

الفصل ٢ : أداة تقييم القدرات التنظيمية الشاملة



٢



الفصل ٢ : أداة تقييم القدرات التنظيمية الشاملة



RICA D'ELIA FOR CRS

أختان تينيان خزّاناً سعته ٢٠٠٠٠ لتر في
مزرعة والدتهما في منطقة شبه قاحلة في
شمال البرازيل.

أداة تقييم القدرات التنظيمية الشاملة

الحاجة الى أداة تقييم

أصبح العمل التنموي والإنساني يأتي في بيئات متزايدة التعقيد يرتفع فيها عدد الأشخاص المحتاجين. وفي حين تُعتبر الموارد غير كافية لتلبية الحاجات، تطالب الجهات المانحة بنتائج قابلة للقياس الى جانب المساءلة ومؤشرات فعالية المشاريع وفعاليتها. وتُعدّ هذه التوجّهات بمثابة تحديات بالنسبة الى منظمات المجتمع المدني لكي تحسّن أداءها بغية العمل بأكبر قدر كم الفعالية والفاعلية .

لقد تمّ تصميم أداة تقييم القدرات التنظيمية 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. فبواسطة أداة تقييم القدرات التنظيمية الشاملة، تضع منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية إطاراً معيارياً لمساعدة المنظمات على المشاركة في عملية تقييم وتحسين مستدامين نتيج تأمين استدامة القدرات التنظيمية.

الإطار المفاهيمي للتنمية البشرية المتكاملة وأداة تقييم القدرات التنظيمية الشاملة

تستند أداة تقييم القدرات التنظيمية الشاملة الى مفهوم التنمية البشرية المتكاملة والإطار ذي الصلة^{١٣} . ويتيح كل من التنمية البشرية المتكاملة وأداة تقييم القدرات التنظيمية الشاملة الترويج لفهم المبادئ التعليمية الكاثوليكية الاجتماعية وتطبيقها في إطار المساعدة الإنسانية والتنمية. وينظر مفهوم التنمية البشرية المتكاملة الى العالم على أنه مكان يمكن فيه كلّ الأشخاص من تلبية حاجاتهم الأساسية وتحقيق كامل قدراتهم والعيش بكرامة في مجتمع عادل وسلمي.

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

١٣ دليل المستخدم من أجل تنمية بشرية متكاملة، جوف هنريش ودايفيد ليج وكاري ميلر، ٢٠٠٨

A User's Guide to Integral Human Development, Geoff Heinrich, David Legee and Carrie Miller
٢٠٢٠ Human%20Integral%20to%20Guide%20vs%20https://global.crs.org/communities/ProgramQuality/IHD/User
Development_English.pdf

حسناً تقييم القدرات التنظيمية وقِيودها

من بين الحسنات المتوقعة للتقييم خطة العمل وتعزيز قدرات أقوى، نرعى إلى الوصول إلى منظمات سليمة قادرة على البقاء في أوقات الشدائد، 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 كالتكؤ المحتمل في القيام بتقييم يتطلب الكثير من الوقت والجهود، وغياب الموظفين الكفؤ في مجال التطوير التنظيمي، وتحدي إقامة توازن بين الطلبات القصيرة الأمد والمنافع الطويلة الأمد. ويتيح استخدام أداة تقييم القدرات التنظيمية الشاملة لمنظمة ما النظر في الوظائف الداخلية ووضع خطط لتحسين الأداء. وتعد البيانات التي تؤمنها الأداة حيوية بالنسبة إلى صحة المنظمة ونموها.

المبادئ التوجيهية لأداة تقييم القدرات التنظيمية الشاملة

- التقييم تشاركي ومفتوح وعادل وشامل وتمكيني للجميع.
- تتعهد المنظمة بإرساء حوار مفتوح واعتماد الشفافية في مجال التخطيط والمسار ونتائج التقييم.
- تمتلك المنظمة التي تجري التقييم مسار التقييم ونتائجه.
- تُعتبر أداة تقييم القدرات التنظيمية الشاملة عملية تعلم واكتشاف تتطلب ذهنياً منفتحة وتصرفات بعيدة عن إصدار الأحكام.
- يجري التقييم في إطار تنمية المنظمة على المدى الطويل غير أن زوايا أخرى للمشاريع قد تكون هي أيضاً مجالات ذات أولوية للمراجعة والتخطيط.
- يجب أن تكون المنظمة منفتحة ومستعدة للإستمرار في تعزيز القدرات.
- لا تحل أداة تقييم القدرات التنظيمية الشاملة القدرات التقنية أو البرمجية المحددة، مثل الأنظمة المطلوبة لتنفيذ مشروع بقاء الطفل مثلاً.

تسعة نطاقات للقدرات في إطار أداة تقييم القدرات التنظيمية الشاملة

يتم تقسيم كل من نطاقات القدرات التسعة إلى مكونات، ويتضمن كل مكون مجموعة من البيانات القابلة للمراقبة. إنها المؤشرات التي يمكن أن تقيّم من خلالها منظمة ما قدرتها. يتم تصنيف كل بيان قابل للمراقبة وفق مستوى الإنجاز الذي سجلته المنظمة ودرجة الأهمية التي توليها المنظمة للنطاق أو الوظيفة. يرد في الملحق ١ مسرد بالمصطلحات المستخدمة في أداة تقييم القدرات التنظيمية الشاملة.

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

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

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

٤. **العلاقات الخارجية والشراسة:** يتيح بناء علاقات خارجية والإبقاء على شراكات سليمة ومنفعة 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. **الإستدامة:** تتأمن استدامة المنظمات من خلال الانتباه المستمر للقرارات التي تؤثر على بقاء المنظمة على المدى القصير والطويل- أي البرنامج والإدارة والاستدامة المالية والسياسية.

٦. **التعلّم التنظيمي:** إن التعلّم التنظيمي عملية تقوم من خلالها منظمة ما بتطوير معرفة الأفراد داخلها وتعلّمهم واكتساب العلم والمحافظة عليه وتطبيق ما تمّ تعلّمه. وتتمّ مأسسة عمليات التعاون من خلال مجتمعات المعرفة، ما يساعد على استحداث المعرفة وتشاطرها وتكييفها واستخدامها.

٧. **إدارة الموارد البشرية:** تعزّز إدارة الموارد البشرية السياسات والإجراءات التي تحرص على تمكّن الموظفين بالمهارات والحوافز والفرص السانحة بتقديم أفضل مساهمة لمهمة المنظمة. وتتعلّق 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 تتحمّل مسؤولية إدارة هذه الموارد إدارة جيّدة، 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 ديلى، عاصمة تيمور
الشرقية.

وتعظيم المنافع المستمدة من استخدام هذه الموجودات.

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

كيف يمكن استخدام أداة تقييم القدرات التنظيمية الشاملة؟

إن أداة تقييم القدرات التنظيمية الشاملة مرنة ويمكن تكييفها بسهولة لتنماشى وسياق المنظمات وثقافتها. يتوفر خياران لإجراء تحليل للقدرات التنظيمية: تقييم ذاتي يتم تيسيره داخلياً أو تقييم خارجي يستعين بميسر من خارج المنظمة. ويعتمد الخيار الذي سيتم اتخاذه على الغرض من التقييم والموارد المتوفرة، كالوقت والموظفين المتوفرين والدعم المالي لهذه العملية. أكان التقييم داخلياً أم خارجياً، لا بد أن يركز على الترويج لحوار له معنى مع الأشخاص المتأثرين بالعملية من أجل المحافظة على ملكيتهم للعملية. وبغض النظر عن اللجوء الى ميسر داخلي أم خارجي، يجري اقتراح هذه الخطوات الست:

١. التحضير

أسس التقييم

يجب أن يجيب فريق الإدارة في المنظمة على الأسئلة التالية وهو يخطط لإجراء التقييم:

- ما الهدف من هذا التقييم؟
- هل تلتزم القيادة والموظفون بهذه العملية؟
- هل تفهم الجهات المعنية الأخرى هذا التقييم وتقدم لنا دعماً؟
- هل خصصنا ما يكفي من الموارد (وقت، ميزانية، موظفون، أفراد يتمتعون بمهارات وخبرة مطلوبة لتسهيل العملية) لإجراء التقييم وتنفيذه وتأمين المتابعة؟

إنشاء فريق التقييم

متى تمت الإجابة على الأسئلة أعلاه، تطوّر المنظمة الخاضعة للتقييم شروط عمل^{١٣} لتأليف فريق التقييم وتحديد مسؤولياته. ويجب أن يكون الأعضاء المعينون مطلعين على التطوير التنظيمي ويتمتعون بمهارات التيسير.

مراجعة أداة تقييم القدرات التنظيمية الشاملة واختيار نطاقات القدرات ومكوناتها

يتعين على فريق التقييم أن يراجع بدقة كبيرة نطاقات القدرات التسعة كلها الى جانب مكوناتها المفصلة وبياناتها القابلة للمراقبة. من بين هذه النطاقات التسعة، على الفريق أن يختار ما بين إجراء تقييم شامل لنطاقات القدرات التسعة أو إجراء تقييم إنتقائي لنطاقات القدرات والمكونات التي تُعتبر الأهم بالنسبة الى المنظمة في هذا الوقت بالذات. بعد ذلك، يحدّد الفريق المكونات التي سيشملها التقييم ضمن نطاقات القدرات المختارة. ويعتمد اختيار نطاقات القدرات والمكونات على تحديات الإدارة والحاجات التي تواجهها المنظمة في أثناء فترة التقييم.

^{١٣} يرد مثال 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 السياسيّة والموقع الجغرافي^{١٣}. فمن الأفضل أن يشارك ممثلون عن مجموعات الجهات المعنية كلّها في التقييم، بما في ذلك الموظّفين وأعضاء المجلس والمتطوّعين وهيئات المنظمة الأساسيّة وغيرهم ممّن له دور في أنشطة المنظمة وتطويرها.

تتوفّر أساليب متعدّدة لجمع البيانات، بما في ذلك المناقشة ضمن مجموعة، أو ورشات العمل، أو المقابلات الفرديّة. ويعتمد الأسلوب المختار على مسائل مثل التحصيل العلمي ومعدّل القرائيّة لدى الموظّفين، وثقافة المنظمة، والحاجة إلى الشفافيّة ومستوى النّعة في أوساط الموظّفين. قد تختار أيضاً المنظمة الخاضعة للتقييم وفريق التقييم اعتماد مقارنة هجينة في هذا السياق.



تعاونت منظمة خدمات الإغاثة
الكاثوليكيّة مع المجتمع المحليّ
في كمبوديا بشأن مشروع زراعة
مائيّة يشجع الوسائل القانونيّة
لصيد الأسماك ويوفّر ملاذاً آمناً
للأسماك لتربّي نسلها

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

حسناً أساليب جمع البيانات وسيناتها

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

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 ستوزع والألواح الورقية وعروض الباور بوينت وغيرها مسبقاً
- تحديد المشاركين وأرسال دعوة خطية إليهم
- تحديد أدوار محددة يؤديها كل شخص قبل التقييم وأثناءه وبعده (أي التيسير والإبلاغ وحفظ الوقت، الخ)
- تعيين شخص مسؤول عن تدوين رؤوس الأقلام ومراجعة المعلومات التي تحتاج الى 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) للتعارف والتعرّف الى الآخرين من أجل بناء الثقة والراحة

تحضير المشاركين

قبل جمع البيانات الفعلية، يجب تنظيم جلسة تعريف بالمسار. التنبّه الى 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 الى التقييم.
- شرح دور الميسرين الداخليين و/أو الخارجيين ومدوّني رؤوس الأقسام
- 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

بغض النظر عن المقاربة المعتمدة، على الميسر أن يبقي على بيئة موجّهة نحو المهمة ولكن داعمة، ويحترم بالتالي مساهمات الأفراد وينهي التقييم في الوقت المحدّد وفي إطار الميزانية المتفق عليها. وفي خلال العملية، يمكن أن يطلب المشاركون تفسير البيانات أو قد يقدّمون 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 طمأنة المشاركين وليس إثارة قلقهم بسبب وجود الكثير من النتائج «الضعيفة» أو «السيئة». فالأداة تهدف الى تحديد النطاقات الضعيفة والمهمة من أجل تحسينها. لهذا السبب، لا تصبّ المبالغة في النتائج في خدمة المنظمة أبداً.

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

٤. تحليل البيانات

يحوّل التحليل البيانات والآراء الأولية الى معرفة بشأن قدرات المنظمة ممّا يوجّه التداخلات المستقبلية باتجاه بناء القدرات^{١٣}. وتعتبر المشاركة مبدأ رئيساً لجمع البيانات وتحليلها (وبالنسبة الى التقييم برمته)، مع التركيز على أنّ المنظمة الخاضعة للتقييم تؤدي دوراً رائداً في تفسير

^{١٣} الصندوق العالمي للطبيعة (٢٠٠٣) دليل الى 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 والتمكين في مجتمع
المغتربين في مدهافي، شمال
شرق مومباي في الهند.

قد يقرّر فريق التقييم جمع نطاقات القدرات و/أو المكونات وفق مستوى الأولوية. وتقضي طريقة أخرى لتجميع البيانات بوضع قائمة بالمكونات التي أعطيت أولوية قصوى. فمهما كانت الطريقة التي جرى اختيارها، يجب أن تظهر البيانات المجمعة نطاقات التحسين ونقاط قوة المنظمة. وبشكل إجمالي، يهدف هذا التمرين إلى تحديد الصورة الإجمالية لقدرات المنظمة.

يمكن أيضاً فريق التقييم أن يحدّد نطاقات القدرات أو المكونات التي حصلت على ترتيب متدنٍ أو حيث لم يتوفّر ما يكفي من المعلومات لدى المشاركين لتقييم 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 محدّد 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 والمساءلة، 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 تمّ وضع لائحة بنطاقات/مكونات القدرات التي تحتاج إلى تحسين عبر توافق الآراء، يجب أن يساعد الميسر المشاركين على كشف طبيعة النطاقات المختارة 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 يشكل فرصة للتعلم عن هذه المسائل ولتأكيد التصنيف. فبغض النظر عن التحليل الخاص الذي يتمّ الإضطلاع به في أثناء جمع البيانات، سيساعد تحليل الأسباب الجذرية على تصنيف البيانات. ويشير هذا التحليل إلى أنّ النقص في القدرات مرده 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 تنجم عن المشكلة^{١٤} اجتماعية وبيئية أو سياسية أو مرتبطة بالظروف الاقتصادية وغالباً ما تكون سلبية.

يطبّق بالتالي الميسر تحليل شجرة المشكلة^{١٥} من أجل تسهيل نقاش الأسباب التي تمّ التعرف إليها وآثارها. ويطرح الميسر على المشاركين مجموعة من الأسئلة تساعد على تحديد الأسباب والآثار:

- دَوْن 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.

^{١٤} منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية (٢٠٠٤). بروباك ١ (الفصل ٣، ص. ٧٩). بالتيمور، ميريلاند: س. هان، ج. شاروك، ف. ستيتسون Catholic Relief Services. (٢٠٠٤). Pro Pack I. (Ch. III, page ٧٩). Baltimore, MD: Hahn, S., Sharrock, G. and Stetson, V.

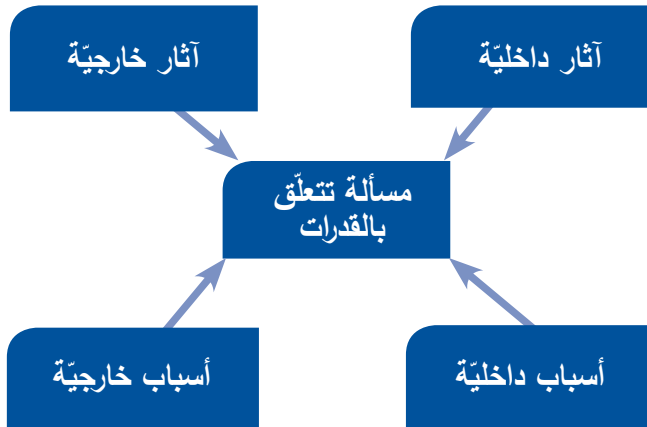
^{١٥} منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية (٢٠٠٤). بروباك ١ (الفصل ٣، ص. ٧٨). بالتيمور، ميريلاند: س. هان، ج. شاروك، ف. ستيتسون Catholic Relief Services. (٢٠٠٤). Pro Pack I. (Ch. III, page ٧٨). Baltimore, MD: Hahn, S., Sharrock, G. and Stetson, V.

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

يجب أيضاً جمع الآثار كلّها ضمن مجموعتين داخليّة وخارجيّة من أجل إبراز التبعات على مستوى المنظّمة وما بعد راجع شجرة المشكلة التي تمّ إكمالها. كما قد تساعد الأسئلة التالية المشاركين على مراجعة شجرة المشكلة وتصحيحها وتحليلها بشكل إضافي:

- هل أن الروابط بين السبب والأثر كلّها منطقية؟ هل الروابط كلّها محتملة؟
- الى أي مدى نجحت الأسباب في معالجة الجذور؟
- هل من أسباب جذرية لم يتمّ التعرف اليها؟
- ما المساهمة النسبية لكل سبب في المسألة؟
- هل هناك أسباب تبرز أكثر من مرّة واحدة؟ لماذا؟
- ما هي الأسباب التي يظهو اثر كبير لها؟

يمكن استخدام الرسم البياني التالي في تحليل شجرة المشكلة:



٥. اختيار نطاقات القدرات والمكونات التي يمكن تحسينها

يُعتبر اختيار النقاط بحدّ ذاته خطوة مهمّة للغاية. والهدف الأقصى هو التوصل الى وضع أهداف واستراتيجية (خطّة عمل) تركز بشكل خاص على تحسين أداء المنظّمة وبقائها، مع الأخذ بالاعتبار السياق الذي تعمل في إطاره المنظّمة.

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

- مستوى الأهمية بالنسبة الى بقاء المنظمة
- إمكانية التأثير على نجاح المنظمة
- الأهمية بالنسبة الى المشاركين في البرامج والجهات المعنية
- الحاجة الملحة الى التحسين
- الموارد المتوفرة لإطلاق أنشطة التحسين
- الوقت المتوفر لتنفيذ التحسين
- خطر تجاهل المشكلة
- التبعات الممكنة للتدخلات
- صعوبة التحسين أو سهولته^{١٣}

بعد اختيار نطاقات القدرات ومكوناتها، يساعد الميسر المنظمة على تطوير خطة عمل لتحسين النطاقات والمكونات التي تمّ التعرف إليها. عند تطوير خطة العمل، يجب أن يتأكد الميسر من أنّ المشاركين يعون قدرتهم على إدخال التحسينات المطلوبة من دون دعم خارجي، ذلك أن الموارد الخارجية قد لا تكون متوفرة.

٦. وضع خطة العمل

يجب أن يفهم المشاركون أن عليهم وضع خطة عمل واقعية وسليمة قابلة للتطبيق في خلال فترة زمنية محدّدة، مع أخذ العوامل الداخلية والخارجية كلها بالاعتبار. ويفترض بالمنظمة أن تمتلك خطة العمل بعيداً عن فرض الميسر أو المانحين أو فاعلين خارجيين لها. ولا بدّ أن تضمّ مكونات خطة العمل ما يلي^{١٤}:

بيان بالمشكلة: وصف لمواطن ضعف المنظمة التي تمّ تحديدها

الأهداف: محدّدة وقابلة للقياس وقابلة للتنفيذ وذات صلة وفي الوقت المناسب (SMART)، تعليق مقتضب عمّا تهدف التحسينات أو جهود تعزيز القدرات الى تحقيقه وكيف تنوي المنظمة تنفيذ التحسين^{١٥}

الأنشطة: الخطوات أو الأنشطة المحددة الضرورية لتحقيق كل هدف

المقاربة: المسار الذي سيتمّ استخدامه في تعزيز القدرات مثل التدريب وإعادة هيكلة التدريب أو شراء البرامجيات

الإطار الزمني: طول الوقت والمهل القصوى لكل نشاط

^{١٣} مقتبس من كاريتاس أوروبا (٢٠٠٢). مقارنة تطوير المنظمة الإستراتيجية. بروكسيل، بلجيكا. د. هرادكوف و.م. كاربيسيك

Strategic Organizational Development Approach. Brussels, Belgium: (٢٠٠٢). Adapted from Caritas Europa. Hradcová, D. and Karpisek, M.

^{١٤} يرد مثال عن نموذج خطة العمل في الملحق ٣

^{١٥} منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية (٢٠٠٤) بروياك ١ (ص. ١٨٦). بالتيمور، ميريلاند: س. هان، ج. شاروك، ف. ستيتسون

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 لتقييم تحقيق كل هدف

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

في حين تظهر شجرة المشكلة العلاقات بين «الأسباب والآثار»، تظهر شجرة الأهداف العلاقات بين الوسائل والأهداف^{١٦}. وتساعد بيانات المشكلة السلبية، التي يتم تحويلها الى بيانات موضوعية إيجابية، على التعرف الى الاستراتيجيات المحتملة المتوفرة للتصدي للمشاكل الرئيسية. فعلى سبيل المثال، إذا ما شملت شجرة المشكلة «تغييرًا كبيرًا في الموظفين»، تحول شجرة الأهداف هذا الأمر الى بيان موضوعي إيجابي هو «التقليص من تغير الموظفين».

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

متى وصل مسار أداة تقييم القدرات التنظيمية الشاملة الى هذه المرحلة، يكمل فريق التقييم المؤقت إجمالاً عمله وتنتقل مسؤولية تنفيذ خطة العمل ورصدها وتقييمها الى فريق الإدارة في المنظمة. كما يجب دمج تدخلات بناء القدرات المتفق عليها ضمن عملية التخطيط الرسمية والخطط الاستراتيجية والسنوية. على أن يحرص المدراء الرفيعو المستوى على ذلك.

متى استكمل موظفو المنظمة وقيادتها أداة تقييم القدرات التنظيمية الشاملة وبدأوا بوضع خطة العمل، يصبح اختيار الفصل (الفصول) المعني من دليل التطوير المؤسسي ضرورياً. 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 الحوكمة. كما تتألف الفصول من مبادئ ومعايير دنيا وأفضل الممارسات ومسارات الأعمال ومراجع وأدوات ضرورية للإضطلاع بشكل فعال وفاعل بالوظيفة التنظيمية. وبعد قراءة الفصول ذات الصلة، يجب أن يراجع موظفو المنظمة وقيادتها الخطوات المقترحة في الفصول لتحديد الأنشطة الضرورية لتحسين هذه الوظيفة وتطوير خطة عمل واضحة ومحددة زمنياً.

المتابعة

عُتبر تنفيذ خطة العمل المرحلة الأهم من عملية تطوير المنظمة. وتُعتبر الخطط مفيدة متى تمت ترجمتها الى أفعال. إلا أن هذا الأمر يعتمد على طبيعة الخطط والتزام إدارة المنظمة بتنفيذها. ولا بد للمنظمة أن تضع إجراءات لرصد خطط التنفيذ.

^{١٦} منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية (٢٠٠٤) بروياك ١ (فصل ٣، ص. ٨١). بالتميم، ميريلاند: س. هان، ج. شاروك، ف. ستيتسون Catholic Relief Services. (٢٠٠٤). Pro Pack I. (Ch. III, page ٨١). Baltimore, MD: Hahn, S., Sharrock, G. and Stetson, V.

تشجّع عملية التطوير التنظيمي للمنظمات الأعضاء على التعلّم. ويُعتبر رصد تنفيذ خطة العمل مهماً للغاية للتعلّم من الماضي والتأثير على المستقبل: يمكن المشاركون كلهم أن يتعلّموا من النجاح كما من الإخفاق كما يمكنهم أن يراجعوا العراقيل التي واجهوها وأن يخطّطوا لأعمال جديدة تساعد 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 الميسر (إن كان من خارج المنظمة) أن يعود إلى المنظمة ويساعد في تقييم التقدّم والتعرّف 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	مكوّن
عالي متوسط متدني	(أ) قوي، يلبي الحاجات الحالية (ب) جيد، يستفيد من التحسين (ج) ضعيف، بحاجة الى تحسين (د) سيء، يحتاج الى تحسين جذري (هـ) لا أعرف (و) لا ينطبق	الهوية والحوكمة يتم الاعتراف بشكل متزايد بأهمية الهوية والحوكمة التنظيمية والأخلاقيات وتلبية حاجات الجهات المعنية بالنسبة الى سمعة منظمة ما وسلامتها وتطورها ونجاحها. فالهوية والحوكمة أساسيان بالنسبة الى 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 بالمهمة وبنى حوكمة تعزز التطوير التنظيمي. قد ترغب المنظمات الكاثوليكية في تكيف هذا القسم من أجل عكس بنى الحوكمة لديها وهي غالباً ما تتألف من مطارنة وأساقفة وغيرهم من القادة الدينيين.	١
		١.١.١ مجلس مكوّن بشكل قانوني يشرف على إستراتيجية المنظمة ورؤيتها الإجمالية	١ - الحوكمة
		١.٢.١ أدوار المجلس واللجان التابعة له محددة في الميثاق التأسيسي	
		١.٣.١ تتعقد اجتماعات المجلس بشكل منتظم، ويتم توثيق القرارات وتعكس المساهلة وحسن إدارة الموارد	
		١.٤.١ يتألف المجلس من أعضاء مشهود لهم بالقيادة و/أو الخبرات وهم يمثلون الجهات المعنية، بما في ذلك المشاركين في البرامج	
		٢.١.١ تُعتبر بيانات المهمة والرؤية والقيم واضحة ومحددة ومطورة بشكل تشاركي وهي تصف التطلّعات بشكل ملزم	٢ - المهمة والرؤية والقيم
		٢.٢.١ تعكس بيانات المهمة والرؤية والقيم حاجات هيئات المنظمة الأساسية	
		٢.٣.١ يوافق المجلس على بيانات المهمة والرؤية والقيم	
		٢.٤.١ بيانات المهمة والرؤية والقيم مُصاغة بشكل واضح ومعروفة ومفهومة من قبل الجهات المعنية وأعضاء المجتمع والموظفين	
		٢.٥.١ بيانات المهمة والرؤية والقيم مدمجة ضمن النظم والسياسات القائمة	
		٢.٦.١ يتم استخدام بيانات المهمة والرؤية والقيم لتوجيه عملية اتخاذ القرارات والأنشطة اليومية	
		٢.٧.١ تضطلع المنظمة بمهمتها ورؤيتها من دون أن تعتمد على الجهات المانحة	
		٢.٨.١ تعكس بيانات المهمة والرؤية قيم المنظمة	
		٢.٩.١ الموظفون قادرون على شرح مهمة المنظمة ورؤيتها ومبادئها الى الشركاء والجهات المعنية الخارجية	

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

مكوّن	نطاق القدرة	مستوى الإنجاز	مستوى الأولوية
١١	الاستراتيجية والتخطيط	(أ) قوي، يلبي الحاجات الحالية (ب) جيد، سيستفيد من التحسين (ج) ضعيف، بحاجة الى تحسين (د) سيء، يحتاج الى تحسين جذري (هـ) لا أعرف (و) لا ينطبق	عالي متوسط متدني
١- عملية التخطيط الإجمالية	١,١.١١	تعكس عملية التخطيط قيم المنظمة الأساسية	
	١,٢.١١	يتم توثيق عملية التخطيط وتأمين المتابعة لها	
	١,٣.١١	يجري استخدام بيانات ذات صلة من مصادر داخلية وخارجية بشكل منظم لدعم التخطيط وتحسينه	
	١,٤.١١	تشمل عملية التخطيط التشاور مع المجتمعات المستهدفة وتحليل حاجاتهم بشكل موضوعي	
٢- التخطيط الاستراتيجي	١,٥.١١	تتضمن عملية التخطيط اتخاذ قرارات بشكل تشاركي لتحديد الأولويات وتخصيص الموارد	
	١,٦.١١	يتضمن التوصيف الوظيفي للموظفين ونظام أداء الموظفين وتقييمهم مسؤولية التخطيط	
	٢,١.١١	يوافق المجلس على بيانات المهمة والرؤية والقيم	
	٢,٢.١١	تُعزّز الاستراتيجية التنمية البشرية	
	٢,٣.١١	يتم الإضطلاع بتمرين التخطيط الاستراتيجي بشكل دوري	
	٢,٤.١١	تقود الإدارة العليا عملية تطوير الخطة الاستراتيجية للمنظمة	
	١,٥.١١	تشمل عملية التخطيط أخذ القرارات التشاركية لتحديد الأولويات وتخصيص الموارد	
	٢,٥.١١	تتمتع المنظمة بخبرة داخلية أو يمكنها استخدام الخبرة الخارجية بشكل فعال من أجل توجيه التخطيط الاستراتيجي	
	٢,٦.١١	يتم تطوير الخطة الاستراتيجية بطريقة تشاركية تشرك الموظفين والجهات المعنية والمجتمعات التي تتأثر بالاستراتيجية	

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

مكوّن	نطاق القدرة	مستوى الإنجاز	مستوى الأولوية
	III	الإدارة العامة	عالي متوسط متدني
		أ) قوي، يلبي الحاجات الحالية ب) جيد، سيسقيّد من التحسين ج) ضعيف، بحاجة الى تحسين د) سيء، يحتاج الى تحسين جدّي هـ) لا أعرف و) لا ينطبق	
١ - الإدارة	١,١.III	تؤمن الإدارة العليا القيادة في مجال السياسات والتخطيط والعمليات ودمج المسارات والتنسيق تماشيًا مع الخطة الإستراتيجية	
	١,٢.III	تحرص الإدارة على أن تضمّن المنظمة ما يكفي من الموظفين والكفاءات والخبرات ذات الصلة	
	١,٣.III	تشرف الإدارة على أنظمة المعلومات والإبلاغ والتنسيق المناسبة	
	١,٤.III	إن عملية اتخاذ القرارات استشارية الى أقصى الحدود وتطلع الإدارة الأشخاص المعنيين على المنطق من وراء القرارات المتخذة	
	١,٥.III	تشكل المراجعة الدورية لممارسات الإدارة والقدرات التنظيمية جزءًا من التقييم الذاتي للمنظمة	
	١,٦.III	تحرص الإدارة على تمتّع المنظمة بحدثة السياسات والإجراءات الإدارية والمالية والخاصة بالموظفين وعلى احترامها من قبل كل الموظفين	
٢ - الإبلاغ وإدارة المعلومات	٢,١.III	تتوفّر إجراءات محدّثة للإبلاغ الداخلي والخارجي ولتبادل المعلومات. يحترم الموظفون كافة الإجراءات	
	٢,٢.III	يتمّ تصنيف كل الوثائق الخاصة بالمنظمة وأرشفتها وفق الإجراءات المؤتقة وتكون متوفرة لكل الأطراف المعنية متى كان ذلك ضروريًا	
	٢,٣.III	يمتثل الموظفون من كل المستويات لبروتوكولات التواصل القائمة	
	٢,٤.III	يتم الاحتفاظ بملفات الموظفين السريّة لكل موظف ويؤمن النفاذ اليها وفق متطلبات القانون المحلي وإجراء محدّد	
٣ - العلاقات داخل فرق العمل	٣,١.III	تدعم الإدارة إنشاء بيئة بناءة وداعمة للفرق	
	٣,٢.III	يتوفّر احترام وثقة متبادلين وتعاون بين الموظفين على كافة مستويات المنظمة	
	٣,٣.III	تتيح أنشطة بناء فرق العمل المحددة زمنيًا التواصل المفتوح بين الفرق وتعاونها وتعزّز معنويّات الموظّفين	

مكوّن	نطاق القدرة	مستوى الإنجاز	مستوى الأولوية
٤ - إدارة التغيير	٤,١.١١١	تدعم الإدارة العليا فرص التغيير باتجاه تحسين المنظمة ونموّها وتدعمها	
	٤,٢.١١١	تؤمن الإدارة الموارد البشرية والمادية والمالية لدعم مبادرات التغيير المثق عليها ومكافأتها	
٥ - إدارة المخاطر	٥,١.١١١	تحرص الإدارة العليا على أن تدمج عملية التخطيط الإستراتيجي وتقييم المخاطر التي تضع قيم المنظمة أو مصداقيتها في خطر وتهدد بقاءها	
	٥,٢.١١١	أنظمة الرقابة الداخلية وآلياتها قائمة لإجراء مراجعة دورية بغية ضمان الامتثال وتقليص المخاطر	
	٥,٣.١١١	تشاط مسؤوليات الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر بموظف ذي صلة بخضع للمساعدة	
	٥,٤.١١١	يراجع الرئيس التنفيذي كل تقارير التدقيق ويحرص على معالجة كل نتائج التدقيق	
	٥,٥.١١١	يعي الموظفون متطلبات الامتثال وتتوفر آليات لإبلاغ الإدارة بشكل سري عن حالات عدم الامتثال من دون الخوف من العقاب	
	٥,٦.١١١	تحرص الإدارة على تصميم خطط تشغيلية و/أو طوارئ وتنفيذها لمواجهة المخاطر الحالية أو المحتملة	
	٥,٧.١١١	يبقي مجلس إستشاري خارجي أو بنية مماثلة المنظمة مطلعة على أهم التوجهات التي قد تشكل خطراً على المنظمة أو الذين تخدمهم	
	٥,٨.١١١	للمنظمة ضوابط قائمة مهمتها الحد من الإنفاق أو تقليصه في حال انخفاض الواردات	
	٥,٩.١١١	وضعت المنظمة تدابير مالية للطوارئ من أجل تقليص إمكانيات توقف العمل الناتج عن حالات طارئة أو أحداث أخرى غير مخطّط لها	
	٥,١٠.١١١	تقدر المنظمة كل المخاطر القابلة للتأمين وتقوم بالعمل المناسب	
	٥,١١.١١١	لا تخضع الأصول لأي نزاع و/أو نقاضي	

مكوّن	نطاق القدرة	مستوى الإنجاز	مستوى الأولوية
١ - العلاقات مع صانعي السياسات	١٧	العلاقات الخارجية والشراكات	عالي متوسط متدني
		يُعتبر بناء علاقات خارجية والإبقاء على شراكات سليمة ومنتجة ضروريًا 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 بالتالي 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 وجعلها أقل ضعفًا أمام الظروف الاقتصادية المتغيرة.	أ) قوي، يلبي الحاجات الحالية ب) جيد، يستفيد من التحسين ج) ضعيف، بحاجة إلى تحسين د) سيء، يحتاج إلى تحسين جذري هـ) لا أعرف و) لا ينطبق
	١,١.١٧	للمنظمة استراتيجيات قائمة من أجل البحث عن تحالفات مع مجموعات وشبكات أخرى تناصر المسائل والأهداف نفسها	
	١,٢.١٧	تقيم المنظمة علاقات مع صانعي السياسات لمناصرة تطبيق قوانين وأنظمة وسياسات تعالج الأسباب الجذرية للمسائل والمشاكل العامة و/أو استحداثها	
	١,٣.١٧	تفهم المنظمة دورها في مجال المناصرة أو تطوير سياسات عامة وتشارك في أنشطة المناصرة	
	١,٤.١٧	تعزز المنظمة علاقتها مع الحكومة من دون أن يمس ذلك بنزاهتها واستقلاليّتها	
	١,٥.١٧	تشارك المنظمة في مجموعات عمل أو فرق عمل مع الحكومة	
	١,٦.١٧	للمنظمة استراتيجيات للتواصل وتشاطر المعلومات ونشرها تهدف إلى توجيه السياسات والتأثير عليها	
	٢,١.١٧	تنشئ المنظمة روابط برنامجية وتقنية مع منظمات وطنية ودولية والقطاع الخاص من أجل تأمين النفوذ والموارد التي تعزز قدرتها على إتمام مهمتها	
	٢,٢.١٧	تعطي المنظمة الأولوية للعضوية في تحالفات وشبكات واتلاقات وتؤدي دورًا رائدًا متى أمكن	
٢ - الشراكات	٢,٣.١٧	للمنظمة اتفاقات خطية لشراكاتها تساعد على تحديد الثقة والتعاون وتعزيزهما	
	٢,٤.١٧	تستشير المنظمة بانتظام جهات معنية رئيسية لتحفيز النقاش بشأن مسائل السياسات والمناصرة وتقييم الحاجات والتمويل وتصميم المشاريع وتنفيذها ورصدها وتقييم الوقع	

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

مكوّن	نطاق القدرة	مستوى الإنجاز	مستوى الأولوية
١ - استدامة البرامج	٧	الاستدامة	عالي متوسط متدني
	١,١.٧	البرنامج مركز وذو أولوية لكي يعكس قيم المنظمة وتوجهها الاستراتيجي ويروج لمهمتها	(أ) قوي، يلبي الحاجات الحالية (ب) جيد، يستفيد من التحسين (ج) ضعيف، بحاجة الى تحسين (د) سيء، يحتاج الى تحسين جدي (هـ) لا أعرف (و) لا ينطبق
	١,٢.٧	يملك المجتمع المنافع الناجمة عن تنفيذ البرنامج	
	١,٣.٧	يتم الاعتراف بدور المنظمة الرائد في مجالات برامجها الرئيسية	
	١,٤.٧	يتم تصميم البرنامج وتنفيذه بشكل منصف وشامل للأشخاص الأكثر ضعفاً والذين يحتاجون الى النفاذ الى خدمات البرامج	
	١,٥.٧	استراتيجية الاستدامة مُدمجة في البرامج كافة	
	١,٦.٧	يعالج البرنامج مسائل المساواة بين الجنسين وغيرها من المخاوف المتعلقة بالانصاف	
	١,٧.٧	تناسب أنظمة تأمين البرنامج والبنى الأساسية فيه حجم البرنامج وهي مرنة وتتكيف مع التغيرات في الاتجاه الاستراتيجي	
	١,٨.٧	تستفيد أعداد متزايدة من الناس من البرنامج	
	١,٩.٧	يمكن إعادة تطبيق البرنامج وتعزيزه	
٢ - استدامة المنظمة	١,١٠.٧	للبرنامج استراتيجية خروج واضحة ومفهومة من قبل جميع الأطراف المعنية	
	٢,١.٧	تحظى الإدارة بالدعم الكامل من المجلس أو غيره من البنى الإدارية لكي تضطلع بمهمتها ورؤيتها وتحافظ على استقلاليتها تجاه الجهات المانحة	
	٢,٢.٧	تتمتع المنظمة بقدرة داخلية وشبكات وسمعة تتيح لها جذب موظفين كفؤ يلتزمون بمهمتها وقيمها واستبقاءهم	
	٢,٣.٧	أنظمة الإدارة وبنائها مرنة وقابلة للتكيف وفق حجم البرنامج والتغيرات في الاتجاه الاستراتيجي	
	٢,٤.٧	تعزز الإدارة العليا بنشاط تنمية القيادة وبروز قادة جدد داخل المنظمة	

مكوّن	نطاق القدرة	مستوى الإنجاز	مستوى الأولوية
	٢,٥.٧	تتوفر ثقافة المساءلة والشفافية وتتوفر خطوط توجيهية بشأنهما، مع التبعات الناجمة عن انتهاكها	
	٢,٦.٧	ترصد المنظمة فعالية شراكاتها مع منظمات أخرى كما هي موقّعة من خلال التقارير	
٣ - الاستدامة المالية واستدامة الموارد	٣,١.٧	تحرص المنظمة على أن تكون عملياتها ذات مردودية التكاليف وتتنافس مع منظمات شبيهة	
	٣,٢.٧	حركة النقد في المنظمة دائما مناسبة لتلبية المتطلبات التشغيلية	
	٣,٣.٧	تدير 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	تستحدث المنظمة اقتراحات ومفاهيم منطقية وتبرز مردودية تكاليف مشاريعها	
	٣,٦.٧	تحظى المنظمة بدعم من قاعدة متنوعة من الموارد من دون الافراط في الاعتماد على مصدر تمويل واحد	
	٣,٧.٧	تعرفت المنظمة الى موارد محلية تكمل التمويل الآتي من جهات مانحة أجنبية	
	٣,٨.٧	للمنظمة استراتيجيات وآليات تتماشى ومجالات البرامج الرئيسة التي تنجح في استحداث مداخل مستدامة تغطي جزءاً من تكاليفها التشغيلية	
	٣,٩.٧	ترتبط استراتيجية المنظمة لجمع الأموال بالخطّة الاستراتيجية بهدف تأمين استمرارية برامجها الرئيسة	
	٣,١٠.٧	عملية جمع الأموال في المنظمة مدمجة في نظام الإدارة المالية وخاضعة للرصد والتكثيف على أساس دائم	
	٣,١١.٧	للمنظمة موظفون كفؤ وأنظمة قائمة للنفاد الى الموارد الآتية من جهات مانحة متنوعة وإدارتها والخضوع للمساءلة بشأنها	
	٣,١٢.٧	تُعتبر 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 دائما مناسبة لتلبية المتطلبات التشغيلية	
	٣,١٥.٧	تدير المنظمة موجوداتها لمراقبة الكلفة ومتى أمكن لإستحداث المداخل بغية تأمين البقاء المالي	
	٣,١٦.٧	للمنظمة سياسة واضحة لإستخدام أراضيها وموجوداتها التي تؤمن لها ربحاً اقتصادياً لسكان المستهدفين	
	٣,١٧.٧	لا نزاع ولا تقاضي على الموجودات	

مكوّن	نطاق القدرة	مستوى الإنجاز	مستوى الأولوية
٤ - الاستدامة السياسية	٤,١.٧	تتمتع المنظمة بمصداقية مهنية في مجالات برامجها الأساسية وتتمتع بالشرعية في أوساط المجتمعات والجهات المعنية	
	٤,٢.٧	المنظمة قادرة على تعبئة الدعم الداخلي والخارجي لبرامجها	
٣ - الاستدامة المالية واستدامة الموارد	٤,٣.٧	تساهم المنظمة في تنمية المجتمع المدني ونموه وفعاليته وتأمين البيئة المناسبة له	
	٤,٤.٧	توجه شراكة المنظمة مع الحكومة وصانعي السياسات، من خلال المشاركة في مجموعات العمل وغيرها من البنى، السياسات والخطوط التوجيهية التي تعمل برامجها في إطارها	
	٤,٥.٧	تستخدم المنظمة قيمها ومنظور التنمية البشرية للتأثير على الأولويات والخطوط التوجيهية للمنظمات الدولية والجهات المانحة	
	٤,٦.٧	عززت المنظمة هيئاتها الأساسية الوقية 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	تتمتع المنظمة بالقدرة على إنتاج أدلة محلية عن حاجات برامجها وفعاليتها وعلى رفعها الى الحكومة والجهات المانحة وغيرها من الجهات المعنية والجمهور	

مكوّن	نطاق القدرة	مستوى الإنجاز	مستوى الأولوية
	VI	التعلّم التنظيمي	عالي متوسط متدني
		إن التعلّم التنظيمي هو عملية تقوم من خلالها المنظمة بالاحتفاظ بمعرفة الأفراد وتعلّمهم داخل المنظمة وباستبقائه وتطبيقه. 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 بوسيلة أخرى) وتشاؤها واستبقاؤها لإستعمال مستقبلي. وتساعد مسارات التعاون من خلال مجتمعات المعرفة على استحداث المعرفة وتشاؤها.	أ) قوي، يلبي الحاجات الحالية ب) جيد، سيستفيد من التحسين ج) ضعيف، بحاجة الى تحسين د) سيء، يحتاج الى تحسين جذري هـ) لا أعرف و) لا ينطبق
١ - استراتيجية التعلّم التنظيمي	١,١.VI	للمنظمة استراتيجية تعلّم تشير الى كيفية بناء المعرفة الضرورية لإتخاذ القرارات وتحقيق الأولويات وكيفية المحافظة عليها وتطبيقها	
	١,٢.VI	يتواصل المدراء بشأن أولوية تشاطر المعرفة والتعلّم عبر رسائل خطية و/أو شفوية	
	١,٣.VI	يخصّص المدراء الموارد البشرية والمادية والمالية لدعم استراتيجية التعلّم التنظيمي	
	١,٤.VI	يكافئ المدراء الموظفين الذين يساعدون الآخرين ويوثقون التعلّم ويشاطرونه ويبدعون ويقدمونهم	
	١,٥.VI	يظهر المدراء كيف يجري استخدام البيانات الناجمة عن الرصد والمراقبة وغيرها من عمليات التعلّم من أجل اتخاذ قرارات ما	
	١,٦.VI	يستعمل المدراء عمليات وأدوات لتشاطر المعرفة	
٢ - عمليات التفكير النقدي	٢,١.VI	يفكر الموظفون والقيادة بالتجارب والبيانات لإتخاذ القرارات المتعلقة بممارسات الإدارة والبرمجة ويحلونها	
	٢,٢.VI	يفكر الموظفون والقيادة بشكل منظم بالمشايير والبرامج والاستراتيجيات قبل تنفيذها وأثناءه وبعده ويوثقون الدروس المستفادة وأفضل الممارسات	
	٢,٣.VI	تدمج المنظمة الدروس المستفادة وأفضل الممارسات في ممارسات المنظمة وأنشطة البرامج	
٣ - توثيق المعرفة وتخزينها وتشاؤها	٣,١.VI	يدير الموظفون بشكل ناشط قاعدة المعرفة من خلال خلق منتجات معرفية وجمع منتجات معرفية تم استحداثها خارجياً وتحديث هذه المنتجات	
	٣,٢.VI	ترد المعرفة الموثقة في أشكال تقدّم المعلومات ذات الصلة الى الجماهير المستهدفة	
	٣,٣.VI	يمكن الموظفون كافة النفاذ الى قاعدة المعرفة والإضافة إليها، بغض النظر عن رتبته أو مسؤولياتهم	
	٣,٤.VI	إن تكنولوجيات التخزين والتشاطر المناسبة للمكان والموارد وقدرات المستخدمين متوفرة	

مكوّن	نطاق القدرة	مستوى الإنجاز	مستوى الأولوية
	٣,٥.٧١	تُعزّز الإدارة العليا بنشاط تنمية القيادة وبروز قادة جدد داخل المنظمة	
٤ - مجتمعات الممارسة	٤,١.٧١	للمنظمة عمليات وأدوات تساعد الموظفين على الاتصال ببعضهم ببعض لطلب المساعدة أو لتقديمها	
	٤,٢.٧١	يتعاون الموظفون مع مجتمعات الممارسة لتبادل المعلومات ومناقشة التحديات وتطوير أفضل الممارسات والابتكارات	
	٤,٣.٧١	يطبّق الموظفون المعرفة التي اكتسبوها من مجتمعات الممارسة	
	٤,٤.٧١	تشارك المنظمة في شبكات من المنظمات القريبة من أجل تطوير أفضل الممارسات التي تغطّي القطاع بكامله بشكل مشترك.	

مكوّن	نطاق القدرة	مستوى الإنجاز	مستوى الأولوية
١ - القدرة في مجال الموارد البشرية	VII	إدارة الموارد البشرية إن إدارة الموارد البشرية هي وظيفة تنظيمية تتعلق بمسائل مرتبطة بالأشخاص كالتعويضات والاستخدام وإدارة الأداء والسلامة والرفاه والمنافع وتحفيز الموظفين والتواصل والإدارة والتدريب والروحانية. تطبق إدارة الموارد البشرية مقارنة متماسكة لإدارة موجودات المنظمة الأكثر قيمة، أي الأشخاص الذين يساهمون فرديًا وجماعيًا في بلوغ المنظمة لأهدافها. ويجب أن يتمتع الأشخاص في المنظمة بالمهارات والحوافز والفرصة لتقديم أفضل مساهمة يمكنهم تقديمها للمنظمة وهي تحتاج إليها. ويجب أيضًا أن يكونوا منظمين وأن يعملوا بعضهم مع بعض بطريقة تؤدي إلى نتائج منتجة.	عالي متوسط متدني
	١,١.VII	تضم المنظمة عددًا ونوعية مناسبين من الموظفين لإتمام المهام والبرامج بشكل ناجح وتحقيق مهمة المنظمة	(أ) قوي، يلبي الحاجات الحالية (ب) جيد، يستفيد من التحسين (ج) ضعيف، بحاجة إلى تحسين (د) سيء، يحتاج إلى تحسين جذري (هـ) لا أعرف (و) لا ينطبق
	١,٢.VII	المنظمة قادرة على استقطاب موظفين كفؤ واستبقائهم لتحقيق غاياتها	
	١,٣.VII	تشمل أنماط التوظيف في المنظمة تمثيلًا عادلًا لمجموعات من الأشخاص تخدمهم المنظمة والمجتمعات التي تعمل فيها	
	١,٤.VII	تلاحظ المنظمة المسائل المتعلقة بالمرأة ومجموعات مهمشة أخرى في سياساتها وممارساتها	
	١,٥.VII	الموظفون ملتزمون بمهمة المنظمة التزامًا كاملاً	
	١,٦.VII	يشعر الموظفون بأن المنظمة تؤمن بيئة عمل آمنة وسليمة	
	١,٧.VII	تتمتع المنظمة بالموارد البشرية التي تخولها إطلاق برامج مبتكرة وفعالة تلبي حاجات المستفيدين	
٢ - أنظمة إدارة الموارد البشرية	٢,١.VII	يقود فريق إدارة الموارد البشرية شخص مؤهل يتمتع بالخبرة	
	٢,٢.VII	تخصص المنظمة لإدارة كل وحدة من وحداتها التشغيلية الرئيسة موظفين كفؤ	
	٢,٣.VII	تعكس سياسات الموارد البشرية وإجراءاتها قيم المنظمة ومبادئها	
	٢,٤.VII	سياسات الموارد البشرية وإجراءاتها موثقة ويسهل نفاذ الموظفين إليها	
	٢,٥.VII	تستند سياسات الموارد البشرية وإجراءاتها إلى قانون العمل المحلي وتضم أقسامًا محددة تتعلق بحماية حقوق كل الأفراد، بما في ذلك الحماية من التحرش الجنسي ومحاربة الأقارب وتضارب المصالح	
	٢,٦.VII	يتم تطبيق سياسات الموارد البشرية وإجراءاتها بشكل عادل ومتناسك	
	٢,٧.VII	يجري رصد سياسات الموارد البشرية وإجراءاتها بشكل منتظم وتخضع للتعديل متى كان ذلك ضروريًا بواسطة مساهمات من الموظفين	

مكوّن	نطاق القدرة	مستوى الإنجاز	مستوى الأولوية
٣ - التوظيف وملء الشواغر	٣,١.VII	يتوفّر توصيف وظيفي دقيق ومحدّث لكل وظيفة تخصّ موظفًا أو متطوعًا، إستنادًا الى مهمة المنظمة ومتطلّبات المنصب	
	٣,٢.VII	يتمّ توثيق عمليّة التوظيف وهي شفافة وبتنافسيّة	
	٣,٣.VII	تتماشى معايير اختيار الموظفين والمتطوّعين مع متطلّبات المنصب وحاجات المنظّمة	
	٣,٤.VII	تؤمن المنظّمة لكل موظف جديد توجيهًا بشأن مبادئها التوجيهية وقيمها وبرامجها	
	٣,٥.VII	يتمّ الاحتفاظ بملفات سرية لكلّ موظّف من الموظفين مع توثيق رسائل العرض والزيادات في الأجر والترقيات، الخ	
	٣,٦.VII	يمكن لأيّ موظّف النفاذ الى ملفه الخاص إستنادًا الى قوانين العمل المحليّة أو الممارسة المقبولة بها	
	٣,٧.VII	تؤمن المنظّمة للموظّفين الموارد المناسبة للقيام بعملهم	
	٣,٨.VII	يعنى التوصيف الوظيفي بالموظف والمشرّف عليه ويجري تعديله وفق الحاجة إستنادًا الى إجراء محدد	
٤ - التعويضات والمنافع	٤,١.VII	للمنظّمة إجراء قائم لتحديد سلّم الأجور ولمراجعة السلّم بشكل دوري	
	٤,٢.VII	تستند الأجور والمنافع الى مهمّة المنظمة ومبادئها وتهدف الى التحلّي بالتنافسيّة مع منظمات شبيهة في البلد أو المنطقة	
	٤,٣.VII	تتماشى رزمة التعويضات والمنافع مع أحكام قانون العمل الوطني	
٥ - أنظمة إدارة الأداء	٥,١.VII	يعمل الموظفون مع مشرفين لوضع خطط عملهم الخاصة ويؤمنون بأن الخطط تعكس مسؤولياتهم بشكل مناسب	
	٥,٢.VII	تُعتبر غايات الأداء في العمل محفّزة وتؤمن فرصة للموظفين لإظهار روح المبادرة والابتكار	
	٥,٣.VII	يدير نظام موثّق ووظيفي التغذية الراجعة المنتظمة والمنهجية بشأن الأداء وجلسات المرافقة والتقييم السنوي للموظفين والمتطوّعين	
	٥,٤.VII	يدير نظام موثّق ووظيفي ومحدّث بشكل منتظم تقدير الموظفين والمتطوّعين ومكافأاتهم، بما في ذلك الترقية وغيرها	

مكّون	نطاق القدرة	مستوى الإنجاز	مستوى الأولوية
٦ - تطوير الموظفين	٦,١.٧II	يشعر كل الموظفين أن أمامهم فرصة عادلة للترقية	
	٦,٢.٧II	يتمّ الإعلان عن فرص الترقية كما يُحدّد العمل والمهارات المطلوبة	
	٦,٣.٧II	للمنظمة نظام موثّق لتعزيز تطوير الموظفين وآليات لتأمين المتابعة بشأن استخدام قدرات جديدة	
	٦,٤.٧II	للموظفين خطة تطوير مرتبطة بتحقيق أهداف الأداء الفردي وأهداف المنظمة	
	٦,٥.٧II	تشمل أهداف تطوير الموظفين فرص الترقية والتعلّم أثناء العمل والمراقبة والمشورة من قبل الزملاء ودورات تدريبية	
	٦,٦.٧II	تتوفر لكل الموظفين خيارات متعددة للمسار الوظيفي وفرص داخلية وخارجية لرفع المهارات	
٧ - حلّ الشكاوى وإدارة النزاعات	٦,٧.٧II	للمنظمة ميزانيّة لتطوير الموظفين وتدريبهم	
	٧,١.٧II	ترحب المنظمة بمساهمة مجموعة واسعة من الموظفين في المناقشات والقرارات	
	٧,٢.٧II	تستخدم المنظمة إجراءً موثّقاً لحلّ الشكاوى والنزاعات يسهل نفاذ الموظفين والمتطوعين اليه	
	٧,٣.٧II	يضمن إجراء حلّ الشكاوى والنزاعات سرّية معقولة للأشخاص المتورّطين ويشعر الموظفون والمتطوعون بالأمان لدى استعماله	

مكوّن	نطاق القدرة	مستوى الإنجاز	مستوى الأولوية
	VIII	إدارة الموارد المالية والمادية تتألف الموارد المالية، لأغراض هذه الوثيقة، من الموجودات الملموسة للمنظمة. والموجودات هي ممتلكات تخصّ شركة أو منظمة. ويُعتبر كل شيء ماديّ ممتلك وله قيمة نقدية من الموجودات. تتحمّل كل المنظمات مسؤولية ممارسة إدارة جيّدة للموارد التي أوكلتها الجهات المانحة بها. وتشمل إدارة الموارد الجيدة تحقيق أهداف خاصة بالبرامج بشكل يحقق مردودية التكاليف والحرص على وجود ضوابط داخلية فعّالة لحماية الموجودات من السرقة أو إساءة الإستعمال وتعظيم المنافع الناجمة عن استخدام هذه الموجودات.	عالي متوسط متدني
١- الموظفون الماليون	١,١.VIII	توكل المنظمة الى عدد كافٍ من الموظفين مهمة الإضطلاع بالوظيفة المالية وتعيّن على رأسهم شخصاً يتمتع بخبرة ذات صلة ويملك المؤهلات التعليمية التي تخوّله تأدية هذا الدور	(أ) قوي، يلبي الحاجات الحالية (ب) جيد، يستفيد من التحسين (ج) ضعيف، بحاجة الى تحسين (د) سيء، يحتاج الى تحسين جذّي (هـ) لا أعرف (و) لا ينطبق
	١,٢.VIII	يشارك رئيس قسم المالية في كل القرارات التي تؤدي الى تغيير في الموظفين المسؤولين عن الشؤون المالية	
٢- الأنظمة المالية	٢,١.VIII	تبقى المنظمة على دفتر أستاذ عام رسمي مع نظام مسك حسابات مزدوج القيد	
	٢,٢.VIII	يتم تسجيل المعاملات المالية كلّها في دفتر الأستاذ العام الذي يتحمّل المسؤولية الأولى عنه موظف واحد	
	٢,٣.VIII	يتمّ تحديد دورات المحاسبة وفتراتها ويتمّ إتباع إجراءات الإقفال	
	٢,٤.VIII	للمنظمة دليل حسابات يحدّد بشكل منفصل الموجودات والخصوم والمداخل والنفقات كلّها	
	٢,٥.VIII	يصنّف دفتر الأستاذ العام أو المساعد النفقات كلّها وفق المشروع أو النشاط أو القسم	
	٢,٦.VIII	تحفظ المنظمة دفتر الأستاذ العام، أكان يدوياً أم مكنناً، في مكان آمن للمحافظة على سلامة البيانات	
٣- التوثيق وحفظ السجلات	٣,١.VIII	يتمّ استخدام استمارات قيود معيارية لتسجيل المقيوضات النقدية والمبالغ المصروفة النقدية والقيود في دفتر الأستاذ العام	
	٣,٢.VIII	يتمّ الاحتفاظ بكل الوثائق، بما في ذلك الفواتير الأصلية والموافقات، التي تدعم القيود المحاسبية وفق متطلبات القانون المحلي أو متطلبات المنحة، علماً أن المدة الأطول تسري	
	٣,٣.VIII	يتمّ استخدام سجلات معيارية للوقت لتسجيل الأعباء المرتبطة بالوقت	
٤- الضوابط الداخلية	٤,١.VIII	للمنظمة عمليات رسمية لطلب السلع والخدمات والسماح بها وشرائها واستلامها وهي تفترض وثائق معيارية كدعم لهذه الأنشطة	

مكوّن	نطاق القدرة	مستوى الإنجاز	مستوى الأولوية
	٤,٢.VIII	يجري الحصول على عروض متعددة لمشتريات تتخطى مستوى محدد ويتم توثيقها	
	٤,٣.VIII	للمنظمة عمليات رسمية لتسجيل المقبوضات والأموال المصروفة النقدية وهي تفترض وثائق معيارية لهذه المعاملات	
	٤,٤.VIII	يتم الاحتفاظ بالصكوك المالية والنقدية بشكل مادي في الأوقات كلها	
	٤,٥.VIII	تستخدم المنظمة جدولاً للموافقة على النفقات يظهر مستويات الموافقة بالنسبة الى الالتزامات والأموال المصروفة كلها	
	٤,٦.VIII	يتم تعيين أشخاص يوقعون على كل حساب مصرفي. يتم الاحتفاظ ببطاقات التوقيع في ملف. وتكون الحسابات المصرفية كلها باسم المنظمة	
	٤,٧.VIII	تسعى المنظمة الى توزيع المهام أو لديها ضوابط إضافية متوقعة عندما لا يمكن تحقيق هكذا هدف	
	٤,٨.VIII	تمثل المنظمة لكل مقتضيات التدقيق الخارجي وتطلع كل الأطراف المعنية على نتائج التدقيق	
	٤,٩.VIII	تقوم إدارة المنظمة بعمل تصحيحي سريع ومناسب متى تم اكتشاف حالات غش	
	٤,١٠.VIII	تجري مطابقة الحسابات المصرفية شهرياً من قبل موظف لا يستلم أموالاً نقدية ولا يصرفها ويوافق عليها مدير رفيع	
٥ - الإبلاغ المالي	٥,١.VIII	يستخدم دفتر الأستاذ العام كأساس لكل عمليات الإبلاغ المالية يتم توفير التقارير المالية الداخلية والخارجية للمنظمة الى الإدارة والجهات المانحة وغيرها من الأطراف المهتمة عبر استخدام الأشكال المطلوبة ووفق المهل الزمنية القصوى المحددة	
	٥,٢.VIII	يطلب من المدراء الماليين ومدراء الميزانية التحقيق في اختلافات هامة أو أرصدة غير اعتيادية تم التنبيه اليها خلال مراجعة النتائج الحالية ومقارنتها بالميزانية ويطلب منهم أيضاً إعداد تقارير ورفعها الى الإدارة	
	٥,٣.VIII	ترد الإدارة على الاختلافات المشار اليها في التقارير وتتخذ العمل المناسب	
	٥,٤.VIII	أموال المنظمة النقدية وإستثماراتها ومقبوضاتها تساوي خصومها أو تتخطاها خلال السنوات الثلاث الماضية	
	٥,٥.VIII	يتم تحليل الأرصدة في كل حسابات الموجودات والحسابات الدائنة بشكل فصلي على الأقل وترفع التقارير الى الإدارة للمراجعة	
٦ - إدارة الجردة	٦,١.VIII	تستعمل المنظمة عملية يدوية أو موقّعة تحدد متطلبات تخزين كل السلع التي تشملها الجردة ومتطلبات مسك الدفاتر الخاصة بها	
	٦,٢.VIII	يتم الاحتفاظ بكل السلع، بما في ذلك البضاعة أو الماشية الذي حصلت عليها المنظمة أو اشترتها، بشكل مناسب ويتم حفظها في منشأة تخزين مناسبة وآمنة	

مكوّن	نطاق القدرة	مستوى الإنجاز	مستوى الأولوية
	٦,٣.VIII	يتوفّر مدير للمستودع يراقب مسك الحسابات والصيانة وسلامة المنتجات المخزّنة في المستودع	
	٦,٤.VIII	منشأة التخزين خاضعة للحماية في الأوقات كلها	
	٦,٥.VIII	يجري تعداد كل السلع في المستودع بشكل مستقلّ وفي فترات محدّدة ويتمّ التحقيق في الاختلافات الهامة ما بين التعداد وسجلات الجرد ويُرفع تقرير بشأنها الى الإدارة	
	٦,٦.VIII	يتمّ توثيق كل أنشطة الجرد، بما في ذلك الشحنات الداخلة/الخارجة ويتمّ توثيق الاختلافات في احتساب الجردة من خلال استعمال استمارات معيارية وتسجّل في دفتر الأستاذ الخاص بالمستودع	
	٦,٧.VIII	يُرفع تقرير الجردة الى إدارة المنظّمة والجهات المانحة من خلال استعمال استمارات محدّدة وضمن مهل زمنيّة متفق عليها	
	٦,٨.VIII	لتقارير الجردة مسار تدقيق يتيح للمراجعين إتباع أثر كل نشاطات الجردة والأرصدة المبلّغ عنها إستناداً الى دفتر الأستاذ الخاص بالمستودع وغيره من وثائق الدعم	
	٦,٩.VIII	يتمّ تخزين السلع التي وهبتها الجهات المانحة أو مولّتها ويتمّ شحنها وتوزيعها والإبلاغ عنها تماشيًا مع متطلبات الجهات المانحة، متى أمكن	
٧- الممتلكات والمصنع والمعدّات	٧,١.VIII	للمنظّمة سياسة تشير الى مكتسبات الملكية التي يجب رسملتها ومختلف فئات الموجودات والأنونات الضرورية لعمليّات الإكتساب والتصرّف والحياة المقدّرة للإستفادة الخاصة بكل فئة من فئات الموجودات	
	٧,٢.VIII	يتمّ تسجيل المصنع والمعدّات التي تمّ شراؤها أو الحصول عليها كممتلكات تمّ التبرّع بها في خانة النفقات من خلال استخدام الإهلاك على حياتها المقدّرة للإستفادة	
	٧,٣.VIII	تجري حراسة مصنع المنظمة ومعدّاته في كل الأوقات	
	٧,٤.VIII	تبقى المنظمة على سجلات لدعم مكتسباتها وتصرّفها بالممتلكات والمصنع والمعدّات	
	٧,٥.VIII	يجري تعداد الموجودات الخاصّة بالمصنع والمعدّات بشكل مستقلّ في فترات محدّدة. يتمّ تسجيل نتائج التعداد وإيجازها ومطابقتها مع سجلات الموجودات الثابتة. ويجري التحقيق في الاختلافات في التعداد ويُلفت انتباه الإدارة اليها	
	٧,٦.VIII	يتمّ شراء المعدّات التي تبرّعت بها الجهات المانحة أو مولّتها واستخدامها وتخزينها والتصرّف بها تماشيًا مع متطلّبات الجهات المانحة، متى أمكن	

مكوّن	نطاق القدرة	مستوى الإنجاز	مستوى الأولوية
٨- إدارة المبالغ المدينة	٨,١.VIII	تُسجّل كل المبالغ المقدّمة كسلف الى منظمات أخرى أو بائعين موردين أو موظّفين في خانة المبالغ المدينة المفتوحة في دفتر الأستاذ العام للمنظمة	
	٨,٢.VIII	تتبع المنظمة سياسة موثّقة تشير الى تاريخ استحقاق كل نوع من أنواع المبالغ المدينة أو السلف	
	٨,٣.VIII	تتخذ الإدارة عملاً سريعاً لجمع أرصدة المبالغ المدينة المفتوحة أو حلّها	
	٨,٤.VIII	يتمّ إعداد جداول تدلّ على المبالغ المستحقة من كل طرف وتاريخ تقديم المبالغ كسلفات على أساس فصلي على الأقل وتجرى مطابقتها مع دفتر الأستاذ العام وتُرفع للإدارة من أجل مراجعتها	
٩- إعداد الميزانية	٩,١.VIII	يشارك المدراء كلهم في عملية إعداد الميزانية التي تشكّل جزءاً لا يتجزأ من الخطة التشغيلية	
	٩,٢.VIII	تظهر الميزانية السنوية الواردات والنفقات المتوقعة ويوافق عليها الرئيس التنفيذي أو المجلس	
	٩,٣.VIII	يتمّ دمج ميزانيات المشاريع القائمة وتقديرات المشاريع المقترحة في الميزانية السنوية ويجري تعديلها متى كان ذلك ضرورياً	
	٩,٤.VIII	تعكس المخصصات في عملية إعداد الميزانية أولويات المنظمة	
	٩,٥.VIII	إذا مولّت جهات مانحة متعدّدة مشروعاً واحداً، يتمّ تحديد التمويل والنفقات ذات الصلة بشكل منفصل وفق كل جهة مانحة في سجلات المحاسبة	
	٩,٦.VIII	تتوفّر أنظمة لمراقبة النفقات في الميزانية	

مكوّن	نطاق القدرة	مستوى الإنجاز	مستوى الأولوية
	IX	البرمجة والخدمات والنتائج يشمل هذا القسم البرامج والخدمات والمنتجات التي تؤمنها المنظمة لهيئاتها الأساسية. وتُعتبر هذه المحصّلات المؤشرات الأقوى عن نجاح المنظمة وفعاليتها. ويتعيّن على المنظّمات أن تستخدم مواردها، بما في ذلك خبرتها القطاعية، لتأمين خدمات ذات نوعية لهيئاتها الأساسية. وبالإضافة الى تصميم مشاريع وبرامج نوعية وتنفيذها، يجب أن تتمكن المنظمة من تحديد وقع هذه البرامج ومن قياسه. ويتمّ التشديد على مشاركة الجهات المعنية في وظائف المشاريع، لا سيّما الفئات الممثّلة إجمالاً تمثيلاً ناقصاً، الى جانب مشاركة المجتمع.	عالي متوسط متدني
١ - الخبرة القطاعية	١,١.IX	تدعم مجالات الخبرة القطاعية للمنظمة تحقيق الأهداف	
	١,٢.IX	للمنظمة قاعدة مناسبة من الموظفين تضم خبراء قطاعيين	
	١,٣.IX	يمكن المنظمة النفاذ بسرعة الى مستشارين خارجيين ومؤقتين لتأمين الخدمات التقنية	
	١,٤.IX	المنظمة مشهود لها علناً لتأمينها منتجات و/أو خدمات ذات نوعية لهيئاتها الأساسية	
	١,٥.IX	تتعاون المنظمة مع فاعلين آخرين من المجتمع المدني من أجل تصميم مشاريع مع خدمات إضافية وتنفيذها	
	١,٦.IX	المنظمة قادرة على تكييف عملية الإضطلاع بالمشاريع وتأمين الخدمات مع الحاجات المتغيرة لهيئاتها الأساسية	
	٢,١.IX	للمنظمة عملية تشاركية معيارية لإجراء تحليل للجهات المعنية. يطبق موظفو المشاريع هذه العملية في كلّ المشاريع	
٢ - مشاركة الجهات المعنية في المشاريع	٢,٢.IX	تشعر الجهات المعنية الرئيسة بالرضا عن خدمات المنظمة ومشاريعها وبرامجها	
	٢,٣.IX	يشرك موظفو المشاريع بشكل ناشط الجهات المعنية في تصميم عملية التخطيط والتنفيذ وفي تحسينها وتعديلها	
	٢,٤.IX	تحلّل المنظمة مشاريع مستندة الى الوقع بالنسبة الى غير المستفيدين أو الجهات المعنية وتصمّمها من أجل التخفيف من حدة النزاعات	
	٢,٥.IX	تتعاون المنظمة مع الجهات المعنية من أجل تأمين الاستعمال الأمثل للموارد الطبيعية	
	٣,١.IX	تستخدم المنظمة بشكل استباقي التغذية الراجعة الصادرة عن المجتمع في كل مراحل تطوير المشاريع وإدارتها عبر استعمال مجموعات مختارة بشكل شفاف تمثّل المجتمع	

مكوّن	نطاق القدرة	مستوى الإنجاز	مستوى الأولوية
٤ - تطوير البرامج	٣,٢.١X	تستمد المجموعات المجتمعية غير الممثلة بشكل كامل تقليدياً المنافع من أنشطة المشاريع	
	٣,٣.١X	تستند المشاريع بشكل روتيني الى المعرفة المحلية وأفضل الممارسات	
	٤,١.١X	يستخدم الموظفون أساليب تنظيمية محددة لتصميم مشاريع وتنفيذها	
	٤,٢.١X	تدعم المشاريع التي يصممها الموظفون وينفذونها مهمة المنظمة واستراتيجيتها ومبادئها	
	٤,٣.١X	تستخدم المنظمة مقاربات تشاركية واستراتيجية استدامة في مشاريعها لتعزيز ملكية المجتمع	
	٤,٤.١X	توثق المنظمة معياراً يضمن أن المشاريع غير مؤذية وتطبقه. وتكون المجتمعات أو السكان الذين تخدمهم بحال أفضل مما كانوا عليه من دون التدخل	
	٤,٥.١X	تتحدى المشاريع البنى الاجتماعية التي تحدّ من المشاركة الكاملة للأشخاص المهمشين ومن حقوقهم وكرامتهم	
	٤,٦.١X	متى أمكن، تؤمن المنظمة إدارة سليمة للموارد الطبيعية في تدخلاتها	
	٤,٧.١X	متى أمكن، تدعم المنظمة قدرات الفاعلين من المجتمع المدني لمناصرة التغيير الاجتماعي في تدخلاتها	
	٤,٨.١X	تدمج المنظمة المنظور الجنساني في برامجها	
٥ - تصميم المشاريع وتنفيذها	٥,١.١X	يضع الموظفون اقتراحات منطقية حسنة الصياغة عبر استخدام المصطلحات التي تستعملها الجهات المانحة	
	٥,٢.١X	يطور الموظفون أوراق مفاهيم تؤمن المعلومات التي تطلبها الجهات المانحة	
	٥,٣.١X	يرفع الموظفون الى الجهات المانحة اقتراحات تستجيب لطلباتهم وفي الوقت المناسب (الى جانب أوراق المفاهيم المطلوبة)	
	٥,٤.١X	يطور الموظفون أهدافاً للمشاريع متوجهة نحو النتائج (الوقوع) بدل من أن تقودها المساهمة أو النشاط	
	٥,٥.١X	يطور الموظفون اقتراحات وميزانيات وملاحظات بشأن الميزانية بشكل متزامن ويطلبون من الأقران مراجعة المسودة وتأمين تعليقات بغرض التحسين	
	٥,٦.١X	تطور المنظمة مؤشرات للمخرجات والوقوع لمشاريعها	
	٥,٧.١X	تتابع المنظمة التقدم المحرز من خلال مقارنته بمؤشرات الوقوع	

مستوى الأولوية	مستوى الإنجاز	نطاق القدرة	مكوّن
		للمنظمة أنظمة رصد وتقييم حسنة التصميم تؤمن معلومات كمية ونوعية واضحة وتعطي تحليلاً لمسار البرامج ومحصولاتها مقارنةً بغايات البرامج وأهدافها	٦- الرصد والتقييم والإبلاغ
		تقوم إدارة المنظمة برصد مشاريعها وتقييمها والإبلاغ عنها بشكل منهجي	
		تستخدم المنظمة المعلومات التي جمعتها من التقييمات لتطوير مشاريع أكثر استدامة	
		تستخدم المنظمة ما تعلّمته من التقييمات في منتصف الطريق من أجل مراجعة استراتيجية مشاريعها بغية تحقيق غايات المشاريع وأهدافها بشكل أفضل	
		تقيس المنظمة وقع خدماتها على المشاركين من الرجال والنساء على حد سواء	
		يجري موظفو المشاريع تقييمًا مستمرًا للثغرات للوقوف على قدرة البرامج الحالية على تلبية حاجات المستفيدين ويدخلون تكييفات متى لزم الأمر	
		تقيس المنظمة نوعية الخدمات التي تؤمنها. تطل الخدمات المؤمّنة المشاركين المقصودين في المشروع	٧- نوعية الخدمات
		تجمع المنظمة التغذية الراجعة حول نوعية الخدمات من المشاركين في المشروع وتستخدمها لتحسين خدماتها	
		تساعد نوعية تأمين الخدمات المنظمة على تحقيق استراتيجيتها ومهمتها	

المسرد

الهوية والحوكمة

المهمة

الغرض الأعلى لمنظمة ما وهو يتماشى 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

الحوكمة

مزيج من المسارات والبنى التي ينفذها المجلس من أجل توجيه أنشطة المنظمة باتجاه تحقيق أهدافها^{١٣} وإدارتها ورصدها

الإستراتيجية والتخطيط

الخطة الإستراتيجية

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

الخطة التشغيلية

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

استراتيجية خروج

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

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

الإدارة العامة

الإمتثال

إنها أعمال يقوم بها صاحب العمل وتهدف الى جعل الممارسات تتماشى والأنظمة المحلية والقطرية والفدرالية ضمن الحدود التنظيمية وتفسيرات المحاكم

متطلبات الإمتثال

قائمة من الأمور المطلوبة من منظمة ما كشرط لمنحها منحة فدرالية

إدارة المخاطر

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

خطة طوارئ

خطة يتم وضعها لحالة معينة قد تسوء فيها الأمور . غالباً ما تضع خطط الطوارئ منظمات تريد أن تكون مستعدة لأي طارئ .
تسمى في بعض الأحيان خطط الدعم، خطط أسوأ السيناريوهات أو الخطة ب.

العلاقات الخارجية والشراكات

المناصرة

عملية المدافعة عن أمر ما أو دعمه

تحالف

مجموعة من المنظمات تتشاطر موارد مختلفة وتوافق على العمل باتجاه جدول أعمال محدد أو تعزز مهمة ما من خلال العمل معاً خلال فترة محددة من الوقت

شبكة

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

إئتلاف

تجمع يهدف الى الترويج لمصالح الأعضاء المشتركة

شركاء

منظمات مرتبطة بعلاقة التزام متبادل تستند الى رؤية مشتركة وروح التضامن

الإستدامة

إستدامة تنظيمية

القدرة على الإستمرار في إدارة القوى الداخلية والخارجية بطريقة تبقى على البنى الرئيسة للمنظمة التي تعتبر ضرورية لتحقيق المنظمة لمهمتها و/أو تعيد استحداثها

الإستدامة المالية وإستدامة الموارد

القدرة على الإستمرار في إدارة التغييرات التي تطرأ على دفع أنظمة الإدارة المالية والخاصة بالموارد بشكل يتيح الحفاظ على الأنظمة التنظيمية الرئيسة وقدرتها على برمجة الأنشطة و/أو يعيد استحداثها

الإستدامة البرنامجية

القدرة على الإستمرار في إدارة التغييرات التي تطرأ على البرامج بطريقة تبقى على الأنظمة والبنى المطلوبة لبرمجة الأنشطة و/أو تعيد استحداثها.

الإستدامة السياسية

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

التعلم التنظيمي

أفضل الممارسات

تقنية أو منهجية أو عملية أو نشاط إتضح أنه الأسلوب الأكثر فعالية وفاعلية لبلوغ نتيجة مرغوب فيها بشكل موثوق

مجتمع الممارسة

مجموعة من الأشخاص يتعلمون معاً أموراً خاصة بمصلحة مهنية مشتركة من خلال تفاعل المعلومات والخبرات وحل المشاكل وتطوير ممارسات مبتكرة أو أفضل الممارسات. تُعرف أيضاً باسم مجتمع المعرفة

عملية التفكير النقدي

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

منتج المعرفة

وثيقة مكتوبة أو متوفرة بشكل آخر تضم معلومات يتم استخدامها للنشاط والتعلم. تشمل الأمثلة دراسة الحالات، وأوراق التعلم، وكتيبات التدريب، والتقارير السمعية والبصرية

قاعدة المعرفة

معرفة المنظمة المؤتقة والمتطورة باستمرار وهي معرفة أساسية للإضطلاع بوظائفها. تستند قاعدة المعرفة الى الخبرة والتجربة ويجب أن يكون نفاذ الموظفين اليها سهلاً وأن تكون منظمة بطريقة تهمهم جميعاً

مسارات التعلم

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

عمليات التشاطر وأدواتها

آليات تساعد مجموعة من الأشخاص على تبادل المعلومات أو المهارات أو الخبرة. تشمل الأمثلة عن عمليات التشاطر التفكير النقدي، ومساعدة الأقران، والمرافقة، وزيارات التعلم. وتشمل الأمثلة عن أدوات التشاطر تكنولوجيات مثل البريد الإلكتروني، ولوائح البريد الإلكترونية، وبرمجيات التسجيل الرقمي، والمواقع الإلكترونية التفاعلية، والمدونات. راجع أيضاً: تكنولوجيات التخزين والتشاطر.

تكنولوجيات التخزين والتشاطر

أجهزة تتيح تخزين معلومات ومعرفة مسجلة والنفاذ إليها. تشمل الأمثلة الأجهزة المشغلة المتشطرة والإنترنت (المواقع الإلكترونية) والإنترنت، وقواعد البيانات، والهواتف الخلوية، والتسجيلات السمعية والبصرية الإلكترونية، والمكتبات الإلكترونية أو الورقية.

إدارة الموارد البشرية

الموظفون

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

كتّيب إجراءات الموارد البشرية وسياساتها

وثيقة تحدد السياسات والإجراءات المرتبطة بإدارة مسائل الموظفين في منظمة ما

السياسة

توثيق للخطوط التوجيهية المرتبطة بالمنطق واللياقة من قبل الإدارة أو الجهات المعنية في منظمة ما. تحدّد 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 كفؤ واستبقائهم. تختلف رزم 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 بئوية 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 وعود بالدفع تُدفع لحاملها

نظام مسك 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 وعود 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

مصادقية الإبلاغ المالي

الإمتثال للقوانين والأنظمة المطبقة

جدة

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

الممتلكات والمصانع والمعدات

ممتلكات مستدامة ولموسة لكيان ما تدّر منافع طويلة الأمد. تُعرف أيضاً باسم الموجودات الثابتة. (بالنسبة إلى منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية، الموجودات الثابتة هي تلك التي لديها حياة إفادة تمتدّ على ثلاث سنوات أو أكثر وكلفتها خمسة آلاف دولار أو أكثر)

الذمم

أموال مستحقة من أطراف أخرى

البرمجة والخدمات والنتائج

لا تؤدي

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

قطاعي

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

مخرج

المُخرج هو نتيجة نشاط محدد. سينتج النشاط التدريب محصلة من ٢٠٠ شخص مدرب في مجال جديد من المعرفة. تعرف 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 يؤمنها المشروع فحسب (كنتيجة للأنشطة التي تم الإضطلاع بها) بل التي يحصل عليها المشاركون المستهدفون في البرنامج والمشاركون بصورة قابلة للإثبات وفعالة

الوقع

قياس للتغير 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 الجنساني

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

مشروع

مجموعة من الأعمال المخطّط لها والمتراطة التي تحقق أهدافاً معينة بموجب ميزانية وفترة زمنية محدّتين

برنامج

نظام من الخدمات أو الفرص أو المشاريع المصممة لتلبية حاجة اجتماعية

الجهات المعنية

أفراد ومجموعات ومؤسسات مهمّة بالنسبة الى نجاح المشروع أو لديها تأثير عليه

تحليل الجهات المعنية

تحليل لحاجات الجهات المعنية الرئيسة في تصميم المشروع وتنفيذه. يساعد التحليل على التفكير ملياً بالأشخاص المهمّين بالنسبة الى المشروع ودرجة اهتمامهم أو تأثيرهم

مشارك في مشروع

شخص يشارك في مشروع. يمكن أن يكون هذا الشخص من المستفيدين من المشروع يتلقّى 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 الأساتذة الذين يشاركون في رصد حضور التلامذة في إطار مشروع تعليم يحظى بمساعدة غذائية

تنمية بشرية

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

مستفيد

شخص ينال منفعة مباشرة من خلال المشاركة في مشروع

الملحق ١

مثل عن مخطّط شروط العمل^{١٣}

ملاح المنظمة (الولاية، التاريخ، الإطار التشغيلي، المشاركون المستهدفون في البرامج، التمويل، النتائج المحقّقة)

إعتبارات عامة (سياق عالمي وإقليمي ووطني، تطوّرات تؤثر على البيئة الخارجية)

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

النطاق والتركيز (مسائل عامة ومحددة يجب تقييمها)

المشاركة (مسح للمشاركة من قبل الموظفين والمتطوعين 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)

متطلّبات التقرير (مخطّط التقرير)

الاستحقاقات (أطر زمنية لخطة العمل وتسليم التقرير، عملية إبلاغ مستمرة)

مؤهلات فريق التقييم (خبرة، تجربة، مهارات لغوية)

١٣ المصدر: الوكالة الكندية للتنمية الدولية (٢٠٠٦). دليل تقييم المنظمة. غاتينو، كيبك.

Canadian International Development Agency. (٢٠٠٦). Organization Assessment Guide. Gatineau, Quebec.

ملحق ٢

نموذج خطة العمل

صغ هدفًا واحدًا لكل بيان مشكلة ثم إملأ الجدول بتفاصيل محددة حول الأسلوب الذي يتيح تحقيق الهدف.

بيان المشكلة:

الهدف:

أنشطة	مقاربة	إطار زمني	أشخاص مسؤولون	موارد	رصد وتقييم	راند

بيان المشكلة: وصف لنقاط 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 تنوي تنفيذ التحسين^{١٣}

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 (٢٠٠٤). بروياك ١ (ص. ١٨٦). بالتمور، ميريلاند: س. هان، ج. شاروك، ف. ستيتسون Catholic Relief Services. (٢٠٠٤). ProPack I (page ١٨٦). Baltimore, MD: Hahn, S., Sharrock, G., and Stetson, V

الملحق ٣

مثل عن نموذج تقرير رصد خطة عمل

تاريخ مراجعة خطة العمل:

المشاركون:

مقدمة

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

التقدم المحرز منذ آخر تقييم للقدرة التنظيمية

(صف التقدم المحرز منذ آخر خطة عمل في أحد نطاقات القدرات التسعة أو أكثر إستناداً إلى المؤشرات. ضع لائحة بالعراقيل التي اعترضت الطريق والفرص الجديدة)

النطاقات التي تحتاج إلى عمل

(صف الحاجات التي تم تحديدها ولخص نقاط المناقشة وفق نطاقات القدرات المناقشة.

صف أعمال أخرى يجب الإضطلاع بها من أجل المضي قدماً في تنفيذ خطة العمل.)

المتابعة

(صف الخطوات الآيلة إلى إضفاء طابع مؤسسي أهم على تقييم القدرات التنظيمية المنتظم من

أجل دمج خطة العمل في خطة التنفيذ السنوي التي تدعم الخطة الاستراتيجية)

الملاحق

(نسخة عن خطة العمل الأخيرة وخطة العمل المراجعة، الخ)

المراجع

إي. بلوم، م. كينغهورن، ب. كامر (٢٠٠٦). فهم التقييم التنظيمي. إمباكت اللانيس. نقلاً عن:
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

إي. بلوم، ب. ليفينجر. أداة بسيطة لتقييم القدرة. نقلاً عن:
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. نقلاً عن:
[www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/Performancereview6/\\$file/OA%20Guide-E.pdf](http://www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/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/vLUIImages/Performancereview6/\\$file/OA%20Guide-E.pdf](http://www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/Performancereview6/$file/OA%20Guide-E.pdf)

كاريتاس أوروبا. (٢٠٠٢). الخطوط التوجيهية للتقييم الذاتي: التخطيط الإستراتيجي. نقلاً عن:
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 بالإيدز. 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 دعمكم التقني. بالتيمور، ماريلاند: س. ماكوركول ون. نوريم. نقلاً عن:
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

منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية. (٢٠٠٨). التنمية البشرية المتكاملة: المفهوم والإطار: بالتيمور، ميريلاند: ج. بوربي، ج. هاينريش، ر. زيمانيك. نقلاً 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). رزمة مشروع منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية. بالتيمور، ميريلاند: س. هان، ج. شاروك، ف. ستيتسون.
Catholic Relief Services. (2004). ProPack, The CRS Project Package. Baltimore, MD: Hahn, S., Sharrock, G., and Stetson, V.

منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية. (٢٠٠٤). رزمة مشروع منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية. بالتيمور، ميريلاند: س. هان، د. ليچ، د. رينولدز، ج. شاروك، ف. ستيتسون. نقلاً 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. كوليسون وج. بارسيل (٢٠٠٤). تعلّم الطيران: إدارة المعرفة العملية من منظمات رائدة وتعليمية. 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 فرانسيسكو: ت. شيليك، ك. هيلي، ك. هوارد، ر. شيريدان. نقلاً 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. نقلاً عن: www.comminit.com/pdf/POET_UsersManual.pdf
Education Development Center and PACT, Inc. (2006). POET User's Manual: Participatory Organizational Evaluation Tool. Retrieved from http://www.comminit.com/pdf/POET_UsersManual.pdf

س.د. فوغ (١٩٩٤). التخطيط الإستراتيجي المستند الى فريق: دليل كامل لهيكله العملية وتسييرها وتنفيذها. نيويورك: أماكوم

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: إنترناك

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 الجنوبية: مسح للمقاربات الحالية للمنظمات غير الحكومية الشمالية. المركز الدولي لتدريب المنظمات غير الحكومية والأبحاث. سلسلة أبحاث إنترناك، المجلد ١، رقم ٥. أوكسفورد: إنترناك.

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 فالي الحكومية. دليل الممارسة الحسنة غير الربحية. نقلاً عن: 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. ويتينغتون (٢٠٠٥). البحث في إستراتيجية الشركات (الطبعة السابعة)، إيسيكس، المملكة المتحدة. فايننشيل 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.ه. أدريان، ج. أندرسون، ف. كاردن، ج.ب. مونتالفان (٢٠٠٢). تقييم المنظمات: إطار عمل لتحسين الأداء. أوتاوا/واشنطن العاصمة: المركز الدولي لأبحاث التنمية وبنك التنمية بين الأمريكيتين.

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 الإدارة للصحة.(٢٠١٠). التحديات في مجال بناء القدرات: مراجعة للأدبيات وأدوات مختارة. كامبريدج، م.أ.: ر. بينيت، س. ديساس، س. فورد، إي. راينز. نقلاً عن:

<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. ببليوغرافيا عن أدوات تقييم المنظمات. نقلاً عن:

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/

باكت.(٢٠٠٩). رؤية جديدة لعقد جديد. بناء القدرات الفعالة في مجال فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز: مكونات رئيسية لدفع هذا المجال قديماً. واشنطن العاصمة: ه. كورنمان، ب. موت، م. ريفز. نقلاً عن:

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>

إي. ساريوت. ٢٠٠٢. «تقييم استدامة بقاء الطفل: من أجل منهجية متشاطرة لتقييم الاستدامة في التدخلات الخاصة ببقاء الطفل». الدعم التقني لبقاء الطفل. كاليفيرتون: أو. آر. سي. ماركرو

Sanriot, 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. نقلاً عن:

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

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. (٢٠٠٩). بناء القدرات: كتيب تمهيدي، نيويورك. نقلاً عن:

[http://www.humanitarianforum.org/data/files/resources/742/en/CDG_](http://www.humanitarianforum.org/data/files/resources/742/en/CDG_PrimerReport_web1.pdf)

[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

معهد اليونسكو الدولي لبناء القدرات في إفريقيا. (٢٠٠٦). إطار عمل بناء القدرات. أديس أبابا، إثيوبيا. ماتشي، أتسوشي. نقلاً 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 الأميركية للتنمية الدولية. (٢٠١٠). كتيب تنمية القدرات المؤسسية والبشرية. واشنطن العاصمة. 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

شركة التعلم العالمي. (١٩٩٥). أداة التقييم المؤسسي. براتلبورو: 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.

<http://cpsquare.org/wiki/Welcome>

مكتبة الإدارة الحرة. مجموعة من الروابط والمقالات عن إدارة الموارد البشرية.

Free Management Library. A collection of links and articles on human resource management. http://managementhelp.org/hr_mgmnt/hr_mgmnt.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

جمعية إدارة الموارد البشرية. نماذج وأدوات ومنشورات 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 الجنساني

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>

