المبتدئ MBA البرامج وMEAL: تصميم الأثر وإدارته وإثباته

مادة الدرس · الأسبوع 12 : الإدارة التكيفية والتعلّم والتقارير: القيادة بالأدلة

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-12

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

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