

تقييم التعافي بعد الحرب والحوكمة المحلية:

دور البلديات اللبنانية بعد العدوان الإسرائيلي عام ٢٠٢٤



LADE

الجمعية اللبنانية من أجل
ديمقراطية الانتخابات



تم إعداد هذا البحث بدعم مالي من مؤسسة هينرش - بل مكتب الشرق الأوسط. الآراء الواردة هنا تعبر عن رأي «الجمعية اللبنانية من أجل ديمقراطية الانتخابات» وبالتالي لا تعكس بالضرورة وجهة نظر مؤسسة هينرش - بل.

الباحثة : دكتورة سيلين مرعب

الفريق البحثي:

- د. بشرى رضا
- ماريلين الحداد (خبيرة تحليل SPSS)
- جنا رعد
- ماريا كيروز

ملخص

أدى العدوان الإسرائيلي على لبنان عام ٢٠٢٤ إلى دمار واسع النطاق ونزوح داخلي كثيف، ما فرض ضغوطاً هائلة على بلديات الجنوب والبقاع. اضطرت البلديات في المناطق الأكثر أماناً إلى استقبال آلاف النازحين، في ظل غياب الدعم المؤسسي الكافي والموارد المالية الضرورية. وقد أبرزت هذه الأزمات الدور الأساسي للبلديات اللبنانية في الاستجابة للطوارئ والتعافي بعد النزاع، وهو دور غالباً ما يُهمَّش.

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم قدرة الحوكمة المحلية على إدارة التعافي بعد الحرب، من خلال تحليل العوائق الاقتصادية والإدارية والقانونية التي أثرت على أداء البلديات. تعتمد الدراسة على منهجية متعددة الأدوات، تشمل رسم خرائط أصحاب المصلحة بين البلديات واستطلاعات رأي المواطنين وتحليلًا مقارنةً مع نماذج الحوكمة اللامركزية الناجحة.

تكشف النتائج عن ضغوط مالية كبيرة تمثلت في العجز في الميزانية والتضخم وتأخير التحويلات الحكومية. كما تعاني البلديات من تشتت إداري ونقص في أدوات التخطيط للالتزامات وضعف في الموارد البشرية. أما من الناحية القانونية، فتفرض المركزية الصارمة والأنظمة المقيدة قيوداً على قدرة البلديات على التحرك بسرعة وبشكل مستقل. ومع ذلك، أظهرت بعض البلديات ممارسات مبتكرة وشراكات محلية ساعدت على تعزيز الصمود المجتمعي.

تخلص الورقة إلى أن البلديات اللبنانية أبدت قدرة على التكيف رغم التحديات، غير أن العوائق البنوية لا تزال تعرقل مسار التعافي الشامل. وتشدد الدراسة على أهمية إيلاء السياسات العامة اهتماماً أكبر لدعم البلديات كي تصبح أكثر مرونة واستجابة في مواجهة الأزمات.

كلمات مفتاحية: البلديات، الحوكمة المحلية، التعافي بعد الحرب، العدوان الإسرائيلي ٢٠٢٤، النزوح الداخلي، إدارة الأزمات، اللامركزية، الإصلاح الإداري، الاستقلال المالي، الصمود المؤسسي، لبنان.

0 الفصل الأول – المقدمة
	١.١. الموضوع والسياق
	١.٢. نطاق البحث
	١.٣. أهمية البحث
	١.٤. الإشكالية والفرضيات
١٢ الفصل الثاني: مراجعة الأدبيات
	٢.١. ”دورة حياة“ إدارة الأزمات (Crisis Management Life-cycle)
	٢.٢. مقارنة نماذج دولية في إدارة التعافي المحلي
	٢.٣. الإطار النظري لإدارة الأزمات
١٧ الفصل الثالث: الإطار المنهجي
	٣.١. الأداة الأولى – تحليل SWOT من خلال مجموعات التركيز
	٣.٢. الأداة الثانية – استبيان المواطنين في بلدياتهم
	٣.٤. الأداة الثالثة – مقابلات نصف مواجهة مع رؤساء بلديات
٢٠ الفصل الرابع: النتائج والمناقشة
	٤.١. نتائج تحليل SWOT
	أولاً: شبكة أصحاب المصلحة
	ثانياً: موارد مادية وغير مادية
	٤.٢. نتائج وتحليل استبيان المواطنين في بلدياتهم
	العلاقة بين دوافع البلدية المدركة وتقييم الاستجابة الطارئة في نظر المواطنين
	٤.٣. نتائج وتحليل المقابلات مع رؤساء البلديات
	٤.٣.١. انكشاف الدولة وظهور الحوكمة غير الرسمية
	٤.٣.٢. تعبئة رأس المال الاجتماعي كبديل للموارد المؤسساتية
	٤.٣.٣. القيادة البلدية وتطور أساليب الإدارة
	٤.٤.٤. تفاوت الاستجابة والتجهيز المسبق
	٤.٤.٥. ضعف التنسيق مع الجهات المانحة وغياب آليات التمويل السريع
	٤.٤.٦. دعوات إصلاحية انطلقت من الميدان
٣٤ الفصل الخامس: خاتمة، دروس المستفادة وتوصيات

الفصل الأول المقدمة

أسفرت الحملة العسكرية الإسرائيلية عن دمار واسع النطاق في جميع أنحاء جنوب لبنان وسهل البقاع والضاحية الجنوبية لبيروت، حيث تضرر أو دُمّر أكثر من ٤٣٪ من المباني في بنت جبيل وحدها^٨، وقُدّر إجمالي الأضرار التي لحقت بالمساكن بنحو ١٣ مليار دولار أميركي على مستوى البلاد.^٩ وفي ظل القيود المالية الوطنية والشكوك التي تحيط بالمانحين، تتوقف فعالية جهود التعافي على التخطيط القائم على البيانات والتنسيق متعدد المستويات. بالأرقام، نزح أكثر من مليون و٢٠٠ ألف شخص، تم إيواء العديد منهم في أكثر من ألف موقع جماعي في جميع أنحاء لبنان.^{١٠} ورغم أن اتفاق وقف إطلاق النار الذي تم التوصل إليه في ٢٧ تشرين الثاني^{١١} جلب بعض الإغاثة، فإن آثاره تركت العديد من البلديات متضررة وضعيفة. ووفقًا للتقييم السريع للأثر الذي أجراه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، فإن أكثر من ٢٧٠ ألف وحدة سكنية و١٥ ألف منشأة تجارية و١٤,٧ ألف منشأة زراعية دُمّرت جزئيًا أو كليًا.^{١٢}

وقد خلّفت الحرب والدمار آثارًا جسيمة على البلديات، حيث أدّت إلى تعطيل واسع للخدمات الأساسية وسبل العيش في عدد من المناطق اللبنانية، لاسيما في الجنوب والنبطية وبعلبك-الهرمل والضاحية الجنوبية لبيروت. وأسهمت الخسائر التراكمية في تفاقم حالة انعدام الأمن الاقتصادي، حيث أفاد ٨١٪ من الأسر بتدهور أوضاعها المالية، في حين استنفد ٦١٪ من هذه الأسر مخصصاتها النقدية بالكامل.

أما على الصعيد الإداري، فقد واجهت السلطات المحلية تحديات جسيمة في الاستجابة للأزمة وإدارتها، لاسيما في ظل ما كانت تعانيه أصلًا من ضعف مؤسساتي وفراغ سياسي مستمر على مستوى الحكم في لبنان. فقد تضررت مباني البلديات في عدد من المناطق، إلى جانب البنى التحتية الحيوية كشبكات المياه والمرافق التعليمية وشبكات الكهرباء والطاقة. ورغم محدودية الإمكانيات والموارد، تحوّلت البلديات في المناطق المتضررة إلى جهات فاعلة أساسية في تنسيق جهود الطوارئ، في ظل غياب الدعم الكافي والنقص في القدرات اللوجستية، بل وحتى غياب مقرات عمل صالحة في العديد من الحالات.

إلى جانب الدمار المباشر، كشفت الحرب عن العديد من العيوب في بنية الحكم المحلي في لبنان. وتظهر دراسات مثل «الحكم المحلي في لبنان: السراب الكبير»^{١٣} كيف أن الأطر المؤسسية المجتزأة والتدخلات السياسية أعاقت استقلالية البلديات وكفاءتها. وقد تفاقمت هذه العيوب خلال فترة التصدي للحرب وتبقى حتى الآن عقبات رئيسية في طريق التعافي.

٨-مجموعة تقييم التنسيق المحلي (LCAT). كانون الأول، ٢٠٢٤. (تقييم الأضرار السريعة: قضاء بنت جبيل. تم الاسترجاع من <https://www.mercycorps.org.lb/resources/٢٠٢٤-bint-jbeil-damage-report>)

٩-البنك الدولي. (أذار، ٢٠٢٥). تقدير احتياجات إعادة الإعمار والتعافي في لبنان (تقرير RDNA). وُتق أن الأضرار المادية الفعلية للمباني بلغت ٤,٦ مليار دولار، في حين قُدّرت الاحتياجات الشاملة بحدود ١٤-١١ مليار دولار تشمل التعافي الاقتصادي والقطاعي. تم الاسترجاع من التقرير السنوي للبنك الدولي عن احتياجات لبنان بعد النزاع: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/٩٩٠٣٠١٢٥٠١٢٥٢٦٥٥٠/https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail>

١٠-يونيسيف لبنان. (٨ تشرين الأول، ٢٠٢٤). تقرير الوضع الإنساني رقم ٢ (٢٣ أيلول - ٨ تشرين الأول، ٢٠٢٤). تم الاسترجاع من: <https://reliefweb.int>

١١-وكالة رويترز. (٢٧ تشرين الثاني ٢٠٢٤) اتفاق وقف إطلاق النار بين إسرائيل وحزب الله يدخل حيّز التنفيذ عند الساعة الرابعة فجرًا بيان]. تم الاسترجاع من: <https://www.reuters.com/world/middle-east/israel-hezbollah-ceasefire-takes-effect/٢٧-١١-٢٠٢٤>

١٢-مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية (OCHA). (٢٠٢٤). تقرير الوضع الإنساني: أزمة لبنان. تم الاسترجاع من <https://www.unocha.org>

١٣-دراسة «الحكم المحلي في لبنان: السراب الكبير» (٢٠٢٤). دراسة في تجربة الحكم المحلي في لبنان، ص. ١٢-١٥. تم الاسترجاع من: https://www.researchgate.net/publication/drast_fy_tjrbt_alhkm_almhly_fy_lbnan_٣٦١٤٨٧٩٦7/publication

تتبع أهمية هذه الدراسة من واقع التحديات المعقدة التي تواجه البلديات في مرحلة ما بعد النزاع، والتي تشمل تجزئة الحوكمة وانعدام الأمن المالي ومحدودية رأس المال البشري، فضلاً عن غياب دعم منسق من الدولة المركزية التي لطالما اتسمت بتوجه مركزي في صنع القرار. وتكمن الأهمية البحثية في أنها تستجيب لحاجة ملحة لفهم كيف يمكن للحكومة المحلية أن تشكّل رافعة للتعافي الاجتماعي والاقتصادي في السياقات الهشة. وتُعدّ هذه الدراسة ذات صلة مباشرة بالأوساط الأكاديمية وصناع السياسات على حدّ سواء، إذ تنقل التركيز من المستوى الوطني، الذي طالما احتل الحيز الأكبر في أدبيات ما بعد النزاع، إلى المستوى المحلي – حيث تُنفذ جهود التعافي فعلياً، ويُختبر أثرها بشكل ملموس في حياة الناس.

تساهم هذه الدراسة في الخطاب الأوسع حول الحوكمة اللامركزية والتعافي من خلال استكشاف كيف يمكن للبلديات الاستفادة من المعرفة المحلية وثقة المجتمع المحلي والشراكات الاستراتيجية لقيادة التنمية الشاملة والمستدامة في أعقاب الحرب. وتزداد أهمية هذا النهج في الدول الهشة والمتضررة من النزاعات، حيث يمكن للمؤسسات المحلية أن تكون بمثابة جسر بين المجتمعات المحلية وجهاز إعادة الإعمار الأوسع نطاقاً.

في أعقاب الانتخابات البلدية التي بدأت في ٤ أيار^{١٥} ٢٠٢٥، وبعد تأجيلها لمرات متكررة منذ العام ٢٠٢٢، تكتسب دراسة دور البلديات في مرحلة ما بعد نزاع ٢٠٢٤ أهمية متجددة. فقد شكّل هذا الاستحقاق الانتخابي محطة مفصلية في سياق استعادة الشرعية المحلية وتعزيز مساءلة السلطات المنتخبة، بعد سنوات من الجمود المؤسسي والفرغ السياسي.

ويُبرز تحليل أداء البلديات خلال هذه المرحلة أن العديد منها وجد نفسه أمام سلسلة من التحديات المتداخلة والمعقدة، بدءاً من إدارة الموارد المحدودة، مروراً بإصلاح البنى التحتية المتضررة، وصولاً إلى إعادة تفعيل الخدمات الاجتماعية الأساسية. وقد واجهت هذه المهام في ظل بيئة تتسم بتفكك مؤسساتي واضح وغموض في التمويل وضغوط متصاعدة من المجتمعات المحلية التي تطالب بحقوقها الأساسية وظروف معيشية تحفظ كرامتها. وانطلاقاً من هذا الواقع، يصبح من الضروري فهم قدرات البلديات وآليات تكيفها مع الأزمات كخطوة أساسية نحو بلورة سياسات تعافٍ محلية أكثر استجابة وفعالية، تُبنى على قاعدة واقعية تستند إلى الحاجات الفعلية للسكان.

١٥- أُجريت الانتخابات البلدية والاختيارية في لبنان على أربع مراحل خلال شهر أيار/مايو ٢٠٢٥، فبدأت المرحلة الأولى في ٤ أيار في محافظات جبل لبنان، تلتها المرحلة الثانية في ١١ أيار في محافظتي الشمال وعكار، ثم المرحلة الثالثة في ١٨ أيار في محافظتي البقاع وبعبك-الهرمل، واختتمت في ٢٥ أيار بالمرحلة الرابعة في محافظات بيروت، الجنوب، والنبطية

وفي امتداد لهذا التحليل، تسعى الدراسة إلى فهم كيف قامت البلديات، التي تأثرت مباشرة بالنزاع أو التي استقبلت أعدادًا كبيرة من النازحين داخليًا، بتكييف ممارساتها في الحوكمة وتعديل أولوياتها التشغيلية وتطوير استراتيجياتها في المشاركة المجتمعية استجابةً للاحتياجات المستجدة. كما يركّز البحث على دراسة استخدام البيانات المولّدة محليًا من قبل البلديات في تخطيط جهود التعافي وتخصيص الموارد بفعالية وتنسيق تقديم الخدمات في ظل ضغوط متفاقمة.

وعلاوةً على ذلك، تستكشف الدراسة دور الشراكات الخارجية – مع المنظمات غير الحكومية والجهات المانحة الدولية والوكالات الوطنية – بوصفها مسارات حيوية دعمت عمليات التعافي البلدي في ظل محدودية دور الدولة المركزية وضعف مواردها. وغالبًا ما شكّلت هذه الشراكات شرايين حياة أساسية مكّنت البلديات من تجاوز بعض العقبات الهيكلية التي واجهتها.^{١٦}

في المحصلة، تهدف هذه الدراسة إلى تحديد آليات واقعية قابلة للتنفيذ والتطوير تُمكن البلديات من قيادة مسارات تعافٍ أكثر شمولاً ومرونة واستدامة في المستقبل. ومن خلال هذا التركيز المتعدد الأبعاد، تُقدّم الدراسة إسهاماً نوعياً في فهم دور الحوكمة المحلية بوصفها نقطة ارتكاز مركزية في الاستجابة ما بعد النزاع.

١.٤ الإشكالية والفرضيات

تشكّل البلديات اليوم محورًا أساسيًا في جهود التعافي الاجتماعي والاقتصادي في لبنان بعد الدمار الواسع الذي خلفته حرب ٢٠٢٤. فهي لا تُكَلّف فقط بإعادة إعمار البنية التحتية المتضررة واستعادة الخدمات الأساسية، بل تُنَاطُ بها أيضًا مهمة رَأب التصدعات داخل المجتمعات المحلية وتعزيز عودة النازحين داخليًا وبناء الثقة من جديد في المؤسسات العامة.

إلا أن هذه المهام الحيوية تُواجهه بجملة من التحديات المعيقة، أبرزها ضعف قدرات الحوكمة المحلية وتداخل الديناميكيات السياسية والطائفية والمناطقية، إضافةً إلى الاعتماد الكبير على الجهات المانحة والمنظمات الدولية في التمويل والخبرة التقنية. وفي ظل هذا المشهد المعقّد، تبدو قدرة البلديات على أداء دور فاعل ومؤثر في مسار التعافي الوطني عاملاً حاسماً في رسم مستقبل البلاد، ليس فقط على صعيد البنية التحتية، بل أيضًا فيما يتعلق بالتماسك الاجتماعي والاستقرار طويل الأمد.

وفي ضوء هذه التحديات البنيوية والفرص المتاحة في مرحلة ما بعد النزاع، تسعى هذه الدراسة للإجابة عن السؤال التالي: **ما هي الآليات التي يمكن للبلديات في لبنان اعتمادها لدفع عجلة التعافي بعد الحرب بشكل فعال وضمن الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي ومرونة المجتمع والتنمية المستدامة على المدى الطويل على المستوى المحلي؟**

ولغرض استكشاف هذا السؤال المحوري بمزيد من العمق، تتفرع عنه مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تسعى الدراسة إلى معالجتها، منها:

- كيف تكيّفت البلديات المتأثرة مباشرة بالنزاع أو المستضيفة للنازحين مع تحديات التعافي المتعددة؟ وما هي عوائق الحوكمة التي واجهتها؟ وكيف يمكن التغلب على هذه العوائق لتحسين قدرتها على قيادة جهود التعافي بعد الحرب؟
- ما هي نماذج الحوكمة أو آليات الإدارة المحلية التي أثبتت فاعليتها في ظل غياب تخطيط وطني شامل؟ ما هي الخطوات التي يمكن للبلديات في لبنان اتخاذها لمواجهة تحديات الحوكمة وتحسين التنسيق مع الحكومة المركزية والجهات المانحة والجهات الفاعلة المحلية لدفع عجلة التعافي بعد الحرب وضمن القدرة على الصمود على المدى الطويل؟
- ما هي العناصر الرئيسية لنموذج لامركزي فعّال للتعافي من أجل تعزيز التعافي والقدرة على الصمود بعد الحرب؟

وتقود هذه الأسئلة البحثية إلى صياغة مجموعة من الفرضيات التي ستوجّه مسار البحث وتحليل نتائجه المحتملة، على النحو الآتي:

- إن فاعلية البلديات في قيادة مسار التعافي بعد الحرب ترتبط بشكل مباشر بامتلاكها لآليات حوكمة مرنة ومتكيفة، بما في ذلك القدرة على التنسيق المحلي واتخاذ القرار بشكل مستقل عن السلطة المركزية.
- إن غياب إطار وطني شامل للتخطيط بعد الأزمات يدفع البلديات إلى اعتماد حلول ظرفية وغير متناسقة، مما يحدّ من قدرتها على تحقيق تنمية محلية مستدامة أو بناء الثقة مع المجتمع المحلي.
- إن تعزيز التعافي المحلي بعد الحرب يتطلب نموذجًا لامركزيًا واضح المعالم، يقوم على توسيع صلاحيات البلديات وتكريس الشفافية وبناء شراكات طويلة الأمد مع المجتمع المدني والجهات المانحة لضمان المرونة المجتمعية والاقتصادية.

الفصل الثاني

مراجعة الأدبيات

يركّز هذا الفصل على مراجعة الأدبيات المتعلقة بـ«دورة حياة» إدارة الأزمات،^{١٧} وتحديدًا في السياق اللبناني بعد العدوان الإسرائيلي. تنقسم دورة حياة إدارة الأزمات عادةً إلى ثلاث مراحل مترابطة: مرحلة ما قبل الأزمة ومرحلة إدارة الأزمة ومرحلة ما بعد الأزمة، حيث تؤدي كل مرحلة دورًا حاسمًا في تقليص الخسائر وتعزيز القدرة على التعافي. وتُعدّ حرب ٢٠٢٤ على لبنان مثالًا حيويًا لكل من مظاهر الصمود والإخفاقات البنيوية في الاستعداد المسبق والتعافي اللاحق.

فيما يتعلق بمرحلة ما قبل الأزمة، فإنها تركز على تحليل المخاطر واستراتيجيات الوقاية وبناء القدرات المؤسسية والمجتمعية وتنميتها. وبحسب الإرشادات الدولية الصادرة عن اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات، تشمل هذه المرحلة مستويات مختلفة من التأهب، من الإجراءات الدنيا إلى المتقدمة، مثل إجراء المحاكاة وتخطيط الطوارئ، ومع ذلك، فإن الواقع اللبناني أظهر ضعفًا مزمنًا في تطبيق هذه الإجراءات. فرغم تواتر الأزمات في العقود الأخيرة، مثل انفجار مرفأ بيروت والانهيار الاقتصادي، لا تزال استراتيجيات الدولة لإدارة الأزمات غائبة أو مشتتة. تدعو اللجنة الدائمة إلى إجراء تقييمات دورية وطنية للمخاطر وتنظيم تمارين محاكاة، لكن المؤسسات اللبنانية فشلت في دمج هذه الممارسات. فعلى سبيل المثال، خلال تفشي الكوليرا في العام ٢٠٢٢، أنشئ مركز عمليات الطوارئ الصحية العامة (PHEOC)، إلا أن أنظمة التأهب لم تتوسّع إلى قطاعات أخرى حيوية قبل اندلاع عدوان ٢٠٢٤.^{١٨}

أما في مرحلة إدارة الأزمات، فقد خلّفت الهجمات الإسرائيلية دمارًا واسع النطاق في النظام الصحي، حيث أسفرت عن مقتل أكثر من أربعة آلاف شخص، وإصابة ما يزيد عن ستة عشر ألفًا، وتدمير العديد من المستشفيات ومراكز الرعاية الصحية الأولية.^{١٩} ورغم ذلك، أظهرت وزارة الصحة العامة، بالتعاون مع شركاء محليين ودوليين، قدرة على تنسيق الاستجابة الطبية بشكل فعّال مقارنة بباقي مؤسسات الدولة. قامت منظمة الرعاية الصحية الأولية بتقسيم المستشفيات إلى مناطق بحسب مستوى الخطر وساهمت في تنظيم الاستجابة للإصابات الجماعية، ما جعلها فاعلًا أساسيًا في إدارة الأزمة. كما ساهمت فرق الطوارئ الطبية والوحدات المتنقلة بفعالية من خلال سرعة الانتشار والتعبئة. أتاح مركز القيادة والتحكم التواصل بين مختلف الجهات المعنية، بينما ساهم نظاما DHIS2 و MERA في جمع البيانات، رغم محدوديتهما. غير أن هذه المرحلة كشفت أيضًا عن ثغرات، من بينها غياب خطط إجلاء واضحة ونقص في مخزون الدم وغياب خطة طوارئ وطنية شاملة تفي بالمعايير الدولية لإدارة الموارد.

١٧- فنك، ستيفن. (١٩٨٦). إدارة الأزمات: التخطيط لما لا يمكن تجنّبه. نيوارك، نيو جيرسي: دار AMACOM للنشر.

١٨- وزارة الصحة اللبنانية. (١٨ آب، ٢٠٢٣). (دليل مركز عمليات الطوارئ الصحية العامة (PHEOC)). تم الاسترجاع من: https://www.moph.gov.lb/userfiles/files/Prevention/PHEOC/Handbook_PHEOC.pdf. ١٠-٢٠٢٣_Aug_١٨

١٩- وزارة الصحة اللبنانية. (٤ كانون الأول، ٢٠٢٤). (الإحصاءات الرسمية: أكثر من ٤٠٤٧ قتيلًا و١٦٦١٨ جريحًا منذ تشرين الأول ٢٠٢٣ نتيجة العدوان الإسرائيلي). تم الاسترجاع من: https://www.upi.com/Top_News/World-News/2024/11/04/lebanon-war-casualty-toll-Israel/. ٢٨٣١٧٣٣٣٩١٦٧

فيما بعد الأزمة، كانت مرحلة التعافي في لبنان متفاوتة ومجزأة. ووفقًا لتقييم الأثر السريع الذي أعده برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تُظهر مؤسسات الدولة ضعفًا في الموارد وانعدام التنسيق وغياب الرؤية الاستراتيجية طويلة المدى.^{٢٠} قطاع الصحة بقيادة وزارة الصحة العامة كان من القطاعات القليلة التي انخرطت في التخطيط للإصلاحات، مثل مراجعة تقسيم المناطق الصحية وتطوير أنظمة البيانات وتحسين برامج التدريب. ومع ذلك، تأخرت قطاعات أخرى، بما في ذلك الحوكمة المحلية. فقد أظهرت التقارير أن البلديات بقيت مهمشة في عمليات التعافي نتيجة ضعف صلاحياتها وغياب التمويل الكافي. وفي حين لَبَّت المساعدات الدولية الحاجات الطارئة، لا تزال الإصلاحات البنوية الضرورية لتعزيز مرونة المؤسسات عالقة أمام عراقيل سياسية وإدارية وقانونية.

تشير مراجعة الأدبيات هذه إلى أن دورة إدارة الأزمات في لبنان تفتقر إلى التماسك والتكامل، وتبرز الحاجة الملحة لتفعيل الحوكمة المحلية كجزء أساسي من منظومة الصمود الوطني.

٢.٢ مقارنة نماذج دولية في إدارة التعافي المحلي

تُدرج هذه الدراسة بعدًا مقارنًا يهدف إلى تقييم أداء البلديات اللبنانية في مرحلة ما بعد النزاع، من خلال استعراض نماذج لامركزية ناجحة طبقتها سلطات محلية في بلدان أخرى واجهت كوارث طبيعية أو أزمات حادة. تسمح هذه المقارنة بإبراز الفجوات البنوية في النظام البلدي اللبناني، سواء على مستوى القدرات المؤسسية أو أدوات التمويل أو التشبيك بين الجهات المحلية والوطنية والدولية. كما تساعد على تحديد مجالات التدخل الممكنة لتقوية قدرة البلديات اللبنانية على قيادة مسار التعافي بشكل فعّال.

في هذا الإطار، تم اختيار ثلاث حالات دولية ذات طابع تنفيذي ناجح:

تُعد **بلدة ليونز (Lyons)، كولورادو، الولايات المتحدة** مثالًا رائدًا على الاستجابة المحلية بعد الفيضانات الكارثية سنة ٢٠١٣. اعتمدت السلطات البلدية نهجًا قائمًا على إشراك المجتمع في عملية التخطيط وإنشاء «مجموعة توجيهية للتعافي» وتفعيل أدوات تمويل لامركزية سمحت بإعادة بناء البنية التحتية والمنازل بسرعة. وقد وثّق الباحثون أن نموذج ليونز وفر إطارًا مرئيًا للتعافي مع الحفاظ على النسيج الاجتماعي للمجتمع المحلي.^{٢١}

٢٠- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. (٧ تشرين الأول، ٢٠٢٤). (التقييم السريع للأثر: العواقب الاقتصادية والاجتماعية لتصاعد الأعمال العدائية في لبنان، بيروت: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. تم الاسترجاع من: <https://www.undp.org/lebanon/publications/economic-and-social-consequences-escalating-hostilities-lebanon-october-2024>

٢١- بيرك، ب.، وآخرون. (٢٠١٥). التخطيط الحضري لتعافي ما بعد الكوارث. مجلة رابطة التخطيط الأمريكية، (٣٨١)، ص. ٣٣٦-٢٤٨.

أما فيما يخص **مدينة سانتا روزا، كاليفورنيا** بعد حرائق العام ٢٠١٧ التي دمّرت آلاف المنازل، نجحت المدينة في تسريع إزالة الأنقاض وتبسيط إجراءات إعادة البناء من خلال ما يُعرّف بـ«المسار السريع»^{٢٢}، حيث جرى تقليص البيروقراطية وتسهيل الشراكات مع شركات البناء والمنظمات غير الحكومية. تميّزت هذه التجربة بالاعتماد على خطة موحّدة بين البلدية وإدارة الطوارئ الحكومية، مع تقديم حوافز ضريبية للمواطنين.^{٢٣}

يُمثّل **حي بي برانش (Bee Branch)، دوبوك، آيوا**^{٢٤} نموذجًا متقدّمًا لمعالجة الفيضانات المزمّنة من خلال بنية تحتية خضراء ومقاربة تكاملية بين التخطيط العمراني وإدارة الموارد الطبيعية. شمل المشروع بناء أنفاق مائية ومناطق خضراء لاستيعاب مياه الأمطار، مع اعتماد تمويل متعدد المصادر (فدرالي ومحلي ومجمعي). وقد استُخدمت هذه التجربة لاحقًا كنموذج مرجعي لدى البنك الدولي في تقييم برامج التكيف الحضري.^{٢٥}

تبرز هذه النماذج أهمية وجود بلديات تتمتع بهوامش من الاستقلالية وبإمكانيات حقيقية في التخطيط والتنفيذ والمساءلة، إضافة إلى قدرتها على التعبئة السريعة للمجتمع المحلي والشركاء. وعلى النقيض من ذلك، تُظهر التجربة اللبنانية حتى اللحظة محدودية هذا الدور بسبب مركزية القرار وضعف القدرات التقنية وغياب التشريعات التمكينية، ما يفتح مجالًا واسعًا للاستفادة من هذه النماذج الدولية القابلة للتكيف مع السياق المحلي.

٢.٣ الإطار النظري لإدارة الأزمات

تُعَدّ إدارة الأزمات مجالًا متطورًا نظريًا وعمليًا، وقد نشأ في البداية ضمن الأطر العسكرية، قبل أن يمتد إلى قطاعات متعددة كالحكومة والصحة العامة والاقتصاد. يُعرّف الحدث «الأزمة» بأنه موقف مفاجئ يهدد استقرار نظام أو مؤسسة ما، ويحثّ استجابة سريعة ومنسقة لتقليل الخسائر المحتملة، وغالبًا ما تتسم الأزمات بعوامل المفاجأة ونقص المعلومات وتسارع التصعيد وضيق الوقت، ما يفرض ضغوطًا حادة على آليات اتخاذ القرار.

٢٢- (Fast-track recovery)
٢٣- معهد السياسات الحضرية (Urban Institute). (٢٠١٩). دروس من تعافي مدينة سانتا روزا. سلسلة التعافي في كاليفورنيا.
٢٤- وزارة الإسكان والتنمية الحضرية الأميركية. (١٥ تشرين الثاني، ٢٠٢٠). مشروع التخفيف من فيضانات مستجمع مياه بي برانش.
٢٥- وزارة الإسكان والتنمية الحضرية الأميركية. (١٥ تشرين الثاني، ٢٠٢٠). مشروع التخفيف من فيضانات مستجمع مياه بي برانش.

على الصعيد الغربي، قدّمت نظرية الاتصال الظرفي في الأزمات^{٢٦} التي طوّرها تيموثي كومبس في العام ٢٠٠٧ رؤية استراتيجية تقوم على مواءمة رد المؤسسة على الأزمة مع حجم المسؤولية المنسوبة إليها، وتصنيف الأزمات إلى ثلاث فئات: الضحية والعرضية والمتعمدة. ووفق هذا التصنيف، يجب اعتماد استراتيجيات إنكار أو تبرير أو إصلاح حسب السياق والسّمعة المهددة.^{٢٧} وتُكَمّل هذه النظرية نظرية إصلاح الصورة^{٢٨} التي طرحها ويليام بينوا في العام ١٩٩٥، والتي تركز على كيفية ترميم صورة المؤسسة أو الشخص بعد الأزمة من خلال وسائل متعددة تشمل: الإنكار وتبرير السلوك واتخاذ إجراءات تصحيحية أو تقديم الاعتذار المباشر.^{٢٩} أما خطاب التجديد^{٣٠} فيتجاوز فكرة إصلاح الضرر نحو تحويل الأزمة إلى فرصة للتعلّم المؤسسي والتجديد الاستراتيجي، مع تأكيد الأخلاقيات والشفافية والتخطيط المستقبلي.^{٣١}

وبعد تجاوز الأزمة مباشرة، يُقترح اعتماد نموذج R 4 للتعافي المؤسسي، والذي يتضمن مراحل: الاستبدال (Replacement) وإعادة الهيكلة (Restructuring) والتعزيز (Reinforcement) وإعادة التموّج أو العلامة التجارية (Rebranding) كمسار لاستعادة استقرار الأنظمة وتفاعلها مع محيطها.

في السياق العربي، برزت مقاربات تستلهم خصوصيات السياق السياسي والاجتماعي، منها نموذج الدوحة لإدارة الأزمات، والذي صاغه المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، مستندًا إلى تجربة قطر في مواجهة الحصار، ومؤكّدًا محورية التنسيق بين المؤسسات والتخطيط الإستراتيجي ودمج الدبلوماسية الاتصالية بالأمن المؤسسي.^{٣٢}

كذلك تناولت دراسات عربية متعددة مفهوم فقه إدارة الأزمات، من منطلقات تجمع بين التحليل الإداري والرؤية الفقهية المستندة إلى التقدير السليم والاحتمالات المتعددة، وتبرز أهمية الاستعداد المسبق والرقابة التنظيمية وتقدير السياق العام لاتخاذ القرارات.^{٣٣} كما يقدّم مركز الروابط للبحوث الاستراتيجية رؤية تطبيقية تستند إلى مقارنة وقائية واستباقية تدمج بين نماذج فينك الكلاسيكية ومبادئ الحوكمة المحلية، ما يوفر أدوات منهجية لإدارة الكوارث والطوارئ في الدول الهشة.^{٣٤}

من خلال دمج هذه النماذج الغربية والعربية، يتضح أن الإطار الفعّال لإدارة الأزمات يجب أن يقوم على ركائز متكاملة تشمل: (١) الاستعداد المسبق عبر وضع سيناريوهات وخطط طوارئ، (٢) التصنيف الدقيق لنوع الأزمة، (٣) اعتماد استراتيجيات اتصال تتناسب مع السياق المؤسسي، (٤) إدماج قيم التجديد والتعلّم المؤسسي، و(٥) التنسيق الفعّلي بين المؤسسات المركزية والمحلية. إن وجود هذا النموذج يسهم في توفير أدوات نقدية لتحليل الأداء المؤسسي في الأزمات، ويسمح بقياس مدى مرونة وتكيّف المؤسسات في السياقات المتقلبة، كما هو الحال في لبنان بعد حرب ٢٠٢٤.

٢٦- Situational Crisis Communication Theory - SCCT)

٢٧- كومبس، و. ت. (٢٠٠٧). حماية سمعة المؤسسة خلال الأزمات: تطوير وتطبيق نظرية التواصل في الأزمات السياقية (SCCT). مجلة مراجعة السمعة المؤسسية، ١٠(٣)، ص١٣٣-١٧٦.

٢٨- Image Repair Theory – IRT)

٢٩- بينوا، و. ل. (١٩٩٥). الحسابات، الاعتذارات، والاعتذارات: نظرية استراتيجيات إصلاح الصورة. ألباني، نيويورك: دار نشر جامعة ولاية نيويورك. (Discourse of Renewal)

٣٠- Discourse of Renewal

٣١- أولمر، ر. ر. سيلنو، ت. ل.، وسيفر، م. و. (٢٠١١). إدارة الأزمات والاتصال المؤسسي: مقارنة تكاملية. نيويورك: دار وايلي للنشر.

٣٢- المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات. (٢٠٢٢). إدارة الأزمات بين النظرية والتطبيق: الاستجابة الاستراتيجية لدولة قطر لأزمة الحصار. تم الاسترجاع من: <https://diffah.alaraby.co.uk/diffah/books/10/4/2022/>

٣٣- المؤسسة السورية للدراسات وأبحاث الرأي العام. (٢٨ تشرين الأول، ٢٠٢٠). فقه إدارة الأزمات. تم الاسترجاع من: <https://syriainside.com/articles/182/fqh-ادارة-الأزمات>

٣٤- مركز الروابط للبحوث الاستراتيجية. (١٥ شباط، ٢٠٢١). الصياغة التطبيقية لإدارة الأزمات والرؤية الوقائية في الدول الهشة. تم الاسترجاع من: <https://www.rawabetcenter.com/archives/12689/>

الفصل الثالث الإطار المنهجي

٣.١ الأداة الأولى - تحليل SWOT من خلال مجموعات التركيز

في سياق التعافي بعد النزاع، حيث تتغير الظروف وتتنوع القدرات المؤسسية، يصبح فهم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT) التي تواجه الحكومة المحلية أمرًا ضروريًا. يُعد هذا التحليل إطارًا مرئيًا ومنظمًا يتيح تقييم العوامل الداخلية والخارجية التي تشكّل قدرة البلديات على قيادة جهود التعافي. ومن خلال هذه الأداة، نتمكن من معرفة واقع البلديات المحلي وتحديد نقاط النفاذ وكشف العوائق البنيوية، وهي رؤى أساسية لتصميم تدخلات فعالة تراعي سياق البحث. ويجمع تحليل SWOT بين أدوات التخطيط الاستراتيجي والمعرفة الميدانية التشاركية، ومن خلال تطبيقه على دور البلديات في مرحلة ما بعد الحرب، تنتقل الدراسة من الطرح النظري إلى تحليل الواقع الملموس.

لم يُننَّ تحليل SWOT على مجموعات التركيز فقط، بل استند إلى قاعدة بحثية شملت مراجعة الأدبيات المتخصصة في دور الحكومة والدولة وأصحاب المصلحة في إدارة الأزمات، بالإضافة إلى تحليل بيانات مقابلات شبه موجهة أُجريت مع رؤساء بلديات من مناطق البقاع والجنوب وضاحية بيروت. وقد تم تطوير محاور التحليل بناءً على إجاباتهم، لاسيما تلك المتعلقة بالعوائق القانونية والإدارية والمادية التي واجهوها في مراحل ما بعد الحرب. يسمح استخدام هذه المنهجية بتقاطع البيانات المستخلصة من مستويات تحليلية مختلفة - المؤسسية والميدانية والمجتمعية - لفهم أعمق لإخفاقات الحكومة المحلية.

٣.٢ الأداة الثانية - استبيان المواطنين في بلدياتهم

لدرس فعالية إدارة الأزمات والتعافي في مرحلة ما بعد الحرب، لا بد من تجاوز الروايات الرسمية والانطلاق نحو تحليل تجارب المواطنين في المناطق المتضررة. لذلك، تضمّن الإطار المنهجي لهذه الدراسة استبيانًا موجهًا لسكان عدد من بلدات تضررت بفعل الحرب، موزعة جغرافيًا واجتماعيًا لتأمين التنوع. ركّز الاستبيان على ثلاث مراحل: الجهوزية قبل الحرب والاستجابة خلال النزاع وجهود التعافي بعده. كما تضمّن أسئلة حول تصورات المواطنين لدور بلدياتهم في مواجهة أزمات مستقبلية وما بعده خلال مرحلة التعافي. شمل الاستبيان عينة من ٧١ مشاركًا موزعين على أكثر من عشرين بلدية في مختلف الأقسية، من أبرزها صيدا وبعيدا وبيروت وصور وبعبك، وقد غطّى مجموعة واسعة من المحاور المتصلة بتجربة المواطنين مع السلطات المحلية، مثل الاستجابة الطارئة والعدالة في توزيع المساعدات ومستوى التواصل ومصدر الدعم ومدى الثقة بالبلدية في حال حدوث أزمة مستقبلية.

كما خضعت أدوات جمع البيانات لموافقة لجنة أخلاقيات بحث علمي واعتمدت الإجراءات المعيارية لضمان جودة البيانات. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS من خلال أساليب وصفية واستنتاجية.

تم اعتماد منهج بحث كمي استقصائي لفهم أدوار البلديات اللبنانية في إدارة مرحلة التعافي بعد عدوان ٢٠٢٤، وتقييم مدى فاعلية تدخلها من وجهة نظر المواطنين. يركّز البحث على أبعاد متعددة تشمل: الجهوية قبل الحرب، الاستجابة خلال الحرب، المساهمة في إعادة الإعمار، الدعم الاقتصادي والاجتماعي، مستوى التواصل والشفافية، الإنصاف في توزيع المساعدات، التنسيق مع الجهات الفاعلة الخارجية.

تجدر الإشارة إلى وجود عدد من القيود المنهجية التي يجب أخذها في الاعتبار عند تحليل نتائج هذا الاستبيان. فقد اقتصرت العينة على ٧١ مشاركًا، وهو عدد محدود نسبيًا لا يسمح بتعميم النتائج على جميع المناطق المتضررة في لبنان. كما أُجريت عملية جمع البيانات خلال فترة قصيرة جدًا بعد وقف إطلاق النار، في وقت لا تزال فيه مشاعر الصدمة والارتباك مسيطرة على الكثير من السكان، وهو ما قد يؤثر على دقة التقييمات، خاصة فيما يتعلق بآفاق التعافي وإعادة الإعمار على المدى الطويل.

٣.٣ الأداة الثالثة – مقابلات نصف مواجهة مع رؤساء بلديات

تمت مقارنة النماذج النظرية والتجريبية مع نتائج مقابلات نصف مواجهة أجريت مع رؤساء ٦ بلديات لبنانية في مناطق الجنوب والبقاع وضاحية بيروت. شملت البلديات: البابلية وبرج قلاويه واتحاد بلديات الضاحية الجنوبية ودير الأحمر واتحاد بلديات اقليم التفاح ميس الجبل. وقد تم استخدام دليل مقابلة تم تطويره بالاستناد إلى معايير الحوكمة الرشيدة، مع التركيز على محاور مثل الاستقلال المالي وتوزيع الصلاحيات والقدرة على التعبئة والشراكات مع الجهات المانحة. ساهم هذا البعد العملي في إبراز القيود البنيوية التي تواجه البلديات اللبنانية، مثل ضعف الاستقلال المالي وتداخل الصلاحيات الإدارية بين المستويات المركزية والمحلية والاعتماد شبه الكامل على تمويل خارجي مشروط، فضلًا عن غياب آليات مؤسسية شفافة للتنسيق والتوزيع. كما وقّرت المقابلات أمثلة عملية وواقعية قابلة للتكييف مع السياق المحلي اللبناني، خصوصًا فيما يتعلق بإدارة ما بعد الأزمة وتعبئة الموارد المجتمعية، ما يشكّل أساسًا مهمًا لاقتراح إصلاحات هيكلية وتشريعية تعزز من قدرة البلديات على إدارة الأزمات والتعافي بشكل مستدام.

الفصل الرابع النتائج والمناقشة

أظهرت نتائج تحليل SWOT أن نقاط القوة تمثلت في مرونة بعض البلديات الصغيرة في تعبئة الموارد المجتمعية بسرعة وفي وجود علاقات مباشرة مع المنظمات المحلية. كما أظهرت بعض البلديات قدرًا جيدًا من التنظيم الداخلي، حيث فُعلت غرف طوارئ بالتنسيق مع فرق الدفاع المدني والمجتمع المحلي. هذه المرونة تعكس عنصرًا حاسمًا في تعزيز القدرة التكيفية لدى البلديات، خاصة تلك التي لا تعتمد فقط على الدولة المركزية في اتخاذ القرار. كما أن بعض البلديات استطاعت، رغم محدودية الموارد، أن تنسق مبادرات محلية ناجحة في استضافة النازحين وتأمين الاحتياجات الأساسية عبر التنسيق مع المدارس والجمعيات الخيرية والمتطوعين.

أما نقاط الضعف فقد ظهرت بوضوح في معظم المقابلات وشملت غياب قواعد بيانات محدثة عن السكان والبنية التحتية وعدم وجود خطط طوارئ مسبقة أو سيناريوهات محتملة ونقص الموارد البشرية المدربة وغياب منظومة لامركزية واضحة تسمح للبلديات بالتصرف بسرعة واستقلالية. وقد تكررت الإشارة إلى تضارب الصلاحيات بين البلديات والمحافظين، مما خلق حالة من التردد والتباطؤ في اتخاذ القرارات خلال الساعات الأولى بعد القصف. بالإضافة إلى ذلك، لاحظنا نقصًا ملحوظًا في الأدوات الرقمية وفي آليات التواصل مع المواطنين خلال الأزمات، حيث لم تتمكن غالبية البلديات من إصدار بيانات فورية أو إدارة منصات استجابة رقمية.

على صعيد الفرص، لاحظت بعض البلديات اهتمامًا متزايدًا من المانحين الدوليين بالعمل المحلي المباشر، دون المرور بالبيروقراطية المركزية. هذا ما مكّن بعض البلديات من توقيع شراكات موضعية مع منظمات أجنبية أو تنفيذ مشاريع طارئة بتمويل مباشر. كما أن ازدياد اهتمام المجتمع المدني المحلي بالانخراط في إدارة الأزمة يمثل فرصة لإعادة بناء الثقة بين المواطن والمؤسسة البلدية. وقد أشار أحد رؤساء البلديات في البقاع إلى أنهم تلقوا عروضًا من جامعات محلية للمساعدة في بناء منصات للبيانات الجغرافية GIS، مما يفتح الباب أمام تطور نوعي في أدوات التخطيط الحضري وإدارة المخاطر.

في المقابل، شكّلت التهديدات المؤسسية والهيكلية تحديًا حقيقيًا، أبرزها استمرار المركزية السياسية والمالية وغياب تشريعات طارئة تُفعل دور البلديات خلال الكوارث، إضافة إلى التداخل في الصلاحيات مع الوزارات القطاعية مثل وزارة الصحة أو الشؤون الاجتماعية. وعبر بعض رؤساء البلديات عن قلقهم من أن استمرار الاعتماد على القرارات الوزارية أو تدخلات النواب يعرقل بناء سلطة محلية مستقلة وفعالة. كما أن عدم وضوح في آليات المساءلة وتوزيع الأدوار خلق مناخًا من الضبابية في التنسيق، وهو ما انعكس على تأخر إيصال المساعدات أو اتخاذ قرارات لوجستية حاسمة في اللحظات الأولى.

بالنظر إلى التحليل الرباعي (SWOT) الخاص بدور الجهات المركزية، ولاسيما الجهات الرسمية الحكومية في إدارة الأزمات والتعافي بعد الحرب في لبنان، يتّضح أن القدرات المؤسسية الحالية تتمتع ببعض نقاط القوة. أبرز هذه النقاط هي قدرة الجهات الرسمية على التنسيق على المستوى الوطني، بالإضافة إلى تمتعها بشرعية قانونية وتنظيمية تُخولها أداء دور قيادي في حالات الطوارئ. كما أن بعض الآليات التي طُرحت أخيرًا، مثل المنصات الموحدة للمشتريات والتعويض، تمثل خطوة إصلاحية متقدمة باتجاه تعزيز الشفافية وتحقيق إدارة أكثر كفاءة للموارد، وإن كانت لا تزال بانتظار التفعيل الكامل من قبل الجهات الحكومية المختصة.

في المقابل، تظهر نقاط ضعف عدة تُقوّض فاعلية هذا الدور، أهمها محدودية التمويل المحلي وغياب الأطر الاستراتيجية المتكاملة للتخطيط طويل الأمد في مسار التعافي. كذلك، فإن تداخل الصلاحيات بين الوزارات والهيئات المعنية يُفضي إلى ارتباك على مستوى التنسيق والتنفيذ، وهو ما يعيق العمل الميداني، خاصة في المناطق المتضررة مباشرة. يضاف إلى ذلك البطء في اعتماد آليات واضحة للحوكمة الرشيدة وضعف القدرات التقنية والبشرية، ولاسيما على مستوى السلطات المحلية، مما يزيد من هشاشة التدخلات وعدم استدامتها.

أما على صعيد الفرص، فإن السياق ما بعد النزاع يتيح إمكانيات مهمة لإعادة بناء النظام الإداري والاقتصادي بشكل أكثر شفافية واستدامة. ومن أبرز هذه الفرص: إمكانية إقرار إصلاحات قانونية كانت مؤجلة في مجال اللامركزية وتوسيع شراكات التعاون مع الجهات المانحة والمنظمات الدولية، إضافة إلى تبني أدوات رقمية حديثة مثل نظم المعلومات الجغرافية (GIS) التي تساهم في توثيق الأضرار وتوجيه التدخلات بشكل علمي وفعال. كما أن الاهتمام المحلي والدولي بمرحلة ما بعد الحرب يمكن أن يشكّل فرصة ضغط إيجابي لإطلاق مبادرات إصلاحية طال انتظارها.

في المقابل، تُطرح تهديدات كبيرة قد تعيق فرص الاستفادة من هذه المرحلة، وعلى رأسها غياب رؤية وطنية موحّدة للتعافي واستمرار اللزوم إلى التمويل الخارجي غير المستقر أو المشروط سياسيًا. كما تمثّل القضايا المرتبطة بملكية العقارات وشرعية المستفيدين من التعويضات تحديات قانونية واجتماعية دقيقة، قد تتسبب بنزاعات محلية تعيق التعافي ما لم تُدار ضمن أطر قانونية مرنة ومؤسسات قوية.

لذلك، فإن نجاح مرحلة ما بعد الأزمة يرتبط بشكل وثيق بقدرة الجهات الرسمية على ترجمة الرؤى والاستراتيجيات إلى أدوات تنفيذية واقعية وشفافة وعادلة تُبنى بالشراكة مع المجتمعات المحلية ومؤسسات المجتمع المدني وتُراقب بأدوات تقييم أداء واضحة تضمن المساءلة والشفافية. إن التحدي الأساسي لا يتمثّل فقط في تعبئة الموارد، بل في كيفية إدارتها بما يعيد الثقة بين المواطن والدولة، ويؤسس لمنظومة تعافٍ مرنة قادرة على الصمود أمام الأزمات المستقبلية.

في أعقاب حرب ٢٠٢٤، برزت مسألة تعبئة الموارد كإحدى الركائز الأساسية في تقييم قدرة البلديات اللبنانية على إدارة مرحلة التعافي. ومن خلال المقابلات المعمقة مع رؤساء البلديات ومراجعة التقارير الوطنية، تبين أن تعبئة الموارد لا تشمل فقط الجانب المالي أو اللوجستي، بل تُبنى على شبكة معقدة من العلاقات المؤسسية وغير المؤسسية.

أولاً: شبكة أصحاب المصلحة

تُظهر الشبكة أن الموارد تمر عبر خمس دوائر فاعلة:

1. **الجهات المانحة والمنظمات الدولية:** وهي مصدر التمويل الأساسي، وتتنوع بين وكالات الأمم المتحدة والاتحاد الأوروبي وسفارات ومؤسسات مانحة خاصة.
2. **الوزارات المعنية:** كوزارة الداخلية ووزارة الصحة ووزارة الشؤون الاجتماعية، التي تتولى التنسيق الرسمي لكنها تعاني من البيروقراطية وقلّة المرونة.
3. **الهيئة العليا للإغاثة:** تؤدي دورًا محوريًا في تنسيق الإغاثة، لكنها لا تملك تفويضًا تنفيذيًا واسعًا، وغالبًا ما يُنظر إليها كجسر إداري بين المانحين والسلطات.
4. **البلديات:** وهي الجهة التي يُفترض أن تنفذ على الأرض، لكنها تُقصى في كثير من الأحيان من مراحل التخطيط.
5. **الجهات غير الرسمية:** وتشمل المجتمع المدني والجمعيات المحلية وشبكات المغتربين ومبادرات فردية تنشط في تعبئة موارد مستقلة أو طارئة.

ثانيًا: موارد مادية وغير مادية

من خلال مقابلاتنا وتحليل الوثائق، تم رصد نوعين رئيسيين من الموارد:

- **الموارد المادية:** وتشمل الأموال والمعدات والأدوية والبنى التحتية والدعم الغذائي والخدمات اللوجستية.
- **الموارد غير المادية:** وتشمل المعلومات والتدريب والخبرات التقنية وقواعد البيانات ونظم الإنذار المبكر والدعم المعنوي والشرعية المؤسسية.

وتبيّن أن عددًا كبيرًا من البلديات لم يتمكن من الوصول إلى الموارد غير المادية، كالمعلومات الدقيقة عن التمويل أو آليات الاتصال بالجهات المانحة أو منصات التنسيق الحكومية، مما أثر سلبيًا على قدرتها في التخطيط للاستجابة والتعافي.

وتبيّن أن البلديات التي طوّرت علاقات مباشرة مع الجاليات اللبنانية في الخارج أو المنظمات الأجنبية تمكنت من تجاوز القنوات الرسمية للحصول على دعم مباشر.

كما يبرز وجود فجوة واضحة بين البلديات الحضرية ذات العلاقات والشبكات وبين البلديات الريفية أو الطرفية التي بقيت معزولة أو غير مدعومة.

وبالتالي، توصي هذه الدراسة بإنشاء نظام مزدوج لرسم الخرائط: خريطة تفاعلية لتحديد أصحاب المصلحة وأدوارهم وخريطة لتصنيف الموارد حسب نوعها وآلية تدفقها، تشمل مؤشرات للشفافية والتوزيع الجغرافي والعدالة.

٤.٢ نتائج وتحليل استبيان المواطنين في بلدياتهم

٤.٢.١ التحليل الوصفي

أظهرت نتائج الاستبيان صورة مختلطة ومتفاوتة لآداء البلديات اللبنانية خلال العدوان وبعده، سواء على مستوى الجهوزية أو الدعم المقدم أو استراتيجيات التعافي.

أشار أكثر من نصف المشاركين (٧٠,٧%) إلى أن جهوزية بلدياتهم قبل اندلاع النزاع كانت ضعيفة جدًا (١ من ٥)، ما يعكس غيابًا شبه كامل لخطط استباقية لمواجهة الأزمات.

كما أظهرت البيانات المتعلقة بتواصل المواطنين مع بلدياتهم قبل حرب ٢٠٢٤ أن أكثر من نصف المشاركين (٥٤,٩%) نادرًا جدًا ما تواصلوا مع البلدية للحصول على خدمات أو دعم، مما يعكس مستوى منخفضًا من الاعتماد المؤسسي حتى في الظروف العادية. وبلغت نسبة الذين قالوا إنهم تواصلوا «نادرًا» ١٥,٥%، في حين أفاد ١٢,٧% بأنهم تواصلوا «أحيانًا»، و١١,٣% «غالبًا»، في مقابل ٥,٦% فقط أشاروا إلى أنهم تواصلوا مع البلدية «كثيرًا جدًا». تعكس هذه النتائج بوضوح هشاشة العلاقة بين المواطن والبلدية قبل النزاع وغياب ثقافة مؤسسية راسخة في التفاعل مع السلطات المحلية، وهو ما قد يفسر محدودية الثقة واللجوء المحدود إلى البلديات خلال الأزمة وبعدها.

من جهة أخرى، أظهرت نتائج الدراسة أن نسبة كبيرة من المشاركين، بلغت ٧٤,٦%، أفادوا بأنهم لم يتلقوا أي نوع من الدعم من قبل بلدياتهم خلال فترة الحرب، مما يعكس فجوة حقيقية في التواصل والاستجابة المحلية خلال الأزمات. في المقابل، كانت المساعدات الغذائية الشكل الأكثر شيوعًا للدعم البلدي، حيث أشار ١٧,٩% من المشاركين إلى حصولهم عليها. وتلتها من حيث التكرار أشكال أخرى من الدعم مثل المساعدات الطبية أو توفير المعلومات، وإن كانت بنسب محدودة. أما أشكال الدعم الأكثر تخصصًا، كالمأوى أو الدعم النفسي أو المالي، فقد كانت شبه غائبة، إذ لم تتجاوز نسبة من تلقوها ١,٤% في كل فئة، ما يطرح تساؤلات حول قدرة البلديات على توفير خدمات شاملة خلال النزاعات.

وأظهرت نتائج الاستبيان حول وعي المواطنين بوجود برامج تعافٍ أو إعادة إعمار أطلقتها بلدياتهم بعد الحرب أن أكثر من نصف العينة (56%) لا علم لهم بوجود أي مبادرة من هذا النوع. كما أعرب 27% عن عدم تأكدهم من الأمر، مما يعني أن 83% من المشاركين إما غير مطلّعين وإما غير واثقين من وجود برامج تعافٍ محلية، مقابل فقط 17% أكدوا علمهم بها. ومن بين الذين أشاروا إلى وجود مبادرات، أكد 79% منهم أنهم لم يتلقوا أي معلومات عنها، مما يعكس ضعفًا واضحًا في التواصل المؤسسي ويشير إلى غياب استراتيجيات واضحة للإعلام المحلي والمساءلة العامة، ما ينعكس سلبيًا على ثقة المواطنين وعلى فعالية هذه البرامج، إن وُجدت فعليًا.

فيما يتعلق بفعالية الأداء البلدي خلال مرحلة التعافي، أظهرت نتائج الاستبيان أن المواطنين قيّموا أداء بلدياتهم بدرجات متدنية في عدد من المحاور الأساسية. فقد أشار 53,0% من المشاركين إلى أن أداء البلدية في إعادة إعمار المساكن يستحق أدنى تقييم (1 من 5)، ما يعكس إدراكًا واسعًا لضعف أو بطء الاستجابة في هذا المجال الحرج. أما فيما يتعلق بدعم الاقتصاد المحلي، فقد أبدى 56,3% من المشاركين رأيًا سلبيًا مماثلًا، مما يدل على غياب مبادرات فاعلة لتخفيف آثار الأزمة الاقتصادية الناتجة عن الحرب. أما على صعيد العدالة في التوزيع، فلم يشعر سوى 23,7% من المواطنين أن بلدياتهم تعاملت مع جميع الفئات بعدالة، في حين أن 50,3% عبّروا عن عدم يقينهم، ما قد يشير إلى غياب الشفافية في المعايير وآليات التوزيع، أو إلى ضعف قنوات التواصل التي تسمح للمواطنين بفهم كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع الموارد خلال الأزمة.

وفيما يخص التنسيق مع الجهات الأخرى، أظهرت النتائج أن تقييم المواطنين لفعالية التعاون بين بلدياتهم والجهات المانحة أو المنظمات غير الحكومية كان عمومًا منخفضًا. فقد أشار فقط 2,8% من المشاركين إلى أن هذا التنسيق كان «فعالًا جدًا»، في حين اعتبر 38% أن التنسيق كان ضعيفًا أو غير موجود أساسًا، ما يعكس خللًا بنيويًا في إدارة الشراكات المحلية خلال مرحلة التعافي، سواء على مستوى التخطيط أو تنفيذ المبادرات. أما من حيث الجهات الفاعلة في جهود التعافي، فقد برزت المنظمات الدينية بنسبة 36,4% والمنظمات غير الحكومية المحلية بنسبة 33,8% بوصفها الجهات الأكثر حضورًا وفعالية مقارنة بالبلديات، مما يدل على تراجع الدور المحلي الرسمي لحساب فعاليات غير حكومية. أما الوزارات المركزية فلم يكن لها سوى حضور رمزي وضعيف للغاية، إذ أشار 1,3% فقط من المشاركين إلى مشاركتها، ما يعكس غيابًا شبه تام للمستوى المركزي في التدخلات المباشرة في المجتمعات المتضررة. تعكس هذه النتائج اختلالًا في خارطة الفاعلين في مرحلة التعافي، حيث تبرز الحاجة لإعادة تعريف أدوار السلطات الرسمية وتعزيز قدرتها التنسيقية على المستويين المحلي والوطني.

وفيما يتعلّق بمستوى الثقة والاستعداد المستقبلي، أشار 54,9% من المواطنين إلى أنهم لن يعتمدوا على بلدياتهم في حال وقوع أزمة جديدة، وهو ما يعكس تآكلًا واضحًا في الثقة المؤسسية بعد تجربة الحرب والتعافي. في المقابل، عبّر 40,8% من المشاركين عن استعدادهم للمشاركة في مشاورات بلدية مستقبلية، ما يدل على وجود رغبة لدى جزء من المواطنين في الانخراط والمساهمة في تحسين أداء السلطات المحلية، رغم التراجع العام في مستوى الثقة.

أما أولويات المواطنين بالنسبة إلى عمل البلديات في المرحلة المقبلة فقد توزعت بين مجالات عدة أساسية. تصدّرت الاستجابة الطارئة السريعة المرتبة الأولى بنسبة ٢٧,٢٪، تلتها إعادة بناء الإسكان والبنية التحتية بنسبة ٢٦,٢٪، ثم الدعم الاقتصادي والمهني بنسبة ٢٥,٢٪. كذلك، اعتبر ٢١,٤٪ من المشاركين أن تحسين التواصل والشفافية يجب أن يكون أولوية، وهي النسبة نفسها التي طالبت بتعزيز المشاركة في صنع القرار المحلي. هذا التوزيع المتوازن نسبيًا يدلّ على إدراك المواطنين لتعدد أبعاد العمل البلدي وضرورة تجاوب البلديات مع تحديات الطوارئ، كما مع التنمية الشاملة والحكم التشاركي.

تكشف النتائج أن البلديات اللبنانية لم تتمكن عمومًا من تلبية توقعات المواطنين خلال النزاع وبعده، سواء من حيث الدعم الفوري أو التخطيط للتعافي، أو من حيث الشفافية والتواصل. كان الاعتماد الأكبر على منظمات غير حكومية ودينية، في حين سادت حالة من عدم الثقة تجاه الأداء البلدي والقدرة على الاستجابة المستقبلية.

٤.٢.٢ التحليل الاستدلالي

بعد تحليل البيانات الوصفية، انتقل البحث إلى مرحلة التحليل الاستدلالي بهدف تحديد العلاقات الإحصائية ذات الدلالة بين المتغيرات المختلفة وفهم العوامل المؤثرة في تقييم المواطنين لأداء البلديات خلال مرحلة التعافي بعد حرب.

تغيّر مستوى تواصل المواطنين مع البلدية قبل وبعد حرب

من أجل التحقق مما إذا كان هناك تغيّر معنوي في سلوك المواطنين تجاه بلدياتهم نتيجة تجربة الحرب، تم التركيز على مقارنة نسبة المواطنين الذين تواصلوا مع البلدية قبل الحرب مع أولئك الذين تواصلوا بعدها. وقد أظهرت البيانات الأولية وجود تراجع ملحوظ في هذا التواصل، حيث أشار ٣٢ شخصًا إلى أنهم تواصلوا مع البلدية قبل الحرب، بينما انخفض هذا العدد إلى ١٤ فقط بعد الحرب.

تم استخدام اختبار ماكنمار (McNemar's Test) لتحليل هذا التغيّر، بناءً على الفرضيتين التاليتين:

- **الفرضية الصفرية (H0):** لا يوجد فرق معنوي في نسبة المواطنين الذين تواصلوا مع البلدية قبل الحرب وبعدها.
- **الفرضية البديلة (H1):** يوجد فرق معنوي في نسبة المواطنين الذين تواصلوا مع البلدية قبل الحرب وبعدها.

وللتثبت من دلالة هذا التغيير إحصائيًا، تم استخدام اختبار ماكنمار (McNemar's Test) كونه مناسبًا لقياس الفروق بين متغيرين ثنائيين مرتبطين (قبل وبعد).

أجري الاختبار على العينة المؤلفة من ٧١ مشاركًا، وكانت الفرضية الصفرية تنص على أنه لا يوجد فرق معنوي في مستوى التواصل قبل الحرب وبعدها، فيما تفترض الفرضية البديلة وجود فرق معنوي بين الفترتين.

أظهرت النتائج أن الحرب قد شكّلت لحظة فاصلة في علاقة المواطنين ببلدياتهم، ولكن بخلاف التوقعات، فإن نسبة التواصل لم تزداد نتيجة الحاجة إلى الدعم، بل تراجعت. هذا الانخفاض قد يعكس أحد الاحتمالات التالية:

- فقدان الثقة في أداء البلديات خلال الأزمة.
- ضعف الاستجابة المؤسسية أو غيابها بعد وقف إطلاق النار.
- غياب مبادرات استباقية من جانب البلديات لإعادة بناء العلاقة مع المواطنين.

يمثل هذا التراجع في التواصل مؤشرًا مقلقًا حول تآكل العلاقة بين المواطن والسلطة المحلية، وهو ما يتطلب جهودًا منهجية لإعادة بناء الثقة وتعزيز الشفافية، خصوصًا في ظل احتمالية وقوع أزمات مستقبلية.

تحليل العلاقة بين تلقي المعلومات وتقييم استجابة البلدية خلال العدوان

أظهرت نتائج التحليل المقارن وجود نمط واضح في توزيع تقييمات المواطنين لأداء البلدية الطارئ، مرتبط بمدى اطلاعهم على المبادرات البلدية الخاصة بالتعافي بعد العدوان. فقد تبين أن الغالبية الساحقة من الذين قيّموا أداء البلدية بدرجة ١ من ٥ (٢٩ من أصل ٣٣ شخصًا) أفادوا بأنهم لم يتلقوا أي معلومات حول هذه المبادرات. ويستمر هذا النمط في التكرار ضمن تقييم ٢ من ٥، حيث أفاد معظم المشاركين أيضًا بأنهم لم يتلقوا معلومات، في حين أن المشاركين الذين منحوا تقييمًا أعلى (٣ و ٤ من ٥) كانوا أكثر تنوعًا في مدى المعلومات التي تلقوها، إذ أفاد بعضهم بأنهم تلقوا «القليل» أو «ما يكفي». ومع ذلك، من اللافت أن معظم من منحوا أعلى تقييم (٥ من ٥) أفادوا أيضًا بعدم تلقي أي معلومات، مما يشير إلى عوامل أخرى محتملة أثرت في تقييمهم.

لدراسة ما إذا كانت العلاقة بين كمية المعلومات التي تلقاها المواطنون حول مبادرات التعافي وتقييمهم لأداء البلدية خلال العدوان تُعد علاقة ذات دلالة إحصائية، أجرينا اختبار كاي-تربيع (Chi-square) وطرحنا الفرضيتين التاليتين:

- **الفرضية الصفرية (H0):** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى المعلومات التي تلقاها المواطنون عن مبادرة التعافي وتقييمهم لاستجابة البلدية الطارئة خلال العدوان.
- **الفرضية البديلة (H1):** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى المعلومات التي تلقاها المواطنون عن مبادرة التعافي وتقييمهم لاستجابة البلدية الطارئة خلال العدوان.

أظهرت نتائج اختبار كاي-تربيع وجود ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، حيث بلغت القيمة:

$$X^2 (12, N = 71) = 27.047, p = 0.008$$

وبذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية لمصلحة الفرضية البديلة، مما يشير إلى أن إدراك المواطنين لمبادرات التعافي التي نفذتها البلدية قد أثر بالفعل على تقييمهم العام لاستجابتها خلال العدوان.

ولفهم طبيعة العلاقة بين المتغيرين بشكل أعمق، تم إجراء اختبار سبيرمان للارتباط الرتبي. وقد أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة بين المتغيرين. ويعني هذا أن الأفراد الذين حصلوا على معلومات أكثر حول المبادرات البلدية الخاصة بالتعافي كانوا أكثر ميلًا لمنح تقييمات إيجابية لاستجابة البلدية خلال العدوان. وعليه، فإن أحد العوامل التي تؤثر في تصورات المواطنين لآداء بلدياتهم هو مدى فعالية التواصل البلدي، وهو ما ينبغي اعتباره محورًا رئيسيًا في إدارة الأزمات محليًا.

العلاقة بين دوافع البلدية المدركة وتقييم الاستجابة الطارئة في نظر المواطنين

بالاستناد إلى تصوّرات المواطنين حول الدافع الرئيسي وراء تصرّفات البلدية خلال مرحلة التعافي، يتّضح وجود تباين ملحوظ في تقييماتهم لآدائها الطارئ خلال العدوان، وذلك بحسب الدافع الذي نسبوه لهذه الأفعال. يُظهر الرسم البياني أن معظم الأفراد الذين اعتبروا أن «الواجب تجاه المواطنين» هو الدافع الرئيسي قد منحوا البلدية تقييمًا متواضعًا: ٩ من أصل ٢٩ شخصًا أعطوا تقييمًا ١ من ٥، في حين أن ٦ أفراد منحوا تقييمًا ٤ من ٥، و٥ أفراد منحوا ٥ من ٥. أما البقية فقد توزّعت تقييماتهم بين ٢ و٣ من ٥، مما يشير إلى تنوع في الانطباعات، حيث نجد أن من قيّموا البلدية بأقل من ٣ من ٥ يُعادل عددهم من قيّموها بأكثر من ٣ من ٥، مع وجود ٥ أفراد منحوا تقييمًا ٣ من ٥.

في المقابل، بين الأفراد الذين اعتبروا أن «المصلحة السياسية» كانت المحرّك الأساسي لآداء البلدية، أظهر التقييم انحيازًا واضحًا نحو الرضا المنخفض، حيث أعطى ١٣ من أصل ٢٤ شخصًا البلدية تقييمًا ١ من ٥، ولم يمنح أي فرد منهم تقييمًا يتجاوز ٣ من ٥، ما يعكس فقدان ثقة شبه كامل بين هذه الفئة وسلوك البلدية خلال الأزمة.

أما المشاركون الذين نسبوا دوافع البلدية إلى ضغط المانحين الخارجيين أو ضغط الجمهور ووسائل الإعلام أو جهات أخرى فقد أظهروا نمطًا مشابهًا في التقييم، تمثّل في غالبية تقييمات متدنية لم تتجاوز ٣ من ٥، مع غياب كامل للتقييمات العالية (٤ أو ٥ من ٥). هذا يعكس أن الشعور بأن البلدية مدفوعة باعتبارات خارجية أو نفعية لا يؤدي فقط إلى التشكيك في دوافعها، بل يُترجم أيضًا إلى تقييم سلبي لآدائها الميداني.

تشير هذه النتائج إلى أن تصور المواطن لنوايا الجهة الفاعلة – سواء كانت البلدية أو غيرها – يلعب دورًا مهمًا في تشكيل تقييمه لآدائها. فحين يُنظر إلى الأفعال بوصفها نابعة من التزام أخلاقي أو مسؤولية مدنية، تكون احتمالات التقدير الإيجابي أعلى، حتى وإن لم يكن الآداء مثاليًا. أما إذا فسّرت تلك الأفعال بأنها مسيّسة أو خاضعة لأجندات خارجية، فإنها تفقد مشروعيتها في أعين المواطنين، بغض النظر عن نتائجها الموضوعية.

عند تحليل تصورات المواطنين حول الدافع الرئيسي الكامن وراء تصرفات البلدية خلال مرحلة التعافي، نلاحظ أن معظم الأفراد الذين اعتبروا أن «الواجب تجاه المواطنين» هو الدافع الأساسي، منحوا البلدية تقييماً منخفضاً نسبياً لاستجابتها الطارئة، حيث قيّم ٩ من أصل ٢٩ مشاركاً أداء البلدية بـ ١ من ٥. إلا أن هذا التقييم لم يكن أحادي الاتجاه، إذ منحت ٦ حالات تقييماً ٤ من ٥ و ٥ حالات تقييماً ٥ من ٥. وعليه، فإن التوزيع داخل هذه المجموعة بدأ أكثر توازناً، حيث بلغ عدد الذين قيّموا الاستجابة بأقل من ٣ من ٥ نفس عدد من قيّموها بأعلى من ٣، بينما أعطى ٥ مشاركين تقييماً وسطياً (٣ من ٥).

أما بين المشاركين الذين اعتبروا أن «المصلحة السياسية» كانت المحرك الأساسي للبلدية، فقد أعطى أكثر من نصفهم (١٣ من أصل ٢٤) تقييماً ١ من ٥ ولم يمنح أي منهم تقييماً يتجاوز ٣ من ٥. أما أولئك الذين أشاروا إلى ضغط المانحين الخارجيين أو دعم الإعلام والجمهور أو جهات فاعلة أخرى كمحفز رئيسي، فقد أظهروا نمطاً مشابهاً: توزعت تقيّماتهم بين ١ و ٣ كحد أقصى، دون أي تقييم مرتفع.

تشير هذه النتائج إلى احتمال وجود علاقة بين تصور دوافع البلدية وتقييم أدائها خلال الطوارئ. إذ يُظهر المشاركون الذين رأوا أن دافع البلدية كان الواجب تجاه المواطنين توزيعاً أكثر تنوعاً في التقييمات وميلًا أكبر لمنح تقييم إيجابي. في المقابل، أظهر أولئك الذين نسبوا تصرفات البلدية إلى دوافع نفعية أو سياسية أو خارجية تقييمات سلبية ومتقاربة في مجملها.

وللتحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين هذين المتغيرين، تم إجراء اختبار كاي-تربيع للاستقلالية (Chi-square)، مع طرح الفرضيتين التاليتين:

- **الفرضية الصفيرية (H0):** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تصورات المواطنين للدافع الرئيسي وراء تصرفات البلدية وتقييمهم للاستجابة الطارئة خلال العدوان.
- **الفرضية البديلة (H1):** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تصورات المواطنين للدافع الرئيسي وراء تصرفات البلدية وتقييمهم للاستجابة الطارئة خلال العدوان.

تؤكد نتائج اختبار كاي-تربيع (Chi-square) الملاحظة السابقة من خلال رفض الفرضية الصفيرية (H0) وقبول الفرضية البديلة (H1)، ما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم استجابة البلدية الطارئة خلال العدوان وبين الدافع الرئيسي المدرك وراء تصرفاتها خلال مرحلة التعافي.

وقد جاءت نتائج الاختبار كما يلي:

$$X^2 (16, N = 71) = 29.855, p = 0.019$$

وبما أن قيمة p أقل من ٠,٠٥، فإن هذا الفرق لا يمكن اعتباره عشوائياً، بل يشير إلى أن تصورات المواطنين حول دوافع البلدية قد أثرت بشكل مباشر في تقييمهم لأدائها خلال الأزمة. يشير هذا إلى أهمية البُعد الإدراكي في الحكم على أداء الفاعلين المحليين، إذ إن الإدراك الإيجابي للدافع (مثل الواجب تجاه المواطنين) قد يرفع التقييم، بينما الإدراك السلبي (مثل المصلحة السياسية أو الضغط الخارجي) يقود إلى تقليل الثقة وتقويم الأداء بشكل أكثر سلبية.

العلاقة بين تقييم جهوزية البلدية قبل الحرب وإمكانية الاعتماد عليها مستقبلاً

عند تحليل توزيع الإجابات في الرسم البياني، نلاحظ وجود علاقة طردية واضحة بين تقييم المواطنين لجهوزية البلدية خلال العدوان الإسرائيلي في العام ٢٠٢٤ وبين مدى احتمال اعتمادهم على البلدية في حال وقوع أزمة جديدة. فعلى سبيل المثال، فإن الغالبية الساحقة من الذين منحوا البلدية تقييماً متدنّياً بواقع ١ من ٥ لاستجابتها الطارئة (٢٩ من أصل ٣٦ مشاركاً)، أفادوا بأنهم لن يعتمدوا عليها في حال حدوث أزمة مستقبلية، حيث اختاروا أيضاً ١ من ٥ من حيث مدى احتمال الاعتماد.

في المقابل، نلاحظ أن المشاركين الذين قيّموا البلدية بدرجة ٥ من ٥، أفاد معظمهم بأنهم سيعتمدون عليها بالتأكيد، حيث أعطى ٣ من أصل ٤ مشاركين البلدية أيضاً درجة ٥ من ٥ في احتمال الاعتماد عليها مستقبلاً. هذا النمط يتكرر أيضاً مع التقييمات المتوسطة، حيث نرى أن ارتفاع تقييم الأداء يقترن بارتفاع مماثل في نية الاعتماد المستقبلي.

لتحديد ما إذا كانت هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية، تم تطبيق اختبار سبيرمان^{٣٥} للارتباط الرتب. وقد صيغت الفرضيتان التاليتان:

- **الفرضية الصفيرية (H0):** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم المواطنين لأداء البلدية خلال العدوان وبين مدى احتمال اعتمادهم عليها في حال وقوع أزمة مستقبلية.
- **الفرضية البديلة (H1):** توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تقييم المواطنين لأداء البلدية خلال العدوان وبين مدى احتمال اعتمادهم عليها في حال وقوع أزمة مستقبلية.

وقد جاءت نتائج الاختبار كما يلي:

$$\rho = 0.620, p < 0.001, N = 71$$

تشير هذه النتائج إلى وجود علاقة طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين المتغيرين. أي أن تقييم المواطنين الإيجابي لأداء البلدية ودرجة جهوزيتها خلال الأزمة يؤثر بشكل مباشر على ثقتهم المستقبلية بها واستعدادهم للاعتماد عليها في أزمات لاحقة. في المقابل، فإن التصورات السلبية حول أداء البلدية تنعكس في انخفاض نية الاعتماد على دورها في المستقبل، ما يدل على تآكل في الثقة المؤسساتية في ظل غياب الأداء الفعال.

الخاتمة التحليلية

إن التحليل الكمي والوصفي لهذه النتائج يكشف عن ديناميكية دقيقة بين الأداء المؤسسي والإدراك الشعبي. فالبلدية، باعتبارها الجهة الأقرب إلى المواطن خلال الأزمات، لا يُقيّم أداؤها فقط من حيث الخدمات المقدّمة، بل أيضاً من حيث قدرتها على بناء الثقة والاستمرارية في علاقتها مع المجتمع المحلي.

^{٣٥} (Spearman's Rank-Order Correlation)

وتبيّن النتائج بوضوح أن أداء البلدية خلال أزمة ٢٠٢٤، كما اختبره المواطنون، ترك أثرًا ملموسًا على استعدادهم للاعتماد عليها في المستقبل. وهذا لا يعكس فقط فعالية التدخل السابق، بل أيضًا قدرة البلدية على إثبات جدارتها كمؤسسة يمكن الركون إليها في الأوقات الحرجة.

إن هذه النتائج تؤكد أن الشرعية المؤسسية ليست فقط ناتجًا قانونيًا أو سياسيًا، بل تُبنى من خلال الأداء الفعلي والتواصل الفعّال خلال الأزمات. وعليه، فإن البلديات التي تسعى إلى تعزيز دورها في إدارة الأزمات والتعافي لا بد أن تولي أهمية مضاعفة لبناء الثقة، من خلال تحسين الجهوية وشفافية العمل وتعزيز حضورها على الأرض في اللحظات الحرجة، لأن هذه العوامل، مجتمعة، هي ما يحدد إذا ما كان المواطن سيعتمد عليها مستقبلًا أو يختار البحث عن بدائل أخرى.

٤.٣ نتائج وتحليل المقابلات مع رؤساء البلديات

٤.٣.١ انكشاف الدولة وظهور الحوكمة غير الرسمية

تتفق كل المقابلات على نقطة محورية مفادها أن الدولة المركزية، بمؤسساتها المختلفة، لم تكن حاضرة على الأرض خلال الساعات والأيام الأولى للعدوان. أحد رؤساء البلديات عبّر عن هذا الغياب بالقول: «في أول ٤٨ ساعة، ما حدا سأل عنا. حتى الأجهزة الأمنية ما كان عندها خطة تدخل». هذا الغياب خلق فراقًا في القرار والتنفيذ، دفعت البلديات لملئه بمواردها المحدودة، وأحيانًا بطرق مرتجلة.

كما قال رئيس بلدية دير الأحمر: «استقبلنا أكثر من ٢٠٠ عائلة نازحة، وما كان معنا لا فراش ولا بطانيات. كل شيء حاولنا نأمنه من المجتمع المحلي، من كنيستنا، من علاقاتنا مع أهل الضيعة».

وهذا ما أكده أيضًا رئيس اتحاد بلديات الضاحية الجنوبية الذي أشار إلى أن كل خطط التدخل والإغاثة تم تنسيقها عبر المبادرات الذاتية وخلايا الأزمة المحلية، وليس عبر أي منصة وطنية رسمية.

٤.٣.٢ تعبئة رأس المال الاجتماعي كبديل للموارد المؤسسية

من أبرز عوامل النجاح التي ظهرت في المقابلات هي قدرة البلديات على تعبئة شبكتها الاجتماعية، من مغتربين وجمعيات أهلية ودينية ومبادرات فردية من السكان أنفسهم.

في البابلية، أشار الرئيس إلى أن «ما في شي اسمو وزارة صحة أو داخلية. يلي صار إنو الناس اتكلت علينا، وحتى الإسعافات كنا ندبرها عبر مجموعات تطوُّعية».

في جباع، تم تحويل غرفة صغيرة داخل مبنى البلدية إلى مركز تنسيق للطوارئ، وتم استدعاء أعضاء المجلس البلدي والمتطوعين لتشكيل خلية أزمة. «صرنا ننام بالمكتب ونشتغل ٢٠ ساعة باليوم، كنا عم نحاول نحمي الناس ونردّ على أسئلتهم، رغم إنو نحنا ما معنا جواب».

هذه التعبئة المحلية كانت فعّالة، ولكنها كشفت هشاشة الاعتماد المطلق على التضامن الأهلي دون وجود بنية مؤسسية مستدامة.

٤.٣.٣ القيادة البلدية وتطور أساليب الإدارة

الأزمة أجبرت رؤساء البلديات على تغيير نمط القيادة. بدلاً من العمل الإداري الروتيني، أصبحوا مضطرين لتخاذ قرارات ميدانية سريعة وبمستوى عالٍ من الشفافية والانخراط الشعبي.

رئيس بلدية برج قلاويه، محمد نور الدين، وصف هذا التحول قائلاً: «بدأنا نوسّع النقاش ليشمل الفاعليات والمخاتير وممثلي الجمعيات والكشاف، وحتى المغتربين. الأزمات بتعلّمك إنك تنصت وتتجاوب، ما تعود تحكم من فوق».

كما أشار رئيس اتحاد إقليم التفاح إلى أن الاتحاد «رسم أهدافًا استراتيجية في التعليم والبيئة والترية، وأسس لجأنا لتنفيذ هذه الأهداف، ما ساعده على التحرك المنظم خلال الحرب».

٤.٤.٤ تفاوت الاستجابة والتجهيز المسبق

الاستجابة البلدية تفاوتت بين المناطق، ليس فقط بحسب الإمكانيات المالية، بل أيضًا بحسب ما سُمي بـ«الذاكرة المؤسسية».

- **في الضاحية الجنوبية**، تم تفعيل الفرق التي عملت خلال جائحة كوفيد-١٩.
- **في دير الأحمر**، استُعملت المراكز التابعة للكنيسة كملجئ.
- **في جباع**، استفادت البلدية من التجارب السابقة خلال الأزمات البيئية والتربوية لتفعيل الاستجابة بسرعة.

بلديات مثل ميس الجبل، التي كانت على خط النار مباشرة، لم تتلقَ أي دعم يذكر، لا من الدولة ولا من المنظمات، واكتفت بما تبقى من تبرعات فردية محدودة.

٤.٤.٥ ضعف التنسيق مع الجهات المانحة وغياب آليات التمويل السريع

الرؤساء عبّروا بمرارة عن تهميش البلديات في آليات التنسيق مع المنظمات الدولية. قال أحدهم: «الجهات الدولية تفترض أن العمل يتم عبر جمعيات محلية أو وسطاء، دون الرجوع للبلدية كجهة شرعية».

رئيس بلدية برج قلاويه أشار إلى غياب التمويل الطارئ: «لا توجد موازنات جاهزة في البلديات اللبنانية تسمح بالتصرف السريع في حالات الطوارئ، كنا نعتمد على الهبات، وهذا يستغرق وقتاً».

وهذا ما أكدته بلدية البابلية التي واجهت عوائق كبيرة في تحويل المساعدات بسبب تعقيدات النظام المصرفي اللبناني، قائلةً إن «البلدية تقوم بوظائف الوزارات دون أن يُعترف لها بصلاحيات أو يُمنح لها تمويل مناسب».

٤.٤.٦ دعوات إصلاحية انطلقت من الميدان

جميع الرؤساء أجمعوا على ضرورة إعادة النظر في بنية العمل البلدي، وقدموا اقتراحات إصلاحية أبرزها:

- إنشاء صندوق طوارئ بلدي مستقل وقابل للتفعيل الفوري.
- دمج إدارة الكوارث في الهيكل الإداري للبلدية.
- تطوير برامج تدريب مستدامة للموظفين.
- تعديل القوانين التي تُقيد صرف البلديات في حالات الطوارئ.
- الاعتراف الرسمي بالبلديات كشريك أساسي في إدارة الأزمات وليس فقط كـ«منقذ محلي».

ما أظهرته هذه المقابلات يتجاوز وصفاً ظرفياً لأداء البلديات في أزمة مؤقتة. إن ما كُشف هو وجود ديناميكية بلدية تتحدى هيكلية الدولة نفسها، عبر إدارة ميدانية تعتمد على الكفاءة المحلية ورأس المال الاجتماعي والمرونة.

لكن هذه النجاحات تبقى هشّة. فهي لم تُبنَ على مؤسسات قوية، بل على مبادرات فردية وشبكات اجتماعية. لهذا، فإن الخروج من منطق «الحلول الارتجالية» إلى منطق «اللامركزية البنوية» هو حاجة وطنية ملحة، إن أرادت الدولة اللبنانية أن تكون قادرة على مواجهة أزمات المستقبل لا أن تعيد تكرار عجزها.

الفصل الخامس
خاتمة، دروس المستفادة
وتوصيات

خلصت هذه الدراسة إلى أن البلديات اللبنانية أدّت دورًا محوريًا في الاستجابة الفورية بعد حرب ٢٠٢٤، إلا أن قدرتها على قيادة مسار التعافي على المدى المتوسط والطويل ظلت محدودة بفعل عقبات بنيوية عميقة. لقد كشفت الأزمة عن غياب الدولة المركزية في اللحظات الحرجة، مما اضطر البلديات إلى التحرك منفردة، أحيانًا بوسائل مرتجلة، لتأمين الحاجات الأساسية للنازحين والمتضررين. هذا التحرك أكد من جهة أن البلديات قادرة، من حيث المبدأ، على تعبئة الموارد المحلية وبناء شراكات مع المجتمع المدني والمبادرة بتنظيم العمل الميداني. لكنه كشف من جهة أخرى عن هشاشة البنية الإدارية والقانونية التي تحكم عمل هذه البلديات، حيث أدى تداخل الصلاحيات مع المحافظين وغياب قوانين طوارئ واضحة ونقص الموارد البشرية والتقنية إلى إبطاء الاستجابة وتقييد قدرة البلديات على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة.

أظهرت نتائج الاستبيان أن معظم المواطنين لم يتلقوا أي دعم مباشر من بلدياتهم خلال الحرب، ولم يكونوا على علم بوجود برامج تعافٍ محلية بعد توقف الأعمال القتالية. كما عبّر أكثر من نصف المشاركين عن عدم استعدادهم للاعتماد على بلدياتهم في حال حدوث أزمة مستقبلية، ما يعكس تآكلًا في الثقة المؤسسية. في المقابل، بيّنت النتائج الإحصائية أن المواطنين الذين تلقوا معلومات واضحة عن مبادرات بلدياتهم كانوا أكثر ميلًا لمنحها تقييمات إيجابية، مما يدل على أهمية التواصل والشفافية في تعزيز ثقة المجتمع المحلي. كذلك، فإن تصور المواطنين لدوافع البلديات (سواء أكانت بدافع الواجب أم لأهداف سياسية) أثر بشكل مباشر على تقييمهم لأدائها خلال الأزمة، ما يعزز فرضية أن الأداء لا يُقاس فقط بالنتائج الميدانية، بل أيضًا بالإدراك الجمعي للنزاهة والنية.

على مستوى المقابلات مع رؤساء البلديات، ظهر إجماع واضح على غياب التنسيق الوطني وغياب أي تعليمات رسمية في الأيام الأولى للحرب. في غياب التخطيط المركزي، اعتمدت البلديات على شبكاتها الاجتماعية؛ مغتربون ومؤسسات دينية وجمعيات محلية وحتى مبادرات فردية. وقد ساعد هذا الرأس مال الاجتماعي في ملء الفراغ المؤسسي مؤقتًا، لكنه لا يمكن أن يشكّل بديلًا مستدامًا عن الدولة. وبرز في عدد من البلديات تطور لافِت في بناء علاقات مباشرة مع الجهات المانحة، ما مكّنها من الحصول على دعم طارئ دون المرور بالبيروقراطية المركزية، لكن ذلك بقي رهناً بقدرات تفاوضية غير متكافئة بين البلديات.

لقد أظهرت نتائج الدراسة الحاجة الملحة لإعادة النظر في الإطار القانوني الذي ينظّم دور البلديات في حالات الطوارئ. فمن دون صلاحيات واضحة وخطط استجابة جاهزة ومنظومات رقمية حديثة، لن تكون البلديات قادرة على التعامل مع الأزمات المقبلة. كما تبين أن الشرعية المؤسسية لا تُبنى فقط على القانون، بل تُكتسب من خلال الأداء الفعلي في الميدان. ومن هنا، فإن تحسين مستوى الجهوزية وفتح قنوات تواصل فعالة واعتماد أدوات تكنولوجية لرسم خرائط الموارد والمخاطر، تُعد من الضرورات الأولية لإعادة بناء الثقة بين المواطن ومؤسساته المحلية.

ورغم أن هذه الدراسة ركّزت على مرحلة ما بعد النزاع، فإن نتائجها تؤشر إلى ما هو أبعد من ظرف طارئ. إنها تُلقي الضوء على نموذج حوكمة محلية مأزوم وتُبرز الحاجة إلى تصور جديد قائم على الشراكة والشفافية والتمكين المحلي. وهنا يبرز سؤال محوري مفتوح للبحث المستقبلي: كيف يمكن بناء نموذج شراكة مؤسسية بين البلديات اللبنانية والمجتمع المدني والقطاع الخاص لتعزيز مرونة المجتمعات المحلية في ظل ضعف الدولة المركزية وتكرار الأزمات؟ الإجابة عن هذا السؤال لا تقتصر على اقتراح إصلاحات تقنية، بل تستدعي تفكيرًا جديدًا في علاقة الدولة بالمجتمع، وفي شروط بناء الثقة والمؤسسات في سياق هش، حيث تكون البلديات أحيانًا هي المؤسسة الوحيدة الحاضرة فعليًا على الأرض.

المراجع

1. أولمر، ر. ر.، سيلنو، ت. ل.، وسيغر، م. و. (٢٠١١). إدارة الأزمات والاتصال المؤسسي: مقارنة تكاملية. نيويورك: دار وايلي للنشر.
2. البنك الدولي. (آذار، ٢٠٢٥). تقدير احتياجات إعادة الإعمار والتعافي في لبنان (تقرير RDNA). تم الاسترجاع من: [رابط](#)
3. البنك الدولي. (١٤ تشرين الثاني، ٢٠٢٤). تقرير جديد للبنك الدولي يقيّم أثر النزاع على الاقتصاد اللبناني والقطاعات الأساسية. واشنطن: مجموعة البنك الدولي. [رابط](#)
4. العربي الجديد. (٢ شباط، ٢٠٢٥). نواف سلام: لبنان ينفذ خطة طموحة للتعافي الاقتصادي والمالي. [رابط](#)
5. المؤسسة السورية للدراسات وأبحاث الرأي العام. (٢٨ تشرين الأول، ٢٠٢٠). فقه إدارة الأزمات.
6. المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات. (١٠ نيسان، ٢٠٢٢). إدارة الأزمات بين النظرية والتطبيق: الاستجابة الاستراتيجية لدولة قطر لأزمة الحصار. [رابط](#)
7. بودرو، ميشال. (٢٠٠٥). إدارة الأزمات: التخطيط لمواجهة الحتمي. بيرك، ب.، وآخرون. (٢٠١٥). التخطيط الحضري لتعافي ما بعد الكوارث. مجلة رابطة التخطيط الأمريكية، ٨١(٣)
8. بينوا، و. ل. (١٩٩٥). الحسابات، الأعداء، والاعتذارات: نظرية استراتيجيات إصلاح الصورة. ألباني، نيويورك: دار نشر جامعة ولاية نيويورك.
9. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. (٢٠٢٤). الحوكمة المحلية والتعافي من الأزمات: دروس من استجابات البلديات في لبنان. بيروت.
10. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. (٧ تشرين الأول، ٢٠٢٤). التقييم السريع للأثر: العواقب الاقتصادية والاجتماعية لتصادم الأعمال. [رابط](#)
11. تقرير «الحكم المحلي في لبنان: السراب الكبير» (٢٠٢٤). دراسة في تجربة الحكم المحلي في لبنان، ص. ١٢-١٥. [رابط](#)
12. سلام، نواف. (شباط، ٢٠٢٥). إعلان عن خطة وطيدة للتعافي الاقتصادي والمالي. [رابط](#)
13. فنك، ستيفن. (١٩٨٦). إدارة الأزمات: التخطيط لما لا يمكن تجنبه. نيوارك، نيو جيرسي: دار AMACOM للنشر.
14. كوميس، و. ت. (٢٠٠٧). حماية سمعة المؤسسة خلال الأزمات: تطوير وتطبيق نظرية التواصل في الأزمات السياقية (SCCT). مجلة مراجعة السمعة المؤسسية، ١٠(٣)، ص. ١٦٣-١٧٦.
15. مركز الروابط للبحوث الاستراتيجية. (١٥ شباط، ٢٠٢١). الصياغة التطبيقية لإدارة الأزمات والرؤية الوقائية في الدول الهشة. [رابط](#)
16. مجموعة تقييم التنسيق المحلي (LCAT). (كانون الأول، ٢٠٢٤). تقييم الأضرار السريعة: قضاء بنت جبيل. [رابط](#)
17. مؤسسة عامل الدولية. (٢٤ سبتمبر، ٢٠٢٤). نداء عاجل لعدم المتضررين جراء العدوان الإسرائيلي على لبنان. [رابط](#)
18. وزارة الإسكان والتنمية الحضرية الأميركية. (١٥ تشرين الثاني، ٢٠٢٠). مشروع التخفيف من فيضانات مستجمع مياه بي برانش.
19. وزارة الصحة اللبنانية. (١٨ آب، ٢٠٢٣). دليل مركز عمليات الطوارئ الصحية العامة (PHEOC). [رابط](#)
20. وزارة الصحة اللبنانية. (٤ كانون الأول، ٢٠٢٤). الإحصاءات الرسمية: أكثر من ٤٠٤٧ قتيلًا و١٦٦١٨ جريحاً منذ تشرين الأول ٢٠٢٣. [رابط](#)
21. وكالة رويترز. (٢٧ تشرين الثاني، ٢٠٢٤). اتفاق وقف إطلاق النار بين إسرائيل وحزب الله.
22. [رابط](#)
23. يونيسف لبنان. (٨ تشرين الأول، ٢٠٢٤). تقرير الوضع الإنساني رقم ٢. [رابط](#)



LADE

الجمعية اللبنانية من أجل
ديمقراطية الانتخابات

Sodeco, Petro Trad St.,
Sodeco 7 Bldg., 5th Fl.,
Beirut, Lebanon
+961 1 333713/4
info@lade.org.lb
lade.org.lb

