موارد هيئة تحرير الشام..
التقديرات الراهنة والآفاق المستقبلية

إعـــداد:
خالد التركاوي باحث رئيسي في مركز جسور للدراسات

تقرير تحليلي

كانون الأول / ديسمبر 2022

جســور للدراسات
JUSOOR FOR STUDIES

جسور للدراسات
JUSOOR for STUDIES

مؤسسة بحثية مستقلة، ومركز تفكير متخصص في إدارة المعلومات وإعداد الدراسات والأبحاث السياسية والاقتصادية والاجتماعية، كما يهتم بالأنشطة والفعاليات والتدريب لصناعة التأثير المتبادل بين المسؤولين وصناع القرار وكافة دوائر التأثير والرأي على المستوى المحلي والإقليمي والدولي، في كافة تخصّصات الدولة وقطاعات التنمية المتصلة بالشأن السوري، للمساعدة في الوصول للأهداف والاستراتيجيات من خلال المعطيات والأفكار والتوصيات بشكل مهني واقعي دقيق.

جميع حقوق الطبع والنشر والنسخ محفوظة لمركز جسور للدراسات - 2022
www.jusoor.co

المحتويات

تمهيد:.....4
أولاً: مصادر التمويل في مرحلة التأسيس.....4
ثانياً: خطاب التمويل المحلي.....5
ثالثاً: الموارد من تجارة السلع الرئيسية.....6
رابعاً: الموارد من الخدمات.....8
خامساً: الموارد الخاصة من تجارة المحروقات.....10
سادساً: الاستثمارات وتنمية الأموال.....12
سابعاً: النفقات لدى هيئة تحرير الشام.....14
ثامناً: الطاقة الإيرادية للمنطقة، وسُبل تحصيل موارد جديدة.....14
خُلاصة:.....16

تمهيد:

تُعدّ هيئة تحرير الشام نموذجاً فريداً في كسب الموارد؛ حيث اعتمدت في وقت سابق على "الغنائم" وما يتم مصادرته من معارضيها، ثم مع نضوب هذه الموارد توجهت نحو التهريب وبيع الخردوات، وما إن انتهت حتى بدأت تجارة السلع والسيطرة على المعابر.

هذه المرونة في الحصول على الموارد أمّنت لها قدرة على الصمود خلال السنوات الماضية. حالياً، وفي ظل سيطرتها على جزء من شمال سورية استخدمت كل ما يمكن للحصول على الموارد، وباتت تتوسع في خدماتها التي تقدمها، من صيانة طرقات وإدارة المحاكم وإعطاء الرخص، حتى استهلكت هذه الخدمات جزءاً من مواردها.

يبدو أن الهيئة باتت تفكر بأن الطاقة الإيرادية لمنطقة سيطرتها باتت محدودة، مما يجعلها تنطلق نحو البحث عن موارد أخرى خلف حدود سيطرتها.

يُلخّص هذا التقرير أهم الموارد الحالية التي تحصل الهيئة عبرها على الإيرادات، وأهم مصادر الإنفاق، كما يستنتج الطاقة الإيرادية للمنطقة، والتي تجعل الهيئة أمام معضلة، تتمثل إما بالبقاء والقبول بالوضع الراهن ضِمن إمكانياتها المالية، دون إمكانية تحقيق طموحها في التوسع وزيادة النشاط، أو التوسع وزيادة النشاط، ولكن ذلك يعني أنها تحتاج إلى مزيد من الموارد غير الموجودة لإنفاقها.

أولاً: مصادر التمويل في مرحلة التأسيس

بدأ تمويل هيئة تحرير الشام منذ أن كانت تحمل اسم جبهة النصرة، كأي تمويل لجماعات أخرى؛ أي بالاعتماد على التبرعات الشعبية ودعم الأفراد خارج البلاد، وراح هذا الدعم يخضع لنوع أكبر من التصفية ليصل إلى الجماعات الجهادية بحكم انتسابها وتبنيها لأفكار محدّدة، إلا أن هذه الجماعات كانت غالباً ما تؤمن بأن الغنائم هي المصدر الرئيسي للدعم والتمويل[1]؛ كونها لا تضمن أجندة الداعمين بناءً على تجارب عالمية سابقة.

كانت جبهة النصرة أحد أكبر التنظيمات الجهادية في سورية وأكثرها تطرُّفاً، ورغم تركزها في الشمال السوري بشكل رئيسي إلّا أن عدداً من المنتسبين إليها والمتعاطفين معها انتشروا في أماكن أخرى مختلفة وإنْ كان بأعداد صغيرة[2].

[1] حمزة المصطفى، **جبهة النصرة لأهل الشام: من التأسيس إلى الانقسام**، المركز العربي للدراسات، 2013/11/5، الرابط.

[2] اشترطت النصرة في الجماعات الراغبة بالانتساب لها أن تعطي البيعة بشكل مباشر –وجهاً لوجه– وتعذَّر على كثير من الجماعات الموجودة وسط سورية وجنوبها تحقيق هذا الشرط.

إضافة إلى الغنائم، استطاعت جبهة النصرة أن تعمل منذ الأيام الأولى على المشاريع التنموية ذات الريع، كمشروع حافلات النقل العامّ في حلب[3]، الذي درّ عليها ربحاً، كما سيطرت على مناطق صناعية وحمت المعامل والمنشآت مقابل مبالغ مالية كانت تأخذها من التجار.

كما اشترطت على الفصائل والمجموعات المسلّحة الصغيرة الراغبة بالانتساب لها، أن تتخلى عن سلاحها ومصادر تمويلها لصالح الجماعة الكبرى، مما أكسبها مصادر متنوعة من الدعم، وجعلها قادرة على التحرك بشكل أكثر استقلالاً في التمويل اعتماداً على أكثر من مورد، أي أنها لم تحصر نفسها في مصدر تمويل واحد.

ثانياً: خطاب التمويل المحلي

عملت جبهة النصرة على كسب الحاضنة الشعبية منذ الأيام الأولى لتأسيسها، باعتبارها مصدر قوتها وتموينها وإيوائها وإمدادها بالمعلومات المفصّلة عن تحرُّك العدو[4]. كانت المشاريع التي تقيمها الجبهة والمجموعات التابعة لها في القرى السورية هي إحدى أدوات كسب الحاضنة الشعبية. لقد قدموا الهدايا للناس، وأقاموا مشروعات بسيطة التكلفة وكبيرة الأثر، مثل طلاء أحجار الأرصفة على بعض الطرق العامة، أو تركيب لوحات دعوية، أو حتى تعبيد بعض الطرقات.

لكن، يُمكن أن يُنظر لهذه المشاريع على أنها مصدر تمويل مبتكر من قِبل جبهة النصرة، فقد كانت هذه المشاريع البسيطة تدفع البعض للتضامن معها وتقديم تبرعات لهذا الغرض، كما أنها استطاعت أن تقوم بمشاريع تدرّ عليها مكاسب عملية كخدمات المطابخ التي تبيع الطعام للمقاتلين على الجبهات بربح، وإنشاء ذراع استثماري عُرف فيما بعدُ بالمكتب الاقتصادي.

والحديث هنا عن خدمة مدمجة المنافع بين تحسين مظهر الجبهة في الأماكن التي يوجد مقاتلوها ضِمنها، وبين إمكانية تحويلها لمصادر تمويل دائمة. لعلّ النقطة الأهم هي أن جبهة النصرة استطاعت أن تكسب خبرات واسعة في مجال المشاريع، مما جعل لديها قدرات اقتصادية غير مسبوقة؛ عن طريق تدريب عدد كبير من الشباب العاملين معها، والتفكير لسنوات طويلة بالأفضل لعملية التمويل والأكثر تأثيراً على السكان.

[3] **جبهة النصرة من التأسيس للتشكيلات المتعاقبة**، مركز دراسات مينا، 2019، الرابط.

[4] معتز زاهر، **الحاضنة الشعبية للحركات الجهادية**، المركز المصري للدراسات، 2017/11/14، الرابط.

ثالثاً: الموارد من تجارة السلع الرئيسية

بعد أن أخذت جبهة النصرة أشكالاً من التحولات السياسية والعسكرية –بما في ذلك إعادة تعريف نفسها باسم هيئة تحرير الشام– حافظت على المستند الرئيسي لفلسفة الموارد، والقائم على أساس نوع من المشاريع الاستثمارية المدرّة للدخل، والتي يمكن أن تنعكس بشكل جيد على المجتمعات المحلية بشكل أو بآخر.

مع تمددها في الشمال السوري استطاعت الهيئة أن تتضامن مع مجموعة من التجار لحماية تجارة السكر أيّاً كان مصدرها، باعتبار أن السكر سلعة يمكن أن تحقق 3 مقاصد هي:

- سلعة ذات طلب عالٍ وبشكل يومي، يُمكن أن تُحقّق أرباحاً كبيرة عَبْر زيادات بسيطة على السعر دون أن يكون هناك تأثير سلبي كبير على مستوى الأسعار.
- دعم مجموعة من تجار المنطقة للسيطرة على تجارة السلعة الرئيسية، عَبْر إقصاء تجار النظام السوري أو المحسوبين عليه، وهو أمر جرى تسويقه بشكل واضح في المنطقة.
- ضمان تدفُّق السلعة للسكان المحليين، التي يُعدّ وجودها مؤشراً على طبيعية الحياة الاقتصادية، طبقاً للثقافة المحلية؛ حيث يشبه وجود السكر في المجتمع السوري، توافر المشروبات في دول أوروبا، أو توافر الشاي في الصين، وهكذا.

استطاعت الهيئة أن توسع قائمة السلع التي أخذت على عاتقها تأمينها للشمال السوري، فسيطرت على تجارة الموز بشكل رئيسي، والدجاج المجمّد. كما راحت في وقت لاحق نحو السيطرة على جزء مهم من تجارة الطحين، وتصنيع الخبز، ولعبت دوراً مهمّاً في حماية التجار الراغبين باستيراد مواد إلكترونية وكهربائية عبرها مقابل مبالغ مالية.

قمعت الهيئة كل مَن لم يتعاون معها من التجار، إما عَبْر تهميشه والتضييق على مستورداته أو تجارته، أو عَبْر الضغط عليه بسُبُل أخرى. على سبيل المثال، عام 2018 تم اختطاف تاجر دراجات نارية –وهو صاحب شركة عكاش للدراجات النارية– وطلب الخاطفون فدية من أولاده بقيمة مليون دولار[5]، وبعد تأخر الدفع وُجد الرجل مقتولاً قرب مقر شركته، واتهمت وقتها الهيئة بشكل رئيسي في العملية؛ لأسباب سابقة تعلقت بالطلب منه بأكثر من طريقة والضغط عليه[6]. وقد شهدت الفترة ذاتها ضغوطات عنيفة على أكثر من تاجر في المنطقة.

[5] مقابلة أجراها الباحث لأغراض البحث مع صاحب محل في الدانا.

[6] مقابلة أجراها الباحث مع شخص تحفظ على ذكر اسمه من سكان قرية الدانا شمال غرب سورية، وهي البلدة التي يقع فيها مقر الشركة.

يُتوقّع أن قضايا كهذه يمكن أن تشوه سمعة الهيئة وتضرب أحد أسس الدعاية لديها حول المشاريع، ولكن، غالباً ما كان يترافق ذلك بدعاية مضادة من قِبل إعلامها والمقربين منها بأن الشخصيات المستهدفة تمارس الجشع والاحتكار وتساهم في رفع الأسعار.

منتصف عام 2021 قامت حكومة الإنقاذ التابعة للهيئة بإصدار قرار يمنع استيراد بعض المواد إلى مناطق سيطرتها، وكان من أهمها البطاطا والملوخية والبصل. وبالفعل كان القرار قد تم في سبيل دعم زراعة هذه المحاصيل من قبل سكان المنطقة. ورغم أنه لاقى استياءً كبيراً في الإعلام، إلا أن المزارعين من أهالي إدلب وجدوا فيه قراراً يدعم جهودهم في عملية الزراعة. ومع أنّ القرار لم ينعكس على موارد الهيئة بشكل رئيسي، كونها –باستثناء البطاطا– ليست موادَّ ذات كميات بيع واسعة، ونأت الهيئة بنفسها عن حصر هذه السلع بيدها أو بيد تجار مقربين منها في سبيل كسب شريحة المزارعين في إدلب، والذين يشكلون حاضنة شعبية مهمة لأعمالها.

تقدير متوسط موارد هيئة تحرير الشام من السلع الرئيسية شهرياً

السلعة	التقديرات الشهرية للموارد (ألف دولار أمريكي)	التقديرات السنوية للموارد (مليون دولار أمريكي)
السكر	83	1
الدجاج	150	1.8
الموز	200	2.4
مواد بناء	300	3.6
سلع أخرى	200	2.4

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى عدد من المقابلات.

لا تُعلن الهيئة عن أي إحصاءات رسمية حول المسائل المتعلقة بالموارد، عَبْر معرفاتها أو تصريحات مسؤوليها. كذلك لا تفعل حكومة الإنقاذ، فهي لا تعلن عن موازنة مثلاً، وبالتالي لا تُعرف أي موارد أو نفقات لها، مما يصعّب من معرفة الموارد في جوانب السلع، ولكن يمكن التوصّل لبعض الأرقام بناءً على حسابات تقديرية[7].

رابعاً: الموارد من الخدمات

نظرياً، لا أحد يتخيل أن هيئة تحرير الشام يُمكن أن تُقدّم أي نوع من الخدمات، لكنها عملياً تُقدِّم خدمات إنترنت واتصالات، وخدمات أمنية، وبعض الخدمات المتعلقة بتأجير العقارات، كما أنها تحصل على مبالغ مالية نتيجة العبور من وإلى المناطق التي تسيطر عليها، كما تحصل على رسوم لقاء الخدمات العامة التي تقدمها عَبْر حكومة الإنقاذ.

1. الاتصالات:

سيطرت الهيئة على المؤسسات العامة التي تقدم الاتصالات في مناطقها؛ حيث تقدم عن طريقها مقاسم ودارات الاتصال والإنترنت، عَبْر خدمة الهاتف الثابت، كما تمتلك فعلياً شركة إيلوكس E-lux[8]، التي تشغل خطوط اتصال بالإنترنت، كانت قد سيطرت عليها في وقت سابق من أحد المستثمرين. ومن الصعب تقدير الموارد التي تجنيها الهيئة من هذه الخدمات، إلّا أنها خدمات مدفوعة منتشرة في معظم مناطق سيطرتها، ومحتكرة من جانبها.

2. الخدمات الحكومية:

تحاول الهيئة تحصيل أكبر قدر من الموارد عن طريق حكومة الإنقاذ والمديريات التابعة لها، ومن أبرز هذه الموارد ما يلي:

- نسبة 10% من الحصص الإغاثية الموزعة من أغلب الجمعيات الإنسانية العاملة في مناطقها[9]، مقابل تقديم تسهيلات تتعلق بالحركة في المنطقة.
- رسوم دعاوى الشأن العامّ، والتي تأخذ المحاكم منها رسوماً بين 25 إلى 100 دولار أمريكي، كما تحصل على غرامات –تعذيرية– على شكل جزاء بحكم قضائي بمتوسط 5000 دولار أمريكي[10].
- رسوم تسجيل من الطلبة تحصل عليها وزارة التعليم في الكليات والمعاهد المنتشرة في المنطقة، معظمها تابع لجامعة إدلب؛ حيث يُقدّر الرسم الدراسي بـ 200 دولار سنوياً.

---

[7] خالد تركاوي، **اقتصاديات الحرب في سورية**، مركز جسور للدراسات، 2018/11/16، الرابط.

[8] **سوريا فون: الإنقاذ تعتزم فتح شركة اتصالات جديدة**، تلفزيون سوريا، 2022/03/20، الرابط.

[9] المنظمات المدنية في إدلب: هل توظف هيئة تحرير الشام العمل المدني والإغاثي لمصلحتها، موقع الحل نت، 2022/05/19، الرابط.

[10] مقابلة مع أحد المراجعين، أجراها الباحث لأغراض البحث.

- ضريبة الزكاة، التي تحصل عليها من أصحاب الأراضي والمحال التجارية بشكل تفاوضي، وأبرزها زكاة أشجار الزيتون والفستق الحلبي والأشجار المثمرة.

3. تأجير العقارات:

سيطرت الهيئة –عن طريق وزارة الأوقاف التابعة لحكومة الإنقاذ– على المحال التجارية في إدلب التابعة لوزارة الأوقاف في حكومة النظام السوري، وتجبي الهيئة رسوم هذه المحال والعقارات، كما لديها مبانٍ مؤجرة بشكل تجاري أو صالات أفراح واجتماعات.

4. الخدمات الأمنية:

عرضت الهيئة على التجار الحماية مقابل دفع مبالغ مالية على شكل رسوم عامة يتم تقاضيها، كما تطلب من التجار بين الفَيْنَة والأخرى إتاوات تحت مسمى تبرعات. جاء ذلك، بعد تعرّض عدد واسع من تجار منطقة إدلب وريفها لعمليات سطو، ومنهم مَن تعرض للخطف مقابل الفدية، كما سُجلت حالات قتل، وقد أُشيع أكثر من مرة أن العمليات كانت تتم من قِبل عناصر تابعين للهيئة في سبيل تحقيق الموارد.

5. خدمات المعابر:

تزعم الهيئة أنها تحصل على موارد عبور السيارات والأفراد من وإلى مناطقها، مقابل إدارة المعابر. يُعد معبر باب الهوى الحدودي مع تركيا أحد أهم المعابر التي تدرّ الموارد عليها، رغم أن الهيئة تقول: إنّ دخله لا يعود لها.

من جانب آخر، يُلاحظ أنّ إدارة معبر باب الهوى تقوم بالإنفاق على مشفى باب الهوى وتجهيزات منشآت ومدارس تعليمية وتعبيد طرقات، لكن المنظمات الإنسانية تشارك في هذه العملية أيضاً. ولا يفصح المعبر عن موارده ونفقاته. لذلك، يُتوقع أن جزءاً من واردات المعابر يذهب مباشرة إلى الهيئة.

كما تحصل الهيئة على موارد من المعابر الداخلية، أي تلك التي بينها وبين النظام السوري، أو بينها وبين مناطق فصائل الجيش الوطني السوري، وهذه الحواجز تأخذ مبالغ على كل سيارة عابرة من وإلى مناطقها، ويتوقف المبلغ على محتوى السيارة ووزنها؛ حيث تحصل الهيئة على مبالغ تصل لعدة مئات من الدولارات وسطياً على السيارة التي تنقل بضائع.

6. التهريب:

تستخدم الهيئة سيطرتها على الحدود السورية التركية لتطوير عمليات تهريب البشر نحو تركيا في سبيل تحقيق مكاسب مالية عن طريق شبكة من المهربين المتعاملين؛ حيث تأخذ الهيئة 50 دولاراً عن كل شخص يدخل إلى تركيا مقابل تسهيل المهام[11].

[11] مقابلة أجراها الباحث مع أحد المهربين عام 2018.

خامساً: الموارد الخاصة من تجارة المحروقات

تنبهت الهيئة لأهمية تجارة المحروقات بعد أن سيطرت على معظم منطقة إدلب منتصف 2017؛ حيث كانت المحروقات تدخل بشكل رئيسي من معبر باب الهوى، إلى جانب تلك القادمة من المناطق الشرقية.

وبسيطرتها على معبر باب الهوى ومعظم المعابر الداخلية استطاعت الهيئة أن تستحوذ على واردات المحروقات للمنطقة. في تلك الأثناء تم الإعلان عن إنشاء شركة وتد[12] –هي متخصصة في تأمين المحروقات للمناطق التي تسيطر عليها الهيئة – ومنذ الأيام الأولى للتأسيس، نفت شركة وتد أي علاقة لها بالهيئة، سوى الجانب التنظيمي الذي يجمعها بحكومة الإنقاذ، التي تشرف عليها الهيئة، عبر منحها الترخيص وتجديده من قِبل الحكومة، ولكن الإشارات للعلاقة بين وتد والهيئة كانت حاضرة منذ البداية، سواء بالشخصيات المؤسِّسة لوتد والمحسوبة على الهيئة أو عَبْر أسلوب العمل والتسهيلات الممنوحة.

في تجارة التجزئة، كانت الهيئة قد سيطرت على عدد من محطات الوقود، سواء تلك التي كانت تتبع الفصائلَ التي خرجت من المنطقة –كحركة أحرار الشام– خاصة تلك المحطات ذات المواقع المميزة على الطرق الرئيسية، بينما بقيت محطات عديدة أخرى مع أصحابها، وتركت تجارة الغاز وتوزيعه على المستهلك النهائي على عدد من صغار الموزعين الذي يسترزقون من وراء المهنة.

لاحقاً تدخلت الهيئة في عمليات التوزيع داخل المناطق التي تُسيطر عليها، أي لم تتركها للتجار، بل أنشأت شركة توزيع تحت اسم طيبة، وأخرى تحت اسم خيرات الشام، مهمتهما الحصول على المحروقات من وتد وتوزيعها على المحطات وتجار المفرّق.

وعلى فرض استبعاد أي علاقة في مرحلة التأسيس بين شركة وتد للمحروقات والهيئة، فلا يُمكن استبعاد مشاركتها في تمويل معظم الصفقات عبر ضخّ رأس مال في الشركة، وتسهيل أعمال الشركة وحصر الاستيراد بيدها لفترة طويلة، ثم في النهاية عندما قررت وتد الخروج من السوق، قامت الهيئة بالسيطرة على كافة معداتها وممتلكاتها، عبر ما أسمته إدارة المشاريع والاستثمار التابعة لها "عملية استحواذ" على أصول شركة وتد.

[12] **فقدان مادتَي البنزين والغاز**، نورث برس، 2022/10/30، الرابط.

تقدير موارد هيئة تحرير الشام الشهرية من المحروقات

كيفية التقدير	الاستهلاك المقدر	الكميات الواردة المقدرة	مواءمة بين الأسلوبين
كمية المازوت - لتر	31,250,000	830,000	1,000,000
سعر وسطي - دولار	0.9	0.9	0.9
كمية الغاز - جرة	100,000	200,000	150,000
سعر وسطي - دولار	9	9	9
كمية البنزين - لتر	1,800,000	455,000	600,000
سعر وسطي - دولار	0.9	0.9	0.9
إجمالي المبيعات - دولار	30,645,000	2,956,500	2,790,000
موارد الهيئة المتوقعة	3,064,500	295,650	279,000

المصدر: حسابات الباحث بناءً على بيانات ميدانية

لا شكّ أنه ما من إحصاءات رسمية حول الموارد التي تحققها الهيئة من المحروقات، فهي تتهرب فعلياً من أي علاقات تجارية مباشرة في هذا المجال، لكنها تحصل على موارد على خلفية التجارة بالمحروقات من المبالغ التي تتقاضاها على كل سيارة قادمة من شمال شرق سورية إلى مناطقها، والتي تصل إلى 30 دولاراً لكل برميل وسطياً، كما تحصل على نسبة من الأرباح في وقت لاحق عبر استثماراتها في محطات الوقود وشركات التوزيع وغيرها.

من جانب آخر إنّ المحروقات المتدفقة من تركيا عَبْر معبر باب الهوى تتم المتاجرة بها من قِبل الهيئة بشكل رئيسي، سواء عَبْر الاستثمار في شركة وتد، أو عَبْر الشراء منها والتوزيع بأسعار أعلى.

بِشكل تقريبي، يُمكن تقدير موارد الهيئة الشهرية على خلفية الاستثمار بالمحروقات بحوالَيْ 300 ألف دولار أمريكي شهرياً، أي ما يزيد عن 3.5 مليون دولار أمريكي سنوياً، على أقل تقدير.

سادساً: الاستثمارات وتنمية الأموال

تمتلك الهيئة مبالغَ نقديةً، كما أن لديها عدداً كبيراً من الموارد البشرية من التابعين أو المحسوبين عليها، وفي ظل قدرتها على الوصول إلى أي مكان ضمن مناطق سيطرتها، فهي تعمل على استثمار جزء من هذه الأموال.

ومنذ 2017 بدت الهيئة أكثر تنظيماً في قضية الاستثمار؛ حيث عمدت إلى تأسيس إدارة الاستثمار والمشاريع. وفيما يلي جدول يوضح أبرز المشاريع الرئيسية التي استثمرت فيها عام 2022:

تقدير موارد هيئة تحرير الشام من الاستثمارات

اسم المشروع	نوعه	رأس مال تقديري	تقديرات الأرباح السنوية (تقريبي)	أسلوب الشراكة
وتد للبترول	شركة محروقات	مليون دولار	مليون دولار	شراكة في رأس المال مع منحها حقاً حصرياً في الاستيراد
طيبة للمحروقات	شركة محروقات	4 ملايين دولار	1.5 مليون دولار	مملوكة لإدارة الاستثمار والمشاريع
خيرات الشام	شركة محروقات	200 ألف دولار	100 ألف دولار	مملوكة لإدارة الاستثمار والمشاريع
صندوق الخير	استثمارات	2 مليون دولار	300 ألف دولار	مملوكة لإدارة الاستثمار والمشاريع
صندوق نماء	استثمارات	3 ملايين دولار	300 ألف دولار	مملوكة لإدارة الاستثمار والمشاريع
صندوق البركة	استثمارات	4.5 مليون دولار	مليون دولار	مملوكة لإدارة الاستثمار والمشاريع
شركة ألفا	إلكترونيات	مئة ألف دولار	25 ألف دولار	مملوكة لإدارة الاستثمار والمشاريع
عقارات باب الهوى	العقار	500 ألف دولار	70 ألف دولار	مجموعة عقارات يتم تأجيرها من قبل الهيئة
المدينة الصناعية في سرمدا	بنى تحتية	مليون دولار	لم تدر ربحاً بعد	مملوكة من قبل حكومة الإنقاذ
محلات تجارية	تأجير	500 ألف دولار	40 ألف دولار	مملوكة لقياديين في الهيئة
Green energy	كهرباء	مليون دولار	150ألف دولار	يتم إدارتها من قبل شخصيات محسوبة على الهيئة، بإشراف حكومة الإنقاذ

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى مصادر ميدانية

سابعاً: النفقات لدى هيئة تحرير الشام

تنفق الهيئة على عدد كبير من الجوانب، مثل العناصر والموظفين والمشاريع المدنية وغيرها مثلما هو موضّح أدناه:

- **الإنفاق على العناصر:** تمنح الهيئة العناصر راتباً وسطياً يساوي 100 دولار أمريكي شهرياً، وقد يزيد هذا المبلغ بالنسبة لبعض قادة الفصائل والسرايا، كما أنها تتكفل بمصاريف المقار العسكرية، والوقود اللازم للسرايا والكتائب التابعة لها.
- **الإنفاق على الموظفين:** يعمل في حكومة الإنقاذ ما يزيد عن 500 شخص، ويعمل في الهيئات والمؤسسات الفرعية عدد مماثل على أقل تقدير، وهؤلاء يتقاضون أجوراً بحوالي 75 دولاراً في الشهر وسطياً.
- **الإنفاق العسكري:** تشتري الهيئة بشكل دائم الذخائر والأسلحة من مناطق سيطرتها أو عبر مناطق النظام، أو مناطق سيطرة قوات سوريا الديمقراطية، أو مناطق الجيش الوطني، ويصعب تقدير حجم الإنفاق العسكري في هذا الصدد.
- **الإنفاق على المشاريع المدنية:** تقوم الهيئة عبر حكومة الإنقاذ بتنفيذ مشاريع صغيرة بشكل دائم، كتعبيد بعض الطرق، وإنشاء أماكن تجارية، وتركيب إضاءة وما إلى ذلك من خدمات عامة صغيرة.

بناءً على تقديرات أولية؛ يُتوقّع أن الهيئة، تنفق بين 2 و2.5 مليون دولار شهرياً، أي بين 24 و30 مليوناً سنوياً.

ثامناً: الطاقة الإيرادية للمنطقة، وسُبل تحصيل موارد جديدة

من الواضح، أنّ مصاريف الهيئة تقترب من مواردها بشكل كبير، بما يجعلها أمام معضلة التوسع طالما أنّها لا تمتلك الكثير، فالتوسع الجغرافي والعمليات العسكرية الهجومية تحتاج مصاريف قد لا تمتلكها، لذا فإن أفضل الأفكار تأتي من تعزيز الموارد عَبْر البحث عن مصادر مالية خارج مناطق سيطرتها.

منذ 2017 بدَا واضحاً أن الهيئة سيطرت على معظم المناطق الاقتصادية التي استطاعت الدخول إليها دون إثارة المجتمع المحلي ضدها، حيث دخلت تحت شعار حماية هذه المجتمعات وتطوير اقتصاد المنطقة، وفي سبيل ذلك سيطرت على بنى تحتية، وتجارة مهمة كتجارة السكر والوقود والفروج، إضافة إلى تحكُّمها بالمعابر وفرض رسوم على التهريب من سورية، والسيطرة على قطاع الاتصالات والكهرباء.

مع السيطرة على معظم القطاعات التي من الممكن السيطرة عليها، وتوقّف عدد السكان عن الزيادة السريعة بسبب عمليات النزوح، أصبحت المنطقة شِبه ثابتة أو مستقرة، وبالتالي فإن الزيادة في الإيرادات من حيث عدد المشاريع أو الموارد لكل مشروع قد تكون محدودةً.

ويُفترض أن تأخذ الهيئة هذه النقطة بالاعتبار، ويتوقع أن يتم ذلك عَبْر 4 سيناريوهات هي:

السيناريو الأول – القبول بالوضع الراهن:

أي أن الهيئة التي تحقق بضعة ملايين من الدولارات، يمكن أن تقبل بالوضع الراهن من الموارد، على اعتبار أنها تستطيع دفع رواتب منتسبيها، وتقديم رواتب لمنتسبي الحكومة التابعة لها، وهذا السيناريو محتمل على المدى القصير، حيث لا زيادة متوقّعة في المصاريف، ولكن في حال أرادت الهيئة ترتيب الأمور في مناطق سيطرتها بشكل أكبر، أي زيادة الخدمات وتوسيع أعمال حكومة الإنقاذ في سبيل تحقيق النموذج الاقتصادي الذي تطمح له فستضيق بها الموارد ولن تعود كافية بالنسبة لها.

قد تقول الهيئة إن الوضع الراهن جيد بالنسبة لها، فهي قادرة على الصرف على المنتسبين وجميع العاملين معها، مع قدرتها على تطويع المنظمات الإنسانية والتجار وأعمالهم لصالح خدمات تتبناها في وقت لاحق، كما حصل في افتتاح طريق باب الهوى الذي دفع التجار كلفة صيانته وإنارته، ثم خرج أبو محمد الجولاني ورئيس حكومة الإنقاذ ليقولا إنه مشروع مشترك بين التجار والهيئة، التي قدمت مساهمة في الأعمال.

السيناريو الثاني – المشاركة في عمليات عسكرية شمال شرق سورية:

مع ارتفاع رغبة تركيا بإبعاد قسد من مناطقها الحدودية، يُتوقع أن تشن هجوماً جوياً يدمر قدرات قسد، ثم تدفع بجنود سوريين من المعارضة لاقتحام هذه المناطق، وليس من المحتمل أن تدفع بجنود أتراك لأسباب تتعلق باقتراب الانتخابات الرئاسية.

في هذه الحالة من الممكن أن تعرض الهيئة خدماتها، وتقاتل شمال شرق سورية مقابل السيطرة على منشآت اقتصادية، سواء لجهة النفط أو القمح، أو أي موارد اقتصادية ممكنة.

وحصول الهيئة على مورد نفطي يعني لها الكثيرَ؛ حيث يُمكن لها أن تتوسع اقتصادياً وتجارياً بشكل كبير، كما يُتوقع أن تعيّن مزيداً من المنتسبين للعمل معها في مناطق سيطرتها.

السيناريو الثالث – اقتحام مناطق المعارضة شمال حلب:

عملياً، حصل هذا السيناريو مع نهاية عام 2022، عَبْر الهجوم على عفرين، وسيطرة الهيئة عليها لعدة أيام قبل أن تعود للانسحاب، مما سيمكنها من توزيع موادها هناك، والحصول على موارد جديدة. وليس من المُستبعَد أن تبدأ الهيئة هجوماً على كامل مناطق شمال حلب للسيطرة عليها، لكنها تنتظر اللحظة المناسبة، خاصة أن تركيا قد لا تكون راضية عن هجوم مماثل.

السيناريو الرابع – عَقْد شراكات تجارية أوسع مع أطراف النزاع:

من المحتمل أن تعقد الهيئة شراكات تجارية أكثر وضوحاً مع النظام السوري وفصائل المعارضة أو قسد في سبيل تعظيم المكاسب؛ حيث يمكن لها أن تزوّد النظام بكثير من المواد مقابل أسعار مرتفعة، ويمكن لها الحصول على مواد قادمة منه إلى شمال سورية، وفي الوضع الراهن تحاول تحصيل رسوم على عبور هذه البضائع وحسب، ولكن في المستقبل قد تفكر بالمزيد، كأن تقوم هي بالعمليات التجارية.

خُلاصة:

تقوم سياسة الهيئة على تمويل نفسها عن طريق استثمارات وتجارة ورسوم وإتاوات، بعيداً عن التمويل الذي يأتي من الداعمين أو الدول كما هو الحال مع فصائل المعارضة؛ حيث لا تستطيع الاستفادة من أي دعم دولي أو دعم فردي؛ نظراً لتصنيفها من قِبل الأمم المتحدة على أنها منظمة إرهابية، وبالتالي يمنع توجيه الأموال والمساعدات إليها.

وعليه تحاول الهيئة أن تمسك العصا من المنتصف بحيث تُحقّق أقصى قدر ممكن من الموارد، مع توجيه خطاب وتقديم آليات مناسبة، تضمن مصالح التجار وأهالي المنطقة، دون أن تقوم بأي أعمال استفزازية لهم.

ورغم كل الجهود التي بذلتها الهيئة إلا أن النفقات التي تتكبدها بالكاد يتم تغطيتها من هذه الموارد، مما يجعلها تفكر بجمع موارد من خارج مناطق سيطرتها، وهو ما يفسر الهجومَ الذي قامت به على عفرين أواخر تشرين الأول/ أكتوبر 2022 والذي أدى للسيطرة عليها بالكامل قبل الانسحاب منها، وبالتالي قد تخرج الهيئة نحو مساحات أخرى في سبيل تحصيل الموارد.

مـول اوف اسـطنبول ـ مكاتب بلازا
طابق/2 ـ مكتب 3# ـ باشـاك شـهير
اسـطنبول - تـركيـا

+ 90 555 056 06 66

/jusoorstudies
/jusoorstudies
/jusoorstudies

info@jusoor.co
www.jusoor.co