

خطط الاستجابة الإنسانية
إستشارات منهجية التكلفة
التقرير الأخير

المهمة رقم OCHA-143231-C-GENEVA-20

تاريخ التقديم V8: ٢٢ أغسطس ٢٠٢٢

تم تقديمه إلى: دورة البرنامج الإنساني لفريق تنسيق التكاليف

محتوى

٣	شكر وتقدير
٤	نبرة
٤	النطاق والمنهجية
٤	النتائج الشاملة
٥	النتائج المتعلقة بالتكلفة بشكل مباشر
٨	النتائج المتعلقة بالتكلفة بشكل غير مباشر
١٠	نتائج أخرى
١١	توصيات
١٦	نتائج الجهات المانحة
٢٣	نتائج المقررات والمجموعات العالمية
٣١	نتائج المكتب الميداني
٣٩	تعليقات إضافية للمكتب الميداني
٤٢	الملحق أ. نهج تحديد التكلفة لكل بلد في خطة الاستجابة الإنسانية
٤٤	الملحق ب. دراسات الحالة
٤٤	دراسة الحالة ١: التكلفة المحسنة القائمة على الوحدة للعراق
٤٥	دراسة الحالة ٢: منصة ديوبترا التابعة للجنة الإنقاذ الدولية
٤٥	دراسة الحالة ٣: الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية/التعليم
٤٦	الوثائق التي تمت مراجعتها

شكر وتقدير

لم يكن من الممكن إجراء هذا البحث بدون الوقت السخي الذي قدمه المانحون، والمنظمات الرئيسية، ومنسقو المجموعة العالمية، والأمم المتحدة، والمنظمات الدولية غير الحكومية، والمنظمات الوطنية غير الحكومية، وجهات الاتصال القطرية. أنا في غاية الامتنان لأفكاركم وأرائكم ووقتكم.

بالإضافة إلى ذلك ، شكرًا جزيلاً للمتدربين الذين ساعدوا في عملية النسخ الثقيلة. ومن بين هؤلاء إيفا ليونا لوفيسوتو، وماريسا لوبيز غونزاليس، وجيني فلورنس فودن، وياسمينة نصير، و فابيان كريستيان جبرارد دي جير. أنا ممتنة للغاية لك لورين بورقيس على كل دعمك في تدوين المقابلات وتصفية بيانات الاستبيان.

أتقدم بالشكر لـ ميهايلا إيانكو التي نظمت وجدولت المقابلات ، وماغالي سالازار التي كانت مفيدة للغاية في تقديم الترجمات الفرنسية-الإنجليزية وإجراء المقابلات، وإيزابيل فوجري التي هبتت لمساعدتي عدة مرات.

كما أنني أقدّر كثيرًا التوجيهات والاقتراحات التي قدّمتها مجموعة نقاط الاتصال الخاصة بدورة البرنامج الإنساني، وخاصة أغنيس دور في الجزء الأول من هذا البحث وزولا دويل في الجزء الأخير. الأهم من ذلك كله، أتوجه بأسمى آيات شكري لك أوتا فيلز على دعمك وتوجيهك الذي لا يتوقف طوال هذه العملية. وبينما تمّ بذل كل ما في الوسع لضمان دقة المعلومات الواردة في هذا التقرير، إلا أنّ أي أخطاء هي تقصيري.

النطاق والمنهجية

كانت أهداف مراجعة منهجية تقدير التكاليف لخطة الاستجابة الإنسانية (HRP) هي تقييم المنهجيات التي تم استخدامها والتي يتم استخدامها في الوقت الراهن من قبل الفرق القطرية الإنسانية (HCTs)، وذلك من أجل تحديد مزايا وعيوب كل منها بناءً على وجهات نظر أصحاب المصلحة المعنيين، وتوثيق الأثر الأوسع لاستخدام منهجيات مختلفة لتقدير التكاليف من بلد إلى آخر في سياق التنسيق الإنساني بين الوكالات والرصد والتتبع المالي.²

- وفقاً للمنهجية المتفق عليها من قبل المجموعة، يضمن مكوّن المقر الرئيسي لمراجعة تقدير التكاليف مراجعة الوثائق، والمقابلات مع المانحين، والمنظمات، والمجموعات العالمية، وأصحاب المصلحة من ذوي الإعاقة.
- يشمل العنصر الميداني أصحاب المصلحة في دورة البرنامج الإنساني في أفغانستان، وبوروندي، وجمهورية الكونغو الديمقراطية، والعراق، والصومال، وجنوب السودان، والسودان، وزيمبابوي، ويتألف من محادثات مع منسق الشؤون الإنسانية (HC)، وتنسيق الأمم المتحدة للشؤون الإنسانية (OCHA)، ومجموعة التنسيق بين المجموعات (ICCG)، والمجموعات والأمم المتحدة (UN)، والمنظمات الدولية غير الحكومية (INGO)، والمنظمات الوطنية غير الحكومية (NNGO)، والمتلقون من الأعلى والوسط والأسفل وفقاً للتحويل المستلم كما هو موثّق في نظام التتبع المالي (FTS) لخطة الاستجابة الإنسانية لعام ٢٠٢٠ (أي تسع منظمات من كل بلد إن أمكن). (انظر الملحق أ للحصول على قائمة بالدول وطريقة احتساب تكاليفها لخطة الاستجابة الإنسانية لعامي ٢٠٢٠ و ٢٠٢١).
- وتمكّن أصحاب المصلحة الميدانيون أيضاً من الاطلاع على دراسة استقصائية على الإنترنت باللغتين الفرنسية والإنجليزية.

الأهم من ذلك، سعى هذا البحث أيضاً إلى تقييم تأثير منهجيات تقدير تكاليف خطة الاستجابة الإنسانية على دورة البرنامج الإنساني أو على نطاق أوسع. وهذا يشمل التأثير المحتمل على التخطيط الاستراتيجي، وتعبئة الموارد، والتنفيذ والرصد، ومراجعة وتقييم النظراء التشغيليين، والتقرير الشامل للاحتياجات الإنسانية (HNO) وكذلك على المبادئ التوجيهية مثل الملاءمة والفعالية والاستدامة والشراقات والتوطين والتنسيق. نظراً لأن مناقشات المقابلات غالباً ما تضمنت جوانب أوسع من دورة البرنامج الإنساني والتعليقات المرتبطة بشكل سطحي بتقدير التكاليف، فقد تم تجميع النتائج في فئتين - فئة مرتبطة بشكل غير مباشر بتقدير التكاليف وفئة ذات صلة مباشرة بالتكاليف.

النتائج الشاملة

لا توجد مشكلة على صعيد التكاليف في دورة البرنامج الإنساني؛ بل يوجد مشكلة على مستوى الأنظمة. ونظراً لأنّ تقدير التكاليف مدمج في الجوانب الحاسمة الأخرى لدورة البرنامج الإنساني (على سبيل المثال، الموازنة الاستراتيجية، والتنسيق التشغيلي، والتتبع المالي، والرصد)، فإنّ هذه الجوانب يجب أن تعمل جنباً إلى جنب مع تقدير التكاليف.

النتائج المتعلقة مباشرة بالتكلفة

منهجيات التكلفة

- يفضل مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية ووكالات الأمم المتحدة بشكل عام تحديد التكلفة القائمة على الوحدة، وتظهر المجموعات العالمية تفضيلها لتحديد التكلفة القائمة على المشروع على حساب التكلفة القائمة على الوحدة، وأما المنظمات الدولية غير الحكومية والمنظمات الوطنية غير الحكومية فهي غير متأكدة أي النهجين أفضل.
- قد تواجه المجموعات المختلفة في نفس البلد والتي تتبّع نفس المنهجية لتحديد التكلفة تجربة مختلفة، كما قد يكون لدى نفس المجموعة في بلدان مختلفة

1 في هذا التقرير، يمثل الاختصار NNGO، ويعني المنظمات الوطنية والمحلية غير الحكومية. لم يتم استخدام الاختصار LINGO (ويعني المنظمات المحلية غير الحكومية) لأنه مدرج في تعريف المنظمات غير الحكومية الوطنية والمحلية لأغراض هذا التقرير.

2 تحليلات سولت (٧ فبراير ٢٠٢١). تقرير بداية الاستشارات الخاصة بخطة الاستجابة الإنسانية ومنهجية الاستشارة.

، <https://drive.google.com/file/d/1Wkkomyf-nY7fCx3-kAXUeD7ZmZUHHM--/view?usp=sharing> ، ومكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية (٨ أكتوبر ٢٠٢٠) الشروط المرجعية لاستشارات تقدير التكاليف.

تجارب مختلفة أيضاً. في سياق تحديد التكلفة القائم على المشروع على سبيل المثال، قد يكون لدى المجموعات التي لديها عدد أكبر من الشركاء مشاريع مسجلة لفحصها أكثر من تلك المجموعات التي لديها عدد أقل من الشركاء.

● على جميع الأصعدة، ومن الجهات المانحة إلى المنظمات غير الحكومية، هناك قدر كبير من الالتباس حول الخطوات المنهجية المتضمنة في تقدير التكلفة القائمة على الوحدة والتكلفة الهجينة.

● في حين أنّ هناك مزايا للانتقال من التكلفة القائمة على المشروع إلى التكلفة القائمة على الوحدة، أو إلى التكلفة الهجينة، فيبدو أنّ فوائد تقدير التكلفة القائمة على المشروع تفوق فوائد التكلفة القائمة على الوحدة بالرغم من ثقل منهجية تحديد التكلفة القائمة على المشروع وحاجتها إلى التنقيحات.

● نظراً لأنّ التكلفة القائمة على المشروع تتماشى بشكل أفضل مع دورة البرنامج الإنساني الأوسع، فإنها تلتقط معلومات أكثر دقة حول العملية الإنسانية.

● تحتاج الفرق داخل الدولة إلى الكثير من الوقت والتوجيه والأدوات اللازمة لدعم التغيير قبل إجراء أي تغيير على منهجيات تقدير التكاليف. ولا يمكن إجراء التغييرات في النظام على عجل.

● يؤكّد الموظفون داخل الدولة أنّهم ليسوا خبراء في التكاليف ولا يريدون أن يكونوا خبراء في هذا الأمر. بل يريدون بذل الوقت والجهد في تقديم الخدمات الإنسانية.

● بوجه عام، يعتقد المشاركون في هذا البحث أنّ الإرشادات المتعلقة بأساليب تقدير التكلفة ينبغي أن تكون جهداً تعاونياً بين مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية والمجموعات العالمية.

● حتى إذا كانت خطة الاستجابة الإنسانية لبلد ما تنص على أنّها تستخدم نوعاً واحداً من أساليب تقدير التكلفة، فليس هناك ما يضمن أنّ المجموعات أو المنظمات في ذلك البلد تستخدم نفس المنهجية أو حتى تستخدم نفس المنهجية بالطريقة ذاتها.

● التكلفة القائمة على الوحدة

المختلط	السلبيات	الإيجابيات
أسرع ولكن ينظر إليها البعض على أنّها أقل دقة وأقل "قابلية للاستخدام".	أقل سهولة من حساب التكلفة القائمة على المشروع لإنشاء تقديرات التكلفة لخطة الاستجابة الإنسانية.	تقدير عام جيد لخطة الاستجابة الإنسانية ⁴
لا يوجد دليل على أنّ التكلفة القائمة على الوحدة أكثر أو أقل شفافية من التكلفة القائمة على المشروع.	تجد المجموعات القائمة على الخدمة أنّ التكلفة القائمة على الوحدة أكثر صعوبة.	تقديرات أسرع عندما تطلبها الجهات المانحة.
هناك آراء متضاربة إذا كانت التكلفة القائمة على الوحدة تتماشى مع إجراءات المحاسبة الداخلية للمنظمات.	تقوم الجهات المانحة بتمويل المشاريع وليس الأنشطة ³ .	المرونة في تغيير السياقات بسرعة.
	يحتاج إلى رابط أقوى للرصد والإبلاغ.	تجد المجموعات القائمة على المنتجات، بشكل عام، أنّ التكلفة القائمة على الوحدة واضحة ومباشرة.
	القليل من الأدلة على أنّ تقدير التكلفة القائمة على الوحدة تركز على المجموعات.	
	تشعر بعض المجموعات بأنّها عمياء عن نشاط الشركاء بعد اكتمال تقدير التكاليف. وينطبق هذا بصفة خاصة على البلدان التي تستخدم تقدير التكلفة	

³ مع تحول المزيد من الجهات المانحة إلى التمويل متعدّد القطاعات، قد تصبح أنشطة التمويل أكثر شيوعاً وبالتالي أقل عائقاً بالنسبة للتكلفة القائمة على الوحدة.

⁴ تُفهم كلمة "جيد" في هذا السياق على أنّها التكلفة المقرّرة للوصول إلى المجموعة السكانية المستهدفة المخطط لها. يتم حساب ذلك على أنّه تكلفة الوحدة السكانية المستهدفة للنشاط لتلك المجموعة السكانية المستهدفة. قارن ذلك بالتكلفة القائمة على المشروع وهو مجموع إجماليات المشروع المقترحة في خطة الاستجابة الإنسانية.

	<p>القائمة على الوحدة والذي لا يشمل تسجيل المشاريع.</p> <p>لا يأخذ في الاعتبار جودة الموارد، على سبيل المثال، جودة الخرسانة المستخدمة في البناء، أو جودة الكتب المستخدمة في التعليم التعليمي.</p> <p>لا يشمل الفحص الذي يستخدم للتنسيق والمواءمة الاستراتيجية وتقييم القدرات ومراقبة الجودة حسب المجموعات.</p> <p>شكل نقص التكلفة القائمة على الوحدة حافزاً للبلدان على استخدام هذه الطريقة من أجل التطور</p> <p>تمت الإشارة إلى الجوانب السلبية للتكلفة القائمة على الوحدة أكثر من الجوانب الإيجابية.</p> <p>وقد تمّت ملاحظة الجوانب سلبية أكثر للتكلفة القائمة على الوحدة أكثر من الجوانب الإيجابية.</p>	
--	--	--

● التكلفة القائمة على المشروع

المختلط	السلبيات	الإيجابيات
<p>قد تكون التكلفة القائمة على المشروع متمحورة حول المجموعة بقدر ما تتمحور حول المنظمة بسبب عملية التدقيق.</p>	<p>إنّ التكلفة القائمة على المشروع ثقيلة للغاية وتحتاج إلى المراجعة وتسجيل المشاريع وفحصها هما من أكثر التحديات شيوعاً.</p> <p>إنّ إنشاء المشاريع قبل معرفة مقدار مساهمات المانحين ثم مراجعة نفس هذه المشاريع بعد تلقّي مساهمات المانحين عمل مزدوج ويجذب الموظفين داخل الدولة إلى المشاريع التي قد لا تتلقى التمويل أبداً.</p> <p>يولد "قائمة أمنيات" للمشاريع التي قد لا تتلقّى التمويل أبداً وقد تصبح قديمة بسرعة بسبب تغيير السياقات.</p>	<p>بشكل عام، تتكامل التكلفة القائمة على المشروع بشكل جيد مع دورة البرامج الإنسانية، بما في ذلك المراقبة والتتبع.</p> <p>تتماشى التكلفة القائمة على المشروع بشكل جيد مع إجراءات المحاسبة الداخلية.</p> <p>إنّ الشمول في خطة الاستجابة الإنسانية يوفر رؤية واضحة للمنظمات.</p> <p>التكلفة القائمة على المشروع معروفة جيّداً من قبل مختلف أصحاب المصلحة.</p>

- طوال هذه الاستشارة، ذكر بعض الذين أجريت معهم مقابلات أنّ التكلفة القائمة على الوحدة والتكلفة القائمة على المشروع يجب أن تستفيدان على بعضها البعض بدلاً من أن تكونا متعارضتين. في حين أن هذا يبدو منطقيًا تمامًا، إلا أنّ تتألف الأنشطة من تكاليف الوحدة، والأنشطة هي اللبنة الأساسية للمشاريع، ومن غير المرجح حالياً أن تكتمل كل من التكلفة القائمة على الوحدة والتكلفة القائمة على المشروع بعضهما البعض لثلاثة أسباب على الأقل.

١ (خصوصية التكاليف

تعكس تقديرات التكاليف التي وضعتها المنظمات التكاليف الفعلية المتوقع تكبدها مع مراعاة العوامل السياقية مثل الجغرافيا وسلاسل التوريد. إنّ تقديرات التكلفة القائمة على الوحدة والنتيجة عن المجموعات هي أكثر عمومية أو توقّر نطاقاً يعتبر غير كاف لميزانية مشروع المنظمة. في حين أن تقدير التكلفة القائمة على الوحدة يمكن أن يولد تكاليفاً مختلفة (على سبيل المثال، تكلفة تنفيذ نشاط ما في موقع نائي في مقابل موقع حضري)، فقد ذكر الأشخاص الذين أجريت معهم المقابلات أن إنشاء تسعير التكلفة القائمة على الوحدة الذي يعكس جميع الاختلافات في بلد ما يستغرق وقتاً طويلاً نظراً لعدد المتغيرات ومزيج من تلك المتغيرات (على سبيل المثال، الموقع، والمنفذ، والموسم، والمستفيدين الذين يتم خدمتهم، ونوع ونوعية الموارد المستخدمة، وما إلى ذلك).

٢ (وفورات الحجم والعد المزدوج

لا يأخذ تقدير التكلفة القائم على الوحدة في الحسبان وفورات الحجم أو ازدواج حساب الموارد، ولا سيما أمور الموظفين والأمن والنقل التي قد تكون مزدوجة في مختلف أنشطة المشاريع. وتزداد وفورات الحجم وازدواجية حساب الموارد تعقيداً عندما تكون المشاريع متعدّدة القطاعات بطبيعتها.

٣ (تكاليف التشغيل وتكاليف التنفيذ

في تحديد التكلفة القائمة على المشروع، يجب توثيق تكاليف التشغيل وتكاليف التنفيذ بشكل منفصل. ولذلك، يمكن إجراء تقدير دقيق لتكاليف التشغيل في مختلف الأنشطة القائمة على المشروع بدقة أكبر لكل منظمة على حدة مقارنةً بالتقديرات الأكثر عمومية المُقدّمة في تقدير التكلفة القائمة على الوحدة.

بناء القدرات

- ذكرت بعض المنظمات أنّ منهجيات تقدير التكاليف لم تتم مناقشتها في الاجتماعات الشهرية للمجموعة.
- غالباً ما تكون مجموعة مهارات تحديد تكاليف خطة الاستجابة الإنسانية غير متوفرة لدى موظفي الشؤون المالية في المنظمات.
- تشعر المجموعات التي ليس لديها موظفين متخصصين في إدارة المعلومات أنّها في وضع غير مؤات لتقدير التكاليف.
- يتطلّب معدل الدوران المرتفع داخل الدولة اتباع نهج بسيط ومتسق وموحد لتقدير التكاليف مع استخدام نفس القدر من التدريب والتوجيه والوثائق الداعمة.
- بينما أكد معظم الأشخاص المشمولين في هذا البحث أنّه تم تقديم التوجيه والدعم، لم يعتقد البعض أنّ ما تمّ تقديمه كان هو النوع الصحيح أو أنّه تمّ تقديمه بطريقة يسهل فهمها.

الغرض من خطة الاستجابة الإنسانية

• تخدم خطط الاستجابة الإنسانية أغراضاً أوسع من مجرد جمع الأموال. ويشير أصحاب المصلحة إلى استخدامهم لخطط الاستجابة الإنسانية من أجل المواءمة الاستراتيجية والتنسيق التشغيلي والتتبع المالي والرصد. يجب أن تؤخذ هذه الأغراض الأوسع في الاعتبار جنباً إلى جنب مع تقدير التكاليف⁵ وفي حين أنّ التكلفة القائمة على الوحدة قد تكون أسرع، إلا أنّ البعض يرى أنّها تقلل من المنفعة العامة لخطة الاستجابة الإنسانية عندما لا تكون المشاريع مسجلة، ولا يرتبط الرصد ارتباطاً وثيقاً بالتكلفة القائمة على الوحدة، ويمكن أن يكون التتبع المالي أكثر صعوبة.

المراقبة

- قد لا يتوقّر للمجموعات التي تضم أعداداً كبيرة من المشاريع الوقت الكافي لإجراء مراجعة شاملة للمشروع.
- وبالمثل، قد يعاني الرصد من عدم كفاية موظفي المجموعات والوقت المثقل بالأعباء. ونتيجة لذلك، قد لا يجري الرصد بدقة كما هو مخطّط له.
- لا تتضمن دورة البرنامج الإنسانيّ الحاليّة طريقة منهجية لرصد دقّة تقديرات التكاليف.
- يؤدي عدم اتساق نظام التكلفة القائمة على الوحدة مع إدارة المشاريع أو الأنشطة ورصدها إلى فقدان حاد للمعلومات. فعلى سبيل المثال، يترتب على الافتقار إلى

5 يبدو أن أولئك الذين يعتقدون أنّ خطط الاستجابة الإنسانية تخدم غرضاً أوسع من مجرد أداة لجمع الأموال، يتماشى مع التعريف الرسمي لخطط الاستجابة الإنسانية على أنّها "أدوات إدارية في المقام الأول لمنسقي الشؤون الإنسانية والفريق القطري للعمل الإنساني". (مكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية، ٢٠٢١)..

التقييس والشفافية

- هناك تباين واسع في نسبة التكاليف المخصصة للنفقات العامة. وذكر الأشخاص الذين أجريت معهم المقابلات أن نسبة التكاليف المخصصة للنفقات العامة تتراوح بين ٤ في المائة و ٣٠ في المائة. وكان البعض غير متأكد ما يجب أن تكون النسبة المئوية أو إذا كان هناك إرشادات حول كيفية حساب التكلفة العامة.
- يعتمد الجهد المطلوب لفحص المشاريع على المجموعة والبلد. وتثقل هذه العملية كاهل المجموعات في بعض البلدان. ورهنأ بالجدول الزمني وعدد المشاريع المقدمه، يمكن أن تتعرض عملية التدقيق للخطر.

الرصد

- يعتمد الجهد المطلوب لفحص المشاريع على المجموعة والبلد. وتثقل هذه العملية كاهل المجموعات في بعض البلدان. ورهنأ بالجدول الزمني وعدد المشاريع المقدمه، يمكن أن تتعرض عملية التدقيق للخطر.

النتائج المتعلقة بالتكلفة بشكل غير مباشر

خدمة التتبع المالي

- هناك آراء متضاربة حول دقة خدمة التتبع المالي ودوافع عدم الإبلاغ عن التمويل.
- أعربت إحدى المنظمات عن قلقها إزاء ازدياد بروز المعلومات من خلال الإبلاغ في دائرة التتبع المالي مما قد يؤدي إلى اهتمام غير مرحب به أو سلبي من الجهات الفاعلة.

التقرير الشامل للاحتياجات الإنسانية / خطة الاستجابة الإنسانية

- يُنظر إلى عملية إصدار التقرير الشامل للاحتياجات الإنسانية على أنها أكثر صرامة من عملية إنشاء خطط الاستجابة الإنسانية.
- يُنظر إلى بعض خطط الاستجابة الإنسانية السنوية على أنها إعادة كتابة من السنوات السابقة مما يهدر وقت الموظفين المهم. يعتقد بعض أصحاب المصلحة أن إعادة الكتابة ضرورية للحفاظ على اهتمام المانحين.
- هناك اعتقاد واسع النطاق لدى الموظفين داخل البلد بأن خطط الاستجابة الإنسانية تستهلك قدرًا كبيرًا من الوقت بالنسبة لنسبة الأموال المُستلمة.
- يؤثر توقيت خطط الاستجابة الإنسانية على المجموعات بشكل مختلف. على سبيل المثال، يمكن أن يؤثر التأخير في إنجاز خطط الاستجابة الإنسانية تأثيراً كبيراً وسلبياً على مجموعة الأمن الغذائي في البلدان التي تعتمد على دورات الزراعة الموسمية. كما أن الإفراج عن الأموال في وقت متأخر (مثلاً حتى استيفاء حد معين) يمكن أن يمنع المنظمات من شراء البذور وبالتالي فقدان دورات زراعة المحاصيل الحرجة.

- على سبيل المثال، في زيمبابوي، يقع موسم الزراعة بين أكتوبر ويناير. إذا لم يتم إصدار التمويل في الوقت المناسب لموسم الزراعة، فقد لا تكون فرصة زراعة المحاصيل متاحة حتى العام التالي، وبالتالي فإن المرونة في توقيت التمويل أمر بالغ الأهمية.
- طلب بعض المانحين تحديد الأولويات في إطار خطط الاستجابة الإنسانية للمساعدة في اتخاذ قرارات التمويل الخاصة بها، أو تحديد أولويات أكبر ضمن النظرة العامة على الاحتياجات الإنسانية.
- إن الحدود القصوى لمتطلبات خطة الاستجابة الإنسانية تقوض العملية الإنسانية الأوسع، حيث يُنظر إلى التقديرات على أنها لم تعد تمثل «الحاجة» الفعلية. ويمكن أن يؤدي ذلك ببعض أصحاب المصلحة إلى التساؤل حول الغرض من النظرة العامة على الاحتياجات الإنسانية وخطة الاستجابة الإنسانية. في حين كان هناك بعض الانتقادات للأساليب المستخدمة لتوليد تقديرات الأشخاص المحتاجين (PIN) في خطة الاستجابة الإنسانية، كان هناك انتقادات أوسع بكثير للقيود المالية المفروضة على خطط الاستجابة الإنسانية.
- هناك اعتقاد بأن بعض الفرق القطرية للعمل الإنساني ومكتب تنسيق الشؤون الإنسانية يعرفون إجمالي الاحتياجات المالية لخطة الاستجابة الإنسانية ولكنهم لا يشاركون هذه المعلومات إلا مع منظمات مصطفاه. إن والأخذ والرد الذي يحدث أثناء صياغة ميزانية خطة الاستجابة الإنسانية أمر محبط لبعض الموظفين الميدانيين ويُنظر إليه على أنه إهدار كبير للوقت.

التوطين

- تعتقد بعض المنظمات غير الحكومية أنّ نظام خطة الاستجابة الإنسانية مُصمّم في المقام الأول لوكالات الأمم المتّحدة والمقر الرئيسي والمنظمات الدولية غير الحكومية وأنّ المنظمات الوطنية غير الحكومية محرومة بشكل غير عادل، فعلى سبيل المثال:
 - سرعة الاستجابة للمقترحات. تمتلك وكالات الأمم المتّحدة والمنظمات الدولية غير الحكومية موظّفين يحقّقون الوفاء بهذه المواعيد النهائية، لكن المنظمات الوطنية غير الحكومية التي لديها عدد أقل من الموظّفين، والموظّفين الذين لديهم موارد أقل ومشكلات تخص الاتصال بالإنترنت يواجهون صعوبات. وهذا أمرٌ مرهقٌ بشكل خاص عند تقديم مقترحات بميزانيات مختلفة إلى مجموعات مختلفة. تعتقد المنظمات الوطنية غير الحكومية بأنّ بإمكانها تقديم مقترحات ذات جودة أعلى في حال تم منحها مزيداً من الوقت.
 - تعتقد بعض المنظمات الوطنية غير الحكومية أنّ التوطين يقتصر فقط على الشكليات وأنّ المنظمات الوطنية غير الحكومية لا تتمتع بنفس سلطة اتخاذ القرار التي تتمتع بها المنظمات الدولية الأكبر حجماً.
- تعتقد المنظمات الوطنية غير الحكومية أنّ تمويل تكاليف التشغيل المخصّصة لوكالات الأمم المتحدة والمنظمات الدولية غير الحكومية غير عادل وأنّ المنظمات الوطنية غير الحكومية يمكنها أن تفعل المزيد بنفس الأموال.
- وتسأل بعض أصحاب المصلحة عن مدى فعالية بناء القدرات إذا لم تتمكن المنظمات غير الحكومية بعد مرور ١٠ سنوات من قيادة المشاريع بدون أن تحتاج إلى المنظمات الأكبر حجماً.

سلسلة التوريد وكفاءة الموظّفين

- يعتقد أحد أصحاب المصلحة أنّ الشراء ينبغي أن يكون مركزياً كوسيلة للحصول على أسعار أفضل لجميع المنظمات وخدمة عدد أكبر من الأفراد المحتاجين
- يعتقد أحد أصحاب المصلحة أنّه يجب أن يكون هناك عدد أقل من المنظمات غير الحكومية العاملة في منطقة جغرافية معينة، وأنّ الموظّفين يجب أن يتمتّعوا بخبرة متعددة القطاعات بدلاً من التخصص في مجموعة واحدة. وهذا من شأنه التقليل من تكاليف المكاتب والسماح للموظّفين الميدانيين بأن يكونوا أكثر مرونةً لتلبية احتياجات السياق المتغيّر.

التدقيق

- بالنظر إلى أنّ المانحين يمولون خارج إطار خطة الاستجابة الإنسانية، فإن ذلك يثير التساؤل عن مدى ثقة المانحين في التدقيق كآلية لمراقبة الجودة.⁶

نتائج أخرى

الثقة

- ظهرت قضايا الثقة في العديد من مجموعات أصحاب المصلحة. على سبيل المثال،
 - كثيراً ما يشكك المانحون في المتطلبات المالية الكبيرة لخطة الاستجابة الإنسانية.
 - أثّرت تساؤلات أيضاً بشأن التباين بين التجمعات في مختلف البلدان والافتقار إلى الشفافية بشأن الحسابات الكامنة وراء الأرقام.
 - أثّرت بعض المجموعات والمنظمات نقص الإبلاغ في نظام التتبع المالي (FTS) كوسيلة لتوليد مساهمات أكبر، لا سيما لوكالات الأمم المتحدة والمنظمات الدولية غير الحكومية. يسمح هذا لمختلف أصحاب المصلحة بالإشارة إلى أنظمة التتبع المالي والادعاء بأنهم «الأكثر نقصاً في التمويل» بينما قد لا يكونون كذلك في الواقع. ولتوضيح الأمور فإنّ أي من الأشخاص الذين أجريت معهم المقابلات أو المشاركين في الاستطلاع لم يذكروا أنّهم لم يقدّموا تقارير كافية في نظام التتبع المالي كاستراتيجية لجمع الأموال. وبدلاً من ذلك، ذكر بعض من أجريت معهم المقابلات أنّهم يعتقدون أنّ هذه استراتيجية تستخدمها منظمات أخرى.
- يؤدي الافتقار إلى الشفافية في تحديد التكاليف والنظام الذي يعاني من نقص التمويل بشكل مزمن إلى تفاقم قضايا الثقة

⁶ ستكون هناك دائماً مشاريع خارج خطة الاستجابة الإنسانية ليس لها أيّ تأثير على ثقة المانحين. على سبيل المثال، منظمة أطباء بلا حدود والصليب الأحمر، الهلال الأحمر خارج خطة الاستجابة الإنسانية وقد يكون لدى الجهات المانحة شركاء منذ فترة طويلة لا يشاركون في خطة الاستجابة الإنسانية.

التوصيات

تعمل التوصيات الواردة أدناه على موازنة التعايش المستمر بين التكلفة القائمة على المشروع والتكلفة القائمة على الوحدة. يتم تقديم التوصيات المتعلقة بالتكاليف بشكل خاص أولاً، وتليها توصيات النظام الشاملة.

منهجيات التكلفة

١. الأخذ بعين الاعتبار ما إذا كان هناك ما يبرر وجود منهجية واحدة فقط لتحديد التكاليف

تتيح سياسة اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات (٢٠١٧) للفرق القطرية الإنسانية المرونة في الاختيار بين التكلفة القائمة على الوحدة، أو التكلفة القائمة على المشروع، أو الهجينة كوسيلة لتقدير متطلبات التمويل لخطط الاستجابة الإنسانية. وتشير النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة إلى أنّ الاستمرار في اتباع مناهج مختلفة لتحديد التكاليف يجب أن يتم فحصه بشكل أكبر نظراً لأنّ وجود مناهج متعددة يؤثر سلباً على الاتساق والوضوح والشفافية في تكلفة خطة الاستجابة الإنسانية والقضايا الأوسع التي تتعلق بدورة البرامج الإنسانية والأدوات الملائمة لها. ومع ذلك، فإنّ تقديم منهجية واحدة فقط لتحديد التكلفة سيتطلب المزيد من الدراسة وسياسة جديدة للجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات.

٢. صياغة إرشادات وأدوات ودورات تدريبية موحدة لتحديد التكاليف

يمكن صياغة إرشادات بشأن تقدير التكاليف فيما يتعلق بالخطوات والتعريفات. ستكون المرونة أمراً بالغ الأهمية ولكن هذا التوجيه على الأقل سيؤدّ الفرق القطرية بنفس المعلومات لاتخاذ قراراتها المتعلقة بالتكاليف. ينبغي أن يكون صياغة إرشادات وأدوات ودورات تدريبية موحدة وواضحة بمثابة عملية تعاونية بين مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية والمجموعات العالمية. يجب أن تكون الموارد والتدريبات المقّمة مخصّصة بأصحاب المصلحة. على سبيل المثال، نظراً لارتفاع معدل دوران المنظمات الدولية غير الحكومية والمنظمات الوطنية غير الحكومية، فإنّ بناء القدرات في دورة البرامج الإنسانية وعلى وجه التحديد في منهجيات تقدير التكلفة المستخدمة في خطط الاستجابة الإنسانية يجب أن يتم تصميمه خصيصاً للموظف المعين حديثاً ممّن يفتقر إلى الخبرة في تقدير التكاليف. ويجب توفير أدوات وإرشادات واضحة وبسيطة بالإضافة إلى أمثلة لبعض الأخطاء الشائعة التي يجب تجنبها. قد تحتاج المنظمات غير الحكومية إلى إرشادات بشأن التكاليف وغيرها من القضايا الحاسمة، مثل كيفية استخدام خطة الاستجابة الإنسانية لغرض جمع الأموال. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للمنسّقين ومسؤولي إدارة المعلومات وموظفي البرامج والمالية الاستفادة من التدريبات البسيطة. يجب أن تكون الإرشادات المطروحة مرنة لمراعاة الاختلافات السياقية. ويمكن تنظيم دورات تدريبية سنوية وتقديم الدعم الشخصي عند الضرورة. بالنسبة لتلك المجموعات العالمية التي لم تفعل ذلك بالفعل، فيجب أن تكون المجموعات العالمية مستعدة لتقديم الدعم والتوجيه للمجموعات الميدانية. ومن الأمثلة القليلة على الدعم والتوجيه في مجال تقدير التكلفة القائمة على الوحدات هو أنّ مجموعات الحماية توفر التوجيه العالمي، وتقدّم المجموعة التعليمية العالمية توجيهاً بشأن تقدير تكاليف خطة الاستجابة الإنسانية على أساس سنوي (قبل الشروع في التقرير الشامل للاحتياجات الإنسانية - خطة الاستجابة الإنسانية) ومن خلال تدريبهم على "المهارات الأساسية للمجموعة" (التدريب القياسي لفرق وشركاء مجموعة التعليم)، توفر مجموعة الأمن الغذائي العالمي نوات عبر الإنترنت ووثائق مكتوبة مع إرشادات التكلفة القائمة على الوحدة والتي يمكن الوصول إليها حالياً من قبل فرق مجموعة الأمن الغذائي فقط.

سيحصل المانحون على تدريب أو إحاطة مختلفة. لن يكون تدريبهم حول تفاصيل كيفية تحديد التكاليف، بل سيوفر منظوراً أكثر اتساعاً. على سبيل المثال، قد يتضمن التدريب شرحاً عاماً لكيفية إنشاء التكاليف، ولماذا قد تزيد التكاليف أو تنخفض بمرور الوقت، وكيفية إنشاء المشاريع، وما تستلزمه عملية الفحص، وبوجه عام، كيفية استخدام بيانات التكاليف المدرجة وعدم استخدامها في خطة الاستجابة الإنسانية (على سبيل المثال، إذا تم استخدام التكلفة القائمة على الوحدة، فلا يمكنك افتراض الخطية، وهذا يعني أنّه إذا ضاعفت التمويل، فلن تتمكن من افتراض أنّ عدد المستفيدين الذين يتم تقديم الخدمات لهم سيتضاعف أيضاً).⁷ بالإضافة إلى ذلك، بناء قدرات الجهات المانحة والمنظمات يمكن أن يتضمّن كيفية تقديم التقارير إلى نظام التتبع المالي بحيث يكون التتبع مقابل خطط الاستجابة الإنسانية دقيقاً وفي الوقت المناسب.

يمكن إدراج وثيقة موحدة بسيطة مكوّنة من صفحة واحدة في ملحق كل خطة استجابة إنسانية تشير إلى الخطوات العامة المتخذة لتقدير التكاليف. سوف يتعرّف المانحون على هذه الوثيقة لأنهم قد تم تدريبهم عليها في جلسات بناء القدرات أو جلسات الإحاطة. هناك حاجة إلى مزيد من المناقشة مع الجهات المانحة لتحديد محتوى الإحاطات ووثائق خطة الاستجابة الإنسانية، مع ملاحظة أنّ جميع خطط الاستجابة الإنسانية توثّق كيفية تحديد التكاليف في الوقت الراهن.⁸

⁷ على سبيل المثال، إذا كان سعر الوحدة لنشاط مجموعة تعليمية هو ١٠٠ دولار أمريكي وكان عدد الطلاب المستهدفين مليون طالب، فإنّ التكلفة الإجمالية المقدرة تبلغ ١٠٠ مليون دولار أمريكي. إذا خصّصت إحدى الجهات المانحة مبلغ ٥٠ مليون دولار لهذا النشاط، فهذا لا يعني أنّ مجموعة التعليم يمكن أن تصل إلى ٥٠٠ ألف طالب. ويرجع ذلك إلى أنّ التكاليف الثابتة والمتغيرة عند توسيع نطاقها أو خفضه يمكن أن تؤدي إلى خلق لوفورات الحجم.

⁸ أرجع إلى <https://kmp.hpc.tools/2023/06/05/hrp-annotated-template/>, Chapter 1.3

ينبغي النظر بعناية في كيفية استخدام المصطلحات في التدريب والتوجيه. على سبيل المثال، "تقدير التكلفة" كما هو مستخدم حالياً في خطط الاستجابة الإنسانية هو "تحليل مستقبلي" (أي أن تقدير التكلفة القائمة على المشروع والتكلفة القائمة على الوحدة يوحد تقدير التكلفة الإجمالية لتحقيق الأهداف المحددة لخطّة الاستجابة الإنسانية)⁹. قارن هذا بـ "التحليل بأثر رجعي" (أي أنه بالنسبة لكل من التكلفة القائمة على المشروع والتكلفة القائمة على الوحدة، فإن هذا يحسب التكاليف الفعلية التي تتكبدها المنظمة). تعتبر هذه المصطلحات مهمة حيث يمكن إجراء تحليل التكلفة بأثر رجعي على أساس الحاجة إذا كان التحقق من دقة تقديرات خطة الاستجابة الإنسانية مهماً لأصحاب المصلحة. ولا يعني تحليل التكلفة بأثر رجعي إجراء مراجعة للحسابات. وبدلاً من ذلك، قد يكون إجراء فحص عشوائي للأنشطة أو المجموعات أو السياقات الأكثر تكلفةً أو شيوعاً أو ثقلاً هو الأمر الأكثر حكمة من إجراء مراجعات شاملة.

المصطلح الثاني الذي يجب مراقبته هو "محرك التكلفة". ويشار إلى ذلك باعتباره الخطوة الأولى في وثيقة اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات (اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات التابعة للأمم المتحدة، ٢٠١٧). ومع ذلك، ما لم يكن السياق معروفاً جيداً وغير متقلب للغاية، فإن محرّكات التكلفة تكون معروفة فقط:

- في التحليل المستقبلي، بعد تقدير تكاليف النشاط أو المشروع. محرّكات التكلفة هي فئات الموارد (مثل الموظفين) و/أو موارد البنود (مثل الإدارة العليا) التي تتطلب النسبة المئوية الأكبر من الميزانية. قد تكون محرّكات التكلفة أيضاً هي موارد البنود التي تحتوي على أوسع نطاق من أسعار الوحدة أو التكاليف الإجمالية. وفي تحليل التكلفة المتوقعة، تعتبر هذه "محرّكات التكلفة المتوقعة".
- في التحليل بأثر رجعي، يتم تقييم محرّكات التكلفة بنفس الطريقة (أي النسبة المئوية الأكبر من التكاليف الإجمالية أو التآرجح الأوسع في التكاليف بسبب بعض العوامل السياقية مثل الموقع). ومع ذلك، في التحليل بأثر رجعي، تم تكبد التكاليف، وبالتالي فهي "محرّكات التكلفة الفعلية" ولم يتم التنبؤ بها.

يجب أن تكون أساليب وعمليات تحديد التكاليف بسيطة ولا تتطلب من أصحاب المصلحة أن يصبحوا "خبراء في التكاليف". ونظراً لارتفاع معدل دوران الموظفين، ينبغي بناء الأساليب والعمليات على افتراض معدل دوران الموظفين السنوي وعدم وجود خبرة في تحديد التكاليف للموظفين الجدد. إذا قرّرت المجموعات أو المنظمات أن هناك حاجة إلى توحيد آلي أوسع للمساعدة في تحديد التكاليف داخل الدولة، فيمكن التحقيق في منصة ديوبترا DIOPTRA. (انظر دراسة الحالة ٢ في الملحق ب). توفر الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية/التعليم إرشادات حول كيفية جمع بيانات التكلفة وتحليلها عبر منظمات وسياقات متعددة. قد تساعد هذه المعلومات في إعلام المجموعات العالمية بكيفية التفكير في تنظيم بيانات التكلفة بطريقة ذات مغزى وفائدة. (انظر دراسة الحالة ٣ في الملحق ب). أخيراً، في الإرشادات والتدريبات، قد يكون من المفيد تضمين بعض المعلومات حول سبب عدم توافق التكلفة القائمة على الوحدة والتكلفة القائمة على المشروع حالياً.

٣. التعلّم من الخبرة الواسعة في هذا المجال

ونظراً للكّم الهائل من الخبرة العملية في مجال تقدير التكاليف في هذا المجال، يمكن للموظفين داخل الدولة الاستفادة من دراسات الحالة المكوّنة من صفحة واحدة والتي توثق مزايا وعيوب الانتقال من وإلى منهجيات تقدير التكاليف المختلفة. إذا كان ذلك ممكناً، فإنه لا ينبغي إخفاء هوية دراسات الحالة هذه للسماح بالشفافية وإجراء مناقشات أكثر انفتاحاً حول الأسباب التي تجعل سياقاً معيناً أكثر صعوبة من سياق آخر. يمكن أن تشمل دراسات الحالة ما يلي:

- الانتقال من التكلفة القائمة على المشروع إلى التكلفة القائمة على الوحدة
- الانتقال من التكلفة القائمة على الوحدة إلى التكلفة القائمة على المشروع
- الانتقال من التكلفة القائمة على المشروع/التكلفة القائمة على الوحدة إلى التكلفة الهجينة

ولإنشاء دراسات الحالة هذه، يمكن إنشاء نموذج بسيط عبر الإنترنت وإرساله إلى جهات الاتصال الخاصة ببلد محدد لاستكماله. وبمجرد الانتهاء من هذه الوثائق المكوّنة من صفحة واحدة، يمكن حفظها في مستودع مركزي لسهولة الوصول إليها وترجمتها إلى لغات عمل الأمم المتحدة. تقديم إرشادات سهلة ومرنة خطوة بخطوة حول طرق تحديد التكلفة الثلاث بما في ذلك تعريفات المصطلحات الأساسية. وهذا من شأنه أن يسمح للفرق داخل الدولة بفهم الخطوات الأساسية وتحديد أفضل السبل للتكيف مع سياقها. بهذه الطريقة، سيعمل الجميع وفقاً لنفس التوجيه الأساسي لاتخاذ قراراتهم.

٤. أخذ الدروس المُستفادة من نظام التكلفة القائمة على الوحدة لتقويته

تم إنشاء التكلفة القائمة على الوحدة للتخفيف من بعض المشاكل التي تواجهها التكلفة القائمة على المشاريع في دورة البرامج الإنسانية (على سبيل

9 لن تتم معالجة جميع الاحتياجات المحددة في التقرير الشامل للاحتياجات الإنسانية في خطة الاستجابة الإنسانية.

المثال، سرعة إنشاء تقديرات التكلفة والدقة الملموسة والشفافية في تقدير التكاليف). ومع ذلك، فإن التكلفة القائمة على الوحدة لم تعالج معظم المشكلات وربما تكون قد طرحت تحديات جديدة.

على سبيل المثال، تعتبر أساليب التكلفة القائمة على الوحدة والأساليب الهجينة غاية في التعقيد من الناحية المنهجية وهي غير بديهية بحيث لا يمكن الحفاظ عليها في الأوساط التي ترتفع فيها معدلات دوران الموظفين. كما أنّ التكلفة القائمة على الوحدة تقلل من خطة الاستجابة الإنسانية لتصبح وثيقة قائمة بذاتها بدلاً من كونها وثيقة مدمجة في دورة البرنامج الإنساني الأوسع. هذا لا يعني أنه لا يمكن أبداً إطلاق نظام التكلفة القائمة على الوحدة. بل يعني هذا أنه عمل في طور التقدّم. أما المكان الجيد للبدء فهو النظر إلى عملية تقدير التكلفة القائمة على الوحدة الحالية الموضحة في دراسة الحالة ١ في الملحق ب. يمكن أن توفر هذه العملية أساساً لتكامل أوسع في دورة البرامج الإنسانية، ولكنها ستستغرق وقتاً وهناك المزيد من الدروس لتعلمها.

٥. تحديد الطرق التي يمكن من خلالها تخفيف التكلفة القائمة على المشروع أو إضافة موظفين إضافيين في الأوقات الحرجة

كان تسجيل المشروع وفحصه من أكثر التحديات شيوعاً التي تمت مناقشتها في تحديد التكلفة القائمة على المشروع. وبشكل خاص فإن المشاريع التي تتطلب مراجعة ثانية والمشاريع المتعددة القطاعات التي يجب مراجعتها من قبل مجموعات متعددة تشكل عبئاً ثقیلاً. لا تتحمل جميع المجموعات نفس المستوى من عبء التسجيل والتدقيق. بالنسبة لتلك المجموعات التي لديها عدد كبير من الشركاء والمشاريع، قد تكون هناك حاجة إلى دعم إضافي لهذه الفترات الزمنية المحدودة. وبدلاً من ذلك، إذا تمكنت عملية دورة البرامج الإنسانية من إيجاد مساحة للسماح لمنسقي المجموعة بمزيد من الوقت لهذه المراجعات (على سبيل المثال، أسبوعين للمراجعة)، فقد لا يكون هناك حاجة إلى موظفين إضافيين. تتمتع تلك البلدان التي لديها موظفين مخصصين لمجموعة إدارة المعلومات بميزة على تلك البلدان التي ليس لديها موظفين مخصصين لمجموعة إدارة المعلومات. يعدّ تحديد هذه البلدان مكاناً جيداً للبدء فيما يتعلق بالنظر فيما إذا كانت هناك حاجة إلى دعم إضافي.

إن نفس المجموعات المثقلة بأعباء عمليات التسجيل والتدقيق قد تكون مثقلة أيضاً بأعباء الرصد والتقييم. ويمكن إجراء المناقشات حول أفضل طريقة لدعم هذه المجموعات في جهود الرصد. (انظر المزيد عن هذا في المراقبة).

٦. صياغة أوراق المشروع باستخدام نظام التكلفة القائمة على المشروع مع أوراق الأسعار بحسب المنظمة

بغض النظر عن طريقة تحديد التكلفة المختارة، يمكن للمنظمات إنشاء ورقة أسعار لمشاريعها وأنشطتها. تطرح ورقة الأسعار قائمة بأسعار الوحدات لجميع الموارد المدرجة في المشروع أو النشاط بما في ذلك تكاليف التشغيل/النفقات العامة وتكاليف التنفيذ. ويمكن أن تقدّم أيضاً وصفاً موجزاً جداً للموارد الحيوية لتوضيح كيفية اختلاف الجودة وتكاليف الوحدة المقابلة. وهذا يمكن أن يوفر الشفافية فيما يتعلق بتكاليف الوحدة الفردية للموارد ويسمح بالتنسيق بين المنظمات المختلفة لضمان الجودة والسعر في خطة الاستجابة الإنسانية القائمة على تكلفة المشروع.

٧. إعداد التقارير في نظام التتبع المالي

إن استخدام عدم الإبلاغ في نظام التتبع المالي كاستراتيجية لجمع الأموال أو للسماح بمزيد من المرونة في استخدام الأموال، ومدى إمكانية استهداف المنظمات المحلية لأغراض الفساد بسبب الإبلاغ في نظام التتبع المالي هي موضوعات تستحق مناقشة أكثر عمقاً. يقترح هذا التقرير أن يقدم المانحون تقاريرهم في نظام التتبع المالي أو يقدموا معلومات تسمح لمكتب تنسيق الشؤون الإنسانية بالإبلاغ عن تمويلهم في نظام التتبع المالي. يمكن للمنظمات التي تخشى الاستهداف الفاسد أن تطلب إدراجها على أنها مجهولة.

المراقبة

٨. تسليط الضوء على المراقبة

أشار الأشخاص الذين تمت مقابلتهم إلى أنّ التكلفة القائمة على الوحدة قد يكون من الصعب دمجها في الإجابة على الأسئلة الخمسة (أي من الفاعل، ماذا سيفعل، أين، متى، ولمن سيتم هذا الفعل). إنّ مراقبة المشروع، بتكاليف أو بدون تكاليف، هي خطوة غالباً ما يتم تجاهلها ولكنها ضرورية لتقييم القدرة الفعلية للمنظمات وجودة العمل. ونظراً لنقص عدد الموظفين في المجموعات والمنظمات، قد لا يكون الرصد الشامل ممكناً. في هذه الحالات، قد توفر المراقبة الفورية للجوانب المحددة للمشروع رؤية مفيدة للتنفيذ. ومن حيث التكاليف، خلال مرحلة الرصد، يمكن تقييم جداول الأسعار لتقييم التغيرات في الأسعار والسماح بمزيد من الدقة في المستقبل. وهذا يوفر قدراً أكبر من الشفافية والمساءلة لجميع المنظمات المعنية. وينبغي استكشاف هذا الأمر بشكل أكبر وتحديد ما إذا كان له ما يبرره.

خطة الاستجابة الإنسانية

٩. الحفاظ على خطط الاستجابة الإنسانية وتعزيزها واستخداماتها على نطاق أوسع يتجاوز جمع الأموال

من الأهمية بمكان أن تظل الاستخدامات الأوسع لخطة الاستجابة الإنسانية، مثل التنسيق الاستراتيجي والتتبع المالي والرصد سليمة ومعززة. وينبغي أن يشمل البرنامج التدريبي تدريب المنظمات غير الحكومية على كيفية استخدام الفعّال لخطة الاستجابة الإنسانية في جميع وظائفها. (انظر المزيد حول هذا الأمر في التوجيه وبناء القدرات).

١٠. النظر في خطط الاستجابة الإنسانية المتعددة السنوات في السياقات المناسبة

بناءً على المقابلات، قد تكون خطط الاستجابة الإنسانية متعددة السنوات منطقية بالنسبة للأزمات الممتدة وليس للكوارث الطبيعية. ويمكن لخطط

الاستجابة الإنسانية المتعددة السنوات أن تقلل من العبء الزمني من خلال المطالبة فقط بإجراء تعديلات على تقديرات التكلفة. ويجب إبلاغ الجهات المانحة بأن خطط الاستجابة الإنسانية المتعددة السنوات لا تشير إلى تحول نحو العلاقة أو التنمية. قد تتطلب هذه التوصية المزيد من الدراسة لعدة أسباب:

- تتطلب السنة الأولى من خطة الاستجابة الإنسانية عملية أصعب بكثير لصياغة إطار النتائج متعدد السنوات ومتطلبات التمويل، بالإضافة إلى تفاصيلها السنوية.
- يعدّ التخطيط لمسار الأزمة في السنوات المقبلة أمراً معقداً، وحتى إذا تم التخطيط له بدقة، فمن المرجح أن يكون في العام الأول شيء من نقص التمويل والتنفيذ، مما يتطلب ترحيل العمل غير المكتمل أو الذي لم يبدأ إلى السنوات المقبلة. علاوة على ذلك، ثمة خطر كبير يتمثل في إهدار الوقت والموارد لإعادة الخطط، إذا لم يتطور الوضع كما هو متوقع، على سبيل المثال، بسبب عوامل خارجية غير متوقعة تؤثر على الاحتياجات (على سبيل المثال، الجفاف، أو انتهاء الأعمال العدائية أو ظهور خطوط أمامية جديدة، مما يؤدي إلى تحركات سكانية واسعة النطاق، وزيادة الاحتياجات في قطاعات محددة، وما إلى ذلك).
- قد تكون متطلبات البيانات الإجمالية أكبر من تلك الخاصة بالتخطيط السنوي المعادل حيث أنّ كلاً من المجاميع الفردية والمتعددة السنوات مطلوبة، ومن المرجح أن يتطلب كلاهما مراجعات متكررة.
- تتطلب خطط الاستجابة الإنسانية المتعددة السنوات منهجية تنبؤ قوية للغاية للتكهن بعدد الحالات والاحتياجات في العام المقبل وكيفية تطورها بسبب الاستجابات المخططة والفعليّة. وهذا أمرٌ غير واقعي بالنسبة لمعظم القطاعات الإنسانية.

التوظيف

١١. إنشاء مجموعة استشارية للمنظمات الوطنية غير الحكومية

لإسراع أصوات المنظمات غير الحكومية وإعطاءها مزيداً من التأثير، تمت التوصية بتشكيل مجموعة استشارية للمنظمات الوطنية غير الحكومية. بدءاً من دولة واحدة كأمر تجريبي، يجب على هذه المجموعة الاستشارية أن تساعد في هيكلة وتحديد أولويات الاحتياجات التدريبية والمحتوى وتكرار جلسات بناء قدرات المنظمات الوطنية غير الحكومية. ويشمل هذا البرنامج التدريبي تدريب على تحديد التكاليف من بين موضوعات أخرى. وفي حالة النجاح، يمكن إنشاء مجموعات استشارية أخرى للمنظمات الوطنية غير الحكومية في بلدان أخرى. لتجنّب حصول المنظمات الوطنية غير الحكومية التي لديها إمكانية الوصول إلى المجموعات التي لديها معلومات حول فرص التمويل، يجب تعزيز التواصل النشط مع المنظمات التي تخدم المنظمات الوطنية غير الحكومية (على سبيل المثال، شبكة المنظمات غير الحكومية).

توقيت خطط الاستجابة الإنسانية

١٢. التحقيق في كيفية تأثير توقيت خطط الاستجابة الإنسانية على المجموعات بشكل مختلف

يُوصى بإجراء مزيداً من التحقيق حول كيفية تأثير توقيت خطط الاستجابة الإنسانية على المجموعات بشكل مختلف. في حين يتم عرض تأثير التمويل على مجموعة الأمن الغذائي بسبب الموسمية في هذا التقرير، يوصى بإجراء بحث إضافي حول التأثير المحتمل لتوقيت التمويل على المجموعات الأخرى وسياقات محددة.

نتائج الجهات المانحة

مصادر البيانات
الجهات المانحة التي تمّت مقابلتها: ن = ٨
إجمالي الأفراد المشاركين: العدد = ١٤

أهم النقاط المستفادة¹⁰

نقاط ذات صلة مباشرة بالتكلفة

- تعد خطة الاستجابة الإنسانية مجرد واحد من عدّة معايير تستخدمها الجهات المانحة عند تحديد مكان وحجم الاستثمار. لا يستخدم بعض المانحين خطة الاستجابة الإنسانية على الإطلاق عند تحديد حجم التمويل ومكانه.
- بشكل عام، يعتقد المانحون أنّ تقديرات تكلفة خطة الاستجابة الإنسانية مبالغ فيها ويثقون في مقدّمَي البيانات الخارجيين وموظفيهم داخل البلاد لإجراء تقييمات أكثر دقّة.
- تؤدي الأسئلة المتعلقة بالشفافية والمساءلة والدقّة الملحوظة في أرقام خطة الاستجابة الإنسانية إلى انخفاض الثقة في النظام. ويدعو بعض المانحين إلى مزيد من الشفافية فيما يتعلق بتكاليف الأمم المتّحدة والمنظمات الدولية غير الحكومية.
- لا تعد الطريقة مهمّة بقدر أهمية شفافية الطريقة المختارة.
- بوجه عام، تعتقد الجهات المانحة أنّه يمكن، بل ويجب، أن تكون هناك طريقة واحدة.
- تعتبر المستويات المختلفة لبناء القدرات مهمة (على سبيل المثال، يجب أن يكون للتدريب أو إحاطات التكاليف المُقدّمة إلى الجهات المانحة محتوى مختلف عن التدريب المُقدّم للفرق داخل البلد). يرغب بعض المانحين في المشاركة في تصميم هذه الدورات التدريبية في وقت مبكر من العملية.

نقاط ذات صلة غير مباشرة بالتكلفة

- تماشياً مع رغبتهم في تحقيق قدر أكبر من الشفافية، يريد المانحون الوصول إلى دورة البرامج الإنسانية ككل. يطلب المانحون هذا الوصول ليس كوسيلة لمراجعة أو مراقبة النظام ولكن بسبب الضغط الذي يلقونه بشأن الأموال المستثمرة في المساعدات الإنسانية والأعمال الإنمائية.
- قطعت عملية خطة الاستجابة الإنسانية شوطاً طويلاً في العقدين الماضيين. وقد اعترف المانحون بهذا التقدم.
- يرغب المانحون في تحديد الأولويات في خطط الاستجابة الإنسانية.
- يحتاج مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية إلى القيام بدور تنسيقي أقوى وطلب المزيد من الأموال للقيام بذلك.

١. استخدام خطة الاستجابة الإنسانية

- صرّح اثنان وستون بالمائة من الجهات المانحة (العدد = ٥ من ٨) أنّهم يستخدمون خطط الاستجابة الإنسانية لاتخاذ قرارات التمويل الخاصّة بهم بدرجات متفاوتة. قال ثلاثة فقط من المانحين الخمسة الذين استخدموا خطط الاستجابة الإنسانية إنّهم "أنفقوا عليها بالفعل" أو "استخدموها بالفعل". وقد فعلت ذلك الجهات المانحة الأخرى التي تستخدم خطط الاستجابة الإنسانية لاتخاذ قرارات التمويل، ولكنّها مجرد معلومة واحدة من بين مصادر أخرى. تشمل الوثائق أو المعلومات الأخرى التي يثق بها المانحون لتعزيز خطة الاستجابة الإنسانية ما يلي:
- مدخلات من الخبراء الميدانيين على أرض الواقع
 - المعلومات والتقارير المقدّمة من البنك الدولي
 - نظرة عامّة على العمل الإنساني العالمي
 - وثائق المساعدات الإنسانية الخاصّة بكل بلد (بما في ذلك الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى)
 - تقارير من شركاء الاتفاق الثنائي

ذكر ثمانية وثلاثون بالمائة من الجهات المانحة (العدد = ٣ من ٨) أنّهم لا يستخدمون خطط الاستجابة الإنسانية على الإطلاق لتحديد التمويل. قال هؤلاء

¹⁰ بشكل عام، لا تتم مناقشة المنهجيات الهجينة في هذا القسم بسبب عدم معرفة الجهات المانحة.
hello@saltanalytics.org

المانحون إنَّ تخصيص الموارد بناءً على الاحتياجات وتقييمات الاحتياجات ليس إلا أسطورة، وهم يرون أنَّ خطة الاستجابة الإنسانية أداة لجمع الأموال وعملية لا يمكن الاعتماد عليها. ورأى البعض أنَّها مجرد تجزئة للبرامج والمشاريع. لقد وثق هؤلاء المانحون بمكاتبهم المحلية وشبكة المستشارين الميدانيين لتوجيه قراراتهم المتعلقة بالتمويل. صرَّح أحد المانحين أنَّه إذا كان هناك قدر أكبر من الشفافية في عملية تقدير تكاليف خطة الاستجابة الإنسانية، فقد يقومون بإعادة تخصيص تمويلهم وتوفير تمويل إضافي لمشاريع أو أنشطة خطة الاستجابة الإنسانية. بالإضافة إلى ذلك، يأخذ المانحون في الاعتبار ما إذا كان لديهم مكاتب فعلية في الميدان، والموظفين المناسبين، والعوامل السياسية عند تحديد مكان وحجم استثمار أموالهم. شعر أحد المانحين أنَّ تأطير هذه الدراسة أمرٌ خاطئ. وقال إنَّ هذه الدراسة تحاول تطبيق حل تقني لمشكلة سياسية وأنَّ القضية المتعلقة بالتمويل أكبر بكثير من الطريقة المستخدمة في خطط الاستجابة الإنسانية.

٢ . تفضيل أسلوب خطة الاستجابة الإنسانية

هناك قلق عام بشأن عدم الاتساق بين الفرق القطرية بغض النظر عن الطريقة. يعتمد تفضيلهم لطريقة معينة على الانطباعات العامة. على سبيل المثال، يعتقد بعض المانحين أنَّ المنظمات غير الحكومية الصغيرة لديها رؤية أكبر في تحديد التكلفة القائمة على الوحدة لأنها لا ترتبط بوكالات الأمم المتحدة الكبيرة أو المنظمات الدولية غير الحكومية وأنَّ تقدير التكلفة القائم على المشاريع يفضّل المنظمات الكبيرة. لم تذكر أي جهة مانحة بأنَّ خطط الاستجابة الإنسانية القائمة على تكاليف المشاريع تقوم بإدراج المنظمات غير الحكومية في الوثيقة. ويعتقد المانحون أيضاً أنَّه من الأسهل استثمار الأموال في مجالات مواضيعية مثل العنف القائم على النوع الاجتماعي والإعاقة وإجراء مقارنات عبر السياق. وأخيراً، يفضّل بعض المانحين معرفة التكلفة لكل شخص في سياق ما بدلاً من احتياجات التكلفة لمجموعة معينة.

تتعلّق الجوانب الإيجابية للتكلفة القائمة على المشروع بالسهولة والقدرة على تتبع الأموال. على سبيل المثال، ذكرت بعض الجهات المانحة أنَّه من السهل شرح الطريقة لوزارات المالية؛ من السهل تتبع الأموال في خدمة التتبع المالي، ومن السهل تقديم مبالغ كبيرة من المال للمؤسسات. ووصفه أحد المانحين بأنَّها "النظام المثالي". (انظر الجدول ١).

إنَّ التحدي الذي تواجهه هذه المزاي هو أنَّ هناك القليل من الأدلة التي تثبت صحة بعضها. على سبيل المثال، لا يوجد دليل على أنَّ التكلفة القائمة على الوحدة هي أكثر أو أقل دقة أو شفافية من التكلفة القائمة على المشروع. ويمكن لأي طريقة أن تكون شفافة أو غير شفافة كما تم تصميمها والإبلاغ عنها. إنَّ الشفافية هي في نهاية المطاف دالةٌ على مستوى التفصيل والدقة وتتطلب تحليل تقديرات الميزانية مقارنة بالتكاليف الفعلية.

الجدول ١. الجوانب الإيجابية للتكلفة القائمة على الوحدة والتكلفة القائمة على المشروع

التكلفة القائمة على المشروع	التكلفة القائمة على الوحدة
<ul style="list-style-type: none"> يمكن للمنظمات غير الحكومية الصغيرة ان تقترح أنشطة فردية، ويكون لها رؤية أكبر قد يكون أقل تضحياً بسبب الفحص ودور مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية --- شفافة بما فيه الكفاية لأغراض الجهات المانحة يسمح للمانحين بتقديم مبالغ أكبر للمنظمات تتبع القدرة في خدمة التتبع المالي "النظام المثالي" الألفة 	<ul style="list-style-type: none"> الدقة الشفافية (على سبيل المثال، الموارد المستخدمة) --- معرفة التكلفة للشخص الواحد مقابل التكلفة اللازمة لمجموعة معينة أسهل في تمويل العنف المبني على النوع الاجتماعي أو الإعاقة، بدون تخصيص مخصصات القدرة على المقارنة عبر السياق

يسرد الجدول ٢ الجوانب السلبية للطريقتين والتي ليست مجرد حجج عكسية للجوانب الإيجابية. على سبيل المثال، ذكر المانحون أنَّ تقدير التكلفة القائمة على الوحدة يتطلّب المزيد من العمل في مرحلة مبكرة، ولكن على الرغم من هذه الجهود، كان لا يزال من الصعب عليهم فهم كيفية استخلاص التكاليف. كما وجد المانحون صعوبة في شرح سؤال "أين ذهبت الأموال" في نظام التكلفة القائمة على الوحدة. كان بعض المانحين قلقين بشأن دمج التكلفة القائمة على الوحدة في دورة البرامج الإنسانية الأوسع، على سبيل المثال، كيف عملت التكلفة القائمة على الوحدة مع المكاتب الميدانية في غياب التنسيق ووحدة دورة البرامج الإنسانية.

بشكل عام، لم يفهم المانحون كيفية عمل التكلفة القائمة على الوحدة حتى لو أنَّهم اعتبروها الطريقة المفضلة لديهم. أما بعض العيوب التي أشار إليها المانحون فيما يتعلق بتقدير التكلفة القائمة على المشاريع فتتفرد بها هذه الطريقة، لكن بعضها الآخر هي عبارة عن انتقادات أوسع نطاقاً لنظام المجموعات ككل. وشملت العيوب المحددة للتكلفة القائمة على المشروع ما يلي: صعوبات في فهم كيفية الوصول إلى إجماليات المشروع، وعدم كفاءة

وجود مشاريع في خطة الاستجابة الإنسانية لن يتم تمويلها أو تنفيذها أبداً، وفهم السبب في أن تكلفة مدينة واحدة قد تكون مماثلة لتكلفة بلد بأكمله. وتضمنت الانتقادات الموجهة إلى نظام المجموعات، والتي نسبت إلى تحديد التكلفة القائمة على المشروع، عدم تحديد أولويات الاحتياجات بشكل صريح، والكفاءات المفقودة بسبب نظام المجموعات، والافتقار إلى الشفافية حول المشاريع التي تغطيها الجهات المانحة.

الجدول ٢. الجوانب السلبية للتكلفة القائمة على الوحدة والتكلفة القائمة على المشروع

التكلفة القائمة على المشروع	التكلفة القائمة على الوحدة
<ul style="list-style-type: none"> من الصعب تحديد أولويات الاحتياجات (أي، كيف وأين يتم إنفاق أموالهم) وكيف يطابق المشروع الاحتياجات من الصعب فهم فحوى كل مشروع، وكيف يتم الوصول إلى المجموع يتم تطبيق التكلفة القائمة على المشروع على كافة المشاريع، ولكن قد لا يتم تنفيذ هذه المشاريع قد يفقد النهج بحسب القطاع / بحسب المجموعة كفاءاته. قد يتعهد المانحون بتغطية نفس المشروعات، ولكن من غير الواضح مقدار ما تغطيه خطة الاستجابة الإنسانية من الصعب فهم لماذا قد يكون تمويل مدينة ما بمقدار ميزانية كاملة لبلد آخر. 	<ul style="list-style-type: none"> يتطلب المزيد من العمل في مرحلة مبكرة غير متأكد من كيفية عمل التكلفة القائمة على الوحدة مع المكاتب الميدانية (تتضمن التكلفة القائمة على المشروع وحدة دورة البرامج الإنسانية والتنسيق) من الصعب شرح أين تذهب الأموال عدم وضوح كيفية استخلاص التكاليف. لا نفهم كيف تعمل.

٣ . طريقة التكلفة الواحدة

يعتقد خمسة وسبعون بالمائة من المانحين (العدد = ٦ من ٨) أنه يمكن أن تكون هناك طريقة واحدة. وبينما لاحظوا التحدي المتمثل في وجود طريقة واحدة والحاجة إلى مستوى معين من المرونة، فإنهم يعتقدون أن المزايا تفوق السلبيات. على سبيل المثال، ذكر هؤلاء المانحون أن إحدى الطرق من شأنها أن تسمح بقابلية المقارنة عبر السياقات، وتحسين التنسيق بين المانحين، وزيادة الثقة في العملية وتقليل الالتباس. ويعتقد أحد المانحين أنه ليس من الواقعي اتباع نهج واحد لتحديد التكاليف. لم يدرك مانح آخر أن هناك طرقاً مختلفة مستخدمة في خطط الاستجابة الإنسانية.

٤ . التضخم في خطة الاستجابة الإنسانية

يعتقد سبعة وستون بالمائة من المانحين (العدد = ٤ من ٦) أن "العدد الكبير الموجود في الأعلى" لخطة الاستجابة الإنسانية مبالغ فيه. يعتقد بعض المانحين أن هناك مبالغة في تقدير التكاليف بغض النظر عن طريقة حساب التكاليف المستخدمة. صرّح أحد المانحين أن هناك ممارسة لـ"الزيادة" نظراً لأن الجهات المانحة لن تغطي كل ما يجب أن تطلبه الوكالات أكثر، ونتيجة لذلك، فأنها تخصم ٢٠٪ من المبلغ الرئيسي لخطة الاستجابة الإنسانية. لكن إحدى الجهات المانحة تعترف أيضاً بدورها المحتمل في تضخم خطة الاستجابة الإنسانية، حيث ذكرت أنها كان يجب أن تطلب المزيد من الأموال للحصول على المزيد من الوكالات.

ويعتقد العديد من المانحين أن الاعتماد والتنمية طويلة الأجل يتم إدراجها في خطط الاستجابة الإنسانية مما قد يتسبب في تضخم إجمالي تكاليف خطة الاستجابة الإنسانية. وقد لخص أحد المانحين الأمر بالقول: "أود أن يكون المانحون أكثر صراحة بشأن حقيقة أننا، أعني، ما مدى ثقنا في خطة الاستجابة الإنسانية؟"

ذكر ثلاثة وثلاثون بالمائة من المانحين (العدد = ٢ من ٦) أنهم لا يستطيعون التأكد من دقة خطة الاستجابة الإنسانية بسبب الافتقار إلى الشفافية. ولم يتم طرح السؤال على المانحين المتبقين أو لم يجيبوا عندما سئلوا.

٥. مكونات دورة البرنامج الإنساني

٥. ١. التقرير الشامل للاحتياجات الإنسانية

قدّم خمسة وعشرون بالمائة من المانحين (العدد = ٢ من ٨) تعليقات حول النظرة العامة على الاحتياجات الإنسانية. يعتقد هؤلاء المانحون أنّ مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية يجب أن يعطي الأولوية للاستعراض العام للاحتياجات الإنسانية بشكل أكبر، وأنّ المساءلة أمام السكّان المتضررين يجب أن تكون أكثر وضوحاً في الاستعراض العام للاحتياجات الإنسانية، وأنّ الاستعراض العام للاحتياجات الإنسانية هو المكان المناسب لتحديد أولويات الاحتياجات (على عكس خطة الاستجابة الإنسانية).

٥. ٢. خطة الاستجابة الإنسانية

كانت هناك أربعة مواضيع أساسية برزت من المقابلات مع أصحاب المصلحة حول خطط الاستجابة الإنسانية. هذه المواضيع هي الشفافية والتنسيق والدقة والثقة. وسوف تناقش كل بدوره.

٦. الشفافية

لم يخجل المانحون عند مناقشة التحديات التي يواجهونها مع خطة الاستجابة الإنسانية والتغييرات التي يرغبون في رؤيتها تحدث. وكان الموضوع الأكثر شيوعاً هو الشفافية. تحدّث ١٠٠% من المانحين (العدد = ٨ من ٨) عن شكل من أشكال الشفافية في المقابلة. لكن الشفافية اتخذت أشكالاً مختلفة. أراد خمسون بالمائة (أو العدد = ٤ من ٨) وصولاً أكبر إلى دورة البرامج الإنسانية ككل. ومن أمثلة زيادة الشفافية: الانضمام إلى الفرق القطرية، والوصول إلى نماذج مشروع دورة البرامج الإنسانية، والمشاركة في صنع القرار والعمليات، وفهم الصورة الأوسع للشركاء المنفّذين الذين يعملون على المكان والكيفية فيما يتعلق بخطة الاستجابة الإنسانية.

إنّهم مهتمون بمعرفة تكاليف كل منظمة على حدة، وخاصة التكاليف الإدارية، ومستويات التكلفة (على سبيل المثال، ما هي تقديرات التكلفة، وكيف تم إنفاق الأموال، وكيف تم قياس التقديرات إلى المبالغ الفعلية التي تم إنفاقها وعلى ماذا). هناك اهتمام بالاستماع إلى التحديات وليس فقط قصص النجاح. بالإضافة إلى ذلك، تساءل المانحون عن سبب إخضاع منظمات الأمم المتحدة لمستوى مختلف من التدقيق مقارنة بالمنظمات غير الحكومية، وذكروا بأنهم كانوا يضغطون من أجل مزيد من الشفافية داخل منظمات الأمم المتحدة من "فترة طويلة". واعترف أحد المانحين بأن الجهات المانحة يمكن أن تكون أكثر شفافية في عمليات صنع القرار والتمويل.

أكّد المانحون أنّهم لا يرغبون في التدقيق، وأنّهم ليسوا رجال شرطة، ولا يشيرون إلى عدم الأمانة أو التلاعب، لكن ٥٧% (أو العدد = ٤ من ٧) ذكروا أنّهم مسؤولون أمام الوزارات ولجان الرقابة، وأنّهم يواجهون معارضة وانتقادات بسبب الميزانية المخصّصة للمعونة التنموية والإنسانية. كانت الأموال التي تم إنفاقها مملوكة لدفاعي الضرائب ويجب أن يكونوا قادرين على شرح أين وكيف تم إنفاق الأموال. وكما أكّد أحد المانحين "نحن بحاجة إلى أن نشرح لهم... كل شيء على حدة". وشدّدوا على أنّه مع تزايد متطلبات التمويل، يزداد التدقيق أيضاً.

واتخذت الشفافية أيضاً شكل فهم الأرقام الواردة في خطط الاستجابة الإنسانية. على سبيل المثال، قدّم ٦٢% (أو العدد = ٥ من ٨) أمثلة محدّدة مثل كيفية إنشاء أرقام التعريف الشخصية، وكيفية استخلاص أرقام التكلفة، ولماذا كانت هناك اختلافات كبيرة في التكلفة بين وكالات الأمم المتحدة والمنظمات الدولية غير الحكومية والمنظمات الوطنية غير الحكومية وبين فرق الموارد البشرية، ولماذا قد يكون لعدد قليل من السكان تكلفة أعلى من عدد أكبر من السكان، ولماذا قد تتردد متطلبات بلد ما بمرور الوقت.

ذكر سبعة وثلاثون في المائة من الجهات المانحة (العدد = ٣ من ٨) أنّ زيادة الشفافية يمكن أن تؤدي إلى نظام عمل أفضل، وزيادة الثقة بين الجهات المانحة والشركاء، وتقديم أدلة على أنّ منظومة الأمم المتحدة ليست مترهلة وأنها قائمة على الأدلة، و/ أو يمكن أن تؤدي المنظومة إلى مزيد من الثقة من الأشخاص الذين يقدّمون المال للمانحين. وحذّر أحد المانحين من أنّ زيادة الشفافية يمكن أن تؤدي إلى معارضة وشدّد على أنّ ارتفاع التكلفة ليس دائماً بالأمر السيئ، وقتلتها ليست دائماً أفضل.

٧. التنسيق

ناقش ٦٢% من المانحين (أو العدد = ٥ من ٨) أهمية التنسيق. ويشمل ذلك التنسيق على مختلف المستويات والمنظمات على أرض الواقع، والمجموعات، والجهات المانحة، والنظام ككل. وأشار العديد من المانحين إلى أهمية التوطين وتعزيز المنظمات المحلية والمنظمات غير الحكومية. ورأى أحد المانحين أنّ هذا الجهد المُنسّق هو الحلقة المفقودة في عملية خطة الاستجابة الإنسانية. ورأى هذا المانح أنّ هناك علاقة بين الغرض الاستراتيجي للنداء والأشخاص الذين كان من المفترض أن يخدمهم هذا الغرض.

ويريد مانح آخر أن يرى جهداً منسقاً أقوى لدمج العناصر المواضيعية عبر المجموعات. على سبيل المثال، يجب أن يكون دمج الحماية والعنف القائم على النوع الاجتماعي هو نفسه في جميع السياقات. وقام بذلك أربعة من المانحين الخمسة، أو ٨٠%، والذين أشاروا إلى التنسيق بتبني هذا الأمر مع وضعهم المانحين بعين الاعتبار.

بالنسبة لهم، بدأ التنسيق الأكبر وكأنه معرفة ما يستثمر فيه المانحون الآخرون في نفس الوقت حتى يمكن تقاسم العبء بشكل أفضل، ومناقشة ما يمكنهم

وما لا يمكنهم فعله بكل صراحة. على سبيل المثال، لدى بعض الجهات المانحة ميزانيات أكبر، مما يعني أنها تستطيع ولا تستطيع القيام بأشياء قد لا يتمكن المانحون ذوو الميزانية الأصغر من القيام بها. وثمة اعتقاد بأن تعزيز آليات التنسيق من شأنه أن يسمح للمانحين بالتعاون وتلبية الاحتياجات الأعلى طلباً. بالنسبة للنظام ككل، أعرب ٦٠% من المانحين (العدد = ٣ من ٥) عن حاجتهم للوصول إلى معلومات التمويل الحديثة نظراً لأن الجهات المانحة تتخذ قرارات التمويل في أوقات مختلفة، مما يؤدي إلى فهم أفضل للتداخل والتفاعل بين الجهات الفاعلة الإنسانية والإنمائية (أي العلاقة)، وبوجه عام، إلقاء نظرة شاملة على مدى تعقيد وفوضى النظام لتقييم فيما إذا كانت هناك طريقة مشتركة أو طريقة أفضل يمكن من أجل معالجتها.

٨. الدقة

ناقش نصف المانحين (العدد = ٤ من ٨) القضايا المتعلقة بالدقة. أدرك المانحون التحديات التي تواجه جمع البيانات في سياق معقد وأن هناك "ضبابية طفيفة" (أي قد يكون من الصعب الحصول على تقديرات دقيقة للتكلفة في سياقات متقابلة) عندما يتعلق الأمر بجمع البيانات. بشكل عام، هناك شعور بأن أرقام التكاليف المقدرة في خطط الاستجابة الإنسانية لم تكن موثوقة. وشدد أحد المانحين على أنه لا ينبغي وضع حد أقصى لخطط الاستجابة الإنسانية ولا ينبغي فرض رقابة على هذه الحاجة بسبب الخوف من أن التكاليف ستكون مرتفعة للغاية.

٩. الثقة

يرتبط مفهوم الثقة ارتباطاً وثيقاً بالشفافية والدقة. وقال أحد المانحين بشكل قاطع: "الحقيقة هي أن مستوى الثقة ليس مرتفعاً جداً على كلا الجانبين في العديد من السياقات القطرية". يعتقد هذا المانح أن سبب انخفاض الثقة يرجع إلى الطريقة التي يتواصل بها أصحاب المصلحة مع بعضهم البعض. ويعتقد هذا المانح أن ثمة حاجة لحماية الذات وأن هذه الحماية الذاتية تؤثر سلباً على القدرة على إيصال المعلومات المهمة. على سبيل المثال، في اجتماعات مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية، يكون النمط متوقفاً للغاية، وطوقسي للغاية، إلى الحد الذي لا يتم فيه تبادل المعلومات المهمة، وقد تكون الاجتماعات بلا جدوى. شعر مانح آخر كما لو أنهم محض جهاز صراف آلي افتراضي، وبغض النظر عن مقدار تبرعاتهم، كانت هناك حاجة إلى المزيد. وتحدثت خمسة وعشرون بالمائة من المانحين (العدد = ٢ من ٨) عن ديناميكيات القوة بينهم وبين النظام الأوسع. اعترف أحد المانحين بأن "المصادقية يبدأ بعدم طلب المستحيل من المانحين" و"الاعتراف بأن الإخفاقات ستحدث". يشعر أحد المانحين أن هناك اختلافات كبيرة في خطط الاستجابة الإنسانية لأن هناك اختلافات كبيرة بين الأشخاص الذين يكتبون خطط الاستجابة الإنسانية وأولئك التابعين للفرق القطرية للعمل الإنسانية. إن هذا المانح متشكك للغاية في كون خطط الاستجابة الإنسانية قائمة على الأدلة بشكل بحت.

١٠. قضايا أخرى تتعلق بخطة الاستجابة الإنسانية

بالإضافة إلى المواضيع الأساسية الأربعة المذكورة، ناقش المانحون الجوانب الهامة الأخرى لخطة الاستجابة الإنسانية. وشملت هذه الموضوعات: تحديد أولويات الاحتياجات، وأهمية زيادة العمل المشترك بين المجموعات أو القطاعات، والقدرة على المقارنة عبر السياقات، وفهم أفضل لسبب وجود بعض الأموال داخل وخارج خطة الاستجابة الإنسانية. هناك موضوع إضافي مثير للاهتمام يتعلق بتضارب المصالح. وذكر أحد المانحين أن الجهات المانحة، بوجه عام، لا ينبغي أن تكون ضمن الفرق القطرية للعمل الإنساني، ولكن في مقابلات أخرى كان يُنظر إلى هذا الأمر على أنه "إمكانية للوصول إلى النظام بأكمله" وعنصر إيجابي للشفافية. وذكر مانح آخر أنه على الرغم من أنهم لا يشيرون إلى نوايا سيئة، إلا أن وكالات الأمم المتحدة الكبرى لن ترغب في رؤية النظام وقد تم إصلاحه إذ أنها تتلقى الجزء الأكبر من الميزانيات و"تحتفظ بصناديق من الكنوز".

١٠.١. المراقبة

تمت مناقشة المراقبة وارتباطها بالمساءلة بأسهاب في المقابلات. ناقش معظم المانحين، ٧٥% (العدد = ٦ من ٨) بعض جوانب المراقبة. ذكر نصف المانحين الذين ذكروا المراقبة أو المساءلة أن هناك حاجة إلى مزيد من التدقيق في الأرقام، ويجب مساءلة الوكالات عن كيفية استخدامها للأموال، وثمة نقص في المساءلة على الواجهة الخلفية، وإذا لم تكن مساءلة الوكالات ممكنة، فسوف يفكرون في قطع الأموال أو تحويلها إلى مكان آخر. وكانت هناك أيضاً تعليقات حول المساءلة أمام السكان المتضررين. وتم التشديد على أن النهج والتحليلات التي لا تعكس الاحتياجات والتطلعات الفعلية والدقيقة للأشخاص المتضررين لا يمكن قبولها.

وتشمل الجوانب الأخرى للرصد المذكورة في المقابلات تقييم جودة المساعدة والخدمات المقدمة، وزيادة التركيز على تشغيل البرامج بشكل أسرع، وزيادة التركيز على الدورات السريعة لتقييم "أين نحن وإلى أين نتجه" وربط الإنجاز بجهود التقييم النهائية. وأخيراً، كانت هناك تعليقات تتعلق بمقارنة الإنفاق المُخطَّط له بالإنفاق الفعلي (في حال تم تحقيقه)، وعدم توافر معلومات حول فعالية التكلفة الإجمالية للمساعدة أو الخدمات المقدمة. وأقر معظم المانحين بأن هناك حاجة إلى تغييرات منهجية لمعالجة الشفافية والدقة في تحديد تكاليف خطط الاستجابة الإنسانية وإعداد التقارير عنها. عندما طلب إجراء تغيير طفيف يمكن أن يكون له تأثير كبير، قال أحد المانحين "هنا، لم يتبق لنا سوى الشيء الكبير".

١٠.٢. خدمة التتبع المالي

بشكل عام، هناك قلق بشأن دقة خدمة التتبع المالي. ذكر سبعة وثلاثون بالمائة من المانحين (العدد = ٣ من ٨) أنهم قلقون بشأن الطريقة التي تعمل بها خدمة التتبع المالي، وكيف أنها لا تعمل مع النظام الخاص ببلدهم، وأن النظام لا يتم تحديثه بانتظام.

١١. بناء القدرات

ثمة اعتقاد عام بأنّ بناء القدرات يجب أن يتم تصميمه لمختلف المستخدمين - الجهات المانحة والفرق القطريّة. ناقش معظم المانحين أو ٧٥% (العدد = ٦ من ٨) الشكل الذي قد يبدو عليه بناء القدرات، أو اجتماعات الإحاطة بالنسبة لهم. وتماشياً مع الاعتقاد العام بالشفافية الكاملة لدورة البرنامج الإنسانيّ ككل، ذكر المانحون أنّهم يريدون المشاركة في وقت مبكر في عملية تطوير بناء القدرات من خلال مجموعات العمل ومجموعات دعم البيانات التابعة لمكتب تنسيق الشؤون الإنسانية. وفيما يتعلق بمن ينبغي أن يقود التدريبات، اقترح المانحون أن يتم استحداث المناهج في المقر الرئيسي وأن يتم قيادة التدريب في المقام الأول من قبل مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية ولكن بوجود مجموعة من المدربين من مختلف المنظمات والذين يمكنهم جلب الخبرة العملية الموجودة على أرض الواقع إلى الدورات. وذكر المانحون أنّهم يريدون فهم العملية الكاملة لدورة البرنامج الإنسانيّ وإجراء مناقشة على مستوى العمل حول المناهج. وسيحصل المانحون على تدريب عالي المستوى حول كيفية خطوات مناهج حساب التكاليف المختلفة والاختلافات بينها. ويفضّل المانحون التدريبات التفاعلية مع الجلسات المسجلة الداعمة والأدلة للرجوع إليها لاحقاً. لا يفضل المانحون المستندات الأطول لأنهم على الأرجح لن يقرأوها.

يقترح المانحون أنّ بناء قدرات الفرق القطريّة يجب أن يتعمق في المناهج بمزيد من التفصيل وأن يقدم دعماً قوياً للفرق الموجودة على الأرض. وتعتقد المانحون أنّ الفرق القطريّة هي بحاجة إلى تلقّي تدريب كبير على المناهج، ولكنهم أيضاً يعترفون بمسألة دوران العمالة. ولذلك، ينبغي إعطاء اعتبار عميق بشأن أفضل السبل لتدريب الفرق القطريّة التي قد تشهد تغييراً سريعاً للموظفين الأساسيين. ويُقترح أن يقوم مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية بتصميم المحتوى بهدف المساعدة في بناء المعرفة المؤسسية للجهات المانحة، وسهولة الانتقال إلى المراجع المتعلقة بالطرق والعملية والفوائد والعيوب وكيفية استخدام البيانات لكل من المانحين والفرق القطريّة.

١٢. تعليقات عامة حول مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية

قدّم سبعة وثلاثون بالمائة (العدد = ٣ من ٨) تعليقات إيجابية دون طلب حول مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية، ممّا يشير إلى أنّهم يتفنون في معرفة وقدرات مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية ويقدرّون الوثائق التي يواجهها الجمهور والتي يصدرها مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية. وأشار البعض إلى تقدّم كبير منذ أيام عملية الاستئناف الخاصّة بمشروع القدرات لخطط الاستجابة الإنسانية الحالية. كما اقترح خمسة وعشرون بالمائة (العدد = ٢ من ٨) أنّ يضطلع مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية بدور تنسيقي أقوى وأكثر استباقيةً. ونصح المانحون مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية بأن يتجنّب التواصل مع المانحين عن الحاجة إلى شيء ما، مستعيضاً عن ذلك بالتواصل بشكل استباقيّ بشأن التغييرات مثل النظر في التحوّل من التكلفة القائمة على المشروع إلى التكلفة القائمة على الوحدة. وتماشياً مع القيام بدور أكثر استباقيةً، يعتقد ٢٥% (العدد = ٢ من ٨) أنّ مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية يحتاج إلى المزيد من الموارد للقيام بهذا العمل وأنّه لا يمكن مطالبة مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية بمزيد من التنسيق دون طلب أموال إضافية.

المقر الرئيسيّ ونتائج المجموعة العالمية

مصادر البيانات	
المجموعات العالمية التي تمت مقابلتها: العدد = ١١	المنظمات الرئيسية التي تمت مقابلتها: العدد = ١٢
إجمالي أفراد المجموعات العالمية المشاركين: العدد = ٢٧	إجمالي الأفراد المشاركين في المقر الرئيسي: العدد = ٣٠

الدروس المستفادة الأساسية

- النقاط الرئيسية المرتبطة بالتكلفة بشكل مباشر
- يجب أن تدعم منهجية (منهجيات) التكلفة المختارة الأغراض المختلفة لخطّة الاستجابة الإنسانية والتي تتمثل في تعزيز التنسيق والمساءلة والتحليل وجمع الأموال.
- تفضل معظم المقررات الرئيسية والمجموعات العالمية حساب التكلفة القائمة على المشروع على حساب التكلفة القائمة على الوحدة. كان لدى عدد أقل من المقررات العامة فهم كافٍ للطريقة الهجينة.
- المجموعات القائمة على المنتج، بشكل عام، تجد أنّ التكلفة القائمة على الوحدة واضحة ومباشرة. وتجد المجموعات القائمة على الخدمة أنّ التكلفة القائمة على الوحدة أكثر صعوبة.
- يُعتقد أنّ التكلفة القائمة على الوحدة أسهل في الاستخدام ولكنها قد لا تكون سليمة من الناحية المنهجية.
- يتكامل حساب التكلفة القائمة على المشروع مع دورة البرامج الإنسانية الأوسع نطاقاً ولكنه يتطلب كثرة في الأيدي العاملة.
- تتفق معظم المقررات الرئيسية على إمكانية وجود منهجية واحدة. وكانت المجموعات العالمية أكثر حذراً في استجاباتها.
- أمور ترتبط بالتكلفة بشكل غير مباشر
- يمكن لتوقيت خطّة الاستجابة الإنسانية الذي لا يتوافق مع دورات تخطيط المحاصيل الموسمية أن يؤثر سلباً على الأزمان (على سبيل المثال، يتم الاحتفاظ بالأموال حتى يتم الوصول إلى مبلغ معين وبحلول الوقت الذي يتم فيه صرفها، يكون موسم الزراعة قد انقضى).
- تعتقد معظم المقررات أنّ خطط الاستجابة الإنسانية يجب أن تكون متعددة السنوات.
- قد يكون التضخّم في خطّة الاستجابة الإنسانية موجوداً ويرجع ذلك جزئياً إلى الاستراتيجية والعوامل على مستوى النظام.
- يعتقد أحد الأشخاص أنه ينبغي النظر في مشتريات سلسلة التوريد والموظفين ذوي الخبرة متعددة القطاعات وعدد أقل من المنظمات غير الحكومية لكل منطقة جغرافية.

١. استخدام خطّة الاستجابة الإنسانية

يعتقد كل من المقر الرئيسي والمجموعات العالمية أنّ خطّة الاستجابة الإنسانية هي أكثر من مجرد أداة لجمع الأموال. ووصفوها قائلين بأنها تساعد في التنسيق والمساءلة والتحليل. وعلى وجه التحديد، ذكرت بعض المجموعات العالمية أنّ هناك قيمة في الجمع بين الناس لمناقشة استراتيجية خطّة الاستجابة الإنسانية وقياس التقدم المحرز في تحقيق أهدافها. تعتقد بعض المقررات أنّ تسهيل التنسيق كان هدفاً موازياً لجمع الأموال. ولذلك، أياً كانت طريقة تحديد التكلفة التي يتم اختيارها لخطّة الاستجابة الإنسانية، فيجب أن تأخذ في الاعتبار هذه الأغراض الأوسع في تصميمها وهيكلها. وكانت المجموعات العالمية الأخرى أقل إيجابية بشأن غرض خطّة الاستجابة الإنسانية حيث قالت إنه على الرغم من أنها نسخة عامة لمفهوم العمليات الخاصة بها، إلا أنها ليست استراتيجية قابلة للتنفيذ ولم يتم أخذها على محمل الجد من قبل المنسق الإنساني أو الفريق القطري للعمل الإنساني.

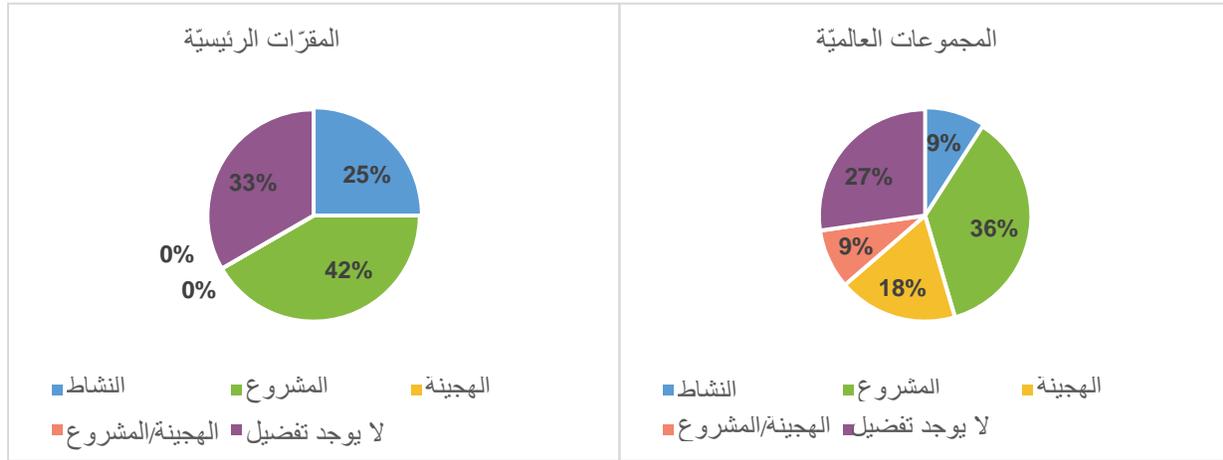
٢. الطريقة المفضلة لخطّة الاستجابة الإنسانية¹¹

عند السؤال عن الطريقة المفضلة، ذكرت معظم المقررات الرئيسية والمجموعات العالمية أنها تفضل حساب التكلفة القائمة على المشروع. أعربت اثنان وأربعون بالمائة (العدد = ٥ من ١٢) من المقررات الرئيسية عن تفضيلها لنظام التكلفة القائمة على المشروع. لم يذكر ثلاثة وثلاثون بالمائة (العدد = ٤ من ١٢) تفضيلاتهم، وعبرت ٢٥% (العدد = ٣ من ١٢) من المقررات عن ميلها للتكلفة القائمة على الوحدة. (انظر الشكل ١). ذكرت ثلاثة من المقررات أنّ الأهم من اتباع أسلوب محدد هو الوضوح والاتساق في أسلوب معين، والشفافية، والدقة، وقدرة هذا الأسلوب على الاندماج في دورة البرامج الإنسانية الأوسع (على سبيل المثال، في المراقبة). وكانت المقررات الرئيسية، في مجملها، أقل دراية بالطرق الهجينة. صرّح ستة وثلاثون بالمائة (العدد = ٤ من ١١) من المجموعات العالمية بتفضيلهم لحساب التكلفة القائمة على المشروع. أشارت مجموعة واحدة فقط

¹¹ في المقابلات الجماعية، تم طلب التفضيلات الفردية لمنهجية تحديد التكاليف. تمثّل النتائج المعروضة هنا الاتجاه نحو المقر الرئيسي أو المجموعة العالمية. تم استخدام هذا المتوسط لتجنّب إعطاء تفضيل غير مبرر لمنظمة قد يكون لديها عدد أكبر من الأفراد المتصلين بالمكالمة أو مكالمات متعددة أكثر من غيرها.

إلى أن حساب التكلفة القائمة على الوحدة هي الأسلوب المفضل لديها، ولم يكن لدى ٢٧% (العدد = ٣ من ١١) أي تفضيل محدد، وبفضل ١٨% (العدد = ٢ من ١١) شكلاً من أشكال الطريقة الهجينة. تم تقسيم مجموعة واحدة بين التكلفة القائمة على المشروع والتكلفة الهجينة.

الشكل ١. تفضيلات منهج تقدير التكلفة - المقر الرئيسي والمجموعات العالمية



٢. ١. الجوانب الإيجابية والسلبية للتكلفة القائمة على الوحدة

ويبين الجدول ٣ الجوانب الإيجابية والسلبية للتكلفة القائمة على الوحدة كما يراها المقر الرئيسي والمجموعات العالمية. تعتقد كلا المجموعتين من أصحاب المصلحة أن التكلفة القائمة على الوحدة سهلة الاستخدام وشفافة ودقيقة. علاوة على ذلك، تعتقد المقرات الرئيسية أن نظام التكلفة القائمة على الوحدة يسمح لهم بمقارنة التكاليف على المستوى العالمي وأن الجهات المانحة يمكنها مقارنة ميزانيات مقدمي الخدمات المختلفين. بالإضافة إلى ذلك، تعتقد المقرات الرئيسية أن التكلفة القائمة على الوحدة تعزز التوطن من خلال فصلها عن وكالات محددة وتحث على التنسيق لأن حساب تكاليف الوحدة هو تمرين جماعي يسمح للمؤسسات بمشاركة أفضل الممارسات.

بالإضافة إلى النظر إلى التكلفة القائمة على الوحدة على أنها سهلة الاستخدام وشفافة ودقيقة، أشارت المجموعات العالمية أيضاً إلى أن التكلفة القائمة على الوحدة هي أكثر استراتيجية لأن المنظمات يمكنها تحديد الأهداف بشكل أفضل وأنها تساهم في زيادة التعاون بين القطاعات. وفي مقابل المؤشرات الإيجابية المقنعة لحساب التكلفة القائمة على الوحدة، قُدمت كل من المقرات الرئيسية والمجموعات العالمية المزيد من الجوانب السلبية لحساب التكلفة القائمة على الوحدة. ومن بين ١٢ مقابلة أجريت في المقر الرئيسي، قُدمت تسع منها إجابات إيجابية بينما ناقشت جميعها الجوانب السلبية. ويمكن أن يؤثر هذا الاختلاف في المقامات على النسب المئوية وتصور النتائج الموضحة في الجدول ٣.

وكان أكبر مؤشر سلبي هو أن تقدير التكلفة القائمة على الوحدة قد يكون غير سليم من الناحية المنهجية¹² بما في ذلك افتراض وجود خطية غير موجودة، وصعوبة استخدام الوحدات العامة، واختلاف وحدة التحليل حسب مجموعات مختلفة. فيما يتعلق بالخطية، ففترض التكلفة القائمة على الوحدة أنه يمكن تخفيض الميزانية بنسبة ١٠%، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض في عدد المستفيدين الذين تم الوصول إليهم بنسبة ١٠%. وهذا افتراض غير دقيق ويمكن أن يؤدي إلى سوء الاستخدام. (اطلع على المزيد حول هذا الأمر المتعلق بالاستخدام غير المناسب المحتمل الذي تمت مناقشته أدناه). تشير تحديات استخدام الوحدات العامة إلى التعليقات حول كيفية إجراء حسابات التكلفة بسرعة، ولكنها لا ترتبط بمنطقة جغرافية معينة أو باستخدام محدد. وأخيراً، هناك فرق جوهري بين المجموعات ووحدات التحليل الخاصة بها. على سبيل المثال، تستخدم بعض المجموعات المستفيدين الأفراد كوحدة تحليل خاصة بها، ويستخدم البعض الآخر الأسر المعيشية، وما إلى ذلك. إن تحديد التكلفة القائمة على الوحدة ليس قوياً من الناحية المنهجية بما يكفي لدمج هذه الاختلافات بطريقة عملية وقابلة للاستخدام.

بالنسبة للمقر الرئيسي، كانت المخاوف المتعلقة بمنهجية حساب التكلفة القائمة على الوحدة نفسها تزيد عن ٩٠%. بالإضافة إلى ذلك، ذكرت ٦٧% (العدد = ٨ من ١٢) من المقرات الرئيسية أن عدم توافق التكلفة القائمة على الوحدة مع دورة البرنامج الإنساني كانت جانباً سلبياً، بينما تعتقد ٣٣% فقط (العدد = ٣ من ٩) أن تقدير التكلفة القائمة على الوحدة تساعد في التنسيق. ويؤدي هذا النقص في المواءمة مع إدارة المشروع أو النشاط ومراقبته إلى فقدان حاد للمعلومات. على سبيل المثال، إن الافتقار إلى التسجيل وأوراق المشروع له عواقب على التنسيق والمراقبة والشفافية. لاحظت المقرات الرئيسية التي استخدمت نظام التكلفة القائمة على الوحدة أن الجهات المانحة تطرح أسئلة حول الشركاء والمشاريع المرتبطة بها والتي يمكن الإجابة

¹² غير سليمة من الناحية المنهجية" هي الفئة التي أنشأتها لاستيعاب هذه التعليقات. لم يستخدم المقر الرئيسي ولا المجموعات العالمية هذه الصياغة في وصفهم.

عليها بسهولة من خلال نظام التكلفة القائمة على المشروع، ولكن ليس في إطار نظام التكلفة القائمة على الوحدة. أخيراً، أعرب ٣٣% (العدد = ٣ من ١٢) عن خشيتهم من أن يتم استخدام التكلفة القائمة على الوحدة بشكل غير مناسب من قبل الجهات المانحة لمقارنة التكاليف عبر السياقات، والتكاليف غير الواقعية، وإمكانية تمويل المشاريع الأقل تكلفة ببساطة. وتم العثور على اتجاهات مماثلة بالنسبة للمجموعات العالمية. أخيراً، بالنسبة للموظفين القطريين، يتم فصل التكلفة القائمة على الوحدة عن التطبيقات العملية للكفاءات الأساسية للموظفين. ويتطلب منهم أن يصبحوا خبراء في تحليل التكاليف، وهي ليست المهمة الأساسية لوظيفتهم.

الجدول ٣. التكلفة القائمة على الوحدة - الجوانب الإيجابية والسلبية كما يراها المقر الرئيسي والمجموعات العالمية

المقرّات الرئيسية			
الإيجابي		السلي	
الكمّية	الجانب	الكمّية	الجانب
٦٧% (العدد = ٦ من ٩)	سهولة الاستخدام	٩٢% (العدد = ١١ من ١٢)	غير سليم منهجياً
٥٦% (العدد = ٥ من ٩)	الشفافية	٦٢% (العدد = ٨ من ١٢)	عدم التوافق مع دورة البرنامج الإنساني
٥٦% (العدد = ٥ من ٩)	الدقة	٥٠% (العدد = ٦ من ١٢)	الرفع أو مقدار الجهد الضروري
٣٣% (العدد = ٣ من ٩)	قابلية المقارنة	٤٢% (العدد = ٥ من ١٢)	انعدام الشفافية
٣٣% (العدد = ٣ من ٩)	التنسيق	٣٣% (العدد = ٤ من ١٢)	الخوف من الاستخدام الغير مناسب
٢٢% (العدد = ٢ من ٩)	التوطين		
المجموعات العالمية			
الإيجابي		السلي	
الكمّية	الجانب	الكمّية	الجانب
٥٠% (العدد = ٣ من ٦)	سهولة الاستخدام	٩٠% (العدد = ٩ من ١٠)	غير سليم منهجياً
٣٣% (العدد = ٢ من ٦)	أكثر استراتيجية	٥٠% (العدد = ٥ من ١٠)	ينطبق فقط على خطة الاستجابة الإنسانية
١٧% (العدد = ١ من ٦)	الدقة	٤٠% (العدد = ٤ من ١٠)	عدم التوافق مع دورة البرامج الإنسانية
١٧% (العدد = ١ من ٦)	الشفافية	٤٠% (العدد = ٤ من ١٠)	التوطين
١٧% (العدد = ١ من ٦)	مشترك بين القطاعات	٣٠% (العدد = ٣ من ١٠)	الرفع والتعقيد

٢. ٢. الجوانب الإيجابية والسلبية للتكلفة القائمة على المشروع

يبين الجدول رقم ٤ الجوانب الإيجابية والسلبية للتكلفة القائمة على المشروع كما ذكرها المقر الرئيسي والمجموعات العالمية. تأخذ المقرّات الرئيسية في الاعتبار الجوانب الإيجابية لحساب التكلفة القائمة على المشروع لتشمل التكامل الوثيق مع لدورة البرنامج الإنساني، وسهولة الاستخدام، والتوطين، والدقة، والمزيد من التفاصيل. ذكرت ٨٠% من المقرّات الرئيسية التي ناقشت الجوانب الإيجابية لتحديد التكلفة القائمة على المشروع، مدى سهولة دمج التكلفة القائمة على المشروع مع الجوانب الأوسع لدورة البرنامج الإنساني وأنظمتها الداخلية. على سبيل المثال، أكدت على أهمية الطريقة التي ترتبط بإجراءاتها المحاسبية، وإعداد الميزانيات، وتقارير المانحين، وخدمة التتبع المالي. وناقشت أيضاً كيف يساعد نظام التكلفة القائمة على المشروع في حل مشكلات التنسيق الحاسمة فيما يتعلق بأي منظمات وما تقوم به وأين وبأي تكلفة. كما أنّ التسجيل الذي يشكل جزءاً حيوياً من المشروع، هو إلزامي لإدراج المشروع في خطة الاستجابة الإنسانية.

فيما يتعلق بسهولة الاستخدام، تعتقد المقرّات الرئيسية أنّ حساب التكلفة القائمة على المشروع يتم تجربته واختباره، وهو عمل أقلّ بشكل عام من حساب التكلفة القائمة على الوحدة، وأسهل على صعيد التكيّف مع التغييرات السياقية. كما ذكرت العديد من المقرّات الرئيسية أنّ موظّفيها "يفكرون من حيث المشاريع". وهذه ميزة مهمّة لأنّ الموظّفين خبراء في تصميم المشاريع وتنفيذها ومراقبتها وتحديد تكلفتها. ناقشت نصف المقرّات الرئيسية أهمية احتساب التكلفة القائمة على المشروع في التوطن، فيما يتعلق بالشفافية والرؤية بالنسبة للمنظمات المحلية. ذكرت أحد المقرّات الرئيسية أنّه إذا لم يتم إدراج المنظمات غير الحكوميّة، فإنّ خطة الاستجابة الإنسانية ستعمل ببساطة على رفع مستوى رؤية المنظمات الدولية غير الحكوميّة، وذكر مقر آخر أنّ إدراج التكلفة القائمة على المشروع يسمح بإدراج الشركاء والاعتراف بهم. فيما يتعلق بالشفافية، تعتقد المقرّات الرئيسية أنّ نظام التكلفة القائمة على المشروع يقوم بعمل جيد على صعيد تفصيل الشركاء والميزانيات والمشاريع. وعلاوة على ذلك، ذكرت المقرّات الرئيسية أنّ حساب التكلفة القائمة على المشروع يُستخدم كأداة للمشاركة مع الشركاء ومن السهل على الشركاء فهمه. وأخيراً، تعتقد المقرّات الرئيسية أنّ الدقّة والطبيعة التفصيلية هي جوانب إيجابية لحساب التكلفة القائمة على المشروع. وتعتقد أنّ التكاليف أكثر واقعية، وأكثر دقّة، وتؤخذ على محمل الجد أكثر من التقديرات التي تم إنشاؤها باستخدام التكلفة القائمة على الوحدة.

تشمل الجوانب السلبية لحساب التكلفة القائمة على المشروع التسجيل، والتدقيق، ومستوى الجهد أو الرفع، وتضارب المصالح، و"تخمين الميزانية المخصّصة". تتعلّق الجوانب الثلاثة الأولى، أي التسجيل، والتدقيق، والرفع بحجم العمل المطلوب للمشروع - التكلفة القائمة على التكلفة ودمجها في خطة الاستجابة الإنسانية. وتتعلّق الشواغل المتعلّقة بالشفافية بالحاجة إلى قدر أكبر من البيانات المصنّفة، ولكنّها تتعارض مع الفكرة السائدة المتمثّلة في القدر الهائل من الجهد المطلوب بالفعل.

على الرغم من أنّ المقرّات الرئيسية ذكرت سهولة الاستخدام كأحد أسباب تفضيلها لحساب التكلفة القائمة على المشروع، إلا أنّ ثلاث من أصل خمس شكاوى كانت تتعلّق بالجهد المطلوب إجمالاً، وتتعلّق على وجه التحديد بالتسجيل والتدقيق، والتي يُنظر إليها على أنّها معيبة وبحاجة إلى المراجعة. ولأنّ الجهات المانحة تموّل المشاريع خارج خطة الاستجابة الإنسانية ولم يتم فحصها، فإن هذا يثير التساؤل حول مدى ثقة الجهات المانحة فعلياً في عملية التدقيق.¹³

وشملت القضايا الأخرى التي أثارها المقرّات الرئيسية تضارب المصالح (على سبيل المثال، التحدي الذي يواجه المنظمات في التعاون المنفتح والصادق عندما تتنافس المنظمات على نفس الأموال)، وغياب التكاليف الموحّدة وعدم القدرة على تقييم دقّة الميزانيات، وكيفية اقتراح المنظمات للميزانيات بناءً على قدراتهم الخاصة بدلاً من الحاجة الفعلية أو السياق.

وتم التعبير عن الإحباط تجاه الشركاء الذين يقومون بإنشاء المشاريع وعن الحاجة إلى "تخمين الميزانية المخصّصة". وكما ذكر أحد المقرّات الرئيسية، فإن "هناك رقم سحري ورقمك مرتفع للغاية". كما شعرت المقرّات الرئيسية بالإحباط بسبب حجم العمل المطلوب الذي لم يتم تمويله إلا بنسبة 30%. تعتقد أحد المقرّات الرئيسية أنّه يجب تقديم التمويل أولاً ومن ثمّ إنشاء المشاريع لتلبية مبالغ التمويل. وكما ذكر بعض المانحين، فإن عدد قليل من المقرّات تعتقد بأنّ تقدير التكلفة القائمة على المشروع يفيد الأمم المتّحدة والمنظمات الكبيرة، حيث تتأثر المنظمات الصغيرة سلباً بالعمليات المتعلقة بالتسجيل والفحص بسبب حجم العمل والقدرات المطلوبة. تم ذكر التحيز المحتمل ضد المنظمات الوطنية غير الحكوميّة، مع إشارة أحد المقرّات الرئيسية أنّه ما لم تسعى المنظمات الدولية غير الحكوميّة أو الأمم المتّحدة بشكل فاعل إلى إدراج عمل المنظمات الأصغر حجماً، فإنّ الاندماج في خطط الاستجابة الإنسانية يمكن أنّ يمثل مشكلة بالنسبة للمنظمات الوطنية غير الحكوميّة. كما تعتقد بعض المقرّات أنّ تلك المنظمات الوطنية غير الحكوميّة التي تنفّذ المشاريع من خلال المنظمات الدولية غير الحكوميّة أو الأمم المتّحدة لا تحظى بالرؤية. تؤمن المجموعات العالمية بأنّ حساب التكلفة القائمة على المشروع سهل الاستخدام ودقيق ويتكامل مع النظام الأوسع ويعزّز التوطن ويتّسم بالشفافية. معظم تعليقاتهم هي حول الجوانب السلبية للطريقة مماثلة لتلك التي قدمها المقر الرئيسي. ومع ذلك، ذكرت المجموعات العالمية أيضاً كيف أنّ خطط الاستجابة الإنسانية التي تستخدم نظام التكلفة القائمة على المشروع هي عبارة عن قوائم أمنيات، إذا ما قورنت بالأموال الاحتكارية.

الجدول ٤. الجوانب الإيجابية والسلبية لتكلفة المشروع استناداً على وجهة نظر المقرّات الرئيسية والمجموعات العالمية

المقرّات الرئيسية			
الإيجابي		السلي	
الكمّية	الجانب	الكمّية	الجانب
٨٠% (العدد = ٨ من ١٠)	التكامل مع دورة البرامج الإنسانية	٥٠% (العدد = ٥ من ١٠)	التسجيل
٧٠% (العدد = ٧ من ١٠)	سهولة الاستخدام	٤٠% (ن = ٤ من ١٠)	التدقيق
٥٠% (العدد = ٥ من ١٠)	التوطن	٤٠% (ن = ٤ من ١٠)	الرفع
٣٠% (العدد = ٤ من ١٠)	الدقّة	٣٠% (ن = ٣ من ١٠)	انعدام الشفافية

¹³ ستكون هناك دائماً مشاريع خارج خطة الاستجابة الإنسانية ليس لها أيّ تأثير على ثقة المانحين. على سبيل المثال، منظمة أطباء بلا حدود والصليب الأحمر/الهلال الأحمر خارج خطة الاستجابة الإنسانية وقد يكون لدى الجهات المانحة شركاء منذ فترة طويلة لا يشاركون في خطة الاستجابة الإنسانية.

تضارب المصالح	٤٠% (ن=٤ من ١٠)	التفصيل	٢٠% (العدد = ٢ من ١٠)
تخمين الميزانية	٣٠% (ن=٣ من ١٠)	التكامل مع دورة البرامج الإنسانية	٨٠% (العدد = ٨ من ١٠)
المجموعات العالمية			
السلي		الإيجابي	
الجانب	الكثرة	الجانب	الكثرة
التسجيل	٥٠% (العدد = ٤ من ٨)	سهولة الاستخدام	٧٠% (العدد = ٧ من ١٠)
مال مزيف	٣٧% (العدد = ٣ من ٨)	الدقة	٥٠% (العدد = ٥ من ١٠)
انعدام الشفافية	١٢% (العدد = ١ من ٨)	التكامل على مستوى النظام	٥٠% (العدد = ٥ من ١٠)
التوطين	١٢% (العدد = ١ من ٨)	التوطين	٤٠% (العدد = ٤ من ١٠)
المراقبة	١٢% (العدد = ١ من ٨)	الشفافية	٢٠% (العدد = ٢ من ١٠)

٢.٣ . التحديات الخاصة بالكتلة

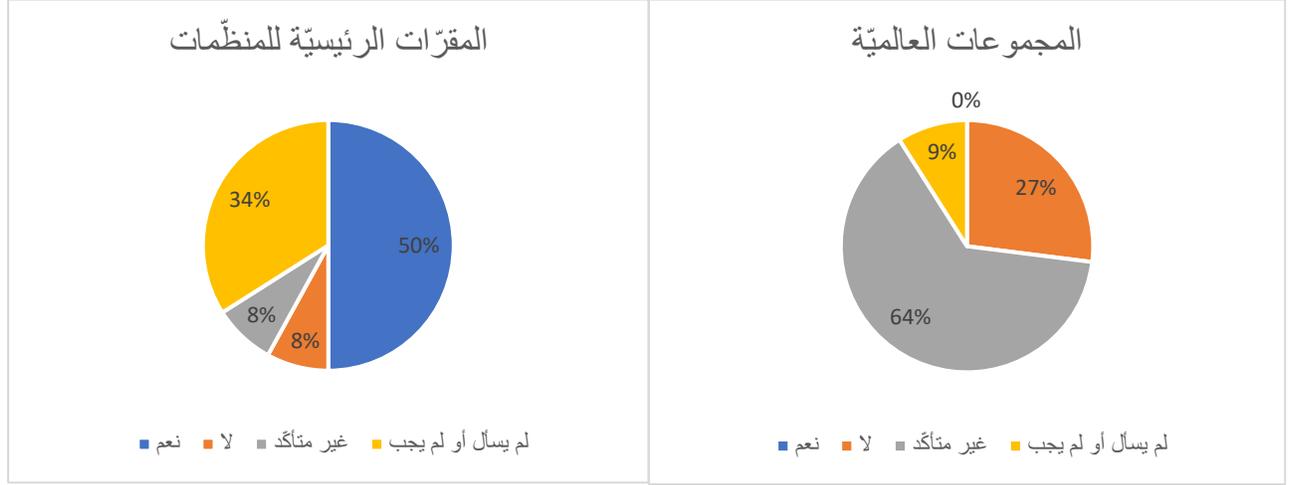
كشفت مناقشة التكاليف مع المجموعات العالمية عن اختلافات في كيفية تأثير التكلفة وعمليات دورة البرامج الإنسانية الأوسع نطاقاً عليها. على سبيل المثال، كلما ازداد عدد مجموعات الشركاء، كلما ازداد العمل لتسجيل المشاريع وفحصها. عند إجابة النظر في الجوانب المختلفة لخطة الاستجابة الإنسانية وعمليات دورة البرامج الإنسانية الأوسع نطاقاً، يجب أن يؤخذ في الاعتبار أولاً أولئك الذين يقع العبء الأكبر في هذه العملية على عاتقهم.

٢.٤ . الهجين

في حين أشارت مجموعتان عالميتان فقط إلى تفضيلهما للطريقة الهجينة، أشار أكثر من نصف المجموعات (العدد = ٦ من ١١)، إلى أنه ينبغي استخدام الأساليب الهجينة للبناء على التكلفة القائمة على الوحدة لاستحداث التكلفة القائمة على المشروع. على سبيل المثال، بدأ إنشاء تكاليف الوحدة التي تدخل في الأنشطة ومن ثم في المشاريع وكأنه عملية معقولة وحل وسط. وكان ثمة اعتراف بأن أي تغيير في النظام سيستغرق سنوات حتى يدخل حيز التنفيذ. وأشار ٣٣% من المقررات الرئيسية (العدد = ٤ من ١٢) إلى مزايا وعيوب المناهج الهجينة. على سبيل المثال، اعتقد أحد هذه المقررات الرئيسية بأن استخدام التكلفة القائمة على الوحدة ومن ثم تقديم المشروع سيكون طريقاً جيداً للمضي قدماً. ويعتقد آخر أن الهجين سيسمح لأصحاب المصلحة بإجراء محادثات مثيرة للاهتمام مع الجهات المانحة حول ما يتم تمويله وما لا يتم تمويله، وأن تسجيل المشاريع من شأنه أن يحل بعض قضايا الشفافية. ومن بين أولئك الذين رأوا فوائد الأساليب الهجينة من أشار أيضاً الجوانب السلبية. شعر خمسة وعشرون بالمائة (العدد = ٣ من ١٢) من المقررات الرئيسية أن مزج التكلفة القائمة على الوحدة مع المشاريع كان ببساطة أمراً كبيراً ومعقداً للغاية.

٣ . طريقة التكلفة الواحدة

وعندما سئلوا عما إذا كان من الممكن وجود طريقة واحدة متفق عليها، أجاب ٥٠% من المقررات الرئيسية (العدد = ٦ من أصل ١٢) بنعم. ولم يكن هناك سوى مقر رئيسي واحد غير متأكد من إمكانية وجود ذلك، بينما اعتقد مقر رئيسي آخر أن الوقت قد فات لحصر النظام على منهجية واحدة. أما بقية المقررات فلم يتم طرح السؤال عليها أو لم تقدم إجابة. وكانت المجموعات العالمية أكثر انقساماً حول هذا الموضوع. على الرغم من أن ٦٤% (العدد = ٧ من ١١) لم يشيروا إلى تفضيل لكتهم اعتقدوا أن إحدى الطرق قد توفر مزيداً من الاتساق للنظام. ومن بين أولئك الذين لم يعتقدوا أن إحدى الطرق كانت واقعية، ذكر البعض أن إحدى الطرق هي وهم ابتدعه المانحين وأن استخدام طرق مختلفة أمر جيد.



يعتقد مقرّان رئيسيان أنّ اتباع طريقة واحدة سيكون إيجابياً لدعم المقارنة عبر السياقات، ولأنّ عمل خطة الاستجابة الإنسانيّة كان بالفعل عملية شاقّة، كما أنّ إضافة أساليب مختلفة في بلدان مختلفة يسهم في ذلك. تعني الأساليب المختلفة أنّه "يجب على الجميع أن يتعلّموا شيئاً جديداً أو يكتشفوا شيئاً جديداً في كل مكان جديد". ومع ذلك، تعتقد بعض المقرّات أنّ وجود أساليب متعدّدة كان أمراً إيجابياً. يعتقد مقرّان رئيسيان أنّ التكلفة القائمة على الوحدة والتكلفة القائمة على المشروع لهما أعراض مختلفة، وبالتالي، كلاهما مفيد، لتحديد أيّهما أكثر ملاءمة للسياق. تعتقد إحدى المجموعات العالميّة أنّ الأساليب المتعدّدة تؤثر سلباً على المنظّمات غير الحكوميّة التي تعمل عبر مجموعات مختلفة. ذكرت مجموعة عالميّة مختلفة أنّها وجدت نفسها تحت ضغط للانتقال إلى نظام التكلفة القائمة على الوحدة. وأخيراً، أعربت مجموعة عالميّة مختلفة عن مدى الفوضى التي أصبحت عليها العمليّة باستخدام الأساليب المتعدّدة. قال هذا الشخص:

"النظام الذي تذهب فيه إلى إحدى العمليّات التي يستخدمونها يعتمد على المشروع... وتذهب إلى عمليّة أخرى تعتمد على النشاط... وتذهب إلى عمليّة أخرى تكون مختلطة وكل عمليّة تختار العجلة... أعتقد أنّ هذا يغدّي المزيد من الارتباك في النظام بأكمله... لقد تعلّموا الطريقة، ويعتقدون أنّهم حصلوا عليها، ثم يذهبون إلى مكان آخر. ويبدو الأمر كما لو أنّ ليس لديهم خبرة في هذه المرّة الأولى هي مهمتهم الأولى مرّة أخرى، وهذا في النهاية مضيعة هائلة للوقت للجميع... أنّه يذهلني لأننا لا نملك نهج موحد حتى الآن. وبالنسبة للتكلفة، فهذا ليس له أيّ معنى".

يعتقد مقرّان رئيسيان أنّ النداءات العاجلة يجب أن يكون لها أسلوب مختلف عن خطط الاستجابة الإنسانيّة، واتفق مقرّان رئيسيان آخران على أنّ النداءات العاجلة يجب أن يكون لها أسلوب أسرع ولكن لا ينبغي أن تعتمد الطريقة على حساب التكلفة القائمة على الوحدة. وقال هؤلاء بأنّ الاعتماد على الوحدة لا يتماشى مع عمليّاتهم الداخليّة أو ميزانيتهم أو تكاليف المشروع الفعليّة.

٤. التضخم في خطة الاستجابة الإنسانيّة

بوجه عام، كان هناك جهد حقيقي تمّ نقله من كل من المقرّين الرئيسيين والمجموعات العالميّة في محاولاتهم لتوخي الدقّة قدر الإمكان في تقديرات خطة الاستجابة الإنسانيّة الخاصّة بهم. تم عرض مسألة دقّة تكلفة خطط الاستجابة الإنسانيّة التي ظهرت في المقابلات بطرق مختلفة ومتضاربة في بعض الأحيان. على سبيل المثال، أشار أحد المقرّات إلى أنّه حاول أن يكون دقيقاً قدر الإمكان، لكنّه قال لاحقاً ولكن "بالتأكيد هناك نداءات مبالغ فيها في كل مكان". وذكر مقرّ آخر أنّ أرقام خطة الاستجابة الإنسانيّة دقيقة، لكنّه علّق بعد ذلك قائلاً إنّّه من المرجّح أن يتمّ تقليص خطط الاستجابة الإنسانيّة بسبب وضع سقف أقصى أو لأن الحكومة كانت تحاول التقليل من أهميّة الأزمنة. تعتقد المقرّات الأخرى أنّ تضخيم أرقام خطة الاستجابة الإنسانيّة يمكن أن يكون مسألة استراتيجية بسبب كميّة هيكل النظام. على سبيل المثال، قد تتضخّم بعض المجموعات خوفاً من إلغاء تنشيطها في مرحلة لاحقة/الاستبعاد من خطة الاستجابة الإنسانيّة بالكامل، وقد تقوم المنظّمات أو المجموعات بتضخيم أرقامها لاعتبارها "لاعبين مناسبين". إذا لم يضعوا رقماً مبالغاً فيه،

فهناك خوف من عدم الحصول على أي تمويل على الإطلاق. كما أنّ هناك قواعد تتعلق بالتمويل المشترك قد تجبر الوكالات على تقديم نداءات أكبر مما تحتاج إليه.

إنّ قضية تحديد سقف لخطط الاستجابة الإنسانية تتحدث عن قضية أوسع تتعلق بالمبادئ الإنسانية الأساسية وتتناقض مع مبادئ الإنسانية والحياد والاستقلال. ينبغي عرض الاحتياجات الإنسانية المقدّرة دون اعتبارات سياسية أو تشغيلية أو تمويلية في الملخص العام للاحتياجات الإنسانية. يجب أن تستند خطط الاستجابة الإنسانية إلى تحليل موضوعي وشامل لجميع الاحتياجات الإنسانية على أساس الاستهداف ومتطلبات التمويل المدفوعة بالاحتياجات والقدرات المحدّدة على الأرض، وليس من خلال توقعات تمويل الجهات المانحة. ويشمل ذلك ضمان استهداف الأشخاص ذوي الاحتياجات الأكثر إلحاحاً ضمن خطط الاستجابة الإنسانية.

٥. مكونات دورة البرنامج الإنساني

بسبب المناقشات المتعمّقة حول المواضيع السابقة، تم طرح عدد أقلّ من الأسئلة المتعلقة بدورة البرامج الإنسانية في المقابلات التي أجريت في المقرّ الرئيسي والمجموعات العالمية. وعندما أتحت تلك الفرص جاءت أجوبة الأسئلة على النحو التالي:

الفريق القطري: تعتقد بعض المقرّات الرئيسية أنّ الفريق القطري للعمل الإنساني يتكوّن من منظمات كبيرة تكافح من أجل البقاء وأنها تفوز بقبول المنظمات المحليّة في الوقت الحالي.

الكفاءات: يعتقد أحد الأشخاص الذين تمت مقابلتهم أنّه ينبغي إعادة النظر في سلسلة التوريد. يعتقد هذا الشخص أنّ المشتريات المركزيّة تؤدي إلى أسعار أفضل لجميع المنظمات المشاركة بدلاً من وجود ثلاثة مانحين مختلفين يدعمون خمسة شركاء مختلفين في نفس المقاطعة. يعتقد هذا الشخص أنّ هناك حاجة للابتعاد عن المنظمات غير الحكوميّة التي تقدّم مجموعات صغيرة من الخدمات إلى المنظمات غير الحكوميّة التي يمكنها تقديم مجموعة كاملة من الخدمات الأساسية ويكون لها شريك واحد في كل منطقة. ومن شأنه أن يسمح للنظام بتقديم خدمات أكثر كفاءة وبأسعار أقل. وأيضاً، لتقليل التكاليف العامة لإنشاء المكاتب على المستوى دون الوطني والوطني، يجب أن يتمتع الشركاء بخبرة متعدّدة القطاعات والألا يتخصّصوا في مجموعة معينة.

على سبيل المثال، الموظفون القادرون على إدارة البرامج الصحية وكذلك التغذية والغسيل والتعليم.

التقرير الشامل للاحتياجات الإنسانية: تعتقد بعض المقرّات الرئيسية أنّه من الصعب في بعض الأحيان تحديد الاستجابة لأنّ تقييم الاحتياجات المتعدّدة القطاعات لا يشملها. قد تكون عمليّة إعداد التقرير الشامل للاحتياجات الإنسانية أكثر صرامة من عمليّة إعداد النظرة العامة على الاحتياجات الإنسانية عمليّة وضع خطة الاستجابة الإنسانية.

خطط الاستجابة الإنسانية المتعدّدة السنوات

ناقشت العديد من المقرّات الرئيسية خطط الاستجابة الإنسانية متعدّدة السنوات في ضوء الحديث حول التأثير الأوسع لمنهجيات تقدير التكلفة على دورة البرنامج الإنسانية. ومن بين تلك المقرّات التي ناقشت خطط الاستجابة الإنسانية المتعدّدة السنوات، يعتقد أكثر من ٧٠% (العدد = ٥ من ٧) أنّها إيجابية. وتغطّي النداءات العاجلة عموماً فترات زمنية تتراوح بين ٣ إلى ٦ أشهر، في حين أنّ حالات الطوارئ الممتدّة تستمر في المتوسط أكثر من ١٠ سنوات. وذكرت بعض المقرّات الرئيسية أنّ العديد من الأزمات الممتدّة، ولكن ليس كلها، لا تتغير بشكل جذري من عام إلى آخر، وأنّ الوقت يضيع في مراجعة خطط الاستجابة الإنسانية. أيضاً، فيما يتعلق بالتوطين، يمكن للتخطيط متعدّد السنوات أن يوفر الاستقرار المطلوب بشدة للمنظمات غير الحكوميّة. ومع ذلك، هناك فرق كبير بين التخطيط متعدّد السنوات والتمويل متعدّد السنوات.

تلك المقرّات الرئيسية التي تعتقد أنّ خطط الاستجابة الإنسانية متعدّدة السنوات كانت إشكاليّة أشارت إلى التغيّرات السياقيّة، وقلق المانحين بشأن التمويل متعدّد السنوات، والخط غير الواضح بين العمل التنموي والمساعدات الإنسانية.

خدمة التتبع المالي: يعتقد أحد المقرّات الرئيسية أنّ خدمة التتبع المالي يمكن أن تقوم بعمل أفضل في تتبّع المساهمات وصولاً إلى مستوى المنظمات الوطنية غير الحكوميّة، وذكرت إحدى المجموعات العالميّة أنّ هناك "نقطة غير مريحة تتمثل في قيام أشخاص مختلفين بالإبلاغ عن المساهمات في مختلف القطاعات".

بناء القدرات: يجب أخذ معدّل دوران الموظّفين المرتفع بعين الاعتبار عند تصميم الدورات التدريبية. يستغرق تبديل الأساليب قدراً كبيراً من الوقت والجهد، ويجب أن تكون هناك حجة جيّدة للقيام بذلك. هناك مخاطر تتعلّق بالتنفيذ، ومخاطر تشغيلية، ومخاطر ماليّة عند تقدير التكاليف. وثمة حاجة للحصول على التقديرات الصحيحة. وهذا يتطلّب الخبرة.

نتائج المكتب الميداني 14

مصادر البيانات	
الاستبيانات: العدد = ١٧١	
المقابلات: العدد = ١٠٢	إجمالي عدد الأفراد المشاركين في المقابلات العدد = ٢١٨

النتائج الرئيسية

نتائج ذات صلة مباشرة بالتكلفة

- هناك قدر كبير من الالتباس حول منهجيات تقدير التكاليف، ولكن على وجه التحديد فيما يتعلق بالخطوات المنهجية لحساب التكلفة القائمة على الوحدة والأساليب الهجينة.
- بشكل عام، أشار مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية ووكالات الأمم المتحدة إلى تفضيل التكلفة القائمة على الوحدة. المنظمات الدولية غير الحكومية والمنظمات الوطنية غير الحكومية غير متأكدة من الطريقة الأفضل.
- يعتقد المشاركون أنّ التكلفة القائمة على الوحدة، والتكلفة القائمة على المشروع، والتكلفة الهجينة كلها تساعد في توضيح الميزانية. التكلفة القائمة على المشروع ثقيلة للغاية.
- لم تكن معظم المنظمات تعلم ما إذا كان قرار تغيير أساليب تحديد التكاليف موثقاً أم لا.
- لا تتمتع بعض المجموعات بإدارة المعلومات مما يجعلها في وضع غير مؤات.
- انقسم المشاركون في الاستطلاع حول اعتقادهم بأنّ طريقة حساب التكلفة الحالية كانت هي الخيار الأفضل لمنظمتهم.
- يعمل الفحص كآلية لمراقبة الجودة ولكن يتم تفويضه عندما يتعرض للضغط. قد يشير هذا أيضاً إلى أنّ المراقبة قد تتأثر بسبب زيادة الأعباء على الموظفين.
- بينما يعتقد المشاركون أنّ هناك الكثير أو بعض التوجيه أو الدعم، يعتقد معظمهم أنّ الدعم غير كافٍ.
- يصعب دمج بعض التكاليف في الميزانية (على سبيل المثال، بناء القدرات، والرصد، والنقطة العامة، وإدماج الإعاقة، وتعميم مراعاة المنظور الجنساني، والسكان العابرين).
- تعتقد نسبة متساوية من المشاركين أنّ أسلوبهم يتوافق بشكل جيد مع إجراءاتهم المحاسبية الداخلية.

التفضيل المنهجي

لا يعلم العديد من الجهات الفاعلة في الدولة طريقة حساب التكاليف المستخدمة. عندما سئلوا عن طريقة تحديد التكلفة المستخدمة مؤخراً في خطط الاستجابة الإنسانية، ذكر حوالي ٧٥% من المشاركين من العراق وجمهورية الكونغو الديمقراطية و ٦٠% من المشاركين من الصومال أنّ الطريقة التي استخدموها مؤخراً هي في الواقع الطريقة المستخدمة لخطط الاستجابة الإنسانية لعام ٢٠٢١ في بلدانهم (انظر الجدول ٥). ومع ذلك، اختار باقي المشاركون طريقة حساب التكلفة التي لم يتم استخدامها في خطط الاستجابة الإنسانية لبلادهم لعام ٢٠٢١. بالنسبة لبوروندي والسودان، اللتين تستخدمان منهجيات هجينة، إذا تم إعطاء فائدة الشك وكانت التكلفة القائمة على الوحدة هي الإجابة الصحيحة نظراً لأن الخطوات القليلة الأولى من عمليتهما تستخدم التكلفة القائمة على الوحدة، فإنّ النسبة المئوية لتحديد هذه الطريقة بشكل صحيح تفقر إلى أكثر من ٥٠%. يمكن للمرء أن يخمن أربع نتائج من هذا -

- (١) انتقل هؤلاء المستجيبون مؤخراً من بلد يستخدم طريقة مختلفة لتحديد التكلفة في خطط الاستجابة الإنسانية لعام ٢٠٢١؛
- (٢) هؤلاء المجيبون غير متأكدون من الطريقة التي استخدموها في خطط الاستجابة الإنسانية لعام ٢٠٢١؛ (٣) يستخدم تنظيمهم طريقة مختلفة عن تلك المستخدمة في البلاد؛ أو (٤) مزيج من ١ و ٢ و ٣. أحد الأسئلة التي تم تناولها في النتائج الشاملة هو "إلى أي مدى يجب أن تكون هذه المنظمات خبيرة في تقدير التكلفة؟"

14 بينما تناولت المقابلات نفس موضوعات الاستطلاع، فإن المناقشات والإجابات المقدمة لم تكن منهجية مثل إجابات الاستطلاع. ولذلك، فإنّ البيانات المقدمة في هذا القسم مأخوذة من الدراسات الاستقصائية وتستخدم المقابلات لتوفير مزيد من العمق والسياق.

الجدول ٥. عدد المشاركين بحسب بلد التشغيل وطريقة تقدير تكلفة خطة الاستجابة الإنسانية لعام ٢٠٢١

مجموع الإجابات	زيمبابوي	السودان	جنوب السودان	الصومال	العراق	جمهورية الكونغو الديمقراطية	بوروندي	أفغانستان	دولة
	التكلفة القائمة على المشروع	التكلفة الهجينة	التكلفة القائمة على المشروع	التكلفة القائمة على المشروع	التكلفة القائمة على الوحدة	التكلفة القائمة على الوحدة	التكلفة الهجينة	التكلفة القائمة على الوحدة	المنهجية
٧٨	٤	٨	٢٢	٧	٩	١٦	٥	٧	القائمة على النشاط أو على الوحدة
٢٥	٢	٣	١١	١	١	١	٣	٣	الطريقة الهجينة
٥٥	٤	٣	٢٣	١٥	١	٣	١	٥	القائمة على المشروع
١٣	٢		٦	٢	١	٢			غير متأكد/لا أعرف
١٧١	١٢	١٤	٦٢	٢٥	١٢	٢٢	٩	١٥	المجموع الإجمالي
	٣٣%	٢١% - ٥٧%	٣٧%	٦٠%	٧٥%	٧٣%	٣٣% - ٥٦%	٤٧%	يتوافق مع المنهجية القطرية الحالية (% صحيح)

انقسم المشاركون في الاستطلاع حول ما إذا كانت منهجية تكلفة خطة الاستجابة الإنسانية الحالية في بلادهم هي الخيار الأفضل لمنظمتهم. وحصل جنوب السودان على أعلى نسبة من الإجابات الإيجابية بنسبة ٦٦%، بينما حصل العراق وزيمبابوي على أدنى نسبة بنسبة ٤٢%. (انظر الجدول ٦).

الجدول ٦. التفضيل المنهجي حسب البلد

مجموع الإجابات	زيمبابوي	السودان	جنوب السودان	الصومال	العراق	جمهورية الكونغو الديمقراطية	بوروندي	أفغانستان	الإجابة
١٧	٢	٢	٧	١	١	٢		٢	لا
٥٣	٥	٣	١٤	١١	٦	٦	٤	٤	غير متأكد/لا أعرف
١٠١	٥	٩	٤١	١٣	٥	١٤	٥	٩	نعم
١٧١	١٢	١٤	٦٢	٢٥	١٢	٢٢	٩	١٥	إجماليات الدولة
٥٩%	٤٢%	٦٤%	٦٦%	٥٢%	٤٢%	٦٤%	٥٦%	٦٠%	أعتقد أن الطريقة الحالية هي الأفضل (%)

عندما يتم تحليل التفضيل المنهجي بحسب نوع المنظمة، تكشف النتائج أنّ وكالات الأمم المتحدة و"الجهات الأخرى" التي تشمل المجموعات ومكتب تنسيق الشؤون الإنسانية ومنندى المنظمات غير الحكومية تفضّل تقدير التكلفة القائمة على الوحدة، في حين أنّ المنظمات الدولية غير الحكومية والمنظمات غير الحكومية غير متأكّدة (انظر الجدول ٧).

الجدول ٧. تفضيلات الأساليب بحسب نوع المنظمة

غير متأكد/لا أعرف		التكلفة القائمة على المشروع		المنهجية الهجينة		التكلفة القائمة على الوحدة		المنهجية المفضلة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
٢٣%	٨	٢٠%	٧	١٤%	٥	٤٣%	١٥	الأمم المتحدة
٤٣%	٢١	١٢%	٦	٨%	٤	٣٧%	١٨	المنظمات الدولية غير الحكومية
٤٥%	٣٠	٢٤%	١٦	٧%	٥	٢٤%	١٦	المنظمات الوطنية غير الحكومية
١٠%	١	٣٠%	٣	١٠%	١	٥٠%	٥	منظمات أخرى

نقاط القوة والضعف للمنهجية

يبين الجدول ٨ نقاط القوة المتعلقة بالمنهجية لكل طريقة كما أشار المشاركون في الاستطلاع. يتم تمييز الإجابات الثلاثة الأولى لكل منهجية باللون الأخضر، وأربعة منها تخص التكلفة القائمة على الوحدة والتكلفة الهجينة بسبب الروابط الموجودة في الإجابات. ومن المثير للاهتمام أن الإجابة الرئيسية لكل منهجية هي أن نتائج المنهجية ساعدت في توضيح الميزانية. في الواقع، التكلفة القائمة على الوحدة والتكلفة القائمة على المشروع لهما نفس الإجابات الثلاثة الأولى بالضبط - هذه الإجابات هي توضيح الميزانية، والمساهمة في متطلبات إعداد تقارير الجهات المانحة، وكون المنهجية شفافة. كان للتكلفة القائمة على الوحدة نقطة قوة إضافية هي تقليل أعباء الوقت، مما جعلها مرتبطة بالمركز الثالث. تتمتع المنهجية الهجينة أيضاً بالشفافية كواحدة من أهم ثلاثة إجابات تتعلق بها بالإضافة إلى تمتعها بأدوات قوية لجمع البيانات، مماثلةً في ذلك للتكلفة القائمة على الوحدة، وتقلل الطريقة الهجينة أعباء الوقت. وبالنظر إلى أن المنهجية الهجينة متجذرة في التكلفة القائمة على الوحدة، فمن المتوقع وجود هذه القوة المشتركة. أما الفئة "الأخرى" هي فئة شاملة للإجابات التي لم تتناسب تماماً مع الإجابات الموحدة.

الجدول ٨. نقاط القوة التابعة للمنهجية

الإجابات	التكلفة القائمة على الوحدة أفغانستان، جمهورية الكونغو الديمقراطية، العراق	التكلفة القائمة على المشروع الصومال، جنوب السودان، زيمبابوي	التكلفة الهجينة بوروندي و السودان
نتائج هذه المنهجية تساعد على وضوح الميزانية.	٥٩% (العدد = ٢٩ من ٤٩)	٥٥% (العدد = ٥٤ من ٩٩)	٦٥% (العدد = ١٥ من ٢٣)
تساهم هذه المنهجية في متطلبات إعداد تقارير الجهات المانحة.	٣٥% (ن = ١٧ من ٤٩)	٣٦% (العدد = ٣٦ من ٩٩)	٢٢% (العدد = ٥ من ٢٣)
هذه المنهجية شفافة.	٥٥% (ن = ٢٧ من ٤٩)	٤٥% (العدد = ٤٥ من ٩٩)	٤٨% (العدد = ١١ من ٢٣)
تعمل هذه المنهجية بشكل جيد مع نظام المحاسبة الداخلي لدينا.	٣١% (ن = ١٥ من ٤٩)	٣٢% (العدد = ٢٣ من ٩٩)	٣٠% (العدد = ٧ من ٢٣)
لدينا أدوات قوية لجمع البيانات لهذه الطريقة.	١٤% (العدد = ٧ من ٤٩)	١٧% (العدد = ١٧ من ٩٩)	٣٥% (العدد = ٨ من ٢٣)
لدينا قدرة تنظيمية داخلية قوية على هذه المنهجية.	١٦% (العدد = ٨ من ٤٩)	١٩% (العدد = ١٩ من ٩٩)	١٣% (العدد = ٣ من ٢٣)
بالمقارنة مع المنهجيات الأخرى، فإن هذه المنهجية تقلل من أعباء الوقت.	٣٥% (العدد = ١٧ من ٤٩)	٢٩% (العدد = ٢٩ من ٩٩)	٣٥% (العدد = ٨ من ٢٣)
تتوافق هذه المنهجية مع نظام المراقبة والتقييم لدينا.	٢٢% (ن = ١١ من ٤٩)	٣٠% (العدد = ٣٠ من ٩٩)	١٣% (العدد = ٣ من ٢٣)
آخر	٦% (ن = ٣ من ٤٩)	٧% (العدد = ٧ من ٩٩)	٩% (العدد = ٢ من ٢٣)

كانت نقطة الضعف الأكثر شيوعاً في نظام التكلفة القائمة على المشروع هي الأعباء الزمنية الأكبر، متبوعاً بحقيقة أنّ الطريقة لا توضح الميزانية، ولا يوجد لدى المنظمات أدوات قوية لجمع البيانات لهذه المنهجية. إنّ التناقض المتمثل في إدراج توضيح الميزانية على أنه أعلى نقاط القوة في نظام التكلفة القائمة على المشروع ومن ثم إدراجه أيضاً باعتباره ثاني أكثر نقاط الضعف شيوعاً يوضح التناقضات داخل المجموعات والمنظمات في بلد معين.

تشارك طرق التكلفة القائمة على الوحدة والمنهجيات الهجينة في مواطن الضعف الأكثر شيوعاً. يعتقد المشاركون في هذه البلدان أنّ التكلفة القائمة على الوحدة والطريقة الهجينة لا تساهم في متطلبات إعداد التقارير للجهات المانحة وأنّ هذه الطريقة تنطوي على أعباء زمنية أكبر. وذكرت بعض المنظمات التي تستخدم الطريقة الهجينة أيضاً بأنها لا تملك أدوات قوية لجمع البيانات لهذه المنهجية، ويعتقد بعض المشاركين الذين يستخدمون التكلفة القائمة على الوحدة أنّ هذه المنهجية لا تتوافق مع أنظمة المراقبة والتقييم الخاصة بهم. (انظر الجدول ٩).

التكلفة القائمة على الوحدة أفغانستان، جمهورية الكونغو الديمقراطية، العراق	التكلفة القائمة على المشروع الصومال، جنوب السودان، زيمبابوي	التكلفة الهجينة بوروندي و السودان	الإجابات
%١٨ (العدد = ٩ من ٤٩)	%٣٤ (ن = ٣٤ من ٩٩)	%١٣ (العدد = ٣ من ٢٣)	نتائج هذه المنهجية تساعد على وضوح الميزانية.
%٣٣ (العدد = ١٦ من ٤٩)	%١١ (العدد = ١١ من ٩٩)	%٢٢ (العدد = ٥ من ٢٣)	تساهم هذه المنهجية في متطلبات إعداد تقارير الجهات المانحة.
%٨ (العدد = ٤ من ٤٩)	%١٧ (العدد = ١٧ من ٩٩)	%٩ (العدد = ٢ من ٢٣)	هذه المنهجية شفافة.
%١٨ (العدد = ٩ من ٤٩)	%٢٢ (العدد = ٢٢ من ٩٩)	%١٣ (العدد = ٣ من ٢٣)	تعمل هذه المنهجية بشكل جيد مع نظام المحاسبة الداخلي لدينا.
%٢٠ (العدد = ١٠ من ٤٩)	%٣٠ (العدد = ٣٠ من ٩٩)	%٣٠ (العدد = ٧ من ٢٣)	لدينا أدوات قوية لجمع البيانات لهذه المنهجية.
%١٨ (العدد = ٩ من ٤٩)	%١٥ (العدد = ١٥ من ٩٩)	%١٣ (العدد = ٣ من ٢٣)	لدينا قدرة تنظيمية داخلية قوية على هذه المنهجية.
%٢٩ (العدد = ١٤ من ٤٩)	%٤٦ (العدد = ٤٦ من ٩٩)	%٢٦ (العدد = ٦ من ٢٣)	بالمقارنة مع المنهجيات الأخرى، فإن هذه المنهجية تقلل من أعباء الوقت.
%٢٩ (العدد = ١٤ من ٤٩)	%١٩ (العدد = ١٩ من ٩٩)	%١٧ (العدد = ٤ من ٢٣)	تتوافق هذه المنهجية مع نظام المراقبة والتقييم لدينا.
%٥١ (العدد = ٢٥ من ٤٩)	%١٣ (العدد = ١٣ من ٩٩)	%٢٢ (العدد = ٥ من ٢٣)	آخر

الشفافية

يعتقد ثمانية ستة بالمائة (العدد = ٦٢ من ٧٢) من المشاركين أنّ حساب التكلفة القائمة على الوحدة هي منهجية شفافة إلى حدّ ما أو شديدة الشفافية وأنّ الشفافية لا تشكّل مشكلة بالنسبة لهذه المنهجية. ومع ذلك، فقد تم تقديم توصيات بشأن المنهجيات التي يمكن من خلالها أن تكون جوانب التكلفة القائمة على الوحدة أكثر شفافية. وتضمّنت بعض الأفكار مسألة الشفافية فيما يتعلق بموظفي المشروع والعمالة، والأمن وإمكانية الوصول، وكيفية حساب التكاليف غير المباشرة. بالإضافة إلى ذلك، هناك فرصة لإجراء مناقشات أكثر انفتاحاً في فريق العمل الإنسانيّ حول منهجية تقدير التكلفة القائمة على الوحدة وكيفية استخلاص الوحدات. (انظر الجدول ١٠).

هل تشكل الشفافية مشكلة؟		ما مدى شفافية هذه المنهجية؟	
٦	فراغ	٣	فراغ
٣٧	لا	٣	ليس لدي أي خبرة في منهجية تقدير التكاليف هذه
٨	٠	غير متأكد	غير شفاف على الإطلاق
٢١	نعم	٤	غير شفاف إلى حد ما
		٣١	شفاف إلى حد ما
		٣١	شفاف للغاية
من هو الأقدر على حل مسألة الشفافية؟		ما هو الجانب الذي ينبغي أن يكون أكثر شفافية؟	
<p>• الفريق القطري للعمل الإنساني، من خلال المراجعة وتنقيح المنهجيات وإعدادها وفقاً للتقرير الشامل للاحتياجات الإنسانية لكل دولة</p> <p>• يقوم فريق المشروع، وفريق الرصد والتقييم والمساءلة والتعلم، وفريق الشؤون المالية بمشاركة المعلومات مع الفريق القطري للعمل الإنساني والشركاء المنفذين وينبغي التنسيق بواسطة المجموعات.</p> <p>• يقوم مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية بتطوير إرشادات واضحة للمجموعات لمشاركتها مع الشركاء والمتابعة لضمان اتباع نهج موحد.</p> <p>• الشركاء من خلال تقديم المزيد من التفاصيل حول تقديرات التكلفة</p> <p>• يمكن أن يكون هناك مساحة في خطة الاستجابة الإنسانية لخطط الاستجابة الإنسانية التي يتم تحديد تكاليفها القائمة على النشاط، حيث يتعين على المجموعات أن توضح كيفية وصولها إلى التكاليف، وما هو مدرج وما إلى ذلك. وعلى المستوى العالمي، يمكن تطوير هذا كشكل بسيط أو كورقة موحدة مقترحة لتقدير تكاليف المجموعات والتي ينبغي ربطها بخطة الاستجابة الإنسانية. ويجب أن تشارك المجموعات العالمية بشكل أكبر في دعم وتوجيه المجموعات الميدانية في هذا الشأن.</p> <p>• يحتاج منسق الشؤون الإنسانية إلى ضمان شفافية العملية، ولمكتب تنسيق الشؤون الإنسانية والمجلس الدولي للممرضات دوراً محورياً في هذا الأمر.</p> <p>• تنسيق المجموعة الفرعية المعنية بالعنف القائم على النوع الاجتماعي مع المجموعات ذات الصلة.</p> <p>• وحدة إدارة الصندوق الإنساني الشكل</p>		<p>• يجب أن تكون جميع جوانب تكلفة الوحدة شفافة</p> <p>• شراء موظفي المشروع وتكاليف العمالة</p> <p>• تكلفة الخدمات (مثل التدريب والاستشارات) ، وتكلفة الأنشطة المتعاقد عليها مثل حفر/تركيب شبكات المياه أو أعمال البناء. والحد الأدنى من السلعة الغذائية لأنشطة التحويلات النقدية.</p> <p>• التكاليف المضافة مثل الأمن والوصول</p> <p>• لا يمكن فهم الفروق الجغرافية بسهولة، وتعتمد كيفية تحديد متوسط التكاليف على المجموعة</p> <p>• الإبلاغ عن الأموال مقابل الأنشطة</p> <p>• لا تتسم كيفية حساب التكاليف غير المباشرة للشريك بالشفافية الكافية. في البلد، حاولنا تحسين الشفافية من خلال أوراق نظرة عامة على تكاليف المجموعة حيث تصف عملية حساب التكلفة في المجموعة، ولكن على حد علمي لا توجد متابعة لمدى وجود الأسعار الفعلية ضمن النطاقات المحددة أو كيف يتم تمييزها.</p> <p>• كعضو في فريق العمل الإنساني، يجب أن يكون شفافاً تماماً. نحن نعرض النتائج فقط بمعلومات قليلة جداً عن المنهجية.</p> <p>لا توجد مساحة لأعضاء فريق العمل الإنساني لمناقشة المنهجية حتى لو طلب منهم ذلك.</p> <p>• تحليل التكاليف المختلفة</p> <p>• لم تتم مشاركة تكاليف الوحدة لبعض الأنشطة مع مجموعتنا</p>	

اعتقد ما يزيد قليلاً عن نصف المشاركين، ٦٢% (العدد = ٦٢ من ٩٩) أنّ حساب التكلفة القائمة على المشروع هو طريقة شفافة إلى حد ما أو شديدة الشفافية. في الواقع، يعتقد ١٥% (العدد = ١٥ من ٩٩) أنّ نظام التكلفة القائمة على المشروع غير شفاف إلى حد ما أو غير شفاف على الإطلاق. يعتقد ستة وثلاثون بالمائة (العدد = ٣١ من ٨٥) أنّ الشفافية تمثل مشكلة في طريقة حساب التكاليف هذه. وقدم المشاركون أمثلة على الكيفية التي يمكن بها أن تكون هذه الطريقة أكثر شفافية. تتضمن هذه الأمثلة تبادل أمثلة حول كيفية تقدير التكاليف المرتبطة (أي التكاليف التي لا تمثل تحويلاً فعلياً إلى المستفيدين)، ومشاركة بيانات السوق الواقعية، وتوفير المزيد من النقاش حول كيفية تحديد تكلفة المشاريع المتكاملة ومتعددة المجموعات. (انظر الجدول ١١).

بعض الأمثلة على شفافية تقدير التكلفة القائمة على المشروع كانت خارج نطاق الطريقة وبدلاً من ذلك كانت مرتبطة بكيفية تحديد الجهات المانحة لمخصّصات التمويل للمنظمات والمجموعات. وشمل ذلك كيفية تحديد مخصّصات الوكالات والمجموعات وزيادة الشفافية في الاتصالات مع الجهات المانحة.

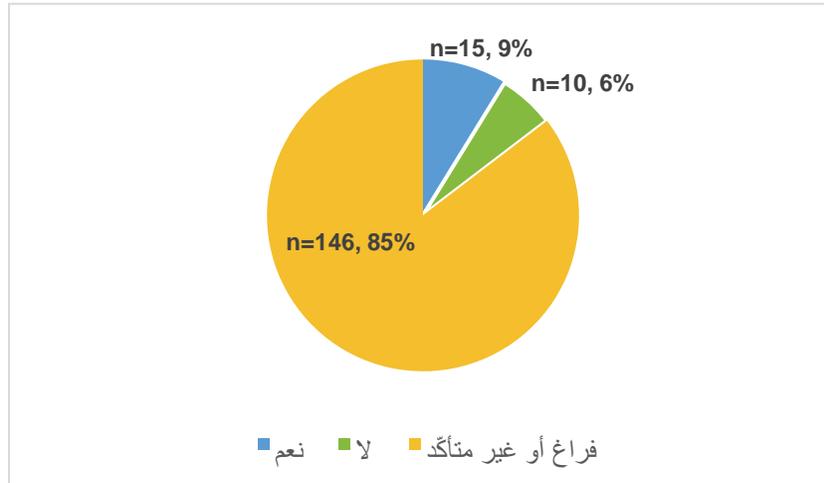
الجدول ١١. شفافية التكلفة القائمة على المشروع

هل تشكّل الشفافية مشكلة؟		ما مدى شفافية هذه المنهجية؟	
١٤	فراغ	١١	فراغ
٤٢	لا	١١	ليس لدي أي خبرة في منهجية تقدير التكاليف هذه
١٢	غير متأكد	٢	غير شفاف على الإطلاق
٣١	نعم	١٣	غير شفاف إلى حد ما
		٣٠	شفاف إلى حد ما
		٣٢	شفاف للغاية
من هو الأقدر على حل مسألة الشفافية؟		ما هو الجانب الذي ينبغي أن يكون أكثر شفافية؟	
<ul style="list-style-type: none"> • مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية • منسق المجموعة • لا ينبغي للمجموعات الاستشارية الاستراتيجية أن تجتمع فقط أثناء أوقات مراجعة المشروعات، بل يجب أن تجد الوقت الكافي لمراجعة قدرة المنظمات على تنفيذ المشروعات بشكل منتظم. • نقاط الاتصال التنظيمية • منسقو المجموعات بالتشاور مع الشركاء المعنيين. • الفريق القطري الإنساني، ومجموعة التنسيق بين المجموعات (ICCG)، والمجموعات الفردية • لجنة تنفيذ المشروع (PIC) • يمكن للفريق القطري للعمل الإنساني أن يطلب من الشركاء مشاركة معدلات التكاليف المرتبطة المستخدمة مع المنسقين. تتم مشاركة هذا لأغراض الشفافية. • فريق الإدارة العليا، موظفو الرقابة الداخلية (على سبيل المثال، موظفو الامتثال الداخلي ومراجعة الحسابات). 		<ul style="list-style-type: none"> • كيفية يتم تحديد مخصّصات الوكالة • كيفية تحديد المخصّصات لكل مجموعة • المراسلات بين المشاريع المعتمدة في إطار خطة الاستجابة الإنسانية والنسخة المعنية المتفق عليها مع الجهات المانحة. • تقييم أكثر استباقية لما تمّ تقديمه من مشاريع، وما تمّ تسليمه بالفعل بحلول نهاية العام، وما تمّ تسليمه • ممّا لم يتمّ الإبلاغ عنه للمجموعات/خدمة التتبع الماليّ يمكن أن تساعد في تحديد مدى ارتباط خطة الاستجابة الإنسانية بالاستجابة الإنسانية على أرض الواقع. • ميزانية المنظمات الدولية غير الحكومية (INGOS) ووكالات الأمم المتحدة تكون دائماً أعلى مقارنة بالشركاء الوطنيين لنفس العدد من المستفيدين. • تقييم الاحتياجات والتكلفة • تقسيمات الميزانية القطاعية قبل تنفيذ المشروع • ربما يستطيع الشركاء دائماً شرح المزيد فيما يتعلق بالتكاليف المرتبطة (أي التكاليف التي لا يتمّ تحويلها فعلياً إلى المستفيدين) • تبادل بيانات السوق الواقعية • كيف يتمّ تحديد تكاليف المشاريع المتكاملة 	

توثيق التغييرات في طريقة تقدير التكاليف

عندما سلّوا عمّا إذا كان قرار تبديل مناهج التكلفة موثقاً، فإنّ غالبية المشاركين إمّا لم يجيبوا أو أشاروا إلى أنّهم غير متأكدين. وذكر ٩% فقط (العدد = ١٥ من ١٧١) أنّ التغيير تم توثيقه. ومن بين أولئك الذين ذكروا أنّ التغيير قد تم توثيقه، تمت الإشارة إلى التوثيق في الفريق القطري للعمل الإنساني، أو مجموعة التنسيق بين المجموعات (ICCG)، أو مذكرات اجتماع المجموعة. (انظر الشكل ٣).

الشكل ٣. قرار تغيير المنهجية الموثقة



وعندما سُئلوا عما إذا كانت المنظمات تفكر في تغيير أساليب تحديد التكاليف، في المتوسط، أشار ١٧% فقط (العدد = ٣٠ من ١٧١ إلى ذلك. وكان لدى السودان أكبر عدد من المنظمات التي تفكر في التحول بنسبة ٣٦% (العدد = ٥ من ١٤). في المتوسط، ذكرت ١٧% فقط (العدد = ٢٩ من ١٧١) من المنظمات أنها تفكر في التغيير. (انظر الجدول ١٢).

وبعض النظر عن المنهجية، فإن التحدي الأكثر شيوعاً الذي واجهنا عند تبديل منهجيات تحديد التكاليف هو الافتقار إلى التوجيه والأدوات والفهم على جميع الأصعدة.

الجدول ١٢. المؤسسات التي تفكر في تغيير المنهجيات

طريقة حساب تكلفة خطة الاستجابة الإنسانية	أفغانستان	بوروندي	جمهورية الكونغو الديمقراطية	العراق	الصومال	جنوب السودان	السودان	زيمبابوي	إجمالي المنهجية
فارغ	١	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	١
لا	٥	٦	١٢	٧	١٢	٣٠	٥	٥	٨٢
غير متأكد/لا أعرف	٨	٢	٥	٤	٧	٢٢	٤	٦	٥٨
نعم	١	١	٥	١	٦	١٠	٥	١	٣٠
إجمالي البلد	١٥	٩	٢٢	١٢	٢٥	٦٢	١٤	١٢	١٧١
النظر في التغيير %	٧%	١١%	٢٣%	٨%	٢٤%	١٦%	٣٦%	٨%	١٧%

خطوة في منهجيات التكلفة

كان الهدف الأصلي من هذا القسم هو مقارنة كيف تختلف عملية تقدير ميزانية خطة الاستجابة الإنسانية بحسب البلد. كانت الفكرة هي عرض الخطوات العشر الأولى لكل بلد ومقارنة مدى تشابه هذه الخطوات العشر واختلافها بين البلدان التي تستخدم منهجيات مماثلة لتكلفة خطة الاستجابة الإنسانية. ومع ذلك، كانت الاختلافات داخل البلدان واضحة للغاية لدرجة أن هذا التحليل اقتصر على النظر إلى الخطوة الأولى. على سبيل المثال، باستخدام أفغانستان كمثال لبلد يستخدم نظام التكلفة القائمة على الوحدة، ذكر حوالي ٢٥% (العدد = ٣ من ١٢) من المشاركين أن الخطوة الأولى هي تحليل الاحتياجات. قام جميع المشاركين المتبقين بوضع مهام مختلفة تماماً كخطوة أولى. (انظر الجدول ١٣). وشملت هذه المهام:

- توزيع الأنشطة
- أنشطة التكلفة
- تكلفة الموظفين
- تحديد النطاق
- إشراك أصحاب المصلحة

- التحليل التاريخي
- تحديد المدخلات
- تقييم السوق
- تسمية الأنشطة

في حين أشار بعض الأفراد في أفغانستان إلى أن إشراك أصحاب المصلحة هو الخطوة الأولى، أشار آخرون إلى أنها الخطوة الخامسة في عمليتهم. وتصبح العملية أكثر تعقيداً بالنسبة لكل بلد مع تقدّم الخطوات. على سبيل المثال، قد يذكر شخص ما في أفغانستان أن تقدير تكلفة المدخلات كان الخطوة ٢، وقد يذكر شخص آخر أنها في الواقع الخطوة ٨. والبلدان التي تستخدم طريقة تقدير تكلفة خطة الاستجابة الإنسانية الهجينة مشتتة بالقدر ذاته. في السودان، قد يلاحظ شخص ما أن الخطوة الأولى هي تحديد العوامل المُسببة للتكلفة وقد لا يقوم شخص آخر بإدراج هذه الخطوة على الإطلاق في العملية. وفي أفضل الأحوال، قد تذكر البلدان أن الخطوة الأولى قد تكون إجراء تحليل للاحتياجات، أو تسمية الأنشطة، أو تحديد النطاق. وأما الخطوات التي تلي ذلك فهي مجرد تخمين. إنّ عدم القدرة على إظهار اتجاهات عملية منهجية تقدير التكلفة هو نتيجة لعدم وجود نهج موحد و/أو توجيه واضح.

الجدول ١٣. عملية إعداد ميزانية خطة الاستجابة الإنسانية الخطوة الأولى - التكلفة القائمة على الوحدة/التكلفة الهجينة والتكلفة القائمة على المشروع

التكلفة القائمة على الوحدة أو التكلفة الهجينة			التكلفة القائمة على المشروع		
%	العدد	الخطوة 1	%	العدد	الخطوة 1
	١٢	فراغ		١٩	فراغ
٣٥%	٢١	تحليل الاحتياجات	٢٦%	٢١	تحليل الاحتياجات
١٥%	٩	سمّ الأنشطة	١٦%	١٣	سمّ الأنشطة
١٥%	٩	حدّد النطاق	١١%	٩	حدّد النطاق
٨%	٥	تقييم السوق	٩%	٧	صف محركات التكلفة
٣%	٢	قسّم الأنشطة	٥%	٤	قيّم القدرة والجدوى
٣%	٢	إشراك أصحاب المصلحة	٥%	٤	قدّر التكلفة
٣%	٢	ضع الاهداف	٥%	٤	قدّر تكلفة الموظفين
٢%	١	قدّر تكلفة الأنشطة	٤%	٣	قارن مع المعايير/الاهداف
٢%	١	قدّر تكلفة المدخلات	٤%	٣	تقييم السوق
٢%	١	قدّر تكلفة الشخص الواحد	٤%	٣	اطلب المقترح
٢%	١	قدّر تكلفة موظفين التكلفة	٤%	٣	ضع الاهداف
٢%	١	قدّر تكلفة الوحدات	٣%	٢	قدّر تكلفة المدخلات
٢%	١	صف محركات التكلفة	٣%	٢	حدد المدخلات
٢%	١	تحليل أعوام سابقة	١%	١	قسّم الأنشطة
٢%	١	حدد المدخلات	١%	١	إشراك أصحاب المصلحة
٢%	١	حدد الأولويات من الأنشطة الرئيسية		٩٩	المجموع الإجمالي
٢%	١	اختر المنهجية			
-	٧٢	المجموع الإجمالي			

التوجيه والدعم

شعر حوالي ٧٠% أو أكثر من المشاركين أنه تم توفير بعض أو الكثير من التدريب والأدوات والتوجيه والدعم الشخصي، حيث ذكر ما يقرب من ٩٠% من المشاركين أنهم تلقوا بعضاً أو الكثير من التوجيهات والوثائق. ومع ذلك، باستثناء التوجيه والتوثيق، يعتقد أقل من النصف أن التدريب والأدوات والدعم الشخصي كافٍ، مما يشير إلى وجود فجوات في نوع الدعم، وكيفية تقديمه، أو صعوبة استخدامه. وكان التباين بحسب البلد ملحوظاً. لم يشعر المشاركون من زيمبابوي أن أيّاً من الدعم المقدم لهم كان كافياً، ولا يعتقد المشاركون في بوروندي أن تدريبهم وأدواتهم كافية، ولكن اعتقدوا بوجود مدخلات أكثر إيجابية للتوجيه والدعم الشخصي. ويوفّر هذا الاختلاف عبر البلد وداخله بيانات غنيّة عن كيف يمكن للبلدان أن تتعامل مع الدعم. على سبيل المثال، قد يرغب العراق في إعطاء الأولوية للتدريب نظراً لأن ١٨% فقط يعتقدون أنه كافٍ ويتوقّفون عند وضع أيّ توجيهات جديدة نظراً لأن ٦٣% يعتقدون أنه يلبي احتياجاتهم في الوقت الراهن. ما لم يتم نقله في الجدول ١٤ هو التعليقات حول أهمية الاتصالات الشخصية مع شخص تم تعيينه للتواصل عندما تكون لدى المشاركين أسئلة. بالإضافة إلى ذلك، كانت هناك دعوة لجميع أصحاب المصلحة لتعلّم نفس الأساليب بطريقة موحدة لتحقيق الاتساق. وأخيراً، أقتراح أن يكون كل الدعم سهل الفهم وموزعاً على نطاق واسع.¹⁵

الجدول ١٤. الدعم

الدولة	التدريب		الأدوات		ارشادات وتوثيق		دعم حضوري	
	البعض أو الكثير (%)	كافي (%)						
أفغانستان	٥٨%	٣٣%	٦٩%	٣٨%	٩٢%	٣٨%	٦٩%	٤٦%
بوروندي	٦٣%	٠%	٦٣%	٠%	٧٥%	٣٣%	٧٥%	١٧%
جمهورية الكونغو الديمقراطية	٦٠%	٥٣%	٧٠%	٤٥%	٩٥%	٥٥%	٨٠%	٥٠%
العراق	٩١%	١٨%	٨٢%	١٨%	٩١%	٦٣%	٨٢%	٥٠%
الصومال	٦٨%	٤٢%	٦٧%	٥٢%	٨٤%	٧١%	٦٤%	٥٤%
جنوب السودان	٧٢%	٥٥%	٧٠%	٥٠%	٨٥%	٥٧%	٧٠%	٤٧%
السودان	٧٥%	٥٨%	٨٥%	٤٦%	٩٢%	٦٢%	٩٢%	٦٧%
زيمبابوي	٥٠%	٠%	٨٨%	٠%	٨٨%	٠%	٧٥%	٠%
المجموع المنوي	٦٩%	٤٣%	٧٢%	٤١%	٨٧%	٥٤%	٧٣%	٤٧%

15 ملاحظة جانبية، طُلب مرات عديدة حيث كان الشركاء بحاجة إلى توجيهات اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات بشأن تفعيل إطار التحليل المشترك بين القطاعات.

تعليقات إضافية للمكتب الميداني

التعليقات المقدمة هنا مأخوذة من محادثات سرية في المقابلات الميدانية. ولم يتم إدراجها ضمن نتائج دولة محدّدة للحفاظ على السرية، وعلى عكس النتائج الأخرى، لم يتم الإشارة إلى عدد الأفراد الذين أدلوا بالتعليق. عندما يكون التعليق اقتباساً مباشراً، يتم استخدام الفواصل. وفي جميع الحالات الأخرى، تم عمل ملخصات أو إعادة صياغة. المواضيع منمّنة أجدياً.

بناء القدرات

بسبب الافتقار إلى التنظيم في منهجيات تقدير التكلفة، هناك شعور عام بالإحباط والارتباك حول المنهجيات. وكما قال أحد الأشخاص الذين تمت مقابلتهم: "يمكنك أن تسمع أننا لا نفهم هذا حقاً، وأننا من المفترض أن نوجه ونسهل عمل الآخرين وقرارهم".

خاص بالمجموعة

يتعامل النظام مع بعض المجموعات بشكل مختلف عن غيرها. على سبيل المثال، قد يكون لدى مجموعة التغذية والأمن الغذائي عدد كبير من المشاريع التي يجب تدقيقها، لكن الخدمات اللوجستية لن تفعل ذلك. ولذلك، عند التفكير في عملية التدقيق، يجب مراعاة الاختلاف في العبء الواقع على عاتق المجموعات.

كما كان هناك إحباط فيما يتعلق بأسباب حصول بعض المنظمات في مجموعة معيّنة على تمويل أكثر من غيرها، وانعدام الشفافية في عملية الجهات المانحة لتخصيص التبرعات. أيضاً، كان هناك شعور بالإحباط بشأن "النفاق" الملحوظ في النظام الإنساني. على سبيل المثال، لماذا يعطي المانحون والعاملون في المجال الإنساني الأولوية للتعليم لأطفالهم، ولكن ليس للأطفال المتضررين؟

تكاليف يصعب دمجها

يصعب تضمين بعض التكاليف إما بسبب الإرشادات المفقودة أو المربكة أو لأن عملية تضمين التكلفة معقّدة. على سبيل المثال، النفقات العامة وبناء القدرات والمراقبة، حيث أشار البعض إلى وجود نسبة مئوية محدّدة لما يمكن تضمينه في النفقات العامة، ولكن بشكل عام كان هناك التباس حول ماهية هذه النسبة. الإجابات تراوحت بين ٤-٧%، ٧%، ١٠%، ١٠-١٢%، ١٥% وشخص واحد يعتقد أنها ٣٠%. ذكر العديد من الأفراد أنّ تكاليف بناء القدرات والمراقبة غير مسموح بها في خطط الاستجابة الإنسانية. وقال آخرون إنهم أدرجوا الرصد في تقديرات خطة الاستجابة الإنسانية وقدموا نسبة مئوية. وأدرج البعض هذه التكاليف وأما البعض الآخر لم يفعل ذلك وبذلك اضطر إلى جمع التبرعات من الخارج لتغطية تلك النفقات. وكان ثمة اعتقاد عام بأن الجهات المانحة تزيد فقط تمويل الموارد الملموسة، ولكن الأنشطة، مثل النفقات العامة وبناء القدرات والرصد، وهي أقل وضوحاً ولكنها حاسمة لنجاح تنفيذ المشاريع، لا تزال بحاجة إلى التمويل. تشكّل التكاليف الأخرى تحدياً لمجرد أنّ دمجها في الميزانيات أكثر تعقيداً. على سبيل المثال، أعرب بعض الذين تمت مقابلتهم عن اهتمامهم بإدراج التكاليف المتعلقة بإدماج الإعاقة وتعميم مراعاة المنظور الجنساني بشكل أكثر فعالية، لكنهم وجدوا صعوبة في تحديد التكلفة بسبب التباين في التنفيذ والجانب المشترك بين القطاعات. ومن الصعب تحديد تكلفة العمل المشترك بين القطاعات ككل، حيث أنّ السكان تماماً عابرون، والمواقع الجغرافية يمكن الوصول إليها بشكل محدود أو لا يمكن الوصول إليها على الإطلاق. وأعرب الأشخاص الذين أجريت معهم المقابلات عن حرصهم على معالجة هذه المواضيع الصعبة بطريقة لا تعاقب المنظمات وتسمح بإجراء مناقشة أوسع وأكثر انفتاحاً.

خدمة التتبع المالي

كان الاعتقاد السائد في المقابلات هو أنّ خدمة التتبع المالي لا يتم الإبلاغ عنها كاستراتيجية للمؤسسات للدعاء بأنهم "الأقل حظاً من التمويلات". ويعتقد البعض أنّ هذه الاستراتيجية ضرورية. يذكر آخرون أنّ هذه الممارسات لا يقصد بها الخداع بل مجرد حجب الإبلاغ عن الأموال للسماح بالمزيد من المرونة في استخدامها. وبوجه عام، ثمة اعتقاد بأن المجموعات والمنظمات الكبيرة متحفزة على عدم الإبلاغ¹⁶ بالإضافة إلى ذلك، يُنظر إلى العمل متعدّد القطاعات على أنّه من الصعب تخصيصه في خدمات التتبع المالي، وبالتالي هناك قلة في الوعي حول مكان إنفاق تلك المبالغ المالية الطائلة.

17

تمّ تقديم التقارير في خدمة التتبع المالي كمثل لكيفية بناء "النظام" للمؤسسات الكبيرة وليس للمنظمات الوطنية غير الحكومية. وذكر أحد الأفراد أنّ

16 بينما قد يكون هناك اعتقاد بأنّه يتم حجب الأموال من خدمة التتبع المالي لتحفيز جمع الأموال، فإن سبب التأخر في الإبلاغ قد يكون أنّ المنظمات الكبيرة لديها مستويات مختلفة من الخطوات الإدارية التي تتطلب ببساطة وقتاً إضافياً للمعالجة قبل أن يتم الإبلاغ عن الأموال عبر خدمة التتبع المالي.

17 تحرياً للوضوح، لم يذكر أيّ من الأشخاص الذين تمت مقابلتهم أنهم استخدموا هذه الإستراتيجية. وبدلاً من ذلك، تمّ ذكره كنتكتيك يستخدمه الآخرون. وتحرياً للإنصاف أيضاً، فإن بعض العاملين في المجال الإنساني لا يعتبرون خدمة التتبع المالي أولوية أو لا يعرفونها، وبالنسبة لبعض المنظمات، فإن تقديم التقارير في خدمة التتبع المالي يعدّ عملية مضمّنة وطويلة.

إقناع المنظمات الوطنية غير الحكومية باستكمال الإجابة على الأسئلة الخمسة (أي من الفاعل، ماذا سيفعل، أين، متى، ولمن سيتم هذا الفعل) كان تحدياً، ولكن جعلها تقدّم تقاريرها في خدمة التتبع الماليّ كان أكثر صعوبة. أشارت بعض المنظمات غير الحكومية إلى أنّ الشفافية في خدمة التتبع الماليّ قد تؤدي إلى استهداف سلبى من قبل الحكومة أو مجموعات أخرى.

خطة الاستجابة الإنسانية

وكان الوقت الذي يتم تكريسه من أجل خطة الاستجابة الإنسانية موضوعاً متكرراً. وأشار بعض الذين تمت مقابلتهم إلى أنّ الحكومات المحلية تفقد الثقة في عملية خطة الاستجابة الإنسانية نظراً لقلّة الأموال التي تدخل إلى البلاد وحجم الجهد المبذول من أجل خطة الاستجابة الإنسانية. على سبيل المثال، قدّر أحد الأشخاص أنّهم أمضوا حوالي ٥٠% من وقتهم لمدة ٣ أو ٤ أشهر، و ٨٠% من وقت إدارة المعلومات في خطط الاستجابة الإنسانية، لكنهم لم يتلقوا سوى نسبة صغيرة من الطلب الإجمالي، حتّى بعد وضع حد أقصى لخطة الاستجابة الإنسانية. وهذا الوقت المستثمر أجبر الأفراد على أن يصبحوا "خبراء في التكاليف". وكما قال أحدهم "لا أريد أن أقوم بحساب التكاليف. إنّما أريد القيام بعمل إنساني". بالإضافة إلى ذلك، يعتقد البعض أنّه بغض النظر عن منهجية تحديد التكلفة التي يتم اختيارها، فإنّ المنظمات الأكبر تستفيد أكثر من المنظمات الأصغر. على سبيل المثال، في منهجية التكلفة القائمة على الوحدة، يمكن للمؤسسات الأكبر توزيع تكاليفها العامّة على نطاق أوسع من العمل، وبالتالي جعل تكاليفها تبدو أقل مما هي عليه بالفعل.

في حين تمّ تقديم تعليقات إيجابية بشكل عام حول الفرق القطرية للعمل الإنساني، فقد تمّ تقديم تعليقات سلبية فيما يتعلق بدور الفريق القطري للعمل الإنساني في فهم الميزانية المخصصة لخطة الاستجابة الإنسانية، حيث أشار البعض إلى أنّ الفريق القطري للعمل الإنساني كان يعرف الميزانية المخصصة ولكنّه لا يشارك المعلومات إلا مع المنظمات الكبيرة. بالإضافة إلى ذلك، ثمة اعتقاد أنّ مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية ينسق بشكل مباشر مع بعض موظفي البرنامج وأنّ بعض منسقي القطاعات لم يكونوا على اطلاع بالأمر. وطلب البعض أن يتم إخبارهم بمقدار الميزانية المخصصة، وحينها يمكنهم تحديد طريقة للمضي قدماً دون إضاعة الكثير من الوقت. بالإضافة إلى ذلك، تمّ الإدلاء بتعليقات حول الحاجة إلى مزيد من التوجيه الاستراتيجي من فريق العمل الإنساني بشأن المراسلة والاستراتيجية. على سبيل المثال، هل ينبغي أن تتمثل الإستراتيجية في إظهار فجوة مستمرة في التمويل لإثبات نقص التمويل الساند أو تحديد أهداف واقعية؟ وأخيراً، يرى البعض أنّ خطة الاستجابة الإنسانية تتضمن الكثير من "الكتابة الإبداعية". ومع إدراك أنّ بعض السياقات تتغيّر بشكل جذري بمرور الوقت، وفي حين كون الآخرين أكثر اتساقاً من سنة إلى أخرى، فعاليًا ما لا تزال هناك حاجة إلى إعادة كتابة خطة الاستجابة الإنسانية كل عام لتحفيز الحركة في تمويل الجهة المانحة وتجنّب ظهور انخفاض في العمل بشكل أكبر على صعيد التنمية.

التوطين

لوحظ أنّ نظام المجموعات يبدو "متطوّلاً" على المنظمات المحلية. لا يمكن للمجموعات الحصول على التمويل أو حتى معرفة القضايا واللغة بدون المقترحات المحلية، ولكن نظراً لعدم قبول معظم المقترحات المحلية، فإنّ ذلك يهدر وقت المنظمات الوطنية غير الحكومية بينما يفيد المنظمات الكبيرة. وتساءل بعض الذين تمت مقابلتهم عن مدى فعالية المنظمات الوطنية غير الحكومية في بناء القدرات، وما إذا كانت المنظمة الوطنية غير الحكومية لا تزال بعد مرور ١٠ سنوات تحت توجيه منظمة أكبر. وكان هناك شعور بأنّ الوكالات الأكبر حجماً تجاوزت النظام وأنّ المنظمات الأصغر حجماً كانت محرومة. على سبيل المثال، ستلتفت بعض المنظمات حول خطة الاستجابة الإنسانية للحصول على التمويل مباشرة من الجهات المانحة. كما أنّ المنظمات الوطنية غير الحكومية غالباً ما تتقدم بطلب إلى مجموعات متعددة للحصول على التمويل. وقد يكتبون العديد من المقترحات، ولكن المجموعات قد تستخدم منهجيات مختلفة لتحديد التكاليف ولا تمتلك المنظمات الأصغر عادة القدرة على الاستفادة من منهجيات مختلفة. كما أنّه في حالة وصول التمويل، قد يحتاج الاقتراح إلى المراجعة وقد يتم رفض الاقتراح المعدّل حتى لو تمّ قبول الاقتراح الأصلي. علاوة على ذلك، قد تواجه المنظمات الوطنية غير الحكومية مشاكل تتعلق بالإنترنت عند محاولة التحميل بسبب الضغط الزائد على النظام أو انقطاع الإنترنت. تعتقد المنظمات الوطنية غير الحكومية أنّ المنظمات الصغيرة لا يمكنها المنافسة في هذه العملية وأنها تخسر "منظمات غير حكومية جيّدة" تفقد ثقته في النظام. أبلغت المنظمات الوطنية غير الحكومية المنظمات الكبرى عن وجود أسعار غير دقيقة ولكن تمّ تجاهلها.

مسائل أوسع نطاقاً

ذكر بعض من تمت مقابلتهم أنّ المشكلة لا تكمن في طريقة حساب التكاليف، بل إنّ المشكلة هي كون الاحتياجات الإنسانية في طور الازدياد والتمويل ليس كذلك. واقترح البعض إجراء محادثة أكثر شفافية مع الجهات المانحة حول سبب تزايد الاحتياجات في بعض السياقات. بالإضافة إلى ذلك، يعتقد البعض أنّه ينبغي أن يكون هناك تركيز أكبر على التنمية والترابط. واقترحوا أنّ بعض الأزمات (مثل حالات الجفاف المزمّنة) يجب أن تندرج تحت التطوير ومن ثمّ يمكن إعادة تخصيص هذه الأموال للأزمات الإنسانية. وبالنظر إلى أنّ متوسط مدّة خطة الاستجابة الإنسانية يبلغ الآن أكثر من ١٠ سنوات، فثمة اعتقاد بإمكانية تكريس المزيد للتنمية أو الترابط.

وإذا تم إجراء تغييرات على منهجيات تقدير التكاليف، فمن المستحسن أن يتم النظر في التنفيذ على أساس الجغرافيا والقدرات، إذ أن البلدان لا تستطيع التغيير بسرعة، "حتى أن التعديلات تؤدي إلى زعزعة النظام".

الملحق أ. نهج التكلفة لكل بلد في خطة الاستجابة الإنسانية

(خطط الاستجابة الإنسانية لعامي ٢٠٢٠ و ٢٠٢١)

يشير ملخص وجهات نظر مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية بشأن التكلفة وتسجيل المشاريع ومراقبتها والروابط بينها (٢٠٢٠) إلى أنّ هناك أربعة أساليب مختلفة لتحديد التكلفة: القائمة على المشاريع، القائم على الوحدة، واثنين من المنهجيات الهجينة.

يتكون النظام القائم على المشروع من التسجيل والفحص وتحديد التكلفة القائمة على المشروع. (النهج أ)

يعتمد على الوحدة ويتكون من التكلفة القائمة على الوحدة. لا يوجد تسجيل للمشروع أو تدقيق. (النهج ب).

تتكوّن المنهجية الهجينة ١ من التكلفة القائمة على الوحدة، وتسجيل المشروع، والتدقيق، والتكلفة القائمة على المشروع. (النهج ج).

تتكوّن المنهجية الهجينة ٢ من التكلفة القائمة على الوحدة وتسجيل المشروع المفتوح. (النهج د).

تشير الجداول أدناه إلى تكرار الاستخدام المنهجي والدول التي استخدمت الأساليب المختلفة في تكلفة خطة الاستجابة الإنسانية الخاصة بها لعامي ٢٠٢٠ و ٢٠٢١.

٢٠٢١		٢٠٢٠		نهج التكلفة
النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	
٥٩%	١٦	٥٠%	١٤	A
٢٦%	٧	٣٢%	٩	B
٤%	١	٧%	٢	C
١١%	٣	١١%	٣	D
	٢٧		٢٨	الإجمالي

المنهجية في عام ٢٠٢١	المنهجية في عام ٢٠٢٠	البلد
B	B	أفغانستان
D	D	بوركينافاسو
D	D	بوروندي
A	A	الكاميرون
B	B	جمهورية أفريقيا الوسطى
A	A	تشاد
A	B	كولومبيا
	B	كوريا الشمالية
B	B	جمهورية الكونغو الديمقراطية
B	B	إثيوبيا
D	D	هايتي
B	B	العراق
	C	لبنان (النداء العاجل)
A	A	ليبيا

A	A	مالي
A	C	موزمبيق
B	B	ميانمار
A	A	النيجر
A	A	نيجيريا
A	A	الأراضي الفلسطينية المحتلة
A		باكستان
A	A	الصومال
A	A	جنوب السودان
C	A	السودان
A	A	سوريا
A	A	أوكرانيا
A	A	فنزويلا
B	B	اليمن
A	A	زيمبابوي

المصدر: (مكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية، ٢٠٢٠)

الملحق ب. دراسات الحالة

دراسة الحالة رقم ١: التكلفة المحسنة القائمة على الوحدة في العراق

إن أحد العوائق الرئيسية لحساب التكلفة القائمة على الوحدة هي أنها لا تتماشى مع دورة البرامج الإنسانية الأوسع نطاقاً. وعلى وجه التحديد، تمة انفصال أساسي بين التكلفة القائمة على الوحدة ومشاريع دورة البرامج الإنسانية، وخدمة التتبع المالي، وجهود المراقبة. في حين أن العديد من البلدان التي تستخدم التكلفة القائمة على الوحدة لخطّة الاستجابة الإنسانية الخاصة بها قد أنشأت "حلولاً بديلة" لمواجهة التحديات، فإن العراق يعمل على بناء نظام التكلفة القائمة على الوحدة الذي يتصدّر هرم أدوات دورة البرامج الإنسانية. استخدم العراق نظام التكلفة القائمة على الوحدة منذ خطّة الاستجابة الإنسانية لعام ٢٠١٩ ويطلق على نهجه الحالي اسم "النهج المعتمد على الوحدة". وفي حين لا تزال هناك فجوات، فقد حقّق العراق تقدماً ملحوظاً في تقليل الفجوات في دورة البرامج الإنسانية بسبب التكلفة القائمة على الوحدة. إن المعلومات المقدّمة لدراسة الحالة هذه مستمدة من التقدّم المحرز حتى خطّة الاستجابة الإنسانية للعراق لعام ٢٠٢١. وفي العام الماضي، ربما تمّ إحراز تقدّم إضافي.¹⁸

بصرف النظر عن موظفي إدارة المعلومات التابعين لمكتب تنسيق الشؤون الإنسانية في البلد، قامت منظمات ومجموعات أخرى في العراق بوصف عملية حساب التكاليف المحسنة القائمة على الوحدة لي والتي تظهر الوضوح والهيكل. تمّ وصف الخطوات العامة للوحدة المحسنة في العراق على النحو التالي:

- ١) جمع تكاليف الوحدة من الشركاء
- ٢) إنشاء خطّة الاستجابة الإنسانية
- ٣) تذهب المنظمات إلى الجهات المانحة للحصول على التمويل
- ٤) ضمان التمويل
- ٥) قيام المنظمات بإبلاغ المجموعة (المجموعات)
- ٦) وحدة تخطيط النشاط (مثل التسجيل والتتبع) في معلومات النشاط
- ٧) ربط وحدة مخطط النشاط بخدمة التتبع المالي من أجل التعقّب المالي
- ٨) التنفيذ
- ٩) الإبلاغ عن إنجازات خطّة الاستجابة الإنسانية حسب النشاط في وحدة مراقبة الاستجابة
- ١٠) يتمّ الحفاظ على مراقبة النشاط في معلومات النشاط

في وقت إجراء هذا البحث، كان العراق يفكر في دمج "خطّة تشغيلية" في عملية تقدير التكلفة القائمة على الوحدة. كان الغرض من هذه الخطّة هو توفير معلومات "أساسية" عن وجود الشركاء وقدراتهم وخطط المشروع بما في ذلك التغطية بالإضافة إلى هياكل التحقق والمساءلة. هناك حاجة إلى مزيد من المعلومات حول هذا الموضوع.

مجالات التحسين

- تعاني المجموعات من نقص أو عدم كفاية التوجيه الملموس لحسابات التكلفة. إن وجود معيار متفق عليه عالمياً يتضمّن متطلبات المعلومات الأساسية سيكون مفيداً للعراق. وينبغي أن تأتي سياسات وإجراءات تقدير التكاليف من مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية والمجموعات العالمية لضمان الاتساق عبر السياقات.
 - لا تزال هناك حاجة إلى تعزيز عملية التسجيل والتدقيق.
 - لا يزال الارتباط بخدمة التتبع المالي يمثل تحدياً (على سبيل المثال، الربط بشكل صحيح بين تدفقات التمويل الواسعة من المشاريع التي جاءت من الاتفاقيات مع الجهات المانحة والتي تمّ تنفيذها في الميدان). ويعمل العراق مع زملائه في خدمة التتبع المالي في هذا الشأن.
- ملاحظة: يعمل هذا النظام لأنّ مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية لديه شخص قوي للغاية في مجال إدارة المعلومات داخل البلد، ووفقاً لهذا الشخص، فإنّ إنشاء إطار عمل أساسي في بلد ما قد يستغرق عامين.

دراسة الحالة ٢: منصّة ديوبترا DIOPTRA التابعة للجنة الإنقاذ الدوليّة

نظراً لأنّ تحليل التكلفة المستقبلي والأثر الرجعي أصبح أكثر بروزاً في المساعدات الإنسانية، فقد يرغب مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية في النظر في أداة تقدير التكاليف الخاصّة بلجنة الإنقاذ الدوليّة ، ديوبترا Dioptra. يبدو أنّ منصّة ديوبترا Dioptra تعمل مع كل من التكلفة القائمة على الوحدة والتكلفة القائمة على المشروع وبإمكانها تقديم تقديرات التكلفة بحسب المخرجات. قد يصبح النظر في هذه الأداة أكثر أهميّة إذا كان تقييم التكاليف المُتنبّدة (أي بأثر رجعي) بالإضافة إلى التكاليف المتوقّعة (أي بأثر مستقبلي) مهماً لأصحاب المصلحة.

[الرابط: ديوبترا \(dioptratool.org\)](http://dioptratool.org)

لقد أمضت الوكالة الأمريكيّة للتنمية الدوليّة / التعليم وقتاً طويلاً على مدى السنوات الخمس الماضية في إنشاء عمليّات وإجراءات لجمع وتحليل بيانات التكلفة. أنشأت الوكالة الأمريكيّة للتنمية الدوليّة / التعليم أدوات ونماذج وتوجيهات ودورات تدريبيّة لمساعدة شركائها المنفّذين في حساب تكلفة تدخلاتهم المموّلة. نظراً لأهمية هذا العمل، قامت الوكالة الأمريكيّة للتنمية الدوليّة بمراجعة ما يسمّى بـ ADS 201 لتحديد أن تحليل التكلفة مطلوب لجميع تقييمات الأثر.¹⁹

الرابط: أدوات قياس تكلفة التعليم التابعة للوكالة الأمريكيّة للتنمية الدوليّة | روابط التعليم (edu-links.org)

¹⁹ الإفصاح الكامل بينما لم أعمل على إرشادات وسياسات وإجراءات الإبلاغ عن البيانات، قمت بكتابة الأساليب التي يجب أن يستخدمها المقيّمون لتقييم تكاليف تدخلات الوكالة الأمريكيّة للتنمية الدوليّة / التعليم.

الوثائق الأساسية التي تمت مراجعتها

- (No Author). (16 September 2020). Costing-Options to Inform HCT Decision Making for 2021 Iraq HRP.
- (No Author). *2021 Iraq HRP Enhanced Activity-Based Costing Approach: Operational Plan*.
- Baker, J., & Salway, M. (2016). *Development of a proposal for a methodology to cost inter-agency humanitarian response plans*. Retrieved from <https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1ZjF7jK-0MIutK7Uctb7GiSgvCE8TUJw8?ths=true>
- CCCM Cluster Iraq. (2021). *2021 HRP Costing Overview*. Retrieved from <https://docs.google.com/document/d/1UICf4nC10BKA2ZWS0Z9vt4gkaqIVDbWI/view>
- CCCM. (ND). *CCCM Activity Based Costing Methodology*. Retrieved from <https://docs.google.com/spreadsheets/d/14iP-PYw02aZ6a3S8eVuphg-tIK3sjW6S/view#gid=2124706225>
- Global Protection Cluster. (2018). *Unit-Based Costing Methodologies for HRP and Protection Clusters*. Global Protection Cluster. Retrieved from <https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1v8vE2Tts0C4fgCdq3zkELh6I9nAoiMPo?ths=true>
- Griekspoor, A. (2014). *Challenges and options for activity costing, cost per beneficiary, unit costs for the health sector, sector budget, and project based funding*. Retrieved from <https://docs.google.com/document/d/1ljt0hvAflOMiy0R62EVuSvksA5qu1XJO/view>
- Inter-Agency Standing Committee. (2006). *Guidance Note on Using the Cluster Approach to Strengthen Humanitarian Response*. Retrieved from <https://drive.google.com/drive/u/0/folders/11TDrNq1QRjAjLDgdj5TUFCZ03H5GdE0j?ths=true>
- Inter-Agency Standing Committee. (2015). *Guidelines Integrating Gender-Based Violence Interventions in Humanitarian Action*. Retrieved from <https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1rP3LPGvi0KLQkkXSCfUTMI9A7b5Z0646?ths=true>
- Inter-Agency Standing Committee. (2017). *HRP Costing Methodology Options*. Geneva: UN OCHA. Retrieved from https://kmp.hpc.tools/wp-content/uploads/2021/12/hrp_costing_methodology_options.pdf
- International Council of Voluntary Agencies. (2007). *ICVA Principles of Partnership*. Global Humanitarian Platform. Retrieved from <https://drive.google.com/drive/u/0/folders/11TDrNq1QRjAjLDgdj5TUFCZ03H5GdE0j?ths=true>
- International Rescue Committee. (ND). *Cost Analysis Methodology at the IRC*. International Rescue Committee. Retrieved from https://drive.google.com/drive/u/0/folders/10QXgShsIS_NIIFcBS4EPpylmgbjXYgX-?ths=true
- SALT Analytics. (2021). *Humanitarian Response Plans Costing Methodology Consultancy Inception Report*. Retrieved from <https://drive.google.com/file/d/1Wkkomyf-nY7fCx3-kAXUeD7ZmZUHHM--/view>
- Stoddard, A., & Willetts-King, B. (2014). *Activity-Based Costing for Humanitarian Appeals: A Review of Recent Practice, Prospects and Issues*. Geneva: IASC Humanitarian Programme Cycle Steering Group.
- Stoddard, A., & Willits-King, B. (2014). *Activity-Based Costing for Humanitarian Appeals and Action Plans: Review and Comparative Assessments of Approaches*. Retrieved from <https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1ZjF7jK-0MIutK7Uctb7GiSgvCE8TUJw8?ths=true>
- UN OCHA. (20 August 2020). 2021 HRP Costing Options Cluster Consultancies Outcome. *HCT Plus Meeting*.

- UN OCHA. (2020). *Humanitarian Response Plan Afghanistan 2018-2021*. Geneva: UN OCHA. Retrieved from <https://reliefweb.int/report/afghanistan/afghanistan-humanitarian-response-plan-2018-2021-january-2021-revision#:~:text=The%202021%20HRP%20requires%20%241.3%20billion%20and%20people%E2%80%99s,of%20late%20or%20inadequate%20funding%20are%20very%20real.>
- UN OCHA. (2020). *Humanitarian Response Plan Iraq*. Geneva: UN OCHA. Retrieved from <https://reliefweb.int/report/iraq/iraq-humanitarian-response-plan-2020-january-2020>
- UN OCHA. (2020). *Humanitarian Response Plan Somalia*. Geneva: UN OCHA. Retrieved from <https://somalia.un.org/en/33919-somalia-humanitarian-response-plan-2020#:~:text=The%20Somalia%202020%20HRP%20targets%203%20million%20people,total%20of%205.2%20million%20people%20in%20need%20%28PiN%29.>
- UN OCHA. (2020). *Humanitarian Response Plan South Sudan*. Geneva: UN OCHA. Retrieved from <https://reliefweb.int/report/south-sudan/south-sudan-humanitarian-response-plan-2020-december-2020>
- UN OCHA. (2020). *Humanitarian Response Plan Sudan*. Geneva: UN OCHA. Retrieved from <https://reports.unocha.org/en/country/sudan/card/JFS3adOAEb/>
- UN OCHA. (2020). *Humanitarian Response Plan Zimbabwe*. Geneva: UN OCHA. Retrieved from <https://reliefweb.int/report/zimbabwe/zimbabwe-humanitarian-response-plan-2020-march-2020>
- UN OCHA. (2020). *Summary of OCHA Perspectives on Costing, Project Registration and Monitoring and the Linkages Between Them*. Geneva: UN OCHA. Retrieved from https://docs.google.com/document/d/16NkWeIBxmIUDKB8qhss75_Ln4G9aTo5H/view?usp=sharing&oid=10798290204338701273&rtpof=true&sd=true
- UN OCHA. (2020). *Terms of Reference Cost Consultant*. Geneva. Retrieved from <https://drive.google.com/file/d/1KjzzLI3zLR77tdT1yRLc0j6fGHPAMvOc/view>
- UN OCHA. (2021). *Humanitarian Programme Cycle; 2021 Humanitarian Response Plan-Annotated Template*. https://assessments.hpc.tools/sites/default/files/km/04.HPC_2021-HRP-Template.pdf
- UN OCHA. (24 July 2019). *Activity/Unit-Based Costing 2020 HRP*. *Ad Hoc ICCG*. Baghdad and Erbil.
- UN OCHA. (8 November 2020). *Iraq 2021 HRP Improved ABC*. *Iraq ICCG-IMWG Joint Meeting*. UN OCHA.
- UN OCHA. (8 November 2020). *Operational & Response Monitoring IM Requirements*. Geneva: UN OCHA.
- UN OCHA. (February 2020). *Sudan: Inter-Cluster Coordination Group Unit Costing Guidance/Discussion Paper*. Geneva.
- United Nations General Assembly. (1991). *General Assembly Resolution 46/182 which led to the creation of the Department of Humanitarian Affairs (DHA)*. A/RES/46/182 78th Plenary Meeting. Retrieved from <https://drive.google.com/drive/u/0/folders/11TDrNq1QRjAjlDgdj5TUFCZ03H5GdE0j?ths=true>
- WHO and Global Health Cluster. (2018). *Working paper on the use of essential packages of health services in protracted emergencies*. WHO. Retrieved from <https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1mfYOevmjw7ZhlvENg5sS0a3z7hxWslil?ths=true>