

تقرير تحليلي



المنظمات المحلية في الاستجابة الإنسانية في
تركيا وسوريا ، شباط ٢٠٢٥

الشكر والتقدير

نُقِّد هذا المشروع بالتعاون مع أكاديمية القيادة الإنسانية، التابعة لمنظمة إنقاذ الطفولة. ومُؤَلِّ التقرير من قِبَل لجنة طوارئ الكوارث (DEC) ضمن برنامج الابتكار الإنساني المستدام من أجل التحوّل (SHIFT) الذي تُديره أكاديمية القيادة الإنسانية وشركاؤها في المنطقة. وأعدت التقرير شركة NSDation للخدمات الاستشارية.

يتقدم فريق البحث بخالص الشكر لفريق HLA، وللمشاركين في البحث على وقتهم ومساهماتهم في البحث. الآراء الواردة في هذا المنشور تعبّر عن رأي المؤلفين فقط، ولا تعكس بالضرورة آراء HLA أو SCUK أو DEC.

فريق البحث: آية يكن وغوكهان اركوتلو

جدول المحتويات

٥ الملخص التنفيذي	. ١
٧ مقدمة	. ٢
١٠ منهجية البحث	. ٣
١٤ نتائج البحث	. ٤
٣٠ الاستنتاجات والتوصيات	. ٥
٣٣ الملاحق	. ٦

الاختصارات

اختصار	النموذج الكامل
AFAD	رئاسة إدارة الكوارث والطوارئ
BTF	صناديق الجسر إلى تركيا
CBOs	المنظمات المجتمعية
CHS	المعايير الإنسانية الأساسية
CSOs	منظمات المجتمع المدني
DEC	لجنة طوارئ الكوارث
FCRM	آلية الرد على الملاحظات والشكاوى
HLA	أكاديمية القيادة الإنسانية
HR	الموارد البشرية
IGAs	الأنشطة المدرة للدخل
INGO	منظمة دولية غير حكومية
KII	مقابلة مصادر المعلومات الرئيسية
KVKK	هيئة حماية البيانات الشخصية التركية
MHPSS	الصحة العقلية والدعم النفسي والاجتماعي
NGO	منظمة غير حكومية
PSS	الدعم النفسي والاجتماعي
PTT	هيئة البريد والبرق (التركية)
SOPs	إجراءات التشغيل القياسية
STDV	مؤسسة دعم المجتمع المدني
TİF	المنتدى الإنساني المحلي للمنظمات غير الحكومية في تركيا
TPF	صناديق الأعمال الخيرية التركية
UN	الأمم المتحدة
WASH	المياه والإصحاح والنهوض بالنظافة

١. الملخص التنفيذي

أظهر المشهد الإنساني المحلي في أعقاب زلزال تركيا وسوريا عام ٢٠٢٣ شبكةً واسعةً ومتنوعةً من المنظمات، لعبت كلٌّ منها دورًا محوريًا في الاستجابة. شملت هذه الشبكة مجموعاتٍ تطوعيةً شعبيةً، ومنظماتٍ مجتمعيةً، ومنظماتٍ مدنيةً، ومنظماتٍ غير حكومية. إلى جانب هذه الجهات المحلية، لعبت المنظمات غير الحكومية الدولية ووكالات الأمم المتحدة دورًا حاسمًا في الاستجابة الشاملة، حيث ساهمت بالموارد والخبرة الفنية والدعم التشغيلي واسع النطاق. ومثلت هذه الكيانات، مجتمعةً، مزيجًا متنوعًا من الجهود، بدءًا من المبادرات غير الرسمية التي يقودها المجتمع، ووصولًا إلى المنظمات الرسمية ذات القدرات التشغيلية الكبيرة.

في سوريا، سارعت المنظمات غير الحكومية السورية والمنظمات الشعبية إلى المناصرة المجتمعية، وشكّلت تحالفات واتحادات جديدة للاستجابة للأزمة. بخبرة تزيد عن ١٢ عامًا في التعامل مع صراع طويل الأمد، استفادت هذه المنظمات من روابطها المجتمعية العميقة ومعرفتها بالسياق المحلي لتلبية الاحتياجات الفورية بفعالية. استفادت منظمات المجتمع المدني السورية الأكبر حجمًا، والعديد منها مسجل قانونيًا في تركيا، من الشراكات والأطر القانونية القائمة لتوسيع نطاق عملياتها والحصول على التمويل الدولي. في الوقت نفسه، اتسمت الاستجابة في تركيا بتفاعل منظمات المجتمع المدني الوطنية والمنظمات الشعبية، بالإضافة إلى شراكات مع منظمات وسيطة سهّلت التمويل والدعم الفني. شكّلت هذه الجهات الفاعلة المتنوعة مجتمعةً منظومةً معقدةً سدّت فجوات الموارد والخبرات، مما أتاح استجابةً متعددة الجوانب للأزمة.

هدف البحث

هدف هذا البحث إلى استقصاء عمليات المنظمات المحلية أثناء وبعد الاستجابة الإنسانية للزلزال في تركيا/سوريا. وهدف البحث إلى تسليط الضوء على مساهمات الجهات الفاعلة المحلية في هذا السياق، وتقديم أدلة واضحة على نطاق وطبيعة عملياتها. وشمل البحث كلاً من المنظمات الرسمية، مثل المنظمات غير الحكومية المحلية، والمبادرات غير الرسمية، بما في ذلك المنظمات التطوعية والشعبية. كما قيّم البحث جدوى إدراج المبادرات غير الرسمية، مع مراعاة تحديات تتبع هذه الجهات وإشراكها. وإلى جانب تحديد مساهمات المنظمات المحلية كميًا، استكشفت الدراسة كيف يمكن للجهات الفاعلة الدولية تقديم دعم مُصمّم خصيصاً وهاذف.

علاوةً على ذلك، هدف البحث إلى تقديم لمحة عامة ومفصلة عن المنظمات الإنسانية المحلية المشاركة في الاستجابة للزلزال، مع دراسة عملياتها وتحدياتها واحتياجاتها. وسعى إلى تحليل كيفية تعامل هذه المنظمات مع الأزمات، وتحديد سبل عملية لدعم قدراتها واستدامتها وقيادتها. وتهدف النتائج إلى إثراء استراتيجيات تعزيز التوطين والمساهمة في الأجندة الأوسع لتمكين الجهات الفاعلة المحلية في الاستجابة الإنسانية.

١. التكيف التنظيمي والحوكمة

أظهرت العديد من المنظمات قدرة على التكيف من خلال لامركزية صنع القرار ومراجعة هيكليات الحوكمة لتحسين الاستجابة للأزمات. ومع ذلك، غالبًا ما أدى السعي نحو إضفاء الطابع الرسمي بين المنظمات الصغيرة الحجم إلى ضعف الكفاءة التشغيلية وانحراف عن الرسالة. نجحت منظمات المجتمع المدني الأكبر في الاستفادة من الشبكات القائمة لتعبئة الموارد، بينما اعتمدت الكيانات الأصغر غالبًا على التعاون غير الرسمي والجهود المجتمعية، مما يؤكد الحاجة إلى نماذج حوكمة أكثر شمولًا وإنصافًا.

٢. ديناميكيات الشراكة

مكنت الشراكات القائمة مسبقًا مع المنظمات الوسيطة منظمات المجتمع المدني الأكبر حجمًا من التعبئة السريعة ودمج الخبرات الفنية، مما ضمن استجابات منظمة. في المقابل، اعتمدت المنظمات الأصغر حجمًا، غير القادرة على استيفاء معايير الشراكة الصارمة، على الشبكات الشعبية والتعاون غير الرسمي. وكثيرًا ما أدت اختلالات موازين القوى داخل الشراكات إلى حصر دور الجهات الفاعلة المحلية في دور المنقذ، مما حدّ من نفوذها الاستراتيجي واستقلاليتها.

٣. نماذج التمويل وتخصيص الموارد

أبرزت الاستجابة للزلازل تفاوتات كبيرة في نماذج التمويل وتخصيص الموارد. فبينما استفادت المنظمات الأكبر من تنوع قواعد المانحين وشراكاتها طويلة الأمد، عانت المنظمات المجتمعية الأصغر من محدودية الوصول إلى مصادر التمويل، والاعتماد على المنح قصيرة الأجل، والاستبعاد من تغطية التكاليف الإدارية. وقد فاقمت هذه الديناميكيات أوجه عدم المساواة، لا سيما بالنسبة للجهات الفاعلة الشعبية التي كان لها دور حاسم في الوصول إلى الفئات السكانية المحرومة.

٤. الاستدامة وبناء القدرات

كشف الانتقال من تمويل الطوارئ إلى التعافي طويل الأمد عن نقاط ضعف في استدامة المنظمات. فقد حالت دورات التمويل قصيرة الأجل دون قدرة العديد من المنظمات على التخطيط الاستراتيجي، في حين أعاق الاستثمار المحدود في جهود بناء القدرات قدرتها على التوسع. وقد أظهرت النهج التعاونية، بما في ذلك الشراكات مع القطاع الخاص والمشاريع المدرة للدخل، إمكانات واعدة، لكنها تتطلب المزيد من الاستثمار والتوافق الاستراتيجي.

الطريق إلى الأمام

ولإنشاء نظام إنساني أكثر شمولًا وقدرة على الصمود، ينبغي للأولويات التالية أن توجه الجهود المستقبلية:

• تحقيق التوازن بين المؤسسية والمرونة

يجب على أنظمة دعم الجهات المانحة والمنظمات الوسيطة مراعاة نقاط القوة الفريدة للمبادرات الشعبية، مع توفير موارد مخصصة لإضفاء الطابع الرسمي على العمليات عند الاقتضاء. ينبغي على الجهات المانحة تجنب الضغط على شبكات المتطوعين لإضفاء الطابع الرسمي قبل الأوان، بل العمل على تهيئة بيئة شاملة تُمكن مختلف أنواع المنظمات من التعايش والازدهار. عمليًا، يمكن أن يتخذ ذلك الأشكال التالية:

- توفير منح غير مقيدة أو ذات عبء إداري منخفض ومصممة لتناسب القدرات التنظيمية المختلفة، مما يسمح للمجموعات الشعبية بتوسيع نطاق العمليات بالسرعة التي تناسبها.
- تقديم الإرشاد التطوعي والتدريب والدعم الفني في مجال الحوكمة والامتثال والإدارة المالية دون الحاجة إلى إضفاء الطابع الرسمي الفوري.
- تشجيع التعاون بين المنظمات الرسمية وغير الرسمية، وضمان احتفاظ المبادرات الشعبية باستقلاليتها مع الاستفادة من الدعم المؤسسي.

- **تعزيز الحوكمة والمساءلة:** ينبغي للمنظمات الوسيطة تعزيز نماذج الحوكمة اللامركزية، لا سيما في بيئات الإدارة عن بُعد، لتحسين عملية صنع القرار والاستجابة على المستوى المحلي. إن إرساء أطر مساءلة موحدة عبر مختلف أنواع المؤسسات سيعزز الشفافية، ويضمن الاتساق التشغيلي، ويحد من المخاطر المرتبطة بتشتت الرقابة.
- **تعزيز الشراكات والتنسيق:** ينبغي على الجهات المانحة والمنظمات الوسيطة تعزيز شراكات عادلة تراعي خبرة الجهات الفاعلة المحلية وتُدمج رؤاها في عملية صنع القرار الاستراتيجي. إن تبسيط متطلبات الامتثال وتعزيز الشمولية في منصات التنسيق سيُمكن المنظمات الصغيرة من المشاركة بفعالية وتوسيع نطاق مساهماتها. فرض حد أدنى قياسي لتكاليف النفقات العامة على الشركاء المحليين لدعم العمليات المستدامة وإدارة المخاطر الفعالة.
- **الاستثمار في بناء القدرات والاستدامة:** ينبغي على المنظمات الوسيطة إعطاء الأولوية لمبادرات بناء القدرات التي تُعالج الثغرات في التأهب للكوارث، والحوكمة، والتخطيط المالي. وتشجيع مشاركة القطاع الخاص والمشاريع المدرة للدخل لتنويع مصادر التمويل وتقليل الاعتماد على النماذج التي تُدار من قِبل الجهات المانحة.
- **تحويل نماذج التمويل:** ينبغي على الجهات المانحة الانتقال إلى آليات تمويل مرنة وطويلة الأجل تُخفف الأعباء الإدارية، وتشمل تغطية التكاليف التشغيلية. وينبغي أن تُعطي نماذج التمويل الأولوية للتوزيع العادل للموارد، وأن تدعم مبادرات التنمية المستدامة، إلى جانب جهود الاستجابة للطوارئ.

٢. مقدمة

١. تمهيد

في السادس من فبراير عام ٢٠٢٣، ضرب زلزالٌ مدمر بلغت شدته ٧.٨ درجة جنوب شرق تركيا وشمال غرب سوريا، تلاه عدد من الهزات الارتدادية القوية. كانت هذه الزلازل الأعنف منذ قرون في المنطقة، وجاءت في قلب الشتاء القارس، لتخلف وراءها أكثر من ٥٠,٠٠٠ ضحية^١، وتدمر آلاف المباني والبنى التحتية في كلا البلدين.

أكثر من مليون ناجٍ وجدوا أنفسهم بلا مأوى^٢ مجبرين على العيش في العراء وسط طقس شديد البرودة. لم يكن الدمار وحده هو التحدي، فقد عمّقت هذه الكارثة المأساوية من تعقيد الوضع في المنطقة، التي أنهكتها سنوات من الصراع والتهجير

وتشير تقديرات المجتمع الإنساني إلى أنه في فبراير/شباط ٢٠٢٣، كان هناك ٨.٨ مليون شخص يعيشون في المناطق الأكثر تضرراً بالزلازل في سوريا وتأثروا بدرجات متفاوتة^٣. أثرت عوامل عديدة على الاحتياجات الإنسانية وفاقمت حدتها، بما في ذلك الاحتياجات الإنسانية واسعة النطاق القائمة مسبقاً، والقيود اللوجستية وصعوبة الوصول إلى بعض المناطق، وظروف الشتاء، واستمرار تفشي وباء الكوليرا. قبل وقوع الزلزال، قُدِّر أن حوالي ١٥.٣ مليون شخص في سوريا سيحتاجون إلى مساعدات إنسانية في عام ٢٠٢٣، وهو رقم قياسي في البلاد التي دخلت عامها الثاني عشر منذ بدء الأعمال العدائية^٤.

تأثرت الاستجابة الإنسانية للزلزال بمشاركة جهات فاعلة دولية ووطنية مختلفة، إلا أنها اتسمت بقيادة محلية في الغالب. ففي تركيا، قادت السلطات التركية الاستجابة بشكل رئيسي، بدعم من جهات فاعلة دولية ووطنية، بما في ذلك وكالات التمويل الوطنية والبلديات ومنظمات المجتمع المدني والتبرعات الخاصة. أما في سوريا، فقد وسّعت الاستجابة بشكل كبير نماذج الشراكة القائمة بين المنظمات الدولية الوسيطة والهيئات الوطنية، مثل منظمات المجتمع المدني والمنظمات المجتمعية، وكيّفتها. وقد أعادت الجهات الفاعلة الإنسانية العاملة في الاستجابة للأزمة السورية توجيه تركيزها وجهودها ومواردها لمعالجة الأزمة، مستفيدةً من هذه الشراكات.

من أجل ترسيخ فهم موحد حول الجهات الفاعلة الرئيسية، تم تطوير التعريفات التالية واعتمادها كأساس لهذا البحث.

التعريف

تم توضيح تعريفات المصطلحات الرئيسية في هذا التقرير أدناه لدعم الفهم المشترك. في حال عدم وجود تعريفات متفق عليها في المراجع، تم دمج مكونات المفاهيم الحالية لتشكيل تعريف لهذا الغرض. هذه المصطلحات موضحة أدناه:

تعريفات أوسع

العمل الإنساني بقيادة محلية: سيستخدم مصطلحا "العمل الإنساني المحلي" و"القيادة الإنسانية المحلية" في هذا البحث للتأكيد على أهمية الاعتراف بالعمل الإنساني المحلي واحترامه، بالإضافة إلى ضرورة امتلاك العمل الإنساني وقيادته من القاعدة إلى القمة. وسيستخدم مصطلح التوطين للإشارة إلى عملية احترام القيادة المحلية وتقديرها وتعزيزها.¹

الجهات الفاعلة الوطنية والمحلية: المنظمات العاملة في مجال الإغاثة والتي يقع مقرها الرئيسي وتعمل في بلدها المتلقي للمساعدات والتي لا تنتمي إلى منظمة غير حكومية دولية.²

الجهات المانحة: الجهات المانحة هي مؤسسات أو منظمات أو وكالات تُقدّم دعماً مالياً للجهات الفاعلة في المجالين الإنساني والتنموي. ويشمل ذلك الجهات المانحة الحكومية المؤسسية.
الوسيط: يشير مصطلح الوسيط إلى المنظمات أو الشبكات أو الآليات التي تؤدي دور الوسيط بين الجهات المانحة والمنظمات المحلية المنفذة. وهناك نوعان رئيسيان من الوسطاء:

- **وسيط واحد³:** تمويل لمنظمة إغاثة دولية واحدة (بما في ذلك منظمة اتحادية/عضوية) يصل مباشرة إلى جهة فاعلة محلية أو وطنية من خلال وسيط واحد. كما يمكن للجهات الفاعلة الوطنية التي تُمرر التمويل إلى جهات فاعلة وطنية أو محلية أخرى أن تعمل كوسطاء.

- **التمويل المشترك:** يتم توجيه التمويل من خلال صندوق مشترك يمكن الوصول إليه مباشرة من قبل الجهات الفاعلة المحلية والوطنية (مثل الصناديق المشتركة القائمة على المستوى الوطني، أو تمويل START أو صندوق الطوارئ للإغاثة من الكوارث التابع للاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر).

شراكة: سيستخدم البحث تعريفاً واسعاً للشراكة للإشارة إلى تنوع طرق التعاون بين الجهات الفاعلة الوطنية والدولية والشركاء المانحين. ويشمل ذلك شراكات المشاريع طويلة الأجل وقصيرة الأجل، وشراكات التنفيذ، والشراكات غير التشغيلية، وشراكات إدارة المقاولين؛ وعلاقات التمويل متعددة السنوات، وأي شراكات رسمية أو غير رسمية بين الجهات المانحة والشركاء الدوليين و/أو المحليين.

¹ هذا التعريف مُقتبس من جينجربيتش وآخرون (٢٠١٧) وباربيليت (٢٠١٩). سيُشير هذا التقرير إلى العمل الإنساني المُدار محلياً أو العمل الإنساني المحلي في معظم المناطق. وعند الإشارة إلى عملية دعم العمل الإنساني المحلي، سيستخدم مصطلح "التوطين" استناداً إلى التعريف التالي: "توطين الاستجابة الإنسانية هو عملية تقدير واحترام وتعزيز قيادة السلطات المحلية وقدرة المجتمع المدني المحلي في العمل الإنساني، وذلك من أجل تلبية احتياجات السكان المتضررين بشكل أفضل وإعداد الجهات الفاعلة الوطنية للاستجابات الإنسانية المستقبلية" (من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، توطين الاستجابة، سلسلة "الالتزامات في العمل"، ٢٠١٧).
² لا يُعتبر الممثل المحلي تابعاً لمجرد كونه جزءاً من شبكة أو اتحاد أو تحالف يحافظ فيه على أنظمة مستقلة لجمع التبرعات والحوكمة
³ في بعض الأحيان يتم الإشارة إليها كمنظمة غير حكومية دولية في التقرير.

تعريفات المجموعات المحددة

وسوف يركز البحث على المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم، الرسمية وغير الرسمية، التي تندرج تحت الفئات المذكورة أدناه:

١. المنظمات المجتمعية:

المنظمات المجتمعية هي كيانات غير حكومية تنبثق من داخل المجتمعات المتضررة نفسها. تتألف من سكان محليين ومتطوعين وقادة يتمتعون بفهم عميق وعميق لاحتياجات المجتمع ومعاييرها الثقافية وهياكله الاجتماعية. تركز المنظمات المجتمعية على الاستجابات المحلية، مثل توزيع المساعدات على الأحياء المجاورة أو إدارة ملاجئ خاصة بالمجتمع. يمكن أن تكون المنظمات المجتمعية مسجلة أو غير مسجلة، وهذا التمييز يؤثر بشكل كبير على عملياتها وقدراتها على جمع التبرعات وعلاقتها مع الجهات الحكومية ونظرة المجتمع إليها.^٤ معرفتهم بالثقافات واللغات ومواطن الضعف المحلية تجعلهم فعالين بشكل فريد في تلبية الاحتياجات العاجلة على نطاق ضيق. أمثلة على الأنشطة: تنسيق الملاجئ المؤقتة للأسر النازحة، وإدارة توزيع المواد الغذائية، وتلبية احتياجات مجتمعية محددة في المناطق الريفية والحضرية.

٢. منظمات المجتمع المدني (المنظمات المحلية):

منظمات المجتمع المدني (CSOs)، وهي طيف أوسع من المجموعات المنظمة، مثل المنظمات غير الحكومية، وجماعات المناصرة، والمنظمات الدينية. عادةً ما تكون هذه المنظمات مسجلة ومعترف بها من قبل الحكومة، وغالبًا ما تعمل على المستوى الإقليمي أو الوطني، بهياكل رسمية، وأنظمة حوكمة، وكوادر مهنية. تشارك هذه المنظمات في مناصرة السياسات، وبناء القدرات، وتقديم الخدمات على نطاق واسع، وغالبًا ما تتواصل مع الشركاء والمانحين الدوليين. تمتلك منظمات المجتمع المدني عمومًا موارد أكبر من المنظمات المجتمعية، وقد تعمل عبر مجتمعات متعددة. أمثلة على الأنشطة: تنفيذ برامج مساعدات غذائية واسعة النطاق، وتقديم الدعم النفسي والاجتماعي، والدفاع عن حقوق السكان المتضررين بالتنسيق مع المنظمات الدولية.

٣. الشبكات القائمة على التطوع:

تتكون شبكات المتطوعين من مجموعات من الأفراد الذين ينظمون بشكل غير رسمي لتقديم الدعم أثناء الأزمات الإنسانية. غالبًا ما تكون هذه الشبكات مؤقتة، ويتم إنشاؤها استجابة لحوادث محددة، وقد تشمل متطوعين محليين ودوليين. تتميز بمرونتها وقدرتها على تعبئة الموارد والقوى العاملة بسرعة. تلعب دورًا حاسمًا في توزيع المساعدات، وتوفير العمالة الميدانية لجهود التعافي، وتقديم خدمات مثل المساعدة الطبية. تختلف شبكات المتطوعين عن الحركات الشعبية في أنها قد تفتقر إلى المشاركة المجتمعية طويلة الأجل وتركز في المقام الأول على جهود الإغاثة الفورية قصيرة الأجل. غالبًا ما تملأ الشبكات القائمة على المتطوعين فجوات حرجة في الإغاثة في حالات الطوارئ، وتقدم خدمات مثل البحث والإنقاذ، وتوزيع المساعدات، والدعم النفسي والاجتماعي. تكمن قوتها في قدرتها على التكيف بسرعة مع الاحتياجات المتغيرة ودوافعها القوية المدفوعة بشعور التضامن وخدمة المجتمع. أمثلة على الأنشطة: المساعدة في عمليات البحث والإنقاذ، وتقديم الإسعافات الأولية، وتوزيع إمدادات الطوارئ.

^٤ المنظمات المجتمعية المسجلة: هذه المنظمات المعترف بها رسميًا من قبل السلطات المحلية، يمكنها الوصول إلى التمويل الرسمي، والمشاركة في مننديات المنظمات غير الحكومية، والشراكة مع المنظمات غير الحكومية الدولية والوكالات الحكومية، مما يسمح لها بالعمل بشكل أكثر شفافية. المنظمات المجتمعية غير المسجلة: تعمل بشكل غير رسمي، وتعتمد على الموارد المحلية والمتطوعين ولكنها تواجه قيودًا في الوصول إلى التمويل الرسمي والمشاركة في التنسيق الرسمي، مما قد يؤثر على شريعتها مع الجهات الفاعلة الخارجية.

٣. منهجية البحث

اعتمد هذا البحث على منهجية نوعية متقدمة، دمجت بين مصادر المعلومات الرئيسية (KIIS) والورش التشاركية، بهدف استخلاص رؤى معمقة تعكس تعقيدات المشهد المحلي للاستجابة. وقد تم تصميم البحث وفق أربع مراحل متميزة، تضمن كل منها مقارنة منهجية دقيقة.

الشكل ١: خريطة طريق البحث



١. أهداف البحث والأسئلة

أهداف

- لإنشاء صورة عامة عن المنظمات الإنسانية المحلية العاملة في مجال الاستجابة للزلازل
- لفهم عمليات المنظمات الإنسانية المحلية واحتياجاتها والتحديات التي تواجهها
- - تزويد هيئة المساعدة الإنسانية بالتوصيات بشأن سبل دعم المنظمات الإنسانية المحلية المشاركة في هذه الاستجابة المحددة.

أسئلة توجيهية للبحث

سؤال البحث الشامل:

كيف طورت المنظمات المحلية (بما في ذلك المنظمات غير الحكومية المحلية والمتطوعون والمنظمات الشعبية) دعمها للسكان المحليين منذ وقوع الزلزال في عام ٢٠٢٣؟

الأسئلة الفرعية:

أ. كيف تفهم المنظمات المحلية احتياجات السكان المتطورة وتتعامل معها، وخاصة احتياجات النساء والشباب والأشخاص ذوي الإعاقة؟

ب. كيف قاموا بالتنسيق فيما بينهم ومع الجهات الفاعلة الأخرى أثناء الاستجابة وبعدها؟

ج. كيف تغير التمويل بين عامي ٢٣ و٢٤؟

د. كيف تغيرت العلاقات مع المنظمات غير الحكومية الدولية/المنظمات الدولية مع مرور الوقت؟

هـ. ما هي الاحتياجات المستقبلية التي يجب معالجتها؟

مراحل البحث

المرحلة الأولى: تطوير الإطار الموضوعي

١. المراجعة الوثائقية

بدأ البحث بإجراء مراجعة وثائقية معمقة، استنادًا إلى البحث في المصادر المفتوحة، مدعومًا بالموارد المقدمة من HLA. وتم تصنيف المواد ضمن قاعدة بيانات للموارد الثانوية، مع تمييز المحتويات الأكثر ارتباطًا بأهداف البحث لضمان دقة واستهداف التحليل.

كشفت المراجعة المكتبية عن رؤى واتجاهات وثغرات جوهرية في المعرفة المتاحة، مما أرسى أسس الدراسة. وأسهمت النتائج في وضع إطار عمل موضوعي يحدد المحاور الرئيسية، والسياقات التشغيلية، والهياكل التنظيمية، والقدرات. وقد استرشد بهذا الإطار في تصميم أدوات جمع البيانات الأولية، مما ضمن استناد المراحل اللاحقة إلى الأدلة ومواءمتها مع الأولويات المحددة.

٢. رسم الخرائط

أجريت عملية رسم خرائط تفصيلية بعد المراجعة المكتبية لتحديد وتوثيق المنظمات والمبادرات المحلية المشاركة في الاستجابة الإنسانية. بدءًا من قائمة أولية قُدمت في مرحلة الاقتراح، والتي شملت منظمات معروفة تعمل في سوريا وتركيا قام فريق البحث بتوسيع قاعدة البيانات من خلال الشبكات والاتصالات والمعرفة السياقية. وقد أثريت هذه العملية بقاعدة بيانات وفرتها هيئة الإغاثة الإنسانية (HLA) من خلال تدريب أجري مؤخرًا مع منظمات الاستجابة للزلازل. وترد قائمة الجهات المعنية التي تمت مقابلتها في الملحق (أ).

المرحلة الثانية: التقييم والمناقشة التشاركية

كان حجر الزاوية في البحث هو المقابلات مع كبار موظفي الإدارة في المنظمات المحلية. استكشفت هذه المقابلات قدرات المنظمات، والحوكمة، والتحديات، وأولوياتها الاستراتيجية في الاستجابة للزلازل. وقد ضمننت استراتيجيات أخذ العينات الهادفة التنوع في القيادة، ونوع المنظمة، والنطاق الجغرافي، والتركيز الموضوعي.

إطار أخذ العينات

صُممت استراتيجية أخذ العينات في هذا البحث لضمان تمثيل مختلف المنظمات المحلية المشاركة في الاستجابة للزلازل في تركيا وسوريا. من أصل ٤٠ مقابلة معمقة مُخطط لها، أُجريت ٣٧ مقابلة. فيما يلي لمحة عامة عن نهج أخذ العينات، بما في ذلك المعايير والمنهجية المستخدمة:

تصميم العينات

تم تحديد ما مجموعه ٤٠ منظمة مبدئيًا لمقابلات مزودي المعلومات الرئيسيين، بناءً على قائمة المنظمات المحلية الواردة في قاعدة بيانات المسح النهائية. واختيرت هذه المنظمات باستخدام نهج أخذ عينات هادف قائم على المعايير، مما سمح بإشراك جهات محلية متنوعة وذات صلة. وشملت المعايير الرئيسية المستخدمة في الاختيار ما يلي:

- **هيكل القيادة (بقيادة سورية مقابل بقيادة تركية)**
ضمان التوازن بين المنظمات التي يقودها السوريون وتلك التي تقودها تركيا للاستفادة من وجهات نظر واستراتيجيات القيادة المتنوعة في الاستجابة للزلازل.
 - **نوع المنظمة (منظمات المجتمع المدني، منظمات المجتمع المدني، شبكات المتطوعين)**
تمثيل مجموعة من الكيانات الرسمية وغير الرسمية، بما في ذلك المنظمات المجتمعية، ومنظمات المجتمع المدني، وشبكات المتطوعين الشعبية.
 - **التنوع الجغرافي**
دمج المنظمات من المناطق الحضرية والريفية، مع التركيز على المناطق المتضررة بشكل كبير من الزلازل في كل من تركيا وسوريا.
 - **التنوع المواضيعي والقطاعي**
اختيار المنظمات على أساس مجالات تشغيلية متنوعة، بما في ذلك المأوى والصحة والتعليم والحماية وسبل العيش.
إعطاء الأولوية للمنظمات التي تستهدف الفئات الضعيفة مثل النساء والشباب والأشخاص ذوي الإعاقة والمجتمعات المهمشة.
 - **المنظمات التي تقودها النساء**
وقد تم تضمين ما لا يقل عن ١٢ منظمة بقيادة النساء في العينة، مما يضمن تمثيل وجهات نظر وتجارب القيادات النسائية بشكل مناسب في البحث.
- يتم تقديم ملفات تعريف المنظمات المشاركة في الرسم البياني التالي:

الشكل ٢: ملفات تعريف المنظمات المحلية

معلومات المنظمات المحلية المشاركة

المشاركون في البحث

19 منظمة غير حكومية تركية 18 منظمة غير حكومية سورية 12 من أصل 37 منظمة تقودها نساء

أنواع المنظمات


شبكات تعتمد
على المتطوعين


المؤسسات
الاجتماعية


منظمات
المجتمع المدني


منظمات قائمة على
المجتمع المحلي

الأنشطة:

برامج متخصصة
(تركز على الأطفال
الشباب، والنساء)



مشاريع
التعافي
وتعزيز
الصمود



المساعدات
الإنسانية
(الإغاثة
الطارئة)



المواقع التشغيلية

تركيا

كهرمان مرعش
آديامان
هاتاي
ملاطية

سوريا

طب
ادلب

أماكن أخرى

الفئات المستهدفة



الأقليات العرقية



المتضررون من الزلزال



النازحون داخليا



اللاجئون

مقابلات مع أحد مصادر المعلومات الرئيسيين مع أصحاب المصلحة الدوليين والمحليين لتوفير منظور أوسع، أُجريت لقاءات مع ممثلي الجهات الفاعلة الإنسانية الدولية. ركزت هذه المقابلات على فهم المشهد التنظيمي المحلي، ودراسة كيفية تطور الشراكات، وتحديد تحديات استدامة المنظمات المحلية في ظل بيئة تمويلية متغيرة. تم إكمال خمسة لقاءات مع أفراد يشغلون أدوارًا استراتيجية:

- ممثل من وكالة الأمم المتحدة
- ممثلان من الصناديق الإنسانية المشتركة
- ممثلان اثنان من الشبكات الإنسانية (شبكة إنسانية واحدة في الشتات وشبكة واحدة من المنظمات غير الحكومية الإنسانية الوطنية)

ورش العمل التشاركية

للتحقق من صحة النتائج، اعتمد البحث ورش عمل تشاركية بدلاً من مناقشات مجموعات التركيز التقليدية. يهدف هذا الخيار إلى تخفيف إرهاق المقابلات وتعزيز حوار أوسع بين الجهات الفاعلة الإنسانية. عُقدت ورشنا عمل إلكترونيان عبر تطبيق زووم، إحداهما مع منظمات بقيادة تركية والأخرى مع منظمات بقيادة سورية. أُجريت هاتان الجلستان باللغتين العربية والتركية، وأتاحتا للمشاركين فرصة التفاعل المباشر مع النتائج، ومناقشة التحديات، والمشاركة في وضع توصيات عملية. يُرفق دليل للمناقشة في الملحق ب.

المرحلة ٣. التحليل الموضوعي

خضعت جميع البيانات التي جُمعت خلال البحث لتحليل موضوعي شامل. رُوِّجَت النصوص، وتُرْمِزَت وفقاً لموضوعات الإطار المرتبطة بأسئلة البحث، وحُلِّلت لتحديد الأنماط والمواضيع المتكررة. وقد ضمن هذا النهج مراعاة التجارب الفريدة لمختلف أنواع المنظمات - منظمات المجتمع المدني، ومنظمات المجتمع المدني، وشبكات المتطوعين.

المرحلة الرابعة. إعداد التقارير

جُمعت النتائج في تقرير نهائي، مع التركيز على توصيات عملية لتعزيز دور المنظمات المحلية في التعافي والمرونة. وبالتعاون مع جمعية المساعدة الإنسانية (HLA)، تم تنقيح التقرير من خلال مناقشات تشاورية، بما يضمن دمج وجهات النظر المتنوعة مع الحفاظ على استقلالية التحليل.

٤. نتائج البحث

تُنظَّم نتائج هذا البحث وفقاً لأسئلة البحث، مُعالِجَةً الجوانب الرئيسية للمشهد التشغيلي للمنظمات المحلية المشاركة في الاستجابة للزلازل. يُوفِّر هذا الهيكل إطاراً شاملاً لفهم السياق التشغيلي، وتطور المشهد الإنساني المحلي، والحوكمة، والشراكات، واستراتيجيات التمويل التي أثَّرت على جهود الاستجابة.

المنظمات المحلية في الاستجابة للزلازل: لمحة موجزة

١. سياق العمل

تسبب زلزال عام ٢٠٢٣ في تركيا وسوريا في دمار واسع النطاق، أثر على ملايين الأشخاص، وأوجد حاجة ملحة لتدخل إنساني واسع النطاق. في سوريا، تسبب الزلزال التفاقم تحديات أزمة مطولة أدت بالفعل إلى نزوح الملايين وإضعاف البنية التحتية بشدة. المناطق الأكثر تضرراً في شمال سوريا، بما فيها إدلب وحلب، كانت تعاني أصلاً من محدودية الموارد وضعف الوصول إلى الخدمات الأساسية نتيجة لأكثر من عقد من الصراع. وفي تركيا، أثر الزلزال بشدة على العديد من المحافظات، بما في ذلك هاتاي، وغازي عنتاب، وأديامان، وملاطيا، مما أدى إلى أضرار جسيمة في المباني والبنية الأساسية والخدمات، مما زاد من الضغط على قدرات الاستجابة المحلية.^٧

منذ عام ٢٠١٢، شكَّلت الأزمة السورية المشهد الإنساني في المنطقة، حيث برزت تركيا كمركز عملياتي حيوي. وأصبحت مدن حدودية مثل غازي عنتاب وهاتاي مراكز إنسانية رئيسية بفضل قربها الجغرافي من سوريا وبنيتها التحتية المتطورة.^٨ تستضيف هذه المراكز طيفاً واسعاً من الجهات الفاعلة، بما في ذلك المنظمات غير الحكومية الدولية، ومنظمات

المجتمع المدني، والمنظمات المجتمعية، والشبكات الشعبية، والمجموعات التطوعية، والأمم المتحدة، والوكالات المانحة. على مر السنين، سهّلت هذه المنظومة استجابةً فعّالةً للأزمة السورية، بتنسيق من نهج عنقوديّ يُلبي الاحتياجات في قطاعاتٍ مثل الصحة، والأمن الغذائي، والمأوى، والحماية، والتعليم. وقد لعبت هذه الجهات الفاعلة أدوارًا حيويةً في تقديم المساعدات الطارئة ودعم برامج بناء القدرة على الصمود على المدى الطويل.

من أهم آليات العمل في هذا النظام البيئي الإنساني نموذج الشراكة الذي يشمل المنظمات الوسيطة والمنظمات غير الحكومية المحلية. تعمل المنظمات الوسيطة كجسور بين المانحين والمنفذين المحليين، حيث توفر التمويل والدعم الفني وتشرف على المساءلة. قبل الاستجابة للزلازل، ركزت المنظمات غير الحكومية السورية في تركيا بشكل أساسي على دعم اللاجئين من خلال برامج المأوى والتعليم والحماية. ومع ذلك، ظلت عملياتها في تركيا محدودة نسبيًا مقارنةً بأنشطتها الواسعة عبر الحدود في شمال سوريا، حيث يتركز معظم تمويلها ومشاريعها. كما تكيفت المنظمات غير الحكومية المحلية التركية ومنظمات المجتمع المدني، التي ركزت في البداية على مبادرات المجتمع المدني مثل تمكين المرأة والتعليم وحماية الفئات الضعيفة، مع مرور الوقت لتتولى أدوارًا أكثر أهمية في جهود الاستجابة الإنسانية.

لقد لعب هذا النظام الإنساني القائم في تركيا دورًا حاسمًا في تمكين الاستجابة السريعة للزلازل عام ٢٠٢٣. وقد بادرت الحكومة، من خلال رئاسة إدارة الكوارث والطوارئ (AFAD)، إلى تقديم الدعم اللازم. قادت الاستجابة للزلازل من خلال تنسيق عمليات البحث والإنقاذ والإشراف على توزيع المساعدات. في الوقت نفسه، حشدت المنظمات غير الحكومية الدولية ووكالات الأمم المتحدة ومنظمات المجتمع المدني المحلية فرقها، مستفيدةً من شبكاتها ومواردها القائمة. استفادت مدن مثل غازي عنتاب، التي تُعدّ بالفعل مركزًا إنسانيًا، من البنية التحتية القائمة والجهات الفاعلة ذات الخبرة التي استطاعت التكيف بسرعة مع الأزمات. ومع ذلك، واجهت مناطق أخرى، مثل هاتاي، تأخيرات كبيرة بسبب أضرار البنية التحتية التي عطّلت الاتصالات والخدمات اللوجستية.^{١٠} وعلى نحو مماثل، شهدت مناطق مثل أديامان وملاطيا، حيث كان عدد المنظمات الإنسانية أقل، تفاوتات في القدرة على الاستجابة، مما سلط الضوء على التفاوتات الإقليمية في تقديم المساعدات.

في سوريا، اعتمدت الاستجابة للزلازل بشكل كبير على المنظمات غير الحكومية المحلية العاملة بالفعل في المناطق المتضررة من النزاع. وقد مكّنتها معرفتها بالسياق وقربها من المجتمعات المتضررة من الاستجابة للاحتياجات العاجلة، مثل البحث والإنقاذ، وإدارة الملاجئ، وتوزيع الغذاء، والرعاية الطبية. ومع ذلك، ورغم دورها المحوري، واجهت المنظمات المحلية تحديات كبيرة، منها محدودية الموارد، لا سيما في الوصول إلى الآلات الثقيلة لإزالة الأنقاض، والتأخير في تطبيق قرار مجلس الأمن رقم ٢١٦٥. للعمليات عبر الحدود لتلبية الاحتياجات الخاصة بالزلازل^{١٢}.

علاوة على ذلك، جاءت الاستجابة للزلازل في ظل انخفاض التمويل الإنساني للأزمة السورية. وقد أدى تغير أولويات المانحين، والصراعات العالمية الناشئة، وإرهاقهم إلى تقليص كبير في حجم المنظمات الوسيطة والمنظمات غير الحكومية المحلية، مما ترك العديد من الجهات الفاعلة غير مستعدة لكارثة بهذا الحجم.^{١٣} وقد أدى هذا الانخفاض في الموارد والقدرة التشغيلية إلى تفاقم التحديات المتمثلة في تقديم المساعدات في الوقت المناسب وبطريقة فعّالة.

٢. تطور المشهد الإنساني استجابةً للزلازل في تركيا وسوريا

صعود الاستجابات المجتمعية والتوسع على مستوى القاعدة الشعبية

أبرزت الفترة التي أعقبت الزلازل مباشرةً الدور المحوري لشبكات المتطوعين المحلية، التي كانت بمثابة المستجيبين الأوائل في كل من تركيا وسوريا. مستفيدةً من روابطها المجتمعية العميقة، حشدت هذه الشبكات جهودها بسرعة لتلبية الاحتياجات العاجلة كالمأوى والغذاء والماء والإصحاح، والنهوض بالنظافة والدعم النفسي والاجتماعي. في تركيا، لعبت هذه المجموعات دورًا هامًا من خلال جمع المستلزمات المنزلية كالملابس ومستلزمات النظافة والبطانيات وغيرها من الضروريات لدعم الأسر النازحة. على سبيل المثال، قدمت مطابخ الحساء المحلية التي تديرها منظمات المجتمع المدني وجباتٍ مألوفة ثقافيًا، تعكس التفضيلات الغذائية للمجتمعات المتضررة، وتوفر شعورًا بالراحة خلال فترة عصيبة.

وفي سوريا، أدى التأخير في الأنظمة الدولية، بما في ذلك الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية الدولية، بسبب العمليات البيروقراطية ومتطلبات الموافقة، إلى خلق فراغ أدى إلى تضخيم دور الجهات الفاعلة المحلية.^{١٤}

بمرور الوقت، تحولت العديد من المبادرات الشعبية إلى منظمات مجتمعية رسمية لاكتساب الشرعية، والحصول على تمويل إنساني، وإقامة شراكات مع جهات فاعلة وطنية ودولية. ويُعزى هذا التحول جزئياً إلى الطلب الكبير على شركاء محليين من المنظمات الإنسانية غير المسجلة في تركيا أو التي سعت إلى توسيع عملياتها استجابةً للزلازل. ويمثل هذا التطور تطوراً بالغ الأهمية في منظومة العمل الإنساني. ومع ذلك، وكما أشار أحد كبار مصادر المعلومات للأمم المتحدة في سوريا، "أراد الجميع أن يصبحوا منظمات مجتمع مدني"، مما يعكس فرص النمو وتحديات المؤسسة، مثل التعامل مع العمليات البيروقراطية المعقدة وضمان المساءلة.

أبدت جهات مانحة اهتمامها بإشراك هذه المبادرات كشركاء منفذين، مما لفت انتباهها كثيراً وحفز الكثيرين على تأسيس أو توسيع نطاق عملهم. ومن الآثار الملحوظة التي لاحظناها سعي فرق المتطوعين أو المبادرات الصغيرة إلى إضفاء الطابع الرسمي عليها والتحول إلى منظمات، بغض النظر عن مدى ملاءمة هذا النهج أو صحة مشاركة الجهات المانحة. ومع ذلك، كانت هذه نتيجة واضحة للاستجابة للزلازل. وأوضح مصدر رئيسي في الأمم المتحدة لشؤون سوريا:

الدفع نحو الرسمية: الفرص والمخاطر

جلب تحويل المبادرات الشعبية إلى منظمات رسمية فوائد كبيرة وتحديات جسيمة. من الناحية الإيجابية، عززت الرسمية قدرتها على توسيع نطاق عملياتها، والحصول على التمويل، والتفاعل بفعالية أكبر مع الجهات المعنية الخارجية. على سبيل المثال، نجحت العديد من المنظمات المجتمعية التركية في الاستفادة من آليات التمويل المحلية مثل STDV (مؤسسة دعم المجتمع المدني¹⁰ وسيفيل دوشون¹⁶)، بينما حصلت منظمات أخرى على تمويل من منظمات وسيطة دولية. شكل هذا تحولاً كبيراً لمنظمات المجتمع المدني والمنظمات الأهلية التركية، حيث انتقلت من برامج تركز على التنمية ودعم المجتمع، مثل المناصرة والتعليم وتمكين المرأة، إلى الاستجابة لحالات الطوارئ الإنسانية.

فجأةً، وجدت هذه المنظمات نفسها تعمل كجهات استجابة أولية، مكتسبةً اهتماماً وتمويلاً متزايدين من المنظمات الوسيطة. وانتقلت إلى تقديم مساعدات إنسانية منقذة للحياة، مثل المياه والإصحاح والنهوض بالنظافة (WASH)، والمأوى، وتوزيع المواد غير الغذائية (NFI)، وخدمات الصحة النفسية والدعم النفسي والاجتماعي (MHPSS). ومع مرور الوقت، توسع نطاق معرفتها بأنظمة العمل الإنساني ومعايير الجودة، مثل معايير Sphere والمعايير الدنيا للمأوى. ونتيجةً لذلك، عدلت العديد من المنظمات المجتمعية عملياتها لتتوافق مع معايير الجودة الإنسانية هذه، ولتضمن المساءلة في تدخلاتها.

مثال دراسة الحالة ١:

قبل وقوع الزلازل، ركزت جمعية تضامن نسائية تركية صغيرة على المناصرة والتمكين، دون خبرة سابقة في مجال المساعدات الإنسانية. عندما قدمت منظمة STDV تمويلاً بعد الكارثة، انتقلت الجمعية إلى كهرمان مرعش وركزت جهودها على احتياجات الطوارئ، وتوفير خدمات المياه والإصحاح والنهوض بالنظافة الصحية للنساء والفتيات، وإنشاء مساحات صديقة للأطفال. قالت ممثلة إحدى المنظمات المجتمعية التركية: "خلال هذه العملية، أدركنا أن ما نقوم به هو تدخل نسوي في حالات الكوارث يركز على النساء. كنا نطبق مبادئ نسوية دون أن نسميها كذلك في البداية. وقد تطور هذا النهج تدريجياً مع استجابتنا للآزمة".

ومن الأمثلة الأخرى تمويل بناء القدرات من صندوق التنمية الاجتماعية، والذي، على الرغم من محدودية نطاقه، مكن بعض المنظمات من تحسين قدراتها الفنية والإدارية. وشمل ذلك تطبيق أنظمة إدارة مالية أفضل وتطوير سياسات داخلية. بالإضافة إلى ذلك، بدأت العديد من المنظمات بالتعاون مع خبراء ومستشارين لدعم تطويرها التنظيمي، مثل التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجمعيات.

ومع ذلك، شكّل التوجه السريع نحو الرسمية تحدياتٍ للعديد من المنظمات حديثة التكوين. وقد أدى هذا التوجه المؤسسي المبكر إلى مخاطر عديدة، منها:

- **تخفيف التنوع الشعبي:** إن المبادرات التي يقودها المتطوعون، والتي تتميز بعلاقاتها المجتمعية العميقة ومرورتها، معرضة لخطر فقدان نقاط قوتها الفريدة عندما تنتقل إلى الهياكل الرسمية.
- **عدم الكفاءة التشغيلية:** واجهت المنظمات التي تم تشكيلها حديثاً صعوبات في التوسع وإدارة الموارد وآليات إعداد التقارير، مما أدى إلى تفويض استدامتها على المدى المتوسط والطويل.
- **استبعاد الجهات الفاعلة الأصغر حجماً:** لقد أدى التركيز على إضفاء الطابع الرسمي إلى تهميش الجهود الشعبية غير الرسمية الأصغر حجماً والتي تلعب دوراً حاسماً في الاستجابات الفورية والمحلية.

٣. الاتجاهات الرئيسية لأنظمة حوكمة المنظمات المحلية

للاستجابة بفعالية للأزمات المفاجئة، أدركت المنظمات المحلية ضرورة تغيير عمليات صنع القرار بتفويض الصلاحيات إلى الموظفين الميدانيين وإعادة هيكلة نماذج القيادة. واستُكملت هذه التعديلات بتغييرات تنظيمية أوسع نطاقاً، مثل نقل العمليات إلى مناطق ذات بنية تحتية أفضل، وإنشاء غرف عمليات مركزية، ومراجعة إجراءات التشغيل القياسية الداخلية لتبسيط عمليات مثل المشتريات والموافقات.

ومن خلال منح المزيد من المسؤوليات للفرق الميدانية، وإنشاء لجان طوارئ متخصصة في المهام، ودمج الإدارات (على سبيل المثال، الموارد البشرية والسلامة) في وحدات استجابة موحدة، لم تعمل المنظمات على تحسين الكفاءة التشغيلية فحسب، بل عززت أيضاً الشعور بالملكية والمساءلة بين الموظفين في الخطوط الأمامية.

١. اللامركزية والتحويلات في الأدوار القيادية

دفعت الاحتياجات الإنسانية المتنامية، سواءً أكانت منظمات قائمة أم جديدة، إلى تحويل عملية صنع القرار إلى الميدان وتعديل هيكلها القيادية لتحسين الاستجابة للأزمات وعملياتها. وأفادت العديد من المنظمات، وخاصةً منظمات المجتمع المدني، بأنها ابتعدت عن النماذج المركزية الهرمية، واتجهت نحو اعتماد عملية صنع قرار أكثر مرونة، مما مكن الموظفين الميدانيين من اتخاذ قرارات ميدانية في الوقت المناسب. على سبيل المثال، أتاحت بعض منظمات المجتمع المدني السورية لمديريها الميدانيين معالجة التحديات العاجلة، مثل أضرار البنية التحتية والاحتياجات الطبية، دون انتظار موافقة المكاتب المركزية. ولم يقتصر هذا على تسريع أوقات الاستجابة فحسب، بل عزز أيضاً المسؤولية الميدانية عن العمليات.

مثال دراسة الحالة ٢:

مكّنت منظمة مجتمع مدني بقيادة سورية الموظفين المحليين من إجراء تقييمات أسبوعية للاحتياجات، مما يضمن استجابات آنية ومُصممة خصيصاً لكل حالة. وتمكنت الفرق الميدانية من تعديل خطط التوزيع في الموقع، مثل إعادة توزيع مستلزمات النظافة الشخصية أو الطرود الغذائية بناءً على مشاهدات فورية للمخيمات. وقد قلل هذا النهج من التأخير وعزز من أهمية إيصال المساعدات.

مثال دراسة الحالة ٣:

في جنديرس (سوريا)، مُنح منسقو العمل الميداني المحليون سلطة اتخاذ القرار لتحديد أولويات جهود البحث والإنقاذ وتوجيه توزيع الغذاء. ونظرًا لصعوبة الوصول إلى القيادة العليا بسبب صعوبات التواصل، فقد تمكنوا من إدارة الموارد بشكل مستقل وتعديل جداول التسليم. وقد أدى ذلك إلى تعبئة سريعة لفرق الإنقاذ وتوفير إمدادات غذائية فورية، مما أدى إلى إيصال مساعدات إنسانية منقذة للحياة إلى المناطق الأكثر تضرراً.

٢. نقل العمليات لتحقيق كفاءة أكبر

قامت المنظمات المحلية بتكليف هيكلها وعملياتها لمواجهة التحديات الفريدة للاستجابة للزلازل. وتم تنفيذ تحولات استراتيجية في الأقسام والموظفين والمواقع لتعزيز إمكانية الوصول والتنسيق والكفاءة.

- إعادة التمرکز الاستراتيجي والتعديلات التشغيلية
- التحرك من أجل إمكانية الوصول: تم نقل المكاتب والمراكز التشغيلية من المناطق المتضررة بشدة مثل هاتاي إلى مواقع أكثر سهولة في الوصول إليها مثل غازي عنتاب، مما أدى إلى تحسين التنسيق وأوقات الاستجابة.
- نشر الموظفين في المناطق ذات الاحتياجات العالية: وتم إعادة توزيع الفرق الميدانية على المواقع المتضررة بشدة مثل جنديرس وعفرين، مع إعطاء الأولوية لقطاعات مثل توزيع الأغذية والدعم النفسي والاجتماعي والمأوى.
- توسيع شبكات المتطوعين: وتم حشد وتدريب متطوعين جدد، وملء الفجوات التشغيلية وضمان وصول المساعدات إلى المجتمعات التي يصعب الوصول إليها.

التغييرات الهيكلية والإجرائية

- دمج الإدارات لتحقيق الكفاءة: قامت بعض المنظمات بدمج وظائف مثل الموارد البشرية والسلامة أو الشراكات والبرامج لتبسيط الموافقات وتحسين الاتصالات وتقليل التأخيرات البيروقراطية.
- مراجعة الإجراءات التشغيلية القياسية الداخلية: عملت منظمات المجتمع المدني الراسخة على تبسيط عمليات الشراء وتسريع الموافقات وتوحيد الوحدات مثل الموارد البشرية والأمن في فرق استجابة موحدة.

تعزيز التنسيق واتخاذ القرار

- إنشاء مجموعات العمليات: ساهمت مجموعات التنسيق غير الرسمية باستخدام تطبيقي واتساب وسكايب في تسهيل جهود الاستجابة متعددة القطاعات، وتخصيص الموارد، والتواصل مع الشركاء.
- إنشاء وحدات استجابة مرنة: تم إنشاء وحدات طوارئ تجمع بين المشتريات والخدمات اللوجستية والعمليات الميدانية للاستجابة السريعة للاحتياجات المتطورة.

الاستفادة من الحلول الرقمية

- الانتقال إلى العمليات عبر الإنترنت: لقد حلت الأدوات الرقمية مثل التوقيعات الإلكترونية وأنظمة الموافقة عبر الإنترنت محل الأعمال الورقية التقليدية، مما سمح للفرق عن بعد بالعمل بكفاءة على الرغم من الاضطرابات اللوجستية.

مثال دراسة الحالة رقم ٤:

لتلبية الاحتياجات العاجلة، رفعت إحدى منظمات المجتمع المدني السورية الحد الأدنى للمشتريات من ٥٠٠٠ دولار أمريكي إلى ٢٥٠٠٠ دولار أمريكي، مما قلص مدة إجراءات المناقصة من ٢١ يومًا إلى ثلاثة أيام فقط. خلال مرحلة الاستجابة الأولية، حُفقت متطلبات التوثيق مؤقتًا، مما أتاح تعبئة الموارد بشكل أسرع. ومع تحسّن الاستقرار، أعاد المانحون تطبيق الإجراءات القياسية. وتجلت المرونة بشكل أكبر من خلال الإعفاءات التشغيلية، مثل تلك المتعلقة بالتنسيق والشراء، والتي تمت الموافقة عليها بدعم من مجموعات العمل الإنساني. وقد عززت هذه التعديلات سرعة الاستجابة للطوارئ.

معالجة الاحتياجات المتطورة والتكيف مع تحديات الاستجابة للزلازل

في استجابتها لاحتياجات الفئات السكانية الضعيفة، كالنساء والشباب وذوي الإعاقة، تأثرت فعالية المنظمات المحلية بخبراتها ومواردها والقيود النظامية. وكثيرًا ما استندت جهودها إلى فهم مجتمعاتها وقدرتها على التحرك السريع، غالبًا في بيئات محدودة الموارد.

١. التحولات البرمجية: تلبية الاحتياجات في الوقت الفعلي

انتقلت المنظمات المحلية من البرمجة التقليدية التي تركز على التنمية^{١٧} الاستجابة للطوارئ من خلال تكيف عملياتها لإعطاء الأولوية للاحتياجات العاجلة كالأمن الغذائي، والمياه والإصحاح والنهوض بالنظافة، والمأوى، وخدمات الصحة النفسية والدعم النفسي والاجتماعي. وقد استرشدت التحولات البرمجية بتقييمات مستمرة للاحتياجات. وأجريت هذه التقييمات بشكل مستقل من قبل المنظمات المحلية أو بشكل تعاوني كجزء من تمارين التقييم المشتركة. برزت المساعدات النقدية كاستراتيجية حاسمة، حيث وفرت للسكان المتضررين المرونة مع تحول عدد كبير من الجهات الفاعلة الإنسانية إلى المساعدات النقدية والقوائم بعد الأشهر الستة الأولى من الاستجابة^{١٨}.

١. الجهود التي تقودها النساء: أظهرت المنظمات غير الحكومية التي تقودها النساء قدرة فريدة على تلبية الاحتياجات الجنسانية للنساء والفتيات. على سبيل المثال:

- **مجموعات النظافة والكرامة:** قامت المنظمات بتوزيع مجموعات النظافة الحساسة ثقافياً، بما في ذلك منتجات الصحة الشهرية، على النساء والفتيات النازحات.
- **أماكن آمنة:** أنشئت مساحات صديقة للنساء لتقديم الدعم النفسي والاجتماعي والتدريب المهني، مما ساهم في تهيئة بيئة داعمة للنساء في بيئات النزوح. "قامت متطوعاتنا بتوزيع مستلزمات النظافة، مما ضمن للنساء شعورهن بالأمان والاحترام. وقد مكّنت هذه الإجراءات النساء من التعبير عن احتياجاتهن بثقة"، هذا ما ذكرته منظمة مجتمعية بقيادة نسائية في سوريا.
- **رفع مستوى الوعي:** قامت المنظمات بدمج حملات توعية لكسر الوصمات الثقافية، مع الحرص على اعتبار صحة الدورة الشهرية عنصراً أساسياً في الاستجابة للطوارئ. وعلقت إحدى منظمات المجتمع المدني التركية قائلة: غالباً ما تُهمل احتياجات الصحة الشهرية في حالات الطوارئ. دمجتنا دعم النظافة الصحية أثناء الدورة الشهرية في برامجنا، متجاوزين بذلك الوصمات الاجتماعية، ومضمنين حصول النساء على المنتجات والخدمات الأساسية. هذا ما ذكرته منظمة مجتمع مدني بقيادة نسائية في تركيا.

٢. المبادرات التي تركز على الشباب: حيث أن الشباب من بين الفئات الأكثر تضرراً، إذ واجهوا اضطرابات في التعليم والتوظيف والصحة النفسية والاجتماعية. نفذت المنظمات المحلية ما يلي:

- **التعليم غير الرسمي:** تم إنشاء منصات التعلم عبر الإنترنت لضمان استمرارية التعليم، ودمجها مع أنشطة الدعم النفسي والاجتماعي.
- **ورش عمل إشراك الشباب:** قامت إحدى المنظمات المجتمعية في سوريا بتكليف ورش عمل المواطنة الشبابية الاعتيادية، وركزت على تحليل أثر الزلزال على الشباب في قطاعات مثل الصحة والتعليم والتوظيف. ونتيجة لذلك، دمجت الدعم النفسي والاجتماعي في ورش عمل المواطنة، لمعالجة الصدمات النفسية وتعزيز التماسك الاجتماعي. وأفادت إحدى المنظمات المجتمعية في سوريا: "صممت ورش عمل لمساعدة الشباب على فهم سياق ما بعد الزلزال، مع التركيز على تحديات التوظيف والحصول على التعليم".

٣. دعم الأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة: عملت المنظمات المحلية على ضمان الاستجابات الشاملة للأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة:

- **الملاجئ سهلة الوصول:** تم تجهيز الملاجئ المؤقتة بمرافق للأشخاص ذوي الإعاقات الحركية.
- **إدارة الحالة:** تم تقييم الاحتياجات الفردية، وتم توفير خدمات مثل الكراسي المتحركة والإمدادات الطبية بالتعاون مع منظمات أخرى.

لعب تكيف هذه الجهات الفاعلة دوراً في تلبية مجموعة واسعة من الاحتياجات، وسدّ الثغرات، وفي بعض الحالات دعم المناطق الريفية المحرومة. وقد أتاحت تنوعها استجابات مُصمّمة خصيصاً، مستفيدةً من نقاط قوة مثل ثقة المجتمع، والحساسية الثقافية، والمرونة التشغيلية. وقد ضمن هذا النهج متعدد الأوجه تقديمًا أكثر فعالية للمساعدات، وعزز الصلة بين الجهود الإنسانية والاحتياجات الخاصة للسكان المتضررين.

٢. استراتيجيات التكيف وعدم المساواة

وقد كشفت الاستجابة للزلزال عن استراتيجيات تكيف متميزة بين منظمات المجتمع المدني الأكبر حجماً والمنظمات المجتمعية الأصغر حجماً التي يقودها المجتمع المحلي، مما سلط الضوء على أوجه عدم المساواة الهيكلية داخل النظام البيئي الإنساني:

- ◆ **منظمات المجتمع المدني الأكبر حجماً** استفادت هذه المنظمات من الشبكات القائمة والموارد البشرية واللوجستية والمالية لتقديم استجابات أوسع نطاقاً ومتعددة القطاعات. وقد سهّلت أنظمتها الرسمية التعبئة السريعة، مما مكن من إطلاق مبادرات مثل دمج الصحة النفسية والدعم النفسي والاجتماعي في البرامج، وتنسيق جهود البحث والإنقاذ، ودمج التعليم مع الدعم النفسي والاجتماعي من خلال منصات إلكترونية لضمان استمرارية الرعاية والتعلم للأطفال والشباب. ومع ذلك، فإن هذه الأنظمة الرسمية نفسها حدّت أحياناً من المرونة، إذ أدى الالتزام بالعمليات القائمة إلى إبطاء عملية اتخاذ القرار في بيئات سريعة التغير. ولمعالجة هذا الأمر (كما هو موضح سابقاً في قسم تكيف الحوكمة)،

قامت بعض منظمات المجتمع المدني الكبرى بمراجعة إجراءاتها الداخلية، مما أدى إلى لامركزية عملية اتخاذ القرار وتبسيط الموافقات لتعزيز الاستجابة.

◆ **منظمات المجتمع المدني الأصغر** استخدمت هذه المنظمات شبكات من المتطوعين الذين يمثلون شرائح مختلفة من المجتمعين السوري والتركي. مكّنها هذا التوضع من فهم احتياجات وأولويات مختلف المجموعات وتمثيلها بشكل أفضل، مع معالجة الحواجز الثقافية. على سبيل المثال، تميّزت المنظمات العاملة مع الأقليات، مثل الدوم أو مجتمعات اللاجئين من الأقليات، بفعالية خاصة في تقديم استجابات محلية تراعي الثقافات المختلفة. إلا أن قدرتها على تلبية متطلبات الاستجابات الطارئة واسعة النطاق أعاقها محدودية القدرة على التوسع ونطاق التغطية، ونقص أنظمة الموارد البشرية المنظمة، ونقص الموارد المالية.

بالنسبة للعديد من المنظمات المجتمعية، كان الزلزال بمثابة تجربتها الأولى مع المساعدات الإنسانية واسعة النطاق، مما كشف عن فجوات في تخطيط الموارد وإدارتها والقدرة التشغيلية. واعتمدت العديد من المنظمات المحلية على التدابير التفاعلية، مثل تعبئة المتطوعين غير المدربين، وإعادة تخصيص الموارد المحدودة للاحتياجات العاجلة دون تخطيط مناسب، وتنفيذ حلول مؤقتة وغير متوقعة مثل توزيع المواد الأساسية بناءً على الطلبات الفورية.

أشار المشاركون في المقابلات من منظمات متعددة إلى أن المنظمات المجتمعية الصغيرة اعتمدت بشكل كبير على الدعم التطوعي والشبكات غير الرسمية، والتي كانت فعالة، لكنها لم تكن كافية لتلبية احتياجات الطوارئ الأوسع أو التدخلات طويلة الأجل. وتجلّى نقص الاستعداد في ثغرات التخطيط المالي، حيث واجهت بعض المنظمات صعوبة في مواءمة ميزانياتها مع أولويات الطوارئ أو في وضع أنظمة لإدارة الأموال بفعالية. علاوة على ذلك، أفادت المنظمات بوجود تحديات في وضع خطط وإجراءات واضحة للاستجابة للكوارث. ونظرًا لعدم وجود تدريب أو خبرة سابقة في مجالات مثل اللوجستيات والاستجابة للطوارئ والتنسيق والرصد، اعتمدت العديد من المنظمات المجتمعية مناهج تفاعلية ومخصصة، مما حدّ من تأثيرها على المدى الطويل.

مثال دراسة الحالة رقم ٥:

في تركيا، واجهت المنظمات الحقوقية، التي ركزت تقليديًا على الأقليات، مثل الدوم، تحديات كبيرة في التكيف مع المشهد الإنساني الأوسع. فقد أدى تأثير الزلزال الواسع النطاق على أسر بأكملها، بدلًا من مجموعات محددة، إلى تراجع حضورها وقدرتها على تلبية احتياجات الشركاء الدولية أو الحصول على تمويل مباشر. كما أن تخصصها ومحدودية قدرتها على التوسع حدّت من دورها في إطار الاستجابة الإنسانية الأوسع.

معالجة التحديات الداخلية والخارجية

إدارة الموارد

كان التأثير الأبرز على الموارد البشرية للمنظمات غير الحكومية المحلية هو تأثير موظفيها ومتطوعيها بشكل مباشر بالزلزال. شارك العديد من المشاركين قصصًا شخصية عن نزوح مفاجئ أو فقدان أحياء. ووصفوا العبء المزدوج الذي واجهوه - التعامل مع صدمتهم وحزنهم إلى جانب الشعور بالمسؤولية تجاه مساعدة المتضررين. على الرغم من هذه التحديات، فقد تكيفوا بسرعة، مستفيدين من الموارد المتاحة، مثل المخزونات الحالية، وحشدوا فرقهم ومتطوعيهم، وشرعوا في رحلة الاستجابة للطوارئ.

مع تراجع التمويل المؤقت^٩ واجهت المنظمات المحلية قرارات صعبة بشأن تحديد أولويات الاحتياجات الأساسية والحفاظ على قدرة القوى العاملة. واستجابةً لذلك، تبنى العديد منها استراتيجيات تكيفية، وإن كانت غير مستدامة، لمواجهة هذه التحديات:

- **إعادة توظيف الموظفين مؤقتًا:** أعادت المؤسسات موظفيها السابقين إلى العمل خلال فترات المشاريع، مستفيدة من خبراتهم السابقة ومعرفتهم المؤسسية. ورغم أن هذا النهج عملي، إلا أنه أدى إلى ارتفاع معدل دوران الموظفين وعدم استقرارهم مع انتهاء دورات التمويل، مما قوّض استمرارية القوى العاملة وتماسك المؤسسة.

● **تحويل موارد الموارد البشرية:** لتلبية الاحتياجات العاجلة، أُعيد توزيع الموظفين من قطاعات أو فرق أو مناطق جغرافية أخرى للتركيز على جهود الاستجابة للزلازل. وقد كان هذا الإجراء فعالاً على المدى القصير.

● **زيادة أعباء العمل على الموظفين الحاليين:** أضافت العديد من المؤسسات مهام الاستجابة للزلازل إلى مسؤوليات قواها العاملة الحالية. أدى هذا النهج المدفوع بالضرورات إلى إرهاق كبير للموظفين، وانخفاض الكفاءة العامة، وانخفاض الروح المعنوية، خاصةً في ظل عدم توفير تعويضات أو دعم إضافي.

سَلطَ الزلازل الضوء على نقاط ضعف منهجية في حشد الكوادر الماهرة في وقت قصير. واجهت منظمات المجتمع المدني الطبية نقصاً حاداً في وظائف متخصصة مثل التمريض والعلاج الطبيعي، مما فاقم عبء العمل على الكوادر الحالية. جعلت خطورة الوضع تدريب الموظفين الجدد أمراً غير عملي، بينما شكّلت عملية التوظيف عن بُعد عقبات لوجستية إضافية. في تركيا، خَفَّ التوافر النسبي للكوادر الصحية هذه التحديات بشكل طفيف، لكن المشكلة لا تزال حرجة في سوريا.

تفاقت هذه التحديات بسبب تنقّل الموظفين المؤهلين، الذين كانوا ينتقلون باستمرار بين المنظمات غير الحكومية المحلية والدولية بحثاً عن فرص أفضل. وقد خلق هذا التنقّل فراغاً مستمراً في الكوادر المؤهلة.

بروتوكولات واجب الرعاية

على الرغم من أن العمل الإنساني لم يكن جديداً على المنطقة المتضررة، إلا أن التأثير المباشر على موظفي المنظمة سَلطَ الضوء على فجوة كبيرة في سياسات واجب الرعاية، مما أثر على رفاهية العديد من المتطوعين والموظفين. وأشار المشاركون من المنظمات المحلية إلى أنه، وخاصةً منذ انخفاض تمويل الأزمة السورية، تم تهميش ميزات واجب الرعاية بشكل ممنهج، بل وإغائها بالكامل في كثير من الأحيان.

خلال الاستجابة للزلازل، أظهرت المنظمات غير الحكومية الدولية والجهات المانحة نهجاً مختلفة لمعالجة قضية عدم التناسق. غالباً ما طبقت منظمات المجتمع المدني الأكبر حجماً والأكثر رسوخاً، والتي لديها أطر عمل قائمة مسبقاً لإدارة التغيير، تدابير منظمة مثل التعويضات المالية، وتوفير الاستشارات النفسية والاجتماعية، وتوفير أماكن إقامة آمنة لموظفيها. على سبيل المثال، ضمنت بعض المنظمات إمكانية الوصول الفوري إلى خدمات الاستشارات لتخفيف الصدمات والتوتر، بينما قدمت منظمات أخرى دعماً لوجستياً، مثل النقل والسكن المؤقت لموظفيها العاملين في المناطق المتضررة. أما المنظمات الأصغر حجماً أو التي يقودها المتطوعون، والتي تفقر إلى أطر عمل رسمية لإدارة التغيير، فقد اعتمدت على ممارسات مثل دعم الأقران أو المناقشات الجماعية، لمعالجة التحديات العاطفية. وبينما عززت هذه التدابير التضامن على المدى القصير، إلا أنها لم تكن كافية لتلبية الاحتياجات طويلة الأجل، مثل الدعم المستمر للصحة النفسية أو بروتوكولات السلامة الشاملة.

من بين الثغرات الحرجة نقص الرعاية المقدمة للفرق الميدانية، رغم الضغوط الهائلة التي تواجهها. يجب أن تُعتبر رفاهية الموظفين مسؤولية الجهة المانحة، إذ تتطلب تخصيصات مالية كبيرة لمعالجتها بفعالية. وأوضح مصدر رئيسي في الأمم المتحدة لشؤون سوريا:

هناك إجماع متزايد بين المنظمات المحلية ومصادر المعلومات الرئيسيين المشاركين في هذا البحث على ضرورة وضع سياسات لإدارة الكوارث. وأكد العديد من المشاركين على ضرورة تنسيق هذه السياسات وتوحيدها لضمان معاملة ودعم منصفين للمنظمات المحلية. من شأن هذا النهج أن يعزز الاتساق، ويوفر إرشادات واضحة للسلامة والرفاهية، ويعزز قدرة الجهات الفاعلة المحلية على الصمود في حالات الطوارئ المستقبلية.

القدرة التقنية

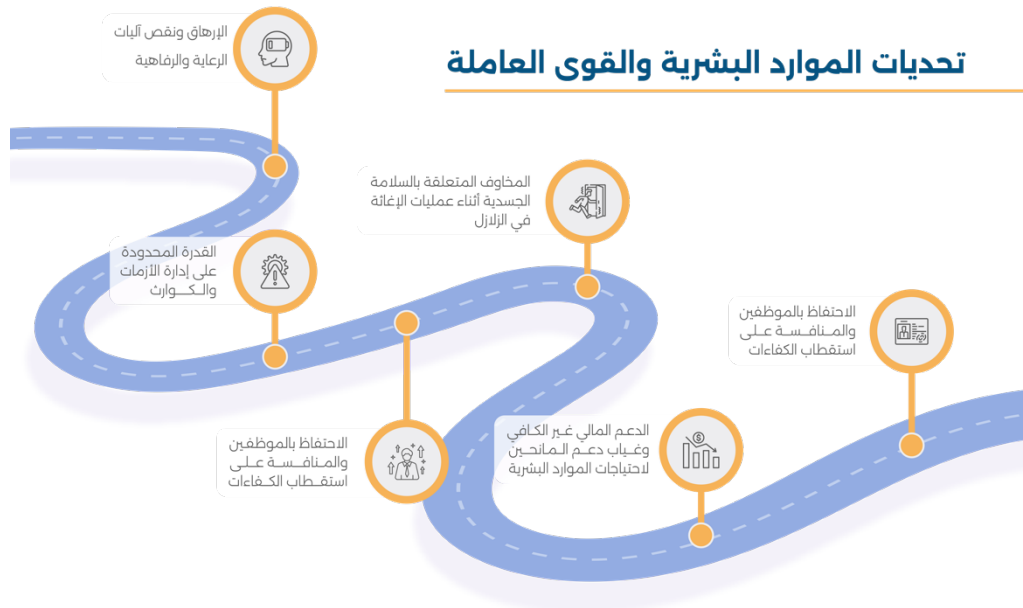
كشف تقييم القدرة التقنية والمعرفة اللازمة للاستجابة للزلازل عن تباينات بين المنظمات غير الحكومية السورية والتركية. أفادت جميع المنظمات غير الحكومية السورية تقريباً أن موظفيها يمتلكون خبرة أساسية في المبادئ الإنسانية ومعايير الجودة مثل CHS و Sphere، وتدابير الحماية، بما في ذلك FCRM و PSEA وبروتوكولات الحماية. تم تطوير هذه الكفاءات على مدار سنوات من معالجة الأزمة السورية. في المقابل، واجهت المنظمات غير الحكومية التركية منحى تعليمياً حاداً في الاستجابة لحالات الطوارئ، حيث كان هذا تحدياً جديداً للعديد منها. أشار المستجيبون إلى أن بعض الشركاء والمانحين قدموا أنشطة لبناء القدرات لتعزيز قدرات الموظفين في الاستجابة للكوارث. وشمل ذلك التدريب على إدارة الأزمات عبر الإنترنت وورش عمل لإدارة المخاطر وفرص التعلم أثناء العمل من خلال العمليات الميدانية، مما ساعد المنظمات غير الحكومية التركية على تعزيز قدرتها على الاستجابة للأزمة.

في حين عززت هذه المبادرات الخبرات الفنية في مجالات مثل المياه والإصحاح والنهوض بالنظافة الصحية، والدعم النفسي والاجتماعي، وتنسيق حالات الطوارئ، إلا أن تطبيقها العملي كان متفاوتاً. أشارت المقابلات إلى أنه في حين نجحت بعض الفرق في دمج هذه المهارات في جهود الاستجابة، مثل تعزيز النظافة الصحية وتجهيز المراحيض، واجهت فرق أخرى تحديات في ترجمة المعرفة النظرية إلى ممارسات عملية بسبب محدودية الموارد، أو ضيق الوقت، أو نقص الدعم المتابع. وهذا يؤكد أهمية توفير التدريب، وكذلك ضمان تصميم برامج بناء القدرات بما يتناسب مع الواقع العملي، وأن تكون مصحوبة بآليات إرشاد ودعم مستدامة.

أشار المشاركون إلى أن جهود بناء القدرات خلال الاستجابة للزلازل كانت في الغالب عملياتية، حيث ركزت على التنفيذ الفوري للمشاريع بدلاً من التطوير التنظيمي الأوسع. وقد اعتُبر ذلك نقصاً في الاستثمار في النمو المهني، لا سيما للمنظمات حديثة التأسيس، مما جعل العديد منها عرضة لأزمات مستقبلية. إضافةً إلى ذلك، وبينما أُقرّ بأن التعبئة المجتمعية والنهج المراعية للثقافات أمران أساسيان لتلبية احتياجات المجتمع المتنوعة، إلا أن الجهود المبذولة لدمج هذه الاستراتيجيات كانت غير متسقة ومتقطعة، مما حدّ من تأثيرها الإجمالي على السكان المتضررين.

عند تقييم احتياجات القدرات المتوقعة، حددت المنظمات السورية والتركية فجوات في الخبرات الفنية، بما في ذلك لوجستيات الكوارث، وإدارة المخاطر، وتنسيق حالات الطوارئ المفاجئة، والرعاية المراعية للصدمات. وتفاقت هذه التحديات بسبب مشاكل التخطيط المالي، حيث افتقرت بعض المنظمات - وخاصة المنظمات المجتمعية الصغيرة - إلى أنظمة لمواءمة الميزانيات مع أولويات الطوارئ أو تخصيص الموارد للأزمات غير المتوقعة.

الشكل ٣: تحديات الموارد البشرية



ديناميكيات التنسيق والشراكة

جرى التنسيق بين المنظمات المحلية والجهات الفاعلة المحلية والدولية أثناء وبعد الاستجابة للزلازل على مستويات متعددة، وشمل استراتيجيات متنوعة لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة والتأثير. ومع ذلك، كشفت هذه العملية عن نجاحات وتحديات مستمرة.

١. التنسيق والتحديات التي تقودها الأمم المتحدة

يُعد نظام مجموعات الأمم المتحدة، الذي أنشئ عام ٢٠١٣، الآلية الرئيسية لتنسيق المساعدات الإنسانية من تركيا إلى شمال غرب سوريا. ويُسهّل هذا النظام التعاون بين وكالات الأمم المتحدة والمنظمات الدولية والمنظمات غير الحكومية، مما يضمن استجابات مُحددة الأهداف من خلال تسع مجموعات مُخصصة لقطاعات مُحددة، مثل الصحة والمأوى. ويلعب مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية (OCHA)، ومقره غازي عنتاب، دورًا محوريًا في دعم تقييم الاحتياجات، وتبادل المعلومات، وتنسيق العمليات، بما في ذلك تسهيل وصول المساعدات عبر الحدود. تم تصميم هذا الهيكل لتعزيز الكفاءة وتخصيص الموارد في الاستجابة لسوريا.

مع ذلك، ورغم أن نظام المجموعات القائم سابقًا وقر إطارًا للتنسيق، إلا أنه كان بطيئًا في التكيف في أعقاب الزلازل مباشرةً. ففي الأسابيع القليلة الأولى، كانت آليات التنسيق الرسمية خاملة إلى حد كبير، مما تطلب وقتًا للتكيف مع حجم الأزمة وتعقيدها. وأعيد لاحقًا توظيف قنوات الاتصال القائمة داخل المجموعات لدعم جهود الاستجابة للزلازل.

٢. التنسيق المحلي في تركيا: المنظمات غير الحكومية التركية والسورية

لسد فجوة التنسيق الأولية، تولّت المنظمات المحلية زمام المبادرة في إنشاء آليات تنسيق بديلة. واعتمد العديد منها على شبكات غير رسمية، مثل مجموعات واتساب، للتواصل مع الشركاء العاملين في شمال غرب سوريا. وقد لعبت هذه المجموعات، التي أطلقتها جهات محلية ومنظمات وسيطة، دورًا حاسمًا في تنسيق جهود الاستجابة. على سبيل المثال، وُضع نموذج تتبع مشترك لتنظيم التدخلات المخطط لها، مع تحديد المنظمة التي ستقدم الخدمات، وفي أي منطقة، وفي أي تاريخ. وقد ساعد هذا التنسيق الفوري على تقليل التكرار ومعالجة الفجوات في توزيع المساعدات. وقد سلّطت إحدى منظمات المجتمع المدني السورية الضوء على كيفية ضمان هذه الأنظمة غير الرسمية إتمام عمليات التوزيع بكفاءة وتلبية الاحتياجات الأساسية.

مع مرور الوقت، تطورت هياكل التنسيق في تركيا استجابةً للتحديات الناشئة. خلال الأشهر الستة الأولى من الاستجابة للزلازل، أدار مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية (OCHA) جهود التنسيق. ومع ذلك، قدمت الأمم المتحدة لاحقًا نموذج تنسيق قائم على المناطق، والذي ظل قائمًا حتى يونيو/حزيران ٢٠٢٤. ورغم هذه التعديلات، استمرت التحديات. واجه نظام خطة الاستجابة الإقليمية للاجئين (٣RP)، المصمم أصلاً لأزمة اللاجئين السوريين، صعوبةً في التكامل بفعالية مع عمليات الإغاثة من الزلازل. وبالمثل، بينما ظل نظام المجموعات فعالاً في هاتاي، إلا أنه فشل في اكتساب زخم كافٍ في المناطق المتضررة الأخرى، وظلّ مُركّزًا إلى حد كبير على المستوى الوطني من خلال غازي عنتاب. وقد أبرزت هذه الصعوبات تحديات تكيف أنظمة التنسيق القائمة مسبقًا مع المتطلبات المتغيرة بسرعة للاستجابة للزلازل.

أفادت المنظمات المحلية التركية بمواجهتها تحديات عند حضور اجتماعات مجموعات الأمم المتحدة، بسبب الحواجز اللغوية، والمصطلحات التقنية، وإدراكها عدم الكفاءة مقارنةً بالمنظمات غير الحكومية الدولية والوطنية الأكبر حجمًا. وقد حدّ هذا من المشاركة العادلة، وأعاق المواءمة الفعالة للجهود المحلية والدولية. وقد وصف أحد ممثلي المنظمات المجتمعية التركية هذه التحديات قائلًا:

غالبًا ما نشعر بالتهميش، مع محدودية فرصنا للتأثير في صنع القرار أو مشاركة رؤانا الميدانية. غالبًا ما يُنظر إلى أصواتنا على أنها "خجولة" مقارنةً بمنظمات المجتمع المدني الأعرق والأكثر ثراءً بالموارد، والتي غالبًا ما تهيمن تدخلاتها الأوسع نطاقًا على المناقشات.

في المقابل، حققت جهود تنسيق محلية أخرى نجاحًا ملحوظًا في بعض المناطق. على سبيل المثال، في أديمان، نظّمت جهات فاعلة في المجتمع المدني بشكل مستقل آلية تنسيق تُسمى "مجموعة تضامن المجتمع المدني في أديمان". وخلافًا لهاتاي، حيث كانت المنظمات غير الحكومية الدولية ونظام تنسيق الأمم المتحدة نشطين بالفعل، بادرت الجهات الفاعلة المحلية في

أديمان بإنشاء نظامها الخاص. مكنها ذلك من تلبية الاحتياجات المحلية بفعالية وضمان استجابة سريعة ومُصممة خصيصاً لسياقها.

من الأمثلة البارزة على التنسيق المحلي إنشاء منتدى مبادرة تركيا (TIF)، وهو منصة أطلقتها المنظمات غير الحكومية الوطنية بعد الزلزال. وفر المنتدى مساحةً للمنظمات غير الحكومية المحلية للتنسيق، والدعوة لتلبية احتياجاتها، وسد الفجوة بين الجهات الفاعلة المحلية ونظام التنسيق التابع للأمم المتحدة. ومن خلال شراكته مع الأمم المتحدة، بسّط المنتدى جهود التنسيق، ممكناً المنظمات المجتمعية المحلية ومنظمات المجتمع المدني من التعبير عن مخاوفها مباشرةً للأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية الدولية والمنظمات المانحة. وفي إطار جهود التنسيق المحلي، لعب المنتدى دوراً فعالاً ومتكافئاً في عملية التنسيق مع الأمم المتحدة، حيث حدد نقاط جدول الأعمال وجدول الاجتماعات بناءً على ملاحظات أعضائه.

٣. التنسيق بين المنظمات غير الحكومية السورية في تركيا

استفادت بعض منظمات المجتمع المدني السورية من عضويتها في تحالفات إنسانية أوسع، مثل تحالف المنظمات غير الحكومية السورية (SNA)، لتعزيز جهودها في المناصرة وتعبئة الموارد. ومن خلال هذه التحالفات، أصدرت بيانات جماعية ونظمت حملات لجمع التبرعات، مما ضمن دعماً إضافياً للمناطق المتضررة من الزلزال. وقد مكّنت هذه الشبكات منظمات المجتمع المدني السورية من توحيد جهودها، مما منحها صوتاً أقوى في المفاوضات مع المانحين والشركاء الدوليين.

٤. التنسيق عن بعد داخل سوريا

كان التنسيق على المستوى المحلي في سوريا مجزأً، ولكنه ظل ضرورياً لمواءمة جهود الاستجابة. وبينما اعتمدت العديد من المنظمات على هياكل تنسيق قائمة مسبقاً، مثل نظام مجموعات الأمم المتحدة، واجهت هذه الآليات تحديات كبيرة في التكيف مع الأزمة سريعة التطور. وقد لعبت جهات التنسيق في مختلف المناطق دوراً رئيسياً في تسهيل تبادل المعلومات بين الفرق الميدانية والمنظمات الشريكة. ومع ذلك، في ظل غياب سلطة تنسيق مركزية، اعتمدت جهود التنسيق بشكل كبير على رغبة كل منظمة في التعاون، وهو ما تباين باختلاف الأولويات الداخلية والقيود التشغيلية. وشملت جهود التنسيق الرئيسية ما يلي:

- مشاركة المعلومات: قامت مجموعات التنسيق في تركيا بنقل المعلومات إلى الفرق داخل سوريا، مما يضمن تنسيق التدخلات وتقليل التكرار.
- جهود الاستجابة: عملت المنظمات معاً لتلبية الاحتياجات العاجلة، مثل توفير الوقود لفرق الدفاع المدني، مع قيام العديد من الجهات الفاعلة بتجميع الموارد للاستجابة بشكل فعال.
- تقييم الاحتياجات: وقد أتاحت الاجتماعات المنتظمة وقنوات الاتصال الراسخة للمنظمات تبادل البيانات في الوقت الفعلي حول الاحتياجات المتطورة، مما يسمح باستجابة أكثر استهدافاً واستنارة.

وفي حين واجهت آليات التنسيق الرسمية مثل نظام مجموعات الأمم المتحدة صعوبة في التكيف بسرعة، فإن الجهود المحلية وغير الرسمية - مثل المنصات التي تقودها المنظمات غير الحكومية التركية مثل مؤسسة التعاون الدولي في تركيا وتحالفات المناصرة مع منظمات المجتمع المدني السورية - لعبت دوراً في تسهيل الاستجابة الإنسانية الفعالة التي تساعد على سد الفجوات الحرجة.

١. ديناميكيات الشراكات أثناء الاستجابة للزلزال

يُشكّل مشهد الشراكة في تركيا وسوريا جسراً حيويًا بين الجهات المانحة والمنظمات المحلية المُنفذة. وقد مكن هذا النهج من تدفق الموارد والخبرات الفنية والتنسيق. ورغم وجود أنواع مختلفة من العلاقات، إلا أن النموذج الأكثر شيوعاً يتضمن قيام المنظمات غير الحكومية الدولية بدور الوسيط، ومنظمات المجتمع المدني بدور الشركاء المحليين المُنفذين.^{٢١} أنواع الشراكات التي نشأت أثناء الاستجابة للزلزال هي:

١. العلاقات القائمة مسبقاً والمنظمات الوسيطة

أتاحت الشراكات الراسخة مع منظمات الوساطة الدولية لمنظمات المجتمع المدني الأكبر حجمًا مزايا جوهرية خلال الاستجابة للزلازل. وقد سهّلت هذه التعاونات الحصول على التمويل والخبرة الفنية والدعم اللوجستي، مما أتاح تقديم خدمات فعّالة في مجالات مثل المياه والإصحاح والنهوض بالنظافة الصحية، والمأوى، والدعم النفسي والاجتماعي.

٢. التعاون المحلي والشعبي

اعتمدت المنظمات المجتمعية الأصغر حجمًا، والتي غالبًا ما كانت تعاني من محدودية الوصول إلى موارد المنظمات الوسيطة، بشكل كبير على الشبكات والعلاقات الشعبية. وقد كان لهذه الشبكات دور محوري في الوصول إلى المناطق المحرومة والاستفادة من الخبرات المحلية.

تكمن القيمة المميزة للمنظمات المجتمعية في قدرتها على البقاء جزءًا لا يتجزأ من مجتمعاتها وفعاليتها. ومع ذلك، أعربت العديد منها عن طموحاتها للنمو السريع والانتقال إلى مستوى منظمات المجتمع المدني. كما ذكر سابقًا^{٢٢}، وقد أدى الاستجابة للزلازل إلى خلق دفعة نحو إضفاء الطابع الرسمي على القطاع بأكمله، وكان هذا الاتجاه واضحًا بشكل خاص بين المنظمات المجتمعية الحريضة على رفع مكانتها وتوسيع قدرتها على العمل كمنظمات المجتمع المدني.

٣. الشراكات مع الجهات الحكومية

في تركيا، لعبت الشراكات مع جهات مثل إدارة الكوارث والطوارئ والهلال الأحمر التركي دورًا في تعزيز الدعم اللوجستي وتوسيع نطاق الوصول إلى مناطق كان يصعب الوصول إليها سابقًا. وقد سهّلت هذه التعاونات حركة الفرق والمواد، مما حسن الكفاءة التشغيلية. بالإضافة إلى ذلك، أفاد المشاركون بوجود شراكات مع شركات القطاع الخاص التي ساهمت بالتمويل والتبرعات استجابةً للكارثة.

٢. التحديات في ديناميكيات الشراكة

اختلال التوازن في القوة: أعربت بعض المنظمات المحلية عن مخاوفها بشأن الاختلالات الملحوظة في الشراكات، حيث تمارس المنظمات الوسيطة أو الجهات المانحة نفوذًا كبيرًا على عملية صنع القرار وتصميم المشاريع. ورغم أن هذا يضمن التوافق مع أولويات الجهات المانحة ومعايير الامتثال، إلا أنه غالبًا ما يحد من قدرة المنظمات المحلية على تصميم تدخلاتها بما يتناسب مع الاحتياجات المحددة لمجتمعاتها. وقد علق أحد المشاركين من منظمات المجتمع المدني التركية قائلاً:

أحيانًا يُسود اعتقادٌ بأن من يُعطي المال له الحق الكامل في إبداء رأيه، وأن من يتلقى المال عليه استيعاب كل ما يُقال والقيام بما تُريده الجهة المُمولة. هذا يُزعجنا كثيرًا. إنها ليست شراكة متكافئة. بطبيعة الحال، لسنا فريقيًا يُقدم على أي جهد للحصول على مورد أو تمويل لا يُساعدنا على النمو.

كشفت الشراكات بين منظمات المجتمع المدني والمنظمات المجتمعية عن اختلالات في موازين القوى. أوضحت إحدى المنظمات المجتمعية السورية أنه في إطار مشروع معين، مارست المنظمة سيطرةً صارمة على عملية صنع القرار، مما قلّص، إن وُجد، مساحةً لها للمشاركة في صنع القرار أو المُدخلات. وكثيرًا ما قوّضت هذه الديناميكية روح التعاون اللازمة لبرامج فعّالة ومراعية للسياق.

سلّطت المشاركات من المنظمات المجتمعية السورية والمنظمات التي تفوقها النساء الضوء على التحديات المتعلقة بالشراكات طويلة الأمد وغير المتكافئة، لا سيما بالمقارنة مع منظمات المجتمع المدني الأكثر رسوخًا. وأشار الكثيرون إلى أن المنظمات الوسيطة الدولية تميل إلى إعطاء الأولوية لشركائها الحاليين أو القدامى الموثوق بهم في التمويل والتعاون. وكما أوضحت إحدى المشاركات من المنظمات المجتمعية السورية: "لدينا فريق صغير وتكاليف تشغيلية أقل بكثير، ومع ذلك نكافح من أجل الحفاظ على استمراريتنا دون تمويل مستمر".

برزت هذه التفاوتات بشكل خاص خلال الاستجابة للزلازل. فقد خلقت منظمات المجتمع المدني القائمة ذات الشراكات القائمة عوائق كبيرة أمام المنظمات المجتمعية الجديدة. وكانت هذه المنظمات السورية، المرخصة غالبًا في تركيا، تتمتع بمكاتب رسمية وشرعية أكبر، مما مكّنها من الحصول على التمويل والشراكات بفعالية أكبر. ونتيجةً لذلك، لجأت العديد من الكيانات السورية

الأصغر حجمًا إلى الاندماج مع منظمات المجتمع المدني القائمة أو العمل تحت مظلتها لتلبية متطلبات الجهات المانحة وتأمين الدعم المباشر.

المنافسة على الموارد وانعدام الكفاءة: أدى التنافس على التمويل المحدود إلى تحديات بين المنظمات، مما أدى أحيانًا إلى تشتت الجهود وتفاوت في تخصيص الموارد. كما أن محدودية تمويل الجهات المانحة، الذي يستهدف الجهات الفاعلة المحلية تحديدًا، مع استثناءات قليلة مثل منظمة STDV في تركيا، زاد من حدة المنافسة بين المنظمات المجتمعية ومنظمات المجتمع المدني.

واجهنا صعوبة في تأمين تمويل وحدتنا الصحية المتنقلة. في الوقت نفسه، في بعض المناطق، كانت العيادات تستقبل عددًا كبيرًا من المرضى، بينما كانت قرى أخرى تفتقر إلى الخدمات الطبية على الإطلاق. هذا ما أفاد به أحد المشاركين من منظمة مجتمع مدني سورية.

وقد أدت هذه الديناميكيات أحيانًا إلى عدم كفاءة الاستهداف، حيث تلقت بعض المناطق خدمات متداخلة بينما ظلت مناطق أخرى تعاني من نقص الخدمات. على سبيل المثال، في جنديرس (شمال غرب سوريا)، انهار النظام الطبي بسبب أضرار الزلزال، ومع ذلك لم تُبذل جهود منسقة فورية لاستعادة الخدمات. شاركت بعض المنظمات في تقييمات مشتركة، لكن التدخلات الطبية ظلت مجزأة، حيث تلقت بعض المناطق خدمات الصحة النفسية لكنها افتقرت إلى الرعاية الصحية الأولية، بينما حصلت مناطق أخرى على دعم طبي دون خدمات نفسية واجتماعية. على النقيض من ذلك، في تركيا، في المناطق التي ظلت فيها جهات فاعلة متعددة مشاركة، قدمت منظمات متعددة خدمات نقل المياه بشكل متكرر، مما أدى إلى عدم كفاءة تخصيص الموارد.

تقاسم المخاطر بشكل غير متساو: أشار المشاركون إلى أن عبء إدارة المخاطر غالبًا ما يقع على عاتق المنظمات المحلية بشكل غير متناسب، مع محدودية الدعم أو المساهمة المشتركة من الشركاء الدوليين. وكثيرًا ما تُركت المنظمات غير الحكومية المحلية وحدها للتعامل مع المخاطر التشغيلية والمالية والمتعلقة بالسمعة، بما في ذلك التعامل مع السلطات المحلية، وإدارة تقلبات أسعار الصرف، ومعالجة قضايا الحدود، وضمان الأمن الميداني، وإدارة اللوجستيات، وتخطيط الموارد البشرية. وأشار المشاركون إلى جهود مثل الاستفادة من التكنولوجيا، وإجراء تقييمات السلامة، وتقديم الدعم النفسي للموظفين، إلا أن هذه التدابير نُفذت إلى حد كبير دون مساعدة خارجية تُذكر.

ركزت المنظمات الوسيطة بشكل أساسي على الرقابة المالية، وغالبًا ما كانت تعمل كوسيط دون التشاور الفعال مع الشركاء المحليين أو إشراكهم في قرارات إدارة المخاطر. وقد قوّضت هذه الديناميكية مبادئ التعاون العادل والتوطين. وأوضح أحد المشاركين في إحدى المنظمات السورية: "في حين أن الجهات المانحة قدّمت التمويل، إلا أنها تجنّبت مسؤولية المخاطر المرتبطة بالعمل في المناطق المضطربة، تاركةً لنا مسؤولية تحمّل العواقب في حال حدوث أي مشكلة".

تحديات الظهور في الواجهة وفرص الشراكة: تُبرز البيانات تنوع منظمات المجتمع المدني في تركيا، حيث يعمل العديد منها بشكل رئيسي على مستوى المحافظات أو المجتمعات المحلية. ورغم أن تركيزها المحلي يُمكنها من المشاركة الشعبية القيّمة، إلا أنه يُمثل أيضًا تحديات كبيرة في اكتساب حضور قوي والحصول على فرص الشراكة خلال الاستجابة للزلزال. وقد تفاقمت هذه التحديات بسبب الحواجز اللغوية، ومحدودية الخبرة في أنظمة الاستجابة للطوارئ، وضعف فهم آليات تنسيق العمل الإنساني.

٣. ديناميكيات إيجابية في الشراكات أثناء الاستجابة للزلزال

● المرونة والثقة في الشراكات

سلّطت بعض المنظمات المحلية الضوء على قدرة المنظمات الوسيطة والجهات المانحة على التكيف خلال الاستجابة للزلزال، مما سمح بإجراء تعديلات برمجية بناءً على الاحتياجات المتغيرة. على سبيل المثال، أعادت الجهات الفاعلة المحلية تخصيص الموارد من توزيع الأغذية إلى مستلزمات النظافة بعد أن كشفت التقييمات المحدثة عن تغير في الأولويات. وقد أبدت المنظمات الوسيطة ثقتها في قدرة الفرق الميدانية على اتخاذ القرارات الحاسمة، مما منحها المرونة اللازمة لاتخاذها. وفي هذا السياق، قال أحد المشاركين من منظمات المجتمع المدني السورية: "لم يضغط علينا شريكنا (المنظمة غير الحكومية الدولية)؛ بل كان الأهم هو ضمان شعورنا بالراحة في عملنا. لم يطلبوا صورًا أو تقارير فورية، حتى بعد شهر. على سبيل المثال، طلبوا فقط تقريرًا نهائيًا، وطلبوا منا إبلاغهم بأي تحديات نواجهها حتى يتمكنوا من مساعدتنا في إيجاد حلول".

● تبادل الخبرات لتعزيز القدرات

أتاحت الاستجابة للزلازل فرصًا لتبادل المعرفة بين المنظمات الوسيطة والجهات الفاعلة المحلية، وكذلك فيما بين المنظمات المحلية. وقد عزز هذا التبادل، لا سيما في إدارة الاستجابة للكوارث واسعة النطاق، قدرات المنظمات المحلية من خلال تزويدها برؤى قيمة ومهارات عملية ستكون مفيدة في الأزمات المستقبلية.

قدمت المنظمات الوسيطة الدعم الفني في مجالات مثل الإدارة المالية، وكتابة المقترحات، والرصد والتقييم، والامتثال للوائح الجهات المانحة. وقدّمت المنظمات غير الحكومية الدولية ووكالات الأمم المتحدة معايير إنسانية عالمية (مثل: Sphere، CHS، وDo No Harm)، وتبادلت الدروس المستفادة من الأزمات السابقة، مثل الاستجابة للكوارث الأخرى، والصراع السوري، وكوفيد-19.

ازدادت مشاركة الجهات الفاعلة المحلية في مجموعات تنسيق العمل الإنساني، حيث تمكنت من الوصول إلى منصات تبادل البيانات، وتقييم الاحتياجات، وفرص التمويل. كما اكتسبت المنظمات غير الحكومية الدولية والجهات المانحة فهمًا أعمق لديناميكيات المحلية، مما أثر على استراتيجياتها المحلية بما يتجاوز الاستجابة للزلازل.

مثال دراسة الحالة رقم ٦:

في تركيا، تعاونت منظمة غير حكومية دولية مع منظمة غير حكومية وطنية، وضمت خبيرًا في مجال المياه والإصحاح والنهوض بالنظافة الصحية إلى عمليتهما لتعزيز قدرة منظمة غير حكومية محلية تُدير خدمات نقل المياه بالشاحنات. قدّم هذا الخبير تدريبًا مُعمّقًا على معايير الجودة، وطوّر أدوات رصد، وقدّم إجراءات تشغيلية موحدة لضمان الكفاءة والامتثال للمعايير الإنسانية. حتى بعد مغادرة الخبير، واصلت المنظمة المحلية تطبيق هذه الإجراءات التشغيلية الموحدة، مُبيّنةً كيف يُمكن للدعم الفني المُركّز أن يُحدث تحسينات طويلة الأمد في تقديم الخدمات الإنسانية.

أدى انخفاض التمويل بين عامي ٢٠٢٣ و٢٠٢٤ إلى عرقلة عمليات المنظمات في سوريا وتركيا بشكل كبير. ففي سوريا، أدى عدم اليقين بشأن قرار الأمم المتحدة بشأن المساعدات عبر الحدود والاعتماد على التمويل قصير الأجل إلى عجز المنظمات عن تلبية الاحتياجات طويلة الأجل بفعالية. وكشفت ديناميكيات التمويل التي أعقبت الاستجابة للزلازل عن تحديات كبيرة تواجه المنظمات المحلية في سوريا وتركيا، والتي اتسمت بتقلص التمويل الإنساني العام^{٢٢} والاعتماد على المنح قصيرة الأجل والمخصصة للمشاريع.

استفادت منظمات المجتمع المدني السورية الكبرى من تنوع قواعد المانحين، والشراكات القائمة، وصناديق الطوارئ الداخلية للاستجابة السريعة للاحتياجات العاجلة. في المقابل، واجهت العديد من المنظمات المجتمعية الأصغر في سوريا تحديات تمويلية حادة. وقد جعلها اعتمادها على الشراكات مع منظمات المجتمع المدني ومصادر التمويل الخاصة بالمشاريع عرضة لتغيرات المانحين، وغير قادرة على توسيع نطاق عملياتها. بعد مرور ما يقرب من عامين على الاستجابة للزلازل، لجأت العديد من هذه المنظمات الناشئة حديثًا إلى^{٢٤} وقد قامت بعض المنظمات بتقليص أنشطتها أو تحويل تركيزها إلى مجالات أخرى، أو أوقفت عملياتها بالكامل، في حين قامت منظمات أخرى بتوحيد جهودها.

شكّلت شراكات منظمات وسيطة، مثل STDV، المشهد التمويلي لتركيا، حيث أتاحت للمنظمات غير الحكومية المحلية الوصول إلى التمويل والخبرة الفنية. وكثيرًا ما أعطت هذه المنظمات الوسيطة الأولوية للشركاء القائمين. وقد أدى هذا التفضيل إلى نقص التمويل لدى العديد من الجهات الفاعلة الشعبية رغم دورها المُحتمل في الوصول إلى المجتمعات المهمّشة.

التمويل قصير الأجل

في حين سهّل التمويل قصير الأجل التعبئة السريعة والاستجابة الفورية للأزمات، إلا أنه خلق أيضًا نقاط ضعف تشغيلية. ومن المشكلات المتكررة استبعاد التكاليف الإدارية من ميزانيات المشاريع، مما حدّ من قدرتها على توسيع نطاق الجهود أو الحفاظ على مرونة المؤسسات. على سبيل المثال، أفادت بعض المنظمات بإعادة تخصيص وفورات الميزانية من المشاريع الجارية لتلبية احتياجات الطوارئ، إلا أن هذا النهج أثبت عدم استدامته بمرور الوقت.

في تركيا، عانت المنظمات المجتمعية الصغيرة من نقص تغطية التكاليف الإدارية في ميزانيات المشاريع، مما اضطرها إلى الاعتماد على المتطوعين. وكثيرًا ما أعطى المانحون الأولوية للمشاريع قصيرة الأجل وعالية التكلفة التي تُلبّي الاحتياجات الفورية ولكنها تفتقر إلى الاستدامة على المدى الطويل، بدلًا من الاستثمار في المبادرات التي من شأنها بناء القدرات المحلية، وتعزيز البنية التحتية، وخلق فرص اقتصادية.

في تركيا، أدى التمويل قصير الأجل إلى تفاقم الضغوط التشغيلية. أدى التضخم خلال الأزمة إلى انخفاض كبير في القدرة الشرائية لصناديق الطوارئ، في حين أن نقص الاحتياطيات المالية جعل العديد من المنظمات غير مستعدة لمواجهة حجم الكارثة. غالبًا ما اعتمدت المنظمات الصغيرة على التبرعات المحلية التي لم تكن كافية لجهود التعافي المستدامة. بالإضافة إلى ذلك، أشار باحثون الرنيسيون إلى أن غياب خطط تخصيص واضحة أدى إلى إنفاق متسرع على الأنشطة المتاحة بسهولة.

نجحت بعض المنظمات في تحقيق التوازن بين تمويل الطوارئ قصير الأجل وأهداف التنمية طويلة الأجل. ففي سوريا، على سبيل المثال، دمجت إحدى منظمات المجتمع المدني مبادرات تمكين المرأة وتنمية المجتمع من خلال دمج التدريب المهني للنساء في استراتيجيتها التمويلية، مستفيدةً من شبكات المانحين القائمة للحفاظ على التركيز المزدوج على الإغاثة والصدوم. ووجهت منظمة أخرى مواردها إلى مشاريع الإسكان المستدام، مما أفاد الأسر المتضررة من الزلزال، مع تعزيز التعافي المستدام.

في تركيا، لعبت المنظمات الوسيطة دورًا محوريًا في سد فجوات التمويل للجهات الفاعلة المحلية غير المعترف بها. قدّمت جهات مثل STDV و TIF الإرشاد والدعم الإداري والتمويل على نطاق ضيق للمنظمات الشعبية، مما أتاح توزيعًا أكثر عدالة للموارد. ومع ذلك، استمرت التحديات النظامية، مثل متطلبات الامتثال الصارمة ومحدودية الفرص المتاحة للمنظمات الصغيرة لتتنوع مصادر تمويلها.

سبل المضي قدمًا: التحديات والفرص

1. الاحتياجات والتحديات الرئيسية

أفادت المنظمات المحلية بمواجهتها تحديات مستمرة في تحقيق الاستدامة المالية والتشغيلية على المدى الطويل:

- I. **الاعتماد المفرط على تمويل الجهات المانحة:** لا تزال العديد من المنظمات تعتمد اعتمادًا كبيرًا على المشاريع التي تُدار من قِبَل الجهات المانحة، مما يجعلها عُرضة لتغيرات مفاجئة في أولويات الجهات المانحة. على سبيل المثال، أفادت منظمات في سوريا بصعوبات في تأمين التمويل لمبادرات تتجاوز الإغاثة الفورية، مما منعها من تلبية احتياجات التعافي أو التنمية طويلة الأجل بفعالية.
- II. **عدم كفاية الدعم لتكاليف التشغيل:** من التحديات المتكررة التي أبلغت عنها المنظمات المحلية استبعاد التكاليف الإدارية والتشغيلية من ميزانيات المشاريع. هذا يُجبرها على استخدام مواردها المحدودة لوظائف أساسية، مثل رواتب الموظفين وصيانة المكاتب. وأشارت إحدى المنظمات في تركيا إلى أنها، على الرغم من دورها المحوري في تقديم الإغاثة الطارئة، تواجه صعوبات في تغطية نفقات التشغيل الأساسية بسبب هيكل تمويل المانحين الصارمة.
- III. **الاحتفاظ بالموظفين المهرة:** أدى عدم اتساق دورات التمويل وعدم القدرة على توفير رواتب ثابتة إلى ارتفاع معدلات دوران الموظفين المؤهلين. ويُعد هذا الأمر إشكاليًا بشكل خاص في المناطق المعرضة للصراع مثل سوريا، حيث يُعد الحفاظ على الموظفين ذوي الخبرة أمرًا بالغ الأهمية للاستمرارية والكفاءة. وقد أشار أحد المشاركين من منظمات المجتمع المدني التركية إلى أن بعض الموظفين غادروا ووظائفهم بحثًا عن وظائف أكثر استقرارًا، مما يُضعف الذاكرة المؤسسية للمنظمة ويُقلل من قدرتها على تقديم برامج عالية الجودة.
- IV. **التحديات المرتبطة بعدم الاستقرار الإقليمي:** في سوريا، يُشكّل الوضع السياسي والأمني غير المُتوقَّع عائق كبير أمام التخطيط طويل الأمد وتنفيذ المشاريع. وقد أشارت المنظمات العاملة في مشاريع البنية التحتية، مثل أنظمة إمدادات المياه أو مبادرات الطاقة المتجددة، إلى أمثلة على تعطل جهودها بسبب تجدد العنف أو تبدل السيطرة على الأراضي.
- V. **التركيز المحدود على بناء القدرات:** أفادت العديد من المنظمات بنقص الدعم الفعال لبناء القدرات. وغالبًا ما تُعطى الأولوية لورش العمل التدريبية قصيرة الأجل بدلًا من تمويل التحسينات المؤسسية، مثل أنظمة الامتثال، وأدوات الإدارة المالية، أو تطوير الموظفين على المدى الطويل. على سبيل المثال، أشارت إحدى منظمات المجتمع المدني في سوريا إلى تكرار تمويل "ورش العمل التدريبية لحماية الطفل"، في حين ظلت فجوات حرجة، مثل تحديثات الأنظمة المالية، دون تمويل.

٧١. التحديات المتعلقة بأهداف التوطين: فضّل بعض المانحين الدوليين تمويل المنظمات المحلية عبر وسطاء، مما حدّ من فرص التمويل المباشر ووسّع نطاق الرقابة. وقد قلّ هذا من فعالية جهود التوطين. وأشار أحد المشاركين من منظمات المجتمع المدني السورية إلى أن المنظمات الوسيطة احتفظت بنسبة كبيرة من التمويل للنفقات العامة، مما ترك المنفّذين المحليين بموارد محدودة.

٢. استراتيجيات الاستدامة بعد الاستجابة للزلزال^{٢٥}

في ظلّ تحديات التمويل هذه، تُجري العديد من المنظمات تجارب واستراتيجيات متنوعة لضمان الاستدامة. وبينما استكشف بعضها مصادر تمويل متنوعة وخططاً استباقية، لا تزال الغالبية تُجري تجارب على مناهج لم تثبت بعد قيمتها على المدى الطويل كموارد مالية مستدامة.

الأنشطة المدرة للدخل: تولي المنظمات المحلية في سوريا وتركيا أولوية متزايدة لمبادرات توليد الدخل كاستراتيجية لضمان الاستدامة المالية. على سبيل المثال، أنشأت منظمتان سوريّتان من منظمات المجتمع المدني شركات غير ربحية تابعة لجمعياتهما لتوليد الدخل مع إشراك المجتمعات المستهدفة. ركزت هذه الشركات على مشاريع عملية مثل مرافق إنتاج الألبان ومراكز الخدمات، مما يضمن تحقيق عوائد مالية وتمكين المجتمع. وبالمثل، أعربت منظمة مجتمعية في تركيا عن تطلعاتها لتأسيس تعاونية تهدف إلى توفير دخل لأعضائها مع معالجة التحديات الاقتصادية المحلية.

الشراكات من أجل تقاسم الموارد: لجأت المنظمات المحلية في سوريا وتركيا بشكل متزايد إلى نماذج التعاون للتغلب على قيود الموارد والتحديات التشغيلية. في تركيا، ركزت المنظمات على تعزيز علاقاتها القوية مع البلديات والهيئات الحكومية، وتأمين الوصول إلى الموارد المحلية، وإضفاء الشرعية على عملياتها. وأبرزت إحدى المنظمات كيف ساهم تعاونها طويل الأمد مع السلطات المحلية في تسريع الموافقة على المشاريع وضمان توافقها مع الأولويات الوطنية.

في سوريا، أقامت منظمات صغرى شراكات مع منظمات مجتمع مدني أكبر للحصول على الموارد وتعزيز مصداقيتها. بل واقترح بعضها تشكيل تحالفات لتقديم عطاءات مشتركة لمشاريع ضخمة، مما يُخفّض التكاليف العامة ويحسن القدرة التفاوضية مع الجهات المانحة. ومع ذلك، فبينما تُقدّم هذه الشراكات مزايا، إلا أنها تأتي أيضاً بتحديات. فكثيراً ما تُعيق المنافسة وانعدام الثقة بين المنظمات نجاح هذه المبادرات.

مشاركة القطاع الخاص: برز التعاون مع القطاع الخاص كوسيلة واعدة، وإن كانت غير مستغلة بما يكفي، لتحقيق الاستدامة، لا سيما في سوريا. وقد نجحت العديد من المنظمات في إقامة شراكات مع شركات خاصة لتنفيذ مشاريع إنعاش، مثل أنظمة الطاقة الشمسية وبرامج التمكين الاقتصادي. على سبيل المثال، تعاونت إحدى منظمات المجتمع المدني مع شريك من القطاع الخاص لإنشاء بنية تحتية للطاقة المتجددة، تلبّي احتياجات التعافي العاجلة وأهداف الاستدامة طويلة الأجل.

في تركيا، على الرغم من محدودية مشاركة القطاع الخاص، بدأت تظهر أمثلة على تعاونات ناجحة. تعاونت إحدى منظمات المجتمع المدني المعنية بالنظافة الصحية أثناء الدورة الشهرية مع شركة تركية تُنتج فوطاً صحية، وحصلت على تمويل يتمشى مع رسالتها. إضافةً إلى ذلك، دعمت صناديق المسؤولية الاجتماعية للشركات منظمات محلية، كما حدث عندما خصصت شركة خاصة موارد لمبادرة مجتمعية، مما يُظهر قدرة شراكات القطاع الخاص على سد فجوات التمويل. على الرغم من هذه النجاحات، تفتقر العديد من المنظمات الصغيرة إلى الشبكات والمصداقية اللازمين لجذب شركاء من القطاع الخاص، مما يؤدي إلى شراكات منقطعة.

التمويل الجماعي والمنصات العالمية: لجأت بعض المنظمات في كل من سوريا وتركيا إلى منصات التمويل الجماعي العالمية لتتويع مصادر تمويلها. ورغم أن هذه المنصات تُوفّر مصدر دخل بديل، إلا أنها تتطلب جهداً كبيراً لبناء ثقة المانحين والحفاظ على تواصل مستمر. على سبيل المثال، أطلقت منظمة مجتمع مدني سورية حملة تمويل جماعي تُسلط الضوء على الاحتياجات العاجلة للمجتمعات المتضررة من الزلزال، ونجحت في جمع التبرعات لدعم جهود الإغاثة الفورية. ومع ذلك، غالباً ما تُقيد هذه المبادرات باعتمادها على التواصل الرقمي الفعال والقدرة على جذب الجماهير الدولية.

٥. الاستنتاجات والتوصيات

لقد أعادت الاستجابة للزلازل تشكيل المشهد الإنساني في تركيا وسوريا، كاشفةً عن رؤى بالغة الأهمية في الحوكمة، وإدارة المخاطر، والمساءلة، والشراكات، وديناميكيات التمويل. كشفت الأزمة عن نقاط ضعف هيكلية، مع إظهارها في الوقت نفسه الإمكانيات التحولية للجهات الفاعلة المحلية، والمبادرات الشعبية، والشراكات الناشئة. إلا أن الاستجابة سلّطت الضوء أيضًا على تحديات التعامل مع نظام مجزأ في ظل الظروف السياقية الأوسع للمنطقة، بما في ذلك هياكلها الإنسانية القائمة، وديناميكياتها الاجتماعية والسياسية، وقيود الموارد.

أ. الحوكمة والتكيف التنظيمي

تكيفت المنظمات الشعبية، وكثير منها حديث التأسيس، بسرعة لتلبية احتياجات المجتمعات المتضررة. سلّط هذا التحول السريع الضوء على مرونة المجتمع المدني وإمكاناته، ولكنه كشف أيضًا عن فجوات كبيرة في التأهب للطوارئ والقدرة الاستراتيجية. افتقرت العديد من المنظمات المحلية إلى أطر عمل للاستجابة للكوارث، واعتمدت بدلاً من ذلك على نُهج تفاعلية ومرتبلة بالنسبة للمنظمات المجتمعية، وخاصةً الجهات الفاعلة التركية غير الإنسانية، اتسمت جهودها بنهج "التعلم أثناء التنفيذ". أما المنظمات السورية، التي غالبًا ما تُدار من تركيا بفرق ميدانية في سوريا، فقد وجدت أن مركزية اتخاذ القرارات غير فعالة، وأدركت ضرورة اعتماد نُهج أكثر لامركزية وتكيفًا.

وفي حين أظهرت الجهات الفاعلة المحلية مرونة لا مثيل لها، فإن قيودها الهيكلية - مثل التدريب غير الكافي، وأنظمة الحكم غير المتطورة، والافتقار إلى الرؤية الاستراتيجية - قيدت قدرتها على استدامة جهودها وتوسيع نطاقها.

للكالات المانحة والمنظمات الوسيطة:

التوصية رقم ١: دعم نماذج تنظيمية متنوعة، من المبادرات الشعبية غير الرسمية إلى المنظمات الرسمية الأكبر حجمًا، مع الأخذ في الاعتبار أن كليهما أدوارًا محورية في منظومة العمل الإنساني. على سبيل المثال، يمكن للمجموعات التي يقودها المتطوعون تلبية الاحتياجات المحلية أو المناطق الريفية، بينما تدير المنظمات الأكبر حجمًا تدخلات أوسع نطاقًا. يمكن للمنصات التعاونية أن تشجع الشراكات بين هذه المجموعات، مما يساهم في إيجاد استجابات متكاملة للأزمات المعقدة.

التوصية رقم ٢: تعزيز نماذج الحوكمة اللامركزية وتبسيط عمليات الامتثال لتمكين مشاركة أكبر للمنظمات الشعبية، وتقديم الدعم الفني لتعزيز هياكل الحوكمة والإدارة المالية وآليات المساءلة. ويمكن أن يشمل ذلك تدريب المنظمات الشعبية على الثقافة المالية، ومساعدتها على التعامل مع متطلبات التمويل المعقدة، والحفاظ على الامتثال لتوقعات الجهات المانحة.

التوصية رقم ٣: استثمروا في المنظمات المجتمعية التي تفوقها النساء وادعموها من خلال تعزيز برامجها المراعية للثقافات، مثل تقديم المساعدات التي تركز على النوع الاجتماعي وإنشاء مساحات آمنة. ووسّعوا نطاق دورها في جهود التعافي طويلة الأمد من خلال مبادرات مثل التدريب المهني وبرامج الدعم النفسي والاجتماعي، بما يضمن تأثيرها المستدام في بناء قدرة المجتمع على الصمود.

ب. الموارد البشرية وبناء القدرات

كشفت ديناميكيات بناء القدرات عن تفاوتات بين منظمات المجتمع المدني الكبرى والمنظمات المجتمعية الأصغر، حيث تُكافح الأخيرة للحصول على التدريب والموارد اللازمة للاستجابة للكوارث. وكثيرًا ما افتقرت جهود بناء القدرات التي يقودها المانحون إلى تركيز استراتيجي، مُركزةً على النتائج الفورية على حساب التنمية المستدامة، مما ترك المنظمات حديثة التأسيس عُرضةً للخطر. وتفاقمت هذه الفجوة بسبب محدودية التركيز على واجب الرعاية، حيث غالبًا ما تفتقر المنظمات الأصغر إلى الهياكل اللازمة لدعم صحة الموظفين، وتخفيف الإرهاق، أو تقديم الدعم النفسي خلال عمليات الطوارئ عالية الضغط. وقد أبرز الضغط الواقع على الجهات الفاعلة الأصغر، بالإضافة إلى الثغرات في التخطيط المالي والخبرة الفنية، الحاجة إلى استثمارات متكاملة وطويلة الأجل في النمو المهني.

للمنظمات غير الحكومية المحلية:

التوصية رقم ١: ينبغي على المنظمات غير الحكومية المحلية إضفاء طابع مؤسسي على مفهوم "التواصل المجتمعي" من خلال تضمينه في تصميم مشاريعها واتفاقيات شراكاتها. ويشمل ذلك دمج تدابير "التواصل المجتمعي"، مثل بروتوكولات رعاية الموظفين، وتدابير السلامة، والدعم النفسي والاجتماعي، في تخطيط المشاريع، مع حث الجهات المانحة والمنظمات الوسيطة على إعطاء الأولوية لهذه التدابير وتمويلها.

بالنسبة للمنظمات الوسيطة:

التوصية ٢: تخصيص تمويل مخصص لواجب الرعاية ضمن ميزانيات المنظمات غير الحكومية المحلية، مع ضمان إعطاء الأولوية لرعاية الموظفين إلى جانب الأنشطة البرمجية. ويشمل ذلك الدعم المالي لخدمات الصحة النفسية والخدمات النفسية الاجتماعية، وتأمين الموظفين، وإجراءات السلامة، ومبادرات الوقاية من الإرهاق النفسي.

التوصية رقم ٣: تعزيز ممارسات التأهب المشتركة، بما في ذلك عمليات المحاكاة والتدريبات، لتعريف الموظفين بأطر الطوارئ وتطبيقاتها. تشجيع التعاون بين الشركاء لوضع سياسات مشتركة، وتبادل الأطر، وأفضل الممارسات لتبسيط التنسيق.

III. الشراكة والتعاون

سلّطت الاستجابة للزلزال في تركيا وسوريا الضوء على أهمية الثقة والعلاقات القائمة مسبقاً في بناء شراكات فعّالة والتنسيق. وهذا يبرز أهمية الاستثمار في بناء العلاقات كجزء من استراتيجيات التأهب، كما أثبتت المنظمات التي وسّعت نطاق شراكاتها وقدراتها التشغيلية بشكل كبير خلال الاستجابة.

واجهت العديد من المنظمات المجتمعية الصغيرة، التي تعمل بشكل غير رسمي وتشاركي، صعوبة في التعامل مع المتطلبات التقنية والبيروقراطية لهذه الأنظمة. ولم يقتصر هذا الاختلال على الحد من مشاركتها، بل عزز أيضاً عدم المساواة في الوصول إلى الموارد واتخاذ القرارات.

بالنسبة للوكالات المانحة:

التوصية رقم ١: الانتقال إلى نماذج تمويل مرنة وطويلة الأجل تُعطي الأولوية لتخفيف الأعباء الإدارية على المنظمات غير الحكومية المحلية، وخاصةً منظمات المجتمع المدني. يشمل ذلك تطوير عمليات إعداد تقارير مُبسّطة واتفاقيات تمويل متعددة السنوات لتمكين التدخلات المستدامة، وتخفيف من تقلبات الموارد، ودعم المنظمات في تلبية احتياجات المجتمع على المدى الطويل.

التوصية رقم ٢: وضع أهداف ملموسة وتطعيه لتخصيص نسبة من التمويل لمبادرات تعزيز قدرات المنظمات المحلية. وتوسيع نطاق التكاليف المؤهلة لتشمل جهود بناء القدرات المتنوعة، مثل المبادرات المشتركة التي تجمع بين المنظمات المجتمعية والمنظمات الشعبية لتعزيز التعلم الجماعي والدعم المتبادل.

التوصية رقم ٣: تبسيط إجراءات التقديم والاقتراح للمنظمات الشعبية للحصول على التمويل أو الانضمام إلى آليات التنسيق. على سبيل المثال، يمكن أن يشجع توفير التمويل باللغات المحلية وتقليل الحاجة إلى المصادقة القانونية على المشاركة.

للمنظمات غير الحكومية الوسيطة والمحلية:

التوصية رقم ٤: تسهيل الشراكات مع الشركات المحلية لتأمين تمويل بديل ودعم عيني. على سبيل المثال، يمكن للاتفاقيات مع شركات البناء لتوفير مواد بناء بأسعار مخفضة أن تُسرّع جهود إعادة إعمار المساكن، بينما يمكن للتعاون مع مزودي خدمات الاتصالات أن يُعزز برامج التحويلات النقدية الرقمية.

IV. التمويل والاستدامة

إن التركيز على تمويل الطوارئ، رغم فعاليته في التعبئة السريعة، غالباً ما جاء على حساب الاستدامة طويلة الأجل. وقد أدى استبعاد التكاليف التشغيلية من الميزانيات، ومتطلبات الامتثال الصارمة، ونقص مصادر التمويل المتنوعة إلى تفاقم مواطن الضعف، لا سيما بالنسبة للمنظمات الشعبية. في سوريا، خلق عدم الاستقرار السياسي والاعتماد على آليات التمويل المؤقتة عوائق إضافية، بينما في تركيا، غالباً ما أعطت المنظمات الوسيطة الأولوية للجهات الفاعلة القائمة، مما ترك الكيانات الأصغر تعاني من نقص التمويل.

بالنسبة للوكالات المانحة:

التوصية رقم ١: ينبغي أن تتضمن نماذج التمويل عناصر تركز على التنمية للحد من أوجه الضعف المستقبلية. دعم برامج سبل العيش التي تُمكن المجتمعات والمنظمات المحلية من توليد مصادر دخلها الخاصة. على سبيل المثال، يمكن للمشاريع الاجتماعية التي تُركز على التدريب المهني ودعم المشاريع الصغيرة أن تُساعد المجتمعات على إعادة بناء نفسها مع الحفاظ على العمليات الإنسانية.

للمنظمات غير الحكومية الوسيطة والمحلية:

التوصية رقم ٢: تشجيع تنويع مصادر التمويل من خلال دعم مبادرات جمع التبرعات المحلية، والاستثمارات ذات الأثر الاجتماعي، وآليات التمويل التعاوني. ومن الأمثلة العملية على ذلك إنشاء صندوق إقليمي للاستجابة للطوارئ، تُدار إدارته جماعياً من قبل المنظمات المحلية، لضمان المرونة المالية في مواجهة الأزمات المستقبلية.

٦. الملاحق

الملحق أ. قائمة المنظمات غير الحكومية المحلية ومصادر المعلومات الرئيسيين

#	منظمة بقيادة تركية / سورية	نوع المنظمة	موقع المقر الرئيسي	موقع الفئة المستهدفة	الفئة المستهدفة
١	التركية	مكتب الميزانية في الكونجرس	قيصري	كهريمان مرعش	اللاجئون الأفغان وطالبو اللجوء
٢	سوري	منظمة المجتمع المدني	اسطنبول	مواقع متعددة	سوريون
٣	سوري	منظمة المجتمع المدني	غازي عنتاب	مواقع متعددة	سوري
٤	التركية	مكتب الميزانية في الكونجرس	هاتاي	هاتاي	المتضررون من الكوارث والزلازل
٥	التركية	منظمة المجتمع المدني	إسكي شهير	أديامان	نساء
٦	التركية	مكتب الميزانية في الكونجرس	أديامان	أديامان	أطفال
٧	سوري	مكتب الميزانية في الكونجرس	غازي عنتاب	مواقع متعددة	سوريون
٨	التركية	مكتب الميزانية في الكونجرس	أديامان	أديامان	شباب
٩	سوري	مكتب الميزانية في الكونجرس	غازي عنتاب	مواقع متعددة	سوريون
١٠	سوري	مكتب الميزانية في الكونجرس	غازي عنتاب	مواقع متعددة	سوريون
١١	التركية	مكتب الميزانية في الكونجرس	أديامان	أديامان	اللاجئون السوريون
١٢	التركية	مكتب الميزانية في الكونجرس	هاتاي	هاتاي	المتضررون من الكوارث والزلازل
١٣	سوري	منظمة المجتمع المدني	غازي عنتاب	مواقع متعددة	سوريون
١٤	سوري	منظمة المجتمع المدني	غازي عنتاب	مواقع متعددة	سوريون
١٥	سوري	منظمة المجتمع المدني	غازي عنتاب	مواقع متعددة	سوريون
١٦	سوري	منظمة المجتمع المدني	غازي عنتاب	مواقع متعددة	سوريون
١٧	التركية	مكتب الميزانية في الكونجرس	أديامان	أديامان	شباب
١٨	سوري	منظمة المجتمع المدني	غازي عنتاب	مواقع متعددة	سوريون
١٩	التركية	منظمة المجتمع المدني	اسطنبول	أضنة / هاتاي / كهريمان مرعش	نساء
٢٠	التركية	مكتب الميزانية في الكونجرس	ماردين	أديامان	نساء
٢١	التركية	المشاريع الاجتماعية	اسطنبول	هاتاي	المتضررون من الكوارث والزلازل
٢٢	سوري	مكتب الميزانية في الكونجرس	مرسين	مواقع متعددة	سوريون

٢٣	التركية	مكتب الميزانية في الكونجرس	ملاطيا	ملاطيا	سوريون
٢٤	سوري	منظمة المجتمع المدني	غازي عنتاب	مواقع متعددة	سوريون
٢٥	سوري	منظمة المجتمع المدني	غازي عنتاب	مواقع متعددة	المتضررون من الكوارث والزلازل
٢٦	التركية	مكتب الميزانية في الكونجرس	هاتاي	هاتاي	أقليات العجر
٢٧	التركية	منظمة المجتمع المدني	اسطنبول	أديامان / هاتاي	أقليات العجر
٢٨	سوري	مكتب الميزانية في الكونجرس	غازي عنتاب	مواقع متعددة	نساء
٢٩	سوري	مكتب الميزانية في الكونجرس	غازي عنتاب	مواقع متعددة	سوريون
٣٠	سوري	منظمة المجتمع المدني	غازي عنتاب	مواقع متعددة	سوريون
٣١	التركية	منظمة المجتمع المدني	اسطنبول	جميع المحافظات المتضررة من زلزال ١١	المتضررون من الكوارث والزلازل
٣٢	التركية	منظمة المجتمع المدني	اسطنبول	أديامان	المجتمعات المستضعفة
٣٣	سوري	منظمة المجتمع المدني	غازي عنتاب	مواقع متعددة	سوريون
٣٤	سوري	مكتب الميزانية في الكونجرس	غازي عنتاب	مواقع متعددة	نساء
٣٥	التركية	منظمة المجتمع المدني	اسطنبول	هاتاي	المتضررون من الكوارث والزلازل
٣٦	التركية	قاعدة المتطوعين	اسطنبول	هاتاي	المتضررون من الكوارث والزلازل
٣٧	التركية	مكتب الميزانية في الكونجرس	هاتاي	هاتاي	الجوار

مصادر المعلومات الرئيسية

التغطية	يكتب	منظمة
سوريا	الشبكة الإنسانية	ديماك
سوريا	وكالة الأمم المتحدة	هيئة الأمم المتحدة للمرأة
سوريا	الشبكة الإنسانية	صندوق المساعدات لشمال سوريا
تركيا	تنظيم الشبكة	المنتدى الإنساني المحلي للمنظمات غير الحكومية في تركيا (TIF)
تركيا	وكالة التمويل	مؤسسة دعم المجتمع المدني (STDV)

الملحق ب. دليل مناقشة ورشة العمل

١. دور المجتمع المدني وموثوقيته

- كيف تدعم منظمات المجتمع المدني المجتمعات؟
- ما هي التحديات التي تؤثر على استدامتهم؟
- كيف أثر انسحاب الجهات الفاعلة الوطنية/الدولية على منظمات المجتمع المدني المحلية؟

٢. بناء القدرات والتوطين

- ما هي الثغرات الرئيسية في القدرات بالنسبة لمنظمات المجتمع المدني المحلية؟
- ما مدى فعالية برامج التدريب/التوجيه الحالية؟
- ما هي العوائق التي تحد من الوصول إلى فرص بناء القدرات

٣. إدارة الأموال والمساءلة

- ما هي التحديات التمويلية الرئيسية التي تواجه منظمات المجتمع المدني المحلية؟
- كيف يمكن تحسين الشفافية والمساءلة؟
- كيف تؤثر المنافسة على التمويل على التعاون؟

٤. تعزيز المجتمع المدني

- ما هي الخطوات التي يمكن أن تعزز فعالية منظمات المجتمع المدني المحلية؟
- كيف يمكن للمنصات الرقمية دعم التعاون؟
- كيف يمكن للمجتمعات المحلية أن تشارك بشكل أكبر في صنع القرار؟

٥. الاستعداد للكوارث والتخطيط طويل الأمد

- كيف يمكن ربط الاستعداد للكوارث بالحد من الفقر؟
- ما الذي يجعل خطط الاستعداد مستدامة؟

٦. أدوار الجهات الفاعلة الرئيسية

- المنظمات غير الحكومية الدولية: كيف يمكن أن تتحول من منفذة إلى داعمة؟
- الجهات المانحة: ما هي التغييرات التمويلية التي من شأنها دعم منظمات المجتمع المدني المحلية بشكل أفضل؟
- الحكومات المحلية: كيف يمكنها تمكين المجتمع المدني بشكل أقوى؟
- منظمات المجتمع المدني المحلية: ما هي التحديات الداخلية التي تؤثر على النمو؟

٧. التحديات والحلول

- القيود المالية: كيف تؤثر الميزانيات المحدودة على العمليات؟
- فجوات القدرات: ما هي المهارات الأساسية المفقودة؟
- قضايا التنسيق: كيف تعيق المنافسة التعاون؟
- الثقة والتقدير: كيف يمكن لمنظمات المجتمع المدني المحلية اكتساب المصداقية؟
- البيروقراطية: ما هي العقبات القانونية/الإدارية الموجودة؟

٨. التوطين المستدام

- التزامات الجهات المانحة: كيف يمكن للجهات المانحة دعم التوطين بشكل أفضل؟
- نماذج التمويل: ما هي أشكال الدعم الأكثر فعالية؟
- المقترحات المشتركة: كيف يمكن لمنظمات المجتمع المدني المحلية التعاون للحصول على التمويل؟
- الدعم الفني: ما هي نماذج الإرشاد الأفضل؟
- التقارير المبسطة: كيف يمكن أن تكون التقارير أكثر سهولة في الوصول إليها؟

