HUMANITAIRES JOBS · الأكاديمية الإنسانية

الميني MBA البرامج وMEAL: تصميم الأثر وإدارته وإثباته

مادة الدرس · الأسبوع 2 : تصميم برنامج: سلسلة النتائج والمؤشرات والأهداف الرقمية

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-2

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

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. B · C