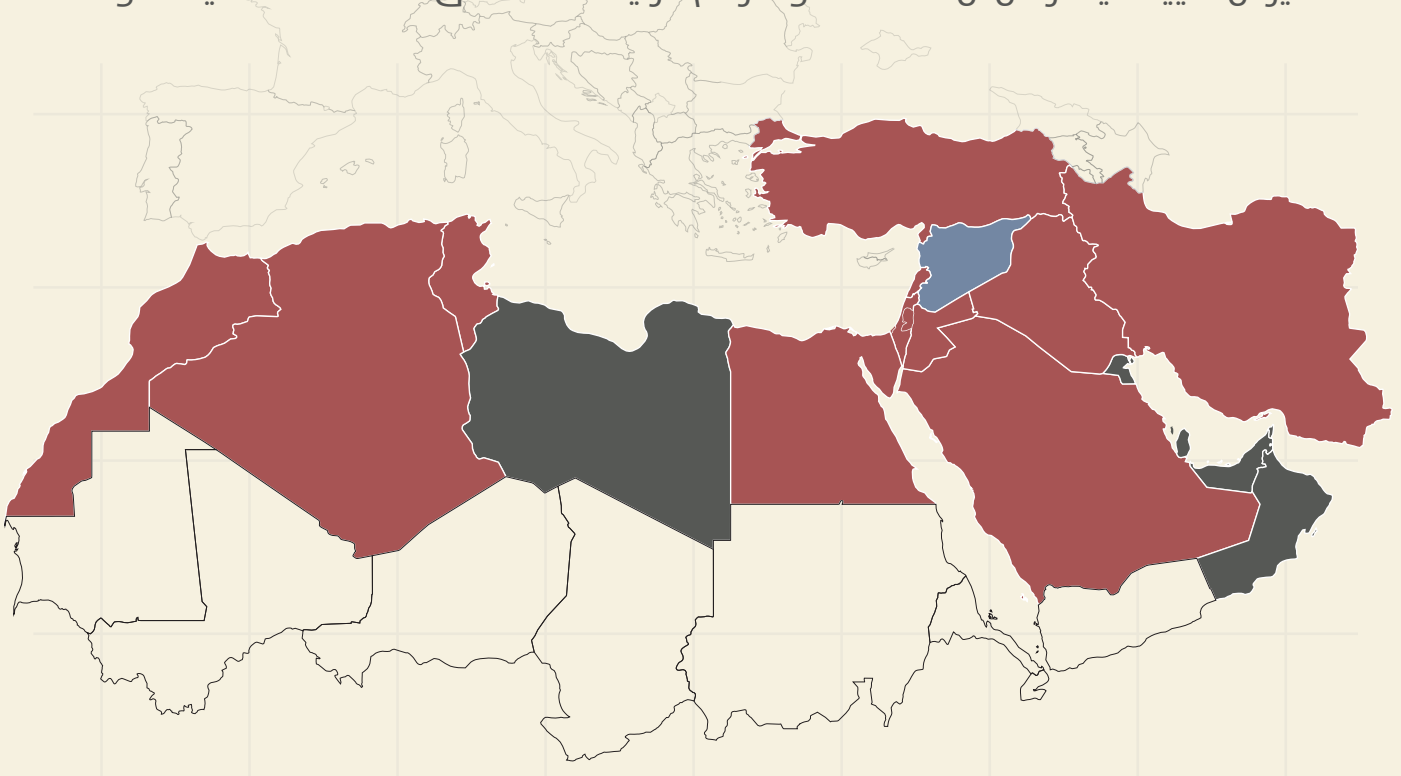


سوريا بالأرقام

نساعدك على فهم الاقتصاد السوري

قلب النظام الضريبي رأساً على عقب: تقييم الإصلاح المالي الجديد في سوريا

تعتزم سوريا إجراء إصلاحها الضريبي لعام 2026. استبدال النظام المجزأ بمعدلات ثابتة وإعفاءات مرتفعة، غير أن تقييمنا يحذر من أن هذه الخطوة، رغم مزاياها، قد تعمق الهشاشة المالية للدولة.



مقابلة: عزام الغريب، محافظ حلب



مساهمة خارجية: الدكتور لورينزو ترومبيتا، محلل بارز ومؤلف متخصص في التاريخ السوري المعاصر

وفي هذا العدد أيضًا:

تجميد الودائع المصرفية وصعود السوق الموازية

خطوات نحو التعافي الاقتصادي: مذكرات تفاهم استثمارية في سوريا

تهديد مخلفات الحرب غير المتفجرة: الحرب الخفية لسوريا مع الألغام والمتفجرات



اشترك في سوريا بالأرقام



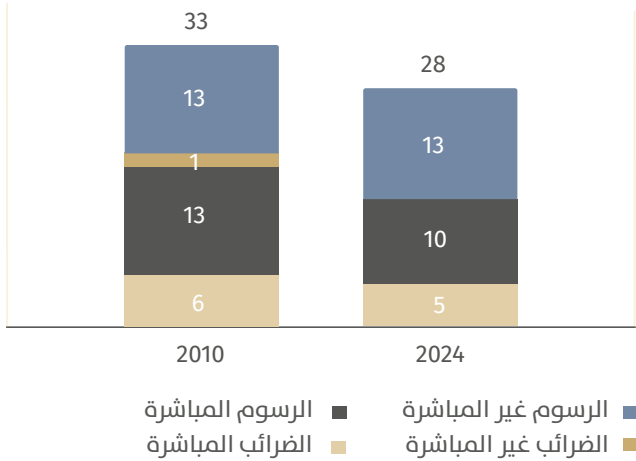
”كرم شعار المحدودة المسؤولة“ شركة استشارية مقرها نيوزيلندا.
نركز في أعمالنا على الاقتصاد والسياسة في سوريا.

www.karamshaar.com/syria-in-figures

قلب النظام الضريبي رأساً على عقب: تقييم الإصلاح المالي الجديد في سوريا

الثروة، وهو ما تناولته ثلاث تقارير سابقة حول النظام الضريبي السوري (انظر المقالات 1, 2, و 3).

عدد الضرائب والرسوم في سوريا (قبل عام 2025)



المصدر: موازنة الدولة، منشورة في الجريدة

الرسمية. تم جمع البيانات و تحليلها بواسطة شركة كرم شعار للاستشارات المحدودة.

قدّم مشروع القانون تغييرات واسعة: للأفراد، **استُبدلت** ضريبة الدخل الشخصي (PIT) بعتبة إعفاء مقدارها 60 مليون ليرة سورية سنوياً (نحو 5,200 دولار)، لا تُفرض دونها أي ضريبة. تعفي هذه العتبة كحد أدنى 90% من **السكان** تحت خط الفقر، وجميع العاملين **بالحد الأدنى للأجور** البالغ 750 ألف ليرة سورية (65 دولاراً) شهرياً المعتمد في حزيران 2025. وفوق العتبة، **تُفرض ضريبة** بمعدل 6% على أول 5 ملايين ليرة (435 دولاراً) و8% على ما يتجاوز ذلك. ويضع هذا الهيكل معدل ضريبة الدخل الشخصي في سوريا ضمن الأدنى على مستوى المنطقة، مقارنة بالدول الأخرى التي تفرض هذه الضريبة.

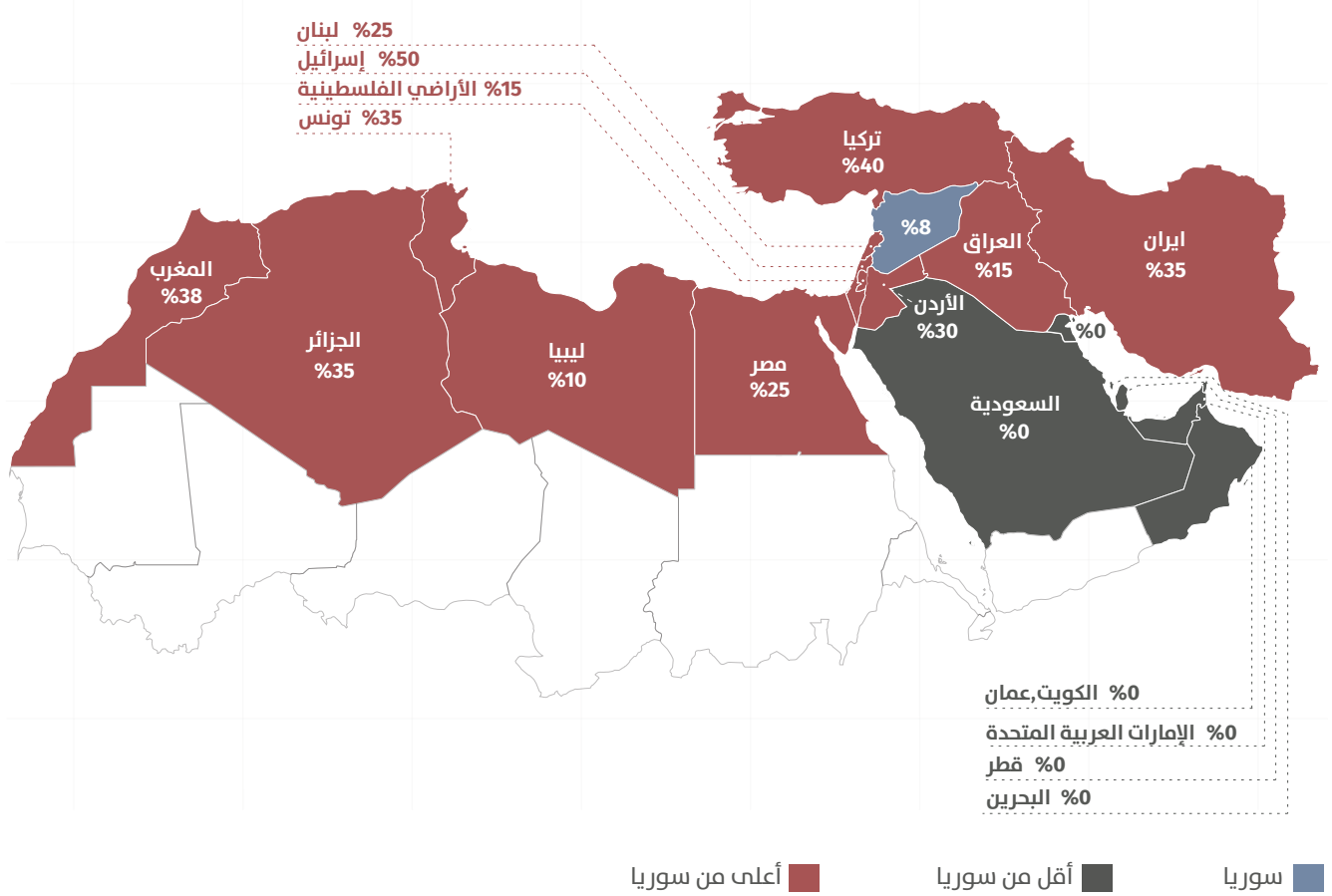
في تموز 2025، طرحت السلطات السورية للنقاش **مسودة قانون** تقدّم أكثر إصلاح ضريبي جوهري منذ عقود في سوريا. ومن المتوقع دخوله **حيز التنفيذ** مطلع 2026. يقترح المشروع استبدال النظام المجزأ المثقل بالرسوم الذي ساد سنوات الحرب، بمدوّنة ضريبية أبسط تقوم على معدلات موحّدة، وإعفاءات مرتفعة، ونهج موحّد في التعامل مع الدخل. ألغى المشروع النظام الجدولي المعتمد بموجب **القانون رقم 24 لعام 2003** – الذي فصل الأجور وأرباح الأعمال والدخل الرأسمالي في فئات منفصلة – وجمع جميع مصادر صافي الدخل في إطار واحد.

تسعى الحكومة عبر هذا الإصلاح إلى تقديم نموذج موحّد وبسيط وتنافسي، بما ينسجم مع المبادئ التي **شدّد** عليها وزير المالية محمد يسر برنية عند عرض المسودة. ويستند تقييمنا هنا إلى التعديلات المقترحة علناً ونسخة من مسودة قانون ضريبة الدخل حصل عليها فريقنا.

تبسيط الضرائب

كان **النظام الضريبي قبل 2025** مجزأً وقديماً، قائماً على ضرائب دخل جدولية، وتقديرات عشوائية مقطوعة، ورسوم حرب متكاثرة. وبحلول 2024، **انهارت** نسبة الضرائب المباشرة لتشكّل 11% فقط من الإيرادات الحكومية المتوقعة، فيما جاء أكثر من نصف الإيرادات من **الضرائب غير المباشرة** التنازلية، مثل ضرائب المبيعات والرسوم الجمركية و"رسم إعادة الإعمار". كان النظام الضريبي يُعتبر على نطاق واسع نظاماً غامضاً وغير عادل، يثقل كاهل الأجور والاستهلاك أكثر من الأرباح أو

معدل ضريبة الدخل الشخصي في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (الشريحة الهامشية العليا)



المصدر: تقارير إلكترونية متنوعة. تم جمع البيانات و تحليلها بواسطة شركة كرم شعار للاستشارات المحدودة .

"يُلغى القانون لجان التقدير الضريبي الجزافي" (المقطوع)، التي **حدّدت** منذ زمن التزامات صغار التجار، واستبدلها بإقرارات ذاتية تُقدّم عبر بيانات مبسطة أو ميزانيات كاملة وفق حجم المؤسسة. كما وُحّد وألغى **رسوماً حربية** مثل "طابع الشهيد" و"طابع المجهود الحربي" و"رسم إعادة الإعمار".

إدارياً، يقترح الإصلاح نقلة رقمية: تقديم الإقرارات إلكترونياً، فواتير الكترونية، إيصالات مرمزة QR، ووحدات امتثال رقمية متطورة. كما ينشئ محاكم ضريبية متخصصة. ورغم أنّ المشروع يوجب على السلطة الضريبية تبرير الادعاءات بالدخل غير المصرح به، يبقى العبء على المكلف لإثبات حساباته، وهي آلية قد تمنح حماية أقوى إن طبّقت بعدالة.

بالإضافة إلى الإعفاء العام، يمكن للمكّلفين **خصم** نفقات محددة: 6 ملايين ليرة (520 دولار) للزوج غير العامل، 8 ملايين ليرة (695 دولار) لكل طفل معال، إضافة للتكاليف المثبتة للرعاية الصحية والتعليم وإيجار السكن وفوائد القروض.

أما بالنسبة للشركات، فقد تم **توحيد** ضريبة دخل الشركات بمعدلين ثابتين: 10% لقطاعات الصناعة، الصحة، التعليم، الاستشارات، التكنولوجيا، التدريب، والطيران، و15% لبقية القطاعات. تبقى الزراعة معفاة كالمعتاد. وتُعفى توزيعات الأرباح للشركات المحلية وبعض فئات دخل المستثمرين الأجانب. وتُفرض ضريبة 10% على معظم الأرباح الرأسمالية، فيما تبقى العقارات خاضعة لقانون خاص بمبيعاتها.

مقارنة بين النظام الحالي والمقترح لعام 2026

الجانب	النظام السابق	النظام الجديد المقترح (2026)
ضريبة الدخل الشخصي PIT	• نسبة الضريبة تتراوح بين 5% - 15% • شرائح شهرية تصاعدية (5% حتى 250 ألف ليرة سورية، ترتفع إلى 15% فوق 1.1 مليون ليرة سورية) • الحد الأدنى للإعفاء = الحد الأدنى للأجر الشهري	• الإعفاء = 60 مليون ل.س/بالسنة (5.2 ألف دولار أمريكي) • الأجور تخضع لضريبة 6% على أول 5 مليون ل.س من الدخل الخاضع للضريبة، و 8% على ما يزيد عن ذلك • خصم إضافي للمعاليين، والتعليم، والصحة والسكن
ضريبة دخل الشركات CIT	• نسبة الضريبة تتراوح بين 10% - 35% • (10%-25%) تصاعدية للأفراد. • (15%-20%) لمعظم الشركات. • 25% للبنوك/ التأمين. • 35% للنفط والغاز. • تطبيق ضرائب إضافية.	• 10% لقطاعات الصناعة، الصحة، التكنولوجيا، التدريب، والطيران. • 15% للقطاعات الأخرى. • بعض أرباح رأس المال تفرض عليها 10%. • لا ضرائب إضافية.
المشروعات الصغيرة	• الأعمال التي تحقق صافي دخل أقل من 3 مليون ل.س سنوياً <u>مُعفاة</u>. • ما يزيد عن ذلك- معدلات: ◦ 10% حتى 10 مليون ل.س ◦ 14% حتى 30 مليون ل.س ◦ 18% حتى 100 مليون ل.س ◦ 22% حتى 500 مليون ل.س ◦ 25% فوق 500 مليون ل.س	• الأعمال التي تحقق صافي دخل 60 مليون ل.س سنوياً <u>مُعفاة</u>. • فوق ذلك، تُطبق ضريبة دخل الشركات القياسية.
الزراعة	<u>مُعفاة</u>، لكن مع <u>ضرائب غير مباشرة</u> و<u>مخفية</u> (ضريبة على رؤوس الحيوانات، مبيعات المنتجات الزراعية).	معفاة بالكامل (0%). الضرائب غير المباشرة المحتملة غير واضحة.
رأس المال ودخل الاستثمار	• الفوائد تفرض عليها <u>ضريبة</u> حتى 10%. • أرباح الأسهم <u>مُعفاة</u>.	• أرباح الشركات المقيمة معفاة. • دخل المستثمر الأجنبي معفى. • بعض أرباح رأس المال تُفرض عليها 10%.

الجانب	النظام السابق	النظام الجديد المقترح (2026)
الرسوم والعلاوات الإضافية	• <u>ضرائب متداخلة متعددة</u> (إعادة الإعمار، ختم الشهيد، الخ).	• تم دمجها في هيكل موحد. • تم إلغاء الضرائب المفروضة في زمن الحرب.
الإدارة الضريبية	• قائم على المعاملات الورقية، ضعف تنفيذ القوانين، انتشار الفساد. • يتحمل دافع الضرائب العبء في النزاعات.	• التقديم إلكتروني، الفواتير بالرمز QR، السجلات الإلكترونية، محاكم ضريبية متخصصة. • على السلطة الضريبية تبرير التعديلات عند الادعاء بوجود دخل غير مصرح به.
المصدر: مراجع ووثائق متعددة على شبكة الإنترنت، بما في ذلك مشروع قانون الضرائب الذي راجعته شركة كرم شعار للاستشارات المحدودة.		

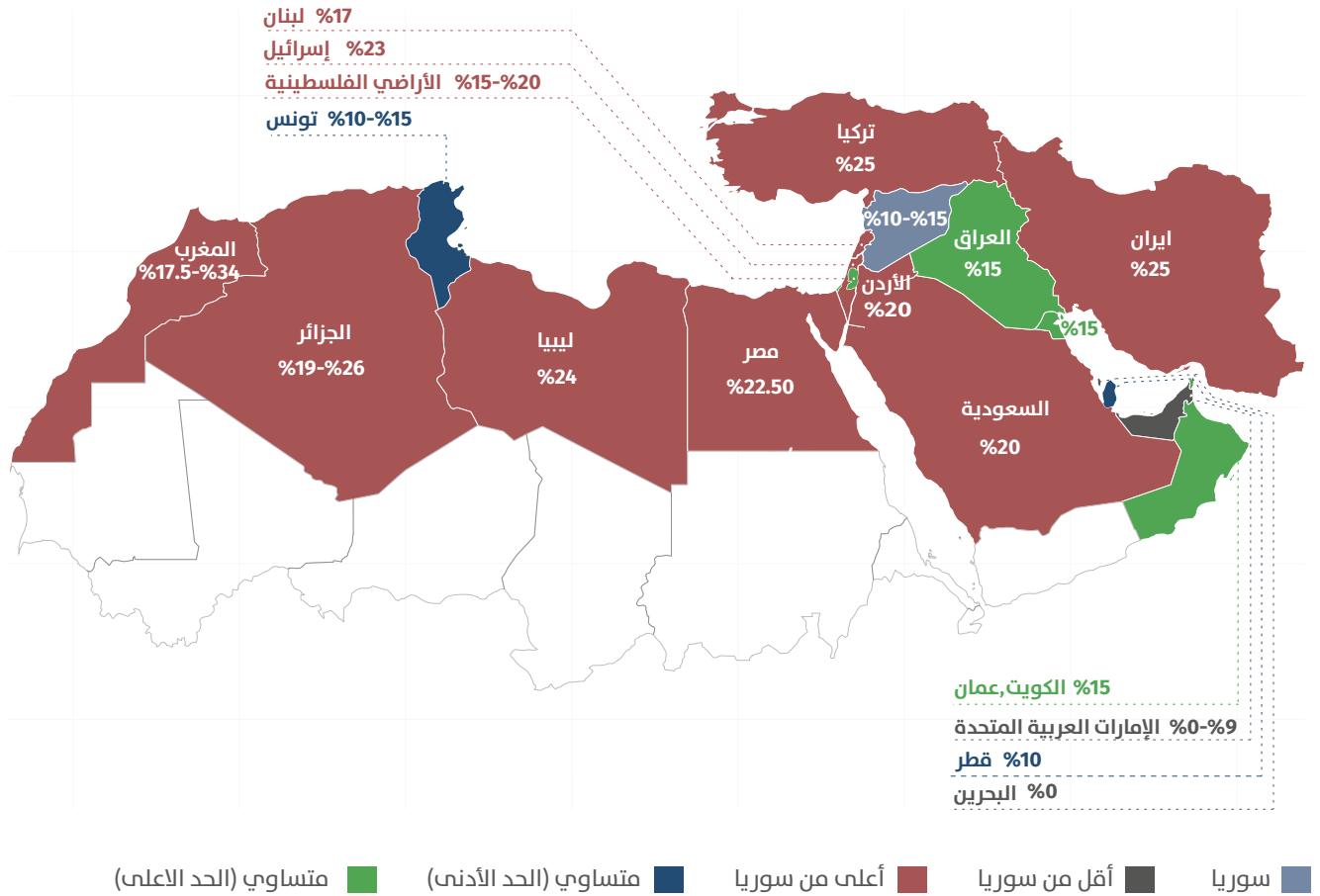
المخاطر والتحديات

تتضح مزايا هذا النموذج سريعاً:

أولاً، يقدم الإصلاح تخفيفاً فورياً للأسر عبر إعفاء معظم أصحاب الأجور من الضريبة. ونظراً لأن الغالبية العظمى من السوريين يعيشون في الفقر، فإن إعفاء أصحاب الدخل المنخفضة والمتوسطة من الضريبة المباشرة يعالج في آن واحد الضائقة الاقتصادية والواقع السياسي.

ثانياً، عبر خفض معدلات ضريبة الشركات إلى واحدة من أدنى المستويات في المنطقة – حيث تتراوح بين 10% و 15% مقارنة بـ 17% في لبنان و 20% في الأردن و 25% في تركيا – صُمم الإصلاح صراحة لجذب رؤوس الأموال. وقد تهدف الإعفاءات على الأرباح الموزعة وبعض فئات دخل المستثمرين الأجانب إلى استقطاب أموال المغتربين وتشجيع إعادة استثمارها في الاقتصاد الرسمي.

معدل ضريبة دخل الشركات في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا



المصدر: مصادر إلكترونية متعددة. تم جمع البيانات و تحليلها بواسطة شركة كرم شعار للاستشارات المحدودة.

وأبرزها الاستدامة المالية. فمع هذا الحد المرتفع للإعفاء وهذه المعدلات المتدنية، ستبقى ضريبة الدخل على الأفراد ذات إيرادات شبه معدومة، ما يترك الحكومة معتمدة بالكامل تقريباً على ضريبة دخل الشركات التي تدفعها قلة من الشركات الرسمية. حيث تعتبر نسبة الإيرادات الضريبية إلى الناتج المحلي الإجمالي في سوريا من الأدنى عالمياً **بأقل من 5%** عام 2024 – مرشحة للتراجع أكثر مع هذا النموذج. في المقابل، تبلغ هذه النسبة مستويات أعلى بكثير في دول الشرق الأوسط وشمال أفريقيا غير النفطية مثل **تونس** (34%) و**الأردن** (17%) و**مصر** (14%)، بينما في **تركيا** نحو 23%.

ويبلغ **متوسط** هذه النسبة 34% في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)،

ثالثاً، يهدف تبسيط الإدارة ورقمنتها إلى استبدال اللجان الغامضة، وآليات التنفيذ التقديرية للنظام القديم، بإجراءات شفافة تستند إلى القواعد. ويقدم ذلك فرصة لإعادة بناء الثقة العامة بالمؤسسات المالية بعد سنوات كان يُنظر فيها إلى الضرائب بوصفها عشوائية وفاسدة ومنفصلة عن الخدمات العامة. ومن خلال إلغاء الرسوم المتداخلة وتبسيط الامتثال، يقلل الإصلاح أيضاً العبء الإداري على الشركات، ما قد يشجّع على الانتقال إلى الاقتصاد الرسمي وتحسين بيئة الاستثمار. وبمجمّلها، تهدف هذه الإجراءات إلى توجيه رسالة مفادها أن سوريا منفتحة على الأعمال وجادة في دعم تعافٍ يقوده القطاع الخاص.

ومع ذلك، فإن المخاطر كبيرة بالقدر نفسه.

بحسب البنك الدولي، إن نسبة 15% من الناتج المحلي الإجمالي هي نقطة مفصلية؛ بمجرد أن تبلغها دولة ما، فإنها غالباً ستشهد قفزات أسرع في تحقيق نمو اقتصادي شامل.

حتى إذا تحقق الاستثمار، فإن معدل 15% الثابت على الأرباح لن يولد إيرادات تكفي بأي شكل لتغطية تكاليف إعادة الإعمار. يقوم الإصلاح على فرضية أن المعدلات المنخفضة ستدفع النمو وتوسع القاعدة الضريبية في النهاية، لكن على الأقل في الأمد القصير، تواجه الدولة خطر نقص التمويل الحاد.

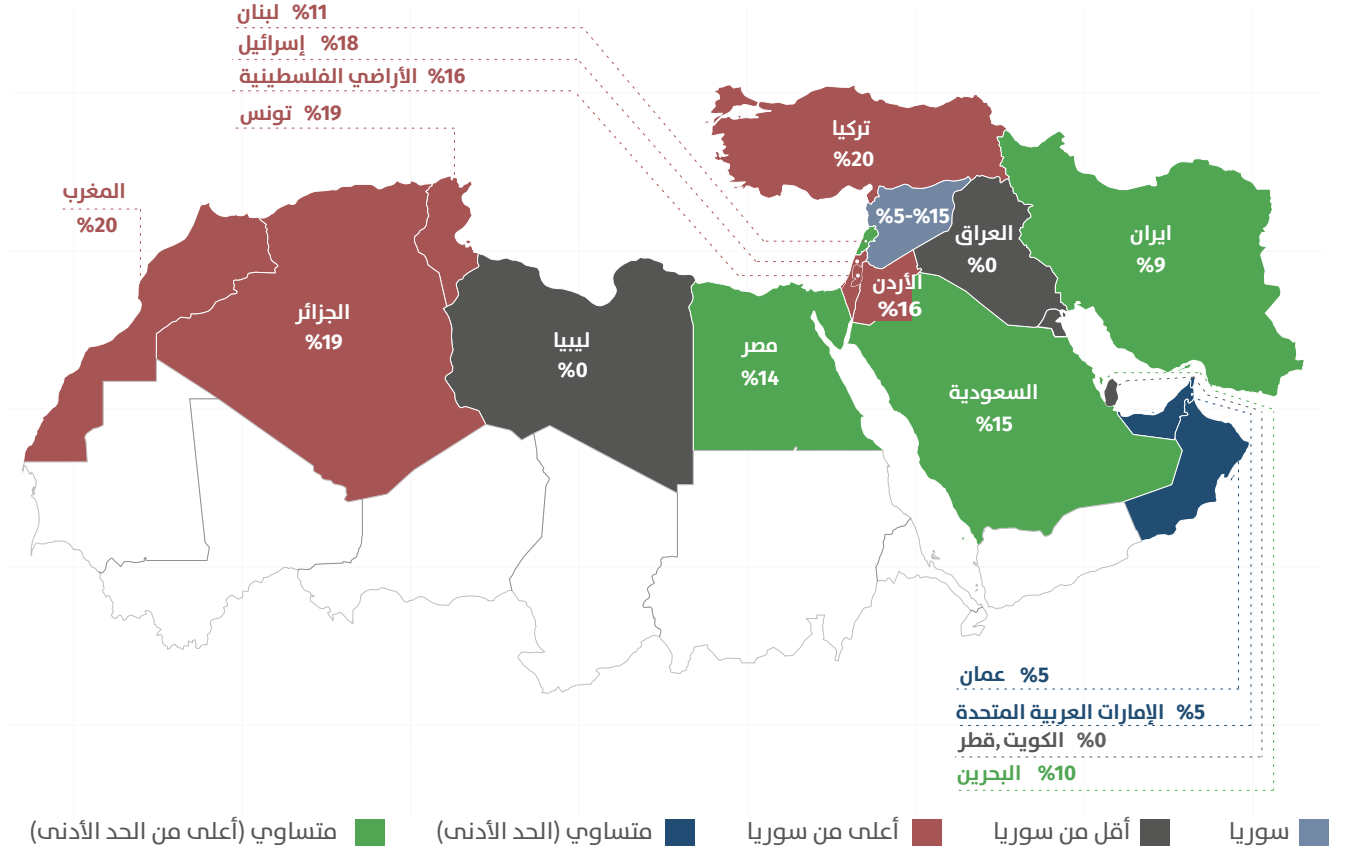
ضريبة المبيعات الشبيهة بالقيمة المضافة

في محاولة لتعويض محدودية الإيرادات التي يوفرها إطار ضريبة الدخل الجديد، **وزعت** وزارة المالية في 23 أيلول/سبتمبر 2025 مشروع **قانون ضريبة مبيعات**، يشبه ضريبة القيمة المضافة (VAT). يقترح المشروع معدل عام يبلغ 5% على معظم السلع والخدمات، مع «ضرائب خاصة» تصل إلى 15% على بعض السلع والخدمات الكمالية وعالية القيمة. وتخضع سلع معينة لمعدلات أعلى، مثل منتجات لحم الخنزير ومشتقاته (45%) والمشروبات الكحولية (84%). **وستحل** ضريبة المبيعات هذه عملياً محل ضريبة الاستهلاك السابقة (**المرسوم التشريعي 11 لعام 2015**) التي كانت تفرض رسوماً مجزأة بأسلوب الرسوم الانتقائية على قائمة محدودة من السلع والخدمات.

يُعد إدخال ضريبة المبيعات تطوراً إيجابياً في سياق التعافي بعد النزاع. فقد **أظهرت** تجارب دول هشة مثل ليبيريا ومالاوي ونيبال وجزر

سليمان أن إدخال أو تعزيز ضريبة القيمة المضافة والرسوم الجمركية/الانتقائية كان محورياً في تحقيق زيادات مستدامة في الإيرادات. لكن في حالة سوريا، ضريبة المبيعات هذه **ليست** ضريبة قيمة مضافة كاملة، إذ تُفرض بشكل رئيسي في نقطة البيع النهائية بدلاً من **كل مرحلة** إنتاجية.

معدل ضريبة القيمة المضافة العامة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (ضريبة القيمة المضافة أو ضريبة المبيعات)



المصدر: مصادر إلكترونية متعددة. تم جمع البيانات وتحليلها بواسطة شركة كرم شعار للاستشارات المحدودة.

التحديات الإدارية لا تقل خطورة. إذا دخل النظام حيّز التنفيذ في كانون الثاني/يناير 2026، فلدى الموظفين بضعة أسابيع فقط للتكيف معه. قد يفتقر العاملون في المؤسسة الضريبية إلى التدريب الكافي للتعامل مع التحول نحو التصريح الذاتي والرقابة الرقمية، ما يهدد بتطبيق القوانين بشكل متفاوت وخلق اختناقات بيروقراطية.

في الوقت نفسه، رغم أن الأدوات الرقمية مثل الإقرار الإلكتروني، والفواتير ذات الرموز الموحدة (QR)، والفوترة الإلكترونية واعدة، إلا أنها تفرض وجود بنية تحتية تفتقر إليها سوريا حالياً: الكهرباء غير مستقرة، صعوبة الاتصال بالإنترنت، ونسبة الوصول عبر الشبكة منخفضة (اقرأ مقابلتنا مع وزير الاتصالات وتقانة المعلومات في عدد آب/أغسطس). وعلى صعيد الامتثال، قد تواجه الأسر

مع ذلك، يثير نظام الضرائب السوري المعاد تصميمه مخاوف إضافية. حيث يبدو أن حد الإعفاء البالغ 60 مليون ليرة سورية سنوياً (نحو 5,200 دولار أمريكي) لضريبة الدخل قد وُضع بشكل اعتباطي ومنفصل عن واقع توزيع الدخل في البلاد، من دون وضوح بشأن ما إذا كان سيُراجع لاحقاً أو لا. وبالمثل، لا يظهر مبرر واضح لتمييز بعض القطاعات «ذات الأولوية» بمعدل 10% للشركات مقابل 15% لغيرها. تبدو المعايير انتقائية، ولا تبرز أي إستراتيجية متماسكة تربط السياسة الضريبية بأهداف التنمية الوطنية، كما يحيط الغموض بعملية إعداد التشريع. فمن غير الواضح ما إذا كانت وزارة المالية قد استعانت بخبرة تقنية دولية، أو استندت إلى دروس حول الإصلاحات الضريبية في دول خارجة حديثاً من نزاعات، وهو ما يثير الشكوك حول استناد الإصلاح إلى أفضل الممارسات.

والشركات صعوبة في التأقلم مع نظام جديد بالكامل، خاصة في ظل [ضعف](#) الثقافة المالية، وتجذر الاقتصاد [غير الرسمي](#)، وانعدام الثقة العميق بالسلطات.

في ضوء هذه المخاطر، فإن المضي قدماً في قانون ضريبة الدخل بصيغته الحالية سابق لأوانه. ينبغي على الحكومة بدلاً من ذلك أن توسع نطاق عملية التشاور، فتستعين بالمنظمات الدولية للحصول على التوجيه الفني، وبالمجتمع الدولي للدعم المالي والسياساتي، وقبل كل شيء بالمجتمع السوري لضمان أن يعكس النظام التفضيلات الاقتصادية والاجتماعية. وحدها مثل هذه المقاربة التشاركية يمكن أن تمنح الإصلاح الضريبي الشرعية والاستدامة المالية على المدى الطويل.

صحيح أن وزارة المالية [أجرت](#) مشاورات عامة استمرت ثلاثة أسابيع حول قانون ضريبة الدخل في تموز/يوليو 2025، وقد بدا أن لها بعض الأثر؛ إذ كان المقترح الأولي [يحدد](#) حد الإعفاء عند 12 ألف دولار سنوياً، في حين خفضته المسودة الأخيرة إلى 60 مليون ليرة (نحو 5,200 دولار)، وهو تعديل قد يعكس الملاحظات الواردة. لكن القانون ما زال بعيداً عن تلبية احتياجات سوريا المالية والتنموية، مما يسلط الضوء على أوجه القصور في عملية التشاور، حيث كانت موجزة جداً، وضيقة النطاق، ومحدودة للغاية لتُفضي إلى إصلاح هادف. وبالمثل، فتحت وزارة المالية مشاورات [عبر البريد الإلكتروني](#) استمرت ثلاثة أسابيع بشأن مسودتي قانوني ضريبة الدخل وضريبة المبيعات.

تجميد الودائع المصرفية وصعود السوق الموازية

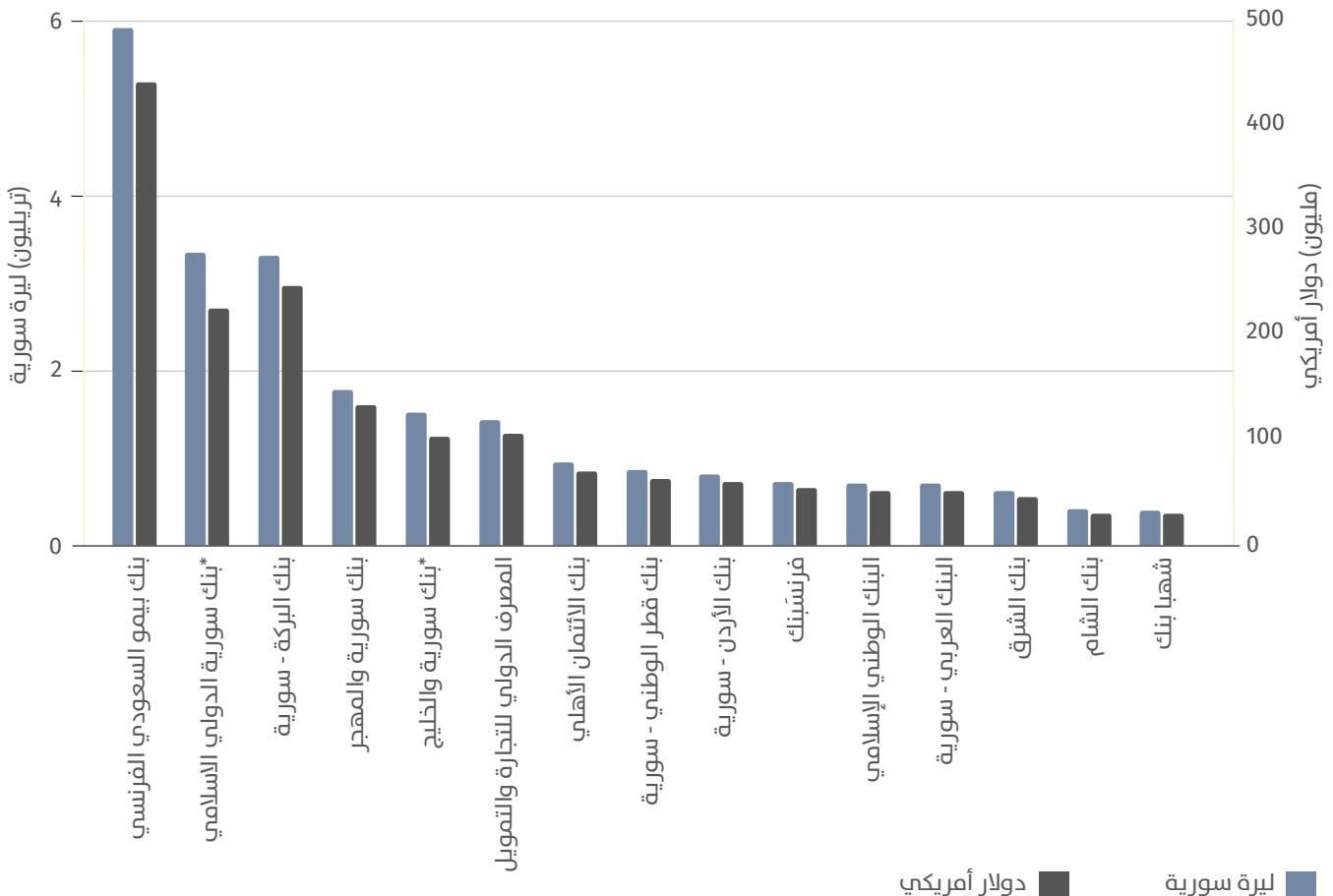
تلبية احتياجاتها اليومية والشركات من تغطية تكاليف التشغيل، في حين واصلت المصارف تسجيل أرصدة ورقية كبيرة.

بحسب تقارير مالية سنوية قام فريقنا بمراجعتها، بلغت ودائع العملاء في المصارف الخاصة السورية (بالليرة وما يعادلها بالعملات الأجنبية) 23.5 تريليون ليرة (1.7 مليار دولار) مع نهاية عام 2024. وأظهرت بيانات المكتب المركزي للإحصاء أن ودائع العملاء في المصرف التجاري السوري بلغت 2.6 تريليون ليرة (151.5 مليون دولار) بنهاية 2022، مقارنة بـ 5.6 تريليون ليرة (326.5 مليون دولار) في المصارف الخاصة للعام نفسه.

بعد أربعة عشر عاماً من النزاع والعقوبات الدولية المشددة، وصل القطاع المصرفي والمالي في سوريا إلى [حافة الانهيار](#). ولم يؤدّ سقوط نظام الأسد إلى انفراج، بل كشف عن طبقات جديدة من الهشاشة.

في شباط 2025، فرض مصرف سوريا المركزي [قيوداً صارمة](#) على السحوبات النقدية. حيث سُمح للمودعين [بسحب](#) 200 ألف ليرة (نحو 20 دولار) لكل عملية أسبوعياً، ثم رُفع حد السحب في مطلع آب إلى 600 ألف ليرة (60 دولار). وفي 14 آب، [رفع](#) المصرف التجاري السوري سقف السحب اليومي عبر أجهزة نقاط البيع في الفروع إلى مليون ليرة (100 دولار تقريباً). جمدت هذه الإجراءات الودائع فعلياً، ومنعت

ودائع العملاء في البنوك الخاصة (2024)



بيانات: بنك سورية الدولي الإسلامي وبنك سوريا و الخليج حتى نهاية الربع الثالث من عام 2024. المصدر: التقارير المالية السنوية للبنوك الخاصة. تم جمع البيانات و تحليلها بواسطة شركة كرم شعار للاستشارات المحدودة.

لكن معظم هذه الأموال بقيت بحوزة المصرف المركزي الذي حجب السيولة عن المصارف التجارية، ما جعل الودائع غير قابلة للصرف. لم يوضح المركزي أسبابه، فيما أقر مسؤولون ومصرفيون في لقاءات ثنائية مع فريقنا، بعدم توفر سيولة كافية في خزائن البنك. في الوقت نفسه أكد المحافظ عبد القادر حصريّة في مقابلة حديثة أن "نقص السيولة المحلية" يمثل تحدياً رئيسياً للاقتصاد.

بعيداً عن دوافع فرض القيود على السيولة، أدّت هذه القيود إلى نشوء ما يُعرف بـ "سوق الأرصدة المصرفية"، حيث يبيع مودعون يائسون أرصدتهم شبه المجمّدة بخصومات كبيرة لتجار يملكون سيولة، يستفيدون بدورهم من استثناءات أو **يسحبون** تلك الأرصدة تدريجياً. هذه الأسواق ليست جديدة؛ فقد **ظهرت** في أزمنة سابقة مثل "اللّولار" أي الدولار المصرفي في لبنان عام 2019، و"الكوراليطو" في **الأرجنتين** عام 2001-2002.

خسارة المال لمتابعة الأعمال

توضح تجربة أبو محمد الحمصي، تاجر أحبار معروف في دمشق، آلية نظام حسم الأرصدة المصرفية. قال في حديثه لفريقنا أن معظم المؤسسات الحكومية حدّثت طابعاتها مطلع 2025، ما جعل مخزونه من أحبار النماذج القديمة عديم القيمة تقريباً. للاستمرار بعمله كان بحاجة ملحة لاستيراد مخزون حديث. المال لم يكن المشكلة: امتلك رصيداً مصرفياً قدره 700 مليون ليرة (نحو 70 ألف دولار حينها)، لكن القيود على السحب سمحت له بالوصول إلى جزء بسيط منه شهرياً فقط.

قال: «كان لدي مال على الورق، لكن لم أستطع تحريكه فعلياً. السوق لا ينتظر، والفرص تضيع إن لم تتحرك بسرعة». خشية

خسارة زبائنه، لجأ إلى حل أصبح شائعاً بين التجار: بيع رصيده المصرفي بخصم. بعد تفاوض، وافق على حسم 25% من أصل 700 مليون ليرة، حصل على 525 مليوناً (52,500 دولار) نقداً، متخلياً عن 175 مليوناً (17,500 دولار)، كانت خسارة مؤلمة لكنها سمحت له باستيراد الأحبار فوراً والحفاظ على علاقاته التجارية.

قصة أبو كريم، تاجر جرانيت دمشقي، تشرح سبب ازدهار هذا السوق. بالنسبة إليه، الأرصدة المجمّدة فرصة استثمارية مربحة لا عبء. قال: "كل رصيد أشتريه يمنحني عائداً لا أجده في مكان آخر". في إحدى الصفقات، دفعت لمودع 208 ملايين ليرة (20,800 دولار حينها) مقابل رصيد مجمّد قدره 260 مليوناً (26,000 دولار). ثم حصلت على استثناء من المصرف المركزي بدفع رسم 5% بلغ 13 مليون ليرة (1,300 دولار). رفض أبو كريم توضيح كيفية حصوله على الاستثناء، ولم نتّمكن من تأكيد ذلك من مصادر أخرى. بعد الإفراج عن كامل المبلغ، حقق ربحاً صافياً قدره 39 مليون ليرة (3,900 دولار) أي عائد 18%.

قصص أبو محمد وأبو كريم ليست استثناءً. في أنحاء البلاد، تضطر الأسر والشركات الصغيرة ذات الحاجة الملحة للسيولة إلى بيع ودائعها بخسائر كبيرة. هذا يعمّق الفجوة بين القادرين على تحمّل الخسائر وغير القادرين، ويزيد انعدام الثقة في المصارف. قال مصرفيون في دمشق لفريقنا إن تجميد الأرصدة وشح السيولة يخنقان الاستهلاك والتجارة والتعافي الاقتصادي، ويعيدان تشكيل نظرة السوريين للقطاع المصرفي.

ويزداد الأمر سوءاً حين نرى أن هذا العبء يقع على عاتق البعض دون الآخر. فوفقاً لقواعد المصرف المركزي الحالية، تقتصر حرية

السحب على الودائع التي تمت بعد 7 أيار 2025 فقط. وبهذا، يجد قدامى المودعين أنفسهم محرومين من أموالهم، بينما ينعم أصحاب رؤوس الأموال الجديدة والعائدون بسيولة أمام فرص استثنائية. قد يمنح هذا الترتيب النظام المصرفي جرعة من السيولة، لكنه يخلق شعوراً بالظلمية لدى المودعين القدامى، ويهدد بتحويل إجراء كان من المفترض أن يكون مؤقتاً إلى مصدر دائم للظلم والتوتر الاجتماعي.

البحث عن بدائل

بحثاً عن بدائل لسحب الأموال من المصارف، اتجه بعض السوريين إلى «شام كاش»، وهي محفظة إلكترونية أُلزمت وزارة المالية باستخدامها كأحد الوسائل لصرف رواتب القطاع العام. توسعت الخدمة بشكل كبير منذ سقوط نظام الأسد رغم غياب ترخيص تنظيمي واضح. توفر شام كاش سحباً نقدية غير محدودة عبر وكلاء حوالة مثل «الفؤاد» و«الهرم»، إلا أنها محفوفة بالمخاطر: تعمل خارج متاجر التطبيقات الرسمية، بلا رقابة تنظيمية، تجمع بيانات حساسة بلا حماية، وتلتف على النظام المصرفي. من دون إشراف، تمنح «شام كاش» المشغلين القدرة على مراقبة المعاملات، تتبع مواقع المستخدمين ونمط إنفاقهم، وتجميد الحسابات أو تقييدها، بل تتيح إساءة استخدامها سياسياً لمكافأة الموالين ومعاقبة المعارضين.

الحاجة إلى الدعم الدولي

تجميد الودائع وتآكل الثقة في المصارف وعدم المساواة في الوصول إلى الأموال يهدد التعافي الاقتصادي الهش. تقع قرارات إعادة المساواة في التعامل مع الودائع

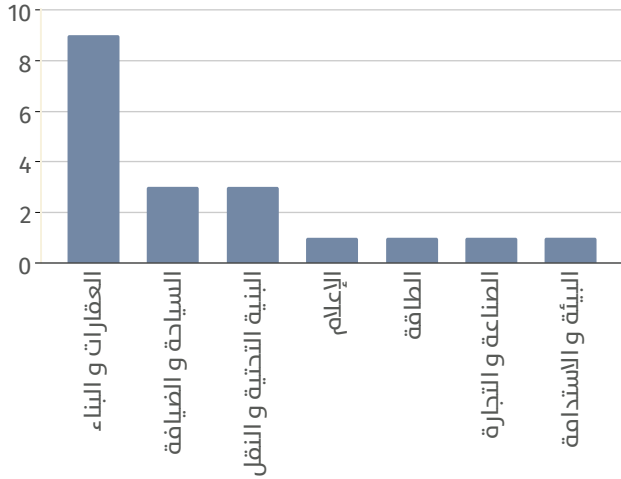
وتخفيف قيود السحب على عاتق المصرف المركزي والسلطات الانتقالية، لكن يمكن للشركاء الخارجيين المساهمة بربط أي دعم مالي بالتقدم في ضمان الوصول العادل، وتقديم تعاون تقني غير مشروط لبناء المؤسسات والاستفادة من تجارب اقتصادات ما بعد النزاعات.

تشكل «هيئة ضمان الودائع»، التي أنشئت في آب 2025، مدخلاً مباشراً للدعم، إذ تعتمد مصداقيتها على خبرة محاسبي التأمين والاحتياطات والحوكمة. يمكن للمانحين توفير تمويل تأسيسي وضمانات وتدريب وبناء أنظمة تقنية.

كما أن الشفافية والدفع الرقمي الآمن عنصران أساسيان لاستعادة الثقة، ورغم أن نشر بيانات السيولة يظل قراراً بيد السلطات، يمكن للمانحين والشركاء دعم تطوير أدوات إعداد التقارير وبناء القدرات، وتأسيس منصات دفع منظمة بالشراكة مع شركات الاتصالات والتكنولوجيا المالية، لتوفير بديل آمن عن محافظ غير شفافة مثل "شام كاش".

خطوات نحو التعافي الاقتصادي: مذكرات تفاهم استثمارية في سوريا

توزيع مذكرات التفاهم حسب القطاع



المصدر: تقارير إلكترونية متنوعة. تم جمع البيانات و تحليلها بواسطة شركة كرم شعار للاستشارات المحدودة.

جغرافياً، تتوزع مذكرات التفاهم عبر عدة محافظات، مع تركّز أساسي في دمشق وريفها. واللافت أن محافظة إدلب – التي كانت سابقاً المعقل الرئيسي للحكومة السورية الحالية – حصلت على مذكرة تفاهم واحدة فقط. ويمكن قراءة ذلك إما كمؤشر إيجابي على أن الحكومة لا تعتزم التمييز ضد المناطق التي كانت متنازلاً عليها سابقاً، أو كإشارة إلى رغبتها في الإبقاء على مستقبل التنمية في إدلب تحت سيطرتها المباشرة، وتقليل الانخراط الخارجي في هذه المرحلة.

في مرحلة ما بعد الأسد، تشهد سوريا موجة ملحوظة من الانفتاح على الاستثمارات الأجنبية، تجلت في الإعلان عن سلسلة من مذكرات التفاهم مع شركاء دوليين. ورغم أن الأرقام المعلنة تعكس أهدافاً طموحة للغاية، فإن أسئلة مهمة تطرح نفسها حول الآليات العملية للتنفيذ، والأطر القانونية النازمة، والعوامل التي ستحدد ما إذا كانت هذه الاتفاقيات ستبقى عند حدود النوايا أم ستتحول إلى مشاريع ملموسة على أرض الواقع.

تتناول هذه المقالة مجموعتين من مذكرات التفاهم الاستثمارية: الأولى تضم 20 مذكرة موقعة مع جهات دولية مختلفة، تم تحليلها فراداً من حيث القيمة، والقطاع، والجغرافيا، والجدول الزمني؛ والثانية تضم 47 اتفاقاً أولياً ومذكرة تفاهم [وُقِّعت](#) دفعة واحدة خلال "المنتدى الاستثماري السوري-السعودي" في يوليو/تموز 2025، بقيمة إجمالية بلغت 6.4 مليار دولار أميركي. ونظراً لغياب التفاصيل الخاصة بالمشاريع، تم تقييم المجموعة الثانية من حيث القطاع والقيمة الإجمالية فقط.

المجموعة الأولى: عشرون مذكرة تفاهم – واقع الاتفاقيات في مرحلة ما بعد الحرب

منذ سقوط نظام الأسد، رصدنا عشرين مذكرة تفاهم أُعلن عنها بين مؤسسات حكومية سورية وشركات أجنبية. تم الإفصاح عن قيم 15 منها فقط، بمجموع بلغ 19 مليار دولار أميركي، في حين لم تُذكر تفاصيل حول المذكرات الخمس الأخرى. وتشمل هذه الاتفاقيات طيفاً واسعاً من القطاعات، مع تركيز ملحوظ على العقارات والإنشاءات.



14

من شهر. إلا أن الحالة السورية تثير تساؤلات أعمق حول ما إذا كانت مثل هذه الإعلانات قابلة للتحوّل إلى واقع عملي.

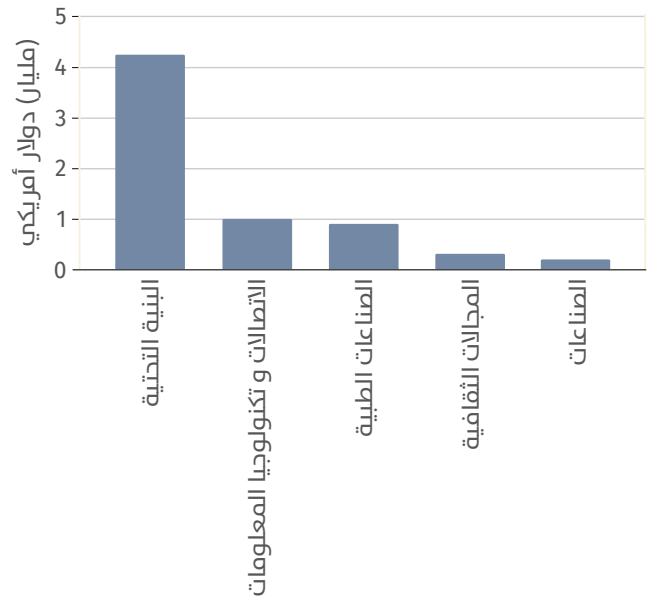
و لفهم الشروط التي تمكّن مذكرات التفاهم من التحوّل إلى استثمارات فعلية، من المفيد مقارنة التجربة السورية بتجارب دول مجاورة، حيث جرى الإعلان عن اتفاقيات مشابهة. مؤتمر شرم الشيخ الاقتصادي في مصر عام 2015 يقدم مثلاً مقارناً.

في ذلك المؤتمر، أعلنت مصر عن اتفاقيات بقيمة 72.5 مليار دولار، شملت 36.2 مليار دولار كاستثمارات مباشرة (عقود نهائية)، و 29 مليار دولار كمذكرات تفاهم — منها 12.7 مليار في قطاعي العقارات والسياحة، و 16.3 مليار في توليد الكهرباء — إضافة إلى 3.3 مليار دولار كدعم نقدي من دول الخليج. المدهش أن أكثر من نصف مذكرات التفاهم الموقعة تحولت إلى مشاريع حقيقية على الأرض وذلك خلال خمسة أشهر فقط، يعزى ذلك للاستقرار السياسي، والدعم المالي المباشر المقدم من دول الخليج، ووجود إطار مؤسسي واضح للتنفيذ.

أما في سوريا، فالعقبات البنيوية أمام التنفيذ لا تزال كبيرة. إذ ما زالت المخاطر الأمنية حاضرة في عدة مناطق، مع استمرار اشتباكات متفرقة في الغرب والشرق والجنوب، إلى جانب تهديد إرهابي مستمر وإن كان آخذاً في التراجع. مثل هذا الوضع يردع الاستثمارات طويلة الأمد، فيما يزيد الغموض السياسي والمؤسسي الأمور تعقيداً، إذ غالباً ما تُطلق المشاريع الكبرى من دون شفافية في العطاءات، على نحو لا يلبي توقعات المستثمرين الكبار.

شملت الاتفاقيات قطاعات البنية التحتية والتطوير العقاري، والتي استحوذت على الحصة الأكبر من إجمالي الاستثمارات، إلى جانب الاتصالات وتقنية المعلومات، والصناعة، والسياحة، والصحة. غير أن غياب الإفصاح عن طبيعة المشاريع وتوزيعها الجغرافي حال دون التحقق المستقل من نطاقها المكاني.

التوزيع القطاعي لمذكرات التفاهم الموقعة في المنتدى السوري السعودي



المصدر: قامت شركة كرم شعار للاستشارات بجمع البيانات وتحليلها.

التنفيذ والمعوقات

يُظهر تتبّع مذكرات التفاهم — بما فيها تلك الموقعة خلال المنتدى الاستثماري السوري السعودي — أن معدل التنفيذ الفعلي كان محدوداً للغاية. إذ لم يبدأ التنفيذ العلني سوى في مشروع واحد فقط: إعادة تأهيل وتطوير خطوط الإنتاج في معمل الفيحاء للإسمنت.

ويُعزى ضعف التنفيذ جزئياً إلى قصر المدة الزمنية منذ توقيع الاتفاقية الأولى (أربعة أشهر فقط منذ مذكرات التفاهم الأولى مع شركة فيدي كونتراكتنج الصينية)، خاصة أن الدفعة الأكبر من المذكرات وُقعت قبل أقل

من مصادر مختلفة على الإنترنت . قامت شركة كرم شعار للاستشارات المحدودة بجمع البيانات و تحليلها.

ويشير هذا التفاوت الصارخ تساؤلات جدية حول ما إذا كانت المؤسسات والقدرات المالية السورية قادرة على استيعاب وإدارة مشاريع بهذا الحجم، لا سيما بعد سنوات من تقلص [الموازنات](#) واستنزاف موارد الدولة. ومع ذلك، لو كُتب لهذه الاتفاقيات أن تتحقق، فإنها ستكون ذات أثر اقتصادي مباشر. فبحسب بيانات البنك الدولي، بلغ [الناتج المحلي الإجمالي](#) لسوريا عام 2023 نحو 20 مليار دولار فقط.

آفاق المرحلة المقبلة

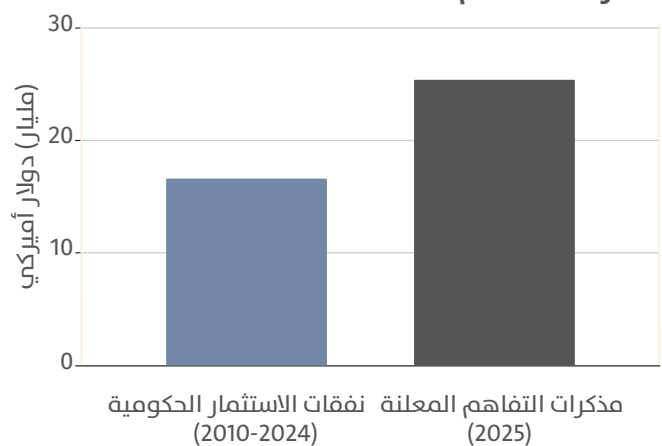
توقيع هذه المذكرات يعكس توجهاً سياسياً واضحاً، ولا سيما من جانب السعودية وقطر، ويضع المسؤولية مباشرة على عاتق الحكومة السورية. فالخطوات المقبلة التي ستتخذها ستكون حاسمة – سواء في دفع هذه الاتفاقيات إلى الأمام أو في تشكيل انطباع المستثمرين والحكومات الأجنبية حول جدّيتها في السعي نحو التعافي.

يمكن للانخراط الدولي أن يضيف وزناً حقيقياً إذا ما أسهم في تعزيز القدرات التنظيمية، وتوضيح الأطر القانونية، وتقليص حالة عدم اليقين لدى المستثمرين. كما يتعين على صانعي السياسات الدوليين إدراك أن مسار التحول في سوريا سيكون متعرجاً وغير متساوٍ. ومع ذلك، فإن الإشارات المبكرة المشروطة بالدعم – المستندة إلى المساءلة والشمولية – قد تساهم في توجيه الإصلاحات نحو تعافٍ واسع النطاق، بدلاً من مكاسب قصيرة الأمد ومحدودة.

تضيف العقوبات والعزلة المالية طبقة أخرى من التعقيد. فرغم [تخفيف جزئي](#) لقانون قيصر، فإن معظم آثاره لا تزال قائمة، ما يحافظ على بيئة من عدم اليقين القانوني والمالي (انظر: [المرصد الشهري للعقوبات](#) على سوريا الذي أطلقناه حديثاً). كما تبقى المصارف المحلية [معزولة](#) عن النظام المالي العالمي، ما يجعل التحويلات العابرة للحدود وتدفعات رأس المال شديدة الصعوبة.

إلى جانب ذلك، فإن حجم الاستثمارات المعلنة تتجاوز بكثير القدرة الاقتصادية الكامنة لسوريا. وللمقارنة: بلغ مجموع الإنفاق الاستثماري الحكومي بين عامي 2010 و2024 نحو 16.6 مليار دولار فقط، أي أقل بكثير من قيمة المذكرات المعلنة (25.4 مليار دولار). أما الاستثمار الأجنبي المباشر (FDI)، فلا تتوفر [بيانات](#) عنه سوى لعامي 2010 و2011، ومن المرجح أنه كان هامشياً في السنوات اللاحقة نظراً للظروف الاقتصادية المتدهورة، وبالتالي فإن قيمته ضئيلة جداً مقارنة بما أُعلن حديثاً.

النفقات الاستثمارية العامة الفعلية مقارنة بقيمة مذكرات التفاهم المعلنة



ملاحظة: تم تقدير حجم النفقات الاستثمار الفعلية لعام 2024 بناءً على متوسط نسبة تنفيذ النفقات الاستثمارية للفترة بين عامي 2010 و2023 (51%).

المصدر: الحسابات الختامية للسنة كما اطلعت عليها شركة كرم شعار للاستشارات وتتبع مذكرات التفاهم

تهديد مخلفات الحرب غير المتفجرة: الحرب الخفية لسوريا مع الألغام والمتفجرات

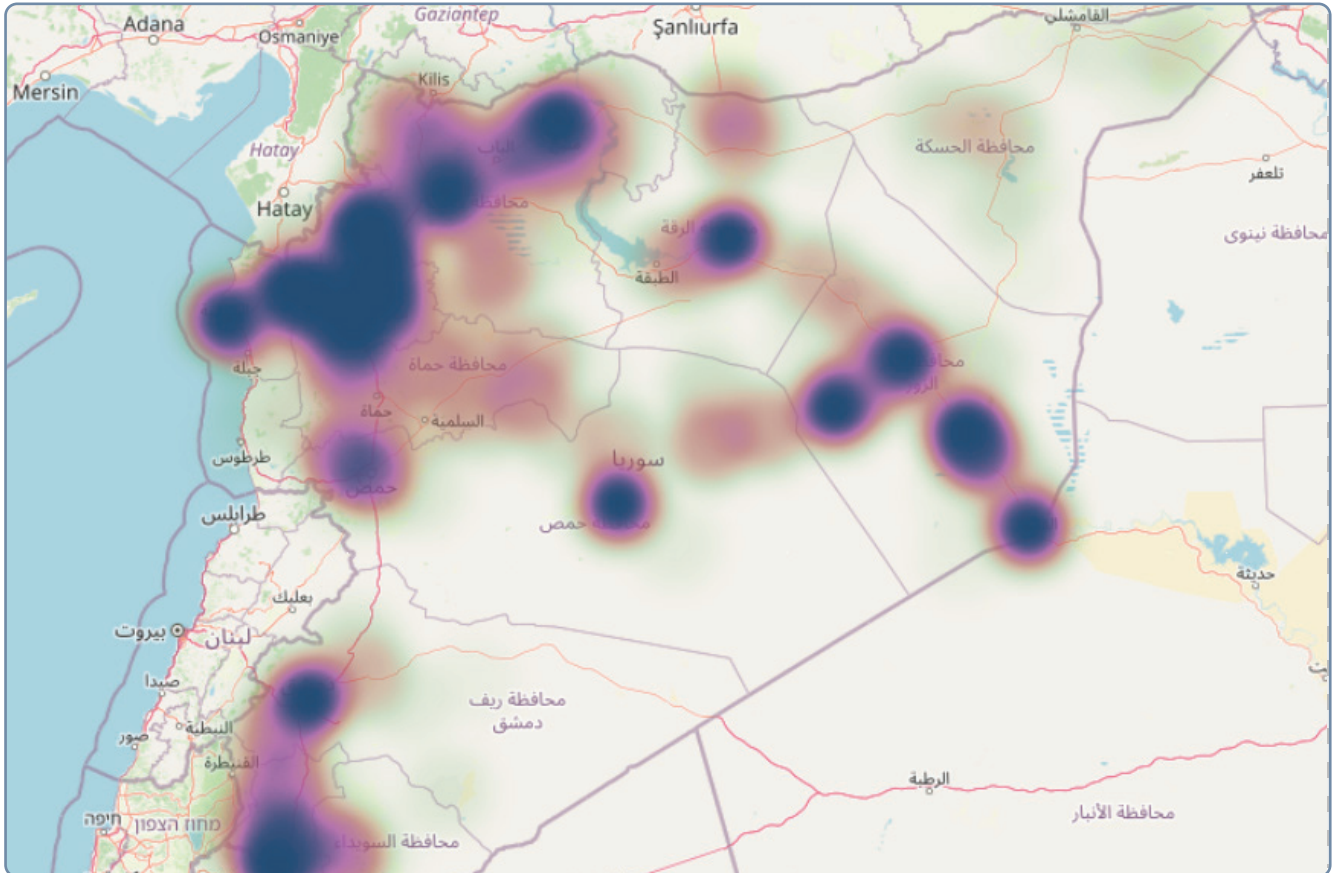
وفق بيانات [جمعتها](#) Syria Weekly وحللتها "سوريا بالأرقام"، شهدت البلاد نحو 650 حادثة انفجار أحد مخلفات الحرب غير المتفجرة في الأشهر التسعة الأولى من 2025، أسفرت عن أكثر من 570 وفاة ونحو 850 إصابة. ويُرجَّح أن تكون الحصيلة الحقيقية أعلى بسبب ضعف التوثيق المحلي والتحديات الهيكلية في الريف حيث تنتشر الحوادث بشكل أكبر.

منذ سقوط بشار الأسد في 8 كانون الأول 2024، واجهت سوريا خلال المرحلة الانتقالية مزيجاً صعباً من التحديات الداخلية والخارجية: انهيار اقتصادي، عقوبات، بنية تحتية مدمرة، توترات طائفية، انقسامات سياسية، إرهاب، وضغوط إقليمية. ستستغرق هذه العقبات سنوات للتغلب عليها، لكن مع حكم مستقر ودعم دولي يمكن تحقيق تقدم تدريجي.

تصاعدت الحوادث بشكل ملحوظ منذ سقوط الأسد، مع عودة النازحين والمزارعين إلى الأراضي المهجورة. تشير الشبكة السورية لحقوق الإنسان إلى أن 3,471 شخصاً [قُتلوا](#) بمخلفات الحرب بين 2011 و2024 – بمعدل سنوي قدره 267 – ما يعني أن وفيات 2025 في طريقها لتكون أعلى بنحو ثلاثة أضعاف ذلك المعدل.

أحد التحديات التي لم تحظ بالتغطية الكافية، وتهدد بالوقت نفسه التعافي المحلي، مخلفات الحرب غير المتفجرة (UXO). غالباً ما تواجه البيئات بعد الحروب ألغاماً أرضية وقنابل عنقودية وذخائر غير منفجرة جوية أو أرضية، لكن يُعتقد أن حجم هذه المخلفات في سوريا غير مسبوق ويفوق المستويات المسجلة في أماكن أخرى.

خريطة حرارية لضحايا الذخائر غير المتفجرة من تشرين الثاني 2024 حتى أيلول 2025.



المصدر: بيانات Syria Weekly التي حللها فريق شركة كرم شعار للاستشارات. للتفاعل مع الأداة، [يمكنك زيارة الرابط.](#)

سبل العيش من الزراعة إلى جمع الخردة، وبعضهم يحاول إزالة الألغام بطرق بدائية محفوفة بالمخاطر.



فيديو متداول على تيليجرام يظهر مدنيًا يفكك لغماً أرضياً باستخدام مجرفة في مناطق سيطرة الحكومة في صحراء دير الزور.

الأطفال هم الأكثر تضرراً، إذ يشكلون ما لا يقل عن 33% من الضحايا وفق بيانات [Syria Weekly](#)، و [تقدّر](#) منظمة "أطباء بلا حدود" أن ما يصل إلى 40% من ضحايا الذخائر غير المتفجرة في سوريا عام 2025 هم أطفال.

إضافة إلى عرقلة التعافي، يزيد تهديد الذخائر غير المتفجرة من أزمة القطاع الصحي في سوريا، إذ ينتج مئات الإصابات الخطيرة التي تحتاج رعاية طويلة الأمد وعلاجاً طبيعياً ودعمًا نفسياً. [يذكر العاملون الصحيون](#) أن 66% من الضحايا يعانون من إصابات تهدد حياتهم أو إصابات خطيرة، وأن نحو 25% منهم يحتاجون إلى بتر أطراف.

لمواجهة تهديد الذخائر غير المتفجرة، [كثفت](#) الحكومة السورية والمنظمات غير الحكومية حملات التوعية العامة. ويبدو أن تأثير هذه الحملات بدأ يظهر: الحوادث في تراجع تدريجي، وانخفضت نسبة الوفيات من 32% من الإجمالي الوطني في الربع الأول 2025 إلى

للمقارنة، سجّل تقرير Landmine Monitor الصادر عن "Handicap International" في 2023 نحو 5,757 ضحية (قتلى ومصابين) من مخلفات الحرب في 55 دولة. بالمعدلات الحالية، قد تمثل الحوادث في سوريا عام 2025 أكثر من ثلث إجمالي الحوادث حول العالم. وصفت المجموعة الاستشارية للألغام "MAG" أن [سوريا](#) فيها أعظم أثر إنساني للألغام الأرضية والذخائر غير المتفجرة من أي مكان في العالم. وأشارت منظمة دولية متخصصة إلى أن إزالة مخلفات الحرب في سوريا قد تتطلب من 25 إلى 40 سنة من العمل المتواصل بالموارد الحالية.

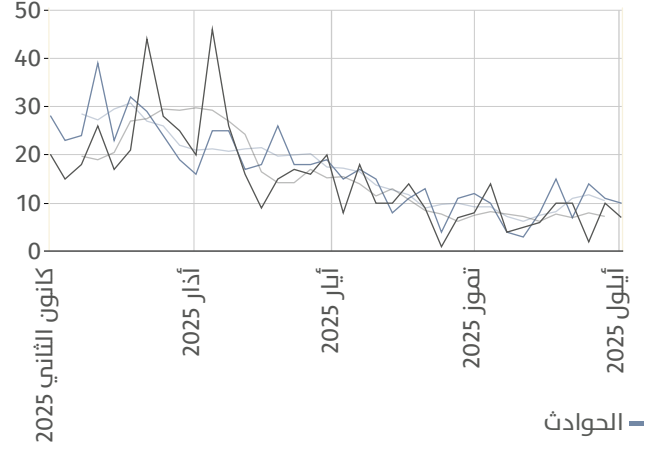
وفق بيانات Syria Weekly لعام 2025، [أكثر المناطق تضرراً](#) في سوريا هي الشمال الغربي، درعا، ريف حمص، وممر نهر الفرات في دير الزور. بعد أشهر من أعمال إزالة مكثفة نفذتها فرق وزارة الدفاع، [قدّر](#) وجود 350 ألف لغم [حول تدمر](#) (أزيل منها 25 ألفاً حتى أواخر آب 2025)، و316 ألف لغم في دير الزور (أزيل منها 32 ألفاً حتى أوائل أيلول 2025). للمقارنة، يشير مركز كارتر "Carter Center" إلى أن إزالة 86,000 لغم أرضي في موزمبيق استغرق 23 عاماً، واستغرق إزالة 11,540 لغماً في العراق أربع سنوات.

يُعيق تهديد الذخائر غير المتفجرة التعافي الريفي والوصول إلى الخدمات الأساسية مثل التعليم والرعاية الصحية والسلع الرئيسية. يتركز الضرر الأكبر في المناطق ذات الكثافة السكانية المنخفضة، والأراضي الزراعية، أو القرى التي هُجر أهلها ودُمّرت خلال الحرب. مع عودة الأهالي إلى تلك المناطق، يجدون أراضي ملغمة تقوّض إعادة الإعمار و التوطين.

يدفع الفقر كثيرين لتجاهل التحذيرات بحثاً عن

16% في الربع الثالث. وقد يعكس الانخفاض أيضاً تراجع أعداد العائدين مقارنة بالاندفاع الكبير عقب سقوط الأسد أواخر 2024.

حوادث ووفيات الذخائر غير المنفجرة



المصدر: بيانات جمعتها "Syria Weekly" وحللتها شركة كرم شعار للاستشارات المحدودة.

تساعد التوعية في خفض الحوادث، ولكن معالجة التحدي الأكبر للذخائر غير المنفجرة، تتطلب جهداً كبيراً يجمع بين الموارد المحلية المحدودة والدعم الدولي.

بالنسبة للحكومة السورية، يجب إعطاء الأولوية للتنسيق مع دائرة الأمم المتحدة للإجراءات المتعلقة بالألغام (UNMAS). كما ينبغي عقد شراكات مع منظمات مثل [MAG International](#) و [HALO Trust](#)، مع منحها تسجيل وترخيص وحرية الوصول على مستوى البلاد من دون تأخير.

و لتأطير الجهود الدولية، على الحكومة إنشاء كيان وطني واحد لإدارة الاستجابة للذخائر غير المتفجرة، يجمع الموارد الموزعة حالياً بين وزارات الدفاع والداخلية والطوارئ والدفاع المدني. التخطيط لذلك جار بالفعل، و [ناقشه](#) وزير الطوارئ مع الرئيس التنفيذي لـ HALO Trust جيمس كوان في دمشق في 13 أيلول.

يجب أن يتولى هذا الكيان قيادة المسوح الوطنية ورسم الخرائط، وإتاحتها للعامة عبر تطبيق إلكتروني. ويجب أن تبدأ المراحل الأولى بالأمكن الأكثر عرضة لعودة الأهالي والمزارعين وغيرهم من المدنيين.

إلى جانب التوعية، يجب أن تُنشأ شبكة وطنية تابعة لهذا الكيان على مستويات البلدية والمناطق والمحافظات لجمع بيانات الذخائر الغير متفجرة، والتواصل مع المجتمعات، وتنسيق الإزالة والحفاظ على تواصل دائم مع المدارس لتعليم الأطفال حول مخاطر الذخائر الغير متفجرة.

في مقابلة مع "سوريا بالأرقام"، قال وزير الطوارئ والاستجابة للكوارث رائد الصالح، إن الحكومة بدأت مسحاً محلياً، وأطلقت حملات توعية للأطفال وللعمامة، وتعمل على تأسيس "المركز الوطني للألغام". وأوضح أن هذا الكيان سوف يتطور وينفذ استراتيجيات لإزالة مخلفات الحرب والألغام بالتنسيق مع السلطات المحلية والمنظمات الدولية لحماية المدنيين واستقرار سوريا. وأكد الحاجة الملحة إلى دعم دولي يشمل تمويلاً مستداماً ودعمًا تقنياً، و تكنولوجيا ومعدات حديثة، وتدريباً وبناء قدرات، وبرامج مساعدة للضحايا.

دولياً، على الأمم المتحدة والدول المانحة إدراك الأهمية الاستراتيجية لتحدي الذخائر غير المتفجرة، وتأثيره على التعافي. ثمة حاجة لتمويل أكبر للتدريب المحلي، وبناء القدرات، وتوسيع عمليات إزالة الألغام. يجب على الأمم المتحدة تطوير خطة استراتيجية بالتعاون مع الكيان الوطني المقترح لضمان جهد مستدام متعدد السنوات. كما ينبغي أن يدعم المانحون القطاع الصحي لتلبية احتياجات ضحايا الذخائر غير المتفجرة طويلة الأمد.

مساهمة خارجية: الدكتور لورينزو ترومبيتا، محلل بارز ومؤلف متخصص في التاريخ السوري المعاصر



سوريا ولبنان: الحدود كمحفزات للتنمية وخفض التصعيد في المشرق

لقد أدى الانهيار السريع لهيمنة نظام الأسد التي دامت نصف قرن في سوريا، إلى جانب تراجع نفوذ حزب الله في لبنان، إلى خلق فرصة استراتيجية نادرة للبلدين. وإذا أُديرَت هذه اللحظة ببراعة، يمكن لدمشق وببيروت إعادة صياغة العلاقات الثنائية على أساس الندية والسيادة والتقاسم الفعّال للموارد العابرة للحدود، بما يعزز تنمية اجتماعية واقتصادية مشتركة. أما إذا أُهدرت، فستستمر دوامات التشظي والاقتصادات العنيفة والإجرامية.

ترك قرن من التدخلات الخارجية، والانقسامات المجتمعية، وإعادة إنتاج السلطوية، والارتدادات العنيفة، بلاد الشام مجزأة ومستنزفة اقتصادياً. تنشط الشبكات الإجرامية المحلية والإقليمية – من تجارة المخدرات وتهريب السلاح والبشر – بالتوازي والتنافس مع الجهات الرسمية على جانبي الحدود، مما عمّق التهميش والقمع وأجج التطرف والنزوح والاقتصادات غير المشروعة، لتنتج تداعيات تمتد إلى العنف والهجرة غير النظامية والفساد والاستقرار في كامل المشرق.

رغم هذه الصورة القاتمة، شهد أواخر صيف 2025 تحولاً حذراً لكن ملموساً. بعد مرحلة طويلة من الترقب، أعلنت دمشق وببيروت خطاباً جديداً يقوم على الندية. أكد الرئيس الانتقالي أحمد الشرع [رغبته](#) في فتح صفحة جديدة قائمة على الاحترام المتبادل، و [ردد](#) نائب رئيس الوزراء اللبناني طارق متري، المكلف بإدارة العلاقات مع دمشق، الفكرة نفسها قائلاً إن العلاقات السورية-اللبنانية دخلت مرحلة جديدة وتتجه نحو فصل مختلف. في هذا المناخ، [اجتمعت](#) لجان فنية في العاصمتين لمعالجة ملفين عالقين منذ زمن طويل: إدارة الحدود ومصير آلاف المعتقلين السوريين في لبنان. في المقابل، [أُوكِل](#) موضوع اللاجئين السوريين في لبنان إلى المفوضية السامية لشؤون اللاجئين والمنظمة الدولية للهجرة، اللتين [تقودان](#) منذ أوائل الصيف مبادرة للعودة الطوعية التدريجية مع حوافز مالية وإلغاء الغرامات عن المخالفين للإقامة.

و مع ذلك، ظل التشكيك قائماً في العاصمتين. يخشى اللبنانيون من تداعيات نفوذ هيئة تحرير الشام في دمشق وما قد تفرضه على المجتمعات السنية في لبنان. في الوقت نفسه، تركت تجربة السوريين مع حزب الله – الداعم الرئيسي للنظام المخلوع – مرارة عميقة وشكوكاً واسعة، ويشك كثيرون في قدرة الشرع على النأي بنفسه فعلاً عن الحركة وبناء ثقة حقيقية مع بيروت.

[أظهرت](#) الاشتباكات الحدودية كيف أن التوترات الأمنية تضر مباشرة بالاقتصادات المحلية، و تزيد المظالم، وتقوض الثقة في الجانبين.

و قد [أبرزت](#) اتفاقية الحدود في آذار 2025 مشكلتين مزمنتين:

1. التدخل الخارجي: لا تزال قوى إقليمية و دولية — من السعودية وإيران إلى الولايات المتحدة وتركيا وروسيا — تحدد مسار سياسات الحدود، غالباً بارتباط مع قضية حزب الله. هذا التدخل له جذور تاريخية عميقة من الإدارة الاستعمارية إلى الوسطاء المعاصرين، ولا يزال يملئ شروط إدارة الحدود.

2. المقاربة الأمنية الضيقة: ما زالت الحدود تُعامل كم منطقة عسكرية محضة، إذ دعمت القوى الغربية منذ 2005 تعزيز المراقبة و أبراج الرصد وعمليات مكافحة التهريب. و مع ذلك، تبقى القوات اللبنانية مرهقة، و القوات السورية تكافح للسيطرة، و يكشف العنف الطائفي والنزوح [المتكرر](#) حدود الاعتماد على الإجراءات الأمنية وحدها لإدارة حدود متجذرة اجتماعياً و اقتصادياً.

الحاجة قائمة لاستراتيجية اقتصادية – اجتماعية شاملة تعيد النظر في الحدود بوصفها ممرات تنمية وليست مناطق أمنية مغلقة. [يعتمد](#) لبنان على الأسواق السورية و طرقها وقدراتها الإنتاجية لتصدير المنتجات الزراعية إلى الخليج، لكن هذه التدفقات [تهيمن](#) عليها تجارة الكبتاغون وغيرها من الممنوعات. حتى تهريب [السلع المشروعة](#) يتطلب إصلاح إدارة السلع الأساسية وإزالة فروق الأسعار التي تغذي الفساد. ورغم أن دمشق بدأت فعلاً [بتقليص](#) الدعم عن السلع الأساسية، تبقى الثقة بالسلطات ضعيفة، و يستمر كثيرون في تجاوز القنوات الرسمية.

من خلال تجاوز المقاربة الأمنية واعتماد التنمية الاقتصادية، يمكن تحويل هذه المناطق الحدودية جذرياً. الشبكات التي تزدهر اليوم عبر النشاط غير المشروع يمكن إعادة توجيهها نحو التجارة القانونية، مع إحياء ممرات مثل طرابلس-مطار القليعات-وادي العاصي-حمص، أو محور دمشق-بيروت عبر الزبداني وسرغايا والبقاع. هذه المسارات، وإن كانت خامدة الآن، تحمل قدرة على تعطيل التهريب، وتثبيت التجارة الشرعية، وجذب الاستثمار، وتعزيز ثقة القطاع الخاص. وقد [أشار](#) الشرع في آب 2025 إلى أن تطوير البنية التحتية المشتركة وإدارة الموارد العابرة للحدود يفتح طريقاً للاستقرار والتعاون بين سوريا ولبنان.

مع ذلك، يبقى الحذر واجباً. إذا نجح البلدان في تحويل هذه الفرصة السياسية النادرة إلى تعاون مؤسسي قائم على الاحترام المتبادل ومصحوب بإحياء اقتصادي شامل وإجراءات أمنية موثوقة، فسيضعفان الاقتصادات الإجرامية والسياسات الهوية التي غدت عقوداً من النزاع. أما إذا فشلا، فستعود أنماط الافتراس والتشطي القديمة، وستدفع منطقة شرق المتوسط ثمنها.

في هذا المشهد الدقيق، لا تقل مسؤولية الأطراف الخارجية أهمية. فالولايات المتحدة وفرنسا والسعودية، المتجذرة تاريخياً في المشهد اللبناني، استعادت مصالحها في سوريا وتتحرك اليوم على جبهات متعددة في البلدين. وإذا وُجّه تدخلها بعناية لدعم ترتيبات أمنية موثوقة وإنعاش اقتصادي شامل، فستخدم مصالحها الاستراتيجية وتُسهم في بناء نظام إقليمي أكثر صموداً.

على الورق.

نسعى في المستقبل لتطوير الهيكل التنظيمي لتخفيف المركزية وتوضيح المهام والصلاحيات وتوزيعها حسب التخصص لتحقيق الرؤية التي نطمح لتحقيقها وتقديم أفضل الخدمات للمواطنين، وتبقى المرونة للتغيير موجودة حتى نصل الى الافضل. ولا بد من مراجعة الإجراءات التي تكون غالباً عائق حتى لو حصلنا على أفضل الهياكل التنظيمية.

المحور الثاني: الإدارة المالية والتنمية

السؤال: حول إدارة الموارد: في ضوء الحديث عن إعادة الإعمار ومشاريع التنمية، ما هي الآليات المتبعة في محافظة حلب لإدارة الموارد المالية وتوجيهها نحو المشاريع ذات الأولوية؟

على تواصل مستمر مع هيئة الاستثمار لرسم الخارطة الاستثمارية للمحافظة، وهناك الكثير من الفرص الجاذبة والقوية في حلب، والصندوق السيادي لازال حديث التأسيس وسيكون له دور مهم في المرحلة القادمة لدعم عملية إعادة الإعمار.

السؤال: حول الشفافية المالية: تعزيزاً للثقة بين المواطن والمؤسسات الحكومية، ما هي الخطوات التي تتخذها المحافظة لضمان أعلى مستويات الشفافية في الإعلان عن مصادر التمويل وأوجه الإنفاق؟

طرحنا عدة مبادرات في محافظة حلب لتأكيد مساهمة الأهالي والشركات والمنظمات في دعم المجتمع المحلي والخدمات العامة في المحافظة، ولكل مبادرة تم تشكيل مجلس أمناء للإشراف على عملية استلام



المحور الأول: الرؤية والشفافية الإدارية

السؤال: حول الرؤية والأولويات، ما هي رؤيتكم الشخصية وأبرز أولوياتكم للمدينة خلال فترة ولايتكم، وما هي الرسالة التي تودون توجيهها لأهالي حلب في بداية عهدكم؟

حلب صديقة للطفل - حلب الأكثر أماناً.

السؤال: الهيكل التنظيمي للمحافظة هو أساس كفاءة العمل. هل يمكنكم تزويدنا بنبذة عن الهيكلية الإدارية الحالية أو كيفية الوصول إليها من مصدر رسمي؟ وما هي خططكم المستقبلية لتطويرها بما يضمن توزيعاً واضحاً للمسؤوليات ويرفع من مستوى الأداء؟

قانون الإدارة المحلية رقم 107 لعام 2011 هو الناظم الأساسي لعمل المحافظات لكنه مركزي وفيه تداخل للمهام والصلاحيات بين المديريات وهذا يشوش الأمر على المواطن ولا يعرف أين يبدأ وأين ينتهي.

من جهة أخرى كان الشخص المسؤول يغير في الهيكل وكذلك المهام والصلاحيات حسب مزاجه ورغبته بغض النظر عن الهيكل الموجود

المساهمات، ووضع خطط صرفها وفق رؤية المحافظة والمجتمع المحلي، مما يعزز دور المجتمعات المحلية في الرقابة، ويؤكد مبدأ الشفافية الذي نعمل عليه ولزيادة الثقة بين المتبرع والمستفيد.

السؤال: حول تحديد الاحتياجات: تعتبر عملية تحديد الاحتياجات الفعلية للمناطق المختلفة حجر الزاوية في التنمية المتوازنة. هل يمكن أن توضحوا لنا الآلية المتبعة لتحديد هذه الاحتياجات، وما هو دور المجالس المحلية والمجتمع المدني في هذه العملية؟

عملية تحديد الاحتياجات الفعلية للمناطق تتم وفق آلية ممنهجة تضمن الموضوعية والشمولية (للمدينة بجميع أحيائها والريف بجميع مناطقها) :

ويمكن تلخيصها في ثلاث خطوات أساسية:

- جمع البيانات الرسمية: يتم تكليف المديرية (المياه، الكهرباء، الصحة، التربية، البلدية... إلخ) بإعداد قوائم احتياجاتها باستخدام قوائم مدروسة وموحدة، بحيث توضح المشاريع المطلوبة، مواقعها، أولويتها، وحالتها الراهنة.
- إشراك المجتمع المحلي: يتم تنظيم جلسات مع المخاتير واللجان الأهلية في حلب، بالإضافة إلى توزيع استبيانات للمجتمع المدني لتحديد أهم الأولويات ضمن كل الحي.
- الدمج والتحليل: تقوم مديرية التخطيط بجمع الاحتياجات والمشاريع بملف شامل ومراجعة البيانات مع المشاريع، وإزالة المكرر، ودراسة التكامل فيما بينها، ثم ترتيب الأولويات وفق معيار: العاجل (عالي) - المهم (متوسطة) - التحسيني (منخفضة)، بحسب تقاطع الجهات الرسمية

مع المجتمع المحلي.

أما دور المجالس المحلية: ترفع الاحتياجات والمشاريع في الريف من قبل المجالس المحلية والبلديات حيث يكون لديها إحصاء شامل عن الاحتياجات، كما يقوم مسؤولي التخطيط والإحصاء في تلك المناطق بالمشاركة في تحديد أولويات الريف.

المحور الثالث: إعادة الإعمار والبنية التحتية

السؤال: حول تكامل مبادرات التمويل: مع إطلاق "صندوق التنمية السوري" وإعلانهم عن حملة تبرعات كبرى خاصة بحلب، كيف سيتم تحقيق التكامل بين هاتين المبادرتين لضمان أقصى استفادة للمدينة؟ وما هي الآلية التي تضمن شفافية جمع الأموال وتوزيعها على المشاريع الأكثر إلحاحاً؟

صندوق التنمية السوري هو وعاء جامع لكل المبادرات وداعم لها، وهو يقوم بإنجاز المشاريع التنموية الضخمة العابرة للمحافظات، والتي تشكل أساس الترابط والتكامل بين المجتمعات المحلية. بينما مبادرات المحافظات منها مبادرة حلب، فهي تهدف لحشد كل الطاقات لتنمية القطاعات المختلفة في محافظة حلب، لتشمل كل المناطق والأحياء، وتساهم في إعادة إعمار حلب.

السؤال: حول مشروع تأهيل الطرق: لاحظنا مؤخراً توقيع مذكرة تفاهم بقيمة 10 ملايين دولار لتأهيل الطرق الرئيسية. ما هي تفاصيل هذا المشروع، وما هي خطة التنفيذ الزمنية؟ وهل يشمل هذا المشروع المناطق المتضررة في ريف حلب الشمالي مثل اليرمون، حيان، وبيانون وصولاً إلى تل رفعت؟

وقعت المحافظة مع منظمة حقوق الإنسان

للمشاركة في إعادة إعمار القطاعات الإنتاجية المتضررة وتوفير فرص عمل للشباب؟

مع بداية التحرير دأبت المحافظة بكل مفاصلها لتأمين الظروف المناسبة لتشجيع الاستثمار من خلال تسهيل الإجراءات وتأمين فرص استثمارية لدى الجهات العامة، وطرح العديد من العقارات والمنشآت للاستثمار، وكذلك المساهمة في تأمين بيئة قانونية وإدارية مساعدة، وكذلك تأمين الخدمات اللازمة من كهرباء وماء وصيانة الطرقات وغيرها.

وما زالت المحافظة تعمل على استقطاب العديد من المستثمرين المحليين والمغتربين والأجانب للمساهمة في التنمية الاقتصادية، ولقد تم فعلياً نشر أول حزمة مشاريع استثمارية بأكثر من 13 مشروع متميز.

واللاجئين مذكرة تفاهم بقيمة 10 مليون دولار أمريكي، تشمل تأهيل وصيانة الطرق الرئيسية لحلب، والتي تربط المدينة مع الريف ولكل المحاور، وتم البدء بالتنفيذ فعلاً على ثلاثة محاور وهي :

(حلب - الأتارب) - (حلب - دارة عزة) - (حلب - أعزاز). وسيشمل المشروع باقي المداخل ان شاء الله، كما يشمل المشروع تأهيل الطرق والأرصعة والإنارة. أما الخطة الزمنية للتنفيذ بموجب شركة التنفيذ قبل نهاية هذا العام.

المحور الرابع: المشاريع الاستراتيجية وحقوق الملكية

السؤال: حول **مشروع الحيدرية**: يعتبر مشروع الحيدرية نموذجاً هاماً لمشاريع التطوير العقاري بتكلفة تقدر بـ 40 مليون دولار. ما هي الضمانات المقدمة لملاك العقارات القدامى في المنطقة لضمان حقوقهم، وكيف سيتم تعويضهم بشكل عادل؟ وما هو النموذج التمويلي لهذا المشروع؟

مشروع الحيدرية هو نموذج أولي لإعادة الإعمار في حلب، ونجاحه سوف يؤدي الى تعميم هذا النموذج وتحديث كل أحياء حلب المدمرة.

الوضع القانوني للمنطقة المستهدفة سليم جداً والأرض هي ملك البلدية، وقد شكلت لجان مختصة لدراسة الحالة القانونية، والإجراءات اللازمة لتحقيق العدالة وإعادة الحقوق لأصحابها.

السؤال: حول جذب الاستثمارات: تتمتع حلب بإرث صناعي و تجاري عريق. ما هي الإجراءات العملية التي تتخذها المحافظة حالياً لجذب الاستثمارات المحلية والأجنبية، وما هي الحوافز الملموسة المقدمة للمستثمرين

ماهي سوريا بالأرقام؟

هي نشرة شهرية تُقدّم تحليلات معمّقة قائمة على البيانات بشأن التطورات التي تُشكّل ملامح الاقتصاد السياسي السوري. تُولي النشرة أهمية للجِدّة والارتباط الوثيق بالسياق، مما يجعلها مصدرًا أساسيًا لصنّاع السياسات، والعاملين في المجال الإنساني، والباحثين، والجهات الأخرى الساعية لفهم تعقيدات المشهد السوري.

أحدث المنشورات والإسهامات:

[الآثار والاستجابات للعقوبات على القطاع المصرفي السوري \(كرم شعار الاستشارية\).](#)

[الكتاغون بعد سقوط الأسد: تحولات وتحديات وتداعيات إقليمية \(معهد نيولاينز\).](#)

[تصنيف سوريا كدولة راعية للإرهاب: التداعيات والمسارات الممكنة لرفعه \(مرصد الشبكات السياسية والاقتصادية\).](#)

[ما الذي ينبغي فعله بالعقوبات المستهدفة التي فرضها الاتحاد الأوروبي على سوريا؟ \(مرصد الشبكات السياسية والاقتصادية\).](#)

[حان الوقت لإنهاء العقوبات الأوروبية المفروضة على سوريا في عهد الأسد \(معهد الشرق الأوسط\).](#)

"سوريا بالأرقام" تصدر عن شركة كرم شعار للاستشارات المحدودة، بتمويل من منصة دعم الاستقرار الألمانية (SPF). تعكس الآراء الواردة في هذه النشرة وجهة نظر كُتابها فقط، ولا تعبّر بالضرورة عن السياسات أو المواقف الرسمية لمنصة SPF.

رئيس التحرير: كرم شعار
منسّق ومساهم: بنجامين فيف
المساهمون: حسام المحيّم، ملهم الجزماتي، وتشارلز ليستر
التحقّق من المعلومات: ياسر سقباني
التصميم: صالح حاج يوسف
الترجمة: حنان قربي
التدقيق: ملهم الجزماتي

ملاحظاتكم تهمّنا!
شاركونا آرائكم واقتراحاتكم حول هذه النشرة عبر البريد: Benjamin@karamshaar.com

