Cash Centre of Excellence
Middle East and North Africa
Hosted by LRC

أثر التخطيط التشغيلي على تطوير المنظمات في سعيها على تقديم مساعدات النقد والقسائم للمستفيدين المتضررين

إعداد :محمد نحّاس
بالتعاون مع :مركز التميز في مجال المساعدات النقدية لمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا
2024

Table of Contents

- 1 الخلفية/الأسباب الموجبة:.....4
- 2 تعريف الخطة التشغيلية وربطها بالمساعدات النقدية والقسائم 5
- 3 الأهداف والغايات للورقة البحثية:.....6
- 4 المنهجية (من، أين، كيف، ماذا، متى): 7
- 5 مناقشة: التحديات والمراجع المستقبلية..... 20
- 6 الخاتمة: 21

جدول الاختصارات:

CEA	إشراك المجتمع والمساءلة
CVA	المساعدات النقدية والقسائم
CWG	مجموعة العمل النقدي
FGD	مناقشة المجموعات المركزة
M&E	الرصد والتقييم
MPCA	المساعدات النقدية متعددة الأغراض
OP	الخطة التشغيلية
SARC	الهلال الأحمر العربي السوري

1 - الخلفية/الأسباب الموجبة:

تواجه المنظمات الإنسانية بيئة معقدة ومتغيرة باستمرار، حيث يتطلب الاستجابة للأزمات مرونة واستراتيجيات محددة بدقة. ومع ذلك، فإن التحديات التشغيلية غالبًا ما تعيق إيصال المساعدات، مما يؤثر سلبًا على حياة الفئات السكانية الأكثر ضعفًا.

يمثل الهلال الأحمر العربي السوري (SARC) مثالًا ملموسًا على التحديات والحلول المحتملة في هذا السياق. فقد أدرك الهلال العقبات التشغيلية وبدأ في أواخر عام ٢٠١٩ باستخدام المساعدات النقدية والقسائم .(CVA) يعكس هذا التحول نحو المساعدات النقدية والقسائم نهجًا استباقيًا لتحسين إيصال الخدمات. من خلال تمكين المستفيدين من اتخاذ خيارات تلبي احتياجاتهم والسيطرة عليها، يسعى الهلال إلى تعزيز الكفاءة والفعالية في الوصول إلى الفئات الأكثر ضعفًا داخل سوريا.

تهدف هذه الورقة إلى استكشاف فعالية الخطط التشغيلية في تعزيز كفاءة برامج المساعدات النقدية أثناء الأزمات الإنسانية.

لطالما كانت الاستجابة الإنسانية تقليديًا استجابةً تفاعلية، مما يؤدي إلى حدوث ثغرات وعدم كفاءة في تقديم الخدمات. توفر الخطط التشغيلية نهجًا استباقيًا يضمن تخصيص الموارد بفعالية ومواءمة الأنشطة مع احتياجات المستفيدين.

يساهم **التخطيط التشغيلي** في تحقيق كفاءة أكبر من خلال تحسين العمليات وتقليل الهدر وتعظيم الاستفادة من الموارد كما ويعزز الفعالية عبر مواءمة الإجراءات مع الأهداف الاستراتيجية وضمان أن التدخلات تستهدف الاحتياجات الأكثر إلحاحًا.

الثلاثية المثالية:(Triple Right)

في نهاية المطاف، يترجم هذا النهج إلى تحسين جودة المساعدات، وضمان وصولها إلى المستفيدين المناسبين، بالمساعدات المناسبة، في الوقت المناسب.

2 - تعريف الخطة التشغيلية وربطها بالمساعدات النقدية والقسائم

تُعد الخطة التشغيلية أداة حيوية تهدف إلى إضفاء النظام والتركيز على البيئة الفوضوية التي غالبًا ما ترافق الأزمات الإنسانية. تخيل موقفًا مثل كارثة طبيعية أو نزاع مسلح يتسبب في أضرار واسعة النطاق، وتشريد السكان، وحاجة ملحّة للمساعدة.

بالنسبة لفريق النقد في الهلال الأحمر العربي السوري(SARC) ، تُعتبر الخطة التشغيلية المحددة بدقة أساسية لضمان استجابة فعالة. تعمل الخطة كخارطة طريق توجه التنفيذ العملي لجهود الإغاثة والتنمية، وتعزز الفهم المشترك بين جميع العاملين والشركاء الإنسانيين.

توضح الخطة التشغيلية بشكل واضح الأدوار والمسؤوليات وهياكل الإبلاغ، وتخصيص الموارد (بما في ذلك الميزانية)، والجدول الزمني لتحقيق الهدف الرئيسي: استجابة فعالة.

على سبيل المثال، تُساعد الخطة التشغيلية (OP) في تحديد الاحتياجات الأكثر إلحاحًا أولاً من خلال ترتيب الأولويات، التنسيق، والتواصل، وذلك على النحو التالي:

- **تحديد الاحتياجات العاجلة حسب الأولوية :**هل الحاجة الأهم هي الغذاء، أم المأوى أم الرعاية الطبية أم التعليم؟ تعمل الخطة التشغيلية على تخصيص الموارد نحو تلك المجالات الحرجة.
- **ضمان كفاءة العمل الجماعي :**تُساعد الخطة على تنسيق الجهود بين العاملين، وتجنب التكرار في تقديم المساعدات أو وجود فجوات في الاستجابة.
- **تنظيم عملية إيصال المساعدات :**تحدد الخطة كيفية إيصال المساعدات، الأماكن المستهدفة، المسؤولين عن النقل أو التحويل، وآليات التوزيع. هذا يقلل من الالتباس ويضمن وصول المساعدات إلى الأكثر احتياجًا.
- **إقامة قنوات اتصال واضحة :**تُنشئ الخطة قنوات تواصل واضحة بين العاملين الإنسانيين والشركاء والمجتمعات المتضررة، مما يتيح تبادل المعلومات وتعديل الاستجابة حسب الحاجة.

عند المشاركة في إعداد أو تنفيذ الخطة التشغيلية، يُمكن لفريق النقد اكتساب خبرات قيّمة تتعلق بـ:

- تعلم كيفية تحديد الاحتياجات الأكثر إلحاحًا للمجتمعات المتضررة وإعطائها الأولوية أثناء الأزمة.
- تطوير مهارات تخصيص الموارد المالية (المساعدات النقدية) وإدارة الأنشطة بفعالية ضمن إطار الخطة التشغيلية.

بالإضافة الى اكتساب خبرة في التعاون الفعّال مع أصحاب المصلحة المتنوعين (المنظمات الأخرى، الشركاء، المجتمعات) وتعزيز قنوات الاتصال الواضحة، إلى جانب تعلم تقنيات الرصد والتقييم لتقييم فعالية برنامج المساعدات النقدية كما هو موضح في الخطة التشغيلية.

3 - الأهداف والغايات للورقة البحثية:

الأهداف الاستراتيجية للهلال الأحمر العربي السوري(SARC)

تهدف هذه الورقة المفاهيمية إلى استكشاف فعالية الخطط التشغيلية في تعزيز كفاءة برامج المساعدات النقدية أثناء الأزمات الإنسانية.

الأهداف:

الهدف الأول: تعزيز كفاءة وفعالية البرامج

الهدف الثاني: تعزيز التعاون والمساءلة

الهدف الثالث: تعزيز تطوير المنظمات

تحليل دور الخطط التشغيلية في تحسين الاستهداف وتخصيص الموارد وتصميم البرامج ضمن برامج المساعدات النقدية، وكيفية تسهيل هذه الخطط لتقييم الاحتياجات وترتيب الأولويات، ودراسة تأثيرها على إدارة الموارد وتقييم مساهمتها في عمليات الرصد والتقييم.

الهدف النهائي هو فهم كيفية مساهمة الخطط التشغيلية في تقديم المساعدات المناسبة للأشخاص المستهدفين، في الوقت المناسب، مع تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الموارد المتاحة.

تقييم دور الخطط التشغيلية في تعزيز التعاون والتواصل بين الجهات الإنسانية المعنية بتقديم المساعدات النقدية في سوريا. يُسهم ذلك في وضع خطط تشغيلية واضحة ومحددة، مما يبني الثقة مع الجهات المانحة والمستفيدين، ويؤكد التزام الهلال الأحمر العربي السوري بإدارة الموارد بمسؤولية وشفافية.

من خلال معالجة هذه الأهداف، سيوفر هذا البحث رؤى قيمة للهلال الأحمر العربي السوري والمنظمات الإنسانية الأخرى حول كيفية الاستفادة من الخطط التشغيلية لتحسين برامج المساعدات النقدية في مناطق النزاعات، مما يؤدي في النهاية إلى استجابة إنسانية أكثر تأثيرًا وكفاءة في مواجهة الأزمات.

4 - المنهجية (من، أين، كيف، ماذا، متى):

يمكن تلخيص المنهجية على النحو التالي:

الأسئلة الخمسة	السؤال	الجواب
من؟	من سيشارك في البحث؟	• موظفو الهلال الأحمر العربي السوري.(SARC) • المستفيدون. • الحكومة. • موظفو الوكالات الإنسانية الأخرى.
أين؟	أين سيتم جمع البيانات؟	• الوثائق الحالية للهلال الأحمر العربي السوري. • زيارات ميدانية وتقييمات الاحتياجات. • مقابلات مع أعضاء فريق المساعدات النقدية في SARC.
ماذا؟	كيف سيتم جمع البيانات؟	• مراجعة الوثائق. • مناقشات المجموعات البؤرية (FGD) والمقابلات. • إدارة وتحليل البيانات.
لماذا؟	لماذا تم اختيار النهج النوعي؟	• تسهيل الأولويات. • تعزيز التعاون والتواصل. • تخصيص الموارد. • المراقبة والتقييم.
متى؟	متى سيتم إجراء البحث؟	• اختيار المشاركين. • جمع البيانات. • تحليل البيانات. • كتابة التقرير.

1 - **السؤال الأول: من؟**

لضمان تحقيق هذه الأهداف، اعتمدنا على **المنهجية النوعية** لأنها تتيح فهمًا أعمق لكيفية عمل الخطط التشغيلية في السياقات الواقعية وتأثيرها على المجالات الرئيسية التي حددها فريق المساعدات النقدية.

بصفتنا وحدة مسؤولة عن **المساعدات النقدية والقسائم** (CVA)، نحرص على أن تكون أهدافنا واستراتيجياتنا متوافقة مع الخطط الاستراتيجية والتشغيلية للهلال الأحمر العربي السوري.(SARC)

تضمن وحدة المساعدات النقدية أن عملها يساهم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف العامة والاستراتيجيات الشاملة للهلال الأحمر، باعتبار أن هذه الوحدة أداة تخدم جميع الإدارات.

كما تعمل الوحدة على ضمان التوافق بين جميع فرق العمل في الهلال الأحمر، مما يمنع ظهور حالات العمل المعزول أو التناقض بين الأقسام المختلفة. بعد ذلك، يتم التنسيق الوثيق مع جميع الأطراف المعنية التي تم ذكرها لضمان تكامل الجهود وتحقيق الأهداف المشتركة.

بشكل عام، تشمل الجهات الرئيسية المشاركة في التخطيط التشغيلي لبرامج المساعدات النقدية ما يلي:

أ. **موظفو الهلال الأحمر العربي السوري:(SARC)**

- **المديرون :**المسؤولون عن الإشراف واتخاذ القرارات المتعلقة بعمليات البرنامج.
- **المنسقون :**منسقو برامج المساعدات النقدية في الهلال الأحمر العربي السوري، الذين يتولون مسؤولية التخطيط اليومي والتنفيذ ومتابعة البرنامج، مما يجعلهم مشاركين أساسيين في البحث.
- **المتطوعون :**الموظفون الميدانيون، مثل ضباط الميدان وفرق التوزيع، الذين يشاركون بشكل مباشر في تقديم المساعدات النقدية للمستفيدين، ويساهمون بآراء قيمة.

ب. **ممثلون عن المجتمعات المستفيدة:** مثل القادة المحليين، المنظمات المجتمعية، وعينة متنوعة من مستلمي المساعدات النقدية. تُعد مشاركتهم ضرورية لفهم احتياجاتهم، التحديات التي يواجهونها، وتأثير برنامج المساعدات النقدية من منظورهم.

ت. **الجهات الحكومية والسلطات :**الوكالات الحكومية ذات الصلة والسلطات المحلية التي قد يكون لها دور في تنفيذ أو الإشراف على برنامج المساعدات النقدية .يجب أن تتماشى جميع الأنشطة مع **السياسات والإطار التنظيمي الحكومي**. تلعب الحكومة دورًا رئيسيًا في تنسيق جهود مختلف الجهات الفاعلة الإنسانية والتنموية المشاركة في برامج المساعدات النقدية. يمكنها توفير أو تسهيل الوصول إلى البنية التحتية الأساسية مثل الخدمات المالية، أنظمة التعريف، ومنصات الدفع الرقمية، مما يُعد أساسيًا لتقديم المساعدات النقدية بفعالية، إلى جانب تحقيق الاستدامة والانتقال السلس.

ث. **موظفو المنظمات الإنسانية المتعاونة :**الموظفون من المنظمات الإنسانية التي استخدمت النقد أو القسائم يمكنهم تقديم رؤى مقارنة، دروس مستفادة، وأفضل الممارسات من تجاربهم الخاصة في التخطيط التشغيلي. يُمكن لهذه المساهمات أن تُثري البحث وتساهم في تطوير إطار شامل لتحسين التخطيط التشغيلي.

السؤال الثاني: أين؟

بهدف ضمان جمع بيانات شاملة من جميع الأطراف المعنية، سيتم اعتماد نهج متعدد الجوانب:

- سيتم مراجعة الوثائق المتعلقة بخطط العمليات، تقارير البرامج، وبيانات المتابعة الخاصة بالهلال الأحمر العربي السوري لتوفير سياق ومعلومات خلفية شاملة.
- سيتم جمع البيانات مباشرة من المستفيدين في المجتمعات التي تتلقى برامج المساعدات النقدية من خلال زيارات ميدانية وتقييمات للاحتياجات. يتيح هذا النهج فهمًا عميقًا لتجاربهم وتحدياتهم.
- سيتم إجراء مقابلات مع أعضاء الفريق (المديرين، المنسقين، منفذي البرامج) لجمع رؤى حول تطوير خطة العمليات، تنفيذها، والتحديات التي واجهوها أثناء العمل.

السؤال الثالث: ماذا؟

بناءً على النهج المتعدد الجوانب المذكور سابقًا، سيتم استخدام الطرق التالية لجمع البيانات:

- ✓ مراجعة الوثائق: سيتم مراجعة الوثائق الحالية للهلال الأحمر العربي السوري المتعلقة بخطط العمليات لبرامج المساعدات النقدية، والتي قد تشمل:
    - وثائق خطة العمليات نفسها.
    - تقارير البرامج والتقييمات.
    - بيانات المتابعة (بما في ذلك ملاحظات المستفيدين).
    - السياسات والإجراءات ذات الصلة بالهلال الأحمر العربي السوري.
- ✓ زيارات ميدانية وتقييم الاحتياجات: سيتم إجراء زيارات ميدانية للمجتمعات المستفيدة من المساعدات النقدية في سوريا. وخلال هذه الزيارات، سيتم استخدام مجموعة من الأساليب لجمع البيانات:
    - **مناقشات مجموعات التركيز:(FGDs)** تجمع المستفيدين لمناقشات موجهة حول تجاربهم مع برنامج المساعدات النقدية، تصوراتهم عن فعالية خطة العمليات، والتحديات التي يواجهونها.
    - **مقابلات شبه منظمة:** سيتم إجراء مقابلات فردية مع الجهات الرئيسية المعنية مثل:
        - أعضاء فريق المساعدات النقدية في الهلال الأحمر (مديرون، منسقون، متطوعون).
        - قادة المجتمعات المحلية.
        - ممثلو الأسر المستفيدة.
        - موظفو المنظمات الإنسانية المتعاونة (إن أمكن).

- **المراقبة المباشرة:** سيقوم الباحثون بمراقبة عملية توزيع المساعدات النقدية والتفاعل مع المستفيدين وموظفي الهلال الأحمر لفهم أعمق لتنفيذ البرنامج.

✓ إدارة البيانات وتحليلها: سيتم توثيق جميع البيانات التي تم جمعها بعناية وترميزها وتحليلها باستخدام تقنيات التحليل الموضوعي. سيتضمن ذلك تحديد المواضيع والأنماط المتكررة عبر المقابلات، مناقشات مجموعات التركيز، ومراجعات الوثائق.

السؤال الرابع: لماذا؟

سيتم استخدام التحليل الموضوعي لتحديد الأنماط والمحاور الرئيسية في البيانات التي تم جمعها. سيركز هذا التحليل على كيفية مساهمة الخطط التشغيلية في:

- تسهيل تقييم الاحتياجات وتحديد الأولويات ضمن برامج المساعدات النقدية.
- تعزيز التعاون والتواصل بين أصحاب المصلحة في العمل الإنساني.
- التأثير على تخصيص الموارد وإدارتها في إطار برامج المساعدات النقدية.
- المساهمة في عمليات المتابعة والتقييم.

السؤال الخامس: متى؟

سيتم تطوير جدول زمني مفصل للبحث يشمل مراحل محددة لتنفيذ ما يلي:

المرحلة	النشاط	المدة
التحضير	• تطوير أدوات البحث (أدلة المقابلات، أدلة المناقشات الجماعية المركزة) لجمع بيانات غنية وذات صلة، ويجب أن تكون مخصصة لمجموعات أصحاب المصلحة المختلفة وتشمل مزيجًا من الأسئلة المفتوحة والموجهة بشكل أكثر تنظيمًا (٣ أيام) • الحصول على الموافقات (٣ أيام) • ضمان الوصول الآمن إلى مواقع البحث (يوم واحد) • استقطاب المشاركين (فريق النقد والقسائم لجمعية الهلال الأحمر السوري، المستفيدين، المنظمات المتعاونة) (يومين)	٩ أيام
جمع البيانات	• مراجعة الوثائق (وثائق جمعية الهلال الأحمر السوري) (يوم واحد) • تنظيم وتنفيذ زيارات ميدانية (يومين) • تسهيل مناقشات المجموعات المركزة (يومين) • إجراء مقابلات شبه منظمة (يومين) • جمع البيانات من خلال الملاحظات المباشرة (إن أمكن) • الاحتفاظ بملاحظات ميدانية مفصلة.	٧ أيام
تحليل البيانات	• نسخ المقابلات والمناقشات الجماعية المركزة (يومين) • تنظيم وترميز البيانات (تحليل موضوعي) (يوم واحد) • تحديد وصقل الموضوعات الرئيسية (يوم واحد) • إجراء تحليل مبدئي للموضوعات (يوم واحد)	٥ أيام
كتابة التقرير	• إعداد تقرير البحث (المقدمة، المنهجية، النتائج، المناقشة، التوصيات، الاستنتاج، التحديات) (يوم واحد) • تحرير التقرير وصقله (يوم واحد) • إعداد الوسائل البصرية (اختياري)	يومين
المجموع		**٢٣ يوما**

النتائج (الأهمية، الفجوات، القدرات، والمساهمات وغيرها)

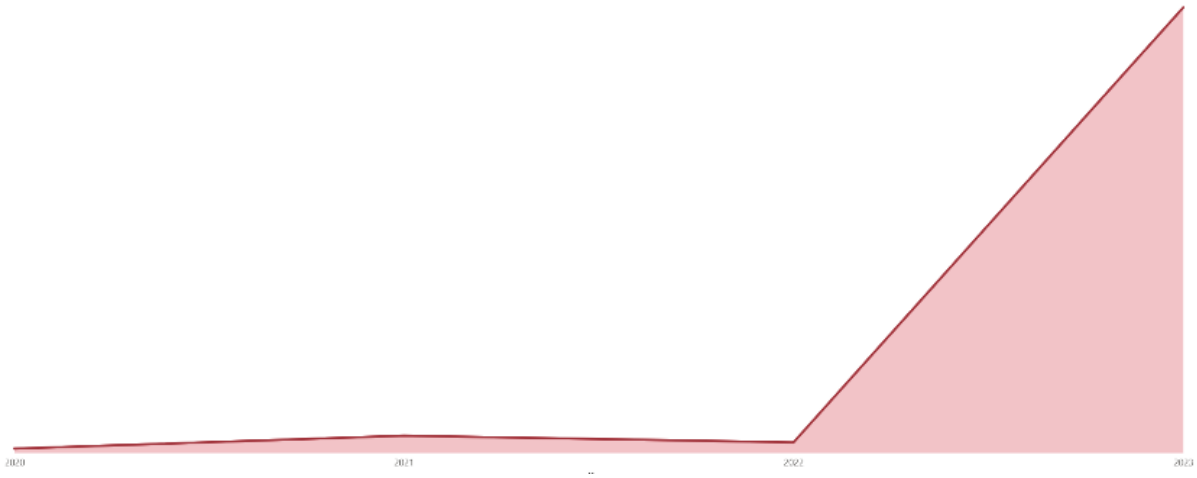
يشكّل الهلال الأحمر العربي السوري (SARC) مزودًا أساسيًا للمساعدات النقدية للفئات الأكثر ضعفًا المتضررة من النزاع السوري المستمر. وإدراكًا لأهمية كفاءة واستدامة البرامج، ركّز الهلال الأحمر العربي السوري منذ أواخر عام ٢٠١٩ على فهم الخطط التشغيلية التي تدعم برامج المساعدات النقدية.

هذا التحول جاء نتيجة التنفيذ الناجح للعديد من المشاريع عبر أنماط وقطاعات متنوعة بين أواخر ٢٠١٩ و٢٠٢٣. وقد أثبتت هذه التجارب أهمية التحكم القوي في جميع الأنشطة لضمان تحقيق أهداف المشاريع.

لذلك، يعطي الهلال الأحمر العربي السوري الأولوية لفهم كيفية تصميم وتنفيذ برامج المساعدات النقدية على أرض الواقع. يُعد هذا التحليل العميق أمرًا بالغ الأهمية لتقييم فعالية البرامج، وتحديد التحديات التي تواجه التنفيذ، ومعرفة العوامل المؤثرة على النتائج.

تقدّم خبرة الهلال الأحمر العربي السوري في تقديم المساعدات النقدية ضمن سياق النزاع السوري المعقّد دروسًا قيّمة لقطاع العمل الإنساني بشكل عام. يمكن لتحليل الخطط التشغيلية للهلال الأحمر العربي السوري أن يحدد أفضل الممارسات، والتحديات الشائعة، والنهج المبتكرة التي يمكن تطبيقها في تدخلات تعتمد على النقد في مناطق نزاعات أخرى أو في مناطق معرضة للكوارث .إن مشاركة هذه الرؤى يمكن أن تسهم في تطوير نماذج أكثر فعالية وكفاءة لتقديم المساعدات الإنسانية على المستوى العالمي.

توضح الرسوم التالية كيف تطورت برامج النقد والقسائم في سوريا



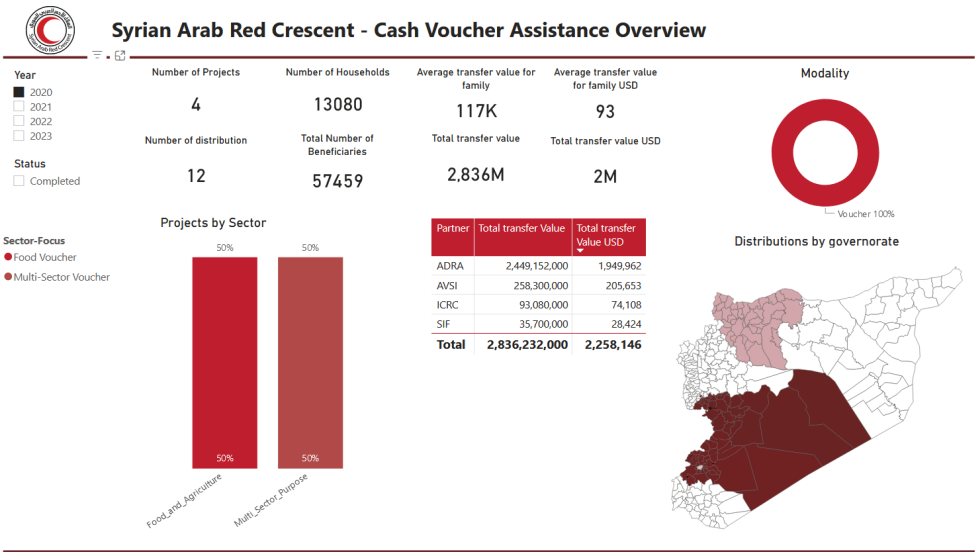
بدأ الهلال الأحمر العربي السوري (SARC) بوضع الأسس لبرامج المساعدات النقدية في منتصف عام ٢٠١٩.

وشملت هذه المرحلة الحاسمة تطوير خطة تشغيلية شاملة تضمنت تصميم البرنامج، استراتيجيات التنفيذ، معايير الاستهداف، وأطر المتابعة والتقييم.

تم تنفيذ أول برنامج في أوائل عام ٢٠٢٠، حيث استُخدمت القسائم لاستهداف أكثر من 5,000 أسرة في مناطق نائية شمال سوريا كانت سابقًا صعبة الوصول، مما ساهم في تحسين إمكانية الوصول.

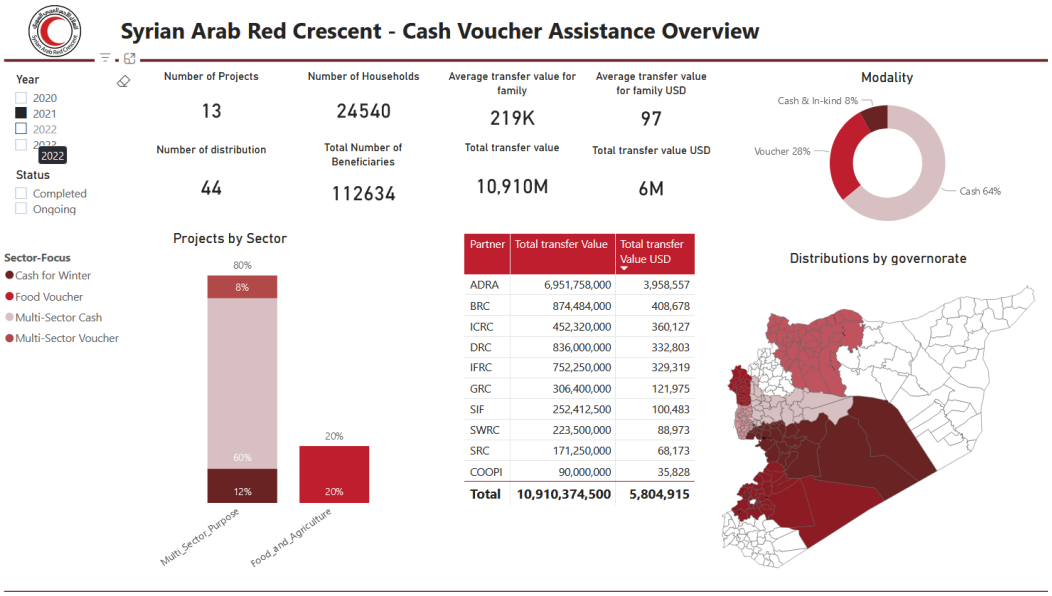
جميع المشاريع التي نُفذت في هذا العام اعتُبرت كبرامج تجريبية، مما أتاح للهلال الأحمر العربي السوري اكتساب معرفة قيّمة وإثراء تصميم البرامج المستقبلية.
وقد تضمنت الأنماط التي تم تنفيذها خلال هذه الفترة:

- القسائم ذات القيمة.
- القسائم السلعية.
- المساعدات النقدية متعددة الأغراض.(MPCA)



الهلال الأحمر العربي السوري - نظرة عامة على المساعدات النقدية والقسائم لعام ٢٠٢٠

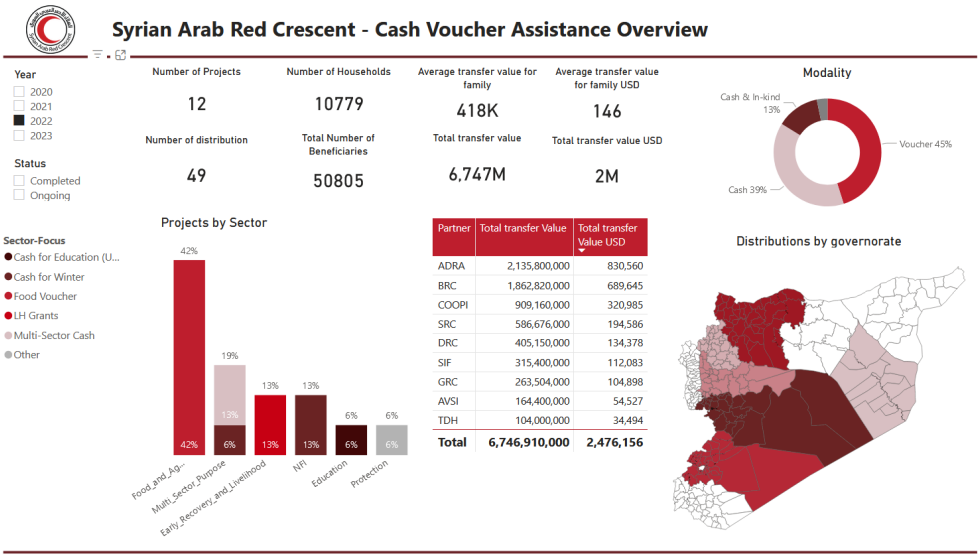
بحلول عام ٢٠٢١، شهد الهلال الأحمر العربي السوري والمنظمات غير الحكومية المتعاونة توسعاً كبيراً في برامج المساعدات النقدية والقسائم.(CVA) هذا التوسع شمل دمج جميع الأنماط القابلة للتطبيق لتلبية احتياجات عدد أكبر من السكان في جميع المحافظات السورية.



نظرة عامة على برامج المساعدات النقدية والقسائم - ٢٠٢١

كما يبنها الرسم البياني أعلاه فقد تم تقديم حوالي ٧٢% من المساعدات على شكل مساعدات نقدية، بينما تم توزيع ٢٨% عبر القسائم.

في عام ٢٠٢٢، واصل برنامج المساعدات النقدية التابع للهلال الأحمر العربي السوري لعب دور محوري في دعم الفئات الضعيفة في جميع أنحاء سوريا. وتشير البيانات إلى زيادة في العدد الإجمالي للأسر المستفيدة مقارنة بعام ٢٠٢١. تعكس هذه التوسعة على الأرجح التحسين المستمر لخطة العمليات الخاصة بالهلال الأحمر العربي السوري استنادًا إلى الدروس المستفادة من السنوات السابقة. ويُرجح أن النهج التكراري الذي يشمل التنفيذ والمراقبة وتكييف الخطة قد ساهم بشكل كبير في زيادة فعاليتها ووصولها إلى شريحة أوسع من السكان في عام ٢٠٢٢.



نظرة عامة على برامج المساعدات النقدية والقسائم - ٢٠٢٢

أدت كارثة الزلزال المدمر في عام ٢٠٢٣ إلى تغير أولويات الهلال الأحمر العربي السوري، حيث ركزت التدخلات على تلبية الاحتياجات العاجلة للأسر النازحة والمتضررة.

فيما يلي بعض التعديلات المحتملة التي ربما أجراها برنامج المساعدات النقدية لجمعية الهلال الأحمر العربي السوري (SARC)في عام ٢٠٢٣:

- **المساعدات الموجهة :**من المحتمل أن البرنامج قد أولى الأولوية للأسر التي فقدت منازلها أو مصادر رزقها بسبب الزلزال، لضمان حصولها على الدعم المالي اللازم لتلبية احتياجاتها الأساسية.
- **زيادة التركيز على المساعدات النقدية متعددة الأغراض :(MPCA)** توفر هذه المساعدات مرونة للمستفيدين لشراء السلع والخدمات الأساسية التي يحتاجونها، مما يجعلها آلية أكثر بروزًا في سياق ما بعد الزلزال.
- **توحيد مستويات المساعدات :(CWG)** قد تكون جمعية الهلال الأحمر العربي السوري قد تعاونت مع منظمات غير حكومية أخرى لتوحيد قيمة المساعدات النقدية المقدمة عبر مختلف المنظمات. يهدف ذلك إلى ضمان التناسق وتجنب حدوث تفاوتات في الدعم المقدم للسكان المتضررين من الزلزال.

نظرة عامة على المساعدات النقدية والقسائم - ٢٠٢٣

يقدم الوضع السوري بيئة مليئة بالتحديات لتقديم المساعدات الإنسانية. فالموارد المحدودة، جنبًا إلى جنب مع الوضع المعقد والمتغير باستمرار، تتطلب تعزيز كفاءة برامج المساعدات النقدية إلى أقصى حد. ينبغي أن تُبنى الخطط التشغيلية على فهم عميق للاحتياجات المحددة والهشاشة التي تعاني منها المجتمعات المستفيدة في سوريا.
يقوم فريق المساعدات النقدية بتطبيق بعض الخطوات وتكييفها لتتناسب مع التحديات الخاصة بالوضع السوري، مما يجعل من الخطط التشغيلية أداة فعّالة لتعزيز الكفاءة وضمان تحقيق أقصى تأثير لبرامج المساعدات النقدية والوصول إلى الفئات الأكثر احتياجًا.

أ. تعزيز مشاركة المجتمع

- ضمان إدماج المجتمع (CEA) في جميع الأنشطة، مثل تحديد المواد المضمنة في القسائم، مواقع المتاجر، وتواريخ الاسترداد.
- التركيز على الحماية وإدماج النوع الاجتماعي (PGI) وجمع البيانات المفصلة حسب الفئات (Disaggregated Data).

ب. الاستفادة من التكنولوجيا وتبسيط الإدارة

- استخدام التكنولوجيا المحمولة لجمع البيانات.
- تبسيط العمليات الإدارية: الاعتماد على عمليات التسجيل والتحقق الرقمية حيثما أمكن لتقليل الأعباء الإدارية وتسريع تقديم المساعدات.
- اختيار آليات التحويل الرقمي واستخدام نظام القسائم الإلكترونية.

ج. الاستثمار في بناء القدرات المحلية

- الاستمرار في بناء القدرات المحلية من خلال تقديم برامج تدريبية ونقل المعرفة.

د. تعزيز التعاون والتنسيق

هـ. إعطاء الأولوية للرصد والتقييم القوي(M&E)

- إنشاء آليات ومؤشرات واضحة لتتبع أداء البرامج وضمان وصول المساعدات إلى المستفيدين المستهدفين.

كفريق معني بالمساعدات النقدية، نحرص دائمًا على التركيز على النقاط التالية أثناء تنفيذ برامج المساعدات النقدية والقسائم (CVA)لضمان السير في الاتجاه الصحيح والتوافق مع أولويات فريق المساعدات النقدية:

- **تحسين الكفاءة :**ستستكشف الدراسة كيف يمكن للخطط التشغيلية تبسيط العمليات، وتقليل الهدر، وتعظيم استخدام الموارد لتحقيق تقديم فعال للمساعدات.

- **تعزيز الفاعلية :**ستبحث الدراسة كيف تضمن الخطط التشغيلية توافق التدخلات مع الأهداف الاستراتيجية واحتياجات المستفيدين لتحقيق التأثير المطلوب.
- **تعزيز التطوير المؤسسي :**ستتناول الدراسة كيف تسهم الخطط التشغيلية في تحسين التنسيق والمساءلة، وزيادة مرونة الهلال الأحمر العربي السوري ضمن السياق السوري.
- **تحسين تقديم المساعدات :**ستبحث الدراسة كيف تؤدي الخطط التشغيلية المصممة بشكل جيد إلى تحسين جودة المساعدات، مما يضمن وصولها في الوقت المناسب وبطريقة ملائمة للمستفيدين.

وفيما يلي بعض الدراسات التي أبرزت أهمية التخطيط التشغيلي في تقديم المساعدات للمجتمعات المتضررة، والتي يمكن أن توفر أساسًا قويًا قائمًا على الأدلة لفهم كيفية دعم التخطيط التشغيلي للأهداف الرئيسية:

1 .تحسين الكفاءة:

- أظهرت الدراسات أن التخطيط التشغيلي يمكن أن يساعد المنظمات الإنسانية على تبسيط عملياتها وتقليل الهدر، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة. على سبيل المثال، أظهرت دراسة أجرتها معهد التنمية الخارجية (ODI) أن التخطيط التشغيلي مكن المنظمات غير الحكومية من تخصيص الموارد بشكل أفضل، وتقليل ازدواجية الجهود، وتحسين الخدمات اللوجستية، مما أسفر عن توفير في التكاليف يصل إلى ٢٠٪.
- **أظهرت أبحاث شبكة CALP (شراكة التعلم النقدي)** أن التخطيط التشغيلي لبرامج المساعدات النقدية والقسائم يمكن أن يحسن من سرعة الاستجابة الإنسانية، ويعزز فعالية التكاليف، ويزيد من قابلية توسيع نطاق تقديم المساعدات الإنسانية.
- أوضحت **دراسة حالة عن الاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر (IFRC)** كيف أن نهجهم في التخطيط التشغيلي سمح لهم بتوسيع نطاق استجابتهم بسرعة خلال تفشي فيروس إيبولا في غرب إفريقيا بين عامي ٢٠١٤ و٢٠١٦، مع تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة.

2 . تعزيز الفاعلية:

- **أظهرت دراسة منشورة في مجلة Disasters** أن التخطيط التشغيلي مكّن المنظمات الإنسانية من تحسين توافق أنشطتها مع احتياجات السكان المتضررين، مما أدى إلى تدخلات أكثر ملاءمة وتأثيرًا.
- **أبحاث أجرتها منظمة Humanitarian Outcomes** أظهرت أن التخطيط التشغيلي يساعد الفاعلين الإنسانيين في تحديد الأولويات والاحتياجات الأكثر أهمية، مما يضمن توجيه الموارد نحو المجالات التي تحقق أكبر تأثير.
- **دراسة حالة حول تخطيط برنامج الأغذية العالمي (WFP)** لاستجابات الطوارئ أظهرت كيف مكّنهم التخطيط التشغيلي من تصميم مساعداتهم لتلبي الاحتياجات المحددة للمجتمعات المتضررة من الأزمات، مما أدى إلى زيادة رضا المستفيدين وتحقيق نتائج أفضل.

3. **تعزيز التطوير المؤسسي:**

- **أكد تقرير صادر عن مجموعة السياسات الإنسانية (Humanitarian Policy Group)** أن التخطيط التشغيلي يمكن أن يعزز التنسيق والتواصل داخل المنظمات الإنسانية، مما يساهم في تعزيز ثقافة تنظيمية أكثر انسجامًا وقدرة على التكيف.
- **أظهرت الدراسات** أن عملية تطوير وتنفيذ خطة تشغيلية يمكن أن تحسن من مستوى المساءلة والشفافية والقدرة العامة على اتخاذ القرارات داخل المنظمات الإنسانية.
- **أبحاث أجرتها شبكة التعلم النشط للمساءلة والأداء في العمل الإنساني (ALNAP)** أوضحت أن التخطيط التشغيلي يمكن أن يقوي قدرة المنظمة على التعلم من التجارب السابقة وتحسين ممارساتها بشكل مستمر.

4. **تعزيز تقديم الخدمات:**

- **دراسة حالة حول التخطيط التشغيلي للمجلس النرويجي للاجئين (NRC)** لتدخلات قائمة على النقد أظهرت كيف مكنهم التخطيط من تقديم المساعدة بسرعة ودقة أكبر، مع استجابة أفضل لاحتياجات المستفيدين.
- **أبحاث شبكة التعلم النقدي (CaLP)** سلطت الضوء على أن التخطيط التشغيلي لبرامج المساعدات النقدية والقسائم يمكن أن يحسن من سرعة وموثوقية وتقدير المساعدات الإنسانية.
- **دراسة منشورة في مجلة إدارة الخدمات اللوجستية وسلاسل الإمداد الإنسانية (Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management)** أظهرت أن التخطيط التشغيلي ساعد المنظمات الإنسانية على تحسين تنسيق سلاسل الإمداد، مما أدى إلى توزيع أكثر موثوقية وعدالة للإمدادات الأساسية للسكان المتضررين.

5- مناقشة: التحديات والمراجع المستقبلية

عند تنفيذ التخطيط التشغيلي في برامج المساعدات النقدية، قد تواجه المنظمات العديد من التحديات المحتملة التي تختلف حسب السياق، ومنها:

1. **قيود الموارد:**

انخفاض مستوى التمويل :يمكن أن يؤدي انخفاض مستوى التمويل إلى التراجع عن العمل في البرامج، مما يحد من نطاق وتأثير برامج المساعدات النقدية. هذا الأمر قد يتطلب اتخاذ قرارات صعبة خلال مرحلة التخطيط التشغيلي، مثل تحديد أولويات الأنشطة والمستفيدين.

كان هذا التحدي أحد الصعوبات الرئيسية التي واجهها الهلال الأحمر العربي السوري (SARC) في عام ٢٠٢٤، حيث يمكن أن يؤثر بشكل كبير على التخطيط التشغيلي لبرامج المساعدات النقدية مثل تضييق معايير الاستهداف وتقليص حجم البرنامج بأكمله.

النفقات غير المتوقعة :الطبيعة الديناميكية للأزمات الإنسانية قد تؤدي إلى نفقات غير متوقعة، مثل الاستجابة لحدث نزوح مفاجئ. لذا يجب أن تكون الخطط التشغيلية مرنة بما يكفي للتكيف مع هذه الظروف وضمان إعادة تخصيص الموارد حسب الحاجة.

يمكن للهلال الأحمر العربي السوري (SARC) تخصيص جزء صغير من الميزانية كصندوق احتياطي لتوفير بعض المرونة للتعامل مع النفقات غير المتوقعة البسيطة، إلى جانب إنشاء آليات فعالة لتقييم الاحتياجات واستخدام المساعدات النقدية متعددة الأغراض لتلبية الاحتياجات المتنوعة.

2. **تحديات التنسيق:**

- **غياب التنسيق :**يؤدي نقص التنسيق بين المنظمات الإنسانية المختلفة إلى تكرار الجهود وسوء تخصيص الموارد، مما يقلل من كفاءة الاستجابة الإنسانية.
- **الأولويات المتنافسة :**قد تختلف الأولويات بين المنظمات الإنسانية. لذا، يجب أن تكون الخطط التشغيلية واضحة بشأن الأهداف المحددة للهلال الأحمر العربي السوري (SARC) وكيفية توافقها مع الأهداف العامة.

3. **التحديات السياقية:**

- **المخاوف الأمنية :**يمثل العمل في مناطق النزاع تحديات أمنية فريدة. يجب أن تأخذ الخطط التشغيلية هذه المخاطر في الحسبان وأن تضع استراتيجيات لضمان تنفيذ البرامج بأمان وحماية الموظفين.
- **الوصول المحدود :**ينبغي على الخطط التشغيلية النظر في آليات توصيل بديلة وخطط طوارئ لضمان وصول المساعدات إلى الفئات السكانية الضعيفة حتى في المناطق التي يصعب الوصول إليها.
- **الاحتياجات المتغيرة بسرعة :**يمكن أن تتغير الاحتياجات على الأرض بسرعة في مناطق النزاع. لذلك، يجب أن تكون الخطط التشغيلية مرنة وتتيح التعديلات بناءً على المراقبة الفورية وردود الفعل من المستفيدين.

6 - الخاتمة:

لقد سلطت الأزمة السورية الضوء على الدور الحاسم لبرامج المساعدات النقدية في تخفيف معاناة الفئات السكانية الضعيفة. ومع ذلك، فإن فعالية هذه البرامج تعتمد بشكل كبير على التخطيط التشغيلي القوي.

تناولت هذه الورقة المفاهيمية إمكانيات الخطط التشغيلية المصممة بعناية لتعزيز كفاءة وفعالية برامج المساعدات النقدية التي ينفذها الهلال الأحمر العربي السوري.(SARC)

ومن خلال تحليل الأهداف المحددة مثل تحسين استهداف البرامج، وتعزيز التعاون، وتخصيص الموارد بكفاءة، والتصدي للتحديات المحتملة في التخطيط التشغيلي، تسعى هذه الدراسة إلى تقديم رؤى قيمة للهلال الأحمر العربي السوري.

المراجع

- الشراكة المعرفية للمساعدات النقدية (CaLP): https://www.calpnetwork.org/community/
- مشروع المعايير الإنسانية الأساسية (Sphere Project): https://spherestandards.org/
- معهد التنمية الخارجية (ODI): https://odi.org/
- مكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية - (OCHA) سوريا: https://reliefweb.int/report/syrian-arab-republic/syrian-arab-republic-2023-humanitarian-needs-overview-december-2022-enar
- مشروع تقييم الاحتياجات السورية (SNAP): https://www.acaps.org/en/countries/syria

الملحق أ: نموذج عن الخطة التشغيلية التابعة لمنظمة للهلال الأحمر العربي السوري

يقدم هذا النموذج خطة تشغيلية منظمة للهلال الأحمر العربي السوري لتقديم المساعدات النقدية في حالات الطوارئ.

تحدد هذه الخطة إطارًا شاملاً لضمان توزيع المساعدات النقدية بكفاءة وشفافية على المستفيدين المتضررين أثناء الأزمات.
تعتمد الخطة على خبرات وتنسيق جميع أقسام الهلال الأحمر العربي السوري لضمان تحقيق الكفاءة والشفافية في عمليات التوزيع.