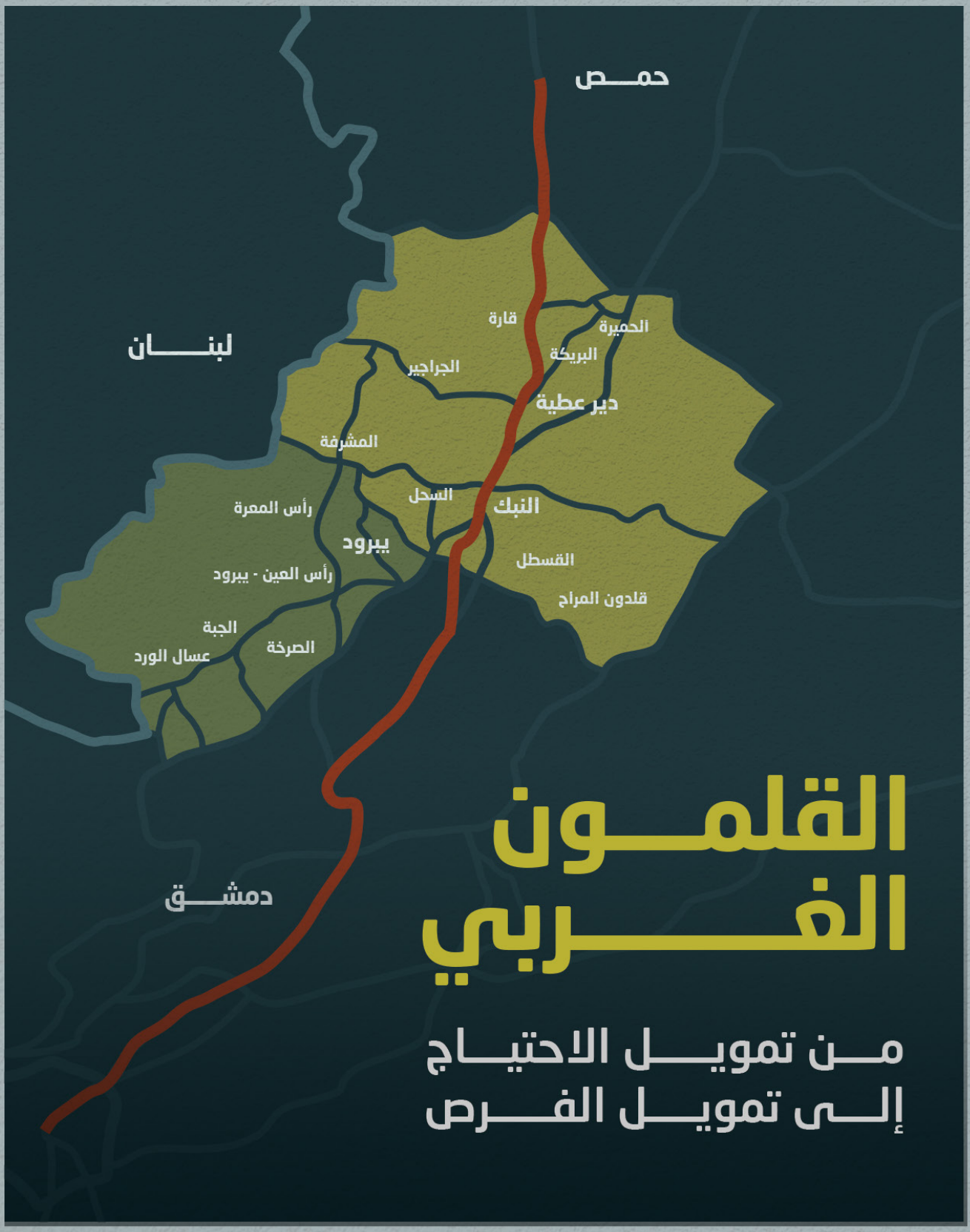
ورقة سياسات
2026



القلمـــون الغـــــربي

مـــن تمويـــل الاحتيـــاج إلـــى تمويـــل الفـــرص

نحـــو رؤيـــة تنمويـــة محليـــة تصـــلح نموذجـــاً وطنيـــاً

قام باعداد الورقة

الباحث سلطان جلبي

استشاري أبحاث مستقل، يحمل درجة الماجستير في دراسات التنمية من جامعة الروهر الالمانية. يتركز عمله على التنمية المستدامة، التحليل المؤسسي واعادة الاعمار التحويلية. وهو كذلك صحفي حائز على جوائز ويعمل كمحرر استقصائي في موقع الجمهورية.نت.

أُتبعت في كتابة هذه الورقة المبادئ التوجيهية للصياغة الشاملة جنسانياً وفق الأمم المتحدة
https://www.un.org/ar/gender-inclusive-language/guidelines.shtml

مؤسسة مَوج التنمويةُ ©2026 تشرين الأول

يسمح بنسخ وإعادة توزيع المواد والبناء عليها لأهداف تنموية غير ربحية فقط، وبشرط الإشارة إلى المصدر الأصلي للمعلومة ومكان نشرها، بما في ذلك توفير رابط للنسخ الأصلية وذكر أسماء الجهة المنتجة.

مؤسسة مَوج التنموية

«مَـوج» مؤسسـة مدنية سورية غير ربحية، تحكمها مبـادئ النسـوية وعـدم التميـز، و تعمـل بشـكل تشـاركي على معالجـة قضايا مجتمعية وتنموية، وربطها بمحتوى إعلامي ينطلق من الواقـع ويسـعى لخلق حالة مـن التغيير. من خلال أربعـة برامج استـراتيجية هـي دعـم التعددية والتماسـك المجتمعي، تعزيـز مشاركة المرأة والشباب في الحياة العامة، تبني وإنتاج إعـلام حسـاس للنـوع الإجتماعي.

مَـوج سـورية - إشـهار رقـم 1176 لعـام 2025
مجمـع الوطنيـة، شـارع المجمـع - النبـك، سـوريا

+963 11 722 4650
+963 936 456 190

info@mauj.org
www.mauj.org

«طريـق» هـو مشـروع تنمـوي طويـل الأمـد تنفـذه مؤسسـة مَـوج منـذ عـام 2020 ضمـن برنامـج دعـم التعدديـة والتماسـك المجتمعي، ويعمـل على تعزيز الحوكمة الرشيدة والمشاركة في إدارة الشأن العام والتنمية، من خلال تمكين الشباب والفاعلين المحليين وتطوير قـدرات المؤسسـات والهياكل المحلية، وبناء مسـاحات للتعـاون والمسـاءلة والعمـل المشـترك.

انطلـق المشـروع مـن القلمـون الغربي كمسـاحة لتطوير واختبـار هـذا النمـوذج، الـذي يجمـع بيـن بنـاء القـدرات والتعلـم بالممارسـة وإنتـاج المعرفـة والمناصـرة، بمـا يتيـح تطويـر ممارسـات وأدوات قابلـة للتكييـف والبنـاء عليهـا فـي القلمـون ومناطـق سـورية أخـرى وفـق خصوصيـة كل سـياق، ويعـزز النظـر إلى المؤسسـات المحلية باعتبارها مسـاحات أساسية للمشـاركة والتنميـة والحكـم الرشـيد، لا مجـرد جهـات لتقديـم الخدمـات.

المحتويات

المقدمة 01

مقاربة نظرية ومنهجية 03

التعريف بمنطقة القلمون 04

تحليل الأصول والفرص التنموية 07

البنية التحتية المتقدمة 07

المغتربون 09

رؤوس الأموال المحلية 10

موادر سياحية كبيرة ومتنوعة 10

الزراعة والثروة الحيوانية 12

فرص إنتاج الطاقة المتجددة 12

رأس المال البشري 16

تحليل العوائق 17

عجز بنيوي في مؤسسات الادارة المحلية 17

ضعف التماسك المجتمعي 21

المجتمع المدني كحامل للتغير المجتمعي 25

تحليل أصحاب المصلحة 28

خلاصة معرفية لرؤية تنموية 29

التوصيات 31

أولاً: الحكومة والإدارة المحلية 31

ثانياً: المجتمع المدني 32

ثالثاً: القطاع الخاص والمغتربين 33

رابعاً: الشركاء الدوليين والجهات الداعمة 33

مقدمة

على مدى سنوات الحرب في سوريا تركزت الاستجابة الدولية على برامج الاستجابة الطارئة التي غالباً ما استهدفت المناطق الأكثر تضرراً، مما ترك مساحة محدودة للتفكير في التنمية طويلة الأمد على المستويين المحلي والوطني وخلق حالة من العماء التنموي. اليوم بعد حوالي عامين على سقوط نظام الأسد وتسلم حكومة انتقالية مقاليد البلاد، يبدو أن الخروج من عقلية الاستجابة الطارئة مازال مستعصياً في معظم القطاعات سواء بالنسبة للحكومة التي لم تبلور رؤية تنموية واضحة تستجيب لإرث الحرب الاقتصادي والمجتمعي، ولمخاطر تغير المناخ والأزمات الجيوسياسية في المنطقة في آن، أو حتى بالنسبة لقسم من المنظمات غير الحكومية المحلية والمنظمات الدولية المنخرطة في الساحة السورية.

تحتاج سوريا في مرحلتها الانتقالية إلى رؤية وطنية لتنمية مستدامة اقتصادياً، مجتمعياً وبيئياً، لكن الرؤية المنشودة لا تستوي ما لم تبنى فوق رؤى محلية للتنمية على مستوى المناطق والمحافظات السورية، فتكون الرؤية الوطنية هنا بمثابة توليف للخطط المحلية ضمن إطار تكاملي لا تخطيطاً مركزياً يهمش المجتمعات المحلية ويحبسها في موقع المتلقي السلبي لسياسات المركز، المنهك أصلاً بالأعباء. بالمقابل، تسود فجوة غياب التفكير التنموي على مستوى المحليات أيضاً لصالح الانشغال بالحاجات الملحة الآنية في أغلب المناطق السورية، لكن هناك مناطق مازال التفكير التنموي فيها ممكناً، وتوجد فرص لتكثيفه من خلال الحوارات المجتمعية، الإنتاج المعرفي والبرامجي، الاستثمار الاقتصادي والسياسي، ويعد القلمون الغربي واحد من أهم المناطق لتطوير وتطبيق منهج تدخل تنموي.



حياكة طواقي الحج
إحدى الحرف التي تعمل بها
نساء يبرود

تركز هذه الورقة على القلمون الغربي بوصفها بيئة يمكنها أن تشكل نموذجاً تجريبياً ملهماً لمناطق أخرى في سوريا الخارجة من حرب، نموذج يسمح بتغيير شكل واليات التدخل الدولي في سوريا، ضمن سياق تتفاعل فيه الجهود الحكومية، المجتمع المدني والأهلي، القطاع الخاص لتحقيق الانتقال من الاستجابة الطارئة إلى مسار تنموي يدعم استقراراً مجتمعياً مستداماً . وتبرير هذا الاختيار قائم على واقعتين رئيسيتين: المنطقة لم تتعرض لدمار عمراني كاسح كما شهدت مناطق سورية أخرى، لكنها لم تسلم من آثار الحرب الأخرى كالحصار والتهجير والانقسام المجتمعي. ثانياً، امتلاك المنطقة لجملة أصول جغرافية، طبيعية، اقتصادية، ومجتمعية يمكن البناء عليها، كما نفصلها في هذه الورقة. على ذلك، تقدم هذه الورقة إجابات عن أربعة أسئلة:

- ما الذي يجعل القلمون الغربي مجالاً واعداً لإطلاق مسار تنموي قائم على الاستثمار في الفرص وليس فقط الاستجابة للاحتياجات الملحة؟
- ما الفرص والقطاعات الأكثر قابلية للنمو وخلق أثر اقتصادي واجتماعي، وما الروابط بينها؟
- ما العوائق المؤسسية والاقتصادية والمجتمعية التي تحد من تحويل هذه الفرص إلى تنمية، وما التدخلات اللازمة لمعالجتها؟
- ما أنواع التدخلات والسياسات المطلوبة لدعم مسار تنموي محلي مستدام وشامل؟ وما الأدوار المحددة التي يمكن أن يؤديها مختلف أصحاب المصلحة؟

مقاربة نظرية ومنهجية

يبني الإطار النظري لهذه الورقة على ثلاث مبادئ:

أولاً، النظر إلى منطقة القلمون الغربي ليس كمدن منفصلة، وإنما كنسيج اقتصادي ومجتمعي ممتد بين مدن قارة، دير عطية، النبك ويبرود وارياقها. هذا المنظور يسمح بتحليل الأصول المحلية بوصفها أجزاء من منظومة واحدة تربطها علاقات تكاملية.

ثانياً، بناء رؤية تنموية محلية ليست مجرد عملية هندسية، بل عملية مجتمعية تراكمية تتطلب جهوداً بحثية وسياساتية، حوارات مجتمعية، والكثير من الابتكارات التي تربط بين الموارد في مختلف القطاعات والجغرافيات. لذلك فالتوصيات المقترحة مبنية على الرؤى المحلية، فهي لم تنسج من عقل تخطيطي محض، بل هناك أشخاص ومجموعات على الأرض يتبنونها ويمكن أن يشكلوا حاملاً اجتماعياً لنجاحها.

ثالثاً، الرؤية التنموية الوطنية تبنى على الرؤى المحلية، وهذا ينعكس بالضرورة توزيع الصلاحيات بين الإدارات المحلية والمركزية. اللامركزية هنا ليست فقط قضية سياسية تتعلق بشكل الدولة، بل ضرورة تنموية كشرط لتمكين المجتمعات المحلية من المشاركة في القضايا العامة المحلية ومن ثم التفكير، التجريب والتعلم وصولاً للتنمية.

اتبعنا في إنجاز هذه الورقة منهجية تشاركية تضمنت دمج الخبرة البحثية، خبرة العمل المدني المتمثلة في فريق مؤسسة مَوج التنموية وما راكمته المؤسسة من معرفة خلال مشاريع سابقة، بالإضافة الى المدخلات التي تم أخذها من أصحاب المصلحة من خلال جولات جمع البيانات التي شملت:

- **٢٧ مقابلة معمقة** توزعت على المدن الأربعة الرئيسية وبعض أريافها وتضمنت شرائح مختلفة من السكان، مختصين\ات، ناشطين\ات، مهنيين\ات ومسؤولين\ات محليين\ات.

- **الاستبيان**، تم تنفيذ استبيان قصير يستهدف شريحة المهتمين\ات أو المنخرطين\ات بالشأن العام. وهدف الاستبيان إلى قياس مستوى التماسك المجتمعي، درجة الثقة بالمؤسسات العامة، تقييم مستوى المشاركة، سبر المنظور المحلي لمعوقات التعافي والأولويات. وشارك في الاستبيان ٧٨ مستجيباً يعكسون التنوع المناطقي والخلفيات الاجتماعية.

- **التحليل التقاطعي للبيانات النوعية والكمية** للإجابة على أسئلة البحث من حيث تحديد الموارد والفرص وارتباطاتها، تحديد العقبات أمام استثمارها وتحديد التدخلات المطلوبة من إلى أصحاب المصلحة المختلفين.

1 تعريف بمنطقة القلمون الغربي

تقع منطقة القلمون في الجزء الشمالي من ريف دمشق، على امتداد سلسلة جبال لبنان الشرقية وتمتد جغرافياً بين دمشق والحدود السورية-اللبنانية باتجاه حمص. أما منطقة القلمون الغربي التي تركز عليها الورقة فتضم منطقتين إداريتين هما منطقة يبرود التي تضم مدينة يبرود وبلدات رأس العين، الصرخة ورأس المعرة. منطقة النبك التي تضم مدن النبك، دير عطية وقارة إلى جانب بلدات مثل السحل، الحميرة وغيرها كما تبين الخريطة أدناه.



خارطة لمنطقة القلمون الغربي تظهر المدن الأربعة وأريافها، شبكة الطرق والتضاريس الجبلية (Openstreetmap)

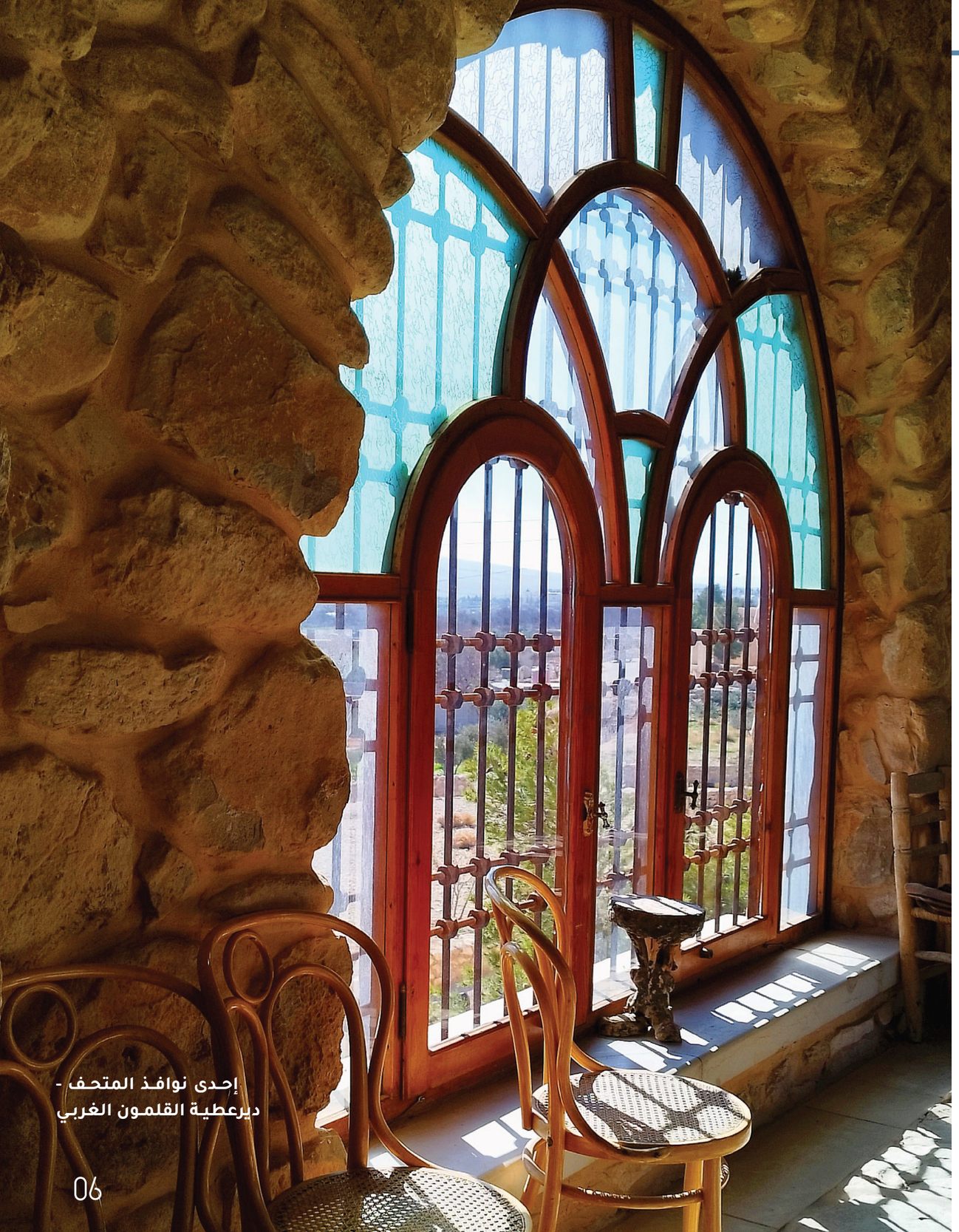
مجتمع القلمون ذو طبيعة عائلية يضم غالبية مسلمة سنية، ونسبة صغيرة من السكان المسيحيين الذين لا تتوفر إحصاءات رسمية عن أعدادهم لكن التقديرات المحلية تشير إلى نسبة ١٠٪. وقد لعبت الهجرة تاريخياً دوراً مهماً في تشكيل المنطقة اقتصادياً واجتماعياً، بذلك ارتبطت مدنها بشبكات اغتراب واسعة وفرت موارد وتحويلات وعلاقات اقتصادية عابرة للحدود. وتظهر هذه الخاصية اليوم أيضاً في الدور الذي تؤديه شبكات المهاجرين في دعم الخدمات والمبادرات المحلية.

خلال سنوات الثورة الأولى ومع تحول الاحتجاجات إلى صراع مسلح، أصبحت المنطقة مجالاً لنشاط فصائل المعارضة. أواخر عام ٢٠١٣ بدأت حملة عسكرية واسعة لقوات الحكومية وحزب الله اللبناني لاستعادتها وانتهت بسقوط يبرود في آذار/مارس ٢٠١٤. خلال ذلك شهدت مدن القلمون موجات واسعة من النزوح واللجوء خاصة باتجاه مناطق عرسال اللبنانية المجاورة وتركيا. وبذلك، تركت تجربة الثورة والحرب آثارها في التركيبة السكانية في المنطقة، وانقطاعاً وإعادة تشكيل لشبكات العلاقات المحلية، وتبدلاً في مواقع النفوذ والتمثيل والتي برزت في العودة اللاحقة للمهجرين بعد سقوط نظام الأسد و تمظهر الشرخ بين السكان الذين بقوا في المنطقة وبين أولئك الذي هجروا بعد العمليات العسكرية من خلال عدة أشكال..

المدينة	السكان (تقديرات محلية)	الثقل الاقتصادي	معلومة
يبرود	50 ألف	صناعة	الأهم من حيث الموارد السياحية
النبك	70 ألف	خدمات	الأكبر من حيث السكان
دير عطية	30 ألف	خدمات	حظت بمعاملة تفضيلية زمن النظام السابق
قارة	25 ألف	زراعة	أعلى نسبة عائدين

«القلمونيون يهاجرون ويعودون منذ عام ١٩٠٠ وقد راكموا في الديار الكثير من الأفكار والخبرات والأموال على مر العقود»

طبيب وناشط مدني من دير عطية



إحدى نوافذ المتحف - ديرعطية القلمون الغربي

2 لماذا القلمون الغربي؟
تحليل الأصول والفرص التنموية

تبني هذه الفقرة فوق نتائج مراجعة الأدبيات الاقتصاية والتنموية المتاحة حول منطقة القلمون الغربي، وكذلك على جولات الاستماع التي بينت وجود أصول اقتصادية ومجتمعية متنوعة يمكن النظر لها كحوامل للتعافي والتنمية. من بين تلك الفرص:

2-1 **البنية التحتية المتقدمة:** تمتلك منطقة القلمون الغربي موارد بنية تحتية متقدمة قياساً للمناطق التي تشابهها في سوريا، وقد نجى الجزء الأكبر منها من الحرب. أولى تلك الموارد هي **الأوتوستراد الدولي M5،** أهم طريق دولي في البلاد يصل دمشق بحمص وصولاً للمحافظات الشمالية حتى حلب. ويعد أحد أهم الأصول التي تدخل في التفكير التنموي للمنطقة، إذ يمكن أن يشكل أساساً لتطوير منظومة اقتصادية قائمة على التجارة والخدمات اللوجستية والسياحة.

كما تضم القلمون الغربي ثلاث مناطق صناعية في كل من يبرود، النبك ودير عطية، مكنت المنطقة من إمتلاك قاعدة راسخة للصناعات خاصة في يبرود، وتشمل الصناعات الغذائية، البلاستيكية، الأدوية والهياكل المعدنية وغيرها. تقع المدن الصناعية الثلاث بين مدينتين صناعيتين كبيريين هما مدينة عدرا الصناعية في ريف دمشق (٦٨ كم جنوباً)، ومدينة حسياء الصناعية في محافظة حمص (٥١ كم شمالاً)، وهو ما يشكل ميزة تنافسية بالنظر إلى الفارق الكبير في أسعار العقارات (وسطياً ٣٠ دولار للمتر في عدرا وحسياء مقابل ١٤ دولار للمتر في النبك) . تشير المقابلات التي أجريناها أن مدن القلمون الغربي الصناعية لا تضم حالياً الكثير من المنشآت الكبيرة بعد أن تعثر ما كان موجوداً منها خلال سنوات الحرب، لكنها تبقى أرضية صلبة لتنمية الصناعات المحلية بما توفره من بنية تحتية طرقية وخدمية وخطوط كهرباء الجهد المرتفع وخبرات وأصول متراكمة. ولعل الميزة الأهم لهذه المناطق الصناعية هي أنها باتت تحظى باهتمام الحكومة لتطويرها.

داخل المدن، تعكس المقابلات وجود مشكلات في شبكات الصرف الصحي خاصة في النبك، لكن يبدي المتحدثون\ات رضا أكبر بالنسبة لشبكات الكهرباء، الماء، والاتصالات والتي رغم تعرض أجزاء منها لأضرار ناتجة عن ضعف الصيانة خلال السنوات الماضية، لكنها تعمل بكفاءة أعلى نسبياً من مناطق سورية أخرى. على أن ذلك لا يعني أن مستوى البنية التحتية بنفس التطور بين المدن الأربعة، فيبدو أن دير عطية كانت الأوفر حظاً فيحدثنا مسؤول في بلدية المدينة «كانت دير عطية تحظى بإنفاق أكبر نتيجة وجود شخص من نافذ في النظام السابق من أبناء المدينة، فمثلاً لدينا في دير عطية ٢٢ بئر ما لحوالي ٣٠ ألف نسمة أما في النبك فلديهم ١١ بئر مع أن عدد السكان أكثر من ضعف دير عطية»



اوتستراد دمشق حمص،
عند مدخل مدينة النبك

2-2 **المغتربون، شبكات ورأس مال عابر للحدود:** على مدخل مبنى مجلس مدينة النبك ينتصب مجسم كبير لطائر السنونو المهاجر، الذي اتخذته المدينة رمزاً لها في تذكار لأبنائها المهاجرين الذين يرحلون شتاءً ليعودوا الى موطنهم صيفاً، تماماً كما يفعل السنونو. تقول محامية من النبك أن عدد السكان يزداد بمقدار الثلث في الصيف عما يكون عليه شتاءً، والحال مشابه بدرجة ما في المدن الثلاث الأخرى. العلاقة التاريخية مع الهجرة تعود إلى أوائل القرن العشرين حيث توجهت نحو أمريكا اللاتينية، لاحقاً إلى البلدان الخليجية في السبعينات وما بعدها، وخلال سنوات النزاع توجهت الهجرات إلى الدول الاوروبية، حتى باتت الهجرة جزءً من هوية المنطقة وعاملاً مهماً في تشكيلها. وقد ساهمت شبكات المهاجرين التي بقيت مرتبطة بالموطن في جلب الأفكار والأموال وساهمت في تقدم المنطقة على مر العقود بدءً من ثقافة شرب المتة التي دخلت إلى المنطقة قبل حوالي تسعين عاماً، وصولاً لإدخال الأجهزة الطبية الحديثة إلي مستشفيات المنطقة.



ساحة المخرج، الساحة الرئيسية في مدينة النبك

> ***«هذا الصيف افتُتح في النبك ما يقارب مئة مطعم وجبات سريعة، أغلبهم سيضطر للإغلاق لتراجع المبيعات بسبب تناقص أعداد سكان المدينة في الشتاء، هكذا تتراكم خسارة رساميلهم الصغيرة لتشكل خسارة كبيرة للإقصاد المحلي».***
>
> **ناشطة مدنية من مدينة النبك**

في الوقت الحالي تشكل تحويلات المغتربين مورد رئيسياً ليس فقط للعائلات، بل ايضاً لتمويل تقديم الخدمات العامة في قطاعات الصحة والتعليم والبلديات، فيخبرنا مسؤول في بلدية يبرود أن الجزء الأكبر من نفقات البلدية ينهض بها المجتمع المحلي وخاصة المغتربين. كما تشغل زيارات المغتربين السنوية السوق المحلية وأدت لتطوير قطاع الضيافة كالمطاعم والمقاهي والمنتزهات، تخبرنا مديرة منظمة محلية في النبك. لذلك يؤكد العديد من الخبراء\ات والناشطين\ات ممن التقيناهم أهمية إعادة ربط المهاجرين بالاقتصاد المحلي بطرق أكثر كفاءة وشفافية ليس فقط كمتبرعين وسياح يزورون المنطقة، بل كمستثمرين مساهمين في تمتين كفاءة وتكامل الاقتصاد المحلي المتنوع، بشكل يركز على سلاسل القيمة الاقتصادية ويسعى الشراكة والاستدامة.

تشكل هذه القضية أحد مساحات التدخل المتحمل وتتسع لمزيد من الدراسة

3-2 **رؤوس الأموال المحلية:** من يتجول في منطقة القلمون الغربي يكتشف سريعاً أنه ليس في ريف فقير، بل أن حجم العمران سواء المباني السكنية أو القصور في محيط المدن يشير إلى وجود طبقة ليست قليلة من ميسوري الحال. بمعنى آخر، الحديث عن الحاجة لتوجيه استثمارات المغتربين نحو الداخل لا يعني تجاهل وجود قطاع خاص محلي قائم يمكن البناء عليه وتوسيعه وربطه باستثمارات جديدة، وتفعيل دوره التنموي عبر المسؤولية المجتمعية التي يمكن له تحملها في حال وجد مداخل ذات ثقة وخطة واضحة تحقق له مصالحه.

4-2 **موارد سياحية كبيرة ومتنوعة:** يمتلك القلمون الغربي أصولاً سياحية هائلة لا تختصر في العدد المفاجئ المواقع الأثرية والدينية، فهناك الطقس البارد صيفاً والطبيعة الجبلية والثلوج الكثيفة شتاءً، ومجتمع محلي منفتح، بالإضافة إلى المطاعم والخدمات المحلية، والحرف والمنتجات المرتبطة بالمكان. تبرز **يبرود** بصورة خاصة، بما تمثله من قيمة تاريخية ودينية وثقافية وإرثها الممتد من الآرامية إلى الرومانية وصولاً للتراث المسيحي المبكر والإسلامي لاحقاً. لكن الفرص الأكبر تكمن في الانتقال من التعامل مع المواقع السياحية كوجهات منفردة إلى بناء مسار أو منظومة سياحية إقليمية للقلمون الغربي الغني بالمواقع المماثلة. يمكن لهذه المنظومة أن تجمع بين السياحة الدينية والثقافية، والرياضية وتستقطب السياحة الداخلية الصيفية والشتوية معاً. كما أن وجود شبكات المغتربين من أبناء المنطقة قد يشكل جسراً يسهل وصول المنطقة إلى قائمة وجهات السياحة الدولية مع مزيد من تعزيز الاستقرار الأمني والاستثمار السياحي. يشكل دعم القطاع السياحي مساحة تدخل محتملة من خلال الترويج للمنطقة (Branding) بمواقعها الأثرية، منتجاتها المحلية، ثقافاتها وطبيعتها. كما هي مساحة لتدخلات بناء القدرات المهنية في مجال السياحة.


كاتدرائية القديسين قسطنطين وهيلانة في يبرود


جبال يبرود

5-2 الزراعة والثروة الحيوانية

القلمون الغربي منطقة جبلية لا تحتوي مساحات زراعية شاسعة قياساً للمناطق السهلية مثلاً، لكن تلك البيئة الجبلية بمناخها البارد وتربتها، استثمرت في زراعات نوعية كالوردة الشامية ومنتجات فواكه عالية الجودة كالعنب، الكرز، المشمش وغيرها. بالتالي فإن تشجيع الزراعات التجريبية قد يكون باباً مهماً للتدخل.

في المنتصف بين الزراعة والثروة الحيوانية، تحتوي منطقة القلمون الغربي مساحات سهلية في المنطقة التي تقع بين سلسلة الجبال الشرقية للقلمون ومناطق البادية. معظم تلك الأراضي باتت غير مستثمرة زراعياً في الوقت الحالي بسبب الجفاف، لكنها صالحة لزراعة بعض المحاصيل العلفية المقاومة للجفاف. توجد رؤى محلية لزراعة تلك المساحات ليس بهدف التسويق بل لدعم قطاع الثروة الحيوانية كمزارع الأبقار والأغنام التي يعمل بعضها في المنطقة. لكن خبراء محليين يراهنون على قدرات أكبر تختزنها المنطقة للانتاج الحيواني بالنظر لوفرة المساحات الرعوية وملائمة ظروف المناخ البارد لإنتاجية أعلى لقطعان الماشية والأغنام. يشكل هذا المورد باباً للتدخل على شكل دعم للمشاريع الصغيرة كزراعة الأعلاف وتربية المواشي والتأهيل المهني المتعلق بهما بشكل تكاملي ما يمكن الربط اللاحق مع قطاع صناعة الألبان والأجبان في المنطقة ويعزز سلسلة توريد محلية مستدامة.

6-2 فرص إنتاج الطاقة المتجددة:

تمتلك المنطقة إمكانات طبيعية واعدة لإنتاج الطاقة المتجددة، سواء الطاقة الشمسية حيث تتمتع المنطقة بمعدلات إشعاع شمسي من بين الاعلى في سوريا، أو طاقة الرياح حيث المرتفعات تعد بجدوى أكبر لعنفات الرياح. ثانياً تمتلك المنطقة امتدادات جبلية واسعة غير مأهولة بالسكان والتي تسمى (الجرود) وتلك توفر مساحات شاسعة لإنشاء مزارع الطاقة الشمسية والرياح على نطاق كبيرة دون تضارب في أنماط استخدامات الأراضي أو تهديد للمساحات الزراعية. ثالثاً والأهم، هو مرور خطوط النقل الكهرباء ذات الجهد العالي من المنطقة، مما يخفف تكلفة عملية ربط المشاريع بالشبكة الوطنية، والتي تعد من أبرز بنود التكلفة في هكذا مشاريع. ذلك يمكِن عمليات نقل الكهرباء عبر الشبكة لبيعها في مناطق أخرى من سوريا أو حتى دول الجوار كلبنان المجاور مثلاً، بالاعتماد على بنية الشبكة الوطنية السورية الدائرية، والتي ترتبط عبر خطوط توتر عالي بلبنان والأردن وتركيا.

لقد عرفت المنطقة انفجاراً في نصب منظومات الطاقة الشمسية في المنازل وأماكن العمل خلال العقد الأخير حسب ما تفيد المقابلات، وتشكلت خبرة وثقة محلية في استخدام الطاقة الشمسية. وهي أرضية ضرورية لإستغلال فرص الاستثمار في الطاقة المتجدد محلياً.

> ***«ملائمة المنطقة للاستثمار في زراعات أكثر ربحية كالزعفران والقبار واكليل الجبل وغيرها من التوابل والمحاصيل الطبية.»***
>
> أحد خبراء الزراعة من النبك



واحدة من أدوات استخدام طاقة الرياح
لاستخراج مياه الآبار في مدينة النبك



سد تجميع مياه الأمطار والسيول بين
النبك ودير عطية

7-2 **رأس المال البشري:** تشير الإحصائيات الحكومية التي تعود إلى عام ٢٠٠٤ إلى أن معدلات الالتحاق بالتعليم في القلمون الغربي هي من بين الأعلى على المستوى الوطني، حيث بلغت نسبة الأطفال ما بين سن ١٥ حتى ١٧ عاماً الملتحقين بالتعليم أكثر من ٩٨٪، دون فوارق تذكر بين الإناث والذكور. ويعكس ذلك اهتماماً محلياً قديماً بالتعليم تجسّد أيضاً في تأسيس أول جامعة خاصة في سوريا عام ٢٠٠٣ في مدينة دير عطية، والتي شكلت مركز استقطاب للكفاءات والأكاديميين والطلاب من مختلف المناطق السورية. كل ذلك راكم رأسمالاً بشرياً يضم نسبة كبيرة من حملة الشهادات العليا في مختلف الاختصاصات.

ويمثل التعليم المرتفع للنساء في المنطقة أحد مكونات هذا الرأسمال البشري أيضاً، إذ يشير الحضور النسائي في التعليم والعمل المهني إلى وجود مورد بشري مهم يمكن البناء عليه في مسارات التنمية المحلية. ولا تنحصر أهمية هذا المورد في قدرته على رفد سوق العمل بالكفاءات، بل تمتد إلى إمكانية توسيع مشاركة النساء في الحياة العامة والعمل المدني والمساهمة في صياغة الأولويات التنموية واتخاذ القرار المحلي. ومن ثم، فإن الاستثمار في قدرات النساء وربط كفاءاتهن بالفرص الاقتصادية والمؤسسات المحلية ومساحات العمل العام يمثل فرصة تنموية لا تزال غير مستثمرة بالكامل.

وفرة الكفاءات العلمية والتقنية محلياً، بما فيها الكفاءات النسائية والشبابية، تشكل أحد الأصول التي يمكن البناء عليها، من خلال حصر هذه الكفاءات وبناء قواعد بيانات لها، وتشبيكها مع الأسواق والفعاليات الاقتصادية والجهات الحكومية والمجتمع المدني، وفتح مسارات أمامها للمساهمة في المشاريع التنموية والعمل العام.

«أطلب مني جمع مئة مهندسة ومهندس معماري من أبناء المنطقة خلال يومين ولن يكون ذلك صعباً، أطلب شهادات عليا في أي تخصص علمي أو تكنولوجي وستجدها في القلمون».

مهندس من دير عطية

3 تحليل العوائق

موارد الاقتصاد يحبطها انقسام المجتمع

تشير جولات الاستماع إلى وجود ثلاث عوامل مترابطة تحبط انتقال المنطقة نحو مسار تنموي مستقر. أول تلك العوامل يتعلق بمؤسسات الإدارة المحلية، الثاني بالانقسام المجتمعي، أما الثالث فيتعلق بالمجتمع المدني والتنظيمات الأهلية. فيما يلي نفصل جوانب الضعف تلك:

1-3 عجز بنيوي في مؤسسات الإدارة المحلية

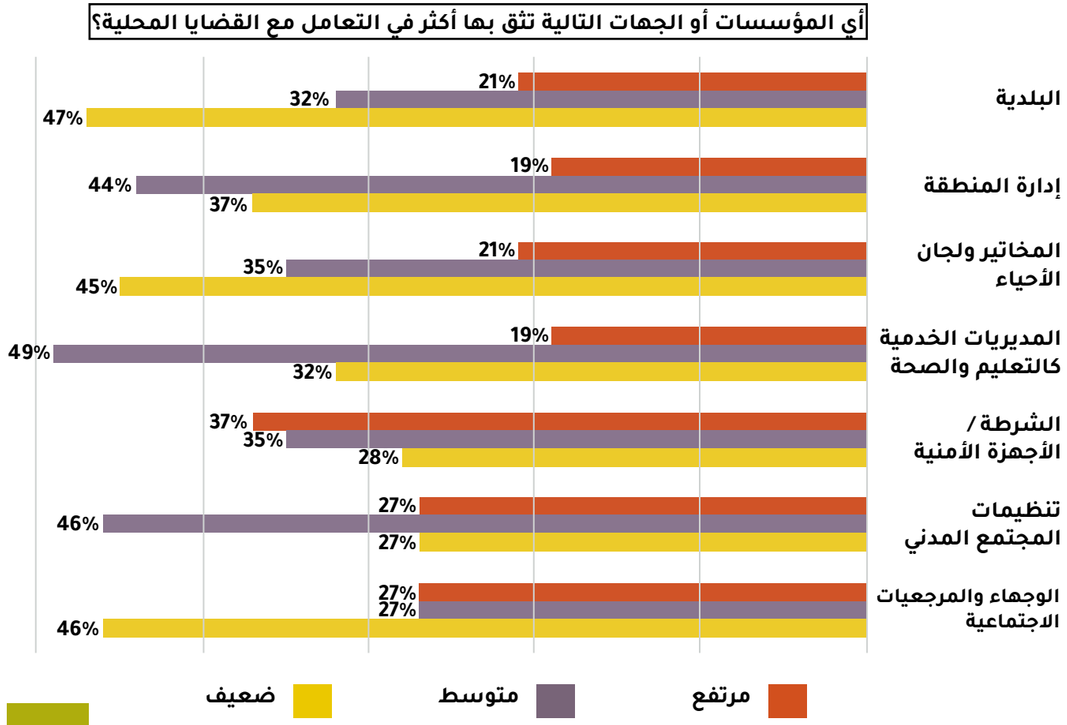
تلعب مؤسسات الإدارة المحلية دوراً قيادياً في عمليات التنمية وفق النظام الإداري السوري، فهي التي تضع الخطط التنموية المحلية بالانسجام مع التوجهات الوطنية، وتهيئ البيئة لتنفيذها من خلال حشد الطاقات وتنظيمها، سن القواعد التنظيمية ومنح التراخيص، تثبت الحوافز وفرض العقوبات. لكن في الواقع سوريا لم تعرف مؤسسات إدارات محلية تمثيلية وذات كفاءة طيلة عقود الاستبداد. حتى بعد تبني قانون الإدارة المحلية رقم ١٠٧ لعام ٢٠١١ الذي يعطي صلاحيات واسعة للمجالس المحلية في المدن والبلدات، ولم تخرج الإدارات المحلية من قبضة المركز وهيمنة حزب البعث وأجهزة المخابرات والمؤسسات المركزية.

في المرحلة الانتقالية، يمر نظام الإدارات المحلية بتحولات غير واضحة الأفق. فقد خلصت جولات الاستماع في المدن الأربعة أن السلطة الجديدة حافظت على الهياكل الإدارية القديمة نفسها على المستويات التنفيذية، لكنها تركت مستوى المجالس المحلية في الهرم الإداري شاغراً، واستعاضت عنها بإدارات المناطق التي يعينها المحافظون، وهي بدورها تعين مكاتب تنفيذية لإدارة البلديات. يتفق الخبراء المحليون أن هذه التغيرات نقلت مزيداً من الصلاحيات من المحليات إلى المركز، بمعنى من المجالس المحلية التي يفترض أنها تمثل المجتمع المحلي وتطلعاته إلى المحافظين ممثلي السلطة التنفيذية المركزية.

> **أعضاء المكاتب التنفيذية يفترض أن يكونوا منتخبين من قبل المجالس المحلية، المنتخبة بدورها من المجتمع، لكن التعيينات بهذا الشكل خلخلت النظام الإداري، فمهما كان الأشخاص المعنيون أكفاء، مجرد أنهم معينون تصبح ملكيتهم للقرار محل تشكيك، وتنقل مرجعيتهم من المجتمع المحلي و ناخبيه إلى الجهة التي قامت بتعيينهم.**
>
> ناشط من يبرود

> ***«نلاحظ غموضاً في آلية اتخاذ القرارات كأنها تصدر من غرفة سوداء لا نرى منها شيئاً، ونشعر أن هناك فجوة في التواصل بيننا وبين الإدارة المحلية التي لا توفر المعلومات للعموم.. حتى الآن فشلت الإدارات المعينة في بناء قنوات مؤسسية فعالة لإشراك السكان في صنع القرار تعويضاً عن فجوة الشرعية الانتخابية».***
>
> مدير مؤسسة إنسانية محلية

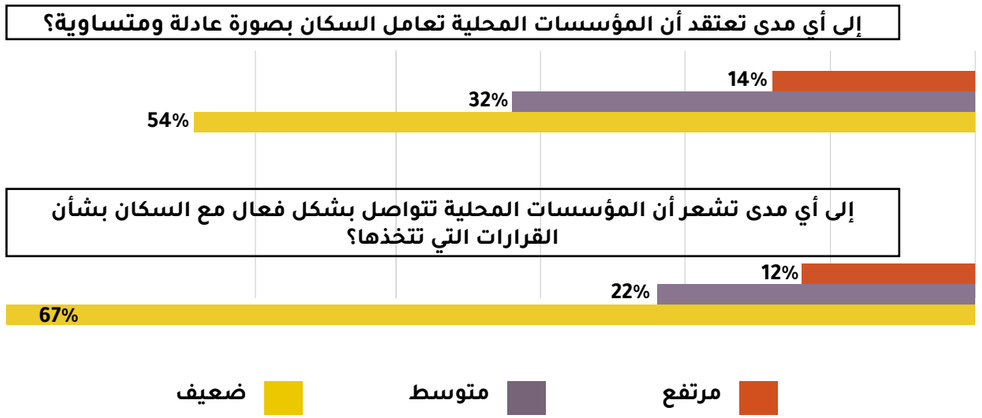
تظهر آثار ضعف التمثيل، التشاركية والشفافية في انحسار مساحات الثقة بالمؤسسات العامة المحلية مقارنة بمستوى الثقة بالمرجعيات المجتمعية والمجتمع المدني، وهو ما تؤكده نتائج الاستبيان الذي اجريناه كما يظهر الشكل التالي.



شكل (١) يظهر نسب الثقة بالمؤسسات الحكومية والكيانات العامة.

يؤكد مسؤولون في الإدارة المحلية أن «أبواب كل البلديات مفتوحة أمام المواطنين»، وقد تبينا الأمر في زياراتنا الميدانية لمقرات البلديات. لكن هذا التواصل الوجاهي المتاح بين البلديات والمجتمع المحلي لم يكن كافياً في نهاية المطاف كما اتفق ٦٧٪ من المستجيبين للاستبيان. تحتاج الأبواب المفتوحة أن تعزز بمسارات مؤسسية فعالة وواضحة تتيح للمواطنين المشاركة تقديم الاعتراضات والشكاوى ومتابعتها.

يكتسب الأمر أهمية خاصة في ظل الانقسام المجتمعي المذكور سابقاً، والذي قد يدفع شرائح من السكان لتجنب الاتصال الوجاهي مخافة المعاملة التمييزية، التي يتفق غالبية مستجيبي الاستبيان أنها موجودة.



شكل (٢) يظهر نسب الرضى عن مستويات تواصل الإدارات المحلية مع المجتمع والمساواة في المعاملة.

في غياب المجالس المحلية ذات الشرعية الانتخابية والتي تملك قدرة التخطيط التنموي وقوة تمثيل المجتمع المحلي في مقابل السلطة المركزية، يختل التوازن بين المركز والمحليات من جهة، وبين الإدارات المحلية والمجتمع المحلي من جهة أخرى. في نفس الوقت، كان لاعتماد سياسة التعيينات كلفة مجتمعية كبيرة خاصة أن أغلب التعيينات جاءت لمصلحة السكان العائدين مع تهميش واضح للسكان الذين بقوا في المدنية أثناء حكم النظام السابق، ذلك فاقم التوترات المجتمعية. بالنتيجة لما سبق تقلصت قدرة الادارات المحلية على صنع السياسات وعلى ممارسة التخطيط والعمل التنموي لصالح أنشطة تسيير الأعمال.

فجوة التمثيل والمشاركة تشكل أحد أبواب التدخلات الهادفة لتمكين تواصل فعال ومؤثر بين المجتمع المحلي والإدارات.

تردنا عروض لاستثمارات كبيرة وطويلة الأمد على أملاك البلدية، لكن لا نستطيع كإدارة حالية إطلاق مشاريع تمتد آثارها لثلاثين وربما أربعين سنة قادمة».

أحد الأعضاء القياديين في الهرم الحكومي في يبرود

رعي الأغنام من قبل سيدات في سهل رأس العين في يبرود

2-3 ضعف التماسك المجتمعي يعيق المبادرات من القاعدة

أدت سنوات الحرب إلى تآكل رأس المال الاجتماعي في سوريا وخلفت انقسامات مجتمعية عميقة في كل البلاد. ورغم أن القلمون ليس من المناطق ذات التنوعات والتوترات الدينية والاثنية، إلا أنها لم تكن في منأى عن الانقسامات المجتمعية بين السكان الذين تعرضوا للتهجير خلال سنوات الثورة وأولئك الذين بقوا تحت حكم النظام السابق. حالة ضعف التماسك المجتمعي هذه فضلاً عن كونها مصدر تهديد مستمر للسلم الأهلي، هي أيضاً تضعف فرص خلق التوافق المجتمعي على رؤى مشتركة والعمل الجماعي لتحقيقها بين مجموعات السكان المختلفة، مما ينعكس على قدرة المجتمع المحلي على الحشد، الضغط والتأثير على متخذي القرارات التي تمس منطقتهم.

> **«نحن بالعموم ليس لدينا قوى محلية متبلورة ومؤسسة كتيارات فكرية أو سياسية، بل لدينا تكتلات صغيرة وكثيرة ومتبدلة كل يوم، غالباً ما تقوم على أسس شخصية، عائلية، مصلحية أو غيرها، وأكثرها لم يتمكن بعد من تطوير بنى تنظيمية ورؤى فكرية أو سياسية متسقة وقابلة للنمو... حتى التنظيمات الشبابية والمدنية الواعدة التي نشطت كثيراً بعد التحرير، مازالت هشة تنظيمياً».**
>
> ناشط سياسي من النبك

وجود عدد كبير من التكتلات الصغيرة في مدن صغيرة كمدن القلمون الغربي قد لا تكون مشكلة بالضرورة، فيمكن النظر إليها كبذور لتشكيل بيئة مدنية وسياسية محلية، وهي مرحلة ضرورية في مجتمع أقصي عن المجال العام ومنع من ممارسة العمل العام طيلة عقود. لكن الأهم هو كيف تتفاعل تلك التكتلات مع بعضها: هل تتبع منطقاً سياسياً قائم على الحوار والتفاوض حتى الوصول إلى تفاهمات، أم منطقاً دون-سياسي يقوم على التنافس السلبي، الرفض والإقصاء المتبادل؟.

مسار التفاعل الذي سيسود بين تلك التجمعات والكتل الاجتماعية غير محسوم بعد، بل هو أمر حساس وعرضة للتحول بحسب الظروف المحلية من حيث مساحات العمل المجتمعي والمدني والسياسي ومدى توفر مناخات الحوار عوضاً عن التنازع. لكن التقييم الذي تقدمه هذه الورقة يشير إلى حاجة ملحة للتدخلات في هذا المجال، إذ يهدد كل من إرث الاستبداد والإقصاء الذي عاش السوريون في ظله، إلى جانب الانقسام المجتمعي بين العائدين والسكان. وأخيراً لا مبالاة الحكومة تجاه مسؤوليتها في تهيئة بيئة ملائمة للحوار المجتمعي والتنمية السياسية، كلها عوامل ترجح سير التفاعل في مسارات تنازعية.



> **«نحتاج لإعادة السياسة إلى المجال العام، السياسة بمعنى الإيمان بجدوى الحوار والتفاوض والرهان عليهما بدل المواقف القطعية».**
>
> ناشط سياسي من النبك

> **«بدل ما نشتغل مع بعض، نحنا عم نشتغل في بعضنا»**
>
> ناشطة مجتمع مدني في مدينة قارة

في تعبير محلي يشير إلى عمل مجموعات سكانية مختلفة ضد بعضها البعض ما يضيع المصلحة العامة المشتركة للجميع.

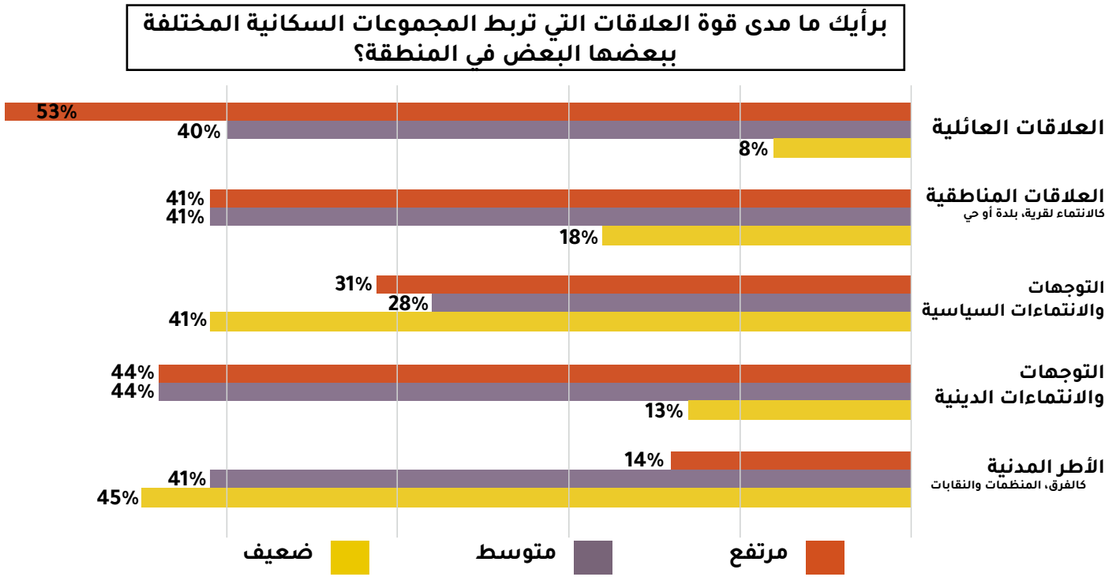
لعبة المنقلة في شارع أبو سيفو - النبك

وفي المقابل، تكشف المقابلات عن استمرار قدرات مهمة على التضامن والعمل الجماعي كلما تعلق الأمر بالحاجات المحسوسة للسكان لا بالرؤى المجردة. تنشط مبادرات من شخصيات مجتمعية موثوقة والفرق التطوعية وشبكات المغتربين وتساهم بشكل فعال في الخدمات العامة. وهناك تجارب عديدة لمبادرات مجتمعية تصدت لمشكلات خدمية كبرى في المنطقة، أبرزها حملة «سقيا النبك» التي قادها أشخاص محليون وهدفت لجمع التبرعات لإصلاح آبار المياه الخاصة بالنبك بعد تفاقم أزمة المياه. نجحت الحملة وجمعت أكثر من ضعف المبلغ المطلوب، وشارك فيها المجتمع المحلي والمغتربون بشكل كبير. يرجع أحد الذين نشطوا في الحملة النجاح إلى ثلاث عوامل: وجود مشكلة محسوسة وحل واضح لها، مشاركة شخصيات معروفة تحظى بالثقة، والأهم، وجود شفافية مالية كاملة في الحملة التي استخدمت منصة الكترونية مفتوحة لتحديث قيم التبرعات وأسماء المتبرعين ولاحقاً الانفاقات.

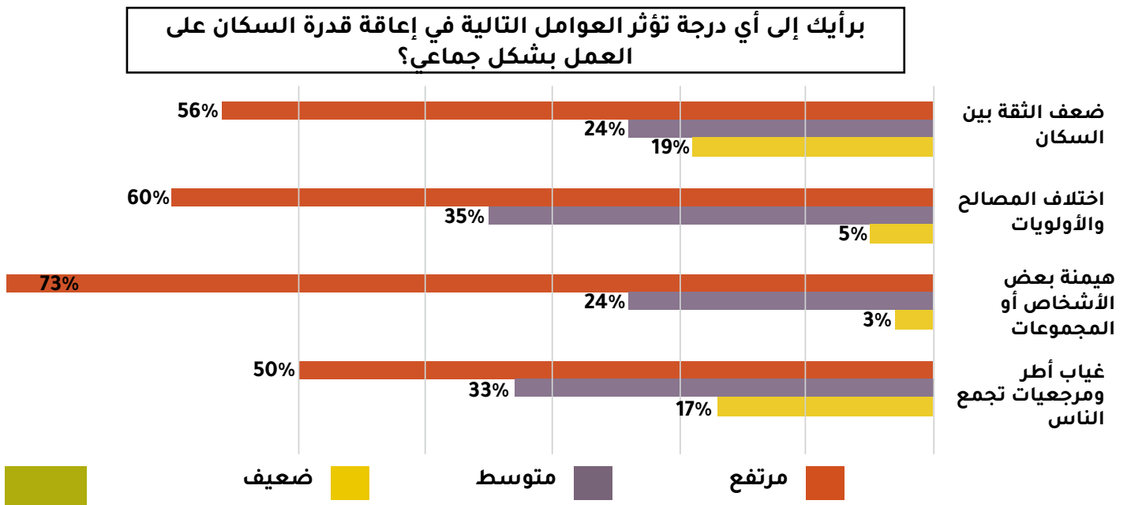
المشكلة ليست غياب رأس المال الاجتماعي، وإنما ضعف الروابط والآليات التي تسمح بتحويله إلى تعاون مؤسسي ومستدام يتجاوز حدود المجموعة الصغيرة أو الفعل الآني. وهذا يشكل أحد أبواب التدخل الذي توصي به الورقة ويشمل صيانة التماسك المجتمعي وتسريع الاندماج بين العائدين والمقيمين ، وأن يمتد التدخل لدعم مأسسة الفعاليات المدنية والأهلية القائمة من فرق تطوعية ومجموعات شبابية وأهلية، وتثبيت قواعدها التنظيمية على أساس توافقات تعلي المصلحة المحلية العامة. فنمو التكتلات الحالية وتحولها إلى حركات وقوى سياسية أو مدنية يعزيز رأس المال الاجتماعي، ييسير وتؤطر الفعل الجماعي، ويضمن استدامته.

يقدم الاستبيان نتائج تساعد في فهم النسيج المجتمعي في منطقة القلمون الغربي، المجتمع هناك يتمحور بالدرجة الأولى حول العائلة الممتدة، ثم حول الانتماء الديني، وعلى مسافة قريبة تقع الانتماءات المناطقية. بالمقابل تلعب التوجهات السياسية دوراً معقولاً في استقطابات المجتمع المحلي، ولعلها تتغذى من انقسام العائدين والسكان الذين لم يغادروا. لكن المؤشر الأبرز هو محدودية قدرة الأطر المدنية كالنقابات ومنظمات المجتمع المدني على الاستقطاب وربط المجموعات السكانية وتحريكها، وهو ما نناقشه في الفقرة التالية.

يظهر الاستبيان أيضاً أن العوامل التي تعيق نجاح مبادرات العمل الجماعي يأتي في مقدمتها هيمنة أشخاص أو مجموعات على المجال العام، ثم اختلاف المصالح والأولويات بين القوى المحلية، بينما كان ضعف الثقة بين السكان في المرتبة الثالثة قبل مسألة غياب أطر ومرجعيات تجمع الناس.



شكل (٣) يظهر تقييمات قوة العلاقات التي تربط المجتمع المحلي في القلمون الغربي.



شكل (٤) يظهر تقييم المشاركين لمعوقات نجاح العمل الجماعي في القلمون الغربي.

رهان التنمية المحلية قد يشكل قضية جامعة للفواعل المحلية ومحكاً لتقييم توجهاتهم أمام الرأي العام. وإن كانت القوى المدنية في المنطقة، في الوقت الحالي، لا تستطيع تحريك المجتمع بشكل واسع كما أظهر الاستبيان، وأن البنى العائلية هي الرابط الأقوى في مدن القلمون، فإنه من المهم التفكير في إدخال التنمية المحلية إلى «سهرة الطايفة»، وهي التعبير المحلي الذي يصف الاجتماعات العائلية الدورية في «المنازيل»، والأخيرة أشبه بمضافات عائلية تجتمع فيها العائلات الممتدة بشكل شبه دوري في القلمون. بعض تلك المنازيل تطورت وباتت تلعب أدواراً في المجال العام، خاصة في النبك. التحالف بين المجتمع المدني المحلي والمنازيل، كأحد تعابير العمل الأهلي، من شأنه يقوي جبهة المجتمعات المحلية في القلمون، وهي أيضاً مساحة للتدخلات التي قد تتضمن حوارات وإنشاء برامج عمل مشتركة تدفع المنازيل نحو مزيد من الانخراط في المجال العام وتدعم الربط بين تنظيمات العمل المدني والأهلي في نفس الوقت.

3-3 المجتمع المدني كحامل للتغيير المجتمعي

نشأت في سوريا خلال سنوات النزاع مئات المؤسسات المدنية والأهلية التي تشكل اليوم عماد المجتمع المدني السوري. لكن ولادة هذه المنظمات في ساحة حرب أو في المنافي أثر في تكوينها وفي العلاقات التي نسجتها وطورتها لاحقاً مع المجتمع المحلي من جهة، ومع مجتمع المانحين من جهة أخرى، في حين مازالت علاقتها مع السلطة في طور التكوين.

السمة الأبرز لخارطة القوى المدنية في القلمون الغربي هو قلة عدد المؤسسات المدنية الراسخة لحساب العدد الكبير من المبادرات المؤقتة والفرق الشبابية التي تنهض وتخبو، بالتالي ثمة حاجة لتمتين محاولات التنظيم المدني بمختلف أشكالها وتدعيم استمراريتها في النمو والتطور الفكري والتنظيمي. ومن خلال جولات الاستماع، أمكننا التعرف على أربعة أنماط من التنظيمات المدنية التي تتفاعل في المنطقة، أولها المنظمات غير الحكومية المحلية مكتملة الإنشاء والتي تمتلك الشخصية القانونية ونظم الحوكمة الداخلية وشراكات دولية، وهذه عددها لا يتجاوز منظمة أو اثنتين في كل مدينة، لكنها تشكل مدخلاً .

النوع الثاني هي فرق تطوعية شبابية تزايد عددها بشكل كبير بعد سقوط النظام، اعتمدت بشكل أساسي على الموارد المحلية والمغتربين وحققت حضوراً في المجال العام في كل المدن من خلال حملات التنظيف وإعادة تأهيل الطرق والمساحات العامة.

> ***«إن عمل هذه المبادرات يتصف بضعف الاستمرارية فهي تنشط في أوقات وتنحسر في أخرى وتبقى أكثر عرضة للتفكك بسبب ضعف التنظيم الداخلي والموارد»***
>
> ناشطة مشاركة في قيادة فريق تطوعي في يبرود

أحصينا وجود العشرات من تلك الفرق التطوعية في القلمون، والأهم هو أن بعضها يتجه نحو الترخيص كجمعيات ومنظمات غير حكومية مما يكسبها التماسك التنظيمي والشخصية الاعتبارية. لذلك فإن تقديم الدعم والمساعدة القانونية والحوكمية في هذا الاتجاه يشكل باباً للتدخل ويسرع من دورة نمو هذه التنظيمات المدنية الشبابية.

النمط الثالث من التنظيمات غالباً ما تكون هجينة، تنظيمات تضم سمات أهلية، مدنية وسياسية في نفس الوقت، تمارس أحياناً أدوار مؤثرة في المجال العام ومنها المنازيل وتجمعات **«الأحرار»** كما توصف محلياً مثلاً. هذه الأجسام مهمة لأنها أكثر تماسكاً وقدرة على تحريك المجتمع، لكنها في نفس الوقت الأكثر حاجة إلى الدعم التنظيمي والأقل قدرة على استقبال ذلك الدعم، فهي تتبع ديناميات مختلفة في التنظيم واتخاذ القرار مبنية على المعرفة الشخصية، الثقة والتواصل الشفهي ما يضع حداً لإمكانات توسعها الأفقي.

أخيراً لدينا النقابات والروابط المهنية والتي ينتظر منها أن تمارس أدواراً في المراحل الانتقالية. تبين المقابلات التي استطلعنا من خلالها عن نقابة المحامين والأطباء والمعلمين أن النقابات لا تمارس أي أدوار تلحظ في المجال العام المدني، بل يتركز عملها على تنظيم شؤون المهن، فيشكل هذا الانكفاء امتداداً لعقود الاستبداد التي كرست النقابات كمؤسسات شبه حكومية تابعة. تلك الحالة استمرت بعد سقوط النظام وقيام الحكومة الانتقالية بعزل كل مجالس النقابات وتعيين مجالس من قبلها.

رغم ذلك تشكل النقابات نمطاً مهماً من العمل المدني من حيث طبيعتها التخصصية، تطورها التنظيمي، وامتلاكها لموارد مالية مستدامة.

> **«إن تلك النقابات باتت تمتلك هوامش أكبر للانخراط في العمل المدني والشراكات المحلية والدولية كما يحدث في مدن سورية مختلفة كحمص ودمشق وحلب، لكننا بحاجة لقوة دفع تعيد المحامين إلى فلك العمل المدني بدل فلك السلطة»**
>
> محامية من النبك



المبادرات المنطلقة من المجتمع المدني تجاه النقابات على المستوى المحلي قد تشكل قوة الدفع المطلوبة وتساعد في تمتين صف المجتمع المدني المحلي، وهذا باب من أبواب التدخل من خلال الشراكات بين المنظمات غير الحكومية والنقابات.

«المسبحة» عمل يدوي لأحد رهبان دير مار موسى الحبشي

4 تحليل أصحاب المصلحة

لا تكمن المشكلة الأساسية في غياب الفاعلين في القلمون الغربي، بل في ضعف الروابط التي تجمع مواردهم وقدراتهم ضمن أجندة تنموية محلية مشتركة. الفاعلون المحليون يعملون غالباً ضمن دوائر منفصلة تحددها المدينة أو القطاع أو شبكة العلاقات. يوضح الجدول التالي السمات الرئيسية لشبكة أصحاب المصلحة:

أصحاب المصلحة	الدور والموارد االرئيسية	مستوى التأثير
محافظة ريف دمشق	القرار الإداري، أوامر الصرف، وإقرار المشاريع	مرتفع
البلديات والوحدات الإدارية	الخدمات، إدارة الأراضي، وتنفيذ المشاريع المحلية	منخفض
المديريات الحكومية (صحة، تعليم، زراعة..الخ)	المعرفة الفنية، إدارة الخدمات، الإنتاج	متوسط
إدارة المنطقة	الصلة مع المحافظ، إدارة القطاعات البلدية، المديريات والقطاع الأمني.	مرتفع
المغتربون ورجال الأعمال	التمويل، الاستثمار، الخبرات والشبكات الخارّجية	متوسط-مرتفع
المجتمع المدني والمبادرات المحلية	الوصول إلى المجتمع، التعبئة، تنفيذ المبادرات والخدمات	متوسط
(الأعيان والوجهاء (قوى أهلية	رأس مال اجتماعي، المصالحات ودعم السلم الأهلي	متوسط-مرتفع
النساء والشباب	رأس المال البشري، المشاريع الصغيرة والابتكار، لكن تمثيلهم المؤسسي محدود	منخفض
المانحون والمنظمات الدولية	التمويل والخبرة والدعم الفني	مرتفع
المجتمع المحلي	مشاركة محدودة تقتصر على المستوى التنفيذي دون إشراك في صنع القرار المحلي	منخفضً

وسط شبكة الفاعلين تلك، ينظر للمجتمع المدني كلاعب رئيسي ومرن يمكنه التشبيك مع القوى الأهلية والنقابية والهجينة إلى جانب المؤسسات العامة لإطلاق مبادرات وشراكات تمس التنمية المحلية بدءً من جهود التفكير وصنع الرؤى حتى تنفيذ المشاريع التي تنمي الاقتصاد المحلي وتواجه تحديات الخدمات وتقوي التماسك المجتمعي.

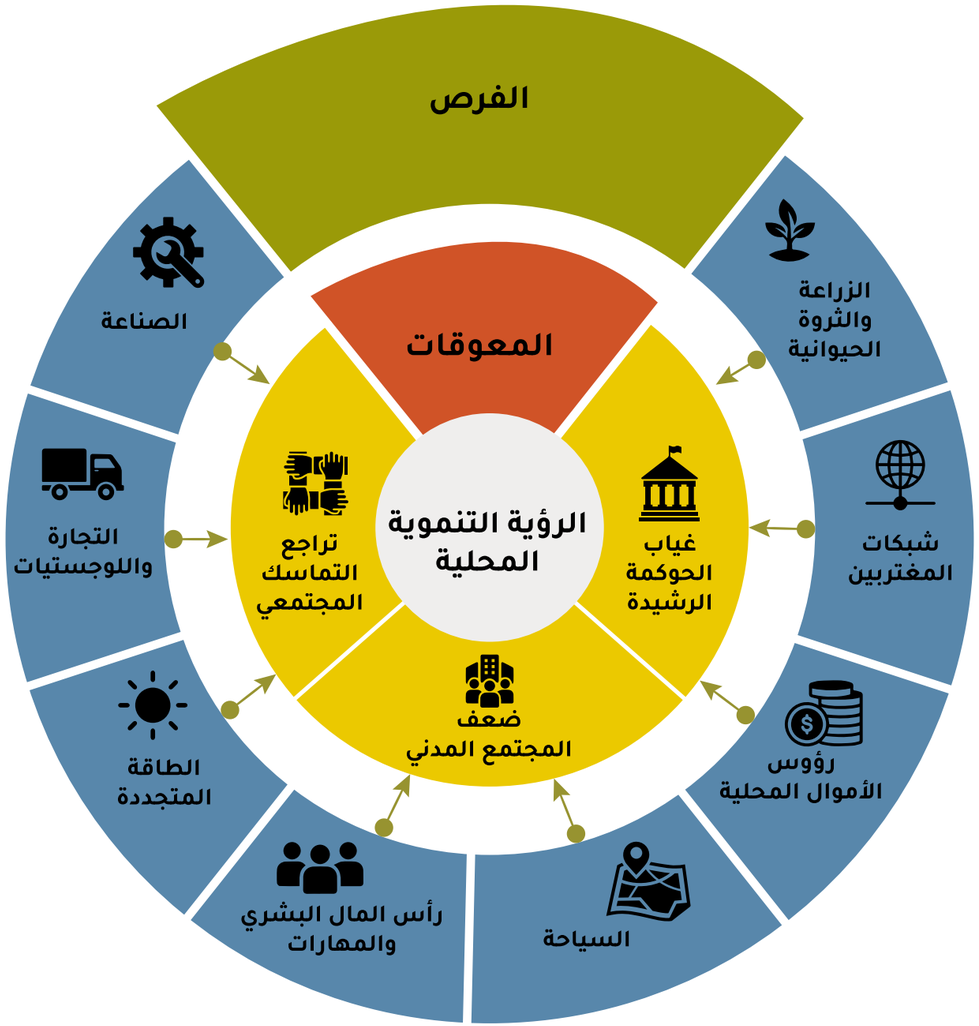
5 خلاصات معرفية لرؤية تنموية محلية

تقوم الرؤية التنموية للقلمون الغربي على الانتقال من **إدارة الاحتياجات إلى إدارة الأصول والفرص**: أي عدم التعامل مع المنطقة بوصفها مساحة تحتاج إلى إعادة بناء من الصفر، وإنما بوصفها منظومة تمتلك موارد وبنية تحتية ورأس مال بشرياً واجتماعياً واقتصادياً يمكن تنظيمه وربطه وتطويره. ويعني ذلك الانتقال من مشاريع منفصلة إلى **منظومة مترابطة** تصل الصناعة بالزراعة والخدمات والأسواق، والطريق الدولي بالمناطق الصناعية واللوجستية، والسياحة بالتراث والمنتجات المحلية، والطاقة بالقطاعات الإنتاجية، وتربط الكفاءات المحلية والمغتربين بفرص الاستثمار والعمل.

ولا تنفصل هذه الرؤية الاقتصادية عن بناء مجتمع قادر على المشاركة والتعاون، وعن حوكمة محلية أكثر شفافية واستجابة، تتيح للسكان، بمختلف فئاتهم وأجيالهم وخبراتهم، أن يكونوا جزءاً من تحديد الأولويات وصنع الحلول. كما تتطلب الانتقال بالعمل المدني من الاستجابة للاحتياجات الآنية إلى **بناء قدرات المجتمع على المشاركة العامة والممارسة السياسية والاستعداد للاستحقاقات القادمة في سورية.**

وبذلك لا تقدم القلمون الغربي نموذجاً لمشروع واحد قابل للتكرار، وإنما **تجربة في كيفية بناء رؤية تنموية محلية من خصوصية كل منطقة ومواردها وتحدياتها**؛ بحيث تعرف كل منطقة ما الذي يمكن أن تقوده، وما الذي تحتاج إلى شراكة فيه، وما الذي يمكن أن تتعلمه من غيرها. ومن هنا يمكن أن تتحول التنمية من مجموعة تدخلات متفرقة إلى مسار محلي قابل للتعلم والتطوير والتوسع على المستوى الوطني.

يلخص الشكل التالي أبرز مخرجات هذه الورقة من حيث الفرص، المعوقات والنهج المطلوب للوصول إلى المسار التنموي المستدام.



6 توصيات

أولاً الحكومة والإدارات المحلية :

١. مأسسة المشاركة المحلية وتعزيز شفافية الإدارة العامة.

إنشاء قنوات منتظمة وواضحة لمشاركة السكان في تحديد الأولويات ومناقشة المشاريع ومتابعة تنفيذها، بدلاً من اقتصار التواصل على اللقاءات الفردية أو المبادرات غير المنتظمة. كما توصي الورقة بتعزيز ممارسة إتاحة المعلومات المتعلقة بالإدارة المحلية، موازناتها والمشاريع وأوجه الإنفاق. ذلك من شأنه تعزيز الثقة بتلك المؤسسات وتغذية الرأي العام بالمعلومات التي يحتاجها لتكوين موقف والانخراط في المجال العام بشكل مستنير. كما ينبغي ايلاء أهمية خاصة بمشاركة فئات لا تصل بسهولة إلى قنوات التواصل التقليدية، بما فيها النساء والمقيمون الذين يشعرون بالتهميش.

٢. دعم جهود إنشاء آلية تشاركية لصياغة رؤية تنموية محلية للقلمون الغربي.

ينبغي على الحكومة ألا تتعامل مع جميع المناطق السورية بمنطق موحد يقوم على إعادة الإعمار من الصفر. فاختلاف حجم الأضرار والموارد المحلية بين المناطق يتيح تبني مقاربات تنموية متمايزة تستجيب لخصوصية كل منطقة. في القلمون الغربي، توجد حاجة لتطوير مسار تشاوري يجمع البلديات والإدارات الحكومية والفاعلين الاقتصاديين والمجتمع المدني والروابط المهنية وممثلي الشباب والنساء والمغتربين، بهدف تنشيط التفكير التنموي الجماعي على المستوى المحلي ضمن أطر واضحة ومسار منتج ينتهي الأولويات المشتركة والفرص التي تتجاوز حدود كل مدينة. يمكن للحكومة أن تستفيد من جاهزية المنطقة لتجريب نماذج أكثر تطوراً في تقديم الخدمات كالتحول الرقمي وأتمتة الخدمات العامة مثلاً، تطبيق هكذا تجارب ويمكن أن توفر دروساً عملية للاستفادة منها في مناطق سورية أخرى.

٣. إعادة النظر في سياسة وآليات التعيين في المراكز الإدارية

مع تعذر إمكانية تنظيم انتخابات محلية لملء شغور المجالس المحلية في المنطقة كغيرها من المناطق السورية، ينبغي على الحكومة مراجعة آليات التعيين في مواقع الإدارة المحلية، ولا سيما المواقع التي تؤدي دوراً مباشراً اتخاذ القرارات المتعلقة بالخدمات والتنمية المحلية. التعيينات ليست جيدة لرأس المال الاجتماعي، وتتسبب في توترات محلية، لكن من شأن اعتماد معايير واضحة وشفافة للتحقق من الكفاءة والخبرة والأهلية أن يمتص الكثير من تلك التوترات. وتكتسب هذه المراجعة أهمية خاصة في المرحلة الانتقالية، حيث لا تؤثر جودة التعيينات على كفاءة الإدارة العامة فحسب، وإنما على مستوى الثقة بالمؤسسات وقدرتها على التواصل مع السكان والعمل معهم. كما أن التعيينات التي لا تراعي الكفاءة أو السياق المحلي قد تزيد من التوترات والانقسامات القائمة، وتضعف قدرة الإدارة على بناء علاقات عمل مع مختلف الفئات المجتمعية.

ثانياً المجتمع المدني والقوى المجتمعية المحلية

٤. دعم استمرارية التنظيمات المدنية والأهلية وتطوير قدراتها المؤسسية.

توفير دعم فني وقانوني وتنظيمي للفرق التطوعية والمبادرات الشبابية والجمعيات المحلية يساعدها على تطوير هياكلها الداخلية، تنويع مصادر التمويل، ووضع خطط للاستمرار. وينبغي ألا يُربط الدعم حصراً بالحصول على ترخيص رسمي أو بتنفيذ أنشطة قصيرة الأمد، بل أن يستجيب لدرجة نضج كل مبادرة وطبيعة دورها المحلي. كما يمكن تشجيع الشراكات بين المنظمات الراسخة والمبادرات الناشئة لنقل الخبرة وتعزيز الاستمرارية.

٥. بناء شراكات بين المجتمع المدني والروابط المهنية والقوى الأهلية.

تشجيع التعاون بين المنظمات المدنية والنقابات والفرق التطوعية والمنازيل، ويمكن أن تتخذ هذه الشراكات شكل مبادرات مشتركة لمعالجة قضايا محلية ملموسة، أو مجموعات عمل قطاعية، أو حوارات حول أولويات التنمية. والهدف هو الاستفادة من الثقة والقدرة على التعبئة اللتين تملكهما الشبكات الأهلية، وربطهما بالقدرات التنظيمية والفنية للمؤسسات المدنية والمهنية.

٦. مبادرات للحوار وتعزيز التماسك الاجتماعي

دعم مساحات تعاون تتجاوز الانقسامات التي خلفتها الحرب والتهجير، من خلال مشاريع مشتركة تستجيب لاحتياجات عامة، وتتيح للسكان العمل معاً على أهداف قابلة للتحقق. وينبغي تصميم هذه المبادرات بحيث لا تقتصر على لقاءات المصالحة الرمزية، بل تتيح مشاركة فعلية في تحديد الأولويات وتنفيذها ومتابعتها. وضمن ذلك تبرز الحاجة إلى تطوير وظيفة إعلامية محلية تخدم النقاش العام والمساءلة عبر تشجيع مبادرات إعلامية محلية تنشر المعلومات المتعلقة بالمشاريع والخدمات والفرص الاقتصادية، وتتيح نقاشاً عاماً حول الأولويات التنموية، وتتابع التزامات الجهات المسؤولة ونتائجها. يمكن أن تسهم هذه الوظيفة في تقليل الاعتماد على المعلومات المنتشرة عبر السوشيال ميديا والتي كثير منها يكون مضللاً، أو على الشائعات التي تبث عبر العلاقات الشخصية. وفي توفير مساحة مشتركة للنقاش بين سكان المدن الأربع وأريافها. يوجد في سوريا تجارب عدة لإذاعات محلية نجحت في تنقية المجال التواصلي في مناطق عملها من التحريض والتضليل وتوجد ملحة لهذه الوظيفة لتعزيز التماسك المحلي.

٧. الاستثمار في النساء والشباب بوصفهم رأسمال بشري مهدور

تطوير برامج موجهة لبناء قدرات النساء والشباب وتمكينهم من الانتقال من المشاركة في المبادرات والأنشطة المحلية إلى أدوار أكثر فاعلية في الشأن العام والمدني والسياسي. ويشمل

ذلك تطوير مهارات القيادة، التنظيم والعمل الجماعي، الحوار والتفاوض، المناصرة، التواصل مع المؤسسات العامة، والمشاركة في عمليات صنع القرار المحلية. كما ينبغي توفير مساحات تسمح للنساء والشباب بتطوير مبادراتهم وأجنداتهم الخاصة، وربطهم بالفاعلين المحليين والمؤسسات المدنية والمهنية، بما يعزز حضورهم في المجال العام ويؤسس لمشاركة أوسع في المرحلة السياسية المقبلة.

ثالثاً القطاع الخاص والمغتربين

٨. الانتقال من التبرعات المتفرقة إلى الاستثمار والشراكات التنموية.

الاستفادة من شبكات رجال الأعمال والمغتربين ليس فقط بوصفها مصدراً للتبرعات، بل أيضاً كمصدر للخبرة والعلاقات التجارية والمعرفة بالأسواق ورأس المال الاستثماري. ويمكن تحقيق ذلك عبر حوارات مباشرة ومنتظمة حول فرص الاستثمار في المنطقة، وتحديد العقبات الإدارية والخدمية التي تواجه المنشآت، وربط المستثمرين بالكفاءات المحلية والجهات العامة المعنية. وينبغي أن يستند أي إطار للتعاون إلى معلومات موثوقة عن الفرص والجدوى والمخاطر، كما يتطلب تشجيع الاستثمار وضوحاً في الإجراءات والتراخيص، وشفافية في إدارة الأصول العامة.

٩. تنشيط القطاع الخاص المحلي وتوسيع قاعدة الاستثمار

التعامل مع القطاع الخاص المحلي القائم بوصفه أصلاً تنموياً يمكن البناء عليه لا استبداله، ولا سيما في القطاعات الصناعية والزراعية والسياحية والخدمية، لتحسين قدرتها على التوسع وخلق فرص العمل وربطها بالأسواق خارج المنطقة. كما يمكن العمل على تطوير شبكات بين المنشآت المحلية وتشجيع المنافسة واستقطاب مستثمرين جدد، بما يحول القلمون الغربي إلى بيئة جاذبة للنشاط الاقتصادي بدلاً من اقتصار التدخلات على جذب مشاريع منفردة.

رابعاً الشركاء الدوليون والجهات الداعمة

١٠. توسيع مفهوم أولوية التدخل من المناطق الأكثر تضرراً إلى المناطق ذات الفرص التنموية.

لا ينبغي أن تُبنى أولوية التدخل الدولي في المرحلة الانتقالية على مستوى الدمار والاحتياج الإنساني وحدهما، بل ينبغي أن تشمل أيضاً المناطق التي تمتلك أصولاً وفرصاً يمكن الاستثمار فيها وتحويلها إلى محركات للتنمية والاستقرار. فالمناطق التي لم تتعرض لدمار عمراني واسع لا تعني بالضرورة أنها لا تحتاج إلى تدخل، بل قد تتيح، في بعض الحالات، الانتقال بصورة أسرع من الاستجابة للاحتياجات الأساسية إلى الاستثمار في الاقتصاد المحلي، والبنية المؤسسية، ورأس المال البشري. ويمكن أن يشكل الاستثمار في هذه المناطق تجارب عملية قابلة للتعلم والتوسع ويمكن الإستفادة منها في مناطق سورية أخرى.

١١. الاستثمار في الجاهزية السياسية والمدنية خلال المرحلة الانتقالية

عدم اختزال دعم المرحلة الانتقالية في إعادة الإعمار وتقديم الخدمات، والاستثمار بالتوازي في بناء الجاهزية المدنية والسياسية للمجتمعات المحلية. فالانتقال السياسي لا يعتمد فقط على قدرة المؤسسات على تقديم الخدمات، وإنما يحتاج أيضاً إلى مجتمعات قادرة على المشاركة في الحياة العامة وفهم المؤسسات والعمليات السياسية وممارسة حقوقها ومسؤولياتها بصورة واعية ومنظمة.

ويمكن للشركاء الدوليين دعم برامج طويلة الأمد لبناء قدرات الفاعلين المحليين، ولا سيما النساء والشباب والتنظيمات المدنية والمهنية، في مجالات المشاركة المدنية، المواطنة، الحوار والتفاوض، فهم المؤسسات وآليات صنع القرار، تحليل السياسات، المناصرة، والانتخابات، بما يهيئ المجتمعات المحلية للاستحقاقات السياسية المقبلة. كما يمكن دعم مساحات آمنة للنقاش العام تساعد السكان على الانتقال تدريجياً من موقع متلقي الخدمات إلى موقع الفاعل في الشأن العام. فالاستثمار في الجاهزية السياسية ليس مساراً منفصلاً عن التنمية، وإنما جزء من بناء قدرة المجتمعات المحلية على تحديد أولوياتها، والمشاركة في صياغة السياسات، ومساءلة المؤسسات، وحماية مكتسبات المرحلة الانتقالية.

١٢. دعم تجارب تنموية محلية قابلة للتعلم والتكرار.

اختيار عدد محدود من المبادرات التي تجمع بين معالجة مشكلة ملموسة وتعزيز العمل الجماعي، مثل مشاريع الخدمات المشتركة أو تطوير سلسلة إنتاج محلية أو تحسين إدارة مورد عام. ويمكن تصميمها كتجارب أولية تُوثّق نتائجها وتُقيّم بصورة مستقلة قبل توسيعها. ويتيح ذلك اختبار قدرة الشراكات المحلية على العمل، وتحديد الشروط التي تجعلها قابلة للاستمرار، وتوليد معرفة يمكن الإفادة منها في مناطق سورية أخرى.

المراجع

1. وحدة تحليل السياسات في المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات. (2013، 4 ديسمبر). معارك القلمون: حسابات أطراف الصراع ورهاناتها.
الرابط
2. OpenStreetMap. (دون تاريخ). خريطة القلمون الغربي.
الخريطة المستخدمة في الدراسة
3. الوطن. (2021، 30 سبتمبر). مدير صناعة ريف دمشق: نمو كبير في عدد المنشآت الصناعية.
المقال
4. الإخبارية السورية. (٢٠٢٥). وزارة الاقتصاد تحدد أسعار شراء الأراضي في المناطق الصناعية....
المصدر
5. موقع الاعلانات دوشيش. (٢٠٢٦). إعلان لبيع أرض صناعية في مركز النبك، ريف دمشق - 5195 م².
إعلان الأرض الصناعية
6. سانا. (2026، 16 يوليو). صناعيون ومستثمرون في القلمون يبحثون مع مسؤولي وزارة الاقتصاد سبل تطوير البيئة الاستثمارية.
المقال
7. صفحة حوش عرب على فيسبوك. (٢٠٢٦). منشور حول جبال القلمون وطبيعتها. Face-book.
المنشور
8. وزارة التجارة الصينية - المكتب الاقتصادي والتجاري في سفارة جمهورية الصين الشعبية لدى الجمهورية العربية السورية. (2021). خريطة الاستثمار في الجمهورية العربية السورية 2021.
خريطة الاستثمار
9. World Bank / Global Solar Atlas. (2023). Syria - Solar irradiation and PV power poten-tial maps.
بيانات الطاقة الشمسية
10. Kawn Group. (2024). Availability and Potential in Wind Energy.
المصدر
11. المكتب المركزي للإحصاء في الجمهورية العربية السورية. (دون تاريخ). المؤشرات الإحصائية.
الإحصاءات الحكومية
12. صفحة حملة سقيا النبك على فيسبوك. (٢٠٢٥). سقيا النبك. Facebook.
صفحة سقيا النبك



info@mauj.org
www.mauj.org