصبح التحوّل الذهني ليس مجرد قيمة ثقافية، بل ضرورة اقتصادية لإنقاذ المستقبل.

لماذا نحتاج تحوّلاً جذرياً في العقلية؟ عقليتي وعقليتك وعقلية الآخرين...

1. **مؤسسات الدولة المنهكة** ليست قادرة على تقديم الحلول الفورية

الاعتماد على الدولة كان جزءًا من الثقافة السورية لعقود، حيث اعتمد معظم السوريين على:

- وظائف حكومية ثابتة.
- دعم اجتماعي رئيسي.
- أسعار مدعومة.
- مشاريع مركزية ضخمة تشغل شركات محسوبيات وفساد، ولكنها تجعل السعي نحو تحقيق الواسطة والبحث عن الفرصة من خلال الواسطة بغض النظر عن المشروع والإنتاجية.

لكن واقع 2026 يفرض اعترافاً مؤلماً: الدولة يمكنها أن تنظّم، تراقب، وتسهّل لكنها لا تستطيع أن تنتج بدلاً من المواطن، ولن تستطيع أن تفعل ذلك، بل لو أردات فليس للمواطن مصلحة في أن تعيد تكرار نفسها وتعود لرعايته دون أن تدفعه نحو الأمام ودون أن تسهم في عملية التنمية.

2. الاقتصاد العالمي وتحوّلاته

الدول التي تعتمد على دور الدولة القائد للاقتصاد تفشل اليوم. أما الدول التي تعتمد على اللامركزية الاقتصادية، والمبادرة الفردية، والمشاريع الصغيرة هي التي تنمو (رواندا، فيتنام، إثيوبيا، الأردن).

3. التحديات الحالية تتطلب ردوداً يومية، لا خططاً مركزية

الطاقة، الغذاء، المياه، النقل... كلها تحتاج حلولاً صغيرة محلية: انتظار حل مركزي يعني تأخير حياتك لسنوات.

4. غياب رأس المال الكبير يفرض نموذج "ابدأ بما لديك"

عندما لا توجد مصانع أو بنوك قوية، يصبح المواطن هو الرأسمال الأول: مهارته، شبكته، ووقته، والقليل من المال بكل تأكيد.

عقلية الانتظار كيف تشكّلت؟

1. ثقافة الوظيفة: جزء كبير من المجتمع السوري صاغ حياته حول "الراتب الحكومي" لعقود، مما خلق وهمًا بأن الدولة هي المصدر الوحيد للأمان.
2. مركزية الخدمات: الكهرباء، الخبز، الوقود، الماء... كلها تُدار مركزياً، وهذا جعل المواطن يميل إلى طلب الحل من "الجهة الأعلى"، التي تريد أن تتحكم به وتعطيه الخدمات مقابل سكوته على أخطاءها.

3. تغييب المجتمع المحلي والمبادرات: المجتمع السوري مهّد للحرب عندما فقد دوره ، كان ينتظر حلولاً بدل أن يصنعها، وهذا يجب ألا يتكرر، وقد اثبت في فترة الثورة السورية أنه قادر، فأدار مناطق حررت، وساعد أهله في مناطق سيطرة نظام الأسد.
4. الاقتصاد الريعي: قبل الحرب، كان الاقتصاد يميل إلى الاستيراد والتجارة، أكثر من الإنتاج. فكانت عقلية "استورد بدل أن تُنتج"سائدة، لأن البلد غير مستقرة ولأن المتسلطين قد يسيطروا على أموالك في أي وقت، لذا الاستيراد والبيع السريع بنظام "اضرب واهرب" هو الحل الأفضل للتاجر.

عقلية الإنتاج — ما معناها اليوم؟ الترجمة العملية لعقلية الانتاج

ليست مجرد "العمل" أو "لجهد"، بل:

1. عقلية الحِرفة لا عقلية الشكوى

أن يسأل المواطن نفسه قبل الشكوى: ما الذي يمكنني فعله خلال 48 ساعة لتحسين وضعي؟

2. عقلية الابتكار المحلي

عمل المجتمع السوري لسنوات طويلة على تطوير ثقافة كاملة، وهنا أقصد ما يمكن أن يكون إنتاجياً في هذه الثقافة، فكل سيدة تستطيع أن تقوم بعمل "المونة" وهي سلع مطلوبة بقوة

خارج سورية، ومع انتشار جيل جديد من الأسر التي لا تجيد صناعة هذه المنتجات فلماذا لا تكون هناك مشاريع نسائية أو أسرية لتأمين المونة.

هناك الكثير من المسائل الغذائية التي تستطيع الأسرة إنتاجها ابتداءاً من المؤن نحو الأجبان والألبان، ولكن على جانب أخر هناك مشاريع تغليف وتعبئة سهلة ويسيرة، مثلاً شراء البرغل أو الأرز أو الحنطة من الفلاح مباشرة ثم تعبئتها بعبوات ملائمة ومناسبة وإعادة بيعها هو مسألة فيها مكسب.

خارج القطاع الزراعي لدينا الطاقة البديلة، البطاريات والمحولات (الانفرتر) لا تعد اختراعاً معقداً بل هي مسألة بسيطة وممكنة الإنتاج في ورش بسيطة الأدوات، والطلب عليها عالي. وللشباب هناك خدمات كثيرة في الصيانة والبرمجة وإدارة السوشيال ميديا والمواقع وغيرها، وكل هذه أشياء نستطيع البدء بها فوراً ونبيعها في اليوم التالي.

نحن نحتاج إلى عقلية المشروع وليس عقلية الوظيفة، أي: حتى لو بقي الفرد موظفاً، يجب أن يمتلك مشروعاً صغيراً جانبياً.

ونحتاج لعقلية القيمة المضافة: أي سلوك يزيد دخلك، مهارتك، أو شبكة عملك هو إنتاج، وهذا هو سر الحصول على المال.

لماذا الحروب والكوارث تغيّر العقلية نحو الإنتاج؟ الدروس من الأزمات العالمية

الدول الخارجة من الحروب والأزمات غالباً تنتج مواطناً جديداً:

1. المواطن الراوندي بعد 1994

انتقل من انتظار الإغاثة إلى بناء مشاريع kaffala صغيرة، وتحولت القرى إلى مصانع منزلية.

2. المواطن الفيتنامي بعد الحرب

بدأ من ورش صغيرة وبسيطة، واليوم تقود فيتنام صادرات التكنولوجيا.

3. الدرس السوري الممكن

سورية تملك: مهارات قوية، خبرات مهنية واسعة، شبكات اجتماعية قوية، اغتراب واسع، ثقافة متفرقة بين جيلين مما يعني التنوع، وكل ذلك مدفوع برغبة كبيرة على تحصيل المال من أجل البقاء على قيد الحياة، فالسوريين كافحوا ظروفاً صعبة أصعب من تحصيل المال، ولن يكون تأسيس المشروع عليهم بأصعب من القصف أو المشاهد التي شاهدوها. كل هذا يتم من خلال معرفة؛ أنت المنتج الأول، لا الدولة.

ما الذي يعنيه هذا التغيير في الحياة اليومية لكل سوري وسوريّة؟

1. إدارة الوقت كأصل إنتاجي

كل ساعة غير مستخدمة = خسارة.

كل ساعة مهارة جديدة = رأسمال.

2. تحويل المهارة إلى دخل خلال 60 يومًا

أي مهارة دهان، نجارة، خياطة، تصميم، تسويق يمكن تحويلها إلى دخل إذا صيغت في:

- خدمة
- منتج
- تدريب
- تموين صغير

3. استبدال "ما المشكلة"؟ بـ "ما الحل"؟

الشكوى تُنتج شللاً.

الحل ينتج حركة.

4. الاستثمار في العلاقات

شريك محلي، جار، قريب، زبون، منصة... كل علاقة هي رأس مال، وهذا لا يعني أن نكون بعيدين عن الناس أو نستغلهم، بالعكس علينا أن نقدم لهم خدمة مقابل المال، خدمة أو سلعة تفيدهم بل ويشكروننا عليها مقابل أجر معين.

بعد أكثر من عقد على الانهيار الاقتصادي، تواجه سورية سؤالاً جوهرياً كيف يمكن بناء اقتصاد قادر على استعادة الوظائف، وتحسين الدخل، وتوفير الخدمات، في ظل ضعف الموارد وغياب الاستثمارات الكبرى؟

الحقيقة التي يجب الالتفات لها أن سورية لن تنتقل إلى اقتصاد سليم عبر "مشاريع كبرى" أو "خطط شاملة" في المدى القريب، فهذه تتطلب وقت طويل وظروف معينة.

البديل الواقعي هو إستراتيجية بناء تدريجية من الأسفل إلى الأعلى تعتمد على البلديات، والمجتمعات المحلية، والمشروعات الصغيرة، وإعادة تأهيل البنى البسيطة، وتخليص الاقتصاد من الاحتكارات الصغيرة قبل الكبيرة، وهذا لا يعني أن نقوم بتخفيض أمالنا على العكس تماماً هذا هو الواقع والمتاح.

القسم الثالث: مشاريع عظيمة على طريق التنمية... بسلوك بسيط

يظن البعض أن التنمية هي شركات خليجية ستأتي إلى سورية وتعيد بناء كل شيء، أو مؤسسات غربية تستخرج الغاز وترميه للناس، وهذا تفكير سطحي في الحقيقة، فلننظر إلى العراق مثلاً المليء بالنفط، أو ليبيا أو السودان، هل هذا ما حصل بالفعل؟ في الحقيقة قد تكون ظروفهم السياسية غير جيدة وظروف سورية اليوم أفضل بكثير، ولكن على جانب أخر الفكرة الرئيسية هي أن التنمية ليست مؤسسات ضخمة بل التزامات بسيطة، ولكنها متراكمة، التزامات من عشرة مليون مواطن أو عشرين أو جميع المواطنين حتى.

التنمية هي ثورة التزام، وحرق بطاقات الولاء كأساس للموارد، وسقوط ثقافة الانتظار، وتبني الإنتاجية (العمل) كعقيدة اجتماعية ووطنية، وبناء الثقة كرأس مال رئيسي في مجتمع دمر فيه كل شيء. ولكن ماهي هذه الالتزامات التي نتحدث عنها؟

لكل دوره... هندسة الأدوار

لكل منّا دور في هذه الدنيا، ونحن اليوم نمتلك كأفراد مواقعاً معينة، لعل أبرزها:

1. **الأسرة (الأب والأم) – وحدة الإنتاج الأولى:**

- **الأب:** خطوات عملية لضبط الميزانية، وتعليم الأبناء الحرف، وتحويل المنزل إلى ورشة صغيرة، فرغم أهمية أن يكون الولد في المدرسة إلا أن ثقافة تعليمه حرفة في الصيف يجب أن تستمر، ورغم أن ابنك في الجامعة فهذا لا يعني أن تأتيه

احتياجاته كاملة إلى جيبه، ولكن علينا أن نتشارك وننظم بقيادتك كل ما يزيد من دخلنا وقدراتنا وتأهلنا.

- **الأم:** للأم دور مهم في إدارة الموارد، فالاقتصاد أساسه المنزل، والاقتصاد هو إدارة المنزل، وعلى الأم أن تعي أنها المدير الحقيقي للمنزل، وإن كان الأب له دوره في القيادة، فالأم دورها في التحفيز والتخطيط والتدبير، ولها مشروعها المنتج، ليس رعاية الأولاد بل إنتاجهم إنتاجاً يؤهلهم للحياة.

2. الطالب والشباب جيش المستقبل:

- الشهادة الجامعية مهمة والتعلم هو رأس المال، ولكن النظرة إلى التعليم يجب أن تتغير قليلاً، فماذا لو كنت أتعلم الكهرباء الصناعية لمدة سنتين بعد الشهادة الثانوية أو حتى بعد الصف التاسع. وماذا لو كان لدي تخصص هندسة ميكانيك بدلاً من هندسة البيئة... وماذا لو درست محاسبة أو رياضيات بدلاً من أن أدرس الفلسفة، وماذا لو درست البرمجة بدلاً من دراسة الآداب... كل هذه أسئلة عليك أن تسألها لنفسك، وتميل على الفور لما يمكنك من العمل والإنتاجية.

- خارطة طريق للطالب: عليك أن تتعلم البرمجة أو التصميم أو اللغات وأنت في منزلك لتعمل "عن بعد" (Remote Work) وتأتي بالعملة الصعبة من خارج البلاد. وهذه بالمناسبة علوم يمكن تعلمها من منصات مجانية وليس بالضرورة في الجامعة، أي لا تنتظر الجامعة تعطيك لغة إنجليزية فغالباً لن تقدم

لك، ولا تنتظرها لتقدم لك دروس برمجة فدروسها باستثناء التخصصات ستكون عامة، وهكذا.

3. **المعلم والموظف – حراس القيم**: الصف هو حاضنة ابتكار وليس حضانة أطفال: الظروف صعبة والأدوات قليلة والإمكانات محدودة...هذا صحيح، إذاً لنبتكر، وليكن للمعلم دروسه في التغلب على مصاعب الحياة حتى لو كانت بسيطة، فالطالب الذي يجد آلية لتهوية الصف سيكون له علامات إضافية في درس العلوم، وطالب لديه القدرة على دعم أصدقائه وتشجيعهم نفسياً سيكون له علامة إضافية في دروس الفنون أو الأنشطة الصفية، وطالب قادر على أن يوفر في مصروف الأقلام والأوراق يمكن أن يعطى علامة إضافية وهكذا...

- **الموظف الحكومي**: من الأشياء الجميلة التي لمسناها في فترة الثورة هي كلمة "خادم" فالقائد والموظف هو "خادم" للبقية، والموظف هو ميّسر أعمال، وعلى الموظف أن يعمل بروح القانون وهدفه بعيداً عن الروتين، فلو قال لك شخص أنه يحتاج لاستخراج سجل تجاري من أجل أن يبدأ عمله، فسعيك في تسريع معاملته هي شراكة حقيقية في عمل وتأسيس هذه الشركة، ولن يضيرك أن تذهب معه لمكتب أخر لتدله على الإجراء التالي، أو تجري اتصالات لتستفسر عن أمر قد لا يكون من اختصاصك. الأساس في المعاملات أنها تسير وتنتهي وليس أن تتوقف وتتكدس.

4. المغتربون – الجسر الحيوي:

- استراتيجية جديدة للتحويلات: فبدلاً من إرسال 100 دولار للأكل، أرسل "لوح طاقة شمسية" أو "ماكينة خياطة".
- كذلك على المغترب أن يفكر بكيف ينقل المغترب الخبرات والعلاقات الدولية إلى الداخل السوري، تصدير الخدمات واستيرادها لا يقل أهمية عن تصدير واستيراد السلع. فإذا كنت مؤهلاً ونزلت في إجازة ففكر في دورة في مركز قريب من إجازتك ومناسب لها. وإذا كان لديك أفكار اكتبها ووزعها على الموظفين الذين تقابلهم، وإذا صادفت حلاً لمشكلة انقله لبلدك، واعلم أن الأقربون أولى بالمعروف.

محاربة الطائفية...هل لها علاقة بالانتاجية؟

محاربة الطائفية ليست مطلب دولي ولا مطلب إقليمي، بل هي أساس من أسس التنمية. الطائفية هي انغلاق في التعاملات على مكان معين أو طائفة محددة، وهذا يقلل السوق، ويضعف من الاستفادة من الآخرين وأموالهم وخبراتهم. لو كان لديك طفل مريض وهناك طبيب يستطيع علاجه من طائفة أخرى هل ستكون طائفياً؟ عليك أن تنظر إلى الأمر على أنه مصلحة عامة، ومن مصلحتنا أن نتعامل مع بعضنا البعض. ليس هذا فحسب بل إن الكره الطائفي هو أمر منبوذ اقتصادياً، فلو سيطرت علينا مشاعر الكره لن نستطيع الإنتاج،

وسنبقى منغلقين على أنفسنا. محاربتنا للطائفية لا يعني أن نتخلى عن ديننا أو لغتنا أو مذهبنا بل أن نتعامل مع الآخر على أنه إنسان، وشريك، وله ماله ولك مالك.

الأسرة والقبيلة والإنتاجية:

الأسرة والقبيلة هم عزوتي وأهلي ولكن المصلحة العامة مقدمة. من المفيد أن تعطي وقتاً لأسرتك وقبيلتك وناسك فالأقربون أولى بالمعروف، والمعروف هو المصلحة العامة، وتعاملك مع الأقرباء يجب أن يكون على أساس أن مصلحتهم هي الانخراط الإيجابي في المجتمع والدولة والاقتصاد، وبالتالي تحفيزهم على تقبل الآخرين والعمل معهم، وأن يعملوا على تطوير أنفسهم لينافسوا الآخرين بالكفاءة والقدرات، وأن يفخروا بالخيرات والأخلاق فهي المفاخر الحقيقية.

الريف والمدينة...لكل خيره...

لقد استضاف الريف السوري معظم مهجري سورية، وقد تعرضت أشجاره وحقوله لأضرار كبيرة، وكذلك المدن دمرت بناها وأبنيتها، ولا شك أن التضحيات لا مزاودة فيها، هذه يجب أن تكون قاعدة. والريف له خيراته وللمدينة خيراتها، وإن فكرة ابن ريف وابن مدينة هي من الأفكار التي تجعل الاستفادة من الأخر صعباً، وتنافي سنن الكون، فالاختلاف هذا هو أساس البناء، ولو كنا كلنا أبناء مدينة من سيزرع، ولو كنا كلنا أبناء ريف فمن يتاجر، ولو كنا كلنا موظفين فمن هو المواطن، ولو كنا كلنا مواطنين فمن سييسر أعمالنا. هكذا هي الدنيا وعلينا تقبل الآخر ففيه من الخير ما نحتاجه.

الجغرافية (**المدينة**) التي أعيش فيها تمتلك ما يرفعني

تفرض الطبيعة الجغرافية والتنوع السكاني، بالإضافة إلى تباين نسب الدمار، ضرورة الانتقال إلى العمل وفق الاستفادة من الواقع، وبناءً عليه نستطيع أن ننظر للمناطق على الشكل الآتي:

1. **الشمال (حلب وإدلب والرقة ودير الزور والحسكة): القاطرة الصناعية**

- **الخصائص**: يضم الكثافة السكانية الأكبر، وعاصمة الاقتصاد (حلب)، وزراعات استراتيجية (الزيتون، الفستق الحلبي، الحبوب...، المياه).
- **الاستراتيجية**: التركيز على إعادة إحياء الصناعات النسيجية والغذائية التي دُمرت، والاستفادة من القرب الجغرافي من تركيا كبوابة تصدير. يتطلب هذا الإقليم معالجة ملف العشوائيات والمخيمات الحدودية وتحويلها إلى مدن صناعية وعمالية منظمة. كذلك من الضروري إعادة إحياء الأراضي وتطوير وتنظيم مشاريع المياه والكهرباء والسدود.
- **التحدي الاجتماعي**: دمج المجتمعات المحلية التي عاشت تحت سلطات مختلفة لسنوات، وتعزيز التعاون بين الريف والمدينة، والتعرف على مزايا كل منهم.
- **فرصي كفرد**: أن ابني مشروعاً مناسباً في مجال الصناعات الصغيرة، في الغذاء أو النسيج أو الأحذية، أو حتى النقل والخدمات الجمركية واللوجستية، إضافة للعمل في مجال الزراعة.

2. دمشق (العاصمة وريفها): المركز الخدمي والسياسي

- **الخصائص:** مركز الثقل الإداري، الجامعات الكبرى، والمدن الصناعية (عدرا).
- **الاستراتيجية:** التحول نحو اقتصاد الخدمات المتطورة، التكنولوجيا، والتعليم العالي. يجب التركيز على تفكيك "حزام الفقر" والعشوائيات المحيطة بدمشق عبر مشاريع تنظيم عمراني حديثة، ونقل بعض المؤسسات الصناعية الملوثة إلى الأطراف لتخفيف الضغط البيئي.
- **فرصي كفرد:** الإعمار والمهن الصغيرة والصيانة، والخدمات الحكومية، والتعليم، والنقل الداخلي، وكذلك مشاريع التجارة الصغيرة والمتوسطة، إضافة لمشاريع الكفتريات وصناعة الطعام والمؤن.

3. الساحل (اللاذقية وطرطوس وبانياس): البوابة البحرية والسياحية

- **الخصائص:** الواجهة البحرية (الموانئ)، الزراعة المكثفة (البيوت البلاستيكية، الحمضيات)، والسياحة.
- **الاستراتيجية:** تطوير الموانئ (اللاذقية، طرطوس) لتصبح مراكز لوجستية إقليمية، خاصة في ظل تعثر مرافئ الجوار. تشجيع الصناعات الغذائية التحويلية (عصائر، تعليب) لحل مشكلة كساد الحمضيات، وتنشيط السياحة الساحلية والجبلية.
- **فرصتي:** التخليص الجمركي، النقل، التحميل واللوجستيات، الزراعة، الصناعات الزراعية الصغيرة، تربية الأسماك والأبقار، السياحة الشاطئية والجبلية، المشاريع الغذائية الصغيرة.

4. الوسط (حمص وحماة): عقدة الوصل والزراعة الاستراتيجية

- **الخصائص:** موقع جغرافي يتوسط البلاد، أراضٍ خصبة (سهل الغاب)، وصناعات ثقيلة (مصفاة حمص، معمل الحديد، المنطقة الصناعية بحسياء).
- **الاستراتيجية:** تعزيز دورها كمركز لوجيستي للنقل والتوزيع بين الأقاليم. إعادة تأهيل الصناعات البتروكيماوية والإسمنتية اللازمة للإعمار. دعم زراعة المحاصيل الاستراتيجية (القمح، والشوندر السكري).
- **فرصي:** العمل في قطاع النقل، وصيانة السيارات، والاستراحات الطرقية، والزراعات الرئيسية، وكذلك خدمة المصانع الكبرى في المدينة الصناعية بحسياء، إضافة لصناعات الأجبان والألبان.

5. الجنوب (درعا، السويداء، القنيطرة): الزراعة والعلاقات الحدودية

- **الخصائص:** معبر نصيب الحدودي، زراعة الخضروات والفواكه، والاعتماد الكبير على تحويلات المغتربين.
- **الاستراتيجية:** تحويل المنطقة إلى منطقة حرة للتبادل التجاري مع الأردن والخليج. دعم المشاريع الزراعية الصغيرة والمتوسطة، وتشجيع السياحة البيئية والأثرية (بصري الشام).
- **فرصي:** التخليص الجمركي، اللوجستيك والنقل، الزراعات البسيطة، المشاريع السياحية.

6. البادية السورية: الاحتياطي الاستراتيجي والطاقة المتجددة

- **الخصائص:** مساحات شاسعة، موارد الفوسفات، وطاقة شمسية وريحية كامنة.
- **الاستراتيجية:** الاستثمار في مشاريع الطاقة المتجددة الكبرى (مزارع شمسية وريحية) لتغذية الشبكة الوطنية. تطوير الصناعات الاستخراجية (الفوسفات) بعقود شفافة. إقامة مدن صناعية جديدة بعيدة عن المراكز السكانية للصناعات الملوثة.
- **فرصي:** تربية الأغنام، العمل في مشاريع الحكومة الكبرى، النقل، العمل في مجال السياحة في تدمر ومحيطها.

الدين يأمر بالعمل... أمراً وليس فضيلة.

الارتكاز للدين والحرص عليه هو أحد مزايا الشعب السوري، وهو أمر حميد، ويجب على السوري –كل سوري- أن يعرف أن الدين يحث على العمل، في الإسلام ورد في قرآنه الكريم" وقل اعملوا" وفي سنة نبيه – عليه الصلاة والسلام-: " لأن يحتطب أحدكم حزمة على ظهره خير له من أن يسأل الناس" وكان أصحاب الرسول – صلّ الله عليه وسلم- يكبرون الرجل إذا كان له عمل.

وفي المسيحية "العمل فعل صالح" وكذلك "العمل عطية من الله" وأيضاً" الله يؤهل ناسه للعمل" وغيرها كثير، وهذا شأن المسيحي، فهو عامل مثقف، ومواطن صالح.

الشهداء والجرحى لهم حق علينا... وحقهم دين

لأن سورية فقدت الكثير من أبناءها، فإن الفراغ الذي تركه هؤلاء يحتم علينا أن نملأه، وملئه بالعمل وليس الحسرة والبكاء، والتنمية هو سبيل استرداد الحق لكل شهيد أو جريح أو أرملة أو يتيم، وعندما يرى أن البلد نمت وازدهرت وأن الناس تحاول وتبني وتقوم وتقعد فهذا فقط ما يسليه عن جرحه العميق.

الالتزام بدورة اليوم والحياة ليس رفاهية... بل هو رأس التنمية

اليوم فيه صباح ومساء، وظهر وعصر وعشاء، والالتزام بدورته وأوقاته ليس رفاهاً، بل هو أساس ضبط الحياة، فالمواطن الصالح يستيقظ مبكراً، ويعمل في وقت مبكر في هذا الوقت خير، وهو يتجنب السهر، ويلتزم بوقته، فيصل مدرسته أو عمله بوقت مناسب (قبل البدء بدقائق) ويقصّر الزيارة على الأخرين إذا زارهم، ويعرف له روتين يومي.

والبلد إذا التزمت في روتين يومي بدخول المدارس والخروج منها، ودخول الوظيفة والخروج منها، ووقت الغداء والنوم والعشاء، فهذا يساعد على التنمية، ويساعد على تنظيم الأعمال، فمثلاً لو كان لديك مؤسسة نقل فيها ثلاث سيارات وباص تستطيع إخراجهم جميعاً في وقت الذروة، وتريح بعضهم في غير أوقات، وتوفر وتكسب وتساعد غيرك.

الشكاوى والإبلاغ لا تحولك لمخبر... بل مصلح

أن نرى شيئاً غير مريح فنبلغ عنه هذا لا يجعلنا غير صالحين، بل على العكس تماماً أنت تنهى عن منكر وتأمر بمعروف، وأن تخبر مديرك بأن فلان متغيب عن عمله بدلاً من أن

تغطي عنه هذا خير. وأن تتصل لأن تقول أن هناك حفرة في طريق أو أن باصاً عاماً تأخر فهذا فيه مصلحة.

التنمية ليست مادية فقط بل هي أخلاق، إنما الأمم الأخلاق ما بقيت

لا تستقيم التنمية بدون مبادئ وأخلاق، فأنت لا تبني بلدك بالعمل وحده، بل بالعمل الصالح، وتنصر الحق بالحق، وتراقب نفسك وغيرك، وتعيين الناس وتساعدهم، وتصدق معهم حتى لو كان ذلك محرجاً، وتقبل النصيحة منهم. فلو كنت دهاناً أو بلاطاً وصدقت مع صاحب المنزل بأنني سأتغيب أو أن لدي ورشتين أخرتين يجب أن أيسر أمرهما فهذا خير لي من أن أقول له أنني سأنهي أعماله بعشرة أيام ثم أنهي بشهر، وهذا أدعى لتطوير عملي وتحسين سمعتي.

وإذا كنت بقالاً ولدي خبز من يوم أمس، أو لبن غير جيد، أو مرتديلا بصلاحية قريبة فيجب عليّ أن أقول، فأنا لا ابتغي الرزق بالبيع، بل بالصدق، والبركة: ورضى الزبائن بركة وخير.

الأخلاق هي أساس التنمية وغلافها، أي هي البذرة الرئيسية لنموها، وهي غلافها الظاهر. فإذا حصلت على ثمرة بغير بذرة فلن تستطيع أن تحصل على غيرها في المستقبل.

القسم الرابع: استراتيجية التعافي: خطة المئة يوم للانتقال إلى الإنتاجية

تمثل خطة المئة يوم الأولى في مرحلة ما بعد الأحداث التي حصلت "التدخل الجراحي" الأخطر والأهم في حياة الأمم؛ فهي الفترة التي يتم فيها استبدال "اقتصاديات البقاء" العشوائية بـ "اقتصاديات التنمية" الممنهجة. تستند هذه الخطة إلى فرضية علمية مفادها أن التعافي لا يهبط من قمة الهرم السلطوي، بل يتصاعد من القاعدة المجتمعية عبر "التراكم الكمي" الأفعال الفردية المنتجة، وأقدم إليك هنا إطاراً عاماً للعمل:

المرحلة الأولى (الأيام 1–30): التثبيت الاجتماعي والانضباط السلوكي

تُعنى هذه المرحلة بـ "إدارة الموارد المتاحة" ووقف الهدر، وتأسيس بنية تحتية أخلاقية للتنمية قبل البنية المادية. وعلينا أن نعرف أن الأخلاق والنوايا الرئيسية هي رافعة التنمية، وهي مطلب رئيسي ومرتكز ديني، لذا فأنت عندما تتجه للتنمية والالتزام التنموي فإنما أنت تعمل على ضبط بوصلتك لتتجه نحو ما يريده الله تعالى منك، من إعمار الأرض وتنميتها.

- **الأهداف الإجرائية:**

1. **الانضباط الزمني (:(Time Discipline** الانتقال من "الزمن السائب" المرتبط بالبطالة، إلى "الزمن الإنتاجي". يتطلب ذلك من الأفراد هيكلة يومهم بصرامة، وتقسيم ساعات اليوم بين العمل، التعلم،

والخدمة المجتمعية، باعتبار الوقت هو رأس المال الوحيد الذي نملكه كأشخاص عاديين بالتساوي مع الأغنياء والمتفوقين.

2. **الترميم المجتمعي** (:**Community Restoration**) تفعيل لجان الأحياء والقرى لصيانة الممتلكات العامة، وإطلاق حملات تنظيم وإزالة ركام، ليس فقط لأغراض جمالية، بل لتعزيز "رأس المال الاجتماعي" (Social Capital) والثقة المتبادلة، انضم لمجموعات الأحياء عبر واتس أب أو أي مجموعة أخرى، والتقي بهم وأعطهم نصحك وشارك في حملاتهم واقترح عليهم.

3. **ترشيد الاستهلاك**: إعادة جدولة الموارد الأسرية للتركيز على الضروريات القصوى، وتوجيه أي فائض مالي نحو "أصول إنتاجية" (بذار، أدوات) بدلاً من الاستهلاك التفاخري، ابتعد عن زيارة المقاهي والأماكن التي لا ضرورة لها، واهتم بأشيائك الرئيسية وتعليم الأولاد وتعليمك وتطويرك، واستفد من موارد الإنترنت وساعات الكهرباء لتعلم ما هو ضروري ومفيد.

- **الشاهد (التجربة الرواندية)**: في أعقاب الإبادة الجماعية (1994)، طبقت رواندا نظاماً صارماً يُعرف بـ **"أومغاندا"** ((**Umuganda**، وهو عمل مجتمعي إلزامي يشارك فيه الجميع (من الرئيس إلى الفلاح) لتنظيف الأحياء وبناء

المدارس. هذا النظام لم يُعِد بناء الدولة فحسب، بل كان الآلية الأنجع للمصالحة بين الذين يعيشون في حي واحد وإعادة التعرف على بعضهم البعض، والتنافس في الإنتاجية والتجميل، حيث ذاب الجليد بين الناس عبر العمل المشترك، وهو ما تحتاجه سورية اليوم لترميم النسيج الاجتماعي عبر "العون" المنظم من قبل الأهالي.

المرحلة الثانية (الأيام 31–60): إعادة التأهيل المهني وسد الفجوة المهارية

تنتقل الخطة هنا من "الترتيب" إلى "التمكين"، حيث يتم التعامل مع أنفسنا كعنصر بشري متمثل بـ "أصل استثماري" داخل منظومة الاقتصاد الوطني؛ يجب تطويره ليتلاءم مع احتياجات السوق الجديدة.

- **الأهداف الإجرائية:**

1. **التحول نحو المهارة (Reskilling)** التخلي عن "وهم الشهادة النظرية" لصالح "المهارة التطبيقية". يجب على كل فرد (جامعي أو غير متعلم) اكتساب مهارة يدوية أو رقمية مطلوبة فورياً (طاقة بديلة، صيانة، زراعة مكثفة، برمجة)، حتى لو كنت امرأة شابة أو كبيرة عليك تعلم مهارة ما تتناسب مع وضعك، الإنترنت موجود واليوم هناك عدد كبير من الجمعيات التي تعلم وتعطي دورات.

2. **التعليم بالممارسة**: انخراطك في ورشات عمل ميدانية، حيث يتم التعلم أثناء العمل (On-job training)، مما يردم الفجوة بين التعليم وسوق العمل، حتى لو ذهبت لمصنع لتقول أريد أن أتطوع عندكم لمدة أسبوعين مثلاً.

3. **التخصص الوظيفي**: تحديد الميزات التنافسية التي توجد أنت ضمنها أي تنافسية منطقتك (زراعية، صناعية، خدمية) وتوجيه التدريب لخدمة هذه الميزة، لتعظيم العائد الاقتصادي المحلي، وبدأ التفكير في تخصصك ومشروعك من جديد.

- **الشاهد (التجربة الألمانية)**: عقب الحرب العالمية الثانية (1945)، وبينما كانت ألمانيا ركاماً، لم ينتظر الألمان المساعدات لإعادة بناء الجامعات الفاخرة، بل ركزوا فوراً على **"نظام التعليم المزدوج" (Dual Education)**. انخرط ملايين الشباب والنساء (نساء الأنقاض) في تدريب مهني مكثف في مواقع البناء والمصانع المدمرة. هذا التقديس لـ "المهنية" هو الذي صنع "المعجزة الاقتصادية" الألمانية، وهو درس جوهري للسوريين بأن "الإتقان الحرفي" هو بوابة النهوض.

المرحلة الثالثة (الأيام 61–100): الإطلاق الاقتصادي والتشبيك

في الثلث الأخير، تتحول المهارات المكتسبة إلى وحدات إنتاجية صغيرة (Micro-Enterprises) تشكل معاً الاقتصاد الكلي.

- **الأهداف الإجرائية:**

1. **ريادة الأعمال من القاعدة:** إطلاق مشاريع متناهية الصغر (منزلية، حرفية، زراعية) لا تحتاج لرأس مال ضخم، بل تعتمد على "الدوران السريع لرأس المال" وتلبية الاحتياجات المحلية.
2. **التعاونيات الإنتاجية:** تجميع الجهود الفردية في كيانات تعاونية (شراء مشترك للمواد الأولية، تسويق موحد للمنتجات) تقليل التكاليف وزيادة القدرة التفاوضية، خاصة في الأرياف .
3. **الرقمنة والوصول للأسواق:** استخدام التكنولوجيا لفتح أسواق جديدة وتجاوز العقبات الجغرافية، مما يتيح للمرأة والشباب العمل عن بعد وتصدير الخدمات.

- **الشاهد (التجربة الفيتنامية):** خلال برنامج **"دوي موي" (Doi Moi)** للإصلاح الاقتصادي (1986)، انتقلت فيتنام من المجاعة إلى كونها ثاني أكبر مصدر للأرز عالمياً. السر لم يكن في استثمارات الشركات الكبرى، بل في تحرير

المبادرة الفردية للفلاحين والسماح للمشاريع العائلية الصغيرة بالعمل والبيع في السوق المفتوحة. لقد أثبتت فيتنام أن "المزرعة الصغيرة" و"الورشة العائلية" قادرتان على قيادة قاطرة النمو إذا مُنحتا الحرية والفرصة.

الخلاصة

إن خطة المئة يوم هذه ليست جدولاً زمنياً فحسب، بل هي "عقد اجتماعي تنموي". إنها تنقلنا كمواطنين سوريين من حالة "انتظار الإعمار" إلى حالة "صناعة الإعمار"، مؤكدة أن الثروة لا تُمنح من الخارج، بل تُخلق محلياً عبر معادلة: (**انضباط سلوكي ومهارة عملية ومبادرة إنتاجية لتصنع نهضة مستدامة**).

إن الانتقال من ركام الحرب إلى دولة الإنتاج ليس حلماً مستحيلاً، بل هو قرار تتخذه أنت في منزلك وورشتك اليوم. في سورية الجديدة، رصيدك الحقيقي في هذا الوطن ليس ماضيك ولا علاقاتك، بل حجم العرق الذي تبذله والقيمة التي تخلقها لمجتمعك. لا تنتظر المعجزة، بل كن أنت المعجزة؛ فالمستقبل لا يُمنح من الخارج، بل يُبنى بسواعد من يمتلكون شجاعة المبادرة. لقد طويت صفحة الانتظار، وبدأ تاريخ الإنجاز.. فحيَّ على العمل.