الجمهوريـــة العربيـــة السوريـــة

جامـعـــــــــة دمـــــشـــــق

كليـــــة الهندســـة المعماريـــــة

قـــســـم التـــخـطـــيط والـــبيئـــة

استراتيجيَّة تأهيل المناطق المتضرِّرة جزئيَّاً وفق مفهوم إعادة الإعمار

حالة دراسيَّة: دمشق – برزة

أُعدَّت هذه الرِّسالة لنيل درجة الماجستير في الهندسة المعماريَّة

قسم التَّخطيط والبيئة

إعداد المهندسة

آلاء مهند الكردي الباراوي

إشراف

د.م. عماد المصري

دمشق / تشرين الثاني / ٢٠١٥

الجمهوريـــة العربيـــة السوريـــة

جامـــعـــــــة دمـــشـــــق

كليـــــة الهندســـــة المعماريـــة

قـــســـم التـــخـــطـــيـــط والبيئـــة

استراتيجيَّة تأهيل المناطق المتضرِّرة جزئيَّاً وفق مفهوم إعادة الإعمار

حالة دراسيَّة: دمشق – برزة

أُعدَّت هذه الرِّسالة لنيل درجة الماجستير في الهندسة المعماريَّة
قسم التَّخطيط والبيئة

إعداد المهندسة:
آلاء مهند الكردي الباراوي

إشراف:
د.م. عماد المصري

دمشق / تشرين الثاني / ٢٠١٥

الجمهوريـــة العربيـــة السوريـــة

جامـــعـــــــة دمـــشـــــق

كليـــــة الهندســـــة المعماريـــة

قـــســـم التـــخـــطـــيـــط والبيئـــة

استراتيجيَّة تأهيل المناطق المتضرِّرة جزئيَّاً وفق مفهوم إعادة الإعمار

حالة دراسيَّة: دمشق – برزة

أُعدَّت هذه الرِّسالة لنيل درجة الماجستير في الهندسة المعماريَّة
قسم التَّخطيط والبيئة

إعداد المهندسة:

آلاء مهند الكردي الباراوي

إشراف:

د.م. عماد المصري

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ ٢٠١٥/١٢/٢٨ وأُجيزت من قبل لجنة التحكيم:

د.م. عماد المصري	أ.د.م. محمد زياد الملا	أ.د.م. سليمان مهنا
.....	.....	.....

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ﴾

[سورة التوبة: ١٠٥]

الإهداء

إلهي لا تطيب الحياة إلا بشكرك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك.. الله جل جلاله..

إلى من علمني العطاء بدون انتظار.. أبي العزيز..

إلى ملاكي وسر وجودي وتوأمي.. أمي الحبيبة..

إلى نبع الأمل والسعادة والتفاؤل وسندي في الحياة.. أخوتي...

إلى الأخوات التي لم تلدهن أمي.. صديقاتي..

إلى أسرتي الكبيرة كلية الهندسة المعمارية في دمشق.. أساتذتي وزملائي..

إلى كل من ذلل الصعاب خلال مسيرتي المتواضعة في هذا البحث.. وساهم في إنجازه..

إلى جميع المهتمين في البحث العلمي وفي إعادة الإعمار..

إلى كل قطرة دم سالت على أرض وطني الغالي..

إلى إعادة إعمار سورية بالدم والعمل والعلم..

أهدي هذا البحث المتواضع..

الباحثة:

آلاء مهند الكردي البارادي

شكر وتقدير

في البداية الشكر والحمد لله عز وجل فإليه ينسب الفضل في إنجاز هذا العمل المتواضع.

أتوجَّه بالشكر إلى من حُقَّت لهم كلمات التقدير وهم:

كافة أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة دمشق، وأخص بالذكر دكاترة كلية الهندسة المعمارية.

إلى والدي العزيزين على دعواتهم ودعمهم، إلى أفراد أسرتي وجدتي الغاليتين..

إلى روح جدي رحمه الله..

إلى كل من كان برفقتي وساندني في مسيرتي الدراسية في الماجستير ولم يدخر جهداً في مساعدتي..

إلى زملائي في كلية الهندسة المعمارية وأخص بالذكر المهندسين المحترمين: خلود.. خلدون.. تمارا.. لين.. دلع.. رهام.. سامر.. ديمة.. سلمى.

إلى الأخ والمعلم الذي أعجز عن شكر فضله وتعجز الكلمات عن وصف جهده وعطائه، لك مني كل الاحترام والتقدير:

د.م. عماد المصري.

كما أخص بالشكر الأساتذة المحترمين الذين تفضلوا بتحكيم هذا البحث:

أ.د.م. محمد زياد الملا.

أ.د.م. سليمان مهنا.

وأرجو من الله تعالى أن يكون هذا البحث جزءاً من إعادة إعمار سورية، وأن يخدم الباحثين والمختصين في إعادة الإعمار.

والله ولي التوفيق....

آلاء مهند الكردي البارودي

فهرس المحتويات

الجزء التمهيدي: الإطار النظري ومنهجية البحث.

١- المقدمة ١
٢- إشكالية البحث ١
٣- أهمية البحث ١
٤- أهداف البحث ٢
٥- منهجية البحث ٢
٦- مكونات البحث ٣

الباب الأول: الجزء النظري

الفصل الأول: مفاهيم ومصطلحات وتجارب.

١-١: مفهوم الاستراتيجية ٥
١-٢: مفاهيم ومصطلحات ٦
١-٢-١: مفاهيم ومصطلحات إعادة الإعمار ٦
١-٢-٢: عمليات إعادة الإعمار في الدول الخارجة من الصراعات ومراحلها ٨
١-٢-٢-١: مراحل إعادة الإعمار ٨
١-٢-٢-٢: تصنيف المناطق المتضررة ٩
١-٣: مفاهيم ومصطلحات المداخلات العمرانية على المناطق المتضررة ١٠
١-٣-١: إعادة التأهيل (Rehabilitation) ١٠
١-٣-٢: الإصلاح والتجديد (Repair and Renovation) ١١
١-٣-٣: الدّعم (Support) ١١
١-٣-٤: الارتقاء (Upgrading) ١٢
١-٣-٥: إعادة الإنشاء (Reconstruction) ١٢
١-٣-٦: المداخلات العمرانية على المناطق التاريخية ١٣
١-٤: تجارب عمليَّة في مجال إعادة الإعمار ١٤
١-٤-١: تجارب عربيَّة في مجال إعادة الإعمار ١٤
١-٤-١-١: تجربة لبنان (مخيم نهر البارد) ١٤
١-٤-١-٢: تجربة فلسطين (مخيم جنين) ٢١
١-٤-٢: تجارب عالمية في مجال إعادة الإعمار ٢٦
١-٤-٢-١: تجربة إعادة إعمار مدينة وارسو – بولندا ٢٦

الفصل الثاني: آلية صياغة الرؤية المحلية وصناعتها والإجراءات المتخذة على المستوى المحلي.

٢-١: آلية صياغة الرؤية المحلية وصناعتها ٣٣
٢-١-١: الرؤية المحلية لإعادة الإعمار..... ٣٥
٢-١-٢: صياغة الاستراتيجية..... ٣٦
٢-٢: الإطار العام لصياغة استراتيجية إعادة الأعمار ٣٧
٢-٣: السياسات والبرامج العملية الناظمة لعمليات إعادة الإعمار ٤٠
٢-٣-١: سياسات إعادة الإعمار ٤٠
٢-٣-٢: البرامج العملية لإعادة الإعمار ٤١
٢-٤: إدارة المخاطر في إعادة الإعمار ٤١
٢-٤-١: تعريف وتقييم وإدارة المخاطر ٤٢
٢-٤-٢: أولويات العمل في إدارة المخاطر ٤٣
٢-٤-٣: العوامل والمخاطر المحتملة خلال مراحل إعادة الإعمار..... ٤٤
٢-٥: الإجراءات المتخذة على المستوى المحلي..... ٤٥
٢-٥-١: اللجنة العليا لإعادة الإعمار ٤٥
٢-٥-٢: مشروع الخطة الإسعافية لعام ٢٠١٥..... ٤٦

الباب الثاني: الجزء العملي

الفصل الثالث: الاستراتيجية المقترحة لإعادة الإعمار.

٣-١: مفهوم استراتيجية إعادة الإعمار..... ٤٩
٣-١-١: إعداد استراتيجية إعادة الإعمار وتطبيقها..... ٤٩
٣-١-٢: اختيار استراتيجية إعادة الإعمار الملائمة..... ٥٠
٣-٢: الاستراتيجية المقترحة لإعادة إعمار المناطق المتضررة(مرحلة الطوارئ)..... ٥٠
٣-٢-١: الأهداف المباشرة للاستراتيجية المقترحة ٥١
٣-٢-٢: مراحل عمل الاستراتيجية المقترحة في مرحلة الطوارئ..... ٥١
٣-٣: المصفوفة التنفيذية العامة المقترحة لإعادة الإعمار..... ٥٣
٣-٣-١: أهداف عمل المصفوفة العامة التنفيذية لإعادة الإعمار..... ٥٣
٣-٣-٢: منهجية صياغة المصفوفة التنفيذية والوصول لها ٥٤
٣-٣-٣: طرق قراءة المصفوفة التنفيذية وكيفية استخدامها ٥٦
٣-٣-٤: آليات تطبيق المصفوفة العامة لاستراتيجية إعادة الإعمار على المناطق المدروسة..... ٥٧
٣-٤: قطاعات المصفوفة التنفيذية المقترحة..... ٥٨
٣-٥: تحليل وتقييم المصفوفة التنفيذية ٦٩

الفصل الرابع: منطقة برزة حالة دراسية" (تحليل- تقييم- مقترح- تنفيذ).

٤-١: لمحة تاريخية عن منطقة برزة ٧٢
٤-١-١: الموقع الجغرافي ٧٣
٤-١-٢: المخططات التنظيمية لمنطقة برزة ٧٤
٤-٢: الإجراءات العملية والمحلية في برزة ٧٥
٤-٣: تحليل وتقييم الوضع الراهن لمنطقة برزة ٧٥
٤-٤: اختيار الشريحة الدراسية واعتباراتها العامة ٧٦
٤-٤-١: برزة بين الأمس واليوم ٧٩
٤-٥: المداخلات الخاصة بإعادة إعمار منطقة الدراسة وفق المصفوفة التنفيذية والمرسوم/٦٦/ ٧٣
٤-٦: آلية تطبيق المصفوفة التنفيذية العامة على حي برزة البلد ٨٥
٤-٦-١: المنطقة (C) ٨٦
٤-٦-١-١: مرحلة الاستجابة ٨٦
٤-٦-١-٢: مرحلة المبادرة ٨٨
٤-٦-١-٣: مرحلة الانطلاق ٩٠
٤-٦-٢: المنطقة (B) ٩٣
٤-٦-٣: المنطقة (A) ٩٣

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.

٥-١: النتائج ٩٦
٥-٢: التوصيات ٩٨

المراجع ١٠١

الملاحق:

١- مصفوفة تجربة جنين ١٠٧
٢- استمارة الاستبيان ١١٢
٣- المصفوفة التنفيذية العامة المقترحة ١١٥

قائمة الأشكال

أشكال الفصل الأول

الشكل (١-١) الخط الزمني لمراحل إعادة الإعمار ٩

الشكل (١-٢) تطبيق عمليات الترميم على المباني المباني متوسطة الحالة الفيزيائية..... ١٣

الشكل (١-٣) تحديد مناطق الحفاظ والصيانة ١٣

الشكل (١-٤) المبنى الرديء الذي يوجد به خلل إنشائي..... ١٤

الشكل (١-٥) صورة جوية توضح حدود مخيم نهر البارد ومساحته ٢كم^{٢} ١٥

الشكل (١-٦) صورة جوية توضح نسبة الدمار في مخيم نهر البارد بعد الصراع..... ١٦

الشكل (١-٧) مخطط يوضح تقسيم مخيم نهر البارد إلى ثلاثة رزم رئيسية ١٧

الشكل (١-٨) التصورات المقترحة لإعادة إعمار مخيم نهر البارد..... ١٨

الشكل (١-٩) صورة جوية توضح نسبة البناء في مخيم نهر البارد في الوضع الراهن ١٩

الشكل (١-١٠) موقع مخيم جنين- فلسطين ٢١

الشكل (١-١١) موقع مخيم جنين بالنسبة لمدينة جنين ٢٢

الشكل (١-١٢) مخطط يوضِّح توزيع مناطق إعادة الإعمار في مخيم جنين..... ٢٤

الشكل (١-١٣) موقع مدينة وارسو - بولندا ٢٦

الشكل (١-١٤) صورة جوية توضح الجزء المدمر والسليم من مدينة وارسو عقب الحرب العالمية الثانية..... ٢٧

أشكال الفصل الثاني

الشكل (٢-١) وضع الرؤية المحلية من أعلى إلى أسفل ٣٤

الشكل (٢-٢) صياغة الاستراتيجية..... ٣٧

الشكل (٢-٣) مبادئ عمليات إعادة الإعمار..... ٣٨

الشكل (٢-٤) مراحل التخطيط الاستراتيجي لإعادة الإعمار ٣٩

أشكال الفصل الثالث

الشكل (٣-١) مراحل إعادة الإعمار (تفصيل مرحلة الطوارئ)..... ٥٢

الشكل (٣-٢) منهجية صياغة المصفوفة التنفيذية العامة..... ٥٤

الشكل (٣-٣) تداخل المراحل الزمنية لإعادة الإعمار في المصفوفة التنفيذية..... ٥٥

الشكل (٣-٤) توضُّع القطاعات الرئيسية والقطاعات الفرعية في المصفوفة التنفيذية..... ٥٥

الشكل (٣-٥) طرق قراءة المصفوفة التنفيذية العامة ٥٧

الشكل (٣-٦) نسبة الاستبيان من حيث تقسيم القطاعات ٦٩
الشكل (٣-٧) نسبة الاستبيان من حيث شمولية المصفوفة ٦٩
الشكل (٣-٨) نسبة الاستبيان من حيث طريقة عمل المصفوفة..... ٦٩
الشكل (٣-٩) نسبة الاستبيان من حيث كون المصفوفة بديلاً جيداً ٧٠
الشكل (٣-١٠) نسبة الاستبيان من حيث كفاءة العاملين ٧٠
الشكل (٣-١١) نسبة الاستبيان من حيث تكامل مشروعات إعادة الإعمار..... ٧٠
الشكل (٣-١٢) نسبة الاستبيان من حيث وجود البيانات ٧٠
الشكل (٣-١٣) نسبة الاستبيان من حيث طرق قراءة المصفوفة ٧٠

أشكال الفصل الرابع

الشكل (٤-١) مخطط يوضح الحدود الإدارية لبرزة..... ٧٢
الشكل (٤-٢) صورة جوية توضح منطقة برزة مع الجوار..... ٧٣
الشكل (٤-٣) صورة جوية لمنطقة برزة يتوضح عليها نماذج التخطيط..... ٧٤
الشكل (٤-٤) مخطط يوضح الشريحة المختارة (برزة البلد)..... ٧٧
الشكل (٤-٥) مخطط يوضح نسب ميول حي برزة البلد..... ٧٨
الشكل (٤-٦) مخطط بياني يوضح توزع السكان حسب الفئات العمرية في حي برزة البلد ٧٨
الشكل (٤-٧) المخطط التنظيمي لبرزة البلد قبل الصراع ٨٠
الشكل (٤-٨) مخطط إرتفعات المباني في حي برزة البلد قبل الأزمة..... ٨١
الشكل (٤-٩) مخطط يوضح نسبة الكتلة والفراغ قبل الأزمة..... ٨١
الشكل (٤-١٠) مخطط يوضح نسب الدمار في منطقة برزة البلد وتوزعها..... ٨٢
الشكل (٤-١١) مخطط يوضح تقسيم المناطق المقترح ٨٦
الشكل (٤-١٢) المنطقة (C) ٨٦
الشكل (٤-١٣) المنطقة (B) ٩٣
الشكل (٤-١٤) المنطقة (A) ٩٣

قائمة الجداول

جداول الفصل الأول

الجدول (١-١) توضيح تصنيف المناطق المتضررة حسب الأمم المتحدة ١٠

الجدول (١-٢) ملخص تجربة مخيم نهر البارد ٢٠

الجدول (١-٣) ملخص تجربة مخيم جنين ٢٥

الجدول (١-٤) ملخص تجربة وارسو ٢٩

الجدول (١-٥) ملخص التجارب (نهر البارد- جنين- وارسو)..... ٣٢

جداول الفصل الثالث

الجدول (٣-١) تقسيم القطاعات المحليَّة في المصفوفة التنفيذية العامة ٥٨

الجدول (٣-٢) قطاع النقل والمواصلات – قطاع الكهرباء ٥٩

الجدول (٣-٣) قطاع الإسكان – قطاع البناء والتشييد ٦٠

الجدول (٣-٤) قطاع الري – قطاع الزراعة..... ٦١

الجدول (٣-٥) قطاع السياحة – قطاع الصناعة ٦٢

الجدول (٣-٦) قطاع البيئة وإدارة الكوارث – قطاع النفط والغاز..... ٦٣

الجدول (٣-٧) قطاع التنمية السكانية – قطاع الثقافة ٦٤

الجدول (٣-٨) القطاع الاجتماعي والتربوي..... ٦٥

الجدول (٣-٩) قطاع الاتصالات – قطاع مياه الشرب والصرف الصحي ٦٦

الجدول (٣-١٠) قطاع التعليم الجامعي – قطاع البحث العلمي..... ٦٦

الجدول (٣-١١) قطاع الصحة – قطاع التعليم ماقبل الجامعي ٦٧

الجدول (٣-١٢) قطاع الإدارات الحكومية ٦٨

الجدول (٣-١٢) القطاع التجاري ٦٨

جداول الفصل الرابع

الجدول (٤-١) التعداد السكاني في حي برزة بين عامي ١٩٩٢-٢٠٠٥ ..... ٧٤

مُستخلص

يحاول البحث في جميع فصوله رسمَ نموذجٍ مفاهيميٍّ نظريٍّ وتطبيقيٍّ لعمليَّات إعادة الإعمار مابعد الأزمة ومراحلها وتصنيفاتها، إضافةً إلى عرضه لعددٍ من تجارب المدن العربيَّة والعالميَّة الخارجة من الأزمات ودراساتها التحليليَّة ومشاريع إعادة بناء وتأهيل المناطق المتضرِّرة منها ومراحلها، كما اهتمَّ البحث بدراسة وتحليل آليَّات وطرق وضع الرُّؤى المحليَّة وصياغة استراتيجيات إعادة الإعمار إلى جانب تحديد الأدوات اللَّازمة لتحقيقها من خلال الإجراءات التَّنفيذيَّة وأولويات العمل، وكذلك التعرُّف على متطلَّبات هذه الاستراتيجيات وسياساتها وتطبيقاتها العمليَّة والمخاطر التي يمكن التَّعرض لها خلال مسيرة عمليَّات التَّنفيذ.

يُعَدُّ هذا البحث خطوةً استباقيةً ومساهمةً علميَّةً مُستفيدةً من التَّجارب العربيَّة والعالميَّة في عمليات إعادة الإعمار وتوظيفها محليَّاً من خلال صياغة استراتيجيَّةٍ شاملةٍ مناسبةٍ للوضع الراهن الذي تعيشه سورية، كما تَطرَّق البحث إلى كيفيَّة إعداد الاستراتيجية المقترحة والإطار الزمنيِّ الخاص بها، وحدَّد مراحل عملها والتخصُّص في المرحلة الأولى من مراحل إعادة الإعمار الثلاثة (مرحلة الطوارئ، المرحلة الانتقاليَّة، مرحلة التَّنمية)، آخذاً بعين الاعتبار تحليل وتقييم الوضع الرَّاهن للحالة الدراسيَّة التي يُعالجها البحث (منطقة برزة في دمشق) لتكون مثالاً تطبيقياً لعمل هذه الاستراتيجيَّة في المرحلة المقبلة.

كما طَرَحَ البحث منهجيَّةً عمليَّةً على شكل مصفوفةٍ تنفيذيَّةٍ عامَّةٍ تُترجم الاستراتيجيَّة المقترحة لتكون أداة فاعلة في تحقيق الرؤية المحليَّة لإعادة الإعمار، وتوضيح أسلوب صياغتها وطُرُق قراءتها وأهدافها وآليات تطبيقاتها العمليَّة على التجمُّعات العمرانيَّة المتضرِّرة، وذلك بهدف إتاحة الفرص أمام التَّنمية والتَّطوير وحل المشاكل السَّابقة لهذه المناطق، وفقاً لأسسٍ علميَّةٍ وخطَّة عملٍ متكاملةٍ وشاملةٍ لجميع القطَّاعات المحليَّة بُغية تحقيق الأهداف المرجوَّة.

الجزء التمهيدي

الإطار النظري ومنهجية البحث

الفهرس:

١- المقدمة ١

٢- إشكالية البحث ١

٣- أهمية البحث ١

٤- أهداف البحث ٢

٥- منهجية البحث ٢

٦- مكوِّنات البحث ٣

الجزء التمهيدي

الإطار النظري ومنهجية البحث:

١- المقدمة:

تغيَّرت أعداد الصراعات المسلّحة وطبيعتها بدرجةٍ كبيرةٍ خلال السنوات الأخيرة وظهرت موجة جديدة من التطورات تميَّزت بتزايد حدوث الكوارث الطبيعية والصناعية والأخطار الناجمة عنها، مما يزهق الأرواح على نطاقٍ واسعٍ ويتلف الممتلكات بشكل كبيرٍ ومتسارعٍ، كما يؤثر على المستوى الاقتصادي والاجتماعي والثقافي للتجمعات الحضرية، ويضر بالبيئة بصورة متكررة فيعيد ساعات التنمية عشرات السنين إلى الوراء، فهناك ملايين من اللاجئين بحاجةٍ إلى الوقاية والمساعدة الفورية وهناك آخرون من السُّكان النازحين الآن داخل حدود بلدانهم وذلك نتيجة لأعمال العنف، وقد طالت هذه الصِّراعات المسلّحة سورية اليوم حيث تقع العديد من المدن والمناطق الحضرية ضمن نطاق الصراع وانطلاقاً من هذا الوضع الراهن وتبعاً للمعطيات الجديدة غير المستقرة لمدينة دمشق والدمار الذي لحق بمحيطها الإداري نتيجةً للعمليَّات العسكريَّة ضد الإنسان والمكان، فإن هذه الأزمة قد أثّرت بشكلٍ سلبيٍّ على جوانب الحياة كافة من إتلاف الممتلكات إلى تدمير المباني والإضرار بالبيئة إضافةً إلى المشاكل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والنفسية التي تخلِّفها، وقد ازداد الوضع تعقيداً وسوءاً عن ذي قبل مع استمرار الصراع، ويتضاعف هذا الضرر إن لم يتم فهم عوامل تخفيف شدة هذا التأثير لجعل عملية إعادة الإعمار فيما بعد أكثر نجاحاً وكفاءةً وأقلُّ تكلفةً، وذلك من خلال التعامل معها بالشكل الصحيح وفق المناهج والاستراتيجيات العلمية الصحيحة، واستعداداً لمراحل إعادة الإعمار القادمة وبناء على المعطيات المحلية كان لا بدَّ من وضع تصوُّرٍ مستقبليٍ يرسم نهجاً واضحاً ويضع استراتيجيَّة خاصَّة بإدارة عمليات إعادة الإعمار فيما بعد الأزمة حيث تشكل خطّة عمل متكاملةٍ وشاملةٍ لكافة القطاعات المحلية للعمل على تحقيق أهداف الاستراتيجية بعيدة المدى، وذلك ضمن الإطار المحلي والرؤية المستقبلية لإعادة إعمار سورية، حيث تصبح هذه الأزمة فرصةً أمام التطوير ومعالجة المشاكل السابقة والسير بعملية التنمية نحو المستقبل المأمول.

٢- إشكاليَّة البحث:

تتجلى إشكالية البحث فيما يلي:

١. عدم وجود رؤيةٍ وطنيةٍ موحَّدةٍ واستراتيجيةٍ واضحةٍ تلائم الخصوصيَّة العمرانية للمناطق المتضررة انطلاقاً من الوضع الراهن.
٢. تعثُّر عمليات إعادة الإعمار في الدِّراسات الخاصَّة بها ومراحلها في التَّمويل والإدارة والبرامج الزَّمنية وأهدافها.
٣. غياب إطار عملٍ واضحٍ يعدُّ صيغةً قابلةً للتنفيذ ويستند إلى سياساتٍ متكاملةٍ ومعاييرٍ وأسسٍ محليةٍ لإعادة إعمار التجمعات العمرانيَّة ونموِّها استعداداً لمرحلة ما بعد الأزمة.

٣- أهمية البحث:

تأتي أهميّة البحث العلميَّة من كونه يعرض في محتواه النَّظري المفاهيم المتعلِّقة بإعادة الإعمار كما يتناول طرق وضع الرُّؤى المحليّة والاستراتيجيات الخاصة بإعادة الإعمار ما بعد الصراعات، وذلك في ظلِّ الحاجة إلى وجود استراتيجيةٍ تشكل خارطةَ طريقٍ واضحةٍ على مستوى القطَّاعات المحلية، بالإضافة إلى عرض عددٍ من التجارب العالمية والعربية

المرتبطة بموضوع إعادة الإعمار وضرورة الاستفادة منها، والعمل على وضع رؤية مستقبليّة بما يناسب الموارد والمقومات المحليَّة وتطبيق السياسات التنمويَّة في ظل هيكلٍ تنظيميٍ إداريٍ محلي بهدف تطوير مخططات دمشق التنظيمية في ضوء الأوضاع الراهنة.

أمَّا الأهميَّة العمليَّة والتطبيقيَّة فتظهر في نقد البحث وتقييمه للتجارب السابقة في مجال إعادة الإعمار والخروج بنتائج نظرية تمهِّد للوصول إلى مصفوفةٍ تنفيذيةٍ مقترحةٍ، وتنقل عمليات إعادة إعمار منطقة الدراسة (برزة)؛ والتي تعدُّ أول منطقة آمنة من الصراع في الآونة الأخيرة في محافظة دمشق إلى حيز التنفيذ والتطبيق لتكون بمثابة مشروع يمكن نقل تجربته إلى المناطق المتضررة المشابهة على مستوى القطر، وذلك انطلاقاً من خصوصية الوضع الراهن لهذه المناطق بالإضافة إلى تلافي أخطاء التجارب العالميَّة والعربيَّة للنُّهوض بمشاريع المراحل القادمة من إعادة الإعمار.

٤- أهداف البحث:

يهدف البحث إلى:

١. وضع مقترح استراتيجيةٍ محليةٍ تشكّل خطة عمل لإعادة الإعمار في المرحلة القادمة، حيث تتضمّن سياسات قابلة للتنفيذ على المستوى المحلي.
٢. الوصول إلى حلولٍ مقترحةٍ لتجاوز مشكلات التمويل والإدارة والبرامج وارتباطها زمنياً بمراحل إعادة الإعمار لتكون قاعدة للمشروعات العمرانية في المرحلة القادمة.
٣. وضع مقترحٍ لآليّاتِ وبرامجٍ عمليةٍ تطبيقيةٍ واضحةٍ تتَّصف بقابليَّة التّنفيذ للوصول إلى مقترحٍ تنظيميٍ في المناطق المتضرِّرة جزئياً، وذلك في ضوء الرؤية المحلية لتحقيق أهداف السياسات الموضوعة.
٤. وضع مقترح مصفوفةٍ تنفيذيةٍ لتحقيق الاستراتيجية والتأكد من تكاملها لبلوغ الرؤية المحلية، والتي يجب مراعاتها في مراحل إعادة الإعمار كافةً وأثناء وضع الخطط والبرامج، حيث تحقق التناسق والانسجام بين الأهداف الموضوعة وعلى المستويات والقطاعات المحلية كافةً.
٥. زيادة الوعي لأهمية دراسات إعادة الاعمار وبناء السلام من منظور إيجابي وتحويل الأزمة إلى فرصة للنهوض بالواقع الحالي للمدن المتضررة.

٥- منهجية البحث:

اعتمد البحث على منهجية تتألَّف من مجموعة من الخطوات، تنطلق من عرض أسس إعادة الإعمار ومفاهيميه واستراتيجياته، وتحليل الدراسة النظرية والتجارب العالمية واستخلاص النتائج والخروج بالمصفوفة التنفيذية، والاستفادة منها في التطبيق العمليِّ على منطقة الدراسة، وبذلك اعتمد البحث المنهجيات التالية:

❖ المنهج التحليلي:

- القسم النظري للبحث: مراجعة الأدبيات المحلية والعالمية المتعلقة بموضوع إعادة الإعمار ما بعد الأزمة واستراتيجياته ونتائجه، وبما يتعلق بجمع البيانات والمعايير لاستخلاص استراتيجية مناسبة.

– القسم العملي للبحث: دراسة الوضع الراهن والمخططات التنظيمية لمنطقة الدراسة (برزة) وتأثيرها على مشاريع إعادة الإعمار.

❖ المنهج المقارن:

– عرض مجموعة من التجارب العربية والعالمية في مجال عمليات إعادة الإعمار، بالإضافة إلى استشارات واستبيان يخص أصحاب المصلحة والهيئات العاملة في إعادة الإعمار، إضافة إلى الآراء الأكاديميَّة المهتمة بموضوع البحث.

❖ المنهج التطبيقي:

وضع المصفوفة التنفيذية العامة بالاعتماد على التَّجارب السابقة والدراسات النظرية، وتطبيقها على الحالة الدراسية (منطقة برزة البلد).

❖ المنهج الاستقرائي:

استخلاص المعايير الأولى لإعادة الإعمار انتهاءً بالنتائج والتوصيات.

٦-مكوِّنات البحث:

يتكوَّن البحث من الأجزاء التالية:

❖ **الجزء النظري**: يتناول البحث فيه النقاط التالية:

– مفاهيم وتعاريف في مجال إعادة الإعمار واستراتيجياته ومبادئه ومراحله العامة، بالإضافة إلى مصطلحات المداخلات العمرانية على المناطق المتضررة.

– تحليل وتقييم التجارب العالمية والعربية في مجال إعادة الإعمار ما بعد الأزمة.

– استعراض آليات صياغة وصناعة الرؤى المحلية والإجراءات المتّخذة محليًّا في مجال إعادة الإعمار.

❖ **الجزء العملي**: يتناول البحث في هذا الجزء النقاط التالية:

– استراتيجيَّة إعادة الإعمار والمصفوفة التنفيذيَّة العَّامة المقترحة بما يخص مرحلة الطوارئ.

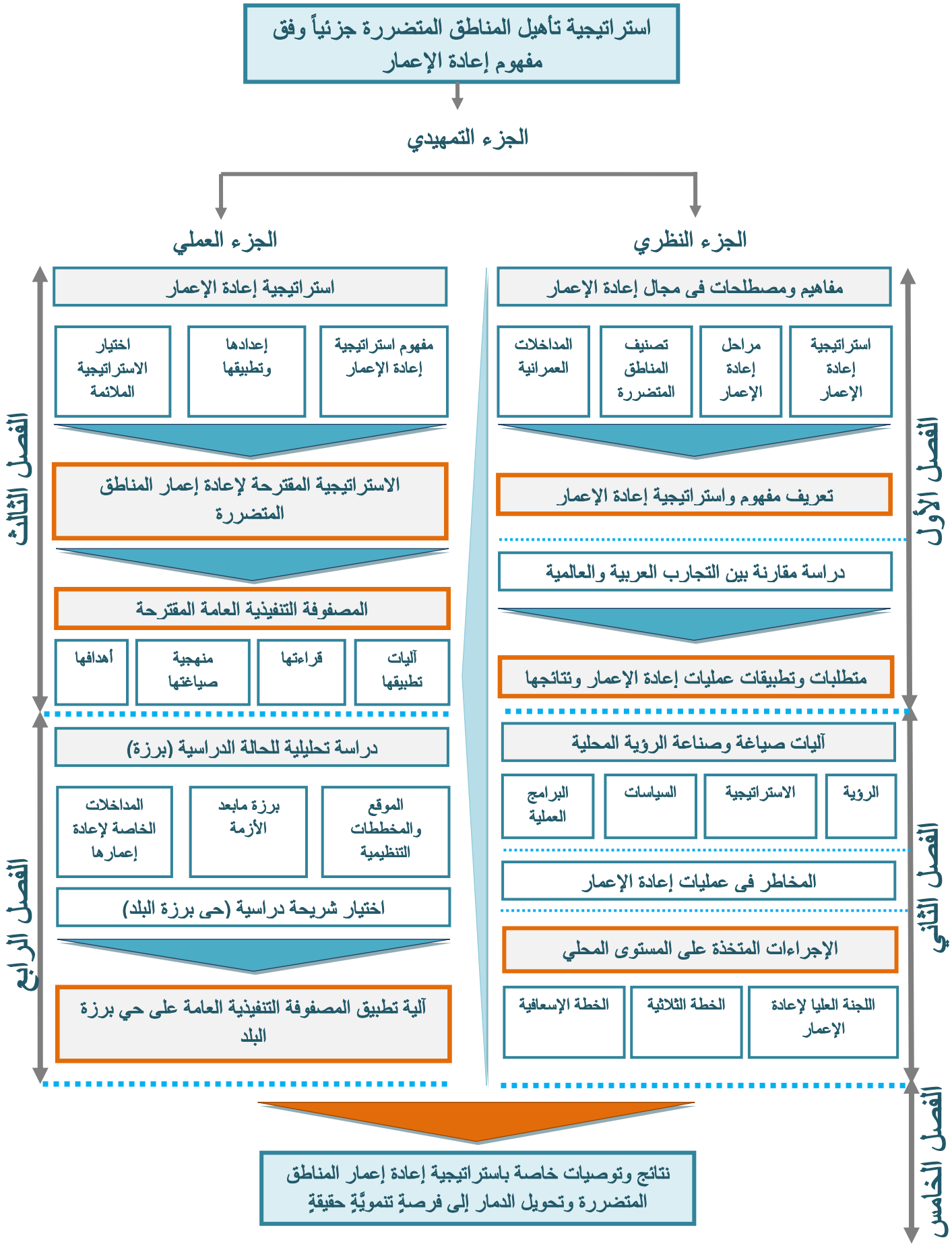
– الاستبيان الخاص بتقييم المصفوفة التنفيذية العامة.

– الدراسة التحليلية للحالة الدراسية (منطقة برزة في محافظة دمشق) وتطبيق المصفوفة التنفيذية العامة.

❖ **النتائج والتوصيات:**

– نتائج البحث.

– توصيات البحث.


استراتيجية تأهيل المناطق المتضررة جزئياً وفق مفهوم إعادة الإعمار
الجزء التمهيدي
الجزء النظري
الجزء العملي
مفاهيم ومصطلحات فى مجال إعادة الإعمار
استراتيجية إعادة الإعمار
مراحل إعادة الإعمار
تصنيف المناطق المتضررة
المداخلات العمرانية
تعريف مفهوم واستراتيجية إعادة الإعمار
دراسة مقارنة بين التجارب العربية والعالمية
متطلبات وتطبيقات عمليات إعادة الإعمار وتائجها
الفصل الأول
آليات صياغة وصناعة الرؤية المحلية
الرؤية
الاستراتيجية
السياسات
البرامج العملية
المخاطر فى عمليات إعادة الإعمار
الإجراءات المتخذة على المستوى المحلي
اللجنة العليا لإعادة الإعمار
الخطة الثلاثية
الخطة الإسعافية
الفصل الثاني
استراتيجية إعادة الإعمار
مفهوم استراتيجية إعادة الإعمار
إعدادها وتطبيقها
اختيار الاستراتيجية الملائمة
الاستراتيجية المقترحة لإعادة إعمار المناطق المتضررة
المصفوفة التنفيذية العامة المقترحة
آليات تطبيقها
قراءتها
منهجية صياغتها
أهدافها
الفصل الثالث
دراسة تحليلية للحالة الدراسية (برزة)
الموقع والمخططات التنظيمية
برزة مابعد الأزمة
المداخلات الخاصة لإعادة إعمارها
اختيار شريحة دراسية (حى برزة البلد)
آلية تطبيق المصفوفة التنفيذية العامة على حي برزة البلد
الفصل الرابع
نتائج وتوصيات خاصة باستراتيجية إعادة إعمار المناطق المتضررة وتحويل الدمار إلى فرصةٍ تنمويَّةٍ حقيقةٍ
الفصل الخامس

الباب الأول: الجزء النظري

الفصل الأول

تعاريف ومصطلحات وتجارب

الفهرس:

١-١: مفهوم الاستراتيجيَّة ٥
١-٢: مفاهيم ومصطلحات ٦
١-٢-١: مفاهيم ومصطلحات إعادة الإعمار ٦
١-٢-٢: عمليات إعادة الإعمار في الدول الخارجة من الصراعات ومراحلها ٨
١-٢-٢-١: مراحل إعادة الإعمار ٨
١-٢-٢-٢: تصنيف المناطق المتضرِّرة ٩
١-٣: مفاهيم ومصطلحات المداخلات العمرانية على المناطق المتضرِّرة ١٠
١-٣-١: إعادة التأهيل (Rehabilitation) ١٠
١-٣-٢: الإصلاح والتجديد (Repair and Renovation) ١١
١-٣-٣: الدّعم (Support) ١١
١-٣-٤: الارتقاء (Upgrading) ١٢
١-٣-٥: إعادة الإنشاء (Reconstruction) ١٢
١-٣-٦: المداخلات العمرانية على المناطق التاريخية ١٢
١-٤: تجارب عمليَّة في مجال إعادة الإعمار ١٤
١-٤-١: تجارب عربيَّة في مجال إعادة الإعمار ١٤
١-٤-١-١: تجربة لبنان (مخيم نهر البارد) ١٤
١-٤-١-٢: تجربة فلسطين (مخيم جنين) ٢١
١-٤-٢: تجارب عالمية في مجال إعادة الإعمار ٢٦
١-٤-٢-١: تجربة إعادة إعمار مدينة وارسو - بولندا ٢٦

الفصل الأول:

مفاهيم ومصطلحات وتجارب

أضحى العالم الذي نعيشه اليوم عالماً مليئاً بالصراعات والمصالح المتعارضة زادت فيه التفاعلات بين القوى الكبرى والمحاولات التي تسعى إلى انتقال مراكز النفوذ والسيطرة وتغيير الخارطة السياسية وهذه النزعة الجامحة للتسلط والهيمنة أدت إلى نشوء الأزمات التي تطورت إلى صراعات، والذي أدى قسمٌ منها إلى نشوء حروبٍ طاحنةٍ وكوارث بيئيةٍ وحالة من الأزمات المتلاحقة، ومن نتائج هذه الأزمات والعمليَّات العسكريَّة في المدن هو ما تحدثه من دمارٍ هائلٍ في المدينة ومبانيها وطرقاتها والبنى التحتية الأساسية، وهذا بدوره ينعكس على أمن المواطنين ومستوى الخدمات التي تقدَّم لهم، ومن وسائل تخفيف وطأة هذه الحروب على أبناء المجتمع هو المباشرة الفعليَّة بإعادة الإعمار التي يجب أن تبدأ قبل السَّماح بعودة المهجَّرين إلى المناطق المتضرِّرة، ويتمثَّل ذلك في تهيئة الحدِّ الأدنى من الخدمات العامة والأساسيَّة، إلا أن هذه الفعاليات على أهميتها وحتمية القيام بها قد لا تكون كافية على المدى البعيد، فهناك حالة من عدم الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي والنفسي قد يعيد تحريك أسباب نشوء الأزمات وعودة تأجُّجها، وعلى ضوء ذلك فإن إعادة الإعمار هي عمليَّة شاملة لجميع جوانب الحياة، ولضمان نجاح هذه العمليّة لا بد من تعاضد الأركان الأساسية لقيام المجتمعات العمرانيّة وذلك بغية بناء أساسٍ متينٍ للحياة المستقبلية في المناطق المتضرِّرة في إطار استراتيجيَّة شاملةٍ.

يطرح هذا البحث استراتيجيات إعادة الاعمار الواجب اتباعها ما بعد الأزمات لما لها من أهميَّة خاصَّة على الصعيد الوطني والإنساني في ظل الواقع الذي تعيشه سورية الآن، حيث يعرض هذا الفصل المفاهيم النظرية الأساسيَّة لمسألة إعادة الاعمار، ويتناول مجموعةً من التجارب التي تخص هذا المجال عربياً وعالمياً.

١-١: مفهوم الاستراتيجيَّة:

إنَّ مفهوم كلمة الاستراتيجيَّة وتعريفها ظهر كمفهومٍ وفكرٍ ووسيلةٍ في المجال العسكري، ويعد مصطلح الاستراتيجيَّة من أكثر المصطلحات الشائعة والمتداولة إلا أن الآراء ووجهات نظر الباحثين قد تعددت في تحديد مفهومها ووضع تعريفٍ واضحٍ لها، وذلك تبعاً للمدارس الفكرية التي تعرِّفها والجِّهة التي تتبناها، حيث اشتُقَّ مصطلح الاستراتيجيَّة من الكلمة الإغريقية (strato) بمعنى جيش أو حشد وهي من مشتقات كلمة (strategos) والتي تعني القيادة[١]، ثم تغيرت استخدامات هذا المصطلح لتشمل الاتِّجاهات المدنية والعسكريَّة كافةً حيث أصبح له مفاهيم تتنوّع بتعدد المجالات التابع لها سواء كانت اقتصادية، جغرافية، عسكرية، سياسية أو اجتماعية، ولتحديد مفهوم الاستراتيجيَّة لا بد من عرض عدد من التَّعاريف التابعة لبعض المفكرين وأهمها:

١. تُعرَّف الاستراتيجيَّة في علم التَّخطيط بصفةٍ عامةٍ بأنّها مصطلحٌ عسكريٌ بالأساس وتعني الخطة الحربية أو فن التخطيط للعمليات العسكرية قبل نشوب الحروب، وفي الوقت نفسه فن إدارة تلك العمليات عقب نشوب الحروب[٢].

---

(١) فارس، رهام محمود. (٢٠١٤). **استراتيجيَّة الارتقاء بالبلدات التاريخية القديمة. دراسة تحليلية نقدية للعوامل الفاعلة في الارتقاء وتأهيل البلدات التاريخية القديمة في سوريا**. رسالة دوكتوراه، جامعة دمشق، ص٢٣.

(٢) موقع ويكيبيديا- https://ar.wikipedia.org – أيار ٢٠١١.

٢. يعرِّف Thomas الاستراتيجيَّة على أنها "خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقةٍ تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورةٍ فعالةٍ وبكفاءةٍ عاليةٍ"(١).

٣. تعريف ألفريد شاندلير Alfrid Chandler الذي يُعدُّ من أوائل المهتمين بموضوع التنظيم والاستراتيجيَّة بالمؤسسة الاقتصادية أن الاستراتيجيَّة تمثل: "سواء إعداد الأهداف والغايات الأساسية للمؤسسة أو اختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ الغايات".(٢)

- يعرِّف البحث باختصار مصطلح الاستراتيجيَّة على أنَّها:

"علمٌ وفنٌ ينصرفان إلى وضع مجموعة السِّياسات والأساليب والخطط المنظمة والمدروسة والمصمَّمة بشكلٍ متلاحق والتي تجمع الأفكار والمبادئ في ميدانٍ من ميادين النشاط الإنساني بصورةٍ شاملةٍ ومتكاملةٍ، بغية استخدام القدرات والموارد الضرورية وتخصيصها بغرض الوصول إلى الأهداف المسطرة بعيدة المدى المرتبطة بالمستقبل، وذلك وفق المناهج المتبعة في أقل وقتٍ ممكن وبأقل جهدٍ مبذولٍ." (٣)

١-٢: مفاهيمٌ ومصطلحات:

١-٢-١: مفاهيم ومصطلحات إعادة الإعمار:

إن عمليَّات إعادة الإعمار تعني إعادة التأهيل والتشكيل وإعادة البناء من جديد، وتشمل عمليات الإصلاح والترميم، وتحمل أيضاً معنى استعادة الحالة الأصلية للشيء ليعود قادراً على أداء مهامه السابقة.(٤)

يشمل موضوع إعادة الإعمار جميع التدابير المتّخذة لاستعادة أو تحسين مستوى الظروف المعيشية للمجتمعات المحلية المتضرِّرة من الكوارث سواء كانت كوارث طبيعية أو الاضطرابات الاجتماعية والسياسية كالحروب والانتفاضات والصراعات العرقية، وتتضمّن هذه التدابير الجوانب الاقتصادية، الاجتماعية، العمرانية والبيئية كافةً.(٥)

❖ تعاريف الأمم المتَّحدة لإعادة الإعمار:

- تقرُّ الأمم المتحدة بكون إعادة الإعمار "هي المرحلة الأشمل في استراتيجيَّة الأمم المتحدة لتسوية الصراعات عند فشل الدبلوماسية الرقابية في تحقيق السلام وحل النزاع، حيث وضعت إطاراً عاماً وجملةً من المراحل التي تنطلق من التفاوض ومراقبة وقف إطلاق النار المتفق عليه إلى تحديد ودعم الهياكل المعزِّزة لثقافة السِّلم والتي تتراوح ما بين تسريح الجنود وإعادة دمج الجنود اللَّاجئين وإزالة الألغام وتقديم الإغاثة والمساعدة الإنسانية وإعادة التأهيل الاقتصادي وإصلاح الطرق والبنى التحتية التي تعد أهم مظاهر استعادة الحياة على المدى الطويل."(٦)

---

(١) داودي، الطيب. (٢٠٠٧). **أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجيَّة**. بحث منشور، مجلة الباحث، العدد (٥)، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر ،ص٣٩.

(٢) Alfrid، Chandler. (1962). **strategy and structure. Chapters in the History of the American Industrial Enterprise**. University of Cambridge، Cambridge\ UK ،Press.

(٣) المصدر: الباحثة.

(٤) Baradan، Berna. (2004). **Analysis of the Post Disaster reconstruction process following Turkish Earthquakes**. Master Thesis،. Izmir\Turkey،press.

(٥) المرجع السابق.

(٦) Ratner & Michael. (2002). **Keeping the peace- multidimensional UN operations in Cambodia and El Salvador**, Cambridge university, Cambridge\ UK. press.

- أما المفهوم الثاني للأمم المتحدة فيقوم على أساس "تحديد استراتيجيات إعادة الإعمار والذي ينطوي على سياسة طويلة المدى، تتضمن أحكاماً اقتصاديةً واجتماعيةً لمعالجة الأسباب الجذرية لنشوء الحروب."(١)
- كما يعرِّف الملحق التابع للأمم المتحدة بأجندة السلم الدولية إعادة الإعمار على أنه: "عملية بذل جهود شاملة لتحديد ودعم الهياكل التي من شأنها توطيد السلام من خلال اتفاقيات إنهاء الحروب، وقد تشمل هذه العملية نزع سلاح الأطراف المتحاربة سابقاً واستعادة النظام وإعادة اللاجئين والخدمة الاستشارية والدعم في مجال التدريب لموظفي الأمن ومراقبة الانتخابات، ودفع الجهود إلى إصلاح وتعزيز المؤسسات الحكومية وتعزيز المشاركة في العملية السياسية من قبل الأطراف السلمية وغير الرسمية في الدولة."(٢)

❖ إعادة الإعمار والتَّنمية لفترة ما بعد النزاعات :

هي مجموعةٌ من العمليات التي تلبي احتياجات الدول الخارجة من النزاعات بما في ذلك احتياجات السكان المتضررين والحيلولة دون تصاعد النزاعات وتفادي الانتكاس إلى العنف ومعالجة الأسباب الجذرية وتدعيم السلام المستدام، وإن تصوّر عمليّة إعادة الإعمار والتنمية لفترة ما بعد النزاعات يستند إلى الرُّؤية المحلية للتنمية المتجددة والمستدامة وعلى مراحل التحول والتنمية الطارئة (القصيرة، المتوسطة وطويلة الأجل)، ويشمل نطاق هذه العمليات على ستة عناصر دالة هي: الأمن والمساعدات الإنسانية الطارئة، نظام الحكم السياسي والتحول السليم، العملية الاجتماعية والاقتصادية لإعادة الإعمار، التنمية وحقوق الإنسان، العدالة والمصالحة إضافةً إلى حقوق المرأة والمساواة بين الجنسين.(٣)

كما تبدأ عمليات إعادة الإعمار لفترة ما بعد النزاعات عندما يكون هناك موقفاً أو وضعاً يستدعي الانتباه أو عندما تبدي أطراف النزاع استعداداً سياسياً لحل الخلافات من خلال المفاوضات السياسية وتوقف أعمال القتال وتبرم اتفاقاً للسلام وتتمثل الحالة النهائية في وضعٍ يسود فيه السلام وسيادة القانون ويستقر فيه وضع المساعدات الإنسانية، ويستطيع فيه السكان تلبية احتياجاتهم الأساسية، ويشتمل هذا النطاق على وضع أطر حماية ومساعدة السكان المعرضين للأخطار وإقامة الآليات والمؤسسات السياسية لمنع النزاع وإدارته من خلال الوسائل السلمية، وتنظيم المشاركة المنصفة تنظيماً مؤسسياً في الحياة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والسِّياسات والبرامج لتعزيز التنمية المستدامة القائمة على قاعدة عريضة وتحقيق الوصول إلى العدالة وضمان حقوق الإنسان.(٤)

بناءً على ما سبق يرى البحث أنه يمكن تعريف مفهوم إعادة الإعمار ما بعد الأزمة بأنه:

"**مجموعةٌ شاملةٌ من الإجراءات السَّاعية إلى تحديد ودعم الهياكل التي من شأنها توطيد السلام ودفع الشعور بالثقة بين الناس والعودة إلى الرفاهية، وتكثيف الجهود لحماية حقوق الإنسان وإصلاح وتعزيز المؤسَّسات الحكومية والمشاركة في العمليَّة السياسيَّة من قبل الجهات الرسمية وغير الرسمية في الدولة إلى جانب المجتمع المحلي والمنظمات الدولية في ظل استعادة النظام وإعادة المهجرين وتفعيل الخدمات الأساسية والمرافق العامة، وتقديم الدعم في مجال التدريب لموظفي الدولة، وتنطوي هذه الإجراءات على سياسات طويلة المدى، تتضمن أحكاماً اقتصادية واجتماعية وسياسية لمعالجة الأسباب الجذرية لنشوء الصراعات، وتقوم هذه العملية على أساس تحديد**

---

(١) W. Doyle، Michael. Sambanis، Nicholas. (1999). **Building Peace: Challenge and Strategies After Civil War. NY ;international Peace Academy**, Princeton University. press.

(٢) Boulcler, tynne Rirner. (1995). **The new UN Peace Keeping Building peace in world of conflicts after world.** New York\ ST Martins, press.

(٣) الاتحاد الافريقي. (٢٠٠٦). **تقرير عن وضع سياسة إعادة الإعمار والتنمية لفترة ما بعد النزاعات.** المجلس التنفيذي. الدورة العاديَّة التاسعة. بانجول/ جامبيا، ص٦.

(٤) المرجع السابق، ص١٥-١٦.

استراتيجيَّاتٍ لإعادة الإعمار بالاعتماد على مراحل التحول الطارئة قصيرة الأجل والمتوسطة والطويلة الأجل بهدف التنمية المتجددة والمستدامة."[١]

١-٢-٢: عمليات إعادة الإعمار في الدول الخارجة من الصراعات ومراحلها:

إنّ توفير المساعدات الإنسانيَّة الغذائية الأساسيّة والمأوى والخدمات الصحية يُعدُّ أولويَّةً ملحَّةً في حالة الصراع المستمر بالنسبة لكل من الجهات الفاعلة المحليَّة والدولية، وإن توقيع اتفاقية السلام في البلد المتضرِّرة يشكل النهاية الرسمية للحرب ويشير ذلك إلى بداية عمليات إعادة الإعمار بعد الأزمات، وهذا يعني وصول الوكالات الثنائية أو متعدِّدة الأطراف للعمل مع الحكومات الوطنية وإدارة مشاريع إعادة البناء الاجتماعي والاقتصادي وتمويلها، وهناك فهمٌ سائدٌ بين الجهات المانحة الدولية بأن إعادة البناء الاجتماعي والاقتصادي في المرحلة الأولى لإعادة الإعمار في كثيرٍ من الأحيان ليست فقط مفتاحاً لمنع تكرار الصراع، بل هي أيضاً خطوةً حاسمةً نحو تنميةٍ طويلة الأجل.

١-٢-٢-١: مراحل إعادة الإعمار:

نشرت مجموعة من الجهات الفاعلة الدولية بما فيها مركز الدراسات الاستراتيجيَّة والدولية في عام ٢٠٠٢ إطار إعادة الإعمار بعد انتهاء النزاعات الذي يحدد ثلاث مراحل من النشاطات ما بين "وقف النزاعات العنيفة والعودة إلى الحياة الطبيعية"، وهذه المراحل متداخلة وليست ثابتة دائماً وتفيد في تحديد الأولويات وفهم استمرارية النشاطات من الحرب إلى السلام، ويمكن ترتيب هذه المراحل على الشَّكل الآتي:

❖ **مرحلة الطوارئ:**

تُسمى بمرحلة الإغاثة الفورية، وتبدأ مباشرةً بعد توقُّف الأزمة وتسير وتتطور وصولاً إلى التعافي الكامل، كما توجِّه مبادئ التنمية المستدامة بشكلٍ يهدف إلى خلق فرص للانتعاش وبناء برامج العمل الإنساني، وتعزيز إمكانيات التأقلم بالاعتماد على الذات وفق مقتضيات الطَّابع الوطني[٢]، وتبدأ هذه المرحلة بقيادة المجتمع المحلي في غالب الأحيان بمشاركة الحكومة المحلية كالدفاع المدني والإطفائية وتنقسم إلى قسمين: القسم الأول هو عمليات الإنقاذ التي تستمر في العادة إلى ٤٨ ساعة وفي بعض الأحيان إلى سبعة أيام، والقسم الآخر الذي يهتم بالإغاثة وهي تتبع مرحلة الإنقاذ وتستمر من شهر إلى ثلاثة أشهر تبعاً لطبيعة الصراع وشدته[٣]، وتتميز بتوفير المساعدات الإنسانيّة الطارئة كالخدمات الأساسية لتحقيق الاستقرار المبدئي، بالإضافة إلى التدخلات العسكرية لتوفير الأمن للعائدين إلى مناطقهم، أما دولياً فتشمل هذه الاستجابات أيضا نشر قوات حفظ السلام.[٤]

❖ **المرحلة الانتقاليَّة:**

مدتها (من سنتين إلى خمس سنوات)، وهي المرحلة التي تظهر فيها القدرات المحليَّة الشرعية، وتتصف هذه المرحلة باستعادة الناس لجوانب الحياة الطبيعية، كما تتم خلالها عملية جمع البيانات الحقيقية وعمل المخططات التفصيلية بناءً

---

(١) المصدر: الباحثة.

(٢) المعهد الوطني للإدارة العامة INA. (٢٠١٥). **حالة عملية: التعافي المبكر ودعم سبل العيش – حمص القديمة**، الدفعة (١١)، دمشق، ص٢.

(٣) www.unhabitat.org

(٤) Naraghi Anderlini, Sanam. El.Bushra، Judy. (2004). **Post.Conflict Reconstruction Peace: A Toolkit for Advocacy**, p(51-52-53)

عليها واتخاذ القرارات الخاصة بتنفيذها[١]، والتي ينبغي دعمها محلياً مع إيلاء اهتمام خاص لإعادة تشغيل الاقتصاد بما في ذلك إعادة الإعمار المادي وضمان عمل الهياكل الوظيفيَّة والعمليات القضائيَّة لإدارة عمليات إعادة الإعمار، ووضع الأسس الناظمة لتوفير الرعاية الاجتماعية الأساسية مثل التعليم والصحة.

❖ **مرحلة التنمية:**

تُسمى بفترة تعزيز الاستدامة ومدتها (من خمس سنين إلى عشرين سنة)، وهي المرحلة النهائية لإعادة الإعمار التي ينبغي بها توحيد جهود الإنعاش للمساعدة على منع تجدد الصراع بمن فيهم الجهات الحكومية والمجتمع المحلي ولا سيما الجهات العسكرية، وهنا يبدأ انسحاب قوات حفظ السلام الدولية وينتقل المجتمع إلى "الحياة الطبيعية" في نهاية هذه المرحلة[٢]، وتوضَّح مراحل إعادة الإعمار ومُددها كما في الشَّكل (١-١).

الشَّكل (١-١) الخط الزمني لمراحل إعادة الإعمار – المصدر: الباحثة

١-٢-٢-٢: تصنيف المناطق المتضرِّرة:[٣]

إن أهمّ العوامل التي من شأنها أن تضع القاعدة الأساسيّة لاستراتيجيَّة إعادة الإعمار وتأهيل المساكن والتي تعتبر محرِّكاً أساسياً في تحديد نسب المداخلات العمرانية والعمل في الوضع الراهن وتوزيع الجهات العاملة على الأرض هي نسب الدمار الحاصل في المناطق المتضرِّرة، وحسب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي فإنه يتم تمييزها وفق ثلاثة أصناف رئيسة تتدرَّج فيها بشكلٍ تنازليٍّ كالتالي:

أ – المناطق المتضرِّرة كليَّاً:

هذا التصنيف يتبع للأحياء السكنية المتضرِّرة بشكل مجمل؛ أي أن معظم الوحدات السكنية هي تماماً تحت الأنقاض، أو قد تكون نسبة الضرر فيها لا تقل عن ٦٦% من هياكل المنازل المتضرِّرة بشكل جسيم.

هنا تتوجَّه جهود إعادة الإعمار بالدَّرجة الأولى للقطاعات المتمثلة بالطَّاقة وتوافر المياه وإزالة العقبات البيئيَّة وعودة الكهرباء بشكلٍ جزئيٍ، وضمان عمل الصَّرف الصِّحي وإزالة المعوِّقات والأعباء البيئيَّة عن المناطق السكنية لإنعاشها تدريجياً.

(١) www.unhabitat.org

(٢) Naraghi Anderlini، Sanam. El.Bushra، Judy. (2004). **Post.Conflict Reconstruction Peace: A Toolkit for Advocacy**, p(51-52-53)

(٣) UNDP. (2014). **Detailed Infrastructure Damage Assessment programme of assistance to the Palestinian people**.Gaza, p3.

ب – المناطق المتضرِّرة بشكلٍ جسيم:

تتبع لهذا التصنيف المباني والمناطق التي لحقت بها الأضرار الجسيمة وأشدُّها في الهيكل الإنشائي حيث أصبحت غير ملائمة للسكن، ومع ذلك يمكن إصلاحها.

تكون نسب المداخلات العمرانية في هذه الحالة بناءً على التَّقييم الفني المفصَّل للضرر الحاصل بالتعاون مع الهيئات المحليَّة لحصر الاحتياجات الخاصَّة بالمواطنين، حيث يتم تقديم المساعدات للأسر التي تضررت منازلها بشكلٍ يمكِّنُها من إعادة إصلاح الأبنية إنشائياً ومعمارياً، وهنا تكون نسب التَّدخل أكبر من حالات الضَّرر الجزئي أو الطفيف.

ج –المناطق المتضرِّرة جزئيًّاً:

يُعبِّر هذا التصنيف عن المناطق السكنيَّة التي تكبَّدتها الأضرار ولكنها ما زالت قابلة للعيش فيها، ويمكن في حالة الأضرار الإنشائية البسيطة تصنيفها ضمن الأضرار الطفيفة.

يتم التعامل مع الحالات المماثلة بتقديم المساعدات النقدية للأسر أصحاب المنازل التي تعرَّضت لأضرارٍ محدودةٍ وجزئيةٍ ويمكن بناؤها على الفور، وبذلك يتم التعاون مع الهيئات المحليَّة ذات الصلة من أجل تقديم المساعدات حسب الاحتياجات على أساس نسب الضرر الحاصلة، وتسمى هذه العمليَّة بالمساعدة الذاتيَّة بالتعاون مع الهيئات المحليَّة والبلديات.

كذلك نرى تصنيف الأمم المتحدة حيث يتم تحديد مناطق الدمار على شبكة ٢٥٠م X ٢٥٠ م، ووضع نسبة الدَّمار في كل مربع من هذه الشبكة، وذلك بعد المسح الميداني أو الجوي حيث يتم تصنيف الدمار حسب المناطق المبنيَّة والبنى التحتيَّة بالشَّكل التالي:

درجة الضرر	تصنيف الضرر	UN Damage Classification
% ٣٣>	متضرر جزئياً	zero to moderate damage
% ٦٦ –٥٠	متضرر بشكل جسيم	severe damage
%٦٦<	مدمر كلياً	completely destroyed

الجدول (١–١) توضيح تصنيف المناطق المتضرِّرة حسب الأمم المتحدة [١]

المصدر :الباحثة بالاعتماد على المرجع.

١–٣: مفاهيم ومصطلحات المداخلات العمرانية على المناطق المتضرِّرة:

إن المبدأ الأوَّل الذي يضبط عملية المداخلات العمرانية على المناطق المتضرِّرة ويوجهها هو إجراء تحليلاتٍ عميقةٍ وشاملةٍ للوضع الراهن لمنطقة الدراسة، وذلك بهدف تحديد الاحتياجات الحقيقيَّة لإعادة إعمارها، وقد تختلف معايير ومعدلات التَّدخل تبعاً لهذا التقييم ونسب الضرر الحاصلة إنشائياً وعمرانياً وتُعنى المداخلات المختصة بإعادة الإعمار بطرق التأهيل والتطوير، وتصنَّف هذه الطرق حسب المفاهيم التالية:

١–٣–١: إعادة التَّأهيل (Rehabilitation):

(١) K. Norman. (2010). **Satellite.based damage mapping following the 2006 Indonesia earthquake. How accurate was it?.** International Journal of Applied Earth Observation and Geoinformation, P466-476.

إن المقصود بإعادة التأهيل الحضري هو عمليات ترميم المناطق العمرانية أو كامل المدينة وإعادة دمجها مع المحيط العمراني الأوسع بالإضافة إلى إصلاح البنى التحتيَّة والخدمات العامة اللازمة لإحياء هذه المناطق[١] وتسبق هذه العمليات العديد من التحرِّيات والاستطلاعات الدقيقة عن البنية الاجتماعيَّة والاقتصاديَّة للتجمُّعات العمرانيَّة[٢]، وتُطبَّق في الحالات التي يمكن فيها إصلاح الأضرار الثانوية للمباني دون الحاجة إلى نفقاتٍ عاليةٍ لاسترجاع الحالة الأصلية لها وإعادة استخدامها، كما تعتمد هذه العمليات بشكلٍ دقيقٍ على الاستخدام المتناسق للأبنية، أما فيما يتعلق بأساليب إعادة التَّأهيل المتبعة فهي تتم عن طريق:

أولاً: التَّأهيل الفيزيائي للمباني وذلك بعد تحديد آلية التدخل وأهميته عند المسح الهندسي والعيني للمنطقة ووضع الحلول الفيزيائيّة والإنشائيّة لوقف عملية تدهور وتردِّي المباني والمناطق الآيلة للتهدم بالإضافة إلى حل المشاكل التي تشكل خطراً على سلامة السكان وصحتهم، وتنقسم هذه الطريقة وظيفياً إلى قسمين:[٣]

القسم الأول متعلق بإحياء المباني وتوظيفها بالوظيفة السابقة نفسها.

القسم الثاني هو إعادة توظيف المباني بوظيفة جديدة مغايرة لوظيفتها الأصلية.

ثانياً: تأمين الشروط والظروف الصحيَّة والبيئيَّة المناسبة لسكن العائلات، وتوعية الأهالي لأهمية الحفاظ على المباني والتشجيع على مشاركتهم من جميع الفئات الاجتماعية والاقتصادية، وذلك من خلال وسائل تدخُّل تعتمد على الوضع الخاص لكل منطقة، وذلك لضمان عودة السكان والتحكم بأسلوب وحجم العودة.[٤]

١-٣-٢: الإصلاح والتَّجديد (Repair and Renovation):

تتعامل هذه الطريقة مع المناطق المتدهورة من خلال تجديد مباني المنطقة من النواحي المعمارية الداخلية والخارجية وذلك طبقاً للقيمة الجمالية والثقافية والرمزية التي تمثلها تلك المباني مع حالتها العمرانية[٥]، ويشمل الإصلاح والتجديد للمساكن والمرافق العامة والبيئة العمرانية للمنطقة، ولإجراء عملية الإصلاح لابد من الرَّفع العمراني للمباني كافةً وبيان حالتها الإنشائية والتركيبات الصحية، ودراسة المرافق كافةً من مياه شرب وصرف صحي وكهرباء وطرق، كما تشمل المحافظة على بعض المباني ذات القيمة التي تعتبر ثروة قومية، وتهتم بأعمال فتح شوارع جديدة وممرات للمشاة أو جعل الشوارع للمشاة فقط إلى جانب الاهتمام بالخدمات العامة للحي كالمحلات التجارية والأسواق والمساجد والمدارس والحدائق، وقد تشمل أعمال الإصلاح ترميمًا لبعض المباني ذات القيمة مثل المباني التاريخية أو ذات الطابع المميز، وبالنتيجة يُلاحَظ أنَّه يمكن تبرير عملية التجديد إذا كان لها تأثيرات على حماية المبنى وفي حال كون عمليات الصيانة غير عملية وغير مجدية، كما أنَّه لا يمكن تطبيق عملية التَّجديد على كافة فئات المباني إذ يسبب التَّجديد الكلِّي لها تدميراً لشخصيتها كشاهدٍ على عصرها.[٦]

---

(١) فارس، رهام محمود. (٢٠١٤). **استراتيجيَّة الارتقاء بالبلدات التاريخية القديمة. دراسة تحليلية نقدية للعوامل الفاعلة في الارتقاء وتأهيل البلدات التاريخية القديمة في سوريا**. رسالة دوكتوراه، جامعة دمشق، ص٢٩

(٢)ابراهيم، عبد الباقي . (١٩٨٧). كتاب: **الارتقاء بالبيئة العمرانية للمدن**، ص١٧.

(٣) الحنبلي، مسرة شاهر بكر. (٢٠٠٥). **التخطيط واستراتيجيات إعادة إعمار وتطوير الوسط التاريخي لمدينة نابلس**. رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، غزة/ فلسطين، ص١٥٥.

(٤) المرجع السابق ص١٥٦-١٥٧.

(٥) فارس، رهام محمود. (٢٠١٤). **استراتيجيَّة الارتقاء بالبلدات التاريخية القديمة. دراسة تحليلية نقدية للعوامل الفاعلة في الارتقاء وتأهيل البلدات التاريخية القديمة في سوريا**. رسالة دوكتوراه، جامعة دمشق، ص٢٩.

(٦) الصفدي، سبأ فاروق. (٢٠١١). **المداخلات المعمارية على الأبنية التاريخية /التجربة العالمية/**. رسالة ماجستير جامعة دمشق، ص٢٠.

١-٣-٣: الدَّعم (Support):

تشمل عملية الدَّعم أسلوب تحسين الخدمات ورفع مستواها في منطقة معيَّنة مع إضافة لمسات جمالية ووظيفيّة بالاعتماد على حسن استثمار الإمكانيات المتوفرة، وإن المبدأ الأول لعملية الدَّعم هو إجراء تحليلات عميقة للمنطقة من أجل تحديد الضروريات الحقيقية لذلك، كما يركز الدَّعم على المؤثِّرات التي تقلِّل من مستوى المنطقة ويعالجها بشكلٍ موضوعيٍ ومؤقت ضمن إطار مخطَّط يهدف إلى التجديد، كما تقوم عملية الدَّعم باستخدام المواد والتقنيات التقليدية أيضاً، وعند استخدام المواد غير التقليدية في عملية الإصلاح فلا يؤدي ذلك إلى مشاكل جمالية فحسب لكنه سرعان ما تظهر مشاكل حقيقية تؤدي إلى تلف المبنى بشكلٍ أكثر مما كان عليه من قبل.(١)

١-٣-٤: الارتقاء (Upgrading):

يتميز الارتقاء بالتَّعامل مع الأحياء السَّكنية القائمة بوصفها ثروة ذات قيمة اقتصادية واجتماعية ويتشابه في بعض أوجهه مع الإصلاح والتَّجديد إلا أن الأخير يهتمُّ فقط بالجانب العمراني أما الارتقاء فيهتم بالجانب الاجتماعي والاقتصادي والعمراني للحي السكني على حد سواء، حيث إنه يحافظ على الكتل العمرانية ويعمل على تنميتها وزيادة قيمتها العقارية، كما يتميَّز بأنَّه يُنمِّي الجانب الاجتماعي والاقتصادي للسكان بواسطة التنمية الاجتماعية والاقتصادية لإنجاح التنمية العمرانية، وبذلك فلا يفصل أسلوب الارتقاء بالأحياء السكنية بين الهيكل المادي والاجتماعي والاقتصادي للسكان بل يعدُّهم جسداً واحداً(٢)، ويشمل الارتقاء بين جنباته أعمالاً للإزالة والترميم والإحلال التدريجي كما يمكن أن يشمل بعض أعمال الحماية والمحافظة والتجديد وذلك اعتماداً على ظروف المنطقة المدروسة، ولذلك فإن الأسلوب المناسب للمداخلات التي تختص بمنطقة مأهولة تعج بالمشاكل العمرانية والاجتماعية هو الارتقاء لأنه يهتم بالجانب العمراني والاجتماعي والاقتصادي معاً.(٣)

١-٣-٥: إعادة الإنشاء (Reconstruction):

هي عمليَّة إعادة تخطيط المناطق المتدهورة عمرانياً والتي دمَّرتها الكوارث الإنسانيَّة والطبيعيَّة (كالزلازل والحروب)، وهي تعيد بناء الأصل المفقود بالرُّجوع إلى المعلومات التصويريَّة عن المبنى أو من خلال الشواهد أو غيرها من الوثائق الخاصَّة بالمبنى، وتهتم هذه الطَّريقة بالبعد الوظيفي والقيمة الاقتصادية للاستعمال، ويستلزم القيام بإعادة الإنشاء التطرق إلى عمليات الإزالة والإحلال بالإضافة إلى التجديد، وقد ينتج عن ذلك تغير في النَّمط الاجتماعي للسُّكان بالإضافة إلى التَّغيير في النَّسيج العمراني، وتُعدُّ المعالم المهدَّمة تماماً شاهداً على التَّاريخ حيث أنَّها من الممكن أن تكون حاملةً لأدلةٍ تاريخيةٍ كانت من الممكن أن تختفي بإعادة إنشائها، ولذلك فيجب ألا يتم هدم أو إعادة إنشاء المعالم التي من الممكن تجديدها وإصلاحها حتى تصبح أفضل مما كانت.(٤)

---

(١) الصفدي، سبأ فاروق. (٢٠١١). **المداخلات المعمارية على الأبنية التاريخية /التجربة العالمية/**. رسالة ماجستير جامعة دمشق، ص٢٧.

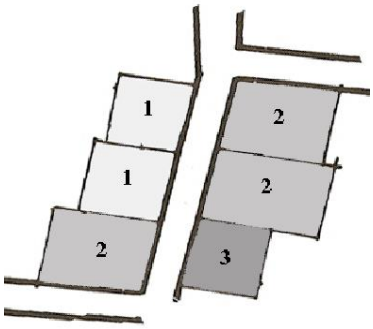
(٢) ابراهيم، عبد الباقي. **إعداد المخططات الإرشادية للمناطق المتخلفة بالمدن**، دليل رقم (٥)، مركز الدراسات التخطيطية والمعمارية، ص٢٠.

(٣) ابراهيم، عبد الباقي . (١٩٨٧). كتاب: **الارتقاء بالبيئة العمرانية للمدن**، ص١٨.

(٤) فارس، رهام محمود. (٢٠١٤). **استراتيجيَّة الارتقاء بالبلدات التاريخية القديمة. دراسة تحليلية نقدية للعوامل الفاعلة في الارتقاء وتأهيل البلدات التاريخية القديمة في سوريا**. رسالة دوكتوراه، جامعة دمشق، ص٢٩.

١-٣-٦: المداخلات العمرانية على المناطق التاريخية:

هناك بعض المصطلحات التي تختص بمعالجة المناطق الأثرية والتاريخية أو الحديثة ذات الطابع المميز وتشمل هذه التدخلات حماية منشأ بعينه، كما يجب أن تضم البيئة المحيطة بهذا المنشأ ودراسة الصورة البصرية العامة، وتتعدى النواحي الاقتصادية والاجتماعية، كما أنه لكل منطقة عملية تدخُّل خاصة بها بحسب طبيعتها مثل :الترميم، الحفظ والصيانة، الإحلال التدريجي وذلك حسب الحالة الفيزيائية للمبني (جيدة – متوسطة – سيئة).



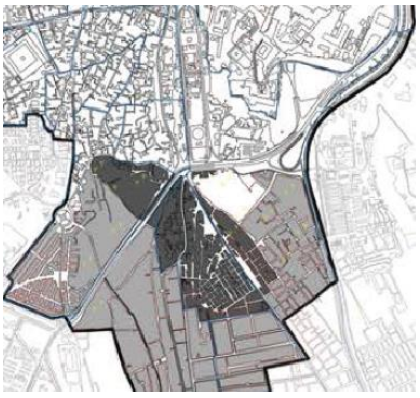
الشّكل (١-٢) تطبيق عمليات الترميم على المباني (رقم ٢) متوسطة الحالة الفيزيائية
المصدر :الباحثة

- التَّرميم (Restoration):

يستخدم هذا الأسلوب للتعامل مع المباني ذات الحالة المتوسطة فيزيائياً، وهي عملية تختلف عن الحفظ والصيانة والتجديد حيث إن هدف عملية الترميم هو حفظ وكشف القيم التاريخية والجمالية للمبنى التاريخي[١]، وهي تقوم على احترام المادة الأصلية والوثائق؛ لذلك فإن هذه العملية يجب أن تتجاوز عمليتي الحفظ والصيانة، والمحاولة قدر المستطاع العمل على تدعيم الأجزاء المفصلة من المبنى بشكلٍ تقني كما تحاول التقليل من مصادر الخطر على المبنى، وتقوم عملية الترميم بالاهتمام بالمظهر العام للمبنى كشاهد فني وتاريخي يختص بالمباني الأثرية والتاريخية ذات الطابع المميز. [٢]

- الحفاظ والصِّيانة (Conservation and Maintenance):

تتميَّز هذه الطريقة بالتعامل مع النواحي العمرانية والمعمارية للمنطقة المدروسة، كما تتطرق إلى التغييرات في المجالات الاجتماعية والاقتصادية [٣]،وتُعدُّ هذه العملية هي الأهم في عمليات الحماية ويتم اللجوء إليها للحفاظ على المناطق التاريخية التي تخربت تماماً أو تعرضت إلى تعديلات جوهرية طمست معالمها، وكذلك عند وجود مباني في مناطق تاريخية يراد المحافظة على الطابع المميز لها حيث يتم اختيار المواد والألوان في الإطار العام المحدد للطابع المراد الحفاظ عليه في المنطقة، أمّا الصِّيانة فتختص بالمباني ذات الأهمية بهدف إطالة عمرها من ناحية، وإكسابها أفضل مظهر من ناحية أخرى وتكون بشكلٍ دوري، كما يمكن تطبيق مبدأ الحفاظ في حالة المباني السكنية المستحدثة بهدف العودة إلى الأصالة وإحياء التراث الحضاري لهذه الأحياء.[٤]



الشّكل (١-٣) تحديد مناطق الحفاظ والصيانة (الجبَّانات التاريخية)
المصدر:
مشروع الإحياء العمراني للقاهرة التاريخية، منظمة اليونسكو – مركز التراث العالمي – إدارة مواقع التراث العالمي بجمهورية مصر العربية تقرير أعمال عن الفترة من تموز 2010 الى حزيران

- الإحلال التدريجيّ (Gradual replacement):

يرتبط الإحلال مع التجديد الحضري وإعادة البناء والتطوير، ويُعدُّ الصورة المخفَّفة المرحلية للإزالة كما يتعامل مع المناطق على نطاق واسع عمرانياً واجتماعياً ويتوجَّه إلى المناطق المتهالكة، وترتبط هذه العملية بإزالة المباني

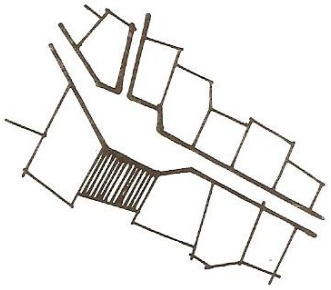
(١) ابراهيم، عبد الباقي. **إعداد المخططات الإرشادية للمناطق المتخلفة بالمدن**، دليل رقم (٥)،مركز الدراسات التخطيطية والمعمارية، ص٢٢.
(٢) الصفدي، سبأ فاروق. (٢٠١١). **المداخلات المعمارية على الأبنية التاريخية /التجربة العالمية/**. رسالة ماجستير. جامعة دمشق، ص١٧.
(٣) وزارة الشؤون البلدية والقروية. (٢٠٠٤). **دليل المحافظة على التراث العمراني**. الطبعة الأولى، الرياض/المملكة العربية السعودية. ص٨.
(٤) المرجع السابق، ص١٨.

المتدهورة بغض النظر عن كونها ذات قيمة تاريخية أو ثقافية، وإقامة استثمارات مكانها لتحقيق أهداف وظيفية واقتصادية[1] ويتكوَّن الإحلال من خلال ثلاث صور:

الصورة الأولى: يتم الإحلال التدريجي وإزالة الأبنية السكنية الموجودة في الحي مع إقامة السكان في المنطقة ذاتها، وتكون هذه العملية على مراحل حيث يتم إعمار المساكن المؤقتة في المناطق الخالية وتوطين السكان فيها، ثم تُزال المساكن التي تم إخلاؤها وبناء المساكن وفق المخطط الجديد المقترح بعد ذلك تُزال المساكن المؤقتة التي تم إخلاؤها، وبناء المباني السكنية الجديدة في الموقع ذاته وهكذا.

الصورة الثانية: يتم إخلاء المساكن الموجودة في المنطقة بشكل تدريجي ويكون التَّهجير بشكلٍ دائمٍ من المساكن الأصلية إلى مواقع إسكان جديدةٍ دائمةٍ، وبذلك يتم إخلاء المنطقة بشكلٍ كاملٍ حتى إزالة كافة الموقع.

الصورة الثالثة: يتم بإزالة المباني ذات الحالة المتردِّية فقط، وذلك بعد عمل دراسةٍ تحليليةٍ شاملةٍ لمباني المنطقة وتصنيفها ضمن ثلاثة تصنيفاتٍ فيزيائيةٍ: رديئة ومتوسِّطة وجيدة، وفي حالة المساكن الرديئة يتم استبدال هذه المساكن بأخرى جديدة إلى أن يتم إحلال جميع المساكن الرديئة إنشائياً وبناء مساكن جديدة مكانها حتَّى يتم إحلال كافة المساكن الرديئة في الحي السكني، إلا أن المساكن المتوسِّطة الحالة الفيزيائية فيتم الحفاظ عليها حتى لا تصبح رديئة، وكذلك المساكن الجيدة حتى لا تصبح متوسطة وذلك بعملية الصيانة والإصلاح.[2]



الشَّكل (١-٤) المبنى الرديء الذي يوجد به خلل إنشائي تتم ازالته بعد دراسة النواحي التنفيذية الإدارية والمالية

المصدر: ابراهيم، عبد الباقي – كتاب: الارتقاء بالبيئة العمرانية للمدن

١-٤: تجارب عمليَّة في مجال إعادة الإعمار:

نظراً لكون الأزمات التي طالت جميع أنحاء العالم لم تستثني سورية اليوم وبعد استكشاف المفاهيم الأساسية المتعلِّقة بموضوع إعادة الإعمار المذكورة آنفاً، ومن أجلِ فهمٍ أعمق لهذه الأزمات وأثرها على البيئة الحضرية ذهب البحث إلى اختيار تجاربٍ مشابهةٍ لحالتنا الدراسية (دمشق- برزة) من حيث الأهمية والمساحة والتوجُّه العمرانيِّ المعنيِّ بالتركيز على مستوى الاستراتيجيَّة وسياسات إعادة الإعمار التي تعالج كل تجربة على حدة، وذلك في عموميتها في طرح السِّياسات وخصوصيتها التي تتمثل بتفاصيل البرامج العملية لإعادة إعمارها، وهنا نميِّز أصنافاً عدَّةً من الأنسجة الحضرية وأنواعاً عدَّةً من الصِّراعات التي تعرَّضت لها هذه التجارب العربية والعالمية وإلقاء الضوء عليها للاستفادة منها من خلال الدراسة والتحليل والتقييم لثلاث تجاربٍ مختلفةٍ، وإجراء المقارنة فيما بينها وبيان كيفية التعامل مع الدمار أعقاب الأزمات التي تعرضت لها مع الرجوع إلى الإطار النظريِّ العام بغية الخروج باستراتيجيَّة متكاملةٍ، وذلك لتحقيق فعاليةٍ أكبر لعمليات إعادة الإعمار في المستقبل.

١-٤-١: تجارب عربيَّة في مجال إعادة الإعمار:

تركَّزَ النَّصيب الأكبر من الصِّراعات في العالم في منطقتنا العربية، وتراوحت شدّتها بين أزمات محليَّة وعالميَّة استحوذت على الاهتمام العالمي لما كان لها من تأثير واسع النطاق، وقد تطلَّبت تدخلاتٍ كبيرةٍ لإعادة إعمار المناطق المتضرِّرة لتجاوز نتائج هذه الأزمات وحصر تأثيراتها، وسيستعرض البحث تجربتين عربيتين اختبرتا عمليات إعادة

(١) ابراهيم، عبد الباقي. **إعداد المخططات الإرشادية للمناطق المتخلفة بالمدن**، دليل رقم (٥)، مركز الدراسات التخطيطية والمعمارية، ص٢٢.

(٢) الحنبلي، مسرة شاهر بكر. (٢٠٠٥). **التخطيط واستراتيجيات إعادة إعمار وتطوير الوسط التاريخي لمدينة نابلس**. رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، غزة/ فلسطين، ص١٤٨.

الإعمار مابعد الحرب على عدة مستويات من العمل، وبالتدرُّج الهرمي ابتداءً من المفهوم الشامل لإعادة الإعمار في المدن المنكوبة مروراً بمستوى القطاعات وانتهاءً بمعالجة مناطق محددة من المدينة وسيتم عرض جدول يلخص كل تجربة من نواحٍ عدَّة متعلقة بالسِّياسات والبرامج العملية للمداخلات الخاصة بإعادة الإعمار.

١-٤-١-١: تجربة لبنان (مخيم نهر البارد):

- **لمحة عامة عن مخيم نهر البارد:**[١]

مخيم نهر البارد هو مخيم للاجئين الفلسطينيين يقع إلى الشمال من لبنان ويضم حوالي /٣٨٠٠٠/ مواطن فلسطيني وهو على مسافة /١٦/ كم شماليّ طرابلس ويوضَّح موقعه في الشَّكل (١-٥)، وأُنشِأَ المخيم في الأساس (اتحاد جمعيات الصليب الأحمر) عام ١٩٤٩م لتوفير الإقامة للاجئين الفلسطينيين من بحيرة الحلوة شمالي فلسطين وتقدر مساحة المخيم عند إنشائه بحوالي /١/ كم^2 أما اليوم فتبلغ مساحته حوالي /٢/ كم^2، ويعد مخيم نهر البارد منطقة تجارية مزدهرة بأسواقها، كما يتميَّز بنسبة تعليمٍ عاليةٍ لذلك يطغى على المخيم الطابع التعليمي والتجاري بشكل عام[٢]، وفي أيار من عام ٢٠٠٧م أصبح المخيم محوراً للصراع بين جماعة فتح الإسلام والجيش اللبناني مما أدى إلى دمارٍ هائلٍ في المخيم، وفي الثاني من أيلول من العام نفسه أعلنت الحكومة اللبنانية وقف الاعتداءات، فطوَّق الجيش اللبناني المخيم المصاب بالدمار مشدداً الحظر على مداخله.

الشَّكل (١-٥) صورة جوية توضح حدود مخيم نهر البارد ومساحته ٢كم^2- المصدر google earth بتصرف الباحثة

- **آثار ونتائج الحرب:** [٣]

❖ **الآثار الإنسانية:** اضطُرَّ مايقارب ٢٦ ألف لاجئ فلسطيني إلى مغادرة المخيم واللجوء إلى مساكن مؤقتة.

❖ **الآثار الفيزيائيَّة:** طال الصراع العديد من الأبنية السكنية وتحولت منازل اللاجئين الفلسطينيين وممتلكاتهم التجارية ومنظماتهم وغيرها من المرافق إلى ركام[٤]، وأظهر مسح الأضرار الفيزيائيَّة الحاجة الملحَّة إلى إعادة إعمار المخيم بكامله مقدِّراً الخسائر التي لحقت بأبنية المخيم وحده بما يفوق /٢٠٠/ مليون دولار أميركي، أو بما يعادل تقريباً /٣٨٥/ ألف متر مربع من المباني السكنيَّة والمحال التجارية، وقُدِّرت تكلفة إعادة إعمار المخيم وحده بقيمة /٣٢٨/ مليون دولار أميركي.

---

(١) UNRWA Relief. (2011). **Nahr el. Bared Palestine Refugee Camp Recovery and Reconstruction Framework 2008-2011**, p6.

(٢) موقع ويكيبيديا www.wikipedia.org

(٣) وكالة الأونروا – **إعادة إعمار مخيّم نهر البارد ومجمّع الاونروا**- تقرير مرحلي يشمل الفترة الممتدة بين ٢٠٠٧- ٢٠١٠، بتصرف الباحثة.

(٤) UNRWA Relief. (2011). **Nahr el. Bared Palestine Refugee Camp Recovery and Reconstruction Framework 2008-2011**, press.

- **الآثار البيئية:** أظهر مسح الأجسام غير المتفجرة أنّ المخيم يعاني من نسبة تلوثٍ عاليةٍ، وأنّ هذه الأجسام تنتشر فعليًّا في كلّ أرجائه، وقُدرت الحاجة إلى مبلغ بقيمة /١٧/مليون دولار أميركي لعمليات إزالة الركام وتفكيك الألغام قبل مرحلة البناء.
- **الآثار على البنية التحتية:** تعرضت الأبنية الدينية والمحال التجارية ومنشآت المنظمات غير الحكومية والمجتمع المحلي والمدارس والعيادات الطبية وكذلك البنى التحتية من الطرقات إلى شبكات المياه والصرف الصحي لإصاباتٍ جسيمةٍ، ويوضّح الشّكل (١-٦) نسب الدمار الحاصلة.

الشّكل (١-٦) صورة جوية توضح نسبة الدمار في مخيم نهر البارد بعد الصراع
المصدر google map بتصرف الباحثة.

- **<u>عمليات إعادة إعمار مخيم نهر البارد:</u>**[١]

أتت الجهود التي بُذِلت لإعادة إعمار مخيم نهر البارد عقب الصراع في إطار أضخم مشروعٍ نفذّته الأونروا، وسعى المشروع بإعادة إعمار/٥٢٢٣/ وحدة سكنية و/١٦٩٦/ محلّ تجاري ومجمّع الأونروا إضافةً إلى البنى التحتية في المخيم وتلبية احتياجات الإغاثة والنهوض الاقتصادي لدى السكان المُهجَّرين من المخيم، ويمكن تلخيص خطَّة المشروع إلى:

١. إعادة إعمار كلّ ما كان يضمّه المخيم من مبانٍ سكنية ومساحات تجارية ومنشآت للأونروا وبنى تحتية قبل اندلاع الحرب.

(١) UNRWA Relief. (2011). **Nahr el. Bared Palestine Refugee Camp Recovery and Reconstruction Framework 2008-2011**, p8-9-10.

٢. إسكان اللاجئين الفلسطينيين البالغ عددهم /٢٥.٩٧٥/ نسمة في مساكنٍ مؤقتةٍ أو في شققٍ مستأجرة أو باستضافة الأقارب أو في المناطق المتاخمة للمخيم.

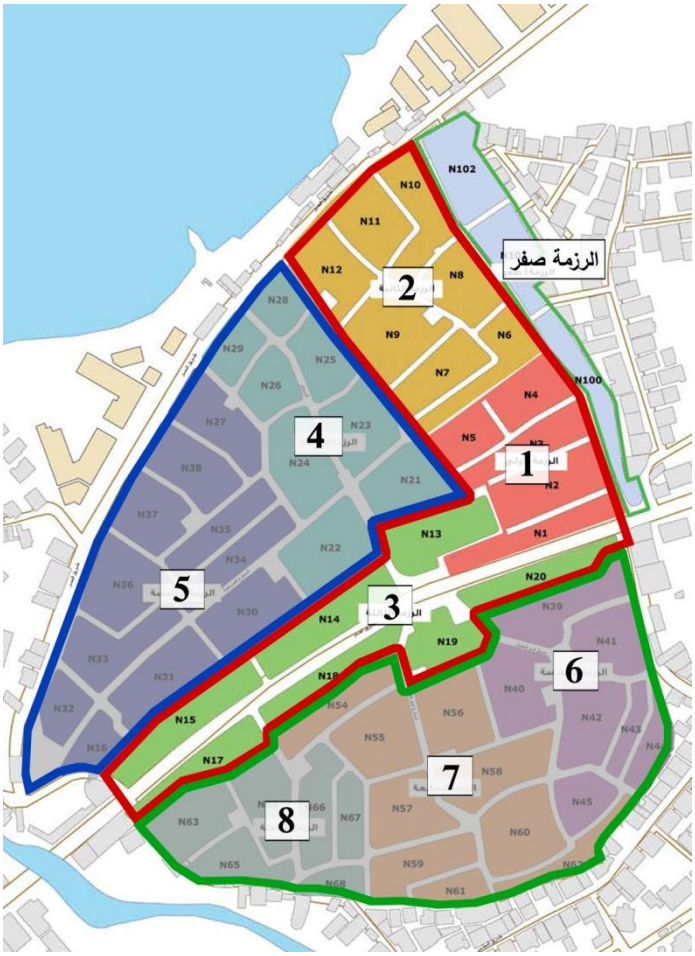
٣. إنشاء عيادتين مؤقتتين في عام ٢٠٠٨م في المناطق المجاورة للمخيم ريثما يتم إعادة إعمار المخيم.

٤. تقسيم المنطقة إلى ثلاث مجموعات من الرُّزم بالإضافة إلى المنطقة صفر التي تم شراؤها وضمّها إلى مساحة المخيم كما في الشَّكل (١-٧)، وتمّ العمل على كل رزمة وتسليمها على حدة.

٥. الرزمة الأولى: تم بناء الوحدات السكنية فيها وإعادة /١٠٠/ عائلة إلى مساكنها في الأشهر الاولى من عام٢٠١١م واستمرَّت هذه العملية حتى نهاية العام.

٦. الرزمة الثانية: تقدَّمت أعمال البناء بخطٍ موازٍ للرزمة الأولى، ووَجَبَ أن تصبح قابلة للسكن في مطلع عام ٢٠١٢م.

٧. الرزمة الثالثة: قُسمت الرزمة إلى أربعة أقسام، وقد تمَّ بناء مجمع الأونوروا الذي يضمّ جميع المنشآت الصحية والتربوية، وجرى العمل على بناء ثلاثة مدارس وتم الانتهاء من هذه المرحلة في منتصف عام ٢٠١٢م.



الشَّكل (١-٧) مخطط يوضح تقسيم مخيم نهر البارد إلى ثلاثة رزم رئيسية (توضيح حدود الرزم الثمانية التفصيلية بالإضافة إلى الرزمة صفر التي تم شراؤها وضمها إلى مساحة المخيم لاحقاً)
المصدر: تقرير الأونوروا- بتصرف الباحثة

٨. إعادة بناء شبكة البنى التحتية الخاصة بالمباني السكنية والمحال التجارية بالإضافة إلى مد شبكات الكهرباء والاتصالات، وتخصيص شبكة لتصريف مياه الأمطار وأخرى للصرف الصحي ومياه الشرب للوحدات السكنية وغير السكنية والمياه المستعملة للحاجات المنزلية.

٩. توسيع شبكة الطرقات وتحسينها لإعادة ربط المخيم بشبكة الطرقات الرئيسية في سبيل إعادة إنعاش الأوضاع الاقتصادية التي تدهورت بشكلٍ كبيرٍ.

١٠. بناء ستّة مدارس جاهزة في المناطق المتاخمة لمخيم نهر البارد بحيث تكون قادرة على استيعاب خمسة آلاف طالب من المخيم.

١١. استعادة مصادر رزق السكان عبر توظيف طاقات العمال الفلسطينيين في ورشات الإعمار وتقديم الإعانات لإعادة تنشيط الأعمال التجارية.

- **مراحل عمليات إعادة إعمار مخيم نهر البارد:**[١]

أولاً- مرحلة التخطيط:

تتضمن هذه المرحلة إعداد المخطط التوجيهي وأخذ موافقة لجنة إعادة إعمار نهر البارد للعمل المدني والدراسات والأونروا والحكومة اللبنانية كما تختص بموضوع استملاك الأراضي من الحكومة اللبنانية بوصفه مخيماً على المشاع واتخاذ التدابير الكفيلة بالحفاظ على المعالم الأثرية، وإعداد التصميم الأولي من جانب الأونروا ولجنة إعادة إعمار نهر البارد التي تأخذ بعين الاعتبار الخطوات التالية:

- ❖ جمع البيانات المتعلقة بأنماط السكن سابقاً.
- ❖ التثبّت من صحة البيانات المتعلقة بالسكان.
- ❖ إعداد التصاميم الأولية للمساكن المعاد تشييدها والتشاور بشأنها مع أصحابها.
- ❖ الانتهاء من وضع التصاميم الخاصة بالشقق والأبنية والشوارع بالإضافة إلى الأحياء المجاورة.

الشّكل (١-٨) التصورات المقترحة لإعادة إعمار مخيم نهر البارد (مراعاة الجوانب الاجتماعية للمخيم وتحسين الفراغات الداخلية والخارجية)[٢]

ثانياً- المرحلة التحضيرية: تضم هذه المرحلة الخطوات التحضيرية لإعادة الإعمار وفق العمليات التالية:

- ❖ إجراء مسح للأجسام غير المتفجرة تحت سطح الأرض لضمان سلامة المنطقة منها.
- ❖ إزالة الركام والتخلّص من الأجسام غير المتفجرة وأنشطة الحفاظ على المعالم الأثرية.
- ❖ هدم الأبنية المتضرِّرة بشكل جسيم.
- ❖ إزالة الركام ومعالجتها(إعادة تدويرها) والتخلّص من النفايات غير القابلة للتدوير.
- ❖ التخلّص من الأجسام غير المتفجرة.
- ❖ إجراء مسح للمعالم الأثرية والتأكد من خلوها من الركام والأجسام غير المتفجرة.
- ❖ إجراء مسح جيوفيزيائي نهائي للبحث عن آثار إضافية.

ثالثاً- مرحلة إعادة الإعمار: تشمل هذه المرحلة:

- ❖ إعداد المخططات المعمارية التفصيلية وأخذ موافقة الحكومة اللبنانية.
- ❖ تجهيز إجراءات التعاقد وعملية التصنيف للمقاولين وطرح المناقصات والعقود.

---

(١) وكالة الأنوروا. (٢٠١٠). **إعادة إعمار مخيّم نهر البارد ومجمّع الاونروا**. تقرير مرحلي يشمل الفترة الممتدة بين ٢٠٠٧- ٢٠١٠، مكتب الأونروا، بيروت/ لبنان، بتصرف الباحثة.

(٢) المرجع السابق، بتصرف الباحثة.

- ❖ عملية ردم الموقع بشكل كامل.
- ❖ البدء ببناء الأساسات، الأعمدة، البلاطة والجدران.
- ❖ القيام بأعمال البناء النهائية من تبليط وطلاء الجدران بمواد لمنع تسرّب المياه، تركيب الزجاج، مدّ الأسلاك الكهربائية والأنابيب الداخلية.
- ❖ مد شبكات البنية التحتية للموقع وأنجزت في نهاية العام ٢٠١٠ والنصف الأول من العام ٢٠١١م.

رابعاً- مرحلة التسليم:

تم فيها تسليم المساكن إلى الأهالي العائدين في هذه المرحلة وتضم عملية التسليم الخطوات التنفيذية التالية:

- ❖ توقيع عقد مع مؤسسة كهرباء لبنان لتزويد المنطقة بالطاقة الكهربائية وذلك بالاتفاق مع الحكومة اللبنانية والأونروا.
- ❖ توقف الأونروا عن تقديم الإعانات النقدية لبدل الإيجار، وتقديم بدل لشراء الأثاث للسكان.
- ❖ انتقال العائلات إلى مساكنها.

- **<u>تقييم إعادة إعمار مخيم نهر البارد:</u>**

لاتزال الجهود جاريةٌ لإعادة إعمار المخيم، حيث تسلمت /٣١٧/ عائلة مفاتيح شققها المنتهية في الرزمة الأولى وتمكن /٥٦/ مشروع محلي من العودة إلى المخيم، كما أن الرزمة الثانية لم تنته في عام ٢٠١٢ وتفيد الإحصائيات بتسليم /٣٦٩/ شقة لسكان المخيم، وبالنسبة للرزمة الثالثة باتت ممولة بشكل كامل وأول مجموعتين من الأبنية فيها أصبحتا مطروحتان للمناقصة، وعلى الصعيد التعليمي قد تم بناء ثلاث مدارس من أصل ست مدارس، وهذه الأعمال من أصل العمل في ثماني رزم ومنها خمس رزم بحاجةٍ إلى تمويلٍ كامل[1]،ويرى البحث في تقييم إعادة إعمار المخيم مايلي:

<u>الإيجابيات:</u>

- أسست الأونروا مركز تدريب شامل في شمال المخيم ضمن أحد المدارس التي أعيد بناؤها، وقد ساعدت هذه الخطوة على زيادة فرص العمل لأسر المخيم (التي تأثرت بسبب النزوح المطوّل).
- الانتهاء من إعمار ثلاثة مدراس من أصل ست مدارس وتمكن الطلاب من العودة إلى المدارس مع بداية العالم الدراسي ٢٠١٢ وقد سمح ذلك لما يزيد عن (٢٤٠٠طالب) من المرحلة الإبتدائية والثانوية بالعودة.

الشّكل (١-٩) صورة جوية توضح نسبة البناء في مخيم نهر البارد في الوضع الراهن (٤٣% من مساحة المخيم)
المصدر: google earth 2015- بتصرف الباحثة

<u>السلبيات:</u>

- اكتشاف معالم أثرية على امتداد موقع المشروع مما دفع الجيش اللبناني إلى حظر الدخول إلى المناطق المحيطة بالمخيم .
- مشاكل تصميم الواجهة التي تفصل المخيم عن المناطق المجاورة، والتي فُرضت معالجتها حسب شروط المخطط التوجيهي للحكومة اللبنانية، مما

(١) وكالة الأنوروا. (٢٠١١). **تقرير إعادة بناء الحياة مخيم نهر البارد.** مكتب الأونروا، بيروت/ لبنان، بتصرف الباحثة.

استوجب فصل هذه المنطقة والتعامل معها بشكل خاص (الرزمة صفر).

- نقص التمويل في ظل الحاجة إلى تامين /٦٠%/ من تمويل المشروع أي ما يقارب /٢١٠/(مليون دولار أمريكي).
- افتقار أبناء المخيم الفلسطيني إلى اليد العاملة الكافية في بعض قطاعات البناء، وبدى العمال الفلسطينيون المفتقرون إلى المهارات أقلّ استعداداً من ذوي الجنسيات الأخرى للعمل مقابل أجرٍ متدنٍّ نسبياً.
- الفساد وسوء الخدمات التي قدمتها الشركة المتعهدة.
- المسائل المتعلقة بإدارة الموقع وجهود التنسيق وحشد المواد والموارد البشرية اللازمة للمشروع.

كنتيجةٍ للنقاط السابقة وُجد أنه تمَّ بناء ثلاث رزم فقط من المخطط المقترح (الذي يضم ثماني رزم مقترحة)، ولم يتم تمويل الرزم المتبقية إلى الوقت الحالي، وتوضَّح نسبة ما تمَّ بناؤه من مساحة المخيم في الشَّكل (١-٩).

بعد استعراض التجربة وتحليلها يرى البحث تلخيصها في الجدول التالي:

تجربة مخيم نهر البارد	
مراحل إعادة الإعمار	مرحلة التخطيط
	المرحلة التحضيريَّة
	مرحلة إعادة الإعمار
	مرحلة التسليم
السياسة المتبعة	إعادة إعمار كل ما يضمه المخيم والبنى التحتية التي كانت موجودة ماقبل الحرب
	تقسيم المنطقة إلى ثماني رزم تمَّ العمل بها على التوازي
	تسليم المناطق بالتتالي بهدف إعادة توطين اللاجئين في غضون أربعة أعوام
	إعطاء أهمية للمشاركة الشعبية والبناء بأيدي فلسطينية محليَّة
التدخلات	إعادة بناء شبكة البنى التحتية
	تخصيص شبكة لتصريف مياه الأمطار وأخرى للصرف الصحي
	توسيع شبكة الطرقات وتحسينها لإعادة ربط المخيم بشبكة الطرقات الرئيسية
	بناء ست مدارس جاهزة في المناطق المتاخمة لمخيمَي نهر البارد والبداوي
	استعادة مصادر رزق السكان عبر توظيف طاقات العمال الفلسطينيين في ورشة الإعمار
القطاعات	إعطاء الأولوية للبنى التحتية بغية توسيع الطرقات لانعاش الوضع الاقتصادي
	قطاع المياه نتيجة لمعاناة سابقة في المخيم في مياه الشرب والصرف الصحي
	قطاع البناء والتشييد
	قطاع التعليم
الصعوبات	اكتشاف معالم أثرية على امتداد موقع المشروع والحظر الذي فرضه الجيش اللبناني على دخول المناطق المحيطة بالمخيم
	الاستعانة بعمال فلسطينيين في موقع البناء مفتقرين إلى المهارات اللازمة
	الفساد وسوء الخدمات التي قدّمتها الشركة المتعهّدة
	التمويل
استراتيجيَّة التجربة	تنمية المنطقة والخدمات المحلية

الجدول(١-٢) ملخص تجربة مخيم نهر البارد – المصدر : الباحثة.

١-٤-١-٢: تجربة فلسطين (مخيم جنين):

يقع مخيم جنين في غرب المدينة شمال الضفة الغربية من فلسطين ويوضّح الموقع في الشّكل (١-١٠) وأنشئ عام ١٩٥٣م ويشغله اللاجئون الذين نزحوا من مدنهم الأصلية عام ١٩٤٨، وتبلغ مساحة المخيم الحالية /٤٧،٣/هكتار وتوضّح نسبته من مساحة المخيم في الشّكل (١-١١)، كما تبلغ الكثافة السكانية في المخيم ما يقارب/ ٣٤٨/ شخص/هكتار وذلك حسب إحصاءات عام ٢٠٠٨م.

إن تشابه الصورة العمرانية والتخطيطية كما الهيكل المعماري للمباني وتخطيط الشوارع الرديء بالإضافة إلى نوعية الفراغات الداخلية الضيقة وطبيعتها السيئة هو ما يميز مخيمات اللاجئين في فلسطين، كما يلاحظ سوء البنية التحتية والافتقار إلى المرافق العامة أو عدم وجودها في أغلب المناطق ونظراً لعدم وجود تخطيط مستقبلي في هذه المخيمات على اعتبار مشكلة اللجوء هي مشكلة مؤقتة نجد أن مشكلة الكثافة السكانية العالية قائمة دائماً وذلك بسبب تزايد عدد اللاجئين الفلسطينيين في هذه البقعة الجغرافية الصغيرة، ونتيجة لهذه الإشكاليات العمرانية والتخطيطية والديموغرافية تولّد العديد من المشاكل الاجتماعية والاقتصادية والإنسانية.[١]

الشّكل (١-١٠) موقع مخيم جنين – فلسطين

المصدر: موقع google earth 2015 – بتصرف الباحثة.

- **<u>آثار ونتائج اجتياح جنين ٢٠٠٢:</u>**

تعرّض مخيم جنين في الثالث من نيسان من عام ٢٠٠٢ لاجتياح جيش الاحتلال الإسرائيلي وفق عمليةٍ واسعةِ الانتشار ضمن الضفّة الغربية، واستمرت العمليات العسكرية لمدة عشرة أيام متوالية من المعارك الشديدة وذلك رداً على المقاومة الفلسطينية بعمليةٍ سُمِّيت بعملية السور الواقي والتي هدفت إلى تقويض المقاومة الفلسطينية وهدم البنية التحتية، حيث تعدَّت نسبة الدمار ما يقارب/١٠%/ من مساحة المخيم.[٢]

أدى هذا الاجتياح إلى آثارٍ وأضرارٍ جسيمةٍ على القطاعات المختلفة في المخيم:[٣]

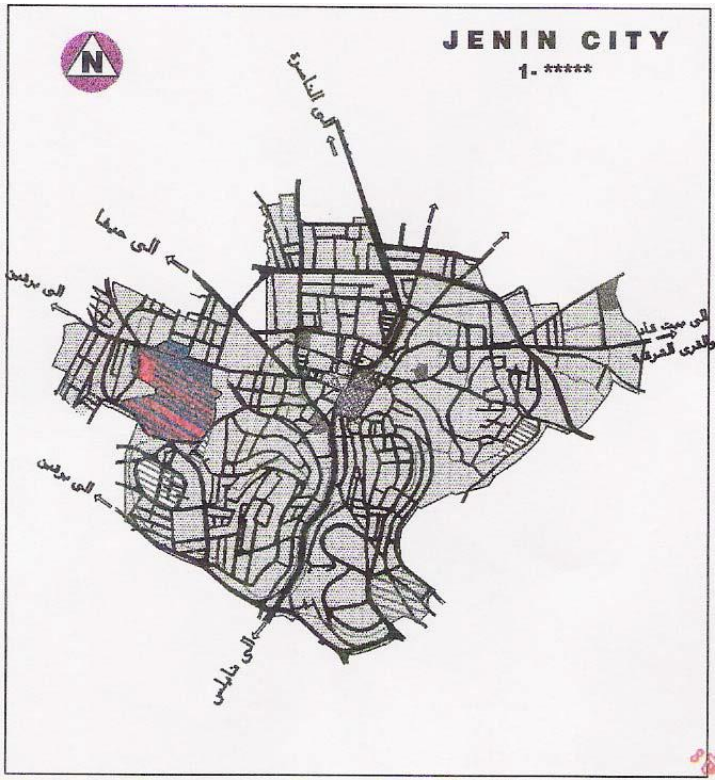
❖ **الآثار الإنسانية:** استشهاد أكثر من خمسين شخصاً وإصابة عدد كبير من الأشخاص بجروح مختلفة الدرجات، كما أدى الاجتياح إلى تشريد أكثر من أربعة آلاف شخص من اللاجئين في المخيم.

---

(١) مهداوي، عبد المنعم محسن خضر. (٢٠٠٤). **التوجهات التخطيطية والعمرانية في مخيمات اللاجئين في الضفة الغربية حالة دراسية لمخيم الفارعة.** رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس/فلسطين، ص١٨-١٩.

(٢) عكاشة، عالية. (٢٠٠٤). **عمارة مابعد الحرب – حالة دراسية مدينة نابلس.** رسالة ماجستير، جامعة القاهرة، القاهرة/ مصر، بتصرف الباحثة.

(٣) ريتشارد جولدستون. (٢٠٠٩). **تقرير مترجم الأمم المتحدة لتقصي الحقائق بشأن النزاع في غزة.** الأمم المتحدة، بتصرف الباحثة.



الشّكل (١-١١) موقع مخيم جنين بالنسبة لمدينة جنين – مقياس ١/٢٠٠٠
المصدر: رسالة ماجستير أمل تصلق عن بلدية جنين ٢٠٠٤

- **الآثار الفيزيائية:** أدت هذه العمليات إلى خسائر كبيرة حيث تم مسح بعض المناطق وتسويتها بالأرض، وتدمير /٢٥٠/ مبنى تدميراً كلياً وما يعادل /٢٠٠/ بناء قد دُمِّر بشكلٍ جزئيٍ، والناتج حوالي /٤٥٠/ بناءً مدمراً كلياً أو جزئياً وبالمحصلة فإنَّ مجموع المباني المتضرِّرة كان /١٤٠٠/ بناء موزعة بين تدميرٍ كليٍ أو جزئيٍ أو بحاجةٍ إلى إصلاحاتٍ داخلية بسيطة.
- **أثر العمليات على البنية التحتية:** تم تدمير معظمها من الشوارع إلى شبكة الكهرباء والمياه وخطوط الصرف الصحي، وتدمير عدد من مؤسسات المجتمع المدني التي تقدم الخدمات الصحية والاجتماعية.
- **الأثر النفسي والاجتماعي:** لا ريب أن الاجتياحات كان لها الأثر الكبير على النسيج الاجتماعي في المخيم مما فاقم من المشاكل الاجتماعية تبعاً للبطالة وازدياد الفقر بين اللاجئين إضافةً إلى الصحة النفسية المتردية لأبناء المخيم.

- **<u>عمليات إعادة إعمار مخيم جنين :</u>**[1]

تمَّ إعادة إعمار مخيم جنين خلال أربع مراحل رئيسية بدأت بمرحلة الإغاثة الفورية، ومن ثم تشكيل لجنة إعادة الإعمار التي كانت مسؤولة عن وضع المخططات والتنفيذ بالاشتراك مع الجهات المموِّلة وصولاً إلى مراحل العمل في إعادة إعمار المخيم.

أولاً- الإغاثة الفورية:

قامت الأمم المتحدة في هذه المرحلة بدور القائد حيث قدمت الطعام والشراب لسكان المخيم، كما عملت على نصب مئة خيمة وتأمين المساكن المؤقتة للمهجرين، ولم يتم الاستفادة بشكل كامل من هذه الطريقة بسبب الظروف الجويَّة القاهرة التي دفعت المهجرين إلى تأمين مساكن بأنفسهم إما عند الأقارب أو في القرى المجاورة للمخيم.

ثانياً- تشكيل لجنة إعادة الإعمار:

تمَّ تشكيل هذه اللجنة بالتنسيق مع وكالة الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين والهلال الأحمر الإماراتي بهدف إنجاز مهمة إعادة إعمار المخيم بحيث تكون هذه اللجنة هي المحرِّك الأساسي وصلة الوصل بين السكان المتضررين والمؤسسات

(١) تصلق، أمل صلاح محمد. (٢٠٠٦). **الخصائص العمرانية والتخطيطية للمخيمات الفلسطينية. حالة دراسية لمخيم جنين"الضفة الغربية"**. رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس/ فلسطين، بتصرف الباحثة.

المموّلة كما تمَّ تشكيلها من أهالي المخيم من المهندسين والأطباء والأساتذة، وقامت هذه اللجنة باستئجار شقق في مدينة جنين من أجل إسكان المهجرين ريثما يتم إعادة إعمار منازلهم.

ثالثاً: إعداد مخططات إعادة إعمار مخيم جنين:

كانت مطالب الناس في ذلك الوقت إعادة إعمار المخيم كما كان، وعملت نقابة المهندسين الأردنيين على إعداد المخططات الأولية للمخيم، وتمَّ شراء قطعة أرض مجاورة للمخيم بحيث يتم توسعته، ومن ثمَّ توفير شوارع واسعة للمخيم وتخفيف مشاكل الازدحام، بالإضافة إلى حل مشاكل التهوية والإنارة والبنى التحتية التي عانى منها سكان المخيم سابقاً وانقسم المخطط الرئيسي إلى ثلاث مناطق وهي: المنطقة الداخلية للمخيم التي أُعيد إعمارها، المنطقة الجديدة خارج المخيم والتي تم ضمها لمساحته، والأرض المخصَّصة للمؤسسات العامة وتوسعة المقبرة، وراعى المخطط الجديد حل المشاكل العمرانية السابقة مع الحفاظ على الهوية الأصلية للمخيم، وتمثلت النقاط الرئيسية التي أخذتها المخططات بعين الاعتبار:

- ❖ إعادة تصميم المنازل مما يضمن بيئة سكنية صحية مناسبة وتحسين الفراغات الداخلية فيها لتزويد المساكن بمساحات خضراء إضافية كحديقة داخلية خاصة.
- ❖ شراء الأرض الإضافية التي تقع خارج المخيم وضم مساحتها له، وتخصصت هذه الأرض للمباني العامة ومنطقة للأطفال بالإضافة إلى توسعة للمقبرة القديمة.
- ❖ الحفاظ على طابع المخيم بالإضافة إلى حل المشاكل التي عانى منها سكان المخيم لتسهيل حياة العائدين.
- ❖ تحسين نوعية الفراغات الخارجية وتنظيمها وزيادة عرض الشوارع الداخلية في المخيم وتوسيع الطرق والحارات بهدف زيادة حجم هذه الفراغات.
- ❖ إعادة تنظيم وتوزيع المباني بطريقةٍ تضمن حصولها جميعاً على تهوية وإضاءة مناسبة، وتقليل نسبة كثافة البناء داخل المنطقة التي كانت في السابق عشوائية مليئة بالطرق والأزقة الضيقة وغير المنظمة.
- ❖ رفع المستوى الفيزيائي والإنشائي للشوارع والحارات ونوعيتها وزيادة عرضها لتسيهل الحركة للسير والمشاة.
- ❖ التركيز على القطاعات التالية : القطاع الاجتماعي – قطاع البنية التحتية – الاقتصاد – الحوكمة والموارد الطبيعية والبيئة، وقد تم عمل مصفوفة تنفيذية لمراحل إعادة إعمار المناطق المتضرِّرة[1].

رابعاً– مراحل إعادة إعمار مخيم جنين:

المرحلة الأولى: استمرت لمدة سنة تقريباً ،وتميزت هذه المرحلة بالنقاط التالية:

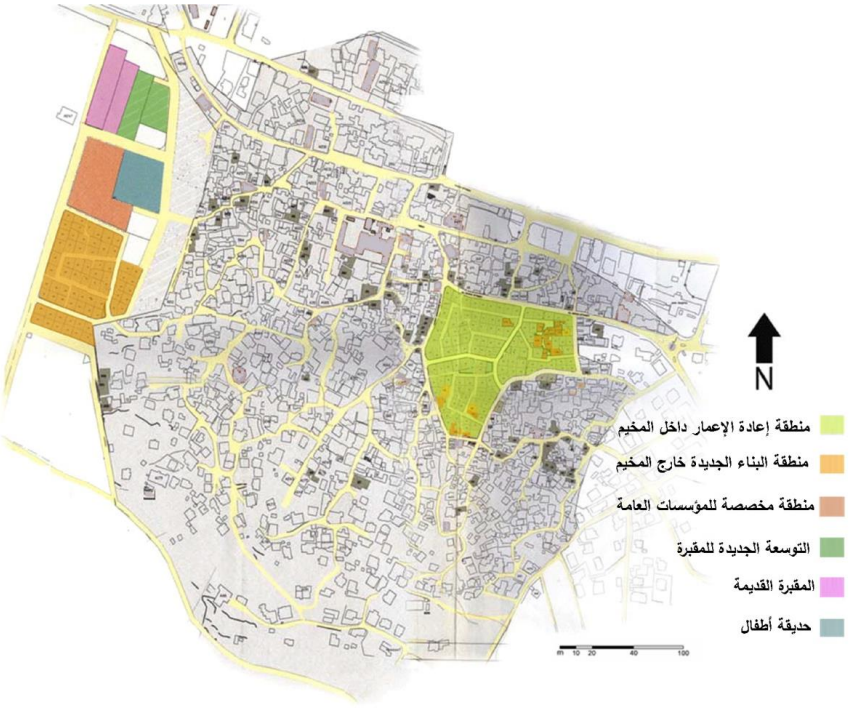
- ❖ إزالة الركام وإصلاح المنازل المتضرِّرة بشكلٍ جزئي.
- ❖ تأخرت بسبب تكرار الاجتياحات وتوقف أعمال البناء.
- ❖ وجود مخلَّفات من الألغام التي أوقفت العمل لحين حضور خبراء فرنسيين لإزالتها.

المرحلة الثانية: العمل في المنطقة المدمرة كلياً بالإضافة إلى قطعة الأرض المجاورة التي تم شراؤها لتوسعة المخيم، والتي يبلغ مساحتها /١٤٢٥٠/م^2 كما يبلغ عدد الشقق التي تم إخراجها من المخيم إلى منطقة التوسُّع /١٢٠/ شقة.

- ❖ تحدَّدت مدة هذه المرحلة بسنة.
- ❖ قُسِّمت المساكن إلى وحدات كل وحدة تتكون من خمسة منازل ويتم العمل على بنائها معاً.

(١) المصفوفة في الملحق –١–

- تم التأسيس الإنشائي لهذه المساكن لتحتمل أربعة طوابق، وتم تصنيف الشقق تبعاً للمساحة وعدد أفراد الأسرة لتكون متناسبة.
- نصت هذه المرحلة على أن يتم تسليم الشقق إلى أصحابها ليقوموا بتشطيبها داخلياً على طريقتهم بإشراف الأونروا وبتمويل من الإمارات العربية المتحدة.
- تم تقسيم الشقق حسب المساحات التالية /١٥٠/م٢ شقة، /١٧٥/م٢ شقتين، /٢٥٠/م٢ ثلاث شقق، /٢٨٠/م٢ أربعة شقق، /٣٧٠/م٢ خمسة شقق.(١)



الشّكل (١-١٢) مخطط يوضّح توزيع مناطق إعادة الإعمار في مخيم جنين
المصدر: رسالة ماجستير معاذ الطاهر، بتصرف الباحثة.

- **تقييم إعادة إعمار مخيم جنين:**

تتلخص عملية تقييم تجربة إعادة إعمار مخيم جنين تحت بندين رئيسين من السلبيات والإيجابيات كالآتي:

الإيجابيات:

- من الناحية العمرانية: كانت عمليات إعادة الإعمار مرضية من قبل السكان من حيث نوعية البناء والفراغات الخضراء الداخلية بالإضافة إلى توسعة الشوارع وتحسين البنية التحتية والفراغات الخارجية وتوفير الخدمات العامة.
- من الناحية الاجتماعية: تم الحفاظ على هوية المخيم وصورة التشكيل العمراني فيه، ولم يختلف اختلافاً جذرياً عن صورته السابقة.
- من الناحية البيئية: تم تحسين البيئة العمرانية من ناحية (الاضاءة، التهوية، الرطوبة، المساحات الخضراء).

السّلبيات:

(١) الطاهر، معاذ محمد بشير مدحت. (٢٠١١). **استراتيجيات إعادة الاعمار بعد الحروب والكوارث في فلسطين**. رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس/ فلسطين، بتصرف الباحثة.

- ❖ الفوضى في تحديد المساحات وعدد المساكن والأملاك الخاصة نتيجة عدم وجود مخططات توثِّق حال المخيم قبل الحرب.
- ❖ المشاكل الإدارية الخاصة بالمحسوبيات لأصحاب النفوذ الذين تخصصوا بمساحات أكبر وعدد مساكن أكثر لتأثيرهم على العاملين في إعادة إعمار المخيم.
- ❖ ضياع الحقوق في توزيع الشقق على السكان حيث لم يتم مراعاة حجم العائلات ومساحة الملكيات السابقة، وتعدَّلت هذه الشقق فيما بعد على نفقة السكان الخاصَّة.
- ❖ معاناة كبار السن عند العودة إلى المخيم بسبب ارتباطهم فيه اجتماعياً، والحاجة إلى التكيُّف السريع الذي كان صعباً مع ذكريات التهجير الأول وإعادة التهجير مراراً وتكراراً.
- ❖ عودة ظهور العشوائيات في المناطق الجديدة بعد انتهاء المشروع وتسليم المساكن للعائدين، حيث تم اقتطاع أجزاء من الشوارع والبناء على الأرصفة أو بناء مساكن جديدة لا تتبع لنظام المخيم.

ويمكن تلخيص تجربة مخيم جنين في الجدول التالي:

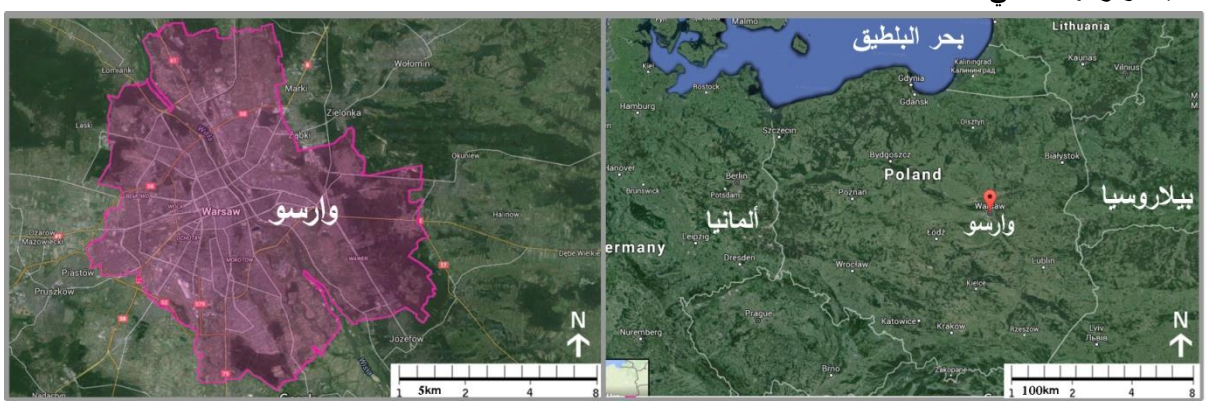
تجربة جنين	
المراحل	عمليات الإغاثة الأولى
	تشكيل لجنة إعادة إعمار مخيم جنين
	إعداد مخططات إعادة إعمار مخيم جنين
	مرحلة إزالة الركام
	مرحلة العمل
السياسة المتبعة	حل المشاكل السابقة
	تقليل الكثافة السكانية
	إعادة تصميم المنازل
	الحفاظ على هوية المخيم
التدخلات	إزالة أنقاض المباني
	تحسين نوعية الفراغات الداخلية
	تحسين نوعية الفراغات الخارجية
	إعادة تنظيم الشوارع
	زيادة مساحة المخيم
القطاعات	القطاع الاجتماعي والحوكمة
	قطاع البنية التحتية
	قطاع البيئة
الصعوبات	عدم وجود توثيق مسبق للمخيم
	المشاكل الإدارية
	مشكلة الإضافات العشوائية
	تكرار الاجتياحات
استراتيجيَّة التجربة	**الارتقاء بواقع المخيم وتحسينه عمرانياً ومعمارياً والحصول على رضا القاطنين**

الجدول(١-٣) ملخص تجربة مخيم جنين – المصدر: الباحثة.

١-٤-٢ تجارب عالمية في مجال إعادة الإعمار:

١-٤-٢-١: تجربة إعادة إعمار مدينة وارسو – بولندا:

يعود تاريخ مدينة وراسو البولندية إلى القرن التاسع والعاشر، وتُعدُّ من المدن المقاومة التي خرجت من الرماد عدة مرَّات عبر التاريخ، واشتهرت المدينة بإعادة بنائها بعد كل تدميرٍ وتخريبٍ حصل لها كما شهدت العديد من الكوارث والحروب حيث تم غزو المدينة واجتياحها وتدميرها بشكلٍ متكررٍ إضافةً إلى انتشار الأوبئة فيها وفرض الحصار والقيود الإدارية عليها، لكن المُصاب الأكبر كان ما عانته المدينة نتيجة الحرب العالمية الثانية التي تسببت بدمار جسيمٍ للمدينة وتراثها الثقافي.



الشّكل (١-١٣) موقع مدينة وارسو – بولندا

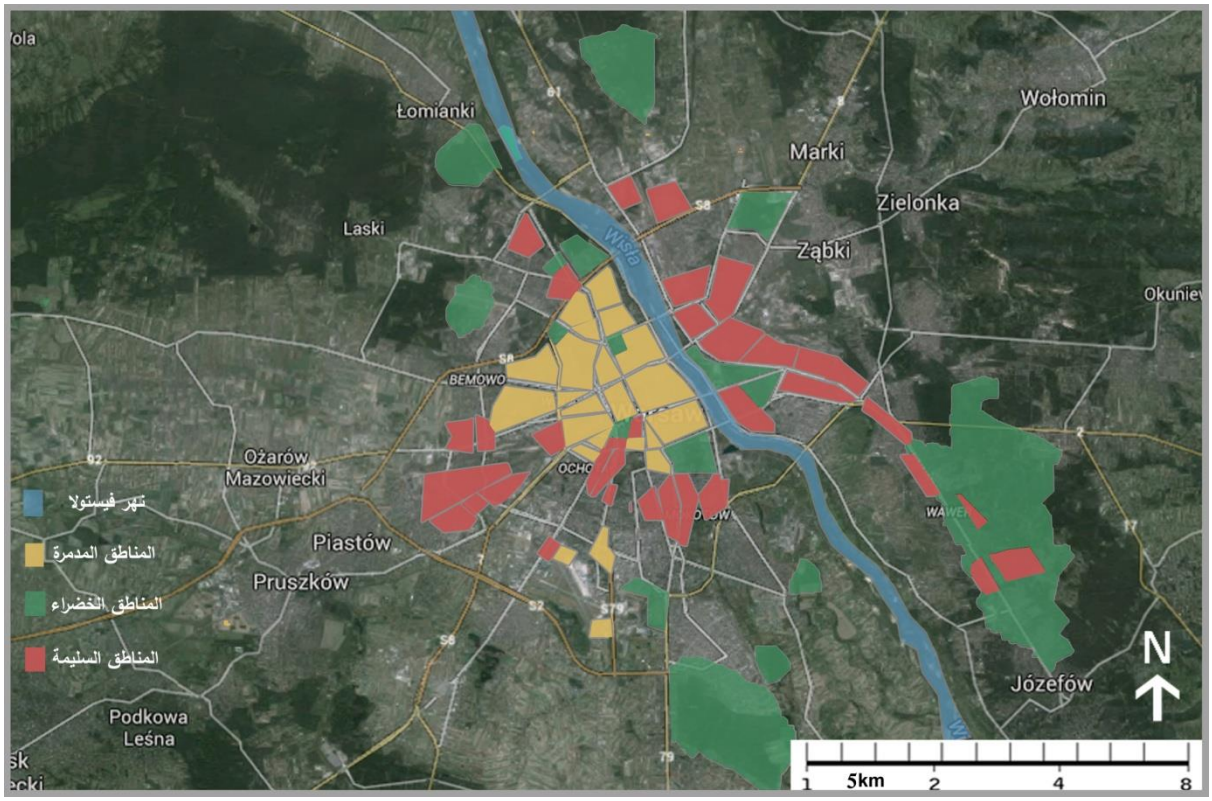
المصدر : موقع google earth بتصرف الباحثة

- **<u>آثار ونتائج الحرب في وراسو:</u>**

أخذت الحرب العالمية الثانية حصيلةً قاسيةً من المدينة حيث قامت القيادة العسكرية الألمانية بهدم ما تبقى من المدينة بطريقةٍ ممنهجةٍ وكانت النتائج كما يلي:

- ❖ **الآثار الفيزيائية:** تدمَّر ٨٤% من النسيج الحضري للمدينة، وتراوحت الخسائر بين /٧٨٢/ مبنى مهدمٍ بشكلٍ كاملٍ و/١٤١/ مبنى متضررٍ بشكلٍ جزئي، وبحلول عام ١٩٤٥ تم تحويل العاصمة إلى ما يسمى بسطح القمر حيث تعدت الخسائر المادية /٤٥/ مليار دولار، ويبين الشّكل (١-١٤) حجم الدمار الحاصل.
- ❖ **الآثار الإنسانية:** /٦٥٠/ ألف قتيل بولندي كما تم ترحيل مئات الآلاف إلى معسكرات الاعتقال في أماكن أخرى من بولندا.(١)
- ❖ **الآثار الثقافية:** وضع النازيون برنامجاً ممنهجاً لإبادة التراث الثقافي للمدينة، فقد قام المعماريون الألمان بتحديد المعالم الهامة والنصب التذكارية والمباني ذات القيمة الرمزية والتاريخية إضافةً إلى المباني ذات الأنماط المعمارية والزخارف المميزة ومن ثم قامت القوات النازية بتدمير هذه الأماكن بشكل كامل.
- ❖ **الأثر النفسي والاجتماعي:** الخوف من قبل أهالي المدينة على هويتهم من التدمير والضياع والظهور بمظهر المقاومة الصامتة لحب الحياة من قبل سكان وارسو الذين أخذوا على عاتقهم إعادة بناء المدينة وإحيائها من جديد.(١)

(١) Calame، Jon. Parters، Minerva. (2005). **Post.war Reconstruction: Concerns، Models and Approaches**. New York\USA، p10.



الشّكل (١-١٤) صورة جوية توضح الجزء المدمر والسليم من مدينة وارسو عقب الحرب العالمية الثانية

المصدر: الباحثة بالاستفادة من المرجع: http://www.skyscrapercity.com.

- **<u>عمليات إعادة إعمار وارسو :</u>**

في أعقاب الحرب أخذ الناس في وارسو على عاتقهم إعادة بناء المدينة، وذلك ببناء المعالم التاريخية والثقافية فيها للتأكيد على اعتزازهم بمدينتهم وثقافتهم وتمسكهم بتراثهم المدمر وإثبات هويتهم في مواجهة محاولات التدمير التي تعرضت لها المدينة وتراثها.

أولاً- مرحلة ماقبل وأثناء الحرب:

هذه المرحلة هي مرحلة الاستعداد والتخطيط للمستقبل التي ساعدت على إعادة إعمار المدينة بشكلها الأصلي حيث قام أهالي وارسو قبل الحرب وأثناءها بتوثيق العمارة فيها من قبل معماريي المدينة، وتم إخفاء المخططات التوثيقية خوفاً عليها من النازيين الألمان وذلك لحفظ التراث العمراني في حال تعرضه للدمار نتيجة توقعهم للهجوم النازي على بولندا، وهذا التوثيق كان الأساس في عملية إعادة الإعمار فيما بعد.

ثانياً- بعد انتهاء الحرب:

تم إخراج الوثائق المخفيَّة خارج المدينة في دير بيتركوف بداخل توابيت الرهبان الموتى والتي كانت بحالة جيدة وسليمة للاستناد إليها في التخطيط لإعادة إعمار المدينة، بالإضافة إلى جمع الصور والأدلة والشواهد على أصل المدينة التي تدل على الماضي والاستعانة بالصور الخاصة لدى سكان المدينة ووثائق الكتب والمخططات وحتى شهادات الناس.

---

(١) Al Aloul, Marah. (2007). **The Destruction Of Cultural Heritage by warfare and recinstruction Strategies: lessons learned from case studies of rebuilt cities**. Master Thesis, University of Florida. Florida\ USA, p 23.

ثالثاً-إعادة إعمار وارسو:[١]

تمَّ بناء حوالي /٨٤%/ من المدينة المدمرة بين عامي ١٩٤٥-١٩٦٦ باستخدام مواد البناء الأصلية التي أُخرجت من بين الأنقاض وأُعيد استخدامها، وفي عام ١٩٨٠ تم تصنيف المركز التاريخي في مدينة وارسو على أنها تراث إنساني عالمي وتم الاعتراف بها من قبل منظمة اليونسكو بأنها مثالٌ بارزr على إعادة إعمارٍ كاملٍ لفترةٍ زمنيةٍ من التاريخ، وكانت أهم ملامح استراتيجيَّة إعادة إعمار وارسو:

- **الاستعداد والتخطيط للمستقبل:** من الأمور التي ساعدت على بناء المدينة كالماضي، وهي الخطوة التي مهدت لإعادة الإعمار.
- **الحفاظ على الهوية:** تم ترميم الحي التاريخي على حساب الأجزاء الأخرى من المدينة مما يظهر قوة وشعبية الحركة الهادفة إلى استعادة النواة التاريخية المدمرة من وارسو، كما يؤكد على هوية وتاريخ وتراث السكان وأصالتهم وعمق جذورهم وارتباطهم بأرضهم.
- **حفظ الذاكرة الجماعية:** تم العمل مع الآلاف من المواطنين العاديين، وهذا نوعٌ من العلاج الجماعي رداً على أهوال الحرب والانتصار المعنوي الذي خرجوا به منها، فقد هدفت عمليات إعادة إعمار وارسو إلى الحفاظ على الذاكرة الجماعية للشعب البولندي، وذلك دعماً للاستقرار النفسي للسكان وعودتهم إلى الحياة الطبيعية وإلى الأماكن نفسها ومعالم المدينة ورموزها.
- **استخدام طرق البناء والمواد التقليدية:** تم إعادة استخدام مواد البناء الأصلية التي وُجدت بحالةٍ سليمةٍ والبناء بها بطرق بناءٍ تقليدية والتي لم تُوجد تم استبدالها بمواد مشابهة، وذلك حفاظاً على هوية المكان إضافةً إلى بقاء تقنيات البناء التقليدية القديمة حيةً، كما تمت إعادة شبكة الشوارع الأصلية بالاعتماد على خطوط البنية التحتية الموجودة أصلاً من بعد إصلاحها الأمر الذي خفف من تكاليف إنشاء شوارع جديدة.
- **الكشف عن أقدم طبقات التاريخ:** تم الكشف عن الطبقات الأقدم في البناء والنسيج العمراني التاريخي التي لم تكن ظاهرة، بل كانت قد اختفت تحت واجهات التشطيب أو تحت المباني، وكُشف عن أقدم نسيجٍ موجود وإعادة بنائه وفق أقدم حقبة ومظهر.
- **تعزيز مؤسسات المجتمع للمساهمة في إعادة الإعمار:** إن أنشطة إعادة الإعمار في وارسو قدمت العديد من الفوائد النفسية للسكان المحليين التي ولَّدت نتائج جيدةً على المدى الطويل، وتحمل المجتمع المدني المسؤولية الأكبر في الاستعداد والتوثيق وفي عمليات إعادة الإعمار.
- **الانتقائية :**خلال تطبيق عمليات إعادة الإعمار في وارسو تم الحفاظ على جزء معين من التاريخ وإهمال حقبات أُخرى، فتركَّز الاهتمام الأكبر على الحقبات التاريخية المزدهرة في وارسو وإهمال فتراتٍ سياسيةٍ معينةٍ من تاريخ المدينة وإهمال المباني التي تعود للقرن التاسع عشر عندما كانت بولندا مقسمة وخاضعة للسيطرة.[٢]

تقييم إعادة إعمار وارسو:

تتلخص عملية تقييم تجربة إعادة إعمار وارسو تحت بندين رئيسين من السلبيات والإيجابيات:

---

(١) Al Aloul, Marah. (2007). **The Destruction Of Cultural Heritage by warfare and recinstruction Strategies : lessons learned from case studies of rebuilt cities**. Master Thesis, University of Florida. Florida\ USA, Press.

(٢) Calame, Jon. Parters, Minerva. (2005). **Post.war Reconstruction: Concerns, Models and Approaches**. New York\USA, p12.

الإيجابيات:

- ❖ من الناحية العمرانية: كانت عمليات إعادة الإعمار مرضية جدا للسكان المحليين من حيث المساكن والمنطقة التاريخية في المدينة، وكذلك من النواحي العمرانية حيث تم تحديث بعض المباني وحل المشاكل السابقة من التدفئة والتكييف إلى الصرف الصحي والكهرباء حتى أصبحت تجربة وارسو تجربة رائدة في إعادة الإعمار.
- ❖ من الناحية الاجتماعية: تم الحفاظ على هوية المدينة بشكل كامل مما عزز الشعور بالوحدة الاجتماعية وأكد على التمسك بالتاريخ البولندي.
- ❖ من الناحية البيئية: تم تحسين البيئة الداخلية المعمارية للمباني من ناحية (الإضاءة، التهوية، الرطوبة) وفق المعالجات الجديدة لبعض المباني بشكلٍ مرضٍ.

السلبيات:

- ❖ المعاناة التي عاشها السكان بسبب نقص اليد العاملة مما ضاعف من مسؤولية السكان في العمل على إعادة إعمار المدينة.
- ❖ الدَّمار الشديد في المدينة والذي تطلب جهداً كبيراً لإعادة إعمارها وإعادتها إلى عهدها السابق.

وقد تم تلخيص تجربة مدينة وارسو البولندية وفق الجدول التالي:

تجربة وارسو	
المراحل	مرحلة ماقبل وأثناء الحرب(التوثيق)
	مرحلة إعادة الإعمار
السياسة المتبعة	الاستعداد والتخطيط للمستقبل
	الحفاظ على الهوية وحفظ الذاكرة الجماعية
	تعزيز مؤسسات المجتمع للمساهمة في إعادة الإعمار
	استخدام طرق البناء والمواد التقليدية
التدخلات	توثيق العمارة في المدينة ماقبل الحرب
	بناء ٨٤% من المدينة المدمرة
	توفير سبل الراحة والحاجات الأساسية وحل المشاكل السابقة
	الكشف عن أقدم طبقات التاريخ
	انتقاء الحقبات التي تمت استعادتها والتي تعود لفترات ازدهار بولندا
القطاعات	القطاع التاريخي
	قطاع البنى التحتية
	قطاع البناء والتشييد
الصعوبات	الدمار الشديد في المدينة ٨٤% من النسيج العمراني والذي شكل تحدياً كبيراً
	الحصيلة القاسية لعدد الوفيات نتيجة الحرب
ميزات التجربة	**إعادة بناء النواة التاريخية للمدينة والحفاظ على الهوية البولندية**

الجدول(١-٤) ملخص تجربة وارسو- المصدر:الباحثة.

نستنتج مما سبق:

تبنَّت التجارب السابقة (مخيم نهر البارد – لبنان، مخيم جنين– فلسطين، وراسو– بولندا) معالجاتٍ وسياساتٍ معينةٍ في عمليات إعادة إعمارها، واختلفت هذه المعالجات تبعاً للظروف الخاصة بكل مدينة إضافةً إلى أسباب نشوء الأزمات فيها، لذلك فهناك العديد من المعايير المتغيرة والمختلفة بين كل حالة وأخرى إضافةً إلى عدد من المعايير الثابتة والمشتركة بين هذه التجارب الثلاث، ويمكن تلخيص هذه المعايير كما يلي:

المعايير الثابتة:

- عَمِلت جميع التجارب على القطاعات المحلية بالتوازي وحسب الأهمية.
- إنَّ المبادرات الأولية في عمليات إعادة الإعمار كانت الأقوى وهي المتعلقة بمرحلة الطوارئ وكان لها النصيب الأكبر من المساعدات المادية بالإضافة إلى تميزها باهتمام ووجود المنظمات الدولية كما في تجربة مخيم نهر البارد وجنين.
- اعتمد حجم المداخلات العمرانية على نسب الضرر الحاصلة والدراسة التاريخية للمنطقة وأهميتها.
- كان الهدف الأساسي في المراحل الأولى من إعادة الإعمار هو تلبية الاحتياجات الإنسانية الفورية للسكان المتضررين، ثم تم توسيع العمل ضمن سياسات ملائمة لكل تجربة من التجارب لتعزيز الإجراءات التدخليَّة في القطاعات كافة وفق إطار عمل تنسيقي مُحكَم.
- اعتمدت عمليات إعادة الإعمار على رؤيةٍ محليةٍ واضحةٍ واستراتيجيَّة وسياساتٍ عامةٍ منبثقةٍ عن هذه الرُّؤية.
- أخذت الإجراءات التَّدخلية ذات الأولوية الخاصة بعين الاعتبار الاحتياجات القطاعية والقطاعية الفرعية وعلاقتها ببعضها بعضاً حتى يتسنى مواجهة احتياجات السكان بطريقة متكاملة ومنسقة.
- إن عمليات إعادة الإعمار هي نشاطات متصلة بحاجةٍ إلى تخطيطٍ متسلسلٍ يضمن عمل جميع الجهات، فإن ارتباط الإسكان باحتياجات المياه والصرف الصحي للعائلات المتضرِّرة حاجةٌ أساسيةٌ تستدعي توفير خدمات النقل وبالتالي إصلاح الطرق وهذه سلسلةٌ مستمرةٌ.

المعايير المتغيرة:

- اختلفت طريقة المعالجة في كل تجربة حسب الجهة الدارسة لمشاريع إعادة الإعمار.
- تنوَّع حجم التجارب والمداخلات الخاصة بإعادة الإعمار حسب منطقة الدراسة وتدرَّجت من الحي إلى المدينة.
- اختلاف طريقة الحفظ والارتقاء حسب أهمية المنطقة تاريخياً وحسب الاستراتيجيَّة الموضوعة والبنية الاجتماعية للمنطقة.
- اختلاف الإدارات المسؤولة عن مشاريع إعادة الإعمار حسب قوة الحكومة الخارجة من النزاع ودورها الوطني في العمل.
- التركيز على الاستراتيجيات والقطاعات ذات الأولوية حسب الدراسة التحليلية للمنطقة وأهمية القطاع المسيطر على النسج العمرانية في المدينة.
- تغير وضع الملكيات بين تجربة وأخرى حسب الجهة العاملة وملكيات المهجرين وقوانين امتلاك الأراضي في المدينة.
- تفاوت أهمية المجتمع المحلي وتفعيل دوره بين التجارب في إعادة الإعمار وسير عملياته.

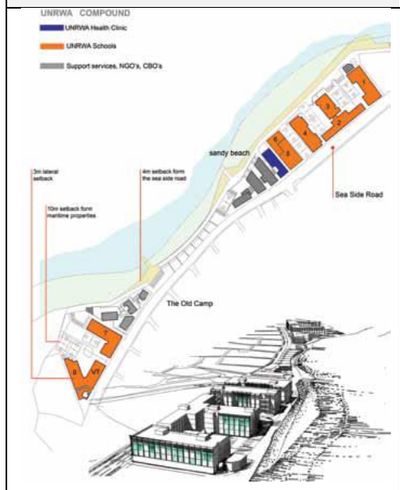
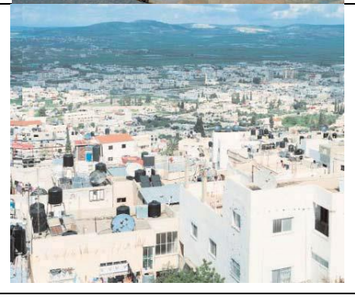
توصَّل البحث بالاعتماد على ما سبق إلى ملخَّص للتجارب الثلاثة مبيَّن في الجدول (١-٥).

خلاصة الفصل الأول:

بعد استعراض المفاهيم الخاصة بعمليات إعادة الإعمار والمداخلات على المناطق العمرانية المتضرِّرة، وعلى اختلاف التجارب التي اتَّصفت بالنجاح أو الفشل وجد البحث العديد من النقاط المشتركة وتمكن من التَّوصل إلى عددٍ من الملاحظات التوجيهية التي يمكن الاستفادة منها في المرحلة القادمة ويمكن تلخيصها كما يلي:

- التأكيد على وجود رؤيةٍ محليةٍ عامةٍ وشاملةٍ ثم سياسات ثم برامج عملية لعمليات إعادة الإعمار على المستوى العمراني والاقتصادي والاجتماعي والبيئي، وتتم هذه العمليات ضمن هذا الإطار وتراعي التأثير المتبادل بين القرارات ومستوياتها المختلفة.
- إنَّ الهدف الأساسي لإعادة الإعمار هو الوصول إلى التنمية الشاملة.
- هدفت التجارب إلى تفعيل الاقتصاد المحلي والتنظيم المكاني والجغرافي وإحداث هيئات وجهات مسؤولة عن إعادة الإعمار، سواء كانت موجودة أصلا أم محدثة خصيصاً.
- بدأت عمليات إعادة الإعمار في التجارب السابقة قبل السماح للنازحين بالعودة إلى المناطق المتضرِّرة ويتمثل ذلك في تهيئة الحد الأدنى من الخدمات العامة والأساسية وفتح الطرق ورفع الركام وإزالة مخلَّفات الحرب.
- تهدف عمليات إعادة الإعمار إلى تحسين واقع ما قبل الصراع وتطوير حياة المهجَّرين، وإيجاد فرص عمل تربطهم بالأرض والمسكن.
- يهتم نهج إعادة الإعمار بالحفاظ على الأصول التاريخية للمناطق المتضرِّرة بطرقٍ عدَّة وأساليب اجتماعية وعمرانية.
- يجد البحث من خلال التجربة التي فشلت في عمليات إعادة الإعمار (تجربة مخيم نهر البارد) أنه إذا لم يتم اتِّباع سياسات تدخُّلٍ مدروسةٍ وبالآلية المناسبة سيكون هناك عواقب لهذه التدخلات، ومن ثمَّ يمكن مواجهة النتائج التالية والتي يجب أخذها بعين الاعتبار في الحالات الدراسية المحلية:
  - استهلاك إمدادات الإغاثة بسرعة كبيرة في المرحلة الأولى لإعادة الإعمار مع عدم وجود تخطيطٍ أو توجيهٍ مسبق.
  - تضاؤل صدى التبرعات وإمدادات الإغاثة والتعرض لانسحاب المموِّلين الأساسيين لمشروع إعادة الإعمار.
  - عدم الالتزام بمواعيد تسليم المساكن مما يسبب السَّخط من قبل المواطنين وعدم ثقتهم بالجهة العاملة على عمليات إعادة الإعمار.
  - اختلاف الجهات التي تدير العمليات وتعارض القرارات المنبثقة عنها ومن ثمَّ تأخير عمليات إعادة الإعمار لأسباب إدارية أو تمويلية.

تمت المقارنة بين التجارب وفق الجدول الآتي الذي يبين العوامل الثابتة والمتغيرة بين التجارب العربية والعالمية:

التجربة	وجه المقارنة						
	المراحل	السياسة المتبعة	المداخلات	القطاعات	الصعوبات	استراتيجيَّة التجربة	الأشكال
تجربة مخيم نهر البارد	مرحلة التخطيط	إعادة إعمار كل ما يضمه المخيم والبنى التحتية التي كانت موجودة قبل الحرب	توسيع شبكة الطرقات وتحسينها لإعادة ربط المخيم بشبكة الطرقات الرئيسية	إعطاء الأولوية لقطاع البنى التحتية بغية توسيع الطرقات لانعاش الوضع الاقتصادي	اكتشاف معالم أثرية على امتداد موقع المشروع والحظر الذي فرضه الجيش اللبناني على دخول المناطق المحيطة بالمخيم	تنمية المنطقة والخدمات	
		تقسيم المنطقة إلى ثلاث رزم رئيسية يتم العمل بها على التوازي	تخصيص شبكة لتصريف مياه الأمطار وأخرى للصرف الصحي				
	المرحلة التحضيريَّة	تسليم المناطق بالتتالي بهدف إعادة توطين اللاجئين في غضون أربعة أعوام	إعادة بناء شبكة البنى التحتية	قطاع المياه نتيجة لمعاناة سابقة في المخيم في مياه الشرب والصرف الصحي	الاستعانة بعمال فلسطينيين في موقع البناء مفتقرين إلى المهارات اللازمة		
	مرحلة إعادة الإعمار		بناء ست مدارس جاهزة في المناطق المتاخمة لمخيمَيْ نهر البارد والبداوي	قطاع التعليم	الفساد وسوء الخدمات التي قدّمتها الشركة المتعهّدة		
	مرحلة التسليم	إعطاء أهمية للمشاركة الشعبية	استعادة مصادر رزق السكان عبر توظيف طاقات العمال الفلسطينيين في ورشة الإعمار	قطاع البناء والتشييد	التمويل		
تجربة وارسو	مرحلة ماقبل وأثناء الحرب	الاستعداد والتخطيط للمستقبل	توثيق العمارة في المدينة ماقبل الحرب	القطاع التاريخي	الدمار الشديد في المدينة ٨٤% من النسيج العمراني والذي شكل تحدياً كبيراً	إعادة بناء النواة التاريخية والحفاظ على الهوية البولندية	
		الحفاظ على الهوية وحفظ الذاكرة الجماعية	بناء ٨٤% من المدينة المدمرة				
	مرحلة إعادة الإعمار ما بعد الحرب	تعزيز مؤسسات المجتمع للمساهمة في إعادة الإعمار	توفير سبل الراحة والحاجات الأساسية وحل المشاكل السابقة	قطاع البنى التحتية			
			الكشف عن أقدم طبقات التاريخ				
		استخدام طرق البناء والمواد التقليدية	انتقاء الحقبات التي تمت استعادتها والتي تعود لفترات ازدهار بولندا	قطاع البناء والتشييد	الحصيلة القاسية لعدد الوفيات نتيجة الحرب		
تجربة جنين	عمليات الإغاثة الأولى	حل المشاكل السابقة	إزالة أنقاض المباني	القطاع الاجتماعي والحوكمة	عدم وجود توثيق مسبق للمخيم	الارتقاء بواقع المخيم وتحسينه عمرانياً ومعمارياً والحصول على رضا القاطنين	
	تشكيل لجنة إعادة إعمار مخيم جنين	تقليل الكثافة السكانية	تحسين نوعية الفراغات الداخلية والخارجية	قطاع البنية التحتية	المشاكل الإدارية		
	إعداد مخططات إعادة إعمار مخيم جنين						
	مرحلة إزالة الأنقاض	إعادة تصميم المنازل	زيادة مساحة المخيم	قطاع البيئة	مشكلة الإضافات العشوائية		
	مرحلة العمل	الحفاظ على هوية المخيم	إعادة تنظيم الشوارع		تكرار الاجتياحات		

الجدول (١- ٥) المقارنة بين التجارب (نهر البارد - جنين - وارسو)

الفصل الثاني

آلية صياغة الرُّؤية المحلية وصناعتها والإجراءات المتخذة على المستوى المحلي

الفهرس:

٢-١: آلية صياغة الرُّؤية المحلية وصناعتها ٣٣
٢-١-١: الرُّؤية المحلية لإعادة الإعمار ٣٥
٢-١-٢: صياغة الاستراتيجيَّة ٣٦
٢-٢: الإطار العام لصياغة استراتيجيَّة إعادة الأعمار ٣٧
٢-٣: السِّياسات والبرامج العملية الناظمة لعمليات إعادة الإعمار ٤٠
٢-٣-١: سياسات إعادة الإعمار ٤٠
٢-٣-٢: البرامج العملية لإعادة الإعمار ٤١
٢-٤: إدارة المخاطر في إعادة الإعمار ٤١
٢-٤-١: تعريف وتقييم وإدارة المخاطر ٤٢
٢-٤-٢: أولويات العمل في إدارة المخاطر ٤٣
٢-٤-٣: العوامل والمخاطر المحتملة خلال مراحل إعادة الإعمار ٤٤
٢-٥: الإجراءات المتخذة على المستوى المحلي ٤٥
٢-٥-١: اللجنة العليا لإعادة الإعمار ٤٥
٢-٥-٢: مشروع الخطة الإسعافية لعام ٢٠١٥ ..... ٤٦

الفصل الثاني:
آلية صياغة الرُّؤية المحلية وصناعتها والإجراءات المتخذة على المستوى المحلي

إنَّ نجاح سير عمليات إعادة الإعمار هو رهنٌ لتعاضد الجهات المعنيَّة المساهمة في إدارتها والهادفة إلى دفع عجلتها نحو التَّنمية، وبالإطلاع سابقاً على التجارب المختلفة حول العالم والتي تناولت موضوع إعادة الإعمار وطرق صناعتها لرؤاها المحلية واستراتيجياتها، بالإضافة إلى تنوع الجهات العاملة على وضعها وتنفيذها والمتمثِّلة بالحكومات الخارجة من الأزمات بالتعاون مع القطاعات الخاصة والمنظمات الدولية واللجان المحليَّة المحدثة خصيصاً، وبدراسة وتحليل هذه العلاقات الإداريَّة وتشعُّبها على اختلاف أهدافها ومسار عملياتها، كان لابد من التعرف على طرق صياغة الرُّؤية المحليَّة والعاملين على وضعها وكيفية اتِّخاذ القرارات الخاصَّة بها، وأخذ ما تمَّ انجازه محلياً في هذا المجال بعين الاعتبار وتطويعه لتجنب السَّلبيات التي قد تنتج عن التَّعارض في اتخاذ هذه القرارات وتدارك التداخل في الصلاحيات والحقوق، بغية الوصول إلى رؤيةٍ واحدةٍ ومقترح استراتيجيَّة عامةٍ، يتم ترجمتها بشكلٍ سليمٍ إلى قراراتٍ نافذةٍ يمكن الاستناد إليها كصيغةٍ مناسبةٍ لتجربتنا المحليَّة.

٢-١: آلية صياغة الرُّؤية المحلية وصناعتها:

تعرَّف الرُّؤية بأنها طموحات الدولة وخططها في المستقبل والتي تمثل آمال المجتمع المستهدف وتطلعاته، وتشتمل صياغة الرُّؤية المحليَّة على البحث التعاوني للجهات المسؤولة والمؤسَّسات العاملة عليها عن أنجع الحلول والخطط التي تهدف إلى حل المشكلات التي يعاني منها المجتمع المحلي، ويتم تحديد هذه المشكلات عن طريق دراسة الوضع الراهن وتحليله وتؤخذ الأوضاع السَّائدة والعوامل السياسيَّة والمؤسساتيَّة بعين الاعتبار كما يتم تحليل الأسباب الكامنة وراء هذه المشكلات من أجل معالجتها عوضاً عن الاكتفاء بعرضها مع الحرص على استخدام الموارد المتوفرة بصورة فعالة ويتوجب على الحكومة العمل على دراسة الرُّؤية بحيث تكون مرنة ومتوافقة مع المتغيرات الآنية والمستقبلية التي تستوجب تطويرها تبعاً للظرف القائم، بالإضافة إلى معالجة القضايا الملحة والحالات التي يجب توليتها أعلى درجة من الأولوية للاستفادة من الموارد المتاحة بدرجتها القصوى، كما يجب أن تنبثق هذه الرُّؤية عن إجماع آراء مختلف المستويات من القائمين والمساهمين بالأعمال وأن تحقق التوافق بين الاستراتيجيات التي سيتم طرحها لتحقيق مجموعة من الأهداف خلال الإطار الزمني الذي تغطيه هذه الرؤى[١]، **فالرُّؤية يجب أن تكون:**

- طَمُوحة تتحدى الواقع حيث يجب الإجماع عليها من قبل العاملين على تحقيقها على مستويي العقل والإدراك.
- ذات صيغة واضحة ومختصرةٍ ومقروءة من قبل العاملين عليها حتى يتمكنوا من تحقيقها.
- أن تصف مستقبلاً أفضل، فالعاملون على تحقيقها سيتفاعلون معها حينما يجدون المستقبل الذي يطمحون إليه ويريدونه.
- تعكس قيم الدولة التي تريد إرساءها.

(١) مسعودي، حميد. (٢٠٠٨). **كتابة المستقبل: استراتيجيات تنمية المحافظات في العراق**، ص١٧.

- أن تكون صادقة ومخلصة لتدفع على العمل ومصاغة بعناية وأن تُختار العبارات الخاصة بها بشكل دقيق حتى تثير الطموح.(١)
- أما فيما يخص **عملية صياغة الرُّؤية المحلية** فيجب أن توضَّح النقاط التالية:
- الصورة التي يريد المجتمع ان يظهر عليها بعد فترة زمنية معينة (مثلاً ٢٠ سنة)، وهذه الصورة يجب أن تكون مختلفة عن الواقع الحالي وتعالج مشكلاته.
- الاتِّجاه الصحيح للعمل على الصورة التي سترسم هذا المستقبل.
- العوامل التي تنقص المجتمع وتعيق عملية الوصول إلى هذه الصورة المأمولة.
- إمكانيَّة هذه الرُّؤية وقابليتها للتحقيق.
- وضوح الرُّؤية وسهولة قراءتها من قبل أفراد المجتمع والعاملين على تحقيقها.(٢)

الشَّكل (٢-١) وضع الرُّؤية المحلية من أعلى إلى أسفل

وبذلك تكون الرُّؤية المحلية هي الخطوة الحقيقية الأولى لإعادة بناء الثقة من جديد، وتطرح إدارة الأمم المتحدة لقسم الشؤون الاقتصادية والاجتماعية للتنمية المستدامة **شكلين لوضع الرؤى المحلية:** (٣)

١. تشكيل الرُّؤية المحلية من أعلى إلى أسفل: هو أبسط شكل من أشكال وضع الرُّؤية المحلية، وهو بيان سياسي رفيع المستوى يعبر عن الالتزام السياسي، ويتم العمل بهذه الطريقة على مستوى الحكومات والوزارات حيث توضع الرؤى والخطط المحلية طويلة الأجل من خلال جهات التخطيط والمكاتب أو الوزارات التابعة للحكومة ومن ثم تنفيذها في سياسة الحكومة، كما في الشَّكل (٢-١)(٤).

٢. تشكيل الرُّؤية المحلية من أسفل إلى أعلى: يتم استخدام هذا النوع من وضع الرؤى المحلية على المستوى الأخفض من التسلسل الهرمي السابق في الحكومة، ويكون الممثل الذي يضع هذه الرؤى الحكومة المحلية والمجتمعات المحلية ومنظمات المجتمع المدني مثل المنظمات غير الحكومية، وغالباً ما تكون الرؤى المحلية نتيجةً لدمج كلا النهجين.

---

(١) الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية. (٢٠١٠). **برنامج دعم المجتمع المدني المصري – التخطيط الاستراتيجي لمنظمات المجتمع المدني**. القاهرة/ مصر، ص٤٩-٥٠.

(٢)المرجع السابق ، ص٥١-٥٢.

(٣) United Nations Department of Economic and Social Affairs Division for Sustainable Development. (2010). **Developing National Sustainable Development Strategies in Post.Conflict Countries**. Development Account Project، press.

(٤) صيام، آمال نمر حسن. (٢٠١٠). **تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة**. رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة/ فلسطين، ص١٥.

٢-١-١: الرُّؤية المحليَّة لإعادة الإعمار:

تعمل الرُّؤية المحلية لإعادة الإعمار على وضع إطارٍ طويل الأجل يكون بمثابة مرجعيةٍ ثابتةٍ لخطط الاستراتيجيَّة الموضوعة والتنمية فيما بعد، وبما أن الخطط المحلية في سورية تركز عادةً على فترات تمتد إلى خمس سنوات، فإن الرُّؤية تذهب أبعد من ذلك وتقدم خطَّةً تنمويةً تمتد من عشرين إلى ثلاثين سنة، وتشكل صياغة الرُّؤية الخطوة الأولى من خطوات عملية الإدارة الاستراتيجيَّة التي تسعى إلى تحقيق رسالة أي منظمة من خلال إدارة وتوجيه الموارد المتاحة بطريقة فعَّالة والقدرة على مواجهة تحدِّيات البيئة الخارجية المتغيِّرة من تهديداتٍ وفرصٍ ومخاطرٍ أخرى بغية تحقيق مستقبل أفضل وبالنسبة للبلدان التي عانت من الأزمات فيتم وضع رؤية طويلة الأجل ترسم خطوط التنمية في المستقبل، ونجد أن التمييز بين الرؤى والخطط المحلية يمكن أن يكون غير واضح، ولكن بشكلٍ عامٍ تمثل الرؤى المحلية الخطط الموضوعة على المدى الطويل كما توفر منظوراً للأجيال القادمة، والتي يكون لها تأثير المتتالية التي تعمل كمبادئ توجيهيةٍ تنتقل إلى الخطط والاستراتيجيات فيما بعد بشكلٍ تسلسليٍ بحيث توفر التفاصيل للتنفيذ العملي أيضاً، ويتم هذا الانتقال التدريجي من الأهداف العامة إلى الخطوات التنفيذية تحت إشراف جهات التخطيط والتنفيذ الأكثر تخصصاً.(١)

بهدف إعداد استراتيجيَّة طموحة لإعادة الإعمار ما بعد الأزمات، ولكي تتم عمليات الإعمار وفقاً لأسس علمية صحيحة واستراتيجيَّة واضحة تراعي جميع متطلبات ومكونات البيئة الحضرية، وتعمل على فهم الأزمة وأسبابها ومن ثم العمل على إدارة هذه العمليات بالشَّكل الصحيح وتوجيهها لكي تكون جزءاً من خطط التطوير والارتقاء بالواقع نحو الافضل، ومن ثمَّ تؤدي الى حفظ التاريخ والتراث والهوية الوطنية وتحقق عناصر الاستدامة في مشاريع إعادة الاعمار، كان لا بد من التحليل والاستفادة من التجارب العالمية والمواد النظرية التي توضِّح صياغة الرُّؤية المحلية، وذلك لأنه في حال غياب خطَّةٍ استراتيجيَّة محليةٍ وعدم توحيد نظام عمليات إعادة الإعمار التابعة لها قد يؤدي إلى سوء التنظيم والتنسيق بين الجهات الفاعلة والعاملة في هذا المجال.(٢)

تؤكِّد التجارب العالمية في البلاد التي تعرضت إلى تغييرٍ مصيريٍ في مسارها أنه بعد هذا التغيير يصبح هناك ضرورة لتحديث الإطار العام لرؤيته السابقة في ضوء المستجدات المحلية، وبما أن الرُّؤية هي حلمٌ طَموحٌ ومحفزٌ واقعيٌ يعكس طموحات أوسع شرائح المجتمع وتياراته ويمكن تحقيقه، يمكن تلخيص **منهجيَّة تطوير الرُّؤية المحلِّية** السابقة بالنقاط التَّالية: (٣)

- تحليل الوضع الراهن وتحديد الأهداف المستقبلية الجديدة.
- رصد وتحليل الفرص والتحديات في ضوء التَّوجهات الجديدة وانعكاساتها على وضع البلاد.
- صياغة السِّياسات والآليات التنفيذية بناءً على التجارب الدولية التي طورت من رؤاها المحلية.
- وضع المحاور العامة للعمل على عملية التطوير.

---

(١) عبد الحميد، علي شعبان. (٢٠٠٩). **التخطيط العمراني وإدارة الحيز المكاني في الأراضي الفلسطينية المحتلة**. بحث منشور في مجلة سياسات، جامعة النجاح الوطنية، نابلس/ فلسطين، ص١-٢.

(٢) Al Aloul, Marah. (2007). **The Destruction Of Cultural Heritage by warfare and reconstruction Strategies : lessons learned from case studies of rebuilt cities**. Master Thesis, University of Florida. Florida\ USA, press.

(٣) مجلس الوزراء المصري. مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء المصري. (٢٠١٣). **مشروع رؤية مصر ٢٠٣٠**. القاهرة/ مصر، ص٣٠.

- دراسة الفرص والتحديات المحلية التي تعيق تحقيق الرُّؤية.
- لابد أن يسبق تطوير الرُّؤية وجود رؤية طويلة الأجل متفق عليها مجتمعياً سابقاً تحدد الأهداف وترتب الأولويات وتضع المنهج الواجب إتباعه.

٢-١-٢: صياغة الاستراتيجيَّة:

إنَّ وضع الاستراتيجيات هي الخطوة التي تلي عملية صياغة الرُّؤية المحلية في عملية الإدارة الاستراتيجيَّة وتحديد أهدافها المباشرة وغير المباشرة، وخلق درجة من التطابق بينها وبين الرُّؤية المستقبليَّة الشَّاملة[١] كما تتطلَّب هذه العملية مراجعة رسالة مؤسسات الدولة والاتفاق عليها من خلال عرض البدائل واختيار الاستراتيجيَّة الأنسب لتحقيقها بالإضافة إلى عناصرها الأساسية والبرامج الزمنية الخاصة بها، وذلك ضمن إطار عملٍ فعَّالٍ لاتخاذ القرارات المتعلقة بتحقيق هذه الرسالة وتقرير المسار الأساسي للمؤسسات والعاملين في مسألة تحقيق أهداف هذه الاستراتيجيَّة[٢]، كما تتعامل الاستراتيجيَّة مع العوامل الخارجية والداخلية لأي بيئةٍ مدروسةٍ، وتتلخص العوامل الداخلية بالعناصر التي يمكن للسياسات المصاغة التحكّم والتأثير عليها وتغييرها وفق ما تحتاجه صياغة الاستراتيجيَّة المطلوبة، ولا يمكن وضع الاستراتيجيَّة دون التحليل الواضح والشامل للبيئة الداخلية المتمثل بالوضع الراهن للحالة الدراسية بغية استثمارها لتحقيق الأهداف المرجوة، أمَّا فيما يخص العوامل الخارجية فهي تمثّل البيئة المحيطة بالمنطقة والمتغيّرات الخاصة والعامة فيها، والتي يصعب التأثير عليها وتغييرها [٣]، ولذلك تُعنى صياغة الاستراتيجيَّة بوضع الغايات الخاصة بمنطقة ما وأهدافها الرئيسية، وتحليل العوامل الداخلية والخارجية المؤثِّرة مع تقليل المخاطر الممكنة واستثمار الفرص، **وتتكون عملية صياغة الاستراتيجيَّة من خطوتين أساسيتين هما:**

❖ بناء الاستراتيجيَّة وتحديد أبعادها، ولبناء هذه الاستراتيجيَّة يجب التعامل مع:

١. دراسة العوامل الداخلية لتحديد عناصر القوة والضعف وذلك بمواردها المادية والمعنويَّة.
٢. دراسة العوامل الخارجية لتحديد الفرص والمخاطر بمتغيراتها العمرانية والاجتماعية والاقتصادية[٤].
٣. الاعتماد على المدخلات التي تعمل على تحقيق النتائج الأفضل ولضمان استمرارية التأثير.
٤. كيفية تطوير القدرة المؤسساتية للمؤسسات المحلية.
٥. الخيارات الأفضل من الناحية الاقتصادية.
٦. معالجة احتياجات الطبقة الفقيرة والفئات الأكثر حاجة.
٧. المخاطر والتأثير السلبي على البيئة وكيفية خفضها أو تجنبها. [٥]

❖ تحديد الخطوات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيَّة، وتشمل هذه العملية:

١. وضع المراحل اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيَّة.

---

(١) فارس، رهام محمود. (٢٠١٤). **استراتيجيَّة الارتقاء بالبلدات التاريخية القديمة. دراسة تحليلية نقدية للعوامل الفاعلة في الارتقاء وتأهيل البلدات التاريخية القديمة في سوريا**. رسالة دوكتوراه، جامعة دمشق، ص٢٥.

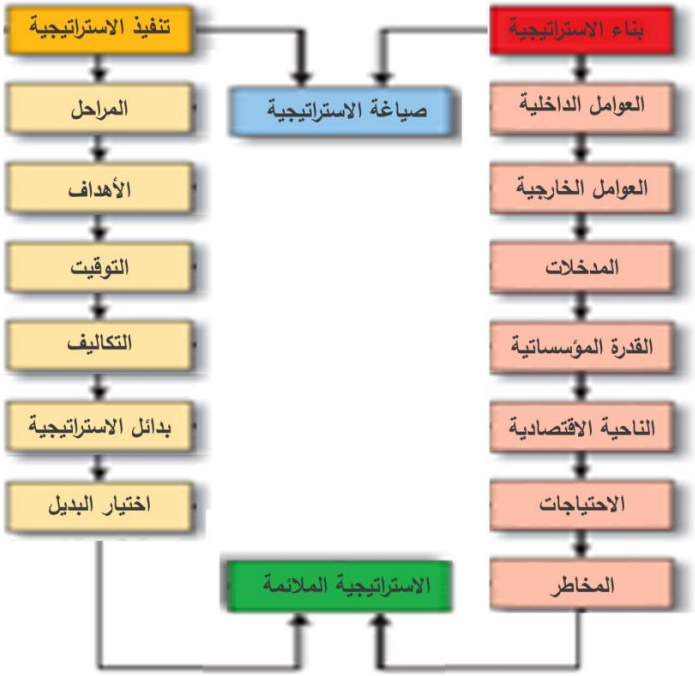
(٢) صيام، آمال نمر حسن. (٢٠١٠). **تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة**. رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة/ فلسطين، ص١٥.

(٣) فارس، رهام محمود. (٢٠١٤). **استراتيجيَّة الارتقاء بالبلدات التاريخية القديمة. دراسة تحليلية نقدية للعوامل الفاعلة في الارتقاء وتأهيل البلدات التاريخية القديمة في سوريا**. رسالة دوكتوراه، جامعة دمشق، ص٢٤.

(٤) رمضان، بدر حامد. (١٩٩٤). **الإدارة الاستراتيجيَّة**. الطبعة الأولى. دار النهضة العربية. القاهرة/ مصر، ص ٢٨.

(٥) عزيز، رنا فيصل. (٢٠١٣). **استراتيجيَّة تنموية إقليمية للمناطق الثلاث في محافظة السويداء، مدن (السويداء. شهبا. صلخد)**. رسالة ماجستير، جامعة دمشق، ص٤١.

٢. تحديد الأهداف.
٣. تحديد التوقيت اللازم لتنفيذ الاستراتيجيَّة.
٤. حصر التكاليف اللازمة للتنفيذ.[١]
٥. تحديد بدائل الاستراتيجيَّة.
٦. اختيار البديل المناسب.[٢]



الشّكل (٢-٢) صياغة الاستراتيجيَّة – المصدر : الباحثة

٢-٢: الإطار العام لصياغة استراتيجيَّة إعادة الأعمار:

نظراً للحالة الخاصة التي تطرحها كلُّ تجربةٍ من التجارب العربية والعالمية في إعادة الإعمار وُجِدَ أن هناك اختلافاً في الأهداف المنشودة التي تضعها الرُّؤية المحلية لكل بلد، ومن ثمَّ اختلاف الاستراتيجيَّة التي تعتمدها كل حكومة على حدة، ويظهر ذلك جليَّاً من خلال الدِّراسة التَّحليليَّة التي تسبق عمليات إعادة الإعمار والتي تجيب عن الأسئلة اللازمة لصياغة هذه الاستراتيجيَّة، ولذلك فلا بد من الإشارة إلى سلسلة حدوث الأزمات وما بعدها كدورة كاملة متتالية تبدأ من الاستعداد في مرحلة ما قبل حدوثها والتي تتميَّز بالوقاية والاستعداد وتقوية المجتمع لمواجهتها، ومن ثم تنتقل إلى مراحل الاستجابة والإغاثة ومن ثم عمليات إعادة التأهيل والإعمار حيث تبدأ حلقة جديدة من حلقات التخطيط، فالتخطيط لإدارة الأزمات هو تخطيطٌ حلقيٌ مستمرٌ يستفيد من التجارب السَّابقة ويطوِّر عليها، ومن ثم يختبر المخططات الجديدة ويتابعها ومن ثمَّ تأتي عملية التقييم، فنرى أنَّ هذه الاستراتيجيَّة مقسمة إلى مراحلٍ عدَّة متعاقبةٍ[٣].

---

(١) أمانة التدريب والتعليم المستمر. (٢٠١٣). **دورة إدارة الكوارث والأزمات ٢٠١٣**. جمهورية السودان، ص٦٢-٦٣ .

(٢) رمضان، بدر حامد. (١٩٩٤). **الإدارة الاستراتيجيَّة**. الطبعة الأولى. دار النهضة العربية. القاهرة/ مصر، ص٢٨.

(٣) UN- HABITAT. (2009). **Land and conflict – A handbook for humanitarians**, press.

بعد عرض طرق عمل الاستراتيجيَّة الخاصَّة بإعادة الإعمار، وبالنظر إلى الحالات الدراسية السَّابقة وطرق وضع سياستها وتطوير هياكلها المهشمة تتوضَح قضيتان رئيسيتان تدخلان في تحديد احتياجات إعادة الإعمار في المنطقة المدروسة والتي سيبنى عليها وضع الاستراتيجيَّة المناسبة:(١)

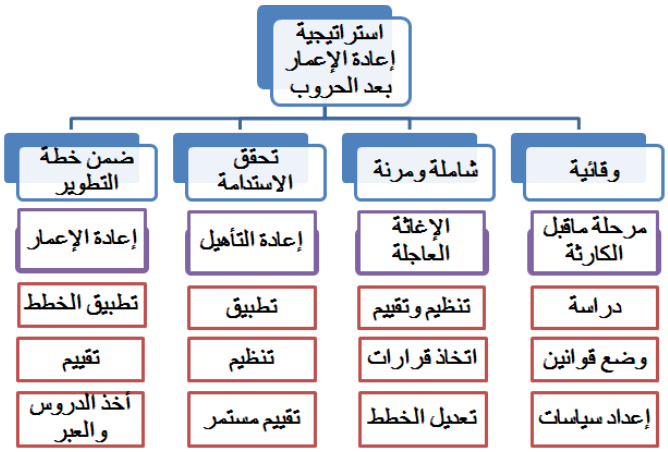
القضيَّة الأولى:

إنَّ الحكومة المتضرِّرة لا تستطيع وضع استراتيجيَّة لإعادة إعمارها بمفردها، بل ينبغي استشارة المجتمع المدني كاملاً ولضمان الملكيات والمشاركة الكاملة في إعادة الإعمار، لا بدَّ من الحصول على دعم وقبول جميع الأطراف المعنيَّة بالاستراتيجيَّة، حيث يجب أن يغطي برنامج إعادة الإعمار في الواقع جميع الأصول التي تضرَّرت كلِّياً أو جزئيَّاً، كما يجب أن يحدِّد ما إذا كانت هذه الأصول مملوكة للقطاع العام أو الخاص، والهدف من ذلك هو إعادة بناء جميع الأصول على الأقل إلى المستوى الذي كانت عليه في مرحلة ما قبل الأزمة، وسواءً استهدفت برامج إعادة الإعمار الأصول المادية المملوكة للقطاع العام أو الخاص لا بدَّ أن يتحدد الدور التنسيقيّ والإداريّ الذي ستلعبه هذه القطاعات.

القضيَّة الثانية:

إنَّ العوائق المالية قد تفرض قيوداً على السِّياسات المتبناة في استراتيجيَّة إعادة الإعمار، وفي ضوء الحاجة الملحَّة لتقدير المتطلَّبات والاحتياجات المالية المطلوبة تُعدُّ الحلول الوسطية أمراً لا بدَّ منه، فإذا لم يتم وضع استراتيجيَّة إعادة الإعمار بشكلٍ كاملٍ في وقت إجراء تقييم الاحتياجات، فيجب على الأقل أن تكون المبادئ التوجيهيَّة واضحةً من أجل عمل التقديرات الأولية، ومن ثمَّ يمكن إجراء التعديلات عليها في وقت لاحق عند الانتهاء من وضع الاستراتيجيَّة بشكل كامل والاتفاق عليها من قبل أصحاب المصلحة، وحتى لو كانت هناك قيود مالية فعلى الأقل يمكن تبني المستوى الأدنى في تمويل عمليات إعادة الإعمار.(٢)

من خلال استعراض التجارب العالمية والمراحل المختلفة لوضع استراتيجيَّة إعادة الأعمار إضافةً إلى مجمل العمليات الواجب اتخاذها في هذه المراحل نرى أن استراتيجيَّة إعادة الاعمار بعد الأزمات ترتكز على **أربعة مبادىءٍ أساسيةٍ** تُعدُّ بمثابة محدداتٍ لها وتعمل على توجيهها، وهذه المبادىء موضَّحة في الشَّكل (٢-٣) كما يلي:



الشَّكل (٢-٣) مبادئ عمليات إعادة الإعمار (٣)

(١) البنك الدولي. (٢٠١٠). **دليل تقدير احتياجات التعافي وإعادة الإعمار بعد وقوع الكوارث**. واشنطن/ الولايات المتحدة الأمريكية، ص١٧.

(٢) F.E.Ohiorhenuan, John. (2011). **Post.conflict Recovery: Approaches, Policies and Partnerships**. CRPD Working Paper No.4. December 2011, p9-10.

(٣) الطاهر، معاذ محمد بشير مدحت. (٢٠١١). **استراتيجيات إعادة الاعمار بعد الحروب والكوارث في فلسطين**. رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس/ فلسطين، ص١٠٦-١٠٥.

- وقائية: فيما يخص الفترة ما قبل الأزمة، وهنا لا نكتفي بوضع الخطط لمعالجة آثار الكارثة فقط بل تقوم بوضع الخطط لتجنب الكارثة قدر الإمكان، من خلال اتخاذ إجراءات وقائية مسبقة.
- شاملة ومرنة: تعالج جميع الآثار الناتجة عن الأزمة على مختلف المستويات وبمختلف العناصر سواء كانت اجتماعية أو ثقافية أو اقتصادية أو سياسية، وأن تكون قابلة للتعديل والتكيف السريع مع المستجدات والمتغيرات على أرض الواقع.
- تندمج ضمن خطط التطوير: فتكون هذه الاستراتيجيَّة جزءاً من خطط التنمية والتطوير الحضري حيث إنَّ الأزمات هي شيء محتمل الحدوث في أي مكان، لذلك لابد أن يتم وضعها في الاعتبار عند أعداد أي خطط للتنمية في المستقبل.
- الاستدامة: تحقِّق هذه الاستراتيجيَّة الاستدامة، وتكون قادرة على إعادة إدارة عجلة الحياة واستمراريتها بذاتها، وتعمل على تقوية المجتمعات في مواجهة الأزمات.(١)

يمكن تلخيص **المراحل** الواجب القيام بها بشكل متتالٍ للتخطيط لاستراتيجيات إعادة الإعمار متمثِّلةً بالخطوات التالية(٢):

١. عملية الدراسة والتحليل:

تشمل هذه العملية دراسة الوضع الراهن للمنطقة ودراسة الأزمة المسبِّبة للدمار وآثارها الفيزيائية والنفسية والحالات الدراسية المشابهة، ومن ثم القيام بعملية التَّحليل واستخلاص الدروس والمعايير المستفاد منها.

٢. عملية وضع السِّياسات:

تأتي هذه العملية بعد دراسة الوضع الراهن وتحليله والخروج بالنتائج العامة والخاصة، وبناءً على ذلك يتم وضع مجموعة من السِّياسات الناظمة لعمليات إعادة الإعمار والقائمة على هذه المعلومات والدراسات السابقة.

٣. القيام بعمليات التَّنظيم:

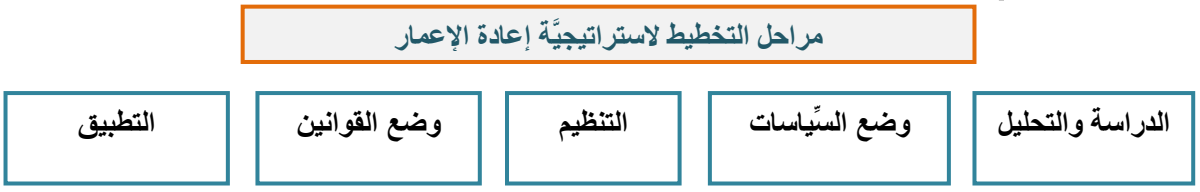
تتضمن هذه العملية تحديد الجهات المعنية المسؤولة عن القيام بالسِّياسات لتحقيق أهدافها، ومن ثمَّ القيام بدراسة العمليات النَّاظمة لإعادة الإعمار وكيفيَّة تحويلها إلى إجراءاتٍ مترجمةٍ على أرض الواقع.

٤. وضع القوانين:

يتم وضع القوانين الضَّابطة لعمليَّة تطبيق هذه السِّياسات من أجل ضمان فعالية هذا التَّطبيق ومحاسبة المقصِّرين ومتابعة العمل في عمليات إعادة الإعمار بمراحلها كافَّةً.

٥. التَّطبيق:

يتبع عمل المراحل السابقة وضع القوانين التي تتضمَّن كيفيَّة صياغة السِّياسات وآليات تطبيقها في المناطق المتضرِّرة والجِّهات العاملة على تطبيقها.



الشَّكل (٢-٣) مراحل التخطيط الاستراتيجي لإعادة الإعمار – المصدر :الباحثة

(١) UNHABITAT. (2005). www.unhabitat.org.

(٢) Campbell, Matthew. von meding, Jason. (2013). **Strategy formation in Post.Disaster Reconstruction**. i.Rec conference, press.

٢-٣: السِّياسات والبرامج العملية الناظمة لعمليات إعادة الإعمار:

عند نهاية الأزمة والدخول في مرحلة الاستجابة وبداية العمل على وضع الاستراتيجيات يجب تحديد الأهداف العامة لهذه الاستراتيجيَّة حيث تشكل المبادئ الأساسية والمحددات العامة التي ترتكز عليها، وبالاستفادة من الحالات الدراسية السابقة ومن خلال الإطار النظري السابق نرى أن أي استراتيجيَّة لإعادة الإعمار يجب أن تكون استراتيجيَّة ووقائية وشاملة وتندرج ضمن خطط التطوير العامة، كما تهدف إلى تحقيق إعادة إعمار مستدام وأن تتعامل بمرونةٍ تامةٍ لتتناسب مع الظروف والحالات الطارئة.

٢-٣-١: سياسات إعادة الإعمار:

إن وضع استراتيجيَّة لإعادة الإعمار يختلف قليلاً بين حالةٍ وأخرى اعتماداً على مدى الضرر الحاصل ولكن جميع التدخلات تستخدم طريقة المساعدة الذاتية التي استخدمت على نطاق واسع خلال السنوات الماضية من قبل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ويتميز هذا النموذج بالتنفيذ السريع وزيادة إشراك المجتمع المحلي والالتزام وتقديم فرص العمل، ويشمل إجراء المسوحات والتقييمات على أرض الواقع، وتأهيل المستفيدين المحتملين وعمليات الاختيار بناءً على معاييرٍ محددةٍ مسبقاً، وفي ظل هذا الأسلوب يدخل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في اتفاقات مع الجهات العاملة التي تتحمل مسؤولية تنفيذ الأنشطة أو عن طريق التعاقد المباشر لأداء الأعمال نيابة عنها وإدارة البرنامج العملية وتوفير الدعم الفني ومراقبة الجودة وضمانها، بحيث يتم وضع سياسات إعادة الإعمار وفق الأولويات التي تنبثق عن تحليل الوضع الراهن للحالة الدراسية والمنطقة التي يتم العمل عليها، وبناءً على ذلك يتم تحديد أولويات التدخل اللَّازمة ويتم اختيار السياسة المناسبة بناء على ذلك والعمل على السِّياسات القطاعية وعبر القطاعية:[١]

أولاً- السِّياسات القطاعية:

تشمل هذه السِّياسات العمل على القطاعات (النفط، الكهرباء، الصناعة، التعليم، الصحة، الاتصالات، الزراعة، السياحة، النقل والموارد المائية).

ثانياً- السِّياسات عبر القطاعية:

يتم التعامل مع السِّياسات عبر القطاعية وفق استراتيجياتٍ اجتماعيةٍ تجمع أكثر من قطاع وأكثر من وزارة معينة ضمن توجهاتٍ أو خطة عمل مشتركةٍ مثل (مكافحة الفقر واستراتيجيَّة التنمية الريفية، المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة استراتيجيات السكان والطفولة).[٢]

كما يمكن ترتيب السِّياسات الموضوعة لإعادة الإعمار وفق البنود التالية:[٣]

- وضع قواعد وجداول زمنية واقعيَّة للحكومة والسلطات المنفِّذة.
- إقرار السِّياسات والتشريعات للتصدِّي لتحديات الفساد على الأصعدة القومية والمحلية.
- وضع ضوابط وتوازنات داخل هياكل الحكم العامة وضمان الفصل بين السلطات التنفيذية والقضائية والتشريعية.
- الإسراع ببناء القدرات المحلية لتشجيع عودة المواطنين فى المهجر والمتمتعين بمهاراتٍ خاصة.
- إدماج القطاعات المحلية كافةً فى سياسات إعادة الإعمار والتنمية.

---

(١) UNDP. (2014). **Detailed Infrastructure Damage Assessment programme of assistance to the Palestinian people**.Gaza 2014, press.

(٢) المعهد الوطني للإدارة العامة INA. (٢٠١٤). **تقرير ملف إعادة الإعمار**. مشاريع تخرج مجموعة أربعون طالب دراسات عليا.

(٣) الاتحاد الافريقي. (٢٠٠٦). **تقرير عن وضع سياسة إعادة الإعمار والتنمية لفترة ما بعد النزاعات** . المجلس التنفيذي. الدورة العاديَّة التاسعة. بانجول/ جامبيا، ص١٩-٢٠.

- تحسين ظروف حياة المرأة وتمكينها بما يلبي حاجاتهن وطموحاتهن.

٢-٣-٢: البرامج العملية لإعادة الإعمار:

عند مناقشة التفاصيل المتعلقة بقطاعاتٍ محليةٍ معينة يجب ملاحظة أن الحكومات المحلية في البلدان الخارجة من الأزمات تضع السِّياسات الخاصة بإعادة إعمارها، وتشمل مجموعة من البرامج النموذجية والتي تشكل الخطوات العملية التي تتجسد بعد انتهاء الأزمة في المناطق المتضرِّرة وتشكل صلة الوصل الحقيقية والجادَّة، وتتجلى في مجموعةٍ من الإجراءات:(١)

١. إعادة إعمار وإصلاح المساكن واستبدال التجهيزات المنزلية من خلال المنح النقدية والتبرع بمواد البناء وتوفير التمويل بشروطٍ ميسَّرةٍ وطويلة الأجل لتمويل إعادة بناء المساكن.
٢. إعادة إعمار وإصلاح وتحسين الخدمات العامة كالمستشفيات والمدارس والمرافق الاجتماعية الأخرى.
٣. إعادة إعمار وإصلاح وتحسين الأعمال والمرافق الأساسية العامة.
٤. تقديم قروض مناسبة لإعادة الإعمار وإعادة تجهيز وإصلاح وتحسين مباني ومرافق المشاريع الخاصة التي يتم توجيهها من خلال أنظمة المصارف الحكومية أو الخاصة، ويجب تحديد الاحتياجات المالية لإعادة الإعمار باستخدام معايير مثل التوزيع القطاعي والمكاني للأضرار، وفق ما تم تحديده أثناء عملية التقييم.

بالإضافة إلى ذلك قد تقرِّر بعض الحكومات تقديم المساعدة مباشرةً إلى الشريحة الأفقر من السكان من خلال إعاناتٍ ماليةٍ خاصةٍ تسمى بالتعويضات أو من خلال برامج أخرى للمنح، وهذا بالطبع قرارٌ سياسيٌ يجب أن يُحترم كما يجب القيام بعملية تقييمٍ كاملٍ لتحديد قيمة احتياجات إعادة إعمار القطاع العام والخاص لضمان تحقيق التعافي الكامل في المجتمع والاقتصاد المتضرر بالكامل.

٢-٤: إدارة المخاطر في إعادة الإعمار:

إن نجاح أي استراتيجيَّة لإعادة الإعمار يعتمد على القدرة على مجابهة الأزمات من الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والبيئية وفيما يتعلق بالبنية التحتية أيضاً، وهذا النجاح يتطلب عملية إدارةٍ شاملةٍ لمخاطر الأزمات وذلك بالعمل الجماعي في كل خطوة من الخطوات، وإن معظم الدراسات تنطلق في البداية من فهم أن القدرة على مجابهة الأزمات تنطوي على التكيُّف مع الصدمات والحفاظ في الوقت نفسه على الرفاه والنمو، وكذلك فإن إدارة المخاطر تؤثر على الكثير من القطاعات، ولا تصبح البلدان والمجتمعات المحلية والأسر المعيشية أكثر قدرة على مجابهة آثار الأزمات إلا عندما يتم فهم مخاطر هذه الأزمات وتأثيرها على عملية اتخاذ القرارات.(٢)

ويقوم نهج إدارة المخاطر الذي طرحه البنك الدولي والصندوق العالمي للحد من الأزمات والتعافي من آثارها على التحليل الشامل للمخاطر المتعدِّدة الممكنة الحصول مع التَّركيز على الآثار المالية والاجتماعية المحتملة، وتعمل الحكومات في اتجاه استراتيجيَّة للإدارة الشاملة التي تتضمن تقييمات المخاطر وأدوات تمويلها والحد منها على مستوى المجتمعات المحلية، وهذا أمرٌ مهمٌ يحدِّد عملية النظر في إجراءات التَّدخل بإدارة المخاطر في حالات ما بعد الأزمة مقارنةً بالإجراءات التدخلية بشأن أنواع أخرى من المخاطر(٣)، وينطبق الإطار الحالي الذي وضعه البنك الدولي على تحديث النظام الوطني لإدارة مخاطر الأزمات، وتحسين تطبيق تحليل مخاطر الأزمات وإدارتها في وضع السِّياسات

---

(١) البنك الدولي. (٢٠١٠). **دليل تقدير احتياجات التعافي وإعادة الإعمار بعد وقوع الكوارث**. واشنطن/ الولايات المتحدة الأمريكية، ص١٩.

(٢) البنك الدولي. (٢٠١٢). **تقرير سِنداي .إدارة مخاطر الكوارث من أجل تعزيز القدرة على مجابهة الكوارث في المستقبل**. الصندوق العالمي للحد من الكوارث والتعافي من آثارها. واشنطن/ الولايات المتحدة الأمريكية، ص٢٢.

(٣) المرجع السابق، ص٢٣.

على المستويات القطاعية والإقليمية وتعزيز إدارتها على المستويات المحلية، كما يهدف الإطار إلى توجيه إدارة المخاطر المتعددة الناجمة عن أخطار الأزمات خلال مراحل التنمية على جميع المستويات، وكذلك داخل جميع القطاعات المحلية.(١)

٢-٤-١: تعريف وتقييم وإدارة المخاطر:

يتضمَّن التَّحضير والتَّخطيط المنسَّق لعملية إدارة المخاطر رسم نطاق العمل والأساس الذي سيُعتمد في تقييم المخاطر وكذلك تعريف الإطار الخاص بهذه العملية وأجندة تحليل وتحديد المخاطر، وفي هذه المرحلة يتم التعرُّف على المخاطر ذات الأهمية باعتبارها الأحداث التي يؤدي حصولها إلى مشاكل وعليه يمكن أن يبدأ التعرُّف عليها من مصادر المشاكل أو المشكلة بحد ذاتها، فعندما تُعرَف المشكلة أو مصدرها فإنَّ تلك الحوادث التي تنتج عن هذا المصدر أو التي قد تقود إلى مشكلة يمكن البحث فيها ومعالجتها بشكلٍ مباشر، كما إنَّ إدارة المخاطر يجب أن تتكامل مع ثقافة الدولة ومؤسساتها وكذلك مع السياسة والبرامج الفعَّالة، ويجب أن تترجم الاستراتيجيات إلى أهدافٍ عمليةٍ وتكتيكيةٍ وأن تحدِّد المسؤوليات الخاصة بكل مؤسسة وكل مدير وموظف مسؤول عن عملية الإدارة كجزء من وصفه الوظيفي وتقوم هذه العملية بالفحص والتحليل الشامل والمفصَّل لكل أنواع المخاطر التي قد يتعرض لها موضع دراسة المخاطر، ويتم ذلك بتطبيق خمسة خطواتٍ أساسيةٍ على النحو التالي:

١. تعريف المخاطر.
٢. تحليل المخاطر.
٣. تقييم المخاطر.
٤. التحكم في المخاطر.
٥. المراقبة والمتابعة الدورية.

كما يتم تقييم درجة الخطر بأبسط طريقة وأكثرها فاعلية وهو وصف درجة الخطر بأنها عالية جداً عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً، وتقييم درجة الخطر تعتمد على خاصيتين:

١- تأثير الخطر.
٢- احتمال حدوث الخطر.(٢)

وكذلك تكون **النتائج المتوقعة** والغايات المرجوَّة من إدارة المخاطر كالآتي:(٣)

- الحد بدرجة كبيرة من عدد الأشخاص المتضررين من الأزمات.
- خفض الخسائر الاقتصادية الناجمة مباشرة عن الأزمات.
- الحد بدرجة كبيرة مما تلحقه الأزمات من أضرار بالبنى التحتية وما تسببه من تعطيلٍ للخدمات الأساسية ومن بينها المرافق الصحية والتعليمية من خلال تنمية قدراتها على مجابهة الأزمات.
- دعم الاستراتيجيات المحليَّة للحد من المخاطر في المستقبل.

---

(١) البنك الدولي. (٢٠١٢). **تقرير سِنداي .إدارة مخاطر الكوارث من أجل تعزيز القدرة على مجابهة الكوارث في المستقبل.** الصندوق العالمي للحد من الكوارث والتعافي من آثارها. واشنطن/ الولايات المتحدة الأمريكية. ص٣٥.

(٢) كاسب، سيد. (٢٠٠٨). **تقييم وإدارة المخاطر: مشروع الطرق المؤدية إلى التعليم العالي**، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث. رسالة ماجستير، كلية الهندسة جامعة القاهرة، القاهرة/ مصر، ص١٣-١٤.

(٣) مكتب الأمم المتحدة للحد من مخاطر الكوارث - **مخطط إطار سنداي للحد من مخاطر الكوارث** - ٢٠١٥-٢٠٣٠- بتصرف الباحثة.

٢-٤-٢: أولويات العمل في إدارة المخاطر:

تحتاج الدول الخارجة من الأزمات إلى العمل بتركيز داخل كل قطاع وفي جميع القطاعات على المستويات المحلية والوطنية والإقليمية والعالمية في المجالات الأربعة ذات الأولوية، كما يتوجب عليها وضع هذه الأولويات الأربعة محط اهتمام الاستراتيجيَّة الموضوعة:

١. **فهم المخاطر**: يجب أن ترتكز إدارة المخاطر على فهم مخاطر الأزمات بجميع أبعادها المتمثِّلة في تضرُّر الأشخاص والممتلكات وقدراتهما ومدى تعرضهما للخطر.
٢. **تعزيز سبل إدارة المخاطر من أجل تحسين التصدي لها**: إن حوكمة مخاطر الأزمات على الصعيد المحلي أمرٌ حيويٌ لإدارة المخاطر في جميع القطاعات، وضمان اتساق الأطر المحلية مع القوانين والسِّياسات العامة التي تُرشد وتحفز القطاعين العام والخاص من خلال تحديد الأدوار والمسؤوليات، لاتخاذ الإجراءات اللازمة ومعالجة مخاطر الأزمات.
٣. **الاستثمار في مجال إدارة المخاطر من أجل زيادة القدرة على مواجهتها**: إن الاستثمار العام والخاص في مجال الحد من المخاطر هو أمرٌ ضروريٌ لتعزيز القدرة على المجابهة اقتصادياً واجتماعياً وصحياً وثقافياً للأشخاص والمجتمعات والبلدان بالإضافة إلى البيئة، وقد تكون هذه الاستثمارات حوافز قوية للابتكار والنمو وخلق فرص العمل وضمان فعالية التعافي وإعادة الإعمار.
٤. **تعزيز التأهُّب لتحقيق الاستجابة في إعادة البناء** بشكلٍ أفضل والعمل بفعاليةٍ أكبر في مرحلة التعافي وإعادة التأهيل والإعمار.

وتشير التجربة إلى أن الاستعداد للكوارث والأزمات بحاجة إلى التعزيز للوصول إلى استجابة أكثر فعالية وضمان وضع القدرات في مكانها الصحيح بغية تحقيق التعافي الفعَّال، وقد أظهرت أن مرحلة التعافي وإعادة التأهيل والإعمار التي تحتاج إلى إعادة البناء هي فرصة لمشاركة النساء والأشخاص ذوي الإعاقة ليعملوا وفق نهج يحقق المساواة بين الجنسين ويمكن الوصول إليه خلال مرحلة الاستجابة وإعادة الإعمار، كما تطرح العديد من **المبادئ التوجيهية:**

- تَشارك المسؤولية بين الحكومة المركزية والسلطات والقطاعات الوطنية والجهات المعنيَّة بما يتناسب مع الظروف المحلية.
- حماية الأشخاص وممتلكاتهم وفي الوقت ذاته تعزيز وحماية جميع حقوق الإنسان بما في ذلك الحق في التنمية وانخراط جميع أفراد المجتمع.
- التعاون الكامل لجميع مؤسسات الدولة التنفيذية والتشريعية على الصعيدين الوطني والمحلي.
- تمكين السلطات والمجتمعات المحلية من خلال الموارد والحوافز ومسؤوليات اتخاذ القرارات وفق ما تقتضي الحاجة.
- أن تكون عملية صناعة القرار شاملة وعلى علم بالمخاطر جميعها.
- ارتباط إدارة المخاطر بسياسات التنمية المستدامة وخططها وممارساتها وآليات عملها في مختلف القطاعات.
- الانطلاق من الخصائص المحلية والمحدِّدة للمخاطر.
- معالجة عوامل المخاطر الأساسية بنهجٍ فعالٍ من حيث التكلفة، وذلك من خلال الاستثمار في المقام الأول عند مراحل الاستجابة والتعافي أعقاب الأزمات.
- إعادة البناء بشكلٍ أفضل لمنع التسبب في وقوع مخاطر الأزمات والحد منها.

- أن تكون جودة الشراكة العالمية والتعاون الدولي فعالةٌ ومجديةٌ وقويةٌ وفقًا للاحتياجات والأولويات التي تحددها الدول الخارجة من الأزمات [١].

٢-٤-٣: العوامل والمخاطر المحتملة خلال مراحل إعادة الإعمار:

تبيِّن التجارب السابقة في عمليات إعادة الإعمار أن هناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى فشل الاستراتيجيات الموضوعة لإعادة إعمار الدولة الخارجة من الأزمات، وذلك يعود إلى أسبابٍ عدَّة مرتبطةٍ بإدارة عمليات إعادة الإعمار أو بالمواقيت الموضوعة أو بالأحداث الطارئة غير المتوقعة المتعلقة بالتمويل أو بالأطراف العاملة الأخرى، ومن أسباب فشل الاستراتيجيَّة ومن ثمَّ الاعتبارات التي تُفشل عمليات إعادة الإعمار:

❖ المساعدات:

١. تأخُّر الحصول على المساعدات.
٢. نقص البيانات الديموغرافية الصَّحيحة لأعداد المتضررين.
٣. تقديم المساعدات لغير المستحقين بسبب سوء تقييم الاحتياجات.
٤. عدم المساواة في توزيع المساعدات وعدم توزيعها بشكلٍ مجدٍ.
٥. عدم تسجيل المساعدات عند استلامها.[٢]

❖ الاقتصاد:

١. الضَّعف في الاقتصاد المحلي.
٢. التَّحريف في البيانات المالية.
٣. حدوث خلط بين الإسقاطات المالية وعملية التخطيط.
٤. انسحاب التمويل بشكل غير مسبق أو انخفاضه.
٥. التَّضخم بسبب زيادة الطلب على المواد اللازمة للبناء مما يؤدي إلى ارتفاع الأسعار.

❖ عدم الكفاءة:

١. عدم كفاية الخبرة في القائمين على عمليات الإدارة والمحاسبة وإدارة الموارد البشرية.
٢. عدم وجودة خبرة عند الكوادر العاملة في عمليات إعادة البناء.
٣. التقاعس في العمل من قبل العاملين والمساهمين والجهات المختصَّة بإعادة الإعمار.
٤. وجود قصور في فهم الخطوات المختلفة للتخطيط لإعادة الإعمار.[٣]

❖ إدارياً:

١. عدم قدرة البلاد على الاستجابة بشكلٍ كاملٍ وبطريقةٍ مناسبةٍ في التوقيت المناسب للرؤية الموضوعة.
٢. عدم حدوث نوع من التكامل بين الاستراتيجيَّة الموضوعة مع النظام الإداري الشامل.
٣. عدم مساهمة الإدارة على المستويات المختلفة فى أنشطة التخطيط.
٤. اقتصار مسؤولية عملية التخطيط فى إدارة الخطط فقط.
٥. توقُّع الإدارة أن الخطط التى تم وضعها يمكن تحقيقها من خلال مستوى مجهودٍ قليل.
٦. محاولة إتمام مهام متعددة عند التخطيط في الوقت نفسه.

---

(١) مكتب الأمم المتحدة للحد من مخاطر الكوارث. (٢٠١٥). **تقرير مخطط إطار سنداي للحد من مخاطر الكوارث**. (٢٠١٥-٢٠٣٠)، بتصرف الباحثة.

(٢) الدولية للأجهزة العليا للرقابة الملية العامة والمحاسبة. (٢٠١٢). تقرير **المساعدات المرتبطة بالكوارث**. (المعيار ٥٥٢٠).

(٣) الأمم المتحدة. (٢٠١٤). **مشروع الخطة الاستراتيجيَّة لبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية للفترة (٢٠١٤- ٢٠١٩)**، ص٢٦.

٧. فشل الإدارة في العمل وفقاً للخطط الموضوعة والشذوذ عنها.
٨. فشل الإدارة في استيعاب العملية الكلية للتخطيط.
٩. استخدام تدخلات غير مناسبة فى التخطيط.
١٠. تكرار حدوث الصراع في المنطقة.
١١. عدم توفر الموارد البشرية اللازمة للعمل في المرحلة القادمة.
١٢. تداخل القرارات الخاصة بعمليات إعادة الإعمار.
١٣. عدم الالتزام بمواعيد العمل والتسليم.
١٤. الاحتيال والفساد في الجهات الإدارية والمساهِمة في عمليات إعادة الإعمار.[١]

٢-٥: الإجراءات المتخذة على المستوى المحلي:

تبيِّن التجربة المحلية في إعادة الإعمار أن هذا الموضوع قد تصدر مؤخراً قائمة أولويات الحكومة السورية ووزاراتها والمؤسسات العامة بالإضافة إلى اهتمام جامعات القطر وذلك من خلال المؤتمرات المحلية وورشات العمل المطورة للأفكار الفتية في مجال إعادة الإعمار عمرانياً ومعمارياً، ومن أبرز إنجازات الحكومة السورية في الوقت الحاضر هو إنشاء اللجنة العليا لإعادة الإعمار بالإضافة إلى الخطة الإسعافية لعام ٢٠١٥ والخطة الثلاثية للأعوام ٢٠١٦ – ٢٠١٧-٢٠١٨ التي يتم حالياً مناقشة موازناتها.

٢-٥-١: اللَّجنة العليا لإعادة الإعمار:

تم تشكيل اللَّجنة العليا لإعادة الإعمار حكومياً ولها اجتماع كل شهرين لدراسة الأولويات حسب المنطقة وإمكانية التدخل وهي لجنة ذات قرارات نافذة غير مقيدة بقوانين أو توصيات ويتم العمل بقراراتها مباشرة.

تتألف اللجنة العليا لإعادة الإعمار من الأعضاء الخمسة التالية:

١. وزير المالية.
٢. وزير الإسكان.
٣. وزير الأشغال العامة.
٤. وزير الإدارة المحلية.
٥. رئيس هيئة التخطيط والتعاون الدولي.

❖ قامت اللجنة منذ بداية تشكيلها وحتى بداية عام ٢٠١٥ بإعداد قاعدة بياناتٍ تتضمن:

- نسباً إجماليةً بالأضرار العامة التي تتضمن الأضرار المباشرة التي لحقت بالوزارات والجهات العامة التابعة لها وكذلك الخسائر غير المباشرة التي لحقت بها نتيجة عدم القدرة على الإنتاج أو فوات المنفعة.
- إجمالي الخسائر التي لحقت بالكوادر البشرية العاملة في جميع الجهات العامة في القطر.

❖ كما قامت اللجنة بعددٍ من الانجازات على المستوى المحلي ومنها:

- تنفيذ المشاريع التي تؤمن السلع الأساسية وتخلق فرص عملٍ حقيقيةٍ وتحسن المستوى التعليمي والتربوي والصحي والاهتمام بمنظومة النقل السكك والطرقي وإصلاحها نظراً لأهميتها في عمليات نقل المواد والسلع والمستلزمات أثناء مراحل إعادة الإعمار.

---

(١) متولي عمران، كامل علي. (٢٠٠٧). **التخطيط والرقابة: مشروع الطرق المؤدية إلى التعليم العالي**. بحث منشور، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، القاهرة/ مصر، ص١٦.

- تشكيل المحافظة للجنة تقييم الأضرار ورفعها إلى اللجنة العليا لإعادة الإعمار.
- إعطاء أولوية الأمن الغذائي والدوائي.
- دعم مشروع تاميكو في أم الزيتون بالبنى التحتية اللازمة والعمل على إعادة تأهيله.
- تطوير صوامع الحبوب في المناطق الآمنة وزيادة السعة التخزينية.
- دعم وتنشيط قطاع الدواجن في السويداء والساحل السوري.
- رفع طلبات المواطنين إلى لجنة من ضمن محافظة دمشق مع مدير الخدمات الفنية وبلدية برزة.

وصلت القيمة الإجمالية للأضرار المباشرة وغير المباشرة التي لحقت بالوزارات والجهات العامة التابعة لها منذ بداية الأزمة وحتى نهاية عام ٢٠١٣م أكثر من ٤.٨٩٦ مليار ليرة سورية، وهذا الرقم في تصاعدٍ مستمرٍ في ظل عمليات الجرد الدَّورية للأضرار من قبل الوزارات والجهات العامة، ومع الأخذ بعين الاعتبار أن القيمة الحقيقية للأضرار العامة تفوق ما تم ذكره بكثير نتيجة عدم تمكُّن بعض الوزارات والمحافظات من إجراء كشوفٍ حسيةٍ ووصفٍ لبعض الأضرار في بعض المحافظات والمناطق الساخنة التي يتعذر الوصول إليها حالياً وخاصة في محافظات حلب ودير الزور والرقة ومن ثمَّ قد تكون الارقام مضاعفة وأكثر.

❖ بمراجعة الخطة الخمسية العاشرة ومسودة الخطة الخمسية الحادية عشر والتي لم يتم الإعلان عنها والأخذ بها، وفي ظل الخطط الإسعافية المحلية التي تقوم بها الحكومة نلاحظ أن الحكومة السورية تعمل على تأمين التمويل اللازم لإعادة الإعمار من الموازنة العامة للدولة دون الاعتماد على قروضٍ أو إعاناتٍ ماليةٍ من جهات أخرى، حيث رصدت الحكومة لإعادة الإعمار والتعويض على المتضررين في عام ٢٠١٤م مقدار ثلاثين مليار ليرةٍ سوريةٍ وللعام الحالي م٢٠١٥ مقدار خمسين مليار ليرةٍ سوريةٍ من الموازنة العامة للدولة.

٢-٥-٢: مشروع الخطة الإسعافية لعام ٢٠١٥:

تمت مناقشة الخطة الإسعافية بتاريخ ٢٣-١١-٢٠١٤ المعدَّة من قبل الوزارات المعنيَّة والتي بلغت قيمتها الإجمالية حوالي /٥٦/ مليار ليرةٍ سوريةٍ بشكلٍ تفصيليٍ من أجل البدء بأعمال التأهيل والإصلاح المطلوبة للمنشآت والمرافق العامة المتضرِّرة وفقاً لأولوياتها وأهميتها بناءً على معاييرٍ عدَّة تراعي مدى الحاجة الفعليَّة لتنفيذ مشاريع بعينها دون أخرى.

تقوم منهجية مناقشة الخطة الإسعافية المقترحة من الوزارات لعام ٢٠١٥م على مجموعةٍ من الأسس والنواظم والتوجهات وتحديد أولويات تنفيذ المشاريع حسب أهميتها وضرورتها، حيث تقتصر على الفقرات التالية (مباني، أثاث وتجهيزات، آلات ومعدات) وفقاً لتعميم رئاسة مجلس الوزراء مع الأخذ بعين الاعتبار المعايير الأساسية التي اتُّبعت في الخطة الإسعافية لعام ٢٠١٤م من حيث:

١. المنطقة الجغرافية للمشروع المراد تنفيذه ومدى إمكانية هذا التنفيذ في ظل الظروف الأمنيَّة الراهنة.
٢. مدى أهمية المشروع في استمرار تقديم الخدمات الأساسية للمواطنين (محروقات، كهرباء، صحة، مياه).
٣. مدى أهمية المشروع في تأمين السلع الأساسية للمواطنين وخلق فرص عملٍ حقيقيةٍ إنتاجيةٍ.
٤. مدى ترابط وانسجام المشروع مع غيره من المشاريع بما يخدم تحقيق الأهداف الأساسية للوزارة ومن ثمَّ عدم تنفيذ أي مشاريع مبعثرة في أماكن عدَّة وغير مترابطة ولا تؤدي إلى إعادة تشغيل المرافق المتضرِّرة.
٥. مدى إمكانية تمويل المشروع من الموازنة الاستثمارية للوزارة صاحبة المشروع أو من مصادر تمويلٍ أخرى أو منظمات دولية.
٦. مدى إمكانية تمويل المشروع من الفوائض المتحقِّقة للمؤسسات ذات الطابع الاقتصادي التي تتبع للوزارة.

٧. ندرة الموارد المالية المتاحة.

تم إدراج مشاريع الخطة لعام ٢٠١٥م إضافة لمعرفة نسب التنفيذ لعام ٢٠١٤م والسؤال عن أسباب عدم التنفيذ، كما بلغت القيمة الإجمالية للخطة الإسعافية للأضرار العامة المباشرة على مستوى الوزارات مبلغ وقدره حوالي ١١١ مليار ليرةٍ سوريةٍ باستثناء وزارة الموارد المالية، مع الإشارة إلى أن وزارتي البيئة والخارجية بيَّنتا عدم وجود خطة إسعافية لهما لعام ٢٠١٥م وقد توزعت الخطة الإسعافية على الوزارات التالية:

وزارة الإدارة المحلية- وزارة الأوقاف – وزارة الاقتصاد – وزارة السياحة – وزارة الشؤون الاجتماعية- وزارة العدل – وزارة الإسكان والتنمية العمرانية – وزارة التعليم العالي- وزارة الداخلية – وزارة التربية – وزارة الدفاع – وزارة النفط – وزارة الصحة – وزارة الأشغال العامة – وزارة المالية – وزارة الإعلام-وزارة الثقافة – وزارة الاتصالات والتقانة – وزارة التجارة المحلية وحماية المستهلك – وزارة النقل – وزارة الزراعة والإصلاح الزراعي- وزارة الكهرباء- وزارة الصناعة.

وركزت الخطة على القطاعات:

الكهرباء بنسبة ٣٧%

الإدارة المحلية بنسبة ١٤%

وزارة النقل بنسبة ٠.٨%

وزارة النفط بنسبة ٠.٥% من إجمالي الخطة الإسعافية.[١]

- يتم حالياً إجراء المناقشات الخاصة بالخطة الثلاثية لعام ٢٠١٦-٢٠١٧-٢٠١٨ وتحديد الخطط الاستثمارية وخطط الجهات التابعة لكل وزارة، وذلك وفقاً لأولويات القطاعات التنموية واختيار البرامج والمشاريع وتخصيص النفقات التنموية وترشيدها باتجاه تطوير البنية التحتية الأساسية والمشاريع الخدمية والانتاجية الضرورية والملحَّة لتحقيق التوجهات التنموية.

(١) وزارة الإدارة المحلية. مديرية التخطيط والإحصاء في دمشق. (٢٠١٤). **مشروع الخطة الإسعافية لعام ٢٠١٥**. دمشق/ سورية.

خلاصة الفصل الثاني:

بعد الإطلاع على الدراسة النظرية للرؤى والاستراتيجيات المحلية وتبعاً للخطط المرحلية المحلية التي يتم العمل عليها حالياً بالإضافة إلى الأخذ بآراء مختلفة لأشخاص تابعين للدوائر والجهات الرسمية في دمشق، يخلص الفصل الثاني إلى ما يلي:

- إن مشروع إعادة الإعمار الناجح هو الذي يعتمد على أكثر من جهة سواءً للتمويل أو التنفيذ.
- إن تعدُّد الجهات الفاعلة التي يمكن أن تحتذيها مشاريع إعادة الإعمار يزيد من فرص نجاحها وكلما قلت احتمالات الفشل، فالمشروع الذي يبنى كليةً على جهةٍ أو طرفٍ واحدٍ للتنفيذ أو التمويل يمكن أن يفشل إذا تراجع هذا الطرف أو إذا لم يستطع الاستمرارية، ومن ثمَّ فكلما زادت الأطراف كلما قلت هذه الاحتمالات وذلك في ظل تكامل عمل هذه الجهات.
- إنَّ تفرُّد كل جهةٍ رسميةٍ برؤيةٍ خاصةٍ بها يشكل تعدداً في القرارت والأولويات وبالتالي عدم الاتفاق على رؤية محددة وواضحة المعالم تجمع القطاعات المحلية في بوتقةٍ واحدةٍ.
- البحث في مسألة مستويات اتخاذ القرار يؤدي إلى تجنُّب موضوع تداخل القرارت فكل مستوى تخطيطي له حدوده وصلاحياته في اتخاذ هذه القرارات.
- إنَّ تدرُّج مستويات اتخاذ القرار من المستوى الإقليمي إلى المديني ثمَّ المستوى المحلي حتى مقاسم الأراضي المخصصة لمنشآت معينة يسهِّل من العمل ويوزِّع المسؤوليات بشكل أفضل.
- تحتاج خطط إعادة الإعمار ومشاريعها إلى إطارٍ عامٍ يجمعها ويترجمها إلى مشاريع مشتركة حيث تكون الأدوار واضحةً للجهات المتعددة التي ستقوم بها تبعاً لتعدد اهتماماتها وصلاحياتها.
- يتمُّ توزيع الأدوار بين الجهات الحكومية والمستثمر الحر والجهات التي ليس لها صفة ربحية وكذلك دور المجتمع والمواطن العادي تبعاً للإمكانيات المتاحة والمهام، وبذلك يُلقى بعبء نجاح المشاريع على عدد أكبر ومن ثمَّ تزيد ضمانات نجاحها.

الباب الثاني: الجزء العملي

الفصل الثالث

الاستراتيجيَّة المقترحة لإعادة الإعمار

الفهرس:

٣-١: مفهوم استراتيجيَّة إعادة الإعمار ٤٩
٣-١-١: إعداد استراتيجيَّة إعادة الإعمار وتطبيقها..... ٤٩
٣-١-٢: اختيار استراتيجيَّة إعادة الإعمار الملائمة ٥٠
٣-٢: الاستراتيجيَّة المقترحة لإعادة إعمار المناطق المتضرِّرة(مرحلة الطوارئ) ٥٠
٣-٢-١: الأهداف المباشرة للاستراتيجيَّة المقترحة ٥١
٣-٢-٢: مراحل عمل الاستراتيجيَّة المقترحة في مرحلة الطوارئ..... ٥١
٣-٣: المصفوفة التَّنفيذيَّة العامَّة المقترحة لإعادة الإعمار..... ٥٣
٣-٣-١: أهداف عمل المصفوفة العامَّة التَّنفيذيَّة لإعادة الإعمار ٥٣
٣-٣-٢: منهجية صياغة المصفوفة التَّنفيذيَّة والوصول لها ٥٤
٣-٣-٣: طرق قراءة المصفوفة التَّنفيذيَّة وكيفية استخدامها ٥٦
٣-٤: آليات تطبيق المصفوفة العامَّة لاستراتيجيَّة إعادة الإعمار على المناطق المدروسة..... ٥٧
٣-٤: قطَّاعات المصفوفة التَّنفيذيَّة المقترحة..... ٥٨
٣-٥: تحليل وتقييم المصفوفة التَّنفيذيَّة ٦٩

الفصل الثالث:

الاستراتيجيَّة المقترحة لإعادة الإعمار

عقب دراسة التعاريف وطرق عمل استراتيجيات إعادة الإعمار نزولاً إلى سياساتها والبرامج التطبيقية المنبثقة عنها والهادفة إلى تحقيق الرُّؤية المحليَّة الشاملة الموضوعة من قبل الحكومة المحليَّة تصدياً للمراحل المقبلة من إعادة الإعمار بالإضافة إلى الوقوف على التجارب العربية والعالمية في معالجة عمليَّات ما بعد الأزمات ومراحلها واستراتيجياتها المتنوِّعة وباعتماد البحث الاستراتيجيَّة الشَّاملة لإعادة الإعمار لتطبيقها محلياً، يقدِّم البحث مقترحاً لاستراتيجيَّة طموحةٍ لإعادة تأهيل المناطق المتضرِّرة كما يقوم بترجمتها بعد تحليل الإجراءات والخطوات المتَّخذة على المستوى المحلي إلى مصفوفةٍ تنفيذيةٍ عامة كمنتجٍ مقروءٍ قابلٍ للتنفيذ والتعميم مستقبلاً.

٣-١: مفهوم استراتيجيَّة إعادة الإعمار:

يرتبط مفهوم عمليَّات إعادة الإعمار بشكلٍ عام بإعادة إعمار الهياكل العمرانية للمدن المتضرِّرة بفعل الأزمة أو الحرب بيد أنَّ مفهوم إعادة الإعمار يمتد ليشمل جميع عناصر البيئة الحضرية ،حيث أن البنية الفيزيائية هي في حقيقتها انعكاسٌ لحياة الناس الثقافية والاجتماعيَّة والاقتصاديَّة بالإضافة إلى التاريخ والتكنولوجيا والمناخ، كما أن استراتيجيات إعادة الإعمار تتناول العمليَّات والسِّياسات التي توضع من أجل مواجهة الأزمات وتلبية الحاجات الملحَّة وإعادة إعمار ماتضرر بفعل هذه الأزمات، وتكون هذه السِّياسات شاملةً لجميع جوانب الحياة الاجتماعيَّة والاقتصاديَّة والثقافية، وتختلف بماهيتها وبرامجها عن السِّياسات التي توضع في الظَّروف الطبيعية وذلك لأنها تعالج الحالات الخاصَّة في الظَّروف غير المستقرة للبلاد.(١)

كما تعرَّف استراتيجيَّة إعادة الإعمار على أنها سلسلة من القرارات والأفعال التي يجب أن تنظم بشكل متعاقب حسب المجال والوقت والعاملين على تنفيذها، وإن نجاح هذه الاستراتيجيَّة أو فشلها مرهونٌ بعامل الوقت والعمليَّات التي يجب القيام بها في فترةٍ محددةٍ، والتي تحدد أساليبها وأعمالها تبعاً لظروف الأزمة والأضرار الناجمة عنها، وتكون هذه الاستراتيجيَّة ذات توجهٍ إنمائيٍ مرتبطٍ بالمراحل المتقدمة من إعادة الإعمار والتنمية بعيدة المدى، والمتعارف عليه دولياً أن إعادة الإعمار مرتبطة دائماً بالبلدان التي تعرضت للأزمات بيد أن التنمية لا تجعل الأزمة شرطاً لازماً لقيامها، ولكن التساؤلات الأكثر أهمية هي المرتبطة بشأن تنظيم هذه السلسلة من الأعمال وأدوار العاملين عليها ومُددها المحدَّدة.(٢)

٣-١-١: إعداد استراتيجيَّة إعادة الإعمار وتطبيقها:

تشمل عمليَّة إعداد الاستراتيجيَّة الخاصَّة بإعادة الإعمار تراتب مجموعةٍ من الإجراءات الواجب القيام بها وفق تتابع مراحل إعادة الإعمار الثلاث (مرحلة الطوارئ، المرحلة الانتقالية ومرحلة التنمية)، وذلك بهدف نقل هذه الاستراتيجيَّة

---

(١) Campbell, Matthew. von meding, Jason. (2013). **Strategy formation in Post.Disaster Reconstruction**. i.Rec conference, press.

(٢) زغيب، أمينة. (٢٠١٢). **استراتيجيات المنظمات الدولية في إعادة الإعمار لفترة ما بعد الحرب. نموذج إقليم كوسوفو**. رسالة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة لخضر باتنة، باتنة/ الجزائر، ص٣٠.

من المستوى النظري إلى مستوى التطبيق على أرض الواقع، وأهم الإجراءات التي يتمَّ تنفيذها لمواجهة نتائج الأزمات هي:[١]

١. إعداد السِّياسات (policy making): يتمَّ إعدادها بعد عمليَّة صياغة الاستراتيجيَّة ووضع أهدافها القريبة والبعيدة المدى.
٢. التنظيم (organization): تُعدُّ هذه العمليَّات من ضمن إجراءات الاستعداد لتنفيذ الاستراتيجيَّة.
٣. التطبيق والتعديل (implementation and modification): تتبع هذه الإجراءات عمليَّة وضع السِّياسات وتعتمَّد على جداول الأعمال المرتبطة بالسِّياسات السابقة والتوقيت المنوط بها.
٤. التقييم والمتابعة (evaluation and follow up): هي عبارة عن عمليَّة مستمرَّة ومرتبطة بشكل أساسي بمرحلة ما بعد التطبيق، حيث يتمَّ تقييم الإجراءات المتخذة لأخذ الدروس والعبر من أجل تعديل السِّياسات إن تطلَّب الأمر وذلك لتجنُّب الأخطاء بهدف تحسين الأداء.

٣-١-٢: اختيار استراتيجيَّة إعادة الإعمار الملائمة:

إن اختيار استراتيجيَّة إعادة الإعمار المناسبة ليس شأناً مستقلاً عن البرامج الزمنية الموضوعة لعمليَّات إعادة الإعمار الأمر الذي جعلها مرتبطةً ارتباطاً وثيقاً بالرُّؤية المحليَّة التي تضعها حكومات الدول التي تعرضت للأزمات، والتي ترسم الواقع العمراني والاقتصادي والاجتماعي العام والمأمول مستقبلاً، وإن الاستراتيجيَّة الملائمة هي التي تتيح إدارةً ناجحةً لمرحلة ما بعد الأزمة وتسعى إلى تحقيق الأهداف المرجوَّة لإعادة الإعمار، كما يذهب تنفيذ الاستراتيجيَّة المختارة إلى أبعد من أن يكون مجرد عمليَّة تنظيميَّة معتمَّدةً على برامج تمَّويلٍ ضخمةٍ وإشراك المؤسَّسات الدوليَّة في ذلك فالمسألة أعقد بكثير كونها تتعلق بإعادة بناء دولةٍ اقتصادياً واجتماعياً وحكومياً جميعها في بوتقة واحدة وبصورة متتابعة وبلا تأخير، كما تتعلَّق بالإمكانات البشرية والخيارات الجماعية في الدولة الخارجة من الأزمات لبناء المستقبل بالصورة الأمثل.[٢]

٣-٢: الاستراتيجيَّة المقترحة لإعادة إعمار المناطق المتضرِّرة (مرحلة الطوارئ):

يتناول البحث إعداد استراتيجيَّة لإعادة الإعمار ما بعد الأزمة في سورية، والتي تُعد العجلة التي ستسير بمرحلة التَّحول المقبلة نحو المستقبل لتكون جزءاً من خطط التطوير والارتقاء بالواقع نحو الأفضل، وتُعنى هذه الاستراتيجيَّة بإعادة إعمار البيئة الفيزيائية للتجمعات العمرانية المتضرِّرة إلى جانب تحقيق الإنجازات الاقتصاديِّة والاجتماعيَّة والسياسية تبعاً للإمكانات المحليَّة والموارد البشرية والمادية المتاحة، كما أنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالرُّؤية المحليَّة لإعادة إعمار هذه المناطق، ممَّا يتطلب حالةً من التنسيق والتَّحكم بالطاقات والإمكانيات المحليَّة وحسن توظيفها بدرجةٍ عاليةٍ من الكفاءة.

بناءً على ذلك يقترح البحث أن يتمَّ تطبيق هذه الاستراتيجيَّة بتعاون المجتمع المحلي والحكومة المركزية إضافةً إلى توظيف جهود القطَّاع العام وتفعيل القطَّاع الخاص لتحقيق الرُّؤية المحليَّة، وتُنفَذ الاستراتيجيَّة وفقاً للإطار الزمني العام لها والذي يمتد ليشمل مراحل إعادة الإعمار الثلاث (مرحلة الطوارئ / المرحلة الانتقالية / مرحلة التنمية)، وبما أن عمليَّة إعادة الإعمار هي عمليَّة شاملةٌ ومتكاملةٌ يمتد أثرها إلى السِّياسات القطَّاعية وغير القطَّاعية، واستناداً إلى ما تمَّ استخلاصه من المفاهيم النَّظرية الخاصَّة بصياغة الاستراتيجيَّات وتطبيقها بالإضافة إلى نتائج التجارب السَّابقة في

---

(١) UNHABITAT. (2005). www.unhabitat.org

(٢) زغيب، أمينة. (٢٠١٢). **استراتيجيات المنظمات الدولية في إعادة الإعمار لفترة ما بعد الحرب. نموذج إقليم كوسوفو**. رسالة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة لخضر باتنة، باتنة/ الجزائر، ص٣١.

الدول الخارجة من الأزمات، فإن معالجات هذه الاستراتيجيَّة تختلف تبعاً لخصوصية المناطق المتضرِّرة والمبادرات المحليَّة المطروحة، كما وَجَبَ عليها أن تتصف بالشمولية وذلك لمراعاة القطَّاعات المحليَّة الرئيسيَّة على اختلافها وتكاملها.

٣-٢-١- الأهداف المباشرة للاستراتيجيَّة المقترحة:

في البداية لا بدَّ من تحديد الأهداف العامَّة لاستراتيجيَّة إعادة الإعمار الشاملة، وذلك اعتمَّاداً على الإطار النظري للبحث وبالاستفادة من تحليل الحالات الدراسيَّة السَّابقة وتقييمها وذلك لتجنب الأخطاء وتعزيز الصواب فيها، ومن أهم هذه الأهداف التي تشكل المبادئ الأساسيَّة والمحددات العامَّة التي ترتكز عليها الاستراتيجيَّة هي:

- ❖ إعادة الإعمار والتَّنمية العامَّة الشَّاملة لكلِّ جوانب البيئة الحضريَّة.
- ❖ تعزيز دور المجتمع المحلي والمنظمات الأهلية والمشاركة الفاعلة في عمليَّات إعادة الإعمار.
- ❖ تأهيل الكوادر العاملة النزيهة والمتمرِّسة في إعادة الإعمار لتتناسب مع المرحلة القادمة.
- ❖ تشكيل إدارة رشيدة لعمليَّات إعادة إعمار المناطق المتضرِّرة.
- ❖ تفعيل مشاركة القطَّاع الخاص في عمليَّات إعادة الإعمار وعلى امتداد مراحلها.
- ❖ تطوير القوانين والأنظمة المحليَّة لتتوافق مع الوضع الراهن والخطط المستقبلية.
- ❖ ضمان الحفاظ على الهوية والطَّابع المحلي للمدن السورية.
- ❖ النهوض بالواقع العمراني للوصول إلى تجمعاتٍ عمرانيةٍ بيئيةٍ مستدامةٍ.
- ❖ تفعيل اللامركزية في عمليَّات التخطيط.

٣-٢-٢: مراحل عمل الاستراتيجيَّة المقترحة في مرحلة الطوارئ:

إن مفهوم الشُّمولية الذي تتصف به استراتيجيَّة إعادة الإعمار المقترحة أدى إلى توسُّع عملها ليصبح ذا اعتبارٍ عامٍّ مرتبطٍ بالقطَّاعات المحليَّة كافَّةً، وبما أن عمل هذه الاستراتيجيَّة هو محكومٌ عادةً بمسألة التوقيت والبرامج الزمنية فإن نجاحها مرهونٌ بعامل الوقت المؤطِّر لعمليَّات هذه الاستراتيجيَّة، ولا بدَّ من ربط عمليَّات إعادة الإعمار بالدَّرجة الأولى زمنياً بمحاور العمل الرئيسية على كافة القطَّاعات المحليَّة وذلك لإثبات الفعالية العمليَّة والتَّنفيذيَّة على أرض الوقع، ومن ثمَّ التطرُّق إلى مراحل إعادة الإعمار الثلاث الرئيسيَّة (مرحلة الطوارئ / المرحلة الانتقالية / مرحلة التنمية).

تتمثَّل الاستراتيجيَّة المقترحة لإعادة إعمار المناطق المتضرِّرة بالتَّقاطع والتداخل بين محاور عمل القطَّاعات الرئيسية وفق التقسيم الحالي والمعترف عليه محلياً ضمن الخطط الخمسيَّة ومراحل إعادة الإعمار الثلاثة آنفة الذكر، ويتطلب ذلك تخطيطاً دقيقاً وتفصيلاً ممنهجاً لتراتبية المراحل الرئيسية لإعادة الإعمار والمراحل الثانوية المندرجة تحتها، كما يجب أن تراعي خطط هذه الاستراتيجيَّة تزامن العمل ضمن الهياكل الإدارية الحكومية والمحددات الزمنية التي تضعها هذه المراحل وعالج البحث هذه التسلسليَّة وتقسيم النشاطات الواجب عملها وفق الاستراتيجيَّة المقترحة باعتماد تقسيم مراحل إعادة الإعمار الثلاث والعمل على تفصيل المرحلة الأولى منها (مرحلة الطوارئ)، وتقوم هذه المرحلة على إدراج الخطط العمليَّة الخاصَّة بها ضمن ثلاثة مراحل ثانوية متَّصلة ومتداخلة فيما بينها، ورتبها البحث زمنياً وبشكلٍ تصاعديٍّ كالتالي:

٣-٢-٢-١: مرحلة الاستجابة:

إن إرساء الأمن هو الأمر المُلزم والمقيِّد الأساسي لهذه المرحلة حيث تشكل بدورها نقطة البداية في إعادة إعمار المناطق المتضرِّرة، ويبدأ التوقيت الخاص بهذه المرحلة عند إعلان إحلال الأمان في المنطقة المعرَّضة للصراع وعندها يمكن الشروع بعمليَّات إعادة الإعمار.

أما فيما يخص الجهات الفاعلة الخاصَّة بهذه المرحلة فتتولى قيادة هذه المرحلة من إعادة الإعمار الحكومة المحليَّة والهيئات الأممية والوكالات الإغاثية بالتعاون مع المجتمع المحلي الفاعل في اتِّخاذ التدابير الخاصَّة بهذه المرحلة، كما تُعنى بشكل رئيسي بالنشاطات الإغاثية وتأمين الحاجات الإنسانية الأساسية كتوفير السّلل الغذائية والدوائية للعائدين إلى مناطقهم المتضرِّرة بالإضافة إلى بداية وضع حلول لمسألة المأوى بهدف إسكان المهجَّرين من مناطقهم الأصلية.

تختلف نسب المداخلات الخاصَّة بهذه المرحلة في كل قطَّاع من القطَّاعات المحليَّة تبعاً للوضع الراهن الخاص بالمناطق المتضرِّرة وذلك وفق الاحتياجات والأولويات الموضوعة لكلِّ منطقةٍ على حدة.

٣-٢-٢-٢: مرحلة المبادرة:

بعد انتهاء عمليَّات الإغاثة الخاصَّة في المرحلة السابقة تدخل المنطقة المتضرِّرة في مرحلة المبادرة، حيث تشكل هذه المرحلة صلة الوصل الوثيقة بين مرحلة الاستجابة الفوريَّة التي تهتمُّ بالممارسات الآنيَّة والعاجلة وبين مرحلة الانطلاق التي تليها، وتُعد تشكيل قاعدة البيانات الخاصَّة بهذه المناطق أمراً بالغ الأهميَّة حيث تلعب هذه البيانات دوراً محورياً في المراحل التي تليها.

إن مجال نشاطات هذه المرحلة يتحدد بتعيين فرق ولجان هندسية متخصصة تتبع لجهات عدَّة معنيَّة بعمليَّات إعادة الإعمار، وتعمل هذه اللِّجان تحت رقابة المحافظات والبلديات وذلك بالتعاون مع أفراد المجتمع لضمان حقوقهم وتفعيل مشاركتهم في عمليَّات البناء، حيث تعمل هذه الفرق على حصر الأضرار في المرافق والمساكن والمباني العامَّة المتضرِّرة في المنطقة، وتتصدر المداخلات الخاصَّة بهذه المرحلة عمليَّات تقدير الكلف الأولية اللازمة لأعمال الإعمار تبعاً لنسب الضرر السابقة، كما تُعنى بإعادة البحث والنظر في ملفات الملكيات المتعلقة بالعقارات العامَّة والخاصَّة لحل المشاكل المتعلقة بها، وتعتبر هذه الإجراءات الركيزة العمليَّة الأولى في مجال بناء البيئة الفيزيائية للمناطق المتضرِّرة في القطَّاعات المحليَّة كافةً.

٣-٢-٢-٣: مرحلة الانطلاق:

تؤدّي هذه المرحلة دورَ المُهيِّئ الأساسي للمرحلة اللاحقة من إعادة الإعمار (المرحلة الانتقالية) كما تشكِّل الانطلاقة الأولى التي سترسم مستقبل المنطقة الخارجة من الأزمة، حيث تتركز جهود الفرق الهندسية واللِّجان المختصَّة المُحدثة في هذه المرحلة على تهيئة مخططات الوضع الراهن ووضع نسب الدمار في المناطق المتضرِّرة تبعاً لعمليَّات حصر الأضرار الحاصلة في مرحلة المبادرة السابقة التي تمَّت عن طريق عمليَّات المسح الميداني والجوي.

تتيح مرحلة الانطلاق الفرصة أمام تقييم الممارسات السابقة في عمليَّات التخطيط وذلك بالعودة إلى المخططات التنظيمية ما قبل الأزمة ومقارنتها بمخططات الدمار والدراسة التحليلية للوضع الراهن للمناطق المتضرِّرة، بغية وضع الحلول التخطيطية المقترحة الأنسب لمستقبل هذه المناطق، إما بإعادة بعض المناطق إلى سابق عهدها أو بإعادة تخطيطها من جديد والتحضير للشروع بعمليَّات إعادة الإعمار بمراحله التفصيلية.

أمَّا فيما يخص الجهات الفاعلة في هذه المرحلة فسوف يتمُّ إشراك العديد من الشركات العامَّة والخاصَّة بالإضافة إلى المقاولين المحليين والعالميين، والدور المهم والبارز للمجتمع المحلي والمشاركة في عمليَّات وضع المخططات التنظيمية والمقترحات العمرانية والمعمارية، آخذةً بعين الاعتبار السَّعي إلى حل المشاكل السابقة في التجمعات العمرانية ما قبل الأزمة بالإضافة إلى مواكبة التطورات العالمية.

الشّكل (٣-١) مراحل إعادة الإعمار (تفصيل مرحلة الطوارئ) – المصدر :الباحثة

لنجاح عمل استراتيجيَّة إعادة الإعمار المقترحة يجدر بنا الأخذ بعين الاعتبار الانتقال السليم والكامل لهذه الاستراتيجيَّة من الصورة النظرية إلى الصورة التطبيقية التي تلامس العمليَّات التَّنفيذيَّة على أرض الواقع، وعلى ضوء ذلك وبالعودة إلى التجارب السابقة للدول الخارجة من الأزمات ونظراً لتعدد القرارات والجهات العاملة على مسألة إعادة الإعمار محلياً، يقترح البحث وضع مصفوفة تنفيذية عامَّة بحيث تشكل هذه المصفوفة الركيزة الأولى التي تقوم عليها استراتيجيَّة إعادة الإعمار ويمتد أثرها ليشمل القطَّاعات المحليَّة جميعاً، كما تعمل هذه المصفوفة عمل الأداة التي تحول عمليَّات إعادة الإعمار وتضعها في الإطار الخاص بها وفق تقسيم القطَّاعات المحلي، والجدير بالذكر على وجه الخصوص أن بناء القدرات المحليَّة والقواعد التمهيدية الخاصَّة بعمليَّات إعادة الإعمار تظهر في المرحلة الأولى منه (مرحلة الطوارئ)، وإنَّ أي خلل في هذه المرحلة من شأنه أن يُخِل بمنظومة هذه العمليَّات وتراتبيتها، كما تعمل هذه المرحلة على بناء المحدِّدات الثَّابتة التي ستستند إليها المراحل التالية ابتداءً من الترتيب الزمني إلى الترتيب الوظيفي لهذه العمليَّات، وقد يشمل هذا النهج مراحل إعادة الإعمار التي تلي مرحلة الطوارئ في المستقبل (المرحلة الانتقالية ومرحلة التنمية).

٣-٣: المصفوفة التَّنفيذيَّة العامَّة المقترحة لإعادة الإعمار:

إن استراتيجيَّة إعادة الإعمار لم تصمم لحل المشاكل المؤقتة التي يواجهها المجتمع الخارج من الأزمة وحكومته، ولكنها قد جاءت للعمل على تنظيم جهود الجهات والمنظمات واللِّجان العاملة على إعادة الإعمار وبناء قدرة المجتمع والارتقاء ببيئته الفيزيائية والاجتماعيَّة على حد سواء، وقد تولدت المصفوفة التَّنفيذيَّة كترجمة عمليَّة وخطة عمل واضحة لتحقيق أهداف هذه الاستراتيجيَّة، حيث تعمل المصفوفة التَّنفيذيَّة لإعادة الإعمار وفق هذه الاستراتيجيَّة الطويلة الأمد، وذلك انطلاقاً من تقديم الإسعافات الأوليَّة وانتهاءً بالتَّنمية على المدى البعيد، وتمَّ تشكيلها وفق سلسلةٍ متعاقبةٍ من الأفعال التي تُنظَّم وفقاً للوقت والمرحليَّة والمجال الذي يتمَّ العمل به، كما تتعلق بإطلاق الإمكانات البشرية وتوسيع الخيارات المجتمعية وفق خطوطٍ رئيسيةٍ واضحةٍ وناظمةٍ لعمليَّات إعادة الإعمار، وذلك وفق التتالي الزمني للخطوات العمليَّة المرتبطة بإعادة الإعمار.

يأخذ تصميم المصفوفة التَّنفيذيَّة العامَّة بعين الاعتبار المراحل الزمنية الثلاث التابعة لمرحلة الطوارئ والتي حدَّدها البحث وفصَّلها، وأخذت المراحل الزمنية هذه موضع الصُّفوف الأفقية الخاصَّة بالمصفوفة وفق التتالي الذي يبدأ بمرحلة الاستجابة ومن ثمَّ مرحلة المبادرة وأخيراً مرحلة الانطلاق المرتبطة بالمرحلة التي تليها مباشرةً وهي المرحلة الانتقالية من مراحل إعادة الإعمار، أما الحقول الرَّأسية للمصفوفة فقد احتلتها القطَّاعات العامَّة المُدرجة في الخطط الخمسيَّة المحليَّة، وهنا يجدر الذكر أنَّ المصفوفة التَّنفيذيَّة العامَّة تعمل على توضيح الخطوات التَّنفيذيَّة الخاصَّة بكلِّ قطَّاع من القطَّاعات المحليَّة على حدة بالإضافة إلى المسؤوليات المنوطة بهذا القطَّاع وفقاً للتتالي الزمني الذي تفرضه

المراحل وذلك بشكل خطَّة عملٍ تنفيذيةٍ ذات أهدافٍ ومنهجيةٍ واضحةٍ، وتمَّ التَّعبير عن صفوف وأعمدة المصفوفة إضافةً إلى المراحل بالتقنيات اللونية.(١)

٣-٣-١: أهداف عمل المصفوفة العامَّة التَّنفيذيَّة لإعادة الإعمار:

تمَّ عمل المصفوفة التَّنفيذيَّة لتحقيق أهدافٍ عدَّة مباشرةٍ وغير مباشرةٍ مرتبطةٍ بالرُّؤية المحليَّة العامَّة لاستراتيجيَّة إعادة الإعمار المقترحة وهي:

أولاً: الأهداف المباشرة:

١. ترجمة الرُّؤية المحليَّة لإعادة الإعمار إلى مقترح هيكل مصفوفة وفق تقسيم القطَّاعات المحليَّة الواردة في المراجع والخطط الخمسيَّة المحليَّة تصدياً لمرحلة ما بعد الأزمة.
٢. النُّهوض بالبرامج العمليَّة والخطط التَّنفيذيَّة الجديدة وتحويلها إلى برامج تفصيلية ومشاريعٍ قابلةٍ للتنفيذ من قبل الجهات المعنية بما ينسجم مع تقسيم القطَّاعات المحلي.
٣. التَّحضير لإعداد مشاريع إعادة الإعمار وفق تتالي مراحلها الزمنية: الطوارئ والانتقالية وانتهاءً بمرحلة التنمية من خلال اتباع آليَّةٍ مناسبةٍ للتنفيذ.
٤. توضيح المفاصل الرابطة بين البرامج والخطط التَّنفيذيَّة ودراسة التَّناسب الزمني وإمكانيات التَّدخل في المناطق المتضرِّرة تبعاً لكلِّ مرحلة من مراحل إعادة الإعمار التي تتَّصف بالتَّداخل في معظمها.

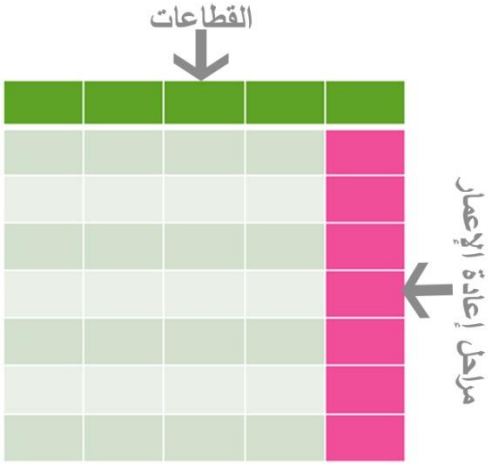
ثانياً: الأهداف غير المباشرة:

١. وضع قالبٍ جديدٍ شاملٍ للقطَّاعات المحليَّة بما يناسب الوضع الراهن ليكون بمثابة دراسةٍ مرجعيةٍ للمرحلة التَّالية لانتهاء الأزمة وللخطة الخمسيَّة الثانية عشرة.
٢. تشكيل القواعد الأساسية للمرحلة المقبلة والتأكد من تكاملها مع الرُّؤية المحليَّة والتي يجب مراعاتها في مراحل إعادة الإعمار كلها وكذلك أثناء وضع الخطط والبرامج العمليَّة.

٣-٣-٢: منهجية صياغة المصفوفة التَّنفيذيَّة والوصول لها:

عمل البحث على وضع المصفوفة التَّنفيذيَّة العامَّة بالاستناد إلى آراء العديد من الجهات المحليَّة العاملة في سياق عمليَّات إعادة الإعمار والتخطيط لها، كما تمَّ النظر في بعض النقاط التي شكلت الركائز الأساسية التي تقوم عليها صياغة هذه المصفوفة وهي:

- ❖ وضع القطَّاعات الرئيسية وفقاً للتقسيم الوارد في الخطط الخمسيَّة المحليَّة.
- ❖ اعتماد المصفوفة على تقاطع مصادر عدَّة تغطي طرق التفكير المحليَّة وكذلك التجارب العالمية، ولذلك تمَّ اختيار عدة جهات محليَّة عملت في مجال إعادة الإعمار:
  - معهد الإينا (مشروع تخرج ٤٠ طالب لعام ٢٠١٤).
  - الخطة الخمسيَّة العاشرة (٢٠٠٦-٢٠١٠).



الشكل (٣-٢) منهجية صياغة المصفوفة التنفيذية العامَّة
المصدر: الباحثة

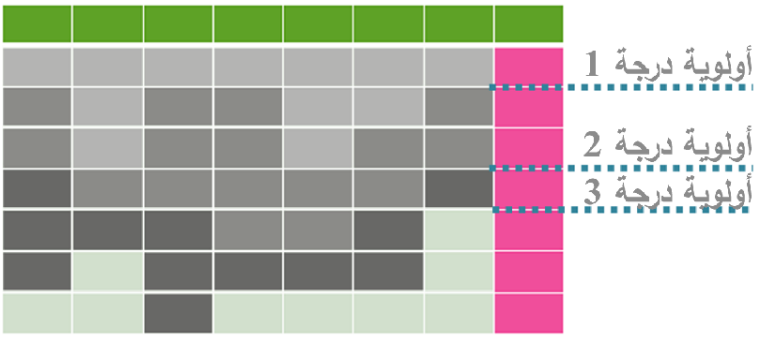
(١) الملحق رقم -٣-

- مسودة الخطة الخمسيَّة الحادية عشرة (٢٠١١-٢٠١٥).
- مقترح مار لافاليه لإعادة إعمار داريا (٢٠١٤).
- تجارب عالمية ذات صلة بمسألة إعادة الإعمار.

❖ تمَّ تشكيل الهيكل الأساسي للمصفوفة بناءً على المراحل الزمنية الثلاث لإعادة الإعمار (مرحلة الطوارئ / المرحلة الانتقالية / مرحلة التنمية) وإدراج القطَّاعات الرئيسية الوارد تقسيمها في المراجع المعتمدة وتقاطعاتهما، كما في الشَّكل (٣-٢).

❖ تمَّت مراعاة التنوع في وجهات النظر والوقوف على القسم المشترك بين القطَّاعات ودعمه وتعزيزه بالخطط والبرامج العمليَّة لإعادة الإعمار، بالإضافة إلى إعادة قراءة القسم غير المشترك وضمِّه لسير العمليَّة للتأكد من تكامل المصفوفة.

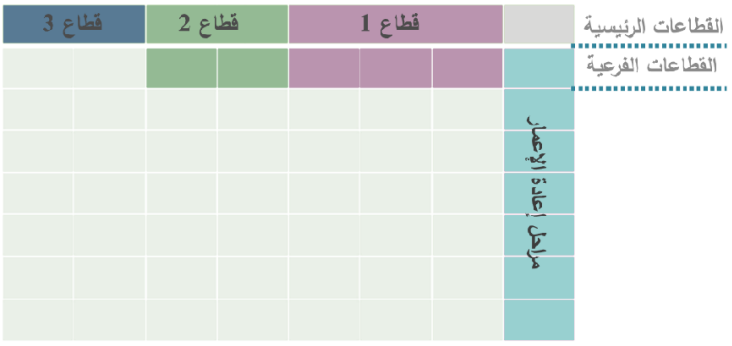
❖ قام البحث بإجراء التقاطعات بين المراحل الزمنية لإعادة الإعمار والقطَّاعات المشتركة وغير المشتركة بالتقنيات اللونية، وتوضيح درجات الأهميَّة والأولوية والمرجعية مع صياغة شاملة لمكونات المصفوفة، كما في الشَّكل (٣-٣).



الشكل(٣-٣) تداخل المراحل الزمنية لإعادة الإعمار في المصفوفة التنفيذية (بيان درجة الأولوية بالتقنيات اللونية) – المصدر: الباحثة

❖ تناولت المصفوفة مستوياتٍ متعددة من الرُّؤية والاستراتيجيَّة والسِّياسات والخطط والبرامج التَّنفيذيَّة.

❖ الأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات القطَّاعية والقطَّاعية الفرعية وعلاقتهما ببعضهما بعضاً حتى يتسنى مواجهة احتياجات السكان بطريقةٍ متكاملةٍ ومنسقةٍ، ويبيِّن الشَّكل (٣-٤) توزُّع القطَّاعات الرئيسيَّة والفرعيَّة.



الشَّكل (٣-٤) توضُّع القطَّاعات الرئيسية والقطَّاعات الفرعية في المصفوفة التَّنفيذيَّة
المصدر: الباحثة

❖ إتاحة جسرٍ بين جهود الإغاثة قصيرة الأمد وجهود التنمية الأطول أمداً وفق إطار عملٍ عامٍ للتنسيق والتخطيط المتكامل فيما بينها.

٣-٣-٣: طرق قراءة المصفوفة التَّنفيذيَّة وكيفيَّة استخدامها:

تمَّ عمل المصفوفة التَّنفيذيَّة لتكون إطاراً عاماً مرناً قابلاً للتطوير والإضافة، ووفقاً لمنهجية صياغة المصفوفة السابقة والمخرَج العام لها والمتضمِّن للقطَّاعات المحليَّة التي أدرجت كأعمدة ولمراحل إعادة الإعمار الموضوعة ضمن الصفوف يمكن قراءة المصفوفة بطرق عدَّة مبيَّنة كالتالي:

- قراءة المصفوفة التَّنفيذيَّة بناءً على القطَّاع:

يمكن قراءة المصفوفة التَّنفيذيَّة اعتماداً على الأعمدة المدرجة بشكل رأسي والتي تمثل القطَّاعات المحليَّة الرئيسية في سورية، حيث تمَّ تفصيل كل قطَّاع ضمن العمود الخاص به وفق بنودٍ محددةٍ ومدروسةٍ، وذلك كي يتسنى للمسؤولين والجهات العاملة ضمن نطاق هذا القطَّاع معالجة تصنيف السِّياسات والبرامج العمليَّة الواردة في سياقه، وتحويلها إلى مشاريعٍ وإجراءاتٍ على أرض الواقع، وذلك تبعاً لأولويات القطَّاع المدروس والجهات المسؤولة عنه إضافةً للموارد المخصَّصة له.

- قراءة المصفوفة التَّنفيذيَّة بناءً على المرحلة:

تتمُّ قراءة المصفوفة التَّنفيذيَّة بناء على مراحل إعادة الإعمار، وذلك بأن تؤخذ الصُّفوف الأفقيَّة لكلِّ مرحلةٍ من المراحل الثلاث على حدة، وذلك بهدف أن تتناسب الإجراءات المتَّخذة والأعمال مع الخط الزمني للاستراتيجيَّة الموضوعة، وكذلك تبعاً للوضع الراهن الذي يتمُّ به وضع المشاريع والخطط.

- قراءة المصفوفة التَّنفيذيَّة بناءً على الجهة العاملة:

يمكن للجهات أو الوزارت ذات الصلاحيات والمسؤوليات المنوطة بها كجهةٍ رسميةٍ عاملةٍ في إعادة الإعمار تصنيف أعمالها ودورها في المشاريع الفرديَّة أو المشتركة المُوكلة إليها، وذلك وفقاً للمصفوفة التَّنفيذيَّة والارتباطات الوظيفية والإدارية بين بنودها التفصيلية، ممَّا يتيح لها صياغة الخطط الواقعة ضمن إطار عملها ومتابعتها وتقييمها.

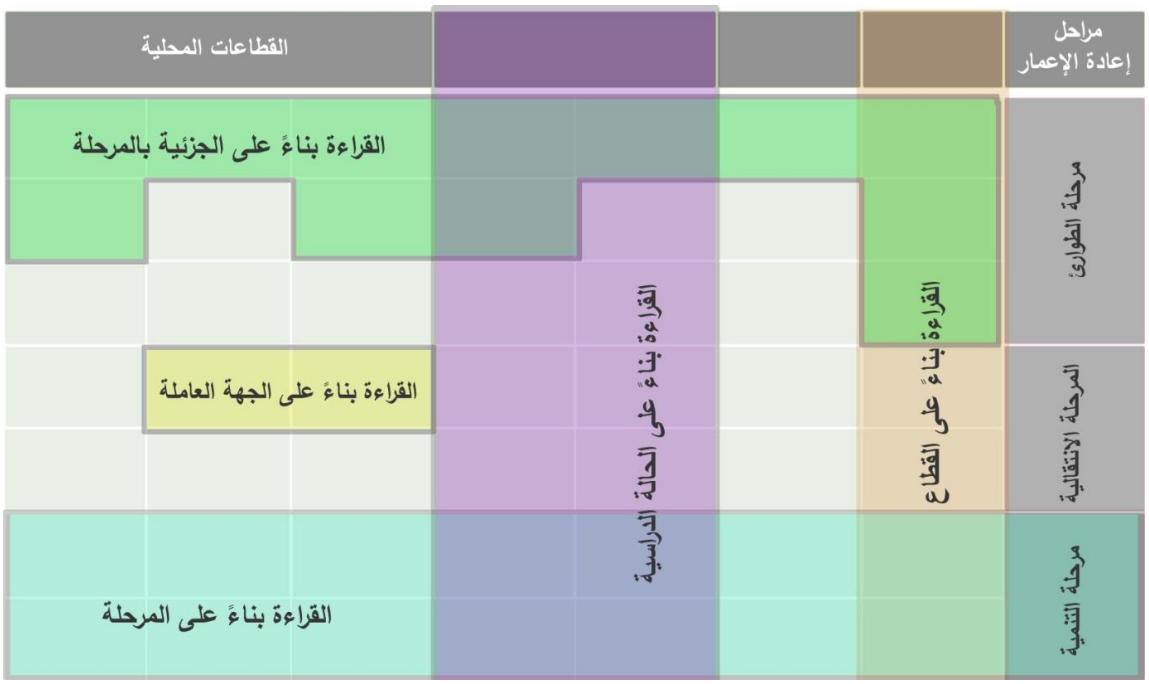
- قراءة المصفوفة التَّنفيذيَّة بناءً على الجزئيَّة بالمرحلة:

إن اختيار أحد البنود الجزئية للمصفوفة والعمل عليها بشكل خاص إما لأنها تابعة لجهة عاملة معينة أو لخدمة مشروع استثماري محدد أو لوضع خطَّةٍ عمليَّة تنفيذيةٍ خاصة جعل من المصفوفة هيكلاً قابلاً للقراءة بشكلٍ نُقطي، وذلك بربط الجزئيات ذات الصِّفات التفصيلية المشتركة زمنيَّاً أو كميَّاً أو نوعيَّاً لتحقيق الصورة المرغوبة والأهداف الموضوعة للمداخلات.

- قراءة المصفوفة التَّنفيذيَّة بناءً على الحالة الدراسيَّة:

إن اختلاف المناطق الدراسيَّة المتوزِّعة على الخارطة السوريَّة وتباين حالاتها وأولوياتها ومواقعها الجغرافيَّة، إضافةً إلى المحدِّدات والمقوِّمات المرتبطة بها جعل موضوع قراءة المصفوفة أمراً مرناً وتابعاً لكلِّ حالةٍ دراسيَّةٍ ومتكيِّفاً مع الوضع الراهن لها، بحيث يمكن اختيار بعض القطَّاعات الخاصَّة بالمنطقة المدروسة والتَّخلي عن بعض القطَّاعات حسب أولويات ومستويات العمل والدراسة.

ويبيِّن الشَّكل التَّالي طرق القراءة الآنفة الذكر:



الشَّكل (٣-٥) طرق قراءة المصفوفة التَّنفيذيَّة العامَّة – المصدر: عمل الباحثة

٣-٣-٤: آليات تطبيق المصفوفة العامَّة لاستراتيجيَّة إعادة الإعمار على المناطق المدروسة:

إنَّ التَّساؤل الأهم في منهجية عمل المصفوفة التَّنفيذيَّة العامَّة يتجلى في خيارات الاستفادة منها، وكيفية استخدامها كوسيلة لتحقيق الأهداف المسطّرة وذلك تبعاً للحالة الدراسيَّة، وهنا يجدر بالبحث الإجابة على هذا التَّساؤل من خلال عمليَّة تطبيق المصفوفة التَّنفيذيَّة على منطقة الدراسة وبيان كيفيَّة استخدامها والاستفادة منها عمليَّاً.

يقترح البحث تطبيق المصفوفة التَّنفيذيَّة العامَّة لاستراتيجيَّة إعادة الإعمار على منطقة الدراسة بحيث يتمُّ تحويلها إلى مصفوفةٍ تنفيذيةٍ جزئيةٍ حسب طريقة القراءة المتَّبعة، كما سيؤخذ بعين الاعتبار العديد من النُّقاط المرتبطة بشكلٍ مباشرٍ بالأهداف الرَّامية لاستراتيجيَّة إعادة إعمارها، وذلك تبعاً للخط الزمني الذي تقوم عليه كل مرحلة من مراحل إعادة الإعمار الثلاث على حدة، ولذلك فإن وضع مصفوفة جزئيَّة لإعادة إعمار منطقة الدراسة يتطلَّب الاهتمام بالنقاط الآتية:

- مراعاة **خصوصيَّة المنطقة الدراسيَّة** تبعاً لموقعها الجغرافي ومحدداتها والمعوقات المرتبطة بها إضافةً إلى نسب الأضرار التي لحقت بها، بغية تنفيذ الخطة المحليَّة الموضوعة لإعادة إعمار هذه المنطقة والميزانيَّة المرصودة لخدمتها.
- وضع قائمةٍ توضِّح **ترتيب أولويات التدخل** في كل مرحلةٍ من مراحل إعادة الإعمار وأهمية المشاريع المطروحة التي تخصَّ منطقة الدراسة من قبل الجهات المعنيَّة، وتوضيح ذلك على المصفوفة باتِّباع تدرُّجٍ لونيٍّ لبيان درجة الأهميَّة.
- **التَّركيز على النشاطات** المطلوب تنفيذها وربطها بجزئيَّات المصفوفة وذلك لتحقيق أهداف السِّياسة المرتبطة بهذه النَّشاطات بالاستناد إلى القطَّاع الذي تنبثق عنه هذه النشاطات وأدوار المشتركين والعاملين به.

- تشكيل **قاعدة بيانات خاصة** بمنطقة الدراسة والتخصص بالمرحلة الأولى من مراحل إعادة الإعمار (مرحلة الطوارئ) والتي سيتمُّ ذكرها مفصلاً.
- وضع **الأهداف الفرعية للمصفوفة** التَّنفيذيَّة الخاصَّة بمنطقة الدراسة والتي قد تمَّ بناء الاستراتيجيَّة اعتماداً عليها.
- **ربط المصفوفة الجزئية** التي تمَّ استخراجها بالمصفوفة العامَّة الرئيسية وأهدافها لإمكانية تقييم عملها ورصد تحقيقها للأهداف المرجوة.
- يمكن **التركيز على بعض القطَّاعات الخاصَّة** بمنطقة الدراسة والوقوف على الجزئيات التي تخصها والتخلي عن السِّياسات العامَّة المرتبطة بالمستويات الأعلى تخطيطياً.

٣-٤: قطَّاعات المصفوفة التَّنفيذيَّة المقترحة:[١]

تناول البحث القطَّاعات الرئيسية المحليَّة الشاملة لعمليَّات إعادة الإعمار والخطوات التَّنفيذيَّة التابعة لكلِّ مرحلةٍ من مراحلها، والجدير بالذِّكر هنا على وجه الخصوص أن الترتيب يفيد الأهميَّة في وضع الخطوات والإجراءات الخاصَّة بكلِّ قطَّاع وذلك ابتداءً من مرحلة الاستجابة ذات الأولويات الإسعافيَّة الملحَّة وانتهاءً بمرحلة الانطلاق.

وتمَّ وضعها ضمن سياق تعريفيٍّ لهذه القطَّاعات في الجَّدول الآتي:

القطَّاعات المحليَّة				
القطَّاعات الاقتصاديَّة	**قطَّاعات التنمية البشرية**	**قطَّاعات الخدمات**	**القطَّاع التجاري**	**قطَّاع الإدارت الحكومية**
قطَّاع الإسكان	قطَّاع التنمية السكانية	قطَّاع الاتصالات		
قطَّاع البناء والتشييد	قطَّاع الثقافة	قطَّاع مياه الشرب والصرف الصحي		
قطَّاع النَّقل والمواصلات	القطَّاع الاجتماعي والتربوي	قطَّاع التَّعليم ما قبل الجامعي		
قطَّاع الكهرباء		قطَّاع الصِّحة		
قطَّاع الزراعة		قطَّاع التَّعليم الجامعي		
قطَّاع الرَّي		قطَّاع البحث العلمي		
قطَّاع البيئة وإدارة الكوارث				
قطَّاع الصِّناعة				
قطَّاع النَّفط والغاز				
قطَّاع السِّياحة				

الجَّدول(٣-١) تقسيم القطَّاعات المحليَّة في المصفوفة التَّنفيذيَّة- المصدر: الباحثة

والجدير بالذكر أيضاً أن نجاح عمل هذه المصفوفة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بطرق قراءتها وصياغتها وتحليلها، لذلك ولسهولة طرحها وقراءتها وفهمها بشكلٍ مُبسَّطٍ اقترح البحث وضعها ضمن جداول فردية لكلِّ قطَّاع على حدة بالطريقة التالية:

(١) عمل الباحثة بالاستفادة من مراجع عربية وأجنبية – انظر الملحق مجموعة مراجع المصفوفة.

أ.القطّاعات الاقتصاديّة

القطّاعات الاقتصاديّة		
المرحلة	قطّاع النّقل والمواصلات	قطّاع الكهرباء
الاستجابة	رفع الحطام من الشوارع الرئيسية والإقليمية	استعادة شبكة الكهرباء وإضاءة الشوارع بشكل تدريجي في المناطق الآمنة
	وضع قائمة أولويات للعمل على الطرق وإعادة تأهيلها وتفعيلها	استعادة وتأهيل محطات الوقود المتضرّرة بشكل جزئي
المبادرة	تقييم الأضرار التي لحقت بالنّقل والمرافق وعمل مسح أمني إنشائي للطرق والجسور المتضرّرة	حصر الأضرار التي لحقت بهذا القطّاع
	حصر الأضرار الخاصّة بالموانئ البحرية والمطارات الدولية	وضع خطط لمعالجة هذا الخلل الحاصل حسب الأولوية والإمكانات وبما يتناسب مع كل مرحلة
	العمل على توفير مادة الوقود وبصورة مستمرة لهذا القطّاع ودعمها	تدريب الكوادر البشرية العاملة في القطّاع لتكون قادرة على النهوض بعمليّة إعادة الإعمار ما بعد الأزمة
	توفير باصات النّقل الداخلي للمناطق البعيدة والتي تضرر قطّاع النّقل فيها	دراسة تكاليف استقدام التقنيات لهذا القطّاع وأهمية توطين هذه التكنولوجيا محلياً
	إحصاء الأضرار التي لحقت بالمطارات والموانئ وافتتاح المتوقف منها إذا كان قابلاً للتشغيل	
	إتاحة التعاقد من أجل تعويض ما تضرر من طائرات وعربات السكك الحديدية	الإسراع في تنفيذ البنية التحتية الخاصّة بالقطّاع اللازمة للنهوض بباقي القطّاعات
الانطلاق	وضع رؤية جديدة لخدمة النّقل الجوي الداخلي على مستوى القطر مع ضرورة التوسع فيها	تقديم قوانين جديدة تتناسب مع ظروف المرحلة القادمة
	تدريب الكوادر البشرية وإعادة النظر في مجمل القوانين التي تحكم هذا القطّاع	إعادة النظر بمجمل القوانين والتشريعات التي تنظم هذا القطّاع لتصحيح الخلل
	تقديم التسهيلات للاستثمار في هذا القطّاع من خلال تشجيع الاستثمار الخاص وخصوصاً في مجال السكك الحديدية والنّقل الجوي	

الجّدول(٣-٢) قطّاع النّقل والمواصلات – قطّاع الكهرباء

المصدر: الباحثة.

القطَّاعات الاقتصاديِّة		
المرحلة	قطَّاع الإسكان	قطَّاع البناء والتشييد
الاستجابة	تلبية الاحتياجات الإسكانية الأساسية للمهجرين	ضمان إشراك المجتمع المحلي في اتخاذ القرارات
المبادرة	العمل على إحياء برامج التوظيف والحد من الفقر	تحديد الأولويات حسب الحاجات الأساسية للمهجرين
	تقديم التمويل المباشر للأسر المؤهلة للمشاركة بعمليَّات إعادة الإعمار	الإصلاحات الطارئة للوحدات السكنية غير المعرضة للانهيار
	وضع برامج لإعادة تأهيل المناطق المتضرِّرة حسب نسبة الضرر وإعادة التوطين	تقييم الأضرار والبرامج الزمنية اللازمة لحصرها
	التركيز على دور القطَّاع العام وتفعيل دور القطَّاع التعاوني وتعزيز دور القطَّاع الخاص ونشر مفهوم السكن الاجتماعي	تقييم الأضرار للمرافق العامَّة وعمل مسح أمني إنشائي للمباني المتضرِّرة
	استكمال هيكلة قطَّاع الإسكان لتوفير إدارة فاعلة له	تقييم أضرار خدمات المياه والصرف الصحي وخزانات المياه
	تقديم الإعانات السكنية للأسر المتضرِّرة	حصر الأضرار الخاصَّة بمولدات الطاقة وشبكة الكهرباء وإضاءة الشوارع ومحطات الوقود
	حصر الأضرار المادية وأولويات التدخل للمناطق العشوائية والمتهدمة كلياً أو جزئياً.	جذب الاستثمارات المحليَّة والخارجية لتطوير الصناعات المرتبطة بالقطَّاع
	تحديد البرنامج الزمنية التي تنظم العمل في معالجة المناطق المتضرِّرة.	إعادة تنظيم القطَّاع لتشجيع نشوء شركات مقاولات واستشارات ذات كفاءة مرتفعة قائمة على مبدأ التخصص
الانطلاق	استشارة الجهات المسؤولة في مشاريع الاستثمار العقاري بهدف إعداد البرامج التخطيطية والإسكانية	تقييم البدائل التنظيمية المقترحة من قبل الجهات المعنية
		رفع سوية العاملين في القطَّاع من خلال التدريب والتأهيل واستخدام التقانات الحديثة
	عمل الدراسة التحليلية للوضع الراهن وتقييمها وإعادة النظر في مخططات استعمالات الأراضي السابق	البدء بإعادة هيكلة القطَّاع وتنظيمه ضمن إدارة موحدة
		تطوير وتأهيل الموارد البشرية في القطَّاعين العام والخاص لتأمين الجهوزية الكاملة للدخول في المراحل المقبلة
	تنظيم عمل القطَّاع الخاص وتفعيل مشاركته في العمليَّة الإسكانية بكافة مراحلها تخطيطاً وتنفيذاً وتمويلاً	خلق البيئة التشريعية الخاصَّة بالقطَّاع واللازمة لإعادة الإعمار
		تسهيل الإجراءات ومنح المزايا لدخول وخروج الآليات والعمالة
	توفير التمويل الرخيص التكاليف للشرائح المتوسطة والمحدودة الدخل المتضرِّرة	تحديث القوانين والأنظمة الخاصَّة بالقطَّاع والتي تؤمن مرونة للقطَّاع العام ورفع سوية عمل القطَّاع الخاص
		تقييم المخططات التنظيمية السابقة وإجراء المقارنة بين الدراسات السابقة

الجَّدول(٣-٣) قطَّاع الإسكان – قطَّاع البناء والتشييد

المصدر: الباحثة.

القطّاعات الاقتصاديّة		
المرحلة	قطّاع الرّي	قطّاع الزراعة
الاستجابة	تفعيل دور اللّجان المختصة بالمياه والمؤسسات	توفير الإعانات الزراعية
	تخفيض محتوى المياه من الملوثات الحاصلة بسبب الحرب إلى الحدود الدنيا التي تسمح بها المواصفات القياسية	تقديم الدعم لمربي الدجاج للاستمرارية بتأمين حاجة السوق
	الحد من الاستجرار غير المنظم للمياه الجوفية	توفير سلع الزراعة الأساسية وتدريب الأفراد على تقنيات الزراعة الحديثة
	إعادة الموارد المائية التي خرجت من الخدمة وخاصة موارد المياه السطحية في نهري الفرات ودجلة	تقدير خسائر الأصول الزراعية
	تسهيل توزيع المياه وتحقيق العدالة والمشاركة بالتوزيع	حصر تضرر البنية التحتية في قنوات الرّي وتلوث بعض الأراضي وخروجها من الخدمة
المبادرة	العمل على تنظيم الموارد المائية السليمة	حصر الأضرار التي لحقت بالمزارعين بما يشمل المخازن والمعدات الزراعية
	تقدير وحصر الموارد المائية المتضرِّرة	حصر الأضرار التي لحقت بعدد من المواشي بالإضافة إلى عدد المداجن والمزارع التي تضررت وخرجت من الخدمة
	تطوير قدرات الكادر الفني للجهات المسؤولة	استعادة الأصول الزراعية المدمرة (الحقول وآبار الرّي والمضخات والمزارع والسدود وقوارب الصيد)
الانطلاق	صيانة وإعادة تأهيل السدود	الحد من تقليص مساحات الأراضي الزراعية لصالح المساحات العمرانية المخالفة والحرائق المصطنعة لبعض الغابات
	الاستمرار في تفعيل دور الضابطات المائية	تأمين المواد البترولية اللازمة لعمل محركات الديزل
	تدعيم المخابر في كافة المحافظات لمراقبة نوعية المياه	تأمين الأسمدة والبذور اللازمة لعمليّة الزراعة
	تطوير سياسات استخدام موارد المياه البديلة في الزراعة	تأمين الأعلاف اللازمة وبأسعار مدعومة لمربيي الماشية والأبقار
	تحسين كفاءة استخدام المياه في الرّي	العمل على تأمين سلامة الطرق اللازمة لنقل المنتجات إلى أسواق التصريف
	زيادة عائدية الأراضي الزراعية المروية وتحقيق الأمن الغذائي بالاستفادة من الموارد المتاحة	تنظيم العروض والأسعار في السوق
	العمل على الحفاظ على مستوى جودة الأراضي المستصلحة	استمرار تشجيع المزارع على استثمار أرضه لتأمين المواد الغذائية وخصوصاً القمح والخضراوات

الجدول(٣-٤) قطّاع الري – قطّاع الزراعة

المصدر: الباحثة.

القطَّاعات الاقتصاديِّة		
المرحلة	قطَّاع السِّياحة	قطَّاع الصِّناعة
الاستجابة	العمل على تحييد المناطق السياحية عن الأزمة وحمايتها ما أمكن	الحفاظ على الصناعات الهامة والاستراتيجيَّة ومحاولة تأمينها
	التعاون مع المجتمع المحلي في المناطق التي تقع فيها المواقع الأثرية ونقل مقتنيات المتاحف إلى أماكن آمنة	تحييد المصانع عن مناطق الاقتتال ومتابعة أوضاعها لمعالجة المشاكل التي يمكن تلافيها حتى تبقى المعامل والورش في الخدمة
المبادرة	إحصاء الأضرار التي طالت الأماكن السياحية والأثرية	تقديم المساعدات الطبية للجرحى والمحتاجين إلى إعادة تأهيل
	تطوير قدرات العاملين في هذا القطَّاع ليكونوا عامل قوة في نجاح الاستثمارات المقبلة في هذا القطَّاع	مساعدة الورشات الصناعية الصغيرة على الحياة مجدداً من خلال تقديم الدعم المالي والخدمي اللازم مع أهمية استثنائها من بعض الشروط ضمن هذه المرحلة حتى تساهم في تأمين احتياجات البلد
		التركيز على الصناعات التي تتناسب مع الإمكانات الذاتية خلال هذه المرحلة
الانطلاق	إجراء دراسة معمَّقة لمختلف التشريعات التي تتناول هذا القطَّاع لمعالجة الخلل وتذليل القيود التي سوف تؤثر على جذب الاستثمارات السياحية خلال المرحلة المقبلة	وضع قوائم بأهم الصناعات التي تضررت من الأزمة ومدى هذا الضرر والعمل على إعادة تأهيل ما أمكن منها
		تطوير قدرات الكوادر البشرية في هذا القطَّاع
		إعادة الحياة إلى معامل القطَّاع العام التي تمَّ الاستغناء عنها سابقاً او تعرضت للإهمال حتى تستطيع المساهمة في تأمين احتياجات القطر في هذه المرحلة والمراحل القادمة
	تأهيل الكوادر البشرية للنهوض بالأعباء المستقبلية في إعادة تأهيل القطَّاع	العمل على تطوير القوانين التي تحكم هذا القطَّاع مع وضع تسهيلات استثنائية تتناسب مع الوضع الراهن
		التأكيد على أهمية توفير فرص عمل في هذا القطَّاع للسكان المحليين

الجَّدول(٣-٥) قطَّاع السِّياحة – قطَّاع الصِّناعة

المصدر: الباحثة.

القطَّاعات الاقتصاديَّة		
المرحلة	قطَّاع البيئة وإدارة الكوارث	قطَّاع النَّفط والغاز
الاستجابة	اتخاذ إجراءات فورية لإزالة النفايات الصلبة المتراكمة من المناطق السكنية	إجراء الصيانات اللازمة على خطوط نقل النَّفط الخفيف والثقيل لإعادتها للخدمة
	القيام بعمليَّات تنظيف المناطق الساخنة لحماية الصِّحة	
	رفع الحطام وعمل برامج تحذيرية للناس من المواد الموجودة في الأنقاض كالأسبستوس	العمل على جذب الاستثمارات الجديدة لقطَّاع النَّفط والغاز لاستثمار أموال إضافية
	عمل حملات توعية لمخاطر المخلفات المتفجرة وتدريب العاملين في برامج إزالة الأنقاض	
المبادرة	دراسة السِّياسات البيئية والصحية الخاصَّة بإعادة المهجرين	الحد من الهدر والفاقد الطاقوي بجميع أنواعه
	توفير سبل العيش لتخفيف الضغط على البيئة	حصر الأضرار الخاصَّة بمولدات الطاقة
	رصد إمدادات المياه والموارد المائية	اتخاذ الإجراءات الكفيلة بترشيد استهلاك الطاقة ووضع التشريعات والتَّعليمات اللازمة لذلك
	إجراء رصد طارئ لجودة المياه وإمداداتها للمناطق المتضرِّرة	
	التخفيف من المشاكل البيئية عن طريق عمليَّات التنظيف لحماية الجمهور واستعادة الثقة في الدولة	استكمال أعمال الاستكشاف والتنقيب عن النَّفط والغاز في الأراضي السورية الغير مكتشفة
	البدء بتنظيف وتطهير المناطق الزراعية المتضرِّرة	
	رفع الحطام ومساندة المجالس والسلطات المحليَّة المعنية بخدمات إدارة النفايات الصلبة	حصر الأضرار التي لحقت بقطَّاع النَّفط والغاز في القطر
	الإسراع في دفن جثث ضحايا الأزمة في مقابر منظمة تراعي الشروط البيئية وتكون بعيدة عن المناطق السكنية	استخدام تقنيات متطورة للمسح ودراسة نتائجه وتحليلها
	العمل على ترحيل النفايات التي تراكمت بفعل الأحداث إلى مكبات نظامية خارج أماكن تواجد السكان	التشدد في دراسات الأثر البيئي للمشاريع التي يتمُّ دراستها في هذه المرحلة
	حصر الأضرار التي لحقت بالقطَّاع البيئي والعمل على رسم السِّياسات اللازمة لتلافي هذه الأخطار حسب كل مرحلة	
	حصر الأضرار وترحيل مقالب القمامة والعمل على الاستفادة من هذه القمامة والردميات الناتجة عن الأزمة للتقليل من أثرها البيئي وتحقيق فوائض اقتصادية	
	بناء القدرات حول طرق التعامل مع المخلفات المتفجرة	العمل على إقامة شركات مشتركة بين المؤسسة العامَّة للنفط والشركات العالمية المتخصصة
الانطلاق	منع الاتجار غير المشروع للموارد ضرورة التأكيد على أهمية الغابات في التخفيف من خطر التلوث وإعداد صياغة القوانين التي تتناسب مع المرحلة	
	تحديد الأماكن التي يوجد فيها خطر كيميائي والعمل على معالجة هذه الأخطار	
	تأهيل الكوادر البشرية للنهوض بالأعباء المستقبلية في إعادة تأهيل القطَّاع	

الجَّدول (٣-٦) قطَّاع البيئة وإدارة الكوارث - قطَّاع النَّفط والغاز
المصدر: الباحثة.

ب. قطَّاعات التنمية البشرية:

قطَّاعات التنمية البشرية		
المرحلة	**قطَّاع التنمية السكانية**	**قطَّاع الثقافة**
الاستجابة	إفساح المجال أمام الجمعيات الأهلية وفعاليات المجتمعات المحليَّة للانخراط بجدية وفعالية بالبرنامج الوطني لتنظيم الأسرة ووضع الإجراءات والآليات المناسبة لرصد عملها وتقييمه	رفع الحطام وعمل برامج تحذيرية للناس
		عمل حملات توعية لمخاطر المخلفات المتفجرة وتدريب العاملين في برامج إزالة الأنقاض
المبادرة	ترسيخ مبدأ إلزامية التَّعليم وعودة الطلاب إلى المدارس	اتخاذ إجراءات فورية لإزالة النفايات الصلبة المتراكمة
		حصر المناطق التراثية والمؤسسات الدينية المتضرِّرة
	خلق فرص عمل مؤقتة في المناطق الآمنة تستقطب الأفراد للعمل في مناطقهم وتشجيعهم على العودة	منع الاتجار غير المشروع للموارد
		البدء بمشاريع الحفاظ والتأهيل للمناطق الأثرية تبعاً لحالة الضرر الموجودة
	إعطاء أولوية أعلى للإنفاق على التَّعليم	بناء القدرات حول طرق التعامل مع المخلفات المتفجرة
الانطلاق	تحفيز المشاركة المجتمعية للمرأة	تعزيز صون التراث والثقافة الوطنية
		احترام الثقافة المحليَّة والبناء المحلي من خلال التأكيد عليها
	دعم البيئة التمكينية للطفولة	مراعاة الجوانب التاريخية والهوية الوطنية واحترامها
		العمل على الحفاظ على الذاكرة الجماعية بكلِّ الوسائل
	تمكين الشباب وتفعيل مشاركتهم	توجيه الاستثمارات لصون مواقع التراث الثقافي وتنميتها
		إطلاق النشاطات والفعاليات الثقافية في مختلف المجتمعات المحليَّة التي عانت الإهمال والتهميش سابقاً
	دعم البيئة التمكينية للشباب	توجيه الاستثمارات لتنمية البنية التحتية الثقافية ومواقع التراث الثقافي
		دراسة القوانين والتَّعليمات واتخاذ الإجراءات الكفيلة بحماية التراث المحلي

الجدول(٣-٧) قطَّاع التنمية السكانية – قطَّاع الثقافة

المصدر: الباحثة.

قطَّاعات التنمية البشرية	
المرحلة	**القطَّاع الاجتماعي والتربوي**
الاستجابة	إنشاء صناديق المعونة الاجتماعية الخاصة بمساعدات الحماية للعائلات المتضرِّرة
	العمل على رفع الروح المعنوية لأفراد المجتمع بمختلف أطيافهم وتوجهاتهم
	التأكيد على دور المجتمع المدني والأهلي في عمليَّة إعادة الإعمار ليكون المشارك الأول فيها كونه المستهدف الأول منها
	وضع برامج تأهيل دور الأيتام واستعادة الجمعيات الخيرية وتوسيع نطاق خدماتها
المبادرة	العمل على توفير السكن المؤقت للمتضررين وللعائدين من الدول المجاورة
	إجراء دورات تدريبية وحلقات عمل في فنون ترميم المباني وتجديدها
	حصر الأضرار الخاصَّة بدور الأيتام والجمعيات الخيرية
	حصر الأضرار التي لحقت بهذا القطَّاع
	إشراك الشباب المتضرر في أنشطة الإنعاش التي تعتمد على المجتمع
	تقديم العلاج النفسي الاجتماعي وعلاج اضطراب الإجهاد اللاحق للإصابة للعائلات المتضرِّرة
	دعم المواطنين والأسر الفقيرة والمهمشة وتمكينها
الانطلاق	ضرورة العمل على رسم الخطط لكلِّ مرحلة مستقبلية والبرامج اللازمة لتنفيذها في ضوء الموارد المتوفرة والحاجات المستقبلية حيث تكون مبنية على الدروس المستفادة من الأزمة
	الاستمرار في تقديم الدعم والمعونات إلى المحتاجين
	الوفاء بالاحتياجات النفسية الاجتماعيَّة لدى الرجال والنساء والأولاد والبنات والمعلمين والأطباء وعمال الطوارئ
	تأسيس جمعيات خاصة بالعلاج النفسي الاجتماعي وعلاج اضطراب الإجهاد للمصابين والجرحى

الجَّدول(٣-٨) القطَّاع الاجتماعي والتربوي

المصدر: الباحثة.

ج. قطاعات الخدمات:

قطَّاعات الخدمات		
المرحلة	**الاتصالات**	**مياه الشرب والصرف الصحي**
الاستجابة	وضع خطط لمعالجة الخلل الحاصل حسب الأولوية والإمكانات وبما يتناسب مع كل مرحلة	وضع خطط لمعالجة هذا الخلل الحاصل حسب الأولوية والإمكانات وبما يتناسب مع كل مرحلة
المبادرة	الإسراع في تنفيذ البنية التحتية اللازمة للنهوض بباقي القطَّاعات	حصر الأضرار التي لحقت ببُنى هذا القطَّاع
	دراسة تكاليف استقدام التقنيات اللازمة لهذا القطَّاع وأهمية توطينها محلياً	وضع برنامج إعادة تأهيل مرافق المياه المستعملة (الصرف الصحي)
	حصر الأضرار في خطوط الهاتف الأرضي وشبكات الهاتف المحمول	لبدء بإعادة إعمار وإعادة آبار المياه والخزانات وشبكات تجميع مياه الصرف الصحي إلى العمل
	حصر الأضرار التي لحقت بأبنية هذا القطَّاع	استعادة خطوط أنابيب المياه الرئيسية المغذية
الانطلاق	تدريب الكوادر البشرية لتكون قادرة على النهوض بعمليَّة إعادة الإعمار ما بعد الأزمة	استعادة الأحواض وخطوط أنابيب دخول المجاري المضغوطة
		تدريب الكوادر البشرية لتكون قادرة على النهوض بعمليَّة إعادة الإعمار ما بعد الأزمة
	إعادة النظر بمجمل القوانين والتشريعات التي تنظم هذا القطَّاع لتصحيح الخلل وتقديم قوانين جديدة تتناسب مع ظروف المرحلة القادمة	إعادة النظر بمجمل القوانين والتشريعات التي تنظم هذا القطَّاع لتصحيح الخلل وتقديم قوانين جديدة تتناسب مع ظروف المرحلة القادمة
		دراسة تكاليف استقدام التقنيات اللازمة لهذا القطَّاع وأهمية توطينها محلياً

الجَّدول(٣-٩) قطَّاع الاتصالات- قطَّاع مياه الشرب والصرف الصحي- المصدر: الباحثة

قطَّاعات الخدمات		
المرحلة	**التَّعليم الجامعي**	**البحث العلمي**
الاستجابة	تأمين المستلزمات الأساسية للطلاب للمباشرة بعمليَّة التَّعليم	التنسيق بين الجهات البحثية والجهات الإنتاجية والخدمية
المبادرة	حصر أضرار القطَّاع التَّعليمي	العمل على تمويل البحث العلمي
	حصر أعداد الطلاب المتخلفين عن الجامعات	تطوير جودة البحث والتطوير
	عمل دورات تعويضية مكثفة للطلاب العائدين إلى مناطقهم	تعزيز التعاون مع الباحثين المغتربين ذوي الاختصاصات
	استكمال عمليَّة حصر الأضرار والمباشرة في عمليَّات إعادة التأهيل	تطوير القدرات والأطر البشرية البحثية
الانطلاق	المباشرة في عمليَّة إعادة تأهيل وترميم المعاهد والجامعات التي تضررت جرَّاء الأزمة	تطوير الأنظمة والتشريعات المحفزة على البحث العلمي

الجَّدول(٣-١٠) قطَّاع التَّعليم الجامعي- قطَّاع البحث العلمي

المصدر: الباحثة

قطّاعات الخدمات		
المرحلة	**الصِّحة**	**التَّعليم ما قبل الجامعي**
الاستجابة	توفير الرعاية الصحية لحديثي الولادة والأمهات والأطفال	حصر أعداد الطلاب المتخلفين عن المدارس بمختلف الأعمار
	تأمين وصول المساعدات الطبية والأدوية للمتضررين	
	تقديم المساعدات الطبية للجرحى والمحتاجين إلى إعادة تأهيل	فتح مراكز تعليم جديدة لتلبي حاجات الواقع الراهن وانتشار مراكز الإيواء
	تأمين المستشفيات والمستوصفات المؤقتة في الأماكن المتضرِّرة	حصر أضرار القطّاع التَّعليمي (رياض الأطفال ،مدارس التَّعليم الأساسي والمدارس الثانوية)
	زيادة الخدمات الصحية في الملاجئ والمدارس التي تحوي النازحين	استكمال عمليَّة حصر الأضرار والمباشرة في عمليَّة إعادة تأهيل وترميم المدارس التي تضررت جراء الأزمة
	التوسع في الخدمات الطبية المجانية للمصابين جراء المعارك	إقامة مراكز إيواء مؤهلة بظروف معيشية مناسبة والقيام بأنشطة متعددة مفيدة في هذه المراكز وخاصة للأطفال كي لا تقضي الحرب وظروفها على طفولتهم البريئة
المبادرة	اتخاذ تدابير الصِّحة الوقائية والعلاجية	تأمين المستلزمات الأساسية للطلاب للمباشرة بعمليَّة التَّعليم
	حصر الأضرار التي لحقت بهذا القطّاع ورسم الخطط لكلِّ مرحلة والبرامج اللازمة لها	عمل دورات تعويضية مكثفة للطلاب العائدين إلى المدارس
	استكمال عمليَّة إحصاء عدد المشافي المتضرِّرة جرَّاء الأزمة وما يلزم لإعادة بنائها من أسِرَّة وتجهيزات	الاستمرار في العمليَّة التربوية والتَّعليمية رغم الصعوبات وضرورة تأمين ما يلزم لنجاحها
	المحافظة على استمرارية عمل المشافي والوحدات الصحية ما أمكن والتوسع في إنشاء وحدات جديدة	ضرورة العمل على إزالة الرواسب التي لحقت على نفسية الطلاب جراء الأزمة من خلال الموجهين والمرشدين النفسيين حتى تستمر العمليَّة التَّعليمية بصورة سليمة
الانطلاق	القيام بحملات توعية للأطباء السوريين الذين غادروا البلاد للعودة وتأدية واجبهم اتجاهه	
	التنسيق مع الجهات الدولية لتأمين المساعدات والادوات والأدوية الطبية اللازمة لعمل هذا القطّاع	بناء قدرات العاملين في مجال التَّعليم لمواجهة الأوضاع الغير عادية
	التوسع في زيادة تدريب العاملين في هذا القطّاع وزيادة عددهم نتيجة الحاجة الماسَّة لهم وتقديم خدمات ذات نوعية أفضل	دعم قدرة الانظمة التَّعليمية لمنع أي تجاوزات أو عنف عائلي والاستجابة له
	الاستمرار في تأمين اللقاحات والقيام بحملات اللقاح وتطعيم ضد الأمراض السارية في أوقاتها	البدء بإعادة تأهيل رياض الأطفال والمدارس المدمرة جزئياً

الجَّدول(٣-١١) قطّاع الصِّحة – قطّاع التَّعليم ما قبل الجامعي

المصدر: الباحثة

ج. قطَّاع الإدارات الحكومية:

المرحلة	قطَّاع الإدارات الحكومية
الاستجابة	تحقيق الاستقرار الأمني والأمان للوطن والمواطن وتعزيز سيادة القانون
المبادرة	تعزيز قدرات المؤسسات العامَّة والمحاكم
	حصر الضرر اللاحق بوحدات الأجهزة الحكومية المحليَّة والمرافق البلدية
	مساندة مؤسسات الحكومة لتمكينها من تيسير التدخلية للإنعاش المبكر بما في ذلك تحديد الأدوار والمسؤوليات
	تعزيز منظمات المجتمع المدني وتيسير التنسيق بين أصحاب المصالح
	تمكين هيئات الحكم المحلي وتقريب مرافق الخدمات العامَّة من المواطنين
	تحديد الهيكل الإداري ووضع الأساس لمشاركة المواطنين بعمليَّات الإعمار
	حصر أضرار القطَّاع الصناعي العام والخاص والمشترك
الانطلاق	زيادة فرص حصول المؤسسات التجارية على التمويل
	عمل برامج خاصة لإعادة الإعمار وتنشيطه من خلال الشركات المحليَّة
	إعادة تأسيس قوة شرطة مدنية محترفة لديها القدرة على توفير الأمن للسكان المدنيين

الجَّدول(٣-١٢) قطَّاع الإدارات الحكومية – المصدر: الباحثة

ج. القطَّاع التجاري:

المرحلة	القطَّاع التجاري
الاستجابة	محاربة الاحتكار والاستغلال من قبل التجار
	العمل على تأمين السلع الضرورية في الأسواق وبنوعيات مختلفة
	العمل على رفع العقوبات الاقتصاديِّة المفروضة على سورية
المبادرة	تأهيل الكوادر البشرية التي تساعد في ضبط الأسعار وإدارة العمليَّة التجارية
	العمل على خفض أسعار الصرف
الانطلاق	التوسع في استيراد كل ما يلزم لهذه المرحلة من مواد وبشروط ميسرة حتى يتثنى لهذا القطَّاع خدمة القطَّاعات الأخرى في تأمين مستلزماتها للنهوض بواقعها الإنتاجي والخدمي
	إعادة النظر بالقوانين السابقة مع الضرورة على التأكيد على التشدد في هذه القوانين ولو بعد حين للمتلاعبين بالأسعار
	ضرورة فتح منافذ جديدة كلما أمكن مع إمكانية أن يتمَّ ذلك بالتعاون مع القطَّاع الخاص من خلال تزويده بالمنتجات وبأسعار مؤسسات الخزن بشرط أن يتقيد بنظام الفوترة وبالأسعار المعروضة

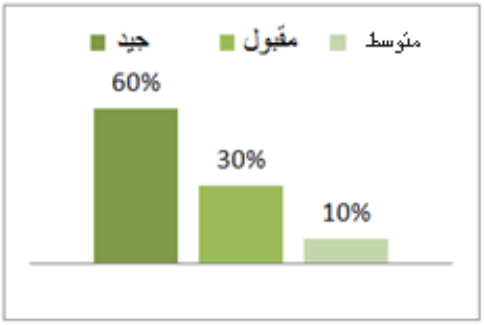
الجَّدول(٣-١٣) القطَّاع التجاري – المصدر: الباحثة

رأى البحث أنه قبل الافتراض الذي يضع المصفوفة المقترحة موضع التَّنفيذ ضمن سياق مؤسسات الدولة والجهات المحليَّة، ولضمان فعالية عمل المصفوفة التَّنفيذيَّة المقترحة وتحقيق أهدافها وربطها بالمشاريع والخطط المحليَّة لإعادة الإعمار لا بدَّ من العودة إلى الهياكل الإدارية العامَّة والمعنيَّة بعمليَّات الإعمار محلياً والجهات العاملة على ملفاتها حالياً ممَّا يخفِّض من احتمال فشل هذه المصفوفة ومن ثمَّ يكون تحقيقها أكثر أماناً، ولهذه الأسباب عمل البحث على طرح استمارة استبيان مرفقةٌ بنسخةٍ عن المصفوفة العامَّة التَّنفيذيَّة والتَّوجُّه بها إلى بعض الجهات الرَّسميَّة العاملة على القطَّاعات الرئيسيَّة في محافظة دمشق، وعمل الاستبيان على أخذ آراء عشرين شخصاً من الأشخاص المعنيين توزعوا بين (فنيين، إداريين، اختصاصيين، أساتذة جامعة دمشق ومهتمين في مجال إعادة الإعمار) بهدف تقييم هذه المصفوفة وتحكيمها وإبداء الاقتراحات والتعديلات التي تصبُّ في دعمها لجعلها أكثر ملاءمةً.

٣-٥: تحليل وتقييم المصفوفة التَّنفيذيَّة:

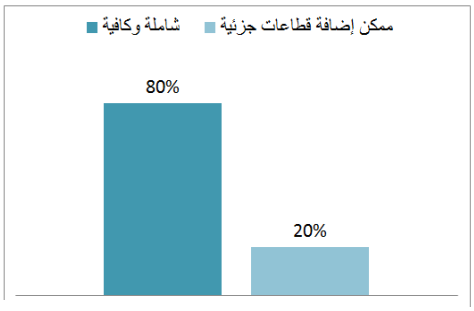
توصَّل الاستبيان إلى العديد من النتائج الخاصَّة ببنود المصفوفة التَّنفيذيَّة المقترحة وقطَّاعاتها المحليَّة للحصول على قواعد علميَّة صحيحة مبنيَّة على آراء المهتمِّين في مجال إعادة الإعمار والعاملين ضمن سياقه على أرض الواقع، وتمَّ تحليل هذه النتائج بالشَّكل التالي:

١- إنَّ تقسيم القطَّاعات في المصفوفة التَّنفيذيَّة جيِّد بنسبة ٦٠%، وذلك حسب الآراء الأكاديمية والجهات التَّنفيذيَّة المحليَّة، وهذا ما أكده الاستبيان المبيَّن في الشَّكل (٣-٦).



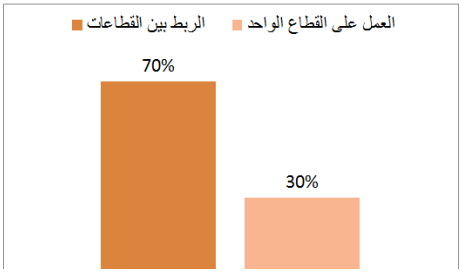
الشكل (٣-٦) نسبة الاستبيان من حيث تقسيم القطَّاعات

٢- طرح الاستبيان تساؤلاً فيما يخص شموليَّة المصفوفة التَّنفيذيَّة وكانت النتيجة أن المصفوفة شاملة للقطَّاعات المحليَّة وكافية من حيث تغطيتها لمعظمها، كما في الشَّكل (٣-٧).



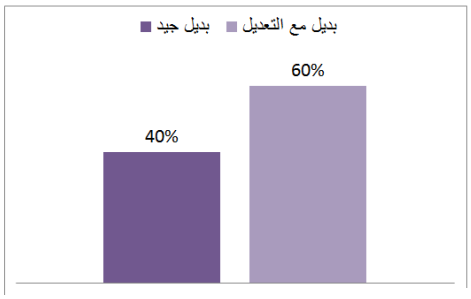
الشكل(٣-٧) نسبة الاستبيان من حيث شمولية المصفوفة

٣- ظهر تفضيل الجِّهات الحكوميَّة والأكاديميَّة العمل بشكلٍ متكاملٍ بين القطَّاعات المحليَّة كافةً وعدم فصلها عن بعضها بعضاً، وإنَّ معظم الآراء رجَّحت طريقة الرَّبط بين القطَّاعات المحليَّة والعمل عليها ضمن المصفوفة التَّنفيذيَّة وتظهر النسبة من خلال الاستبيان كما في الشَّكل (٣-٨).



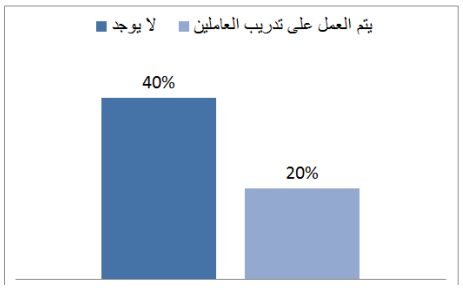
الشكل(٣-٨) نسبة الاستبيان من حيث طريقة عمل المصفوفة

٤- يمكن اعتبار المصفوفة التَّنفيذيَّة المقترحة بديلاً جيداً للخطة الخمسيَّة المحليَّة، وذلك بعد التعديلات الخاصَّة بالموازنة الاستثمارية والجارية وتعديلات الجهات العاملة على تنفيذ الخطط وذلك بنسبة موضحة كما في الشَّكل (٣-٩).



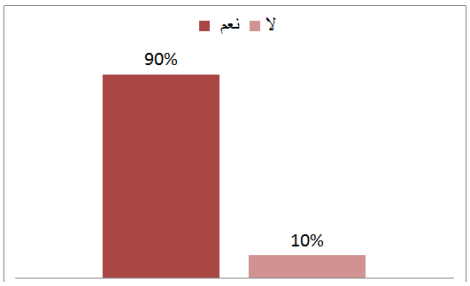
الشكل(٣-٩) نسبة الاستبيان من حيث كون المصفوفة بديلاً جيداً

٥- إن الكوادر العاملة في مجال إعادة الإعمار محليَّاً وكفاءتها هي ضمن أولويات الجهات المحليَّة المسؤولة عن إعادة الإعمار وتدريبها بالشَّكل المناسب استعداداً للمرحلة المقبلة، كما في الشَّكل (٣-١٠).



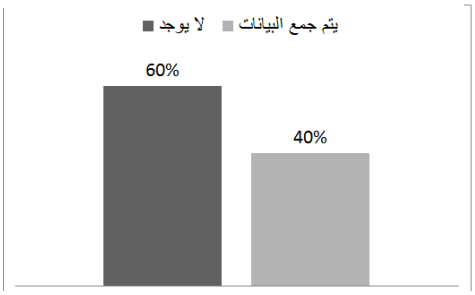
الشكل(٣-١٠) نسبة الاستبيان من حيث كفاءة العاملين

٦- تسعى الجهات العاملة على عمليَّات إعادة الإعمار في المنطقة إلى تعزيز تكامل مشاريعها المطروحة رغم التنوع في وجهات النظر بين هذه الجهات، ويظهر الاستبيان أن النسبة الأكبر من الآراء تعدّ هذا التنوع تحدياً كبيراً لسير عمليَّات إعادة الإعمار، كما في الشَّكل (٣-١١).



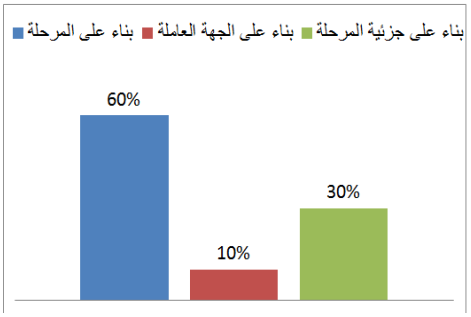
الشكل(٣-١١) نسبة الاستبيان من حيث تكامل مشروعات إعادة الإعمار

٧- لا يمكن العمل على تنفيذ المصفوفة المقترحة دون وجود قاعدة بيانات كاملة ومعتمدة من قبل الجهات العاملة على إعادة الإعمار محلياً، ويظهر الاستبيان أن النسبة الأكبر ذهبت إلى أنه لايوجد بيانات كافية والنسبة الأقل إلى أنه يتمَّ حالياً العمل على جمع البيانات لتشكيل هذه القاعدة كما في الشَّكل (٣-١٢).



الشكل(٣-١٢) نسبة الاستبيان من حيث وجود البيانات

٨- تتبع عمليَّة تنفيذ المصفوفة لطريقة قراءتها، وقد تنوعت وجهات النظر بين طرق القراءة التي توفرها المصفوفة التَّنفيذيَّة، وكانت النسبة الأعلى للقراءة بطريقة المرحلة، والنسبة التي تليها فضلت القراءة بناءً على الجزئية بالمرحلة التي يتمُّ العمل عليها أما النسبة الأقل فرجحت القراءة التي تعتمد على اختصاص الجهة العاملة، ويبين الشَّكل (٣-١٣) نسب الاستبيان.



الشكل(٣-١٣) نسبة الاستبيان من حيث طرق قراءة المصفوفة

٩- يتطلَّب البدء بالعمل ضمن منهجيَّة المصفوفة إتقان قراءتها واستيعابها ويُظهر الاستبيان أن المصفوفة قابلة للقراءة بسهولة بنسبة ١٠٠% وذهبت النسبة ذاتها إلى كون المصفوفة قابلة للتنفيذ من قبل الجهات الحكومية العاملة على عمليَّات إعادة الإعمار والجهات الأكاديمية المهتمَّة بموضوع إعادة الإعمار.

خلاصة الفصل الثالث:

بعد الدِّراسة السابقة يمكن الإشارة إلى خلاصة الفصل الثالث:

- عمل الفصل على توضيح عمليَّة وضع استراتيجيَّة إعادة الإعمار في الدُّول الخارجة من الأزمات بمفهومها الشَّامل.
- توضيح منهجيَّة إعداد وتطبيق هذه الاستراتيجيَّة بطرقٍ علميةٍ ممنهجةٍ ومتسلسلةٍ بغية اختيار استراتيجيَّة إعادة إعمار ملائمة.
- تناول الفصل استراتيجيَّة إعادة الإعمار التي طرحها البحث كمقترحٍ شاملٍ للقطَّاعات المحليَّة الرئيسيَّة والثانويَّة مع الأخذ بعين الاعتبار الممارسات المحليَّة في عمليَّات إعادة الإعمار.
- احتوى الفصل على شرحٍ مفصّلٍ للاستراتيجيَّة المقترحة لإعادة إعمار المناطق المتضرِّرة وعلى وجه الخصوص في مرحلة الطوارئ، وبيَّن أهداف هذه الاستراتيجيَّة .
- ترجم البحث الاستراتيجيَّة المقترحة إلى مصفوفة عامَّةٍ تنفيذيةٍ، كما وضَّح منهجية صياغة هذه المصفوفة وطرق قراءتها، وعمل على وضع آليَّات تطبيق عمليَّات إعادة الإعمار وفق المصفوفة.
- أخيراً تمَّ عمل استبيانٍ خاصٍ بالمصفوفة التَّنفيذيَّة العامَّة المقترحة للأخذ بآراء أصحاب العلم والعاملين في مجال إعادة الإعمار محليَّاً والانتهاء بنتائج هذا الاستبيان وتحليله.
- الأخذ بعين الاعتبار المصفوفة التَّنفيذيَّة العامَّة المقترحة في عمليات الإعمار القادمة من قبل الجهات الرسمية في دمشق والعاملة في مجال إعادة الإعمار محلياً.

الفصل الرابع

منطقة برزة "حالة دراسية"

(تحليل – تقييم – مقترح – تنفيذ)

الفهرس:

٤-١: لمحة تاريخية عن منطقة برزة ٧٢

٤-١-١: الموقع الجغرافي ٧٣

٤-١-٢: المخططات التنظيمية لمنطقة برزة..... ٧٤

٤-٢: الإجراءات العملية والمحلية في برزة..... ٧٥

٤-٣: تحليل وتقييم الوضع الراهن لمنطقة برزة..... ٧٥

٤-٤: اختيار شريحة دراسية واعتباراتها العامَّة..... ٧٦

٤-٤-١: برزة بين الأمس واليوم ٧٩

٤-٥: المداخلات الخاصَّة بإعادة إعمار منطقة الدراسة وفق المصفوفة التنفيذيَّة والمرسوم/٦٦/ ٨٣

٤-٦: آلية تطبيق المصفوفة التنفيذيَّة العامَّة على حي برزة البلد..... ٨٥

٤-٦-١: المنطقة (C) ٨٦

٤-٦-١-١: مرحلة الاستجابة..... ٨٦

٤-٦-١-٢: مرحلة المبادرة..... ٨٨

٤-٦-١-٣: مرحلة الانطلاق ٩٠

٤-٦-٢: المنطقة (B) ٩٣

٤-٦-٣: المنطقة (A) ٩٣

الفصل الرابع:

منطقة برزة "حالة دراسية" (تحليل- تقييم- مقترح- تنفيذ)

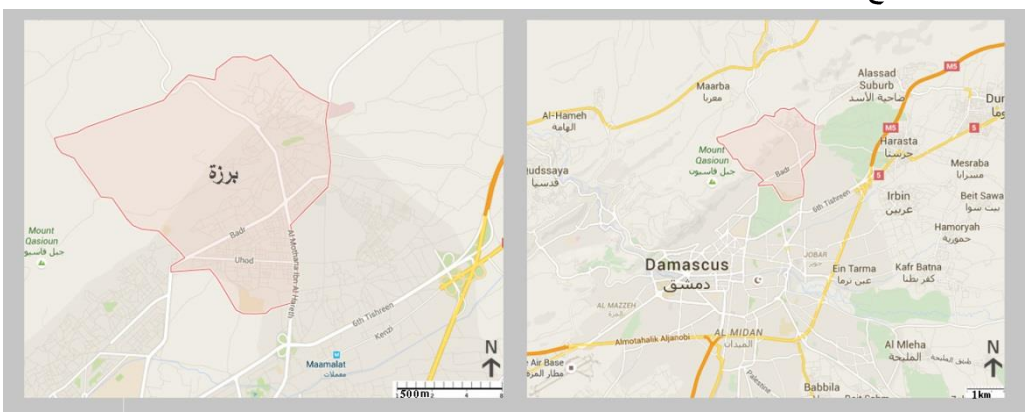
إدراكاً لمدى تعقُّد تطبيق استراتيجيات إعادة الإعمار عمليًّا في المناطق الخارجة من الأزمات وكتطبيقٍ عمليٍّ واضحٍ انطلاقاً من مبدأ أن استراتيجية إعادة الإعمار هي أكثر من كونها مجرَّد آلية لتنفيذ المشاريع الإعمارية، يعالج البحث المثال التطبيقي الذي يتناوله هذا الفصل لإعادة إعمار منطقة الدراسة (منطقة برزة في دمشق)، والوقوف على مراحل العمل كافةً من الدراسة التحليلية للمنطقة مروراً بتقييم الممارسات التخطيطيَّة التي سبقت بداية الأزمة، والهياكل الإدارية في المنطقة إضافةً إلى الإجراءات المحليَّة السَّاعية إلى إعادة إعمارها، وانتهاءً بتطبيق المصفوفة التنفيذيَّة الناتجة عن استراتيجية إعادة الإعمار التي اقترحها البحث في الفصل الثالث واعتماد العمل وفقاً لمنهجيتها، وذلك بغية علاج الاختلالات السَّابقة والنُّهوض بالمناطق المتضرِّرة وترسيخ السلام والعودة إلى الممارسات التخطيطيَّة ذات الأسس العلميَّة والنهج الصَّحيحة وفق القالب الإداري والتطبيقي الأكثر ملاءمةً.

٤-١: لمحة تاريخيَّة عن منطقة برزة :

كانت برزة عبارة عن قرية على حدود المدينة من الجهة الشَّمالية، وهي قديمة جداً يعود تاريخها إلى ما يوازي دمشق نفسها من حيث القدم، ويعود تأسيس "برزة" إلى العهد الروماني، حيث اكتشف أفراد من القرية قبوراً أثريةً تعود إلى الحقبتين الرومانية والآرامية، كما ذُكرت برزة في معجم البلدان لياقوت الحموي، وقيل عنها: "برزة: بتاء التأنيث هي قريةٌ من غوطة دمشق، وهي من أحياء دمشق القديمة بقدم دمشق العاصمة."

تسميتها: سميت بهذا الاسم نسبةً للصحابي الجليل أبي برزة الأسلمي، كما يقال أن سبب تسميتها يعود إلى كونها منطقة ترتفع وتبرز عن بقية مناطق دمشق منذ قديم الأزل، وبرزة من البروز.

معالمُها: يوجد في برزة مقام النّبيّ إبراهيم الخليل، وذكرت الكتب المقدسة والمراجع التاريخية ان إبراهيم الخليل حكم دمشق ومن المعالم المهمة في منطقة برزة: مسجد برزة القديم الكبير وهو من أقدم مساجد برزة والشام ويقع في وسط البلدة جدد بنائه سنة ١٣٦٦ هجري، كما تضم المعهد العالي للبحوث العلميَّة ومشفى ابن النفيس ومشفى تشرين العسكري ومشفى حاميش، ومن أعلام برزة: "أبو محي الدين شعبان حيبا" أحد قادة الثورة السُّورية الكبار والعديد من المفكرين ورجال التاريخ. (١)



الشكل (٤-١) مخطط يوضح الحدود الإدارية لبرزة – المصدر: google map بتصرف الباحثة

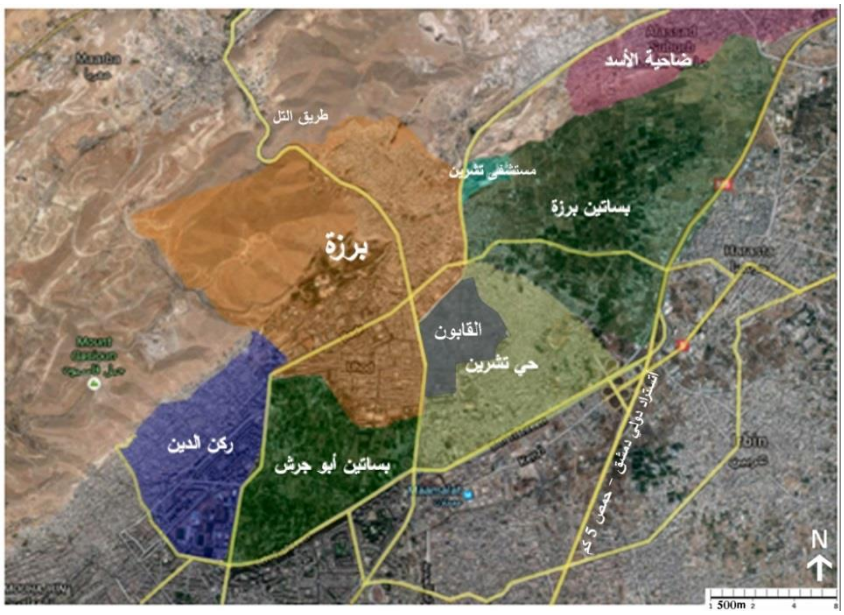
(١) www.wikipedia.org ويكيبيديا.

٤-١-١: الموقع الجغرافي:

تمتد برزة على مساحة /٥٥٠٠/ هكتار ابتداءً من مشفى ابن النفيس غرباً حتى مشفى تشرين العسكري شرقاً ومن بلدة معربا التي تُعدُّ الحد الفاصل بين برزة ومدينة التل شمالاً، وحتى نهر يزيد جنوباً الذي يفصل بين بساتين القابون وبساتين برزة، أمَّا حالياً فهي من أحياء مدينة دمشق الحديثة، وقد ضُمت في نهاية الخمسينيات كما تعدُّ من الأحياء التي يقصدها الزوار العرب عندما يزورون دمشق صيفاً، وكانت عبارة عن قرية صغيرة بعيدة عن دمشق نسبياً قبيل عام /١٩٦٥/ ولكنها وبسرعةٍ كبيرةٍ غدت من أكبر الأحياء.

تُعدُّ برزة حالياً من أكثر أحياء دمشق كثافةً سكانيةً بالمقارنة مع الأحياء النظامية والعشوائية المتبقِّية ورغم أنها تعد اليوم من أحياء دمشق الأساسية إلا أنها من الأحياء ذات الخصوصية في دمشق والسبب أن جلَّ سكانها الحاليين جاؤوا إلى برزة من أحياء دمشق الأخرى وخاصَّة من أحياء الصالحية، كما تشكل بساتين برزة جزءاً كبيراً من رئة دمشق، وتتنوّع الزراعات فيها حيث كانت بساتين برزة في القديم تتألف من أشجار الأرز التي كانت تغطي معظم المساحات المحيطة بدمشق وبسبب اعتماد السكان فيما على الزراعة استُبدلت جميعها بأشجار الزيتون مع مرور الوقت، ويقدّر عددها اليوم بما يزيد على /٥٠/ ألف شجرة زيتون، وبالإضافة إليها تُزرع أشجار المشمش والتين والرمان وبعض الخضار كالبندورة والباذنجان والملوخية.

إدارياً: تتبع برزة إلى دائرة خدمات برزة وتقسم إلى عدد من أحياء أعرقها (حي برزة البلد) الذي يشكل القسم العلوي من المنطقة، و(حي مساكن برزة) الذي يشكل مثلثاً زواياه هي مشفى ابن النفيس ومدرسة الشرطة ومفرق القابون ويقسم إلى شارعين رئيسيين هما شارع بدر وشارع أحد، وحي مسبق الصنع و(حي البارك الشرقي) أو ما يسمى بساتين المهدي و(حي البيادر) أو ما يسمى تجمع مساكن برزة العمالي، وتضمُّ بأحيائها عدداً من المؤسسات والمباني الحكومية والخاصَّة كالمعهد العالي للبحوث العلميَّة، مشفى "ابن النفيس"، مشفى "تشرين العسكري" و"مشفى حاميش"، أما عن طريقة تخطيط المنازل فبالإضافة إلى المساكن النظامية تكثر في برزة المساكن العشوائية كمنطقة ظهر المسطاح وعدة مناطق من برزة البلد ويُعدُّ سوق المساكن أحد أشهر الأسواق في دمشق.(١)



الشكل (٤-٢) صورة جوية توضح منطقة برزة مع الجوار
المصدر: google earth – بتصرف الباحثة

طبوغرافية المنطقة:

تتميَّز أراضي حي برزة بتضاريسها وميولها المتنوِّعة في بعض الأحيان، كما يمرُّ من المنطقة

(١) موقع – esyria . مقال http://www.esyria.sy/edamascus/index.

فرعٌ من فروع بردى (نهر يزيد) وتتفرَّع عنه قنواتٍ مائية، وتتراوح ارتفاعات الأرض وميولها في منطقة الدِّراسة على الشَّكل التالي :

في المناطق السهلية الجنوبية : من ٧٥٥ م – ٧٦٠ م، وبميل ٢.٥ %

في مناطق العشوائيات والمخالفات لحي عش الورور: من ٧٥٠م – ٨٠٠ م وبميل من ٥ % إلى ١٥ %

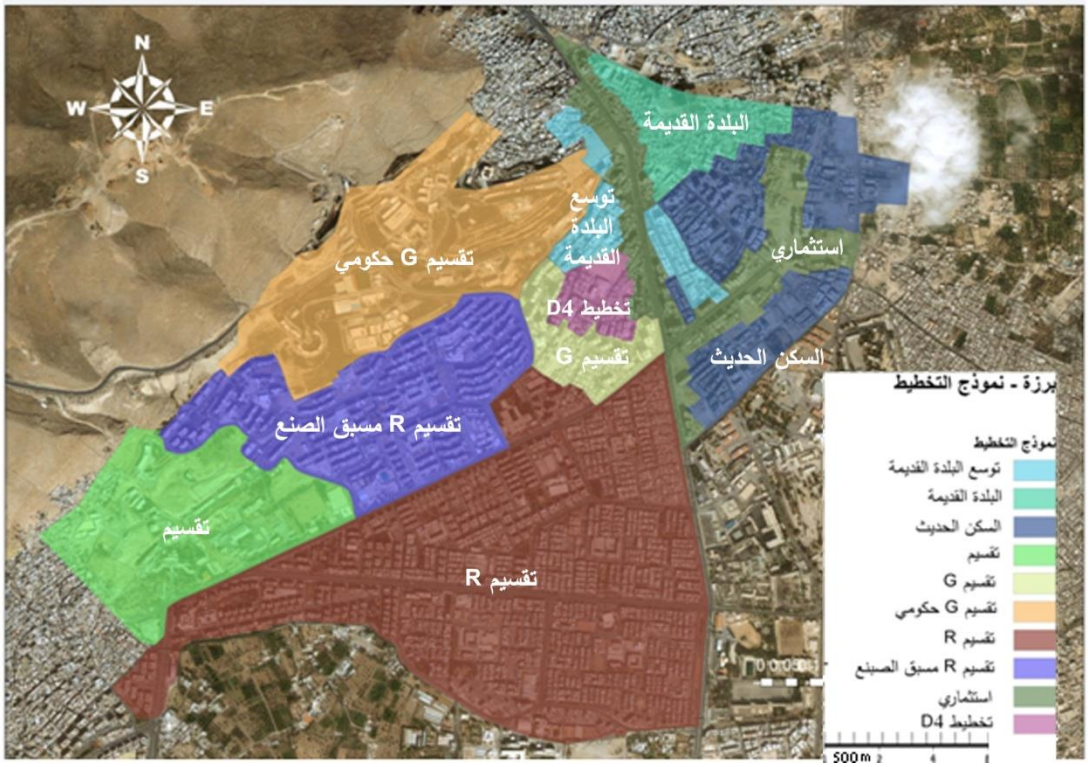
سكان حي برزة:[١]

عدد السكان في حي برزة البلد			
١٩٢٢م	١٩٦٧م	١٩٩٤	٢٠٠٥
٢٠٠٠نسمة	٧٠١٥ نسمة	٧٤٤١٢ نسمة	٨٩٢٦٩ نسمة

الجدول (٤-١) التعداد السكاني في حي برزة بين عامي ١٩٩٢– ٢٠٠٥

٤-١-٢: المخططات التنظيمية لمنطقة برزة:

يُعدُّ حي برزة من أكثر أحياء دمشق كثافةً بالمقارنة مع الأحياء النظامية والعشوائية المحيطة بدمشق ويتكون النسيج العمراني لبرزة من مركز البلدة القديمة وتوسعها في المنطقة الشرقية منها، ويغلب طابع السكن العشوائي على معظم الأجزاء الشمالية والشرقية لمنطقة برزة (منطقة ضهر المسطاح والمقاسم المبنيَّة من بساتين برزة) بينما توجد المناطق المنظَّمة نسبياً في الأجزاء الأخرى من برزة وخاصة على الشوارع الرئيسية (حي مساكن برزة ومُسبقة الصنع)، بالإضافة إلى السَّكن الحديث الإنشاء الذي يتوضَّع إلى الجنوب من برزة، أما بلدية برزة فتقع وسط الحي بالإضافة إلى القسم الإداري للمنطقة.



الشَّكل (٤-٣) صورة جوية لمنطقة برزة يتوضح عليها نماذج التخطيط

(١) ويكيبيديا، www.wikipedia.org ٢٠١٤.

٤-٢: الإجراءات العمليَّة والمحليَّة في برزة:

تمَّت المصالحة ووقف إطلاق النار والعمليات العسكرية في منطقة برزة في مطلع عام ٢٠١٤ يوم السبت في الرابع من الشهر الأول، وذلك بعد عامٍ من الأزمة المتواصلة في المنطقة، ودمارٍ وصلت نسبته في الحي إلى ٧٥% في المناطق الساخنة الممتدة إلى القابون والمنطقة التي تفصل برزة عن جوبر وحرستا، ونصَّت بنود المصالحة على تمركز المسلحين في مناطقهم وعدم التخلي عنها ونشر قوات الجيش العربي السوري في المنطقة المركزية من برزة وعودة المدنيين إلى المنطقة وترميم البنى التحتية والإفراج عن عدد من معتقلي الحي.(١)

دخلت السيارات التَّابعة للبلدية إلى داخل الحي في اليوم التالي لتاريخ بدء المصالحة وتم تنظيفه للمرة الأولى منذ عام وقام المحافظ بزيارة الحي لمتابعة أمور تأهيله والأضرار الحاصلة به.
بدأ إدخال وسائل الإعلام إلى الحي يوم السبت بتاريخ ١٨-١-٢٠١٤، واستكملت المصالحة بشكلٍ كاملٍ، وبذلك بدأت عودة المدنيين تدريجياً الى منازلهم مترافقةً مع عودة الماء والكهرباء وترميم الأضرار الطفيفة، وتم إطلاق سراح عدد من المعتقلين في حي برزة استكمالاً لبنود المصالحة.(٢)

٤-٣: تحليل وتقييم الوضع الراهن لمنطقة برزة:

تبعاً لجلسة المصالحة في منطقة برزة، وبعد الاطلاع على البنود الأمنيَّة الخاصَّة بها تمَّت عملية شرحٍ موجزٍ للمرسوم /٦٦/(٣) من قبل لجنة من المحافظة وعُرض على مجموعةٍ من وجهاء الحي، ومن ثم طالب الأهالي بتطبيق المرسوم على منطقة برزة البلد كبديلٍ لتعويض الأضرار والمخالفات، وبالنظر إلى الخطوات التنفيذيَّة التي قام بها المسؤولون المحليون في المنطقة المدروسة وبعد مرور عامٍ كاملٍ على المصالحة نجد أنَّه قد تمَّ تشكيل لجنة من محافظة دمشق بالاتفاق مع مدير دائرة الخدمات الفنية وبلدية برزة من أجل تقديم طلبات وملء استماراتٍ من قبل المواطنين، وذلك خلال مدةٍ أقصاها شهر إلى لجنة كشف الأضرار لتقديرها، كما تم التعويض عن الأجهزة الكهربائية بمقدار مئة ألف ليرة سورية، بالإضافة إلى تخصيص ميزانية ثلاث مليارات ليرة سورية من موازنة خطَّة إعادة الإعمار بقيادة اللجنة العليا لإعادة الإعمار من أجل تعويضات البنية التحتية (كهرباء/ ماء/ شوارع) لتأمين متطلبات عودة السكان إلى المنطقة.

من خلال القيام بالزيارات الميدانية والاجتماع مع لجنة حصر الأضرار ومدير شؤون الخدمات وبلدية برزة وُجد أن هناك بعض المبادرات الخارجية لإعادة إعمار المنطقة، وحسب معلومات بلدية برزة بأن هناك شركة صينيَّة على أهبة الاستعداد لتقديم التمويل الكامل لترميم المحور الرئيسي لبرزة الممتد من شارع أحد وحتى شارع الحنبلي، وبما أنَّه لم يتم الحصر الكامل للأضرار في المنطقة فلم تتمكن البلدية من عمل التقييمات اللازمة وتقدير الكلف والأضرار، كما نجد على الصعيد الصحي أن هناك ثلاثة مستوصفات في برزة تعمل الآن:

- مستوصف معرباني وهو لمكافحة اللاشمانيا عند شارع الحنبلي.

---

(١) http://www.futuretvnetwork.com/node/69031 مقالة -(2014) .

(٢) http://syrianangels.com/ مقالة-(2014/01/30).

(٣) المرسوم الجمهوري رقم /٦٦/ لعام ٢٠١٢. دمشق/ سورية.

- مستوصف طوارئ في المنطقة الشمالية الغربية بين برزة البلد وعش الورور.
- مستوصف طوارئ داخل برزة البلد.

أما بالنسبة للقطّاع التعليمي فيوجد إحدى عشرة مدرسة في برزة البلد (مدرستان منهما بحاجة إلى معالجة جذرية) وذلك يضم المراحل التعليمية كافةً، ونتيجةً للتبدلات اليومية وخرق المصالحة بشكلٍ متواصلٍ وعدم استقرار المنطقة بشكلٍ كاملٍ لا يمكن حصر الأضرار بشكلٍ دقيقٍ ضمن القطّاعين المذكورين.

مما سبق ذكره بالإضافة إلى تعريف المرحلة الأولى من مراحل إعادة الإعمار وهي مرحلة الطوارئ التي دخلت بها منطقة برزة عند إعلان المصالحة والتي تأتي فيها مرحلة التعافي المبكر مباشرةً بعد توقف عمليات العنف التي تحددت مدتها من شهر إلى ثلاثة أشهر، وهي تنتشر على نطاقٍ واسعٍ وتتميَّز بتوفير المساعدات الإنسانيَّة الطارئة كالخدمات والاستقرار والتدخلات العسكرية لتوفير الأمن الأساسي، ومن خلال الزيارات الميدانية ومشاهدة الأعمال المنفَّذة في المنطقة وُجد أنها ما زالت في هذه المرحلة بعد مرور عامٍ ونيف على بدء المصالحة ولم تدخل المرحلة التي تليها، وهذا يعني تأخر مدته سنة مما يؤدي إلى تأخر عملية إعادة الإعمار في ظل غياب التخطيط والتوجيه إلى جانب وجود استراتيجية محكمةٍ ومقيدةٍ بأوقاتٍ معينةٍ.

المخاطرة: نلاحظ من خلال الإجراءات الفعلية التي قامت بها الجهات المسؤولة عن إعادة الإعمار في محافظة دمشق في برزة أنها لم تتجاوز المرحلة الأولى من مرحلة الطوارئ وهي مرحلة الاستجابة التي تشكل الجزء الأول من إعادة الإعمار كما أنَّ خرق المصالحة بين الحين والآخر يشكِّل الآن وضعاً حرجاً للِّجان المتابعة في حصر الأضرار كما يعمل على تأخير سير العمليات الواجب القيام بها، ونتيجة لذلك وعلى المدى القريب وخلال مدة ثلاث سنين قادمة يتم التعامل مع الوضع الراهن واتخاذ الإجراءات بالاعتماد على خطط إسعافية لعام ٢٠١٥، بالإضافة إلى خطَّة ثلاثية كبديل عن الخطَّة الخمسية وسللٍ غذائيةٍ مقدَّمةٍ لأهالي المناطق المتضرِّرة، ولم يتم العمل على خطواتٍ فعليةٍ مبنيَّة على خطَّةٍ استراتيجيةٍ ذات رؤيةٍ موحدةٍ تجمع الجهات العاملة في محافظة دمشق والجهات الفاعلة الأخرى تحت أهدافٍ واحدةٍ بغية دفع عجلة الإعمار إلى المرحلة المقبلة.

٤-٤: اختيار الشَّريحة الدراسيَّة واعتباراتها العامَّة:

يوضِّح البحث العديد من المبادئ التوجيهية العامَّة التي يجب الأخذ بها عند اختيار شريحة دراسيَّة معيَّنة لتطبيق المصفوفة التنفيذيَّة العامَّة وهي:

١- مراعاة خصوصية المنطقة الدراسيَّة في تنفيذ الخطَّة المحليّة الموضوعة لإعادة إعمارها والميزانية المرصودة لخدمتها وتحديد الإمكانيات ومستلزمات النُّهوض بالمنطقة.

٢- وضع قائمة توضح سلَّم أولويات المداخلات في كل مرحلة من مراحل إعادة الإعمار وأهمية المشاريع المطروحة من قبل الجهات المعنية والتي تخص منطقة الدراسة، وتوضيح ذلك على المصفوفة باتباع التَّرتيب والتَّدرج اللَّوني لبيان درجة الأهمية.

٣- التَّركيز على النشاطات المطلوب تنفيذها وربطها بجزئيَّات المصفوفة التنفيذيَّة لتحقيق أهداف السِّياسات المقترحة بالاستناد إلى القطَّاع الذي تطبَّق ضمنه هذه النَّشاطات بالإضافة إلى توضيح أدوار المشتركين والعاملين به.

٤- تشكيل قاعدة بياناتٍ خاصةٍ بمنطقة الدراسة والتخصُّص بالمرحلة الأولى من إعادة الإعمار (مرحلة الطوارئ).

٥- وضع الأهداف الفرعية للمصفوفة الخاصَّة بمنطقة الدراسة، والتي قد تمَّ بناء الاستراتيجية بالاعتماد عليها.

٦- ربط المصفوفة الجزئيَّة التي تم استخراجها بالمصفوفة العامَّة الرئيسيَّة وأهدافها لإمكانيَّة تقييم عملها ورصد تحقيقها للأهداف العامَّة المرجوة.

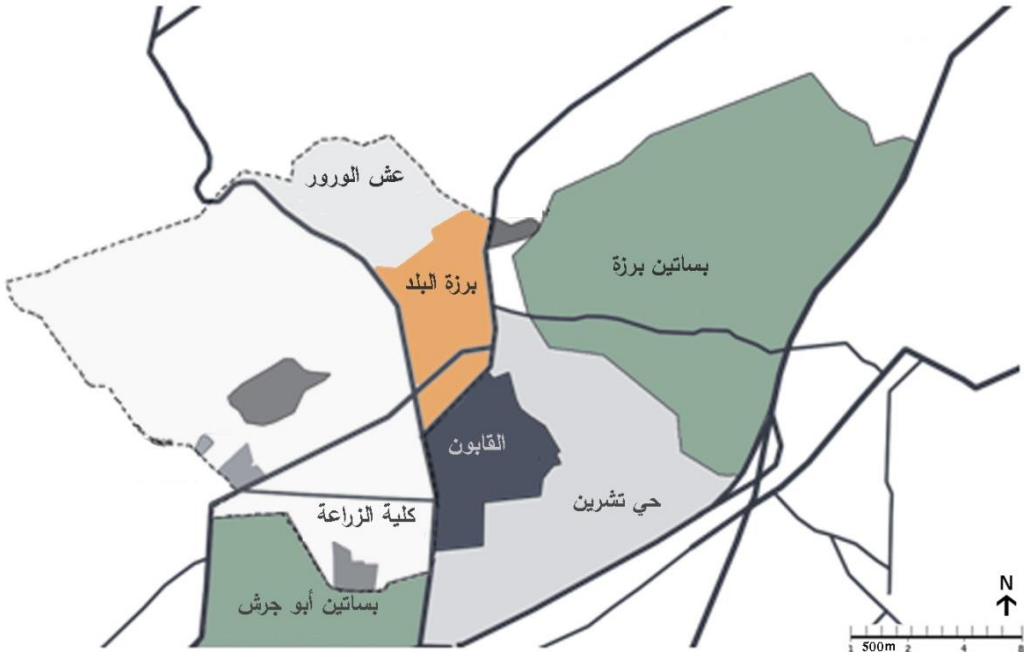
٧- يمكن التركيز على بعض القطَّاعات الخاصَّة بمنطقة الدراسة والوقوف على الجزئيَّات التي تخصها والتخلي عن السِّياسات العامَّة المرتبطة بالمستويات الأعلى تخطيطياً.

٨- تحديد نقاط الضَّعف والقوَّة في منطقة الدراسة والعودة إلى دراسات مرحلة ماقبل الأزمة.

٩- إعطاء الأولوية الأكبر للقطَّاعات الهامة التي تمتاز بها المنطقة المدروسة.

وبناءً على ماسبق يقترح البحث تنفيذ استراتيجية إعادة الإعمار التي طرحها في الفصل الثالث، ومن ثمَّ تطبيق المصفوفة العامَّة التنفيذيَّة على منطقة الدراسة (برزة البلد) بحيث تصبح مثالاً تطبيقياً يمكن تكراره في الريف الدمشقي مستقبلاً وفق سيناريوهاتٍ عديدةٍ تبعاً للمنطقة المدروسة، وقام البحث باختيار الشريحة باعتبارها من أوائل المناطق الآمنة نوعاً ما بالمقارنة مع المناطق المحيطة بدمشق، ونظراً للمناقشات التي تجري في أوساط الجهات العاملة في إعادة الإعمار والتي تقترح منطقة برزة البلد في صدارة مشاريع إعادة الإعمار في المرحلة القادمة بالإضافة إلى العديد من الاعتبارات والمعطيات التنمويَّة العامَّة أهمُّها:

- الأهميَّة التاريخية: تُعدُّ المنطقة من أقدم المناطق المحيطة بمدينة دمشق وتحوي العديد من الأماكن الأثرية مثل جامع برزة الكبير وهو من أقدم مساجد دمشق ويقع جنوب بستان الباشا في وسط برزة البلد وجامع جعفر الطيار.
- الموقع الجغرافي: يقع الحي في الزاوية الشمالية الشرقية من مدينة دمشق وفي الجزء المنحدر منها ويقسم الحي محور طريق مشفى تشرين من الجنوب بالإضافة إلى وجود محور شمالي هو محور (برزة- معربا- التل)، ويتميز الحي بطابعٍ طبوغرافيٍ مميَّزٍ بالانحدار من المنطقة العليا في ظهر المسطاح إلى المنطقة الدُّنيا في جادة ابن سنان الملك كما هو موضَّح في الشَّكل(٤-٤).



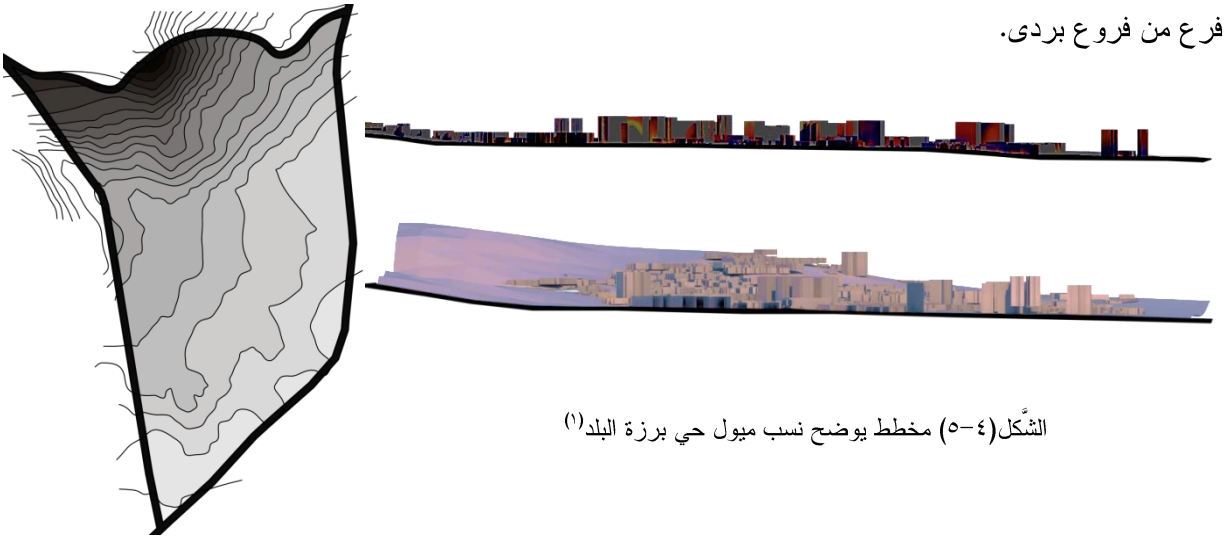
الشكل (٤-٤) مخطط يوضح الشريحة المختارة(برزة البلد) -المصدر: الباحثة

- البعد البيئي:

يحد حي برزة البلد من الجنوب الشرقي بساتين برزة، وإن وقوع أراضي برزة خلف سلسلة القلمون حماها من الرياح الشديدة التي تتعرض لها الجهة الغربية من الحي كما أنَّ النِّطاق المستمر من الأشجار في بساتين برزة يعدِّل من سرعة الرياح القادمة من الشرق إضافةً إلى وجود بستان الباشا الذي يتميَّز بالأرض الخصبة للزراعة وفيه عدد من الأشجار المعمرة.

- المعطيات الطبيعية:

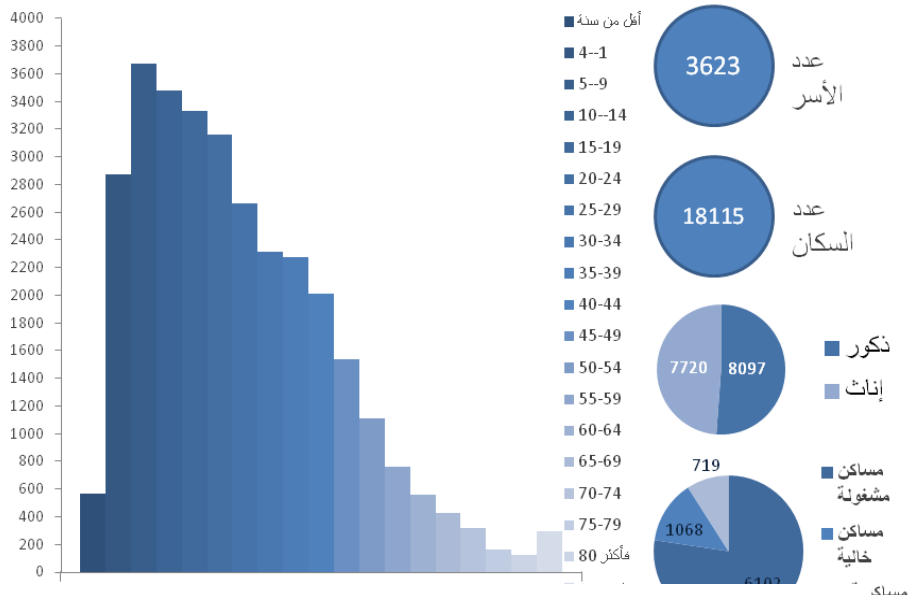
يُعدُّ حي برزة البلد من أكثر المناطق المرتفعة في دمشق والمنحدرة تدريجياً من الشمال إلى الجنوب كما في الشَّكل (٤-٥)، ويُعدُّ الحي ذا طابع زراعي متنوع مع وجود رئة متوسطة في الحي هي عبارة عن بستان الباشا كما يخترقه فرع من فروع بردى.



الشَّكل(٤-٥) مخطط يوضح نسب ميول حي برزة البلد[١]

- البعد الاجتماعي:

يُعدُّ حي برزة البلد حياً ريفياً ولسكانه طبيعة شعبية تختلف عن سكان مدينة دمشق وهو حي شاب نسبياً، والحي ذو تنوع اجتماعي متدرج من سكان الحي الأصليين إلى السكان الجدد في المناطق البرجية المبنية حديثاً في المنطقة، ويبين الشَّكل (٤-٦) توزع الفئات العمرية للسكان.



الشكل (٤-٦) مخطط بياني يوضح توزع السكان حسب الفئات العمرية في حي برزة البلد

المصدر: الدراسات الاسكانية

(١)اسماعيل، رهف. مرقباوي، دينا. الشيخ علي، أسامة. الخطيب، محمد. (٢٠١٤). **مشروع إعادة إعمار منطقة برزة**، مشروع تخرج، جامعة دمشق.

٤-٤-١: برزة البلد بين الأمس واليوم:

تُبيِّن المخططات التنظيمية السابقة لمنطقة برزة البلد والتقسيم الإداري ومخططات استعمالات الأراضي الخاصَّة بها والموضحة في الشَّكل (٤-٧)، أنَّ منطقة برزة هي منطقة سكنيَّة بالدرجة الأولى وبنسبة مرتفعة ٦٢%، كما وُجد أن المناطق العشوائية تتركَّز في الأجزاء الشمالية للمنطقة المدروسة حيث تبدأ بمنطقة ظهر المسطاح وتمتد بشكلٍ مستمرٍ إلى منطقة عش الورور وبالمقابل فإنَّ المنطقة التنظيميَّة تتوضَّع جنوباً وتتركز فيها الأبنية البرجية الحديثة وتُوضَّح في الشَّكل (٤-٨)، كما يحيط بالمنطقة شوارع رئيسية عدة ذات أهمية كبيرة في المنطقة وأبرزها (شارع المثنى بن حارث) غرباً الممتد من عقدة القابون جنوباً إلى حي عش الورور شمالاً، أما الشارع الجنوبي (شارع بدر) فهو يخدِّم المنطقة ويربطها بشكلٍ رئيسيٍ بمنطقة مساكن برزة غرباً أمّا شرقاً فيحدها شارع القابون أو ما يسمى بطريق التل، ويفصل بين المنطقة السكنية لبرزة البلد وبساتين برزة كما في الشَّكل (٤-٩).

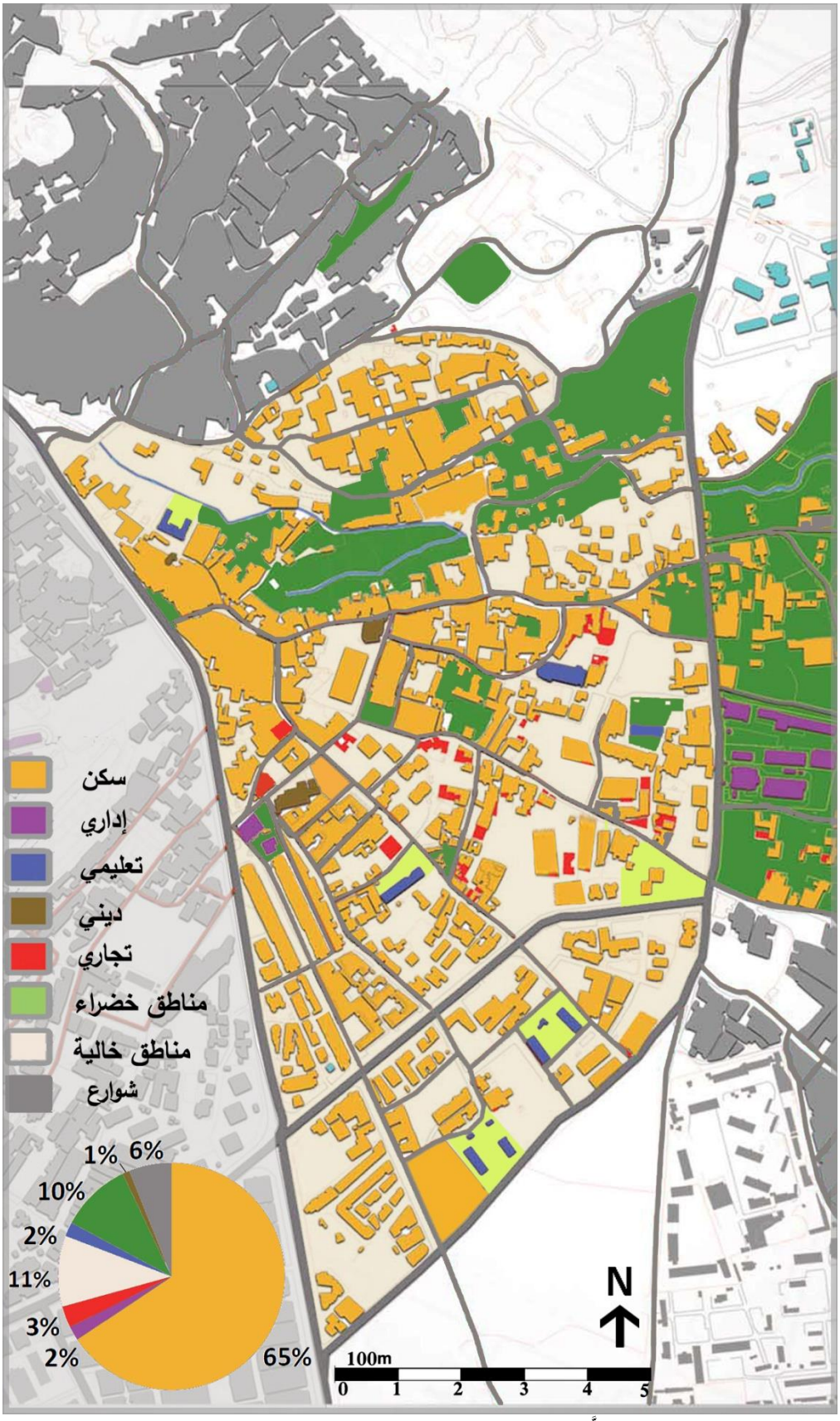
تتراوح ارتفاعات المباني في المنطقة بين الأربعة طوابق والستة طوابق في المنطقة الوسطية من برزة (البلدة القديمة) بالإضافة إلى توضّع بعض المباني البرجية في المنطقة الجنوبية لبرزة البلد على شارع بدر مع ملاحظة المباني العشوائية ذات الطابقين والثلاثة طوابق في شمالي برزة البلد، وتوضّح الارتفاعات في الشَّكل (٤-١٠)، أمَّا بالنسبة للكثافة السُّكانية في المنطقة فتتركَّز الكثافة العُليا في المنطقة العشوائية والبلدة القديمة لتقل الكثافة بشكلٍ ملحوظٍ في المنطقة الجنوبية كما في الشَّكل (٤-١١).

تمَّت الدراسة التحليليَّة للمنطقة ومعاينتها واستعراض بعض المشاكل التي كانت تعاني منها ما قبل الأزمة لأخذها بعين الاعتبار في المرحلة المقبلة ومن هذه الإشكاليَّات:

- المنطقة لم تكن مخدَّمة تجارياً بشكل جيد.
- تراجع الأراضي الزراعية بشكلٍ ملحوظٍ بسبب امتداد العمران والجَّفاف الذي تعاني منه المنطقة.
- الفالق والمغاور في المنطقة والتي تحتاج إلى دراسات خاصة.
- المخالفات الجماعيَّة التي أدت إلى خللٍ في التركيبة العمرانيَّة والجماليَّة والبيئيَّة للمنطقة.

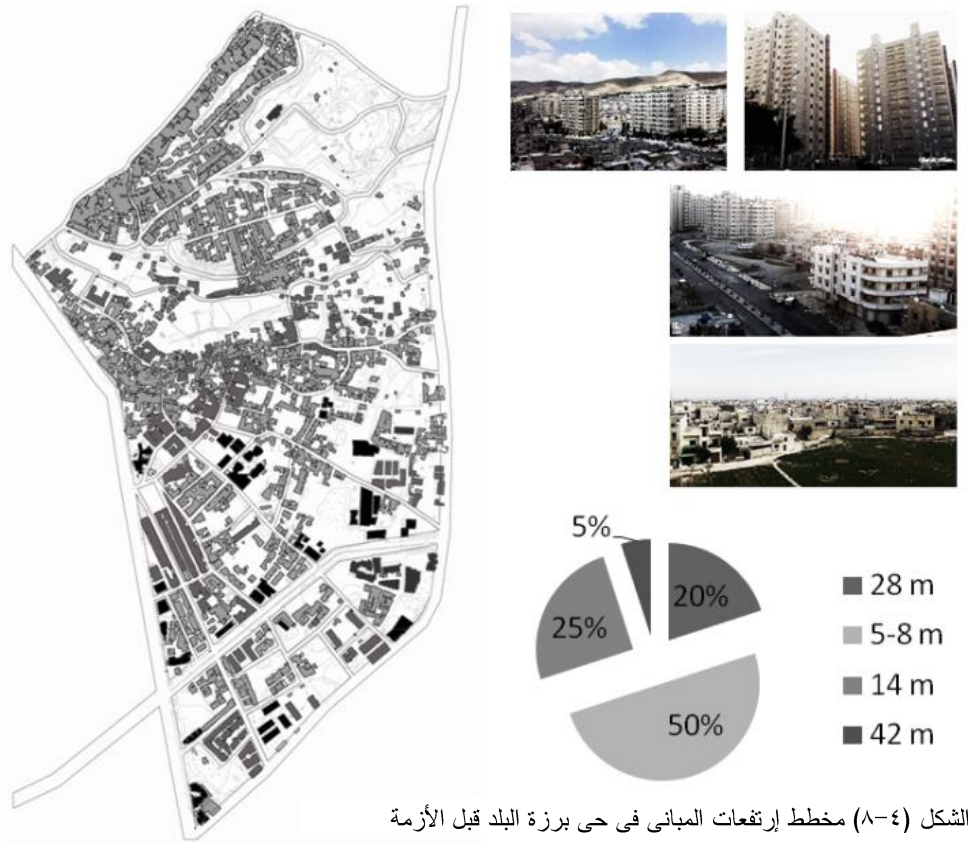
بالإضافة إلى بعض الميزات التي تتَّصف بها المنطقة والتي يمكن أن تعطي قيمةً مضافةً لحي برزة البلد الدمشقي وتمكِّنه من التقدم بنجاح ومنها:

- المركز التاريخي لبرزة البلد.
- وجود مناطق فارغة من الأرض وغير مستغلَّة مما يعطي فرصة استثمارٍ كبيرةٍ للمرحلة المقبلة.
- المنطقة محاطة بشوارعٍ رئيسيةٍ مفعَّلةٍ حالياً مما يسهِّل تنفيذ عمليات إعادة الإعمار وتخديمها بشكل جيد من الجوار.



الشّكل (٤-٧) المخطط التنظيمي لبرزة البلد قبل الأزمة

المصدر:المحافظة – بتصرف الباحثة

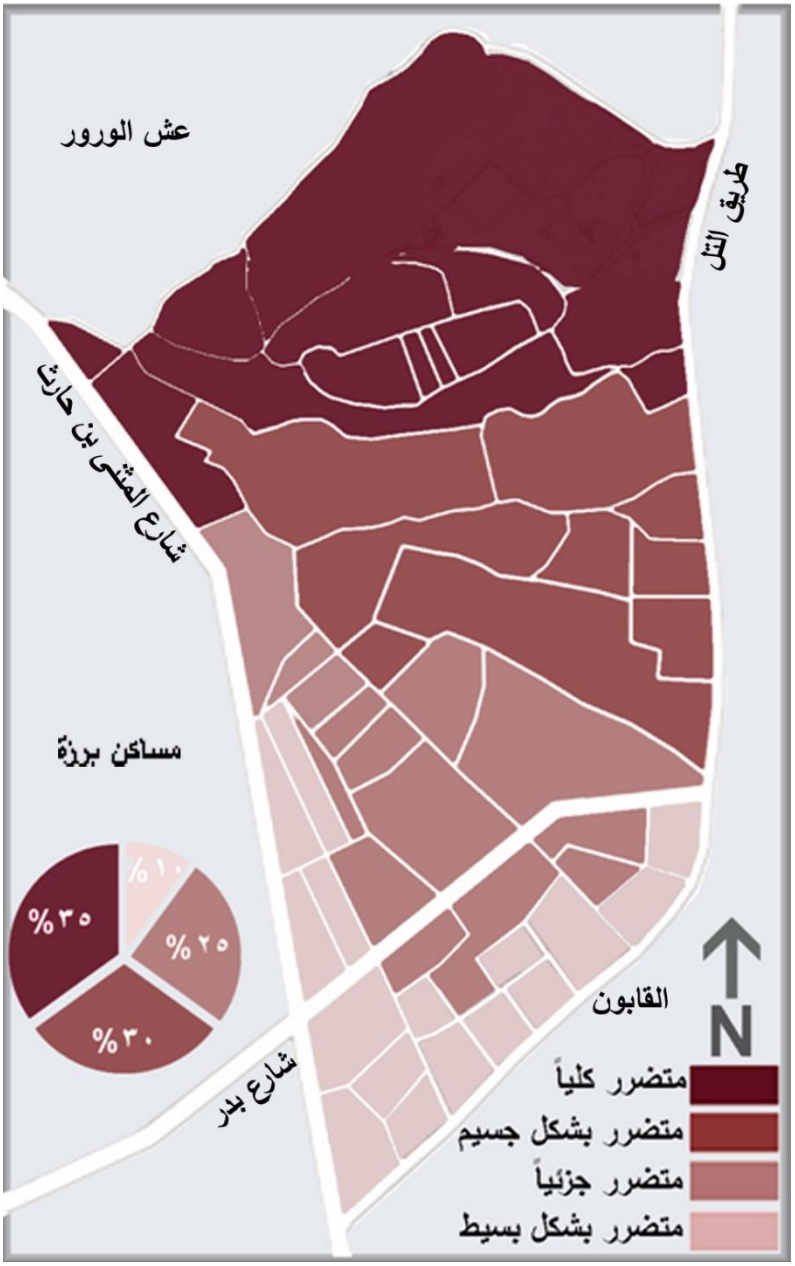


الشكل (٤-٨) مخطط إرتفعات المبانى فى حى برزة البلد قبل الأزمة

الشكل(٤-٩) مخطط يوضح نسبة الكتلة والفراغ قبل الأزمة [١]

(١)اسماعيل، رهف. مرقباوي، دينا. الشيخ علي، أسامة. الخطيب، محمد. (٢٠١٤). **مشروع إعادة إعمار منطقة برزة**، مشروع تخرج، جامعة دمشق.

كان حي برزة البلد من أوائل الأحياء التي بدأت فيها الأزمة في دمشق وأسفر عنها دماراً شديداً ومتوسط الشدّة بنسبٍ متفاوتةٍ، وبعد عامين من الأزمة المستمرة في المنطقة يرى البحث من خلال العودة إلى الصور الفضائية والمشاهدات والزيارة الميدانية للمنطقة إضافةً إلى التعاون مع بلدية برزة ومديرية شؤون الخدمات في دمشق أن المنطقة الأكثر تضرراً هي المنطقة الشمالية من برزة البلد والواقعة على امتداد منطقة ظهر المسطاح والتي تُعدُّ منطقة عشوائيات في السابق وذات كثافة سكانية كبيرة، أما المنطقة المتوسِّطة الضرَّر فهي المنطقة الوسطيَّة من برزة أو ما يسمى بالبلدة القديمة وتُعدُّ المنطقة الأقل ضرراً هي المنطقة المنظَّمة جنوبي برزة البلد، وتُصبح المنطقة سليمةً من الأضرار نوعاً ما على امتداد حي تشرين جنوباً والشارع الرئيسي (شارع المثنى بن حارث) غرباً، ويطرح البحث مخطَّطاً يوضح تدرُّج الضرَّر وفق النسب الموضّحة كما في الشَّكل (٤-١٠).



الشكل (٤-١٠) مخطط يوضح نسب الدمار في منطقة برزة البلد وتوزعها
المصدر: الباحثة

٤-٥: المداخلات الخاصَّة بإعادة إعمار منطقة الدراسة وفق المصفوفة التنفيذيَّة والمرسوم /٦٦/:

نتيجةً لدراسة الوضع الراهن لمنطقة برزة البلد والإطلاع على بنود المصالحة الخاصَّة بها، بالإضافة إلى الأخذ بعين الاعتبار مناقشات المحاضرة التي دارت بين مدير تنفيذ المرسوم التشريعي /٦٦/ والعديد من المخطِّطين والمواطنين بخصوص تنفيذ المرسوم في منطقة خلف الرازي جنوب شرق المزة [١]، والذي سيطبَّق بدوره على العديد من المناطق التَّنظيمية ضمن حدود محافظة دمشق أو محيطها الحيوي في المرحلة المقبلة من إعادة الإعمار ومنها منطقة برزة بناءً على طلب من وجهاء المنطقة، يقترح البحث تطبيق المصفوفة التنفيذيَّة على المنطقة المدروسة وذلك بالتَّقاطع مع بنود المرسوم وفق سيناريوهاتٍ عديدة محتملة التطبيق تبعاً لمنطقة الدراسة ومعطياتها بغية عمل مشروعٍ تطبيقيٍ مقترحٍ حيث يصبح نموذجاً محلياً متكرراً في الريف الدمشقي مستقبلاً، أمَّا فيما يتعلق بتنفيذ هذا المرسوم واستناداً إلى ما سبق من آراء المشاركين في المناقشة وبالعودة إلى بنود المرسوم/٦٦/[٢] تندرج العديد من الإيجابيات والسَّلبيات العامَّة التي سيتم أخذها بعين الاعتبار عند تنفيذه في المناطق المقترحة كالتَّالي:

أ- الإيجابيات:

١. تتولَّى محافظة دمشق جميع نفقات التَّنظيم والدِّراسة وتنفيذ البُنى التحتية مما يوحِّد العمل وينظِّمه وبشكلٍ خاصٍ أعمال البنية التَّحتية وذلك وفق المادة (١٩) من المرسوم.
٢. مشاركة المواطنين في المشاريع الاستثماريَّة والحصول على جزء من الرِّبح في حال اختيارهم تأسيس شركة مساهمة لبناء وبيع واستثمار المقاسم وذلك حسب المادة (٣١) من المرسوم.
٣. تأمين سكن بديل للشَّاغلين خلال مدة لا تزيد عن أربع سنوات والأولوية لشاغلي المنطقة وغير المستحقِّين وذلك حسب المادة (٤٥) من المرسوم.
٤. تحقيق عدالة أكبر بالنسبة للمواطن صاحب الأرض والفائدة الاقتصادية المباشرة للمالك.
٥. عدم التقيد بضابطة بناءٍ محددةٍ مما يعطي المصمم المعماري حرِّيةً أكبر للعمل والابتكار.
٦. الحفاظ على نسبة المساحات الخضراء بنسبة ٣٥% من مساحة المخطط وخلق كوريدورات بيئية وذلك وفقاً للمخطط التنظيمي المقترح للمنطقة (١٠١).
٧. المُدد القصيرة للتنفيذ حيث يتم تسليم العقارات خلال مدة سنتين إلى خمس سنوات بناءً على مقترح تحديد المدة من قِبل محافظة دمشق.
٨. العمل على خلق منطقة عمرانية متميِّزة وذلك حسب المخطط التنظيمي للمنطقة (١٠١).
٩. توفير فرص العمل من خلال المشاريع الاستثمارية المقترحة.
١٠. المنطقة مبرمجة بطريقة حاسوبيَّة من أجل التخاصص بالمقاسم.
١١. مراعاة الطَّاقة البديلة واستخدام الطَّاقة الشمسية لإنارة الشَّوارع.

ب- السَّلبيات:

١. حصر رؤية المحافظة في زيادة عدد القاطنين دون الاهتمام بعملية التخطيط الجيدة.
٢. عدم وجود رؤية زراعية للمنطقة واقتصار المناطق الخضراء على المتنزهات.

---

(١) محاضرة نقابة المهندسين فرع دمشق. (٢٠١٥/٨/٢٦). **تطبيق المرسوم /٦٦/ في منطقى خلف الرازي (١٠١)**. دمشق/ سورية.
(٢)المرسوم الجمهوري رقم /٦٦/ لعام ٢٠١٢. دمشق/ سورية.

٣. الدراسة التخطيطيَّة للمنطقة (١٠١) من المرسوم شملت ارتفاعات مبانٍ تصل إلى اثنين وعشرين طابقاً وهي ارتفاعاتٌ شاهقةٌ غير متناسبةٍ عمرانياً واجتماعياً مع المناطق المجاورة.
٤. احتكار المحافظة للمقاسم المميزة من المشروع تبعاً للمخطط التنظيمي المقترح للمنطقة (١٠١).
٥. اقتصار العمل التخطيطي والمعماري على بعض المكاتب الخاصَّة بالتعاون مع محافظة دمشق وعدم تفعيل دور القاطنين في العملية التخطيطيَّة.
٦. عدم مراعاة نظام الوجائب في العديد من المقاسم وتقارب كتل الأبنية العالية من بعضها بعضاً وفقاً للمخطط التنظيمي للمنطقة (١٠١).
٧. عند تطبيق المرسوم /٦٦/ على المحيط الحيوي لدمشق بالمعايير المطروحة في المنطقة (١٠١) ستتحول المدينة إلى ارتفاعات شاهقة ومن ثمَّ تغيير الطابع المحلي للمنطقة عمرانياً واجتماعياً.
٨. عامل الاستثمار مرتفعٌ بالنسبة للمنطقة المدروسة والتي تُعدُّ ذات كثافةٍ سكانيةٍ منخفضةٍ.
٩. عدم تأمين السكن البديل للشاغلين الحاليين مع العلم أنَّه بدأت عمليات الإخلاء وهدم المنازل في المنطقة.
١٠. عملية التَّخصص تحتاج إلى اتفاق عدد من أصحاب الأسهم وفي حال نقص سهم من الأسهم لا يتم التخصص، وهذه الطريقة تجعل التخصص بالمقاسم أمراً صعباً، ويسمح للمحافظة التحكم بالمقاسم بشكل أكبر.
١١. عدم كفاية عدد المساكن المطروحة لاستيعاب عدد القاطنين.
١٢. الأولوية المعطاة لاختيار المقاسم هي للأسبق بالتقدم بالطلبات وهذه الطريقة ستتيح عملية التَّلاعب بتخصُّص المقاسم وتوزيعها على المالكين.

بالاستفادة من النقاط المطروحة سابقاً والمناقشات الخاصَّة بتطبيق المرسوم /٦٦/ وبعد تحليل سلبيات وإيجابيات تطبيقه على منطقة خلف الرازي رقم (١٠١) نرى أن هناك ثوابت لن تتغير عند الشُّروع بتنفيذ المرسوم وهي المخطط التنظيمي المعتمد، ولكن هناك العديد من النقاط الإيجابية التي يمكن أن تتحول إلى نقاط سلبيَّة مع الوقت والعكس صحيح، ومن ثمَّ يجب الاستفادة من هذه المرحلة وتحليلها جيداً سواء في تخطيط وتنظيم المناطق أو في أسلوب التنفيذ المتبع لتفادي الأخطاء الممكنة الحصول عند العمل في المناطق التي سيطبق عليها المرسوم في المستقبل.
إن نجاح تطبيق المرسوم /٦٦/ اجتماعياً واقتصادياً وقانونياً يعتمد على سيناريوهاتٍ عدَّة تختلف باختلاف خصوصية المنطقة التي يتم العمل عليها، وعند تطبيقه على الحالة الدراسيَّة وبالتَّكامل مع المصفوفة التنفيذيَّة وباعتبار أن المنطقة ما زالت تحتفظ بنسبةٍ جيدةٍ من المباني السَّكنية القائمة حالياً يقترح البحث العديد من الإرشادات الخاصَّة بمنطقة برزة البلد كما يلي:

١. مراعاة خصوصية المنطقة الدراسيَّة وتعديل بعض الفقرات الخاصَّة بالمرسوم /٦٦/ إن تطلب الأمر وذلك بعد القيام بالدراسة التحليلية الوافية للمنطقة المدروسة.
٢. الدراسة التحليلية من الناحية الاجتماعية، الاقتصادية، العمرانية والقانونية للوضع الراهن لمنطقة الدراسة.
٣. تفضيل عملية التخطيط الجيد والمناسب على الزيادة العددية للسكان في المنطقة.
٤. مراعاة تقسيم المنطقة إلى مناطق عدَّة مختلفة كلياً عمرانياً واجتماعياً، ومن ثمَّ اختلاف طريقة المعالجة بين منطقة المخالفات والمناطق الحديثة الإنشاء.
٥. التقيُّد بنظام ضابطة البناء والوجائب في المخطط التنظيمي المقترح لتتناسب مع ارتفاعات المباني.
٦. الأخذ بعين الإعتبار البنى التحتية الموجودة مسبقاً في منطقة برزة البلد.

٧. عدم اعتماد مبدأ التخصص على الأسهم والأولوية للأسبق بل لرغبة المالك بالإضافة إلى موقع سكنه ما قبل الأزمة.
٨. ربط التخصص بالمقاسم مكانياً بين المالكين؛ أي أن المالك يعود إلى المقسم المخصص له مسبقاً إذا وجد جزءٌ منه أو يعود إلى ذات الحي عند إعادة تخطيطه وإعماره.
٩. خفض عامل الاستثمار ليتناسب مع الخصوصية الاجتماعية والعمرانية لمنطقة برزة البلد.
١٠. إتاحة العمل أمام المعمارين والمخططين الجدد وتوزيع المهام بشكلٍ عادلٍ على الأطراف الأكثر كفاءةً والعاملة في مجال إعادة الإعمار.
١١. تأمين السكن البديل للشاغلين قبل بدء عملية الإخلاء للسكان.
١٢. ضرورة التقيُّد بعدد الطوابق المسموحة في المنطقة وارتفاعات المباني لتكون متناسبةً عمرانياً مع الجوار والبيئة الاجتماعية في المنطقة.
١٣. تأمين عدد مناسب من المساكن يستوعب أعداد الشاغلين حالياً.
١٤. تأمين فرص عمل للسكان العائدين للمنطقة.

بعد تحليل الشريحة المدروسة (برزة البلد) يمكن الاستنتاج أنها تُعدُّ منطقةً سكنيةً بالدرجة الأولى وتاريخها يعود إلى تاريخ دمشق، وبتحليل مخططات استعمالات الأرضي يلحظ البحث وجود القطَّاعات الرئيسية التالية:

- قطَّاع الإسكان.
- قطَّاع الزراعة والري.
- القطَّاع التعليمي.
- قطَّاع البنى التحتية.
- القطَّاع الصحي.
- قطَّاع النقل والمواصلات.
- القطَّاع التجاري.

٤-٦: آلية تطبيق المصفوفة التنفيذيَّة العامَّة على حي برزة البلد:

بعد الدراسة التحليلية الخاصَّة بمنطقة الدراسة، وحسب نسب الضرر التي لحقت بها نجد أن المنطقة تقسم إلى ثلاث مناطق واضحة المعالم:

- **المنطقة (A):** هي المنطقة التنظيمية ذات البناء الحديث والمتمركزة في الجهة الجنوبية لبرزة البلد وعمل البحث على ضمِّ المنطقة المتضررة جزئيًّاً والمتضرِّرة بشكلٍ بسيطٍ معاً وذلك نظراً لتشابه المعالجات الخاصَّة بهذه المناطق وتشكِّل الأجزاء المتضرِّرة جزئياً نسبة ٢٥% أمَّا المتضرِّرة بشكلٍ بسيط فنسبتها ١٠% من مساحة الحي.
- **المنطقة (B):** هي المنطقة المتضرِّرة بشكلٍ جسيمٍ وتشكل نسبة ٣٠% من المساحة الكليّة وتُعدُّ البلدة القديمة لحي برزة البلد وتقع في الوسط.

- **المنطقة (C):** هي منطقة العشوائيات الواقعة شمالاً والمتّصلة بظهر المسطاح وتُعدُّ متضررةً كليّاً وتشكل نسبة ٣٥% من مساحة الحي.

إن تنفيذ المصفوفة التنفيذيَّة العامَّة يتطلب تقاطع بنودها مع بنود المرسوم /٦٦/، وباستعراض القطَّاعات الخاصَّة بمنطقة الدراسة سيتم الاقتصار عليها وتهميش القطَّاعات الأخرى التي لم ترد في استعمالات الأراضي التابعة لبرزة البلد، وهنا يجدر الذكر أن تطبيق المرسوم سوف يكون بنسب متفاوتة تبعاً لتقسيم المناطق المقترحة وخصوصيتها، وسيتم تفصيل العمل في كل منطقة من المناطق المذكورة آنفاً كالتالي:

٤-٦-١: المنطقة (C):

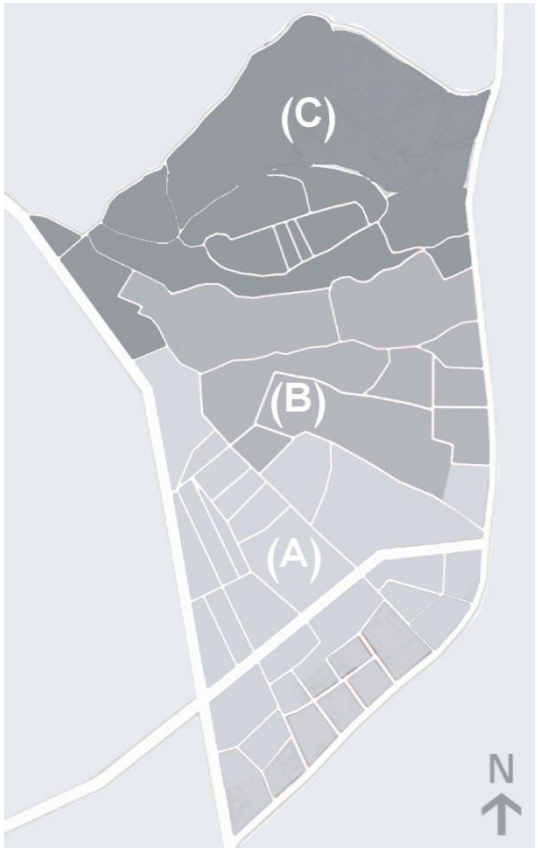
سيتم معالجة هذه المنطقة والتي تشكل العشوائيات في حي برزة البلد بطريقةٍ مماثلةٍ لإعمار منطقة شرقي المزة (خلف الرازي) من حيث تطبيق المرسوم /٦٦/ مع الأخذ بعين الاعتبار الإرشادات السابقة الخاصَّة به، وبما أن هذه المنطقة هي المعنية بالشَّكل الأكبر بتطبيقه فيقترح البحث تقسيم العمل إلى ثلاث مراحل رئيسية لتنفيذ المصفوفة التنفيذيَّة متوافقة مع الخط الزمني للمرسوم وذلك بالنسبة للقطَّاعات التالية:

١. قطَّاع الإسكان والبناء والتشييد.
٢. قطَّاع الزراعة والري.
٣. القطَّاع التعليمي
٤. قطَّاع البنى التحتية.
٥. القطَّاع الصحي.
٦. قطَّاع النقل والمواصلات.
٧. القطَّاع التجاري.
٨. قطاع التنمية البشرية.

وسيتم ترتيب المراحل والعمل ضمنها كالتالي:

٤-٦-١-١: مرحلة الاستجابة:

تختص هذه المرحلة بالتحضير ماقبل العمل بالمرسوم /٦٦/ ويتم خلالها تأمين الحاجات الأساسية والإسعافية بالنسبة لجميع القطَّاعات



الشكل (٤-١١) مخطط يوضح تقسيم المناطق المقترح

المصدر: الباحثة

الشكل (٤-١٢) المنطقة (C)

الوارد ذكرها آنفاً، وسيتم العمل في هذه المرحلة كالتالي:

❖ قطَّاع الإسكان والبناء والتشييد:

سوف تُطبق الأعمدة التالية الواردة في المصفوفة التنفيذيَّة:

- تلبية الاحتياجات الإسكانية الأساسية للمهجرين.
- إشراك المجتمع المحلي في اتخاذ القرارات وذلك لترغيب المواطنين بالعودة إلى المنطقة.
- تحديد الأولويات الضرورية حسب الحاجات الأساسية للسكان.

❖ قطَّاع الزراعة والري:

- توفير الإعانات الزراعية، وذلك في المناطق الزراعية السليمة التي يمكن العمل بها.
- تقديم الدعم لمربي الدجاج للاستمرارية بتأمين حاجة السوق.

❖ القطَّاع التعليمي (الأساسي والثانوي):

- حصر أعداد الطلاب المتخلفين عن المدارس في المنطقة بمختلف الأعمار.

❖ قطَّاع البنى التحتية:

- قطَّاع الكهرباء:

- استعادة شبكة الكهرباء وإضاءة الشوارع بشكل تدريجي في المناطق الآمنة والأولوية للشوارع الرئيسية غير المتضررة.
- استعادة وتأهيل محطات الوقود المتضرِّرة بشكل جزئي.

- قطَّاع الاتصالات:

- وضع خطط لمعالجة الخلل الحاصل في هذا القطَّاع حسب الأولوية والإمكانات وبما يتناسب مع المرحلة الراهنة.

- قطَّاع مياه الشرب والصرف الصحي:

- وضع خطط لمعالجة الخلل في هذا القطَّاع وتفعيل محطة معالجة الصرف الصحي في برزة البلد.

❖ القطَّاع الصحي:

- توفير الرعاية الصحية لحديثي الولادة والأمهات والأطفال.
- تأمين وصول المساعدات الطبية والأدوية للمتضررين.
- تقديم المساعدات الطبية للجرحى والمحتاجين إلى إعادة تأهيل.
- تأمين المستشفيات والمستوصفات المؤقتة في الأماكن المتضرِّرة، وهنا يجب ذكر وجود مستوصف طوارئ وحيد يعمل حالياً في برزة البلد.
- زيادة الخدمات الصحية في الملاجئ والمدارس التي تحوي المهجرين.
- التوسع في الخدمات الطبية المجانية للمصابين جراء المعارك.

❖ قطَّاع النقل والمواصلات:

- رفع الحطام من الشوارع الرئيسية المتضرِّرة بشكل كبير الواصلة بين المنطقة وظهر المسطاح (شارع المثنى بن حارث) والشوارع الثانوية المتضرِّرة بشكلٍ جزئي.
- وضع قائمة أولويات لإعادة تأهيل وتفعيل الطرق والمواقف الرسمية.

❖ القطَّاع التجاري:

- العمل على تأمين السلع الضرورية في الأسواق وبنوعيات مختلفة.

- محاربة الاحتكار والاستغلال من قبل التجار ومراقبة الأسعار.

❖ قطَّاع التنمية البشرية:

- قطَّاع التنمية السكانية:

- إفساح المجال أمام الجمعيات الأهلية وفعاليات المجتمعات المحليَّة للانخراط بجدية وفعالية بالبرنامج الوطني.
- تنظيم الأسرة ووضع الإجراءات والآليات المناسبة لرصد عملها وتقييمه.

- القطَّاع الاجتماعي والتربوي:

- إنشاء صناديق المعونة الاجتماعية الخاصة بمساعدات الحماية للعائلات المتضرِّرة.
- العمل على رفع الروح المعنوية لأفراد المجتمع بمختلف أطيافهم وتوجهاتهم.
- التأكيد على دور المجتمع المدني والأهلي في عمليَّة إعادة الإعمار ليكون المشارك الأول فيها كونه المستهدف الأول منها.
- وضع برامج تأهيل دور الأيتام واستعادة الجمعيات الخيرية وتوسيع نطاق خدماتها.

٤-٥-١-٢: مرحلة المبادرة:

تتميز هذه المرحلة ببدء العمل على المخططات التنظيمية للمنطقة وتأمين التجهيزات الفنية والتقنية والبرمجية لعودة السكان إليها وتقديم الطلبات وتقدير أضرار المقاسم السكنية وتوزيعها، بالإضافة إلى المعالجات الخاصَّة بجميع القطَّاعات الوارد ذكرها آنفاً، وسيتم العمل على القطَّاعات الرئيسية في هذه المرحلة كالتالي:

❖ قطَّاع الإسكان والبناء والتشييد:

- العمل على وضع برامج التوظيف والحد من الفقر.
- تقديم التمويل المباشر للأسر المؤهلة للمشاركة بعمليات إعادة الإعمار.
- وضع البرامج التنفيذيَّة لإعادة تأهيل المناطق المتضرِّرة حسب نسبة الضرر وتشجيع إعادة التوطين.
- تحديد برنامج زمني منظم للعمل في معالجة المقاسم المتضرِّرة جزئياً (التي لا تستوجب الهدم).
- التركيز على دور القطَّاع العام وتفعيل دور القطَّاع التعاوني وتعزيز دور القطَّاع الخاص ونشر مفهوم السكن الاجتماعي.
- استكمال هيكلة قطَّاع الإسكان لتوفير إدارة فاعلة له.
- إعداد جداول باستحقاق أصحاب الحقوق لعقارات المنطقة (مرسوم/٦٦/ مادة ٢٣) .
- تقدير قيم المقاسم التنظيمية وتوزيعها بحصص سهمية على الشيوع بين أصحاب الحقوق من قبل لجان من محافظة دمشق (مرسوم /٦٦/ مادة ٢٣).
- تقدير قيمة كل مقسم من مقاسم المنطقة المحددة على المصور التقسيمي (مرسوم/٦٦/ مادة ٢٥) .
- إعادة توزيع حصص جميع أصحاب الحقوق في كامل المنطقة التنظيمية وفق نسبة الزيادة أو النقصان (مرسوم/٦٦/ مادة ٢٥).
- حصر الأضرار المادية ووضع أولويات للتدخل وفق المرسوم ضمن المناطق العشوائية والمتهدمة كلياً.
- تقييم أضرار المرافق العامَّة وعمل مسح أمني إنشائي للمباني المتضرِّرة، ووضع البرامج الزمنية اللازمة لحصرها.
- تقييم أضرار خدمات المياه والصرف الصحي وخزانات المياه.

- حصر الأضرار الخاصَّة بمولدات الطاقة وشبكة الكهرباء وإضاءة الشوارع ومحطات الوقود.
- الإصلاحات الفيزيائية الطارئة للوحدات السكنية المتضرِّرة جزئياً غير المعرضة للانهيار.
- جذب الاستثمارات المحلية والخارجية لتطوير الصناعة المرتبطة بالقطَّاع وتشجيع اليد العاملة المحلية للمشاركة بعملية الإعمار.

❖ قطَّاع الزراعة والري:

- تقدير خسائر الأصول الزراعية.
- العمل على تنظيم الموارد المائية السليمة.
- تقدير وحصر الموارد المائية المتضرِّرة.
- تطوير قدرات الكادر الفني للجهات المسؤولة عن قطَّاع الري.
- حصر تضرر البنية التحتية في قنوات الري وتلوث بعض الأراضي وخروجها من الخدمة .
- حصر الأضرار التي لحقت بالمزارعين بما يشمل المخازن والمعدات الزراعية.
- حصر الأضرار التي لحقت بعدد من المواشي بالإضافة إلى عدد المداجن والمزارع التي تضررت وخرجت من الخدمة.
- تصنيف الأراضي وما عليها من أشجار وزراعات وموقعها وطبيعتها وصفاتها ومصادر الري فيها(المرسوم/٦٦/ المادة ١١).
- استعادة الأصول الزراعية المدمرة (الحقول، آبار الري، المضخات، المزارع) .
- الحد من تقليص مساحات الأراضي الزراعية لصالح المساحات العمرانية المخالفة في المنطقة (C).

❖ القطَّاع التعليمي(الأساسي والثانوي):

- العمل على فتح مراكز التعليم المؤقتة لتلبي حاجات الوضع الراهن وانتشار مراكز الإيواء.
- حصر أضرار القطَّاع التعليمي (رياض الأطفال، مدارس التعليم الأساسي، المدراس الثانوية).
- المباشرة في عملية إعادة تأهيل وترميم المدارس التي تضررت جراء الصراع.
- إقامة مراكز إيواء مؤهلة بظروف معيشية مناسبة والقيام بأنشطة متعددة مفيدة في هذه المراكز وخاصة للأطفال كي لا تقضي الحرب وظروفها على طفولتهم البريئة.
- تأمين المستلزمات الأساسية للطلاب للمباشرة بعملية التعليم.
- عمل دورات تعويضية مكثفة للطلاب العائدين إلى المدارس.

❖ قطَّاع البنى التحتية:

- الكهرباء:

- حصر الأضرار التي لحقت بهذا القطَّاع.
- وضع خطط لمعالجة هذا الخلل الحاصل حسب الأولوية والإمكانات وبما يتناسب مع كل مرحلة.
- تدريب الكوادر البشرية العاملة في القطَّاع لتكون قادرة على النهوض بعملية إعادة الإعمار ما بعد الأزمة.

دراسة تكاليف استقدام التقنيات لهذا القطَّاع وأهمية توطين هذه التكنولوجيا محلياً.

- مياه الشرب والصرف الصحي:

- حصر الأضرار التي لحقت بهذا القطَّاع.
- وضع برنامج إعادة تأهيل مرافق المياه المستعملة (الصرف الصحي) .

- البدء بإعادة إعمار وإعادة آبار المياه والخزانات وشبكات تجميع مياه الصرف الصحي إلى العمل.

❖ القطّاع الصحي:

- اتخاذ تدابير الصحة الوقائية والعلاجية.
- حصر الأضرار التي لحقت بهذا القطّاع ورسم الخطط لكل مرحلة والبرامج اللازمة لها.
- استكمال عملية إحصاء عدد المستوصفات المتضرِّرة جراء الأزمة وما يلزم لإعادة بنائها من أسرة وتجهيزات.
- المحافظة على استمرارية عمل المشافي والوحدات الصحية ما أمكن والتوسع في إنشاء وحدات جديدة.

❖ قطّاع النقل والمواصلات:

- تقييم الأضرار التي لحقت بالنقل والمرافق وعمل مسح أمني إنشائي للطرق المتضرِّرة .
- العمل على توفير مادة الوقود وبصورة مستمرة لهذا القطّاع ودعمها.
- توفير باصات النقل الداخلي للمناطق البعيدة والتي تضرر قطّاع النقل فيها.
- إحصاء الأضرار التي لحقت بالشوارع والمواقف الرسمية وافتتاح المتوقف منها إذا كان قابلاً للتشغيل.

❖ القطّاع التجاري:

- ضرورة فتح منافذ جديدة كلما أمكن، وأن يتم ذلك بالتعاون مع القطّاع الخاص من خلال تزويده بالمنتجات وبأسعار المؤسسات العامّة بشرط التقيد بالأسعار المعروضة.
- تأهيل الكوادر البشرية التي تساعد في ضبط الأسعار وإدارة العملية التجارية.

❖ قطّاع التنمية البشرية:

– قطّاع التنمية السكانية:

- ترسيخ مبدأ إلزامية التّعليم وعودة الطلاب إلى المدارس.
- خلق فرص عمل مؤقتة في المناطق الآمنة تستقطب الأفراد للعمل في مناطقهم وتشجيعهم على العودة.
- إعطاء أولوية أعلى للإنفاق على التّعليم.

– القطّاع الاجتماعي والتربوي:

- العمل على توفير السكن المؤقت للمتضررين وللعائدين من الدول المجاورة.
- إجراء دورات تدريبية وحلقات عمل في فنون ترميم المباني وتجديدها.
- حصر الأضرار الخاصّة بدور الأيتام والجمعيات الخيرية.
- حصر الأضرار التي لحقت بهذا القطّاع.
- إشراك الشباب المتضرر في أنشطة الإنعاش التي تعتمّد على المجتمع.
- تقديم العلاج النفسي الاجتمّاعي وعلاج اضطراب الإجهاد اللاحق للإصابة للعائلات المتضرِّرة.
- دعم المواطنين والأسر الفقيرة والمهمشة وتمّكينها.

٤-٦-١-٣: مرحلة الإنطلاق:

تتميز هذه المرحلة ببدء تنفيذ المرسوم /٦٦/ في المنطقة (C) وتنتهي بمشاريع الإعمار وذلك اعتماداً على نتائج مرحلة المبادرة لضمان عودة السكان إلى المنطقة بشكل تدريجي، وتخصيص المقاسم السكنية للمالكين بالإضافة إلى تأمين السكن البديل، وسيتم العمل على القطّاعات الرئيسية في هذه المرحلة كالتالي:

❖ قطّاع الإسكان:

- تحليل وتقييم الوضع الراهن وتحليل استعمالات الأراضي التي تم اعتمادها.
- تقييم المخططات التنظيمية السابقة وإجراء المقارنة بين الدراسات السابقة للمنطقة وتعديلها بما يناسب الوضع الراهن.
- استشارة الجهات المسؤولة في مشاريع الاستثمار العقاري عند إعداد البرامج التخطيطيَّة والإسكانية.
- تنظيم عمل القطَّاع الخاص وتفعيل مشاركته في العملية الإسكانية بكافة مراحلها تخطيطاً وتنفيداً وتمويلاً.
- توفير التمويل الرخيص التكاليف للشرائح المتوسطة والمحدودة الدخل المتضرِّرة والتي لن يتم تطبيق المرسوم على عقاراتها.
- تقييم البدائل المقترحة من قبل الجهات المعنية المشاركة في عمليات التخطيط والتصميم.
- رفع سوية العاملين في القطَّاع من خلال التدريب والتأهيل واستخدام التقانات الحديثة.
- البدء بإعادة هيكلة القطَّاع ضمن إدارة موحدة وإيجاد موقع مناسب لهذه الإدارة لتسهيل عمليات التنفيذ ومراقبة التقييم والعمل.
- تطوير وتأهيل الموارد البشرية في القطَّاعين العام والخاص لتأمين الجهوزية للدخول في المراحل المقبلة.
- إعادة تنظيم قطَّاع البناء والتشييد وخلق البيئة التشريعية اللازمة لإعادة الإعمار وذلك من خلال الشروع بالعمل وفق المرسوم /٦٦/.
- تسهيل الإجراءات ومنح المزايا لدخول وخروج الآليات والعمالة.
- تحديث القوانين والأنظمة الخاصَّة بالقطَّاع والتي تؤمن مرونة للقطَّاع العام ورفع سوية عمل القطَّاع الخاص.

❖ <u>قطَّاع الزراعة والري:</u>

- تأمين المواد البترولية اللازمة لعمل محركات الديزل.
- تأمين الأسمدة والبذور اللازمة لعملية الزراعة .
- تأمين الأعلاف اللازمة وبأسعار مدعومة لمربيي الماشية والأبقار والدجاج.
- العمل على تأمين سلامة الطرق اللازمة لنقل المنتجات إلى أسواق التصريف.
- تنظيم العروض والأسعار في السوق.
- استمرار تشجيع المزارع على استثمار أرضه لتأمين المواد الغذائية وخصوصاً الخضراوات.

❖ <u>القطَّاع التعليمي:</u>

- الاستمرار في العملية التربوية والتعليمية رغم الصعوبات وضرورة تأمين ما يلزم لنجاحها.
- ضرورة العمل على إزالة الرواسب التي لحقت على نفسية الطلاب جراء الأزمة من خلال الموجهين والمرشدين النفسيين حتى تستمر العملية التعليمية بصورة سليمة.
- بناء قدرات العاملين في مجال التعليم لمواجهة الأوضاع الغير عادية.
- دعم قدرة الانظمة التعليمية لمنع أي تجاوزات أو عنف عائلي والاستجابة له.
- البدء بإعادة تأهيل رياض الأطفال والمدارس المدمرة جزئياً.

❖ <u>قطَّاع البنى التحتية:</u>

- الكهرباء:

- مباشرة المحافظة في تنفيذ البنية التحتية اللازمة للنهوض بباقي القطَّاعات الأخرى.
- إعادة النظر بمجمل القوانين والتشريعات التي تنظم هذا القطَّاع لتصحيح الخلل.

- الاتصالات:

- تدريب الكوادر البشرية لتكون قادرة على النهوض بعملية إعادة الإعمار ما بعد الصراع.
- إعادة النَّظر في مجمل القوانين والتشريعات التي تنظم هذا القطَّاع لتصحيح الخلل وتقديم قوانين جديدة تتناسب مع ظروف المرحلة القادمة.

- مياه الشرب والصرف الصحي:

- استعادة خطوط أنابيب المياه الرئيسية المغذية.
- استعادة الأحواض وخطوط أنابيب دخول المجاري المضغوطة.
- تدريب الكوادر البشرية لتكون قادرة على النهوض بعملية إعادة الإعمار ما بعد الأزمة.
- إعادة النظر بمجمل القوانين والتشريعات التي تنظم هذا القطَّاع لتصحيح الخلل وتقديم قوانين جديدة تتناسب مع ظروف المرحلة القادمة.

❖ القطَّاع الصحي:

- القيام بحملات توعية للأطباء السوريين الذين غادروا البلاد للعودة وتأدية واجبهم اتجاهها.
- التنسيق مع الجهات الدولية لتأمين المساعدات والأدوات والأدوية الطبية اللازمة لعمل هذا القطَّاع.
- التوسع في زيادة تدريب العاملين في هذا القطَّاع وزيادة عددهم نتيجة الحاجة الماسّة لهم وتقديم خدمات ذات نوعية أفضل.
- الاستمرار في تأمين اللقاحات والقيام بحملات اللقاح وتطعيم ضد الأمراض السارية في أوقاتها.

❖ قطَّاع النقل والمواصلات:

- تدريب الكوادر البشرية وإعادة النظر في مجمل القوانين التي تقود هذا القطَّاع.
- تقديم التسيهلات للاستثمار في هذا القطَّاع من خلال تشجيع الاستثمار الخاص.

❖ القطَّاع التجاري:

- استيراد كل ما يلزم لهذه المرحلة من مواد وبشروط ميسرة حتى يتسنى لهذا القطَّاع خدمة القطَّاعات الأخرى في تأمين مستلزماتها للنهوض بواقعها الإنتاجي والخدمي.
- إعادة النظر بالقوانين السابقة مع ضرورة التأكيد على التشدد في هذه القوانين ولو بعد حين للمتلاعبين بالأسعار.

❖ قطَّاع التنمية البشرية:

- قطَّاع التنمية السكانية:

- تحفيز المشاركة المجتمعية للمرأة.
- دعم البيئة التَّمكينية للطفولة.
- دعم البيئة التَّمكينية للشباب وتفعيل مشاركتهم.

- القطَّاع الاجتماعي والتربوي:

- ضرورة العمل على رسم الخطط لكلِّ مرحلة مستقبلية والبرامج اللازمة لتنفيذها في ضوء الموارد المتوفرة والحاجات المستقبلية بحيث تكون مبنية على الدروس المستفادة من الأزمة.
- الاستمَّرار في تقديم الدعم والمعونات إلى المحتاجين.
- الوفاء بالاحتياجات النفسية الاجتماعيَّة لدى الرجال والنساء والأولاد والبنات والمعلمين والأطباء وعمال الطوارئ.
- تأسيس جمعيات خاصة بالعلاج النفسي الاجتمَّاعي وعلاج اضطراب الإجهاد للمصابين والجرحى.

٤-٦-٢: المنطقة (B):

تُعدُّ هذه المنطقة هي قلب برزة البلد وتضم مجموعة من المناطق الخضراء وما يسمى ببستان الباشا المتعارف عليه في الحي وبعض المباني التاريخية المهمة في الحي، وتؤكد المشاهدات أن هناك بعض العائلات التي ما زالت مقيمة في المنطقة، ووجود مظاهر الحياة في المنطقة على عكس المنطقة (C) التي كادت تخلو من السكان، وهنا يقترح البحث تنفيذ المصفوفة التنفيذيَّة العامَّة على هذه المنطقة وبشكلٍ خاص المنطقة التاريخية في مركز الحي، مع الأخذ بعين الاعتبار بنود المرسوم /٦٦/ فيما يخص العقارات المتضرِّرة بشكل كامل وسيتم العمل وفق المراحل التالية:

الشكل (٤-١٣) المنطقة (B)

مرحلة الاستجابة:

تتضمن هذه المرحلة تأمين المستلزمات الأساسية للسكان العائدين إلى برزة البلد وذلك بالنسبة إلى العقارات السليمة أما العقارات المتضرِّرة بشكل كامل فتبدأ عمليات حصر الأضرار الحاصلة فيها وفق بنود المصفوفة السابقة.

مرحلة المبادرة:

فيمكن اتباع بنود المصفوفة التنفيذيَّة الخاصَّة بهذه المرحلة بالنسبة للمناطق المتضرِّرة بشكل جزئي، أما المناطق ذات العقارات الحاصلة على الضرر الأكبر فيمكن تنفيذ المرسوم /٦٦/ عليها وضمِّها إلى منطقة العشوائيات السابقة مع مراعاة المنطقة القديمة وخصوصية أبنيتها التاريخية.

الشكل (٤-١٤) المنطقة (A)

مرحلة الانطلاق:

سيتم في هذه المرحلة إعادة تنظيم القطَّاعات لتشجيع نشوء شركات مقاولات واستشارات ذات كفاءة عالية قائمة على مبدأ التخصص، وإعادة تنظيم قطَّاع البناء والتشييد على وجه الخصوص وخلق البيئة التشريعية اللازمة لإعادة إعمار المناطق المتضرِّرة بشكل جسيم وتنتهي هذه المرحلة بعودة المهجرين إلى العقارات الأقل ضرراً.

٤-٦-٣: المنطقة (A):

هي منطقة تنظيمية كما نلاحظ وهي المنطقة الأقل ضرراً في برزة البلد، وقد تنحصر الأضرار التي طالتها بما يسمى بالأضرار الطفيفة

والتي لم تمس بالبنية الإنشائية للمباني، ولذلك يقترح البحث معالجة هذه المنطقة بطريقة مختلفة عن المرسوم ٦٦، حيث أن القسم الأكبر من الأبنية التي مازال قائمة بحد ذاتها وذات بنية إنشائية مقبولة نسبياً ويمكن معالجتها بالطريقة التالية:

مرحلة الاستجابة: تتضمن عمليات حصر الأضرار الحاصلة وفق التتابع الذي تطرحه المصفوفة.

مرحلة المبادرة: إعادة تأهيل المباني وترميمها وصيانتها تبعاً لنتائج المرحلة السابقة.

مرحلة الانطلاق: تتمثل بعودة المهجّرين إلى المنطقة.

نتيجةً للتدخلات السابقة في منطقة برزة البلد يجد البحث أن سلم أولويات التدخل يرتبط بشكل أساسي بطبيعة المنطقة المدروسة واحتياجاتها وإمكانية تطبيق المرسوم عليها، بالإضافة إلى نسب الضرر الحاصة فيها، وتختلف مدد التدخل وعمليات إعادة الإعمار تبعاً لذلك، ويمكن ترتيب الأولويات مبدئياً حسب التتالي الآتي:

١. تأمين السلة الغذائية الأساسية ومن ثم الحملات الصحية الوقائية والعلاجية الإسعافية وهي ما ورد في الخطَّة الاسعافية لعام ٢٠١٥.
٢. إعادة السكان إلى منازلهم في المنطقة (A) وتأمين الحماية لهم بالدرجة الاولى.
٣. الاهتمام بالنظافة العامَّة والحماية الاجتماعية.
٤. تعزيز دور المجتمع الأهلي والبلدية لإعادة الثقة بين المجتمع والدولة.
٥. الحفاظ على الموارد المائية وتأمينها وحمايتها.
٦. الاهتمام بالمحتوى التاريخي بهدف تعزيز الارتقاء بالمنطقة.
٧. تحقيق عوامل الاستدامة.

كما يتعلق حجم ونسبة التدخلات الواجب القيام بها في المرحلة الأولى من مراحل إعادة الإعمار وتبعاً لأولويات المنطقة بالنقاط التالية:

١. الجهات العاملة على إعادة الإعمار.
٢. حجم التمويل المرصود لها.
٣. اختلاف طبيعة التدخلات سواء كانت مباشرة أم غير مباشرة.
٤. قاعدة البيانات الموجودة.
٥. أهمية القطَّاع الذي يتم العمل عليه.

خلاصة الفصل الرَّابع:

تناول البحث لمحةً عن منطقة برزة وأهمية المنطقة جغرافياً وتاريخياً، وآلية تطبيق الاستراتيجية المقترحة بالتعاضد مع المرسوم /٦٦/ على الجزء المركزي من منطقة الدراسة المتضرِّرة جزئياً (حي برزة البلد) وتحليل المنطقة وتقييم وحصر حجم الأضرار فيها، بالإضافة إلى الممارسات المحليَّة في المنطقة للبدء بعمليات إعادة الإعمار متوصِّلاً إلى الآتي:

- تتمتَّع منطقة برزة بموقعٍ جغرافيٍ مميزٍ حيث تشكل المنطقة الشرقية لمدينة دمشق والمتداخلة مع محيطها الإداري كما تعتبر كمدخل لمدينة دمشق من جهة الشمال (الطريق الدولي حمص- دمشق).
- تحتاج استراتيجية إعادة الإعمار إلى وجود رؤيةٍ محليةٍ وتخطيطٍ استراتيجيٍ ممنهجٍ يشكل أرضيةً ثابتةً للمراحل القادمة من إعادة الإعمار.
- أن تكون القطَّاعات التي يتمُّ العمل عليها في المنطقة متناسبةً مع بنيتها العمرانية وطبيعتها ما قبل الأزمة.
- ضرورة دراسة المخططات السابقة لمنطقة الدراسة والنسيج الاجتماعي الخاص بها ومواءمتها له وربط المشاريع المقترحة مع الأهداف الاستراتيجية التي وضعها البحث.
- يمكن اعتماد تجربة إعادة إعمار منطقة برزة البلد لتكون مشروعاً متكرراً يمكن تطبيقه في المناطق المتضرِّرة من دمشق وغيرها باختلاف المعايير المتغيرة المرتبطة بخصوصية المنطقة مكانياً وتاريخياً.
- يتم التعامل مع المناطق المتضرِّرة كلياً بطريقة الإحلال واستبدال هذه المناطق بأخرى حديثة وفق المخططات التنظيمية المقترحة(وفق المرسوم /٦٦/)، أما المناطق المتضرِّرة بشكل جزئي فتتطلب معالجة خاصَّة، ويتم التعامل معها بطريقةٍ مختلفةٍ عن الأولى حيث تؤخذ المناطق الخالية من الأضرار نوعاً ما بعين الاعتبار والتعامل معها بطريقة الحفاظ والدعم والتأهيل، بالإضافة إلى تطبيق المصفوفة التنفيذيَّة عليها.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

الفهرس:

٥-١: النتائج ٩٦

٥-٢: التوصيات ٩٨

الفصل الخامس:
النتائج والتوصيات

٥-١: النتائج:

ممَّا سبق عرضه توصَّل البحث إلى النتائج التالية:

- يضمُّ مفهوم إعادة الإعمار مجموعةً شاملةً من الإجراءات السَّاعية إلى تحديد الهياكل التي من شأنها توطيد السلام ودعمها ودفع الشُّعور بالثقة بين الناس، وتكثيف الجهود لحماية حقوق الإنسان وإصلاح وتعزيز المؤسَّسات الحكوميَّة.
- تعتمد عمليَّات إعادة الإعمار على المشاركة في العمليَّة السياسيَّة من قبل الجهات الرسميَّة وغير الرسميَّة في الدولة إلى جانب المجتمع المحلي والمنظَّمات الدولية في ظل إعادة المهجرين وتفعيل الخدمات الأساسيَّة والمرافق العامَّة.
- تنوَّعت المفاهيم المتعلقة بعمليَّات إعادة الإعمار ومراحلها إلا أنها في مجملها تؤكد على وجود ثلاث مراحل أساسيَّة عقب انتهاء الصراع على اختلاف تسمياتها ومُدَدِها، وهي مرحلة الطوارئ والمرحلة الانتقاليَّة ومرحلة التَّنمية.
- يكمن التحدي الأكبر لعمليات إعادة الإعمار في التنسيق بين التَّدخلات الآنية والتَّدخلات بعيدة المدى والتَّكامل بين أهدافها والتأثير فيما بينها، والعمل عليها وفق تسلسلٍ مستمرٍ ابتداءً بمرحلة الطوارئ التي تشكل حجر الأساس لهذه العمليات وانتهاءً بمرحلة التَّنمية.
- تقوم عمليّات إعادة الإعمار على أساس تحديد الاستراتيجيات طويلة الأمد بالاعتماد على مراحل التحول الطارئة قصيرة الأجل والمتوسطة والطويلة الأجل، وذلك بهدف التنمية المتجدّدة والمستدامة.
- تتَّسم المرحلة الأولى من مراحل إعادة الإعمار(مرحلة الطوارئ) بأنشطة الاستجابة الأولية ومشاريع إعادة التأهيل السَّريعة ذات الصلّة بالإصلاح والإسكان والأمن الغذائي والصِّحة والمياه التي تقوم بها الحكومات الخارجة من الصِّراع.
- يُعدُّ تفعيل الاقتصاد المحلي وإيجاد فرص عمل للعائدين إلى المناطق المتضرِّرة من أهم أهداف المرحلة الثانية من مراحل إعادة الإعمار(المرحلة الانتقالية) والتي تشكل بداية عودة الحياة الطبيعية إلى هذه المناطق.
- يُمكن للجهود المتفرقة وغير المنسَّقة التي لا ترتبط بخطة تنموية بعيدة المدى في مرحلة الطوارئ لما بعد الصراعات، أن تزيد الأوضاع السيئة سوءاً بسبب الاتِّكال على المنَّظمات الدوليَّة والمعونات المقدمة والموارد البشرية والمالية المخصَّصة لها والتي قد تتضاءل مع مرور الوقت، وهذا ما بيّنته التجارب.
- إنَّ استراتيجية إعادة الإعمار هي استراتيجيَّةٌ شاملةٌ ومتكاملةٌ تعبِّر عن استخدام القدرات المتاحة والموارد الضرورية لتحقيق الانسجام بين استراتيجيات القطَّاعات المحليَّة الرئيسيَّة كافَّةً بغية إعادة بناء المجتمع الممزَّق.

- تضمُّ استراتيجية إعادة الإعمار سلسلةً متعاقبةً من الخيارات والأفعال التي تُنظم وفقاً للوقت والمجال والأدوار، انطلاقاً من تقديم الاسعافات الأولية ولغاية إنشاء مدينة قائمة على معايير التنمية الاجتماعية والاقتصادية والبيئية.
- تشمل استراتيجيَّة إعادة الإعمار الاستراتيجيات الجزئيَّة كافةً التَّابعة لكل قطاع من القطاعات المحليَّة وتجمعها وتُكامل فيما بينها.
- يتطلَّب وضع استراتيجية إعادة الإعمار دعم هياكل المسؤوليَّة المدنيَّة وتطوير أساليب الإدارة المحلية والتخطيط التشاركي، والربط بينها وبين إعادة بناء ثقة المجتمع المحلِّي.
- تبلغ التَّدخلات أقصى فعاليتها عندما تكون مصمَّمة للبدء في آن واحد وعلى المستويات والقطاعات المحليَّة كافةً وعدم إهمال قطاع دون الآخر، وهذا ما أكَّدته التجارب.
- تدلُّ التجارب على أن نجاح استراتيجية إعادة الإعمار يعتمد بشكل أساسي على الانطلاق من الوضع الراهن للمناطق المتضرِّرة، وتلبية متطلبات المواطنين وإرضائهم وتأمين فرص عمل لهم وإلحاقهم بركب عمليات إعادة الإعمار.
- يعدُّ الخطر الأكبر على مشاريع إعادة الإعمار عشوائيَّة التنسيق بين مموِّلي هذه المشاريع المختلفين وأهدافهم، والتي يمكن أن لا تتوافق مع الأهداف المحليَّة، وهذا ما دلَّت عليه التجارب.
- يتنوَّع حجم التَّدخلات العمرانية الخاصة بإعادة إعمار المناطق المتضررة تبعاً للمنطقة المدروسة وأولوياتها ومواردها المحليَّة بالإضافة إلى نسب الأضرار التي لحقت بها، وهذا ما أكَّدته التجارب.
- عدم وجود قاعدة بيانات كاملة تحتوي على نسب الأضرار التي لحقت بالمناطق المتضرِّرة جزئيَّاً أو كليَّاً نظراً لصعوبة الوصول إليها، مما يشكِّل تحدِّياً كبيراً وتأخُّراً في عمليات إعادة الإعمار على المدى الطويل، وقد بدى ذلك واضحاً عند العمل على الحالة الدراسية (برزة).
- الحاجة الماسَّة إلى كوادر بشريَّة إداريَّة وتنفيذيَّة محليَّة من ذوي الاختصاصات المختلفة تخضع إلى دورات تدريبية، كي يصبحوا قادرين على القيام بأعباء التَّخطيط والنُّهوض بأعمال إعادة الإعمار.
- أغلب المحاولات المحليَّة التي تناولت موضوع إعادة الإعمار كانت نظرية ولم تقدم حلولاً حقيقة أو كانت مقتصرة الاهتمام على قطاعات محددة حسب الجهة العاملة بها، واعتماد كل جهة من الجهات الرسمية على المشاريع الخاصة بإعادة إعمارها وإعطائها الأولوية الكاملة لضمان سير عمل مؤسساتها بغض النظر عن الجهات والقطاعات الأخرى.
- إنَّ الخطط الموضوعة على المستوى المحلي لإعادة إعمار المناطق المتضرِّرة هي خطط عامَّة وليس لها برامج عملية على أرض الواقع مما يجعلها غير قابلة للتطبيق كما لم ترتبط بمفهوم تخطيطيٍّ محليٍّ شامل.
- لم تراعِ الخطط المرحلية لإعادة الإعمار إمكانية التنفيذ والتمويل وكيفية التنفيذ ومراحل العمل، كما أنَّها مشروعات طفيفة التأثير مقارنةً بنسب الدَّمار الحاصل في المناطق المتضرِّرة وتحدِّيات المرحلة القادمة.

- يشكِّل تجدُّد الصِّراع في منطقة الدراسة (برزة) تحدِّياً حقيقَاً وعاملاً أساسيًّاً في تأخُّر عجلة عمليات إعادة الإعمار مما يُطيل من مدة مرحلة الطوارئ، ومن ثمَّ يزيد مُدَد المراحل التي تليها وهي الانتقالية ومن ثم مرحلة التنمية والتطوير.
- إنَّ غياب خطَّة استراتيجيَّة ذات رؤية محليَّة موحَّدة يزيد من عشوائية المشاريع الخاصة بإعادة إعمار المناطق المتضرِّرة، وعدم التنسيق بين الجهات العاملة على هذه المشاريع محلياً يمكن أن يؤدي إلى تخبُّط في اتخاذ القرارات.
- الحاجة إلى قاعدة معلومات واضحة تشرح طبيعة المراحل القادمة من إعادة الإعمار والمُدد المحصورة بها وأهميتها، والتي تعدُّ موجِّهاً أساسيًّاً للمرحلة المقبلة في الخطط والمراحل والمُدد المفروضة مما يُجنِّب الخلط في المصطلحات والمفاهيم الخاصة بإعادة الإعمار.
- اقتصار التَّجارب المحليَّة الخاصة بالجهة الأكاديمية والعلمية العاملة على مشاريع إعادة الإعمار على سياسة الإحلال الكلِّي للمناطق المتضررة، وإقامة مشاريع مختلفة كليًّاً دون الأخذ بعين الإعتبار المعايير الاجتماعية والعمرانية ووضع هذه المناطق ما قبل الصِّراع.
- تفرُّد اللَّجنة العليا لإعادة الإعمار بالقرارات النافذة والشاملة لكل القطاعات المحلية وعدم إعطاء الصلاحيات المادية والتخطيطية إلى أي وزارة أو جهة محلية إلا بتقديم حصر الأضرار ضمن قدراتها.

٥-٢: التَّوصيات:

يوصي البحث بالمسائل التَّالية:

- البدء بتأهيل وتدريب الكوادر البشريَّة العاملة في القطاعات الحكومية لتكون قادرة على النهوض بالمهام المؤسساتية الجديدة في مراحل إعادة الإعمار.
- تقييم التَّشريعات السَّابقة وإعداد السياسات والتَّشريعات وتطوير القوانين اللَّازمة لضمان سير عمليات إعادة الإعمار، والعمل على تعديل هذه القوانين وخاصَّة تراخيص المباني بما يناسب المرحلة المقبلة ووضع متطلبات السلامة العامة ومراقبة تنفيذها.
- العمل على إعداد مؤسَّسات المجتمع المدني وإعطائها الدَّور الفاعل وتزويدها بصورة مسبقة عن عمليات إعادة الإعمار وطبيعتها لتحمل المسؤولية الى جانب الحكومة التي من الممكن أن تحمل المسؤولية كاملةً في بعض القطَّاعات والمناطق.
- توحيد الجهود وتكاتف الجهات العاملة في عمليات إعادة الإعمار في جميع القطَّاعات المحليَّة والتنسيق بينها وتطوير الهيكل الإداري الخاص بها، والعمل على تعميم المبادئ التوجيهية للرؤية المحليَّة.
- العمل على توثيق التجارب المحلية والعالمية في مجال إعادة الإعمار والتنمية وتبادل الخبرات بين جميع الجهات المعنية، والاهتمام بأخذ التغذية الراجعة من أجل تعزيز الإيجابيات وتجنب الاخطاء والسلبيات.

- العمل بشكل متكاملٍ ومنسَّقٍ سواءً الحكومة والمجتمع المدني مع بعضها بعضاً أو مع الجهات غير الرسمية الفاعلة والمختصة في عمليات إعادة الاعمار.
- إعطاء الأفضليَّة لليد العاملة السوريَّة للعمل في جميع ورش إعادة البناء، وذلك من خلال زيادة الأجور وخفض الرُّسوم بالنسبة للوظائف المرتبطة بإعادة الإعمار.
- إشراك الجامعات ومعاهد الدراسات العليا والفنيَّة وطلابها في أعمال إعادة الإعمار من خلال البحث العلمي لطلاب الدراسات العليا، أو عن طريق تطبيق ورشات عمل محليَّة لتوظيف الأفكار الأكاديمية ضمن سياق عمليات إعادة الإعمار.
- العمل على إنشاء مرصد مراقبة لعمليات إعادة الإعمار بهدف الحفاظ على سلامة التَّنفيذ بأقل كلفة ووفقاً للقواعد والأهداف الموضوعة مسبقاً، وحصر النتائج الإيجابية والسلبية وتحليلها لتدارك الأخطاء وإعطاء التَّقارير الدوريَّة.
- التَّركيز على المستويين القصير المدى والمتمثِّل بالاحتياجات الطارئة والطويل الأمد ومتطلباته التنموية وعدم الاكتفاء بوضع الاستراتيجيات بل العمل على المتابعة الدائمة والتأكد من التنفيذ المناسب.
- إيجاد التوافق بين البرامج العمليَّة لإعادة الإعمار والخط الزمني للاستراتيجية الموضوعة وإمكانيات التَّدخل تبعاً لكل مرحلة من مراحله والتأكد من تكاملها مع الرُّؤية المحليَّة الموضوعة.
- وضع المبادئ الأساسية الشَّاملة لعمليات إعادة الإعمار حيث تعدُّ عقداً مُلزماً بين السكان ومنفذي هذه العمليات، ويجب الالتزام بها لضمان تحقيق هذه العمليات بشكلٍ متكاملٍ.
- العمل على توحيد وجهات نظر الجهات العاملة في عمليات إعادة الإعمار والتأكيد على تكاملها ودعم المشاريع ذات الأولوية تبعاً للمنطقة المدروسة، وذلك للحصول على أكبر تنسيق بين الأطراف الفاعلة الداخلية والخارجية.
- تشكيل قاعدة بيانات خاصة بالمناطق العمرانية المتضرِّرة قدر المستطاع وذلك تحضيراً للمرحلة المقبلة والتركيز على أعمال المرحلة الأولى من مراحل إعادة الإعمار (مرحلة الطوارئ) التي تشكل حجر الأساس التي تُبنى عليه المراحل التي تليها.
- الأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات القطاعية والقطاعية الفرعية وعلاقتها ببعضها بعضاً حتى يتسنَّى مواجهة احتياجات السكان بطريقةٍ متكاملةٍ ومنسقةٍ، والبدء بأعمال البنية التحتية بالإضافة إلى المساكن وعوامل الحياة الاجتماعية والاقتصادية اللَّازمة لعودة دورة الحياة إلى المناطق المتضرِّرة.
- الأخذ بالحسبان متطلَّبات الاستدامة عند الاستعداد لمراحل ماقبل إعادة الإعمار وعملياته وتوجيهها نحو الاستدامة الحضرية، وذلك من حيث تقليل الكلفة والاهتمام بالحفاظ على البيئة والطَّاقة والموارد، ودمج هذه العمليَّات ضمن خطط التطوير المستقبليَّة.
- تصحيح أشكال الخلل التقليدي كلها في بنية الاقتصاد المحلي وتعزيزه من خلال التنوّع والتَّنمية المستمرَّة للقطَّاعات المحلية الرئيسية المنتجة واستغلال جميع الطاقات الزِّراعية والصِّناعية والسِّياحية، وذلك وفق خصوصيَّة ومتطلَّبات كل مرحلة من مراحل إعادة الإعمار.

- إعطاء البلديَّات المهام المرتبطة بالحمايَّة الاجتماعيَّة والتنميَّة المحليَّة بما فيها التعليم الإبتدائي والثانوي والمهني، كي توفّر لها الموارد المالية والعناصر البشرية الضرورية في سبيل الحصول على المساعدات اللازمة لإعادة البناء.
- تحويل عمليَّات إعادة الإعمار إلى فرصة لإعادة التفكير في الممارسات الماضية، وإعادة كتابة الرؤيَّة المحلية انطلاقاً من الوضع الراهن والمعطيات الجديدة، مما يعطي المجتمع بأكمله فرصة تعزيز قدراته والنهوض بواقعه الاجتماعيِّ والاقتصاديِّ والبيئيِّ بهدف التَّنمية المستقبليَّة.
- دعم الاقتصاد المحلي في مرحلة الطوارئ من خلال المشاريع الصغيرة وتطويرها لاستعادة النشاط الاقتصادي بأسرع وقتٍ ممكن في المراحل التي تليها.
- ينبغي أن تبدأ عملية الإنعاش الاقتصادي على المدى البعيد في المرحلة الانتقالية من مراحل إعادة الإعمار وذلك بغية عودة السكان المتضررين إلى الحياة الطبيعية، وهذه الطريقة تسهم بشكلٍ كبيرٍ في التمهيد لمرحلة التنمية فما بعد.
- الأخذ بالاعتبار الاستراتيجية التي اقترحها البحث على المستوى المحلي وارتباطها بمراحل إدارة عمليات إعادة الاعمار، بالإضافة إلى المصفوفة التنفيذية العامة المقترحة لتكون بمثابة دليلٍ تطبيقيٍّ بغية معالجة المناطق المتضرِّرة في المراحل المقبلة.

المراجع

المراجع العربية:

❖ **الكتب:**

١. ابراهيم، عبد الباقي . (١٩٨٧). كتاب: **الارتقاء بالبيئة العمرانية للمدن.**

٢. رمضان، بدر حامد. (١٩٩٤). **الإدارة الاستراتيجية.** الطبعة الأولى. دار النهضة العربية. القاهرة/ مصر.

❖ **الرسائل الجامعية والمشاريع الأكاديمية:**

٣. اسماعيل، رهف. مرقباوي، دينا. الشيخ علي، أسامة. الخطيب، محمد. (٢٠١٤). **مشروع إعادة إعمار منطقة برزة،** مشروع تخرج، جامعة دمشق، دمشق/ سورية.

٤. الحنبلي، مسرة شاهر بكر. (٢٠٠٥). **التخطيط واستراتيجيات إعادة إعمار وتطوير الوسط التاريخي لمدينة نابلس.** رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا غزة/ فلسطين.

٥. الصفدي، سبأ فاروق. (٢٠١١). **المداخلات المعمارية على الأبنية التاريخية /التجربة العالمية/.** رسالة ماجستير جامعة دمشق، دمشق/ سورية.

٦. الطاهر، معاذ محمد بشير مدحت. (٢٠١١). **استراتيجيات إعادة الاعمار بعد الحروب والكوارث في فلسطين.** رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس/ فلسطين.

٧. تصلق، أمل صلاح محمد. (٢٠٠٦). **الخصائص العمرانية والتخطيطية للمخيمات الفلسطينية. حالة دراسية لمخيم جنين"الضفة الغربية".** رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس/فلسطين.

٨. زغيب، أمينة. (٢٠١٢). **استراتيجيات المنظمات الدولية في إعادة الإعمار لفترة ما بعد الحرب. نموذج إقليم كوسوفو.** رسالة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة لخضر باتنة، باتنة/ الجزائر.

٩. صيام، آمال نمر حسن. (٢٠١٠). **تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة.** رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة/ فلسطين.

١٠. عزيز، رنا فيصل. (٢٠١٣). **استراتيجية تنموية إقليمية للمناطق الثلاث في محافظة السويداء، مدن (السويداء. شهبا. صلخد).** رسالة ماجستير، جامعة دمشق، دمشق/ سورية.

١١. عكاشة، عالية. (٢٠٠٤). **عمارة مابعد الحرب – حالة دراسية مدينة نابلس.** رسالة ماجستير، جامعة القاهرة، القاهرة/ مصر.

١٢. فارس، رهام محمود. (٢٠١٤). **استراتيجية الارتقاء بالبلدات التاريخية القديمة. دراسة تحليلية نقدية للعوامل الفاعلة في الارتقاء وتأهيل البلدات التاريخية القديمة في سوريا.** رسالة دوكتوراه، جامعة دمشق، دمشق/ سورية.

١٣. كاسب، سيد. (٢٠٠٨). **تقييم وإدارة المخاطر: مشروع الطرق المؤدية إلى التعليم العالي،** مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث. رسالة ماجستير، كلية الهندسة جامعة القاهرة، القاهرة/ مصر.

١٤.مهداوي، عبد المنعم محسن خضر. (٢٠٠٤). **التوجهات التخطيطية والعمرانية في مخيمات اللاجئين في الضفة الغربية حالة دراسية لمخيم الفارعة.** رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس/ فلسطين.

❖ **المؤتمرات والندوات:**

١٥.المؤتمر الدولي لمساندة الاقتصاد الفلسطيني لإعادة الإعمار في غزة. (٢٠٠٩). **الخطة الوطنية الفلسطينية للإنعاش المبكر وإعادة الإعمار في غزة لعامي(٢٠٠٩-٢٠١٠).** شرم الشيخ، مصر.

١٦.محاضرة نقابة المهندسين فرع دمشق. (٢٠١٥/٨/٢٦). **تطبيق المرسوم /٦٦/ في منطقى خلف الرازي (١٠١).** دمشق/ سورية.

١٧.مؤتمر إعادة الإعمار. (٢٠١٤/٩/٢). **دور المؤسسات العلمية والبحثية في إعادة الإعمار.** جامعة دمشق، دمشق/ سورية.

❖ **أبحاث ومحاضرات:**

١٨.ابراهيم، مصطفى جليل. (٢٠٠٨). **أثر الخصائص المكانية في آليات التنمية – النظرية والتطبيق.** المعهد العالي للتخطيط الحضري والإقليمي. بحث منشور. جامعة بغداد. العراق.

١٩.المعهد الوطني للإدارة العامة INA. (٢٠١٥). **حالة عملية: التعافي المبكر ودعم سبل العيش – حمص القديمة،** الدفعة (١١)، دمشق.

٢٠.داودي، الطيب. (٢٠٠٧). **أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية.** بحث منشور، مجلة الباحث، العدد (٥)، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

٢١.عبد الحميد، علي شعبان. (٢٠٠٩). **التخطيط العمراني وإدارة الحيز المكاني في الأراضي الفلسطينية المحتلة.** بحث منشور في مجلة سياسات، جامعة النجاح الوطنية، نابلس/ فلسطين.

٢٢.متولي عمران، كامل علي. (٢٠٠٧). **التخطيط والرقابة: مشروع الطرق المؤدية إلى التعليم العالي.** بحث منشور، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، القاهرة/ مصر.

❖ **الهيئات والمنظمات:**

٢٣.الاتحاد الافريقي. (٢٠٠٦). **تقرير عن وضع سياسة إعادة الإعمار والتنمية لفترة ما بعد النزاعات.** المجلس التنفيذي. الدورة العاديَّة التاسعة. بانجول/ جامبيا.

٢٤.الاتحاد الافريقي. (٢٠٠٦). **تقرير عن وضع سياسة إعادة الإعمار والتنمية لفترة ما بعد النزاعات .** المجلس التنفيذي. الدورة العاديَّة التاسعة. بانجول/ جامبيا.

٢٥.الأمم المتحدة. (٢٠١٤). **مشروع الخطة الاستراتيجية لبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية للفترة (٢٠١٤- ٢٠١٩).**

٢٦.البنك الدولي. (٢٠١٠). **دليل تقدير احتياجات التعافي وإعادة الإعمار بعد وقوع الكوارث.** واشنطن/ الولايات المتحدة الأمريكية.

الموقع الالكتروني: www.worldbank.org

٢٧.البنك الدولي. (٢٠١٢). **تقرير سِنداي .إدارة مخاطر الكوارث من أجل تعزيز القدرة على مجابهة الكوارث في المستقبل**. الصندوق العالمي للحد من الكوارث والتعافي من آثارها. واشنطن/ الولايات المتحدة الأمريكية.

٢٨.المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة الملية العامة والمحاسبة. (٢٠١٢). تقرير **المساعدات المرتبطة بالكوارث**. (المعيار ٥٥٢٠).

٢٩.المؤتمر الدولي لمساندة الاقتصاد الفلسطيني لإعادة الإعمار في غزة. (٢٠٠٩). **الخطة الوطنية الفلسطينية للإنعاش المبكر وإعادة الإعمار في غزة لعامي ٢٠٠٩-٢٠١٠** – غزة. فلسطين.

٣٠.أمانة التدريب والتعليم المستمر. (٢٠١٣). **دورة إدارة الكوارث والأزمات ٢٠١٣**. جمهورية السودان.

٣١.رئاسة مجلس الوزراء اللبناني. (٢٠٠٧). **لبنان في الطريق إلى إعادة الإعمار والنهوض حول نشاطات إعادة التأهيل والإعمار ما بعد عدوان تموز ٢٠٠٦**. العدد الثاني. تقرير دوري. بيروت. لبنان.

٣٢.ريتشارد جولدستون. (٢٠٠٩). **تقرير مترجم الأمم المتحدة لتقصي الحقائق بشأن النزاع في غزة**. الأمم المتحدة .

٣٣.مجلس إدارة برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية. (٢٠٠٥). **التقييم وإعادة الإعمار في أعقاب النزاعات والكوارث الطبيعية والاصطناعية**. الدورة العشرون، نيروبي/ كينيا.

٣٤.مكتب الأمم المتحدة للحد من مخاطر الكوارث. (٢٠١٥). **تقرير مخطط إطار سنداي للحد من مخاطر الكوارث**. (٢٠١٥-٢٠٣٠).

الموقع الالكتروني: www.issai.org.

٣٥.مجلس الوزراء المصري. مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء المصري. (٢٠١٣). **مشروع رؤية مصر ٢٠٣٠**. القاهرة/ مصر.

٣٦.مجلس الإنماء والإعمار اللبناني. (٢٠١٢). **مشروع الإرث الثقافي والتنمية المدينية**. النسخة المحدثة من خطة إعادة الإسكان الخاصة بمشروع خان العسكر. طرابلس. لبنان.

٣٧.هيئة تخطيط الدولة سورية. (٢٠٠٧). **الخطة الخمسية العاشرة لعامي ٢٠٠٦-٢٠٠٧**. دمشق. سورية.

٣٨.وزارة التخطيط والتعاون الدولي اليمنية. (٢٠١٢). **البرنامج المرحلي للاستقرار والتنمية ٢٠١٢-٢٠١٤**. صنعاء. لبنان.

٣٩.وزارة التخطيط والتنمية الإدارية الفلسطينية. (٢٠١١). **خطة التنمية الوطنية ٢٠١١-٢٠١٣، إقامة الدولة وبناء المستقبل**. رام الله/ فلسطين.

٤٠.وكالة الأنوروا. (٢٠١٠). **إعادة إعمار مخيّم نهر البارد ومجمّع الاونروا**. تقرير مرحلي يشمل الفترة الممتدة بين ٢٠٠٧- ٢٠١٠، مكتب الأونروا، بيروت/ لبنان.

٤١.وزارة الإدارة المحلية. مديرية التخطيط والإحصاء في دمشق. (٢٠١٤). **مشروع الخطة الإسعافية لعام ٢٠١٥**. دمشق/ سورية.

٤٢.وكالة الأنوروا. (٢٠١١). **تقرير إعادة بناء الحياة مخيم نهر البارد**. مكتب الأونروا، بيروت/ لبنان.

❖ **تقارير:**

٤٣.المعهد الوطني للإدارة العامة INA. (٢٠١٤). **تقرير ملف إعادة الإعمار**. مشاريع تخرج مجموعة أربعون طالب دراسات عليا.

٤٤.الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية. (٢٠١٠). **برنامج دعم المجتمع المدني المصري – التخطيط الاستراتيجي لمنظمات المجتمع المدني**. القاهرة/ مصر.

٤٥.مسعودي، حميد. (٢٠٠٨). **كتابة المستقبل: استراتيجيات تنمية المحافظات في العراق**. كانون الثاني .

❖ **المواقع البحثية:**

٤٦.موقع esyria . http://www.esyria.sy/edamascus/index

٤٧.قرّوش،عبد القادر. موقع مجلة المعلم تم التوثيق في ٣٠.٣. ٢٠٠٧م الساعة ٧:١٥مساء http://www.almualem.net/maga/a1024.html

٤٨.رشوان، ضياء موقع صحيفة الاقتصادية الالكترونية. تم التوثيق في ١٤٢٨/٣/١١هـ ٣٠مارس٢٠٠٧م الساعة ٧:٥٥مساء. http://www.aleqtisadiah.com/article

٤٩.الرشيدي، حسن. تم التوثيق في ١٤٢٨/٣/١١هـ ٣٠مارس٢٠٠٧م الساعة ٨:٠٠مساء http://www.almansiuon.com/articles/article.php

٥٠.الشمري، عيد. موقع منتديات طلاب الجامعة العربية المفتوحة. تم التوثيق في ١٤٢٨/٣/١١هـ ٣٠مارس٢٠٠٧م الساعة ٢:٤٥ظهرا http://www.aoua.com/vb/showthread

٥١.موقع ويكيبيديا.

٥٢. www.unhabitat.org

٥٣. http://www.esyria.sy/edamascus/index

٥٤. google earth 2015

٥٥. www.wikipedia.org

٥٦. www.unrwa.org

٥٧. www.gtz-uae.com

المراجع الأجنبية:

❖ **الكتب:**

58. Alfrid, Chandler. (1962). **strategy and structure. Chapters in the History of the American Industrial Enterprise**. University of Cambridge, Cambridge\ UK.
59. Ratner & Michael. (2002). **Keeping the peace- multidimensional UN operations in Cambodia and El Salvador**, Cambridge university, Cambridge\ UK.

❖ **الرسائل الجامعية والمشاريع الأكاديمية:**

60. Al Aloul, Marah. (2007). **The Destruction Of Cultural Heritage by warfare and reconstruction Strategies: lessons learned from case studies of rebuilt cities**. Master Thesis, University of Florida. Florida\ USA.
61. Baradan, Berna. (2004). **Analysis of the Post Disaster reconstruction process following Turkish Earthquakes.** Master Thesis, Faculty of Architecture, Izmir Institute of Technology. Izmir\Turkey.
62. K. Norman. (2010). **Satellite. based damage mapping following the 2006 Indonesia earthquake. How accurate was it?.** International Journal of Applied Earth Observation and Geoinformation, 27.7.2010.

❖ **المؤتمرات والندوات:**

63. Campbell, Matthew. von meding, Jason. (2013). **Strategy formation in Post.Disaster Reconstruction**. i.Rec conference.

❖ **أبحاث ومحاضرات:**

64. Calame, Jon. Parters, Minerva. (2005). **Post.war Reconstruction: Concerns, Models and Approaches**. New York\ USA.
65. W. Doyle, Michael. Sambanis, Nicholas. (1999). **Building Peace: Challenge and Strategies After Civil War. NY ;international Peace Academy**, Princeton University.

❖ **الهيئات والمنظمات:**

66. Boulcler, tynne Rirner. (1995). **The new UN Peace Keeping Building peace in world of conflicts after world**, New York\ ST Martins.
67. UNDP. (2014). **Detailed Infrastructure Damage Assessment programme of assistance to the Palestinian people**. Gaza 2014.
68. UN. (2010). **UN housing damage classification** 2010 (built up areas and infrastructure)
69. UNRWA Relief. (2011). **Nahr el Bared Palestine Refugee Camp Recovery and Reconstruction Framework 2008.** Beirut\ Lebanon.
70. UN. (2011). **Developing national sustainable development strategies in post-conflict countries**، working draft.
71. UNEP. (2007). **United Nations Environment Programme, Post-Conflict Environmental Assessment.** Beirut\ Lebanon.
72. UNEP. (2009). **United Nations Environment Programme, Laying the foundations for sustainable development.** Afghanistan.
73. United Nations Department of Economic and Social Affairs Division for Sustainable Development. (2010). **Developing National Sustainable Development Strategies in Post Conflict Countries**. Development Account Project.

74. UN. HABITAT. (2009). **Land and conflict. A handbook for humanitarians**.

❖ **تقارير:**

75. F.E.Ohiorhenuan, John. (2011). **Post.conflict Recovery: Approaches, Policies and Partnerships.** CRPD Working Paper No.4. December 2011.
76. Geipel, Robert, (1991). **Long Term Consequences of Disasters: the Reconstruction of Fruili, Italy in its International Context**. New York: Springer\ Verlag.
77. Naraghi Anderlini, Sanam. El.Bushra, Judy. (2004). **Post.Conflict Reconstruction Peace: A Toolkit for Advocacy**. site: inclusivesecurity.org.

الملاحق

الفهرس:

١- مصفوفة تجربة جنين ١٠٧

٢- استمارة الاستبيان..... ١١٢

٣- المصفوفة التنفيذية العامة المقترحة..... ١١٥

الملحق (١)
مصفوفة تجربة جنين

١- القطاع الاجتماعي:

القطاع الاجتماعي	نوع الضرر	الإجراءات التدخلية للإنعاش المبكر وإعادة الإعمار	التكلفة التقديرية للإجراءات التدخلية (مليون دولار أمريكي)	إجمالي التكلفة حسب القطاع الفرعي (مليون دولار أمريكي)
القطاع الاجتماعي				
الصحة والتغذية	▪ 3 عيادات مدمرة بالكامل بما في ذلك الأجهزة والمستلزمات والأثاث ▪ 19 عيادة مدمرة جزئيًا ▪ 5 مستشفيات مدمرة جزئيًا ▪ 1900 جريح معاق في حاجة إلى مساعدة طبية	▪ إعادة إعمار وإعادة تأهيل العيادات المدمرة بالكامل ▪ إعادة تأهيل العيادات والمستشفيات المدمرة جزئياً واستعادة تقديم الخدمات الصحية ▪ تقدم المساعدة الطبية للجرحى المعاقين	1.445 3.800 30.475	35.720
التعليم	▪ 5 رياض أطفال مدمرة بالكامل ▪ 60 روضة أطفال مدمرة بالكامل ▪ 10 مدارس مدمرة بالكامل بما في ذلك المستلزمات والأثاث ▪ 171 مدرسة مدمرة جزئياً بما في ذلك المستلزمات والأثاث ▪ 6 مبان جامعية مدمرة بالكامل ▪ 16 مبنى جامعياً مدمرة جزئياً	▪ إعادة تأهيل رياض الأطفال والمدارس والمباني الجامعية المدمرة بالكامل، بما في ذلك المستلزمات وأجهزة الأمان والأثاث ▪ إعادة تأهيل واستعادة رياض الأطفال والمدارس والمباني الجامعية المدمرة جزئياً، بما في ذلك المستلزمات وأجهزة الأمان والأثاث	34.221 21.130	55.351
الحماية الاجتماعية والخطط الاحتياطية للأمان الرفاهة النفسية الاجتماعية	▪ يحتاج الآلاف من الجرحى والجرحى المعاقين والعائلات المتضررة الحماية والغذاء والعلاج النفسي الاجتماعي وعلاج اضطراب الإجهاد اللاحق للإصابة ▪ الأضرار التي لحقت بدور الأيتام والجمعيات الخيرية	▪ إنشاء صندوق خاص لمساعدات الحماية والغذاء من أجل العائلات المتضررة والأشخاص المتضررين ▪ تقديم العلاج النفسي الاجتماعي وعلاج اضطراب الإجهاد اللاحق للإصابة للعائلات المتضررة والأشخاص المتضررين ▪ إعادة تأهيل دور الأيتام واستعادة الجمعيات الخيرية وتوسيع نطاق خدماتها	200.000 1.050 1.450	202.500
	▪ (2) مركزان ثقافيان وموقعا	▪ إعادة إعمار وإعادة تأهيل	8.500	
الثقافة، والتراث، والمؤسسات الدينية	تراث مدمران بالكامل ▪ 26 مركزاً ثقافياً وموقع تراث مدمرة جزئياً ▪ 14 مسجداً مدمراً بالكامل ▪ 38 مسجدًا مدمراً جزئياً ▪ (2) كنيستان مدمرتان جزئياً ▪ 12 موقعاً تاريخياً كنسياً مدمرة جزئياً ▪ (1) مقبرة مدمرة جزئياً	المراكز الثقافية والمواقع التراثية المدمرة بالكامل والمدمرة جزئياً ▪ إعادة إعمار وإعادة تأهيل المساجد والمقبرة المدمرة بالكامل والمدمرة جزئياً ▪ إعادة إعمار وإعادة تأهيل الكنائس والمواقع الكنسية المدمرة جزئياً	11.458 1.630	21.588
تكلفة القطاع الاجتماعي (الإجمالي الفرعي)				**315.159**

٢- قطاع البنية التحتية:

القطاع/القطاع الفرعي	نوع الضرر	الإجراءات التدخلية للإنعاش المبكر وإعادة الإعمار	التكلفة التقديرية للإجراءات التدخلية (مليون دولار أمريكي)	إجمالي التكلفة حسب القطاع الفرعي (مليون دولار أمريكي)
قطاع البنى الأساسية				
المياه والصرف الصحي والصحة العامة (WaSH)	▪ 11 بئر مياه متضررة بالكامل أو جزئياً ▪ 4 خزانات مياه متضررة بالكامل أو جزئياً ▪ 25.5 كم من شبكات توزيع المياه وخطوط الأنابيب متضررة بالكامل ▪ 836 وصلة مياه منزلية متضررة بالكامل ▪ أضرار بالغة بشبكات تجميع مياه الصرف ▪ أضرار بالغة بمرافق المياه ومياه الصرف ▪ أضرار بالغة بالأحواض وخطوط أنابيب دخول المجاري المضغوطة في مشروع معالجة الصرف الصحي الطارئ في شمال غزة ▪ أضرار بالغة بحاويات النفايات الصلبة	▪ إعادة إعمار واستعادة آبار المياه، والخزانات، وشبكات تجميع مياه الصرف الصحي ▪ استعادة خطوط أنابيب المياه والشبكات والتوصيلات المنزلية ▪ استعادة حاويات النفايات الصلبة ▪ استعادة الأحواض وخطوط أنابيب دخول المجاري المضغوطة في مشروع معالجة الصرف الصحي الطارئ بغزة ▪ إعادة إعمار مرافق المياه المستعملة (الصرف الصحي)	1.018 4.835 0.108 0.184 0.134	6.279
منشآت الإسكان والإيواء المؤقت	▪ 3628 منزلاً مدمراً بالكامل ▪ 10,617 منزلاً مدمراً جزئيًا ▪ 408 بيتاً للاجئين مدمراً بالكامل ▪ 897 بيتاً للاجئين مدمراً جزئيًا	▪ إعادة إعمار وإعادة تأهيل 4,036 منزلاً وبيتاً للاجئين ▪ إعادة إعمار وإعادة تأهيل 11,514 منزلاً وبيتاً للاجئين ▪ تقديم إعانات إيجارية لعدد 11,514 أسرة (لمدة 6 شهور) ▪ تقديم إعانات إيجارية لعدد 4,036 أسرة (لمدة 18 شهور)	232.750 115.140 [30] *(34.000)* [31] *(36.000)*	347.890
الطاقة (الكهرباء، والوقود، والغاز)	▪ أضرار بالغة بمولدات الطاقة وشبكة الكهرباء ▪ أضرار بالغة بخمس (5) محطات بنزين والهيئة العامة للبترول ▪ أضرار جسيمة في إضاءة الشوارع	▪ استعادة شبكة الكهرباء وإضاءة الشوارع ▪ استعادة وإعادة تأهيل خمس (5) محطات بنزين والهيئة العامة للبترول	13.655 1.807	15.462
	▪ أضرار بالغة بطرق البلديات والطرق الإقليمية	▪ إعادة إعمار وإعادة تأهيل طرق البلديات والطرق	84.412	118.832
النقل والمواصلات	(المناطقية) ▪ 3 جسور مدمرة بالكامل ▪ (2) ميناءا صيد مدمران جزئياً ▪ تدمير كامل لمكاتب سلطة الموانئ البحرية ▪ أضرار بالغة بمطار رفح الدولي	الإقليمية والجسور ومكاتب سلطة الموانئ البحرية ▪ إعادة تأهيل ميناءي الصيد والمطار الدولي	34.420	
الاتصالات	▪ أضرار بالغة في خطوط الهاتف الأرضية وشبكات الهاتف المحمول	▪ استعادة وإعادة تأهيل خطوط الهاتف الأرضية وشبكات الهاتف المحمول	13.310	13.310
تكلفة قطاع البنية الأساسية (الإجمالي الفرعي)				**501.773**

٣- القطاع الاقتصادي:

القطاع/القطاع الفرعي	نوع الضرر	الإجراءات التدخلية للإنعاش المبكر وإعادة الإعمار	التكلفة التقديرية للإجراءات التدخلية (مليون دولار أمريكي)	إجمالي التكلفة حسب القطاع الفرعي (مليون دولار أمريكي)
القطاع الاقتصادي				
الزراعة والأمن الغذائي	▪ 33,000 دونم من أشجار الفاكهة المدمرة بالكامل ▪ 14,280 دونم من محاصيل الخضروات المدمرة بالكامل ▪ 14,650 دونم من محاصيل الحقول المدمرة بالكامل ▪ قتل 35,750 رأس ماشية وغنم وماعز ▪ قتل أكثر من (1) مليون طائر ودجاجة ▪ تدمير 10,300 خلية نحل ▪ 78 بئر مرخصة مدمرة بالكامل ▪ 2712 دونم من الصوبات (الدفيئات) والمشاتل مدمرة بالكامل ▪ 2020 زريبة حيوانات ومصايد أسماك مدمرة ▪ 14,000 دونم من شبكات الري مدمرة بالكامل ▪ 450 بركة مياه بالاستيكية وخرسانية مدمرة بالكامل ▪ 100 كم من الطرق الزراعية مدمرة ▪ 200 مخزن زراعي مدمرة ▪ تدمير المعدات الزراعية ▪ أضرار بالغة بالبنية الأساسية لوزارة الزراعة	▪ إعادة تأهيل الأراضي وشبكات الري ▪ إعادة إعمار وإعادة تأهيل الآبار المرخصة وخطوط أنابيب المياه والصوبات (الدفيئات) والمشاتل وزرايب الحيوانات ومصايد الأسماك ▪ تعويض الثروة الحيوانية والمناحل ▪ إعادة إعمار البرك الزراعية وإعادة تأهيل الطرق الزراعية ▪ إعادة إعمار وإعادة تأهيل مرافق وزارة الزراعة ▪ تعويض المزارعين، بما يشمل المخازن والمعدات الزراعية والبنية الأساسية للتسويق	90.386 40.932 16.941 3.450 20.000 94.082	265.791
المؤسسات الصناعية ومؤسسات القطاع الخاص الأخرى	▪ 269 مؤسسة مدمرة بالكامل من مؤسسات القطاعات الصناعي والتجاري والخدمي ▪ 432 مؤسسة مدمرة جزئياً من مؤسسات القطاعات الصناعي والتجاري والخدمي ▪ 21 منشأة متضررة تضرراً بالغاً من بيوت الضيافة والفنادق والمطاعم والمنشآت السياحية	▪ إعادة إعمار وإعادة تأهيل المؤسسات الصناعية والتجارية والخدمية، بما في ذلك استعادة قدرتها على تقديم الخدمات ▪ إعادة إعمار وإعادة تأهيل المنشآت السياحية ▪ إتاحة قروض ميسرة وصندوق لتعويض مشاريع القطاع الخاص	70.000 6.413 70.000	146.413
تكلفة القطاع الاقتصادي (الإجمالي الفرعي)				412.204

٤- قطاع الحوكمة:

القطاع/القطاع الفرعي	نوع الضرر	الإجراءات التدخلية للإنعاش المبكر وإعادة الإعمار	التكلفة التقديرية للإجراءات التدخلية (مليون دولار أمريكي)	إجمالي التكلفة حسب القطاع الفرعي (مليون دولار أمريكي)
قطاع الحوكمة				
السلطات المحلية والإدارة العامة	▪ 14 مبنى بلدية مدمر بالكامل أو جزئياً ▪ 16 مرفق بلدية وسوقاً تجارية مدمرة بالكامل أو جزئياً ▪ أضرار بالغة بمجمع الوزارات ▪ أضرار بالغة في: - المجلس التشريعي الفلسطيني - وزارة الداخلية - وزارة العدل - وزارة الشؤون المدنية - مباني محافظة رفح ومرافقها	▪ إعادة إعمار وإعادة تأهيل المباني والمرافق البلدية والأسواق التجارية ▪ إعادة تأهيل واستعادة المباني الوزارية	5.592 19.830	25.422
منظمات المجتمع المدني والمجتمع المحلي	▪ 2 من منشآت المنظمات غير الحكومية مدمرة بالكامل ▪ 5 من منشآت المنظمات غير الحكومية مدمرة جزئياً	▪ إعادة إعمار وإعادة تأهيل منشآت المنظمات غير الحكومية	1.000	1.000
السلامة والأمن بما في ذلك الدفاع المدني	▪ 58 منشأة أمن للسلطة الوطنية الفلسطينية مدمرة بالكامل ▪ 6 منشآت أمن للسلطة الوطنية الفلسطينية مدمرة جزئياً ▪ 7 منشآت لقوات الدفاع	▪ إعادة إعمار وإعادة تأهيل المنشآت الأمنية ومنشآت الدفاع المدني التابعة للسلطة الوطنية الفلسطينية	41.271	41.271

٥- قطاع الموارد الطبيعية والبيئة:

القطاع/القطاع الفرعي	نوع الضرر	الإجراءات التدخلية للإنعاش المبكر وإعادة الإعمار	التكلفة التقديرية للإجراءات التدخلية (مليون دولار أمريكي)	إجمالي التكلفة حسب القطاع الفرعي (مليون دولار أمريكي)
الموارد الطبيعية والبيئة				
جودة المياه	▪ تلوث المياه المستعملة (الصرف الصحي)	▪ إجراء رصد طارئ لجودة موارد المياه وإمداداتها للمناطق المتضررة في قطاع غزة ▪ إنشاء محطة معالجة مياه الصرف الصحي في مدينة خان يونس	0.400 15.000	15.400
	▪ تلوث الهواء	▪ بناء قدرات سلطة جودة البيئة ومحطات الأرصاد في غزة	0.500	
تلوث الهواء		لرصد تلوث الهواء وإتاحة المعدات والأجهزة اللازمة لإزالة تلوث الهواء		0.500
الأرض والتربة والتنوع البيولوجي	▪ الإغراق ▪ التلوث بمياه الصرف الصحي	▪ تطهير المناطق الزراعية المتضررة وترميمها	0.330	0.330
إدارة النفايات الصلبة	▪ 600,000 طن من الحطام ▪ تراكم النفايات الصلبة وتدمير معدات إدارة النفايات الصلبة ▪ وصول مدافن القمامة إلى السعة القصوى ▪ تراكم كميات هائلة من النفايات الطبية مع قدرة ضعيفة للغاية لإدارتها	▪ رفع الحطام، ومساندة المجالس والسلطات المحلية المعنية بخدمات إدارة النفايات الصلبة لرفع كفاءة إدارة النفايات الصلبة واستمراريتها ▪ إزالة تلوث النفايات الطبية ومساندة مرافق الرعاية الصحية ومقدمي الخدمات الصحية لتحسين كفاءة إدارة نفايات الرعاية الصحية في قطاع غزة ▪ توسيع مدافن القمامة القائمة وإعادة تأهيلها	6.000 3.000 4.000	13.000 يغطي النداء العاجل مبلغاً إضافياً بقيمة ($26.750)
تكلفة قطاع الموارد الطبيعية والبيئة (المجموع الفرعي)				**29,230,000**

الملحق (٢)
استمارة استبيان

الأستاذ الفاضل.....المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..

انطلاقاً من الوضع الراهن وتبعاً للمعطيات الجديدة الغير مستقرة لمدينة دمشق والدمار الذي لحق بمحيطها الإداري، واستعداداً لمراحل إعادة الإعمار القادمة كان لا بد من وضع تصور مستقبلي يرسم نهج واستراتيجيات عمليات إعادة الإعمار فيما بعد الأزمة وترجمتها إلى **مصفوفة تنفيذية** بحيث تكون خطة عمل لكافة القطاعات المحلية اللازمة لتحقيق الأهداف بعيدة المدى وفقاً للإمكانيات والفرص المتاحة.

وتهدف المصفوفة التنفيذية إلى:

١. إعادة الإعمار والتنمية العامة الشاملة وترجمة الرؤية الوطنية وفق تقسيم القطاعات المحلية.
٢. النهوض بالبرامج العملية والخطط التنفيذية الجديدة واتباع آلية مناسبة للتنفيذ.
٣. تشكيل القواعد الأساسية للمرحلة المقبلة والتأكد من تكاملها مع الرؤية المحلية.
٤. وضع قالب جديد شامل للقطاعات المحلية مناسب للوضع الراهن ليكون بمثابة دراسة مرجعية.

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بحثية في قسم تخطيط المدن والبيئة في كلية الهندسة المعمارية – جامعة دمشق وذلك للحصول على درجة الماجستير، ويطرح البحث استبيان يتوجه به إلى الجهات الرسمية لتحكيم المصفوفة التنفيذية.

يهدف هذا الاستبيان إلى :

الوصول إلى مصفوفة تنفيذية تمثل الرؤية الوطنية لإعادة الإعمار واعتمادها في المرحلة القادمة....

وقد تم اختياركم بصفة شخصية لتمثيل جهتكم الرسمية، لذا نرجو التكرم بإبداء رأيكم السديد بتحكيم هذا الاستبيان وإبداء أية اقتراحات أو تعديلات ترونها مناسبة لتحقيق هدف هذا البحث.

مع جزيل الشكر لاهتمامكم..

م.آلاء الكردي الباراوي

تموز – ٢٠١٥

	السؤال	الإجابة	الملاحظات
القطاعات	١- ما رأيكم بتقسيم القطاعات المدرجة في المصفوفة التنفيذية ؟	☐ ممتاز ☐ جيد ☐ مقبول ☐ ضعيف	
	٢- هل تعتقد أن المصفوفة التنفيذية شاملة لجميع القطاعات المحلية؟	☐ شاملة وكافية ☐ مقتصرة على القطاعات الجزئية ☐ غير كافية	ماهي القطاعات التي لم يتم التطرق لها في المصفوفة؟ ....
	٣- هل يمكنك تلخيص القطاعات الخاصة بالجهة التي تعمل بها والتي تندرج تحت مسؤولياتكم؟	....	....
	٤- كيف تفضل العمل وفق المصفوفة التنفيذية؟	☐ العمل ضمن الاختصاص المدرج في القطاع الواحد ☐ الربط بين القطاعات المختلفة	
التقييم الشخصي	٥- هل يمكن اعتبار هذه المصفوفة بديلاً لمصفوفات الخطط الخمسية المعمول بها سابقاً؟	☐ بديل جيد للخطة الخمسية ☐ بديل مقبول للخطة الخمسية ☐ يمكن أن تصبح بديل بعد التعديل	- ما هو التعديل المقترح؟ ....
	٦-هل تعتقد أن المصفوفة قابلة للتطبيق من قبل الجهات المعنية كلٌ حسب اختصاصه؟	☐ نعم ☐ لا	
	٧- هل تعتقد أن هناك كادر مدرب ومختص قادر على العمل في مراحل إعادة الإعمار القادمة؟	☐ نعم يوجد ☐ لا يوجد ☐ يتم العمل على تدريبهم	
	٨- هل تستطيع قراءة المصفوفة التنفيذية بسهولة؟	☐ نعم ☐ لا	- ماذا تحتاج لقراءتها بشكل أسهل؟ ....
محلياً	٩- هل تنوع وجهات النظر بين الجهات الحكومية العاملة في إعادة الإعمار سيشكل تحدياً كبيراً لها؟	☐ نعم ☐ لا	

	١٠- هل تمتلك الجهات الحكومية العاملة في عمليات إعادة الإعمار البيانات الكافية استعداداً للمرحلة المقبلة؟	☐ نعم	
		☐ لا	
		☐ يتم جمع البيانات حالياً	
	١١- هل هناك خطة تعتمدها الجهة التي تعملون بها للمرحلة القادمة من إعادة الإعمار و ما هي رؤيتكم؟	☐ نعم	
		☐ لا	
		☐ يتم العمل عليها حالياً	
	١٢- برأيك كجهة حكومية، أي الطرق أفضل لقراءة المصفوفة التنفيذية؟	☐ قراءة المصفوفة التنفيذية بناءً على القطاع	
		☐ قراءة المصفوفة التنفيذية بناءً على المرحلة	
		☐ قراءة المصفوفة التنفيذية بناءً على الجهة العاملة	
		☐ قراءة المصفوفة التنفيذية بناءً على الجزئية بالمرحلة	
		☐ قراءة المصفوفة التنفيذية بناءً على الحالة الدراسية	
محلياً	**١٣-هل تعتقد أن ترتيب الخطط مناسب لعمل الإدارات المحلية؟**	☐ مناسب	- ماهو اقتراحكم؟
		☐ مقبول	.....
		☐ يمكن الترتيب بشكل أفضل	.....
			.....

شاكرين تعاونكم وتكرمكم بوقتِكُم الثمين ...

م .آلاء مهند الكردي الباراوي

الملحق (3) - المصفوفة التنفيذية العامة المقترحة (مرحلة التعافي)

القطاعات المحلية الرئيسية

مرحلة التعافي	القطاعات الاقتصادية										قطاعات التنمية البشرية			قطاعات الخدمات						القطاع التجاري	قطاع الادارات المتقدمة
	الإسكان	البناء والتشييد	النقل والمواصلات	الكهرباء	الزراعة	البيئة وإدارة الكوارث	الري	الصناعة	النفط والغاز	السياحة	التنمية السكانية	الثقافة	القطاع الاجتماعي والتربوي	الاتصالات	مياه الشرب والصرف الصحي	الصحة	التعليم ما قبل الجامعي	التعليم الجامعي	البحث العلمي	محاربة الاحتكار والاستغلال من قبل التجار	تطبيق الاستقرار الأمني والأمان للوطن والمواطن وتدعيما لسيادة القانون
الاستجابة	تلبية الاحتياجات الإسكانية الأساسية للمهجرين	ضمان إشراك المجتمع المحلي في اتخاذ القرارات	رفع الحطام من الشوارع الرئيسية والإقليمية	استعادة شبكة الكهرباء وإضاءة الشوارع بشكل تدريجي في المناطق الآمنة	توفير الإعانات الزراعية	اتخاذ إجراءات فورية لإزالة النفايات الصلبة المتراكمة من المناطق السكنية	تفعيل دور اللجان المختصة بالمياه والمؤسسات	الحفاظ على الصناعات الهامة والاستراتيجية ومحاولة تأمينها	إجراء الصيانات اللازمة على خطوط نقل النفط الخفيف والثقيل لإعادتها للخدمة	العمل على تحييد المناطق السياحية عن الصراع وحمايتها ما أمكن	تمكين الشباب وتفعيل مشاركتهم	عمل حملات توعية لمخاطر المخلفات المتفجرة وتدريب العاملين في برامج إزالة الأنقاض	التأكيد على دور المجتمع المدني والأهلي في عملية إعادة الإعمار ليكون المشارك الأول فيها كونه المستهدف الأول منها	وضع خطط لمعالجة الخلل الحاصل حسب الأولوية والإمكانات وبما يتناسب مع كل مرحلة	وضع خطط لمعالجة هذا الخلل الحاصل حسب الأولوية والإمكانات وبما يتناسب مع كل مرحلة	توفير الرعاية الصحية لحديثي الولادة والأمهات والأطفال	حصر أعداد الطلاب المتخلفين عن المدارس بمختلف الأعمار(4)	تأمين المستلزمات الأساسية للطلاب للمباشرة بعملية التعليم(4)	التنسيق بين الجهات البحثية والجهات الإنتاجية والخدمية	العمل على تأمين السلع الضرورية في الأسواق وبنوعيات مختلفة	تعزيز قدرات المؤسسات العامة والمحاكم
المبادرة	العمل على إحياء برامج التوظيف والحد من الفقر	تحديد الأولويات حسب الحاجات الأساسية للمهجرين	وضع قائمة أولويات للعمل على الطرق وإعادة تأهيلها وتفعيلها	استعادة وتأهيل محطات الوقود المتضررة بشكل جزئي	تقديم الدعم لمربي الدواجن للاستمرارية بتأمين حاجة السوق	القيام بعمليات تنظيف المناطق السكنية لحماية الصحة	تخفيض محتوى المياه من الملوثات الحاصلة بسبب الحرب إلى الحدود الدنيا التي تسمح بها المواصفات القياسية	تحييد المصانع عن مناطق الاقتتال ومتابعة أوضاعها لمعالجة المشاكل التي يمكن تلافيها حتى تبقى المعامل والورش في الخدمة	العمل على جذب الاستثمارات الجديدة لقطاع النفط والغاز لاستثمار أموال إضافية	التعاون مع المجتمع المحلي في المناطق التي تقع فيها المواقع الأثرية ونقل مقتنيات المتاحف إلى أماكن آمنة	تعظيم المشاركة المجتمعية للمرأة	احترام الثقافة المحلية والبناء المحلي من خلال التأكيد عليها ومراعاة الجوانب التاريخية والهوية الوطنية واحترامها والعمل على الحفاظ على الذاكرة الجماعية بكل الوسائل	دعم المواطنين والأسر الفقيرة والمهمشة وتمكينها	الإسراع في تنفيذ البنية التحتية اللازمة للنهوض بباقي القطاعات	حصر الأضرار التي لحقت ببنى هذا القطاع	تأمين وصول المساعدات الطبية والأدوية للمتضررين	فتح مراكز تعليم جديدة تلبي حاجات الواقع الراهن وانتشار مراكز الإيواء	حصر أضرار القطاع التعليمي(4)	العمل على تمويل البحث العلمي	العمل على رفع العقوبات الاقتصادية المفروضة على سورية	حصر الضرر اللاحق بوحدات الأجهزة الحكومية المحلية والمرافق البلدية
	تقديم التمويل المباشر للأسر المؤهلة للمشاركة بعمليات إعادة الإعمار	الإصلاحات الطارئة للوحدات السكنية غير المعرضة للانهيار	تقييم الأضرار التي لحقت بالنقل والمرافق وعمل مسح أمني إنشائي للطرق والجسور المتضررة	حصر الأضرار التي لحقت بهذا القطاع	توفير سلع الزراعة الأساسية وتدريب الأفراد على تقنيات الزراعة الحديثة	رفع الحطام وعمل برامج تحفيزية للناس من المواد الموجودة في الأنقاض كالأسبستوس	الحد من الاستنزاف غير المنظم للمياه الجوفية	مساعدة الورشات الصناعية الصغيرة على العودة مجدداً من خلال تقديم الدعم المالي والخدمي اللازم مع أهمية استثنائها من بعض الشروط ضمن هذه المرحلة حتى تساهم في تأمين احتياجات البلد	الحد من الهدر والفاقد الطاقوي بجميع أنواعه	إحصاء الأضرار التي طالت الأماكن السياحية والأثرية	خلق فرص عمل مؤقتة في المناطق الآمنة تستقطب الأفراد للعمل في مناطقهم وتشجيعهم على العودة	توجيه الاستثمارات لصون مواقع التراث الثقافي وتنميتها	إجراء دورات تدريبية وحلقات عمل في فنون ترميم المباني وتجديدها بهدف إشراك الشباب المتضرر في أنشطة الإنعاش التي تعتمد على المجتمع	دراسة تكاليف استقدام التقنيات اللازمة لهذا القطاع وأهمية توطينها محلياً	وضع برنامج إعادة تأهيل مرافق المياه المستعملة (الصرف الصحي)	تقديم المساعدات الطبية للجرحى والمحتاجين إلى إعادة تأهيل	حصر أضرار القطاع التعليمي (رياض الأطفال ،مدارس التعليم الأساسي والمدارس الثانوية) (4)	حصر أعداد الطلاب المتخلفين عن الجامعات(4)	تطوير جودة البحث والتطوير	تأهيل الكوادر البشرية التي تساعد في ضبط الأسعار وإدارة العملية التجارية	مساندة مؤسسات الحوكمة لتمكينها من تيسير التخطيط للإنعاش المبكر بما في ذلك تحديد الأدوار والمسؤوليات
	وضع برامج لإعادة تأهيل المناطق المتضررة حسب نسبة الضرر وإعادة التوطين	تقييم الأضرار والبرامج الزمنية اللازمة لحصرها	حصر الأضرار الخاصة بالموانئ البحرية والمطارات الدولية	وضع خطط لمعالجة هذا الخلل الحاصل حسب الأولوية والإمكانات وبما يتناسب مع كل مرحلة	تقدير خسائر الأصول الزراعية	عمل حملات توعية لمخاطر المخلفات المتفجرة وتدريب العاملين في برامج إزالة الأنقاض	إعادة الموارد المائية التي خرجت من الخدمة وخاصة موارد المياه السطحية في نهري الفرات ودجلة	التركيز على الصناعات التي تتناسب مع إمكاناتنا الآنية خلال هذه المرحلة	اتخاذ الإجراءات الكفيلة بترشيد استهلاك الطاقة ووضع التشريعات والتعليمات اللازمة لذلك	تطوير قدرات العاملين في هذا القطاع ليكونوا عامل قوة في نجاح الاستثمارات المقبلة في هذا القطاع	دعم البيئة التمكينية للطفولة	حصر المناطق التراثية والمؤسسات الدينية المتضررة	العمل على رفع الروح المعنوية لأفراد المجتمع بمختلف أطيافهم وتوجهاتهم	حصر الأضرار في خطوط الهاتف الأرضي وشبكات الهاتف المحمول	البدء بإعادة إعمار وإعادة آبار المياه والخزانات وشبكات تجميع مياه الصرف الصحي إلى العمل	تأمين المستشفيات والمستوصفات المؤقتة في الأماكن المتضررة	استكمال عملية حصر الأضرار والمباشرة في عملية إعادة تأهيل وترميم المدارس التي تضررت جراء الصراع	عمل دورات تعويضية مكثفة للطلاب العائدين إلى مناطقهم(4)	تعزيز التعاون مع الباحثين المغتربين ذوي الاختصاصات	العمل على خفض أسعار الصرف	تعزيز منظمات المجتمع المدني وتيسير التنسيق بين أصحاب المصالح
	التركيز على دور القطاع العام وتفعيل دور القطاع التعاوني وتعزيز دور القطاع الخاص ونشر مفهوم السكن الاجتماعي	تقييم الأضرار للمرافق العامة وعمل مسح أمني إنشائي للمباني المتضررة	العمل على توفير مادة الوقود وبصورة مستمرة لهذا القطاع ودعمها	تدريب الكوادر البشرية العاملة في القطاع لتكون قادرة على النهوض بعملية إعادة الإعمار ما بعد الصراع	حصر تضرر البنية التحتية في قنوات الري وتلوث بعض الأراضي وخروجها من الخدمة	دراسة السياسات البيئية والصحية الخاصة بإعادة المهجرين	تسهيل توزيع المياه وتحقيق العدالة والمشاركة بالتوزيع	وضع قوائم بأهم الصناعات التي تضررت من الأزمة ومدى هذا الضرر والعمل على إعادة تأهيل ما أمكن منها	استكمال أعمال الاستكشاف والتنقيب عن النفط والغاز في الأراضي السورية الغير مكتشفة	إجراء دراسة معمقة لمختلف التشريعات التي تتناول هذا القطاع لمعالجة الخلل وتذليل القيود التي سوف تؤثر على جذب الاستثمارات السياحية خلال المرحلة المقبلة	دعم البيئة التمكينية للشباب	منع الاتجار غير المشروع للموارد	إنشاء صناديق المعونة الاجتماعية الخاصة بمساعدات الحماية للعائلات المتضررة	حصر الأضرار التي لحقت بأبنية هذا القطاع	استعادة خطوط أنابيب المياه الرئيسية المقطوعة	زيادة الخدمات الصحية في الملاجئ والمدارس التي تحوي النازحين	إقامة مراكز إيواء مؤهلة بظروف معيشية مناسبة والقيام بأنشطة متعددة مفيدة في هذه المراكز وخاصة للأطفال كي لا تقضي الحرب وظروفها على طفولتهم البريئة	استكمال عملية حصر الأضرار والمباشرة في عمليات إعادة التأهيل	تطوير القدرات والأطر البشرية البحثية	التوسع في استيراد كل ما يلزم لهذه المرحلة من مواد وبشروط ميسرة حتى يتثنى لهذا القطاع خدمة القطاعات الأخرى في تأمين مستلزماتها للنهوض بواقعها الإنتاجي والخدمي	تمكين هيئات الحكم المحلي وتقريب مرافق الخدمات العامة من المواطنين
	استكمال هيكلة قطاع الإسكان لتوفير إدارة فاعلة له	تقييم أضرار خدمات المياه والصرف الصحي وخزانات المياه	توفير باصات النقل الداخلي للمناطق البعيدة والتي تضرر قطاع النقل فيها	دراسة تكاليف استقدام التقنيات لهذا القطاع وأهمية توطينها محلياً	حصر الأضرار التي لحقت بالمزارعين بما يشمل المخازن والمعدات الزراعية	توفير سبل العيش لتخفيف الضغط على البيئة	العمل على تنظيم الموارد المائية السليمة	تطوير قدرات الكوادر البشرية في هذا القطاع	حصر الأضرار الخاصة بمولدات الطاقة		إفساح المجال أمام الجمعيات الأهلية وفعاليات المجتمعات المحلية للانخراط بجدية وفعالية بالبرنامج الوطني لتنظيم الأسرة ووضع الإجراءات والآليات المناسبة لرصد عملها وتقييمه	رفع الحطام وعمل برامج تحفيزية للناس	حصر الأضرار التي لحقت بهذا القطاع	تدريب الكوادر البشرية لتكون قادرة على النهوض بعملية إعادة الإعمار ما بعد الأزمة	استعادة الأحواض وخطوط أنابيب دخول المجاري المضغوطة	التوسع في الخدمات الطبية المجانية للمصابين جراء المعارك	تأمين المستلزمات الأساسية للطلاب للمباشرة بعملية التعليم(4)	• المباشرة في عملية إعادة تأهيل وترميم المعاهد والجامعات التي تضررت جراء الصراع	تطوير الأنظمة والتشريعات المحفزة على البحث العلمي	إعادة النظر بالقوانين السابقة مع الضرورة على التأكيد على التشدد في هذه القوانين ولو بعد حين للمتلاعبين بالأسعار	تحديد الهيكل الإداري ووضع الأساس لمشاركة المواطنين بعمليات الإعمار
	تقييم الإعانات الإيجارية للأسر المتضررة	حصر الأضرار الخاصة بمولدات الطاقة وشبكة الكهرباء وإضاءة الشوارع ومحطات الوقود	إحصاء الأضرار التي لحقت بالسكك الحديدية والمطارات والموانئ وافتتاح المتوقف منها إذا كان قابلاً للتشغيل	الإسراع في تنفيذ البنية التحتية الخاصة بالقطاع اللازمة للنهوض بباقي القطاعات	حصر الأضرار التي لحقت بعدد من المواشي بالإضافة إلى عدد المداجن والمزارع التي تضررت وخرجت من الخدمة	رصد إمدادات المياه والموارد المائية	تقدير وحصر الموارد المائية المتضررة	إعادة الحياة إلى معامل القطاع العام التي تم الاستغناء عنها سابقاً أو تعرضت للإهمال حتى تستطيع المساهمة في تأمين احتياجات القطر في هذه المرحلة والمراحل القادمة	حصر الأضرار التي لحقت بقطاع النفط والغاز في القطر		ترسيخ مبدأ إلزامية التعليم وعودة الطلاب إلى المدارس	بناء القدرات حول طرق التعامل مع المخلفات المتفجرة	ضرورة العمل على رسم خطط لكل مرحلة مستقبلية والبرامج اللازمة لتنفيذها في ضوء الموارد المتوفرة والحاجات المستقبلية وتكون مبنية على الدروس المستفادة من الصراع	إعادة النظر بمجمل القوانين والتشريعات التي تنظم هذا القطاع لتصحيح الخلل وتقديم قوانين جديدة تتناسب مع ظروف المرحلة القادمة	تدريب الكوادر البشرية لتكون قادرة على النهوض بعملية إعادة الإعمار ما بعد الصراع	اتخاذ تدابير الصحة الوقائية والعلاجية	عمل دورات تعويضية مكثفة للطلاب العائدين إلى المدارس(4)			ضرورة فتح منافذ جديدة كلما أمكن مع إمكانية أن يتم ذلك بالتعاون مع القطاع الخاص من خلال تزويده بالمنتجات وبأسعار مؤسسات الخزن بشرط أن يتقيد بنظام الفوترة وبالأسعار المعروضة	حصر أضرار القطاع الصناعي العام والخاص والمشترك
	حصر الأضرار المادية وأولويات التدخل للمناطق العشوائية والمتهدمة كلياً أو جزئياً	جلب الاستثمارات المحلية والخارجية لتطوير الصناعات المرتبطة بالقطاع	إقامة العقود من أجل تعويض متضرر من طائرات وعربات السكك الحديدية	تقديم قوانين جديدة تتناسب مع ظروف المرحلة القادمة	استعادة الأصول الزراعية المدمرة (الحقول وآبار الري والمشغلات والمزارع المستودة وقوارب الصيد)	إجراء رصد طارئ لجودة المياه وإمداداتها للمناطق المتضررة	تطوير قدرات الكادر الفني للجهات المسؤولة	العمل على تطوير القوانين التي تحكم هذا القطاع مع وضع تسهيلات استثنائية تتناسب مع الوضع الراهن	التشدد في دراسات الأثر البيئي للمشاريع التي يتم دراستها في هذه المرحلة		إعطاء أولوية أعلى للإنفاق على التعليم	البدء بمشاريع الحفاظ والتأهيل للمناطق الأثرية تبعاً لحالة الضرر الموجودة	تأسيس جمعيات خاصة بالعلاج النفسي الاجتماعي وعلاج اضطراب الإجهاد للمصابين والجرحى		إعادة النظر بمجمل القوانين والتشريعات التي تنظم هذا القطاع لتصحيح الخلل وتقديم قوانين جديدة تتناسب مع ظروف المرحلة القادمة	حصر الأضرار التي لحقت بهذا القطاع ورسم الخطط لكل مرحلة والبرامج اللازمة لها	الاستمرار في العملية التربوية والتعليمية رغم الصعوبات وضرورة تأمين ما يلزم لنجاحها				زيادة فرص حصول المؤسسات التجارية على التمويل
	تحديد البرنامج الزمنية التي تنظم العمل في معالجة المناطق المتضررة	إعادة تنظيم سوق القطاع لتشجيع نشوء شركات مقاولات واستشارات ذات كفاءة مرتبطة قائمة على مبدأ التخصص	وضع رؤية جديدة لخدمة النقل الجوي الداخلي على مستوى القطر مع ضرورة التوسع فيها	إعادة النظر بمجمل القوانين والتشريعات التي تنظم هذا القطاع لتصحيح الخلل	الحد من تقليص مساحات الأراضي الزراعية لصالح المساحات العمرانية المخالفة والحرائق المصطنعة لبعض الغابات	التخفيف من المشاكل البيئية الحادة الضرر عن طريق عمليات التنظيف لحماية الجمهور واستعادة الثقة في الدولة	صيانة وإعادة تأهيل السدود	التأكيد على أهمية توفير فرص عمل في هذا القطاع للسكان المحليين	استخدام تقنيات متطورة للمسح ودراسة نتائجه وتحليلها			اتخاذ إجراءات فورية لإزالة النفايات الصلبة المتراكمة	حصر الأضرار الخاصة بدور الأيتام والجمعيات الخيرية		دراسة تكاليف استقدام التقنيات اللازمة لهذا القطاع وأهمية توطينها محلياً	استكمال عملية إحصاء عدد المشافي المتضررة جراء الصراع وما يلزم لإعادة بنائها من أسرة وتجهيزات	• ضرورة العمل على إزالة الرواسب التي لحقت على نفسية الطلاب جراء الصراع من خلال الموجهين والمرشدين النفسيين حتى تستمر العملية التعليمية بصورة سليمة				عمل برامج خاصة لإعادة الإعمار وتنشيطه من خلال الشركات المحلية
الانطلاق	استشارة الجهات المسؤولة في مشاريع الاستثمار العقاري عند إعداد البرامج التخطيطية والإسكانية	تقييم البدائل التنظيمية المقترحة من قبل الجهات المعنية	تدريب الكوادر البشرية وإعادة النظر في مجمل القوانين التي تحكم هذا القطاع		تأمين المواد البترولية اللازمة لعمل محركات الديزل	البدء بتطهير المناطق الزراعية المتضررة	الاستمرار في تفعيل دور الضابطات المائية		العمل على إقامة شركات مشتركة بين المؤسسة العامة للنفط والشركات العالمية المتخصصة			تعزيز صون التراث والثقافة الوطنية	الاستمرار في تقديم الدعم والمعونات إلى المحتاجين والعمل على توفير السكن المؤقت لهم وللعائدين من الدول المجاورة			المحافظة على استمرارية عمل المشافي والوحدات الصحية ما أمكن والتوسع في إنشاء وحدات جديدة	بناء قدرات العاملين في مجال التعليم لمواجهة الأوضاع الغير عادية				إعادة تأسيس قوة شرطة مدنية محترفة لديها القدرة على توفير الأمن للسكان المدنيين
	عمل الدراسة التحليلية للوضع الراهن وتقييمها وإعادة النظر في مخططات استعمالات الأراضي السابق	رفع سوية العاملين في القطاع من خلال التدريب والتأهيل واستخدام التقانات الحديثة	تقديم التسهيلات للاستثمار في هذا القطاع من خلال تشجيع الاستثمار الخاص وخصوصاً في مجال السكك الحديدية والنقل الجوي		تأمين الأسمدة والبذور اللازمة لعملية الزراعة	رفع الحطام ومساندة المجالس والسلطات المحلية المعنية بخدمات إدارة النفايات الصلبة	تدعيم المخابر في كافة المحافظات لمراقبة نوعية المياه					إطلاق النشاطات والفعاليات الثقافية في مختلف المجتمعات المحلية التي عانت الإهمال والتهميش سابقاً	الوفاء بالاحتياجات النفسية الاجتماعية لدى الرجال والنساء والأولاد والبنات والمعلمين والأطباء وعمال الإغاثة			القيام بحملات توعية للأطباء السوريين الذين غادروا البلاد للعودة وتلبية واجبهم اتجاهه	دعم قدرة الأنظمة التعليمية لمنع أي تجاوزات أو عنف عقلي والاستجابة له				
	تنظيم عمل القطاع الخاص وتفعيل مشاركته في العملية الإسكانية بكافة مراحلها تخطيطاً وتنفيذاً وتمويلاً	البدء بإعادة هيكلة القطاع ضمن إدارة موحدة			تأمين الأعلاف اللازمة وبأسعار مدعومة لمربي الماشية والأبقار	الإسراع في دفن جثث ضحايا الصراع في مقابر منظمة تراعي الشروط البيئية وتكون بعيدة عن المناطق السكنية	تطوير سياسات استخدام موارد المياه البديلة في الزراعة					توجيه الاستثمارات لتنمية البنية التحتية الثقافية ومواقع التراث الثقافي	تقديم العلاج النفسي الاجتماعي وعلاج اضطراب الإجهاد اللاحق للإصابة للعائلات المتضررة			التنسيق مع الجهات الدولية لتأمين المساعدات والأدوات والأدوية الطبية اللازمة لعمل هذا القطاع	البدء بإعادة تأهيل رياض الأطفال والمدارس المدمرة جزئياً(4)				
	توفير التمويل الرخيص التكاليف للشرائح المتوسطة والمحدودة الدخل المتضررة	تطوير وتأهيل الموارد البشرية في القطاعين العام والخاص لتأمين الجهوزية للدخول في المراحل المقبلة			العمل على تأمين سلامة الطرق اللازمة لنقل المنتجات إلى أسواق التصريف	العمل على ترحيل النفايات التي تراكمت بفعل الأحداث إلى مكبات نظامية خارج أماكن تواجد السكان	تحسين كفاءة استخدام المياه في الري					دراسة القوانين والتعليمات واتخاذ الإجراءات الكفيلة بحماية تراثنا	وضع برامج تأهيل دور الأيتام واستعادة الجمعيات الخيرية وتوسيع نطاق خدماتها			التوسع في زيادة تدريب العاملين في هذا القطاع وزيادة عددهم نتيجة الحاجة الماسة لهم وتقديم خدمات ذات نوعية أفضل					
		خلق البيئة التشريعية اللازمة لإعادة الإعمار			تنظيم العروض والأسعار في السوق	حصر الأضرار التي لحقت بالقطاع البيئي والعمل على رسم السياسات اللازمة لتلافي هذه الأخطار حسب كل مرحلة	زيادة عائدية الأراضي الزراعية المروية وتحقيق الأمن الغذائي بالاستفادة من الموارد المتاحة									الاستمرار في تأمين اللقاحات والقيام بحملات اللقاح وتطعيم ضد الأمراض السارية في أوقاتها					
		تسهيل الإجراءات ومنح المزايا لدخول وخروج الآليات والعمالة			استمرار تشجيع المزارع على استثمار أرضه لتأمين المواد الغذائية وخصوصاً القمح والخضراوات	حصر الأضرار وترحيل مخلفات القمامة والعمل على الاستفادة من هذه القمامة والأنقاض الناتجة عن الأزمة للتقليل من أثرها البيئي وتحقيق عوائد اقتصادية	العمل على الحفاظ على مستوى جودة الأراضي المستصلحة														
		تحديث القوانين والأنظمة الخاصة بالقطاع والتي تؤمن مرونة للقطاع العام وترفع				بناء القدرات حول طرق التعامل مع المخلفات المتفجرة															
		تقييم المخططات التنظيمية السابقة وإجراء المقارنة بين				منع الاتجار غير المشروع للموارد															
						ضرورة التأكيد على أهمية الغابات في التخفيف من خطر التلوث وإعادة صياغة القوانين التي تتناسب مع المرحلة															
						تحديد الأماكن التي يوجد فيها خطر كيميائي والعمل على معالجة هذه الأخطار															
						تأهيل الكوادر البشرية للنهوض بالأعباء المستقبلية في إعادة تأهيل القطاع															

Abstract

The numbers of the armed conflict significantly have been expand in the recent years by the natural or made disasters which claim lives and damage property dramatically and affect on economic, social, and the cultural of urban agglomerations as well as harming the environment, so it returns the development hours hundreds of years back. In addition to millions of refugees who are in need of protection and assistance besides millions of displaced people within their own countries as a result of the violence.

Many of the cities and urban areas in Syria are affected by the unstable current situation as a result of military operations against human and place. This crisis has had a negative impacts on all aspects of life from damaging properties to destroying buildings and the environment as well as economic, social, and cultural life. This situation has further been more complicated and worse than ever before with the continuation of the conflict and double the damage.

This Thesis shows a conceptual theoretical and a practical model for post-conflict reconstruction, in its all chapters. While the reconstruction of Syria and transforming its cities into high quality cities requires a comprehensive study and precise analysis of the current situation experienced by the country, and while identifying strategies and objectives, policies and operational plans which are needed to achieve the desired results, this Thesis was set to put the strategy of integrated reconstruction process and to determine the necessary tools to achieve this through the operational procedures and action priorities.

It has in its theoretical part a series of concepts and urban interventions related to reconstruction process besides to its stages, classifications, and clarification of the meaning of linguistic and terminological of the reconstruction and its strategies. And it also presents a number of Arab and international cities emerging from conflict and the analytical study of reconstruction of the affected areas, and the comparison between these experiences in terms to determine the possibilities, negatives, positives, strategies, and stages pursued by these countries and then evaluating them.

In addition to that, it's also interested in studying and analyzing the ways of creating the local vision and the formulation of post-conflict reconstruction strategies and its components in cities emerging from conflict. In addition, it is identifying the requirements, policies, and their practical applications. The risks that may be incurred during the course of the implementation of the reconstruction in addition to displaying local actions in this area and its applications in the current stage.

In the practical part, this research proposes a strategy for post-conflict reconstruction and the way how to set up and apply this strategy according to its timeline. It is also

identifying the work stages of this strategy and particularly in the first phase of the three phases of post-conflict reconstruction (the emergency phase, the transitional phase, the development phase), and transforms this strategy into general matrix proposal specifically for this stage and to clarify its methods and how to read and understand the ways of implementation in the damaged urban communities.

The research analyzing and evaluating the current situation of the case study addressed by this research (Barzah area in Damascus) and taking into consideration the practical local actions in this area to become the applied example of the proposed general executive matrix in the practical side after explaining implementation mechanism of this matrix and its practical applications.

Therefore, this research deemed to be a proactive step and a practical contribution to benefit from the international experiences in the local post-conflict reconstruction activities, through the formulation of a comprehensive strategy and launch a systematic process in the form of an executive matrix as a tool to achieve the strategy and the local vision of the post-conflict reconstruction, in order to provide opportunities for growth and development besides to solve the previous problems, according to scientific foundations with an integrated and comprehensive action plan for all the domestic sectors to achieve the long-term goals.

Research Summary

In preparation for the coming post-conflict reconstruction phases, we need a local database and a clear image for the future. This image is a new strategy based on a correct approach and needs to develop the previous local strategy to be integrated and comprehensive for all local sectors and theirs actions plan. To make the becoming post-conflict reconstruction process more successful and efficient and less expensive, we need to deal with it properly in accordance with the curriculum and scientific ways.

This strategy should be made to solve past problems, to walk toward the future development process that hoped, and to achieve the long-term goals as a part of the local context and the future vision. According to this, the study posed a question about **post-conflict reconstruction of Syria**.

- To provide a scientific answer to this question, the research sets **a range of problems**:
  1. The need for a unified national vision and a clear strategy suited to the damaged areas urban fabric among the current situation in Syria.
  2. Stalled reconstruction operations in their own studies and stages in financing, management, schedules, and goals.
  3. The absence of a clear framework in a workable formula based on integrated policies, standards, and local foundations for the rehabilitation and development of urban communities in preparation for post-conflict period.
- **The importance of the research:**

The importance comes from the research dealing with the **theoretical concepts** that related to reconstruction besides the ways of developing local visions and strategies for the post-conflict reconstruction. In light of the need for a strategy which constitutes a clear map for all local sectors. In addition to displaying a number of Arab and international post-conflict reconstruction **case studies**, and the subjects that matter in working on developing the future vision to be suitable for the current situation in order to deal with the damaged areas after war.

The practical importance appears in the research criticism and evaluation of the past case studies in the field of post-conflict reconstruction and elicitation the results which pave the way to reach to the proposed executive matrix which moves the reconstruction operations of the case study (Barzah) into implementation and actions.

- **The primary objective of the research** is the formulation of post-conflict reconstruction strategy, and to achieve that research depends on achieving a set of **sub-goals**. These goals are as follows:
  1. Putting a proposed local plan for the next phase of reconstruction.
  2. Putting solutions for the problems of finance, management, and programs and theirs timeline with taking into consideration the linking them with the post-conflict reconstruction phases to be the base of urban projects in the future.
  3. Putting a proposed mechanisms and a clear practical programs for the partly damaged areas rehabilitation processes in the light of local vision to achieve the policy objectives.
  4. Putting a proposed general executive matrix to achieve the strategy goals, which must be observed at all post-conflict reconstruction stages, so to make harmony and consistency between the goals and the local sectors.
  5. Raising the awareness of the reconstruction studies importance and peace-building from a positive perspective.
- The research **adopted many methodologies**, It runs from showing the concepts of reconstruction and its strategies, the case studies analysis, drawing conclusions, and the executive matrix that will be used in the practical application of the case study area (Barzah), and so the research adopted the following methodologies:
  - **The analytical method:**

In the theoretical section of the research: by reviewing the local and international literature of the reconstruction after the wars subject besides the principles of its stages in addition to the urban interventions terms in the damaged areas.

In the practical section of the research: The case study area (Barzah).

- **The comparative approach:**

Reviewing a range of Arab and international case studies in the field of post-conflict reconstruction as well as the questionnaire for organizations that are working in the same field and reviewing the academic opinions related to research topic.

- **The applied Approach:**

Setting the general executive matrix based on the previous experiments and the theoretical studies to use it in the case study (Barzah).

- **The inductive approach:**

Extract the first post-conflict reconstruction criteria ending with findings and recommendations.

❖ **Research components** are divided into two parts, both of them present a set of results that related to the subject matter as follows:

1. The theoretical part of research deals with the following points:

- Concepts and definitions in the field of post-conflict reconstruction.

- Analysis and assessment of Arab and international case studies in the field of post-conflict reconstruction after the wars.

- Reviewing the formulation of local visions making program, policies, and actions.

2. The practical part of research deals with the following points:

- The proposed reconstruction strategy and the general executive matrix.

- The matrix questionnaire and its evaluation.

- Analytical study of the case study area (Barzah) and the enforcement of the general executive matrix.

1.1: First Chapter: Concepts, terminology, and case studies.

This chapter contains of concepts and definitions related to post-conflict reconstruction field, as well as post-conflict reconstruction phases, the damaged areas classification, and urban interventions terminology in the damaged areas. Ending with Arabic and international case studies.

Then the chapter discussed the concept of post-conflict reconstruction according to its national definitions in order to clarify that concept leading to the definition that research adopted, so **post-conflict reconstruction is** "A comprehensive set of procedures seeking to identify and support the structures that will consolidate peace and promote the sense of confidence between people and return them to well-being life, and to intensify efforts to protect human rights, the reform and strengthening of government institutions with the participate in the political process by official and non-official bodies in the state as well as local community organizations besides activation of infrastructure and utilities, so providing support in the field of training for employees, and involve these actions on long-term policies including economic provisions, social, and political aspects to processing the causes of the conflicts emergence, this process is based on identifying reconstruction strategies based on the short-term emergency stages, medium and long-term stage which aims to renewable and sustainable development. "

This chapter presents the basic theoretical concepts to the issue of reconstruction importance, and it defined **the strategy concept as** " The science and art which go to put a set of policies, methods, organization, and thoughtful plans that designed

successively which combine ideas and principles in a field of human activity in a comprehensive and integrated image, in order to use the capacity and the necessary resources allocated for the purpose of access to the long-term objectives related to the future, according to the curriculum followed in the shortest time and with the least an effort".

The research review **the reconstruction case studies** (Nahr al-Bared camp, Jenin refugee camp, Warsaw-Poland), and interventions in the damaged areas concepts in addition to different experiences that characterized as a successful or failure case. It makes also a comparison between those case studies and shows the framework of the comprehensive strategy to be followed after war.

❖ **The post-conflict reconstruction phases:**

There are three phases of activities between the conflict and a returning to normal life. This overlapping stages contains activities from war to peace and they are arranged as follows:

- **The emergency phase:**

This phase called immediate relief. It begins directly after the cessation of the conflict and it paves the way to full recovery. It often begins led by the local community with the participation with local government and civil such as defense and the fire. It is divided into two sections: The first section usually lasts for 48 hours and in some cases to seven days, and the other one lasts from one to three months depending on the conflict nature and severity.

- **The transition phase:**

It lasts from two to five years. In this stage the legitimate local capacity appears and it characterized to restore people to aspects of normal life. It contains of the real data collecting process and the detailed plans works to build process which should be supported locally with a special attention to restart the economy besides the physical reconstruction. This stage concerned about making sure about the structures work and the judicial functional processes to manage the reconstruction process. It also sets the foundations that govern the social welfare such as education and health.

- **The development phase:**

It called the strengthening the sustainability phase. It lasts from five years to twenty years. It is the final phase of post-conflict reconstruction, which should unify the efforts to help prevent renewed conflict. The government agencies, the local community, and the military authorities guide this phase. At the end of this stage the withdrawal of International peacekeepers begins to return the community to normal life.

The research in this chapter was able to **reach a number of guidance notes** which can be summarized as follows:

- Confirmation on the existence of a general and the comprehensive local vision, policies, and programs for urban reconstruction process in economic, social, and environmental level. These operations take into account the mutual influence between the different resolutions and decisions levels.
- The main goal of the post-conflict reconstruction is to reach to a comprehensive development.
- Case studies in general aimed to activate the local economy and the spatial organization, geographical, and bring the views of bodies responsible for reconstruction whether they are already exist or specifically updated.
- Reconstruction operations began in the previous case studies before allowing the displaced people to return to their damaged areas and that is to create a minimum of basic requirements first, to open roads, lift rubble and remove remnants of war.
- Post-conflict reconstruction operations aim to improve the reality of pre-conflict situation, developing the lives of the displaced and helping them to find jobs.
- Post-conflict reconstruction cares to preserve the historical origins in the damaged areas in several ways and methods.

1.2: Second Chapter :The mechanism of local vision formulation and the achievements that was taken locally:

This chapter included the **mechanism of making visions** and the methods of local strategies manufacture which should be ambitious, challenge the fact, has a clear concise readable form, describes that best future, reflect the values of the country, and to be honest and sincere. These visions can be made either up to down or down to up and the vision often could be made of both approaches.

According to the local vision, it should be updated after the war to be able to face the reconstruction phases successfully and this can be made by analyzing the current situation, analysis of the opportunities and challenges besides putting the formulation of policies and studying the local opportunities and challenges that impede the realization of the vision. In order to reach a single vision with a proposed general strategy which will be properly translated into suitable decisions for the local experience.

The success of this vision depends on its **strategies and policies** which transform into practical programs for the purpose of addressing the risks we may face in the future, so the research viewed the ways of **risk management in the reconstruction process** that should be done to ensure the success of any post-conflict project.

The research also pointed that the post-conflict reconstruction is the subject that has recently topped the list of priorities in the Syrian government and its ministries and public institutions. In addition to the attention of country universities through the conferences and workshops. And the research highlighted the achievements of the Syrian government at the present time is the establishment of the higher committee of reconstruction in addition to the emergency plan for 2015 and the tripartite plan for the years 2016 -2017 - 2018 that are discussing their budgets currently.

This chapter concludes after reviewing the theory of local visions and strategies study in addition to taking different views from people belonging to the departments and official bodies in Damascus so **this chapter concludes to the following**:

- The successful reconstruction project is based on more than one actor whether for funding or implementation.
- The multiplicity of actors who guide the reconstruction projects increases the chances of success and reduces the failure because the project which is entirely built on one actor or a single executable or financier could fail if this actor could not continue the project.
- The decision-making levels from the regional to the local level till urban level makes the work easier and distributes the responsibilities in a better way.
- The reconstruction projects need a general framework that collects them and translates the projects into common plans.
- The distribution of roles between the government bodies and the free investor profitability as well as the role of the community depending on the available capabilities and tasks thus the projects will be supervised by several parties and this will increase the chances of success.

2.1: Third Chapter: The proposed post-conflict reconstruction strategy.

This chapter reviewing the **definitions and methods of working on post-conflict reconstruction strategies** down to the policies and programs in order to achieve a comprehensive local vision putted by the local government preparing for the next stages of reconstruction.

The research adopted the overall reconstruction strategy to be applied locally, offered a proposal for an ambitious rehabilitation strategy for the damaged areas in Syria and translated this strategy into the general executive matrix. This came after analyzing the actions and steps that had been taken at the local level to produce a readable and executable form for the future.

- **The proposed strategy for post-conflict reconstruction of the damaged areas (emergency phase):**

After the theoretical study, the research chose and planed the **comprehensive strategy** of partly damaged areas in the emergency phase. This strategy is the wheel that will run the transition into the future to be a part of the development plans and to upgrade the quality of life for the better; which means this strategy made to built the physical environment of the affected urban communities as well as the economic, social, and the political achievements.

At first it is necessary to determine the **overall objectives of the reconstruction strategy** based on the theoretical framework of the research and to benefit from the analysis of the previous case studies and theirs evaluation to avoid mistakes. These objectives are:

- Reconstruction and comprehensive public development for all aspects of the urban environment.
- Strengthening the role of local civil society organizations and activate the participation in the reconstruction process.
- Prepare the honest and experienced cadres in reconstruction rehabilitation for the next phases.
- Forming a rational management of the reconstruction operations in the damaged areas.
- Activating the participation of the private sector in the reconstruction process along its stages.
- Developing of local laws and regulations to conform with the current situation and the future plans.
- Ensure the preservation of local identity and the character of Syrian cities.
- Improving urban communities to become environmental and sustainable.
- Activating the decentralization in planning processes.

❖ **The emergency phase** is based on the inclusion of its own operational plans within three secondary connected and intertwined stages, and they are arranged chronologically as follows:

1. **The response stage:**

This stage forms the starting point in the damaged areas reconstruction and it starts when the establishment of security is announced in the damaged area and then the reconstruction operations can be initiated.

As for the actors in this phase, they are the local government bodies, UN agencies and in cooperation with the local community.

The interventions rates vary in this stage in each sector of the domestic sectors depending on the current situation and according to the needs and priorities of each area.

2. **The initiative stage:**

After the end of the relief operations in the previous phase, the affected area enters in the initiative phase, which constitute the link between the immediate response practices, urgent stage, and the start-up phase that followed. This phase contains of the damaged areas database which plays a pivotal role in the stages that followed.

The scope of this stage activities is choosing the teams and the specialized engineering committees interested in reconstruction operations. These actors work under governorate and municipalities control in collaboration with the community members, and these teams are working to determine the percentage of damaged facilities, housing, and public buildings that are affected in the region. These actions considers as the first operation in the field of physical environment building in all domestic sectors in the damaged areas.

3. **The starting-up stage:**

This phase takes the role of the base for the subsequent reconstruction phase (the transition phase) and it also considered as the first breakthrough that will shape the future of damaged region.

Start-up phase allows the opportunity to evaluate the past practices in planning processes by returning to the pre-conflict master plans and comparing them with the destruction plans and the current situation of the damaged areas analytical study, in order to put the best proposed planning solutions.

As for the actors in this stage, they will be many public and private companies as well as the local and international contractors, besides the important role of the local community participation in development processes and urban and architectural plans proposals taking into consider the need to solve the urban communities past problems before the war.

❖ **The proposed general executive matrix**:

The reconstruction strategy was designed to work on the committees organization working on reconstruction operations and building community capacity to improve the physical and social environment alike. The executive matrix has been generated as a translation process to achieve the strategy objectives. Where the reconstruction executive matrix is working according to the long-term strategic, and so starting with the first aid till the development stage.

The matrix basic structure has been formed at the time of the post-conflict reconstruction three stages (the emergency phase/ the transition phase/ the development phase) including the approved five-year plan main sectors and many international and local references.

The executive matrix works to achieve **several directly and indirectly objectives** linked to the local vision and the post-conflict reconstruction strategy. and the **direct objectives** are as follows:

- Translating the local reconstruction vision to a matrix structure proposal taking into consideration the division of domestic sectors in the local references and the five-year plans in response to the post war phases.
- Making the practical plans and turning them into detailed programs and projects that can be implemented by the concerned authorities in accordance with the division of domestic sectors.
- Preparation for the reconstruction projects in accordance with the temporal phases through using an appropriate procedures and implementation mechanism.
- Clarifying the joints that link the programs and the executive plans besides time studying and the possibilities of intervention in the damaged areas according to each stage of the post-conflict reconstruction.

The **indirect objectives** are follows:

- Putting a new template that covers local sectors to suit the current situation and to act as a reference study for the next phases and for the twelfth five-year plan.
- Forming the basic rules for the next phases to ensure their integration into the local vision which must be observed at all phases of reconstruction, as well as during developing process of plans and programs.

❖ **Matrix formulation methodology:**

The general executive matrix based on the many local actors views in the context of reconstruction and planning operations. It has into account the diversity of views and stands on the common denominator between sectors, it also supports and strengthen plans and programs for the reconstruction process, in addition to re-reading the section that attached to the joint and the process to make sure of the integrity of the matrix.

The research made the intersections between the temporal phases of reconstruction and the shared sectors and the non-shared sectors in the colorimetric techniques, and it clarified the degree of importance and reference priority with a comprehensive formulation for the components of the matrix.

The matrix dealt with multi levels of vision, strategy, policies, plans, and executive programs. It takes into consideration the sectorial and the sub-sectorial needs and their relationships to each other so as to meet the population needs in an integrated and coordinated manner. It also provided a bridge between the short-term relief efforts and the longer-term development efforts in accordance with the general framework of coordination and integrated planning.

After the previous study the research referred to the **third chapter main points**:

- This chapter worked on clarifying the reconstruction strategy process status in post-conflict countries in its comprehensive concept.
- Clarifying the preparation and implementation systematic scientific methods of making strategy in order to choose the appropriate post-conflict reconstruction strategy.
- Post-conflict reconstruction strategy as a comprehensive proposal contains of primary and secondary local sectors taking into consideration the local practices in reconstruction operations.
- This chapter contained a detailed explanation of the proposed damaged areas reconstruction strategy and it explained the objectives of this strategy particularly in the emergency phase.
- The research translated the proposed strategic research into the general executive matrix and explained its systematic formulation with the methods of reading it. It also worked on putting mechanisms for the implementation of this matrix.
- The chapter made an evaluation questionnaire for the proposed general executive matrix to take the views of the actors and workers in the field of reconstruction locally, and it reviewed the results of this survey and its analysis.
- Taking into consideration the proposed general executive matrix in the next phases by the official authorities in Damascus who are working in the field of reconstruction processes locally.

2.2: Fourth Chapter - Barzah area "Case Study" (analysis- evaluation- proposal- implementation):

The research propose the implementation of the general executive matrix reconstruction strategy on the case study area, so that it is converted into partial implementation matrix, also it will be taken into account some points that directly related to the strategic objectives, and that depends on the timeline of each of the three phases of reconstruction separately, and this requires attention to the following points:

- Taking into account the specificity of the case study area and its geographical location, its determinants, and constraints in addition to the rates of damage, in order to implement the local plan for the reconstruction on this region and the budget allocated for it.
- Putting a list that describes the order of priorities for intervention at every phase of the post-conflict reconstruction and the import projects in the case study area, besides clarifying it on the matrix by the color gradient to indicate the degree of importance.

- Focusing on the required implementation and linking them to the matrix particles to achieve the policy objectives associated with these activities based on the sector which derives about these activities and the roles of the participants and actors.
- Formation of a special case study area database and specialization of the first phase of reconstruction (emergency phase).
- Linking the partial matrix which had been extracted from the major matrix and objectives with the possibility of assessing and monitoring its work to achieve the desired objectives.
- There is a possibility for focusing on some of the private sectors in the case study area.

After the analytical study of the case study area and according to the percentage of the damage that occurred to it, the research found that t**he region is divided into three clear zones** defined like follows:

- **Zone (A):** This zone is stationed on the south side of Barzah albalad region. The research combined the partially damaged area with the slightly affected one, due to the similarity of the treatments in these two areas.
- **Zone (B):** This zone is the grossly damaged area and it takes 30% of the total area. It also contains the old city in Barzah albalad neighborhood which is located in the middle.
- **Zone (C):** the slums area which is located in the north of Barzah albalad. This area is totally damaged and takes 35% of the area.

The implementation of the general executive matrix on the case study requires the intersection with the presidential decree /66/ items, and by reviewing the private sectors of the case study area, the research will choose only the matter sectors. Here we should mention that the application of the decree will be in varying proportions and it is depending on the division of the proposed areas and its privacy, and the research detailed the work in every zone of the region.

The research overview of Barzah area and the importance of the region geographically, historically, and showed the mechanism of the proposed strategy interdependent application with the presidential decree / 66 / on the central part of the study damaged area part (Barzah albalad neighborhood) in addition to the local practices in the reconstruction operations, so the research pointed to the following:

- The post-conflict reconstruction needs a local vision and a systematic strategic planning to form a fixed ground for next reconstruction phases.
- Working on the local sectors in the damaged area needs to be proportional with its urban fabric and its pre-conflict status.
- The necessity of the previous area plans with its social fabric and the harmonization of it with the proposed strategic projects with its objectives.

- The reconstruction of Barzah area experience could be adopted to be a pilot project to be applied in the damaged areas of Damascus.
- The dealing with the totally damaged areas depends on the replacement strategy of these areas (according to presidential decree / 66 /). On the other hand, the partly damaged areas requires a special handling and are dealt with in a different way.

2.3: Fifth Chapter - Findings and recommendations:

❖ **Findings:**

The research found the following findings:

- The post-conflict reconstruction depends on the participation in the political process by official and non-official bodies in the country as well as the local community.
- The concepts relating to the operations of reconstruction phases varied but all of them confirm that there are three basic post-conflict phases with difference in their nature and duration, which is (the emergency phase, the transitional phase and the development phase).
- The post-conflict reconstruction depends on determining long-term strategies based on the emergency short-term phase, medium, and long term phase with the aim of sustainable development.
- The reconstruction first phase (emergency phase) characterized by the activities of the initial response and the rehabilitation projects related to reform housing, food security, health, and water.
- The activation of the local economy and finding jobs for the returnees in the affected areas is the most important objectives in the second phase of reconstruction (the transition).
- The post-conflict reconstruction strategy is a comprehensive and integrated strategy that reflects the using of available capacity and the necessary resources to achieve harmony among the domestic sectors strategies in order to rebuild the society.
- The post-conflict reconstruction includes a successive series of options and actions that are organized according to the time, domain, and roles from providing first aids until the establishment of the city.
- The post-conflict reconstruction strategy includes all the partial strategies for each of the domestic sectors.
- The case studies experience shows that the success of the reconstruction strategy mainly depends on starting from the current status of the damaged areas to meet the citizens demands and satisfy.

- The size of the reconstruction varies depending on the studied damaged areas, the local priorities, and the resources in addition to the percentage of damage.
- Lack of a full damage database in the affected areas makes a big challenge and delays the reconstruction.
- Most of the local reconstruction attempts were theoretical and did not offer a real solutions.
- The putted reconstruction plans for the affected areas at the local level are a general plans and have no practical programs on the ground.

❖ **Recommendations:**

The research recommends the following issues:

- Start the training and rehabilitating the working cadres in the sectors of government to be able to do the new tasks in the reconstruction phases.
- Evaluating of the previous regulations, developing policies, and legislation in addition to working on modifying laws and the buildings permit to suit the next stages.
- Preparing the civil society institutions and giving them the active role in addition to providing them with information about the reconstruction operations nature to take responsibility hand to hand with the government.
- Unifying efforts and the actors in post-conflict reconstruction operations at all domestic sectors and coordination between them and working on the guidelines of the local vision.
- Working on documenting the local and international experiences in the field of reconstruction in addition to be attention to take the feedback to enhance the positives and avoid negatives and mistakes.
- Giving the priority to the Syrian labor hand to work in all reconstruction workshops and this by increasing salaries in the reconstruction jobs.
- Focusing on the short-term emergency phase and the long-term development phase needs and requirements and working on the permanent follow-up to ensure the proper implementation.
- Finding the consensus between the practical reconstruction programs and the strategy timeline with the possibilities of intervention according to each phase to ensure their integration into the local vision.
- Making the damaged areas formation database as much as possible in preparation for the next stages besides focusing on the first phase of reconstruction (emergency phase) works which forms the cornerstone for the followed stages.

- Taking into consideration the sectorial and sub-sectorial needs and their relationship to each other so as to meet the population needs to return normal life to the affected areas.
- Taking into account the sustainability requirements when preparing for the reconstruction stages and theirs operations.
- Transform the reconstruction into a chance to review the past practices and rewrite the local vision according to the current situation which gives the entire community a chance to strengthen its capacity and promote social, economic, and environmental life.
- Taking into account the research proposed strategic at the local level and its relation to the post-conflict reconstruction phases management, in addition to the proposed general executive matrix to be a practical guide for the damaged areas in the coming stages.

Syrian Arab Republic
Damascus University
Faculty Of Architecture
Department Of Planning and Environment

Rehabilitation Strategy of Partly Damaged Areas According To Reconstruction Concept

Case Study: DAMASCUS - Barzah

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Master Degree in Planning and Environment.

Prepared by:
A. Alaa Alkurdi Albarawi

Supervised by:
Dr. Emad Almasri

Damascus \ November \ 2015

Syrian Arab Republic

Damascus University

Faculty Of Architecture

Department Of Planning and Environment

Rehabilitation Strategy of Partly Damaged Areas According To Reconstruction Concept

Case Study: Damascus - Barzah

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Master Degree in Planning and Environment

Prepared by
A. Alaa Alkurdi Albarawi

Supervised by
Dr. Emad Almasri

Damascus \ November \ 2015