

# نهج تكلفة الاستجابة الإنسانية ثلاث دراسات حالة منهجية

رقم العقد: ٢٥٠٠٣١٤٧٠٩

تم تسليمه ل: مجموعة نقاط الاتصال لتكلفة دورة البرامج الإنسانية / الفريق التوجيهي لدورة البرامج الإنسانية

تاريخ التسليم: ٣٠ مارس ٢٠٢٣ ٨١ مايو ٢٠٢٣

## جدول المحتويات

ملخص.....	٣
أهداف دراسات الحالة.....	٣
قيود.....	٣
منهجيات تكلفة خطة الاستجابة الإنسانية وتسجيل المشاريع.....	٣
استخدام دراسات الحالة.....	٦
دراسة حالة لخطط الاستجابة الإنسانية في جنوب السودان وسوريا ونيجيريا - التكلفة القائمة على المشروع + تسجيل المشروع وفحصه	٧
دراسة حالة لخطة الاستجابة الإنسانية في السودان - التكلفة القائمة على الوحدة + تسجيل المشروع للتنسيق والتخطيط والرصد (الهجينة)	١٢
دراسة حالة لخطة الاستجابة الإنسانية في العراق - التكلفة القائمة على الوحدة + تسجيل الأنشطة للتنسيق والتخطيط والرصد ....	١٩
موارد إضافية.....	٢٦
الملحق أ. وحدات القياس بحسب المجموعة.....	٢٧

## الأشكال والجدول

الشكل ١. دورة البرنامج الإنساني (HPC).....	٥
الشكل ٢. أدوات دورة البرامج الإنسانية.....	٥
الجدول ١. التكلفة القائمة على المشروع + تسجيل المشروع باستخدام منهجية الفحص لوضع التقديرات المالية لخطة الاستجابة الإنسانية لجنوب السودان وسوريا ونيجيريا.....	٩
الجدول ٢. التكلفة القائمة على الوحدة + منهجية تسجيل المشاريع من أجل التنسيق والتخطيط والرصد (الهجينة) لوضع التقديرات المالية لخطة الاستجابة الإنسانية في السودان.....	١٤
الجدول ٣. التكلفة القائمة على الوحدة + تسجيل الأنشطة للتنسيق والتخطيط والرصد لوضع التقديرات المالية لخطة الاستجابة الإنسانية في العراق.....	٢١

## ملخص

في عام ٢٠٢٠، عيّن مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية (OCHA) استشارياً مستقلاً لتقييم مناهج تقدير التكاليف المستخدمة لتحديد تكلفة خطط الاستجابة الإنسانية.<sup>1</sup> وفي التقرير النهائي لمنهجية تكلفة خطة الإستجابة الإنسانية (HRP)، تم تحديد إيجابيات وسلبيات المنهجيات الرئيسية المستخدمة، والتكلفة القائمة على المشروع (PBC)، والتكلفة القائمة على الوحدة (UBC)، والتكاليف الهجينة،<sup>2</sup> وتمت الإشارة إلى أنّ العمليات الإنسانية تستخدم مزيجاً من مناهج تقدير هذه التكاليف وإلى كونها مدعومة بخيارات مختلفة لتسجيل المشاريع. كانت إحدى توصيات الاستشارة هي التعلّم من الخبرة الواسعة في العمليات داخل الدولة، وتمّ طرح ثلاث دراسات حالة في هذه الوثيقة من أجل التعامل مع هذه التوصية. كانت إحدى توصيات الاستشارة هي التعلّم من الخبرة الواسعة في العمليات داخل البلاد وللتطرق لهذه التوصية، يتم عرض ثلاث دراسات حالة في هذه الوثيقة.

## أهداف دراسات الحالة

١. تعزيز التعلّم من الأقران من خلال اكتساب المعرفة المؤسسية على صعيد الدولة لإجراء اتخاذ القرار من أجل اختيار منهجية مناسبة لتقدير تكاليف خطة الإستجابة الإنسانية، بالإضافة إلى الإجراءات والخطوات المعنية بكل مثال من أمثلة التكلفة.
٢. التعلّم من دراسات الحالة للمضيّ نحو نهج موحد لتقدير التكاليف يتّسم بالكفاءة ويستفيد من العناصر ذات الصلة لمنهجيات التكلفة الحالية لخطة الإستجابة الإنسانية وخيارات تسجيل المشروع.

## قيود

لم يتم تقديم دراسات الحالة كنهج نهائي لتقدير تكلفة خطة الإستجابة الإنسانية. تمّت ملاءمة المنهجيات بناءً على السياق والقدرات وما إلى ذلك. وطُرحت مناهج تقدير التكاليف على صعيد الدولة كأمثلة فقط. إنّ دراسات الحالة هي استجابة للطلبات العديدة التي تلقاها مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية بشأن "كيفية قيام البلدان الأخرى" بتقدير تكاليف خطة الإستجابة الإنسانية. في الماضي، جرى ربط المكاتب الميدانية ولكنّ هذا الأمر لم يكن مستداماً. توفّق دراسات الحالة تبادلاً بين الأقران. ولم تُفضي هذه الاستشارات إلى نهج مفضّل لخطة الإستجابة الإنسانية لتقدير التكاليف، ولكنها أوصت بتوثيق مناهج تقدير التكاليف المستخدمة لأغراض التعلّم. يتم استخدام منهجيتين لتقدير التكاليف - التكلفة القائمة على المشروع والتكلفة القائمة على الوحدة - جنباً إلى جنب مع المنهجية الهجينة، والتي تشير في هذه الوثيقة إلى خطط الاستجابة الإنسانية التي تستخدم التكلفة القائمة على الوحدة لتقدير خطط الاستجابة الإنسانية والتقدير المالي القائم على المشروع من أجل توليد تكاليف المشروع والتسجيل في أدوات دورة البرنامج الإنساني. بينما توجد منهجيات هجينة مختلفة، فإن هذه الوثيقة تطرح منهجاً واحداً فقط. ولا يعني هذا أنّ النهج المطروح أكثر سلامة من الناحية المنهجية من المناهج الأخرى.

## منهجيات تكلفة خطة الإستجابة الإنسانية وتسجيل المشروع

للمساعدة في إنشاء فهم مشترك، تم استخدام المصطلحات التالية:

يعني **تقدير التكاليف** - بشكل محدّد "تكلفة خطة الإستجابة الإنسانية" (على سبيل المثال تحديد المتطلبات المالية للمجموعات الميدانية. في الوثيقة بأكملها، يعتبر تقدير التكاليف وخطة الإستجابة الإنسانية مصطلحين مترادفين.

تُعرف **التكلفة القائمة على المشروع** - على أنها منهجية مستخدمة لتقدير تكاليف خطة الإستجابة الإنسانية. **تكلفة المشروع** - تُستخدم لوصف كيفية تقدير تكاليف مشاريع المنظمات الإنسانية، ولكن ليس لإعطاء تقديرات مالية لخطة الإستجابة الإنسانية.

<sup>1</sup> تم اختيار الاستشاري من قبل لجنة مكونة من أعضاء مجموعة نقاط الاتصال المشتركة بين الوكالات.

<sup>2</sup> وفقاً لتوجيهات اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات (٢٠١٧).

ونظراً لأن تقدير تكاليف خطة الإستجابة الإنسانية يسير جنباً إلى جنب مع تسجيل المشروع، فإن دراسات الحالة تميّز بين منهجية احتساب التكاليف المستخدمة لإنشاء التقديرات المالية لخطة الإستجابة الإنسانية وتسجيل المشروع عند الاقتضاء. يعدّ هذا الأمر مهماً لأنّ تسجيل المشروع وتوليد التقديرات المالية لخطة الإستجابة الإنسانية ليسا مرتبطين بالضرورة. توثق دراسات الحالة التالية ثلاثة مناهج مستخدمة في الميدان، كما هو مطبّق في خطط الإستجابة الإنسانية الأخيرة (٢٠٢١-٢٠٢٣).

- تقدير التكاليف القائمة على المشروع + تسجيل المشروع وفحصه استناداً إلى الخطوات المستخدمة لإنشاء المتطلّبات المالية لجنوب السودان وسوريا ونيجيريا.
- حساب التكاليف القائمة على الوحدة + تسجيل المشروع للتنسيق والتخطيط والرصد (هجيناً) بناءً على الخطوات المستخدمة لإنشاء المتطلّبات المالية لخطة الإستجابة الإنسانية في السودان<sup>3</sup>.
- تقدير التكاليف القائمة على الوحدة + تسجيل النشاط للتنسيق والتخطيط والرصد بناءً على الخطوات المستخدمة لتوليد المتطلّبات المالية في خطة الإستجابة الإنسانية في العراق<sup>4</sup>.

## وضع خطة الإستجابة الإنسانية لتقدير التكاليف ضمن دورة البرنامج الإنساني مدعومةً بأدوات دورة البرنامج الإنساني

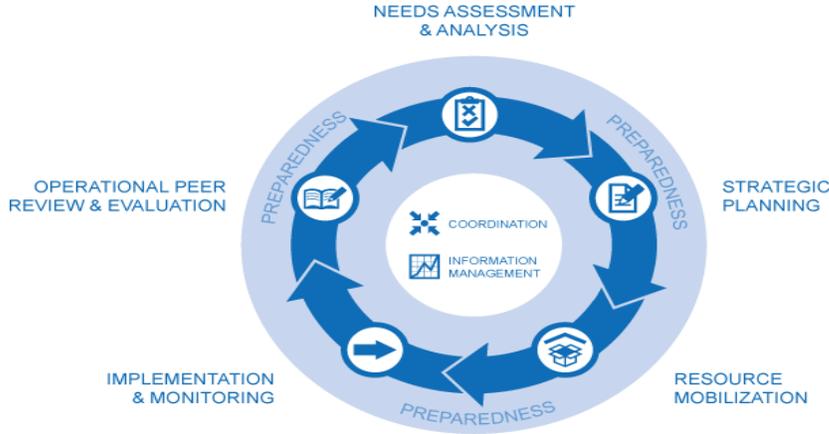
هناك خمسة عناصر في دورة البرنامج الإنساني - تقييم الاحتياجات وتحليلها، والتخطيط الاستراتيجي، وتعبئة الموارد، والتنفيذ والرصد، ومراجعة وتقييم الأقران للأنشطة التشغيلية (الشكل ١). يعدّ تقدير تكاليف خطة الإستجابة الإنسانية جزءاً من عناصر التخطيط الاستراتيجي لخطة الإستجابة الإنسانية وتعدّ خطة الإستجابة الإنسانية هي الناتج الأساسي. تُخدم خطط الإستجابة الإنسانية غرضين - تُستخدم كأداة إدارية لمنسق الشؤون الإنسانية (HC) وكأداة للفرق القطرية الإنسانية (HCTS) ابتغاء تحديد أولويات احتياجات الأشخاص المتضررين لتنسيق استجابة متماسكة وذات أولوية لحالة الطوارئ وإبلاغ نطاق الأزمة للمانحين والمساعدة في جهود جمع الأموال من المنظمات الشريكة للاستجابة للأزمة. استناداً إلى مجموعة متنوعة من العوامل، يقرّر منسق الشؤون الإنسانية والفرق القطرية العليا مناهج تقدير التكلفة (أي ، التكلفة القائمة على الوحدة ، أو التكلفة القائمة على المشروع ، أو التكلفة الهجينة) التي سيتم استخدامها في خطة الإستجابة الإنسانية. تستخدم المنظمات الشريكة خطة الإستجابة الإنسانية وتفاصيل مشروعها أو نشاطها لتعبئة الموارد للمشاريع.

عندما يتم تأمين الأموال، يقوم الشركاء بالإبلاغ عن المبلغ المستلم إلى مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية من خلال نظام التتبع المالي (FTS). يتم تنفيذ المشاريع الممولة من قبل الشركاء التشغيليين ويراقبها الشركاء ومجموعات البلدان ذات الصلة.

<sup>3</sup> استخدم السودان التكلفة القائمة على المشروع حتى عام ٢٠٢٠، وبعد ذلك وافق فريق التنسيق المشترك بين القطاعات (ISCG) على استخدام نهج هجين لتقدير التكاليف لوضع المتطلّبات المالية لخطة الإستجابة الإنسانية. في نهج السودان، يتم استخدام تقدير التكاليف على أساس الوحدة لوضع المتطلّبات المالية الشاملة لخطة الإستجابة الإنسانية. يتم إنشاء المشاريع والتكاليف المرتبطة بها واستخدامها لأغراض تعبئة الموارد. لا يلزم أن تتساوى التكاليف الإجمالية لخطة الإستجابة الإنسانية مع التكلفة الإجمالية للمشاريع.

<sup>4</sup> تم تنقيح العملية في عام ٢٠٢١ مما أدى إلى نهج التكلفة القائمة على الوحدة "المحسن"، الذي أسفر عن تقديرات التكلفة في خطة الإستجابة الإنسانية للعراق لعام ٢٠٢٢. تشير خطة الإستجابة الإنسانية للعراق ٢٠٢١ إلى التكلفة القائمة على الوحدة على أنها "التكلفة على أساس النشاط". انظر [خطة الإستجابة الإنسانية للعراق ٢٠٢١](#) (شباط ٢٠٢١) - العراق ReliefWeb. تم استخدام التكلفة القائمة على الوحدة والتكلفة القائمة على النشاط كمصطلحين مترادفين نسبياً في السنوات العديدة الماضية.

## الشكل ١. برنامج الدورة الإنساني

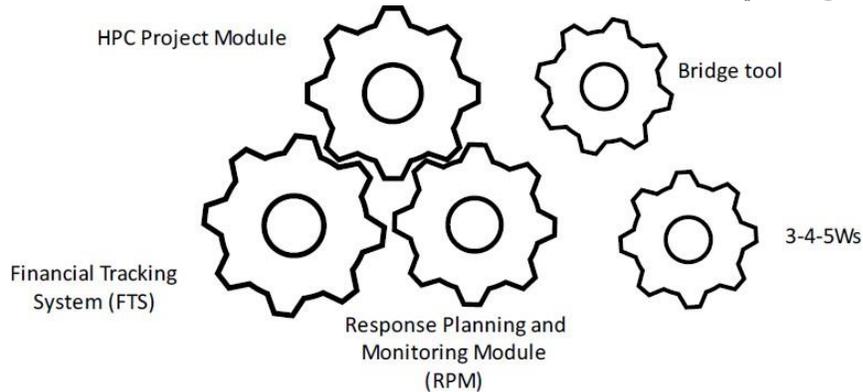


بالنسبة لاثنتين من دراسات الحالة الثلاث (على سبيل المثال جنوب السودان وسوريا ونيجيريا والسودان) يتم دعم تقدير تكاليف خطة الإستجابة الإنسانية من خلال أدوات دورة البرنامج الإنساني ومنصاتها الأربعة - أي وحدة تخطيط الاستجابة والرصد (RPM) ، وحدة المشاريع لدورة البرنامج الإنساني (تُسمى أيضا وحدة المشاريع)، وخدمة التتبع المالي، والعمل الإنساني. ٤ تم تصميم المنصات لمساعدة المجتمع الإنساني على إدارة المعلومات المستخدمة.

تم تطوير أداة اسمها ذا بريدج [The Bridge Tool](#) (أي أداة الجسر)، وهي تطبيق مستقل مرتبط بأدوات دورة البرنامج الإنساني، لدعم مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية / وشركائه لتحليل وتصوّر تغطية المشاريع. أما الهدف من الأداة فهو ضمان تغطية المجموعات السكانية والمناطق الجغرافية المرتبطة بها ذات الاحتياجات الأولوية. وللقيام بهذا الأمر، تربط التتبع المالي بربط التمويل المستلم من مصادر مختلفة بالخطط التي تم إنشاؤها في وحدة المشاريع والاستراتيجيات التي تم إنشاؤها في وحدة تخطيط الاستجابة والرصد. (الشكل ٢).

لا يظهر برنامج أكتيفيتي انفو ActivityInfo ، الذي يتم وصفه لاحقاً على أنه مستخدم في دراسة الحالة الخاصة بالعراق في هذا الرسم البياني لأنه يقع خارج أدوات دورة البرنامج الإنساني.

## الشكل ٢. أدوات دورة البرنامج الإنساني<sup>ii</sup>



## استخدام دراسات الحالة

يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بمنهجية تكلفة خطة الإستجابة الإنسانية إما سنوياً أو بشكل متعّد السنوات، كما هو مطلوب خلال عمر الافتراضي للخطة. يتفق منسق و الشؤون الإنسانية (HC) والفرق القطرية الإنسانية (HCT) ، مع مدخلات من مجموعات التنسيق بين المجموعات (ICCGs)، على نهج تقدير التكاليف المستخدم في خطة الإستجابة الإنسانية.<sup>5</sup> تشمل العوامل التي تؤثر على نهج تقدير التكلفة المفضل النهج المستخدمة في خطط الإستجابة الإنسانية السابقة، ومعرفة الموظفين وقدراتهم، والتوجيهات المقدّمة من مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية. بينما قد تكون هناك حاجة إلى تعديلات منهجية بناءً على الظروف السياقية، إلّا أنّ دراسات الحالة تهدف إلى مساعدة الفرق على فهم العناصر الرئيسية لكل منهجية للمساعدة في تحديد النهج الأنسب.

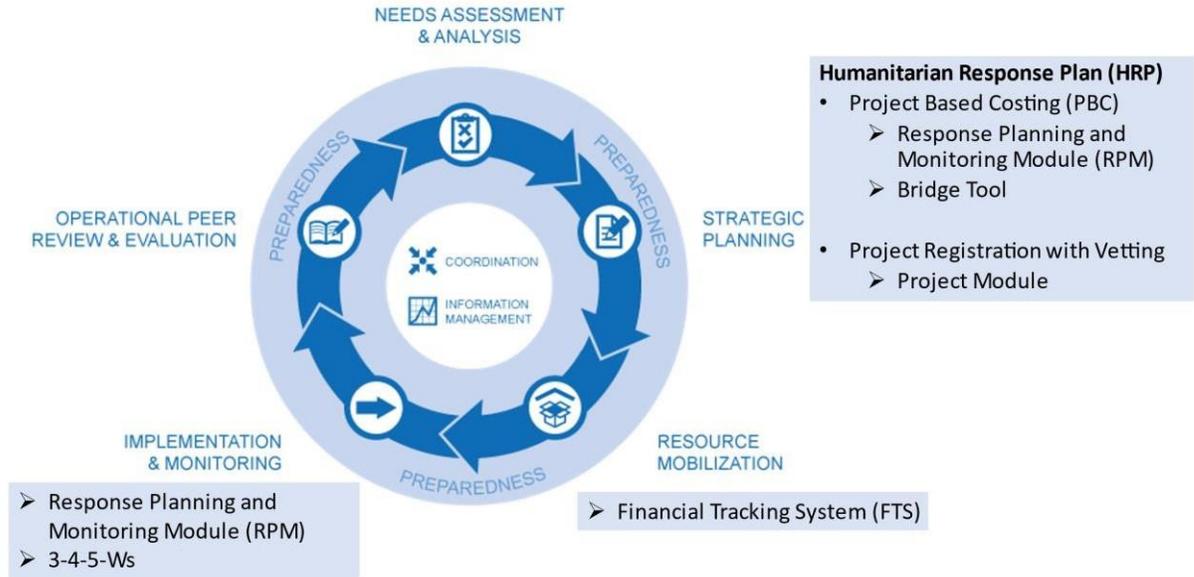
تبدأ كلّ دراسة حالة بتوضيح كيفية ارتباط نهج تقدير التكاليف بدورة البرنامج الإنساني الأوسع، ويشمل ذلك المزايا والعيوب المنهجية الرئيسية. يتم تخصيص الجزء الأكبر لدراسة كل حالة لتفصيل الخطوات المتبعة قبل وأثناء وبعد تقدير تكلفة خطة الإستجابة الإنسانية. يتم توفير روابط لأوراق العمل والأدوات لدعم حسابات التكلفة كما كان ذلك متاحاً.

## دراسة حالة لخطط الإستجابة الإنسانية لجنوب السودان وسوريا

### ونيجيريا

### التكلفة القائمة إلى المشروع + تسجيل المشروع مع الفحص

### نظرة عامة على المنهجية



<sup>5</sup> يجب أن تعكس المنهجية المتفق عليها إجماع الفريق القطري الإنساني بحيث يتم دعم المنهجية المفضلة بشكل نشط من قبل جميع المجموعات / الوكالات.

## التكلفة القائمة على إلى المشروع + تسجيل المشروع مع منهجية الفحص الموجودة في دورة البرنامج الإنساني

تخطيط استراتيجي. يعتمد نهج تقدير التكاليف المستخدم في جنوب السودان وسوريا ونيجيريا على وحدة المشاريع ووحدة تخطيط الاستجابة ورصدها في أدوات دورة البرنامج الإنساني لوضع محتوى خطة الإستجابة الإنسانية وتوثيق تقديرات التكلفة.

تستخدم دولة نيجيريا أيضاً أداة ذا برديج The Bridge (أي الجسر) لدعم عملية تقدير تكاليف خطة الإستجابة الإنسانية للمساعدة في ضمان تغطية المشاريع للاحتياجات ذات الأولوية للسكان المستهدفين وكذلك المناطق الجغرافية.

تعبئة الموارد. يستخدم الشركاء التشغيليون خطة الإستجابة الإنسانية وخطة المشروع المعتمدة لإبلاغ الجهات المانحة بنطاق الأزمة وجمع الأموال للاستجابة للأزمة. عندما يتم تأمين الأموال، يقوم الشركاء بالإبلاغ عن المبلغ المُستلم إلى مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية، ويقوم مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية بتوثيقه في خدمة التتبع المالي.

التنفيذ والرصد. في جنوب السودان، تستخدم المجموعات وحدة التخطيط والرصد وتضيف ملف إكسل منفصل ليعكس نشاط الإجابة على الأسئلة الثلاثة أو الأربعة أو الخمسة (أي من الفاعل، ماذا سيفعل، أين، متى، ولمن سيتم هذا المشهد) لدعم رصد الاستجابة.

## التكلفة القائمة على الوحدة + تسجيل المشروع للتنسيق والتخطيط والرصد (الهجين) - المزايا والعيوب المنهجية

الإيجابيات	السلبيات
أكثر بديهية ومعروفة بشكل أفضل (من التكلفة القائمة على الوحدة) قبل الجهات صاحبة المصلحة.	تعتبر عملية الرصد (أي نشاط الإجابة على الأسئلة الثلاثة أو الأربعة أو الخمسة، وهي من الفاعل، ماذا سيفعل، أين، متى، ولمن سيتم هذا الفعل) أسهل في الهيكلة، ولكن لا يتم دمجها بشكل كامل في أدوات تقدير تكاليف البرامج الإنسانية. <sup>6</sup>
تتكامل بسهولة أكبر مع أدوات تكلفة البرامج الإنسانية مثل نظام التتبع المالي.	تستغرق جوانب التكلفة القائمة على المشروع وقتاً طويلاً.
تتوافق بشكل جيد مع إجراءات المحاسبة الداخلية.	تُنشئ "قائمة أمنيات" بالمشاريع التي يمكن أن يعفو عليها الزمن بسرعة أو لا يتم تمويلها أبداً.
تحسين عملية التخطيط من خلال السماح للمجموعات بمواءمة الخطط التشغيلية مع الإستراتيجية وسدّ الفجوات وإزالة التداخلات.	تستغرق وقتاً طويلاً، ويشارك فيها جميع الشركاء (الذين يحتاجون إلى التدريب والدعم بما في ذلك أعمال الرقابة والتدقيق للمجموعات).
تمنح المجموعات، ومكتب تنسيق الشؤون الإنسانية، ومنسق الشؤون الإنسانية/الفريق القطري للعمل الإنساني قدرات الإشراف وضمان الجودة.	إنّ قاعدة التفرد/عدم التداخل تعمل على مزاحمة المنظمات الوطنية والمحلية غير الحكومية لصالح وكالات الأمم المتحدة الكبيرة.
تسهّل التنسيق التشغيلي من خلال تبادل المعلومات على نطاق واسع حول القدرات والنوايا التفصيلية أثناء عملية التخطيط.	تتطلب هذه القاعدة أيضاً اتخاذ قرارات مسبقة من قبل أطباء الفحص بشأن أي من المقترحات المتنافسة التي سيتم الموافقة عليها أو رفضها.
توفّر الأساس لرصد الاستجابة التشغيلية.	إذا لم يتم تحديثها بشكل منهجي، فإنها لا تعكس الواقع الميداني وسرعان ما تصبح قديمة الطراز.
تعطي رؤية جيدة للمنظمات ومشاريعها للجهات المانحة وصناع القرار الآخرين.	
توفّر إجمالي المتطلبات المالية للخطة التي يمكن تقسيمها باستمرار بحسب المنظمة والمشروع وكذلك بحسب المجموعة.	

المصادر: تحليلات سولت (٢٠٢٢). التقرير النهائي لاستشارات منهجية تقدير تكاليف خطط الاستجابة الإنسانية والمعلومات الإضافية التي تم الحصول عليها لاحقاً.<sup>7</sup>

<sup>6</sup> حالياً، إنّ جهود الرصد التي تستخدم أداة الإجابة على الأسئلة الثلاثة أو الأربعة أو الخمسة (أي من الفاعل، ماذا سيفعل، أين، متى، ولمن سيتم هذا الفعل) هي مفصولة في كل من التكاليف الهجينة والقائمة على المشروع. تعمل التكلفة القائمة على الوحدة على دمج الرصد، ولكن هذا لا يزال يشكل تحدياً قائماً.

في عملية إنشاء دراسات الحالة التفصيلية هذه، تم اكتشاف مزايا وعيوب إضافية. ومن أجل استعراضها بشكل كامل، يتضمن هذا الجدول تعليقات إضافية.<sup>7</sup>

## التكلفة القائمة على الوحدة + خطوات تسجيل المشروع للتنسيق والتخطيط والرصد (الهجينة) والإجراءات المقترحة

يوضح الجدول ٢ الخطوات الرئيسية المستخدمة لوضع تقديرات تكلفة خطة الإستجابة الإنسانية بناءً على تجربة السودان في هذا النهج. يتم ترميز الأقسام بالألوان لزيادة سهولة تحديد خطوات محددة:

- الأصفر — الخطوات التي يتم إجراؤها قبل وبعد حساب التكلفة القائمة على الوحدة وتسجيل المشروع وتدقيقه.
- الخطوات المنهجية لتحديد التكاليف على أساس الوحدة الخضراء لتحديد تكاليف خطة الإستجابة الإنسانية.
- الأرجواني - خطوات تسجيل المشروع وفحصه.

الجدول ٢. التكلفة القائمة على الوحدة + تسجيل المشروع للتنسيق والتخطيط والرصد (الهجينة) المنهجية لوضع خطة الإستجابة الإنسانية في السودان التقدير المالي

عنصر دورة البرنامج الإنساني، أصحاب المصلحة والدور	الخطوات / الإجراءات / المسؤوليات	الأدوات ومصادر البيانات
	الخطوة الأولى: تحديد أولويات الإستجابة الإستراتيجية لخطة الإستجابة الإنسانية، ونهج الإستجابة، والأشخاص الذين سيتم استهدافهم بالمساعدة؛ بناء إطار إستجابة المجموعات؛ تكون المجموعات معياراً لتضمين المشروع. التوقيت المقترح: أكتوبر	
تخطيط استراتيجي منسق الشؤون الإنسانية (القيادة / التوجيه) (الفريق القطري الإنساني) (التوجيهات) المجموعات (التعاون)	١. تحديد أولويات الإستجابة الاستراتيجية لخطة الإستجابة الإنسانية ونهج الإستجابة. أ) توفر منسق الشؤون الإنسانية والفريق القطري الإنساني توجيهها استراتيجياً للاتفاق على أهداف إستراتيجية وأهداف محددة ونهج إستجابة وعدد الأشخاص المستهدفين بناء على التقرير الشامل للاحتياجات الإنسانية. ٢. بناء إطار عمل إستجابة المجموعات (أي الاستراتيجية، والأهداف، والأنشطة المصنفة على المستوى الجغرافي ومستوى المستفيدين) باستخدام المعلومات ويشمل هذا التقرير الشامل للاحتياجات الإنسانية، - وحدة تخطيط الإستجابة والرصد، وحدة المشاريع، خدمة التتبع المالي (للمقارنة بالمساهمات الفعلية للتخطيط المستقبلي)، ونشاط الإجابة على الأسئلة الثلاثة أو الأربعة أو الخمسة (أي من الفاعل، ماذا سيفعل، أين، متى، ولمن سيتم هذا الفعل)، وبما يتماشى مع إستراتيجية خطة الإستجابة الإنسانية. أ) تنشئ كل مجموعة <sup>8</sup> إطار عمل للاستجابة يتضمن الإستراتيجية، الأهداف والأنشطة من خلال التعاون والتكرار العملية مع الشركاء التشغيليين، التي أقرها منسق الشؤون الإنسانية / الفريق القطري للعمل الإنساني. ب) تحدد كل مجموعة الأشخاص المحتاجين (PiN) لاستهدافهم المساعدة مصنفة حسب الفئات الضعيفة (النازحون، والعائدون، إلخ) حسب الجنس والعمر والإعاقة + لكل موقع.	التقرير الشامل للاحتياجات الإنسانية <a href="#">وحدة تخطيط الإستجابة والرصد</a> <a href="#">وحدة المشاريع</a> <a href="#">دورة البرنامج الإنساني جسر أدوات   منصة إدارة المعرفة للتقييم والتحليل</a>

<sup>8</sup> يُطلق عليها أيضاً المجموعات القائمة على البلد، والمجموعات الوطنية، والمجموعات دون الوطنية.

<p><b>نظام التتبع المالي</b></p> <p>نشاط الإجابة على الأسئلة الثلاثة أو الأربعة أو الخمسة (أي من الفاعل، ماذا سيفعل، أين، متى، ولمن سيتم هذا الفعل)*</p>	<p>٣. تتفق المجموعات على التقسيم الداخلي للعمل لتنسيق التنفيذ وضمان تغطية الاحتياجات الرئيسية.</p> <p>٤. تُستخدم أداة الجسر Bridge لتصور تغطية المجموعة السكانية المستهدفة والجغرافية.</p> <p>(أ) تدعم خرائط المشاريع على المستويات الإدارية (١، ٢، ٣) + بواسطة المجموعات السكانية المستهدفة (على سبيل المثال النازحين، والمجتمعات المضيفة، العائدين، وما إلى ذلك).</p> <p>٥. تقوم المجموعات وبتوجيه من منسق الشؤون الإنسانية / الفريق القطري للعمل الإنساني، بوضع معيار الاختيار لإدراج المشروع ومشاركته مع الشركاء التشغيليين.</p> <p>٦. مراجعة المجموعات والاتفاق على تقسيم العمل لتنسيق التنفيذ وضمان تغطية الاحتياجات الرئيسية.</p>	
<p><b>الخطوة الثانية. تحديد القدرة التنظيمية الداخلية بما في ذلك الجغرافيا والأنشطة والسكان التوقيت المقترح: نوفمبر / ديسمبر</b></p>		
<p>حالياً لا توجد موارد.</p>	<p>١. يقيم الشركاء قدرتهم على الاستجابة بناءً على الموقع والأنشطة والمجموعات السكانية المستهدفة، إلخ.</p> <p>٢. يتم الإبلاغ عن المشاريع من خلال القدرة التنظيمية للاستجابة للأهداف الاستراتيجية / المحددة المتفق عليها على النحو المحدد في التخطيط الاستراتيجي.</p> <p>٣. يقوم الشركاء بتطوير وصياغة المشاريع لتقديمها إلى قادة المجموعة المعنية للموافقة عليها أو الرفض أو اقتراح تعديل.</p> <p>حالياً لا توجد موارد.</p>	<p><b>التخطيط الاستراتيجي</b></p> <p>الشركاء التشغيليين</p> <p>(القيادة)</p>
<p><b>الخطوة الثالثة أ. تطوير المشاريع وتقدير التكاليف المرتبطة بها التوقيت المقترح: نوفمبر / ديسمبر</b></p>		
<p>تم الحصول على البيانات من المصادر التالية وجمعت في إكسل مشروع محدّد:</p> <p>نشاط الإجابة على الأسئلة الثلاثة أو الأربعة أو الخمسة (أي من الفاعل، ماذا سيفعل، أين، متى، ولمن سيتم هذا الفعل)*</p> <p><b>نظام التتبع المالي</b></p>	<p>١. تطوير تكاليف المشروع (أ) وضع قائمة بالموارد والأسعار<sup>9</sup> (على سبيل المثال، العمليّات، والموظفين، والمعدّات، والنقل، وما إلى ذلك)<sup>10</sup></p> <p>(ب) ضمن كل فئة من فئات الموارد، ضع في اعتبارك الخيارات التي قد تكون موجودة ويجب تحديدها لزيادة دقة التقديرات. على سبيل المثال، يمكن أن تشمل موارد النقل الطائرات أو القوارب أو الشاحنات. وبالمثل، يجب النظر في تكاليف الموظفين لفئات مختلفة من الموظفين (على سبيل المثال، الموظفون الدوليون، والموظفون الوطنيون، والاستشاريون، وما إلى ذلك).</p> <p>(ج) تضمن التكاليف المباشرة وتكاليف الدعم (على سبيل المثال، مساحة المكاتب، والإدارة، فريق الرصد وبناء القدرات وما إلى ذلك).</p> <p>(د) النظر في الحالات الطارئة لسيناريوهات الحالة الأسوأ والحالة الأساسية<sup>11</sup></p> <p>(هـ) اضرب بالكمية المقدّرة</p> <p>(و) مجموع تكاليف المشروع</p>	<p>المجموعات الميدانية (توفير الدعم)</p> <p>المجموعات العالمية (توفير التوجيه)</p>

<sup>9</sup> غالبًا ما يتم استخدام المصطلحين "السعر" و "التكاليف" بالتبادل. ومع ذلك، فهناك اختلاف في تعريفات هذه المصطلحات. يتم تعريف السعر على أنه قيمة الوحدة لمحرك التكلفة أو المورد. أما التكلفة في أبسط تعريف لها هي سعر الوحدة لمورد مضرراً في عدد الموارد المطلوبة (على سبيل المثال، سعر الوحدة لمواد غير غذائية مضررة في عدد المستفيدين يوُلد تكلفة المواد غير الغذائية المطلوبة).

<sup>10</sup> لوحظ أنه في المراحل الأولى من الأزمة وفي السياقات المتغيرة، قد يكون من الصعب حساب هذه التكاليف، الأمر الذي يعزّز الحاجة إلى توثيق الافتراضات للمساعدة في الحسابات المستقبلية.

<sup>11</sup> قد يأخذ الشركاء في الاعتبار تأثير موسم الأمطار المرتفع بشكل غير طبيعي ومحدودية الوصول إلى مناطق جغرافية معينة على نوع الموارد المستخدمة والتكاليف المرتبطة بتلك الموارد. وبالمقابل، يمكن للسيناريوهات الأفضل مقارنةً بكيفية خفض التكاليف في المواقف المواتية. ومن العوامل المفيدة التي يجب مراعاتها العوامل الموسمية، والأمن، وإمكانية الوصول، والتضخم، وهذا على سبيل المثال لا الحصر. وقد يكون من الصعب حساب هذه التكاليف في السنوات القليلة الأولى من الأزمة أو في سياقات شديدة التقلب.

نظام محاسبة المنظمة		
الإيصالات		
قيم السوق		
يتم إدخال نتائج تقدير التكاليف في نموذج المشاريع		
<b>الخطوة الثالثة أ. تطوير المشاريع وتقدير التكاليف المرتبطة بها</b> التوقيت المقترح: نوفمبر / ديسمبر / مستمر		
<b>التخطيط الاستراتيجي</b> الشركاء التشغيليين (قيادة)	١. تسجيل المشاريع في نموذج المشاريع ٢. المراجعة وإعادة الإرسال حسب الحاجة	<b>نموذج المشاريع</b>
المجموعات الميدانية (قيادة)	٣. المصادقة أو الرفض أو التوصية بالتعديلات <sup>12</sup> نموذج المشاريع	<b>نموذج المشاريع</b>
<b>الخطوة الرابعة: إنهاء المتطلبات المالية ونشر خطة الإستجابة الإنسانية</b> التوقيت المقترح: نوفمبر / ديسمبر / مستمر		
<b>التخطيط الاستراتيجي</b> الفريق القطري الإنساني (المراجعة، التعديل، الموافقة) فريق التنسيق المشترك بين القطاعات (مراجعات وتعديلات) مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية (المراجعة والتعديل والموافقة ورفع خطة الإستجابة الإنسانية على نظام التتبع المالي)	١. مراجعة الأقران بين القطاعات والتعديلات النهائية ٢. توحيد الميزانية في جميع القطاعات واعتمادها من قبل الفريق القطري الإنساني ٣. الدفاع الجماعي للفريق القطري الإنساني ٤. يتم نشر ومتابعة خطة الإستجابة الإنسانية في خدمة التتبع المالي.	<b>نموذج المشاريع</b> <b>وحدة تخطيط الإستجابة والرصد</b> <b>نظام التتبع المالي</b> نموذج تقرير خطة الإستجابة الإنسانية
<b>الخطوة الخامسة: تعبئة الموارد وإعداد التقارير في نظام التتبع المالي</b> التوقيت: مستمر		
<b>تعبئة الموارد</b> الشركاء التشغيليين (القيادة) مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية (الدعم)	١. تعبئة الموارد ٢. قم بالإبلاغ عن طريق نظام التتبع المالي - عندما يتم تأمين الأموال، يقوم الشركاء بإبلاغ مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية بالمبلغ المستلم، ويقوم مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية بتوثيقه في نظام التتبع المالي.	<b>نظام التتبع المالي<sup>13</sup></b>
<b>الخطوة السادسة: تنفيذ المشاريع ومراقبتها</b> التوقيت: مستمر		
<b>التنفيذ والرصد</b>		

<sup>12</sup> لا يتم اختبار ١٢ مشروع فحص بالطريقة نفسها من قبل مجموعات مختلفة داخل البلد ويمكن تجربتها بشكل مختلف من قبل نفس المجموعات في بلدان مختلفة. على سبيل المثال، قد تحتاج المجموعة التي تضم ٤٠٠ مشروعًا للمراجعة إلى ٤٥ دقيقة لمراجعة اقتراح أولي و ١٥ دقيقة أخرى لمراجعة النسخة المنقحة لمدة ٤٠٠ ساعة من وقت العمل. قد يكون لمجموعة أخرى ١٠ شركاء فقط ويمكن إجراء نفس عملية الفحص في غضون ١٠ ساعات.

<sup>13</sup> يمكن للشركاء التشغيليين الإبلاغ عن المساهمات المالية إما من خلال **قالب إكسل** الموجود على موقع **نظام التتبع المالي** أو لإكمال نموذج تم إنشاؤه من

<p>نشاط الإجابة على الأسئلة الثلاثة أو الأربعة أو الخمسة (أي من الفاعل، ماذا سيفعل، أين، متى، ولمن سيتم هذا الفعل)*</p> <p><u>وحدة تخطيط الاستجابة والرصد</u></p>	<p>١. تنفيذ المشاريع الممولة ٢. الرصد على مستوى المشروع والمجموعة وخطة الإستجابة الإنسانية</p>	<p>الشركاء التشغيليون (رصد التنفيذ والقيادة المشتركة) المجموعات (رصد القيادة المشتركة)</p>
---	--	--

HC=منسق الشؤون الإنسانية؛ HCT = الفريق القطري للعمل الإنساني؛ OCHA = مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية  
\* منهجية الإجابة على الأسئلة الثلاثة أو الأربعة أو الخمسة (أي من الفاعل، ماذا سيفعل، أين، متى، ولمن سيتم هذا الفعل)، خاصة بكل بلد. يجب الحصول على أوراق العمل والبيانات من المجموعات الميدانية.

## دراسة حالة خطة الإستجابة الإنسانية في السودان التكلفة القائمة على الوحدة + تسجيل المشروع للتنسيق والتخطيط والرصد (المنهجية الهجينة) نظرة منهجية

iv



## التكلفة على أساس الوحدة + تسجيل المشروع للتنسيق والتخطيط والرصد (الهجينة) الموجود في دورة البرامج الإنسانية 14

تخطيط استراتيجي. يتكون النهج المستخدم في السودان من جزأين من التخطيط الاستراتيجي:

(أ) التكلفة القائمة على الوحدة لتقدير تكاليف خطة الإستجابة الإنسانية على النحو الوارد في خطة الإستجابة الإنسانية. يتم حساب تقديرات التكلفة القائمة على الوحدة في أوراق عمل إكسل.

(ب) تسجيل المشروع المُستخدم للتنسيق والتخطيط والرصد الذي يعتمد على أدوات دورة البرامج الإنسانية.

يفصل هذا النهج تكاليف خطة الإستجابة الإنسانية المقدرة على أساس الوحدة عن تكاليف المشروع، مما يؤدي إلى اختلاف إجمالي تكاليف المشروع عن التقدير المالي لخطة الإستجابة الإنسانية. وبدلاً من ذلك، فإن تكلفة الأنشطة (أي مقدار تكلفة كل نشاط مضمرة في وحدة قياس (على سبيل المثال، لكل شخص مستهدف، لكل مركز رعاية صحية أولية، لكل أسرة، وما إلى ذلك) <sup>15</sup> هو الرقم الموجود في نظام التتبع المالي، الصحة العالمية المرصد وخطة الإستجابة الإنسانية. توفر صفحة ميزانية نظام المشروع، التي يتم إنشاؤها بشكل منفصل عن تقديرات خطة الإستجابة الإنسانية، مساحة للمنظمات لإضافة تفاصيل المشروع وتكاليف المشروع. يتم أولاً فحص المشاريع لرفضها أو مراجعتها أو تعزيزها بواسطة مجموعات باستخدام معايير متفق عليها. بعد ذلك، تتم مراجعة المشاريع وتعديلها والموافقة عليها من قبل منسق الشؤون الإنسانية ومكتب تنسيق الشؤون الإنسانية.

**تعبئة الموارد.** يستخدم الشركاء التنفيذيون خطة الإستجابة الإنسانية وخطة المشروع المعتمدة لديهم لإيصال نطاق الأمانة إلى الجهات المانحة وتعبئة الأموال للاستجابة للأمانة. بعد تأمين الأموال، يقوم الشركاء بإبلاغ مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية بالمبلغ المستلم، ويقوم مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية بتوثيقه في نظام التتبع المالي.

**التنفيذ والرصد.** بناءً على تجربة السودان، تواصل المجموعات الميدانية استخدام وحدة تخطيط الاستجابة والرصد RPM المكمل ببرنامج إكسل منفصل (أي منهجية الإجابة على الأسئلة الثلاثة أو الأربعة أو الخمسة (أي من الفاعل، ماذا سيفعل، أين، متى، ولمن سيتم هذا الفعل) لرصد الاستجابة الإنسانية. <sup>16</sup>

التكلفة القائمة على الوحدة + تسجيل المشروع للتنسيق والتخطيط والرصد (الهجينة) - المزايا والعيوب المنهجية

الإيجابيات	السلبيات
يُنتج تقديراً "جيداً" وسريعاً لخطة الإستجابة الإنسانية. <sup>17</sup>	قد تجد المجموعات القائمة على الخدمات صعوبة في إنشاء تقديرات لتكلفة الوحدة.
إطار استجابة المجموعات المصنّف: • يوفر معلومات للشركاء التشغيليين لمتابعة عند إنشاء مشاريعهم. <sup>18</sup> • يساعد على هيكلة جهود الرصد.	تعتبر الرصد (على سبيل المثال: أي الإجابة على الأسئلة الثلاثة أو الأربعة أو الخمسة (أي من الفاعل، ماذا سيفعل، أين، متى، ولمن سيتم هذا الفعل) أسهل في الهيكلة، ولكنه لم يتم دمجها حالياً في أدوات دورة البرامج الإنسانية. <sup>19</sup>

<sup>14</sup> المعلومات حول دورة البرامج الإنسانية التي تمت مناقشتها في هذا القسم مستمدة من خدمات مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية. تقييم الاحتياجات: [نظرة عامة | الاستجابة الإنسانية](#)

<sup>15</sup> يمكن العثور على أمثلة لوحدة القياس حسب المجموعة في الملحق أ.

<sup>16</sup> إذا كانت خطة الإستجابة الإنسانية متعددة السنوات، فيمكن استخدام التكاليف الفعلية لإثراء الإصدار التالي من خطة الإستجابة الإنسانية التي سيتم وضعها.

<sup>17</sup> تُفهم كلمة "جيد" في هذا السياق على أنها التكلفة المقدرة للوصول إلى السكان المستهدفين الذين تم التخطيط من أجلهم. يتم حساب ذلك على أنه السكان المستهدفون \* أي تكلفة وحدة النشاط لتلك الفئة السكانية المستهدفة. قارن ذلك بالتكلفة القائمة على المشروع وهي مجموع إجماليات المشروع المقترحة في خطة الإستجابة الإنسانية.

<sup>18</sup> نظراً لأن مشاريع الشركاء التنفيذيين منفصلة عن خطة الإستجابة الإنسانية، فإن خطة الإستجابة الإنسانية ليست مجموعة مكونة من مشاريع "قائمة الرغبات". وبدلاً من ذلك، تندرج المشاريع ضمن إطار الإستجابة المجمعّة المفضل.

<sup>19</sup> حالياً، جهود الرصد باستخدام عملية الإجابة على الأسئلة الثلاثة أو الأربعة أو الخمسة (أي من الفاعل، ماذا سيفعل، أين، متى، ولمن سيتم هذا الفعل) غير متصلة بكل من التكلفة الهجينة والتكلفة القائمة على المشروع. تعمل التكلفة القائمة على الوحدة على دمج الرصد، لكن لا يزال هذا الأمر يشكل تحدياً.

أقل بديهية من التكلفة القائمة على المشروع.	لا يلزم أن يساوي مجموع مشاريع الشريك التشغيلي الطلب المالي لخطة الإستجابة الإنسانية لخطة الإستجابة الإنسانية، ولكن من الممكن مقارنة كفاءة تكلفات المشروع مع بعضها البعض ومع تقديرات المجموعة.
يتم حساب التكلفة مرتين - أولاً عندما يحدّد الشركاء التشغيليون وفرق المجموعة تكاليف وحدة المجموعة، وثانياً عندما يقوم الشركاء التشغيليون بحساب تكاليف المشروع.	هناك زيادة في شفافية التكلفة لكل نشاط في كل منطقة جغرافية، ومن يخطط للقيام بهذه الأنشطة (لأنّ المشاريع مرتبطة بأطر المجموعة)، ومقدار الميزانية المخصصة لها (المشاريع).
	عند تعبئة الموارد، فإنّ التفاصيل المتزايدة تمكّن الجهات المانحة من فهم أفضل حول أين وكيف سيتم إنفاق أموالها من أجل المساءلة أمام دوائرها الانتخابية.
	يعدّ تدقيق المشاريع أكثر قابلية للإدارة لأنّه لا يعتمد على الجدول الزمني لنشر خطة الإستجابة الإنسانية.
	يتيح إنشاء المشاريع ربط التمويل بالمجموعات والمنظمات لتسهيل الرصد.
	يمكن تتبّع التقدّم المحرز في تمويل مشاريع الشركاء التشغيليين في خدمة التتبع المالي.

المصدر: تحليلات سؤلت (٢٠٢٢). التقرير النهائي لاستشارات منهجية تقدير تكاليف خطط الإستجابة الإنسانية والمعلومات الإضافية التي تم الحصول عليها لاحقاً.<sup>20</sup>

<sup>20</sup> في عملية إنشاء دراسات الحالة التفصيلية هذه، تم تحديد مزايا وعيوب إضافية. وحرصاً على الإحاطة التامة، يتضمّن هذا الجدول التعليقات الإضافية.

## التكلفة القائمة على الوحدة + خطوات تسجيل المشروع للتنسيق والتخطيط والرصد (الهيئبة) والإجراءات المقترحة

يوضح الجدول ٢ الخطوات الرئيسية المستخدمة لإنشاء تقديرات تكلفة خطة الإستجابة الإنسانية بناءً على تجربة السودان في هذا النهج. يتم ترميز الأقسام بالألوان لزيادة سهولة تحديد خطوات محددة:

- الأصفر — الخطوات التي يتم إجراؤها قبل وبعد حساب التكلفة القائمة على الوحدة وتسجيل المشروع وتدقيقه.
- الخطوات المنهجية لتحديد التكاليف على أساس الوحدة الخضراء لتحديد تكاليف خطة الإستجابة الإنسانية.
- الأرجواني - خطوات تسجيل المشروع وفحصه.

الجدول ٢. التكلفة القائمة على الوحدة + تسجيل المشروع للتنسيق والتخطيط والرصد (الهيئبة) المنهجية لوضع خطة الإستجابة الإنسانية في السودان التقدير المالي

عنصر دورة البرنامج الإنساني، أصحاب المصلحة والدور	الخطوات / الإجراءات / المسؤوليات	الأدوات ومصادر البيانات
التخطيط الاستراتيجي	الخطوة ١. تحديد استراتيجيات خطة الإستجابة الإنسانية وأهدافها وأنشطتها والأشخاص الذين سيتم استهدافهم للمساعدة؛ بناء إطار استجابة المجموعة التوقيت المقترح: أكتوبر	
منسق الشؤون الإنسانية (التعاون)	١. تحديد أولويات الاستجابة الإستراتيجية لخطة الإستجابة الإنسانية ونهج الاستجابة باستخدام المعلومات بما في ذلك المعلومات الواردة من للمحة العامة عن الاحتياجات الإنسانية، والاستعراض الإقليمي، وخدمة المشاريع، خدمة التتبع المالي (للمقارنة بالمساهمات الفعلية من أجل التخطيط المستقبلي)، نشاط الإجابة على الأسئلة الثلاثة أو الأربعة أو الخمسة (أي من الفاعل، ماذا سيفعل، أين، متى، ولمن سيتم هذا الفعل)*.	التقرير الشامل للاحتياجات الإنسانية
الفريق القطري الإنساني (التعاون)	أ. يقدم منسق الشؤون الإنسانية / الفريق القطري الإنساني توجيهاً استراتيجياً للاتفاق على الأهداف الاستراتيجية، والأهداف المحددة، ونهج الاستجابة، والأشخاص المقدرين الذين سيتم استهدافهم بناءً على التقرير الشامل للاحتياجات الإنسانية.	<a href="#">نموذج تخطيط الاستجابة ومراقبتها</a>
المجموعات الميدانية <sup>21</sup> (التعاون)	٢. بناء إطار استجابة المجموعة (أي الاستراتيجية والأهداف والأنشطة المصنفة على المستوى الجغرافي ومستوى المستفيد) بما يتماشى مع استراتيجية خطة الإستجابة الإنسانية. أ. تقوم كل مجموعة <sup>22</sup> بإنشاء إطار استجابة يتضمن الإستراتيجية والأهداف والأنشطة عبر عملية تعاونية ومتكررة مع الشركاء التنفيذيين، والتي أقرها منسق الشؤون الإنسانية / الفريق القطري الإنساني. ب. تحدد كل مجموعة الأشخاص المستهدفين للحصول على المساعدة، حيث يتم تصنيفهم بحسب الفئات الضعيفة (على سبيل المثال، النازحين داخلياً، والعائدين، وما إلى ذلك) حسب الجنس والعمر والإعاقة + لكل موقع. <sup>23</sup>	<a href="#">نموذج المشاريع</a> <a href="#">خدمة التتبع المالي</a>
	نشاط الإجابة على الأسئلة الثلاثة أو الأربعة أو الخمسة (أي من الفاعل، ماذا سيفعل، أين، متى، ولمن سيتم هذا الفعل)*	

<sup>21</sup> يُشار إليها أيضاً باسم المجموعات القطرية، والمجموعات الوطنية، والمجموعات دون الوطنية.

<sup>22</sup> تشمل المجموعات القطرية، والمجموعات الوطنية، والمجموعات دون الوطنية.

<sup>23</sup> تعدّ الاستجابة المصنفة المفضلة جانباً مهماً لهذا النهج لأنها تضع الأساس لتقديرات التكلفة المحددة على أساس الوحدة المنشورة في خطة الإستجابة الإنسانية، وتوجيه تطوير المشروع من قبل الشركاء التنفيذيين، ومراقبة محددة للمشاريع المنفذة. وتتضمن المعلومات المستخدمة لإنشاء استجابة على مستوى المجموعة التقرير الشامل للاحتياجات الإنسانية، وأداة تخطيط الاستجابة ومراقبتها، ومنهجية الإجابة على الأسئلة الثلاثة أو الأربعة أو الخمسة (أي من الفاعل، ماذا سيفعل، أين، متى، ولمن سيتم هذا الفعل)، والمشاريع.

<p>تم الحصول على البيانات من المصادر التالية وجمعت في إكسل مشروع محدد:</p> <p><a href="#">وحدة تخطيط الاستجابة والرصد</a></p> <p><a href="#">نموذج المشاريع</a></p> <p><a href="#">نظام التتبع المالي</a></p> <p>نشاط الإجابة على الأسئلة الثلاثة أو الأربعة أو الخمسة (أي من الفاعل، ماذا سيفعل، أين، متى، ولمن سيتم هذا الفعل)*</p>	<p>١. اجمع قائمة أنشطة خطة الإستجابة الإنسانية السابقة لكل مجموعة. في حالات الطوارئ الجديدة، يمكن الحصول على المعلومات من المجموعات العالمية، وأعضاء المجموعات، ونقاط الاتصال النقديّة، إذا كانت موجودة في البلد، ومن النداءات العاجلة السابقة ذات الأنشطة المماثلة لأزمة مماثلة.</p> <p>٢. تنظيف وتحسين قائمة الأنشطة<sup>24</sup></p> <p>٣. تحديد وحدات القياس لكل نشاط قطري<sup>25</sup></p> <p>٤. شارك برنامج الإكسل الخاص بالمجموعة مع الأنشطة مع الشركاء التشغيليين حتى يتمكنوا من البدء في تقدير تكلفة الوحدة الخاصة بهم لكل نشاط</p>	<p>المجموعات الميدانية (القيادة)</p> <p>التنسيق الإنساني (الموافقة على الأنشطة أو تعديلها)</p> <p>فريق التنسيق الإنساني (الموافقة على الأنشطة أو تعديلها)</p>
<p>الخطوة ٢. تطوير أو مراجعة تكاليف الوحدة حسب نشاط المجموعة التوقيت المقترح: نوفمبر</p>		<p>التخطيط الاستراتيجي</p>

<sup>24</sup> باعتبارها أزمة طويلة الأمد، تم استخلاص قوائم أنشطة المساعدة الإنسانية الأخيرة في السودان من خطط الاستجابة الإنسانية السابقة، وأدوات تكلفة البرامج الإنسانية (أي تخطيط الاستجابة ومراقبتها، منهجية الإجابة على الأسئلة الثلاثة أو الأربعة أو الخمسة (أي من الفاعل، ماذا سيفعل، أين، متى، ولمن سيتم هذا الفعل)، وحدة المشاريع، وخدمة التتبع المالي). في حالات الطوارئ الجديدة، يمكن الحصول على المعلومات من المجموعات العالمية، وأعضاء المجموعات، ونقاط الاتصال النقدي، إذا كانت موجودة في البلد، ومن النداءات العاجلة السابقة ذات الأنشطة المماثلة في أزمة مماثلة.

<sup>25</sup> يمكن العثور على أمثلة لوحدات القياس بحسب المجموعة في الملحق أ

<p>تم الحصول على البيانات من المصادر التالية وجمعت في إكسل مشروع محدد:</p> <p>نشاط الإجابة على الأسئلة الثلاثة أو الأربعة أو الخمسة (أي من الفاعل، ماذا سيفعل، أين، متى، ولمن سيتم هذا الفعل)*</p> <p><a href="#">نموذج المشاريع</a></p> <p><a href="#">نظام التتبع المالي</a></p> <p>نظام محاسبة المنظمة</p> <p>الإيصالات</p> <p>قيم السوق</p>	<p>١. إدراج الموارد اللازمة لنشاط ما (مثل الأجور، والنقل، والمعدات، والتخزين، والأمن، وما إلى ذلك). تشتمل معظم الموارد على وسائل مختلفة مثل الطائرات أو القوارب أو شاحنات النقل، وفئات مختلفة من الموظفين (مثل السائقين المحليين والموظفين الإداريين الدوليين، وما إلى ذلك) مما يجعل من المهم تحديد نوع المورد لضمان دقة الحساب.</p> <p>٢. تطبيق الحد الأدنى والحد الأقصى ومتوسط السعر<sup>26</sup> ل كل مصدر<sup>27</sup></p> <p>حساب هذه التكاليف في السنوات القليلة الأولى من الأزمة أو في سياقات شديدة التقلب</p> <p>٣. إدراج التكاليف غير المباشرة وتكاليف الدعم (على سبيل المثال، المساحة المكتبية، والإدارة، وموظفي الرصد، وبناء القدرات، وما إلى ذلك).<sup>28</sup></p> <p>٤. ضرب الحد الأدنى والحد الأقصى ومتوسط السعر في الكمية المقدرة</p> <p>٥. جمع تكاليف النشاط بحيث يكون لكل منها ثلاثة مجاميع (أي الحد الأدنى والحد الأقصى ومتوسط التكلفة الإجمالية)</p> <p>٦. تقييم ما إذا كانت التقديرات معقولة، إذا لم يتم تعديلها</p> <p>٧. إرجاع برنامج إكسل مع تكاليف الوحدة المكتملة لكل نشاط إلى المجموعات الميدانية</p>	<p>الشركاء التشغيليين (القيادة)</p> <p>المجموعات الميدانية (توفير الدعم)</p> <p>المجموعات العالمية (تقديم التوجيه)</p>
<p><b>الخطوة ٣. تحدد المجموعات أهداف النشاط حسب المنطقة والمجموعة السكانية التوقيت المقترح: نوفمبر</b></p>		<p>التخطيط الاستراتيجي</p>
<p>يتم تجميع ملفات إكسل الخاصة بالمجموعة في ملف إكسل واحد خاص بخطة الإستجابة الإنسانية</p> <p>على سبيل المثال، انظر <a href="#">خطة الإستجابة الإنسانية للسودان ٢٠٢٢</a></p> <p><a href="#">تكاليف الأنشطة الأهداف</a></p>	<p>١. باستخدام المعلومات المقدمة من الشركاء التنفيذيين، تقرّر المجموعات ما يلي: الأنشطة التي يمكن أن تلبّي الاحتياجات، والأشخاص المستهدفين، وتكلفة النشاط، والمقدار المطلوب من كل نشاط للوصول إلى الأشخاص المستهدفين في كل منطقة إدارية.</p>	<p>المجموعات الميدانية (التعاون)</p> <p>فريق التنسيق بين المجموعات (التعاون)</p>

<sup>26</sup> غالباً ما يتم استخدام مصطلحي "السعر" و"التكاليف" بالتبادل. ومع ذلك، هناك اختلاف في تعريفات هذه المصطلحات. يتم تعريف السعر على أنه قيمة الوحدة لعامل تكلفة أو مورد ما. في أبسط تعريف لها، التكلفة هي سعر الوحدة للمورد مضروباً في عدد الموارد المطلوبة (على سبيل المثال، سعر الوحدة للمادة غير الغذائية مضروباً في عدد المستفيدين يولد تكلفة المواد غير الغذائية المطلوبة).

<sup>27</sup> قد يأخذ الشركاء في الاعتبار تأثير موسم الأمطار المرتفع بشكل غير طبيعي ومحدودية الوصول إلى مناطق جغرافية معينة على نوع الموارد المستخدمة والتكاليف المرتبطة بتلك الموارد. وبالمقابل، يمكن للسيناريوهات الأفضل مقارنة كيميائية خفض التكاليف في المواقف المواتية. ومن العوامل المفيدة التي يجب مراعاتها العوامل الموسمية، والأمن، وإمكانية الوصول، والتضخم، وهذا على سبيل المثال لا الحصر. وقد يكون من الصعب حساب هذه التكاليف في السنوات القليلة الأولى من الأزمة أو في سياقات شديدة التقلب.

<sup>28</sup> نظراً لأن تكلفة النشاط من المحتمل أن تشتمل على مكونات متعددة، بما في ذلك تكلفة العنصر أو المواد، والإعداد، والتخزين، والنقل، وما إلى ذلك، يمكن احتساب التكاليف غير المباشرة كنسبة مئوية في تكلفة وحدة النشاط. يمكن للمجموعات العالمية وأعضاء المجموعة ونقاط الاتصال النقدية تقديم تعليمات بشأن النسبة المئوية التي ينبغي تطبيقها. انظر اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات (نوفمبر/تشرين الثاني ٢٠٢٢). تقرير بحثي: تخصيص التكاليف العامة في القطاع الإنساني. تخصيص التكاليف العامة في القطاع الإنساني (icvanetwork.org)

<p><a href="#">والغايات (الإصدار ١)</a></p>		
<p><b>الخطوة ٤. الانتهاء من المتطلبات المالية ونشر خطة الإستجابة الإنسانية</b> التوقيت المقترح: ديسمبر</p>		<p><b>التخطيط الاستراتيجي</b></p> <p>المجموعات الميدانية (مراجعة وتحميل إطار الاستجابة على مستوى المجموعة إلى نموذج المشاريع)</p> <p>منسق الشؤون الإنسانية (المراجعة، التعديل، الموافقة)</p> <p>الفرق القطرية الإنسانية (المراجعة، التعديل، الموافقة)</p> <p>مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية (المراجعة والتعديل والموافقة ورفع خطة الإستجابة الإنسانية على خدمة التتبع المالي)</p>
<p>١. الموافقة على الأنشطة أو مراجعتها وتكاليف الوحدة المرتبطة بها</p> <p>٢. يتم نشر ومتابعة خطة الإستجابة الإنسانية في خدمة التتبع المالي</p> <p>٣. تحميل إطار الاستجابة على مستوى المجموعة إلى نموذج المشاريع</p> <p>إكسل</p> <p><a href="#">نظام التتبع المالي</a></p> <p><a href="#">نموذج المشاريع</a></p> <p>نموذج تقرير خطة الإستجابة الإنسانية</p>		
<p><b>الخطوة ٥ أ. تطوير المشاريع وتقدير التكاليف المرتبطة بها</b> التوقيت: مستمر<sup>29</sup></p>		<p><b>التخطيط الاستراتيجي</b></p> <p>الشركاء التشغيليين (القيادة)</p> <p>المجموعات الميدانية (توفير الدعم)</p> <p>المجموعات العالمية (تقديم التوجيه)</p>
<p>تم الحصول على البيانات من المصادر التالية وجمعت في إكسل مشروع محدّد:</p> <p>نشاط الإجابة على الأسئلة الثلاثة أو الأربعة أو الخمسة (أي من الفاعل، ماذا سيفعل، أين، متى، ولمن سيتم هذا الفعل)*</p> <p><a href="#">نظام التتبع المالي</a></p> <p>نظام محاسبة المنظمة</p> <p>الإيصالات</p> <p>قيم السوق</p> <p>يتم إدخال تكاليف المشروع في <a href="#">نموذج المشاريع</a></p>	<p>١. إدراج الموارد والأسعار (مثل العمليّات والموظّفين والمعدّات والنقل وما إلى ذلك)</p> <p>٢. إدراج التكاليف غير المباشرة وتكاليف الدعم (على سبيل المثال، المساحة المكتبية، والإدارة، وموظّفي الرصد، وبناء القدرات، وما إلى ذلك)</p> <p>٣. الوضع في الاعتبار الحالات الطارئة للسينايروهات الأسوأ والأفضل، كما تمّت مناقشة هذا سابقاً</p> <p>٤. اضرب في الكميّة المقدّرة</p> <p>٥. مجموع تكاليف المشروع</p>	
<p><b>الخطوة ٥ ب. تسجيل المشاريع وتدقيقها</b> التوقيت: مستمر</p>		<p><b>التخطيط الاستراتيجي</b></p>

<sup>29</sup> من الناحية النظرية، يمكن إنشاء المشاريع في أي وقت خلال العام. ومن الناحية العملية، في الوقت الراهن يتم إنشاؤها مرة واحدة فقط كل عام.

<p><a href="#">نموذج المشاريع</a></p>	<p>١. تسجيل المشاريع في وحدة المشاريع ٢. المراجعة وإعادة التقديم حسب الحاجة</p>	<p>الشركاء التشغيليين (القيادة)</p>
<p><a href="#">نموذج المشاريع</a></p>	<p>٣. تأييد التعديلات أو رفضها أو التوصية بها<sup>30</sup> أ. يتم فحص المشاريع من قبل المجموعات للتغطية ومواءمتها مع الأهداف الإستراتيجية.</p>	<p>المجموعات الميدانية (القيادة)</p>
<p><a href="#">نموذج المشاريع</a></p>	<p>٤. المراجعة النهائية والتعديل والموافقة على المشاريع من قبل منسق الشؤون الإنسانية ومكتب تنسيق الشؤون</p>	<p>منسق الشؤون الإنسانية (المراجعة، التعديل، الموافقة)  مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية (المراجعة، التعديل، الموافقة)</p>
<p><b>الخطوة ٦. تعبئة الموارد وإعداد التقارير في خدمة التتبع المالي</b> التوقيت: مستمر</p>		<p><b>تعبئة الموارد</b></p>
<p><a href="#">خدمة التتبع المالي</a><sup>31</sup></p>	<p>١. تعبئة الموارد ٢. الإبلاغ عن الأموال التي تم جمعها إلى خدمة التتبع المالي - بما أنّ الأموال مضمونة، يقوم الشركاء بالإبلاغ عن المبلغ المستلم إلى مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية، ويقوم مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية بتوثيق ذلك في خدمة التتبع المالي.</p>	<p>الشركاء التشغيليين (القيادة)  مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية (توفير الدعم)</p>
<p><b>الخطوة ٧. تنفيذ المشاريع ومراقبتها</b> التوقيت: مستمر</p>		<p><b>التطبيق والرصد</b></p>
<p>نشاط الإجابة على الأسئلة الثلاثة أو الأربعة أو الخمسة (أي من الفاعل، ماذا سيفعل، أين، متى، ولمن سيتم هذا الفعل)*  <a href="#">نموذج تخطيط الاستجابة ومراقبتها</a></p>	<p>١. تنفيذ المشاريع المعتمدة والممولة ٢. الرصد على مستوى المشروع والمجموعة وخطة الإستجابة الإنسانية</p>	<p>الشركاء التشغيليين (التنفيذ ورصد القيادة المشتركة)  المجموعات القطرية (رصد القائد المشارك)</p>

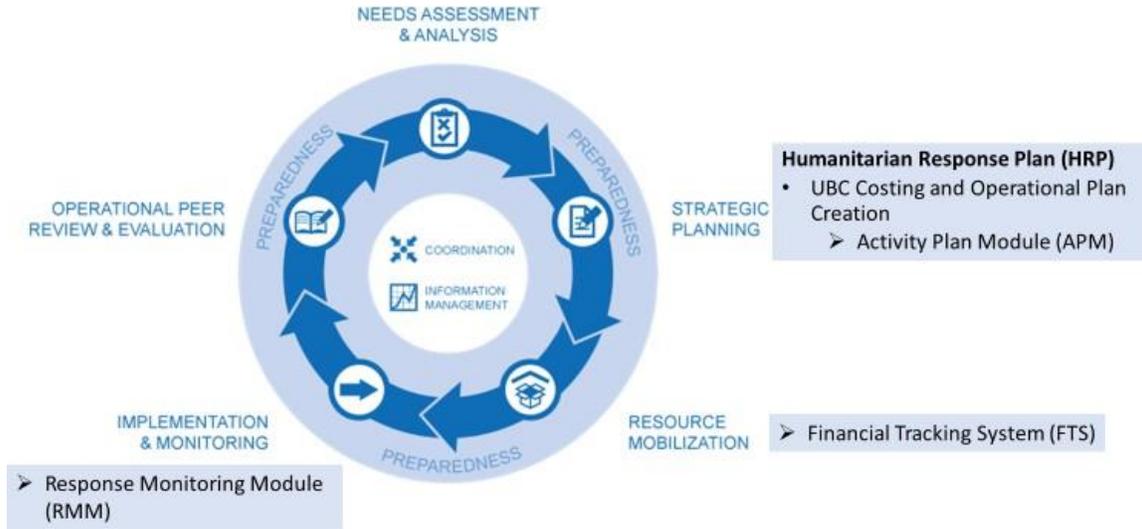
HC = منسق الشؤون الإنسانية؛ HCT = الفريق القطري للعمل الإنساني؛ OCHA = مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية

<sup>30</sup> تشير المجموعات التي تضم العديد من الشركاء التنفيذيين إلى أنّ تسجيل المشروع وفحصه يستغرق وقتاً طويلاً، مما يتطلب من قادة المجموعات مراجعة كل مشروع، وتقديم تعليقات إلى المنظمة الشريكة، وتخصيص وقتاً من أجل إجراء التعديلات، وتلقي المشروع المنقح، ومراجعة المشروع مرةً أخرى. وتطرح المشاريع متعددة المجموعات درجةً إضافيةً من التعقيد إلى عملية التدقيق. ومن مميزات هذا النهج عدم التعجل في إنشاء المشروع لأنّه غير مرتبط بخطة الإستجابة الإنسانية

<sup>31</sup> لدى الشركاء التنفيذيين طريقتان مختلفتان يمكنهم من خلالهما الإبلاغ عن المساهمات المالية. الطريقة الأولى هي إكمال [نموذج إكسل](#) الموجود على [موقع خدمة التتبع المالي](#) وأما الثانية فهي [إكمال طلب](#) تم إنشاؤه من خلال برنامج KoboToolbox.

دراسة حالة لخطة الإستجابة الإنسانية في العراق  
التكلفة القائمة على الوحدة + تسجيل النشاط للتنسيق والتخطيط  
والرصد  
نظرة منهجية

v



## التكلفة القائمة على الوحدة + تسجيل النشاط للتنسيق والتخطيط والرصد

تخطيط استراتيجي. استخدم العراق منصة أكتفتي انفو ActivityInfo عبر الإنترنت لدعم وإدارة جمع البيانات والرصد وإعداد التقارير للعمليات الإنسانية. (أدوات دورة البرامج الإنسانية غير مصممة حالياً لتتبع تفاصيل خطط القائمة على الأنشطة.<sup>32</sup>) تتضمن منصة أكتفتي انفو ActivityInfo وحدتين — وحدة خطة النشاط (APM) ووحدة رصد الاستجابة (RMM). تساعد وحدة خطة النشاط في تنظيم المعلومات (أي الأنشطة وتكاليف الوحدة المرتبطة بها (أي الحد الأدنى والحد الأقصى والمتوسط والإجمالي) اللازمة لتحديد تكلفة خطة الإستجابة الإنسانية ووظائفها بشكل مشابه لوحدة المشاريع في أدوات دورة البرامج الإنسانية. تقوم وحدة وحدة رصد الاستجابة التابعة لمنصة أكتفتي انفو ActivityInfo بتنظيم البيانات لتطوير خطة تشغيلية وإطار رصد مشابه لوحدة تحديد التنسيق والرصد في أدوات دورة البرامج الإنسانية.

تعبئة الموارد. يستخدم الشركاء التنفيذيون خطة الإستجابة الإنسانية وخطة المشروع المعتمدة لديهم لإيصال نطاق الأزمة إلى الجهات المانحة وحشد الأموال للاستجابة للأزمة. بعد تأمين الأموال، يقوم الشركاء بتسجيل المبلغ المُستلم إلى مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية، ويقوم مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية بتوثيقه في خدمة التتبع المالي.

التنفيذ والرصد. في العراق، واصلت المجموعات استخدام أداة وحدة رصد الاستجابة التابعة لمنصة أكتفتي انفو لرصد الاستجابة لأنشطة الأزمات.<sup>33</sup>

## التكلفة القائمة على الوحدة + تسجيل النشاط للتنسيق والتخطيط والرصد - المزايا والعيوب المنهجية (الهجينة)

المختلطة	السلبيات	الإيجابيات
يتم استخدام "الخطط التشغيلية" بدلاً من المشاريع.	قد تجد المجموعات القائمة على الخدمة صعوبة في توليد تكاليف الوحدة.	يولد تقديراً "جيداً" وسريعاً لخطة الإستجابة الإنسانية. ٤
يعتمد على منصة أكتفتي انفو ActivityInfo أكثر من أدوات دورة البرامج الإنسانية.	أقلّ بديهية من التكلفة القائمة على المشروع.	المرونة في تغيير السياق بسرعة.
	لا يمكن تتبع التقدم المحرز في تمويل مشاريع الشركاء التشغيليين في خدمة التتبع المالي حيث أنّ المشاريع غير مسجلة.	
	قد لا تتمكن المنظمات الوطنية غير الحكومية (NNGOs) والمنظمات المحلية غير الحكومية (LNGOs) من توفير التفاصيل التقنية المطلوبة.	
	يعدّ إعداد أداة مخصصة لجمع البيانات (تم ذلك في العراق باستخدام منصة أكتفتي انفو ActivityInfo) أمراً تقنياً والخبرة الحالية محدودة.	

المصادر: تحليلات سولت (٢٠٢٢). التقرير النهائي لاستشارات منهجية تقدير تكاليف خطط الاستجابة الإنسانية والمعلومات الإضافية التي تم الحصول عليها لاحقاً.<sup>34</sup>

<sup>32</sup> يمكن العثور على مزيد من المعلومات هنا: برنامج نظام المعلومات الإدارية للرصد والتقييم وإعداد التقارير ([activityinfo.org](http://activityinfo.org))  
<sup>33</sup> إذا كانت خطة الإستجابة الإنسانية متعددة السنوات، فيمكن استخدام التكاليف الفعلية للاسترشاد بها في النسخة التالية من خطة الإستجابة الإنسانية التي سيتم إنشاؤها  
<sup>34</sup> في عملية إنشاء دراسات الحالة التفصيلية هذه، تم اكتشاف مزايا وعيوب إضافية. وحرصاً على الإحاطة التامة، يتضمن هذا الجدول التعليقات الإضافية.

## التكلفة القائمة على الوحدة + الخطوات التوجيهية لتسجيل النشاط والإجراءات المقترحة<sup>35</sup>

يوضّح الجدول ٣ الخطوات الرئيسية المستخدمة لإنشاء تقديرات التكلفة القائمة على الوحدة بناءً على تجربة العراق. يتم ترميز الأقسام بالألوان لتسهيل تحديد الخطوات المحددة:

- الأصفر - الخطوات التي تتم قبل وبعد تحديد التكلفة القائمة على الوحدة.
- الخطوات المنهجية الخضراء لحساب التكلفة القائمة على الوحدة.

الجدول ٣. التكلفة القائمة على الوحدة + منصة اكتفي انفو *ActivityInfo* لوضع التقديرات المالية لخطة الإستجابة الإنسانية في العراق

عنصر دورة البرنامج الإنساني، أصحاب المصلحة والدور	الخطوات / الإجراءات / المسؤوليات	الأدوات ومصادر البيانات
	المرحلة ١. تطوير الأنشطة المشتركة بين القطاعات والأهداف المشتركة بين القطاعات والتكاليف	
	الخطوة ١. تحديد الأهداف ونهج الاستجابة والأهداف التوقيت المقترح: أكتوبر	
التخطيط الاستراتيجي منسق الشؤون الإنسانية (التعاون) الفرق القطرية الإنسانية (التعاون) المجموعات الميدانية <sup>36</sup> (التعاون)	١. تحديد أهداف المجموعة، ونهج الاستجابة، واسم النشاط، والوصف الذي يتعلق بالهدف الاستراتيجي. <sup>37</sup> ٢. تحديد خصائص التنفيذ (أي الاسم، الطريقة، التسليم المباشر أو غير المباشر، أو التسليم لمرة واحدة أو التسليم المتكرر)، الفئة المستهدفة، على سبيل المثال النازحون داخلياً داخل المخيمات و/أو خارج المخيمات و/أو العائدون). <sup>38</sup> ٣. تشمل المؤشرات الأشخاص المحتاجين (PiN)، والأشخاص المستهدفين، والجنس، والعمر، والإعاقة، وغيرها من الأبعاد المطلوبة.	يتم أخذ البيانات من المصادر التالية وإدخالها في ملف إكسل مخصص: التقرير الشامل للاحتياجات الإنسانية على سبيل المثال، انظر: <a href="#">استجابة أهداف الرصد</a> <a href="#">نموذج الأنشطة- علامة التيوب (١)</a> <a href="#">الأهداف والأنشطة؛ رصد الاستجابة</a> <a href="#">قالب الأنشطة الأهداف علامة</a> <a href="#">التيوب (١) الأنشطة والمؤشرات؛</a> <a href="#">رصد الاستجابة</a> <a href="#">نموذج الأنشطة الأهداف، علامة</a> <a href="#">التيوب (١) اضطراب القلق</a> <a href="#">الاجتماعي والإعاقة حسب</a> <a href="#">المجموعة</a>

<sup>35</sup> انظر أيضاً "تحسين ال ABC لخطة الإستجابة الإنسانية للعراق لعام ٢٠٢١: مسودة للمناقشة، اعتباراً من ١٦ سبتمبر ٢٠٢٠".

[20200916\\_ABC\\_Recommendations\\_for\\_Improvement.docx - Google Docs](https://docs.google.com/document/d/20200916_ABC_Recommendations_for_Improvement.docx)

<sup>36</sup> يُشار إليها أيضاً باسم المجموعات القطرية، والمجموعات الوطنية، والمجموعات دون الوطنية.

<sup>37</sup> يجب أن ترتبط أهداف المجموعة بهدف محدد واحد ويجب أن يكون كل نشاط فريداً بالنسبة إلى هدف مجموعة محدد.

<sup>38</sup> يمكن أن يكون لكل نشاط طريقة واحدة فقط (يجب اعتبار أي تدخل من نفس النوع، ولكن مع أساليب متعددة، أنشطة مختلفة). قد تشمل الأساليب النقد أو القسائم أو الخدمات العينية أو خدمات التوصيل، والتي يتم تقديمها بشكل مباشر أو غير مباشر إلى السكان المستهدفين مرة واحدة أو بشكل متكرر.

الخطوة ٢. توليد التكاليف على أساس الوحدة <sup>39</sup>		التوقيت المقترح: نوفمبر/مستمر	التخطيط الاستراتيجي
			المجموعات الميدانية (القيادة)
			الشركاء التشغيليين (التعاون)
<p>يتم أخذ البيانات من المصادر التالية وإدخالها في ملف إكسل مخصص:</p> <p>المشاريع السابقة القائمة على التكلفة القائمة على الوحدة</p> <p>نظم المحاسبة</p> <p>الإيصالات</p> <p>قيم السوق</p> <p>على سبيل المثال، انظر: <a href="#">استجابة أهداف الرصد</a></p> <p><a href="#">نموذج الأنشطة-علامة التبويب (١)</a></p> <p><a href="#">تفاصيل النشاط</a></p>	<p>١. مراجعة الأنشطة القطرية الحالية.<sup>40</sup></p> <p>٢. تجميع الأنشطة المتشابهة وتحديد الأنشطة الرئيسية<sup>41</sup></p> <p>٣. تحديد موارد النشاط مثل الأجور والمشتريات، النقل والتخزين والأمن والنفقات العامة وما إلى ذلك. على سبيل المثال، يمكن أن تشمل موارد النقل الطائرات أو القوارب أو الشاحنات. وبالمثل، ينبغي النظر في تكاليف الموظفين لمختلف فئات الموظفين (على سبيل المثال، الموظفين الدوليين والوطنيين والاستشاريين وما إلى ذلك).<sup>42</sup></p> <p>٤. إنشاء وحدات القياس: تشجع منهجية تقدير التكلفة القائمة على الوحدة بحسب استخدام كل شخص أو كل مستفيد حيثما أمكن ذلك، لتحقيق الاتساق عبر موارد النشاط.</p> <p>٥. تحديد أسعار الوحدات<sup>43</sup></p> <p>٦. تطوير نطاق التكلفة: يمكن أن يؤثر توقيت التسليم على التكاليف. على سبيل المثال، التحديات الموسمية التي تؤثر على خيارات النقل والتكاليف ذات الصلة. كما أنّ موقع الأشخاص المحتاجين وإمكانية الوصول إليهم يمكن أن يؤثر على التكاليف. أيضاً، يؤثر موقع الشركاء وقدرتهم على التنفيذ وقدرتهم على الحصول على أسعار تنافسية على تقديرات التكلفة.</p> <p>٧. دمج النفقات العامة، وبناء القدرات، وتكاليف الرصد<sup>44</sup></p> <p>٨. إنشاء متوسط تكلفة الوحدة اعتماداً على الحد الأدنى والحد الأقصى للنطاقات القائمة على دراية بالأهداف المخطط لها والموقع والشركاء والجغرافيا، وما إلى ذلك.</p> <p>٩. حساب التكاليف الإجمالية: تقوم المجموعات الميدانية بضرب متوسط تكلفة الوحدة لنشاط محدد بإجمالي عدد الوحدات لكل نشاط (على سبيل المثال، س دولار أمريكي لكل عدد من المواد غير الغذائية إلى ص من الأفراد). يمكن أيضاً ضرب الحد الأدنى والحد الأقصى لتكاليف</p>		

<sup>39</sup> لدعم هذه الخطوة، قد ترغب المجموعات في الاستعانة بشركاء مختارين يمثلون المجتمع الإنساني (أي منظمات الأمم المتحدة، والمنظمات الدولية غير الحكومية، والمنظمات الوطنية غير الحكومية، والمنظمات المحلية غير الحكومية، والقطاع الخاص للمساعدة في الحصول على تقديرات لمعايير التكلفة وحيثما أمكن إنشاء "قواعد بيانات تكلفة" خاصة بالقطاع/المجموعة.

<sup>40</sup> إذا لم تكن المعلومات موجودة أو كان من غير الممكن التوفيق بينها في أدوات دورة البرامج الإنسانية، فيمكن طلب المشورة من المجموعات العالمية ومركز التنسيق لمجموعة العمل النقدية.

<sup>41</sup> على سبيل المثال، بالنسبة لمجموعة التعليم، الأنشطة المتعلقة ببرامج التغذية المدرسية في مجموعة واحدة، وأنشطة التعليم في مرحلة الطفولة المبكرة في مجموعة أخرى.

<sup>42</sup> بالنسبة للعديد من المنظمات غير الحكومية الدولية ومنظمات الأمم المتحدة، غالباً ما تكون الأجور الدولية هي الأعلى تكلفة، مع تحديد ما إذا كان الموظفون محليين أم دوليين ويكون دور الفرد (على سبيل المثال، السائق المحلي، الموظفين الإداريين الدوليين، وما إلى ذلك) أمراً ضرورياً.

<sup>43</sup> غالباً ما يتم استخدام مصطلحي "السعر" و"التكاليف" كترادفين. ومع ذلك، ثمة اختلاف في تعريفات هذه المصطلحات. يتم تعريف السعر على أنه قيمة الوحدة لعامل التكلفة أو المورد. في أبسط تعريف لها، التكلفة هي سعر الوحدة للمورد مضروباً في عدد الموارد المطلوبة (على سبيل المثال، يولد سعر الوحدة للمادة غير الغذائية مضروباً في عدد المستفيدين تكلفة المواد غير الغذائية المطلوبة).

<sup>44</sup> يعني عدم وجود اتفاقات موحدة بشأن إدراج التكاليف غير المباشرة وتكاليف الدعم بأن القرارات يتم اتخاذها وفقاً لكل حالة على حدة. يمكن للمجموعات العالمية وأعضاء المجموعة ونقاط الاتصال النقدية تقديم إرشادات بشأن النسبة المئوية التي ينبغي تطبيقها. انظر أيضاً إلى اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات (نوفمبر ٢٠٢٢). تقرير بحثي: تخصيص التكاليف العامة في القطاع الإنساني. تخصيص التكاليف العامة في القطاع الإنساني (icvanetwork.org)

	<p>الوحدة في إجمالي عدد الوحدات لكل نشاط لإظهار نطاق إجمالي التكاليف التي قد يتوقعها المانحون لنشاط معين.</p> <p>١٠. يمكن إرجاع جداول بيانات إكسل المكملة إلى الملف أنشطة ترميز وحدة إدارة المعلومات (IMU) القطرية المعنية. الأنشطة والمؤشرات كما أنها تساعد في إعلام نشاط رسم الخرائط الأهداف حسب المنطقة والمجموعات السكانية، الموضحة أدناه.</p>	
<p><b>خطوة التخطيط الاستراتيجي ٣. يتم تجميع أهداف أنشطة المجموعة لتقدير الأهداف المشتركة بين القطاعات<sup>45</sup></b></p>		
<p>إكسل مخصص</p> <p>على سبيل المثال، انظر: <a href="#">استجابة أهداف الرصد</a></p> <p><a href="#">نموذج الأنشطة-علامات التوبوب (٢)</a></p> <p><a href="#">عدد الحالات في المنطقة - النازحون داخلياً، (٢)</a></p> <p><a href="#">عدد الحالات في المنطقة، النازحون داخلياً في الخارج، (٢)</a></p> <p><a href="#">عدد الحالات في المنطقة - العائدون</a></p>	<p>١. رسم خرائط لعدد الحالات المستهدفة حسب المنطقة والمجموعة السكانية.</p> <p>٢. تحديد قواعد التجميع للجمع بين أهداف النشاط على مستوى المنطقة (لكل مجموعة مستفيدة).</p> <p>٣. يمكن إرجاع جداول بيانات إكسل المكملة إلى وحدة إدارة المعلومات في البلد المعني (IMU).</p>	<p><b>التخطيط الاستراتيجي</b></p> <p>المجموعات الميدانية (التعاون)</p> <p>مجموعات التنسيق بين المجموعات (ICCG) (التعاون)</p>
<p><b>المرحلة الثانية: تطوير إطار ومنصة التخطيط والرصد<sup>46</sup></b></p>		
<p><b>الخطوة ٤. تعريف متطلبات منصة الرصد وتكوين منصة ActivityInfo<sup>47</sup></b></p> <p>التوقيت المقترح: نوفمبر/مستمر</p>		
<p>وحدة خطة النشاط (APM)</p>	<p>١. الانتهاء من هندسة المعلومات وتصميم المنصة وتحديثها دعم عمليات إدارة البيانات.</p> <p>أ. يشمل تطوير وتنفيذ وحدة خطة النشاط (APM) للمجموعات الميدانية لإنشاء "الخطط التشغيلية" وتطوير وتنفيذ وحدة رصد الاستجابة (RMM) المصممة لخطة الإستجابة الإنسانية (أي تنفيذ نماذج مراقبة المجموعة).</p> <p>٢. تطوير وتنفيذ منصة APM لدعم المجموعات الحصول على معلومات الخطة التشغيلية.</p>	<p><b>التخطيط الاستراتيجي</b></p> <p>وحدة إدارة المعلومات (IMU)/ActivityInfo</p> <p>فرقة العمل</p>

<sup>45</sup> لا يوجد نهج أو طريقة واحدة يمكن استخدامها لهذه الخطوة. وبدلاً من ذلك، يتعين على كل دولة أن تحدّد الطريقة الأكثر ملاءمة لها. أما كيفية عمل المجموعات الميدانية فستحدده الأهداف الإستراتيجية والمواءمة مع أهداف وأنشطة المجموعة

<sup>46</sup> يتم دعم تطوير إطار ومنصة التخطيط والرصد من قبل وحدة خطة النشاط (APM) ووحدة رصد الاستجابة (RMM) يمكن انشاء وحدة خطة النشاط (APM) ووحدة رصد الاستجابة (RMM) باستخدام أي أداة لجمع البيانات، بما في ذلك قوالب XLS، ومع ذلك، فإن التوصية هي استخدام أداة إدارة البيانات عبر الإنترنت، مثل منصة ActivityInfo، من أجل هذا الغرض. يتم ربط وحدة رصد الاستجابة (RMM) بوحدة خطة النشاط (APM)، الأمر الذي يمكننا أيضاً من توفير رابط لخدمة التتبع المالي. في حين أنّ دليل التدابير المضادة يوفّر المعلومات التشغيلية حول الأنشطة، فإنّ نموذج إدارة المخاطر يلتقط تفاصيل تنفيذ نشاط الإجابة على الأسئلة الخمسة (أي من الفاعل، ماذا سيفعل، أين، متى، ولمن سيتم هذا الفعل) لدعم رصد الأنشطة الإنسانية المستمرة.

<sup>47</sup> تعتبر هذه الخطوة تقنية للغاية ومن غير المرجح إجراؤها في الميدان في الوقت الحالي.

وحدة رصد الاستجابة (RMM)	أ. يتضمن المشروع المخطط له و/أو تفاصيل المشاريع الشريكة التي سيتم من خلالها تنفيذ الأنشطة ٣. تطوير وتنفيذ آلية الاستجابة الإقليمية المصممة لخطة الإستجابة الإنسانية.	
التخطيط الاستراتيجي الخطوة ٥. تطوير الخطط التشغيلية للمجموعة وخطط أنشطة الشركاء التوقيت المقترح: ديسمبر		التخطيط الاستراتيجي المجموعات الميدانية (التعاون)
نموذج اكتفى بلان Activity Plan <a href="#">نظام التتبع المالي</a> قالب خطة الاستجابة الإنسانية	١. تقوم المجموعات بإعداد الخطط التشغيلية (أي رسم خرائط للأنشطة حسب الشرك والموقع والمجموعة السكنية) 48 في عملية تعاونية بين المجموعات الميدانية والشركاء التشغيليين 49 ٢. يقوم الشركاء بإعداد وتسجيل خطط النشاط (أ) يتم تسجيل خطة النشاط عندما يتم التخطيط لمشروع ما (تم طلب التمويل/تم تقديم الاقتراح) أو تم تأكيده (التزام التمويل/المشروع لم يبدأ بعد) ب) يسمح بالتتبع في وحدة رصد الاستجابة RMM المستخدمة في الخطوة ٧. ٣. يتم نشر ومتابعة خطة الإستجابة الإنسانية في خدمة التتبع المالي.	الشركاء التنفيذيين (التعاون) الفرق القطرية الإنسانية (المراجعة، التعديل، الموافقة) مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية (مراجعة وتعديل واعتماد وتحميل خطة الإستجابة الإنسانية على خدمة التتبع المالي) تكلفة البرنامج الإنساني نقطة الاتصال وأعضاء الفريق الآخرين (كتابة خطة الإستجابة الإنسانية)
الخطوة ٦. تعبئة الموارد وإعداد التقارير في خدمة التتبع المالي التوقيت المقترح: مستمر		تعبئة الموارد الشركاء التنفيذيين (القيادة)
	١. تعبئة الموارد ٢. الإبلاغ عن الأموال التي تم جمعها إلى خدمة التتبع المالي - عندما يتم تأمين الأموال، يقوم الشركاء بالإبلاغ عن المبلغ المُستلم لمكتب تنسيق الشؤون الإنسانية، ويقوم مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية بتوثيقه في خدمة التتبع المالي.	مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية (الدعم)

48 نظراً لأنّ التكلفة القائمة على الوحدة لا تستخدم المشاريع، فبدلاً من ذلك يتم استخدام الخطط التشغيلية للمجموعة، وتتعامل المجموعات مع الشركاء التشغيليين لوضع أنشطتها المخطط لها من خلال "عدسة المشروع". لا تهدف هذه الأنشطة المخطط لها إلى إنشاء "قائمة أمنيات" للمشاريع. و عوضاً من ذلك، فهي عبارة عن خريطة للأنشطة التي من المحتمل أن تحدث بسبب (١) أنّ الشركاء لديهم بالفعل تمويل لمشروع ما، أو (٢) تم تقديم مقترح مشروع، أو (٣) شركاء يعمل بالفعل في منطقة ما وينوي مواصلة العمليات. وتظل وحدة خطة النشاط APM بمثابة قاعدة بيانات مفتوحة للشركاء لتحديث خطط أنشطتهم (أي المشاريع) مع تغير الظروف التشغيلية.

49 يعدّ هذا التخطيط الأولي لخطط الأنشطة بمثابة عملية تعاونية بالغة الأهمية، وتتضمن مراجعة النظراء (أي ما يعادل ما سيتم القيام به في إعداد المشاريع لخطة قائمة على المشروع).

نظام التتبع المالي 50 ، 51		
الخطوة ٧. تنفيذ المشاريع ومراقبتها		التنفيذ والرصد الشركاء التشغيليين (رصد التنفيذ والقيادة المشتركة)
التوقيت المقترح: مستمر		
١. تنفيذ المشاريع الممولة	٢. الرصد على مستوى المشروع والمجموعة وخطة الإستجابة الإنسانية	المجموعات (رصد القائد المشارك)
نموذج رصد الاستجابة		

HC=منسق الشؤون الإنسانية؛ HCT = الفريق القطري للعمل الإنساني؛ OCHA = مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية

<sup>50</sup> يوفر برنامج اكتفتي انفو ActivityInfo رابطاً نوعياً عاماً بين تدفقات التمويل في خدمة التتبع المالي والأنشطة المنقّدة. أحد أهداف وحدة خطة النشاط APM هو "التعويض عن عدم وجود تفاصيل تخصّ المشروع مدرجة في نهج التكلفة القائمة على الوحدة. سيقوم الفريق القطري للعمل الإنساني ومجموعة التنسيق بين المجموعات، بدعم من الصندوق الإنساني للعراق (IHF) والمنظمات الشريكة والجهات المانحة والأدوات/الآليات الموجودة في المقر الرئيسي، بمراقبة تدفقات التمويل من خلال خدمة التتبع المالي، بدعم من الأدوات المحلية، وهذا من أجل حشد الموارد والترويج لها ابتغاء تقليل فجوات التمويل ودعم أنشطة خطة الإستجابة الإنسانية. ترتبط متطلبات التمويل والتمويل الذي يتلقاه كل شريك بالنشاط ذي الصلة من خلال منصّة التخطيط وإعداد التقارير على مستوى الدولة. ومن أجل تعزيز الشفافية والروابط بين المشاريع الممولة وأنشطة خطة الإستجابة الإنسانية، يُشجّع الشركاء على تحديد أوصاف في مشروع خطة الإستجابة الإنسانية الخاصة بهم لأنشطة المجموعات التي تساهم فيها تدخلاتهم. وسيوفّر هذا نظرة عامة أفضل على مدى توفر التمويل والفجوات.

<sup>51</sup> لدى الشركاء التنفيذيين طريقتان مختلفتان يمكنهم من خلالهما الإبلاغ عن المساهمات المالية. الطريقة الأولى هي إكمال [نموذج إكسل](#) الموجود على [موقع خدمة التتبع المالي](#) وأما الثانية فهي [إكمال طلب](#) تم إنشاؤه من خلال برنامج KoboToolbox.

## مصادر إضافية

إرشادات عامة بشأن تكلفة خطة الإستجابة الإنسانية وتسجيل المشروع.

دراسة الحالة ١: التكلفة القائمة على أساس المشروع + تسجيل المشروع وفحصه بناءً على الخطوات المستخدمة لإنشاء المتطلبات المالية لخطط الاستجابة الإنسانية لجنوب السودان وسوريا ونيجيريا.

دراسة الحالة ٢: التكلفة القائمة على الوحدة + تسجيل المشروع للتنسيق والتخطيط والرصد (الهجينة) بناءً على الخطوات المستخدمة لإنشاء المتطلبات المالية لخطة الإستجابة الإنسانية في السودان.

دراسة الحالة ٣: التكلفة القائمة على الوحدة + تسجيل الأنشطة للتنسيق والتخطيط والرصد بناءً على الخطوات المستخدمة لإنشاء المتطلبات المالية لخطة الإستجابة الإنسانية في العراق.

## الملحق أ. وحدات القياس حسب المجموعة

وحدة القياس	نوع التدخّل	المجموعة
لكل صف دراسي	برنامج التثقيف في المدارس	التعليم
لكل مدرسة	إصلاح الهياكل الأساسية	التعليم
لكل مشارك	برامج المال مقابل العمل	الأمن الغذائي
لكل عائلة/أسرة	توزيع المدخلات الزراعية	الأمن الغذائي
لكل مركز صحي أولي	خدمات الصحة الأولية	الصحة
لكل منشأة	خدمات التخزين المشتركة	اللوجستيات
لكل طفل يتم خدمته	علاج سوء التغذية الحادّ	التغذية
لكل عائلة	الإيواء في حالات الطوارئ	المأوى
للشخص الواحد	معالجة المياه	المياه والصرف الصحي والنظافة الصحية
للشخص الواحد	بناء المراحيض	المياه والصرف الصحي والنظافة الصحية

المصدر: السودان: وحدة تكلفة الوحدة لمجموعة التنسيق المشتركة بين المجموعات | ورقة توجيه/مناقشة | فبراير ٢٠٢٠

يمكن ارسال الأسئلة المنهجية إلى:

يوتا فيلز (Uta Filz)

[filz@un.org](mailto:filz@un.org)

---

Operational peer review and evaluation = مراجعة وتقييم الأقران التشغيلية =  
Strategic Planning = تخطيط استراتيجي  
Implementation and Monitoring = التنفيذ والرصد  
Resources Mobilization = تعبئة الموارد  
Preparedness = الاستعداد

HPC Project Module = وحدة مشروع تكلفة المشروع الإنساني =  
Financial Tracking System = نظام التتبع المالي  
Bridge tool = أداة ذا بروج =  
Response and Planning Module = وحدة الاستجابة والتخطيط =  
نشاط الإجابة على الأسئلة الثلاثة أو الأربعة أو الخمسة =

Needs assessment and analysis = تقييم الاحتياجات وتحليلها =  
Operational peer review and evaluation = مراجعة وتقييم النظراء التشغيليين =  
Implementation and monitoring = التنفيذ والرصد  
Strategic planning = تخطيط استراتيجي  
Resources mobilization = تعبئة الموارد  
Financial Tracking System = نظام التتبع المالي =

Needs assessment and analysis = تقييم الاحتياجات وتحليلها =  
Operational peer review and evaluation = مراجعة وتقييم النظراء التشغيليين =  
Implementation and monitoring = التنفيذ والرصد  
Strategic planning = تخطيط استراتيجي  
Resources mobilization = تعبئة الموارد  
Financial Tracking System = نظام التتبع المالي =  
Humanitarian Response Plan = خطة الاستجابة الإنسانية =

Needs assessment and analysis = تقييم الاحتياجات وتحليلها =  
Operational peer review and evaluation = مراجعة وتقييم النظراء التشغيليين =  
Implementation and monitoring = التنفيذ والرصد  
Strategic planning = تخطيط استراتيجي  
Resources mobilization = تعبئة الموارد  
Financial Tracking System = نظام التتبع المالي =  
Humanitarian Response Plan = خطة الاستجابة الإنسانية =