الجوار الواحد:
استجابة منظمة كير الإنسانية في طرابلس

ليا كامبل

دراسة حالة

ALNAP

إن شبكة التعلم النشط للمساءلة والأداء في مجال العمل الإنساني **(ALNAP)** هي شبكة عالمية تضم منظمات غير حكومية، ووكالات للأمم المتحدة، وأعضاء في الحركة الدولية للصليب الأحمر/الهلال الأحمر، وجهات مانحة، وأكاديميين، وشبكات، ومستشارين، وهي مكرسة لتعلم كيفية تحسين الاستجابة للأزمات الإنسانية. **www.alnap.org**

عن المؤلفة

ليا كامبل، وهي مسؤولة بحوث أولى في ALNAP.

شكر وتقدير

نتوجه بالشكر إلى كل من ساهم بوقته ودعمه لتطوير هذه الدراسة الإفرادية وخصوصاً موظفي منظمة كير في لبنان، ومنظمة كير الدولية في المملكة المتحدة، وجمعية عكارنا، الذين قدموا لنا معلومات مسهبة ودعماً مكثفاً. وتود المؤلفة أن تشكر دانييل ديلاتي وأميليا رول وتوكا الخضر وجورجيت القرنويطه وأنجي فرح وماهر عيالي وداوود نخول على وجه الخصوص وكذلك كل من تمت مقابلته من أجل هذه الدراسة بالإضافة إلى أفراد المجتمع المحلي الذين شاركوا في مناقشات مجموعات الدراسة.

ومن داخل أمانة ALNAP، تقدر المؤلفة أيضاً دعم عدد من الزملاء – أليس أوبرخت التي قامت بمراجعة المسودات، وكاتريونا فولي التي قامت بدعم الرحلات الميدانية، وكارا كازي بويس وماريا غيلي وداني ليو الذين قدموا الدعم في مجال الاتصالات. وقدم المساعدة البحثية كل من غريس إيفانز، وبتول زلخا، وماثيو وولف الذين قام كل منهم بصياغة أجزاء من القسم الأول. وأخيراً، نتوجه بالشكر إلى برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (الموئل) على المساعدة التي قدمها في ما يخص خريطة الأحياء السكنية في طرابلس.

الاقتباس المقترح

كامبل، ل. (2020) *الجوار الواحد: استجابة منظمة كير الإنسانية في طرابلس*. دراسة حالة لـALNAP. لندن: معهد التنمية الخارجية/ALNAP.

الرقم الدولي المعياري للكتاب: 978-1-913526-12-2

ALNAP/ODI 2020 © – تم ترخيص هذا العمل بموجب ترخيص المشاع الإبداعي للإسناد غير التجاري (CC BY-NC 4.0).

تولّت التصميم شركة سوب بوكس.
www.soapbox.co.uk

تولّى إدارة الاتصالات كل من كارا كازي بويس وماريا غيلي وداني ليو.

تولّت تحرير الطباعة هانا كاديك.

تولّت الإعداد للطباعة أليكس غلين.

صورة الغلاف: طرابلس من القلعة. مصدر الصورة: Flickr/Guillaume Flament.

ترجمة رومي رحال

المحتويات

الاختصارات 4

دراسة ALNAP حول التعقيد في البيئة الحضرية 5

حول دراسة الحالة هذه 6

المقدمة 8

1. فهم سياق مدينة طرابلس 9
   - 1.1 المساحة والمستوطنات 9
   - 1.2 السياسة والحكم 10
   - 1.3 الجانب الاجتماعي والثقافي 11
   - 1.4 الاقتصاد وسبل العيش 14
   - 1.5 الخدمات والبنية التحتية 15
2. مقدمة مشروع الجوار الواحد 16
   - 2.1 مراحل مشروع الجوار الواحد 16
   - 2.2 مكونات مشروع الجوار الواحد 17
   - 2.3 مشروع الجوار الواحد ونهج المنطقة/الجوار 19
3. كيفية تعامل مشروع الجوار الواحد مع التعقيد الحضري 20
   - 3.1 الاستجابة على صعيد الجوار بكامله 20
   - 3.2 استخدام فهم السياق لتوجيه العمل 22
   - 3.3 الاستفادة من القدرات الموجودة داخل المدينة 23
   - 3.4 التحلي بالمرونة والتفكير خارج الإطار التقليدي 24
4. العوائق والتحديات 26
5. العوامل التمكينية والداعمة 32
6. مسائل لمزيد من الدراسة 33
7. التوصيات الرئيسية 34

التعليقات الختامية 36

المراجع 37

الاختصارات

ALNAP	شبكة التعلم النشط للمساءلة والأداء في مجال العمل الإنساني
BPRM	مكتب الولايات المتحدة للسكان واللاجئين والهجرة
INGO	منظمة دولية غير حكومية
MoSA	وزارة الشؤون الاجتماعية
NGO	منظمة غير حكومية
PASSA	المقاربة التشاركية للتوعية حول الملجأ الآمن
UN	الأمم المتحدة
WASH	المياه والصرف الصحي وحفظ الصحة

دراسة ALNAP حول التعقيد في البيئة الحضرية

خلال العقد الماضي، وجد العاملون في المجال الإنساني أنفسهم يعملون أكثر فأكثر في المناطق الحضرية استجابةً للزلازل في هايتي ونيبال، وللعنف الحضري في هندوراس وكولومبيا، ولتفشي فيروس الإيبولا في غرب أفريقيا وللنزوح المستمر للسكان إلى مدنٍ عبر الشرق الأوسط وأوروبا بسبب النزاع في سوريا. وتزايد نتيجة لذلك الاعتراف بأنه يجب تكييف طرق العمل التقليدية المصممة لبيئات الريف والمخيمات مع السياقات الحضرية. ولقد بُذل وقت كبير وجهود كثيرة على مدى السنوات العديدة الماضية لتجريب وتوثيق طرق جديدة للعمل، كطرق لتقييم الاحتياجات ولتأمين المياه والصرف الصحي وحفظ الصحة في ما يتناسب مع البيئات الحضرية ولتدخلات الأمن الغذائي. ولقد تم توثيق الكثير من هذه الممارسات الجديدة في استعراض للممارسات الجيدة (Good Practice Review) (ساندرسون، 2019) تم نشره من قبل ALNAP وشبكة الممارسات الإنسانية.

ومع ذلك، فمن الواضح أن العمل بشكل أكثر فعالية في المناطق الحضرية يتطلب أكثر من مجرد تكييف النهج الريفية. فيجب على الجهات الفاعلة في المجال الإنساني أن تعترف بما تتصف به المدن من تعقيد وتتقبله وتجد طرقاً للتعامل معه على نحو مناسب. وأبرزت تجارب المجتمع الإنساني في الاستجابة في المدن مراراً وتكراراً فشل القطاع الإنساني في فهم السياقات الحضرية ولاسيما افتقاره إلى "الارتباط بالسياق" (زيكرمان وآخرون، 2011: 9) وفشله في التعرف على القدرات والهياكل. وتشمل التوصيات التي قدمها التحالف العالمي للأزمات الحضرية حاجة العاملين في المجال الإنساني إلى "العمل مع الأنظمة التي تتكون منها المدن" من أجل إشراك الجهات الفاعلة المحلية واتخاذ خطوات لفهم السياقات الحضرية بشكل أفضل (التحالف العالمي للأزمات الحضرية، 2016: 1).

وتعكس هذه التوصيات الدعوات الأخيرة للتفكير بشكل مختلف في ما يخص المناطق الحضرية (كامبل، 2016) كما تشير إلى تحول في الطريقة التي ينظر بها العاملون في المجال الإنساني للأزمات الحضرية وطريقة استجابتهم لها. ولكن على الرغم من الاهتمام المتزايد، ثمة نقص في الوضوح حول ما يعنيه الفهم الحقيقي والعمل الفعلي في نطاق المدينة المعقد.

وللمساعدة في سد الثغرات في الفهم، أصدرت ALNAP في العام 2016 دراسة بعنوان "الرجوع إلى الوراء: فهم المدن وأنظمتها" وهي دراسة بحثت المشاكل المتعلقة بتعريف السياقات الحضرية وبينت سبب أهمية فهمها (كامبل، 2016). واقترحت الدراسة تغييرات لكيفية فهم العاملين في المجال الإنساني للمدن، بما في ذلك تنميط الأنظمة الحضرية والعديد من المبادئ لكيفية فهم العاملين في المجال الإنساني للسياقات الحضرية من خلال النظام بذاته. وقد ركز البحث على أهمية تغيير فهمنا للسياقات الحضرية كخطوة أولى لتحسين الاستجابة كما أجاب على بعض الأسئلة الأولية بينما ترك عدة أسئلة معلقة. ولم يتطرق البحث على وجه الخصوص إلى كيفية تغيير العاملين في المجال الإنساني طرق عملهم من الناحية العملية من أجل العمل بشكل أنسب في ظل تعقيد البيئات الحضرية.

وكجزء من بحث ALNAP حول التعامل مع تعقيد البيئات الحضرية، قامت ALNAP بتطوير ست خصائص محتملة للمشاريع التي تعمل بصورة جيدة في البيئات الحضرية المعقدة (كامبل، 2016). ودراسة الحالة هذه هي واحدة من ثلاث دراسات تهدف إلى فهم هذه الخصائص وكيفية دعمها بشكل أفضل من خلال تسليط الضوء على أمثلة البرامج الإنسانية الموضوعة التي وجدت طرقاً للتعامل مع الأحياء والمدن المعقدة. وسيتم استخدام نتائج دراسات الحالة هذه إلى جانب بحث إضافي لإتاحة معلومات يُستفاد منها في دراسة نهائية حول نهج لتجاوز التعقيدات في العمل الإنساني الحضري وسيتم نشر هذه الدراسة في العام 2021.

لمعرفة المزيد، يرجى زيارة الرابط التالي:

https://www.alnap.org/our-topics/urban-response

حول دراسة الحالة هذه

انتقاء دراسة الحالة

قامت ALNAP بتحديد مشاريع دراسة الحالة من خلال استطلاع تم تعميمه على شبكة الممارسين المعنية بالاستجابة الحضرية في منتصف العام 2017 ومن خلال مناقشات لاحقة مع مصادر رئيسية للمعلومات. إن مشروع "الجوار الواحد" الذي تم بحثه في هذه الدراسة كان واحداً من 173 مشروعاً تم تقديمه كدراسة حالة محتملة لـALNAP. ولدى تحديد الحالات الإفرادية، بحثت ALNAP عما يلي:

- المشاريع التي كانت جارية في سياق إنساني أو في سياق الكوارث.
- المشاريع التي استوفت أكبر عدد ممكن من المعايير الستة التالية:

1. المشاريع التي بحثت عن عمد عن معلومات حول السياق الأساسي مثل السياسة والقوة والثقافة ومسائل الأراضي وقامت باستخدامها (إما بشكل رسمي من خلال التحليل أو بشكل غير رسمي من خلال الموظفين المحليين أو الوجود المحلي الطويل الأمد).
2. المشاريع التي لم تركز بشكل حصري على الاحتياجات والأهداف القصيرة المدى.
3. المشاريع التي أخذت في الاعتبار العلاقات المعقدة وديناميات القوة بين أصحاب المصلحة في السياق الحضري.
4. المشاريع التي تمكنت من التمتع بالمرونة أو التكيف عند تغير السياق الحضري أو الوضع أو عند توافر معلومات جديدة عن السياق أو الوضع.
5. المشاريع التي عملت أو تشاركت مع السلطات المحلية و/أو السلطة البلدية.
6. المشاريع التي أخذت في الاعتبار بشكل عام مدى تعقيد وترابط السياق الحضري.

ومن بين المشاريع التي استوفت هذه المعايير، اختارت ALNAP ثلاثة لتقديم مزيج مناسب حول البيئة الجغرافية ونوع الأزمة ونوع المنظمة. كما أخذنا في الاعتبار العوامل العملية واللوجستية حول قدرة المنظمة الرائدة على استضافة زيارة بحثية.

الطريقة المعتمدة في دراسة الحالة

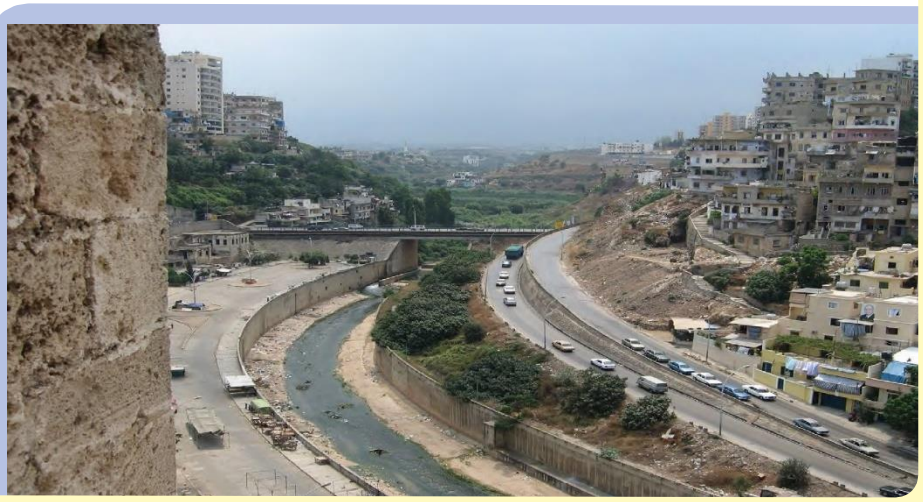
تستند دراسة الحالة هذه إلى استعراض للمؤلفات التي تتناول سياق طرابلس والمقابلات ونقاشات مجموعات الدراسة فيها كما وإلى استعراض للوثائق الداخلية المتاحة للعموم حول مشروع "الجوار الواحد" بما في ذلك تقييمين خارجيين (الحجار والصدّيق، 2017؛ باركر وماينارد، 2018).

أجرت المؤلفة ثلاث زيارات ميدانية موجزة في حزيران/يونيو وتشرين الأول/أكتوبر وتشرين الثاني/نوفمبر 2018 شملت زيارات للموقع وأكثر من 30 مقابلة مع موظفي كير وشركائها ومنظمات أخرى عاملة في طرابلس وثماني مناقشات جماعية مركزة مع أفراد المجتمع المحلي. وكذلك تم إجراء مقابلات أخرى مع مصادر رئيسية للمعلومات عبر سكايب. ولقد تم تسجيل المقابلات والمناقشات الجماعية المركزة ونسخها وترميزها باستخدام برنامج ماكس كيو دي أي (MaxQDA) لتحديد المواضيع ذات الصلة.

واستخدمت الدراسة نهج بحث تقييمي للمقابلات ومناقشات مجموعات التركيز، وسعت للإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هي الطرق العملية التي مكنت هذا المشروع من تجاوز تعقيد سياق طرابلس بالشكل المناسب؟
- ما هي التحديات أو العقبات التي واجهها المشروع في تنفيذ طرق العمل هذه؟
- ما الذي مكّن المشروع من النجاح في استخدام طرق العمل الجديدة هذه؟

تركز هذه الدراسة على "ما نجح" في ما يتعلق بجوانب المشروع ذات الصلة بتجاوز تعقيد السياق وهي ليست نظرة عامة شاملة عن جميع عناصر المشروع كما أنها ليست عبارة عن تقييم، وبالتالي فهي لا تستكشف التأثير العام للمشروع أو نتائجه.



المشهد من قلعة طرابس. مصدر الصورة: Flickr/Grigory Gusev.

المقدمة

> من المعتقد أن واحداً من كل أربعة أشخاص في طرابلس هو لاجئ سوري أو فلسطيني – وهي أعلى نسبة لعدد السكان اللاجئين في العالم.

يعيش أكثر من نصف سكان العالم ونصف اللاجئين في العالم البالغ عددهم 26 مليوناً (المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، 2019) في المناطق الحضرية. فمنذ اندلاع النزاع السوري في العام 2011، تسببت الزيادات في الأعمال العدائية والعواقب الاقتصادية للحرب في أزمة كبيرة للاجئين حيث فر السوريون إلى البلدان المجاورة. ويُعدّ النزوح الناجم عن النزاع في سوريا بشكل أساسي نزوحاً حضرياً. وكان يبلغ عدد سكان لبنان حوالى 4 ملايين نسمة قبل العام 2011 (نصار وستل، 2019) ويستضيف هذا البلد الآن حوالي 1.5 مليون لاجئ (بستاني، 2016). ومن المعتقد أن واحداً من كل أربعة أشخاص في طرابلس هو لاجئ سوري أو فلسطيني (رول، 2015) - وهي أعلى نسبة لعدد السكان اللاجئين في العالم (بستاني، 2016).

ومنذ أن عبر أول النازحين السوريين الحدود من حمص إلى وادي خالد في لبنان في 28 نيسان/أبريل 2011، استمر عدد اللاجئين في الارتفاع حيث استقر معظمهم في البقاع (شرق لبنان) وشمال لبنان – وخاصة في طرابلس. وبحلول تشرين الأول/أكتوبر 2019، وصل عدد اللاجئين السوريين إلى أكثر من 139,000 لاجئ سوري مسجل في طرابلس (المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، من دون تاريخ)، مع العلم أنه من المحتمل أن يكون هذا الرقم يعكس تقديراً أقل من الرقم الواقعي حيث أنه لا يشمل اللاجئين غير المسجلين أو الحركة الداخلية لأولئك الذين ربما تسجلوا في مكان آخر (ماغواير وآخرون، 2016). ولقد أدى حجم الأزمة وطول أمدها مع تزايد المنافسة على الموارد والعمالة والتوزيع غير المتناسب للمساعدات إلى تغيير الموقف الداعم للمجتمعات المضيفة إلى موقف استياء وتوتر (بستاني، 2016). ونظراً لتوتر الوضع بشكل متزايد، تُرك اللاجئون بظروف غير ملائمة في ما يتعلق بالصرف الصحي والنظافة، مما يؤدي إلى ظروف صحية قاسية، وانخفاض إمكانية الوصول إلى التعليم ومخاوف متعلقة بالحماية. فيعيش الكثير تحت معايير اسفير الدنيا للمأوى والاستقرار، والبعض يستقر في خيام من النايلون (كير، 2015؛ بستاني، 2016). ولقد أدت الظروف إلى زيادة عدد المتسربين من المدارس وارتفاع نسبة إساءة معاملة الأطفال وزيادة الزيجات المبكرة ومعدل العنف المنزلي (كير في لبنان، 2018). وقد ضاعفت مواطن الضعف القيودُ القانونية المفروضة على الوصول إلى سوق العمل في قطاعات معينة ونظامُ الكفالة الذي يعرض اللاجئين لاستغلال الملاك وأصحاب العمل (ماغواير وآخرون، 2016).

تركز هذه الدراسة على سياق طرابلس وخاصةً على تجارب الأسر اللبنانية وأسر اللاجئين السوريين الذين يعيشون في المناطق الأكثر ضعفاً في المدينة كما تبحث في كيفية عمل مشروع "الجوار الواحد"، وهو مشروع متكامل لتأمين المأوى والحماية بقيادة كير والمنظمة المحلية غير الحكومية عكارنا[1] في هذه البيئة الحضرية المعقدة. وتركز الدراسة على كيفية بحث المشروع في ديناميكيات هذه المدينة تحديداً والعقبات التي واجهتها والعوامل التي أتاحت طرقاً جديدة للعمل. ويمكن العثور على ملخص للأفكار الرئيسية في القسم 7.

1. فهم سياق مدينة طرابلس

%58
من سكان طرابلس يعيشون في حالة من الفقر.

يعتبر لبنان مع وجود 88% من سكانه في المناطق الحضرية من أكثر الدول تحضراً في العالم (البنك الدولي، 2017). وتضم المدن الرئيسية في هذا البلد، أي بيروت وطرابلس، 64% من السكان (برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية، 2009). ولقد شهدت طرابلس نمواً سكانياً هائلاً في الخمسينيات عندما دفعت فرص العمل والتعليم المهاجرين من الريف إلى الحضر للاستقرار في محاور حول المدينة (فواز وبايلن، 2002؛ ماغواير وآخرون، 2016).

ومنذ أن بدأت الأزمة السورية في العام 2011، ازداد عدد سكان طرابلس بشكل هائل، حيث زاد حجمهم بنسبة 17% (إسماعيل وآخرون، 2017). وتتسم المدينة بكثافة سكانية عالية حيث تتجاوز 211,000/كم^2 في بعض الأحياء (ماغواير وآخرون، 2016).^{2} وفي حين اجتذبت بعض أجزاء المدينة الاستثمار العقاري، تعد طرابلس موطناً للعديد من الأحياء المستضعفة (مراجعة الخانة 1). فلقد أدى النمو السكاني في المدينة، في سياق النزاع وإطار التخطيط غير الملائم، إلى توسع حضري مترامي الأطراف وعشوائي (بستاني، 2016).

يبحث هذا القسم في سياق طرابلس بما في ذلك المستوطنات والسياسة والديناميكيات الاجتماعية والثقافية والاقتصاد والبنية التحتية.

%48
من اللاجئين يعيشون ضمن مساحة 10.5 م^2/ الفرد الواحد.

1.1 المساحة والمستوطنات

تعد طرابلس ثاني أكبر مدينة في لبنان وهي تقع على الساحل على بعد 30 كم جنوب الحدود السورية (إسماعيل وآخرون، 2017؛ باركر وماينارد، 2018). ويعتبر العديد من أفقر أحياء المدينة أحياء غير قانونية؛ ولقد بُنيت الهياكل على أراض خاصة أو مملوكة للدولة في الخمسينيات وهي غالباً ما لا تتوافق مع أنظمة البناء (كير، 2015) ولقد تم صنعها من مواد ذات نوعية رديئة وليس لديها وصول إلى الشبكة الكهربائية كما يتم توصيلها بشبكات مياه الصرف الصحي التي تتجاوز قدرة الاستيعاب (كير، 2015؛ برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية، 2018). وما يزيد الضغط على هذه المستوطنات العشوائية وغير القانونية هو قرب طرابلس من سوريا وما يترتب على ذلك من وصول اللاجئين السوريين. ولقد أدت الزيادة السكانية السريعة إلى عجز في الإسكان، مما أجبر العائلات في الأحياء الفقيرة على العيش في المباني المكتظة بالسكان، حيث يعيش 48% من اللاجئين السوريين ضمن مساحة 10.5 م^2 للفرد الواحد (تقييم جوانب ضعف اللاجئين السوريين في لبنان، 2015). وما يزيد من صعوبة هذه التحديات هو حاجة 51% من المباني في هذه المنطقة الحضرية إلى إصلاحات هيكلية رئيسية بسبب العنف والصيانة المستمرة ومستويات الفقر المرتفعة – وهو مزيج محفوف بالمخاطر بالنظر إلى خطر الزلزال الذي يهدد البلاد (برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية، 2018).

ونتيجة لندرة السكن الاجتماعي، تتمثل معظم اتفاقات المأوى بالاحتلال (49%) وبالإيجار (47%) (ماغواير وآخرون، 2016). وتشكل ظروف الحيازة غير الآمنة هذه تحدياً كبيراً للمقيمين: الاتفاقات غير الرسمية شائعة (ماغواير وآخرون، 2016)، وكذلك عمليات إجلاء اللاجئين الذين غالباً ما يفشلون في الامتثال للمعايير المحلية أو الدولية (كير، 2015). واتضح أن بعض السلطات البلدية تقوم بإجلاء اللاجئين تحت فرضية أن "منازلنا ليست للغرباء"، على الرغم من أن معظم اللاجئين المقيمين يدّعون أنه لم تكن لديهم أي مشاكل سابقة مع الجيران أو الملاك (منظمة رصد حقوق الإنسان، 2018).

وبحسب إحدى الدراسات، واجه 18% من الأشخاص الذين لديهم اتفاقات إيجار إجلاءً قسرياً، على الرغم من أن 30% فقط تم إخطارهم كتابياً و6% فقط من الحالات أدت إلى تدخل السلطات المحلية – وكلها شملت أسر لبنانية (وكالة التعاون الفني والتنمية، 2016).

وعلى الرغم من وجود بعض المساحات المفتوحة المدارة والآمنة في طرابلس، إلا أن القليل منها يستخدم من قبل العموم. ففي حي التبانة، تغطي المساحات المفتوحة ما يزيد قليلاً عن 2% من الأرض ولكن 21% فقط متاحة للعموم (برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية، 2018). أما معظم المساحات المستخدمة بشكل عام فهي أراض غير عامة مثل الحدائق والأقسام والشوارع غير المستخدمة حيث تجري التجمعات غير الرسمية، و75% من هذه المساحات لا يمكن الوصول إليها دائماً والإضاءة غير كافية في الليل في معظمها، مما يخلق مساحة تجذب تعاطي المخدرات (برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية، 2018).

1.2 السياسة والحكم

ينقسم وسط مدينة طرابلس والمناطق المحيطة به إلى بلديات مختلفة تعمل أربع منها معاً بشكل وثيق ضمن "اتحاد البلديات". وفي حين أن هذا الأمر يسهل التعاون الأفضل، فإن كل بلدية تدير الأمور بطريقتها الخاصة. ففي جميع أنحاء لبنان، تفتقر المؤسسات الحكومية المركزية إلى الموارد اللازمة لإدارة خدمات الدولة الفعالة (صيداوي، 2017) كما وترجئ الخدمات للسلطات المحلية، حيث تكون المؤسسات ضعيفة أيضاً (بستاني، 2016؛ وكالة التعاون الفني والتنمية، 2016) وتفتقر إلى الموارد المالية والبشرية (هلال، 2010) والقيادة التنفيذية (كروم، 2017)، وهذا بدوره يؤثر على جودة تقديم الخدمات (عطاالله، 2016). كما تجد السلطات المحلية نفسها مقيدة بسبب الهياكل السياسية. فتحتفظ السلطات المركزية بالسيطرة على السياسة المحلية، وتضمن أنها تستطيع استخدام حق النقض ضد السياسات إذا اعتبرت غير مقبولة سياسياً (بستاني، 2016).

مباني مفتوحة في طرابلس، لبنان، 2018. مصدر الصورة: Flickr/'hey tiffany!

ولطرابلس تاريخ من الانقسام الطائفي (كير، 2015؛ إسماعيل وآخرون، 2017؛ مركز فارس، 2018)، مما يؤثر على كيفية تقديم الخدمات (بستاني، 2016) وعلى الاستجابات السياسية للأزمة الإنسانية في المدينة (مراجعة الخانة 1). فتخاف الفصائل الموالية لسوريا في طرابلس من اللاجئين السوريين وترتاب منهم (بستاني، 2016)، في حين تظهر المجتمعات السنية تعاطفاً أكبر مع محنة هؤلاء (نوفل، 2012؛ أخبار شبكات المعلومات الإقليمية المتكاملة، 2014؛ برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية، 2018).

أما الاستجابات الحكومية الرسمية للأزمة فتقدم القليل من الدعم للاجئين. فسعت السلطة البلدية إلى الحد من الأعداد الداخلة إلى المدينة (بستاني، 2016)، وتقييد مدة الإقامة (نوفل، 2012) والوصول إلى الخدمات والسكن والعمل والضروريات الأساسية (نوفل، 2012؛ إسماعيل وآخرون، 2017). وقد زاد ذلك من التوترات مع المجتمعات المؤيدة للاجئين الذين يشعرون بالفعل بأنهم مستهدفون بشكل غير عادل من خلال محاولات الحكومة لإعادة إضفاء الطابع الأمني على المدينة.

وقد تفاقم التوتر الناجم عن سياسة الحكومة بسبب الفشل في معالجة التدهور الاقتصادي الطويل الأمد وتزايد الفقر (علمي، 2015؛ برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية، 2018). وأدى ذلك إلى تدني مستويات ثقة العموم في المؤسسات الحكومية (وكالة التعاون الفني والتنمية، 2016) واللامبالاة السياسية العامة (دعم لبنان، 2016). ويُنظر إلى العديد من الأحياء الأكثر استضعافاً في طرابلس على أنها مستوطنات غير قانونية ولا تظهر البلديات اهتماماً كبيراً بتحسين الخدمات التي من شأنها تشجيع هذه "الاحتلالات". وفي غياب الدولة، تدخلت المنظمات غير الحكومية لتقديم الخدمات (صيداوي، 2017). ومع ذلك فلا يوجد إطار واضح للعمل مع الحكومة، مما يضع علامات استفهام على صلاحية عمل المنظمات غير الحكومية في المدينة ويؤدي إلى ضعف التنسيق بين المنظمات الدولية غير الحكومية ووكالات الأمم المتحدة والسلطات المحلية (هلال، 2010؛ بستاني، 2016).

1.3 الجانب الاجتماعي والثقافي

تعدّ طرابلس موطناً لمجموعة متنوعة من السكان يتعايشون أحياناً بسلام وأحياناً أخرى يعيشون في صراع طائفي – كما يتضح في النزاعات بين اثنين من أفقر أحياء المدينة، التبانة وجبل محسن (أخبار شبكات المعلومات الإقليمية المتكاملة، 2014؛ الخانة 1). ولقد أدى النزاع السوري إلى تفاقم هذه التوترات، حيث شعرت المجتمعات المضيفة بنقص في الدعم وبالمنافسة على المساحات وبانخفاض فرص كسب العيش (باركر وماينارد 2018؛ بستاني 2016؛ صيداوي، 2017).

وازدادت المخاوف من تصاعد في تشدد وتطرف الجماعات السنية في طرابلس، حيث تم إعداد الرجال لدعم الجماعات الأصولية السورية (مركز فارس، 2018). وبسبب الفقر المدقع وجاذبية الحوافز المالية، يتحول الناس بشكل متزايد إلى جماعات متشددة تشجع التطرف. وقد أسفر ذلك عن أحداث مثل الانفجار المزدوج الذي وقع في العام 2013 خارج مسجدي التقوى والسلام والذي أدى إلى مقتل حوالى 50 شخصاً (أخبار شبكات المعلومات الإقليمية المتكاملة، 2014؛ ماغواير وآخرون، 2016؛ مركز فارس، 2018). ويشكّل تعاطي المخدرات في عملية التطرف مصدر قلق متزايد في طرابلس تسهله حكومة ضعيفة وزيادة في الاقتصادات غير المشروعة وانتشار الجماعات المسلحة (تايلور وويلسون، 2017). كما تشير التقديرات إلى أن 50% من الشباب غير الملتحقين بالمدارس في المدينة يشاركون في تعاطي المخدرات، مما يزيد مستويات العنف والفقر (المرجع نفسه).

الخانة 1: (بعض) الأحياء المستضعفة في طرابلس

أبي سمراء (الشلفة والشوك): هي منطقة كبيرة مكتظة بالسكان على محيط وسط مدينة طرابلس تم تأسيسها في الخمسينيات والستينيات. ينحدر العديد من سكان أبي سمراء من منطقة الضنية (محافظة عكار) ويتنقلون بين الموقعين بسبب معيشتهم وعلاقاتهم العائلية. ووصف السكان في إحدى مجموعات الدراسة أنهم يشعرون وكأنهم يعيشون في حي "مهجور" حيث لا يتحمل أحد المسؤولية. ويرى هؤلاء أن السياسيين لا يكلفون أنفسهم عناء معالجة نقص الخدمات في جوارهم لأن الكثيرين أدلوا بأصواتهم في الضنية بدلاً من طرابلس. وبسبب التنقل المنتظم للسكان بين أبي سمراء والضنية عندما بدأ السوريون في الوصول، وجدوا العديد من الأماكن التي يمكنهم استئجارها. وفي حين لا توجد بيانات متاحة للتأكيد، يعتقد الأشخاص الذين أجريت معهم مقابلات لدراسة الحالة هذه أن 65% إلى 75% من سكان المنطقة الآن هم من السوريين. ولقد تم بناء الكثير من المباني بشكل غير قانوني، دون تراخيص بناء رسمية لاسيما في الشلفة والشوك، وهما منطقتان داخل أبي سمراء، مما يطرح مشكلة أخرى للمستأجرين السوريين الذين يحتاجون إلى توفير المستندات لتأمين تصاريح إقامتهم (كير، 2015). فيعيش معظم الناس في أبي سمراء مفتقرين إلى الوصول المستمر إلى فرص كسب الرزق والمياه والكهرباء وإدارة النفايات.

المنكوبين التي تعني "البائسين" أو "المهملين": تم تأسيسها في منتصف الخمسينيات بعد نزوح مجتمع عاش على طول نهر غمرته الفيضانات. في الأصل، كانت المنطقة تتألف

خريطة أحياء طرابلس. المصدر: معدّل بناءً على خرائط مرجعية مفيدة للمنطقة قدمها برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية.

فقط من المباني التي بنتها الحكومة وتم استخدامها لإيواء الضباط الفرنسيين الذين يعيشون في لبنان. وبعد الفيضان، سمحت الحكومة للمتضررين بالانتقال إلى هذه المنطقة وبدأت في بناء مساكن اجتماعية.
ومع ذلك، لم يكتمل تطوير الإسكان الاجتماعي هذا أبداً، وبينما تم منح الناس الإذن بالانتقال إلى هناك، لم تعترف الحكومة بشكل قانوني بالهياكل التي بناها السكان الجدد. ومنذ ذلك الحين، تم بناء المزيد من الهياكل وتعتبر السلطات غالبية المباني في المنطقة غير قانونية، مع العلم أنها مؤلفة من عدة طوابق ومبنية من الخرسانة الصلبة. فيواجه سكان المنكوبين عدداً من التحديات، لدرجة أن أحد المشاركين في مجموعة الدراسة شعر أن المنطقة "حي ميت" يفتقر إلى أي فرصة أو أمل. ولا يستطيع المجتمع الحصول على المياه النظيفة، وهو يعاني من إمدادات سيئة بالكهرباء، وقد عانى من آثار النزاع في المناطق المجاورة بما في ذلك الاشتباكات بين سكان باب التبانة وجبل محسن.

كانت منطقة **وادي النحلة** سابقاً جزءاً من البداوي وانفصلت عنها في العام 2014، لتشكل سلطة بلدية جديدة في العام 2016. وكان هذا التغيير مدفوعاً بالمشاعر القائلة بأن احتياجات وادي النحلة لم تتم معالجتها بينما ظلت المنطقة جزءاً من البداوي. وتقع المنطقة مباشرة بجانب المنكوبين كما تواجه الكثير من التحديات نفسها، أي عدم وجود شبكة للصرف الصحي وفرص محدودة لكسب العيش ومعدل أمية مرتفع من بين أمور أخرى. وكانت منطقة وادي النحلة في الأصل موطناً لعدد أقل بكثير من المساكن الخاصة إلا أن عدد سكانها نما مع الوقت وخاصة بعد الفيضانات التي أثرت على المنكوبين. وقد تم بناء معظم المباني لاحقاً بشكل غير قانوني وعلى أراض خاصة أو مملوكة للدولة. ويضم الحي عدداً كبيراً من الأسر اللبنانية المستضعفة وعدداً متزايداً من السوريين الذين وجدوا بغض النظر عن الخدمات المحدودة أن أسعار الإيجار معقولة أكثر من مناطق أخرى.

حي جبل محسن، 2017. المصدر: Flickr/The Advocacy Project.

كانت باب التبانة يوماً المحور الاقتصادي لطرابلس، ولكنها سقطت بحالة لا خروج منها على مدى الثمانين سنة الماضية وهي تعاني الآن من "بنى تحتية وظروف اقتصادية سيئة للغاية" (برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية، 2018). وعلى الجانب الآخر من التبانة، يواجه جبل محسن العديد من التحديات نفسها. فتعاني المنطقتان إنارة محدودة في الشوارع وسوء أحوال الطرق وانقطاع الكهرباء المتكرر وسوء جودة المياه وثمنها الباهظ (المرجع نفسه). وغالباً ما تكون المساكن رطبة بسبب التسربات الناتجة عن مياه الصرف الصحي (كير، 2015).

وشهد الحيان فترات من التوتر الشديد، بما في ذلك النزاع المسلح، منذ نهاية الحرب الأهلية في لبنان في العام 1990. وحصلت هذه الاشتباكات نتيجة الخلافات السياسية والطائفية بين السكان العلويين في جبل محسن والسنة في باب التبانة وتفاقمت بسبب عدم الوصول إلى الخدمات والتنافس على الموارد. وقد ازدادت التوترات مؤخراً في العام 2014 لكنها كانت هادئة نسبياً منذ العام 2015 (برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية، 2018). وزاد النزاع من الاستضعاف في كل من الحيين، حيث اختار الكثير من المنظمات تجنب العمل في المنطقة بسبب مخاوف تتعلق بالسلامة (كير، 2015).

1.4 الاقتصاد وسبل العيش

تفاقم التدهور الاجتماعي والاقتصادي المستمر في طرابلس على المدى الطويل بسبب النزاع، ما جعلها واحدة من أفقر المدن في المنطقة (ماغوير وآخرون، 2016). وكان لوصول اللاجئين الفلسطينيين والسوريين أيضاً تأثير اقتصادي (إسماعيل وآخرون، 2017)، مما أثر على كل الأصعدة من فرص العمل داخل المدينة (كير، 2016؛ كروم، 2017) إلى الأمن داخل الصناعات السياحية والتجارية والزراعية الرئيسية (كروم، 2017).

إن فرص العمل محدودة: بعضها في قطاعات البناء والزراعة والخدمات العامة (تقييم جوانب ضعف اللاجئين السوريين في لبنان، 2018) مع الكثير من المستخدَمين في العمالة اليومية غير المنتظمة (كير في لبنان، 2018) أو في أعمال غير رسمية في مؤسسات صغيرة ومتوسطة ومشاريع بالغة الصغر (مركز فارس، 2018).

وبالتالي، إن معدلات البطالة مرتفعة بين كل من اللبنانيين وغير اللبنانيين (برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية، 2018)، مع افتقار العديد من الأسر إلى الأمن المالي (كير، 2015). ويعيش ما يصل إلى 58% من سكان طرابلس في الفقر على دخل يقل عن 4 دولارات في اليوم (إسماعيل وآخرون، 2017؛ باركر وماينارد، 2018).

1.5 الخدمات والبنية التحتية

تفشل البلديات المتعثرة في طرابلس بسبب قدرتها المحدودة في توفير ظروف معيشية مناسبة لسكانها. ويتفاقم هذا الوضع بسبب عدم وجود هياكل لاستقبال ودعم أعداد كبيرة من اللاجئين، إضافة إلى الوضع الاقتصادي السيء للمجتمعات المضيفة (نوفل، 2012؛ ماغواير وآخرون، 2016). ولقد قامت الجهات الفاعلة في المجال الإنساني والمجتمع المدني بتقديم الدعم. ومع ذلك، إن 37% من الأسر المعيشية غير موصولة بشبكة الصرف الصحي، و69% تفتقر إلى إمدادات المياه لتلبية احتياجاتها الأساسية (وكالة التعاون الفني والتنمية، 2016). وتعدّ المستوطنات التي تعتبر "غير قانونية" عرضة لذلك بشكل خاص (صيداوي، 2017). وهناك تهديد كبير للصحة العامة من خلال عدم كفاية أنظمة النظافة والصرف الصحي (اللجنة الدولية لتنمية الشعوب وهيئة الإغاثة الدولية، 2012).

ويزداد تعقيد الوصول إلى المياه بسبب الانقطاع المتكرر للتيار الكهربائي، مما يقيّد استخدام مضخات المياه الكهربائية ويؤدي إلى نقص في المياه (صيداوي، 2017). ففي دراسة استقصائية للأسر المعيشية، أفاد 25% فقط بأنهم يحصلون على الكهرباء الفعالة، و63% بأنهم يعانون عيوباً كبيرة في إمداداتهم (برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية، 2018). وتتفاقم المشكلات المتعلقة بالمياه والصرف الصحي وحفظ الصحة وانتشار الأمراض بسبب نقص التثقيف حول التخلص من النفايات المنزلية (ماغواير وآخرون، 2016). فأصبح التخلص من النفايات أمراً يدعو إلى القلق حيث أضاف تدفق اللاجئين 54 طناً إضافياً من النفايات يومياً وذلك من دون فرز للنفايات أو قواعد للتنظيم، ما أدى إلى تجاوز مقلب النفايات حدّ سعته (ماغواير وآخرون، 2016). وتصب بقايا السوائل السامة لهذه النفايات في البحر، مما يتسبب في آثار بيئية شديدة إذ أن البحر يغذّي طبقات المياه الجوفية الساحلية التي تعتمد عليها طرابلس (ماغواير وآخرون، 2016؛ صيداوي، 2017).

في جميع أنحاء لبنان، يلتحق 70% من الأطفال بالمدارس الخاصة بسبب ضعف نظام التعليم الرسمي. أما في طرابلس، فتبلغ نسبة المتعلمين في القطاع الخاص 30% فقط، ونسبة الأمية 11% مقارنة بالمتوسط الوطني البالغ 7% (إسماعيل وآخرون، 2017).

وتتمثل إحدى التحديات الرئيسية التي تواجه المجتمعات اللبنانية واللاجئين في الحصول على الرعاية الصحية، حيث أن 27% فقط من سكان طرابلس مشمولون بالتأمين الصحي مقارنة بالمتوسط اللبناني البالغ 52%، ونادراً ما تكون الإعانات كافية لتغطية الفواتير الطبية (ماغواير وآخرون، 2016). كما أن عدم وجود سياسة بشأن حيازة الأراضي والوضع غير الرسمي للسكان يقيّد وصول اللاجئين إلى الخدمات (هلال، 2010).

"يهدف مشروع الجوار الواحد إلى بناء القدرة على الصمود لدى المجتمعات المتضررة والناس المتضررين (كل من اللاجئين السوريين واللبنانيين المستضعفين) في أحياء طرابلس المستضعفة."

2. مقدمة مشروع الجوار الواحد

ضمن السياق المبين في القسم 1، قامت كير لبنان وعكارنا بإدارة استجابة حضرية متكاملة تعرف باسم مشروع الجوار الواحد بين 2015 و2019. بتمويل من مكتب الولايات المتحدة للسكان واللاجئين والهجرة، يهدف المشروع إلى بناء القدرة على الصمود لدى المجتمعات المتضررة والناس المتضررين (كل من اللاجئين السوريين واللبنانيين المستضعفين) في أحياء طرابلس المستضعفة.

في آذار/مارس 2015، وأثناء تحديد نطاق مشروع الجوار الواحد، قامت كير بعدة زيارات ميدانية وبتقييم سريع للأسر المعيشية لتحديد أحياء طرابلس الأكثر احتياجاً. وتم اختيار عدد من الأحياء المحددة من بين أكثر المناطق استضعافاً، وذلك عن طريق الاسترشاد من خلال العلاقات الناشئة مع المجتمعات. وعلى مدار عمر المشروع، تغيرت الأحياء إلى حد ما – فقد عمل المشروع بشكل أساسي في المنكوبين ووادي النحلة وأبي سمراء (تحديداً في منطقتي الشلفة والشوك) وكذلك بإيجاز أكبر في الميناء والقبة وباب التبانة والبداوي والمدينة القديمة. مراجعة الخانة 1 لمزيد من التفاصيل حول بعض هذه الأحياء.

2.1 مراحل مشروع الجوار الواحد

بعد دراسات تحديد النطاق التي أجرتها منظمة كير في شمال لبنان بين كانون الأول/ديسمبر 2014 وشباط/فبراير 2015، بدأ مشروع الجوار الواحد في العام 2015 كمشروع مدته 12 شهراً. وتم تجديده بشكل سنوي لمدة ثلاث سنوات أخرى، مع إجراء تعديلات في كل عام على التوالي. وترد التطورات الرئيسية في ما يلي.

تحديد النطاق | 2014-2015: في العام 2014، أجرت منظمة كير تحليلاً للفجوات لفهم الاحتياجات السكنية في لبنان، عقبه تقييم حضري أكثر تحديداً أجري في العام 2015 (كير، 2015) ووفر المعلومات لطلب كير للتمويل من مكتب الولايات المتحدة للسكان واللاجئين والهجرة.

السنة الأولى | أيلول/سبتمبر 2015 – آب/أغسطس 2016: قدم المشروع دعماً مباشراً لما بلغ عدده 2,800 فرد، و50% من اللاجئين، و50% من الأسر اللبنانية المستضعفة، من خلال إعادة تأهيل 512 وحدة سكنية، وتحسين الشوارع والمناطق المجتمعية داخل المباني، وإنشاء 15 لجنة مجتمعية، وإقامة جلسات توعية لبناء المهارات الحياتية ومعالجة مخاطر الحماية وما إلى ذلك.

السنة الثانية | أيلول/سبتمبر 2016 – آب/أغسطس 2017: مع زيادة الدعم لتحديث المناطق المجتمعية، قدم المشروع دعماً مباشراً لما بلغ عدده 12,826 فرداً، و46% من اللاجئين، و54% من الأسر اللبنانية المستضعفة.

السنة الثالثة | أيلول/سبتمبر 2017 – آب/أغسطس 2018: قدم المشروع دعماً مباشراً لما بلغ عدده 3,359 فرداً و58% من اللاجئين و42% من الأسر اللبنانية المستضعفة. وبحلول ذلك الوقت، تم إنشاء 20 لجنة حي وتم تنظيم جلسات توعية للبالغين والأطفال على حد سواء تضمنت عروضاً مسرحية ممتعة.

السنة الرابعة | أيلول/سبتمبر 2018 – آب/أغسطس 2019: استمر المشروع في تقديم الدعم المباشر لما بلغ عدده 2,921 شخصاً، و53% من اللاجئين و47% من الأسر اللبنانية المستضعفة. كما دعم ثلاث لجان حي رئيسية (جمع كل منها عدداً من اللجان الأصغر) مع مبادرات بناء القدرات ومبادرات تقودها اللجان. وأكمل المشروع 550 عملية تحديث منزلية و11 عملية تحديث للمساحات المشتركة. وشارك ما مجموعه 1751 فرداً في جلسات التوعية.

2.2 مكونات مشروع الجوار الواحد

تضمن مشروع الجوار الواحد عدداً من العناصر المحددة التي سيتم توضيحها أدناه.

مشاريع تأهيل الوحدات السكنية الفردية. ركز أحد المكونات المهمة في المشروع على إعادة تأهيل المنازل الفردية: فتمت إعادة تأهيل أكثر من 2,000 منزل خلال الإطار الزمني للمشروع. وقد تمت إحالة الأسر ثم تقييمها وفقاً لمعايير الاستضعاف. وفي حال الاختيار، يقوم مهندسو عكارنا بتقييم الاحتياجات في المنزل – إشارةً إلى أن البعض احتاج فقط إلى باب أو خزان مياه والبعض الآخر إلى إصلاحات كبيرة متعددة. لذلك، تم تصميم النهج وفقاً للظروف المحددة لكل منزل. وسعت منظمة كير إلى تسخير وفورات الحجم من خلال توظيف المتعاقدين للقيام بعمليات إعادة تأهيل متعددة في وقت واحد. ثم أجرت كير وعكارنا فحوصات الجودة على عينة من العقارات التي تمت إعادة تأهيلها. وتم التوقيع على اتفاقيات بين الملاك والمستأجرين، وعلى الرغم من أن المشروع غير قابل للتنفيذ قانوناً، وُجد أنه من النادر جداً أن يتم إجلاء المستأجرين بعد الإصلاحات، وذلك من قبل الملاك الذين يبحثون عن إيجارات أعلى والذين كانوا قادرين في بعض الحالات على التفاوض على تخفيض الإيجار.

المشاريع الجماعية: طوال فترة المشروع، حددت كير وعكارنا حوالى 40 منطقة مجتمعية وعامة وأعادت تأهيلها. وشمل ذلك تحسين الوصول إلى المرافق، مثل إجراء أعمال السلامة على التوصيلات الكهربائية، أو تركيب أنظمة الصرف، وتركيب الدرابزين على الأدراج والحواجز في المباني لتحسين السلامة وتركيب إنارة الشوارع. في البداية، تم تحديد المشاريع المجتمعية المحتملة من قبل موظفي المشروع من خلال المراقبة. ومع مرور الوقت، اقترح أعضاء المجتمع أنفسهم الأعمال المحتملة في نهاية المطاف من خلال عملية منظمة (المقاربة التشاركية للتوعية حول الملجأ الآمن)[3] ضمن اللجان التي أنشأها ودعمها المشروع. وتناولت المشاريع المجتمعية المخاطر المادية والحماية وساهمت أيضاً في بناء التماسك الاجتماعي والحد من النزاعات المحتملة.

واتخذ فريق المشروع خطوات لمشاركة المعرفة المكتسبة من عمليات تحديث الوحدات السكنية الفردية والتحديثات المجتمعية مع الجهات الفاعلة الأخرى، مما ساهم في تطوير إجراءات التشغيل القياسية لتحديث الأحياء (المجموعة العالمية للمأوى، 2018).

جلسات التوعية: تم تقديم جلسات توعية لأفراد المجتمع بالتوازي مع عمليات تحديث الإسكان وعمليات التحديث المجتمعية والموضوعات المشمولة بما في ذلك العنف المنزلي والزواج المبكر ورعاية الوالدين الإيجابية وحقوق المستأجرين والأمراض المنقولة جنسياً. وقام المشروع بتدريب الاختصاصيين الاجتماعيين من وزارة الشؤون الاجتماعية لتقديم الجلسات. وحدد فريق المشروع بدايةً موضوعات الجلسات ولكن تم تشكيلها لاحقاً من خلال تعليقات المجتمع.

التواصل مع الأسر المعيشية: اكتسب المشروع المعرفة من المراحل السابقة له وقام في السنة الثالثة بتوظيف تسعة متطوعين بالمعلومات تلقوا مجموعة من التدريبات في مجال الحماية والمجال النفسي والاجتماعي. كما زار المتطوعون الأسر لتبادل المعلومات حول جلسات التوعية وقاموا وموظفو المشروع بإحالات إلى خدمات الحماية المتخصصة عندما كانت الأسر بحاجة إلى دعم إضافي.

اللجان: على مدار المشروع، تم إنشاء 20 لجنة مجتمعية تضم كل منها مزيجاً من الأعضاء السوريين واللبنانيين والملاك والمستأجرين والأشخاص من مختلف الأعمار والأجناس[4]. وتوصف هذه اللجان في البعض من وثائق منظمة كير بأنها "لجان الوحدة". وقد تبادلت هذه اللجان المعلومات وستقوم أيضاً بترشيح المشاريع المجتمعية والأسر لكير وعكارنا للتقييم للدعم المحتمل. وبعد تلقي التدريب على حل النزاعات، عمل أعضاء اللجنة أيضاً كوسطاء بين الملاك والمستأجرين. وفي السنة الثالثة، تم تدريب اللجان في المقاربة التشاركية للتوعية حول الملجأ الآمن لبناء قدرتهم على تحديد مخاطر المأوى والحماية والمساهمة في تخطيط عمل المجتمع والعمل كمصدر للمعلومات للمجتمع الأوسع. وشارك مجموع 213 فرداً في هذه اللجان المجتمعية. وفي السنة الأخيرة للمشروع، قامت كير وعكارنا بدعم اللجان للتخطيط للمستقبل بمجرد انتهاء المشروع.

نشاطات أخرى: كما قام المشروع بتجربة عدد من المكونات الأخرى، بما في ذلك جلسات وأنشطة توعية خاصة بالأطفال جمعت بين أفراد المجتمع والسلطات البلدية للدعوة إلى تحسين مكافحة الآفات وإدارة النفايات، وعروض مسرحية تفاعلية لتعزيز رسائل التوعية.

> "على مدار المشروع، تم إنشاء 20 لجنة مجتمعية، تضم كل منها مزيجاً من الأعضاء السوريين واللبنانيين والملاك والمستأجرين والأشخاص من مختلف الأعمار والأجناس."

2.3 مشروع الجوار الواحد ونهج المنطقة/الجوار

تم تنفيذ مشروع الجوار الواحد التابع لكير وعكارنا في وقت كان فيه عدد من المشاريع الأخرى القائمة على الأحياء (والقائمة على المناطق) قيد التنفيذ في لبنان والعالم. وبينما تركز دراسة الحالة هذه على مشروع فردي واحد، أجرت ALNAP أيضاً مقابلات لمعرفة المزيد عن المشاريع الأخرى القائمة على الأحياء في طرابلس (وخاصةً مشروع "الحي" التابع لمنظمة التضامن الدولي واستجابة وكالة التعاون الفني والتنمية القائمة على المناطق ونهج الأحياء التابع ليوتوبيا في منطقتي جبل محسن وباب التبانة).

ومع ظهور العديد من هذه المشاريع في لبنان في نفس الوقت، من الصعب معرفة أي منها جاء أولاً. ومع ذلك، يبدو أن المشاريع قد أثرت على بعضها البعض إلى حد ما، حيث شاركت المعلومات التي ساعدت الاستهداف – وبخاصة عندما انتقل مشروع إلى حي انتهى فيه مشروع آخر. ونتيجة لذلك، اجتمعت المنظمات العاملة في المشاريع القائمة على الأحياء للموافقة على المعايير الفنية لمكون التحديث. ولكن لسوء الحظ، يبدو أن فرصة التنسيق بشكل أكثر منهجية بين المشاريع المماثلة قد ضاعت.

ولم تكن المشاريع القائمة على الأحياء متطابقة ولكنها بشكل جماعي تختلف عن النهج التقليدية في لبنان التي تستهدف بتدخل قطاعي معين، مثل المأوى والأسر الأكثر ضعفاً المنتشرة على مساحة كبيرة. ويوضح ظهور العديد من المشاريع القائمة على الأحياء في لبنان الاهتمام العالمي المتزايد بهذه الأساليب، كما يبين البحث بمزيد من التعمق في دراسة الحالة الأولى من هذه السلسلة، باريو ميو وكاتي (كامبل، 2019). وأفاد الكثير من المشاريع أيضاً باستخدام تنميط الأحياء والمدن التي تم تطويرها خلال هذا الوقت بواسطة برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية في لبنان (ماغواير وآخرون، 2016؛ برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية، 2018). وقد ظهر هذا التنميط في بحث ALNAP السابق حول تحليل السياق (كامبل، 2018).

3. كيفية تعامل مشروع الجوار الواحد مع التعقيد الحضري

تسلط الخلفية السياقية في القسم 1 من دراسة الحالة هذه الضوء على الطرق الكثيرة التي تكون فيها المناطق الحضرية مثل طرابلس ديناميكية ومترابطة. وأكد بحث سابق لـALNAP (كامبل، 2016) وآخرين على "الفشل الواسع" للقطاع الإنساني في فهم تعقيد المدينة (براون وآخرون، 2015: 9). ويتجلى ذلك، كما وصفه أحد الذين تمت مقابلتهم، كـ"حلول جاهزة وقطاعية وغير متكاملة تفشل في مضاعفة الفرص أو الأسوأ من ذلك، تتآمر بشكل فاعل لجعل الأمور أسوأ" (كامبل، 2016: 20). وتكمن المشكلة في أن العديد من الطرق الحالية للعمل في القطاع الإنساني، سواء على المستوى الفردي أو المؤسسي، لا تؤدي إلى استجابة مناسبة للسياق الحضري[5]. وعلى وجه التحديد، تنشأ التحديات التالية بشكل متكرر للمنظمات الإنسانية:

1. التركيز على الأفراد أو على الأسر المعيشية الفردية.
2. العمل في عزلة بين القطاعات.
3. إنشاء هياكل جديدة مكررة.
4. عدم المرونة في التكيف بناء على التغييرات أو ما يتم تعلمه حديثاً.
5. عدم وجود تنسيق هادف لمواجهة التحديات التي تتجاوز قدرة أي منظمة (المرجع نفسه).

وتمثل هذه التحديات "تحدياً تكيفياً بدلاً من مشكلة فنية" للقطاع لحلها (المرجع نفسه: 51). ويستكشف القسم التالي سبب اختيار مشروع الجوار الواحد كمثال للممارسة الجيدة عندما يتعلق الأمر في تجاوز تعقيد السياق الحضري ويصف طرق العمل الجديدة التي تستخدمها كير وعكارنا لمواجهة هذه التحديات وتأثير ذلك على ملاءمة الاستجابة في سياق طرابلس. وتصف الأقسام التالية العقبات التي تعترض طرق العمل الجديدة هذه والعوامل التي مكنت النجاح.

3.1 الاستجابة على صعيد الجوار بكامله

إن البيئات الحضرية شديدة الترابط (كامبل، 2016)، وهذا واقع يتحدى العديد من الطرق التي يتبعها العاملون في المجال الإنساني بما في ذلك الاستجابات المنعزلة عن القطاع والتركيز الحصري على الأسر المحتاجة. ركز مشروع الجوار الواحد على الاستجابة للمجتمع بأكمله داخل أحياء معينة، مع التركيز على طرق العمل الشاملة والمتكاملة واتخذ على وجه التحديد عدداً من الإجراءات الرئيسية لضمان تركيز المشروع على الصورة الكاملة.

استهدف المشروع المجتمعات أولاً ثم الأسر المعيشية. وفي حين أن معظم تدخلات الإيواء الإنسانية الأخرى في لبنان تحدد الأسر المستضعفة في منطقة جغرافية واسعة، استهدف مشروع الجوار الواحد أولاً أحياءً معينة تم تحديدها وتقييمها وفقاً لمعايير الاستضعاف ككل. وكما أوضح أحد موظفي كير:

أعتقد أنه انطلاقاً من العمل في هايتي وبعد أن عملت على بعض المشاريع هناك وجدنا أنه من الأفضل بكثير النظر إلى المجتمع مكانياً ومن حيث الشبكات والنظر في هذا الجانب الأوسع بدلاً من القيام بالاستهداف الفردي.

وفي حين تم اختيار الأسر الفردية داخل الأحياء لبعض مكونات الاستجابة (إعادة تأهيل الأسرة الفردية)، تمكن المجتمع بأكمله من الوصول إلى نتائج مشاريع إعادة التأهيل المجتمعية وأنشطة الحماية.

"وجدنا أنه من الأفضل بكثير النظر إلى المجتمع مكانياً ومن حيث الشبكات والنظر في هذا الجانب الأوسع بدلاً من القيام بالاستهداف الفردي."

لقد قدم المشروع الدعم بالتساوي للأسر السورية واللبنانية، وسعى عمداً لدعم كل من الأسر السورية والأسر اللبنانية المستضعفة. وبالنسبة لعنصر فرادى الأسر المعيشية، فتم تقديم هذا الدعم لكل مجموعة بالتساوي – 50:50. وقد لقي هذا النهج تقديراً كبيراً من قبل أفراد المجتمع الذين قالوا: "إنهم يعاملون اللبنانيين والسوريين بنفس الطريقة ودون أي تمييز". وقد أشارت المراقبة التي قامت بها منظمة كير في العام 2018 إلى أن 98% من أفراد المجتمع شعروا أن المشروع خفف التوترات (26%) أو على الأقل أدى إلى عدم خلق أي توترات جديدة (72%) داخل المجتمع (كير، 2018 أ). ولقد حددت دراسة النطاق الأولية المساواة في الدعم للأسر السورية والأسر اللبنانية المستضعفة على أنها مهمة، وهي نتيجة تدعمها دراسات أخرى عن السياق (بستاني، 2016)، وتم الحفاظ على النسبة طوال حياة المشروع.

لقد عمل المشروع بمقاييس مختلفة. لضمان اتباع نهج على مستوى المجتمع، تم تصميم المشروع ليشمل مكونات على مستويات متعددة: فتمكن الأفراد من المشاركة في جلسات التوعية حول مواضيع شخصية جداً؛ وعلى مستوى الأسرة المعيشية، تم إصلاح المنازل الفردية؛ وعلى مستوى المجتمع المحلي، تم إصلاح الحاجيات المشتركة مثل إنارة الشوارع والطرق؛ وعلى مستوى المدينة، سعى موظفو المشروع إلى الجمع بين المجتمعات المحلية والسلطات البلدية. وتم تقدير الأنشطة المجتمعية بشكل خاص من قبل سكان الحي، فأوضحوا أنها تعني أن "الجميع سيستفيدون".

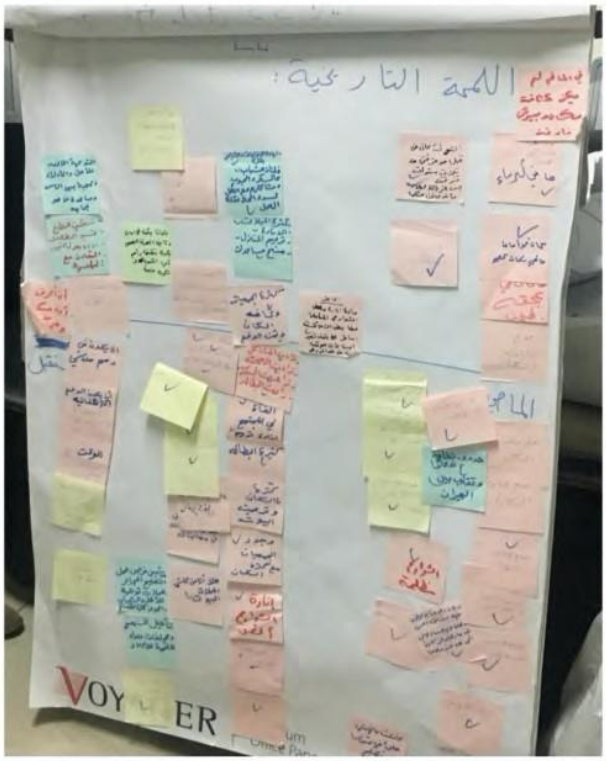
قام المشروع بدمج الأنشطة القطاعية مع بعضها البعض، وبينما ركز المشروع على عدد قليل من القطاعات المحددة (بدلاً من اتباع نهج واسع ومتعدد القطاعات)، تم الحرص على تقديم هذه الأنشطة القطاعية بطريقة متكاملة. وقد وجد فريق المشروع طرقاً إبداعية لتحقيق ذلك. على سبيل المثال، طلبوا من المتعاقدين الذين يعملون على الإصلاحات المنزلية توظيف ما بين 10% و15% من عمالهم من المنطقة المحلية بهدف تعزيز الاقتصاد المحلي. كما عمل موظفو المشروع معاً بشكل وثيق، مع أولئك الذين ركزوا على الأنشطة المختلفة داخل المشروع حيث قاموا بزيارات ميدانية معاً.

ومن بين أعضاء الفريق، أوضح من تمت مقابلتهم "إننا لا نعمل [على] الحماية والمأوى. إنه مشروع تكامل... عندما يدخل فريق الملجأ المنزل، يمكنهم رؤية مسائل الحماية ويسلطون الضوء عليها."

سعى المشروع إلى بناء الاستدامة وطول الأمد، من خلال التركيز على المجتمع بأكمله، يهدف المشروع إلى "تجاوز المساعدة الفردية غير المستدامة للعائلات السورية وإدراج الأنشطة التي لها عمر أطول وتأثير أوسع" (كير، 2015: 6). وركز الموضوع على وجه الخصوص على بناء التماسك الاجتماعي والاستقرار اللذين سيستمران لفترة طويلة بعد توقف أنشطة المشروع.

3.2 استخدام فهم السياق لتوجيه العمل

أكد بحث ALNAP على أهمية فهم السياق (بما في ذلك السياسة وحقوق الأراضي والديناميكيات الثقافية والبيئة) وليس فقط الحالة (حجم الأزمة الحالية وعمقها) (كامبل، 2016؛ كامبل، 2018). واتخذ فريق مشروع الجوار الواحد خطوات لفهم سياق الأحياء التي كانوا يعملون فيها واستخدم ذلك لتوجيه العمل. وللقيام بذلك، عمل المشروع عمداً بالطرق التالية.



تم تحديد الأحياء على ورق للرسوم البيانية مع ملاحظات لاصقة ملونة. المصدر: منظمة كير الدولية في المملكة المتحدة (بدون تاريخ). تمت إعادة النشر بعد الإذن.

بدأ المشروع بتحليل للسياق، وتضمنت مرحلة تحديد نطاق المشروع تحديداً للأحياء المستضعفة المختلفة حيث تم البحث في كل من الحالة المادية لمجموع المساكن في المنطقة وكذلك في الحكم والاقتصاد في المنطقة. وتطورت هذه المعرفة مع مرور الوقت إلى "فهم عميق لديناميكيات الأحياء من خلال مستويات متعددة من المشاركة وتحديد المناطق المعنية" (كير، 2018أ: 3) – ويعدّ ذلك نوعاً من الفهم المترسخ الذي يأتي فقط من العمل باهتمام شديد في منطقة معينة و"التعرف عليها" كما أوضح أحد المشاركين. واستخدم المشروع المعلومات التي يمتلكها الموظفون وأفراد المجتمع حول السياق.

تصميم الأنشطة بحسب السياق: قام فريق المشروع بتطبيق فهمه للسياق لتصميم نهجه في الأحياء المختلفة التي كان يعمل فيها. على سبيل المثال، تم تعديل معايير الاستضعاف من حي إلى آخر على أساس ما هو مناسب للمنطقة، مع مراعاة الديناميات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية المحددة. واختلفت المشاريع المجتمعية بحسب المنطقة، بعد أن تم تحديدها بالتشاور مع لجان المجتمع.

3.3 الاستفادة من القدرات الموجودة داخل المدينة

على عكس المناطق الريفية أو المخيمات، حيث قد يلزم إدخال البنى التحتية والموارد، تحتوي المناطق الحضرية على ثروة من القدرات الموجودة بين أصحاب المصلحة الكثر في المدينة (كامبل، 2016). ويهدف مشروع الجوار الواحد إلى الاستفادة من القدرات الموجودة في المدينة بدلاً من استيرادها أو البدء من نقطة الصفر، ولقد تم استخدام عدد من النهج لضمان حدوث ذلك.

تم إنجاز المشروع بشكل مشترك من قبل منظمة كير وجمعية عكارنا. وكانت الشراكة بين كير وعكارنا مفيدة بشكل هائل لقدرة مشروع الجوار الواحد على التعامل مع التعقيدات. فكان فهم جمعية عكارنا لسياق شمال لبنان وقدرتها على التعامل الفعال مع أفراد المجتمع أمراً بالغ الأهمية. ومن جهة أخرى، أشار العديد من الأشخاص الذين أجريت معهم المقابلات إلى أن نهج منظمة كير للشراكة قد مكّن وبنى قدرة عكارنا. فقال أحد أعضاء فريق عكارنا مثلاً: "لقد صممنا المشروع معاً... وهم أخذوا خبرتنا من الميدان وصمموها لتتناسب مع المشروع. كان المشروع مشتركاً بالفعل." وتصف الوثائق الخاصة بمنظمة كير جمعية عكارنا بأنها "أصبحت شريكة بدلاً من أن تلعب دور المتعاقد من الباطن" (كير في لبنان، 2018: 8).

استخدم المشروع نهجاً قائماً على المشاركة مع أفراد المجتمع. هدف فريق المشروع إلى "نهج أكثر تشاركية" حيث يعمل الفريق بالفعل مع [أفراد المجتمع] للحصول على آرائهم؛ والتأكد من أنهم يفهمون أن رأيهم مهم". وكان ذلك اعتباراً خاصاً خلال العام الأخير للمشروع حيث بُذلت الجهود لتعزيز اللجان التي تم إنشاؤها سابقاً في المشروع على أمل أن تواصل العمل معاً في مجال الدعوة المجتمعية بعد انتهاء المشروع[6]. ويبحث القسم 4 في التحديات ذات الصلة باستدامة مشاركة المجتمع القائمة على اللجان.

جلب المشروع قدرات من منظمات مختلفة، فطوال فترة المشروع، استفادت كير وعكارنا من بيانات برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية حول مدينة طرابلس وأحيائها. وعند تصميم جلسات التوعية، أحضرتا الاختصاصيين الاجتماعيين من وزارة الشؤون الاجتماعية ودربتاهم على تقديم الجلسات. وعندما طلب أفراد المجتمع جلسات خاصة بتعاطي المخدرات، وجدتا منظمة غير حكومية محلية متخصصة في هذا المجال، وهي جمعية أم النور، وعملتا معها لتقديم الجلسات حول هذا الموضوع. ومن خلال استخدام الخبرات الموجودة، كان فريق المشروع فعالاً في وقته، ما يعني أيضاً أنه قام ببناء قدرات الموارد الأخرى، مثل الاختصاصيين الاجتماعيين في وزارة الشؤون الاجتماعية، مما سيكون له تأثير يتجاوز عمر المشروع نفسه. وأثنى تقييم مستقل على المشروع "لجلبه وبنائه تعاوناً وشراكات متنوعة مع المنظمات غير الحكومية الوطنية والمحلية التي لديها الخبرة المطلوبة" (الحجار والصدّيق، 2017: 16).

> "من خلال تعزيز الشعور بالملكية والمشاركة في الأنشطة المجتمعية وتحسين سلامة المجتمعات، يهدف المشروع عمداً إلى تحسين التماسك الاجتماعي داخل الأحياء المستهدفة."

كان بناء التماسك الاجتماعي هدفاً محدداً، فمن خلال تعزيز الشعور بالملكية والمشاركة في الأنشطة المجتمعية وتحسين سلامة المجتمعات، هدف المشروع عمداً إلى تحسين التماسك الاجتماعي داخل الأحياء المستهدفة. وأوضح أحد أعضاء فريق المشروع أنه "لا يمكن الدخول إلى هذه المجتمعات ودعم بعض الأسر ثم المغادرة. فلا بد من ترك شيء ما لتمكينها".

3.4 التحلي بالمرونة والتفكير خارج الإطار التقليدي

تعتبر البيئة الحضرية ديناميكية بشكل لا مفر منه مع تغيّر الأشياء باستمرار، ويؤدي نطاق الترابط حتماً إلى عدم معرفة بعض الروابط والأفكار الرئيسية عند وضع الخطط الأولية. ومن بين أسباب أخرى، تضفي هذه العوامل أهمية خاصة من زاوية أن يكون العاملون في المجال الإنساني الذين يعملون في المناطق الحضرية مرنين (كامبل، 2016). فاعتمدت منظمة كير وجمعية عكارنا المرونة والتفكير الابتكاري للاستجابة في طرابلس. وللقيام بذلك، اتخذ المشروع الخطوات التالية:

حدد المشروع الفجوات. سعى مشروع الجوار الواحد منذ البداية إلى تحديد المجالات التي لم تلبَّ احتياجاتها. فأثناء العمل على مشاريع أخرى في العام 2013، وجدت منظمة كير أن "الكثير من الجهات الفاعلة تعمل في عكار" إلا أن "بعض الاحتياجات لم تتم تلبيتها فعلياً في ما يخص النازحين السوريين في المدنية [طرابلس] والذين لم يكونوا موثقين في بيانات المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين". وركز المشروع لهذا السبب على طرابلس وكان منفتحاً أيضاً للمضي قدماً عند الاقتضاء. فعلى سبيل المثال، توقف المشروع في السنة الرابعة عن تقديم الدعم النفسي والاجتماعي لأن "الكثير من المنظمات غير الحكومية كان يقدم الدعم النفسي الاجتماعي... فاخترنا عدم تكرار العمل".

كان الفريق والجهة المانحة على استعداد لإجراء تغييرات عند ظهور المشاكل. خلال مدة المشروع، لم تكن الأمور كلها على ما يرام في بعض الأوقات. على سبيل المثال، سعى المشروع في البداية للتفاوض على تخفيضات الإيجار مع الملاك الذين حصلوا على إصلاحات لممتلكاتهم دون تكبد أي تكلفة. ومع ذلك، اتّضح أن هذا الأمر لم يكن واقعياً (فكان معظم الملاك أيضاً مستضعفين اقتصادياً) ولذلك تم صرف النظر عن هذا الهدف. وأوضح أحد من تمت مقابلتهم أنه "كان لدى جميعنا رغبة في جعل الأمور أفضل في كل مرة. كيف نقوم بالأشياء بطريقة مختلفة، وكيف نجعلها أفضل، وعدم تخوفنا من العودة إلى الجهة المانحة ومطالبتنا بتغيير الأمور وإعلامها أننا لا نعتقد أن الأمور ناجحة."

لاجئون سوريون ينتظرون أمام مركز تسجيل المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين.
مصدر الصورة: Flickr/ World Bank Photo Collection.

أجريت التغييرات في كل عام. من مزايا تمويل المشروع الذي يتم تجديده سنوياً (مراجعة القسم 4 لمناقشة عدة عيوب في هذا الإطار) هو أن الفريق كان لديه الفرصة لإجراء التغييرات في كل عام لمواصلة تحسين المشروع. وعلى مدى فترة تنفيذ المشروع، أجرى الفريق تغييرات من الناحية التنظيمية (نقل موظفي المشروع إلى طرابلس)، ومن الناحية اللوجستية (تحسين عملية الشراء) وفي مجال البرامج (تغيير طريقة احتساب نقاط الضعف والتوازن بين أنشطة وضع البرامج المختلفة).

4. العوائق والتحديات

في حين يقدم مشروع الجوار الواحد الكثير من الأمثلة الجيدة لكيفية العمل بشكل مناسب في بيئة حضرية، إنه يوضح أيضاً عدداً من العقبات والتحديات التي تواجه العمل بهذه الطريقة.

ركّز المشروع على ثلاثة قطاعات، بدلاً من اتباع نهج كلي. في مقترح المشروع الأصلي، حرصت منظمة كير على أن يشمل المشروع جوانب الدعم القانوني والحوكمة والتنمية الاقتصادية وسبل العيش. إلا أن هذه الجوانب تمت إزالتها أثناء التشاور مع الجهة المانحة للمشروع التي فضلت التركيز على عدد أقل من القطاعات. وفي حين حاولت منظمة كير إنشاء روابط بين مشروع الجوار الواحد ومشاريع التنمية الاقتصادية والتعليمية الأخرى التي تديرها، اتضح عملياً أن هذه المشاريع مختلفة تماماً وأن مشروع الجوار الواحد كان في جوهره مشروعاً يتعلق بالمأوى والمياه والصرف الصحي وحفظ الصحة والحماية ولا يرقى إلى استجابة شاملة ومتعددة القطاعات.

وفي مجموعات التركيز التي أجريت لدراسة الحالة هذه، حدد أعضاء المجتمع عدداً من المجالات التي تمنّوا أن يتطرق إليها المشروع، بما في ذلك التدريب المهني والمساعدة القانونية ودورات اللغة والمساعدة النقدية الأساسية لشراء الطعام والملابس. وقال أحد الأفراد: "نحتاج إلى المزيد من الحقول لتغطّيها هذه المنظمات. فلدينا مشاكل أكثر من أرقام المنظمات في منطقتنا". وكمشروع لإحدى المنظمات الإنسانية القليلة التي تعمل في طرابلس، لكان للمشروع تأثير أكبر لو تمكن من تلبية الاحتياجات الأخرى التي حددها السكان، والتي لم تتم تلبيتها بعد.

وفي حين اتخذ المشروع خطوات لدمج أنشطته عبر القطاعات (مراجعة القسم 3.1)، لم يجرِ ذلك "بشكل مباشر" وشكّل تحديات. أما العمل بطريقة متكاملة، فأشعر بعض موظفي المشروع أن "كل شخص يجب أن يكون خبيراً في كل شيء" وأن ذلك يزيد من متطلبات القدرات على المنظمة: "نحتاج إلى المزيد من الموظفين المتخصصين، وإلى مزيد من التواصل، وإلى المزيد من التنسيق والعمل الميداني"، ما يعتبر تحدٍّ شائع للمنظمات التي تحاول العمل بمرونة أكبر (مراجعة أوبرخت، 2019: 78).

تجاوزت بعض المشاكل التي حددها أفراد المجتمع النطاق الإنساني، فكانت قضايا أخرى تم تحديدها أيضاً من قبل المجتمعات بالإضافة إلى تقييمات منظمة كير تتجاوز نطاق مشروع الاستجابة الإنسانية. فأوضح من تمت مقابلتهم أن الكثير من المشكلات التي تواجهها المجتمعات المستضعفة في طرابلس غالباً ما يكون لها جذور عميقة: "40 عاماً من الخدمات المجتمعية المختلة... هل يمكن إصلاحها في عام واحد؟ إنه لطموح كبير... فلا يمكن أن يحدث ذلك."

وكانت إحدى الشكاوى الشائعة من أعضاء المجتمع هي أن المشروع لم يتمكن من إصلاح سقفهم. فبحسب أحد الأفراد في مجموعة التركيز: "أخبرناهم عن السقف ولم يوافقوا على إصلاحه. قالوا إنهم لا يستطيعون أن يفعلوا أي شيء". وأوضح مهندسو كير أن السبب هو المباني، فعلى الرغم من كونها هياكل خرسانية متعددة المستويات ومبنية منذ عقود، إلا أنها تعتبر إنشاءات غير قانونية وبالتالي فإن البلدية لن تدعم المشروع في إجراء أي إصلاحات هيكلية. فتمكن المشروع من تركيب المراحيض والصنابير والأبواب للحمامات والسور إلا أنه لم يتمكن من توفير أسطح آمنة.

مباني متعددة الطوابق في طرابلس. مصدر الصورة: إليزابيث باركر.

في حين أن المشروع كان قادراً على معالجة تنوع أكبر في الاحتياجات، وفي حين أن عنصر الحوكمة على وجه الخصوص ربما كان قد قدّم المزيد من الدعم لأفراد المجتمع للدعوة مع السلطات المحلية لمعالجة هذه القضايا، يطرح هذا التحدي سؤالاً وهو إلى أي مدى تقع مسؤولية هذه القضايا على عاتق الجهات الفاعلة الإنسانية؟ وأوضح أحد الذين أجريت معهم مقابلة: "ما هي الجهود الأخرى التي يمكننا بذلها؟ إنه برنامج مهم، كنا نقوم بذلك لمدة أربع سنوات ولكن ماذا نفعل الآن؟ هل ستقوم [الجهة المانحة] بإصلاح جميع المنازل في الشمال؟

حتى أفراد المجتمع أنفسهم أدركوا ذلك، فذكر أحدهم:

يطلب الناس من كير وعكارنا أموراً كثيرة تتخطى قدرة هاتين المنظمتين. يطلب الناس في بعض الأحيان أموراً مثل التراخيص القانونية وأموراً أخرى لا تستطيع حتى الدولة أو الولاية أو الحكومة معالجتها أو التعامل معها. نأمل أن يفهم الناس أن هاتين المنظمتين تبذلان قصارى جهدهما ولكن في بعض الأحيان يتجاوز الأمر قدرتهما.

كان من الصعب إحالة أو تصعيد القضايا الخارجة عن النطاق بسبب نقص القدرات، فكما تم استكشافه، إن العديد من التحديات التي تواجهها المجتمعات في طرابلس هي قضايا التنمية الطويلة الأمد، وهي تخرج عن نطاق مشروع الجوار الواحد. وحاول فريق المشروع دعم اللجان للتواصل مع السلطات المحلية لمعالجة هذه القضايا. وقال أحد المشاركين في مجموعة التركيز: "يستجيبون في بعض الأحيان... البلدية تقوم بالمساعدة"، ولكنه أشار أيضاً إلى أنهم "لا يستطيعون تجاوز قدراتهم". وأوضح مشارك آخر أن "أحد الأشياء التي فوجئت بها هو قلة تشغيل هذه البلديات. إن الأموال التي يحصلون عليها من السلطات المركزية طائلة إلى حد ما". وحاول المشروع أيضاً إحالة المخاوف إلى منظمات أخرى، لكن تقييماً خارجياً وجد أن "حالات الإحالة لم تتم متابعتها بشكل منظم من قبل المنظمات التي أُحيلت إليها" (باركر وماينارد، 2018: 7).

لم يتم تحليل السياق دائماً بحذر. في حين أفاد موظفو المشروع أنهم استخدموا فهماً للسياق (مراجعة القسم 3.2)، أدرك العديد أيضاً أن هذا الفهم لم يتم دائماً بطريقة منظمة أو واعية. وقال أحدهم: "أنا متأكد من أننا قمنا بالكثير من التحليل السياقي، والتكييف السياقي، ولكن قد لا نكون على علم بذلك أو لم نقم بتوثيقه". في بعض المناطق، بالغ فريق المشروع في تقديره لمشكلة ما، مثل عدم شرعية الكثير من المستوطنات في طرابلس، معتقداً في البداية أنه يعرف ما يكفي "للتغلب على" المشكلة ولكن مدركاً بعد ذلك "أننا لم نكن نعرف ما يكفي. فكم كنا نعرف فعلاً عن السياق؟ أعتقد أنه ثمة الكثير من الدروس هنا".

من الصعب قياس أثر مشروع الجوار الواحد. لقد كان من الصعب توضيح التأثير الكامل للمشروع - وهذا تحدّ تواجهه الكثير من المشاريع التي تتبع نهجاً شمولياً، بما في ذلك دراسة حالة باريو ميو (كامبل، 2019). ويعود ذلك جزئياً إلى المؤشرات. وأوضح أحد الذين تمت مقابلتهم أنه "لدينا مؤشرات نتائج تتعلق جداً بالمأوى... وهذا أمر أندم عليه. لم نجتمع أبداً لتصميم نظرية تغيير بشكل كامل". ونتيجة لذلك، انتهى المشروع "بمؤشرات غير مناسبة بالفعل". ووجد أحد التقييمات أن ذلك أدى إلى "عدم تطابق بين خطة المشروع وتنفيذها" (الحجار والصدّيق، 2017: 4).

> من الصعب قياس أثر مشروع الجوار الواحد... وهذا تحدّ تواجهه الكثير من المشاريع التي تتبع نهجاً شمولياً.

قد يكون المشروع بدأ بهذه المؤشرات التي تركز على المأوى لأنه يمكن قياسها بسهولة أكبر من بعض التأثيرات الأخرى للمشروع. وأوضح زميل آخر:

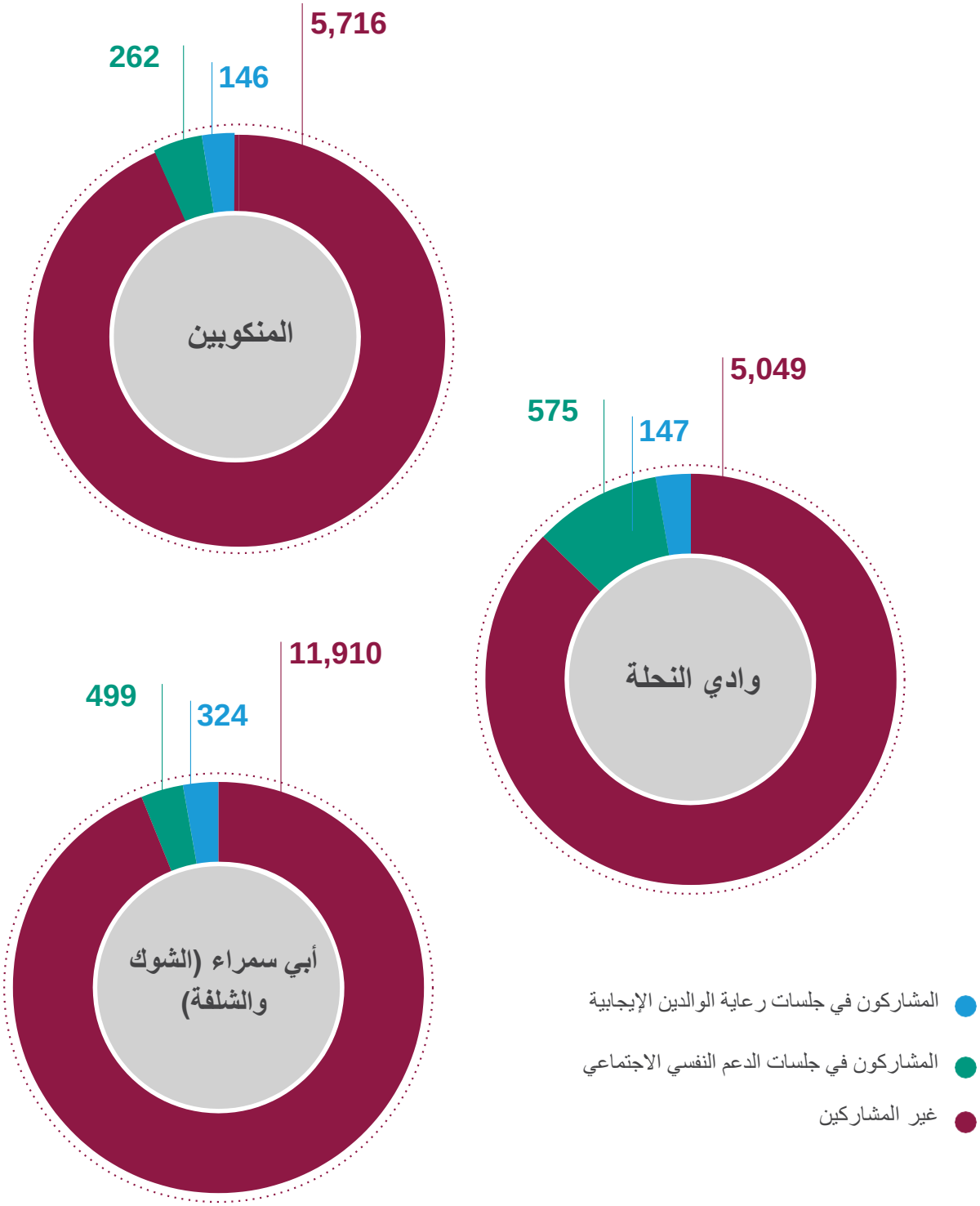
> في بعض الأحيان... التأثير الذي حققناه... لا نعرف كيفية تقديم التقرير عنه... عندما نقدم تقريراً للجهة المانحة، يكون لدينا إطار مسجل نرفع تقريراً عنه تحت كل مؤشر... قمنا في الواقع بالكثير من الأمور للوصول إلى هذا المؤشر... لذلك ليس من السهل إظهار هذا التأثير.

واتفقت الجهات المانحة للمشروع على ذلك موضحة: "يمكننا أن نشعر بالأثر الذي أحدثناه... ولكن على الورق... كيف نصف ذلك؟ كيف يمكننا قياس ذلك؟" ببساطة، وعلى حد تعبير أحد أعضاء فريق المشروع، "ربما لا يمكننا قياس كل نجاحات مشروع الجوار [الواحد]."

كانت المشاركة المجتمعية خارج اللجان محدودة. في حين كان للمشروع تأثير كبير على هؤلاء الأفراد الذين شاركوا في لجان المجتمع، لم يمتد العمل مع السكان المحليين إلى مدى أبعد بكثير من ذلك. ووجد التقييم الخارجي للمشروع أنه "لم يكن هناك ما يكفي من الأحداث – الكمية والتواتر – ولم يكن عدد الأشخاص الذين حضروا كافٍ لجمع السكان معاً" (باركر وماينارد، 2018: 7) وأن هناك أدلة محدودة تشير إلى أن اللجان تطور الروابط مع أصحاب المصلحة الخارجيين (المرجع نفسه: 41). ويبيّن الشكل 1 عدد أفراد المجتمع الذين شاركوا بنشاط في الأنشطة في ثلاثة من أحياء المشروع.

تسبب عدم التأكد مما إذا كان المشروع سيتلقى تمويلاً متجدداً في كل عام أم لا بعدد من المشاكل. كان يجب إعادة تقديم المشروع سنوياً لسنة تالية من التمويل، مما تسبب بفوضى في سير عمليات المشروع الذي اضطر إلى تقليص أنشطة العام الحالي أثناء اقتراح أنشطة جديدة. وبمجرد اتخاذ قرار التمويل، كان على المشروع التعجيل بتوسيع النطاق من جديد. ولقد ضغطت هذه العملية الوقت الفعلي المتاح لتسليم أنشطة المشروع. فأوضح أحد أعضاء فريق المشروع أن "الموقف الذي نجد أنفسنا فيه هو أنه في كل عام، لا يكون لدينا أي فكرة عما إذا كانوا سيقومون بتمويلنا، ومن الصعب في بعض الأحيان الحصول على فكرة من الجهة المانحة... في كل عام، يبقى ذلك تخميناً غير مضمون النتائج."

الشكل 1: النسبة المئوية لمجموع السكان الذين حضروا جلسات "رعاية الوالدين الإيجابية" أو جلسات الدعم النفسي الاجتماعي



المصدر: مقتبس من باركر وماينارد (2018: 46).

لهذا السبب، شهد المشروع معدلاً مرتفعاً من تبدل الموظفين الذين كانوا يواجهون في كل عام احتمال خسارة عملهم ويجدون أحياناً عملاً آخراً في مكان آخر قبل تأكيد تجديد المشروع. واستنفدت أيضاً عملية استقدام الموظفين الإطار الزمني لكل عام جديد – فكانت تؤدي إلى "هدر الكثير من الوقت والموارد" بحسب أحد أعضاء فريق المشروع. وفي النهاية، كان الموظف الوحيد في منظمة كير الذي يعمل باستمرار في المشروع طوال السنوات الأربع هو نائب المدير. ولحسن الحظ، تمكنت عكارنا من الاحتفاظ بأربعة موظفين رئيسيين طوال مدة المشروع.

وتسبب عدم التأكد هذا أيضاً في إرباك المستفيدين من المشروع وفي تداخل بالثقة بين المجتمع وفريق مشروع كير وعكارنا. ففي إحدى مجموعات التركيز، قال أحد أفراد المجتمع:

لم يصلحوا منزلي. اتصلت بهم. قالوا إنهم توقفوا عن إصلاح المنازل. يحتاج منزلي إلى الإصلاح وإلى إغلاق النوافذ لأن اللصوص يدخلونه. إنه في الطابق الأرضي.

واستجاب موظفو كير بسرعة. "كان المشروع على وشك الانتهاء قبل شهر واحد. أعتقد أنك اتصلت في نهاية البرنامج. سنعيد النظر في طلبك ونعمل معك لإصلاح منزلك".

نظر فريق المشروع إلى السنوات الأربع كمشروع شامل ومستمر، ولكن من الناحية العملية، كان المشروع عبارة عن أربعة مشاريع متزامنة. فواقع تصغير وتوسيع النطاق، إلى جانب عدم التأكد من استمرار المشروع، جعل من الصعب التفكير خارج الإطار الزمني لسنة واحدة ودمج التعلم. وأوضح شخص أجريت معه مقابلة:

من جهة، نحن بحاجة إلى وقت للتفكير بشكل استراتيجي أكثر... إذا كانت مدة البرنامج خمس سنوات، فكيف سيتم تنظيم الأنشطة؟ كيف يمكن بدء نظرية تغيير والبدء في النظر في كيفية العمل تحقيقاً لذلك؟
في الوقت نفسه... سيحصل المشروع فقط على تمويل لمدة عام واحد، والعام التالي ليس مضموناً.

وتعني دورات التمويل السنوية أنه "من الصعب جداً العمل على التغييرات الكبيرة والتحويلية، في حال وجود فترة 12 شهراً [فقط] للقيام بذلك". وقد وجد تقييم مستقل في نهاية العام الثاني أن "المرحلة الثانية لم تستفد بما يكفي من تعلم المرحلة الأولى" (الحجار والصدّيق، 2017: 4).

وبحسب التقييم النهائي للمشروع، تبين أن دورات التمويل السنوي لم تكن الأكثر فاعلية لتنفيذ البرنامج بل أنها زادت من خطر إلحاق الضرر بالمجتمعات (باركر وماينارد، 2018).

هددت الأطر الزمنية الضيقة أحياناً جودة الاستجابة، ففي حين أن معظم الإصلاحات التي أجريت كجزء من المشروع تمت بشكل جيد، وجدت كير وعكارنا من خلال المراقبة أن 20% من الأسر أبلغت في أيار/مايو 2018 عن مشاكل في إصلاحات تم إجراؤها قبل ثلاثة أشهر (باركر وماينارد، 2018). وفي المناقشات الجماعية المركزة التي أجريت كجزء من هذا البحث وللتقييم الخارجي، تبادل الأعضاء أمثلة على ذلك. ويبدو أن قضايا مراقبة الجودة هذه تتعلق بعاملين مترابطين، أوّلهما أن الأفراد لم يكونوا على دراية كافية بكيفية الإبلاغ عن المشكلات المتعلقة بالإصلاحات (التي تم إكمالها بواسطة المتعاقدين) عبر الخط الساخن للبرنامج. وذكر التقييم أن "أكثر من 40% من الأسر التي استفادت من عمليات تحديث المساكن لم تكن على علم بأي وسيلة للإبلاغ عن الشكاوى أو الخلافات، على الرغم من توفير بطاقات تحمل رقم الخط الساخن" (باركر وماينارد، 2018: 28)، وثانيهما أنه في حين قام موظفو المشروع بفحص عدد من الإصلاحات للتحقق من الجودة، إلا أن التأخير والأطر الزمنية المستعجلة اللاحقة حدّت من قدرة الموظفين على مراقبة الجودة باستمرار.

تعيّن تكييف الإجراءات التنظيمية مع الأطر الزمنية الإنسانية الواقعية. واجه المشروع وخاصة في السنة الأولى تأخيرات في التوسع. ونتيجة لذلك، كان له جدول زمني مضغوط يجب خلاله تنفيذ الأنشطة. ووجد المشاركون في المشروع أن الإجراءات التنظيمية للمشتريات الخاصة بمنظمة كير والتي تتطلب مستويات متعددة من الموافقات لم تكن مرنة بما يكفي للاستجابة "للمشاريع الإنسانية التي تكون قصيرة النطاق الزمني والتي تعالج احتياجات ملحة" (رول وليزا، 2016:6). وكانت نتيجة ذلك على سبيل المثال وعلى الرغم من أن السنة الثانية من المشروع بدأت في أيلول/سبتمبر 2016 أن المناقصة لم تُفتح إلا في نهاية كانون الثاني/يناير 2017 ولم يوقع المتعاقدون أي اتفاقيات حتى نيسان/أبريل. ثم تم الانتهاء من إصلاحات منزلية تحتاج لمدة عام في غضون أربعة إلى خمسة أشهر فقط (الحجار والصدّيق، 2017). ويوضح المشروع أهمية وجود إجراءات تنظيمية يمكن تكييفها في سياق الطوارئ. (مراجعة أوبرخت (2019) لمعرفة المزيد حول كيفية تمكن المؤسسات من جعل عملياتها أكثر مرونة.)

المطبخ بعد الإصلاح بواسطة مشروع كير.
مصدر الصورة: إليزابيث باركر.

5. العوامل التمكينية والداعمة

أتاح عدد من العوامل طرق العمل المختلفة التي تبناها مشروع الجوار الواحد للتعامل مع تعقيد سياق طرابلس.

تولى إدارة المشروع فريق مشروع متماسك. بينما كان للأفراد داخل الفريق أدوار ومسؤوليات مختلفة، عمل الفريق معاً ضمن فريق مشروع متخصص. وشعر أعضاء الفريق أن ذلك مهم "لأنهم [الزملاء] يحتاجون إلى معرفة ما نقوم به ونحتاج إلى معرفة ما يقومون به. وأوضح آخر أنه "من الضروري العمل كفريق، والتمتع بروح العمل الجماعي لاستهداف هذا المجتمع الواحد من أجل الحصول على ما يحتاجه المجتمع". وقد تردد هذا الشعور لدى جميع من أجريت معهم مقابلات من قبل فريق المشروع.

قام المشروع ببناء علاقات مع المجتمع. نظراً إلى أن المشروع يعمل في أحياء معينة على أساس سنوي، تمكن الموظفون الميدانيون من تطوير علاقات طويلة الأمد مع أفراد المجتمع. وقد ساعد ذلك تصور المجتمع للمشروع ككل. وأوضح أحد الأشخاص الذين تمت مقابلتهم:

> بدأ الناس في المجتمع يشاركون المعلومات معنا، وهذا هو كل ما في الأمر. إن الأمر يتعلق بالأشخاص في المجتمع وبشعورهم أنه يمكنهم الوثوق بنا بالمعلومات، وأننا نتصرف بناءً على هذه المعلومات بطريقة شفافة وتشاركية. أعتقد أن العلاقة تطورت قليلاً خلال السنوات الأربع الماضية.

كانت الجهة المانحة للمشروع على استعداد للتحلي بالمرونة. على الرغم من الجمود الملحوظ للجهة المانحة (كما هو موضح في القسم 4)، أشار الأشخاص الذين تمت مقابلتهم إلى أمثلة عديدة كانت فيها الجهة المانحة لمشروع الجوار الواحد، أي مكتب الولايات المتحدة للسكان واللاجئين والهجرة، على استعداد لتغيير الخطط لتناسب الظروف الناشئة. وكان المثال الأكثر شيوعاً يتعلق بأحد الأهداف الأساسية للمشروع وهو تخفيض الملاك للإيجار بعد الإصلاحات المنزلية. وعندما ثبت أن هذا الهدف غير مجد بالنسبة لأصحاب العقارات، الذين كان معظمهم مستضعفين، تم تخفيض الهدف الأساسي بشكل كبير. فيصدر مكتب الولايات المتحدة للسكان واللاجئين والهجرة اتفاقات تعاونية، وهي أكثر مرونة من العقود، ما وجد المشروع أنه مفيد بشكل خاص. وبحسب أحد الأشخاص الذين تمت مقابلتهم، فـ"من السهل جداً تغيير اتفاق تعاون مع مكتب الولايات المتحدة للسكان واللاجئين والهجرة، فهم يريدون أن يكون المشروع متجاوباً مع ما يحدث في طرابلس". وأوضح ممثلو المكتب: "أعتقد أننا معروفون بأننا الجهة المانحة الأكثر مرونة... فعادة وإذا كان الأمر منطقياً نكون مرنين للغاية". وشعر فريق المشروع أيضاً أن الجهة المانحة كانت مهتمة بتطوير المشروع معاً، وكانت على استعداد لإجراء تغييرات بناءً على التغذية المرتدة من الميدان.

> عندما سُئل العديد ممن أجريت معهم المقابلات عن العمل مع منظمة كير، أكد هؤلاء أن كير هي "منظمة ترحب حقاً بالأفكار".

تشجع منظمة كير التفكير. عندما سُئل العديد ممن أجريت معهم المقابلات عن العمل مع منظمة كير، أكد هؤلاء أن كير هي "منظمة ترحب حقاً بالأفكار". وأوضح آخرون: "لدينا مجال كبير للتفكير، ومجال للابتكار... منظمة كير هي منظمة تأملية... وبيئة عملها تسمح لك في الواقع بالتفكير خارج الإطار التقليدي". وكانت ثقافة التفكير هذه ذات أهمية خاصة في إثراء النهج الموضحة في القسم 3.4.

كان لنهج المشروع رواد أقوياء في كل من كير وعكارنا. تلقى مشروع الجوار الواحد الكثير من الدعم في كل من المنظمتين واستفاد من ثبات اثنين من أعضاء فريق المشروع الطويل الأمد ومستشار دولي أظهروا شغفاً وتفانياً في نهج الجوار. وانتقلت هذه الطاقة إلى جميع أعضاء الفريق مما شكل "رغبة في جعل الأمور أفضل في كل مرة". وقد أثبتت الجهود المبذولة لإجراء التغييرات نجاحاً: فتم تناول العديد من القضايا التي أثيرت في التقييم المستقل في نهاية السنة الثانية وحلّها في السنتين الثالثة والرابعة.

ووصفت كير المشروع بأنه جزء حاسم من استراتيجيتها داخل البلاد (كير، 2018 ب). وقد ساعد ذلك على ضمان حصول المشروع على التأييد وتلقيه الدعم من قادة البلد ومستشاريه الرئيسيين. أما في عكارنا، فتلقى المشروع الكثير من الدعم من المؤسس والمدير، الذي وصفه الزملاء بأنه تحفيزي وملهم لنهج ديمقراطي لصنع القرار يتم من خلاله سماع جميع الأصوات. وجلب الموظفون المحليون المعيّنون للعمل في المشروع من طرابلس ثروة من الفهم السياقي كانت مفيدة أيضاً بشكل خاص.

> "تلقى مشروع الجوار الواحد الكثير من الدعم في كل من المنظمتين واستفاد من ثبات اثنين من أعضاء فريق المشروع الطويل الأمد ومستشار دولي أظهروا شغفاً وتفانياً في نهج الجوار."

6. مسائل لمزيد من الدراسة

وثقت دراسة الحالة هذه مشروع الجوار الواحد كمثال على كيفية استجابة العاملين في المجال الإنساني بشكل أكثر ملاءمة في مساحة ديناميكية مترابطة من خلال تكييف طرق عملهم. وكواحدة من العديد من دراسات الحالة التي ستثري الدراسة البحثية النهائية، اتخذت هذه المناقشة طابعاً وصفياً إلى حد كبير، وقدمت أمثلة عما حدث في مشروع الجوار الواحد. إلا أنها أثارت أيضاً عدداً من المسائل التي تستحق المزيد من الدراسة:

- ما هو عدد القطاعات الكافية، أو الأكثر من اللازمة، عندما يتعلق الأمر بالاستجابة المتكاملة أو المتعددة القطاعات في الأزمات الحضرية؟
- ما أنواع نماذج التمويل التي يمكن أن تدعم مشاريع الاستجابة الحضرية مثل مشروع الجوار الواحد وخاصة من حيث إمكانية التوقع والمرونة؟
- ما هو الدليل الإضافي المطلوب حول تمويل المضيفين الحضريين والسكان اللاجئين أو حول التمويل المتعدد القطاعات؟
- ما الذي ينبغي أن يفعله العاملون في المجال الإنساني عند العمل في سياقات حضرية حيث لا تكون أكبر الاحتياجات سببها الأزمة نفسها ولكنها تتعلق بنقاط الضعف على المدى الطويل؟
- كيف يمكن للمنظمات المتعددة المهام (الإنمائية والإنسانية) العاملة في المناطق الحضرية تكييف عملياتها وإجراءاتها لتناسب الغرض في سياقات الطوارئ؟

7. التوصيات الرئيسية

تم تصميم مشروع الجوار الواحد لتوفير استجابة إنسانية مترابطة للضغوط المفروضة على الأحياء المستضعفة في طرابلس بعد وصول عدد كبير من اللاجئين السوريين.
واستخدم المشروع طرقاً جديدة للعمل لمعالجة الطبيعة المعقدة للأزمة الحضرية من أجل معالجة التحديات المشتركة التي تواجهها المنظمات التي تستجيب في المناطق الحضرية.
وتم تلخيص هذه الطرق في الجدول 1.

الجدول 1: كيف ساعد العمل بشكل مختلف على معالجة التحديات المشتركة للعمل في البيئات الحضرية المعقدة

التحديات المشتركة	كيف تم تخفيف هذه التحديات أو تجنبها
التركيز على الأفراد أو الأسر الفردية	0 الاستجابة للجوار بأكمله باستهداف المجتمعات المحلية وليس فقط الأسر 0 التحديثات المجتمعية وكذلك التحديثات المنزلية 0 تقديم دعم متساو للأسر السورية واللبنانية 0 السعي المتعمد لتحسين التماسك الاجتماعي
العمل في عزلة القطاع	0 تضمين قطاعات متعددة ضمن مشروع واحد 0 تكامل الأنشطة القطاعية مع بعضها البعض
إنشاء هياكل جديدة ومزدوجة	0 البدء بتحليل السياق 0 العمل مع المنظمات الأخرى لجلب القدرات 0 العمل بشكل تشاركي مع أفراد المجتمع
عدم المرونة للتكيف بناءً على التغييرات أو ما يتم تعلمه حديثاً	0 استخدام فهم السياق لإثراء العمل 0 تصميم الأنشطة بحسب الأحياء 0 الانفتاح على إجراء التغييرات وإدخالها بالفعل 0 التركيز على الاحتياجات التي لم تتم تلبيتها
عدم وجود تنسيق مجدي لمواجهة التحديات التي تتجاوز قدرة أي منظمة واحدة	0 العمل مع مجموعة متنوعة من المنظمات بما في ذلك المنظمات الشعبية المحلية والزعماء الدينيين والبلديات ووزارة الشؤون الاجتماعية

واجه مشروع الجوار الواحد عدة تحديات لهذه الطرق الجديدة للعمل، وشملت هذه التحديات ما يلي:

- كانت بعض المشاكل التي تم تحديدها خارجة عن النطاق الإنساني.
- ركز المشروع على قطاعات معينة بدلاً من التركيز على نهج كلي.
- واجه المشروع صعوبات في الإحالات بسبب نقص القدرات.
- لم يتم تحليل السياق دائماً بطريقة منظمة.
- كان من الصعب قياس أثر المشروع.
- كانت مشاركة المجتمع خارج اللجان محدودة.
- كانت هناك مشاكل بسبب عدم التأكد من حصول التمويل في نهاية كل عام.
- أثرت الأطر الزمنية الضيقة سلباً على جودة الاستجابة.
- تعيّن تكييف الإجراءات التنظيمية لتناسب الأطر الزمنية الإنسانية (القصيرة).

ولكن كان هناك أيضاً عدد من العوامل التمكينية التي دعمت مشروع الجوار الواحد:

- تولى إدارة المشروع فريق واحد متماسك.
- قام الموظفون ببناء علاقات طويلة الأمد مع المجتمع.
- كانت الجهة المانحة للمشروع مرنة.
- رحبت كير بالتفكير والأفكار الجديدة والابتكار.
- تلقى المشروع دعماً قوياً في كل من كير وعكارنا من كل من القيادة وموظفي المشروع.

وأخيراً، من الضروري التفكير في قابلية تطبيق التعلم من مشروع الجوار الواحد للمشاريع الإنسانية الأخرى. فتثير دراسة الحالة هذه عدداً من الأسئلة التي تستحق المزيد من البحث، مثل: ما عدد القطاعات التي يجب إشراكها لتحقيق نهج متعدد القطاعات؟ هل يمكن للمانحين في المجال الإنساني تقديم تمويل أكثر استقراراً وأكثر قابلية للتوقع لمشاريع الاستجابة الإنسانية الحضرية مثل مشروع الجوار الواحد؟ هل يمكن لمزيد من البحث بناء قاعدة أدلة حول التمويل المتعدد القطاعات أو تمويل المضيفين الحضريين والسكان اللاجئين؟ كيف يجب أن يتصرف العاملون في المجال الإنساني في السياقات الحضرية حيث لا تكون الاحتياجات الأساسية نتيجة للأزمة ولكنها تتعلق بنقاط الضعف على المدى الطويل؟ كيف يمكن للمنظمات المتعددة المهام تكييف عملياتها وإجراءاتها المعيارية لتناسب الغرض في سياقات الطوارئ الحضرية؟

التعليقات الختامية

1. إن منظمة عكارنا هي منظمة وطنية غير حكومية مركزها شمال لبنان، وعكار هي منطقة تقع شمالاً أبعد من طرابلس واسم المنظمة "عكارنا" يعني "عكار لنا". وقدمت المنظمة في البداية الدعم المهني للشباب وهدفت إلى مدّ الجسور بين السلطات المحلية والشباب. وعندما بدأ اللاجئون السوريون في الوصول، وسّعت المنظمة مجال تركيزها وانتقلت في نهاية المطاف إلى خارج عكار، إلى طرابلس.
2. بالمقارنة، إن كثافة السكان في لندن تبلغ 5,590/كم^2 فقط.
3. إن المقاربة التشاركية للتوعية حول الملجأ الآمن (PASSA) هي طريقة تشاركية ميسّرة وضعها الاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر وهي تزيد التوعية حول مخاطر المأوى وتطور القدرة على التحليل واتخاذ الإجراءات بشأن مخاطر المأوى في المجتمع (الاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر، 2011).
4. كان 90% من أعضاء اللجنة من النساء (باركر وماينارد، 2018).
5. مراجعة القسم 6 من كامبل (2016) لمزيد من التفاصيل.
6. تمت كتابة دراسة الحالة هذه بعد فترة وجيزة من انتهاء المشروع. ولم يُعرف بعد إلى أي مدى تمكنت اللجان من الاستمرار بعد انتهاء المشروع.

المراجع

يمكن الوصول إلى المنشورات التالية أيضاً من خلال مكتبة التعلم والأداء في مجال التقييم الإنساني (HELP):
https://www.alnap.org/ help-library/one-neighbourhood-care

ACTED. (2016) *Urban Tripoli neighbourhood and institutional needs assessment*. Paris: ACTED. (www.alnap.org/help-library/urban-tripoli-neighbourhood-and- institutional-needs-assessment).

Alami, M. (2015) 'Poor Tripoli district becomes hotbed for extremists'. *Al-Monitor*. [Blog]. 23 January. Beirut: Al-Monitor. (www.alnap.org/help-library/poor-tripoli-district-becomes-hotbed-for-extremists).

Atallah, S. (2016) 'Can municipalities take on the refugee crisis?'. *Lebanese Centre for Policy Studies*. [Blog]. February. Beirut: LCPS. (www.alnap.org/help-library/ can-municipalities-take-on-the-refugee-crisis).

Boustani, M., Carpi, E., Gebara, H. and Mourad, Y. (2016) *Responding to the Syrian crisis in Lebanon: Collaboration between aid agencies and local governance structures*. London: IIED. (www.alnap.org/help-library/responding-to-the-syrian-crisis-in- lebanon-collaboration-between-aid-agencies-and-local).

Brown, D., Boano, C., Johnson, C., Vivekananda, J. and Walker, J. (2015) Urban crises and humanitarian response: a literature review. London: The Bartlett Development Planning Unit. (www.alnap.org/help-library/urban-crises-and- humanitarian-response-a-literature-review).

Campbell, L. (2016) *Stepping back: Understanding cities and their systems*. London: ALNAP/ODI. (www.alnap.org/help-library/stepping-back-understanding-cities- and-their-systems).

Campbell, L. (2018) *What's missing? Adding context to the urban response toolbox*. ALNAP Study. London: ALNAP/ODI (www.alnap.org/help-library/whats- missing-adding-context-to-the-urban-response-toolbox).

Campbell, L. (2019) *Barrio Mio and Katye: PCI's neighbourhood approach in cities*. ALNAP Case Study. London: ODI/ALNAP. (www.alnap.org/help-library/barrio- mio-and-katye-pcis-neighbourhood-approach-in-cities).

CARE International. (2015) *Shelter needs and the most vulnerable in Tripoli, Lebanon: Rapid urban assessment*. London: CARE International. (www.alnap.org/ help-library/shelter-needs-and-the-most-vulnerable-in-tripoli-lebanon-rapid- urban-assessment).

CARE International. (2016) 'CARE International in Lebanon: integrated neighbourhood approach SOP's 2016 CIUK and CIL'. London: CARE International. [Internal document].

CARE International. (2018a) 'CARE's one neighbourhood approach'. London: CARE International. [Internal document].

CARE International. (2018b) 'Terms of Reference for External Evaluation'. London: CARE International. [Internal document].

CARE International and Akkarouna. (n.d.) 'PASSA Report'. Beirut/London: Akkarouna/CARE International. [Internal document]

CARE in Lebanon. (2018) 'CARE International in Lebanon: review of CARE's implementation model'. London: CARE International. [Internal document]

CISP and Relief International. (2012) *WASH assessment report for North and South Lebanon*. Rome/Washington, D.C.: CISP/Relief International. (www.alnap.org/help-library/wash-assessment-report-for-north-and-south-lebanon).

El Hajjar, F. and El Saddik, K. (2017) *Evaluation report: 'Integrated shelter and WASH-based improvements with gender, protection and social stability mainstreamed in urban Tripoli' project.* Beirut: Transformative & Empowering Solutions. [Internal document]

Fawaz, M. and Peillen, I. (2002) *The case of Beirut, Lebanon*. Lebanon: Massachusetts Institute of Technology. (www.alnap.org/help-library/the-case- of-beirut-lebanon).

Global Alliance for Urban Crises. (2016) *Urban crises: recommendations*. Brussels: European Community Humanitarian Aid Office (ECHO). (www.alnap.org/help-library/urban-crises-recommendations-0).

Global Shelter Cluster. (2018) *Supporting urban rehabilitation for Syrian Refugees and Host Communities in Tripoli*. Geneva: Global Shelter Cluster. (www.alnap.org/ help-library/supporting-urban-rehabilitation-for-syrian-refugees-and-host-communities-in-tripoli).

Human Rights Watch. (2018) '*Our homes are not for strangers': mass evictions of Syrian refugees by Lebanese municipalities*. New York NY: Human Rights Watch. (www.alnap.org/help-library/%E2%80%9Cour-homes-are-not-for-strangers%E2%80%9D-mass-evictions-of-syrian-refugees-by-lebanese).

IFRC – International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies (2011) *PASSA Participatory Approach for Safe Shelter Awareness*. Geneva: IFRC. (www.alnap.org/help-library/passa-participatory-approach-for-safe-shelter-awareness).

IRIN News. (2014) 'Lebanon's fractured city of Tripoli starts to rebuild after tentative peace'. *IRIN News*. [Blog]. 28 May. Geneva: IRIN News. (www.alnap. org/help-library/lebanons-fractured-city-of-tripoli-starts-to-rebuild-after- tentative-peace).

Ismail, K., Wilson, C. and Cohen-Fournier, N. (2017) *Syrian refugees in Tripoli, Lebanon.* Massachusetts: Tufts University. (www.alnap.org/help-library/syrian- refugees-in-tripoli-lebanon).

Karroum, N. (2017) *La localisation de l'aide internationale dans l'agglomération de Tripoli.* Paris: Groupe URD. (www.alnap.org/help-library/la-relocalisation-de-l%E2%80%99aide-internationale-dans-l%E2%80%99agglom%C3%A9ration-de- tripoli-d%C3%A9cembre).

Lebanon Support. (2016) *The conflict context in Tripoli: Chronic neglect, increased poverty, & leadership crisis.* Beirut: Lebanon Support. (www.alnap.org/help- library/the-conflict-context-in-tripoli-chronic-neglect-increased-poverty- leadership-crisis).

Maguire, S., Saad, A., Saad, S., Khalil, C., Schinder, S., Catteau, M., Khayat, N., Bergby, S., Sleiman, G.A. and Archipovaitem, E. (2016) *Tripoli City Profile.* Nairobi: UN Habitat. (www.alnap.org/help-library/tripoli-city-profile).

Nassar, J. and Stel, N. (2019) 'Lebanon's response to the Syrian refugee crisis: Institutional ambiguity as a governance strategy'. *Political Geography*, 70: 44–54. (www.alnap.org/help-library/lebanon%E2%80%99s-response-to-the-syrian- refugee-crisis-institutional-ambiguity-as-a-governance).

Naufal, H. (2012) *Syrian Refugees in Lebanon: The Humanitarian Approach under Political Divisions.* Florence: European University Institute. (www.alnap.org/help-library/syrian-refugees-in-lebanon-the-humanitarian-approach-under-political-divisions).

Obrecht, A. (2019) *Shifting mindsets: Creating a more flexible humanitarian response.* London: ALNAP/ODI. (www.alnap.org/ help-library/shifting-mindsets-creating- a-more-flexible-humanitarian-response).

Parker, E., and Maynard, V. (2018) *Evaluation of the integrated shelter and protection improvements programme for Syrian refugees and host communities in Tripoli, Lebanon.* London: CARE International. (www.alnap.org/help-library/evaluation- of-the-integrated-shelter-and-protection-improvements-programme-for-syrian).

Rule, A. (2015) 'Integrated neighbourhood approach guidelines'. London: CARE International. [Internal document].

Rule, A. and Lisa. F. (2016) 'BPRM One neighbourhood approach review'. London: CARE International. [Internal document].

Sanderson, D. (2019) *Humanitarian response in urban contexts.* Good Practice Review 12. London: HPN/ODI. (www.alnap.org/ help-library/ humanitarian-response-in-urban-contexts)

Sidaoui, F. (2017) *The political ecology of water justice: A case study of Tripoli, Lebanon.* Waterloo: Wilfrid Laurier University. (www.alnap.org/help-library/the- political-ecology-of-water-justice-a-case-study-of-tripoli-lebanon).

Taylor, R.M. and Wilson, C.M. (2017) *Substance abuse in Tripoli, Lebanon*. Massachusetts: The Fares Center for Eastern Mediterranean Studies, Fletcher School of Law and Diplomacy, Tufts University. (www.alnap.org/help-library/substance-abuse-in-tripoli-lebanon).

The Fares Center for Eastern Mediterranean Studies. (2018) *The Tripoli project: a case study of Middle Eastern urban revival*. Massachusetts: The Fares Center for Eastern Mediterranean Studies, The Fletcher School of Law and Diplomacy, Tufts University. (www.alnap.org/help-library/the-tripoli-project-a-case-study- of-middle-eastern-urban-revival).

UN DESA – United Nations Department of Economic and Social Affairs. (2019) *World urbanisation prospects: The 2018 revision*. New York NY: United Nations. (www.alnap.org/help-library/world-urbanisation-prospects-the-2018-revision).

UN-Habitat. (2009). *UN-Habitat country programme document 2008-2009: Lebanon*. Beirut, Lebanon. Nairobi: UN Habitat. (www.alnap.org/help-library/un- habitat-country-programme-document-2008-2009-lebanon).

UN-Habitat. (2018) *Jabal Mohsen neighbourhood profile, Tripoli, Lebanon*. Nairobi: UN-Habitat. (www.alnap.org/help-library/jabal-mohsen-neighbourhood-profile-tripoli-lebanon).

UNHCR – United Nations High Commissioner for Refugees. (n.d.) 'North (Tripoli and Qobayat)'. UNHCR webpage, last accessed 6 April 2020. (www. unhcr.org/lb/north-tripoli-and-qobayat).

UNHCR. (2019) *Global trends: forced displacement in 2018*. Geneva: UNHCR. (www.alnap.org/help-library/global-trends-forced-displacement-in-2018).

VASyR. – Vulnerability Assessment for Syrian Refugees in Lebanon (2015) *Vulnerability Assessment of Syrian Refugees in Lebanon 2015*. Geneva: UNHCR. (www.alnap.org/help-library/vulnerability-assessment-of-syrian-refugees-in-lebanon-2018).

VASyR. – Vulnerability Assessment for Syrian Refugees in Lebanon (2018) *Vulnerability Assessment of Syrian Refugees in Lebanon 2018*. Geneva: UNHCR. (www.alnap.org/help-library/vulnerability-assessment-of-syrian-refugees-in-lebanon-2018).

World Bank (2017), *Cities of refuge in the Middle East: Bringing an urban lens to the forced displacement challenge*. Washington, D.C.: World Bank. (www.alnap.org/ help-library/cities-of-refuge-in-the-middle-east-bringing-an-urban-lens-to-the-forced-displacement).

Zicherman, N., Khan, A., Street, A., Heyer, H. and Chevreau, O. (2011) *Applying conflict sensitivity in emergency response: current practice and ways forward*. HPN Network Paper No. 70. London: HPN/ODI. (www.alnap.org/help-library/applying-conflict-sensitivity-in-emergency-response-current-practice-and-ways-forward).

الموارد ذات الصلة من ALNAP

باريو ميو وكاتي: تطبيق نهج مشروع كونسرن الدولي للأحياء في المدن

الرجوع إلى الوراء: فهم المدن وأنظمتها

الأمر المفقود: إضافة السياق إلى مجموعة أدوات الاستجابة الحضرية

www.alnap.org

ALNAP
معهد التنمية الخارجية
203 طريق بلاكفرايرز
لندن SE1 8NJ، المملكة المتحدة
البريد الالكتروني: alnap@alnap.org