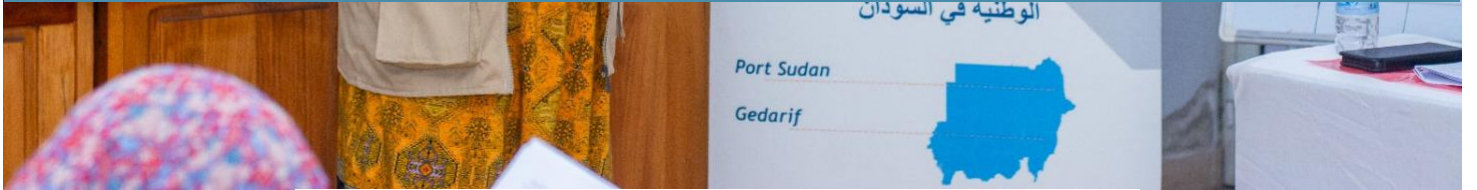


السودان



تقرير موجز عن تقييم احتياجات التعلم وتقييم القدرات التنظيمية



فبراير 2025



Foreign, Commonwealth
& Development Office

بتمويل من:

h—h
H2H Network
Humanitarian
Action Support

1. جدول المحتويات

| | |
|---------|--|
| 1..... | قائمة بالأرقام |
| 1..... | قائمة الجداول |
| 1..... | قائمة المختصرات |
| 3..... | 1. موجز تنفيذي |
| 5..... | 2. مقدمة |
| 8..... | 3. منهجية متكاملة لتقييم الاحتياجات الإنسانية وتقييم القدرات التنظيمية |
| 10..... | 4. النتائج |
| 23..... | 5. التوصيات |

2. قائمة بالأرقام

| | |
|---------|--|
| 7..... | الشكل 1 - تحديد المنظمات غير الحكومية من خلال تقييم القدرات التنظيمية أثناء عملية التعيين الأولى |
| 8..... | الشكل 2 - عملية اختيار المنظمات غير الحكومية من خلال تقييم القدرات التنظيمية |
| 10..... | الشكل 3 - LNA نوع المنظمة الموجبة |
| 11..... | الشكل 4 - LNA مدة تجربة المستجيبين في القطاع الإنساني |
| 12..... | الشكل 5 - المواقع الجغرافية للمستجيبين من تقييم احتياجات التعلم |
| 13..... | الشكل 6 - أولويات تعزيز قدرات تقييم احتياجات التعلم |
| 14..... | الشكل 7 - الموضوعات ذات الأولوية لتقييم احتياجات التعلم للعمل بفعالية في الاستجابة الإنسانية |
| 15..... | الشكل 8 - LNA ترتيب الأولويات من الموضوعات الإنسانية |
| 16..... | الشكل 9 - موضوعات تقييم احتياجات التعلم للعمل بشكل مسؤول والالتزام بالمعايير الإنسانية |
| 16..... | الشكل 10 - موضوعات LNA للاستجابة التقنية والسلامة |
| 18..... | الشكل 11 - ساعات LNA المخصصة للتعلم |
| 18..... | الشكل 12 - تفضيلات اللغة LNA |
| 21..... | الشكل 13 - مجموع الدرجات التي حصلت عليها منظمة OCA لـ 22 منظمة غير حكومية |

3. قائمة الجداول

| | |
|---------|---|
| 11..... | الجدول 1 - مدة تجربة المجيبين في توزيع القطاع الإنساني |
| 19..... | الجدول 2 - مجالات القدرة التنظيمية |
| 19..... | الجدول 3 - نظام تسجيل تقييم القدرات التنظيمية |
| 21..... | الجدول 4 - نتائج تقييم القدرات التنظيمية |
| 22..... | الجدول 5 - سلط تقييم القدرات التنظيمية الضوء على ثلاث مناطق ذات أدنى قدرة تسجيل |

4. قائمة الاختصارات

- ERRs - غرف الاستجابة للطوارئ
- FGD - مناقشة مجموعة التركيز
- H2H - الإنسانية إلى الإنسانية
- IDPs - النازحون داخليا

- INGO** - منظمة دولية غير حكومية
- KIIS** - مقابلات مع المخبرين الرئيسيين
- LNA** - تقييم احتياجات التعلم
- MEL** - الرصد والتقييم والتعلم
- NNGO** - منظمة غير حكومية وطنية
- OCA** - تقييم القدرات التنظيمية
- OCHA** - مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية
- RSF** - قوات الدعم السريع
- SAF** - القوات المسلحة السودانية
- WASH** - المياه والصرف الصحي والنظافة

1. موجز تنفيذي

خلفية: يعاني السودان من واحدة من أشد الأزمات الإنسانية في التاريخ الحديث بسبب الصراعات الطويلة وعدم الاستقرار السياسي والاقتصادي والكوارث الطبيعية. أدى الصراع بين القوات المسلحة السودانية (SAF) وقوات الدعم السريع (RSF)، الذي تصاعد في أبريل 2023، أدى إلى انتشار العنف والنزوح على نطاق واسع، مما أدى إلى إرباك قدرات الاستجابة الوطنية.

تم إجراء تقييم احتياجات التعلم وتقييم القدرات التنظيمية من قبل منظمة RedR UK والأكاديمية الإنسانية للتنمية لتحديد الثغرات المعرفية وأوجه القصور في المهارات ومتطلبات تعزيز القدرات لدى العاملين في المجال الإنساني والمنظمات الوطنية في السودان. وكان الهدف من هذا الجهد المشترك هو إثراء تصميم برامج التدريب والتوجيه المستهدفة لتعزيز فعالية العمليات الإنسانية. ورغم أن التقييمات أجريت مع مجموعة محددة من 22 منظمة غير حكومية وطنية و76 مستجيباً فردياً، فإن الاتجاهات التي تم تحديدها في أولويات التعلم والتحديات التنظيمية واحتياجات تعزيز القدرات ذات صلة وثيقة بالمنظمات غير الحكومية الوطنية "الناشئة" و"المتوسعة" والجهات الفاعلة الإنسانية العاملة في السودان.

المنهجية: استخدمت التقييمات نهجاً منظماً يجمع بين أساليب جمع البيانات الكمية الأولية (الاستطلاعات الإلكترونية) والنوعية الأولية (مقابلات مع المخبزين الرئيسيين ومناقشات مجموعات التركيز)، بالإضافة إلى تحليل البيانات الثانوية (السياسات التنظيمية). تم تحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية والتحليل المواضيعي، مع التدقيق المتبادل لضمان صحتها.

موجز النتائج الرئيسية

تقييم احتياجات التعلم (LNA):

لمحات عن المستجيبين:

- وكانت غالبية المجيبين منتسبين إلى منظمات غير حكومية وطنية (52.6٪)، تليها المنظمات المجتمعية (17.1٪)، والمنظمات غير الحكومية الدولية (13.2٪).
- 46.1% من المجيبين لديهم أكثر من 5 أعوام من الخبرة في القطاع الإنساني.

أولويات تعزيز القدرات:

- الإدارة الفعالة للبرامج: كانت إدارة الوقت والموارد والتمويل والشراكات ومتطلبات المانحين على رأس الأولويات.
- المعرفة التقنية: كانت زيادة المعرفة التقنية بشأن إدارة حالات الطوارئ والاستجابة لها هي الأولوية الثانية.

المواضيع ذات الأولوية:

- العمل بفعالية: كان التنسيق مع نظام الإغاثة الدولي والشركاء في المجال الإنساني على رأس الأولويات.
- الاستجابة التقنية: كان المأوى على رأس الأولويات، تليها المياه والصرف الصحي والنظافة (WASH) والأمن الغذائي.
- التشغيل بشكل مسؤول: كانت الحماية الإنسانية والمساءلة تجاه السكان المتضررين (AAP) من المجالات الرئيسية.
- العمل بأمان: كانت السلامة الشخصية والأمن والصحة العقلية من الشواغل الحاسمة.

تفضيلات طريقة التدريب:

- وكانت العروض التقديمية المسجلة مسبقاً عبر الإنترنت (31.1٪) هي الأكثر تفضيلاً، تليها التدريب المباشر (14.9٪) والدورات المباشرة عبر الإنترنت (12.2٪).

العقبات المحددة:

- وتمثل تغطية الشبكة للدورات التدريبية عبر الإنترنت عائقاً كبيراً.

تفضيلات اللغة:

- كانت اللغة العربية (44.7%) هي اللغة المفضلة، تليها اللغة الإنجليزية (36.8%).

تقييم القدرات التنظيمية (OCA)

مستويات القدرة:

أظهرت نتائج تقييم أداء المنظمات غير الحكومية مزيحًا من مستويات القدرات بين المنظمات غير الحكومية الـ 22 المدرجة في القائمة المختصرة: منظمة غير حكومية واحدة "وليدة"، و8 منظمات "ناشئة"، و8 منظمات "أخذة في التوسع"، و5 منظمات "ناضجة".

مجالات القدرات:

- الحوكمة والقيادة: أعلى متوسط درجات (81.7%)، مما يشير إلى وجود ممارسات قوية ولكن مع وجود بعض المنظمات التي تحتاج إلى تحسين، خاصة فيما يتعلق بهياكل الحوكمة.
- العمليات والإدارة: متوسط درجة 76.2%، مع تحديات في التخطيط الاستراتيجي وصنع القرار.
- تنمية الموارد البشرية: أدنى متوسط نقاط (74.7%)، مما يشير إلى الحاجة إلى تحسين الثقافة التنظيمية وتطوير الموظفين.
- الإدارة المالية: متوسط درجة 80.7%، مع بعض المنظمات التي تحتاج إلى دعم في وضع الميزانية والتخطيط المالي.
- المشاريع والبرامج: متوسط النقاط 81.1%، مع الحاجة إلى تحسين عمليات الرصد والتقييم.
- العلاقات الخارجية: متوسط درجة 81.2%، مما يعكس شراكات متطورة وجهود الدعوة والمناصرة.
- الاستدامة: متوسط درجة 77%، مع أداء متنوع في تعبئة الموارد والتخطيط على المدى الطويل.

التوصيات

تحسين إمكانية الوصول إلى التدريب:

- توفير فرص التعلم عبر الإنترنت باللغة العربية، مع الأخذ في الاعتبار انخفاض عرض النطاق الترددي ونقص الإنترنت.
- لا مركزية مواقع التدريب لتقليل أعباء السفر.

التركيز على مجالات التعلم الحرجة:

- إعطاء الأولوية للتدريب في الإدارة الفعالة للبرامج، والاستجابة التقنية، والسلامة، والأمن.
- وضع برامج تدريبية متخصصة في إدارة ما بعد الأزمات، والتكيف مع تغير المناخ، وحماية الطفل.

دعم التعلم المستمر:

- تنفيذ نظم المتابعة، بما في ذلك الدورات التثقيفية والإرشاد.
- تقديم شارات رقمية ووحدات التطوير الوظيفي.

تعزيز التنسيق والتعاون:

- تعزيز الشراكات مع المنظمات غير الحكومية المحلية والوكالات الحكومية والمنظمات الدولية.
- موامة برامج التدريب مع الأهداف الإنسانية الأوسع والمعايير العالمية.

التكيف الثقافي واللغوي:

- ضمان توفر المواد التدريبية باللغتين العربية والإنجليزية.
- تصميم برامج تدريبية حساسة ثقافيا مع خبراء محليين.

تعزيز القدرات التنظيمية:

- الحوكمة والقيادة: تعزيز هياكل الحوكمة ضمن الإطار القانوني لمنظمات المجتمع المدني السوداني.

- العمليات والإدارة: التركيز على التحسينات في الإدارة الاستراتيجية والتنظيمية.
- تنمية الموارد البشرية: تحسين الثقافة التنظيمية وممارسات تطوير الموظفين.
- الإدارة المالية: دعم مهارات إعداد الميزانية والتخطيط المالي.
- المشاريع والبرامج: تعزيز عمليات الرصد والتقييم.
- الاستدامة: تحسين تعبئة الموارد والتخطيط الطويل الأجل، مع التركيز على الاستدامة المالية

2. مقدمة

معلومات أساسية

يواجه السودان، الواقع في شمال شرق أفريقيا، حالياً واحدة من أشد الأزمات الإنسانية في التاريخ الحديث، بسبب عقود من الصراع وعدم الاستقرار السياسي والمصاعب الاقتصادية والمخاطر الطبيعية. منذ عام 2003، أدت النزاعات الواسعة النطاق – لا سيما في ولايات دارفور وجنوب كردفان والنيل الأزرق – إلى نزوح واسع النطاق وخسائر في الأرواح ومعاناة إنسانية هائلة. أدى انفصال جنوب السودان في عام 2011 إلى زيادة توتر الأنظمة الاقتصادية والسياسية في السودان، في حين أدى اندلاع النزاع بين القوات المسلحة السودانية (SAF) وقوات الدعم السريع (RSF) في أبريل 2023 إلى تفاقم هذه التحديات. وقد أسفر هذا العنف المستمر عن مقتل أكثر من 15500 شخص ونزوح ما يقرب من 9.5 مليون شخص، بما في ذلك عدد كبير من النازحين داخلياً. ومع تفاقم الأزمة، تشير التقديرات إلى أن 25 مليون شخص أصبحوا الآن في حاجة ماسة إلى المساعدات الإنسانية¹.

تفاقمت الأزمة الاقتصادية في السودان، التي تمتد جذورها إلى سنوات من سوء الإدارة والفساد والعقوبات الدولية، بشكل كبير بعد فقدان عائدات النفط بعد استقلال جنوب السودان. وقد أدى ذلك إلى ارتفاع التضخم وانتشار البطالة وزيادة الفقر وانعدام الأمن الغذائي، مما زاد من تعميق الاحتياجات الإنسانية للبلاد. بالإضافة إلى ذلك، لا يزال السودان معرضاً بشكل كبير للمخاطر الطبيعية، مثل الجفاف والفيضانات، التي تتفاقم بسبب تغير المناخ. هذه التحديات البيئية تعطل بشدة الزراعة - وهي حيوية للأمن الغذائي وسبل العيش - مما يؤدي إلى نقص مزمن في الغذاء وانتشار سوء التغذية.

تلعب الجهات الفاعلة الوطنية والدولية دوراً محورياً في تلبية احتياجات السودان الحرجة، لا سيما في مجالات الأمن الغذائي والرعاية الصحية والتعليم والمأوى والحماية. ومع ذلك، فإن الجهود الإنسانية تواجه عقبات بسبب نقص التمويل، والحواجز البيروقراطية، والمخاوف الأمنية، ومحدودية الوصول إلى المناطق المتضررة. وكانت المنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية في طليعة الاستجابة، ولكن مع استمرار الأزمة، هناك حاجة متزايدة إلى الدعم المستمر لضمان استمرارية الجهود المنفذة للحياة.

وفي ظل هذه الخلفية، يعمل تقييم احتياجات التعلم وتقييم القدرات التنظيمية كأدوات حيوية في تحديد ومعالجة احتياجات تعزيز القدرات للجهات الفاعلة الإنسانية في السودان. ويركز تقييم احتياجات التعلم وتقييم القدرات التنظيمية على فهم فجوات المعرفة ونواقص المهارات وأولويات التدريب للمستجيبين الأفراد، في حين يقيم تقييم القدرات التنظيمية نقاط القوة ومجالات التحسين للمنظمات غير الحكومية الوطنية على المستوى المؤسسي. وتعمل هذه التقييمات مجتمعة على إعلام تطوير برامج تدريبية مستهدفة تهدف إلى تعزيز كفاءة وتأثير العمليات الإنسانية.

واستجابة لهذه الاحتياجات الملحة، دخلت الأكاديمية الإنسانية للتنمية (HAD) ومنظمة RedR UK في شراكة وبتمويل من شبكة H2H، لتنفيذ مشروع تحويل المساعدات من خلال التدريب من أجل التأثير والاستجابة الإنسانية في السودان (TATHIR). تهدف هذه المبادرة إلى تعزيز قدرات المستجيبين المحليين من خلال هدفين رئيسيين:

1. تعزيز القدرة المؤسسية للمنظمات غير الحكومية الوطنية لتحسين الحوكمة والإدارة المالية والفعالية التشغيلية في الاستجابة للأزمة.

¹ الأمم المتحدة. <https://www.ungeneva.org/en/news-media/news/2024/06/94527/nowhere-safe-civilians-sudan-war-descends-further-chaos>

2. تمكين الأفراد المستجيبين من تقديم مساعدات إنسانية آمنة وفعالة ومناسبة.

وكجزء من هذه الهدف الأول، شاركت 22 منظمة غير حكومية مدرجة في القائمة المختصرة في عملية تقييم القدرات التنظيمية التي تضمنت استبيان تقييم ذاتي كمي، وتقديم الوثائق الداعمة، والمشاركة في مناقشة جماعية مركزة افتراضية للتحقق من المجالات الرئيسية لتعزيز القدرات وقد ساعدت نتائج تقييم القدرات التنظيمية في تطوير خطط تعزيز القدرات المخصصة لكل منظمة غير حكومية وطنية، وتوجيه تصميم وتقديم ست ورش عمل تدريبية شخصية وجلسات تدريب متابعة عبر الإنترنت حضرها 20 منظمة غير حكومية وطنية مختارة من أكتوبر 2024 إلى يناير 2025.

وفي الوقت نفسه، قدم تقييم احتياجات التعلم الذي اجري بموجب الهدف الثاني رؤى حاسمة حول الاحتياجات التعليمية المحددة للمستجيبين الأفراد، وصياغة محتوى ونهج جلسات التدريب لضمان معالجتها للتحديات الواقعية التي يواجهها العاملون في المجال الإنساني في السودان.

ومن خلال مواصلة خدمات التدريب والتوجيه مع الاحتياجات التنظيمية والفردية على حد سواء، يسعى مشروع TATHIR إلى تعزيز الفعالية العامة لجهود الاستجابة الإنسانية.

وعلى نطاق أوسع، يمكن أن تشكل النتائج التي توصل إليها تقييم القدرات التنظيمية وتقييم احتياجات التعلم أساساً لمزيد من مبادرات تعزيز القدرات، الأمر الذي لا يعود بالنفع على المنظمات غير الحكومية الوطنية المشاركة والمستجيبين فحسب، بل وعلى الجهات الفاعلة المحلية الأخرى داخل المجتمع المدني السوداني أيضاً.

3. المنهجية المتكاملة لتقييم احتياجات التعلم وتقييم القدرات التنظيمية

تجمع هذه المنهجية المتكاملة بين منهجية تقييم احتياجات التعلم (LNA) التي أجريت في السودان وتقييم القدرات التنظيمية (OCA) الذي تم إجراؤه خلال مشروع TATHIR. وهي مصممة لتقييم كل من احتياجات التعلم للموظفين الميدانيين والعاملين في المجال الإنساني، وكذلك القدرات التنظيمية للمنظمات غير الحكومية الوطنية لتقديم الخدمات الإنسانية بفعالية في السودان. وتتضمن المنهجية الشاملة جمع البيانات الكمية والنوعية وتحليلها وإعداد التقارير عنها لضمان استفادة استراتيجيات تعزيز القدرات والتدخل من النتائج.

1- لمحة عامة عن المنهجية

يستخدم التقييمان عملية منظمة ومنهجية لجمع وتحليل وتفسير البيانات المتعلقة باحتياجات التعلم والقدرات التنظيمية والمتطلبات الاستراتيجية.

1.1 تقييم احتياجات التعلم (LNA) - يركز على تحديد الثغرات المعرفية واحتياجات التدريب والقدرات الحالية للعاملين في المجال الإنساني في السودان.

1.2 تقييم القدرات التنظيمية (OCA) - يركز على تقييم القوة التشغيلية وقدرة المنظمات غير الحكومية المختارة على تقديم الخدمات الإنسانية بفعالية.

2 - عملية جمع البيانات

2.1 طرق جمع البيانات

1. أدوات المسح الكمي (LNA و OCA)

جمعت الدراسات الاستقصائية بيانات كمية لتقييم معارف ومهارات الموظفين (LNA) والفعالية التشغيلية للمنظمات غير الحكومية (OCA).

■ **مسوحات LNA:** مسح متعدد اللغات (العربية والإنجليزية) مع مجموعة من الأسئلة المغلقة تهدف إلى قياس الفجوات المعرفية الحالية وتفضيلات التعلم ومتطلبات تعزيز القدرات.

- **مسوحات OCA:** أداة تقييم ذاتي يتم توزيعها على المنظمات غير الحكومية الوطنية (باللغتين الإنجليزية والعربية) لتقييم نقاط القوة والضعف التشغيلية لديها عبر سبعة مجالات للقدرات التنظيمية.
- **منصات على الإنترنت:** تم إدارة كلا الاستبيانيين باستخدام أدوات عبر الإنترنت مثل KoboToolbox و Microsoft Forms لتسهيل التواصل وجمع الاستجابة على نطاق أوسع.

2. الأدوات النوعية

وقد وفرت المقابلات مع المخبرين الرئيسيين ومناقشات المجموعات المركزة بيانات نوعية من خلال جمع رؤى متعمقة من الإدارات العليا والخبراء المتخصصين في كل من العمليات الإنسانية والإدارة التنظيمية.

- **LNA KIIs:** ركز على وجهات النظر الاستراتيجية لكبار القادة، والخبراء المتخصصين فيما يتعلق بأولويات التدريب وفجوات القدرات.
- **OCA FGD:** تم إجراء الدراسة مع عينة تمثيلية من قادة المنظمات للتحقق والاستكشاف بشكل أعمق في التحديات التشغيلية واستراتيجيات الاستدامة واحتياجات التحسين.

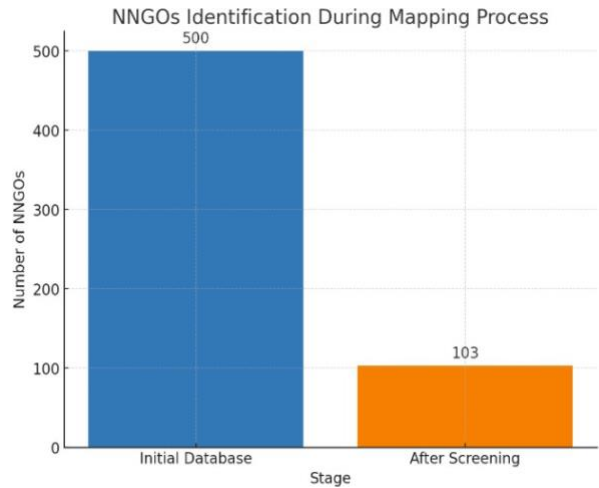
2.2 جمع العينات والتوزيع

1. عينة LNA

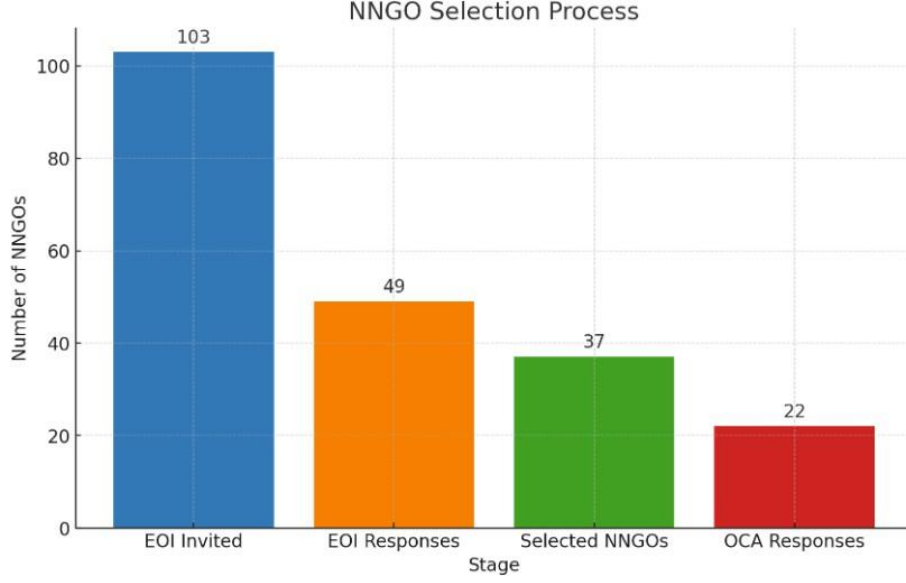
- **المشاركون في الاستطلاع:** استهدفت الدراسة الاستقصائية مجموعة متنوعة من المجيبين، بما في ذلك الموظفين الميدانيين والمديرين من المستوى المتوسط وكبار القادة، وبلغ المجموع النهائي للردود على الاستبيان 76 رداً و5 استقصاءات للرأي.
- **توزيع الاستطلاع:** تم توزيعها من خلال شبكات العمل الإنساني الرئيسية مثل مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية ومنسقي المجموعات ومنتديات المنظمات غير الحكومية الدولية. بالإضافة إلى ذلك، تم استخدام أكثر من 300 منظمة ومنصات التواصل الاجتماعي لتحقيق أقصى قدر من التواصل. تم جمع الردود على الاستبيان بين 15 و31 يوليو 2024.

2. عينة OCA

- **التعيين الأولي:** بدأ تقييم القدرات التنظيمية بعملية مسح أولية، حيث تم تحديد مجموعة من 500 منظمة غير حكومية وطنية تعمل في السودان. وقد تم تضيق هذه المجموعة إلى 103 منظمة على أساس معايير جغرافية وقطاعية.
- **عملية اختيار القائمة المختصرة:** تم اختيار ما مجموعه 37 منظمة من خلال عملية التعبير عن الاهتمام (EOI)، وتم تضيقها إلى 22 منظمة غير حكومية وطنية بعد التحقق من الأهلية والقدرة والاستدامة المالية.



شكل 2 - تحديد المنظمات غير الحكومية من خلال تقييم القدرات التنظيمية أثناء عملية التعيين الأولى



شكل 3 - عملية اختيار المنظمات غير الحكومية من خلال تقييم القدرات التنظيمية

2.3 المشاركة والموافقة

- **LNA** - تقييم احتياجات التعلم - إحاطة المستجيبين: تم إطلاع المشاركين على الغرض من تقييم احتياجات التعلم وتقديم موافقة مستنيرة قبل المشاركة، مع ضمان الحفاظ على المعايير الأخلاقية.
- **OCA** - تقييم القدرات التنظيمية - إشراك أصحاب المصلحة: بعد المسح وإعداد القائمة المختصرة، تمت دعوة المنظمات غير الحكومية الوطنية للمشاركة عبر البريد الإلكتروني، مع توفير نماذج التعبير عن الاهتمام باللغتين الإنجليزية والعربية. وتضمن نموذج التعبير عن الاهتمام قسمًا يغطي الغرض من OCA وإعلانًا لتقديم الموافقة المستنيرة. كما تم إنشاء مجموعة WhatsApp مخصصة لتسهيل التواصل مع المنظمات.

3 - إدارة البيانات وتجهيزها

3.1 إدخال البيانات وتنقيحها

- **LNA**: وتم إدخال الردود على الاستقصاء بشكل آمن في قاعدة بيانات مركزية. تم إجراء تنقيح البيانات لإزالة التكرارات والردود غير المكتملة والتناقضات لضمان الدقة.
- **OCA**: وتم جمع الردود الواردة من المنظمات المشاركة والتحقق من صحتها. وجرى تنقيح البيانات لضمان أن تكون الردود كاملة ومتسقة، لا سيما عند التحقق من معايير الأهلية مثل التسجيل والاستدامة المالية.

3.2 تحليل البيانات

1. تحليل LNA

- **التحليل الكمي**: تم استخدام الإحصاءات الوصفية لتحديد الاتجاهات والثغرات واحتياجات التعلم الرئيسية. تم استخدام SPSS و MS Excel لمعالجة البيانات وتحليلها.
- **التحليل النوعي**: تم تطبيق التحليل المواضيعي على ردود المسح المفتوح ومقابلات المخبرين الرئيسيين، مما وفر رؤى أعمق حول احتياجات وتحديات التعلم.

2. تحليل OCA

- **التحليل الكمي:** تم حساب متوسط الدرجات لكل مجال من مجالات القدرة التنظيمية عبر جميع المنظمات غير الحكومية الوطنية المشاركة. كما تم تحديد المجالات الثلاثة ذات أدنى الدرجات لكل منظمة غير حكومية وطنية لتركيز جهود تعزيز القدرات.
- **التحليل النوعي:** تمت مراجعة التعليقات والوثائق الداعمة من التقييمات الذاتية لمزيد من الرؤى حول التحديات التنظيمية المحددة.

ووفرت البيانات المجمع روية متكاملة لاحتياجات التعلم والتطوير الفردية والتنظيمية على حد سواء.

4 - التحقق من صحة البيانات وتدقيقها

4.1 التثليث عبر المنهجيات

استخدمت كل من منهجيات LNA و OCA عملية تثليث، تجمع بين البيانات من مصادر مختلفة (الاستطلاعات، KIIs، FGDs) لزيادة موثوقية وصحة النتائج. وقد كفل ذلك مواءمة الرؤى المستمدة من كلا التقييمين وتجسيد الفجوات الفعلية في القدرات والاحتياجات التدريبية.

5- تقديم التقارير والتوصيات

5.1 عرض النتائج

- **LNA:** وقد تم تجميع النتائج التي توصل إليها تقييم احتياجات التعلم في تقرير سلط الضوء على احتياجات التعلم الرئيسية، والفجوات الخاصة بكل قطاع، والتدخلات المقترحة لتعزيز القدرات. وقدمت خطة لتنمية القدرات مصممة خصيصاً، تفصل أولويات التدريب في المستقبل.
- **OCA:** تم إعداد تقرير مفصل لكل منظمة غير حكومية مشاركة، يوضح نتائج قدراتها التنظيمية في المجالات الرئيسية السبعة. كما تضمن التقرير أيضاً رسماً بيانياً عنكبوتياً يوضح نقاط القوة والضعف، مع توصيات قابلة للتنفيذ لتعزيز القدرات.

5.2 التدريب وتعزيز القدرات

- **LNA:** شكلت أولويات التعلم التي تم تحديدها من خلال تقييم احتياجات التعلم الأساس لتطوير ورش عمل تدريبية موجهة، والتدريب عبر الإنترنت، وغيرها من أنشطة تعزيز القدرات لمعالجة الثغرات المعرفية للعاملين في المجال الإنساني في السودان.
- **OCA:** وبناءً على نتائج تقييم القدرات، تم تطوير خطة تعزيز قدرات مصممة خصيصاً لكل منظمة غير حكومية وطنية، مع تسليط الضوء على أضعف مجالات قدراتها لتحسين الفعالية الشاملة والقدرة على الصمود. وتم تطوير موضوعات التدريب التي تتوافق مع هذه المجالات لتلبية احتياجات المنظمة، من خلال ورش العمل الوجيهة والتدريب عبر الإنترنت.

6- القيود والتحديات

6.1 فجوة في التمثيل

- **LNA:** كانت بعض المنظمات والقطاعات غير ممثلة بشكل كافٍ في تقييم احتياجات التعلم، وخاصة تلك الموجودة في القطاعات المتخصصة للغاية أو المناطق ذات الموارد الفقيرة، مما قد يؤثر على إمكانية تعميم النتائج.
- **OCA:** كان أحد القيود المهمة هو التحقق من حالة تسجيل المنظمات غير الحكومية الوطنية لدى السلطات المحلية في السودان. وقد أدى هذا إلى إزالة 5 منظمات بعد الانتهاء من تقييم القدرة التنظيمية.

6.2 حواجز الوصول

- **LNA:** شكل الاستبيان عبر الإنترنت تحديات للأفراد الذين لديهم وصول محدود إلى الإنترنت، مما أدى إلى انحراف النتائج نحو أولئك الذين لديهم اتصال أفضل.

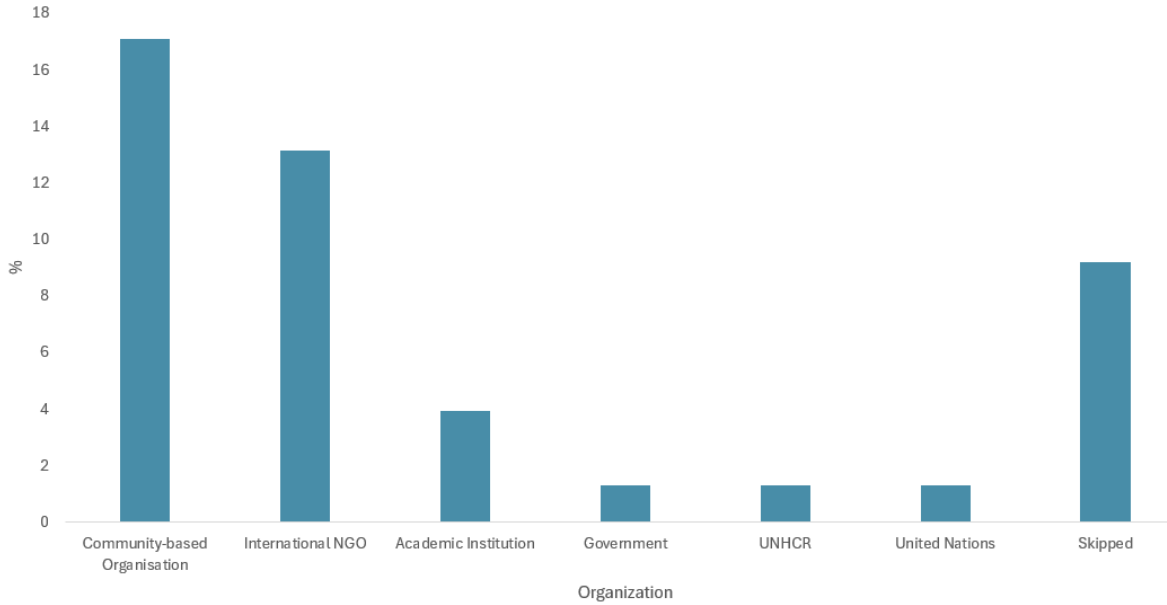
- **OCA:** على الرغم من أن عملية تقييم القدرات التنظيمية صُممت لتكون شاملة وتستهدف المنظمات العاملة في جميع أنحاء السودان، إلا أنه في النهاية كانت هناك بعض القيود الجغرافية، وخاصة في المناطق المتضررة من النزاع، مما يعني أن بعض المناطق لم تكن ممثلة بشكل كافٍ.

4. النتائج

4.1 نتائج مسح تقييم احتياجات التعلم

لمحة عن المستجيب:

وكانت غالبية المجيبين على الاستقصاء منتسبين إلى منظمات غير حكومية وطنية (52.6%)، تليها المنظمات المجتمعية (17.1%). واستأثرت المنظمات غير الحكومية الدولية بنسبة 13.2%، في حين مثلت المؤسسات الأكاديمية شريحة أصغر (3.9%).



الشكل 4 - LNA نوع المنظمة المحيية

ويبرز توزيع المجيبين حسب نوع المنظمة تنوع التمثيل داخل القطاع الإنساني. وتنتمي أغلبية كبيرة، 52.6% (40 من المجيبين)، إلى المنظمات غير الحكومية الوطنية، مما يعكس الدور المركزي الذي تؤديه هذه المنظمات في تقديم المساعدة الإنسانية المحلية وذات الصلة ثقافياً. وتليها المنظمات المجتمعية بنسبة 17.1% (13 مجيباً)، مما يشير إلى مشاركتها الحاسمة في الدعم على مستوى القاعدة الشعبية والمشاركة المجتمعية.

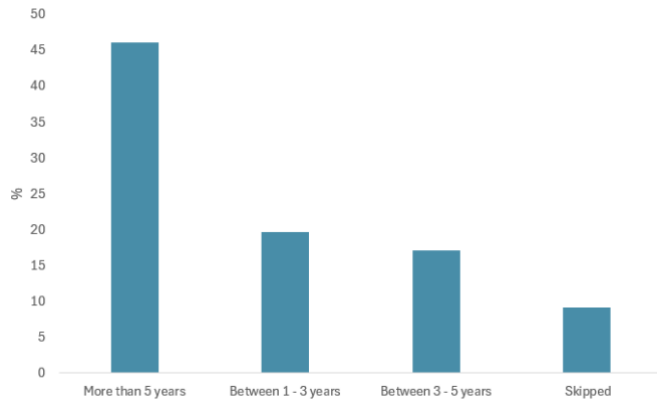
وتشكل المنظمات غير الحكومية الدولية 13.2% (10 مجيباً) من العينة، مما يوضح دورها في تقديم المساعدة والتنسيق عبر الحدود في حالات الأزمات. أما نسبة تمثيل المؤسسات الأكاديمية فهي ضئيلة نسبياً، حيث بلغت 3.9% (3 مشاركا)، مما يشير إلى مساهمة محدودة لكنها لا تزال مهمة في البحث والتدريب في القطاع. تمثل كل من الحكومة والمفوضية والأمم المتحدة 1.3% (1 مجيب لكل منهم)، مما يشير إلى تمثيل أقل في هذه العينة.

بالإضافة إلى ذلك، لم يحدد 9.2% (7 مجيباً) نوع منظماتهم، مما قد يشير إلى تنوع الأدوار أو عدم وضوح السؤال. وبشكل عام، تعكس البيانات هيمنة قوية للمنظمات غير الحكومية الوطنية والمنظمات المجتمعية، التي تعد ضرورية للعمل الإنساني المباشر على أرض الواقع، ويكملها وجود جهات فاعلة رئيسية أخرى في هذا القطاع.

- يتمتع جزء كبير من المجيبين (46.1%) بخبرة تزيد عن 5 اعوام في القطاع الإنساني، مما يشير إلى مجموعة من المجيبين ذوي الخبرة الجيدة.

الجدول 1: مدة تجربة المجيبين في توزيع القطاع الإنساني

| مدة خبرة المجيب في القطاع الإنساني | التردد | بالمنة |
|------------------------------------|--------|--------|
| ما بين 3 سنة | 15 | 19.7 |
| بين 1 متر - 1 سنة | 6 | 7.9 |
| بين 3 و 5 سنة | 13 | 17.1 |
| أكثر من 5 عاما | 35 | 46.1 |
| تخطي | 7 | 9.2 |
| المجموع | 76 | 100 |



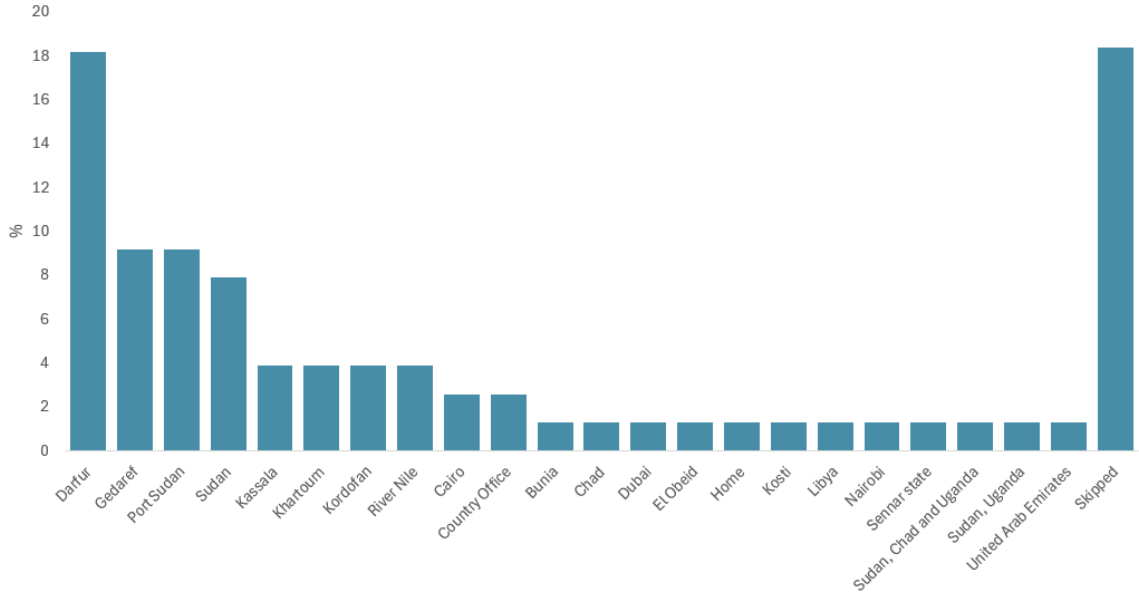
الشكل 5- LNA: مدة تجربة المستجيبين في القطاع الإنساني

تختلف خبرة المشاركين في الاستطلاع في القطاع الإنساني اختلافا كبيرا، حيث يتمتع 46.1% بخبرة تزيد عن 5 اعوام، مما يشير إلى وجود قوي للمهنيين المخضرمين. وفي الوقت نفسه، 17.1% لديهم 3 إلى 5 سنوات من الخبرة، و 19.7% لديهم 1 إلى 3 سنوات، يمثلون أولئك الذين في منتصف حياتهم المهنية والمهنيين الناشئين، على التوالي. تتكون المجموعة الأصغر (7.9%) من مشاركين جدد مع أقل من عام من الخبرة. بالإضافة إلى ذلك، تخطي 9.2% من المجيبين السؤال، ربما بسبب عدم اليقين بشأن مستوى خبرتهم أو تفضيلهم للخصوصية. تضمن هذه المجموعة من مستويات الخبرة أن المسح يلتقط وجهات نظر متنوعة عبر مراحل مختلفة من المهن الإنسانية.

الموقع:

وكانت أغلبية المجيبين في دارفور (18.2%). وتشمل المواقع الهامة الأخرى القضارف وبورتسودان (9.2% لكل منهما)، والسودان (7.9%)، وكسلا، والخرطوم، وكردفان، ونهر النيل (3.9% لكل منهما).

ويبين الرسم البياني توزيع المجيبين على أساس موقعهم. ويتمركز معظم المجيبين في دارفور (18.2%). وتشمل المواقع الهامة الأخرى القضارف وبورتسودان، كل منهما بنسبة 9.2%، والسودان بنسبة 7.9%. عدة مواقع أخرى، بما في ذلك كسلا والخرطوم وكردفان ونهر النيل، ويمثل كل منهم 3.9% في المائة من المجيبين. المواقع المتبقية، مثل القاهرة وتشاد ودبي وغيرها، كل منهم لديه تمثيل أقل من 1.3%. بالإضافة إلى ذلك، تخطي 18.4% من المجيبين السؤال حول الموقع.



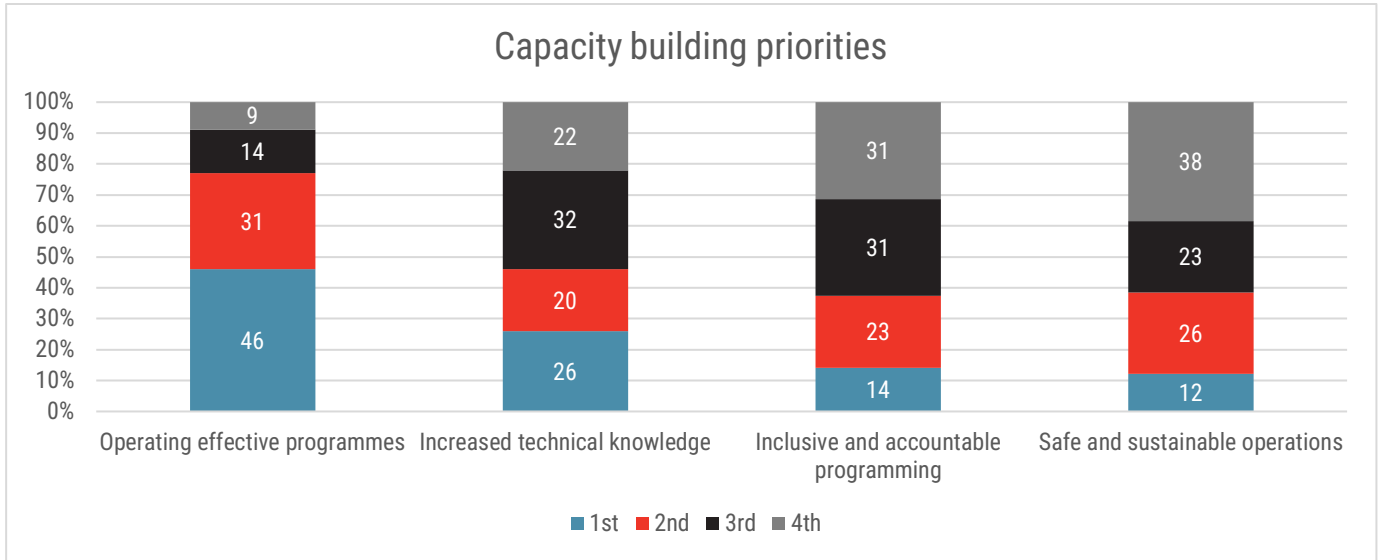
الشكل 6 - المواقع الجغرافية للمستجيبين من تقييم احتياجات التعلم

الخبرات السابقة في مجال تعزيز القدرات:

- 30.3% من المجيبين سبق لهم حضور دورات تدريبية حول إدارة البرامج الإنسانية الفعالة، بما في ذلك الوقت والموارد والتمويل والشراكات. متطلبات الجهات المانحة.
- المعرفة التقنية: 30.3% لديهم تدريب على المهارات التقنية لإدارة وتخطيط الاستجابات لحالات الطوارئ.
- 18.9% من المجيبين حضروا سابقاً تدريباً على جعل البرامج شاملة وخاضعة للمساءلة ومتوافقة مع المعايير الإنسانية.
- 20.5% حضروا تدريباً سابقاً على العمل بأمان في المناطق المتضررة، بما في ذلك إدارة الاحتياط والاستدامة.

أولويات تعزيز القدرات:

- وطلب من المجيبين ترتيب (من 1 إلى 4 أكبر أولوياتهم في مجال القدرات بالنسبة لهم ولفرقهم في استجابتهم للآزمة الإنسانية. وكانت الردود مرتبة حسب الأولوية كما يلي:
- تشغيل برامج فعالة: إدارة الوقت والموارد والتمويل والشراكات ومتطلبات الجهات المانحة لتلبية الاحتياجات المحددة (40% صنفوا ذلك كأولوية أولى، و26% كأولوية ثانية).
- زيادة المعرفة التقنية: كيفية إدارة حالات الطوارئ والتخطيط لها والاستجابة لها (22% صنفوا ذلك كأولوية أولى، و17% كأولوية ثانية).
- ضمان أن تكون البرامج شاملة وخاضعة للمساءلة: الوصول إلى المناطق الأكثر احتياجاً واتباع المبادئ والمعايير الإنسانية (12% صنفوا ذلك كأولوية أولى، و20% كأولوية ثانية).
- العمل بأمان واستدامة: بما في ذلك التعامل بفعالية مع الاحتياط بين الشركاء والمستفيدين (11% صنفوا ذلك كأولوية أولى، و22% كأولوية ثانية).

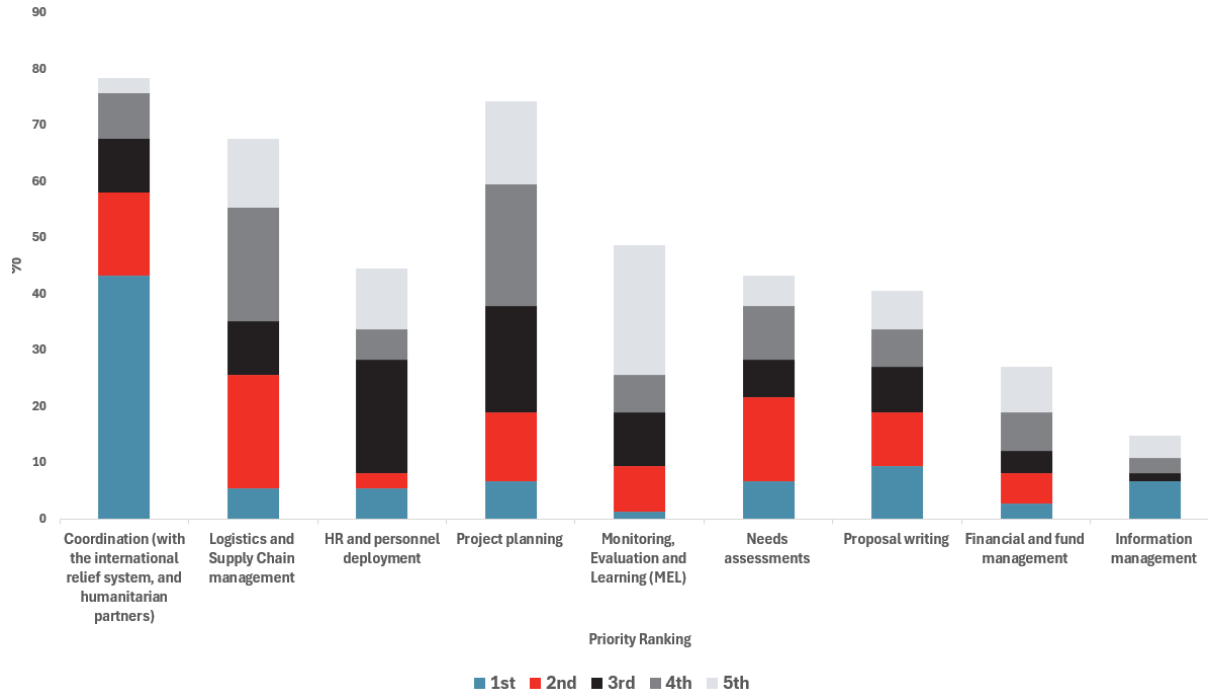


الشكل 7 - أولويات تعزيز قدرات تقييم احتياجات التعلم

كان الشاغل الغالب الذي حدده 46% (30 فرداً) هو الحاجة إلى تشغيل برامج فعالة. تلا ذلك زيادة المعرفة التقنية، والتي احتلت المرتبة الأعلى بنسبة 26% (17 فرداً) وحظيت باهتمام كبير في مختلف الرتب. كما برز ضمان شمولية البرامج وخضوعها للمساءلة كأولوية هامة، حيث صنفتها 14% (9 أفراد) في المرتبة الأعلى، بينما وضعها جزء كبير (31% أو 20 فرداً) في المرتبتين الثالثة والرابعة. كما كان التشغيل الآمن والسليم شاغلاً رئيسياً أيضاً، حيث صنفته 12% (8 أفراد) كأولوية قصوى، على الرغم من أنه شهد توزيعاً أوسع في جميع المراتب، خاصةً كأولوية رابعة (38% أو 25 فرداً). بشكل عام، تعكس الإجابات رؤية دقيقة للاحتياجات الحرجة، حيث ساهم ما مجموعه 76 مشاركاً في التصنيفات، على الرغم من أن البعض لم يقدم تصنيفات لكل فئة.

المواضيع ذات الأولوية للعمل بفعالية في الاستجابة الإنسانية:

- وجاء التنسيق مع منظومة الإغاثة الدولية والشركاء في المجال الإنساني على رأس الأولويات من قبل 43.2% من المشاركين.
- وكانت الخدمات اللوجستية وإدارة سلسلة التوريد في المرتبة التالية الأكثر أهمية، وغالبا ما احتلت المرتبة الثانية بنسبة 20.3%.



الشكل 8 - الموضوعات ذات الأولوية لتقييم احتياجات التعلم للعمل بفعالية في الاستجابة الإنسانية

يكشف تحديد أولويات موضوعات التعلم عن العديد من مجالات التركيز الحاسمة. ويبرز التنسيق مع نظام الإغاثة الدولي والشركاء في المجال الإنساني على رأس الأولويات، حيث يحتل 43.2% من المقيمين المرتبة الأولى. ويؤكد هذا التفضيل أهمية التكامل والتعاون السلس ضمن إطار المعونة الدولية، وهو أمر ضروري للاستجابة الفعالة للأزمات.

وتتبع إدارة اللوجستيات وسلسلة التوريد عن كثب، مما يعكس دورها الحاسم في ضمان تسليم المساعدات في الوقت المناسب وبكفاءة، كما يتضح من ترتيبها المتكرر في المركزين الثاني (20.3%) والرابع (20.3%).

يتم إعطاء الأولوية بشكل خاص للموارد البشرية (HR) ونشر الأفراد في المرتبة الثالثة (20.3%)، مما يشير إلى الحاجة المعترف بها لإدارة الموارد البشرية الفعالة في حالات الأزمات.

يتم تقييم تخطيط المشاريع في مختلف الرتب، خاصة في المركز الرابع (21.6%)، مما يشير إلى أهميته في تنظيم وتنفيذ جهود الإغاثة ولكن ربما مع إلحاح أقل مقارنة بالمناطق الأخرى.

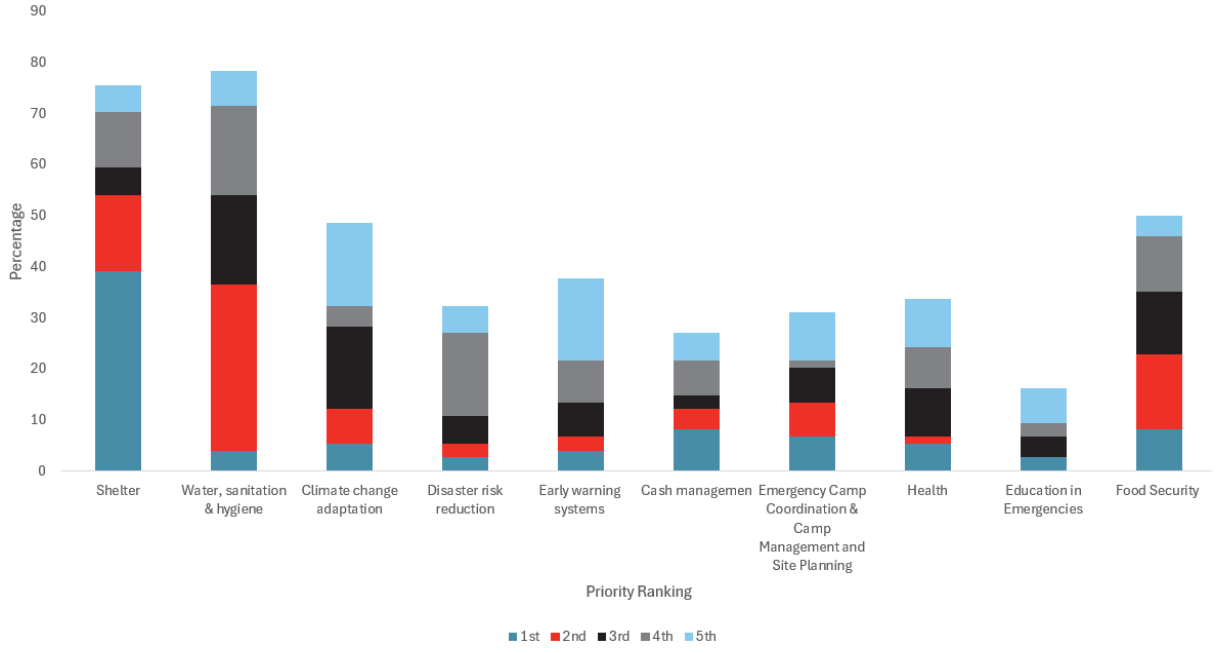
لم يتم تصنيف الرصد والتقييم والتعلم (MEL) بدرجة عالية جداً، حيث وضعها 23.0% في المرتبة الخامسة، مما يشير إلى أن هذا ليس ملحا مثل الأولويات الأخرى.

وينظر إلى تقييمات الاحتياجات، وكتابة المقترحات، وإدارة المعلومات على أنها أقل أهمية، حيث تنتشر التصنيفات عبر المناصب الدنيا (1.4% إلى 14.9%).

كما تظهر الإدارة المالية وإدارة التمويل أيضاً في التصنيفات ولكنها لا تحظى بالأولوية في أعلى المستويات، مما يشير إلى أنها ليست محور التركيز الأساسي لجهود تعزيز القدرات الفورية.

ترتيب الأولويات في المواضيع الإنسانية:

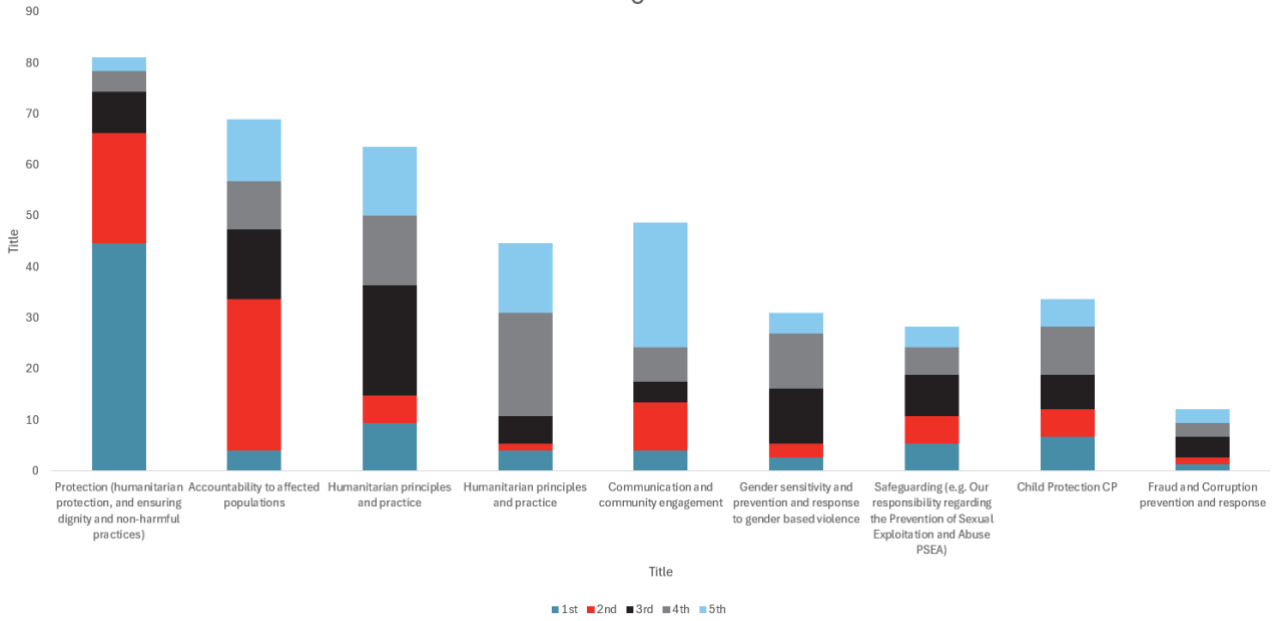
- الاستجابة لحالات الطوارئ: احتل المأوى المرتبة الأعلى (39.2%)، مع تلقي المياه والصرف الصحي والنظافة (WASH) والأمن الغذائي اهتماماً ملحوظاً.



الشكل 9 - LNA ترتيب الأولويات من الموضوعات الإنسانية

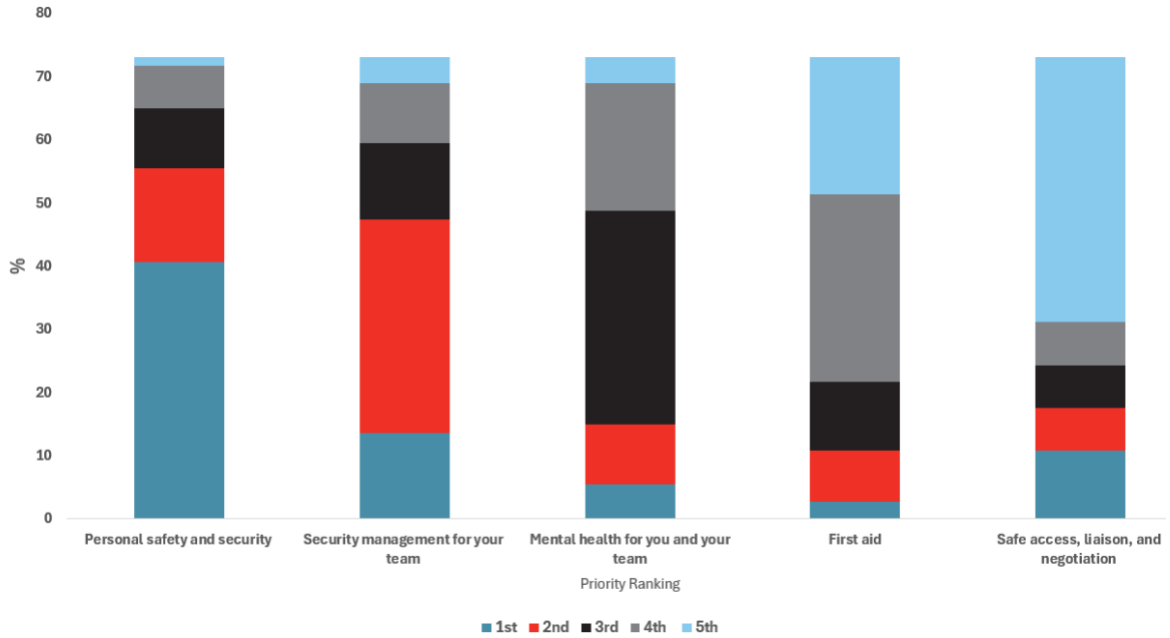
وتوضح بيانات ترتيب أولويات الدراسة الاستقصائية تركيزا واضحا على عدة مجالات أساسية للاستجابة الفعالة للأزمات. ويبرز المأوى باعتباره المجال الأكثر أولوية، حيث حدد 39.2% من المجيبين أنه على رأس أولوياتهم. ويعكس هذا التركيز القوي الحاجة الملحة إلى إيجاد حلول آمنة وملائمة للمأوى في سياق الأزمة. كما أن المياه والصرف الصحي والنظافة والأمن الغذائي هي أيضا من الشواغل البارزة، حيث حصل كل منها على تصنيف المركز الأول من 8.1% من المجيبين، وينعكس هذا في عدد المجيبين الذين يعملون في هذه القطاعات. مواضيع للعمل بطريقة مسؤولة والالتزام بالمعايير الإنسانية:

- صنف 46% من المشاركين في الاستبيان الحماية الإنسانية كأعلى نسبة من حيث اختيارها كأول احتياجاتهم التدريبية.
- كان الموضوع الثاني الذي اختاره المشاركون في الاستطلاع هو "المساءلة أمام السكان المتضررين".



الشكل 10 - موضوعات تقييم احتياجات التعلم للعمل بشكل مسؤول والالتزام بالمعايير الإنسانية
مواضيع الاستجابة التقنية والسلامة:

- وقد حصلت السلامة والأمن الشخصي على أعلى تقدير (40.5%)، مما يعكس الاهتمام الرئيسي بحماية الموظفين.
- كانت الصحة العقلية قضية ذات أولوية قصوى بالنسبة لـ 33.8% من المجيبين.
- وتفاوتت الأهمية المتصورة للوصول للأمن والتفاوض، وكثيرا ما ينظر إليها على أنها أولوية أقل مقارنة بالشواغل المباشرة المتعلقة بالسلامة.



الشكل 11 - موضوعات LNA للاستجابة التقنية والسلامة

تبرز السلامة الشخصية والأمن الشخصي كأولوية تعليمية قصوى، حيث صنفتها 40.5% من المشاركين في الاستطلاع في المرتبة الأولى. وهذا يعكس الحاجة الماسة لضمان السلامة الشخصية للأفراد المشاركين في جهود الاستجابة. وبالمثل، يعتبر

تعلم إدارة الأمن لفريقك أمرًا بالغ الأهمية أيضًا، حيث صنفه 13.5% من المشاركين في الاستطلاع في المرتبة الأولى و33.8% في المرتبة الثانية، مما يؤكد أهمية إدارة أمن الفريق بفعالية للتخفيف من المخاطر.

تعتبر الصحة النفسية لك ولفريقك من الاحتياجات التدريبية المهمة، حيث صنفتها 33.8% من المشاركين في الاستطلاع في المرتبة الثالثة. قد يعكس هذا الأمر ارتفاع الضغط النفسي ومتطلبات حالات الأزمات الحالية. تحظى الإسعافات الأولية بالتقدير أيضًا، حيث وضعها 29.7% من المشاركين في المرتبة الرابعة، مما يشير إلى دورها الأساسي في التأهب لحالات الطوارئ والاستجابة الفورية.

احتل الوصول الآمن والاتصال والتفاوض المرتبة الأولى من قبل 10.8% من المشاركين في الاستطلاع، إلا أنه يظهر توزيعًا أوسع حيث وضعه 41.9% في المرتبة الخامسة. يشير هذا الترتيب المتباين إلى أنه على الرغم من أهمية الوصول الآمن والتفاوض الفعال، إلا أنهما قد لا يكونان مصدر قلق تدريبي مباشر مثل السلامة الشخصية والصحة النفسية. بشكل عام، تُظهر بيانات ترتيب الأولويات تركيزاً قوياً على السلامة الشخصية وسلامة الفريق والصحة النفسية والإسعافات الأولية، مع تركيز متفاوت على الوصول الآمن والتفاوض، مما يعكس الطبيعة المتعددة الأوجه للسلامة والأمن في العمليات الإنسانية.

الاحتياجات التدريبية الإضافية:

- اقترح بعض الأفراد المستجيبين توفير التدريب في مجال إدارة ما بعد الأزمة، وتغير المناخ، واستقطاب التمويل، والملاجئ والأماكن الصديقة للأطفال، وتعديل السلوك، وبناء العلاقات والشراكات.

تفضيلات التعلم:

طرق التدريب:

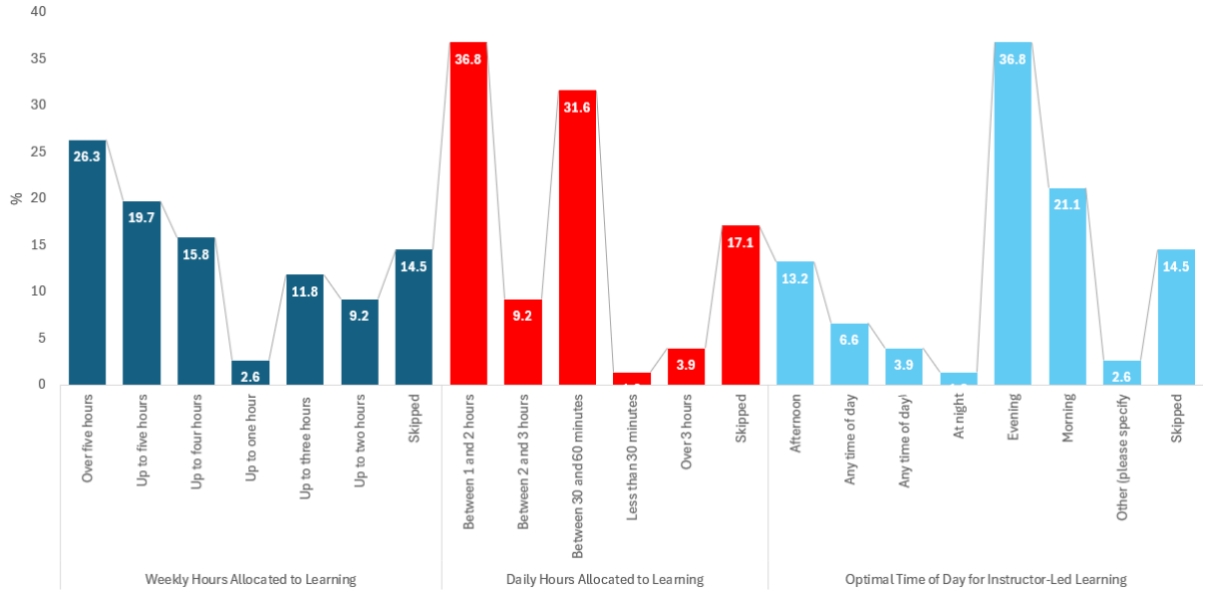
- العروض التقديمية ومقاطع الفيديو المسجلة مسبقاً: الأكثر ملاءمة للتعلم الذاتي (13.5%).
- الوحدات القصيرة عبر الإنترنت: مفضلة لمرونتها (11.1%).
- وجهها لوجه ومجموعات العمل: أقل تفضيلاً بسبب القيود اللوجستية.

ترتيبات التوقيت:

- تشير البيانات إلى تفضيل واضح بين المجيبين لدورات التعلم اليومية الأقصر والأكثر قابلية للإدارة. أفاد 36.8% من المشاركين بأنهم قادرون على تخصيص 1 إلى 2 ساعة يومياً للتعلم، مع تخصيص 31.6% أخرى بين 30 و 60 دقيقة. وهذا يشير إلى أن ما يقرب من 70% من المجيبين لا يمكنهم سوى تخصيص قدر محدود من الوقت يومياً. الرغبة في المشاركة في جلسات أطول تتضاءل بشكل كبير، مع 9.2% فقط قادرة على تكريس ما بين 2 و 3 ساعة، و فقط 3.9% على استعداد لتخصيص أكثر من 3 ساعات.
- فيما يتعلق بتوقيت جلسات التعلم، فإن المساء هو الوقت الأكثر تفضيلاً، حيث اختاره 36.8% من المشاركين. الصباح هو ثاني أكثر الأوقات تفضيلاً، تم اختياره من قبل 21% من المشاركين. بعد الظهر، على الرغم من أنه أقل شعبية، إلا أنه لا يزال خياراً مهماً، مما يعكس احتياجات الجدولة المتنوعة. تسلط هذه التفضيلات الضوء على ضرورة وجود جداول تعلم مرنة وقابلة للتكيف تتماشى مع البيئة الديناميكية التي يعمل فيها هؤلاء الأفراد.

تخصيص ساعات التعلم الأسبوعية:

- أكثر من خمس ساعات أشار إليها 26.3% من المشاركين.
- ما يصل إلى خمس ساعات بنسبة 19.7%، في حين أن 2.6% فقط تصل إلى ساعة واحدة.



الشكل 12 - ساعات LNA المخصصة للتعليم

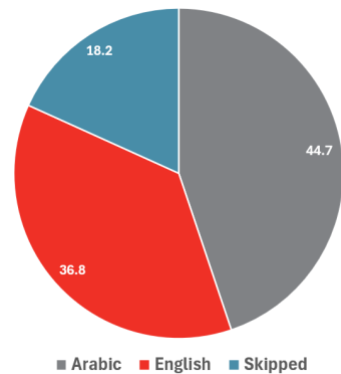
وتكشف بيانات الاستطلاع أن غالبية المشاركين يمكنهم تخصيص وقت كبير للتعليم كل أسبوع. وعلى وجه التحديد، يمكن أن يخصص 26.3% من المجيبين أكثر من خمس ساعات أسبوعياً، في حين أن 19.7% قد تصل إلى خمس ساعات. ذكرت نسبة أقل من المستجيبين ساعات أقل، 15.8% تصل إلى أربع ساعات، 11.8% تصل إلى ثلاث ساعات، 9.2% تصل إلى ساعتين، و 2.6% فقط تصل إلى ساعة واحدة. والجدير بالذكر أن 14.5% من المجيبين لم يحددوا ساعات التعلم الأسبوعية المحتملة.

فيما يتعلق بالتعلم اليومي، يمكن لجزء كبير من المجيبين (36.8%) تخصيص ما بين 1 و 2 ساعة كل يوم، في حين أن 31.6% بين 30 و 60 دقيقة. وذكرت نسب أصغر التعلم اليومي أكثر شمولاً، مع 9.2% بين 2 و 3 ساعة و 3.9% فقط على مدى 3 ساعة. ذكر 1.3% على الأقل من المجيبين أقل من 30 دقيقة يومياً في التعلم، و 17.1% تخطوا هذا السؤال.

وتظهر البيانات المتعلقة بالوقت الأمثل للتعليم أن المساء هو المفضل لدى المجموعة الأكبر (36.8%)، يليه الصباح (21.1%) وبعد الظهر (13.2%). نسبة أقل (6.6%) مرنة مع التوقيت، و 14.5% من المجيبين لم يجيبوا. وتشمل التفضيلات الأخرى أي وقت من اليوم (3.9%)، المحدد من قبل مصطلح مختلف، و 2.6% الذين اختاروا خيارات أخرى، مع 1.3% فقط يفضلون التعلم ليلاً.

اللغة:

- اللغة العربية: يفضلها 44.7% من المشاركين.
- اللغة الإنجليزية: تم اختيارها بنسبة 36.8%، مما يشير إلى تفضيل ثنائي اللغة في المواد التدريبية.



الشكل 13 - تفضيلات اللغة LNA

ويكشف هذا التقييم أنه في حين أن هناك تركيزاً قوياً على التدريب العملي والتقني في مجال الاستجابة الإنسانية، هناك أيضاً حاجة إلى المرونة في تقديم التدريب وتوقيته، مع التركيز بشكل كبير على السلامة والأمن والمهارات التقنية ذات الصلة.

4.2 نتائج OCA

تصميم أداة OCA

تم تصميم أداة OCA لتقييم القدرة التنظيمية عبر سبعة مجالات أساسية:

الجدول 2- مجالات القدرة التنظيمية

| # | منطقة القدرة | مواضيع وظيفية |
|---|-----------------------|--|
| 1 | الحوكمة والقيادة | يدرس الهيكل والسياسات والممارسات القيادية داخل المنظمة. |
| 2 | العمليات والإدارة | مراجعة الإجراءات التنظيمية وعمليات صنع القرار والتخطيط الاستراتيجي. |
| 3 | تنمية الموارد البشرية | تقييم توظيف الموظفين والاحتفاظ بهم وتدريبهم وإدارة القوى العاملة بشكل عام. |
| 4 | الإدارة المالية | تقييم ممارسات الإدارة المالية، بما في ذلك عمل الميزانيات والمحاسبة واستدامة التمويل. |
| 5 | المشاريع والبرامج | يركز على فعالية وجودة برامج المنظمة وخدماتها. |
| 6 | العلاقات الخارجية | ينظر في شراكات المنظمة، وجهود الدعوة والمناصرة، وإشراك أصحاب المصلحة. |
| 7 | الاستدامة | تحليل التخطيط على المدى الطويل، وتعبئة الموارد، واستراتيجيات إدارة المخاطر. |

تم تقييم كل عنصر باستخدام نظام تسجيل النقاط، الذي يوفر رؤية مفصلة للقدرة الحالية للمنظمة ويسلط الضوء على مجالات محددة تحتاج إلى تحسين. وقد استرشد بالنتائج في إعداد الدعم المخصص لتعزيز القدرات من أجل تعزيز فعالية المنظمات وقدرتها على الصمود.

الجدول 3- نظام تسجيل تقييم القدرات التنظيمية

| النتيجة | التفسير |
|---------|---|
| 1 | وتحتاج هذه المسألة إلى اهتمام وتحسين عاجلين. |
| 2 | وهذه المسألة تحتاج إلى الاهتمام ويمكن تحسينها. |
| 3 | لدى المنظمة خطة حول كيفية الاستجابة لهذه المشكلة وتحسينها. |
| 4 | واتخذت المنظمة خطوات معينة نحو تحسين هذه المسألة. |
| 5 | يتم التعامل مع هذه المسألة بشكل جيد ولا تحتاج إلى تحسين فوري. |

جمع وعرض الدرجات

بعد إكمال الاستبيان، طُلب من المشاركين حساب مجموع درجاتهم لكل قسم فرعي وقسمتها على عدد الأسئلة في ذلك القسم الفرعي. وأسفرت هذه العملية عن الحصول على درجات الأقسام الفرعية التي تتراوح من 1 إلى 5، مقربة إلى خانة عشرية واحدة .

ثم قام الفريق الاستشاري لتقييم القدرات المؤسسية بجمع هذه الدرجات من جميع المشاركين وحساب متوسط الدرجات لكل قسم فرعي. وتمت مشاركة هذه المتوسطات مع المشاركين لتقديم رؤية جماعية لأداء مؤسساتهم في مختلف المجالات .

كما قام الفريق الاستشاري لتقييم القدرات المؤسسية بتعريف المشاركين بمفهوم مراحل القدرات المؤسسية التي تعكس مستويات مختلفة من الكفاءة والتطور. وهذه المراحل هي:

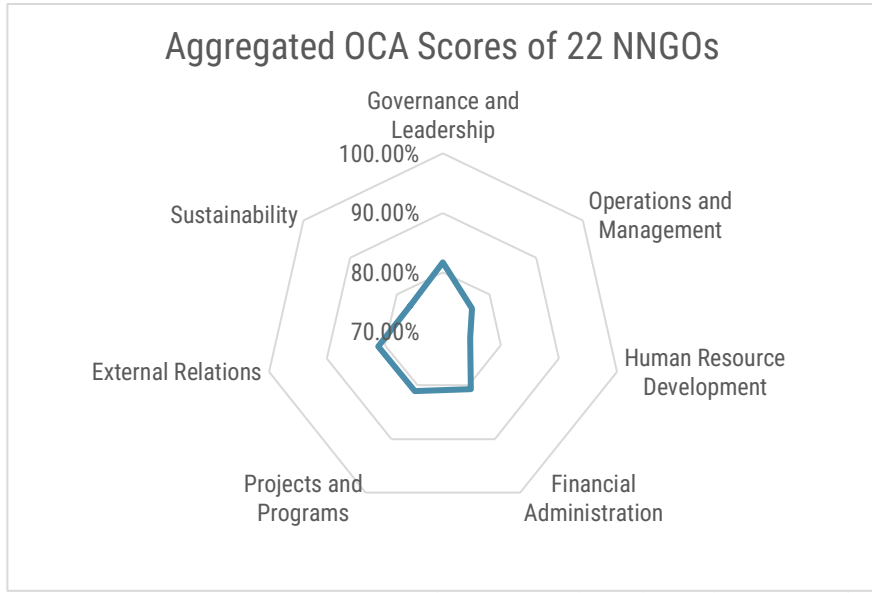
- **الوليدة (0-50%)** - المنظمات في المراحل المبكرة من التنمية، مع الحد الأدنى من الهيكل الرسمي أو العمليات.
- **الناشئة (51-70%)** - بدأت المنظمات في إنشاء أنظمة وعمليات ولكنها لا تزال تواجه تحديات في الاتساق والنمو.
- **التوسع (71-90%)** - المنظمات ذات الهياكل المتطورة، وتوسيع نطاق العمليات بنشاط وتحسين الفعالية.
- **ناضجة (91-100%)** - المنظمات التي لديها أنظمة وممارسات قوية ومستدامة، مما يدل على مستويات عالية من الكفاءة والمرونة.

درجات OCA

أظهرت نتائج OCA لجميع المنظمات غير الحكومية الـ 22 مزيجاً من مستويات القدرات، حيث سجلت 1 منظمة غير حكومية NGO على أنها "وليدة"، و 8 "ناشئة"، و 8 "أخذة في التوسع"، و 5 "ناضجة". يوضح هذا التوزيع، مع وجود غالبية المنظمات غير الحكومية "الناشئة" أو "الأخذة في التوسع"، أن معايير الاختيار قد تم تطويرها بشكل جيد لاختيار المنظمات غير الحكومية التي كانت تعمل بالفعل على الأقل على مستوى أساسي من القدرات، مع إظهار إمكانات واضحة لمواصلة التطوير.

كانت هذه المنظمات قد أنشأت بالفعل أو كانت في طور إنشاء أنظمة وعمليات وهياكل ستكون محور تركيز تعزيز القدرات المقدمة في هذا المشروع. ومن خلال التركيز على المنظمات العاملة على هذا المستوى، والتي لديها برامج في جميع أنحاء السودان، فإن خدمات التدريب والتوجيه المقدمة سيكون لها أكبر تأثير محتمل على الاستجابة الإنسانية الأوسع نطاقاً في السودان.

تم تجميع نتائج تقييم القدرات التنظيمية في البداية باستخدام متوسط لتحديد متوسط درجات المنظمات غير الحكومية في كل مجال من مجالات القدرات. وتظهر النتائج المجمعة في الجدول والرسم البياني العنكبوتي أدناه.



الشكل 14 - مجموع الدرجات التي حصلت عليها منظمة OCA لـ 22 منظمة غير حكومية

الجدول 4- نتائج تقييم القدرات التنظيمية

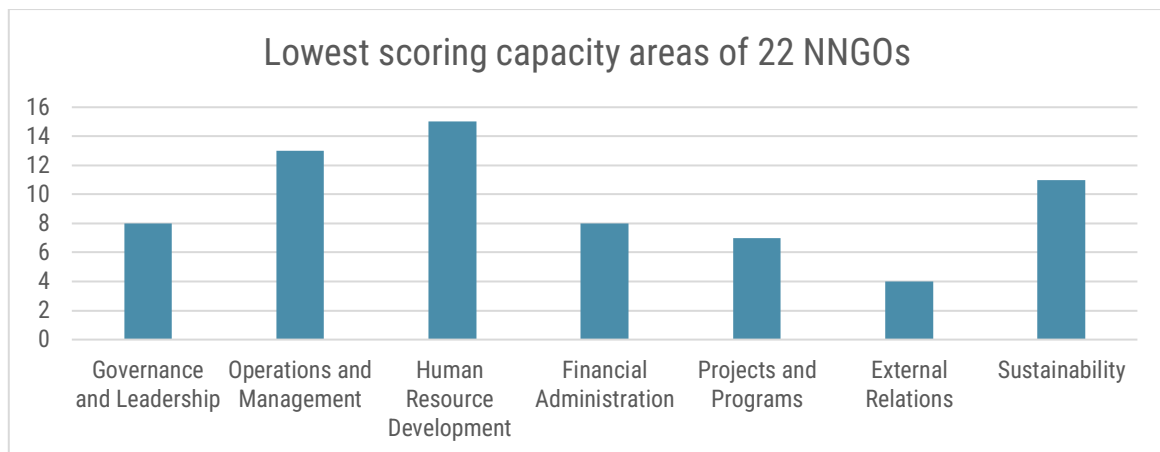
| منطقة التقييم | متوسط الدرجات | متوسط النسبة المئوية |
|-----------------------|---------------|----------------------|
| الحوكمة والقيادة | 30 / 24.50 | %81.67 |
| العمليات والإدارة | 35 / 26.68 | %76.23 |
| تنمية الموارد البشرية | 70 / 52.31 | %74.73 |
| الإدارة المالية | 40 / 32.29 | %80.73 |
| المشاريع والبرامج | 30 / 24.32 | %81.06 |
| العلاقات الخارجية | 70 / 56.82 | %81.17 |
| الاستدامة | 50 / 38.50 | %77.00 |

أعطت نتائج تقييم القدرات التنظيمية المجمعة مؤشراً أولاً على أن مجالات القدرات التي حصلت على أدنى الدرجات كانت في تنمية الموارد البشرية (74.73%) والعمليات والإدارة (76.23%) والاستدامة (77%). ومع ذلك، كان من الصعب تحديد مجالات القدرات المطلوبة المتبقية حيث كان يفصل بينها جميعاً أقل من نقطة مئوية واحدة. وقد أدى حساب متوسط المتوسط الحسابي إلى تخفيف المنظمات غير الحكومية ذات الدرجات الأدنى من حيث الدرجات إلى درجات أعلى، مما جعل من الصعب تحديد المستوى الحقيقي للاحتياجات في كل مجال من مجالات القدرات. ولدعم التحليل، تم تسليط الضوء على مجالات القدرات الثلاثة التي حصلت على أدنى الدرجات لكل منظمة غير حكومية وطنية وتسجيلها في الجدول أدناه لتوفير متوسط المتوسط.

5 الجدول 5 – سلط تقييم القدرات التنظيمية الضوء على ثلاث مناطق ذات أدنى قدرة تسجيل

| NNGO # | Governance and Leadership | Operations and Management | Human Resource Development | Financial Administration | Projects and Programs | External Relations | Sustainability |
|--------------|---------------------------|---------------------------|----------------------------|--------------------------|-----------------------|--------------------|----------------|
| 1 | 76.70% | 74.30% | 74% | 58% | 76.70% | 82.90% | 50% |
| 2 | 83.30% | 74.30% | 76% | 98% | 93.30% | 77.10% | 76% |
| 3 | 100% | 100% | 96% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| 4 | 93.30% | 85.70% | 90% | 98% | 83.30% | 78.60% | 82% |
| 5 | 86.70% | 74.30% | 69% | 90% | 96.70% | 85.70% | 82% |
| 6 | 100% | 100% | 91% | 100% | 100% | 92.90% | 98% |
| 7 | 63.30% | 68.60% | 67% | 70% | 66.70% | 82.90% | 66% |
| 8 | 96.70% | 77.10% | 73% | 90% | 80% | 88.60% | 88% |
| 9 | 60% | 62.90% | 73% | 93% | 70% | 72.90% | 56% |
| 10 | 100% | 97.10% | 94% | 93% | 90% | 97.10% | 100% |
| 11 | 80% | 74.30% | 61% | 60% | 80% | 55.70% | 66% |
| 12 | 90% | 85.70% | 86% | 85% | 86.70% | 88.60% | 90% |
| 13 | 80% | 60% | 50% | 50% | 70% | 71.40% | 62% |
| 14 | 70% | 60% | 60% | 60% | 60% | 60% | 60% |
| 15 | 60% | 60% | 60% | 60% | 60% | 60% | 60% |
| 16 | 40% | 34.30% | 50% | 40% | 60% | 74.30% | 28% |
| 17 | 86.70% | 80% | 87% | 95% | 86.70% | 88.60% | 88% |
| 18 | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| 19 | 66.70% | 57.10% | 53% | 63% | 53.30% | 60% | 76% |
| 20 | 90% | 94.30% | 79% | 100% | 93.30% | 97.10% | 100% |
| 21 | 90% | 77.10% | 74% | 88% | 83.30% | 77.10% | 78% |
| 22 | 83.30% | 80% | 81% | 85% | 93.30% | 94.30% | 88% |
| Mean Average | 81.67% | 76.23% | 74.73% | 80.73% | 81.06% | 81.17% | 77.00% |
| Mode Average | 8 | 13 | 15 | 8 | 7 | 4 | 11 |

عندما حصلت بعض المنظمات غير الحكومية على نفس النسبة المئوية من الدرجات في عدة مجالات للقدرات في استبيان التقييم الذاتي، استخدم الفريق الاستشاري التحليل النوعي للتعليقات والوثائق الداعمة للتوصل إلى حكم بشأن مجالات القدرات الأكثر احتياجًا. في بعض الحالات، قد تكون المنظمات غير الحكومية قد حصلت على درجات عالية في مجال قدرات معين، لكنها أهملت تقديم الوثائق الداعمة كدليل على ذلك. وبالمثل، ربما تكون قد حصلت على درجات منخفضة ولكنها قدمت سياقًا كافيًا في شكل تعليقات ومعلومات إضافية حول وضعها وخططها المستقبلية للتنمية. من خلال الجمع بين التحليل الكمي والنوعي، تم تسليط الضوء على المجالات الثلاثة التي حصلت على أدنى الدرجات في مجال القدرات لكل منظمة غير حكومية لتشكيل أساس خطة تعزيز القدرات المصممة خصيصًا لها. وبالتالي، يشير متوسط النمط معًا إلى مجالات القدرات التي حصلت في أغلب الأحيان على أدنى الدرجات من قبل المنظمات غير الحكومية كما يوضح الرسم البياني أدناه.



من خلال النظر في كل من متوسط درجات المنظمات غير الحكومية الوطنية ومتوسط الدرجات التي حصلت على أدنى الدرجات في مجالات القدرات التي حصلت على أدنى الدرجات، تم تحديد مجالات القدرات التالية باعتبارها الأكثر حاجة إلى مزيد من التطوير (حسب الأولوية)

1. تنمية الموارد البشرية

2. العمليات والإدارة
3. الاستدامة
4. الإدارة المالية
5. الحوكمة والقيادة
6. المشاريع والبرامج

5. التوصيات

إن النتائج والتوصيات الموضحة في هذا التقرير، والتي تم استخلاصها من كل من تقييم احتياجات التعلم وتقييم القدرات التنظيمية، توفر أساساً قوياً لتعزيز قدرة المنظمات غير الحكومية الوطنية والمستجيبين الإنسانيين الأفراد في السودان. وفي حين أجريت التقييمات مع مجموعة محددة من 22 منظمة غير حكومية وطنية و76 مستجيباً فردياً، فإن الاتجاهات التي تم تحديدها في أولويات التعلم والتحديات التنظيمية واحتياجات تعزيز القدرات ذات صلة وثيقة بالمنظمات غير الحكومية الوطنية "الناشئة" و"المتوسعة" والجهات الفاعلة الإنسانية العاملة في السودان.

تقدم نتائج تقييم القدرات التنظيمية رؤية قيمة لأولويات التنمية المؤسسية التي يمكن أن تفيد مجموعة أوسع من المنظمات التي تسعى إلى تعزيز فعاليتها التشغيلية، إما من خلال مساعيها الخاصة أو كجزء من مبادرات تعزيز القدرات الإضافية المقدمة بالتعاون مع الجهات المانحة المؤسسية ووكالات الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية الدولية الأخرى التي تدعم المجتمع المدني في السودان. وعلى نحو مماثل، تؤكد نتائج التقييم الوطني للوضع في السودان على أهمية التدخلات التعليمية المستهدفة، مع التركيز على تنسيق العمل الإنساني، والاستجابة الفنية، والسلامة والأمن، وإدارة البرامج - وهي المجالات الأساسية لتحسين جودة وتأثير جهود الاستجابة الإنسانية في جميع أنحاء السودان.

5.1 توصيات تقييم احتياجات التعلم

الموضوعات الأكثر إلحاحاً لبرامج التعلم:

- التركيز على التنسيق الإنساني كأولوية تعلم قصوى: بالنظر إلى أن 46% من المشاركين في الاستطلاع حددوا المأوى كأولوية تعلم قصوى.
- تعزيز برامج المياه والصرف الصحي والنظافة الصحية والأمن الغذائي: تم تحديد المياه والصرف الصحي والنظافة الصحية، إلى جانب الأمن الغذائي، كمجالات اهتمام مهمة، حيث صنفها 8.1% من المشاركين في الاستطلاع كأولوية أولى.
- الإدارة الفعالة للبرامج: أبرز 35% من المستجيبين أهمية تشغيل برامج فعالة كأولوية ثانية.

تحسين إمكانية الوصول إلى التدريب وتقديمه:

- تصميم التدريب والاستفادة من التكنولوجيا: صمم التدريب ليتمشى مع أساليب التعلم المفضلة لدى المتعلمين. استخدام التكنولوجيا لتوفير فرص تعلم مرنة، مثل وحدات التدريب عبر الإنترنت، وحلول التعلم دون اتصال بالإنترنت أو حلول التعلم دون اتصال بالإنترنت أو ذات النطاق الترددي المنخفض، وتطبيقات التعلم عبر الأجهزة المحمولة.
- تطبيق اللامركزية في مواقع التدريب: تنظيم التدريب وجهاً لوجه في أماكن محلية يسهل الوصول إليها، لا سيما في المناطق الريفية أو خارج المراكز الحضرية الرئيسية، لتقليل عبء السفر وتعزيز معدلات الحضور.
- جدولة جلسات التدريب بقيادة المدربين: في المقام الأول في المساء، مع تحديد الفترة الصباحية كخيار ثانوي.

تكيف المحتوى التدريبي لتلبية الاحتياجات الحرجة:

- التركيز على السلامة والأمن: إعطاء الأولوية للنماذج التدريبية المتعلقة بالسلامة الشخصية والأمن والصحة النفسية، مع إدراج سيناريوهات واقعية يواجهها العاملون في المجال الإنساني في السودان .

- **تطوير برامج تدريبية متخصصة:** إنشاء برامج تدريبية متطورة وموجهة في مجالات مثل إدارة ما بعد الأزمات، والتكيف مع تغير المناخ، وجمع التمويل، وحماية الطفل، بما يتماشى مع الاحتياجات والتحديات الناشئة في السياق الإنساني السوداني.

تعزيز آليات الدعم للتعليم المستمر:

- **تنفيذ أنظمة متابعة شاملة:** إنشاء آليات متابعة قوية لما بعد التدريب، بما في ذلك عمليات مراجعة منتظمة ودورات تنشيطية وبرامج إرشادية. استخدام تقييمات ما قبل التدريب وبعده لقياس مدى الاحتفاظ بالمعرفة وتطبيق المهارات في الميدان .
- **إنشاء قاعدة بيانات للمتدربين:** تطوير قاعدة بيانات للمشاركين والاحتفاظ بها لتتبع تقدمهم وتسهيل التواصل وتوفير الدعم المستمر. يمكن أيضاً استخدام قاعدة البيانات هذه لتصميم برامج التدريب المستقبلية بناءً على ملاحظات المشاركين والاحتياجات المتطورة.

تعزيز التقدير والتطور الوظيفي:

- **إدخال نظام الشارات الرقمية:** تعزيز الاعتراف بالبرامج التدريبية وقيمتها من خلال تزويد المتعلمين بسجل محمول وقابل للتحقق من مهاراتهم وكفاءاتهم المعترف بها في مختلف المؤسسات .
- **دمج وحدات التطوير الوظيفي:** تضمين جلسات التطوير الوظيفي في البرامج التدريبية، مع التركيز على مهارات مثل القيادة وإدارة المشاريع والتطوير التنظيمي.

تعزيز التنسيق والتعاون بين أصحاب المصلحة:

- **تعزيز الشراكات:** تعزيز التعاون مع المنظمات غير الحكومية المحلية والوكالات الحكومية والمنظمات الدولية للمشاركة في تصميم برامج التدريب وتقديمها. يمكن أن تؤدي الموارد والخبرات المشتركة إلى تدخلات تدريبية أكثر شمولاً وفعالية .
- **مواعمة التدريب مع الأهداف الإنسانية الاستراتيجية:** ضمان مواعمة برامج التدريب مع الأهداف الإنسانية الأوسع نطاقاً في السودان والمعايير العالمية للممارسة، مثل تحسين الأمن الغذائي وتعزيز آليات الحماية وتعزيز جهود بناء السلام.

تكيف التدريب مع السياقات اللغوية والثقافية:

- **تقديم مواد تدريبية ثنائية اللغة:** التأكد من توفر المواد التدريبية باللغتين العربية والإنجليزية، بما يعكس تفضيل المشاركين ثنائي اللغة .
- **دمج الحساسية الثقافية:** تصميم برامج تدريبية حساسة ثقافياً وذات صلة بالسياق المحلي. إشراك الخبراء والمدرّبين المحليين الذين يفهمون الديناميكيات الثقافية ويستطيعون تقديم المحتوى بطريقة تلقى صدى لدى المشاركين.

5.2 توصيات OCA

استُخدمت نتائج تقييم القدرات التنظيمية لتوليد تحليل مفصل لاحتياجات تعزيز قدرات المنظمات غير الحكومية الوطنية التي تم تقسيمها من خلال وضع خطط فردية مصممة خصيصاً لتعزيز القدرات لكل منظمة من المنظمات غير الحكومية الـ 22 المشاركة. تم تقييم كل منظمة غير حكومية في سبعة مجالات للقدرات: الحوكمة والقيادة، والعمليات والإدارة، وتنمية الموارد البشرية، والإدارة المالية، والمشاريع والبرامج، والعلاقات الخارجية، والاستدامة. وقد كشفت نتائج هذا التقييم عن اتجاهات وتوصيات مشتركة لمزيد من الدعم لتعزيز القدرات في كل مجال:

الحوكمة والقيادة: حصلت على أعلى متوسط درجات بين جميع المنظمات غير الحكومية بنسبة 81.7%، مما يعكس ممارسات قوية في الهيكل التنظيمي والقيادة، على الرغم من أن هذا لم يكن دائماً ما يتضح من خلال الوثائق الداعمة. وقد أخفى متوسط الدرجات المرتفع عددًا كبيرًا نسبيًا من المنظمات التي حصلت على درجات منخفضة في هذا المجال، لذلك لا يزال يوصى به كموضوع لتعزيز القدرات، لا سيما فيما يتعلق بهيكل الحوكمة ضمن الإطار القانوني لمنظمات المجتمع المدني السودانية.

العمليات والإدارة: سجلت المنظمات ما متوسطه 76.2% في هذا المجال من القدرات، مما يشير إلى أن معظم المنظمات قد أرسيت أو هي في طور إرساء ممارسات إدارية جيدة، ولكنها قد لا تزال تواجه تحديات، لا سيما في مجالات مثل التخطيط الاستراتيجي وصنع القرار. لذلك يجب أن يكون تركيز أي تدخل تدريبي في هذا المجال على المستوى الاستراتيجي والتنظيمي وليس على المستوى التشغيلي، حيث أن العديد من المنظمات غير الحكومية الوطنية قوية بالفعل.

تنمية الموارد البشرية: وسجلت أدنى متوسط درجات في المتوسط بنسبة 74.7% وكان الموضوع الأكثر تكرارًا من حيث انخفاض الدرجات حيث سجلت 15 منظمة غير حكومية من أصل 22 منظمة غير حكومية وطنية درجات منخفضة في هذا المجال من القدرات. وهذا يشير إلى الحاجة إلى التحسين في غالبية المنظمات غير الحكومية الوطنية، خاصة في الثقافة التنظيمية وممارسات تعيين الموظفين والاحتفاظ بهم وتطويرهم.

الإدارة المالية: بمتوسط نقاط بلغ 80.7%، أظهر هذا المجال قدرات قوية نسبيًا في مجال الإدارة المالية لدى المنظمات غير الحكومية، على الرغم من أن هذا المتوسط يخفي أيضًا العديد من المنظمات غير الحكومية التي سجلت نقاطًا منخفضة في هذا المجال. تحتاج هذه المنظمات إلى دعم في بعض الجوانب، مثل إعداد الميزانية والتخطيط المالي لتعزيز هذه المهارات.

المشاريع والبرامج: أشار التقييم إلى أن متوسط الدرجات بلغ 81.1%، مما يشير إلى أن معظم المنظمات لديها فعالية في تنفيذ البرامج. ومع ذلك، كانت هناك إشارة قوية بين العديد من المنظمات غير الحكومية إلى أن عمليات الرصد والتقييم بحاجة إلى تحسين، لا سيما في مجال استخلاص النتائج وتقييم الأثر لتعزيز فعالية البرامج.

العلاقات الخارجية: وسجلت المنظمات غير الحكومية 81.2% في المتوسط، مما يعكس الشراكات المتطورة وجهود الدعوة والمناصرة. وكان هذا أيضًا أقل المواضيع التي حصلت على درجات منخفضة حيث حصلت 4 منظمات غير حكومية فقط من أصل 22 منظمة غير حكومية على درجات منخفضة في هذا المجال، لذا لا يوصى بإدراجه في هذا المشروع ك مجال لدعم تعزيز القدرات. ولزيادة تعزيز هذه القدرات، فإن التدريب في مجال الدعوة والتأثير على السياسات من شأنه أن يساعد المنظمات على المشاركة بشكل أفضل مع أصحاب المصلحة وصانعي السياسات.

الاستدامة: بمتوسط 77%، كانت ممارسات الاستدامة من أقل مجالات القدرات التي حصلت على أدنى الدرجات، على الرغم من أن هذا يتفاوت بشكل كبير بين المنظمات غير الحكومية. فبينما تفوقت بعض المنظمات غير الحكومية في تعبئة الموارد والتخطيط طويل الأجل، احتاجت منظمات أخرى إلى الدعم في هذه المجالات، لا سيما في مجال الاستدامة المالية.