

## تدخلات قصيرة الأجل قد تؤدي إلى تحسن مستدام:

التعلم من مشاريع تعزيز القدرات في دارفور

استدامة التغيير الاجتماعي يتطلب أحداث تغيير عميق على مستوى الأفراد والفرق والمؤسسات، وحتى البيئة الخارجية. تمكين وتعزيز قدرات هذه الجهات والأنظمة يتطلب وقتاً وتخصيص موارد تكون مكثفة في أغلب الأحيان. رغم ذلك فإن الأشخاص الذين يمكنهم الاستفادة أكثر من تعزيز القدرات لديهم في كثير من الأحيان نقص في الموارد وفي حاجة إلى نتائج على المدى القصير. لمواجهة هذه التحديات في دارفور بالسودان، قادت خدمات الإغاثة الكاثوليكية أثتلافاً قام بتطوير برنامج تعزيز قدرات قصير الأجل أدى إلى تحسن الوظائف التنظيمية الرئيسية بطريقة سريعة. بالإضافة إلى ذلك - ومن المهم القول - ان البيانات الأولية تُظهر أن منظمات المجتمع المدني الشريكة قد حافظت على العديد من التحسينات لأكثر من سنة بعد نهاية التدخل.

### مشروع SGPM I

شاركت خمسة وعشرون منظمة مجتمع مدني في دارفور في مشروع SGPM I بين أكتوبر ٢٠١١ و فبراير ٢٠١٣. بتمويل من صندوق مجتمع دارفور للسلام والاستقرار (DCPSF) (انظر الإطار)، دعم SGPM I منظمات المجتمع المدني المشاركة في تطوير النظم المؤسسية من خلال التدريب المستمر والتوجيه، وتنفيذ مشاريع بناء السلام لمدة ستة أشهر في مجتمعاتهم. يعمل هؤلاء الشركاء في المناطق التي يندحدرون منها في شمال وجنوب وغرب، ووسط دارفور.<sup>١</sup>

يتشكل أثتلاف SGPM من خدمات الإغاثة الكاثوليكية، والرؤية العالمية ومنظمة كافا للتنمية، وهي منظمة غير حكومية وطنية سودانية. وقام كل عضو في الأئتلاف بقيادة عملية تعزيز القدرات لمجموعة فرعية من منظمات المجتمع المدني. المرحلة الثانية من المشروع (SGPM II) والتي تنطوي على مجموعة جديدة وأكبر من منظمات المجتمع المدني قد بدأت في أبريل ٢٠١٤ واكتملت في فبراير ٢٠١٦.

### تدخلات قصيرة الأجل، عالية الجودة

العمل في إطار زمني مكثف (نحو ١٥ شهراً من النشاط)، استخدم SGPM I منهجيات مثبتة مثل الإرشاد، والمتابعة المستمرة، والتغذية الراجعة المتبادلة<sup>٢</sup> لتحسين قدرات منظمات المجتمع المدني والتي تقاس عبر مجموعة فرعية من المؤشرات المشتقة من أداة تقييم القدرات التنظيمية الشامل (HOCAI). واستناداً إلى تقييم خط الأساس (نوفمبر ٢٠١١ إلى فبراير ٢٠١٢) وخط النهاية (فبراير ٢٠١٣)، فقد زادت قدرات أكثر من ٢٥ منظمة مجتمع مدني في مجالات مختلفة باستخدام هذه المؤشرات (الشكل ١).



الاحتفالات بفعالية اليوم الثقافي المجتمعي وسط دارفور، ديسمبر ٢٠١٢. الصورة من قبل موظفي مكتب منظمة شباب غرب دارفور للتنمية (WDYOD)

### صندوق مجتمع دارفور للسلام والاستقرار<sup>٣</sup>

بعد ان تأسس في أكتوبر ٢٠٠٧، عزز DCPSF أنشطة بناء السلام على اعلى مستوى في مجتمع دارفور. وعلى الرغم من تدخل مختلف الجهات الفاعلة على مر السنين، الا انه لم يكن هناك نهجاً شعبياً منسقاً يتناول احتياجات المجتمع في دارفور. ملء هذه الفجوة كانت المهمة الأصلية للـ DCPSF - وهو امر يواصلون القيام به اليوم من خلال اتباع نهج تعافى مبكر لمنع نشوب النزاعات وبناء السلام.

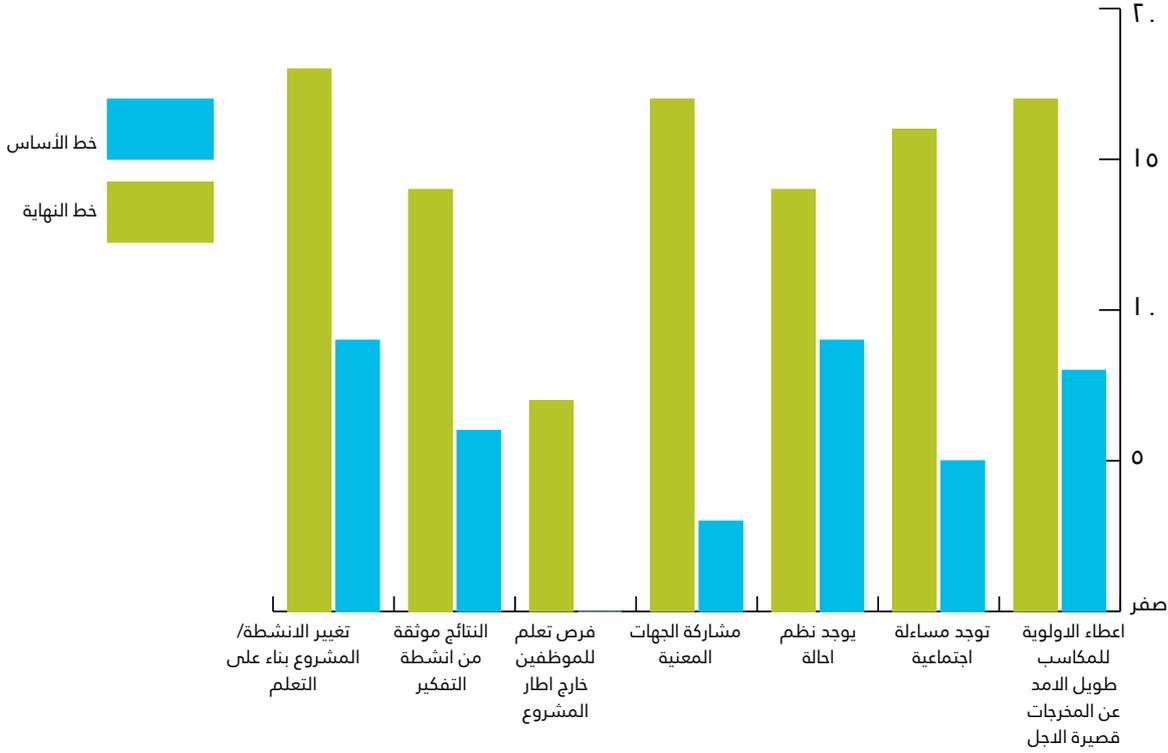
١ من <http://www.developmentcapacity.org>

٢ يعتبر وسط دارفور احد ولايات السودان، وواحد من خمس مناطق يتألف منهم اقليم دارفور. تم إنشاؤه في يناير ٢٠١٢ نتيجة لعملية السلام الجارية في اقليم دارفور الكبير. عاصمة الولاية هي زالنجي. وقد تشكلت الولاية من الأراضي التي كانت سابقاً جزءاً من ولايات غرب دارفور وجنوب دارفور.

٣ من <http://www.sd.undp.org/content/sudan/en/home/operations/FundManagement/DCPSF.html>

٤ ديختر، توماس. برنامج عمل شركاء التعلم المؤهلين حول على تنمية قدرات المنظمات المحلية. التقرير الرئيسي. فبراير ٢٠١٤. ٦-٧، ١٤٢

الشكل ١: تحسين القدرات بين ٢٥ من منظمات المجتمع المدني (مؤشرات مختارة)



## استدامة التأثير، بعد مرور سنة

نظرا للنهج الفريد قصير المدى، عالي الكثافة لبناء القدرات ضمن إطار SGPM ١، قامت خدمات الإغاثة الكاثوليكية بتمويل وإجراء تقييم للمتابعة في أبريل ٢٠١٤ مع تسعة من منظمات المجتمع المدني المشاركة<sup>٥</sup>. نهج هذا التقييم مدرج في الملحق أ.

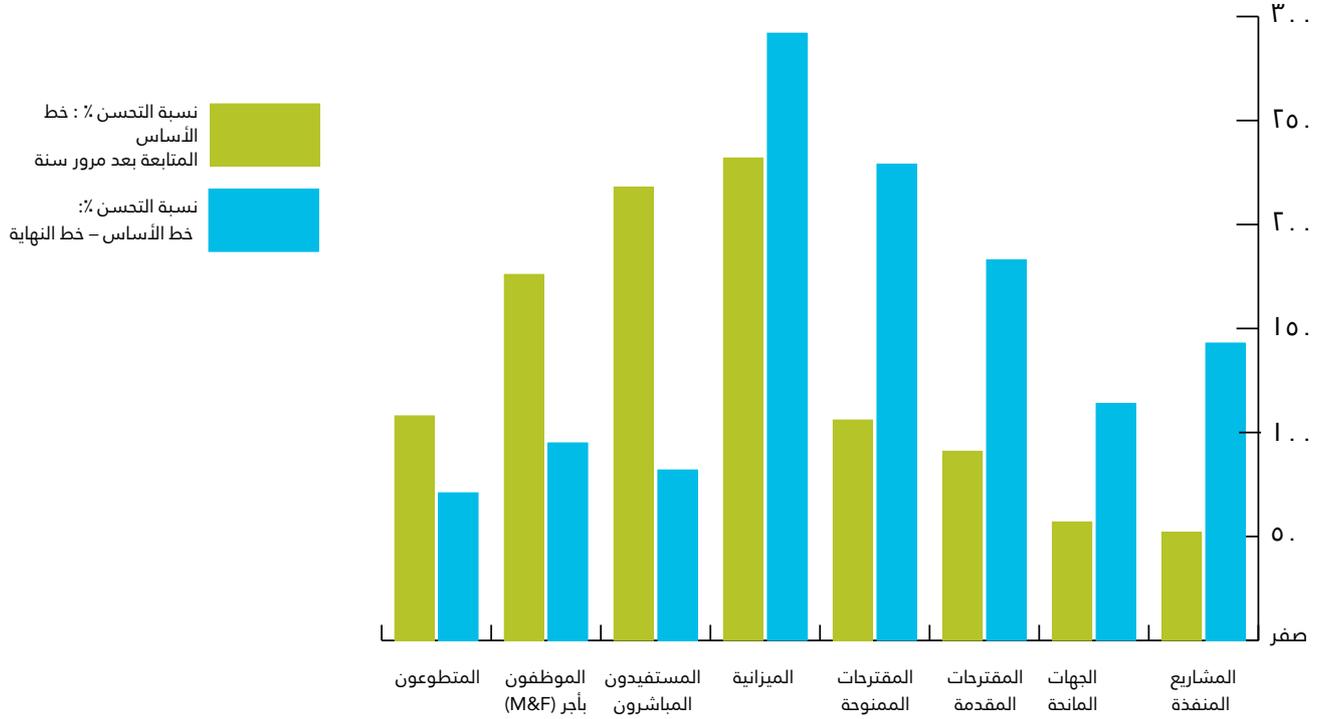
في حين انخفض التحسن في مجالات عدة ما بين نهاية المشروع والمتابعة لمدة عام، إلا أن ذلك لم يتراجع إلى مستويات ما قبل التدخل، واستمرت بعض المؤشرات تُظهر نموا كبيرا ومستمرًا. بالإضافة إلى الإنجازات المستدامة المبيّنة في الشكل رقم ٢ والمفصلة في الملحق ب، ازداد عدد علاقات العمل القائمة مع الاقران من المنظمات بنسبة مذهلة بلغت ٩١٧ في المئة بين خط الأساس والتقييم الختامي، واستمرت في الزيادة إلى نسبة ١.٨٣ في المئة تحسن (فوق خط الأساس) بعد عام واحد من انتهاء المشروع.

استعلم فريق التقييم والمتابعة من منظمات المجتمع المدني حول حالة وتقديم وثائق الدعم المؤسسية مثل دستور منظماتهم، والرؤية والرسالة والقيم، والمالية، والمشتريات، وسياسات الموارد البشرية، والبرامج وتوجيهات الرصد والتقييم، قبل SGPM ١، ١٣ في المئة فقط من منظمات المجتمع المدني امتلكت سياسات أو توجيهات شاملة. ارتفع هذا الرقم إلى ٩١ في المئة مع انتهاء المشروع في فبراير ٢٠١٣. ٨٦ في المئة من منظمات المجتمع المدني التي شملتها الدراسة في متابعة التقييم ذكرت أنها عدّلت وحسنت وثائق الدعم المؤسسية (حتى ه في المئة مع نهاية مشروع). وهذا يشير إلى أن المنظمات قامت بإضفاء الطابع المؤسسي على أهمية وجود سياسات محدثة ذات صلة.

تشير نتائج المتابعة هذه إلى أن التغييرات التي أدخلت خلال SGPM ١ يمكن أن تستمر إلى ما بعد تنفيذ المشروع.

<sup>٥</sup> اختار المقيمون منظمات المجتمع المدني التسعة بناء على إمكانية الوصول إليهم نظرا للحالة الأمنية وصعوبات السفر في دارفور. وقد دعمت خدمات الإغاثة الكاثوليكية نفس منظمات المجتمع المدني التسعة خلال SGPM ١.

الشكل ٢: استدامة الإنجازات بين تسعة من منظمات المجتمع المدني بدعم خدمات الإغاثة الكاثوليكية (مؤشرات مختارة)



### الأهمية بالنسبة للمستقبل؟

البيانات من متابعة الدراسة في SGPM هي أولية وحجم العينة صغير، ولكن النتائج تشير إلى أن تعزيز القدرات قصير المدى الذي أجري من خلال شراكة قائمة على أساس علاقة مصممة خصيصاً لل غاية، قد يكون لها دوراً تلعبه في برامج التنمية العالمية.

### نموذج خدمات الإغاثة الكاثوليكية في تعزيز القدرات

ملتزمون بقوة بمبدأ أن الناس والمنظمات، في سياقهم الخاص، هم الأنسب لتحديد وتلبية احتياجات التنمية، قامت خدمات الإغاثة الكاثوليكية بتحسين حياة المستفيدين من خلال العمل مع المنظمات المحلية في نحو ١٠٠ بلد منذ عام ١٩٤٣. بعد أن تعلمت وأثبتت أن الشراكات القوية للمؤسسات تساهم في حيوية المجتمع والتي بدورها، تساعد على قيادة البلاد نحو الحكم الرشيد والتحول الاجتماعي - جعلت خدمات الإغاثة الكاثوليكية الشراكة وتعزيز القدرات إحدى الأولويات المؤسسية والكفاءة الخاصة بها. ببساطة: يمكن للمؤسسات والأنظمة المحلية المتصلة والقوية تلبية احتياجات السكان الذين تخدمهم بشكل أفضل.

مع مرور الوقت، طورت خدمات الإغاثة الكاثوليكية نموذجها في تعزيز القدرات المحلية. مؤلفاً من ثلاثة عناصر رئيسية:

- يركز **بناء القدرات** على الأفراد أو الفرق، ويعزز أو يطور معرفة جديدة، والمهارات والسلوك حتى يعمل الأفراد أو الفرق بطريقة أكثر فعالية.
- يركز **التعزيز المؤسسي** على المؤسسة، فيعزز أو يطور النظم والهيكل اللازمة للعمل، ويسعى إلى الاستدامة وتحقيق الأهداف. تساعد الجهود في تطوير أو تحسين العمليات التجارية السليمة.
- تجمع **المرافقة** بين التدريب المستمر والتوجيه الفردي للأفراد والفرق بعد التدخلات مثل ورش العمل أو تصميم المنظمة، أو التدريب أثناء العمل.

## مقاييس التغيير والموارد المستثمرة

يسرد الجدول التالي (بحسب اعضاء الائتلاف) الاستثمارات المالية في عملية تنمية القدرات، والمستفيدين المباشرين من أنشطة تعزيز القدرات. شمل نطاق عمل خدمات الإغاثة الكاثوليكية الأنشطة والانتاجات التي لم يشملها نطاق عمل اعضاء الائتلاف الآخرين، تحديداً: دورات تدريب المدربين، تطوير كتيبات تعزيز القدرات، وبناء القدرات ومرافقة موظفي المكاتب الميدانية لعضاء الائتلاف. تنعكس هذه المسؤوليات الإضافية في الحصة الأكبر لخدمات الإغاثة الكاثوليكية من الميزانية.

لأن سعر الصرف تغير كثيراً خلال SGPM I (من ٢,٨ الى ٥,٦)، تمت تلبية تكاليف المشروع المدرجة في الميزانية بمبلغ أقل من الدولار الأمريكي. ومع نهاية المشروع، تم اعادة مبلغ وقدره ٢٩٦,٦٩٦ دولار أمريكي لم يتم صرفه إلى الجهة المانحة.

الجدول ١: استثمارات تعزيز القدرات والمستفيدين في SGPM I ، بحسب اعضاء الائتلاف

المجموع	الرؤية العالمية	منظمة كفا للتنمية	خدمات الإغاثة الكاثوليكية	استثمارات SGPM I
٢٥	٩	٧	٩	منظمات المجتمع المدني
\$1,202,921	\$٢٦٩,١٣	\$١٥٣,٩٨١	\$٧٧٩,٨١	تكاليف المشروع الإجمالية (\$)
\$٤٢٧,٩٦٦	\$١٥٥,٢٤٧	\$٣٦,٣٣	\$٢٣٦,٣٨٩	تكاليف تعزيز القدرات
\$١٩,٠١٧	\$٦,٨٤٦	\$٥,٣٢٥	\$٦,٨٤٦	التقييمات الاساسية
\$١٥,٩٢٢	\$٥,٧٣٢	\$٤,٤٥٨	\$٥,٧٣٢	التقييمات الختامية
\$٢٤٨,٤٧١	\$٨٧,٧٣٨	\$٦,٣٠٩	\$١٥٤,٤٢٤	تكاليف بناء القدرات
٥٠	١٨	١٤	٢٨	المستفيدون المباشرين: بناء القدرات
\$١٤٤,٥٥٦	\$٥٤,٩٣١	\$٢٠,٢٣٨	\$٦٩,٣٨٧	تكاليف المرافقة
٧٥	٢٧	٢١	٣٧	المستفيدون المباشرين: المرافقة
١٢٥	٤٥	٣٥	٦٥	تعزيز القدرات المستفيدين المباشرين: إجمالي

## تعزيز القدرات في ا SGPM

نظرا للعوائد الايجابية للقدرات والنتائج الواعدة والمستدامة من متابعة التقييم لمنظمات المجتمع المدني التي شاركت في ا SGPM ، حددت خدمات الإغاثة الكاثوليكية نهجها التدريجي هنا بحيث تستطيع المشاريع الاخرى ومنفذها تكييف أو اعتماد اساليب تعزيز القدرات المكثفة والمصممة بدرجة عالية، التي تستخدمها منظمات المجتمع المدني في SGPM.

ترسم الاقسام التي تتبع خريطة نظرية خدمات الإغاثة الكاثوليكية حول دورة تعزيز القدرات إلى جانب واقع تنفيذ ا SGPM ، بحيث يمكن تطبيق التعلم من هذه التجربة في سياقات أخرى. يتم تجميع الأنشطة وفقا لمراحل مختلفة من الدورة، ويتداخل العديد من الأنشطة والمراحل بسبب الأفضليات و / أو القيود التي واجهتها أثناء التنفيذ. تدرك خدمات الإغاثة الكاثوليكية أن أي عملية تعزيز قدرات (وتنفيذ أي مشروع) هو أمر حيوي وفريد بالنسبة لسياقه، ولذلك تشجع الزملاء العاملين على تكييف هذا النهج عند الاقتضاء.

تتطلع خدمات الإغاثة الكاثوليكية إلى المحادثات الجارية حول فائدة وفعالية هذا النهج في إطار مجموعة واسعة من الظروف. للمشاركة أو لبدء محادثة حول تجربتك في تعزيز القدرات المحلية، يرجى الاتصال على [partnership@global.crs.org](mailto:partnership@global.crs.org).

اللمحة العامة للإطار الزمني الذي يتبع، يعرض توقيت كل مرحلة من مراحل تعزيز القدرات خلال عمر المشروع. وتشمل الأقسام التالية جدولا زمنيا أكثر تفصيلا ومناقشة موجزة عن الكيفية التي سارت بها الامور في كل مرحلة خلال تنفيذ ا SGPM ؛ يمكن استخدام هذه الأقسام كمرجع أو على حدة. انظر الملحق ج للحصول على تفاصيل إضافية حول المرحلة ه.

## لمحة عامة عن الإطار الزمني في ا SGPM

عبارة عن اطار زمني يسلط الضوء على مراحل عالية المستوى من تعزيز القدرات في إطار ا SGPM

...	ابريل ١٤'	...	فبراير ١٣'	يناير ١٣'	ديسمبر ١٢'	نوفمبر ١٢'	اكتوبر ١٢'	سبتمبر ١٣'	اغسطس ١٢'	يوليو ١٢'	يونيو ١٢'	مايو ١٢'	ابريل ١٢'	مارس ١٢'	فبراير ١٣'	يناير ١٣'	ديسمبر ١١'	نوفمبر ١١'	اكتوبر ١١'	
																				١. هناك اهتمام والتزام بالتغيير
																				٢. إجراء تقييم للقدرات
																				٣. تحليل النتائج
																				٤. تحديد الأولويات في الاحتياجات وتصميم التدخلات
																				٥. تنفيذ التدخلات
																				٦. الرصد والتقييم
																				٧. الحفاظ على التحسن
																				٨. توثيق التجربة
																				٩. تكرار التجربة ومشاركتها



الاحتفالات في فعالية اليوم الثقافي المجتمعي وسط دارفور، ديسمبر ٢٠١٢. الصورة من قبل موظفي مكتب منظمة شباب غرب دارفور للتنمية (WDYOD)

### ١. هناك اهتمام والتزام بالتغيير

يجب أن تكون الجهات الفاعلة الرئيسية على امتداد المنظمة مهتمة وملتزمة بالتغيير وبعملية تعزيز القدرات لتكون ناجحة. قد تختلف الخطوات، ولكن سوف تشمل بالعادة نوع من الاتفاق الرسمي و / أو عملية تطبيق، ومجموعة من الجهود الداخلية لبناء اجماع تكون قيادته من داخل المنظمة.

يناير ٢٠١٢	ديسمبر ٢٠١١	نوفمبر ٢٠١١	أكتوبر ٢٠١١
			١,١ توقيع الاتفاقية الفنية
		(بدء المشروع)	
	١,٢ ورشة عمل حول المعلومات المتعلقة بـ SGPM		
	١,٣ الدعوة لتقديم مذكرات مفاهيم		
	١,٤ ورشة عمل حول مذكرات المفاهيم		
	١,٥ مذكرات المفاهيم لمنظمات المجتمع المدني: وضع المفاهيم وتقديمها		

### ١,١ توقيع الاتفاقية الفنية

بدأ المشروع رسمياً في أكتوبر ٢٠١١ مع التوقيع على الاتفاقية الفنية. تبع ذلك بدء العمل الروتيني ولكن الانسيابي للمشروع. والتزم كل عضو في الائتلاف بالمسؤولية على منظمات المجتمع المدني في احدى ولايات دارفور:

- خدمات الإغاثة الكاثوليكية: غرب دارفور (وفي وقت لاحق الوسط)
- الرؤية العالمية جنوب دارفور
- كافا: شمال دارفور

## ١,٢. ورشات عمل حول المعلومات المتعلقة بـ SPGM

عقدت فرق SGPM ورش عمل ليوم واحد في كل ولاية من ولايات دارفور الثلاث لشرح المشروع لمنظمات المجتمع المدني المحلية، ولمشاركة عملية تقديم المقترحات ومعايير الاختيار (انظر الإطار) مع منظمات المجتمع المدني.

### معايير SGPM في اختيار منظمات المجتمع المدني

#### الحد الأدنى للمؤهلات

- يجب ان يكون مقر منظمات المجتمع المدني في دارفور بما ان SGPM I ركز على بناء قدرات المؤسسات المحلية
- ان تكون منظمات المجتمع المدني مسجلة لدى لجنة المساعدات الانسانية (HAC) كمنظمات غير حكومية لمدة سنة على الأقل، او ان تكون قادرة على تقديم رسالة من اللجنة تثبت وجودها بما يعادل سنة قبل التسجيل.
- ان يكون لدى منظمات المجتمع المدني مشاريع قائمة في احدى المجتمعات المحلية كحد ادنى ولمدة لا تقل عن سنة واحدة.
- على الرغم من ان منظمات المجتمع المدني ليست بحاجة لأن يكون لديها مكتب دائم، الا ان هناك حاجة ان يكون لها موقع مركزي تدير منه جميع الأنشطة، حيث يُستخدم كمكتب.

#### الحد الأدنى من الاشتراطات

- لا يمكن لمنظمات المجتمع المدني تنفيذ أكثر من ثلاثة مشاريع في وقت SGPM I
- ان يكون لدى منظمات المجتمع المدني موازنة تشغيلية اقل من ٣٠٠٠٠٠ جنية سوداني، يتم التحقق منها من خلال مراجعة دقيقة للحسابات المالية.
- على منظمات المجتمع المدني تلبية كلا من المعايير المذكورة اعلاه، او يجب ان لا تكون المنظمات قد نفذت أكثر من ثلاثة مشاريع مموله من جهات مانحة على مدى السنوات الثلاث الماضية (باستثناء المساهمات الدينية او المجتمعية).

## ١,٣ و ١,٤. مذكرات المفاهيم لمنظمات المجتمع المدني: الدعوة للتقديم

### ورشة العمل

بعد اصدار SGPM الدعوة لتقديم مذكرات المفاهيم في يناير ٢٠١٢، عقد أعضاء الائتلاف ورشة عمل حول مذكرة المفاهيم ليوم واحد في كل ولاية. أبلغت هذه الورش منظمات المجتمع المدني عن:

- أهداف مشروع SGPM I
- عملية التطبيق
- المعلومات اللازمة في نموذج مذكرة المفاهيم

## ١,٥. مذكرات المفاهيم لمنظمات المجتمع المدني: وضع المفاهيم

### وتقديمها

حصل المشاركون بعد ورشة العمل في يناير ٢٠١٢ على فترة من أسبوعين لوضع مذكرة مفاهيم وتقديمها نيابة عن منظماتهم (فقط الذين شاركوا في ورشة العمل كانوا مؤهلين لتقديم طلب). ما مجموعه ٨٩ منظمة مجتمع مدني تقدم بطلبات: ٣٤ في غرب دارفور - خدمات الإغاثة الكاثوليكية، و ٣٢ في جنوب دارفور- الرؤية العالمية، و ٢٣ في شمال دارفور- كافا. تضمنت جميع المشاريع

المقترحة جانباً هاما لبناء السلام كان جزءاً لا يتجزأ من المجال الفني ذا الأفضلية لكل منظمة (أي الأمن الغذائي، والتعليم، والمياه والصرف الصحي، وتمكين المرأة). تكونت مذكرات المفاهيم من ثمانية إلى عشرة صفحات طولاً، وكانت مكتوبة باللغة الإنجليزية، وتشتمل على ميزانية.

## ٢. إجراء تقييم القدرات

تقييم القدرات ضروري لتحديد احتياجات تعزيز قدرات المنظمة بدقة والإشادة بالقدرات التنظيمية القائمة. البيانات التي يتم جمعها من خلال عملية التقييم تُعطي المعلومات بشأن أولويات تعزيز القدرات التنظيمية وتخطيط العمل. من الناحية المثالية يجب أن يتألف فريق التقييم بالدرجة الأولى من اشخاص من المنظمة نفسها، وينبغي ألا يساء الفهم باعتباره تقييماً خارجياً أو تدقيقاً.

أكتوبر ٢٠١١	نوفمبر ٢٠١١	ديسمبر ٢٠١١	يناير ٢٠١٢	فبراير ٢٠١٢
٢,١ إنشاء أداة تقييم القدرات				
٢,٢ خط أساس تقييم القدرات				
			[عملية تقديم طلب منظمات المجتمع المدني. أنظر المرحلة ١]	
				٢,٣ تقييم الإدارة المالية والبرنامج

## ٢,١ وضع أداة تقييم القدرات

دعم فريق SGPM قيام استشاري خارجي بوضع أداة تقييم قدرات تشاركية في ثلاثة أسابيع في أكتوبر عام ٢٠١١ (بما في ذلك الوقت لموافقة HAC). تم تشكيل الأداة بطريقة مماثلة لأداة تقييم القدرات التنظيمية الشامل (HOCAI) الخاصة بخدمات الإغاثة الكاثوليكية، ولكن أصغر حجماً، وتم تكييفها مع سياق دارفور خلال ورشة عمل ليوم واحد حول أداة التقييم.

## ٢,٢ خط أساس تقييم القدرات

حصلت SGPM من HAC على قائمة بجميع منظمات المجتمع المدني المسجلة قانونياً في شمال وجنوب وغرب دارفور (المجموع: ٦٠). ثم قابلت ممثلين عن كل منظمة خلال فترة دامت أربعة أسابيع في شهري أكتوبر ونوفمبر ٢٠١١. تشكلت فرق التقييم من ٢-٣ أفراد من أعضاء الائتلاف الذين يقودون أنشطة SGPM في تلك المنطقة. قامت فرق التقييم بزيارة منظمات المجتمع المدني في مكابهم المحلية واطلعت الموظفين على أهداف مشروع SGPM. تم إجراء مقابلات مع الموظفين في كل منظمة من منظمات المجتمع المدني باستخدام أداة تقييم القدرات التي وُضعت في وقت سابق من الشهر. سهلت فرق تقييم SGPM المناقشات، وسعت للحصول على اجوبة للأسئلة النوعية، وقامت بمراجعة الوثائق الداعمة للمنظمات.

لم تكن هذه العملية تقليدية حيث تم تقييم منظمات المجتمع المدني قبل اختيارها للمشاركة في تدخلات تعزيز القدرات ولم يشمل فريق التقييم أعضاء عن المنظمات التي يجري تقييمها.

اخترت SGPM إجراء التقييمات قبل الدعوة لتقديم المقترحات لغرض الالتزام بالجدول الزمني المضغوط للمشروع وفهم المشهد العام المتعلق بقدرات منظمات المجتمع المدني في دارفور بشكل أفضل. وقد يوفر ذلك أيضاً الفائدة في الدعوة القادمة لتقديم مذكرات المفاهيم والمنح الصغيرة الناتجة. هذا النهج كان ممكناً في هذا السياق نظراً لوجود عدد صغير نسبياً من منظمات المجتمع المدني (٦٠)، وموظفو أعضاء الائتلاف العاملين أصلاً في كل ولاية.



موظفو جمعية جيلاني للتنمية الاجتماعية في الجينية، غرب دارفور. الصورة : ألبرتو أندريتا / خدمات الإغاثة الكاثوليكية..

لإقامة توازن في عدم إشراك منظمات المجتمع المدني في التقييم، اهتمت SGPM بشكل كبير في إشراك موظفي المنظمات في تقييم المالية وإدارة البرامج اللاحق (أدناه)، وتحليل جميع التقييمات، وخطط العمل (المراحل ٣ و ٤).

### ٢.٣. تقييم الإدارة المالية والبرنامج

من خلال العملية التنافسية لمذكرة المفاهيم، اختار SGPM ٢٥ منظمة مجتمع مدني للمشاركة في برنامج تعزيز القدرات. تطلبت لوائح الجهات المانحة خضوع منظمات المجتمع المدني المشاركة لمراجعة الإدارة المالية للمتلقين الفرعيين للتأكد من قابليتها على الاستمرار من الناحية المالية حتى تتلقى التمويل بشكل مباشر. أمضى فريق تقييم SGPM ١ يوم واحد مع كل منظمة مجتمع مدني ولمدة ٦ ساعات (أي ما مجموعه أسبوعين) في فبراير ٢٠١٢. قادت خدمات الإغاثة الكاثوليكية هذه الفرق في غرب ووسط دارفور وقدمت الدعم لكافا في إجراء التقييم في شمال وشرق دارفور، فيما قادت الرؤية العالمية فرق التقييم في جنوب دارفور. أسس هذا التقييم كذلك خط الأساس لقدرات منظمات المجتمع المدني المشاركة؛ يتم تفصيل عملية التقييم في المرحلة ٣.

### ٣. تحليل النتائج

باستخدام البيانات من مرحلة تقييم القدرات، يحدد فريق التقييم (والذي من الناحية المثالية يتألف بالدرجة الأولى من اشخاص من المنظمة التي يجري تقييمها) سلامة المنظمة التي تقاس بمؤشرات محددة سلفاً (على سبيل المثال، من أداة تقييم القدرات التنظيمية الشامل (HOCA)). لدى جميع المنظمات مجالات يمكن تحسينها؛ من خلال عملية التحليل، تحدد المنظمات أولويات مجالات التحسين، مع الحرص على النظر في كيفية الاستفادة من نقاط القوة والموارد المتاحة.

يناير ٢٠١٢	فبراير ٢٠١٢
٣,١ مراجعة مذكرة المفاهيم، الجزء ١ (على مستوى الولاية)	
٣,٢ مراجعة مذكرة المفاهيم، الجزء ٢ (على مستوى الائتلاف)	
٣,٣ اختيار منظمات المجتمع المدني للمشاركة	
٣,٤ نتائج مراجعة التقييم المالي والقدرات	

### ٣,١. مراجعة مذكرة المفاهيم، الجزء ١ (على مستوى الولاية)

في يناير ٢٠١٢، قام أعضاء الائتلاف بمراجعة أولية لـ ٨٩ مذكرة مفاهيم على مستوى الولاية قُدمت من قبل منظمات المجتمع المدني. قاد كل عضو في الائتلاف المراجعة في الولاية التي يقودون فيها الأنشطة أيضا. استمرت عملية المراجعة على مستوى الولاية أسبوعين، وجرى تقييم الطلبات وفقا للمعايير المتفق عليها سابقا، بما في ذلك:

- فهم السياق
- التشابه بين تحليل السياق والتدخل المقترح
- الملاءمة مع أهداف وغايات DCPSF و SGPM
- جدوى الجدول الزمني المقترح
- جدوى الميزانية
- القدرات الإدارية والبرنامجية

### ٣,٢. مراجعة مذكرة المفاهيم، الجزء ٢ (على مستوى الائتلاف)

بعد المراجعة على مستوى الولاية (انظر أعلاه)، عُقدت في يناير ٢٠١٢ لجنة توجيهية تتألف من موظفين من جميع أعضاء الائتلاف الثلاثة لمراجعة مذكرات المفاهيم الذين تم اختيارها على مستوى الولاية. استغرقت هذه العملية أسبوعا واحدا. تم استبعاد الطلبات التي لم تستوف معايير التقييم.

### ٣,٣. اختيار منظمات المجتمع المدني للمشاركة

بناء على مراجعة مذكرات المفاهيم المقدمة والمؤلف من جزئين، دعا SGPM ٢٥ منظمة مجتمع مدني (تسعة في غرب ووسط دارفور وسبعة في الشمال والشرق، وتسعة في الجنوب) للمشاركة في المشروع، وأوصى بأن تقوم منظمات المجتمع المدني بكتابة مقترح كامل للمنح الصغيرة التي يطلبونها.

### ٣,٤. نتائج مراجعة التقييم المالي والقدرات

قام استشاري خارجي من خلال SGPM بمراجعة نتائج كل من تقييم القدرات الأولية الذي أجري في أكتوبر ونوفمبر ٢٠١١، وتقييم الإدارة المالية والبرنامج في فبراير ٢٠١٢. ساعد هذا التحليل منظمات المجتمع المدني في تحديد الثغرات في القدرات والأنشطة التي نوقشت في المراحل ٤ و ٥.

### ٤. تحديد الدولويات من الاحتياجات وتصميم التدخلات

أظهرت نتائج التقييم المجالات التي تقوم فيها المنظمة بعمل جيد والآخرى التي قد تحتاج إلى تحسين. قد تختار المنظمات تحديد أولويات الجهود الرامية إلى تعزيز القدرات بناء على احتمالات التحسن السريع أو الكبير، أو النتائج القصيرة أو الفورية، أو رؤية المنظمة للمستقبل، أو أية أسباب أخرى. من المهم أن تحدد المنظمة أولوياتها. يمكن أن تقوم هيئة خارجية لتعزيز القدرات بعمل توصيات واقتراح معايير لتحديد الأولويات، ولكن يجب أن تمتلك المنظمة الأولويات وأن تلتزم بخطة العمل والتدخلات الناتجة عنها.

نوفمبر ٢٠١١	ديسمبر ٢٠١١	يناير ٢٠١٢	فبراير ٢٠١٢	مارس ٢٠١٢	أبريل ٢٠١٢	مايو ٢٠١٢	يونيو ٢٠١٢	يوليو ٢٠١٢	أغسطس ٢٠١٢	سبتمبر ٢٠١٢	أكتوبر ٢٠١٢	نوفمبر ٢٠١٢	ديسمبر ٢٠١٢
٤,١. تصميم مبادرات تعزيز القدرات													
													٤,٢ تطوير ODPs

#### ٤,١. تصميم مبادرات تعزيز القدرات

اظهرت نتائج تقييم القدرات الأساسية ثمانية مجالات تدريبية تعتبر تأسيسية للقدرات المؤسسية، وستكون ذات صلة ومفيدة لجميع منظمات المجتمع المدني. قام SGPM بتصميم المناهج والأنشطة التدريبية اعتباراً من نوفمبر ٢٠١١ حتى ديسمبر ٢٠١٢.

#### ٤,٢. تُعد كل منظمة مجتمع مدني خطة تطوير تنظيمية

بناء على نتائج التقييم الأساسي (بما في ذلك التحليل الخارجي الذي جرى نقاشه في المرحلة ٣) وصيغة مقدمة من قبل SGPM، أعدت منظمات المجتمع المدني (مع دعم فني من قبل SGPM) خطة تطوير تنظيمية خلال فترة أسبوعين في مارس ٢٠١٢. سعت هذه الخطط إلى معالجة الثغرات في القدرات التي تم تحديدها في كل منظمة مجتمع مدني. استخدم أعضاء الائتلاف الخطط في جميع مراحل المشروع لتتبع التقدم المحرز من قبل كل منظمة مجتمع مدني في عملية تشاركية: قام ممثلون عن منظمات المجتمع المدني و SGPM بمراجعة الخطة بشكل دوري للتحقق من الأهداف التي انجزت وتحديد تلك التي لا يتعين إنجازها.

بالإضافة إلى ذلك، كان يتم أحياناً تعديل الخطط استجابة للقضايا التي طرحت خلال المرافقة (على سبيل المثال، في حال احتاجت منظمات المجتمع المدني مزيداً من بعض الوقت فيما يتعلق بموضوع ما أو إذا كانوا على استعداد للانتقال إلى المستوى التالي في وقت أبكر مما كان مخططاً).

#### ٥. تنفيذ التدخلات

انطلاقاً من خطة العمل، تشارك المنظمات في أنشطة تعزيز القدرات التي تشرف عليها إحدى المنظمات مثل خدمات الإغاثة الكاثوليكية. تعزيز القدرات يحدث عادة بالتزامن مع البرامج العادية. نادراً ما تقوم المنظمات (أو ترغب في) إغلاق أبوابها بينما تقوم بتحسين أنظمتها ومعرفة مهاراتها وسلوكها، ويمكن للمشاركين تطبيق مهارات أو أنظمة جديدة على حالات واقعية.

يناير ٢٠١٣	فبراير ٢٠١٣	مارس ٢٠١٣	أبريل ٢٠١٣	مايو ٢٠١٣	يونيو ٢٠١٣	يوليو ٢٠١٣	أغسطس ٢٠١٣	سبتمبر ٢٠١٣	أكتوبر ٢٠١٣	نوفمبر ٢٠١٣	ديسمبر ٢٠١٣	يناير ٢٠١٣	فبراير ٢٠١٣
٥,١. مرافقة منظمات المجتمع المدني التي تم اختيارها													
٥,٢. بناء القدرات والتدريبات الرسمية													
													٥,٣ ورشة عمل كتابة المقترحات
													٥,٤. وضع مقترحات المنح وتقديمها
													٥,٥. مراجعة المقترح (جزئين)
٥,٦. تنفيذ مشاريع بناء السلام													
											٥,٧. زيارات الامتثال		
													٥,٨. فترة تمديد دون تكلفة (اثنان من منظمات المجتمع المدني)

## ٥.١. مرافقة منظمات المجتمع المدني التي تم اختيارها

في غرب دارفور، قام فريق من اثنين من موظفي خدمات الإغاثة الكاثوليكية (احدهم فني والآخر شراكة) بزيارات فردية شهرية (انظر الإطار) إلى كل منظمة مجتمع مدني من يناير حتى نوفمبر ٢٠١٢. خلال تنفيذ المنح الصغيرة، رافق موظفو خدمات الإغاثة الكاثوليكية منظمات المجتمع المدني في زيارات ميدانية مشتركة. استمرت هذه الزيارات بين يوم إلى يومين لكل زيارة، وقد جرت بمعدي مرتين مع كل منظمة على مدى ستة أشهر.

الاجتماعات والدورات التدريبية في المكتب كانت مريحة نسبيا وسهلة الترتيب حيث ان مكاتب منظمات المجتمع المدني تقع جميعها ضمن دائرة نصف قطرها ٧ كيلو متر من مكتب خدمات الإغاثة الكاثوليكية في الجنيبة. بينما تطلب التدريب في الموقع مزيدا من الجهد والموارد، حيث ان المواقع الجغرافية للبرنامج التي تغطيها منظمات المجتمع المدني امتدت مسافة ٢٠٠ كلم من الجنيبة.

### زيارات المرافقة ضمن SGPM ١

في المتوسط، استغرقت كل زيارة ارشاد ومواكبة ٤ ساعات. عادة، يقوم اثنان من موظفي خدمات الإغاثة الكاثوليكية بزيارات الإرشاد معا: اخصائي برامج واخصائي تعزيز الشراكة / القدرات.

#### خلال زيارة الإرشاد:

- اطلعت منظمات المجتمع المدني موظفي خدمات الإغاثة الكاثوليكية على عمل برنامجهم الذي جرى تنفيذه في الشهر الماضي.
  - قام موظفو خدمات الإغاثة الكاثوليكية بقراءة ومراجعة تقرير البرنامج والتقرير المالي الخاص بمنظمات المجتمع المدني للشهر الماضي.
  - شاركت منظمات المجتمع المدني التحديات التي واجهتها في البرامج/ المالية وطلبت المشورة لحلها.
  - عملت خدمات الإغاثة الكاثوليكية احيانا مع منظمات المجتمع المدني على ادخال تحسينات على خطة التنفيذ للفترة المقبلة او على تحديثات الرصد والتقييم.
  - طلبت خدمات الإغاثة الكاثوليكية من منظمات المجتمع المدني اعطاء تغذية راجعة على المواكبة والدعم البرامجي المقدم لهم.
  - في بعض الاحيان، طلبت منظمات المجتمع المدني من خدمات الإغاثة الكاثوليكية حضور افتتاح البرامج الجديدة او تقديم تدريب خاص.
- اثناء تنفيذ المنح الصغيرة، قدمت خدمات الإغاثة الكاثوليكية الدعم لمنظمات المجتمع المدني ايضا من خلال مرافقتهم في زيارات ميدانية مشتركة لمواقع تنفيذ المشروع (المنح الصغيرة).

#### خلال هذه الزيارات الميدانية:

- اطلعت منظمات المجتمع المدني خدمات الإغاثة الكاثوليكية على البرامج المنفذة في مناطق جغرافية وفترات زمنية محددة.
- راجعت خدمات الإغاثة الكاثوليكية مع منظمات المجتمع المدني التقارير الماضية للبرنامج.
- التقت خدمات الإغاثة الكاثوليكية مع قادة المجتمع المحلي والفئات المستفيدة (أي الأطفال والشباب والنساء) لتسألهم عن الفوائد التي اختبروها من المشروع وانطباعهم العام عن منظمات المجتمع المدني.

## ٥.٢. بناء القدرات والتدريبات الرسمية

في معظم مدة المشروع (مارس ٢٠١٢ إلى ديسمبر ٢٠١٢)، قاد فريق SGPM كل من التدريبات التالية لمرة واحدة في كل ولاية (لمزيد من التفاصيل انظر الإطار والملحق ج). قاد أعضاء الائتلاف التدريبات في نفس الولايات التي قادوا فيها الأنشطة. متوسط التدريب استمر ثلاثة أيام لمدة ثماني ساعات وتتنوع المشاركون حسب الموضوع.

- التدريب رقم ١: القيادة والحوكمة (مارس ٢٠١٢)
- التدريب رقم ٢: نظم التشغيل: المالية، والموارد البشرية، والمشتريات (أبريل ٢٠١٢)
- التدريب رقم ٣: تصميم المشروع وتحليل النزاعات (مايو ٢٠١٢)
- التدريب رقم ٤: الأهداف التنظيمية وتتبع التقدم المحرز (يوليو ٢٠١٢)
- التدريب رقم ٥: عدم الحاق أي ضرر والمناصرة التعاونية (يوليو ٢٠١٢)
- التدريب رقم ٦: تقييم البرنامج وكيفية تطبيقه في كل منظمة مجتمع مدني (أكتوبر ٢٠١٢)
- التدريب رقم ٧: الامتثال (ديسمبر ٢٠١٢)
- التدريب رقم ٨: التفكير في المشروع والتعلم (ديسمبر ٢٠١٢)

### ضمن تدريب SGPM

تم تقديم الدورات التدريبية من قبل فريق SGPM في كل ولاية. وبالإضافة إلى منح منظمات المجتمع المدني التي تنفذ مشاريع السلام، كانت التدريبات مفتوحة لممثلي منظمات المجتمع المدني وممثلي HAC الآخرين. لكل دورة، أرسلت كل منظمة موظفين اثنين وظيفتهم وثيقة الصلة بموضوع التدريب.

الأنشطة خلال الدورات التدريبية شملت المحاضرات والعروض التقديمية، والمناقشات الجماعية والعصف الذهني، عرض نتائج نقاش المجموعات وتوزيع الملاحظات والنشرات.

تمرس المشاركون على تطبيق المهارات والمعلومات الجديدة من خلال العمل الجماعي، والعروض، وإيجاد خطة عمل لاستخدامها لدى عودتهم إلى منظمات المجتمع المدني الخاصة بهم.

من أجل نجاح هذه الأنشطة، قام المدربون بالإعداد في وقت مبكر، للتأكد من أن لديهم جميع المواد التدريبية التي يحتاجونها، وقاموا بتوزيع تلك المواد على المشاركين من خلال النشرات.

ومن أجل ان تكون هذه الأنشطة ناجحة من ناحيتهم، حرص المشاركون على أن وظيفتهم ذات صلة بموضوع التدريب، وشاركوا في التدريب بفاعلية، وأكملوا فترة التدريب كاملة.

## ٥.٣. ورشة عمل حول إعداد المقترحات

عبارة عن ورشة عمل ليوم واحد في أبريل ٢٠١٢ أكدت وأوضحت إطار DCPSF لمنظمات المجتمع المدني. كجزء من عملية المنح الصغيرة، طُلب منهم تقديم مشاريعهم ذات الصلة بأهداف ومخرجات DCPSF، والجهات المانحة للمشروع.

#### ٥.٤. وضع مقترحات المشروع وتقديمها رسمياً

باستخدام إطار نتائج DCPSF وما تعلموه في ورشة عمل إعداد المقترحات، أعدت كل منظمة مجتمع مدني مقترح مشروع لبناء السلام خلال ثلاثة أسابيع في شهري أبريل ومايو ٢٠١٢. عبر الولايات الخمسة، تقدمت ما مجموعه ٢٥ منظمة مجتمع مدني (جميع المشاركين في مشروع SGPM) بطلب للحصول على التمويل عن طريق تقديم مقترحاتهم قبل الموعد النهائي في ١٥ مايو.

#### ٥.٥. أ. مراجعة المقترحات، الجزء الأول (على مستوى الولاية)

في عملية مماثلة لمراجعة مذكرة المفاهيم (المرحلة ٢)، خضعت جميع المقترحات لعملية تقييم من جزئين. اجتمعت لجان المراجعة على مستوى الولاية في شمال وجنوب وغرب دارفور. تألفت هذه اللجان من ممثلين عن قادة ائتلاف الولاية، HAC، والوزارات ذات الصلة بالمجالات الفنية للمشروع. جرت المراجعة على مستوى الولاية خلال أسبوع واحد في شهر مايو ٢٠١٢. لم يتم استبعاد اي من المقترحات المقدمة من برنامج المنح الصغيرة. عند الضرورة، قدمت اللجنة تغذية راجعة لمنظمات المجتمع المدني وطلبت منهم مراجعة أو تغيير مشروعهم.

#### ٥.٥. ب. مراجعة المقترحات، الجزء الثاني (على مستوى الائتلاف)

أرسلت مقترحات منظمات المجتمع المدني إلى الخرطوم للمراجعة النهائية وإقرارها من قبل اللجنة التوجيهية التي تمثل جميع أعضاء الائتلاف الثلاثة. جرت عملية المراجعة خلال أسبوعين في مايو ٢٠١٢. ومنحت اللجنة ٢٥ منظمة مجتمع مدني منح صغيرة لمشاريع بناء السلام:

- غرب ووسط دارفور: ٩ منظمات مجتمع مدني
- جنوب دارفور: ٧ منظمات مجتمع مدني
- شمال وشرق دارفور: ٩ منظمات مجتمع مدني

#### ٥.٦. تنفيذ مشاريع بناء السلام

في ١ يونيو ٢٠١٢، بدأ متلقو المنح الصغيرة من منظمات المجتمع المدني تنفيذ مشاريع بناء السلام في مجتمعاتهم. وكان من المقرر تنفيذ المشاريع ما بين ١ يونيو حتى ٣ نوفمبر ٢٠١٢. مع ذلك، تأخرت أنشطة بعض مشاريع منظمات المجتمع المدني المتعلقة بالبنية التحتية بسبب موسم الامطار. في غرب دارفور، سبعة من أصل ٩ منظمات مجتمع مدني أكملت مشاريعها بحلول ديسمبر ٢٠١٢. وقامت منظمات المجتمع المدني بتنفيذ مشاريعها بنشاط لمدة ستة أشهر.

#### ٥.٧. زيارات الامتثال الى كل منظمة مجتمع مدني

قضى كل فريق ولاية ضمن SGPM يوماً واحداً مع كل منظمة مجتمع مدني في مكتب كل منهم لمراجعة قائمة الامتثال المرجعية. كان الغرض من الزيارة هو التأكد من استطاعة منظمات المجتمع المدني تلبية متطلبات SGPM في المالية، والموارد البشرية، والمستريات، والرصد والتقييم، واستخدامها لهذه النظم في الأنشطة اليومية. ناقشت الفرق أيضاً ما إذا تمكنت كل منظمة من تطبيق المهارات والمعرفة التي تم الحصول عليها من التدريبات. جرت الزيارات في نوفمبر ٢٠١٢.



موظفو منظمة داروتي الخيرية في الجينية، غرب دارفور مع نور الهدى عباس (اقصى اليمين)، مدير الشراكة وتعزيز القدرات. الصورة: أبرتو أندريتا / خدمات الإغاثة الكاثوليكية.

#### ٥.٨. فترة تمديد مجانية

ديسمبر ٢٠١٢ إلى فبراير ٢٠١٣

منظمتان من منظمات المجتمع المدني في غرب دارفور لم تستطعا استكمال مشاريعهما خلال موسم الأمطار (جمعية داروتي الخيرية ومنظمة بيدا للإغاثة والتنمية). طلبت المنظمتان فترة تمديد مجانية من ديسمبر ٢٠١٢ إلى فبراير ٢٠١٣ بحيث تتمكنان من إكمال أنشطة المشروع، دون تكاليف إضافية لتغطية عملياتها (أي الرواتب أو مصاريف السيارة). وبحلول فبراير ٢٠١٣، انتهت مشاريع بناء السلام بتمويل SGPM.

#### ٦. الرصد والتقييم

من الضروري تتبع وقياس التقدم المحرز خلال التنفيذ. اختبارات قصيرة للمعلومات قبل وبعد ورشة العمل يمكن أن تطلعنا على التعديلات اللازمة لخطة العمل، على سبيل المثال، قضاء وقت أكثر أو أقل على إحدى النشاطات للتأكد من اكتساب المتعلمين المهارات اللازمة وعدم قضاء وقتا ثميناً في مراجعة أمور يتقونها. يتبع تقييم منتصف المدة والختام التقدم نحو الأهداف المحددة في خطة العمل.

مارس ٢٠١٣

فبراير ٢٠١٣

#### ٦.١. تقييم ختامي لقدرات منظمات المجتمع المدني

##### ٦.١. تقييم ختامي لقدرات منظمات المجتمع المدني

خلال شهري فبراير ومارس ٢٠١٣، أجرت فرق SGPM في كل ولاية تقييماً ختامياً لقدرات كل منظمة مجتمع مدني باستخدام نفس الأداة التي استخدمت في أكتوبر ٢٠١١. وبما انه كان يجب التحقق من اجوبة المنظمات من خلال الوثائق والأدلة، فقد استغرق هذا التقييم أطول بكثير من التقييم الأساسي الذي اجري مع كل منظمة مجتمع مدني. تطلب كل تقييم من ٩-١٠ ساعات، أي ما مجموعه ٣٣ يوماً.

قام الاستشاري الخارجي بمراجعة كل تقييم وإعداد تقرير التقييم النهائي للنظر فيه من قبل أعضاء الائتلاف.

## ٧. استدامة التحسين

ليكون هناك نجاح بالفعل، يجب ان يكون هناك استدامة من قبل المنظمة للتغييرات التي نتجت عن عملية تعزيز القدرات بعد انتهاء التدخلات وحتى بعد ترك الموظفين المعنيين مناصبهم أو المنظمة. الهدف من تعزيز القدرات هو مساعدة المؤسسة على ان تصبح أكثر مرونة وتكيفاً في مواجهة التغيير الحتمي.

ابريل ٢٠١٤

### ٧,١. متابعة تقييم الاستدامة (تسع منظمات مجتمع مدني)

#### ٧,١.١. متابعة تقييم الاستدامة (تسع منظمات مجتمع مدني)

نظرا للنهج الفريد قصير المدى، عالي الكثافة لبناء القدرات ضمن إطار SGPM، قامت خدمات الإغاثة الكاثوليكية بإجراء متابعة للتقييم في أبريل ٢٠١٤ مع تسعة من منظمات المجتمع المدني دعمتهم خدمات الإغاثة الكاثوليكية أثناء تنفيذ المشروع. خلص التقييم إلى أن هذه المنظمات استمرت في تحقيق معدلات نمو تنظيمي واعد بعد أكثر من عام من انتهاء المشروع. في حين انخفض التحسن في مجالات عدة ما بين نهاية المشروع والمتابعة لمدة عام، إلا أن ذلك لم يتراجع إلى مستويات ما قبل التدخل، واستمرت بعض المؤشرات تظهر نموا كبيرا مستمرا.

من بين ذلك، ازداد عدد شراكات العمل الناشئة مع الاقران من منظمات المجتمع المدني أو المنظمات غير الحكومية بنسبة ٨٣٪، في المئة، وعدد المستفيدين المباشرين بنسبة ٢١٨ في المئة.

## ٨. توثيق التجربة

العملية، والتكيف، والتقدم، والابتكاسات كلها تقدم دروسا مفيدة لجهود تعزيز القدرات في المستقبل. التوثيق والتعميم الاستراتيجي يساعد في ضمان التقاط هذه الدروس وخدمة الآخرين، والنهوض وتحسين المجال.

اكتوبر ٢٠١١	ابريل ٢٠١٢	اكتوبر ٢٠١٢	ابريل ٢٠١٣	...	ابريل ٢٠١٤
تقارير دورية					
			التقييم النهائي للمشروع (مايو ٢٠١٣)		

تم توثيق تنفيذ SGPM على نطاق واسع:

- تقارير دورية عن المشروع أثناء تنفيذه
- التقييم النهائي لـ SGPM (مايو ٢٠١٣)
- دراسة الاستدامة، وتقييم التغييرات التنظيمية بعد عام من انتهاء المشروع (أبريل ٢٠١٤)

## ٩. التكرار والمشاركة

يمكن للتخطيط المسبق لمشاركة الوثائق استراتيجيا مساعدة المنظمات في الوصول إلى الفئات المستهدفة على نحو أكثر فعالية. ضمان تلبية أهداف التعميم وتعديلها عند الضرورة هو جزء من هذه العملية.

أكتوبر ٢٠١١	أبريل ٢٠١٢	أكتوبر ٢٠١٢
٩,١. استضافة منظمات المجتمع المدني للأقران وتبادل الزيارات المجتمعية		

### ٩,١. استضافة منظمات المجتمع المدني للأقران وتبادل الزيارات المجتمعية

كجزء من عملية تعزيز القدرات، قامت منظمات المجتمع المدني التي لديها تجربة تعليمية قيمة من المشروع باستضافة زيارات تبادلية ما بين ديسمبر ٢٠١٢ وفبراير ٢٠١٣. في غرب دارفور، استضافت ثلاث منظمات مجتمع مدني مثل هذه الزيارات. عقدت كل منظمة هذه الزيارات في مجتمعهم الوطني، ودعت ٨ منظمات مجتمع مدني من الأقران وأعضاء من المجتمع للحضور. واستمرت هذه التبادلات ليوم واحد أو يومين لكل منها.

بالإضافة إلى ذلك، قامت ٧ منظمات من أصل ٢٥ منظمة مجتمع مدني مدعومة في دارفور بتصميم وتنفيذ أيام ثقافية في مجتمعاتهم (انظر النص في المربع أدناه). للقيام بذلك، تقدمت المنظمات للحصول على تمويل إضافي من خلال تطوير وتقديم مقترح رسمي. وتراوحت تكاليف هذه الأنشطة من ٢٦,٠٠٠ إلى ٤٠,٠٠٠ جنيه سوداني وشملت ١٠٠٠ إلى ٢٠٠٠ من أفراد المجتمع.

### أيام ثقافية مجتمعية

استضافت ٧ منظمات مجتمع مدني مدعومة من SGPM أيام ثقافية في مجتمعاتهم، جامعين بين ما يصل إلى ٢٠٠٠ من أفراد المجتمع لتبادل التقاليد والموسيقى، والمصنوعات اليدوية، والمنتجات. احتفلت هذه الأيام بالتنوع المحلي، وشجعت على اعتبار الاختلافات الاجتماعية كمكان للتعلم والتفاهم بدلا من المواجهة.

## الملحق (أ): منهجية متابعة التقييم لمدة عام

### المبادئ التوجيهية

متابعة التقييم لتسعة منظمات غير حكومية في SGPM I كان جهداً تعاونياً يؤكد مبادئ البحوث التشاركية (انظر الإطار). عمدت الخدمات الإغاثية الكاثوليكية إلى إشراك مجموعة من الجهات المعنية والجهات الفاعلة في عملية تعزيز القدرات بين ١١-٢٠١٣ لتحديد وجمع وتفسير البيانات غير المتجانسة. توجيه وهيكلة العملية برمتها كان من خلال أسئلة تعلم متفق عليها في وقت سابق (وتسمى أيضاً «أجندة التعلم»).

بحسب التصميم، تشتمل مجموعة البيانات على معلومات كمية، ووصفية، ونوعية، وإثنوغرافية، وتفسيرية مثل:

- الملاحظات والتسجيلات من المقابلات المعمقة مع الجهات المعنية من خدمات الإغاثية الكاثوليكية، وأعضاء الائتلاف، والشركاء من منظمات المجتمع المدني، وممثلي الجهات المستفيدة.
- تأثير جهود تعزيز القدرات على الإحصاءات المتعلقة بالنمو المؤسسي (على سبيل المثال، قيمة البرنامج، تنوع الخدمات، والوصول، والاحتفاظ بالموظفين)
- الموارد المالية التي استثمرت في تعزيز القدرات أثناء تنفيذ المشروع

### اجندة التعلم

وجهت الأسئلة التي تلي، جهود خدمات الإغاثية الكاثوليكية ومنظمات المجتمع المدني التسعة المشاركة. لقد صُممت هذه الأسئلة لتأسيس فهم حول مردود تعزيز القدرات في SGPM I على الاستثمار عبر متابعة التقييم لمدة عام.

- كم كانت تكلفة مبادرات تعزيز القدرات المختلفة في SGPM I؟
- ما الأمر البارز بالفعل بالنسبة للمشروع و / أو العلاقات بين الشركاء؟
- أين هي منظمات المجتمع المدني الشريكة الآن؟ هل حافظت على بعض / كل التحسينات التي أجرتها خلال SGPM I؟
- هل لا تزال منظمات المجتمع المدني الشريكة تستخدم النظم الجديدة / المطورة للإدارة المالية، والموارد البشرية، والرصد والتقييم، و / أو التوظيف؟
- هل المجلس الذي تم إنشاؤه خلال SGPM I لا يزال يعمل؟

يُلغى البحث التشاركي الانقسام بين الباحث وموضوع (مواضيع) البحث. ليس هناك معلومة سيتم «استخراجها» من مصادر المعلومات الرئيسية؛ يشرع ميسرو البحث والمشاركون معا في رحلة بحث قصيرة سعياً لتفاهم قائم على الأدلة والتعلم القابل للتنفيذ.

## الملحق ب: استدامة التأثير، بعد مرور عام (التفصيل)

### السياسات المؤسسية والبرامجية والتوجيه

في متابعة التقييم الذي تقوده خدمات الإغاثة الكاثوليكية قامت الفرق بسؤال تسع منظمات مجتمع مدني شاركت في ا SGPM عن حالة وتطور وثائق الدعم المؤسسية الخاصة بهم مثل الدستور والرؤية والرسالة والقيم، والمالية، والمشتريات، وسياسات الموارد البشرية، والرصد والتقييم والتوجيه. انظر الجدول (أ).

الجدول (أ): حالة وثائق الدعم المؤسسي

يناير ٢٠١٢	ديسمبر ٢٠١١	خط الأساس	لدى منظمات المجتمع المدني سياسات وتوجيهات شاملة
٪٢٨	٪٩١	٪١٣	نعم
٪٤	٪٤	٪٨٧	لا
٪٦٨	٪٥	--	معدلة ومحسنة

### الإنجازات المستدامة بين تسعة منظمات مجتمع مدني مدعومة من خدمات الإغاثة الكاثوليكية (التفصيل)

يُظهر الجدول (أ) التغييرات في المؤشرات القابلة للقياس على امتداد مشروع ا SGPM ولمدة سنة بعد نهايته. تمثل الأرقام المبيّنة منظمات المجتمع المدني التسعة المدعومة من خدمات الإغاثة الكاثوليكية ككل.

الجدول (أ): تأثيرات ا SGPM في خط الأساس، والنهية والمتابعة لمدة عام

تأثيرات ا SGPM	خط الأساس (أكتوبر ٢٠١١)	خط النهاية (فبراير ٢٠١٣)	المتابعة لمدة عام (أبريل ٢٠١٤)	٪ للتغيير من خط الأساس حتى عام من المتابعة (٢,٥ سنة بعد بدء المشروع)
المشاريع التي نفذت	٢٣	٥٦	٣٥	٪٥٢+
الجهات المانحة	١٤	٣٠	٢٢	٪٥٧+
المقترحات المقدمة	٢٣	٦٥	٤٤	٪٩١+
المقترحات التي حصلت على منحة	١٧	٥٦	٣٥	٪١٠٦+
ميزانية (SDG)	٢,٦٥٠,٠٠٠	١٠,٣٨٩,٠٠٠	٨,٨٠٠,٠٠٠	٪٢٣٢+
مستفيدون مباشرون	٢٧,٣١٤	٤٩,٨٢٩	٨٦,٩١٢	٪٢١٨+
موظفون بأجر				
إناث	٢٤	٥٢	٨٠	٪٢٣٣+
ذكور	٤٠	٧٣	٩٧	٪١٤٣+
متطوعون				
إناث	٧٧	١٠٠	١٢٧	٪٦٥+
ذكور	٥٢	١٢١	١٤٢	٪١٧٣+
شراكات عمل أقيمت مع الأقران من منظمات المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية	٦	٦١	٧١	٪١,٠٨٣+

## الملحق ج: بناء القدرات والتدريبات الرسمية (التفصيل)

### التدريب رقم ١ : القيادة والحوكمة

الإطار الزمني: مارس ٢٠١٢

المدة: ٣ أيام

*المشاركون:* رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي (أو من يعادلها) من كل منظمة مجتمع مدني، وممثلين اثنين إضافيين من كل منظمة، كلاهما في مناصب صنع القرار.

*المخرجات:*

- حدد المشاركون دورهم كقيادة في الإدارة التنظيمية.
- أصبح المشاركون على دراية بالعناصر القياسية للحوكمة التنظيمية.
- حدد المشاركون أهمية ودور مجلس الإدارة، والدستور، والاجتماعات الموثقة والإجراءات، والهيكل التنظيمي.
- حدد المشاركون جوانب الحوكمة للتركيز على النمو داخل منظماتهم

### التدريب رقم ٢: نظم التشغيل: المالية، والموارد البشرية، والمشتريات

الإطار الزمني: مارس ٢٠١٢

المدة: ٣ أيام

*المشاركون:* المدير التنفيذي، المسؤول المالي، و ٣ موظفين إداريين من كل منظمات المجتمع مدني

*المخرجات:*

- اكتسب المشاركون مهارات لمقاربة الإدارة بطريقة منهجية.
- أصبح المشاركون على دراية بالأدوات الأساسية للإدارة المالية.
- تمرس المشاركون على مواءمة الأدوات مع اللوضاغ العملية.
- عمّق المشاركون فهمهم للمبادئ الأساسية لإدارة الموارد البشرية.

### التدريب رقم ٣: تصميم المشروع وتحليل النزاعات

الإطار الزمني: مايو ٢٠١٢

المدة: ٣ أيام

*المشاركون:* أحد موظفي المشروع (أو مدير المشروع أو احد المتطوعين)، احد موظفي الرصد والتقييم و / أو احد موظفي الإدارة العليا من كل منظمة مجتمع مدني.

*المخرجات:*

- أصبح المشاركون على دراية ب ٤ أدوات على الأقل لإجراء تحليل النزاعات.
- اكتسب المشاركون المعرفة حول كيفية تطوير خطة التقييم (التوظيف والتدريب، والجدول الزمني، وتكييف الأدوات، وما إلى ذلك).
- تعلم المشاركون كيفية كتابة تقارير تحليل النزاعات.

#### التدريب رقم ٤: الأهداف التنظيمية وتتبع التقدم المحرز

الإطار الزمني: يوليو ٢٠١٢

المدة: ٣ أيام

المشاركون: احد موظفي الرصد والتقييم واحد ممثلي الادارة العليا من كل منظمة مجتمع مدني

المخرجات:

- اكتسب المشاركون فهم أفضل للعلاقة بين الرؤية التنظيمية ونظام الرصد والتقييم، ويشمل ذلك أهمية الحفاظ على التركيز على رؤيتهم.
- أصبح المشاركون مستعدون لتتبع التقدم المحرز نحو تحقيق أهداف البرنامج والمشاريع بشكل أفضل.
- اكتسب المشاركون مهارات حول كيفية التعامل مع الإبلاغ عن التقدم المحرز بطريقة منهجية.

#### التدريب رقم ٥: عدم الحاق أي ضرر والمناصرة التعاونية

الإطار الزمني: يوليو ٢٠١٢

المدة: ٣ أيام

المشاركون: المدير التنفيذي واثنين من موظفي البرنامج، يفضل ان يكون لديهم خلفية في بناء السلام، من كل منظمة مجتمع مدني

المخرجات:

- اكتسب المشاركون فهم أوضح حول كيف يمكن دمج حساسية النزاع وبناء السلام في جميع قطاعات البرامج.
- تمرس المشاركون على التفكير في البرامج وآثارها من وجهة نظر جميع الجهات المعنية.
- صمم المشاركون وناقشوا وسائل مبتكرة للوصول إلى أفراد المجتمع المهمشين.

#### التدريب رقم ٦: تقييم البرنامج وكيفية تطبيقه في كل منظمة مجتمع مدني

الإطار الزمني: أكتوبر ٢٠١٢

المدة: ٣ أيام

المشاركون: نفس المشاركين في تدريب تحليل النزاعات: أحد موظفي المشروع (أو مدير المشروع او احد المتطوعين)، احد موظفي الرصد والتقييم و / أو احد موظفي الإدارة العليا من كل منظمة مجتمع مدني.

المخرجات:

- تعلم المشاركون كيفية تطوير نطاق العمل لإجراء تقييم.
- تعلم المشاركون المبادئ والممارسات الرئيسية في مجال جمع البيانات والتحليل.
- أصبح المشاركون على دراية بدور التقييم في صياغة الأنشطة والبرامج المستقبلية.

### التدريب رقم ٧: الامتثال

الإطار الزمني: ديسمبر ٢٠١٢

المدة: يومان

المشاركون: موظفو الرصد والتقييم وممثل عن الإدارة العليا (٢ لكل منظمة

مجتمع مدني)

المخرجات:

- أدرك المشاركون أهمية الامتثال واستخدام ممارسات توثيق جيدة.
- فهم المشاركون ما يتوقعه المانحون بشكل عام من حيث الامتثال.

### التدريب رقم ٨: التفكير في المشروع والتعلم

الإطار الزمني: ديسمبر ٢٠١٢

المدة: يوم واحد

المشاركون: المدير التنفيذي، ومدير البرامج وممثل آخر عن منظمة المجتمع المدني (عضو مجلس إدارة عند الإمكان)

المخرجات

- تم التوضيح للمشاركين الكيفية التي يتم فيها إجراء مراجعة ما بعد العمل، وكيفية استخدام التعلم في أثناء دورة التخطيط المقبلة.
- اكتسب المشاركون فهم أفضل حول كيفية استخدام التعلم لصقل الهوية التنظيمية وتخصصها.