HUMANITAIRES JOBS · الأكاديمية الإنسانية

الميني MBA البرامج وMEAL: تصميم الأثر وإدارته وإثباته

مادة الدرس · الأسبوع 3 : الاستهداف وطرق التدخل: من نساعد، وكيف، وبكم

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-3

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

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