



دراسة

حول

تقييم القدرات والاحتياجات  
في مناطق مستهدفة من جنوب لبنان

تشرين الثاني ٢٠١١

## قائمة المحتويات

### أولاً: المقدمة

- أ. الخلفية
- ب. الأهداف
- ج. المنهجية
- د. الخطوط العريضة للدراسة

### ثانياً: الدروس المستفادة من أثر المشاريع السابقة والحالية على مؤسسات المجتمع والظروف المعيشية

- أ. بناء قدرات التجمعات الشبابية
- ب. دعم البلديات من خلال بناء القدرات ومشاريع البنية التحتية
- ج. تقديم الدعم لبناء القدرات وعمليات التعاونيات
- د. دعم المنظمات غير الحكومية وغيرها من المؤسسات المحلية لتحسين الظروف المعيشية

### ثالثاً: نظرة عامة وتحليل للوضع الحالي لمؤسسات المجتمع المحلي والظروف المعيشية

- أ. مؤسسات المجتمع
- ب. الظروف المعيشية

### رابعاً: التدخلات على مستوى السياسات ومستوى تنمية القدرات المؤسسية: التوصيات الرئيسية

- أ. تنمية القدرات على مستوى السياسات
- ب. تنمية القدرات على مستوى المؤسسات

### خامساً: الخلاصة

### ملحق: المراجع والوثائق

## أولاً: المقدمة

### أ. الخلفية:

أنشئ برنامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية في جنوب لبنان بمبادرة من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومجلس الإنماء والإعمار كممثل للحكومة اللبنانية، بعد تحرير المناطق المحتلة في جنوب لبنان في أيار ٢٠٠٠. وقد صُمم البرنامج ليشمل العديد من التدخلات التي يتم تنفيذها بالتعاون مع الجهات والوكلاء المحليين. وركز البرنامج ما بعد النزاع على المصالحة وبناء القدرات المحلية من أجل خلق بيئة مستقرة ودعم عودة المهجرين. ولكن للأسف، أدت حرب تموز ٢٠٠٦ إلى عواقب وخيمة تجلت في التدهور الشديد للظروف المعيشية في جنوب لبنان والذي تفاقم مع زيادة الفقر.

ركز برنامج الأمم المتحدة منذ ما بعد حرب تموز/أب ٢٠٠٦ مباشرة، وحتى العام ٢٠٠٩، على حالات الطوارئ والتدخلات ذات التأثير السريع، وقاد جهود الأمم المتحدة لدعم نهوض الجنوب. ولا يزال المجتمع الدولي منذ ما بعد الحرب الإسرائيلية على لبنان يعبر عن اهتمامه بالعمل مع الحكومات المحلية، وبالأخص في جنوب لبنان، سيما أن العديد من المنظمات الدولية والمحلية قد عملت بالاشتراك مع هذه السلطات على تقديم العون وتنفيذ برامج للمساعدة في النهوض الاقتصادي. وقامت منظمات الأمم المتحدة على مدى السنوات الأربع (بين عامي ٢٠٠٦ و ٢٠١٠) بتنفيذ برامج النهوض ما بعد الحرب في أكثر من مائة قرية جنوبية تتراوح في نطاق عملها بين الإصلاحات الصغيرة (كإصلاحات البنى التحتية) والكبيرة (كالتأمين الاقتصادي والاجتماعي). كما أن الدمار الهائل الذي سببته الحرب أثر سلباً على الحياة الاجتماعية والاقتصادية مما يجعل عملية التعافي بعيدة التحقق.

أطلق برنامج آخر لإعادة التأهيل الاجتماعي والاقتصادي في أيار ٢٠٠٩، يقوم على تغطية منطقة جنوب لبنان بأكملها مع الإلتزام بمجموعة من الأنشطة المتخصصة، بدءاً من دعم الحوكمة المحلية والمصالحة الشاملة والتعبئة الشبابية، إلى تنمية القدرات والإنعاش الاجتماعي والاقتصادي. ويهدف هذا البرنامج إلى ضمان الانتقال السلس من أنشطة إعادة التأهيل إلى التنمية المحلية والإقليمية. وقد أطلق برنامج الأمم المتحدة الإنمائي مع شركائه، شركة تنمية المعرفة (KDC) وجمعية إنماء القدرات في الريف (ADR)، دراسة لتقييم الاحتياجات والقدرات لمؤسسات المجتمع والإحتياجات المعيشية للمواطنين إستهدفت ٣٦ مجتمعاً محلياً في جنوب لبنان.

تعرض هذه الدراسة نتائج وتوصيات تقييم القدرات والاحتياجات لمؤسسات المجتمع بما في ذلك البلديات والتعاونيات والتجمعات الشبابية، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتقييم الاحتياجات المعيشية لمناطق مستهدفة من جنوب لبنان. وتقدم الدراسة، استناداً إلى التقييم، توصيات التي يمكن لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وشركائه (بما في ذلك حكومة لبنان) تبنيها والعمل على تنفيذها.

وتستند الدراسة على التقارير التالية التي أعِدّت في إطار هذا المشروع:

- تقرير عن الدروس المستفادة من أثر مشاريع البناء المؤسسي السابقة والحالية على مؤسسات المجتمع
- تقرير عن الدروس المستفادة من أثر مشاريع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الماضية والقائمة على الأوضاع المعيشية في المناطق المستهدفة
- تقرير عن تقييم القدرات للبلديات في المناطق المستهدفة
- تقرير عن تقييم القدرات للتعاونيات الناشطة في المناطق المستهدفة
- تقرير عن تقييم القدرات للتجمعات الشبابية في المناطق المستهدفة
- تقرير عن حالة القطاع الزراعي وقطاع التصنيع الزراعي في المناطق المستهدفة
- تقرير عن وضع التعاونيات وتحديد الفرص لروابط السوق بين التعاونيات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- تقرير عن القيود والتحديات واحتياجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم
- تقرير عن التدخلات الاقتصادية-الاجتماعية المقترحة لتحسين الأحوال المعيشية في المناطق المستهدفة
- تقرير عن احتياجات بعض الفئات المهمشة (الشباب وضحايا الألغام والقنابل العنقودية)
- ٣٦ ملفاً خاصاً لكل قرية/بلدة
- ٥ ملفات لأقضية صور وبننت جبيل والنبطية ومرجعيون وحاصبيا

## ب. الأهداف:

تتمحور غاية المشروع حول المساهمة في تحسين نوعية الخدمات المقدمة من المؤسسات المحلية وتحسين الظروف المعيشية للمواطنين في جنوب لبنان عبر إطلاق عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية. كما يهدف المشروع إلى تقييم قدرات المؤسسات المجتمعية واحتياجاتها المختلفة، واقتراح التوصيات في مجال بناء القدرات، وتقييم احتياجات المجتمعات المحلية المستهدفة، واقتراح التدخلات الاجتماعية والاقتصادية اللازمة لتحسين الظروف المعيشية.

ولتحقيق الأهداف المذكورة أعلاه، تم وضع أهداف محددة لمكوني المشروع الرئيسيين (مؤسسات المجتمع والظروف المعيشية) والتي يمكن تلخيصها على النحو التالي:

### ١. تقييم قدرات مؤسسات المجتمع:

يهدف تقييم قدرات مؤسسات المجتمع المحلي (البلديات والتجمعات الشبابية والتعاونيات) إلى مسح وتحديد قدرات هذه المؤسسات من حيث المتغيرات التالية:

- التوافق مع مبادئ الحكم الرشيد
- القدرات الإدارية

- مستوى التواصل والشراكة مع أصحاب المصالح والإهتمامات
- فعالية أنظمة إدارة الموارد البشرية الحالية والإجراءات المتبعة
- الكفاءة والفعالية في إدارة وتعبئة الموارد المالية
- الكفاءة والفعالية في إدارة المشاريع

بالإضافة إلى ذلك، استعملت متغيرات معينة لكل من مؤسسات المجتمع كما يلي:

#### أ. البلديات:

- التنوع والتمثيل في البلديات
- الفعالية في صياغة السياسات وتأثيرها
- كفاية وكفاءة الموارد المادية والبنى التحتية
- الالتزام بالاستدامة البيئية والتنمية المبنية على حقوق الإنسان

#### ب. التعاونيات:

- جدوى وفعالية نظام الإنتاج وإجراءات العمل
- فعالية خطط وإجراءات السلامة في التعاونية
- فعالية نظام التسويق والإجراءات المتبعة والامتثال لمعايير الجودة

#### ج. التجمعات الشبابية:

- التنوع والعمق في عضوية التجمعات الشبابية
- مستوى وعي أعضاء التجمع لحقوقهم ومسؤولياتهم ومدى انخراطهم في التجمع وفي الحياة الاجتماعية بشكل عام

## ٢. تقييم الاحتياجات لتحسين الأوضاع المعيشية

يهدف تقييم الاحتياجات لتحسين الأوضاع المعيشية إلى:

- تقييم الأداء التسويقي للتعاونيات، وتحديد المعوقات الأساسية التي تواجهها، وتحليل روابط السوق مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمزارعين، بالإضافة إلى الفرص المتاحة لتعزيز هذه الروابط.
- تقييم الإمكانيات لتطوير بعض المنتجات الزراعية والصناعات الزراعية وتحديد التدخلات ذات الأولوية لتعزيز هذا القطاع وتحسين الأوضاع المعيشية للمزارعين.

- تحديد وسائل وسبل دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتعزيز أداء أعمالهم، وتوليد فرص عمل وتأمين مداخيل لأسرهم، وتقييم الخصائص الريادية لأصحاب المشاريع وكذلك خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتقييم الطلب على خدمات تطوير الأعمال.
- مساعدة ضحايا الألغام والشباب على الاندماج في سوق العمل من خلال توظيفهم أو العمل لحسابهم من أجل تأمين المدخول لأسرهم.

### ج. المنهجية:

في سياق إعداد مختلف التقارير لهذه الدراسة، اعتمدت أدوات منهجية مختلفة من مراجعة وثائق، وإعداد استمارات، ومقابلات ميدانية، ولقاءات فردية، ولقاءات عمل مركزة. أما الأدوات المستخدمة في كتابة كافة التقارير، فهي:

- مراجعة الوثائق والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث .
- مراجعة تقارير وملفات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي حول المشروع بما فيها التقارير المرحلية والنهائية، وتقارير عن تقييم البرامج السابقة، والتقارير حول ورش العمل التي نفذت والوثائق حول التجارب الناجحة.
- عقد لقاءات مع موظفي برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ذوي الصلة بالمشروع من أجل التعرف على المشاريع التي ينفذها البرنامج ومناقشة التحديات التي من الممكن مواجهتها وجمع الملفات اللازمة.
- عقد لقاءات مع ممثلي بعض المؤسسات التي تقدم الدعم للمناطق المستهدفة بالإضافة إلى مراجعة ملفات المشاريع المنفذة.
- تعبئة استمارات وتنظيم لقاءات عمل مركزة مع الجهات المستفيدة.

أما الأدوات المحددة التي استخدمت في التقارير المختلفة للمشروع، فُعرض أدناه على الشكل التالي:

١. تقرير عن الدروس المستفادة من أثر مشاريع البناء المؤسسي السابقة والحالية على مؤسسات المجتمع :

اعتمدت المنهجية على نموذج مبسط لأهم تغيير (Most Significant Change)، وحيث باتت تهدف إلى جمع قصص وتجارب التغيير من الميدان. وقد استندت هذه النتائج على مستوى التدخل والنجاح أو التحدي كما عبر عنه أصحاب العلاقة، في حين تم أخذ معايير الجدوى والفعالية والاستدامة بعين الاعتبار عند تقييم البرنامج.

وقد استخدمت الأساليب التالية لجمع البيانات:

- مراجعة برامج ومشاريع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في جنوب لبنان منذ عام ٢٠٠٠.

- لقاءات عمل مركزة مع أربع مجموعات ضمت:
  - ممثلي البلديات عن منطقة النبطية
  - ممثلي التعاونيات عن منطقة النبطية
  - ممثلي الشباب عن منطقة النبطية
  - ممثلي الشباب عن مناطق مرجعيون، وحاصبيا ، وبننت جبيل
- مقابلات وزيارات ميدانية إضافية مع مستفيدين من مناطق مختلفة بهدف التعمق في فهم عمل مؤسسات المجتمع وتدخلات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي فيه.

## ٢. تقرير عن الدروس المستفادة من أثر مشاريع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الماضية والقائمة على الأوضاع المعيشية:

استخدمت الأساليب التالية لجمع البيانات:

- مراجعة برامج ومشاريع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في جنوب لبنان منذ عام ٢٠٠٠.
- تقارير التقييم والتقدم المرحلي لمشاريع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.
- زيارات ميدانية إلى المناطق التي تم تنفيذ مشاريع فيها.
- مقابلات مع مستفيدين من مشاريع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في مناطق مختلفة من جنوب لبنان.

## ٣. تقييم قدرات البلديات والتجمعات الشبابية والتعاونيات في المناطق المستهدفة:

### أ. تقييم قدرات البلديات:

أجريت عملية جمع البيانات باستخدام تقنيات عدة، منها:

- المقابلات شبه المنظمة: حيث أجريت مقابلات مع رئيس البلدية و/أو أعضاء المجلس البلدي في ٣٤ بلدية.
- أداة المسح التشخيصي حيث تم استخدام استبيان شامل لـ ٣٤ بلدية.
- لقاءات عمل مركزة ، حيث شارك ٢٧ من رؤساء وأعضاء المجالس البلدية من أفضية مرجعيون وحاصبيا والنبطية وبننت جبيل وصور. والهدف من هذه اللقاءات جمع بيانات نوعية إضافية والتحقق من نوعية نتائج المسح. وقد شكلت اللقاءات أيضاً المكان المناسب لموظفي البلديات للتعبير عن آرائهم حول دور البلديات والتحديات التي تواجهها بالإضافة إلى تقييم أدائها.

### ب. تقييم قدرات التجمعات الشبابية:

أجريت عملية جمع البيانات باستخدام تقنيات عدة، منها:

- المقابلات شبه المنظمة: حيث أجريت مقابلات مع رؤساء وأعضاء ٢٠ تجمعاً شبابياً.
- أداة المسح التشخيصي حيث تم استخدام استبيان شامل لعينة من ١٣ تجمعاً شبابياً.
- زيارات ميدانية لمراكز التجمعات الشبابية و/أو مناطق عملياتها.
- لقاءات عمل مركزة: حيث شارك ٢٧ شاباً من أفضية مرجعيون وحاصبيا والنبطية وبنيت جبيل وصور.

ج. تقييم قدرات التعاونيات:

وقد تضمنت المنهجية المستخدمة ما يلي:

- أدوات التشخيص: حيث تم استخدام استبيان شامل لـ ٣٣ تعاونية.
- المقابلات شبه المنظمة: حيث أجريت مقابلات مع رؤساء التعاونيات وأعضاء مجلس الإدارة وأعضاء اللجان والمدراء والموظفين الرئيسيين.
- زيارات ميدانية لمراكز عمل التعاونيات: حيث تمت أكثر من عشرين زيارة سُجّلت من خلالها الملاحظات المباشرة للتحقق من صحة البيانات التي تم جمعها من خلال المقابلات وأدوات التشخيص.
- لقاءات عمل مركزة: حيث تم تنظيم اجتماعين للتحقق من صحة نتائج الاستبيانات وجمع البيانات النوعية.

٤. حالة القطاع الزراعي وقطاع التصنيع الزراعي في المناطق المستهدفة:

استخدمت الأدوات التالية في إعداد هذا التقرير:

- المسح الميداني لـ ٣٦ قرية في ٦ أفضية: بنت جبيل والنبطية وصور ومرجعون وحاصبيا وجزين. وقد تم جمع البيانات من البلديات والمزارعين ومؤسسات القطاع الخاص من خلال عدة لقاءات أجريت في هذه القرى.
- تمت لقاءات عمل مركزة مع ثلاث مجموعات من المزارعين العاملين في الزراعة في أفضية صور ومرجعون وحاصبيا، ومع مجموعة واحدة من المزارعين العاملين في تربية الماشية في قضاء بنت جبيل.

٥. وضع التعاونيات وتحديد الفرص لروابط السوق بين التعاونيات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة



يستند التقرير على ما يلي:

- استبيان كميٌّ استهدف ٣٣ تعاونية في المجتمعات المستهدفة.
- مقابلات متعمقة مع عينة من التعاونيات في مناطق مختلفة من جنوب لبنان شملت بنت جبيل، والحالوسية وحاصبيا ودير ميماس.
- لقاءات عمل مركزة : مجموعة في مرجعيون تضم ١٠ تعاونيات من مختلف الأنواع، وأخرى في صور تضم ١٤ تعاونية متخصصة في الصناعات التحويلية.

٥. القيود والتحديات واحتياجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم :

يستند التقرير الذي يسلط الضوء على التحديات والمعوقات الرئيسة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جنوب لبنان على جمع البيانات من مصادر مختلفة من خلال استخدام أدوات منهجية مختلفة. ويركز التقرير بشكل أخص على المسح الكمي والنوعي للمعلومات من خلال إجراء المقابلات مع مقامي خدمات تطوير الأعمال والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذلك من خلال لقاءات عمل مركزة مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

#### أ. البيانات الكمية:

أجري مسح على ٢٦٠ من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في خمسة أفضية في جنوب لبنان هي: بنت جبيل والنبطية وصور وحاصبيا ومرجعيون. وقد ضمت المؤسسات المختارة أنشطة مرتبطة بالإنتاج الزراعي وتجهيز الأغذية الزراعية والصناعة التحويلية، بالإضافة إلى خدمات الأخرى. أما العينة فتم اختيارها عشوائياً مع ضمان تمثيل جميع القطاعات والأفضية والقرى الخاضعة للدراسة المذكورة أعلاه. وقد استحوذ قضاء صور على حوالي ٤٠ في المئة من العينة وذلك بسبب الأهمية النسبية لمدينة صور في الأنشطة الاقتصادية في جنوب لبنان. وفي ضوء المشاكل اللوجستية، لم يكن قضاء النبطية ممثلاً تمثيلاً جيداً، إذ مثل ٨,٥% فقط من إجمالي العينة.

أما بالنسبة لتوزيع العينة وفقاً للأنشطة الاقتصادية الرئيسة، فقد نالت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع تصنيع المنتجات الزراعية غير الغذائية (كالصناعات التحويلية) أكثر من نصف العينة، بينما كانت حصة الصناعات الغذائية ١١,٥ في المئة. أما قطاع الزراعة (بما في ذلك الثروة الحيوانية) فتمثل بـ ١٤ في المئة تاركاً نسبة الـ ٢٠ في المئة الباقية لقطاع الخدمات. ويمكن رد سبب غلبة أنشطة الصناعة التحويلية على العينة إلى حقيقة أن الدراسة لم تأخذ بعين الاعتبار وجود عدد كبير من الأنشطة الزراعية في الجنوب، والتي لا يمكن إعتبارها شركات لأنها ليست موجهة نحو السوق في المقام الأول، بل هي على العكس تعتمد أكثر على الاكتفاء الذاتي. وقد استخدمت أدوات أخرى لدراسة حالة الأنشطة الزراعية، كما هو موضح أعلاه.

#### ب. البيانات النوعية:

تم جمع البيانات النوعية من خلال مقابلات معمّقة مع أصحاب المشاريع المختارة في الأفضية الخمسة بهدف الفهم الأفضل لمشاكلهم ومطالبهم و حاجتهم للخدمات. كما تم تجميع كافة التعليقات النوعية التي أدلى بها أصحاب الأعمال خلال تعبئة الاستبيان.

### ج. لقاءات العمل المركزة :

تمت لقاءات عمل مركزة مع مجموعتين من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في مجال الأنشطة غير الزراعية: الأولى في النبطية والثانية في بنت جبيل. وقد شارك في كل من المجموعتين ما بين الـ ٢٠ والـ ٣٠ من أصحاب الأعمال الذين تم اختيارهم بشكل عشوائي.

### ٦. الاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية للشباب وضحايا الألغام:

تم التعرف على الاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية المقترحة للشباب وضحايا الألغام من خلال لقاءات عمل مركزة مع الفئتين المستهدفتين. وقد تم تنظيم اللقاءات التالية:

١- لقاء عمل مركز واحد عقد للتجمعات الشبابية في صور، ضم ٢٧ عضواً يمثلون ١٥ تجمعاً شبابياً في أفضية مرجعيون وحاصبيا والنبطية وبنت جبيل وصور.

٢- لقاءات عمل مركزة عقدت مع مجموعتين من ضحايا القنابل العنقودية والألغام والذخائر غير المنفجرة (CBU/UXO)، الأولى في صور والثانية في النبطية. وشارك ما مجموعه ٥٠ من ضحايا الألغام في هذه اللقاءات.

### د. الخطوط العريضة للدراسة:

تتألف الدراسة من خمسة أجزاء:

- الجزء الأول: ويتضمن المقدمة بما في ذلك الأهداف والمنهجية.
- الجزء الثاني: يسلط الضوء على الدروس المستفادة من تقييم أثر المشاريع السابقة والحالية على مؤسسات المجتمع والظروف المعيشية في جنوب لبنان.
- الجزء الثالث: يقدّم لمحة عامة وتحليلاً للوضع الراهن لمؤسسات المجتمع والظروف المعيشية.
- الجزء الرابع: يقترح التدخلات المطلوبة على مستويي السياسة وتنمية القدرات المؤسسية، وتقوم هذه الاقتراحات على نتائج تقييم القدرات والاحتياجات للمجتمعات المستهدفة والظروف المعيشية في جنوب لبنان.
- الجزء الخامس هو الاستنتاج الذي يركز بوجه خاص على الخطوات القادمة المطلوبة في جنوب لبنان.

## ثانياً: الدروس المستفادة من أثر المشاريع السابقة والحالية على مؤسسات المجتمع والظروف المعيشية

يحلل هذا التقييم النتائج الرئيسية لجدوى وفعالية واستدامة مشاريع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي المنفذة منذ عام ٢٠٠٠ في ما يتعلق ببناء قدرات مؤسسات المجتمع المحلي والمنظمات غير الحكومية، وتحسين الظروف المعيشية في جنوب لبنان.

### أ. بناء القدرات للتجمعات الشبابية:

#### كان الأثر الأكبر على المهارات الشخصية للشباب

أدى إشراك الشباب في التجمعات، كما عبّر عنه الشباب، الى تغييرات هامة، خاصة في تطوير الخصائص الشخصية لديهم، بما في ذلك زيادة الثقة بالنفس، والتواصل الشخصي، ومهارات حل المشاكل، وقدرة أكبر على المشاركة في أطر إجتماعية أوسع. كما وقد ورد ذكر مهارات التواصل الشخصي بين الأفراد وحل النزاعات من بين المهارات المكتسبة في ورش العمل التدريبية والتي يتم استخدامها من قبلهم في الحياة اليومية. وقد وصف معظم الشباب هذه المهارات بالمفيدة عند سعيهم للعمل أو التعاطي مع من يكبرونهم سناً في المجتمع. وفي وصفهم لما تلقوه من تدريبات، ذكر بعض الشباب استخدام المهارات المكتسبة لتنفيذ مشاريع في المجتمع، بما في ذلك التخطيط للمشاريع وإعداد المقترحات. كما وذكر آخرون منهم أن مشاركتهم في تجمعات شبابية منحتهم مكانة واحتراماً في المجتمع وسط المنظمات غير الحكومية العاملة في قراهم.

#### تعززت العلاقات الشبابية بين كافة الطوائف بشكل إيجابي

شدد العديد من الشباب في لقاءات العمل المركزة على قيمة التوافق في جمع الشباب من شتى الخلفيات الدينية والسياسية في المخيمات الصيفية وورش العمل. فعلى سبيل المثال، عبّر عضو إحدى التجمعات الشبابية عن أن عمله مع تجمعات أخرى ساعده على التخلص من الكثير من النعرات الطائفية التي تربى عليها تجاه أعضاء الطوائف الأخرى في المنطقة، ولا سيما في فترة ما بعد عام ٢٠٠٠ وانسحاب الجيش الإسرائيلي عن قرينته والقرى المجاورة. واعتُبرت هذه النتيجة التي تشكل ركناً من أركان هذا المشروع، ذات قيمة مضافة لسماعها للشباب بالتعاون على مدى عدة سنوات، وبناء الصداقات التي تبقى قائمة حتى في حال عدم نشاط التجمع.

واقترح معظم ممن أجريت معهم مقابلات من الشباب إجراء المزيد من التعاون وورش العمل المشتركة مع الشباب من تجمعات خارج مجتمعاتهم أو مناطقهم. والجدير ذكره هنا أن من العوامل التي أثبتت إنتاجية برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وفعاليتها تراكم عمل البرنامج على مدى سنوات عديدة، واستهدافه للشباب بشتى الطرق، بما في ذلك المخيمات الصيفية وورش العمل والأنشطة المجتمعية.

## باتت مشاركة الشباب في المشاريع المجتمعية أكثر تجلياً بعد عام ٢٠٠٦

أجرى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي عدة ورش عمل حول التخطيط الإستراتيجي حيث تم تقديم الدعم للشباب لتقييم احتياجات وإمكانيات مجتمعاتهم المحلية، ولتبادل الأفكار حول أفضل الاستراتيجيات والنهج. وقد نفذت التجمعات الشبابية أنشطة أخرى، منها: الاحتفالات بالأعياد والمناسبات المميزة، والأنشطة الترفيهية والرياضية للأطفال والشباب، والمشاريع الصغيرة للمجتمع كغرس الأشجار وحملات التنظيف وطلاء الأماكن العامة.

ووفقاً للمجيبين في لقاءات العمل المركزة ، ظلت القرارات بشأن المشاريع التي تنفذ والموازنات التي تصرف تتخذ بالتشاور مع البلدية حتى العام ٢٠٠٦. وكما وصفها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تعتمد "عملية البتّ بالمشاريع" على أقدمية التجمع الشبابي وقدرة أعضائه. ويتم التشاور مع الشباب لاختيار ما يفضلونه من الاقتراحات لعدد من الأنشطة الأولية (وهي مشاريع تنفذ بالتزامن مع إنشاء التجمعات، خصوصاً بعد عام ٢٠٠٦). ووفقاً لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، يحظى الشباب بالاستقلالية الكاملة لتعيين خطة عملهم، ولكن في حدود قدرات تمويل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وتحت وصايته.

### بات الشباب يعتبرون تجمعاتهم جزءاً من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وليس كيانات مجتمعية

في وصفهم للتحديات التي تواجههم في عملهم، شكوا المشاركون في لقاءات العمل المركزة من كونهم باتوا يعتبرون كمجرد جماعات مدعومة من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وأن هذا الدعم يصب فقط في دائرة الاهتمام بالموارد المالية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي. مع ذلك، يعرف الكثير من الشباب عن تجمعاتهم بأنها تجمعات لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي بدلاً من الأسماء الفريدة التي تم اختيارها عند التأسيس. وينعكس هذا الأمر من خلال الممارسات المؤسسية للعديد من هذه التجمعات، حيث لا يعقد بعضها اجتماعات إن لم يكن قد دعا إليه أحد موظفي برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ولا تجرى الانتخابات في بعضها الآخر إلا بناء على نصيحة وإشراف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

ليس الدعم الذي يقدمه موظفو برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بقليل، بل إنّ هذه المشاركة قد ساهمت في حماية الشباب في التجمعات من خطر سيطرة البلديات أو الجماعات السياسية المحلية أو أي مجموعات أخرى.

### تعتبر عوامل السياق الاجتماعي والسياسي والموارد المحلية مفاتيح لنجاح وفشل التجمعات

عمل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي علي تأسيس معظم التجمعات خلال فترات تخللتها تغيرات سياسية رئيسة في الجنوب، بما في ذلك الانسحاب الإسرائيلي من جنوب لبنان في العام 2000 وما بعد حرب صيف ٢٠٠٦. ومن العوامل التي دفعت بالشباب بعيداً عن قراهم وتجمعاتهم النزاعات المسلحة، ومحدودية الوظائف والفرص الاقتصادية في القرى الريفية الجنوبية الحدودية بمعظمها. بالإضافة إلى ذلك، تبقى أنشطة التجمعات في كثير من الأوقات محدودة بسبب الاعتراضات التي تواجهها من قبل

أطراف قوية على الساحة المحلية، وبسبب اعتمادها على دعم البلدية الذي يخضع للخلافات السياسية في حد ذاته.

سلط الشبان الذين أجريت معهم المقابلات الضوء على أهمية إدارة العلاقة مع الأحزاب، أو احتمال المعارضة منها، وذلك لاعتبارها تحدياً رئيساً تواجهه. هذا وقد ذكر الشبان صعوبة التعاون مع المجموعات الكشفية المحلية المسيسة في أغلبها، وقلة الشباب الحر، وذلك بسبب الفكرة السائدة أن كل من لم يكن منخرطاً في مثل هذه المجموعات يعتبر عاجزاً وغير قادر على إحداث الفرق.

توقّر التجمعات في العديد من القرى ما وصفه الشباب بـ "المساحة البديلة" التي يحتاجها كل من لا ينتمي إلى أيّ من الأحزاب السياسية المهيمنة. وفيما تشدد سياسة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على الطابع غير السياسي للتجمعات، يفضل كثير ممن لديهم تبعية سياسية الانضمام إلى تجمعات أخرى. ويسعى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لكسب دعم البلديات لصالح التجمعات، ولكن هذا الدعم نادراً ما يكون نابغاً من وعي البلديات لأهمية التنمية الشبابية، بل إنه غالباً ما يبرز في حال اقترن بوعود التمويل من قبل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ويتقلب على أساس التوافق في التحالف السياسي بين أعضاء التجمعات والمجالس البلدية. وقد ساهم دعم الشخصيات القوية من البلديات المحلية أو المجتمع المدني (كرئيس بلدية النبطية – الأسبق – أو أحد نشطاء المجتمع المدني في إحدى القرى، أو كمحام في قرية أخرى) في تحسين الأنشطة والعلاقات الاجتماعية بين أفراد التجمعات.

### **وما زالت استمرارية واستدامة التجمعات تشكل معضلة**

مما لا شك فيه أن قضية الاستدامة باتت من الإعتبارات الرئيسة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي منذ إنشاء التجمعات، بالأخص مع المحاولات المبذولة للحفاظ على تنمية الشباب في القرية من خلال الشراكات مع المراكز الاجتماعية التابعة لوزارة الشؤون الاجتماعية، كخطوة أولى، ومع البلديات في وقت لاحق. وقد تم تقديم الدعم لتسجيل التجمعات القديمة كمنظمات غير حكومية مستقلة.

ويمكن اختبار استدامة التجمعات أثناء فترة توقف دعم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لها، حيث بدأ واضحاً توقف عمل ما لا يقل عن نصف عدد التجمعات عندها. واليوم، وبعد تجديد عمل بعض التجمعات، ينشط حوالي ٧٤,٥% من أصل ٥٥ تجمعات تم إنشاؤها منذ عام ٢٠٠٠. وقد ساهم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بشكل كبير في الحفاظ على التجمع الفعلي للأعضاء السابقين واستكمال تنفيذ الأنشطة القائمة. ولا بد أيضاً من استكشاف خيار نهج التنمية المجتمعية للشباب على أساس الشراكة بين الشباب ومن يكبرونهم سنّاً، وذلك من خلال إنشاء لجان الدعم التي تشمل الأهل، ومدراء المدارس، ومنظمات المجتمع المدني العاملة في القرية.

### **يجب تعزيز مشاركة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في تنمية الشباب على نطاق أوسع**

مع العلم أن وجود المنظمات العاملة على التعبئة وإعادة الإدماج والتوفيق بين الشباب أصبح نادراً في جنوب لبنان، غير أن الشباب، وكما ذكر أعضاء من المجموعات الشبابية، يستفيدون من تواجد بعض المنظمات يتطوعون معها. وهناك أكثر من ١٢ منظمة لبنانية ودولية معنية، منها: الكشافة المحلية

وفروع الصليب الأحمر، ومنظمات وطنية لبنانية مثل الجمعية اللبنانية من أجل ديمقراطية الانتخابات (LADE) أو جمعية التنمية من أجل الإنسان والبيئة (DPNA)، والمبادرات الدولية مثل المنظمة غير الحكومية الإيطالية (INTERSOS)، التي تقدّم، بالإضافة إلى مشاريع التنمية المجتمعية، مقترحات الدعم النفسي والاجتماعي أو الرؤية العالمية لمرحلة ما بعد الصراع.

وفي حين أن قطاع الشباب في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي يملأ الفجوة بتركيزه على الشباب، تواصل التجمعات الشبابية عملها بعيداً عن عمل اللاعبين الآخرين في جنوب لبنان، و بمعزل عن النقاش والحوار المتزايد حول السياسات الشبابية على الصعيد الوطني، بما في ذلك الجهود المبذولة من قبل مشروع مشاركة الشباب اللبناني ومشروع التمكين.

### **أهم الدروس المستفادة:**

- الحفاظ على الدقة في تدريب الشباب أعضاء التجمعات، مما يسمح بالمزيد من الاستثمار في الشراكات والأنشطة طويلة الأجل بين التجمعات لتحقيق أقصى قدر من المنافع المستمدة من نجاح جهود بناء السلام.
- ضمان الشراكة مع شخصيات بارزة في المجتمع (عدا عن المجلس البلدي) بما في ذلك أسر الشباب، ورؤساء المدارس المحلية، وشخصيات أخرى محلية متعاطفة، مما يشكل عاملاً أساسياً لنجاح واستدامة التجمعات الشبابية.

### **ب. دعم البلديات من خلال مشاريع بناء القدرات والبنية التحتية**

#### **تواجه البلديات تحديات معقدة تزيد عن قدراتها ومجالات عملها**

يكن العائق الحقيقي لفعالية العمل البلدي في العديد من المشاكل على المستوى الكلي، مما يكلف موظفي البلدية الوقت والطاقة ويعرقل عملهم. وتشمل هذه المشاكل ما يلي:

- تكرار الأعطال والانقطاع في خدمات المياه والكهرباء، بالإضافة إلى التأخير على مستوى المؤسسات الحكومية المسؤولة عن إصلاح هذه الأعطال.
- تقسيم المناطق على نحو لا يتلاءم مع القوانين الخاصة بكل من المناطق، ولا مع تنفيذها.
- الحاجة إلى نظم لإدارة شبكات الصرف الصحي، مما يتطلب وضع خطة إقليمية وميزانية كبيرة.
- محدودية الميزانيات، والتأخير في الحصول عليها من قبل السلطات المركزية.

تطرح المشاكل السابق ذكرها تحديات كبيرة في وجه الموارد البشرية القليلة المتوافرة في البلديات، وتحد من الوقت الذي قد تضطر فيه إلى حضور ورش العمل التدريبية. ولما باتت لقاءات العمل المركزة مملّة بهذا النوع من التحديات، تم طرح مجموعة من التساؤلات حول القيمة المضافة والفعالية الممكنة لهذا النوع من المشاريع الصغيرة في حين أن المشاكل التي تواجههم تستدعي التدخلات على مستوى أكبر ومن نوع آخر، لا سيما على مستوى السياسة الوطنية.

## كان الأثر الأهم لأنشطة التدريب على صعيد مهارات تطوير المشاريع وكتابة المقترحات

عندما سُئل المشاركون في لقاءات العمل المركزة عن التدريبات السابقة التي خضعوا لها من خلال برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وعن أكثر المواضيع التي استخدموها، ذكر أغلبهم مهارات تطوير المشاريع وكتابة المقترحات. كما ذكر العديد منهم أنهم استخدموا نفس هذه المهارات لاحقاً في إعداد مقترحات لمشاريع أخرى لتنفيذها مع مختلف المنظمات الوطنية والدولية. أما موضوع الإدارة المالية، فقد تم ذكره على أنه مفيد جزئياً.

## تعرقل طبيعة العمل البلدي فعالية واستدامة مشاريع بناء القدرات

على الرغم من كون التدريب مفيداً على مستوى الأفراد، غير أن أثره الإيجابي الفعلي على البلديات وعملها كان متدنياً جداً. فمن بين المشاركين الـ ١٤ في لقاءات العمل المركزة، والذين مثلوا ١٢ من البلديات الـ ١٨ التي دعيت لمبادرات التدريب، أشار ٧ فقط إلى أنهم خضعوا لورش العمل التدريبية من قبل.

منذ انتخابات نهاية ربيع عام ٢٠١٠، تغير الكثير من أعضاء المجالس البلدية واستعيز عنهم بمن تم تدريبهم. أما الـ ٧ الذين ذكروا أنهم خضعوا للتدريب، فـ ٥ منهم هم من الموظفين و ٢ فقط من أعضاء المجلس الذين نجحوا في الانتخابات. وقد أوضح ثلاثة مشاركين آخرين أنه لم تتم إعادة انتخاب كل من تلقوا التدريب في بلدياتهم، لذلك أصبحت هذه التدريبات "تذهب مع الريح"، كما قالوا. كما واقترح المشاركون أن يباشر بالورش التدريبية في بداية ولاية كل مجلس جديد لتحقيق أكبر قدر من الاستفادة.

بالإضافة إلى تغيير أعضاء المجالس، لا تزال الذاكرة المؤسسية للبلديات متخلفة. أما الموظفون الذين قد يملكون ذاكرة مؤسسية ويستطيعون المحافظة على ما تعلموه من خلال مختلف المجالس البلدية، فهم ليسوا إلا أضعف العناصر في الهيكل المؤسسي، ولا يملكون السلطة الكافية لضمان تحقيق التعلم من ورش العمل التدريبية. واقترح بعض المشاركين في لقاءات العمل المركزة إجراء التدريبات المعمّقة والعملية في كل من البلديات للتأكد من كون أعضاء مجلس الإدارة والموظفين "على نفس الموجة" حتى ولو اقتضى الأمر إجراء التدريبات المتخصصة في وقت لاحق.

## مبادرات بناء القدرات غير مستهدفة على النحو الكافي

بالرغم من أن موضوعات التدريب بدت ذات صلة بالاحتياجات البلدية، غير أنها أثبتت كونها غير ملائمة لها من حيث المستوى وطبيعة الحضور. أما المشاركون فقد كانوا إما غير ملمين بتفاصيل ما تشمله الورشة، أو مرسلين كممثلين من قبل رؤساء بلدياتهم دون النظر بجدوى حضورهم. فعلى سبيل المثال، شارك العديد من أمناء الصناديق في التدريب على مواضيع رأوا أنه من الأفضل تدريب أعضاء المجالس عليها كالتواصل وتعبئة المجتمع. وذكر آخرون أنه بدلاً من أن تتم تغطية موضوعي المحاسبة

والتخطيط المالي في الجلسة نفسها، كان من المفترض إخضاع أمناء الصناديق للتدريب على المحاسبة، وأعضاء المجالس البلدية للتدريب على التخطيط المالي.

كما وبرزت مشكلة أخرى تتعلق بالاستهداف غير الملائم للمتدربين من حيث المستوى، فحقيقة أن في رصيد العديد من الموظفين سنوات، وحتى عشرات السنوات من الخبرة، جعلهم يعتقدون أن مستوى التدريب أساسي للغاية أو بعيد عن واقع عملهم اليومي. وقد تجلّى هذا الاستهداف في عدد المشاركين في كل حلقة حيث تراوح عددهم بين الـ ٦ كحد أدنى والـ ١٢ كحد أقصى، أي ما متوسطه ٨ مشاركين في الورشة الواحدة.

### **كانت المشاريع المنفذة بالتعاون مع البلديات يتم تصميمها على قاعدة "حجم واحد يناسب الكل"**

من حيث التصميم، كان لكل من المشاريع ميزانية معينة يحدّد من خلالها حجم وطبيعة المشاريع التي سيتم اختيارها. وقد أعرب المشاركون في لقاءات العمل المركزة عن قلقهم من أن هذا النهج لم يأخذ في الاعتبار حجم المجتمع واحتياجاته، على الرغم من أنهم كانوا على بينة من حقيقة أن الميزانية المحدودة قد قيدت اختيارهم للمشاريع. بالإضافة إلى ذلك، فإن شرط برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أن تساهم البلديات في الميزانية العامة لمشاريعها أبطت هذه المشاريع صغيرة نسبياً.

إن مساهمة البلديات في تمويل مشاريعها يضمن تلبية احتياجات القرية حيث إنها غالباً ما تمتلك بعض مهارات التخطيط الاستراتيجي. وقد نجحت بعض البلديات في تنفيذ مشاريع مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بشكل يتماشى مع مشاريعها القائمة.

مع ذلك، أعرب جميع المشاركين في لقاءات العمل المركزة تفضيلهم أن يقوم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بتعبئة الموارد من أجل تركيز العمل على مشروع يستهدف الحاجات التي تتجاوز قدرة كل بلدية بمفردها. ويمكن العمل على مشاريع كهذه (كالمساهمة في حل مشاكل المياه وإدارة النفايات) بالتعاون مع اتحاد للبلديات.

### **تجمع ممثلي البلديات ببرنامج الأمم المتحدة الإنمائي علاقة تعاون تتسم بالمرونة**

يُنظر إلى التواجد الميداني لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وسهولة الوصول إليه أثناء تنفيذ المشاريع في مختلف المجتمعات بشكل إيجابي، فقد بات موظفو البرنامج الإنمائي معروفين لدى أفراد المجتمع وقنوات الاتصال معهم مفتوحة. وقدم المشاركون في لقاءات العمل المركزة أمثلة على بعض التعديلات التي أجريت على المشاريع التي نُفذت مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي خلال فترة التنفيذ. وقد جرت هذه التعديلات بسلاسة من خلال المناقشة والاتفاق مع الموظفين.

### **أهم الدروس المستفادة:**

- إن العمل على إنشاء برامج تدريبية متخصصة تستهدف كلاً من الموظفين وأعضاء المجالس البلدية على حدة، مع المزيد من التركيز على المحتوى المناسب لكل مجموعة، يحسّن فعالية برامج بناء القدرات.



- لا تسمح التدخلات في المشاريع الصغيرة على مستوى المجتمع بالاستهداف الأكثر ملاءمة للاحتياجات. لذلك يجب العمل على تجميع الموارد للنهوض بمشاريع أكبر على المستوى الإقليمي.
- ج. دعم التعاونيات على صعيد بناء القدرات والعمليات

### *الافتقار إلى فهم قيمة العمل التعاوني وتنفيذ مبادئه*

لا يختلف عمل معظم التعاونيات على مستوى القرى في منهجيته عن عمل المنظمات غير الحكومية المحلية والمنظمات الخيرية ، بالرغم من كونها مسجلة كتعاونيات ومملوكة من قبل مساهمين. وكما تظهر المقابلات، يعتقد أعضاء هذه التعاونيات عموماً أن عضويتهم تعطيهم الحق في الحصول على فوائد التعاون، من دون أن يتشاركوا في مسؤولية الحفاظ عليها. ففي حالة كلاسيكية، يرفض أعضاء إحدى التعاونيات دفع مبلغ ٢٠ دولاراً لكل عضو كبديل لتصلح إحدى آلات التعاونية، مما دفعهم لبيعها في نهاية المطاف.

مع ذلك، عادةً ما تتابع التعاونيات عملها بجهد الرئيس وحده أو مع أحد الأعضاء، بينما يُبقي الأعضاء عضويتهم كونها:

- تتيح لهم الحصول على الخدمات بتكلفة أقل.
- تضمن لهم أولوية الحصول على فرص العمل ضمن التعاونيات، وخاصة في تعاونيات الإنتاج الزراعي النسائية، حيث تدفع الأجور بحسب ساعات العمل دون تقاسم الأرباح.

### *معظم التعاونيات ليست كيانات إقتصادية قابلة للحياة بل تحافظ على بقائها من خلال الدعم الذي تتلقاه من قبل الجهات المانحة*

ازدهرت التعاونيات في جنوب لبنان خلال فترتين مختلفتين كانت أولاهما منتصف التسعينات، عندما قدمت وزارة الزراعة الدعم للتعاونيات من خلال الهبات النقدية المباشرة، والتشجيع على إعادة تنشيط التعاونيات الهامدة، أو تسجيل الجديدة منها. أما الفترة الثانية، فهي المنتصف الثاني من العقد الحالي حين توالى التدخلات من الجهات المانحة الدولية لدعم كافة المشاريع ما بعد الصراع الذي نشأ بعد حرب صيف ٢٠٠٦. ويبين مسار نمو العديد من التعاونيات أن عملياتها كانت هامدة لسنوات عدة، ولم تنشط إلا حين تلقت الدعم من المنظمات الوطنية والدولية. وفي الواقع، هذا ما أكده رئيس إحدى التعاونيات عندما قال: "لولا وجود المنظمات الدولية في الجنوب لما كان هناك أي عمل تعاوني."

ويتبرع المانحون الدوليون بالأصول الحقيقية من خلال توفيرهم للمباني والمعدات. وبما أن المعدات تقدم كمنحة، فنادرًا ما تقوم التعاونيات بتقييم الجدوى الاقتصادية من الإستثمار في مثل هذه المعدات. ففي الكثير من الحالات، كان إهلاك المعدات التي تم التبرع بها يفوق الأرباح الفعلية التي تنتجها هذه المعدات سنوياً.

## **يتركز ثقل دعم المانحين الدوليين عموماً على التمويل بينما توجد فجوة في ضمان الجدوى الاقتصادية والاستدامة والتسويق**

تتلقى معظم التعاونيات التي تم مقابلتها حتى تلك التي لديها نشاط لا يذكر، دعماً كبيراً من المانحين الدوليين، بمن فيهم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. وقد تلقت إحدى التعاونيات في السنوات الـ ٥ الماضية تمويلاً تفوق قيمته الـ ١٥٠٠٠٠ دولار من المعدات والبناء من خلال ما لا يقل عن ٥ منظمات غير حكومية مختلفة. كما أن تعاونية أخرى دُعمت بمركز مجهز بالكامل، بما في ذلك تشييد المباني من نقطة الصفر، مع العلم أنها حديثة العهد (أنشئت في العام ٢٠٠٥ فقط).

في حين لا يزال برنامج الأمم المتحدة الإنمائي يتابع دعمه للتعاونيات منذ عام ٢٠٠٠، فإن الجهات المانحة الدولية التي تعمل في إطار البرامج القصيرة الأمد عموماً (٥ سنوات كحد أقصى) وعلى صعيد واسع من القرى والتخصصات، تقدّم دعماً مالياً كبيراً للمشاريع، مع الضغط لإتمامها وإتقان ميزانيتها ضمن المواعيد المحددة.

وتبدو المنظمات غير الحكومية المحلية اللبنانية على استعداد أكثر للعمل مع التعاونيات على المدى الطويل، من خلال توفير الدعم في مجالات المعدات، والتسويق، ومراقبة الجودة، بالإضافة إلى الدعم العملي في الإجراءات الإدارية والمالية.

إن من شأن هذا النوع من الدعم أن يزيد من خطر إفساد العمل التعاوني على المستوى المحلي. فبينما يضمن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي دعم التعاونيات الفاعلة التي لها مراكز عمل، وجدنا أن بعض رؤساء التعاونيات غير الموجودة عملياً يستخدمون مواقعهم لتأمين المعدات من جهات مانحة أخرى ليتم استخدامها لاحقاً لمساع تجارية خاصة.

### **على برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أن يولي اهتماماً أكبر للجدوى الاقتصادية عند دعمه للتعاونيات**

في حين وصفت التعاونيات التي أجريت معها المقابلات تدخل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بأنه شامل، إلا أنها اعتبرته مقيداً بحجم التمويل المحدد مسبقاً لكل تعاونية. وفيما بدت بعض التعاونيات الراسخة واضحة لجهة احتياجاتها، مما يجعلها قادرة على استخدام التمويل الإضافي المناسب بشكل جيد إذا ما توفر، كانت تعاونيات أخرى تعتبر حجم هذا التمويل كبيراً جداً بالنسبة إليها. " فتعمل التعاونيات الأقل خبرةً على اقتراح مشاريع للاستفادة من فرص التمويل."

على الرغم من أن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي قام بتدريب بعض التعاونيات على التخطيط للمشاريع ومن ثم مناقشة المشاريع المقترحة، لم يولَ موضوع الجدوى الاقتصادية الكثير من الأهمية عند التقييم. ويظهر في مقترحي اثنين من المشاريع المنفذة التي تم استعراضها كعينات، أنّ التركيز الأكبر كان على وصف الأثر الاجتماعي المتوقع للمشروع على المجتمع وأعضاء التعاونيات. ولكن، من منظور

اقتصادي، لا يوجد إعداد مناسب لتكاليف التشغيل المتوقعة، بما في ذلك المواد الأولية والإهلاك، وصافي الأرباح المتوقعة والتحديات المحتملة.

خلال مرحلة الانتعاش، كان التسليم السريع للمشاريع ذات الأثر الكبير يهدف أكثر إلى إبقاء الناس في أرضهم، وتوفير فرص العمل الإنتاجي لهم، بدلاً من النظر في الجدوى الاقتصادية للتعاونيات. غير أن طبيعة المسار السريع للمشاريع وطموح برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لضمان التسليم السريع يمكن أن يبررا بعض المشاكل التي يمكن أن تواجهه.

إنّ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بحاجة إلى تعزيز استدامة مشاريع التعاونيات، واستعراض سياستها فيما يتعلق بتقديم المنح للتعاونيات لما بعد مرحلة الانتعاش، حيث إن المنح وحدها لا تسهم في تحقيق الاستدامة. فعلى سبيل المثال، أكد رئيس إحدى التعاونيات أن مشروع إنتاج مواد تربية النحل كلف في سنة واحدة ٢٣٠٠٠ دولار للمعدات و ١٢٠٠٠ دولار للتشغيل، بينما أنتج أرباحاً لا تتعدى الـ ١٥٠٠ دولار منذ إنشائه في ٢٠٠٩. أما اليوم، فقد توقف المشروع عن العمل، عموماً بسبب الخلافات مع العمال.

وأظهرت الزيارات الميدانية من قبل فريق شركة تنمية المعرفة (KDC) لعدد من التعاونيات أنه تم توفير المعدات لبعض التعاونيات من قبل المانحين دون دراسة سليمة. ويمكن استخلاص الدروس التالية:

- يجب إجراء دراسة سليمة للجدوى الاقتصادية قبل تزويد التعاونيات بالمعدات أو تقنيات وعمليات الإنتاج الجديدة.
- ينبغي على المانحين ضمان أن تسهم التعاونيات أيضاً في تكاليف المعدات أو المشاريع.

### **يُنظر إلى التدريب على أنه التزامٌ لا حاجة، وقلما يستخدم من قبل موظفي التعاونيات**

أجرى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي تدريباً لأعضاء في ١٨ تعاونية من منطقة النبطية. وقد تلقى المشاركون ما مجموعه ٤٠ - ٥٠ ساعة من التدريب تمتّ فيها تغطية الكثير من القضايا الإدارية. ولما كانت المشاركة في ورش العمل شرطاً أساسياً للمشاركة مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، فإن متوسط الحضور كان حوالي ١٥ مشاركاً في الدورة الواحدة. مع ذلك، عند السؤال عن المهارات المكتسبة التي تم استخدامها لاحقاً في العمل، لم تذكر سوى مهارة التسويق من قبل تعاونيتين من أصل التعاونيات الـ ١٣ المشاركة في لقاءات العمل المركزة، وذلك بسبب كونهما تبيعان المنتجات الزراعية.

من الممكن إرجاع سبب الأثر المحدود للتدريب إلى هيكلية الجمعيات التعاونية وإدارتها، حيث إن أكثرها يفتقر إلى مدير بدوام كامل أو مدير للإنتاج أو التسويق. ويمكن أن يكمن السبب أيضاً في موضوعات التدريب التي صممت على نحو حزمة واحدة لتتناسب الكل بغض النظر عن طبيعة عمل التعاونيات وخبرتها. وأوضح أحد المجيبين أنه حضر ورشة عن التسويق رغم أن تعاونيته ليس لها أي إنتاج موجه إلى السوق، بل يتركز نشاطها على الخدمات الزراعية.

ومن الأسباب الأخرى لمحدودية أثر التدريب أن المبادرات المختلفة لمعظم المنظمات الدولية والوطنية لا تلبي الاحتياجات الحقيقية للتعاونيات. فقد أشار مجيباً آخر إلى أنه لا يزال يقصد مثل هذه الورش "للحفاظ على العلاقات" مع المنظمين. وأعطى سبب آخر هو مستوى التدريب المقدم، فعلى سبيل المثال، اشتكى أعضاء التعاونيات النسائية أن مستوى التدريب متقدم جداً، معربين عن تفضيلهم للمدربين الذين يشغلون التعاونيات أنفسهم، لأن لديهم خلفية مماثلة لخلفياتهم ويستخدمون الطرق التي يسهل الوصول إليها.

### **فقدان القيمة المضافة لتدخلات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بسبب الكثير من المشاكل الوطنية التي تواجه الإنتاج الزراعي**

إن عمل غالبية التعاونيات التي هي على شراكة مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي إما زراعي أو يعتمد على الإنتاج الزراعي. كما أنه من البديهي القول بأن مشاكل القطاع الزراعي تؤثر بشكل كبير على عمل التعاونيات، بما في ذلك غياب السياسة الزراعية الوطنية ومراقبة استخدام المبيدات الكيميائية ومبادئ الجودة التوجيهية لإنتاج الغذاء. وقد شكوا أعضاء التعاونيات عدم الكفاية في توفير الدعم من وزارة الزراعة من حيث التمويل أو تأمين البذور والمبيدات المدعومة.

تشمل العقبات الوطنية الأخرى القوانين التي تنظم عمل التعاونيات، وهي قوانين باتت قديمة بشكل صارخ، وتؤدي أحياناً في جعل تسجيل التعاونية غير ذي معنى. ولمشكلة الاحتباس الحراري أثر كبير على عمل التعاونيات، بالأخص بعد الطقس الاستثنائي الذي شهده العام الماضي. فعلى سبيل المثال، سجل هذا العام انخفاضاً ملحوظاً في إنتاج العسل، بسبب انخفاض مساحات الغابات بفعل الحرائق المتكررة،

تحاول بعض التعاونيات العمل مع البلديات على المستوى المحلي أو الإقليمي للتعامل مع القضايا المتصلة بالبيئة المحلية، وهي قضايا يمكن لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي أن يوفر الدعم القيم لها.

### **أهم الدروس المستفادة:**

- يمكن أن يكون لتقديم التمويل لشراء المعدات الإضافية تأثيراً سلبياً غير مقصود على التعاونية نفسها، لذلك فإنه من الضروري إجراء تدقيق مالي محسّن لكل مشروع.
- ينبغي تحسين التدريب على الإدارة المالية والتحليل المعمق للسلامة والاستدامة المالية للتعاونيات باعتبارها كيانات اقتصادية. كما وينبغي أيضاً النظر في إمكانية المشاركة في مشاريع طويلة الأجل لبناء القدرات على مستوى التعاونية والمنطقة بالمجمل.

د. دعم المنظمات غير الحكومية وغيرها من المؤسسات المحلية لتحسين الظروف المعيشية

## كان إشراك الشركاء المحليين في إعادة تأهيل وإعادة دمج المعتقلين السابقين عاملاً أساسياً في نجاح البرنامج

أولى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، بعد تحرير جنوب لبنان عام ٢٠٠٠، اهتماماً خاصاً لدعم المعتقلين السابقين بهدف تعزيز اندماجهم الاجتماعي بالإضافة إلى تنمية قدرتهم على العمل من خلال التدريب المهني وتقديم القروض الصغيرة. وقد استفاد ٢,٢٠٠ من المعتقلين السابقين وعائلاتهم من خدمات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

وقد شمل برنامج التدريب المهني هذا المجالات ذات الأولوية التي لها صلة بالتنمية الاقتصادية لجنوب لبنان كالزراعة والتصنيع الغذائي، والميكانيك والإلكترونيك وتكييف الهواء، والحاسوب، واللغة الإنجليزية وإدارة المؤسسات الصغيرة. وكان للإناث في هذا البرنامج منفعة خاصة، حيث دربت منظمة عامل ٣٣٤ معتقلة سابقة على تجهيز الأغذية والأعشاب الطبية واستخراج الزيت وإنتاج الصابون والتسويق والتعبئة والإدارة والتمويل، والقانون التعاوني اللبناني.

وقد أشرك برنامج الأمم المتحدة الإنمائي المؤسسات المحلية الأخرى المعنية:

- مؤسسة جهاد البناء الإنمائية: في مجال الزراعة والأنشطة المتعلقة بها
- الجمعية اللبنانية لرعاية المعوقين: الميكانيك والإلكترونيك والتكييف والتبريد
- جمعية التنمية الريفية: الكومبيوتر واللغة الإنكليزية وإدارة المشاريع الصغيرة

وقد تجلّى نجاح هذا البرنامج في عدد المعتقلين السابقين (٢٤٠) الذين استفادوا من برنامج القروض الصغيرة لإنشاء مشاريع جديدة أو دعم الشركات القائمة. والجدير ذكره أنه تم اختيار اثنتين من المنظمات غير الحكومية لتنفيذ برنامج القروض الصغيرة، هي: الجمعية الوطنية للمعتقلين اللبنانيين في السجون الإسرائيلية وجمعية الوفاء التعاونية للمعتقلين السابقين. وقد تلقت هاتان الجمعيتان التدريب المتخصص في مجال إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وقواعد وضوابط القروض الصغيرة، وفي مجال متابعة ومراقبة المشاريع المدرة للدخل والتمويل وإعداد التقارير.

من أهم الدروس المستفادة من هذا المشروع:

- أهمية تنفيذ الأنشطة من خلال منظمات وسيطة من أجل حصول هذه المنظمات على الخبرة في تنفيذ المشاريع.
- أهمية إقامة شراكة مع أصحاب المصلحة المحليين في إطار توفير أنشطة بناء القدرات من أجل ضمان استدامة المشروع.
- الحاجة إلى بناء قدرات المنظمات غير الحكومية العاملة على تنفيذ الأنشطة.

ينبغي تقديم الدعم للأنشطة المدرة للدخل وتنمية الأعمال من خلال بناء قدرات المؤسسات المحلية

يهدف هذا البرنامج إلى سد ثغرة مهمة في جنوب لبنان حيث تركت المؤسسات الصغيرة والصغرى من دون أي دعم خلال فترة الاحتلال ويهدف البرنامج إلى تعزيز المهارات الريادية لدى السكان في جنوب لبنان، وتحسين توافر المعلومات التجارية وخدمات المشورة وتسهيل الوصول إليها، وزيادة فرص الحصول على الخدمات المالية، وضمان استمرار واستدامة المؤسسات المنشأة حديثاً.

إلا أن إنجازات هذا البرنامج كانت محدودة على صعيد خدمات تطوير الأعمال لأصحاب المشاريع، فقد تم تدريب ٣٠ شخصاً فقط من أصحاب المشاريع المحتملين و ٣ اتحادات تعاونية في مجالات الريادة في الأعمال، والتعاملات التجارية، وخطط التسويق، إلخ...، وتوفير خدمات تطوير الأعمال (BDS) من خلال ٣ دورات موزعة على ٣ قرى قامت بها جمعية إنماء القدرات في الريف (ADR).

ولم يحظ موضوع بناء قدرات المؤسسات الشريكة سوى بالقليل من اهتمام البرنامج، مع العلم أنه بدونها سيكون من الصعب إستدامة البرنامج على المدى الطويل. ويمكن لهذا الأمر أن يفسر الأثر الضئيل لهذا البرنامج على تطوير المؤسسات الصغيرة والصغرى.

**بناء قدرات المؤسسات المحلية قد يوفر بعض الإستدامة في تكرار تنفيذ مبادرات رائدة من خلال تنفيذ برنامج النهوض المبكر المتعلق بتحسين الظروف المعيشية للسكان**

من أجل الاستجابة إلى الاحتياجات المعيشية الناشئة ما بعد الحرب، ساهم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في إعادة تأهيل البنى التحتية الاجتماعية والاقتصادية الأساسية، واستبدال المعدات وغيرها من الأصول، ودعم النشاط الزراعي وسائر الأنشطة الاقتصادية الأخرى في جنوب لبنان، وذلك من خلال تنفيذ مشروع "النهوض المبكر لسبل العيش على الصعيد المحلي." ويمكن استخلاص عدة دروس من تنفيذ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لمشروعها هذا:

- السرعة في الاستجابة للاحتياجات العاجلة، وهو أمر بالغ الأهمية في النهوض بعد انتهاء الصراع، وله تأثير إيجابي على المستفيدين.
- بناء قدرات مؤسسات المجتمع ونظرائهم بالشكل السليم، مما يساهم في تكرار المشاريع الناجحة وتحقيق الإستدامة الى حد ما، على الرغم من أنه من الصعب تحقيق الإستدامة في المشاريع المنفذة خلال مرحلة النهوض.
- استخدام الهياكل القائمة للحكومة المحلية والتعاونيات بالشكل السليم للمساعدة في ضمان متابعة المشاريع وتنفيذ مشاريع مماثلة.

وكشفت لقاءات العمل المركزة التي أجرتها شركة KDC مع ٢٥ شركة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بنت جبيل، أن هذه المؤسسات لا تزال تعاني من تداعيات حرب تموز ٢٠٠٦ وبحاجة إلى دعم معدات ووسائل الإنتاج.

**أدى تشكيل شبكات المزارعين إلى ضمان النجاح في زراعة النباتات الطبية والعطرية في المناطق الزراعية الملوثة بالقنابل العنقودية**

أطلق برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، في إطار برنامج النهوض بعد حرب تموز ٢٠٠٦، عدة مبادرات لتحسين ظروف العيش للسكان المتضررين من الحرب. وفي هذا السياق، ومنذ عام ٢٠٠٩، بوشر بالعمل على تنفيذ برنامج تنموي طويل الأمد. وقد دعم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي المجتمعات المحلية لزراعة النباتات الطبية والعطرية، ولا سيما الزعتر، في المناطق الزراعية الملوثة بالقنابل العنقودية. وكان الهدف الرئيسي مساعدة المجتمعات المحلية المتضررة في استبدال زراعة الزعتر بالزعتر البري، وبالتالي تأمين مصدر بديل للدخل.

وتم تنفيذ مشروعين: الأول (تموز ٢٠٠٧ – كانون الأول ٢٠٠٨) دعم ٣٠ مزارعاً من الذين يجمعون محصول الزعتر البري لتشكيل مجموعات مؤلفة من ٤ أشخاص في ٤ مجتمعات محلية، والثاني (أب ٢٠٠٨ – أيار ٢٠٠٩) استهدف ١٣٣ مزارعاً في ٥ مجتمعات محلية مختارة. ويعتبر هذان المشروعان ذوي صلة قوية للغاية بسبل العيش إذ يلبيان الاحتياجات ذات الأولوية للناس الذين فقدوا دخلهم بسبب تلوث الأرض. وقد ضمن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الملكية الكاملة للمشاريع في أيدي المزارعين، مع التدخل الملائم للبرنامج.

ويمكن استخلاص عدد من الدروس المستفادة من المشروع الذي يستهدف مجموعة من المزارعين في المجتمعات، وهي أربعة:

- إن تشكيل شبكات من المزارعين للتعاون في مجال إنتاج وتجهيز الزعتر يعزز روح التعاون والعمل الجماعي.
- هناك بعض الصعوبات أمام استدامة تشكيل هذه الشبكات في ظل غياب ميسر أو أحد المزارعين ممن يملك مهارات القيادة.
- إشراك المرأة في الشبكات جنباً إلى جنب مع الرجال حيث تشكل النساء حوالي ثلث المستفيدين.
- ساهم توسيع رقعة الزراعة في تمكين مجموعة المزارعين من تخفيض التكاليف وجعل زراعة الزعتر أكثر جدوى وربحية.

### ثالثاً: نظرة عامة وتحليل للوضع الحالي لمؤسسات المجتمع المحلي والظروف المعيشية

#### أ. مؤسسات المجتمع:

##### ١. البلديات:

يوجد في لبنان حالياً ٩٩٤ بلدية منها ما مجموعه ١٦٨ ضمن الأفضية الخمسة قيد الدراسة: النبطية (٣٨)، صور (٥٦)، بنت جبيل (٣٣)، مرجعيون (٢٦)، وحاصبيا (١٥). وقد أجري استطلاع لعينة من ٣٤ بلدية في المجتمعات المحلية المستهدفة من المشروع.

وتخضع البلديات للمجلس المنتخب وتدار من قبل رئيس البلدية المنتخب. وقد جرت آخر انتخابات بلدية في لبنان عام ٢٠١٠. وتحمل البلدية المسؤولية عن إدارة جميع الشؤون المحلية ضمن منطقة سلطتها. أما القوانين، فتصرّح للبلديات، بشكل مباشر أو غير مباشر، بإنشاء أو إدارة أو دعم تنفيذ أو المساهمة في تمويل العديد من المشاريع ضمن منطقة سلطتها.

تتمتع البلديات باستقلالية مالية معينة، فهي تقوم بجمع الرسوم من السكان على الخدمات التي تقدمها في منطقة سلطتها (تسجيل واستئجار العقارات وعقود الإيجار السكنية والتجارية) وتقوم الحكومة المركزية بتحصيل الجزء الأكبر من إيرادات البلدية. فوزارة المالية تفرض الضرائب بالنسب التالية: ١٠% على العقارات المبنية، و١٥% على الدخل التجاري، و١٠% على عمليات نقل الأموال، و٣،٥% على الواردات لصالح البلديات. بالإضافة إلى ذلك، تذهب نسبة معينة<sup>١</sup> من الرسوم التي يتم جمعها عبر الموثقين الرسميين إلى البلديات، كما ويتم تخصيص نسبة معينة من رسوم مستخدمي المرافق العامة (الماء والكهرباء والهاتف) للبلديات. وتوجه جميع هذه الإيرادات إلى الصندوق البلدي المستقل (IMF)<sup>٢</sup> ثم توزع على البلديات من خلال آلية أو صيغة معينة تقررها وزارة الداخلية ويوافق عليها مجلس الوزراء.

#### أ. لمحة عن البلديات:

تتفاوت خصائص البلديات في جنوب لبنان تبعاً لحجمها (عدد أعضاء المجلس البلدي) وهيكلها الإداري ونطاق أنشطتها ومواردها المالية. كما أن التحديات التي تواجهها المجالس البلدية في القرى الصغرى، سيما المجالس حديثة الإنشاء، تختلف عن تلك التي تواجهها بلديات المدن الجنوبية الكبرى، كصور والنبطية، وبالتالي تختلف من حيث أولوياتها. وأطلقت الانتخابات البلدية التي جرت في حزيران ٢٠١٠ تحديات جديدة كما أتاحت الفرص أمام المجالس البلدية الجديدة.

#### حجم المجالس البلدية

إن حجم الغالبية العظمى للبلديات التي شملها الاستطلاع (٨٢%) متوسط، حيث يتألف المجلس البلدي من ١٠-١٥ من الأعضاء العاملين في البلدية. وبينما تعتبر ٦% فقط من البلديات صغيرة حيث تتألف مجالسها من ٩ أعضاء أو أقل، فقط ٩% منها وجدت كبيرة، بمجالس تتألف من ٢١ عضواً أو أكثر. وتقوم الغالبية الساحقة من البلديات المستهدفة بتشكيل اللجان وتوزيع مهام الإشراف على مشاريع على أعضاء المجلس. ويقلّ تشكيل لجان أخرى، اعتماداً على الوضع، والاحتياجات في المجالات ذات الصلة، ومصالح المجلس. وتعنى هذه اللجان بمجالات العلاقات العامة، والزراعة، والكهرباء والمياه، والمرأة، والثقافة، والخدمات الاجتماعية، والمكتبات، والشباب، وتبسيط الإجراءات، ومتابعة مزارع شبعاء، والسياحة.

<sup>١</sup> ١٠% من الرسوم السنوية على المياه، ١٠% من اشتراكات ساعات الكهرباء، ١٠% من فواتير الهاتف الأرضي، و ١٠% من فواتير الهاتف المحمول

<sup>٢</sup> من المفترض أن يدار الصندوق البلدي المستقل من قبل مجلس إدارة، ولكن المجلس لم يعين قط، وباتت وظيفة الصندوق كحساب مصرفي لوزارة المالية في المصرف المركزي.



## التعليم:

إن من الإنصاف القول إن الأعضاء المنتخبين لإدارة عمل البلديات هم من المسؤولين المؤهلين، حيث إنه يتعذر أن نجد أمياً واحداً بينهم. وعلى عكس ذلك، فإن حوالي ٦٠% من رؤساء البلديات هم من حملة الشهادات الجامعية. مع ذلك، تبقى الفجوة التعليمية الطفيفة موجودة بين رؤساء البلديات وأعضاء المجالس، وهي مشكلة ينبغي أن تدرّس وتعالج بعناية لتجنّب أيّة إعاقة للعمل أو الأداء.

## أعمار أعضاء المجالس البلدية:

ينتمي حوالي ربع رؤساء البلديات إلى الفئة العمرية ٦٠ سنة فما فوق، و ٤١% منهم إلى الفئة ما بين الـ ٣١ والـ ٤٥ سنة. وفي حين أنه لا يوجد رئيس بلدية تحت سن الـ ٣٠ التي تعتبرها بعض الدراسات سناً للشباب، فإن أعضاء ٣٠% من هذه البلديات الذين تم انتخابهم لعضوية المجالس البلدية ينتمون إلى هذه الفئة العمرية. وتمثل المجالس البلدية المجتمعات المحلية عندما يتعلق الأمر بالعمر ذلك لأن جميع الفئات العمرية تمثل، مع الأخذ في عين الاعتبار أن القانون يحدد شرط العمر (٢٥) كحد أدنى للترشح.

## تمثيل الجنسين:

إن من أكبر الإخفاقات استبعاد المرأة من المناصب البلدية وتمثيلها تمثيلاً ناقصاً في المجالس البلدية. فجميع رؤساء البلديات التي شملها الاستطلاع هم من الرجال، ولدى ٢٣,٥% فقط من البلديات أعضاء من النساء في مجالسها.

## الموظفون:

توظف البلديات التي شملها الاستطلاع ما مجموعه الإجمالي ٣٥٨ موظفاً. أما متوسط عدد موظفي البلدية الواحدة فهو ٧,٤٨ موظفاً، بينما توظف بلدية واحدة الحد الأقصى والبالغ ١٠٥ موظفين. ومن المثير للاهتمام أن متوسط عدد المقاولين سجّل معدلاً أعلى بقليل (٧,٨١)، حيث تعاقدت بلدية واحدة بالعدد الأكبر والبالغ ٤٤ مقاول. ويبدو تمثيل الجنسين بين موظفي البلديات أفضل منه بين المسؤولين المنتخبين، حيث إن ٦٨% من البلديات التي شملها الاستطلاع يوظفون نساء.

من الواضح أن البلديات تعيّن موظفيها أساساً للقيام بالأنشطة اليومية على الصعيد المحلي، وهي أنشطة تناسب الذكور أكثر من الإناث. وفي الواقع، لا تعتمد البلديات على الموظفين للتخطيط أو الإدارة أو غيرها من المهام التقنية الرئيسية، فمن أصل ٣٥٨ موظفاً عُيّنوا من قبل ٣٤ بلدية، أوكلت لـ ٢٨ موظفاً فقط مهام تتعلق بالمسائل المالية، فيما أوكلت لموظف واحد مهمة معالجة الشؤون القانونية.

ينعكس هذا الوضع من خلال المستوى التعليمي للموظفين، حيث إنه قرابة نصف العاملين فقط تخطوا المرحلة المتوسطة. أما الجامعيون فيشكلون ربع العدد الإجمالي للموظفين، في حين أن ٢٠،٥ % هم من الأميين. بالإضافة إلى ذلك، يزيد سن حوالي ربع عدد الموظفين على الـ ٤٦، فيما لا يتعدى سن أقل من الثلث الـ ٣٠.

### مجالات العمل :

تدير البلديات التي شملها الاستطلاع الكثير من المرافق التي تشمل محال تجارية، ومكتبات عامة، ومرافق ترفيهية، وحدائق عامة، ومتاحف، ومركزاً ثقافياً، ومراكز للرعاية الصحية الأولية، ومنتجاً سياحياً، ومقهى، ومشغلاً حرفياً، ومولدات كهربائية، ومواقف للسيارات، ومعصرة زيتون، ومرافق لإدارة النفايات. وتمتلك بلديات عدّة الجزء الأكبر من هذه المرافق، في حين تقوم بإدارة بعض المرافق الأخرى. علاوة على ذلك، كشفت الدراسة أن ٢٠،٦% من البلديات لا تملك أي مركبة في حين أن ٥٩% يمتلكون أقل من ٥ سيارات، تكون إما للركاب أو للإسعاف أو للشرطة أو آلات ومعدات ثقيلة.

بالإضافة إلى ذلك، تتخذ كل من البلديات مكاناً لعملها، ولكن ٥٦% فقط منها تمتلك مراكز عملها في حين أن ٢١% منها تعتمد إلى استئجارها. ويستضاف حوالي ٢٣% من البلديات من قبل أطراف ثالثة (أفراد، وزارة التربية والتعليم العالي، أو المدارس الرسمية) مع ترتيبات خاصة (اقتراض مؤقت أو لمدة ٩٩ سنة).

لا تملك الغالبية الساحقة من البلديات بريداً إلكترونياً (٨٢،٤%)، مما يدل على أن هذه البلديات أيضاً لا تملك موقعاً إلكترونياً، وبالتالي إما أن يكون الحصول على الإنترنت متعزراً عليهم، أو أن المهارات الفنية اللازمة تنقصهم لإنشاء بريد إلكتروني أو صفحة موقع. وقد لوحظ وجود نوع من الاستياء العام لدى المسؤولين في البلديات التي شملها الاستطلاع من استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

### ب. أهم التحديات:

تسلط هذه الدراسة الضوء على إدارة الموارد المالية والبشرية بالإضافة إلى التحديات الرئيسية التي تواجه هذه البلديات. وتكمن إمكانات هذه السلطات المحلية في مدى استعدادها لإشراك أصحاب المصلحة في عملها، وتقبلهم للأفكار المبتكرة والنماذج الجديدة كالمساءلة ونهج الحقوق المعتمدة.

وتتشارك البلديات المشمولة في هذه الدراسة المنظور نفسه بخصوص الاحتياجات الرئيسية لمناطقها. فبينما تعتبر مسائل الإدارة الداخلية (كتسهيل وتبسيط العمل البلدي أو زيادة عدد الموظفين) من الأمور التي تدرج تحت لائحة الاحتياجات عامة. وقد تم تحديد الاحتياجات الرئيسية للبلديات كالتالي: المياه والطرق والبنى التحتية، وشبكات الصرف الصحي، ومرافق إدارة النفايات ومعدات، وشبكات الكهرباء، والأسواق العامة لعرض وتسويق المنتجات المحلية، ومواقع الأبنية البلدية، والمرافق الترفيهية، والحدائق العامة، ومواقف السيارات، والمشاريع التي من شأنها إعادة المواطنين إلى بلداتهم.

وقد أكدت نصف البلديات التي شملتها الدراسة إجراء تقييم دوري لاحتياجاتها الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية من حيث المعارف والمهارات والسلوك.

وفي ظل محدودية المسؤوليات والموارد المتوفرة، تُعنى البلديات بخدمة ناخبها عبر العمل كحلقة وصل مع الحكومة المركزية. وفي حين اعتبر ٨٨،٢% من المستطلعين أن تأثير البلدية على حياة المواطنين إيجابي، يبقى هناك استياء مرتبط بالجهود المبذولة لتأمين الاحتياجات المحلية.

ويرجع هذا الاستياء من الوضع إلى حقيقة أن الموارد والسلطات محدودة أو مقيدة، في حين أن الاحتياجات إلى تزايد. ويعد ما تفعله البلديات كثيراً بالمقارنة مع الموارد القليلة المتوفرة، ولكن التوقعات والوعود مرتفعة بشكل غير واقعي. ومن السبل لمعالجة هذه الحالة تشكيل الاتحادات البلدية لتنفيذ المشاريع التي يستفيد منها أكثر من بلدية واحدة. وتنتمي ٦٤،٧% من البلديات التي شملها الاستطلاع إلى هذا النوع من الاتحادات، وحتى أن ٢،٩% انضمت لشبكات وطنية أو دولية. مع ذلك، تبقى تجربة الاتحادات البلدية في لبنان غير واعدة كما كان يؤمل، ولا كما كانت مصممة لأن تكون.<sup>3</sup>

ومما يعقد الوضع أكثر افتقار ٧١% من البلديات إلى الرؤية العامة للسنوات الـ ٦ القادمة. أما الـ ٢٩% التي قامت بوضع استراتيجية عامة، فتعتمد عادة على المجالس البلدية الأخرى للتوصل إلى توافق جماعي حول الرؤى، وفي قليل من الحالات لاعتماد البرنامج الانتخابي لرئيس المجلس البلدي.

## ٢. التجمعات الشبابية:

يتمحور برنامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية في جنوب لبنان حول إعادة دمج الشباب وتعبئتهم وكذلك حول نشاطات تهدف إلى التصالح وتسوية الخلافات. ، يهدف البرنامج إلى تحسيس الشباب في قيم المواطنة والتضامن، وكذلك تعبئتهم وبناء قدراتهم في القيادة والعمل المجتمعي وتقديم الإرشاد وكيفية البحث عن فرص إقتصادية. ويشمل البرنامج إنشاء تجمعات شبابية وبناء قدراتها وتنفيذ المشاريع الإقتصادية الطوعية. وتركز هذه الأنشطة على نشر أفكار حل النزاعات من خلال المجتمعات المحلية، وذلك لتعزيز الظروف الاجتماعية والاقتصادية للشباب ومدّهم بالقوة ليكون لهم دور فعّال كعوامل للتغيير وذلك لتجنب الصراعات والتوترات بين مختلف الطوائف من الفئات السياسية والاجتماعية والدينية.

وقد تم، خلال السنوات العشر الماضية، إنشاء أكثر من ٥٥ تجمّعاً شبابياً في المدن والقرى الجنوبية. وتعمل هذه التجمعات إلى جانب ١٧٠ منظمة غير حكومية في جنوب لبنان. فالشباب في لبنان، وبخاصة الشباب في الجنوب، عانوا من آثار الحرب الأهلية، ولم يتمكنوا من تحقيق التصالح لأسباب عديدة ومنها الطائفية بشكل خاص.

<sup>3</sup> Bitar, G. 1996. The Beginning of Preliminary Practice of a Successful Decentralization (in Arabic). In *Administrative Decentralization in Lebanon: the Problem and Application*, ed. Paul Salem and Antoine Messara, Beirut: Lebanese Center for Policy Studies.

كشفت دراسة استهدفت عينة من ١,٥٠٠ شاباً وشابة في لبنان<sup>٤</sup> أن لدى الشباب اللبناني مشاكل واحتياجات مشتركة بغض النظر عن المنطقة أو الطائفة. من هذه الاحتياجات: الحاجة إلى الإستقلال، ودعم التدريب، والبحث عن الوظائف، والصحة، والإسكان، والمعلومات، والمشاركة المواطنة. ومن المتوقع أن تساهم هذه الحقيقة في خلق هوية مشتركة بين الشباب في لبنان.

ويسلط نفس التقرير الضوء على تعليم الشباب، والطاقة التي يمتلكونها، والقدرات كوسيلة ريادية لبناء لبنان أكثر استقراراً وديمقراطية. مع ذلك، يدفع الشعور بعدم الأمان والخطر عدداً كبيراً من الشباب إما للتفكير بمغادرة البلاد أو بالفعل أخذ القرار بالهجرة. في الواقع، يفتقر الشباب اللبناني إلى قنوات التعبير عن أصواتهم وآرائهم ومطالبهم، وذلك عموماً لأن صانعي السياسة لا يعتبرون الشباب مصدر قوة، حيث أنه لا يسمح لهم بالتصويت. بالإضافة إلى ذلك، فإن صانعي السياسة لا يبذلون أية جهود جادة لإشراكهم في الشؤون المحلية أو الوطنية، أو في القرارات التي تؤثر على حياتهم بشكل مباشر.

#### أ. لمحة عن التجمعات الشبابية:

##### أعمار التجمعات الشبابية وأعضائها:

إن معظم التجمعات الشبابية في العينة التي شملها الاستطلاع (١٣ تجمعاً شبابياً) جديدة نسبياً، حيث أن ٢٣% منها فقط عمره خمس سنوات، في حين أن البقية حديثة الإنشاء (بعد العام ٢٠٠٨). وهذه التجمعات هي أيضاً صغيرة، حيث أن لدى ٧,٧% فقط أكثر من ٢٠ عضواً مسجلاً، في حين أن لدى ٦١,٥% منها أقل من ١٠ أعضاء. ولكن ما هو إيجابي هو أن غالبية هؤلاء الأعضاء مقيمون بشكل دائم في القرى المحلية على مدار السنة. وعلى الرغم من التنوع في أعمارهم، تبين أنه لدى تجمع شبابي واحد فقط أعضاء عمرهم فوق الـ ٣٥ (عضو واحد) أو دون الـ ١٥ (٣ أعضاء). مع ذلك، فإن لدى جميع التجمعات أعضاء بين الـ ١٧ والـ ٢١ من العمر، ولدى ٦٩% منها أعضاء بين الـ ١٥ والـ ١٦ من العمر، ولدى ٦٩% منها أعضاء بين الـ ٢٧ والـ ٣٠ من العمر.

##### العضوية:

يأتي أعضاء التجمعات الشبابية من خلفيات تعليمية مختلفة مما يعد بالتنوع الغني في وجهات النظر والقدرات، غير أن تلبية احتياجاتهم ومصالحهم المتميزة قد تكون صعبة أيضاً. وينضم الأعضاء إلى التجمعات الشبابية لأسباب متنوعة، منها: الفضول، والاهتمام بمجال العمل المجتمعي، واتباع خبرة أقرانهم، ومساعدة البلاد في التغلب على آثار الحرب، والاضطلاع بدور في المجتمع، وإظهار مواهبهم، وتعزيز مهاراتهم. وتجذب هذه التجمعات شباب المنطقة لأسباب عدة أولها كونها محايدة سياسياً، وثانيها كونها جديدة، كفكرة وخبرة، في المجالات التي لم يتم الاستفادة منها سابقاً من قبل مشاريع مماثلة، وثالثها كونها تستهدف الشباب، توجّهاً ومنحياً. ويشكل إبقاء الأعضاء الفاعلين في التجمعات مشكلة

<sup>4</sup> Antoun, Randa (2007). Lebanese Youth: Attitudes, Vision & Inspirations, Catholic Relief Services (unpublished report).

أساسية، حيث أعرب نحو ثلث التجمعات الشبابية عن ارتياحهم لعدد الأعضاء ودرجة مشاركتهم، في حين أكد ٤٢% منها وجود نقص في الأعضاء المسجلين، واعتبر ٢٥% فقط أن الأعضاء غير ناشطين. وبشكل عام، يمكن اعتبار نشاط ومشاركة الأعضاء متساو بين الجنسين. وينتمي معظم الأعضاء إلى التجمعات منذ إنشائها، ولكن يُبقي ٣،٥% فقط منهم عضويته لأكثر من سنتين.

### مشاركة الجنسين:

والجدير بالذكر أن التجمعات الشبابية تعمل، من خلال ممارساتها، على تعزيز المساواة بين الجنسين، وتوفير فرصة ممتازة للإناث للانخراط والمشاركة في الشؤون العامة. وفيما خصّ عضوية مجالس الإدارة، فإننا نرى أن هناك أيضاً توازناً إلى حد ما، كما أن غالبية التجمعات الشبابية ترأسها إناث.

### الوضع المالي:

الوضع المالي للتجمعات الشبابية سيء للغاية، حيث أن ٧١% منهم ليس لهم أي رصيد في الميزانية، بينما الحد الأقصى للرصيد لا يتعدى ٢٠٠ دولاراً للتجمعات الأخرى. وتجدر الإشارة إلى أن التجمعات الشبابية قلما تحوز أية ممتلكات، فهي بالأغلب لا تملك مركزاً أو مقراً للمجموعة، أو تتم استضافتها من قبل البلديات. وبالتالي، يمكن تعليل هذه الحالة إما من خلال معرفة مصادر الموارد المالية أو من خلال دراسة الطريقة التي تدار بها هذه الموارد.

وتأتي المصادر الرئيسية للتمويل من خلال برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والبلديات، واتحادات البلديات، والمنظمات غير الحكومية المحلية، والتبرعات ورسوم العضوية. بالإضافة إلى ذلك، تحصل التجمعات الشبابية على بعض الدعم من قوات اليونيفيل الموجودة في مناطقها، وحتى رسوم العضوية فإنها ليست مصدراً مهماً للتمويل بالنسبة لنصف التجمعات الشبابية حيث إن الرسوم تتراوح ما بين ١٥ و ٤٠ دولاراً بينما النصف الآخر لا يتقاضى أية رسوم عضوية.

ويعتبر الكثير من التجمعات الشبابية أن السبب الرئيس الذي يحول دون تأمين التمويل هو عدم وجود مركز دائم، مما يفسر أن ٤٢% من التجمعات الشبابية تفضل اقتناء مراكز دائمة لها في حال تأمين التمويل اللازم لذلك.

### ب. مجالات العمل :

تعتبر التجمعات الشبابية محلية للغاية، حيث ينحصر نطاق عملها بقري معينة فقط. وقد حددت التجمعات الشبابية التي شملها الاستطلاع (١٣ تجمعات شبابياً) أهم احتياجات قراها ومدنها على النحو التالي: دار حضانة، ونوادٍ رياضية، ومرافق ترفيهية، ومواقف للسيارات، وإشارات للمرور. وتحاول التجمعات الشبابية تلبية بعض هذه الاحتياجات في ظل النطاق والموارد والقدرات المحدودة لديهم.

تتمحور أنشطة التجمعات الشبابية بشكل رئيس حول العنصر الشبابي كعامل مشجّع للأنشطة البيئية والثقافية والفنية والتاريخية والمنتجات الأثرية. كما وتندرج ضمن أعمالها أنشطة مختلفة كمكافحة تعاطي المخدرات، وخلق الأنشطة الترفيهية والرياضية للشباب في المدارس وخارجها، وجذب المواهب

واستقطابها، وتقوية قدرات الشباب على الحوار وخلق العلاقات مع غيرهم من الشباب داخل القرى. وتشمل بعض الأنشطة التي نظمتها التجمعات الشبابية عام ٢٠١٠ الحملات البيئية مع الشباب، وتعزيز استعمال الدراجات الهوائية كوسائل للنقل، وأنشطة الأطفال، وجمع الأموال من التبرعات. أما الأنشطة التي تهتم التجمعات الشبابية بمتابعتها فتشمل دورات التدريب على الكمبيوتر، والبرامج التعليمية، ومرافق الشباب، والحفلات الموسيقية، وإحياء التقاليد من خلال الأنشطة والفعاليات. ولا تملك ربع التجمعات الشبابية مراكز للقيام بعملها، مما يدفعها عادةً للإجتماع في أحد المساكن الخاصة بأعضائها. وفي غالبية الحالات، تقوم البلديات بتقديم مراكز العمل لها، وإلا فإن المنظمات غير الحكومية المحلية تقوم باستضافتها.

### ج. أهم التحديات:

يلاحظ أن التجمعات الشبابية غير متجانسة من حيث القدرات والنضج. فيظهر، مثلاً، أن التجمعات الحديثة النشأة تفتقر إلى القدرات والموارد التنظيمية، في حين أن القديمة منها تمتلك القدرات التنظيمية الكافية لتمنحها المصداقية داخل مجتمعاتها وتخولها إنشاء علاقات شراكة ممتازة على المستوى المحلي مع المجالس البلدية أو المنظمات غير الحكومية المحلية. ومن شأن هذه العلاقات أن تساعد التجمعات الشبابية على اجتذاب الدعم لأنشطتها من موارد مالية وعينية. والجدير بالذكر أن التواصل بين الشباب ازداد اليوم بفضل توفر الأدوات وتكنولوجيا المعلومات (الإنترنت والهواتف النقالة)، إضافة إلى تراكم الخبرات لدى الشباب.

حالياً، بات من الممكن للتجمعات الشبابية أن تصبح منظمات غير حكومية مسجلة في غضون ٣ سنوات بدلاً من ٨ أو ١٠ سنوات وهو الوقت الذي كان يلزمها سابقاً. ويبقى التحدي أمام التجمعات الشبابية هو أن تكون قادرة على تتسجل كمنظمات غير حكومية، حيث أن ٣ من التجمعات فقط نجحت في ذلك حتى الآن.

بالإضافة إلى ذلك، يوقّر برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في الجنوب المزيد من الفرص لتعبئة الشباب، كما أنه يوفر فرصاً جديدة لتعزيز التفاهم بين الثقافات واحترام التنوع بين مختلف الطوائف اللبنانية. وقد أثبتت هذه الوسيلة فعاليتها في تعزيز الوعي بين الثقافات وتعزيز التنمية الفردية.

يدرك الشباب أن أهداف التجمعات الشبابية هي:

- تطوير الخصائص الشخصية الفردية وقدرات الشباب في الجنوب
- تعزيز الديمقراطية، والمواطنة، والتعليم، والاندماج الاجتماعي
- تعزيز التنمية في مناطقهم
- تشكيل المنبر الملائم للتعبير عن آرائهم

### ٣. التعاونيات:

بدأ عمل التعاونيات في لبنان منذ العام ١٩٦٦ على أن تكون كلها أعضاء في الاتحاد اللبناني العام للتعاونيات الذي يتضمن جمعية عامة ومجلساً للمنتخبين. كما وأنّ هناك أيضاً الاتحاد الوطني للتسليف التعاوني، وهي مؤسسة متخصصة بتوفير الائتمان للتعاونيات.

لعبت عوامل عدة، كتحريك الجنوب اللبناني عام ٢٠٠٠ والتدخلات الاجتماعية والاقتصادية التي تلتها، دوراً بارزاً في إنشاء التعاونيات الجديدة وإعادة تفعيل الموجود منها. وبالتالي، كان النمو ملحوظاً في عدد كبير من التعاونيات.

تحققت بين عامي ٢٠٠٠ و ٢٠٠٥ أعلى المعدلات لتسجيل التعاونيات رسمياً، حيث تم تسجيل ٥٢% من التعاونيات في جنوب لبنان خلال تلك الفترة. وحسب إحصائيات العام ٢٠٠٨، يشمل جنوب لبنان أكبر عدد من التعاونيات بين المناطق اللبنانية (٢٩% من مجموع التعاونيات في لبنان).

وفقاً للسجلات الصادرة عن المديرية العامة للتعاونيات في وزارة الزراعة عام ٢٠٠٨، هناك ٢٩٣ تعاونية مسجلة في منطقة الجنوب والنبطية (٢٦٠ تعاونية زراعية، و ١٤ تعاونية لتربية النحل و ٧ تعاونيات لصيد السمك، و ١٢ تعاونية حرفية). وتجدر الإشارة إلى أنه يوجد في قضاء صور أكبر عدد من التعاونيات المسجلة، بينما يوجد في حاصبيا أقل عدد منها. مع ذلك، ليست كل التعاونيات المسجلة ناشطة من حيث المتطلبات القانونية والإدارية، ولا من حيث الأنشطة. في هذا الصدد، طلب وزير الزراعة من جميع التعاونيات، في آذار ٢٠١٠، الالتزام بالمتطلبات القانونية والإدارية في غضون سنة واحدة، وإلا ستعمل الوزارة على حلها.

وقد شملت عينة الدراسة ٣٣ تعاونية من أصل مجموع الـ ٢٩٣ عاملة في الأفضية المستهدفة: صور (٦)، بنت جبيل (٥)، النبطية (٥)، مرجعيون (٧)، حاصبيا (٨)، وجزين (٢).

#### أ. لمحة عن التعاونيات:

##### أنواع التعاونيات

تم تصنيف التعاونيات إلى ٥ أنواع كما يلي:

- التعاونيات التي تشترك في تصنيع المنتجات الزراعية فقط.
- التعاونيات التي تعمل في الوقت نفسه في كل من الزراعة وتصنيع المنتجات الغذائية.
- التعاونيات غير العاملة في مجال تصنيع المنتجات الغذائية: التعاونيات التي تعمل في تصنيع السلع باستثناء الصناعات الغذائية.

- التعاونيات التي تشارك بشكل أساسي في توفير الخدمات للأعضاء في مجال الزراعة حصرياً.
- التعاونيات متعددة القطاعات: التعاونيات التي تعمل في عدة أنشطة كالزراعة وتجهيز المواد الغذائية وغير الغذائية.

### مشاركة الجنسين:

كانت غالبية المستطلعين الذين أجريت معهم المقابلات من الرجال (٧٦%) ونحو ٨٨% منهم يتولون مناصب رئاسة هذه التعاونيات الـ ٣٣. أما الأعضاء المؤسسون لهذه التعاونيات، فنحو ٧٨% منهم هم من الذكور. أما التعاونيات التي تديرها نساء فهي ٧، وهو مجموع ما يمثل ٢٢% من العدد الكلي للتعاونيات. كما أن هناك ما مجموعه ٣ تعاونيات تدار حصرياً من الرجال، في حين أن نسبة التعاونيات المختلطة هو ٤٣،٧% من إجمالي عدد التعاونيات.

### التوزيع الجغرافي:

يتراوح عدد التعاونيات التي شملتها الدراسة من حيث توزيعها الجغرافي للتعاونيات بين الـ ٥ والـ ٨ تعاونيات في كل من الأفضية، ما عدا في قضاء جزين حيث شملت الدراسة تعاونيتين فقط. أما التعاونيات العاملة في مجال التصنيع الغذائي، فقد وجدت في أفضية بنت جبيل وحاصبيا والنبطية وصور، في حين وجدت التعاونيات التي تقدم الخدمات الزراعة حصرياً في أفضية بنت جبيل ومرجعون وصور. وتتوزع التعاونيات التي تعمل في مجالي الزراعة والإنتاج الغذائي على جميع الأفضية.

### الوضع المالي:

تقسّم أسهم التعاونيات التي شملها الاستطلاع بين أعضائها بشكل غير متساو. ويختلف عدد الأسهم بين تعاونية وأخرى حيث يتراوح بين السهم الواحد والـ ١٣،٥٠٠ سهماً للتعاونية، كما وتختلف أسعار الأسهم بين تعاونية وتتراوح بين الليرة اللبنانية الواحدة والـ ١٠٠،٠٠٠ ليرة للسهم الواحد، على الرغم من أن قانون التعاونيات يشير إلى أن لا يتعدى سعر السهم الواحد ١٠٠ ليرة. ويمكن أن يفسر الانخفاض في سعر صرف الليرة اللبنانية هذا الاختلاف في أسعار الأسهم. ومن المجدي هنا إيضاح أنّ قيمة ممتلكات التعاونية، بما في ذلك التبرعات، يتراوح بين الـ ٢٠٠ مليون والمليار ليرة لبنانية.

تؤكد بيانات الدخل السنوي الكلي طبيعة الحجم الصغير للتعاونيات. وعند سؤالها عن دخلها السنوي، كانت ١٣ تعاونية فقط من أصل ٣٣ قادرة على تحديد دخلها (أو راغبة في ذلك). وقد تبين أن إنتاج ومبيعات أغلب التعاونيات محدود، حيث أنّ دخل ٧٠% من المستطلعين لا يتجاوز الـ ٢٠ مليون ليرة سنوياً.



## ب. مجالات العمل :

إن من شأن حجم التعاونيات الصغير (من ناحية العضوية) أن يفسر محدودية مجال عملها وأنشطتها. فقد تبين أنه لدى حوالي ثلثي التعاونيات أقل من ٦٠ عضواً ككل، في حين أنه لدى ٩,٦% من التعاونيات (أي ٣ تعاونيات) بين ٥١ و ٢٥٠ عضواً.

وتشارك معظم التعاونيات قيد الدراسة (٨٥%) بطريقة أو بأخرى في تصنيع المنتجات، بينما لا تشارك باقي التعاونيات الزراعية (١٥%) في الإنتاج، ولكنها تميل إلى توفير الخدمات للأعضاء العاملين على المعدات الزراعية الميكانيكية، وتوزيع الأسمدة، وتسهيل التدريب، إلخ...

ويشكل التصنيع الغذائي النشاط المهيمن على العمل التعاوني حيث أن أكثر من نصف التعاونيات (٥٧%) تعمل في الزراعة والتصنيع الغذائي في الوقت عينه، بينما يتركز نشاط ١٥% منها على التصنيع الغذائي فقط، وهي ٥ تعاونيات تديرها النساء بشكل حصري.

ويمكن أن تصنف المنتجات الرئيسية للتعاونيات كالتالي:

- التصنيع الغذائي : المرببات، والبرغل، والزعتر، وزيت الزيتون، والعسل، ومخللات الخضار على أنواعها، ودبس الخروب، والفريك، وصلصة الطماطم، إلخ...
- تصنيع المنتجات الغير غذائية : الصابون، الحقائب المشغولة يدوياً، الاكسسوارات التزيينية، والأشغال اليدوية.
- الخدمات الزراعية: تقديم الدعم إلى الأعضاء من خلال تأمين المعدات والآلات والمدخلات الزراعية.

## ج. تنفيذ المشاريع:

تشير نتائج الاستطلاع أن عدد المشاريع أو الأنشطة المنفذة (أو ما زال قائماً منها) من قبل هذه التعاونيات خلال العام ٢٠١٠ يتراوح بين الـ ١ والـ ٦ في أغلب الحالات، لكنه يصل إلى الـ ٢٠ مشروعاً أو نشاطاً لكل تعاونية في حالات نادرة.

تعتمد مدة هذه المشاريع أو الأنشطة مباشرةً على مجال العمل الذي يكون معروفاً مسبقاً، وعلى الميزانية المتوفرة والموارد البشرية. وليس هناك مدة زمنية مشتركة لكل مشاريع أو أنشطة التعاونيات، بل تتراوح مدتها بين الأسبوع الواحد والسنين. كما واعتمدت المشاريع أو الأنشطة المنفذة أيضاً على نوع التعاونية وأنشطتها (زراعية، التصنيع الغذائي، حرفية، أو خليط من الكل).

وقد أتاحت الفرصة لأغلب التعاونيات (٤٢,٣%) لإعداد وتقديم المقترحات إلى الجهات المانحة مرةً على الأقل منذ إنشائها، في حين اغتتم القليل منها (١١,٥%) الفرصة لصياغة وتقديم المقترحات للحصول على التمويل من الجهات المانحة الخارجية لـ ١٠ مرات على الأقل. وقد أشارت التعاونيات أنها

تفضّل بشكلٍ رئيس أن تحصل على التمويل لتنفيذ مشاريعها، بالإضافة إلى بناء قدرات أفرادها في مجالات أنشطتها.

على أية حال، نشطت التعاونيات كثيراً بعد حرب ٢٠٠٦ في توسيع مجال عملها. فقد أشار أكثر من ثلاثة أرباع المستطلعين إلى أنهم قاموا بأعمال التوسّع والتطوير من خلال استعمالهم لطرق الإنتاج الجديدة، وإستعمال التقنيات الحديثة، وإدخال منتجات جديدة، والدخول إلى أسواق جديدة. ومن المحتمل أن تكون هذه التغييرات قد اخذت مجراها في ظل تركيز الجهات المانحة على دعم التعاونيات بعد حرب تموز ٢٠٠٦.

فيما يلي أهم التغييرات أو التطورات التي شهدتها التعاونيات أثناء السنوات الخمس الأخيرة (من حيث الأهمية):

- إستعمال أو تطوير طرق إنتاج جديدة (٦٨،٢% من إجمالي التعاونيات)
- إستعمال التقنيات الحديثة (٥٠%)
- إدخال منتجات جديدة (٤٠،٩%)
- الدخول إلى أسواق جديدة (٣١،٨%)

#### د. روابط السوق بين التعاونيات والشركات الصغيرة والمتوسطة

يتم تعريف روابط السوق في هذه الدراسة على أنها درجة العلاقات الاقتصادية بين التعاونيات والشركات الصغيرة والمتوسطة من حيث اعتماد التعاونيات على المواد الأولية وغيرها من الاحتياجات التي تقدمها الشركات الصغيرة والمتوسطة في جنوب لبنان، فضلاً عن فرص الأسواق التي تتيحها التعاونيات للشركات الصغيرة والمتوسطة. كما تتعلق روابط السوق بمدى مساهمة هذه الروابط في قدرة التعاونيات على التنافس في السوق، والاستفادة من انخفاض كلفة المواد الأولية، ومن الجهود المشتركة لأعضاء التعاونيات في توفير كافة المدخلات.

#### المواد الأولية المستخدمة:

يعود سبب محدودية روابط السوق بين التعاونيات والشركات الصغيرة والمتوسطة بشكل رئيس إلى عدد الأعضاء المحدود، وإلى اعتماد العديد من المنتجات المصنّعة على المواد الأولية التي يتم شراؤها من السوق وليس من الشركات الصغيرة والمتوسطة. ويعتمد أكثر من نصف التعاونيات (باستثناء الزراعية ذات التوجه الخدماتي منها) على الأعضاء فقط لتأمين المواد الأولية. أما إذا أخذنا بعين الاعتبار كل التعاونيات التي شملها الاستطلاع، فتتصدر هذه النسبة إلى الـ ٣٩،٩%. أما نسبة التعاونيات التي تعتمد في تأمينها للمواد الأولية على الأعضاء وعلى أفراد غيرهم من القرى، فهي ٤٤% من إجمالي

التعاونيات. وتصنع أنواع عدة من المرببات من الثمار التي يتم شراؤها من السوق، حتى ولو لم يكن منشؤها جنوب لبنان. فنظراً لقلّة الكميات الكافية والتمن الباهظ، يتم استيراد بعض الثمار، كالتين مثلاً، من سوريا.

والجدير ذكره، حسبما ذكرت بعض التعاونيات، أن وجود المنتجين الزراعيين يشجّع المزارعين على إنتاج وتأمين المواد الأولية. فعلى سبيل المثال، هذا هو حال مصنع دبس الخروب في عين إبل، حيث إنّ مؤسسة كهذه تزود المزارعين بفرص تطوير زراعة مربحة كزراعة الخروب.

### منافع الأعضاء:

تظهر روابط أخرى بين التعاونيات وأعضائها في الفوائد التي يكتسبها الأعضاء من خلال انتسابهم إليها. وقد استفاد أعضاء التعاونيات بشكل خاص في مجالي الاستخدام المشترك للمركبات والموارد، والتدريب. ويستفيد الأعضاء أيضاً من انخفاض الأسعار في الخدمات التي تقدمها التعاونيات، ومن الشراء المشترك للمواد الخام، وتقاسم عمل العمالة المتخصصة، والتسويق المشترك، والمشاركة في المعارض وكذلك من المنح.

ولا يعتبر معظم التعاونيات أن تبادل الخبرات بين الأعضاء لتحسين الإنتاج (١٨،٥%) أو الحصول على القروض الجماعية (٧،٤%) من المنافع الرئيسية للأعضاء.

### إمكانية الوصول إلى الأسواق:

إنّ سوق التعاونيات محليّ على مستوى القرية بشكل رئيسي، ويتعداه إلى المعارض التجارية التي تنظم في جنوب لبنان (صور والناقورة) وبيروت (من خلال جمعيتي أرضي وأطايب الريف). وتشير نتائج المسح إلى أنّ نصف التعاونيات تبيع إنتاجها بشكل رئيسي في القرية (٥٦%)، بينما يبيع حوالي الثلث إنتاجه خارج المحافظات، وخصوصاً خلال المعارض عبر العلاقات الشخصية.

وتجدر الإشارة إلى أنّ العديد من التعاونيات لا تقوم ببيع منتجاتها مباشرة، بل تعتمد في بيعها على أعضائها (٤٣،٣%). هذه هي الحالة مع إنتاج زيت الزيتون بشكل خاص، حيث يقوم الأعضاء ببيعه، في أكثر الحالات، إلى المستهلكين الأفراد مباشرة، بينما تعمل التعاونيات على تسهيل عملية البيع لهم من خلال تسويقها.

وقد ذكر أقل من نصف التعاونيات (٤٦،٧%) أنهم يبيعون إنتاجهم خلال المعارض، بينما نجحت ٣ تعاونيات فقط في تصدير منتجاتها. ويبيع أقل من ربع التعاونيات منتجات الأعضاء في القرية.

وتصل التعاونيات إلى عملاء جدد من خلال ثلاث قنوات رئيسية:

- المعارض (٥١،٧% للتعاونيات): على الرغم من التقدير الإيجابي الذي تبديه التعاونيات تجاه المعارض الحالية كمعرض أرضي مثلاً، اشتكى عدد قليل منها من التكاليف التي تكبدتها في السفر إلى بيروت والإقامة هناك.

- السمعة الجيدة للمنتجات، مما يجذب مستهلكين جدداً (٤٨,٣%)
- العلاقات الشخصية بين الأعضاء وأقاربهم وأصدقائهم (٣٨%)

أما الوسائل الأخرى للوصول إلى عملاء جدد، كالإعلانات والعروضات واستخدام الإنترنت، فهي عملياً غير موجودة.

## ب. الظروف المعيشية:

### ١. حالة الزراعة والصناعات الزراعية في جنوب لبنان:

#### أ. خصائص القطاع الزراعي:

يتميز القطاع الزراعي في جنوب لبنان بالخصائص التالية:

- (١) غلبة القليل من الزراعات كالزيتون والتبغ والحمضيات والموز، وغياب التنوع الزراعي في العديد من المجالات.
- (٢) ندرة المياه: فبينما تتوفر المياه نسبياً على طول الساحل (حيث ينتشر إنتاج الموز والحمضيات) وفي المناطق القريبة من نهريّ اللبطني والحاصباني، يندر وجودها في مناطق أخرى من جنوب لبنان، حيث تعتمد المحاصيل الزراعية على الأمطار.
- (٣) سوء الريّ: فعلى الرغم من توافر موارد المياه (كنهري اللبطني والحاصباني)، كانت مشاريع تحسين نظم الري التي نفذت قليلة جداً، مما يشكل مشكلة رئيسة للقطاع الزراعي.
- (٤) تآكل التربة، الأمر الذي يحد من التنوع الزراعي وزيادة الإنتاج.
- (٥) تشتت الإنتاج الزراعي بين عدد كبير من صغار المزارعين.
- (٦) ندرة اليد العاملة الزراعية مصحوبة، في الوقت نفسه، بارتفاع معدل البطالة : على الرغم من توافر اليد العاملة غير الماهرة للزراعة، يعتمد المزارعون على العمالة الأجنبية، ولا سيما من البلدان المجاورة، وذلك بسبب كلفتها المتدنية مقارنة بكلفة المحلية منها. ومن هنا، يمكن تفسير سبب ارتفاع معدل البطالة في جنوب لبنان إلى ما هو أعلى من المتوسط الوطني ، الأمر الذي يؤدي إلى تزايد النزوح إلى العاصمة بيروت والهجرة إلى خارج البلاد، لا سيما عند الشباب، وذلك سعياً وراء العمل.
- (٧) وجود القنابل العنقودية: نظراً لتلوّث الجنوب اللبناني بالقنابل العنقودية، سجّلت مصادر الماشية هبوطاً كبيراً بعد تأثر العديد من القطعان. وقد أشار العديد من ضحايا الألغام الذين

شاركوا في لقاءات العمل المركزة إلى الخسائر الفادحة في الماعز والخراف والبقر. أما اليوم، فيبدو أن هذه المصادر تتعافى ببطء.

### ب. إنتاج الزراعة والصناعات الزراعية في الأفضية الستة:

يعود السبب الرئيسي لاختلاف الإنتاج الزراعي وإنتاج الصناعات الزراعية في الأفضية الجنوبية الستة بشكل رئيسي إلى توفر مياه الريّ أو عدمه. ففي المناطق حيث تتوفر المياه، كقضاء صور مثلاً، تهيمن زراعة الحمضيات والموز والبقوليات والخضار، بينما تهيمن زراعة البقوليات والخضار في بعض مناطق قضاء حاصبيا التي تنتفع من نهر الحاصباني. وتنتشر زراعة الفواكه في الكثير من مناطق قضاء مرجعيون نظراً لتوفر المياه فيها. أما المناطق حيث تعتمد الزراعة بشكل رئيسي على الأمطار (كمناطق من أفضية حاصبيا وصور ومرجعيون وبننت جبيل)، فتهيمن عليها زراعة الزيتون والحبوب المختلفة.

يتميز قضاء بنت جبيل بتنوّع مناخه بسبب توزّع أراضيه على مستويات مختلفة بالنسبة لمستوى سطح البحر. وفي حين تهيمن فيه زراعة التبغ، تتركز فيه أيضاً زراعة الزيتون والأعشاب والحبوب والفاكهة. كما وتنتشر فيه تربية الماشية والدواجن والنحل، بالإضافة إلى الإنتاج الصناعات الزراعية كإنتاج الألبان واللحوم وزيت الزيتون وصابون الغار والبرغل والتين المجفّف.

ويشهد إنتاج قضاء حاصبيا الزراعي والصناعات الزراعية تنوعاً نسبياً من خلال زراعة الزيتون وإنتاج زيت الزيتون بشكل أساسي. وتمنع الطبيعة الجبلية في بعض مناطق هذا القضاء المزارعين من استعمال الآلات الزراعية. وينشغل المزارعون في إنتاج تشكيلة من الزراعات كالفاكهة والخضار والبقوليات والحبوب وأوراق الغار، بالإضافة إلى الأعمال الزراعية الأخرى كتربية المواشي والدواجن والنحل. كما وتتنوع المنتجات الزراعية الصناعية في قضاء حاصبيا لتشمل اللحوم والدجاج والبرغل وصابون الغار وزيت الزيتون.

ويتميز قضاء النبطية بالتنوّع المناخي، وذلك بسبب توزّع أراضيه على مستويات مختلفة بالنسبة لمستوى سطح البحر. وتكثر في هذا القضاء أشجار البلوط والصنوبر. ويعتمد هذا القضاء في تأمين مياهه على الآبار الارتوازية كما ينتفع من مياه نهري الليطاني والوزاني اللذين يعبرانه. وينتج أكثر مزارعي قضاء النبطية التبغ، بينما يعمل آخرون في إنتاج المربيات وزيت الزيتون والحليب والأجبان واللحوم والبيض والبرغل وصابون الغار والزعتر وصلصة الطماطم وماء الزهر. ويمكن لمنتجات الصناعات الزراعية هذه أن ترتبط بالأصناف الزراعية التالية التي تهيمن في هذا القضاء: تربية المواشي والدواجن والنحل، والحبوب، والأعشاب، والتبغ، والفواكه، والبقوليات والخضار.

تكمن قوّة القطاع الزراعي في صور في توفر الشروط المناسبة لزراعة الحمضيات والموز وغيرها من الزراعات (المناخ والماء والخبرة). ويعتمد هذا القضاء في تأمين مياهه على نهر الليطاني الذي يمر فيه، بالإضافة إلى العديد من البرك، كبرك رأس العين، والجداول، كالراشدية والعزية ووادي جيلو. ويقوم المزارعون باستخدام العمّال الأجانب لمساعدتهم في حقولهم.

ويعمل مزارعو قضاء صور كغيرهم من مزارعي المناطق الساحلية في إنتاج تشكيلة من الثمار كالحمضيات، والموز، والعنب، والخروب والزيتون. أما بالنسبة لمنتجات الصناعات الزراعية، فيركز هذا القضاء بشكل رئيسي على إنتاج زيت الزيتون، والتبغ، ومشتقات الحليب (الحليب والألبان والأجبان) واللحوم. بالإضافة إلى ذلك، يشمل الإنتاج منتجات أخرى كالسمسم، والمرببات والزعر وصالصة الطماطم، والبرغل وماء الزهر. وترتبط هذه المنتجات بالسلع الزراعية المهيمنة في مناطق كتلك التي تنتج عن تربية المواشي (كالبقر والماعز والخراف) والدواجن والنحل وزراعة الأعشاب والبقوليات.

ويتميز قضاء جزين بتنوع مناخه، وذلك بسبب توزع أراضيه على مستويات مختلفة بالنسبة لمستوى سطح البحر. وتكثر في هذا القضاء أشجار الصنوبر. ويظهر أن بعض مناطق هذا القضاء غنية بالمياه، بينما يشح وجودها في مناطق أخرى منه. ويغذي مشروع الليطاني أغلب القرى الواقعة على ارتفاع أقل من ٦٠٠ متر فوق مستوى سطح البحر بموازة بركة أنان. ويتميز هذا القضاء بزراعة أشجار الصنوبر والزيتون والفواكه والبقوليات والخضار. مع ذلك، ينحصر إنتاج الصناعات الزراعية في هذا القضاء بشكل رئيسي بزيت الزيتون والتين المجفف وحبّ الصنوبر والجوز. وينشغل مزارعو المنطقة بالأنشطة الزراعية كتربية البقر والماعز والخراف والنحل والدجاج. ويشكل وجود شجر الصنوبر القوة الرئيسة للقطاع الزراعي في قضاء جزين، ولكنّ الأراضي المزروعة بأشجار الصنوبر بحاجة إلى إعادة التأهيل والإستصلاح وإلى مبيدات للحشرات. أما بالنسبة إلى الفواكه، كالتين والتفاح، فإننتاجها معتدل.

ويحتل إنتاج الزيتون وزيت الزيتون المرتبة الأولى في الإنتاج الزراعي لقضاء مرجعيون. كما وتنتشر في هذا القضاء أشجار البلوط والصنوبر. إضافة إلى ذلك، تقع مناطق القضاء على مستويات مختلفة الارتفاع عن مستوى سطح البحر مما يسمح للمزارعين بالزراعة المبكرة والمتأخرة. أما بالنسبة للمياه، فبينما يوجد الكثير من الأنهار والجداول، تبقى تقنيات الريّ تقليدية في هذا القضاء، مما يقتضي الزيادة في أنظمة الريّ. وكما ذكر سابقاً، انطلاقاً من هيمنة إنتاج الزيتون وزيت الزيتون في هذا القضاء على الإنتاج الزراعي والصناعات الزراعية، لا يوجد تنوع كبير في هذا النوع من الإنتاج، حيث تم أيضاً إنتاج البيض والتبغ والبرغل فقط. ويركز المزارعون على تربية المواشي والنحل والدواجن وزراعة الفواكه والأعشاب والحبوب، ولكن بشكل محدود.

## ٢. التحديات والقيود الرئيسة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

### أ. لمحة عن الخصائص الريادية لأصحاب المؤسسات :

معظم أصحاب المؤسسات الذين شملهم الاستطلاع هم مديرون – مالكون الذين يقومون بالإشراف على جميع جوانب المؤسسة: التسويق، الإنتاج، والتمويل إذ فقط ٨ مؤسسات في صور تستخدم محاسباً وأقل من ٤ مؤسسات في المحافظات الخمس تستخدم مديراً لتسويق الإنتاج.

من الواضح أنّ توظيف المديرين العمليين يتعلّق بحجم المشروع ونموه. وتدار أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من قبل الرجال. أما تلك التي تديرها النساء، فنسبتها فقط ٤,٥%، مما يشير ضمناً إلى أنّ هناك إمكانية هامة للترويج للأعمال الجديدة بين المجموعات النسائية المستهدفة.

أما بالنسبة للمستوى التعليمي، فهو منخفض عموماً، حيث إنّ التحصيل العلمي لقرابة النصف لم يتعدّ المرحلة المتوسطة، وقلة هم من أكملوا دراستهم الثانوية أو الجامعية. وقد اكتسب معظم رجال الأعمال (٨٣%) مهاراتهم من خلال التدريب أثناء العمل وليس من خلال التعليم، من بينهم ٣٢% عبر عملهم في شركاتهم الخاصة و ٥١% عبر عملهم كموظفين في شركات أخرى ولكن ضمن طبيعة العمل ذاتها.

يتفاوت متوسط عمر رجال الأعمال بعض الشيء بين الأفضية الـ ٥، فنجدهم ينتمون بشكل رئيس إلى الفئة ما بين الـ ٣١ والـ ٤٥ بنسبٍ تتفاوت بين الـ ٤٤,٦% كحدّ أدنى في قضاء مرجعيون، والـ ٥١,٦% كحدّ أقصى في حاصبيا، بينما يصل المعدل في الأفضية الـ ٥ إلى الـ ٤٦%. أما من هم بين الـ ٤٦ والـ ٦٠ من العمر، فيشكلون أكثر من ثلث عدد رجال الأعمال.

وقد أنشأ معظم أصحاب المشاريع مشاريعهم بأنفسهم، حيث إنّ ما معدله أقل من ٥ رجال أعمال في الأفضية الخمسة هم ممن ورثوا العمل من أسرهم، في حين أنّ نسبتهم تتدنى في بنت جبيل إلى الـ ١٢,٥% وفي حاصبيا والنبطية إلى أكثر من الثلث.

ويتردد أصحاب الأعمال في وضع الثقة بالآخرين، حيث نادراً ما نراهم أسسوا شركة مع شريك. وفي هذا الصدد، يجدر الذكر أنّ ٩٠,٧% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتخذ طابعاً فردياً، بينما تتخذ ما نسبته ٩,٣% منها طابعاً عائلياً (حيث يدار العمل مع فرد آخر من العائلة).

إنّ معظم أفكار المشاريع عبارة عن تكرار للمشاريع القائمة حيث ذكر عدد قليل منهم أنهم كانوا أول من فكر بمشروعه على مستوى القضاء. على العموم، يتمتع رجال الأعمال الذين يأتون من خلفية الشركات العائلية بالقدرة على النجاح أكثر من غيرهم في عملهم. وقد أكد نحو ٩٠% من أصحاب الأعمال في خمسة أفضية هذه الحقيقة. وذكر كل أصحاب المشاريع تقريباً أنهم يفضلون الاستمرار بمشاريعهم كما هي بدلاً من البحث عن وظيفة.

أما ما يدفع هذه الشركات في الأفضية الخمسة للاستمرار، فبشكل رئيسي : ضمان مدخول للعائلة، وزيادة الدخل. وهناك سببان آخران اشترك في الإدلاء بهما أصحاب أعمال من حاصبيا والنبطية، هما الحصول على الاستقلالية والمحافظة عليها، وتعزيز الثقة بالنفس.

#### ب. لمحة عن خصائص أعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

يعمل نحو ثلثي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي شملها الاستطلاع في الصناعة التحويلية، ويتوزع الثلث الباقي بين الزراعة والخدمات. وتعمل معظم المؤسسات في القطاع غير الرسمي، فالمسجل منها لا يتعدى الـ ٢٠%. عادة ما تكون هذه الشركات قديمة فيظهر أنّ ٤٣,٥% منها قد بدأت عملها منذ أكثر

من ١٦ سنة. ويتميز الجنوب اللبناني بوجود الكثير من المؤسسات الصغيرة جداً، حيث إن حوالي ربع مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعمل لحسابه الخاص، في حين يستخدم ٧٠% منها أقل من ٥ عمال. ومع ذلك، فإن توظيف أفراد الأسرة بارز، حيث يهيم هذا الموضوع حوالي ٣٩% من مجمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومعظمهم (٨٨%) يساعدون فرداً أو اثنين من أسرهم. وعادة ما تكون المبيعات الشهرية منخفضة للغاية، حيث تقل مبيعات ٧٠% من الشركات عن الـ ٤ ملايين ليرة لبنانية شهرياً، بينما تزيد المبيعات الشهرية لـ ٩% منها فقط على الـ ٦ ملايين ليرة لبنانية.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة توظف عمالاً دائمين وموسميين في الوقت ذاته (٦٨,٨% من مجموع هذه المؤسسات) بينما نسبة قليلة منها توظف عمالاً دائمين أو موسميين فقط. أما المؤسسات التي توظف عمالاً موسميين فقط فهي العاملة في القطاع الزراعي.

وقد قامت الغالبية الساحقة من المؤسسات بإحداث بعض التغييرات في أعمالها خلال السنوات الخمس الماضية. وشملت التغييرات الرئيسية بعض التحديث في عملية الإنتاج من خلال استخدام معدات جديدة واستحداث منتجات جديدة. وأعلن معظم أصحاب المؤسسات أنهم يعتمدون على مدخراتهم الشخصية لإنشاء أو توسيع الأعمال.

أما سوق معظم هذه المؤسسات فهو إما القرية نفسها (٢٦%)، أو القضاء الذي تنتمي إليه القرية (٥٠%). وقليلون هم الذين يبيعون خارج أقطبيتهم في جنوب لبنان أو في أجزاء أخرى من لبنان. ويستثنى قضاء حاصبيا من هذه المعادلة حيث يبيع ما نسبته ٢٥% من المؤسسات خارج الجنوب اللبناني، نظراً للأهمية النسبية للإنتاج الزراعي، خصوصاً في قرية الماري. وأشارت غالبية رجال الأعمال (٧٠%) إلى أن عملاءهم هم الذين يتصلون بهم في حين أن الثلث يعتمدون طرقاً أخرى بدائية للتواصل معهم.

### ج. القيود التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

بينما تعتبر الإجراءات الإدارية المعقدة والوصول إلى التمويل والأسواق المعوقات الرئيسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في معظم البلدان النامية، فلم ينظر لها معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جنوب لبنان بهذا الشكل. ويمكن تفسير هذه الظاهرة بحقيقة أن أغلب هذه المؤسسات تعمل في القطاع غير الرسمي، ما يجنبها مواجهة الإجراءات البيروقراطية التي ترافق التسجيل، والتصريح عن الضرائب، والاستيراد والتصدير. وتعمل أكثر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جنوب لبنان على مستوى القرية أو القضاء، وهدفهم الرئيس الاستثمار وضمان الدخل لتأمين المعيشة بدلاً من المغامرة بالتوسع والبحث عن سوق أكبر. كما تتردد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة طلب الحصول على القروض، نظراً للفوائد العالية والضمانات التي تطلبها البنوك. هذا ما أكده العديد من رجال الأعمال الذين أجريت معهم المقابلات.



تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ثلاثة قيود أساسية، هي كالتالي (مرتبة من حيث الأهمية): عدم توافر البنى التحتية المادية بالشكل الكافي، وصعوبة الحصول على التكنولوجيا والتقنيات الحديثة للإنتاج، وتأخر العملاء في الدفع.

## رابعاً: التدخلات على مستوى السياسات ومستوى تنمية القدرات المؤسسية: التوصيات الرئيسية

يقترح هذا الجزء التدخلات المطلوبة على مستويي السياسة وتنمية القدرات المؤسسية، والتي تستند على نتائج تقييم القدرات والاحتياجات لمجتمعات مستهدفة والظروف المعيشية في جنوب لبنان.

وقد تم وضع مجموعتين من التوصيات: الأولى على مستوى السياسة والثانية على مستوى تنمية القدرات المؤسسية.

أما على مستوى السياسة، فقد تم اقتراح نوعين من التدخلات:

- مستوى السياسة الكلية
  - السياسات على المستوى المؤسسي
- وأما على مستوى تنمية القدرات المؤسسية، فقد تم اقتراح التدخلات التالية:
- إنشاء مؤسسات جديدة توفر خدمات تطوير الأعمال (BDS) لدعم المزارعين والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتعاونيات
  - بناء قدرات المنظمات الوسيطة القائمة
  - بناء قدرات مؤسسات المجتمع

أ. مستوى السياسة:

### ١. تعزيز تدخلات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على مستوى السياسة الكلية

قد لا تؤدي المبادرات المتعددة والدعم اللذين قدمهما برنامج الأمم المتحدة الإنمائي للكثير من المؤسسات والأفراد في جنوب لبنان إلى النتائج المتوقعة دون اتخاذ الإجراءات اللازمة على مستوى السياسة الكلية. ولذلك، يتعين على برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أن يقدم الدعم لمختلف الأطراف الحكومية في صياغة السياسات وإدخال الإصلاحات في القوانين والأنظمة المتعلقة بـ: البلديات والشباب والقطاع الزراعي والتعاونيات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

## إدخال الإصلاحات القانونية اللازمة لتنظيم عمل البلديات

إن قانون البلديات (عام ١٩٧٧) وتعديلاته منحا الحكومة المركزية وممثليها (المحافظ والقائمقام) صلاحيات واسعة ومفصلة للسيطرة على البلديات والإشراف على عملها. أما القائمقام، فله القرار بخصوص الميزانيات، والرسوم، وتقديم المساعدات المالية للمؤسسات المحلية، وقبول أو رفض الهدايا غير خاضعة لشروط، وحياسة الممتلكات غير المنقولة، وعقود الإيجار وشراء اللوازم وتعهد الأشغال العامة. وتخضع الصلاحيات الأربع الأخيرة لسلطة المحافظ عند تجاوز السقف المسموح به. ويحق للمحافظ أيضاً الموافقة على قرارات البلدية باستخدام الممتلكات الخاصة بها لأغراض خاصة أو لإنشاء مراكز تسوق أو متاحف أو مستشفيات أو مدارس أو مبان عامة. أما المسائل ذات الصلة بالهيكل الإداري للبلدية، فعلى وزير الداخلية الموافقة عليها (إنشاء دوائر جديدة، متابعة شؤون الموظفين، البدلات التي يحصل عليها رئيس البلدية ونائبه) فضلاً عن القرارات الكبرى التي تفرض التزامات مالية على البلديات (كالفروض، وبيع الممتلكات الخاصة بالبلدية، والأشغال العامة) أو تلك التي تحدث فارقاً ملحوظاً في الحياة المحلية (كبناء الطرق وتشبيد الحدائق العامة وتقسيم المناطق وتغيير أسماء الشوارع والطرق).

تواجه البلديات في لبنان التحديات التالية التي يتعين معالجتها من خلال الإصلاحات في الإطار القانوني الذي ينظم عمل البلديات في لبنان:

- الحجم الصغير للعديد من البلديات في جنوب لبنان الذي لا يسمح بإجراء مشاريع مجدية في ضوء محدودية الموارد البشرية والمالية.
- الاعتماد الشديد على الحكومة المركزية للحصول على الدعم المالي، بالإضافة إلى كون القرار مسيساً للغاية.
- التعقيد البالغ في تحصيل إيرادات البلديات في ظل وجود ٣٥ نوعاً مختلفاً من الضرائب التي لا يتم جمعها فعلياً.
- وجود أنظمة المراقبة من قبل العديد من السلطات على عمل البلديات.
- موافقة الحكومة المركزية على تعيين الموظفين في البلديات؛ وعلاوة على ذلك، هناك قرار من مجلس الوزراء بتجميد التعيينات، يحظر على البلديات بموجبه توظيف موظفين مؤهلين، بل متعاقدين حسب المهمة. وتعيق مثل هذه التدابير عمل البلديات التي تحتاج المزيد من المهارات الفنية المتخصصة. معظم هذه المهارات تتناسب ومشاريع التنمية والبنى التحتية. أما البقية، فهي تفيد في إدارة المهام الإدارية والمالية والمحاسبية الأساسية.

ولذلك، يشكل الإطار القانوني عقبة رئيسة أمام عمليات البلديات. من ناحية أخرى، لا تأخذ البلديات المبادرات الرامية إلى التأثير على سياسات الحكومة. فغالبية البلديات التي شملها الاستطلاع لم تحاول تغيير السياسات أو اقتراح التغييرات أو القرارات على الحكومة المركزية أو السياسيين. وبشكل عام، يمكن اعتبار البلديات عنصراً يتلقى - بسلبية - ما تقرر في الساحات السياسية، على الرغم من أن هذه القرارات تؤثر بشكل مباشر على قاعدتها وتشكل عملها وأداءها.

ولا تقتصر التوصية الرئيسية المتعلقة بالسياسة على البلديات في جنوب لبنان فقط، بل هي دعوة لبنل جهود شاملة لإصلاح جاد يحدث ثورةً في نظام اللامركزية الحالي في البلاد.

وينبغي لمثل هذا النهج أن يتضمن:

- تنقيحاً للهيكل التنظيمي وتحسيناً لممارسات إدارة الموارد البشرية، مع العمل بشكل خاص على تشكيل كادر وطني من موظفي البلديات، وتأسيس معهد وطني للتدريب.
- تطويراً لنظام الإيرادات المالية بما في ذلك المزيد في الإستقلال المالي للبلديات وإعادة النظر في صلاحيات وهيكل الصندوق البلدي المستقل.
- تطبيقاً لنظام الميزانية التشاركية الذي يرجح أن يكون السكان المحليون على استعداد لدفع الضرائب المستحقة عليهم إذا كانت السلطات تزودهم بما ترضى من احتياجاتهم.
- جعل عمل البلديات إنسيابياً من خلال دمج عمليات البلديات الصغيرة جداً كي تتمكن من تقديم الخدمات إلى السكان بشكل أفضل.

وليست هذه التوصيات غريبة عن عمل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في لبنان، بل على العكس، فإن من شأنها أن تسلط الضوء على عمل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الرامي لمساعدة وزارة الداخلية والبلديات في إعادة الهيكلة التنظيمية ودعم العمل التشريعي للبرلمان من أجل تعديل وتحديث القوانين ذات الصلة الوثيقة بالبلديات واللامركزية.

### **إدراج الإصلاحات في قانون التعاونيات**

إن قانون التعاونيات في لبنان هو قانون قديم حيث ورد إدراج التعاونيات قانونياً في لبنان بشكل رئيس من خلال المرسوم الإشتراعي رقم ١٧١٩٩ الصادر بتاريخ ١٨ آب ١٩٦٤ والمرسوم رقم ٢٩٨٩ الصادر عام ١٩٧٢، وتعديلاتهما، ومنذ ذلك الوقت لم يتم تعديل هذا القانون لكي يتماشى مع التطورات التي شهدتها لبنان خلال العقد المنصرمين. فقد أنشئت مئات التعاونيات للاستفادة من القانون ولكنها بمعظمها غير ناشطة اليوم.

تحظر التشريعات الحالية على أعضاء مجالس إدارة التعاونيات الحصول على أي بدل عن أداء واجباتهم، ويقتصر الأمر على دفع تكاليف النقل لهم فقط، الأمر الذي يؤثر سلباً على أداء أعضاء مجالس الإدارة في ضوء الوضع الاقتصادي الحالي، إذ لا يستطيع هؤلاء الأشخاص توفير الوقت اللازم والجهد المطلوب للتعاونيات في حين يجب عليهم أن يسعوا لتأمين المتطلبات الأساسية لعائلاتهم.

كما أن التشريعات تعيق انتخاب الأشخاص ذوي الإمكانيات الجيدة الذين لا يستطيعون تكريس الكثير من الوقت للعمل التطوعي. ومن الضرورة بمكان تطوير سياسة تعالج هذا الموضوع بالتعاون مع المديرية العامة للتعاونيات في وزارة الزراعة بالإضافة إلى تقديم بعض التعويضات لأعضاء مجلس الإدارة لدى تأديتهم مهام محددة.

بالإضافة إلى ذلك، تعمل التعاونيات في بيئة غير مؤاتية تتميز بما يلي:

- غياب السياسات الحكومية الداعمة للتعاونيات في لبنان (السياسات السابقة والحالية تدعم القطاع الخاص على حساب التعاونيات).
- الإمكانيات الضعيفة للمديرية العامة للتعاونيات في وزارة الزراعة والافتقار إلى الموارد المالية اللازمة لتأمين الإرشاد والدعم للتعاونيات (تعاني المديرية العامة من ارتفاع معدل الوظائف الشاغرة خصوصاً في المناصب الرئيسية).
- معظم التعاونيات تعمل في القطاع الزراعي أو ترتبط به. وبالتالي، فإن المشاكل الأساسية التي يواجهها هذا القطاع وغياب السياسات الحكومية الداعمة أثرت على العمل التعاوني.
- تدني حجم الإنفاق والاستثمار العام نتيجة لارتفاع الدين العام والعجز في الموازنة العامة والسياسات التصحيحية التي تتبناها الحكومة اللبنانية.

يمكن لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، بالتعاون مع وزارة الزراعة، تهيئة البيئة المؤاتية، والدعوة لتحسين التشريعات، والاستثمار في بناء ثقافة التعاون بين الأعضاء، وتعزيز مفهوم التعاونيات، وتوضيح واجبات ومسؤوليات المجالس والأعضاء بالإضافة إلى مساعدة التعاونيات على توضيح أدوار ومسؤوليات جميع أعضاء المجالس ولجان الرقابة.

### وضع سياسة شبابية شاملة للبنان

يتشارك الشباب في الجنوب اللبناني الكثير من الخصائص والتحديات، منها: ارتفاع معدل البطالة، والرغبة في مغادرة البلاد، ووجود علاقة ضيقة مع الأسرة الموسعة، والانفتاح القوي على العالم الخارجي من خلال تكنولوجيا الاتصالات، فضلاً عن الدرجة العالية من الوعي السياسي التي يتمتعون بها.

مع العلم أن الشباب في لبنان يمثلون شريحة كبيرة من المجتمع، غير أنه لا يعترف بأنهم يشكلون جزءاً هاماً من المجتمع نظراً لأنهم لا يلقون معاملة متساوية بموجب القانون (فهم يساءلون قانونياً من سن الـ ١٨ ولكنهم ممنوعون من التصويت حتى سن الـ ٢١). ويمكن تعليل هذه الحالة بعدم وجود سياسة أو إستراتيجية وطنية شاملة للشباب.

تتطلب صياغة السياسات الشبابية توازناً بين الطوائف في المجتمع. لهذا السبب، لا تزال صياغة السياسات الشبابية في لبنان حتى اليوم تعد طموحاً ومشروعاً محتملاً في المستقبل، وخصوصاً للشباب الجنوبي الذي يعاني من آثار الحرب الأهلية والاعتداءات الإسرائيلية المتكررة.

تسلط توصية السياسة الرئيسية الضوء على الحاجة إلى وضع سياسة شاملة لشباب لبنان. ويتطلب هذا الاقتراح قيادة قوية من الحكومة، ومشاركة نشطة من مختلف الشركاء. وينبغي تفعيل قدرات أصحاب المصلحة المحليين (المنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المدني) لتحديد وتوفير الخدمات المباشرة للشباب، مع العمل على إشراكهم بالخطط والسياسات التي تؤثر على حياتهم.

وفي إطار هذه السياسة يصبح لدى الشباب رؤية واضحة لدورهم ومسؤولياتهم وتوقعاتهم تمكنهم من التصرف على أساسها. وبالإضافة إلى ذلك، سيصبح لدى المنظمات الدولية والمحلية العاملة في مجال قضايا الشباب خارطة طريق تحدد تدخلاتها وأنشطتها ومواردها. وستشكل الخطة أساس المبادرات الخلاقة والمبتكرة في مجال تمكين الشباب ضمن المجتمعات المحلية، خصوصاً في جنوب لبنان. ومن شأن هذا الأمر أن يؤدي إلى تأمين التمويل وتخصيصه بالشكل المناسب.

## ٢. خيارات السياسة العامة على المستوى المؤسسي

يرتبط هذا الجزء بالسياسات الواجب اتباعها فيما يتعلق بدعم المؤسسات المجتمعية: التعاونيات والبلديات والتجمعات الشبابية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### *على برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أن يؤدي عمل الراعي والميسر للتجمعات الشبابية*

خلال السنوات العشر الماضية، أنشئ أكثر من ٥٥ تجمعاً شبابياً في المدن والقرى الجنوبية. وفي حين أن هذه التجمعات ليست كلها ناشطة اليوم، فإن البعض منها تحول إلى منظمات غير حكومية مستقلة فيما يعمل البعض الآخر تحت مظلة المجالس البلدية أو المنظمات غير الحكومية المحلية.

دعم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي التجمعات الشبابية من خلال بناء القدرات والمساعدة في تنفيذ المشاريع المجتمعية التطوعية. تركز هذه الأنشطة على نشر الأفكار المتعلقة بحل النزاعات من خلال المجتمعات المحلية، وتعزيز الظروف الاجتماعية والاقتصادية للشباب وتمكينهم بوصفهم عاملاً من عوامل التغيير والمقاومة لتجنب النزاعات والتوترات بين الطوائف المختلفة مع مختلف المجموعات السياسية والاجتماعية والدينية. وتستفيد هذه التجمعات الشبابية، في حالات نادرة، من شبكة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي للقاء والتفاعل مع غيرها من الجمعيات والجماعات في جنوب لبنان و خارجه.

ولتكون قادرة على العمل بعيداً عن التدخلات الغير ودية من الأحزاب السياسية، تميل التجمعات الشبابية لاستخدام برنامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية في جنوب لبنان كمظلة لأنشطتها وكملاد للحصول على الدعم والانتفاء. غير أن هذا يدل على أزمة الهوية التي تواجهها التجمعات الشبابية، لأنها باتت تعرف عن نفسها على أنها منتمية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي بدلاً من اعتبار نفسها كياناً مستقلاً.

وينعكس هذا الأمر على الممارسات المؤسسية، ففي حين يوجد حوالي ٦ تجمعات مستقلة وفاعلة، إلا أن معظم التجمعات لا تعقد الاجتماعات إن لم يدع إليها فريق عمل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي كما أنها لا تجري الانتخابات إن لم يشر عليها بذلك فريق عمل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ويتول الإشراف عليها.

وقد انعكس هذا الواقع على المجتمعات المحلية التي باتت تعتبر هذه التجمعات تابعة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وبالتالي تتعامل معها على هذا الأساس. لكن الإفراط في هذا التعريف يمنع التجمعات الشبابية من تطوير هويتها، إذ ينبغي ألا تكون استقلالية التجمعات وحيادها على حساب تشويه هويتها ورسالتها، فالتركيز يجب أن يكون على "ما نقوم به" عوضاً عن "من نحن ولماذا نحن موجودون".

إن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي مدعو لتوضيح وتحديد دوره ومشاركته مع التجمعات الشبابية. ففي بعض الأحيان، يكون من المناسب أن يقوم بدور المنظم، والميسر. ففي المراحل المبكرة، يستحسن أن يلعب البرنامج دور المستشار أو المواكب جنباً إلى جنب مع بناء القدرات. ولكن عندما تبدأ التجمعات بالنمو والعمل، يجدر بالبرنامج أن يضع حدوداً لدوره وعلاقته بهذه التجمعات. في هذا الإطار، ينبغي النظر إلى الأدوار الثلاثة الممكنة:

- الممول أو المزود بالبيانات عن الجهات المانحة.
- المحفز لإقامة شراكات بين التجمعات الشبابية والبلديات والتعاونيات والمنظمات غير الحكومية والمنظمات الدولية.
- الموفر لمظلة قانونية.

### **ليس بإمكان التجمعات الشبابية المتابعة إذا لم يكن لديها فكرة واضحة عن وجهتها ومستقبل عملها**

لم تعمل التجمعات الشبابية بالقدر الكافي على ترويج أنشطتها وجذب الجمهور لها، فهي تعتمد على طرق تقليدية جداً للترويج لمشاريعها وأنشطتها مثل الإعلان العام في القرية باستخدام مكبرات الصوت، وتعليق الملصقات واللافتات في الأماكن العامة، أو من خلال المواقع الإلكترونية للبلديات، إن وجدت، وعبر التلفزيون المحلي، كما هو الحال في حاصبيا. ومع العلم أن وسائل الاتصال هذه قد تكون مفيدة في القرى الصغيرة، على التجمعات الشبابية أن تطور طرق أكثر إبداعاً في نشر أعمالها، ففي العديد من الحالات، تلجأ التجمعات الشبابية أيضاً إلى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لتعزيز أنشطتها.

وبالإضافة إلى ذلك، تشير معظم التجمعات الشبابية إلى أن أنشطتها لا تلقى مشاركة كافية من أعضائها وذلك لأن بعض الأعضاء لا يقيمون في القرى. ومن الممكن أن يكون البعض الآخر قد استهلكوا وقت فراغهم للمساعدة في تحضير الأنشطة، مما يجعل مشاركتهم فيها أمراً صعباً. لذلك، ينبغي أن توضح التجمعات الشبابية أهدافها وتحدّد المستفيدين من أنشطتها، لأن من شأن عدم الوضوح هذا أن يفسر، دون أن يبرر، انخفاض مستوى مشاركة الأعضاء. ولذلك، فإنه ينبغي على التجمعات الشبابية أن تنشّط علاقاتها مع بعضها البعض، سواءً داخل المنطقة الواحدة أو خارجها، من أجل ضمان دعاية أوسع لجذب أكبر عدد من الشباب وبالتالي، إضفاء المزيد من التنوع على جماهيرها.

على هذا النحو، إن أقل ما يتوقع منها هو وضع خطة سنوية لأنشطتها على أساس مصالحها واحتياجاتها، لا مشرذمة وهمها الأوحى التمويل. وبالتالي، يجب أن تكون للمجموعة رؤية واضحة وخطة متقدمة لتستحق أن تصنف من المنظمات المهنية. هكذا تستطيع التجمعات أن تعرض نفسها بين المانحين والشركاء، ويكون لها فرصة عقد الصفقات الجيدة كصفقات الشراكة والتمويل.

### **تعزيز روح التعاون بين التجمعات الشبابية وسائر مؤسسات المجتمع**

ففي داخل المجموعة الواحدة أو بين التجمعات، هناك تخلفٌ بالعلاقات، حيث إن التجمعات الشبابية نادراً ما تتعاون مع المنظمات الموجودة داخل قرأها، أو حتى مع المنظمات غير الحكومية المحلية والدولية. ويقتصر التعاون مع سكان القرية على الأنشطة التي تنظمها التجمعات الشبابية كحملات التنظيف أو صفقات الشراء.

ومع ذلك، فإن التجمعات الشبابية تحافظ على علاقة جيدة مع التجمعات الشبابية الأخرى في البلدة، سيما تلك التي تظهر ميولاً سياسية، مع العلم أنه قد أشير إلى غياب الاستقرار في بعض من تلك العلاقات. إلا أن معظم الشباب الذين شملهم الاستطلاع اقترحوا المزيد من التعاون مع تجمعات شبابية من خارج مجتمعهم أو منطقتهم.

وعلاوة على ذلك، فإنّ تعاون التجمعات مع تجمعات شبابية أخرى تابعة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي محدود. وتجدر الإشارة إلى أنه قبل حرب عام ٢٠٠٦، سجلت التجمعات الشبابية عدة مبادرات فردية للتلاقي فيما بينها، دون القيام بما هو أكثر من مجرد إبلاغ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الخاص بجنوب لبنان.

بالإضافة إلى ذلك، فإنّ التعاون بين التجمعات الشبابية والتعاونيات محدود ومتفرق. فعلى سبيل المثال، هناك الكثير من القرى التي تفتقر إلى وجود التعاونيات فيها. أما في حالات وجود التعاون فيلعب عامل عدم وجود الآليات أو المناسبات المؤاتية للتعاون دوراً معوقاً. ومع ذلك، هناك بوادر إيجابية للإحتمالات المستقبلية، حيث إن هناك رغبة في التعاون على قاعدة أن التجمعات الشبابية لا تعتبر التعاونيات من المنافسين لها أو المهيمنين على عملها، ولا يوجد تعارض بين كلا الطرفين، لا على أساس الفئات العمرية ولا الإنتماء السياسي.

ويلاحظ أن هناك تعاوناً بين التجمعات الشبابية والبلديات، وقد جرت العادة أن يتم الاتصال مع رئيس البلدية مباشرة أو مع أحد أعضاء المجلس البلدي، غير أن بعض التجمعات تفضل استخدام برنامج الأمم المتحدة الإنمائي كحلقة وصل في التواصل مع البلديات. و يبدو أن آليات التنسيق في مكانها هنا، إلا أن المعوقات في معظم الحالات التي أبلغت التجمعات الشبابية عنها تعود للبلديات. ففي بعض الأحيان، لا يبدي رئيس البلدية أو بعض أعضاء المجلس البلدي رغبتهم في العمل مع التجمعات الشبابية أو إعطائها حصة عادلة من الأنشطة المحلية. وللبلديات اهتمامات وجدول أعمال مختلفة، وليس من الضروري أن تفي مصالح واحتياجات التجمعات الشبابية. مرة أخرى، تظهر الفجوة بين الشباب والمسؤولين المنتخبين والسلطات المنتخبة في لبنان .

بالتالي، فإن تجمعات الشباب بحاجة إلى التوعية والتدريب على التعاون بمختلف أشكاله. وعليه، فإن هذه التجمعات بحاجة إلى فهم أن الفرق بين التعاون والاعتماد شاسع، وأن لديها الكثير من الفرص للتعاون.

ويمكن لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي أن يلعب دوراً هاماً هنا في المجالات التالية:

- تفعيل تبادل الخبرات مع المناطق الأخرى داخل لبنان وخارجه.
- تطوير الروابط مع مناهج العمل الإقليمية والوطنية.
- تيسير إقامة الروابط بين الشباب في جنوب لبنان والمجالس الوطنية للشباب.

### **تعزيز التعاون بين مؤسسات المجتمع**

يبدو التعاون والتنسيق بين التعاونيات فيما بينها من جهة ومع مؤسسات المجتمع المحلي من جهة أخرى، ضعيفاً جداً لأن التعاونيات لا تستثمر الوقت والجهد الكافيين للتواصل وإقامة الشراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي. وقد يكون هذا ناجماً عما تعانيه التعاونيات من نقص في المهارات الإدارية والقدرة على إشراك أصحاب المصلحة.

وينبغي إعادة النظر في العلاقة الضعيفة بين البلديات والمجتمع المدني، الأمر الذي يتطلب الإلتزام والعزم من كلا الجانبين. كما ينبغي على كل من البلديات ومنظمات المجتمع المدني (المنظمات غير الحكومية والتعاونيات والتجمعات الشبابية) إدراك أنه لا يمكن لأي من الطرفين الاستئثار بالتنمية بل إن تضافر الجهود يحقق نتائج أفضل بالتأكيد.

يجدر ببرنامج الأمم المتحدة الإنمائي عقد الشراكات التي تهدف إلى إشراك الطرفين في القرارات المتعلقة بالتمويل لدعم البلديات و/أو مؤسسات المجتمع المدني. وعلى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي العمل مباشرة مع البلديات أو وزارة الداخلية لمأسسة هذه الشراكات عبر إنشاء اللجان البلدية أو تخصيص التمويل في ميزانية البلدية. في الوقت الحاضر، ينبغي على برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أن يركز على تطوير آليات مستدامة للتعاون بين مؤسسات المجتمع المحلي (المجالس البلدية والتعاونيات



والمنظمات غير الحكومية وتجمعات الشباب)، وأن ينظر في استضافة منتدى للحوار فيما بينها في جنوب لبنان. وسيكون من شأن هذا المنتدى تقديم خطوات ملموسة لجهة تطوير هذه العلاقة. كما ينبغي تشجيع المبادرات الرائدة في هذا الصدد.

من جهة أخرى، فإن جهود برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ينبغي أن تشجع وتدعم التعاون بين الوزارات في جنوب لبنان. وبشكل خاص، فإن تحسين التعاون بين وزارتي الشؤون الاجتماعية والشباب والرياضة ومجلس الإنماء والإعمار من شأنه أن يؤدي إلى دعم التجمعات الشبابية بشكل أفضل وخلق بيئة مؤاتية لهم. ومن الأمثلة الجيدة في هذا الصدد مراكز الرعاية الصحية الأولية والتعاون بين وزارة الصحة العامة ووزارة الشؤون الاجتماعية ووزارة الداخلية والبلديات.

### **يجب أن يكون دعم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي للتعاونيات مشروطاً بالممارسات الإدارية الجيدة والحوكمة الرشيدة**

بالرغم من أن عدداً من التعاونيات قد أظهر تقدماً ملحوظاً خلال العامين الماضيين، إلا أن الالتزام الحالي لمجالس الإدارة في الكثير من التعاونيات بحاجة إلى تعزيز مبادئ الحكم الرشيد. فالمبادئ الأساسية كالمساءلة والشفافية من حيث اتخاذ القرارات وآليات صنعها لا ترقى إلى المستوى المطلوب. ويبدو أن أعضاء المجلس ومديره ليسوا على إحاطة وافية بمفاهيم ومنهجيات التخطيط الاستراتيجي، نظراً لتركيزهم على العمليات اليومية وإدارة الأزمات بشكل رئيسي.

وتتفاوت مستويات الوعي بالمسؤوليات والحقوق والالتزامات لدى مختلف أعضاء التعاونيات وأسره. فهناك أعضاء غير مدركون بأهمية المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة وسائر الاجتماعات التشاورية، كما أنهم لا يدركون مدى أهمية مساءلة مجالس الإدارة لأفعالهم. كما أن مشاركة النساء والشباب في الهيئات الحاكمة للعديد من التعاونيات ليست كافية، حيث إن وجود أعضاء من النساء والشباب في المجلس والهيئات الرقابية هو أمر أساسي لتوفير آفاق جديدة ولضمان تمثيل أفضل.

إن النجاح والأداء الجيد اللذين حققتهما بعض التعاونيات اعتماداً إلى حد بعيد على حماسة الرئيس واندفاعه أكثر مما اعتماداً على وجود بنية إدارية وتنظيمية ملائمة. إلا أنه ليس بالإمكان تأمين استدامة هذا الوضع إن لم تدخل التعاونيات تعديلات جوهرية على نظم الحوكمة والإدارة.

### **ينبغي تركيز الدعم على إقامة الشراكات مع التعاونيات الفاعلة والناجحة نسبياً**

سيكون من المجدي تأمين المزيد من الدعم للتعاونيات الفاعلة التي أثبتت نجاحها وحسن أدائها وذلك على صعيد جودة الإنتاج والوصول إلى الأسواق. ومن المعايير الأخرى لتقديم الدعم أن يكون للتعاونية مدير بدوام كامل وليس شخصاً متطوعاً، وأن يكون لها استراتيجية وخطة عمل، وأن يعتمد إنتاجها على المواد المحلية المتوفرة، الخ...

يجب على برنامج الأمم المتحدة الإنمائي شمل التعاونيات كشركاء رئيسيين في عملية تصميم وتنفيذ مشاريع وبرامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية. كما ينبغي تطوير قدرات البلديات والتعاونيات والتجمعات الشبابية وإشراك أصحاب المصلحة في إقامة الشراكات وإعطاء الأولوية لتمويل المشاريع التي تنطوي على أنواع مماثلة من الشراكات لاستخدامها كحافز. وستشكل الدروس المستفادة من تعاونيات ناجحة حافزاً لتعاونيات أخرى لإدخال تغييرات في الأساليب الإدارية.

### **تعزيز التعاون والتواصل بين التعاونيات على مستوى القضاء**

تعاني كل تعاونية من صعوبة من المنافسة في السوق نظراً لصغر حجمها، كما أن الكميات المنتجة ضئيلة في حين أن قدرة التعاونيات على زيادة كمية الإنتاج محدودة بالآلات والمعدات المتاحة بالإضافة إلى الوسائل المالية. وتعاني معظم التعاونيات أيضاً من محدودية الموارد البشرية وهي في غالب الأحيان تعجز عن تشغيل شخص بدوام كامل ليكون مسؤولاً عن التسويق، وبالتالي تستعين بمتطوع يعمل في نفس الوقت موظفاً في مؤسسة أخرى.

بالإمكان تقاسم شراء المعدات المكلفة من قبل العديد من التعاونيات بهدف خفض التكاليف، مثل استخدام الآلات الأوتوماتيكية لإغلاق مَرطبانات الزيتون وغيرها من المنتجات ، وإزالة البذور من الزيتون، الخ... كما أن التعاون ممكن من خلال الشراء المشترك للمواد الخام (لخفض التكلفة) والتسويق المشترك.

ويمكن إستخلاص الدروس من تجربة "شبكة تعاونيات الجنوب" التي تضم ٦ تعاونيات في الجنوب تبيع تحت اسم العلامة التجارية وقد أثبتت هذه الشبكة نجاحاً أكبر مما حققته سائر التعاونيات. أما التعاونيات التي تشملها هذه الشبكة فهي:

- الجمعية التعاونية الزراعية العامة في حولا
- الجمعية التعاونية لنحالي جبل عامل في أقضية مرجعيون وبننت جبيل وصور
- تعاونية دبل لتحويل المنتجات الغذائية
- تعاونية عين إبل لتحويل المنتجات الغذائية
- التعاونية الزراعية في الحالوسية وجوارها تعاونية الشرق الزراعية للنباتات الطبية والعطرية في عيترون، عين إبل وحنين

وتساعد هذه التعاونيات بعضها البعض في بيع منتجاتها عن طريق عرض منتجات التعاونيات الست في المعارض وهي منتجات تختلف من تعاونية إلى أخرى ، مما يحد من المنافسة فيما بينها ويكسبها التميز النسبي عن التعاونيات الأخرى من خارج الشبكة.

يجب أن يكون الدعم المقدم من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والمانحين مشروطاً باستعداد التعاونيات ورغبتها في التعاون مع بعضها أقله على مستوى القضاء.

### **تعزيز الريادية في الأعمال لدى التعاونيات بدلاً من ثقافة المنح**

أشارت نتائج المسح إلى أن معظم التعاونيات تعتبر توفر فرص الحصول على التمويل أهم ما يقيد عملياتها، إذ يعتبر ٧٣،٣% من التعاونيات التي شملها الاستطلاع أن التمويل وإمكانية الحصول عليه هما من العوائق الرئيسية لعملياتها. وهذه الحقيقة مهمة جداً لأنها تدل على أن بقاء التعاونيات يعتمد أساساً على أموال المانحين بدلاً من أن يتركز على أدائها الاقتصادي. ومن هنا، كان السبب الأساسي لإنشاء العديد من التعاونيات الحصول على التمويل. وتقوم التعاونيات عادةً بجهود كبيرة لتأمين المنح المقدمة من الجهات المانحة، لكن يلاحظ في بعض الحالات أن المعدات التي حصلت عليها التعاونيات من الجهات المانحة غير موضوعة في الخدمة حتى الآن.

ويدل هذا على مدى اعتماد التعاونيات على المنح، التي لا يمكن أن تنجح عملياتها بدونها. وقد لعبت هيمنة المنح هذه دوراً بارزاً في تغيير سلوك الناس والحد من الدوافع لديهم باتجاه الإقدام على المخاطرة. وفي ضوء هذه البيئة السائدة، تتزايد الحاجة لتعزيز روح المبادرة بين أعضاء التعاونيات بهدف جعلها وحدات اقتصادية مجدية.

### **تعزيز الروابط مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال السوق دعماً للمزارعين لتعزيز زراعة بعض المنتجات الزراعية**

تعتمد التعاونيات في موادها الأولية على الأعضاء وغير الأعضاء، وكذلك على الشراء من السوق لبعض المنتجات الزراعية التي لا ينتجها المزارعون في جنوب لبنان. والتعاونيات عموماً على استعداد لتأمين المواد الأولية محلياً، ولكن العائق الرئيسي يكمن في عدم وجود الكميات المناسبة منها. وتكون المواد الأولية في بعض الحالات موجودة، ولكن تتردد بعض التعاونيات في إنتاج المواد المصنعة خوفاً من ألا تكون قادرة على تسويقها. هذا هو الحال على سبيل المثال مع الزعتر الذي يباع الآن لتجار الجملة، في حين أن التعاونيات (مثل تعاونية الحلوسية) تتردد في الدخول في عملية تصنيع الزعتر. وبالتالي، فإن القيد الرئيسي لتعزيز الروابط مع الأسواق هما: (١) عدم توافر المواد الأولية المحلية، و (٢) وصعوبة الوصول إلى الأسواق.

يمكن بالتالي تعزيز روابط السوق من خلال:

- دعم المزارعين في مجال زراعة وانتاج المنتجات الزراعية المطلوبة من قبل التعاونيات (مثل الفواكه كالتين). ويوفر إنتاج التعاونيات لمثل هذه المنتجات فرصاً لتوسع المزارعين في زراعة المواد الأولية (مثل حالة مصنع الخروب ودبس الخروب في عين إبل).

- مساعدة التعاونيات في الوصول إلى الأسواق من خلال اختبار وتصديق وتسجيل العلامات التجارية لمنتجاتها، الأمر الذي من شأنه تعزيز طلبهم على المواد الأولية المحلية.

### **دعم إنشاء الشبكات في مقابل إنشاء التعاونيات**

ينبغي أن يعاد النظر في خيارات السياسة العامة المتعلقة بدعم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي للكيانات التنظيمية: فبالإضافة إلى دعم التعاونيات، ينبغي على برنامج الأمم المتحدة الإنمائي النظر في تقديم الدعم والمساعدة لأشكال تنظيمية أخرى، مثل شبكات المزارعين. ويشكل دعم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لشبكات المزارعين في زراعة الزعتر على مستوى القرية مثلاً جيداً لا بد من تكراره ليس فقط في محصول الزعتر، ولكن في محاصيل ومجالات زراعية صناعية أخرى.

وأكدت الدروس المستفادة من تجربة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الماضية في دعمه لشبكات المزارعين في زراعة الزعتر على أهمية الشبكات في تعزيز روح التعاون بين المزارعين. مع ذلك، فإن استدامة هذه الشبكات يتطلب وجود ميسر لها أو تكون بإدارة أحد المزارعين الذي يتمتع بمهارات القيادة، وذلك لضمان استمرارية الشبكة وفعاليتها.

### **دعم التنوع في المحاصيل على مستوى المزارع**

إن تقسيم معظم الأراضي الزراعية إلى حيازات صغيرة لا تتجاوز كل منها الـ ٤-٥ دونمات، يصعب على المزارعين التنافس مع كبار المنتجين وتجار الجملة. أما الإستثناء البارز، فيتمثل بالحيازات الكبيرة للأراضي الزراعية الممتدة على طول الساحل حيث تنحصر زراعة الحمضيات والموز في أيدي القليل من المزارعين. ويعتمد معظم المزارعين على محصول واحد (كالزيتون والتبغ والخضار، الخ...). ونظراً لطبيعة الإنتاج الزراعي الضيق النطاق، يصعب على المزارعين إقامة الروابط مع الأسواق الكبيرة أو التنافس معها، مما ينتج عن بيع الإنتاج بشكل رئيسي في القرية أو القضاء.

إن من شأن التنوع في الإنتاج الزراعي على مستوى الحيازة الواحدة أن يساعد المزارعين على اقتطاع جزء من الإنتاج لاستهلاكهم الخاص، وبيع ما تبقى منه في القرية أو القضاء. ومن شأن التنوع الزراعي أيضاً أن يمكن المزارعين من تحقيق الاكتفاء الذاتي بدلاً من مواجهة أسواق تنافسية للغاية، ومن الحصول على دخل أكثر استقراراً في حال واجهت إحدى محاصيلهم موسماً سيئاً أو مشاكل في التسويق.

### **دعم المنتجات الزراعية-الصناعية ذات الإمكانية العالية لتوليد الدخل وخلق فرص العمل**

يمكن اقتراح العديد من المعايير من أجل تحديد الصناعات الزراعية التي لديها إمكانات للنمو ويمكن أن تساهم في تنمية جنوب لبنان وتحسين الأحوال المعيشية للسكان. وتتعلق هذه المعايير بقدرة المنتجات

على خلق فرص عمل جديدة وتوليد الدخل، فضلاً عن بساطة التكنولوجيا المطلوبة، وإمكانات السوق، وحجم الاستثمار والاستدامة.

ينبغي أن يتم اختيار المنتجات ذات القدرة على خلق فرص عمل، ولا سيما للمرأة، وتلك التي لا تتطلب مهارات تقنية عالية. كما وينبغي أن تسهم في زيادة وتنويع مصادر الدخل، كذلك بالنسبة للنساء على وجه الخصوص. كما أنّ بساطة عملية التكنولوجيا والإنتاج، مع محدودية الاستثمار، هي من المعايير المهمة لاختيار المنتجات. بالإضافة إلى ذلك، هناك معايير أخرى مرتبطة بتوافر المدخلات المحلية وإمكانية زيادة الروابط بين المنتج المختار مع كل من الزراعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذلك إمكانية توليد قيمة مضافة أعلى للقطاع. إن القدرة على الوصول إلى الأسواق، ولا سيما في الجنوب ومناطق أخرى من لبنان، تلعب دوراً أساسياً في تحديد الأولويات في اختيار المنتجات. وهناك أيضاً معيار آخر مهم هو استمرارية النشاط وقدرته على المساهمة في تحقيق الاكتفاء الذاتي.

### **خلق الطلب على خدمات تطوير الأعمال: تشجيع المبادرات الفردية والريادة في الأعمال**

باستثناء مؤسسات التمويل الصغير التي تقدم الدعم المالي للمشاريع المبتدئة، هناك عدد قليل جداً من البرامج التي تستهدف أصحاب المشاريع المحتملين لبدء مشاريعهم الخاصة. وفي منطقة تتميز بتباطؤ في الأنشطة التجارية، وهيمنة المنح التي غيرت سلوك الناس وقللت من حوافز المخاطرة لديهم، يجب اعتبار تنمية الريادة في الأعمال قضية سياسة رئيسة للتنمية الاقتصادية ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ويمكن إيجاد أصحاب المشاريع المحتملين من بين الخريجين من الشباب، وخاصة من المدارس المهنية، والراغبين في تأسيس مشروع خاص بهم.

وفي الواقع، تشكل المهارات المكتسبة في المدارس المهنية شرطاً من شروط نجاح أي عمل تجاري صغير، لأن صاحب المشروع يجب أن يعتمد على المهارات الخاصة به لتطوير عمله الخاص.

ينبغي للمشاريع أيضاً ان تستهدف المرأة من خلال الجمعيات النسائية وكذلك العاطلين عن العمل، مع التركيز على البرامج الخاصة التي من شأنها مساعدتهم في توليد أفكار الأعمال وفي تغيير المواقف تجاه العمل المستقل. وينبغي أن تعطى الأولوية للأرامل والفقراء غير القادرين على الانتقال إلى التعليم العالي.

ومن المقترح:

- تحديد رياديين الأعمال المحتملين من بين خريجي الجامعات والمعاهد المهنية وتنفيذ برنامج حول تأسيس أعمال خاصة للذين لديهم أفكار مشاريع.
- متابعة إنشاء الأعمال مع رجال الأعمال المحتملين.

ب. تنمية القدرات على المستوى المؤسسي:

١. إنشاء مؤسسات جديدة لتوفير خدمات تطوير الأعمال (BDS) لدعم المزارعين والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتعاونيات

يشهد الجنوب اللبناني نقصاً في مؤسسات توفير خدمات تطوير الأعمال التي من شأنها أن تساعد التعاونيات والمزارعين والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مواجهة العديد من المعوقات التي تم تحديدها في هذه الدراسة وما عدا برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والقليل من المنظمات غير الحكومية، لم يحظ أي من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو المزارعين أو التعاونيات بالدعم اللازم لأن معظم المنظمات الدولية التي كانت ناشطة قبل حرب عام ٢٠٠٦ جمّدت أنشطتها، وهي اليوم شبه غائبة عن الساحة.

*دعم إنشاء وحدة استخراج متقلبة للنباتات العطرية (كالزعر والغار)*

لقد شهد جنوب لبنان زيادة في إنتاج الأعشاب العطرية، ولا سيما الزعر، بعد عام ٢٠٠٦. ولهذا النوع من الإنتاج إمكانات جيدة في السوق، فالطلب مرتفع عليه في لبنان لأنه لا يزال يُستورد من الخارج. وقد أثبتت عدة مبادرات من قبل المنظمات الدولية (كبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وغيرها من المنظمات) نجاحها لأن زراعة الزعر بسيطة ولا تتطلب مهارات فنية محددة أو إتخاذ تدابير صارمة في سلامة الغذائية.

وعلاوة على ذلك، يمكن الاستعاضة بسهولة عن التبغ بالزعر، لأن إنتاج الزعر يولد دخلاً أعلى من الدخل الذي ينتج عن زراعة التبغ المدعومة.

أما الإنتاج، فلا زال يمارس على نطاق صغير، بسبب الحيازات الصغيرة للملكية. وهذا ما يفسر تصريف الزعر مجففاً من قبل المزارعين لتجار الجملة دفعة واحدة من دون معالجته، وذلك لأن المزارع لا يملك القدرات لإنشاء العلامة التجارية وبيع الزعر المجفف في سوق الجملة (كبيعه في السوبرماركت أو تصديره).

نظراً لصغر حجم إنتاج الزعر، وفي ضوء كون معظم الإنتاج يباع مجففاً إلى تجار الجملة، من المهم معالجته لإنتاج المواد ذات القيمة المضافة العالية، كالزيوت العطرية، والتي لها إمكانات كبيرة في مجال التصدير وتؤمن دخلاً إضافياً للمزارعين. وإضافة إلى ذلك، لا تتطلب هذه المنتجات تكنولوجيا متقدمة..

وتجدر الإشارة إلى وجود عدد قليل جداً من المبادرات لإنتاج الزيوت العطرية ولكن بالوسائل التقليدية، كتلك التي تستخدم عادة في تقطير ماء الزهر وماء الورد. لكن المشكلة هي أن الكمية المنتجة محدودة جداً، كما أن الطلب على هذا المنتج في السوق اللبنانية محدوداً أيضاً، نظراً لعدم إدراك المستهلكين لأهميته، وقلّة طلب شركات الأدوية في لبنان له. غير أن فرص التصدير أمام الزيوت العطرية متاحة إن تم إنتاج كميات كافية منه. ولكن، في هذه الحالة، لن تكون أساليب الإنتاج التقليدية مناسبة لتلبية الطلب في أسواق التصدير.

لهذا الغرض، سيكون من الضروري استكشاف إمكانية إنشاء وحدة استخراج متنقلة للنباتات العطرية، وخاصة بالنسبة للزعتر والغار، فإن من شأن وحدة كهذه أن تعالج الأعشاب في موقعها، مما يعني تقليل تكلفة النقل المرتفعة نسبياً.

وسيكون من المهم أيضاً إنشاء مرفق لاستخراج زيت الغار حيث تتواجد هذه الأشجار، والذي يتطلب تكنولوجيا بسيطة.

### دعم إنشاء وكالة لزيت الزيتون

يعتبر الزيتون الذي يعتمد أساساً على الأمطار الزراعة السائدة في جنوب لبنان ومناسبة لطبيعة الأراضي الزراعية.

وقد أصبح المزارعون أكثر اهتماماً بهذه الزراعة مع الزيادة في أسعار زيت الزيتون في السنوات الأخيرة وارتفاع الدخل الناتج عنها. إلا أنهم يواجهون مشاكل عديدة وهي:

- الأمراض التي تؤثر على أشجار الزيتون ونقص الخدمات اللازمة لدعم المزارعين في هذا الصدد.
- سوء استخدام المبيدات الحشرية، ولا سيما أن رش المبيدات يتم يدوياً. هناك حاجة إلى توفير الأجهزة الحديثة التي لا يستطيع المزارعون شراءها وذلك لجعل استخدام المبيدات أكثر فعالية وأقل ضرراً على الأشجار.
- الغياب النسبي لخدمات الإرشاد الزراعي لمساعدة المزارعين على زراعة وإنتاج الزيتون بطرق أفضل. ففي لقاءات العمل المركزة التي أجريت مع المزارعين في مناطق صور وبننت جبيل ومرجعيون، شكوا المزارعون غياب مثل هذا الدعم.
- تسويق زيت الزيتون: يباع زيت الزيتون بشكل رئيسي إلى الأصدقاء والأقارب ومن خلال العلاقات الشخصية. ويعتمد تسويق هذا المنتج على عاملين أساسيين هما سمعة المنطقة التي ينتج فيها الزيت والعلاقات الشخصية بين المزارعين والناس في بيروت بشكل خاص. وبالتالي، فإن بعض المناطق في جنوب لبنان، ولا سيما تلك التي تتمتع بسمعة جيدة، لا تواجه

صعوبة في بيع الانتاج، بينما اشكت مناطق أخرى (صور وحاصبيا على وجه الخصوص) من مشاكل التسويق.

ونظراً لصغر حجم إنتاج الزيت، يواجه المزارعون صعوبات جمة في الوصول إلى السوق ومنافسة كبار منتجي زيت الزيتون في لبنان. أما التصدير فهو محدود بدوره في ظل ارتفاع تكلفة إنتاج الزيت في لبنان مقارنة بالأسعار الدولية. حتى المبادرات التي تقوم بها المنظمات الدولية لمساعدة المزارعين في إنتاج زيت الزيتون وفق المعايير الدولية وتصديره إلى دول أوروبا وأمريكا الشمالية لا تزال محدودة من حيث النطاق والحجم، وغالباً ما تتوقف مع انتهاء الدعم المقدم من المنظمات.

نظراً لجودة زيت الزيتون في جنوب لبنان، سيكون بإمكان المنتجين تعزيز قدرتهم التنافسية في السوق المحلية والدولية، شريطة إنشاء مؤسسة وسيطة (وكالة حكومية أو خاصة) لدعم المزارعين في إنتاج الزيت وفقاً للمعايير الدولية وتنسيق التسويق على نطاق واسع. ويمكن لهذه الوكالة أيضاً إنتاج وتصدير زيت الزيتون العضوي، الذي سيكون صعباً ومكلفاً للمزارعين إن هم قاموا به على أساس فردي، كما سيكون من اللازم تأمين خدمات الإرشاد الزراعي للمزارعين. وقد يكون من المناسب الاستفادة من التجربة الناجحة لإحدى النساء من دير ميماس والتي تمكنت من تصدير زيت الزيتون العضوي إلى أوروبا.

#### **إنشاء عيادات متنقلة لدعم إنتاج الحليب**

اشتكى العديد من المزارعين من نوعية علف المواشي، مما يؤثر سلباً على الحالة الصحية للأبقار، وبالتالي على نوعية الحليب. معظم المزارعين، ولا سيما أولئك الذين لديهم أكثر من 4 أبقار يشترون العلف مطحوناً ومخلوطاً أصلاً. هذا الخليط الذي يتكون من الذرة وفول الصويا والحشائش والحبوب الأخرى، ليس مناسباً في جميع الأوقات إذ يجب تغيير مكوناته حسب ظروف البقر. وبطبيعة الحال، ينبغي أن تتوافق مكونات العلف مع احتياجات البقر إلى البروتين: فينبغي أن تخضع الأبقار التي يتم حلبها أو العجول التي تخضع للعلاج إلى نظام غذائي يتضمن نسبة أعلى من البروتين بالمقارنة مع النظام الغذائي للأبقار الجافة. ولكن عادة ما تُهمل هذه العوامل من قبل العديد من المزارعين، مما يؤثر على الحالة الصحية للأبقار وعلى نوعية الحليب.

وإلى ما تقدم، فإن المزارعين يواجهون صعوبات حقيقية فيما يتعلق بمعالجة المشاكل الصحية للأبقار. وقد اشتكى هؤلاء المزارعون من عدم قدرتهم على تحمل أسعار الأدوية المكلفة. وكانت جهاد البناء أطلقت برنامجاً لتطعيم الأبقار ولكن ليس ثمة متابعة مستمرة للعلاج.

باستثناء بعض المبادرات المعزولة التي اتخذتها منظمات غير حكومية لدعم المزارعين، هناك غياب لنظام متكامل لخدمات الإرشاد الزراعي في جنوب لبنان. وبما أن المزارعين ليسوا على دراية كافية بالمعايير المطلوبة لإنتاج الحليب، فإن إنتاجهم غالباً ما يتم رفضه من قبل مصانع الألبان. ومن شأن



إنشاء العيادة المتنقلة مساعدة المزارعين في معالجة الأبقار واستخدام الأدوية وخليط أعلاف الماشية إضافة إلى التحول إلى طرق الإنتاج الحديثة عن طريق إدخال التقنيات المتطورة والتكنولوجيا.

### **إنشاء وحدات تطوير الأعمال بالشراكة مع البلديات والتجمعات الشبابية**

يعاني الجنوب اللبناني من نقص في مؤسسات توفير خدمات تطوير الأعمال اللازمة لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مواجهة العديد من التحديات، منها: توفر البنية التحتية الملائمة، الوصول إلى التكنولوجيا والتقنيات الحديثة في الإنتاج والوصول إلى الأسواق والقروض.

في ظل الغياب النسبي لخدمات تطوير الأعمال للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جنوب لبنان، من المقترح إنشاء وحدات تطوير الأعمال على مستوى القضاء بالتعاون مع البلديات والتجمعات الشبابية. والهدف من هذه الوحدات أن تؤدي دور الوسيط والميسر للخدمات بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ومن شأن هذه الوحدات أن تؤمن التواصل بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومقدمي الخدمات في المنطقة بالإضافة إلى تقديم الإرشاد سيما لجهة دعم هذه المؤسسات في فهم الإجراءات الإدارية للبدء وتشغيل المشاريع. وسيتم إنشاء هذه الوحدات على مستوى البلديات بينما يمكن الاستفادة من الخريجين الجامعيين في التجمعات الشبابية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي في إدارة ودعم هذه الوحدات.

أما المهام الرئيسية للوحدات فهي التالية:

- مساعدة أصحاب المشاريع حديثة النشأة في تسجيل أعمالهم.
- إنشاء قاعدة بيانات بمقدمي الخدمات.
- تنظيم دورات تدريبية في مجال الإدارة والريادية في الأعمال لأصحاب الأعمال المحتملين والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ربط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمقدمي الخدمات.
- ربط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والراغبين في تأسيس مشروع خاص بهم بمنظمات القروض الصغيرة والمؤسسات المالية أو ببرامج الجهات المانحة.
- ربط والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والراغبين في تأسيس مشروع خاص بهم بمحاسبين، وبالخدمات القانونية.
- تقديم الخدمات الإرشادية العامة في الأعمال ولا سيما في مجال إعداد خطط العمل.

### **دعم إنشاء وحدة تسويقية للتعاونيات**

تشكل القرى السوق الأساسي للتعاونيات، بالإضافة إلى المعارض التجارية التي تنظم في جنوب لبنان وفي بيروت. وتتوصل التعاونيات إلى العملاء الجدد عبر ثلاث قنوات بالتحديد: المعارض، والسمعة الجيدة لمنتجاتها، والعلاقات الشخصية. وقد استطاعت عدة تعاونيات بيع منتجاتها إلى المنظمات غير الحكومية أيضاً.

نظراً لصغر حجمها وقلة كمية السلع المنتجة، تعاني كل تعاونية على حدة من صعوبة الوصول إلى السوق الرسمية (كالسوبرماركت وتجار الجملة) والتنافس مع الشركات الكبيرة. وبين المسح الصعوبة التي تواجهها التعاونيات المنتجة للمواد الصناعية الزراعية من تحمل تكاليف النقل للوصول إلى المستهلكين في المدن. كما وأنه من المتعذر عليها تحمل كلفة وضع العلامات التجارية والتعبئة والحصول على الشهادات وكلفة الإعلانات. ويمكن القول إن محدودية وصول التعاونيات إلى الأسواق الرسمية مرده جملة من الأسباب يمكن تلخيصها في: ارتفاع تكلفة الإنتاج، والإنتاج غير المنتظم على مدار العام في حين أن السوق تتطلب إمدادات مستمرة من السلع، وعدم وجود شخص متفرغ ليكون مسؤولاً عن التسويق، والموارد البشرية المحدودة.

وعلاوة على ذلك، فإن سوق المداخل المرتفعة لا تثق كثيراً بما تنتجه التعاونيات في غياب شهادات الصحة والسلامة بالنسبة لمعظم منتجات التعاونيات. وفي الواقع، تعتمد التعاونيات بمعظمها إلى وسائل وأساليب بدائية لمراقبة سلامة المنتج وجودته. وعلى سبيل المثال، يباع زيت الزيتون، دون اختبار لمستوى حموضته.

إن محدودية قدرة التعاونيات على الوصول إلى الأسواق يستلزم وضع برامج خاصة للعمل على مساعدة التعاونيات في تحديد الأسواق والوصول إليها داخل وخارج لبنان. ويمكن أن تشمل هذه المساعدات: توفير خبراء في التسويق، وإنشاء وحدة التسويق التي تسهل وتدعم الصادرات، وتشجيع ودعم شبكات التعاونيات، وتسهيل الحصول على القروض الميسرة. ويمكن القيام بذلك عن طريق تطوير السياسات الوطنية الداعمة للتعاونيات، وتفعيل عمليات الإتحاد الوطني للتسليف التعاوني، وزيادة الوعي لدى التعاونيات على أهمية الإقراض من أجل تأمين رأس المال العامل الكافي للقيام بالعمل.

### **إنشاء وحدة لتطوير القدرات لدعم البلديات والتعاونيات والتجمعات الشبابية**

ونظراً لمحدودية الموارد البشرية في جنوب لبنان، ومن أجل تطوير القدرات المحلية، يمكن لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي دعم إنشاء وحدة لتنمية القدرات في جنوب لبنان. ويمكن لهذه المؤسسة تحديد المدربين أو الإستشاريين المحتملين من جنوب لبنان (كأعضاء التجمعات الشبابية مثلاً) وتطوير مهاراتهم. كما ويمكن إنشاء مركز للموارد الذي قد يشمل المواد المستخدمة في برامج تطوير التي يقدمها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والوكالات المانحة الأخرى مما قد يفسح الطريق لإنتاج المزيد من المواد التي تتناسب مع السياق المحلي.

## ٢. بناء قدرات المنظمات الوسيطة القائمة

تدل الدروس المستفادة من التجارب السابقة على أهمية دعم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي للتعاونيات والمزارعين والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال منظمات وسيطة. فبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي لا يستطيع من خلال كادره المتواضع تلبية احتياجات الآلاف من الأشخاص وضمان الفعالية والأثر الإيجابي للمشاريع المنفذة. وبإمكان التدخلات من قبل المنظمات المحلية الوسيطة ضمان الاستمرارية والفعالية فضلاً عن العمل على الأنشطة بنطاق أوسع. لهذا الغرض، يجدر ببرنامج الأمم المتحدة الإنمائي تطوير قدرات هذه المنظمات من أجل دفعها للقيام بمهامها بفعالية وكفاءة.

### **بناء القدرات المؤسسية لمؤسسات خدمات تطوير الأعمال (BDS)**

ينقص مؤسسات خدمات تطوير الأعمال العاملة في جنوب لبنان، سيما منها غير الهادفة للربح، المهارات في تقييم احتياجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذلك تحديد وإعداد ومراقبة وتقييم مشاريع الدعم الفني. كما تفتقر هذه المنظمات إلى الأساليب المتنوعة في تعبئة الموارد المالية والتي تعتبر شرطاً أساسياً لاستمرارية نشاطاتها على المدى المتوسط والطويل. ويوصى هنا أن يدعم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال مقدمي خدمات تطوير الأعمال، لضمان استمرار هذه الخدمات على المدى البعيد. وفي ظل العدد المنخفض لمقدمي مثل هذه الخدمات وغياب الاستشاريين المحليين، ينبغي أن يشمل بناء القدرات هاتين الفئتين وأن يتركز على المجالات التالية:

- تقييم احتياجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تنمية روح المبادرة التي من شأنها أن تركز على السلوك الشخصي والإبداع والمخاطرة وصنع القرارات والريادة، الخ...
- إعداد خطط العمل.
- مراقبة وتقييم البرامج والمشاريع.
- تقييم أثر التدريب والخدمات الأخرى المقدمة.
- التخطيط الاستراتيجي.
- تحديد وإعداد مشاريع المساعدة التقنية التي تستهدف تنمية قدرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والراغبين في تأسيس مشروع جديد.
- إدارة دورة المشروع.

• أساليب تعبئة الموارد المالية

**تطوير قدرة المنظمات غير الحكومية والتجمعات الشبابية على تقديم خدمات الإرشاد الزراعي للمزارعين**

إن خدمات الإرشاد الزراعي في الجنوب غير منتظمة في حين أن الخدمات التي تقدمها بعض المنظمات غير الحكومية في هذا المجال محدودة وتفتقر إلى الاستمرارية وذات أثر ضئيل. وفي لقاءات العمل المركزة التي أجريت في أقضية بنت جبيل ومرجعيون وصور وحاصبيا، أعرب المزارعون عن حاجتهم الملحة إلى خدمات الإرشاد الزراعي. على الرغم من أن الإرشاد الزراعي هي أيضاً مسؤولية وزارة الزراعة، فمن المقترح أن يعمل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على بناء القدرات لدى هذه المنظمات غير الحكومية ولدى المتخرجين من المعاهد الفنية في التجمعات الشبابية لتقديم خدمات الإرشاد في المجالات التالية:

- مساعدة المزارعين في تحديد المحاصيل الأكثر مناسبة لأراضيهم.
- مساعدتهم في عملية الزراعة واستخدام الأدوية لأغراض الزراعة.
- مساعدة المزارعين على التحول إلى طرق الإنتاج الحديثة من خلال إدخال التقنيات الحديثة والتكنولوجيا.

**تعزيز قدرات المنظمات المحلية في مجال توفير خدمات الدعم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتعاونيات في مجالي المعايير الفنية واستخدام التكنولوجيا الحديثة**

تعتبر التعاونيات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن أهم المعوقات التي تواجهها هي: الحصول على التكنولوجيا والتقنيات الحديثة للإنتاج وتطبيق المعايير الفنية والسلامة والصحة. وتعتبر حوالي ٨٠% من التعاونيات التكنولوجية وتطوير المنتجات أهم ما تحتاجه لتعزيز عملياتها. وقد تشارك ما نسبته ٥٨% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هذا العائق (حوالي ٦٦% من رجال الأعمال في مجال التصنيع و٥٠% في الخدمات). وتحجم التعاونيات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن الاستثمار في معدات جديدة وتوسيع الأعمال بسبب نقص التمويل. وتعتبر غالبية هذه المؤسسات أن أسعار الفائدة مرتفعة جداً ولا يمكنهم تحملها، ما يمنعهم من التقدم بطلب للحصول على قروض مصرفية.

وثمة حاجة إلى وضع آلية مالية (قروض طويلة الأجل بدون فوائد) لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأكثر تضرراً في استبدال وتجديد المعدات الإنتاجية. وقد انعكس ذلك أيضاً في لقاءات العمل المركزة مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كل من النبطية وبنت جبيل، حيث اشتكى جميع المشاركين تقريباً عدم وجود الآلات والمعدات الحديثة، الأمر الذي يمنعهم من تلبية احتياجات السوق.

فمنتجو منتجات الألمنيوم في كل من النبطية و بنت جبيل طالبوا بالمعدات الحديثة ليتمكنوا من تلبية الطلب المتزايد في ضوء الطفرة في أنشطة البناء. أما في بنت جبيل بشكل خاص فلا يزال رجال الأعمال يعانون من التدمير الذي لحق بأعمالهم جراء حرب تموز ٢٠٠٦ فتعذر على معظمهم استبدال ما خسروه من الآلات والمعدات مما انعكس سلباً على أداء أعمالهم. وكما تبين في لقاء العمل المركز في بنت جبيل، كان اهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتركز على تأمين المعدات والأدوات اللازمة لأعمالهم.

وقد دفعت هذه القيود معظم التعاونيات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لطلب الدعم في مجال التدريب أو الخدمات الاستشارية في مجال التكنولوجيا وتطوير المنتجات، وإنتاج المنتجات ذات الجودة العالية حسب المعايير. بالتالي، تظهر الحاجة لتعزيز قدرات المنظمات المحلية في توفير هذه الخدمات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فضلاً عن ربط التعاونيات بالمراكز التقنية القائمة على المستوى الوطني. ومن شأن هذه الخدمات مساعدة التعاونيات وأصحاب المشاريع لتحسين جودة الإنتاج والوصول إلى أسواق جديدة.

### **توفير بناء القدرات للمزارعين في مكان عملهم**

بالرغم من الدورات التدريبية المتعددة التي أجريت من قبل عدة وكالات، فقد أحجم المزارعون عن حضور هذه الدورات نظراً للنهج المتبع في طريقة التدريب. كذلك كان مكان التدريب (أو الصف) سبباً للإحجام عن الحضور إذ يفضل المزارعون أن يكون التدريب في المزرعة حيث يمكن إعطاء أمثلة ملموسة. ويوصى أن يترافق التدريب العملي مع الشرح النظري. كما يوصى أيضاً بترتيب زيارات لصغار المزارعين إلى مزارع كبيرة لتحقيق نقل الخبرات. وفي هذا الصدد، تجدر الإشارة إلى ضرورة أن يتم دعم بناء القدرات لدى المزارعين في موقع المزرعة حيث تعطى أمثلة ملموسة.

### **توفير التدريب على إدارة الأعمال لأصحاب المشاريع وعلى المهارات الفنية للعاملين في مختلف المجالات**

اشتكى العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عدم وجود العمال المهرة واضطرارهم للاعتماد على العمالة الأجنبية. ومن ناحية أخرى، فإن عدداً كبيراً من أصحاب الأعمال في جنوب لبنان ينقصهم العديد من المهارات وغير قادرين على إنتاج وتقديم الخدمات وفق معايير الجودة. ومن المقترح هنا تعزيز الأنشطة الاقتصادية القائمة كمحلات الميكانيك على سبيل المثال. فأصحاب السيارات يتجهون إلى العاصمة بيروت سعياً للحصول على خدمات أفضل خصوصاً وأن محلات الميكانيك فيها مجهزة لخدمة السيارات الحديثة. وينطبق الأمر ذاته على الأعمال الأخرى كالمفروشات وتجهيز الألمنيوم، الخ... ويقترح هنا رفع مستوى المهارات الفنية لأصحاب الأعمال وتحسين المهارات الموجودة لدى العمال تمهيداً مع احتياجات سوق العمل.

ويعتبر تعزيز المهارات الفنية لدى العمال من أهم ما يجب تحقيقه. ولهذه الغاية، لا بد من إجراء دراسة لسوق العمل في جنوب لبنان لتحديد الثغرات والمهارات الفنية التي يحتاج العمال للتدريب عليها. وبالطبع، يمكن الاستفادة من الامكانيات التي يتمتع بها خريجو الجامعات المنتسبون إلى التجمعات الشبابية. للمساهمة في مسح سوق العمل.

### ٣. بناء القدرات لدى مؤسسات المجتمع

#### تحسين أداء عمل التعاونيات

اعتماد التعاونيات الجزئي على العمل التطوعي لا يعني أنه ليس بالإمكان إدارتها كوحدة إقتصادية ساعية إلى المزيد من المنافسة في السوق وإلا فليس بإمكانها تحقيق الإستدامة. لقد تم إنشاء التعاونيات خلال السنوات الماضية من دون إجراء دراسة الجدوى الحقيقية للمشروع الإقتصادي ودون التركيز على احتساب الأرباح لكل منتج من منتجات التعاونية. وقد اعتمد مؤسسو هذه التعاونيات على قدرتهم على جذب المنح من الحكومة اللبنانية والجهات المانحة التي من دونها لا يمكنها الاستمرار.

إن اعتماد التعاونيات على الجهات المانحة له العديد من الجوانب السلبية:

أولاً: باتت استمرارية أو استدامة التعاونيات تعتمد على أولويات الجهات المانحة، وهي غير موجودة في غياب الدعم المالي.

ثانياً: إن معظم المبادرات من الجهات المانحة تعمل على تنمية قدرات أعضاء التعاونيات في بناء العلاقات مع الجهات المانحة وإعداد مقترحات المشاريع وكتابة التقارير، دون الإهتمام بتطوير القدرات في الإدارة التعاونية الفعلية وتسويق المنتجات والخدمات.

ثالثاً: تؤدي العلاقة مع الجهات المانحة إلى تجنب التعاونيات الاهتمام بالقضايا المتعلقة ببناء تحالفات طويلة الأمد مع أصحاب المصلحة المحليين بمن فيهم الحكومات المحلية.

بالتالي، تعمل التعاونيات كمنظمة غير حكومية تركز حصراً على الوظيفة الاجتماعية بدون إيلاء النواحي الاقتصادية الإهتمام الكافي. هناك نسبة لا بأس بها من التعاونيات التي لا تعبر التدفقات النقدية ورأس المال العامل اهتمامها اللازم. لذلك فهي تعاني من عدم الاكتفاء في رأس المال العامل لديها، وتواجه مشاكل مالية خطيرة تحول دون وفائها بالتزاماتها بموجب العقود الموقعة مع الآخرين.

لا يتم تخصيص أي اعتمادات لتغطية تكاليف الصيانة واستهلاك المعدات والآلات والأصول الثابتة. فكثيراً ما واجهت بعض التعاونيات مشاكل مالية عديدة من أجل الحصول على معدات أو آلات في شكل قروض أو منح من دون أن تخصص المبالغ الضرورية لتشغيلها وصيانتها. وفي حالات أخرى، لا تحتسب التعاونيات المال للتعويض عن كلفة استهلاك المعدات أو الأثاث.

يتعين على برنامج الأمم المتحدة الإنمائي مساعدة التعاونيات في إعداد توقعاتها المالية لتكون قادرة على ضمان توافر السيولة خلال فترات ذروة الإنتاج ومعالجة قضايا الإهلاك وتكاليف الصيانة. ومن الممكن أن يتم ذلك من خلال تأمين التدريب لفريق عمل التعاونيات ذي الصلة على تحضير التوقعات المالية ودعمه فنياً طوال السنة التالية للتدريب.

أما التعاونيات التي تُدار كوحدة اقتصادية فينبغي أن تعين مديراً/إدارياً بالإضافة إلى مدير تسويق عندما تسمح لها إمكاناتها المالية بذلك. وبالتالي، سيكون من اللازم إعادة تنظيم التعاونيات. وعلى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، بالتعاون مع وزارة الزراعة، أن يضمن إنشاء التعاونيات الجديدة على أسس إقتصادية واجتماعية متينة.

### **دعم بناء القدرات للتعاونيات في المهارات الإدارية**

إن قدرة التعاونيات في مجالي التخطيط والإدارة ضعيفة جداً إذ ظهرت الاستبيانات مجموعة من الحاجات المشتركة. ومن المهم التركيز بشكل خاص على التخطيط الاستراتيجي والإدارة والقيادة، وإيجاد الحلول للمشكلات وآليات اتخاذ القرار وإدارة الموارد البشرية. بالإضافة إلى ذلك، ثمة حاجة إلى تفعيل القيادة على المستوى التنفيذي إذ من شأن ذلك المساهمة في تحفيز الأعضاء وخلق مثال يحتذى به. من جهة أخرى، فإن المهارات الإبداعية في حل المشاكل واتخاذ القرارات سيعزز مشاركة الأعضاء وتجاوبهم مع المشاكل التي قد تواجههم.

وعلى الرغم من وجود بعض الإجراءات المكتوبة والنماذج الخاصة بالموارد البشرية في التعاونيات، فإنه من الضروري تحديثها ورفع من مستواها وتطبيقها بانتظام. لكن فعالية أي من نظم الموارد البشرية، بما فيها تنمية الموارد البشرية، تعتمد على موافقة مسؤولي مجالس التعاونيات والتزامهم.

يتعين على برنامج الأمم المتحدة الإنمائي تأمين التدريب للتعاونيات على التخطيط الاستراتيجي والمحاسبة والحوكمة والتشبيك وإدارة الموارد البشرية إلى جانب تنمية الأعمال التجارية، ومراقبة الجودة، وإدارة الإنتاج، وإجراءات السلامة في العمل، والمخاطر الناشئة والمحتملة، وتنفيذ دراسات الجدوى، وتوفير إجراءات العمل ومعايير الجودة الواضحة.

### **دعم التعاونيات النسائية**

تعمل التعاونيات النسائية في مجال تجهيز الأغذية (المرببات والزعتر والبرغل وزيت الزيتون والعسل بالإضافة إلى المخلات ودبس الخروب والفريك وصلصة الطماطم). وتشتري هذه التعاونيات المواد الخام محلياً فيما تباع منتجاتها في القرية وفي المعارض. وينبغي التأكيد على دعم التعاونيات النسائية كوسيلة لتعزيز مشاركة المرأة في الأنشطة الاقتصادية وتأمين الدخل. كما أنه ثمة حاجة إلى بناء قدرات

التعاونيات النسائية في مجال تجهيز الأغذية، وسلامة الأغذية، وتقنيات التسويق والمحاسبة ومسك الدفاتر والتكلفة المالية وأرباح المشروع.

### **تطوير قدرة التجمعات الشبابية على الاحتفاظ بالأعضاء المنتسبين وجذب المزيد منهم**

تستخدم التجمعات الشبابية عدة آليات لجذب أعضاء جدد. ويعمل الأعضاء المنتسبون خلال الأنشطة التي تنظمها هذه التجمعات على تفعيل الانتساب بين الحيران وأصدقاء المدرسة عن طريق دعوتهم عبر الإنترنت أو عبر الإعلانات الشخصية. كما يتم الترويج للعضوية من خلال أنشطة محددة تستهدف الشباب.

كشفت الاستطلاع ولقاءات العمل المركزة عن مجموعتين من العوامل، داخلية وخارجية، تقوض قدرة التجمعات الشبابية على جذب المزيد من الأعضاء. وبشكل خاص، فإن الانتماءات السياسية لبعض الشباب لا تشجعهم على الإنضمام إلى مجموعات سوى الأحزاب السياسية التي ينتمون إليها. وبالمقابل، تظهر التجمعات الشبابية حيادها عبر استبعاد الانتماء السياسي من شروط العضوية. علاوة على ذلك، لا يبدي الشباب حماساً للانضمام إلى هذه التجمعات خصوصاً في الظروف الاقتصادية الصعبة.

إن العوامل الداخلية التي تعرقل جذب المزيد من الأعضاء متعددة. فالتجمعات الشبابية، أولاً وقبل كل شيء، تفتقد إلى وجود أمكنة للعمل ما ينعكس على صورتها وقدرتها على إثبات وجودها وفعاليتها. ومن العوامل الأخرى التأخيرات التي تشهدها أنشطة التجمعات وكذلك الانتساب حيث تشترط العضوية المقيدة عمراً معيناً (أكثر من ١٥ أو ١٦ أو ١٧ سنة) إضافة إلى السمعة والالتزام.

معظم أعضاء التجمعات الشبابية هم من الفئة العمرية ١٧-٢١ سنة ويأتي هؤلاء الأعضاء من خلفيات تعليمية مختلفة تؤمن بالتنوع في الآراء والقدرات لكنها قد تشكل أحياناً تحدياً يستوجب تلبية الاحتياجات والاهتمامات المختلفة. ومن الجدير بالذكر أن التجمعات الشبابية تسعى إلى تعزيز المساواة بين الجنسين وتؤمن فرصة ممتازة للإناث للانخراط والمشاركة في الشأن العام. وفيما خص العضوية في مجالس الإدارة فهي متوازنة إلى حد ما كما أن غالبية التجمعات الشبابية ترأسها إناث.

وباختصار، تتمتع التجمعات الشبابية بخصائص مميزة إذ لديها مجموعة متنوعة من الأعضاء المؤهلين كما أنها تتميز بالتوازن بين الجنسين والمشاركة الجماعية في صنع القرار. ومع ذلك، تواجه هذه التجمعات عدداً من التحديات أبرزها الحفاظ على أعضائها المؤهلين وتطوير المهارات اللازمة لتحسين الأداء التنظيمي.

ولدى التجمعات الشبابية موارد بشرية مهمة وقادرة ولكن ثمة حاجة إلى الاحتفاظ بالأعضاء المنتسبين وجذب المزيد منهم فضلاً عن الحاجة إلى تطوير مهارات المجموعات بشكل عام والأعضاء بشكل خاص.

وعلى الجمعيات الشبابية النظر في اتخاذ عدة تدابير:

- إجراءات وشروط مبسطة للعضوية



- تنشيط جذب أعضاء جدد
- آلية متطورة لجذب المزيد من المتطوعين
- أنواع عضوية أكثر شمولاً وتنوعاً
- أنظمة سجلات ومعلومات أفضل

### **دعم التجمعات الشبابية في تطوير الاستراتيجيات وخطط العمل اللازمة لتأمين التمويل**

تعتمد التجمعات الشبابية على التمويل من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والبلديات واتحاد البلديات والمنظمات المحلية غير الحكومية والتبرعات. بالإضافة إلى ذلك، تحصل هذه التجمعات على بعض الدعم من قوات اليونفيل الموجودة في مناطقها. أما رسوم العضوية فضئيلة نسبياً.

لا يقتصر مفهوم تنمية الموارد المالية على تأمين المال عبر أنشطة معينة أو تحديد المصادر المالية بجهة واحدة. ويعتمد التمويل على على الأهلية والقدرة. لهذا يتعين على التجمعات الشبابية أن تضع الخطط الهادفة إلى تأمين التمويل. أولاً، ينبغي فرض رسوم العضوية على أعضاء التجمعات الشبابية وإلزامهم بدفعها كشكل من أشكال الالتزام بالمجموعة. ثانياً، لا ينبغي أن تكون تنمية الموارد المالية وظيفية على مدار العام أو أن يتم ربطها بأنشطة معينة. كما أن إعداد المقترحات عنصر بالغ الأهمية، ومرتببط بشكل مباشر بالرؤية الواضحة وخطط العمل التي تنوي التجمعات الشبابية تنفيذها. ويتطلب جمع التبرعات و إعداد المقترحات مهارات وأدوات تفتقد إليها التجمعات الشبابية التي تحتاج إلى التدريب والمساعدة على تطويرها.

### **دعم بناء القدرات للشباب لتعزيز دورهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية**

تضم التجمعات الشبابية خريجي الجامعات والطلاب في الجامعات والمدارس. وتتعدد اختصاصات الخريجين وطلاب الجامعات ما بين إدارة الأعمال، والعلوم، والهندسة (الكهربائية والإلكترونية)، وتكنولوجيا المعلومات، وإدارة الفنادق، والهندسة الزراعية والاتصالات والإعلان وغيرها. ويمكن النظر إلى تعدد الاختصاصات باعتباره ثروةً بالنسبة لجنوب لبنان حيث يتميز الشباب بإمكانات تمكنهم ليس فقط من تنفيذ الأنشطة الشبابية بل أيضاً المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الجنوب.

إن التحدي الذي يواجه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والمنظمات الدولية الأخرى هو العمل من أجل تثبيت الشباب في قراهم مما يتطلب إشراكهم في مشاريع التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال توظيفهم أو القيام بأعمال حرة (العمل لحسابهم الخاص). وفي الواقع، وجدنا بعض المشاركين الذين يبدون قادة في التجمعات التي ينتسبون إليها عاطلين عن العمل أو يسعون للهجرة إلى خارج البلاد.

إن استعراض الأنشطة الحالية والسابقة للتجمعات الشبابية في القرى/المدن يظهر تدني نسبة الأنشطة المرتبطة بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية. وتتضمن هذه الأنشطة المشاركة في المخيمات الصيفية والفعاليات الترفيهية والمناسبات الرياضية والأنشطة البيئية، وإعادة تأهيل البنية التحتية (الأرصعة والمرافق الرياضية)، وتنظيم الكرمس والمشاركة في التدريب على اللغات واستخدام الكمبيوتر.

يتعين على برنامج الأمم المتحدة الإنمائي دعم الشباب من خلال:

- تشجيع الأنشطة المدرة للدخل والتي تخلق فرص عمل جديدة للمجتمع كاليوت المحمية وتجهيز الأغذية.
- إنشاء مركز للتدريب في كل قضاء ليشمل مركزاً للكمبيوتر والإنترنت، والتدريب المهني على الأنشطة الحرفية المتعددة.

ولتنفيذ ما ورد أعلاه، ثمة حاجة إلى تطوير قدرات الشباب في المجالات التالية: إدارة الأعمال، المحاسبة، التسويق، تكنولوجيا المعلومات والبرمجة، اللغات ولا سيما الإنجليزية، وإعداد خطة عمل لبدء النشاط التجاري بالإضافة إلى المهارات التقنية (الكهرباء والإلكترونيات...).

### **دعم التخطيط الإستراتيجي للبلديات بمشاركة المقيمين والمغتربين**

غالباً ما تعمل البلديات على تنفيذ خطط عمل قصيرة الأجل، مما يساعد على تلبية الإحتياجات الحالية فقط، ولا يعير الإحتياجات المستقبلية والبيئة المتغيرة اهتماماً كافياً. لذلك فإنه ينبغي العمل بشكل مكثف على تحويل البلديات إلى مؤسسات تمتلك رؤى مستقبلية واضحة، وخطط عمل إستراتيجية متطورة وملموسة. وعليه، فإن على برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الخاص بجنوب لبنان العمل مع البلديات لتطوير الرؤى الإستراتيجية لعملها، ومساعدتها على توفير بعض الخبرات والتدريبات، وتخصيص الموارد المالية اللازمة، وتحديد وحدات ونظم التخطيط والمعلومات الملائمة لكي تستخدمها البلديات.

وعلى الرغم من الجهود المخلصة والمؤشرات الواعدة، فإنّ الوضع الحالي لإشراك المواطنين بالعمل البلدي ليس كافياً. فالمواطنون ما زالوا يُعاملون كالأزبائن، ينتخبون مسؤولي البلدية ويسألونهم ليحصلوا على بعض الخدمات بالمقابل. ومن هنا، فإنه يجب عدم تجاهل دور المغتربين اللبنانيين وأهمية إشراكهم في الشؤون المحلية، فقد قام المغتربون في العديد من القرى الجنوبية بدعم البلديات إما من خلال تطوير المشاريع أو من خلال تقديم الدعم المالي والمادي

لذلك فإن على برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الخاص بجنوب لبنان العمل مع البلديات لتحويل العلاقات القائمة إلى علاقة شراكة بين البلديات والمواطنين، وتشجيعهم على الإنخراط في تصميم عمل البلديات، والتخطيط له، واتخاذ القرار بشأنه، وتنفيذه ومراقبته. لذلك يجدر ببرنامج الأمم المتحدة الإنمائي الخاص بجنوب لبنان العمل مع البلديات لتجميع البيانات عن الشتات اللبناني، ثم نشر المعلومات الخاصة باحتياجات البلديات سواء من خلال الإنترنت أو عبر المواد المطبوعة.

## **تطبيق مبدأ الميزانية التشاركية في البلديات على أساس أفضل الممارسات الدولية**

ليس من الضروري أن لا يباشر بالتشاركية في وضع الموازنة إلا بعد سن التشريعات بخصوصها، بل على العكس، يجدر بالبلديات الاقتداء بتجارب بعض الدول النامية مع هذا الشكل من أشكال المشاركة الذي ثبت نجاحه. لذلك ينبغي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي الخاص بجنوب لبنان أن يلعب دوراً هاماً في نقل المعرفة وتكرار مثل هذه الممارسات من خلال استضافة ممثلين من الدول الرائدة (مثل البرازيل) لإجراء محادثات مع مسؤولي البلديات في جنوب لبنان. بعدها، ينبغي للبرنامج الإنمائي اختيار بلدية جنوبية معينة وذلك بهدف تنفيذ التشاركية في وضع موازنتها، على أن تكون مبادرةً جديدةً بحد ذاتها، مع ما يلزمها من الموارد البشرية والمالية. وبذلك، فإن نجاح هذه التجربة سيكون محفزاً لتكرارها في المستقبل.

## **دعم بناء القدرات للمجالس البلدية وموظفي البلديات**

على برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الخاص بجنوب لبنان أن يوفّر برامج تدريبية لأعضاء المجالس البلدية وموظفي البلديات. فبينما يحتاج أعضاء المجالس البلدية الجدد إلى التدريب الأساسي، فإن الأعضاء القدامى يحتاجون إلى التدريب على التخطيط والرؤية الإستراتيجيين، ومهارات إدارة الموارد المالية والبشرية، والتعاون والتشبيك، والتواصل والتكنولوجيا، والنهج القائم على الحقوق، والاستدامة البيئية في التنمية. وبينما يجدر بالبرنامج الإنمائي توفير التدريب لموظفي البلديات الصغرى على النظم المالية والمحاسبية وحفظ السجلات، يجب توفير التدريب لموظفي البلديات الكبرى في مجالات تكنولوجيا المعلومات والنظم المالية والمحاسبية، وحفظ السجلات، وتصميم المواقع الإلكترونية.

## **تحسين أسلوب القيادة لدى رؤساء البلديات**

إنّ مسؤولي البلديات، وخصوصاً رؤسائها، مدعوون إلى اعتماد أسلوب من القيادة يتضمن المزيد من المشاركة. لذلك يجب الاستثمار في تنمية العنصر البشري ضمن هذه السلطات، فالموظفون بحاجة إلى دافع يحفزهم في عملهم، الأمر الذي يمكن تحقيقه عبر التناوب الوظيفي متى وأينما كان ذلك ممكناً. علاوة على ذلك، فإن إشراك الموظفين في تصميم البرامج وتنفيذها يشجعهم على الإبداع إذ إن مشاركة الموظفين حالياً تقتصر على إسماع اصواتهم فقط وعدم العمل بمقتضى آرائهم مما يؤدي إلى تدهور الأداء دون أي فرصة لتصحيح هذا الوضع. فمن جهة، لا يمكن للبلديات أن تستقدم موظفين جددًا، والموظفون القدامى يميلون إلى البقاء في وظائفهم المضمونة ويهملون مسؤولياتهم. من جهة أخرى، ينبغي إعادة النظر في الممارسات الحالية لإدارة الموارد البشرية حيث لا يتطلب تطوير الوصف الوظيفي أو المخططات التنظيمية، أو تشجيع آليات التنظيم الذاتي على المستوى المحلي، أيّ تعديل في

السياسات. لذلك يتعيّن على برنامج الأمم المتحدة الإنمائي توفير التدريب لرؤساء البلديات بشأن قضايا الموارد البشرية، وبخاصة في مجال المهارات القيادية.

### **مساعدة بلديات جنوب لبنان في التأهب لحالات الطوارئ والاستجابة لها، لا سيما في مجال إدارة توفير الخدمات في ظل ظروف الأزمة**

لا يجب أن تواصل البلديات في جنوب لبنان عملها دون وضع خطط للطوارئ لأن المنطقة برمتها تخضع للتهديدات المستمرة من الكوارث الطبيعية والبشرية. لذلك ينبغي على برنامج الأمم المتحدة الإنمائي العمل مع البلديات على مستوى الأفضية لوضع خطط للطوارئ بخصوص الزلازل والحرائق والفيضانات والتلوث وغيرها وتقديم المساعدة المادية (معدات لإطفاء الحرائق والأدوات اللازمة لتعليم المواطنين، والخيام والمعدات لقياس التلوث، الخ...) لتكون على استعداد لتنفيذ هذه الخطط. وقد اتخذت الخطوات الأولية لتطوير استراتيجيات إدارة الأزمة على المستوى الوطني خلال العام ٢٠١٠، فبلديات المناطق المستهدفة من جنوب لبنان بحاجة إلى الاستفادة من هذه الاستراتيجيات وإدراج الخطط الخاصة بهم فيها.

### **تعزيز محو الأمية المعلوماتية بين موظفي البلديات والمجتمعات المحلية**

من أهم ما يجب على البلديات عمله هو إثبات وجودها عبر الإنترنت، فهناك الكثير من المعلومات والإجراءات الإدارية التي يمكن أن يؤدي الوصول إليها عبر الإنترنت إلى تعزيز الشفافية وضمان الإستجابة لمختلف أصحاب المصلحة. وباعتبار الشتات اللبناني أحد أصحاب المصلحة الرئيسيين للبلديات، وكونهم من الفئات الممثلة تمثيلاً ناقصاً، يجب الاستفادة منهم كالعامل/المؤثر الرئيس في عملية التنمية في البلديات اللبنانية. ولا يستهلك تطوير القدرات التكنولوجية للبلديات سوى موارد متواضعة لتوفير التكنولوجيا وتدريب المهارات المحلية. لذلك على البرنامج الإنمائي بناء وتوسيع البرامج التي توفر محو الأمية والتدريب على الكمبيوتر والتكنولوجيا في جنوب لبنان لإيصال العلم والتدريب إلى كل موظفي البلديات والمجتمعات المحلية.

### **دعم للبلديات في إدارة الموارد المادية بشكل أفضل**

على البلديات أن تحسّن مواردها المادية بما في ذلك حفظ السجلات والحسابات المتعلقة باستخدام المرافق والمركبات الخاصة بالبلديات وحالاتها. لذلك، على برنامج الأمم المتحدة الإنمائي العمل على تحقيق هذه الغاية من خلال تقديم الدعم الفني وتوفير الموارد المالية الأساسية اللازمة. ولا شك في أن إمكانية استفادة البلديات من مرافق الجهات الفاعلة، والعكس، تشجع على القيام بالأعمال ذات المنفعة المتبادلة التي ينبغي تحويلها إلى علاقة شراكة لبناء وتفعيل المرافق العامة التي تحتاجها مختلف الجهات الفاعلة.

وعليه، يجدر ببرنامج الأمم المتحدة الإنمائي الخاص بجنوب لبنان أن يكون في الطليعة لتعبئة الجهود اللازمة لتوفير البنية التحتية لهذه المرافق.

### **تعزيز وعي البلديات حول القضايا البيئية ودعم المبادرات المشتركة مع المنظمات غير الحكومية في هذا الصدد**

من الضروري أن تهتم البلديات بالبيئة اهتماماً جدياً نظراً للحاجة الماسة إلى احترام البيئة والعمل على استدامتها في جميع المشاريع البلدية أو تلك التي وافقت عليها البلديات. من الضروري أيضاً العمل على نشر الوعي البيئي بين موظفي البلدية وأعضاء المجلس البلدي. فمثلاً، على السلطات البلدية اعتماد سياسة إعادة التصنيع. هنا، ينبغي على برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الخاص بجنوب لبنان وضع سلسلة من البرامج البيئية المترابطة. من هذا المنطلق، يمكن للبرنامج دعم مبادرات مشتركة بين المنظمات غير الحكومية والبلديات للعمل على التوعية البيئية الأساسية، في غضون ذلك، على البرنامج الإنمائي الخاص بجنوب لبنان المطالبة بإدراج أحكام خاصة للتنمية البيئية المستدامة، وتقييم تعديلات القوانين التي يجري النظر فيها من قبل وزارة الداخلية. وبالطبع، يجب أن يكون البرنامج الإنمائي قادراً على توفير الخبرات والمعلومات حول هذا الموضوع.

### **تعزيز الوعي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حول أهمية خدمات تطوير الأعمال**

تدرك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عامة توفّر العديد من الخدمات، ليس فقط على صعيد القضاء بل في لبنان بشكل عام. وتدرك ما بين 60 و 90% من المؤسسات توفّر هذه الخدمات التي نذكرها حسب أهميتها: خدمات المعايير الفنية ومعايير الصحة والسلامة، المحاسبة ومسك الدفاتر، وخدمات الكمبيوتر والخدمات القانونية بالإضافة إلى خدمات الإنترنت والتدريب على المهارات التقنية.

إلا أن هذه المؤسسات تبقى أقل دراية بالعديد من الخدمات المهمة لاستمرار الأعمال التجارية ونموها. وترتبط هذه الخدمات بالتدريب والخدمات الاستشارية في مجال التكنولوجيا وتطوير المنتجات، والتدريب والخدمات الاستشارية بشأن تخطيط الأعمال والإدارة، ومعلومات السوق، ودعم التسويق (علاقات مع عملاء جدد، ومعارض تجارية) وخدمات المشورة المالية. كما أن معظم هذه المؤسسات ليس لهم علم بمؤسسات خدمات تطوير الأعمال (BDS) التي يمكن أن توفر المعلومات حول مصادر التكنولوجيا والمعدات والمواد الخام.

أما أصحاب الأعمال فليسوا، إلى حد كبير، على دراية بأهمية خدمات تطوير الأعمال بالنسبة لشركاتهم. ففي حين يعتبر 14,5% هذه الخدمات مهمة جداً فإن أكثر من النصف ليسوا متأكدين من أهميتها. وهذا الأمر مرده أسباب متعددة منها أن أصحاب الأعمال يعتبرون الدعم المالي، ولا سيما المنح، حلاً لجميع

مشاكلهم فيما يفرطون في الثقة بمهاراتهم ونقاط القوة لديهم. أما الأسباب الأخرى فترتبط بالغياب النسبي لمقدمي خدمات تطوير الأعمال في الجنوب.

ويعتبر أصحاب الأعمال أن أهم خمس خدمات بالنسبة لأعمالهم من حيث ترتيب أهميتها هي حول: المعايير الفنية والسلامة والصحة، دعم التسويق، التدريب على المهارات التقنية، المحاسبة ومسك الدفاتر، ومعلومات عن التكنولوجيا والمعدات والمواد الخام.

من جهة أخرى، فإن ٢٠% فقط من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة استعملت واحدة أو أكثر من الخدمات المذكورة أعلاه. وبشكل عام، يتزايد استعمال رجال الأعمال للخدمات كلما كانوا أكثر دراية بتوفرها باستثناء الخدمات القانونية والتدريب على المهارات التقنية حيث إن درجة الوعي بهما مرتفعة نسبياً بالمقارنة مع استخدامهما.

ويعتبر اختراق السوق، الذي يقيس نسبة استعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأية خدمة، متديناً باستثناء الخدمات الأربع التي تعتمد عليها هذه المؤسسات: خدمات الكمبيوتر، والمعايير الفنية ومعايير الصحة والسلامة، وخدمات المحاسبة ومسك الدفاتر وخدمات الإنترنت. ومعظم هذه الخدمات يستعملها، بشكل خاص، قطاعي الصناعات التحويلية والخدمات.

هناك حاجة إلى توعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حول أهمية خدمات تطوير الأعمال من أجل تحسين أدائها. وتنبغي الإشارة في هذا الصدد إلى أن رجال الأعمال سيقفون باستعمال هذه الخدمات عندما يطلعون على تجارب ناجحة في هذا المجال.

### **إدخال معايير الصحة والسلامة الغذائية على إنتاج الحليب ومشتقاته**

شهد جنوب لبنان خلال السنوات الأخيرة إنشاء العديد من مصانع الألبان وقد ترافق ذلك مع زيادة في المزارع المنتجة للحليب. إلا أن معظم مصانع الألبان في جنوب لبنان تعمل ضمن الأساليب التقليدية فتننتج اللبن واللبن والجبن دون الإلتزام بمعايير السلامة الغذائية. وفي كثير من الأحيان لا يجري المنتجون أي اختبار للحليب ولا يتبعون المعايير الصحية اللازمة. وتعتمد هذه المصانع على الإنتاج البلدي الذي يسهل تسويقه في جنوب لبنان.

ولا يواجه المزارعون أية مشاكل في تسويق الحليب حيث يبيعون جزءاً منه للمستهلكين في القرى والجزء الآخر يبيعونه لمصانع الألبان. ومع ذلك، لا يبدو المزارعون راغبين في زياد إنتاج الحليب نظراً لمحدودية قدرة هذه المصانع ولكون استهلاك منتجاتها مقتصر على جنوب لبنان.

غير أن مصانع الألبان لن تكون قادرة على منافسة شركات تصنيع الألبان الكبرى في لبنان في حال الانتقال إلى الإنتاج الحديث نظراً لغياب مزارع الحليب الكبرى في الجنوب وارتفاع تكلفة إنتاج الحليب بالمقارنة مع منطقة البقاع.

بالتالي، إن استدامة مصانع الألبان في جنوب لبنان يعتمد إلى حد بعيد على مدى استعداد هذه المصانع لاتباع شروط السلامة الغذائية. وعلى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي إيلاء اهتمام خاص لدعم هذه المصانع في هذا الصدد.

### **إدماج ضحايا الألغام في المجتمع من خلال برامج مشتركة مع مؤسسات المجتمع**

تتنوع الخصائص الفردية للضحايا بشكل كبير من حيث درجة الإصابة، والظروف الصحية، والعمر، والمستوى التعليمي ووضع الدخل، والتحديات الشخصية.

ويمكن تصنيف ضحايا الألغام بشكل عام على النحو التالي :

- الأطفال (١٢-١٤ سنة)، ومعظمهم لا يزال في المدرسة
- الشباب (١٥-٢٥ سنة)، ومعظمهم من العاطلين عن العمل وغير المدركين لطاقتهم، وهم على استعداد لتعلم المهارات
- المزارعون الذين فقدوا ممتلكاتهم خلال حرب عام ٢٠٠٦
- العاملون المستقلون: المزارعون وذوو المهارات الفنية
- ذوو المهارات المستعدون لبدء مشروع خاص بهم والحصول على قرض جنباً إلى جنب مع المنح
- العاطلون عن العمل من مختلف الفئات العمرية، حيث يمكننا العثور على عدد من الأميين، ومنهم على استعداد لتعلم المهارات التقنية

يواجه ضحايا الألغام عدداً من العوائق المتعلقة بحالتهم الصحية وتدني مستواهم التعليمي بالإضافة إلى انعدام فرص العمل ومحدودية الموارد المالية فضلاً عن صعوبة الاندماج في المجتمع وتأمين الدخل.

إن الدعم المقدم لضحايا الألغام، والذي يرجح أن يخفف من معاناتهم ويساعدهم على الاندماج في المجتمع، ينبغي أن يتم وفقاً للملف الشخصي لكل من ضحايا الألغام. ونظراً للتفاوت بين أوضاع هؤلاء الضحايا وغياب مجموعات متجانسة فإنه من الأهمية بمكان التعامل مع كل حالة على حدة. وقد تم تحديد خدمات الدعم التالية في لقاءات العمل المركزية التي تم إجراؤها مع ضحايا الألغام:

- التدريب المهني في مجالات الإلكترونيك، والكهرباء، والسباكة، وتكنولوجيا المعلومات، وإصلاح الهاتف الخليوي، والسكرتاريا، والمهارات الأساسية للأعمال.
- تأمين الدعم لمن لديهم إصابات خطيرة وغير قادرين على العمل، من خلال توفير الأصول (مثل البقر) لتأمين معيشتهم.

• تقديم الدعم للعاملين لحسابهم الخاص من أجل دفعهم للتوسع في أعمالهم من خلال التدريب في مجال إدارة الأعمال.

• تقديم الدعم للذين يبحثون عن العمل لحسابهم الخاص من خلال التدريب على إنشاء الأعمال والمهارات الريادية.

وقد اقترح بعض الضحايا عدداً من المشاريع المدرة للدخل والتي تركز على مهاراتهم وخبراتهم كإنشاء مزارع الدواجن، ومصنع أحجار البناء، وزراعة الشتلات (في الخيم البلاستيكية)، وإنشاء ناد رياضي، وزراعة الفطر، وإنشاء محل للخياطة، و دعم الإنتاج في الزراعة وتربية الماشية.

من المقترح:

• تقديم الدعم لهؤلاء الأشخاص في إطار أوسع وهو الدعم المقدم للمجتمعات.

• ربط ضحايا الألغام بالبرامج القائمة والتي تتناول مؤسسات المجتمع.

• إدماج أولئك الذين يحتاجون إلى التدريب المهني في مراكز التدريب المهني القائمة.

## خامساً: الخلاصة

أكدت الدراسة حول تقييم القدرات والاحتياجات في مناطق مستهدفة من جنوب لبنان الحاجة إلى المزيد من التدخل من قبل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والمنظمات الدولية لتحسين نوعية الحياة وتطوير قدرات المؤسسات المجتمعية والمنظمات غير الحكومية المحلية.

على الرغم من الجهود التي يبذلها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي منذ عام ٢٠٠٠ والمبادرات المتعددة لدعم الحالات الطارئة فضلاً عن الإنعاش المبكر وإعادة التأهيل الاجتماعي والاقتصادي في الجنوب، تبقى الفجوة الرئيسية على المستوى الكلي وعلى مستوى السياسات المؤسسية. إن التدخلات على المستوى الكلي وتبني الخيارات الملائمة للسياسات التنموية على المستوى المؤسسي شرطان لنجاح التنمية الاجتماعية والاقتصادية في جنوب لبنان وخصوصاً في تنفيذ البرنامج المقترح من قبل وكالة التنمية الاقتصادية المحلية (LEDA).

على مستوى السياسة الكلية، هناك حاجة إلى تدخل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في دعم جهود الحكومة اعتماد اللامركزية وإدخال الإصلاحات على النظام القانوني الذي يحكم العمل البلدي بالإضافة إلى تحديث القانون التعاوني. ولما كان العنصر الشبابي أحد أهم الفئات التي يستهدفها برنامج التنمية الاجتماعية والاقتصادية، فإنه من الضروري دعم الحكومة اللبنانية في تطوير سياسة شاملة للشباب اللبناني والتي من دونها لن تثمر الجهود المحلية الساعية إلى بناء القدرات وغيرها من أشكال الدعم.



أما على مستوى السياسات المؤسسية، فإن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي مطالب باعتماد السياسات الملائمة لإنجاح التدخلات الاجتماعية والاقتصادية في جنوب لبنان. وينبغي تنفيذ تدخلات بناء القدرات لدعم مؤسسات المجتمع المحلي وتحسين الأوضاع المعيشية على مستويات ثلاثة: المؤسسات المجتمعية، المنظمات الوسيطة القائمة (المنظمات غير الحكومية المحلية) وإنشاء مؤسسات جديدة لدعم المزارعين إضافة إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتعاونيات.

وقد حقق برنامج الأمم المتحدة الإنمائي إنجازات كبيرة لجهة تعزيز العلاقات بين الشباب من مختلف الطوائف وزيادة مشاركة الشباب في المشاريع المجتمعية وتطوير مهاراتهم الشخصية بما في ذلك زيادة الثقة بالنفس، ومهارات التواصل الشخصي وحل المشاكل، والقدرة على الانخراط أكثر في المزيد من النشاطات الاجتماعية. إلا أن التجمعات الشبابية لا تزال تعرف عن نفسها كبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وليس ككيانات مجتمعية وهي من جهة أخرى تفتقر إلى رؤية واضحة حول عملها وأهدافها وتواجه مشاكل تتعلق بالتمويل ما يثير التساؤل حول استمراريتها وديمومتها. بالتالي، على برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أن يعمل كميسر للتجمعات الشبابية وأن يطور مهاراتهم من أجل المساعدة على إبقاء الأعضاء المنتسبين وجذب المزيد منهم. يتعين على البرنامج أيضاً دعم التجمعات الشبابية في وضع الاستراتيجيات وخطط العمل لتأمين التمويل بالإضافة إلى دعم بناء القدرات لدى الشباب لتعزيز دورهم في التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

لقد استطاع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بناء علاقات قوية مع البلديات في الجنوب خلال السنوات العشر الماضية من خلال تنفيذ العديد من البرامج بدءاً من الدعم في البنى التحتية إلى بناء القدرات. وكان لأنشطة التدريب أثراً خاصاً في تطوير مهارات إعداد المقترحات لدى الموظفين البلديين وأعضاء مجلس الإدارة. بالرغم من ذلك، فإن مبادرات بناء القدرات لم تكن مستهدفة على نحو وافٍ وفي حين أن موضوعات التدريب بدت ذات صلة باحتياجات البلدية فإنها لم تكن مناسبة من حيث مستوى وطبيعة الحضور.

ولا تزال البلديات بحاجة إلى دعم هائل لتنفيذ عملياتها بفعالية وكفاءة. وفي هذا الإطار، فإن الدعم مطلوب في مجال بناء قدرات المجالس البلدية وموظفي الإدارة لا سيما في مجال إدارة توفير الخدمات في ظل الظروف غير المستقرة في الجنوب وإدارة الموارد المالية بشكل أفضل بالإضافة إلى معالجة القضايا البيئية. علاوة على ذلك، يجب تعزيز أسلوب القيادة لدى رؤساء البلديات مع التركيز بصفة خاصة على إعداد التخطيط الاستراتيجي بمشاركة المواطن.

لا تزال معظم التعاونيات في الجنوب تعمل كمنظمات غير حكومية ولا سيما في ظل عدم فهم قيمة العمل التعاوني وتنفيذ مبادئه. كما أن معظم التعاونيات ليست بكيانات اقتصادية قابلة للاستمرار وهي لا تحقق الاستفادة إلا من خلال دعم المانحين. المطلوب من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي دعم التعاونيات في تحسين الحوكمة والممارسات الإدارية، وتعزيز المهارات الريادية لدى أعضائها في مقابل ثقافة المنح، وتحسين أداء أعمالهم والوصول إلى التسويق فضلاً عن تحسين علاقاتهم مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ليتحولوا إلى كيانات اقتصادية قادرة على البقاء. وينبغي إيلاء اهتمام خاص لدعم التعاونيات

النسائية بما يؤدي إلى تعزيز فرص العمل وتوليد الدخل للنساء في الجنوب. أما بالنظر إلى صغر حجم التعاونيات بمعظمها والصعوبات التي تواجهها عند المنافسة الفردية في السوق، فإن الاهتمام يجب أن يسلط على تعزيز التعاون والتشبيك بين التعاونيات عبر الشراء المشترك للمواد الخام والمعدات وكذلك التسويق المشترك.

أما الدروس المستفادة من المشاريع السابقة والحالية في مجال تحسين الظروف المعيشية فقد أثبتت ضرورة إقامة شراكات مع أصحاب المصالح المحليين لتوفير الخدمات للجنوبيين لضمان استدامة البرامج وتنفيذ الأنشطة من خلال المنظمات المحلية لتتمكن من اكتساب الخبرة في تنفيذ المشاريع. لهذه الغاية، هناك حاجة لبناء القدرات لدى هذه المنظمات. ويمكن لهذه السياسة ضمان الاستدامة في تكرار المبادرات الرائدة.

نظراً إلى العديد من المشاكل الفنية والتسويقية التي تواجه القطاع الزراعي في جنوب لبنان، وسعيًا لتحسين الظروف المعيشية للمزارعين ينبغي من جهة أولى دعم المنتجات الزراعية ذات القدرة العالية على توليد الدخل وخلق فرص العمل. ومن جهة أخرى، يجب دعم المزارعين في تنويع المحاصيل الزراعية لضمان الاكتفاء الذاتي. إن تعزيز وجود المنتجات الزراعية الأساسية في السوق اللبنانية يحتاج إلى دعم المزارعين في إدخال شروط السلامة الغذائية والمعايير الصحية على المنتجات الزراعية من خلال إنشاء عيادة متنقلة فضلاً عن دعم إنشاء وكالة لزيت الزيتون ووحدة استخراج متنقلة للنباتات العطرية (الزعر والغار).

أما النسبة إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فإن معظمها معزول عن السوق كونها تعمل في نطاق القرية أو القضاء. وأهم خمس خدمات تحتاجها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي، بحسب درجة أهميتها: المعايير الفنية ومعايير الصحة والسلامة، دعم التسويق، التدريب على المهارات الفنية، المحاسبة ومسك الدفاتر، ومعلومات عن التكنولوجيا والمعدات والمواد الخام. وفي حين أن هناك حاجة واضحة للحصول على الدعم في هذه المجالات يمكن القول إن خدمات دعم الأعمال معدومة تقريباً. لذا فمن المقترح إنشاء الطلب على الخدمات من خلال تشجيع الريادة في الأعمال والراغبين في تأسيس مشروع خاص بهم، وتعزيز الوعي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حول أهمية خدمات تطوير الأعمال بالإضافة إلى إنشاء وحدات تطوير الأعمال بالشاركة مع البلديات والتجمعات الشبابية وتأمين التدريب التقني والإداري لأصحاب الأعمال.

ختاماً، فإن نجاح أي برنامج للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في جنوب لبنان يعتمد بشكل كبير على التكامل بين مختلف مكونات هذا البرنامج. وبكلام آخر، فإن هذا يعني زيادة التعاون بين مؤسسات المجتمع المحلي من خلال تنفيذ أنشطة مشتركة وزيادة التعاون والتشبيك بين الحكومة المحلية والمنظمات الحكومية والقطاع الخاص. وسيكون من المهم في هذا الصدد إشراك الشباب ليس فقط في النشاطات البلدية بل أيضاً في توفير خدمات الدعم للمزارعين والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. أما ضحايا الألغام فينبغي دمجهم في المجتمع من خلال برامج مشتركة مع مؤسسات المجتمع المحلي والتجمعات الشبابية.

## ملحق: المراجع والوثائق

تقارير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي:

Ali-Ahmad, Zeina and Kathleen Hamill. *Workshop on Local Government in Post conflict situation: challenges for Improving Local Decision Making and Service Delivery Capacities – Annex 21: Local Government in Post Conflict Countries – Lebanon Case Study* (Oslo 28-29 November 2009). UNDP: Unpublished - 2008

IMTI, *Provision of Capacity Building Training for Co-operatives of the Cluster-Bomb Affected Communities in South Lebanon*. United Nations Development Program. August 2008.

IMTI, *Provision of Capacity Building Training for Municipalities of the Cluster-Bomb Affected Communities in South Lebanon*. United Nations Development Program. October 2008.

Klap, Andre and Nasser Yassin. *Outcome Evaluation: Conflict Prevention and Peace building*. UNDP: February 2008.

Market Opportunities. *Survey of Beneficiaries: Restoration of Lives and Livelihoods*. Draft Report, August 2008.

Proposal for Assistance - Agricultural co-operative Association in Safad Al-Batikh (In Arabic - n.d.)

Proposal for Assistance - Jabal Amel Bee Keeping coop (In Arabic - n.d.)

Rzeszut , Kathryn M. *Targeting the Future: mapping and strategic Review of UNDP's Youth Programme activities in lebanon*. UNDP: May 2010

SIDA & UNDP. *Emergency Restoration of Lives and Livelihoods: Recovery assistance to the Basic Community Infrastructure and Services in Bekaa, South Lebanon, and Beirut Southern Suburbs: Progress Report II*. May 2009

UNDP. *Early recovery Assistance to Municipalities of South Lebanon in the areas of water and sanitation: Final Report*. September 2008

UNDP. *Socio-Economic Rehabilitation Programme for South Lebanon –Success Stories and Testimonies*. 2008.

UNDP. *Socio-Economic Rehabilitation Programme for South Lebanon – Conflict Prevention and Recovery Mainstreamed: Progress report*. June 2009.

UNDP. *Socio-Economic Rehabilitation Programme for South Lebanon – Project Lessons Learnt Report*. 2009.

UNDP. *Socio-Economic Rehabilitation Programme for South Lebanon –Success Stories and Testimonies*. 2009

UNDP. *Socio-Economic Rehabilitation Programme for Southern Lebanon – Summer Camp Report, Kfarhouna 3-7 August 2009*. 2009

UNDP. *List of Youth Group Locations – South Lebanon*. 2010

UNDP. *List of Partner Cooperatives – South Lebanon*. 2010

UNDP, *Social and Economic Empowerment of Cluster-Bomb Affected Communities: Removing the Threat of Cluster Bombs and UXOs and Promoting Post-Demining Rehabilitation – Final Report*. July 2010.

UNDP. *Socio-Economic Rehabilitation Programme for Southern Lebanon – Phase II: summer Camp Report, Chabrouh 19-23 July 2010*. 2010

UNDP. *United Nations Development Programme in South Lebanon: Programme Brief*. 2010

UNDP. *Socio-Economic Rehabilitation Programme for South Lebanon - Phase I: final Review Report*. (n.d.)

UNDP. *South Youth Group Activities Narrative* (n.d.)

UNDP. *South Youth Groups Data Sheet* (n.d.)

#### تقرير منظمات أخرى في لبنان:

United Nations Resident coordinator Sub-Office for South Lebanon: UN Agencies in the three Kadas of Bint Jbeil, Marjeoun, and Hasbaya (not dated)

برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-HABITAT). مشروع تعزيز الحكم المحلي من أجل تفعيل اللامركزية الإدارية في لبنان. *تفعيل وتعزيز العمل البلدي في لبنان: مقترح خارطة طريق*. حزيران ٢٠١٠

برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-HABITAT). *تعزيز الحكم المحلي من خلال تفعيل اللامركزية الإدارية في لبنان: ملخص عن لقاء العمل التشاوري*. ١٢ نيسان ٢٠١٠

برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-HABITAT). *نحو خطة عمل وطنية للتدريب البلدي: تقرير عن لقاء العمل التشاوري*. ٢٩ تموز ٢٠١٠

ILO. Capacity building of the Cooperatives Association in South Lebanon: Executive Summary for the extension workers activities (Power point presentation - not dated)

ILO. Local Socio-Economic Recovery Project: South Lebanon August 2007 – December 2010 (Power point presentation - not dated)

ILO & Initiative for Biodiversity in Arid Regions (IBSAR) – American University of Beirut.  
*Territorial Diagnosis and Institutional Mapping (TDIM) of the Bint Jbeil Caza* (Not dated)

مراجع أخرى:

CDA Collaborative Learning Projects. *Listening Project: Field Visit Report, Lebanon, May – July 2009* (Draft, not dated)

Connell, J., Gambone, M., & Smith, T. Youth development in community settings: Challenges to our field and our approach. Community Action for Youth Project. (n.d.).  
[www.irre.org/pdf\\_files/connell.pdf](http://www.irre.org/pdf_files/connell.pdf)

Davies, Rick and Jess Dart, *The ‘Most Significant Change’ (MSC) Technique: A Guide to Its Use*. April 2005.

Pittman, K., Martin, S., Williams, A. *Core Principles for Engaging Young People in Community Change*. Washington, D.C.: The Forum for Youth Investment, Impact Strategies, Inc. July 2007.  
<http://forumfyi.org/node/60>

Simister, Nigel and Rachel Smith. *Praxis Paper 23: Monitoring and Evaluating Capacity Building: Is it really that difficult?* INTRAC: January 2010.