

## ملخص تقرير السياسات

### من التشتت إلى التكامل نحو تنمية مرنة ومستدامة في قضاء جبيل

١ حزيران ٢٠٢٦

صادر عن

مؤسسة ميشال عيسى (MIF)

و

كلية عدنان القصار لإدارة الأعمال في الجامعة اللبنانية الأمريكية

كتابة وتحريـر: د. جاد أبو عراج<sup>1</sup>

مراجعة وتحريـر: د. علي فقيه<sup>2</sup>

#### الرسالة الأساسية

يتمثل التحدي الرئيسي في قضاء جبيل في التشتت، لا في نقص المقومات. ويتطلب بناء نموذج تنموي إقليمي مرن تكامل البنية التحتية، والبيئة، والسياحة، وريادة الأعمال، ورفاه المجتمع، من خلال تنسيق فعال على مستوى القضاء.

#### الإجراءات السياساتية الأساسية

1. تعزيز التنسيق على مستوى القضاء وتكامل الخدمات البلدية
2. حماية الموارد المائية والغابات والزراعة والأصول البيئية
3. بناء منظومات سياحية شاملة تربط بين مدينة جبيل والقرى والساحل والجبال
4. تنشيط ريادة الأعمال والابتكار والخدمات البلدية الرقمية
5. إنشاء منصات مجتمعية شاملة للتوظيف، والصحة، والمهارات، والمشاركة المجتمعية

<sup>1</sup> محاضر في الجامعة الأمريكية في بيروت ومستشار لدى مؤسسة ميشال عيسى.  
<sup>2</sup> أستاذ الاقتصاد وعميد مشارك، كلية عدنان القصار لإدارة الأعمال، الجامعة اللبنانية الأمريكية.

## المخلص

يمتلك قضاء جبيل مقومات استثنائية، تشمل عمقاً تاريخياً غنياً، وتنوعاً بيئياً، وتراثاً ثقافياً، ومناظر طبيعية، وارضياً زراعية، وإمكانات سياحية، ومؤسسات أكاديمية، ومجتمع محلي ناشط. غير أن هذه المقومات لا تزال غير مستثمرة بالشكل الكافي، إذ لا يزال تطوير القضاء يتسم بالتجزئة، حيث تُنفذ الخدمات والاستثمارات والمبادرات المحلية بشكل منفصل، دون إطار تنموي موحد يربط بين البنية التحتية والبيئة والاقتصاد والرفاه الاجتماعي.

يُطرح هذا التقرير اعتماد نهج تنموي متكامل لقضاء جبيل، قائم على اعتبار أن الصمود يرتكز على التعامل مع البنية التحتية والموارد الطبيعية والسياحة وريادة الأعمال والرفاه المجتمعي كنظم مترابطة. فتوفر الطاقة والمياه وخدمات الصرف الصحي وإدارة النفايات والنقل والخدمات الرقمية بشكل شرطاً أساسياً لاقتصاد محلي منتج واستدامة بيئية وعدالة اجتماعية. وفي الوقت نفسه، تتعزز الزراعة والغابات والسياحة والابتكار والرفاه المجتمعي بشكل متبادل، ما يتطلب تخطيطاً منسقاً بين البلديات والقطاعات.

يُظهر التقييم وجود أصول مهمة في القضاء، منها شركة كهرباء جبيل، والبنية التحتية للصرف الصحي، ومشروع سد جنة، ومطمر حبالين، وشبكة الطرقات، إضافة إلى المحميات الطبيعية، وتنوع الأنظمة الزراعية، والتراث الثقافي والديني، والمؤسسات التربوية والجامعات، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومنظمات المجتمع المدني. إلا أن أثرها التنموي لا يزال محدوداً نتيجة ضعف التنسيق، ونقص التنفيذ، وعدم تكافؤ الفرص، وضعف التحول الرقمي، وغياب الاستثمارية المؤسسية. وعبر المحاور الخمسة المدروسة، يظهر نمط مشترك: ففي البنية التحتية والخدمات البلدية، يعاني القضاء من تحديات في موثوقية الطاقة، وأمن المياه، وخدمات الصرف الصحي، وإدارة النفايات، وسلامة النقل، والخدمات الرقمية. وفي الزراعة والبيئة، تواجه الموارد الطبيعية والمنتجون الصغار ضغطاً متزايداً نتيجة التلوث وسوء الإدارة والتوسع العمراني غير المنظم. أما في السياحة، فتتركز الحركة في مدينة جبيل وبعض المواقع المحدودة، فيما تبقى العديد من البلدات والقرى خارج المسارات السياحية. وفي ريادة الأعمال، يحد من النمو وجود عوائق إدارية وضعف التمويل وقلة التنسيق بين القطاعين العام والخاص والأكاديمي. وعلى صعيد الرفاه المجتمعي، لا تزال الفئات الهشة تواجه تحديات في الوصول إلى المعلومات والخدمات وفرص العمل.

يوصي التقرير بالانتقال نحو تنسيق على مستوى القضاء واعتماد حلول عملية ولا مركزية، تشمل تعزيز التخطيط المشترك بين البلديات، وتوسيع استخدام الطاقة المتجددة والتحول الرقمي، وتحسين إدارة المياه والصرف الصحي، وتطوير إدارة النفايات وفق مبادئ الاقتصاد الدائري، وحماية المناظر الطبيعية والاراضي الزراعية والغابات، وربط المزارعين بسلاسل القيمة، وتطوير السياحة على مستوى القضاء، ودعم ريادة الأعمال، وتبسيط الإجراءات، وتحسين الوصول إلى التمويل، وتعزيز منصات مجتمعية شاملة.

يتمثل التحدي الرئيسي لقضاء جبيل في تحقيق التكامل. فالمشكلة لا تكمن في نقص الموارد أو القدرات، بل في غياب نموذج إقليمي موحد ينسق بين الحوكمة والاستثمار والإدارة البيئية وسبل العيش والإدماج الاجتماعي. ومن خلال الانتقال من المبادرات المنفصلة إلى العمل المنسق، يمكن لجبيل أن تصبح نموذجاً وطنياً للتنمية المستدامة والشاملة المرتكزة على الخصوصية المحلية.

## أهم الخلاصات

**التجزئة هي التحدي الأساسي:** رغم توفر المقومات والجاهزية المحلية، لا يزال التقدم محدوداً بسبب ضعف التنسيق وغياب إطار تنموي موحد.

**أسس قوية للبناء عليها:** يتمتع القضاء بموارد ثقافية وبيئية وزراعية وسياحية غنية، إضافة إلى مؤسسات أكاديمية وبلديات نشطة ومجتمع مدني حيوي. المشكلة تكمن في ضعف التكامل وليس في نقص الإمكانيات.

### BEIRUT CAMPUS

P.O. Box: 13-5053 Chouran  
Beirut 1102 2801  
Lebanon  
T +961 1 786 464  
+961 1 786 456

### BYBLOS CAMPUS

P.O. Box: 36  
Byblos  
Lebanon  
T +961 9 547 254  
+961 9 547 262

### NEW YORK CAMPUS

211 East 46th Street  
New York, NY  
10017-2935  
United States  
T +1 212 203 4333

### MICHEL ISSA FOUNDATION

IPT Headquarters  
Amchit Highway  
Lebanon  
T +961 9 624 111

**البنية التحتية أساس الصمود:** توفر الطاقة والمياه والصرف الصحي وإدارة النفايات والنقل والخدمات الرقمية ضروري للحياة اليومية والنشاط الاقتصادي والاستدامة البيئية.

**ترابط المناظر الطبيعية وسبل العيش:** تشكل الزراعة والغابات والموارد المائية والنظم البيئية نظامًا واحدًا يتطلب إدارة منسقة ودعمًا للزراعة المستدامة وسلاسل القيمة المحلية.

**السياحة بحاجة إلى شمولية أكبر:** تتركز السياحة في مواقع محدودة، فيما تبقى العديد من القرى خارج الاستفادة. يمكن لنموذج سياحي متكامل أن يوزع المنافع بشكل أوسع.

**ريادة الأعمال تحتاج إلى بيئة داعمة:** لا تزال العوائق الإدارية وضعف التمويل وقلة التنسيق تحدّ من نمو المشاريع، خاصة لدى الشباب.

**الرفاه المجتمعي أولوية تنموية:** لا تزال الفجوات قائمة في الوصول إلى الخدمات والفرص، خاصة للفئات الأكثر هشاشة، ما يستدعي تعزيز التنسيق والمنصات المجتمعية.

**التنسيق شرط أساسي للتنفيذ:** يعتمد تحقيق التنمية المستدامة في جليل على الانتقال من المبادرات المنفصلة إلى تخطيط مشترك وشراكات فعالة تربط بين البنية التحتية والبيئة والاقتصاد والمجتمع.

## الآفاق المستقبلية

إن التحدي الأبرز الذي يواجه قضاء جليل لا يتمثل في نقص الموارد أو الأفكار أو القدرات المحلية، بل في استمرار التشتت في الحوكمة والتدخلات القطاعية. وفي سياق وطني يتسم بضعف المؤسسات المركزية وعدم اليقين بشأن الاستثمارات العامة طويلة الأمد، يصبح بناء القدرة على الصمود مرهونًا بتبني استراتيجيات منسقة ولا مركزية وقائمة على العمل على مستوى القضاء. ويعتمد مستقبل التنمية المستدامة في جليل على قدرة القضاء على العمل كنظام متكامل. فتوفر الطاقة بشكل موثوق، والأمن المائي، وإدارة مياه الصرف الصحي، ومعالجة النفايات الصلبة، والنقل، والبنية التحتية الرقمية ليست مجرد قضايا تقنية، بل عوامل تمكين أساسية للزراعة المستدامة، وحماية الجباب والغابات والسواحل، وتطوير السياحة، وتعزيز ريادة الأعمال، وتحقيق الإدماج الاجتماعي. كما أن حماية الأحواض المائية والأراضي الزراعية والنظم البيئية ترتبط ارتباطًا وثيقًا بحماية سبل العيش وضمان الأمن الغذائي ودعم الاستدامة الاقتصادية طويلة الأمد. وفي الوقت نفسه، تعتمد قطاعات السياحة والابتكار والصناعات الإبداعية على وجود بنية تحتية فعّالة، ورأس مال بشري مؤهل، ومجتمعات متماسكة. ومن أجل تحقيق ذلك، ينبغي أن تعطي الحوكمة الفعّالة الأولوية للتكامل، من خلال إنشاء آليات تنسيق على مستوى القضاء تعمل على مواءمة جهود البلديات، وتوجيه الاستثمارات، والحد من الازدواجية في المبادرات. كما يمكن للحلول اللامركزية والعملية مثل أنظمة الطاقة المتجددة، ومعالجة مياه الصرف الصحي على مستوى القرى، ومبادرات الاقتصاد الدائري لإدارة النفايات، والإدارة المجتمعية للغابات، والخدمات البلدية الرقمية، أن توفر نتائج أسرع وأقل كلفة وأكثر ارتباطًا بالمجتمعات المحلية. وفي صميم هذه الرؤية، يجب أن تبقى سبل العيش والإدماج الاجتماعي محور السياسات التنموية. إذ ينبغي تقييم السياسات في مجالات الزراعة والسياحة والابتكار والرفاه الاجتماعي على أساس قدرتها على خلق فرص عمل لائقة، والحد من هجرة الشباب، وتقليص أوجه عدم المساواة، وإعادة بناء الثقة بين المواطنين والمؤسسات. ومن خلال الاستفادة من عمقه الثقافي وتنوعه الجغرافي ونشاط بلدياته ومؤسساته الأكاديمية وشبكات المجتمع المدني فيه، يمكن لقضاء جليل أن يشكل نموذجًا وطنيًا للتنمية المحلية الشاملة والقدرة على الصمود، مبيّنة كيف يمكن مواءمة البنية التحتية والبيئة والاقتصاد والمجتمع نحو مستقبل مستدام.

### BEIRUT CAMPUS

P.O. Box: 13-5053 Chouran  
Beirut 1102 2801  
Lebanon  
T +961 1 786 464  
+961 1 786 456

### BYBLOS CAMPUS

P.O. Box: 36  
Byblos  
Lebanon  
T +961 9 547 254  
+961 9 547 262

### NEW YORK CAMPUS

211 East 46th Street  
New York, NY  
10017-2935  
United States  
T +1 212 203 4333

### MICHEL ISSA FOUNDATION

IPT Headquarters  
Amchit Highway  
Lebanon  
T +961 9 624 111