HUMANITAIRES JOBS · الأكاديمية الإنسانية

الميني MBA البرامج وMEAL: تصميم الأثر وإدارته وإثباته

مادة الدرس · الأسبوع 4 : تخطيط البرنامج ووضع ميزانيته: من خطة العمل إلى وتيرة الإنفاق

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-4

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

الأسبوع 4 : تخطيط البرنامج ووضع ميزانيته: من خطة العمل إلى وتيرة الإنفاق

الأهداف

- بناء خطة عمل واقعية: تقسيم المهام، والتبعيات، والمسار الحرج، والهوامش الزمنية.
- ربط الميزانية بالأنشطة عبر تكاليف الوحدة، وحساب الكلفة لكل شخص والكلفة لكل نتيجة.
- متابعة التنفيذ بوتيرة الإنفاق، والكشف المبكر عن نقص الإنفاق وتجاوزاته.

من الإطار المنطقي إلى خطة العمل

يقول الإطار المنطقي ماذا؛ وتقول **خطة العمل** من يفعل ماذا، ومتى، وبأي موارد. ننطلق من أنشطة الإطار المنطقي ونقسّمها إلى مهام تتراوح بين أسبوع و4 أسابيع (هيكل تقسيم العمل): فلـ«توزيع تحويلات على 3 000 أسرة» يجب التسجيل، والتحقق، والتعاقد مع مقدّم خدمة دفع، وتدريب الفرق، وإعلام المجتمعات المحلية، والدفع، وإجراء رصد ما بعد التوزيع.

تُعطى كل مهمة **مدة**، و**مسؤولًا** واحدًا، و**تبعياتها**: ومعظمها من نوع «نهاية-بداية» (لا يمكن أن يبدأ الدفع إلا بعد توقيع العقد). ويُظهر مخطط Gantt هذه المهام عبر الزمن، لكنه لا يكفي: يجب تحديد المسار الحرج.

تدمج خطة العمل أيضًا **قيود السياق**: موسم الأمطار الذي يقطع الطرق، وموسم العجاف، والأعياد الدينية، والانتخابات، والتقويم الزراعي، والآجال الإدارية (موافقة السلطات، التخليص الجمركي، التوظيف). وفي كثير من السياقات، يستغرق توظيف منصب رئيسي من 8 إلى 12 أسبوعًا واستيراد السلع من 3 إلى 6 أشهر؛ والخطة التي تتجاهل ذلك خاطئة منذ اليوم الأول.

> الربع الأول من أي مشروع متأخر دائمًا تقريبًا. وتخطيط النفقات بشكل خطي (جزء من اثني عشر جزءًا كل شهر) يضمن فجوة كبيرة منذ الشهر الثالث.

المسار الحرج والهوامش

المسار الحرج هو أطول سلسلة من المهام المترابطة؛ ومدته هي المدة الدنيا للمشروع. وكل مهمة على المسار الحرج تتأخر تؤخّر المشروع كله. أما المهام الأخرى فلها **هامش**: يمكن أن تنزلق دون عواقب، في حدود هذا الهامش.

مثال. A: التقييم (3 أسابيع). B: طلب العروض لمقدّم خدمة الدفع (6 أسابيع، بعد A). C: تسجيل الأسر (4 أسابيع، بعد A). D: التحقق من القوائم (أسبوعان، بعد C). E: الدفعة الأولى (أسبوع واحد، بعد B وD).

- المسار A-B-E: 3 + 6 + 1 = 10 أسابيع.
- المسار A-C-D-E: 3 + 4 + 2 + 1 = 10 أسابيع.

يستغرق المساران 10 أسابيع: كلاهما حرج ولا هامش لأي مهمة. فتأخير أسبوع في التسجيل أو في طلب العروض يؤجّل الدفعة الأولى. ولو استغرق طلب العروض 4 أسابيع، لكان المسار A-B-E ثمانية أسابيع ولكان للمهمة B هامش أسبوعين.

لـ**تقصير** مشروع، لا يُتدخَّل إلا على المسار الحرج: فتسريع مهمة لها هامش لا يغيّر شيئًا. وهناك تقنيتان: تنفيذ ما كان متتاليًا بالتوازي (بدء التسجيل أثناء نهاية التقييم، مع خطر الإعادة)، وإضافة موارد إلى مهمة حرجة (فريقا تسجيل بدل فريق واحد).

ميزانية البرنامج بتكاليف الوحدة

تُبنى الميزانية المتينة **انطلاقًا من الأنشطة**، بتكاليف وحدة قابلة للتحقق: الكمية × كلفة الوحدة × المدة أو التواتر. ولكل بند مبرّر (عرض أسعار، سعر السوق، سلّم رواتب، سجل تاريخي). ويرفض المانحون خصوصًا الميزانيات ذات المبالغ المدوّرة، أو التي لا أساس حسابيًا لها، أو التي لا صلة لها بالإطار المنطقي.

تميّز الميزانية عادةً بين: **التكاليف المباشرة للأنشطة** (التحويلات، المدخلات، التدريبات)، و**الموظفين** (مع حصة الوقت المحمَّلة على المشروع)، و**تكاليف تشغيل المكتب** المتقاسَمة بين المشاريع وفق مفتاح توزيع موثَّق، و**الرصد والتقييم**، و**التكاليف غير المباشرة** (نسبة يحدّدها المانح، غالبًا من 7 إلى 10 %).

التكاليف المشتركة. مكتب يكلّف 20 000 دولار شهريًا ويخدم ثلاثة مشاريع. والمفتاح الأكثر قابلية للدفاع عنه غالبًا هو وقت الموظفين أو حصة الميزانية: فإذا مثّل المشروع 40 % من النفقات المباشرة للمكتب، يتحمّل 8 000 دولار شهريًا. ويجب أن يكون المفتاح مكتوبًا، ومطبَّقًا بثبات، وقابلًا للتحقق من قِبل المدقق.

> الميزانية ليست سقفًا يجب بلوغه: إنها توقّع. والإنفاق في نهاية المشروع لـ«استهلاك» الميزانية خطأ إداري يظهر في عمليات التدقيق.

الكلفة لكل شخص والكلفة لكل نتيجة

مؤشران للكلفة ينيران القرارات، شريطة تعريفهما جيدًا. **الكلفة لكل شخص مستفيد** تقسم الكلفة الإجمالية على عدد الأشخاص الذين تمت مساعدتهم. وهي بسيطة لكنها مضلِّلة: تحابي البرامج التي تعطي القليل لكثيرين ولا تقول شيئًا عن الناتج.

الكلفة لكل نتيجة تقسم الكلفة على الناتج المحقَّق: الكلفة لكل طفل شُفي من سوء التغذية الحاد الوخيم، أو لكل أسرة انتقلت من استهلاك غير كافٍ إلى مقبول، أو لكل نقطة مياه تعمل بعد سنة. وهي تتيح مقارنة المقاربات.

مثال. المشروع A: 600 000 دولار، 4 000 طفل مقبول، معدل شفاء 70 %: الكلفة لكل طفل مُشفى = 600 000 / 2 800 = 214 دولارًا. المشروع B: 450 000 دولار، 3 500 طفل مقبول، معدل شفاء 55 %: 450 000 / 1 925 = 234 دولارًا. يبدو المشروع B أرخص لكل طفل مقبول (129 مقابل 150 دولارًا)، لكنه أغلى لكل طفل مُشفى.

تقيس **حصة التكاليف التي تصل مباشرة إلى الناس** (نسبة التحويل، أو «cost-transfer ratio» في حالة النقد) كفاءة الإيصال: في برنامج نقدي، المبلغ المحوَّل / الكلفة الإجمالية. والنسبة 0,80 تعني أن 80 سنتًا من كل دولار تصل إلى الأسر. وتُقارَن بين برامج متشابهة، لا بين طرق تدخل أو سياقات مختلفة جدًا.

متابعة التنفيذ: وتيرة الإنفاق

تقارن **وتيرة الإنفاق** (burn rate) النفقات الفعلية التراكمية بالنفقات المتوقعة في خطة التدفق النقدي، لا بخط مستقيم. وتُتابَع شهريًا، بندًا بندًا، بحضور المسؤول المالي ورئيس المشروع معًا.

مثال. ميزانية لـ12 شهرًا: 900 000 دولار. في نهاية الشهر 6: النفقات المتوقعة التراكمية 420 000 دولار (أخذت الخطة في الحسبان بداية بطيئة)، والنفقات الفعلية 290 000 دولار. معدل التنفيذ: 290 000 / 420 000 = 69 %. وبالوتيرة المتوسطة الحالية (290 000 / 6 = 48 333 دولارًا شهريًا)، يتبقى إنفاق 610 000 دولار في 6 أشهر، أي 101 667 دولارًا شهريًا: أكثر من ضعف الوتيرة الحالية. يجب التصرّف الآن.

أسباب نقص الإنفاق عملياتية دائمًا تقريبًا: تأخيرات في الوصول أو التوظيف أو المشتريات، وأنشطة مؤجَّلة. وتتبع الاستجابة الترتيب التالي: فهم الأسباب بندًا بندًا؛ وتسريع ما يمكن تسريعه دون التضحية بالجودة؛ واقتراح مراجعة للميزانية أو تمديد دون كلفة على المانح **قبل** الأشهر الأخيرة (يشترط معظم المانحين تقديم الطلب قبل 30 إلى 60 يومًا على الأقل من النهاية)؛ وعدم القيام أبدًا بمشتريات غير ضرورية في نهاية المشروع.

وفي المقابل، يُعوَّض التجاوز في بند ما ضمن حدود **المرونة** المنصوص عليها في العقد (غالبًا من 10 إلى 20 % بين البنود أو الأبواب دون موافقة مسبقة). وما زاد على ذلك يستلزم موافقة المانح الكتابية، وإلا فقد يُعلَن الإنفاق غير مؤهل.

الموارد البشرية للبرنامج وتنظيمه

تنبثق خطة التوظيف من خطة العمل: كم باحثًا ميدانيًا يلزم لتسجيل 3 000 أسرة في 4 أسابيع؟ إذا أجرى الباحث 12 مقابلة يوميًا على مدى 20 يوم عمل في الشهر، فإن فريقًا من 13 باحثًا يُجري 3 120 مقابلة في 4 أسابيع. ويتيح الحساب تجنّب الفرق الصغيرة جدًا (تأخيرات) والكبيرة جدًا (تكاليف، جودة) في آن واحد.

يوضّح **الهيكل التنظيمي للبرنامج** المسؤولية عن كل نتيجة والفصل بين المهام: فالشخص الذي يختار المستفيدين لا ينبغي أن يكون من يعتمد المدفوعات ولا من يعالج الشكاوى. ومصفوفة **RACI** (المنفّذ، المعتمِد، المستشار، المُبلَّغ) لكل عملية رئيسية (التسجيل، الدفع، الرصد، الشكاوى) تجعل هذا الفصل مرئيًا وقابلًا للضبط.

وأخيرًا، ينظّم رئيس البرنامج **إيقاع قيادة** ثابتًا: اجتماع أسبوعي للفريق حول خطة العمل؛ ومراجعة شهرية للمؤشرات والميزانية والمخاطر؛ ومراجعة فصلية مع الإدارة القطرية، التي يمكنها أن تقرّر إعادة التخصيص. والبرنامج الذي لا إيقاع قيادة له يكتشف مشكلاته في التقرير النهائي.

تمرين: المسار الحرج ووتيرة الإنفاق

الوضع. المهام: A، التقييم (أسبوعان)؛ B، توظيف الفرق (5 أسابيع، بعد A)؛ C، شراء الأطقم (8 أسابيع، بعد A)؛ D، تدريب الفرق (أسبوع واحد، بعد B)؛ E، التوزيع (أسبوعان، بعد C وD). الميزانية الإجمالية: 600 000 دولار على 10 أشهر. في نهاية الشهر 5، النفقات المتوقعة التراكمية: 260 000 دولار؛ والنفقات الفعلية: 182 000 دولار.

المطلوب. 1) احسب المدة الدنيا والمسار الحرج. 2) ما هامش التوظيف؟ 3) احسب معدل التنفيذ والوتيرة الشهرية اللازمة لاستهلاك الميزانية المتبقية.

الحل. A-C-E: 2 + 8 + 2 = 12 أسبوعًا. A-B-D-E: 2 + 5 + 1 + 2 = 10 أسابيع. المسار الحرج: A-C-E، 12 أسبوعًا؛ وللتوظيف هامش أسبوعين. ولتقديم موعد التوزيع، يجب التدخل في شراء الأطقم (إطلاق طلب العروض أثناء التقييم، أو استخدام اتفاق إطاري). التنفيذ: 182 000 / 260 000 = 70 %. المتبقي: 418 000 دولار في 5 أشهر، أي 83 600 دولار شهريًا مقابل 36 400 في المتوسط حتى الآن. يجب تحديد البنود المتأخرة ومناقشة المانح منذ الآن بشأن مراجعة أو تمديد دون كلفة.

للتذكر

- المسار الحرج وحده يحدّد مدة المشروع؛ وتسريع مهمة لها هامش لا فائدة منه.
- تُبنى الميزانية حسب الأنشطة: الكمية × كلفة الوحدة × المدة، مع مبرّر لكل بند.
- الكلفة لكل نتيجة تقارن المقاربات أفضل من الكلفة لكل شخص مستفيد.
- تُقارَن وتيرة الإنفاق بخطة التدفق النقدي، لا بخط مستقيم، وتُتابَع شهريًا.
- مراجعة الميزانية أو التمديد دون كلفة: يُطلَبان مبكرًا، لا بمشتريات نهاية المشروع أبدًا.

الاختبار

1. A (أسبوعان) ثم B (4 أسابيع) وC (3 أسابيع) بالتوازي بعد A، ثم D (أسبوع واحد) بعد B وC. المدة الدنيا للمشروع:
   A. 10 أسابيع
   B. 7 أسابيع
   C. 6 أسابيع
   D. 9 أسابيع

2. مشروع بقيمة 300 000 دولار، 1 500 طفل مقبول، معدل شفاء 80 %. الكلفة لكل طفل مُشفى:
   A. 200 دولار
   B. 250 دولارًا
   C. 240 دولارًا
   D. 160 دولارًا

3. لتقصير مشروع، يُتدخَّل أولًا على:
   A. المهام التي لها أكبر هامش
   B. مهام المسار الحرج
   C. ميزانية التكاليف غير المباشرة
   D. التقرير النهائي

4. يحوّل برنامج نقدي 720 000 دولار بكلفة إجمالية قدرها 900 000 دولار. نسبة التحويل هي:
   A. 0,80
   B. 1,25
   C. 0,72
   D. 0,20

5. قبل أربعة أشهر من النهاية، لم يُنفَق 40 % من الميزانية بسبب تأخيرات في الوصول. أفضل استجابة هي:
   A. شراء معدات لاستهلاك الميزانية
   B. تحليل الأسباب بندًا بندًا وطلب مراجعة أو تمديد دون كلفة من المانح مبكرًا
   C. عدم إخبار المانح بشيء
   D. إعادة المال دون تفسير

أجوبة الاختبار : 1. B · 2. B · 3. B · 4. A · 5. B