

الاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر

## برامج التحويلات النقدية

مبادئ توجيهية لتوسيع نطاقها والإعداد لتنفيذها



ICRC

الاتحاد الدولي  
لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر



© اللجنة الدولية للصليب الأحمر والاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر، جنيف، ٢٠١٥.

اتخذت اللجنة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر والاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر كل التدابير الاحتياطية المعقولة للتحقق من المعلومات الواردة في هذا المطبوع. إلا إن المادة المطبوعة توزع دون ضمان من أي نوع، صريحاً كان أم ضمنياً. وعليه، فإن مسؤولية تفسير المضمون واستعماله تقع على القارئ. ولن تتحمل اللجنة الدولية أو الاتحاد الدولي مسؤولية الأضرار الناجمة عن استخدامه، في أي حال من الأحوال. ولا يعكس هذا المطبوع بالضرورة قرارات اللجنة الدولية أو الاتحاد الدولي أو سياستهم المعلنة.

---

2015

الاتحاد الدولي لجمعيات  
الصليب الأحمر والهلال الأحمر

P.O. Box 372  
CH-1211 Geneva 19  
Switzerland  
Telephone: +41 22 730 42 22  
Telefax: +41 22 733 03 95  
E-mail: [secretariat@ifrc.org](mailto:secretariat@ifrc.org)  
Web site: [www.ifrc.org](http://www.ifrc.org)

---

2015

اللجنة الدولية للصليب الأحمر

19, avenue de la Paix  
CH-1202 Geneva  
Switzerland  
Telephone: +41 22 734 60 01  
Telefax: +41 22 733 20 57  
E-mail: [shop@icrc.org](mailto:shop@icrc.org)  
Web site: [www.icrc.org](http://www.icrc.org)

برامج

التحويلات النقدية

مبادئ توجيهية لتوسيع

نطاقها والإعداد لتنفيذها



## فهرس المحتويات

### المقدمة

٥

٦

لماذا تم إعداد هذه التوجيهات؟

٦

تحسين الإعداد لبرامج التحويلات النقدية والجاهزية التشغيلية

٧

كيف يجب استخدام هذا الدليل؟

٨

عملية الإعداد لبرامج التحويلات النقدية

١١

متى يجب استخدام هذا الدليل؟

### ١٢

### عملية الإعداد لبرامج التحويلات النقدية وتوسيع نطاقها - الإعداد والتحليل

١٣

الخطوة ١: جمع المعلومات الأساسية السابقة لوقوع الكارثة

١٤

١-١ استعراض البيانات الثانوية وتحليلها

١٥

٢-١ جمع البيانات الأولية وتحليلها

١٦

٣-١ المستندات الأساسية

١٦

الخطوة ٢: وضع السيناريوهات

١٦

١-٢ وضع السيناريوهات

١٧

الخطوة ٣: تحديد الثغرات في الإعداد لبرامج التحويلات النقدية

١٨

١-٣ العمل على إشراك الجهات المعنية في الإعداد لبرامج التحويلات النقدية

١٩

٢-٣ تحليل الثغرات في الإعداد والتقويم الذاتي

٢٠

٣-٣ وضع رسائل المناصرة الأساسية وتنفيذها

٢٢

المسارات الأربعة المطبقة في مرحلة «الإعداد والتحليل» من عملية إعداد برامج التحويلات النقدية

٢٢

الأنظمة التمكينية

٢٢

الأدوات البرمجية

٢٣

الموارد والقدرات

٢٣

الاتصال والتنسيق

### ٢٤

### عملية الإعداد لبرامج التحويلات النقدية وتوسيع نطاقها - التطوير والتنفيذ في إعداد برامج التحويلات النقدي

٢٦

الخطوة ٤- وضع العناصر الأساسية لبرنامج التحويلات النقدية

٢٦

١-٤ تعيين منسق الجمعية الوطنية المعني ببرامج التحويلات النقدية

٢٧

٢-٤ إنشاء فريق عمل تقني معني ببرامج التحويلات النقدية

٢٨

٣-٤ وضع خطة العمل الخاصة بالإعداد لبرنامج التحويلات النقدية

٣٠

٤-٤ وضع إجراءات التشغيل الموحدة لبرامج التحويلات النقدية

٣١

٥-٤ تحديث واستكمال مجموعة الأدوات الملائمة لبرنامج التحويلات النقدية على الصعيد المحلي

٣١

الخطوة ٥- توسيع نطاق برامج التحويلات النقدية في المجالات الرئيسية

٣١

١-٥ دمج برامج التحويلات النقدية في خطط الجمعية الوطنية الاستراتيجية وفي خطط الطوارئ والمواجهة

٣٢

٢-٥ إدراج برامج التحويلات النقدية في نظام الموارد البشرية - تعيين موظفين ومتطوعين معينين ببرامج التحويلات النقدية وبناء قدراتهم وتعزيزها

٣٣

٣-٥ إدراج برامج التحويلات النقدية في الأنظمة المالية

٣٤

٤-٥ إدراج برامج التحويلات النقدية في أنظمة الرصد والتقويم

٣٥

٥-٥ إدراج برامج التحويلات النقدية في أنظمة حشد الموارد

٣٦	الخطوة ٦ - تنفيذ خطة عمل إعداد برامج التحويلات النقدية
٣٦	١-٦ إجراء عملية محاكاة و/ أو عملية تجريبية
٣٨	٢-٦ لتنسيق الداخلي والخارجي لأنشطة برنامج التحويلات النقدية
٤٠	٦- وضع وتنفيذ استراتيجية الاتصالات ومواد التوعية الخاصة ببرامج التحويلات النقدية
٤٢	المسارات الأربعة المطبقة في مرحلة «التطوير والتنفيذ» من عملية إعداد برامج التحويلات النقدية
٤٢	الأنظمة التمكينية
٤٢	الأدوات البرمجية
٤٣	الموارد والقدرات
٤٣	الاتصال والتنسيق

## ٤٤

## الاستعراض والتعلم والتحسين

٤٥	الخطوة ٧: تقييم الإعداد لبرامج التحويلات النقدية
٤٥	١-٧ تهيئة بيئة ملائمة للتعلم
٤٦	٢-٧ الاستعراض الداخلي لإعداد برامج التحويلات النقدية
٤٨	الخطوة ٨- التعلم من عمليات برنامج التحويلات النقدية
٤٨	١-٨ التعلم بالممارسة للموظفين والمتطوعين في الجمعية الوطنية
٤٩	٢-٨ التقييم الخارجي لعمليات برنامج التحويلات النقدية
٤٩	الخطوة ٩ - التواصل والتشارك في التعلم
٤٩	١-٩ جمع المعلومات ونشر المعارف والمساهمة في الأدلة المقدمة على الصعيد العالمي
٥٠	المسارات الأربعة المطبقة في مرحلة «الاستعراض والتعلم والتحسين» من عملية إعداد برامج التحويلات النقدية
٥٠	الأنظمة التمكينية
٥٠	الأدوات البرمجية
٥١	الموارد والقدرات
٥١	الاتصال والتنسيق

## ٥٢

## الملحق: القائمة المرجعية للأنشطة والنتائج الرئيسية في كل مرحلة من المراحل

# المقدمة

من المسلم به أن برامج التحويلات النقدية يمكن أن تكون فاعلة في دعم السكان المتضررين من الكوارث أو النزاعات المسلحة بطريقة تحفظ كرامة المستفيدين منها وحرية خيارهم. وكانت غالبية برامج التحويلات النقدية الواسعة النطاق قد نفذت حتى فترة قريبة لتلبية أهداف تتعلق بالانتعاش. إلا أن برامج التحويلات النقدية يمكن أن تقدم المساعدة اللازمة في حالات الطوارئ ومن أجل إنقاذ الأرواح في الوقت الذي تدعم فيه أيضًا انتعاش سبل كسب العيش والاقتصاد والأسواق على الصعيد المحلي. وهي تُستخدم بالفعل الآن للاستجابة في عمليات محددة الهدف أو في عمليات غير مشروطة لتلبية مختلف الاحتياجات الفورية عبر عمليات توزيع الإغاثة أو من أجل تحقيق نتائج محددة في مجالات الصحة، والإصحاح، والمأوى، وتأمين سبل كسب العيش/الأمن الغذائي، والتعليم، والحماية في عمليات الطوارئ والانتعاش المبكر.

ومع تطور سياق العمل الإنساني، سوف يزداد استخدام برامج التحويلات النقدية في مواجهة حالات الطوارئ. فالتعاملات النقدية هي التي تسود الاقتصاد في كل مكان، بينما تستمر الأسواق في غالبية الحالات في العمل بعد وقوع الصدمة، أو تستعيد نشاطها بسرعة، الأمر الذي يجعل التحويلات النقدية ملائمة وعملية. وأجريت دراسة فوائد استعمال النقد وتوثيقها بدقة في مجموعة واسعة من السياقات المختلفة، بينما يقوم عدد متزايد من المانحين ومن الجمعيات الوطنية بدعم وسائل التحويلات النقدية.

وإذا كنا نأمل في التمكن من تنفيذ التحويلات النقدية على نطاق واسع في حالات الطوارئ، علينا أن نستثمر في الإعداد لبرامج التحويلات النقدية وتعميمها على صعيد المنظمة. أما على الصعيد العالمي، فقد سبق أن قامت الحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر (الحركة) باستثمارات هامة لتطوير إجراءات برامج التحويلات النقدية وأنظمتها وأدواتها وإضفاء الطابع المؤسسي عليها، وإدراج التحويلات النقدية في الأدوات المتعلقة بمواجهة حالات الطوارئ والمستخدم على الصعيد العالمي، كما على الصعيدين الإقليمي والمحلي. وتسعى الحركة في الوقت نفسه إلى إضفاء الطابع المؤسسي على تعزيز الإعداد لتنفيذ برامج التحويلات النقدية على مستوى البلدان، وبناء قدرات الجمعيات الوطنية.

وقامت أمانة الاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر (الاتحاد الدولي)، خلال العامين ٢٠١٢ و ٢٠١٣، بدعم نهج تجريبي يهدف إلى بناء التأهب لتنفيذ برامج التحويلات النقدية في أربع جمعيات وطنية تم اختيارها عبر عملية استشارية. وجاء اختيار الفلبينيين، وفيتنام، والسنغال، وتشيلي، للمشاركة في هذه المبادرة التجريبية وشكل التعلم من هذه الدراسة والممارسات الجيدة والتوصيات المقدمة، القاعدة التي استندت إليها هذه التوجيهات الخاصة بالإعداد لتنفيذ برامج التحويلات النقدية التي تتضمن أمثلة من كل بلد من البلدان التي شاركت في المشروع التجريبي.

## لماذا تم إعداد هذه التوجيهات؟

يتزايد طلب الجمعيات الوطنية للمساعدة التقنية والتوجيه من أجل تطوير الإعداد لبرامج التحويلات النقدية وتوسيع نطاقها وإضفاء الطابع المؤسسي عليها. ووضعت بالفعل غالبية الجمعيات الوطنية الخطط العامة للتأهب وخطط الطوارئ. ولهذا ينبغي أن تدمج الأنشطة الخاصة بمشاريع الإعداد لبرامج التحويلات النقدية ضمن هذه الخطط، ويجب أن تكون هذه الأنشطة متكاملة حيثما أمكن ذلك، مع تحديد هدف تعميم الإعداد لبرامج التحويلات النقدية على مستوى المقر وعلى مستوى فروع الجمعية الوطنية.

وتهدف هذه التوجيهات إلى دعم الجهود التي تبذلها الجمعيات الوطنية لتصبح جاهزة لتقديم استجابة قائمة على برامج التحويلات النقدية تكون متوافرة على نطاق واسع في حالات الطوارئ.

### تحسين الإعداد لبرامج التحويلات النقدية والجاهزية التشغيلية

تهدف هذه التوجيهات إلى دعم الجمعيات الوطنية في إثباتها لتحسين قدراتها وجاهزيتها التشغيلية من أجل توفير برامج للتحويلات النقدية تنفذ في الوقت المناسب ويمكن توسيع نطاقها. وسيحقق ذلك حين يصبح لدى الجمعية الوطنية موظفون ومتطوعون مدربون يتمتعون بالخبرات اللازمة وبمعرفة الأدوات والإجراءات الخاصة ببرامج التحويلات النقدية ويستخدمونها بشكل فاعل ويساهمون في تكييفها وتحسينها. ونذكر في ما يلي بعض الإنجازات المرجوة:

- امتلاك الجمعية الوطنية خطة عمل تتعلق بالإعداد لبرامج التحويلات النقدية مع تحديد الموازنة والموارد البشرية المناسبة وأنشطة ونتائج واضحة.
- تحقيق الجمعية الوطنية النتائج المحددة المذكورة في خطة عملها. وتحدد هذه النتائج وفقاً للفرص الفريدة المتاحة للجمعية الوطنية والعوائق التي تواجهها من أجل امتلاك الجاهزية التشغيلية لتقديم برامج تحويلات نقدية يمكن توسيع نطاقها.
- امتلاك الجمعية الوطنية قاعدة متينة من الموظفين والمتطوعين المدربين وذوي الخبرة في مجال برامج التحويلات النقدية على مستويات المقر والفروع.
- الاتفاق على إجراءات التشغيل الموحدة والأنظمة والإجراءات المتعلقة ببرامج التحويلات النقدية وتوثيقها وإتاحتها على نطاق واسع للجميع، وتوفير التدريب على استخدامها، وتحديثها بشكل دوري أو بعد كل استجابة بناءً على الدروس المستخلصة.
- وضع مجموعة أدوات خاصة ببرنامج التحويلات النقدية لفائدة الجمعية الوطنية ودمجها مع الأدوات القائمة وتقاسمها مع الموظفين والمتطوعين (ومع الشركاء الآخرين في العمل الإنساني من أجل توسيع نطاق معرفتها وفهمها واستعمالها). ويجري استعراضها وتحديثها كنتيجة لأنشطة الإعداد والاستجابة الجارية.
- وضع مواد الاتصال الخاصة ببرنامج التحويلات النقدية وإتاحتها لموظفي الجمعية الوطنية ومتطوعيها لاستعمالها وتكييفها.
- استخلاص الدروس من العمليات والاستجابات وتحديث الإجراءات والأدوات ومواد التدريب استناداً بالضرورة إلى هذه الدروس. وتنسق استجابة الجمعية الوطنية في مجال برامج التحويلات النقدية داخل الحركة وخارجها على حد سواء مع الجهات الأخرى الفاعلة.

## المربع ١ - مثال لعمل جمعية وطنية - الجاهزية التشغيلية التي أنجزها الصليب الأحمر الفلبيني

تظهر الوقائع أن الجمعية الوطنية تستطيع من خلال بناء الاستعداد والقدرات تقديم استجابة عاجلة فاعلة في مجال برامج التحويلات النقدية يُصار إلى توسيعها في الوقت المناسب.

وكانت الحالة الأكثر دلالة - عملية مواجهة إعصار هايان التي نفذها الصليب الأحمر الفلبيني بدعم من شركاء في الحركة - وصلت إلى مستوى غير مسبوق في الحركة مع استفادة أكثر من ٦٠٠٠٠ أسرة من مبالغ نقدية غير مشروطة خلال الأشهر الأربعة الأولى من عملية الاستجابة. وأظهرت البيانات المجموعة أثناء الرصد تفضيل السكان المتضررين من الكارثة لتسلم هذه التحويلات النقدية غير المشروطة فوراً من أجل تلبية مجموعة واسعة من الحاجات من بينها الغذاء واللبس والمأوى والنقل والتعليم والصحة.

ولا شك في أن الاستثمار في الإعداد لبرامج التحويلات النقدية كان عاملاً مساهماً في نجاح الصليب الأحمر الفلبيني في تصميم وتنفيذ هذا النوع من البرامج لتحسين تلبية الاحتياجات الإنسانية.

### كيف يجب استخدام هذا الدليل؟

وضعت هذه التوجيهات بشكل يجعل استخدامها أسهل من جانب الجمعيات الوطنية الراغبة في العمل على تعزيز الإعداد لبرامج التحويلات النقدية قبل مواجهة الكارثة.

وتتبع هذه التوجيهات إلى حد كبير هيكلية دليل التخطيط للطوارئ ١، لتيسير دمج جهود الإعداد لبرامج التحويلات النقدية في العمليات القائمة المتعلقة بالتخطيط والتأهب لحالات الطوارئ.

ويهدف التخطيط للطوارئ إلى إعداد الجمعية الوطنية لمواجهة حالة الطوارئ في شكل فاعل ومعالجة الآثار الإنسانية المحتملة. ويعرض الرسم البياني أدناه الأقسام الخمسة التي يتضمنها دليل التخطيط للطوارئ، وتتبع هذه التوجيهات نفس الترتيب ولكنها تجمع الخطوات الخمس في ثلاث مراحل كما يبينه الشكل ١.

### الشكل ١ - مقارنة دليل التخطيط للطوارئ مع هذه التوجيهات



المراحل الثلاث للتوجيهات الخاصة ببرامج التحويلات النقدية هي التالية:

الإعداد والتحليل	دعم الجمعية الوطنية لإعداد قاعدة للعمل من خلال جمع البيانات وتحليلها، والنظر في سلسلة من السيناريوهات الممكنة، والاتفاق على الخيارات المحتملة لوضع برامج الاستجابة، وعلى الموارد والقدرات اللازمة. وتحدد في هذه المرحلة الثغرات في الموارد والقدرات اللازمة لبناء القاعدة التي تستند إليها خطة العمل الخاصة بالإعداد لبرنامج التحويلات النقدية.
التطوير والتنفيذ	دعم الجمعية الوطنية لاختبار السيناريوهات وتطوير المزيد من مجالات الإعداد من أجل تحقيق الجاهزية التشغيلية لتنفيذ برنامج التحويلات النقدية على نطاق واسع. ويسعى تنفيذ خطة العمل الخاصة بالإعداد لبرامج التحويلات النقدية إلى معالجة الثغرات المحددة في الموارد والقدرات الأساسية بشكل مستديم من أجل تحقيق الجاهزية التشغيلية اللازمة لمختلف السيناريوهات.
الاستعراض والتعلم والتحصين	دعم الجمعية الوطنية لرصد الأنشطة، واستخلاص الدروس، واستعراض المعلومات الخاصة بالمراحل السابقة وتطور القدرات المتعلقة بالإعداد لبرنامج التحويلات النقدية.

وتدعم هذه المراحل مجتمعة الجاهزية التشغيلية للجمعية الوطنية في مجال الإعداد لبرامج التحويلات النقدية. وسعيًا إلى تيسير العملية، تتشكل كل مرحلة من المراحل من ثلاث خطوات.

### عملية الإعداد لبرامج التحويلات النقدية

تتميز الجاهزية التشغيلية الحقيقية بعدد من الجوانب الموازية. وانعكاسًا لذلك، نظمت هذه التوجيهات وفق أربعة مسارات موازية تساهم كل منها في الجاهزية التشغيلية للجمعية الوطنية. ويجب أن تركز أنشطة الإعداد لبرامج التحويلات النقدية وتوسيع نطاقها على المسارات الأربعة لتطوير القدرات في مجال الجاهزية التشغيلية، علمًا أن ترتيب الأولويات في هذه الأنشطة يتعلق بالخصائص الفريدة الخاصة بكل جمعية من الجمعيات الوطنية. ويجب دراسة المسارات الأربعة أثناء كل مرحلة من مراحل عملية الإعداد لبرامج التحويلات النقدية وتوسيع نطاقها. والمسارات الأربعة هي التالية:

- الأنظمة التمكينية لإعداد برامج التحويلات النقدية
  - الأدوات البرمجية لإعداد برامج التحويلات النقدية
  - الموارد والقدرات لإعداد برامج التحويلات النقدية
  - الاتصال والتنسيق لإعداد برامج التحويلات النقدية.
- ويمكن الاطلاع في الصفحة التالية على تفسير مفصل للمسارات الأربعة.



**الشكل ٢ - المسارات الأربعة التي تساهم في إعداد الجمعية الوطنية لبرامج التحويلات النقدية**

## المسار ١ - الأنظمة التمكينية

تشكل الأنظمة التمكينية البيئة حيث تدعم الاستراتيجيات والخطط والأنظمة والإجراءات الاستجابة السريعة في مجال برامج التحويلات النقدية، وهي مماثلة في النطاق والإطار الزمني والفاعلية للتوزيعات العينية الأكثر تقليدية. ويشمل ذلك إدراج برامج التحويلات النقدية في الخطط الاستراتيجية للجمعية الوطنية وخطط التأهب والطوارئ، فضلاً عن وضع إجراءات تشغيل موحدة تنظيمية لبرامج التحويلات النقدية واختبارها والموافقة عليها. وتشمل الأنظمة التمكينية تحديد واختيار آليات تسليم المبالغ النقدية أو آليات الدفع من أجل تسهيل التوزيع السريع والمضمون للتحويلات النقدية.

## المسار ٢ - الأدوات البرمجية

تكون أدوات إعداد برامج التحويلات النقدية المحددة مسبقاً والمُختبرة، أمر حاسم لتحقيق الاستعداد للاستجابة بسرعة على مستوى العمليات. ومن الضروري جداً أن تُناقش العمليات وأدوات العمل الموحدة وتحدّد مسبقاً وتكون جاهزة للتكيف وفقاً لحالات الطوارئ المختلفة. وينبغي إدراج عناصر محددة من برامج التحويلات النقدية، حيثما أمكن، في كل الأدوات ذات الصلة الخاصة بالجمعية الوطنية وذلك في مختلف مراحل دورة التأهب لحالات الطوارئ ومواجهتها (مثلاً في مراحل التقييم/تقويم نقاط الضعف والقدرات، وتصميم البرامج، والتنفيذ والرصد).

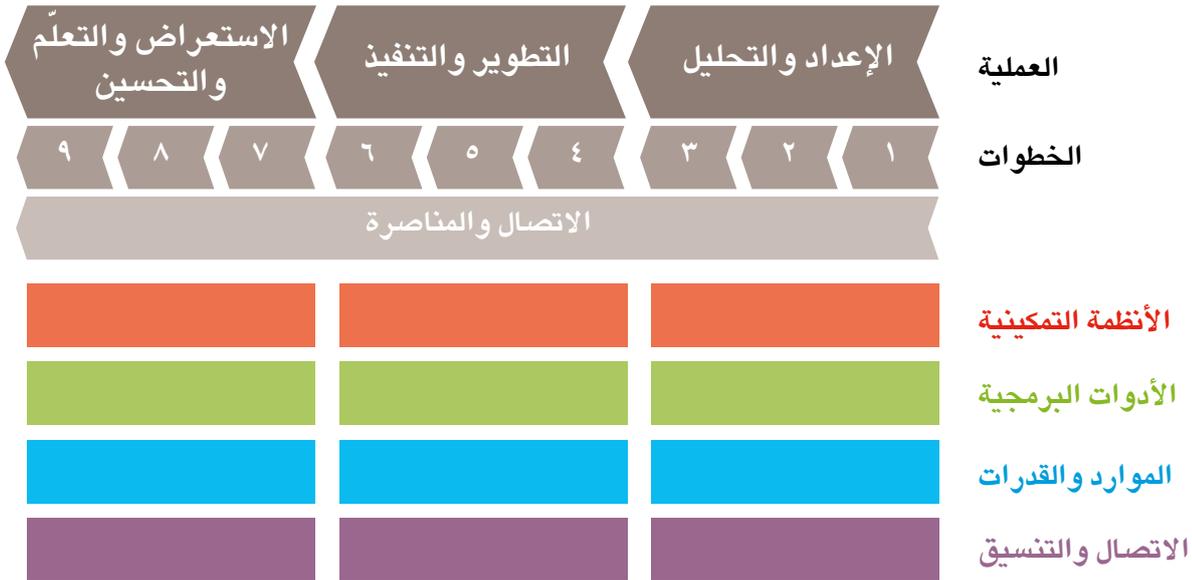
## المسار ٣ - الموارد والقدرات

يجب حشد الموارد المناسبة لدعم بناء القدرات والجاهزية التشغيلية لإعداد برامج التحويلات النقدية في الجمعية الوطنية المعنية. وسوف تبرز الحاجة إلى موارد هامة من أجل بناء قدرات الجمعية الوطنية لإعداد برنامج التحويلات النقدية الذي يمكن تحقيقه من خلال سبل مختلفة مثل التدريب المباشر، والتدريب على شبكة الانترنت، والتعلم بالممارسة، والمتابعة الشخصية والرصد إلخ.. ولحسن الحظ أن أكثر إجراءات الإعداد أهمية هي غير مكلفة ولكنها بحاجة إلى تكريس الإدارة العليا والموظفين التقنيين في بعض إدارات الجمعية الوطنية ما يكفي من الوقت والاهتمام. ويجب بناء كل القدرات أينما أمكن ذلك ضمن الخطط القائمة للتأهب والطوارئ، وينبغي إدراج التمويل المتوافر مسبقاً لبرنامج التحويلات النقدية («النقد للنقد») داخل هذه الخطط من أجل ضمان سلامة تدفق النقد أثناء العملية. ومن المهم الانخراط بشكل فاعل والتواصل مع الجهات المانحة لبرامج التحويلات النقدية للحصول على التمويل اللازم للإعداد لبرنامج التحويلات النقدية ومخزونات الطوارئ النقدية وعمليات المواجهة.

## المسار ٤ - الاتصال والتنسيق

الاتصال والتنسيق يساهمان في تحسين الفهم العام للاستجابة من خلال برامج التحويلات النقدية داخل الجمعيات الوطنية وفيما بين مكونات الحركة التي تعمل معاً وفي كل أوساط العمل الإنساني. والتنسيق مهم ليس فقط لضمان نهج متسق في ما بين منفيذ برامج التحويلات النقدية العاملين في المنطقة نفسها وإنما أيضاً للتخفيف من المخاطر الأمنية وغيرها من المخاطر مثل تضخم السوق وغيره.. وتحقق أنشطة المناصرة والاتصال من جهة أخرى فهماً أفضل لدى المستفيدين من برامج التحويلات النقدية، وتعزز أهداف هذه البرامج والعمليات اللازمة لتنفيذها، فضلاً عن توفير الفرصة للسكان المتضررين لإسماع صوتهم والمشاركة في صنع القرار. كما أن التنسيق والمناصرة والاتصال أمور مهمة في الانخراط مع الجهات المانحة وحشد الموارد ونشر المعلومات والرسائل الأساسية المتعلقة بالمواجهة من خلال برامج التحويلات النقدية. وتشجع أيضاً المناصرة على أن يُنظر بشكل اعتيادي إلى برامج التحويلات النقدية باعتبارها أحد الخيارات المحتملة لمواجهة حالة الطوارئ والتي ينبغي أن تُدرس بانتظام في أي استجابة. ويصبح بذلك من الواضح أن ثمة ضرورة متزايدة لتبرير عدم ملاءمة برامج التحويلات النقدية في حال الامتناع عن اختبارها.

## الشكل ٣- عملية بناء الإعداد لبرامج التحويلات النقدية



وجاء تنظيم هذه التوجيهات لتتضمن ثلاث مراحل وتسع خطوات وأربعة مسارات موازية ملخصة في الشكل ٣.

الاعتراف بأن هذه العملية تحتاج إلى وقت طويل وأن على كل جمعية من الجمعيات الوطنية المعنية أن تطور خطة العمل والاستراتيجيات الخاصة ببرامج التحويلات النقدية وفق الوتيرة التي تناسبها مع اعتماد أهداف واقعية وممكنة التحقيق مبنية على الممارسة والخبرة والموارد المتوافرة. وسوف يتوجب على الجمعية الوطنية تحديد الأولويات بشأن المسارات والخطوات والأنشطة التي ينبغي النظر فيها ووفق أي ترتيب. ومع أن المسارات الأربعة معروضة بالتسلسل، يجب اعتبارها كقائمة من الخيارات لدى وضع خطة العمل الخاصة بإعداد برنامج التحويلات النقدية والتي تؤدي إلى الجاهزية التشغيلية في مجال برامج التحويلات النقدية.

ويجب، تحديداً، التخطيط بعناية لأنشطة المناصرة والتي يمكن أن تنفذ في أي وقت. ونجد ذلك مدرجاً في المرحلة ١ من وثيقة التوجيهات كجزء من الخطوة ٣ - ولكن قد يكون في التطبيق العملي أول أمر يجب القيام به - وهو يتواصل حتى النهاية. وثمة اختلافات في أوضاع مختلف الجمعيات الوطنية ويجب تكيف التوجيهات واستخدامها بصورة مرنة وفقاً للسياق.

إضافة إلى ذلك، تجدون مجموعة الأدوات الخاصة باستخدام الحركة للأموال النقدية في حالات الطوارئ<sup>٢</sup> متاحة لتقديم الأدوات والتوجيهات المحددة اللازمة ويمكن استعمالها دعماً للخطوات المطلوبة في هذه التوجيهات. وسوف تقدم في نهاية كل قسم روابط واضحة تشير إلى المراجع والأدوات المذكورة في مجموعة الأدوات.

صحيح أن كل جمعية وطنية ستبني طريقة سيرها الخاصة نحو الجاهزية التشغيلية لبرنامج التحويلات النقدية ولكن إذا ما اتبعت جميعها توجيهات مشتركة وأنشأت عناصر مماثلة (كما هي محددة في المشاريع التجريبية وموضحة في هذه التوجيهات)، فسيكون حينئذ من الأسهل لممثلي مختلف الجهات الفاعلة في الحركة العمل معاً بشكل فاعل أثناء الاستجابات الدولية.

٢- صدرت مجموعة الأدوات الخاصة باستخدام الحركة للأموال النقدية في حالات الطوارئ عام ٢٠١٥ وهي متاحة عند الطلب.

## المربع ٢- اعتبارات يجب أن تراعيها الجمعية الوطنية قبل البدء بجهود الإعداد لبرنامج التحويلات النقدية

حُدثت الاعتبارات الهامة التالية من خلال التعلّم من مشاريع الإعداد التجريبية التي نفذها الاتحاد الدولي:

- البدء بتأمين الدعم الفاعل من جانب القيادة العليا للجمعية الوطنية.
- إبقاء مشروع الإعداد بسيطاً وواقعياً قدر الإمكان مع مراعاة الحاجات التي لها الأولوية، والقدرات والموارد المتوفرة.
- تخصيص الموارد الملائمة والوقت المناسب، ذلك أن تطوير ممارسات برنامج التحويلات النقدية يتطلب وقتاً طويلاً وينبغي تخصيص الوقت الكافي لدعم العملية.
- استخدام نهج عملية وتكرارية: تطوير ← اختبار ← تحسين ← استخدام ← تحسين
- إشراك مقر الجمعية الوطنية وبعض الفروع المختارة بشكل نشط من أجل تنفيذ أنشطة الإعداد لبرنامج التحويلات النقدية (بما في ذلك إشراك موظفين من الإدارة المعنية، والمتطوعين، والشركاء).
- إقامة اتصالات مع الاتحاد الدولي، والجمعيات الوطنية الأخرى، وغيرها من مصادر الدعم التقني من أجل البقاء على اطلاع على آخر المستجدات المتعلقة بالممارسات السليمة في هذا المجال.

### متى يجب استخدام هذا الدليل؟

صممت هذه التوجيهات لكي تستخدمها الجمعيات الوطنية على مستوى البلد، مع أن التوجيهات تنطبق أيضاً على الأمانة وعلى اللجنة الدولية أو أي منظمة إنسانية. وهي تسعى إلى تقديم توجيهات بشأن بعض الخطوات والأنشطة الهامة التي يمكن تنفيذها لبناء الإعداد لبرامج التحويلات النقدية. ويجب دمج الإعداد لبرامج التحويلات النقدية في خطط الجمعية الوطنية القائمة في مجال التأهب والطوارئ لجعلها أكثر فاعلية واستدامة. وسوف يدعم ذلك إعداد برامج التحويلات النقدية وتوسيع نطاقها وإضفاء الطابع المؤسسي عليها الأمر الذي يمكن الجمعية الوطنية من امتلاك الثقة والجاهزية التشغيلية لاعتبار استخدام برنامج التحويلات النقدية على نطاق واسع كخيار محتمل لبرامج المواجهة، وتنفيذ برنامج التحويلات النقدية على نطاق واسع عند الاقتضاء كاستجابة سريعة وفاعلة إلى جانب خيارات أخرى تقليدية مثل التوزيعات العينية وتقديم الخدمات.

أما إذا لم تكن لدى الجمعية الوطنية خطط قائمة للتأهب أو الطوارئ، فيمكن استخدام هذه التوجيهات كنهج قائم بذاته لبناء القدرات والجاهزية في مجال برامج التحويلات النقدية، وتبقى الخطوات نفسها المبيّنة في التوجيهات قابلة للتطبيق. وإذا كانت الجمعية الوطنية تنفذ أنشطة الإعداد لبرامج التحويلات النقدية للمرة الأولى أو ليس لديها إلا خبرة محدودة في تنفيذ هذه البرامج، فيوصى بالبدء بأنشطة الإعداد الأساسية والمركزة والواقعية من أجل بناء قاعدة متينة يُستند إليها لمتابعة العمل. ومع تطور الثقة والقدرات في مجال برامج التحويلات النقدية، يمكن أن تصبح الخطط والأنشطة أكثر طموحاً.

## المرحلة ١

# الإعداد والتحليل

لكي يصبح الإعداد لبرامج التحويلات النقدية حقيقة يجب أن تكون الجمعية الوطنية راغبة وقادرة على إضفاء الطابع المؤسسي على برنامج التحويلات النقدية وتعميمه. وقد يتطلب ذلك القيام مسبقاً بجهود المناصرة المبينة في الخطوة ٣، وضمان مستويات جيدة من القبول بعملية الإعداد لبرامج التحويلات النقدية وتحمل مسؤولية تنفيذها. وتشمل مرحلة «الإعداد والتحليل» ثلاث خطوات.

### الشكل ٤ - خطوات «الإعداد والتحليل»

الإعداد والتحليل		
الخطوة ٣: تحديد الثغرات في الإعداد لبرنامج التحويلات النقدية	الخطوة ٢: وضع السيناريوهات وتحليلها	الخطوة ١: جمع المعلومات الأساسية السابقة لوقوع الكارثة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• وضع رسائل المناصرة الأساسية وتنفيذها</li> <li>• تحديد مشاركة الأطراف المعنيين في الإعداد لبرنامج التحويلات النقدية</li> <li>• تحليل الثغرات في الإعداد والتقييم الذاتي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• وضع السيناريو وتحليله</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• استعراض البيانات الثانوية وتحليلها</li> <li>• جمع البيانات الأولية وتحليلها</li> <li>• جمع المعلومات الأساسية</li> </ul>
المناصرة والاتصال		

**الشكل ٥- ملخص المسارات الأربعة في مرحلة «الإعداد والتحليل»**

<p>كانت جهود المناصرة فاعلة في إتاحة نجاح عملية الإعداد لبرنامج التحويلات النقدية</p> <p>ارتباط الإعداد لبرنامج التحويلات النقدية بالتخطيط للتأهب والطوارئ</p> <p>فهم القدرات الحالية والسياق وتحليلها وجمع المعلومات بشأنها</p> <p>تحديد الحواجز المحتملة والتخفيف من آثارها</p> <p>استكمال دراسة جدوى برنامج التحويلات النقدية بما في ذلك عمليات تقويم السوق.</p>	<p><b>الأنظمة التمكينية</b></p>	<p>إعداد المعايير المرجعية وتحليلها:</p>
<p>أدوات موحدة أو مكيفة وفقاً للسياق المحلي تُستخدم من أجل ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تحليل السياق</li> <li>• وضع القاعدة الأساسية لبرنامج التحويلات النقدية</li> <li>• وضع سيناريوهات الكوارث</li> <li>• تحديد الأطراف المعنيين وضمان مشاركتها حسب الاقتضاء.</li> </ul>	<p><b>الأدوات البرمجية</b></p>	
<p>تقويم قدرات الجمعية الوطنية على مستوى المقر والفروع بالنسبة إلى تقديم برامج للتحويلات النقدية لتنفيذ في الوقت المناسب، ويمكن توسيع نطاقها، وتحديد الثغرات.</p>	<p><b>الموارد والقدرات</b></p>	
<p>تعيين الجهات الفاعلة والشبكات والأطراف المعنيين في برامج التحويلات النقدية ودراستها.</p> <p>القيام بأنشطة مناصرة داخلية محددة تتعلق ببرامج التحويلات النقدية حسب الحاجة.</p>	<p><b>الاتصال والتنسيق</b></p>	

أنظر آخر هذا القسم للاطلاع على وصف مفصّل للمسارات الأربعة المطبقة في مرحلة «الإعداد والتحليل».

**الخطوة ١ :****جمع المعلومات الأساسية السابقة لوقوع الكارثة**

تساعد المعلومات الجيدة النوعية والسابقة لوقوع الكارثة في إجراء تحليل أسرع وأدق لآثار الكارثة لأنها تسمح لنا بمقارنة الأوضاع قبل الكارثة وبعدها. ومن المفيد امتلاك المعلومات الأساسية عن أنظمة الأسواق وأسعارها وحالتها حسب المواسم.

ويتضمن تحليل البيانات الثانوية والأولية إيجاد النماذج والاتجاهات ووصفها وتفسيرها ضمن السياق المحلي بالاستناد إلى الخبرات السابقة. ويمكن أن يؤدي تحليل البيانات بشكل جيد إلى وصف الحدث الخطر، وتحديد المنطقة الجغرافية المتضررة، وتقدير

عدد الأشخاص المتضررين أو الأسر المتضررة ونسبها، وفهم آثار الخطر على الناس والممتلكات والموارد.

ويعني ذلك، من منظور إعداد المبالغ النقدية، فهم الحجم المحتمل للحاجات وجدوى تقديم المبالغ النقدية، وإذا كانت الأسواق ستعمل بما يكفي لتلبية الطلبات المتزايدة ومن ثم كيف يمكن تنفيذ برامج التحويلات النقدية في شكل فاعل. ولغرض هذه التوجيهات وتماشياً مع دليل التخطيط لمواجهة الطوارئ الذي أصدره الاتحاد الدولي، انقسمت هذه الخطوة إلى ثلاث خطوات فرعية:

- استعراض البيانات الثانوية وتحليلها
- جمع البيانات الأولية وتحليلها
- المستندات الأساسية.

### ١-١ استعراض البيانات الثانوية وتحليلها

تستخدم عبارة البيانات الثانوية لوصف المعلومات التي جمعتها أصلاً الجمعية الوطنية أو جمعها أشخاص آخرون أو منظمات أخرى.

ويكون عادة استعراض وتحليل البيانات الثانوية الخطوة الأولى في التقييم للاحتياجات المتعدد القطاعات<sup>٣</sup> بعد الكارثة. وهو أيضاً الخطوة الأولى في تخطيط الإعداد لأنه يقدم نقطة مرجعية يمكن من خلالها فهم درجة وحجم أية كارثة مستقبلية.

وتُجمع المعلومات من مجموعة واسعة من المصادر الداخلية والخارجية ومن بينها الحكومة والأمم المتحدة وغيرها من وكالات التنمية والوكالات الإنسانية. وتشكل كل هذه المعلومات المشتركة جزءاً من المعلومات الأساسية التي يمكن للجمعية الوطنية الاستناد إليها لتحديد الثغرات الموجودة في المعلومات وفهم الموضوع، واستهداف جمع البيانات الأولية في حال وقوع كارثة.

وتطرح الأسئلة الرئيسية التالية التي ستشكل إطار استعراض البيانات الثانوية وتحليلها قبل حدوث خطر أو أزمة:

- ما هو الخطر المرجح / الأزمة المرجحة؟
- هل برنامج التحويلات النقدية آلية ممكنة التطبيق ومناسبة لوضع برامج مواجهة؟
- ما الذي يمكن عمله قبل وقوع الكارثة لتكون الجمعية الوطنية مستعدة للمواجهة؟

وتم تكييف الأعمال الرئيسية التالية المذكورة في دليل التخطيط لمواجهة الطوارئ للاتحاد الدولي ويمكن استخدامها لتوجيه جمع البيانات الثانوية وتحليلها.

تاريخ الأخطار والكوارث: تعيين أكثر المخاطر والأحداث الخطرة تكررًا في البلد. البحث عن خطط المواجهة القائمة والسابقة من أجل تحديد الحجم المحتمل للاستجابة والموارد والقدرات المتوفرة.

نقاط الضعف: القيام باستعراض البيانات الثانوية المتعلقة بنقاط الضعف والمعلومات الأساسية التي كانت موجودة سابقاً، وتعيين فئات السكان الأكثر ضعفاً وخصائصهم

٣- الرجاء العودة إلى إصدار الاتحاد الدولي (باللغة الإنكليزية): توجيهات عملية: التقييم الأولي السريع المتعدد القطاعات (جنيف ٢٠١٤)

ومواقعهم الجغرافية. ويمكن أن تؤثر الأخطار المختلفة في فئات مختلفة من الناس في مناطق مختلفة وفي أوقات مختلفة من السنة.

قدرة الجمعية الوطنية على تقديم استجابة من خلال برامج التحويلات النقدية: هل تمتلك الجمعية الوطنية القدرة على مواجهة الكارثة المحتملة بواسطة برامج التحويلات النقدية؟ ما هي الموارد المتوفرة: الناس والأنظمة والأصول؟ تحديد الثغرات ونقاط القوة بالنسبة إلى الموظفين والمتطوعين. هل هذه الموارد متوفرة في كل أنحاء البلاد أو في مناطق معينة فقط؟ ماذا يعني تنفيذ برامج التحويلات النقدية على نطاق واسع في هذا السياق؟

البيئة الملائمة: هل العناصر المفضلة من المستفيدين معروفة وهل هي مؤاتية لتطبيق برامج التحويلات النقدية؟ ما هي طرائق برامج التحويلات النقدية التي يمكن أن تكون مناسبة وهل يمكن تنفيذها في كل أنحاء البلاد؟

تقويم الأسواق وتحليلها: يحدد طريقة عمل الأسواق، وإلى أي مدى ستكون الأسواق قادرة على تلبية حاجات السكان المتضررين من الكارثة وبذلك المساهمة في اتخاذ القرار بشأن أنسب طريقة لتسليم المساعدات. فعلى سبيل المثال، تحديد أنظمة السوق الأساسية والسلع التي يستخدمها الناس في حال وقوع الكارثة مثل الطعام، واللوازم المنزلية، والمياه، والإصحاح/ومجموعات لوازم النظافة، ومواد المأوى، والإسهامات اللازمة لكسب العيش. جمع البيانات الخاصة بالأسعار مع الإدراك بأنها قد تتغير خلال العام وضم تكاليف النقل. ويمكن استخدام كل هذه البيانات لتكوين فكرة عن قيمة المنح النقدية اللازمة.

تحديد الآليات الرئيسية لتسليم برامج التحويلات النقدية ومقدمي الخدمات: رسم خريطة لآليات تسليم المبالغ النقدية القائمة منها والمحتملة (التجار، والمؤسسات المالية، ومقدمو الخدمات المتنقلون، ووكالات تحويل الأموال، الخ..). التي تستخدمها الحركة وغيرها من الجهات الفاعلة.

التنسيق: تحديد الجهات الفاعلة الأخرى العاملة في المجال الإنساني أو التنمية، والتي لديها خبرة في برامج التحويلات النقدية، وتبادل المعلومات الهامة عن برامج التحويلات النقدية وعن الأسواق (الوسائل وآليات تسليم النقد المستخدمة أصلاً والتي يفضلها السكان، والمخاطر والتحديات التي يطرحها التنفيذ، والحلول/التوصيات، ومدى مصداقية الأسواق، ومدى مصداقية المؤسسات المالية الموجودة، وأنظمة المراقبة، الخ..).

وتشمل مصادر المعلومات الثانية تقويم مواطن الضعف والقدرات الخاصة بالجمعية الوطنية وعمليات التقويم السابقة؛ والمؤسسات الوطنية (الوزارات، ومؤسسات الأبحاث، والجامعات، والاستقصاءات الديمغرافية/الصحية الخ..). والجهات الفاعلة الإنسانية (مثل البيانات العالمية للأمم المتحدة أو البوابات الإلكترونية الخاصة بالبلدان، والمنظمات غير الحكومية)؛ ومؤسسات التنمية الدولية (مثل البنك الدولي)؛ وبيانات الأسواق من مصادر سبل كسب المعيشة والأمن الغذائي (نظام الإنذار المبكر بالمجاعات FewNet، والتصنيف المتكامل لمرحل الأمن الغذائي والحالة الإنسانية IPC، الخ..). والبيانات الساتلية أو البيانات الجغرافية المكانية؛ والمعلومات الصادرة عن وسائل الإعلام ووسائل التواصل الاجتماعي.

٤- تعرض هذه الأسئلة بالتفصيل في قسم الأدوات الملحق بالتقويم السريع للأسواق الذي أصدرته الحركة.

ويجب، لدى تحليل البيانات الثانوية، عدم إغفال السؤال عما إذا كان المصدر موثوقاً به، والمنهجية سليمة، والبيانات صالحة للاستعمال.

## ١-٢ جمع البيانات الأولية وتحليلها

تستعمل البيانات الثانوية لفهم السياق ولكنها لا تقدم عادة صورة كاملة عنه. وحالما تُجمع البيانات ويتم تحليلها، يصبح من الواضح وجود ثغرات في معرفتنا وفهمنا للموضوع، وأسئلة معلقة، ومجالات نريد أن نكون فيها أكثر ثقة بمعلوماتنا الأساسية.

ومن الضروري أن نجتمع بأنفسنا معلومات إضافية للإجابة عن هذه الأسئلة وهذا ما يسمى جمع المعلومات الأولية. وتُجمع المعلومات الأولية عبر مجموعة من الوسائل مثل المقابلات الشخصية، ومجموعات النقاش المركز، والاستقصاءات.

وتشمل بعض مجموعات البيانات والإجراءات الأساسية التي ينبغي النظر في استخدامها في هذه الخطوة الفرعية ما يلي:

- تقويم نقاط الضعف والقدرات، ورسم خرائط مصادر الأخطار وتحليلها.
- الجداول الموسمية، ورصد الأسعار والمعلومات الأساسية عن الأسعار مع التغيرات الموسمية للمواد الغذائية الرئيسية ومواد النظافة واللوازم المنزلية والخدمات التي تستعملها المجتمعات المحلية بشكل منتظم.
- خرائط الأسواق الجغرافية، وخرائط أنظمة الأسواق الأساسية، وإلى أي مدى هي متكاملة، والقدرة المحتملة للأسواق بدعم المواجهة المبنية على البيانات التاريخية.
- تحديد وسائل التنفيذ المحتملة لبرامج التحويلات النقدية وآليات التسليم بما في ذلك مراعاة منطقة التغطية، وأفضليات المجتمعات المحلية، وتحليل المخاطر، وقدرة التنفيذ، وأي إنجازات تاريخية.
- المبالغ النقدية و/أو قسائم السلع و/أو تعيين هويات المستفيدين والشروط والاعتبارات المتعلقة بالإنتاج.
- التحديد المسبق لقيم التحويلات النقدية (بما في ذلك الأسس المنطقية للحساب من أجل الحصول على سلع أساسية محددة أو إلى نتائج قطاعية خاصة وهو يشمل تكاليف الوصول إليها ونقلها).
- تحديد المعايير والنهوج (الجغرافية أو المبنية على نقاط الضعف)، ونقاط الضعف واختيار المستفيدين، والبيانات والمعلومات اللازمة لتسجيل المستفيدين.
- تعيين آليات التنسيق الأخرى، والجهات الفاعلة في المنطقة بالنسبة إلى برامج التحويلات النقدية وأهداف برامجها، وقيم المنح النقدية، وعملية إدارة المشاريع، وآليات تسليم المبالغ النقدية.
- القدرة التشغيلية لمقر الجمعية الوطنية وفروعها والموارد المتوفرة لديها (البشرية، والمالية، واللوجستية، والخبرة في برامج التحويلات النقدية الخ..)، فضلاً عن تحديد أي موارد بشرية احتياطية محتملة ضرورية لدعم الاستجابة الموسعة.

### ١,٣ المستندات الأساسية

بعد استكمال جمع وتحليل كل البيانات الأولية والثانوية، يجب إعداد تقرير نهائي أساسي لضمان إتاحة كل البيانات المجموعة والوصول إليها بسهولة. ومن المفيد عادة إعداد تقديم يرافق التقرير ويلخصه.

ويجب أن يشمل التقرير كل جوانب الإعداد لحالات الطوارئ ولكن ينبغي أن يشدد على الجوانب اللازمة لتطوير أنظمة قوية لتنفيذ برامج التحويلات النقدية. ويوفر هذا التقرير القاعدة التي تستند إليها المرحلة التالية من خطة الإعداد لبرامج التحويلات النقدية - أي وضع السيناريوهات. ويكون أيضاً مفيداً لدى حدوث حالة الطوارئ المقبلة.

## الخطوة ٢ - وضع السيناريوهات

الخطوة الثانية في العملية هي البدء بالتفكير من خلال طرح السؤال التالي «ماذا لو» ويتم ذلك عبر إعداد بعض السيناريوهات.

### ١-٢ وضع السيناريوهات

السيناريو هو مجموعة من الفرضيات الموثقة تشير إلى الطريقة التي يمكن أن تتطور فيها حالة معينة وتتطلب عملاً إنسانياً. وينبغي أن تكون السيناريوهات قصيرة وغير معقدة إذ يكمن هدفها في وضع الإطار الذي تخطط داخله مجموعة من الأنشطة ينبغي أن تكون الجمعية الوطنية مستعدة لتنفيذها. ويشدد دليل التخطيط لمواجهة الطوارئ على أهمية ثلاثة عناصر:

- الحدث الخطر
- نقاط الضعف القائمة أو المحتملة التي تولدها آثار الحدث الخطر
- القدرات والموارد المتاحة في الجمعية الوطنية و/أو لدى الشركاء الرئيسيين لمعالجة نقاط الضعف المحددة.

تستخدم الكثير من المنظمات صيغة معينة لوضع السيناريوهات: فهي تنظر في الحالات الأفضل والحالات الأكثر احتمالاً، والحالات الأسوأ. ولا يكون عادة سيناريو أفضل حالة مفيداً جداً في التخطيط لمواجهة الطوارئ. أما إذا لم تسمح الموارد ولا الوقت المتاح دراسة الحالات الثلاث، فمن الأضمن اعتماد سيناريو الحالة الأكثر احتمالاً باعتبارها القاعدة التي ينبغي الاستناد إليها للاستعداد بأفضل وجه في حال حدوث الكارثة. غير أن من الضروري أن تعطى الأولوية في بعض الحالات لإيلاء المزيد من الاعتبار لسيناريو الحالة الأسوأ.

ووفقاً للسياق المعني، قد تحتاج الجمعية الوطنية إلى النظر في سيناريوهات مرتبطة بعدة أخطار مختلفة بما في ذلك الصدمات الطبيعية والصدمات من صنع الإنسان.

والعناصر الهامة في وضع السيناريوهات هي التالية:

- تقدير عدد الأشخاص أو عدد الأسر التي يمكن أن تتضرر من الخطر المفصل في السيناريو، والاتجاهات أو الأنماط الديموغرافية.

- فهم الاحتياجات الإنسانية المتوقعة في السيناريو وتحديد الأولويات. ويؤدي الفهم الواضح للحاجات إلى وضع أهداف واضحة للبرامج تتيح بدورها الدراسة المفصلة للقيمة المحتملة للمنح النقدية بناء على عناصر مثل سلة المواد الغذائية الشهرية، ومعدل الرواتب، ومواد الإيواء لحالات الطوارئ، ولوازم النظافة الأساسية، أو مزيج منها.
- يمكن للاعتبارات المتعلقة بإمكانية الحصول على المواد والاعتبارات اللوجستية أن تكون لها آثار على تنفيذ برنامج التحويلات النقدية في مختلف السيناريوهات، ولاسيما في حال وجود حدود لطرائق توزيع المبالغ النقدية وآليات التسليم، أو صعوبات في عمل الأسواق، إذ سيكون من الضروري حينئذ دراسة هذه العوامل واختبارها في كل سيناريو من السيناريوهات المطروحة.
- يجب تسجيل حجم الاستجابة المحتمل من جانب المجتمع المحلي، والحكومة، والمنظمات الإنسانية الأخرى في كل سيناريو من السيناريوهات المطروحة، من أجل تحديد الاستجابة المناسبة للجمعية الوطنية.
- مستوى الموارد والقدرات المتوافرة في كل سيناريو من السيناريوهات المطروحة وإمكانية تعزيزها.

ويجب عادة أن يكون عدد الأسر التي يمكن الوصول إليها من خلال برامج التحويلات النقدية مشابهاً للعدد الذي تصله السلع /أو الخدمات العينية من أجل تلبية الحاجات الفورية.

## الخطوة ٣- تحديد الثغرات في الإعداد

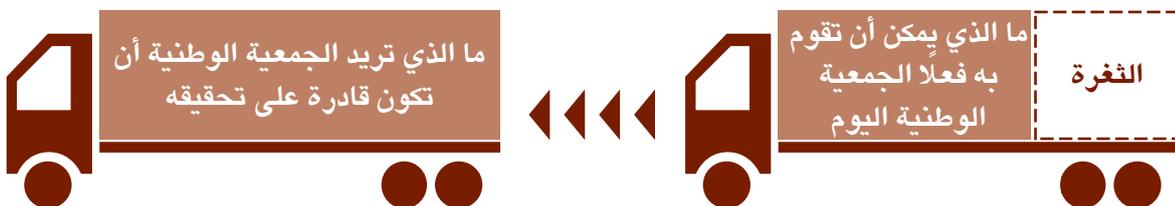
### لبرامج التحويلات النقدية

يرتكز تحليل الثغرات في الإعداد على المقارنة بين العنصرين التاليين:

- ما الذي تؤد الجمعية الوطنية أن تكون قادرة على تنفيذه في أي سيناريو مطروح
- وما الذي يمكن أن تقوم به فعلاً الجمعية الوطنية اليوم.

تدرس الخطوات الفرعية التالية هذه العملية وتستند إلى ما أنجز من وضع السيناريوهات في الخطوة ٢. وتشمل الخطوات الفرعية أدناه عمليتين تشاركيتين الأولى لتحقيق التوعية والثانية لتحديد تفاصيل العمل. ومن الممكن ضم الخطوتين في بعض الحالات. وتجدر الإشارة إلى أنه قد يتوجب البدء بالخطوة الفرعية ٣-٣.

## الشكل ٦- الثغرات في الإعداد لبرامج التحويلات النقدية - التي يجب سدّها من خلال خطة العمل



### ٣-١ العمل على إشراك الجهات المعنية في الإعداد لبرامج التحويلات النقدية

يجب أن يكون صناع القرار من الأقسام الرئيسية في الجمعية الوطنية ممثلين في عملية الإعداد لبرنامج التحويلات النقدية ويشاركون فيها منذ البداية. وتُقصد عادةً بذلك، كحد أدنى، الأقسام المعنية بإدارة الكوارث، والصحة، واللوجستية، والمالية، وتنمية الفروع، ولكن يمكن أن تشمل أقساماً أخرى وفقاً للهيكل التنظيمي للجمعية الوطنية.

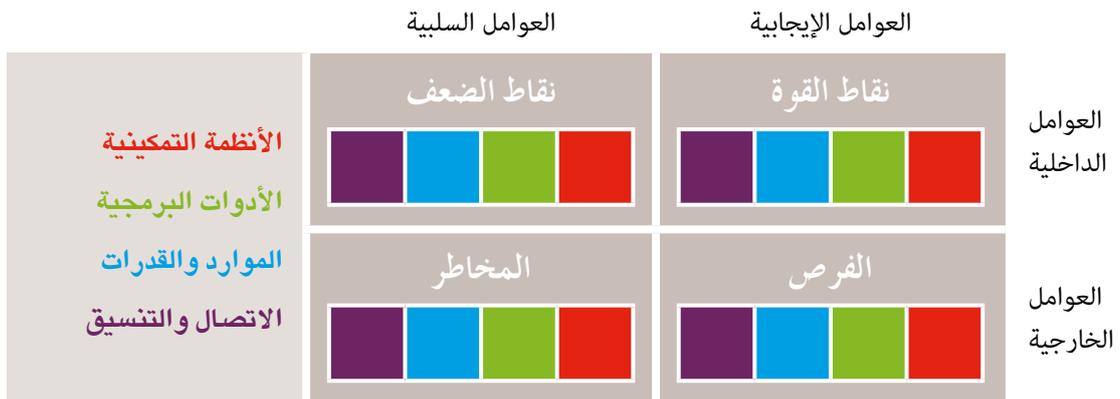
ويكون هدف هذه الخطوة الفرعية وحلقة العمل السعي إلى جعل الجهات المعنية تتحمل المسؤولية وتشارك في استعراض ما تحقق حتى الآن من العملية بما في ذلك السيناريوهات وتحليل الثغرات في الإعداد. وتقوم بعد ذلك بمناقشة موضوع القدرات الحالية والمحتملة اللازمة لتكون جاهزة على صعيد العمليات لتنفيذ الاستجابات المحتملة المحددة. وسوف يُدرس بالتفصيل هذا التحليل للقدرات الحالية والمحتملة في الخطوة الفرعية التالية ويمكن حتى ضمه إلى هذه المرحلة إذا كان ذلك أفضل للجمعية الوطنية.

ومن المستحسن تنظيم حلقة عمل قبيل بدء عملية الإعداد لبرنامج التحويلات النقدية. ويمكن أن تبدأ حلقة العمل بتقديم العناصر الأساسية لبرنامج التحويلات النقدية وتوضيح علاقته باستراتيجيات الجمعية الوطنية وخططها القائمة، وسيشكل ذلك فرصة سانحة لتقاسم نتائج التقرير الأساسي والسيناريوهات الناجمة عنه المقدمة في الخطوتين ١ و ٢ ودراستها. أما إذا كان برنامج التحويلات النقدية غير معروف أو غير واضح للجهات المعنية، فقد يكون من المناسب تنفيذ المزيد من أنشطة المناصرة والتوعية قبل عقد حلقة العمل.

ويمكن استخدام أنشطة تشاركية مثل تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر (SWOT) من أجل حث الجهات المعنية على التفكير في العوائق والفرص القائمة التي يتوقع كل قسم من الأقسام مواجهتها في تنفيذ برنامج التحويلات النقدية. ويمكن أن ينظر تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر في إعداد برنامج التحويلات النقدية من

٥- أنظر الفقرة التالية من هذه التوجيهات، الخطوة ٤.

### الشكل ٧- إطار لتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر (SWOT) في إعداد برنامج التحويلات النقدية على مستوى الجمعية الوطنية



منظور كل قسم من الأقسام التقنية، أو يمكن أن ينظر إليها من خلال المسارات الأربعة المستخدمة في هذه التوجيهات.

يجب أن تشمل المشاركة في حلقة العمل كل الأقسام المعنية داخل الجمعية الوطنية بما في ذلك الموظفين والمتطوعين، وممثلين عن الفروع، وهيئات الحكم المسؤولة، والقيادة العليا. ويجب أن تضم حلقة العمل الأشخاص الذين يُحتمل تعيينهم كمنسقين لبرنامج التحويلات النقدية وأعضاء فريق العمل التقني°. ويمكن أن تضم أيضا الشركاء من داخل البلد أو من المنطقة كما يمكن دعوة مشاركين من الخارج. وقد لا يتوجب على كل المشاركين حضور كل جلسات حلقة العمل.

وسعيًا إلى حسن سير حلقة العمل وتحقيق أفضل النتائج، تقدم النصائح التالية بناء على الدروس المستخلصة من المشاريع التجريبية لأمانة الاتحاد في مجال إعداد برامج التحويلات النقدية:

- إدراج لمحة عامة سريعة عن النقاط الأساسية لبرامج التحويلات النقدية في بداية حلقة العمل للتأكد من أن كل المشاركين يملكون بعض المعلومات الأساسية ويستطيعون المشاركة في أنشطة الفريق ومناقشاته.
- جعل حلقة العمل تفاعلية ودينامية قدر الإمكان، وتشجيع المشاركة وتقديم الملاحظات.
- ضمان تكريس الوقت اللازم لتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر (SWOT) في القدرات الأساسية لتنفيذ برنامج التحويلات النقدية، وتحديد الخطوات المقبلة وجلسات التوصيات، لأنها من أهم إنجازات حلقة العمل.
- حين تكون الجمعية الوطنية لديها أصلاً خبرة في برامج التحويلات النقدية، قد يكون من المفيد أن يقوم كل قسم من الأقسام بإعداد مشروع تحليل لنقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر قبل انعقاد حلقة العمل، وتحديد العقبات والقيود الهامة التي تمنع أو تحد من فاعلية الاستجابات القائمة في برامج التحويلات النقدية أو من نطاق تنفيذها أو حسن توقيتها. وهذا من شأنه توفير الوقت في حلقة العمل وتغذية المناقشات.
- دعوة مشاركين خارجيين من ذوي الخبرة في برامج التحويلات النقدية داخل البلد لتبادل الخبرات والاطلاع على التحديات وطرائق التغلب عليها. دعوة بعض المشاركين إلى تقديم عرض من ١٠ دقائق إلى ١٥ دقيقة عن تجربتهم في مجال برامج التحويلات النقدية بما في ذلك جوانب من استجابات محددة في حالات الطوارئ والدروس المستخلصة منها (الأهداف، ونطاق التنفيذ، والإطار الزمني، وطرائق التنفيذ الخ...)، وكيف استطاعوا التغلب على التحديات المطروحة داخل منظماتهم. واتخاذ قرار بشأن دعوة المشاركين الخارجيين إلى حلقة العمل كلها أو إلى مجرد جلسات مختارة.
- أثناء حلقة العمل، تحديد الأعضاء المحتملين من كل قسم معني أو مجال عمل خاص، يمكن ضمهم إلى فريق العمل التقني عند الاقتضاء.
- استخدام حلقة العمل المعنية بإعداد برامج التحويلات النقدية باعتبارها فرصة متاحة للتوعية و/ أو الترويج لبرامج التحويلات النقدية من خلال إنتاج البيانات الصحفية، والمقاطع السمعية البصرية أو الصوتية، والمقالات، الخ.. التي يمكن نشرها عبر أقسام الاتصال الداخلية والخارجية ووسائل الإعلام.

- استخدام موقع الجمعية الوطنية على الانترنت ووسائل التواصل الاجتماعي من أجل نشر وتبادل الأخبار عن حلقة العمل ومتابعة خطط برامج التحويلات النقدية.
- استخدام أوراق «فليبتشارت» (تقديم وثائق متتالية الصفحات) والبطاقات اللاصقة في التمارين الجماعية، وتسجيل النتائج على الجدار للتذكير طوال مدة حلقة العمل. تعيين مدون للملاحظات من غير المشاركين.

ويجب أن تكون النتيجة النهائية للحلقة قرارًا بشأن الاستثمار أو عدم الاستثمار في الإعداد لبرنامج التحويلات النقدية وفي حال الإيجاب بنعم، الاتفاق على الخطوات التالية.

### ٣-٢ تحليل الثغرات في الإعداد والتقييم الذاتي

حالما تتعرف الجهات المعنية على المعلومات اللازمة وتنخرط في العمل، يمكن تنظيم حلقة عمل أخرى أو عملية أخرى مع الجهات المعنية الرئيسة لإجراء تحليل مفصل للثغرات في الاستعداد. وتستعرض هذه العملية الجاهزية التشغيلية الحالية لإعداد برامج التحويلات النقدية، وتحدد الأولويات لمجالات التنمية. وكما هو الحال في حلقة العمل التمهيديّة، من المهم أن يحضر الموظفون الرئيسون من كل الأقسام المعنية (وضع البرامج/خدمات الدعم).

وبعد تأمين دعم الإدارة العليا لعملية إعداد برامج التحويلات النقدية، يجب مقارنة مستويات الجاهزية القائمة مع المستويات التي تتطلبها مختلف السيناريوهات المرسومة في الخطوة الأولى. وهذا يعني ضمان وجود الهياكل الصحيحة والأفراد والتجهيزات والاتفاقات المطلوبة أو إمكانية توفيرها. ويحدد تحليل الثغرات في الإعداد الأماكن التي توجد فيها الثغرات ما بين ما هو قائم وما هو مطلوب لتنفيذ السيناريوهات الموضوعية وإجراءات الإعداد المطلوبة للتوصل إلى هذه القدرات الضرورية. ويشكل تحليل الثغرات في الإعداد القاعدة التي تستند إليها خطة عمل الإعداد لبرامج التحويلات النقدية.

ويجب استخدام أداة التقييم الذاتي لإعداد برامج التحويلات النقدية - وهي عملية تشاركية لتوجيه الفريق عبر الركائز الأربع لإعداد برامج التحويلات النقدية- من أجل إجراء تحليل الثغرات في الإعداد كما يجب إدراج التوصيات في الخطط والأنظمة والأدوات القائمة في مجال الإعداد والمواجهة.

### ٣-٣ وضع رسائل المناصرة الأساسية وتنفيذها

ترتدي المناصرة في مجال برامج التحويلات النقدية أهمية فائقة. ولا تزال توجد مصادر قلق عديدة في المجال العام تتعلق بالخطر على السمعة، وسوء استعمال المساعدات النقدية، والفساد، والحاجة إلى أنظمة مراقبة معقدة في الرصد/ والشؤون المالية والتي يمكن أن تساهم في الفكرة الراسخة بأن من غير الممكن تنفيذ برامج التحويلات النقدية بشكل فاعل إلا في حالات الطوارئ الضيقة النطاق أو في مشاريع الإنعاش الطويلة الأمد. ويمكن أن تشكل مثل هذه المواقف عواقب هامة أمام تعزيز برامج التحويلات النقدية في حالات الطوارئ، ولكن من الممكن معالجتها عبر رسائل المناصرة على الصعيدين العالمي والوطني.

ويجب أن تراعي الجمعيات الوطنية القضايا الأساسية المتصلة بسياقاتها الخاصة وتضع رسائل المناصرة الأساسية اللازمة لمعالجتها. ويمكن أن يشمل ذلك ما يلي:

- المناصرة الرامية إلى تأمين دعم الحكومات المعنية لبرامج التحويلات النقدية سواء من خلال التمويل أو عبر إدراج برامج التحويلات النقدية في تنسيق عملياتها الخاصة للإعداد والمواجهة؛ مع مراعاة برامج التحويلات النقدية باعتبارها خياراً فعلياً للاستجابة في الظروف المناسبة؛ والاعتراف بأن الجمعية الوطنية هي إحدى الجهات الفاعلة الرئيسية في الميدان.
- المناصرة الموجهة للجهات الفاعلة والشريكة الأخرى في برامج التحويلات النقدية عبر المشاركة في الشبكات والمنتديات والتنسيق وتبادل المعلومات؛ وتقاسم بناء القدرات المشترك أو أنشطة التدريب مع منظمات أخرى تنفذ برامج التحويلات النقدية داخل البلد.
- استخدام أمثلة قائمة على الأدلة لمقارنة مستوى المساءلة ما بين التوزيعات العينية والعمليات النقدية من أجل إبراز حقيقة أن المخاطر لا يمكن أن تكون أكبر مما هي عليه في المساعدات العينية وكيف يمكن بالفعل إدارتها.
- المناصرة التي تركز على المانحين لتمويل أنشطة واسعة النطاق للإعداد والمواجهة من خلال برامج التحويلات النقدية، والنظر في تهيئة الأموال اللازمة لبرامج التحويلات النقدية («النقد من أجل المساعدات النقدية») في أنشطة الإعداد أو لتوفرها فوراً في حالات الطوارئ دعماً لاستجابة قائمة على المساعدة النقدية.
- المناصرة الموجهة للجمهور العام بهدف تحسين فهم برامج التحويلات النقدية وكيفية استخدامها لتلبية حاجاتهم بشكل فاعل مع منحهم خيارات أكبر والحفاظ على كرامتهم. ويمكن أن يشمل ذلك تبادل الأمثلة ودراسات الحالات المأخوذة من تجارب جرت في أماكن أخرى.

### المناصرة الداخلية لإعداد برامج التحويلات النقدية - أجهزة الحكم والإدارة وغيرها من المستويات

قد تكون هناك أيضاً حاجة إلى المناصرة لإعداد برامج التحويلات النقدية داخل الجمعية الوطنية وعدم التوجه إلى القادة وصناع القرار فحسب وإنما أيضاً إلى المسؤولين على مستوى العمليات. وتهدف المناصرة في مجال برامج التحويلات النقدية إلى تهيئة الجمعية الوطنية لاعتبار برامج التحويلات النقدية خياراً طبيعياً لمواجهة حالة الطوارئ إلى جانب الخيارات الأخرى التي يُنظر إليها في مختلف السياقات. ويمكن أن يؤدي الحصول على دعم أعضاء مجلس الإدارة وكبار المسؤولين من ذوي النفوذ إلى زيادة الوعي والقبول بأنشطة برامج التحويلات النقدية ودعم تنفيذها. وسيساعد في تأمين التزام المؤسسة؛ وإمكانية توفير الموارد لدعم تنمية القدرات؛ وتطوير خطط الإعداد لبرامج التحويلات النقدية؛ وتقديم دعم ثمين في مواجهة العوائق والتحديات. وتجدر الإشارة إلى أنه قد يتوجب البدء بعملية المناصرة هذه حتى قبل الموافقة على عملية الإعداد الرسمية لبرنامج التحويلات النقدية.

ومن المؤكد أن تعزيز الوعي والتدريب لدى الأفراد داخل الجمعية الوطنية يتيح لهم إمكانية المساهمة في المناصرة والتوعية ببرامج التحويلات النقدية، الأمر الذي يؤمن تأثيراً مضاعفاً في مختلف مستويات الجمعية الوطنية. وتثبت الأدلة الدور الحاسم الذي

### المربع ٣- المناصرة الداخلية لدى قيادة الجمعية الوطنية

تشمل العناصر الأساسية للمناصرة الداخلية لدى قيادة الجمعية الوطنية ما يلي:

- تحليل السياق ومراعاة الإطار الأوسع - الداخلي والخارجي؛ تحديد الجهات المعنية الرئيسة؛ فهم السياق الذي يجب تحقيق هدف المناصرة داخله.
- تعريف غرض المناصرة من خلال تحديد الحواجز القائمة ما بين الوضع الحالي وانخراط أقوى في برامج التحويلات النقدية. وقد تكون الحواجز بشرية أو مؤسسية أو قانونية أو ترتدي أشكالاً أخرى. ويصبح موضوع التركيز لجهود المناصرة أوضح بعد التعرف إلى الحواجز. وثمة سؤال ينبغي أيضاً طرحه: هل هناك فرصة متاحة أم لا؟
- تحديد الفئة المستهدفة: صناع القرار والقياديين وأصحاب النفوذ الرئيسون في الجمعية الوطنية، والذين لهم صلة بالحواجز التي تعيق التغيير أو يستطيعون التأثير فيها. ويمكن أن يكون هؤلاء ممثلين لهيئات الحكم أو للإدارة في المقر أو على مستوى الفروع أو شخصيات خارجية مؤثرة. ويُطلب منهم تكريس الوقت والاهتمام اللازمين.
- اختيار المدافعين عن برنامج التحويلات النقدية الذين سيتولون عملية المناصرة الفعلية. ويجب أن يكون الأفراد قادرين على جذب اهتمام الفئة المستهدفة، وتكون لديهم الخبرة التقنية الكافية والثقة لكي يكونوا مقنعين ويتمكنوا من الإجابة عن الأسئلة غير المتوقعة.
- التخطيط للاجتماع: ويشمل العمل التحضيري تقرير التاريخ ومدة الاجتماع والنهج المستخدم والمشاركين. ويمكن أن تشمل التحديات التي ينبغي مواجهتها إمكانية حضور كبار المسؤولين، وإيجاد الوثائق الهامة التي تتناول القضايا الرئيسية المحددة.

يلعبه الموظفون والمتطوعون المدربون بتحولهم إلى مناصرين لبرنامج التحويلات النقدية داخل أقسامهم وفروعهم ومناطقهم وخارج الجمعية الوطنية لدى ممثلي الحكومة والمجتمعات المحلية.

ويمكن أن تدعم أيضاً الأمانة لجمعيات الوطنية في هذا المجال. ويستطيع مسؤولو إدارة الكوارث في الاتحاد الدولي والمنسقون لبرامج التحويلات النقدية في المناطق وفي جنيف دعم جهود المناصرة مع القيادات العليا وعبر مختلف المستويات. وقد وضع الاتحاد الدولي دليلاً لعملية المناصرة فضلاً عن بعض دراسات الحالات والوثائق والمواد السمعية البصرية المتاحة على الموقع على الانترنت أو عند الطلب. ويشكل أيضاً موقع شراكة تعلم برامج التحويلات النقدية (CaLP) على الانترنت مصدراً مفيداً لمواد برامج التحويلات النقدية من أجل المناصرة أو لأغراض تقنية وتشغيلية أخرى. كما أن من المفيد التحقق لدى المنظمات الأخرى المشاركة في برامج التحويلات النقدية داخل البلد إذ يمكن أن يكون لديها وثائق أو بيانات أو دراسات حالة أو أفلام فيديو خاصة قيّمة في هذا السياق.

## المسارات الأربعة المطبقة في مرحلة «الإعداد والتحليل» من عملية إعداد برامج التحويلات النقدية

### الأنظمة التمكينية

ربط إعداد برنامج التحويلات النقدية بعمليات إعداد الاستجابة القائمة حاليًا بما في ذلك رسم خريطة المخاطر، والتحليل، ووضع سيناريوهات الكوارث.

إجراء الدراسات الأساسية لتقرير ما إذا كان برنامج التحويلات النقدية صالحًا للتنفيذ.

المناصرة لدى قيادة الجمعية الوطنية وإدارتها وفي مختلف الأقسام ولدى المقر والفروع من أجل إقرار العملية المناسبة لإعداد برنامج التحويلات النقدية وضمان القبول بها وتحمل مسؤولية تنفيذها والمشاركة النشطة فيها.

تقييم الأسواق وتحليلها يمكن الجمعية الوطنية من الإجابة عن الأسئلة التالية: كيف يُحتمل أن تعمل الأسواق الرئيسة بعد الصدمة، وماهي المواد الأساسية التي ستكون متوافرة، وهل يمكن أن تضع سياسات الحكومة قيودًا على حركة السلع، وهل الأسواق الرئيسة متكاملة وتنافسية، وهل يستطيع التجار تلبية الطلبات المتزايدة وفي هذه الحال بأية سرعة، وهل ثمة خطر حدوث تضخم في أسعار السلع الأساسية؟

إعداد اتفاقات مسبقة بشأن آليات تسليم المبالغ النقدية المحتملة أو مقدمي الخدمات المالية. بعد رسم خريطة لمقدمي الخدمات، تكون الجمعية الوطنية قادرة على إقامة اتصالات أو اتفاقات مسبقة مع هؤلاء قبل وقوع الكارثة أو الأزمة. ويجب أن تؤخذ حينها في الاعتبار منطقة التغطية، والمخاطر المحددة، وقدرات الجمعية الوطنية ومقدمي الخدمات، وأفضليات المجتمعات المحلية.

### الأدوات البرمجية

- خريطة تحليل المخاطر CIE toolkit, Module 2
- مصادر البيانات الثانوية لبرنامج التحويلات النقدية CIE toolkit, Module 1
- تعيين آلية تسليم المبالغ النقدية ومقدمي الخدمات CIE toolkit, Module 2
- تعيين الجهات الإنسانية الفاعلة الأخرى CIE toolkit, Module 2
- القائمة المرجعية لبرنامج التحويلات النقدية على مستوى المجتمع المحلي CIE toolkit, Module 1
- مقابلة مع مقدمي الخدمات المالية يجريها مقدمو المعلومات الرئيسيون CIE toolkit, Module 2
- نموذج التقرير الأساسي الخاص بالبلد المعني CIE toolkit, Module 1
- نموذج السيناريوهات حلقة عمل التخطيط لمواجهة الطوارئ، الاتحاد الدولي، ٢٠١٣
- الاتحاد الدولي، إشراك قيادة الجمعية الوطنية متاح على شبكة فيدينت، صفحة برامج التحويلات النقدية
- نموذج وعينة لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر
- في إعداد برنامج التحويلات النقدية CIE toolkit, Module 1
- الاتحاد الدولي، أداة التقييم الذاتي في إعداد برنامج التحويلات النقدية CIE toolkit, Module 1
- إرشادات أخرى
- مجموعة الأدوات الخاصة بتقييم نقاط الضعف والقدرات، الاتحاد الدولي (٢٠٠٨)
- الاتحاد الدولي، دليل تشغيلي: التقييم الأولي السريع المتعدد القطاعات (تموز/يوليو ٢٠١٤)
- الحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر، التقييم السريع للأسواق والأدوات التوجيهية لتقييم السوق (٢٠١٣)

## الموارد والقدرات

تقويم القدرات القائمة والمحتملة للجمعية الوطنية على مستوى المقر والفروع من أجل تقديم برنامج تحويلات نقدية ينفذ في الوقت المناسب ويمكن توسيع نطاقه في مواجهة حدث خطر مرجح حدوثه. ويجب أن يتضمن هذا التقويم الرد على الأسئلة التالية:

- ما هي الموارد المتوافرة من موارد إنسانية ومالية ولوجستية؟
  - ما الذي يمتلكه الموظفون والمتطوعون من مهارات وقدرات وخبرات؟ تحديد نقاط القوة والثغرات في القدرات، ووضع خطة تدريب خاصة ببرامج التحويلات النقدية من أجل تطوير هذه القدرات.
  - ما هي الأصول المتوافرة لدعم برامج التحويلات النقدية بما في ذلك الدعم اللوجستي؟
  - ما الذي سيكون ضرورياً لتوسيع نطاق تنفيذ برنامج التحويلات النقدية في عملية معينة؟
- ينبغي أيضاً أن تنظر الجمعية الوطنية في ما يمكن أن تملكه من إمكانيات لطلب المزيد من القدرة الاحتياطية من مختلف مكونات الحركة الأخرى من أجل الحصول على الخبرة التقنية أو المساعدة في تعزيز الاستجابة.

## الاتصال والتنسيق

إدراج الاعتبارات الخاصة ببرامج التحويلات النقدية في المقاربات وخطط المناصرة الداخلية والخارجية. انظر على سبيل المثال الوثيقة التي تعرض المقاربات الخاصة بالمناصرة لبرامج التحويلات النقدية داخل الاتحاد الدولي: "إشراك قيادة الجمعية الوطنية".

ومن المهم أيضاً تعيين الجهات الفاعلة الأخرى في برامج التحويلات النقدية (جهات إنسانية أو معنية بالتنمية) في المنطقة وآليات التنسيق المتوافرة في هذا المجال. وتبحث حينها الجمعية الوطنية في تنظيم اجتماعات وشبكات مشتركة لتبادل التجربة والمعلومات بشأن برامج التحويلات النقدية مع هذه المنظمات ومن بينها ما يتعلق بقضايا المخاطر، والتحديات، والدروس المستخلصة، وطرائق تنفيذ برامج التحويلات النقدية المفضلة، ومصادقية المؤسسات المالية الموجودة الخ...

## مرحلة ٢

# التطوير والتنفيذ في إعداد برامج التحويلات النقدية

يتحول التخطيط والإعداد في هذه المرحلة إلى العمل والتنفيذ. ويؤدي تحليل الثغرات في الإعداد إلى وضع خطة عمل لإعداد برنامج التحويلات النقدية التي تحدد أولويات مختلف الأنشطة والنتائج في المسارات الأربعة وفقاً للاحتياجات الخاصة بالسياق المحدد للجمعية الوطنية المعنية.

وتشمل مرحلة «التطوير والتنفيذ» ثلاث خطوات.

### الشكل ٨- خطوات مرحلة «التطوير والتنفيذ»

التطوير والتنفيذ في إعداد برامج التحويلات النقدية		
الخطوة ٦: تنفيذ خطة عمل إعداد برامج التحويلات النقدية	الخطوة ٥: توسيع نطاق برامج التحويلات النقدية في المجالات الرئيسية	الخطوة ٤: وضع العناصر الأساسية لبرنامج التحويلات النقدية
<ul style="list-style-type: none"> <li>إجراء عملية محاكاة و/أو عملية تجريبية</li> <li>تنسيق أنشطة برنامج التحويلات النقدية داخلياً وخارجياً</li> <li>وضع وتنفيذ استراتيجية الاتصالات ومواد التوعية الخاصة ببرنامج التحويلات النقدية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>دمج برامج التحويلات النقدية في خطط الجمعية الوطنية الاستراتيجية وفي خطط الطوارئ والمواجهة</li> <li>إدراج برامج التحويلات النقدية في نظام الموارد البشرية - تعيين موظفين ومتطوعين معنيين ببرامج التحويلات النقدية وبناء قدراتهم وتعزيزها</li> <li>إدراج برامج التحويلات النقدية في الأنظمة المالية</li> <li>إدراج برامج التحويلات النقدية في أنظمة الرصد والتقييم</li> <li>إدراج برامج التحويلات النقدية في أنظمة حشد الموارد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تعيين منسق الجمعية الوطنية المعني ببرامج التحويلات النقدية</li> <li>إنشاء فريق عمل تقني معني ببرامج التحويلات النقدية</li> <li>وضع خطة العمل الخاصة بإعداد برامج التحويلات النقدية</li> <li>وضع إجراءات التشغيل الموحدة لبرامج التحويلات النقدية</li> <li>تحديث واستكمال مجموعة الأدوات الملائمة لبرنامج التحويلات النقدية على الصعيد المحلي</li> </ul>

المناصرة والاتصال

## الشكل ٩- ملخص المسارات الأربعة في مرحلة «التطوير والتنفيذ»

<p>يتضمن دور الجهة المساعدة الذي تقوم به الجمعية الوطنية إشارة إلى برامج التحويلات النقدية</p> <p>الجمعية الوطنية ملتزمة بتوسيع نطاق برامج التحويلات النقدية وينعكس ذلك في الخطط الاستراتيجية والتشغيلية وفي خطة إعداد برامج التحويلات النقدية</p> <p>موارد شراكة تعلم برامج التحويلات النقدية (CaLP) معروفة ومتاحة</p>	<p><b>الأنظمة التمكينية</b></p>	
<p>أدوات موحدة أو مكيفة وفقاً للسياق المحلي تُستخدم من أجل ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• إنشاء فريق عمل تقني معني ببرامج التحويلات النقدية وتعيين منسق في هذا المجال</li> <li>• التقويم الذاتي لإعداد برامج التحويلات النقدية والقدرة على تنفيذها</li> <li>• مشروع الجمعية الوطنية للتوجيهات والنماذج الخاصة بإجراءات التشغيل الموحدة لبرامج التحويلات النقدية</li> <li>• تحديد مقدمي الخدمات المالية والتعاقد معهم</li> <li>• رسم خريطة المانحين والاتجاهات</li> <li>• تطوير عمليات المحاكاة.</li> </ul>	<p><b>الأدوات البرمجية</b></p>	<p>إعداد المعايير المرجعية وتحليلها:</p>
<p>الهيكل التنظيمية والعناصر الأساسية لبرامج التحويلات النقدية هي فاعلة وشاملة</p> <p>تدريب الموظفين والمتطوعين في الجمعية الوطنية المعنيين بوضع البرامج وتقديم الدعم في المقر وفي الفروع على عمليات برامج التحويلات النقدية وأدواتها</p> <p>تُدرج برامج التحويلات النقدية في الخطط التشغيلية لمواجهة الطوارئ وفي المخزونات بما في ذلك التجهيزات والبطاقات ومجموعات الأدوات المستخدمة في عمليات التسجيل.</p> <p>عقد اتفاقات مسبقة مع مقدمي الخدمات المالية</p> <p>رسم خريطة موارد الشركاء و/أو المانحين وتحديثها وتأكيدتها.</p>	<p><b>الموارد والقدرات</b></p>	
<p>تحديد أولويات تنسيق برامج التحويلات النقدية وتوفير الموارد الملائمة</p> <p>تحضير مواد الاتصال بالمستفيدين والاستعداد لتكييفها وفقاً للحاجة</p> <p>يشار إلى برامج التحويلات النقدية في استراتيجية الاتصال للجمعية الوطنية</p> <p>تحضير مواد اتصال أخرى مثل الأسئلة الشائعة، ونقاط المناقشة، والمواد السمعية البصرية، ودراسات الحالة والاستعداد لتكييفها وفقاً للحاجة.</p>	<p><b>الاتصال والتنسيق</b></p>	

أنظر آخر هذا القسم للاطلاع على وصف مفصّل للمسارات الأربعة المطبقة في مرحلة "الإعداد والتحليل".

## الخطوة ٤ - وضع العناصر الأساسية لبرنامج التحويلات النقدية

### ٤-١ تعيين منسق الجمعية الوطنية المعني ببرامج التحويلات النقدية

عندما تتخذ الجمعية الوطنية قراراً بتعزيز استعدادها لتنفيذ برامج التحويلات النقدية، تصبح الخطوة الأولى الواجب اعتمادها هي تعيين منسق معني بالبرنامج. ويشكل هذا المنسق حلقة الوصل الوحيدة ويعمل بالتعاون الوثيق مع الأقسام المعنية مثل إدارة الكوارث، والصحة، والشؤون المالية، واللوجستية، والتنمية التنظيمية، والاتصالات - وتعلق القائمة الفعلية للأقسام المعنية بهيكل الجمعية الوطنية. ويكمن دور المنسق في الترويج لبرنامج التحويلات النقدية، وتشجيع المشاركة وتحمل المسؤولية، وإقامة تنسيق وتواصل فاعلين. ويكون المدافع عن برنامج التحويلات النقدية في الداخل والخارج ويشارك، كلما أمكن ذلك، في الاجتماعات والشبكات المعنية بالبرامج مثل شراكة تعلم برامج التحويلات النقدية (CaLP)، وفرق العمل التقنية المشتركة بين الوكالات، واجتماعات المانحين، كما يشارك في الاجتماعات الإقليمية والدولية حسب الاقتضاء.

ويتمتع المنسق المعني ببرامج التحويلات النقدية بإمكانية الحصول باستمرار على الدعم التقني سواء عن بعد أو عبر اتصالات مباشرة في مختلف مراحل عملية الإعداد لبرنامج التحويلات النقدية. ويمكن أن يأتي الدعم التقني من العاملين التقنيين التابعين للحركة في الإقليم أو المنطقة أو في جنيف، أو من دعم النظراء في جمعيات وطنية أخرى، أو من خارج الحركة. ويستخدم المنسق وسيلة الدعم التقني للبحث عن حلول للتحديات التي تواجهها الجمعية الوطنية في تطوير الاستعداد لتنفيذ برامج التحويلات النقدية.

ويقود المنسق فريق العمل التقني المعني ببرامج التحويلات النقدية في الجمعية الوطنية. وقد أظهرت تجربة المشروع التجريبي أن من الضروري وجود العناصر التالية لكي يكون دور المنسق فاعلاً:

- التزام القيادة العليا للجمعية الوطنية بتقديم الدعم لهذه المهمة لمدة محددة مع تحديد اختصاصات متفق عليها. وتدل التجربة على ضرورة تكريس المنسق ٣٠ إلى ٤٠٪ من وقته لعملية إعداد برنامج التحويلات النقدية. ويمكن أن يتولى شخص أو شخصين دعم المنسق في المهام الإدارية أو المالية أو صياغة التقارير أو غيرها من المهام. ويمكن تحديد هذه المهام بحيث توفر فرصة للتدريب أو التوجيه وتعزز بذلك القدرات والمعارف في مجال برامج التحويلات النقدية.
- ضمان الالتزام بتمويل هذه المهمة لمدة سنة على الأقل وإذا لم يتوافر هذا التمويل، النظر في تخصيص بند له في موازنة خطة عمل الإعداد لبرامج التحويلات النقدية.
- من المستحسن أن يكون المنسق عضواً في فريق إدارة الكوارث، ويتوافر لديه، كحد أدنى، فهم جيد للتأهب/ والتخطيط لمواجهة الطوارئ وطرائق مواجهة الكوارث داخل الجمعية الوطنية. ومن المفيد أن يكون أيضاً مدافعاً مقنعاً يمتلك مهارات في مجال الاتصال وإدارة المشاريع.

- يتلقى المنسق المعني ببرامج التحويلات النقدية التدريب الملائم في برامج التحويلات النقدية والتدريب لتجديد المعلومات في هذا المجال، ويتلقى الدعم اللازم للمشاركة في الأحداث التعليمية وحلقات العمل الوطنية والإقليمية والدولية التي تنظمها وكالات من خارج الحركة عن برامج التحويلات النقدية، واكتساب الخبرة المباشرة في تنفيذ برامج التحويلات النقدية في مواجهة حالات الطوارئ كلما أمكن ذلك.
- يتولى المنسق المعني ببرامج التحويلات النقدية رصد التقدم المحرز وكتابة تقارير شهرية عن خطة عمل الإعداد لبرامج التحويلات النقدية لفائدة الجهات المعنية الرئيسية.

#### ٤-٢ إنشاء فريق عمل تقني معني ببرامج التحويلات النقدية

إضافة إلى المنسق المعني ببرامج التحويلات النقدية، يجب أن تنشئ الجمعية الوطنية فريق العمل التقني المشكل من الممثلين المناسبين لمختلف الأقسام المعنية. ويشمل هذا كل الذين سيشاركون في المستقبل في تقديم أي جانب من جوانب برنامج التحويلات النقدية. ويجب أن يكون أعضاء فريق العمل التقني قادرين على اتخاذ القرارات وهم يتحملون مسؤولية هذه القرارات.

ويضم فريق العمل التقني مجموعة واسعة من الخبرات في أنظمة الجمعية الوطنية الخاصة ببرامج التحويلات النقدية وخططها وأدواتها وقدراتها، ويسعى إلى تحديد أنشطة الإعداد الأكثر أهمية والاتفاق بشأنها من أجل إدراجها في خطة عمل الإعداد لبرامج التحويلات النقدية والتهيئة لتقديم الاستجابات الفاعلة في مجال برامج التحويلات النقدية في الوقت المناسب. ويستخدم فريق العمل سلسلة من الإجراءات لتحقيق ذلك ومنها، وفقاً للاقتضاء، الاجتماعات وخطط العمل وحلقات العمل والندوات.

ويمكن دعوة أعضاء آخرين للانضمام إلى فريق العمل التقني من أجل توسيع الخبرات أو تشجيع المشاركة ومن بينهم أعضاء من مجلس الإدارة، وكبار المسؤولين الإداريين في خدمات البرامج أو الدعم، وموظفون ومتطوعون من ذوي الخبرة في برامج التحويلات النقدية، وممثلون من الفروع، وشركاء في الحركة مثل الجمعيات الوطنية المشاركة أو اللجنة الدولية، وربما أيضاً مشاركون من خارج الحركة لديهم خبرة في هذا المجال. ولكن إذا أصبح حجم فريق العمل التقني كبيراً، قد يضطر إلى بذل جهود مضمّنة ليكون فاعلاً، ولهذا يجب إيجاد توازن ما بين الرغبة في أن يكون أكثر شمولاً وتحولّه إلى هيئة غير فاعلة.

ويجب أن يكون لدى كل أعضاء فريق العمل التقني تجربة مميزة في برامج التحويلات النقدية أو أن يتلقوا التدريب الأساسي أو التوعية اللازمة والتي يمكن تجديدها لاحقاً عبر المزيد من التدريب أو الخبرة. واستناداً إلى المشاريع التجريبية يجب أخذ العناصر التالية في الاعتبار ليكون فريق العمل التقني فاعلاً:

- تحديد اختصاصات واضحة لفريق العمل التقني على أن يكون كل عضو من أعضائه قادراً على الالتزام بتكريس وقت العمل الكافي لدعم العملية، من أجل ضمان إحراز تقدم شامل في مختلف أقسام الجمعية الوطنية. وقد لا يحتاج كل الأعضاء إلى تكريس الوقت نفسه بل وفقاً لمهامهم.
- يتولى المنسق المعني ببرامج التحويلات النقدية قيادة فريق العمل التقني ويجتمع فريق العمل بشكل منتظم (كل شهر مثلاً) من أجل تبادل المعلومات ومراقبة التقدم المحرز

في خطة العمل. وترتدي هذه الاجتماعات أهمية في تحديد التحديات الرئيسية المطروحة خلال مرحلة التطوير والتنفيذ واقتراح إجراءات تصحيحية عندما تكون ضرورية. وحين لا يستطيع أي من المشاركين حضور الاجتماعات يجب البحث عن ممثل بديل. ويجب تسجيل كل اجتماعات/وقارات فريق العمل التقني ونشرها دورياً لدى عدد أكبر من الأشخاص المعنيين في المقر وفي مختلف الفروع.

- يحدد فريق العمل التقني التحديات التي تواجهها مختلف الأقسام في أبكر وقت ممكن من العملية ويرصد أي تأخر في التنفيذ. وعليه أن يقترح بشكل استباقي الحلول لمثل هذه المشاكل، مثل ضرورة مراجعة خطة عمل الإعداد لبرامج التحويلات النقدية، أو حشد الدعم أو الموارد الإضافية التي يمكن أن تكون قائمة على التطوع.

#### المربع ٤- مسؤوليات فريق العمل التقني المعني ببرامج التحويلات النقدية

يمكن استخدام القائمة التالية للمسؤوليات كقاعدة لاختصاصات فريق العمل التقني:

- رسم خريطة خطط الجمعية الوطنية والأنظمة والإجراءات والقدرات والأدوات والاتصالات وآليات الاستجابة التي تدخل في الإعداد لبرامج التحويلات النقدية ومواجهة الطوارئ. وتحديد الأماكن التي يتوجب فيها القيام بما يلي:
  - إدراج/دمج الاعتبارات الخاصة ببرامج التحويلات النقدية في الأنظمة أو الخطط أو الأدوات القائمة
  - وضع الإجراءات أو القدرات أو الخطط أو الأدوات المخصصة لبرنامج التحويلات النقدية
- ترتيب الأولويات في أهداف الإعداد لبرنامج التحويلات النقدية بناء على التوصيات المقدمة في حلقات العمل الخاصة ببرامج التحويلات النقدية، وأولويات الجمعية الوطنية، ومواردها، والتزاماتها.
- وضع خطة عمل لإعداد برنامج التحويلات النقدية متماشية مع المسارات الأربعة لهذه التوجيهات
  - الأنظمة التمكينية
  - الموارد والقدرات
  - الأدوات البرمجية
  - الاتصال والتنسيق
- تنفيذ ورصد الأنشطة والنتائج لخطة عمل الإعداد لبرنامج التحويلات النقدية
- وضع جدول زمني للاجتماعات، والمشاركة في اجتماعات داخلية منتظمة لتبادل المعلومات ورصد التقدم المحرز وتحديد العوائق والإجراءات التصحيحية اللازمة
- المشاركة في اجتماعات برامج التحويلات النقدية الخارجية عند الاقتضاء
- تعريف الاستراتيجية والمعايير وعملية الاختيار لتحديد الفروع التي ستشارك في تنفيذ أنشطة الإعداد لبرنامج التحويلات النقدية (العناصر الأساسية، ورسم خريطة الأسواق وتقويمها، ورسم آليات برامج التحويلات النقدية المحتملة المتوافرة، وقيم المنح النقدية لمختلف النتائج المرجوة من الإغاثة والانتعاش، الخ..)
- تحديد مختلف الاختصاصات والإشراف على تقويم نهائي لخطة عمل الإعداد لبرنامج التحويلات النقدية
- تبني برنامج التحويلات النقدية والدفاع عنه داخل الجمعية الوطنية وداخل الحركة في البلد.
- تُخصص لكل عضو من الأعضاء نتائج معينة في خطة عمل الإعداد لبرنامج التحويلات النقدية يكون مسؤولاً عن رصد التقدم المحرز بشأنها وتقديم التقارير عنها نيابة عن قسمه.

- يجب، حيثما أمكن ذلك، ضم أعضاء الحركة الموجودين في البلاد إلى فريق العمل التقني المعني ببرامج التحويلات النقدية من أجل الترويج لنهج البرنامج الواحد وتشجيع الالتزام بالعملية ودعمها. كما يمكن أن يكون من المفيد دعوة خبراء في برامج التحويلات النقدية من المنظمات الأخرى في البلد مثل المنظمات غير الحكومية، ووكالات الأمم المتحدة، وممثلي الحكومة، والجهات المانحة، وشركات من القطاع الخاص كأعضاء منتظمين أو من أجل حضور اجتماعات أو أحداث أو حلقات عمل معينة. ويجب أيضاً أن يتواصل فريق العمل التقني مع أي هيئة تنسيق نقدية من خارج الحركة موجودة في البلاد.
- أظهرت التجربة أن بعض أعضاء فريق العمل التقني استطاعوا تحسين فهمهم لعناصر برامج التحويلات النقدية من خلال المشاركة في دورات تدريبية، الأمر الذي أتاح تحسين التنسيق والتفاهم بين الأقسام التي كانت تعمل معاً لإيجاد حلول في موضوع برامج التحويلات النقدية. كما أن إشراك موظفين من فروع الجمعية الوطنية في التدريب نفسه الخاص ببرامج التحويلات النقدية ساعد أيضاً على التعرف إلى التحديات والقيود الرئيسة القائمة على المستوى المحلي، وتجنب التركيز الحصري على العمليات في المقر.

#### ٤-٣ وضع خطة العمل الخاصة بالإعداد لبرنامج التحويلات النقدية

يجب أن تكون خطة عمل الإعداد لبرنامج التحويلات النقدية واقعية وقابلة للتطبيق وتشمل الإجراءات والنتائج التي تمكن الجمعية الوطنية من تقديم استجابة سريعة قائمة على المساعدات النقدية الواسعة النطاق في حالات الطوارئ. ويجب، كلما كان ذلك ممكناً، أن تتوافق الإجراءات والنتائج مع خطط الطوارئ والإعداد القائمة.

وتستند خطة العمل إلى الخطوات التالية: العناصر الأساسية، ووضع السيناريوهات، وتحليل ثغرات الإعداد، ويجب تطبيقها بمراعاة الثغرات والأولويات المحددة ووفقاً للمسارات الأربعة المفصلة في هذه التوجيهات. وتسعى خطة العمل إلى حل المشاكل المحددة في تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر ((SWOT وتحليل الثغرات في الإعداد، وتعرض الأهداف/ والنتائج التي يجب تحقيقها في مختلف السيناريوهات.

#### المربع ٥- عناصر خطة العمل الخاصة بالإعداد لبرامج التحويلات النقدية

نجد في خطة العمل الخاصة بالإعداد لبرامج التحويلات النقدية العناصر التالية:

- ملخص لتحليل الثغرات في الإعداد باعتباره مسوّغاً لخطة العمل
- الإطار المنطقي مع أنشطة الإعداد لبرامج التحويلات النقدية والنتائج والمخاطر والفرضيات
- مخطط "جانت" مع خطة الأنشطة وجدولها الزمنية بما في ذلك المدة والمراحل والمسؤوليات الشخصية أو مسؤوليات القسم
- ميزانية الأنشطة مع الخطط الخاصة بالموارد والمساهمات بالنسبة إلى كل نشاط من الأنشطة المحددة (الموارد البشرية والمالية)
- خطة الرصد وإطار التقييم.

يتحمل فريق العمل التقني مسؤولية النظر في مجموعة من الخيارات وتحديد الأهداف والنتائج المناسبة والهامة بالتشاور مع المدراء وممثلي الأقسام الموجودين. ويجب أن يقدم مشروع خطة العمل إلى قيادة الجمعية الوطنية للموافقة عليه خلال فترة زمنية متفق عليها (مثلاً خلال أربعة أسابيع من تاريخ حلقة العمل الأولية). وبعد الموافقة على خطة العمل، يصبح أعضاء فريق العمل التقني مسؤولين عن تنفيذ ومراقبة الأنشطة والنتائج المحددة في خطة العمل والتي تتعلق بقسمهم أو بمجال عملهم، بينما يقوم المنسق المعني ببرامج التحويلات النقدية بإدارة وتنسيق العملية بكاملها ويؤمن الاتساق فيما بين الأطراف ويقدم التقارير إلى الإدارة العليا.

واستناداً إلى الدروس المستخلصة من المشاريع التجريبية، يجب لدى وضع خطة عمل الإعداد لبرامج التحويلات النقدية مراعاة النقاط التالية:

- توافق خطة العمل مع المسارات الأربعة المقدمة في هذه التوجيهات وتنظيمها وفقاً لهذه المسارات
  - الإعداد لبرامج التحويلات النقدية عملية طويلة يستغرق تحقيقها سنة على الأقل وتتطلب إجراء التحديثات والتحسينات بشكل منتظم. وتنفذ هذه العملية في دورة تكرارية توضع خلالها غالبية الأدوات والتدريبات والمقاربات الخاصة ببرامج التحويلات النقدية، ويتم اختبارها وتحسينها ثم تطويرها وتكييفها وفقاً لسياق أو هدف خاص (السياق الحضري، اللاجئين، تفشي الأوبئة، الخ..).
  - تظهر التجربة أن الخطط المفرطة في الطموح فشلت أحياناً في التطبيق، الأمر الذي أدى إلى إحباط المنخرطين فيها وانسحابهم من العمل. ومن المهم أن تكون خطة عمل الإعداد لبرامج التحويلات النقدية بسيطة وواقعية قدر الإمكان بحيث يمكن تنفيذ الأنشطة وتحقيق النتائج وفقاً للخطة والإطار الزمني المقرر.
  - إذا كانت تجربة الجمعية الوطنية في مجال برامج التحويلات النقدية تجربة محدودة، يجب أن تركز خطة عمل إعداد برامج التحويلات النقدية على إرساء قاعدة متينة يمكن بعد ذلك توسيعها لتصبح أكثر تعقيداً مع اكتساب الجمعية الوطنية القدرة والخبرة في هذا المجال.
  - تحسين التوعية والقدرات في مجال برامج التحويلات النقدية لدى مختلف الأقسام.
  - تعزيز قدرات الموظفين والمتطوعين الرئيسيين من خلال التدريب (على الانترنت أو في تدريب مباشر)، والتعلم بالممارسة، والتعلم من الأقران.
  - إدراج برامج التحويلات النقدية والاعتبارات المتعلقة بالسوق في أدوات وأنظمة الإعداد والاستجابة في حالات الطوارئ.
  - إقامة الشبكات والعلاقات مع المنظمات الأخرى والجهات الفاعلة من القطاع الخاص المشاركة في تنفيذ برامج التحويلات النقدية داخل البلد.
  - وضع رسائل المناصرة الأساسية لبرامج التحويلات النقدية وخطط الاتصالات، وتقاسم الخبرات في مجال برامج التحويلات النقدية على الصعيدين الداخلي والخارجي.
- وينبغي تطوير خطة عمل إعداد برامج التحويلات النقدية وفقاً للاحتياجات الأساسية والأولويات وموارد الجمعية الوطنية، علماً أن توفير التمويل أمر حاسم في وضع خطة واقعية. ويستطيع فريق العمل التقني ترتيب النتائج المقترحة وتحديد الأولويات وفقاً للنتائج الأساسية في السياق الخاص للجمعية الوطنية وبالنسبة إلى حاجاتها.

وينبغي في العديد من الكوارث الطبيعية أن تؤخذ المواسم في الاعتبار، إذ تشير إلى الوقت الذي ستشهد فيه الجمعية الوطنية تزايداً في حجم عملها. ويجب التخطيط لأنشطة الإعداد أثناء فترات الهدوء.

#### ٤-٤ وضع إجراءات التشغيل الموحدة لبرامج التحويلات النقدية

كشفت المشاريع التجريبية في إعداد برامج التحويلات النقدية أن اصعب النتائج تحقيقاً كانت وضع أو تعزيز إجراءات التشغيل الموحدة لبرامج التحويلات النقدية لأنها تتطلب الوعي والإرادة، وبعض التغييرات في أنظمة صنع القرار تحتاج إلى الوقت لوضعها والاتفاق حولها والموافقة عليها والبدء بتنفيذها، ولهذا يجب أن يؤمن فريق العمل التقني مشاركة كل الأطراف المعنيين. وقد تتطلب صياغة المسودة الكاملة الأولى أكثر من عام واحد ويجب بعد ذلك مراجعة إجراءات التشغيل الموحدة بشكل دوري وبعد كل عملية استجابة.

وقد تبين أن إجراءات التشغيل الموحدة الفاعلة لبرامج التحويلات النقدية هي أحد العناصر الأساسية التي تؤدي إلى تحسين سرعة تنفيذ برامج التحويلات النقدية وخضوعها للمساءلة وفعاليتها. وحين تصمم إجراءات التشغيل الموحدة تصميمًا جيدًا، توفر إرشادات بسيطة وواضحة عن العمليات المتصلة ببرامج التحويلات النقدية، وتبرز الأدوار وتحدد المسؤوليات وتدعم عملية اتخاذ القرار في كل قسم من مختلف الأقسام المعنية بتقديم أو دعم أنشطة الإعداد والاستجابة في مجال برامج التحويلات النقدية.

#### المربع ٦ - أمثلة لأنشطة جمعيتين وطنيتين: التحدي المطروح في وضع إجراءات التشغيل الموحدة

قررت جمعية الصليب الأحمر الفيتنامي، بعد تحليل الحاجات ذات الأولوية بالنسبة إلى برامج التحويلات النقدية وقدراتها والسياق الذي تعمل فيه، أن تبدأ بالعمل على إجراءات التشغيل الموحدة لبرامج التحويلات النقدية بالنسبة إلى طريقة تحويل واحدة (التوزيع المباشر للمبالغ النقدية) كي تكون قادرة على تسليمها على نطاق واسع خلال الأسابيع الأربعة إلى الستة الأولى من حالة الطوارئ. ومن خلال الحفاظ على نطاق بسيط ومركز لإجراءات التشغيل الموحدة لبرامج التحويلات النقدية، استطاعت إحراز تقدم واختبار إجراءات التشغيل الموحدة في استجابة بالوقت الحقيقي. وحين ضربت الأعاصير والفيضانات البلاد في تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٣، استطاعت تنفيذ استجابة واسعة النطاق قائمة على برامج التحويلات النقدية في الفترة الزمنية المقترحة. وهذا خير مثال لنجاح جمعية الصليب الأحمر الفيتنامي التي استطاعت، من خلال التركيز على طريقة واحدة فقط من التحويلات النقدية، أن تضع إجراءات تشغيل موحدة وتختبرها وتقوم بتحسينها خلال فترة زمنية قصيرة. وتضمنت إجراءات المتابعة المبنية على التعلم من هذه الاستجابة، الاستمرار في إقامة شراكات محتملة مع البنوك وإدخال المزيد من التطوير في إجراءات التشغيل الموحدة لتوزيع المبالغ النقدية من خلال أطراف ثالثين سعياً إلى توسيع جاهزيتها التشغيلية لبرامج التحويلات النقدية. وتمكنت جمعية الصليب الأحمر الفيتنامي من زيادة نسبة الأسر التي تلقت مساعدات نقدية خلال عمليات الطوارئ من ٥٪ عام ٢٠٠٩ إلى ١٥٪ عام ٢٠١١ قبل عملية الإعداد لبرامج التحويلات النقدية وإلى ٧٠٪ عام ٢٠١٣ بعد استكمال المرحلة الأولى من الإعداد لبرامج التحويلات النقدية.

وفي الفيليبين، كانت جمعية الصليب الأحمر الفيليبيني تمتلك أصلاً خبرة هامة وتحظى بدعم تقني في مجال الاستجابة القائمة على برامج التحويلات النقدية في مراحل الإنعاش والإنعاش المبكر. وكانت المشكلة المطروحة هنا أن إجراءات التشغيل الموحدة القائمة وأنظمة صنع القرار والأنظمة المالية لم تكن سريعة بما يكفي للسماح باستجابة عاجلة تستخدم برامج التحويلات النقدية على نطاق واسع. وعملت الجمعية الوطنية على تكييف إجراءات التشغيل الموحدة التي كانت تتعلق بمجموعة من الأساليب لتتوافق مع سياق حالات الطوارئ، وتم اختبارها أثناء مواجهة إعصار هايان عام ٢٠١٣ حيث أظهرت جمعية الصليب الأحمر الفيليبيني قدرتها على توسيع نطاق برنامج التحويلات النقدية إلى مستويات غير مسبوقة.

كما تساعد إجراءات التشغيل الموحدة الجمعية الوطنية في تكييف إجراءاتها المالية واللوجستية والإدارية لدمج الاعتبارات المتعلقة ببرامج التحويلات النقدية وهو أمر حاسم للجهازية التشغيلية. وبعد وضع إجراءات التشغيل الموحدة والموافقة عليها، يجب استخدامها واختبارها ثم تحديثها، وينبغي تدريب الموظفين والمتطوعين باستمرار على محتوى هذه الإجراءات.

إن وضع إجراءات التشغيل الموحدة مهمة صعبة. ومن المفيد إجراء هذه العملية على أساس «طريقة واحدة في وقت واحد» كما هو معروض في المربع ٦.

#### ٤-٥ تحديث واستكمال مجموعة الأدوات الملائمة لبرنامج التحويلات النقدية على الصعيد المحلي

تشكل مجموعة الأدوات الخاصة باستخدام الحركة للأموال النقدية في حالات الطوارئ (٢٠١٥) بداية مفيدة للبحث عن إرشادات وأدوات خاصة ببرامج التحويلات النقدية.

. ينبغي لكل جمعية وطنية، حيثما كان ذلك ممكنًا، أن تسعى إلى دمج أدوات برامج التحويلات النقدية في الأدوات والعمليات القائمة. فعلى سبيل المثال، يجب دمج أدوات ونماذج تقويم الأسواق في عمليات تقويم الحاجات بحيث تُستخدم برامج التحويلات النقدية كجزء من عملية متسقة أوسع. وقد تحتاج أيضًا الجمعيات الوطنية إلى تكييف بعض المواد لتتلاءم مع السياق والمتطلبات المحلية. ويمكن أن يشمل ذلك تكييف الأدوات لضمان ملاءمتها للسياق الثقافي، أو ربما تبسيط بعض الأدوات أو الفقرات لزيادة فرص استخدامها من جانب الموظفين والمتطوعين المحليين. وتستطيع الجمعيات الوطنية طلب الدعم التقني من الحركة لهذه العملية على أن يتضمن هذا الدعم الخطط لترجمة المواد ذات الصلة إلى اللغات المحلية وأن تخصص موازنة لها في خطة عمل الإعداد لبرنامج التحويلات النقدية.

### الخطوة ٥- توسيع نطاق برامج التحويلات النقدية في المجالات الرئيسية

#### ٥-١ دمج برامج التحويلات النقدية في خطط الجمعية الوطنية الاستراتيجية وفي خطط الطوارئ والمواجهة

نادرًا ما تشير خطط الجمعيات الوطنية - أي الخطط الاستراتيجية وخطط الطوارئ والمواجهة - إلى نهج برامج التحويلات النقدية. ولا تشعر بعد غالبية الجمعيات الوطنية أن من المناسب تلبية الاحتياجات الفورية من خلال برامج التحويلات النقدية بمستوى المساعدات العينية نفسه. وتنظم في غالب الأحيان مشاريع التحويلات النقدية إذا ما ارتبطت بفرص للتمويل، وعندما ترتبط بفرص التمويل.

ولهذا تبرز أهمية أن تسعى الجمعية الوطنية إلى تطوير خيارات برامج التحويلات النقدية وإدراجها على كل المستويات في الخطط الاستراتيجية وخطط الإعداد وخطط الطوارئ

## المربع ٧- توسيع نطاق برامج التحويلات النقدية في الجمعيات الوطنية

توسيع نطاق برامج التحويلات النقدية في الصليب الأحمر الشيلي تماشيًا مع رؤيته الاستراتيجية

تتضمن مهمة ورؤية الجمعية الوطنية في شيلي للأعوام ٢٠١٣-٢٠١٦ تصريحات تؤكد على تمكين السكان المتضررين من الكارثة من اتخاذ القرارات بشأن المواجهة وبشأن مستقبلهم، وتعتبر الصليب الأحمر منظمة عصرية وابتكارية تمتلك قاعدة متينة من المتطوعين الذين يتمتعون بإعداد جيد. وكانت مبادرة الاتحاد الدولي في المشروع التجريبي للإعداد لبرامج التحويلات النقدية متوافقة مع هذه التصريحات الاستراتيجية الخاصة، الأمر الذي شجّع مشاركة القيادة العليا والتزامها. ونتيجة لذلك، يُعتبر توسيع نطاق برامج التحويلات النقدية عنصرًا هامًا من هذه الأهداف الاستراتيجية.

التزام الصليب الأحمر السنغالي بأهداف برامج التحويلات النقدية

بعد تنفيذ المشروع التجريبي للاتحاد الدولي في الإعداد لبرامج التحويلات النقدية، أدرجت جمعية الصليب الأحمر السنغالي برامج التحويلات النقدية في خطط وسيناريوهات الطوارئ لمواجهة الفيضانات وحددت هدف الوصول إلى ٥٠٪ من الاستجابات المحتملة لتلبية الحاجات الأساسية (الغذاء، واللوازم المنزلية الأساسية، ومواد النظافة، والمأوى، الخ...) من خلال استجابة قائمة على برامج التحويلات النقدية.

التزام الصليب الأحمر الفيتنامي بإدراج برامج التحويلات النقدية في خطة المواجهة الوطنية وموازنتها

أدرجت جمعية الصليب الأحمر الفيتنامي برامج التحويلات النقدية كعنصر رئيسي من خطة المواجهة الوطنية، من خلال تخصيص مبلغ معين من الموازنة لاستخدامه حصراً أثناء حالات الطوارئ من أجل الاستجابة الفورية القائمة على برامج التحويلات النقدية. وحُدّدت أيضًا مسبقًا قيمة المنح النقدية والأساس المنطقي لحسابها بناء على التقويمات الأساسية للأسواق والمجتمعات المحلية التي أجريت كجزء من نهج التعلم بالممارسة بموجب مشروع الإعداد التجريبي. وبعد التحقق من القيم ومن سير عمل الأسواق، أتاح القرار الاستراتيجي بتخصيص التمويل لبرامج التحويلات النقدية إمكانية الاستجابة بسرعة وفعالية من خلال تنفيذ برامج التحويلات النقدية على نطاق واسع أثناء فيضانات العام ٢٠١٣ (مقارنة بالعمليات السابقة).

والمواجهة، وتشجيع تعزيز القدرات في مجال برامج التحويلات النقدية من أجل بناء الثقة والاستعداد لتنفيذ برامج التحويلات النقدية على نطاق واسع.

### ٥-٢ إدراج برامج التحويلات النقدية في نظام الموارد البشرية - تعيين موظفين

#### ومتطوعين معينين ببرامج التحويلات النقدية وبناء قدراتهم وتعزيزها

من الضروري بناء قدرات الموظفين والمتطوعين في مجال التحويلات النقدية من أجل تحسين قدرة الجمعية الوطنية على تقديم الاستجابة في تنفيذ برامج التحويلات النقدية على نطاق واسع. ويجب أن تُدرج برامج التحويلات النقدية، كلما أمكن ذلك، في خطط التأهب ومواجهة الطوارئ القائمة وفي مواد التدريب على المواجهة سعياً إلى ضمان إضفاء الطابع المؤسسي عليها وتأمين ديمومتها. ودعمًا لهذا الهدف، وضعت الحركة مجموعة من مواد التدريب متاحة للجمعيات الوطنية والشركاء لاستخدامها على شبكة الانترنت أو تطويرها واستخدامها في التدريب المباشر في مختلف أقسام الجمعية الوطنية.

ويحتاج إلى التدريب في مجال برامج التحويلات النقدية الموظفون والمتطوعون في الفرق التشغيلية لمواجهة الكوارث وكذلك الموظفون في خدمات الدعم مثل الخدمات اللوجستية والمالية والاتصالات من أجل ضمان فهمهم للحاجات والقيود والعمليات التي

## المربع ٨ - مثال لعمل جمعية وطنية: إدراج التدريب وبناء القدرات في برامج التحويلات النقدية

في فيتنام، أدرجت برامج التحويلات النقدية في التدريبات القائمة مثل أدوات وعمليات التقييم، والتواصل مع المستفيدين، بينما وضعت دورات تدريب خاصة ببرامج التحويلات النقدية في مجالات كانت تحتاج حصراً إلى بناء القدرات بالنسبة إلى القضايا المتعلقة ببرامج التحويلات النقدية مثل تقييم الأسواق، وآليات التحويلات النقدية. وكان الهدف من ذلك ضمان إلمام أعضاء الفريق الوطني لمواجهة الكوارث، وفرق مواجهة الكوارث في الأقاليم، بالأدوات والعمليات الملائمة لبرامج التحويلات النقدية. وأدرجت هذه الدورات في برنامج التأهب القائم للجمعية الوطنية وتولى دعمها وتمويلها شركاء آخرون للحركة في فيتنام.

يشملها تنفيذ برامج التحويلات النقدية. وتعرض أدناه طرائق ومواد تدريب خاصة ولكن يمكن الاطلاع عليها أيضاً تحت عنوان الأدوات في المسار ٢ في نهاية المرحلة الثانية.

من المهم تأمين الموازنة اللازمة للتدريب وبناء القدرات في مجال برامج التحويلات النقدية، ويمكن أحياناً إدراج مثل هذه الأنشطة في صندوق الطوارئ للإغاثة أو في موازنات نداءات الطوارئ إذا كانت جزءاً من عملية مواجهة الطوارئ الجارية. ومن المهم أيضاً أن تحتفظ الجمعية الوطنية بقاعدة بيانات محدثة للقدرات في مجال برامج التحويلات النقدية، تشمل الموظفين والمتطوعين وقائمة بالأسماء والمعلومات المتعلقة بجهات الاتصال، والدورات التدريبية المنجزة، والتجربة المكتسبة في تنفيذ برامج التحويلات النقدية. كما يجب أن تضم قاعدة البيانات قائمة بأسماء المدربين وكفاءاتهم، الخ.. ولا يشكل التدريب النهج الوحيد لتطوير القدرات بل يجب أيضاً النظر في الفرص المتاحة للرصد والمتابعة الفردية من أجل تطوير خبرات الموظفين والمتطوعين في الجمعية الوطنية.

إضافة إلى ذلك، من المهم أيضاً أن تكون لدى الموظفين والمتطوعين المعنيين ببرامج التحويلات النقدية خطط/وأهداف واضحة للموارد البشرية اللازمة ومواصفات موحدة للوظائف. وتُعرض النماذج في المربع الخاص بالأدوات في نهاية المرحلة ٢، ويمكن طلب المزيد من الدعم التقني من الأمانة على مستوى المنطقة أو على مستوى المقر في جنيف.

### ٥-٣ إدراج برامج التحويلات النقدية في الأنظمة المالية

إن الأنظمة اللوجستية والإدارية والمالية للجمعيات الوطنية مصممة عادة لنهج التوزيعات العينية وقد تكون شديدة التقييد بالنسبة إلى تنفيذ برامج التحويلات النقدية في سياق مواجهة حالات الطوارئ. ويعتبر غالباً الطابع المعقد وبطء الأنظمة القائمة للمراقبة المالية ومراجعة الحسابات، والمبررات المطلوبة، من أكثر العقبات الحاسمة في إعاقة التنفيذ الفوري لبرامج التحويلات النقدية على نطاق واسع في حالات الطوارئ. ويمكن أن تشمل هذه العقبات الموافقات المالية والإدارية البطيئة، والمستندات التبريرية المطولة للمبالغ النقدية، والتأخر في عمليات الدفع للأطراف الثالثين من مقدمي الخدمات.

يجب أن تكون الاستجابة من خلال برامج التحويلات النقدية متوافقة مع إجراءات المراقبة المالية القائمة ذات الصلة، ولكن من الضروري تكييف هذه الإجراءات حسب الاقتضاء من أجل دعم توسيع نطاق الاستجابة القائمة على تنفيذ برامج التحويلات النقدية بشكل فاعل. ويجب وضع أنظمة خاصة للمراقبة واختبارها وتحسينها وتطبيقها في كل طريقة من طرائق التحويلات النقدية وكل آلية من مختلف آليات التحويل المستخدمة. ويمكن أن تبدأ الجمعية الوطنية بوضع الأنظمة اللازمة للطرائق وآليات التنفيذ ذات الأولوية ثم توسيع هذه الأنظمة كلما تعززت قدراتها في مجال التحويلات النقدية. وتسير هذه العملية جنباً إلى جنب مع تطوير إجراءات التشغيل الموحدة لبرامج التحويلات النقدية.

- مراعاة الشروط القانونية والمالية والشروط المتعلقة بمراجعة الحسابات لدى وضع البرامج في الجمعية الوطنية. ومن المفيد توضيح هذه الشروط والسعي إلى جعل إجراءات التشغيل الموحدة لبرامج التحويلات النقدية تعكس هذه الشروط. ويجب أن تبقى إجراءات التشغيل الموحدة بسيطة قدر الإمكان لضمان فهمها ووضوحها بحيث يتمكن الجميع من اتباعها، ويجب التأكد من أنها تشمل مستوى الرقابة الداخلية اللازمة علمياً أن من غير الضروري تجاوز حدود هذه المراقبة.
- ضرورة البحث في الأنظمة المالية على ضوء وظيفتها الخاصة بالمراقبة الداخلية وإدارة المخاطر في الجمعية الوطنية. وقد يكون من المفيد العمل ضمن الإجراءات القائمة المتعلقة ببرامج التحويلات النقدية والبحث في احتمال وجود مجالات تتطلب المزيد من التكييف أو التطوير أو التوجيه وتحديد هذه المجالات.
- دراسة المجالات المالية الرئيسية مثل نظام ترميز الحسابات، والتقييم المالي، وموافقة الأطراف الثالثين أو الوسطاء الماليين، والفصل بين المهام، وأية عناصر مالية خاصة تتعلق بمختلف آليات تنفيذ برامج التحويلات النقدية مثل التسليم المباشر للمبالغ النقدية، أو تسليم المبالغ النقدية في مظاريف أو بواسطة القسائم.

#### ٥-٤ إدراج برامج التحويلات النقدية في أنظمة الرصد والتقييم

ينبغي تعديل آليات وأنظمة الرصد وتقديم التقارير القائمة بحيث يتاح إدراج الاعتبارات المتعلقة ببرامج التحويلات النقدية. إضافة إلى ذلك، ينبغي تطوير آليات رصد محددة لبرنامج التحويلات النقدية. ومن الضروري أن توفر أنظمة رصد برامج التحويلات النقدية بيانات عن سياق البرنامج وعملياته ونتائجه من شأنها تمكين صناع القرار من إدخال التعديلات الملائمة في البرنامج أثناء تنفيذه. ويرتدي رصد العملية أهمية كبيرة طوال دورة الاستجابة، بحيث يضمن تحديد العقبات والمشاكل ودراستها وحلها بسرعة. ويجب أن تشمل أنظمة الرصد التعليقات على النتائج والآثار المرجوة منها وغير المتوقعة من الأطراف التاليين:

- فئات المستفيدين
- الفئات غير المستفيدة - من السكان، والتجار، والأسواق (بما في ذلك رصد الأسعار)
- مقدمو الخدمات المالية أو الأطراف الثالثون المشاركون في تسليم المبالغ النقدية أو السلع أو الخدمات إلى المستفيدين

- الموظفون والمتطوعون المعنيون بتنفيذ برامج التحويلات النقدية في مقر الجمعية الوطنية وفي فروعها.

ويجب أن يشترك في التقييم مجمل الأطراف المعنيين المشاركين في تنفيذ برامج التحويلات النقدية فضلاً عن غيرهم من التجار والمجتمعات المحلية غير المستفيدة من أجل ضمان فهمها للنتائج الخاصة بتنفيذ برامج التحويلات النقدية الإيجابية منها والسلبية، والمتوقعة منها وغير المتوقعة. أما المقارنة بين التوزيعات العينية وبرامج التحويلات النقدية والجداول الزمنية فيمكن أن توفر معلومات مفيدة للتحليل وتقديم التوصيات.

وسعيًا إلى ضمان فعالية الرصد والتقييم لبرامج التحويلات النقدية، يجدر التذكير بما يلي:

- وضع قائمة من المؤشرات لرصد سياق برامج التحويلات النقدية وعملياتها وإنجازاتها ونتائجها، بالتشاور مع الأقسام ذات الصلة.
- إدراج برامج التحويلات النقدية في أدوات الرصد وعملياتها مثل الاستقصاء المتعلق بانتهاء توزيع المبالغ النقدية، واستقصاءات الرصد بعد عمليات التوزيع، ومجموعات النقاش المركز مع المستفيدين وغير المستفيدين والأطراف الثالثين والموظفين والمتطوعين، وتقييم الأسواق.
- إدراج برامج التحويلات النقدية في مقابلات التقييم والاستقصاءات والاستثمارات الخ... وفي العمليات والتصميم والمؤشرات والتحليلات المتعلقة بكل التقييمات ذات الصلة والتوصيات التابعة لها. ويجب أن تسعى دائمًا عمليات التقييم إلى تحديد النتائج غير المتوقعة لبرامج التحويلات النقدية.

## ٥-٥ إدراج برامج التحويلات النقدية في أنظمة حشد الموارد

الموارد هي أساسية لنجاح إعداد برامج التحويلات النقدية وللجاهزية التشغيلية للجمعية الوطنية المعنية. ومن المهم أن ترسم الجمعية الوطنية خريطة الموارد المحتملة وتسعى إلى أن تكون خطط الإعداد لبرامج التحويلات النقدية واقعية وفقًا للموارد المتوفرة أو التي يُحتمل الوصول إليها، إذ غالبًا ما تؤدي الخطط البالغة الطموح إلى الإحباط والفشل. وكما أشير إليه سابقًا، تزايد فرص استدامة أنشطة برامج التحويلات النقدية إذا ما أدرجت في العمليات الحالية للجمعية الوطنية وإذا ما خصصت الجمعية الوطنية جزءًا من موازنتها السنوية لبرامج التحويلات النقدية.

وينبغي الاتصال بشكل منتظم بالجهات الإنسانية المانحة لاسيما الجهات التي لديها عمليات تمويل معروفة مخصصة لبرامج التحويلات النقدية (مثل المكتب الإنساني للجماعة الأوروبية ECHO، وكالة التنمية الدولية التابعة للولايات المتحدة USAID، وإدارة التنمية الدولية DFID)، وينبغي إدراج برامج التحويلات النقدية في أية اقتراحات جديدة ذات صلة تقوم الجمعية الوطنية بطرحها. ومن المهم أيضًا استكشاف شراكات محتملة مع القطاع الخاص من شأنها المساهمة في حشد الموارد أو تخفيض الرسوم على خدمات التحويلات النقدية. ويمكن تنفيذ العديد من الأنشطة بدون تكاليف إضافية ولكن هذه الأنشطة تتطلب مشاركة الموظفين في الحركة. وقد تعتمد منظمات غير حكومية أو منظمات/شركات أخرى في البلد (مثل شراكة تعلم برامج التحويلات النقدية CaLP) مبادرات مماثلة، أو تكون قادرة على تنظيم أنشطة مشتركة مثل دورات

## المربع ٩- مثال لعمل جمعية وطنية: مشاركة الجهات المانحة لجمعية الصليب الأحمر السنغالي

في السنغال، دعت الجمعية الوطنية المكتب الإنساني للجماعة الأوروبية ECHO إلى حلقة العمل الخاصة بالدروس المستخلصة من المشروع التجريبي للاتحاد الدولي لإعداد برامج التحويلات النقدية حيث جرى نقاش مفتوح للتقدم المحرز، والتحديات، والتعلم من المشروع التجريبي لبرامج التحويلات النقدية بما في ذلك نقاط القوة والضعف لمختلف آليات التسليم، واستخدام التكنولوجيا الجديدة. وأعرب الشركاء في المنطقة عن إعجابهم بالنهج الذي اختارته جمعية الصليب الأحمر السنغالي والنتائج التي أمكن إثباتها. وأدت هذه الثقة بالجمعية الوطنية إلى تلبية المكتب الإنساني للجماعة الأوروبية طلب يتعلق بالأمن الغذائي.

التدريب الخاصة بهذا الموضوع، وحلقات العمل، وتمارين «التعلم بالممارسة» (مثل دعوات برنامج الأغذية العالمي لطرح اقتراحات موجهة للشركاء المنفذين). وتتوفر الكثير من الوثائق والمنتجات السمعية البصرية الخاصة ببرامج التحويلات النقدية الرامية إلى دعم العملية، ويمكن إدراج أنشطة التدريب وبناء القدرات في صندوق الطوارئ للإغاثة في حالات الطوارئ أو في ندوات الطوارئ أثناء عملية استجابة محددة.

وإذا أصبح من الواضح في أي مرحلة من مراحل التنفيذ أن ثمة ثغرات في الموارد (الإنسانية أو المالية أو التقنية أو غيرها)، يجب إبلاغ القيادة العليا بذلك فوراً طلباً للدعم. ويجب أيضاً النظر في استخدام المناصرة لتأمين المبالغ اللازمة لتمويل متوافر مسبقاً لمواجهة الطوارئ. ويقوم غالبية المانحين بتمويل مخزونات الطوارئ العينية وتكاليف المستودعات/ والتكاليف اللوجستية المرافقة ولكن لا يزال من الصعب الحصول على دعم لتمويل المسبق لبرامج التحويلات النقدية («النقد للنقد») الذي سيتطلب بذل المزيد من الجهود لإقناع الأطراف المعنيين.

## الخطوة ٦- تنفيذ خطة عمل

### إعداد برامج التحويلات النقدية

#### الخطوة ٦ - تنفيذ خطة عمل إعداد برامج التحويلات النقدية

##### عمليات المحاكاة

كما هي الحال في أي عملية تخطيط هامة لمواجهة الطوارئ، من المهم أن تجري الجمعية الوطنية عملية محاكاة لاختبار الجاهزية التشغيلية في مجال برامج التحويلات النقدية والإنجازات المحققة من خلال خطة عمل الإعداد لبرامج التحويلات النقدية، بما في ذلك إجراءات التشغيل الموحدة في ظل ظروف مختلف السيناريوهات المطروحة في وقت سابق. ويجب ألا يتم ذلك لمرة واحدة فقط بل تكرر عملية المحاكاة على مر الوقت من أجل إبقاء العملية حية وإدراج التعلم من أي تنفيذ لبرامج التحويلات النقدية في العملية.

ويستحسن أن يُدرج تمرين المحاكاة في عمليات المحاكاة القائمة التي تنفذها الجمعية الوطنية في التخطيط لمواجهة الطوارئ. وإذا لم يكن ذلك ممكناً، يجب أن تجري

الجمعية الوطنية عمليات محاكاة خاصة لاختبار الإعدادات لبرامج التحويلات النقدية. ويجب أن تدعو الجمعية الوطنية مشاركين من مختلف الجهات المعنية (على سبيل المثال من الأقسام والفروع والمجتمعات المحلية المختلفة، ومن السلطات المحلية والمنظمات الأخرى). وينبغي إدراج أي تمارين محاكاة مخطط لها في موازنة برامج التحويلات النقدية أو موازنة خطط مواجهة الطوارئ. وفي حال وجود قيود على الموازنة، يُنصح بتنظيم عملية محاكاة نظرية مع الأقسام في المقر، ومع الفروع، سعياً إلى تجديد معلومات الأشخاص المعنيين بشأن أنشطة برامج التحويلات النقدية المخططة.

ويجب بعد كل عملية محاكاة عقد حلقة عمل لاستخلاص الدروس من أجل التأكد من أن كل التحديات والدروس والتوصيات أصبحت مفهومة وأنها تُستخدم لتحسين أنشطة الإعدادات لبرامج التحويلات النقدية ونتائجها. ويجب دعوة كل الذين شاركوا في عملية المحاكاة إلى حلقة عمل استخلاص الدروس وقد يكون من المناسب دعوة جهات فاعلة أخرى من داخل الجمعية الوطنية ومن خارجها كما ورد أعلاه. ويجب أن تبحث كذلك الجمعية الوطنية في دعوة أشخاص من الجمعيات الوطنية المجاورة في المنطقة يمكن أن يستفيدوا من الدروس. ويجب أن تستخدم حلقة العمل والتنفيذ المتصل بها من أجل تكييف وتحسين أدوات وعمليات وأنظمة برامج التحويلات النقدية ثم إدراجها في مجموعة الأدوات الخاصة ببرامج التحويلات النقدية. ومن الضروري أن توثق الدروس المستخلصة من حلقة العمل في تقرير يمكن تقاسمه مع كل الجهات المعنية.

## المربع ١٠ - المجالات المحددة التي ينبغي اختبارها أثناء عملية المحاكاة

يمكن اختبار المجالات التالية أثناء عملية محاكاة لبرامج التحويلات النقدية:

- وظيفة إجراءات التشغيل الموحدة لبرامج التحويلات النقدية
- الأدوار والمسؤوليات
- آليات تسليم المبالغ النقدية الممكنة التطبيق
- إجراءات صنع القرار
- التواصل مع المستفيدين وأنظمة المساءلة والمراقبة
- الأمور اللوجستية ومن بينها اختبار الاتفاقات المتفق عليها مسبقاً والعقود الصورية مع أطراف ثالثين مثل التجار ومقدمي الخدمات المالية
- الموارد البشرية وقدرات الموظفين والمتطوعين المدربين في مجال برامج التحويلات النقدية في التقويم والتخطيط وتنفيذ برامج التحويلات النقدية.

### تصميم المشاريع التجريبية

المشروع التجريبي هو وسيلة مثالية للمزيد من تطوير عمل الجمعية الوطنية في الإعدادات لبرامج التحويلات النقدية، واختباره من خلال تنفيذ مشروع محدود النطاق في ظروف استجابة حقيقية أو شبه حقيقية. واستخدم هذا النهج في المشاريع التجريبية لإعدادات برامج التحويلات النقدية التي نفذها الاتحاد الدولي خلال العامين ٢٠١٢ و ٢٠١٣، وتضمنت

هذه التوجهات جزءًا كبيرًا من الدروس المستخلصة من هذه المشاريع التجريبية. وحتى لو لم يكن عمل الجمعية الوطنية جزءًا من مشروع تجريبي رسمي للحركة أو مشروع مشترك بين الوكالات، تستطيع الجمعية اختبار عملها في الإعداد والاستجابة في مجال برامج التحويلات النقدية في ظروف المواجهة الحقيقية أو في الوقت الفعلي.

وتحقيقًا لذلك، يجب أن تبدي الجمعية الوطنية حرصًا في التخطيط وتأكيد من امتلاكها للموازنة والموارد اللازمة (المالية والإنسانية). أما البحث عن شركاء مع جمعيات وطنية أخرى، أو الاتحاد الدولي، أو اللجنة الدولية، أو شركاء من خارج الحركة يمكن أن تعمل معها لتمويل هذا المشروع التجريبي، فيكون جزءًا من جهود الجمعية الوطنية

## المربع ١١ - المجالات المحددة التي ينبغي اختبارها أثناء عملية المحاكاة

في شيلي، أجرت الجمعية الوطنية محاكاة نظرية لسيناريو خاص (الحرائق الموسمية) في بعض المناطق الأكثر ضعفًا من مدينة فالباريزو. ففي كل سنة، تدمر الحرائق التي تنتشر بسرعة عبر التلال منازل مئات الأسر الضعيفة المقيمة هناك في ظروف بالغة الصعوبة. وعملت الفروع والمقر معًا في عملية المحاكاة ووضعت طلبًا صوريًا لصندوق الطوارئ للإغاثة أرسل إلى منظمة الأمريكيين في الاتحاد الدولي وإلى المقر لإبداء الرأي. واتخذ أيضًا الصليب الأحمر الشيلي خطوات لتحسين إجراءات التشغيل الموحدة والأنظمة/ والأدوات لبرامج التحويلات النقدية والتحوّل إلى مناصر فاعل لبرامج التحويلات النقدية على الصعيدين الداخلي والخارجي.

في الفيليبين، اضطرت الجمعية الوطنية إلى اختبار أدوات وإجراءات وأنظمة برامج التحويلات النقدية في الوقت الفعلي وفي مواجهة واسعة النطاق لإعصار هايان أواخر العام ٢٠١٣. واستفادت من مساندة شركاء الحركة من ذوي الخبرة لتقديم المساعدات النقدية إلى حوالي ٦٠٠٠ أسرة - أكبر برنامج للتحويلات النقدية في الاتحاد الدولي حتى الآن. وقد أعطت الدروس المستخلصة من هذه التجربة موقعا جيدًا للصليب الأحمر الفيليبيني كجهة فاعلة في مجال برامج التحويلات النقدية في البلد وفي المنطقة على حد سواء، وأتاحت امتلاك خبرات واسعة في هذا المجال على المستوى العالمي.

في فيتنام، اضطرت أيضًا الجمعية الوطنية، لدى حدوث فيضانات مفاجئة، إلى اختبار إجراءات التشغيل الموحدة والخطط المحدودة لبرامج التحويلات النقدية. ومع أن الحدث لم يكن بمستوى ما جرى في الفيليبين، فقد أتاح اختبار وتحسين جزء كبير من الإعداد الذي قامت به بالنسبة إلى طريقة المنح النقدية المباشرة (القيم النقدية، وقدرات الموارد البشرية). وتمكنت أيضًا من تحسين الإعداد لبرامج التحويلات النقدية بالتحوّل من المنح النقدية المباشرة إلى إدراج الإعداد لتوزيع المبالغ النقدية عبر أطراف ثالثين. وأعطت كل من فيتنام والفيليبين أدلة عن تحسين قدرتهما في برامج التحويلات النقدية في استجابة واسعة النطاق، وتعزيز العمليات والأدوات القائمة. وفي كلا الحالتين، اعتبر أن الإعداد الجيد لبرامج التحويلات النقدية أتاح تقديم استجابة فاعلة.

في السنغال، استفادت الجمعية الوطنية من الفرصة المتاحة لتطوير واختبار المهارات والأنظمة والأدوات المكتسبة مؤخرًا في مجال برامج التحويلات النقدية أثناء مواجهة في الوقت الفعلي ضيقة النطاق للفيضانات الموسمية في المناطق الحضرية من حي بيكين في داكار. وشاركت الفروع والمقر في إجراء عمليات تقويم نقاط الضعف وتقويم الأسواق، واختارت اختبار ثلاث طرائق مختلفة لتوزيع المبالغ النقدية (القوائم الورقية، والقوائم الإلكترونية، والتحويلات النقدية المتنقلة) لتلبية الحاجات الأساسية للأسر المستضعفة في الغذاء والنظافة. وحددت قيمة الدعم بما يعادل ١٠٠ دولار أمريكي (بناء على تقويم السوق والأسر المعنية، والمستويات الأساسية، وأسعار السوق، والقدرات). وأتاح العمل المنجز أثناء المشروع التجريبي فرصة لبناء قدرات المتطوعين في تنفيذ برامج التحويلات النقدية ووضع مجموعة أدوات أولية وتدريبات باللغة الفرنسية. وأصبحت جمعية الصليب الأحمر السنغالي، بعد تنفيذها للمشروع التجريبي، قادرة على إدراج برامج التحويلات النقدية في وضع خطط الطوارئ / السيناريوهات لحالات الفيضانات اللاحقة (والهدف هو تخصيص ٥٠٪ من الاستجابة المحتملة لتلبية الحاجات الأساسية عبر برامج التحويلات النقدية)، وقادرة على تقديم طلبات للجهات المانحة بتمويل هذه البرامج.

في حشد الموارد. ويمكن أن ينفذ المشروع التجريبي كجزء من التمارين المشتركة بين عدة وكالات. ومن المهم أيضًا أن تضمن الجمعية الوطنية إمكانية حصولها على الدعم التقني من الحركة أو من مصادر خارجية لدعم تخطيط المشروع التجريبي وتنفيذه وتقويمه.

## ٦-٢ التنسيق الداخلي والخارجي لأنشطة برنامج التحويلات النقدية

يكون التنسيق دائمًا أساسيًا أثناء مواجهة حالة الطوارئ وهذا صحيح بشكل خاص بالنسبة إلى أنشطة برامج التحويلات النقدية. ومن المهم تعيين مختلف المبادرات في برامج التحويلات النقدية التي يجري التخطيط لها أو تنفيذها في منطقة جغرافية معينة من أجل تحديد الثغرات وتجنب التكرار وضمان استهداف برامج التحويلات النقدية لتلبية أكثر الاحتياجات إلحاحًا.

ويساهم أيضًا وجود مقاربات وقرارات منسقة في ما بين مختلف الجهات الفاعلة في تأمين الإنصاف وتجنب التوترات من خلال، على سبيل المثال، تحديد قيم مشتركة للمنع النقدية، ومعايير استهداف مماثلة، وعمليات تسجيل المستفيدين. والتنسيق مهم أيضًا داخل الجمعية الوطنية في أوقات الأزمات. وتظهر عندها قيمة الجهود السابقة لتحديد الأدوار والمسؤوليات مثل وضع إجراءات تشغيل موحدة واستعراض تمارين المحاكاة.

وتبحث الفقرات الفرعية الثلاث اللاحقة في التنسيق داخل الجمعية الوطنية، والتنسيق في ما بين شركاء من الحركة، والتنسيق الخارجي.

### التنسيق داخل الجمعية الوطنية

توجد عدة مستويات من التنسيق داخل الجمعية الوطنية ويتوجب على كل منها العمل بشكل فاعل لدعم التنفيذ العام لبرامج التحويلات النقدية. يتعلق المستوى الأول بالتنسيق بين الموظفين من مختلف الأقسام في المقر من أجل التأكد من مساهمتهم بهذه الصفة في تخطيط الإعدادات ومن تعاونهم الوثيق لتنسيق مختلف الأنشطة والإجراءات بين قسمة إعداد البرامج وخدمات الدعم، إذ يجب في حالات الطوارئ أن تتخذ القرارات بسرعة وفاعلية.

أما المستوى الثاني فيتعلق بالتنسيق بين المقر والفروع المتضررة أو المستهدفة. ويكون التعاون في الإعدادات مع مختلف الفروع أمرًا ثمينًا جدًا هنا، ومن المهم أن تكون القدرات والعمليات وخطوط الاتصال قد حددت مسبقًا وتم اختبارها في تنفيذ برامج التحويلات النقدية. وتواجه غالبًا الفروع، في حالات الطوارئ الواسعة النطاق، تحديات تتعلق مثلًا بقدراتها المحدودة في الإفادة أو في الاتصالات عن بعد، أو العجز عن الحصول على التمويل بسهولة. ويمكن أن يتسبب ذلك بتأخيرات في التحويلات النقدية الفورية إلى الفروع وفي عمليات الدفع إلى الأطراف الآخرين من مقدمي الخدمات. ومن المهم أن يتم تنسيق أنشطة التدريب المتعلقة بالإعدادات في أبكر وقت ممكن مع الفروع ومن بينها جوانب إجراءات التشغيل الموحدة المتصلة بأنظمة الدعم المالية واللوجستية ودعم خدمات الإفادة.

## التنسيق داخل الحركة

في أغلب الحالات، تحتفظ الجمعية الوطنية أثناء عملية مواجهة حالة الطوارئ بقيادة التنسيق بين شركاء الحركة داخل بلدها. وعلى نحو مماثل، يفترض أن تقود أيضًا تنفيذ برامج التحويلات النقدية وتتخذ القرارات الاستراتيجية ذات الصلة التي تخص الحركة. غير أن هذا الدور يمكن أن يشكل تحديًا لاسيما إذا كانت تجربة الجمعية الوطنية في مجال برامج التحويلات النقدية تجربة محدودة، وتزداد الصعوبة في حال وجود عدة شركاء من الحركة يرغبون في تنفيذ برامج التحويلات النقدية أو ينفذون أصلا هذه البرامج بمقاربات مختلفة ومعايير مختلفة لاستهداف المستفيدين واختيار قيم المنح النقدية. ويمكن أن يتسبب ذلك بارتباك لدى الموظفين والمتطوعين في الجمعية الوطنية ولدى الشركاء الآخرين في برامج التحويلات النقدية من خارج الحركة ولدى السكان المتضررين، وقد يزيد من المخاطر على سمعة الجمعية الوطنية بالنسبة إلى حوادث تتعلق بالفساد أو الانحياز أو الأمن. ولهذا يصبح من المهم امتلاك الجمعية الوطنية تقويم واقعي لقدراتها كي تتمكن من الاضطلاع بدور قوي وعازم في التنسيق بين الشركاء في الحركة سعيًا إلى ضمان اعتماد نهج مشترك والتبادل المفيد للمعلومات والأدوات والمعايير.

ومن المهم أن تعقد الجمعية الوطنية اجتماعات تنسيق منتظمة مع الشركاء في الحركة داخل البلد الذين ينشطون في مجال برامج التحويلات النقدية أو تعتمد، كحد أدنى، إدراج برامج التحويلات النقدية في اجتماعات التنسيق الأخرى. ويمكن استخدام هذه الاجتماعات لتبادل المعلومات عن العمليات والأدوات/والنماذج والتدريب الموحد للموظفين والمتطوعين. ومن المهم أيضًا أن تعرض الجمعية الوطنية تكرارًا معلوماتها عن العملية سواء أكان ذلك لغرض الرصد أو من أجل استخدامها في الاتصالات.

## المربع ١٢ - مثال لعمل جمعية وطنية: التنسيق داخل الحركة في فيتنام

بدأت جمعية الصليب الأحمر الفيتنامي بتطبيق "نهج البرنامج الواحد" الذي تتخذ فيه الجمعية الوطنية الدور القائد في القرارات الاستراتيجية لمواجهة حالة الطوارئ، بالتشاور مع الجمعيات الوطنية الأخرى الشريكة في العملية، وتحدد المعايير التي ينبغي أن يتبناها كل أعضاء الحركة داخل البلد. ويشمل هذا النهج بالبرنامج الواحد ما يلي:

- استخدام إجراءات التشغيل الموحدة لبرامج التحويلات النقدية في التوزيعات النقدية المباشرة للإغاثة في حالات الطوارئ
- اعتماد قيم افتراضية للمنح النقدية غير المشروطة من أجل تلبية الاحتياجات ذات الأولوية في الغذاء/النظافة للأسرة الواحدة لمدة أربعة أسابيع بعد وقوع الكارثة (عرض الأسباب المبررة لحساب القيم بناء على تقويم الأسواق، ورصد الأسعار، وتحديد أفضلويات المجتمعات المحلية، وتكاليف الوصول إلى المستفيدين/تكاليف النقل)
- استخدام معيار نقاط الضعف لاختيار المستفيدين (مقابل الاستهداف الجغرافي/أو الشامل)
- المعايير الدنيا لتحديد المستفيدين/وتسجيلهم
- رسائل ونماذج الاتصال بالمستفيدين

ويستخدم الصليب الأحمر الفيتنامي وكل الجمعيات الوطنية الشريكة كل هذه القرارات والأدوات والنماذج الاستراتيجية من أجل تنفيذ برامج التحويلات النقدية في مواجهة حالة الطوارئ حالما تؤكد التقويمات أن المعلومات لا تزال صالحة للتطبيق.

## التنسيق الخارجي

لما كانت الجمعية الوطنية تضطلع بدور الجهة المساعدة لحكومتها في مواجهة حالات الكوارث، يقوم عادة موظفو المقر والفروع بتنسيق منتظم مع الحكومة على الصعيد الوطني وعلى صعيد المناطق كما على الصعيد المحلي، وتشارك عادة الجمعية الوطنية في اجتماعات الحكومة المعنية بالاستجابة على كل المستويات من أجل تبادل المعلومات والخطط التشغيلية. ولهذا يكون الأمر مماثلاً بالنسبة إلى التنسيق مع الحكومة بشأن استخدام برامج التحويلات النقدية في مواجهة حالة الطوارئ. ومن المهم أن تكون الجمعية الوطنية قد حددت جهات الاتصال وخطوط التواصل قبل الاستجابة بحيث تدرك الحكومة أهمية دورها في تنفيذ برامج التحويلات النقدية وتتمكن الجمعية الوطنية من مباشرة التنسيق في مجال برامج التحويلات النقدية منذ البداية ولا تضطر إلى إقامة الاتصالات في خضم حالة الطوارئ.

ويجب أن يشارك المنسق المعني ببرامج التحويلات النقدية والموظفين المعنيين الآخرين في اجتماعات التنسيق الوطنية والإقليمية بشأن برامج التحويلات النقدية كلما كان ذلك ممكناً وفي حال وجودها. ويمكن أن يساعد ذلك في مشاركة الجمعية الوطنية في تبادل المعلومات الأساسية والتنسيق والإعداد لبرامج التحويلات النقدية وبناء القدرات مع المنظمات الأخرى داخل البلد وخارجه. وتجدر الإشارة إلى ما يبرز من عدم الوضوح بالنسبة إلى تنسيق برامج التحويلات النقدية عندما تكون آليات التنسيق المحلية مربكة وتصبح التجمعات غير المنظمة هي الناشطة. ويمكن في هذه الحال للجمعية الوطنية التي قامت بإعداد جيد أن تتولى تنسيق برامج التحويلات النقدية تماشياً مع آليات التنسيق الوطني القائمة والاضطلاع بدور القيادة باعتبارها شريكاً فاعلاً للجهات الإنسانية الأخرى وقدوة في مجال تنفيذ برامج التحويلات النقدية بفضل خبرتها ومهاراتها الخاصة.

ويمكن أن يكون التنسيق مع القطاع الخاص بالغ الأهمية لأن غالباً ما يضم الشركاء الرئيسيين ومقدمي السلع والخدمات. ويجب أن تضع الجمعية الوطنية قائمة بالأطراف الثالثين المحتملين في مجال برامج التحويلات النقدية أو بمقدمي الخدمات المالية مثل المصارف، والمؤسسات المالية، وشركات الهواتف النقالة، والتجار، وتقييم مسبقاً روابط مع هؤلاء الوسطاء من أجل ضمان تنسيق أفضل في حال حدوث حالة طوارئ. وقد يشكل وضع الاتفاقات المسبقة أو مناقشة تمويل محتمل خياراً جيداً يؤدي إلى استجابة أسرع وأفضل تنسيقاً. ويستحسن كذلك إقامة تنسيق مسبق مع الجهات المانحة. وينبغي، حيثما أمكن ذلك، دعوة الجهات المانحة الحكومية وغير الحكومية إلى المشاركة في التدريب على برامج التحويلات النقدية، أو في مبادرات التعلم بالممارسة، أو تمارين المحاكاة، وبناء علاقات من الثقة (والأمل في الحصول على دعم مالي) قبل حدوث حالة الطوارئ.

## ٦-٣ وضع وتنفيذ استراتيجية الاتصالات ومواد التوعية الخاصة ببرامج التحويلات

### النقدية

يجب دمج الاتصالات الخاصة ببرامج التحويلات النقدية في استراتيجيات وخطط الاتصالات العامة للجمعية الوطنية - بالنسبة إلى رسائل المناصرة وإلى تقديم المعلومات عن مختلف أنشطة الجمعية الوطنية. ويمكن أن يشكل برنامج التحويلات النقدية برنامج

اتصال جاذبًا للغاية تظهر من خلاله الجمعية الوطنية كمنظمة عصرية ومرنة وفاعلة تستخدم مجموعة من الأدوات والمقاربات الابتكارية لتحسين المساءلة وتلبية احتياجات إنسانية متنوعة.

ويجب تقاسم عمليات التحديث والتقارير المنتظمة عن أنشطة برامج التحويلات النقدية داخليًا وخارجيًا من أجل نشر التوعية والمعرفة لدى جمهور الجمعية الوطنية ولدى الشركاء والشبكات الخارجية. وإلى جانب النهج التقليدي في الاتصالات مثل المؤتمرات الصحفية أو الدعوات الموجهة إلى وسائل الإعلام الدولية والوطنية والمحلية، والنشرات الإخبارية التي تصدرها الجمعية الوطنية، والقنوات الإعلامية للحركة مثل مواقع الاتحاد الدولي واللجنة الدولية على شبكة الانترنت، يمكن البحث في إمكانية إنشاء صفحة خاصة في موقع الجمعية الوطنية تتناول أنشطة برامج التحويلات النقدية، وتصوير شهادات في أفلام فيديو قصيرة، واستخدام شبكات التواصل الاجتماعي لتعريف جمهور أوسع بتجربة برامج التحويلات النقدية.

ويمكن أن توضع مواد التواصل مع المستفيدين بشأن برامج التحويلات النقدية، ومن بينها الملصقات والنشرات وغيرها، في وقت مبكر أثناء مرحلة الإعداد وتكون جاهزة للتكيف وفقًا للحالات المحددة. ويجب أن تكون أنظمة وأدوات التواصل مع المستفيدين متاحة أثناء مواجهة حالة الطوارئ وصالحة للاستخدام لتبادل معلومات معينة عن تنفيذ برامج التحويلات النقدية، ومعايير اختيار المستفيدين، وعمليات التحويل وجدولها الزمنية، وآليات تقديم الملاحظات والتعليقات. ويجب أن تدرج عناصر برامج التحويلات النقدية في النهج الأوسع الذي تعتمده الجمعية الوطنية للمساءلة والاتصالات مع المستفيدين وتقاسمه مع السكان المتضررين مباشرة من أجل تحسين فاعلية التوزيع وتحسين الشفافية/والمساءلة بشأن الاستخدام الواسع النطاق لبرامج التحويلات النقدية في مواجهة حالة الطوارئ. وهذا ما يتيح الاتصالات في الاتجاهين ويتيح للمجتمعات المحلية التعبير عن آرائها وأفضليتها.

### المربع ١٣ - مثال لعمل جمعية وطنية - الصليب الأحمر

#### الشيلي والاتصالات والمناصرة في مجال برامج التحويلات النقدية

قام الصليب الأحمر الشيلي بنشاط كبير في الترويج لبرنامج التحويلات النقدية وإدراجه في قنوات الاتصال الخاصة بالجمعية الوطنية وفي وسائل الإعلام الوطنية. وغالبًا ما يعرض أنشطة الإعداد لبرنامج التحويلات النقدية على موقعه الإلكتروني وبرامج التلفزيون المحلية والوطنية. وقام أيضًا بالمبادرات التالية في مجال الاتصالات والمناصرة:

- إنشاء موقع إلكتروني خاص ببرنامج التحويلات النقدية من أجل تقاسم الموارد والتجارب والأخبار والأدوات مع الفروع ومع الجمعيات الوطنية الأخرى في المنطقة (أحد المصادر القليلة باللغة الإسبانية عن موضوع برامج التحويلات النقدية)
- تصوير فيلم فيديو للترويج لبرامج التحويلات النقدية، متاح الآن على قائمة برنامج التحويلات النقدية في صفحة الاتحاد الدولي على يوتيوب
- عرض لبرامج التحويلات النقدية خلال تقديم تقرير الاتحاد الدولي لعام ٢٠١٤ عن الكوارث في العالم الذي حضره عدد من الجهات المعنية بالعمل الإنساني والتنمية.

## المسارات الأربعة المطبقة في مرحلة «التطوير والتنفيذ» من عملية إعداد برامج التحويلات النقدية

### الأنظمة التمكينية

يتضمن دور الجهة المساعدة للحكومة الذي تقوم به الجمعية الوطنية عناصر من برامج التحويلات النقدية، حسب الاقتضاء. إدراج الاعتبارات الخاصة ببرامج التحويلات النقدية في استراتيجية الجمعية الوطنية وخطط الاستجابة ومواجهة الطوارئ. وضع إجراءات التشغيل الموحدة لبرامج التحويلات النقدية بالتشاور مع الأقسام/الوظائف ذات الصلة والموافقة عليها ونشرها/تعميمها في الجمعية الوطنية. وتخضع للاختبار والتحديث بشكل منتظم. إدراج برامج التحويلات النقدية في أنظمة تمكينية أخرى مرتبطة بإجراءات التشغيل الموحدة مثل الأنظمة الإدارية والمالية واللوجستية التي تخضع أيضًا للاختبار والتعميم بشكل منتظم (الطلبات، وعمليات الموافقة للاستجابة في حالات الطوارئ، وعمليات الصرف، والتحويلات المصرفية إلى الفروع، والمدفوعات إلى مقدمي الخدمات، الخ..). إدراج الاعتبارات الخاصة ببرامج التحويلات النقدية في خطط مواجهة الطوارئ التي تضعها الجمعية الوطنية ووضع سيناريوهات طوارئ خاصة ببرامج التحويلات النقدية في حال عدم وجود مثل هذه الخطط. وتعتبر المساعدات النقدية إحدى خيارات الاستجابة في كل التحليلات وأدوات صنع القرار والمسؤوليات الإدارية ذات الصلة على مستوى الفروع وعلى المستويين الوطني والدولي. موارد شراكة تعلم برامج التحويلات النقدية GaLP معروفة ومتاحة داخل الجمعية الوطنية لتقديم التوجيه والدعم التقني الإضافيين، والجمعية الوطنية ممثلة في كل شبكة محلية من شبكات الشراكة التي تعلم برامج التحويلات النقدية- أو ما هو مماثل لها.

### الأدوات البرمجية

CIE toolkit, Module 1	• اختصاصات منسق الجمعية الوطنية المعني ببرنامج التحويلات النقدية
CIE toolkit, Module 1	• اختصاصات فريق العمل التقني في الجمعية الوطنية المعني ببرنامج التحويلات النقدية
CIE toolkit, Module 1	• نموذج وعينة من نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر في برنامج التحويلات النقدية
CIE toolkit, Module 1	• نموذج خطة العمل وميزانية الإعداد لبرامج التحويلات النقدية
CIE toolkit, Module 1	• توجيهات إلى الجمعية الوطنية ونموذج لصياغة إجراءات التشغيل الموحدة لبرنامج التحويلات النقدية
CIE toolkit, Module 1	• إجراءات التشغيل الموحدة التي وضعها الاتحاد الدولي للبرامج القائمة على المساعدات النقدية، والملاحق ومجموعة مواد تدريبية
CIE toolkit, Module 1	• خطة بناء القدرات
CIE toolkit, Module 1	• لمحة عامة وملخص لمواد التدريب في مجال برامج التحويلات النقدية التي وضعها الاتحاد الدولي
CIE toolkit, Module 4	• خارطة طريق لاختيار مقدمي الخدمات والتعاقد معهم
CIE toolkit, Module 4	• الشروط المحددة لمقدمي الخدمات
CBP SOPs Annex 4	• الاتحاد الدولي، عقود قانونية نموذجية لمقدمي الخدمات
CBP SOPs Annex x	• الاتحاد الدولي، قائمة مرجعية تدقيقية مخصصة لبرامج التحويلات النقدية
CIE toolkit, Module 5	• خارطة طريق لخطط الرصد والتقييم في مجال برامج التحويلات النقدية
CIE toolkit, Module 1	• اتجاهات المانحين في تمويل برامج التحويلات النقدية
CIE toolkit, Module 2	• مصفوفة توزيع المانحين
	• الاتحاد الدولي، توجيهات ومجموعة مواد تدريبية لتمارين المحاكاة
CIE toolkit, Module 1	• الاتحاد الدولي، دليل للتنسيق. العمل معاً في الاستجابة الدولية إزاء الكوارث، مشروع العمل
CIE toolkit, Module 1	• الأسئلة الشائعة عن برامج التحويلات النقدية
www.youtube.com/playlist?list	• صفحة الاتحاد الدولي المخصصة لبرامج التحويلات النقدية على يوتيوب

## الموارد والقدرات

يُعيّن منسق عام معني ببرامج التحويلات النقدية من أجل دعم وتنسيق عملية الإعداد لبرامج التحويلات النقدية داخل الجمعية الوطنية. ويُشكل فريق عمل تقني معني ببرامج التحويلات النقدية يكون ممثلًا للأقسام الرئيسية والأقسام المتعددة المهام من أجل توجيه عملية الإعداد لبرامج التحويلات النقدية والمساهمة فيها.

يتم تدريب موظفي الجمعية الوطنية العاملين في الأنظمة اللوجستية والمالية والإدارية على برامج التحويلات النقدية كي يمتلكوا الكفاءات اللازمة لدعم برامج التحويلات النقدية.

يجب إدراج الاعتبارات الخاصة ببرامج التحويلات النقدية في تخصيصات الموارد القائمة أو المخطط لها. ويجب أيضًا إدراج التمويل الملائم لبرامج التحويلات النقدية في خطط مواجهة الطوارئ بتعيين نسبة من التمويل لهذه البرامج.

تشمل مخزونات الطوارئ المحددة مسبقًا خيار تنفيذ برامج التحويلات النقدية وتبحث في تصميم القسائم وأنظمة التحويل، والبطاقات الجاهزة، ومجموعات المواد التقنية لتسجيل المستفيدين، وإدارة التوزيع.

تُعرض اتفاقات مسبقة مع أطراف ثالثين ومع مقدمي الخدمات المالية مثل المصارف، والمؤسسات المالية، ووكالات تحويل الأموال، وشركات الهواتف النقالة، والتجار، ويوافق عليها ويتم إعدادها مسبقًا حيثما كان ذلك ممكنًا.

يتلقى موظفو الجمعية الوطنية والمتطوعون التدريب في برامج التحويلات النقدية من أجل تأمين القدرات الكافية في كل المستويات (المقر والفروع). ويمكن أن يتضمن ذلك التدريب في الميدان، إضافة إلى تجارب التعلّم بالممارسة للموظفين والمتطوعين على حد سواء. ويوجد لدى الاتحاد الدولي وشراكة تعلم برامج التحويلات النقدية CaLP دورات تدريبية في مجال برامج التحويلات النقدية متاحة على شبكة الانترنت ودورات للتدريب المباشر فضلًا عن الأدوات ومواد التدريب من بينها ما يلي:

- التعريف ببرامج التحويلات النقدية (على شبكة الانترنت عبر قاعدة التعلم الإلكتروني للاتحاد الدولي)
- التدريب النظري في برامج التحويلات النقدية (على شبكة الانترنت عبر مركز الاتحاد الدولي لتعزيز سبل كسب العيش أو في دورة من ٤ أيام بالتدريب المباشر)
- تدريب المدربين في برامج التحويلات النقدية (تدريب مباشر)
- تدريب شراكة تعلم برامج التحويلات النقدية CaLP في المستويين الأول والثاني (تدريب مباشر)
- التدريب العملي على برامج التحويلات النقدية في حالات الطوارئ الذي وضعه الاتحاد الدولي (تدريب متقدم مباشر)

## الاتصال والتنسيق

• وضع تنسيق برامج التحويلات النقدية في أولويات الجمعية الوطنية وشركاء الحركة والنظر، عند الاقتضاء، في إمكانية قيادة هذا التنسيق.

• إدراج الاعتبارات الخاصة ببرامج التحويلات النقدية في استراتيجية الاتصالات للجمعية الوطنية وفي نهج وخطط المناصرة الداخلية والخارجية.

• تطوير الاتصالات مع المستفيدين وأنظمة المساءلة ودمج برامج التحويلات النقدية فيها. ووضع المواد ذات الصلة مثل الملصقات والنشرات والتسجيلات الصوتية وغيرها لتكون جاهزة للتكييف وفقًا للحالات المحددة.

• تطوير الجمعية الوطنية لمجموعة من مواد الاتصال من أجل تحسين المعرفة وتقاسم الممارسات السليمة بشأن برامج التحويلات النقدية وذلك عبر وسائل اتصال متنوعة بما في ذلك المواد السمعية البصرية ودراسات الحالة. تنظيم نهج الأسئلة الشائعة ونقاط المناقشة عن برامج التحويلات النقدية، وتعيين التحديات التي يواجهها تنفيذ برامج التحويلات النقدية، وإعطاء عينات من الردود. الإفادة بشكل منتظم عن التجارب في مجال برامج التحويلات النقدية وأنشطة الإعداد لها ونشرها داخليًا وخارجيًا عبر وسائل الإعلام المحلية والوطنية والمواقع الإلكترونية وشبكات التواصل الاجتماعي.

• إمكانية اطلاع الجمعية الوطنية على أطلس المساعدات النقدية لشراكة تعلم برامج التحويلات النقدية CaLP واستخدامه وتحديثه من خلال بياناتها الخاصة.

## مرحلة ٣

# الاستعراض والتعلم والتحسين

نستطيع استعراض فاعلية عملية الإعداد لبرامج التحويلات النقدية وإخضاع عمليات برامج التحويلات النقدية لعمليات استعراض داخلية وخارجية. ويوفر كل مجال من مجالات هذه العملية فرصًا للبحث والتعلم والتحسين يمكن بعد ذلك توثيقها كي تساهم في مجموعة الخبرات المتنامية بشأن القدرة على تنفيذ برامج التحويلات النقدية. وتتضمن المرحلة الثالثة ثلاث خطوات وخمس خطوات فرعية.

### الشكل ١٠ - خطوات مرحلة «الاستعراض والتعلم والتحسين»

الاستعراض والتعلم والتحسين		
الخطوة ٩: التواصل والتشارك في التعلم	الخطوة ٨: التعلّم من عمليات برنامج التحويلات النقدية	الخطوة ٧: تقويم مستويات الإعداد لبرنامج التحويلات النقدية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• جمع المعلومات ونشر المعارف والمساهمة في الأدلة المقدمة على الصعيد العالمي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التعلّم بالممارسة للموظفين والمتطوعين في الجمعية الوطنية</li> <li>• تقويم عمليات برنامج التحويلات النقدية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تهيئة بيئة مؤاتية للتعلّم</li> <li>• تقويم الإعداد لبرامج التحويلات النقدية</li> </ul>
المناصرة والاتصال		

## الشكل ١١ - ملخص المسارات الأربعة في مرحلة «الاستعراض والتعلم والتحسين»

<p>اتخاذ مواقف منفتحة وشفافة للاستعراض والتقويم والتعلم مع الجمعية الوطنية التعلم من برامج التحويلات النقدية يحدد العوائق المتبقية أمام تحسين عمليات برنامج التحويلات النقدية</p> <p>انفتاح الجمعية الوطنية للتعلم من الآخرين داخل الحركة وخارجها وانضمامها إلى أطراف آخرين للتشارك في التعلم</p> <p>التشارك في التعلم ونشر عناصر التعلم داخل الجمعية الوطنية وخارجها</p>	<p><b>الأنظمة التمكينية</b></p>	<p>استعراض المعايير المرجعية والتعلم والتحسين</p>
<p>أدوات موحدة أو مكيفة وفقاً للسياق المحلي تُستخدم من أجل ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الإفادة عن التقدم المحرز في مشروع الإعداد لبرنامج التحويلات النقدية</li> <li>• تقويم مستوى الإعداد لبرامج التحويلات النقدية</li> <li>• التقويم الخارجي لعمليات برنامج التحويلات النقدية</li> <li>• إعداد دراسات حالة</li> </ul>	<p><b>الأدوات البرمجية</b></p>	
<p>القدرة الداخلية على الرصد الفاعل لعمليات برنامج التحويلات النقدية ومشروع الإعداد</p> <p>تأمين الموارد اللازمة من موارد بشرية ووقت وموارد مالية لجمع المعلومات واستعراضها مع القيادات العليا المشاركة في عملية التعلم</p> <p>وضع الإجراءات اللازمة لرصد واستعراض مقدمي الخدمات العاملين مع الجمعية الوطنية</p>	<p><b>الموارد والقدرات</b></p>	
<p>مشاركة الجمعية الوطنية مشاركة كاملة في مجموعة من الشبكات والمنشآت لتبادل الخبرات في مجال التحويلات النقدية</p> <p>التأكد من توثيق فرص التعلم ونشرها بالشكل الصحيح</p>	<p><b>الاتصال والتنسيق</b></p>	

أنظر آخر هذا القسم للاطلاع على وصف مفصّل للمسارات الأربعة المطبقة في مرحلة "الإعداد والتحليل".

## الخطوة ٧: تقويم الإعداد لبرامج التحويلات النقدية

## ٧-١ تهيئة بيئة ملائمة للتعلم

من المهم جداً أن تشارك القيادة العليا في التعلم الشفاف منذ البداية وتكون راغبة في وضع عمليات الاستعراض التي قد تتجاوز التنفيذ الفوري لبرنامج التحويلات النقدية. فعلى سبيل المثال، نجد دراسات الحالة التي تعترف فيها الجمعية الوطنية بوجود نقطة ضعف داخلية وتتخذ الإجراءات اللازمة للتغلب عليها، أكثر إقناعاً بكثير - وتوفر فرصاً أكبر للتعلم - مما هو عليه في دراسات الحالة التي تظهر دائماً عمليات تجري بسلاسة.

الأشخاص هم عنصر أساسي في عملية الاستعراض والتعلم، ويجب أن يكون التفكير بالرصد والاستعراض والتعلم جزءاً من نهج برامج التحويلات النقدية والتدريب فيه منذ البداية. ويجب التأكد بدايةً من أن المنسق المعني ببرامج التحويلات النقدية يضطلع بدور واضح في الرصد والتقويم. ويجب على فريق العمل التقني المعني ببرامج التحويلات النقدية أو الممثلين المرشحين لعضويته أن يساهموا في إرساء نظام منهجي للرصد في مختلف أقسام الجمعية الوطنية أو في مختلف مجالات خطة عمل الإعداد لبرامج التحويلات النقدية. ويعمل أيضاً فريق العمل التقني مع المنسق المعني ببرامج التحويلات النقدية من أجل جمع المعلومات من مختلف القطاعات وتسجيلها في التقارير السردية والمالية الشهرية المرسلة إلى كبار المسؤولين وإلى شركاء الحركة. وأخيراً، يستطيع فريق العمل التقني قيادة استعراض نصف المدة للمشروع بالتعاون مع القيادة العليا والجهات المعنية الرئيسة من أجل استعراض التقدم المحرز في تنفيذ خطة العمل واقتراح التعديلات على النتائج المباشرة والأنشطة والموازنات.

ويجب استعراض النتائج المباشرة لإعداد برنامج التحويلات النقدية مثل الأدوات والإجراءات أثناء تمارين المحاكاة والعمليات التجريبية التي هي جزء من خطط الطوارئ. ويمكن اعتبارها أيضاً جزءاً من عملية الاستعراض والتعلم الأوسع الهادفة إلى تحسين الأنظمة والأدوات القائمة. ويمكن، خلال مرحلة التطوير والتنفيذ، إدراج نقاط للاستعراض عند المراحل الرئيسة من خطة عمل الإعداد لبرنامج التحويلات النقدية. ويعتبر رصد خطة إعداد برنامج التحويلات النقدية مهماً لأنه يتيح للجمعية الوطنية إمكانية جمع المعلومات وتحليلها بشكل اعتيادي سعياً إلى تتبع التقدم المحرز، والتحقق من الامتثال، واتخاذ قرارات مدروسة بشأن إدارة المشروع.

### ٧-٢ الاستعراض الداخلي لإعداد برامج التحويلات النقدية

يجب أن تُدرج في خطة العمل الأصلية لإعداد برامج التحويلات النقدية حلقة عمل تستغرق يوماً أو يومين للاستفادة من الدروس. وينبغي أن تؤمن الجمعية الوطنية انعقادها من أجل التعلم واستخلاص التوصيات من كل تمرين محاكاة أو مشروع تجريبي أو استجابة في هذا المجال. ومن المهم التركيز على عملية تنفيذ برنامج التحويلات النقدية بكاملها بدلاً من مجرد عملية المحاكاة أو الاستجابة النهائية، لتتمكن من تحديد ما الذي ساهم في نجاح العملية وما الذي يجب تحسينه. وتتبع حلقة عمل استخلاص الدروس نهجاً مماثلاً لحلقة العمل المنظمة في بداية عملية تنفيذ برنامج التحويلات النقدية، أي النهج التشاوري والتشاركي الذي يضع توصيات مبنية على تنفيذ إجراءات برنامج التحويلات النقدية. ويستحسن، كلما كان ذلك ممكناً، ربط حلقة العمل هذه بحلقات عمل أخرى مماثلة مخطط لها في إطار عملية الإعداد الأوسع، أو التخطيط لمواجهة الطوارئ، أو أنشطة الاستجابة.

ويجب أن يشارك في حلقة العمل:

- المنسق المعني ببرامج التحويلات النقدية وأعضاء فريق العمل التقني
- كبار مسؤولي هيئات الحكم والقيادة في الجمعية الوطنية (على الأقل في جلسة النتائج والجلسة النهائية المخصصة للتوصيات/الخطوات القادمة)

- الإدارة (رؤساء الأقسام)
- الموظفون العاملون في البرامج الرئيسية وخدمات الدعم من المقر والفروع
- المتطوعون الرئيسيون من المقر والفروع المشاركون في برنامج التحويلات النقدية
- شركاء الحركة داخل البلد/المنطقة، ومشاركون من الخارج (شركاء، جهات مانحة الخ..). معنيون ببرامج التحويلات النقدية (في بعض الجلسات)

ويمكن دعوة مجموعة أوسع من المعنيين مباشرة بالموضوع إلى الانضمام إلى جلسات استخلاص الدروس ووضع التوصيات.

ويجب أن تتناول الجلسات الرئيسة المنعقدة في هذه المرحلة ما يلي:

- تذكير بالمعلومات عن عملية إعداد برامج التحويلات النقدية والأنشطة والنتائج الرئيسة بما في ذلك الأنظمة والإجراءات والأدوات ومواد التدريب والاتصالات.
- تحديد فرص التعلم من عملية إعداد برامج التحويلات النقدية ومن بينها توصيات محددة تتعلق بطريقة تحسين العملية مستقبلاً. وتحدد هذه التوصيات التغييرات الخاصة الواجب إدخالها في الأنظمة والإجراءات والأدوات التي تم اختبارها أثناء التنفيذ، مع تسجيل ملاحظات المشاركين في العملية من المقر والفروع ومن المنظمات الأخرى. ويمكن إدراج مواضيع أخرى مثل البحث في السبل الرامية إلى ضمان ديمومة عملية إعداد برامج التحويلات النقدية، وإلى أي مدى كانت النتائج المتوقعة واقعية أو طموحة، وإذا كانت الموارد المخصصة ملائمة والإنفاق من الموازنة صحيحاً. وما هي الأسباب التي تجعل الأمور تسير سيراً حسناً أو لا تسير سيراً حسناً وما الذي يجب أن يتغير في المرة المقبلة.
- تحديث تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر في قدرة الجمعية الوطنية على تنفيذ برامج التحويلات النقدية من أجل الاطلاع على التقدم المحرز وعلى التغييرات التي وقعت، ومعرفة العقبات التي لا يزال ينبغي السعي إلى إزالتها، وتحديد التحديات الجديدة التي يجب مواجهتها. وهذا ما يساعد في تحفيز المناقشات وتوفير قاعدة تستند إليها الخطوات والتوصيات القادمة. كما يمكن أن يعزز التزام الجمعية الوطنية في استمرار تطوير قدراتها في مجال برامج التحويلات النقدية.
- ينبغي أن تتضمن إحدى الجلسات عرضاً للقدرة الحالية للجمعية الوطنية على تنفيذ برامج التحويلات النقدية وتوصيات مستخلصة من نقاشات حلقة العمل باتخاذ إجراءات معينة لتطوير هذه القدرات. ويمكن أن يشمل ذلك مناقشة الخيارات المحتملة لحشد الموارد إذا كانت الجمعية الوطنية راغبة في الاستمرار في برامج التحويلات النقدية، وإمكانية تكرار التجربة في مناطق/وفروع جديدة. ويجب أيضاً مناقشة الدور الذي يضطلع به حالياً المنسق المعني ببرامج التحويلات النقدية وفريق العمل التقني.
- يجب أن تركز الجلسة النهائية على جوانب التعلم المكتسبة من عملية إعداد برامج التحويلات النقدية ونقاط العمل المستخلصة من الجلسات وتسجيل ذلك كتابة ومشاطرة مع الجهات المعنية الرئيسة. وتضع الجمعية الوطنية تقريراً عن حلقة العمل يتضمن الدروس المستخلصة في مجال برامج التحويلات النقدية.

ويمكن النظر في إصدار بيان صحفي عن الدروس المستخلصة من حلقة العمل في مجال برامج التحويلات النقدية أو تولي قسم الاتصالات نشر أخبار على الانترنت لتبادلها مع الشركاء ووسائل الإعلام. كما يمكن أن يبحث قسم الاتصالات في صياغة وثيقة عن حلقة العمل (مكتوبة أو سمعية بصرية) لتبادلها مع الموظفين والمتطوعين الآخرين في المقر والفروع فضلاً عن الشركاء الذين لم يتمكنوا من حضور الحلقة.

## الشكل ١٤ - تقرير عن حلقة العمل المعنية باستخلاص الدروس في مجال برامج التحويلات النقدية

البدء بملخص للإنجازات الرئيسية والممارسات السليمة.  
إدراج توضيح ملخص وتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر في القدرة على تنفيذ برامج التحويلات النقدية.  
إدراج توصيات بشأن تحسين نتائج محددة (أنظمة، وأدوات، ومواد تدريب، الخ..).  
الاختتام بتوصيات لتحسين/تكييف عملية إعداد برامج التحويلات النقدية.  
الانتهاء بتقديم الخطوات التالية والتوصيات للمستقبل.  
الإشارة إلى الرابط المتعلق بمجموعة أدوات برامج التحويلات النقدية، مع تحديد قائمة الأدوات/العمليات التي ساهمت في تعزيز القدرة على تسليم التحويلات النقدية على نطاق واسع.

## الخطوة ٨ - التعلّم من عمليات برنامج التحويلات النقدية

### ٨-١ التعلّم بالممارسة للموظفين والمتطوعين في الجمعية الوطنية

ينبغي أيضاً اعتبار مرحلة الاستعراض والتعلّم كجزء من الجهود المبذولة في التدريب على برامج التحويلات النقدية وتحويلها إلى مناهج تدريبية ومتابعة العملية. ويمكن أن تكون أيضاً حافزاً لاعتماد نهج في التنفيذ أقرب إلى «التعلّم بالممارسة» تبين أنه نهج أكثر شعبية وأنجح في بناء القدرات لأن المشاركين فيه يستطيعون تحقيق ما يلي:

- اختبار أنظمة وعمليات وأدوات في بيئات صورية أو حقيقية.
- تحسين وصقل وتكييف الأدوات والإجراءات والنماذج الخاصة ببرامج التحويلات النقدية وفقاً للسياق المحلي.
- امتلاك صورة واضحة عن القدرة التشغيلية الحقيقية وجاهزية الجمعية الوطنية في مجال برامج التحويلات النقدية.

وتشمل الفرص المتاحة لتنفيذ «التعلّم بالممارسة» ما يلي:

أنشطة الإعداد: دمج برامج التحويلات النقدية في تقويم نطاق الضعف والقدرات، وفي رسم خريطة المخاطر، وخريطة الأسواق والسلع الأساسية، وتقويم الوسائل المحتملة للتحويلات النقدية، وآليات التسليم، وأفضليات السكان، ونهج استهداف المستفيدين (جغرافياً/ وفقاً لنقاط الضعف)، وقيم المنح النقدية في كل قطاع من القطاعات، وتحليل

قاعدة بيانات قدرات الجمعية الوطنية. ويتيح كل ذلك للموظفين والمتطوعين تعلم مهارات وأدوات جديدة ضمن جدول زمني مختار وأقل إلحاحًا قبل حدوث حالة الطوارئ.

تمارين المحاكاة لخطط الطوارئ والبرامج التجريبية: تتيح للجمعية الوطنية اختبار إجراءات التشغيل الموحدة لبرامج التحويلات النقدية بما في ذلك الأنظمة المالية، وأدوات التقويم، وعمليات صنع القرار والاتصالات، ومقاربات التنفيذ وأدواتها، وآلية التنسيق الخ... كما تتيح اختبار نظام الرصد وأدواته.

الاستجابة الفعلية في حالات الطوارئ: يمكن أيضًا تعلم كيفية تطوير واختبار أنظمة برامج التحويلات النقدية والأدوات والقدرات أثناء تنفيذ استجابة فعلية في حالة طوارئ خاصة لاسيما في حال حصول تأخير في أنشطة الإعداد أو عدم وجود التمويل اللازم لها قبل وقوع الكارثة أو الأزمة. ويمكن أن يستوعب صندوق الطوارئ للإغاثة ونداءات الطوارئ بعض أنشطة بناء القدرات لتنفيذ برامج التحويلات النقدية إذا كانت هذه البرامج جزءًا من الاستجابة.

يستحسن حصر نطاق التعلم بالممارسة في الأنشطة الصغيرة والمحددة الهدف، وبذلك تمكين فروع مختارة من تطوير قدراتها الخاصة في تنفيذ برامج التحويلات النقدية. ويمكن أن تتصدّر بذلك هذه الفروع المركز الأول في تنفيذ برامج التحويلات النقدية، وتدعم تطبيقها في مجالات أخرى في الجمعية الوطنية، الأمر الذي يكون غالبًا أكثر ديمومة من المشاركة في أنشطة تدريبية خارجية.

ويبقى دائمًا مناسبًا إشراك شركاء من الخارج في تمارين التعلم بالممارسة لاسيما أثناء الإعداد أو أثناء مرحلة التخطيط لمواجهة الطوارئ لأن ذلك يعزز التواصل والتنسيق في السيناريوهات الحقيقية. ويمكن أيضًا إجراء تدريبات فيما بين الأقران أو توسيع نطاق التعلم حين توافق الجمعية الوطنية على السماح لموظفين/متطوعين معينين ببرامج التحويلات النقدية من جمعيات وطنية أخرى بالمشاركة في عملياتها سعيًا إلى التعلم من الخبرات المكتسبة.

## ٨-٢ التقييم الخارجي لعمليات برنامج التحويلات النقدية

من المهم إجراء استعراض داخلي من خلال حلقة عمل استخلاص الدروس ولكن من المهم أيضًا ضمان إجراء استعراض خارجي في نهاية عملية الإعداد لبرامج التحويلات النقدية أو في نهاية الاستجابة إزاء حالة الطوارئ. ويهدف هذا الاستعراض إلى تحديد نقاط الضعف والقوة بشكل منهجي وغير متحيز بالنسبة إلى التصميم والإجراءات/النتائج والآثار. ويجب أن تُستخلص الدروس (يمكن الاطلاع أيضًا على استنتاجات حلقة عمل استخلاص الدروس كجزء من العملية) وتقدم توصيات أساسية لدعم وتحسين الممارسات القائمة والمستقبلية بناء على التجارب الخارجية والآفاق المحددة. ومن المهم أن تضع الجمعية الوطنية الخطط والموازنات اللازمة لتقويم خاص ببرامج التحويلات النقدية في خطة عمل إعداد برامج التحويلات النقدية من أجل إجراء دراسة مفصلة لسير عمليات برامج التحويلات النقدية أثناء مرحلة الإعداد وخلال الاستجابة نفسها. أما إذا كانت

عمليات تقويم أخرى مخططة بالنسبة إلى أنشطة الإعداد أو الاستجابة، فيجب إدراج عمليات برامج التحويلات النقدية في هذه الأنشطة علمًا أن هذا لا يحل محل التقويم الخاص لتجربة برامج التحويلات النقدية.

ويجب تعيين فريق تقويم مستقل يكون لدى رئيسه وأعضائه خبرة مميزة في الحركة وفي برامج التحويلات النقدية إضافة إلى خبرة سابقة في تقنيات التقويم. ويجب أن يتضمن التقويم أسئلة وتحليلات تستهدف تحديدًا استعراض عملية إعداد برامج التحويلات النقدية في الجمعية الوطنية والتصميم والنتائج والآثار الملاحظة. كما يجب أن يُبرز التقويم الموارد المخصصة والمنفقة، ويكشف الممارسات الجيدة، ويقدم توصيات ملموسة.

وتشكل أيضًا دراسات الحالة وسيلة مفيدة لدراسة نقاط القوة والتحديات والحلول المبتكرة أثناء تجربة في تنفيذ برامج التحويلات النقدية (أنظر دراسات الحالة في البلدان الأربعة المختارة كجزء من المشروع التجريبي للاتحاد الدولي في مجال إعداد برامج التحويلات النقدية). ويمكن تعيين مراجع/محرر خارجي يكلف باستعراض التجربة وإعداد دراسة موجزة لتوضيح الدروس المستخلصة والتوصيات المقدمة لتنفيذ برامج التحويلات النقدية مستقبلًا. ويمكن أن تساهم هذه المبادرات في تشكيل مجموعة أدلة أوسع حول تجربة برامج التحويلات النقدية في الحركة ودعم مبادرات مماثلة في بلدان أخرى أو يمكن استخدامها لدعم حشد الموارد والجهود المبذولة لمساندة بناء القدرات في المستقبل.

## الخطوة ٩- التواصل والتشارك في التعلم

### ٩-١ جمع المعلومات ونشر المعارف والمساهمة في

#### الأدلة المقدمة على الصعيد العالمي

من المهم تقاسم ونشر كل الممارسات الجيدة والمعارف المكتسبة من تجربة إعداد برامج التحويلات النقدية داخليًا لدى الشركاء في الحركة، وخارجيًا لدى جهات فاعلة وشبكات أخرى. ويشمل ذلك التعلم من الممارسة، ومن حلقة عمل استخلاص الدروس، ومن أي عمليات استعراض أو تقويم. ويمكن أن يشكل نشر الأدوات ودراسات الحالة والأخبار والمواد السمعية البصرية، وسيلة ممتازة للتعريف بعمل الجمعية الوطنية فضلًا عن المساهمة القيّمة في العمل الإنساني. وتستطيع أيضًا الجمعية الوطنية تقديم الدعم التقني في ما بين الأقران لجمعيات وطنية أخرى تقوم بتنفيذ مبادرات مماثلة.

أما الدفاع عن استخدام برامج التحويلات النقدية في الحركة وتبادل الخبرات مع شركاء آخرين في العمل الإنساني، فمن شأنه المساهمة في تنامي قاعدة الأدلة المتعلقة ببرامج التحويلات النقدية. ويمكن استخدام رصد الجودة وتتبع التقدم المحرز بالنسبة إلى الوضع الأساسي الأولي عبر مختلف مراحل عملية إعداد برامج التحويلات النقدية لإبراز الدليل الواضح عن القدرات المكتسبة التي تعتبر حيوية لجذب الاستثمارات وتأمينها في المستقبل. ويجب أن تتعهد الجمعية الوطنية بتقاسم خبراتها مع جمعيات وطنية أقل خبرة وذلك من خلال دعم الأقران في إشراكهم في التعلم من تجربة برامج التحويلات النقدية.

وتستطيع أيضاً الجمعية الوطنية إبراز الدليل عن التقدم المحرز والقدرة في تنفيذ برامج التحويلات النقدية في مجال آخر ألا وهو تتبع البيانات المتعلقة بهدف برامج التحويلات النقدية داخل خطة العمل (والموازنة) الأولية. ويمكنها بذلك اختيار المؤشرات الرئيسة لتتبع التقدم في تنفيذ برامج التحويلات النقدية واستخدام ذلك كدليل واضح للتقدم المحرز والقدرة المكتسبة، وهو دليل جيد لتأمين الاستثمارات في المستقبل.

## المسارات الأربعة المطبقة في مرحلة «الاستعراض والتعلم والتحسين» من عملية إعداد برامج التحويلات النقدية

### الأنظمة التمكينية

التزام الجمعية الوطنية بالتعلم والتطوير عبر عمليات شاملة وشفافة. التعلم من تنفيذ برامج التحويلات النقدية واستخدام ذلك لتحسين أنظمة التحويلات النقدية وإجراءاتها وأدواتها فضلاً عن جمع المعلومات عن التقدم المحرز والإنجازات المحققة والعوائق المتبقية أمام توسيع نطاق برامج التحويلات النقدية. وضع أنظمة راسخة للرصد والتعلم عند المراحل الأساسية من خطة عمل الإعداد لبرنامج التحويلات النقدية واستخدامها لإجراء تعديلات وتحديثات ضماناً لإحراز تقدم حقيقي وفعال. تقييم أنشطة الإعداد لبرامج التحويلات النقدية وأي استجابة متصلة بها في حالات الطوارئ من أجل تحديد جوانب التعلم المكتسبة حتى الآن وكيفية استيعابها وتوثيقها وتقديم التوصيات عن استدامة هذه القدرات في المستقبل. الاطلاع على المعارف والموارد المتوفرة لدى شركاء آخرين في العمل الإنساني وإتاحتها لموظفي الجمعية الوطنية العاملين في مجال برامج التحويلات النقدية في المقر والفروع من أجل تقديم التوجيهات التقنية. الاطلاع على استنتاجات عمليات التعلم والتقييم ونشرها على نطاق واسع داخل الحركة وخارجها لدى الشركاء والمانحين ووسائل الإعلام الخ. تتولى الجمعية الوطنية البحث عن الشبكات المحلية والاتصال بها لدعم توفير الجودة على الصعيد التقني والتشارك في التعلم.

### الأدوات البرمجية

- التزام الجمعية الوطنية بالتعلم والتطوير عبر عمليات شاملة وشفافة. CIE toolkit, Module 1
- التعلم من تنفيذ برامج التحويلات النقدية واستخدام ذلك لتحسين أنظمة التحويلات النقدية وإجراءاتها وأدواتها فضلاً عن جمع المعلومات عن التقدم المحرز والإنجازات المحققة والعوائق المتبقية أمام توسيع نطاق برامج التحويلات النقدية.
- وضع أنظمة راسخة للرصد والتعلم عند المراحل الأساسية من خطة عمل الإعداد لبرنامج التحويلات النقدية واستخدامها لإجراء تعديلات وتحديثات ضماناً لإحراز تقدم حقيقي وفعال.
- تقييم أنشطة الإعداد لبرامج التحويلات النقدية وأي استجابة متصلة بها في حالات الطوارئ من أجل تحديد جوانب التعلم المكتسبة حتى الآن وكيفية استيعابها وتوثيقها وتقديم التوصيات عن استدامة هذه القدرات في المستقبل. CIE toolkit, Module 1
- الاطلاع على المعارف والموارد المتوفرة لدى شركاء آخرين في العمل الإنساني وإتاحتها لموظفي الجمعية الوطنية العاملين في مجال برامج التحويلات النقدية في المقر والفروع من أجل تقديم التوجيهات التقنية. CIE toolkit, Module 1
- الاطلاع على استنتاجات عمليات التعلم والتقييم ونشرها على نطاق واسع داخل الحركة وخارجها لدى الشركاء والمانحين ووسائل الإعلام الخ. CIE toolkit, Module 1
- تتولى الجمعية الوطنية البحث عن الشبكات المحلية والاتصال بها لدعم توفير الجودة على الصعيد التقني والتشارك في التعلم. CIE toolkit, Module 1
- لمحة عامة وملخص لمواد التدريب في مجال برامج التحويلات النقدية التي وضعها الاتحاد الدولي

## الموارد والقدرات

يُعيّن فريق العمل التقني المعني ببرامج التحويلات النقدية في الجمعية الوطنية والمنسق المعني ببرامج التحويلات النقدية من أجل رصد واستعراض عملية الإعداد لبرامج التحويلات النقدية ويمتلكان صلاحية إدخال التحسينات ودعم عملية التقييم. يتلقى موظفو الجمعية الوطنية والمتطوعون التدريب على نهج رصد برامج التحويلات النقدية وأنظمتها وأدواته كجزء من تدريبهم في تنفيذ برامج التحويلات النقدية ويطلعون على عمليات الاستعراض/التقييم المخطط لها في هذا المجال. يُخصّص الوقت والموارد البشرية اللازمة للرصد والاستعراض/التقييم واستخلاص الدروس. ويشمل ذلك المشاركة في حلقة عمل استخلاص الدروس، وتحديث تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر ووضع التوصيات. يتوافر حشد الموارد المناسب لدعم الرصد والاستعراض وحلقة عمل استخلاص الدروس، والتقييم النهائي، وتُخصّص موازنة محددة لذلك في خطة عمل الإعداد لبرامج التحويلات النقدية. توضع الخطوات اللازمة لرصد واستعراض مدى خضوع الأطراف الثالثين ومقدمي الخدمات المالية العاملين مع الجمعية الوطنية للمساءلة.

## الاتصال والتنسيق

مشاركة الجمعية الوطنية مشاركة كاملة في الشبكات والمنشآت المخصصة لتبادل تجارب برامج التحويلات النقدية مع شركاء آخرين في الحركة و/أو مع شركاء من خارج الحركة في البلد وعلى المستويين الإقليمي والعالمي، عند الاقتضاء. القيام بعمليات استعراض منتظمة لاستراتيجيات وخطط الاتصالات/التواصل مع المستفيدين، وتحديدًا مستوى استهدافها ومعدل انتشارها/الاطلاع عليها لمعرفة مدى استمرار فاعليتها أو الحاجة إلى تحديثها. ويجب التخطيط لذلك وتخصيص الموازنة اللازمة. إنتاج الاتحاد الدولي والجمعيات الوطنية لمواد التعلّم في مجال التحويلات النقدية مثل دراسات الحالة والمواد السمعية البصرية، وتبادلها ونشرها على نطاق واسع.

# الملحق: القائمة المرجعية للأنشطة والنتائج الرئيسية في كل مرحلة من المراحل

## قائمة مرجعية للنتائج الرئيسية:

<ul style="list-style-type: none"> <li>المعلومات الأساسية المجموعة: السياق وأنظمة السوق، ونقاط الضعف، والأخطار والتغيرات الموسمية، وطرائق التسليم وآلياته، والشركاء المحتملون، وتعيين الجهات الفاعلة الأخرى وهياكل التنسيق، وقدرات الجمعية الوطنية في كل المستويات.</li> </ul>	الخطوة ١: جمع المعلومات الأساسية السابقة لوقوع الكارثة	الإعداد والتحليل
<ul style="list-style-type: none"> <li>السيناريوهات: الأخطار، ونطاق الآثار وانتشارها، وخيارات الاستجابة، وإمكانات الوصول واللوجستية، والجهات الفاعلة الأخرى.</li> </ul>	الخطوة ٢: وضع السيناريوهات وتحليلها	
<ul style="list-style-type: none"> <li>التقويم الذاتي للجمعية الوطنية في مجال برامج التحويلات النقدية- يمكن استخدامه أيضاً عند منتصف العملية وعند انتهائها لغرض المقارنة.</li> <li>ملخص لحلقات العمل المخصصة للأطراف المعنيين بما في ذلك تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر وغيرها من أدوات التحليل</li> <li>تحليل الثغرات في الإعداد.</li> </ul>	الخطوة ٣: تحديد الثغرات في الإعداد لبرنامج التحويلات النقدية	
<ul style="list-style-type: none"> <li>اختصاصات فريق العمل التقني المعني ببرامج التحويلات النقدية</li> <li>خطة العمل الخاصة بإعداد برامج التحويلات النقدية</li> <li>رسم خارطة الموارد البشرية (الأسماء، والأدوار، والأماكن) المعنية بإضفاء الطابع المؤسسي على برامج التحويلات النقدية</li> <li>إجراءات التشغيل الموحدة لبرامج التحويلات النقدية وإبراز الأدوار والمسؤوليات الواضحة عند كل مرحلة من مراحل عملية الاستجابة.</li> </ul>	الخطوة ٤: وضع العناصر الأساسية لبرنامج التحويلات النقدية	التطوير والتنفيذ في إعداد برامج التحويلات النقدية
<ul style="list-style-type: none"> <li>الوثائق الخاصة بالسياسات و/أو الاستراتيجيات المعدلة</li> <li>خطط التدريب والتنمية لفائدة الموظفين</li> <li>دمج برامج التحويلات النقدية في عمليات ومستندات التخطيط لمواجهة الطوارئ</li> <li>تكييف الأدوات والتدريب في مجال برامج التحويلات النقدية وفقاً للسياق المحلي</li> <li>خطة حشد الموارد لتنفيذ برامج التحويلات النقدية</li> </ul>	الخطوة ٥: توسيع نطاق برامج التحويلات النقدية في المجالات الرئيسية	
<ul style="list-style-type: none"> <li>اتفاقات مسبقة مع أطراف ثالثين من مقدمي الخدمات</li> <li>التواصل مع المستفيدين من برامج التحويلات النقدية (المواد والطرائق)</li> <li>مواد المناصرة</li> <li>الوثائق المتعلقة بالمشروع التجريبي</li> </ul>	الخطوة ٦: تنفيذ خطة عمل إعداد برامج التحويلات النقدية	
<ul style="list-style-type: none"> <li>استنتاجات حلقة عمل الاستعراض الداخلي</li> <li>التقويم الذاتي للجمعية الوطنية في تنفيذ برنامج التحويلات النقدية- المقارنة بالوضع الأساسي</li> </ul>	الخطوة ٧: تقويم مستويات الإعداد لبرنامج التحويلات النقدية	الاستعراض والتعلم والتحسين
<ul style="list-style-type: none"> <li>تقارير عمليات التقويم (الداخلية والخارجية)</li> </ul>	الخطوة ٨: التعلم من عمليات برنامج التحويلات النقدية	
<ul style="list-style-type: none"> <li>دراسات الحالة وغيرها من الوسائل</li> </ul>	الخطوة ٩: التواصل والتشارك في التعلم	

# المبادئ الأساسية للحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر

## الإنسانية

إن الحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر، التي انبثقت من الرغبة في إغاثة الجرحى في ميدان القتال دون تمييز، تسعى، بصفها حركة ذات طابع دولي ووطني، إلى تجنب المعاناة الإنسانية وتخفيفها أينما وجدت. وتهدف إلى حماية الحياة والصحة وضمان احترام الإنسان، وتشجع على التفاهم المتبادل والصدقة والتعاون وتحقيق السلام الدائم بين جميع الشعوب.

## عدم التحيز

لا تمارس الحركة أي تمييز على أساس الجنسية أو العرق أو المعتقدات الدينية أو الوضع الاجتماعي أو الآراء السياسية. وهي تسعى إلى تخفيف معاناة الأفراد وفقاً لاحتياجاتهم فقط، وإلى إعطاء الأولوية لأشد حالات الضيق إلحاحاً.

## الحياد

لكي تحتفظ الحركة بثقة الجميع، تمتنع عن تأييد أي طرف من الأطراف في الأعمال العدائية أو المشاركة، في أي وقت، في الخلافات ذات الطابع السياسي أو العرقي أو الديني أو الأيديولوجي.

## الاستقلال

الحركة مستقلة، وبالرغم من أن الجمعيات الوطنية تعمل كهيئات مساعدة في الخدمات الإنسانية التي تقدمها حكوماتها وتخضع لقوانين بلدانها، إلا أن عليها أن تحافظ دائماً على استقلالها الذاتي بحيث تكون قادرة على التصرف في كل الأوقات وفقاً لمبادئ الحركة.

## الخدمة التطوعية

الحركة منظمة إغاثة تطوعية لا تبغي الربح بأي شكل من الأشكال.

## الوحدة

لا يمكن أن تكون هناك سوى جمعية واحدة للصليب الأحمر أو الهلال الأحمر في البلد الواحد. ويجب أن تكون الجمعية مفتوحة للجميع، وأن يمتد عملها الإنساني إلى جميع أراضي البلد.

## العالمية

الحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر هي حركة عالمية تتمتع فيها كل الجمعيات بوضع متساو وتحمل نفس المسؤوليات وعليها نفس الواجبات في مساعدة بعضها البعض.

لمزيد من المعلومات، يرجى الاتصال بإيما ديلوه:

**Emma Delo**

Senior Officer, Recovery  
Disaster and Crisis Management Department

Tel: +41 (0)22 730 4676

[emma.delo@ifrc.org](mailto:emma.delo@ifrc.org)



الاتحاد الدولي  
لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر 