



## تنفيذ المشروع

أدير المشروع من عمان ونفذته شريكاً محلياً في جنوب سوريا في مناطق غير خاضعة لسيطرة الحكومة السورية. وكان فريق المشروع يتألف من تسعة موظفين من المنظمة الدولية و22 موظفاً تابعاً للشريك المحلي. وكان لدى كلتا المنظميتين فريقان رئيسيان يعملان في إطار من التآزر (المأوى/المياه والصرف الصحي والنظافة الصحية والمساعدة القانونية)، بالإضافة إلى موظفي الدعم.

تُعَدُّ البرمجة امتداداً لمجموعةٍ من الإجراءات – إدماج المأوى والإسكان والأراضي والممتلكات طوال دورة البرنامج – التي أسستها المنظمة جيداً بالفعل ودعمت آلاف الأسر في أجزاءٍ أخرى من المنطقة. وجرت موازنة الأدوات وطُرِّق التنفيذ مع هذا المشروع، مع وضع إدارة المشروع عن بُعد في عين الاعتبار.

تمثَّل هدف المشروع في توفير ترميم غير هيكلية للمأوى المشغولة دون المعايير من أجل تحسين الحماية من الظروف المناخية والسلامة البدنية والخصوصية للأسر المعوزة.

استهدف المشروع المباني المتضررة من النزاع التي تحتاج إلى ترميماتٍ أو تحسيناتٍ خفيفة، اعتماداً على التقييمات التقنية التي أجراها المهندسون الميدانيون للشريك المحلي. جرت استشارة كلٍّ من المستفيدين ومالكي العقارات بشأن احتياجاتهم وأولويات المأوى، مقابل الحد الأدنى من المعايير التي حددها فريق العمل التقني للمأوى ونطاق التدخل. وشملت عمليات إعادة الترميم مرافق المياه والصرف الصحي على مستوى الأسرة، عند الاقتضاء. ونفذت المقاولون المحليون أعمالاً تضمنت صيانة وتركيب الأبواب والنوافذ ومعالجة القوالب وبلاط الأرضية وإصلاح مرافق المياه والصرف الصحي والنظافة الصحية وتركيب الألواح الشمسية وما إلى ذلك.

أجرى مراقبو الطرف الثالث زياراتٍ منتظمةً لجميع العقارات المُعاد ترميمها لتقييم التقدم المُحرز، وتقديم التقارير السردية وجدول الكميات المُتحقق منها والصور ومقاطع الفيديو.

أجرى تقييم ما بعد التنفيذ عن طريق زياراتٍ منزلية أجراها موظفو الشريك المحلي على الفور وبعد ثلاثة أشهرٍ من التسليم، وعن بُعد أيضاً عبر تطبيق واتساب والمكالمات الهاتفية.

## تحديد الجهات المُستهدفة

استهدف هذا المشروع الأسر المعوزة المتضررة من النزاع والتي تعيش في ظروفٍ دون المستوى في مناطقٍ حضرية وشبه حضرية، بغض النظر عن حالة النزوح. وأختيرت الأسر بناءً على مجموعتين من المعايير: الهشاشة الاجتماعية والاقتصادية وظروف الإسكان (سواء التقنية أو المتعلقة بالإسكان والأراضي والممتلكات).

وحددت مواقع المشروع بالتعاون مع الموظفين الميدانيين للشريك المحلي، بناءً على مجموعةٍ من تحليلات المخاطر المتعلقة بالوصول والسياق والأمن ودرجة الاحتياج وحجم الاحتياجات. وبعد التحديد المُسبق للمجتمعات المحلية المحتملة، أجرى الفريق القانوني للشريك المحلي تقييماً على مستوى المجتمع المحلي للنظر في السلامة وتيسير إمكانية الوصول وعدد النازحين داخلياً في المجتمع المحلي، فضلاً عن عملية العناية الواجبة بشأن الإسكان والأراضي والممتلكات الموضحة أدناه. وكان الحصول على موافقة كلٍّ من فريق المأوى والفريق القانوني ضرورياً لتأكيد أهلية المجتمعات المحلية للمشروع. ولتجنُّب حدوث أي توتراتٍ اجتماعية، اختارت المنظمة القرى التي يمكن تقييم جميع المنازل فيها.



تقيم الفريق القانوني كل مبنى وأحد ما إذا كانت الأعمال قابلة للتنفيذ أم لا. في حين أنّ هذا الأمر يضمن الحد من قضايا الإسكان والأراضي والممتلكات، يعني أيضاً أنّه سينتج بعض الأضرار دون مساعدة.

## السياق

للحصول على مزيدٍ من المعلومات بشأن الأزمة والاستجابة الإقليمية، يُرجى النظر في استعراض أ.29 ضمن مشاريع توفير المأوى 2015-2016.

قبل حدوث الأزمة، كانت الجمهورية العربية السورية (سوريا) تشهد اتجاهًا نحو التوسُّع الحضري ونمو المستوطنات العشوائية في المُدن الكبرى. وقد ازداد هذا الاتجاه بعد بداية الأزمة، بسبب تصاعد أعمال العنف وما تلاها من نزوح السكان من المناطق الريفية إلى المناطق الحضرية، مما أدى في النهاية إلى إضعاف البنية التحتية للمناطق الحضرية.

اعتباراً من عام 2018، احتاج حوالي 4.2 مليون فرد إلى المساعدة في توفير المأوى في جميع أنحاء سوريا. وفي الغالب كانت خيارات المأوى غير كافية ولم تتضمن إمكانية الوصول إلى سبل العيش والتعليم والخدمات الصحية. وتُعَدُّ المجتمعات المحلية المضيفة المورد الرئيسي للمأوى للنازحين. ومثَّل الإيجار مُكوِّناً رئيسياً في معدل إنفاق الأسر، ومع زيادة أسعار الإجراءات منذ بداية الأزمة، كان عدم القدرة على دفع الإيجار سبباً للنزوح المُتعدّد في أغلب الأحيان. وكانت قضايا الإسكان والأراضي والممتلكات شائعة جداً، منها على سبيل المثال النزاعات حول الملكية والترتيبات المتعلقة بالاستضافة والإيجار.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> استعراض الاحتياجات الإنسانية في سوريا عام 2017 و2018.

## التحديات المتعلقة بالإسكان والأراضي والممتلكات في سوريا

1. يُعَدُّ الافتقار إلى ضمان الحياة أحد الأسباب المُتعددة للنزوح. وتشمل موجات النزوح المُتعددة مطالبين مختلفين لقطعة الأرض نفسها؛
2. يعني تدمير سجلات الأراضي أنّ سجلات الأراضي الموثوقة غالباً ما تكون غير متوفرة؛
3. لا يرغب معظم أصحاب العقارات في الدخول في اتفاقات إيجار رسمية. وكان تفضيل الترتيبات الشفوية شائعاً أيضاً قبل الأزمة؛
4. لا تُسجَّل العديد من معاملات الإسكان والأراضي والممتلكات في النظام القانوني، وغالباً ما تكون هناك مطالبات متداخلة؛
5. النزاعات حول الإيجار ودفع المرافق والممتلكات التي تحتلها الجماعات المسلحة شائعة جداً؛
6. تواجه النساء تحدياتٍ إضافية، حيث يرتبط وصولهنّ إلى الإسكان والأراضي والممتلكات عادةً بعلاقتهم بالرجل. النزاعات المتعلقة بالميراث شائعة جداً أيضاً، وتتفاقم بسبب قلة الوثائق اللازمة؛
7. غالباً ما تُدمَّر وثائق الإسكان والأراضي والممتلكات أو تُفقد أو تُنزك أو تُصادر عند نقاط التفتيش. إن العديد من الوثائق الحالية غير مكتملة أو غير دقيقة أو ذات صفة قانونية غير مؤكدة.

مقتبس من "الإسكان والأراضي والممتلكات في الجمهورية العربية السورية"، المجلس النرويجي للاجئين، أيار/مايو 2016.



أدفع المشروع نهج العناية الواجبة (على مستوى المجتمع المحلي والأسرة) لكشف قضايا الإسكان والأراضي والممتلكات الشائعة في سوريا (الصورة: دمشق).

### الحماية وتسوية النزاعات

وُضِّحَت معايير الاختيار للمجتمعات المحلية للحد من احتمالية تقديم الشكاوى أثناء التنفيذ.

نُظِرَ في الأولويات والاحتياجات والمخاوف المُحدَّدة المتعلقة بالعمر أو النوع الاجتماعي أو الإعاقة عن طريق الاستهداف القائم على الهشاشة الاجتماعية، والمشاورات المجتمعية، والمشاريع المُصمَّمة بناءً على مدخلات المستفيدين، والفرق المختلطة من الجنسين ذات المهارات التقنية والاجتماعية، والرصد المنتظم وآليات استقاء التعقيبات. وأدرجت عناصر إضافية مثل المراحيض والمنحدرات والمقايض الملائمة لذوي الاحتياجات الخاصة في حزمة المساعدة، للمساعدة في معالجة بعض مشاكل التنقل المُحدَّدة داخل المأوى.

قدّم الفريق القانوني خدماتٍ تعاونية لتسوية المنازعات على أساس كل حالة على حدة، عند حدوث نزاعاتٍ بين مالكي العقارات والمستأجرين.

### التحديات الأمنية

بِغَضِّ النظر عن التحديات التي واجهت الإدارة عن بُعد، كانت مواءمة المشروع مع بيئة متغيرة للغاية وغير متوقعة أمراً واجباً، حيث استندت الخطط التشغيلية في هذه البيئة إلى السيناريوهات الأكثر احتمالاً وُحِدَتْ باستمرار بناءً على تحليل السياق. وبالإضافة إلى ذلك، كان العمل في جنوب سوريا محفوفاً بمخاطر عالية على نحو غير عادي. ولهذا السبب، تعاونت المنظمة مع الشريك المحلي لتأمين الموظفين المحليين من خلال أطرافٍ ثالثة ووضع السياسات والإجراءات المعنية بواجب الرعاية.

### المواد وتوفيرها

وَرَدَ الشريك المُنفِّذ جميع المواد والعمالة محلياً. أُخْتِيرَ مورّد المواد عن طريق عملية مناقصة مُغلقة (بسبب القيود المفروضة على الوضوح في جنوب سوريا) مع طلب ثلاثة عروض أسعار من موردين مختلفين. وأُخْتِيرَ المورّد بناءً على مجموعةٍ من تكاليف الوحدة والجودة والتدقيق والقرب من المجتمعات المحلية المُستهدفة ومستويات المخزون.

### مرحلة التسليم

بعد الانتهاء من أعمال الترميم، وُقِّعَت شهادة التسليم مع مالك العقار ووُقِّعَت شهادة إشغال بين مالك العقار والمستأجر. وُحِدَّت شهادة الإشغال ومسؤوليات والتزامات كلا الطرفين.

### آثار أوسع نطاقاً

مثّل المشروع خطوةً نحو الحلول الدائمة وسمح للمنظمة بتوسيع نطاق استجابته في مواقع مختلفة في جميع أنحاء سوريا. وعلى الرغم من التحدي الكبير المتمثّل في العمل عن بُعد في مثل هذا السياق المضطرب، نجحت المنظمة في توظيف موظفي الشريك المحلي وتدريبهم وتزويدهم بالأدوات والمنهجيات الضرورية اللازمة طوال دورة المشروع. وأدى هذا الأمر إلى بناء قدرتها على تنفيذ مشاريع إضافية في المستقبل.

### عملية العناية الواجبة بشأن الإسكان والأراضي والممتلكات

اتبعتنا عملية العناية الواجبة بشأن الإسكان والأراضي والممتلكات لاتخاذ قرارات مستنيرة وتقليل مخاطر إلحاق الضرر بأيّ من الأفراد النازحين أو أفراد المجتمع المضيف. وهدفت العملية إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من اليقين بشأن حقوق الملكية والاستخدام الخاصة بالمباني المُستهدفة بالنظر إلى قيود الوقت والموارد. وتتضمّن هذه العملية خطوتين رئيسيتين:

**أولاً، صُمِّمَت عمليةٌ على مستوى المجتمع المحلي** لفهم حالة الإسكان والأراضي والممتلكات شديدة التنوع وديناميكيات أصحاب المصلحة داخل المواقع المُستهدفة وتحديد ما إذا كان سيجري التدخل أم لا. وفي المناطق غير الخاضعة لسيطرة الحكومة السورية، أدّت السلطات الفعلية أوار الحوكمة العادية. وتناولت هذه المرحلة النظر في القانون الذي يُطبّق في المنطقة؛ وكيفية الحصول على حقوق الإسكان والأراضي والممتلكات؛ ووثائق الإسكان والأراضي والممتلكات التي كانت متوفرة؛ وما إذا كانت المنازعات حول الإسكان والأراضي والممتلكات سائدة أم لا؛ وما إذا كانت هذه المنازعات قد تمت تسويتها أم لا وكيفية تسويتها.

**ثانياً، أُجْرِيَ رصْدٌ على مستوى الأسرة** لكل مبنى أو وحدة مأوى مُحدَّدة للتحقّق من حقوق الملكية والاستخدام من أجل تقليل مخاطر الإخلاء والمنازعات. وشمل هذا الرصد تحديد الشخص القانوني الذي يمتلك العقار ولديه الحق للتصريح باستخدام المبنى، ومعرفة تاريخ ملكية المبنى واستخدامه، وتحديد ما إذا كان المبنى متورطاً أو تورّط أو يُحتمل أن يتورّط في أي منازعات. وتضمّنت العملية إجراء مقابلاتٍ شخصية مع أصحاب العقارات أو المالكين والمستأجرين أو مستخدمي العقار. وقيّمت البيانات التي جمعها الفريق القانوني، الذي قدّم بعد ذلك توصياتٍ بشأن ما إذا كان متأكدًا تماماً من المتابعة أم لا.

ولم يتمكّن العديد من مالكي الأراضي من تقديم وثائق إثبات ملكية ممتلكاتهم. ومع ذلك، تمكّنت المنظمة من تطبيق آليات التحقّق المجتمعية لضمان إدراج الأفراد المعوزين في المشروع، بما في ذلك الأشخاص الذين لم يتمكّنوا من تقديم وثائق الإسكان والأراضي والممتلكات.

بالنسبة إلى المستأجرين، اكتملت أعمال الترميم مقابل الإعفاء من الإيجار لمدة 12 شهراً. عندما هدّد صاحب العقار بإنهاء فترة الإيجار أثناء عقد الإيجار، ناقشت المنظمة القضية وقدمت حلاً لها – على سبيل المثال، من خلال الوساطة بين الأسرة وصاحب العقار، أو عن طريق تحديد مأوى بديل داخل الناحية نفسها.

### التسيق والإدارة عن بُعد

نظراً لأنّ الحصول على موافقة المجتمع المحلي على العمل عن بُعد كان أمراً صعباً، كان بناء علاقات جيدة مع السلطات المحلية من خلال الشريك المحلي أمراً ضرورياً. وفي المناطق التي تسيطر عليها المعارضة، كانت المجالس المحلية مسؤولة بشكل عام عن الاستجابة الإنسانية، لكنّها لم تكن لديها المهارات والخبرة المطلوبة ولا الفهم الجيد للمبادئ الأساسية مثل الحياض. وغالباً ما كانت المجالس المحلية تحاول التدخل في اختيار المستفيدين والمراحل الأخرى من المشروع. لذلك، يجب تُفسّر بوضوح معايير الاختيار وخطوات المشروع وأهدافه للمجتمع المحلي وقادته.

نظراً لأنّ المنظمة لم يكن لديها حق الوصول المباشر إلى مواقع المشروع، حدثت مشاكل في الرصد واللوجستيات والاتصالات. لذا، فإنّ بناء علاقات جيدة مع الشريك المحلي وآليات استقاء التعقيبات عن بُعد تُشكّل أمراً ضرورياً للتخفيف من آثار هذه التحديات. ولدعم التنفيذ عن بُعد، تمّ تنزيل تطبيق على الهواتف المحمولة الخاصة بالموظفين لجمع البيانات رقمياً من الميدان والسماح للمنظمة بالوصول إليها وتحليلها طوال عملية التنفيذ. وُصِّمَت آلية استقاء التعقيبات عبر تطبيق واتساب لتكملة الأنظمة الأخرى (مثل المكالمات الهاتفية)، بناءً على دراسة خيارات الاتصال المتوفرة.



نُفِّذَت أعمال الترميم باستخدام العمالة والمواد المحلية.

## نقاط القوة ومواطن الضعف والدروس المستفادة



وضع المشروع احتياجات ذوي الإعاقة بعين الاعتبار.

## مواطن الضعف

- المشاركة والتعاون المحدودان مع المجلس المحلي (خاصةً في تسليم قائمة المستفيدين) والقدرة وفهم المبادئ الإنسانية. كان ينبغي توقع هذا الأمر ومعالجته منذ البداية.

- انخفاض جودة المباني. أدت إدارة المشروع عن بُعد إلى زيادة صعوبة إجراء الرصد والفحص المناسبين لجودة الأعمال التي ينفذها الشريك المحلي. لم تكن سبعة عشر بالمائة من الأسر التي شملتها الدراسة الاستقصائية راضية عن المساعدة، في ما ذكر 78 بالمائة منها أن ممتلكاتها بحاجة إلى مزيدٍ من الترميم.

- كانت عملية العناية الواجبة بشأن الإسكان والأراضي والممتلكات تستغرق وقتاً طويلاً، خاصةً في ما يتعلق بمدى صعوبة فهم حقوق الإسكان والأراضي والممتلكات في منطقة النزاع ونقص وثائق الملكية.

- لم تُعوّض الأسر التي لم تستوف متطلبات عملية العناية الواجبة في الإسكان والأراضي والممتلكات بنوعٍ آخر من المساعدة، على الرغم من احتياجاتها المرتفعة. وكانت حالة معظم المأوى المُقيّمة سيئة وتحتاج إلى الترميم، لكنّ المنظمة لم تستطع ترميمها في الحالات التي لم تُحدّد فيها هوية أصحابها.

- كان تداول المعلومات بين الأفرقة المعنية بالمأوى/المياه والصرف الصحي والنظافة الصحية والشؤون القانونية يمثل تحدياً كبيراً في البداية، مما تسبب في حدوث ارتباكٍ أثناء التنفيذ. وبالإضافة إلى ذلك، بالنسبة إلى معظم الأسر، أجرى الفريقان زيارتين منفصلتين كجزءٍ من عمليات الاختيار والعناية الواجبة. وبدلاً من ذلك، ينبغي إجراء جميع التقييمات مرة واحدة لتوفير الوقت وتجنّب الزيارات المتعددة للأسرة نفسها.

- كان حجم المشروع صغيراً جداً مقارنةً بالاحتياجات المطلوبة في البلد والمناطق المستهدفة.

- قرّرت بعض الأسر مغادرة المنزل أو المنطقة، مما أدى إلى عدم استخدام حوالي 19% من المنازل المُرمّمة (14.6% فارغة و4.2% تشغلها أسرٌ أخرى). وكان ينبغي تحديد هذا الأمر في عملية الاختيار - تجنّباً لإضاعة الوقت - من خلال طرح أسئلة أكثر تفصيلاً حول نية الأسرة في الانتقال أو مخاطر الإخلاء.



شملت الأعمال ترميم مرافق المياه والصرف الصحي على مستوى الأسرة، عند الاقتضاء.

## نقاط القوة

+ ساعد استخدام العمالة والمواد المتوفرة محلياً في دعم الاقتصاد المحلي في منطقة المشروع من خلال توفير فرصٍ جديدة للدخل وتحسين حالة البائعين المحليين.

+ ساعد تركيب الألواح الشمسية في منازل الأسر التي لا تحتوي على توصيلات كهربائية في تقليل نفقاتها ووفّرت مصدراً ثابتاً للكهرباء في المناطق التي تحتوي على مصادر محدودة جداً للتغذية الكهربائية.

+ أخذت الاحتياجات المُحدّدة لذوي الإعاقة وكبار السن بعين الاعتبار في المشروع، من خلال ضمان تعميم مراعاة قضايا الحماية في جميع الأنشطة وتعزيز تيسير إمكانية الوصول داخل المأوى.

+ أخذت قضايا الإسكان والأراضي والممتلكات بعين الاعتبار وجرت معالجتها، مما قلّل من خطر الإخلاء. وكشف المشروع عن معلوماتٍ هامةٍ حول ديناميكيات القوة في القرى المُستهدفة وعزّز دور أصحاب المصلحة المحليين مثل المجالس وقادة المجتمع المحلي في التعامل مع قضايا الإسكان والأراضي والممتلكات، بما في ذلك تسوية المنازعات. ومثّل هذا الأمر أهميةً كبيرةً لأنّ المناطق كانت خارج سيطرة الحكومة السورية.

+ أثبتت آلية الخط الساخن فاعليتها في الحصول على تقيّباتٍ منتظمة من المستفيدين، مما أدى إلى تحسيناتٍ في المشروع.

+ أدى المشروع إلى تحسين الظروف المعيشية من خلال زيادة الحماية من الظروف الجوية القاسية وتعزيز الأمن المادي والخصوصية العامة للأسر المُتضرّرة، كما هو مؤكّد في تقييم ما بعد التنفيذ.

## الدروس المستفادة

- ينبغي أن يُجرى التسجيل مباشرةً من خلال موظفي المنظمة دون أي تدخلٍ من المجلس المحلي أو الشريك المحلي. وإنّ إجراء هذا الأمر عن بُعد كان ممكناً عبر الاتصال بالخط الساخن للمنظمة أو المشاركة في دراسةٍ استقصائيةٍ عبر تطبيق واتساب.
- لا يوجد سوى عدد قليل فقط من الأسر التي لم تستوف متطلبات عملية العناية الواجبة، مما يشير إلى أنّ الفريق كان قادراً على الموازنة بين الحاجة إلى اليقين القانوني مع الوضع على أرض الواقع وعدم وجود وثائق الإسكان والأراضي والممتلكات.
- كان من الممكن أن يؤدي وضع قاعدة بيانات بين أفرقة تقييم المأوى/المياه والصرف الصحي والنظافة الصحية والإسكان والأراضي والممتلكات إلى تحسين تداول الاتصالات والوثائق.
- ينبغي وضع آلية تحقّق مجتمعية للأسر التي لا تمتلك أي وثائق لإثبات حقوق الإسكان والأراضي والممتلكات (أي صاحب العقار الذي لا يمتلك أي وثيقة ملكية).