

المجلس التنفيذي

الدورة العادية الثانية

روما، 14 – 17 نوفمبر/تشرين الثاني 2025

World Food Programme
Programme Alimentaire Mondial
Programa Mundial de Alimentos
برنامج الأغذية العالمي



التوزيع: عام

التاريخ: 11 سبتمبر/أيلول 2025

اللغة الأصلية: الإنكليزية

البند 6 من جدول الأعمال

WFP/EB.2/2025/6-C/9

وظائف الرقابة

لاتخاذ قرار

وثائق المجلس التنفيذي متاحة على موقع البرنامج على الإنترنت (<http://executiveboard.wfp.org>)

تقرير موجز عن تقييم الخطط الاستراتيجية القطرية للبرنامج في جمهورية تركيا (2018-2025)

موجز تنفيذي

أجري تقييم الخطط الاستراتيجية القطرية الثلاث المتتالية لجمهورية تركيا التي تغطي الفترة 2018-2025 بين فبراير/شباط 2024 وأبريل/نيسان 2025. واتبع التقييم نهجا استشاريا يركز على الاستخدام، وساهم في تحقيق أغراض المساءلة والتعلم، وأرشد عملية إعداد الخطة الاستراتيجية القطرية للفترة 2026-2028. وتناول التقييم التوضع الاستراتيجي لبرنامج الأغذية العالمي (البرنامج)، ومساهمته في تحقيق الحاصلات، وكفاءته في تنفيذ الخطط، والعوامل التي تفسر أدائه.

وشهدت الفترة قيد التقييم تغييرات كبيرة في حافظة البرنامج. وحتى أبريل/نيسان 2020، كان البرنامج يدير برنامج شبكة الأمان الاجتماعي في حالات الطوارئ للاجئين السوريين إلى أن تم تسليم المسؤولية عنه إلى الاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر. ثم حول البرنامج تركيزه إلى تنفيذ برنامج سبل كسب العيش في تركيا، وأطلق استجابة لحالات الطوارئ في ما يتعلق بالزلازل اللذين ضربا جنوب شرق البلد في أوائل عام 2023. وأعقب هذا العمل برنامجا للتعافي.

وكان عمل البرنامج في تركيا مستجيبا للأولويات والاحتياجات والأزمات الناشئة على المستوى الوطني، حيث قدم دعما أساسيا للاجئين وبذل جهودا للاستجابة للزلازل من خلال التحويلات القائمة على النقد. ومع ذلك، واجه الانتقال إلى التدخلات الموجهة نحو التنمية تحديات بسبب عدم اتساق التخطيط الاستراتيجي وصعوبات في تحقيق نتائج مستدامة على نطاق واسع. وأدت الحواجز القانونية والاجتماعية أمام اللاجئين، والصدمات الاقتصادية، وثورات التخطيط الداخلي للبرنامج، مجتمعة، إلى إعاقة قدرته على سد الفجوة بين الاستجابة لحالات الطوارئ وتحقيق التنمية المستدامة. كما أن محدودية المشاركة مع المؤسسات الحكومية حددت من قدرة البرنامج على إدماج برامجه بشكل كامل في حيز التنمية في تركيا.

وفقا لسياسة التقييم في البرنامج (2022) (WFP/EB.1/2022/4-C)، وتوخيا لاحترام سلامة واستقلال استنتاجات التقييم، فإن عملية تحرير هذا التقرير كانت محدودة وبالتالي فإن بعض العبارات الواردة فيه قد لا تتسق اتساقا تاما مع ما يعتمد عليه البرنامج من مصطلحات قياسية أو ممارسات تحريرية. ويرجى تقديم أي طلبات للتوضيح إلى مديرة التقييم.

لاستفساراتكم بشأن الوثيقة:

السيد C. Waldmeier

موظف التقييم

البريد الإلكتروني: christoph.waldmeier@wfp.org

السيدة A.-C. Luzot

مديرة التقييم

بريد إلكتروني: anneclaire.luzot@wfp.org

وخلال الفترة قيد التقييم، التزمت تدخلات البرنامج في تركيا بالمبادئ الإنسانية ووصلت إلى الفئات السكانية الأكثر ضعفاً، إلا أن فعاليتها تأثرت بمحدودية المشاركة المباشرة مع الأشخاص المتضررين، وثغرات في آليات التعقيبات المجتمعية، وعدم تكافؤ فرص حصول المستفيدين على المساعدات، وضعف مراعاة الاعتبارات البيئية. وقد حدثت أوجه القصور هذه في نهاية المطاف قدرة البرامج على تحقيق نتائج مستدامة.

واستفاد البرنامج من مرونة التمويل المقدم من الجهات المانحة والتمويل بالسلف، مما ساعد على استدامة العمليات خلال الفترة قيد التقييم. غير أن كفاءة تكاليف التدخلات وقابلية توسيع نطاقها كانتا محدودتين بسبب عدم وجود استراتيجية واضحة لتعبئة الموارد، والاعتماد على التمويل القصير الأجل، وارتفاع التكلفة لكل مستفيد لتنفيذ بعض التدخلات، ولا سيما في برامج سبل كسب العيش والتعافي.

وفي حين ساهمت شراكات البرنامج في تنفيذ البرامج، كان من الممكن تعزيز التعاون الاستراتيجي مع بعض الشركاء. وعلاوة على ذلك، أعاق ضعف بروز صورة المنظمة وعدم اتساق التنسيق الاستخدام الفعال لهذه الشراكات لتعزيز تنفيذ البرامج.

وقدم التقييم ثلاث توصيات. أولاً، إعادة تموضع البرنامج استراتيجياً في تركيا، مع مراعاة المزايا النسبية العالمية المعترف بها للبرنامج، وفي ظل انخفاض مستويات التمويل، وضع خطط طوارئ لضمان جدوى البرامج، بما في ذلك من خلال إرساء شراكات استراتيجية. وثانياً، بما يتماشى مع الأولويات الوطنية، وضع إطار استراتيجي (يشمل الأساس المنطقي للتدخل، والرصد، وإبرام الشراكات، والاعتبارات البيئية) لتعزيز قدرة المجتمعات المحلية على الصمود. وثالثاً، دعم جهود الحكومة لتعزيز القدرة على الاستعداد لحالات الطوارئ والاستجابة لها في المناطق المعرضة للصدمات وعوامل الإجهاد، وخاصة على المستوى دون الوطني.

مشروع القرار*

يحيط المجلس علماً بالتقرير الموجز عن تقييم الخطط الاستراتيجية القطرية للبرنامج في جمهورية تركيا (2018-2025)، (WFP/EB.2/2025/6-C/9) ورد الإدارة عليه (WFP/EB.2/2025/6-C/9/Add.1).

* هذا مشروع قرار، وللاطلاع على القرار النهائي المعتمد من المجلس، يرجى الرجوع إلى وثيقة القرارات والتوصيات الصادرة في نهاية الدورة.

مقدمة

سمات التقييم

- 1- أصدر مكتب التقييم تكليفاً بإجراء تقييم لثلاث خطط استراتيجية قطرية متتالية لجمهورية تركيا تغطي الفترة 2018-2025 بهدف تحقيق أغراض المساءلة والتعلم، ولإرشاد تصميم الخطة الاستراتيجية القطرية التالية للبلد.
- 2- وتناول التقييم الأنشطة التي نفذها البرنامج في إطار الخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية للفترة 2018-2019، والخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة للفترة 2020-2022، والخطة الاستراتيجية القطرية للفترة 2023-2025. وأجرى فريق خارجي مستقل التقييم بين فبراير/شباط 2024 وأبريل/نيسان 2025.
- 3- واتبع التقييم نهجاً مختلط الأساليب قائماً على النظرية، شمل استعراضات للوثائق، ومقابلات شبه منظمة، ومناقشات مجموعات التركيز مع المستفيدين (بما في ذلك زيارات ميدانية للاجئين وسبل كسب العيش)، واستقصاء. وطوال فترة التقييم، تم إدماج اعتبارات المنظور الجنساني والشمول بشكل كامل. وجمعت البيانات في تركيا خلال شهري أبريل/نيسان وسبتمبر/أيلول 2024. وفي أبريل/نيسان 2025، عقدت حلقات عمل مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين في غازي عنتاب وأنقرة لعرض النتائج والاستنتاجات الرئيسية للتقييم، ولتحسين مشروع التوصيات.
- 4- والمستخدمون الرئيسيون المستهدفون للتقييم هم المكتب القطري للبرنامج في تركيا، والشعب التقنية في مقر البرنامج، والمجلس التنفيذي للبرنامج، وحكومة تركيا، وكيانات الأمم المتحدة الشريكة، والجهات المانحة. ومن بين المستخدمين المحتملين الآخرين المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية في تركيا، والمستفيدون من البرنامج.

السياق

- 5- تركيا من البلدان المتوسطة الدخل من الشريحة العليا، واحتلت المرتبة 45 من بين 193 بلداً في مؤشر التنمية البشرية لعام 2022.¹ وشهد البلد نمواً اقتصادياً مستمراً على مدى العقدين الماضيين، ليصبح سابع عشر أكبر اقتصاد في العالم.² ومع ذلك، وعلى الرغم من هذه الإنجازات، فإن تركيا تعاني من تحديات اقتصادية واجتماعية هيكلية طويلة الأمد، بما في ذلك ارتفاع التضخم، وانخفاض نمو الإنتاجية، وضعف الاستثمار الأجنبي المباشر، ويواصل الانكماش الاقتصادي الذي بدأ في عام 2018 في تعريض مكاسب التنمية للخطر.
- 6- وقد أحرزت تركيا تقدماً كبيراً في الحد من الجوع على مدى العقدين الماضيين. ومن عام 2000 إلى عام 2023، ظل نقص التغذية أقل من 2.5 في المائة، بينما انخفض معدل التقرم لدى الأطفال من 18.8 في المائة إلى 6 في المائة، وانخفض معدل الهزال لدى الأطفال من 3 في المائة إلى 1.7 في المائة.³ ومع ذلك، لا تزال الأنماط الغذائية غير الصحية قائمة، حيث تستهلك شرائح كبيرة من السكان أغذية غنية بالطاقة، ولكنها منخفضة المغذيات. وقد تفاقم انعدام الأمن الغذائي بسبب مرض فيروس كورونا 2019 (كوفيد-19)، وآثار النزاع في أوكرانيا، وارتفاع أسعار الأغذية، والخسائر الزراعية الناجمة عن الزلزال الكبير الذي وقع في عام 2023.
- 7- ومنذ عام 2014، استضافت تركيا أكبر عدد من اللاجئين في العالم، حيث بلغ عددهم 3.3 مليون لاجئ حتى سبتمبر/أيلول 2024.⁴ ويعيش معظم اللاجئين في أماكن إقامة عادية بين المجتمع المضيف؛ بينما تعيش أقلية منهم، وعددها 57 000 لاجئ، في مراكز إيواء مؤقتة.⁵ ورغم دعم وزارة العمل والضمان الاجتماعي لتوظيف اللاجئين من خلال تصاريح العمل، فإن التحديات - مثل حصص أصحاب العمل، وقيود المواقع، ومحدودية مهارات التحدث باللغة التركية - لا تزال قائمة.

¹ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. 2024. تقرير التنمية البشرية 2024/2023. الخروج من المازق: صورة التعاون في عالم الاستقطاب.

² البنك الدولي. 2024. البنك الدولي في تركيا - لمحة عامة.

³ وكالة WeltHungerHilfe ومنظمة Concern Worldwide. 2023. مؤشر الجوع العالمي لعام 2023: قوة الشباب في تشكيل النظم الغذائية.

⁴ المنظمة الدولية للهجرة. 2024. لمحة عامة عن وضع المهاجرين: سبتمبر/أيلول 2024.

⁵ المصدر: المنظمة الدولية للهجرة. رصد تواجد المهاجرين - تركيا: لمحة عامة عن وضع المهاجرين، الربع الثاني 2018-2023. بيانات مايو/أيار 2024 من الموقع الإلكتروني لرئاسة إدارة الهجرة (تم الاطلاع عليه في 23 مايو/أيار 2024).

- 8- ويواجه اللاجئون انعدام الأمن الغذائي بسبب محدودية فرص العمل، وانخفاض الدخل، وارتفاع أسعار الأغذية. وفي عام 2020، عانى 4 في المائة من اللاجئين السوريين (حوالي 157 000 شخص) من انعدام الأمن الغذائي الحاد، بينما عانى 58 في المائة (2.3 مليون شخص) من انعدام الأمن الغذائي الطفيف.⁶ وقد دفع ذلك اللاجئين إلى اللجوء إلى استراتيجيات التصدي السلبية مثل خفض النفقات الأساسية، وشراء المواد الغذائية بالائتمان، وإشراك الأطفال في أنشطة مدرة للدخل.
- 9- ووفقاً للتقرير العالمي للفجوة بين الجنسين لعام 2024،⁷ احتلت تركيا المرتبة 127 من بين 146 بلداً من حيث المساواة بين الرجال والنساء. وفي حين زادت مشاركة النساء في القوى العاملة خلال العامين الماضيين، فلا تزال مستويات مشاركتها أقل بكثير من مستويات مشاركة الرجال، وخاصة بين اللاجئين، حيث يشارك 81 في المائة من الرجال في القوى العاملة بالمقارنة مع 14 في المائة من النساء.⁸
- 10- وضرب زلزالان جنوب شرق تركيا في 6 فبراير/شباط 2023، مما أثر بشكل مباشر على 9.1 مليون شخص في 11 مقاطعة. وأودت الكارثة بحياة 50 000 شخص، وأدت إلى إصابة 100 000 شخص، ونزوح 3 ملايين شخص.⁹
- 11- وتشمل شواغل الحماية في تركيا عمل الأطفال، والنزاعات والتوترات بين اللاجئين والمجتمعات المحلية المضيفة، والعنف المنزلي، والعنف الجنسي ضد النساء والبنات، وإجبار الأطفال على التسول، وزواج الأطفال، وإدمان المشروبات الكحولية وتعاطي المخدرات. ومنذ زلزال عام 2023، تعطلت خدمات القطاع الاجتماعي أو انخفضت، ويلزم إعادة تشغيل هذه الخدمات المتخصصة للأطفال والنساء والأشخاص ذوي الإعاقة وكبار السن.¹⁰
- 12- ومن عام 2019 إلى عام 2021، تلقت تركيا 2.8 مليار دولار أمريكي سنوياً في المتوسط من المساعدة الإنمائية الرسمية الإجمالية.¹¹ وناشدت الخطة الإقليمية للاجئين والقدرة على الصمود،¹² التي وضعت استجابة للأزمة السورية، الحصول على 1.3 مليار دولار أمريكي سنوياً في المتوسط بين عامي 2018 و2023، وحصلت على تمويل قدره 516 مليون دولار أمريكي سنوياً في المتوسط.¹³ وترد الخطة الاستراتيجية المتعددة السنوات بين الأمم المتحدة وحكومة تركيا في إطار الأمم المتحدة للتعاون من أجل التنمية المستدامة للفترة 2021-2025.

الخطط الاستراتيجية القطرية

- 13- وافق المجلس التنفيذي على الخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية، والخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة، والخطة الاستراتيجية القطرية في فبراير/شباط 2018 ونوفمبر/تشرين الثاني 2019 ونوفمبر/تشرين الثاني 2022، على التوالي. وتعكس وثائق البرمجة المتتالية هذه تحولات في استراتيجية البرنامج تهدف إلى التكيف مع الاحتياجات المتطورة للأشخاص الضعفاء في تركيا، بمن فيهم اللاجئون السوريون والمجتمعات المحلية المضيفة وضحايا زلزال فبراير/شباط 2023. وشملت هذه التحولات توسيع نطاق مشاركة البرنامج في مجال الخدمات اللوجستية وسلسلة الإمداد في تركيا لتعزيز كفاءة الاستجابة الإنسانية، وتعزيز شبكات الأمان الاجتماعي لدعم سبل كسب العيش؛ وتعزيز قدرة السكان المتضررين من الأزمات على الصمود على المدى الطويل.
- 14- وبعد تسليم المسؤولية عن برنامج شبكة الأمان الاجتماعي في حالات الطوارئ إلى الاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر في عام 2020، واصل البرنامج تقديم المساعدة المباشرة داخل المخيمات، ومبادرات الأمن الغذائي وسبل كسب العيش المصممة لتسهيل إدماج اللاجئين والمجتمعات المحلية المضيفة في سوق العمل الرسمية. وضُخت استثمارات أولية

⁶ شبكة معلومات الأمن الغذائي والشبكة العالمية لمكافحة الأزمات الغذائية. 2021. التقرير العالمي عن أزمات الغذاء لعام 2021: تحليل مشترك من أجل اتخاذ قرارات أفضل. الهلال الأحمر التركي. 2023. مشروع شبكة الأمان الاجتماعي التكميلية في حالات الطوارئ: نتائج استقصاء رصد ما بعد التوزيع (الجولة الثانية).

⁷ المنتدى الاقتصادي العالمي. 2024. الفجوة العالمية بين الجنسين لعام 2024: تقرير تحليلي.

⁸ البنك الدولي. بوابة بيانات المنظور الجنساني – تركيا.

⁹ مكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية. 2023. لمحة عامة عن الاحتياجات الإنسانية والاستجابة للزلزال في تركيا.

¹⁰ المرجع نفسه.

¹¹ منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي. مستكشف البيانات. التمويل الإنمائي الرسمي بحسب البلد والمنطقة.

¹² انظر الموقع الإلكتروني للخطة الإقليمية للاجئين والقدرة على الصمود.

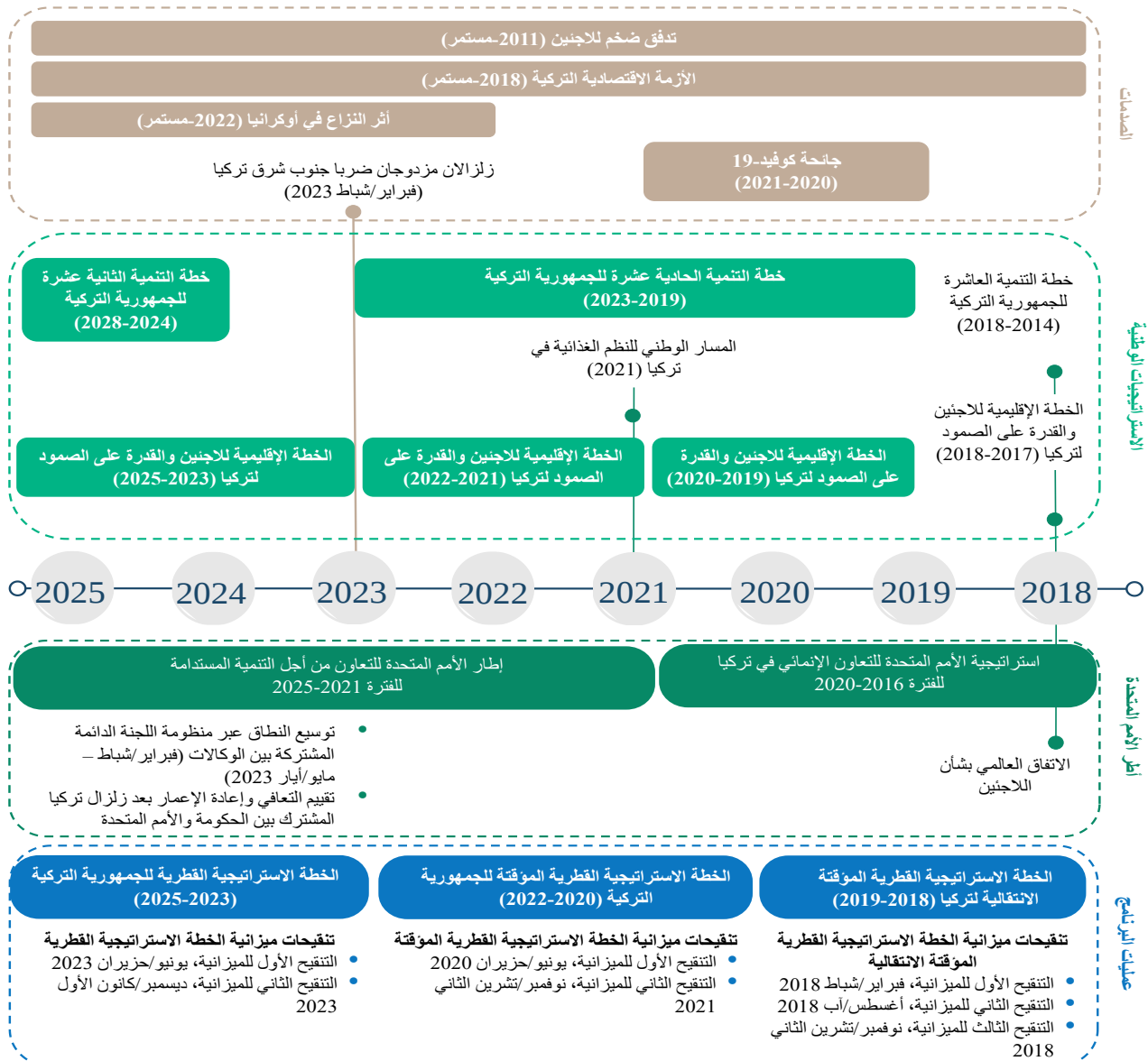
¹³ الخطة الإقليمية للاجئين والقدرة على الصمود. التقارير السنوية للفترة 2018-2023.

في مجال بناء شراكات لدعم مشروعات الوجبات المدرسية، على الرغم من أن البرنامج لم يستثمر بشكل منهجي في برامج التغذية.

15- وفي عام 2023، أطلق البرنامج استجابة واسعة النطاق للزلازل اللذين وقعا في جنوب شرق تركيا، والتي أصبحت ممكنة نتيجة لتفقيح للميزانية. وأدخل التفقيح الأول للميزانية مساعدات غذائية طارئة للمتضررين من الزلازل اللذين في 11 ولاية؛ وأنشأ منحا بالغة الصغر لدعم إعادة إنشاء المشروعات الصغيرة والمتناهية الصغر القائمة على الأغذية وزيادة فرص العمل والتدريب في المجتمعات المحلية المتضررة من الزلازل اللذين؛ وأنشأ دعما لوجستيا واتصالات في حالات الطوارئ للحكومة والجهات الفاعلة الإنسانية. وركز التفقيح الثاني للميزانية في عام 2024 على الانتقال من الاستجابة لحالات الطوارئ في ما يتعلق بالزلازل اللذين إلى جهود التعافي في قطاع الأغذية الزراعية.

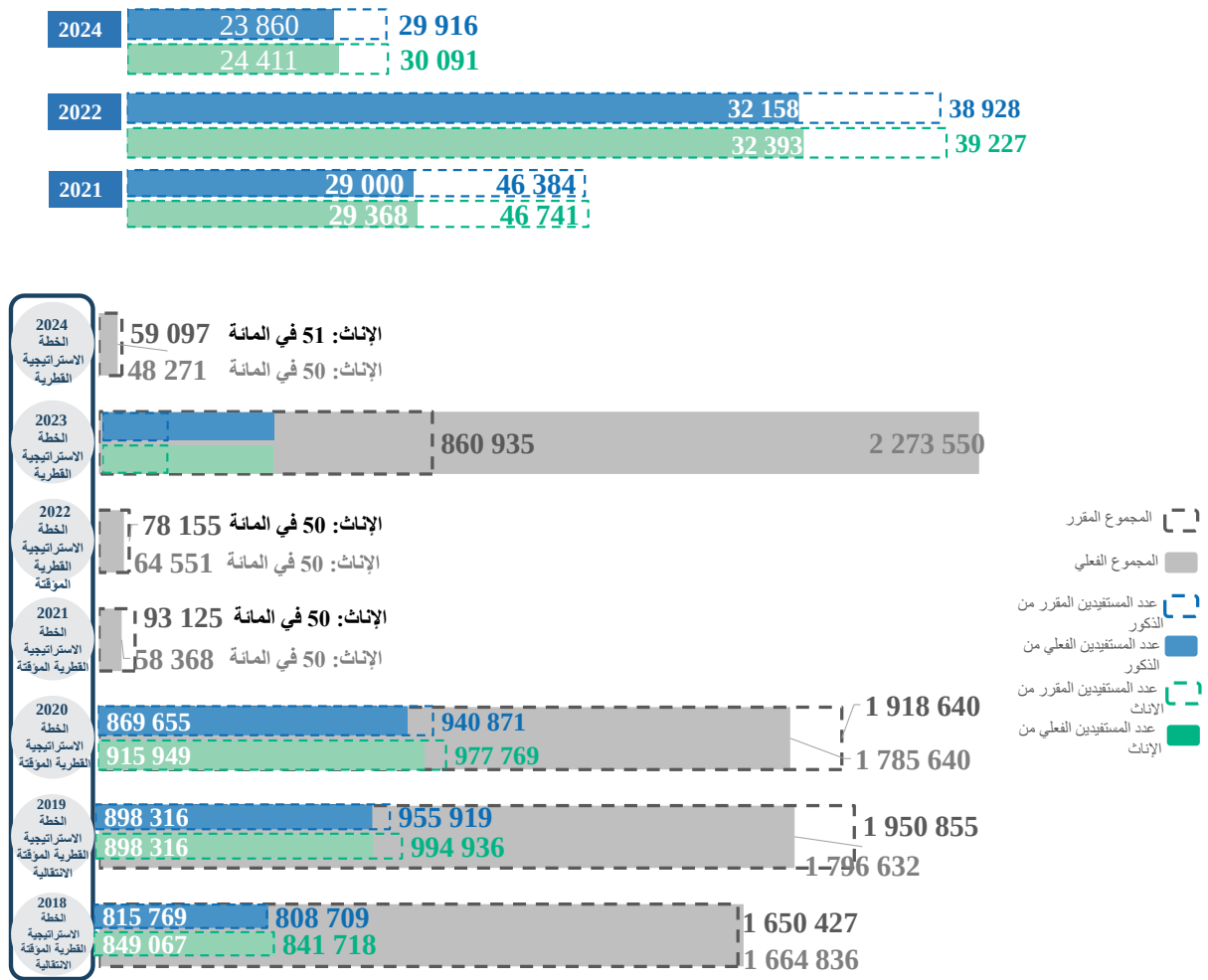
16- وطوال الفترة قيد التقييم، دأب البرنامج على شراء الأغذية من تركيا باستمرار، مستفيدا من الموقع الجغرافي الاستراتيجي لتركيا وقدراتها اللوجستية المتقدمة لتعزيز جهود الاستجابة الإنسانية في جميع أنحاء المنطقة. وفي عام 2023، تم تدبير مصادر 7 في المائة من إجمالي الأغذية التي اشتراها البرنامج من تركيا.¹⁴

الشكل 1: السياق القطري ولمحة عامة عن عمليات البرنامج، 2018-2025



¹⁴ "تحديث عن شراء الأغذية في البرنامج" (WFP/EB.A/2024/10-D).

الشكل 2: أعداد المستفيدين الذين تم الوصول إليهم خلال الفترة 2018-يونيو/حزيران 2024

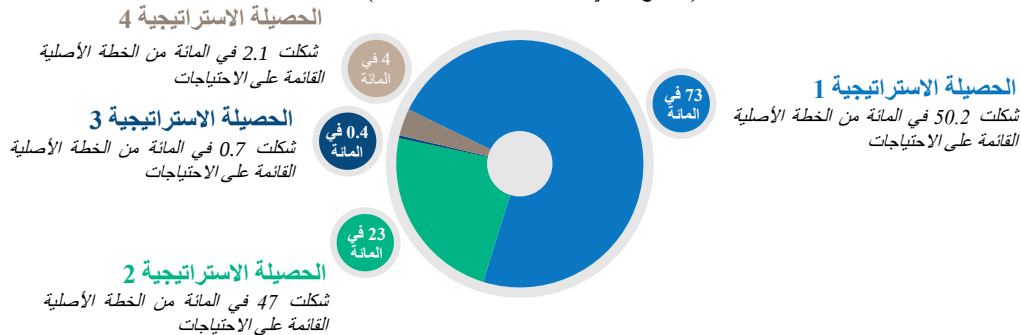


17- وفي إطار الخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية، رفع التنقيح الثالث للميزانية ميزانية الخطة القائمة على الاحتياجات إلى 1.67 مليار دولار أمريكي؛ وبلغ معدل نفقات الميزانية المخصصة الفعلية البالغة 1.1 مليار دولار أمريكي 98 في المائة. وفي إطار الخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة، ارتفعت ميزانية الخطة القائمة على الاحتياجات من 225 مليون دولار أمريكي في الخطة الأصلية إلى 250 مليون دولار أمريكي بعد التنقيح الثاني للميزانية. وبلغت الموارد المخصصة 80 في المائة من ميزانية الخطة القائمة على الاحتياجات المنقحة، والتي تم إنفاق 92 في المائة منها. وفي إطار الخطة الاستراتيجية القطرية، تمت زيادة ميزانية الخطة القائمة على الاحتياجات الأصلية البالغة 95 مليون دولار أمريكي إلى 187 مليون دولار أمريكي بعد زلزال فبراير/شباط 2023 والتنقيح الثاني للميزانية. وبحلول 12 سبتمبر/أيلول 2024، بلغت الموارد المخصصة 63 في المائة من ميزانية الخطة القائمة على الاحتياجات، والتي تم إنفاق 69 في المائة منها. وفي إطار الخطة الاستراتيجية القطرية، شكلت الاستجابة للأزمات أكبر نسبة من الميزانية (76 في المائة من ميزانية الخطة القائمة على الاحتياجات) بينما يظل بناء القدرة على الصمود جزءاً أصغر (24 في المائة من ميزانية الخطة القائمة على الاحتياجات الحالية).

الشكل 3: حصائل الخطة الاستراتيجية القطرية، وميزانيتها، وتمويلها، ونفقاتها

(2024-2018) في سبتمبر/أيلول 2024

ميزانية الحصائل الاستراتيجية بالنسبة المئوية من ميزانية الخطة القائمة على الاحتياجات
في إطار التنقيح الأخير للميزانية
(التنقيح الثاني، ديسمبر/كانون الأول 2023)



إجمالي النفقات	الموارد المخصصة	الخطة القائمة على الاحتياجات	
		التنقيح الأخير للميزانية	الخطة الأصلية القائمة على الاحتياجات
98 في المائة	63 في المائة	186.9 مليون دولار أمريكي	94.8 مليون دولار أمريكي
92 في المائة	80 في المائة	249.6 مليون دولار أمريكي	225.1 مليون دولار أمريكي
69 في المائة	66 في المائة	1 673.3 مليون دولار أمريكي	773.3 مليون دولار أمريكي

النفقات بحسب الحصيلة الاستراتيجية (النسبة المئوية لمجموع النفقات)		الموارد المخصصة كنسبة مئوية من الخطة القائمة على الاحتياجات	
65.7 مليون دولار أمريكي (85 في المائة)	الحصيلة الاستراتيجية 1	78.1 مليون دولار أمريكي (67 في المائة)	الحصيلة الاستراتيجية 1
9.2 مليون دولار أمريكي (12 في المائة)	الحصيلة الاستراتيجية 2	8.5 مليون دولار أمريكي (22 في المائة)	الحصيلة الاستراتيجية 2
34.4 ألف دولار أمريكي (0.04 في المائة)	الحصيلة الاستراتيجية 3	34.4 ألف دولار أمريكي (6 في المائة)	الحصيلة الاستراتيجية 3
2.2 مليون دولار أمريكي (3 في المائة)	الحصيلة الاستراتيجية 4	2.3 مليون دولار أمريكي (40 في المائة)	الحصيلة الاستراتيجية 4

ملاحظة: تضمنت الخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية (2018-2019) والخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة (2020-2022) حصيلة استراتيجية واحدة فقط.

ملخص الاستنتاجات والرؤى الرئيسية من التقييم

الأهمية والاتساق الاستراتيجيان

كان عمل البرنامج في تركيا مستجيباً للأولويات الوطنية، حيث قدم دعماً أساسياً للاجئين وجهود الاستجابة للزلازل من خلال التحويلات القائمة على النقد. غير أن الانتقال إلى التدخلات الموجهة نحو التنمية واجه تحديات بسبب عدم اتساق التخطيط الاستراتيجي، وعوامل اجتماعية واقتصادية وسياسية خارجية. وأدت محدودية المشاركة مع المؤسسات الحكومية إلى زيادة إعاقة قدرة البرنامج على إدماج برامج بشكل كامل في حيز التنمية في تركيا.

18- صُممت الخطط الثلاث لدعم إطار الأمم المتحدة للتعاون من أجل التنمية المستدامة للفترة 2021-2025 وأهداف التنمية المستدامة، حيث تبرز القيمة المضافة للبرنامج بشكل خاص في مجالي المساعدات الإنسانية والاستجابة لحالات الطوارئ. وفي إطار الحفاظ على استجابته للاحتياجات والأولويات الوطنية، قدم البرنامج مساهمات كبيرة لجهود الإغاثة. وتجلت القيمة المضافة للبرنامج في تلبية الاحتياجات الفورية بسرعة في استجابته للزلازل، وفي قدرته على معالجة الوضع الممتد للاجئين من خلال تقديم الدعم الأساسي من خلال برنامج شبكة الأمان الاجتماعي في حالات الطوارئ وتوفير القسائم الإلكترونية في مخيمات اللاجئين. وقد أظهرت الخطط الاستراتيجية القطرية أهمية سياقية، حيث كانت متوائمة مع استراتيجيات تركيا لإدارة الهجرة والحماية الاجتماعية، ولا سيما من خلال برنامج شبكة الأمان الاجتماعي في حالات الطوارئ. إلا أن محدودية المشاركة

مع المؤسسات الحكومية أعاققت قدرة البرنامج على موازنة أنشطته مع النظم الوطنية في حيز التنمية بشكل أكثر فعالية، مما أدى إلى صعوبة تحسين تكامل البرامج ونتائج تدخلات سبل كسب العيش والتعافي من الزلازل.

19- وتمشيا مع ولايته، استخدم البرنامج نهجا قائما على الأدلة في إطار الخطط الثلاث، ساعيا إلى مساعدة اللاجئين والمجتمعات المحلية المضيفة من خلال تدخلات مستهدفة والاستفادة من نظام قوي للرصد والتقييم لاتخاذ القرارات في ما يتعلق بجهود الإغاثة.

20- ومع ذلك، في حين كانت برامج سبل كسب العيش والتعافي من الزلازل ذات صلة باحتياجات المستفيدين، فإن الكثير من التحديات أعاققت قدرة البرنامج على الاستفادة بشكل كامل من مزاياه النسبية في مجال التنمية. وعلى سبيل المثال، افتقرت مشاركة البرنامج في محور العمل الإنساني والتنمية - الانتقال من جهود الاستجابة للاجئين والزلازل إلى التدخلات الموجهة نحو التنمية - إلى تقديم استراتيجي يركز على فهم شامل لقدرات البرنامج الداخلية ومزاياه النسبية في برمجة سبل كسب العيش والتعافي. وقد كان التحول إلى هذه المجالات مدفوعا بفرص التمويل الخارجي أكثر منه باستراتيجية طويلة الأجل قائمة على الاحتياجات، مما حد من عمق التدخلات ونطاقها واستدامتها.

21- وحافظت المساعدة الإنسانية والاستجابة لحالات الطوارئ التي يقدمها البرنامج على اتساق داخلي قوي، مستفيدة من المزايا النسبية للمنظمة في الاستجابة لحالات الطوارئ، والتحويلات القائمة على النقد، وتقديم المساعدات الغذائية. وفي المقابل، افتقرت تدخلات سبل كسب العيش وبرامج التعافي إلى استراتيجيات واضحة المعالم وقائمة على الأدلة، مما قوض اتساقها وجودها. وقد تجلى ذلك في الأساس المنطقي غير المكتمل للتدخلات وتوسيع النطاق، وفجوات القدرات، وعدم كفاية مشاركة أصحاب المصلحة.

22- وتكيف البرنامج مع الاحتياجات المتطورة في تركيا من خلال التعديلات البرمجية وتنقيحات الميزانية. وبذلك، تمكن البرنامج من الاستجابة للصدمات التي أثرت بشكل كبير على اللاجئين، مثل جائحة كوفيد-19 والانكماش الاقتصادي المطول والتضخم. وفي استجابته لزلزالي فبراير/شباط 2023، الذي حرم شريحة كبيرة من سكان جنوب شرق البلد من الوصول إلى احتياجاتهم، أثبت البرنامج أيضا قدرته على التكيف بسرعة مع تحديات الأمن الغذائي الجديدة. وفي المقابل، خلص التقييم إلى أنه كان بإمكان البرنامج التكيف بشكل أكثر فعالية مع العوامل الخارجية مثل التضخم والضغط الاقتصادي، التي حدثت من القدرة الشرائية للأسر التي تحصل على التحويلات القائمة على النقد، وخاصة الأسر الكبيرة الحجم.

الفعالية والاستدامة

أثبتت استجابات البرنامج الإنسانية واستجاباته لحالات الطوارئ فعاليتها في تلبية الاحتياجات الفورية وإدارة الأزمات، إلا أن عمله الإنمائي في مجالي سبل كسب العيش والتعافي واجه صعوبات في تحقيق نتائج مستدامة على نطاق واسع. فقد أدت الحواجز القانونية والاجتماعية أمام اللاجئين، والصدمات الاقتصادية، وثورات التخطيط الداخلي، مجتمعة، إلى إعاقة قدرة البرنامج على سد الفجوة بين الاستجابة لحالات الطوارئ وتحقيق التنمية المستدامة.

23- ساهمت استجابات البرنامج للاجئين وحالات الطوارئ في إطار الحويلة 1 للخطة الاستراتيجية القطرية للفترة 2023-2025 بشكل فعال في استقرار الظروف المعيشية للمستفيدين وتحسين حصولهم على الخدمات الأساسية في الوقت المناسب. وساهم برنامجا شبكة الأمان الاجتماعي في حالات الطوارئ والقوائم الإلكترونية في المخيمات بشكل كبير في تحسين رفاه اللاجئين وأمنهم الغذائي، مما ساعد على خفض الديون، والحد من اللجوء إلى استراتيجيات التصدي السلبية، وزيادة فرص الحصول على التعليم. إلا أن هذه الآثار الإيجابية قوبلت بالتضخم ونهج الحكومة الحذر إزاء زيادة مبالغ التحويلات - بهدف الحفاظ على التكافؤ مع نظام الضمان الاجتماعي الوطني وتخفيف التوترات مع المجتمعات المحلية المضيفة. ورغم تعديل قيم التحويلات، فإن هذه التغييرات لم تكن كافية لتعويض آثار التضخم.

24- وقد نجح البرنامج في تطوير القدرات المؤسسية، كما يتضح من التسليم الفعال للمسؤولية عن برنامج شبكة الأمان الاجتماعي في حالات الطوارئ والإدارة اللاحقة له من قبل الهلال الأحمر التركي، الذي استخدم نظاما متطورة لتسجيل المستفيدين والتحقق وإدارة التحويلات والمطابقة والرصد والتنسيق، فضلا عن استراتيجيات التواصل مع المستفيدين واستراتيجيات المعلومات.

- 25- وأظهر برنامج القسائم الإلكترونية المستمر الذي ينفذه البرنامج للاجئين المقيمين في المخيمات نتائج متباينة. على الرغم من أن البرنامج يوفر استقلالية في الشراء (مما يساهم في الدعم النفسي والاجتماعي، والرفاه، والكرامة)، لم يكن مبلغ المساعدة كافياً لتغطية الاحتياجات الأساسية، وخاصة للأشخاص الضعفاء، مثل اللاجئين ذوي الإعاقة، وكبار السن، والأسر التي تضم فرداً بالغاً واحداً فقط. وخلال الفترة قيد التقييم، نفذت الحكومة استراتيجية لتخفيف الازدحام في المخيمات، مما أدى إلى انخفاض عدد المقيمين في المخيمات الذين يحصلون على المساعدة من 50 000 إلى 40 000. وقد أدى ذلك إلى انخفاض مماثل في تحويلات القسائم الإلكترونية.
- 26- وكانت استجابة البرنامج للزلازل فعالة بشكل ملحوظ من حيث النطاق والسرعة، مما سلب الضوء على قدرة المنظمة على الاستجابة بسرعة ومرونة أثناء حالات الطوارئ الواسعة النطاق. وينعكس النجاح التشغيلي للاستجابة في العدد الكبير من المستفيدين الذين تم الوصول إليهم، والتكيف الاستباقي لمساعدات التحويلات القائمة على النقد لتلبية الاحتياجات المتغيرة والتعديل لمراعاة التضخم. وقد جاء قرار البرنامج باستثمار أموال الاستجابة لحالات الطوارئ المتبقية في جهود التعافي من الزلازل في الوقت المناسب. وكانت الأنشطة موجهة بشكل مناسب ومصممة لإعادة بناء نظم إنتاج الأغذية المحلية واستعادة أداء السوق الوظيفي. غير أن تدخلات التعافي المبكر أظهرت نتائج متباينة نظراً لنطاقها المحدود، وقيود التمويل، وتصميمها الذي يتطلب موارد كثيفة ويركز أساساً على الأفراد. وبالنظر إلى الجهد اللازم لتحقيق الأهداف الأوسع نطاقاً، مثل استعادة سلسلة القيمة والتنشيط الاقتصادي الإقليمي، فإن هذه التدخلات لم تحقق حتى الآن حصائل قوية.
- 27- وكجزء من الاستجابة لحالة الطوارئ الناجمة عن الزلازل، قدم البرنامج خدمات لوجستية قيمة ودعمًا قيمًا للاتصالات في حالات الطوارئ إلى الحكومة والمجتمع الإنساني. وجرى تقييم هذه الخدمة على أنها فعالة من حيث السرعة والنطاق. ووفرت خدمة الاتصالات في حالات الطوارئ التوصيلية إلى جميع مراكز العمل الإنساني، موفرة بذلك بنية تحتية حيوية للاتصالات خلال الاستجابة المبكرة. وشملت الخدمات اللوجستية التخزين والنقل في ثلاثة مراكز إقليمية، فضلاً عن وحدات تخزين متنقلة محلية. كما ثبتت القيمة المضافة الحاسمة للبرنامج في تيسيره للروابط بين شركاء الخدمات اللوجستية المحليين والدوليين للاستجابة للأزمة.
- 28- وواجهت الأنشطة الموجهة نحو التنمية في إطار الحصيلة 2 للخطة الاستراتيجية القطرية للفترة 2023-2025،¹⁵ مثل مبادرات سبل كسب العيش والمساعدة التقنية، حواجز كبيرة حدثت من نتائجها على المدى الطويل. وحققت مبادرات سبل كسب العيش مكاسب قصيرة الأجل للمشاركين من حيث فرص العمل، وساهم شمول الأفراد الضعفاء من المجتمعات المحلية المضيفة في تعزيز التماسك الاجتماعي. إلا أن هذه النجاحات لم تُترجم إلى نتائج إنمائية مستدامة تتجاوز مستوى الأفراد، حيث أدت التحديات المتعلقة بقبالية توسيع النطاق، وعدم التوافق مع احتياجات سوق العمل، وضياح فرص إشراك الجهات المعنية الوطنية الرئيسية إلى تقويض فعالية البرنامج. وأعاق الحواجز القانونية والاجتماعية التي تواجه اللاجئين - مثل صعوبات دخول سوق العمل التركية، والأعراف الثقافية التي تحد من قدرة المرأة على الانضمام إلى القوى العاملة - قدرة البرنامج على تعزيز الاعتماد على الذات اقتصادياً بشكل مستدام وإدماج مجموعة أوسع من اللاجئين.
- 29- وفي إطار الحصيلة 3 للخطة الاستراتيجية القطرية للفترة 2023-2025، أجرى البرنامج ووزارة التعليم الوطني تحليلاً مشتركاً لتكاليف وفوائد الوجبات المدرسية. وأكدت هذه الدراسة نتائج مبادرة إصلاح التعليم، التي خلصت إلى أن ربع الأطفال في سن الدراسة في تركيا يذهبون إلى المدرسة وهم جائعون. وحتى وقت الانتهاء من هذا التقييم، لم تكن أي خطوات ملموسة قد اتخذت للنهوض بالتعاون بين الحكومة والبرنامج في هذا المجال.
- 30- ونجح البرنامج في تعزيز قدرة الهلال الأحمر التركي، مما ساعد على ضمان تسليم مستدام للمسؤولية عن برنامج شبكة الأمان الاجتماعي في حالات الطوارئ. وفي إطار برنامج سبل كسب العيش، استثمر البرنامج أيضاً في تكمة جهود المؤسسات الوطنية، مثل وكالة التوظيف التركية واتحاد الغرف التجارية وبورصات السلع في تركيا، لزيادة الاستدامة. ودعمت تدخلات البرنامج في تركيا تكامل الأنشطة الإنسانية والإنمائية، مما يسر الانتقال من المساعدات الغذائية إلى برامج سبل كسب العيش.

¹⁵ في إطار الخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة الانتقالية والخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة، تم تنفيذ نشاط سبل كسب العيش في إطار الحصيلة الاستراتيجية 1.

إلا أن عدم اتساق نقاط الدخول إلى الأطر والنظم الوطنية - ولا سيما التعاون المحدود مع وزارة التعليم الوطني - قد حد من إمكانية توسيع نطاق هذه البرامج.

النتائج التي تحققت بشأن المواضيع الشاملة

احترمت تدخلات البرنامج في تركيا المبادئ الإنسانية ووصلت إلى الفئات السكانية الأكثر ضعفاً، ولكن تأثرت فعاليتها سلباً بمحدودية العمل بشكل مباشر مع السكان الذين يعانون من انعدام الأمن الغذائي والمتضررين من الأزمات؛ والثغرات في آليات التعقيبات المجتمعية؛ وعدم تكافؤ فرص حصول المستفيدين على المساعدة؛ وأدنى حد من إدماج الاعتبارات البيئية. وقد أعاقَت أوجه القصور هذه في نهاية المطاف قدرة البرنامج على تحقيق نتائج مستدامة.

31- احترمت تدخلات البرنامج في تركيا المبادئ الإنسانية والشمول، وضمنت الحياد في تقديم المساعدات واستنادها إلى الاحتياجات. وعلى سبيل المثال، وضمنت جهود الدعوة التي يبذلها البرنامج في ما يتعلق بقيم التحويلات والشرارات مع الجهات الفاعلة الوطنية، بما في ذلك الهلال الأحمر التركي ووكالة التوظيف التركية، أن تبقى المساعدات قائمة على الاحتياجات، بينما أتاح استخدام المساعدات النقدية حصولاً كريماً على الخدمات، مما مكّن المستفيدين من اتخاذ قراراتهم بأنفسهم.

32- ومن حيث المساءلة أمام الأشخاص المتضررين، أدى إغلاق آلية التعقيبات المجتمعية عقب تسليم المسؤولية عن برنامج شبكة الأمان الاجتماعي في حالات الطوارئ إلى فجوات في قدرة البرنامج على التواصل بشكل مستمر مع الأشخاص المتضررين. ولم يجر سد هذه الفجوات إلا عند فتح خط ساخن جديد في سبتمبر/أيلول 2024. وأدى ذلك في نهاية المطاف إلى الحد من فهم البرنامج لشواغل واحتياجات الأشخاص المتضررين واستجابته لها، وهو وضع تقاوم بسبب عدم كفاية الجهود المبذولة لتوفير المعلومات وإجراء مشاورات منظمة مع المستفيدين والشركاء المتعاونين خلال تصميم البرنامج.

33- وحقق البرنامج تكافؤاً شابه كامل بين النساء والرجال من حيث أعداد المستفيدين. ومع ذلك، ورغم الجهود الملحوظة التي بذلها البرنامج لتصميم برامج تركز على مبادئ الوصول المنصف، وجمع البيانات المفصلة، والتدريب الموجه، بقيت بعض الفجوات في تعميم الوصول المنصف بشكل متنسق عبر أنشطة الخطة الاستراتيجية القطرية. وكما يتضح من مساعدات التحويلات القائمة على النقد، كان طموح البرنامج لضمان المساواة بين النساء والرجال أقرب إلى التطلعات منه إلى التطبيق العملي، ويرجع ذلك أساساً إلى الحواجز النظامية التي استمرت في تقويض استدامة هذه الجهود. ولم ينجح النهج الشمولي للبرنامج إزاء برامج مساعدات التحويلات القائمة على النقد - والتي كانت تقتصر إلى أحكام للأسر ذات نقاط الضعف المحددة - في تعزيز المساواة في الوصول وتحقيق فائدة للنساء بين السكان الأتراك ومجتمع اللاجئين. ومنذ عام 2017، دعمت آليات الإحالة التابعة للبرنامج والتي تربط اللاجئين بالجهات الفاعلة في مجال الحماية ومقدمي الخدمات، اللاجئين المتضررين من العنف الجنساني ونقاط الضعف الأخرى. ومع ذلك، أدت الفجوات في تنفيذ هذه الآليات - بما في ذلك الزيارات المنزلية المحدودة وتقييمات الاحتياجات غير الكافية ونقص تحليل النزاعات - إلى إعاقة قدرتها على التغلب على الحواجز النظامية التي تعترض تحقيق المساواة بين الرجال والنساء.

34- وحقق البرنامج تقدماً جيداً في مجال إدماج منظور الإعاقة. فقد ضمن تطبيق بدل الإعاقة الشديدة في عام 2018 أن تكون برامج التحويلات القائمة على النقد مستجيبة للأعباء المالية المرتبطة بالعيش مع إعاقة، وأظهر تقدماً في تلبية الاحتياجات الخاصة للأسر التي ترعى أفراداً من ذوي الإعاقة. وعلى الرغم من عدم دمج اعتبارات الإعاقة بشكل منهجي في تدخلات سبل كسب العيش والتعافي من الزلازل، فقد بدأ جمع بيانات الإعاقة والإبلاغ عنها بشكل أكثر منهجية خلال الخطة الاستراتيجية القطرية للفترة 2023-2025، مما يمثل خطوة إلى الأمام في هذا المجال.

35- وقد تغاضت الخطط الاستراتيجية القطرية الثلاث إلى حد كبير عن إدماج الأبعاد البيئية. فلا تزال التداعيات البيئية لمختلف التدخلات في مجالات سبل كسب العيش والاستجابة لحالات الطوارئ والتعافي في مراحلها الأولى وتفتقر إلى نهج منهجي. ومع ذلك أُحرز تقدم، منذ عام 2024، في استخدام أدوات فحص الاستدامة البيئية والاجتماعية في الاتفاقات الميدانية وبرامج اللاجئين.

تدبير الموارد والكفاءة

خلال الفترة قيد التقييم، استخدم البرنامج بفعالية تمويل الجهات المانحة المرن والتمويل بالسلف للحفاظ على عمليات برنامج شبكة الأمان الاجتماعي في حالات الطوارئ وجهود الاستجابة للزلازل. غير أن كفاءة التكلفة وقابلية توسيع النطاق للتدخلات كانت محدودة بسبب غياب استراتيجية واضحة لتعبئة الموارد؛ والاعتماد على التمويل القصير الأجل؛ والتدخلات الكثيفة الموارد، ولا سيما في برامج سبل كسب العيش والتعافي من الزلازل.

36- بالنسبة لبرنامج شبكة الأمان الاجتماعي في حالات الطوارئ واستجابة البرنامج للزلازل عام 2023، استفاد البرنامج من التمويل المستقر والمرن نسبياً من الجهات المانحة والتمويل بالسلف لدعم استمرارية عملياته. وقد مكّن ذلك من تخصيص الموارد بكفاءة أكبر لتلبية الأولويات. وأعاد البرنامج ترتيب أولويات تدخلاته في الخطة الاستراتيجية القطرية المؤقتة والخطة الاستراتيجية القطرية لتلبية الاحتياجات المتطورة، وتقلبات التمويل، والتحديات التشغيلية. ومع ذلك، بدون هذا التمويل الطارئ، لكانت هناك تحديات كبيرة أمام استمرارية العمليات. ودفع هذا الوضع البرنامج إلى اعتماد نهج انتهازى لتخصيص الموارد بعد تسليم المسؤولية عن برنامج شبكة الأمان الاجتماعي في حالات الطوارئ، مما حد من قدرته على وضع نهج استراتيجي طويل الأجل ومتناسك لتدخلات أكثر توجهها نحو التنمية.

37- وقد أدى عدم وجود استراتيجية شاملة أو نهج شامل لتعبئة الموارد، إلى جانب عدم بروز صورة البرنامج خلال الفترة المرجعية، أعاق قدرته على التخطيط للاحتياجات طويلة الأجل. وبالإضافة إلى ذلك، عادة ما تفضل الجهات المانحة الموجهة نحو التنمية في تركيا الشركاء ذوي معدلات النفقات العامة المنخفضة أو التي يمكن التفاوض بشأنها؛ وقد أدى معدل تكاليف الدعم غير المباشرة الثابت لدى البرنامج إلى الحد من مرونته في هذا الصدد.

38- وأظهرت مساعدات البرنامج الإنسانية من خلال التحويلات القائمة على النقد استهدافاً وتنفيذاً في الوقت المناسب، حيث استخدم برنامج شبكة الأمان الاجتماعي في حالات الطوارئ 99 في المائة من ميزانيته قبل تسليم المسؤولية عنه. وأجرى البرنامج تعديلات في الوقت المناسب على مساعداته المقدمة من خلال التحويلات القائمة على النقد للتصدي لتحديات مثل انخفاض قيمة الليرة التركية والتضخم. كما اتسمت الاستجابة للزلازل، التي جذبت تمويلاً كبيراً من خلال النداء الخاص بالزلازل الذي أصدرته اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات، بكفاءة عالية من حيث التكلفة، مستفيدة من الحضور الميداني للبرنامج، وسرعة التعبئة، والشراكات مع جهات فاعلة أخرى، وكلها عوامل سهلت العمليات. وأظهر برنامج القسائم الإلكترونية في المخيمات كفاءة من حيث التكلفة من خلال تبسيط العمليات والتعاقد مع سلاسل المتاجر الكبرى، مما قلل تكاليف المعاملات والتكاليف الإدارية.

39- وكانت كفاءة برنامج سبل كسب العيش من حيث التكلفة منخفضة حيث أعاقها ارتفاع التكاليف لكل مستفيد وشواغل إزاء توسيع النطاق. ورغم أن الدعم كان مفيداً للأفراد المستهدفين، تأثير محدودية أثر البرنامج الأوسع نطاقاً تساؤلات بشأن كفاءته وفعاليته الإجماليين من حيث التكلفة مقارنة بأنواع الدعم الأخرى التي يقدمها البرنامج. وبالمثل، أدى عدم وجود استراتيجية واضحة من حيث تخصيص الموارد والتخطيط الأولي خلال إعداد برنامج التعافي من الزلازل إلى تقويض الكفاءة من حيث التكلفة وإمكانية تحقيق نتائج مستدامة على نطاق واسع.

العوامل المؤثرة على أداء البرنامج

ساهمت شراكات البرنامج في تنفيذ البرنامج، إلا أن الافتقار إلى المشاركة الاستراتيجية وضعف بروز الصورة والتنسيق غير المتسق كلها عوامل قوضت قدرته على الاستفادة بشكل كامل من الشراكات من أجل تنفيذ البرامج بشكل أكثر فعالية.

40- حققت بعض شراكات البرنامج - مثل شراكاته مع الهلال الأحمر التركي، ووكالة التوظيف التركية، واتحاد الغرف التجارية وبورصات السلع في تركيا - نتائج قوية، مما ساهم في تعزيز تنفيذ البرامج. وتنوعت مشاركة البرنامج مع المؤسسات الحكومية عبر مكونات البرامج. وكان التعاون القوي واضحاً في برنامج شبكة الأمان الاجتماعي في حالات الطوارئ، وبرنامج القسائم الإلكترونية، وجهود الاستجابة للزلازل، حيث أتاحت شراكات البرنامج مع المؤسسات الوطنية والشركات الخاصة الوصول

السريع إلى المناطق المتضررة من الزلازل وتعبئة الموارد بسرعة. غير أن عدم بروز صورة البرنامج بشكل عام حال دون تعميق التعاون والمواصلة الاستراتيجية مع الحكومة ومجتمع الجهات المانحة، وحد من فرص العمل المشترك وحلقات التعقيبات البناءة، ولا سيما في الأنشطة الموجهة نحو التنمية. وتفاقم ذلك بسبب عدم وجود استراتيجية شراكة أكثر صراحة، مما كان يمكن أن يساعد في تعزيز مكانة البرنامج في البلد. وبالإضافة إلى ذلك، أدى عدم اتساق المشاركة في هياكل التنسيق التابعة للأمم المتحدة إلى ازدواجية ونقص في الكفاءة، كان من الممكن تجنبهما.

41- وقد أسفر التعاون مع الجهات الفاعلة في القطاع الخاص عن نتائج ملحوظة في بعض المجالات، ولا سيما في برامج سبل كسب العيش والاستجابة للزلازل. وخلال جهود الاستجابة للزلازل، ساهم الدعم المقدم من القطاع الخاص في الوقت المناسب في سد فجوات حرجية، مما أظهر أهمية القطاع الخاص في تكملة الجهود الإنسانية. وعلاوة على ذلك، أسفرت الشراكات مع اتحاد الغرف التجارية وبورصات السلع في تركيا عن توفير التدريب المهني وفرص العمل. وعلى الرغم من هذه النجاحات، افترقت مشاركة البرنامج مع القطاع الخاص إلى العمق الاستراتيجي، حيث غالبا ما أقيمت الشراكات على أساس كل مشروع على حدة، بدلا من أن تكون جزءا من رؤية أوسع للتعاون مع القطاع الخاص.

42- وعلى مر السنين، سعى البرنامج إلى تنويع قاعدة شركائه المتعاونين، بما يتماشى مع حافظته المتطورة، ولا سيما بعد تسليم المسؤولية عن برنامج شبكة الأمان الاجتماعي في حالات الطوارئ. واعتبارا من عام 2021 فصاعدا، وبما يبيّن تركيزه المتزايد على سبل كسب العيش، تعاون المكتب القطري مع شركاء جدد من القطاع الخاص، واتحاد الغرف التجارية وبورصات السلع في تركيا، والمنظمات غير الحكومية المحلية. وخلال الفترة قيد التقييم، ظل العمل مع الشركاء المتعاونين قائما في الأساس على المعاملات، وكانت فرص المشاركة الفعالة بعد التنفيذ محدودة. ونظرا لعدم وجود فرص لتقديم مداخلات خلال تصميم البرامج وصنع القرارات بشكل عام، تمت الاستعانة بشركاء جدد والشركاء الحاليين أساسا كمقدمي خدمات أكثر منه كشركاء متعاونين استراتيجيين.

43- وقد واجه البرنامج صعوبة في مواصلة الموارد البشرية مع تطور برامجه في تركيا، حيث اعتمد نهجا مخصصا في التوظيف افترق إلى التخطيط الاستراتيجي للقوة العاملة. وانعكس ذلك في عملية إعادة الهيكلة التي أعقبت تسليم المسؤولية عن برنامج شبكة الأمان الاجتماعي في حالات الطوارئ، والتي أدت إلى تخفيضات كبيرة في أعداد الموظفين وإعادة تكليف موظفي الرصد للقيام بوظائف تتعلق بسبل كسب العيش. وكانت النتيجة عدم توافق مجموعات المهارات وعدم كفاية فرص إعادة التدريب، مما أدى إلى انخفاض معنويات الموظفين، وبالتالي إلى انخفاض الكفاءة والفعالية التشغيليتين. وأجريت عملية إعادة هيكلة ثانية في عام 2024 وأدت إلى مزيد من التخفيض وإغلاق معظم المكاتب الفرعية في البلد، مع الاحتفاظ بالمكاتب في غازي عنتاب ومرسين وهاتاي فقط.

44- ويلتزم البرنامج بالمبادئ التوجيهية المؤسسية للرصد والتقييم في تركيا، وينتج بيانات رصد مفصلة وعالية الجودة قادرة على التقاط احتياجات المستفيدين المتنوعة. وخلال الفترة قيد التقييم، استخدم المكتب القطري البيانات أساسا لدعم البرمجة أو التعديلات القائمة على الأدلة، وخاصة أثناء تنفيذ برنامج شبكة الأمان الاجتماعي في حالات الطوارئ. ومع ذلك، خلص التقييم إلى أن نظم إدارة المعرفة في البرنامج لا تزال غير متطورة، ولا سيما في ما يتعلق بالتوثيق المنهجي لعمليات صنع القرار والأسس المنطقية الأساسية لدعم الذاكرة المؤسسية.

ملخص الدروس المستفادة

45- جمع التقييم الدروس المستفادة من الخطط الاستراتيجية القطرية المتتالية المنفذة في تركيا، بهدف توليد رؤى ذات صلة بالبرنامج على نطاق أوسع.

➤ لتحقيق حصائل مجدية ومستدامة في البيانات المقيدة الموارد، ينبغي أن تستفيد البرامج من الشراكات، وتدمج تدخلات تكميلية، وتعطي الأولوية للحلول المتعددة القطاعات. فقد كانت برامج البرنامج المتعلقة بسبل كسب العيش والتعافي من الزلازل فعالة في دعم المستفيدين الأفراد، ولكن لم يجر توسيع نطاقها بما فيه الكفاية لإحداث تغيير نظامي. وينبغي أن تتوافق النهج المستقبلية مع أطر التنمية، وأن تشرك مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة.

- ◀ يمكن أن تؤدي المنافسة الاقتصادية بين المجتمعات المحلية المضيفة واللاجئين إلى تفاقم التوترات الاجتماعية؛ ولذا، من الضروري أن تركز برامج سبل كسب العيش على المنافع المتبادلة. وتظهر التجربة في تركيا في مجال التدريب المهني وسلاسل القيمة المجتمعية أنه يمكن تعزيز التعاون بين المجتمعات المحلية المضيفة واللاجئين، والتمكين الاقتصادي، والتماسك الاجتماعي، لتعزيز القدرة على الصمود والتكامل.
- ◀ يمكن أن تكون التحويلات القائمة على النقد الإنسانية مفيدة للغاية عند تصميمها خصيصاً لتلبية احتياجات النساء الخاصة منذ البداية. فقد أدى عدم الاهتمام بالاحتياجات الخاصة للنساء والرجال في تركيا إلى تقييد المكاسب المتعلقة باستقلالية المرأة. وينبغي أن تحلل برامج البرنامج المستقبلية الاحتياجات الخاصة من خلال مشاورات مع المستفيدين، وأن تقدم خيارات تسجيل واستحقاقات شخصية، وأن ترصد الحصائل للنساء والرجال.
- ◀ يعزز إدماج البرامج الإنسانية في نظم الحماية الاجتماعية الوطنية قابلية توسيع النطاق والكفاءة والاستدامة، مع تجنب الهياكل الموازية. ففي تركيا، مكن إدماج برنامج شبكة الأمان الاجتماعي في حالات الطوارئ في النظم الوطنية من توسيعه السريع، وحسن إمكانية الوصول إليه واستدامته على المدى الطويل، وعزز قدرة النظام الوطني.
- ◀ يؤدي الإدماج الاستباقي للحماية في برامج المساعدة القائمة على النقد إلى تعزيز قدرة هذه البرامج على تحديد ومعالجة مواطن الضعف لدى المستفيدين. وقد ثبت أن إدراج الرقابة على الحماية ودمج نظم التعقيبات في برامج التحويلات القائمة على النقد بالغ الأهمية لتقديم خدمات أفضل للمستفيدين في تركيا. وتولد العملية الموحدة لمعالجة البيانات في البرنامج رؤى تمكن من تعديل البرامج في الوقت المناسب.
- ◀ يعد تحقيق التوازن بين هيكل تكاليف البرنامج وتفضيلات الجهات المانحة لمعدلات نفقات عامة مرنة بالغ الأهمية للبرامج من أجل الحفاظ على تمويل تنافسي وأمن في البيئات التي تركز على التنمية. ففي تركيا، تعارضت تفضيلات الجهات المانحة لنفقات عامة أقل أو مرنة مع المعدل الثابت في البرنامج البالغ 6.5 في المائة، مما يشير إلى ضرورة مواءمة البرنامج لنماذج تمويله مع الظروف التشغيلية.

التوصيات

التوصيات والتوصيات الفرعية	نوع التوصية	المكاتب والشعب المسؤولة في البرنامج	الكيانات المساهمة الأخرى	الأولوية	الموعد النهائي للإنجاز
التوصية 1- إعادة تموضع البرنامج استراتيجيا في تركيا، بالنظر إلى المزايا النسبية العالمية المعترف بها للبرنامج، وفي سياق مستويات التمويل المنخفضة، وضع خطط طوارئ لضمان جدوى البرامج، بما في ذلك من خلال إرساء شراكات استراتيجية.	استراتيجية	المكتب القطري	مكتب الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وأوروبا الشرقية الإقليمي	عالية	الربع الأخير من عام 2025
1-1 توطيد عرض القيمة الذي يقدمه البرنامج عند وضع الخطة الاستراتيجية القطرية الجديدة. التركيز على عدد أقل من التدخلات العالية الأثر التي يقدم فيها البرنامج قيمة فريدة، ولا سيما في مجالات مساعدة اللاجئين، وقدرة المجتمعات المحلية على الصمود، والاستعداد لحالات الطوارئ والاستجابة لها.	تشغيلية	المكتب القطري	مكتب الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وأوروبا الشرقية الإقليمي	عالية	الربع الثالث من عام 2025
1-2 إرساء شراكات استراتيجية ووضع استراتيجيات اتصال ونظام لإدارة المعرفة. ينبغي أن ينفذ البرنامج استراتيجية شاملة للشراكات والاتصال، توضع في إطار الخطة الاستراتيجية القطرية، لتقوية موضعه في البلد وتوجيه مشاركة الجهات المعنية الرئيسية، بما في ذلك الكيانات الحكومية وشركاء الأمم المتحدة والجهات المانحة والشركاء غير الحكوميين المحليين والجهات الفاعلة في القطاع الخاص. كما ينبغي أن يضع البرنامج نظاما لإدارة المعرفة للحفاظ على الذاكرة المؤسسية.	تشغيلية	المكتب القطري	مكتب الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وأوروبا الشرقية الإقليمي	عالية	الربع الأول من عام 2026
1-3 تحديد حد أدنى لمستوى التمويل المجدي للحفاظ على العمليات الأساسية في تركيا. وضع استراتيجية لتعبئة الموارد تهدف إلى تأمين التمويل من مصادر تمويل متنوعة لدعم خطة استراتيجية قطرية متماسكة، ويفضل أن يكون ذلك جزءا من عملية إعداد الخطة. وينبغي أن يشمل ذلك نماذج تنفيذ طارئة (مثل آليات تقاسم التكاليف الإقليمية التي يدعمها مكتب الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وأوروبا الشرقية الإقليمي ومقر البرنامج، أو نماذج أخرى) لضمان استمرارية البرامج طوال فترة الخطة الاستراتيجية القطرية. ومن خلال الجمع بين تنوع التمويل وهياكل التنفيذ القابلة للتكيف، يمكن أن يحافظ البرنامج على استدامة العمليات بفعالية، حتى في ظل القيود المالية.	تشغيلية	المكتب القطري	مكتب الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وأوروبا الشرقية الإقليمي	عالية	الربع الثالث من عام 2025
1-4 وضع وتنفيذ خطة توظيف استراتيجية لمواءمة الموارد البشرية مع الاحتياجات التشغيلية للخطة الاستراتيجية القطرية، وبالتالي ضمان القدرة والخبرة الكافيتين للتنفيذ الفعال.	تشغيلية	المكتب القطري	مكتب الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وأوروبا الشرقية الإقليمي	عالية	الربع الثالث من عام 2025
1-5 تعزيز الوصول المنصف إلى البرامج من خلال نهج مستهدفة قائمة على البيانات، ومشاركة أوثق مع المستفيدين من خلال آليات المساءلة أمام الأشخاص المتضررين والتعقيبات المجتمعية. ينبغي أن يستفيد البرنامج من البيانات المصنفة بحسب الفئات السكانية ونوع المستفيدين وحالة الإعاقة لتصميم برامج تفيده الفئات المستهدفة ذات الاحتياجات المتنوعة. كما ينبغي أن يدمج البرنامج الحماية وتدابير متعلقة بالمساءلة أمام الأشخاص المتضررين لضمان الاستماع إلى آراء المستفيدين والعمل على أساسها، وعدم تخلف أحد عن الركب.	استراتيجية	المكتب القطري	مكتب الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وأوروبا الشرقية الإقليمي	عالية	من الربع الثالث من عام 2025 فصاعدا

التوصيات والتوصيات الفرعية	نوع التوصية	المكاتب والشعب المسؤولة في البرنامج	الكيانات المساهمة الأخرى	الأولوية	الموعد النهائي للإبجاز
التوصية 2- تماشيا مع الأولويات الوطنية، وضع إطار استراتيجي (يغطي الأساس المنطقي للتدخل، والرصد، والدخول في الشراكات، والاعتبارات البيئية) لتعزيز قدرة المجتمعات المحلية على الصمود.	استراتيجية	المكتب القطري	مكتب الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وأوروبا الشرقية الإقليمي	عالية	الربع الأول من عام 2026
2-1 صياغة أساس منطقي واضح للتدخل مع نظام رصد قوي لتحديد النتائج المتوقعة وتوضيح كيفية تحقيقها. سيسمح نظام الرصد، الذي يبين بدقة الأساس المنطقي للتدخل، بتقييم فعالية أنشطة بناء القدرة على الصمود، وتتبع النتائج القصيرة والطويلة الأجل.	تشغيلية	المكتب القطري	مكتب الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وأوروبا الشرقية الإقليمي	عالية	الربع الأول من عام 2026
2-2 تعميق المشاركة مع الحكومات المحلية والمجتمعات المحلية والشركاء المتعاونين وأصحاب المصلحة الآخرين ذوي الصلة لبناء الملكية، والمساعدة في مواءمة أنشطة البرنامج مع الاحتياجات المحلية وضمان الاستدامة بعد التدخل.	تشغيلية	المكتب القطري	مكتب الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وأوروبا الشرقية الإقليمي	عالية	من الربع الأول من عام 2026 فصاعدا
2-3 ضمان إدماج الاعتبارات البيئية بشكل منهجي في تصميم وتنفيذ ورصد الأنشطة المحلية لبناء القدرة على الصمود. يشمل ذلك تعزيز تدابير التخفيف المحددة في عمليات الفحص البيئي، ودمج أفضل الممارسات في ما يتعلق بالاستدامة (مثل الزراعة الذكية مناخيا ونهج سلسلة الإمداد المراعية للبيئة)، وتعزيز أطر الرصد لتتبع الحصائل البيئية طوال فترة تنفيذ المشروعات.	تشغيلية	المكتب القطري	مكتب الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وأوروبا الشرقية الإقليمي	متوسطة	من الربع الأول من عام 2026 فصاعدا
التوصية 3- دعم جهود الحكومة الرامية إلى تعزيز القدرة على الاستعداد لحالات الطوارئ والاستجابة لها في المناطق المعرضة للصدمات وعوامل الإجهاد، وخاصة على المستوى دون الوطني.	استراتيجية	المكتب القطري	مكتب الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وأوروبا الشرقية الإقليمي ومقر البرنامج	عالية	من الربع الثالث من عام 2025 فصاعدا
3-1 تقييم اهتمام الحكومة بدعم البرنامج للاستعداد لحالات الطوارئ والاستجابة لها لتحديد المجالات حيث يمكن للبرنامج أن يضيف قيمة. المشاركة في مناقشات مع السلطات الوطنية والمحلية لفهم أولويات الاستعداد لحالات الطوارئ والاستجابة لها في المناطق المعرضة للصدمات وعوامل الإجهاد - وخاصة على المستوى دون الوطني - واستكشاف الأدوار المحتملة للبرنامج ضمن الإطار الحالي للاستعداد لحالات الطوارئ والاستجابة لها.	تشغيلية	المكتب القطري	مكتب الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وأوروبا الشرقية الإقليمي	عالية	الربع الثالث من عام 2025
3-2 تعزيز قدرة البرنامج على دعم الاستعداد والاستجابة على المستويين المحلي والوطني من خلال ضمان توافر الخبرة في مجال الاستعداد لحالات الطوارئ والاستجابة لها، وقدرة المجتمعات المحلية على الصمود وتنمية القدرات، ووضعها في موقع استراتيجي على المستويين الوطني والإقليمي، مع التركيز على المناطق حيث لدى البرنامج حضور تشغيلي نشط وشراكات راسخة.	تشغيلية	المكتب القطري	مكتب الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وأوروبا الشرقية الإقليمي	عالية	الربع الثالث من عام 2025