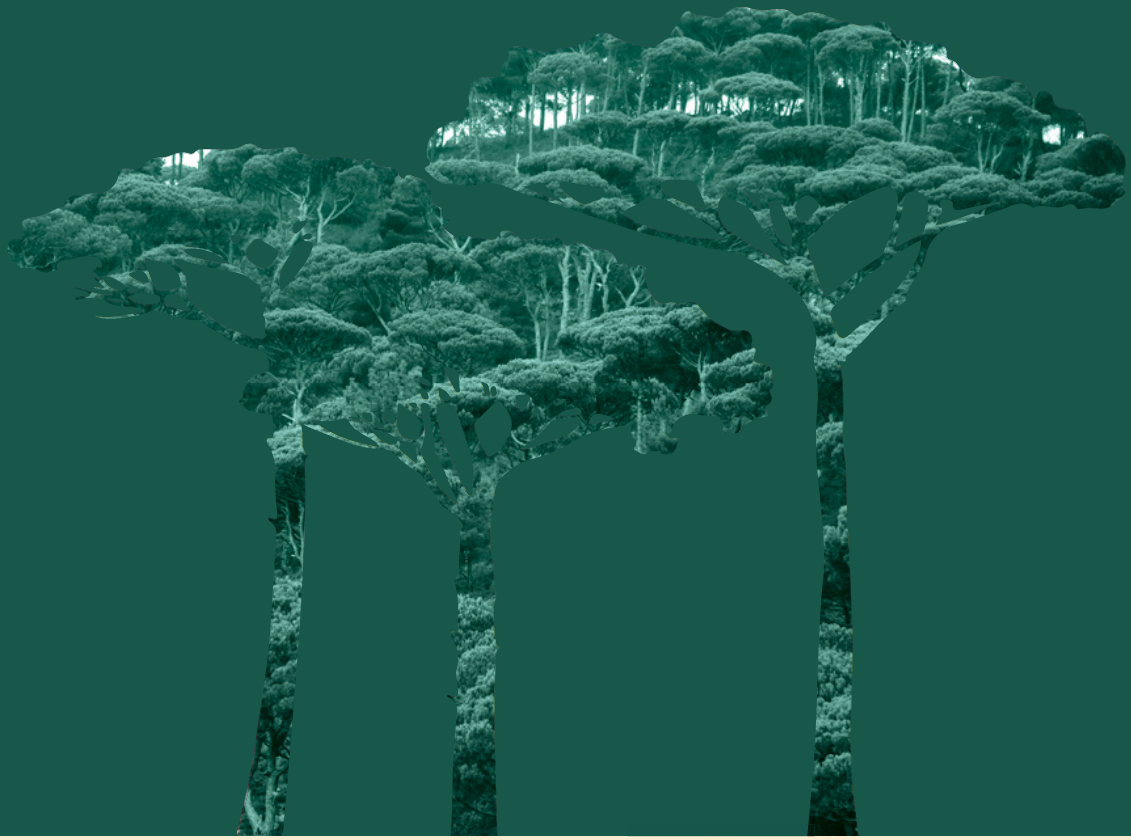
خارطة طريق نحو خطّة اقتصاديّة-اجتماعيّة لاتحاد بلديات جزين، محافظة لبنان الجنوبي



الجمهورية اللبنانية
وزارة الشؤون الاجتماعية
In partnership with the Ministry of Social Affairs

UN-HABITAT

Ambasciata d'Italia
Beirut

AGENZIA ITALIANA PER LA COOPERAZIONE ALLO SVILUPPO
Funded by the Italian Agency for Development Cooperation

خارطة طريق نحو
خـطّة اقتصاديّة-اجتماعيّة
لاتحاد بلديات جزين، محافظة لبنان الجنوبي

المرجع: خارطة طريق نحو خطة اقتصادية-اجتماعية لاتحاد بلديات جزين، محافظة لبنان الجنوبي، بيروت: برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية -لبنان - ٢٠٢٣.

حقوق النشر © ٢٠٢٣ برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية جميع الحقوق محفوظة.
لا يجوز استنساخ أي جزء من هذا التقرير أو تخزينه أو نقله بأي شكل من الأشكال - إلكترونياً، ميكانيكياً، بالتصوير، التسجيل أو بأي وسيلة أخرى - دون إذن مسبق من برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية.

صورة الغلاف © جورج معلوف (٢٠٢٣)

UN-HABITAT

برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية هي الجهة المتخصّصة ضمن منظمات الأمم المتحدة في موضوع التمدد العمراني، وهي مكلّفة من قبل الجمعية العامة للأمم المتحدة بتعزيز المدن والمراكز الحضرية المستدامة اجتماعياً وبيئياً بهدف توفير مأوى لائق للجميع. يقوم برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية بمساعدة صانعي السياسات والمجتمعات المحلية على التعامل مع قضايا التمدد العمراني والمدن وإيجاد حلول مستدامة وفعّالة على المدى الطويل.

للمزيد من المعلومات:
برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية
مبنى الأمم المتحدة، الطابق الخامس، رياض الصلح، بيروت، لبنان
الهاتف: ٩٧٨٣٩٨ ١ ٩٦١+
البريد الإلكتروني: unhabitat-lebanon@un.org
الموقع الإلكتروني: www.unhabitat.org/Lebanon

تم إعداد هذا التقرير بدعم من الوكالة الإيطالية للتنمية والتعاون.

التنويه والشكر

يتقدم برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية بالشكر من جميع الأفراد الذين شاركوا وساهموا في إعداد وتطوير هذا الكتيب الذي يحدد التوجهات الاستراتيجية للتنمية الاجتماعية والاقتصادية المحلية لاتحاد بلديات جزين – محافظة لبنان الجنوبي.

ويتوجه البرنامج بشكلٍ خاص بالشكر إلى رئيس اتحاد بلديات جزين وأعضاء وممثلي الاتحاد ومنسق مركز الخدمات الإنمائية في جزين الذيّن ساهموا في تسهيل جمع البيانات وشاركوا في الجلسات التشاورية وتحليل النتائج، كما ينوّه البرنامج بالدور الرئيسي الذي قام به أعضاء الفريق الميداني في جمع البيانات وإعداد وتنفيذ اللقاءات الحوارية والتشاورية مع الأطراف المعنية.

كما نشكر رؤساء وممثلي البلديات والجمعيات الأهلية والأندية الرياضة والكشفية والفرقاء وأعضاء المجتمع المحلي على دورهم الفعّال ومشاركتهم القيّمة خلال الاستشارات واللقاءات التي أجريت وأدّت إلى إنتاج هذا الكتيّب.

وأخيراً لا بد من تقديم الشكر إلى معالي وزير الشؤون الاجتماعية وفريق عمله على دعمهم ومواكبتهم لعملية تنفيذ المشروع إضافةً إلى مراجعة محتوى الكتيب.

مدير المشروع: ليدي حبشي
المؤلفون: جورج معلوف، كلودين أسعد، مريم نزال
المحررون: طارق عسيران، علياء شعبان، نانور كاراجوزيان
المراجعون: تاينا كريستيانسن، ليدي حبشي
مصمم الجرافيك: راشال أبي راميا
الخرائط والمعلومات الجغرافية: رشا سرحال، شربل أبو شقرا

كلمة وزارة الشؤون الاجتماعية

إن تطورات الحياة الاقتصادية المتلاحقة أصبحت تحتم على مؤسسات الدولة التعديل في النموذج الاقتصادي السابق وليد فلسفة الاستجابة السريعة والمؤقتة للأزمات، كيف وإذا ارتبط هذا النموذج بنموذج حماية اجتماعية، رعائية، وتنموية، وعليه أصبح لزاماً علينا أن نعمل على تلبية توقعات وحاجات المجتمع التي ترتبط بالتخطيط الاستراتيجي ضمن إمكانات مدروسة ومنظمة.

تضطلع وزارة الشؤون الاجتماعية بمسؤوليتها الإنمائية وتلتزم إجراء نشاطها الإنمائي على الصُعد كافة ضمن نطاق مراكزها للخدمات الإنمائية، وهي تعمل بالتنسيق بين المنظمات الدولية والمجتمع المحلي والسلطات المحلية.

من هنا نعمل وشركائنا على التواصل مع الأطراف المعنية ومشاركتها مخططاتنا والتدابير الآيلة، لكي نشترك معهم في عملية قياس وتقييم الأداء لإعداد التقارير بالنتائج، تعبيراً عن التزامنا بمسؤوليتنا الاجتماعية لما لها من دور في تحقيق الاستقرار الاجتماعي.

وإننا إذ نضع هذه الدراسة بين أيديكم فهو فقط لتطبيع نتائجها مع المجتمع والاستفادة مما تمكنا من القيام به، والمأمول منه تحسين الظروف الاجتماعية الاقتصادية للمعنيين ضمن القطاع المحدد لاتحادات البلديات، وتأمين فرص العمل وتطوير القدرات، كما تمكين العمل الممأسس إن لناحية وضع الخطط من قبل الاتحادات البلدية بالشراكة مع مراكز الخدمات الإنمائية أو لناحية العمل على استقطاب التمويل الممكن لمثل هذه المخططات دائماً تحت مظلة التعاون بين وزارة الشؤون الاجتماعية ومنظمات المجتمع المدني والمجالس البلدية.

الدكتور هكتور الحجار
معالي وزير الشؤون الاجتماعية

© جورج معلوف (٢٠٢٣)

كلمة الوكالة الإيطالية للتنمية والتعاون

الخطوات الأساسية قبل أية مبادرة هي فهم وتحليل الموارد والتحديات، والتخطيط بطريقة مشتركة بين القطاعين العام والخاص ومنظمات المجتمع المدني، وتصميم استراتيجيات القطاعات على المستوى المحلي بمشاركة الأطراف المحلية والوطنية، وتحديد أولويات التدخل.

بينما يتم إعداد الكتيّب، يواجه لبنان واحدة من أشد الأزمات الاقتصادية والاجتماعية: الاستجابة لاحتياجات الأفراد هي ضرورة قصوى، ومع ذلك، فإن إدخال الإصلاحات استناداً إلى استراتيجيات مشتركة ومتفق عليها أمر أساسي لضمان الاستدامة وتجنب التكيّف المستمر مع حالات الطوارئ.

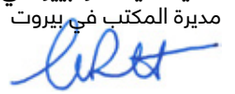
في هذا السياق، يجدر التركيز على الجانب الاقتصادي والاجتماعي عند تحضير خارطة الطريق لاتحادات البلديات العشرة. اعتمدت الطريقة المتبعة على تعزيز الحوار بين اتحادات البلديات والبلديات ومراكز التنمية الاجتماعية لوزارة الشؤون الاجتماعية والمنظمات اللبنانية غير الحكومية وأصحاب المصلحة في القطاع الخاص.

تُعدّ خارطة الطريق الخطوة الأولى نحو المبادرات التي يتعيّن تنفيذها في المدى القصير وتلك المتعلقة باستراتيجيات طويلة المدى، مع تعزيز وتوجيه وإصلاح الأنظمة الوطنية القائمة.

تقدّر الوكالة الإيطالية للتنمية والتعاون دور وزارة الشؤون الاجتماعية في تيسير هذه العملية بالتعاون مع برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية. وتشير الى التعاون الطويل الأمد بين إيطاليا والوزارة بهدف دعم التنمية المحلية ونظام الرعاية لتوفير الخدمات الاجتماعية.

تتطلع إيطاليا إلى استمرار هذه المبادرة من خلال الإجراءات العملية نحو التنمية الاقتصادية المحلية.

السيدة أليساندرا بييرماتي
مديرة المكتب في بيروت



كلمة برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية في لبنان

يسرّ برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) وبالتعاون مع وزارة الشؤون الاجتماعية والوكالة الإيطالية للتنمية والتعاون بتقديم سلسلة من الكتيبات التي تهدف إلى وضع التوجهات الاستراتيجية نحو تنمية اجتماعية واقتصادية مستقبلية لـ ١٠ اتحادات بلديات لبنانية. تمّ تحديد التوجهات من قبل الاتحادات والجهات المعنيّة المحليّة بما في ذلك منظمات المجتمع المدني والأكاديميين والقطاع الخاص وممثلي مراكز الخدمات الإنمائية التابعة لوزارة الشؤون الاجتماعية. وقد تمّ ذلك من خلال نهج تشاركي من الأسفل إلى الأعلى (bottom-up)، مع الإشارة إلى أنّ التخطيط العملي في المستقبل يمكن أن يساهم في التخفيف من آثار الأزمة الاقتصادية على الصعيدين الوطني والمحلي.

خلال فترة إعداد هذا الكتيب، كان لبنان وما يزال يواجه تحديات اقتصادية واجتماعية كبيرة وعميقة؛ حيث تتحمل الاتحادات والبلديات بشكلٍ كبيرٍ تأثيرات هذه التحديات وتكون في الطليعة في الاستجابة المحلية للتحديات. تحتوي هذه الكتيبات على بيانات ومعلومات تمّ جمعها من مصادر متعددّة وتم تحديدها وترتيبها من قبل الاتحادات، لتشير إلى الحاجات الأساسية والأولويات المحلية على المدى القصير والمتوسط والطويل. وتساعد هذه الكتيبات في تطوير خطط عمل اجتماعية واقتصادية شاملة تستهدف احتياجات المجتمعات في مجالات الصحة والتعليم والزراعة والبنية التحتية والسياحة، وغيرها. ويقدّم الكتيّب نتائج وتحليلات أجرتها الفرق المحلية العاملة على مستوى كل اتحاد بلديات بشأن الظروف الاقتصادية والاجتماعية.

تحدد هذه الكتيبات نقاط القوة والضعف والفرص الاقتصادية والاجتماعية المتاحة لكل اتحاد بلديات، وتقدم قاعدة بيانات يمكن استخدامها لتوجيه استثمارات الموارد الأخرى من قبل الاتحادات والبلديات وأصحاب المصلحة الخارجيين. تخلص الكتيبات بمجموعة من التوصيات لكل اتحاد بلديات كما تقدم رؤية حول القطاعات المحددة التي يجب التركيز عليها استناداً إلى الوقائع القائمة وتوافر الموارد الطبيعية وقابلية التنفيذ.

سيساعد تنفيذ هذه التوصيات على تحسين وتوفير الخدمات الأساسية والاجتماعية، وزيادة فرص العيش، وبالتالي تعزيز التنمية الاقتصادية المحلية ورفاهية المجتمع.

يأمل برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية أن تكون هذه الكتيبات مصدراً قيماً لاتحادات البلديات أثناء تطوير وتنفيذ خطط العمل الاجتماعية والاقتصادية المستقبلية لتحسين حياة مجتمعاتهم.

تاينا كريستيانسن
مديرة برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية

محتويات التقرير

التنويه والشكر ٣
كلمة وزارة الشؤون الاجتماعية ٥
كلمة الوكالة الإيطالية للتنمية والتعاون ٦
كلمة برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية في لبنان ٧
قائمة الجداول والأشكال ٩
ملخص عن المشروع ١٠
نظرة عامة على المشروع ١١
هدف المشروع ١١
النتائج المتوقعة ١١
المدة الزمنية ١١
التغطية الجغرافية ١١
الجهات المستفيدة ١١
النتائج المحققة ١٢
المنهجية المتبعة والأدوات المستعملة ١٣
اختيار اتحادات البلديات ١٣
معلومات عامة عن الاتحاد ١٥
الواقع السكّاني ١٩
واقع الخدمات الأساسية والاجتماعية ٢٠
الخدمات الأساسية ٢٠
المياه ٢٠
الطرقات والمواصلات ٢٠
المباني والمنشآت ٢٠
الكهرباء ٢٠
الصرف الصحّي ٢١
النفايات ٢١
الاتصالات ٢١
تحليل واقع الخدمات الأساسية ٢٢
الخدمات الاجتماعية ٢٣
القطاع الصحّي ٢٣
القطاع التربوي ٢٣
تحليل واقع الخدمات الاجتماعية ٢٣
الواقع الاقتصادي ومصادر الدخل الأساسية ٢٤
القطاعات ٢٤
الوظائف العامة ٢٤
القطاع الخاص ٢٤
قطاع المهن والحرف (أعمال حرفية ومهنية ومعمارية وغيرها) ٢٤
قطاع الزراعة ٢٥
قطاع الصناعة ٢٥
قطاع التجارة ٢٥
قطاع السياحة ٢٥
التحويلات من الخارج ٢٥
تحليل الوضع الاقتصادي/مصادر الدخل ٢٦
التوجهات الاستراتيجية ٢٨
قطاع الزراعة ٢٩
قطاع السياحة ٣٠
نحو خطة اقتصادية-اجتماعية ٣٣
خارطة طريق القطاع الزراعي ٣٤
خارطة طريق القطاع السياحي ٣٦
خلاصة ٣٩

© جورج معلوف (٢٠٢٣)

قائمة الجداول والأشكال

جدول ١: لائحة الاتحادات المستهدفة من خلال المشروع ١٣

شكل ١: أصحاب المصلحة المشاركون في تطوير الكتيبات ١٢
شكل ٢: موقع الاتحادات العشرة المستهدفة من خلال المشروع ١٤
شكل ٣: خريطة تظهر حدود البلديات ضمن اتحاد بلديات جزين ١٥
شكل ٤: خريطة تظهر نموذج الإرتفاع الرقمي (بالمتر) ضمن اتحاد بلديات جزين ١٦
شكل ٥: صورة جوية لاتحاد بلديات جزين ١٧
شكل ٦: نسبة استخدام الأراضي من إجمالي مساحة اتحاد بلديات جزين ١٨
شكل ٧: خريطة استخدام الأراضي لاتحاد بلديات جزين ١٨
شكل ٨: توزّع نسب الفئات العمرية للسكّان ضمن اتحاد بلديات جزين ١٩
شكل ٩: توزّع اليد العاملة حسب القطاعات ضمن اتحاد بلديات جزين ٢٦

ملخص عن المشروع

يندرج إعداد هذه الخطة في سياق مشروع **«دعم المجتمعات المحلية لتحسين التّخطيط المحلي من أجل تنمية اجتماعية واقتصادية»** والذي ينفذه برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-HABITAT) بالتعاون مع وزارة الشؤون الاجتماعية وبتمويل من الوكالة الإيطالية للتنمية والتعاون.

قامت وزارة الشؤون الاجتماعية بتكليف فريق عمل من موظفيها في مراكز الخدمات الإنمائية وفروعها المتواجدة ضمن النطاق الجغرافي لاتحادات البلديات العشرة التي تمّ اختيارها، كما قام كل اتحاد بلديات بتسمية شخص/منسق شارك في كافة مراحل إعداد الخطة المحلية. وقام برنامج UN-Habitat بتسمية فريق عمل لمتابعة الأنشطة مع منسقي المراكز والاتحادات.

قام فريق العمل المسؤول عن كل اتحاد بلديات، وبالتشاور مع رئيس الاتحاد ورؤساء البلديات، بتأليف فريق عمل محلي ميداني مكوّن من ممثلين عن الاتحاد، البلديات، الجمعيات الأهلية، تلامذة الجامعات، القطاع الخاص، مراكز الخدمات الإنمائية، وغيرها.

قام برنامج UN-Habitat بتصميم وتنفيذ برنامج تدريبي لتقديم الدعم الفني وتدريب الفرق المحلية على تقنيات وأدوات جمع المعلومات وتحليلها للتمكن من إشراك كافة شرائح المجتمع وصولاً إلى تحديد التوجهات الاستراتيجية للاتحاد.
قامت الفرق المحلية الميدانية بجمع وتحليل البيانات خلال العمل الميداني الذي تضمّن جلسات تشاورية واجتماعات تقنية مع الفئات المعنية كافةً، من فعاليات، خبراء، نشطاء محليين، أفراد من المجتمع المحلي (نساء، كبار سن، شباب، أطفال وغيرها...).

لقد مرّت مراحل جمع وتأكيد المعلومات على المستوى المحلي عبر الخطوات التالية:
١) جمع معلومات عن البلديات التابعة للاتحادات بحسب الاستمارة المُعدّة من قبل المشروع؛ ٢) عقد جلسات تشاورية مع أصحاب المصالح وممثلي المجتمعات المحلية؛ ٣) إجراء مقابلات فردية مع أصحاب القرارات في تلك البلديات.
تلى جمع المعلومات تحليل الواقع المحلي والخدمات والقطاعات للوصول إلى وضع توجهات استراتيجية تساعد في دعم وتحسين الحالة الاقتصادية-الاجتماعية للاتحاد. بالإضافة إلى ذلك، تمّ تقييم نقاط الضعف ونقاط القوة والفرص المتاحة ضمن كافة القطاعات، وتم العمل على تحديد قطاع أو قطاعين في كل اتحاد، والبناء على المقومات المتوفرة فيها لتحديد توجّهات واضحة للمستقبل.

في اتحاد بلديات جزين، أظهرت الاستشارات أن الخدمات الأساسية والاجتماعية تضعف بسبب الأزمة الاقتصادية والمالية المستمرة، وأن معظم القطاعات تأثرت بشكل يجعل السلطات المحلية غير قادرة على التشغيل أو الصيانة بفعالية. من أجل تحسين الوضع الاقتصادي والاجتماعي في اتحاد بلديات جزين، أوصى أصحاب المصلحة المحليين بالتركيز على قطاعي الزراعة والسياحة. تم ترجمة ذلك إلى اتجاهات استراتيجية وخريطة طريق مقترحة لكل من هذين القطاعين بهدف تقديم رؤية لتخطيط العمليات المستقبلية والتدخلات.

نظرة عامة على المشروع

هدف المشروع

يهدف المشروع إلى تحسين الظروف الاجتماعية والاقتصادية للسكّان المحليين، من خلال تعزيز قدرات التخطيط على مستوى الاتحادات ومن خلال تعزيز التعاون بين وزارة الشؤون الاجتماعية والسلطات المحلية ومنظمات المجتمع المدني.

تم تكييف نطاق المشروع لتلبية الاحتياجات الناشئة في البلاد ومواجهة التحديات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية المتغيرة منذ عام ٢٠١٩. وبهذا السياق، تغيّر تركيز المشروع من هدفه الأساسي الذي كان يتعلق بتطوير استراتيجيات شاملة لجميع القطاعات المستهدفة في اتحادات البلديات المعنية إلى التركيز بشكل رئيسي على تحديد الاتجاهات الاستراتيجية الرئيسية في بعض القطاعات الحيوية التي يمكن أن تساهم في تنمية الاقتصاد المحلي في المستقبل.

النتائج المتوقعة

- وضع خطط اقتصادية-اجتماعية من قبل الاتحادات ومراكز الخدمات الإنمائية والمعنيين بهذا الشأن[1].
- استقطاب التمويل من جهات متعددة لتنفيذ مشاريع ناتجة عن الخطة الاقتصادية-الاجتماعية.

المدة الزمنية

٢٠١٨-٢٠٢٣
(توقف المشروع خلال جائحة كورونا والأزمة الاقتصادية)

التغطية الجغرافية

- من أصل ٦٠ اتحاداً على مستوى لبنان، فقط ٣٨ منها إستجابوا للدعوة وقاموا بتسمية ممثلين عنهم.
- من أصل ٣٨ اتحاداً، تمّ اختيار ١٠ اتحادات بلديات ضمن المحافظات اللبنانية بناءً على معايير واضحة (الاطلاع على جزء «المنهجية» أدناه).

الجهات المستفيدة

- مختلف الفئات الاجتماعية من رجال، نساء، كبار سن، شباب، أطفال، ذوي الإعاقة.
- اتحاد البلديات.
- مراكز الخدمات الإنمائية التابعة لوزارة الشؤون الاجتماعية.
- الجمعيات الأهلية والمنظمات غير الحكومية.
- المجتمع المحلي.

[1] كما هو مفصل في جزء «المنهجية» أدناه، لم يكن الهدف من المشروع إنتاج خطط عمل اقتصادية-اجتماعية بشكل كامل. الكتيبات التي تم تطويرها تهدف إلى وضع أسس لتطوير مستقبلي لمثل هذه الخطط التفصيلية من قبل السلطات المحلية أو الجهات المعنية المهتمة.

النتائج المحققة

- إعداد وإنتاج مواد تدريبية لتنفيذ ورش عمل لفريق عمل المشروع، وإنتاج استمارات ونماذج لجمع المعلومات.

- تشكيل فريق عمل مؤلف من ٧ منسقين من مراكز الخدمات الإنمائية، ١١ ممثلاً من ١٠ اتحادات بلديات، و٨ موظفين من فريق عمل برنامج UN-Habitat لتنفيذ ومتابعة أنشطة المشروع (شكل ١).

- تصميم وتنفيذ ٥ ورش عمل لمنسقي مراكز الخدمات الإنمائية وممثلي اتحادات البلديات، تناولت تعريف المشروع، والأدوار والمسؤوليات المنوطة بفرق العمل، المهارات الحياتية، تدريب المدربين، كيفية إجراء مسح لأصحاب المصلحة بطرق تشاركية، كيفية تشكيل الفرق الميدانية وتوزيع الأدوار على أعضائها، كيفية جمع وتحليل المعلومات، كتابة الرؤية وخطط العمل وكتابة المشاريع.

- تشكيل ١٠ فرق ميدانية للاتحادات العشرة مؤلفة من ١٠-١٢ شخص يمثّلون البلديات والجمعيات والمنظمات والتعاونيات والنوادي والمؤسسات التعليمية للمساعدة في جمع المعلومات الخاصة بكل بلدية (شكل ١).

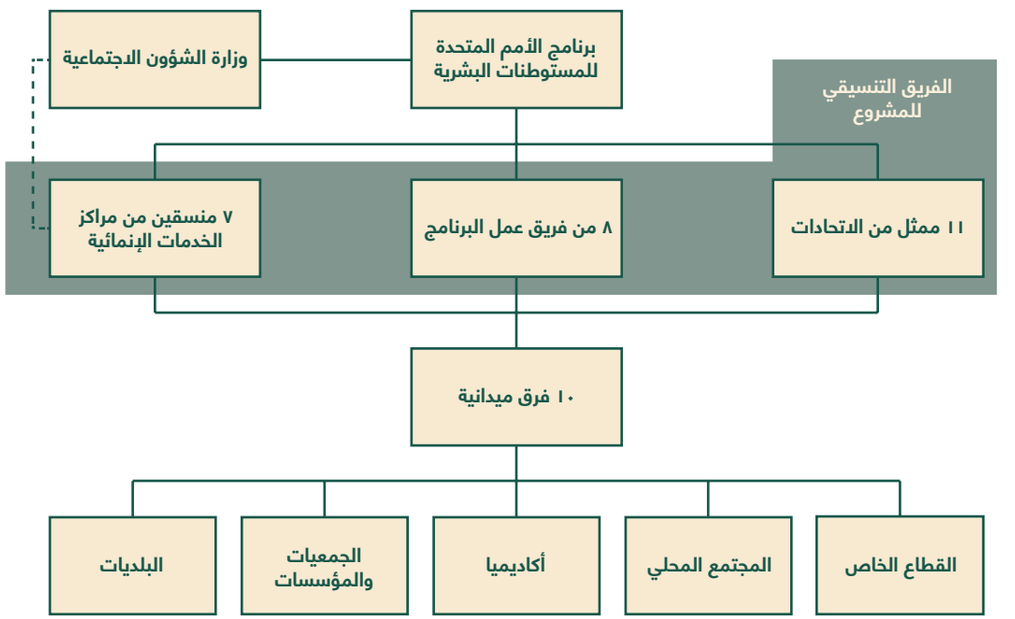
- تصميم وتنفيذ ١٠ ورش عمل لتطوير مهارات الفرق الميدانية التي تمّ تشكيلها، بما في ذلك تقنيات التواصل وأساليب تحفيز المجتمع المحلي وإدارة الاجتماعات وتقنيات فن الحوار. وشمل ذلك أيضاً التعلم على استخدام مجموعة واسعة من أدوات البحث والتقنيات من بينها استخدام المراجع، الاستمارة، الملاحظة الميدانية، المقابلات، الجلسات التشاورية، ومجموعات العمل المركّزة.

- تصميم وتنفيذ ١٠ ورش عمل ضمن كل من اتحادات البلديات هدفت إلى تطوير مهارات الفرق الميدانية على قراءة وتحليل المعلومات والبيانات التي تم جمعها عن الوضع الراهن لكل اتحاد بلديات. وشمل ذلك تحديد الرؤية والاتجاهات الاستراتيجية، وإعداد الأطر المنطقية للاتجاهات والقطاعات الاستراتيجية ذات الأولوية ليتم التركيز عليها.

- تعبئة ١٤٢ استمارة لـ ١٤٢ بلدية تابعة للاتحادات العشرة المستهدفة من خلال المشروع.

- عقد ١٤٢ اجتماعاً مع ١٤٢ بلدية و٥٢ اجتماعاً مركّزاً و٦١ جلسة تشاورية و٢٠ اجتماعاً مع رؤساء الاتحادات.

- إصدار ١٠ كتيبات تتضمن توجهات عمل اقتصادية اجتماعية لعشر اتحادات بلديات.



شكل ١: أصحاب المصلحة المشاركون في تطوير الكتيبات

المنهجية المتبعة والأدوات المستعملة

إن دعم وتمكين عدد من اتحادات البلديات من تحديد التوجهات الاستراتيجية لمجتمعاتها المحلية، ووضعها في إطار خطط اقتصادية اجتماعية، هو الهدف الأساسي الذي عمل عليه المشروع. وقد تمّ ذلك عبر إجراء تحليلات للواقع المحلي في هذه الاتحادات ودراسة القطاعات والخدمات التي تشكّل المقومات الأساسية فيها. وتقدّم هذه الخطط إطاراً عملياً للسير بخطوات مستقبلية باتجاه تحقيق تنمية مستدامة ومتوازنة. وبالتالي فهي تشكّل أداة لأصحاب القرار على المستويين المحلي والوطني، بالإضافة إلى وكالات التنمية من أجل البناء عليها في مرحلة إعداد برامجهم وسياساتهم الوطنية والمحلية.

لا تهدف هذه الكتيبات إلى تقديم خطط عمل استراتيجية اقتصادية شاملة بالكامل، ولكنها تقدم عناصر الأساس ونقاط البداية متأملين من صانعي القرار ذوي الصلة في البناء عليها لدعم جهود التخطيط للتنمية الاقتصادية المحلية في المستقبل.

بالتشاور مع الوكالة الإيطالية للتنمية والتعاون ومنسقي وزارة الشؤون الاجتماعية، تمّ الإتفاق على التركيز خلال إعداد الدراسة على القطاعات الإنتاجية. في هذا السياق، تضمّنت الدراسة وصف سريع لوضع الخدمات الأساسية ضمن اتحاد البلديات مع بعض التوصيات البسيطة، كما تضمنّت معلومات حول الخدمات الاجتماعية على مستوى الصحة والتربية والثقافة/المساحات العامة. أما لجهة القطاعات الإنتاجية فقد ركّزت الدراسة على قطاعين أساسين في كل اتحاد بحسب نتائج جمع وتحليل المعلومات.

وقد اعتمد المشروع على مقاربة تشاركية ركّزت على انخراط العناصر البشرية المحلية خلال مراحل إعداد الخطط كافةً. لذلك، تمّ استحصال معظم الأرقام المعروضة في الكتيبات من خلال جمع البيانات وتحليلها بالمشاركة والتعاون مع أصحاب المصلحة المحليين في اتحادات البلديات. تمت هذه العملية بهدف توفير قاعدة أولية من البيانات المستندة لمعرفة مسائل مرتبطة بالتنمية الاقتصادية-الاجتماعية للاتحادات المحلية المعنية. وتشير هذه الكتيبات إلى أنه ستكون هناك حاجة إلى إجراء تقييمات أعمق في المستقبل لتوضيح وتفصيل البيانات التي تمّ جمعها وتحليلها لأغراض هذه السلسلة من الكتيبات.

وفي إطار هذا النهج التشاركي، تضمنت منهجية تطوير هذه الكتيبات الخطوات والعناصر التالية:

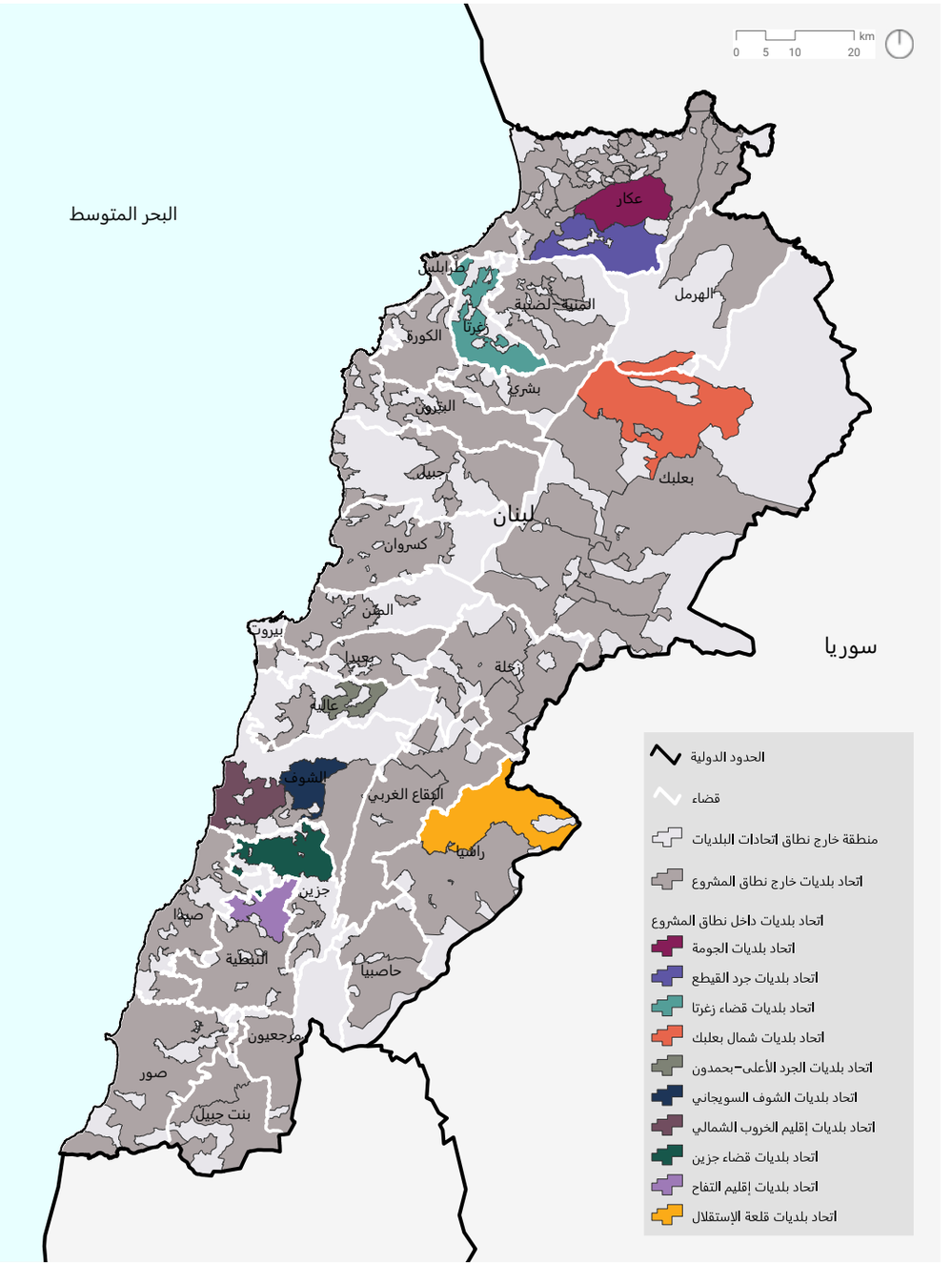
اختيار اتحادات البلديات:

- تمّ التواصل مع ٦٠ اتحاد بلديات وفقط ٥٤ لبّوا الدعوة للمشاركة في لقاء تعريف المشروع عبر تطبيق Teams بسبب جائحة كورونا.
- من أصل ٥٤ اتحاد بلديات شاركوا في اللقاء، أرسل ٣٨ منها نماذج «إبداء الاهتمام» للمشاركة في المشروع، والذي تضمّن معلومات عامة عن الاتحاد، وتمت مشاركة الخطط الاستراتيجية وخطط العمل التابعة لهم مع إدارة المشروع.
- من بين ٣٨ اتحاداً بلدياً، تم استبعاد ٢١ اتحاداً بسبب توفّر خطط استراتيجية وبرامج ذات صلة مدعومة من مختلف المنظمات الدولية والجهات المانحة. ومن بين الـ ١٧ اتحاداً المتبقين، تم اختيار ١٠ في النهاية لتطوير كتيبات توجيهية تحدد الاتجاهات الاستراتيجية لتنمية الاقتصاد المحلي، استناداً إلى عدة معايير، بما في ذلك كثافة السكّان، وارتفاع نسبة النازحين/اللاجئين، وارتفاع معدلات الفقر، وانخفاض قيمة الميزانية البلدية السنوية، ومحدوديّة أو حتى عدم وجود دعم مالي سابق من الجهات المانحة[٢]. كانت إحدى معايير الاختيار أيضاً وجود تمثيل لاتحادات البلديات من جميع محافظات لبنان. الاتحادات العشرة المستهدفة تشمل:

النبطية	الجنوب	بعلبك-الهرمل	البقاع	جبل لبنان	الشمال	عكّار
إقليم التفاح	قضاء جزين	شمال بعلبك	قلعة الاستقلال	الجرد الأعلى– بحمدون	قضاء زغرتا	الجومة
				الشوف السويجاني		جرد القيطع
				إقليم الخروب الشمالي		

جدول ١: لائحة الاتحادات المستهدفة من خلال المشروع

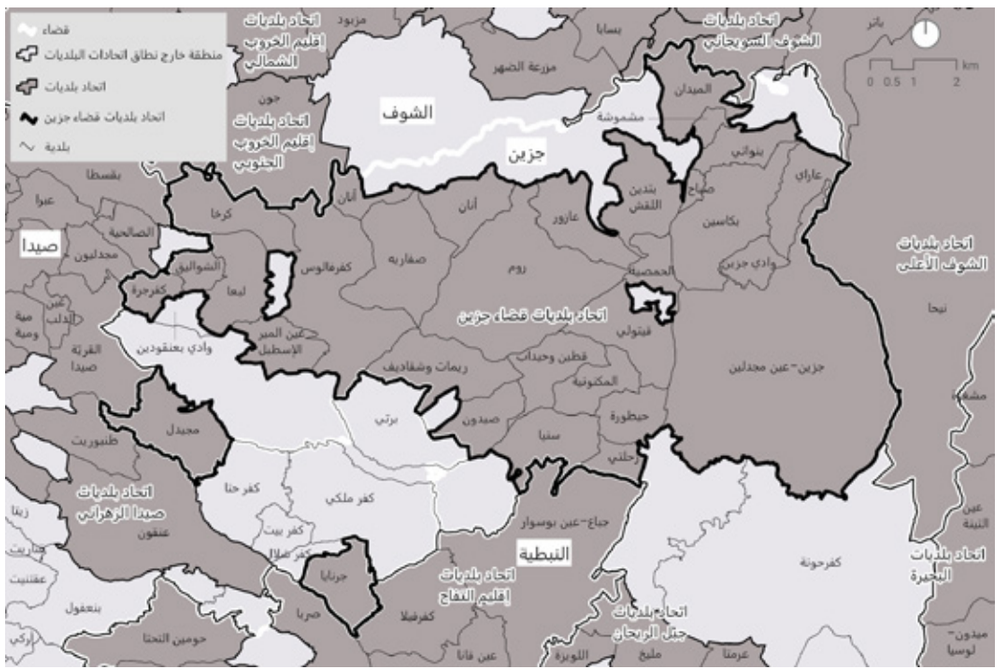
[٢] تم جمع هذه المعلومات من خلال الاستمارات التي قدمتها الاتحادات سابقاً كجزء من مرحلة «إبداء الاهتمام» المذكورة أعلاه. واستندت بعض المعلومات أيضاً على معرفة منسقي برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية.



شكل ٢: موقع الاتحادات العشرة المستهدفة من خلال المشروع
المصدر: برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (٢٠٢٣)

معلومات عامة عن الاتحاد

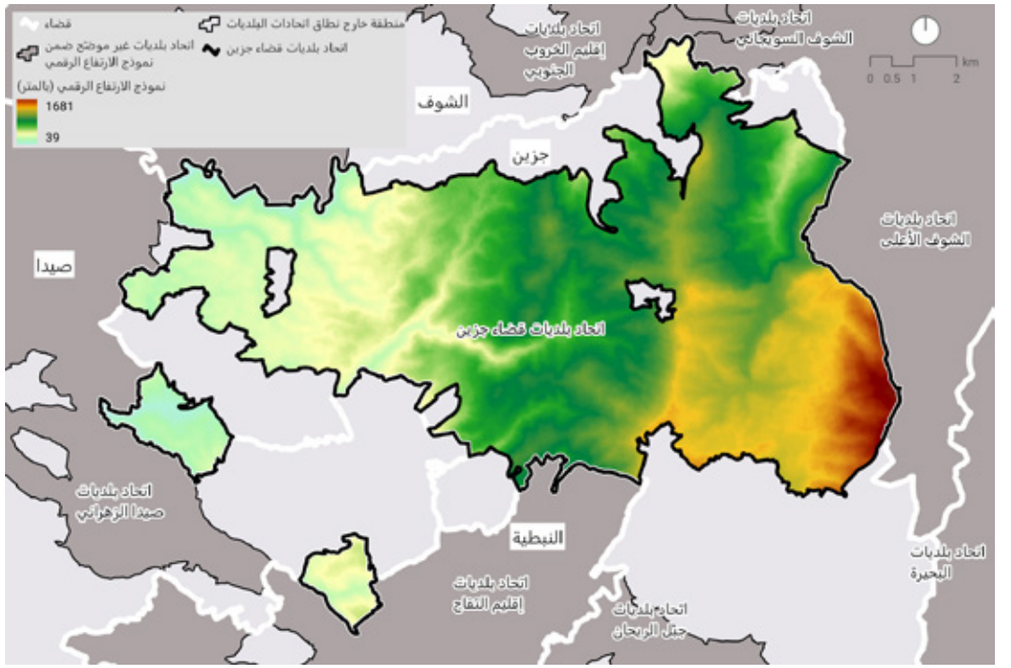
يقع اتحاد بلديات جزين ضمن محافظة الجنوب حيث يضم ٣٠ بلدية (شكل ٣)، يتراوح حجم مجالس البلديات بين ٩ أعضاء (وادي جزين، عاراي، بتدين اللقش، الميدان، بنواتي، مشموشة، صبّاح، حيطورة، زحلتا، سنيا، قطين وحيداب، ريمات وشقاديف، صيدون، المكنونية، الحمصية، عازور، انان، صفارية، كفرفالوس، عين المير الإسطبل، لبعا، شواليق، كفرجرة، كرخا، المجيدل)، ١٢ عضواً (روم ، جرنايا)، ١٥ عضواً (بكاسين، قيتولة)، و١٨ عضواً (جزين-عين مجدلين).



شكل ٣: خريطة تظهر حدود البلديات ضمن اتحاد بلديات جزين
المصدر: برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (٢٠٢٣). تمّ تحديث حدود اتحاد بلديات الجومة بناءً على تكوينه البلدي من قبل فريق نظم المعلومات الجغرافية بالإستناد إلى المعلومات المتوفرة من المسح مع البلديات، المصادر المفتوحة، ومصادر البيانات الثانوية ذات الصلة الأخرى

تبلغ مساحة الاتحاد حوالي ١٠٢,٠٣ كيلومتراً مربعاً ويتراوح ارتفاع بلداته فوق مستوى سطح البحر ما بين ٣٩ متراً عند الساحل و ١,٦٨١ متراً عند أعلى نقطة في جبل تومات نيحا (شكل ٤). تمتدّ بلدات الاتحاد من كفرجرة ساحلاً إلى جزين جبلاً، ويحيط بها كل من منطقة الشوف، إقليم التفاح، صيدا وإقليم الخروب.

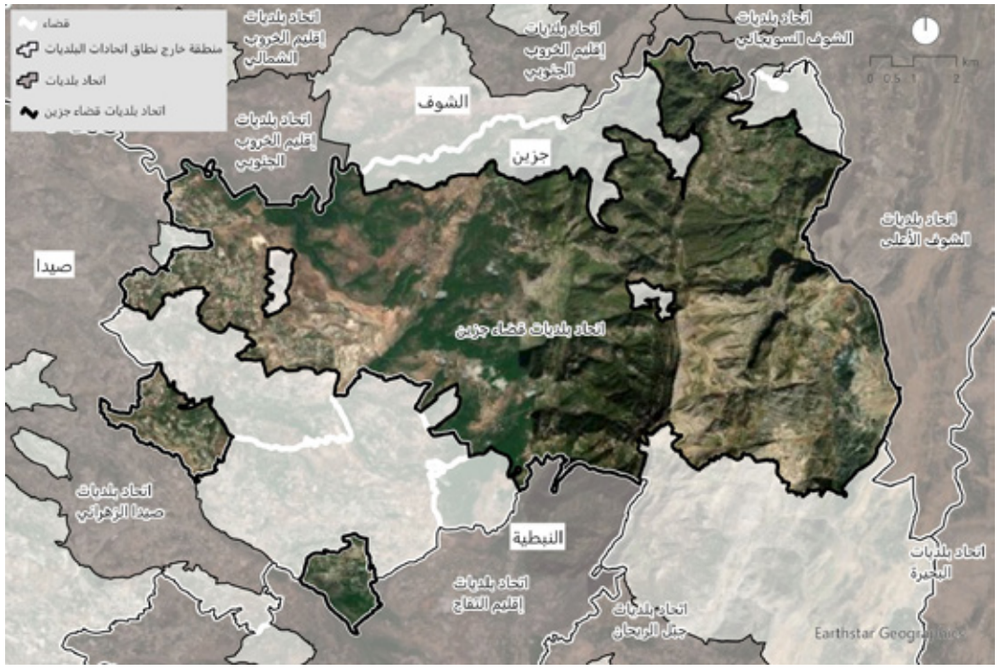
يحتلّ قضاء جزين السفح الغربي لجبل نيحا مع قسم هام من جبل الريحان ويمتد من مشارف مدينة صيدا وحدود قضاء الزهراني والنبطية غرباً، إلى قمم سلسلة جبال لبنان الغربية تحديداً تومات جبل نيحا. كما يرسم مجرى نهر الليطاني عند الجرمق حدوده الجنوبية مع قضائي مرجعيون وحاصبيا ومجرى نهر الأوّلي حدوده الشمالية مع الشوف.



شكل ٤: خريطة تظهر نموذج الإرتفاع الرقمي (بالمتر) ضمن اتحاد بلديات جزين
المصدر: برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (٢٠٢٣). تمّ استخراج هذه الخريطة من النموذج العالمي للارتفاع الرقمي الفضائي المتقدم للإشعاع الحراري والانعكاس (ASTER) الإصدار ٣ (GDEM V3)، بدقة مكانية تبلغ ٣٠ متراً، تمّ تنزيله من موقع مسح الولايات المتحدة الجيولوجي (USGS)

يتميّز اتحاد بلديات جزين بموقعه الجغرافي الذي يمكن الوصول إليه عبر عدة طرق وجعل من مناخه «وصفة طبية» ينصح بها الأطباء لكل من يعاني من مشاكل الربو وأمراض الجهاز التنفسي والأمراض الصدرية.

© جورج معلوف (٢٠٢٣)

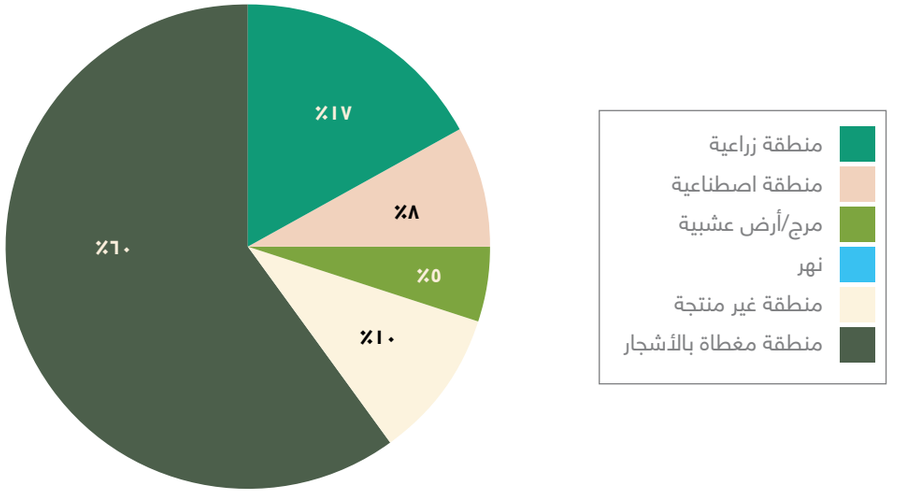


شكل ٥: صورة جوية لاتحاد بلديات جزين
المصدر: صورة عالية الدقة تمّ استخراجها من خدمة صور العالم عبر الإنترنت لشركة Esri

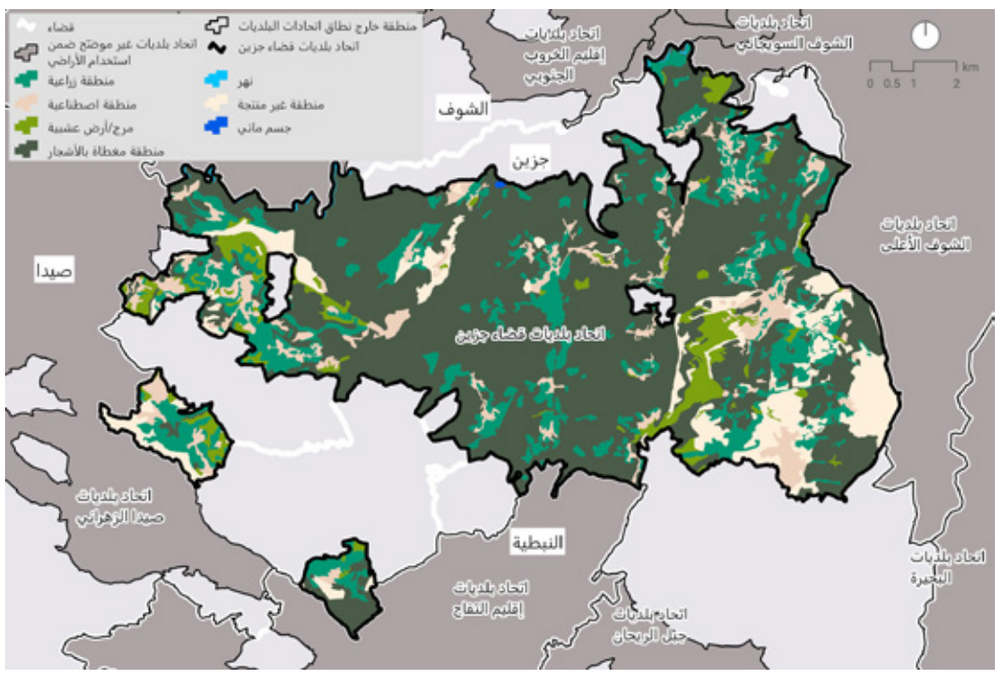
كما يتميّز الاتحاد ببيئته الخضراء وطبيعته الخلّابة وجمال أحراجه الكثيفة التي تتنوّع فيها الأشجار الحرجية، والتي تغطي أغلب مساحته (الأشكال ٥،٦،٧). ويشتهر الاتحاد بأحراج الصنوبر الموجودة بكثافة في بلدة بكاسين والتي تعتبر عاملاً مهماً لجذب السواح.

تغطي المناطق المغطّاة بالأشجار ٦٠٪ (٦١,٢٨ كيلومتر مربع) من مساحة الاتحاد، بينما تمتد المناطق الزراعية على نسبة تبلغ ١٧٪ (١٧,٦٦ كيلومتر مربع). أمّا المناطق الاصطناعية تشكّل ٨٪ (٧,٨٥ كيلومتر مربع) من مجموع مساحة الاتحاد، بينما الأراضي غير المستخدمة تشكل مع الغطاء المائي والعشبي حوالي ١٥٪ (١٥,٠٧ كيلومتر مربع) من مساحة الاتحاد (الأشكال ٧,٦)[٣].

[٣] الأرقام مستندة إلى نظام تصنيف غطاء الأراضي/استخدام الأراضي على مستوى الفئة الأولى، والذي تمّ حسابه بواسطة المركز الوطني للإستشعار عن بُعد في المجلس الوطني للأبحاث العلمية في لبنان (CNRS-L) في عام ٢٠١٧. ووفقاً لهذا التصنيف، تتضمن الفئة «المناطق الاصطناعية» المناطق الحضرية (النسيج الحضري)، والمناطق الصناعية أو التجارية (المناطق الصناعية أو التجارية، منطقة الميناء، منطقة المطار)، والمناطق غير المبنية (مواقع النفايات، مواقع ملقمات النفايات، منطقة تمديد حضري و/أو موقع بناء، أراضي حضرية خالية) ومناطق نباتية اصطناعية غير زراعية (مناطق حضرية خضراء ومرافق رياضية وترفيهية). وتتضمن «المناطق الزراعية» المحاصيل الحقلية، والمحاصيل الدائمة، والزراعة المكثفة، والوحدات الزراعية. وتشمل «الأراضي المشجرة» الأراضي المشجرة الكثيفة والأراضي المشجرة الواضحة والأراضي العشبية» تشمل العشب الكثيف والعشب الواضح. وتتضمن «المناطق غير الإنتاجية» الصخور العارية والتربة العارية والشواطئ والكثبان.



شكل ٦: نسبة استخدام الأراضي من إجمالي مساحة اتحاد بلديات جزين
المصدر: برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (٢٠٢٣). تمّ حساب نسبة استخدام الأراضي استناداً إلى الخريطة الخاصة باستخدام الأراضي في لبنان بمقياس ١:٢٠٠٠٠، نظام التصنيف المستوى ١، المركز الوطني للاستشعار عن بُعد، المركز الوطني للبحوث العلمية في لبنان، ٢٠١٧

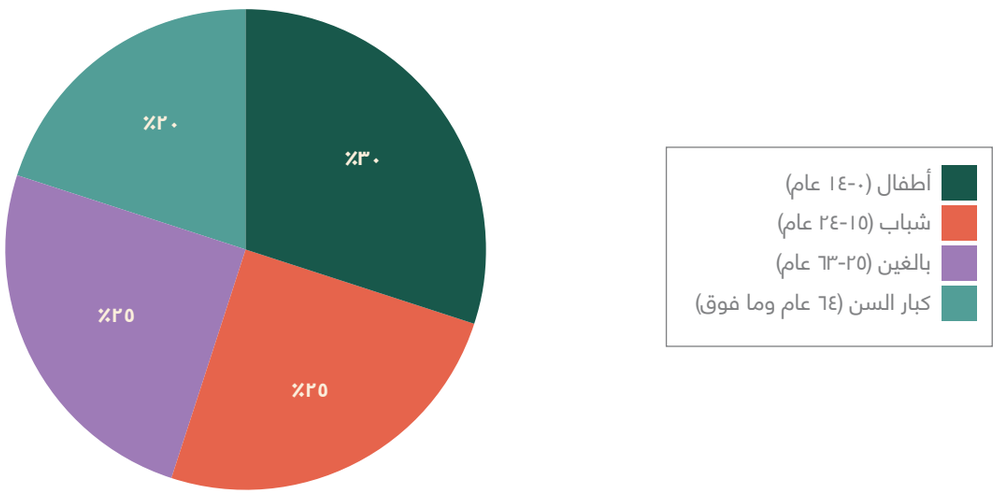


شكل ٧: خريطة استخدام الأراضي لاتحاد بلديات جزين
المصدر: برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (٢٠٢٣). تمّ استخراج هذه الخريطة من الخريطة الخاصة باستخدام الأراضي في لبنان بمقياس ١:٢٠٠٠٠، نظام التصنيف-المستوى ١، المركز الوطني للاستشعار عن بُعد، المركز الوطني للبحوث العلمية في لبنان، ٢٠١٧

الواقع السكّاني

يقارب عدد السكّان الإجمالي ضمن بلدات الاتحاد حوالي ٧٢,٠٠٠ نسمة، حيث يشكّل غير اللبنانيين منهم (أغلبيتهم من النازحين السوريين) نسبة ١٦٪. كما يتواجد ضمن بعض البلدات عدداً قليلاً من العائلات الفلسطينية والعراقية. يعيش النازحون السوريون في ١٧ تجمع يتواجدون على أطراف بلدات الاتحاد.

يمتاز اتحاد بلديات الجومة بمجتمعاته المحلية الفتية حيث تقدر نسبة الفئات العمرية من الأطفال والشباب بما يفوق الـ ٧٠٪ من مجموع الهرم السكّاني، وذلك وفقاً للمعلومات المقدّمة من قبل المخاتير ومقدّمي المعلومات. ويبيّن الرسم البياني أدناه توزّع الفئات العمرية على مجموع الهرم السكّاني ضمن الاتحاد (شكل ٨).



شكل ٨: توزع نسب الفئات العمرية للسكّان ضمن اتحاد بلديات جزين
المصدر: مسح ميداني تمّ إجراؤه مع البلديات

تشكّل نسبة المغتربين ضمن بلدات الاتحاد حوالي ٥٠٪ حيث يتوزعون على عدد كبير من بلدان الاغتراب وذلك بحسب المعلومات الواردة في استمارات البلديات. ينتشر المغتربون في الدول الأوروبية وأستراليا وأميركا الجنوبية، وقد بدأت حركة الهجرة من المنطقة مع بدايات الحرب العالمية الأولى، وازدادت بشكل كبير إبّان الاحتلال الإسرائيلي للمنطقة، وعادت لتتفاقم مع تدهور الوضع الاقتصادي في البلاد.

واقع الخدمات الأساسية والاجتماعية

الخدمات الأساسية

يعتبر واقع الخدمات الأساسية ضمن بلدات الاتحاد ممتازاً، حيث تتوافر فيها كافة الخدمات بنوعيّة جيدة وبكلفة مقبولة، نظراً لتوفّر الدعم المستمر من الجهات المانحة، وإن بنسب مختلفة بين القطاعات وبين البلديات. ولكن كسائر المناطق اللبنانية تعاني بلدات الاتحاد من أزمة تغطية كلفة التشغيل والصيانة.

المياه

تتوفّر شبكات المياه ضمن بلدات الاتحاد ووضعها في الإجمال جيد قياساً بوضع هذا القطاع في البلاد، فهي منفصلة بشكل تام عن خطوط الصرف الصحي. تتولّى مصلحة مياه لبنان الجنوبي التابعة لوزارة الطاقة والمياه إدارة وصيانة هذه الشبكات. تتغذى هذه الشبكات من مصادر متعددة أبرزها تجمع آبار جزين، الآبار الفرعية في البلدات، بالإضافة لمياه نبع الطاسة. تتميزّ المنطقة بوجود تغذية دورية لكافّة المنازل والمؤسسات وتتولّى الجهات المانحة عملية دعم هذا القطاع في ظل ضعف التمويل المركزي من الوزارة المختصّة. لكن تكمن المشكلة الأساسية لهذا القطاع في استمرارية الدعم المخصص لتغطية تكاليف الصيانة لهذا القطاع.

الطرقات والمواصلات

يُعتبر واقع الطرقات جيداً ضمن بلدات الاتحاد، حيث أنّ الطريق الرئيسية التي تصل جزين بصيدا هي بحال جيّدة جداً. ويقوم الاتحاد بتأهيل بعض الطرقات الفرعية بتمويل من البنك الدولي. كما أنه لا يوجد أي صعوبات في التنقل بين البلدات. كذلك يوجد نقل مشترك عبارة عن باصات متوسطة الحجم تديرها شركة الصاوي زنتوت حيث تعمل على تسهيل حركة تنقّل المواطنين بين بلدات القضاء والمحافظة على الخط العام بين صيدا وجزّين. أمّا المشكلة الرئيسية على هذا الصعيد فتتجلّى في عدم وجود خط نقل مشترك مباشر ما بين قضاء جزين ومدينة بيروت.

ومن الجدير ذكره أنّ طرقات الاتحاد تنعم بالإنارة على عكس باقي المناطق في لبنان، حيث أنّها تتغذّى من التيّار الكهربائي المتوفّر حوالي ٢٠ ساعة يومياً ومصدره معملي بسري والأولي (بول أورغوش) للطاقة الكهرومائية. كما عمدت عدة بلدات ساحلية إلى تركيب إنارة على الطاقة الشمسية.

المباني والمنشآت

تختلف طبيعة المباني والمنشآت في بلدات اتحاد جزّين، حيث يتفاوت عدد طوابق الأبنية بين الأربع طوابق ساحلاً (كفرجرة) والثلاث طوابق جبلاً (جزّين). وتتميّز أبنية المنطقة بوجود القرميد بشكل كبير لاسيما في القرى الجبلية، فضلاً عن كثرة الوحدات السكنية المستقلّة.

لا توجد مخالفات كبيرة في المنطقة، معظم السكان يلجأون للتسوية وفق القوانين المرعية الإجراء، حيث أن أكثر من ٨٠٪ من مناطق الاتحاد هي مناطق منظّمة إيماناً بضرورة المحافظة على الطابع التراثي للبناء. أما بالنسبة للمباني والمنشآت غير السكنية فهي موزّعة ما بين مبان صناعية وتجارية وسياحية كالمطاعم والفنادق الصغيرة، وهي تتركّز بمعظمها في مدينة جزين، إضافة إلى المباني الحكومية (البلديات والمدارس، إلخ.). كما تضمّ بلدات الاتحاد مبان أثرية كالكنائس، ومعالم تراثية أخرى كالمطاحن، معاصر الزيتون، إلخ.

إنّ غالبية سكان بلدات اتحاد جزّين هم من المالكين وتبلغ نسبتهم ٨٥٪، أما الباقون فهم من الزوار الموسميين أو الدائمين الذين يستأجرون المنازل للإقامة فيها. وتجدر الإشارة إلى أنّ بعض المناطق تعاني من مشكلة الإيجارات القديمة[٤] التي أدّت إلى إبقاء بعض المحال التجارية مقفلة وبالتّالي عرقلة الحركة الاقتصادية.

الكهرباء

تتوفّر شبكة كهرباء عامة ضمن بلدات وقرى الاتحاد وهي بحالة جيدة نسبياً ولكنّها تحتاج إلى صيانة دورية. تتعاقد مؤسسة كهرباء لبنان مع شركة مراد لهذه الغاية. يعتمد السكان على الطاقة المتوفّرة من قبل مؤسسة كهرباء لبنان بقدرة ٢٠ ساعة يومياً، حيث يتم إنتاجها في معملي بسري والأولي (بول أورغوش) للطاقة الكهرومائية. أما الساعات الأربعة الباقية فيتم تغطيتها من مولّدات خاصة موجودة في كافة البلدات وتخضع لرقابة البلديات والاتحاد.

بناءً للمعلومات التي توفّرت من المسح الميداني الذي أجري مع البلديات، فإنّ منطقة جزين تعاني من مشكلة بالتيار الكهربائي خلال فصل الشتاء بسبب العوامل الطبيعية التي تتسبّب بأعطال متكررة. كذلك يوجد حوالي ٨ قرى ساحلية ضمن الاتحاد تعاني من نقص حاد في التغذية بالتيار الكهربائي بسبب عدم القدرة على ربط المعمل بهذه البلدات لأسباب تقنية مادية، وهذه البلدات تشكّل حوالي ٢٠٪ من الاتحاد.

الصرف الصحّي

تتوفّر شبكات الصرف الصحي في كافة بلدات الاتحاد وتغطي حوالي ٨٠٪ من المنشآت والمباني، وذلك بناءً للمعلومات التي توفّرت من المسح الميداني الذي أجري مع البلديات.

إنّ مدينة جزين ومحيطها كبلدية بكاسين، وادي جزين، الحمصية، بتدين اللقش، وحيطورة هي مغطاة بشبكات الصرف الصحي، بينما قرى ساحل الاتحاد تعتمد على الجور الصحية بشكل أساسي. يعمل الاتحاد على توصيل المنازل المتبقية التي لا تزال تعتمد على الجور الصحية، حيث يتولى الاتحاد سحب مياهها وتفريغها في ثماني محطات تكرير موزعة على البلدات التالية: وادي جزين، روم، بنواتي، قيتولي، بتدين اللقش، سنيا، عازور، الميدان.

بالمقابل يعمل الاتحاد بشكل فعّال للحصول على هبة من البنك الدولي لصيانة محطات التكرير المذكورة أعلاه.

النفايات

تتولّى شركة خاصة تسمّى الشركة الجديدة للتجارة والتعهدات (NTCC) إدارة نفايات اتحاد بلديات جزّين، حيث تقوم بجمع ونقل النفايات الى معمل متخصص في صيدا بينما تتولى شركة (IBC) معالجتها. يقوم الاتحاد بدفع تكاليف هذه الشركات مباشرة من حصته من الصندوق البلدي المستقل[٥]. تمتاز بلدات الاتحاد بعدم وجود مكبّات ضمن نطاقها.

لا بد من الإشارة الى أنّ بعض البلدات (بكاسين، عازور والمكنونية) تقوم بفرز النفايات العضوية من المصدر. ومن المهم تعميم هذه التجربة على البلدات الأخرى لما لذلك من فائدة جمّة في إنتاج السماد العضوي اللازم لكافّة الزراعات.

الاتصالات

تعتبر خدمة الخليوي والإنترنت جيدة نسبياً بسبب وجود عدد كاف من محطات الإرسال في المنطقة.

[٤] بعد الحرب الأهلية اللبنانية (١٩٧٥-١٩٩٠)، تم إدخال قانون الإيجار رقم ١٥٩ لعام ١٩٩٢ ورقم ١٦٠ لعام ١٩٩٢ في محاولة لضمان حصول الأسر المقيمة في لبنان على السكن. مدّد القانون رقم ١٩٩٢/١٦٠ مؤقتاً جميع عقود الإيجار المبرمة قبل ٢٣ تموز/يوليو ١٩٩٢، وهو الوضع الذي استمر على مدى الثلاثين عاماً اللاحقة ويطلق عليه الآن «الإيجار القديم».

[٥] الصندوق البلدي المستقل هو أحد مصادر التمويل للبلديات واتحادات البلديات في لبنان. حيث يتم تجميع الرسوم التي تستوفيهاالدولة لحساب جميع البلديات في الصندوق البلدي المستقل، ومن ثم يتم توزيع الأموال مرة أخرى على البلديات واتحادات البلديات.

تحليل واقع الخدمات الأساسية

يتفاوت وضع البنى التحتية في المنطقة بحسب إن الخدمات الأساسية في بلدات الاتحاد تعتبر جيدة، إن لجهة نوعيّتها، أو حتى توفّرها، إذ أنّها تصل إلى كافّة البلدات دون تمييز، وبكلفة مقبولة جداً. ولكنّ مساحة الاتحاد الكبيرة وامتداده الجغرافي من جهة وغياب دعم الدولة من جهة أخرى يضع الاتحاد أمام تحدّيات التأمين المستمر للتمويل لإنجاز أعمال الصيانة الدورية لكافة هذه الخدمات. لذلك يقوم الاتحاد بالتنسيق مع المغتربين وعدة جهات مانحة لدعم مؤسسة مياه لبنان الجنوبي، وتمويل مشاريع كربط كل القرى والبلدات بشبكات الصرف الصحي ومحطات التكرير، واستحداث محطات لإنتاج الطاقة البديلة فضلاً عن تأهيل الطرقات الرئيسية والفرعية ضمن نطاق الاتحاد.

الخدمات الاجتماعية

القطاع الصحّي

تتوفر الخدمات الصحية في الاتحاد من خلال ١١ مركزاً صحياً تتوزّع ما بين حكومي وخاص، إذ يوجد منها ٣ مراكز تابعة لوزارة الشؤون الاجتماعية، والمراكز الصحية الأخرى تتبع لجهات أهلية ودينية كمستوصف الصليب الاحمر اللبناني في جزين ومستوصف جمعية فرسان مالطا في روم. كما يوجد مستوصفان نقالان يجوبان بلدات الاتحاد ويتبعان لمنظمة كاريتاس و جمعية فرسان مالطا. توفّر هذه المراكز خدمات طبية متنوّعة شبه مجانية ومن ضمنها المعاينات، الإسعافات والأدوية.

كما يوجد في بلدة جزين مستشفى حكومي تابع لوزارة الصحة العامة، يوفّر بعض الخدمات الاستشفائية بالإضافة إلى خدمات الطوارئ. ويلجأ السكان لتلبية حاجاتهم الاستشفائية الأخرى إلى مستشفيات صيدا وبيروت. وفي ظل الظروف الراهنة التي يمر بها القطاع لا يزال النقص الحادّ في الدواء هو المشكلة الرئيسية التي يعانيها السكان.

القطاع التربوي

يعتبر قطاع التربية من القطاعات الممتازة في الاتحاد حيث يوجد ١٢ مؤسسة تعليمية تغطي كافة المراحل الدراسية من بينها ٩ مدارس رسمية والباقية خاصة، من ضمنها معهد فني. تدير المدارس الخاصة جهات دينية أو أفراد. يوجد ضمن نطاق الاتحاد ٣ ثانويات واحدة للآباء، واحدة رسمية، وأخرى للقطاع الخاص. يوفّر المعهد الفنّي الوحيد الموجود في جزّين الاختصاصات التالية: محاسبة، تمريض، فندقية، ميكانيك، كهرباء.

على الرغم من إقفال عدد من المدارس في الآونة الأخيرة نتيجة الأزمات المتلاحقة، ومن بينها الأزمة الاقتصادية، إلاّ أن الخدمة التعليمية المتوفرة في المنطقة تعتبر كافية. تعتبر المنشآت التعليمية عامّة بحالة جيدة وهي مجهّزة وخاصة في فصل الشتاء، حيث تتم تدفئتها عبر مدافئ تعمل على المازوت. كما يمتاز هذا القطاع بالشراكة ما بين العام والخاص بحيث يقوم القطاع الخاص وبعض المبادرات الفردية بدعم هذه المؤسسات.

تتوفر الخدمة التعليمية للجميع حيث لا توجد حالات أميّة أو تسرب مدرسي في المنطقة، بينما تكمن المشكلة الأساسية في غياب الجامعات مما يتسبّب في نزوح الشباب الى المدن. تعتبر نتائج الامتحانات الرسمية لطلاب المنطقة جيدة نسبياً بحيث تتخطى نسبة النجاح ٧٠٪. ومن الجدير ذكره أنّ لجان الأهل تلعب دوراً مهماً وداعماً في كافة المدارس. إنّ كلفة النقل للمدارس لا تعتبر كبيرة جداً بالمقارنة مع باقي المناطق، حيث يقوم الاتحاد بمساعدة جمعيات خارجية على دعم الطلاب في كافة المراحل كما يقوم بتأمين قسم من كلفة النقل ومن الأقساط في بعض الأحيان.

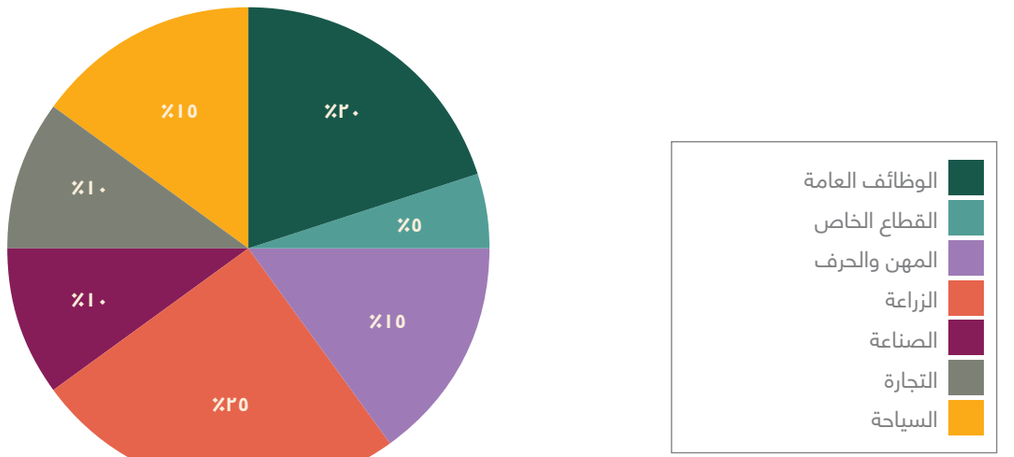
تحليل واقع الخدمات الاجتماعية

تقتصر الخدمات الصحية على ثلاث مستوصفات: واحد في فيما يخص الخدمات الصحية، يوجد مستشفى حكومي متوسط القدرة في مدينة جزين، أمّا خدمات الرعاية الصحية الأولية فهي متوفرة من خلال المراكز الصحية أو من خلال المستوصفات البلدية أو غير الحكومية كما من خلال العيادات النقّالة. وفي الحالات التي تستدعي علاجاً طبياً متقدّماً، يلجأ السكان الى المستشفيات الخاصة والعيادات التي تقع في مدينة صيدا.

تتميّز الخدمات التعليمية في بلدات اتحاد جزين بكونها متوفّرة لكافة السكان وعلى كافة المستويات، كون القطاع الرسمي شبه مجاني، وأقساط المدارس الخاصة متدنية إجمالاً، وكلفة الوصول إلى المؤسسات التعليمية مقبولة بسبب سهولة الطرقات التي تربط بين البلدات فضلاً عن توفّر الدعم المادي من قبل الاتحاد لهذا الخصوص.

أما الأماكن العامة فهي متوفرة بكثرة وتتولى البلديات إدارتها. تشمل هذه الأماكن العامة الأحراج والحدائق والمنتزهات والمكتبات، وتعتبر آمنة ويمكن الوصول اليها بسهولة. وهناك جمعيات ومنظمات ناشطة في المنطقة تتوزع على مختلف بلدات الاتحاد وتهتم بالنشاطات الدينية والرياضية والاجتماعية وأكثرها يعنى بالشباب. يتولى الاتحاد التنسيق الدوري مع كافة الجمعيات ويساهم في تعزيز التعاون فيما بينها.

الواقع الاقتصادي ومصادر الدخل الأساسية



شكل ٩: توزّع اليد العاملة حسب القطاعات ضمن اتحاد بلديات جزين
المصدر: مسح ميداني تم إجراؤه مع البلديات، الخطة الاستراتيجية الإنمائية لمنطقة جزين ٢٠١٢-٢٠٢٢

القطاع الوظيفي

الوظائف العامة

تقدّر نسبة العاملين في القطاع العام في بلدات اتحاد بلديات جزين بحوالي ٢٠٪ من حجم القوّة العاملة (شكل ٩)، ويتوزّعون بشكل متساوٍ ما بين الذكور والإناث، وذلك بحسب الخطة الاستراتيجية للاتحاد، والمسوحات التي أجريت مع رؤساء البلديات. أما فيما يتعلق بالفئات العمرية فهي تتوزع على الشكل التالي:٥٠٪ من العاملين هم من الشباب (٢١-٣٤)، ٣٠٪ من الكبار(٣٥-٦٣) و٢٠٪ من كبار السن المتقاعدين الذين ما يزالون يتقاضون تعويضاتهم.

أما بالنسبة لمجالات العمل ضمن القطاع العام فتضمّ مروحة كبيرة من الإدارات كالجيش وقوى الأمن الداخلي والأمن العام وأمن الدولة، بالإضافة إلى دوائر النفوس والسنترال والمدارس والمستشفيات الرسمية والبلديات والوظائف العامة في مراكز الأحراج والدفاع المدني ومراكز الخدمات الإنمائية ومصلحة المياه ومحطات الكهرباء وغيرها. وتتواجد معظم مراكز هذه الوظائف في بلدة جزين والبعض الآخر في باقي بلدات الاتحاد.

القطاع الخاص

يضمّ القطاع الخاص ما يقارب ٥٪ من مجموع القوّة العاملة في بلدات الاتحاد (شكل ٩)، وذلك بحسب الخطة الاستراتيجية للاتحاد، والمسوحات التي أجريت مع رؤساء البلديات. تتضمّن مجالات العمل ضمن القطاع الخاص، التعليم في المدارس الخاصة والعمل في الشركات الخاصة والمصارف والمطاعم وغيرها من المؤسسات المتواجدة ضمن أو خارج بلدات الاتحاد. وتتوزّع نسبة العاملين في القطاع الخاص بالتساوي ما بين الذكور والإناث. اما فيما يتعلق بالفئات العمرية فهي تتوزع على الشكل التالي :٥٥٪ من العاملين هم من الشباب (١٨-٣٤) و ٤٥٪ من الكبار (٣٥-٦٤).

قطاع المهن والحرف (أعمال حرفية ومهنية ومعمارية وغيرها)

بحسب الخطة الاستراتيجية للاتحاد، والمسوحات التي أجريت مع رؤساء البلديات، تُقدّر نسبة العاملين في قطاع الخدمات بحوالي ١٥٪ من مجموع القوّة العاملة (شكل ٩)، حيث يعملون في مجال الحرف الخفيفة والمتوسطة كالحرف التقليدية الجزينية. معظم العاملين في هذه الصناعات هم من الشباب (١٨-٣٤) بحيث يشكلون ٧٠٪ من النسبة العاملة والباقي هم من الكبار (٣٥-٦٤). وتجدر الإشارة إلى شبه غياب العنصر النسائي عن هذه الأعمال بحيث لا تتعدى ١٪.

قطاع الزراعة

تشكّل الزراعة مصدراً هاماً لدخل الأسر في بلدات اتحاد بلديات جزين. يعمل حوالي ٢٥٪ من إجمالي القوّة العاملة في قطاع الزراعة (شكل ٩) وذلك بحسب الخطة الاستراتيجية للاتحاد، والمسوحات التي أجريت مع رؤساء البلديات، ويعود ذلك إلى توافر الأراضي الزراعية التي تشكل ١٧٪ من أراضي الاتحاد (شكل ٦ و٧). معظم الأراضي الزراعية في الاتحاد هي ذات ملكية خاصة. تتعدد الزراعات في المنطقة إذ تتضمّن زراعة الصنوبر، التفاح، العنب، الزيتون، والأشجار المثمرة على أنواعها. إنّ غالبية العاملين في هذه الزراعات هم من فئة الشباب (١٨-٣٤) لما تتضمنه من مجهود بدني كبير إذ يشكلون ٧٥٪ من النسبة العامة والباقي هم من الكبار ٢٥٪. يلاحظ الغياب التام للعنصر النسائي في هذا القطاع.
ونظراً لنشاط هذا القطاع في الاتحاد كمصدر رئيسي للدخل، تتعدّد التعاونيات الزراعية التي تُعنى بالزراعات وتربية النحل وإنتاج الحليب، إلخ. لكنها تعاني من مشاكل رئيسية تتلخّص في غياب التمويل والتنسيق فيما بينها.

قطاع الصناعة

بحسب الخطة الاستراتيجية للاتحاد والمسوحات التي أجريت مع رؤساء البلديات لا تتجاوز القوة العاملة في قطاع الصناعة ضمن بلديات اتحاد جزين نسبة ١٠٪ (شكل ٩). العاملون في قطاع الصناعة هم من الشباب (١٨-٣٤) لما يتطلّبه من مجهود بدني كبير بحيث يشكلون ٧٥٪ أما باقي النسبة العاملة التي تساوي ٢٥٪ هم من الكبار (٣٥-٦٤). أما العنصر النسائي فهو غائب تماماً عن هذا القطاع. لا يوجد مصانع أو معامل كبيرة الحجم، بل تقتصر على مقالع الحجر الجزّيني والصخور، بالإضافة إلى الصناعات الحرفية القديمة التي تتركز في بلدة جزين (صناعة السكاكين). ويعاني قطاع الصناعة من صعوبة تصريف المنتجات، وعدم القدرة على المنافسة.

قطاع التجارة

تتوزّع المؤسسات التجارية في أغلب بلدات الاتحاد، وهي بمعظمها من الحجم الصغير والمتوسط، ولا يشكّل العاملون في هذا القطاع أكثر من نسبة ١٠٪ (شكل ٩) من حجم القوّة العاملة، وذلك بحسب الخطة الاستراتيجية للاتحاد والمسوحات التي أجريت مع رؤساء البلديات. ينتمي العاملون في القطاع التجاري إلى عدة فئات عمرية بحيث يشكّل الشباب ٤٥٪ (١٨-٣٤)، والكبار٤٠٪ (٣٥-٦٤) وكبار السن ١٥٪ (٦٥ عاماً وما فوق). الأمر اللافت في هذا القطاع هو تساوي نسب النساء والرجال العاملين.
يعاني هذا القطاع من تراجع في نسب المبيعات بسبب ضعف القدرة الشرائية لسكان المنطقة الناتجة عن الأزمة الاقتصادية الحالية وانخفاض الكثافة السكانية فيها.
تتنوّع التجارات المتوفرة ما بين بيع الألبسة والمواد الغذائية والخردوات ومواد البناء، ومحال بيع اللحوم والخضار والحلويات كما ومحال بيع مستحضرات التجميل والمفروشات والأجهزة الخليوية. كما يوجد أيضاً ضمن بلدات الاتحاد محطات للمحروقات وعدد من الأفران بالإضافة إلى محلات بيع أجهزة الخليوي والأزهار والشتول.

قطاع السياحة

إنّ القوّة العاملة في قطاع السياحة لا تزال منخفضة مقارنة بالموارد المتوفّرة في المنطقة، حيث لا تتجاوز ١٥٪ (شكل ٩) من الحجم العام للقوّة العاملة في الاتحاد، وذلك بحسب الخطة الاستراتيجية للاتحاد والمسوحات التي أجريت مع رؤساء البلديات. ينتمي العاملون في القطاع السياحي إلى عدة فئات عمرية بحيث يشكّل الشباب نسبة ٦٥٪ (١٨-٣٤)، والكبار٣٠٪ (٣٥-٦٤)، وكبار السن ٥٪ (٦٥ عاماً وما فوق). تتوزع نسبة العاملين في هذا القطاع بالتساوي ما بين الذكور والإناث.

بالرغم من أنّ اتحاد بلديات جزين يتمتّع بمساحات حرجية خضراء واسعة، ويتميّز بمناظره الخلّابة، وتعدّد موارده الطبيعية من شلّالات وينابيع ومغاور، بالإضافة إلى الوديان والمعالم الأثرية ودروب المشي، إلّا أنه تقتصر المؤسسات السياحية المتوفّرة على المطاعم والشاليهات والفنادق والمنتجعات. بينما يمارس عدد من الشباب دور الدليل السياحي.

يعزو مقدّمي المعلومات إلى أن السبب في ضعف إنتاجية هذا القطاع، هو البعد الجغرافي لبلدات الاتحاد عن المدن الرئيسية، يضاف إلى ذلك عدم وجود خطة إعلامية وتسويقية للمنطقة على المستوى الوطني.

التحويلات من الخارج

بحسب المقابلات مع رؤساء البلديات تعتبر نسبة الاغتراب ضمن بلدات الاتحاد مرتفعة بحيث تشكل ٥٠٪ من عدد السكان المسجّلين في المنطقة. ومع تدهوّر الوضع الاقتصادي، شهدت المنطقة ارتفاعاً ملحوظاً في حجم التحويلات الوافدة من المغتربين إلى لبنان، وذلك رغبة منهم في مساندة ذويهم وعائلاتهم في ظل الضائقة المادية، مع الإشارة إلى انتماء المغتربين الذين يقدمون الأموال إلى الطبقات الميسورة بمعظمهم ونسبة صغيرة منهم تنتمي إلى الطبقات المتوسطة.

ونشهد في الفترة الأخيرة تأسيس صناديق مستقلة لبعض الجمعيات لتلقّي الدعم المادي من المغتربين وتنفيذ مشاريع حيوية عامة للبلديات والاتحاد، على سبيل التعداد لا الحصر: صيانة شبكات الإنارة العامة، صيانة الطرقات العامة، وصيانة شبكات الصرف الصحي.

تحليل الوضع الاقتصادي/ مصادر الدخل

بحسب ما تبيّن أعلاه، يتوزّع الاقتصاد المحلي في منطقة جزين على مجمل القطاعات الاقتصادية التي تواجه مشاكل عديدة أهمها، انهيار العملة الوطنية وتراجع القدرة الشرائية للسكان، والبعد الجغرافي عن المدن.

يرتكز نشاط الاقتصاد المحلي في منطقة جزّين علي الزراعة بشكل أساسي إذ يعتبر هذا القطاع مورداً أساسياً لسكان الاتحاد، خاصة أن غالبية الأراضي الزراعية هي مملوكة من أصحابها. تتباين أنواع المحاصيل الزراعية ما بين بلدات الاتحاد، ولكنّ طابعها الأكبر يبقى تقليدياً. وتعدّ زراعة التفاح والصنوبر والعنب من الزراعات الأساسية لمعظم البلدات، إذ يشكّل التفاح المنتج الرئيسي للبلدات الواقعة في المناطق المرتفعة.

وتعتبر الوظيفة في القطاعين العام والخاص من أهم مصادر دخل سكان المنطقة، بالإضافة إلى العمل ضمن عددٍ محدودٍ من الصناعات والتجارات الصغيرة التي تلبّي حاجات المجتمع المحلي. ويضاف إلى ذلك العمل ضمن القطاع السياحي الذي يواجه مشكلة بعد المنطقة عن بيروت مما يساهم في تراجع مردوده بشكل كبير على بالرغم من توفّر العديد من المقومات السياحية الطبيعية والمادية والبشرية في المنطقة. وهذا ما يتطلّب توفير الاهتمام والدعم الكاملين لهذا القطاع ليصبح من الموارد الأكثر إنتاجية وفعالية.

بناء على ما تقدم سيركّز هذا القسم من التحليل على قطاعي الزراعة والسياحة اللذين تبيّن من خلال العمل الميداني، وبنتيجة اللقاءات والمناقشات مع الأطراف المعنية، أنهما يشكّلان فرصةً حقيقية لدفع عملية التنمية الاجتماعية والاقتصادية في اتحاد بلديات جزين إلى الأمام.

على صعيد القطاع الزراعي، إنّ وفرة الموارد الطبيعية تشكّل دعماً أساسياً للزراعة وللمزارعين في المنطقة، وتؤثّر في جودة الإنتاج، حيث أن توفّر المياه والكهرباء يؤمن مياه الري بانتظام لمختلف المزروعات. ومن اللافت في المنطقة، عودة الكثير من الشباب للعمل في القطاع الزراعي واستصلاح الأراضي، واعتماد قسم كبير على السياحة الزراعية، حيث يقوم المزارع باستقبال الزائرين في أرضه ويطلعهم على كافة المعلومات المرتبطة بزراعاته وكيفية تصنيعها، ويعمل أيضاً على إنشاء دروب للمشي ضمن أرضه، وهذا يساعد في تصريف إنتاجه من المونة بشكل أكبر.

لذلك، وبما أن الزراعة يمكن لها أن تشكّل مصدراً هاماً وثابتاً للدخل، فمن الضروري العمل الجادّ وبتضافر جهود كل من البلديات والفعاليات والتعاونيات والوزارة المعنية لدعم وتعزيز القطاع الزراعي وتطوير الخبرات العلمية الزراعية للمزارعين. فلا بد من اعتماد سياسة ترشيد استعمال مياه الري، وضرورة استخدام الوسائل الحديثة كالتنقيط والعدّاد الزراعي، فضلاً عن استصلاح الأراضي البور، واستثمار الأراضي المتروكة متلك التابعة للأوقاف.

ومن الضروري دعم المزارعين في تصريف انتاجهم الزراعي، وذلك من خلال توفير أسواق خارجية لمنتجاتهم، كما العمل على تدريب مربي المواشي على انتاج واستخدام أعلاف منتجة محلياً لخفض استهلاك العلف المستورد وبالتالي تحسين صحة الحيوانات وتحقيق أرباح للمزارعين. ويمكن العمل على إدخال زراعات جديدة تنتج محاصيل جديدة للمنطقة وزراعة شجرة الأربوريو للعلف بالإضافة إلى زراعة أشجار مثمرة أخرى، والعمل على إنشاء مؤسسة مع علامة تجارية لتوضيب وتصدير المنتجات الزراعية محلياً وخارجياً. ومن الضروري أيضاً العمل على تدريب الشباب المقبل على العمل الزراعي حديثاً لاكتساب المهارات الزراعية بهدف توفير فرص عمل لهم في المنطقة، والعمل على تفعيل دور التعاونيات الزراعية والحيوانية ودعم هذا القطاع وتطوير صناعة المونة البيتية البلدية.

أما على صعيد القطاع السياحي، يتمتّع اتحاد بلديات جزين بمساحات حرجية واسعة وبموارد طبيعية وفيرة كالشلالات والينابيع والمغاور، بالإضافة إلى الوديان والمعالم الأثرية ودروب المشي، ويحتضن أيضاً بعض المقوّمات السياحية الرائدة كالمطاعم والشاليهات والفنادق والمنتجعات، كما ويمارس البعض وخاصةً الشباب دور الدليل السياحي.

وفي المقلب الآخر، يفتقر هذا القطاع إلى أمور أساسية أخرى إن من حيث الإعلان والإعلام، وإن على مستوى الخطة السياحية وسبل الترويج لها، وإن على مستوى الاستثمارات في المشاريع السياحية. وتجدر الإشارة إلى أنّ المؤسسات القائمة ضمن الاتحاد تفتقر أيضاً إلى المبادرة، إذ أنّ منطقة جزين مغيّبة عن الخارطة السياحية الوطنية، وهذا يعود لجملة من الأسباب أهمها البعد الجغرافي عن المدن، غياب التخطيط السياحي في المنطقة والترويج اللازم لها، فضلاً عن اهتمام البلديات بقضايا ملحّة أخرى بخاصة أنّها باتت مثقلة بالأعباء جرّاء الأزمة الاقتصادية الراهنة وغياب الدعم الرسمي لها.

بالرغم من جميع هذه التحديات التي تواجه القطاع السياحي، فإن توفر البنى التحتية في المنطقة كالكهرباء وشبكات الصرف الصحي والمياه والطرقات الجيدة وشبكات الإنارة وغيرها، هذا بالاضافة إلى المقومات الطبيعية والمرافق السياحية المتوفّرة، فإنّ من شأن ذلك توفير الفرص الحقيقية للبناء على هذه المقوّمات لتفعيل وتطوير هذا القطاع وإدراجه ضمن أولويات النشاط الاقتصادي في المنطقة بحيث يساهم وإلى حد بعيد في تحريك العجلة الاقتصادية العامة في المنطقة.

لذلك، فإن هذا الواقع يتطلّب العمل الجدّي على إعادة هيكلة وبناء المؤسسات السياحية وإكسابها مهارات ومعارف بنوعية ومعايير الجودة المطلوبة للخدمات السياحية، كما من المهم العمل على تفعيل دور البلديات والقطاع الأهلي في المنطقة باتجاه تسليط الضوء على هذا القطاع خاصة أن الثروات الطبيعية والبيئية والمعالم الأثرية والمواقع التاريخية جميعها مقومات أساسية متوفّرة ويمكن البناء عليها واستثمارها للانطلاق بهذا القطاع ليصبح مورداً اقتصادياً أساسياً في المنطقة. ويتطلب ذلك أيضاً العمل على التكامل بين القطاعين السياحي والزراعي كون المنطقة تحتضن أعداداً كبيرة من الكفاءات البشرية التي يمكن استثمارها في تطوير الواقع الاقتصادي في المنطقة خاصةً من خلال جذب المغتربين أبناء البلدات للاستثمار في قطاعي الزراعة والسياحة.

ولا بد من الإشارة هنا وضمن هذا الإطار، أنه يمكن الاطلاع على تجارب سياحية في مناطق أخرى من لبنان للاستفادة منها ونقلها وتكييفها وفق واقع المنطقة والاستنارة بالخبرات المتوفرة.

وما يساهم في تطوير هذا القطاع أيضاً، تفعيل التنسيق والتكامل مع الاتحادات المحاذية للاتحاد بهدف وضع خطط سياحية مشتركة تأخذ بعين الإعتبار خصوصية وثقافة كل منطقة والتكامل فيما بينها من حيث المعالم والموارد الطبيعية والبشرية فيها .

© جورج معلوف (٢٠٢٣)

التوجهات الاستراتيجية

يتضمن هذا الجزء من التقرير عرض التوجّهات الاستراتيجية للقطاعات الإنتاجية المتوفّرة ضمن اتحاد بلديات جزين مع التركيز على قطاعي الزراعة والسياحة اللذين يشكّلان فرصة حقيقية لتنمية اجتماعية واقتصادية محلية سليمة. تمّ وضع وإقتراح هذه التوجهات بناءً على الواقع الموجود وعلى التحليل النوعي لهذين القطاعين واللذين تم عرضهما ضمن الأجزاء السابقة.

أما بالنسبة للقطاعات الأخرى الموجودة كالصناعة والتجارة والمهن والحرف، فهي حتماً ستلعب دوراً مهماً في التنمية الاجتماعية الاقتصادية ضمن مدن وبلدات الاتحاد، ولكن لا بد من تنميتها بشكلٍ يتماشى مع رؤية وتوجهات الاتحاد.

بالنسبة لقطاع الصناعة، لا يشكّل قطاع الصناعة عاملاً أساسياً في عملية التنمية الاقتصادية للاتحاد غير أنّه يمكن أن يساهم في تعزيز القطاعات الأخرى من خلال لعب دور مكمّل وزيادة قيمة إضافية ضمن الدورة الاقتصادية. إنّ الصناعات المحلية تساهم في توفير فرص عمل للشباب. لذلك يرى أصحاب المصلحة المشاركون في المشروع، أنه يتوجب العمل على دعم الصناعات المتوسطة على البقاء والصمود، وتطوير الصناعات الحرفية التقليدية لتتوافق مع متطلبات السوق المحلي وتشجيع الشباب على اكتساب هذه الحرف كمهنة، ولا سيما تلك المرتبطة بتصنيع أدوات المائدة. فضلاً عن ذلك لا بد من جذب المستثمرين في صناعة الأغذية الزراعية، مع توفير منتجات ذات قيمة مضافة كالصنوبر والزيت البكر التي تشتهر بهما منطقة جزين، ومن شأنها أن تنافس منتجات السوق المحلي والإقليمي.

أما قطاع التجارة، يعتبر إنتاجه ضعيفاً إلى حد ما بسبب تراجع القدرة الشرائية للسكان جراء الأزمة الاقتصادية الراهنة التي تعصف بالبلاد، لذا، وللنهوض بهذا القطاع لا بد من تمكين التجار من مجاراة الحداثة والأسعار في المدن وجذب المستهلك وتوجيه الشباب للاستثمار في القطاع التجاري لاسيما في التجارات الحديثة غير المتوفرة. وهذا يتطلّب العمل على تحفيز الشباب والنساء لإنشاء مشاريع تجارية صغيرة عبر التشبيك والتنسيق مع منظمات تعمل ضمن هذا الإطار. ولا بد من العمل على تدريب التجار في المنطقة على أصول البيع والشراء والتسويق، ودراسة الجدوى لمشاريعهم وكيفية تطويرها لزيادة مداخيلهم وبالتالي خلق وإتاحة فرص عمل أمام شباب المنطقة.

ويعتبر قطاع المهن والحرف أساسياً وحيوياً ومكملاً للقطاعات الأخرى. ففي حال اعتمد الاتحاد والبلديات المعنيّة على تنمية قطاعي السياحة والزراعة، فيجب أن تتوفّر الخدمات الأخرى الأساسية والاجتماعية التي من شأنها أن تبقي المواطنين في بلداتهم وقراهم وتجذب مجموعات أخرى للعمل في القطاعات المذكورة.

إن ارتباط هذا القطاع بباقي القطاعات يحتم ضرورة تطويره وتحسينه بشكل دائم ومستمر عبر تأمين الدعم اللازم لهذا القطاع خاصة أنّه وفي ظل الأزمات المتلاحقة التي تعاني منها البلاد، وغياب الدعم المطلوب من الجهات الحكومية، تتزايد الحاجة للحصول على هبات ومنح خارجية للقيام بمشاريع حيوية، تضمن تحسين الواقع المعيشي للسكان وتزيد من تشبثهم بأرضهم وتوفّر الاستقرار الاجتماعي في المنطقة.

إنّ إرادة الاتحاد في جذب الاستثمارات من خارج المنطقة تتطلّب أن تكون الخدمات الأساسية كالطرق والمياه والكهرباء متوفرة وهذا هو الحال في اتحاد بلديات جزين. كما من الضروري العمل على وضع خطة مستدامة لمعالجة النفايات الصلبة واستكمال شبكات الصرف الصحي وصيانة محطات التكرير على مستوى اتحاد البلديات. كذلك لا بد من تعزيز الخدمات الصحية في المستوصفات الموجودة وخاصة الحكومية منها كتلك التابعة لمراكز الخدمات الإنمائية، وذلك من خلال رفدها بالأدوية المطلوبة وتعزيز مواردها المادية والبشرية.

قطاع الزراعة

كما تبيّن خلال عرض واقع القطاعات والإمكانات والموارد المتوفّرة ضمن اتحاد بلديات جزين، يتبيّن أن القطاع الزراعي يشكّل فرصةً كبيرة لسكان المنطقة لجهة تحسين وضعهم الاقتصادي وزيادة فرص العمل للشباب وللأسر. وبينما يمارس العديد من الأسر الزراعة بشكلٍ غير إحترافي، يمكن من خلال بعض التدخلات والبرامج والمشاريع تحقيق نقلة نوعيّة على مستوى هذا القطاع. ويتطلّب ذلك تضافر جهود البلديات والمؤسسات الأهلية والقطاع الخاص والوزارات المعنية، مع ضرورة السعي للتشبيك مع الجهات المانحة لتوفير التمويل اللازم والتمكّن من العمل معاً لتحقيق تنمية زراعية مستدامة. إنّ اعتماد مثلث الأرض، الإنسان والدعم التقني، هو المفتاح الأساسي والفعّال للنهوض المستقبلي بالقطاع الزراعي، مع ضرورة وضع قواعد وأطر قانونية لتنظيمه.

وتتطلّب عملية تنمية قطاع الزراعة أيضاً توفير المياه كعنصر أساسي للتنمية الزراعية مما يتطلب من البلديات والجهات الأخرى المعنية العمل على حماية المياه الجوفية وزيادة مخزون المياه وإيجاد نظام حديث للري والسعي للحفاظ على مياه الأمطار وإعادة تدوير مياه المنازل المستعملة وتحفيز المزارعين على استعمال مياه الصرف الصحي المكرّرة في الري. ومن المهم أيضاً العمل على تطوير الزراعات البعلية والمروية عبر الاستفادة من مراكز الأبحاث الزراعية الموجودة في المنطقة، بالإضافة إلى البرامج الفنيّة التي تقدمها الجهات المانحة والمؤسسات الرسمية ذات الصلة كالوزارات وغيرها.

وتتطلّب عملية تطوير قطاع الزراعة كأحد ركائز الاقتصاد المحلي، تشجيع الناس على استثمار كافة الأراضي الزراعية المتوفّرة، واستصلاح الباقي منها مع تأمين البنية التحتية اللازمة من طرقات، مياه وكهرباء.

وعلى المستوى البشري يجب العمل على تعزيز المعرفة الزراعية بين المزارعين من خلال تدريبهم على استخدام الطرق الزراعية الحديثة وترشيد استعمالهم للأسمدة، مصادر المياه والدواء لرفع مستوى إنتاجهم. كذلك لا بد من من تعزيز دور التعاونيات الزراعية والحيوانية لدعم هذا القطاع وتنمية الصناعات المنزلية.

كذلك من الضروري جداً دعم المزارعين في كيفية تسويق إنتاجهم الزراعي، وذلك من خلال تأمين الأسواق الخارجية لمنتجات المزارعين، وتوفير التدريب لمربي الماشية على إنتاج واستخدام الأعلاف الحيوانية المصنعة محلياً لتخفيف الاعتماد على تلك المستوردة. أضف إلى ذلك أهمية إنشاء مؤسسة ذات علامة تجارية معترف بها لتعبئة وتصدير المنتجات الزراعية محلياً ودولياً. إضافة لذلك تبيّن أنه لا بد من اعتماد الوسائل الجديدة لتصريف الإنتاج كوسائل التواصل الاجتماعي، مع الإهتمام بتنظيم العلاقة مع القطاع الخاص والتشبيك المستمر مع التعاونيات الزراعية خارج نطاق الاتحاد لتنشيط عملية التبادل الزراعي، خصوصاً أن منطقة جزين مفتوحة على عدد من المناطق المجاورة في أقضية مختلفة.

كما أنه لا بد من الاستفادة من إنتاج الصنوبر والتفاح والزيت عالي الجودة والترويج لهذه المحاصيل، فضلاً عن إدخال المحاصيل الجديدة التي تتناسب مع مناخ المنطقة ومن بينها العنب المقزّم والجوز والكستناء. كذلك من الممكن دعم بعض المبادرات الخاصة بتصنيع السماد العضوي عبر إنشاء معمل يساهم في خفض تكاليف شراء الأسمدة.

فيما يخص الثروة الحيوانية، يجب دعم هذا القطاع ليصبح لاعباً رئيسياً في القطاع الزراعي، عبر تفعيل الطب البيطري وتدريب المزارعين على كيفية معالجة الحيوانات بالأدوية المناسبة وتفعيل الكشف الدوري عليها، بالإضافة إلى تفعيل الاهتمام بتربية النحل والعمل على فحص العسل قبل تسويقه.

ويتبيّن من العرض المقدّم أعلاه أن فرص تنمية القطاع الزراعي متوفّرة ضمن اتحاد بلديات جزين، مع ضرورة العمل بين البلديات كافةً بشكلٍ جماعي ومنسّق. ومن أجل الشروع في هذا المسار، يجب تأسيس هيئة أو لجنة من العاملين في قطاع الزراعة على مستوى الاتحاد تتضمّن ممثلين عن البلديات والتعاونيات الزراعية والجمعيات الأهلية والمزارعين والقطاع الخاص. وتكون مهمة هذه الهيئة وضع خارطة طريق للتنمية المحلية الزراعية مبنيّة على مراحل متعدّدة ومتدرّجة تتضمّن كل مرحلة مجموعة من البرامج والتدخلات التي تطال البنية التحتية الزراعية وتطوير المهارات البشرية، وذلك مع الأخذ بعين الإعتبار نطاق زمني منطقي. كما تقوم هذه الهيئة بالتواصل مع الجهات الداعمة الحكومية والأهلية والدولية بهدف عرض خارطة الطريق المتفق عليها والمشاريع ذات الأولوية. ويمكن لهذة الهيئة تأسيس لجان مصغّرة لمساعدتها في التواصل مع أكبر عدد من الجهات الداعمة.

قطاع السياحة

يعتبر القطاع السياحي من أهم القطاعات التي من شأنها أن تساهم في ازدهار اقتصاد المنطقة، نظراً لوجود سلسلة من المقومات والموارد الطبيعية التي بالإمكان الاعتماد عليها. لذا فمن المهم تحويل بلدات اتحاد جزين إلى بلدات نموذجية ومقصد سياحي هام، تمكّنها من منافسة المناطق المماثلة وجذب السوّاح.

ويمكن تحقيق ذلك من خلال تطوير المشاريع، الأنشطة والخدمات السياحية وتوسيع نطاقها لتشمل السياحة البيئية، الريفية، الثقافية، الدينية والأثرية. كما لا بد من تفعيل دور المكتب السياحي الذي قام اتحاد بلديات جزين بانشائه بالتعاون مع وزارة السياحة، ويقوم الاتحاد بإدارته. يلعب هذا المكتب دوراً هاماً في الإرشاد السياحي من خلال استقباله للزوّار وتوجيههم إلى الأماكن السياحية. هذا ويساهم المكتب في خلق فرص عمل جديدة أمام شباب المنطقة.

كذلك من المهم تأهيل المواقع السياحية، وحماية الغابات والمساحات الخضراء والاستفادة منها، واعتماد نظام ميكانيكي للشلّال بحيث لا تجفّ مياهه صيفاً.

أضف إلى ذلك ضرورة الاستثمار بالموارد البشرية المتوفّرة، حيث لا بد من تدريب العاملين في المؤسسات السياحية والمطاعم على قواعد وأصول الاهتمام بالسيّاح لضمان استمرارية جذبهم، مع مواكبة وتمكين المرشدين السياحيين. كذلك من الممكن تفعيل مقوّمات أخرى، كتحسين خدمات المطاعم وبيوت الضيافة وتوفير عروضات تجذب السوّاح، وإبقاء الأسواق مفتوحة، وتوفير الحمامات العامة وأماكن الاستراحة. لذلك، تسمح المقومات المتوفّرة لمنطقة جزين أن تكون بجدارة على الخارطة السياحية الوطنية.

ولا بدّ كخطوة أولى أن يسعى اتحاد البلديات وبالتعاون مع الجمعيات الأهلية في إيجاد تمويل، ليس من الضروري أن يكون حجمه كبيراً، وذلك لإعداد خطة سياحية تستند على المقومات المتوفّرة والمذكورة أعلاه تتضمن تنظيم النشاطات والبرامج السياحية الجاذبة مع تكثيف الجهود والعمل في وضع خطة إعلامية سياحية متكاملة باستخدام الإعلام المرئي والمسموع ووسائل التواصل الاجتماعي. ومن المهم أن تقترح الخطّة إطاراً زمنياً واقعياً يراعي التحديات القائمة على مستوى البنية التحتية والإطار المؤسساتي كما المدة اللازمة لتطوير القدرات البشرية. ويجب أن تتضمّن الخطة جانباً أساسياً يركّز على وضع السياسات والأطر القانونية المناسبة للمحافظة على الموارد والثروات الطبيعية والتراثية.

ويجب أن تتضمّن الخطة مرونةً كافيةً لجهة إمكانية تنفيذها ضمن مراحل متعددة بحسب الأولوية وبحسب الموارد المادية المتوفّرة لتنفيذ الأعمال والتدخلات على المستويات كافةً. كما يجب أن تراعي الخطة الظروف الاقتصادية والمالية التي يمر بها لبنان.

© جورج معلوف (٢٠٢٣)

© جورج معلوف (٢٠٢٣)

ولحين إعداد الخطة الاستراتيجية السياحية، يمكن لاتحاد بلديات جزين وبالتعاون مع القطاعين الأهلي والخاص في المنطقة، المباشرة في بعض الأنشطة والتدخلات التي من شأنها تحريك الواقع السياحي، ومنها:

- تشكيل هيئة سياحية تضم ممثلين عن البلديات والاتحاد والجمعيات الأهلية والشبابية وبعض المهتمين تكون مهمتها التنسيق والتواصل مع الجهات المعنية بالقطاع السياحي.
- تحديد المواقع السياحية الطبيعية والتراثية والثقافية والتاريخية وإعداد خريطة واضحة لذلك. ويمكن الاعتماد على خريجي الجامعات الذين يجيدون استعمال نظم المعلومات الجغرافية (GIS).
- العمل على تسويق المنطقة إعلامياً ووضعها على الخارطة السياحية الوطنية. ويمكن الاستعانة أيضاً بطلاب الجامعات وبعض المؤسسات التجارية لوضع خطة إعلامية سياحية تتضمن مواد كالملصقات والمنشورات إضافة للإعلانات عبر التلفزيون ومواقع التواصل الاجتماعي.
- تحفيز البلديات والجمعيات على إنشاء وتأهيل دروب للمشي وصيانة ما هو متوفر ضمن الغابات والأحراج.
- إنشاء بيوت للضيافة خاصةً ضمن المنازل التي لديها غرف غير مستعملة.
- تفعيل صناعة المونة البيتية البلدية، وتطوير التصنيع الزراعي والغذائي.
- تفعيل الأنشطة الثقافية والترفيهية والرياضية في المنطقة وتنظيم مهرجانات سنوية تستقطب المغتربين من أبناء البلدة لتحفيزهم على الاستثمار ودعم القطاع السياحي في المنطقة.

© جورج معلوف (٢٠٢٣)

نحو خطة اقتصادية-اجتماعية

بناءً على اللقاءات التشاورية وورش العمل التي أجريت مع ممثلين عن البلديات المنضوية ضمن اتحاد بلديات جزين، كان التوافق على اعتماد الرؤية التالية:

> **"منطقة جزين منطقة نموذجية معروفة ببيئتها المحمية التي تتيح الفرصة لرفع مستوى الحياة لقاطنيها، إذ توفر كل بلدة فرص لكسب العيش والحياة الملائمة لسكانها وزوارها على حد سواء، يتمثل بالتكاتف والتكافل للصالح العام للمنطقة انطلاقاً من دعم القطاعين الزراعي والسياحي اللذين يشكّلان الرافعة الأساسية للاقتصاد المحلي."**

ومن أجل تحقيق هذه الرؤية يجب أن تتضافر جهود البلديات والقطاعين الأهلي والخاص إضافةً إلى المجتمعات المحلية والعمل سوياً في سبيل تنمية اجتماعية اقتصادية تستند على مقومات المنطقة وتستفيد من الفرص المتاحة. وبحسب نتائج الدراسة، يجب أن يتم التركيز في اتحاد بلديات جزين على تنمية قطاعي السياحة والبيئة نظراً للمقومات البشرية والطبيعية والمادية المتوفّرة والتي يمكن البناء عليها وتطويرها نحو الأفضل.

ويتطلب العمل على تحقيق تنمية زراعية وسياحية وضع خارطة طريق لكل قطاع تتقاطع مع بعضها البعض وتتضمّن مراحل متعددة من الممكن تنفيذها ضمن إطار زمني منطقي وبحسب توفّر التمويل لذلك. سوف تتضمّن خارطة الطريق لكل من قطاعي الزراعة والسياحة التدخلات الاستراتيجيّة المرتبطة بأربعة عوامل أساسية هي:

١. البنية التحتية
٢. الإطار المؤسساتي الموجود
٣. الموارد الطبيعية
٤. العنصر البشري المحلي

© جورج معلوف (٢٠٢٣)

خارطة طريق القطاع الزراعي

مستوى الصعوبة في التنفيذ	كلفة التنفيذ
مرتفع	مرتفعة
متوسط	متوسطة
ممكن	منخفضة

البنية التحتية

أهداف قصيرة الأمد

- العمل مع الوزارات والبلديات على وضع خطة مستدامة لصيانة البنى التحتية
- تأمين مياه نظيفة للري
- شق وصيانة الطرقات الزراعية
- تكرير مياه الصرف الصحي واستعمالها في ري زراعات معينة
- إنشاء والاعتماد على أنظمة ري حديثة للزراعة
- إنشاء برك تجميع لمياه الأمطار والثلوج
- إنشاء برادات زراعية تابعة للتعاونيات الزراعية
- إدخال استعمال التكنولوجيا الحديثة
- السعي لإنشاء مراكز للتدريب والتوجيه الزراعي

أهداف متوسطة الأمد

- الاعتماد على الطاقة الشمسية كمصدر لتشغيل الآبار للري

أهداف طويلة الأمد

الإطار المؤسساتي

أهداف قصيرة الأمد

- تفعيل التنسيق والتعاون بين الوزارات المعنية والبلديات
- إنشاء لجنة زراعية ضمن اتحاد البلديات للتواصل مع الأفرقاء

أهداف متوسطة الأمد

- تعزيز عمل التعاونيات الزراعية وتفعيل دورها
- بناء علاقة متينة مع وزارة الزراعة وتعزيز التعاون معها
- إشراك الجمعيات الأهلية التي تعنى بالتنمية المحلية في عملية التعاون
- بناء علاقة مع كليات الزراعة ضمن الجامعات الموجودة للمساعدة على إجراء أبحاث زراعية
- العمل مع الدفاع المدني والجهات الأخرى لوضع وتطبيق خطة لتجنّب ومكافحة الحرائق
- دعم صغار المزارعين من خلال برامج قروض ميسّرة

أهداف طويلة الأمد

- العمل على إنشاء تعاونيات زراعية وحيوانية متخصصة
- بناء علاقات مع الجهات المانحة للتمكن من تنفيذ المشاريع

الموارد الطبيعية

أهداف قصيرة الأمد

- تطوير الزراعات البعلية خاصةً الصنوبر وإدخال أنواع جديدة تتناسب مع التغيّر المناخي

أهداف متوسطة الأمد

- الحفاظ على الموارد الطبيعية في منطقة جزين والاستثمار فيها
- حماية المياه الجوفية من التلوث
- الحد من التمدد العمراني على حساب الأراضي الزراعية
- المحافظة على التربة من خلال إيجاد أماكن مناسبة لطمر النفايات
- إنشاء محميات طبيعية للمحافظة على الموارد
- العمل على إصدار وتطبيق تعاميم بلدية للمحافظة على الموارد والمناطق الطبيعية

أهداف طويلة الأمد

الموارد البشرية

أهداف قصيرة الأمد

- تدريب المزارعين على زراعات وتقنيات حديثة

أهداف متوسطة الأمد

- توجيه الشباب للحد من الهجرة
- تفعيل العلاقة مع المغتربين وإشراكهم في تمويل وتسويق المشاريع
- تدريب الأهالي على التصنيع الغذائي والمونة البلدية
- إعداد وتنفيذ حملات توعية بشكل متكرر لحث الأهالي على ممارسة الأعمال الزراعية
- إعداد وتنفيذ حملات دعائية وإعلامية حول أهمية المنتوجات الزراعية في المنطقة

أهداف طويلة الأمد

- تحفيز الشباب على الإنخراط في التعاونيات الزراعية والدخول في سوق العمل
- تحسين عملية التسويق الزراعي من خلال تدريب موجّه على آليات التوضيب والتعليب وفتح أسواق جديدة خارج الاتحاد

خارطة طريق القطاع السياحي

مستوى الصعوبة في التنفيذ	كلفة التنفيذ
مرتفع	مرتفعة
متوسط	متوسطة
ممكن	منخفضة

البنية التحتية

أهداف قصيرة الأمد

أهداف متوسطة الأمد

- صيانة الطرقات بين البلدات والتي تؤدي إلى المعالم والمناطق السياحية
- تأمين الإنارة بشكل دائم أثناء الليل ضمن المناطق والمعالم السياحية
- الاعتماد على الطاقة الشمسية كمصدر لتأمين الطاقة للمناطق والمرافق السياحية

أهداف طويلة الأمد

- تأمين الخدمات الأساسية في المنطقة (مياه نظيفة، كهرباء، طرقات، صرف صحي، جمع النفايات، الخ.)
- السعي لتأمين خط نقل ثابت من المدن الرئيسية إلى المنطقة لتعزيز السياحة
- تأمين الكادر البشري لحماية والمحافظة على المعالم السياحية والأثرية

الإطار المؤسساتي

أهداف قصيرة الأمد

- بناء علاقة متينة مع وزارة السياحة وتعزيز التعاون معها
- إنشاء لجنة محلية ضمن اتحاد البلديات للتواصل مع الفرقاء

أهداف متوسطة الأمد

- تعزيز التعاون بين البلديات والقطاع الخاص
- السعي لإعداد خطة سياحية للمنطقة
- بناء علاقة مع الجامعات الموجودة لدعم التوجيه السياحي لطلاب الجامعات
- تفعيل المحاسبة البلدية والرسمية لوقف التعدّيات على المعالم السياحية، الغابات، الأحراج، الينابيع، الأنهار، إلخ.
- بناء علاقات مع الجهات المانحة للتمكن من تنفيذ المشاريع

أهداف طويلة الأمد

- العمل على زيادة وتحفيز الإستثمارات في المشاريع السياحية

الموارد الطبيعية

أهداف قصيرة الأمد

- تفعيل دور المستجيب الأول للتدخل السريع عند إندلاع الحرائق

أهداف متوسطة الأمد

- المحاقظة على الثروة الحرجية والاستثمار فيها
- حماية وصيانة الأنهار والينابيع الموجودة
- الحد من التمدد العمراني على حساب المناطق الحرجية
- المحافظة على وحماية المعالم الأثرية والتراثية الموجودة في المنطقة
- إنشاء محميات طبيعية للمحافظة على الموارد وجذب الزوار والسياح

أهداف طويلة الأمد

- العمل على إصدار وتطبيق تعاميم بلدية للمحافظة على الموارد والمناطق الطبيعية

الموارد البشرية

أهداف قصيرة الأمد

- تدريب وتمكين الشباب على تأمين الخدمات السياحية

أهداف متوسطة الأمد

- إنشاء دروب لممارسة رياضة المشي
- تدريب الأهالي على التصنيع الغذائي والمونة البلدية
- تنظيم مهرجانات سياحية بشكلٍ دوري
- إعداد وتنفيذ حملات توعية بشكل متكرر لحث الأهالي على الإنخراط في عملية التنمية السياحية
- إعداد وتنفيذ حملات دعائية وإعلامية حول المواقع والنشاطات السياحة في المنطقة

أهداف طويلة الأمد

- تحفيز العائلات على إنشاء بيوت وغرف ضيافة لتعزيز السياحة المحلية
- تفعيل العلاقة مع المغتربين وتحفيزهم على الإستثمار في المشاريع السياحية

خلاصة

كما يتبيّن من خارطتي الطريق أعلاه، أنّ عملية التنمية المحلية على مستوى قطاعي السياحة والزراعة ليست بالعملية السهلة، ولكن غير مستحيلة. كما يتطلّب هذا المسار جهوداً محلية حثيثة إضافةً إلى موارد مالية كبيرة وآليات تنسيق ثابتة وممأسسة.

ويتبين من خارطتي الطريق أنه بالإمكان لاتحاد البلديات، وطبعاً مع مساهمة البلديات المنضوية ضمنه، المباشرة بالخطوات التي لا تتطلّب تمويلاً كبيراً والتي يمكن أن تساعد على وضوح الرؤية لجهة الخطوات الواجب تنفيذها. فكل من القطاعين المذكورين بحاجة إلى هيئة (لجنة) استشارية محليّة يتم السعي لتأسيسها من قبل اتحاد البلديات وتتضمّن ممثلين عن الجهات والمؤسسات الرسمية والأهلية والخاصة وتكون مهمتهما وضع تصور عملي للمباشرة بتنفيذ خارطة الطريق لكل قطاع. ويجب على أعضاء هذه اللجان الالتزام بتوفير الوقت والجهد اللازمين لتحقيق تقدّم على مستوى كل قطاع.

يلي هذه الخطوة مباشرة كل لجنة على حدة بالإتصال بالوزارات المعنية بالقطاع والتعرّف على استراتيجية وخطط الوزارات وإمكاناتها المادية والبشرية في مساعدة ودعم وتوجيه الاتحاد في عملية التنمية السياحية والزراعية خاصةً لجهة وضع استراتيجيات محلية للقطاعين.

بعدها، تقوم اللجان القطاعية بالاتصالات اللازمة بالجامعات والجهات المانحة المعنية بكل قطاع للسعي لإيجاد التمويل والدعم التقني والبشري اللازمين من أجل إعداد ووضع استراتيجية وخطة تنفيذية لكل قطاع. ويجب أن تستند التحضيرات لإعداد هذه الاستراتيجيات على نتيجة الاتصالات الأولية التي أجرتها كل لجنة حول كل قطاع والتي أدت إلى وضوح الصورة حول الإمكانات المتاحة والتحديات المتوقعة خلال مسار عملية إعداد الاستراتيجيات والخطط القطاعية.

يجب أن لا يتعدى تنفيذ المهام المذكورة أعلاه من عملية تأسيس اللجان المحلية إلى إجراء الاتصالات وتحديد الجهات الداعمة لإعداد الاستراتيجية القطاعية مدة ٦ أشهر. من المتوقع أن ينتج عن الاستراتيجية المطلوب إعدادها حول كل قطاع خطة عمل مفصّلة مع برنامج زمني منطقي وميزانية واضحة.

© جورج معلوف (٢٠٢٣)