الميني MBA البرامج وMEAL: تصميم الأثر وإدارته وإثباته

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

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-11

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

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: 1 368 = A دولارًا؛ 1 098 = B 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 = 818 400 دولار، أي 68,2 دولارًا لكل شخص سنويًا. الخيار B: 210 000 + 30 000 + 788 400 = 1 028 400 دولار؛ يكون B أقل كلفة متى كان 30 000 + 65 700 × m > 210 000 + 2 500 × m، 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