

دراسة مراجعة وتقييم برنامج بناء القدرات إدارة الحالة لحماية الطفل عن بُعد في شمال شرق سوريا

آب/أغسطس 2020

شكر وتقدير

تم كتابة هذه الدراسة من قبل كات بايرن بنكليف من منظمة طفل الحرب العالمية بتمويل من اليونيسف، وقدم الدعم الزملاء في منظمة طفل الحرب العالمية: أمينة عبيوي وروان أبو خضرة وبيكي ريان وسارة فاليرييو. كما تم تقديم آراء قيمة من قبل: آرتشودان عامر من منظمة لجنة الإنقاذ الدولية (IRC) وسوزان أندرو من اليونيسف والكتلة الفرعية لحماية الطفل (UNICEF / CPAoR) وريما أوديشو من منظمة سيريا ريليف (Syria Relief) ومارتن أوديامبو من منظمة إنقاذ الطفولة العالمية (Save the Children International). وشكر خاص للألاء رجاء مغربية على الترجمة. والأهم من ذلك كله كل الشكر والتقدير لمتابعي الحالات ومشرفي إدارة الحالة والإدارة في المنظمات الشريكة السورية الثلاث التي تنفذ المشروع والتي أعطت أفكارها ووقتاً لهذه المراجعة بحرية.

الملخص التنفيذي

إدارة حالات حماية الطفل (إدارة الحالة) هي خدمة منفذة لحياة الأطفال في سوريا المعرضين لخطر العنف، بما في ذلك الإساءة والاستغلال والإهمال. نظرًا لأن طبيعة وحجم العنف في سوريا طغى على موارد وقدرات حماية الطفل الحالية، فإن إدارة الحالة هي نهج يستخدمه العاملون في مجال حماية الطفل في المجال الإنساني لتقديم دعم من نوع العمل الاجتماعي. وتهدف خدمة إدارة الحالة إلى تلبية احتياجات الطفل الفردي والديه / مقدمي الرعاية بطريقة مناسبة ومنهجية وفي الوقت المناسب.¹

إدارة الحالات هي مجال معقد بشكل خاص ومحفوف بالمخاطر وهي مجال تقني في برامج حماية الطفل، لذلك تتطلب إدارة الحالة نهجًا صارمًا بوجه خاص على بناء القدرات، وتحقيق ذلك يمثل تحديًا كبيرًا في سوريا بسبب القيود الأمنية وصعوبة الوصول ومحدودية القدرات الحالية ووجود عدد حالات هائل.

مع بداية الوصول حديثاً إلى مناطق شمال شرق سوريا بدأت منظمة طفل الحرب العالمية في العمل مع ثلاث منظمات غير حكومية محلية للبدء في تطبيق برنامج إدارة الحالات في يونيو 2019، ولم تكن لدى المنظمات غير الحكومية المحلية خبرات سابقة في إدارة الحالة، وكانت الخدمات قليلة في مناطق التنفيذ.

وبعد مرور أكثر من عام بقليل أجريت هذه الدراسة لتحليل نهج بناء القدرات عن بُعد وفهم النقاط الفعالة في النهج وما يمكن تحسينه ولاستخلاص توصيات عملية لهذا المشروع والمشاريع المماثلة في المستقبل، حيث أنه في ضوء محدودية الحركة والتجمعات المرتبطة مع جائحة كوفيد-19 صُممت النتائج والتوصيات لتكون قابلة للتكرار في سياقات أخرى لبناء القدرات عن بعد.

تضمنت منهجية الدراسة تقييم ومراجعة ثانوية لإكمال هذه الدراسة مع التركيز على بيانات مراقبة المشروع مثل اختبارات التدريبات القبلية والبعديّة وسجلات الإشراف والتي يمكن استخدامه لتحليل التغيير في القدرات. بالإضافة إلى ذلك تم إجراء 18 مقابلة مع الأشخاص المفتاحين للدراسة من العاملين (12 إناث و6 ذكور) في المنظمات المنفذة الشريكة المحلية الثلاث ومنظمة طفل الحرب العالمية وغيرهم من أصحاب المصلحة في نظام إدارة الحالة. الهدف من المقابلة هو توثيق بيانات المشروع وجمع بيانات مفصلة ونوعية عن تجارب وخبرات العاملين وتوصياتهم بهذا الخصوص.

1. تصميم نهج لفهم الشركاء	
التوصيات	النتائج
تعد اختبارات قبل التدريب وبعدها وتقييمات القدرات على مستوى المنظمة والقدرات الفردية طريقة جيدة لتصميم نهج بناء القدرات وتوثيق التغييرات في القدرات بمرور الوقت.	1.1 سجلات التدريب وتقييم القدرات تشير لزيادة في القدرات الفردية والقدرات على مستوى المنظمة
يجب أن يتم تكييف مناهج بناء القدرات دائماً مع خصائص المتلقين. من المرجح أن تتطلب المنظمات والموظفين الجدد في	1.2 1.2 نجحت منظمة طفل الحرب العالمية في تكييف نهج يلائم المنظمات غير الحكومية المحلية ووازنت الحاجة إلى تقديم الخدمة

¹ فريق عمل حماية الطفل (2014ب). المبادئ التوجيهية المشتركة بين الوكالات لإدارة الحالة وحماية الطفل: دور إدارة الحالات في حماية الأطفال: دليل لمديري السياسات والبرامج والعاملين في الحالات. متاح على الإنترنت.

مقابل خطر زيادة مسؤوليات أخصائي الحالة في وقت مبكر.	إدارة الحالات نهجًا تدريجيًا لبناء القدرات، بما في ذلك الإشراف والتدريب.
1.3 تلقى 721 طفلاً (327 فتاة و394 فتى) دعم إدارة الحالة في المواقع التي لم تكن فيها خدمات إدارة الحالات في السابق.	في سياقات مماثلة مع عدم وجود خدمات وقدرات قليلة، يُنصح بتكرار أو تكثيف هذا النهج التدريجي والمرحلي لبناء القدرات لضمان أن الأطفال في المجتمعات المتضررة قادرون على الاستفادة من خدمات إدارة الحالات بطريقة آمنة وأخلاقية.
1.4 كانت العوامل الخارجية مثل انخفاض مستويات قبول المجتمع في البداية وعدم كفاية الخدمات متعددة القطاعات في المنطقة هي العوائق الرئيسية أمام موظفي إدارة الحالات لتطبيق ما تعلموه.	من أجل زيادة قبول المجتمع من المهم الاستمرار في تعزيز الأدوات والإرشادات المتاحة للتوعية في شمال شرق سوريا والتأكد من أن الخدمات التكميلية، مثل سبل العيش هي متاحة وموثقة بوضوح في خارطة خدمات محدثة ومسارات الإحالة.

2. الاستثمار في الموارد البشرية التقنية	
التوصيات	النتائج
يتطلب بناء القدرة على إدارة الحالات عن بُعد دعمًا تقنيًا متسقًا يمكن تقليله بمرور الوقت مع زيادة القدرات.	2.1 تخصيص 70% من وقت المستشار التقني في حماية الطفل الناطق باللغة العربية كان أساسيا لتنفيذ ونجاح نهج بناء القدرات عن بعد
يجب أن تعمل منظمة طفل الحرب مع الجهات الفاعلة المحلية وأخصائي رعاية الموظفين لمراجعة سياسات الرفاه النفسي الحالية ووضع تدابير جديدة بناءً على سياسة رعاية الواجب والعاملين.	2.2 يعد دعم الصحة النفسية والعافية أمرًا مهمًا بشكل خاص لموظفي إدارة الحالة ومن المهم أن يتم قبول الدعم وسهولة الوصول إليه للموظفين.
يجب أن يستمر المشرفون في تنفيذ حزمة الإشراف والتوجيه المشتركة بين الوكالات وأن يتم تزويدهم بالدعم لتوثيق ممارسات الإشراف بوضوح وتلقي فرص التعلم والتطوير الإضافية.	2.3 قدم مشرفو إدارة الحالة دورًا أساسيًا في بناء القدرات والمراقبة من خلال تنفيذ حزمة الإشراف والتوجيه المشتركة بين الوكالات ² .
عند تقديم الدعم عن بُعد لإدارة الحالات يجب اتخاذ تدابير إضافية لمراقبة جودة خدمات إدارة الحالات، مثل مراقبة بين الأقران ومراجعات مرحلة الأساس/ مرحلة الوسط/ مرحلة النهائية وتدابير إشراف إضافية إلخ.	2.4 2.1 اعتمدت جهود المراقبة على التحقق عن بعد من تقارير الشركاء وبيانات المشروع، ولكن مع تطور المشروع كان هناك حاجة إلى آليات أكثر قوة وإقناعًا.

3. تكثيف المواد التدريبية لتناسب سياق التدريب عن بعد	
التوصيات	النتائج
عندما يكون ذلك ممكنًا، يجب على منظمة طفل الحرب مراجعة وتعديل مواد التدريب بشكل منهجي للسياق وللإعطاء عن بعد، مع التركيز بشكل خاص على تحديد فرص التعلم التفاعلي والتجريبي.	3.1 اتخذت منظمة طفل الحرب خطوات لتكثيف حزم التدريب مع السياق وللإعطاء عن بعد، ولكن هناك مجال لمزيد من التكثيف وجعلها مناسبة للسياق.
حيث أن تحدي الاتصال بالإنترنت هو خارج عن التحكم ولا يمكن حل مشاكل الاتصال بالإنترنت، يجب أن يكون التركيز على كيفية التخفيف من مخاطر فقدان المشاركين لكل أو جزء من جلسات التدريب عبر الإنترنت. على سبيل المثال: من خلال تطوير المحتوى الذي يمكن تنزيله واستخدامه في وضع عدم الاتصال (مثل البودكاست ومقاطع الفيديو) ومن خلال تعزيز المواد الداعمة التي يمكن إرسالها مسبقًا (مثل العروض التقديمية والنشرات).	3.2 شكّلت جودة واتساق الإنترنت في شمال شرق سوريا تحديًا كبيرًا وخارج نطاق سيطرة منظمة طفل الحرب العالمية والمنظمات غير الحكومية المحلية.
يحتاج العاملون والمشرفون إلى جهاز كمبيوتر محمول خاص بهم وهاتف (مع رصيد) كحد أدنى للقيام بعملهم ويتطلب بناء القدرات عن بُعد معدات مثل شاشات أجهزة العرض وحوامل ثلاثية القوائم.	3.3 لم يتم تزويد عملي إدارة الحالة بأصول كافية لتكنولوجيا المعلومات لتلقي بناء القدرات عن بعد، مما جعل من الصعب على الموظفين المشاركة بشكل جيد في التدريبات واستكمال أعمال إدارة الحالة الخاصة بهم.

² التحالف الدولي من أجل حماية الطفل في العمل الإنساني. (2019). حزمة التدريب والإشراف على إدارة الحالة. [متوفر على الإنترنت](#).

3.4 كان الجدول الزمني للتدريبات في بعض الأحيان في أوقات غير مناسبة وكان يُنظر إلى الدورات التدريبية على أنها طويلة جدًا.	يجب على منظمة طفل الحرب وضع جدول زمني لبناء القدرات بالتعاون مع الشركاء تماشيًا مع مبادئ الشراكة ³ ، والتي تؤثر على الديناميكيات بالتدريب مثل العطلات الرسمية والطقس الحار.
3.5 شعر موظفو إدارة الحالة أنهم استفادوا من التدريبات مع المنظمات الأخرى وأنه يجب أن يستمر ذلك.	التدريبات مشتركة بين الوكالات ليس فقط لتحقيق أقصى قدر فائدة من الموارد البشرية والمالية في المنظمات، بل تضمن أيضًا عدم إبعاد جميع أعضاء الفريق في منطقة واحدة عن واجباتهم لفترة طويلة.

سياق

ومع مرور الأزمة الآن بعامها التاسع لا تزال هناك مستويات هائلة من الحاجة إلى الناس في جميع أنحاء سوريا. خلال عام 2019 وأوائل عام 2020، خلف التصعيد في شمال شرق سوريا بيئة غير مستقرة لكل من أفراد المجتمع المضيف والنازحين داخليًا والعائدين إلى المناطق التي كان يسيطر عليها تنظيم الدولة الإسلامية سابقًا. وتقدر الأمم المتحدة أن 11.7 مليون شخص يحتاجون إلى مساعدات إنسانية متعددة القطاعات، منهم 5 ملايين طفل لديهم احتياجات شديدة ومعقدة. وقد أدت الموارد الاجتماعية الاقتصادية المستنزفة إلى استراتيجيات تكيف ضارة داخل الأسر، مثل زواج الأطفال وعمالة الأطفال⁴ بما في ذلك عمالة الأطفال في أسوأ أشكالها مثل التجنيد في الجماعات المسلحة (المرجع نفسه).

منذ عدة سنوات استخدمت منظمة War Child أساليب بناء القدرات عن بُعد في أماكن أخرى من سوريا. بناءً على هذه التجربة بدأوا في عام 2019 العمل مع ثلاث منظمات غير حكومية محلية في مناطق شمال شرق سوريا التي كان يتعذر الوصول إليها سابقًا وبدون خدمات حماية الطفل. تم تنفيذ المشروع في المجتمعات التي يصعب الوصول إليها والتي عانت ولا تزال تعاني من بعض أهم انتهاكات حقوق الطفل في النزاع السوري.

نظرة عامة على البرنامج

في حزيران/يونيو 2019 قامت منظمة طفل الحرب العالمية وبتنسيق من اليونيسيف بوضع برنامج متكامل لحماية الأطفال والتعليم في خمس مجتمعات محلية متضررة وذات احتياجات شديدة ومحدودة الخدمات. قام ثلاثة شركاء محليين بتنفيذ المشروع في سوريا وتمركز طاقم عمل منظمة طفل الحرب العالمية التقني والتشغيلي خارج سوريا وقدموا بناء القدرات والدعم عن بعد عبر الإنترنت. يهدف البرنامج إلى الوصول إلى 840 طفلاً (420 طفلة و420 طفل) عن طريق خدمات إدارة الحالات. تضمنت البرامج التكميلية خمس مساحات آمنة وفرق متنقلة تقدم: دعم نفسي اجتماعي جماعي ممنهج وتعليم غير رسمي والتوعية المركزة على حماية الطفل والتوعية بمخاطر الألغام

نقطة البداية

في العمل الإنساني يتطلب إنشاء قوة عاملة لإدارة الحالات من الصفر استثمارًا كبيرًا في الموارد البشرية وبناء القدرات. كما هو موضح في الاقتباس التالي من الإرشادات المشتركة بين الوكالات لإدارة الحالات وحماية الطفل:
"تستند الممارسة الجيدة لإدارة الحالات إلى موظفين يتمتعون بالإشراف الجيد والخبرة والتدريب، وحيثما أمكن، نوو شهادات معتمدة لديهم الوقت والموارد للقيام بعملهم".⁵

تم تنفيذ هذا المشروع في منطقة لا يوجد بها إدارة حالة أو خدمات العمل الاجتماعي. لم تشارك المنظمات غير الحكومية المحلية التي نفذت المشروع في أعمال إدارة الحالات من قبل، وبدأ معظم الموظفين بدون خبرة في إدارة الحالات. ونتيجة لذلك تم تكييف نهج بناء القدرات عن بعد مع خصائص المنظمات المحلية وتم تصميمه على مراحل، كما هو مبين في الرسم البياني التالي:

https://www.unicef.org/about/partnerships/index_60074.html³

⁴ مكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية. (2019) نظرة عامة على الاحتياجات الإنسانية: الجمهورية العربية السورية. متاح على الإنترنت.
⁵ الفريق العامل المعني بحماية الطفل. (2014ب). المبادئ التوجيهية المشتركة بين الوكالات لإدارة القضايا وحماية الطفل: دور إدارة الحالات في حماية الأطفال: دليل لمديري السياسات والبرامج والعاملين في القضايا، ص 41. متاح على الإنترنت.



⁶ ضمن إدارة الحالات يتم استخدام معايير المخاطر تحديد اولويات الحالات. ويُعَمِّم العاملون في إدارة الحالة تقييم حالة الطفل بأكملها والضرر المحتمل الذي يلحق بالطفل على المدى القصير والمتوسط والطويل. سيشكل متابع الحالة الجديد مع خبرة ضعيفة/لا خبرة مشكلة في التعامل مع الحالات مرتفعة الخطورة.

منهجية

وكان الهدف من هذه الدراسة هو قياس فعالية النهج الذي تتبعه منظمة طفل الحرب العالمية في بناء القدرات في مجال إدارة الحالات عن بعد، وذلك بالإجابة على الأسئلة الثلاثة التالية:

1. إلى أي مدى حقق البرنامج أهدافه المعلنة؟
2. ما هي التحسينات التي يمكن إدخالها؟
3. ما هي الممارسات التي ينبغي تكرارها في سياقات الإدارة عن بُعد الأخرى؟

وقد صُممت الدراسة لزيادة فرص المشاركة مع أصحاب المصلحة الرئيسيين، بما فيهم المستخدمون المستهدفون الرئيسيون وهم منظمة طفل الحرب العالمية والمنظمات غير الحكومية المحلية الثلاث. وبالإضافة إلى ذلك شاركت جهات فاعلة أخرى في إدارة الحالة في شمال شرق سوريا، وبناء عليه أجريت مشاورات لتشكيل تصميم التقييم واستعراض النتائج والتوصيات..

واستخدمت أساليب البحث المختلطة، بما في ذلك مراجعة وتقييم البيانات الثانوية. تم تحليل وثائق المشروع لتكوين صورة واضحة عن تصميم المشروع والإنجازات، بما في ذلك وضع خط أساس لقدرة المنظمة والأفراد للمنظمات المنفذة ليتم مقارنتها مع القدرات الحالية.

باستخدام أخذ العينات الهادف أجريت 18 مقابلة مع أشخاص مفتاحين مع 9 متابعي حالات (6 إناث و3 ذكور)، و4 مشرفين على إدارة الحالات أو المستوى العالي من مسؤولي الحماية (2 أنثى و2 ذكور)، و5 موظفين من منظمة طفل الحرب العالمية والكتلة الفرعية لحماية الطفل (4 إناث و1 ذكر). أجريت المقابلات باللغة الإنجليزية أو العربية وفقاً لمتطلبات الأشخاص الذين أجريت معهم المقابلات.

الاعتبارات الأخلاقية

وفيما يتعلق بالاعتبارات الأخلاقية ونظراً لأن معظم الأشخاص الذين أجريت معهم مقابلات كانوا يعملون في منظمة طفل الحرب أو المنظمات غير الحكومية المحلية التي تمولها منظمة طفل الحرب، اتخذت مجموعة من التدابير للحد من خطر التحيز للقبول الاجتماعي.⁷ تم اتخاذ خطوات إضافية لإخفاء البيانات الشخصية والمساهمات من مختلف الأشخاص الذين أجريت معهم مقابلات. وقبل المقابلات صيغت ورقة معلومات ملحقه بالموافقة المستنيرة للتأكيد على المشاركة الطوعية في المقابلات ولتعزيز عدم وجود أي ضغط أو توقعات من المشاركة، وأنه يمكن للمشاركين الانسحاب في أي وقت. تم تخزين معلومات التواصل الخاصة بالمشاركين في ملف محمي بكلمة مرور ومنفصل عن إجاباتهم، والتي تم ترميزها باسم مستعار لضمان عدم الكشف عن الهوية. ولم يُطلب من المشاركين تقديم معلومات شخصية أو معرفة للهوية أثناء المقابلات. بالإضافة إلى ذلك تم إخفاء أي معلومات يمكن التعرف عليها مثل أسماء المنظمات أو مواقع محددة أثناء النسخ. وأخيراً كانت المقابلات شبه منظمة، وتألقت من أسئلة مفتوحة تهدف إلى تشجيع الأشخاص الذين أجريت معهم المقابلات على التفكير في تجاربهم مع الحد الأدنى من التأثير من المحاور.

القيود

وكان القيود الرئيسي في هذه الدراسة هو إجراء ذلك عن بعد بسبب القيود المفروضة على السفر من كوفيد-19، حيث إنه حد من الفرصة لبناء الثقة والعلاقة اللازمة لتلقي ردود فعل صادقة حقاً. وبالإضافة إلى ذلك تأثر الجدول الزمني للدراسة بسبب الحاجة إلى ترجمة كميات كبيرة جداً من بيانات المشاريع من العربية إلى الإنكليزية. ومن المهم ملاحظة أن هذه المراجعة لم تكن مصممة لاستنباط نتائج يمكن قياسها وموثوق بها إحصائياً. وبدلاً من ذلك صُمم هذا التقرير ليوفر لمن أجريت معهم المقابلات مساحة للتعبير عن تجاربهم واقتراحاتهم. ونتيجة لذلك فإن النتائج ليست تمثيلية ولكنها مع ذلك مهمة.

⁷ "التحيز للقبول الاجتماعي" هو خطر أن المشاركين في المقابلات سوف يستجيبون بطريقة تُصور منظمة طفل الحرب العالمية بشكل إيجابي من أجل مواصلة تلقي التمويل وغيره من الدعم.

النتائج والتوصيات

وتنقسم النتائج والتوصيات الرئيسية إلى الأقسام الثلاثة التالية: (1) تصميم نهج لاستيعاب وفهم الشركاء (2) الاستثمار في الموارد البشرية التقنية. و (3) تكييف المواد التدريبية مع سياق بناء القدرات عن بعد.

1. تصميم نهج لاستيعاب الشركاء

وقد استخدم المشروع نهجاً مرحلياً في بناء القدرات لاستيعاب ملامح الشركاء المحليين. وكما سنبين أدناه، فإنّه قد أدى إلى زيادة موثوقة في القدرة التنظيمية وفي قدرة العاملين في القضايا الفردية والمشرفين. كما أدى ذلك إلى حصول 721 طفلاً (327 فتاة و394 صبياً) على خدمات إدارة الحالات، في مواقع لم تكن فيها الخدمات متاحة من قبل. وبدلاً من القدرة، كان أكبر عائق أمام التنفيذ هو قبول المجتمع المحلي.

1.1.1 زيادة موثوقة في قدرة المنظمة

استخدمت منظمة طفل الحرب عدداً من الأدوات لقياس التغيرات في القدرات مع مرور الوقت، وشمل ذلك تقييمات القدرات الفردية وتقييمات قدرات المنظمة، والاختبارات قبل وبعد الدورات التدريبية، وأدوات الشراكة الأوسع نطاقاً، إضافة إلى تقييمات المنظمة التي أجريت للنظم الداخلية لإدارة الحالات في بداية المشروع ونهايته. واستخدمت أداة التقييم على مستوى المنظمة مقياساً من ثلاث نقاط (0 = لم يف بالشروط، و1 = يف بالشروط جزئياً، و2 = يف بالشروط) فضلاً عن التغذية الراجعة النوعية لرصد التقدم المحرز في مكونات النظام الرئيسية. وبحلول نهاية المشروع أظهرت ثلاث منظمات غير حكومية محلية تقدمها من صفر (لم يف بالشروط) إلى 2 (يفي بالشروط) بالنسبة لمعظم العناصر الثلاثة وعشرون التي تم تقييمها. وتشير النتائج الإجمالية للتقييمات إلى زيادة 62% في متوسط المنظمات غير الحكومية المحلية الثلاث الشريكة حيث كان متوسط النقاط 46/14 في بداية المشروع وارتفع إلى 46/43 نقطة في نهاية المشروع.

وبالمثل أظهرت تقييمات القدرات الفردية تحسناً مستمراً في مواقف ومعارف ومهارات العاملين في إدارة الحالة والمشرفين. فعلى سبيل المثال كان للعاملين بإدارة الحالة الذين أظهروا في البداية مواقف لا تتفق تماماً مع مبادئ حقوق الطفل (مثل اللوم على العنف) نتائج أفضل عندما أعيد تقييمهم في نهاية المشروع. أيضاً وجد العاملون في إدارة الحالة في البداية أنه من الصعب سرد أمثلة لمهارات إدارة الحالات مثل إظهار التعاطف والتعامل مع الغضب، لكنهم تمكنوا من سرد المزيد من الأمثلة بحلول نهاية المشروع.

وبالإضافة إلى ذلك طُلب من العاملين بإدارة الحالة والمشرفين إجراء اختبار مماثل قبل وبعد التدريبات لقياس التقدم المحرز. وعلى غير العادة، فإن نتائج الاختبار من مرحلة بناء القدرات الأولية فقط تظهر زيادة طفيفة في الدرجات، وهو أمر مثير للدهشة بالنظر إلى أن الموظفين بدأوا دون خبرة.⁸ وعلى النقيض من ذلك حقق المشرفون نتائج أفضل بكثير بعد الاختبار كما هو مبين في الجدول أدناه.

التدريب	متوسط درجات ما قبل التدريب	متوسط درجات ما بعد التدريب	النسبة المئوية للزيادة
المعايير الدنيا لحماية الطفل	18 من أصل 25 (72%)	19 من أصل 25 (76 في المائة)	4%
إدارة الحالات	7 من أصل 11 (61%)	7.5 من أصل 11 (68%)	7%
الإشراف والتدريب	12 من أصل 20 (59 في المائة)	19 من أصل 20 (93 في المائة)	34%

ومع ذلك فإن الاختبارات التدريبية تظهر بشكل عام زيادة في القدرات، كما هو الحال في تقييمات القدرات الفردية والتقييمات للمنظمات والتغذية الراجعة من العاملين بإدارة الحالات والمشرفين التي تمت مقابلتهم.

توصية: عند بناء قدرات موظفي إدارة الحالات الجدد تعد اختبارات التدريب القبلي والبعدي وتقييم القدرات على مستوى المنظمات والأفراد طريقة جيدة لتصميم نهج بناء القدرات وتوثيق وقياس التغيير في القدرات بمرور الوقت.

1.2.2 مرحلة بناء القدرات الأولية قبل تسجيل الحالات

وقد صُمم نهج بناء القدرات بحيث يستوعب قدرات الموظفين والمنظمات المحلية، بما في ذلك إتاحة فترة من الزمن دون وجود حالات نشطة، ولكن مع بناء قدرات مكثفة. وقد أصبح ذلك الأساس لنهج ناجح على مراحل لبناء القدرات. ولم يكن لدى سوى اثنين من العاملين في إدارة الحالة التسعة والمشرفين الثلاث الذين تمت مقابلتهم خبرة سابقة في مجال الحماية. وكما لاحظ أحد الموظفين في إحدى المنظمات غير الحكومية المحلية:

"بالتأكيد رأيت تحسناً كبيراً جداً، خاصة أن هذه هي المرة الأولى التي تقوم فيها بإدارة الحالة. وهذا أمر يشكّل تحدي كبير بالنسبة للفريق لأنها المرة الأولى التي يقومون فيها بهذه الأنشطة ولأنها المرة الأولى التي يشهدهم المجتمع المحلي يقومون بهذه الأنشطة لإدارة الحالات".

⁸ من المحتمل أن تكون الزيادة المحدودة بسبب تنسيق الاختبارات. على سبيل المثال يمكن بسهولة الإجابة عن الأسئلة الصحيحة أو الخاطئة والأسئلة التي تستخدم مقياس إجابات (على سبيل المثال أوافق بشدة ولا الموافقة بشدة) إذا أخطأ المتدرب في قراءة السؤال أو حدد المربع الخطأ عن طريق الصدفة، حيث أظهر الاختبار دليلاً على أخطاء بالإجابة، مثل إجابة المتدربين على الأسئلة الأساسية في النهاية الخاطئة للمقياس، مما أدى إلى انخفاض النسبة المئوية الإجمالية..

وأعرب العاملون في إدارة الحالة والمشرفون الذين أجريت معهم مقابلات عن تقديرهم للمرحلة الأولية لبناء القدرات. وكما أوضح أحد المشرفين أن منظمة طفل الحرب "كانت صبوراً معنا في بناء قدرتنا تدريجياً". وعلى مدى فترة ستة إلى ثمانية أسابيع تم توفير سلسلة من الدورات التدريبية عن بعد بشأن مواضيع أساسية. فعلى سبيل المثال تلقى متابعي الحالات والمشرفون حزمة التدريب المشترك بين الوكالات في مجال "إدارة حالات حماية الطفل للعاملين والمشرفين والمديرين" التي امتدت على مدى 12 يوماً وبنسخة تم تعديلها لتناسب السياق.⁹

ووصف العديد من العاملين في الحالات التدريب بأنه "جيد" وأفادوا بأنهم يشعرون بمزيد من "الثقة" و"نوي الخبرة". وأبلغ المشرفون عن حدوث تغيير كبير في قدرة العاملين في إدارة الحالات من "الحصول على صورة كاملة" عن ماهية إدارة الحالات، إضافة إلى القدرة ليس فقط على تحديد الحالات وإحالتها بل على تطبيق معايير الضعف وفهم مستويات المخاطر المختلفة والاستجابة على النحو المناسب.

ومن المهم ملاحظة أن هذه الفترة من بناء القدرات الأولية قبل البدء في إدارة الحالات قد لا تكون دائماً مناسبة أو ممكنة. وهذا يرتبط بمناقشات داخل إدارة الحالات حول أفضل السبل لتحقيق التوازن بين مخاطر المنظمة الجديدة على إدارة الحالات التي تتحمل الكثير من المسؤولية في وقت مبكر جداً والمخاطر المرتبطة بتأخير تقديم الخدمات لتدريب الموظفين. وفي هذا السياق يبدو أن منظمة طفل الحرب قد نجح في تحقيق التوازن الصحيح من خلال زيادة المسؤوليات تدريجياً. وكما أوضح أحد الموظفين في منظمة طفل الحرب فإنه "ليس من الصواب أخلاقياً" أن نطلب من العاملين في إدارة الحالة أن يتولوا مسؤولية كل شيء في وقت واحد.

توصية: لا يوجد "حل واحد يناسب الجميع" لبناء قدرة إدارة الحالة، ويجب أن يكون النهج مصمماً وفقاً للملف التعريفي للمنظمة. في السياقات التي لا توجد فيها خدمات إدارة الحالات والمنظمات المتاحة جديدة في إدارة الحالات، فإن مرحلة بناء القدرات الأولية قبل بدء إدارة الحالة تقدم نقطة دخول لبدء بناء قوة عاملة لإدارة الحالات قادرة على سد الفجوة في الخدمات وقدرتها في النهاية على إدارة الحالات عالية الخطورة.

1.3 الوصول إلى الخدمات

وقد مكّن المشروع الأطفال والأسر في المجتمعات المتضررة بشدة والمحرومة من الخدمات من الحصول على خدمات إدارة الحالات التي لم تكن فيها خدمات حماية الطفل متاحة في السابق أو كانت شحيحة جداً. ووفقاً لبيانات المشروع فقد تم تزويد 721 طفلاً (327 فتاة و394 صبياً) بخدمات إدارة الحالات بين يونيو/حزيران 2019 ويونيو/حزيران 2020. ونتيجة لذلك، فإن وجود المشروع ووجود العاملين في إدارة الحالة على أرض الواقع يمثل تحسناً ملحوظاً.

مجموع الحالات	عدد الحالات عالية الخطورة ¹⁰	الحالات متوسطة الخطورة	الحالات منخفضة الخطر	الحالات التي تلقت دعماً عينيًا	الحالات التي تمت إحالتها لمقدمي خدمات آخرين
721	62	544	115	120	816

توصية: في سياقات مماثلة لا تتوفر فيها خدمات ولا قدرة على ذلك يستحسن تكرار أو تكييف هذا النهج المرهلي لبناء القدرات لضمان تمكين الأطفال في المجتمعات المحلية المتأثرة من الاستفادة من خدمات إدارة الحالات بطريقة آمنة وأخلاقية.

1.4 التحديات الخارجية لتطبيق التعلم

وأفاد العاملون في إدارة الحالة والمشرفون عموماً بأنهم وجدوا أنه من السهل تطبيق ما تعلموه في الممارسة العملية، وأشاروا إلى أن قبول المجتمع المحلي هو أكبر عائق أمام التنفيذ. وكما أوضح أحد المشرفين، فإن المجتمع المتضرر "صارم جداً" ولا يريد "قبول تدخل من شخص من خارج الأسرة أو أشخاص غرباء عنهم". وأوضح آخرون أن إدارة الحالات لم تكن مقبولة في البداية لأنها مفهوم جديد وخدمة جديدة ولأن المجتمع المحلي كان ينظر إليها على أنها "مجرد كلام" وأنها الكثير من التحدث بدلاً من تقديم المساعدة مثل الدواء أو الطعام.

على الرغم من تحسن مستويات القبول المجتمعي، إلا أنه أوضح العاملون والمشرفون الذين تمت مقابلتهم أن المجتمع المحلي ستكون احتمالية قبولهم أكبر وسيكون من الأسهل عليهم تلبية الاحتياجات الكاملة للطفل إذا كانت الخدمات متعددة القطاعات في المنطقة كافية. وبالإضافة إلى ذلك أعرب بعض العاملين في إدارة الحالات عن قلقهم الشديد إزاء نقص الخدمات التي تُعنى بالأطفال المصابين باضطرابات طيف التوحد والإعاقات الذهنية وقضايا الصحة العقلية. ورأى العديد من الموظفين الذين أجريت معهم مقابلات أنهم غير قادرين على إدارة حالات عمل الأطفال معالجة مجدية دون أن يتمكنوا من تقديم أو الإحالة إلى خدمات سبل العيش كبديل. ورأى الأشخاص الذين أجريت معهم مقابلات أن التركيز على التوعية، وتقديم الدعم العيني، والإحالات الفعالة، أمور أساسية ومهمة لقبول المجتمع المحلي.

⁹ مجموعة عمل حماية الطفل. (2014). تدريب على إدارة قضايا حماية الطفل للعاملين في القضايا والمشرفين والمديرين. متاح على الإنترنت.

¹⁰ ضمن إدارة الحالات، يتم استخدام معايير المخاطر لتحديد أولويات الحالات. ويُعلم العاملون في إدارة الحالة كيفية تقييم حالة الطفل بأكملها ودراسة الضرر المحتمل الذي يلحق بالطفل على المدى القصير والمتوسط والطويل.

توصيات:

- وينبغي مواصلة تزويد المنظمات غير الحكومية المحلية برسائل حديثة ذات صلة برفع الوعي ونشاطات الوصول من أجل بناء الثقة والقبول في المجتمع المحلي؛
- دمج خدمات إدارة الحالات مع خدمات سبل العيش، مثل التدريب المهني والأنشطة المدرة للدخل للمراهقين كبار السن والأهل/مقدمي الرعاية من شأنه أن يجتذب المجتمعات المحلية أكثر ويكون تديبياً وقائياً في المجتمعات التي يكون الفقر وانعدام الفرص فيها من العوامل الدافعة للعنف ضد الأطفال؛
- ومن الضروري من خلال العمل مع آلية تنسيق حماية الطفل في المنطقة وضع استراتيجية للمناصرة لزيادة توافر الخدمات المتعددة القطاعات في المناطق الأكثر تضرراً، بما في ذلك النظر فيما إذا كانت البيانات المتاحة كافية بشأن الاحتياجات.

2. الاستثمار في الموارد البشرية التقنية

وقوة المشروع كانت في استثمار في الأدوار التقنية الثلاثة التالية: مستشار تقني لحماية الطفل؛ أخصائي رعاية عاملين وثلاثة مشرفي إدارة حالة. غير أن هناك مجالاً للتحسين فيما يتعلق بمراقبة تنفيذ المشاريع حتى يتمكن الموظفون التقنيون من استعراض وتنقيح النهج المتبع في بناء القدرات.

2.1. مستشار فني لحماية الطفل

خلال المشروع تم تخصيص 70% من وقت المستشار التقني لحماية الطفل لقيادة نهج بناء القدرات. والأهم من ذلك أن المستشار التقنية لحماية الطفل كانت ناطقة باللغة العربية ومتاحة لتقديم الدعم والمشورة عن بُعد وعن طريق الهاتف والرسائل عند الحاجة. وقدمت أربع دورات تدريبية رئيسية هي:

1. صون الطفل
2. المعايير الدنيا لحماية الطفل وحماية الطفل في حالات الطوارئ؛
3. خارطة الخدمات وأنشطة الوصول
4. نسخة معدلة بحسب السياق من حزمة "التدريب المشترك بين الوكالات في مجال إدارة حالات حماية الطفل للعاملين في إدارة الحالة والمشرفين والمديرين"¹¹

وبالإضافة إلى ذلك استفاد المشرفون من ورشة عمل المشتركة بين الوكالات حول "حزمة الإشراف التوجيهي التدريبي على إدارة الحالات"¹². كما تلقى أحد الشركاء تدريباً ليوم واحد عن العمل مع الأطفال غير المصحوبين بسبب خصائص الأطفال في نظام إدارة الحالة خاصتهم. وعلى وجه الخصوص أعرب العاملون في إدارة الحالة والمشرفون الذين أجريت معهم مقابلات عن تقديرهم البالغ لتوافر التعاون في مجال حماية الطفل من قبل المستشار التقني في حماية الطفل، ورأى المشرفون الثلاثة أنهم قادرون على طلب الدعم كلما دعت الحاجة.

التوصية:

- يتطلب بناء القدرات عن بعد لثلاثة فرق من العاملين الجدد في إدارة الحالة (2-4 لكل فريق) والمشرفين الجدد (1 لكل فريق) الدعم من خبير متخصص من ذوي الخبرة في مجال حماية الطفل أو أخصائي في إدارة الحالات؛ و
- وقد يتقلص هذا الدعم التقني مع مرور الوقت عندما يصبح العاملون في إدارة الحالة ولا سيما المشرفون أكثر كفاءة واستقلالاً في عملهم.

2.2. أخصائي رعاية الموظفين

يتطلب موظفو إدارة الحالات داخل سوريا أشكالاً متنوعة ومناسبة ثقافياً من الصحة النفسية ودعم الرفاه النفسي. ونظراً لطبيعة العمل فإن موظفي إدارة الحالة يتعرضون لمعلومات عن العنف ولأحداث المجعدة والمؤلمة بشكل منتظم. وتذكر اليونيسيف أن "من المعروف"¹³ أن العاملين في إدارة الحالات يعانون من مستويات عالية من الإجهاد لأسباب كثيرة منها انخفاض الأجور، وعدم الاعتراف، وانخفاض الرضا الوظيفي، وانعدام الأمن الوظيفي. وبالإضافة إلى ذلك، كان موظفو إدارة الحالات في إطار هذا المشروع من المجتمع المحلي المتضرر، مما يعني أنهم وأسرة وأصدقائهم من المحتمل أن يكونوا قد تعرضوا للعنف. ووفقاً لاثنتين من المشرفين الذين تمت مقابلاتهم: "أدى ضغط العمل إلى الكثير من الضيق النفسي" وكان هناك "الكثير من الضغط". وفي ظل هذه الخلفية، يلزم استعراض وتنقيح الدعم المقدم في مجال الرفاه النفسي كجزء من نهج بناء القدرات.

وخلال المشروع تلقى موظفو إدارة الحالات الدعم النفسي والاجتماعي من خلال مشرفي فرق إدارة الحالة، وتلقوا المعلومات المتعلقة بالرعاية الذاتية التي أدرجت في اثنتين من حزمة التدريب المشتركة بين الوكالات. كما شارك موظفو إدارة الحالات في دورات بناء الفرق وحلقات عمل لرعاية الموظفين خلال فترة المشروع.

¹¹ مجموعة عمل حماية الطفل. (2014). تدريب على إدارة قضايا حماية الطفل للعاملين في القضايا والمشرفين والمديرين. متاح على الإنترنت..

¹² التحالف من أجل حماية الطفل في العمل الإنساني (2019). حزمة الإشراف والتوجيهي التدريبي على إدارة الحالة. متاح على الإنترنت.

¹³ اليونيسيف. (2019). مبادئ توجيهية لتعزيز قوة العمل في مجال حماية الطفل في الخدمة الاجتماعية. متاح على الإنترنت.

كما تم تزويد موظفي إدارة الحالات برقم للاتصال بأخصائية رعاية الموظفين الناطقة بالعربية ومقرها في بيروت، ولديها خبرة في العمل مع الموظفين الميدانيين التابعين للمنظمات غير الحكومية. ومع ذلك ووفقاً لمنظمة طفل الحرب لم يتم استخدام خدمة الهاتف بشكل كبير، وأشار أحد الأشخاص الذين أجريت معهم مقابلات إلى أنه إذا تُرك للموظفين الاتصال برقم الهاتف فلن يفعلوا ذلك، ولكن إذا اتصل أخصائي رعاية الموظفين بكل موظف مرة في الشهر أو بتواتر مناسب فإن العملية ستبدأ في أن تصبح طبيعية وقد يصبحوا أكثر مشاركةً واندماجاً. وأشار آخر أجريت معه مقابلات إلى أن الرفاه النفسي والروح المعنوية العالية سيقويان بيئة العمل للأحسن (مثل وجود حيز مكتبي في الميدان)، وزيادة المعدات (مثل عدد الحواسيب المحمولة ووسائل النقل المخصصة للجميع بدلاً من النقل العام لبعض الموظفين)، واستعراض المستحقات (مثل جداول الرواتب والعطل). ويبقى أن نرى ما هي تدابير الرفاه النفسي الفعالة لفرق إدارة الحالات، ووضع الحلول على أفضل نحو من خلال التشاور مع الجهات الفاعلة المحلية.

التوصيات: ينبغي على منظمة طفل الحرب العالمية العمل مع الجهات الفاعلة المحلية وأخصائي رعاية الموظفين لمراجعة سياسات الرفاه النفسي الحالية ووضع تدابير جديدة تستند على اقتراحات العاملين في إدارة الحالات والمشرفين وعلى معيار يتناسب مع واجب منظمة طفل الحرب في الرعاية.

2.3. مشرفو فرق إدارة الحالات

وكان لجميع متابعي الحالات الذين أجريت معهم مقابلات ردود فعل إيجابية بشأن تزويدهم بمشرف متخصص، وأشاروا إلى المشرفين على النحويين: الداعمون (5 من متابعي الحالات)؛ ومتاحون (5 من متابعي الحالات)؛ وعلى دراية (3 من متابعي الحالات)، كما أوضح أحد متابعي الحالات:

"لقد خفف المشرف من عملنا بقدر ما نستطيع. في البداية كان لدينا الكثير من التحديات في مجال الخبرة في تقديم خدمات إدارة الحالات، ولكن المشرف وقف إلى جانبنا وتابع معنا كل حالة على حدة. إنه يتابع معنا بدقة. وقد عزز ذلك عملنا".

في منتصف المشروع تقريباً، في ديسمبر 2019، تم طرح "حزمة الإشراف والتوجيه التدريبي على إدارة الحالات" (المرجع نفسه). ونتيجة لذلك بدأ المشرفون في استخدام أدوات من قبيل: قائمة تحقق لمفاتي إدارة الحالة وسجلات الاجتماعات الجماعية وتقييم القدرات الفردية وسجل الاجتماعات الفردية وأداة المراقبة وأداة الملازمة.

الممارسة	تعريف	التكرار	الغرض
جلسة فردية	جلسة عادية بين المشرف ومتابع الحالة فقط.	أسبوعياً لمدة ساعة واحدة على الأقل	معالجة جميع وظائف الإشراف الثلاث
اجتماع إدارة الحالات	جلسة عادية بين المشرف والفريق	كل 1-2 أسابيع في نفس الوقت لمدة 60-90 دقيقة	توفير جميع الوظائف الثلاث للإشراف التقني
تقييم القدرات والتخطيط	يقيم مهارات العامل في إدارة الحالات ومواقفه ومعارفه وأدائه بفعالية في هذا الدور	عند التوظيف ومراجعة كل 3-6 أشهر على الأقل	تحديد نقاط القوة والاعتراف بها وتلبية الاحتياجات للتطور على مستوى الفرد ومستوى الفريق
المراقبة	المشرف يحضر التفاعل وجهاً لوجه بين عامل الحالة والطفل / مقدم الرعاية	كل أسبوعين بينما يطور عامل إدارة الحالة المهارات والثقة. وكل شهرين على الأقل للعاملين ذوي الخبرة	مراقبة مهارات عامل الحالات من أجل تقديم الملاحظات في جلسات فردية
الملازمة	عامل حالة يحضر التفاعل وجهاً لوجه بين عاملي إدارة الحالة ذوي الخبرة الأعلى في إدارة الحالات والطفل / مقدم الرعاية	5-10 زيارات ملازمة خلال أول شهر أو شهرين من العمل	لتلبية احتياجات متابع الحالة في مجال التعلم والتطوير من خلال مشاهدة الممارسات الجيدة
قائمة تحقق لملف إدارة الحالة	المشرف يتحقق من أن ملف الحالة تتم إدارته بشكل صحيح وأن الوثائق وطريقة حفظ السجلات تقي بالمعايير	يجب على المشرف مراجعة 2-5 ملفات لكل عامل حالة على أساس شهري	لاستيفاء الوظيفة الإدارية والمساءلة، وتحديد أي احتياجات التعلم أو التطوير المتعلقة بعملية
مناقشة الحالة	مناقشة متعمقة لحالة من أجل التفكير في الحالة ومعالجتها وتحليلها واستكشاف الخيارات وتحديد السبل للمضي قدماً	بناء على الاحتياجات ومعايير المنظمة	دعم العاملين في إدارة الحالات الذين يديرون حالات صعبة أو معقدة

وحدد متابعي الحالات ملازمة المشرفين والاجتماعات الفردية على أنها مفيدة بشكل خاص للتطور المهني وبناء الثقة. كما أوضح أحد العاملين في الحالات:

"الشيء الذي أجده جيداً هو الاجتماعات الفردية لأنها تتيح لي الوقت للتعبير عن مشاعري وأفكاري، وما كنت عليه وما حققته. كما أنه يسمح لي بالحديث عن تحدياتي ويتيح لي الوقت للتفكير في الحلول لتلك المشاكل".

وفيما يتعلق بهذا المشروع هناك مجال لتحسين نوعية سجلات الإشراف لأن العديد من السجلات كانت تفقر إلى التفاصيل وتحتوي على محتوى تشغيلي وإداري بدلاً من التركيز على الإشراف. كما أثر وباء "كوفيد-19" على قدرة المشرفين على توثيق الإشراف لأنه من الصعب الوصول إلى مواقع المكاتب التي تحتوي على المعدات اللازمة لتحميل الملفات. واحد فقط من ثلاثة مشرفين يقع في نفس الموقع الذي يوجد فيه العاملون في القضايا، مما يؤكد الحاجة إلى تدابير ومعدات إضافية لتمكين نهج الإشراف عن بُعد.

وللمضي قدماً سيكون من المهم مواصلة تعزيز قدرات المشرفين، ليس فقط فيما يتعلق بالوثائق ولكن على نطاق أوسع للبناء على التدريب الأولي في مجال الإشراف والتوجيه الذي تم تقديمه. وطلب جميع المشرفين الحصول على دورات تدريبية تقنية إضافية. واقترح متابعي الحالات أيضاً أن يتلقى المشرفون تدريباً منفصلاً وإضافياً، مثل كيفية تقديم "دعم لرفع الروح المعنوية"، ودعم الرعاية الذاتية، و"كيفية التعامل مع العاملين بإدارة الحالات وكيفية تحسين الفريق وكيفية التعامل مع الحالات من وجهات نظر مختلفة".

ومن الأسئلة الرئيسية من حيث تطور دور المشرفين هو كيفية إشراكهم في تقديم التدريب للعاملين بإدارة الحالات ومتى يتم ذلك. وأشار العديد من الذين أجريت معهم مقابلات إلى دور المشرفين في تكرار التدريب مع العاملين بإدارة الحالات الذين لم يحضروا أو الذين لم يفهموا الدورة الأصلية. ومع ذلك في بداية المشروع كان المشرفون جددًا تمامًا في إدارة الحالات. وتطلبت هذه البرامج نفس التدريبات التي يحتاجها أخصائي الحالة، بالإضافة إلى فرص التعلم الإضافية. إذا كان على المشرفين البدء في تيسير التدريبات فإنهم يحتاجون أيضاً إلى فرص التعلم المتعلقة بمنهجيات تعلم الكبار ومهارات التيسير.

التوصيات:

- مع تطور المشروع يحتاج المشرفون إلى فرص إضافية للتعلم والتطوير استناداً إلى الثغرات المحددة في المعرفة ومهارات الإشراف؛
- وبالتوازي يحتاج المشرفون إلى مراقبة ودعم قويين لضمان أن ممارسات الإشراف تجري في الموعد المحدد ويجري توثيقها بطريقة مفصلة وذات معنى؛
- وينبغي تدريب المشرفين كمدربين قبل أن يُطلب منهم أن يُعطوا دورات تدريبية إلى فرقهم.

2.4. المراقبة

يتطلب اتباع نهج الشراكة عن بُعد نهجاً قوياً بشكل خاص إزاء المراقبة. لكن قد تبين أنه كان صعباً خلال المشروع بسبب القيود الأمنية والتشغيلية، فضلاً عن القيود المتعلقة بالسفر التي فرضتها طوارئ كوفيد-19 قرب نهاية المشروع. ولم تتمكن منظمة طفل الحرب العالمية من زيارة مكان التنفيذ إلا مرة واحدة، وركزت تلك الزيارة على إدارة المشاريع بدلاً من التركيز تحديداً على إدارة الحالات، وللأسباب نفسها لم تكن المراقبة من قبل طرف ثالث المخطط لها ممكنة أيضاً. وفي بداية المشروع كان من المقرر إجراء تقييم لرضا المستفيدين، شملت أخذ عينة من الحالات واستعراض خطط وإجراءات الرعاية المتخذة ومقابلات مع الأطفال والآباء/مقدمي الرعاية لتلقي الملاحظات. ولكن لم يتم إجراء التقييم بسبب التحديات المذكورة أعلاه مع قبول المجتمع.

وبدلاً من ذلك اقتصرت المراقبة على منظمة طفل الحرب العالمية التي تعقد عن بعد اجتماعات نصف أسبوعية مع الشركاء وتراجع التقارير وملفات الإشراف وقواعد بيانات إدارة الحالات مجهولة الهوية. وهذا المستوى المنخفض نسبياً من المراقبة عن بُعد ينطوي على مشاكل فيما يتعلق ببرمجة إدارة الحالات، حيث إن الحاجة إلى التفاعل الجيد مع الأطفال والأسر وتقديم الخدمات لهم أمر أساسي. إن مستوى المراقبة الحالي يجعل من الصعب التحقق من أن بناء القدرات يترجم إلى تفاعلات وخدمات جيدة وذو جودة عالية، ونتيجة لذلك هناك حاجة إلى زيادة الاستثمار والإبداع بفرص مراقبة المشاريع وتقييمها والمساءلة والتعلم.

ويمكن أن تشمل هذه التوقعات إجراء تقييم رسمي في البداية وفي المنتصف والنهاية. ويمكن دراسة خيارات للمراقبة الفيزيائية التي من الممكن أن تجريها منظمة أخرى لها وجود في /أو بالقرب من منطقة التنفيذ، فعلى سبيل المثال تتيح آلية التنسيق المشتركة بين الوكالات فرصاً للمراقبة من نظير لنظير ومن خلال المؤتمرات المتعلقة بالحالات ومراجعة الحالات المشتركة بين الوكالات بشكل مجهول الهوية. وبالإضافة إلى ذلك فإن التحسينات المذكورة أعلاه على وثائق الدعم والإشراف ستدعم اتباع نهج مقوى ومعزز من بين خيارات أخرى. ينبغي توخي الحذر في محاولات مراقبة وتقييم الجودة عن طريق إشراك الأطفال والأسر، نظراً لمستويات قبول المجتمع المحلي والخدمات المحدودة في المنطقة، مما يجعل من الصعب الحد من المخاطر وإغلاق الحالات بنجاح.

توصية: عند تقديم الدعم عن بعد لإدارة الحالات، يجب اتخاذ تدابير إضافية لمراقبة جودة خدمات إدارة الحالات، مثل المراقبة من نظير إلى نظير، ومراجعات خط الأساس/خط الوسط/خط النهاية، وتدابير الإشراف الإضافية وما إلى ذلك.

3. تكيف التدريبات مع سياق بناء القدرة عن بُعد

بُذلت جهود لتكييف مواد التدريب مع السياق وطريقة الإعطاء عن بُعد، وكان التحدي الأكبر أمام التكيف هو التخفيف من المخاطر المرتبطة بالإنترنت غير الموثوق به ومحدودية الأصول المتوفرة من تكنولوجيا المعلومات، على النحو المبين في النتائج الواردة أدناه. كما تُناقش الفرص التي يتيحها التنسيق والتعاون فيما بين المنظمات فيما يتعلق ببناء القدرات.

3.1. تكيف محتوى الدورة التدريبية وطرق الإعطاء

في بداية المشروع تم تكييف حقائب التدريبية المتوفرة قائمة من أماكن أخرى في سوريا ومن السياقات العالمية مع السياق في شرق سوريا من قبل من منظمة طفل الحرب، وكانت التغييرات الرئيسية التي أجريت على الأسماء والمواقع وبعض العناصر الثقافية الأساسية. وعندما يتوفر الوقت والموارد سيكون من المفيد أن تمر بعملية أكثر منهجية لتكييفها مع السياق بشكل مناسب من خلال مراجعة وتكييف المحتوى في ضوء الثغرات المحددة في القدرات وفي ضوء أفضل طريقة يمكن فهم هذا المحتوى في البيئة الاجتماعية الثقافية وتجربة المتعلمين.

وبالإضافة إلى ذلك تم تكييف محتوى الدورة الذي صمم أصلاً ليتم تقديمه وجهاً لوجه، بحيث يتم تقديمه عن بعد عبر الإنترنت. أحبب عاملي إدارة الحالة عندما طُلب من المجموعة تسجيل فيديو لعب الأدوار وإرساله لميسر التدريب في وقت لاحق لتقديم التغذية الراجعة. وكما أوضح أحد المشرفين إن استخدام الفيديو "يمكنه التقاط كل شيء مثل الإيماءات وتعبيرات الوجه" وقد أعرب المشاركون عن تقديرهم للنهج المرن لمنهج الوقت لصنع وتقديم مقاطع الفيديو الخاصة بهم في يوم لاحق. وأوضح موظفو أطفال الحرب أنه نظراً للوضع السياسي والأمني، فإن المشاركين منحوا خيار تسجيل أنفسهم من عدمها؛ على الرغم من أن أحداً لم يختار الانسحاب. كما أوضح أن بعض الزملاء "يشعرون بالخوف من أن تصل مقاطع الفيديو هذه إلى شخص لا يريدون رؤيته". ولهذه الأسباب أتيح للمشاركين أيضاً خيار تسجيل أنفسهم من الخلف، ولكن لم يختار أحد هذا الخيار، ويبدو أن لعب الأدوار كان الفرصة الرئيسية للتعلم التجريبي. ينبغي على منظمة طفل الحرب أن تُضمّن في برنامج بناء القدرات عن بُعد فرصاً إضافية للتعلم التفاعلي التجريبي في مواد التدريب عندما يكون ذلك ممكناً.

توصية: عندما يكون ذلك ممكناً ينبغي أن تستعرض منظمة طفل الحرب مواد التدريب وتتفحصها بصورة منهجية للسياق ولإعطاء عن بعد، مع التركيز بوجه خاص على إيجاد الفرص المتاحة للتعلم التفاعلي التجريبي.

3.2. التخفيف من مشاكل الإنترنت

عُلّق كل من أجريت معهم مقابلات تقريباً على الاتصال بالإنترنت باعتباره أحد أكبر العقبات التي تحول دون بناء القدرات عن بعد. وأوضح أحد الأشخاص الذين أجريت معهم مقابلات أن هذا بسبب مصدر الإنترنت، "وليس السرعة أو التوافر" لأن الإنترنت يتم قطعه إذا كان هناك عدم استقرار ونشاط عسكري معين وللامتحانات.

وبما أن اتساق وجودة الإنترنت ليس شيئاً في نطاق سيطرة منظمة طفل الحرب أو المنظمات غير الحكومية المحلية الشريكة، يجب التركيز على التخفيف من المخاطر التي يشكلها انقطاع الإنترنت على التواصل عن بعد والتغلب على تحديات الإعطاء عن بعد الأخرى، على سبيل المثال خلال المشروع تم استخدام الدردشات الجماعية عبر الإنترنت وتم تقدير هذا الخيار من قبل الموظفين الذين تمكنوا من ترك الرسائل المكتوبة والرسائل الصوتية على سكايب، واتساب، وتيليجرام عندما كان لديهم اتصال بالإنترنت. وطلب أحد العاملين في مجال إدارة الحالة أن يكون لكل تدريب مجموعة لتمكين المشاركين من طرح الأسئلة والتشاور مع الميسرين، وينبغي على منظمة طفل الحرب غير الحكومية العالمية أن يجد ويستخدم منصة على الإنترنت بشكل ممنهج أكثر بحيث يمكن فيها للعاملين والمشرفين على الحالات أن يتفاعلوا قبل وبعد التدريبات.

وبالإضافة إلى ذلك فإن موارد بناء القدرات البصرية في المناطق النائية التي تتسم بانخفاض الاتصال بشبكة الإنترنت تتسم بأهمية خاصة وينبغي تعزيزها. وخلال المشروع تم تقديم معظم التدريبات عبر سكايب، وبسبب الاتصال بالإنترنت لم يكن من الممكن في كثير من الأحيان للميسر أو المشاركين استخدام الفيديو. الاعتماد على الصوت لتقديم التدريبات يعني اتخاذ خطوات إضافية للحفاظ على اهتمام المشاركين والمشاركة، مثل تنويع وتحسين المواد البصرية مثل العروض التقديمية والنشرات.

ذكر العديد من العاملين في إدارة الحالة والمشرفين أن أجزاء مهمة من التدريب فقدت بسبب انقطاع الإنترنت. طلب أحد العاملين في إدارة الحالات توفير مواد التدريب دون اتصال بالإنترنت على ذاكرة للبيانات أو إرسالها كملفات قابلة للتنزيل بحيث "حتى لو تم فقدان اتصال الإنترنت فلن نواجه تحديات في الحصول على المعلومات". عند العمل مع الزملاء الجدد في إدارة الحالات والذين لديهم تحديات في الاتصال بالإنترنت، من المستحسن توفير مواد ما قبل الدورة التدريبية مثل بودكاست أو فيديو بسيط أو ندوة عبر الإنترنت

مسجلة مسبقاً يمكن تنزيلها والاستماع إليها أو مشاهدتها قبل الجلسات التفاعلية الرئيسية. وينبغي أن يدعم مخرجات التعلم للمواضيع والجلسات المتعلمين من مختلف المستويات واختلاف القدرات وأنماط التعلم، وأن يخفف من المخاطر المرتبطة بالاتصال بالإنترنت.

وحدد المشرفون أيضاً فرص المتابعة بعد التدريب الذي تم تلقيه بدون اتصال بالإنترنت. كما أوضح أحد المشرفين إذا كانت المواد متوفرة يمكننا "القيام بجلسة تعلم مفتوح والجلوس معاً وقراءته معاً وكلنا يعيد شرح هذا القسم وإعادة تعلمه". وهناك دور محتمل للمشرفين في تعزيز التعلم من خلال التدريب ولسات الأقران، فضلاً عن مساعدة أي من الزملاء الذين فاتهم جزء من التدريب بشكل كامل.

توصيات:

- وينبغي على منظمة طفل الحرب بتحليل أفضل خيارات لمنصة تعليمية هجينة (مع قدرات الاتصال على الإنترنت وبدون اتصال بالإنترنت)؛
- إذا كان الاعتماد على المواد السمعية فالمواد البصرية غير المتصلة بالإنترنت تصبح أكثر أهمية وينبغي استعراضها وتنقيحها؛
- لا يتعين إكمال الدورات التدريبية دفعة واحدة، ولكن يمكن أن تتوزع قبل وبعد التدريبات الرئيسية، مثل دورات التدريب لتجديد المعلومات أو جلسات الند للند؛ و
- وينبغي توفير مواد التدريب في شكل ملفات يمكن تنزيلها واستخدامها دون اتصال بالإنترنت.

3.3. أصول تكنولوجيا المعلومات

بشكل عام خلال المشروع لم يحصل موظفو إدارة الحالات داخل سوريا على أصول كافية من تكنولوجيا المعلومات للاستفادة بشكل كامل من بناء القدرات عن بعد، فعلى سبيل المثال قال اثنان من المشرفين الذين أجريت معهم مقابلات إنه لم يكن لديهما حاسوب محمول لمعظم المشروع، وقال آخر إن لديهما حاسوباً محمولاً لفريق المشرفين والعاملين في إدارة الحالة، مما يعني وجود أصول محدودة في مجال تكنولوجيا المعلومات خلال بعض التدريبات، حيث اضطر 10-12 مشاركاً إلى الحشد حول كمبيوتر محمول واحد. وخلال المقابلات، لوحظ أن بعض الزملاء لا "يشعرون بالراحة" مع ضرورة أن يكون الموظفون من الرجال والنساء على صلة وثيقة ببعضهم البعض.

وعلاوة على ذلك فإن الأصول المحدودة لتكنولوجيا المعلومات التي تم استلامها لم تكن كافية في سياق تدار فيه الكثير من المعلومات وتخزن على الإنترنت لأن النسخ المطبوعة تمثل مخاطر على حماية للبيانات ومخاطر أمنية. ومن المرجح أن تؤثر أصول تكنولوجيا المعلومات المحدودة على قدرة العاملين في إدارة الحالات على المشاركة في إدارة المعلومات التي هم بحاجة شديدة إليها، مثل استكمال استمارات إدارة الحالات وغيرها من الأوراق. وبالإضافة إلى ذلك فإن هذا عامل في انخفاض معدلات توثيق ممارسة الإشراف، كما أوضح أحد العاملين في الحالات:

"إذا كنا بحاجة إلى الانتهاء من مهمة نحن بحاجة إلى اتخاذ الكمبيوتر المحمول المشرف من أجل الحد الأدنى من العمل. إذا كان لدينا كمبيوتر محمول يمكننا إنهاء التقارير في الوقت المحدد وأحاسب على مهامنا بشكل أفضل".

وكما لاحظ متابع حالة آخر عندما كانوا يتقاسمون حاسوب المشرف المحمول ريثما كان من الممكن أن يكون توثيق الحالات مباشرة على الأجهزة الإلكترونية أسرع وأكثر أمناً.

توصيات:

- يحتاج العاملون في إدارة الحالة والمشرفون لحاسوب محمول وهاتف (مع رصيد) كحد أدنى للقيام بعملهم؛ و
- كما يحتاج المستفيدون من بناء القدرات عن بعد إلى معدات مثل شاشات العرض وحوامل ثلاثية القوائم لكي يتمكنوا من مشاهدة التدريبات والمشاركة فيها بشكل مريح.

3.4. الجدول الزمني المشترك لبناء القدرات

وطلب العديد من العاملين في إدارة الحالة والمشرفين تقديم دورات تدريبية بشكل أكثر تواتراً وبـ "وتيرة أكثر انتظاماً"، على سبيل المثال طلب أحد متابعي الحالة التدريب "ليكون مكثفاً ومتقطعاً". ورأى آخر أن عليهم "الانتظار ثلاثة أو أربعة أشهر" بين التدريبات، وأشركى العديد من العاملين من تلقي دعوات لحضور دورات تدريبية مع مهلة قصيرة جداً وفي أوقات غير مريحة. ورأى أحد العاملين في إدارة الحالة أنه نظراً لأن لديهم الكثير من العمل والضغط، ينبغي إعطاء مساحة "لجميع المناقشة الجدول الزمني" قبل التدريب. وبالمثل طلب المشرفون "المزيد من الاتصالات والمناقشة [...] حول توقيت وتاريخ التدريب الذي سيتم تلقيه"، كما أفاد المشرفون أنه طلب منهم حضور تدريبات طويلة أثناء الصيام خلال شهر رمضان أو خلال الجزء الأكثر حرارة من السنة (مارس/ آذار فصاعداً) في أماكن مكتبية غير مناسبة.

كما طلب العديد من العاملين في إدارة الحالة ألا تكون التدريبات أكثر تواتراً فحسب، بل أن تكون أقصر أيضاً. وكما أوضح اثنان من المشرفين، فإن التدريبات "كانت طويلة جداً". ومضى أحد المشرفين يقول إن التدريبات تميل إلى أن تكون "أكثر من ساعات يوم العمل المعتادة" واقترح أن تكون التدريبات "أقصر في الفترة حتى لا نحصل على الكثير من الضغط أو الملل في التدريبات"، وأوصى مشرف آخر بأنه بدلا من محاولة تغطية جميع الوحدات في مجموعة من البرامج التدريبية دفعة واحدة، يمكن توزيع الوحدات على مدى فترة زمنية أطول. ويبدو أن المنظمات الشريكة المحلية الثلاث لم تكن مشمولة في تخطيط الدورات التدريبية، وهناك مجال لمزيد من التشاور والتعاون في مجال المواعيد.

التوصية: تماشياً مع مبادئ الشراكة ينبغي أن تضع منظمة طفل الحرب جدولاً زمنياً لبناء القدرات بالتعاون مع الشركاء، مما يؤدي إلى عوامل في ديناميكيات مثل العطل الرسمية والأحوال الجوية.

3.5. تخصيص فرق مشتركة بين الوكالات

لتلقى التدريبات كان العاملون في إدارة الحالة والمشرفون من إحدى المنظمات يميلون إلى الانضمام معاً في مجموعة، وأوضح العديديون أنهم يفضلون تلقي دورات تدريبية مع زملاء من منظمات أخرى، ولاحظ أحد العاملين في هذا الشأن أن "هذا أثرى المناقشات والأفكار التي تم الحديث عنها في التدريب وخلق تنوع". وأشار آخر إلى أنه أسفر عن "مناقشات ومناقشات غنية وكان هناك تصحيح للأخطاء التي ارتكبت". ومن المهم أن أحد المشرفين أشار إلى أن الدورات التدريبية المشتركة بين الوكالات أفضل من دعوة الفريق بأكمله من منطقة واحدة إلى التدريب والانتقاع عن تقديم الخدمات للأطفال والأسر.

وتوفر الدورات التدريبية المشتركة بين الوكالات فرصة لزيادة الموارد البشرية والمالية إلى أقصى حد عبر المنظمات. في النصف الثاني من المشروع، بدأ فريق تنسيق حماية الطفل في المنطقة في توفير الفرص لإجراء تدريبات وجهها لوجه وفرصاً أخرى للتعلم. في السابق لم يكن هناك منسق مشترك بين الوكالات في المنطقة، الأمر الذي أشار إليه الأشخاص الذين أجريت معهم مقابلات على أنه "كفاح" و"تحدي". وأشار العديد من الأشخاص الذين أجريت معهم مقابلات إلى أهمية وجود منسق مشترك بين الوكالات لتيسير بناء القدرات المشتركة لإدارة الحالات وتعظيم الموارد البشرية والمالية، مثل إتاحة دورات تدريبية للمشاركين من مختلف المنظمات، وإتاحة خبراء تقنيين من مختلف المنظمات لتوفير التدريب والمتابعة بعد التدريب. وفي هذا الجزء من سوريا يعتبر المنسق المشترك بين الوكالات أيضاً أمراً بالغ الأهمية لأنها تسهل جميع الإحالات بين منظمات إدارة الحالات بسبب القيود الأمنية وقيود هوية المنظمة.

توصيات:

- يجب عدم إرسال فرق كاملة من أخصائيي الحالة العاملين من مكان واحد إلى تدريب متعدد الأيام إذا كان لديهم حالات نشطة ولم يكن هناك من يغطيها؛ و
- لا تقتصر التدريبات المشتركة بين الوكالات على زيادة الموارد البشرية والمالية عبر المنظمات فحسب، بل تضمن أيضاً عدم ابتعاد جميع أعضاء الفريق في مجال واحد عن واجباتهم لفترة طويلة جداً.

الختام

ونجحت منظمة طفل الحرب غير الحكومية العالمية والمنظمات غير الحكومية المحلية الشريكة الثلاث في تقديم خدمات إدارة الحالات في المناطق التي لم تكن فيها خدماتها في السابق. وعلى الرغم من أن النهج المرحلي استغرق وقتاً إلا أن الزيادة التدريجية في المسؤوليات مكنت موظفي إدارة الحالات من التعلم بطريقة ثابتة ومتسقة. هذا الإنجاز وبالمقارنة مع النهج البديلة مثل بدء جميع الحالات على الفور لا تسمح للمنظمات الجديدة في إدارة الحالات ببدء العمل على الإطلاق.

وكان الاستثمار في الموارد البشرية التقنية مثل المستشارة التقنية لحماية الطفل الناطقة بالعربية والمشرفين على إدارة الحالات عاملاً أساسياً في نجاح هذا النهج، ولا سيما الاستثمار في المعلومات التي يقوم بها العاملون في الحالات الذين يحتاجون إلى الدعم من الزملاء المؤهلين والمتوفرين والداعمين. وتشمل نقاط القوة الأخرى للمشروع استخدام منصات المراسلة عبر الإنترنت لتقديم المشورة والدعم المستمرين، فضلاً عن محاولات تكييف مواد التدريب الحالية للإعطاء عن بعد، مثل مطالبة المشاركين بتسجيل لعب الأدوار وإرسالها للحصول على تعليقات في اليوم التالي.

وهناك ما زال الكثير الذي يجب فعله لمواصلة تكييف مواد التدريب مع السياق واستخدام وسائل الإعطاء عن بُعد الإضافية والإبداعية. ويوصى بشدة بتزويد المنظمات غير الحكومية المحلية الشريكة الثلاث بأصول كافية في مجال تكنولوجيا المعلومات للمشاركة بشكل صحيح في التدريبات وإجراء الأعمال اليومية. وبالإضافة إلى ذلك ينبغي استشارة المنظمات غير الحكومية المحلية والسماح لها بأن تتخذ قرارات فيما يتعلق بجدولة الدورات التدريبية واللوجستيات، ومع تطور المشروع فإن توسيع دور المشرفين وتعزيز آليات المراقبة سيجعلان هذا النهج نهجاً قوياً حقاً لبناء قدرات موظفي إدارة الحالة عن بعد.

قائمة المراجع

التحالف الدولي من أجل حماية الطفل في العمل الإنساني. (2019). حزمة التدريب والإشراف على إدارة الحالة. [متوفر على](#)

الإنترنت.

فريق عمل حماية الطفل (2014أ). تدريب العاملين في مجال قضايا حماية الطفل، والمشرفين والمديرين. [متاح على الإنترنت](#).
فريق عمل حماية الطفل (2014ب). المبادئ التوجيهية المشتركة بين الوكالات لإدارة الحالة وحماية الطفل: دور إدارة الحالات في حماية الأطفال: دليل لمديري السياسات والبرامج والعاملين في الحالات. [متاح على الإنترنت](#).
مكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية. (2019) نظرة عامة على الاحتياجات الإنسانية: الجمهورية العربية السورية. [متاح على الإنترنت](#).

اليونيسيف. (2019). مبادئ توجيهية لتعزيز قوة العمل في مجال حماية الطفل في مجال الخدمات الاجتماعية. [متاح على الإنترنت](#).