

## التحويلات النقدية في مجال البرمجة عن بعد لحالات الطوارئ

أغسطس/آب 2016

## قائمة المحتويات

3	المقدمة
5	الفصل الأول: التخطيط
6	الإعداد والتواصل
8	دعم الموظفين الميدانيين/الشركاء وتنمية قدراتهم
11	تحليل الاحتياجات
14	دراسة السوق
18	تحليل الاستجابة
22	دراسة إضافية للسوق
23	تحليل المخاطر
29	الفصل الثاني: التنفيذ
29	التصميم والتنفيذ
36	الرصد والتقييم

تغطي هذه الوثيقة أنشطة المساعدات الإنسانية الممنوحة بدعم مالي من الاتحاد الأوروبي. ولا تعكس وجهات النظر المعبر عنها في هذه الوثيقة، بأي حال من الأحوال، الرأي الرسمي للاتحاد الأوروبي، كما أن المفوضية الأوروبية تخلي مسؤوليتها من أي استخدام للمعلومات التي تحتوي عليها.

للتعليق والاستفسارات: [roger.dean@nrc.no](mailto:roger.dean@nrc.no)

## مقدمة

### خلفية

خلال حالات الطوارئ مع ما يصاحبها من تحديات كبرى في وصول الجهات الفاعلة الإنسانية، تمنح التحويلات النقدية المبرمجة إمكانيات كبرى في المساعدة على توفير الدعم المنقذ لحياة الأشخاص الأكثر ضعفاً. وقد لا تتطلب التحويلات النقدية المبرمجة عددًا كبيرًا من الموظفين وبشكل مستمر. كما أنها لا تخضع للحوجز اللوجستية نفسها التي تخضع لها المساعدات العينية، ويمكن في كثير من الأحيان أن تستمر رغم ازدياد الفوضى والنزوح. ومع ذلك، وكما هو الحال بالنسبة للبرمجة العينية، فإن المخاطر المرتبطة بالطرائق النقدية تتزايد عندما تتم معالجتها عن بعد.

وقد أعدت هذه المبادئ التوجيهية بدعم من مجموعة الاستعراض التقني، بما في ذلك ممثلون عن شراكة التعلم للتبادلات النقدية (CALP)، وهيئة الإغاثة الكاثوليكية (CRS)، وبمساعدة منظمة دان تشيرتش إيد الدانماركية (DanChurchAid)، والمجلس الدانماركي للاجئين (DRC)، وشبكة العمل من أجل تعلم العمليات النقدية الإلكترونية (ELAN)، ومؤسسة GOAL، والاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر (IFRC)، ولجنة الإنقاذ الدولية (IRC)، وماستر كارد، والمجلس النرويجي للاجئين (NRC)، ومنظمة إنقاذ الطفولة (Save the Children) ومنظمة ترانسفرسال (Transversal). وتعتمد المبادئ التوجيهية بشكل واسع على المواد التي تنشرها أو تتبادلها هذه المنظمات، غير أن أي أخطاء في سرد الوقائع أو في الأحكام هي من مسؤولية الكاتب.

### النطاق

تعكس هذه المبادئ التوجيهية المبادئ التوجيهية الحالية المتعلقة بالتحويلات النقدية المبرمجة التي تتماشى مع مبادئ البرمجة عن بعد. وتوجه هذه المبادئ للاستخدام من قبل الوكالات الإنسانية لتصميم مشاريع فعالة باستخدام التحويلات النقدية المبرمجة في سياقات البرمجة عن بعد، والتي تتميز بمحدودية قدرة الوكالات على البرمجة وفقاً لأفضل الممارسات.

ولا تقدم هذه الوثيقة الخطوات التفصيلية لتنفيذ المشروع، حيث إن هذه الخطوات ستختلف باختلاف السياقات وستحدد من قبل الإجراءات الواردة في الفصل الأول: التخطيط. كما أنها لا تتضمن المبادئ التوجيهية للمانحين، رغم أن المبادئ المعبر عنها يجب أن تدعم النقاشات الضرورية بين الوكالات والجهات المانحة.

وتتوجه هذه المبادئ التوجيهية بالأساس إلى مدراء المشاريع وأقسام الدعم لدى المنظمات غير الحكومية الذين يفكرون في تنفيذ مشاريع الطوارئ عن بعد التي تتضمن التحويلات النقدية المبرمجة سواء بمساعدة الموظفين عن بعد أو الشركاء. ويجب الأخذ بعين الاعتبار تصور الموظفين عن بعد والشركاء للتحويلات النقدية المبرمجة عن بعد علماً أن التوجيهات تختلف باختلاف السياقات.

## المصطلحات

تضم التحويلات النقدية المبرمجة البرمجة القطاعية أو متعددة القطاعات كافة التي يتم خلالها تقديم المساعدات النقدية (أو قسائم السلع أو الخدمات) مباشرة للمشاركين في المشروع (المشار إليها غالبًا بـ "المستفيدين"). وفي سياق المساعدات الإنسانية، يحيل هذا المصطلح على المساعدات أو القسائم النقدية المقدمة إلى الأفراد أو الأسر أو المجتمعات المشاركة، وليس إلى الحكومات أو غيرها من الجهات الفاعلة في الدولة. وتغطي التحويلات النقدية المبرمجة جميع طرائق المساعدات الإنسانية القائمة على أساس نقدي، بما في ذلك القسائم، ولكن باستثناء الحوالات وبرامج التمويل البالغ الصغر. ويحصل المشاركون في المشروع على سلع وخدمات مباشرة من السوق المحلية.

تزد مزيد من مصادر المعلومات في الأشرطة الزرقاء

يقدم *CaLP* المصطلحات المعيارية المعنية بالتحويلات النقدية المبرمجة: [bit.ly/1Stoihi](http://bit.ly/1Stoihi)

تقدم *ELAN* المصطلحات المعيارية المعنية بالتحويلات النقدية الإلكترونية: [bit.ly/1ql4uC](http://bit.ly/1ql4uC)

إن البرمجة عن بعد عبارة عن مجموعة من النماذج التشغيلية التي تتميز بتقييد وصول كبار المديرين لفترات طويلة من الزمن. كما أن هذا النظام يعتبر الملاذ الأخير، رغم استخدامه المتزايد للسماح بولوج سياقات إنسانية جديدة. وبغض النظر عن مرحلة البرمجة – التخطيط أو التنفيذ أو التقييم – فإن أنظمة البرمجة عن بعد تهدف إلى الحد من المخاطر المتعلقة بالسلامة والمالية والبرمجة، وضمان جودة البرامج، ودعم الموظفين الميدانيين و/أو الشركاء في السياقات التي تتميز بمحدودية الوصول.

## كيفية استخدام هذا الدليل

الأدوات الأساسية [bit.ly/28Y6Pul](http://bit.ly/28Y6Pul)

1. خطة الاستعداد للمشروع.
2. شجرة القرار للتحويلات النقدية المبرمجة عن بعد.

الأدوات الأساسية موضحة في المربعات ذات اللون البرتقالي

تتخذ هذه الوثيقة شكل إدارة دورة المشروع. ويمكن لمديري المشروع الاستفادة من مرفقات خطة الاستعداد للتحويلات النقدية المبرمجة عن بعد وشجرة القرار ضمن هذا الدليل من أجل هيكلة وتسجيل عملية تصميم المشروع.

تذكر ما يلي:

- تشمل التحويلات النقدية المبرمجة استخدام النقد والقسائم. وهي عبارة عن مجموعة من الطرائق التي يمكن استخدامها لتلبية الاحتياجات القطاعية ومتعددة القطاعات.
- إن البرمجة عن بعد مرهونة بالإدارة القوية للمخاطر حيث يكون وصول المديرين أمراً مستحيلاً لفترة طويلة من الزمن.
- ترافق خطة إعداد المشروع هذا الدليل، ويمكن استخدامها لجمع المعلومات والقرارات الرئيسية كافة.

نقاط التعلم الأساسية موضحة في المربعات ذات اللون الأزرق

## الفصل الأول: التخطيط

### مبادئ البرمجة عن بعد

بعض المواضيع الرئيسية بشأن البرمجة عن بعد:

- التخطيط؛
- إعطاء الأولوية لدعم التنمية المهنية للموظفين الميدانيين و/أو الشركاء؛
- النظر في الآثار الأخلاقية المترتبة على نقل المخاطر للموظفين الميدانيين و/أو الشركاء؛
- خفض مدى تعقيد المشروع؛
- العمل على تكييف الهياكل والإجراءات؛
- القيام بعمليات فحص إضافية ومنتظمة للإجراءات والموارد؛
- إعطاء الأولوية للاتصالات الصادقة والموثقة مع الموظفين/شركاء وأصحاب المصلحة والمانحين.

هناك بعد أدوات مراجعة الاستعداد التنظيمي والتخطيط مضمنة في مجموعة أدوات النقد في حالات الطوارئ الذي طورته الحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر على الرابط: [bit.ly/1YvPLkq](https://bit.ly/1YvPLkq) وكذا في أدوات تقييم القدرات التنظيمية بشراكة التعليم للتبادلات النقدية على الرابط [bit.ly/1SuHSvf](https://bit.ly/1SuHSvf)

### التخطيط لإجراءات بديلة

في بداية التخطيط للمشروع، وقبل إجراء التحليل الرسمي للسياق، سيكون من الممكن تحديد إمكانية تنفيذ الإجراءات النمطية لوكالتك أو لا. إذا كان من الواضح ضرورة وضع إجراءات بديلة، فإن المناقشة المفتوحة وتحليل المخاطر الأساسية سيساعدان على تأمين الشراء المبكر من طرف المستثمرين، والاتصال بشكل إيجابي مع المانحين، والكتابة السليمة للمقترحات. ويمكن أن تحصل الإجراءات البديلة المتبعة للسماح بالتدخل لإنقاذ الحياة، إذا تمت بلورتها بوضوح في قسم الحالات الاستثنائية من مسودة مشروع، على الموافقة عند تمويل أحد المانحين لها.

ولا يناقش اجتماع التخطيط المبدئي سوى عدد محدود من المسائل المتعلقة بالتحويلات النقدية المبرمجة. وغالبًا ما تحدد المبادئ التوجيهية اللوجستية للوكالات الحالات الاستثنائية للإجراءات (مثل عتبات الشراء). أما المبادئ التوجيهية المالية (مثل وثائق الدعم) وتلك المتعلقة بالموارد البشرية (مثل فتح باب التعيين)، فيمكن أن تكون أقل مرونة في بعض الأحيان، وتحتاج إلى مزيد من التفكير. ويمكن توثيق القرار بالمضي قدماً أو التراجع.

تذكر ما يلي:

- قد تبدو البرمجة عن بعد بعيدة جدًا من المعايير النموذجية. حاول إدراك الحدود واستعد للدفاع عن الأساس المنطقي.
- خطط للبرمجة عن بعد، ولا تتخربط فيها دون استعداد.
- حاول تحديد وسائل بديلة أخرى في أسرع وقت ممكن، ووثق قرار المضي قدمًا أم لا.

## الإعداد والتواصل

لقد أصبحت التحويلات النقدية المبرمجة وسيلة شائعة في مجال الاستجابة الإنسانية، وهناك اتجاه في القطاع الإنساني نحو اعتماد التحويلات النقدية المبرمجة كخيار أولي. إلا أن التحويلات النقدية المبرمجة في سياقات البرمجة عن بعد ما زالت في مرحلة تطوير الكفاءات، مما يجعل من الضروري تطوير رؤية تواصلية واضحة لنهج الوكالة ونواياها. ويمكن دعم ذلك عن طريق وضع نقطة محورية محددة للتحويلات النقدية المبرمجة على المستوى القطري داخل المؤسسة.

## المانحون

لدى المانحين درجات متفاوتة (ولكن متزايدة) من الإلمام والحماس للتحويلات النقدية المبرمجة، وكذا حساسية متفاوتة (ولكن عالية) خاصة إزاء خطر تحويل اتجاهها.

وينبغي أن تبدأ المحادثات القطرية مع ممثلي الجهات المانحة في وقت مبكر، ومن المرجح أن تركز على مسألة الامتثال. وعندما تتمكن وكالة من التواصل بوضوح بشأن الأهداف ومن إظهار الكفاءة في مجال إدارة المخاطر، هناك فرص للعمل بشأن المخاوف وثغرات السياسة، والحصول على تمويل للمشاريع التي تشمل التحويلات النقدية المبرمجة عن بعد.

كما ينبغي أن يكون التركيز على الاتصالات الصادقة والشفافة. فالثقة هي السلعة الرئيسية. وتتمثل إحدى الممارسات الجيدة عمومًا، والتي تكتسي أهمية خاصة في الأشكال الجديدة للبرمجة

مثل التحويلات النقدية المبرمجة عن بعد، في ضمان أرشفة دقيقة *التوجيهات الرئيسية للمكتب الإنساني للجماعة الأوروبية:*

[bit.ly/1SeOuNy](http://bit.ly/1SeOuNy) [bit.ly/1PS0p4a](http://bit.ly/1PS0p4a)

المانحين وكذا الردود عليها. ويجب توخي الوضوح إلى أقصى حد

ممكن فيما يخص إجراءات تخفيف المخاطر التي سيتم وضعها والمخاطر المتبقية في العقود (ما نلتزم بفعله وما لا نستطيع فعله) والتواصل بوضوح وكتابة مع الجهات المانحة إذا تغيرت الأمور أثناء التنفيذ. وعلى سبيل المثال، بعد الاجتماعات المباشرة أو المكالمات الهاتفية التي تمت خلالها مناقشة التحديات، يجب تلخيص النقاط الرئيسية وما تم الاتفاق عليه في رسائل البريد

الإلكتروني إلى الجهة المانحة. ومع ذلك، يجب الأخذ في الحسبان أن رسائل البريد الإلكتروني قد لا تحظى بقبول كإجراء استثنائي عند المراجعة، وسيكون من الضروري إدراجها في اتفاقيات المنح.

## التنسيق

من غير المرجح أن تكون وكالتك الوحيدة التي تحاول العمل عن بعد، وسيكون لدى البعض معلومات تكميلية مفيدة بخصوص جميع مراحل دورة المشروع. كما أن إعطاء الأولوية للاستجابة المنسقة والكفاءة القطاعية على مصلحة الوكالة يعتبر نهجاً إيجابياً وفعالاً لمواجهة تحديات البرمجة عن بعد.

ويمكن أن تمثل مجموعات العمل المعنية بالمسائل النقدية، أو هيئات التنسيق المماثلة، منتديات هامة لتبادل المعلومات والتوافق بشأن معايير البرنامج. وفي حال عدم وجودها، قد يصبح عقد اجتماعات غير رسمية ولكن منتظمة لبرنامج الوكالة ودعم الموظفين وسيلة فعالة لتبادل الخبرات ومواءمة الاستجابات.

وغالباً ما يمكن تضمين المساعدة متعددة القطاعات، بما في ذلك التحويلات النقدية المبرمجة، بشكل غير ملائم في آليات التنسيق القطاعي. كما يمكن أن تكون مفيدة وذات قيمة لخبراء التحويلات النقدية المبرمجة من أجل دعم مجموعات التنسيق القطاعي لإدراك (والأخذ في الاعتبار) النتائج القطاعية للمساعدة متعددة القطاعات.

## الاستعداد للتحويلات النقدية المبرمجة عن بعد

الأدوات الأساسية [bit.ly/28Y6Pul](https://bit.ly/28Y6Pul)  
1. يتضمن نموذج خطة الاستعداد للمشروع المعلومات والقرارات الرئيسية من عملية إدارة دورة المشروع هذه.

عندما يكون من الممكن التخطيط للبرمجة عن بعد، سواء تعلق الأمر بالتحويلات النقدية المبرمجة أو غيرها، يجب القيام بذلك في وقت مبكر وليس كإضافة. إذ سيساعد ذلك في ملاءمة المهام مع الكفاءات، وفي التخفيف من المخاطر على المشاركين في المشاريع وفي التنظيم.

عندما تصبح البرمجة عن بعد ضرورية للتكيف مع مشروع قائم، ينبغي إعادة النظر في الاحتياجات وظروف السوق وخيارات الاستجابة والقدرة والحماية التنظيمية والمخاطر الجنسانية وغيرها. ويجب على الأقل إعادة تحليل المخاطر بشكل كامل.

ويجب ملاءمة المشاريع التي تشمل التحويلات النقدية المبرمجة مع المبادرات الحكومية الخاصة بالإدماج الاجتماعي والمالي، كلما أمكن ذلك. وقد يمكن ذلك أيضاً من الوصول السريع إلى قائمة المشاركين المحتملين في المشروع وإلى خدمة قائمة لتحويل الأموال.



ويمكن تنفيذ العديد من الخطوات المذكورة في هذا الدليل على نحو استباقي وكجزء من خطة الاستعداد. وقد يكون ذلك مفيداً في البلدان التي تعاني من انعدام الأمن وتكون معرضة لصدمات من نوع آخر. وعندما يتم إنشاء نموذج مشروع مفضل، قد تساهم بعض العناصر المتوفرة قبلاً في تقليص مدة الاستجابة، مثل:

- البطاقات النقدية الإلكترونية لأجهزة الصراف الآلي القابلة للشحن؛

- القسائم الورقية أو على شكل بطاقات إلكترونية؛

لتخطيط الاستعداد السابق للأزمات، قد يكون نظام تحليل السوق

- بطاقات وحدة تعريف المشترك (SIM) عن طريق الهاتف المحمول؛

السابق للأزمات الخاص بلجنة الإنقاذ الدولية أفضل خيار لتحليل

السوق [bit.ly/22NAI1b](http://bit.ly/22NAI1b)

- أجهزة الهاتف المحمول؛

- أجهزة التوجيه واي فاي لنقاط الاتصال اللاسلكي المرتبطة (مثلاً في

الأسواق أو نقاط تسوية القسائم).

وتشمل بعض الإجراءات الأخرى المختصرة للوقت اتفاقات إطار مع مقدمي الخدمات المالية، وتحضير الوثائق كافة المتعلقة بالمشروع ومراجعتها والموافقة عليها مسبقاً. القيام بمراجعة تفصيلية للنظام.

تذكر ما يلي:

- غالباً ما يبدي المانحون حذراً شديداً بخصوص التحويلات النقدية المبرمجة. يتعين على الوكالات إظهار كفاءات عالية في مجال إدارة المخاطر.
- يكتسي التواصل المفتوح والصادق مع المانحين أهمية قصوى. يجب العمل على تسجيل اقتراحاتهم كتابة.
- إن مشروع استعداد لبرنامج التحويلات النقدية المبرمجة سيؤدي إلى إسراع وقت الاستجابة لاحقاً.

## دعم الموظفين الميدانيين / الشركاء وتنمية قدراتهم

تتبنى الوكالات نهجاً مختلفاً ولديها خبرات متباينة في مجال

البرمجة عن بعد. ويتراوح النهج، حسب السياق، بين التحكم عن

لتصنيف نماذج تدابير البرمجة عن بعد، يرجى قراءة الصفحة العاشرة

بعد في الموظفين المحليين والشراكات عن بعد القائم على

[bit.ly/1PNcmbo](http://bit.ly/1PNcmbo)

من تقرير إدارة التنمية الدولية على الرابط:

الإنصاف والإحالة شبه الكاملة للمسؤوليات.

ويجب بذل جهود مكثفة للحفاظ على علاقة مفتوحة وداعمة للموظفين الميدانيين و/أو الشركاء قبل وأثناء مرحلتي التخطيط والتنفيذ.

## تحديد المهارات المناسبة

عند القيام بعمليات تقييم قدرات الموظفين الميدانيين أو اختيار الشركاء، يجب التقييم المناسب للتحديات التي من المحتمل أن يواجهونها بسبب العوامل الاجتماعية والسياسية والأمنية. فقد يتعرضون لضغوط من قبل مجتمعاتهم من أجل تركيز المساعدات على مجموعات معينة أو العمل مع أصحاب مصلحة بعينهم. وقد تكون بعض المهارات الاجتماعية القوية (التفاوض وحل النزاعات وغيرها) أكثر أهمية حتى من المهارات الفنية في بعض السياقات.

قد تكون الإجراءات العادية لاختيار الشريك (على أساس الهياكل الداخلية، والوضع والحسابات المصرفية) محدودة الفائدة في سياق البرمجة عن بعد لمواجهة حالات الطوارئ، وخاصة إذا كان لم يكن المكان نقطة تركيز سابقة للعمل الإنساني أو إذا لم يكن المجتمع المدني معتاداً على التنظيم بشكل مستقل عن الحكومة. إذ ستحتاج الوكالات إلى طرق بديلة للحكم على القدرة التنظيمية لشركائهم. وعلى سبيل المثال، إذا لم يكن ممكناً تحديد الشركاء الذين يتبنون النهج المناسبة فيما يتعلق بالحماية والقضايا الجنسانية، يمكن للوكالات أن تركز على مفهومها بخصوص "العدالة" ومدى تقبلها لتحسين خدماتها، ومن ثم تنمية القدرات المناسبة. ويمكن دراسة المجالات التالية:

- كيفية اختيارهم للمشاركين في المشروع؛
- نوعية البيانات التي يقومون بجمعها، ولماذا؟ كيف يتم للحصول على لمحة حول تخطي التحديات التي تواجه علاقات تخزين هذه البيانات وتبادلها؟
- خبراتهم في مجال دراسة السوق؛
- كيف تم دفع أي مبالغ نقدية في السابق؟
- هل هناك سقف للمبالغ التي يمكنهم نقلها؟
- كيف يقومون بفصل الواجبات؟
- ما هي المخاطر الرئيسية لديهم؟ كيف يعملون على التخفيف منها؟

يجب إجراء تقييم لمهارات الموظفين/الشركات عن بعد خلال عملية التوظيف أو قبل الدخول في اتفاق الشراكة. ويمكن لعمليات المحاكاة وتمثيل الأدوار أن تكون مفيدة للحكم على المهارات التقنية والتواصلية، كما أنها مهمة لتدريب الموظفين. وعند العمل مع إحدى الشركات، يمكن لنهج مشروع تجريبي اختبار العلاقة السابقة للاستثمار الأكبر أو الأطول أجلاً.

ويحتاج المدراء إلى مهارات مختلفة للبرمجة عن بعد. ولذلك فمن الضروري توظيف مدراء ممن لديهم خبرة في مجال التحويلات النقدية المبرمجة عن بعد وشغف لبناء القدرات. فالمدراء الذين يفضلون التدريب العملي قد لا يصلحون للوظائف الروتينية المكتبية المتعلقة بالمراقبة عن بعد، وكذلك الأمر بالنسبة لموظفيهم أو شركائهم المحليين. كما يحتاج المدراء إلى الخبرة في دراسة السوق، أو إمكانية التعلم بسرعة، وقدرة عالية على التدقيق في التفاصيل. اسأل أيضاً ما إذا كانت هيكله مؤسستك وممارساتك الإدارية تتناسب دعم الموظفين والشركاء عن بعد.

## تطوير قدرات الموظفين / الشركاء

تسعى الوكالات إلى توفير فرص تدريب هامة استناداً إلى احتياجات الموظفين/الشريك وإلى تصميم المشروع. ويمكن تنفيذ الخطوات قد تكون موارد التدريب عبر الإنترنت المتوفرة مجاناً على موقع [DisasterReady.org](http://DisasterReady.org) ذات قيمة للشركاء والموظفين عن بعد: [bit.ly/1XMb8go](http://bit.ly/1XMb8go)

- في المكتب الميداني خلال فترات تمكن المدراء والمدرين من الوصول؛
- في المكتب القطري بعيداً عن الموقع الميداني، إذا كان الموظفون والشركاء قادرين على السفر بسهولة وأمان؛
- عن بعد، باستخدام برامج تدريبية عبر الإنترنت أو دون استعمال الإنترنت، عن طريق إنشاء فضاء لتنمية الموارد بين عدة وكالات؛
- في موقع ثالث مماثل ويمكن الوصول إليه، حيث يتم تنفيذ أنشطة المشروع؛
- باستخدام نهج "تدريب المدرين"؛
- من خلال توجيه الأفراد عن طريق الهاتف أو الاتصال المرئي.

يمكن تعيين نسبة من منحة المانحين كمصدر تمويل مرن لدعم التنمية التنظيمية في حال وضعت كمقترح. وعلى الوكالات استثمار نسبة عادلة من هذا المصدر في شركائها وذلك لتمكينهم من إعطاء الأولوية لتنمية الموارد التنظيمية الخاصة بهم وبالتالي تعزيز الاستدامة.

## مواعمة التوقعات

- يعتبر الإشراف والتنفيذ في إطار البرمجة عن بعد تحدياً حقيقياً. يجب التأكد من أن الجميع يعرف المتوقع منه:
- توضيح الهيكل التنظيمي: الأدوار والمسؤوليات، مع التركيز بشكل خاص على التمثيل الخارجي؛
  - توضيح عمليات صنع القرار، وتقسيم استخدام الموارد؛
  - الاستثمار في جهود بناء الفريق. عقد اجتماعات ولقاءات استخلاص المعلومات بشكل منتظم، وربما يومي، سواء على الهاتف وجهاً لوجه، إذ أنها ستمكن المشرفين من التدخل بسرعة عند الضرورة. تساعد التدريبات وتناوب الموظفين والمعتكفات على تقوية الانتماء إلى الفريق وتمنع الشعور بعدم الارتباط؛
  - تطوير دلائل واضحة وشاملة ومفصلة بشأن المشروع ووظائف الدعم، وتحديد المسؤولين عن كل مهمة. وسيساهم ذلك أيضاً في تسهيل حل المشاكل مع الموظفين/الشركاء عن بعد عندما لا تفسر الأمور كما يجب. الانفتاح على تطوير التوجيهات بناء على تعليقات الموظفين/الشركاء؛
  - استخدام الأدوات نفسها في مختلف المشاريع والمواقع قدر الإمكان. ومن شأن نماذج التقارير ودلائل المراقبة ووثائق الشراء أن تساعد على تنقل الموظفين بين مواقع وقطاعات المشاريع، وعلى تمكين المشرفين من معلومات واضحة وقابلة للمقارنة؛

- وضع مصطلحات واضحة، مثل "النساء العازبات"، "النساء المتزوجات"، "الأسر متعددة الزوجات"، "ذوي الاحتياجات الخاصة"، "كبار السن" وما إلى ذلك؛
- مناقشة القيم والمبادئ الإنسانية مع الموظفين والشركاء. وهذا المجال شديد الأهمية وينبغي التعامل معه بالطريقة الملائمة لأن الموظفين والشركاء هم "واجهة" المشروع أمام المشاركين والسلطات المحلية والجهات المعنية الأخرى. كما أنه مجال يتعين على الوكالات التحلي فيه بالواقعية والتمكن من إعطاء رسائل أكثر بساطة علمًا أن الموظفين والشركاء عن بعد ستكون لهم مجموعة من الأخلاقيات الخاصة بهم، وقد لا تكون لهم تجربة سابقة مع لغة القطاع الإنساني. ولأجل بناء علاقات شراكة قوية، يجب على الجانبين إبداء الاحترام والتفهم.
- الرفع من حجم الاتصالات وتنوعها. وتساعد المواد المعدة سلفًا باللغات المحلية والتي تتفهم الواقع المحلي الموظفين المحليين والشركاء على تقليل إمكانية سوء الفهم مع المجتمعات المحلية وأصحاب المصلحة. ويمكن أن تكون الهواتف المحمولة والمحطات الإذاعية ووسائل الإعلام الاجتماعية مفيدة.

## نقل المخاطر

يمثل نقل المخاطر إلى الموظفين الميدانيين والشركاء عن بعد مصدر قلق كبير في البرمجة عن بعد. وغالبًا ما يتوقف الأمن الوظيفي ومستوى الدخل على القدرة على الوصول إلى المناطق الصعبة، لذلك فقد يسقط الشركاء والموظفون عن بعد في فخ الاستهانة بالإكراهات. ويجب إعطاء الأولوية لضمان عدم إحساس الشركاء والموظفين عن بعد بضرورة اتخاذ مخاطر كبرى.

وإذا استمر واجب الرعاية على عاتق الوكالات تجاه الموظفين في التطور، فيمكن الاعتقاد أن بروتوكولات سلامة الشريك هي مسؤوليته وحده. يجب إدراك النهج الذي تتبناه مؤسستك، وأن التحويلات النقدية المبرمجة عن بعد في حالات الطوارئ قد تتطلب نهجًا أكثر تطورًا. يجب العمل على التقليل من المخاطر عن طريق:

- إجراء تقييمات دورية للمخاطر الأمنية لمواقع المشروعات القائمة والمحتملة بالاشتراك مع الشركاء إن أمكن. القيام بذلك عن بعد إذا لزم الأمر؛
- جعل السلامة جزءًا من الحوارات ولقاءات استخلاص المعلومات المنتظمة مع الموظفين والشركاء؛
- توفير الموارد من أجل التدريبات على السلامة والأمن حسب السياق، بما في ذلك الإسعافات الأولية؛

- الأخذ بعين الاعتبار التغطية التأمينية لموظفي الشركاء.

تذكر ما يلي:

- يحتاج المدراء إلى مهارات مختلفة فيما يخص التحويلات النقدية المبرمجة عن بعد. قم بتوظيف المدراء ذوي الرغبة في بناء القدرات.
- تأكد من أن الموظفين والشركاء عن بعد يدركون المتوقع منهم. استثمر في التواصل.

## تحليل السياق

- يساهم تحليل السياق بجودة جيدة في دعم تحليل قوي للمخاطر
- في وقت لاحق، ووضع تدابير ملائمة تتعلق بالحماية في مراحل دورة المشروع كافة. وينبغي لهذا التحليل أن "يفي بالغرض"، وأن *إرشادياً* يبين دورة المشروع: [bit.ly/1ofDTWm](http://bit.ly/1ofDTWm)
- يراعي حالات النزاع، كما ينبغي تحديثه بانتظام. وفيما يتعلق بحالات الطوارئ عن بعد المرتبطة بالنزاعات، على سبيل المثال، فيجب أخذ ما يلي في الاعتبار:
  - قبل وقوع النزاع أو الصدمة، هل كان السوق خاضعاً ومرتبطاً بمؤسسات وقوانين مركزية تقودها الدولة، أو نظام لامركزي يدار على المستوى المحلي، أو سوق غير رسمي لا يخضع لهياكل تنظيمية؟
    - الحدود المحتملة: لا توجد حدود ذات أهمية، ولكن من المهم تقييم الهيكل وممارسات الأداء الوظيفي والمتواجدة سابقاً في السوق من أجل وضع تصميم مستدام للمشروع.
  - هل تعد العوامل الاقتصادية أو المالية أسباباً جذرية للنزاع؟
    - الحدود المحتملة: إن كانت مراقبة وإدارة السوق تتسببان بعدم المساواة على المستوى النظامي والاقتصادي، فربما يؤدي إدخال المساعدات النقدية إلى تفاقم التوترات القائمة.
  - ما هي الجهات الفاعلة المسلحة التي ظهرت في المنطقة نتيجة للنزاع؟ ما هي هويتها، وعقائدها، ودوافعها، وأساليبها، ومصالحها؟ وما هي الروابط والحواجز بينها؟
    - الحدود المحتملة: قد يتسبب النزاع المتواصل أو الاقتتال الداخلي بين الجماعات التي تزوج عقائد ومصالح متضاربة، وخاصة ضمن منافسة مستمرة للحصول على الشرعية والموارد، في كبح مزايا التحويلات النقدية المبرمجة.
  - هل تمارس الجهات الفاعلة المسلحة رقابتها على السوق؟ إلى أي مدى تؤثر على السوق المقسم بين الجماعات المسلحة؟ هل تشكل هذه السلطة مصدراً للتوتر والمنافسة بينها؟
    - الحدود المحتملة: قد تكون البرمجة النقدية بمثابة عامل مضاعف للخطر في الحالات التي تكون فيها المنافسة السوقية سبباً رئيسياً للتنافس أو النزاع بين الجماعات أو في حالة ما.

- هل صنفنا أي من الجهات الفاعلة المسلحة الناشطة في المنطقة كمنظمة إرهابية بشكل رسمي أو على أنها تمثل آراء أو ممارسات إحدى الجماعات المحظورة؟ هل هنالك درجة عالية من الخطورة بشأن تحويل المساعدات؟
  - الحدود المحتملة: ينبغي للوكالات تطبيق تدابير شاملة لإدارة المخاطر الناجمة عن تحويل المساعدات والحد منها أو عدم اختيار التحويلات النقدية المبرمجة وذلك في السياقات حيث تتواجد الجماعات المحظورة، واستناداً إلى سياسات الجهة المانحة المتعلقة بقانون مكافحة الإرهاب.
- هل تسمح أطراف النزاع لهياكل السوق بأن تؤدي عملها كما كانت قبل النزاع، أو هل يجري وضع وتأسيس أنظمة جديدة غير رسمية؟
  - الحدود المحتملة: سواء كانت الهياكل السوقية القائمة خاضعة لسيطرة جماعة ما على حساب المجتمع، أو ما إن صمم نظام بديل لمراقبة السكان المحليين، لا ينبغي للوكالات أن تنتهج أسلوب برمجة يجيز استخدام أنظمة السوق هذه.
- هل تنظر المجتمعات إلى سلطة الجهات الفاعلة في النزاع التي تفرضها على السوق على أنها مشروعة، أو هل ينظر إلى التحكم والرقابة المفروضين على السوق كأداة لإكراه المجتمعات المحلية من حيث الاحتكار أو الضرائب؟
  - الحدود المحتملة: ينبغي للوكالات أن تستخدم البرمجة النقدية التي تساعد المستفيد في الوصول إلى السوق وإجراء الأنشطة، ولكن لا ينبغي أن تتخبط في تشريع أو إعادة وضع نظام يهدف إلى احتكار الوصول إلى الأسواق والأنشطة السوقية من خلال الاستقطاب المشترك أو إجبار السكان المحليين.
- هل يتيح السياق الوصول الموثوق والفعال والمستدام إلى المنطقة؟ هل من الممكن إجراء تحليلات دقيقة للاحتياجات والسوق في ظل هذه الظروف؟
  - الحدود المحتملة: يجب أن يستند التخطيط للمشروع إلى تحليل احتياجات السكان المحددة. ولا ينبغي وجود شروط مسبقة للوصول من شأنها أن تمس بحيادية الوكالات ونزاهتها.
- إلى أي مدى تؤثر ديناميات النزاع على ثبات أسعار ومعدلات الصرف، وعلى جدوى طرق الإمداد، وعلى توافر وسهولة وصول البائعين وآليات الإيصال؟
  - الحدود المحتملة: لا تستخدم البرمجة النقدية إن كان هنالك احتمال بتوقف الوصول وطرق الإمداد، أو آليات الإيصال أو توافر البائعين بشكل مفاجئ.
- هل ينظر بإيجابية إلى استخدام النقد كوسيلة لتلبية الاحتياجات الأساسية للمستفيدين؟ هل يتسبب تنفيذ البرمجة النقدية في استفحال خطر الانقسامات أو يساهم في التصورات السلبية في المنطقة؟
  - الحدود المحتملة: يجب على الوكالات عدم تنفيذ البرامج النقدية التي تقوض مبادئ "عدم إلحاق الضرر" سواء من خلال عدم أخذ ديناميات المنطقة بعين الاعتبار، أو التأثير سلباً على التوترات القائمة، أو خلق توترات جديدة عن طريق توزيع المساعدات بشكل غير عادل.
- كيف يمكن أن تؤثر ديناميات النزاع على الأهداف والمخرجات والنتائج طويلة الأمد للبرمجة النقدية في المنطقة؟

- الحدود المحتملة: إن قيمت الأهداف طويلة الأمد على أنه من غير المرجح أو من المستحيل تحقيقها، عندها يجب إدراج ذلك في عملية صنع القرار والنظر فيما إن كان ينبغي استخدام الموارد في مكان آخر.
- ما هي السيناريوهات الثلاثة المحتملة للسياق؟ ما هي المؤشرات السياقية التي ستتسبب بكل سيناريو؟ وما هي الآثار المتوقعة على السوق؟
- الحدود المحتملة: ينبغي للوكالات الإعداد من الناحية البرمجية لمواجهة الحدود القائمة أو غير المعروفة وذلك حسب خطة طوارئ وضعت بناءً على التحليل السياقي.

## تحليل الاحتياجات

يعتبر إجراء تحليل للاحتياجات القطاعية أو، من الأفضل، متعددة القطاعات خطوة قادمة ضرورية لضمان أن يكون التدخل المقترح مبنياً على احتياجات وقدرات السكان المستهدفين. وهذا قد لا يتطلب جمع البيانات الأولية (تقييم الاحتياجات). ويتعين عليك الرجوع إلى الأدلة القطاعية أو متعددة القطاعات التي تفضلها وكالتك للحصول على المحتوى المطلوب، ومن ثم تنظيم ذلك وفقاً لسياق طوارئ عن بعد.

عندما تقوم منظمتك أو منظمة أخرى بإجراء تقييم للاحتياجات، ليست هناك حاجة في الغالب إلى تكرار هذه الممارسة. في حالات الطوارئ الحادة، يجب إجراء عمليات التقييم. وينبغي أن يلي التقديرات الأولية تقييم أكثر تفصيلاً إذا كان كل من الوقت والموارد واعتبارات السلامة يسمحون بذلك.

وقد يمكن التنبؤ ببعض الأزمات بسبب تكرار حدوثها في أوقات معينة من السنة، مثل الجفاف أو الفيضانات. وينبغي في هذه الحالات التخطيط سلفاً لعمليات التقييم من أجل تحضير مخططات الاستعداد للكوارث.

تدعم قائمة نهج جمع العينات الخاصة بالمجلس النرويجي للاجئين قرارات حجم العينة للاحتياجات واستطلاعات الرقابة  
[bit.ly/28Y6Pul](http://bit.ly/28Y6Pul)

حجم السكان	حجم العينة	انتقاء العينة "بشكل بسيط وعشوائي"
500	218	اختيار عشوائي للمشاركين من كل "مجموعة" في المشروع (موقع). يمكن إجراء الاختيار العشوائي من خلال قائمة المشاركين، أو عن طريق استخدام حيلة "تدوير القلم"، أو إحداثيات الخرائط والشبكات، أو تقنيات نظام تحديد المواقع.
1000	278	وزع حجم العينة الإجمالية بين المجموعات بما يتناسب (بال تقدير أو الدقة) مع حجم السكان المشاركين في كل مجموعة.
1500	306	
2000	323	
3000	341	
4000	351	
4500 أو أكثر	370	

## منهجيات العمل عن بعد

مكنّت منهجية مبادرة ريتش (REACH) الخاصة بمكان المنشأ، التي من خلالها يقوم النازحون بجمع المعلومات من نقاط الاتصال المتبقية في منطقة الأزمة، من الحصول على بيانات مفيدة بشأن المناطق الدينامية وصعوبة الوصول في سوريا. ويجب تسجيل انخفاض موثوقية هذه البيانات من أجل استعمالها بطريقة مسؤولة، إلا أن مبادرة ريتش استطاعت جمع معلومات بشأن اتجاهات النزوح على مستوى القرى، ومستويات الوصول إلى الخدمات المالية وغيرها، ونتائج الاستجابة الإنسانية.

يمكن تثليث النتائج عن طريق:

- تحليل بيانات وسائل الإعلام الاجتماعية؛
- رصد وسائل الإعلام التقليدية؛
- تحليل صور الأقمار الصناعية.

## أسئلة مرتبطة بالمساعدات النقدية

لا ينبغي أن يكون احتمال استخدام الطرائق النقدية محور تقييم الاحتياجات، ولكن يمكن طرح أسئلة أساسية في هذه المرحلة لاستكمال تحليل السوق والمساهمة في اتخاذ قرار مستنير عن الملاءمة والإمكانية. وتشمل مجالات الدرس، بما في ذلك الجوانب الجنسانية، ما يلي:

- ما هي السلع أو الخدمات الثلاث الرئيسية التي يحتاجها السكان بشكل ملحّ، أو ما هي السلع أو الخدمات الثلاث الرئيسية التي تعتبر "عينات" إرشادية جيدة لتحليل السوق؟
- كيف يحصل السكان في الوقت الحالي على السلع والخدمات التي يحتاجون إليها؟
- كيف يفضل السكان تلقي المساعدة؟ نقدًا، أم على شكل قسائم أم كمساعدات عينية...؟
- ما هي آليات المؤازرة السلبية الأكثر انتشارًا، وكيف يمكن أن تؤثر التحويلات النقدية المبرمجة على ذلك؟
- هل يستطيع أفراد الأسرة الوصول بشكل عادل إلى الموارد؟ لمن يجب تقديم المساعدات النقدية لدعم ذلك؟ يجب النظر في الاحتياجات الخاصة للأسر متعددة الزوجات، إذا كان ذلك مناسبًا للسياق؛
- كيف يمكن أن تؤثر التحويلات النقدية المبرمجة المحددة على التماسك الاجتماعي وربما التسبب بحدوث النزاع؟
- ما نوع وثائق إثبات الهوية التي يحصل عليها السكان، وهل هناك مخاطر مرتبطة باستخدامها؟



## التقييم الجاري

للتأكد من أن التدخل (سواء كان على أساس نقدي أم لا) يبقى مهمًا فيما يخص الاحتياجات المتغيرة للسكان. ينبغي إدراج هذه الاحتياجات في مخطط المراقبة وإدخال تعديلات على تصميم المشروع وفقًا للنتائج.

تذكر ما يلي:

- لا تعد إجراء تقييم الاحتياجات إذا كانت وكالات أخرى قد قامت به. قم بتقاسم مع الآخرين.
- يجب أن تركز دراسة السياق على متغيرات النزاع، لأن ذلك سيساعد في تقوية تقييم المخاطر.
- يجب أن يشمل تقييم الاحتياجات أسئلة عن استخدام الأسواق، والخدمات المالية ووثائق إثبات الهوية.
- يجب دعم الشركاء/الموظفين عن بعد وفقًا لمختلف احتياجات كل من النساء والرجال والمجموعات الأخرى.

## دراسة السوق

إن هذه عبارة عن دراسة سريعة لتأسيس قدرة السوق على توفير السلع والخدمات. وينبغي أن تتم دراسة السوق بالتزامن مع تحليل الاحتياجات. إذ أن ذلك سيضمن تركيز دراسة السوق على الاحتياجات الأساسية للسكان المتضررين.

## لماذا يجب دراسة الأسواق؟

من شأن الأسواق أن تقدم وسيلة سريعة ومنخفضة التكلفة لتلبية الاحتياجات. فإذا كانت الأسواق تعمل بشكل جيد، تكون السلع والخدمات متوفرة ويعرف السكان كيفية الوصول إليها. وإذا كانت الأسواق تمر بمرحلة انتعاش، يمكن للمشاريع جيدة التصميم التي تستخدم التحويلات النقدية المبرمجة أن تساهم في ذلك الانتعاش. كما قد يكون لمشاريع التحويلات النقدية المبرمجة ومشاريع المساعدات العينية عواقب وخيمة وغير مقصودة على الأسواق، وهو ما يجب تجنبه.

## دراسة السوق

يمكن أن يتم ذلك من خلال مجموعة من المصادر الثانوية والأولية. إذا قامت وكالة أخرى بدراسة السوق المستهدف، فإنك لن تكون بحاجة لإعادة إجراء تلك الدراسة. فالوكالات تتقاسم العمل وتتبادل نتائج التقييمات.

وينبغي لدراسة السوق أن تشمل الآتي:

يجب أن توفر الشروط الدنيا لشراكة التعلم للتبادلات النقدية بخصوص  
التحليل في حالات الطوارئ معلومات بشأن كيفية إجراء تقييم خاص  
للسوق وأدوات التحليل: [bit.ly/1Orzmsy](http://bit.ly/1Orzmsy)

- اختبار قابلية نجاح التحويلات النقدية المبرمجة؛
- المساعدة على تحديد آليات النقل المحتملة؛
- قياس مصلحة البائع وقدرته على المشاركة في المشروع؛

- المساعدة في ضمان عدم إضرار المشروع بشكل غير مقصود بنظام السوق؛
- تحديد ما إذا كانت هناك ضرورة للتحقيق في مشاريع الدعم غير المباشر للسوق.

وتشمل مصادر البيانات الثانوية:

- أسعار السوق عبر مختلف الفترات؛
- دراسات السوق التي قامت بها وكالات أخرى؛
- بيانات المستوى الكلي (مثل بيانات البنك الدولي عن البلد).

وتشمل مصادر البيانات الأولية:

- إجراء استطلاعات رأي مع الباعة في الأسواق، وتنظيم مناقشات جماعية مركزة إذا كان ذلك مناسباً وأمنًا؛
- إجراء استطلاعات رأي لدى الأسر، وتنظيم مناقشات جماعية مركزة (جماعية ومنفردة، للذكور والإناث) مثل "الأسئلة المرتبطة بالمبالغ النقدية" المتعلقة بقسم تحليل الاحتياجات المذكورة أعلاه؛
- إجراءات مقابلات للحصول على المعلومات مع قادة المجتمع المحلي، والرابطات التجارية، والمستوردين، الخ؛
- ملاحظات الموظفين/الشركاء والأدوات الخاصة بوصف وتحديد مواقع ومصادر الموارد.

## أدوات قياسية

تحظى أداة التقييم السريع للأسواق التابع للحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر المعدة مسبقاً بنجاح كبير. وهي أداة صالحة للاستعمال من قبل الموظفين غير المتخصصين، وتمنح إطلالة سريعة وإرشادية على حالة السوق، بدلاً من التركيز على سلعة منفردة أو قطاع معين. وهي أداة مصممة لاستخدامها في غضون الأيام الأولى التي تلي الصدمة.

نهج التقييم السريع للأسواق (RAM) التابع للحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر: [bit.ly/1QjsRsW](http://bit.ly/1QjsRsW)  
وتوجد دورة تدريبية متوفرة على الرابط: [bit.ly/1NcRoZA](http://bit.ly/1NcRoZA)

أداة تقييم الأمن الغذائي وسبل العيش خلال 48 ساعة ومواد التدريب المرتبطة بها: [bit.ly/1Ijv2BF](http://bit.ly/1Ijv2BF)

وتقدم أداة تقييم الأمن الغذائي وسبل العيش في حالات الطوارئ خلال 48 ساعة بديلاً مماثلاً للتحليل القطاعي للسوق وللامن الغذائي وسبل العيش.

## دراسة السوق في حالات الطوارئ

هناك العديد من السياقات حيث يمكن تبرير القيام بعملية أقل من التقييم السريع للأسواق:

- في حالات الطوارئ الحادة التي يلعب فيها الوقت دورًا حاسمًا؛
- في سياق البرمجة عن بعد حيث قد تمثل قدرات الموظفين أو الشركاء عن بعد عائقًا كبيرًا؛
- في سياق البرمجة عن بعد حيث تستلزم المخاوف المتعلقة السلامة على الأشخاص المنفذين لاستطلاعات الرأي تقليص مدة مكوثهم في الموقع، والبقاء في الظل أو حفظ الأجوبة عن [bit.ly/1V8ox2D](https://bit.ly/1V8ox2D) تظهر قلب بدلاً من كتابتها.

في الحالات القصوى، يجب إعطاء الأولوية للأسئلة السبع التالية للحصول على معلومات من أجل تدخل أولي سريع، ثم اتباعها بتحليل أفضل في أقرب وقت ممكن:

- هل السوق يشتغل؟ هل تكون المحلات التجارية مفتوحة معظم الأيام؟ هل تغير هذا الوضع بفعل الأزمة؟
- هل تستطيع جميع فئات الناس الوصول إلى الأسواق والاستفادة منها؟ من أين يأتون؟ هل الأمر محفوف بالمخاطر؟ ما هي الفئات التي لا تستطيع الاستفادة من السوق، ولماذا؟ كيف يختلف ذلك حسب الجنس أو العمر أو الانتماء السياسي أو الديني؟
- هل يمكن للتجار الحصول على إمدادات من خارج المنطقة؟ ما هي القيود والمخاطر الموجودة؟
- هل السلع أو الخدمات الثلاث الرئيسية (المحددة من خلال عمليات تحليل الاحتياجات) متاحة في السوق؟
- هل أسعار هذه السلع أو الخدمات الثلاث أعلى مما كانت عليه قبل الأزمة؟ (قدم تقديرًا لنسبة التغيير %)
- هل استطاع الباعة زيادة العرض على هذه السلع أو الخدمات الثلاث في حال ازدياد الطلب؟ هل لديهم ما يكفي من المال؟ في حالة النفي، ما السبب في ذلك؟
- كيف يقوم السكان بتحويل الأموال هنا؟ ما هي وثيقة إثبات الهوية المطلوبة؟
- كيف يختلف الأمر باختلاف الجنس أو العمر أو الانتماء السياسي أو الديني؟

الأدوات الأساسية [bit.ly/28Y6Pul](https://bit.ly/28Y6Pul)  
4- نموذج تقييم السوق في حالات الطوارئ.

لا يوجد عدد محدد من التجار والممثلين عن المجتمع المحلي لإجراء مقابلات معهم، وهذا سيتوقف على حجم وتنوع السوق، وعلى مستوى الوصول وذلك في حالات الطوارئ عن بعد. وفي حال كان اثنين من التجار يهيمنان على السوق عندها يجدر بك التحدث مع كليهما. وإن كان هنالك خمسون تاجرًا يقدمون مجموعة واسعة من السلع والخدمات، فقد تكون عشر مقابلات كافية للحصول على نظرة شاملة حول ظروف السوق.

من المؤكد أن قلة البيانات المتوفرة من تقييم السوق في حالات الطوارئ (مقارنة بالبيانات الناتجة عن نهج التقييم السريع للأسواق أو نهج آخر) ستحد من الفهم العميق لحالة السوق، مما يتطلب الكثير من الافتراضات ويؤدي إلى ظهور مخاطر جديدة وكبيرة

الحد الأدنى من المتطلبات:

- يمكن للأسئلة السبعة المعنية بتقييم السوق في حالات الطوارئ والمذكورة أعلاه أن تدعم مشروعاً سريعاً كملاذ أخير.

تذكر ما يلي:

- لا تقم بإعادة تقييم السوق مع وكالات أخرى. تقاسم وتعاون.
- قم بإجراء التقييم السريع للسوق إذا كان الأمر ممكناً ولم يجرى من قبل وذلك لحالات الطوارئ عن بعد، ولكن إكراهات الوصول والقدرة قد تتطلب شيئاً أقل جديّة.

يتعرض لها المشروع. وينبغي تحديد هذه الافتراضات والمخاطر وتوثيقها وإخبار الجهة المانحة بها مقدماً وكتابة.

## تحليل الاستجابة

### الدروس المستفادة

يمكن لدراسات الحالة ذات الصلة تسليط الضوء على التحديات

الناشئة في السياقات سريعة التغير، وينبغي دائماً البحث عنها. مجموعات النقاش أسواق في أزمة: [bit.ly/1Ne8xc9](https://bit.ly/1Ne8xc9) و [bit.ly/1Oi7qZZ](https://bit.ly/1Oi7qZZ) يتبادل التجارب وترحب بالأسئلة. [CaLP](https://bit.ly/1Ne8xc9):

### الملاءمة

يجب توثيق تحديد الفئة المستهدفة للدعم الذي تحتاجه - بما في ذلك أي اختيارات معينة بشأن المساعدات العينية أو القسائم أو المساعدة النقدية - وإدراجها في مراحل المشروع كافة. أنظر ما إذا كانت هذه الفئات تستخدم حالياً النقد لتلبية احتياجاتها، وإذا لم يكن الأمر كذلك، ما السبب.

يجب النظر في مسألة الحماية والاعتبارات الجنسانية والعمر والعجز في جميع مراحل دورة المشروع. أنظر ما إذا كانت بعض خيارات الاستجابة ستمنع فئات معينة من المشاركة. وعلى سبيل المثال، قد يكون نهج النقد مقابل العمل كثيف العمالة غير مناسب للأسر التي لا تتوفر على يد عاملة.

ومن المهم إدراك المعايير الاجتماعية، خاصة فيما يتعلق بالأدوار المختلفة للرجال والنساء والفروق المرتبطة بالسن، من أجل تصميم عمليات استجابة ملائمة. وقد يكون من الضروري الحرص على عدم تعزيز البنى الاجتماعية التي تركز التهميش أو

التمييز ضد المرأة أو الرجل، أو تتسبب في الضرر من خلال الإخلال غير المقصود بتوازنات ديناميات الأسر أو بالتماسك الاجتماعي العام. ويجب على التحليل الجنساني أن يحقق ما يلي:

- أخذ آراء كل من النساء والرجال (بشكل جماعي أو منفرد)، مع مراعاة السن والقدرة والانتماء؛
- تحديد ما إذا كان الرجال أم النساء هم الأكثر ضعفاً ولماذا؛
- وصف العلاقات بين الجنسين، وكيف يتم تخصيص الموارد داخل الأسرة؛
- إدراج الأنشطة المرتبطة بالأبوة والأمومة في الملفات الخاصة بتوزيع الأعمال؛
- تحديد الحواجز الاجتماعية والاقتصادية لمشاركة الرجل والمرأة، مع مراعاة السن والقدرة والانتماء؛
- النظر في الآثار والمخاطر المختلفة للمشروع على النساء والفتيات والفتيان والرجال.

ومن المهم أيضاً ضمان عدم تشجيع المشروع لأسباب الصراع، بل مساهمته في تعزيز القدرات المحلية لإحلال السلام. إذ ينبغي أن تتحلى المشاريع والمنظمات بالحياد والاستقلالية، في حين تقوم الاستجابات على أساس الحاجة.

### استعمالات المبالغ النقدية والقسائم

الطريقة	الاستعمالات المحتملة (ليس على سبيل الحصر)	الإيجابيات	السلبيات
المنح النقدية اللامشروطة	تلبية احتياجات الأسر الأشد ضعفاً دون وضع شروط أو طلب عملهم مقابل ذلك.	أقل تكلفة من النقد المشروط أو القسائم.	قد يتطلب اتصالاً مجتمعياً حذراً لتوضيح الاستهداف والأسباب.

الطريقة	الاستعمالات المحتملة (ليس على سبيل الحصر)	الإيجابيات	السلبيات
المنح النقدية غير المقيدة	تلبية احتياجات الأسر المتعددة والمختلفة. استخدام نهج ما بعد الطوارئ لتلبية الاحتياجات بسرعة إن كانت الأسواق تعمل.	توفير الخيار الأفضل.	تتطلب بذل الجهد لتحديد النتائج القطاعية.
المنح النقدية المقيدة	أموال تستخدم بطريقة معينة. أموال مقابل الإيجار. أموال مقابل الغذاء.	يمكن الاستفادة من الإنفاق لتلبية مجموعة من الاحتياجات.	قد ينفق المال على أولويات أخرى. (يمكن أن يخلق ذلك مشاكل تتعلق بإعداد التقارير إن كانت مؤشرات التعاقد لا تسمح بالمرونة).
قسائم السلع	قسائم الغذاء قسائم الماء قسائم المواد غير الغذائية المساهمات في التعليم المساهمات في تأمين المأوى المساهمات في الحصول على النذور والأدوات وغيرها من أسباب المعيشة.	ليس هناك تعامل مباشر مع المبالغ النقدية، وهو ما قد يكون مفيداً في المناطق حيث مخاطر السلامة عالية. يمكن مراقبة جودة السلع. يمكن مراقبة صرف القسائم من خلال اختيار البائعين لضمان تلبية احتياجات معينة.	يتطلب الكثير من التخطيط والإعداد. يتطلب تدريب المشاركين في المشروع والباعة. قد لا يكون الباعة على استعداد، أو قد يكونون بطيئين في المشاركة. يمكن التلاعب بالأسعار.

الطريقة	الاستعمالات المحتملة (ليس على سبيل الحصر)	الإيجابيات	السلبيات
القسائم القيمة	قسائم الغذاء قسائم المواد غير الغذائية المساهمات في التعليم المساهمات في سبل العيش مزيج من الاحتياجات	تسمح قيمة القسائم بهامش معين من الحرية مع ضمان عدم شراء المواد المحظورة.	رغم أن القسائم القيمة تمنح هامشاً من الحرية، تبقى الاختيارات محدودة بشكل عام. قد لا يدعم الباعة الصغار على المستوى المحلي دون أن يتطلب ذلك وقتاً وموارد إضافية. قد يتم بيع القسائم إذا لم يكن الباعة الذين تم اختيارهم يوفرون المواد التي تلبي الاحتياجات المحددة.
النهج المختلطة	تستخدم لتلبية مجموعة من الحاجيات وتوفير قدر من المرونة. مثلاً: توفير الأغذية الأساسية والمنح النقدية أو القسائم لشراء الأغذية الطازجة.	قد يسمح بتلبية الاحتياجات الضرورية، ولكن مع مرونة المنحة النقدية.	سيطلب أنظمة مزدوجة، مما قد يجعل إقامته باهظة من ناحية الكلفة والوقت.
غير مباشرة	يدعم نظام السوق من خلال الدعم غير المباشر للفاعلين في السوق للمساهمة في الانتعاش مما يفيد السكان المتضررين.	يدعم الانتعاش على المدى الطويل. يحدد ويستهدف المشكل "الحقيقي".	قد يكون في بعض الحالات من الصعب إيجاد الموارد المالية من بعض المانحين.

## الجدوى

قد تزداد بعض المخاوف الشائعة بشأن التحويلات النقدية المبرمجة تفاقماً، مثل إمكانية التسبب في مخاطر متعلقة بالسلامة، أو أن يتم تحويل أو أن تنفق في مجالات تضر بالمجتمع، عندما تتم إدارة مشروع ما عن بعد. وبالإضافة إلى التخفيف الشامل من هذه المخاطر من خلال عملية تحليل المخاطر أدناه، فقد تكون جهود المناصرة لدى المانحين وأصحاب المصلحة ضرورية.

تستغرق البرمجة عن بعد وقتاً أطول. تأكد من أن للزملاء والمانحين توقعات واقعية، وأن هذه التوقعات تنعكس في المقترحات والميزانيات.

كما تعد الموسمية اعتباراً مهماً. إذ لن تكون كل خيارات الاستجابة مناسبة على مدار السنة. فعلى سبيل المثال، تتضرر الزراعة المحلية من عمليات النقد مقابل العمل إذا كانت تلبي المزارعين عن العمل في الحقول في موسم الحصاد. كما أن أسعار المواد الرئيسية قد تكون عالية في السوق المحلية في بعض الأوقات من السنة بسبب دورات الإنتاج أو الوصول إلى وسائل النقل.

مراقبة الشروط والقيود ليس بالأمر السهل (وخاصة في سياق البرمجة عن بعد)، وبالتالي يجب اللجوء إليها فقط عند الضرورة القصوى. وبالتفكير فيما إن كانت هذه القاعدة مفيدة بالفعل من أجل تحقيق أهداف المشروع أو ما إن وجدت بفعل الحذر الغريزي بشأن جانب من الوكالة أو الجهة المانحة. هل تقلل القيود والشروط من خطر النقد؟ من أي ناحية؟ فكر في المشاركين المستضعفين، المؤهلين للحصول على التحويلات النقدية، الذين قد يستثنون من تلقي هذه التحويلات في حال وجود شروط معينة (على سبيل المثال، لا تستطيع الأسر العاملة الأشد فقراً الانضمام إلى برنامج النقد مقابل العمل).

### التطبيق العملي

يجب الأخذ بعين الاعتبار المدة اللازمة لإجراء مختلف خيارات التحويل، بما في ذلك:

- تدريب الموظفين الميدانيين و/أو الشركاء؛
  - المشاورات مع المجتمع المحلي والجهات المعنية؛
  - اختيار والتعاقد مع أي من مقدمي الخدمات (المالية أو الباعة)؛
  - شراء وتحديد مواقع جميع اللوازم (طباعة القسائم، أجهزة قراءة البطاقات، الحركة النقدية وغيرها)؛
  - الوقت اللازم للمشاركين في المشروع لاستيفاء الشروط المطلوبة (النقد مقابل العمل، الحضور إلى المدرسة وغيرها).
- يجب النظر فيما إذا كانت قوانين مكافحة الإرهاب تؤثر على مختلف الخيارات، بما في ذلك:
- العقوبات ضد مقدمي الخدمات المالية وغيرها؛
  - اللوائح والمخاطر المتعلقة باختيار العملة التي سيتم تحويلها.

تذكر ما يلي:

- استمر في العمل على قدرة الموظفين عن بعد/الشركاء على القيام بتقييم احتياجات واختيارات الاستجابة تأخذ بعين الاعتبار جانب الجنس والعمر والتنوع.
- تعتبر الشروط أدوات قوية، وحاجز أمام الوصول إلى القيمة المتوخاة. استعمل طريقة القسائم أو "النقد مقابل..." فقط عندما تتطلب ذلك الأهداف أو السياق، وليس دائماً.
- تأخذ التحويلات النقدية المبرمجة وقتاً أطول، فلذلك احسب وقتاً كافياً للإجراءات المكثفة وللعوائق.



## دراسة إضافية لنظام السوق

إذا أشارت دراسة الاستجابة إلى حاجة إلى استجابة خاصة، أو إلى التدخل في السوق بشأن سلعة معينة، فستكون هناك حاجة إلى دراسة نظام السوق بشكل أكثر عمقا وتركيزا. وهناك مجموعة واسعة من الأدوات المتاحة لذلك. وعندما يتم الانتهاء من هذه الدراسة، يجب على الفريق العودة إلى قسم تحليل الاستجابة لإضافة الاكتشافات الجديدة.

للحصول على إرشادات بشأن خيارات دراسة نظام السوق المتوفرة، يوجد لدى لجنة الإنقاذ الدولية مساقين متاحين عبر شبكة الانترنت على الموقع [DisasterReady.org](http://DisasterReady.org) [bit.ly/1XgsUtW](http://bit.ly/1XgsUtW)

## دليل دراسة السوق

توفر هذه الأداة معلومات تتعلق بالسوق يمكن الاستفادة منها في صنع القرار طوال دورة المشروع، ومعلومات تقنية بشأن مفاهيم السوق، ودليل يتعلق بمراقبة الأسعار وإعداد التقارير.

يتوفر دليل دراسة السوق الخاص بالصليب الأحمر الدولي وحركة الهلال الأحمر عبر الرابط [bit.ly/1rCdi7X](http://bit.ly/1rCdi7X)

## تحديد مواقع الأسواق في حالات الطوارئ وتحليلها (EMMA)

تتوفر مجموعة أدوات والمواد التدريبية لتحديد مواقع الأسواق في حالات الطوارئ وتحليلها (EMMA) على الرابط: [bit.ly/21hB3Qe](http://bit.ly/21hB3Qe) ومن الشائع أن يجري الاستشاريون تدريبات/تقييمات مشتركة لأدوات EMMA.

وقد تكون المجموعة مستنزفة للموارد، إذ عادة ما يستغرق إجراؤها أسبوعين على الأقل، وتتطلب قيادة ماهرة وموظفين مختصين في التحليل.

تذكر ما يلي:

- تحتاج استجابات التحويلات النقدية المبرمجة المتخصصة مهارات خاصة وبرمجة أكثر شمولية. ولعلها لن تكون عملية في معظم سياقات البرمجة عن بعد.

## تحليل المخاطر

الأدوات الأساسية [bit.ly/28Y6Pul](https://bit.ly/28Y6Pul)  
5- أداة تحديد المخاطر.

هناك عدة مجموعات من المخاطر يجب إدراكها والتخفيف منها في المشاريع التي تستخدم التحويلات النقدية المبرمجة عن بعد. وهي على العموم المخاطر المسجلة نفسها في أي مشروع آخر، إلا أن درجتها وخصائصها وتدابير التخفيف المطلوبة قد تختلف باختلاف السياق. ويجب إجراء تحليل المخاطر أثناء عملية التخطيط وبشكل دوري خلال تنفيذ المشروع، لا سيما عندما تكون هناك تغييرات كبيرة في سياق التشغيل.

إن من شأن إجراء تحليل المخاطر ومخططات التخفيف المستتيرة أن يساعد على حماية كل من المشاركين في المشروع والوكالات والشركاء. وبذلك سيكون من السهل فهم وتوثيق المخاطر المتبقية بعد تطبيق تدابير التخفيف. كما سيشكل ذلك وثيقة رئيسية لإثبات الكفاءة أمام المانحين عند طلب التمويل.

وقد يكون تصنيف المخاطر ذاتياً، لذلك وجب التأكد من إجراءه من قبل فريق متوازن، بما في ذلك الموظفون عن بعد والشركاء عندما يكون ذلك ممكناً.

## تحويل وجهة الموارد

يعتبر تحويل الوجهة من المتلقي من خلال إساءة استخدام السلطة خطراً أساسياً، سواء في عمليات التحويلات النقدية المبرمجة أو المساعدات العينية. وتزيد البرمجة عن بعد من تفاقم هذا الخطر. وقد ينشأ أثناء عمليات الشراء (العصابات والوسطاء غير المعلنين)، والاختيار (الإدماج والإقصاء) والتوزيع (السرقية، والضرائب، والتوزيع على مستفيدين وهميين).

كما تكتسي مسألة تحويل الاتجاه حساسية خاصة بالنسبة للمانحين والسلطات أثناء النزاعات وغيرها من السياقات الصعبة، نظراً للخطر الثانوي المتمثل في تحويل وجهة الموارد إلى كيانات إرهابية. ومن المرجح أن يمثل القضية المركزية في المحادثات بشأن الامتنال للسياسة.

وفي العديد من السياقات، يكون الضعف مرتبطاً بشكل وثيق بعدم وجود وثائق إثبات الهوية، مما يتسبب في تحديات كبيرة متعلقة بتحويل الاتجاه أو بالاحتيال في مرحلتي التسجيل والتوزيع. ويمكن في بعض الأحيان التخفيف من آثار ذلك من خلال التحقق المشترك من المشاركين و/أو تسجيل بيانات الهوية والتحقق عند نقطة التوزيع أو البيع.

## تيسير الاتجار الضار وغير المشروع

قد يحدث هذا عندما يصبح ضخ السيولة في السوق مركزاً في أيدي عدد قليل من الباعة أو غيرهم. وخلال الحرب، تكون معظم العمليات التجارية "الكبرى" مرتبطة بـ"اقتصاد الحرب" (مثل تنقل الأشخاص والأسلحة والمخدرات)، وقد يصبح من المستحيل

التيقن من "نزاهة" مزودي الخدمات وأصحاب المصلحة والباعة. غير أن تحليلًا جيدًا للاقتصاد السياسي في إطار تحليل السياق سيدعم تقييم المخاطر.

## إثارة الصراع

يكون لأي مشروع مقام في منطقة معرضة للنزاعات حتمًا تأثير على السلام وعلى بيئة الصراع، وقد يكون ذلك التأثير سلبيًا أو طور اتحاد مراعاة النزاعات الذي تدعمه إدارة التنمية الدولية دليلًا إيجابيًا، مباشرًا أو غير مباشر، ومقصودًا أو غير مقصود.

*إرشادياً يبين دورة المشروع: [bit.ly/1ofDTWm](http://bit.ly/1ofDTWm)*

وقد تلاقي التحويلات النقدية المبرمجة تجاوبًا أكبر من المساعدات العينية من قبل المشاركين وغير المشاركين لأنها غالبًا ما تكون المفضلة. ويكون لدى المجتمعات في كثير من سياقات الطوارئ مبدأ أخلاقي قوي يتمثل في "الإنصاف" مما قد يساعد في منع الصراعات الداخلية، لذلك ستحتاج المساعدة على أساس الاحتياجات إلى توضيح دقيق.

ينبغي أن يكون تحليل النزاع متضمنًا في دراسة السياق. إذ من شأن ذلك أن يدعم تقييمًا جيدًا للمخاطر وأن يقدم معلومات من أجل اتخاذ التدابير المناسبة المتعلقة بالحماية في مراحل دورة المشروع كافة.

## التسبب في خلل في الأسواق المحلية

إذا كانت دراسة السوق الخاصة بمشروع ما ضعيفة، أو إذا طرأت تغييرات على الوضع في السوق ولم يتمكن المشروع من التكيف مع ذلك بسرعة، قد لا يستطيع السوق دعم المشروع دون التسبب في التضخم وفي مشاكل مرتبطة بالأسهم. وعندما يحدث ذلك، يتأثر المشاركون وغير المشاركين. حيث يحصل المشاركون على قيمة أقل مقابل مساعدتهم، فيما يهرع غير المشاركين (أو حتى المستفيدين من الدعم) إلى اتهام المشروع بالتسبب في الوضع الصعب.

## السلامة والأمن والحماية

فيما يخص سياقات البرمجة عن بعد، ستكون هناك الكثير من التحاليل المتعلقة بالسلامة والأمن ومن خطط الطوارئ متاحة للمنظمات لتتمكن هذه الأخير من اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن تصميم المشروع. وكجزء من عملية تحليل المخاطر، من الأهمية بمكان إدراك ما يلي:

- كيف يؤثر الوضع الأمني الحالي في الاحتياجات والاستجابات المحتملة؟
- ما هي السيناريوهات الأكثر احتمالاً على المدى القصير والمتوسط؟
- هل يمكن أن يؤدي أي خيار استجابة محتمل إلى تفاقم المخاطر (بما في ذلك الاستغلال الجنسي) بالنسبة للمشاركين أو غير المشاركين في المشروع؟

- هل يمكن أن يؤدي أي خيار استجابة محتمل إلى تفاقم المخاطر بالنسبة للموظفين أو الشركاء أو مقدمي الخدمات؟
- هل يمكن أن تختلف هذه المخاطر بين النساء والفتيات والفتيان والرجال وكبار السن والأقليات السياسية/الدينية أو أي مجموعة أخرى؟

## الامتثال لسياسة مكافحة الإرهاب

يهدف هذا القسم إلى تقديم لمحة عملية موجزة لمجال معقد ومتطور من الممارسات الإنسانية. وينبغي أن تحافظ الوكالات على اتصالات واسعة الممارسات القطاعية بشأن تدابير مكافحة الإرهاب في عدة وموثقة مع المانحين، وأن تحصل على استشارة قانونية جيدة. [bit.ly/1TRFY4I](https://bit.ly/1TRFY4I) إدارة المخاطر.

وقد عمدت العديد من الدول إلى تجريم المساعدة المادية لفائدة المجموعات الإرهابية المعينة (وهي الكيانات المدرجة في قوائم المجموعات الإرهابية من قبل بلد أو هيئة دولية ما)، مقدمة تعريفات مختلفة للمساعدات المادية ولاستعمالاتها. وقد أثرت هذه الأنظمة على قدرة الوكالات ورغبتها في العمل في بعض السياقات الصعبة.

ويمكن الاطلاع على بنود مكافحة الإرهاب في اتفاقات الشراكة مع الدول المانحة واتفاقات التمويل الجماعي للأعمال الإنسانية. ويمكن العثور عليها أيضًا في الاتفاقات بين الوكالات الإنسانية وشركائها خاصة في حالات "عقود الوساطة" للالتزامات الوكالة المتعاقدة.

وينبغي إيلاء اهتمام خاص لما يلي:

- تعاريف المصطلحات المستخدمة ونطاقها. قد يطلب من الوكالات "بذل كل الجهود الممكنة لضمان" عدم تحويل اتجاه المساعدات إلى المجموعات الإرهابية المعينة، ويعني ذلك وجوب اتخاذ تدابير وتوثيقها، وتحمل المنظمة المسؤولية في حال عدم الالتزام. كما أن العلم بتحويل اتجاه المساعدات أو النية بتحويل اتجاهها يمكن ذكره واعتباره ذا صلة أو الاستعاضة عن ذلك. يجب الحصول على الاستشارة القانونية إذا كان البند غير واضح.
- الشروط العلنية أو الضمنية لـ"فرز" الموظفين والشركاء والموردين، وفي بعض الحالات حتى المشاركين في المشروع. وعادة ما تعتبر الوكالات الإنسانية أن فرز المشاركين يخرق خصوصيتهم، ويخلق مخاطر على مستوى الحماية ويؤخر المساعدة الإنسانية ولا يتناسب مع خطر تحويل اتجاه المساعدات المرتبط بالقيم المعبر عنها عادة.

قد يستخدم المانحون لغة موحدة في جميع العقود أو يعمدون إلى تكييف بنودها لسياقات محددة. وقد استطاعت الوكالات في بعض الأحيان التفاوض على شروط اتفاق من أجل إزالة بعض البنود المجحفة. ومن شأن اعتماد إطار قوي لإدارة المخاطر المساهمة في بناء الثقة خلال هذه المحادثة.

وتتضمن المخاطر وتدابير التخفيف المرتبطة بسياسة مكافحة الإرهاب ما يلي:

- محاكمة الوكالات أو موظفيها بسبب تحويل اتجاه المساعدات إلى المجموعات الإرهابية المعينة (لم يسجل سوى عدد قليل حتى الآن ولكن الخطر يبقى قائماً)؛
  - التأكد من أن العمليات الداخلية الخاصة بالشراء والاختيار والتوزيع قوية ويتم تنفيذها؛
  - ينبغي تصميم وتوثيق إجراءات العناية الواجبة؛
  - إجراء مراقبة دائمة والرد الفوري على أي قضايا.
- انعدام الأمن (فشل استراتيجية القبول) إذا كانت الوكالات غير مستعدة للتحديث مع المجموعات الإرهابية المعينة؛
  - من الضروري تعزيز القبول والموافقة المحلية على الأنشطة. لا تحظر قوانين مكافحة الإرهاب كافة الاتصالات.
  - يجب الحصول على الاستشارة القانونية؛
- يؤدي فرز الإجراءات إلى تأخير المساعدة
  - يجب محاولة ضمان أن تكون شروط الفرز المتضمنة في العقود متناسبة وواقعية. يجب التفاوض إن أمكن.

ينبغي أن تشمل العناية الواجبة بشأن الشركاء والموردين المحتملين

ما يلي:

- المعلومات الأساسية (الاسم والمكان والوضع القانوني وطرق الاتصال وغيرها)؛
  - تقترح بيتشود إنترناشنال إجراء عملية العناية الواجبة بشأن المقدمين غير الرسميين لخدمات تحويل الأموال: [bit.ly/1W9NvgD](http://bit.ly/1W9NvgD)
- الموظفون الرئيسيون (المالك ومجلس الإدارة والإدارة، ولكن يجب أيضاً البحث في "المالك المستفيد"، المالك الحقيقي الذي لا يظهر على الأوراق، وأهم الوسطاء الذين قد يتم استخدامهم)؛
- التحقق من هذه المعلومات مقابل قواعد البيانات الخاصة بأفراد وكيانات محددة؛
- مراجعة مستوى الأداء في الماضي؛
- تقييم القدرات (البحث عن أدلة على الإجراءات المالية المعالجة من خلال نظام ما، والتدريب المنتظم للموظفين على هذه الإجراءات، والقدرة على التعامل مع المشروع على المستوى المطلوب).

ويمكن الحصول على الكثير من هذه المعلومات من الشركاء/مقدمي الخدمات أنفسهم، إلا أنه قد يكون على الوكالات إيجاد وسائل مبتكرة لفهم بعض القضايا. فعلى سبيل المثال، قد يطلب من المجتمعات تقييم بائع ما في السوق، أو قد يطلب من وكلاء في مجال تحويل الأموال (مثل الحوالة) ما إذا كانوا سيثقون في التعامل مع وكيل تحويل أموال في الموقع المستهدف.

كما أن مقدمي الخدمات العاملين في القطاع الخاص يخضعون أيضاً لقوانين مكافحة الإرهاب، وقد يختلف امتثالهم لهذه القوانين عن نهج امتثال الوكالات الإنسانية لها. فهم مسؤولون بشكل مباشر أمام مؤسسات الحكامة المالية الوطنية، كما أن شروط "اعرف عميلك" التي تسري عليهم مختلفة، لذلك فقد يفضلون فحص المشاركين في المشروع. أسألهم -

- ما هي البيانات بشأن العملاء المطلوب عادة؟
- كيف يستخدمون تلك البيانات ويتبادلونها فيما بينهم؟
- هل هناك عتبة معينة لحجم المعاملات يمكن دونها تبسيط هذه المتطلبات أو التنازل عنها؟

## القدرات

انظر إلى المخاطر الناجمة عن القيود المرتبطة بالكفاءة والوقت بين:

هناك حزمة من أدوات مراجعة الاستعداد التنظيمي والتخطيط مضمنة في مجموعة أدوات النقد في حالات الطوارئ الذي طورته الحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر على الرابط: [bit.ly/1YvPLkq](http://bit.ly/1YvPLkq) وكذا في أدوات تقييم القدرات التنظيمية الخاصة بشراكة التعلم للتبادلات النقدية على الرابط: [bit.ly/1SuHSvf](http://bit.ly/1SuHSvf)

- فريق برنامج المكتب القطري؛
- أقسام دعم المكاتب القطرية؛
- الموظفون الميدانيون/شركاء البرنامج؛
- الموظفون الميدانيون/الشركاء المختصون في الرصد والتقييم.

يجب وضع خطة لتنمية القدرات والحصول على الدعم الإضافي إذا لزم الأمر. وتضمن أهم الكفاءات لمنظمة تعمل في أكثر سياقات البرمجة عن بعد صعوبة في القدرة على معرفة متى تكون الإجراءات القياسية غير مناسبة أو غير قابلة للتطبيق، ومن ثم التوقف عن تطبيق هذه الإجراءات بطريقة متفق عليها ومنظمة ومسؤولة مع ضمان امتثال برنامجي وتشغيلي. قم بتحديد الأفراد الرئيسيين في وكالتك القادرين على الإقناع بقبول إجراءات بديلة.

على الوكالات العاملة في سياق معين أن تحاول التنسيق بشأن الإجراءات البديلة. وسيساهم ذلك في بناء الثقة بين المانحين والشركاء في المشروع.

تذكر ما يلي:

- أهم كفاءة تنظيمية هي القدرة على الحياد عن تطبيق الإجراءات القياسية باتباع طريقة منظمة ومسؤولة.
- استثمر في تحليل مخاطر قوي فعلاً. وقم بذلك بالاشتراك مع الموظفين/الشركاء عن بعد. اعمل على إدراك المخاطر المتبقية بعد تنفيذ تدابير التخفيف.
- أعط اهتماماً بالغاً باللغة المتعلقة ببنود مكافحة الإرهاب في العقود مع المانحين. تعرف على الخطوط الحمراء واحصل على الاستشارة القانونية.
- قم بتطوير عملية العناية الواجبة، ووثق تنفيذها.
- عند إجراء العناية الواجبة بشأن مقدمي الخدمات المالية، طبق الإجراء التالي كحد أدنى:
  - فرز الموظفين الرئيسيين، والملاك و"الملاك المستفيدين"؛
  - أدلة عن الإجراءات الداخلية الجيدة (على سبيل المثال دليل الشؤون المالية)؛
  - أدلة عن تدريب روتيني للموظفين؛
  - التوثيق القانوني المناسب للسياق القائم.

## الفصل الثاني: التنفيذ

### التصميم والتنفيذ

#### المرونة

في حالات الطوارئ النائية، قد يحدث تغير كبير في الاحتياجات و/أو السياق التشغيلي بين تصميم المشروع ومرحلة التنفيذ النهائي. ينبغي أن يستجيب تصميم المشروع ليس فقط للسيناريو الأكثر احتمالاً، فقد تكون هناك حاجة لخطّة ثالثة أو رابعة. يجب التأكد من أن المشروع قادر على الاستجابة للتغيرات، وأن المانح يدرك أنك تطبق هذا النهج.

### الفصل بين الواجبات

الأدوات الأساسية [bit.ly/28Y6Pul](https://bit.ly/28Y6Pul)  
3- سير العمل المنفصل في سياق التحويلات  
النقدية المبرمجة عن بعد.

من أجل مكافحة الاحتيال والسرقة، من الضروري أن يؤدي فاعلون مختلفون المهام أثناء سير المشروع، وذلك في إطار النهج العام للفريق لإنجاح التحويلات النقدية المبرمجة. ويجب على الموظفين والشركاء إدراك أن هذا الفصل بين الواجبات يحميهم ويحمي سمعتهم. وينبغي إيلاء اهتمام خاص لضمان ما يلي:

- ألا يلعب اختيار الموظفين/الشركاء أو تسجيل المشاركين في المشاريع أي دور في عملية الدفع؛
- ألا يلعب الموظفون/الشركاء الذين يجرون المقابلات مع الباعة بشأن قسائم المشروع أي دور في اختيار هؤلاء الباعة؛
- أن تقوم لجنة مكونة من موظفين من قسمي المالية والبرمجة بالترخيص لاختيار مزود خدمة التسليم.

### اختيار المشاركين في مشروع

سيعتمد الأساس المنطقي لاختيار المشاركين في المشروع بشكل كلي على الاحتياجات القطاعية أو متعددة القطاعات التي ينبغي معالجتها، وستكون هنالك توجيهات من وثائق السياسات القطاعية أو متعددة القطاعات ذات الصلة.

وفي سياقات البرمجة عن بعد، قد يمثل الاختيار الصحيح والمبرر (بالإضافة إلى فريق الرصد والتقييم المناسب) تحدياً أكبر من إيجاد آلية تسليم لائقة. وقد يغري الفريق باللجوء إلى التعويض عن ذلك من خلال محاولة جمع ودراسة الكثير من المعلومات. وفيما يخص المشروعات القائمة على أساس الاختيار والتي تستخدم نقداً غير مشروط في السياقات النائية وحالات الطوارئ، قد يكون من "المناسب بما فيه الكفاية" النظر مثلاً في إحدى الإمكانيات التالية:

- نسبة الإعالة
- مؤشر استراتيجية التأقلم



## • الفجوة بين الدخل والإنفاق

وبالنسبة لمشاريع حالات الطوارئ القصوى، فقد يكون التوزيع الشامل مبرراً. تأكد من قيام الجهة المانحة بتأكيد قبولها للأمر كتابة.

## اختيار آلية التسليم

آلية التسليم هي طريقة وصول المساعدة إلى المستفيد، وهي ترتبط إلى حد كبير بالسياق. وغالباً ما يتم تقليص القائمة الأولية لخيارات التحويل النقدي إلى آلية واحدة فقط، بالنظر إلى التخطيط والرصد القويين.

الأدوات الأساسية [bit.ly/28Y6PuI](https://bit.ly/28Y6PuI)  
6- استمارة اختيار آلية التسليم.  
7- طرائق المحاسبة الفعالة (المجلس الدانماركي للاجئين).

وعادة ما تقدم المناطق الحضرية خيارات أكثر من المناطق الريفية. وكثيراً ما يكون لدى البلدان ذات الدخل المتوسط، قبل الصدمة، نظام مصرفي مركزي قوي، وبذلك قد لا تكون هناك حاجة ماسة إلى خدمات بديلة. أما البلدان الأقل نمواً فقد تتوفر أحياناً على مجموعة واسعة من الخيارات المبتكرة (مثل التحويلات عن طريق الهاتف المحمول أو الخدمات المالية غير الرسمية).

وقد تشمل آليات تسليم المساعدات النقدية التقليدية ما يلي:

- خدمات التوزيع المباشر (المال في مغلف) أو الرسمي (مثل ويسترن يونيون، وموني جرام) أو خدمات تحويل الأموال غير الرسمية (مثل وكلاء الحوالة).
  - أنظمة القسائم: طرائق لتسليم استحقاقات "مغلقة"، يتم من خلالها التسديد للباعة من قبل الوكالة بشكل منفصل عن آلية القسيمة. ولا يمكن صرف القسائم مقابل النقد. وبسبب هذين الشرطين، غالباً ما لا تخضع القسائم للقوانين المالية الوطنية.
  - يمكن استبدال قسائم السلع بسلع معينة في محلات معينة، رغم إمكانية إدراج بعض الاختيارات.
  - للقسائم القيمة قيمة محددة يمكن استخدامها في محلات معينة للحصول على مجموعة من المواد المسموح بها، فيما تقوم الوكالة بسداد مستحقات البائع.
- للإطلاع على الفرص والمخاطر كافة التي يقدمها تحويل الأموال عن طريق الحوالة في سوريا، الرجاء قراءة دراسة بيشود إنترناشنال لسنة 2015 التي تتضمن أيضاً اقتراحاً لعملية اختيار وكلاء الحوالة ونموذجاً من العقد: [bit.ly/1W9NvgD](https://bit.ly/1W9NvgD)
- يقدم دليل "كيفية تصميم القسائم لمنظمة العمل على مكافحة الجوع (ACF) مبادئ مفيدة على: [bit.ly/1YTiCiw](https://bit.ly/1YTiCiw)
- وتختلف الخيارات الأمنية المتاحة من محلات الطباعة. وقد أضحت الشفقات الخيطية (باركود) ورموز الاستجابة السريعة (QR) ضوابط صلاحية تعرف انتشاراً متزايداً.
- يوجد لدى وكالة ميرسي كورس مجموعة جيدة من أدوات التوجيه والاختيار للأموال والقسائم الإلكترونية [bit.ly/1UUMw6R](https://bit.ly/1UUMw6R)

## خيارات التحويل الإلكتروني

توحد النظم النقدية الإلكترونية مع القوانين التي تنظم عمل الأنظمة المصرفية الوطنية، وهي مرهونة بها. وتسمح هذه النظم للمشاركين في المشروع بالحصول على الأموال من أي آلة صرف للنقود. وهذا يشمل ما يلي:

- البطاقات المصرفية أو بطاقات الائتمان العادية، أو بطاقات الدفع المسبق التي لا تحتاج إلى حساب مصرفي، التي يمكن استخدامها في المحلات التجارية الملائمة وأجهزة الصراف الآلي.
- إذا لم يسمح للمشاركين في المشروع بالحصول على حسابات مصرفية تحمل أسماءهم، فقد يكون الحصول على حساب فرعي من حساب المنظمة خيارًا جيدًا.
- الأنظمة القائمة على الهواتف المحمولة حيث يمكن سحب الأموال من البنوك أو المحلات التجارية أو غيرها من المرافق ذات الصلة.

وتعرف القسائم الإلكترونية على أنها الإصدارات الإلكترونية من أنظمة قسائم "مغلقة الحلقة"، حيث عادة ما يتم تعويض الباعة عن سلعهم وخدماتهم خارج نظام القسيمة الإلكترونية. وتشمل القسائم الإلكترونية ما يلي:

- القسائم الإلكترونية المرتبطة بالبطاقة الذكية، كتلك التي تقدمها شركات Red Rose و MasterCard و sQuid.
- القسائم الإلكترونية لأجهزة الهواتف الذكية، مثل تلك المقدمة من قبل شركة Transversal.

يتغير سوق عمل هذه الخدمات بشكل سريع، وقد يكون هنالك أيضاً مزودي خدمات في بلد أو منطقة العمل، وينبغي إيلاء الاهتمام اللازم لهم مع الأخذ بعين الاعتبار فوائد التنمية المحلية.

يمكن للتحويلات الإلكترونية أن تضيف قيمة للمشروع من خلال:

- توفير وقت المشاركين في المشروع والحد من المخاطر – يمكن تسليم المستحقات عن بعد لذا لا ضرورة لتكرار التوزيعات.
- منح المشاركين في المشروع الخصوصية – يمكن لتسليم الخدمات دون لفت الأنظار أن يقلل خطر التعرض للسرقة أو "فرض الضرائب" أو التقاسم بالإكراه من قبل السلطات أو غيرها.
- تقديم بيانات أفضل – يقلل الاستخدام الآلي وبيانات مراقبة السوق الوقت والتكاليف المخصصة للرقابة، ويحسن بشكل كبير قدرات الوكالات على صنع القرار والدعم والتدقيق.
- منح الباعة والوكالات تسوية سريعة وسهلة مقارنة بالقسائم الورقية.

وتشمل الجوانب السلبية المحتملة ما يلي:

- الحواجز التكنولوجية: قد يكون التعامل مع الأنظمة القائمة على أرقام التعريف الشخصي وكلمات السر والهواتف المحمولة صعباً بالنسبة للمشاركين الذين لديهم معرفة محدودة بالتكنولوجيا. وقد يحتاج استيراد الخدمات التكنولوجية وقتاً طويلاً، وخاصة في البلدان الخاضعة للعقوبات.
- الخصوصية والحماية: يمكن لمتطلبات خدمة "اعرف عميلك" أن تحدد وضع الأشخاص كالمشاركين في المشروع، والموقع، ورقم الهاتف المعروف لدى الحكومة. ويمكن أن يتسبب الضعف في حماية البيانات في تسريبها على نطاق أوسع. وقد لا يكون الأشخاص الذين يفتقرون إلى وجود بطاقة هوية ملائمة قادرين على الاشتراك في الخدمة على الإطلاق.
- السهولة: قد تتجاوز التحويلات الإلكترونية واسعة النطاق (أو أي نظام يستخدم مرافق سحب الأموال) قدرة وكلاء التحويل.
- مصداقية الخدمة: تختلف جودة ومصداقية مزودي الخدمات اختلافاً كبيراً، وقد يكون من الصعب تقييمها سلفاً.
- بداية بطيئة في العمل: يتطلب إعداد التحويلات الإلكترونية وقتاً أطول. ويمكن أن يستغرق إعدادها في بيئات العمل العادية عدة أشهر منذ بداية البرنامج وحتى الحصول على المدفوعات الأولى.

### جدوى التحويلات الإلكترونية

سيقرر ما إن كانت الطرق النقدية أو القسائم ملائمة أكثر للاحتياجات وأهداف المشروع قبل تقييم جدوى التحويلات الإلكترونية. وبالتالي قد تلزم الظروف المحيطة بمنطقة عمل البرنامج إعادة التفكير، حيث أن آليات النقد الإلكتروني تحتاج بشكل عام إلى اتصال أفضل بالشبكة، إضافة إلى الأمان والاستقرار.

تعتمد جدوى التحويلات الإلكترونية في سياقات الطوارئ البعيدة على قدرة مزود الخدمة بشكل كبير، كما تعتمد أيضاً على مصداقية البنية التحتية الرئيسية كالبنوك والكهرباء والهاتف المحمول والاتصال بشبكة الانترنت. وقد تكون هذه البنية التحتية أكثر مرونة وذلك في السياقات حيث تكون الكوارث الطبيعية المتكررة (مثل الفيضانات في بنغلاديش) هي السبب في اتباع نهج برمجة عن بعد. وربما يكون أداء البنية التحتية في حالات الطوارئ المعقدة (مثل الحرب في سوريا) جزءاً من ديناميات النزاع، حيث تكون المصداقية والاستخدام الآمن أكثر محدودة.

السبب في اتباع نهج عن بعد	وظائف مصرفية محتملة	إمكانية توافر الكهرباء	وظائف الهاتف المحمول المحتملة	الاتصال بشبكة الانترنت	آليات التحويل الإلكتروني المحتملة
كوارث طبيعية متكررة تمنع الوصول (مثل الفيضانات الموسمية)	ثابت	منخفض	ثابت	ثابت	أي خيار

كوارث طبيعية ذات أثر مفاجئ يمنع الوصول (مثل تسونامي)	لا يوجد	لا يوجد	منخفض	منخفض	قسائم الكترونية للبطاقة الذكية، أموال محمولة
تمرد / إرهاب منخفض المستوى (حيث تسيطر الحكومة على الأراضي كافة)	ثابت، ولكن مع مزيد من الرقابة	ثابت	ثابت، ولكن مع مزيد من الرقابة	ثابت، ولكن مع مزيد من الرقابة	أي خيار
نزاع مفتوح - منطقة حكومية (خطوط تحكم ثابتة نسبياً)	ثابت	ثابت	ثابت	ثابت	أي خيار
نزاع مفتوح - منطقة المعارضة (خطوط تحكم ثابتة نسبياً)	لا يوجد	منخفض	منخفض	منخفض	قسائم الكترونية للبطاقة الذكية، أموال محمولة
نزاع مفتوح - منطقة حكومية (خطوط تحكم متغيرة بشكل كبير)	منخفض	منخفض	منخفض	منخفض	جميع الخيارات ممكنة ولكن لا يمكن الاعتماد عليها. وربما تكون غير ملائمة للتحويلات الالكترونية
نزاع مفتوح - منطقة المعارضة (خطوط تحكم متغيرة بشكل كبير)	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	غير ملائمة للتحويلات الالكترونية

### إمكانية الوصول إلى التحويلات الالكترونية

يمكن أن تشكل معرفة المشاركين في المشروع والباعة بتكنولوجيا التحويل الالكتروني عائقاً في أي مشروع. وسيتم تنفيذ الكثير من الدعم التقني واستكشاف الأخطاء وإصلاحها في مشروع يدار عن بعد من قبل الموظفين / الشركاء عن بعد الذين قد يحتاجون إلى وقت ودعم إضافيين. وعادة ما تتطوي الآليات التي تتطلب أرقام التعريف الشخصي على معدلات عالية من الخطأ بين المشاركين في المشروع، إضافة إلى عمليات مطولة محتملة لإصدار رموز جديدة في حالات الطوارئ البعيدة.

إن أحد العوامل المحددة الأكثر أهمية لنجاح المشروع هو وصول المشاركين إلى الباعة أو التسهيلات النقدية حيث يمكنهم الاستفادة من التحويلات الالكترونية الخاصة بهم. وعادة ما يتوقف هذا الأمر في السياقات غير النائية على المسافة، ولكن وفي العوامل الطارئة البعيدة مثل السلامة أثناء السفر ونقاط التفتيش والحالة المادية للطرق والجسور فسيكون هذا الأمر أساسياً. تؤكد من أن يشعر المشاركون بأنه يمكنهم الوصول إلى الباعة والتسهيلات النقدية بسهولة وبأمان وبتكلفة معقولة. كما ينبغي لك التأكد من فهم الاحتياجات المختلفة لكل من النساء والرجال، وكبار السن وذوي الاحتياجات الخاصة، والأشخاص ذوي الانتماءات المختلفة.

## القيمة والمدة ومعدل التواتر والشروط

يتم تحديد قيمة التحويلات ومدتها ومعدل تواترها وشروطها اعتمادًا على الاحتياجات والأهداف التي يتم التأكد منها خلال دراسة السوق وتقييم الاحتياجات. ومن الضروري التنسيق مع الفاعلين الآخرين في الموقع المستهدف. كما ستكون الميزانية المتاحة دائمًا عاملاً في اتخاذ القرار.

يجب أخذ ما يلي بعين الاعتبار:

- ما هي السلع أو الخدمات التي تهدف النقود إلى تغطيتها؟
- ما هي التكاليف المحتملة لتلك السلع أو الخدمات خلال فترة المشروع؟
- ما الذي يمكن أن يشمل دعم السوق؟ تذكر العوامل الموسمية.

النهج السريع للاقتصاد المنزلي هو بديل عن سلة الحد الأدنى من الإنفاق قائم على سبل العيش [bit.ly/1X8Ah7A](http://bit.ly/1X8Ah7A)

- هل يتلقى المشاركون في المشروع مساعدات مجانية؟
- ما هي مرحلة الطوارئ التي نحن فيها؟
- ما هي استراتيجية الخروج؟
- هل لدى الجهات المانحة قواعد تتعلق بالقيمة والمدة؟

توجد هنالك نقاط قوة وضعف في جميع سبل تأسيس قيمة المنح النقدية في سياقات الطوارئ النائية. وتعد سلة الحد الأدنى من الإنفاق (MEB) وسلة الحد الأدنى من الإنفاق الصالحة للبقاء على قيد الحياة (SMEB)، اللتان تشتملان قائمة متفق عليها من المواد الأساسية وأسعارها في الأسواق المستهدفة، هما الأكثر شيوعًا. وحيث أن السلة صممت من قبل مجموعة عاملة في مجال النقد، فإن غالبية المنظمات تميل إلى اتباع هذا المعدل كوسيلة موحدة ومتفق عليها لتحديد مقدار الاحتياجات – حيث تحظى بتقدير كبير من قبل الوكالات والجهات المانحة المنفذة على حد سواء. وتشمل الأدوات الأخرى لتحديد القيمة نهج الاقتصاد المنزلي السريع القائم على سبل العيش، والذي سيتطلب فريقًا مؤلفًا من أربعة باحثين على الأقل وميزانية لا تقل عن 15,000 دولار.

مرفق: أداة حساب سلة الحد الأدنى من الإنفاق الخاصة بالمجلس الدنماركي للاجئين [bit.ly/28Y6Pul](http://bit.ly/28Y6Pul)

ومن الشائع أن يحسب متوسط حجم المنح التي يجري توزيعها بين الأسر كافة. ففي حين أن بعض الأسر ستلقى القيمة الصحيحة تقريبًا من أجل تحقيق أهداف المشروع، إلا أن البعض الآخر سيتلقى قيمة أكبر، وستحصل الأسر الكبيرة على قيمة أقل مما هو محدد لتلبية احتياجاتهم. كما ينبغي تطوير مقدار المساعدة من كونه يعتمد على معدلات الأسرة إلى كونه قائمًا على نفقات الأسرة الحقيقية بمجرد أن يصبح واقعياً.

وقد يستغرق جمع المعلومات الكافية عن الأئمة واستعمالات المادة المعينة في سياقات البرمجة عن بعد وقتاً طويلاً وموارد هامة، إضافة إلى المزيد من الوقت للتوصل إلى اتفاق بين وكالات متعددة بشأنها وإدماج هذه الاتفاقيات في المشاريع. وفي حالات الطوارئ الحادة، هناك غالباً ما يبرر الشروع في البرمجة قبل هذه المرحلة، وبناء على أفضل تقدير للقيمة المناسبة للتحويل بشكل مبدئي. وإن كان من الممكن إنجاز هذا الأمر بشكل جماعي من قبل الموظفين الملائمين من عدد قليل من الوكالات الرئيسية عندها سيكون من الأسهل توضيح القرار للمشاركين في المشروع وللجهات المانحة.

يمكن أن يبدو النهج التدريجي لقيم المساعدة كما يلي:

أزمات حادة وممتدة					الانتقال من مرحلة الأزمة الحادة
استجابة منقذة للحياة					احتياجات الإنعاش (يمكن أن البدء بها على الفور بعد المرحلة 1)
بدء العمل / التنسيق المسبق					مرحلة الإنعاش المبكر
حسابات الدفع:					مرحلة الإنعاش المبكر
سعر موحد على أساس الاحتياجات الفضلى وتقديرات التكلفة، إضافة إلى 10% لتقلبات الأسعار.	سعر موحد على أساس سلة الإنفاق على المواد الغذائية وغير الغذائية أو متوسط الدخل.	قيمة تحويلات نقدية موحدة على أساس النفقات الحقيقية للأسرة في الأسواق المحلية. إمكانية وجود مستويين اعتماداً على حجم الأسرة، إضافة إلى تكاليف استبدال أصول لمرة واحدة.	قيمة تحويلات نقدية مستمرة للسياقات طويلة الأمد. تعديل يستند إلى احتمالية مساهمة الأسرة في دخل الأسرة، وحجم الأسرة إذا لزم الأمر.	قيمة تحويلات نقدية معدلة على أساس الاحتياجات المحددة حديثاً المرتبطة بالإنعاش المبكر/العودة/التغيرات الموسمية (الاستعداد لفصل الشتاء أو القضايا المتعلقة بسبل العيش مثل زيادة النفقات خلال موسم الجفاف).	إيقاف الاعتماد على احتياجات خدمات الإغاثة والانتقال إلى طرائق جديدة لتلبية الاحتياجات التي لا تتعلق بالإغاثة من خلال شبكات الأمان الاجتماعي للفئات الضعيفة إذا لزم الأمر.
اعتبارات السوق:					
أداء السوق من خلال مراقبة الموظفين/الشركاء عن بعد؛ أسعار من الأسواق المماثلة.	أداء وأسعار السوق من خلال المقابلات مع التجار.	أداء وأسعار السوق من خلال المقابلات مع التجار وأصحاب المصالح؛ لمحات عن سبل العيش.	أداء السوق، وأسعار السوق؛ بيانات بشأن سبل معيشة الأسرة.	أداء وأسعار السوق؛ سبل العيش/أسعار أصول الإنعاش في القطاع.	أداء وأسعار السوق؛ سبل العيش/أصول الإنعاش في القطاع؛ تقييم القطاع بشكل متعمق؛ تقييم مدى التأثير.

الوصول الآمن إلى السوق.	الوصول الآمن إلى السوق.	الوصول الآمن إلى السوق.	الوصول الآمن إلى السوق.	الوصول الآمن إلى السوق.	الوصول الآمن إلى السوق.
الموسمية.	الموسمية.	الموسمية.	الموسمية.	الموسمية.	الموسمية.
أنواع قدرة السوق.	أنواع قدرة السوق.	قدرة السوق (إعادة التخزين).	قدرة السوق (إعادة التخزين).	مصادر وجودة السلع والخدمات.	اعتبارات سوق العمل:
التوافر ومعدلات الأجور: شبكات الأمن الاجتماعي.	التوافر ومعدلات الأجور: شبكات الأمن الاجتماعي.	التوافر ومعدلات الأجور.	التوافر ومعدلات الأجور.	معدلات الأجور.	

قم بتوثيق ومشاركة الأساس المنطقي مهما كان اختيارك.

يمكن تقديم المساعدة النقدية دون قيد أو شرط، أو بشروط مؤهلة (يتعين على المشارك القيام بشيء ما)، أو بشروط الاستخدام (يجب على المشارك استخدام الأموال بطريقة معينة). وعندما تتطلب النتائج المرجوة من المشروع إجراءات أو عمليات شراء معينة من قبل المشاركين (كالالتحاق بالمدرسة أو الحصول على الطعام) عندها يمكن للشروط أن تكون أدوات فعالة للمساعدة في تحقيق ذلك. وينبغي تجنب استخدام الشروط إن لم تقتضي النتائج استخدامها، حيث تصبح عائقاً غير ضروري أمام المشاركين في المشروع للوصول إلى قيمة مساعدتها. ويمكن للمساعدة المشروطة (بما في ذلك القسائم) في بعض الحالات أن تعالج قضايا الجدارة أو الحماية أو السلامة في سياق معين، ولكن ينبغي دائماً تبرير الأمر في تحليل المخاطر. لا تدع الحذر المؤسسي بشأن التحويلات النقدية المبرمجة يكشف عن قرارات التصميم على نحو غير ملائم.

## الحماية والمساواة بين الجنسين

ينبغي تحليل مخاطر الحماية والمخاطر المتعلقة بالمساواة بين الجنسين، وتصميم تدابير التخفيف وإدراجها في النظام:

دليل مشروع بناء القدرات للاستجابة لحالات الطوارئ الذي تقوده مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، والأدوات الخاصة بالحماية في التدخلات القائمة على النقد: [bit.ly/1Ty5Eqv](https://bit.ly/1Ty5Eqv)

- يجب تدريب ومراقبة موظفين و/أو شركاء المشروع على التعرف على القضايا المتعلقة بالحماية والاستجابة لها بشكل مناسب، خاصة فيما يتعلق بجوانب الجنس والعمر والأشخاص الذين يعانون من الضعف؛
- يجب أن يمكن التسجيل وتوزيع المواقع والأنظمة من الوصول وألا يتسبب في أي مخاطر إضافية للمشاركين في المشروع؛
- يجب أن يتم اختيار المشاركين بشفافية وبمشاركة المجتمع؛
- ينبغي تصميم آليات الشكاوى والتعليقات وجعلها متاحة للنساء والرجال. أنظر إلى الآتي:

- رقم الـ WhatsApp أو برقية (ولكن حذار من اختلاف مستويات الوصول إلى التكنولوجيا)؛
- شريك إضافي للمراقبة مختص في جمع التعليقات؛
- التواصل مع ما يناسب من أصحاب المصلحة الرئيسيين (ربما الزعماء الدينيين المحليين).

## حماية البيانات

إن حماية البيانات هي تطبيق الضمانات المؤسسية والتقنية والمادية التي تحفظ الحق في الخصوصية في مراحل جمع البيانات يغطي منشور شركة التعلم للتبادلات النقدية بعنوان "حماية خصوصية الشخصية وتخزينها واستخدامها والكشف عنها والتخلص منها". المستفيد "مشاريع المساعدة النقدية والمساعدة عن طريق النقد وتشمل البيانات الشخصية المعلومات كافة التي يمكن أن تستخدم [/الإلكتروني: bit.ly/1i7N72Q](https://bit.ly/1i7N72Q) لتعريف المشاركين في المشروع. وقد يؤدي الفشل في إدراك والتخفيف من المخاطر الناجمة عن البيانات التي تجمعها الوكالات الإنسانية، وربما في المشاريع المعتمدة على التكنولوجيا على وجه الخصوص إلى جانب التحويلات النقدية المبرمجة، إلى تعريض الأشخاص لمخاطر العنف أو التحرش أو إلى إضعاف الثقة في الوكالات الإنسانية. يجب أن يتم تخزين البيانات بشكل آمن، وأن تكون دقيقة ومحدثة، وأن يتم حذفها عند انتهاء الحاجة إليها.

وتكون بيانات المشاركين في المشروع محفوظة بشكل آمن كما لو كانت الحلقة الأضعف في سلسلة البرنامج، وذلك منذ جمعها وحتى الاحتفاظ بها أو التخلص منها. وقد تكون عملية مسح تدفق البيانات مفيدة لتحديد نقاط الضعف وحذف الخطوات غير الضرورية. كما أن إشراك الموظفين عن بعد و/أو شركاء في هذه العملية يعزز الوعي، ويجب أن يكون جزءا من خطط التدريب.

يكتسي تزايد استخدام الأدوات القائمة على التكنولوجيا السحابية (Cloud-based) لجمع وتخزين المعلومات الشخصية أهمية كبرى يجب أخذها بعين الاعتبار في عملية المسح، إلا أن أكبر مكاسب حماية البيانات قد تتمثل في تشديد الرقابة في المكاتب على الملفات الورقية وجدول البيانات.

ويجب على مزودي خدمة النقد الإلكتروني الالتزام بالقوانين المالية الوطنية، وعادة ما يتضمن ذلك متطلبات خدمة "اعرف زبونك". صممت قوانين خدمة "اعرف زبونك" لمواجهة المخاطر التي تهدد النظام المالي بما في ذلك غسل الأموال وتمويل الإرهاب. توفر أداة بدء العمل بالبيانات الخاصة بشبكة العمل من أجل تعلم وينبغي لمزودي الخدمة جمع ومنح السلطات إمكانية الوصول إلى العمليات النقدية الإلكترونية نشرات إرشادية بسيطة وعملية بشأن مستويات متفاوتة من المعلومات بشأن المشاركين في المشروع. أما [إدارة البيانات في التحويلات الإلكترونية bit.ly/259mYp8](https://bit.ly/259mYp8) في بيئات النزاع (كما هو حال العديد من حالات الطوارئ النائية)،



فتكون الحكومات مهتمة أكثر من المعتاد بآماكن تواجد الناس وما هي الموارد التي يمكنهم الوصول إليها، وخاصة الموارد النقدية.

ينبغي لمخططي المشروع اتباع نهج قائم على الحذر تجاه الآليات النقدية الالكترونية في السياقات حيث يمكن أن يواجه المشاركون خطراً من قبل حكوماتهم. وقد لا تتطلب القسائم الالكترونية خدمة "اعرف زبونك" من جانب مزودي الخدمات (على الرغم من أنه لا يزال يطلب من الوكالات تبرير اختيارهم للمشاركين في المشروع، وتنفيذ العناية الواجبة على الباعة)، وربما تكون الخيار الأفضل في مثل هذه الحالات.

عند التخطيط لعمليات التقييم والرصد، يجب التأكد من جمع البيانات المطلوبة فقط، وأن هذه البيانات لا تعرض أصحابها للخطر أو تخرق خصوصيتهم. قم بالاطلاع على القوانين الوطنية المتعلقة بحماية البيانات.

## تحديد الميزانية

تشمل اعتبارات الميزانية ما يلي:

- تدريب الموظفين و/أو شركاء على متطلبات المشروع، بما في ذلك متطلبات الحماية والمساواة بين الجنسين؛
- تدريب الشركاء على هوية الوكالة ومهمتها وتمويلها والخدمات اللوجستية، وتكنولوجيا المعلومات، والموارد البشرية وأنظمة السلامة التابعة لها. يتطلب تحديد أو تطوير الموارد على الإنترنت الكثير من الوقت والمال؛
- أنشطة التوعية المجتمعية بشأن الغرض من المشروع وعملية الاختيار؛
- أنشطة توعية المشاركين بالطريقة المالية المتبعة ومساعدتهم للإلمام بالأمور المالية، إذا لزم الأمر؛
- وظائف واسعة النطاق في مجال المراقبة والتقييم؛
- المواد المطلوبة - طباعة القسائم (تختلف التكاليف باختلاف الأسواق وميزات الأمان المختار)، والأجهزة المتوفرة لدى الباعة؛
- عمولة تحويل الأموال - تعتبر نسبة 3 بالمائة نسبة معقولة بشكل عام، ويجب تبرير أي نسبة أعلى من ذلك. قد تحصل المنظمة على نسبة أفضل إذا النقاش بشكل جماعي؛
- التضخم وتقلبات الأسعار على المدى القصير (تذكر أن تحديد الميزانية بالعملة المحلية قد يزيد من مخاطر التضخم)؛ وفيما يتعلق بالأسواق المتقلبة، فقد ترغب الوكالات في زيادة قيمة المساعدات بنسبة 10 بالمائة لإتاحة المجال أمام تقلبات السوق.
- تجهيزات الاتصالات الآمنة، استناداً إلى سياق المراقبة والاستجابة التنظيمية؛
- نفقات السفر الإضافية لضمان عقد اجتماعات مباشرة مع الموظفين/الشركاء وتمويل تناوب الموظفين؛
- ترجمة الوثائق لأنه من الأهمية بمكان أن يكون الموظفون على دراية بالأدوات والنماذج المستعملة؛
- تصميم وترجمة وإنتاج المواد الإعلامية.

## الرقابة المالية

إن كلاً من السياق وآلية التحويل المختارة ودور وقدرات الموظفين عن بعد و/أو شركاء يجعل كل مشروع فريداً من نوعه، ويساهم في تباين الضوابط المالية المطلوبة. ومن شأن التدبير المركزي للوظائف المالية التقليل من مخاطر الامتثال والاحتيال، وذلك على حساب المرونة في العمليات المحلية. إلا أن حساسية السلطات والمانحين تجاه تحويل المبالغ النقدية أو أي موارد أخرى في العديد من سياقات البرمجة عن بعد يجعل هذا الحل الوسط ضرورياً.

وينبغي اتباع الإجراءات المالية الروتينية. أما التعديلات، فيجب الاتفاق عليها (التواصل كتابياً مع المانحين، ويفضل أن يكون ضمن اتفاقية المنح) واعتمادها.

وتتضمن الخطوات الرئيسية والمخاطر وتدابير التخفيف ما يلي:

مراحل المشروع	المخاطر المحتملة	تدابير التخفيف
إنشاء قاعدة بيانات عن المشاركين المحتملين والمؤهلين في المشروع	التسجيل غير المكتمل أو غير الدقيق، بطء عملية الإنشاء، فساد الموظفين/الشركاء في نقطة الإدماج	يساهم جمع البيانات بطريقة إلكترونية في جعل هذه البيانات متاحة بشكل أسرع وأكثر دقة، ويخفض من إمكانيات التلاعب
تحديد منهجيات التعريف	قد لا يتوفر السكان على وثائق إثبات الهوية أو يفضلون عدم إبرازها، عملية بطيئة	يمكن للوكالة تسليم "بطاقات المشاركة" الخاصة بها. وقد تساعد مجموعات المجتمع في عملية التعريف
تحديد منهجيات المصادقة	انتحال شخصية، توقف التكنولوجيا عن العمل، عدم استطاعة المشاركين استخدام التكنولوجيا (مثل البطاقات المزودة برقم التحديد PIN)	المصادقة البيومترية (مثل البصمات، بصمة العين)، وتدريب المشاركين على استخدام التكنولوجيا
الترخيص بالمسؤولية المالية	إنشاء المسؤولية (مثل عن طريق توزيع القسائم) قبل الترخيص	ضمان أن تطبق إجراءات التشغيل الموحدة الترخيص المالية قبل الالتزام بالاستحقاقات، وليس عند تقديم فواتير الباعة
التوثيق وتقديم التقارير	الفشل في متابعة الأخطاء والغش، التحديد البطيء للمشاكل	التقرير والإدارة الآلية والإلكترونية للمعاملات، وتحديد الأولويات على المستوى الداخلي، ملكية مهام المراجعة لضمان المساءلة

تتوقف الطريقة الأكثر أمانًا وملائمة لتحويل الأموال إلى الشركاء عن بعد على السياق. ففي مناطق النزاع مثلًا، حيث يحتاج الشركاء للابتعاد عن الأضواء، قد يكون أكثر أمانًا تلقيهم الأموال خارج البلاد، وترتيب تحويل الأموال عبر الحدود بأنفسهم. ويتيح لهم ذلك:

- استخدام معرفتهم بالسياق المحلي لتحديد الطريقة الأكثر أمانًا لتحويل الأموال؛
- تجنب الاتصال مع منظمة دولية غير حكومية في بلد الصراع؛
- تطوير قدراتهم الخاصة المتعلقة بالتمويل والعناية الواجبة.

## المشتريات

وعلى غرار جميع وظائف الدعم، فإن من شأن التدبير المركزي للمشتريات بعيدًا عن الموظفين الميدانيين/الشركاء أن يحد من أخطار الامتثال وتحويل الاتجاه على حساب المرونة.

وقد يكون من الأفضل تعديل الإجراءات الموحدة المتعلقة بالمشتريات من أجل دعم أهداف المشروع كافة:

- قد تكون هناك حاجة إلى توعية الباعة بشأن تصميم المشروع قبل إطلاق مناقصة مفتوحة؛
- يجب ألا تضر المناقصات المفتوحة للباعة بصغار الفاعلين القادرين على تقديم الخدمة؛
- ينبغي تعزيز إعطاء الأولوية لمبادئ مكافحة الفساد وأخذ الصراع بعين الاعتبار أثناء إجراء الاختيار.

وفي كثير من الحالات، قد يكون من الأنسب للإجراءات البديلة الخاصة بالسياق أن تستوعب الآتي:

- عدم توفر الشركاء على ما يكفي من كبار الموظفين لضمان الفصل بين الأنشطة (اللوجستية والمالية والبرمجة)؛
- اشتراط الموردين للسرية التامة، مع استخدام الأسماء المستعارة والتوقيعات الوهمية.

## التوثيق

قد تكون هناك حاجة إلى إخضاع الوثائق المطلوبة المعتادة في مشاريع بعيدة تتضمن التحويلات النقدية المبرمجة لإجراءات بديلة ملائمة للسياق.

الطريقة	الحد الأدنى من الوثائق المطلوبة عادة
المساعدة النقدية غير المشروطة	القائمة الأولية للمستفيدين (بما في ذلك تبرير نوعية الفئات المستهدفة والتحقق من المستفيدين) التسجيل النهائي للمستفيد كشوف الأداءات التي تم التثبت منها وإتمامها

الطريقة	الحد الأدنى من الوثائق المطلوبة عادة
	دليل وصل الأداء
المساعدة النقدية المشروطة	الوثائق المحددة أعلاه، بالإضافة إلى وثائق استيفاء الشروط
القوائم	القائمة الأولية للمستفيدين (بما في ذلك تبرير نوعية الفئات المستهدفة والتحقق من المستفيدين) التسجيل النهائي للمستفيد الوثائق المتعلقة بعملية اختيار الباعة والعقود المبرمة معهم وثائق التأكد من القوائم (يمكن أن تضم القوائم التي تمت إعادتها - التحقق مع المانحين) الوثائق المتعلقة بالدفع لفائدة البائع.

## الاتصال والتدريب والدعم

سيحتاج المشاركون في المشروع إلى المعلومات الواضحة وفي الوقت المناسب بخصوص مشروع التحويلات النقدية المبرمجة عن بعد وكذا بخصوص أي مشاريع أخرى، وسيتم ذلك في المقام الأول عن طريق الموظفين عن بعد أو شركاء المشروع. وكجزء من خطة الاتصالات المتعلقة بالمشروع، يجب التأكد من أن أقسام الدعم قد ساهمت، وخاصة في حالة استخدام حل يستند إلى التكنولوجيا. وقد تشمل المجالات التي يجب تناولها ما يلي:

- كيفية ومكان وزمان توزيع المساعدات النقدية أو القوائم؛
- كيفية ومكان وزمان استخدامها؛
- المعلومات الخاصة بالتكنولوجيا - استخدام واستبدال أرقام التعريف الشخصية (PIN)، واستخدام أجهزة الصراف الآلي أو محطات الباعة، وآليات التعليقات المستندة إلى التطبيقات؛
- ما يجب القيام به إذا ما ساءت الأمور؛
- حقوق المشاركين في المشروع - كيف يجب التعامل معهم من قبل الباعة ومقدمي الخدمات المالية؛
- حماية البيانات - كيف سنستعمل نحن وغيرنا وكيف سنبادل معلومات التعريف الشخصية.

تذكر ما يلي:

- فصل المهام بحيث يقوم أشخاص مختلفون بعمليات اختيار المشاركين، وتوزيع المساعدات النقدية/القوائم والمراقبة.
- قد لا تتوفر سوى آلية واحدة أو آليتان لإيصال التحويلات النقدية المبرمجة في بعض سياقات البرمجة عن بعد. يجب التأكد من أن إدراك وتوثيق القيود والمخاطر.
- مركزة الشؤون المالية والمشتريات بصورة فعالية.

## الرصد والتقييم

توفر نظم الرصد والتقييم للمديرين وغيرهم من أصحاب المصالح معلومات بصورة منتظمة بشأن التقدم المحرز في المشروع والنتائج. وتسمح هذه المعلومات للمنظمة بتحسين المشاريع، وتعديل الاستراتيجيات، وعرض النتائج. اكتب وشارك وقدم الدعم لخطة رصد.

## رصد العملية

يساعد رصد العملية أثناء التوزيع في تحديد القضايا المرتبطة بالوصول والحماية والسلامة، وتسمح بإدخال تغييرات سريعة على التصميم استجابة لذلك. وبشكل مثالي، يجب إجراء المراقبة اللاحقة للتحويل بعد كل مجموعة كبرى من عمليات التحويل أو التوزيع. وقد تكون المصادر المختلفة أكثر ملاءمة لجمع أنواع مختلفة من المعلومات.

ويشمل رصد العملية:

- آلية قوية لإبداء التعليقات/الشكاوى يمكن الوصول إليها من طرف النساء والرجال؛
- المراقبة اللاحقة للتوزيع تغطي المشاركين في المشروع من الذكور والإناث خلال أسبوعين من عملية التوزيع (أحجام عينة مثالية كما هو موضح أدناه):

حجم السكان	حجم العينة	انتقاء العينة "بشكل بسيط وعشوائي"
500	218	اختيار عشوائي للمشاركين من كل "مجموعة" في المشروع (موقع). يمكن إجراء الاختيار العشوائي من خلال قائمة المشاركين، أو عن طريق استخدام حيلة "تدوير القلم"، أو إحداثيات الخرائط والشبكات، أو تقنيات نظام تحديد المواقع.
1000	278	وزع حجم العينة الإجمالية بين المجموعات بما يتناسب (بالتقدير أو الدقة) مع حجم السكان المشاركين في كل مجموعة.
1500	306	
2000	323	
3000	341	
4000	351	
4500 أو أكثر	370	

وينبغي على المراقبين وضع الأسئلة التالية:

- هل حصل المستفيدون على المساعدات النقدية/القوائم الصحيحة؟ هل حاول أحدهم فرض "ضريبة" عليهم؟ تأكد من إبقاء الجميع في مأمن عند طرح هذا النوع من الأسئلة.
- هل كان المستفيدون يدركون مقدار ما كانوا يتلقونه ومتى؟ هل يمكن تحسين الآلية؟
- هل تم دفع المبالغ في الوقت المحدد؟
- من في الأسرة تلقى الاستحقاقات واستخدمها؟ هل تسبب ذلك في أي مشاكل؟ هل صرفت الأموال بشكل عادل؟

- هل استطاع المستفيدون تلبية احتياجاتهم؟ هل حصل المستفيدون على ما يريدون وما يحتاجون؟
- بالنسبة للقوائم والقوائم الالكترونية:

○ هل يناسب النظام المشاركين والباعة؟ هي هناك أي مشاكل مرتبطة بالوصول أو السلامة؟ هل يمكن تحسينها؟  
وضع اتحاد النقد الصومالي نماذج رصد لمرحلة ما بعد التوزيع وذلك للنقد [bit.ly/1NW2PP6](https://bit.ly/1NW2PP6) والقوائم [bit.ly/1X54Bk3](https://bit.ly/1X54Bk3)

○ هل استخدمت جميع القوائم؟ هل أعيد بيع بعضها؟  
هل كان هناك أعضاء مجموعات ما لم يستخدموا قوائمهم؟ لماذا؟ يمكن لتحليل حالات إعادة بيع القوائم أن يميّز اللثام على بعض الاحتياجات المثيرة للمشاركين واختياراتهم والقيود المفروضة عليهم - ينبغي عدم "معاينة" إعادة البيع، إيلاء أهمية خاصة لأي معلومات بشأن إعادة البيع.

## رصد السوق

- لا تقل المراقبة المتواصلة للسوق أهمية عن مراقبة المشاريع التي تستخدم التحويلات النقدية المبرمجة لضمان عدم وجود أي تأثير يحد نظام ماركيت لرصد السوق مثاليًا عندما يكون الوصول وقدرة الفريق جديدين. ويمكن لمبادئه أن تفيد في تطوير أداة أكثر مرونة للبرمجة عن بعد: [bit.ly/1nwztdo](https://bit.ly/1nwztdo)
- هل انتهى مخزون الباعة من المواد الأساسية؟
  - هل كان هناك أي تأثير على الأسعار؟

## رصد النتائج

وبالإضافة إلى ما سبق، يجب أن تقيّم المراجعة النهائية للمشروع، ومراجعة منتصف المدة للمشاريع الممتدة على مدة أطول، ومدى تحقيق أهداف المشروع. كما ينبغي للوكالات ضمان وجود اتصال مباشر مع المشاركين في المشروع عند السعي نحو فهم نتائج المشروع حتى لو استخدمت مصادر معلومات متنوعة لرصد العملية والسوق.

## مصادر المعلومات

- أثناء العمل عن بعد، يمكن تبرير الاستنتاجات عن طريق مقارنة مختلف المصادر (وبشكل مثالي، بنطوي "التتاليث" على الاعتماد على ثلاثة مصادر). وتختلف المصادر المتاحة ومدى سلامتها وملاءمتها وموثوقيتها باختلاف السياق، وفي كثير من الحالات، سينبغي الحصول على ما أمكن من المعلومات مع التحلي بقدر كبير من الإبداع. وقد تشمل الخيارات:
- موظفو المراقبة الميدانية التابعون للوكالة؛
  - موظفو مراقبة الشركاء أو حتى شريك محلي ثان يقوم بدور الرقابة فقط. يمكن أن تتعاون عدة وكالات في المساعدة في إيجاد ودعم هذا الشريك؛

- النازحون الذين على اتصال مع بعض الأصدقاء أو الأقارب في منطقة الأزمة (منهجية منطقة المنشأ)؛
- المنظمات الشعبية المحلية؛
- قادة المجتمع (ولكن حذار من مشاكل الانحياز والمحسوبية)؛
- إجراء مكالمات هاتفية أو إرسال رسائل مباشرة للمشاركين في المشروع (يجب أن تكون مراكز الاتصال مجانية للمتصل كلما أمكن)؛
- تعليقات الباعة ومقدمي الخدمات؛
- كاميرات وهواتف مزودة بكاميرات قادرة على استخدام النظام العالمي لتحديد المواقع (إذا كان استخدامها آمناً ومقبولاً من قبل المشاركين والسلطات)؛
- الإشارة إلى نتائج المشروع في وسائل الإعلام ووسائل الإعلام الاجتماعية (الحرص على عدم إثارة محادثات قد تعرض الأشخاص للخطر)؛
- آليات التعليقات/الشكاوى؛
- الدراسات الاستقصائية عبر الإنترنت.
- البيانات المحصل عليها من أجهزة الباعة (انظر أدناه).

## الحلول التقنية للمراقبة

تضيف أدوات جمع البيانات المتنقلة قيمة كبيرة على أعمال رصد المشروع الروتينية، ويجب أن تستخدم دائماً حيثما أمكن ذلك.

يمكن للحلول التقنية المبتكرة الأخرى (وفقاً لقسم تقييم الاحتياجات)، إذا تم استخدامها بالطريقة المناسبة، أن تساعد أيضاً على مواجهة بعض التحديات الخاصة بالمراقبة عن بعد وبالتحويلات النقدية المبرمجة عن بعد بشكل عام. يجب تجنب الاعتماد فقط على حماسة المدراء والاستثمار في التقنيات الجديدة دون الأخذ بعين الاعتبار الحاجيات والبنية التحتية وتجربة المستخدم والقبول من الجانب الثقافي.

كما تشتمل بعض أدوات خدمات تسليم الاستحقاق على وظيفة جمع البيانات أيضاً. وعلى سبيل المثال، قد يستطيع مقدمو القسائم الإلكترونية دمج أسئلة محددة في عملية مغادرة البائع، والذي من شأنه أن يمكن الوكالة من كم هائل من بيانات الرصد "المجانية". ويمكن أن تشمل:

- محتويات السلة؛
- أنماط التسوق – الأوقات والأيام؛
- جنس و سن المتسوق؛
- التعاليق على عملية توزيع القسائم الإلكترونية.

وحيث أن الأجهزة ستكون تحت سيطرة البائع في هذه الحالة، يجب طرح بعض الأسئلة على النحو التالي:

- تعليقات أو شكاوى بخصوص الباعة وجودة خدماتهم؛
- القضايا المتعلقة بالسلامة أو الحماية.

## تقييم

لا تختلف تقييمات التحويلات النقدية المبرمجة عن بعد من حيث  
المبدأ على أي تقييمات أخرى. وينبغي أن تتطرق هذه التقييمات *انظر في معايير لجنة المساعدة الإنمائية للتقييم: [bit.ly/1lpGhn9](https://bit.ly/1lpGhn9)*  
لما يلي:

- هل حقق المشروع أهدافها المعلنة؟
  - هل استهدف المشروع ووصل إلى الفئات المقصودة؟
  - هل عاد بالنفع على الاقتصاد بشكل عام؟
  - هل احترام المشروع المعايير الإنسانية؟
  - هل كان المشروع فعالاً من حيث التكلفة؟ وبشكل خاص، كيف تم المشروع مقارنة بمشاريع عينية مماثلة أو مشاريع تستخدم طرائق أخرى للتحويلات النقدية المبرمجة؟
  - هل تم تدبير قضايا الفساد والسلامة وغيرها من المخاطر بشكل فعال؟
  - هل كان المشروع خاضعاً للمساءلة كما يجب أمام المشاركين والسلطات القانونية والمانحين؟
- ابحث ووثق العواقب الشائعة غير المقصودة بما في ذلك:
- عوامل الجذب والهجرة؛
  - التغيرات الطارئة على سوق العمل؛
  - أخطاء الاستبعاد الكبرى وأسبابها؛
  - الصراع بين المشاركين وغير المشاركين في المشروع؛



- المخاوف المرتبطة بالحماية أو الجانب الجنساني؛
- النتائج الإيجابية المرتبطة بالحماية أو الجانب الجنساني. مثلاً، هل ساهم المشروع في المساواة أو ساعد في التغلب

الحد الأدنى للمتطلبات:

- دليل على المخرجات موثق عند نقطة التسليم للمشاركين في المشروع.
  - اتصال مباشر بين الموظفين/الشركاء والمشاركين في المشروع وتقديم أدلة على النتائج.
- تذكر ما يلي:
- أدوات جمع البيانات المتنقلة هي أدوات قياسية – يجب أن يكون هنالك سبب وجيه لاستخدام القلم والورق.
  - جد وسائل مبتكرة لمراقبة وفهم المشروع. قم بالاستجابة سريعاً لأي مشاكل لم يتم التطرق إليها.
  - تساءل دائماً ما إذا كانت النساء والرجاء وغيرهما من المجموعات تتأثر بشكل مختلف.
  - احثقي بالبيانات التي تظهر استخدام المشاركين للمساعدات النقدية أو القسائم بشكل غير المتوقع. ستتعلم الكثير عن احتياجات الشعوب واختياراتهم وإكراهاتهم.

على التهميش؟