

# الفصل ٢ :

## أداة تقييم القدرات التنظيمية الشاملة



٣



## الفصل ٢ :

# أداة تقييم القدرات التنظيمية الشاملة



RICK D'ELIA FOR CRS

أختان تبنيان خزانًا سعته ٢٠٠٠ لتر في  
مزرعة والدتها في منطقة شبه قاحلة في  
شمال البرازيل.

# **أداة تقييم القدرات التنظيمية الشاملة**

## **الحاجة الى أداة تقييم**

أصبح العمل التنموي والإنساني يأتي في بيئة متزايدة التعقيد يرتفع فيها عدد الأشخاص المحتاجين. وفي حين تُعتبر الموارد غير كافية لتلبية الحاجات، تطالب الجهات المانحة بنتائج قابلة لقياس الى جانب المساعدة ومؤشرات فعالية المشاريع وفعاليتها. وتُعد هذه التوجهات بمثابة تحديات بالنسبة الى منظمات المجتمع المدني لكي تحسن اداءها بغية العمل بأكبر قدر كم الفعالية والفاعلية .

لقد تم تصميم أداة تقييم القدرات الشاملة التابعة لمنظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية بغية مساعدة المنظمات على إجراء تحليل ذاتي لنقاط قواها والتحديات التي تواجهها، ولتطوير خطة عمل، وتحسين الوظائف التنظيمية من خلال تعزيز القدرات. وبواسطة أداة تقييم القدرات التنظيمية الشاملة، تضع منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية إطاراً معيارياً لمساعدة المنظمات على المشاركة في عملية تقييم وتحسين مستدامين تتيح تأمين استدامة القدرات التنظيمية.

## **الإطار المفهومي للتنمية البشرية المتكاملة وأداة تقييم القدرات التنظيمية الشاملة**

تستند أداة تقييم القدرات التنظيمية الشاملة الى مفهوم التنمية البشرية المتكاملة والإطار ذي الصلة<sup>١٣</sup> . ويبتعد كل من التنمية البشرية المتكاملة وأداة تقييم القدرات التنظيمية الشاملة الترويج لفهم المبادئ التعليمية الكاثوليكية الاجتماعية وتطبيقاتها في إطار المساعدة الإنسانية والتنموية. وينظر مفهوم التنمية البشرية المتكاملة الى العالم على أنه مكان يتمكن فيه كل الأشخاص من تلبية حاجاتهم الأساسية وتحقيق كامل قدراتهم والعيش بكرامة في مجتمع عادل وسلمي.

أما إطار التنمية البشرية المتكاملة فيرى المجتمعات من منظار البني والأنظمة: أي الموجودات والمخاطر التي تشمل الخصائص والدورات والنزاعات. وتؤمن هذه المكونات الخمسة مخططاً لإجراء مراجعة تنظيمية لأداة تقييم القدرات التنظيمية الشاملة.

<sup>١٣</sup> دليل المستخدم من أجل تنمية بشرية متكاملة، جوف هنريش ودافيد ليج وكاري ميلر، ٢٠٠٨

٢٠٠٨ .A User's Guide to Integral Human Development, Geoff Heinrich, David Leege and Carrie Miller  
٢٠٠٨ .Human%٢٠.to%٢٠.Guide%٢٠vs%https://global.crs.org/communities/ProgramQuality/IHD/User  
Development\_English.pdf

## **حسنات تقييم القدرات التنظيمية وقيودها**

من بين الحسنات المتوفّعة للتقييم خطّة العمل وتعزيز قدرات أقوى، نرمي إلى الوصول إلى منظمات سليمة قادرة على البقاء في أوقات الشدائـد، وتحسين تقديم الخدمات والإدارة المالية وتحسين العلاقات بين الشركاء وإدارة أفضل للموارد ومساعدة أمام الهيئات المانحة وهيئات المنظمة الأساسية، ومخاطر أقل، وفرص متزايدة للنمو.

في الوقت نفسه، تزداد القيود كالثقل المحتمل في القيام بتقييم يتطلّب الكثير من الوقت والجهود، وغياب الموظفين الكفوءين في مجال التطوير التنظيمي، وتحدي إقامة توازن بين الطلبـات القصيرة الأمـد والمنافع الطويلـة الأمـد. ويتـح استخدام أداة تقييم القدرات التنظيمـية الشاملـة لـمنظـمة ما النـظر في الوظـائف الداخـلـية ووضع خطـط لـتحسين الأداء. وـتـعـدـ البيانات التي تـؤـمنـها الأداء حـيـويـة بالـنـسـبة إلى صـحـةـ المنـظـمةـ وـنـمـوـهـاـ.

## **المبادىء التوجيهية لأداة تقييم القدرات التنظيمية الشاملة**

- التقييم شـارـكيـ ومـفـتوـحـ وـعـادـلـ وـشـامـلـ وـتـكـيـنيـ لـلـجـمـيعـ.
- تـعـهـدـ المنـظـمةـ بـإـرـسـاءـ حـوـارـ مـفـتوـحـ وـاعـتمـادـ الشـافـافـيـةـ فـيـ مـجـالـ التـخـطـيطـ وـالـمـسـارـ وـنـتـائـجـ التـقـيـيمـ.
- تـتـمـلـكـ المنـظـمةـ الـتـيـ تـجـريـ التـقـيـيمـ مـسـارـ التـقـيـيمـ وـنـتـائـجـهـ.
- تـعـتـبـرـ أـدـاءـ تـقـيـيمـ الـقـدـرـاتـ التـنـظـيمـيـةـ الشـامـلـةـ عـمـلـيـةـ تـعـلـمـ وـاـكـشـافـ تـتـطـلـبـ ذـهـونـاـ مـفـتـحـةـ وـتـصـرـفـاتـ بـعـيـدةـ عـنـ إـصـارـ الأـحـكـامـ.
- يـبـحـرـيـ التـقـيـيمـ فـيـ إـطـارـ تـنـميةـ الـمـنـظـمةـ عـلـىـ المـدىـ الطـوـيلـ غـيرـ أـنـ زـوـياـ أـخـرىـ لـلـمـشـارـيعـ قـدـ تـكـوـنـ هـيـ أـيـضـاـ مـجـالـاتـ ذاتـ أـولـوـيـةـ لـلـمـرـاجـعـةـ وـالتـخـطـيطـ.
- يـجـبـ أـنـ تـكـوـنـ الـمـنـظـمةـ مـفـتـحـةـ وـمـسـتـعـدـةـ لـلـإـسـتـمـارـ فـيـ تـعـزـيزـ الـقـدـرـاتـ.
- لـأـتـحـلـ أـدـاءـ تـقـيـيمـ الـقـدـرـاتـ التـنـظـيمـيـةـ الشـامـلـةـ الـقـدـرـاتـ التـقـنـيـةـ أـوـ الـبـرـمـيـةـ الـمـحدـدةـ،ـ مـثـلـ الـأـنـظـمـةـ الـمـطـلـوـبـةـ لـتـفـيـذـ مـشـرـوعـ بـقاءـ الطـفـلـ مـثـلاـ.

## **تسـعـةـ نـطـاقـاتـ الـقـدـرـاتـ فـيـ إـطـارـ أـدـاءـ تـقـيـيمـ الـقـدـرـاتـ التـنـظـيمـيـةـ الشـامـلـةـ**

يـتـمـ تقـيـيمـ كـلـ مـنـ نـطـاقـاتـ الـقـدـرـاتـ التـسـعـةـ إـلـىـ مـكـوـنـاتـ،ـ وـيـتـضـمـنـ كـلـ مـكـوـنـ مـجمـوعـةـ مـنـ الـبـيـانـاتـ الـقـابـلـةـ لـلـمـراـقبـةـ.ـ إـنـهـاـ الـمـؤـشـراتـ الـتـيـ يـمـكـنـ أـنـ تـقـيـمـ مـنـ خـالـلـهـ مـنـظـمةـ مـاـ قـدـرـتهاـ.ـ يـتـمـ تـصـنـيـفـ كـلـ بـيـانـ قـابـلـ لـلـمـراـقبـةـ وـفـقـ مـسـتـوىـ الـإنـجازـ الـذـيـ سـجـلـتـهـ الـمـنـظـمةـ وـدـرـجـةـ الـأـهـمـيـةـ الـتـيـ تـوـلـيـهـاـ الـمـنـظـمةـ لـلـنـطـاقـ أـوـ الـوـظـيفـةـ.ـ يـرـدـ فـيـ الـمـلـحـقـ 1ـ مـسـرـدـ بـالـمـصـطـلـحـاتـ الـمـسـتـخـدـمـةـ فـيـ أـدـاءـ تـقـيـيمـ الـقـدـرـاتـ التـنـظـيمـيـةـ الشـامـلـةـ.

**١. الهوية والحكمة:** تُعتبر الحكومة والمهمة والثقافة أساس سمعة المنظمة. ولا بد أن يكون لها هوية وأطر تنظيمية وقيم وبيانات بالمهمة وبني حوكمة واضحة الشكل تحدد هويتها ولا بد أن تتمتع بفهم مشترك لأهدافها. وتؤمن حوكمة المنظمة الشرعية والقيادة والتوجيه للمنظمة.

**٢. الإستراتيجية والتخطيط:** تحديد الاستراتيجية كيف تتفَّذ منظمة ما مهمتها. والتخطيط الإستراتيجي هو عملية مستمرة تتم على مستويات متعددة داخل المنظمة من أجل وضع الأهداف وتحديد الأنشطة والموارد الضرورية لبلوغ تلك الأهداف. وعليه، لا بد من إشراك موظفي المنظمة وهيئاتها الأساسية بشكل منهجي في عمليات التخطيط تلك ومن أن تقوم قيادتها بمراجعة الخطة الاستراتيجية والخطة التشغيلية وتعديلها بشكل منتظم للحرص على نمو المنظمة وصحتها.

**٣. الإدارة العامة:** تشمل الإدارة العامة المكونات التي تحافظ على تماسك المنظمة وبنقيتها على المسار الصحيح ضمن مهمتها. كما يتعين على المنظمة أن تطبق مسارات الإدارة وأنظمتها التي تحرص على استخدام مواردها بشكل فعال من أجل تحقيق رؤيتها وأهدافها وتقييم النتائج.

**٤. العلاقات الخارجية والشراكة:** يتيح بناء علاقات خارجية والإبقاء على شراكات سلية ومنتجة تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق مهمتها من خلال إقامة رابط فاعل بين المجموعات المهمة وذات النفوذ في البيئة الأوسع. كما تتيح العلاقات الفعالة للمنظمة استخدام الموارد والتشبيك مع مجموعات ذات تفكير مشابه للتأثير على البيئة السياسية والتنظيمية.

**٥. الاستدامة:** تتأمن استدامة المنظمات من خلال الانتباه المستمر للقرارات التي تؤثر على بقاء المنظمة على المديين القصير والطويل - أي البرنامج والإدارة والاستدامة المالية والسياسية.

**٦. التعلم التنظيمي:** إن التعلم التنظيمي عملية تقوم من خلالها منظمة ما بتطوير معرفة الأفراد داخلها وتعلمهم واكتساب العلم والمحافظة عليه وتطبيق ما تم تعلمه. وتتم مأسسة عمليات التعاون من خلال مجتمعات المعرفة، مما يساعد على استحداث المعرفة وتشاطرها وتكيفها واستخدامها.

**٧. إدارة الموارد البشرية:** تعزز إدارة الموارد البشرية السياسات والإجراءات التي تحرص على تمنع الموظفين بالمهارات والحوافز والفرص السانحة بتقديم أفضل مساهمة لمهمة المنظمة. وتتعلق إدارة الموارد البشرية أيضاً بتوظيف الموظفين والتعويض عليهم وإدارة أدائهم وتأمين سلامتهم ورفاههم وغيرها من عناصر الرعاية.

**٨. الإدارة المالية وإدارة الموارد المادية:** تُعتبر الموارد المالية والمادية بمثابة الموجودات الملموسة للمنظمة. وهي تحمل مسؤولية إدارة هذه الموارد إدارة جيدة، من خلال تحقيق أهداف البرنامج بطريقة تحرص على مردودية التكاليف، وأنظمة رقابة داخلية فعالة،



ورشة عمل للمجتمع المدني  
منعقدة في مكتب منظمة  
خدمات الإغاثة الكاثوليكية في  
مدينة ديلي، عاصمة تيمور  
الشرقية.

وتعظيم المنافع المستمدّة من استخدام هذه الموجّدات.

**٩. البرمجة والخدمات والنتائج:** يشمل القسم المتعلّق بالبرمجة والخدمات والنتائج البرامج والخدمات والمنتجات التي تؤمنها المنظمات لهيئاتها الأساسية. ويجب على المنظمة أن تستخدم مواردها لتأمين خدمات نوعية لهيئتها الأساسية وأن تقيس وقوع هذه الخدمات.

## كيف يمكن استخدام أداة تقييم القدرات الشاملة؟

إن أداة تقييم القدرات التّنظيمية الشاملة مرنّة ويمكن تكييفها بسهولة لتنماشى وسياق المنظمات وثقافتها. يتوفّر خياران لإجراء تحليل للقدرات التّنظيمية: تقييم ذاتي يتمّ تسييره داخلياً أو تقييم خارجي يستعين بميسّر من خارج المنظمة. ويعتمد الخيار الذي سيتم اتخاذُه على الغرض من التّقييم والموارد المتوفّرة، كالوقت والموظّفين المتوفّرين والدعم المالي لهذه العملية. أكان التّقييم داخلياً أم خارجياً، لا بدّ أن يركّز على الترويج لحوار له معنى مع الأشخاص المتأثّرين بالعملية من أجل المحافظة على ملكيّتهم للعملية. وبغضّ النظر عن اللجوء إلى ميسّر داخلي أم خارجي، يجري اقتراح هذه الخطوات السّتّ:

### ١. التّحضير

#### أسس التّقييم

يجب أن يجّب فريق الإدارة في المنظمة على الأسئلة التالية وهو يخطّط لإجراء التّقييم:

- ما الهدف من هذا التّقييم؟
- هل تلتزم القيادة والموظّفون بهذه العملية؟
- هل تفهم الجهات المعنية الأخرى هذا التّقييم وتقدّم لنا دعمها؟
- هل خصّصنا ما يكفي من الموارد (وقت، ميزانية، موظّفون، أفراد يتمتعون بمهارات وخبرة مطلوبة لتسهيل العملية) لإجراء التّقييم وتنفيذ وتأمين المتابعة؟

#### إنشاء فريق التّقييم

متى تمت الإجابة على الأسئلة أعلاه، تطور المنظمة الخاضعة للتّقييم شروط عمل<sup>٣</sup> لتأليف فريق التّقييم وتحديد مسؤولياته. ويجب أن يكون الأعضاء المعينون مطلعين على التطوير التّنظيمي ويتعلّمون بمهارات التّيسير.

**مراجعة أداة تقييم القدرات التّنظيمية الشاملة واختيار نطاقات القدرات ومكوناتها**  
يتعيّن على فريق التّقييم أن يراجع بدقة كبيرة نطاقات القدرات التسعة كلّها إلى جانب مكوناتها المفصّلة وبياناتها القابلة للمراقبة. من بين هذه النطاقات التسعة، على الفريق أن يختار ما بين إجراء تقييم شامل لنطاقات القدرات التسعة أو إجراء تقييم إنّتقائي لنطاقات القدرات والمكونات التي تُعتبر الأهم بالنسبة إلى المنظمة في هذا الوقت بالذات. بعد ذلك، يحدّد الفريق المكونات التي سيشملها التّقييم ضمن نطاقات القدرات المُختارّة. ويعتمد اختيار نطاقات القدرات والمكونات على تحديّات الإدارة وال حاجات التي تواجهها المنظمة في أثناء فترة التّقييم.

<sup>٣</sup> يرد مثلّ عن شروط العمل في الملحق ٢.

## تحديد مصادر المعلومات وأساليب جمع البيانات

من أجل التوصل إلى فهم شامل للمنظمة، لا بدّ من جمع آراء مجموعة واسعة من الأفراد والمجموعات من داخل المنظمة وخارجها. ويكون عدد الأفراد والمجموعات الذين سيجري شملهم مرهوناً بالوقت وتوفّر الأشخاص والحساسيات السياسية والموقع الجغرافي<sup>١٣</sup>. فمن الأفضل أن يشارك ممثلون عن مجموعات الجهات المعنية كلّها في التقييم، بما في ذلك الموظفين وأعضاء المجلس والمتطلعين وهيئات المنظمة الأساسية وغيرهم ممّن له دور في أنشطة المنظمة وتطورها.

تتوفّر أساليب متعدّدة لجمع البيانات، بما في ذلك المناقشة ضمن مجموعة، أو ورشات العمل، أو المقابلات الفردية. ويعتمد الأسلوب المختار على مسائل مثل التحصيل العلمي ومعدّل القرائبة لدى الموظفين، وثقافة المنظمة، وال الحاجة إلى الشفافية ومستوى الثقة في أوساط الموظفين. قد تختار أيضاً المنظمة الخاضعة للتقييم وفريق التقييم اعتماد مقاربة هجينه في هذا السياق.



تعاونت منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية مع المجتمع المحلي في كمبوديا بشأن مشروع زراعة مائية يشجع الوسائل القانونية لصيد الأسماك ويوفر ملاداً آمناً للأسماك لتربّي نسلها

<sup>١٣</sup> المصدر: دليل إلى عملية تقييم تنظيمية خاص بالصندوق العالمي للطبيعة، الصندوق العالمي للطبيعة، ٢٠٠٣.



## حسنات أساليب جمع البيانات وسبيئاتها

الأسلوب	الحسنات	السيئات
مناقشات داخل مجموعات (مناقشات ماءدة مستديرة)	<p>يعتبر عمل الفريق مع ميسّر طريقة فعالة لجمع معلومات قيمة ومفصلة.</p> <p>تعتبر هذه المقاربة شفافة، وتتخللها مناقشات مفتوحة للبيانات كلها، لذا قد يثق المدراء الرفيعو المستوى وأعضاء مجلس الإدارة أكثر بالنتائج.</p> <p>قد ينفتح نقاش حول مسائل لم تتم مناقشتها سابقاً</p>	<p>يمكن أن يؤثر الأشخاص المهيمنون على مشاركة الآخرين فتصبح المناقشة منحازة.</p> <p>تطلب مهارات تيسير محددة.</p> <p>لا بد من أشخاص يحسنون تدوين رؤوس الأقلام وإلا قد تضيع البيانات.</p> <p>ما من كتمان للهوية في المجموعة، لذا قد لا يكون الأسلوب مناسباً لقاءات تكون فيها الثقة متداولة.</p>
ورشات العمل	<p>يمكن أن توفر الوقت من خلال جمع الجميع لفترة محددة.</p> <p>قد تجمع ما بين أشخاص لا يتقاولون بشكل متكرر (المجلس والموظفو، مسؤول البرامج والمالية، الخ)</p> <p>يعرف الجميع ما هي نتائج التقييم الأولى ويشعرون بملكيتها</p>	<p>قد يعجز ميسّر غير ماهر عن حل المشاكل أو النزاعات داخل المجموعة، ما يؤدي إلى تبذير الوقت والجهد والموارد.</p> <p>لا بد من أشخاص يحسنون تدوين رؤوس الأقلام أو قد تضيع البيانات.</p> <p>الكتمان محدود فيها (أو ما من كتمان) للهوية في الإجابات، لذا قد لا يكون هذا الأسلوب مناسباً لقاءات تكون فيها الثقة متداولة.</p>
المقابلات الفردية	<p>إنها موضوعية وحيادية نسبياً.</p> <p>يمكن المشاركون التفكير بالفئات والمكونات، ولا تتأثر البيانات القابلة للمراقبة بالآخرين أو بآرائهم.</p> <p>قد تكون مفيدة من أجل التحقق من البيانات عبر استخدام أساليب مختلفة.</p>	<p>قد يُنظر إلى الأفراد على أنهم غير موضوعيين للغاية.</p> <p>تحتاج النتائج إلى تحليل دقيق ومفتوح يضطلع به فريق التقييم.</p> <p>يجب أن تكون الإدارة العليا والمجلس مستعدين نفسياً للتعرّض للإنتقاد، ذلك أن المقابلات الفردية قد تكشف عن نقاط ضعف.</p>

## ٢. التخطيط للتقييم

على فريق التقييم إعداد ما يلي:

- وضع جدول أعمال
- ترتيب المسائل اللوجستية كلها (مثل المكان والنقل والوجبات والنسخ، الخ)
- إعداد الأوراق التي ستُوزَع والألوان الورقية وعروض الباور بوينت وغيرها مسبقاً
- تحديد المشاركين وأرسال دعوة خطية إليهم
- تحديد أدوار محددة بؤديها كل شخص قبل التقييم وأثناءه وبعده (أي التيسير والإبلاغ وحفظ الوقت، الخ)
- تعين شخص مسؤول عن تدوين رؤوس الأقلام ومراجعة المعلومات التي تحتاج إلى تدوين وكيف سيتم تسجيلها، بما في ذلك كيف سيتم تدوين التعليقات الفردية وتعليقات المجموعات الصغيرة

- تأمين بعض الوقت في بداية أي لقاء، مهما كان الأسلوب المعتمد (فردياً كان أو ضمن مجموعة أو ورشة عمل) للتعرف والتعرّف إلى الآخرين من أجل بناء الثقة والراحة

### **تحضير المشاركين**

قبل جمع البيانات الفعلية، يجب تنظيم جلسة تعريف بالمسار. التبّه إلى الخطوات التالية لتحضير المشاركين:

- تفسير الهدف من التقييم وكيفية استخدام البيانات المجمعة. التركيز على الوقت الذي سيحصل فيه المشاركون على نتائج التقييم وكيف سيشاركون في جهود تحسين المنظمة إستناداً إلى التقييم.
- شرح دور الميسّرين الداخليين وأو الخارجيين ومدوني رؤوس الأقلام
- شرح مستوى السرية في عملية التقييم
- مراجعة البيانات القابلة للمراقبة في التقييم وتفسير مفهوم «الوضع المرغوب فيه»
- تأمين نسخ عن أداة تقييم القدرات التنظيمية الشاملة مسبقاً كي يتم الإضطلاع بالبحث اللازم وحلّ الارتباك بشأن المصطلحات (اختياري).

### **٣. إجراء التقييم**

بغضّ النظر عن المقاربة المعتمدة، على الميسّر أن يبقى على بيئه موجّهة نحو المهمّة ولكن داعمة، ويحترم بالتالي مساهمات الأفراد وينهي التقييم في الوقت المحدد وفي إطار الميزانية المتّقّق عليها. وفي خلال العملية، يمكن أن يطلب المشاركون تفسير البيانات أو قد يقدمون ما يخالف افتراضات الأداة. إنه أمر طبيعي يشجّع المشاركين على التفكير بشكل نقدي بطريقة عملهم والأساليب التي ينبغي تغييرها. فيجب تيسير النقاش حول ما إذا كان إدخال تغييرات على الأداة لازماً وكيف ذلك. أخيراً، يجب طمانة المشاركون وليس إثارة قلقهم بسبب وجود الكثير من النتائج «الضعيفة» أو «السيئة». فالآداة تهدف إلى تحديد النطاقات الضعيفة والمهمّة من أجل تحسينها. لهذا السبب، لا تصبّ المبالغة في النتائج في خدمة المنظمة أبداً.

من المهم أن يتذكّر المرء أن تقييم المنظمة لا يهدف إلى تحديد الحاجات في مجال تعزيز القدرات فحسب بل يتعدّاه إلى الاعتراف بالقدرات التنظيمية القائمة والإشادة بها. فإن لم يتم القيام بذلك، قد ترکّز ورشة عمل التغذية الراجعة على النواقص التنظيمية وحسب وتؤدي وبالتالي إلى إضعاف المعنويات وفقدان الحواجز وخيّبات أمل، أي النتيجة المعاكسة تماماً للهدف الأصلي من التقييم.

### **٤. تحليل البيانات**

يحوز التحليل البيانات والأراء الأولية إلى معرفة بشأن قدرات المنظمة مما يوجه التدخلات المستقبلية باتجاه بناء القدرات<sup>١٣</sup>. وتعتبر المشاركة مبدأ رئيساً لجمع البيانات وتحليلها (وبالنسبة إلى التقييم برمته)، مع التركيز على أن المنظمة الخاضعة للتقييم تؤدي دوراً رائداً في تفسير

<sup>١٣</sup> الصندوق العالمي للطبيعة (٢٠٠٣) دليل إلى عملية التقييم التنظيمي الخاصة بالصندوق العالمي للطبيعة. غلاند - سويسرا WWF International. (٢٠٠٣). A Guide to the WWF Organizational Assessment Process. Gland, Switzerland.



يتجمع الأطفال لإلقاء التحية على أعضاء منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية في إطار زيارة ميدانية لإطلاق مشاريع التعليم والتنمية في مجتمع المغتربين في مدهافي، شمال شرق مومباي في الهند.

قد يقرر فريق التقييم جمع نطاقات القدرات وأو المكونات وفق مستوى الأولوية. وتقتضي طريقة أخرى لتجمیع البيانات بوضع قائمة بالمكونات التي أعطيت أولوية قصوى. فمهما كانت الطريقة التي جرى اختيارها، يجب أن تظهر البيانات المجمعة نطاقات التحسين ونقطة قوة المنظمة. وبشكل إجمالي، يهدف هذا التمرین إلى تحديد الصورة الإجمالية لقدرات المنظمة.

يمكن أيضاً فريق التقييم أن يحدد نطاقات القدرات أو المكونات التي حصلت على ترتيب متذبذب أو حيث لم يتوفّر ما يكفي من المعلومات لدى المشاركين لتقدير المكون. لذلك، ينبغي تدوين ملاحظات حول البيانات أو المكونات التي حصلت على العديد من الإجابات التالية: «لا أعرف». ففي حين قد يكون أداء المنظمة العام في نطاق محدود من القدرات قوياً أو جيداً، قد تظهر إجابات «لا أعرف» رداً على بعض البيانات أو المكونات مشاكل لجهة تطوير المنظمة، كنشر ضعيف للمعلومات داخل المنظمة، أو غياب الشفافية والمساعدة، أو غياب إجراءات إدارة الموارد البشرية، الخ. وسيكون من المفيد مناقشة هذه الإجابات «لا أعرف» لتحديد الأسباب من ورائها والحلول الممكنة لها.

### **إجراء تحليل معمق للأسباب الجذرية**

متى تم وضع لائحة بنطاقات/مكونات القدرات التي تحتاج إلى تحسين عبر توافق الآراء، يجب أن يساعد الميسر المشاركين على كشف طبيعة النطاقات المختلفة من أجل اختيار القدرات التي ينبغي معالجتها. ومتى بدأ المشاركون بتحليل البيانات في أثناء عملية التقييم، يمكنهم أن يركزوا على مسائل رئيسة للمعالجة. غير أن تحليل الأسباب الجذرية يشكّل فرصة للتعلم عن هذه المسائل ولتأكيد التصنيف. فبغض النظر عن التحليل الخاص الذي يتم الإضطلاع به في أثناء جمع البيانات، سيساعد تحليل الأسباب الجذرية على تصنیف البيانات. ويشير هذا التحليل إلى أن النقص في القدرات مردّه أسباب قد تؤدي إلى تبعات كبيرة على قدرة المنظمة على بلوغ أهدافها، إن لم يجر التصدي لها كأولوية.

أما السبب فهو عامل كامن قائم في المجتمع أو في المنظمة أو في البيئة الخارجية وأدى إلى بروز مشكلة. بينما تكون الآثار التي تجُمِعُ عن المشكلة<sup>١٤</sup> اجتماعية وبيئية أو سياسية أو مرتبطة بالظروف الاقتصادية غالباً ما تكون سلبية.

يطبق بالتالي الميسر تحليل شجرة المشكلة<sup>١٥</sup> من أجل تسهيل نقاش الأسباب التي تم التعرّف إليها وآثرها. ويطرح الميسر على المشاركين مجموعة من الأسئلة تساعدهم على تحديد الأسباب والآثار:

- دون ماهية المسألة المتعلقة بالقدرات التي اتفق عليها المشاركون
- أطلب من المشاركين أن يحدّدوا الأسباب الكامنة وراء هذه المسألة. يمكن أن تتبع الإجابات من التجربة الشخصية والمعرفة ومن المعلومات التي جرى الكشف عنها في أثناء التقييم.

<sup>14</sup> منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية (٢٠٠٤). برويak ١ (الفصل ٣، ص. ٧٩). بالتمور، ميريلاند: س. هان، ج. شاروك، ف. ستيفسون

Catholic Relief Services. (٢٠٠٤). Pro Pack I. (Ch. III, page ٧٩). Baltimore, MD: Hahn, S., Sharrock, G. and Stetson, V.

<sup>15</sup> منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية (٢٠٠٤). برويak ١ (الفصل ٣، ص. ٧٨). بالتمور، ميريلاند: س. هان، ج. شاروك، ف. ستيفسون

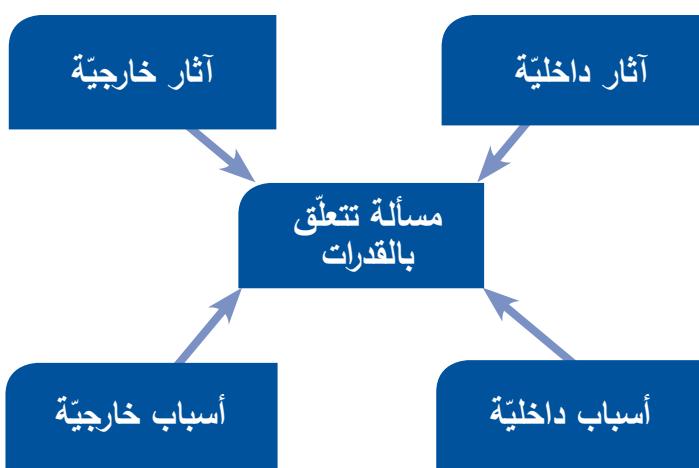
Catholic Relief Services. (٢٠٠٤). Pro Pack I. (Ch. III, page ٧٨). Baltimore, MD: Hahn, S., Sharrock, G. and Stetson, V.

- متى تم تحديد الأسباب، إسأل «لم حصل هذا؟» من أجل تحديد أسباب أخرى متدنية المستوى ساهمت في هذا السبب. استمر في طرح السؤال التالي «ولكن لماذا؟» أو «ما الذي يفسر الأمر؟» بكثير من اللباقة إلى حين يشعر المشاركون أنه لم يعد بإمكانهم التعمق أكثر في الموضوع.
- إجمع الأسباب في فئتين: أسباب داخلية وأسباب خارجية
- إبرز علاقات «السبب والأثر» باتجاه واحد بين مختلف البيانات السبيبية
- راجع المسألة المتعلقة بالقدرات مجدداً واطلب من المشاركون أن يحدّدوا آثارها
- متى تم تحديد الآثار، إسأل «ماذا حدث بعد ذلك؟» أو «ما هي التبعات؟» من أجل تحديد المزيد من الآثار إلى حين تستنفذ الأفكار كلها

يجب أيضاً جمع الآثار كلها ضمن مجموعتين داخلية وخارجية من أجل إبراز التبعات على مستوى المنظمة وما بعد راجع شجرة المشكلة التي تم إكمالها. كما قد تساعد الأسئلة التالية المشاركون على مراجعة شجرة المشكلة وتصحيحها وتحليلها بشكل إضافي:

- هل أن الروابط بين السبب والأثر كلها منطقية؟ هل الروابط كلها محتملة؟
- إلى أي مدى نجحت الأسباب في معالجة الجنور؟
- هل من أسباب جذرية لم يتم التعرّف إليها؟
- ما المساهمة النسبية لكل سبب في المسألة؟
- هل هناك أسباب تبرز أكثر من مرة واحدة؟ لماذا؟
- ما هي الأسباب التي يظهر اثر كبير لها؟

يمكن استخدام الرسم البياني التالي في تحليل شجرة المشكلة:



## ٥. اختيار نطاقات القدرات والمكونات التي يمكن تحسينها

يعتبر اختيار النقاط بحد ذاته خطوة مهمة للغاية. والهدف الأقصى هو التوصل إلى وضع أهداف واستراتيجية (خطة عمل) ترتكز بشكل خاص على تحسين أداء المنظمة وبقائها، مع الأخذ بالاعتبار السياق الذي تعمل في إطاره المنظمة.

وبعد تحديد الأسباب الجذرية، يقرر المشاركون ما هي التحسينات المطلوبة ويختارون نطاقات القرارات ومكوناتها الأكثر إلحاحاً في حين يتحلّون بالوقت نفسه بالواقعية بشأن قدرات المنظمة، من خلال استخدام المعايير التالية:

- مستوى الأهمية بالنسبة إلى بقاء المنظمة
- إمكانية التأثير على نجاح المنظمة
- الأهمية بالنسبة إلى المشاركين في البرامج والجهات المعنية
- الحاجة الملحة إلى التحسين
- الموارد المتوفرة لإطلاق أنشطة التحسين
- الوقت المتوفّر لتنفيذ التحسين
- خطر تجاهل المشكلة
- التّبعات الممكّنة للتدخلات
- صعوبة التحسين أو سهولته<sup>١٣</sup>

بعد اختيار نطاقات القرارات ومكوناتها، يساعد الميسّر المنظمة على تطوير خطة عمل لتحسين النطاقات والمكونات التي تم التعرّف إليها. عند تطوير خطة العمل، يجب أن يتّأكد الميسّر من أن المشاركين يعون قدرتهم على إدخال التحسينات المطلوبة من دون دعم خارجي، ذلك أن الموارد الخارجية قد لا تكون متوفّرة.

## ٦. وضع خطة العمل

يجب أن يفهم المشاركون أن عليهم وضع خطة عمل واقعية وسليمة قابلة للتطبيق في خلال فترة زمنية محددة، معأخذ العوامل الداخلية والخارجية كلها بالاعتبار. ويفترض بالمنظمة أن تمتلك خطة العمل بعيداً عن فرض الميسّر أو المانحين أو فاعلين خارجيين لها. ولا بد أن تضمّ مكونات خطة العمل ما يلي<sup>١٤</sup> :

**بيان بالمشكلة:** وصف لمواطن ضعف المنظمة التي تم تحديدها

**الأهداف:** محددة وقابلة للقياس وقابلة للتنفيذ ذات صلة وفي الوقت المناسب (SMART)، تعليق مقتضب عما تهدف التحسينات أو جهود تعزيز القرارات إلى تحقيقه وكيف تتوّي المنظمة تنفيذ التحسين<sup>١٥</sup>

**الأنشطة:** الخطوات أو الأنشطة المحددة الضرورية لتحقيق كل هدف

**المقاربة:** المسار الذي سيتم استخدامه في تعزيز القرارات مثل التدريب وإعادة هيكلة التدريب أو شراء البرامجيات

**الإطار الزمني:** طول الوقت والمهل القصوى لكل نشاط

<sup>١٣</sup> مقتبس من كاريتاس أوروبا (٢٠٠٢). مقاربة تطوير المنظمة الإستراتيجي. بروكسيل، بلجيكا. د. هرادкова و. كاربيسيك Strategic Organizational Development Approach. Brussels, Belgium: . Adapted from Caritas Europa Hradcová, D. and Karpisek, M.

<sup>١٤</sup> يرد مثال عن موجّه خطة العمل في الملحق ٣

<sup>١٥</sup> منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية (٢٠٠٤) بروك ١ (ص. ١٨٦). بالتيمور، ميريلاند: س. هان، ج. شاروك، ف. ستيسون Catholic Relief Services. (٢٠٠٤). Pro Pack I. (Page ١٨٦). Baltimore, MD: Hahn, S., Sharrock, G. and Stetson, V.

**الأشخاص المسؤولون:** الأفراد أو وحدات العمل المسؤولة عن تنفيذ الأنشطة

**الموارد:** الموارد البشرية والمالية والمادية الضرورية لتحقيق كل هدف

**الرصد والتقييم:** مؤشرات لتقدير تحقيق كل هدف

**البطل:** القائد أو المشرف الذي سيمنح الموافقة الرفيعة المستوى والمشورة في إطار جهد التحسين

في حين تظهر شجرة المشكلة العلاقات بين «الأسباب والآثار»، تظهر شجرة الأهداف العلاقات بين الوسائل والأهداف<sup>١٦</sup>. وتساعد بيانات المشكلة السلبية، التي يتم تحويلها إلى بيانات موضوعية إيجابية، على التعرف إلى الاستراتيجيات المحتملة المتوفرة للتصدي للمشاكل الرئيسة. فعلى سبيل المثال، إذا ما شملت شجرة المشكلة «تغييرًا كبيرًا في الموظفين»، تحول شجرة الأهداف هذا الأمر إلى بيان موضوعي إيجابي هو «التقليص من تغيير الموظفين».

ومعنى تم تطوير الأهداف، يساعد الميسر المشاركين على القيام بعصف ذهني للأنشطة التي يجب الإلصاق بها لتحقيقها. كما يفترض أن يشمل هذا النقاش تحديًّا للقوى التي قد تقاوم التغيير أو تدعمه واستراتيجية للعمل بها. ويساعد البيانات المحللة المشاركين على فهم العوائق القائمة أمام التغيير وكيفية تحسين الأنشطة إستنادًا إلى تحليل التبعات المقصودة وغير المقصودة وفهم البيئة (السياسية والاجتماعية) الخارجية بشكل أفضل.

متى وصل مسار أداة تقييم القدرات التنظيمية الشاملة إلى هذه المرحلة، يكمل فريق التقييم المؤقت إجمالًا عمله وتنتقل مسؤولية تنفيذ خطة العمل ورصدها وتقييمها إلى فريق الإدارة في المنظمة. كما يجب دمج تدخلات بناء القدرات المتطرق إليها ضمن عملية التخطيط الرسمية والخطط الإستراتيجية السنوية. على أن يحرص المدراء الرفيعون المستوى على ذلك.

متى استكمل موظفو المنظمة وقيادتها أداة تقييم القدرات التنظيمية الشاملة وبدأوا بوضع خطة العمل، يصبح اختيار الفصل (الفصول) المعنى من دليل التطوير المؤسسي ضروريًا. وتؤمن الفصول معلومات حول كيفية تطوير مسارات الأعمال والإجراءات والسياسات ذات صلة أو تحسينها وتساعد في توضيح دور كل وظيفة تنظيمية وأهميتها، مثل الموارد البشرية، أو الإدارة المالية، أو الحكومة. كما تتألف الفصول من مبادئ ومعايير دُنية وأفضل الممارسات ومسارات الأعمال ومراجع وأدوات ضرورية للإلصاق بما في ذلك فعال وفاعل بالوظيفة التنظيمية. وبعد قراءة الفصول ذات الصلة، يجب أن يراجع موظفو المنظمة وقيادتها الخطوات المقترنة في الفصول لتحديد الأنشطة الضرورية لتحسين هذه الوظيفة وتطوير خطة عمل واضحة ومحددة زمنياً.

#### **المتابعة**

تعتبر تنفيذ خطة العمل المرحلة الأهم من عملية تطوير المنظمة. وتعتبر الخطط مفيدةً متى تمت ترجمتها إلى أفعال. إلا أنَّ هذا الأمر يعتمد على طبيعة الخطط والتزام إدارة المنظمة بتنفيذها. ولا بدَّ للمنظمة أن تتضع إجراءات لرصد خطط التنفيذ.

<sup>١٦</sup> منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية (٢٠٠٤) بروباك ١ (فصل ٣، ص. ٨١). بالتيمور، ميريلاند: س. هان، ج. شاروك، ف. ستينتون Catholic Relief Services. (٢٠٠٤). Pro Pack I. (Ch. III, page ٨١). Baltimore, MD: Hahn, S., Sharrock, G. and Stetson, V.

تشجع عملية التطوير التنظيمي المنظمات الأعضاء على التعلم. ويُعتبر رصد تنفيذ خطة العمل مهماً للغاية للتعلم من الماضي والتأثير على المستقبل: يمكن المشاركون كلهم أن يتعلّموا من النجاح كما من الإخفاق كما يمكنهم أن يراجعوا العوائق التي واجهوها وأن يخطّطوا لأعمال جديدة تساعدّهم على المضي قدماً. تجري المراجعة، بشكل نموذجي، كل ٤ إلى ٦ أشهر إستناداً إلى المؤشرات الملحوظة في خطة العمل. وقد يكون من المفيد بالنسبة إلى الميسّر (إن كان من خارج المنظمة) أن يعود إلى المنظمة ويساعد في تقييم النّقد والتعرف إلى الدروس المستفادة. يمكن إيجاد نموذج عن تقرير رصد خطة العمل في الملحق ٤.

أخيراً، يؤمّن القسم الخاص بالمراجع ذات الصلة بأداة تقييم القدرات التنظيمية الشاملة روابط مفيدة وقراءات موصى بها إلى جانب المصادر التي جرت استشارتها لوضع الأداة.

## مصفوفة تقييم أداة تقييم قدرات المنظمات الشمولية

مستوى الأولوية	مستوى الإنجاز	نطاق القدرة	مكون
عالٍ متوسط متدني	أ) قوي، يلتقي الحاجات الحالية ب) جيد، سيسنفي من التحسين ج) ضعيف، بحاجة إلى تحسين د) سيء، يحتاج إلى تحسين جدي ه) لا أعرف و) لا ينطبق	<b>الهوية والحكومة</b> <p>يتم الاعتراف بشكل متزايد بأهمية الهوية والحكومة التنظيمية والأخلاقيات وتلبية حاجات الجهات المعنية بالنسبة إلى سمعة منظمة ما وسلامتها وتطورها ونجاحها. فالهوية والحكومة أساسيات بالنسبة إلى تطوير قدرة المنظمة ولا بد من التعاطي معهما إنطلاقاً من تأسيس المنظمة. ويجب أن تضع المنظمة من بين أولوياتها ضرورة الحصول على هويات محددة وأطر تنظيمية وقيم وبيانات بالمهنة وبني حوكمة تعزز التطوير التنظيمي.</p> <p>قد ترغب المنظمات الكاثوليكية في تكييف هذا القسم من أجل عكس بنى الحكومة لديها وهي غالباً ما تتألف من مطارنة وأساقفة وغيرهم من القادة الدينيين.</p>	١
		مجلس مكون بشكل قانوني يشرف على إستراتيجية المنظمة ورؤيتها الإجمالية	١.١.١ - الحكومة
		أدوار المجلس وللجان التابعة له محددة في الميثاق التأسيسي	١.٢.١
		تعقد اجتماعات المجلس بشكل منتظم، ويتم توسيق القرارات وتعكس المساعلة وحسن إدارة الموارد	١.٣.١
		يتتألف المجلس من أعضاء مشهود لهم بالقيادة و/أو الخبرات وهم يمثلون الجهات المعنية، بما في ذلك المشاركين في البرامج	١.٤.١
		تُعتبر بيانات المهمة والرؤية والقيم واضحة ومحددة ومطرزة بشكل تشاركي وهي تصف التطلعات بشكل ملزم	٢.١.١ - المهمة والرؤية والقيم
		تعكس بيانات المهمة والرؤية والقيم حاجات هيئات المنظمة الأساسية	٢.٢.١
		يوافق المجلس على بيانات المهمة والرؤية والقيم	٢.٣.١
		بيانات المهمة والرؤية والقيم مُصاغة بشكل واضح ومحبطة ومفهومة من قبل الجهات المعنية وأعضاء المجتمع والموظفين	٢.٤.١
		بيانات المهمة والرؤية والقيم مدمجة ضمن النظم والسياسات القائمة	٢.٥.١
		يتم استخدام بيانات المهمة والرؤية والقيم لتوجيه عملية اتخاذ القرارات والأنشطة اليومية	٢.٦.١
		تضطلع المنظمة ب責ميتها ورؤيتها من دون أن تعتمد على الجهات المانحة	٢.٧.١
		تعكس بيانات المهمة والرؤية قيم المنظمة	٢.٨.١
		الموظفون قادرون على شرح مهمة المنظمة ورؤيتها ومبادئها إلى الشركاء والجهات المعنية الخارجية	٢.٩.١

مكون	نطاق القدرة	مستوى الإنجاز	مستوى الأولوية
٣ - مشاركة	يتم التعرف الى الجهات المعنية من خلال مسح للجهات المعنية		٣,١.١
	تعرف المنظمة ميزات الجهات المعنية الرئيسية ويمكنها أن تصفها بشكل مناسب		٣,٢.١
	تشارك الجهات المعنية من خلال مجموعة من الفرص كالعضوية في المجلس وجمع التبرعات وحملات المناصرة ووضع الأولويات، الخ.		٣,٣.١
٤ - الميثاق التأسيسي للمنظمة	المنظمة مسجلة ولديها ميثاق تأسيسي		٤,١.١
	تمثل المنظمة لكل المتطلبات التنظيمية		٤,٢.١
	تعكس ثقافة المنظمة مهمة المنظمة ورؤيتها		٥,١.١
	تشجع أخلاقيات العمل على التشاطر والتعاون والتعاضد		٥,٢.١
	تحترم المنظمة التنوع الثقافي واللغة والمعتقدات الدينية		٥,٣.١
	تروج المنظمة لإنشاء بيئة عمل غير تمييزية		٥,٤.١
	تدعم بنية المنظمة مهمة المنظمة ورؤيتها وقيمها		٦,١.١
٦ - بنية المنظمة	تفصل بنية المنظمة وميثاقها التأسيسي بشكل واضح ما بين أدوار الإدارة والمجلس ومسؤولياتهما		٦,٢.١
	للمنظمة هيكل تنظيمي محدث يتم تشاوره مع الموظفين		٦,٣.١
	يظهر الهيكل التنظيمي مستويات الإبلاغ وقنوات الاتصال يعكس الهيكل التنظيمي مستويات اتخاذ القرارات وخطوط الإبلاغ داخل المنظمة		٦,٤.١
	تنتمتع بنية المنظمة بآلية استشارية		٦,٥.١
	كل المناصب الملحوظة في الهيكل التنظيمي مشغولة أو هناك خطة لملئها في المستقبل القريب		٦,٦.١
	تعكس المناصب في بنية المنظمة متطلبات التوظيف في المنظمة أو تمثلها		٦,٧.١

مستوى الأولوية	مستوى الإنجاز	نطاق القدرة	مكون
عالٍ متوسط متذبذب	أ) قوي، يلبي الحاجات الحالية ب) جيد، سيستفيد من التحسين ج) ضعيف، بحاجة الى تحسين د) سيء، يحتاج الى تحسين جدي ه) لا أعرف و) لا ينطبق	<b>الإستراتيجية والتنظيم</b> <p>تعمل الاستراتيجية بكفاءة بلغ منظمة ما لأهدافها الشاملة الطويلة الأمد من خلال التصدي للمسائل البنوية و/أو البرنامجية الرئيسة التي تُعد أساسية بالنسبة إلى بناء المنظمة على المدى الطويل ونجاح برامجها.</p> <p>والتنظيم هو عملية مستمرة تجري على مستويات متعددة من أجل وضع أهداف مرتبطة بالمنظمة وبرامجها وتحديد الأعمال والموارد الضرورية لبلوغ هذه الأهداف.</p> <p>يجب أن يشارك الموظفون وأعضاء المجتمع (أو هيئات المنظمة الأساسية) في عمليات التنظيم هذه بشكل منهجي لإثبات مساهماتهم والتزامهم.</p> <p>بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تطلق قيادة المنظمة مراجعة منتظمة للخطط الإستراتيجية والتشغيلية وأن تدخل تعديلات عليها لضمان نمو المنظمة وصحتها.</p>	II
		تعكس عملية التخطيط قيم المنظمة الأساسية	١- عملية التخطيط الإجمالية
		يتم توثيق عملية التخطيط وتأمين المتابعة لها	١,٢.١١
		يجري استخدام بيانات ذات صلة من مصادر داخلية وخارجية بشكل منتظم لدعم التخطيط وتحسينه	١,٣.١١
		تشمل عملية التخطيط التشاور مع المجتمعات المستهدفة وتحليل حاجاتهم بشكل موضوعي	١,٤.١١
		تتضمن عملية التخطيط اتخاذ قرارات بشكل تشاركي لتحديد الأولويات وتحصيص الموارد	١,٥.١١
		يتضمن التوصيف الوظيفي للموظفين ونظام أداء الموظفين وتقييمهم مسؤولية التخطيط	١,٦.١١
		يواكب المجلس على بيانات المهمة والرؤية والقيم	٢- التخطيط الإستراتيجي
		تعزز الاستراتيجية التنمية البشرية	٢,١.١١
		يتم الإضطلاع بتقديم التخطيط الاستراتيجي بشكل دوري	٢,٢.١١
		تقود الإدارة العليا عملية تطوير الخطة الاستراتيجية للمنظمة	٢,٣.١١
		تشمل عملية التخطيط اتخاذ القرارات التشاركية لتحديد الأولويات وتحصيص الموارد	٢,٤.١١
		تتمتع المنظمة بخبرة داخلية أو يمكنها استخدام الخبرة الخارجية بشكل فعال من أجل توجيه التخطيط الإستراتيجي	٢,٥.١١
		يتم تطوير الخطة الاستراتيجية بطريقة تشاركية تشرك الموظفين والجهات المعنية والمجتمعات التي تتأثر بالاستراتيجية	٢,٦.١١

مكون	نطاق القدرة	مستوى الإنجاز	مستوى الأولوية
٣- الخطط التشغيلية	يشكّل تحليل البيئيين الداخلية والخارجية، بما في ذلك الاتجاهات الرئيسية، جزءاً من عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة	٢,٧.١١	
	الخطة الاستراتيجية واضحة وواقعية وقابلة للتنفيذ	٢,٨.١١	
	تحدد بوضوح الأطر الزمنية لبلوغ الأهداف والغايات الإستراتيجية	٢,٩.١١	
	تستخدم الإدارة الإستراتيجية لاتخاذ القرارات	٢,١٠.١١	
	تساعد الاستراتيجية على توجيه التصرفات على كل مستويات المنظمة	٢,١١.١١	
	يتم تطوير المبادرات وتتنفيذها بأساليب متنسقة مع الخطة الإستراتيجية للمنظمة	٢,١٢.١١	
	تجري مراجعة الاستراتيجية وتحديثها بشكل دوري وفق أسلوب شاركي ومتناهٍ من قبل الموظفين والجهات المعنية والمجتمعات	٢,١٣.١١	
	يتم تطوير الخطط التشغيلية من أجل تحقيق أهداف الخطة الإستراتيجية وتنمية حاجات الأشخاص الذين تخدمهم المنظمة	٣,١.١١	
	تُستخدم الخطط التشغيلية لتوجيه عملية إعداد الميزانية	٣,٢.١١	
	يتم تفصيل الخطط التشغيلية وتنفيذها ضمن إطار زمني محدد	٣,٣.١١	
	تشير الخطط التشغيلية إلى الموارد البشرية والمالية والمادية الضرورية لبلوغ الأهداف	٣,٤.١١	
	يسعى الموظفون بالخطط التشغيلية في عملية اتخاذ القرارات المرتبطة بالعمليات اليومية	٣,٥.١١	
	يرتبط أداء المنظمة واستحقاقات الأقسام بالخطة التشغيلية	٣,٦.١١	
	يجري تطوير الخطط أو مراجعتها بشكل دوري وفق أسلوب شاركي ومتناهٍ من قبل الموظفين والذين تخدمهم المنظمة	٣,٧.١١	
٤- رصد الخطط الإستراتيجية والتشغيلية	للمنظمة أجهزة رصد للخطط الإستراتيجية والتشغيلية تقييد عن التقدم المحرز باتجاه تحقيق أهداف الخطط إلى الموظفين والجهات المعنية	٤,١.١١	
	تشرك القيادة الموظفين بشكل منتظم للتفكير ملياً في أهداف الخطط الإستراتيجية والتشغيلية وتستخدم المعلومات لتكيف الخطط أو تنفيذها	٤,٢.١١	

مكون	نطاق القدرة	مستوى الإنجاز	مستوى الأولوية
		<p>أ) قوي، يلبي الحاجات الحالية بـ جيد، سيستفيد من التحسين من التحسين</p> <p>ج) ضعيف، بحاجة إلى تحسين د) سيء، يحتاج إلى تحسين جدي ه) لا أعرف و) لا ينطبق</p>	<p>الإدارة العامة تُعتبر الإدارة التنظيمية أساسية لخلق بيئة تدعم التحسين المستمر للأفراد والمنظمات بغية تأمين سلع وخدمات أفضل للمجتمعات التي تخدمها.</p> <p>وتنتَّلِقُ الإدارة بالآليات العامة المُهادفة إلى قيادة الأنشطة وتنسيقها وتسييرها وتنبُّلِ العمليات داخل منظمة. وتدرج في إطار الإدارة العامة المكونات التي تتقدِّم على تماُك المنظمة والتزامها بمهمتها، كالقيادة والتنظيم والإشراف والرقابة.</p> <p>يجب على المنظمات أن تطبق عمليات إدارة وأنظمة ذات صلة تضمن استخدام المنظمة الفعال لمواردها من أجل تحقيق رؤيتها وغاياتها وتقديم النتائج. ومن الضروري أن تكون أنظمة الإدارة شفافة وسهلة الفهم.</p>
١ - الإدارة	١,١.III		
	١,٢.III		
	١,٣.III		
	١,٤.III		
	١,٥.III		
	١,٦.III		
٢ - الإبلاغ وإدارة المعلومات	٢,١.III		
	٢,٢.III		
	٢,٣.III		
	٢,٤.III		
٣ - العلاقات داخل فرق العمل	٣,١.III		
	٣,٢.III		
	٣,٣.III		

مكون	نطاق القدرة	مستوى الإنجاز	مستوى الأولوية
٤ - إدارة التغيير	٤,١.III	تدعم الإدارة العليا فرص التغيير باتجاه تحسين المنظمة ونموها وتدعمها	
	٤,٢.III	تؤمن الإدارة الموارد البشرية والمادية والمالية لدعم مبادرات التغيير المقترنة عليها ومكافأتها	
٥- إدارة المخاطر	٥,١.III	تحرص الإدارة العليا على أن تدمج عملية التخطيط الإستراتيجي وتقيم المخاطر التي تضع قيم المنظمة أو مصداقيتها في خطر وتهدد بقائها	
	٥,٢.III	أنظمة الرقابة الداخلية وألياتها قائمة لإجراء مراجعة دورية بغية ضمان الامتثال وتقليل المخاطر	
	٥,٣.III	نشاط مسؤوليات الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر بموظف ذي صلة يخضع للمساءلة	
	٥,٤.III	يراجع الرئيس التنفيذي كل تقارير التدقيق ويحرص على معالجة كل نتائج التدقيق	
	٥,٥.III	يعي الموظفون متطلبات الامتثال وتتوفر آليات لإبلاغ الإدارة بشكل سري عن حالات عدم الامتثال من دون الخوف من العقاب	
	٥,٦.III	تحرص الإدارة على تصميم خطط تشغيلية و/أو طوارئ وتنفيذها لمواجهة المخاطر الحالية أو المحتملة	
	٥,٧.III	يبقي مجلس إستشاري خارجي أو بنية مماثلة المنظمة مطلعة على أهم التوجهات التي قد تشكل خطراً على المنظمة أو الذين تخدمهم	
	٥,٨.III	للمنظمة ضوابط قائمة مهمتها الحد من الإنفاق أو تقليله في حال انخفاض الواردات	
	٥,٩.III	وضعت المنظمة تدابير مالية للطوارئ من أجل تقليل إمكانيات توقيف العمل الناتج عن حالات طارئة أو أحداث أخرى غير مخطط لها	
	٥,١٠.III	تقدر المنظمة كل المخاطر القابلة للتأمين وتقوم بالعمل المناسب	
	٥,١١.III	لا تخضع الأصول لأى نزاع و/أو تقاضي	

مستوى الأولوية	مستوى الإنجاز	نطاق القدرة	مكون
عالٍ متوسط متذبذب	أ) قوي، يلبّي الحاجات الحالية ب) جيد، سيستفيد من التحسين ج) ضعيف، بحاجة الى تحسين د) سيء، يحتاج الى تحسين جدي هـ) لا أعرف و) لا ينطبق	<b>العلاقات الخارجية والشراكات</b> <p>يعتبر بناء علاقات خارجية والإبقاء على شراكات سليمة ومنتجة ضرورياً لمنظمة غير ربحية لكي تبلغ أهدافها. إنها عملية تقوم من خلالها المنظمة بالترويج لتحالفات وشراكات استراتيجية مع مجموعات مختلفة، كصانعي السياسات والجهات المعنية الأخرى، وتطوير استراتيجيات للتواصل ونشر المعلومات، وإنشاء نظم مناسبة لرصد فعالية الشراكات، وتعزيز العلاقات مع الجهات المانحة والجمهور لكي يتم الاعتراف بالمنظمة واحترامها ولكي تكون وبالتالي قادرة على جمع الموارد بشكل ملائم. تشمل العلاقات الخارجية مجموعة من الجهات الفاعلة التي تعمل من أجل زيادة نفوذ المنظمة، ما قد يساعدها على تحقيق أهدافها و يجعلها أقل ضعفاً أمام الظروف الاقتصادية المتغيرة.</p>	١٧
		للمنظمة استراتيجية قائمة من أجل البحث عن تحالفات مع مجموعات وشبكات أخرى تتاصر المسائل والأهداف نفسها	١,١.٧ - العلاقات مع صانعي السياسات
		تقيم المنظمة علاقات مع صانعي السياسات لمناصرة تطبيق قوانين وأنظمة وسياسات تعالج الأسباب الجذرية للمسائل والمشاكل العامة و/أو استحداثها	١,٢.٧
		تفهم المنظمة دورها في مجال المناصرة أو تطوير سياسات عامة وتشارك في أنشطة المناصرة	١,٣.٧
		تعزز المنظمة علاقتها مع الحكومة من دون أن يمس ذلك بنزاهتها واستقلاليتها	١,٤.٧
		تشارك المنظمة في مجموعات عمل أو فرق عمل مع الحكومة	١,٥.٧
		للمنظمة استراتيجية للتواصل وتشاطر المعلومات ونشرها تهدف الى توجيه السياسات والتأثير عليها	١,٦.٧
		تنشئ المنظمة روابط برامجية وتقنية مع منظمات وطنية ودولية والقطاع الخاص من أجل تأمين النفوذ والموارد التي تعزز قدرتها على إتمام مهمتها	٢,١.٧ - الشراكات
		تعطي المنظمة الأولوية للعضوية في تحالفات وشبكات وائتلافات وتؤدي دوراً رائداً متى أمكن	٢,٢.٧
		للمنظمة اتفاقيات خطية لشراكتها تساعدها على تحديد الثقة والتعاون وتعزيزهما	٢,٣.٧
		تسثثير المنظمة بانتظام جهات معنية رئيسة لتحفيز النقاش بشأن مسائل السياسات والمناصرة وتقييم الحاجات والتمويل وتصميم المشاريع وتنفيذها ورصدها وتقييم الواقع	٢,٤.٧

مستوى الأولوية	مستوى الإنجاز	نطاق القدرة	مكون
		يتم تشاوئ المعلومات حول الخدمات الحالية أو المخطط لها وغيرها من الأنشطة والنتائج بشكل روتيني مع المجتمعات المستفيدة المختارة وغيرها من الجهات المعنية	٢,٥.١٧
		ترصد المنظمة فعالية شراكاتها مع منظمات أخرى من خلال التفكير والتقارير المؤثرة	٢,٦.١٧
		تتجه المنظمة في حشد الموارد من الحكومة والجهات المانحة لنفسها ولشركائها وللمجتمعات	٣,١.١٧ ٣- العلاقات مع الجهات المانحة
		المنظمة معروفة ومعترف بها ومحترمة من قبل الجهات المانحة الدولية والمحلية، وغيرها من الجهات الفاعلة من المجتمع المدني والمسؤولين الحكوميين كما هو مناسب بالنسبة إلى قدرات المنظمة والبيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية	٣,٢.١٧
		للمنظمة استراتيجية متينة في مجال العلاقات العامة وهي مستخدمة وخاضعة للرصد والتقييم بشكل منتظم	٤,١.١٧ ٤- العلاقات العامة
		يتمكن الشخص المسؤول عن العلاقات العامة بالمؤهلات الضرورية للقيام بعمله	٤,٢.١٧

مستوى الأولوية	مستوى الإنجاز	نطاق القدرة	مكون
عالٍ	أ) قوي، يلبي	الاستدامة	٧
متوسط	الحاجات الحالية	يندرج إنشاء مؤسسات مستدامة في صميم التنمية التنظيمية. والاستدامة تعني أن مناظير طويلة الأمد تطبق على كل الأفعال المتعلقة بالمنظمة	١- استدامة البرامج
متذمٌ	ب) جيد، سيستفيد من التحسين	ويرنامجها. ويتم تأمين استدامة المنظمات وبرامجها من خلال التتبّه المستمر إلى اتخاذ قرارات لا تلبي فحسب المتطلبات القصيرة الأمد بل تحرص أيضاً على بقاء المنظمة على المدى الطويل واستمرار منافع برامجها بعد ان توقف دعمها لهذه البرامج. وقد تكون آلية الاستدامة استمرار المنظمة أو قيام المجتمع و/أو هيئات المنظمة الأساسية بتحمل مسؤولية تأمين الخدمات.	
	ج) ضعيف، بحاجة إلى تحسين		
	د) سيء، يحتاج إلى تحسين جدي		
	هـ) لا أعرف		
	و) لا ينطبق		
		البرنامج مركز ذو أولوية لكي يعكس قيم المنظمة وتوجهها الاستراتيجي ويروج لمهمتها	
		يمتلك المجتمع المنافع الناجمة عن تنفيذ البرنامج	
		يتم الاعتراف بدور المنظمة الرائد في مجالات برامجها الرئيسية	
		يتم تصميم البرنامج وتنفيذها بشكل منصف وشامل للأشخاص الأكثر ضعفاً والذين يحتاجون إلى التنفيذ إلى خدمات البرامج	
		استراتيجية الاستدامة مدمجة في البرامج كافة	
		يعالج البرنامج مسائل المساواة بين الجنسين وغيرها من المخاوف المتعلقة بالانصاف	١,٦.٧
		تناسب أنظمة تأمين البرنامج والبني الأساسية فيه حجم البرنامج وهي مرنة وتنكيف مع التغيرات في الاتجاه الاستراتيجي	١,٧.٧
		تستفيد أعداد متزايدة من الناس من البرنامج	١,٨.٧
		يمكن إعادة تطبيق البرنامج وتعزيزه	١,٩.٧
		للبرنامج استراتيجية خروج واضحة ومفهومة من قبل جميع الأطراف المعنية	١,١٠.٧
		تحظى الإدارة بالدعم الكامل من المجلس أو غيره من البني الإدارية لكي تضطلع بمهمتها ورؤيتها وتحافظ على استقلاليتها تجاه الجهات المانحة	٢,١.٧
		تتمتع المنظمة بقدرة داخلية وشبكات وسمعة تتيح لها جذب موظفين كفوءين يلتزمون بمهمتها وقيمها واستبقاءهم	٢,٢.٧
		أنظمة الإدارة وبنها مرنة وقابلة للتكييف وفق حجم البرنامج والتغيرات في الاتجاه الاستراتيجي	٢,٣.٧
		تعزز الإدارة العليا بنشاط تنمية القيادة وبروز قادة جدد داخل المنظمة	٢,٤.٧

مكون	نطاق القدرة	مستوى الإنجاز	مستوى الأولوية
	٢,٥.٧	توفر ثقافة المساعدة والشفافية وتتوفر خطوط توجيهية بشأنهما، مع التبعات الناجمة عن انتهاكها	
	٢,٦.٧	ترصد المنظمة فعالية شراكاتها مع منظمات أخرى كما هي موثقة من خلال التقارير	
٣- الاستدامة المالية واستدامة الموارد	٣,١.٧	تحرص المنظمة على أن تكون عملياتها ذات مردودية التكاليف وتنافس مع منظمات شبيهة	
	٣,٢.٧	حركة النقد في المنظمة دائماً مناسبة لتلبية المتطلبات التشغيلية	
	٣,٣.٧	تدبر المنظمة موجوداتها لمراقبة الكلفة ومتى كان ذلك مناسباً، لتعظيم الموارد بغية تأمين البقاء المالي	
	٣,٤.٧	تستخدم المنظمة الموارد الطبيعية بشكل مستدام	
	٣,٥.٧	تستحثد المنظمة اقتراحات ومفاهيم منطقية وتبذر مردودية تكاليف مشاريعها	
	٣,٦.٧	تحظى المنظمة بدعم من قاعدة متنوعة من الموارد من دون الافرط في الاعتماد على مصدر تمويل واحد	
	٣,٧.٧	تعززت المنظمة الى موارد محلية تكمل التمويل الآتي من جهات مانحة أجنبية	
	٣,٨.٧	للمنظمة استراتيجيات وأدوات تتماشي و المجالات البرامج الرئيسية التي تتجه في استخدام مدخلات مستدامة تعطي جزءاً من تكاليفها التشغيلية	
	٣,٩.٧	ترتبط استراتيجية المنظمة لجمع الأموال بالخطوة الاستراتيجية بهدف تأمين استقرارية برامجها الرئيسية	
	٣,١٠.٧	عملية جمع الأموال في المنظمة مدمجة في نظام الإدارة المالية وخاصة للرصد والتكييف على أساس دائم	
	٣,١١.٧	للمنظمة موظفون كفؤ وأنظمة قائمة للنفاذ الى الموارد الآتية من جهات مانحة متنوعة وإدارتها والخضوع للمساعدة بشأنها	
	٣,١٢.٧	تعتبر تكاليف جمع الأموال، كنسبة مئوية من تكاليف البرامج، تنافسية مع منظمات شبيهة	
	٣,١٣.٧	تحرص المنظمة على أن تكون تكاليفها التشغيلية وتكاليف تأمين الخدمات فعالة وتنافسية مع منظمات شبيهة	
	٣,١٤.٧	حركة النقد في المنظمة دائماً مناسبة لتلبية المتطلبات التشغيلية	
	٣,١٥.٧	تدبر المنظمة موجوداتها لمراقبة الكلفة ومتى أمكن لاستحداث المدخلات بغية تأمين البقاء المالي	
	٣,١٦.٧	للمنظمة سياسة واضحة لاستخدام أراضيها وموجوداتها التي تومن لها ربحاً اقتصادياً لسكان المستهدفين	
	٣,١٧.٧	لا نزاع ولا تقاضي على الموجودات	

مكون	نطاق القدرة	مستوى الإنجاز	مستوى الأولوية
٤- الاستدامة السياسية	٤,١.٧	تنمّع المنظمة بمصداقية مهنية في مجالات برامجها الأساسية وتنمّع بالشرعية في أوساط المجتمعات والجهات المعنية	
	٤,٢.٧	المنظمة قادرة على تعبئة الدعم الداخلي والخارجي لبرامجها	
	٤,٣.٧	تساهم المنظمة في تنمية المجتمع المدني ونموه وفعاليته وتأمين البيئة المناسبة له	
	٤,٤.٧	توجّه شراكة المنظمة مع الحكومة وصانعي السياسات، من خلال المشاركة في مجموعات العمل وغيرها من البنى، السياسات والخطوط التوجيهية التي تعمل ببرامجها في إطارها	
	٤,٥.٧	تستخدم المنظمة قيمها ومنظور التنمية البشرية للتأثير على الأولويات والخطوط التوجيهية للمنظمات الدولية والجهات المانحة	
	٤,٦.٧	عزّزت المنظمة هيئاتها الأساسية الوفية داخل المجتمع ولها صورة عامة محترمة	
	٤,٧.٧	تساعد المنظمة المجتمعات على تطوير المهارات التمثيلية ومهارات المناصرة لتعزيز الروابط مع المؤسسات العامة والخاصة	
	٤,٨.٧	تنمّع المنظمة بالقدرة على إنتاج أدلة محلية عن حاجات برامجها وفعاليتها وعلى رفعها إلى الحكومة والجهات المانحة وغيرها من الجهات المعنية والجمهور	

مكون	نطاق القدرة	مستوى الإنجاز	مستوى الأولوية
١- استراتيجية التعلم التنظيمي	<p>التعلم التنظيمي إن التعلم التنظيمي هو عملية تقوم من خلالها المنظمة بالاحتفاظ بمعرفة الأفراد وتعلمهم داخل المنظمة وباستفادتها وتطبيقاتها.</p> <p>يجري الجمع ما بين المعرفة الفردية والتجربة الجماعية من أجل تحسين أداء المنظمة. ويتم الاحتفاظ بأكبر قدر ممكن من المعرفة ( يتم تدوينها بشكل كتابي أو تسجيلها بوساطة أخرى) وتشاطرها واستغلالها لاستعمال مستقبلي. وتساعد مسارات التعاون من خلال مجتمعات المعرفة على استحداث المعرفة وتشاطرها.</p>	<p>أ) قوي، يلبي الحاجات الحالية ب) جيد، سيستفيد من التحسين ج) ضعيف، بحاجة إلى تحسين د) سيء، يحتاج إلى تحسين جدي هـ) لا أعرف و) لا ينطبق</p>	<p>عالٍ متوسط متذمٌ</p>
٢- عمليات التفكير النقدي	<p>للمنظمة استراتيجية تعلم تشير إلى كيفية بناء المعرفة الضرورية لاتخاذ القرارات وتحقيق الأولويات وكيفية المحافظة عليها وتطبيقاتها</p> <p>يتواصل المدراء بشأن أولوية تشاطر المعرفة والتعلم عبر رسائل خطية و/ أو شفهية</p> <p>يخصص المدراء الموارد البشرية والمادية والمالية لدعم استراتيجية التعلم التنظيمي</p> <p>يكافِء المدراء الموظفين الذين يساعدون الآخرين ويوثقون التعلم ويتشارطونه ويدعون ويقدرونهم</p> <p>يظهر المدراء كيف يجري استخدام البيانات الناجمة عن الرصد والمراقبة وغيرها من عمليات التعلم من أجل اتخاذ قرارات ما</p> <p>يستعمل المدراء عمليات وأدوات لشاطر المعرفة</p>	<p>١,١.٧٦ ١,٢.٧٦ ١,٣.٧٦ ١,٤.٧٦ ١,٥.٧٦ ١,٦.٧٦</p>	
٣- توثيق المعرفة وتخزينها وتشاطرها	<p>يذكر الموظفون والقيادة بالتجارب والبيانات لاتخاذ القرارات المتعلقة بمارسات الإدارة والبرمجة وبحلولتها</p> <p>يفكر الموظفون والقيادة بشكل منظم بالمشاريع والبرامج والاستراتيجيات قبل تنفيذها وأنشاءه وبعد ويبثون الدروس المستفادة وأفضل الممارسات</p> <p>تدمج المنظمة الدروس المستفادة وأفضل الممارسات في ممارسات المنظمة وأنشطة البرامج</p> <p>يدير الموظفون بشكل ناشط قاعدة المعرفة من خلال خلق منتجات معرفية وجمع منتجات معرفية تم استحداثها خارجياً وتحديث هذه المنتجات</p> <p>ترد المعرفة الموثقة في أشكال تقدم المعلومات ذات الصلة إلى الجماهير المستهدفة</p> <p>يمكن الموظفون كافة النفاذ إلى قاعدة المعرفة والإضافة إليها، بغض النظر عن رتبتهم أو مسؤولياتهم</p> <p>إن تكنولوجيات التخزين والتشاطر المناسبة للمكان والموارد وقدرات المستخدمين متوفرة</p>	<p>٢,١.٧٦ ٢,٢.٧٦ ٢,٣.٧٦ ٣,١.٧٦ ٣,٢.٧٦ ٣,٣.٧٦ ٣,٤.٧٦</p>	

مكون	نطاق القدرة	مستوى الإنجاز	مستوى الأولوية
٣,٥.VI	تعزّز الإدارة العليا بنشاط تتميّز بتنمية القيادة وبروز قادة جدد داخل المنظمة		
٤,١.VI	للمنظمة عمليات وأدوات تساعد الموظفين على الاتصال بعضهم ببعض لطلب المساعدة أو لتقديمها		٤ - مجتمعات الممارسة
٤,٢.VI	يتعاون الموظفون مع مجتمعات الممارسة لتبادل المعلومات ومناقشة التحديات وتطوير أفضل الممارسات والابتكارات		
٤,٣.VI	يطبق الموظفون المعرفة التي اكتسبوها من مجتمعات الممارسة		
٤,٤.VI	تشارك المنظمة في شبكات من المنظمات القريبة من أجل تطوير أفضل الممارسات التي تغطي القطاع بكامله بشكل مشترك.		

مستوى الأولوية	مستوى الإنجاز	نطاق القدرة	مكون
عالٍ	أ) قوي، يلبي	إدارة الموارد البشرية	VII
متوسط	الحاجات الحالية	إن إدارة الموارد البشرية هي وظيفة تنظيمية تتعلق بمسائل مرتبطة	
متذمٌ	ب) جيد، سيستفيد من التحسين	بالأشخاص كالتعيينات والاستخدام وإدارة الأداء والسلامة والرفاه والمنافع وتحفيز الموظفين والتواصل والإدارة والتدريب والروحية. تطبق إدارة	
	ج) ضعيف، بحاجة إلى تحسين	الموارد البشرية مقاربة متماضكة لإدارة موجودات المنظمة الأكثر قيمة، أي الأشخاص الذين يساهمون فردياً وجماعياً في بلوغ المنظمة لأهدافها.	
	د) سيء، يحتاج إلى تحسين جدي	ويجب أن يتمتع الأشخاص في المنظمة بالمهارات والحوافز والفرص لتقديم أفضل مساهمة يمكنهم تقديمها للمنظمة وهي تحتاج إليها.	
	هـ) لا أعرف	ويجب أيضاً أن يكونوا منظمين وأن يعملوا بعضهم مع بعض بطريقة تؤدي إلى نتائج منتجة.	
	و) لا ينطبق		
		تضُم المنظمة عدداً ونوعية مناسبين من الموظفين لإتمام المهام والبرامج بشكل ناجح وتحقيق مهمة المنظمة	١,١.VII ١- القدرة في مجال الموارد البشرية
		المنظمة قادرة على استقطاب موظفين كفوء واستبقائهم لتحقيق غاياتها	١,٢.VII
		تشمل أنماط التوظيف في المنظمة تمثيلاً عادلاً لمجموعات من الأشخاص تخدمهم المنظمة والمجتمعات التي تعمل فيها	١,٣.VII
		تلحظ المنظمة المسائل المتعلقة بالمرأة ومجموعات مهمشة أخرى في سياساتها وممارساتها	١,٤.VII
		الموظفون ملتزمون بمهمة المنظمة التزاماً كاملاً	١,٥.VII
		يشعر الموظفون بأن المنظمة تومن بيته عمل آمنة وسليمة	١,٦.VII
		تتمتع المنظمة بالموارد البشرية التي تخولها إطلاق برامج مبتكرة وفعالة تلبى حاجات المستفيدين	١,٧.VII
		يقود فريق إدارة الموارد البشرية شخص مؤهل يتمتع بالخبرة	٢,١.VII ٢- أنظمة إدارة الموارد البشرية
		تخصّص المنظمة لإدارة كل وحدة من وحداتها التشغيلية الرئيسية موظفين كفوء	٢,٢.VII
		تعكس سياسات الموارد البشرية وإجراءاتها قيم المنظمة ومبادئها	٢,٣.VII
		سياسات الموارد البشرية وإجراءاتها موثقة ويسهل نفاذ الموظفين إليها	٢,٤.VII
		تستند سياسات الموارد البشرية وإجراءاتها إلى قانون العمل المحلي وتضمّ أقساماً محددة تتعلق بحماية حقوق كل الأفراد، بما في ذلك الحماية من التحرش الجنسي ومحاباة الأقارب وتضارب المصالح	٢,٥.VII
		يتّم تطبيق سياسات الموارد البشرية وإجراءاتها بشكل عادل ومتماضك	٢,٦.VII
		يجري رصد سياسات الموارد البشرية وإجراءاتها بشكل منتظم وتختضع للتتعديل متى كان ذلك ضرورياً بواسطة مساهمات من الموظفين	٢,٧.VII

مكون	نطاق القدرة	مستوى الإنجاز	مستوى الأولوية
٣ - التوظيف وملء الشواغر	يتوفر توصيف وظيفي دقيق ومحذّث لكل وظيفة تخصّ موظفًا أو متطوّعًا، إسْتَنادًا إلى مِهمَة المنظمة ومتطلبات المنصب	٣,١.VII	
	يتم توثيق عملية التوظيف وهي شفافة وتنافسية	٣,٢.VII	
	تنماشى معايير اختيار الموظفين والمنتطوّعين مع متطلبات المنصب وحاجات المنظمة	٣,٣.VII	
	تؤمن المنظمة لكل موظف جديد توجيهًا بشأن مبادئها التوجيهية وقيمها وبرامجها	٣,٤.VII	
	يتم الاحتفاظ بملفات سرية لكل موظف من الموظفين مع توثيق رسائل العرض والزيادات في الأجر والترقيات، الخ	٣,٥.VII	
	يمكن لأى موظف الناذ إلى ملفه الخاص إسْتَنادًا إلى قوانين العمل المحلية أو الممارسة المقبول بها	٣,٦.VII	
	تؤمن المنظمة للموظفين الموارد المناسبة للقيام بعملهم	٣,٧.VII	
	يعنى التوصيف الوظيفي بالموظّف والمشرف عليه ويجري تعديله وفق الحاجة إسْتَنادًا إلى إجراء محدد	٣,٨.VII	
٤ - التعويضات والمنافع	للمنظمة إجراء قائم لتحديد سُلْطَم الأجر و لمراجعة السُّلْطَم بشكل دوري	٤,١.VII	
	تستند الأجر والمنافع إلى مِهمَة المنظمة ومبادئها وتهدف إلى التحلّي بالتنافسية مع منظمات شبيهة في البلد أو المنطقة	٤,٢.VII	
	تنماشى رزمه التعويضات والمنافع مع أحكام قانون العمل الوطني	٤,٣.VII	
٥ - أنظمة إدارة الأداء	يعلم الموظفون مع مشرفيّن لوضع خطط عملهم الخاصة ويؤمنون بأن الخطط تعكس مسؤولياتهم بشكل مناسب	٥,١.VII	
	تعتبر غايات الأداء في العمل محفّزة وتؤمن فرصةً للموظفين لإظهار روح المبادرة والإبتكار	٥,٢.VII	
	يدبر نظام موثق ووظيفي التغذية الراجعة المنتظمة والمنهجية بشأن الأداء وجلسات المراقبة والتقييم السنوي للموظفين والمنتطوّعين	٥,٣.VII	
	يدبر نظام موثق ووظيفي ومحذّث بشكل منتظم تقدير الموظفين والمنتطوّعين ومكافأتهم، بما في ذلك الترقية وغيرها	٥,٤.VII	

مستوى الأولوية	مستوى الإنجاز	نطاق القدرة	مكون
٦ - تطوير الموظفين		يشعر كل الموظفين أن أمامهم فرصة عادلة للترقية	٦,١.VII
		يتم الإعلان عن فرص الترقية كما يُحدّد العمل والمهارات المطلوبة	٦,٢.VII
		للمنظمة نظام موثق لتعزيز تطوير الموظفين والآليات لتأمين المتابعة بشأن استخدام قدرات جديدة	٦,٣.VII
		للموظفين خطة تطوير مرتبطة بتحقيق أهداف الأداء الفردي وأهداف المنظمة	٦,٤.VII
		تشمل أهداف تطوير الموظفين فرص الترقية والتعلم أثناء العمل والمرافقه والمشورة من قبل الزملاء ودورات تدريبية	٦,٥.VII
		توفر لكل الموظفين خيارات متعددة للمسار الوظيفي وفرص داخلية وخارجية لرفع المهارات	٦,٦.VII
		للمنظمة ميزانية لتطوير الموظفين وتدريبيهم	٦,٧.VII
٧ - حل الشكاوى وإدارة النزاعات		ترحب المنظمة بمساهمة مجموعة واسعة من الموظفين في المناقشات والقرارات	٧,١.VII
		تستخدم المنظمة إجراءً موئلاً لحل الشكاوى والنزاعات يسهل نفاذ الموظفين والمتطلعين إليه	٧,٢.VII
		يضمن إجراء حل الشكاوى والنزاعات سرية معقولة للأشخاص المترددين ويسعى الموظفون والمتطلعون بالأمان لدى استعماله	٧,٣.VII

مستوى الأولوية	مستوى الإنجاز	نطاق القدرة	مكون
عالٍ متوسط متناهٍ	أ) قوي، يلبِي الحاجات الحالية ب) جيد، سيستفيد من التحسين ج) ضعيف، بحاجة الى تحسين د) سيء، يحتاج الى تحسين جدي هـ) لا أعرف وـ) لا ينطبق	إدارة الموارد المالية والمادية تتتألف الموارد المالية، لأغراض هذه الوثيقة، من الموجودات الملموسة للمنظمة. وال الموجودات هي ممتلكات تخص شركة أو منظمة. وبعتبر كل شيء ماديًّا ممتلك وله قيمة نقديةً من الموجودات. تتحمَّل كل المنظمات مسؤولية ممارسة إدارة جيدةً للموارد التي أوكلتها الجهات المانحة بها. وتشتمل إدارة الموارد الجيدة تحقيقً لأهداف خاصةً بالبرامج بشكل يحقق مردودية التكاليف والحرص على وجود ضوابط داخلية فعالة لحماية الموجودات من السرقة أو إساءة الاستعمال وتعظيم المنافع الناجمة عن استخدام هذه الموجودات.	VIII
		توكل المنظمة الى عدد كافٍ من الموظفين مهمة الإضطلاع بالوظيفة المالية وتعيين على رأسهم شخصاً يتمتع بخبرة ذات صلة وبيملك المؤهلات التعليمية التي تحوله تأدية هذا الدور	١,١.VIII ١- الموظفون الماليون
		يشارك رئيس قسم المالية في كل القرارات التي تؤدي الى تغيير في الموظفين المسؤولين عن الشؤون المالية	١,٢.VIII
		تبقى المنظمة على دفتر أستاذ عام رسمي مع نظام مسک حسابات مزدوج القيد	٢,١.VIII ٢- الأنظمة المالية
		يتم تسجيل المعاملات المالية كلها في دفتر الأستاذ العام الذي يتحمَّل المسئولية الأولى عنه موظف واحد	٢,٢.VIII
		يتم تحديد دورات المحاسبة وفتراتها ويتم إتباع إجراءات الإقفال	٢,٣.VIII
		للمنظمة دليل حسابات يحدَّد بشكل منفصل الموجودات والخصوم والمدخلات والنفقات كلها	٢,٤.VIII
		يصنف دفتر الأستاذ العام أو المساعد النفقات كلها وفق المشروع أو النشاط أو القسم	٢,٥.VIII
		تحفظ المنظمة دفتر الأستاذ العام، أكان يدوياً أم مكتئاً، في مكان آمن للمحافظة على سلامة البيانات	٢,٦.VIII
		يتم استخدام استمرارات قيود معيارية لتسجيل المقيوضات النقدية والمبالغ المصرفية النقدية والقيود في دفتر الأستاذ العام	٣,١.VIII ٣- التوثيق وحفظ السجلات
		يتم الاحتفاظ بكل الوثائق، بما في ذلك الفواتير الأصلية والموافقات، التي تدعم القيود المحاسبية وفق متطلبات القانون المحلي أو متطلبات المنحة، علماً أن المدة الأطول تسرى	٣,٢.VIII
		يتم استخدام سجلات معيارية لوقت لتسجيل الأعباء المرتبطة بالوقت	٣,٣.VIII
		للمنظمة عمليات رسمية لطلب السلع والخدمات والسماح بها وشرائها واستلامها وهي تفترض وثائق معيارية كدعم لهذه الأنشطة	٤,١.VIII ٤- الضوابط الداخلية

مستوى الأولوية	مستوى الإنجاز	نطاق القدرة	مكون
		يجري الحصول على عروض متعددة لمشتريات تنتهي مستوى محدد ويتم توقيتها	٤,٢.VIII
		للمنظمة عمليات رسمية لتسجيل المقبولات والأموال المصرفية النقدية وهي تفترض وثائق معيارية لهذه المعاملات	٤,٣.VIII
		يتم الاحتفاظ بالstocks المالية والنقدية بشكل مادي في الأوقات كلها	٤,٤.VIII
		تستخدم المنظمة جدولًا للموافقة على النفقات يظهر مستويات الموافقة بالنسبة إلى الالتزامات والأموال المصرفية كلها	٤,٥.VIII
		يتم تعين أشخاص يوقعون على كل حساب مصرفي. يتم الاحتفاظ ببطاقات التوقيع في ملف. وتكون الحسابات المصرفية كلها باسم المنظمة	٤,٦.VIII
		تسعى المنظمة إلى توزيع المهام أو لديها ضوابط إضافية متوفرة عندما لا يمكن تحقيق هذا هدف	٤,٧.VIII
		تمثل المنظمة لكل مقتضيات التدقيق الخارجي وتطلع كل الأطراف المعنية على نتائج التدقيق	٤,٨.VIII
		تقوم إدارة المنظمة بعمل تصحيحي سريع ومناسب متى تم اكتشاف حالات غش	٤,٩.VIII
		تجري مطابقة الحسابات المصرفية شهريًا من قبل موظف لا يستلم اموالاً نقدية ولا يصرفها ويوافق عليها مدير رفيع	٤,١٠.VIII
٥- الإبلاغ المالي		يُستخدم دفتر الأستاذ العام كأساس لكل عمليات الإبلاغ المالية يتم توفير التقارير المالية الداخلية والخارجية المنظمة إلى الإدارة والجهات المانحة وغيرها من الأطراف المهنية عبر استخدام الأشكال المطلوبة ووفق المهل الزمنية القصوى المحددة	٥,١.VIII
		يُطلب من المدراء الماليين ومدراء الميزانية التحقيق في اختلافات هامة أو أرصدة غير اعتيادية تم التتبّع إليها خلال مراجعة النتائج الحالية ومقارنتها بالميزانية ويُطلب منهم أيضًا إعداد تقارير ورفعها إلى الإدارة	٥,٢.VIII
		ترتَّد الإدارة على الاختلافات المشار إليها في التقارير وتتَّخذ العمل المناسب	٥,٣.VIII
		أموال المنظمة النقدية وإسقاطاتها ومقبضاتها تساوي خصومها أو تخططها خلال السنوات الثلاث الماضية	٥,٤.VIII
		يتم تحليل الأرصدة في كل حسابات الموجودات والحسابات الدائنة بشكل فصلي على الأقل وتُرتفع التقارير إلى الإدارة للمراجعة	٥,٥.VIII
		تستعمل المنظمة عملية يدوية أو موئلة تحدّد متطلبات تخزين كل السلع التي تشملها الجردة ومتطلبات مسک الدفاتر الخاصة بها	٦,١.VIII
		يتم الاحتفاظ بكل السلع، بما في ذلك البضاعة أو الماشية الذي حصلت عليها المنظمة أو اشتراها، بشكل مناسب ويتم حفظها في منشأة تخزين مناسبة وآمنة	٦,٢.VIII

مكون	نطاق القدرة	مستوى الإنجاز	مستوى الأولوية
	يتوفر مدير للمستودع برافق مسک الحسابات والصيانة وسلامة المنتجات المخزنة في المستودع		٦,٣.VIII
	منشأه التخزين خاضعة للحماية في الأوقات كلها		٦,٤.VIII
	يجري تعداد كل السلع في المستودع بشكل مستقل وفي فترات محددة ويتم التحقيق في الاختلافات الهامة ما بين التعداد وسجلات الجرد ويرفع تقرير بشأنها الى الادارة		٦,٥.VIII
	يتم توثيق كل أنشطة الجرد، بما في ذلك الشحنات الداخلية/الخارجية ويتم توثيق الاختلافات في احتساب الجردة من خلال استعمال استمارات معيارية وثسج في دفتر الأستاذ الخاص بالمستودع		٦,٦.VIII
	يرفع تقرير الجردة الى إدارة المنظمة والجهات المانحة من خلال استعمال استمارات محددة وضمن مهل زمنية متفق عليها		٦,٧.VIII
	لقارير الجردة مسار تدقيق يتيح للمرجعين إتباع أثر كل نشاطات الجردة والأرصدة المبلغ عنها إستناداً الى دفتر الأستاذ الخاص بالمستودع وغيره من وثائق الدعم		٦,٨.VIII
	يتم تخزين السلع التي وهبتها الجهات المانحة أو مؤلتها ويتم شحنها وتوزيعها والإبلاغ عنها تماشياً مع متطلبات الجهات المانحة، متى أمكن		٦,٩.VIII
٧ - الممتلكات والمصنع والمعدات	للمنظمة سياسة تشير الى مكتسبات الملكية التي يجب رسملتها ومختلف فئات الموجودات والأذونات الضرورية لعمليات الإكتساب والتصريف والحياة المقيدة للإستفادة الخاصة بكل فئة من فئات الموجودات		٧,١.VIII
	يتم تسجيل المصنع والمعدات التي تم شراؤها أو الحصول عليها كممتلكات تم التبرع بها في خانة النفقات من خلال استخدام الإهلاك على حياتها المقيدة للإستفادة		٧,٢.VIII
	تجرى حراسة مصنع المنظمة ومعداتها في كل الأوقات		٧,٣.VIII
	تبقي المنظمة على سجلات دعم مكتسباتها وتصريفها بالممتلكات والمصنع والمعدات		٧,٤.VIII
	يجري تعداد الموجودات الخاصة بالمصنع والمعدات بشكل مستقل في فترات محددة. يتم تسجيل نتائج التعداد وإيجازها ومطابقتها مع سجلات الموجودات الثابتة. ويجري التحقيق في الاختلافات في التعداد ويلفت انتباه الإدارة اليها		٧,٥.VIII
	يتم شراء المعدات التي تبرع بها الجهات المانحة أو مؤلتها واستخدامها وتتخزينها وتصريفها تماشياً مع متطلبات الجهات المانحة، متى أمكن		٧,٦.VIII

مكون	نطاق القدرة	مستوى الإنجاز	مستوى الأولوية
٨ - إدارة المبالغ المدينة	٨,١.VIII	تُسجل كل المبالغ المقيدة كسلف إلى منظمات أخرى أو بائعين موردين أو موظفين في خانة المبالغ المدينة المفتوحة في دفتر الأستاذ العام للمنظمة	
	٨,٢.VIII	تنبع المنظمة سياسة موثقة تشير إلى تاريخ استحقاق كل نوع من أنواع المبالغ المدينة أو السلف	
	٨,٣.VIII	تتَّخذ الإدارة عملاً سريعاً لجمع أرصدة المبالغ المدينة المفتوحة أو حلها	
٩ - إعداد الميزانية	٨,٤.VIII	يتم إعداد جداول تدل على المبالغ المستحقة من كل طرف وتاريخ تقديم المبالغ كسلفات على أساس فصلي على الأقل وتجري مطابقتها مع دفتر الأستاذ العام وتُرفع للإدارة من أجل مراجعتها	
	٩,١.VIII	يشارك المدراء كلهم في عملية إعداد الميزانية التي تشَكَّل جزءاً لا يتجزأ من الخطة التشغيلية	
	٩,٢.VIII	تظهر الميزانية السنوية الواردات والنفقات المتوقعة ويوافق عليها الرئيس التنفيذي أو المجلس	
	٩,٣.VIII	يتم دمج ميزانيات المشاريع القائمة وتقديرات المشاريع المقترحة في الميزانية السنوية ويجري تعديلاها متى كان ذلك ضرورياً	
	٩,٤.VIII	تعكس المخصصات في عملية إعداد الميزانية أولويات المنظمة	
	٩,٥.VIII	إذا مولت جهات مانحة متعددة مشروعًا واحدًا، يتم تحديد التمويل والنفقات ذات الصلة بشكل منفصل وفق كل جهة مانحة في سجلات المحاسبة	
	٩,٦.VIII	تتوفر أنظمة لمراقبة النفقات في الميزانية	

مستوى الأولوية	مستوى الإنجاز	نطاق القدرة	مكون
عالٍ متوسط متندٍ	أ) قوي، يلبِي الحاجات الحالية ب) جيد، سيستفيد من التحسين ج) ضعيف، بحاجة الى تحسين د) سيء، يحتاج الى تحسين جدي هـ) لا أعرف وـ) لا ينطبق	<b>البرمجة والخدمات والنتائج</b> <p>يشمل هذا القسم البرامج والخدمات والمنتجات التي تؤمنها المنظمة لهيئاتها الأساسية. وتُعتبر هذه المحدثات المؤشرات الأقوى عن نجاح المنظمة وفعاليتها. ويعتبر على المنظمات أن تستخدِم مواردها، بما في ذلك خبرتها القطاعية، لتأمين خدمات ذات نوعية لهيئاتها الأساسية. وبالإضافة إلى تصميم مشاريع وبرامج نوعية وتنفيذها، يجب أن تتمكن المنظمة من تحديد وقع هذه البرامج ومن قياسه. ويتم التشديد على مشاركة الجهات المعنية في وظائف المشاريع، لا سيما الفئات الممثَلة إجمالاً تمثيلاً ناقصاً، إلى جانب مشاركة المجتمع.</p>	IX
		تدعم مجالات الخبرة القطاعية للمنظمة تحقيق الأهداف	١- الخبرة القطاعية
		للمنظمة قاعدة مناسبة من الموظفين تضم خبراء قطاعيين	١,٢.IX
		يمكن المنظمة النفاذ بسرعة إلى مستشارين خارجيين ومؤثثين لتأمين الخدمات التقنية	١,٣.IX
		المنظمة مشهود لها علناً لتأمينها منتجات وأو خدمات ذات نوعية لهيئاتها الأساسية	١,٤.IX
		تعاون المنظمة مع فاعلين آخرين من المجتمع المدني من أجل تصميم مشاريع مع خدمات إضافية وتنفيذها	١,٥.IX
		المنظمة قادرة على تكيف عملية الإضطلاع بالمشاريع وتأمين الخدمات مع الحاجات المتغيرة لهيئاتها الأساسية	١,٦.IX
		للمنظمة عملية تشاركيَّة معياريَّة لإجراء تحليل للجهات المعنية. يطبق موظفو المشاريع هذه العملية في كل المشاريع	٢,١.IX
		تشعر الجهات المعنية الرئيسة بالرضا عن خدمات المنظمة ومشاريعها وبرامجها	٢,٢.IX
		يشرك موظفو المشاريع بشكل ناشط الجهات المعنية في تصميم عملية التخطيط والتنفيذ وفي تحسينها وتعديلها	٢,٣.IX
		تحلَّ المنظمة مشاريع مستندة إلى الواقع بالنسبة إلى غير المستفيدين أو الجهات المعنية وتصممها من أجل التخفيف من حدة النزاعات	٢,٤.IX
		تعاون المنظمة مع الجهات المعنية من أجل تأمين الاستعمال الأمثل للموارد الطبيعية	٢,٥.IX
		تستخدم المنظمة بشكل استباقي التغذية الراجعة الصادرة عن المجتمع في كل مراحل تطوير المشاريع وإدارتها عبر استعمال مجموعات مختارة بشكل شفاف تمثل المجتمع	٣,١.IX

مستوى الأولوية	مستوى الإنجاز	نطاق القدرة	مكون
		تستند المجموعات المجتمعية غير الممثلة بشكل كامل تقليدياً المنافع من أنشطة المشاريع	٣,٢.IX
		تستند المشاريع بشكل روتيني الى المعرفة المحلية وأفضل الممارسات	٣,٣.IX
		يستخدم الموظفون أساليب تنظيمية محددة لتصميم مشاريع وتنفيذها	٤,١.IX
		تدعم المشاريع التي يصممها الموظفون وينفذونها مهمة المنظمة واستراتيجيتها ومادتها	٤,٢.IX
		تستخدم المنظمة مقاريات تشاركيّة واستراتيجية استدامة في مشاريعها لتعزيز ملكيّة المجتمع	٤,٣.IX
		توثق المنظمة معياراً يضمن أنَّ المشاريع غير مؤذية وتنطبقه. وتكون المجتمعات أو السُّكَان الذين تخدمهم بحال أفضل مما كانوا عليه من دون التدخل	٤,٤.IX
		تتحدى المشاريع البني الاجتماعيّة التي تحدّ من المشاركة الكاملة للأشخاص المهمشين ومن حقوقهم وكرامتهم	٤,٥.IX
		متى أمكن، تؤمن المنظمة إدارة سليمة للموارد الطبيعية في تدخلاتها	٤,٦.IX
		متى أمكن، تدعم المنظمة قدرات الفاعلين من المجتمع المدني لمناصرة التغيير الاجتماعي في تدخلاتها	٤,٧.IX
		تدمج المنظمة المنظور الجنسي في برامجها	٤,٨.IX
٥- تصميم المشاريع وتنفيذها		يضع الموظفون اقتراحات منطقية حسنة الصياغة عبر استخدام المصطلحات التي تستعملها الجهات المانحة	٥,١.IX
		يطور الموظفون أوراق مفاهيم تؤمن المعلومات التي تطلبها الجهات المانحة	٥,٢.IX
		يرفع الموظفون الى الجهات المانحة اقتراحات تستجيب لطلباتهم وفي الوقت ال المناسب (إلى جانب أوراق المفاهيم المطلوبة)	٥,٣.IX
		يطور الموظفون أهدافاً للمشاريع متوجّهة نحو النتائج (الواقع) بدل من أن تفوّدها المساهمة أو النشاط	٥,٤.IX
		يطور الموظفون اقتراحات وميزانيات وملحوظات بشأن الميزانية بشكل متراّن ويطلبون من الأقران مراجعة المسودة وتأمين تعليقات بغرض التحسين	٥,٥.IX
		تطوير المنظمة مؤشرات المخرجات والواقع لمشاريعها	٥,٦.IX
		تتبع المنظمة التقدّم المحرّز من خلال مقارنته بمؤشرات الواقع	٥,٧.IX

مستوى الأولوية	مستوى الإنجاز	نطاق القدرة	مكون
		للمنظمة أنشطة رصد وتقدير حسنة التصميم تؤمن معلومات كمية ونوعية واضحة وتعطي تحليلًا لمسار البرامج ومحضاتها مقارنةً بغايات البرامج وأهدافها	٦،١.IX ٦- الرصد والتقييم والإبلاغ
		تقوم إدارة المنظمة برصد مشاريعها وتقديرها والإبلاغ عنها بشكل منهجي	٦،٢.IX
		تستخدم المنظمة المعلومات التي جمعتها من التقييمات لتطوير مشاريع أكثر استدامةً	٦،٣.IX
		تستخدم المنظمة ما تعلمته من التقييمات في منتصف الطريق من أجل مراجعة استراتيجية مشاريعها بغية تحقيق غايات المشاريع وأهدافها بشكل أفضل	٦،٤.IX
		تفيس المنظمة وقع خدماتها على المشاركين من الرجال والنساء على حد سواء	٦،٥.IX
		يجري موظفو المشاريع تقديرًا مستمرًا للغرات للوقوف على قدرة البرامج الحالية على تلبية حاجات المستفيدين ويدخلون تقييمات متى لزم الأمر	٦،٦.IX
		تفيس المنظمة نوعية الخدمات التي تومنها. تطال الخدمات المؤمنة للمشاركين المقصودين في المشروع	٧،١.IX ٧- نوعية الخدمات
		تجمع المنظمة التغذية الراجعة حول نوعية الخدمات من المشاركين في المشروع وستستخدمها لتحسين خدماتها	٧،٢.IX
		تساعد نوعية تأمين الخدمات المنظمة على تحقيق استراتيجيتها ومهمتها	٧،٣.IX

## **المسرد**

### **الهوية والحكمة المهمة**

الغرض الأعلى لمنظمة ما وهو ينماشى وقيم الجهات المعنية أو توقعاتها

### **الرؤية**

الوضع المستقبلي المرغوب به، تطلعات المنظمة. يجب لفت انتباه أعضاء المنظمة وتركيزهم الى الرؤية

### **الهيئات الأساسية**

أفراد ومجموعات ومؤسسات تشكل فضاء المنظمة وتؤثر على تطورها

### **الميثاق التأسيسي/النظام الداخلي**

مجموعة المبادئ والأنظمة التي يتم من خلالها إدارة المنظمة، لا سيما لجهة حقوق الجهات المعنية التي تتفاعل معها المنظمة أو تحكمها.

### **القيم**

المثل العليا التي يتوق اليها الأشخاص في منظمة ما

### **الحكومة**

مزيج من المسارات والبني التي ينفذها المجلس من أجل توجيه أنشطة المنظمة باتجاه تحقيق أهدافها<sup>١٣</sup> وإدارتها ورصدها

### **الإستراتيجية والتخطيط**

#### **الخطة الإستراتيجية**

وثيقة متعددة السنوات تستخدمها المنظمة من أجل إتمام مهمتها وجعل تنظيمها وبنية ميزانيتها تتنماشى مع أولويات المنظمة وأهدافها. تعالج الخطة الإستراتيجية أربعة أسئلة: أين نحن الآن؟ أين نريد أن نكون؟ كيف نصل إلى هناك؟ كيف نقيس تقدمنا؟

### **الخطة التشغيلية**

خطّة تتفرع عن الخطة الإستراتيجية وتصف أساليب قصيرة الأمد يتم من خلالها تنفيذ الخطة الإستراتيجية، إجمالاً خلال فترة سنوية. إن الخطة التشغيلية هي أساس ميزانية التشغيل السنوية وبنبريرها. تتضمن إجمالاً الخطط التشغيلية أهدافاً وأنشطة ومعايير أداء ومحصلات مرغوب بها ومتطلبات توظيف وموارد وجداول زمنية للتنفيذ ومسار لرصد التقدم

### **استراتيجية خروج**

خطّة تصف كيف ينوي برنامج ما سحب موارده بشكل كامل أو جزئي مع التأكيد من أن تحقيق غايات البرنامج ليس في خطر وأن التقدّم باتجاه هذه الغايات مستمر

١٣ معهد مدققي الحسابات الداخليين (٢٠١١). دور التدقّق الداخلي في الحكومة والمخاطر والامتثال. Institute of Internal Auditors. (٢٠١١). The Role of Internal Auditing in Governance, Risk and Compliance.

## **الإدارة العامة الإمثالت**

إنها أعمال يقوم بها صاحب العمل وتهدف إلى جعل الممارسات تتماشى والأنظمة المحلية والقطريّة والفالرالية ضمن الحدود التنظيمية وتفسيرات المحاكم

### **متطلبات الإمثالت**

قائمة من الأمور المطلوبة من منظمة ما كشرط لمنحها منحة فالرالية

### **إدارة المخاطر**

مصطلح عام يصف عملية تحليل المخاطر في جوانب الإدارة والعمليات كافة وتطوير استراتيجيات للتخفيف من حدة مواجهة هكذا مخاطر

### **خطّة طوارئ**

خطّة يتم وضعها لحالة معينة قد تسوء فيها الأمور. غالباً ما تضع خطط الطوارئ منظمات تزيد أن تكون مستعدة لأي طارئ. تُسمى في بعض الأحيان خطط الدعم، خطط أسوأ السيناريوهات أو الخطّة ب.

### **العلاقات الخارجية والشراكات**

#### **المناصرة**

عملية المدافعة عن أمر ما أو دعمه

### **تحالف**

مجموعة من المنظمات تتشارط موارد مختلفة وتتوافق على العمل باتجاه جدول أعمال محدد أو تعزّز مهمة ما من خلال العمل معًا خلال فترة محددة من الوقت

### **شبكة**

مجموعة من الأفراد أو المنظمات التي تجتمع إستناداً إلى نقاط مشتركة محددة بوضوح لتبادل المعلومات و/أو الإلقاء بأنشطة مشتركة

### **إنّتلاف**

تجمّع يهدف إلى الترويج لمصالح الأعضاء المشتركة

### **شركاء**

منظمات مرتبطة بعلاقة التزام متبادل تستند إلى رؤية مشتركة وروح التضامن

## **الاستدامة الاستدامة التنظيمية**

القدرة على الإستمرار في إدارة القوى الداخلية والخارجية بطريقة تقي على البنى الرئيسة للمنظمة التي تُعتبر ضرورية لتحقيق المنظمة لمهمتها و/أو تعيد استخدامها

### **الاستدامة المالية واستدامة الموارد**

القدرة على الاستمرار في إدارة التغييرات التي تطرأ على دفق أنظمة الإدارة المالية والخاصة بالموارد بشكل يتيح الحفاظ على الأنظمة التنظيمية الرئيسية وقدرتها على برمجة الأنشطة و/أو يعيد استخدامها

### **الاستدامة البرنامجية**

القدرة على الاستمرار في إدارة التغييرات التي تطرأ على البرامج بطريقة تبقى على الأنظمة والبني المطلوبة لبرمجة الأنشطة و/أو تعيد استخدامها.

### **الاستدامة السياسية**

القدرة على الاستمرار في إدارة التغييرات التي نظرًا على الصورة العامة والشبكات الوظيفية والمصداقية المهنية والشرعية تجاه الهيئات الأساسية والجهات المعنية بطريقة تحافظ على القدرة على تحقيق مهمة المنظمة و/أو تبقى عليها

### **التعلم التنظيمي أفضل الممارسات**

تقنيّة أو منهجيّة أو عمليّة أو نشاط إثّضح أنه الأسلوب الأكثر فعاليّة وفاعليّة لبلوغ نتائج مرغوب فيها بشكل موثوق

### **مجتمع الممارسة**

مجموعة من الأشخاص يتّعلّمون معًا أمورًا خاصة بمصلحة مهنيّة مشتركة من خلال تشاُط المعلومات والخبرات وحل المشاكل وتطوير ممارسات مبتكرة أو أفضل الممارسات. تُعرف أيضًا باسم مجتمع المعرفة

### **عملية التفكير النّقدي**

طريقة تفكير وتحليل تحوّل المعلومات والخبرة إلى معرفة مفيدة. يمكن أن تكون الدروس المستقلة أساس القرارات التشغيلية أو الخاصة بالبرامج. تشمل الأمثلة مراجعة المشاريع الدورية، والتّفكير في الشراكات، والمراجعة بعد العمل، والتقييم في منتصف الطريق، والتقييم النهائي

### **منتج المعرفة**

وثيقة مكتوبة أو متوفّرة بشكل آخر تضمّ معلومات يتم استخدامها للتشاطر والتعلّم. تشمل الأمثلة دراسة الحالات، وأوراق التعلم، وكتيبات التدريب، والقارير السمعيّة والبصريّة

### **قاعدة المعرفة**

معرفة المنظمة الموثّقة والمتطوّرة باستمرار وهي معرفة أساسية للإضطلاع بوظائفها. تستند قاعدة المعرفة إلى الخبرة والتجربة ويجب أن يكون نفاذ الموظفين إليها سهلاً وأن تكون منظمة بطريقة تهمّهم جميعاً

### **مسارات التعلم**

الممارسة التي يقوم من خلالها فرد أو مجموعة أو منظمة باكتساب المعرفة. تشمل الأمثلة الرصد والتقييم والمراجعة بعد العمل

## **عمليات التشاير وأدواتها**

آليات تساعد مجموعة من الأشخاص على تبادل المعلومات أو المهارات أو الخبرة. تشمل الأمثلة عن عمليات التشاير التفكير النقدي، ومساعدة الأقران، والمرافق، وزيارات التعلم. وتشمل الأمثلة عن أدوات التشاير تكنولوجيات مثل البريد الإلكتروني، ولوائح البريد الإلكترونية، وبرمجيات التسجيل الرقمي، والموقع الالكتروني التفاعلي، والمدونات. راجع أيضاً: تكنولوجيات التخزين والتشاير.

## **تكنولوجيا تخزين وتشاير**

أجهزة تتيح تخزين معلومات ومعرفة مسجلة والنفاذ إليها. تشمل الأمثلة الأجهزة المشغلة المشاشة والإنترنت (الموقع الإلكتروني) والإنترنيت، وقواعد البيانات، والهواتف الخلوية، والتسجيلات السمعية والبصرية الالكترونية، والمكتبات الالكترونية أو الورقية.

## **إدارة الموارد البشرية**

### **الموظفوون**

جانب من جوانب إدارة الموارد البشرية يتعلق بتوظيف موظفي منظمة ما وتوجيههم وضمان رفاههم (النفسي والجسدي)

## **كتيب إجراءات الموارد البشرية وسياساتها**

وثيقة تحدد السياسات والإجراءات المرتبطة بإدارة مسائل الموظفين في منظمة ما

## **السياسة**

توثيق للخطوط التوجيهية المرتبطة بالمنطق واللائقة من قبل الإدارة أو الجهات المعنية في منظمة ما. تحدد حدوداً واضحة للعلاقة بين الموظف ورب العمل بالنسبة إلى مجموعة من المسائل التي قد تبرز في إطار بيئة العمل

## **التعويض**

حوافز إضافية تتخطى الأجور والرواتب وتؤمنها منظمة ما من أجل استقطاب موظفين كفؤاء واستبقاءهم. تختلف رمز التعويضات من منظمة إلى أخرى أو حتى من قطاع إلى آخر ويمكن أن تشمل تغطية التأمين (صحة، حياة، حوادث)، وفرص إضافية، وخطط للتقاعد، ودعم تربوي، الخ

## **محاباة الأقارب**

ممارسة يقوم من خلالها شخص في موقع السلطة بإظهار تفضيل لأشخاص يرتبطون به من خلال الدم، أو الزواج أو أي علاقة بُنية أخرى بغض النظر عن مستوى المهارات والقدرة والملاءمة أو غيرها من المعايير الموضوعية، لا سيما في مجال التوظيف وإدارة المنافع والتأديب أو الترقية في منظمة ما

## **مجموعات هوية**

المجموعات الاجتماعية أو الثقافية الفرعية المختلفة الموجودة في البيئة الجغرافية لمنظمة ما أو سياقها. قد تستند هكذا مجموعات إلى العرق أو الدين أو النوع الاجتماعي أو الجنسية أو الطبقة أو الطائفة.

## **إدارة الموارد المالية والمادية**

### **موجودات**

أي ممتلكات تملكها المنظمة ولها قيمة نقدية

### **الرسملة**

مكتسبات من الممتلكات تُسجل على أنها موجودات نظراً إلى قيمتها واستخدامها الطويلي الأمد  
(أكثر من سنة)

### **أدوات نقدية**

لأغراض هذه الأداة، تشير العبارة إلى الأموال النقدية، والشيكات، ووثائق الموافقة على التحويلات،  
والقطع النقدية، وأوامر خطية أو وعد بالدفع تُدفع لحامليها

### **نظام مسک حسابات مزدوج القيد**

استعمال القيود المدينة والائتمانات التي تحقق التوازن من أجل تسجيل كل معاملة مالية. يتم  
استخدام القيود المدينة والائتمانات كالتالي:

تصنيف	قيد مدين	إئتمان
موجودات	ارتفاع	انخفاض
خصوم	انخفاض	ارتفاع
واردات	انخفاض	ارتفاع
نفقات	ارتفاع	انخفاض
موجودات صافية	انخفاض	ارتفاع

### **صكوك مالية**

أوامر خطية أو وعد بدفع مبالغ من المال

### **دفتر الأستاذ العام**

كتاب القيود النهائية لتسجيل المعاملات المالية لكيان ما

### **المخاطر القابلة للتأمين**

مخاطر يمكن تقدير قيمة التعرض لها بالدولار (أكانت على شكل ضرر محتمل أو خسارة ما)  
ويمكن الحصول على حماية من إمكانية حدوثها مقابل كلفة معقولة تدفعها المنظمة

### **ضوابط داخلية**

العملية المصممة، بتأثير من مجلس إدارة كيان ما أو إدارته وغيرهم من الموظفين، لتأمين ضمانة  
معقولة لتحقيق الأهداف في الفئات التالية:

### **فعالية العمليات وفعاليتها**

### **مصداقية الإبلاغ المالي**

الإمتثال للقوانين والأنظمة المطبقة

## **جريدة**

سلع ملموسة وغير مستدامة أو ماشية للإستهلاك في سياق عمل الشركة العادي أو للتوزيع على المشاركين في البرنامج أو لإعادة بيعها

## **الممتلكات والمصانع والمعدات**

ممتلكات مستدامة وملموسة لكيان ما تدرّ منافع طويلة الأمد. تُعرف أيضًا بإسم الموجودات الثابتة. (بالنسبة إلى منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية، الموجودات الثابتة هي تلك التي لديها حياة إفادة تمتد على ثلاثة سنوات أو أكثر وكلفتها خمسة آلاف دولار أو أكثر)

## **الذمم**

أموال مستحقة من أطراف أخرى

## **البرمجة والخدمات والنتائج**

### **لا تؤدي**

إطار للتحليل السيادي طورته ماري أندرسون من «التعاون من أجل النشاط التنموي». يتم استعمال الإطار من أجل الحرص على أن المشاريع لا تؤدي عن غير قصد المشاركين في البرنامج أو الهيئات الأساسية

### **قطاعي**

يشير إلى مجال عمل برنامج ما. القطاع هو نطاق برمجي، كبناء السلام، أو المياه والصرف الصحي، أو التعليم

## **مخرج**

المُخرج هو نتْجَة نشاط محدّد. سينتَج النشاط التدريب محصلة من ٢٠٠ شخص مدرب في مجال جديد من المعرفة. تعرّف منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية المحصلة على أنها ليست «السلع أو الخدمات أو المعرفة أو المهارات أو التصرفات أو البيئة التمكينية أو التحسينات في السياسات التي لا يؤمّنها المشروع فحسب (كنتيجة للأنشطة التي تم الإلصاق بها) بل التي يحصل عليها المشاركون المستهدفون في البرنامج والمشاركون بصورة قابلة للإثبات وفعالة

## **الوقع**

قياس للتغيير الدائم الذي يحدثه مشروع ما على مجموعة من الهيئات الأساسية. هذا القياس لا يتأكد من أن هذا النشاط قد انتهى بل يقيس ما إذا أدى نشاط مُنجز إلى تغيير دائم.

## **المناصرة**

قدرة مجموعة ما على التعبير عن تأييدها لعمل ما في منتدى عام أو دعمه أو التوصية به

## **دمج المنظور الجنسي**

إنها إستراتيجية مقبولة عالميًّا من أجل تعزيز المساواة بين الجنسين. ويشمل الدمج التأكّد من أن منظور المساواة بين الجنسين والاهتمام بهدف المساواة بين الجنسين يدرجان في صميم الأنشطة كلها، بما في ذلك المناصرة/الحوار، التخطيط للبرامج، التنفيذ والرصد والتقييم

## **مشروع**

مجموعة من الأعمال المخطط لها والمتراقبة التي تحقق أهدافاً معينة بموجب ميزانية وفترة زمنية محددين

## **برنامج**

نظام من الخدمات أو الفرص أو المشاريع المصممة لتلبية حاجة اجتماعية

## **الجهات المعنية**

أفراد ومجموعات ومؤسسات مهمة بالنسبة إلى نجاح المشروع أو لديها تأثير عليه

## **تحليل الجهات المعنية**

تحليل لاحتياجات الجهات المعنية الرئيسية في تصميم المشروع وتنفيذها. يساعد التحليل على التفكير مليئاً بالأشخاص المهمين بالنسبة إلى المشروع ودرجة اهتمامهم أو تأثيرهم

## **مشارك في مشروع**

شخص يشارك في مشروع. يمكن أن يكون هذا الشخص من المستفيدين من المشروع يتلقى خدمات و/أو يستعمل منتجات تم تطويرها من خلال المشروع، كطفل يحصل على وجبة ساخنة في المدرسة لقاء حضوره. تماماً كذلك، يمكن أن يشارك الشخص في المشروع ولكن لا يحصل على منفعة مباشرة، مثل الأئنذة الذين يشاركون في رصد حضور التلامذة في إطار مشروع تعليم يحظى بمساعدة غذائية

## **تنمية بشرية**

عبارة تشير إلى عملية بيولوجية ونفسية واقتصادية تقضي بالتحول إلى سن البلوغ. تشير أيضاً إلى نوعية الحياة أو مستوى المعيشة الخاصة بمجموعة أو شعب ما

## **مستفيد**

شخص ينال منفعة مباشرة من خلال المشاركة في مشروع

## الملحق ١

### مُثُل عن مخطط شروط العمل<sup>١٣</sup>

ملامح المنظمة (الولاية، التاريخ، الإطار التشغيلي، المشاركون المستهدفون في البرنامج، التمويل، النتائج المحققة)

اعتبارات عامة (سياق عالمي واقليمي ووطني، تطورات توثر على البيئة الخارجية)

الأسباب التي تدفع المنظمة الى إجراء تقييم تنظيمي لقدراتها (أهداف التقييم، إدارة المخاطر، فرصة التعلم، غيرها من القيم المضافة)

النطاق والتركيز (مسائل عامة ومحددة يجب تقييمها)

المشاركة (مسح للمشاركة من قبل الموظفين والمتقطعين وأعضاء المجلس)

مشاركة الجهات المعنية (مسح للمشاركة من قبل المشاركين في البرنامج والجهات المانحة والشركاء وغيرهم من الجهات المعنية)

المساءلة والمسؤوليات (الفصل ما بين أدوار فريق الإدارة في المنظمة وفريق التقييم)

عملية تقييم القدرة التنظيمية (إشارة عامة الى كيفية إجراء التقييم، خطة عمل)

متطلبات التقرير (مخطط التقرير)

الاستحقاقات (أطر زمنية لخطة العمل وتسلیم التقریر، عملية إبلاغ مستمرة)

مؤهلات فريق التقييم (خبرة، تجربة، مهارات لغوية)

<sup>١٣</sup> المصدر: الوكالة الكندية للتنمية الدولية (٢٠٠٦). دليل تقييم المنظمة. غاتينو، كيبك.  
Canadian International Development Agency. (2006). Organization Assessment Guide. Gatineau, Quebec.

## ملحق ٢

### نموذج خطة العمل

صغ هدفاً واحداً لكل بيان مشكلة ثم إملاً الجدول بتفاصيل محددة حول الأسلوب الذي يتيح تحقيق الهدف.

بيان المشكلة:

الهدف:

رائد	رصد وتقييم	موارد	أشخاص مسؤولون	إطار زمني	مقاربة	أنشطة

بيان المشكلة: وصف ل نقاط ضعف المنظمة التي تم التعرف اليها

أهداف: يجب أن تكون محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق وذات صلة وفي الوقت المناسب، تعليق مقتضب عما تهدف الى تحقيقه أهداف التحسين وبناء القدرات وكيف تتوى تنفيذ التحسين<sup>١٣</sup>

أنشطة: الخطوات أو الأنشطة المحددة التي يجب القيام بها لتحقيق كل هدف

مقاربة: العملية التي سيتم استعمالها في بناء القدرات، مثل التدريب وإعادة هيكلة التدريب أو شراء البرمجيات

الإطار الزمني: مدة الوقت والحد الأقصى لكل عمل

الأشخاص المسؤولون: الأفراد أو وحدات العمل المسؤولة عن تنفيذ الأنشطة

الموارد: البشرية والمالية والمادية الضرورية لتحقيق كل هدف

الرصد والتقييم: مؤشرات الرصد والتقييم لتقييم بلوغ كل هدف

الرائد: القائد أو المشرف الذي سيؤمن الموافقة والمشورة الرفيعة المستوى لجهد التحسين

١٣ منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية (ص. ١٨٦). بروباك ١ (٢٠٠٤). بالتيمور، ميريلاند: س. هان، ج. شاروك، ف. ستيلتون Catholic Relief Services. (٢٠٠٤). ProPack ١ ( page ١٨٦). Baltimore, MD: Hahn, S., Sharrock, G., and Stetson, V

## الملحق ٣

### مثـل عن نموذج تقرير رصد خطة عمل

تاريخ مراجعة خطة العمل:

المشاركون:

مقدمة

(ليس أكثر من صفحة واحدة لوصف الحدث وأهدافه ونتائجـه الرئيسية)

النـقـدم المـحرـز منـذ آخرـ تقيـيمـ لـلـقـدرـاتـ التـنظـيمـيـةـ  
(صفـ النـقـدمـ المـحرـزـ منـذـ آخرـ خـطـةـ عـلـمـ فيـ أحـدـ نـطـاقـاتـ الـقـدرـاتـ التـسـعـةـ أوـ أـكـثـرـ إـسـتـنـادـاـ إلىـ  
المـؤـشـراتـ.ـ ضـعـ لـائـحةـ بـالـعـراـقـيلـ التـيـ اـعـتـرـضـتـ الـطـرـيقـ وـالـفـرـصـ الـجـديـدةـ)

النـطـاقـاتـ التـيـ تـحـتـاجـ إـلـىـ عـلـمـ

(صفـ الـحـاجـاتـ التـيـ تـحـدـيدـهاـ وـلـخـصـ نقاطـ الـمـنـاقـشـةـ وـفقـ نـطـاقـاتـ الـقـدرـاتـ الـمـنـاقـشـةـ.  
صفـ أـعـمـالـ أـخـرىـ يـجـبـ إـلـيـاضـطـلـاعـ بـهـاـ مـنـ أـجـلـ المـضـيـ قـدـماـ فـيـ تـنـفـيـذـ خـطـةـ الـعـلـمـ.)

المـتـابـعـةـ

(صفـ الـخـطـوـاتـ الـأـيـلـةـ إـلـىـ إـضـفـاءـ طـابـعـ مـؤـسـسـيـ أـهـمـ عـلـىـ تـقـيـيمـ الـقـدرـاتـ التـنظـيمـيـةـ الـمـنـظـمـ مـنـ  
أـجـلـ دـمـجـ خـطـةـ الـعـلـمـ فـيـ خـطـةـ التـنـفـيـذـ السـنـويـ التـيـ تـدـعـمـ خـطـةـ الـاسـتـرـاتـيـجـيـةـ)

الـمـلـاحـقـ

(سـخـةـ عـنـ خـطـةـ الـعـلـمـ الـأـخـرـىـ وـخـطـةـ الـعـلـمـ الـمـرـاجـعـةـ،ـ الخـ)

## المراجع

- إي. بلوم، م. كينغهورن، ب. كامر (٢٠٠٦). فهم التقييم التنظيمي. إمباكت الالينس. نقلًا عن:  
[www.impactalliance.org/ev\\_en.php?ID=7442\\_201&ID2=DO\\_TOPIC](http://www.impactalliance.org/ev_en.php?ID=7442_201&ID2=DO_TOPIC)
- Bloom, E., Kinghorn, M. & Kummer, B. (2006). Understanding Organizational Assessments. Impact Alliance. Retrieved from [http://www.impactalliance.org/ev\\_en.php?ID=7442\\_201&ID2=DO\\_TOPIC](http://www.impactalliance.org/ev_en.php?ID=7442_201&ID2=DO_TOPIC)
- إي. بلوم، ب. ليفينجر. أداة بسيطة لتقييم القدرة. نقلًا عن:  
[www.gdrc.org/ngo/bl-scat.htm](http://www.gdrc.org/ngo/bl-scat.htm)
- Bloom, E. & Levinger, B. A Simple Capacity Assessment Tool (SCAT). Retrieved from <http://www.gdrc.org/ngo/bl-scat.htm>
- الوكالة الكندية للتنمية الدولية. (٢٠٠٦). دليل تقييم المنظمات. أوتاوا، كندا. نقلًا عن:  
[www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUImages/Performancereview6/\\$file/OA%20Guide-E.pdf](http://www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUImages/Performancereview6/$file/OA%20Guide-E.pdf)
- Canadian International Development Agency. (2006). Organization Assessment Guide. Ottawa, Canada. Retrieved from [http://www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUImages/Performancereview6/\\$file/OA%20Guide-E.pdf](http://www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUImages/Performancereview6/$file/OA%20Guide-E.pdf)
- كاريتاس أوروبا. (٢٠٠٢). الخطوط التوجيهية للتقييم الذاتي: التخطيط الإستراتيجي. نقلًا عن:  
[www.caritas-europa.org/module/FileLib/SelfAssessmentGuidelinesStrategicPlanning.pdf](http://www.caritas-europa.org/module/FileLib/SelfAssessmentGuidelinesStrategicPlanning.pdf)
- Caritas Europa. (2002). SODA Guidelines for Self-Assessment: Strategic Planning. Retrieved from <http://www.caritas-europa.org/module/FileLib/SelfAssessmentGuidelinesStrategicPlanning.pdf>
- منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية. (٢٠٠٧). إستمارة الرقابة الداخلية الخاصة ببرنامج إغاثة المصابين بالأيدز. بالتيمور، ماريلاند.
- Catholic Relief Services. (2007). AIDSRelief Internal Control Questionnaire. Baltimore, MD.
- منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية. (٢٠٠٨). مشورة حول بناء القدرات: خطوط توجيهية وأدوات للإستفادة القصوى من دعمك التقني. بالتيمور، ماريلاند: س. ماكوركل ون. نوريم. نقلًا عن:  
[http://crsprogramquality.org/pubs/ME/MEmodule\\_capbldg.pdf](http://crsprogramquality.org/pubs/ME/MEmodule_capbldg.pdf)
- Catholic Relief Services. (2008). Capacity Building Guidance: Guidelines and Tools for Getting the Most from Your Technical Assistance. Baltimore, MD: McCorkle, C. & Norem, R. Retrieved from [http://crsprogramquality.org/pubs/ME/MEmodule\\_capbldg.pdf](http://crsprogramquality.org/pubs/ME/MEmodule_capbldg.pdf)
- منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية. (٢٠٠٨). التنمية البشرية المتكاملة: المفهوم والإطار: بالتيمور، ميريلاند: ج. بوري، ج. هابنر، ر. زيمانيك. نقلًا عن:  
<http://www.crsprogramquality.org/storage/pubs/general/IHD%20Brochure.pdf>

Catholic Relief Services. (2008). Integral Human Development (IHD): The Concept and the Framework. Baltimore, MD: Burpee, G., Heinrich, G., and Zemanek, R. Retrieved from <http://www.crsprogramquality.org/storage/pubs/general/IHD%20Brochure.pdf>

منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية. (٢٠٠٧). سياسة الضوابط الداخلية. بالتيمور ، ميريلاند Catholic Relief Services. (2007). Internal Control Policy. Baltimore, MD.

منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية. (٢٠٠٧). إجراء الضوابط الداخلية وقوائم التحقق المرافقة له. بالتيمور ، ميريلاند

Catholic Relief Services. (2007). Internal Control Procedure and Accompanying Checklists. Baltimore, MD.

منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية. (٢٠٠٤). بروبالك، رزمة مشروع منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية. بالتيمور ، ميريلاند: س. هان ، ج. شاروك ، ف. ستيسون.

Catholic Relief Services. (2004). ProPack, The CRS Project Package. Baltimore, MD: Hahn, S., Sharrock, G., and Stetson, V.

منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية. (٢٠٠٤). بروبالك ٢ ، رزمة مشروع منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية. بالتيمور ، ميريلاند: س. هان ، د. ليج ، د. رينولدز ، ج. شاروك ، ف. ستيسون. نفلاً عن:

<http://www.crsprogramquality.org/storage/pubs/me/propackII.pdf>

Catholic Relief Services. (2007). ProPack II, The CRS Project Package. Baltimore, MD: Hahn, S., Legee, D., Reynolds, D., Sharrock, G., and Stetson, V. Retrieved from <http://www.crsprogramquality.org/storage/pubs/me/propackII.pdf>

س. كوليستون وج. بارسيل (٢٠٠٤). تعلم الطيران: إدارة المعرفة العملية من منظمات رائدة وتعلمية. ويست سوسيكس ، المملكة المتحدة: كابستون.

Collison, C. and Parcell, G. (2004). Learning to Fly: Practical Knowledge Management from Leading and Learning Organizations. West Sussex, UK: Capstone

لجنة المنظمات الراعية للجنة تريدواي. (١٩٩٤). إطار عمل الرقابة الداخلية المتكامل. نيويورك. متوفّر على الموقع التالي:

<http://www.coso.org/IC-IntegratedFramework-summary.htm>

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (1994). Internal Control Integrated Framework. New York, NY: AIPCA. Available at <http://www.coso.org/IC-IntegratedFramework-summary.htm>

مبادرة العيادات المجتمعية. (٢٠١١). تقرير عن مبادرة العيادات المجتمعية: مسح التقييم الذاتي لبناء القدرات. سان فرنسيسكو: ت. شيبيليك ، ك. هيلى ، ك. هوارد ، ر. شيريدان. نفلاً عن: <http://www.communityclinics.org/content/general/detail/1035>

Community Clinics Initiative. (2011). A Report on the Community Clinics Initiative: Building Capacities Self- Assessment Survey. San Francisco, CA:

Cheplick, T., Hele, K., Howard, K., and Sheridan, R. Retrieved from <http://www.communityclinics.org/content/general/detail/1035>

مركز تنمية التعليم وباكت (٢٠٠٦). دليل مستخدم أداة تقييم المنظمة التشاركية. نقلً عن: [www.communit.com/pdf/POET\\_UsersManual.pdf](http://www.communit.com/pdf/POET_UsersManual.pdf)

Education Development Center and PACT, Inc. (2006). POET User's Manual: Participatory Organizational Evaluation Tool. Retrieved from [http://www.communit.com/pdf/POET\\_UsersManual.pdf](http://www.communit.com/pdf/POET_UsersManual.pdf)

س.د. فوغ (١٩٩٤). التخطيط الإستراتيجي المستند الى فريق: دليل كامل لهيكلة العملية وتسخيرها وتنفيذها. نيويورك: أماكون

Fogg, C.D. (1994). Team Based Strategic Planning: A Complete Guide to Structuring, Facilitating and Implementing the Process. New York, NY: AMACOM

ر. جايمس (٢٠٠٠). السلطة والشراكة: تجارب عملية لبناء قدرات المنظمات غير الحكومية. أوكسفورد: إنترراك

James, R. (2000) Power and Partnership: Practical Experiences of NGO Capacity-Building. NGOMPS No. 12, Oxford: INTRAC

ر. جايمس (١٩٩٤). بناء قدرات الشركاء من المنظمات غير الحكومية الجنوبيه: مسح للمقاريات الحالية للمنظمات غير الحكومية الشمالية. المركز الدولي لتدريب المنظمات غير الحكومية والأبحاث. سلسلة أبحاث إنترراك، المجلد ١، رقم ٥. أوكسفورد: إنترراك.

James, R. (1994). Strengthening the Capacity of Southern NGO Partners: A Survey of Current Northern NGO Approaches. International NGO Training and Research Center. INTRAC occasional papers series, vol. 1, no. 5. Oxford: INTRAC.

مركز جونسون في جامعة غراند فالى الحكومية. دليل الممارسة الحسنة غير الربحية. نقلً عن: [www.npgoodpractice.org/good-practice](http://www.npgoodpractice.org/good-practice)

Johnson Center at Grand Valley State University. Nonprofit Good Practice Guide. Retrieved from <http://www.npgoodpractice.org/good-practice>

ج. جونسون، ك. سكولز، ر. وينتنيغتون (٢٠٠٥). البحث في إستراتيجية الشركات (الطبعة السابعة)، ليبسكس، المملكة المتحدة. فاينشيل تايمز/برينتيس هول

Johnson, G., Scholes, K. and Whittington, R. (2005.) Exploring Corporate Strategy (7th ed.)  
Essex, UK: Financial Times/Prentice Hall

س. لوستهاوس، م.هـ. أدريان، ج. أندرسون، ف. كاردن، ج.ب. مونتالوان (٢٠٠٢). تقييم المنظمات: إطار عمل لتحسين الأداء. أوتاوا/واشنطن العاصمة: المركز الدولي لأبحاث التنمية وبنك التنمية بين الأميركيتين.

Lusthaus, C., M.H. Adrien, G. Anderson, F. Carden, and G.P. Montalvan. (2002). Organizational Assessment: A framework for improving performance. Ottawa/Washington DC: International Development Research Centre and Inter-

American Development Bank.

علم الإِدَارَة لِلصَّحة. (٢٠١٠). التَّحْديَات فِي مَجَال بَنَاء الْقَدْرَات: مَرْاجِعَة لِلأَدِبِيَّات وَأَدَوَاتِ مُخْتَارَة. كامبريدج، م.أ.: ر. بِينِيت، س. دِيسَاس، س. فُورْد، إِي. رَايِنْز. نَقْلًا عَن: <http://www.msh.org/resource-center/publications/upload/PP10-English-web-final-16Jun.pdf>

Management Sciences for Health. (2010). Challenges Encountered in Capacity Building: Review of Literature and Selected Tools. Cambridge, MA: Bennett, R., Desai, S., Ford, S., and Rains, E. Retrieved from <http://www.msh.org/resource-center/publications/upload/PP10-English-web-final-16Jun.pdf>

مدير منظمة غير حكومية. بِبِيلِيوغرافِيا عَن أدَوات تقييم المنظمات. نَقْلًا عَن: [www.ngomanager.org/dcd/2\\_Organisational\\_Development/Organisational\\_Assessment/](http://www.ngomanager.org/dcd/2_Organisational_Development/Organisational_Assessment/)  
NGO Manager. Organizational assessment tools bibliography., Retrieved from [http://www.ngomanager.org/dcd/2\\_Organisational\\_Development/Organisational\\_Assessment/](http://www.ngomanager.org/dcd/2_Organisational_Development/Organisational_Assessment/)

باكت. (٢٠٠٩). رؤية جديدة لعقد جديد. بناء القدرات الفعالة في مجال فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز: مكونات رئيسة لدفع هذا المجال قفماً. واشنطن العاصمة: هـ. كورنمان، بـ. موت، مـ. ريفـ. نَقْلًا عَن: [www.pactworld.org/galleries/resource-center/A%20New%20Vision%20for%20a%20New%20Decade.pdf](http://www.pactworld.org/galleries/resource-center/A%20New%20Vision%20for%20a%20New%20Decade.pdf)

Pact, Inc. (2009). A New Vision for a New Decade. Effective HIV and AIDS Capacity Building: Critical Components to Advance the Field. Washington, DC: Cornman, H., Mott, P & Reeves, M. Retrieved from <http://www.pactworld.org/galleries/resource-center/A%20New%20Vision%20for%20a%20New%20Decade.pdf>

إِي. ساريُوت. ٢٠٠٢. «تقييم استدامة بقاء الطفل: من أجل منهجية متشاطرة لتقييم الاستدامة في التدخلات الخاصة ببقاء الطفل». الدعم التقني لبقاء الطفل. كالفيرتون: أو. آر. سي. ماكرو  
Sarriot, E. 2002. "The Child Survival Sustainability Assessment (CSSA): For a shared sustainability evaluation methodology in child survival interventions." Child Survival Technical Support. Calverton, MD: ORC Macro.

تيرفاند. (٢٠٠٣). أداة التقييم الذاتي للقدرات. تيدينغتون، المملكة المتحدة. نَقْلًا عَن: [http://tilz.tearfund.org/webdocs/Tilz/Roots/English/CASA/CASA\\_E-part2.pdf](http://tilz.tearfund.org/webdocs/Tilz/Roots/English/CASA/CASA_E-part2.pdf)  
Tearfund. (2003). Capacity Self Assessment (CASA) Tool. Teddington, UK. Retrieved from [http://tilz.tearfund.org/webdocs/Tilz/Roots/English/CASA/CASA\\_E-part2.pdf](http://tilz.tearfund.org/webdocs/Tilz/Roots/English/CASA/CASA_E-part2.pdf)

برنامِج الأُمُم المُتَّحِدة الإنْمائِي. (٢٠٠٩). بناء القدرات: كتِيب تمَهِيدِي، نيويورك. نَقْلًا عَن: [http://www.humanitarianforum.org/data/files/resources/742/en/CDG\\_PrimerReport\\_web1.pdf](http://www.humanitarianforum.org/data/files/resources/742/en/CDG_PrimerReport_web1.pdf)  
United Nations Development Program. (2009). Capacity Development: A UNDP

Primer. New York, NY. Retrieved from [http://www.humanitarianforum.org/data/files/resources/742/en/CDG\\_PrimerReport\\_web1.pdf](http://www.humanitarianforum.org/data/files/resources/742/en/CDG_PrimerReport_web1.pdf)

معهد اليونسكو الدولي لبناء القدرات في إفريقيا. (٢٠٠٦). إطار عمل بناء القدرات. أديس أبابا، أثيوبيا. ماتشي، أتسوشي. نقلًا عن:

<http://unesdoc.unesco.org/images/0015151179/001511/eo.pdf>

UNESCO International Institute for Capacity Building in Africa. (2006). Capacity Building Framework. Addis Ababa, Ethiopia: Matchi, Atsushi. Retrieved from <http://unesdoc.unesco.org/images/0015151179/001511/eo.pdf>

الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية. (٢٠١٠). كتيب تتميم القدرات المؤسسية والبشرية. واشنطن العاصمة.

[http://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PNADT442.pdf](http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADT442.pdf)

United States Agency for International Development. (2010). Human and Institutional Capacity Development Handbook. Washington, DC. [http://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PNADT442.pdf](http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADT442.pdf)

شركة التعلم العالمي. (١٩٩٥). أداة التقييم المؤسسي. براتليبورو: التعلم العالمي  
World Learning Inc. (1995). Institutional Assessment Instrument. Brattleboro:  
World Learning

الصندوق العالمي للطبيعة. (٢٠٠٣). دليل الى عملية تقييم المنظمات الخاص بالصندوق العالمي للطبيعة. غلاند، سويسرا.

WWF International. (2003). A Guide to the WWF Organizational Assessment Process. Gland, Switzerland.

## قراءات موصى بها

مجتمع الممارسة ويكي، مع مراجع عن مجتمع الممارسة.

The Community of Practice Wiki, with resources on communities of practice.

[مكتبة الإدارة الحرة. مجموعة من الروابط والمقالات عن إدارة الموارد البشرية.](http://cpsquare.org/wiki>Welcome</a></p></div><div data-bbox=)

Free Management Library. A collection of links and articles on human resource management. [http://managementhelp.org/hr\\_mgmt/hr\\_mgmt.htm](http://managementhelp.org/hr_mgmt/hr_mgmt.htm).

إدارة المعرفة من أجل التنمية. معلومات عن إدارة المعرفة، بما في ذلك الأحداث والموارد ومجتمع الممارسة.

Knowledge Management for Development, information about knowledge management including events, resources, and community of practice. [www.km4dev.org](http://www.km4dev.org)

جمعية إدارة الموارد البشرية. نماذج وأدوات ونشرات عن مواضيع الموارد البشرية.

The Society for Human Resource Management. Templates, tools, and publications on human resource topics. <http://www.shrm.org/Pages/default.aspx>

هيئة الأمم المتحدة للمرأة: هيئة الأمم المتحدة للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة. أدوات للمساعدة في تعميم مراعاة المنظور الجنسي

UN Women: United Nations Entity for Gender Advancement and the Empowerment of Women. Tools to assist in gender mainstreaming. <http://www.un.org/womenwatch/osagi/gendermainstreaming.htm>

