HUMANITAIRES JOBS · الأكاديمية الإنسانية

الميني MBA الإنساني: قيادة منظمة إنسانية

الدليل الكامل

برنامج قيادي مدته 3 أشهر بالضبط (12 أسبوعًا، 144 ساعة): القيادة والاستراتيجية ودورة المشروع والرصد والتقييم والمساءلة والتعلم، والمالية وميزانيات المانحين، والامتثال والاحتيال، وحشد الموارد، وسلسلة الإمداد، والموارد البشرية والحماية من الأذى، والمخاطر والأمن، والتفاوض والمناصرة، والتغيير والحوكمة. تمارين رقمية مصححة، وثلاثة امتحانات شهرية صعبة مع دراسات حالة، ودبلوم قابل للتحقق من الأكاديمية الإنسانية.

https://humanitairejobs.org/ar/academy/mini-mba-humanitaire/

وثيقة مجانية من الأكاديمية الإنسانية. يمكن طباعتها ومشاركتها بحرية لأغراض التدريب دون تعديل.

المحتويات

1. الأسبوع 1 : القيادة الإنسانية وإدارة الفرق في الأزمات
2. الأسبوع 2 : استراتيجية المنظمة غير الحكومية: الولاية ونظرية التغيير والتموضع
3. الأسبوع 3 : دورة المشروع: التصميم والتخطيط والإدارة بالأداء
4. الأسبوع 4 : MEAL الاستراتيجي: المساءلة والأدلة والقرارات
5. الأسبوع 5 : مالية المنظمات غير الحكومية: ميزانيات المانحين والتكاليف غير المباشرة والإدارة المالية
6. الأسبوع 6 : الامتثال والرقابة الداخلية والاحتيال والتدقيق
7. الأسبوع 7 : جمع التمويل والعلاقات مع المانحين: الاستراتيجية والمقترحات والتنويع
8. الأسبوع 8 : سلسلة الإمداد الإنسانية: المشتريات الاستراتيجية والمخزون والتكلفة الإجمالية
9. الأسبوع 9 : الموارد البشرية الاستراتيجية وواجب الرعاية والصون
10. الأسبوع 10 : إدارة مخاطر المنظمة والأمن
11. الأسبوع 11 : التفاوض الاستراتيجي والمناصرة والتنسيق
12. الأسبوع 12 : قيادة التغيير والحوكمة والمشروع النهائي

الأسبوع 1 : القيادة الإنسانية وإدارة الفرق في الأزمات

الأهداف

- التمييز بين الإدارة والقيادة، واختيار أسلوب قيادة يناسب نضج الفريق ودرجة الاستعجال.
- بناء فريق متعدد الثقافات وتشغيله تحت الضغط: الأدوار، التفويض، الأمان النفسي، إدارة النزاعات.
- اتخاذ قرارات متينة في ظل عدم اليقين والمساءلة عنها، دون التضحية بصحة الفريق.

مدير، قائد، رئيس بعثة: ما الذي يُنتظر منك فعلًا

في المنظمة الإنسانية، تعني **الإدارة** تحقيق نتائج متوقعة بموارد محدودة: التخطيط والتنظيم والرقابة ورفع التقارير. أما **القيادة** فتعني إعطاء الاتجاه حين لا تكفي الخطط: إعطاء المعنى، والتعبئة، والتحكيم بين قيم متعارضة. يحتاج رئيس المشروع أو رئيس البعثة إلى الاثنين، لكن بنسب مختلفة حسب مرحلة الأزمة.

بيّنت دراسات شبكة ALNAP حول القيادة الميدانية (Buchanan-Smith وScriven، 2011) أن المسؤولين الذين تعدّهم فرقهم فعّالين ليسوا الأكثر إتقانًا للجانب التقني، بل الذين يجمعون أربع صفات: **رؤية واضحة للأولويات**، و**القدرة على اتخاذ القرار** دون معلومات كاملة، و**الاهتمام بالأشخاص**، و**القدرة على العمل مع منظمات أخرى**. فالقيادة الإنسانية علائقية وجماعية قبل كل شيء.

البُعد	الإدارة	القيادة
السؤال المحوري	كيف نفعل؟	لماذا وإلى أين؟
الأفق	خطة العمل، ميزانية السنة	الولاية، الاستراتيجية، السمعة على المدى الطويل
الأدوات	التخطيط، الإجراءات، لوحات المتابعة، الضوابط	الرؤية، السرد، القدوة، الشبكة، التحكيم
الخطر إن غابت	فوضى، هدر، عدم امتثال	فريق محبط، فقدان المعنى، انحراف عن الرسالة

مستوى الإتقان المطلوب: المدير الإنساني الجيد يعرف كيف يقول ما لن يفعله. فرفض نشاط خارج الولاية، أو تمويل يخالف المبادئ، أو توسّع إلى منطقة جديدة دون وسائل لحماية الموظفين، هو فعل قيادة وليس نقصًا في الطموح.

اختيار الأسلوب: القيادة الموقفية وسياق الطوارئ

يقترح نموذج **القيادة الموقفية** (Hersey وBlanchard) تكييف الأسلوب مع درجة كفاءة كل متعاون والتزامه في مهمة محددة، لا مع شخصه عمومًا:

- **التوجيه** (S1): تعليمات دقيقة ورقابة لصيقة، لشخص متحمس لكنه مبتدئ في المهمة.
- **التدريب** (S2): تعليمات وشروح، لشخص يتقدم لكنه يفقد حماسه.
- **المساندة** (S3): إصغاء وقرار مشترك، لشخص كفء لكنه متردد.
- **التفويض** (S4): أهداف وثقة، لشخص كفء ومستقل.

يضيف السياق الإنساني متغيرًا ثانيًا: **درجة الاستعجال**. ففي الساعات الـ72 الأولى من أزمة مفاجئة، يكون الأسلوب التوجيهي غالبًا ضروريًا ومنتظرًا (من يفعل ماذا، وأين، وقبل هذا المساء). لكن البقاء على الأسلوب التوجيهي بعد المرحلة الحادة يُنهك الفريق ويعطّل المبادرات. ويساعد نموذج Goleman (2000) على تسمية هذه التحولات:

الأسلوب **القسري** مفيد عند الخطر الداهم، والأسلوب **الرؤيوي** عند تغيير الاستراتيجية، وأسلوب **المدرّب** لتطوير الموظفين الوطنيين الذين سيتسلمون المسؤولية، والأسلوب **الديمقراطي** حين يملك الفريق معلومات لا تملكها أنت.

> خطأ شائع: الخلط بين الاستعجال والتسرّع. حتى في المرحلة الحادة، خصّص عشر دقائق لمشاركة التحليل: فالفريق الذي يفهم لماذا يعمل يرتكب أخطاء أقل ويتخذ قرارات أفضل في غيابك.

بناء فريق عالي الأداء تحت الضغط

يصف نموذج **Tuckman** (التكوين، العاصفة، التطبيع، الأداء) مراحل حياة الفريق. وفي العمل الإنساني، يؤدي ارتفاع دوران الموظفين، خاصة الدوليين، في السياقات الصعبة إلى عودة الفريق بانتظام إلى مرحلة العاصفة. ومهمة المسؤول تقصير هذه المراحل عبر **طقوس** ثابتة: استقبال منظّم، تسليم مكتوب، اجتماع أسبوعي قصير، مراجعة ما بعد العمل.

تُظهر أبحاث Amy Edmondson حول **الأمان النفسي** (ومشروع أرسطو لدى Google، 2015) أن العامل الأول لأداء الفريق هو القناعة بإمكانية الإبلاغ عن خطأ أو طرح سؤال أو الاعتراض على قرار دون التعرض للعقاب. وفي المنظمة غير الحكومية، هذا أيضًا شرط للأمن والحماية: فالفريق الذي لا يجرؤ على نقل إشاعة أو حادث أو شبهة إساءة يعرّض الأرواح للخطر.

- **توضيح الأدوار** بمصفوفة RACI (من ينفّذ، من يتحمل المسؤولية النهائية، من يُستشار، من يُبلَّغ) لكل عملية حرجة: المشتريات، الأمن، التوظيف، التقارير للمانحين.
- **التفويض الحقيقي**: فوّض نتيجة لا مهمة، وحدّد مستوى الصلاحية («تقرّر أنت وتخبرني» أو «تقترح أنت وأقرّر أنا»).
- **التوازن بين الموظفين الوطنيين والدوليين**: يمثل الموظفون الوطنيون أكثر من 90% من القوى العاملة الإنسانية، وينبغي أن تؤول إليهم مناصب القرار تدريجيًا، وفق خطة تطوير صريحة.

النزاعات والتنوع والتواصل بين الثقافات

تجمع الفرق الإنسانية جنسيات وأوضاعًا تعاقدية (وطني، دولي، عقد محلي، استشاري) وأجيالًا وعلاقات بالتسلسل الهرمي شديدة الاختلاف. وأبعاد **Erin Meyer** (خريطة الثقافات) مفيدة لفك سوء الفهم: تواصل صريح أو ضمني، نقد مباشر أو غير مباشر، قرار بالتوافق أو من الرئيس، ثقة قائمة على المهمة أو على العلاقة.

وأمام النزاع، يميّز نموذج **Thomas-Kilmann** بين خمسة مواقف: المنافسة، والتعاون، والتسوية، والتجنب، والمجاراة. لا يوجد موقف جيد في ذاته. فالتعاون يتطلب وقتًا ويناسب القضايا المهمة والدائمة، والتسوية تناسب تقاسم الموارد، والتجنب قد يكون حكيمًا حين يكون الرهان بسيطًا أو حين تكون الانفعالات حادة جدًا.

طريقة وساطة من خمس خطوات، تُطبَّق بين زميلين:

1. مقابلات منفصلة: الإصغاء إلى الوقائع والمشاعر والاحتياجات.
2. التحقق من أن الوضع لا يندرج ضمن إجراء رسمي (تحرش، إساءة، احتيال): في هذه الحالة لا وساطة، بل إحالة إلى آلية الإبلاغ.
3. لقاء مشترك بقواعد: يتكلم كل طرف دون مقاطعة، ونصف السلوكيات لا الأشخاص.
4. البحث عن خيارات واتفاق مكتوب بسيط: من يفعل ماذا، ومنذ متى.
5. جلسة متابعة بعد أسبوعين أو ثلاثة.

اتخاذ القرار في ظل عدم اليقين ورعاية الفريق

يساعد إطار **Cynefin** (Snowden وBoone، 2007) على اختيار طريقة اتخاذ القرار. ففي المجال **البسيط** (توزيع معتاد) نطبّق الإجراء. وفي المجال **المعقّد تقنيًا** (تصميم شبكة مياه) نستشير الخبراء. وفي المجال **المركّب** (تطور

نزاع، قبول مجتمع محلي) نجرّب على نطاق صغير ونراقب ونعدّل. وفي **الفوضى** (هجوم، وباء متفجر) نتحرك أولًا لتحقيق الاستقرار ثم نحلّل.

وللقرارات المهمة، تحمي مذكرة قرار من صفحة واحدة المنظمةَ ومتخذَ القرار: السياق، والخيارات (ثلاثة على الأقل، منها «عدم فعل شيء»)، والمعايير، والمخاطر، والقرار، وشروط المراجعة. وتتيح لاحقًا **مراجعة ما بعد العمل** بصدق: إذ تُقيَّم جودة القرار في ضوء المعلومات المتاحة لحظة اتخاذه، لا بنتيجته فقط.

وأخيرًا، القائد الإنساني مسؤول عن صحة فريقه. فقد بيّنت دراسة مؤسسة Antares ومراكز CDC (Lopes Cardozo وآخرون، 2012) أن نحو عامل إنساني واحد من كل خمسة ظهرت عليه أعراض الاكتئاب بعد مهمته، وأن دعم الفريق والمنظمة يقلّل هذا الخطر بوضوح. والتدابير التي تحمي فعلًا معروفة: راحة وإجازات تُؤخذ فعلًا (R&R)، وعبء عمل واقعي، ودعم بين الأقران، والوصول إلى دعم نفسي سري، والتقدير، ومسؤول يكون قدوة باحترام حدوده الشخصية.

> مؤشر مرجعي: إذا كان فريقك يعمل أكثر من 60 ساعة أسبوعيًا لأكثر من أربعة أسابيع، فلم تعد هذه مرحلة طوارئ، بل مشكلة في حجم الطاقم يجب رفعها إلى الإدارة والمانحين.

تمرين: تشخيص القيادة في قاعدة ميدانية

الوضع. تصل بصفتك رئيس قاعدة إلى منطقة تعمل فيها المنظمة منذ 18 شهرًا. يضم الفريق 26 شخصًا: 3 دوليين و23 وطنيًا. خلال ستة أشهر تعاقب رئيسا قاعدة، ولم يُبلَّغ عن ثلاثة حوادث أمنية في الوقت المناسب، ونسبة صرف التمويل الرئيسي 41% في منتصف المدة، ومشرفان وطنيان توقفا عن التحدث إثر خلاف حول التوظيف.

المطلوب (صفحتان). 1) صنّف المشكلات حسب Cynefin (بسيط، معقّد تقنيًا، مركّب، فوضى) مع التعليل. 2) لكل من أعضاء الفريق الخمسة الرئيسيين (نائب لوجستي متمرس، مسؤولة MEAL جديدة، المشرفان المتنازعان، محاسب قاعدة مستقل جدًا)، حدّد الأسلوب الموقفي المناسب. 3) اقترح خطتك للأيام الثلاثين الأولى: ثلاث طقوس للفريق، ومصفوفة RACI للإبلاغ عن الحوادث، ونهج الوساطة بين المشرفين.

عناصر التصحيح. عدم الإبلاغ عن الحوادث مشكلة أمان نفسي ووضوح أدوار أولًا (مركّب)، وليس مجرد غياب إجراء. وضعف الصرف مشكلة معقّدة تقنيًا: تحليل بندًا ببند مع المالية ورئيس المشروع. أما النزاع بين المشرفين فيجب التحقق منه أولًا: إن كان يتعلق بشبهات محاباة في التوظيف، فهو يندرج ضمن إجراء رسمي لا ضمن وساطة.

للتذكر

- الإدارة تنتج نتائج متوقعة، والقيادة تعطي الاتجاه حين لا تكفي الخطط.
- يُختار الأسلوب حسب المهمة والشخص (Hersey وBlanchard)، وحسب مرحلة الأزمة.
- الأمان النفسي عامل أداء وشرط للأمن والحماية.
- قبل أي وساطة، تحقّق من أن النزاع لا يندرج ضمن إجراء رسمي (إساءة، تحرش، احتيال).
- قرّر حسب مجال Cynefin، ووثّق القرار، واحمِ صحة الفريق بوصفها نتيجة قائمة بذاتها.

الاختبار

1. لوجستية وطنية ذات خبرة كبيرة تتولى لأول مرة مناقصة دولية وفق قواعد مانح جديد. وفق القيادة الموقفية، الأسلوب الأنسب لهذه المهمة تحديدًا هو:
   A. التفويض، لأنها ذات خبرة
   B. التدريب: شرح القواعد والمتابعة عن قرب، لأن كفاءتها في هذه المهمة ضعيفة رغم التزامها العالي
   C. المساندة بالإصغاء فقط
   D. عدم تغيير أي شيء في وصفها الوظيفي

2. فريق نادرًا ما يبلّغ عن أخطائه وتصل الحوادث متأخرة. الرافعة الأكثر فعالية على المدى الطويل هي:
   A. معاقبة التأخر في الإبلاغ بصورة منهجية
   B. إضافة استمارة أخرى
   C. بناء الأمان النفسي: شكر من يبلّغ، والتحليل دون البحث عن مذنب، وتقديم القدوة
   D. مركزة كل القرارات لدى رئيس القاعدة

3. مشرفان في نزاع؛ أحدهما يتهم الآخر بتوظيف أفراد من عائلته. ما النهج الصحيح؟
   A. تنظيم وساطة ليتصالحا
   B. الإحالة إلى إجراء الإبلاغ الرسمي (تضارب مصالح محتمل) وعدم معاملة الأمر كنزاع علائقي بسيط
   C. نقل أحدهما فورًا
   D. ترك الوقت يحلّ الخلاف

4. تطوّر قبول منظمتك لدى المجتمعات في منطقة أصبح الوصول إليها ممكنًا حديثًا يندرج، في إطار Cynefin، ضمن المجال:
   A. البسيط: تطبيق الإجراء
   B. المعقّد تقنيًا: سؤال خبير
   C. المركّب: التجربة على نطاق صغير والمراقبة والتعديل
   D. الفوضوي: التصرف دون تحليل

5. أي عبارة صحيحة بشأن مذكرة القرار؟
   A. لا تفيد إلا إذا نجح القرار
   B. تتيح تقييم جودة القرار وفق المعلومات المتاحة لحظة اتخاذه، ويجب أن تتضمن خيار «عدم فعل شيء»
   C. تغني عن استشارة الفريق
   D. لا تخص إلا القرارات المالية

أجوبة الاختبار : 1. B · 2. C · 3. B · 4. C · 5. B

الأسبوع 2 : استراتيجية المنظمة غير الحكومية: الولاية ونظرية التغيير والتموضع

الأهداف

- تحليل البيئة الاستراتيجية للمنظمة (PESTEL، أصحاب المصلحة، SWOT) واستخلاص خيارات منها، لا قائمة.
- بناء نظرية تغيير متينة بفرضياتها وأدلتها، وربطها بخطة استراتيجية متعددة السنوات.
- تموضع المنظمة: القيمة المضافة، الشراكات، التوطين، ومعايير قول «لا».

لماذا تحتاج المنظمة غير الحكومية إلى استراتيجية (وما ليست عليه الاستراتيجية)

الاستراتيجية **مجموعة متسقة من الخيارات** حول أين نتدخل، ولمن، وبأي نهج وأي وسائل، لتعظيم الأثر في ضوء الولاية. وهي ليست كتالوجًا للأنشطة ولا مجموع مشاريع ممولة. ووفقًا لريتشارد روملت (Good Strategy, Bad Strategy، 2011)، للاستراتيجية الجيدة ثلاثة عناصر: **تشخيص** (ما المشكلة المحورية؟)، و**سياسة موجِّهة** (كيف سنتعامل معها؟)، و**أفعال متسقة** يعزز بعضها بعضًا.

ويضيف القطاع غير الربحي خصوصية وصفها مارك مور (مثلث القيمة العامة، 1995): على المنظمة أن توائم بين ثلاثة عناصر: **القيمة المنتَجة** للناس، و**الشرعية والدعم** (المانحون، السلطات، المجتمعات، الرأي العام)، و**القدرة التشغيلية**. والاستراتيجية التي تهمل رأسًا من رؤوس المثلث تفشل: فالمشروع المفيد جدًا بلا دعم لا يُموَّل، والمشروع الممول جيدًا لكنه يتجاوز قدرات المنظمة يضر بسمعتها.

> اختبار الاستراتيجية السيئة: إذا كان يمكن لـ«محاورك الاستراتيجية» أن تظهر حرفيًا في استراتيجية أي منظمة أخرى («تعزيز صمود المجتمعات الهشة»)، فهي ليست خيارات بل نوايا.

تحليل البيئة: PESTEL وأصحاب المصلحة وSWOT

يستعرض تحليل **PESTEL** العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والقانونية. وبالنسبة لمنظمة غير حكومية، كثيرًا ما تكون النقاط الحاسمة: الحيز الإنساني وقوانين الجمعيات (التسجيل، القيود على التمويل الأجنبي)، وأنظمة مكافحة الإرهاب والعقوبات التي تؤطر العمل في بعض المناطق، والتضخم وسعر الصرف، والمناخ والكوارث المتكررة، والاتجاه التنازلي للتمويل الإنساني منذ 2023.

ويصنّف **رسم خريطة أصحاب المصلحة** (مصفوفة النفوذ-الاهتمام) الفاعلين: إدارة عن قرب (نفوذ واهتمام مرتفعان: المانحون الرئيسيون، الوزارة الوصية)، إرضاء (نفوذ مرتفع واهتمام منخفض: السلطات الأمنية)، إطلاع (اهتمام مرتفع ونفوذ منخفض: المجتمعات، مع الانتباه إلى أن المساءلة تقتضي منحها سلطة حقيقية)، مراقبة.

لا قيمة لتحليل **SWOT** إلا إذا أفضى إلى خيارات. وتجعله مصفوفة **TOWS** عمليًا: استراتيجيات القوة-الفرصة (الاستثمار)، والضعف-الفرصة (تعزيز الذات لاغتنام الفرصة)، والقوة-التهديد (الحماية)، والضعف-التهديد (تقليص التعرض أو الانسحاب).

	فرصة: صندوق قُطري مشترك جديد للحماية	تهديد: خفض بنسبة 35% من المانح الرئيسي
قوة: وجود قديم ومقبول في 3 محافظات	قوة-فرصة: التموضع كشريك مرجعي في الحماية في هذه المحافظات	قوة-تهديد: التنويع نحو الصناديق المشتركة ومانحي التنمية في المناطق التي نحظى فيها بالقبول
ضعف: لا يوجد أخصائي حماية	ضعف-فرصة: توظيف أخصائي أو الشراكة مع منظمة محلية متخصصة	ضعف-تهديد: التخلي عن القطاعات ذات القيمة المضافة الضعيفة لتركيز الموارد

نظرية التغيير أداةً للدقة

تشرح **نظرية التغيير** كيف ولماذا ينبغي لمجموعة من التدخلات أن تُحدث التغيير المنشود في سياق معيّن. وتُبنى بالعكس: ننطلق من التغيير طويل الأمد، ونحدد الشروط المسبقة اللازمة، ثم التدخلات التي تحققها. وخلافًا للإطار المنطقي، فهي تُظهر **الفرضيات السببية** ودور الفاعلين الآخرين بشكل صريح.

مثال على سلسلة: إذا تلقت النساء المعيلات لأسرهن تحويلًا نقديًا شهريًا لمدة 6 أشهر وتدريبًا على نشاط مدرّ للدخل وانضمامًا إلى مجموعة ادخار، *فإنهن* سيُعِدن تكوين أصل منتج، *لأن* التحويل يغطي الاحتياجات الأساسية ويجنّب بيع الأصل، *شريطة أن* تعمل الأسواق المحلية وأن يسمح الوضع الأمني بالوصول إليها.

ويجب أن تكون كل فرضية **مدعومة بأدلة** (تقييمات، أدبيات، بيانات متابعة) وأن **يختبرها** نظام MEAL. ففي برامج «التخرّج» مثلًا، أظهرت التجربة متعددة البلدان المنشورة في مجلة Science (Banerjee وآخرون، 2015) آثارًا دائمة على الاستهلاك والأصول، ما يعزز الفرضية؛ لكن النتائج تتفاوت كثيرًا بين السياقات، ما يستلزم الاختبار محليًا.

> مستوى الإتقان المطلوب: نظرية التغيير التي لا تتضمن فرضيات صريحة ليست سوى إطار منطقي مرسوم في دوائر. ومستوى MBA يعني تحديد الفرضية الأضعف والتخطيط للتحقق منها منذ الأشهر الثلاثة الأولى.

من الخطة الاستراتيجية إلى قرارات الحافظة

تترجم الخطة الاستراتيجية الممتدة من 3 إلى 5 سنوات نظرية التغيير إلى **أهداف استراتيجية** (من 3 إلى 5، قابلة للقياس)، و**خيارات جغرافية وقطاعية**، و**مسار مالي**، و**استثمارات في القدرات** (الأنظمة، الموظفون، الشراكات). ويجب أن تنص صراحة على ما ستتوقف المنظمة عن فعله.

وللمفاضلة بين مشاريع الحافظة، تقاطع مصفوفة بسيطة بين **القيمة المضافة للناس** (الاحتياجات، الجودة، التغطية، الاتساق مع نظرية التغيير) و**الجدوى بالنسبة للمنظمة** (تغطية التكاليف، المخاطر، القدرات). يمكن الإبقاء على مشروع عالي القيمة لكنه خاسر إذا كان استراتيجيًا، شريطة تمويله عمدًا من أموال غير مقيّدة؛ أما المشروع منخفض القيمة والخاسر فيجب إغلاقه أو نقله.

ويجب أن تقترن الخطة بـ**لوحة متابعة استراتيجية** (على غرار بطاقة الأداء المتوازن لكابلان ونورتون مكيّفة للقطاع غير الربحي): الأثر والجودة للناس، دعم أصحاب المصلحة، العمليات الداخلية، التعلّم والموظفون، الصحة المالية (الاحتياطيات بعدد أشهر النفقات، حصة الأموال غير المقيدة، تغطية التكاليف غير المباشرة).

التموضع والشراكات والتوطين

القيمة المضافة للمنظمة هي ما تقدمه ولا يستطيع غيرها تقديمه بتكلفة مماثلة: خبرة تقنية، أو وصول، أو قرب من المجتمعات، أو قدرة على الانتشار السريع، أو قدرة على المناصرة. والتموضع يعني تركيز الموارد حيث تكون هذه القيمة في أعلاها.

منذ **الصفقة الكبرى** (Grand Bargain، 2016)، التزم الموقّعون بتحويل 25% على الأقل من التمويل الإنساني بأكبر قدر ممكن من المباشرة إلى الفاعلين المحليين والوطنيين. وتُظهر بيانات المتابعة أن هذا الهدف لا يزال بعيد

التحقق على المستوى العالمي. وبالنسبة لمنظمة دولية، يفرض التوطين خيارات استراتيجية: شراكات منصفة (تغطية التكاليف غير المباشرة للشركاء، قرارات مشتركة)، وتعزيز مؤسسي حقيقي، وقبول التنازل عن الظهور وأحيانًا عن مناطق التدخل.

- **شراكة التعاقد من الباطن**: ينفّذ الشريك أنشطة تحددها المنظمة الدولية. الخطر: التبعية، ضعف الشرعية.
- **الشراكة المنصفة**: تصميم مشترك، تقاسم التكاليف غير المباشرة، إدارة مخاطر مشتركة لا منقولة.
- **المرافقة نحو الاستقلالية**: خطة انتقال، هدف التمويل المباشر للشريك، انسحاب مبرمج للمنظمة الدولية.

معايير رفض فرصة تمويل: خارج الولاية أو نظرية التغيير؛ منطقة لا يُضمن فيها الوصول الآمن؛ تكاليف غير مباشرة غير مغطاة دون تمويل تعويضي؛ شروط مخالفة للمبادئ (استهداف مفروض، ظهور عسكري)؛ قدرة إدارية مشبعة أصلًا.

تمرين: المذكرة الاستراتيجية في صفحتين

الوضع. منظمة وطنية متوسطة الحجم (ميزانية سنوية 4.2 مليون دولار، 180 موظفًا، 4 محافظات) تعتمد بنسبة 62% على مانح واحد يعلن خفضًا بنسبة 40% في العام المقبل. تعمل في 6 قطاعات؛ وتُظهر تقييماتها جودة عالية في الحماية والمياه، ومتوسطة في غيرهما. ويفتح صندوق قُطري مشترك دعوة في مجال الحماية، وتبحث وكالة تنمية عن شركاء لإدارة المياه في الأرياف.

المطلوب. 1) تشخيص في خمسة أسطر (المشكلة المحورية). 2) مصفوفة TOWS باستراتيجية لكل خانة. 3) نظرية تغيير مبسطة للمحور الرئيسي، مع فرضيتين حرجتين والدليل المتوقع لكل منهما. 4) ثلاثة قرارات: ما تعززه المنظمة، وما تتوقف عنه، وما تنقله. 5) ثلاثة مؤشرات للوحة المتابعة الاستراتيجية مع هدفها بعد ثلاث سنوات.

عناصر التصحيح. المشكلة المحورية ليست «انخفاض التمويل» بل التشتت على ستة قطاعات مع تبعية مفرطة لمانح واحد. والإجابة المتينة تركّز المنظمة على الحماية والمياه، وتخفض الاعتماد على المانح الأول إلى أقل من 40% خلال ثلاث سنوات، وتحدد هدفًا للاحتياطيات (مثلًا 3 أشهر من تكاليف التشغيل).

للتذكر

- الاستراتيجية مجموعة متسقة من الخيارات: تشخيص، وسياسة موجِّهة، وأفعال متسقة (روملت).
- مثلث القيمة العامة: القيمة المنتَجة، والشرعية والدعم، والقدرة التشغيلية.
- تحليل SWOT دون مصفوفة TOWS ودون قرارات لا قيمة استراتيجية له.
- نظرية التغيير تُظهر الفرضيات السببية؛ ونختبر الأضعف منها أولًا.
- التوطين: شراكات منصفة، وتكاليف غير مباشرة مشتركة، ومعايير مكتوبة لقول «لا».

الاختبار

1. وفقًا لروملت، أيّ هذه العبارات سياسة موجِّهة وليست مجرد نية؟
   A. تعزيز صمود المجتمعات الهشة
   B. أن نكون منظمة معروفة بتميزها
   C. تركيز مواردنا على الحماية والمياه في ثلاث محافظات نحظى فيها بالقبول، والخروج من القطاعات الأخرى خلال عامين
   D. زيادة ميزانيتنا بنسبة 20%

2. في مصفوفة TOWS، «توظيف أخصائي حماية للاستجابة للصندوق المشترك الجديد» استراتيجية من نوع:
   A. قوة-فرصة
   B. ضعف-فرصة
   C. قوة-تهديد
   D. ضعف-تهديد

3. ما يميّز نظرية التغيير عن الإطار المنطقي:
   A. لا تتضمن أهدافًا
   B. تُظهر صراحة الفرضيات السببية ودور الفاعلين الآخرين والأدلة التي تدعمها
   C. يطلبها جميع المانحين
   D. تحل محل الميزانية

4. مشروع ذو قيمة عالية للناس لكنه لا يغطي تكاليفه غير المباشرة. القرار الاستراتيجي الصحيح هو:
   A. إغلاقه فورًا
   B. الإبقاء عليه دون قول شيء؛ ستُمتص الخسارة
   C. الإبقاء عليه إذا كان استراتيجيًا، مع قرار صريح باستكمال تمويله من أموال غير مقيدة، والتفاوض على تغطية أفضل
   D. خفض الجودة لخفض التكاليف

5. كان هدف الصفقة الكبرى (2016) في مجال التوطين تحويل:
   A. 10% من التمويل إلى المنظمات الدولية
   B. 25% على الأقل من التمويل الإنساني بأكبر قدر ممكن من المباشرة إلى الفاعلين المحليين والوطنيين
   C. 50% من الوظائف إلى المغتربين
   D. 100% من الأموال إلى الحكومات

أجوبة الاختبار : 1. B · 2. C · 3. B · 4. C · 5. B

الأسبوع 3 : دورة المشروع: التصميم والتخطيط والإدارة بالأداء

الأهداف

- تصميم مشروع انطلاقًا من تحليل المشكلات وأصحاب المصلحة والخيارات، وبناء إطار منطقي متسق.
- تخطيط العمل (هيكل تجزئة العمل، المسار الحرج، الموارد) واستباق قيود حالات الطوارئ.
- قيادة المشروع بمؤشرات الأداء (القيمة المكتسبة، معدل الصرف) وإدارة التغييرات مع المانح.

مراحل الدورة ونقاط القرار

تتألف دورة المشروع من خمس مراحل: **التحديد**، و**التصميم**، و**التنفيذ والمتابعة**، و**التقييم**، و**الإغلاق والتعلم**. وتضيف أدلة PMD Pro (PM4NGOs) منطق **نقاط القرار**: في نهاية كل مرحلة، تقرر جهة ما الاستمرار أو التعديل أو التوقف. وفي الواقع، لا توقف منظمات كثيرة مشروعًا قيد التصميم أبدًا لأن مانحًا مهتم به؛ وهذا من أول أسباب الفشل.

تُستكمل القيود الكلاسيكية الثلاثة (النطاق، المدة، التكلفة) في العمل الإنساني بـ**الجودة** (معايير اسفير، المعيار الإنساني الأساسي CHS)، و**المخاطر** (الأمن، الحماية، الاحتيال)، و**المساءلة**. وأي تعديل لقيد يؤثر في القيود الأخرى: تقليص المدة دون تقليص النطاق يرفع التكلفة أو يضر بالجودة.

المرحلة	المُخرج الرئيسي	سؤال القرار
التحديد	تحليل الاحتياجات، المذكرة المفاهيمية	هل المشكلة ذات أولوية وضمن ولايتنا؟
التصميم	الإطار المنطقي، الميزانية، خطة MEAL، تحليل المخاطر	هل الحل ممكن وملائم وقابل للتمويل؟
التنفيذ	خطة العمل، تقارير المتابعة	هل نحن على المسار؟ هل يجب المراجعة؟
التقييم	تقرير التقييم، رد الإدارة	ما النتائج وما الدروس؟
الإغلاق	التقرير النهائي، الجرد، الأرشيف، استراتيجية الخروج	هل نُفذت الالتزامات وسُلّمت؟

من شجرة المشكلات إلى الإطار المنطقي

تنظّم **شجرة المشكلات** أسباب مشكلة محورية (الجذور) وآثارها (الفروع). وعند تحويلها إلى **شجرة أهداف**، تظهر عدة مسارات ممكنة؛ ويختار **تحليل الخيارات** المسار الذي يتوافق مع الاحتياجات ذات الأولوية، والقيمة المضافة للمنظمة، وما يفعله الفاعلون الآخرون، والتكلفة والمخاطر.

ثم ينظّم **الإطار المنطقي** المشروع في أربعة مستويات: الهدف العام (الأثر)، والهدف المحدد (النتيجة البعيدة)، والنتائج (المخرجات)، والأنشطة. ويُتحقق من منطقه العمودي باختبار «إذا... و... فإن»: إذا نُفذت الأنشطة وتحققت الافتراضات، *فإن* النتائج تتحقق. أما المنطق الأفقي فيربط بكل مستوى مؤشرات ومصادر تحقق وافتراضات.

ثلاثة أخطاء تُسقط المقترح أمام مقيّم متشدد: هدف محدد يكرر نشاطًا («توزيع الحقائب») بدل تغيير («تطبّق الأسر ممارسات النظافة الأساسية»)؛ وافتراضات هي في الحقيقة مخاطر يجب أن يديرها المشروع («يُوظَّف الطاقم في الوقت المناسب»)؛ ومؤشرات بلا قيمة مرجعية ولا هدف.

> الافتراض الجيد عامل خارجي مهم، محتمل لكنه غير مؤكد، لا يتحكم فيه المشروع. وإذا كان بعيد الاحتمال جدًا،

فهو افتراض قاتل: يجب تغيير التصميم، لا كتابته في العمود.

التخطيط: التجزئة والمسار الحرج والموارد

يقسّم **هيكل تجزئة العمل** (WBS) كل نتيجة إلى حزم عمل دقيقة بما يكفي لتقديرها وإسنادها ومتابعتها. وانطلاقًا منه، نقدّر المدد، ونحدد الترابطات (مثلًا، يجب أن يسبق المسح المرجعي الاستهداف، وأن يسبق الاستهداف التوزيع)، ونحسب **المسار الحرج**: أطول سلسلة من المهام المترابطة. وأي تأخير في مهمة على المسار الحرج يؤخر المشروع كله.

مثال: توظيف العدّادين (10 أيام)، ثم المسح المرجعي (15 يومًا)، ثم التحليل والاستهداف (10 أيام)، ثم التوزيع (20 يومًا) = 55 يومًا. وبالتوازي، يستغرق شراء الحقائب 45 يومًا لكن يجب أن ينتهي قبل التوزيع الذي يبدأ في اليوم 35: فله إذن هامش سالب قدره 10 أيام. يصبح الشراء حرجًا: يجب إطلاقه قبل نهاية المسح استنادًا إلى تقدير للكميات، أو اللجوء إلى اتفاق إطاري.

ويجب أن يدمج تخطيط الموارد **القيود الخاصة بالعمل الإنساني**: مواسم الأمطار والوصول، والتقويم الزراعي، والأعياد الدينية، ومدد الاستيراد والتخليص الجمركي، ومدد موافقة المانحين (غالبًا من 4 إلى 8 أسابيع للتعديل)، والعبء الفعلي للفرق الملتزمة أصلًا بمشاريع أخرى.

القيادة بالقيمة المكتسبة ومعدل الصرف

المتابعة البسيطة للميزانية (المصروف مقابل الميزانية) مضللة: فقد يصرف مشروع 50% من ميزانيته في منتصف المدة وهو لم ينجز سوى 30% من العمل. وتقارن طريقة **القيمة المكتسبة** بين ثلاث كميات:

- **القيمة المخططة (PV)**: التكلفة المدرجة في الميزانية للعمل المقرر حتى تاريخه.
- **القيمة المكتسبة (EV)**: التكلفة المدرجة في الميزانية للعمل المنجز فعلًا.
- **التكلفة الفعلية (AC)**: ما صُرف فعلًا.

ومنها نستخرج **مؤشر أداء الجدول الزمني** SPI = EV / PV و**مؤشر أداء التكلفة** CPI = EV / AC. والمؤشر الأقل من 1 ينبّه إلى تأخير أو تجاوز. وغالبًا ما يُحسب تقدير التكلفة عند الإنجاز EAC = الميزانية الكلية / CPI، إذا استمر الأداء الملاحظ.

مثال بالأرقام. ميزانية كلية 800,000 دولار على 12 شهرًا. في الشهر 6: PV = 400,000، EV = 320,000، AC = 360,000. SPI = 320 / 400 = 0.80 (تأخر 20% عن العمل المخطط). CPI = 320 / 360 ≈ 0.89 (ندفع 1.12 دولار مقابل دولار واحد من العمل). EAC = 800,000 / 0.89 ≈ 900,000 دولار: دون تدخل، سيتجاوز المشروع ميزانيته بنحو 100,000 دولار أو لن ينجز كل العمل.

قراءة المدير: SPI منخفض مع CPI قريب من 1 يدل على مشكلة قدرة أو وصول (عمل أقل لكن بالسعر الصحيح). وCPI منخفض يدل على مشكلة سعر أو إنتاجية أو أحيانًا احتيال. ولكل حالة إجراءات مختلفة.

إدارة التغييرات وأصحاب المصلحة والإغلاق

لا يسير أي مشروع إنساني كما خُطط له. وتتطلب **إدارة التغيير** سجلًا يُوصف فيه كل تغيير ويُقيَّم (آثاره على النطاق والتكلفة والمدة والجودة والمخاطر) ويُقرَّر على المستوى المناسب، ويوافق عليه المانح عند الاقتضاء. ويحدد معظم المانحين عتبة مرونة بين بنود الميزانية (مثلًا 15% لدى عدة مانحين أوروبيين، بشروط) يصبح بعدها الملحق إلزاميًا. وتجاوز هذه العتبة دون موافقة يعرّض المنظمة لتكاليف غير مؤهلة.

تُطلب التعديلات الكبرى (المنطقة، الفئة المستهدفة، المدة) قبل تطبيقها، مع تبرير قائم على البيانات (المتابعة، الأمن، السوق)، وميزانية منقحة، وإطار منطقي منقح. ويجب أن يصل طلب التمديد دون تكلفة قبل تاريخ الانتهاء بشهر إلى

شهرين على الأقل، حسب المانح.

وكثيرًا ما يُنجز **الإغلاق** على عجل. وهو يشمل: التحقق من الالتزامات، والتقرير النهائي السردي والمالي، وجرد الأصول والتصرف فيها وفق قواعد المانح، وإنهاء العقود أو نقلها، والأرشفة (غالبًا من 5 إلى 10 سنوات حسب المانح)، وإبلاغ المجتمعات وتنفيذ استراتيجية الخروج، وورشة للدروس المستفادة.

تمرين: مراجعة منتصف المدة بالقيمة المكتسبة

المعطيات. مشروع متعدد القطاعات مدته 18 شهرًا، ميزانيته 1,200,000 يورو. في الشهر 9: القيمة المخططة 640,000 يورو؛ والعمل المنجز يُقدَّر بـ512,000 يورو من القيمة المدرجة في الميزانية؛ والمصروفات الفعلية 590,000 يورو. يعود التأخير إلى 7 أسابيع تعذّر فيها الوصول إلى منطقة (فيضانات)؛ ويعود ارتفاع المصروفات إلى زيادة سعر الوقود بنسبة 22% وإلى استئجار مركبات غير مخطط له.

المطلوب. 1) احسب SPI وCPI وتقدير التكلفة عند الإنجاز. 2) فسّر المؤشرين كلًّا على حدة. 3) اقترح ثلاثة تدابير تصحيحية وحدّد أيها يتطلب موافقة المانح. 4) اكتب في عشرة أسطر طلب التعديل إلى المانح.

التصحيح. SPI = 512 / 640 = 0.80؛ CPI = 512 / 590 ≈ 0.87؛ EAC = 1,200,000 / 0.87 ≈ 1,380,000 يورو، أي تجاوز محتمل بنحو 180,000 يورو. التأخير خارجي وقابل للتوثيق (فيضانات): يبرر تمديدًا دون تكلفة. أما تجاوز التكلفة فجزء منه خارجي (الوقود) وجزء إداري (استئجار غير مخطط): يجب إعادة التفاوض على الإيجار أو تشارك المركبات، وإعادة التوزيع بين البنود ضمن حد المرونة؛ وما بعده يتطلب ملحقًا.

للتذكر

- في نهاية كل مرحلة نقطة قرار: الاستمرار أو التعديل أو التوقف.
- الهدف المحدد = تغيير لا نشاط؛ والافتراض = عامل خارجي محتمل لكنه غير مؤكد.
- المسار الحرج يحدد مدة المشروع؛ والمشتريات كثيرًا ما تقع على المسار الحرج.
- SPI = EV / PV؛ CPI = EV / AC؛ EAC ≈ الميزانية / CPI.
- كل تغيير يُوثَّق ويُقيَّم، وفوق عتبات المرونة يوافق عليه المانح قبل تطبيقه.

الاختبار

1. في الشهر 4 من مشروع: AC = 150,000، EV = 180,000، PV = 200,000. أي قراءة صحيحة؟
   A. المشروع متأخر ومتجاوز للتكلفة
   B. المشروع متأخر (SPI = 0.90) لكنه دون التكلفة المخططة للعمل المنجز (CPI = 1.20)
   C. المشروع متقدم ومتجاوز للتكلفة
   D. المشروع في موعده تمامًا

2. أيّ هذه العبارات افتراض صحيح على مستوى الهدف المحدد؟
   A. يُوظَّف طاقم المشروع في الوقت المناسب
   B. تُشترى الحقائب في المواعيد
   C. تبقى أسعار السلع الأساسية في الأسواق المحلية ضمن تغيّر لا يتجاوز 20% زيادة أو نقصانًا
   D. تحترم المنظمة إجراءاتها

3. شراء يستغرق 45 يومًا يجب أن ينتهي قبل توزيع مقرر في اليوم 35؛ ولا يمكن أن يبدأ إلا في اليوم 25. ما الاستنتاج؟
   A. لا شيء، الشراء ليس على المسار الحرج
   B. للشراء هامش سالب قدره 35 يومًا ويصبح العنصر الحرج: يجب استباقه أو تغيير طريقة التوريد
   C. يكفي تأجيل التوزيع أسبوعًا
   D. يجب تقليص مدة المسح

4. SPI يساوي 0.75 مع CPI يساوي 1.00 يدل على الأرجح على:
   A. احتيال في الأسعار
   B. مشكلة قدرة أو وصول: عمل منجز أقل من المخطط لكن بتكلفة الوحدة الصحيحة
   C. تجاوز كبير للميزانية
   D. مشروع متقدم على جدوله

5. تريد منظمة نقل 25% من الميزانية من بند إلى آخر، بينما يسمح العقد بمرونة 15%. عليها:
   A. إجراء النقل وشرحه في التقرير النهائي
   B. طلب ملحق والحصول عليه قبل الالتزام بالنفقات، مع تبرير وميزانية منقحة
   C. توزيع النقل على سنتين ماليتين للبقاء تحت العتبة
   D. طلب موافقة شفهية من مسؤول البرنامج

أجوبة الاختبار : 1. B · 2. C · 3. B · 4. B · 5. B

الأسبوع 4 : MEAL الاستراتيجي: المساءلة والأدلة والقرارات

الأهداف

- تصميم نظام MEAL متناسب يخدم قرارات الإدارة والمساءلة أمام الناس ومتطلبات المانحين.
- اختيار مؤشرات وطرق صارمة (المعاينة، الإسناد، المساهمة) وتفسير النتائج تفسيرًا صحيحًا.
- وضع المساءلة أمام السكان المتضررين في المركز (المعيار الإنساني الأساسي CHS) وتحويل البيانات إلى تعلّم مؤسسي.

MEAL نظامًا لاتخاذ القرار

MEAL (المتابعة والتقييم والمساءلة والتعلّم) ليس وظيفة لإعداد التقارير. فهو يجيب للمسؤول الأول عن ثلاثة أسئلة: **هل نفعل ما وعدنا به؟** (المتابعة)، **هل يغيّر ذلك وضع الناس فعلًا؟** (التقييم)، **هل للناس كلمة وهل هم في أمان؟** (المساءلة). ويربط التعلّمُ الثلاثةَ بالقرارات.

يخصص نظام MEAL المتناسب عمومًا من 3 إلى 10% من ميزانية المشروع للمتابعة والتقييم، حسب حجمه وتعقيده. ويُصاغ في **خطة MEAL**: جدول متابعة المؤشرات (التعريف، الطريقة، التواتر، المسؤول، التصنيف)، وجدول زمني للمسوح، وآليات التغذية الراجعة، وخطة التقييم، وقواعد حماية البيانات.

اختبار الملاءمة: لكل معلومة تُجمع، يجب أن نستطيع تسمية القرار الذي تنير طريقه والشخص الذي سيتخذه. والمعلومة التي لا تنير أي قرار تكلّف الفرق والأشخاص الذين تُجرى معهم المقابلات وقتًا، وتزيد مخاطر حماية البيانات.

المؤشرات والمعاينة وجودة البيانات

المؤشر الجيد **صادق** (يقيس ما يدّعي قياسه)، و**موثوق** (يحصل عدّادان على النتيجة نفسها)، و**حساس** (يتغير حين يتغير الوضع)، و**مصنَّف** (الجنس، العمر، الإعاقة باستخدام أسئلة فريق واشنطن)، و**واقعي من حيث الجمع**. وفي الأمن الغذائي تُفضَّل المؤشرات الموحدة (درجة الاستهلاك الغذائي، مؤشر استراتيجيات التكيف المختصر) للمقارنة مع الفاعلين الآخرين.

في مسح بالمعاينة العشوائية البسيطة، يُحسب حجم العينة بالمعادلة $n = z^2 \times p \times (1 - p) / e^2$. بمستوى ثقة 95% ($z = 1.96$)، وانتشار غير معروف ($p = 0.5$)، وهامش خطأ 5% ($e = 0.05$): $n = 3.8416 \times 0.25 / 0.0025 \approx 384$. ومع المعاينة العنقودية، نضرب في **أثر التصميم** (غالبًا من 1.5 إلى 2)؛ ثم نضيف هامشًا لعدم الاستجابة (مثلًا 10%). بأثر تصميم 2 و10% عدم استجابة: $384 \times 2 / 0.9 \approx 854$ أسرة.

تُراقَب جودة البيانات في كل مرحلة: تدريب العدّادين واختبارهم، واستبيان مُجرَّب باللغة المحلية، وضوابط آلية في الأداة (KoboToolbox، ODK)، وإعادة التحقق من عينة من المقابلات (back-checks)، وتحليل يومي للقيم الشاذة والمقابلات القصيرة على نحو غير طبيعي.

التقييم: المعايير والإسناد والمساهمة

تستخدم التقييمات في الغالب المعايير الستة المنقحة لـ**لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية** (OECD DAC، 2019): الملاءمة، والاتساق، والفعالية، والكفاءة، والأثر، والاستدامة. وتقترح شبكة ALNAP للعمل الإنساني معايير مكملة مثل التغطية والترابط والتنسيق.

أصعب سؤال هو سؤال **السببية**: هل التغيير الملاحظ ناتج عن المشروع؟ ثلاث عائلات من المقاربات:

- **المقاربات التجريبية** (التجارب العشوائية): تثبت الإسناد بأكبر قدر من الصرامة، لكنها مكلفة، وتطرح إشكالات أخلاقية في الطوارئ (لا نحرم مجموعة ضابطة محتاجة من المساعدة)، ولا تفسر دائمًا لماذا ينجح التدخل.
- **المقاربات شبه التجريبية** (الفرق في الفروق، المطابقة بدرجة الميل، انقطاع الانحدار): تستغل مقارنات طبيعية، مثل أسر فوق عتبة الأهلية مباشرة وأخرى تحتها مباشرة.
- **المقاربات القائمة على النظرية** (تحليل المساهمة، تتبّع العمليات، حصاد النتائج): تتحقق من حدوث السلسلة السببية المتوقعة وتستبعد التفسيرات البديلة.

مثال بالأرقام على الفرق في الفروق. يرتفع متوسط درجة الاستهلاك الغذائي من 28 إلى 41 لدى الأسر المستفيدة، ومن 30 إلى 36 في مجموعة مقارنة. الأثر المقدَّر هو (41 − 28) − (36 − 30) = 13 − 6 = 7 نقاط، لا 13: فجزء من التحسن يفسره موسم الحصاد.

المساءلة أمام الناس والمعيار الإنساني الأساسي

يحدد **المعيار الإنساني الأساسي** (CHS)، المنقح عام 2024، تسعة التزامات تجاه الأشخاص والمجتمعات المتضررة: مساعدة ملائمة وفعالة وفي وقتها، تعزز القدرات المحلية وتتجنب الآثار السلبية، قائمة على التواصل والمشاركة والتغذية الراجعة، مع معالجة الشكاوى، والتنسيق، والتعلّم، وطاقم كفء ومُدار جيدًا، وموارد تُدار بمسؤولية.

توفّر **آلية الشكاوى والتغذية الراجعة** الفعالة قنوات متعددة (خط هاتفي، صناديق، نقاط استقبال، لجان، قنوات رقمية)، مكيّفة لمن لا يقرؤون ولكبار السن وللأشخاص ذوي الإعاقة؛ وتميّز الشكاوى الحساسة (الاستغلال والاعتداء الجنسيان، الاحتيال، الفساد) التي تُعالج بسرية عبر مسار مخصص؛ و**تُغلق الحلقة** بالرد على الناس في مهلة معلنة.

مؤشرات قيادة مفيدة للمسؤول الأول: نسبة الردود في الآجال، وحصة الشكاوى التي أدت إلى تغيير في البرنامج، وحصة التغذية الراجعة الواردة من النساء ومن الأشخاص ذوي الإعاقة، ومدة معالجة الشكاوى الحساسة.

> إشارة إنذار: الآلية التي لا تتلقى أي شكوى تقريبًا ليست دليلًا على برنامج مثالي. بل هي في الغالب دليل على أن الناس لا يعرفونها أو لا يستطيعون الوصول إليها أو لا يثقون بها.

من البيانات إلى التعلّم المؤسسي

يحدث التعلّم حين تغيّر الأدلةُ القرارات. وأكثر الأدوات فعالية بسيطة: **مراجعات فصلية** للتقدم تتمحور حول ثلاثة أسئلة (ما الذي ينجح؟ ما الذي لا ينجح؟ ماذا نغيّر؟)، و**مراجعات ما بعد العمل** في نهاية كل مرحلة طوارئ، و**رد الإدارة** على توصيات كل تقييم (مقبولة، مقبولة جزئيًا، مرفوضة، مع خطة عمل ومسؤول)، ومتابعة تلك الخطط.

وتضفي **الإدارة التكيفية** طابعًا رسميًا على هذه الدورة: فرضيات صريحة، ومؤشرات استباقية، ونقاط قرار مبرمجة، وهوامش مناورة متفاوض عليها مع المانح لتعديل الأنشطة دون ملحق ثقيل. ويشجعها عدة مانحين صراحة في السياقات غير المستقرة.

وأخيرًا، **حماية البيانات** التزام على عاتق الإدارة: تقليل البيانات المجمّعة، والموافقة المستنيرة، والتشفير، والوصول المقيد، ومدة الحفظ، وتقييم الأثر قبل مشاركة قوائم المستفيدين مع أطراف ثالثة (السلطات، مقدمو خدمات الدفع). ويُعد دليل اللجنة الدولية للصليب الأحمر بشأن حماية البيانات في العمل الإنساني (الطبعة الثانية، 2020) المرجع في القطاع.

تمرين: تصميم خطة MEAL ونقدها

الوضع. مشروع تحويلات نقدية لمدة 9 أشهر لصالح 3,000 أسرة في 12 قرية. يطلب المانح إثبات الأثر على الأمن الغذائي. ميزانية MEAL المتاحة: 45,000 دولار. ومنطقة ثانية غير مشمولة لعدم توفر التمويل، ذات خصائص مماثلة.

المطلوب. 1) ثلاثة مؤشرات أثر موحدة مع طريقتها. 2) احسب حجم عينة مسح عنقودي (ثقة 95%، p = 0.5، هامش 5%، أثر تصميم 1.5، عدم استجابة 10%). 3) اختر طريقة لتقدير الأثر وعلّل اختيارك، بما في ذلك من الناحية الأخلاقية. 4) صف آلية الشكاوى مع مسار الشكاوى الحساسة. 5) اكتب سؤالين للمراجعة الفصلية والقرار الذي يمكن أن يترتب على كل منهما.

التصحيح. العينة: 384 × 1.5 = 576؛ 576 / 0.9 = 640 أسرة. تتيح المنطقة غير المشمولة تطبيق الفرق في الفروق: مقارنة قبل وبعد في المنطقتين، دون حرمان أحد من المساعدة لأن منطقة المقارنة غير ممولة (مع ضرورة المناصرة لتغطيتها ومشاركة البيانات مع المجموعة القطاعية). مؤشرات ممكنة: درجة الاستهلاك الغذائي، ومؤشر استراتيجيات التكيف المختصر، وحصة الإنفاق على الغذاء.

للتذكر

- كل معلومة تُجمع يجب أن تنير قرارًا محددًا.
- $n = z^2 \times p \times (1 - p) / e^2$؛ ثم × أثر التصميم؛ ثم ÷ (1 − نسبة عدم الاستجابة).
- معايير OECD DAC لعام 2019: الملاءمة، الاتساق، الفعالية، الكفاءة، الأثر، الاستدامة.
- الفرق في الفروق: نطرح التطور الملاحظ في مجموعة المقارنة.
- CHS 2024: تسعة التزامات؛ وآلية شكاوى بلا شكاوى إشارة إنذار.

الاختبار

1. بـ $z = 1.96$ و$p = 0.5$ و$e = 0.05$ وأثر تصميم 2 و20% عدم استجابة، يكون حجم العينة المستهدف نحو:
   A. 384
   B. 768
   C. 960
   D. 461

2. يرتفع متوسط دخل المستفيدين من 50 إلى 80، ومتوسط دخل مجموعة مقارنة من 52 إلى 70. الأثر المقدَّر بالفرق في الفروق هو:
   A. 30
   B. 18
   C. 12
   D. 28

3. معيار «الاتساق» الذي أضافته OECD DAC عام 2019 يتعلق بـ:
   A. اتساق الميزانية مع الإطار المنطقي
   B. توافق التدخل مع التدخلات والسياسات الأخرى في السياق نفسه
   C. جودة صياغة التقرير
   D. اتساق المؤشرات فيما بينها

4. وصلت شكوى استغلال جنسي عبر صندوق اقتراحات في قرية. يجب:
   A. قراءتها في اجتماع مجتمعي حرصًا على الشفافية
   B. معالجتها من فريق البرنامج كغيرها من الشكاوى
   C. إحالتها بسرية إلى المسار المخصص (نقطة الاتصال للحماية من الاستغلال والاعتداء الجنسيين PSEA)، مع حماية الشخص، وفق نهج يتمحور حول الناجية
   D. تجاهلها إن كانت مجهولة المصدر

5. لماذا تكون التجربة العشوائية غالبًا غير ملائمة في مرحلة الطوارئ؟
   A. لأنها غير دقيقة دائمًا
   B. لأنها تطرح مشكلة أخلاقية إذا حُرم أشخاص محتاجون من المساعدة لتكوين مجموعة ضابطة، ولأنها بطيئة ومكلفة
   C. لأن المانحين يمنعونها
   D. لأنها لا تقيس إلا الأنشطة

أجوبة الاختبار : 1. B · 2. C · 3. B · 4. C · 5. B

الأسبوع 5 : مالية المنظمات غير الحكومية: ميزانيات المانحين والتكاليف غير المباشرة والإدارة المالية

الأهداف

- بناء ميزانية مشروع كاملة وقابلة للدفاع عنها: التكاليف المباشرة، والتكاليف المشتركة، والتكاليف غير المباشرة، وسعر الصرف، والتضخم.
- فهم اقتصاد المنظمة غير الحكومية: الأموال المقيدة وغير المقيدة، والاسترداد الكامل للتكاليف، والاحتياطيات، والسيولة.
- قيادة الأداء المالي: معدل الصرف، والانحرافات، والتوقعات، وتكلفة المستفيد الواحد، وفعالية التكلفة.

اقتصاد المنظمة غير الحكومية: ما يجب أن يتقنه القادة

تموّل المنظمة غير الحكومية أنشطتها بنوعين من الموارد: **الأموال المقيدة** (منح المانحين المرتبطة بمشروع وبقواعد وبميزانية) و**الأموال غير المقيدة** (التبرعات الخاصة، المساهمات الأساسية، الهوامش على التكاليف غير المباشرة)، التي تستخدمها المنظمة بحرية. وتموّل الأموال غير المقيدة ما لا يدفعه المانحون: التمويل المسبق للمشاريع، والتكاليف غير المؤهلة، وجمع التبرعات، والاستثمار في الأنظمة، و**الاحتياطيات**.

المشكلة البنيوية للقطاع هي **نقص تغطية التكاليف غير المباشرة**. فقد وصفت دراسة كثيرًا ما يُستشهد بها (Bridgespan، «The Nonprofit Starvation Cycle»، 2009) دورة التجويع: يموّل المانحون القليل جدًا من تكاليف الهيكل، وتصرّح المنظمات بأقل من حقيقة هذه التكاليف لتبدو كفؤة، فينتهي بها الأمر إلى نقص في الأنظمة والموظفين المؤهلين والرقابة، ما يزيد مخاطر الاحتيال والفشل.

مؤشر الصحة المالية	المعادلة	المرجع الحذر
الاحتياطيات الحرة بالأشهر	الأموال الذاتية المتاحة / متوسط النفقات الشهرية	من 3 إلى 6 أشهر
السيولة	النقد المتاح / نفقات الشهر التالي	1.5 على الأقل
الاعتماد على المانح الأول	تمويل المانح الأول / إجمالي الموارد	أقل من 40%
تغطية التكاليف غير المباشرة	التكاليف غير المباشرة المستردة / التكاليف غير المباشرة الفعلية	100% أو أكثر

بناء ميزانية مشروع قابلة للدفاع عنها

تُبنى الميزانية انطلاقًا من **الأنشطة** (الميزانية حسب النشاط)، ثم تُعرض بصيغة المانح (البنود). وتقوم كل سطر على **كمية** و**وحدة** و**تكلفة وحدة** موثقة المصدر (عرض سعر، سجل سابق، سعر السوق) و**نسبة تحميل** على المشروع.

- **التكاليف المباشرة**: المدخلات، طاقم المشروع، النقل، التدريبات، التحويلات النقدية.
- **التكاليف المشتركة** (أو التكاليف المباشرة المشتركة): المكتب الميداني، المركبات، الأمن، موظفو الدعم الذين تستخدمهم عدة مشاريع. وتوزَّع وفق **مفتاح توزيع** موثق ومتسق (الوقت المخصص، المساحة، الكيلومترات، حصة الميزانية المباشرة). ويجب ألا يتجاوز مجموع ما يُحمَّل منها على كل المشاريع 100% من التكلفة الفعلية أبدًا.
- **التكاليف غير المباشرة**: المقر، الوظائف المركزية، الحوكمة. وتُغطى بنسبة ثابتة يحددها المانح (مثلًا 7% من التكاليف المباشرة المؤهلة في الاتفاقيات الإنسانية للمفوضية الأوروبية وفي كثير من اتفاقيات الأمم المتحدة) أو بنسبة متفاوض عليها.

يجب إدراج خطرين ماليين صراحة في الميزانية: **سعر الصرف** (إذا كان العقد باليورو والنفقات بعملة محلية مربوطة بالدولار) و**التضخم** المحلي، الذي قد يتجاوز 30% سنويًا في بعض بلدان الأزمات. ويُعالجان بأسعار وحدة واقعية، أو بند مراجعة في العقد، أو سطر للطوارئ حين يقبله المانح.

> يتحقق مقيّم المانح من ثلاثة أمور أولًا: الصلة بين الميزانية والإطار المنطقي (لكل نتيجة وسائلها)، وتبرير تكاليف الوحدة، واتساق مفتاح توزيع التكاليف المشتركة.

التكاليف غير المباشرة والاسترداد الكامل للتكاليف

يعني **الاسترداد الكامل للتكاليف** (full cost recovery) أن يموّل كل مشروع حصته العادلة من كل التكاليف اللازمة: المباشرة والمشتركة وغير المباشرة. ويفترض ذلك معرفة النسبة الحقيقية للتكاليف غير المباشرة.

مثال بالأرقام. لدى منظمة 10 ملايين دولار من التكاليف المباشرة للبرامج و1.3 مليون دولار من تكاليف المقر والوظائف المركزية. نسبتها الحقيقية 1.3 / 10 = 13% من التكاليف المباشرة. إذا جاء 70% من تمويلها من مانحين يدفعون 7%، فالتكاليف المستردة 7 × 0.7 = 4.9 نقاط، زائد 13 نقطة على الـ30% الباقية (إذا غطت تلك الأموال التكاليف كاملة)، أي 4.9 + 3.9 = 8.8% مستردة مقابل 13% تكاليف فعلية. والعجز البالغ 4.2% من التكاليف المباشرة، أي 420,000 دولار، يجب أن يُغطى من أموال غير مقيدة أو بخفض التكاليف.

روافع تقليص هذا العجز: انتزاع الاعتراف بالتكاليف القابلة للتحميل بحق تكاليفَ مباشرة مشتركة (الأمن، الدعم الميداني)، والتفاوض على نسبة تكاليف غير مباشرة معتمدة حين يسمح المانح (مثل النسبة المتفاوض عليها في اتفاقيات التعاون مع الحكومة الأمريكية، أو إن تعذّر ذلك نسبة الحد الأدنى de minimis التي تنص عليها لوائحها)، وتجميع وظائف الدعم، ورفض التمويلات التي تعمّق العجز دون قيمة استراتيجية.

وتنطبق القاعدة نفسها على الشركاء المحليين: فتحويل حصة من التكاليف غير المباشرة إليهم (مثلًا نصف النسبة المتلقاة، أو نسبة خاصة بهم) شرط لمتانتهم المؤسسية والتزام قطعه كثير من الموقعين على الصفقة الكبرى.

متابعة الميزانية: الانحرافات والتوقعات والسيولة

يقارن تقرير **الميزانية مقابل الفعلي** الشهري (BvA) لكل سطر بين الميزانية والنفقات التراكمية ومعدل الصرف والمتبقي للصرف. ولا يكتسب معناه إلا مع **توقع** (forecast) حتى نهاية المشروع: النفقات الفعلية + الالتزامات + توقع الأشهر المتبقية. والانحراف الذي يجب تفسيره ليس الانحراف الماضي، بل الانحراف المتوقع عند نهاية المشروع.

مثال. مشروع مدته 12 شهرًا، ميزانيته 600,000 دولار، في الشهر 8: النفقات 330,000، والالتزامات (طلبيات صدرت ولم تُدفع) 60,000، وتوقع الأشهر الأربعة المتبقية 140,000. النفقات النهائية المتوقعة: 530,000، أي نقص في الصرف قدره 70,000 دولار (11.7%). ولم يكن معدل الصرف الخام (330 / 600 = 55% مقابل 67% من المدة) يُظهر ذلك بهذا الوضوح. القرار: إعادة التوزيع نحو نشاط ذي أولوية ضمن حد المرونة، أو طلب ملحق، قبل النهاية بثلاثة أشهر على الأقل.

و**السيولة** خطر مستقل: كثير من المانحين يدفعون على أقساط، غالبًا بعد اعتماد التقارير، وبعضهم يسدد بعد الإنفاق. وتقاطع خطة السيولة الممتدة من 6 إلى 12 شهرًا بين الدفعات المنتظرة والنفقات المتوقعة لكل المشاريع، لاستباق احتياجات التمويل المسبق من الأموال الذاتية.

تكلفة المستفيد الواحد وفعالية التكلفة والقيمة مقابل المال

يطلب المانحون ومجالس الإدارة بشكل متزايد إثبات **القيمة مقابل المال** (value for money)، التي كثيرًا ما تُفصَّل وفق «العناصر الأربعة» للحكومة البريطانية: **الاقتصاد** (شراء المدخلات بالسعر المناسب)، و**الكفاءة** (تحويل المدخلات إلى مخرجات)، و**الفعالية** (تحويل المخرجات إلى نتائج)، و**الإنصاف** (الوصول إلى الأكثر هشاشة حتى لو كان أعلى تكلفة).

تكلفة المستفيد الواحد مؤشر مضلل إذا استُخدم وحده: فالوصول إلى أشخاص في مناطق معزولة أو إلى أشخاص ذوي إعاقة أعلى تكلفة، وكثيرًا ما تكون هناك أكبر الاحتياجات. أما **تحليل فعالية التكلفة** فيربط التكاليف بأثر قابل للمقارنة. وقد طورت لجنة الإنقاذ الدولية (IRC) طريقة وأداة (Dioptra) لمقارنة تكلفة النتيجة في برامج متشابهة.

مثال. طريقتان لتغطية السلة الغذائية لـ1,000 أسرة لمدة 6 أشهر: توزيع عيني، 420,000 دولار شاملة كل شيء؛ وتحويلات نقدية، 330,000 دولار منها 270,000 تُحوَّل إلى الأسر. نسبة التحويل: 270 / 330 ≈ 82% للنقدي. إذا كانت الأسواق تعمل وكان الأثر على الاستهلاك مماثلًا، فالطريقة النقدية أعلى فعالية من حيث التكلفة؛ وإذا تجاوز تضخم أسعار المواد الغذائية 25% خلال الفترة، فقد ينقلب الاستنتاج، ومن هنا أهمية مراقبة الأسواق.

تمرين: الميزانية والتكاليف المشتركة والتوقع

الجزء 1. يكلّف مكتب ميداني 18,000 دولار شهريًا (إيجار، أمن، مركبات، موظفو دعم). تستخدمه ثلاثة مشاريع: A (ميزانية مباشرة 900,000)، وB (600,000)، وC (300,000). وزّع التكلفة الشهرية حسب حصة الميزانية المباشرة، ثم اشرح لماذا قد يعترض مانح C على هذا المفتاح إذا كان C يستهلك 50% من التنقلات.

الجزء 2. مشروع مدته 18 شهرًا، ميزانيته 1,500,000 يورو، في الشهر 12: النفقات 870,000، والالتزامات 110,000، وتوقع الأشهر الستة الأخيرة 420,000. احسب النفقات النهائية المتوقعة، والانحراف باليورو وبالنسبة المئوية، واقترح قرارين.

التصحيح. الجزء 1: A 50% (9,000 دولار)، وB 33.3% (6,000)، وC 16.7% (3,000). إذا كان C يولّد نصف التنقلات، فالمفتاح الوحيد القائم على الميزانية قابل للاعتراض: تُستخدم مفاتيح مختلفة حسب طبيعة التكلفة (الكيلومترات للمركبات، والوقت المخصص للموظفين). الجزء 2: 870 + 110 + 420 = 1,400,000 يورو؛ نقص صرف متوقع قدره 100,000 يورو، أي 6.7%. القرارات: إعادة التوزيع نحو نشاط عالي الأثر ضمن حد المرونة، أو تمديد دون تكلفة إذا كان الانحراف ناتجًا عن تأخير؛ وتواصل استباقي مع المانح.

للتذكر

- الأموال غير المقيدة: التمويل المسبق، والتكاليف غير المؤهلة، والاستثمارات، والاحتياطيات (المرجع من 3 إلى 6 أشهر).
- الميزانية = الكمية × تكلفة الوحدة الموثقة × نسبة التحميل؛ والتكاليف المشتركة بمفتاح موثق، ولا تتجاوز 100% أبدًا.
- احسب نسبتك الحقيقية للتكاليف غير المباشرة وعجز التغطية الذي تولّده.
- قُد بالنفقات النهائية المتوقعة (الفعلي + الالتزامات + التوقع)، لا بمعدل الصرف وحده.
- القيمة مقابل المال: الاقتصاد، والكفاءة، والفعالية، والإنصاف؛ وتكلفة المستفيد الواحد وحدها مضللة.

الاختبار

1. لدى منظمة 20 مليون دولار تكاليف مباشرة و2.4 مليون دولار تكاليف غير مباشرة فعلية. كل مانحيها يدفعون 7%. ما عجزها السنوي في تغطية التكاليف غير المباشرة؟
   A. 0.4 مليون دولار
   B. 1.0 مليون دولار
   C. 1.4 مليون دولار
   D. 2.4 مليون دولار

2. في الشهر 9 من مشروع مدته 12 شهرًا (الميزانية 400,000): النفقات 250,000، والالتزامات 40,000، وتوقع الأشهر الثلاثة الأخيرة 90,000. الانحراف المتوقع عند نهاية المشروع هو:
   A. نقص صرف قدره 150,000
   B. نقص صرف قدره 20,000 (5%)
   C. تجاوز قدره 20,000
   D. لا انحراف

3. ما الخطر الرئيسي لمفتاح توزيع سيئ البناء للتكاليف المشتركة؟
   A. يصبح التقرير أطول
   B. تحميل تكاليف تتجاوز 100% أو لا صلة لها بالاستخدام الفعلي، فتكون غير مؤهلة وأشبه بالتحميل المزدوج
   C. يدفع المانح أسرع
   D. لا خطر، فالمانحون لا يتحققون

4. في «العناصر الأربعة» للقيمة مقابل المال، اختيار خدمة مخيم معزول أعلى تكلفة للفرد لأن الاحتياجات فيه أشد يندرج ضمن:
   A. الاقتصاد
   B. الكفاءة
   C. الإنصاف
   D. الفعالية

5. عقد محرر باليورو، والرواتب تُدفع بعملة محلية تفقد 20% من قيمتها أمام اليورو خلال المشروع. مع ثبات العوامل الأخرى:
   A. سيعاني المشروع من نقص الأموال
   B. تنخفض تكلفة الرواتب باليورو: يظهر ربح صرف يجب التصريح به واستخدامه وفق قواعد المانح
   C. لا يتغير شيء
   D. على المانح دفع مبلغ إضافي

أجوبة الاختبار : 1. B · 2. B · 3. B · 4. C · 5. B

الأسبوع 6 : الامتثال والرقابة الداخلية والاحتيال والتدقيق

الأهداف

- تصميم نظام رقابة داخلية متناسب (COSO، نموذج الخطوط الثلاثة، الفصل بين المهام) لمنظمة متعددة المانحين.
- منع الاحتيال والفساد وكشفهما ومعالجتهما، بما في ذلك تحويل المساعدات عن وجهتها، بإجراء تحقيق صارم.
- التحضير لتدقيق المانح، وفهم التكاليف غير المؤهلة، وإدارة المخاطر المرتبطة بالعقوبات ومكافحة الإرهاب.

الرقابة الداخلية: المبادئ والبنية

يعرّف إطار **COSO** (2013) الرقابة الداخلية بأنها عملية توفر تأكيدًا معقولًا بشأن ثلاثة أهداف: فعالية العمليات، وموثوقية المعلومات المالية، والامتثال للقوانين والعقود. وتقوم على خمسة مكونات: **بيئة الرقابة** (النبرة التي تحددها الإدارة، الأخلاقيات، الكفاءات)، و**تقييم المخاطر**، و**أنشطة الرقابة**، و**المعلومات والتواصل**، و**المتابعة**.

ويوزّع **نموذج الخطوط الثلاثة** لمعهد المدققين الداخليين (2020) الأدوار: **الخط الأول** (العمليات: البرامج، اللوجستيات، المالية الميدانية) يدير المخاطر يوميًا؛ و**الخط الثاني** (الامتثال، إدارة المخاطر، الرقابة المالية) يضع القواعد ويتحقق منها؛ و**الخط الثالث** (التدقيق الداخلي) يقدّم تأكيدًا مستقلًا لمجلس الإدارة.

الضوابط الرئيسية لمنظمة ميدانية:

- **الفصل بين المهام**: من يطلب الشراء ليس من يعتمده، ولا من يستلم السلع، ولا من يدفع.
- **تفويض صلاحيات** مكتوب، مع عتبات توقيع حسب المبلغ وطبيعة النفقة.
- **تسويات مصرفية** شهرية يوقّعها شخص لا يتعامل مع الصندوق ولا مع البنك.
- **جرد مفاجئ للصندوق**، وجرد مادي، ومراقبة المخزون.
- **التحقق من المستفيدين** وقوائم الدفع، ويُفضَّل أن يتم بفريق مستقل عن فريق الاستهداف.

في قاعدة صغيرة، يستحيل الفصل الكامل بين المهام. ويُعوَّض ذلك بضوابط كشف: مراجعة شهرية للمستندات من المستوى الأعلى، وتدوير المهام، وضوابط مفاجئة عن بُعد.

فهم الاحتيال: المثلث والأنماط والإشارات

يجمع **مثلث الاحتيال** (Cressey) ثلاثة شروط: **ضغط** (ديون، ضغط عائلي، أهداف غير واقعية)، و**فرصة** (ضوابط ضعيفة)، و**تبرير** («أجري زهيد»، «الجميع يفعل ذلك»). وتعمل الإدارة أساسًا على الفرصة، لكن أيضًا على التبرير عبر الثقافة والقدوة.

الأنماط الأكثر شيوعًا في العمل الإنساني:

المجال	النمط	إشارات الإنذار
المشتريات	تواطؤ بين الموردين، تجزئة الطلبيات للبقاء تحت العتبات، موردون وهميون، رشى	المتقدمون أنفسهم دائمًا، عروض بأسعار متقاربة جدًا، عناوين أو أرقام متطابقة، طلبيات تحت العتبة مباشرة
المستفيدون	مستفيدون وهميون أو مكررون، إدراج مقابل دفع، اقتطاع من المساعدة من قِبل وسطاء	أسماء أو هواتف مكررة، شكاوى أسر مستبعدة، فوارق بين القوائم والحضور الفعلي
الموارد البشرية	موظفون أشباح، ساعات إضافية وهمية، توظيف مقابل مال	موظفون لا يُرَون أبدًا، حسابات مصرفية مشتركة، شكاوى من مترشحين
المخزون والوقود	سرقات، تحويل عن الوجهة، استهلاك غير طبيعي	فوارق جرد متكررة، استهلاك غير طبيعي لكل كيلومتر

ويُعد **تحويل المساعدات** عن وجهتها من قِبل جماعات مسلحة أو سلطات (إتاوات على نقاط التفتيش، قوائم مفروضة، اقتطاعات من المستفيدين) خطرًا كبيرًا في النزاعات. ويُدار بتحليل المخاطر، والتحقق المستقل، والتعليق عند الضرورة، والتنسيق مع المنظمات الأخرى كي لا تتنازل كل منها على حدة.

معالجة الاشتباه: الإبلاغ والتحقيق والعقوبات

يجب أن تنص سياسة مكافحة الاحتيال على: عدة **قنوات للإبلاغ** (منها قناة خارج التسلسل الهرمي ومجهولة)، و**حماية المبلّغين** من الانتقام، وقاعدة **عدم التسامح مطلقًا مع التقاعس** (يُعالج كل اشتباه ذي مصداقية)، و**واجب إخطار المانحين** في الآجال التعاقدية، التي تكون غالبًا قصيرة جدًا (مثلًا خلال أيام عمل قليلة من العلم باشتباه ذي مصداقية).

مراحل التحقيق الداخلي:

1. **التقييم الأولي**: هل البلاغ ذو مصداقية ويندرج ضمن نطاق السياسة؟ من يجب إبلاغه؟ هل هناك خطر على سلامة الأشخاص؟
2. **حفظ الأدلة**: نسخ البيانات، وتأمين المستندات، وتعليق الصلاحيات عند الضرورة، دون تنبيه الشخص المعني.
3. **التحقيق** من قِبل أشخاص مدربين ومستقلين عن التسلسل الهرمي المعني، بخطة تحقيق، ومقابلات مع الشهود، ثم مع الشخص المعني الذي له حق الرد.
4. **التقرير** القائم على الوقائع، بمستوى إثبات صريح (في المسائل التأديبية، يُعتمد عمومًا رجحان الأدلة).
5. **القرارات**: عقوبات تأديبية، واسترداد الخسائر، وإبلاغ السلطات إذا اقتضى القانون ذلك أو كان ملائمًا، وقبل كل شيء **تصحيح ثغرات الرقابة**.

> خطأ جسيم: إسناد التحقيق إلى الرئيس المباشر للشخص المشتبه فيه، أو بدء المقابلات قبل تأمين الأدلة. الأول يمس الاستقلالية، والثاني يؤدي إلى اختفاء المستندات.

تدقيق المانحين والتكاليف غير المؤهلة

يتحقق تدقيق المشروع من أن النفقات المصرّح بها **حقيقية**، و**مؤهلة** (منصوص عليها في الميزانية، ومُلتزم بها خلال الفترة، ومطابقة للقواعد)، و**مبررة** بمستندات إثبات، و**مسجّلة** في المحاسبة، ومطابقة لقواعد الشراء والظهور. وكل نفقة لا تستوفي هذه الشروط تصبح **تكلفة غير مؤهلة** يجب على المنظمة ردّها من أموالها الذاتية.

أكثر أسباب التكاليف غير المؤهلة شيوعًا: عدم احترام إجراء الشراء (عدد عروض الأسعار، الإعلان، العتبات)، ومستندات ناقصة أو غير أصلية، ونفقات خارج الفترة، ومفاتيح توزيع غير مبررة، وفوارق صرف محسوبة خطأً، وأصول لا يُعثر عليها في الجرد.

التحضير للتدقيق في ست نقاط: ملف لكل صفقة يضم كل المستندات بترتيب الإجراء؛ ومطابقة بين التقرير المالي ودفتر الأستاذ العام؛ وقائمة بالموظفين المحمَّلين مع العقود وكشوف الوقت وقسائم الرواتب؛ وجرد للأصول الموسومة؛ وسجل لفوارق الصرف؛ ومذكرة تشرح مفاتيح التوزيع.

مثال بالأرقام. يختبر مدقق عينة قدرها 120,000 دولار من النفقات من إجمالي مصرّح به قدره 1,000,000 دولار، فيجد 9,000 دولار من الأخطاء (7.5%). وحسب الطريقة المتفق عليها، يعمّم بعض المدققين هذه النسبة على المجتمع كله: 75,000 دولار من التكاليف المحتمل عدم أهليتها. فالخطأ المنهجي، كمفتاح التوزيع مثلًا، يكلّف إذن أكثر بكثير من مبلغه في العينة.

العقوبات ومكافحة الإرهاب والتحقق من الشركاء

يجب على المنظمات العاملة في مناطق تسيطر عليها جماعات مُدرجة أن تحترم **أنظمة العقوبات** (مجلس الأمن الدولي، الاتحاد الأوروبي، الولايات المتحدة، المملكة المتحدة) وبنود مكافحة الإرهاب في عقودها. وتحظر هذه البنود إتاحة أموال أو موارد لأشخاص أو كيانات مدرجة في القوائم، بشكل مباشر أو غير مباشر.

أدخل قرار مجلس الأمن 2664 (2022) **استثناءً إنسانيًا** شاملًا لأنظمة تجميد الأصول الأممية لصالح المساعدة الإنسانية والأنشطة التي تلبي الاحتياجات الأساسية، واعتمدت عدة ولايات قضائية استثناءات مماثلة. لكن هذه الاستثناءات لا تعفي من العناية الواجبة ولا من البنود التعاقدية للمانحين.

وتشمل العناية الواجبة: التحقق من الشركاء والموردين والموظفين الرئيسيين في قوائم العقوبات قبل التعاقد وبشكل دوري، وتحليل خطر التحويل عن الوجهة، وضوابط على المدفوعات (لا مدفوعات نقدية لوسطاء لم يُتحقق منهم)، وسياسة مكتوبة لإدارة الاتصالات الضرورية مع الجماعات المسلحة من أجل الوصول.

نقطة يقظة أخلاقية: وفقًا لمعظم المانحين ومواقف القطاع، لا يُطبَّق التحقق على المستفيدين، لأن المساعدة قائمة على الاحتياجات. فتصفية المستفيدين عبر القوائم تنتهك مبدأ عدم التحيز؛ وعند الشك التعاقدي، يجب حسم المسألة كتابيًا مع المانح.

تمرين: الملف الأحمر

الوضع. خلال عملية رقابة، يلاحظ المسؤول المالي القُطري أنه على مدى 14 شهرًا فاز مورد مواد واحد بـ11 صفقة من أصل 12 في قاعدة كالومبي، وأن 7 طلبيات تتراوح بين 4,800 و4,990 دولارًا بينما عتبة المناقصة المحدودة 5,000 دولار، وأن اثنين من عروض الأسعار الثلاثة المنافسة تحمل رقم الهاتف نفسه. وقد صادق لوجستي القاعدة على كل المحاضر. ويشترط المانح الرئيسي الإخطار خلال 5 أيام عمل بأي اشتباه ذي مصداقية.

المطلوب. 1) حدّد إشارات الإنذار والنمط المحتمل. 2) رتّب إجراءاتك العشرة الأولى خلال 72 ساعة. 3) حدّد من يجب أن يحقق ومن لا يجب. 4) اكتب الإخطار إلى المانح (8 أسطر، وقائعي، دون اتهام). 5) اقترح ثلاثة تصحيحات للرقابة.

عناصر التصحيح. النمط المحتمل: تجزئة الطلبيات مع تواطؤ أو عروض أسعار مزورة. الإجراءات: تأمين ملفات الشراء والبيانات (نسخ)، وتقييد صلاحيات اللوجستي على المشتريات بتكتم، وإبلاغ نقطة الاتصال لمكافحة الاحتيال والإدارة القُطرية، وتقييم الخطر الأمني، وإخطار المانح في الأجل، وتعيين فريق تحقيق مستقل عن القاعدة. التصحيحات: ضبط آلي للطلبيات التراكمية لكل مورد ولكل فترة، والتحقق من الموردين (العنوان، السجل التجاري، الهاتف)، ولجنة فتح عروض تضم عضوًا واحدًا على الأقل من خارج القاعدة.

للتذكر

- COSO: بيئة الرقابة، المخاطر، أنشطة الرقابة، المعلومات، المتابعة؛ والخطوط الثلاثة: العمليات، الخط الثاني، التدقيق الداخلي.
- مثلث الاحتيال: الضغط، الفرصة، التبرير.
- التحقيق: تأمين الأدلة قبل أي مقابلة؛ محققون مستقلون؛ إخطار المانح في الأجل.
- يمكن للمدقق تعميم الخطأ المنهجي على مجمل النفقات.
- العقوبات: عناية واجبة بشأن الشركاء والموردين؛ ولا تصفية للمستفيدين عبر القوائم.

الاختبار

1. ثماني طلبيات تتراوح بين 9,700 و9,950 دولارًا لدى المورد نفسه خلال شهرين، مع عتبة مناقصة قدرها 10,000 دولار، توحي أساسًا بـ:
   A. إدارة جيدة للميزانية
   B. تجزئة الطلبيات للالتفاف على الإجراء
   C. تضخم محلي
   D. مشكلة سيولة

2. في نموذج الخطوط الثلاثة، ينتمي المراقب المالي الإقليمي الذي يحدد الإجراءات ويتحقق من تطبيقها إلى:
   A. الخط الأول
   B. الخط الثاني
   C. الخط الثالث
   D. لا خط

3. أول إجراء بعد بلاغ احتيال ذي مصداقية في قاعدة:
   A. استدعاء الشخص المشتبه فيه فورًا
   B. تأمين الأدلة وتقييم المخاطر دون تنبيه الشخص المعني، ثم تنظيم تحقيق مستقل
   C. تكليف رئيس القاعدة بالتحقيق
   D. انتظار التدقيق السنوي

4. وجد مدقق 12,000 دولار من الأخطاء في عينة قدرها 200,000 دولار من أصل 2,000,000 مصرّح بها، فعمّم النتيجة. المبلغ المعرّض للخطر هو:
   A. 12,000 دولار
   B. 60,000 دولار
   C. 120,000 دولار
   D. 200,000 دولار

5. وفق الموقف السائد في القطاع، يجب أن يشمل التحقق في قوائم العقوبات:

A. كل المستفيدين

B. الشركاء والموردين والموظفين الرئيسيين، لا المستفيدين الذين تقوم مساعدتهم على الاحتياجات

C. الموظفين الدوليين فقط

D. لا أحد، منذ القرار 2664

أجوبة الاختبار : 1. B · 2. B · 3. B · 4. C · 5. B

الأسبوع 7 : جمع التمويل والعلاقات مع المانحين: الاستراتيجية والمقترحات والتنويع

الأهداف

- بناء استراتيجية متنوعة لتعبئة الموارد: المانحون المؤسسيون، الصناديق المشتركة، المؤسسات الخيرية، القطاع الخاص، التبرعات الفردية.
- كتابة مقترح تنافسي: تحليل الدعوة، منطق التدخل، الميزانية، الأدلة والتميّز.
- إدارة العلاقة مع المانح على المدى الطويل وقياس مردود جهد جمع التمويل.

مشهد التمويل الإنساني

التمويل الإنساني الدولي مركّز: نحو عشرة مانحين حكوميين يقدّمون معظم الأموال، وخطط الاستجابة التي تنسّقها الأمم المتحدة تعاني نقصًا هيكليًا في التمويل (كثيرًا ما مُوّلت بأقل من نصف احتياجاتها في السنوات الأخيرة، مع تراجع حاد في 2024 و2025). المصادر الرئيسية لمنظمة غير حكومية:

المصدر	أمثلة	الخصائص
المانحون الثنائيون ومتعددو الأطراف	المفوضية الأوروبية (ECHO وINTPA)، الوكالات الحكومية، بنوك التنمية	مبالغ كبيرة، متطلبات امتثال صارمة، دورات سنوية أو متعددة السنوات
الصناديق المشتركة	الصناديق الإنسانية القُطرية (CBPF) التي يديرها مكتب أوتشا، صندوق CERF (لوكالات الأمم المتحدة)، صناديق حركة الصليب الأحمر مثل DREF	متاحة للمنظمات الوطنية، متوافقة مع أولويات خطة الاستجابة، تقييم مسبق للقدرات
وكالات الأمم المتحدة الشريكة	اتفاقات شراكة مع اليونيسف والمفوضية السامية لشؤون اللاجئين وبرنامج الأغذية العالمي والمنظمة الدولية للهجرة	تنفّذ المنظمة جزءًا من برنامج الوكالة؛ تغطية التكاليف متفاوتة
المؤسسات الخيرية	مؤسسات عائلية ومؤسسات شركات وعمل خيري دولي	أكثر مرونة في الغالب، مهتمة بالابتكار والتعلّم
القطاع الخاص والتبرعات الفردية	الرعاية، حملات الطوارئ، التبرعات المنتظمة، الوصايا	أموال غير مخصّصة غالبًا؛ تكلفة استقطاب مرتفعة لكن قيمة كبيرة على المدى الطويل

اتجاهات ينبغي إدماجها في الاستراتيجية: التمويل المرن ومتعدد السنوات الذي يشجّعه «الاتفاق الكبير» (Grand Bargain)، صعود **العمل الاستباقي** (تمويل يُطلق بناءً على التنبؤات قبل وقوع الصدمة)، التوطين، وتزايد المطالبة بأدلة على النتائج.

استراتيجية تعبئة الموارد

تنطلق استراتيجية تعبئة الموارد من استراتيجية المنظمة: **كم** يجب جمعه، **لأي غرض**، **من أي جهة**، و**بأي استثمار**. وتشمل:

- **هدفًا للمحفظة**: مثلًا ألا يتجاوز أي مانح 35 %، وألا تقل الأموال غير المخصّصة عن 15 %، وألا يقل التمويل متعدد السنوات عن 30 %.

- **خريطة للمانحين** حسب الأولوية: التوافق الاستراتيجي، المبلغ المحتمل، احتمال النجاح، تكلفة الجهد، متطلبات الامتثال.
- **قائمة فرص** (pipeline، جدول متابعة الفرص) تتضمن لكل فرصة المبلغ والاحتمال وتاريخ القرار و**القيمة المرجّحة** = المبلغ × الاحتمال.
- **خطة استثمار**: موظفو تنمية الموارد، أنظمة إدارة المانحين (CRM)، الظهور الإعلامي، الاستعداد للامتثال.

مثال على قائمة الفرص. الفرصة أ: 800 000 دولار بنسبة 25 % = 200 000؛ ب: 300 000 بنسبة 60 % = 180 000؛ ج: 150 000 بنسبة 80 % = 120 000. القيمة المرجّحة الإجمالية: 500 000 دولار. إذا كان على المنظمة تأمين 900 000 دولار لتغطية ميزانيتها الدنيا، فقائمة الفرص غير كافية: يجب توليد فرص جديدة، لا مجرد تحسين الكتابة.

> قاعدة للقادة: يُكسب التمويل قبل صدور الدعوة لتقديم المقترحات، عبر العلاقة والسمعة والحضور في آليات التنسيق. الدعوة التي تُكتشف يوم نشرها هي، إحصائيًا، دعوة خاسرة.

كتابة مقترح رابح

يقرأ المقيّمون عشرات المقترحات باستخدام **شبكة تنقيط**. المهمة الأولى هي تفكيكها: المعايير، الأوزان، حدود الصفحات، الملاحق الإلزامية، شروط الأهلية. يجب أن يجيب المقترح صراحةً عن كل معيار، بكلمات الدعوة نفسها.

بنية مقترح متين:

1. **تحليل السياق والاحتياجات**: بيانات حديثة وموثّقة المصدر ومصنّفة (تقييمات متعددة القطاعات، المجموعات القطاعية، بياناتكم الخاصة)، مع الثغرات في الاستجابة الحالية.
2. **منطق التدخل**: نظرية التغيير، الإطار المنطقي، تبرير اختيار الأساليب والمناطق.
3. **المنهجية والجودة**: المعايير المطبّقة (اسفير، المعايير القطاعية)، مشاركة المجتمعات، تعميم الحماية، النوع الاجتماعي والإعاقة.
4. **القدرات والقيمة المضافة**: الحضور، الوصول، الخبرة المثبتة، الشراكات، الأنظمة.
5. **إدارة المخاطر**: الأمن، الاحتيال والتحويل، حماية البيانات، مع تدابير ملموسة.
6. **الرصد والتقييم والمساءلة والتعلّم (MEAL)**.
7. **الميزانية والقيمة مقابل المال**: متسقة مع الأنشطة، تكاليف وحدات مبرّرة.
8. **الاستدامة والخروج**: ما الذي سيبقى ومن سيتولاه.

ما يميّز المقترح الرابح: **الأدلة** (أرقام من مشاريعكم السابقة، نتائج التقييمات)، **الدقة** (أسماء المواقع، الأرقام، جدول زمني واقعي) و**الاتساق** (العدد نفسه من المستفيدين في السرد والإطار المنطقي والميزانية). تكفي في الغالب حالة واحدة من عدم الاتساق الرقمي لخسارة عدة نقاط.

إدارة العلاقة مع المانح

العلاقة مع المانح علاقة **ثقة** قائمة على الشفافية. يكره مسؤولو البرامج لدى المانحين المفاجآت: التأخير أو الحادث أو ضعف الإنفاق حين يُعلن مبكرًا مع خطة عمل يعزّز المصداقية؛ أما الوقائع نفسها حين تُكتشف في تقرير نهائي فتدمّرها.

- **قبل**: معرفة أولويات المانح (الاستراتيجيات القُطرية، المذكرات التوجيهية)، المشاركة في المشاورات واجتماعات التنسيق، تبادل تحليلاتكم.
- **أثناء**: تقارير في موعدها، زيارات ميدانية محضّرة جيدًا، تواصل استباقي بشأن التغييرات، احترام قواعد الظهور.
- **بعد**: تقرير نهائي جيد، تبادل التقييمات والدروس المستفادة، بما فيها الإخفاقات.

كذلك تُعدّ **المناصرة لدى المانحين** جزءًا من العلاقة: الإشارة إلى احتياجات غير مغطاة، أو قواعد تعيق العمل (مثل متطلبات تحقق لا تتوافق مع حماية البيانات)، أو الحاجة إلى تمويل أكثر مرونة. وتتم بالبيانات، وجماعيًا عبر منتديات المنظمات غير الحكومية كلما أمكن.

الأموال الخاصة وتكلفة جمع التبرعات والأخلاقيات

الأموال الخاصة ثمينة لأنها كثيرًا ما تكون **غير مخصّصة**. ومنطقها الاقتصادي هو **القيمة العمرية للمتبرع**: متبرع منتظم يُستقطب بتكلفة 150 دولارًا ويتبرع بـ20 دولارًا شهريًا لمدة 4 سنوات في المتوسط يجلب نحو 960 دولارًا، أي عائدًا يزيد على 6 مقابل 1 على استثمار الاستقطاب. المؤشرات الرئيسية هي **تكلفة الجمع لكل دولار مجموع**، و**معدل الاحتفاظ** بالمتبرعين، و**العائد على الاستثمار** لكل قناة.

تتطلب الشراكات مع الشركات **العناية الواجبة**: قطاعات مستبعدة (الأسلحة، التبغ، الشركات المتورطة في انتهاكات لحقوق الإنسان في منطقة التدخل)، غياب تضارب المصالح، احترام الاستقلالية وصورة الأشخاص المستفيدين. ويمكن للشركات أن تقدّم أكثر من المال: مهارات لوجستية، اتصالات، تقنيات دفع.

أخلاقيات التواصل رهان أساسي للسمعة: موافقة مستنيرة لكل صورة، لا صور تمسّ الكرامة، حماية الأطفال والناجيات، ورفض «استدرار الشفقة». تطلب مبادئ مدونة قواعد السلوك للحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر والمنظمات غير الحكومية (1994) تقديم الأشخاص المستفيدين بوصفهم بشرًا ذوي كرامة، لا موضوعًا للشفقة.

تمرين: قائمة الفرص والمذكرة المفاهيمية

الجزء 1. على منظمتكم تغطية ميزانية قدرها 2,4 مليون دولار في العام المقبل. التمويل المضمون: 1,1 مليون. قائمة الفرص: مانح أوروبي 900 000 دولار بنسبة 30 %؛ صندوق مشترك قُطري 400 000 بنسبة 55 %؛ وكالة أممية 350 000 بنسبة 70 %؛ مؤسسة خيرية 120 000 بنسبة 50 %؛ تبرعات خاصة متوقعة 150 000 بنسبة 90 %. احسبوا القيمة المرجّحة لقائمة الفرص والمجموع المحتمل والفجوة. ماذا تقرّرون؟

الجزء 2. اكتبوا مذكرة مفاهيمية من صفحتين للصندوق المشترك القُطري: المشكلة، الاستجابة المقترحة، النتائج الرقمية، الميزانية الإرشادية، القيمة المضافة، المخاطر الرئيسية.

الحل، الجزء 1. القيم المرجّحة: 270 000 + 220 000 + 245 000 + 60 000 + 135 000 = 930 000 دولار. المجموع المحتمل: 1 100 000 + 930 000 = 2 030 000 دولار، أي فجوة قدرها 370 000 دولار. القرارات: تحديد فرص إضافية (ما لا يقل عن 700 000 إلى 800 000 دولار من فرص جديدة متوسطة الاحتمال)، إعداد ميزانية احتياطية بقيمة 2,0 مليون دولار مع الأنشطة التي تُخفَّض أولًا، وعدم الالتزام بتكاليف ثابتة جديدة قبل التأكيد.

للتذكر

- التنويع: لا يتجاوز أي مانح نحو 35 إلى 40 %، مع حصة من الأموال غير المخصّصة ومتعددة السنوات.
- قائمة الفرص: القيمة المرجّحة = المبلغ × الاحتمال؛ قارنوها بالحاجة إلى التمويل.
- يجيب المقترح عن شبكة التنقيط، ويقدّم الأدلة، ويبقى متسقًا بين السرد والإطار المنطقي والميزانية.
- لا مفاجآت للمانح: تُعلن المشكلات مبكرًا مع خطة عمل.
- الأموال الخاصة: القيمة العمرية، الاحتفاظ، التكلفة لكل دولار مجموع؛ تواصل يحفظ الكرامة مع موافقة مستنيرة.

الاختبار

1. قائمة فرص: 600 000 دولار بنسبة 20 %، و250 000 بنسبة 60 %، و100 000 بنسبة 90 %. القيمة المرجّحة:
   A. 950 000 دولار
   B. 360 000 دولار
   C. 120 000 دولار
   D. 420 000 دولار

2. في مقترحكم، يعلن السرد عن 12 000 مستفيد، والإطار المنطقي عن 10 500، والميزانية تحسب حقائب لـ11 000 أسرة. ما الخطر الرئيسي؟
   A. لا شيء، فالمقيّمون يفهمون
   B. خسارة نقاط بسبب عدم الاتساق والمصداقية، بل وعدم امتثال إداري
   C. تدقيق فوري
   D. رفض بشأن الظهور

3. يكلّف استقطاب متبرع منتظم 120 دولارًا، ويتبرع بـ15 دولارًا شهريًا، ويبقى 3 سنوات في المتوسط. عائده على استثمار الاستقطاب يقارب:
   A. 1,5 مقابل 1
   B. 3,75 مقابل 1
   C. 4,5 مقابل 1
   D. 9 مقابل 1

4. أي تمويل متاح مبدئيًا للمنظمات الوطنية مباشرةً ومتوافق مع خطة الاستجابة الإنسانية للبلد؟
   A. صندوق CERF
   B. الصناديق الإنسانية القُطرية (CBPF) التي يديرها مكتب أوتشا
   C. قروض البنك الدولي للدول
   D. ميزانيات الدفاع

5. سيؤخّر حادث أمني مشروعًا شهرين. أفضل وقت لإبلاغ المانح هو:
   A. في التقرير النهائي
   B. في التقرير المرحلي القادم بعد أربعة أشهر
   C. بسرعة، مع تحليل للأثر واقتراح للتعديل
   D. فقط إن طلب ذلك

أجوبة الاختبار : 1. C · 2. B · 3. C · 4. B · 5. C

الأسبوع 8 : سلسلة الإمداد الإنسانية: المشتريات الاستراتيجية والمخزون والتكلفة الإجمالية

الأهداف

- قيادة سلسلة الإمداد بوصفها قضية استراتيجية: الآجال والتكاليف والجودة والمخاطر والأثر البيئي.
- تصميم استراتيجية للمشتريات (مصفوفة كراليتش، الاتفاقات الإطارية، التخزين المسبق) وتطبيق عتبات المانحين وإجراءاتهم.
- تحديد حجم المخزون والنقل بحسابات بسيطة (مخزون الأمان، نقطة إعادة الطلب، التكلفة الإجمالية للملكية، قواعد إنكوترمز).

لماذا تُعدّ سلسلة الإمداد شأنًا من شؤون الإدارة العليا

يُقدَّر عادةً أن اللوجستيات والمشتريات تمثّل حصة كبيرة من الإنفاق الإنساني، يُستشهد بها غالبًا في حدود 60 إلى 80 % (فان واسنهوف، 2006). ووفر بنسبة 5 % على هذا الإنفاق يساوي في الغالب أكثر من كل جهود خفض تكاليف المقر. كما تحدّد سلسلة الإمداد **سرعة** الاستجابة و**جودة** المساعدة وجزءًا كبيرًا من **مخاطر الاحتيال**.

التوتر المحوري هو **السرعة مقابل التكلفة**: الشحن الجوي الطارئ يكلّف غالبًا من 5 إلى 10 أضعاف الشحن البحري، لكنه يسلّم في أيام بدلًا من أسابيع. على القادة تحديد قواعد اللعبة مسبقًا: ما الفئات التي تُخزَّن مسبقًا، ومتى يكون الشحن الجوي مبرّرًا، وما الآجال المقبولة لكل نوع من التدخلات.

مؤشرات رئيسية تُتابع على مستوى البلد: **مدة معالجة** طلبات الشراء (من الطلب إلى التسليم)، **نسبة التسليم الكامل وفي الموعد**، **حصة المشتريات بموجب اتفاقات إطارية**، **دوران المخزون وانتهاء صلاحيته**، **التكلفة اللوجستية لكل طن مُسلَّم** و**نسبة امتثال** ملفات الشراء عند التدقيق.

استراتيجية المشتريات: كراليتش والاتفاقات الإطارية

تصنّف **مصفوفة كراليتش** (1983) فئات المشتريات حسب **أثرها المالي** و**مخاطر الإمداد**:

الربع	أمثلة إنسانية	الاستراتيجية
غير حرجة (أثر ضعيف، مخاطر ضعيفة)	لوازم مكتبية، معدات صغيرة	التبسيط: كتالوجات، بطاقات شراء، تجميع الطلبات
رافعة (أثر قوي، مخاطر ضعيفة)	أغطية مشمعة، حقائب نظافة، وقود في مناطق مخدومة جيدًا	المنافسة، اتفاقات إطارية متعددة السنوات، مشتريات مشتركة بين الوكالات
اختناق (أثر ضعيف، مخاطر قوية)	قطع غيار لمركبات محددة، أدوية نادرة	التأمين: مخزون أمان، موردون بدلاء، توحيد المواصفات
استراتيجية (أثر قوي، مخاطر قوية)	الأغذية العلاجية، الأدوية الأساسية، النقل في مناطق النزاع	شراكات دائمة، تخزين مسبق، خطط استمرارية

الاتفاقات الإطارية هي أقوى أداة للتوفيق بين السرعة والامتثال: تُجرى المنافسة مرة واحدة مسبقًا، ثم تُصدر الطلبيات في أيام قليلة أثناء الأزمة. وتنص إجراءات المانحين (مثل القواعد المطبّقة على الشركاء الإنسانيين للمفوضية الأوروبية، أو العتبات التي تحدّدها كل منظمة) على **عتبات** تصبح الإجراءات بعدها أثقل: شراء مباشر، استشارة عدة

موردين، مناقصة مفتوحة محلية ثم دولية. كما تنص على **إجراءات طوارئ** (تفاوض مباشر مبرَّر)، يجب توثيقها بمذكرة استثناء.

> للمدير: كل استثناء من الإجراء العادي يجب تبريره كتابيًا، واعتماده على المستوى الصحيح، وحفظه في الملف. فالطوارئ الحقيقية غير الموثّقة تصبح، عند التدقيق، نفقة غير مؤهّلة.

إدارة المخزون: المعادلات والقرارات

ثلاثة حسابات تغطي معظم قرارات المخزون:

- **مخزون الأمان** (نهج بسيط): متوسط الاستهلاك اليومي × هامش الأجل، أو بدقة أكبر z × الانحراف المعياري للطلب خلال أجل إعادة التموين.
- **نقطة إعادة الطلب** = متوسط الاستهلاك اليومي × أجل إعادة التموين + مخزون الأمان.
- **كمية الطلب الاقتصادية** (معادلة ويلسون): EOQ = √(2 × D × S / H)، حيث D الطلب السنوي، وS التكلفة الثابتة للطلبية، وH التكلفة السنوية لتخزين وحدة واحدة.

مثال. يستهلك برنامج تغذية 40 كرتونة من الغذاء العلاجي يوميًا. أجل إعادة التموين 60 يومًا؛ ويُعتمد مخزون أمان يعادل 20 يومًا من الاستهلاك. نقطة إعادة الطلب = 40 × 60 + 20 × 40 = 2 400 + 800 = 3 200 كرتونة: بمجرد أن يبلغ المخزون 3 200 كرتونة يجب إصدار طلبية. وإذا ارتفع الأجل إلى 90 يومًا بسبب تعطّل في الميناء، ترتفع نقطة إعادة الطلب إلى 40 × 90 + 800 = 4 400 كرتونة.

قاعدة **FEFO** (الأقرب انتهاءً يُصرف أولًا) إلزامية للأدوية والأغذية. ويجب أن يكون الجرد الفعلي فصليًا على الأقل، ومفاجئًا للمخزون الحساس، مع مطابقته ببطاقات المخزون والنظام.

النقل وقواعد إنكوترمز والتكلفة الإجمالية للملكية

تضيف **التكلفة الإجمالية للملكية** (TCO) إلى سعر الشراء جميع التكاليف حتى الاستخدام: النقل، التأمين، الرسوم والضرائب (معفاة غالبًا للمنظمات المسجّلة، لكن مع آجال إدارية)، التخزين، الخسائر، الصيانة والتخلّص. قد يكلّف مورد دولي أرخص أكثر من مورد محلي بعد احتساب كل التكاليف والآجال؛ وفي المقابل، المنتج المحلي ذو الجودة غير الكافية مكلف من حيث الخسائر والإضرار بالسمعة.

تحدّد **قواعد إنكوترمز 2020** الصادرة عن غرفة التجارة الدولية توزيع التكاليف والمخاطر بين البائع والمشتري. الأكثر استخدامًا: **EXW** (يتحمّل المشتري كل شيء من المصنع)، **FCA** (يسلّم البائع البضاعة مخلَّصة للتصدير إلى الناقل المعيّن)، **CIF** (يدفع البائع الشحن والتأمين حتى ميناء الوصول، لكن المخاطر تنتقل إلى المشتري عند التحميل)، **DAP** (التسليم في المكان المتفق عليه دون تخليص الاستيراد)، **DDP** (التسليم مخلَّصًا مع دفع الرسوم). واختيار قاعدة خاطئة قد يجعل المنظمة تتحمّل خطرًا ظنّت أنها نقلته.

مثال على التكلفة الإجمالية. 10 000 غطاء مشمّع: عرض دولي بسعر 9,50 دولار للوحدة FCA، مضافًا إليه 2,80 دولار للشحن والتأمين، و1,20 دولار للتخليص والنقل الداخلي، بأجل 10 أسابيع؛ عرض إقليمي بسعر 12,60 دولار مسلَّمًا DAP في المستودع، بأجل 3 أسابيع. التكلفة الإجمالية للعرض الدولي: 13,50 دولار؛ للإقليمي: 12,60 دولار مضافًا إليها نحو 0,40 دولار للتخليص = 13,00 دولار. العرض الإقليمي أرخص وأسرع، شرط أن تكون الجودة مطابقة للمواصفات (فحص وعيّنات).

المخاطر والتوطين واستدامة سلسلة الإمداد

تشمل خريطة **مخاطر السلسلة**: الاعتماد على مورد أو ممر وحيد، تقلّب الأسعار وأسعار الصرف، انعدام أمن الطرق، قيود الاستيراد، موسمية الوصول والاحتيال. والاستجابات: عدة موردين مؤهّلين، ممرات بديلة، تخزين مسبق إقليمي،

بنود ربط الأسعار بمؤشر، التأمين، والتنسيق عبر **مجموعة اللوجستيات** (تبادل المعلومات حول الوصول، خدمات مشتركة للنقل والتخزين).

تنقل **التحويلات النقدية** جزءًا من سلسلة الإمداد إلى الأسواق المحلية: يُتخذ القرار بناءً على تحليل للأسواق (قدرة التجار على استيعاب الطلب، الترابط، الأسعار) ومتابعة مستمرة للأسعار. لكنها لا تلغي المخاطر: بل تنقلها إلى مقدّمي خدمات الدفع وإلى حماية البيانات.

أصبحت **الاستدامة البيئية** مطلبًا للمانحين: يُلزم ميثاق المناخ والبيئة للمنظمات الإنسانية (2021) الموقّعين بخفض انبعاثاتهم، لا سيما الناتجة عن النقل والمشتريات. الروافع: تفضيل المشتريات المحلية أو الإقليمية ذات الجودة، تقليل الشحن الجوي عبر التخزين المسبق، تقليل التغليف، إدارة النفايات والبلاستيك، واختيار منتجات أكثر متانة.

تمرين: مخزون الأمان ونقطة إعادة الطلب واختيار المورد

الجزء 1. توزّع قاعدة في المتوسط 250 حقيبة نظافة أسبوعيًا. يسلّم المورد الرئيسي في 6 أسابيع. الطلب متغيّر، وتريدون تغطية 3 أسابيع إضافية من الاستهلاك. احسبوا مخزون الأمان ونقطة إعادة الطلب بعدد الحقائب. ماذا يحدث إذا ضاعف وباء الكوليرا الاستهلاك لمدة شهرين؟

الجزء 2. طلب سنوي قدره 12 000 حقيبة، تكلفة ثابتة للطلبية (الإجراءات، النقل، الاستلام) قدرها 400 دولار، تكلفة تخزين 2,40 دولار لكل حقيبة سنويًا. احسبوا كمية الطلب الاقتصادية. لماذا لا تُطبَّق كما هي في منطقة نزاع؟

الحل. الجزء 1: مخزون الأمان = 250 × 3 = 750 حقيبة؛ نقطة إعادة الطلب = 250 × 6 + 750 = 2 250 حقيبة. إذا تضاعف الاستهلاك إلى 500 حقيبة أسبوعيًا، تصبح نقطة إعادة الطلب 500 × 6 + 750 = 3 750؛ ويجب إطلاق طلبية طارئة وتفعيل اتفاق إطاري أو اقتراض مخزون بين الوكالات عبر المجموعة القطاعية. الجزء 2: EOQ = √(2 × 12 000 × 400 / 2,40) = √4 000 000 = 2 000 حقيبة لكل طلبية. في منطقة النزاع قد ينقطع الوصول: يُفضَّل مخزون أعلى وتخزين مسبق، لأن تكلفة نفاد المخزون تفوق بكثير تكلفة التخزين.

للتذكر

- سلسلة الإمداد رافعة استراتيجية: السرعة والتكلفة والجودة ومخاطر الاحتيال.
- كرالييتش: غير حرجة، رافعة، اختناق، استراتيجية؛ الاتفاقات الإطارية توفّق بين السرعة والامتثال.
- نقطة إعادة الطلب = الاستهلاك × الأجل + مخزون الأمان؛ EOQ = √(2DS/H).
- قارنوا العروض بالتكلفة الإجمالية للملكية وتحقّقوا من قاعدة إنكوترمز: من يدفع ومن يتحمّل المخاطر ومتى.
- كل استثناء طارئ يُبرَّر كتابيًا ويُحفظ؛ وإلا أصبحت النفقة غير مؤهّلة.

الاختبار

1. استهلاك 30 وحدة يوميًا، أجل إعادة التموين 45 يومًا، مخزون أمان 15 يومًا. نقطة إعادة الطلب هي:
   A. 1 350 وحدة
   B. 1 800 وحدة
   C. 450 وحدة
   D. 2 250 وحدة

2. D = 8 000 وحدة سنويًا، S = 250 دولارًا لكل طلبية، H = 4 دولارات لكل وحدة سنويًا. كمية الطلب الاقتصادية هي:
   A. 500
   B. 1 000
   C. 2 000
   D. 4 000

3. بموجب قاعدة CIF، يتحمّل خطر الهلاك في البحر:
   A. البائع حتى ميناء الوصول
   B. المشتري، منذ التحميل على متن السفينة في ميناء الشحن، حتى لو دفع البائع الشحن والتأمين
   C. شركة التأمين وحدها
   D. وكيل الشحن

4. وفق كراليبتش، تُصنَّف الأغذية العلاجية الجاهزة للاستخدام في أزمة تغذية على أنها:
   A. غير حرجة
   B. رافعة
   C. اختناق
   D. استراتيجية

5. العرض أ: 20 دولارًا FCA + 6 دولارات للشحن والتأمين + 2 دولار للتخليص، بأجل 12 أسبوعًا. العرض ب: 27 دولارًا DDP، بأجل أسبوعين، بجودة مماثلة. ما الاستنتاج؟
   A. أ أرخص بـ7 دولارات
   B. ب أقل بدولار واحد في التكلفة الإجمالية ويسلّم قبل 10 أسابيع
   C. كلاهما بالتكلفة نفسها تمامًا
   D. لا يمكن مقارنة قواعد إنكوترمز مختلفة

أجوبة الاختبار : 1. B · 2. B · 3. B · 4. D · 5. B

الأسبوع 9 : الموارد البشرية الاستراتيجية وواجب الرعاية والصون

الأهداف

- مواءمة إدارة الأفراد مع الاستراتيجية: تخطيط القوى العاملة، الأجور، التطوير والتعاقب الوظيفي، ولا سيما للموظفين الوطنيين.
- فهم واجب الرعاية الملقى على صاحب العمل (duty of care) وعواقبه القانونية والعملية.
- إرساء منظومة متينة للصون والحماية من الاستغلال والاعتداء الجنسيين (PSEA): الوقاية، التوظيف الآمن، الإبلاغ، التحقيق والمرافقة.

وظيفة الموارد البشرية رافعةً استراتيجية

تمثّل الرواتب غالبًا الحصة الأكبر من تكاليف المنظمة غير الحكومية، وتتوقف جودة المساعدة قبل كل شيء على الأفراد. تجيب استراتيجية الموارد البشرية عن أربعة أسئلة: **ما المهارات التي سنحتاجها** بعد ثلاث سنوات؟ **أين نجدها** (التوظيف، التدريب، الشراكة)؟ **كيف نحتفظ بها** (الأجر، الظروف، المعنى، التطوير)؟ **كيف نُعدّ الخلَف** للمناصب الرئيسية؟

ينطلق **تخطيط القوى العاملة** من سيناريوهات التمويل. لكل سيناريو تُحسب الأعداد اللازمة والفجوات وتكاليف الانتقال (التوظيف، تعويضات نهاية العقد وفق قانون العمل المحلي). ويجب أن تتوافق العقود مع مدة التمويل مع احترام القانون: فتعاقب العقود محددة المدة منظَّم في كثير من البلدان، ويجب رصد مخصصات لتعويضات نهاية العقد.

يقوم **الأجر** على سلّم رواتب مبني على تصنيف الوظائف، ومسح للرواتب في السوق المحلية (يُجرى غالبًا بالاشتراك بين المنظمات)، وسياسة واضحة للتعديل وفق التضخم. والسلّم الغامض أو غير المتسق من أول أسباب النزاعات العمالية وحالات المغادرة.

مؤشرات الموارد البشرية للإدارة العليا: معدل الدوران حسب الفئة، متوسط مدة التوظيف في المناصب الرئيسية، نسبة المناصب القيادية التي يشغلها موظفون وطنيون، نسبة الشواغر، التغيّب، ونتائج استطلاعات الرفاه.

تطوير الأفراد وإعداد الخلَف

يذكّر نموذج **70-20-10** بأن نحو 70 % من التعلّم يأتي من التجربة (المهام، المشاريع ذات المسؤولية)، و20 % من العلاقات (الإرشاد، التوجيه، الأقران)، و10 % من التدريب الرسمي. لذلك تجمع خطة التطوير الفعّالة بين تكليفات صعبة ومرافقة وتدريبات موجّهة.

تحدّد **إدارة الأداء** أهدافًا واضحة، ومراجعات منتظمة، وتقييمًا سنويًا قائمًا على النتائج والسلوكيات المتوقعة (إطار كفاءات، مثل إطار الكفاءات الإنسانية الأساسية لتحالف CHS). وتُعالج مشكلات الأداء مبكرًا بخطة تحسين مكتوبة ودعم ومهل زمنية، قبل أي إجراء تأديبي.

تحدّد **خطة التعاقب** لكل منصب رئيسي (مدير قُطري، مسؤول مالي، مسؤول أمن) خلَفًا محتملًا واحدًا على الأقل وخطة إعداده. وهي أيضًا رافعة ملموسة للتوطين: فنقل منصب قيادي من موظف دولي إلى موظف وطني يتطلب سنتين إلى ثلاث سنوات من الإعداد المقصود، لا مجرد قرار استبدال.

واجب الرعاية الملقى على صاحب العمل (duty of care)

واجب الرعاية هو التزام صاحب العمل باتخاذ جميع التدابير المعقولة لحماية موظفيه من المخاطر المتوقعة، بما في ذلك أثناء المهام. ويشمل الأمن، والصحة الجسدية والنفسية، وظروف العمل والسكن، والتأمين، والإجلاء، والدعم بعد الحوادث. وينطبق على الموظفين الوطنيين كما على الدوليين، وإن اختلفت المخاطر والوسائل.

شكّلت قضية **دينيس ضد المجلس النرويجي للاجئين** (محكمة أوسلو، 2015) علامة فارقة في القطاع: حصل موظف اختُطف خلال هجوم على مخيم داداب (كينيا) عام 2012 على تعويض، بعدما رأت المحكمة أن المنظمة ارتكبت إهمالًا جسيمًا لعدم تصرّفها إزاء مخاطر معروفة. الدروس: يجب **تحليل** الخطر المعروف، و**تطبيق** التدابير فعليًا، و**توثيق** القرارات.

عمليًا، يتطلب واجب الرعاية: تحليلات مخاطر محدّثة ومُطلَعًا عليها الموظفون، إحاطة أمنية قبل أي تكليف، **معلومات واضحة وموافقة مستنيرة** بشأن المخاطر، تأمينًا ملائمًا (بما في ذلك للموظفين الوطنيين)، الوصول إلى الرعاية الصحية والدعم النفسي، فترات راحة، وإدارة للحوادث تعتني بالأشخاص المتضررين.

> تفاوت شائع وخطير: تدابير إجلاء أو تأمين أو دعم نفسي مقصورة على الموظفين الدوليين. يجب أن تكون المنظمة قادرة على تفسير كل اختلاف في المعاملة والدفاع عنه في ضوء المخاطر الفعلية.

الصون والحماية من الاستغلال والاعتداء الجنسيين: مسؤولية القادة

يعني **الصون** مجموع التدابير التي تضمن ألا يُلحق الموظفون أو البرامج أو الشركاء أي ضرر بالناس، ولا سيما الاستغلال والاعتداء والتحرش الجنسي. وقد وضعت اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات (IASC) **ستة مبادئ أساسية** بشأن الحماية من الاستغلال والاعتداء الجنسيين (PSEA)، منها: الاستغلال والاعتداء الجنسيان سوء سلوك جسيم يبرّر الفصل؛ يُحظر أي نشاط جنسي مع من هم دون 18 عامًا أيًا كانت سن الرشد المحلية؛ يُحظر تبادل المال أو العمل أو السلع أو الخدمات مقابل الجنس، بما في ذلك المساعدة المستحقة؛ لا يُنصح بشدة بالعلاقات الجنسية مع المستفيدين لأنها تقوم على علاقات قوة غير متكافئة؛ يجب الإبلاغ عن أي شبهة؛ وعلى المسؤولين إيجاد بيئة تمنع هذه الاعتداءات والحفاظ عليها.

تشمل المنظومة: سياسة يوقّعها جميع الموظفين والشركاء، **توظيفًا آمنًا** (التحقق من المراجع بأسئلة صريحة عن سوء السلوك، والمشاركة في **خطة الإفصاح عن سوء السلوك** Misconduct Disclosure Scheme التي تتيح للمنظمات الأعضاء تبادل المعلومات حول حالات سوء السلوك الثابتة)، التدريب، آليات إبلاغ في متناول المجتمعات، وقدرة تحقيق متخصصة.

يوجّه **النهج المتمحور حول الناجية** كل استجابة: السلامة، السرية، احترام خيارات الشخص، عدم التمييز، والإحالة إلى الخدمات (الصحة، الدعم النفسي والاجتماعي، المساعدة القانونية) حتى لو لم يرغب الشخص في فتح تحقيق.

الثقافة التنظيمية والرفاه والتنوع

تظهر الثقافة في ما **يتسامح** معه القادة. فالمدير الذي يحمي موظفًا متميزًا في أدائه لكنه مسيء يهدم بقرار واحد سنوات من السياسات. وقد أظهرت تحقيقات القطاع (مثل تقرير اللجنة المستقلة التي أنشأتها أوكسفام بشأن سوء السلوك الجنسي والمساءلة وتغيير الثقافة، المنشور عام 2019) أن الاعتداءات تزدهر حيث التراتبية قوية والتعبير صعب وآليات الإبلاغ غير موثوقة.

يُدار **الرفاه** بتدابير هيكلية لا بالشعارات: عبء عمل واقعي، أعداد كافية من الموظفين، إجازات تؤخذ فعلًا، دعم نفسي واجتماعي سرّي، دعم الأقران، وتدريب المديرين على رصد علامات الاحتراق الوظيفي (يصف نموذج ماسلاك ثلاثة أبعاد: الإنهاك العاطفي، وتبلّد المشاعر أو التهكّم، والشعور بانعدام الفعالية).

يتعلق **التنوع والإنصاف والإدماج** بالنوع الاجتماعي والجنسية والإعاقة والعمر والأصل. مؤشرات مفيدة: التوزيع حسب النوع الاجتماعي والوضع الوظيفي على مختلف مستويات المسؤولية، فجوات الأجور في المناصب المتماثلة،

إمكانية الوصول إلى أماكن العمل، ونتائج استطلاعات الإدماج. لا تزال النساء ممثّلات تمثيلًا ناقصًا في مناصب الإدارة القُطرية في كثير من المنظمات: والتدابير الملموسة (الإرشاد، ظروف عمل متوافقة مع الحياة الأسرية، معايير اختيار شفافة) أكثر أثرًا من التصريحات.

تمرين: خطة موارد بشرية في سيناريو تقليص وإنذار يتعلق بالصون

الجزء 1. تضم بعثتكم 140 موظفًا. يقتضي سيناريو التمويل الأرجح خفض كتلة الأجور بنسبة 25 % خلال ستة أشهر. يفرض القانون المحلي تعويضًا يعادل راتب شهر عن كل سنة خدمة في حالات الفصل لأسباب اقتصادية، وإشعارًا مسبقًا لمدة شهر. صفوا نهجكم في ست مراحل، من التحليل إلى التواصل، وبيّنوا أي معايير الاختيار موضوعية وقانونية وغير تمييزية.

الجزء 2. يخبركم عضو في لجنة توزيع أن مشرفًا يطلب «خدمات» من نساء مقابل تسجيلهن في القوائم. هذا المشرف من أكثر أعضاء الفريق أداءً. صفوا إجراءاتكم خلال 48 ساعة.

عناصر الحل. الجزء 1: تحليل السيناريوهات والمناصب، استشارة ممثلي الموظفين وفق القانون، استكشاف البدائل (انتهاء العقود الطبيعي، تجميد التوظيف، التخفيض الطوعي لساعات العمل)، تطبيق معايير موضوعية ومعلنة (المهارات التي تتطلبها المناصب المُبقاة، النتائج الموثّقة، ثم الأقدمية وفق القانون)، رصد مخصصات التعويضات، مرافقة الأشخاص المعنيين. الجزء 2: عدم إجراء التحقيق بأنفسكم ولا مواجهة المشرف؛ إحالة المعلومة فورًا وبسرية إلى نقطة الاتصال المعنية بالحماية من الاستغلال والاعتداء الجنسيين أو إلى وحدة التحقيق؛ تدابير حماية (إبعاد المشرف عن أي تماس مع القوائم والمستفيدين طوال التحقيق، دون حكم مسبق)؛ ضمان وصول الأشخاص المعنيين إلى الخدمات؛ إخطار المانح وفق بنود العقد. ولا يؤخذ أداء المشرف في الحسبان.

للتذكر

- استراتيجية الموارد البشرية: المهارات المستقبلية، المصادر، الاحتفاظ، التعاقب؛ سلّم رواتب شفاف مبني على السوق.
- 10-20-70: التجربة والمرافقة تطوّران الأفراد أكثر من التدريب وحده.
- واجب الرعاية: مخاطر محلّلة، تدابير مطبّقة، قرارات موثّقة (قضية دينيس ضد المجلس النرويجي للاجئين، 2015).
- المبادئ الستة للجنة IASC بشأن الحماية من الاستغلال والاعتداء الجنسيين؛ التوظيف الآمن وخطة الإفصاح عن سوء السلوك؛ النهج المتمحور حول الناجية.
- تُقاس الثقافة بما يتسامح معه القادة.

الاختبار

1. وفق مبادئ IASC، فإن علاقة جنسية بين موظف وشخص عمره 17 عامًا، في بلد سن الرشد الجنسي فيه 16 عامًا، هي:
   A. مسموح بها بموجب القانون المحلي
   B. محظورة: يُحظر أي نشاط جنسي مع شخص دون 18 عامًا أيًا كانت السن القانونية المحلية
   C. مقبولة إن كانت بالتراضي
   D. شأن خاص

2. الدرس الرئيسي من قضية دينيس ضد المجلس النرويجي للاجئين (2015) لأصحاب العمل الإنسانيين هو:
   A. يجب تجنّب المناطق الخطرة
   B. يجب تحليل الخطر المعروف وتطبيق التدابير فعليًا وتوثيق القرارات، وإلا جاز تحميل المنظمة المسؤولية
   C. الموظفون الدوليون وحدهم محميّون
   D. التأمين يكفي

3. عند التحقق من المراجع لمنصب يتعامل مع المستفيدين، من الضروري:
   A. الاكتفاء بالمراجع التي يقدّمها المرشح
   B. السؤال صراحةً عن سوء السلوك والتحقيقات الجارية، واستخدام آليات تبادل المعلومات مثل خطة الإفصاح عن سوء السلوك
   C. التحقق من الشهادات فقط
   D. تجنّب الأسئلة عن السلوك احترامًا للخصوصية

4. لا ترغب ناجية من اعتداء في فتح تحقيق. في نهج متمحور حول الناجية، تقوم المنظمة بما يلي:
   A. تفتح تحقيقًا علنيًا على أي حال
   B. تغلق الملف دون أي إجراء
   C. تحترم خيارها قدر الإمكان، وتضمن وصولها إلى الخدمات، وتفي بالتزامات الإبلاغ الداخلي مع حماية هويتها
   D. تطلب من رئيس المعتدي المفترض تسوية الأمر

5. في نموذج 70-20-10، يندرج إرشاد مدير قُطري مستقبلي أساسًا ضمن:
   A. 70 %: التجربة
   B. 20 %: العلاقات والمرافقة
   C. 10 %: التدريب الرسمي
   D. لا شيء من هذه الفئات

أجوبة الاختبار : 1. B · 2. B · 3. B · 4. C · 5. B

الأسبوع 10 : إدارة مخاطر المنظمة والأمن

الأهداف

- إرساء إدارة للمخاطر على مستوى المنظمة: السجل، الرغبة في المخاطرة، المخاطر المتبقية، تقاسم المخاطر مع المانحين والشركاء.
- قيادة إدارة المخاطر الأمنية: تحليل السياق، التهديدات، مواطن الضعف، استراتيجيات القبول والحماية والردع.
- التحضير لإدارة الحوادث الحرجة وقيادتها: خلية الأزمة، التواصل، استمرارية الأنشطة.

إدارة مخاطر المنظمة

يعرّف معيار **ISO 31000** الخطر بأنه أثر عدم اليقين على الأهداف. تواجه المنظمة الإنسانية مخاطر متعددة الطبيعة: **أمنية**، و**ائتمانية** (احتيال، فساد، تحويل)، و**قانونية ومتعلقة بالامتثال** (عقوبات، قانون العمل، حماية البيانات)، و**تشغيلية** (الوصول، انقطاع الإمداد)، و**متعلقة بالسمعة**، و**أخلاقية** (اعتداءات، المساس بالمبادئ)، و**مالية** (الصرف، السيولة، الاعتماد على المانحين).

يصف **سجل المخاطر** كل خطر (السبب، الحدث، النتيجة)، واحتماله وأثره (غالبًا على سلّم من 1 إلى 5)، والتدابير القائمة، و**الخطر المتبقي**، والمسؤول، وتاريخ المراجعة. ويُحسب مستوى الخطر غالبًا بضرب الاحتمال في الأثر: خطر احتماله 4 وأثره 5 يحصل على 20 من 25، أي فوق عتبة تصعيد محددة مثلًا عند 15.

تبيّن **الرغبة في المخاطرة**، التي يعتمدها مجلس الإدارة، ما المخاطر التي تقبلها المنظمة لأداء رسالتها. قد تقبل منظمة طبية خطرًا أمنيًا مرتفعًا لتقديم العلاج في منطقة نزاع، لكنها لا تقبل أي خطر للتساهل مع الاستغلال الجنسي. ومن دون رغبة في المخاطرة محددة رسميًا، يتوقف كل قرار على شخصية المدير الموجود في المنصب.

> **نقل المخاطر** إلى الشركاء المحليين انحراف نددت به دراسات عديدة: تبقى المنظمة الدولية في مأمن بينما يتحمّل شريكها الخطر دون وسائل. أما **تقاسم المخاطر** فيعني تمويل أمن الشركاء، وتبادل المعلومات، والاتفاق معًا على ما هو مقبول.

تحليل المخاطر الأمنية

تتبع إدارة المخاطر الأمنية دورة: **تحليل السياق** (الفاعلون، ديناميات النزاع، الجريمة، صورة المنظمة)، **تحديد التهديدات** (الاختطاف، الهجوم المسلح، السطو على الطرق، العبوات الناسفة، العنف الجنسي، الاحتجاز التعسفي، الاضطرابات المدنية، الكوارث الطبيعية، الأمراض)، **تحليل مواطن الضعف** والقدرات، ثم تقييم الخطر واختيار التدابير.

تلخّص معادلة تعليمية هذا المنطق: **الخطر = التهديد × الضعف / القدرات**. نادرًا ما نتحكم في التهديد؛ بل نعمل على الضعف (التعرّض، الصورة، الروتين المتوقّع) وعلى القدرات (التدريب، الاتصالات، الإجراءات، شبكة العلاقات).

تُحدَّد **عتبة الخطر المقبول** بالموازنة بين الخطر المتبقي و**أهمية البرنامج الحرجة**: كلما أنقذ النشاط أرواحًا أكثر، أمكن قبول خطر أعلى مع تدابير معزّزة. ويضفي إطار الأهمية الحرجة للبرامج في منظومة الأمم المتحدة (Programme Criticality) ونهج المنتدى الأمني المشترك بين الوكالات (GISF) طابعًا رسميًا على هذا المنطق.

يجب مقاطعة مصادر المعلومات: شبكة الاتصالات المحلية، منتديات الأمن الخاصة بالمنظمات غير الحكومية ومنظمات الاستشارات الأمنية، وكالات الأمم المتحدة، وسائل الإعلام المحلية، البيانات العامة عن النزاعات (مثل برنامج أوبسالا لبيانات النزاعات UCDP). ولا يُعاد نشر المعلومات الحساسة الواردة من الشركاء أو الغير دون موافقتهم.

الاستراتيجيات: القبول والحماية والردع

يميّز **مثلث الأمن** بين ثلاث استراتيجيات متكاملة:

- **القبول**: تقليص التهديد أو إزالته بالحصول على موافقة الفاعلين (المجتمعات، السلطات، الجماعات المسلحة) بفضل الجودة والحياد المُدرَك والشفافية والحوار. هي الاستراتيجية المفضّلة لدى المنظمات غير الحكومية، لكنها تُبنى بمرور الوقت وقد تنهار سريعًا إذا رأى أحد الفاعلين أن المنظمة منحازة.
- **الحماية**: تقليل الضعف عبر تدابير مادية وإجرائية (جدران، حراس، مركبات مناسبة، إجراءات التنقل، الاحتماء في المكان، تقليل الظهور).
- **الردع**: مواجهة التهديد بتهديد مضاد (مرافقة مسلحة، انسحاب مشروط، ضغط سياسي). المرافقة المسلحة هي مبدئيًا الملاذ الأخير، وتنظّمها توجيهات اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات بشأن استخدام المرافقة المسلحة، لأنها قد تمسّ بالحياد المُدرَك وتخلق مخاطر جديدة.

تتضمن **الخطة الأمنية** القُطرية: تحليل المخاطر، المستويات الأمنية ومؤشرات الانتقال من مستوى إلى آخر، إجراءات التشغيل الموحّدة (التنقلات، الاتصالات، إدارة النقد، الزوار)، خطط الطوارئ (الاحتماء، النقل، الإجلاء) والهيكل التنظيمي للأزمات. ويجب أن تكون معروفة ومفهومة ومُختبرة بالتمارين، وإلا فلا فائدة منها.

> مؤشرات التفعيل: حدّدوا مسبقًا الأحداث التي تنقلكم من مستوى إلى آخر (مثل حادثين مسلحين على بعد أقل من 20 كم من القاعدة خلال أسبوع). من دون مؤشرات، يأتي قرار النقل غالبًا بعد فوات الأوان.

إدارة الحوادث الحرجة

الحادث الحرج (اختطاف، وفاة، اعتداء خطير، هجوم على مكتب، اختفاء) يتجاوز قدرات الإدارة العادية. ويديره **فريق لإدارة الأزمات** في المقر أو على المستوى الإقليمي، منفصل عن الفريق الميداني، بأدوار محدّدة مسبقًا: مسؤول الأزمة، التواصل مع الأسرة، الإعلام، الأمن، الشؤون القانونية والتأمين، الموارد البشرية، الدعم النفسي.

مبادئ الساعات الأولى: **تأمين** الأشخاص الذين لا يزالون معرّضين للخطر، **التحقق** من الوقائع، **تفعيل** خلية الأزمة، **مسك سجل** زمني لجميع القرارات والمعلومات، **ضبط التواصل** (لا تصريحات علنية ولا منشورات على وسائل التواصل الاجتماعي من الموظفين، ومتحدّث رسمي واحد)، **إبلاغ الأسرة** قبل أي جمهور آخر، و**التنسيق** مع السلطات والمنظمات الأخرى.

في حالة الاختطاف، تستعين المنظمات بالمتخصصين وبتأميناتها؛ وتختلف السياسات بشأن دفع الفدية، التي تحظرها عدة دول أو لا تشجّعها بشدة، وتخالف أنظمة العقوبات في بعض الحالات. ويجب أن تكون سياسة المنظمة واضحة قبل الحادث، لا مرتجلة أثناءه.

بعد الحادث: دعم نفسي للأشخاص المتضررين وللفريق، مراجعة للدروس المستفادة دون البحث عن كبش فداء، تحديث تحليل المخاطر، ومراجعة الوجود في المنطقة عند الاقتضاء.

استمرارية الأنشطة والسمعة

تُعدّ **استمرارية الأنشطة** المنظمة لمواصلة وظائفها الأساسية رغم أي اضطراب: فقدان مكتب، انقطاع الاتصالات أو المصارف، وباء، هجوم إلكتروني، تعليق التسجيل. وتحدّد الخطة **الوظائف الحرجة** (الرواتب، المدفوعات للمستفيدين، الإمدادات الحيوية، التواصل مع المانحين)، والمدة القصوى المقبولة لتوقفها، والحلول البديلة (نسخ احتياطية خارج الموقع، حسابات مصرفية بديلة، تفويضات توقيع، إدارة عن بُعد).

تتطلب **الإدارة عن بُعد** (برامج تديرها فرق وطنية أو شركاء حين يتعذر على موظفي الإدارة الوصول إلى المنطقة) عناية خاصة: نقل فعلي لوسائل الأمن، أنظمة متابعة عبر طرف ثالث، مكالمات تحقق مع المستفيدين، والحرص على عدم نقل الخطر دون نقل الوسائل.

ينشأ **خطر السمعة** غالبًا من المخاطر الأخرى: فضيحة اعتداءات أو احتيال مُخفى أو حادث سيئ الإدارة تكلّف أكثر بكثير من خسائرها المباشرة. وأفضل حماية هي الشفافية: إبلاغ المانحين، والجمهور عند الاقتضاء، بشكل وقائعي وسريع، مع إظهار التدابير المتخذة.

أصبح **الأمن السيبراني** وحماية البيانات من المخاطر الكبرى: المصادقة الثنائية، النسخ الاحتياطية، التحديثات، التدريب على مكافحة التصيّد، وتشفير البيانات الحساسة للمستفيدين.

تمرين: سجل المخاطر وقرار النقل

الجزء 1. أعدّوا سجلًا لخمسة مخاطر في منظمتكم (على الأقل واحد أمني، وواحد ائتماني، وواحد متعلق بالسمعة، وواحد متعلق بحماية البيانات، وواحد مالي): وصف السبب والحدث والنتيجة، الاحتمال والأثر من 5، الدرجة، التدابير القائمة، الخطر المتبقي، المسؤول. بيّنوا أيها يتجاوز عتبة تصعيد قدرها 15.

الجزء 2. قاعدتكم في مورونغو في المستوى الأمني 3 من 4. خلال عشرة أيام: عمليتا سطو على مركبات منظمات غير حكومية على المحور الرئيسي، ومنشورات معادية للمنظمات الأجنبية، وإعلان عن عملية عسكرية خلال 15 يومًا. تدير القاعدة برنامج تغذية يعالج 600 طفل مصاب بسوء التغذية الحاد الوخيم. حلّلوا الوضع (التهديدات، مواطن الضعف، الأهمية الحرجة) واقترحوا قرارًا معلّلًا: البقاء مع تدابير، تقليص عدد الموظفين، الإدارة عن بُعد أو النقل. حدّدوا المؤشرات التي تفعّل المرحلة التالية وكيفية ضمان استمرار العلاج.

عناصر الحل. الأهمية الحرجة عالية جدًا (علاج منقذ لحياة الأطفال)، ما يبرّر قبول خطر أعلى، لكن لا يبرّر التعرّض دون تدابير. تقلّص الاستجابة المتينة التعرّض (نقل الموظفين غير الأساسيين، تنقلات محدودة وغير متوقعة، تقليل الظهور)، وتعزّز القبول (حوار مع القادة بشأن المنشورات)، وتخزّن مسبقًا منتجات تغذية تكفي ثلاثة أشهر، وتنقل تدريجيًا استمرارية العلاج إلى المرافق الصحية والعاملين الصحيين المجتمعيين، وتحدّد مؤشرات واضحة للنقل الكامل (اشتباكات ضمن مسافة معيّنة، تهديد مباشر ضد المنظمة، تعذّر الاتصال).

للتذكر

- سجل المخاطر: السبب، الحدث، النتيجة، الاحتمال × الأثر، الخطر المتبقي، المسؤول، المراجعة.
- رغبة في المخاطرة يعتمدها المجلس؛ تقاسم المخاطر مع الشركاء لا نقلها إليهم.
- الخطر = التهديد × الضعف / القدرات؛ والعتبة المقبولة تتوقف على الأهمية الحرجة للبرنامج.
- القبول والحماية والردع؛ المرافقة المسلحة ملاذ أخير.
- الحادث الحرج: خلية أزمة، سجل للقرارات، متحدّث رسمي واحد، والأسرة تُبلَّغ أولًا.

الاختبار

1. خطر احتيال احتماله 3 وأثره 4؛ وخطر اختطاف احتماله 2 وأثره 5. تُصعَّد المخاطر التي تبلغ درجتها 12 أو أكثر. أيها؟

A. لا شيء منها

B. الاحتيال وحده (12)؛ الاختطاف عند 10

C. الاختطاف وحده

D. كلاهما

2. تنظيم لقاءات منتظمة مع قادة المجتمع لشرح معايير الاستهداف يندرج ضمن استراتيجية:
   A. الردع
   B. الحماية
   C. القبول
   D. نقل الخطر

3. بعد عملية اختطاف، أول من يجب إبلاغه، قبل أي بيان علني، هو:
   A. الصحفيون
   B. أسرة الشخص المختطف، عبر الشخص المكلّف في خلية الأزمة
   C. المانحون
   D. حسابات المنظمة على وسائل التواصل الاجتماعي

4. لماذا تُحدَّد مسبقًا مؤشرات الانتقال من مستوى أمني إلى آخر؟
   A. لإرضاء المانحين
   B. كي لا يتوقف قرار التقليص أو النقل على مزاج اللحظة ولا يُتخذ بعد فوات الأوان
   C. لتجنّب تدريب الموظفين
   D. لأن القانون يفرض ذلك

5. تُسند منظمة دولية إلى شريك محلي أنشطة منطقة أصبحت شديدة الخطورة على موظفيها، دون ميزانية أمنية إضافية. هذا:
   A. ممارسة جيدة للتوطين
   B. نقل للخطر يخالف التقاسم العادل للمخاطر
   C. استراتيجية ردع
   D. التزام يفرضه المانحون

أجوبة الاختبار : 1. B · 2. C · 3. B · 4. B · 5. B

الأسبوع 11 : التفاوض الاستراتيجي والمناصرة والتنسيق

الأهداف

- التحضير لمفاوضات عالية الرهانات (الوصول، المانحون، السلطات، الشركاء) وإدارتها بأدوات التفاوض القائم على المبادئ وأدوات مركز CCHN.
- تصميم استراتيجية مناصرة قائمة على الأدلة: الهدف، الجهات المستهدفة، الحلفاء، الرسائل، القنوات وإدارة المخاطر.
- ممارسة التأثير داخل البنية الإنسانية: المجموعات القطاعية، دورة البرمجة، منتديات المنظمات غير الحكومية، والتنسيق مع فاعلي التنمية والسلام.

التفاوض القائم على المبادئ مطبَّقًا على القادة الإنسانيين

يقوم منهج **فيشر وأوري** (Getting to Yes، 1981) على أربعة مبادئ: فصل الأشخاص عن المشكلة، التركيز على **المصالح** لا على المواقف، ابتكار **خيارات** تحقق منفعة متبادلة، واستخدام **معايير موضوعية**. ويضيف مفهومًا محوريًا: **أفضل بديل لاتفاق تفاوضي** (BATNA). لا يُقبل أبدًا اتفاق أسوأ من البديل الأفضل، ويُسعى إلى تحسين هذا البديل قبل التفاوض.

منطقة الاتفاق الممكن (ZOPA) هي المساحة بين حدود الطرفين. مثال: يقترح مانح تغطية 5 % من التكاليف غير المباشرة؛ ولا يمكن للمنظمة النزول تحت 9 % دون عجز؛ ويستطيع المانح فعليًا الوصول إلى 10 % مع التبرير. تمتد المنطقة من 9 إلى 10 %؛ والحجة القائمة على معايير موضوعية (النسب التي يطبّقها مانحون مماثلون، التكاليف الفعلية المدقّقة) تتيح بلوغ أعلى المنطقة.

يتفاوض القادة الإنسانيون مع محاورين مختلفين جدًا: المانحون (الميزانيات، الشروط، المرونة)، السلطات (التسجيل، التصاريح، الإعفاءات، الوصول)، الجماعات المسلحة (الوصول، سلامة الموظفين والمستفيدين)، الشركاء (توزيع الأدوار والتكاليف)، النقابات والموظفون. وفي كل الحالات، تضع **المبادئ الإنسانية** خطوطًا حمراء لا يمكن للتفاوض تجاوزها: اختيار المستفيدين وفق الاحتياجات، سيطرة المنظمة على المساعدة، عدم المشاركة في الأعمال العدائية.

مفاوضات الوصول: منهج مركز CCHN

يقترح مركز الكفاءات في التفاوض الإنساني (CCHN) إطارًا من ثلاثة أدوار وثلاث مراحل. **الأدوار**: المفاوض في الخطوط الأمامية، والجهة الآمرة التي تحدّد التفويض والخطوط الحمراء، وفريق الدعم. **المراحل**: تحليل البيئة (جزيرة الاتفاق، جبل جليد المواقف والدوافع والمحفّزات، شبكة التأثير)، التخطيط (الأهداف، الحدود، السيناريوهات)، ثم التفاوض ومتابعة الاتفاق.

على مستوى القيادة، يكمن الرهان في **الاتساق**: كثيرًا ما تتفاوض عدة فرق من المنظمة، وعدة منظمات، مع الفاعلين أنفسهم. والتنازلات المنفردة (قبول ضريبة على القوافل، أو قائمة مفروضة) تُضعف الجميع. ومن هنا أهمية **مبادئ التشغيل المشتركة** والمواقف المنسّقة داخل فريق العمل المعني بالوصول أو الفريق القُطري الإنساني.

توصي توجيهات مكتب أوتشا وممارسات القطاع بتوثيق كل تفاوض (من، متى، ماذا، الالتزامات)، والتمييز بوضوح بين الحوار الضروري مع الجماعات المسلحة لأجل الوصول وأي شكل من أشكال الدعم، وإبلاغ المانحين بسياسة المنظمة في هذا الشأن.

خطأ قيادي: إرسال مفاوض بمفرده دون تفويض واضح، ثم التنصّل من الاتفاق الذي حصل عليه. هذا يدمّر لفترة طويلة مصداقية المفاوض والمنظمة لدى المحاور.

تصميم استراتيجية للمناصرة

تهدف المناصرة إلى تغيير **السياسات** أو **الممارسات** أو **قرارات التمويل** لصالح الأشخاص المتضررين. وتتضمن استراتيجية المناصرة:

1. **مشكلة ودليلًا**: بيانات ميدانية، شهادات جُمعت بموافقة أصحابها، تحليل قانوني.
2. **هدفًا دقيقًا**: «أن تلغي وزارة الداخلية شرط الإذن المسبق لكل تنقل لأجل التوزيع في المحافظتين س وص خلال ستة أشهر»، بدلًا من «تحسين الوصول الإنساني».
3. **جهات مستهدفة**: صانعو القرار (من يستطيع تغيير الوضع) والمؤثرون (من يستطيع إقناعهم)، يُحدَّدون عبر تحليل للسلطة.
4. **حلفاء**: منظمات غير حكومية أخرى، وكالات، منظمات محلية، شبكات نسائية، وسائل إعلام.
5. **رسائل** مكيّفة لكل جهة مستهدفة، مع طلب واضح.
6. **قنوات وتكتيكات**: دبلوماسية هادئة، أوراق موقف، إحاطات ثنائية، تصريحات علنية، حملات. ويُبدأ عادةً بالقنوات الهادئة.
7. **تحليلًا للمخاطر**: سلامة الموظفين والمصادر، الوصول، التسجيل، العلاقات مع المانحين.
8. **مؤشرات** للتقدّم: تغيّر الخطاب، الالتزامات المحصّلة، التطبيق الفعلي.

المعضلة بين **الإدانة العلنية** و**الحضور العملياتي** معضلة كلاسيكية. فقد تبنّت منظمة أطباء بلا حدود تاريخيًا الشهادة العلنية؛ بينما تفضّل اللجنة الدولية للصليب الأحمر الحوار السري مع الأطراف. وعلى كل منظمة أن تحسم وفق تفويضها ومبادئها، مع تقييم الأثر دائمًا على الأشخاص المتضررين وعلى الموظفين المعرّضين.

بنية التنسيق وكيفية التأثير فيها

منذ الإصلاح الإنساني لعام 2005، ينظّم **نهج المجموعات القطاعية** التنسيق حسب القطاعات (الصحة، التغذية، المياه والصرف الصحي، الحماية، المأوى، الأمن الغذائي، اللوجستيات، التعليم، تنسيق المخيمات وإدارتها، اتصالات الطوارئ، التعافي المبكر)، تحت قيادة **الفريق القُطري الإنساني** الذي يرأسه منسّق الشؤون الإنسانية. وتنظّم **دورة البرمجة الإنسانية** (لمحة عامة عن الاحتياجات الإنسانية، خطة الاستجابة، تعبئة الموارد، الرصد، التقييم) مجرى السنة.

بالنسبة لقائد منظمة غير حكومية، التنسيق **استثمار استراتيجي**: فهو يتيح الوصول إلى المعلومات، والمشاركة في تحديد الأولويات، والصناديق المشتركة (التي تستند مخصّصاتها إلى تحليل المجموعات القطاعية)، والتأثير. ولا تزال المنظمات الوطنية ممثّلة تمثيلًا ناقصًا في هيئات القرار؛ وتشجّع منتديات المنظمات غير الحكومية و«الاتفاق الكبير» مشاركتها وقيادتها المشتركة للمجموعات القطاعية.

يدعو **الترابط بين العمل الإنساني والتنمية والسلام**، الذي روّجت له توصية لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية عام 2019، إلى ربط أفضل بين الاستجابة الطارئة والحدّ من المخاطر والاحتياجات على المدى الطويل ومنع النزاعات، دون المساس بالمبادئ الإنسانية. وهذا يستلزم محاورين آخرين (الوزارات القطاعية، بنوك التنمية، فاعلي السلام) وآفاقًا زمنية أخرى.

التأثير والتواصل والدبلوماسية المؤسسية

يقوم تأثير القائد على **مصداقيته** (بيانات موثوقة، حضور ميداني، اتساق)، وعلى **علاقاته** (شبكة تُبنى قبل الحاجة إليها)، وعلى قدرته على **طرح الحلول** لا المشكلات فحسب. وتساعد مبادئ التأثير الستة التي وصفها تشالديني (المعاملة بالمثل، الالتزام والاتساق، الدليل الاجتماعي، السلطة، الإعجاب، الندرة) على فهم سبب نجاح بعض الحجج، لكن استخدامها يجب أن يظل أخلاقيًا.

ورقة الموقف الفعّالة لا تتجاوز صفحتين: المشكلة في ثلاث جمل مع رقم قوي، عواقبها الإنسانية، أسبابها، وثلاث توصيات دقيقة موجّهة إلى جهات مسمّاة. أما **الإحاطة** لدبلوماسي أو مانح فتستغرق خمس دقائق: الوضع، الرهان،

الطلب الدقيق، وما تقدّمونه.

يخضع التواصل العلني للقادة لقواعد: التحقق من كل رقم، حماية هوية الأشخاص، عدم تعريض الموظفين الباقين في الميدان للخطر أبدًا، التنسيق مع المنظمات الأخرى حين تكون الرسالة جماعية، والتحضير للأسئلة الصعبة (الاستهداف، الاحتيال، الأمن) قبل أي مقابلة.

تمرين: التفاوض مع مانح وخطة مناصرة

الجزء 1 – التفاوض. يقترح مانح تمويلًا قدره 1,5 مليون دولار لمدة 12 شهرًا، مع 5 % من التكاليف غير المباشرة، ودون أي ميزانية لأمن الشركاء المحليين، مع اشتراط التحقق من أسماء المستفيدين في قوائم العقوبات. أفضل بديل لديكم: تمويل من صندوق مشترك بقيمة 600 000 دولار مع 7 % من التكاليف غير المباشرة، باحتمال مرتفع. نسبتكم الفعلية للتكاليف غير المباشرة 11 %. حضّروا التفاوض: مصالح الطرفين، منطقة الاتفاق المحتملة بشأن التكاليف غير المباشرة، المعايير الموضوعية، الخيارات الإبداعية، الخطوط الحمراء، وما الذي يدفعكم إلى الرفض.

الجزء 2 – المناصرة. تشترط سلطات إحدى المحافظات إذنًا مسبقًا لكل عملية توزيع، بمتوسط تأخير قدره 19 يومًا؛ وقد تأخر 31 % من عمليات التوزيع في الفصل أكثر من أسبوعين. ابنوا استراتيجية مناصرة في صفحة واحدة وفق العناصر الثمانية التي درستموها هذا الأسبوع.

عناصر الحل. الجزء 1: التحقق من المستفيدين في القوائم خط أحمر (الحياد وعدم التحيّز): اقترحوا بدلًا منه التحقق من الشركاء والموردين، وفق ممارسات القطاع. بشأن التكاليف غير المباشرة، استندوا إلى نسب المانحين المماثلين وإلى النسبة الفعلية المدقّقة؛ واقترحوا الاعتراف ببعض التكاليف (الأمن، الدعم الميداني) بوصفها تكاليف مباشرة مشتركة، ما قد يلبّي مصلحة المانح في إظهار نسبة غير مباشرة منخفضة. ارفضوا إذا ظلّ الاتفاق أسوأ من البديل الأفضل بعد احتساب عجز التكاليف. الجزء 2: هدف رقمي (إذن سنوي لكل برنامج أو أجل أقصى قدره 72 ساعة)، جهات مستهدفة (المحافظ، الوزارة، منسّق الشؤون الإنسانية)، حلفاء (منتدى المنظمات غير الحكومية، المجموعة القطاعية، المانحون)، أدلة (بيانات التأخير والعواقب الإنسانية)، والقنوات الهادئة أولًا.

للتذكر

- المصالح لا المواقف، الخيارات، المعايير الموضوعية؛ لا تقبلوا أبدًا أقل من أفضل بديل لديكم.
- منطقة الاتفاق الممكن: المساحة بين حدود الطرفين؛ والمعايير الموضوعية تساعد على بلوغ أعلاها.
- الوصول: أدوار واضحة (المفاوض، الجهة الآمرة، الدعم)، خطوط حمراء، مواقف منسّقة بين المنظمات.
- المناصرة: دليل، هدف دقيق، جهات مستهدفة، حلفاء، رسائل، قنوات، مخاطر، مؤشرات.
- التنسيق استثمار استراتيجي: معلومات، أولويات، صناديق مشتركة، تأثير.

الاختبار

1. يمكن لمنظمة أن تقبل 8 % على الأقل من التكاليف غير المباشرة؛ ويمكن للمانح أن يصل إلى 7 % كحد أقصى. ما الوضع؟
   A. تمتد منطقة الاتفاق من 7 إلى 8 %
   B. لا توجد منطقة اتفاق بشأن هذا المعيار وحده: يجب توسيع التفاوض (تكاليف مباشرة مشتركة، المدة، بنود أخرى) أو اللجوء إلى أفضل بديل
   C. على المنظمة قبول 7 %
   D. على المانح قبول 8 %

2. أي مما يلي هدف مناصرة مصاغ جيدًا؟
   A. تحسين الوصول الإنساني
   B. توعية السلطات بأهمية المساعدة
   C. الحصول من محافظة س على أجل أقصى قدره 72 ساعة لأذونات التوزيع بحلول مارس
   D. التنديد بالعقبات الإدارية

3. تقبل عدة منظمات غير حكومية، كل على حدة، دفع «مساهمة» عند حواجز جماعة مسلحة. المشكلة الرئيسية هي:
   A. التكلفة على كل منظمة
   B. هذه التنازلات المنفردة تموّل طرفًا في النزاع، وتنتهك المبادئ، وتُضعف موقف جميع المنظمات؛ ولا بد من موقف مشترك
   C. غياب الإيصالات
   D. بطء القوافل

4. تبدأ دورة البرمجة الإنسانية بـ:
   A. خطة الاستجابة
   B. اللمحة العامة عن الاحتياجات الإنسانية
   C. التقييم النهائي
   D. نداء التمويل

5. تهدف توصية لجنة المساعدة الإنمائية لعام 2019 بشأن الترابط إلى:
   A. دمج الميزانيات الإنسانية والعسكرية
   B. ربط أفضل بين العمل الإنساني والتنمية والسلام دون المساس بالمبادئ الإنسانية
   C. استبدال المساعدة الإنسانية بالقروض
   D. إلغاء المجموعات القطاعية

أجوبة الاختبار : 1. B · 2. C · 3. B · 4. B · 5. B

الأسبوع 12 : قيادة التغيير والحوكمة والمشروع النهائي

الأهداف

- قيادة تغيير تنظيمي كبير (إعادة الهيكلة، التوطين، التحوّل الرقمي) مع الحدّ من المقاومة وفقدان القدرات.
- فهم حوكمة المنظمة غير الحكومية: دور مجلس الإدارة، المسؤوليات الائتمانية، المساءلة وأخلاقيات القيادة.
- دمج الميني MBA بأكمله في خطة استراتيجية كاملة وقابلة للدفاع عنها: المشروع النهائي.

قيادة التغيير: النماذج والواقع

يصف نموذج **كوتر** (1996) ثماني مراحل: خلق الإحساس بالإلحاح، تشكيل تحالف، صياغة رؤية، التواصل بشأنها، إزالة العقبات، تحقيق انتصارات سريعة، التوطيد، ترسيخ التغيير في الثقافة. ويعمل نموذج (Prosci) **ADKAR** على مستوى الأفراد: الوعي، الرغبة، المعرفة، القدرة، التعزيز. ويذكّر **منحنى التغيير** المستوحى من كوبلر روس بأن الناس يمرّون بالإنكار ثم المقاومة ثم الاستكشاف ثم الالتزام، وأن الإنتاجية تنخفض مؤقتًا.

في القطاع الإنساني، تُفرض التغييرات الأكثر شيوعًا من الخارج: **تراجع التمويل** (اضطرت منظمات كثيرة إلى خفض أعداد موظفيها بشدة في 2025)، **التوطين**، **تجميع الوظائف** في مراكز إقليمية، **التحوّل الرقمي** (أنظمة إدارة متكاملة، مدفوعات رقمية)، الاندماج والتحالفات.

أسباب الفشل المتكررة: تغيير يُعلن دون شرح «السبب»، استشارة شكلية، التقليل من تكاليف الانتقال (التعويضات، فقدان المهارات، التراجع المؤقت في الأداء)، وغياب الدعم لمن يبقون، وهم غالبًا منهكون وفاقدو الحافز بعد إعادة الهيكلة («متلازمة الناجي»).

> قاعدة قيادية: في إعادة الهيكلة، أبلغوا مبكرًا بما تعرفونه، وقولوا بوضوح ما لا تعرفونه بعد ومتى ستعرفونه، وعاملوا المغادرين باحترام ظاهر. فمن يبقون يحكمون على المنظمة من خلال ذلك.

الابتكار والتحوّل الرقمي المسؤولان

الابتكار الإنساني ليس التكنولوجيا لذاتها، بل البحث عن **طرق أفضل لتلبية الاحتياجات**. يقترح دليل شبكة ALNAP وصندوق الابتكار الإنساني دورة: تحديد مشكلة حقيقية، تصميم الحلول مع الأشخاص المعنيين، الاختبار على نطاق صغير، القياس، ثم التوسيع أو التخلي. وتفشل معظم الابتكارات عند التوسيع لنقص التمويل أو الملكية أو الأنظمة.

أمثلة على تحوّلات عالية الأثر: **التحويلات النقدية الرقمية** (السرعة، تقليل التعامل بالنقد، لكن مع مخاطر على حماية البيانات والإقصاء الرقمي)، **العمل الاستباقي** القائم على التنبؤات الجوية (تمويل يُطلق قبل ذروة الأزمة)، **الأنظمة المتكاملة** للإدارة (المالية، المشتريات، الموارد البشرية) التي تقلّل الأخطاء والاحتيال، و**أدوات الذكاء الاصطناعي** لتحليل البيانات والترجمة، مع متطلبات صارمة للسرية والتحقق البشري.

أسئلة قيادية قبل أي مشروع رقمي: ما المشكلة التي يحلّها؟ من المستفيد ومن قد يُقصى؟ ما البيانات التي تُجمع، وأين تُخزَّن، ومن يصل إليها؟ ما التكلفة الإجمالية على خمس سنوات (التراخيص، الصيانة، التدريب)؟ وما الخطة إذا اختفى مزوّد الخدمة؟

الحوكمة: دور مجلس الإدارة

مجلس الإدارة (أو المكتب، حسب الشكل القانوني) هو الضامن للرسالة وحسن الإدارة. مسؤولياته الرئيسية: تحديد الرسالة والاستراتيجية؛ تعيين المدير التنفيذي ودعمه وتقييمه واستبداله عند الضرورة؛ اعتماد الميزانية والحسابات؛

تحديد الرغبة في المخاطرة ومراقبة المخاطر الكبرى؛ ضمان الامتثال القانوني والأخلاقي؛ والمساءلة أمام أصحاب المصلحة.

على أعضاء المجلس **واجبات ائتمانية**: واجب **العناية** (الاطلاع، المشاركة، طرح الأسئلة الصعبة)، واجب **الولاء** (العمل لمصلحة المنظمة، الإفصاح عن تضارب المصالح وإدارته)، وواجب **الامتثال** للرسالة والنظام الأساسي. والعضو الذي لا يقرأ الحسابات أو لا يسائل الإدارة أبدًا يُخلّ بواجباته.

الفصل بين الأدوار أساسي: المجلس **يحكم** (ماذا ولماذا، والرقابة)، والإدارة **تدير** (كيف). المجلس الذي يدير الشؤون اليومية يُضعف الإدارة؛ والإدارة التي تتجاوز المجلس تُضعف المساءلة. وتتيح اللجان المتخصصة (التدقيق والمخاطر، المالية، الصون، المكافآت) فحصًا معمّقًا.

ممارسات جيدة: تنوّع المهارات (المالية، القانون، العمليات، التجربة المعيشة للأزمات)، تمثيل بلدان التدخل، مدة محدودة للعضوية، تقييم منتظم للمجلس نفسه، وصلة مباشرة بين المجلس والتدقيق الداخلي ومسؤول الصون.

أخلاقيات القيادة والمساءلة

يتخذ القادة الإنسانيون قرارات تتعارض فيها قيم مشروعة: الوصول مقابل الحياد، السرعة مقابل المساءلة، بقاء المنظمة مقابل الوفاء للرسالة. تقدّم **المبادئ الإنسانية** (الإنسانية، عدم التحيّز، الحياد، الاستقلال) و**مدونة قواعد السلوك** لعام 1994 إطارًا، لكنها لا تلغي المعضلات.

منهج لاتخاذ القرار الأخلاقي في خمسة أسئلة: 1) ما الوقائع، وما الذي لا نعرفه؟ 2) من سيتأثر، ولا سيما بين الأكثر ضعفًا؟ 3) ما المبادئ والالتزامات القانونية والتعهدات المعنية؟ 4) ما الخيارات، بما فيها الإبداعية، وما عواقبها؟ 5) هل يمكن شرح القرار علنًا للأشخاص المتضررين وللموظفين وللمانحين؟ هذا الاختبار الأخير، اختبار **الشفافية**، هو غالبًا الأكثر كشفًا.

تمرّ **مساءلة القادة** عبر آليات ملموسة: أهداف سنوية تشمل الأمن والصون والمساءلة أمام السكان المتضررين؛ تقييم بزاوية 360 درجة؛ نشر التقارير السنوية والحسابات المدقّقة؛ والاستجابة للتقييمات المستقلة. و**السلطة** داخل المنظمات الإنسانية، ولا سيما بين المقر والميدان، وبين الموظفين الدوليين والوطنيين، وبين المنظمات الدولية والشركاء المحليين، موضوع قيادي قائم بذاته.

المشروع النهائي: خطتكم الاستراتيجية

المشروع النهائي للميني MBA هو خلاصة الأسابيع الاثني عشر. تكتبون **الخطة الاستراتيجية لثلاث سنوات** لمنظمة ما (منظمتكم، أو المنظمة الافتراضية «Solidarité Sahel Action» الموصوفة أدناه)، في 12 إلى 15 صفحة، وفق البنية التالية:

1. **التشخيص** (الأسبوع 2): PESTEL، أصحاب المصلحة، SWOT وTOWS، المشكلة المحورية.
2. **نظرية التغيير** والأهداف الاستراتيجية القابلة للقياس (الأسبوعان 2 و4).
3. **محفظة البرامج**: ما يُعزَّز وما يُوقف وما يُنقل؛ الإطار المنطقي للبرنامج الرئيسي (الأسبوع 3).
4. **نظام الرصد والتقييم والمساءلة والتعلّم** (الأسبوع 4).
5. **النموذج المالي**: ميزانية لثلاث سنوات، النسبة الفعلية للتكاليف غير المباشرة وتغطيتها، هدف الاحتياطيات، خطة السيولة (الأسبوع 5).
6. **الرقابة الداخلية والامتثال**: ثلاث أولويات (الأسبوع 6).
7. **تعبئة الموارد**: هدف المحفظة، قائمة الفرص المرجّحة (الأسبوع 7).
8. **سلسلة الإمداد**: استراتيجية المشتريات والاتفاقات الإطارية (الأسبوع 8).
9. **الأفراد**: الأعداد، التعاقب، واجب الرعاية، الصون (الأسبوع 9).
10. **المخاطر**: سجل المخاطر العشرة الكبرى والرغبة في المخاطرة (الأسبوع 10).
11. **المناصرة والشراكات** (الأسبوع 11).

12. **خارطة طريق التغيير والحوكمة** (الأسبوع 12).

حالة «Solidarité Sahel Action». منظمة وطنية تأسست عام 2009، ميزانيتها السنوية 6,8 مليون دولار، و310 موظفين، و5 مناطق. القطاعات: الأمن الغذائي (38 % من الميزانية)، التغذية (22 %)، المياه والصرف الصحي (17 %)، الحماية (9 %)، التعليم (8 %)، المأوى (6 %). المانح الأول: 51 % من الموارد، مع خفض معلن بنسبة 30 %. التكاليف غير المباشرة الفعلية: 12 % من التكاليف المباشرة؛ المتوسط المسترد: 6,5 %. الاحتياطيات الحرة: 0,8 شهر من النفقات. أصبح الوصول إلى منطقتين صعبًا جدًا؛ وكشف تدقيق عن 4,1 % من التكاليف غير المؤهّلة في العام الماضي، معظمها بسبب إجراءات الشراء. يشغل الموظفون الوطنيون منصبين من أصل 7 مناصب قيادية؛ وليس لدى المنظمة مسؤول صون متفرّغ.

معايير الجودة المطلوبة للدبلوم: خيارات واضحة ومبرّرة (لا قائمة نوايا)، أرقام متسقة من قسم إلى آخر، مواجهة صريحة للمخاطر، واهتمام دائم بالأشخاص المتضررين والموظفين. احتفظوا بهذه الخطة: إنها قطعة أساسية في ملفكم المهني.

تمرين: الحسابات الأولى للمشروع النهائي

انطلاقًا من حالة «Solidarité Sahel Action»: 1) قدّروا العجز السنوي في تغطية التكاليف غير المباشرة، باعتبار أن التكاليف المباشرة تساوي 6,8 مليون دولار / 1,12 وأن النسبة المستردة 6,5 % من التكاليف المباشرة. 2) احسبوا الميزانية الجديدة إذا خفّض المانح الأول تمويله بنسبة 30 % ولم يتغير شيء آخر. 3) اقترحوا هدفًا للاحتياطيات خلال ثلاث سنوات والمبلغ السنوي من الأموال غير المخصّصة اللازم لبلوغه. 4) حدّدوا القرارات الثلاثة الأكثر إلحاحًا وبرّروا ترتيبها.

حل استرشادي. 1) التكاليف المباشرة ≈ 6,8 / 1,12 ≈ 6,07 مليون دولار؛ التكاليف غير المباشرة الفعلية ≈ 0,73 مليون؛ المسترد ≈ 6,07 × 6,5 % ≈ 0,39 مليون؛ العجز ≈ 0,34 مليون دولار سنويًا. 2) المانح الأول: 51 % × 6,8 ≈ 3,47 مليون؛ خفض 30 % ≈ 1,04 مليون؛ الميزانية الجديدة ≈ 5,76 مليون دولار. 3) مع نفقات شهرية تقارب 0,48 مليون دولار (5,76 / 12)، يمثّل هدف 3 أشهر نحو 1,44 مليون؛ وتساوي الاحتياطيات الحالية نحو 0,8 × 0,57 (النفقات الشهرية الحالية) ≈ 0,45 مليون؛ لذا يجب توفير نحو 0,33 مليون سنويًا لمدة ثلاث سنوات، إضافة إلى سد عجز التغطية، ما يفرض تقليص المحفظة وتحسين التفاوض على التكاليف. 4) ترتيب قابل للدفاع: تأمين امتثال المشتريات (فالتكاليف غير المؤهّلة تلتهم الأموال الذاتية)، تقليص التشتت القطاعي ومواءمة أعداد الموظفين مع الميزانية الجديدة بمسؤولية، ثم إطلاق التنويع والتفاوض على التكاليف غير المباشرة؛ وتعيين مسؤول صون دون انتظار، لأنه التزام بالحماية وشرط من شروط التمويل.

للتذكر

- كوتر (8 مراحل)، ADKAR (المستوى الفردي)؛ توقّعوا التراجع المؤقت في الأداء وادعموا من يبقون.
- الابتكار: الانطلاق من مشكلة حقيقية، الاختبار على نطاق صغير، القياس، التوسيع أو التخلي.
- المجلس يحكم والإدارة تدير؛ واجبات ائتمانية: العناية والولاء والامتثال للرسالة.
- اختبار الشفافية: هل يمكن شرح القرار علنًا للأشخاص المتضررين؟
- يربط المشروع النهائي الأسابيع الاثني عشر في خطة استراتيجية مرقّمة ومتسقة وقابلة للدفاع عنها.

الاختبار

1. في نموذج ADKAR، فريق تدرّب على النظام المالي الجديد لكنه يواصل استخدام جداوله القديمة لأن أحدًا لا يتحقق، ينقصه أساسًا:
   A. الوعي
   B. المعرفة
   C. التعزيز
   D. الرغبة الأولية

2. عضو في مجلس إدارة منظمة غير حكومية يدير الشركة التي تزوّدها بمعظم الوقود. عليه أن:
   A. يستقيل وجوبًا من الشركة
   B. يفصح عن تضارب المصالح هذا ولا يشارك في القرارات المتعلقة بهذا المورد، وعلى المجلس التحقق من أن المشتريات تتبع إجراءً تنافسيًا
   C. لا يفعل شيئًا إن كانت الأسعار منخفضة
   D. يتخذ قرار الشراء بنفسه لضمان الجودة

3. أي مسؤولية تعود إلى مجلس الإدارة لا إلى الإدارة التنفيذية؟
   A. اختيار موردي الحقائب
   B. توظيف السائقين
   C. تحديد الرغبة في المخاطرة لدى المنظمة وتقييم المدير التنفيذي
   D. تخطيط عمليات التوزيع

4. نفقات منظمة شهريًا 400 000 دولار، واحتياطياتها الحرة 600 000 دولار. تهدف إلى احتياطيات تعادل 3 أشهر خلال 3 سنوات، مع ثبات النفقات. كم يجب أن توفّر في المتوسط سنويًا؟
   A. 200 000 دولار
   B. 400 000 دولار
   C. 600 000 دولار
   D. 1 200 000 دولار

5. بعد إعادة هيكلة ناجحة على الورق، تتراجع إنتاجية من بقوا ويغادر عدة مديرين. السبب الأرجح هو:
   A. أجور مرتفعة أكثر من اللازم
   B. متلازمة الناجي: فقدان الثقة، عبء العمل الزائد، وغياب الدعم بعد المغادرات
   C. الإفراط في التواصل
   D. جودة الهيكل التنظيمي الجديد

أجوبة الاختبار : 1. B · 2. C · 3. C · 4. A · 5. B