صندوق مساعدات سورية

استراتيجية الصندوق 2025-2030

أبريل 2025

جدول المحتويات

مقدمة 4

الرؤية والمهمة 6

المبادئ الأساسية 6

صندوق مساعدات سورية و نهج رابطة العمل الإنساني و التنمية و السلام 8

نظرية التغيير 9

نهج التنفيذ 10

الحوكمة و التعاون 12

تخصيص الأموال 13

التمويل و حشد الموارد 14

خطة العمل (نيسان 2025 – آذار 2026) 15

الملاحق 17

الملحق 1: الجدول الزمني لخطة العمل (نيسان 2025 – آذار 2026)

الملحق 2: نظرية التغيير

الملحق 3: إطار النتائج

الملحق 4: مصفوفة المخاطر

الملحق 5: تحديد أصحاب المصلحة

الاختصارات و ما يقابلها في العربية

الاختصار	الاسم
AAPCE	المساءلة تجاه السكان المتضررين و المشاركة المجتمعية
AFNS	صندوق مساعدات شمال سورية
AFS	صندوق مساعدات سورية
CBLA	جهة فاعلة محلية مجتمعية
CSO	منظمة مجتمع مدني
ERTF	الصندوق الائتماني للتعافي المبكر
FMA	وكيل إدارة الصندوق
GESI	المساواة بين الجنسين و الإدماج الاجتماعي
HDP	رابطة العمل الإنساني و التنمية و السلام
IDPs	النازحون داخليًا
INGO	منظمة دولية غير حكومية
MEL	الرصد و التقييم و التعلم
MHPSS	الصحة النفسية و الدعم النفسي الاجتماعي
NGO	منظمة غير حكومية
OCHA	مكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية
PPP	الشراكة بين القطاعين العام و الخاص
SHF	صندوق التمويل الإنساني لسورية
SCHF	صندوق التمويل الإنساني لسورية عبر الحدود
SRTF	صندوق الائتمان لإعادة إعمار سورية
UN	الأمم المتحدة

مقدمة

يعدّ صندوق مساعدات سورية (AFS) امتدادًا لصندوق مساعدات شمال سورية (AFNS)، حيث تطوّر ليصبح **منصة تمويل ديناميكية** تتكيف مع المشهد السياسي و الاجتماعي و الاقتصادي المتغيّر في سورية. و بينما كان الصندوق بنسخته السابقة في الشمال السوري يركّز على تلبية الاحتياجات الإنسانية و جهود التعافي المبكر في الاستجابة السورية عبر الحدود، فإنه اليوم يقوم بتوسيع نطاق هذا النهج ليشمل جميع أنحاء البلاد، **مما يضمن أفضلية ربط المساعدات الإنسانية المنقذة للحياة بجهود التعافي و بناء القدرة على الصمود في إطار الترابط بين العمل الإنساني و التنمية و السلام.**

و يرى القائمون على صندوق مساعدات سورية بأن المساعدات الإنسانية لا ينبغي تقديمها بمعزل عن غيرها، بل يجب أن تسهم بشكل فعّال في النتائج الجماعية عبر الترابط بين العمل الإنساني و التنمية و السلام. و تأكيدًا **لالتزامه الراسخ بهذه المهمة الإنسانية،** يقوم الصندوق بتمويل التدخلات التي من شأنها تعزيز عملية تقديم الخدمات الأساسية، و إستعادة سبل العيش، و تحسين الصمود المحلي، مما يسهم في تقليل اعتماد السكان المتضررين من الأزمة في سورية على المساعدات. و من خلال العمل على تضافر جهود الجهات الفاعلة في مجال التنمية و بناء السلام، يضمن الصندوق **مساهمة الإغاثة** الإنسانية **في أهداف التعافي طويلة الأجل** ضمن المجال الإنساني المبدئي.
لقد أدى التحول السياسي في سورية منذ كانون الأول 2024 إلى خلق الفرص و المخاطر في آن واحد. فعلى الرغم من بروز مسار جديد نحو الاستقرار و التعافي و إعادة الإعمار، إلا أنه لا تزال هناك مشاكل تتعلق بتفكك و تشرذم المؤسسات، و هشاشة الاقتصاد، و نقص الدعم المالي الدولي، إضافة إلى حالة الغموض التي تلقي بظلها على نظام الحكم. كما أن الاحتياجات الإنسانية لا تزال ملحّة في كافة أنحاء البلاد. و هنا يبرز دور صندوق مساعدات سورية الذي صُمّم للخوض في هذه التحديات و الاستفادة منها في دعم جهود التعافي المحلي، و تعزيز قيادة المجتمع المدني، و **المساهمة في الحوكمة الشاملة و تقديم الخدمات الأساسية بطريقة مسؤولة لتلبية الاحتياجات الأساسية.**
و باعتباره آلية تمويل مرنة، يدعم صندوق مساعدات سورية الشراكات التعاونية التي تشمل القطاعات الإنسانية و العامة و الخاصة و المجتمع المدني، مما يضمن اتخاذ الإجراءات المبدئية بينما يتم دمج الدروس المستفادة من تجارب الصندوق في شمال سورية و نماذج التمويل الجماعي العالمية الأخرى. و يساعد الصندوق من خلال العمل مع المجتمع المدني المحلي و هياكل الحوكمة الوطنية المحلية و التقنية في تهيئة الظروف تحسبًا لعملية تعافي محلية أكثر استدامة، كما يحافظ على الاستقلال السياسي مانحًا الأولوية للشفافية و المساءلة و الإدماج في جميع قرارات التمويل. كما يتّبع الصندوق نهجًا تدريجيًا - **التكيّف و التعزيز و الانتقال** - لمواءمة عمليات التمويل و الحوكمة و برمجة المشاريع مع احتياجات التعافي الجديدة في سورية. و في جميع المراحل، تولي هذه الاستراتيجية الأولوية للتنسيق مع الجهات الفاعلة الدولية، بالإضافة إلى دمج مبادىء المساءلة تجاه السكان المتضررين، و المشاركة المجتمعية و عدم الإضرار.

و تستند هذه الاستراتيجية إلى **مخطط الاستراتيجية** الذي أقره من حيث المبدأ المجلس التوجيهي لصندوق مساعدات سورية في 6 آذار 2025. كما أنها تصقل التوجه الاستراتيجي للصندوق و تترجم أهدافه إلى نهجية مُهَيكلة. و لتفعيل عمل هذه الاستراتيجية، وضع الصندوق **خطة عمل مدتها 12 شهرًا (نيسان 2025 - آذار 2026)** يحدّد فيها الأولويات الفورية، و تخصيصات التمويل الإرشادية، و الإنجازات المرحلية الرئيسية.

السياق و الأساس المنطقي

الغموض السياسي و المؤسسي

تكتنف المرحلة الانتقالية في سورية حالة من عدم اليقين و الغموض السياسي و الاجتماعي و الاقتصادي. فرغم فرص التعافي التي برزت بعد سقوط نظام الأسد و تشكيل حكومة انتقالية في آذار 2025، إلا أن هناك في المقابل **تحديات تتعلق بالتجزئة على مستوى الحكم، و القدرات المؤسسية، و صعوبة اتخاذ القرارات الشاملة.** كما أن المشهد السياسي ذاته لا يزال شديد التقلب، و تتشكل معالمه بفعل **تنافس المصالح الوطنية و الإقليمية و الدولية.** فالمسار السوري إما أن يؤدي إلى الاستقرار، أو أنه قد ينذر بمرحلة جديدة من الصراع و التفكك و تدهور الأوضاع الإنسانية. كذلك، فإن المرحلة الانتقالية لم تحلّ الصراعات الكامنة على السلطة، في حين أن غياب التوافق حول هيكل الحكم المستقبلي في سورية قد يطيل حالة الغموض هذه.

من جانب آخر، لا تزال **العقوبات الدولية** تعيق جهود التعافي، رغم التحسّن الطفيف في احتمال تعديلها. فهذه التدابير تحدّ من الخدمات المالية، و إيصال المساعدات، و التفاعل مع المؤسسات الحكومية، مما يشكل تحديات تشغيلية أمام إعادة تأهيل البنية التحتية و الدعم المؤسسي.
يبقى المجتمع المدني السوري أحد أهم موارد البلاد في هذه المرحلة الانتقالية. فلقد لعبت المنظمات المحلية و المبادرات المجتمعية طوال فترة النزاع دورًا محوريًا في الاستجابة الإنسانية، و تقديم الخدمات، و دعم الحوكمة. كما أن العديد من هذه المجموعات اكتسبت

خبرة في تلبية الاحتياجات الإنسانية و الأساسية، و المشاركة المجتمعية، و هي غالبًا ما تنشط في مناطق يصعب على الجهات الدولية الوصول إليها و تساهم في الأنشطة المنقذة للحياة فيها. و مع انطلاق سورية على طريق التعافي، سيظل دور هذه الجهات الفاعلة أساسيًا لضمان تنسيق المساعدات وفقًا للسياق، و استجابتها للواقع المحلي و مواءمتها مع هياكل الحكم المتطورة. كما سيكون لتعزيز المساحات المدنية، و جهود المصالحة، و المشاركة المجتمعية أمر بالغ الأهمية لمنع استمرار التفكك والتجزئة و تعزيز الاستقرار على المدى الطويل.

و على المستويين الوطني و المحلي، تبرز هياكل الحكم من جديد كجهات فاعلة رئيسية في عملية الانتقال، حيث توفر مداخل للتعافي على الرغم من النقص الحاد في القدرات و الموارد، مما يعيق قدرتها على المحافظة على تقديم الخدمات و تحسينها بشكل مستدام في ظل تزايد الطلب. أما قدرتها على التطور و التحول إلى مؤسسات فاعلة، فذلك يعتمد على التمويل المستدام، و الدعم التقني، و قدرتها على البقاء على الحياد في ظل الديناميكيات السياسية المعقدة.

التحديات الاجتماعية و الاقتصادية و البيئية

لقد أدت عقود طويلة من الصراع إلى تآكل التماسك الاجتماعي بصورة حادة، مما أدى إلى تعميق الانقسامات داخل المجتمعات المحلية و بين مجموعات النازحين و المجتمعات المضيفة. فسورية لا تزال تعاني من **واحدة من أكبر أزمات النزوح في العالم.** و لضمان عودة اللاجئين و النازحين داخليًا بشكل يراعي المبادىء الإنسانية، لا بدّ من تطوير استراتيجية منسقة جيدًا لإعادة الإدماج. فالفشل في معالجة قضايا مثل الأمن، و الوصول إلى الخدمات، و حل النزاعات المتعلقة بالسكن و الأراضي و الممتلكات، يُنذر بتعميق الانقسامات و التسبب في نزوح طويل الأمد، و تفاقم الاحتياجات الإنسانية، مما يُقوّض الاستقرار و التعافي.

استمرار الوضع الاقتصادي المتردّي في سورية. فقد دمّر الصراع البنية التحتية، و عطّل سلاسل التوريد، و أضعف المؤسسات المالية. كما أن مخلفات الحرب الغير منفجرة، والطرق والبنية التحتية العامة المتضررة، وعدم استقرار العملة وارتفاع معدلات التضخم كلها أمور تعيق الانعاش الاقتصادي. و على الرغم من الدور المحوري الذي سيضطلع به القطاع الخاص في إعادة بناء الاقتصاد، إلا أن ثقة المستثمرين لا تزال متدنية بسبب الغموض القانوني، و انعدام الاستقرار السياسي، و العقوبات المستمرة و الواسعة النطاق. لذلك، ينبغي تطوير و هيكلة الشراكات بين القطاعين العام و الخاص و غيرها من نماذج إشراك القطاع الخاص بطريقة مسؤولة اجتماعيًا لضمان أن يعود الانعاش الاقتصادي بالنفع على المجتمعات المحلية بدلًا من تفاقم الوضع و تقويض المساواة.

التحديات البيئية التي تزيد من تعقيد عملية التعافي. لقد أدت الظروف المناخية المتغيرة، إلى جانب سوء إدارة المياه، و عملية إزالة الغابات، و التلوث المرتبط بالنزاعات، إلى تفاقم ظاهرة التصحّر و انخفاض الإنتاجية الزراعية، و ساهمت في فقدان سبل العيش، مما أدى إلى زيادة الفقر و الاحتياجات الإنسانية. لكن معالجة هذه التحديات تتطلب تبني نهج شامل يعمل على دمج الاستجابة الإنسانية و التعافي الاقتصادي و تعزيز الحوكمة مع تصميم مشاريع تراعي حساسية المناخ و تعزز القدرة على الصمود على المدى الطويل.

معوقات الترابط بين العمل الإنساني و التنمية و السلام

يوفّر الترابط بين العمل الإنساني و التنمية و السلام إطارًا لمواءمة المساعدات الإنسانية المنقذة للحياة مع جهود التعافي المبكر، و الإنعاش الاقتصادي، و التماسك الاجتماعي من خلال نهج متكامل، بدلًا من العمل بمعزل عن بعضها البعض. ففي سورية، **لا يزال الفصل التقليدي بين أعمال الإغاثة الإنسانية و المساعدات التنموية و جهود بناء السلام يحدّ من إمكانية تحقيق التعافي المستدام.**

كما أن هناك العديد من المعوقات أمام التنفيذ الفعال لترابط حقيقي بين العمل الإنساني و التنمية و السلام في سورية. كما أن هياكل التمويل الصارمة ذات المهمات و القواعد المختلفة مستمرة في الفصل بين المساعدات الإنسانية و جهود التنمية و بناء السلام، مما **يصعّب مسألة تصميم تدخلات متكاملة أو متسلسلة.** كذلك فإن العزلة المؤسسية أيضًا تعزز هذا التفكك، حيث لا تزال العديد من الجهات الفاعلة في مجال الإغاثة مهيكلة على أُسس قطاعية أو قائمة على مهمات محددة. من جانبها، تطرح الحساسيات السياسية تحديات إضافية. ففي البيئات المتأثرة بالصراع، تتطلب مبادرات التنمية و بناء السلام التفاعل مع هياكل الحكم، مما يثير المخاوف بشأن الحياد و الامتثال لقيود الجهات المانحة. و في سورية، يعدّ التعامل مع هذه القيود أمرًا صعبًا للغاية نظرًا للطبيعة الانتقالية للحكومة الحالية، إلى جانب مشهد حوكمة محلي متفكك و معقد. بالإضافة إلى ذلك، غالبًا ما يحول **ضعف التنسيق بين الجهات الفاعلة في المجال الإنساني و التنمية و السلام** دون تطبيق استراتيجيات الترابط بفعالية في جميع قطاعات المساعدة.
و يزيد مشهد التمويل المجزأ في سورية من تعقيد منهجيات الترابط، فالصناديق التمويلية المشتركة (SHF/SCHF) التي يقودها مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية التابع للأمم المتحدة تواصل التركيز على تلبية الاحتياجات الإنسانية الحرجة، بينما يركز الصندوق الائتماني لتعافي سورية على الاستقرار و البنية التحتية. و تواصل وكالات الأمم المتحدة و المنظمات غير الحكومية و الجهات المانحة العمل بشكل رئيسي

ضمن مهماتها و صلاحياتها الخاصة، بينما تبرز الحاجة إلى نهج أكثر تنسيقًا و مرونة لتقليل الاعتماد على المساعدات و دعم عملية التعافي في سورية.
و مع التحولات التي تشهدها سورية، **تبرز الحاجة إلى عملية استجابة أكثر تكاملاً الآن أكثر من أي وقت مضى.** فمنهجية الترابط لا تحوّل التمويل الذي يستهدف العمل الإنساني إلى مشاريع التنمية أو بناء السلام، بل هي تصوغ المساعدات لتعزيز القدرة على الصمود، و استعادة الخدمات، ودعم التعافي المحلي، و تقليل الاعتماد على المساعدات على المدى الطويل.

الرؤية و المهمة

الرؤية

تتمثل رؤية صندوق مساعدات سورية في "سورية جديدة" تتولى فيها المجتمعات المحلية والمجتمع المدني والمؤسسات الوطنية المحلية والتقنية بقيادة جهود التعافي، وترميم النسيج الاجتماعي، وتعزيز القدرة على الصمود بعد سنوات من الصراع. و يسعى الصندوق جاهدًا إلى خلق مستقبل تُلبّى فيه الاحتياجات الإنسانية بصورة فعالة، و يكون التعافي فيه شاملًا و بقيادة محلية، و تدعم فيه المساعداتُ المجتمعاتِ المحلية في استعادة استقرارها و اعتمادها على نفسها.

و يؤمن القائمون على صندوق مساعدات سورية بأن المساعدة الإنسانية يجب ألا تعمل بمعزل عن غيرها، بل ينبغي أن تسهم في إرساء أسس التعافي الاقتصادي، و استعادة الخدمات، و التماسك الاجتماعي. و من خلال تمكين المبادرات السورية، ودعم الجهات الفاعلة المحلية، و النهوض بالبرامج الإنسانية الموجهة نحو التعافي، يسهم الصندوق في بناء "سورية" أكثر سلامًا و اعتمادًا على الذات. و كصندوق إنساني مصمّم لتمكين الترابط بين المساعدات الإنسانية و التنمية و السلام، يعطي صندوق مساعدات سورية ضمانات بأن جهود الإغاثة تدعم النتائج الجماعية بشكل فعلي، و هي متسقة مع المرحلة الانتقالية في سورية.

بيان المهمة

يتمثّل دور صندوق مساعدات سورية (AFS) في كونه آلية تمويل تكيفية تُوجّه المساعدات الإنسانية الملتزمة بالمبادىء لتلبية الاحتياجات الأساسية، و استعادة الخدمات الضرورية، و دعم التعافي، و تعزيز التماسك الاجتماعي في جميع أنحاء سورية. و يساعد الصندوق من خلال تمكين المجتمع المدني، و تعزيز الأنظمة المحلية، و مواءمة المساعدات قصيرة الأجل مع الأولويات طويلة الأجل، يساعد المجتمعاتِ على الانتقال من مرحلة الأزمات إلى مرحلة الاستقرار و الملكية و السلام.

المبادئ الأساسية

• **المبادئ الإنسانية و الممارسات الفضلى** - تتوافق جميع التدخلات مع القانون الإنساني الدولي، و القانون الدولي لحقوق الإنسان، و المعايير الإنسانية الأساسية، و معايير "سفير"، مما يضمن التزام الصندوق بالعمل في إطار المجال الإنساني و الاستجابة للاحتياجات الإنسانية الهائلة في البلاد و تمكين الروابط مع جهود التعافي و الصمود على المدى الطويل.

• **التوطين و الملكية** - إعطاء الأولوية لجهود التعافي بقيادة سوريّة من خلال تمكين المجتمع المدني، و الجهات الفاعلة المحلية المجتمعية، و هياكل الحكم الوطنية المحلية و التقنية المنخرطة في عمليات تقديم الخدمات الأساسية، حيث يدعم هذا التعاون بوضوح تلبية الاحتياجات الإنسانية أو الأساسية العاجلة.

• **الإدماج و الإنصاف** - تمكين المجموعات النسائية و الشبابية و المجموعات المهمشة من صياغة مبادرات إنسانية شاملة و محلية، و مرتبطة بالتعافي، و تعكس أولويات المجتمع و تحدّ من الإقصاء.

• **التكيّف و الاستجابة** - تطبيق نهج تدريجي يشمل مراحل (التكيف و التعزيز و الانتقال)، لضمان المرونة و الاستجابة و القدرة على تعديل برمجة المشاريع بما يتماشى مع الاحتياجات المتطورة في سورية.

• **الصمود و العدالة الاقتصادية** - دعم جهود الإنعاش الاقتصادي، و سبل العيش المستدامة، و الحلول المجتمعية التي تعزز الصمود المحلي و تقلل من الاعتماد على المساعدات.

• **الشفافية و الامتثال و المساءلة** - دعم النزاهة المالية، و إدارة المخاطر، و المساءلة تجاه السكان المتضررين، مع ضمان عدم انحراف مسار المساعدات، و امتثالها لقيود الجهات المانحة، و التزامها بأطر العقوبات، و احتوائها على ضمانات للتعاون التقني مع المؤسسات المحلية و الوطنية التقنية عندما يكون هذا التعاون داعمًا للنتائج الإنسانية.

• **الابتكار و التعاون بين القطاعين العام و الخاص** - تحسين فعالية و تماسك التمويل الإنساني من خلال التوافق مع أطر التعافي الأوسع، و تجريب نماذج تمويل مبتكرة، و تعزيز التنسيق بين القطاعات و الجهات الفاعلة. كذلك اختبار حلول قابلة للتطوير، و نماذج تمويل بديلة، و منهجيات حوكمة تشاركية تعزز الأهداف الإنسانية و نتائج التعافي.
• **المصالحة و التماسك الاجتماعي** - دعم المبادرات المحلية التي تعزز التماسك الاجتماعي و تعمّق الثقة بين المدنيين - بما يضمن مساهمة المساعدة الإنسانية في الاستقرار و التعافي الشامل.

• **تصميم برامج مراعية للنزاعات و مطلعة على المخاطر** - دمج إدارة فعّالة للمخاطر و منهجيات تراعي حساسية النزاعات لضمان عدم تأثير التدخلات على تفاقم التوترات، أو المساهمة في التظلمات، أو المساس بالمبادئ الإنسانية. و يشمل ذلك الرقابة الصارمة على أي تعامل مع الجهات الفاعلة في الحكم لضمان تقديم الخدمات الأساسية بشكل ملتزم بالمبادئ.

• **الاستدامة البيئية و القدرة على التكيف مع المناخ** - تعزيز إدارة الموارد المستدامة، و التكيف مع المناخ، و الحد من مخاطر الكوارث في إطار عملية تصميم و برمجة المشاريع الإنسانية التي تبني القدرة المجتمعية على الصمود على المدى الطويل و تدعم جهود التعافي المسؤولة بيئيًا.

صندوق مساعدات سورية - المحرك الذي يربط بين المساعدات الإنسانية و التنمية و بناء السلام

الشكل 1: صندوق مساعدات سورية - المحرك الذي يربط بين المساعدات الإنسانية و التنمية و بناء السلام

صندوق مساعدات سورية ونهج الربط بين المساعدات الإنسانية والتنمية والسلام

يتمتع صندوق مساعدات سورية بمكانة متميزة تساعده على تمكين الترابط بين العمل الإنساني و التنمية و السلام. و من خلال الإلتزام الراسخ بالعمل ضمن المجال الإنساني، يضمن الصندوق أن تكون المساعدات الإنسانية المنقذة للحياة مهيكلة لدعم التعافي المبكر و استعادة الخدمات و سبل العيش. كذلك يساعد الصندوق، من خلال تعزيز القدرة على الصمود المحلي و دعم الهياكل الوطنية التقنية و المجتمع المدني، على إزالة المعوقات أمام تلبية الاحتياجات الأساسية و منع حالات النزوح و دعم حركة العودة المبدئية، و تقليل الاعتماد على المساعدات، و تعزيز الاستقرار على مستوى البلاد. و يكتسب هذا النهج أهمية خاصة في وقت تحدّ فيه الحساسيات السياسية و قيود التمويل من المشاركة الفعالة عبر المسارات الثلاثة لهذا الترابط. كما يركز صندوق مساعدات سورية على كيفية تنفيذ التدخلات، مع التركيز على مراعاة حساسية النزاع و الإدماج و الاستدامة البيئية في جميع جهود المساعدة.

و بالتالي، يعدّ الصندوق مكمّلًا لجهود التنمية و بناء السلام، و ليس بديلًا عنها، و ذلك من خلال صياغة البرامج الإنسانية لدعم أهداف التعافي المشتركة عبر تمويل مرن قابل للتكيّف. و عند الضرورة، يوفر الصندوق أيضًا دعمًا تقنيًا مُوجّهًا لهياكل الحكم المحلية و الوطنية المشاركة في تقديم الخدمات الأساسية، شريطة أن يحسّن هذا التفاعل النتائج الإنسانية و يحافظ على المبادئ الإنسانية بشكل مباشر.

مجالات تركيز صندوق مساعدات سورية

• **التعافي على المستوى المحلي و تمكين المجتمع المدني** – يعزز الصندوق من دور المجتمع المدني السوري و الجهات الفاعلة المحلية المجتمعية في قيادة الجهود الإنسانية الموجهة نحو التعافي. و يشمل ذلك دمج المجتمع المدني في مبادرات تقديم الخدمات و دعم سبل العيش التي تعزز الصمود المحلي و التماسك الاجتماعي و المشاركة المبدئية مع هياكل الحوكمة المحلية و التقنية الوطنية.
• **الابتكار و الحلول القابلة للتطوير** – يقوم الصندوق من خلال نهج "ابتكارات المساعدة" بتجريب نماذج تمويل و تنفيذ بديلة، مثل التمويل الأصغر (مايكروفاينانس) و التمويل المختلط، حيث يربط الصندوق دعم سبل العيش بالاقتصادات و الخدمات المحلية لتعزيز فرص طويلة الأجل تتجاوز المساعدات الفورية. كما يُدمج الصندوق إجراءات المرونة المناخية في جهود التعافي للحد من الأثر البيئي و تعزيز الاعتماد على الذات على المستوى المجتمعي.
• **الإدماج و المساواة بين الجنسين** – يتبنى الصندوق البرامج المراعية للحساسية الجنسانية، مما يضمن مساهمة الدور القيادي للمرأة و مشاركتها في عملية صنع القرار في صياغة جهود التعافي. و يعزز الصندوق أيضًا من أهمية الإدماج عبر دعم المشاركة الاقتصادية للمرأة و دورها القيادي في التعافي المحلي، و جعل الجهود في متناول الجميع، بمن فيهم الأشخاص ذوو الإعاقة.
• **دعم الحوكمة** – يتعاون الصندوق مع هياكل الحكم المحلية و الوطنية التقنية لتحسين تقديم الخدمات بما يتماشى مع مهمته الإنسانية، حيث يقدم مساعدة تقنية مستهدفة و مبدئية للمؤسسات المسؤولة عن الخدمات الأساسية حيث يُعزز هذا التعاون بشكل واضح النتائج الإنسانية من خلال إزالة القيود المفروضة على الوصول و تمكين استجابة أكثر فعالية للاحتياجات الأساسية العاجلة. و تكون جميع المشاركات، بما في ذلك مع السلطات الوطنية، مُهيكلة بعناية لتجنب الاصطفافات السياسية، و هي تمتثل بصورة تامة لمتطلبات الجهات المانحة و الأطر القانونية و أنظمة العقوبات.

• **المصالحة و التماسك الاجتماعي** – يعزز الصندوق المشاركة المجتمعية ضمن عمليات برمجة مشاريع التعافي، مما يعزز التعاون و الثقة من خلال المبادرات المحلية. كما تعزز مشاريع البنية التحتية المجتمعية التي يمولها الصندوق الوصول الشامل للخدمات و التعاون الاقتصادي بين المجتمعات التي كانت منقسمة سابقًا، مما يقوي و ينعش الاقتصادات المحلية و يشجع على التعاون بين المجتمعات.
• **التعافي الاقتصادي و سبل العيش** – يدعم الصندوق عمليات الإنعاش الاقتصادي المحلية من خلال إعطاء الأولوية للتدخلات الاقتصادية عالية التأثير، بما في ذلك تطوير سلسلة القيمة، و المشاريع الاجتماعية القابلة للتطوير، و مبادرات الاقتصاد الأخضر. كما يقوم بدمج ضمانات لمنع الإقصاء الاقتصادي، و تعزيز ممارسات العمل العادلة، و دعم المبادرات الاقتصادية المجتمعية التي تفيد شريحة واسعة من المجتمع.
• **العودة المبدئية** – يدعم الصندوق شروط إعادة إدماج النازحين وفقًا للمبادئ من خلال المساعدات الإنسانية المتكاملة، و التعافي، و إعادة تأهيل البنية التحتية. كما يطبّق مناهجَ مجتمعيةً تُعطي الأولوية للسلامة، و الحصول على الخدمات، و التماسك الاجتماعي.

نظرية التغيير

توضح نظرية التغيير كيفية مساهمة صندوق مساعدات سورية في تحقيق عملية تعافي مرنة و محلية في سورية. فبالاستفادة من الفعالية المُثبتة لتجاربه و أنشطته خلال عمله في الشمال السوري، يوسّع الصندوق الآن نطاقه ليشمل تلبية الاحتياجات على الصعيد الوطني، مما يضمن ربط المساعدات الإنسانية بشكل أفضل بجهود التعافي و بناء القدرة على الصمود على المدى الطويل. و لتحقيق رؤيته و نتائجه المرجوة، يعمل الصندوق من خلال أربعة ركائز مترابطة توجّه تمويله و برامجه:

التكامل و التآزر ـ ربط المساعدات بالتعافي

• **التصميم المتكامل للبرامج:** تصميم التدخلات بالشكل المناسب لتنسيق الدعم عبر القطاعات، و معالجة الديناميكيات و الاحتياجات الخاصة بالمجتمعات، بما في ذلك العودة الملتزمة بالمبادئ.
• **الترابط بين العمل الإنساني و التنمية و السلام:** ضمان مساهمة المساعدات الإنسانية في النتائج الجماعية من خلال ربط الإغاثة الطارئة بالتعافي المبكر، و بناء القدرة على الصمود، و التماسك الاجتماعي.
• **التأهب و الاستجابة للطوارئ:** تعزيز التخطيط لحالات الطوارئ و التأهب للكوارث لضمان استجابات فعّالة و آنية للأزمات، و لا سيما في المناطق التي لا تزال فيها معوقات الوصول قائمة أمام الجهات الفاعلة الأخرى في الاستجابة للطوارئ.

التوطين و التمكين ـ تعزيز القيادة السورية

• **إعطاء الأولوية للمنظمات غير الحكومية الوطنية في تمويل الشراكات:** يعمل الصندوق، تماشيًا مع أجندته القوية للتوطين، على وضع نموذج تكون فيه المنظمات غير الحكومية الوطنية مؤهلة بشكل أساسي كشركاء منفذين مباشرين. و يسعى هذا النهج المُستهدف إلى تحويل

الموارد و القيادة بشكل أكثر حسمًا إلى الجهات الفاعلة المحلية، مما يعزز التزام الصندوق بالحلول المحلية، و الإرتباط التشغيلي، و تحقيق قيمة أكبر مقابل المال. كما يعكس هذا النهج الدور الفريد للصندوق في بُنية و هيكل العمل الإنساني كصندوق مشترك يمكّن الملكية الوطنية بشكل مباشر.

• **نموذج المنظمة المحورية/الرئيسية:** دعم المنظمات الأكبر لتوجيه و بناء الجهات الفاعلة المحلية الأصغر، مما يضمن توزيعًا عادلًا للموارد و قيادة محلية متينة.

• **المساحات المدنية و عملية الإدماج:** الاستثمار في منصات الحوار الشامل و المصالحة لإعادة بناء الثقة و التماسك الاجتماعي و القيادة المجتمعية.

• **تعزيز القدرات:** بناء القدرات التقنية و التشغيلية لسلطات المجتمعات المحلية لتمكينها من قيادة جهود التعافي. يشمل ذلك الدعمَ المُستهدف الذي يزيل المعوقات التي تحول دون تلبية الاحتياجات الإنسانية أو الاحتياجات الأساسية المُلحة، مع التأسيس لقيادة محلية أقوى في مجال التعافي. و يشمل ذلك أيضًا الاستثمار في بناء قدرات و تمكين موظفي وكيل إدارة الصندوق المحليين و في مشاركتهم القيادية، مما يضمن انعكاس أجندة التوطين الخاصة بالصندوق ليس فقط في الشراكات، لكن أيضًا داخل هيكل فريقه الداخلي.

الابتكار ـ التكيف مع سياق متغير الرؤية

• **منهجيات قائمة على البيانات و الأدلة:** جَمع البيانات الآنية و إجراء دراسات مُستهدفة لتوجيه عملية البرمجة و تكييف التدخلات لتلبية احتياجات المجتمع بشكل أفضل. كما سيستكشف الصندوق استخدام التقنيات الناشئة، بما في ذلك الذكاء الاصطناعي، لتعزيز تقييمات الاحتياجات، و رفع مستوى الوعي الظرفي، و تحسين التنبؤ بالأزمات و الاستجابة لها.

• **تجربة الحلول و توسيع نطاقها:** اختبار نماذج مبتكرة، مثل الشراكة بين القطاعين العام و الخاص، لاعتمادها على نطاق أوسع.

• **مجتمعات الممارسة:** تسهيل تبادل المعرفة و التعاون بين أصحاب المصلحة المحليين و الدوليين لتطوير حلول مبتكرة للتحديات الإنسانية.

الجودة و المساءلة ـ ضمان تقديم مساعدات فعّالة و محدودة المخاطر:

• **المساءلة تجاه السكان المتضررين و المشاركة المجتمعية:** دمج آليات مثل المشاورات المجتمعية، و آليات الشكاوى و التغذية الراجعة و الاستجابة، و الاستطلاعات لجمع الآراء و الملاحظات و ضمان مساهمة السكان المتضررين في تصميم البرامج و تنفيذها.

• **المساواة بين الجنسين و الإدماج الاجتماعي:** دمج احتياجات النساء و الأطفال و الفئات المهمشة في عملية تصميم البرامج و تنفيذها.

• **التحسين المستمر:** إجراء رصد و تقييم و تعلم دقيق لصقل المنهجيات و المقاربات و مواجهة التحديات.

النتائج و الآثار المتوقعة

• تحقيق **استجابة إنسانية مُحسّنة** من خلال منهجيات شاملة تضمن استجابات إنسانية منسقة جيدًا و آنية و مستدامة.

• **تعزيز القدرات و القيادة المحلية** من خلال تمكين الجهات الفاعلة المحلية بالموارد و القدرات اللازمة لقيادة المبادرات المحلية، و ضمان الاستدامة و المسؤولية.

• **تحسين الجودة و الابتكار** من خلال استجابات إنسانية تكيفية و شاملة تتبنى الابتكار لتحسين المساءلة و الفعالية.

توفير المساعدات المنسقة و الآنية و المبدئية، التي تنقذ الأرواح و تخفف المعاناة و تدعم الكرامة الإنسانية، و تبني القدرة على الصمود و الاستدامة على المدى الطويل في جميع أنحاء سورية، مما يُسهم في خلق بيئة تعافي قوية و متينة بقيادة جهات فاعلة محلية مُمَكّنة، ترسي أسس الاستقرار و السلام.

منهجية التنفيذ

يتبع صندوق مساعدات سورية نهجًا تنفيذيًا تدريجيًا يشمل مراحل **التكيف و التعزيز و الانتقال،** حيث صُمّم هذا النهج لضمان بقاء التدخلات مرنة و قابلة للتوسع و قادرة على الاستجابة للسياق السوري المتجدد. و بخلاف عمل الصندوق سابقًا في شمال سورية كآلية استجابة، فإنه يطبّق اليوم بحلته الجديدة **نهجًا وطنيًا مهيكلًا** يوازن بين الاستجابة الإنسانية المنقذة للحياة و أهداف التعافي طويلة الأجل. و من خلال دمج منهجية الربط بين العمل الإنساني و التنمية و السلام في برامجه، يضمن صندوق مساعدات سورية أن المساعدات ليست فقط استجابية (ردّ فعل)، بل تحويلية.

الشكل 2: نهج التنفيذ القائم على "التكيف و التعزيز و الانتقال"

التكيف

تشكل مرحلة التكيف الحجر الأساس لعمليات الصندوق في سورية، مما يضمن **استمرارية المساعدات الإنسانية و التعافي المبكر** في الوقت الذي يتم فيه **الاستعداد للمشاركة طويلة الأمد** في دعم جهود الحكم و التعافي الاقتصادي و المصالحة. و تحافظ هذه المرحلة على المرونة، مما يسمح للصندوق بالتكيف مع الاحتياجات المتغيرة، و الظروف الأمنية، و هياكل الحكم، و بيئة التمويل. و تشمل العناصر الرئيسية ما يلي:

- **استدامة العمليات الإنسانية و التعافي المبكر** لتقديم الخدمات الضرورية في المناطق المتضررة بشدة، مع توسيع الدعم تدريجيًا ليشمل المناطق الغير مخدّمة بشكل كافٍ في جميع أنحاء سورية، مما يضمن التكامل مع الجهات الفاعلة الأخرى. أما التمويل فيبقى مستقلًا سياسيًا، و شفافًا، و متوافقًا مع سياسات الجهات المانحة.

- **تكييف نهج "ابتكارات المساعدة"** لتنفيذ تدخلات متعددة القطاعات تدمج سبل العيش، و الحماية الاجتماعية، و المرونة المناخية، مما يضمن توفير نماذج قابلة للتطوير يمكن اعتمادها من قِبل المنظمات غير الحكومية، و الوكالات الأممية، و القطاعين العام و الخاص.
- **تعزيز قدرات الاستجابة المحلية** من خلال دعم الجهات الفاعلة المحلية المجتمعية و هيئات القطاعين العام و الخاص في عملها الاستباقي، و تقديم المساعدات الإنسانية، و استعادة الخدمات، و التماسك الاجتماعي.
- **دعم المساحات المدنية للحوار و التعاون**، و تمكين المشاركة المجتمعية و عملية صنع القرار المحلي لتعزيز الثقة.
- **التعاون مع هياكل الحكم الوطنية المحلية و التقنية** لتنسيق تقديم المساعدات بطريقة مبدئية، مما يضمن تحقيق التكامل مع الأنظمة القائمة و الناشئة دون إنشاء هياكل موازية. فصندوق مساعدات سورية ينخرط في العمل مع هياكل الحكم بطريقة تراعي ظروف و حساسيات النزاع، و يقدم مساعدة تقنية موجهة في سبيل دعم تقديم الخدمات الضرورية، مما يساعد بالتالي على تلبية الاحتياجات الإنسانية أو الاحتياجات الأساسية العاجلة. و يساعد هذا التفاعل و التعاون على بناء شراكات استراتيجية و تحديد احتياجات التنمية طويلة الأجل لتوجيه تصميم و برمجة المشاريع المستقبلية، مع الالتزام بالمبادئ الإنسانية و الامتثال للعقوبات و الأطر القانونية.

- **دعم التدخلات المتكاملة** للتخفيف من المخاطر المستقبلية، بما في ذلك خدمات الصحة العقلية و الدعم النفسي الاجتماعي، و المساعدة الموجهة لضحايا العنف.
- **دعم جهود التوثيق التي تعزز التماسك الاجتماعي** و تساهم في الاستقرار طويل الأمد. و على الرغم من أن صندوق مساعدات سورية لا ينخرط في العمليات السياسية الرسمية، إلا أنه يدعم تدابير العدالة و المساءلة العملية التي من شأنها المساعدة في إعادة بناء الثقة و منع المظالم المستقبلية.

التعزيز

تستند مرحلة التعزيز إلى مرحلة التكيف من خلال تعميق المشاركة الحالية للصندوق، حيث تعزز هذه المرحلة الملكية المحلية لجهود التعافي، و تزيد من القدرة على الصمود، و تدفع باتجاه المصالحة، و التنمية الشاملة. و تشمل العناصر الرئيسية ما يلي:

• **تعزيز القدرة المؤسسية على الصمود** من خلال تزويد هيئات الحكم المحلية و الوطنية التقنية بقدرات إدارية مُحسّنة، و خبرة تقنية، و أدوات تخطيط مُراعية للنزاعات، و ذلك للحفاظ على الخدمات الضرورية و صياغة أولويات جهود التعافي و التنمية.

• **تسويق فكرة التعافي المسؤول اجتماعيًا و الموجه نحو السوق،** بما في ذلك جذب الاستثمارات، و دعم القطاع الخاص، و التدابير التنظيمية لتسهيل الانعاش الاقتصادي.
• **دعم مرونة التجارة و سلاسل التوريد،** لا سيما في مجالات الزراعة و البناء و التصنيع المحلي، مع تسهيل مبادرات التجارة الإقليمية و نماذج الأعمال التعاونية لتحسين و تطوير الاستقرار الاقتصادي و التماسك الاجتماعي و المشاركة العادلة للقوى العاملة.
• **زيادة مستوى مشاركة المجتمع المدني** في قضايا الحوكمة و التنمية الاقتصادية، مع التركيز على التوطين، و القيادة الشبابية، و المبادرات النسائية، و المشاركة المدنية و الاقتصادية مع منظمات العمل، و الجمعيات المهنية، و الجمعيات التعاونية الشعبية، مما يزيد من تعزيز الروابط المجتمعية بشكل أكبر من خلال دعم المبادرات المحلية.
• **توسيع نطاق المشاركة و التعاون مع المنظمات المتعددة الأطراف،** و مواءمة عمليات تصميم و برمجة المشاريع المدعومة من قِبل صندوق مساعدات سورية مع أطر التنمية الدولية.

الانتقال

تمثل مرحلة الانتقال المرحلة النهائية في منهجية التنفيذ لصندوق مساعدات سورية، حيث تنقل مسؤولية الإضطلاع بجهود التعافي من الجهات الفاعلة الخارجية إلى المؤسسات السورية. كما تعمل هذه المرحلة على مواءمة عمل الصندوق مع أطر التعافي الوطنية، و هياكل الحكم، و استراتيجيات التنمية طويلة الأجل، مما يدعم انتقالًا مستدامًا بملكية محلية. أما التحويلات المالية و التقنية فهي تبقى مشروطة بمعايير حوكمة واضحة من شأنها تلبية المعايير المعترف بها دوليًا في سبيل تصميم و برمجة مشاريع التعافي المسؤولة. و تشمل العناصر الرئيسية ما يلي:

• **نقل آليات العمل الإغاثي و جهود التعافي** إلى هياكل الحكم الوطنية لضمان الاستدامة و الملكية الوطنية. و في هذا السياق، سيعزز الصندوق من مكانته كآلية تمويل يصبّ جلّ تركيزها على بناء القدرات المؤسسية و المساعدة التقنية لتعزيز تقديم الخدمات الأساسية و تعزيز الأنظمة الوطنية. و يهدف هذا الدعم إلى بناء علاقات استراتيجية من شأنها دعم عمليات إصلاح أوسع في مجال الحوكمة و صياغة أولويات التعافي الوطنية فيما يتجاوز المرحلة الإنسانية. كما ستعتمد التحولات المالية و التشغيلية على الإصلاحات في مجال الحوكمة، و المساءلة، و عملية اتخاذ القرارات الشاملة.

• **دمج الأطر المالية و أطر السياسات** من خلال ترسيخ البرامج المدعومة من قبل الصندوق في الهياكل الاقتصادية و هياكل الحكم الوطنية، بشرط إحراز تقدم في إصلاحات الحوكمة. و يشمل ذلك مواءمة عمليات تنسيق المساعدات الدولية مع الميزانيات العامة، و خطط اللامركزية، و أولويات الحوكمة.

• **توسيع نطاق التعافي الاقتصادي** من خلال حشد الاستثمارات، بما في ذلك آليات التمويل الانتقالي، و التدابير التنظيمية، و مشاركة القطاع الخاص لزيادة الفرص الاقتصادية للسكان العائدين.

• **العمل على وضع عملية التعافي في سورية** ضمن استراتيجيات التنمية الإقليمية و الدولية من خلال تعزيز الشراكات مع المؤسسات المالية، و بنوك و مصارف التنمية، و المانحين العالميين.

• **تعزيز التماسك الاجتماعي بشكل أكبر** من خلال تمويل المبادرات المحلية التي من شأنها تطوير قدرات المجتمعات على الصمود ضمن أطر التعافي الأوسع.

• **وضع استراتيجيات خروج** و خطط استدامة لضمان الحفاظ على التقدم المحرز خلال مرحلتي التكيف و التعزيز بما يتجاوز المشاركة المباشرة لصندوق مساعدات سورية. و يشمل ذلك وضع خرائط طريق تعزز الصمود، و خطط استجابة لحالات الطوارئ، إضافة إلى إعداد آليات وطنية للاستجابة للأزمات على المدى البعيد.

الحوكمة و التعاون

تعتمد طريقة تشغيل صندوق مساعدات سورية (AFS) على هيكل حوكمة تعاوني و تشاركي يضمن الشفافية و المساءلة و الملكية السورية. و على عكس النسخة السابقة لآلية عمل الصندوق في شمال سورية (AFNS)، حيث كان التركيز يصبّ بشكل أساسي على تصميم و برمجة المساعدات الإنسانية عبر الحدود، فإن الصندوق بحلّته الجديدة صُمّم لدعم عملية التعافي على الصعيد الوطني ككل، مما يضمن توجيه التمويل محليًا، و إدارة المخاطر المترتبة عليه، و مواءمته من الناحية الاستراتيجية مع السياق السوري المتطور و المتغير.

هيكل حوكمة يضم مجموعات متعددة من أصحاب المصلحة: يدعم الصندوق عملية حوكمة شاملة و تمثيلية من خلال مواءمة التمويل و القرارات مع أولويات المجتمعات المتضررة. و سيتم إعداد استراتيجية حوكمة مفصلة بعد موافقة المجلس التوجيهي، و التي ستوضح كيفية الحفاظ على الهياكل التشاركية. و تشمل آليات الحوكمة الرئيسية ما يلي:

• **المجلس التوجيهي:** يتألف من الجهات المانحة و الشركاء في المنظمات غير الحكومية الوطنية/الدولية و ممثلين عن المجتمع المدني، حيث يوفر الإشراف الاستراتيجي و توجيه السياسات. و في إطار نهج تدريجي، من المتوقع إجراء تعديلات هيكلية لضمان تمثيل أوسع للمجتمع المدني السوري في عملية صنع القرار من جميع أنحاء البلاد.

• **مجموعات استشارية فنية و تقنية:** خبراء من قطاعات مختلفة يساعدون في تقديم توصيات قائمة على الأدلة لتحسين فعالية البرنامج و المشاريع و تخفيف المخاطر عند الحاجة.

• **منصات للتعاون بين المجتمع المدني و هيئات الحوكمة المحلية:** يشمل عمل صندوق مساعدات سورية آليات تسمح بالمشاركة المباشرة للمنظمات غير الحكومية الوطنية، و الجهات الفاعلة المحلية المجتمعية، و الجهات الفاعلة في مجال الحوكمة المحلية، و ذلك لضمان اطلاع عملية صنع القرار على التطورات المحلية و استرشادها بها. و من جانبها، تشغل "منصّة مدنية"، و التي تتمتع بقيادة سوريّة و تمثل أكثر من 200 منظمة مجتمع مدني، مقعدًا دائمًا بصفتها "جهة مراقِبة و استشارية دائمة" لدى المجلس التوجيهي، مما يسهم في تضخيم و إيصال الأصوات المحلية، و يُرسّخ هذه الاستراتيجية على أساس الاحتياجات الفعلية. و سيواصل الصندوق توسيع نطاق مشاركة المجتمع المدني من خلال إشراك شبكات إضافية و جهات فاعلة مدنية غير رسمية لتعزيز الشرعية المحلية.

تعزيز القيادة المحلية و القدرات المؤسسية: يولي الصندوق الأولوية لآليات الحوكمة السورية، مما يُسهّل الانتقال إلى أطر التعافي المُدارة محلياً. و تشمل مجالات التدخل الرئيسية ما يلي:

• بناء قدرات مؤسسات الحوكمة المحلية و الوطنية التقنية من خلال التدريب على تقديم الخدمات و إدارتها و تصميم برامج تراعي ظروف النزاعات. و يهدف هذا إلى تعزيز تقديم الخدمات الأساسية و بناء علاقات استراتيجية تُسهم في تحديد و معالجة التحديات الأكبر لعملية التعافي.

• تعزيز المنهجيات التشاركية لتعزيز المشاركة المحلية في جهود التعافي و تحسين المساءلة في تقديم الخدمات.

التنسيق و تخفيف المخاطر: لتعزيز التنسيق و الحدّ من المخاطر التشغيلية، يعمل الصندوق بشكل وثيق مع الجهات المانحة و الوكالات الأممية و المنظمات الإنسانية، دون أن يغفل عن دور و تأثير الجهات الفاعلة الإقليمية. و تشمل آليات التنسيق الرئيسية ما يلي:

• العمل ضمن أطر امتثال متينة لضمان الالتزام بالعقوبات الدولية و الالتزامات القانونية، حيث يدمج الصندوق إجراءات العناية الواجبة و الشفافية المالية و تدابير الحد من المخاطر للنظر في هذه التحديات بينما يستمر في دعم المبادرات و المؤسسات المحلية ضمن الحدود القانونية.

• التوافق مع أطر التعافي التي تقودها الأمم المتحدة لضمان الاتساق مع الاستراتيجيات الإنسانية و الإنمائية الأوسع نطاقًا.

• مراجعة و تحسين بروتوكولات إدارة المخاطر بصورة مستمرة لمنع تحويل مسار المساعدات، و الحدّ من المخاطر البيئية و الاجتماعية، و الحفاظ على الامتثال لتدابير مكافحة الفساد و النزاهة المالية.

• إجراء تقييمات لمخاطر الحوكمة الاقتصادية من أجل ضمان المواءمة بين مشاركة القطاع الخاص و مبادئ المسؤولية الاجتماعية، و الحد من مخاطر ممارسات العمل الاستغلالية و التوزيع غير العادل للموارد.

• تعزيز مراعاة حساسية النزاعات في عمليات تصميم و برمجة المشاريع، و ذلك للحد من المخاطر المحتملة المرتبطة بالمشاركة في الحوكمة و الانتقال السياسي.

تخصيص الأموال

يقوم الصندوق بتخصيص التمويل من خلال تبني نموذج مرن و محدود المخاطر، و مهيكل بشكل يساعد على الموازنة بين التخطيط الاستراتيجي و القدرة على الاستجابة للاحتياجات المُتغيرة. و تمكّن هذه المنهجية صندوق مساعدات سورية من دعم جهود التعافي المحلية مع الحفاظ على معايير عالية للمساءلة، و القيمة مقابل المال، و الأهمية التشغيلية في سياق سريع التغيّر.

و يمارس الصندوق عملياته التشغيلية عبر **آليتيّ تخصيص رئيسيتين** لتحقيق التوازن بين الاستثمارات الاستراتيجية طويلة الأجل و القدرة على الاستجابة للأولويات الناشئة:

- **التخصيصات المنتظمة (RA):** و هي جولات تمويل ذات هيكيلية واضحة يمكن التنبؤ بها و الاستفادة منها من قِبل الشركاء الذين يقدمون المساعدة بما يتماشى مع الأولويات الاستراتيجية للصندوق. و تتبنى هذه التخصيصات المنتظمة منهجيات معيارية تجمع بين تقديم المساعدات الإنسانية، و دعم جهود التعافي، و بناء القدرات.
- **التخصيصات الخاصة (SA):** و هي جولات تمويل مصمّمة لمعالجة التحولات المفاجئة في السياق أو لتجربة منهجيات جديدة و مبتكرة. كما تمكّن هذه التخصيصات صندوق مساعدات سورية من الاستجابة السريعة للتحديات الناشئة، بما في ذلك موجات النزوح الجديدة، و الصدمات الاقتصادية، أو حالات انهيار البنية التحتية، و كذلك اختبار حلول مُبتكرة، و عالية التأثير، و قابلة للتطوير.

و يهدف الصندوق إلى إطلاق جولة أو جولتين في إطار **التخصيصات المنتظمة (RA)** سنويًا، وذلك **حسب التمويل المتاح و دورات تمويل الجهات المانحة.** و سيتم تنظيم جولات التمويل هذه على النحو التالي:

- **جولة التخطيط السنوية (الربع الثاني/الربع الثالث)** – و هي دورة التمويل الرئيسية التي تعمل على مواءمة أنشطة الشركاء مع الأهداف الاستراتيجية للصندوق خلال العام. و توفر هذه الجولة معظم حجم التمويل للبرامج الأساسية.
- **الجولة الاستراتيجية لنهاية العام (الربع الرابع)** – و هي جولة تخصيص استشرافية تعزز التدخلات الجارية و تمهد الطريق للانتقال إلى برامج و مشاريع العام التالي. و تتيح هذه الجولة للصندوق الاستفادة من الدروس المستفادة و ضمان استمرارية المشاريع الحيوية.

أما **التخصيصات الخاصة (SA)** فسيتم إطلاقها بشكل دوري حسب الحاجة، مما يتيح للصندوق معالجة الأولويات العاجلة أو تمويل منهجيات مبتكرة من شأنها أن تُثري عملية تصميم و برمجة المشاريع المستقبلية.

التمويل و حشد الموارد

يسعى القائمون على صندوق مساعدات سورية إلى تأمين التمويل من مصادر متعددة لضمان الاستدامة المالية، و قابلية التوسع، و الاستجابة السريعة، حيث تقوم هذه المنهجية بدمج آليات تمويل متنوعة و نماذج تمويل مبتكرة، و تطبق رقابة مالية متينة بما يتماشى مع أولويات المانحين الدوليين، مع الحفاظ على الامتثال للأطر القانونية. و في ظل قيود التمويل و تزايد الطلب على الفعالية و الإنتاجية مقابل التكلفة، يعطي الصندوق **الأولوية للتدخلات المحلية عالية التأثير.** فمن خلال توجيه الأموال إلى المجتمع المدني السوري و الجهات المحلية، يمكن للصندوق تخفيض النفقات العامة، و تعزيز فعالية المساعدات، و إيصال الموارد إلى من هم في أمسّ الحاجة إليها.

الشكل 3: منهجية صندوق مساعدات سورية بشأن التمويل و حشد الموارد

استراتيجية التمويل متعدد المصادر

يقوم صندوق مساعدات سورية بتأمين التمويل من مجموعة واسعة من الشركاء لتقليل الاعتماد على مصدر واحد. ففي المراحل الأولى من مرحلة التكيف، **ستوفر الجهات المانحة المؤسسية الثنائية و المتعددة الأطراف التمويل الأساسي،** مما يضمن استمرارية الاستجابة الإنسانية، و جهود التعافي المبكر، و تعزيز القدرات المؤسسية. **و تقدم تلك الجهات المانحة التزامات مالية واسعة النطاق و قابلة للتنبؤ، مما يسمح للصندوق ببناء أساس تشغيلي متين قبل تنويع قاعدته التمويلية.** و لكي يدير الصندوق كلًا من الأموال الإنسانية و الإنمائية بفعالية، فقد ينظر في إنشاء و تكريس نوافذ تمويل يتم تصميمها خصّيصًا لتلبية الاحتياجات و الأولويات المحدّدة لكل مصدر تمويل، لا سيما إذا دعت الحاجة إلى ذلك بناءً على متطلبات الجهات المانحة و الاحتياجات التشغيلية. **كما يكمّل الصندوق آليات التمويل الحالية و الناشئة** من خلال التنسيق المنتظم و التخطيط المشترك مع الجهات الفاعلة الرئيسية، بما في ذلك الصندوق الائتماني لتعافي سورية و المبادرات التي تقودها الأمم المتحدة، مما يضمن التوافق مع جهود التمويل الإنساني و الإنمائي الأوسع.

و مع مرور الوقت و استقرار الأوضاع، سيعمل الصندوق على توسيع قاعدته التمويلية تدريجيًا لتشمل:

- **المنظمات الخيرية و المؤسسات الخاصة** التي تدعم التدخلات الموجهة في مجالات التماسك الاجتماعي، و الإنعاش الاقتصادي، و الإصلاحات المتعلقة بالحوكمة.
- **إشراك القطاع الخاص و الشراكات المؤسسية** التي تسعى للاستفادة من ترتيبات التمويل المشترك لمشاريع البنية التحتية، و تقديم الخدمات الضرورية، و التنمية الاقتصادية.
- **مساهمات الشتات السوري و آليات التمويل الجماعي** لحشد الموارد المالية المجتمعية التي تخدم جهود التعافي على المستوى المحلي.

آليات التمويل البديلة و المبتكرة

يسعى صندوق مساعدات سورية إلى دمج منهجيات تمويل جديدة و متكيّفة لتعزيز استدامة و تأثير برامج التعافي، حيث يعمل على تطوير فهم شامل لآليات التمويل البديلة و المبتكرة، إضافة إلى استراتيجية المشاركة. و تشمل الأدوات المالية الرئيسية ما يلي:

- **الشراكات بين القطاعين العام و الخاص** و تسهيل استثمارات القطاع الخاص في الصحة و التعليم و البنية التحتية و التنمية الاقتصادية المحلية.

- **نماذج الاستثمار المؤثر و المشاريع الاجتماعية** و تمويل الحلول القائمة على السوق لتحفيز خلق فرص العمل و التعافي الاقتصادي.
- **استراتيجيات التمويل المختلط** و الجمع ما بين المنح، و القروض الميسرة، و الاستثمارات في الأسهم، لتوفير تمويل التنمية طويل الأجل.

- **آليات تقاسم المخاطر و ضمان الائتمان** و تحفيز مشاركة القطاع الخاص في قطاعات التعافي الأساسية و لكن عالية المخاطر.
- **آليات التمويل المناخي متعددة الأطراف،** و المؤسسات الخيرية، و الجهات الفاعلة في مجال القطاع الخاص التي تستثمر في المبادرات الخضراء، مما يضمن إدماج الاستدامة البيئية في عملية التعافي السوري.

خطة التنفيذ (نيسان 2025 -آذار 2026)

المرحلة الأولى: (مرحلة التكيف)

سيركز العام الأول من تطبيق استراتيجية الصندوق على تمهيد الطريق لتوسيع نطاق ولايته و مهمته، و ضمان تشغيله بكفاءة، و تزويده بالموارد اللازمة، و تعزيز مكانته لدفع عجلة التعافي في سورية كما يجب. و من شأن هذه المرحلة أن تعطي الأولوية لإنشاء آليات تمويل رئيسية، و توسيع الشراكات، و تكثيف جهود التعافي المحلية. و سيشمل التركيز ما يلي:

- الاستمرار بتطبيق النموذج الناجح الذي اعتمده الصندوق سابقًا عبر برامجه في الشمال السوري، و الذي يتمثل بربط أعمال الإغاثة الإنسانية المُنقذة للحياة بعمليات التعافي المُبكر لتلبية الاحتياجات الفورية، مع الاستعداد للقيام بتدخلات طويلة الأجل.

- توسيع نطاق التغطية الجغرافية بناءً على (شدة) الاحتياجات، و إمكانية الوصول، و الموارد المُتاحة.

- تعزيز القيادة المحلية عبر دعم المجتمع المدني، و الجهات الفاعلة المحلية المجتمعية، و مزودي الخدمات المحليين و الوطنيين التقنيين لقيادة جهود الاستجابة و التعافي، بما في ذلك مراجعة العضوية في المجلس التوجيهي.
- إطلاق آليات التمويل الخاصة بصندوق مساعدات سورية، بما في ذلك جولة "تخصيص خاص" في الربع الثاني من عام 2025 لتلبية الاحتياجات المُلحة، و جولة "التخصيص المنتظم الأول" بحلول الربع الثالث أو الرابع من عام 2025 لدعم جهود التعافي المُنظمة.

- توسيع الشراكات مع الجهات المانحة، و الشركاء المنفيذين، و الجهات الفاعلة في مجال الحوكمة لضمان التنسيق الفعال و حشد الأموال.
- تطوير نماذج تمويل مبتكرة، بما في ذلك التمويل المختلط، و إشراك القطاع الخاص، و الاستثمار المؤثر.
- ضمان الامتثال للأطر القانونية الدولية، لا سيما فيما يتعلق بقيود الجهات المانحة و إدارة المخاطر المتعلقة بالحوكمة.

أهم الإنجازات المرحلية و الجدول الزمني

الجدول الزمني	الإنجاز المرحلي
الربع الأول من عام 2025	إقرار استراتيجية الصندوق و الانتهاء من إعداد الوثائق التشغيلية الرئيسية.
الربع الثاني من عام 2025	إطلاق التخصيص الخاص الأول (SA1) لاستهداف الاحتياجات العاجلة في المناطق ذات الأولوية.
الربع الثالث من عام 2025	استكمال تصميم التخصيص المنتظم الأول (RA1) للصندوق، مع ضمان توافقه مع الأولويات الاستراتيجية.
الربع الثاني - الربع الرابع من عام 2025	توسيع نطاق برامج الصندوق إلى خارج الشمال السوري، مع إعطاء الأولوية للتدخلات عالية التأثير ذات الجدوى التشغيلية.
الربع الثاني - الربع الرابع من عام 2025	توسيع نطاق برامج الصندوق إلى خارج الشمال السوري، مع إعطاء الأولوية للتدخلات عالية التأثير ذات الجدوى التشغيلية.
الربع الرابع من عام 2025	تأمين الالتزامات من قبل الجهات المانحة لعدة سنوات قادمة، لضمان الاستدامة المالية.
الربع الأول من عام 2026	إجراء مراجعة عامة للسنة الأولى لصندوق مساعدات سورية (AFS) بحلّته الجديدة، لإعادة صقل عملية تصميم البرامج و تحسين التخصيصات المالية بناءً على الدروس المستفادة.

النتائج المتوقعة بحلول شهر آذار 2026

يتطلع القائمون على صندوق مساعدات سورية في نهاية هذه المرحلة، و التي تمتد لعام واحد، إلى إنجاز و تحقيق ما يلي:

- **آلية تمويل ناجحة قادرة على تأمين مواردها بالكامل،** و تربط بين الاستجابة الإنسانية و عمليات التعافي بشكل مؤثّر و فعّال.

• **هيكل متين للقيادة المحلية،** حيث يلعب المجتمع المدني و الجهات الفاعلة المحلية دورًا محوريًا في تقديم المساعدات الإنسانية و مبادرات التعافي.
• **فرص تمويل موسعة،** بما في ذلك التزامات الجهات المانحة، و نماذج تمويل مبتكرة، و شراكات مالية متنوعة.
• **إنطلاق مبادرات تعافي أولية،** مما يُظهر جدوى منهجية الصندوق في دعم الخدمات الضرورية، و سبل العيش، و تعزيز قدرة المجتمعات على الصمود.
• **الانتهاء من إجراء مراجعة آنية للمرحلة الأولى،** بما يضمن تحسين استراتيجية الصندوق باستمرار، بناءً على الدروس المستفادة، و التحديات التشغيلية، و مستويات التمويل، و السياق السوري المتجدّد.

ستكون هذه المرحلة الأولى بمثابة الأساس الذي ستبنى عليه مرحلة "التعزيز"، و التي ستركز على توسيع نطاق الحوكمة المحلية، و التعافي الاقتصادي، و تعزيز قدرة المؤسسات على الصمود في السنة الثانية.

الملاحق

الملحق (1): الجدول الزمني لخطة العمل (نيسان 2025 - آذار 2026)

يوفر هذا الجدول الزمني خارطة طريق مفصّلة لبرامج و مشاريع الصندوق التي ستنفذ تدريجيًا خلال هذه المرحلة، مع تحديد المعالم الرئيسية و الإجراءات ذات الأولوية على مدى فترة الإثني عشر شهرًا القادمة.

الملحق (2): نظرية التغيير

يعرض هذا الملحق المنطق الأساسي للصندوق لتحقيق التأثير، موضحًا كيفية انتقال التمويل الإنساني إلى عملية تعافي مستدامة. كما يُفصّل الركائز الأربع للنهج الذي يتبعه الصندوق، موضحًا كيف يُسهم كل منها في تحقيق مستوى أقوى للقيادة المحلية، و تحسين عملية تقديم الخدمات، و الصمود على المدى الطويل.

الملحق (3): إطار النتائج

يُسلّط هذا الملحق الضوء على المؤشرات الرئيسية التي يستخدمها الصندوق لقياس التقدم الذي يحرزه وفقًا للاستراتيجية. فمن خلال تتبع هذه المؤشرات و مراجعتها بشكل منهجي، يستطيع الصندوق تحديد مواطن الأداء الجيد، و تقييم مجالات التحسين، و تعديل نهجه حسب الحاجة للبقاء على المسار الصحيح نحو إنجاز عملية تعافي شاملة و مستدامة بقيادة محلية.

الملحق (4): مصفوفة المخاطر

تطرح هذه الوثيقة مصفوفة المخاطر كما يراها القائمون على الصندوق، حيث تحدد المخاطر الاستراتيجية و التشغيلية الرئيسية عبر تصنيفات مختلفة كالسياق السياسي و الأمن و التمويل و الامتثال. كما تقدم الوثيقة حول كلّ من المخاطر تفصيلًا بشأن احتمالية حدوثه، و تأثيره، و تدابير التخفيف المُستهدفة لدعم البرامج المُتكيّفة و المسؤولة و المبدئية في البيئة السورية الديناميكية.

الملحق (5): تحديد أصحاب المصلحة

يصنّف هذا الملحق أصحاب المصلحة بناءً على تأثيرهم و اهتماماتهم و مواقفهم تجاه الصندوق. و هو يدعم المشاركة الاستراتيجية من خلال تسليط الضوء على من يجب إشراكه عن كثب، أو مراقبته، أو تمكينه، أو إدارته بعناية.