HUMANITAIRES JOBS · الأكاديمية الإنسانية

الميني MBA الإنساني: قيادة منظمة إنسانية

مادة الدرس · الأسبوع 4 : MEAL الاستراتيجي: المساءلة والأدلة والقرارات

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/semaine-4

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

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