HUMANITAIRES JOBS · الأكاديمية الإنسانية

الميني MBA البرامج وMEAL: تصميم الأثر وإدارته وإثباته

الدليل الكامل

برنامج مدته 3 أشهر بالضبط (12 أسبوعًا، 144 ساعة) لتصميم البرامج الإنسانية وإدارتها وتقييمها: تقييم الاحتياجات وشدّتها، وسلسلة النتائج والمؤشرات، والاستهداف والتحويلات النقدية، والتخطيط والميزانية، وخطة MEAL وجودة البيانات، وأخذ العينات، والتحليل، والمساءلة، والتقييم، وقياس الأثر، والقيمة مقابل المال، والإدارة التكيفية. تمارين رقمية مصححة، وثلاثة امتحانات شهرية مع دراسات حالة، ودبلوم قابل للتحقق من الأكاديمية الإنسانية.

https://humanitairejobs.org/ar/academy/mini-mba-programmes-meal/

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

المحتويات

1. الأسبوع 1 : تقييم الاحتياجات: البيانات والشدّة والأولويات
2. الأسبوع 2 : تصميم برنامج: سلسلة النتائج والمؤشرات والأهداف الرقمية
3. الأسبوع 3 : الاستهداف وطرق التدخل: من نساعد، وكيف، وبكم
4. الأسبوع 4 : تخطيط البرنامج ووضع ميزانيته: من خطة العمل إلى وتيرة الإنفاق
5. الأسبوع 5 : نظام الرصد: خطة MEAL وجودة البيانات والرصد عن بُعد
6. الأسبوع 6 : المسوح وأخذ العينات: الحصول على أرقام صحيحة
7. الأسبوع 7 : تحليل البيانات: إحصاءات مفيدة، وأفخاخ، وتمثيل بصري
8. الأسبوع 8 : المساءلة أمام السكان: المشاركة والشكاوى والملاحظات
9. الأسبوع 9 : التقييم: المعايير والاختصاصات والمصفوفة والاستخدام
10. الأسبوع 10 : قياس الأثر: الواقع المضاد والطرق والإسهام
11. الأسبوع 11 : القيمة مقابل المال: الكفاءة من حيث التكلفة، والفعالية من حيث التكلفة، والمفاضلات
12. الأسبوع 12 : الإدارة التكيفية والتعلّم والتقارير: القيادة بالأدلة

الأسبوع 1 : تقييم الاحتياجات: البيانات والشدّة والأولويات

الأهداف

- تحديد موقع تقييم الاحتياجات في دورة البرنامج الإنساني، واختيار نوع التقييم المناسب حسب مرحلة الأزمة.
- الجمع بين البيانات الثانوية والأولية، ورصد التحيّزات، وتصنيف شدّة منطقة ما بقاعدة صريحة.
- الانتقال من التشخيص إلى القرار: تحليل الاستجابة، والجدوى، والقيمة المضافة، والاختيار المعلَّل للأولويات.

تقييم الاحتياجات في دورة البرنامج الإنساني

تتسلسل **دورة البرنامج الإنساني** (HPC) في خمس مراحل: تقييم الاحتياجات وتحليلها، والتخطيط الاستراتيجي، وحشد الموارد، والتنفيذ والرصد، والمراجعة والتقييم. والمنتَج الجماعي الأول هو **النظرة العامة على الاحتياجات الإنسانية** (HNO)، التي تغذّي خطة الاستجابة (منذ عام 2024، تنشر معظم البلدان وثيقة واحدة هي HNRP). والمنظمة غير الحكومية التي تصمّم برنامجًا دون قراءة HNO الخاصة ببلدها تحرم نفسها من أفضل خلاصة متاحة، وتخاطر باقتراح ما يغطيه آخرون أصلًا.

يتوقف نوع التقييم على مرحلة الأزمة:

المرحلة	الأداة النموذجية	المدة	سؤال القرار
صدمة مفاجئة	التقييم السريع الأولي متعدد القطاعات (MIRA أو ما يعادله)	من 72 ساعة إلى أسبوعين	أين الاحتياجات الحيوية، ومن يتدخل وأين؟
أزمة مستقرة	تقييم الاحتياجات متعدد القطاعات (MSNA)، مسح أسري تمثيلي	سنوي	ما الشدّة حسب المنطقة وحسب الفئة، وكم عدد الأشخاص المحتاجين؟
برنامج جارٍ	تقييم قطاعي معمّق (مسح SMART للتغذية، الأسواق، الحماية)	حسب الحاجة	هل يجب تعديل الطريقة، أو الاستهداف، أو قيمة التحويلات؟

ينبغي التمييز بين ثلاثة مفاهيم. **الاحتياج** هو الفجوة بين الوضع الملاحَظ ومعيار ما (مثلًا 15 لترًا من الماء للشخص في اليوم وفق معايير اسفير). و**الهشاشة** هي احتمال التعرّض للضرر في مواجهة الصدمة، وتتوقف على التعرّض والقدرات. و**القدرات** هي موارد الأشخاص والمجتمعات المحلية والمؤسسات. والتشخيص الجيد يصف الثلاثة معًا؛ أما قائمة النواقص دون القدرات فتقود إلى استجابات تحلّ محلّ ما كان يعمل أصلًا.

قاعدة ذهبية: يجب أن يخدم كل سؤال في التقييم قرارًا محددًا مسبقًا. فالسؤال «المثير للاهتمام» الذي لا يغيّر أي قرار يكلّف المستجيبين وقتًا ويميّع التحليل.

البيانات الثانوية: البدء بما هو موجود

تجمع **مراجعة البيانات الثانوية** (SDR) ما هو معروف قبل جمع أي شيء: HNO، وتقارير المجموعات القطاعية، والمسوح الديمغرافية والصحية (DHS)، وتحليلات IPC، وتقييمات منظمات غير حكومية أخرى، وبيانات المصالح الفنية للدولة، وتتبّع النزوح (DTM التابعة للمنظمة الدولية للهجرة)، والأسعار في الأسواق، وتقارير الحماية. والمراجعة الجيدة تقلّص حجم الجمع الأولي إلى النصف، لأنها تتيح طرح الأسئلة التي لا جواب لها فقط.

يُقيَّم كل مصدر وفق بُعدين. **موثوقية المصدر**: منهجية معروفة، وعينة موصوفة، ومؤلف بلا تضارب مصالح. و**مصداقية المعلومة**: مؤكَّدة من مصادر أخرى، ومتّسقة مع ما نعرفه، وحديثة. فالمعلومة الصادرة عن مصدر موثوق

لكن عمرها سنتان في منطقة نزوح جماعي ضعيفة؛ والمعلومة الصادرة عن مصدر متوسط وأكدتها ثلاثة مصادر أخرى متينة.

تنتهي المراجعة بـ**تحليل الفجوات**: لكل سؤال قرار، ماذا نعرف، وبأي مستوى من الثقة، وما الذي يتبقى جمعه؟ هذا الجدول، لا قائمة المواضيع، هو ما يبرّر الاستبيان.

- **تثليث المصادر**: المعلومة نفسها مؤكَّدة من مصادر مستقلة.
- **تثليث الطرق**: مسح أسري ومجموعات نقاش تتلاقى نتائجهما.
- **تثليث الباحثين الميدانيين**: فرق مختلفة تحصل على النتائج نفسها.

البيانات الأولية: اختيار الطرق والتحكم في التحيّزات

تتكامل أربع طرق. **المقابلة مع مخبرين رئيسيين** (KII) تستجوب أشخاصًا لديهم نظرة شاملة: زعيم القرية، والممرض، والمعلّمة، والتاجر، ومسؤولة جمعية نسائية. وهي سريعة وقليلة الكلفة، تعطي اتجاهات لا نسبًا. و**مجموعة النقاش المركّزة** (FGD)، من 6 إلى 10 أشخاص متجانسين (الجنس نفسه والفئة العمرية نفسها)، تستكشف التصورات والأعراف والتفضيلات. و**الملاحظة المباشرة** (المراحيض، الأسواق، الطوابير) تتحقق مما يُصرَّح به. و**المسح الأسري** على عينة تمثيلية هو الطريقة الوحيدة التي تنتج نسبًا قابلة للتعميم، شريطة أن يكون أخذ العينات صارمًا (الأسبوع 6).

أكثر التحيّزات شيوعًا:

- **تحيّز الانتقاء**: استجواب القرى التي يمكن الوصول إليها بالطريق فقط، أو الأسر الموجودة في النهار (فيفوتنا العمال المياومون).
- **تحيّز المجاملة وتوقّع المساعدة**: يبالغ الناس أو يقلّلون حسب ما يظنون أن الباحث يريد سماعه أو حسب المساعدة المأمولة. ويُحَدّ منه بالشرح الواضح بأنه لا وعد بأي مساعدة، وبتفضيل مؤشرات قابلة للملاحظة.
- **تحيّز الباحث الميداني**: صياغة إيحائية، أو وجود رجل لسؤال النساء عن العنف. والعلاج هو التدريب، واختبار الاستبيان، وتشكيل فرق مختلطة.
- **تحيّز البقاء**: في منطقة ذات وفيات أو مغادرة مرتفعة، لم تعد الأسر الأشد تضررًا موجودة للإجابة.

> الحد الأدنى الأخلاقي: موافقة مستنيرة، وإمكانية الرفض دون عواقب، وعدم طرح أي سؤال حساس دون بروتوكول إحالة (العنف القائم على النوع الاجتماعي، حماية الطفل)، وتقليص البيانات الشخصية إلى الحد الضروري تمامًا.

قياس الشدّة: قواعد صريحة والأشخاص المحتاجون

تتطلب مقارنة المناطق **مقياس شدّة** مشتركًا. فإطار التحليل المشترك بين القطاعات (JIAF) والتصنيف المرحلي المتكامل للأمن الغذائي (IPC) يستخدمان كلاهما خمس مراحل، من 1 (دنيا) إلى 5 (كارثية). ويصنّف IPC المنطقة وفق **قاعدة الـ20 %**: توضع المنطقة في أشد مرحلة تشمل، مع المراحل الأعلى منها، 20 % على الأقل من سكانها.

مثال. سكان عددهم 100 000 شخص: المرحلة 1: 35 %؛ المرحلة 2: 30 %؛ المرحلة 3: 22 %؛ المرحلة 4: 10 %؛ المرحلة 5: 3 %. المرحلتان 4 و5 معًا: 13 %، تحت العتبة. المراحل 3 و4 و5 معًا: 35 %، فوق 20 %. فتُصنَّف المنطقة إذن في **المرحلة 3**. وعدد الأشخاص المحتاجين إلى تدخل عاجل (المرحلة 3 أو أعلى) هو 35 000.

عدد **الأشخاص المحتاجين** (PIN) في قطاع ما ليس مجموع سكان المنطقة: بل هو مجموع الأشخاص الذين يبلغ وضعهم عتبة الشدّة المحددة (غالبًا المرحلة 3 أو أعلى). وجمع أعداد PIN لعدة قطاعات يعدّ الشخص نفسه مرات عدة. لذا يُعتمَد، للرقم المشترك بين القطاعات، الحدّ الأقصى حسب المنطقة وحسب الفئة، أو تحليل على مستوى الأسرة.

يجب **تصنيف** الشدّة حسب الجنس والعمر والإعاقة. وبالنسبة إلى الإعاقة، تطرح المجموعة القصيرة لفريق واشنطن ستة أسئلة (الرؤية، السمع، المشي، التذكّر، الرعاية الذاتية، التواصل)؛ ويُحسَب الشخص من ذوي الإعاقة إذا أجاب «صعوبة كبيرة» أو «لا يستطيع إطلاقًا» عن سؤال واحد على الأقل.

تحليل الحماية والنوع الاجتماعي والسوق

التقييم الذي لا ينظر إلا إلى النواقص المادية يُغفل المخاطر. فـ**تحليل الحماية** يحدّد التهديدات (من يفعل ماذا بمن)، وهشاشة الأشخاص أمام هذه التهديدات، وقدراتهم: الخطر = التهديد × الهشاشة / القدرة. ويرصد الفئات المستبعدة من المساعدة (أشخاص بلا وثائق، أقليات، كبار سن معزولون) والمخاطر التي قد تخلقها المساعدة نفسها: توزيعات تعرّض للسرقة، ومسارات خطرة، وتوترات بين النازحين والمجتمع المضيف.

يصف **تحليل النوع الاجتماعي** من يقرّر، ومن يتحكم في الموارد، ومن يصل إلى الخدمات، وكيف تغيّر الأزمة هذه الأدوار. ويتيح مثلًا تجنّب دفع المساعدة النقدية لفرد في الأسرة لا يتحكم في استخدامها، أو تحديد مواعيد توزيع لا تتوافق مع مهام النساء.

يحدّد **تحليل السوق** ما إذا كانت التحويلات النقدية ممكنة: هل تعمل الأسواق، وهل يستطيع التجار تلبية ارتفاع الطلب دون تضخم، وهل الوصول المادي والمالي آمن؟ وتجيب الأدوات المرجعية (التقييم السريع للسوق، رسم خرائط نظم السوق) عن ثلاثة أسئلة: توفّر السلع، والأسعار وتطورها، والقدرة على إعادة التموين.

> عدم الإضرار: لكل خيار استجابة، نكتب خطرًا واحدًا على الأقل يخلقه والتدبير الذي يحدّ منه.

من التحليل إلى القرار: تحليل الاستجابة

يربط **تحليل الاستجابة** بين ما نعرفه عن الاحتياجات وما ستفعله المنظمة. وهو يقارن خيارات (عيني، نقدي، قسائم، خدمات، مناصرة) وفق معايير صريحة: الملاءمة للاحتياجات ذات الأولوية، وتفضيلات الناس، والجدوى (الوصول، الأسواق، الأمن، القدرات)، والفعالية من حيث التكلفة، والمخاطر، وما يفعله الفاعلون الآخرون أصلًا (مصفوفة 3W أو 4W: من يفعل ماذا، وأين، ومتى).

من الطرق البسيطة **المصفوفة المرجّحة**: يُعطى كل معيار وزنًا يُحدَّد قبل تقييم الخيارات، لتجنّب الاختيار أولًا ثم التبرير لاحقًا. مثلًا: الملاءمة 30 %، التفضيلات 20 %، الجدوى 20 %، الفعالية من حيث التكلفة 20 %، المخاطر 10 %. والخيار الذي يحصل على 4/5 في الملاءمة، و5 في التفضيلات، و3 في الجدوى، و4 في الفعالية من حيث التكلفة، و3 في المخاطر يبلغ مجموعه 0,3 × 4 + 0,2 × 5 + 0,2 × 3 + 0,2 × 4 + 0,1 × 3 = 3,9.

يجب أن يراعي القرار النهائي أيضًا **القيمة المضافة** للمنظمة: الحضور، والقبول، والخبرة، والشركاء المحليون. فإذا كان فاعل ما يغطي احتياجًا ما تغطية سليمة في منطقة ما، فإن أفضل قرار غالبًا هو الذهاب إلى مكان آخر أو التكميل، لا الازدواجية.

المنتَج النهائي **مذكرة تحليلية** من بضع صفحات: الاحتياجات ذات الأولوية حسب المنطقة والفئة، والشدّة، وفجوات التغطية، والخيارات المقارَنة، والتوصية، ومستوى الثقة. وهي ما ستقرؤه الإدارة، لا قاعدة البيانات.

تمرين: تصنيف منطقتين واختيار مكان التدخل

الوضع. مقاطعتان متضررتان من الجفاف. المقاطعة A (60 000 نسمة): المرحلة 1: 30 %؛ المرحلة 2: 32 %؛ المرحلة 3: 25 %؛ المرحلة 4: 11 %؛ المرحلة 5: 2 %. المقاطعة B (80 000 نسمة): المرحلة 1: 45 %؛ المرحلة 2: 37 %؛ المرحلة 3: 12 %؛ المرحلة 4: 5 %؛ المرحلة 5: 1 %. منظمة غير حكومية أخرى توزّع أصلًا مواد غذائية على 15 000 شخص في المرحلة 3 أو أعلى في المقاطعة A. أسواق المقاطعة B تعمل، أما أسواق المقاطعة A فمضطربة جدًا.

المطلوب. 1) صنّف كل مقاطعة وفق قاعدة الـ20 %. 2) احسب عدد الأشخاص في المرحلة 3 أو أعلى في كل مقاطعة والعدد غير المغطّى. 3) أوصِ بمنطقة وبطريقة تدخل، وعلّل ذلك في ثلاث جمل.

الحل. المقاطعة A: المرحلتان 4 و5 = 13 %، والمراحل من 3 إلى 5 = 38 %: المرحلة 3. الأشخاص في المرحلة 3 أو أعلى: 0,38 × 60 000 = 22 800؛ غير المغطّين: 22 800 − 15 000 = 7 800. المقاطعة B: المراحل من 3 إلى 5 = 18 %، تحت العتبة؛ والمراحل من 2 إلى 5 = 55 %: المرحلة 2. الأشخاص في المرحلة 3 أو أعلى: 0,18 × 80 000 = 14 400، وجميعهم غير مغطّين. تضم المقاطعة B عددًا أكبر من الأشخاص غير المغطّين (14 400 مقابل 7 800) رغم تصنيف أقل شدّة، وأسواقها تسمح بالتحويلات النقدية. استجابة قابلة للدفاع عنها: تحويلات نقدية موجّهة إلى الأسر في المرحلة 3 أو أعلى في المقاطعة B، ومكمّل عيني في المقاطعة A بالتنسيق مع المنظمة الأخرى. تصنيف المنطقة وحده لا يكفي لاتخاذ القرار: يجب النظر إلى الأعداد المطلقة وإلى التغطية.

للتذكر

- يجب أن يخدم كل سؤال في التقييم قرارًا معروفًا مسبقًا.
- مراجعة البيانات الثانوية أولًا، مع تقييم الموثوقية والمصداقية وتحليل الفجوات.
- وحده المسح التمثيلي ينتج نسبًا قابلة للتعميم؛ أما المقابلات مع المخبرين الرئيسيين ومجموعات النقاش فتعطي اتجاهات وتفسيرات.
- قاعدة الـ20 %: تأخذ المنطقة أشد مرحلة يبلغها، مع المراحل الأعلى منها، 20 % على الأقل من سكانها.
- يقارن تحليل الاستجابة الخيارات وفق معايير مرجّحة محددة مسبقًا، مع مراعاة التغطية القائمة.

الاختبار

1. توزيع منطقة ما: المرحلة 1: 40 %؛ المرحلة 2: 35 %؛ المرحلة 3: 15 %؛ المرحلة 4: 8 %؛ المرحلة 5: 2 %. وفق قاعدة الـ20 %، تكون المنطقة في:

   A. المرحلة 2

   B. المرحلة 3

   C. المرحلة 4

   D. المرحلة 1

2. لماذا لا يمكن جمع الأشخاص المحتاجين في كل قطاع للحصول على مجموع مشترك بين القطاعات؟
   A. لأن القطاعات تستخدم عملات مختلفة
   B. لأن الشخص نفسه قد يكون محتاجًا في عدة قطاعات فيُحسَب مرات عدة
   C. لأن المجموع سيكون منخفضًا جدًا
   D. لأن المانحين يمنعون ذلك

3. أي طريقة تتيح تقدير نسبة تمثيلية من الأسر التي لا تحصل على مياه الشرب المأمونة؟
   A. ثلاث مقابلات مع زعماء قرى
   B. مجموعتا نقاش
   C. مسح أسري على عينة عشوائية بحجم مناسب
   D. ملاحظة نقطة مياه

4. وفق المجموعة القصيرة لفريق واشنطن، يُحسَب الشخص من ذوي الإعاقة إذا:
   A. كانت لديه شهادة طبية
   B. أجاب «بعض الصعوبة» عن سؤال واحد
   C. أجاب «صعوبة كبيرة» أو «لا يستطيع إطلاقًا» عن سؤال واحد على الأقل من الأسئلة الستة
   D. كان عمره أكثر من 60 عامًا

5. في المصفوفة المرجّحة، لماذا تُحدَّد الأوزان قبل تقييم الخيارات؟
   A. للإسراع
   B. لتجنّب اختيار خيار أولًا ثم تعديل المعايير لاحقًا لتبريره
   C. لأن المانح يشترط ذلك
   D. للحصول على درجات أعلى

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

الأسبوع 2 : تصميم برنامج: سلسلة النتائج والمؤشرات والأهداف الرقمية

الأهداف

- بناء سلسلة نتائج متّسقة، من النشاط إلى الأثر، ونظرية تغيير قابلة فرضياتها للاختبار.
- اختيار مؤشرات صحيحة وقابلة للقياس، بتعريف وخط أساس وهدف ومصدر، واستخدام المؤشرات المعيارية للقطاع.
- تحديد أهداف رقمية واقعية انطلاقًا من بيانات خط الأساس والقدرة الفعلية، وإدماج النوع الاجتماعي والعمر والإعاقة منذ التصميم.

سلسلة النتائج: ما يقع ضمن مسؤوليتك وما لا يقع

تربط **سلسلة النتائج** خمسة مستويات: **المدخلات** (المال، الموظفون، المعدات)، و**الأنشطة** (التدريب، التوزيع، البناء)، و**المخرجات** (المنتجات المباشرة: 400 مرحاض مبني، 1 200 أسرة مدرَّبة)، و**النواتج** (تغيّرات في السلوك أو الوضع: 80 % من الأسر تستخدم المراحيض)، و**الأثر** (تغيّر دائم طويل المدى: انخفاض الإسهال لدى الأطفال دون الخامسة).

الحدّ الفاصل الحاسم هو بين المخرَج والناتج. فالمنظمة **تتحكم** في مخرجاتها: إذا لم تُبنَ المراحيض فتلك مسؤوليتها. وهي **تؤثّر** في النواتج، التي تتوقف أيضًا على الناس وعلى السياق. وهي **تُسهم** في الأثر، مع فاعلين كثيرين آخرين. والتقرير الذي لا يعرض إلا المخرجات يقول ما أُنجز، لا ما تغيّر؛ والمشروع الذي يَعِد بأثر دون ناتج قابل للقياس يَعِد بما لن يستطيع إثباته.

> اختبار «وماذا بعد؟»: لكل مخرَج، اسأل «وماذا بعد؟» حتى تبلغ تغيّرًا ذا قيمة للناس. فإذا توقّف الجواب عند «تلقّى الناس طقمًا»، فليس للبرنامج ناتج محدد.

يقوم كل انتقال من مستوى إلى آخر على **فرضيات**. فبناء المراحيض لا يؤدي إلى استخدامها إلا إذا كانت مقبولة ثقافيًا، وآمنة ليلًا للنساء، ومُصانة، ومصحوبة بالتوعية. وهذه الفرضيات هي بالضبط ما سيتعيّن على الرصد التحقق منه.

من نظرية التغيير إلى الإطار المنطقي

تشرح **نظرية التغيير** لماذا وكيف سيحدث التغيير المنتظر، بفرضياتها السببية، والأدلة التي تدعمها، ودور الفاعلين الآخرين. و**الإطار المنطقي** (logframe) هو ترجمتها العملياتية: مصفوفة من أربعة أعمدة (منطق التدخل، المؤشرات، مصادر التحقق، الفرضيات) وأربعة صفوف (الهدف العام، الهدف المحدد، النتائج، الأنشطة).

يُقرأ **المنطق العمودي** من الأسفل إلى الأعلى: إذا نُفّذت الأنشطة وتحققت فرضيات هذا المستوى، تتحقق النتائج؛ وإذا تحققت النتائج وتحققت الفرضيات، يتحقق الهدف المحدد. ويُقرأ **المنطق الأفقي** صفًا صفًا: لكل مستوى مؤشرات قابلة للقياس ومصدر يتيح قياسها فعلًا.

أخطاء شائعة عند مراجعة المقترحات:

- هدف محدد يعيد صياغة النتائج («تلقّت الأسر تحويلات») بدلًا من تغيير («تحسّن الأسر المستهدفة استهلاكها الغذائي»).
- عدة أهداف محددة في مشروع صغير، ما يشتّت القياس.
- فرضيات هي في الواقع مخاطر ينبغي للمنظمة إدارتها («سيُوظَّف الموظفون في الوقت المناسب»). فالفرضية خارج سيطرة المشروع؛ وإذا كانت حرجة وبعيدة الاحتمال جدًا، فهي فرضية قاتلة ويجب إعادة تصميم المشروع.

- مصادر تحقق لن ينتجها أحد («إحصاءات وطنية» غير موجودة على مستوى المقاطعة).

مؤشرات تقيس فعلًا

المؤشر الجيد **صحيح** (يقيس ما يدّعي قياسه)، و**موثوق** (يحصل باحثان على النتيجة نفسها)، و**حسّاس** (يتحرك إذا تغيّر الوضع خلال مدة المشروع)، و**بسيط** الجمع، و**مفيد** لقرار ما. وينطبق معيار SMART (محدد، قابل للقياس، قابل للتحقيق، ملائم، محدد زمنيًا) أساسًا على الهدف الرقمي المرتبط به.

يجب أن يكون لكل مؤشر رئيسي **بطاقة مرجعية** (PIRS): تعريف دقيق، وبسط ومقام، ووحدة، وتصنيف، وطريقة الجمع وأداته، والتواتر، والمسؤول، وخط الأساس والهدف. ودون البطاقة، يحسب مكتبان المؤشر نفسه بطريقتين ولا تُجمع الأرقام.

مثال على تعريف صارم. «نسبة الأسر المستهدفة التي لديها درجة استهلاك غذائي مقبولة (أعلى من 35)». البسط: أسر العينة التي تزيد درجتها على 35. المقام: الأسر المستهدفة في العينة. التصنيف: جنس ربّ الأسرة، ووجود شخص ذي إعاقة، والوضع (نازح، مضيف).

لدى القطاع **مؤشرات معيارية** يُستحسن استخدامها بدل إعادة اختراعها، لأنها تتيح المقارنة والتجميع: درجة الاستهلاك الغذائي (FCS: العتبتان 21 و35 في معظم السياقات، و28 و42 حيث يرتفع استهلاك الزيت والسكر)، والمؤشر المختصر لاستراتيجيات التكيّف (rCSI)، ومقياس الجوع الأسري (HHS)، ومحيط منتصف أعلى الذراع (MUAC: أقل من 115 مم لسوء التغذية الحاد الوخيم لدى الطفل من 6 إلى 59 شهرًا)، ومؤشرات برنامج الرصد المشترك للمياه والصرف الصحي والنظافة (JMP)، وسجلات مؤشرات المجموعات القطاعية.

خط الأساس والأهداف الرقمية الواقعية

الهدف الرقمي دون **خط أساس** لا معنى له: فـ«70 % من الأسر ذات استهلاك مقبول» تقدّم هائل إذا انطلقنا من 30 %، وتراجع إذا انطلقنا من 80 %. ويُقاس خط الأساس قبل بدء الأنشطة، بالطريقة نفسها المستخدمة في القياس النهائي. وحين يتعذّر ذلك (طارئ مفاجئ)، تُستخدم بيانات ثانوية حديثة ويُقاس منذ الأسابيع الأولى، مع توثيق ذلك.

الهدف الواقعي يُحسَب ولا يُخمَّن. وهو يجمع: خط الأساس، و**التغطية** الفعلية للمشروع (نسبة السكان المعنيين الذين يُبلَغون)، و**الفعالية** المتوقعة للتدخل وفق الأدلة المتاحة، والعوامل الخارجية (الموسم، الأسعار).

مثال. خط الأساس: 40 % من الأسر ذات استهلاك مقبول. يبلغ المشروع 80 % من الأسر المستهدفة. نقلت مشاريع مماثلة 50 % من الأسر المستفيدة من استهلاك غير كافٍ إلى مقبول. من بين الـ60 % من الأسر التي تحت العتبة، ينتقل 0,8 × 0,5 = 40 % إلى ما فوقها: 0,6 × 0,4 = 24 نقطة. الهدف: 40 + 24 = 64 %، ويُقرَّب بحذر إلى 60 % إذا كان موسم العجاف أقسى مما هو متوقع.

> الهدف المفرط في الطموح لا يحفّز: بل يُجبر على تفسير فشل ليس فشلًا، ويدفع إلى تجميل البيانات.

النوع الاجتماعي والعمر والإعاقة والإدماج منذ التصميم

الإدماج لا يُضاف في النهاية: بل يُصمَّم. فـ**مؤشر النوع الاجتماعي والعمر** التابع للجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات (GAM) يقيّم المشاريع بناءً على عناصر ملموسة: تحليل الاحتياجات المتمايزة، وأنشطة مكيَّفة، ومشاركة الفئات المختلفة في التصميم والقرار، وآليات تغذية راجعة يسهل الوصول إليها. والمشروع الذي لا يجمع بيانات مصنَّفة لا يستطيع أن يُثبت أن النساء أو كبار السن أو الأشخاص ذوي الإعاقة يستفيدون منه.

عمليًا: تصنيف المؤشرات حسب الجنس، والعمر (على الأقل حسب الفئات 0-5، 6-17، 18-59، 60 فأكثر)، والإعاقة؛ وتكييف المواقع (منحدرات، مواعيد، مسافة، طوابير ذات أولوية)؛ ورصد تكلفة إمكانية الوصول في الميزانية (غالبًا من 3 إلى 5 % من تكاليف الأنشطة المعنية)؛ واستشارة النساء والرجال، والشباب وكبار السن، كلٌّ على حدة.

تقدّم المعايير الإنسانية لإدماج كبار السن والأشخاص ذوي الإعاقة والمبادئ التوجيهية للجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات بشأن إدماج الأشخاص ذوي الإعاقة (2019) إجراءات دنيا: **التحديد** (بيانات مصنَّفة)، و**إزالة العوائق** (المادية، والتواصلية، والسلوكية)، و**التمكين** (المشاركة في القرارات)، و**تعزيز قدرات** منظمات الأشخاص ذوي الإعاقة.

التحقق من التصميم قبل تقديمه

قبل تقديم مقترح، تتيح مراجعة داخلية قصيرة تجنّب معظم حالات الرفض والمفاجآت السيئة أثناء المشروع. وتكفي خمسة أسئلة:

- **الاتساق**: هل يُسهم كل نشاط في نتيجة، وكل نتيجة في الهدف المحدد؟ النشاط الذي لا نتيجة له يجب حذفه؛ والنتيجة التي لا نشاط لها غير واقعية.
- **قابلية القياس**: هل لكل مؤشر تعريف، وخط أساس، وهدف، ومصدر، وميزانية، ومسؤول؟
- **التناسب**: هل تتراوح كلفة منظومة الرصد بين 3 و10 % من الميزانية (النطاق المعتاد)، بما يتناسب مع ما يطلبه المانح والإدارة؟
- **الفرضيات**: هل تُتابَع الفرضيات الحرجة بمؤشر سياقي؟
- **الناس**: هل استُشيرت المجتمعات المحلية بشأن طريقة التدخل والاستهداف وآليات الشكاوى؟

الإطار المنطقي ليس جامدًا. فهو يُراجَع حين يتغيّر السياق، شريطة توثيق السبب، واستشارة المانح بشأن أي تعديل في هدف أو هدف رقمي، والاحتفاظ بأثر النسخ. والإطار المنطقي الذي لم يتغيّر قط في سياق متقلّب هو غالبًا إطار لا يستخدمه أحد.

تمرين: إصلاح إطار منطقي وتحديد هدف رقمي

الوضع. يقترح مشروع للمياه والصرف الصحي والنظافة (WASH) مدته 12 شهرًا: الهدف المحدد «400 مرحاض مبني»؛ النتيجة 1 «تتبنّى الأسر ممارسات نظافة جيدة»؛ مؤشر الهدف المحدد «عدد أطقم النظافة الموزعة»؛ الفرضية «سيُوظَّف الموظفون في الوقت المناسب». خط الأساس: 35 % من الأسر تغسل أيديها بالصابون في الأوقات الحرجة. سيبلغ المشروع 70 % من أسر المنطقة؛ وفي مشاريع مماثلة، تبنّت 40 % من الأسر المستفيدة التي لم تكن تمارس هذه العادة الممارسةَ.

المطلوب. 1) حدّد الأخطاء الأربعة. 2) اقترح هدفًا محددًا ومؤشرًا صحيحين. 3) احسب هدفًا رقميًا واقعيًا لغسل اليدين.

الحل. الأخطاء: الهدف المحدد مخرَج؛ والنتيجة 1 ناتج وُضع في مستوى النتائج؛ والمؤشر يقيس توزيعًا لا تغييرًا؛ والفرضية خطر داخلي يجب على المنظمة إدارته. هدف محدد ممكن: «الحدّ من مخاطر الأمراض المرتبطة بالمياه والصرف الصحي في الأسر المستهدفة»، والمؤشر: «نسبة الأسر المستهدفة التي تغسل أيديها بالصابون في الأوقات الحرجة (بالملاحظة والتصريح)». الهدف الرقمي: 65 % من الأسر لا تمارس هذه العادة؛ 0,7 × 0,4 = 28 % منها تتبنّاها؛ 0,65 × 0,28 = 18,2 نقطة. الهدف: 35 + 18 = نحو 53 %.

للتذكر

- تتحكم المنظمة في مخرجاتها، وتؤثّر في النواتج، وتُسهم في الأثر.
- يُقرأ الإطار المنطقي من الأسفل إلى الأعلى (إذا… فإن…) وصفًا صفًا (المؤشر، المصدر، الفرضية).
- للمؤشر الرئيسي بطاقة مرجعية: التعريف، البسط، المقام، التصنيف، الطريقة، التواتر، المسؤول.
- الهدف الرقمي = خط الأساس + التغطية × الفعالية المتوقعة مطبَّقة على نسبة السكان المعنيين.
- التصنيف حسب الجنس والعمر والإعاقة منذ التصميم، ورصد ميزانية لإمكانية الوصول.

الاختبار

1. «تلقّت 1 500 أسرة طقم نظافة» هو:
   A. أثر
   B. ناتج
   C. مخرَج
   D. فرضية

2. الفرضية الحرجة وبعيدة الاحتمال جدًا في إطار منطقي هي:
   A. بلا أهمية
   B. فرضية قاتلة: يجب إعادة تصميم المشروع
   C. مؤشر
   D. خطر يمكن تجاهله

3. خط الأساس: 50 % من الأسر ذات استهلاك مقبول. التغطية: 60 %؛ الفعالية: 50 % من الأسر المستفيدة التي تحت العتبة تنتقل إلى ما فوقها. الهدف المحسوب:
   A. 65 %
   B. 80 %
   C. 55 %
   D. 60 %

4. وفق العتبات الأكثر شيوعًا، درجة الاستهلاك الغذائي البالغة 30 هي:
   A. مقبولة
   B. حدّية
   C. فقيرة
   D. مستحيلة

5. أي عنصر يغيب في الغالب عن المؤشر سيئ التعريف؟
   A. عنوان
   B. بسط ومقام دقيقان
   C. لون
   D. ترجمة

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

الأسبوع 3 : الاستهداف وطرق التدخل: من نساعد، وكيف، وبكم

الأهداف

- اختيار طريقة استهداف ملائمة للسياق وقياس أخطاء الإدماج والاستبعاد فيها.
- المقارنة بين المساعدة العينية والقسائم والتحويلات النقدية وفق معايير صريحة، بما فيها المخاطر.
- حساب قيمة التحويل انطلاقًا من سلة الحد الأدنى من النفقات وتعديلها وفق التضخم.

لماذا نستهدف، وما كلفة الاستهداف السيئ

حين تكون الموارد أقل من الاحتياجات، يقرّر **الاستهداف** من يتلقى المساعدة. وهو ينتج نوعين من الخطأ. **خطأ الإدماج**: أسر لا تستوفي المعايير تتلقى المساعدة (هدر، فقدان للثقة). و**خطأ الاستبعاد**: أسر مؤهلة لا تتلقاها (ضرر مباشر، غالبًا للفئات الأكثر تهميشًا). وتقليص أحدهما يزيد الآخر عمومًا: فالمعايير الصارمة جدًا تستبعد أسرًا هشّة؛ والمعايير الواسعة تُدمج أسرًا لا تحتاج.

حساب. من بين 1 000 أسرة مقيَّمة، 400 مؤهلة فعلًا. يختار المشروع 450 منها 330 مؤهلة. خطأ الإدماج: 120 / 450 = 26,7 % من الأسر المستفيدة غير مؤهلة. خطأ الاستبعاد: (400 − 330) / 400 = 17,5 % من الأسر المؤهلة متروكة جانبًا.

> في العمل الإنساني، يكون خطأ الاستبعاد هو الأخطر حين يمسّ البقاء على قيد الحياة. ويجب أن تحدّد سياسة الاستهداف صراحةً أيّ الخطأين تتقبّله أكثر، ولماذا.

للاستهداف أيضًا **كلفة**: المسوح، والتحقق، والشكاوى، والتوترات الاجتماعية. وحين يكون أكثر من 70 إلى 80 % من سكان منطقة ما في حاجة، يكون التوزيع العام (الاستهداف الجغرافي وحده) في الغالب أعدل وأقل كلفة من الاستهداف أسرةً أسرة.

طرق الاستهداف

كثيرًا ما تُجمع الطرق في عدة مراحل:

- **الجغرافي**: اختيار أشد المناطق (الأسبوع 1). بسيط وقلّما يُعترض عليه، لكنه غير دقيق داخل المنطقة.
- **الفئوي**: معايير قابلة للملاحظة (أسرة تعيلها امرأة وحيدة، شخص ذو إعاقة، طفل دون السنتين، نازح حديث). شفاف، لكن هذه الفئات لا تتطابق إلا جزئيًا مع الهشاشة الفعلية.
- **المجتمعي**: تحدّد لجنة تمثيلية الأسر وفق معايير مشروحة علنًا. يستفيد من المعرفة المحلية، لكنه معرَّض لاستحواذ النخب واستبعاد الأقليات. ويُضبَط بتحقق عشوائي وآلية شكاوى مستقلة.
- **درجة الهشاشة** (اختبار الموارد بالوكالة، proxy means test): استبيان أسري يعطي درجة محسوبة من متغيرات مرتبطة بالفقر (الممتلكات، السكن، التركيبة). أكثر موضوعية، لكنه مكلف، وغامض بالنسبة إلى الناس، وحسّاس للتصريحات الكاذبة.
- **الاستهداف الذاتي**: لا تجذب المساعدة إلا من يحتاجها (العمل مقابل أجر أدنى من أجر السوق، منتجات قليلة الرواج). زهيد الكلفة، لكنه قد يستبعد من لا يستطيعون العمل.

يتوقف الاختيار على أربعة عوامل: نسبة الأشخاص المحتاجين، وتوفّر بيانات موثوقة، والتماسك الاجتماعي (خطر التوترات إذا بدا الاستهداف ظالمًا)، والوقت المتاح. وفي جميع الحالات، يجب أن تكون **المعايير علنية** ومفهومة لدى المجتمع، ويجب أن تتيح آلية شكاوى الطعن في الاستبعاد.

عيني أم قسائم أم تحويلات نقدية

تمثّل **التحويلات النقدية** اليوم نحو خُمس المساعدة الإنسانية الدولية. وتُظهر البيانات المقارنة أنها، عند تساوي النتائج، تكلّف غالبًا أقل من المساعدة العينية لإيصالها، وتترك للناس حرية الاختيار وفق أولوياتهم، وتدعم الأسواق المحلية. لكنها ليست دائمًا الاستجابة الصحيحة.

المعيار	عيني	قسائم	نقد غير مقيَّد
أسواق لا تعمل	ملائم	قليل الملاءمة	غير ملائم
الحاجة إلى منتج محدد (غذاء علاجي، بذور معتمدة)	ملائم	ملائم	قليل الملاءمة
احتياجات متنوعة حسب الأسر	قليل الملاءمة	متوسط	ملائم
الكلفة اللوجستية	مرتفعة	متوسطة	منخفضة
الكرامة والاختيار	منخفضان	متوسطان	مرتفعان

يمكن إدارة **مخاطر** النقد: التضخم المحلي (رصد الأسعار، سقوف للتحويلات)، وانعدام الأمن (الدفع الإلكتروني، توزيعات مجزّأة)، والتحويل من قِبل أحد أفراد الأسرة (اختيار المستلم مع تحليل النوع الاجتماعي)، والعقوبات ومكافحة الإرهاب (فحص مقدمي الخدمات المالية). أما فكرة أن النقد سيُحوَّل إلى الكحول أو التبغ فتدحضها دراسات عديدة: فالإنفاق على «سلع الإغراء» لا يزداد زيادة ملحوظة.

يغطي **النقد متعدد الأغراض** (MPCA) عدة احتياجات أساسية في آن واحد؛ ويُنسَّق داخل الفريق العامل المعني بالنقد، الذي يحدّد قيمة تحويل مشتركة لتجنّب تنافس المنظمات فيما بينها.

حساب قيمة التحويل

تنطلق قيمة التحويل من **سلة الحد الأدنى من النفقات** (MEB): الكلفة الشهرية للسلع والخدمات التي تحتاجها الأسرة لتغطية احتياجاتها الأساسية (الغذاء، الماء، النظافة، الإيجار، الطاقة، النقل، الاتصال). وتُحسَب لحجم أسرة نموذجي، انطلاقًا من الأسعار المرصودة في الأسواق.

ليست قيمة التحويل بالضرورة كامل السلة: إذ يُطرح ما تغطيه الأسرة بنفسها أصلًا (الدخل، مساعدات أخرى)، ويُراعى هدف البرنامج. **الصيغة الأساسية: الفجوة = MEB − متوسط موارد الأسرة المستهدفة.**

مثال. السلة الشهرية لأسرة من 6 أشخاص: 210 دولارات أمريكية، منها 130 للغذاء. متوسط الدخل الشهري للأسر المستهدفة: 75 دولارًا. الفجوة: 135 دولارًا. حدّد الفريق العامل المعني بالنقد قيمة مشتركة تبلغ 80 % من الفجوة لتجنّب خلق الاتكالية والحفاظ على المداخيل الذاتية: 0,8 × 135 = 108 دولارات شهريًا.

التضخم. إذا ارتفع سعر السلة بنسبة 12 % في ثلاثة أشهر، تنخفض القيمة الحقيقية لتحويل ثابت قدره 108 دولارات إلى 108 / 1,12 = 96 دولارًا بالقوة الشرائية الأولية. لذا تنصّ البرامج على قاعدة تعديل: مثلًا، المراجعة متى تغيّرت السلة بأكثر من 10 %، بناءً على الرصد الشهري للأسعار.

> حجم الأسرة: المبلغ الثابت لكل أسرة يُجحف بالأسر الكبيرة. وكثيرًا ما تستخدم البرامج شرائح (1-3، 4-6، 7 أشخاص فأكثر) مع سقف، لتبقى بسيطة الشرح.

آليات الدفع وحماية البيانات

تُختار **آلية التسليم** بعد طريقة التدخل: تسليم النقد يدًا بيد، أو وكلاء الدفع، أو التحويل عبر الهاتف المحمول، أو البطاقة المدفوعة مسبقًا، أو الحساب المصرفي. والمعايير: تغطية الشبكة، ووصول النساء وكبار السن إلى الهواتف، والمسافة إلى نقاط السحب، والرسوم، وسيولة الوكلاء، ومتطلبات تحديد الهوية («اعرف عميلك»).

يقلّص الدفع الإلكتروني مخاطر السرقة ويسهّل التتبّع، لكنه يخلق **مخاطر على البيانات**: قوائم مستفيدين تُتقاسَم مع مشغّل أو سلطات أو فاعلين آخرين، وقد تُعرّض أشخاصًا في خطر (لاجئين، أقليات). ويوصي دليل اللجنة الدولية للصليب الأحمر بشأن حماية البيانات في العمل الإنساني بما يلي: تقليل البيانات إلى الحد الأدنى، وغرض محدد، واتفاقات تقاسم مكتوبة، وتقييم الأثر على حماية البيانات قبل أي نظام جديد، ومدة احتفاظ محدودة.

تقارن **المطابقة** كل شهر ثلاث قوائم: الأسر المسجّلة، والمدفوعات المرسلة، والمدفوعات المسحوبة فعلًا. والفروق (سحوبات لم تتم، ازدواجيات، أرقام هواتف يتقاسمها عدة مستفيدين) إشارات خطأ أو احتيال يجب معالجتها بسرعة.

رصد ما بعد التوزيع

يتحقق **رصد ما بعد التوزيع** (PDM)، بعد أسبوعين إلى ستة أسابيع من توزيع أو تحويل، من أن المساعدة وصلت فعلًا، وأنها تُستخدم، وأنها تُحدث النواتج المنتظرة. ويشمل عينة عشوائية من المستفيدين ويتضمن أربعة محاور:

- **العملية**: المبلغ أو الكميات المستلمة، ووقت الانتظار، والمسافة، وكلفة الانتقال، والأمن، واحترام الأشخاص.
- **الاستخدام**: النفقات المنجزة بالتحويل، وإعادة بيع السلع العينية، والتقاسم.
- **النواتج**: درجة الاستهلاك الغذائي، واستراتيجيات التكيّف، والدَّين.
- **المساءلة**: معرفة المعايير وآلية الشكاوى، والرضا، والمشكلات المبلَّغ عنها (طلبات دفع، تحرّش).

لا قيمة لرصد ما بعد التوزيع إلا إذا أطلق قرارات. مثلًا: إذا صرّح أكثر من 10 % من المستفيدين بأنهم دفعوا شيئًا ليُسجَّلوا، يُفتح تحقيق ويُغيَّر إجراء التسجيل؛ وإذا كان 40 % يعيدون بيع الزيت المستلَم، تُعدَّل مكونات السلة أو يُنتقَل إلى النقد.

تمرين: تقييم استهداف وتحديد قيمة تحويل

الوضع. من بين 2 000 أسرة مقيَّمة، يُظهر تحقق مستقل أن 900 مؤهلة فعلًا. اختارت اللجنة المجتمعية 1 000 أسرة، منها 700 مؤهلة. السلة الشهرية: 180 دولارًا؛ متوسط دخل الأسر المستهدفة: 60 دولارًا؛ القاعدة المشتركة: 75 % من الفجوة. ترتفع الأسعار بنسبة 15 % في الشهر الثالث.

المطلوب. 1) احسب خطأي الإدماج والاستبعاد. 2) احسب قيمة التحويل. 3) احسب قيمته الحقيقية بعد الارتفاع واقترح قرارًا.

الحل. الإدماج: 300 / 1 000 = 30 %. الاستبعاد: (900 − 700) / 900 = 22,2 %. الخطآن مرتفعان: من المرجّح أن اللجنة حابت بعض الأسر؛ ويلزم تحقق عشوائي، وآلية شكاوى مستقلة، ومراجعة القائمة. التحويل: الفجوة 120 دولارًا؛ 0,75 × 120 = 90 دولارًا. بعد الارتفاع: 90 / 1,15 = 78,3 دولارًا بالقوة الشرائية الأولية، أي خسارة 13 %. يتجاوز الارتفاع العتبة المعتادة البالغة 10 %: فيُقترح على الفريق العامل المعني بالنقد رفعها إلى 90 × 1,15 = 103,5 دولارات، بعد التحقق أولًا من أن التحويلات نفسها ليست سبب التضخم المحلي.

للتذكر

- خطأ الإدماج = غير المؤهلين المستفيدون / مجموع المستفيدين؛ خطأ الاستبعاد = المؤهلون غير المستفيدين / مجموع المؤهلين.
- يجب ضبط الاستهداف المجتمعي بتحقق عشوائي وآلية شكاوى مستقلة.
- يتوقف الاختيار بين العيني والقسائم والنقد أولًا على عمل الأسواق وعلى طبيعة الحاجة.
- قيمة التحويل = حصة متفق عليها من (MEB − موارد الأسرة)، تُعدَّل وفق التضخم بقاعدة مكتوبة.
- يجب أن يطلق رصد ما بعد التوزيع قرارات، لا أن ينتج تقريرًا فحسب.

الاختبار

1. 500 أسرة مستفيدة، منها 400 مؤهلة؛ و600 أسرة مؤهلة إجمالًا. خطأ الاستبعاد هو:
   A. 20 %
   B. 33,3 %
   C. 16,7 %
   D. 25 %

2. في منطقة يحتاج فيها 85 % من السكان، تكون الطريقة الأعدل والأقل كلفة في الغالب:
   A. درجة هشاشة أسرةً أسرة
   B. توزيع عام مع استهداف جغرافي
   C. القرعة
   D. الاستهداف من قِبل السلطات

3. تحويل قدره 100 دولار بعد ارتفاع الأسعار بنسبة 25 % يساوي بالقوة الشرائية الأولية:
   A. 75 دولارًا
   B. 80 دولارًا
   C. 125 دولارًا
   D. 100 دولار

4. أي شرط يجعل التحويلات النقدية غير ملائمة؟
   A. أسر ذات احتياجات متنوعة
   B. أسواق لا تعمل أو لا تستطيع تلبية الطلب
   C. انتشار واسع للهاتف المحمول
   D. أشخاص يفضّلون النقد

5. تقارن المطابقة الشهرية للمدفوعات بين:
   A. ميزانية المقر ونفقاته
   B. الأسر المسجّلة والمدفوعات المرسلة والمدفوعات المسحوبة
   C. أسعار سوقين
   D. تقارير مانحَين

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

الأسبوع 4 : تخطيط البرنامج ووضع ميزانيته: من خطة العمل إلى وتيرة الإنفاق

الأهداف

- بناء خطة عمل واقعية: تقسيم المهام، والتبعيات، والمسار الحرج، والهوامش الزمنية.
- ربط الميزانية بالأنشطة عبر تكاليف الوحدة، وحساب الكلفة لكل شخص والكلفة لكل نتيجة.
- متابعة التنفيذ بوتيرة الإنفاق، والكشف المبكر عن نقص الإنفاق وتجاوزاته.

من الإطار المنطقي إلى خطة العمل

يقول الإطار المنطقي ماذا؛ وتقول **خطة العمل** من يفعل ماذا، ومتى، وبأي موارد. ننطلق من أنشطة الإطار المنطقي ونقسّمها إلى مهام تتراوح بين أسبوع و4 أسابيع (هيكل تقسيم العمل): فلـ«توزيع تحويلات على 3 000 أسرة» يجب التسجيل، والتحقق، والتعاقد مع مقدّم خدمة دفع، وتدريب الفرق، وإعلام المجتمعات المحلية، والدفع، وإجراء رصد ما بعد التوزيع.

تُعطى كل مهمة **مدة**، و**مسؤولًا** واحدًا، و**تبعياتها**: ومعظمها من نوع «نهاية-بداية» (لا يمكن أن يبدأ الدفع إلا بعد توقيع العقد). ويُظهر مخطط Gantt هذه المهام عبر الزمن، لكنه لا يكفي: يجب تحديد المسار الحرج.

تدمج خطة العمل أيضًا **قيود السياق**: موسم الأمطار الذي يقطع الطرق، وموسم العجاف، والأعياد الدينية، والانتخابات، والتقويم الزراعي، والآجال الإدارية (موافقة السلطات، التخليص الجمركي، التوظيف). وفي كثير من السياقات، يستغرق توظيف منصب رئيسي من 8 إلى 12 أسبوعًا واستيراد السلع من 3 إلى 6 أشهر؛ والخطة التي تتجاهل ذلك خاطئة منذ اليوم الأول.

> الربع الأول من أي مشروع متأخر دائمًا تقريبًا. وتخطيط النفقات بشكل خطي (جزء من اثني عشر جزءًا كل شهر) يضمن فجوة كبيرة منذ الشهر الثالث.

المسار الحرج والهوامش

المسار الحرج هو أطول سلسلة من المهام المترابطة؛ ومدته هي المدة الدنيا للمشروع. وكل مهمة على المسار الحرج تتأخر تؤخّر المشروع كله. أما المهام الأخرى فلها **هامش**: يمكن أن تنزلق دون عواقب، في حدود هذا الهامش.

مثال. A: التقييم (3 أسابيع). B: طلب العروض لمقدّم خدمة الدفع (6 أسابيع، بعد A). C: تسجيل الأسر (4 أسابيع، بعد A). D: التحقق من القوائم (أسبوعان، بعد C). E: الدفعة الأولى (أسبوع واحد، بعد B وD).

- المسار A-B-E: 3 + 6 + 1 = 10 أسابيع.
- المسار A-C-D-E: 3 + 4 + 2 + 1 = 10 أسابيع.

يستغرق المساران 10 أسابيع: كلاهما حرج ولا هامش لأي مهمة. فتأخير أسبوع في التسجيل أو في طلب العروض يؤجّل الدفعة الأولى. ولو استغرق طلب العروض 4 أسابيع، لكان المسار A-B-E ثمانية أسابيع ولكان للمهمة B هامش أسبوعين.

لـ**تقصير** مشروع، لا يُتدخَّل إلا على المسار الحرج: فتسريع مهمة لها هامش لا يغيّر شيئًا. وهناك تقنيتان: تنفيذ ما كان متتاليًا بالتوازي (بدء التسجيل أثناء نهاية التقييم، مع خطر الإعادة)، وإضافة موارد إلى مهمة حرجة (فريقا تسجيل بدل فريق واحد).

ميزانية البرنامج بتكاليف الوحدة

تُبنى الميزانية المتينة **انطلاقًا من الأنشطة**، بتكاليف وحدة قابلة للتحقق: الكمية × كلفة الوحدة × المدة أو التواتر. ولكل بند مبرّر (عرض أسعار، سعر السوق، سلّم رواتب، سجل تاريخي). ويرفض المانحون خصوصًا الميزانيات ذات المبالغ المدوّرة، أو التي لا أساس حسابيًا لها، أو التي لا صلة لها بالإطار المنطقي.

تميّز الميزانية عادةً بين: **التكاليف المباشرة للأنشطة** (التحويلات، المدخلات، التدريبات)، و**الموظفين** (مع حصة الوقت المحمَّلة على المشروع)، و**تكاليف تشغيل المكتب** المتقاسَمة بين المشاريع وفق مفتاح توزيع موثَّق، و**الرصد والتقييم**، و**التكاليف غير المباشرة** (نسبة يحدّدها المانح، غالبًا من 7 إلى 10 %).

التكاليف المشتركة. مكتب يكلّف 20 000 دولار شهريًا ويخدم ثلاثة مشاريع. والمفتاح الأكثر قابلية للدفاع عنه غالبًا هو وقت الموظفين أو حصة الميزانية: فإذا مثّل المشروع 40 % من النفقات المباشرة للمكتب، يتحمّل 8 000 دولار شهريًا. ويجب أن يكون المفتاح مكتوبًا، ومطبَّقًا بثبات، وقابلًا للتحقق من قِبل المدقق.

> الميزانية ليست سقفًا يجب بلوغه: إنها توقّع. والإنفاق في نهاية المشروع لـ«استهلاك» الميزانية خطأ إداري يظهر في عمليات التدقيق.

الكلفة لكل شخص والكلفة لكل نتيجة

مؤشران للكلفة ينيران القرارات، شريطة تعريفهما جيدًا. **الكلفة لكل شخص مستفيد** تقسم الكلفة الإجمالية على عدد الأشخاص الذين تمت مساعدتهم. وهي بسيطة لكنها مضلِّلة: تحابي البرامج التي تعطي القليل لكثيرين ولا تقول شيئًا عن الناتج.

الكلفة لكل نتيجة تقسم الكلفة على الناتج المحقَّق: الكلفة لكل طفل شُفي من سوء التغذية الحاد الوخيم، أو لكل أسرة انتقلت من استهلاك غير كافٍ إلى مقبول، أو لكل نقطة مياه تعمل بعد سنة. وهي تتيح مقارنة المقاربات.

مثال. المشروع A: 600 000 دولار، 4 000 طفل مقبول، معدل شفاء 70 %: الكلفة لكل طفل مُشفى = 600 000 / 2 800 = 214 دولارًا. المشروع B: 450 000 دولار، 3 500 طفل مقبول، معدل شفاء 55 %: 450 000 / 1 925 = 234 دولارًا. يبدو المشروع B أرخص لكل طفل مقبول (129 مقابل 150 دولارًا)، لكنه أغلى لكل طفل مُشفى.

تقيس **حصة التكاليف التي تصل مباشرة إلى الناس** (نسبة التحويل، أو «cost-transfer ratio» في حالة النقد) كفاءة الإيصال: في برنامج نقدي، المبلغ المحوَّل / الكلفة الإجمالية. والنسبة 0,80 تعني أن 80 سنتًا من كل دولار تصل إلى الأسر. وتُقارَن بين برامج متشابهة، لا بين طرق تدخل أو سياقات مختلفة جدًا.

متابعة التنفيذ: وتيرة الإنفاق

تقارن **وتيرة الإنفاق** (burn rate) النفقات الفعلية التراكمية بالنفقات المتوقعة في خطة التدفق النقدي، لا بخط مستقيم. وتُتابَع شهريًا، بندًا بندًا، بحضور المسؤول المالي ورئيس المشروع معًا.

مثال. ميزانية لـ12 شهرًا: 900 000 دولار. في نهاية الشهر 6: النفقات المتوقعة التراكمية 420 000 دولار (أخذت الخطة في الحسبان بداية بطيئة)، والنفقات الفعلية 290 000 دولار. معدل التنفيذ: 290 000 / 420 000 = 69 %. وبالوتيرة المتوسطة الحالية (290 000 / 6 = 48 333 دولارًا شهريًا)، يتبقى إنفاق 610 000 دولار في 6 أشهر، أي 101 667 دولارًا شهريًا: أكثر من ضعف الوتيرة الحالية. يجب التصرّف الآن.

أسباب نقص الإنفاق عملياتية دائمًا تقريبًا: تأخيرات في الوصول أو التوظيف أو المشتريات، وأنشطة مؤجَّلة. وتتبع الاستجابة الترتيب التالي: فهم الأسباب بندًا بندًا؛ وتسريع ما يمكن تسريعه دون التضحية بالجودة؛ واقتراح مراجعة للميزانية أو تمديد دون كلفة على المانح **قبل** الأشهر الأخيرة (يشترط معظم المانحين تقديم الطلب قبل 30 إلى 60 يومًا على الأقل من النهاية)؛ وعدم القيام أبدًا بمشتريات غير ضرورية في نهاية المشروع.

وفي المقابل، يُعوَّض التجاوز في بند ما ضمن حدود **المرونة** المنصوص عليها في العقد (غالبًا من 10 إلى 20 % بين البنود أو الأبواب دون موافقة مسبقة). وما زاد على ذلك يستلزم موافقة المانح الكتابية، وإلا فقد يُعلَن الإنفاق غير

مؤهل.

الموارد البشرية للبرنامج وتنظيمه

تنبثق خطة التوظيف من خطة العمل: كم باحثًا ميدانيًا يلزم لتسجيل 3 000 أسرة في 4 أسابيع؟ إذا أجرى الباحث 12 مقابلة يوميًا على مدى 20 يوم عمل في الشهر، فإن فريقًا من 13 باحثًا يُجري 3 120 مقابلة في 4 أسابيع. ويتيح الحساب تجنّب الفرق الصغيرة جدًا (تأخيرات) والكبيرة جدًا (تكاليف، جودة) في آن واحد.

يوضّح **الهيكل التنظيمي للبرنامج** المسؤولية عن كل نتيجة والفصل بين المهام: فالشخص الذي يختار المستفيدين لا ينبغي أن يكون من يعتمد المدفوعات ولا من يعالج الشكاوى. ومصفوفة **RACI** (المنفّذ، المعتمِد، المستشار، المُبلَّغ) لكل عملية رئيسية (التسجيل، الدفع، الرصد، الشكاوى) تجعل هذا الفصل مرئيًا وقابلًا للضبط.

وأخيرًا، ينظّم رئيس البرنامج **إيقاع قيادة** ثابتًا: اجتماع أسبوعي للفريق حول خطة العمل؛ ومراجعة شهرية للمؤشرات والميزانية والمخاطر؛ ومراجعة فصلية مع الإدارة القطرية، التي يمكنها أن تقرّر إعادة التخصيص. والبرنامج الذي لا إيقاع قيادة له يكتشف مشكلاته في التقرير النهائي.

تمرين: المسار الحرج ووتيرة الإنفاق

الوضع. المهام: A، التقييم (أسبوعان)؛ B، توظيف الفرق (5 أسابيع، بعد A)؛ C، شراء الأطقم (8 أسابيع، بعد A)؛ D، تدريب الفرق (أسبوع واحد، بعد B)؛ E، التوزيع (أسبوعان، بعد C وD). الميزانية الإجمالية: 600 000 دولار على 10 أشهر. في نهاية الشهر 5، النفقات المتوقعة التراكمية: 260 000 دولار؛ والنفقات الفعلية: 182 000 دولار.

المطلوب. 1) احسب المدة الدنيا والمسار الحرج. 2) ما هامش التوظيف؟ 3) احسب معدل التنفيذ والوتيرة الشهرية اللازمة لاستهلاك الميزانية المتبقية.

الحل. A-C-E: 2 + 8 + 2 = 12 أسبوعًا. A-B-D-E: 2 + 5 + 1 + 2 = 10 أسابيع. المسار الحرج: A-C-E، 12 أسبوعًا؛ وللتوظيف هامش أسبوعين. ولتقديم موعد التوزيع، يجب التدخل في شراء الأطقم (إطلاق طلب العروض أثناء التقييم، أو استخدام اتفاق إطاري). التنفيذ: 182 000 / 260 000 = 70 %. المتبقي: 418 000 دولار في 5 أشهر، أي 83 600 دولار شهريًا مقابل 36 400 في المتوسط حتى الآن. يجب تحديد البنود المتأخرة ومناقشة المانح منذ الآن بشأن مراجعة أو تمديد دون كلفة.

للتذكر

- المسار الحرج وحده يحدّد مدة المشروع؛ وتسريع مهمة لها هامش لا فائدة منه.
- تُبنى الميزانية حسب الأنشطة: الكمية × كلفة الوحدة × المدة، مع مبرّر لكل بند.
- الكلفة لكل نتيجة تقارن المقاربات أفضل من الكلفة لكل شخص مستفيد.
- تُقارَن وتيرة الإنفاق بخطة التدفق النقدي، لا بخط مستقيم، وتُتابَع شهريًا.
- مراجعة الميزانية أو التمديد دون كلفة: يُطلَبان مبكرًا، لا بمشتريات نهاية المشروع أبدًا.

الاختبار

1. A (أسبوعان) ثم B (4 أسابيع) وC (3 أسابيع) بالتوازي بعد A، ثم D (أسبوع واحد) بعد B وC. المدة الدنيا للمشروع:
   A. 10 أسابيع
   B. 7 أسابيع
   C. 6 أسابيع
   D. 9 أسابيع

2. مشروع بقيمة 300 000 دولار، 1 500 طفل مقبول، معدل شفاء 80 %. الكلفة لكل طفل مُشفى:
   A. 200 دولار
   B. 250 دولارًا
   C. 240 دولارًا
   D. 160 دولارًا

3. لتقصير مشروع، يُتدخَّل أولًا على:
   A. المهام التي لها أكبر هامش
   B. مهام المسار الحرج
   C. ميزانية التكاليف غير المباشرة
   D. التقرير النهائي

4. يحوّل برنامج نقدي 720 000 دولار بكلفة إجمالية قدرها 900 000 دولار. نسبة التحويل هي:
   A. 0,80
   B. 1,25
   C. 0,72
   D. 0,20

5. قبل أربعة أشهر من النهاية، لم يُنفَق 40 % من الميزانية بسبب تأخيرات في الوصول. أفضل استجابة هي:
   A. شراء معدات لاستهلاك الميزانية
   B. تحليل الأسباب بندًا بندًا وطلب مراجعة أو تمديد دون كلفة من المانح مبكرًا
   C. عدم إخبار المانح بشيء
   D. إعادة المال دون تفسير

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

الأسبوع 5 : نظام الرصد: خطة MEAL وجودة البيانات والرصد عن بُعد

الأهداف

- بناء خطة MEAL كاملة ومتناسبة، من استمارة الجمع إلى القرار الإداري.
- تقييم جودة البيانات وتحسينها وفق خمسة أبعاد، وتنظيم ضوابط جودة منتظمة.
- تنظيم الرصد في المناطق التي يتعذّر الوصول إليها: الرصد عن بُعد، والرصد من طرف ثالث، والتثليث.

خطة MEAL: العمود الفقري للرصد

تصف **خطة MEAL** كيف سيُقاس كل مؤشر، ومن سيقيسه، ومتى، ولأي قرار. وتُقدَّم في شكل جدول: المؤشر، والتعريف، وخط الأساس، والهدف، والمصدر والطريقة، والتواتر، والتصنيف، ومسؤول الجمع، ومسؤول التحليل، والاستخدام (المراجعة الشهرية، تقرير المانح، تعديل الاستهداف).

وهي تغطي أربعة أنواع من الرصد:

- **رصد الأنشطة والمخرجات**: ما أُنجز، مقارنةً بالخطة (سجلات التوزيع، قوائم الحضور، بطاقات الورش).
- **رصد النواتج**: التغيّرات لدى الناس (مسوح خط الأساس والمسوح المرحلية والنهائية؛ رصد ما بعد التوزيع).
- **رصد السياق**: الأسعار، والوصول، والأمن، وتحركات السكان، ومؤشرات الفرضيات الحرجة في الإطار المنطقي.
- **رصد المساءلة**: الشكاوى والملاحظات الواردة، ومهلة الرد، والرضا، والمشاركة (الأسبوع 8).

يجب أن تكون كلفة خطة MEAL مدرجة في الميزانية: الموظفون، والأدوات، والنقل، والمسوح، والتقييمات. والنطاق المعتاد من 3 إلى 10 % من ميزانية المشروع؛ وقد يبرّر مشروع تجريبي يُراد إثبات أثره أكثر من ذلك.

أفضل اختبار لخطة MEAL: هل تستطيع، لكل مؤشر، أن تسمّي الاجتماع الذي سيُناقَش فيه والقرار الذي قد يطلقه؟ وإلا فاسأل نفسك هل يجب جمعه.

من أدوات الجمع إلى لوحة المتابعة

لسلسلة البيانات خمس حلقات: **الجمع**، و**الإدخال والتخزين**، و**التنظيف**، و**التحليل**، و**النشر**. وقد حلّ الجمع عبر الأجهزة المحمولة (KoboToolbox، ODK، CommCare) محلّ الورق في معظم السياقات: ضوابط آلية عند الإدخال (نطاقات القيم، الحقول الإلزامية، القفزات المنطقية)، وتحديد الموقع الجغرافي والتوقيت، والإرسال المباشر إلى الخادم.

تُصمَّم الاستمارة الجيدة انطلاقًا من خطة التحليل: نكتب أولًا الجداول التي نريد إنتاجها، ثم الأسئلة اللازمة لها وحدها. وتُختبَر ميدانيًا مع مستجيبين حقيقيين قبل نشرها، ثم تُجمَّد نسخة منها؛ وكل تعديل لاحق يُوثَّق، لأنه يجعل البيانات قبله وبعده غير قابلة للمقارنة.

يتبع **التنظيف** قواعد مكتوبة: الازدواجيات، والقيم الشاذة (أسرة من 45 شخصًا، إنفاق غذائي قدره 2 000 دولار أسبوعيًا)، وعدم الاتساق (طفل في الثالثة متزوج)، والمقابلات القصيرة جدًا (أقل من 10 دقائق لاستبيان مدته 40 دقيقة). ولا تُصحَّح قيمة أبدًا دون مصدر؛ بل يُشار إليها، ويُتحقق منها مع الباحث الميداني أو تُحذف، ويُحتفظ بسجل للتنظيف.

تعرض **لوحة المتابعة** عددًا قليلًا من المؤشرات، مع الهدف والاتجاه ورمز لوني وفق عتبات محددة مسبقًا. وتُحدَّث بإيقاع القرارات: أسبوعيًا للتوزيعات، وشهريًا لمؤشرات النواتج المرحلية.

جودة البيانات: خمسة أبعاد

يتحقق **تقييم جودة البيانات** (DQA) من خمسة أبعاد:

البُعد	السؤال	مثال على مشكلة
الصحة	هل تقيس البيانات ما ينصّ عليه المؤشر؟	يُحصى المدرَّبون بدل من يطبّقون الممارسة.
الموثوقية	هل الطرق ثابتة بين الأماكن والأشخاص والفترات؟	مكتبان يحسبان معدل الشفاء بطريقتين مختلفتين.
الدقة	هل هامش الخطأ صغير بما يكفي للقرار؟	عينة من 50 أسرة لمتابعة تغيّر قدره 5 نقاط.
التوقيت المناسب	هل تصل البيانات في الوقت المناسب لاتخاذ القرار؟	يصل التقرير الشهري بعد ستة أسابيع من نهاية الشهر.
النزاهة	هل البيانات محمية من الأخطاء والتلاعب؟	موظف واحد يُدخل قوائم الدفع ويعتمدها ويصحّحها.

الطريقة الأكثر عملية هي **التحقق بإعادة العدّ**: نختار عينة من المواقع، ونعيد العدّ انطلاقًا من المصادر الأولية (السجلات، البطاقات)، ونقارن بالأرقام المبلَّغ عنها. و**نسبة التحقق** البالغة 1,00 مثالية؛ ونحدّد هامش تسامح، مثلًا بين 0,95 و1,05. وفوق 1,05، تكون الأرقام المبلَّغ عنها مضخَّمة؛ وتحت 0,95، تكون هناك أنشطة لم يُبلَّغ عنها.

مثال. يبلّغ مركز صحي عن 1 240 استشارة؛ ويجد إعادة عدّ السجلات 1 085. النسبة: 1 240 / 1 085 = 1,14. يُفرط المركز في التصريح بنسبة 14 %: يجب فهم السبب (العدّ المزدوج لزيارات المتابعة، الضغط على الأهداف) قبل أي عقوبة.

ضوابط جودة الجمع

تتحدد الجودة أثناء الجمع، لا بعده. والضوابط المعيارية:

- **تدريب الباحثين الميدانيين واختبارهم**، باختبار كتابي ومقابلات محاكاة؛ ومن يرسب لا يشارك في الجمع.
- **الإشراف المباشر** على جزء من المقابلات (مثلًا 5 %).
- **المكالمات أو الزيارات الرقابية** (back-checks): يُعاد سؤال 10 % من الأسر عن بعض الأسئلة الثابتة (حجم الأسرة، نوع المأوى). ومعدل التطابق المنخفض لدى باحث ما يشير إلى أخطاء أو مقابلات مختلقة.
- **ضوابط يومية عن بُعد**: مدة المقابلات، وإحداثيات GPS (مقابلات كلها في المكان نفسه)، والتوقيت (مقابلات في الثالثة فجرًا)، وتوزيع الإجابات حسب الباحث (باحث جميع أسره تضم 5 أفراد بالضبط).

البيانات المختلقة («curbstoning») أكثر شيوعًا مما يُظن حين يُدفع للباحثين أجر لكل مقابلة، أو يخضعون لضغط الحصص، أو يُرسَلون إلى مناطق خطرة. والوقاية منها تمرّ عبر أهداف واقعية، وأجر يومي بدل الأجر بالوحدة، وضوابط معلنة مسبقًا.

> مسؤول MEAL الذي لا يجد خطأً أبدًا لا يبحث بما يكفي. ونشر الأخطاء المكتشفة والمصحَّحة داخليًا يعزّز الثقة في الأرقام.

الرصد عن بُعد والرصد من طرف ثالث

في المناطق التي يتعذّر على الموظفين الوصول إليها (انعدام الأمن، القيود)، يجمع **الرصد عن بُعد** عدة مصادر للتعويض عن غياب الزيارات:

- **الشركاء المحليون** أو الموظفون المحليون الذين لديهم إمكانية الوصول، بأدوات موحَّدة وأدلة (صور محدّدة جغرافيًا، قوائم موقَّعة).

- **الرصد من طرف ثالث** (TPM): شركة أو منظمة مستقلة، غالبًا ما يشترطها المانحون، تتحقق من عينة من الأنشطة.
- **المكالمات الهاتفية** مع عينة عشوائية من المستفيدين (رصد ما بعد التوزيع هاتفيًا).
- **البيانات عن بُعد**: صور الأقمار الصناعية (المخيمات، المحاصيل، الدمار)، وبيانات معاملات مشغّلي الهاتف المحمول، وبيانات الأسعار.
- **ملاحظات المجتمع** عبر خط مجاني وتطبيقات المراسلة.

للرصد عن بُعد **حدود**: عينات هاتفية منحازة نحو الأسر التي تملك هواتف وغالبًا نحو الذكور، ومخاطر الضغط على الشركاء، ونقل المخاطر الأمنية إلى الموظفين المحليين. يجب ذكر ذلك في التقارير، ودفع أجر لائق للشركاء مقابل هذا العمل، وعدم مطالبتهم بتحمّل مخاطر كانت المنظمة سترفضها لموظفيها.

التثليث هو القاعدة: يُعدّ التوزيع متحقَّقًا منه حين يتطابق مصدران مستقلان على الأقل (مثلًا قائمة موقَّعة ومكالمات مع عينة من المستفيدين).

جعل الرصد مفيدًا: من البيانات إلى القرار

نادرًا ما يفشل الرصد بسبب نقص البيانات؛ بل يفشل لأن أحدًا لا يستخدمها. وثلاث آليات تجعل الرصد مفيدًا:

- **عتبات إنذار** محددة مسبقًا: إذا تجاوز وقت الانتظار في التوزيعات 3 ساعات، أو تجاوز معدل الشكاوى غير المحلولة 20 %، أو ارتفع سعر السلة بأكثر من 10 %، يُطلَق إجراء محدد سلفًا.
- **مراجعات منتظمة** ينظر فيها فريق البرنامج وMEAL واللوجستيات والمالية معًا إلى الأرقام نفسها ويقرّرون. ويسجّل المحضر القرارات ومسؤوليها وآجالها.
- **تغذية راجعة إلى الناس وإلى الفرق**: عرض ما تم تعلّمه وتغييره على المجتمعات المحلية؛ وإطلاع الباحثين الميدانيين على ما خدمته بياناتهم.

استقلالية MEAL مهمة. فإذا كان مسؤول MEAL يرفع تقاريره حصرًا إلى رئيس المشروع الذي يقيس نتائجه، يكون إغراء تلطيف الأرقام السيئة قويًا. والتبعية المزدوجة (عملياتية للمشروع، وفنية لمسؤول MEAL على المستوى القطري أو في المقر) تحمي جودة المعلومة.

تمرين: التحقق من جودة بيانات ثلاثة مواقع

الوضع. يبلّغ مشروع تغذية، عن شهر واحد، عن حالات القبول في ثلاثة مواقع. الموقع 1: المبلَّغ 320، والمعاد عدّه 312. الموقع 2: المبلَّغ 410، والمعاد عدّه 342. الموقع 3: المبلَّغ 198، والمعاد عدّه 205. هامش التسامح: نسبة بين 0,95 و1,05. وتُظهر المكالمات الرقابية في مسح التغطية معدل تطابق قدره 96 % لجميع الباحثين باستثناء واحد (61 %)، تستغرق مقابلاته في المتوسط 9 دقائق مقابل 35 للآخرين.

المطلوب. 1) احسب نسب التحقق وفسّرها. 2) ماذا تفعل ببيانات الباحث المشتبه به؟ 3) ما تدابير الوقاية التي تقترحها؟

الحل. الموقع 1: 320 / 312 = 1,03، ضمن هامش التسامح. الموقع 2: 410 / 342 = 1,20: إفراط في التصريح بنسبة 20 %، يجب التحقيق فيه (عدّ مزدوج، ضغط على الأهداف، احتيال). الموقع 3: 198 / 205 = 0,97، ضمن هامش التسامح (نقص طفيف في التصريح). المجموع المبلَّغ 928 مقابل 859 بعد إعادة العدّ: يجب تصحيح التقرير الشهري وإبلاغ المانح. تُعزَل بيانات الباحث المشتبه به، ويُعاد سؤال جزء من أسره؛ وإذا تأكد التزوير، تُعاد مقابلاته أو تُحذف، ويُعالَج السبب (الحصص، الأجر لكل مقابلة). الوقاية: أجر يومي، وضوابط يومية للمدة ولـGPS، ومكالمات رقابية معلنة، وأهداف واقعية.

للتذكر

- تربط خطة MEAL كل مؤشر بطريقة ومسؤول وتواتر وقرار.
- خمسة أبعاد لجودة البيانات: الصحة، والموثوقية، والدقة، والتوقيت المناسب، والنزاهة.
- نسبة التحقق = الرقم المبلَّغ / الرقم المعاد عدّه؛ وخارج هامش التسامح، يُحقَّق قبل المعاقبة.
- المكالمات الرقابية ومدة المقابلات وGPS تكشف البيانات المختلقة.
- في الرصد عن بُعد، يُعدّ النشاط متحقَّقًا منه حين يتطابق مصدران مستقلان.

الاختبار

1. يبلّغ موقع عن 500 عملية توزيع، وتجد إعادة العدّ 400. نسبة التحقق هي:
   A. 0,80
   B. 1,25
   C. 1,20
   D. 0,90

2. مكتبان يحسبان المؤشر نفسه بطريقتين مختلفتين. أي بُعد من أبعاد الجودة هو المعني؟
   A. التوقيت المناسب
   B. الموثوقية
   C. النزاهة
   D. الدقة

3. باحث ميداني يُجري مقابلات مدتها 8 دقائق لاستبيان مدته 35 دقيقة، كلها في نقطة GPS نفسها. الأرجح:
   A. إنه فعّال جدًا
   B. مقابلات مختلقة أو مستعجلة
   C. عطل في الخادم
   D. عينة كبيرة جدًا

4. لماذا يُتجنَّب دفع أجر الباحثين الميدانيين لكل مقابلة؟
   A. لأنه أغلى
   B. لأنه يحفّز على استعجال المقابلات أو اختلاقها
   C. لأن المانحين يمنعونه دائمًا
   D. لأنه يقلّص حجم العينة

5. ما الحد الرئيسي لرصد ما بعد التوزيع هاتفيًا؟
   A. إنه مكلف جدًا
   B. العينة منحازة نحو الأسر التي تملك هاتفًا، والتي غالبًا ما يمثّلها رجال
   C. إنه ممنوع
   D. لا يتيح طرح أي سؤال

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

الأسبوع 6 : المسوح وأخذ العينات: الحصول على أرقام صحيحة

الأهداف

- اختيار خطة معاينة (عشوائية بسيطة، منتظمة، طبقية، عنقودية) ملائمة للسؤال وللميدان.
- حساب حجم العينة مع هامش الخطأ، وتصحيح المجتمع المحدود، وأثر التصميم، وحالات عدم الاستجابة.
- تصميم استبيان موثوق، وتفسير النسبة وفاصل ثقتها تفسيرًا صحيحًا.

المجتمع الإحصائي والعينة والتمثيلية

يسعى المسح إلى معرفة **مجتمع إحصائي** (جميع الأسر النازحة في مقاطعة ما) انطلاقًا من **عينة**. ولا تكون النتائج قابلة للتعميم إلا إذا كان لكل وحدة من المجتمع **احتمال معروف وغير صفري** لأن تُسحب: تلك هي المعاينة الاحتمالية. أما عينة «الملاءمة» (الأسر القريبة من الطريق، الحاضرون في التوزيع) فقد تكون كبيرة، لكنها تبقى منحازة.

يلزم أولًا **إطار معاينة**: قائمة بالأسر أو المواقع أو القرى مع عدد سكانها. ودون قائمة موثوقة، يُعمل على مراحل: تُسحب قرى أو قطاعات من مخيم، ثم أسر داخلها، بعدّها في الموقع.

الخطط الرئيسية:

- **العشوائية البسيطة**: قرعة من القائمة الكاملة. الأبسط إحصائيًا، وغالبًا ما يتعذّر تطبيقها ميدانيًا.
- **المنتظمة**: تُحسَب خطوة (المجتمع / حجم العينة)، وتُسحب نقطة بداية عشوائيًا، ثم تؤخذ أسرة كل «خطوة». لـ2 400 مأوى و240 أسرة يجب استجوابها، الخطوة = 10؛ وتُسحب البداية بين 1 و10، مثلًا 7: المآوي 7، 17، 27…
- **الطبقية**: يُقسَّم المجتمع إلى مجموعات (نازحون ومضيفون، مناطق حضرية وريفية) وتُسحب عينة من كل مجموعة. لا غنى عنها إذا أردنا نتائج موثوقة لكل مجموعة.
- **العنقودية**: تُسحب أولًا عناقيد (قرى)، ثم أسر داخل كل عنقود. أقل كلفة في التنقلات، لكنها أقل دقة: تلزم عينة أكبر.

حساب حجم العينة

لتقدير نسبة، الصيغة الأساسية هي: **$n = z^2 \times p \times (1 - p) / e^2$**، حيث z تساوي 1,96 لمستوى ثقة 95 %، وp هي النسبة المتوقعة (0,5 حين لا نعرف، لأنها الحالة الأكثر تطلّبًا) وe هامش الخطأ.

- هامش 5 %: $1{,}96^2 \times 0{,}25 / 0{,}0025 = 384$ أسرة.
- هامش 7 %: 196 أسرة.
- هامش 10 %: 96 أسرة.

قسمة الهامش على اثنين تضرب العينة في أربعة. ويتوقف اختيار الهامش على القرار: فلمتابعة تغيّر قدره 10 نقاط بين مسحين، لا يكفي هامش 10 %.

تصحيح المجتمع المحدود. حين يكون المجتمع صغيرًا، تنخفض العينة اللازمة: $n = n_0 / (1 + (n_0 - 1) / N)$. لـN = 2 000 أسرة: 384 / (1 + 383 / 2 000) = 384 / 1,19 = 323 أسرة. ولـN = 100 000، يكون التصحيح مهملًا.

أثر التصميم. في المعاينة العنقودية، تتشابه أسر القرية الواحدة، ما يقلّل المعلومات التي تقدّمها كل منها. فتُضرب العينة في أثر التصميم: **$DEFF = 1 + (m - 1) \times ICC$**، حيث m عدد الأسر في كل عنقود وICC معامل الارتباط داخل العنقود. مع 10 أسر في كل عنقود ومعامل ICC قدره 0,05: DEFF = 1 + 9 × 0,05 = 1,45. وعند غياب البيانات، يُستخدم غالبًا من 1,5 إلى 2.

عدم الاستجابة. يُقسَم على معدل الاستجابة المتوقع: مع 10 % من حالات عدم الاستجابة، 0,9 / n.

> حساب كامل: هامش 5 %، DEFF 1,5، p = 0,5، عدم استجابة 10 %: 384 × 1,5 = 576؛ 576 / 0,9 = 640 أسرة، مثلًا 64 عنقودًا من 10 أسر.

التقسيم الطبقي والمقارنات

إذا أردنا نتائج لكل طبقة بالدقة نفسها، يلزم حجم العينة **في كل طبقة**. فلثلاث مقاطعات بهامش 5 % لكل منها، تكون العينة أكبر بثلاث مرات من تقدير إجمالي. وهذا غالبًا السبب الرئيسي للمسوح المكلفة جدًا: يُوعَد بنتائج حسب المقاطعة، وحسب جنس ربّ الأسرة، وحسب الوضع، دون حساب العينة اللازمة.

حين تختلف أحجام الطبقات ونريد نتيجة إجمالية، **نرجّح**: تُحسب كل طبقة وفق حصتها من المجتمع لا وفق حصتها من العينة. **مثال.** النازحون: 20 000 أسرة، عينة 400، 60 % في انعدام الأمن الغذائي. المضيفون: 80 000 أسرة، عينة 400، 30 % في انعدام الأمن الغذائي. المتوسط غير المرجّح: 45 %. المتوسط المرجّح: 0,2 × 60 + 0,8 × 30 = 36 %. وعرض 45 % سيبالغ كثيرًا في تقدير الوضع.

لـ**مقارنة مسحين** (خط الأساس والنهائي) أو مجموعتين، تلزم عينة قادرة على كشف الفرق المتوقع: فكشف انتقال من 40 % إلى 50 % بثقة 95 % وقوة 80 % يتطلب نحو 385 أسرة لكل مجموعة في المعاينة العشوائية البسيطة، وأكثر في المعاينة العنقودية. والتغيّر الصغير يتطلب عينة كبيرة.

تصميم استبيان موثوق

يُبنى الاستبيان انطلاقًا من المؤشرات وخطة التحليل. قواعد أساسية:

- **فكرة واحدة لكل سؤال**: «هل تحصلون على الماء والصابون؟» سؤالان.
- **فترة استرجاع محددة**: «خلال الأيام السبعة الماضية» للغذاء، «خلال الثلاثين يومًا الماضية» للنفقات. والفترة الطويلة جدًا تنتج أخطاء في الذاكرة.
- **وحدات معيارية** للمؤشرات المعيارية (درجة الاستهلاك الغذائي، rCSI، فريق واشنطن)، دون تعديلها، للحفاظ على قابلية المقارنة.
- **صياغة محايدة**: «ما رأيك في التوزيع؟» بدلًا من «هل أنت راضٍ عن التوزيع؟».
- **الترتيب**: الأسئلة البسيطة في البداية، والحساسة في النهاية، ولا سؤال حساس أبدًا دون تدريب الباحثين ودون إمكانية للإحالة.
- **الترجمة والترجمة العكسية** إلى اللغات المحلية، ثم الاختبار الميداني.
- **المدة**: بعد 45 دقيقة، تنخفض جودة الإجابات؛ احذف ما ليس ضروريًا.

> تُقرأ الموافقة المستنيرة على كل مستجيب: موضوع المسح، ومدته، وطابعه الطوعي، وعدم ارتباطه بالمساعدة، والسرية. ويُحترم الرفض ويُستبدَل وفق القاعدة المقررة، لا بالجار الأقرب والأسهل أبدًا.

تفسير النسبة وفاصل ثقتها

نتيجة المسح **تقدير**، يحيط به عدم يقين. وفاصل الثقة بنسبة 95 % لنسبةٍ ما هو تقريبًا: p ± 1,96 × √(p × (1 − p) / n)، مضروبًا في √DEFF في المعاينة العنقودية.

مثال. 384 أسرة في معاينة عشوائية بسيطة، 45 % دون وصول كافٍ إلى المياه. الخطأ المعياري: √(0,45 × 0,55 / 384) = 0,0254. الهامش: 1,96 × 0,0254 = 5,0 نقاط. الفاصل: من 40 % إلى 50 %.

النتائج العملية:

- إذا كان خط الأساس 45 % (الفاصل 40-50 %) والنهائي 49 % (الفاصل 44-54 %)، لا يمكن الجزم بأن الوضع تدهور.
- للنتائج حسب المجموعات الفرعية فواصل أوسع، لأن المجموعات الفرعية أصغر: 45 % على 80 أسرة تعيلها امرأة لها هامش نحو 11 نقطة.
- يُعرض دائمًا حجم العينة، والفاصل للمؤشرات الرئيسية.

لا تعني **الدلالة الإحصائية** الأهمية العملية: فمع عينة كبيرة جدًا، قد يكون فرق نقطة واحدة دالًّا دون أن يغيّر أي قرار. وبالعكس، قد لا يكون فرق مهم دالًّا مع عينة صغيرة: فنقول حينئذ إن البيانات لا تسمح بالاستنتاج، لا إنه لا يوجد أثر.

تنظيم مسح ميداني

يُحضَّر المسح الأسري في أسابيع، لا في أيام. والجدول الزمني النموذجي:

- الأسبوع 1: الأهداف، والمؤشرات، وخطة التحليل، وخطة المعاينة، وموافقة السلطات.
- الأسبوع 2: الاستبيان، والترجمة، والبرمجة على الأجهزة اللوحية، والاختبارات.
- الأسبوع 3: توظيف الباحثين الميدانيين وتدريبهم (من 3 إلى 5 أيام، مع اختبار وتطبيق)، والاختبار التجريبي، والتصحيحات.
- الأسبوعان 4 و5: الجمع، مع ضوابط جودة يومية واجتماعات استخلاص.
- الأسبوع 6: التنظيف، والترجيح، والتحليل، والمصادقة مع الفريق والشركاء.
- الأسبوع 7: التقرير وعرض النتائج، بما في ذلك على المجتمعات المحلية.

اللوجستيات. عدد الفرق = حجم العينة / (المقابلات لكل فريق يوميًا × أيام الجمع). لـ640 أسرة، و4 مقابلات لكل باحث يوميًا، و10 أيام: 640 / 40 = 16 باحثًا، أي 4 فرق من 4 مع مشرف لكل منها. ويُخطَّط لاحتياطي من 10 إلى 20 % من الأيام للطوارئ (المطر، الأمن، الوصول).

يتبع **استبدال** الأسر الغائبة أو الرافضة قاعدة مكتوبة (العودة مرة واحدة، ثم الاستبدال بالأسرة التالية في القائمة المسحوبة)، وإلا استبدل الباحثون الأسر البعيدة بأسر قريبة، ما يجعل العينة منحازة.

تمرين: تحديد حجم مسح خط الأساس

الوضع. يريد مشروع أن يعرف، بهامش 5 % وثقة 95 %، نسبة الأسر التي تعاني انعدام الأمن الغذائي، بشكل منفصل للنازحين (3 000 أسرة) وللمضيفين (40 000 أسرة). معاينة عنقودية من 12 أسرة لكل عنقود، ومعامل ICC مقدَّر بـ0,06. حالات عدم الاستجابة المتوقعة: 8 %.

المطلوب. 1) احسب العينة الأساسية مع تصحيح المجتمع المحدود لكل طبقة. 2) احسب أثر التصميم والعينة النهائية لكل طبقة. 3) كم عنقودًا يلزم إجمالًا؟

الحل. الأساس: 384. النازحون: 384 / (1 + 383 / 3 000) = 384 / 1,128 = 340. المضيفون: 384 / (1 + 383 / 40 000) = 384 / 1,0096 = 380. أثر التصميم: 1 + 11 × 0,06 = 1,66. النازحون: 340 × 1,66 = 565؛ 565 / 0,92 = 614. المضيفون: 380 × 1,66 = 631؛ 631 / 0,92 = 686. المجموع: 1 300 أسرة. العناقيد: 614 / 12 = 51,2 أي 52 عنقودًا؛ 686 / 12 = 57,2 أي 58 عنقودًا؛ المجموع 110 عناقيد. وللحصول على نتيجة إجمالية، ستُرجَّح الطبقتان وفق وزنهما في المجتمع (7 % و93 %).

للتذكر

- $n = z^2 \times p \times (1 - p) / e^2$: 384 لهامش 5 % بثقة 95 % مع $p = 0{,}5$.
- التصحيح للمجتمع الصغير: $n = n_0 / (1 + (n_0 - 1) / N)$.
- أثر التصميم في المعاينة العنقودية: $1 + (m - 1) \times ICC$؛ ثم القسمة على معدل الاستجابة.
- النتيجة حسب الطبقة تتطلب العينة في كل طبقة؛ والنتيجة الإجمالية تتطلب الترجيح.
- اعرض دائمًا حجم العينة وفاصل الثقة؛ وعدم الدلالة لا يعني غياب الأثر.

الاختبار

1. مع $p = 0{,}5$، وثقة 95 %، وهامش 10 %، يبلغ حجم العينة العشوائية البسيطة نحو:
   A. 38
   B. 96
   C. 196
   D. 384

2. عناقيد من 20 أسرة، ومعامل ICC قدره 0,04. أثر التصميم هو:
   A. 1,04
   B. 1,76
   C. 1,80
   D. 0,80

3. الطبقة A: 10 000 أسرة، 50 % متضررة. الطبقة B: 30 000 أسرة، 20 % متضررة. النسبة الإجمالية المرجّحة هي:
   A. 35 %
   B. 27,5 %
   C. 30 %
   D. 25 %

4. خط الأساس: 52 % (الفاصل 47-57 %). النهائي: 55 % (الفاصل 50-60 %). الاستنتاج الأصح:
   A. تحسّن الوضع بوضوح
   B. لا تسمح البيانات باستنتاج حدوث تغيّر
   C. تدهور الوضع
   D. المسح خاطئ

5. لـ2 000 مأوى و200 أسرة يجب استجوابها في معاينة منتظمة، الخطوة هي:
   A. 5
   B. 10
   C. 20
   D. 200

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

الأسبوع 7 : تحليل البيانات: إحصاءات مفيدة، وأفخاخ، وتمثيل بصري

الأهداف

- اختيار الإحصاءات الوصفية المناسبة والتصنيف لكشف أوجه عدم المساواة التي تخفيها المتوسطات.
- تجنّب الأفخاخ الكلاسيكية: الارتباط والسببية، ومفارقة سيمبسون، والمقامات المضلِّلة.
- تحليل البيانات النوعية بصرامة وعرض النتائج بحيث تُفهَم وتُستخدَم.

الإحصاءات الوصفية: المتوسط والوسيط والتشتت

المتوسط حسّاس للقيم المتطرفة؛ أما **الوسيط** (القيمة التي تقسم العينة إلى نصفين) فليس كذلك. وبالنسبة إلى المداخيل والنفقات والديون وأوقات الانتظار، وهي توزيعات شديدة اللاتماثل، يصف الوسيط الأسرة النموذجية أفضل.

مثال. ديون عشر أسر (بالدولار): 0، 0، 20، 30، 40، 50، 60، 80، 100، 1 620. المتوسط: 2 000 / 10 = 200 دولار. الوسيط: (40 + 50) / 2 = 45 دولارًا. والقول إن «على الأسر في المتوسط 200 دولار من الديون» يصف أسرة واحدة، لا الوضع.

للتشتت أهمية المركز نفسها: الانحراف المعياري، أو المدى الربيعي (بين المئين الخامس والعشرين والمئين الخامس والسبعين) للتوزيعات اللاتماثلية. فبرنامجان متوسط وقت الانتظار فيهما ساعتان مختلفان جدًا إذا تراوحت الانتظارات في أحدهما بين ساعة ونصف وساعتين ونصف، وفي الآخر بين 10 دقائق و7 ساعات.

في المؤشرات النسبية، يُعرض البسط والمقام: «62 % (248 من 400)». والنسب المئوية المحسوبة على أعداد صغيرة جدًا («50 % من كبار السن»، أي 2 من 4) يجب تجنّبها أو التنبيه إليها.

التغيّر بالنقاط وبالنسبة المئوية: الانتقال من 20 % إلى 30 % ارتفاع بـ10 نقاط مئوية، أي ارتفاع نسبي بـ50 %. والخلط بين الاثنين هو الخطأ الأكثر شيوعًا في التقارير.

التصنيف لرؤية أوجه عدم المساواة

قد يخفي متوسط إجمالي مُرضٍ فئةً متروكة. و**التصنيف** (حسب الجنس والعمر، والإعاقة، والوضع، والمنطقة، ونوع الأسرة) هو وسيلة التحقق من أن البرنامج يبلغ الجميع.

مثال. معدل الرضا الإجمالي: 82 %. حسب الفئة: الأسر التي لا تضم شخصًا ذا إعاقة 86 %؛ والأسر التي تضم شخصًا ذا إعاقة 54 %. البرنامج لا يعمل لفئة كاملة، والرقم الإجمالي كان يخفي ذلك.

الجدول المتقاطع هو الأداة الأساسية: مؤشر في الصف، وفئة في العمود. ولمعرفة ما إذا كان الفرق الملاحَظ بين فئتين يتجاوز ما يمكن أن تنتجه صدفة المعاينة، يُستخدم اختبار (اختبار كاي تربيع للنسب، واختبار t أو اختبار لامعلمي للمتوسطات) أو تُقارَن فواصل الثقة. والبرنامج الحاسوبي يحسب ذلك؛ ودور المسؤول هو طرح السؤال الصحيح والتفسير.

الحذر من **المقارنات المتعددة**: إذا اختبرنا 20 فرقًا عند عتبة 5 %، نتوقع أن نجد واحدًا «دالًّا» بمحض الصدفة. لذا تُحدَّد المقارنات الرئيسية مسبقًا في خطة التحليل، وتُعرض المقارنات الأخرى بوصفها استكشافية.

الارتباط والسببية ومفارقة سيمبسون

متغيران يتطوران معًا لا يثبتان أن أحدهما يسبّب الآخر. فهناك دائمًا ثلاثة تفسيرات بديلة: **الصدفة**، و**عامل مشترك** (مُربِك)، و**السببية العكسية**.

مثال. الأسر التي شاركت في التدريبات الزراعية لديها مردود أفضل. لكنها أيضًا الأسر التي تملك أراضي وأدوات أكثر، وكانت أكثر حماسًا للتسجيل: قد يكون للتدريب أثر، لكن المقارنة البسيطة لا تتيح فصله عن هذه الفروق الأولية. وقياس الأثر يتطلب واقعًا مضادًا (الأسبوع 10).

تحدث **مفارقة سيمبسون** حين ينعكس اتجاه موجود في كل فئة عند تجميع البيانات، بسبب توزيع غير متساوٍ بين الفئات.

	المركز A	المركز B
الحالات الوخيمة	60 شُفوا من 100 (60 %)	110 شُفوا من 200 (55 %)
الحالات المعتدلة	270 شُفوا من 300 (90 %)	170 شُفوا من 200 (85 %)
المجموع	330 من 400 (82,5 %)	280 من 400 (70 %)

هنا، المركز A أفضل في كل فئة وفي المجموع: لا مفارقة. لكن لو استقبل B حالات معتدلة أساسًا وA حالات وخيمة أساسًا، فقد يبدو B أفضل في المجموع مع كونه أسوأ في كل فئة. القاعدة: لا تُقارَن الأداءات إلا عند **تركيبة متماثلة**، أو بالتصنيف حسب العامل الذي يغيّر درجة الصعوبة.

تحليل البيانات النوعية

تفسّر المقابلات ومجموعات النقاش «لماذا» الكامنة وراء الأرقام. ويتبع تحليلها منهجية، ودونها لا نحتفظ إلا بالاقتباسات التي تؤكد ما كنا نعتقده أصلًا.

- **التفريغ أو الملاحظات المفصّلة** في اليوم نفسه، بكلمات الأشخاص أنفسهم.
- **الترميز**: تُعطى المقاطع رموزًا (مواضيع). نبدأ برموز مرتبطة بأسئلة التقييم، ونضيف الرموز التي تبرز.
- **المصفوفة**: المواضيع في الصفوف، والفئات (نساء، رجال، شباب، نازحون، مضيفون) في الأعمدة. فنرى أي المواضيع يتكرر في أي الفئات.
- **البحث النشط عن الأمثلة المضادة**: الحالات التي تناقض الاتجاه العام هي غالبًا الأكثر إفادة.
- **التشبّع**: يتوقف الجمع حين لا تعود المقابلات الجديدة تأتي بمواضيع جديدة.

لا تُعرض النتائج النوعية بنسب مئوية، لكن يمكن الإشارة إلى التكرار: «ظهر هذا الموضوع في 9 من أصل 12 مجموعة نقاش، منها جميع مجموعات النساء». والاقتباس يوضّح نتيجة، ولا يثبتها.

> الطرق المختلطة: الرقم يقول «30 % من الأسر لا تسحب تحويلها»، والنوعي يقول «نقطة السحب على بُعد 3 ساعات سيرًا والوكلاء كثيرًا ما تنقصهم السيولة». والاثنان معًا يقودان إلى قرار.

التمثيل البصري لتيسير الفهم

يجب أن يجيب الرسم البياني عن سؤال في بضع ثوانٍ. قواعد عملية:

- **أعمدة أفقية** لمقارنة الفئات، مرتّبة حسب القيمة؛ و**منحنيات** للتطورات عبر الزمن؛ و**خرائط** للفروق بين المناطق؛ وتجنّب الدوائر النسبية لأكثر من ثلاث فئات والمؤثرات ثلاثية الأبعاد.
- يبدأ محور الأعمدة من **الصفر**؛ وإلا بدا فرق نقطتين هائلًا.

- **عنوان يقول الرسالة** («انخفضت التغطية في المناطق الشمالية منذ مارس») بدلًا من عنوان محايد («التغطية حسب المنطقة»).
- ألوان قليلة، ولون إبراز لما هو مهم، وعلامة للهدف.
- المصدر والتاريخ وحجم العينة أسفل الرسم البياني.

في لوحة متابعة الإدارة، يُقتصَر على 6 إلى 10 مؤشرات رئيسية، مع القيمة الحالية لكل منها والهدف والاتجاه ورمز لوني محددة عتباته. ولوحة المتابعة ذات الأربعين مؤشرًا لا يقرؤها أحد.

على الخريطة، تُمثَّل **المعدلات** لا الأعداد المطلقة حين تختلف أعداد سكان المناطق: فالمدينة الكبيرة ستضم دائمًا حالات أكثر من القرية.

من النتيجة إلى التوصية

يتبع التحليل المفيد تدرّجًا من ثلاث مراحل: **الملاحظة** (ما تقوله البيانات)، و**التفسير** (لماذا، بالبيانات النوعية والسياق)، و**التوصية** (ما يجب فعله، ومن يفعله، ومتى). والتوصيات قليلة ودقيقة وواقعية، وكل منها تنبثق من ملاحظة.

يجب أيضًا بيان **مستوى الثقة**: مرتفع (عدة مصادر متطابقة، عينة كافية)، أو متوسط، أو منخفض (مصدر واحد، عينة صغيرة). وقد تقرّر الإدارة بناءً على دليل متوسط في حالة طارئة، لكن يجب أن تعرف أنها تفعل ذلك.

وأخيرًا، يتم **عرض النتائج** قبل التقرير النهائي: فجلسة مع الفريق والشركاء تتيح تصحيح أخطاء التفسير وبناء التأييد للتوصيات. وتُشارَك النتائج أيضًا مع المجتمعات المحلية، بشكل ملائم (اجتماع، ملصق، رسالة صوتية).

تمرين: تحليل رصد ما بعد التوزيع

الوضع. رصد ما بعد التوزيع لـ400 أسرة. وقت الانتظار: المتوسط ساعتان و40 دقيقة، والوسيط ساعة و20 دقيقة. الرضا الإجمالي: 78 %. الأسر التي تعيلها امرأة (120): 60 % راضية؛ والتي يعيلها رجل (280): 85,7 % راضية. ارتفع متوسط درجة الاستهلاك الغذائي من 31 إلى 38؛ وارتفعت نسبة الأسر ذات الاستهلاك المقبول من 30 % إلى 45 %. وفي مجموعات النقاش، تذكر 8 من أصل 10 مجموعات نسائية موعد التوزيع (بعد الساعة 15) وطريق العودة.

المطلوب. 1) ماذا يقول الفرق بين المتوسط والوسيط في وقت الانتظار؟ 2) عبّر عن تغيّر الاستهلاك المقبول بالنقاط وبالنسبة المئوية. 3) ما الاستنتاج والتوصية اللذان تستخلصهما بشأن الرضا؟

الحل. المتوسط الأعلى بكثير من الوسيط يشير إلى أن معظم الناس ينتظرون قليلًا، لكن فئة ما تنتظر طويلًا جدًا: يجب تحديد أي المواقع أو الأيام. الاستهلاك المقبول: +15 نقطة مئوية، أي +50 % نسبيًا (لا يمكن إسناد هذا التغيّر إلى البرنامج وحده دون واقع مضاد). الرضا: التحقق، 0,3 × 60 + 0,7 × 85,7 = 78 %. الفرق البالغ 26 نقطة بين الأسر التي تعيلها امرأة والتي يعيلها رجل كبير، وتفسّره مجموعات النقاش: مواعيد متأخرة وطريق عودة خطر. التوصية: توزيعات صباحية، وطابور ذو أولوية، ونقاط توزيع أقرب، ثم التحقق في الرصد التالي.

للتذكر

- الوسيط بدلًا من المتوسط للتوزيعات اللاتماثلية (المداخيل، الديون، أوقات الانتظار).
- التغيّر من 20 % إلى 30 % هو +10 نقاط، أي +50 % نسبيًا.
- التصنيف يكشف الفئات المتروكة التي يخفيها المتوسط.
- الارتباط ليس سببية؛ قارن الأداءات عند تركيبة متماثلة.
- التحليل النوعي: الترميز، والمصفوفة حسب الفئة، والبحث عن الأمثلة المضادة؛ والاقتباس يوضّح ولا يثبت.

الاختبار

1. نفقات 5 أسر: 10، 15، 20، 25، 430 دولارًا. المتوسط والوسيط:
   A. المتوسط 100، الوسيط 20
   B. المتوسط 20، الوسيط 100
   C. المتوسط 25، الوسيط 20
   D. المتوسط 100، الوسيط 25

2. ترتفع التغطية من 40 % إلى 50 %. هذا:
   A. +10 % نسبيًا
   B. +10 نقاط مئوية، أي +25 % نسبيًا
   C. +50 نقطة
   D. +25 نقطة

3. نختبر 40 فرقًا بين الفئات عند عتبة 5 %. كم نتيجة «دالّة» يمكن توقعها بمحض الصدفة؟
   A. لا شيء
   B. نحو 2
   C. نحو 20
   D. 5 بالضبط

4. على خريطة تقارن مقاطعات ذات أعداد سكان مختلفة جدًا، يجب تمثيل:
   A. الأعداد المطلقة للحالات
   B. المعدلات (مثلًا لكل 1 000 نسمة)
   C. أسماء المقاطعات فقط
   D. ميزانيات المنظمات غير الحكومية

5. يظهر موضوع في 9 من أصل 12 مجموعة نقاش. العرض الصحيح هو:
   A. 75 % من السكان يرون ذلك
   B. ظهر هذا الموضوع في 9 من أصل 12 مجموعة، مع تحديد أيّها
   C. الجميع يرون ذلك
   D. هذه النتيجة دالّة إحصائيًا

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

الأسبوع 8 : المساءلة أمام السكان: المشاركة والشكاوى والملاحظات

الأهداف

- ترجمة المعيار الإنساني الأساسي (CHS) إلى ممارسات ملموسة وقابلة للقياس داخل البرنامج.
- تصميم آلية شكاوى وملاحظات يسهل الوصول إليها، وآمنة، وتغلق الحلقة، وقيادتها.
- تنظيم المشاركة الحقيقية للناس والمعلومات الشفافة، بما في ذلك بشأن القرارات الصعبة.

ما معنى أن تكون مساءلًا أمام الناس

المساءلة أمام السكان المتضررين (AAP) هي الالتزام باستخدام السلطة بمسؤولية: مراعاة رأي الناس، وتقديم الحساب لهم، والمساءلة عن الأفعال أمامهم. وهي لا تحلّ محل المساءلة أمام المانحين؛ بل تكمّلها، وكثيرًا ما يتوتّر الاثنان (المانح يريد أرقامًا، والناس يريدون أن يُصغى إليهم).

يحدّد **المعيار الإنساني الأساسي بشأن الجودة والمساءلة** (CHS)، المنقَّح عام 2024، تسعة التزامات تجاه الأشخاص والمجتمعات المحلية. وجوهرها: مساعدة تحترم حقوقهم ومشاركتهم، ويمكن الوصول إليها في الوقت المناسب، وملائمة، وتعزّز قدراتهم ولا تُلحق الضرر، مع شكاوى تُعالَج بأمان، ومساعدة منسَّقة، ومنظمة تتعلّم، وموظفين أكفاء وحسني الإدارة، وموارد تُستخدَم بمسؤولية.

يمكن للمنظمة أن تطرح على نفسها، لكل التزام، ثلاثة أسئلة: ماذا نفعل عمليًا؟ كيف نعرف ذلك؟ ماذا يقول الناس أنفسهم؟ والمؤشرات الأكثر دلالة تأتي من الناس: «هل تعتقد أن المساعدة تلبّي أهم احتياجاتك؟»، «هل تعرف كيف تقدّم شكوى؟»، «هل تشعر بأنك تُعامَل باحترام؟».

> تُقاس المساءلة بما يتغيّر. فالبرنامج الذي يستشير دون أن يعدّل شيئًا أبدًا يعلّم الناس أن رأيهم لا يهم، وستكون المشاركة التالية أضعف.

تصميم آلية للشكاوى والملاحظات

تتلقى **آلية الشكاوى والملاحظات** (CFM أو FCRM) جميع اتصالات الناس وتسجّلها وتعالجها وتردّ عليها: الأسئلة، والاقتراحات، والشكاوى البسيطة، والشكاوى الحساسة. وينطلق تصميمها من الاستشارة: ما القنوات التي يستخدمها الناس وبمن يثقون؟ فالنساء والأطفال وكبار السن والأشخاص ذوو الإعاقة لا يقدّمون الإجابات نفسها.

تتكامل عدة قنوات: خط هاتفي مجاني، وتطبيقات المراسلة، وصناديق الاقتراحات (لضمان إخفاء الهوية، إذا كان يفرغها شخص مستقل عن فريق التوزيع)، ومكاتب الاستقبال والمناوبات أثناء التوزيعات، والزيارات المنزلية للأشخاص الذين لا يستطيعون التنقل، واللجان المجتمعية، والملاحظات المجمَّعة أثناء الرصد.

تحدّد الآلية **فئات** و**آجالًا** مكتوبة. مثلًا: طلب معلومات، الرد خلال 3 أيام؛ شكوى متعلقة بالبرنامج (غير مسجَّل، مبلغ خاطئ)، الرد خلال 7 أيام؛ شكوى حساسة (احتيال، إساءة، استغلال جنسي، أمن)، الإحالة خلال 24 ساعة إلى الشخص المعيَّن، عبر مسار سري منفصل.

المبادئ غير القابلة للتفاوض: **السرية**، و**سلامة** من يشتكون (لا انتقام)، و**إمكانية الوصول** (اللغات، الأمية، الإعاقة)، و**المجانية**، و**الفصل** بين من يعالجون الشكاوى ومن تتعلق بهم.

إغلاق الحلقة وقياس الأداء

«إغلاق الحلقة» يعني أن كل شخص يتلقى ردًا، حتى حين يكون الرد بالرفض، وأن اتجاهات الملاحظات تغذّي القرارات. ومعظم الآليات تجمع، لكن كثيرًا منها لا يردّ.

مؤشرات أداء مفيدة:

- عدد الملاحظات الواردة شهريًا ولكل 1 000 شخص مستفيد، حسب القناة والجنس والعمر.
- نسبة الملاحظات المغلقة ضمن الأجل المحدد.
- نسبة الأشخاص الراضين عن الرد (يُتحقق منها بمكالمة رقابية على عينة).
- نسبة الأشخاص الذين يعرفون قناة واحدة على الأقل (مسح الرصد).
- عدد التغييرات في البرنامج الناتجة عن الملاحظات خلال الربع.

مثال. 340 ملاحظة في شهر لـ17 000 شخص: 20 لكل 1 000. أُغلقت 289 منها ضمن الأجل: 85 %. وبالمقارنة مع شهر سابق بلغ فيه العدد 2 لكل 1 000، فليس هذا تدهورًا: بل هو غالبًا علامة على أن الآلية صارت معروفة أخيرًا وأن الناس يثقون بها.

> الآلية التي تتلقى شكاوى قليلة جدًا نادرًا ما تكون علامة على برنامج مثالي: إنها دائمًا تقريبًا علامة على آلية مجهولة، أو يتعذّر الوصول إليها، أو لا ثقة بها.

الشكاوى الحساسة والحماية من الاستغلال والاعتداء الجنسيين

تتبع شكاوى **الاستغلال والاعتداء الجنسيين** (SEA) من قِبل العاملين في المجال الإنساني مسارًا صارمًا، يستند إلى المبادئ الأساسية الستة للجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات: يشكّل الاستغلال والاعتداء الجنسيان سوء سلوك جسيمًا يبرّر الفصل؛ ويُحظر أي نشاط جنسي مع طفل (دون 18 عامًا) أيًّا كان سن الرضا المحلي؛ ويُحظر تبادل المال أو العمل أو السلع أو الخدمات مقابل علاقات جنسية؛ ويُثبَّط بشدة إقامة علاقات جنسية مع المستفيدين لأنها قائمة على ديناميكية قوة غير متكافئة؛ ويجب على الموظفين الإبلاغ عن أي قلق؛ ويجب على المسؤولين خلق بيئة تمنع الاستغلال والاعتداء الجنسيين.

وفي الآلية، يعني ذلك: كل من يتلقى ادعاءً يحيله **فورًا** إلى نقطة الاتصال المعيَّنة، دون أن يحقق بنفسه؛ ويُوجَّه **الناجي أو الناجية** نحو المساعدة (الرعاية الطبية، الدعم النفسي الاجتماعي، الحماية، المساعدة القانونية) وفق رغباته؛ ويُبعَد الشخص المتهم عن التواصل مع المستفيدين أثناء التحقيق؛ وتُتقاسَم المعلومات بدقة وفق مبدأ الحاجة إلى المعرفة؛ ويُبلَّغ المانح وفق العقد.

تحترم المقاربة **المتمحورة حول الناجي أو الناجية** أربعة مبادئ: السلامة، والسرية، واحترام الخيارات، وعدم التمييز. ولا يُواجَه الشخص أبدًا بالمعتدي المزعوم، ولا يُطلب منه الإدلاء بشهادته مرارًا.

المشاركة والمعلومات

تمتد **المشاركة** من الإعلام إلى القرار المشترك. وفي السلّم الكلاسيكي، نميّز بين: الإعلام، والاستشارة، والإشراك، والتعاون، ونقل القرار. وتبقى معظم البرامج الإنسانية عند مستوى الاستشارة؛ والطموح إلى مستوى أعلى في بعض القرارات (اختيار المواقع، معايير الاستهداف، مكونات الأطقم، الجدول الزمني) يحسّن الملاءمة والقبول.

اللجان المجتمعية مفيدة لكنها هشّة: فهي كثيرًا ما تعيد إنتاج علاقات القوة القائمة. لذا يُحرص على تشكيلتها (نساء، شباب، أشخاص ذوو إعاقة، أقليات)، ويُحدَّد لها تفويض مكتوب، ولا يُعهَد إليها وحدها باختيار المستفيدين دون ضبط.

المعلومات شكل من أشكال المساعدة: للناس الحق في معرفة من هي المنظمة، وماذا تفعل، ولمن، ووفق أي معايير، ولأي مدة، وكيف يشتكون، وأن المساعدة مجانية. وتُستخدم اللغات والأشكال الملائمة (الإذاعة، الرسائل الصوتية، الملصقات المصوّرة، اجتماعات منفصلة للنساء).

يجب الإعلان عن **القرارات الصعبة** (خفض الحصص، إنهاء برنامج، تغيير الاستهداف) مبكرًا، وشرحها بصدق، ومواكبتها: التوجيه نحو خدمات أخرى، وفترة انتقالية. والإعلان عن قطع المساعدة يوم التوزيع خطأ في المساءلة يخلق أيضًا مخاطر أمنية على الموظفين.

حماية البيانات والإدماج في دورة البرنامج

تحتوي الملاحظات والشكاوى على **بيانات شخصية**، حساسة جدًا أحيانًا. والقواعد الدنيا: وصول محصور في من يعالجون الحالات؛ والفصل بين بيانات الهوية والمحتوى لأغراض التحليل؛ وإخفاء الهوية في التقارير؛ ومدة احتفاظ محددة؛ وعدم المشاركة مع السلطات أو أطراف ثالثة دون أساس واضح ودون تقييم المخاطر على الأشخاص.

يجب إدماج المساءلة في كل مرحلة من دورة البرنامج، ورصد ميزانية لها:

- **التقييم**: سؤال الناس عن أولوياتهم وقنواتهم المفضّلة.
- **التصميم**: معايير استهداف مشروحة، وآلية شكاوى مقرَّرة، وبند في الميزانية (الموظفون، الخط الهاتفي، مواد الإعلام).
- **التنفيذ**: الإعلام، ومعالجة الملاحظات، والتعديلات.
- **الرصد**: مؤشرات المساءلة في لوحة المتابعة.
- **التقييم والتعلّم**: يحكم الناس أنفسهم على ملاءمة المساعدة وجودتها.

على المستوى الجماعي، تقلّص الآليات المشتركة (خطوط المعلومات المشتركة بين الوكالات) الالتباس لدى الناس، الذين كثيرًا ما لا يعرفون أسماء المنظمات. وهي تتطلب اتفاقات واضحة لتقاسم الحالات وإحالتها.

تمرين: تقويم آلية شكاوى

الوضع. برنامج يخدم 24 000 شخص. في ستة أشهر، وردت 31 ملاحظة، كلها عبر صندوق الاقتراحات المثبَّت في مكتب المنظمة والذي يفرغه رئيس الموقع؛ وتلقّت 12 منها ردًا. ويُظهر مسح رصد أن 22 % من الأشخاص يعرفون وسيلة للشكوى (13 % من النساء، 31 % من الرجال). ويبلّغ باحث ميداني عن شائعة مفادها أن أحد موزّعي المساعدات يطلب خدمات جنسية من نساء مقابل تسجيلهن.

المطلوب. 1) احسب معدل الملاحظات لكل 1 000 شخص ومعدل الرد. 2) حدّد المشكلات الرئيسية الأربع. 3) ماذا تفعل خلال 24 ساعة بشأن الشائعة؟ 4) اقترح ثلاثة مؤشرات للرصد.

الحل. 31 ملاحظة لـ24 000 شخص: 1,3 لكل 1 000 في ستة أشهر، وهو معدل ضعيف للغاية. معدل الرد: 12 / 31 = 39 %. المشكلات: قناة وحيدة، قليلة الإتاحة وموجودة في المكتب؛ وصندوق يفرغه شخص قد يكون معنيًا بالشكاوى (غياب الاستقلالية)؛ ومعرفة ضعيفة، لا سيما لدى النساء؛ وحلقة غير مغلقة. خلال 24 ساعة: إحالة الشائعة إلى نقطة الاتصال المعنية بالحماية من الاستغلال والاعتداء الجنسيين (PSEA) دون التحقيق بنفسك، وتنظيم الإبعاد الاحترازي للموزّع عن أنشطة التسجيل، وتوفير المساعدة لأي ناجية يُتعرَّف عليها، وإبلاغ الإدارة والمانح وفق الإجراءات. المؤشرات: الملاحظات لكل 1 000 شخص حسب الجنس والقناة؛ والنسبة المغلقة ضمن الأجل؛ ونسبة الأشخاص، حسب الجنس، الذين يعرفون قناة واحدة على الأقل.

للتذكر

- يحدّد CHS تسعة التزامات؛ وأفضل المؤشرات تأتي مما يقوله الناس.
- لآلية الملاحظات عدة قنوات تُختار مع الناس، وآجال مكتوبة، ومسار حساس منفصل.
- إغلاق الحلقة: كل ملاحظة تتلقى ردًا والاتجاهات تغيّر البرنامج.
- قلة الشكاوى تشير غالبًا إلى آلية مجهولة أو لا ثقة بها، لا إلى برنامج مثالي.
- ادعاء استغلال أو اعتداء جنسي: إحالة فورية إلى نقطة الاتصال، ومساعدة متمحورة حول الناجي أو الناجية، ولا تحقيق مرتجَل.

الاختبار

1. تتلقى آلية 3 شكاوى في ستة أشهر لـ20 000 شخص مستفيد. التفسير الأرجح:
   A. البرنامج ممتاز
   B. الآلية مجهولة، أو يتعذّر الوصول إليها، أو لا ثقة بها
   C. ليس لدى الناس ما يقولونه
   D. يجب إلغاء الآلية

2. يتلقى موظف ادعاءً بالاستغلال الجنسي ضد زميل. يجب عليه:
   A. استجواب الزميل بنفسه
   B. إحالته فورًا إلى نقطة الاتصال المعيَّنة، دون التحقيق بنفسه
   C. الانتظار حتى تتوفر أدلة
   D. الحديث عنه في اجتماع الفريق

3. وفق مبادئ اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات، يُحظر أي نشاط جنسي مع شخص دون 18 عامًا:
   A. فقط إذا كان سن الرضا المحلي 18 عامًا
   B. أيًّا كان سن الرضا المحلي
   C. للموظفين الدوليين فقط
   D. خلال ساعات العمل فقط

4. من لا ينبغي أن يفرغ صندوق الشكاوى؟
   A. مسؤول مساءلة مستقل
   B. رئيس فريق التوزيع الذي تتعلق الشكاوى بأنشطته
   C. ثنائي يضم امرأة
   D. عضو في فريق MEAL

5. تقرّر خفض الحصص. الممارسة المتوافقة مع المساءلة هي:
   A. الإعلان عنه يوم التوزيع
   B. الإعلان عنه مبكرًا، وشرحه بصدق، والتوجيه نحو خدمات أخرى خلال فترة انتقالية
   C. عدم الإعلان عنه
   D. ترك السلطات تعلن عنه

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

الأسبوع 9 : التقييم: المعايير والاختصاصات والمصفوفة والاستخدام

الأهداف

- اختيار نوع التقييم والمعايير الملائمة للقرار الذي يجب أن ينيره.
- صياغة اختصاصات دقيقة وبناء مصفوفة تقييم صارمة.
- إدارة التقييم باستقلالية وتحويل توصياته إلى قرارات متابَعة.

لماذا ومتى نقيّم

التقييم تقدير منهجي وموضوعي لتدخل ما، ولتصميمه وتنفيذه ونتائجه. وهو يختلف عن الرصد: فالرصد مستمر وداخلي، ويسأل «هل نفعل ما خططنا له؟»؛ أما التقييم فدوري، وغالبًا خارجي، ويسأل «هل نفعل الشيء الصحيح، بالطريقة الصحيحة، وما الذي يغيّره ذلك؟».

للتقييم وظيفتان، متوترتان أحيانًا: **المساءلة** (تقديم الحساب للناس والمانحين ومجلس الإدارة) و**التعلّم** (تحسين هذا البرنامج والبرامج اللاحقة). والتقييم المصمَّم للمساءلة وحدها ينتج درجات؛ والتقييم المصمَّم للتعلّم ينتج قرارات.

النوع	التوقيت	السؤال الرئيسي
التقييم الآني	الأسابيع الأولى من حالة طوارئ	هل يجب تصحيح الاستجابة الآن؟
تقييم منتصف المدة	منتصف المشروع	ما الذي يجب تعديله للنصف الثاني؟
التقييم النهائي	نهاية المشروع	ما النتائج، وما الدروس للمستقبل؟
تقييم الأثر	أثناء التدخل وبعده	أي تغيير يمكن إسناده إلى التدخل؟
التقييم اللاحق	من سنة إلى 3 سنوات بعد النهاية	هل دامت النواتج؟

قبل طلب تقييم، اكتب من سيستخدمه ولأي قرار. فإن لم يستطع أحد الإجابة، فسيكون التقييم تقريرًا إضافيًا على الرفّ.

معايير لجنة المساعدة الإنمائية لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

معايير التقييم الخاصة بلجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، المنقَّحة عام 2019، ستة:

- **الملاءمة**: هل يلبّي التدخل احتياجات الناس وأولوياتهم، وهل يبقى ملائمًا إذا تغيّر السياق؟
- **الاتساق** (أُضيف عام 2019): هل يتوافق مع التدخلات الأخرى في السياق نفسه، الداخلية والخارجية بالنسبة إلى المنظمة؟
- **الفعالية**: هل يحقق أهدافه، بما في ذلك للفئات المختلفة؟
- **الكفاءة**: هل ينتج نتائجه بشكل اقتصادي وفي الوقت المناسب؟
- **الأثر**: ما النواتج الأطول مدى، الإيجابية أو السلبية، المقصودة أو غير المقصودة؟
- **الاستدامة**: هل ستستمر المنافع بعد انتهاء التمويل؟

في العمل الإنساني، تُستخدم أيضًا المعايير التي كيّفتها شبكة ALNAP: **التغطية** (هل بلغنا جميع المحتاجين، دون استبعاد؟)، و**الترابط** (الصلة بين الطوارئ والمدى الأطول)، و**التنسيق**.

لا تُطبَّق المعايير كلها بالوزن نفسه. فالتقييم الآني لاستجابة مدتها ثلاثة أشهر يركّز على الملاءمة والتغطية والفعالية؛ والحديث عن الاستدامة في هذه المرحلة قليل المعنى. واختيار ثلاثة أو أربعة معايير والتعمق فيها خير من المرور السريع على ستة.

اختصاصات تنتج تقييمًا جيدًا

الاختصاصات (ToR) هي العقد الفكري للتقييم. والاختصاصات المبهمة تنتج تقييمات مبهمة. وهي تتضمن:

- **السياق** ووصف التدخل (مع نظرية التغيير والإطار المنطقي في ملحق).
- **الغرض والمستخدمون**: لماذا الآن، ولمن، ولأي قرارات.
- **النطاق**: الفترة، والمناطق، والمكونات، وما هو مستثنى.
- **أسئلة التقييم**: من خمسة إلى ثمانية أسئلة رئيسية، لا ثلاثون. وكل سؤال قابل للتقييم بالوسائل والوقت المتاحين.
- **المقاربة والطرق** المتوقعة، مع ترك المجال للفريق ليقترح، والبيانات الموجودة المتاحة.
- **الأخلاقيات**: الموافقة، وحماية البيانات، والبروتوكولات للمواضيع الحساسة، ومشاركة الناس.
- **المخرجات والجدول الزمني**: التقرير الاستهلالي (inception)، وعرض النتائج، والتقرير المؤقت، والتقرير النهائي، والملخص.
- **مواصفات الفريق**، والميزانية، والحوكمة (الفريق المرجعي) وقواعد الاستقلالية.

رتبة الحجم. التقييم النهائي الخارجي الجيد لمشروع متعدد القطاعات يكلّف غالبًا بين 25 000 و80 000 دولار حسب الميدان والطرق. والميزانية الضعيفة جدًا تقود إلى بضعة أيام ميدانية وتقرير بلا أدلة؛ وتقييمات أقل وأفضل إنجازًا خير.

مصفوفة التقييم والتقرير الاستهلالي

مصفوفة التقييم هي الأداة المحورية في التقرير الاستهلالي: فهي تحدّد لكل سؤال الأسئلة الفرعية، والمؤشرات أو معايير الحكم، ومصادر البيانات، وطرق الجمع والتحليل، والحدود.

مثال. السؤال: «إلى أي حدّ حسّنت التحويلات النقدية الأمن الغذائي للأسر الأشد هشاشة؟» معايير الحكم: تطور درجة الاستهلاك وrCSI بين خط الأساس والنهاية، مقارنةً بمنطقة مقارنة؛ والفروق حسب جنس ربّ الأسرة ووجود شخص ذي إعاقة. المصادر: مسحا خط الأساس والنهاية، ورصد ما بعد التوزيع، ومجموعات النقاش. الطرق: الفرق في الفروق، والتحليل النوعي حسب الفئة. الحدود: منطقة المقارنة تلقّت جزئيًا مساعدة من فاعلين آخرين ابتداءً من الشهر 6.

التقرير الاستهلالي هو لحظة تصحيح المسار: يؤكد الفريق ما هو ممكن، وينبّه إلى الأسئلة التي يتعذّر تناولها، ويقترح المعاينة. ويعتمده المدير مع الفريق المرجعي قبل العمل الميداني. وهو أفضل استثمار للوقت في التقييم كله.

تُقاس **جودة** التقييم بوضوح الصلة بين **الاستنتاجات الوقائعية** (المدعومة بالبيانات)، و**الخلاصات** (الأحكام المبنية على الاستنتاجات الوقائعية)، و**التوصيات** (الإجراءات المنبثقة من الخلاصات). والتوصية التي لا استنتاج وقائعيًا مقابلًا لها رأيٌ للمقيّم.

الاستقلالية والأخلاقيات وإدارة التقييم

تحمي **الاستقلالية** المصداقية: لم يشارك فريق التقييم في التصميم ولا في التنفيذ؛ ومدير التقييم ليس رئيس المشروع المقيَّم؛ وللفريق وصول حرّ إلى البيانات والأشخاص؛ ويمكن للبرنامج التعليق على وقائع التقرير المؤقت، لكن لا يمكنه فرض تغيير الخلاصات.

تشدّد قواعد ومعايير التقييم لفريق الأمم المتحدة المعني بالتقييم (UNEG) ومبادئ شبكة ALNAP على **الأخلاقيات**: عدم الإضرار بالمستجوَبين، والموافقة المستنيرة، والسرية، والانتباه إلى الأشخاص في ضائقة وإلى مخاطر الانتقام، وعرض النتائج على المجتمعات المحلية.

لـ**مدير التقييم** دور فاعل: يُعدّ البيانات، وينظّم الوصول إلى الميدان، ويجمع الفريق المرجعي، ويضبط الجودة في المراحل الرئيسية، ويحمي استقلالية الفريق، وينظّم عرض النتائج. والمخاطر الرئيسية معروفة: تأخيرات في البدء تقلّص العمل الميداني، وغياب بيانات خط الأساس، والوصول المحدود، والضغط لتلطيف الاستنتاجات.

> التقييم الذي لا يجد إلا نقاطًا إيجابية غير موثوق. والبرنامج الذي يقبل استنتاجات سلبية مدعومة جيدًا يُظهر أنه جادّ.

ردّ الإدارة والاستخدام

ردّ الإدارة (management response) هو الوثيقة التي تحوّل التقييم إلى قرارات. لكل توصية: مقبولة، أو مقبولة جزئيًا، أو مرفوضة، مع التبرير؛ والإجراءات المقرَّرة؛ والمسؤول؛ والأجل. ويُكتب خلال الشهر الذي يلي التقرير النهائي ويُنشر معه.

تتم **متابعة** الإجراءات خلال المراجعات الفصلية للإدارة: أين وصل كل إجراء؟ والمنظمات الناضجة تنشر سنويًا معدل تنفيذ التوصيات المقبولة.

يمكن رفض توصية رفضًا مشروعًا: مكلفة جدًا، خارج الولاية، جارية أصلًا. لكن يجب أن يكون التبرير مكتوبًا. وما ليس مقبولًا هو غياب الرد.

وأخيرًا، يكيّف **النشر** الشكل مع الجمهور: ملخص من صفحتين للإدارة والمانحين، وعرض للفرق، ونسخة بسيطة وشفهية للمجتمعات المحلية، ونشر التقرير الكامل (مثلًا في مكتبة ALNAP) للقطاع. ونشر التقييمات، بما فيها الناقدة، التزام من التزامات الصفقة الكبرى (Grand Bargain) في مجال الشفافية.

تمرين: كتابة أسئلة تقييم ومصفوفته

الوضع. مشروع مدته 18 شهرًا (المياه والنظافة والحماية) في ثلاثة مخيمات للنازحين يبلغ منتصف مدته. يجب على الإدارة القطرية أن تقرّر خلال أربعة أشهر هل توسّع المشروع إلى مخيم رابع وكيف. طلب المانح تقييمًا لكنه لم يحدّد أسئلة. الميزانية: 30 000 دولار. بيانات خط الأساس موجودة للمياه، وغير موجودة للحماية.

المطلوب. 1) أي نوع من التقييم وأي معايير رئيسية؟ 2) اكتب ثلاثة أسئلة تقييم. 3) لأحدها، املأ صفًا من المصفوفة (معايير الحكم، المصادر، الطرق، الحدود).

الحل. تقييم منتصف المدة، تكويني، مستخدموه الإدارة القطرية والمانح؛ والمعايير الرئيسية: الملاءمة، والفعالية، والتغطية، والكفاءة (الاستدامة ثانوية في هذه المرحلة). أسئلة ممكنة: 1) إلى أي حدّ تبلغ خدمات المياه والنظافة المعايير المقررة لجميع الفئات، بما فيها الأشخاص ذوو الإعاقة؟ 2) هل تستجيب أنشطة الحماية للمخاطر ذات الأولوية التي حدّدتها النساء والأطفال؟ 3) ما الشروط الواجب توافرها لتوسيع المشروع إلى مخيم رابع بالجودة نفسها وبكلفة لكل شخص مماثلة؟ صف المصفوفة للسؤال 2): المعايير: التطابق بين المخاطر ذات الأولوية المصرَّح بها والأنشطة، واستخدام الخدمات، والإحساس بالأمان؛ المصادر: مجموعات نقاش منفصلة حسب الجنس والعمر، ومقابلات مع فاعلي الحماية، وبيانات الخدمات (مُخفاة الهوية)؛ الطرق: تحليل نوعي مرمَّز، ورسم خرائط تشاركي للمخاطر؛ الحدود: غياب خط أساس للحماية، ومن ثَمّ تحليل للإسهام بدلًا من قياس التطور.

للتذكر

- يسأل الرصد «هل نفعل ما خططنا له؟»؛ ويسأل التقييم «هل هو الشيء الصحيح، منفَّذًا جيدًا، وما الذي يغيّره؟».
- معايير لجنة المساعدة الإنمائية الستة (2019): الملاءمة، والاتساق، والفعالية، والكفاءة، والأثر، والاستدامة؛ يُضاف إليها في العمل الإنساني التغطية والترابط والتنسيق.
- اختصاصات دقيقة: المستخدمون، والقرارات، ومن خمسة إلى ثمانية أسئلة قابلة للتقييم، والأخلاقيات، والمخرجات.
- تربط مصفوفة التقييم كل سؤال بمعايير ومصادر وطرق وحدود.
- ردّ الإدارة: كل توصية مقبولة أو غير مقبولة، مع إجراء ومسؤول وأجل.

الاختبار

1. أي معيار أضافته لجنة المساعدة الإنمائية لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية عام 2019؟
   A. الملاءمة
   B. الاتساق
   C. الكفاءة
   D. الأثر

2. التقييم الذي يسأل هل بُلغ جميع المحتاجين، دون استبعاد، يتناول معيار:
   A. الاستدامة
   B. التغطية
   C. الكفاءة
   D. الترابط

3. اللحظة الأكثر فائدة لتصحيح تقييم سيئ التوجيه هي:
   A. قراءة التقرير النهائي
   B. اعتماد التقرير الاستهلالي ومصفوفة التقييم
   C. النشر
   D. ردّ الإدارة

4. التوصية التي لا تستند إلى أي استنتاج وقائعي في التقرير هي:
   A. ممارسة جيدة
   B. رأي للمقيّم، ينبغي مساءلته
   C. إلزامية
   D. خلاصة

5. من لا ينبغي أن يدير تقييم مشروع؟

A. مسؤول MEAL على المستوى القطري

B. رئيس المشروع المقيَّم

C. مستشار من المقر

D. لجنة توجيهية

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

الأسبوع 10 : قياس الأثر: الواقع المضاد والطرق والإسهام

الأهداف

- فهم مشكلة الواقع المضاد، ولماذا لا تقيس المقارنة القبلية-البعدية أثرًا.
- اختيار طريقة شبه تجريبية أو تجريبية ملائمة للسياق الإنساني وتطبيقها، مع شروط صحتها.
- استخدام مقاربات الإسهام حين يتعذّر الإسناد، وتحديد ما هو معقول إثباته.

المشكلة الأساسية: ماذا كان سيحدث دون البرنامج؟

أثر البرنامج هو الفرق بين ما حدث مع البرنامج وما كان سيحدث دونه: **الواقع المضاد**. ولا يمكن أبدًا أن نلاحظ مباشرةً الأسرة نفسها مع البرنامج ودونه؛ وجميع طرق تقييم الأثر هي طرق لبناء تقدير موثوق لهذا الواقع المضاد.

مقارنتان ساذجتان مضلِّلتان:

- **القبلية-البعدية** لدى المستفيدين: يخلط التغيّر الملاحَظ بين أثر البرنامج وكل ما تغيّر في الوقت نفسه (المحصول، الأسعار، الأمن، مساعدات أخرى). فإذا كان المحصول جيدًا، يتحسّن الأمن الغذائي حتى دون البرنامج؛ وإذا كان سيئًا، قد يبدو برنامج فعّال بلا أثر.
- **المستفيدون مقابل غير المستفيدين** بعد البرنامج: كانت المجموعتان مختلفتين منذ البداية، تحديدًا لأن الاستهداف اختار الأشد هشاشة. فتقلّل المقارنة حينئذ من تقدير الأثر، أو تبالغ فيه إذا كان الأكثر حماسًا هم من سجّلوا (تحيّز الانتقاء).

السؤال الواجب طرحه أمام أي ادعاء بالأثر: «مقارنةً بماذا؟». فإذا كان الجواب «مقارنةً بما قبل»، فليس هذا قياسًا للأثر.

التجربة العشوائية المضبوطة واستخدامها في العمل الإنساني

في **التجربة العشوائية المضبوطة** (RCT)، نسحب بالقرعة، من بين الأشخاص المؤهلين، من يتلقون البرنامج (مجموعة المعالجة) ومن لا يتلقونه أو يتلقونه لاحقًا (المجموعة الضابطة). وتجعل القرعة المجموعتين متماثلتين في المتوسط في جميع الخصائص، الملاحَظة وغير الملاحَظة. والأثر هو ببساطة الفرق بين متوسط النتائج في النهاية.

في العمل الإنساني، يُعدّ حرمان أشخاص مؤهلين من مساعدة منقذة للحياة لتشكيل مجموعة ضابطة **منافيًا للأخلاق**. لكن التجارب العشوائية تبقى ممكنة، وقد أنتجت معارف كبرى (حول النقد، والتغذية، والصحة النفسية) في حالات محددة:

- **موارد غير كافية** للجميع على أي حال: تكون القرعة حينئذ طريقة منصفة للتوزيع، وتؤدي المجموعة غير المخدومة دور المجموعة الضابطة.
- **التنفيذ التدريجي**: سيتلقى الجميع البرنامج، لكن الترتيب يُسحب بالقرعة (التصميم المتدرّج، «stepped wedge»).
- **مقارنة نسختين** من برنامج، تُعدّ كلتاهما مقبولة: نقد شهري أو دفعة واحدة، مع مواكبة أو دونها.

التجارب العشوائية مكلفة، وتستغرق وقتًا، وتجيب عن أسئلة محددة؛ وهي مبرَّرة حين تخدم الإجابة برامج عديدة. أما لمعظم المشاريع، فتكفي الطرق شبه التجريبية.

الفرق في الفروق

يقارن **الفرق في الفروق** تطوّر مجموعة مستفيدة بتطوّر مجموعة مقارنة غير مستفيدة: الأثر = (بعد − قبل) في المجموعة المستفيدة − (بعد − قبل) في مجموعة المقارنة. وهو يلغي الفروق الأولية الثابتة بين المجموعتين والاتجاهات المشتركة (المحصول، الأسعار).

مثال. نسبة الأسر ذات الاستهلاك المقبول. المجموعة المستفيدة: 28 % قبل، 52 % بعد (+24 نقطة). مجموعة المقارنة: 35 % قبل، 44 % بعد (+9 نقاط). الأثر المقدَّر: 24 − 9 = 15 نقطة. كانت المقارنة القبلية-البعدية ستنسب 24 نقطة إلى البرنامج؛ ومقارنة النتائج النهائية وحدها كانت ستنسب إليه 8.

شرط الصحة: فرضية **الاتجاهات المتوازية**. دون البرنامج، كانت المجموعتان ستتطوران بالطريقة نفسها. ويُتحقق منها إن أمكن بعدة قياسات قبل البرنامج، ويُتأكد من أن مجموعة المقارنة لا تتلقى مساعدة أخرى مهمة خلال الفترة (التلوّث) ولا تتعرض لصدمة خاصة بها.

في العمل الإنساني، تكون مجموعة المقارنة غالبًا منطقة مجاورة غير مغطاة لنقص التمويل، أو أسرًا مؤهلة مسجّلة على قائمة انتظار. ولا تُنشأ أبدًا مجموعة مقارنة برفض المساعدة لأغراض الدراسة.

المطابقة وانحدار الانقطاع

تبني **المطابقة** مجموعة مقارنة بأن تقرن بكل أسرة مستفيدة أسرة أو أكثر غير مستفيدة تشبهها في الخصائص المقيسة قبل البرنامج (الحجم، الممتلكات، المداخيل، الوضع، المنطقة). وتلخّص طريقة **درجة الميل** هذه الخصائص في احتمال الاستفادة، وتُقارَن أسر ذات درجات متقاربة. وحدّها: أنها لا تصحّح إلا الفروق الملاحَظة. فإذا أثّر الحماس أو الشبكات الاجتماعية في التسجيل ولم تُقَس، يبقى التحيّز.

يُطبَّق **انحدار الانقطاع** حين تتوقف الأهلية على عتبة في درجة ما: مثلًا، تستفيد الأسر ذات درجة هشاشة 60 فأكثر، ولا تستفيد ما دونها. فالأسر التي فوق العتبة مباشرة وتحتها مباشرة (57-59 و60-62) متطابقة تقريبًا؛ والفرق في النتائج بينها يقدّر أثر البرنامج حول العتبة. الشروط: أن تُطبَّق العتبة بصرامة، وألا تستطيع الأسر التلاعب بدرجتها لتتجاوزها.

مثال. الأسر ذات الدرجة 57-59: 38 % ذات استهلاك مقبول. الأسر ذات الدرجة 60-62 (مستفيدة): 51 %. الأثر المقدَّر حول العتبة: نحو 13 نقطة. وتصحّ هذه النتيجة للأسر القريبة من العتبة، لا بالضرورة للأشد هشاشة.

تقارن **السلسلة الزمنية المتقطعة** اتجاه مؤشر ما قبل بدء البرنامج وبعده، على نقاط قياس عديدة (مثلًا حالات القبول الأسبوعية في التغذية). وهي مفيدة حين لا توجد أي مجموعة مقارنة، شريطة توفّر نقاط كافية قبل التدخل.

مقاربات الإسهام: حين يتعذّر الإسناد

كثير من النواتج المهمة لا تصلح لها الطرق الإحصائية: مناصرة تغيّر قانونًا، أو تعزيز قدرات منظمات محلية، أو تنسيق محسَّن. فلا يمكن مقارنتها بواقع مضاد رقمي. فنسعى حينئذ إلى إثبات موثوق بأن البرنامج **أسهم** في التغيير.

- **تحليل الإسهام** (Mayne): نعرض نظرية التغيير، ونجمع الأدلة لكل حلقة، ونفحص التفسيرات البديلة، ونبني «سردية إسهام» نعرضها على الأطراف المعنية لنقدها.
- **تتبّع العمليات** (process tracing): نختبر فرضيات سببية بالبحث عن أدلة يتيح وجودها أو غيابها تأكيد تفسير ما أو استبعاده (مثلًا، ورود مذكرة مناصرة حرفيًا في مرسوم).
- **حصاد النواتج** (outcome harvesting): نحدّد أولًا التغيّرات الملاحَظة لدى الفاعلين، ثم نتتبّع رجوعًا هل أسهم البرنامج فيها وكيف.
- **التغيير الأكثر أهمية**: نجمع سرديات تغيير من الناس، وتختار لجان أكثرها أهمية مع شرح السبب. مفيد لاكتشاف نواتج غير متوقعة.

الصرامة لا تعني الكمّي. فتحليل الإسهام المُنجَز جيدًا، الذي يفحص التفسيرات البديلة بجدية، أكثر مصداقية من مقارنة قبلية-بعدية مرقَّمة.

اختيار الطريقة وتحديد ما يجب إثباته

يتوقف اختيار الطريقة على أربعة أسئلة:

- **أي قرار؟** توسيع نموذج تجريبي إلى المستوى الوطني يبرّر دليلًا قويًا؛ وتعديل برنامج جارٍ يكتفي بدليل كافٍ.
- **هل الأدلة موجودة أصلًا؟** أثر النقد على الاستهلاك الغذائي موثَّق جيدًا: لا جدوى من إعادة إثباته بتجربة عشوائية في كل مشروع. ويكفي غالبًا التحقق من أن البرنامج وفيّ للنموذج وأن النواتج الوسيطة حاضرة.
- **ما الممكن والأخلاقي؟** هل توجد مجموعة مقارنة دون رفض المساعدة؟ عتبة أهلية واضحة؟ تنفيذ تدريجي؟
- **أي ميزانية وأي مهلة؟** يتطلب تقييم الأثر الجادّ خط أساس قبل البدء: فهو يُصمَّم مع البرنامج، لا في نهايته.

بالنسبة إلى **حجم العينة**، يجب أن تكون لتقييم الأثر قوة كافية لكشف الأثر المتوقع. وكشف أثر قدره 15 نقطة يتطلب أسرًا أقل بكثير من أثر قدره 5 نقاط. وإذا كان الأثر المتوقع ضعيفًا والعينة صغيرة، فستخلص الدراسة على الأرجح إلى «لا أثر دالّ»، وهو ما سيُفسَّر خطأً بأنه «لا أثر».

نقطة أخيرة: عرض **مستوى الدليل** بصدق. فعبارة «حسّنت الأسر المستفيدة استهلاكها بـ24 نقطة؛ ومقارنةً بمنطقة مقارنة، يُقدَّر الأثر القابل للإسناد بـ15 نقطة، في ظل فرضية الاتجاهات المتوازية التي تدعمها بيانات حملتين سابقتين» عبارة تبعث على الثقة.

تمرين: تقدير أثر ونقد الطريقة

الوضع. دعم برنامج لسبل العيش 1 200 أسرة. الدخل الشهري الوسيط: الأسر المستفيدة 42 دولارًا قبل، و71 دولارًا بعد. المنطقة المجاورة غير المغطاة (لنقص التمويل): 47 دولارًا قبل، و58 دولارًا بعد. خلال البرنامج، وزّعت منظمة غير حكومية أخرى بذورًا في نصف قرى المنطقة المجاورة. يعلن التقرير النهائي: «رفع البرنامج المداخيل بنسبة 69 %».

المطلوب. 1) من أين يأتي رقم 69 % ولماذا هو مضلِّل؟ 2) احسب الأثر بالفرق في الفروق. 3) ما الأثر المحتمل لتوزيع البذور على تقديرك، وماذا تقترح؟

الحل. 69 %: (71 − 42) / 42، مقارنة قبلية-بعدية تنسب إلى البرنامج كامل الارتفاع، بما فيه الناتج عن السياق. الفرق في الفروق: (71 − 42) − (58 − 47) = 29 − 11 = 18 دولارًا شهريًا، أي نحو 43 % من الدخل الأولي للأسر المستفيدة. من المرجّح أن البذور رفعت مداخيل منطقة المقارنة، ما يضخّم اتجاهها ويقلّل من تقدير أثر البرنامج (التلوّث يخرق فرضية الاتجاهات المتوازية). الاقتراح: تحليل قرى المقارنة التي لم تتلقَّ بذورًا بشكل منفصل، أو ضبط هذا المتغير؛ وعرض التقدير بوصفه حدًّا أدنى مع بيان القيد بوضوح.

للتذكر

- يُقاس الأثر مقارنةً بواقع مضاد؛ والمقارنة القبلية-البعدية ليست قياسًا للأثر.
- الفرق في الفروق = تطوّر المجموعة المستفيدة − تطوّر مجموعة المقارنة، في ظل فرضية الاتجاهات المتوازية.
- التجربة العشوائية في العمل الإنساني أخلاقية فقط إذا لم تحرم أحدًا من مساعدة متاحة: موارد محدودة، أو تنفيذ تدريجي، أو مقارنة نسخ.
- انحدار الانقطاع: مقارنة الأسر التي فوق عتبة أهلية صارمة مباشرة وتحتها مباشرة.
- حين يتعذّر الإسناد: تحليل الإسهام، وتتبّع العمليات، وحصاد النواتج، والتغيير الأكثر أهمية.

الاختبار

1. المجموعة المستفيدة: 30 % قبل، 50 % بعد. المقارنة: 32 % قبل، 40 % بعد. الأثر بالفرق في الفروق:
   A. 20 نقطة
   B. 12 نقطة
   C. 10 نقاط
   D. 8 نقاط

2. أي فرضية جوهرية للفرق في الفروق؟
   A. المجموعتان متطابقتان في البداية
   B. دون البرنامج، كانت المجموعتان ستتطوران بالطريقة نفسها
   C. العينة تتجاوز 1 000 أسرة
   D. استمر البرنامج أكثر من سنة

3. في أي حالة تكون القرعة مقبولة أخلاقيًا في العمل الإنساني؟
   A. لرفض مساعدة منقذة للحياة متاحة لنصف المؤهلين
   B. حين لا تكفي الموارد على أي حال لجميع المؤهلين، أو لترتيب تنفيذ تدريجي
   C. أبدًا
   D. فقط إذا فرضها المانح

4. الحد الرئيسي للمطابقة بدرجة الميل هو:
   A. لا تعمل إلا مع التجارب العشوائية
   B. لا تصحّح إلا الفروق المقيسة، لا الفروق غير الملاحَظة مثل الحماس
   C. تتطلب عتبة أهلية
   D. تمنعها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

5. لإثبات أن مناصرةً أسهمت في اعتماد قانون، الطريقة الأنسب هي:
   A. تجربة عشوائية
   B. الفرق في الفروق
   C. تحليل الإسهام أو تتبّع العمليات
   D. مسح أسري

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

الأسبوع 11 : القيمة مقابل المال: الكفاءة من حيث التكلفة، والفعالية من حيث التكلفة، والمفاضلات

الأهداف

- تطبيق إطار العناصر الأربعة (الاقتصاد، والكفاءة، والفعالية، والإنصاف) للحكم على القيمة مقابل المال في برنامج ما.
- إجراء تحليل صارم للكفاءة من حيث التكلفة والفعالية من حيث التكلفة، مع توزيع التكاليف المشتركة وتحليل الحساسية.
- استخدام هذه التحليلات للمفاضلة بين الخيارات، دون التضحية بالإنصاف ولا بالجودة.

القيمة مقابل المال: إطار العناصر الأربعة

لا تعني **القيمة مقابل المال** (value for money، VfM) «الأرخص». بل هي أفضل استخدام للموارد لتحقيق النتائج المنشودة. والإطار الأكثر استخدامًا، المنبثق من التعاون البريطاني، يضم أربعة أبعاد:

- **الاقتصاد**: شراء المدخلات بالجودة المطلوبة وبأفضل سعر (أسعار الأطقم، والرواتب، والإيجارات مقارنةً بالسوق).
- **الكفاءة**: تحويل المدخلات إلى مخرجات بأقل كلفة (الكلفة لكل طقم موزَّع، ولكل أسرة مسجّلة، ونسبة التحويل).
- **الفعالية**: تحويل المخرجات إلى نواتج (نسبة الأسر التي تحسّن استهلاكها، ومعدل الشفاء).
- **الإنصاف**: بلوغ الأشد هشاشة والأصعب وصولًا، وهو ما يكلّف غالبًا أكثر لكل شخص.

تُضاف أحيانًا **الفعالية من حيث التكلفة** بوصفها خلاصة: الكلفة لكل ناتج متحقق. والأبعاد الأربعة مترابطة: فالبرنامج الاقتصادي جدًا الذي يشتري أطقمًا رديئة الجودة، أو الكفء جدًا الذي يتجنّب المناطق النائية، لا يحقق القيمة مقابل المال.

> بلوغ الأشخاص الأكثر عزلة أو الأشخاص ذوي الإعاقة يكلّف أكثر لكل شخص. والتقرير النزيه عن القيمة مقابل المال يشرح ذلك بدل إخفائه، ويُظهر أن هذه الكلفة الإضافية خيار إنصاف.

تحليل الكفاءة من حيث التكلفة: الطريقة

يحسب **تحليل الكفاءة من حيث التكلفة** كلفة إنتاج مخرَج ما (مثلًا الكلفة لكل أسرة تتلقى تحويلًا لمدة ستة أشهر). ويتطلب إسناد **جميع** التكاليف التي يستهلكها النشاط إليه، لا التكاليف المباشرة وحدها: موظفو البرنامج، وحصة موظفي الدعم (اللوجستيات، المالية، الموارد البشرية)، والمكاتب، والمركبات، وحصة تكاليف المقر.

المراحل، المستوحاة من مقاربة التحليل المنهجي للتكاليف التي طوّرتها منظمات غير حكومية وتبنّتها أداة Dioptra:

- **تحديد** المخرَج والفترة.
- **جمع** النفقات الفعلية (لا الميزانية) لجميع البنود المعنية.
- **توزيع** كل بند على النشاط وفق مفتاح: 100 % للكلفة المرتبطة به حصرًا؛ وحصة الوقت للموظفين المشتركين؛ وحصة النفقات المباشرة لتكاليف الدعم.
- **قسمة** الكلفة الإجمالية الموزَّعة على عدد المخرجات.
- **المقارنة** ببرامج أخرى أو بفترات أخرى، مع مراعاة السياق.

مثال. برنامج نقدي مدته 6 أشهر لـ2 000 أسرة: التحويلات 1 080 000 دولار؛ وموظفو البرنامج 96 000؛ ورسوم مقدّم خدمة الدفع (2 %) 21 600؛ وحصة الدعم القطري 54 000؛ وحصة المقر 42 400. الكلفة الإجمالية: 1 294

000 دولار. الكلفة لكل أسرة: 647 دولارًا. نسبة التحويل: 1 080 000 / 1 294 000 = 0,83.

تحليل الفعالية من حيث التكلفة

ينسب **تحليل الفعالية من حيث التكلفة** الكلفة إلى ناتج: الكلفة لكل طفل مُشفى، أو لكل أسرة خرجت من انعدام الأمن الغذائي، أو لكل نقطة درجة مكتسبة، أو لكل حالة كوليرا تم تجنّبها. ويتيح مقارنة مقاربات تستهدف الناتج نفسه.

مثال مقارنة. خياران لتحسين الاستهلاك الغذائي لـ1 000 أسرة على مدى ستة أشهر. الخيار A، مواد غذائية: الكلفة الإجمالية 520 000 دولار، وتنتقل 380 أسرة إلى استهلاك مقبول (مقارنةً بالواقع المضاد). الخيار B، نقد: الكلفة الإجمالية 450 000 دولار، و410 أسر. الكلفة لكل أسرة تقدّمت: A = 1 368 دولارًا؛ B = 1 098 دولارًا. الخيار B أكثر فعالية من حيث التكلفة في هذا السياق.

ثلاث قواعد للتفسير:

- يجب أن يكون الناتج **قابلًا للإسناد** (الأسبوع 10): فقسمة الكلفة على تحسّن قبلي-بعدي تبالغ كثيرًا في تقدير الفعالية من حيث التكلفة أو تقلّل منه.
- لا تصحّ المقارنات إلا بين خيارات تستهدف **الناتج نفسه**، في سياقات متماثلة.
- تعقّد النواتج **المتعددة** المقارنة: فقد يقلّص النقد أيضًا الديون ويدعم الأسواق. وفي الصحة، تُستخدم مقاييس تركيبية (سنوات العمر المعدَّلة حسب الإعاقة، DALY)، ونادرًا ما تتوفر في القطاعات الأخرى.

العائد الاجتماعي على الاستثمار (SROI)، الذي يحوّل جميع النواتج إلى مال، مغرٍ لكنه هشّ: فالقيم النقدية المنسوبة إلى النواتج الاجتماعية قابلة جدًا للنقاش. ويجب قراءة هذه النسب بحذر وفحص الفرضيات دائمًا.

وفورات الحجم، والتكاليف الثابتة، وتحليل الحساسية

تتوقف كلفة الوحدة بشدة على **الحجم**. فالتكاليف الثابتة (فريق التنسيق، نظام الدفع، المكتب) تتوزع على عدد أكبر من المستفيدين حين يكبر البرنامج.

مثال. التكاليف الثابتة: 150 000 دولار؛ الكلفة المتغيرة لكل أسرة: 400 دولار. لـ500 أسرة: (150 000 + 200 000) / 500 = 700 دولار لكل أسرة. لـ2 000 أسرة: (150 000 + 800 000) / 2 000 = 475 دولارًا. ومقارنة كلفة الوحدة في مشروع تجريبي بكلفتها في برنامج واسع النطاق غير منصفة إذن؛ بل يُقارَن عند حجم متماثل، أو تُنمذَج الكلفة عند الحجم المستهدف.

يختبر **تحليل الحساسية** متانة الاستنتاجات حين تتغيّر الفرضيات: ماذا تصبح المقارنة إذا كان أثر الخيار B أضعف بـ20 % مما هو متوقع؟ وإذا تضاعفت رسوم الدفع؟ فإذا تغيّر الاستنتاج مع تغيّر واقعي، يجب قول ذلك: فالقرار يقوم حينئذ على فرضية ينبغي التحقق منها.

عتبة الاسترداد لاستثمار ما أداة مفيدة أخرى: نظام دفع عبر الهاتف المحمول يكلّف تركيبه 60 000 دولار ويوفّر 12 دولارًا لكل أسرة شهريًا يُسترد ابتداءً من 5 000 أسرة-شهر (60 000 / 12)، مثلًا 1 000 أسرة لمدة 5 أشهر.

عرض القيمة مقابل المال على المانحين

يطلب المانحون أكثر فأكثر قسمًا عن القيمة مقابل المال في المقترحات والتقارير. والقسم المتين:

- يعرض **مؤشرات لكل عنصر من العناصر الأربعة**، مع قيمتها ومقارنة (فترة سابقة، منطقة أخرى، مرجع خارجي).
- يُظهر **التدابير الملموسة** المتخذة: المشتريات المجمَّعة، والاتفاقات الإطارية، وتقاسم المكاتب والمركبات مع مشاريع أخرى، والدفع الإلكتروني، وتقليص الخسائر.
- يشرح **التكاليف الإضافية المبرَّرة**: المناطق الصعبة، وإمكانية الوصول، والأمن، والجودة، والتوطين (دعم الشركاء).

- يعترف بـ**الحدود**: نواتج غير قابلة للإسناد، وبيانات تكاليف غير مكتملة.

الأفخاخ الواجب تجنّبها: عرض وفورات قصيرة المدى تُضعف الجودة (رصد أقل، مواد أقل متانة)؛ ومقارنة تكاليف وحدة من سياقات مختلفة جدًا؛ وإظهار نسبة تحويل مرتفعة تحققت بإلغاء الرصد والمساءلة.

> القيمة مقابل المال حجة أيضًا لصالح تكاليف الدعم: فالبرنامج الذي لا لوجستيات ولا مالية ولا MEAL متينة لديه ليس كفئًا، بل محفوف بالمخاطر.

المفاضلة: الكفاءة والإنصاف والجودة

تنير تحليلات الكلفة القرارات، لكنها لا تتخذها. والمفاضلات الشائعة:

- **التغطية مقابل العمق**: مساعدة 10 000 أسرة بتحويل يغطي 50 % من السلة، أم 6 000 بتحويل يغطي 85 %؟ إذا كان التحويل الجزئي لا يتيح بلوغ الناتج المستهدف (مثلًا تجنّب استراتيجيات التكيّف السلبية)، فمساعدة عدد أكبر بشكل أسوأ ليست أكثر فعالية.
- **المناطق السهلة مقابل المناطق الصعبة**: قد تتضاعف الكلفة لكل شخص في المناطق النائية، حيث تكون الاحتياجات غالبًا الأشد.
- **المدى القصير مقابل الاستدامة**: إصلاح نقطة مياه أقل كلفة من تدريب لجنة إدارة وإنشاء نظام لاسترداد التكاليف، لكن نقطة المياه معرَّضة للتعطّل مجددًا.

من طرق اتخاذ القرار الجمع بين تحليل الفعالية من حيث التكلفة و**معايير صريحة**: حدّ أدنى للجودة (معايير اسفير)، والأولوية للحالات الأشد، وسقف للكلفة لكل شخص يُبحث بعده عن مقاربة أخرى. ويُكتب القرار وأسبابه، ليمكن شرحه للناس والفرق والمانحين.

تمرين: المقارنة بين خيارين لتوفير المياه

الوضع. لتوفير 15 لترًا من الماء للشخص يوميًا لـ12 000 شخص لمدة 12 شهرًا، هناك خياران. الخيار A، الصهاريج: تكاليف ثابتة 30 000 دولار، وكلفة متغيرة 0,012 دولار لكل لتر. الخيار B، إعادة تأهيل بئرين عميقتين وشبكة: استثمار 210 000 دولار، وتشغيل 2 500 دولار شهريًا. العمر الافتراضي للبئرين المؤهَّلتين خمس سنوات على الأقل.

المطلوب. 1) احسب كلفة كل خيار على 12 شهرًا. 2) احسب الكلفة لكل شخص سنويًا. 3) ابتداءً من كم شهرًا يصبح الخيار B أقل كلفة؟ 4) ما التوصية، وبأي شروط؟

الحل. الحجم: 12 000 × 15 × 365 = 65 700 000 لتر سنويًا. الخيار A: 30 000 + 0,012 × 65 700 000 = 30 000 + 788 400 = 818 400 دولار، أي 68,2 دولارًا لكل شخص سنويًا. الخيار B: 210 000 + 2 500 × 12 = 240 000 دولار، أي 20 دولارًا لكل شخص في السنة الأولى. العتبة: الكلفة الشهرية للنقل بالصهاريج ≈ 788 400 / 12 = 65 700 دولار؛ يكون B أقل كلفة متى كان 30 000 + 2 500 × m > 65 700 × 210، أي m > 180 000 / 63 200 = 2,85 شهر. التوصية: الخيار B، مع النقل بالصهاريج أثناء الأشغال (من شهرين إلى 3 أشهر)، شريطة أن تؤكد الدراسة الهيدروجيولوجية التدفق وجودة المياه، وأن يُخطَّط للجنة إدارة ولتمويل التشغيل بعد انتهاء المشروع.

للتذكر

- العناصر الأربعة: الاقتصاد، والكفاءة، والفعالية، والإنصاف؛ والأرخص ليس الأمثل.
- الكفاءة من حيث التكلفة = الكلفة الإجمالية الموزَّعة (بما فيها الدعم والمقر) / المخرجات.
- الفعالية من حيث التكلفة = الكلفة / الناتج القابل للإسناد؛ ولا تُقارَن إلا خيارات تستهدف الناتج نفسه.
- التكاليف الثابتة تجعل البرامج الصغيرة أغلى لكل شخص: قارن عند حجم متماثل.
- تحليل الحساسية: إذا تغيّر الاستنتاج مع تغيّر واقعي، فالقرار يقوم على فرضية ينبغي التحقق منها.

الاختبار

1. بلوغ الأشخاص ذوي الإعاقة والمناطق النائية يرفع الكلفة لكل شخص. في إطار العناصر الأربعة، تندرج هذه الكلفة الإضافية تحت:
   A. الاقتصاد
   B. الإنصاف
   C. الكفاءة
   D. خطأ إداري

2. تكاليف ثابتة 100 000 دولار، وكلفة متغيرة 300 دولار لكل أسرة، و1 000 أسرة. الكلفة لكل أسرة:
   A. 300 دولار
   B. 400 دولار
   C. 1 300 دولار
   D. 100 دولار

3. الخيار A: 600 000 دولار لـ400 طفل مُشفى. الخيار B: 500 000 دولار لـ250 طفلًا مُشفى. أيهما أكثر فعالية من حيث التكلفة؟
   A. B، لأنه أقل كلفة إجمالًا
   B. A: 1 500 دولار لكل طفل مُشفى مقابل 2 000 للخيار B
   C. هما متكافئان
   D. لا يمكن المقارنة

4. لماذا يجب إدراج حصة من تكاليف الدعم والمقر في تحليل الكفاءة من حيث التكلفة؟
   A. لتضخيم الأرقام
   B. لأن النشاط يستهلك هذه الموارد فعلًا؛ وتجاهلها يقلّل من تقدير كلفته
   C. لأن المانح يدفع كل شيء
   D. ليس ذلك ضروريًا

5. استثمار قدره 40 000 دولار يوفّر 8 دولارات لكل أسرة شهريًا. يُسترد ابتداءً من:
   A. 500 أسرة-شهر
   B. 5 000 أسرة-شهر
   C. 320 000 أسرة-شهر
   D. 50 000 أسرة-شهر

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

الأسبوع 12 : الإدارة التكيفية والتعلّم والتقارير: القيادة بالأدلة

الأهداف

- إرساء إدارة تكيفية: مراجعات منتظمة، وقواعد قرار، ومراجعة موثَّقة للبرنامج.
- بناء نظام للتعلّم المؤسسي يرسمل الدروس ويعيد استخدامها، أبعد من التقارير.
- كتابة تقارير نزيهة ومقنعة للمانحين، وتقديم ملف MEAL كامل بوصفه مشروعًا نهائيًا.

الإدارة التكيفية

تتغيّر السياقات الإنسانية أسرع من الأطر المنطقية. و**الإدارة التكيفية** هي تعديل الأنشطة أو الطرق أو الأهداف الرقمية تعديلًا مقصودًا وموثَّقًا وفقًا للبيانات والسياق، مع الحفاظ على الهدف. وهي ليست ارتجالًا: إذ تقوم على فرضيات صريحة، ورصد يختبرها، ولحظات قرار مقرَّرة.

عناصرها:

- **فرضيات عمل** مصاغة بوضوح في نظرية التغيير («ستتمكن النساء من الوصول إلى نقاط السحب»).
- **مؤشرات سياق وإنذار** تختبرها (وقت التنقل المصرَّح به، الحوادث الأمنية على الطرق).
- **قواعد قرار** مكتوبة مسبقًا: «إذا لم يُسحب أكثر من 20 % من التحويلات خلال 10 أيام، تُفتح نقاط سحب متنقلة».
- **مراجعات منتظمة** (فصلية، أو شهرية في الأزمات الحادة) تملك صلاحية القرار.
- **اتفاق مع المانح** بشأن ما يمكن تغييره دون طلب رسمي (الأنشطة، الطرق) وما يستلزم ملحقًا للعقد (الأهداف، الميزانية الإجمالية، المناطق).

كثيرًا ما يكون المانحون أكثر انفتاحًا مما يُظن على تكييف معلَّل جيدًا. وما يرفضونه هو التغييرات غير المعلنة التي تُكتشف في التقرير النهائي.

> المشروع الذي لم يغيّر شيئًا في 18 شهرًا في سياق متقلّب لم ينظر على الأرجح في بياناته، أو لم يجرؤ على الحديث عنها.

مراجعات البرنامج والمراجعة اللاحقة للعمل

تجمع **المراجعة الفصلية** للبرنامج فريق البرنامج وMEAL واللوجستيات والمالية، وإن أمكن ممثلين عن الشركاء والمجتمعات المحلية. وجدول الأعمال النموذجي:

- تقدّم المؤشرات الرئيسية مقارنةً بالأهداف والاتجاهات.
- تنفيذ الميزانية ووتيرة الإنفاق.
- ملاحظات الناس والشركاء: المواضيع الرئيسية، والردود المقدَّمة.
- السياق والفرضيات: ما الذي تغيّر.
- القرارات: ماذا، ومن، ومتى. ومتابعة قرارات المراجعة السابقة.

المراجعة اللاحقة للعمل (after action review)، المنبثقة من الجيوش ثم المعتمدة على نطاق واسع، أداة قصيرة (ساعة إلى ساعتين) تُستخدم بعد حدث مهم: توزيع، أو إجلاء، أو موجة استجابة أولى. أربعة أسئلة: ماذا كنا قد خططنا؟

ماذا حدث فعلًا؟ لماذا هناك فجوة؟ ماذا سنفعل بشكل مختلف في المرة القادمة؟ وهي تنجح إذا تحدّثنا عن الوقائع، دون البحث عن مذنبين، وإذا أنتج السؤال الأخير إجراءات لها مسؤول.

يجب أن تكون الدروس **محددة** و**قابلة للتنفيذ**: «يجب تحسين التواصل» ليس درسًا؛ أما «الإعلان عن مواعيد التوزيع عبر الإذاعة والرسائل الصوتية قبل 5 أيام على الأقل، لأن 40 % من الأسر لم تتلقَّ المعلومة» فهو درس.

التعلّم المؤسسي

تنتج المنظمات الإنسانية تقارير كثيرة وتتعلّم قليلًا: الأخطاء نفسها تتكرر من أزمة إلى أخرى، غالبًا لأن الموظفين يتناوبون بسرعة ولأن الدروس تبقى في وثائق لا يقرؤها أحد. ونظام التعلّم الفعّال:

- **يحدّد أسئلة تعلّم** ذات أولوية للمنظمة (مثلًا: «كيف نحافظ على جودة الرصد حين يكون الوصول متقطعًا؟») ويوجّه MEAL في عدة مشاريع للإجابة عنها.
- **يرسمل** في أشكال قابلة للاستخدام: بطاقات من صفحتين، وقوائم تحقق، ونماذج وثائق، بدلًا من التقارير الطويلة.
- **يُعمّم** الدروس في الوقت المناسب: عند بدء مشروع جديد، تُقرأ دروس المشاريع المماثلة (مراجعة الدروس في مرحلة التصميم).
- **يثمّن** الإبلاغ عن الإخفاقات، مثلًا بجلسات منتظمة تعرض فيها الفرق ما لم ينجح وما تعلّمته منه.
- **يتقاسم** مع القطاع: تقييمات منشورة، ومساهمات في أفرقة عمل المجموعات القطاعية، ودراسات حالة.

يتغيّر حينئذ دور مسؤول MEAL: من منتِج بيانات للمانحين، يصبح **ميسّرًا للتفكير** يساعد الفرق على طرح الأسئلة الصحيحة، وقراءة البيانات، واتخاذ القرار.

كتابة التقارير للمانحين

يتبع **التقرير السردي** الجيد هيكل المانح ويستجيب لثلاثة متطلبات: **الدقة** (أرقام متّسقة مع التقرير المالي والتقارير السابقة)، و**التحليل** (لا ما أُنجز فقط، بل ما تغيّر ولماذا)، و**النزاهة** (الفجوات والصعوبات مشروحة).

لكل نتيجة، ينجح هيكل بسيط: **الهدف، المنجَز، الفجوة، التفسير، العاقبة، التدبير**. مثلًا: «الهدف: 3 000 أسرة. المنجَز: 2 450 (82 %). الفجوة ناتجة عن إغلاق طريق X لمدة 7 أسابيع. العاقبة: تأخّر دورتين من التحويلات في 4 قرى. التدبير: اعتماد الدفع عبر الهاتف المحمول في مايو؛ والتدارك مقرَّر بحلول أغسطس، دون كلفة إضافية.»

أخطاء يجب تجنّبها:

- أرقام مخرجات تُعرض بوصفها نواتج («12 000 شخص تمت توعيتهم حسّنوا ممارساتهم»).
- العدّ المزدوج بين الأنشطة (الشخص نفسه يُحسب في كل نشاط)؛ يجب التمييز بين المستفيدين الفريدين والمشاركات.
- نجاحات فردية تُعرض بوصفها تمثيلية؛ فالقصة توضّح، ولا تثبت.
- عدم ذكر الشكاوى الواردة والردود المقدَّمة.

> سيعلم المانح بالمشكلات عاجلًا أو آجلًا. ومن الأفضل أن يعلم بها منك، مع التحليل والتدابير المتخذة، لا من تقييم أو تدقيق.

إغلاق البرنامج والاستدامة

يُحضَّر **الإغلاق** منذ التصميم (استراتيجية الخروج) ويُنفَّذ قبل ثلاثة أشهر على الأقل من النهاية. ويشمل:

- **إعلام** المجتمعات المحلية والسلطات بتاريخ النهاية وطرائقها، والتوجيه نحو خدمات أخرى.
- **نقل** الأصول (نقاط المياه، المعدات) وفق قواعد المانح، مع اتفاقات مكتوبة مع المستفيدين من هذه الأصول.

- **التسليم** إلى الشركاء أو المصالح الفنية أو اللجان، مع تعزيز لقدراتهم مخطّط له فعلًا ومرصودة له ميزانية.
- **المسح النهائي** والتقييم، ثم عرض النتائج على المجتمعات المحلية.
- **أرشفة** البيانات والوثائق، والإتلاف الآمن للبيانات الشخصية وفق سياسة الاحتفاظ.

تُقاس **الاستدامة** بالشروط المتوفرة: مؤسسة أو مجتمع محلي يتحمّل المسؤولية، وموارد للتشغيل (ميزانية عامة، اشتراكات، استرداد التكاليف)، وكفاءات، وطلب فعلي من المستخدمين. ودون هذه الشروط، من الأفضل الاعتراف بذلك والبحث عن بديل (تمويل آخر، فاعل آخر) بدلًا من إعلان استدامة لن تتحقق.

المشروع النهائي: ملف MEAL الكامل

يتمثّل المشروع النهائي لهذا الميني MBA في تقديم **ملف MEAL كامل** لبرنامج حقيقي أو واقعي من اختيارك. وهو يجمع كل ما تعلّمته في اثني عشر أسبوعًا:

- **مذكرة تحليل احتياجات** من صفحتين: المصادر، والشدّة، والفئات ذات الأولوية، وفجوات التغطية، وخيارات الاستجابة المقارَنة.
- **نظرية تغيير وإطار منطقي** بمؤشرات وخطوط أساس وأهداف رقمية محسوبة وفرضيات.
- **استراتيجية استهداف**، وعند الاقتضاء، حساب قيمة التحويلات.
- **خطة MEAL** مع بطاقتين مرجعيتين لمؤشرين، وخطة المعاينة، وحساب حجم عينة مسح خط الأساس.
- **آلية للشكاوى والملاحظات**: القنوات، والآجال، والمسار الحساس، والمؤشرات.
- **خطة تقييم**: النوع، والأسئلة، وطريقة تقدير الأثر وشروط صحتها.
- **تحليل للقيمة مقابل المال**: مؤشرات العناصر الأربعة ومقارنة بين خيارات.
- **جدول زمني للمراجعات** وثلاث قواعد قرار تكيفية.

معايير الجودة: الاتساق بين الأجزاء، والحسابات الصحيحة والقابلة للتحقق، والواقعية (ميزانية MEAL من 3 إلى 10 %)، والمكانة الحقيقية الممنوحة للناس، والنزاهة بشأن الحدود. ودراسات الحالة في امتحان الدبلوم تتناول هذه الكفاءات بالضبط.

تمرين: كتابة قاعدة قرار وفقرة تقرير

الوضع. برنامج نقدي لـ4 000 أسرة، بالدفع عبر الهاتف المحمول. في الشهر الثالث: 18 % من التحويلات لم تُسحب بعد 10 أيام (6 % في الشهر الأول)؛ وفي 3 قرى من أصل 20، يتجاوز هذا المعدل 50 %. وتشير الملاحظات إلى وكلاء بلا سيولة وطريق قطعته جماعات مسلحة. هدف الربع: 12 000 تحويل مسحوب؛ المنجَز: 9 840.

المطلوب. 1) اكتب قاعدة قرار تكيفية لهذه المشكلة. 2) حرّر فقرة التقرير الفصلي عن هذه النتيجة، وفق هيكل الهدف، والمنجَز، والفجوة، والتفسير، والعاقبة، والتدبير.

الحل. القاعدة: «إذا لم يُسحب أكثر من 15 % من تحويلات قرية ما بعد 10 أيام من الإرسال، يتحقق الفريق خلال 72 ساعة من سيولة الوكلاء ومن الوصول؛ وإذا تأكد السبب، تُنظَّم نقطة سحب متنقلة أو يُضاف وكيل قبل الدورة التالية، ويُبلَّغ المانح في التقرير الشهري.» الفقرة: «الهدف: 12 000 تحويل مسحوب. المنجَز: 9 840 (82 %). تعود الفجوة إلى 3 قرى لم يُسحب فيها أكثر من نصف التحويلات، بسبب نقص سيولة الوكلاء وانقطاع طريق Y. العاقبة: نحو 2 160 تحويلًا معلَّقًا، وخطر لجوء الأسر المعنية إلى الاستدانة. التدابير: نقطتا سحب متنقلتان منذ الأسبوع 12، واتفاق مع المشغّل لتزويد الوكلاء بالسيولة، وإعلام الأسر برسائل صوتية؛ وتبقى التحويلات متاحة وستُتابَع حتى سحبها بالكامل.»

للتذكر

- الإدارة التكيفية: فرضيات صريحة، ومؤشرات إنذار، وقواعد قرار مكتوبة، ومراجعات منتظمة، واتفاق مع المانح.
- المراجعة اللاحقة للعمل: المخطَّط، والمنجَز، ولماذا الفجوة، وماذا نفعل بشكل مختلف؛ دون البحث عن مذنبين.
- الدرس محدد وقابل للتنفيذ، وإلا فهو مجرد انطباع.
- التقرير: الهدف، والمنجَز، والفجوة، والتفسير، والعاقبة، والتدبير؛ والمستفيدون الفريدون متمايزون عن المشاركات.
- تُقاس الاستدامة بشروط متوفرة (مسؤول، وموارد، وكفاءات، وطلب)، لا بإعلان.

الاختبار

1. أي صياغة تمثّل درسًا مستفادًا مفيدًا؟
   A. يجب تعزيز التنسيق
   B. الإعلان عن التوزيعات عبر الإذاعة والرسائل الصوتية قبل 5 أيام، لأن 40 % من الأسر لم تكن على علم
   C. يجب التواصل بشكل أفضل
   D. كان المشروع ناجحًا

2. في المراجعة اللاحقة للعمل، القاعدة الرئيسية هي:
   A. تحديد المسؤول عن الخطأ
   B. الحديث عن الوقائع دون البحث عن مذنبين، والانتهاء بإجراءات لها مسؤول
   C. كتابة تقرير طويل
   D. دعوة المانح

3. يُحصي تقرير 5 000 مشارك في التدريب و5 000 في التوزيع، أي «10 000 مستفيد». الخطأ هو:
   A. عدّ مزدوج محتمل: يجب التمييز بين المستفيدين الفريدين والمشاركات
   B. لا خطأ
   C. خطأ في حساب نسبة مئوية
   D. خطأ في سعر الصرف

4. أي تغيير يستلزم عمومًا ملحقًا رسميًا للعقد مع المانح؟
   A. تغيير طريقة التوعية
   B. تعديل الهدف المحدد أو مناطق التدخل
   C. تعديل الجدول الزمني لنشاط بأسبوعين
   D. تغيير جدول أعمال اجتماع

5. يُحضَّر إغلاق البرنامج:

A. في الشهر الأخير

B. منذ التصميم باستراتيجية خروج، ويُنفَّذ قبل ثلاثة أشهر على الأقل من النهاية

C. بعد التقرير النهائي

D. فقط إذا طلب المانح ذلك

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