

آب (أغسطس) 2014

## ضواحي دمشق الواقعة تحت سيطرة الثوار: آليات مرنة في مواجهة الهجمات بالأسلحة الكيماوية

ايلينا آنجيلوفا<sup>1</sup>

توصّف هذه الورقة الآليات المرنة وهيكلية الإدارة في الغوطين الشرقية والغربية في محافظة ريف دمشق السورية خلال الفترة بين آب (أغسطس) 2013 ونيسان (أبريل) 2014. وهي تحدّد الشبكات والمؤسسات التي أتاحَت للمدنيين في المناطق الواقعة تحت سيطرة الثوار التعامل مع الازمة الإنسانية التي سببها هجمات الأسلحة الكيماوية في 21 آب 2013، ومكّنت الثوار من تجنّب استيلاء قوات النظام الأرضية على هذه المناطق. لقد عمَل تطوّر المجالس المحليّة في البلدات مع الهياكل المدنيّة الأوسع العاملة على مستوى المحافظة كبنية داعمة للبلدات المحاصرة في الغوطين الشرقية والغربية في أعقاب الهجمات الكيماوية. وأضحّت الخدمات الطبية والإغاثية ومكاتب المعلومات ومنظّمات حقوق الإنسان التي أسسها المدنيون مفصليّة في إدارة وإعادة توزيع الموارد الشحيحة في المدن التي عانت من الهجمات الكيماوية والهجمات الجوية والغزو البري والحصار المستمر. وطوّر المدنيون في الغوطة الشرقية وفي دوما شبكةً واسعةً من هذه المكاتب التي عزّزت من تعاملهم مع الأزمة ومع اعتداءات النظام. وكانت الانتخابات، التي جرت في كانون الثاني (يناير) ونيسان (إبريل) 2014 لاختيار مجلس مدينة دوما، الذي كان أيضاً بمثابة مجلس المحافظة، دلالةً على مرحلة جديدة من تطور الإدارة المدنية في الغوطة الشرقية، وخطوةً باتجاه التكامل الشاقولي بين مختلف الهياكل العاملة في المنطقة. ومن جهة أخرى، بقيت مثل هذه المبادرات في الغوطة الغربية محدودةً، وكانت آليات المرونة التي أسست هناك أقلّ استمراريّة. وكان هذا واحداً من الأسباب التي لم تترك لمدن، مثل المعصّمية، خياراً آخر سوى التوقيع على هدنة مع النظام في أواخر تشرين ثاني (نوفمبر) 2013. يظهر مثال الغوطة الشرقية والغربية، أنّه في المناطق التي يمكن فيها تشكيل مجالس مدينة محلية، يكون بإمكان المبادرات المدنية تعزيز مرونة السكان في مواجهة الأزمات، على غرار الهجمات الكيماوية، والحصار، أو القصف.

<sup>1</sup> Ilina Angelova باحثة ومتخرجة من معهد الدراسات السياسية في باريس

جاءت الهجمات الكيماوية على ريف دمشق في الغوطة في 21 آب (أغسطس) 2013 وسكان المنطقة في حالة من الضعف، ولكن ليس في حال من عدم الجهوزية تماما. وبالنظر إلى أن المواد الكيماوية كانت استخدمت بالفعل في مدينتي عدرا وجوبر - المناطق المتنازع عليها في الغوطة الشرقية - في نيسان (أبريل) 2013، وإن كانت بكميات صغيرة وقليلة التركيز، فإن هجمات آب لم تشكل مفاجأة تماما. وتصف العديد من روايات شهود العيان<sup>2</sup> الفوضى والذعر في الساعات الأولى من 21 آب، حيث اندفع أناس، يفتقدون الخبرة والوسائل الطبية حول كيفية معالجة من تعرّض لغاز السارين، لتلبية النداءات الطارئة. مع ذلك لم تستسلم المدن التي يسيطر عليها الثوار أمام الغزو الذي شنته النظام مباشرة بعد الهجوم الكيماوي. وتمكّن الثوار من حشد آلياتهم المرنة، ومن تفعيل الشبكات الموجودة مسبقاً لتنسيق ردّة فعل تجاه الأزمة الانسانية في ذلك اليوم، منقذين مئات الأرواح.

في اليوم التالي للهجوم الكيماوي، استمر ظهور مبادرات في الإدارة الذاتية، وفي إقامة هياكل إدارية جديدة تطوّرت من اللجان التنسيقية في مجالس المدن، والتي تتمتع بدرجات مختلفة من التعقيد والتنظيم. ففي المناطق التي تطوّرت فيها هذه المجالس بشكل أكثر كثافة، خلال الفترة بين آب 2013 ونيسان (أبريل) 2014، تمكّنت المعارضة المدنية من التعامل بشكل أفضل مع حاجات السكان الطبية والغذائية، ومع متطلباتهم من البنى التحتية. وهي قد نجحت في ذلك، على الرغم من العقبات المتراكمة وما نجم من آثار ما بعد الهجمات الكيماوية، وما سيّبه الحصار المفروض من قبل النظام، والقصف المستمر والهجمات الارضية المتكررة. هذه الورقة تستعرض تطوّر المبادرات المدنية وتأثيرها على مرونة السكان في المدن التي يسيطر عليها الثوار، والتي استهدفتها الهجمات الكيماوية.

## آليات المرونة في وقت الهجمات الكيماوية

تشكّل الغوطة حزاماً زراعياً حول دمشق، وتتضمّن حوالي ستين موقعاً بإجمالي عدد سكان يقارب 2 مليون انسان. دخلت الغوطة الثورة في 25 آذار (مارس) 2011، عندما قامت أول مظاهرة احتجاجية كبيرة في مدينة دوما. تبع ذلك احتجاجات في كل من زملكا وحرستا وجوبر وعربين وعين ترما وكفر بطننا. ولاحقاً، تطوّر ما كان احتجاجاً ضد النظام إلى صراع مسلّح في الغوطة الشرقية وفي بعض الجيوب في الغوطة الغربية بما في ذلك مدن مثل المعصية وداريا، لتصبح فيما بعد معاقلاً للمعارضة في ريف دمشق. قام الجيش الحرّ، المؤلّف بشكل رئيسي من المقاتلين المحليين، بالاستحواذ تدريجياً على عدة مدن في شرق وغرب الغوطة ومن ثمّ تعزيز هذه السيطرة منذ النصف الثاني من عام 2012، محبطاً محاولات النظام المتعدّدة لاستعادة هذه المناطق حتى آب (أغسطس) من العام 2013. واجه النظام وضعاً معقداً من الضعف لعدم تمكّنه من دفع المعارضة خارج تلك المناطق، ولعدم تمكنه من مواجهة الخطر الذي شكّلته عملية الفرقان أواخر حزيران (يونيو) عام 2013، عندما دخل الجيش الحرّ عبر الغوطة وجوبر إلى مناطق قريبة من وسط دمشق.

<sup>2</sup> المعلومات حول أحداث 21 آب (أغسطس) 2013، وحول المنظمة المدنية وحول آليات المرونة خلال وبعد الهجوم الكيماوي تم جمعها بين ايلول 2013 وشباط 2014 عبر خدمة السكان عبر مقابلات مع شهود ومع النشطاء المحليين الذين ما زالوا يعيشون في الغوطة وكذلك مع الصحفيين ومع عمال وخبراء ناشطون في هذا المجال. مصادر أخرى كانت وثائق رسمية اصدرتها المجالس المحلية وكذلك شبكات الانترنت، حسابات فيس بوك، تويتر لهيئات ادارية مختلفة في الغوطة الغربية والشرقية.

ضُربت مدن زملكا وعين ترما، في الغوطة الشرقية، بالأسلحة الكيماوية عند الساعة الثانية صباحاً من يوم 21 آب (أغسطس) 2013. بعده بثلاث ساعات، تعرضت المعضمية في الغوطة الغربية لهجوم كيماوي. مع أنّ المدنيين كانوا نياماً ساعة الهجوم، فإنّ الأخبار عن هذه الهجمات انتشرت بسرعةٍ مدهشةٍ: ففي حين ورد التقرير الأوّل من عين ترما عند الساعة 2:45، مدّعياً "تعرّضها للقصف بموادٍ سامّةٍ"، فإنّ الأخبار من المدن المجاورة، ومن لجان التنسيق جاءت بعد دقائق فقط عند الساعة 2:55، مظهرةً درجةً عاليةً من التواصل بين المكاتب الإعلامية في المنطقة. وكنتيجةً لذلك كان وصول الناشطين الذين وثّقوا الهجمات سريعاً جداً. عند الساعة 4:27 صباحاً، بدأت بالظهور الصور ومقاطع الفيديو المرسلة من النشاط الإعلاميين الذين وصلوا إلى المواقع المنكوبة من المدن المجاورة عربيين، جوبر، وكفر بطنا. إلّا أنّ العديد من المستجيبين الأوائل عانوا من التأثير القاتل للغاز الكيماوي: وعلى سبيل المثال قُتل كافة أفراد المكتب الإعلامي في زملكا باستثناء واحدٍ فقط، وكذلك توفي ستة أطباء على الأقل، إضافةً إلى استمرار معاناة الكثيرين من الآثار اللاحقة للمواد الكيماوية التي تبقى لمدةٍ طويلةٍ بعد الهجوم.

أمّا النموذج الثاني للشبكات الموجودة سابقاً، والذي يعرّز من مرونة السكان في مواجهة الأزمة فقد كان جلياً في التعاون بين النقاط الطبية في المنطقة. وبما أنّ العديد من المدنيين كانوا يُنقلون عبر الغوطة الشرقية كلّها إلى النقاط الطبيّة في جسرين وسقبا وحرستا وحمورية وكفر بطنا ودوما، فإنّ الندرة في الانتروبين دفعت المكتب الطبي في جوبر إلى إعادة توزيع 25000 أمبولة من الانتروبين، و7000 أمبولة من الهيدروكورتيزون وارسالها إلى المدن التي تحتاجها. بفضل الشبكات القائمة، تمكّنت النقاط الطبية من القيام بتنظيمٍ فوريٍّ لجهود إعادة التوزيع في ذلك الوقت من الأزمة، واستطاعت تزويد المناطق التي تأثرت بالهجوم بالأدوية الضرورية .

كشف تقسيم المهام بين الهياكل المدنية والمجموعات المسلّحة في المدن المستهدفة عن آلية المرونة الثالثة، التي برزت وقت الهجوم. إنّ وجود عددٍ من المجموعات المنظمة وشبكات نشطاء حقوق الانسان والكادر الطبي، سمحت للمدنيين بتحمّل المسؤولية في إدارة الأزمة ضمن المدن، بينما بقيت وحدات الجيش الحر على الأطراف للتصدي لمحاولات النظام باختراق خطوطهم والدخول إلى المناطق الواقعة تحت سيطرة الثوار. أكّد شهود أحداث 21 آب (أغسطس) أنّ قلةً فقط من الثوار المسلّحين كانوا متواجدين ضمن مدن الغوطة الشرقية أو المعضمية في الغوطة الشرقية. كان كلّ المقاتلين المتوفرين متمركزين على خطوط الجبهة، حيث تمكّنوا بنجاحٍ من صدِّ محاولات النظام إعادة السيطرة على تلك المناطق.

### تطوّر الإدارة المدنية في الغوطة الشرقية

بعد الهجوم الكيماوي مباشرةً، نُظِم المتطوعون للبحث عن أحياءٍ محتملين في مباني المناطق المتأثرة، ولنقل الضحايا من المباني، وتحديد واحصاء الضحايا، والاهتمام بدفنهم. أنجزت عمليات توثيق الهجمات من حيث جمع الأنسجة، وعينات الدم والترية من قبل الاطباء وناشطي حقوق الانسان، وكذلك تمّ توثيق مواقع بقايا الصواريخ الكيماوية. وكنتيجةً لذلك، قام مركز توثيق الانتهاكات الذي أسّسته رزان زيتونة بإصدار بعضٍ من أكثر التقارير تفصيلاً عن أحداث 21 آب (أغسطس). استخدمت هذه التقارير لاحقاً من قبل مفتشي الاسلحة الكيماوية التابعين للأمم المتحدة، الذين زاروا المواقع المستهدفة في نهاية شهر آب،

وكذلك استخدمت التقارير من قبل الدول في تحليلها للأحداث. ساهمت هذه الأنشطة في ظهور لجانٍ جديدةٍ، وفي توسيع مهام الهياكل القائمة، وبيّنت الحاجة إلى إقامة مجالس المدن.

نتيجة الخوف من هجمات كيميائيةٍ أخرى، قام السكان بتجهيز أنفسهم للتعامل مع هكذا أحداثٍ بتنظيم مراكز طوارئ لمعالجة آثار الأسلحة الكيميائية، كما قاموا بحملةٍ لتجهيز اقنعةٍ ضدّ الغازات. ونُظِّمَتْ في أيلول (سبتمبر) من العام 2013، دوراتٍ خاصةً لتدريب تلك الفرق على مبادئ الإخلاء، والاجراءات المناسبة الواجب اتخاذها في حال استخدام الاسلحة الكيميائية. وكُفِّتْ هذه الفرق المتخصصة أيضاً بإزالة الحطام ومخلفات المواد الكيميائية من الشوارع ومن الأبنية مع إرشاد السكان المحليين حول كيفية تنظيف منازلهم من المخلفات الكيميائية. وخضعت المجالس المحلية، والتي اختفت مع انهيار الخدمات البلدية الحكومية بعد سيطرة الثوار صيف 2012، الى عملية إعادة بناء أو جرى تقويتها في غالبية المناطق التي استهدفتها الهجمات الكيميائية، أو التي تأثرت بها كعين ترما، زمكا، عربين، سقبا، كفر بطنا ودوما في الغوطة الشرقية، وكذلك في المعضمية وداريا في الغوطة الغربية. كان لمعظم مجالس المدن هيكليّةً متماثلة مع ضمّها لأكثر المكاتب الطبية، المعلوماتية، الإغاثية والمكاتب الخدمية. أُنشِئَتْ هذه المكاتب لتلبية أكثر حاجات السكّان إلحاحاً: شحّ الغذاء، الماء والمواد الطبية بسبب الحصار الذي ضربهُ النظام حول الغوطة وما نجم عنه من ارتفاع أسعار المواد الغذائية، وتدمير البنى التحتية، والآثار النفسية والجسدية المستمرة للهجمات الكيميائية، والإصابات الجديدة الناجمة عن القصف اليومي. تتحدّث الكثير من الأمثلة عن فعالية هذه المنظّمات. في تشرين ثاني (نوفمبر) 2013، قام مكتب زمكا للخدمات بتنفيذ مشروع لتأمين مياه الشرب لسكّان المدينة، من خلال ربط خطوطها مع خطوط مياه مدينة جوبر، وبإصلاح أو شراء مضخات المياه. كما قام مكتب الإغاثة في مدينة عربين بزراعة 100 هكتار من الأراضي بالقمح والشعير. وفي كفر بطنا عمل مكتب الخدمات على جمع القمامة، وحفر آبار المياه التي لا تتوفّر بوسائل أخرى بسبب الحصار، في حين قام مكتب الإغاثة بتنظيم مشروعٍ للأبسّة، ينتج أكثر من 4000 نوع من أبسة الشتاء لتغطية متطلبات العائلات المحتاجة، ولتأمين فرص العمل.

كما قامت بعض مجالس المدن بإنشاء مكاتب جديدة، وفقاً للحاجات المحليّة، وقام المواطنون بتكييفها بما يتلاءم مع متطلبات مُدنيهم. فعلى سبيل المثال، قام المركز الثقافي في مدينة عربين بإعطاء سكّانها، الذين يبحثون عن طريقٍ لتجنّب التراجع الثقافي وانهيار المجتمع، الفرصة لاستعارة الكتب، تعلّم الرسم، حضور المحاضرات، واتباع دوراتٍ في اللغات الأجنبية. مثالٌ آخرُ جسده "مكتب الحصار والعلاقات الخارجية" في مدينة سقبا، المسؤول عن التنسيق مع المانحين الخارجيين مثل السوريين في الخارج والائتلاف الوطني لقوى الثورة والمعارضة السورية ووحدة تنسيق الدعم وغيرها من المنظّمات الدوليّة لتأمين المؤن اللازمة.

وقد ارتقت المكاتب المتنوّعة التي تشكل كلّ مجلسٍ مدينةٍ في الغوطة الشرقيّة بعملها فنظّمت فيما بينها على مستوى المحافظة مكاتبٍ طبيّة، إغاثيّة، وخدميةٍ موحّدة، تركّز دورها في زيادة فائدة الموارد الطبية والغذائية الشحيحة من خلال إعادة توزيعها بين المدن، وترشيدها استخدامها، وبالتواصل المباشر مع المانحين الخارجيين وتأمين التمويل للمكاتب المحليّة بما يتناسب مع احتياجاتهم. وقد قام المكتب الموحد للإغاثة بتطوير إجراءات توزيع المساعدات في المدن التي تتعرّض للقصف، في حين نشر المكتب الطبيّ الموحد مخططاتٍ معياريةٍ لاستعمال الموارد الطبيّة في مستشفيات الغوطة الشرقيّة. ويعملُ مكتب

الخدمات الموحدة على تقييم احتياجات البنى التحتية في مدن الغوطة الشرقية، وعلى تأمين الدعم المادي والمالي لمكاتب الخدمات المحلية لتنفيذ المشاريع التي ليس بمقدورها تنفيذها بمفردها بدون هذا الدعم .

أظهرت الهياكل الإدارية المدنية المتغيرة في دوما كيف تطورت الاستجابات الارتجالية الأولية للأزمة إلى أنماط إدارة متطورة باستمرار. ليس فقط على مستوى المدينة المحلي، بل وللمرة الأولى على مستوى المحافظة في ريف دمشق. في عام 2012، أُسس سبع فتيان في دوما السلطة العامة للدفاع المدني، التي تحولت فيما بعد إلى كتبية الدفاع المدني، التي ضمت 100 من المتطوعين. في 8 تشرين أول (أكتوبر) 2012، قام سكان مدينة دوما بإنشاء مجلس المدينة المحلي، الذي أسس في تشرين ثاني (نوفمبر) 2012، ليشكل المجلس المدني المحلي الموسع لمدينة دوما، الذي أصبح له بنية هيكلية أكثر تعقيداً تتضمن مكاتب المالية، الإعلام، الطبية، التعليم، والإدارة المدنية. وأصبح هذا المجلس، بفضل بنيته التنظيمية المتطورة وبفضل توحيده، مكان عمل الفروع المركزية للمكاتب الطبية، والإغاثية والخدمية الموحدة، وكذلك أصبح المجلس مقراً لمركز توثيق الانتهاكات، الذي أسسته رزان زيتونة.

أصبح مجلس دوما المحلي أيضاً الموقع الرئيسي للمجلس الوطني لقوى الثورة في الغوطة الشرقية، الذي نشأ كحركة واسعة من النشطاء السياسيين، والمدنيين، والثوار يمثلون 58 مركزاً ريفياً في المنطقة. وهدفت هذه الحركة إلى إقامة مجلس موحد لكامل منطقة الغوطة الشرقية<sup>3</sup> كان من المفترض ان يكون انشاء مثل هذا المجلس ليعمل كحكومة منتخبة، وليقوم بإدارة خدمات الاعمال والناس في المنطقة، وفق ما جاء في بيان الحركة. وسعيًا من المجلس الوطني لتحقيق أهدافه فقد قام بتشكيل لجنة اشراف انتخابية، التي نظمت في كانون ثاني (يناير) 2014، انتخابات المجلس المحلي لمدينة دوما، والمعروف أيضاً بالمجلس المحلي للإدارة المدنية والخدمات لكامل الغوطة الشرقية. جرى التصويت بالاقتراع بإشراف لجنة انتخابية مستقلة، في ظروف استثنائية صعبة ناجمة عن الحصار المستمر وبسبب القصف على المدينة. تمّ انتخاب أعضاء المجلس الـ 25، الذين أصبحوا مسؤولين عن 15 مكتبا تغطي أكثر الخدمات المتوفرة في دوما. ومثلت الانتخابات إنجازاً بارزاً للإدارة المدنية في الغوطة الشرقية، التي عانت منذ ستة أشهر خلت من الهجمات الكيماوية المدمرة، والتي كانت بالحد الأدنى من التنظيم لتتمكن من التعامل مع الأزمة<sup>4</sup>

ولكن، في حين كان انشاء المجلس المحلي للإدارة المدنية يمثل خطوة باتجاه اقامة المركزية، فإنّ اختلافات سياسية وعقائدية هامة بقيت بين المجموعات المدنية المختلفة في الغوطة الشرقية. وأجرت هيئات منافسة، كالمجلس المحلي لمحافظة ريف دمشق انتخابات منفصلة في شباط ونيسان متحديّة انتخابات مجلس دوما. مع ذلك، فإنّ حالات الخلاف هذه بين ممثلي المعارضة المدنية لم تضعف مقدراتها بشكل واضح على القيام بمهامها، او في مساعدة مجالس المدن المحلية لتقديم الخدمات الأكثر إلحاحاً.

<sup>3</sup> صفحة المجلس الوطني على الفيس بوك: <https://www.facebook.com/N.R.O.F.REG1?ref=ts>

<sup>4</sup> مقابلة مع رئيس مجلس مدينة دوما:

## تطوّر الإدارة المدنية في الغوطة الغربية

وفي الغوطة الغربية، كان انشاء هيئات منظمة في مدينة المعضمية، التي تعرّضت للهجمات الكيماوية، أصعب بكثير مما كان في الغوطة الشرقية بسبب الحصار الكامل الذي فرضَ على هذه المدينة الصغيرة ذات الـ 80000 نسمة، وبسبب التدهور السريع جداً في ظروف الحياة، كنفاد المواد الغذائية والطبية.

أنشئ مجلس محلي في مدينة المعضمية، ولكن نشاطاته وتنظيمه للمكاتب على غرار ما ظهر في الغوطة الشرقية كان محدوداً، لأن 90% من أعضاء الجيش الحر كانوا من ابناء المدينة، وبالتالي لم يكن تقسيم العمل بين المسلحين والناشطين المدنيين سهلاً كما الوضع في الغوطة الشرقية. كانت غالبية شبّان المدينة متمركزين على اطرافها للدفاع عنها ضدّ غارات النظام، في حين أُثقلَ الكثير ممّن بقي من الرجال، الذين كانوا يعتبرون أنفسهم من المعارضة السلمية، بمهام المسؤولين الاعلاميين، وبالتواصل المكثّف مع منابر الإعلام الأجنبية، وفي توثيق ظروف الحياة المتدهورة.

ولسدّ الفجوة التي أحدثها غياب مجلس مدينة نشط، أنشئ، في كانون الاول (ديسمبر) من عام 2013، هيكلٌ ارتجاليّ سُمي "لجنة الجيش السوري الحر للتفاوض" ليتولّى المفاوضات حول ابرام هدنة مع النظام، والتي وقّعت في 29 كانون أول (ديسمبر) 2013. كان بعض أعضاء اللجنة ايضاً من سكان المعضمية الذين تركوا المدينة، ولكنهم أصبحوا منخرطين في المفاوضات مع النظام من الخارج، الأمر الذي عقّد عملية مركزية الجهود المدنية ووضعتها في جسرٍ واحدٍ.

اضافةً إلى ذلك، لعب عاملٌ آخر على إضعاف آليات المرونة لدى المعارضة المدنية في مدينة المعضمية وهو الحصار المفروض حول المدينة. فرضَ الحصار أولاً بشكلٍ جزئيّ في أيار (مايو) 2012، ولكنه شدّد في تشرين ثاني (نوفمبر) 2012. أدى الحصار المطبق لمدة عام، مع منع ادخال اي طعامٍ أو ادويةٍ، إلى نفاذ المخزونات التدريجي، بحيث لم يبق لدى مجلس المدينة ما يعيد توزيعه، أو ما يعمل عليه. أما الجهود التي بُذلت لزراعة الخضار في المساحات الزراعية في المدينة، فقد قضت عليها العاصفة الشتوية "اليكسا" التي ضربت المنطقة في كانون اول (ديسمبر) 2013، والتي خرّبت بقايا الزراعة المنظمة في المعضمية. باختصار، ففي حين كان لدى المعضمية آليات مرونة دعمتها جهودٌ شخصية للقادة المحليين، والتي سمحت لها الصمود لمدة ستة اشهرٍ بعد الهجوم الكيماوي عملياً من دون طعامٍ أو دواء، فإنّ غياب هيكلية أكثر مركزية تضافر مع حصار المدينة أدّى إلى استسلامها أواخر كانون اول (ديسمبر) 2013.

## الخلاصة

تظهر أمثلة الغوطة الشرقية والغوطة الغربية، أنّه حيث كان من الممكن تشكيل مجالس مدن محلية فإنّه يمكن للمبادرات المدنية أن تقوّي بدرجةٍ كبيرة مرونة السكان على مواجهة الازمات كالهجمات الكيماوية أو الحصار أو القصف.

يسمح تقسيم العمل بين المكاتب المتعدّدة بتطوير مشاريع متنوعة تجعل المدنيين يعملون يومياً. وهذا يعزز شعورهم بالانتماء للمجتمع، وبتحدّيهم لتدهور ظروف معيشتهم، وبتحسين ردود افعالهم على الهجمات المستقبلية المحتملة .

كان التعاون بين المكاتب في المدن المختلفة من خلال المكاتب الموحدة على مستوى المحافظة خطوة هامة لتحسين الادارة المدنية في المناطق التي يسيطر عليها الثوار. فهي تسمح بتعظيم الموارد، وبإعادة توزيع المواد الواردة، مؤكداً أنّ المدن التي لا يمكنها القيام بذلك لوحدها تستطيع تحمّلها كفريق واحد.

تكون المبادرات المركزية كفؤة بقدر ما تسمح بوجود تواصلٍ مباشرٍ مع المانحين الخارجيين، وبقدر قدرتها على تطوير استراتيجياتٍ عريضةٍ لتوزيع التمويل، وبقدر ما تنفذ من مشاريعٍ طبيّةٍ وزراعيةٍ ومشاريع البنية التحتية.

وأخيراً فإنّ التطوّر السريع لمبادرات الادارة في الغوطين الشرقية والغربية بعد الهجمات الكيماوية، وكذلك ردّة الفعل على تشديد الحصار تظهر مقدرة المعارضة المدنية على التعلّم من لحظات ضعفها، والتأقلم مع المتطلبات المتغيرة في بيئتها، واقتراح حلول ادارةٍ كفؤةٍ مع المحافظة في الوقت نفسه على الطابع الديمقراطي والتعددي للصراع. على الرغم من التنافس بين المجموعات ذات الارضية العقائدية المختلفة، فإنّ وجود هيكليةٍ اداريةٍ مدنيةٍ ساعدت في الحفاظ على مرونة المعارضة المدنية في المناطق المحرّرة، وساعدت ايضاً في الحفاظ على مقدرتها في تقديم خدماتٍ هامةٍ للسكان.

## عن الكاتب

إيلينا أنجيلوفا (Ilina Angelova) باحثة ومتخرجة من معهد الدراسات السياسية في باريس، فرنسا.

الأوراق الصادرة عن مبادرة الإصلاح العربي تعبر عن رأي كاتبها ولا تمثل بالضرورة موقف أو رأي المبادرة.

حقوق النشر محفوظة لمبادرة الإصلاح العربي.

كل إعادة نشر للورقة أو استخدام جزء منها يتطلب الحصول على موافقة المبادرة.

© مبادرة الإصلاح العربي آب/أغسطس 2014

[contact@arab-reform.net](mailto:contact@arab-reform.net)