TRENDS
Economic studies
ترندز للدراسات الاقتصادية
Trends ekonomi politikaları araştırma merkezi



# أثَر اقتصاد الحَرب على مُؤشّرات الحَوْكَمة في القطاع العام السّوريّ

يحيى السيد عمر

يناير 2023

## مركز ترندز للدراسات الاقتصادية

مُؤسَّسة بحثية عِلْمية مستقلّة؛ تهتم بدراسة وتحليل الأحداث الاقتصادية المحلية والإقليمية والعالمية، وتداعياتها على الجوانب السياسية والاجتماعية. يعمل المركز على دراسة تأثيرات الأحداث الاقتصادية على الواقع السياسي والإستراتيجي في سوريا وعموم المنطقة، وتحليل تداعياتها وانعكاساتها. كما يُعنَى المركز بدراسة الواقع الحالي للبنى الاقتصادية الإقليمية والدولية، وتحديد العلاقات فيما بينها بما يُشكّل دعمًا حقيقيًّا لصُنّاع القرار، ويُشكّل قيمة اقتصادية مضافة لرجال وروّاد الأعمال والمهتمين بالشأن الاقتصادي.

TRENDS Economic studies | ترندز للدراسات الاقتصادية
Trends ekonomi politikaları araştırma merkezi

### للتواصل مع المركز

info@trendsstudies.org
trendsstudies.org

جميع الحقوق محفوظة لمركز ترندز للدراسات الاقتصادية

# فهرس


المُلخَّص 4

مُقدّمة 5

المبحث الأول

واقِع الحَوْكَمة في مُؤسّسات القطاع العام السّوري قَبل عام 2011 9

المَبحَث الثّاني

واقع الحَوْكَمة في مُؤسّسات القطاع العام السّوري بعد عام 2011 19

المَبحَث الثّالث

الحَوْكَمة واقتصاد الحَرْب في مُؤسّسات القطاع العام السّوري 26

خُلاصات ونَتائج 37

قائمة المراجع 38

# المُلخَّص

تهدف هذه الورقة لدراسة العلاقة بين سيطرة اقتصاد الحَرْب في سوريا وبين مُؤشّرات الحَوْكَمة في مُؤسّسات القطاع العام السّوري، ولتحقيق هذا الهدف تعتمد الورقة على المنهج الاستقرائي، وخَلصت هذه الورقة إلى أن تصاعُد سيطرة اقتصاد الحَرْب يرتبط بعلاقة مُباشِرة وعكسية مع مُؤشّرات الحَوْكَمة في مُؤسّسات القطاع العام، فكلَّما ارتفعت سَيْطرة مظاهر اقتصاد الحَرْب؛ تدنَّت مُؤشّرات الحَوْكَمة.



**الكلمات المفتاحية:** اقتصاد الحَرْب، القطاع العام السّوري.

# مُقدّمة

تُعد الحَوْكَمة من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبيًّا، والتي تَلْقَى اهتمامًا متزايدًا في مُختلف المستويات الإدارية، وعلى مستوى المُنَظَّمات الحكومية والخاصّة ومُنَظَّمات القطاع الثّالث، وبشكلٍ عامّ فإن الدّول الغربية تمكَّنت من قَطْع أشواط واضحة في مجال تطبيق الحَوْكَمة، وفي ذات الوقت فإن تطبيق هذا المفهوم في بعض الدّول النّامية عانَى من عَقَبات ذاتية وموضوعية، وهو ما أثَّر سلبًا على فاعلية برامج الحَوْكَمة في هذه الدّول، وهو ما يَنْسحب بشكلٍ مُباشِر على سوريا، سواء في مرحلة ما قبل عام 2011 أو ما بعدها، ففي كلتا المرحلتين عانت سوريا من عَقَبات عِدّة في تطبيق مبادئ الحَوْكَمة، وتصاعدت هذه التّحدّيات بعد عام 2011، نتيجة ظروف الحرب، والفَوْضَى السّياسية والاقتصادية، إضافةً لسيطرة ظروف اقتصاد الحَرْب في سوريا، وهو ما عَزَّز من عقبات تطبيق الحَوْكَمة.

إن تطبيق مبادئ الحَوْكَمة على مستوى الحكومات بنجاح وفاعلية تتطلَّب عدّة مُقَوِّمات، في مُقدّمتها وُجود الإرادة السّياسية ووجود الإمكانات والخبرات الإدارية المطلوبة، وغالبية هذه المُتَطَلَّبات كانت مفقودةً في سوريا، أو موجودةً بشكل ضعيف نِسبيًّا، ويُعدّ اقتصاد الحَرْب سِمةً لازمةً لاقتصادات الدّول التي تعاني من حروب داخلية أو خارجية، واقتصاد الحَرْب هو الآخر يُعدّ مفهومًا حديثًا نِسْبيًّا، ويشير لجُمْلة تدابير اقتصادية تَسْعَى لتعبئة موارد الدّولة لخدمة الإنفاق العسكري، وتحقيق توازن في توزيع الموارد على مستوى الدّولة، ولكنَّه وفي حالة الحُروب الدّاخلية قد يُؤدّي لتدهور المُؤشّرات الاقتصادية لا سيَّما في حالة التّنازُع على الموارد بين الأطراف الدّاخلية المُتَنازِعة، وهو ما ينسحب على سوريا، وتُعَد الحَوْكَمة من ضِمْن المُؤشّرات التي تتراجع وتتدهور في ظِل اقتصاد الحَرْب،

فالتّجارب الدَّولية السّابقة في ظِل الحُروب الدّاخلية تشير إلى غياب شِبْه تام لمبادئ الحَوْكَمة مع تصاعُد سيطرة اقتصاد الحَرْب على المُناخ الاقتصادي العام، وعلى الرَّغْم من طبيعة العلاقة العكسية بين سيطرة اقتصاد الحَرْب وبين الحَوْكَمة، فإنَّه لا بُد من دراسة العلاقة في سوريا؛ وذلك كَوْن كُل حالة تطبيقية لها خصوصيّتها، فهذه الورقة العِلْمية تسعى في إطارها العام لاختبار اتّجاه العلاقة وقوتها بين سيطرة اقتصاد الحَرْب وبين مُؤشّرات الحَوْكَمة في سوريا، وذلك على مستوى مُؤسّسات القطاع العام.

## الإشكالية البحثية

تتأثَّر مُؤشّرات تطبيق الحَوْكَمة بعدّة عوامل؛ بعضها ذاتي والآخر موضوعي، ومِن هذه العوامل الهيكلية الاقتصادية في الدّولة، وطبيعة النّظام الاقتصادي السّائد، ويُعدّ اقتصاد الحَرْب من العوامل المُرتَبِطة بالهَيْكَلية الاقتصادية في الدّولة، وهذا ما ينسحب على سوريا بشكلٍ عامّ، وعلى القطاع العام فيها بشَكْل خاص، فبعد عام 2011 بدأت سيطرة اقتصاد الحَرْب في سوريا تزداد حتى بلغت ذُرْوتها بعد عام 2013، وهو ما ترَك آثارَه المُباشِرة وغير المُباشِرة على مُؤشّرات الحَوْكَمة في القطاع العام السّوري، ولتحديد ماهية هذا الأثر واتّجاه العلاقة وقوتها بين اقتصاد الحَرْب ومُؤشّرات الحَوْكَمة لا بُد من دراسة هذا العلاقة وتحديد خصائصها، واستنادًا إلى هذا الطَّرْح، تكون إشكالية البحث مُتَمثِّلة بما يلي: "ما حدود العلاقة والتّأثير بين سيطرة اقتصاد الحرب ومُؤشّرات الحَوْكَمة على القطاع العام في سوريا".

## أهداف البحث

يَهْدف البحث بتحقيق جملة من الأهداف، فيما يلي أهمُّها:

- قياس مدَى تأثُّر أداء القطاع العام في سوريا بسيطرة اقتصاد الحَرْب.
- تحديد العلاقة بين سيطرة اقتصاد الحَرْب في سوريا ومستوى تطبيق مبادئ الحَوْكَمة في مُؤسّسات القطاع العام.

• دراسة مدى إمكانية تطبيق مبادئ الحَوْكَمة في مُؤسّسات القطاع العام السّوري في ظِل سيطرة اقتصاد الحَرْب.

• تحديد واقع الحَوْكَمة ومُؤشّراتها في مُؤسّسات القطاع العام السّوري بشكلٍ عامّ مع التّركيز على الفَتْرة الزَّمَنية ما بعد عام 2011.

## أهمّية البحث

تَستَنِد أهمّية البحث إلى بُعْدَيْن؛ الأوَّل نَظري أكاديمي، والثّاني عملي تَطبيقي، وفيما يلي تبيان لكلا البُعْدَيْن:

### • الأهمّية النَّظرية الأكاديمية:

وتَشْمل هذه الأهمّية النِّقاط التّالية:

• دراسة اتّجاه العلاقة بين سيطرة مفهوم اقتصاد الحَرْب وتَوفُّر مُتَطَلَّبات ومُرْتَكَزات تَطْبيق الحَوْكَمة في المُؤسّسات.

• التّأطير النَّظري للمفاهيم المُرْتَبِطة باقتصاد الحَرْب والحَوْكَمة، على اعتبار أن هذه العلاقة تَشْمَل طَيْفًا واسعًا من المُتَغيّرات المستقلّة والتّابعة والوسيطة.

### • الأهمّية التّطبيقية العملية:

• تقديم ورقة عِلْمية تتناول تَحدّيات وعَقَبات تطبيق الحَوْكَمة في مُؤسّسات القطاع العام السّوري، بما يُشَكِّل مَدْخَلًا لعلاج هذه التّحدّيات والعَقَبات مستقبلًا.

• تَحديد آفاق تطبيق مبادئ الحَوْكَمة في مُؤسّسات القطاع العام السّوري، وذلك في ظِل مُختَلف الظُّروف الاقتصادية، ومنها حالة سيطرة اقتصاد الحَرْب.

## منهجية البحث

يَعْتمد البحث في تحقيق أهدافه على مَنْهج البحث الاستقرائي، ويعتمد هذا المَنْهَج على الاستدلال الذي يَنْتَقِل من الجزئي إلى الكُلّي، بمعنى الحُكْم على الكُل بما

يوجَد في الجزئيّات؛ بحيث يكون الاستنتاج الجزئي مَدْخلًا للتَّعميم الكُلّي، وفي هذا المنهج سيتم التّركيز على حالات مُحَدَّدة ضِمْن مُؤسّسات القطاع العام السّوري، وتَتَمثَّل مُبَرِّرات استخدام هذا المَنْهَج في صُعوبة حَصْر جميع مُفْرَدات المجتمع المدروس، فلا يمكن دراسة جميع مُؤسّسات القطاع العام السّوري، ولكنْ يمكن دراسة نماذج مُحَدَّدة، وعند الوُثوق من صِحّة ما تَم التّوصُّل إليه يمكن تَعْميم النَّتائج على جميع مُفْرَدات البيئة مَحَل الدّراسة.

# المبحث الأول

## واقِع الحَوْكَمة في مُؤسّسات القطاع العام السّوري قَبل عام 2011

تُعدّ سوريا من الدّول المُتأخّرة في تطبيق مبادئ الحَوْكَمة، ففي المرحلة التي سبقت عام 2011 وعلى الرَّغْم من بعض الإصلاحات الهَيْكَلية التي طالت النُّظُم الاقتصادية في سوريا، لا سيَّما بعد عام 2000م، أي بعد انتقال الحُكْم لبشّار الأسد، إلّا أن تطبيق الحَوْكَمة كان في حدوه الدُّنيا، وهو ما يَنْسَحب على القطاعَيْن العام والخاص، وهذا التّراجُع يَنْسَحب على العديد من الدّول العربية، وإنْ كان يُعدّ أكثر وضوحًا في سوريا، لا سيَّما على مستوى القطاع العام، وهو ما توضّحه بعض الإحصاءات الدَّولية، وبعض الدّراسات الأكاديمية، وهي ما سيتم الإشارة إليها في سياق هذا المبحث، وبشكلٍ عامّ تُعدّ دراسة مُؤشّرات الحَوْكَمة في القطاع العام في سوريا قبل عام 2011 مَدْخلًا رئيسًا لفَهْم اتّجاه هذه المُؤشّرات في مرحلة ما بعد عام 2011، وعلى الرَّغْم من اختلاف الظُّروف السّياسية والاقتصادية التي سادت بين الفترتين؛ إلا أنَّه ومن النّاحية التّطبيقية لا يمكن فَصْلهما فَصْلًا تامًّا، فالرّابط العضوي بينهما يتطلَّب دراسة كلتا المرحلتين، ولذلك سيتم في هذا المبحث دراسة واقع مُؤشّرات الحَوْكَمة في القطاع العام السّوري قبل عام 2011.

### مُستَوى ثَقافة الحَوْكَمة في قطاع الأعمال السّوري قبل عام 2011

على الرَّغْم من التّطوُّرات الاقتصادية الواضحة التي شهدتها سوريا قبل عام 2011، إلّا أن مُؤشّرات الحَوْكَمة بقيت في حدودها الدُّنيا، وهذا الأمر يرتبط بعدّة أسباب؛ أهمُّها غياب ثقافة الحَوْكَمة، وتراجُع الوَعْي بها وبأهَمّيتها، وهذا الأمر يَنْسَحب على الحكومة وعلى القطاع الخاص، وهو ما يُعدّ بدَوْرِه انعكاسًا لانعزال البيئة الاقتصادية السّورية لمدّة عقود، إضافةً لوجود خَلَل بِنْيَوي في العلاقات الاقتصادية، كما أن ملكية وسائل الإنتاج شِبْه الاحتكارية لعبت دَوْرًا مهمًّا في تراجُع ثقافة الحَوْكَمة، فالحَوْكَمة ومن خلال مبادئها تتعارض وبشكل صريح مع

احتكار وسائل الإنتاج، كما أن الحَوْكَمة تتعارض مع غياب العدالة الاجتماعية، وهذا ما يُبَرِّر التّراجُع الواضح في ثقافة الحَوْكَمة في سوريا، كما يُبَرِّر عدم الاهتمام الرَّسْمي بنَشْرها على مُخْتَلَف المستويات.

وفقًا للعديد من التّقارير العِلْمية المحلّية والأُمَمية فإن سوريا قبل عام 2011 لم تتمكَّن من تطبيق فعّال لمبادئ الحَوْكَمة، ولم تتمكَّن من تهيئة المُتَطَلَّبات الاقتصادية والسّياسية والتّشريعية اللّازمة للحَوْكَمة، وذلك على الرَّغْم من وجود جهود دولية وإقليمية لتَحْسين مُؤشّرات الحَوْكَمة فيها، وهذا الأمر يعود في جَوْهره لعدم القناعة السّياسية بجدوى الحَوْكَمة، أو لِكَوْن مبادئ الحَوْكَمة ومُفْرَزاتها الاقتصادية والسّياسية والاجتماعية تتعارض مع جَوْهر النّظام الاقتصادي والاجتماعي السّائد في سوريا، والقائم على النَّخبوية؛ فالنّظام الاقتصادي السّائد قبل عام 2011 كان قائمًا على تحقيق المصالح الاقتصادية لنُخْبة مُحَدَّدة من المجتمع، وهذا النّظام يتعارض بشكلٍ تامّ مع مبادئ الحَوْكَمة، ففي عام 2005 تم تقديم الدَّعْم للحكومة السّورية لتَحْسين مُؤشّرات الحَوْكَمة، وذلك من خلال برنامج POGAR والذي تم تبنّيه مِن قِبَل برنامج الأُمَم المتَّحدة للتَّنمية وبشراكة جامعة الدّول العربية والعديد من المُؤسّسات الرَّسمية، إلّا أن هذا البرنامج لم يتمكَّن من تحقيق النَّتائج المطلوبة، فَلَمْ تتحسَّن مُؤشّرات الحَوْكَمة إلّا في حدود طفيفة غير ملموسة(1)، وفي دراسة للبنك الدَّولي عام 2007 أظهرت سوريا تحسُّنًا طفيفًا في مُؤشّرات الحَوْكَمة، وفي فاعلية الاستقرار السّياسي كمُتَطَلَّب رئيس لتَطْبيق مبادئ الحَوْكَمة، إضافةً لضَعْف في البيئة التّشريعية والمُساءَلة والرَّقابة على الانتهاكات(2)، وهذا ما يُؤشّر لتَراجُع ثقافة الحَوْكَمة في البلاد لا سيما على المستوى الحكومي وغياب القناعة السّياسية بجَدْواها.

1. الردايدة، سالم. مُقدّمة إلى الحوكمة بنظرة عربيّة، دار سندباد للطباعة والنشر، 2018، مُتاح على الرّابط: https://cutt.us/j7f2s

2. Kaufmann, Daniel et al. Growth and Governance: A Reply, The world bank, Journal of Politics, April 2007, on site: https://cutt.us/ETL5i

وفي تقرير آخر للبنك الدَّولي عام 2008، يصف التّقرير مُؤشّرات الحَوْكَمة في سوريا بأنّها دون المُعدّل الإقليميّ(1)، ودون المُعدّل السّائد في دول مُنظَّمة التّعاون الاقتصادي والتّنمية OCED، وكان مُؤشّر حماية المستثمر في حدودها الدُّنيا ومُنخَفِضة مُقابل المُعدّلات الإقليمية السّائدة، كما أن مُؤشّرات الإفصاح ومُساءَلة أعضاء مجالس الإدارة كانت في حدودها الدُّنيا. وهنا لا بُد من الإشارة إلى أنّه على الرَّغْم من بعض التّطوُّرات التي شهدتها سوريا في بعض القطاعات، والتي أثَّرَت بشَكْل إيجابي على مُؤشّرات الحَوْكَمة قبل عام 2011، إلّا أنّها بقيت مُنْخَفِضة؛ مقارنةً بالمُعدّلات الإقليمية السّائِدة، كما أن التّقدُّم يوصَف في تلك الفترة بالبَطيء وغَير الفَعّال.

هذا فيما يتعلَّق بالحَوْكَمة كمفهوم عام وكبيئة اقتصادية عامّة في سوريا، أمّا فيما يتعلَّق بالقطاعات الحكومية المختلفة، فغالبية القطاعات كانت تُعاني من تَراجُع واضح في تَوفُّر المُتَطَلَّبات القانونية والتّشريعية اللّازمة لتطبيق مبادئ الحَوْكَمة، كما أن مُؤشّرات الأداء الإداري والتّنظيمي والتّشغيلي والمالي كانت تتعارض في جزء كبير منها مع مُرْتَكَزات الحَوْكَمة، ففي قطاع التّعليم العالي -على سبيل المثال- لم تتمكَّن مُؤسّسات التّعليم العالي -باعتبارها إحدى مُؤسّسات القطاع العامّ- من تحقيق تَقدُّم واضح على مستوى الحَوْكَمة، فلم يَتِم إدراج مُؤسّسات التّعليم العالي في سوريا ضمن مُؤشّر تَصنيف مُؤسّسات التّعليم العالي في العالَم؛ لأن سِجلّات التّصنيف والتّقويم الدّاخِلي بها تم النَّظر إليها باعتبارِها مَصدرًا غير مَوثوق للاعتماد عليه في تَحصيل المعلومات لأغراض التّقويم من قِبَل وكالة التّصنيف في العالَم العربيّ(2)؛ ومِمّا عَزَّز من هذا الأمر التّدخُّل السّياسي في عمل الجامعات، وهو ما عطَّل ظُهور قيادة أكاديمية مُستقِلّة للجامعات، وهذا يُعدّ تعارضًا تامًّا مع مبادئ الحَوْكَمة.

1. ندة، كنان. مبادئ حوكمة الشَّركات في سوريا (دراسة مقارنة مع مصر والأردن)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصاديّة والقانونيّة، المجلد 26، العدد الثاني، 2010، ص 681.

2. واقع التَّعليم العالي في سوريا قبل عام 2011م، المجلس الثَّقافي البريطاني بالتَّعاون مع مجلس دعم الأكاديميّين المُعرَّضين للخطر (كارا)، مُتاح على الرّابط: https://2u.pw/UB9C1

وبصورة عامّة مُنذ عام 2001 فصاعدًا، كان هناك اتّجاه لتنفيذ مجموعة من الإصلاحات بمَجال التّعليم العالي في سوريا، لرَبْطِه مع مُتَطَلَّبات واحتياجات سوق العَمَل، وإعادة صياغة أهداف الجامعات؛ وقد وضعَت الحُكومة عِدّة خُطَط إصلاح حَوْكَمة لقطاع التّعليم العالي سِمَتُها الرَّئيسة التّوسُّع الأفقي وإيجاد هَياكِل حَوْكَمة ذات مُستَوى أقل من المركزية، ولعل المرسوم التّشريعي رقم 36 الصّادر في عام 2001 كان الأبرَز على مُستَوى إصلاح حَوْكَمة التّعليم العالي في سوريا(1)؛ حيث أقرّ افتتاح الجامعات الخاصّة وتطبيق مَبدأ اللّامركزية الإدارية، والسُّلطة السّيادية للجامعات الخاصّة.

ومن القوانين التي سَعَت الحُكومة بواسطتها إلى تحقيق الحَوْكَمة في قطاع التّعليم العام قانون تنظيم الجامعات لعام 2006م، الخاص بتقييم كَفاءة الجامعات الحكومية وتصحيح أوضاعِها وتحقيق استقلاليَّتِها وإعطاء سُلطات أوسَع لرُؤسائِها(2)؛ هذه الإجراءات الحكومية والتي سعت لتَعْزيز واقع الحَوْكَمة في مُؤسّسات التّعْليم العالي لم تَتمَكَّن من إحداث تَغْيير جَذْري في واقع الحَوْكَمة؛ فقد شَهِدَت الجامعات مُستَويات عالية من اختراق الأجهزة الأمنية في سوريا.

ووَفْق الأدِلّة الموثّقة حول نجاح الإصلاحات بقطاع التّعليم العالي(3)؛ فقَد توفَّرت أدِلّة قليلة تُشير إلى نتائج عملية التّحوُّل التي بدأت قبل عام 2001؛ حيث أقرَّت بانتقال القطاع من مُقاربة اشتراكية ذات توجُّه استبدادي إلى نِظام تعليم عال -شِبه عامّ/خاصّ- يُشار إليه في بعض الدّراسات بأنَّه ذو صِلة بالحَوْكَمة الاستبدادية الحديثة.

1. المرسوم التّشريعي 36 لعام 2001م الخاص بتنظيم المُؤسّسات التّعليميّة الخاصّة لمرحلة ما بَعْد الدّراسة الثّانوية، الموقع الرّسمي لمجلس الشّعب السّوري، مُتاح على الرّابط: https://cutt.us/trcBR

2. القانون رقم 6 لعام 2006م قانون تنظيم الجامعات، الموقع الرّسمي للهيئة المركزيّة للرّقابة والتّفتيش، 22 نوفمبر 2015م، مُتاح على الرّابط: https://cutt.us/SeSUA

3. واقع التّعليم العالي في سوريا قبل عام 2011م، المجلس الثّقافي البريطاني بالتّعاون مع مجلس دَعْم الأكاديميّين المُعرّضين للخطر (كارا)، مرجع سابق.

وبهذا نجد أن المسعَى العام المُعلَن مِن قِبَل الحُكومة السّورية قبل عام 2011 هو السَّعي لتنفيذ حَوْكَمة قطاع التّعليم العالي؛ إلّا أن تداخُل الاختصاصات والرَّغبة لفَرض السُّلطة المُطلَقة على جميع قطاعات الدّولة حالَت دون تحقيق الحَوْكَمة وَفْق المعايير المُتَّفَق عليها.

## مُؤشّرات الحَوْكَمة في مُؤسّسات القطاع المالي السّوري الرَّسمي قبل عام 2011

يُعدّ القطاع المالي الحامِل الرَّئيس للتَّنمية؛ فهو المسؤول عن تَمويل العَمَلية الإنتاجية والاستثمارية، إلّا أن السّياسات الحكومية قد تَحُدّ من فاعليّته، وهذا ما يَتقاطَع مَع مَخاطِر الفشَل المَصرِفي الذي يُهدّد القطاع المالي، فقد يُشكِّل الفشَل المالي المَصرِفي أزمةً شاملةً تُؤثِّر سلبًا على أداء القطاع بأكمله، ويمتد أثره السَّلبي إلى وقوع أزمة مالية كُبرى تَمَس مُؤشّرات الاقتصاد الكُلّي؛ أي إن عدم وجود حَوْكَمة حقيقية في القطاع المالي المصرِفي يتسبَّب في انهيار هذا القطاع المهم تدريجيًّا، ويزيد من أعباء الدّيون عليه وعلى الدّولة كَكُل.

وفيما يَتعلَّق بالقطاع المالي والمَصْرِفي في سوريا، فبَعْد عام 2000م شهد هذا القطاع عدّة مُحاوَلات للإصلاح، وتَطْبيق مبادئ الحَوْكَمة في مُختَلف المُؤسّسات المالية لا سيَّما الحكومية، إلّا أن هذه المحاولات لم تُحَقِّق الأهداف المَرْسومة؛ وذلك لعِدّة أسباب؛ أهمّها أن مَجموعة من القوى لعِبَت دَوْرًا حاسمًا في صياغة مَرحلَتَي الحُكْم وطبيعة العلاقة بينهما، فقد تعاظَمَت العلاقة بين الأجهزة الأمنية وشبكات رِجال الأعمال والجهاز المالي والمَصْرِفي، هذه العلاقات المُتداخِلة أثَّرت سلبًا على الشَّفافية التي تقوم على مبدأ اتّخاذ القرارات وتنفيذِها مِنْ قِبَل المُؤسّسات الحكومية وَفقًا للقَواعِد واللَّوائح المُنَظِّمة في الدّولة والمجتمع، خصوصًا ما يتعلَّق بتداول المعلومات الحَقيقية وكيفية تنفيذ القَرارات على أرض الواقِع.

ووَفق مُؤشّر "الكَشف عن الفَساد" الخاص بسوريا يتبيَّن أن مُتوسِّط مُستَوى الفَساد

بين عامَي 2003 و2019 بلغ 23 نُقطة على مِقياس من 100 نُقطة (تمثل 100 نُقطة انعدام الفَساد)، وبلغ حدًّا أدنى عند (13) نُقطة في 2016، وحدًّا أقصى عند 34 نُقطة في 2003، هذه الأرقام ليسَت ببعيدة عن دول تشهَد فَسادًا كبيرًا مثل اليَمن والصّومال، وتأتي أيضًا في وقت كان بشّار الأسد يُشدّد بنفسِه على أهمّية إصلاح النّظام ومُكافَحة الفَساد وتوفير المزيد من الشّفافية(1).

ولأن التّبويب الوَضْعي يختلف من دَولة إلى أخرى حسب نِظامها الاقتصادي والسّياسي والمالي ومرحلة التّطوُّر التي تمر بها، ونَقْصد هنا بالتّقسيم الوضعي للنَّفقات العامّة مُختلَف الممارسات والتّطبيقات العَمَلية التي تعتمد عليها مُختَلف الدّول وتلجأ إليها بشأن تنظيم نفقاتِها العامّة؛ وفي سوريا، مَرَّت تلك العَمَلية بعِدّة تطوُّرات قبل تولّي بشّار الأسد وبَعْده، بَدْءًا من تبويب النَّفَقات العامّة في ظِل القانون المالي الأساسي رقم 92 لعام 1967م، ثم تبويب رقم 54 لعام 2006م الذي اتَّسَم بالطّابِع الإداري دون مُراعاة للاعتبارات الاقتصادية، لكن المرسوم التّشريعي رقم 54 لعام 2006م المتضمّن القانون المالي الأساسي للدَّولة الذي بدَأ سَرَيانُه من عام 2008 اعتُبِر خُطوةً مُتقدّمة لتطوير المالية العامّة لما يسمح به من إجراء التّحليل والدّراسات الاقتصادية، فقد أضاف إلى جانب التّبويبات الأربعة (الوظيفي، الإداري، النَّوعي والإقليميّ) تبويبًا جديدًا هو التّبويب الاقتصادي الذي يُحدّد تطبيقَه بقرار من وزير المالية(2)؛ وذلك بهدف تحديد رؤية واضِحة للقطاع المالي السّوري تُحدّد مُدخَلاته ومُخرَجاته.

ومن القطاعات المالية المهمّة في الدّولة: القطاع المَصرِفي؛ فالتّحرير المالي يعمل على تحسين النّظام المالي ككُل، ويرفع القُدرة التّنافُسية بين المُؤسّسات

1. بيان صحفي بشأن نتائج مؤشّر مدركات الفساد لعام 2019م، الصّادر عن مُنظّمة الشّفافية الدّوليّة، جمعيّة الشّفافيّة الكويتيّة، 23 يناير 2020، مُتاح على الرّابط: https://2u.pw/D24TR

2. سياسة الإنفاق العام وأثره على النّمو الاقتصادي في سوريا (2000-2010م)، بحث مُقدّم استكمالًا لمتطلّبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الماليّة والمصرفيّة، إعداد/ فرات محمد سليمان، جامعة دمشق- كلّيّة الاقتصاد- قسم المصارف والتّأمين، دمشق 2015م، مُتاح على الرّابط: https://2u.pw/Rx3kh

المالية المَحلّية والأجنبية، لكنَّه مرهون بالإدارات الاقتصادية ومدى كفاءَتِها وشفافيَّتها، والتي يجب أن تعمَل بمنطق الحَوْكَمة.

ويُعدّ تطبيق الحَوْكَمة في القطاع المَصرِفي السّوري أمرًا ضروريًّا لتطوير الهياكل الدّاخلية ومُتابَعة أداء المَصارِف وتحسين أداء عمَلها للوَفاء بالتزاماتِها أمام المُساهِمين والمودِعين بمّا يُحقّق الشَّفافية. ومن أجل تطبيقِها يجب أن تتوفَّر مُحدّدات داخلية مُتمثّلة في أُسُس تُحدّد طريقة اتّخاذ القَرار وتوزيع السُّلطات بين الجمعية العامّة ومجلس الإدارة والمديرين لخَفْض التّعارُض بين مَصالِح هذه الأطراف. ومُحدّدات خارجية تتمثَّل في العَناصِر التّنظيمية مثل المُناخ العام للاستثمار بالدّولة، والقَوانين المُنظِّمة للسّوق، وكَفاءة القطاع المالي، وتوفير التّمويل اللّازم للمَشروعات، ووجود المُتخَصّصين من مُحاسِبين ومُراجِعين وقانونيّين.

لذا يُعدّ تطبيق مَبادئ الحَوْكَمة في القطاع المَصرِفي السّوري أمرًا ضروريًّا في تحسين الأداء المالي والإداري لهذا القطاع، ورغم هذه الأهمّية إلّا أنَّه قبل اندلاع الأزمة الأخيرة كانَت حَوْكَمة القطاع المَصرِفي في سوريا في مراحِلِها الأولَى؛ فلم يَلْقَ هذا المصطلح انتشارًا بين المسؤولين رَغْم الحاجة لتَبنّي مَبادئ الحَوْكَمة على المُستَوى الكُلّي في إدارة الاقتصاد أو على المُستَوى الجزئي في إدارة المُؤسّسات في ظِل المُنافَسة وانفتاح السّوق المَصرِفية، لتفادي الانحرافات وتجنُّب الأزمات المالية كالإفلاس.

ومن الخُطوات التي اتُّخِذت في هذا الشَّأن صُدور دليل الحَوْكَمة لدى المصارِف التّقليدية في سوريا عن مِجلس النَّقد والتّسليف عام 2009م(1)، والذي أكَّد على ضرورة إفصاح جميع المصارِف السّورية في تقريرِها السَّنوي للجمهور عن مَدى التزامِها ببنود الدَّليل.

كما كونَت لجنة الحَوْكَمة لوضع دليل وإطار لحَوْكَمة قطاع المَصارِف ومُراقَبة

1. دليل الحوكمة لدى المصارف التّقليديّة العاملة في الجمهوريّة العربيّة السّوريّة، مجلس النّقد والتّسليف، مُتاح على الرّابط: https://cutt.us/0dKbw

تنفيذِه، وقد سارَعَت المصارِف العامّة والخاصّة لاعتماد دليل الحَوْكَمة، وفي مُقدّمتها المصرف التّجاري السّوري الذي أعَد دليل الحَوْكَمة الخاص به عام 2010(1)؛ إلّا أن تطبيق دليل الحَوْكَمة في البُنوك السّورية لم يَرْق للمُستوى المطلوب رغم المُؤشّرات المبدئية. ويمكن أن نُرجِع ذلك إلى عَدم دِراية ووَعي السُّلطات الرَّقابية بِشَكلٍ كافٍ بأهمّية الحَوْكَمة وتأثيرها على أداء البُنوك، فالبيئة المُلائِمة تَدْعَم التّطبيق السَّليم للحَوْكَمة في القطاع المَصرِفي، وفي أي قطاع بِصِفة عامّة، وتتضمَّن تلك البيئة القوانين والتّشريعات التي تُصدِرُها الدّولة لحماية حُقوق المُساهِمين وضَمان الشَّفافية وعدم الفَساد والرَّشوة، بالإضافة إلى معايير المُراجَعة والمُساءَلة للمَسؤولين.

## مُؤشّرات الحَوْكَمة في مُؤسّسات القطاع الإنتاجي السّوري الرَّسمي قبل عام 2011

شهد القطاع الإنتاجي السّوري تَغَيُّرات جَذرية عدّة خلال العُقود الأخيرة السّابقة، لا سيَّما بَعْد سيطرة حِزب البعث العربي الاشتراكي على السُّلطة، وقيامه بوَضْع سياسات اشتراكية للتَّأميم واستصلاح الأراضي وغيرها، وفي ظِل هذا الواقِع الاقتصادي كان الجزء الأكبَر من الاقتصاد تحت سيطرة الحُكومة، وبحلول الثَّمانينيّات كانَت سوريا تُعاني من العُزلة السّياسية والاقتصادية، وتواجِه أزمةً اقتصادية عميقةً، فقد تراجَع النّاتِج المحلّي الإجمالي للفَرد بنسبة 22%(2)؛ وهو ما دَفع الحُكومة في عام 1990م لتنفيذ سِلسلة من الإصلاحات الاقتصادية التي أحدثَت تأثيرًا ملموسًا في نمو اقتصاد البِلاد فترة التّسعينيّات وحتى عام 2000م، ليُسجِّل نَصيب الفرد من النّاتِج المَحَلّي الإجمالي 2,800 دولار بحلول 2010(3)، بينما أدَّت

1. أسعد، سراج. أثر تطبيق الاتّفاقيّة العامّة لتحرير التّجارة في الخدمات على القدرة التّنافسيّة للقِطاع المصرفي، رسالة مقدَّمة لنيل درجة الدّكتوراه في الاقتصاد، جامعة دمشق، كلّيّة الاقتصاد، قسم الاقتصاد، 2014م، مُتاح على الرّابط: https://2u.pw/I5uZk

2. النُّمو في نَصيب الفرد من إجمالي النّاتج المحلّي، بيانات مجموعة البَنك الدَّولي، مُتاح على الرّابط: https://cutt.us/I5dcH

3. نصيب الفرد من إجمالي النّاتج المحَلّي، وفقًا لتعادل القوة الشِّرائيّة (بالأسعار الجارية للدولار الدولي)، بيانات مجموعة البنك الدَّولي، مُتاح على الرّابط: https://cutt.us/aEwlx

الفَوْضَى السّياسية والاقتصادية والعَمَليّات العَسْكَرية إلى عدم توفُّر بيانات موثّقة حول مِقدارُه بعد عام 2011.

وقد تركّز الاقتصاد في سوريا على قطاعين مُهمَّين؛ هما النّفْط والزِّراعة، اللّذان يُساهمان بنِصف النّاتج المَحلّي الإجمالي، فالزِّراعة كانت تُساهِم بنحو 26% من النّاتِج، وتوفِّر فُرَص عَمَل بنسبة 25% لكن عام 2008 تسبَّبت الظُّروف المُناخية وما رافَقها من جَفاف شديد في تدنّي تلك النِّسَب إلى 17% فقط من إجمالي النّاتج، بينما ساهمَت أسعار النّفْط المرتفِعة في زيادة الإيرادات والعائدات من النّفْط في سوريا(1)؛ وتُعدّ الزِّراعة من أهَم مُقَوِّمات الاقتصاد السّوري، وقد حقَّقَت الدّولة الأمن الغذائي الذّاتي بفضل سياسات تطوير القطاع الزِّراعي، فمساحة الأراضي الصّالحة للزِّراعة قُدّرَت بـ 32% وشكَّلَت 26% من مَجموع الدَّخل القَومي، ووَفْق إحصائيّات عام 2007م؛ فإن هذا القطاع يستقطِب نحو مليون عامل. ووَفق تقديرات عام 2010؛ فإن هذا القطاع ساهَم في النّاتج المَحلّي الإجمالي بنسبة 17.6%(2).

إلّا أن نِظام الحَوْكَمة لم يُؤْت ثمارَه بِشَكل جيِّد في هذا القطاع الحيوي، فقد مثّل ضَعْف المنظومة المُؤسّساتية التي تُدير شُؤون الزِّراعة والرّي أبرز التّحدّيات التي تواجِه قطاع الزِّراعة، فضلًا عن عدم الاتّجاه لطُرُق الرّي الحديثة والتّقيُّد بالتّقليدية منها في ما نسبتُه 70% من إجمالي المساحة المزروعة. إضافةً إلى عَدم التّعامُل بفاعلية مع تغيُّر المُناخ العالمي قبل عام 2011، فقد واجهَت سوريا عام 2007 عامًا سيّئًا في الإنتاج الزِّراعي بسبب القَحط؛ حيث اعتَبر برنامج الغذاء العالمي القسم الشّمالي الشّرقي من سوريا مِنطقةً شديدةَ التّأثُّر بالجَفاف، وهو ما لم يُؤخَذ في الحُسبان من قِبَل المسؤولين على هذا القطاع الحيويّ(3).

1. Background Note: Septemper 2010. US State Department- Bureau of Near Eastern Affairs. Retrieved 24 June 2017, https://2u.pw/nycmH

2. الزِّراعة: سَلّة الغذاء السّوريّة من التَّراجُع إلى الكارثة، مركز حرمون للدِّراسات المُعاصِرة، 16 سبتمبر 2017م، مُتاح على الرّابط: https://cutt.us/PU01r

3. الاقتصاد في سوريا، Fanack.com، يونيو 2020م، مُتاح على الرّابط: https://2u.pw/MmfmV

فعلى الرَّغْم من تجاوُز إنتاج سوريا من القَمح حاجز 4 ملايين طن والشَّعير 180 ألف طن عام 1996 (1) -على سبيل المثال-؛ إلّا أن الدّولة كانت تلجَأ لاستيراد كمّيات مُتفاوِتة من الحُبوب لسَد حاجة الاستهلاك المَحلّي لارتفاع استهلاك المواطِن السّوري سنويًّا من الحُبوب، ويُمكن إرجاع ذلك إلى التّفاوتات التي حدَثَت في الإنتاج الزّراعي جرّاء التّغيُّر المناخي وما صاحبَه من جَفاف ببعض المناطق المهمّة بسوريا، إضافةً إلى الدَّور الذي تَلْعبُه الدّولة في تحديد أنماط المحاصيل وتحديدِها لأسعار الشّراء للمُنتَجات الإستراتيجية(2)، وهي كُلُّها عوامل تُشير إلى ضَعْف مُؤشّرات تطبيق الحَوْكَمة في هذا القطاع الحيوي.

1. علي ديب، طارق و سوسي، فاتن. دراسة تطوُّر استهلاك القَمْح في الجمهوريّة العربيّة السّوريّة، مجلّة جامعة دمشق للعلوم الزّراعيّة، 2004م، المجلد 20، العدد الأول.

2 Part1: Agriculture in the Syrian Economy, Chapter1: Agriculture in the Syrian Macroeconomic Context, By Alexander Sarris, Fao, https://2u.pw/Pn1OH

## المَبحَث الثّاني

## واقع الحَوْكَمة في مُؤسّسات القطاع العام السّوري بعد عام 2011

شهدت سوريا بعد عام 2011 تراجعًا واضحًا في مُختَلف المُؤشّرات الاقتصادية والاجتماعية، وذلك كنتيجة مُباشِرة للعَمَليّات العَسْكَرية الواسِعة التي تلت تَبنّي الحكومة المركزية في دمشق للخيار العسكري في التّعامُل مع الاحتجاجات الشّعبية التي بدأت عام 2011، ولاحقًا وفي ظل عَسْكَرة الوَضْع مِن قِبَل الحكومة المَرْكَزية، ودُخول عِدّة أطراف إقليمية ودَولية على خَط العمليّات، وتَعَقُّد المَشْهد السّياسي وتشتُّت الجغرافية السّورية، كل هذه الأسباب وغيرها أدَّت لتَراجُع حادّ في مُختَلف المُؤشّرات، والتي بلغت حد الانهيار، وهو ما انعكس على مُؤشّرات الحَوْكَمة، لا سيَّما في مُؤسّسات القطاع العام، والتي أساسًا كانت في حُدودها الدُّنيا، فقبل عام 2011 -وكما تَم بيانه في المبحث الأوَّل من هذه الدّراسة- كانت مُؤشّرات الحَوْكَمة مُنْخَفِضة للغاية، ولاحقًا وفي ظِل التّأزُّم العسكري والسّياسي شهدت مُؤشّرات الحَوْكَمة تراجُعًا إضافيًّا بحيث باتت شِبْه غائبة، وعمومًا فإن الحرب الدّائِرة في سوريا تركت آثارًا مُباشِرةً وغَيْر مُباشِرة على الحكومة في مُؤسّسات القطاع العام السّوري، وهي ما سيتم تبيانها في سياق هذا المبحث.

### الآثار المُباشِرة للحَرب على مُؤشّرات الحَوْكَمة في مُؤسّسات القطاع العامّ

ساهمت الحرب في سوريا بشكلٍ مُباشِر في تحقيق تراجُع إضافي طال مُؤشّرات الحَوْكَمة في سوريا، لا سيَّما على مستوى مُؤسّسات القطاع العام، بما يَشْمل المُشارَكة والشّفافية والمُساءَلة والالتزام بمعايير الإفصاح المالي والتّشغيلي، وغيرَها من مبادئ الحَوْكَمة، وفيما يلي تبيان لأهم الآثار المُباشِرة للحَرْب على مُؤشّرات الحَوْكَمة في مُؤسّسات القطاع العام.

- **المُشارَكة:** المُشارَكة في إدارة مُؤسّسات القطاع العام في سوريا في ظِل الحرب كانت في حدودها الدُّنيا، فتَعَزَّزَت المركزية، وتَراجَعَتْ أُفُق المُشارَكة في اتّخاذ القرارات والتي كانت أساسًا تُعدّ في حدودها الدُّنيا قبل عام 2011.

• **الإفصاح:** نادرًا ما كانت مُؤسّسات القطاع العام السّوري تقوم بالإفْصاح المالي والتّشغيلي، وهو ما تَعزَّز بعد عام 2011، وتظهر خطورة هذا الأمر بشكل جَلي على مستوى المُؤسّسات المالية، فالمَصارِف الحكومية لا تَقوم بالإفصاح عن بياناتها المالية في الوقت المناسب، وبالشَّكل المطلوب وهو ما أضَر بمصالح المستفيدين بشكلٍ مُباشِر.

• **حماية حقوق أصحاب المصالح:** بعد عام 2011 عمدت مُؤسّسات القطاع العام على تَجاهُل حقوق أصحاب المصالح، والعديد من القرارات التي تَم اتّخاذُها على مستوى مُختَلف مُؤسّسات القطاع العام تجاهلت تجاهلًا تامًّا حقوق أصحاب المصالح، وهو ما يتعارَض بشكلٍ مُباشِر وصريح مع مبادئ الحَوْكَمة، ومن الأمثلة على هذه القرارات عدم الموافَقة على قرارات الاستقالة للعاملين في مُؤسّسات القطاع العامّ(1)، وهو ما يَعْني إجبارَهم على العمل بأجور زهيدة لا تتعدَّى 30 دولارًا شهريًا، كما أن مَنْع المودعين مِن سَحْب ودائعهم المصرفية(2) يُعدّ مثالًا على هذه القرارات، وهو ما يوضّح مدى تجاهل مبادئ الحَوْكَمة في مُؤسّسات القطاع العام السّوري.

• **المُساءَلة:** يُعدّ مَفْهوم المُساءَلة شِبْه غائب في سوريا، وتَعزَّز هذا الأمر بعد عام 2011، وممّا عزَّز غياب المُساءَلة أن تَوْلية المناصب في القطاع العام السّوري تتم وَفقًا لمعايير خاصّة بعيدًا عن معايير الكفاءة والمهنية، فغالبًا ما يتم الاعتماد على الولاء السّياسي في تولّي المناصب في مُؤسّسات القطاع العام، والمُساءَلة تتم غالبًا في حال الخروج عن النَّهج السّياسي، أمّا القُصور الإداري والتّشغيلي فنادرًا ما تتم المُحاسَبة عليه، وهو ما يتعارض بشكلٍ تامّ مع مبادئ ومعايير الحَوْكَمة.

1. مئات طلبات الاستقالة من مُؤسّسات النّظام في اللاذقيّة بسبب الرّاتب، تلفزيون سوريا، 22 سبتمبر 2022م، مُتاح على الرّابط: https://cutt.us/N6o3j

2. المصارف السّوريّة تُقنّن سحب الودائع... والليرة تواصل انهيارها، السفارة السّوريّة في قطر، مارس 2022م، مُتاح على الرّابط: https://cutt.us/vnWib

إضافةً للنّقاط السّابقة؛ فإن المُناخ السّياسي العام في سوريا عزَّز من تَراجُع مُؤشّرات الحَوْكَمة في مُؤسّسات القطاع العام بَعْد عام 2011، وجذور هذا الأمر تَعود إلى عدّة عُقود سابقة، فمنذ عام 2000م وحتى الآن يظهر جليًّا وجود قوًى تلعَب دَوْرًا حاسمًا في صياغة مرحلتَي الحُكم وطَبيعة العَلاقة بينهما؛ حيث مع بداية حُكْم بشّار الأسد خفَتَت سَيطرة حِزب البَعث العربي الاشتراكي وتعاظَمَت العلاقة بين الأجهِزة الأمنية ورِجال الأعمال وما صَحِب ذلك من مَحسوبيّات على حِساب المَصلَحة العامّة، مُستغلّين عملية التّحوُّل "النّيولبراليّ(1)" التي أطلقَها النّظام.

وبعد الثَّورة الشَّعبية في 2011 ظهرَت قوًى داخِلية جَديدة بالتّزامن مع القوى السّياسية الدّاخلية القديمة، وجَميعها مُشتَرَكة بالولاء السّياسي للحكومة المركزية في دمشق، وهو ما مَهَّد لظُهور قوى جديدة، وهي "أمراء الحَرب"، وزادَت الرَّوابِط بين رِجال الأعمال والمحسوبيّات وبين الأجهِزة الأمنية ومُؤسّسات الدّولة عُمومًا، لتحقيق أكبر قَدر من المَكاسِب في ظِل فوضَى الحُكم والإدارة ما قلَّل فُرص تحقيق الحَوْكَمة في مُؤسّسات الدّولة حتى انعدَمَت؛ نتيجةً لهذا الخَلَل الحاصِل إداريًّا وسياسيًّا على الرَّغْم من الوعود التي أطلقَها بشّار الأسد في بداية تولّيه الحُكم حيال تحقيق الشَّفافية والدّيمقراطية؛ إلّا أن السَّنوات التي أعقبَت ذلك أظهَرَت عدَم جِدية النّظام الحاكِم في تحقيقِها، الأمر الذي دفَع باتّجاه ثورة شعبية ضِد تلك الأوضاع للمُطالَبة بمزيد من الشَّفافية والدّيمقراطية، إلّا أن التّغييرات التي أُدخِلَت على الدُّستور السّوري عام 2012 خاصّة ما يتعلّق بإلْغاء المادّة (8) والّتي تَنَص على أن حِزْب البعث العربي الاشتراكي قائدًا للدَّوْلة والمجتمع لم تُحَقِّق تغييرًا حقيقيًّا، فعلى الرَّغْم من عدم بروز حزب البَعث كقائِد للدَّولة والمُجتَمَع إلّا أن المادّة (105) نصَّبَت بشّار الأسد قائدًا للجَيش والقوّات المُسلَّحة ورئيسًا لوكالة المُخابرات الأربَع

1. نيوليبراليّة: فكر أيديولوجي مبني على اللّيبراليّة الاقتصاديّة التي هي المُكوِّن الاقتصادي للّيبراليّة الكلاسيكيّة، والذي يمثّل تأييد الرّأسماليّة المُطلَقة، وعدم تدخُّل الدّولة في الاقتصاد، ويشير هذا التّعبير إلى تبنّي سياسة اقتصاديّة تزيد من دور القِطاع الخاص قَدْر المُستطاع على حساب الدَّولة بدعوى أن ذلك يزيد من كفاءة الحكومة، ويُحسّن اقتصاد البلاد. للمَزيد: ويكيبيديا، الموسوعة الحرّة، مُتاح على الرّابِط: https://2u.pw/yYMq7

الرَّئيسة والرَّسمية؛ أي إن التّعديل الدُّستوري الجَديد أزال البعث رسميًّا وَحَد من سُلطاتِه في مُقابِل زيادة سُلطات الرَّئيس وسيطرتِه على جميع مُؤسّسات الدّولة؛ أي بات النّظام أكثر استبدادية.

فالمادّة (114) تنص على أن الرَّئيس يَمتلِك صلاحيّات غير مُحدَّدة الماهية والطَّبيعة وغير موضّحة حالة انتهاء الحالة الخاصّة التي تَمنح الرَّئيس بموجبها سُلطات استثنائية من غير الرُّجوع إلى أي مؤسَّسة ناظِمة، ومِن المُتَّفق عليه أن الفَصْل بين السُّلطات هو مَبدأ ديمقراطي أصيل، وأن الدُّستور هو الضّامن لعدالة العَلاقة بين الحاكِم والمحكومين في البَلد، نجد أن الدُّستور السّوري سَعَى نظريًّا إلى الفصل بين السُّلطات التّشريعية والقضائية والتّنفيذية، ولكن واقعيًّا تم ربطُها بقمّة الهَرَم المُتمثِّل في الرَّئيس نفسِه فباتَت في يدِه كل السُّلطات المدنية والعَسْكَرية ومن صلاحيّاتِه أيضًا إصدار القَرارات دون الرُّجوع لِلْجِهة المَنوط بها؛ مثل إعداد مَشاريع القَوانين وحَل مَجلِس الشَّعب، ووَفْق هذا الدُّستور فإن الرَّئيس غير مسؤول عن الأفعال التي يقوم بها في ممارسة واجباتِه إلّا في حالة الخيانة العُظمى، وهي الحالة التي يجب اتّهامُه فيها بقرار من الشَّعب بتصويت عام وبأغلبية ثُلُثَي أعضاء مجلِس الشَّعب بجلسة سِرّية.

ووَفْق مُنظَّمة "بيت الحُرّية" غير الرِّبحية ومقرُّها الولايات المُتَّحِدة؛ فإن سيادة القانون في سوريا واجَهت مشكلات خطيرة(1)؛ جرّاء تدخُّل الحُكومة في القَضاء المدني والسُّلطة الممنوحة للضُّبّاط العسكريّين لمُحاكَمة المدنيّين دون وُجود ضمانات قانونية حقيقية سَواء بالمحاكم العَسْكَرية أو الميدانية، وكل ذلك شكَّل انتهاكًا صريحًا لحقوق الأفراد بعد عام 2011 الذي أظهَر جليًّا مُشارَكة الحُكومة في أعمال العُنف والقَمْع للمدنيّين ما أبرز حقيقة سيادة القانون في سوريا.

ووَفْق مُؤشّرات سيادة القانون نرى هذه الانتهاكات واضحةً في الثَّلاثين سنة

1. سوريا حصلتْ على علامة صفر من مئة في الحُرّيات لعام 2019م، المُحرّر، 17 يناير 2020م، مُتاح على الرّابط: https://cutt.us/PgBcV

الماضية؛ إذ كان المُؤشّر (0,097-)، ووصل إلى حَد أدنى في 2017 ليُسجِّل (2,09-)، وآخر قيمة مُسجَّلة في عام 2018 هي (2,05-) نقطة. وللمقارنة، يبلغ المتوسِّط العالمي في مُؤشّر سيادة القانون لعام 2018 استنادًا إلى مِقياس من 193 دولة (0,04-) نقطة(1)؛ كل هذه القَرارات والقوانين التي اتَّخذها النّظام جعَلَت من تطبيق الحَوْكَمة أمرًا مُستبعدًا، وأن الإعلان عنها مُجرَّد إجراء شكلي لتحسين مَظهر النّظام أمام الرَّأي العام المَحلّي والعالمي.

## الآثار غير المُباشِرة للحَرب على مُؤشّرات الحَوْكَمة في مُؤسّسات القطاع العامّ

أدَّى الصِّراع في سوريا بعد عام 2011 إلى انهيار عملية جَمْع البيانات الاقتصادية الموثَّقة والميدانية؛ سواء مِن قِبَل الحُكومة المركزية في دمشق أو الجِهات المُستقِلّة، وقد أدَّت الحَرْب إلى تَراجُع كبير في الصّناعات التّحويلية والتّجارة المَحلّية والبناء والنَّقل والصِّناعات الاستخراجية، كما أن انعدام الأمن واستمرار العَمليّات العَسْكَرية كلَّف الاقتصاد خسائر باهِظة كلَّفَت الدّولة ما يزيد على 2 مليون وظيفة فِعلية ومُحتملة بين عامَي 2010 و2015.

كما تضرَّر قطاع الطّاقة؛ فتَعَطَّل إنتاج النّفْط والغاز وَتَضَرَّر البِنْية التّحتية للطّاقة وإمداداتِها، وهو ما امتد أثرُه إلى قطاع الخدمات؛ الإنتاجي والصِّناعي والزِّراعي، بينما ارتفع التّضخُّم بشكلٍ حادّ، وانخفض سِعر صَرْف اللّيرة بشَكْلٍ كَبير، بينما الاقتصاد غير الرَّسمي قد ازداد كثيرًا في ظِل انهيار سيادة القانون، وتقسيم البِلاد بين اقتصادات حرب مُتعدّدة الأوجُه والغايات(2)؛ وقبل عام 2011 كانَت آليّات الحَوْكَمة والأُطُر المُؤسّسية في سوريا تَضَع قيودًا شديدةً على النَّشاط الاقتصادي، وقد تفاقَم الأمر مع عَسْكَرة الوَضْع مِن قِبَل الحكومة المركزية في دمشق،

1. ناصيف، طارق. تجلّيات الحوكمة الرّشيدة في الواقع السّوري المعاصر، مركز حرمون للدّراسات المعاصرة، د. ت، مُتاح على الرّابط: https://2u.pw/chLnC

2. سوريا في المُؤشّرات والتّقارير الدّوليّة، الأرقام تتحدّث عن نفسها، مركز حرمون للدّراسات، مُتاح على الرّابط: https://cutt.us/ODM21

ولطالما شكّلَت البيروقراطية وهيكلها المعقّد عائقًا أمام بَدْء الأعمال التّجارية في الاقتصاد النّظامي والدَّفْع نحو انتشار العَمَل بغير النّظامي. ووَفقًا لتصنيف البنك الدّولي لسهولة مُمارسات الأعمال التّجارية في 2020؛ فإن بَدْء الأعمال التّجارية يستغرق في المتوسّط 7,5 و15,5 يومًا، ويُكلّف 8,1% من نصيب الفرد من الدَّخل، وقد احتلّت سوريا المركز 143 من بين 190 اقتصادًا من حيث سهولة بَدْء الأعمال التّجارية(1).

وقد صُنّفَت سوريا في عام 2011 وَفقًا لمُؤشّرات الحَوْكَمة العالمية عند النُّقطة المئوية العشرين من حيث الجَوْدة التّنظيمية والنُّقطة المئوية السّادسة والعشرين من حيث سيادة القانون، إلّا أن هذَيْن المُؤشّرين اتّجها للهبوط الحاد بحلول عام 2016، ليُسجّلا النُّقطة المئوية الرّابعة والأولَى في الأسفل على التّوالي(2)؛ وهو ما يوضّح التّدنّي الحاد في مختلف مُؤشّرات الحَوْكَمة في سوريا بعد عام 2011، وهذا التّدنّي يُعدّ نَتيجةً غير مُباشِرة لعَسْكَرة الوَضْع السّياسي في سوريا.

كما أوضحَت مُسوح المُؤسّسات انعدام اليقين كعَقَبة كُبرى؛ بسبب الاضطرار لتقديم الرّشاوى للموظّفين العموميّين لإنجاز العَمَل المطلوب، وباتت الجهات الاقتصادية الفاعِلة أكثر تردُّدًا في إنماء أعمالِها، وطلب الائتمان من المصارِف نتيجةً لضَعْف الإطار المُؤسّسي ما يُؤثّر على مدى توفُّر الائتمان ويزيد من عُزوف المصارِف عن توفير الأموال التي يمكن إقراضُها للقطاع الخاص، كما أدّى عدم وجود أدوات كافية لتقييم المَخاطِر وضَعْف إنفاذ القانون مع مرور الوقت إلى مَنحًى سلوكي خاطِئ في تخصيص الائتِمانات؛ حيث يُخصَّص للقطاع العام قدر أكبر، ممّا يُخصَّص للقطاع الخاص رغم قلّة كَفاءة القطاع العام.

1. سوريا بعد ثماني سنوات من الحرب، الاسكوا، الأمم المتّحدة، مُتاح على الرّابط: https://2u.pw/ZQilc
2. تقرير أقل البلدان نُموا،2020، UNCTAD، 1 يوليو 2021، مُتاح على الرّابط: https://cutt.us/eJP2P

هذه البيئة غير المناسِبة للأعمال وحالة عدم الاستقرار السّياسي تسبَّبت في نَقْص الثِّقة في الاستثمار، وهو ما انعكس على انكماش اقتصاد سوريا لتَراجُع حوافِز الاستثمار، ومع تصاعُد الأعْمال العَسْكَرية مُنذ عام 2013 واجَه الاقتصاد عددًا من القُيود ذات الصِّلة بقضايا اجتماعية واقتصادية كلّية وهَيْكَلية، والتي حالت دون تحقيق النُّمو المُستدام والشّامل؛ لذا فالبِنَى الأساسية والحَوْكَمة والإطار المُؤسّسي وبيئة الاقتصاد الكُلّي التي تضرَّرت بسبب الأعْمال العَسْكَرية(1)؛ تُعدّ من أكثر القضايا التي تُؤثِّر إيجابًا في الاقتصاد السّوري إذا ما عُولِجَتْ بِشَكلٍ صحيح.

1. ناصيف، طارق. تجلّيات الحوكمة الرّشيدة في الواقع السّوري المعاصِر، مركز حرمون للدّراسات المعاصرة، مرجع سابق.

# المَبحَث الثّالث

## الحَوْكَمة واقتصاد الحَرْب في مُؤسّسات القطاع العام السّوري

يُعدّ اقتصاد الحَرْب من الظَّواهِر الاقتصادية الشّائعة في ظِل الحُروب والصِّراعات، وغالبًا ما يتم اللُّجوء لهذا النَّمَط الاقتصادي بهدف إدارة المَوارد المُتاحة ودَعْم المَجْهود العسكري، وتحقيق التّوازُن بَيْن الإنفاق العسكري والإنفاق الحكومي العام التّقليدي، وهذا المفهوم وعلى الرَّغْم من تَمَكُّنه من تحقيق عدّة نَتائِج إيجابية في عدّة دول شهدت حروبًا وصراعات؛ إلّا أنَّه يرتبط بجُمْلة من الآثار السَّلبية لا سيَّما في حالة الحُروب الدّاخلية، وهو ما يَنْسَحب على الحالة السّورية، فبَعْد البَدْء بعَسْكَرة الوَضْع العام في سوريا مِن قِبَل الحكومة المركزية في دمشق؛ وذلك في عام 2012، شهد عام 2013 لا سيَّما مع تصاعُد العمل العسكري ودخول عِدّة قوى إقليمية ودولية على خَط الأزمة السّياسية السّورية، تحوُّلًا تامًّا للاقتصاد السّوري إلى اقتصاد الحَرْب، وهو ما سبَّب خللًا بِنْيَويًّا حادًّا في الاقتصاد السّوري، وهو ما انْعَكَس بشكلٍ مُباشِر على مُؤشّرات الحَوْكَمة بشكلٍ عامّ، وعلى مستوى مُؤسّسات القطاع العام على وَجْه الخصوص، وفي هذا المبحث سيتم تحليل العلاقة بين سيطرة اقتصاد الحَرْب في سوريا ومُؤشّرات الحَوْكَمة في مُؤسّسات القطاع العام.

### واقع اقتصاد الحَرْب في سوريا

مُنذ بداية الأزمة في سوريا، وحتى الآن فَقَد الاقتصاد السّوري ثُلثَي مُقدَّراته، وأضحى غالبية السّوريّين تحت خَط الفَقر؛ جرّاء الحَرب والعُقوبات المفروضة عليهم، والآن وبعد أكثر من عَقْد على بَدْء الاحتجاجات الشَّعبية والحَرب الطّاحِنة مُتعدّدة الجنسيّات التي دارَت على أرض سوريا؛ تراجَع النّاتج المَحلّي لدولة اعتُبِرَت من بين أكثر اقتصادات الدّول النّامية تنوُّعًا إلى أقل من 20 مليار دولار بحلول عام 2019

بعدما كان 60 مليار دولار عام 2010(1)؛ هذه الأزمة مع استمرارِها رافقَتها زيادة ملحوظة في مَظاهر الفَساد والمحسوبيّات في الإدارات الحكومية، وكذلك زيادة نُفوذ أُمَراء الحَرب.

هذه الأوضاع الاقتصادية شكّلَت نُقطة ضغط قوية على المواطنين الذين أصبح 67% منهم وَفْق بيانات برنامج الغذاء العالمي التّابع للأُمَم المُتَّحِدة بحاجة لمساعدات شهرية لمواجَهة خَطر الجوع(2)؛ وبحسب تقرير لـ «بي بي سي» البريطانية فإن 18 من أصل 20 مُنْشَأة صناعية في حلَب التي كانَت تُعدّ عاصمةً اقتصادية لسوريا تم تدميرُها جرّاء الحَرب(3)، إمّا بِالحَرْق أو تفكيك الآلاف من المصانِع ونقل معدّاتِها إلى خارج سوريا.

ولم يتوقَّف الضَّرر النّاتج عن الحَرب على قطاع الصِّناعة، بل امتد إلى الجُسور والطُّرق التي تم تفكيكُها وبيعُها كخُرْدة، أمّا قطاع الطّاقة فكان له نصيب من هذه الخسائِر؛ فقد تم تَدْمير ما يَقْرُب من 70% من مَحطّات الكهرباء وخُطوط الغاز والنّفط، كما أن قوّات قسد والقوّات الأمريكية التي سيطرَت على الخُطوط شرق سوريا جَنَت من وراء ذلك أرباحًا بالملايين -وذلك وَفْق تصريح للرَّئيس الأمريكي السّابق دونالد ترامب-، هذا إلى جانِب استيلاء تلك القوّات على الحبوب المُخزَّنة في الحسكة ودير الزّور والرّقة(4).

ما ذكرناه يقودُنا إلى مَلامِح اقتصاد سوريا الذي تحوَّل إلى اقتصاد حَرب WAR Economy، والذي يَعني تنظيم الأنشِطة الاقتصادية، سواء عَمليّات الإنتاج

1. الاقتصاد السّوري بين تدمير مُقدَّراته وضَعْف فُرص تدوير عجلته، إذاعة صوت ألمانيا "دويتشه فيله" DW، 14 مارس 2021، مُتاح على الرّابط: https://cutt.us/yMkWL

2. الاقتصاد السّوري بين تدمير مُقدَّراته وضَعْف فُرص تدوير عجلته، إذاعة صوت ألمانيا "دويتشه فيله" DW، 14 مارس 2021، مُتاح على الرّابط: https://cutt.us/yMkWL

3. Comparative overview, socio-economic and poverty comparison, January 2020 - 2021, Humanitarian Needs Assessment Programme (HNAP) I Syria.

4. الاقتصاد السوري عشية الذكرى العاشرة للثورة، السوري اليوم، 17 مارس 2021، مُتاح على الرّابط: https://cutt.us/DzoFs

والتّوزيع والاستهلاك لبلد مُعيَّن في زمن الحَرب عبر إجراء التّعديلات عليها؛ بهدف توزيع المَوارِد والثَّروات التي يمتلِكُها هذا البلد وتَوْجيهها لخِدمة الدّفاع عن مَصالِحِه؛ لضَمان تحقيق الانتصار العسكري، وتلبية أبرز الاحتياجات الأساسية للمواطنين؛ ومن التّدابير التي تَتَّبِعُها الدّول في إطار اقتصاد الحَرْب: رَفْع نسبة الضَّرائِب، وإعادة النَّظر في النَّشاط الاقتصادي للدَّولة؛ لتعزيز الصُّمود الدّاخِلي.

وقد لاقَى هذا النَّمط من الاقتصاد اعتراضات واسعة؛ إلّا أن الحَرب أكَّدَت صِحّة مبادِئ المُفكِّر الاقتصادي الإنجليزي "جون كينز"(1) (1883-1946 )، ووجَّهَت ضربةً لسياسة "دَعْه يَعْمَل" الكلاسيكية؛ حيث تعطَّلت آليّات اقتصاد السّوق خِلال الحَرب، وظهرَت علاقات اقتصادية قائمة على الظُّروف الاستثنائية التي فرضَتها الحَرب.

سوريا وفي ظل الحَرْب الرّاهِنة هي نموذج لاقتصاد الحَرْب؛ إلّا أنَّها تَختَلِف عن تجارِب الدّول السّابقة نتيجةً لاختلاف طبيعة هيكلِها الاقتصادي وبِنْيَتها عن تلك الاقتصادات، كما أن الحَرب الحالية في سوريا تَختَلِف في طبيعتِها عن الحَرَبَيْن العالميَّتَيْن الأولى والثّانية اللّتَين فرضَتا فكرة اقتصاد الحَرْب؛ فاقتصاد الحَرْب في سوريا مرتبط بالظُّروف الاستثنائية الحالية؛ فالظُّروف العَسْكَرية والسّياسية قادت لدُخول عدّة جهات إقليمية ودولية في الحرب الدّائِرة، كما شملت الحرب جماعات مُتعَدّدة ذات أيديولوجيّات مُتعدّدة ومَصادِر تمويل مُختلفة، ما يَعني عدم وجود رؤية واضحة حيال النَّشاطات الاقتصادية التي ترعاها، وهو ما يَجْعَلُه أقرَب إلى ما يُمكِن أن نُطلِق عليه الاقتصاد غير المُنظَّم؛ مثل اقتصادات العُنف والإنفاق والحدود والتّهريب التي تَستند إلى علاقات غير تقليدية لتقسيم العَمَل كالابتزاز والتّربُّح من الحَرب.

1. جون مينارد كينز أو بارون كينز الأوّل، اقتصادي إنجليزي ساهمت أفكاره في إحداث تغيير جذري في نظريّة وممارسة الاقتصاد الكلّي، عُرف بأنَّه مُنقِذ الفرديّة الرّأسماليّة من انتشار البطالة؛ نتيجة إيمانه بأن عدم مُعالَجة هذه المشكلة سيؤدّي إلى تحكُّم الأنظِمة الاستبداديّة في العالَم الغربي.
ويُعتَبر أحد أكثر الاقتصاديّين نفوذًا في القرن العشرين، وهو واضع اللّبنة الأساسيّة لمدرسة اقتصاديّة كثيرة التّفرُّعات عُرِفَت فيما بعد بـ "الاقتصاد الكينزيّ"، ويكيبيديا، الموسوعة الحرّة، مُتاح على الرّابط: https://2u.pw/SA9qg

ووَفْق ورشة العَمَل التي نظَّمها معهد "مالكوم كير-كارنيغي" لدراسات الشَّرق الأوسَط حول مشروع إعادة الإعمار الاقتصادي في سوريا 2013- 2014، والتي قدَّم فيها ورقةً بحثيةً حملَت عنوان "اقتصاد الحَرْب في الصِّراع السّوريّ: تكتيك دَبِّر راسَك"، تم تقسيم اقتصاد الحَرْب في سوريا إلى أربع فِئات هي: الحُكومة، والمُعارَضة، والمجموعات المُسلَّحة، وعموم المواطنين والتُّجّار(1).

وقد شكَّلت نَفَقات الدّفاع في سوريا نسبةً كبيرةً من إجمالي الموازَنة العامّة، ففي حين تراجَع الاستثمار الحُكومي والخاص بنسبة 90% من النّاتج المَحلّي؛ شهدت النَّفَقات العَسْكَرية الحكومية ارتفاعًا إلى 13% من الناتج المَحلّي للعام 2014(2)؛ هذا الإنفاق المتزايد على التّسليح تزامَن مع خسائر اقتصادية.

وللتَّعامُل مع الواقع الاقتصادي الجديد في سوريا اتَّجهت الحُكومة السّورية لتطبيق عِدّة إجراءات: منها خَفْض الموازَنة العامّة، وتوفير النَّفَقات، وترشيد الطّاقة، وَوَصَل التّرشيد إلى تقليل الوَرَق في المُؤسّسات الحكومية. وكذلك خَفْض الإنفاق الاستثماري، ممّا أثَّر على فُرَص العَمَل والنُّمو الاقتصادي، وغيرها من قرارات كانت عاملًا مُحفِّزًا لقطاع الأعمال لنَقْل أموالِه لاستثمارِها في الخارج بدلًا من الدّاخِل السّوري.

وفي محاولة منها للالتفاف حول العُقوبات المفروضة عليها؛ لجأت الحكومة المركزية في دمشق إلى إبرام اتفاقيّات مع إيران لتسهيل ائتماني بقيمة مِليار دولار على شَكْل بضائع مثل الغاز والنّفْط وتوريده لسوريا، كما عمل أكبر مصرف إسلامي في سوريا "سوريا الدّولي الإسلاميّ" كوكيل من الباطِن نيابةً عن الحكومة

1. اقتصاد الحرب في الصّراع السّوريّ: تكتيك "دبّر راسَك"، مركز مالكوم كير-كارنيغي للشّرق الأوسط، تحليل إقليمي 23 يوليو 2015م، مُتاح على الرّابط: https://2u.pw/qvBvZ

2. اقتصاد الحرب في الصّراع السّوريّ: تكتيك "دبّر راسَك"، مركز مالكوم كير-كارنيغي للشّرق الأوسط، تحليل إقليمي 23 يوليو 2015م، مَرْجع سابق.

المركزية في دمشق لتَفادي العُقوبات المفروضة، وهو ما دَفَع الخزانة الأمريكية لفرض عُقوبات على البَنك(1).

**وعمومًا يُمكن تلخيص مَلامِح اقتصاد الحَرْب في سوريا في عِدّة نِقاط:**

• **المجموعات المُسلَّحة:** وهي تنقسِم لأنواع منها المُعارَضة مُتعدّدة الخَلْفيات، ومجموعات هدفُها فقط الخَطف والابتزاز والتّجارة غير المشروعة، وتعمل بمختلَف المناطِق.

وقد اعتمدَت المُعارَضة على عِدّة أنواع من التّمويل: "الذّاتيّ" عَبْر إدارة اقتصاد المناطِق التي تُسيطر عليها والإتاوات وبيع النّفْط والغاز والمحاصيل الزّراعية، و"الخارجيّ" الذي يُقصَد به الدّعم السِّرّي والعَلني الذي تتلقّاه من الخارِج، و"المساعدات الدّولية" التي توجَّه للسُّكّان لكن في مَناطِق سيطرتِها ممّا خفَّف عِبء المسؤولية المُلقاة على عاتِقِها لتوفير الاحتياجات الأساسية لهؤلاء السُّكّان.

أمّا المجموعات المُسلَّحة غير المُؤَدْلَجة فقد اعتمَدَت على سَرِقة المُنشآت الصّناعية وتهريبها كقِطَع خُرْدة إلى الخارج لبيعِها، والخَطف مُقابل الفِدْية، وغيرِها من الأعمال غير المَشروعة.

• **قطاع الأعمال "التُّجّار - المُستثمِرون":** شَهِد هذا القطاع تَضرُّرًا كبيرًا جَرّاء الحَرب قُدّر بتَراجُع 28 مليار دولار، و27 مليار دولار كرأسِمال مُتعطِّل، و78 مليار دولار كرأسمال مُتضرِّر حتى العام 2014(2).

وقُدّرَت الأموال المسحوبة من المصارف السّورية بنهاية 2012 بنحو 100 مليار ليرة سورية (10 مليارات دولار)(3)، وخرجَت استثمارات شَركات عالمية كُبرى من

1. أمريكا تعاقب بنكا سوريا لتَصعيد الضَّغْط الاقتصادي، رويترز، 30 مايو 2012م، مُتاح على الرّابط: https://cutt.us/ijGVi

2. سوريا: 442 مليار دولار حجم الخَسائر الاقتصاديّة بعد ثماني سنوات من الحرب، أخبار الأمم المتّحدة، 23 سبتمبر 2020م، مُتاح على الرّابط: https://cutt.us/hYS0G

3. بدره، جود. القطاع المالي السّوري، تحليل إقليمي، مركز مالكوم كير كارنيغي للشّرق الأوسط، 7 يناير 2015م، مُتاح على الرّابط: https://cutt.us/QzSD4

البِلاد مثل "نستله"، و"بيل" الفرنسية وغيرها(1)؛ وأدّى تخلّي الحُكومة عن التُّجّار إلى اللُّجوء لتمويل المستورَدات بأسعار السّوق السّوداء التي تزيد عن السِّعر الرَّسمي بـ70% ما رَفع أسعار السِّلَع على المواطِن السّوريّ(2).

## أثر اقتصاد الحَرْب على مُؤشّرات الإفصاح المُحاسبي والتّدقيق الدّاخِلي في مُؤسّسات القطاع العام السّوريّ

دفعَت الحَرب الأوضاع في سوريا إلى التّأزُّم، خاصّة مع سيطرة كل طرف على بعض أجزاء من البِلاد، وهو ما أعاق سيطرة الحُكومة على جميع أراضي الدّولة، فكان من عواقِب النِّزاع المسلَّح في البِلاد تقسيم المناطق إلى مَناطق نُفوذ تتبع عدّة أطراف، والأنجح من بين تلك الأطراف هو مَن يتمكَّن مِن بَسْط نفوذِه جيّدًا، وفَرْض الأمن والقانون وتوفير الخِدْمات الأساسية لسُكّان المنطقة التي يُسيطِر عليها، وفي تلك الأثناء حاولَت الحُكومة الحِفاظ على سَيْر العَمَل بمُؤسّساتها العامّة، وإنجاز العَمَل الإداري، وتوفير الخِدْمات بجميع المناطِق الخاضِعة لسَيطرتها، لكنَّها تعثَّرت في مَهامّها بسبب نقص المَوارِد وفقدان سيطرتِها على أهَم حُقول النِّفط والغاز في البِلاد بسبب الحَرب، وبالتّالي قلّة قدرتها على توليد الطّاقة وتضرَّرَت قطاعات حيوية كانت في الماضي تُعدّ أهَم روافد الموازَنة مثل قطاع الزِّراعة والصِّناعة والطّاقة.

وقد قاد هذا الوضع الحكومة المركزية في دمشق إلى ممارسة نفس الأساليب والإجراءات المُتَّبعة قبل عام 2011، فظلَّت الحَوْكَمة مثل الماضي رغم مُحاولات الإصلاح المُبكِّرة التي أتاحَت التّعدُّد الحزبي، وألغَت فكرة القيادة المُطلَقة لحزب البعث، لكن الحَرب حالَت دون تطبيق هذا التّعديل بسبب الظُّروف الاستثنائية

1. الاقتصاد السّوري بين تَدْمير مُقدَّراته وضَعْف فُرَص تدوير عجلته، DW، 14 مارس 2021، مُتاح على الرّابِط: https://cutt.us/41p8c

2. محمود، عشتار. تمويل المستوردات: دَعْم التُّجّار والصرّافين والسّوق السوداء على حساب المواطن والاقتصاد!، حزب الإرادة الشّعبيّة، 18 أبريل 2015، مُتاح على الرّابِط: https://cutt.us/HucJv

التي فُرِضَتْ على البِلاد، ورَفْض الحُكومة فكرة تقاسم السُّلطة رَغْم بيان جنيف والمُعارَضة عام 2012 الدّاعي إلى ذلك(1)، فتمسَّكت الحُكومة بمبدأ حُكومة وحدة وطنية تنضوي تحتها قُوى المُعارَضة التي اعترفَت بشرعية النّظام، وهو ما جعَل الدّولة تقع في نفس المنطقة المركزية للسُّلطة، وأفلتَت الأجهزة الأمنية من العِقاب، وتم خَنْق الحياة السّياسية والمدنية بالكثير من القوانين والقَرارات المقيِّدة.

ومع سَعْي النّظام السّوري إلى حماية وجودِه واستمراريَّته سعى إلى تركيز الإنفاق على الشّق العسكري والأمني، وهو ما جعل من الصَّعب تعقُّب نفقاتِه وتحديد مقدارها، ومقارنتها بمدى وفائِه بالمستحقّات الأساسية للمواطنين.

هذا التّقسيم الحالي للأرض حَد مِن سلطات الحُكومة وجهودها من أجل تبنّي معايير محاسبية دقيقة وتقارير مالية مُدقَّقة، فالحَرب التي انطلَقت شَرارتها عام 2011 ترتَّب عليها تضخُّم وعقوبات أثَّرت سلبًا على النّاتج القومي الإجمالي والاستثمارات، وبالتّالي فإن عملية الإفصاح المحاسبي والتّدقيق الدّاخِلي يجب أن يسبقَها مُقدّمات وبيئة تُهيِّئ لهذا الأمر، وفي ظِل الحَرب وبروز مفهوم "اقتصاد الحَرْب" لم تكن البيئة مُهيَّأة لتدقيق داخلي يُظهِر الأرقام الحقيقية بالمُؤسّسات العامّة، خاصّةً مع مُشكلة الفَساد التي باتت ظاهرة مُتفشّية مُمَنْهَجة في معظم الدَّوائِر والمُؤسّسات السّرية كأحد الآثار النّاتجة عن اقتصاد الحَرْب، وهو ما يُشَكِّل بيئةً سياسية غير مواتية للمعايير المحاسبية والتّدقيق الدّاخِلي.

وقَدْ أظْهَر مُؤشّر مُدْرَكات الفَساد -الذي تُصْدِرُه مُنظَّمة الشَّفافية العالمية- لعام 2017؛ صورةً قاتِمةً عن الوضع في سوريا؛ فقد صَنَّفَها ضِمْن العَشر دول الأكثر فَسادًا في العالَم(2)؛ بسبب انعِدام الاستقرار السّياسي والنِّزاعات الدّاخلية والحُروب وتحدّيات الإرهاب.

1. اتفاق جنيف1 وثائق وأحداث، الجزيرة، 25 مارس 2015م، مُتاح على الرّابط: https://cutt.us/hBd7X
2. سوريا ثاني أكثر دولة فسادًا على مُؤشّر الشَّفافية العالمي لعام 2021م، سوريا برس، 25 يناير 2022م، مُتاح على الرّابط: https://cutt.us/7T7QG

ووَفْق دراسة لـ "أوبان وديك" (2018) فإن مهنة المحاسبة نفسها في سوريا لم تَنْج كغيرِها من المِهَن من الانخراط في دوّامة الفَساد؛ حيث يَتِم الاتّفاق مع المُحاسِب على نتائج بعينها سلفًا؛ كإظهار أرباح أو خَسائر مُحدَّدة حتى قبل استلام الدَّفاتر، وانتشر مفهوم جديد يُعرَف بـ "مُحاسبة الظِّلّ"، وهي حالة وجود مجموعة دفترية نِظامية تُقَدَّم رسميًّا للجهات المختصّة، لكنَّها لا تُمثِّل النَّتائِج الحقيقية للمُؤسّسات، وتتكرَّس هذه الظَّواهر مع حالة الفَساد المنتشِرة في الدَّوائِر الرَّسمية المعنية بالتّكليف الضَّريبيّ؛ حيث يَتِم شراء الذِّمم مُقابل الأموال(1).

وعلى الرَّغْم مِن أن الجِهات المُنظِّمة لقضايا المحاسَبة في سوريا تُعلِن تبنّي المعايير الدَّولية لمُحاسَبة القطاع العامّ؛ إلّا أن هناك استثناءً لجِهات مُهمّة في هذا القطاع وفي مُقدّمتها "المصارِف الحكومية"، كما أن فُقدان سيطرة الحُكومة على عِدّة مَناطِق بالدّولة ساهَم في تقييد تقاريرها المالية وعدم دِقَّتها؛ وقد وُجِد تَبَن انتقائي للمعايير المحاسبية، وهو ما تسبَّب في جَعْل القوائم المالية مُضلِّلة ومُتضمِّنة لمُعالَجات محاسبية خاطِئة، وذلك استغلالًا للظُّروف الاستثنائية التي تمر بها سوريا نتيجة الحَرب.

كما لوحِظ أنَّه مُنذ عام 2011 تضع الحُكومة السّورية قيودًا على نَشْر بيانات المالية العامّة لذلك تعتمد الدّراسات التي تتناول ما يخص الحَرْب السّورية على الأرقام المُعلَنة بناءً على مُعدَّل تنفيذ خطّة الميزانية المُعلَنة والبيانات الرَّسمية المتفرِّقة والحسابات القومية المنشورة.

ونتيجة لهذه الظُّروف الاستثنائية، فإن الوضع المالي لمُؤسّسات الدّولة يتطلَّب إعادة تقييم حالة استعداد مُؤسّسات المحاسبية المعنية؛ لكي يتسنَّى توزيع المَوارِد اللّازمة، وتأسيس القنوات المُناسِبة للتَّواصل بين جميع الأطراف، وإجراء

1. أويان، عبدالله. تقييم تبنّي المعايير المحاسبيّة الدّوليّة في سوريا، دراسة حالة لمرحلة الأزمة وما قبلها، جامعة تشرين، سوريا، 13/9/2020، مُتاح على الرّابط: https://2u.pw/22klt

مُراجَعة لوَضْع البِلاد المحاسبي وتقييم أي فَجْوة، مع العَمَل بالتّزامُن مع اتّخاذ اجراءات جِدية في مُكافَحة الفَساد بالقطاع العام، ورَفْع مُستَوى المَوارِد البشرية المؤهَّلة بمجال المحاسَبة والمُراجَعة؛ لضَمان خروج تقارير ذات كَفاءة ودِقّة تعكس الوضع بالمُؤسّسات العامّة.

## أثر التّعبئة العَسْكَرية للمَوارِد الاقتصادية على مُؤشّرات الحَوْكَمة في القطاع العام السّوريّ

من المتَعارَف عليه في سوريا أنّه ليس للسُّلطات المدنية دور في وَضْع موازَنة الدّفاع، وتعكس موازَنة وزارة الدّفاع احتياجات جميع الهيئات الخاضِعة لدائِرة اختصاصِها، بمُساهَمة من الجيش والقوّات المُسلَّحة، ويوافِق مجلس الوزراء ومَجلس الشَّعب على هذه الموازَنة كبند واحد دون التّطرُّق إلى تفاصيلها؛ كما لا يُمكن للسُّلطات المدنية الوصول إلى تفاصيل المساعدات العَسْكَرية الأجنبية لسوريا، على الرَّغْم من أن سداد الدُّيون قد يَتِم تحميلُه على الميزانية العامّة للدَّولة في بعض الأحيان على الأقل، ويملك رئيس الجمهورية، بصفَتِه القائد الأعلى للقوّات المسلحة، السُّلطة لاعتماد وتعديل الميزانية أو تخصيص اعتمادات جديدة أو مُمارَسة الإشراف.

وقد تَسبَّبت الحرب في تضاعُف الإنفاق الدّفاعي الفعلي عن الميزانيّات المُصادَق عليها بسبب الاحتياجات القتالية، واضطراب أسعار صرف العُمْلة وزيادة الرَّواتب والمعاشات التّقاعدية العَسْكَرية. ورغم هذا الإنفاق لا تقوم الهيئات المدنية الخارجية بتدقيق الحِسابات العَسْكَرية، باستثناء الميزانية الإدارية لوزارة الدّفاع.

وتدير المؤسَّسة العَسْكَرية عدّة مُؤسّسات اقتصادية تُقدّم خدمات البناء والتّصنيع والبَيع، ورَغْم قِلّة عائد تلك الأنشطة الاقتصادية إلّا أن حجم توليد المداخيل غير المشروعة كبير؛ حيث يستثمر الضُّباط في المشاريع التّجارية، ويتقاضَوْن رَشاوَى نَظير مَنْح التّرقيات وبيع الوَقود والعَتاد العسكري في السّوق السَّوداء، وحماية

التّجارة غير القانونية والتّهريب[1]. إن هذه الممارسات شائعة مُنْذ زمن طويل، لكن الصِّراع الحالي أتاح فُرَصًا لفَرْض المزيد من الإتاوات عند نقاط التّفتيش ونَهْب المنازل وانتزاع الفِدية والرَّشوة.

وبسبب الحَرْب والارتفاع المُطَّرِد في الأنشطة العَسْكَرية بعد عام 2011، انهارَت عملية جَمْع البيانات المالية الموثَّقة وانعدمت التّقارير الميدانية؛ سواء مِن قِبَل الحُكومة أو الأطراف المُستَقِلّة، خاصّة مع تَوجُّه النّظام إلى تركيز الإنفاق على التّسليح والجهود العَسْكَرية لمواجَهة الأزمة الدّاخلية على حِساب قطاعات مُهمّة في الدّولة كالزِّراعة والطّاقة والاعتماد على الاستيراد لتلبية الاحتياجات الأساسية للمواطنين، وهو ما انعكس على طبيعة التّقارير الصّادرة عن المُؤسّسات العامّة خاصّةً مع تمركُز صُنْع القرار هَرميًّا في يَد الرَّئيس والمقرَّبين منه؛ ومن أجل التّأكد من ولائِهم، عمدَت الحُكومة إلى إعادة توزيع المَوارِد الاقتصادية بما يخدم مصلحتها ويدعم نفوذَها، فنجد أنَّها تزيد من أجور العاملين في الحُكومة، وتنفق الأموال على التّسليح وتعزيز قوّاتها العَسْكَرية.

ويَتعزَّز هذا الطَّرْح من خلال تفاصيل موازَنة الحُكومة المركزية في دمشق؛ فهي موازَنة حرب يُنفَق الجزء الرَّئيس منها على الجَيش ورواتب الموظَّفين وبعض النَّفَقات الضَّرورية الأخرى لتسيير ماكينة الدّولة؛ لتظل مُحافِظةً على المناطِق التي ما زالت تحت سيطرتها[2]؛ ومع هذه الضُّغوط، كانت السِّرية سبيل الحُكومة لمواجَهة التّردّي الاقتصادي؛ فأحاطَت حَجْم إنفاقها العسكري بالسّرية، وهو أمر لم يَخْتلِف كثيرًا عن أوقات السِّلم.

1. مؤشِّر العلاقات العسكريّة المدنيّة العربيّة، توازن، الموجزات القطريّة، سوريا، مُتاح على الرّابط: https://2u.pw/k0DwR

2. سوريا تدير اقتصاد حرب مع اتّساع نطاق الصّراع، رويترز، مُتاح على الرّابط: https://2u.pw/VfJWW

ومن القضايا الشّائِكة: حَجْم ما سَحَبته السُّلطات السّورية من احتياطيّات الذَّهب والعُمُلات الأجنبية التي كانت تبلغ قبل الأزمة 18 مليار دولار، وكان دومًا ما يتردَّد أن أغلب إيرادات النّفْط توجَّه إلى ميزانية الدّفاع السّرية، وفي ميزانية عام 2013 هناك 400 مليار ليرة سورية على الأقل في بنود غير مُخصَّصة يَفترِض الاقتصاديون أنَّها لأغراض عَسْكَرية(1)؛ كما شكَّلت الموادّ الغذائية أحد المَوارِد التي تَستخدمُها السُّلطات لتعزيز نفوذِها، ودَعْم جُهودِها العَسْكَرية؛ حيث تقوم الحُكومة بتخزين موادّ مثل القَمْح والسُّكر والأرز سِرًّا لاستخدامِها عند الحاجة لتعزيز التّأييد الشَّعبي.

ومن هنا تتَّضِح حالة التّخبُّط في البيانات المُعْلَنة والمعلومات المُتَداولة؛ لعَدَم وُجود شفافية ودِقّة في الإعلان عنها رسميًّا مِن قِبَل السُّلطات السّورية، كما أن تخصيص الجزء الأكبر من الموازَنة للإنفاق العسكري على حِساب خدمات أساسية تمس مَصالِح المواطِن ساهَم في زيادة مُعدَّلات الفَقْر والبَطالة وتضرُّر قطاعات مُهمّة في البِلاد مثل الصّحّة والزِّراعة والطّاقة، وهو ما يجعل من فُرَص تَحَسُّن الاقتصاد السّوري مُسْتَبْعَدة على المدَى القَصير.

1. سوريا تُدير اقتصاد حرب مع اتّساع نطاق الصّراع، رويترز، مرجع سابق.

# خُلاصات ونَتائج

**خلصت هذه الورقة العِلْمية، ومن خلال مباحثها الثلاثة إلى جُمْلة من النَّتائج، فيما يلي تبيان لها:**

- يسيطر اقتصاد الحَرْب بشكلٍ تامّ على مُختَلف أوْجُه ومجالات الاقتصاد السّوري، وظهَر هذا الأمر بشَكْل جَلي على مستوى مُؤسّسات القطاع العام التي تَم تَسْخير جُهودها لخدمة الإنفاق العسكري للحكومة المركزية في دمشق.
- تُعد مُؤشّرات الحَوْكَمة في سوريا قبل عام 2011 مُتدنّية وفي حدودها الدُّنيا، وبعد عام 2011 تَعزَّز غياب الحَوْكَمة، بحيث يمكن القول بأن مُؤسّسات القطاع العام السّوري تَشْهَد غيابًا تامًّا لمختلف مَبادِئ ومُرْتَكَزات الحَوْكَمة.
- تُشَكِّل مُرْتَكَزات اقتصاد الحَرْب بصورتها الحالية في سوريا عَقَبة حقيقية في وَجْه تَطْبيق مبادئ الحَوْكَمة في مُؤسّسات القطاع العام السّوري.
- تُشَكِّل الحَوْكَمة تَحَدّيا لسياسات الحكومة المركزية في دمشق والرّامية لتعزيز الإنفاق العسكري، لذلك لا توجد مصلحة لها في تطبيق أي مَبْدَأ من مبادئ الحَوْكَمة، لا سيَّما المُشارَكة والإفصاح والمُساءَلة.

# قائمة المراجع

**أولًا: المراجع العربية**


1. اتفاق جنيف1 وثائق وأحداث، الجزيرة، 25 مارس 2015، مُتاح على الرّابِط: https://cutt.us/hBd7X

2. أسعد، سراج. أثر تطبيق الاتّفاقية العامّة لتحرير التّجارة في الخِدْمات على القدرة التّنافسية للقطاع المصرفي، رسالة مقدَّمة لنَيْل درجة الدّكتوراه في الاقتصاد، جامعة دمشق، كلّيّة الاقتصاد، قسم الاقتصاد، 2014، مُتاح على الرّابِط: https://2u.pw/I5uZk

3. الاقتصاد في سوريا، Fanack.com، يونيو 2020، مُتاح على الرّابِط: https://2u.pw/MmfmV

4. الاقتصاد السّوري عشية الذّكرى العاشرة للثورة، السّوري اليوم، 17 مارس 2021، مُتاح على الرّابِط: https://cutt.us/DzoFs

5. اقتصاد الحَرْب في الصّراع السّوريّ: تكتيك "دبّر راسَك"، مركز مالكوم كير-كارنيغي للشّرق الأوسط، تحليل إقليمي 23 يوليو 2015، مُتاح على الرّابِط: https://2u.pw/qvBvZ

6. الاقتصاد السّوري بين تدمير مُقدّراته وضَعْف فُرص تدوير عجلته، إذاعة صوت ألمانيا "دويتشه فيله" DW، 14 مارس 2021، مُتاح على الرّابِط: https://cutt.us/yMkWL

7. الاقتصاد السّوري بين تدمير مُقدّراته وضَعْف فُرَص تدوير عجلته، DW، 14 مارس 2021، مُتاح على الرّابِط: https://cutt.us/41p8c

8. أويان، عبدالله. تقييم تبنّي المعايير المحاسبية الدّولية في سوريا - دراسة حالة لمرحلة الأزمة وما قبلها، جامعة تشرين، سوريا، 13/9/2020، مُتاح على الرّابِط: https://2u.pw/22klt

9. بدره، جود. القطاع المالي السّوري، تحليل إقليمي، مركز مالكوم كير كارنيغي للشَّرق الأوسط، 7 يناير 2015، مُتاح على الرّابِط: https://cutt.us/QzSD4

10. بيان صحفي بشأن نتائج مُؤشّر مُدْرَكات الفساد لعام 2019، الصّادر عن مُنظَّمة الشّفافية الدَّولية، جمعية الشّفافية الكويتية، 23 يناير 2020، مُتاح على الرّابِط: https://2u.pw/D24TR

11. تقرير أقل البلدان نُموا،2020، UNCTAD، 1 يوليو 2021، مُتاح على الرّابِط: https://cutt.us/eJP2P

12. الردايدة، سالم. مُقدّمة إلى الحَوْكَمة بنظرة عربية، دار سندباد للطباعة والنشر، 2018، مُتاح على الرّابِط: https://cutt.us/j7f2s

13. سوريا ثاني أكثر دولة فسادًا على مُؤشّر الشفافية العالمي لعام 2021، سوريا برس، 25 يناير 2022، مُتاح على الرّابِط: https://cutt.us/7T7QG

14. سياسة الإنفاق العام وأثره على النّمو الاقتصادي في سوريا (2000-2010)، بحث مُقدّم استكمالًا لمُتَطَلَّبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم المالية والمصرفية، إعداد/ فرات محمد سليمان، جامعة دمشق- كلّيّة الاقتصاد- قسم المصارف والتّأمين، دمشق 2015، مُتاح على الرّابِط: https://2u.pw/Rx3kh

15. سوريا حصلتْ على علامة صفر من مائة في الحريات لعام 2019، المحرر، 17 يناير 2020، مُتاح على الرّابِط: https://cutt.us/PgBcV

16. سوريا بعد ثماني سنوات من الحرب، الاسكوا، الأمم المتّحدة، مُتاح على الرّابِط: https://2u.pw/ZQilc

17. سوريا: 442 مليار دولار حَجْم الخسائر الاقتصادية بعد ثماني سنوات من الحرب، أخبار الأمم المتَّحدة، 23 سبتمبر 2020، مُتاح على الرّابِط: https://cutt.us/hYS0G

18. دليل الحَوْكَمة لدى المصارف التّقليدية العاملة في الجمهورية العربية السّورية، مجلس النقد والتسليف، مُتاح على الرّابِط: https://cutt.us/0dKbw

19. القانون رقم 6 لعام 2006 قانون تنظيم الجامعات، الموقع الرسمي للهيئة المركزية للرقابة والتفتيش، 22 نوفمبر 2015، مُتاح على الرّابِط: https://cutt.us/SeSUA

20. علي ديب، طارق وسوسي، فاتن. دراسة تطور استهلاك القمح في الجمهورية العربية السّورية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الزراعية، 2004م، المجلد 20، العدد الأول.

21. الزراعة: سلّة الغذاء السّورية من التّراجُع إلى الكارثة، مركز حرمون للدّراسات المعاصرة، 16 سبتمبر 2017، مُتاح على الرّابِط: https://cutt.us/PU01r

22. ندة، كنان. مبادئ حَوْكَمة الشّركات في سوريا (دراسة مقارنة مع مصر والأردن)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، 2010.

23. مئات طلبات الاستقالة من مُؤسّسات النّظام في اللاذقية بسبب الرّاتب، تلفزيون سوريا، 22 سبتمبر 2022، مُتاح على الرّابِط: https://cutt.us/N6o3j

24. المصارف السّورية تُقنّن سحب الودائع... واللّيرة تواصل انهيارها، السّفارة السّورية في قطر، مارس 2022، مُتاح على الرّابِط: https://cutt.us/vnWib

25. المرسوم التشريعي 36 لعام 2001 الخاص بتنظيم المُؤسّسات التّعليمية الخاصّة لمرحلة ما بعد الدّراسة الثّانوية، الموقع الرسمي لمجلس الشّعب السّوري، مُتاح على الرّابِط: https://cutt.us/trcBR

26. ناصيف، طارق. تجلّيات الحَوْكَمة الرّشيدة في الواقع السّوري المعاصر، مركز حرمون للدّراسات المعاصِرة، د. ت، مُتاح على الرّابِط: https://2u.pw/chLnC

27. واقع التّعليم العالي في سوريا قبل عام 2011، المجلس الثّقافي البريطاني بالتّعاون مع مجلس دعم الأكاديميّين المُعرَّضين للخطر (كارا)، مُتاح على الرّابِط: https://2u.pw/UB9C1

28. محمود، عشتار. تمويل المستوردات: دَعْم التُّجّار والصَّرّافين والسّوق السَّوداء على حساب المواطِن والاقتصاد!، حزب الإرادة الشَّعبية، 18 أبريل 2015، مُتاح على الرّابِط: https://cutt.us/HucJv

29. مُؤشّر العلاقات العَسْكَرية المدنية العربية، توازن، الموجزات القطرية، سوريا، مُتاح على الرّابِط: https://2u.pw/k0DwR

30. نصيب الفرد من إجمالي الناتج المحلي، وفقًا لتعادل القوة الشّرائية (بالأسعار الجارية للدولار الدولي)، بيانات مجموعة البنك الدولي، مُتاح على الرّابِط: https://cutt.us/aEwlx

31. النُّمو في نصيب الفرد من إجمالي النّاتج المحلّي (% سنويًا)، بيانات مجموعة البنك الدولي، مُتاح على الرّابِط: https://cutt.us/l5dcH

**ثانيًا: المراجع الأجنبية**

1. Background Note: Septemper 2010. US State Department- Bureau of Near Eastern Affairs. Retrieved 24 June 2017, https://2u.pw/nycmH

2. Comparative overview, socio-economic and poverty comparison, January 2020 - 2021, Humanitarian Needs Assessment Programme (HNAP) I Syria

3. Part1: Agriculture in the Syrian Economy, Chapter1: Agriculture in the Syrian Macroeconomic Context, By Alexander Sarris, Fao, https://2u.pw/Pn1OH

4. Kaufmann, Daniel et al. Growth and Governance: A Reply, The world bank, Journal of Politics, April 2007, on site: https://cutt.us/ETL5i