HUMANITAIRES JOBS · الأكاديمية الإنسانية

الميني MBA البرامج وMEAL: تصميم الأثر وإدارته وإثباته

مادة الدرس · الأسبوع 1 : تقييم الاحتياجات: البيانات والشدّة والأولويات

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/semaine-1

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

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