

التعزيز المؤسسي: بناء عمليات إدارة قوية



د
ي
ل

OCRS
CATHOLIC RELIEF SERVICES

© ٢٠١١ - منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية - مؤتمر الأساقفة الكاثوليكين الأمريكيين.

٢٢٨ شارع ويست ليكسنغتون
بالتيمور، ميريلاند ٢١٢٠١ - الولايات الأمريكية المتحدة
pqsdrequests@crs.org

منذ العام ١٩٤٣، ومنظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية تتشرف بخدمة الفقراء وغير المحظوظين وراء البحار. وتعمل المنظمة على تقديم الإغاثة في حالات الطوارئ الناتجة عن الكوارث الطبيعية والكوارث التي هي من صنع الانسان وذلك من خلال مشاريع تنموية في ميادين مثل التعليم، والسلام، والعدالة، والزراعة، والتمويل الصغير، والصحة، وفيروس نقص المناعة البشرية، بغض النظر عن العرق والعقيدة والجنسية. وتعمل المنظمة على احترام الكرامة الانسانية والترويج لمستويات معيشة أفضل. كما تتكبد في أنحاء الولايات المتحدة الأميركية كافة على نشر معرفة الكاثوليكين وغيرهم من الأشخاص المهتمين بمسائل السلام والعدالة الدوليين وعملهم في هذا المجال. وتأتي برامجنا ومواردنا ردًا على نداء المطارنة الأميركيين للعيش بتضامن -كعائلة إنسانية واحدة- عبر الحدود والمحيطات ومن خلال الاختلافات في اللغة والثقافة والوضع الاقتصادي.

لكل من يرغب في تكييف هذه المواد:

يمكن استخدام المواد التي تتضمنها هذه المنشورة من دون سابق إذن. كما أننا نقدر كل التقدير حصولنا على تغذيتكم الراجعة بشأن كيفية استخدامكم لهذه المواد. ولهذا الغرض، تجدون استمارة تقييم في نهاية الفصل الأول، أي المقدمة. يمكنكم أيضًا الإتصال بنا على العنوان التالي أو عبر البريد الإلكتروني التالي pqsrequests@crs.org.

لمن يستعمل اقتباسات من هذه المواد في منشورات أخرى:

يمكن اقتباس المواد التي تتضمنها هذه المنشورة بحرية أو إعادة إنتاجها من دون إذن مسبق لأغراض غير تجارية، شرط أن يُذكر المصدر بشكل صريح ويتم الاعتراف به في المواد المُعاد طبعها. يُحظر الاستخدام التجاري في أشكاله كلها.

يأتي دليل التعزيز المؤسسي في إطار برنامج إغاثة المصابين بالإيدز AIDSRelief، وهو مشروع تبلغ ميزانيته ٦٠٠ مليون دولار أميركي يهدف الى تأمين نفاذ متزايد للأشخاص المصابين بالإيدز الى العلاج المضاد للفيروسات العكسية. يتم تمويل المشروع من خلال خطة الرئيس الأميركي الطارئة للإغاثة من الإيدز PEPFAR. وقد سمحت الهيئة رقم ٥١٨٠٢٥٢١ HA للموهوبة من إدارة الموارد والخدمات الصحية بإعداد هذه المنشورة.

مبادئ الشراكة الخاصة بمنظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية

- تشاطر الرؤية لتلبية الحاجات الآتية للناس والأسباب الكامنة وراء المعاناة وانعدام العدالة.
- إتخاذ قرارات على مستوى يكون الأقرب الى الناس الذين سيتأثرون بها.
- السعي الى التضامن والاعتراف بما يقدمه كل شريك من مهارات وموارد ومعرفة وقدرات في جو من الاستقلالية.
- الترويج لشراكات منصفة من خلال تحديد الحقوق والمسؤوليات بشكل متبادل.
- احترام الاختلافات والالتزام بالاستماع الى الآخرين وتعلم الواحد من الآخر.
- تشجيع الشفافية.
- العمل مع المجتمع المدني من أجل المساعدة على تحويل البنى والنظم غير العادلة.
- الالتزام بعملية طويلة الأمد من التطوير التنظيمي المحلي.
- تحديد قدرات المجتمع وفهمها وتعزيزها، فهي المصدر الرئيس للحلول التي تُقدّم للمشاكل المحلية.
- تعزيز الاستدامة من خلال تقوية قدرة الشركاء على التعرف الى نقاط ضعفهم والبناء على نقاط قوتهم

تُعتبر الشراكة جزءًا أساسيًا من الطريقة التي تتنظر فيها منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية الى نفسها في العالم. فتؤمن المنظمة إيمانًا عميقًا بأنّ التغيير يحصل من خلال الشركاء المحليين وأنّ تأمين استدامة المؤسسات المحلية وتعزيزها يسمحان بتعزيز قدرة المجتمع على الردّ على مشاكله الخاصة. اضع أنّ لمنظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية مقاربتها الخاصة بالتنمية والإغاثة في حالات الطوارئ والتغيير الاجتماعي من خلال شراكات مع مجموعة واسعة من المنظمات كالكنائس المحلية والمنظمات غير الربحية والحكومات المضيفة والوكالات الدولية وغيرها. وتسعى منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية الى إقامة شراكات تستند الى رؤية طويلة الأمد والتزام متبادل بالسلام والعدالة. فقد عملت منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية لأكثر من ٦٠ عامًا الى جانب الشركاء للتخفيف من المعاناة البشرية والترويج للعدالة الاجتماعية ومساعدة الأشخاص الذين يسعون الى تطوير ذاتهم.

شكر وتقدير

تود فرق الشراكة بين برنامج إغاثة المصابين بالإيدز AIDSRelief ومنظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية أن تشكر كل من ساهم في تطوير دليل التعزيز المؤسسي.

في البداية، نود أن نتقدم بالشكر من شركائنا في برنامج إغاثة المصابين بالإيدز AIDSRelief العاملين في ١٠ دول تركز عليها خطة الرئيس الأميركي الطارئة للإغاثة من الإيدز PEPFAR في إفريقيا وأميركا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي ومن الذين عملوا على مدى ٨ سنوات على خدمة مجتمعاتهم وأمامهم لمكافحة فيروس نقص المناعة البشرية. وقد أدى استعدادهم لإختبار هذه المواد وتأمين التغذية الراجعة دورًا هامًا في إصدار المنتج النهائي.

كما يود الكتاب التعبير عن امتنانهم الكبير للتمويل الذي منحتهم إياهم إدارة الموارد والخدمات الصحية الأميركية من خلال برنامج إغاثة المصابين بالإيدز AIDSRelief. وقد حصلت منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية على دعم إضافي من خلال وحدة الشراكة وبناء القدرات داخل قسم دعم نوعية البرامج.

والشكر موصول لجمعية الصحة المسيحية في كينيا التي عملت على وضع بعض المواد المستخدمة في الدليل ولفرق تطوير القدرات المؤسسية في برنامج إغاثة المصابين بالإيدز الخاص بمنظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية لا سيما أن جزءًا من هذه المواد دخل في عملية تطوير الدليل خلال ورشتي صياغة جرى تنظيمهما في نيروبي، كينيا في شهري آب/أغسطس وتشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٠. وتود منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية أن تعرب عن عميق امتنانها لجمعية الصحة المسيحية في كينيا لشراكتها على مدى السنوات وللسماع بإدراج موادها في هذا الدليل.

في الواقع، لقد جاء تطوير دليل التعزيز المؤسسي ضمن عملية تشاركية جمعت بين ممثلين عن مختلف أقسام منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية. ويود الكتاب أن يشكروا قيادة المنظمة، بما في ذلك المدراء الاقليميين والممثلين القطريين الذين أرسلوا موظفيهم كخبراء الى ورشة الصياغة. وقد ضم الكتاب شركاء اتحاد برنامج إغاثة المصابين بالإيدز AIDSRelief وموظفي منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية العاملين في البرامج الاقليمية والقطرية وفي المقر:

تايلور براون Taylor Brown، شركاء التنمية أكسنتور

سلفادور دي لا تورري Salvador de la Torre، مجلس البعثة الطبية الكاثوليكية

أنطوني دي فيليبو Anthony Di Filippo

مارتن إينون Martin Enon

ريك إستريدج Rick Estridge

ساره فورد Sarah Ford

ليندا غاموفا Linda Gamova

دايفيد غيتاري David Gitari

Tess Habtehyimer تيس هابتيهايمر
Ramzi Hage رمزي حاج
Sergey Hayrapetyan سيرغاي هايرابتيان
Josephine Jonah-Williams جوزفين جوناه ويليامز
Eshetu Kassa إيشيتو كاسا
Tsegaye Kassa تسيغايي كاسا
Kingstone Kingori كينغستون كينغوري
Zoya Lyubenova زويا ليوبينوفا
Andrea Morton أندريا مورتون
Selwyn Mukkath سيلوين موكات
Cryton Munyikwa كريتون مونيكوا
Evelyn Murrey إيفلين موراي
Syon Niyogi سيون نيبويجي
Constant Niyonzima كونستان نيونزيمما
Jane Njoroge جاين نجوروج
Martin Oluoch مارتن أوليوش
Emmanuel Opule إيمانويل أوبيل
Patrick Daniere باتريك دانيير
Joseph Potyraj جوزيف بوتيراج
Mathieu Ramiaramananana ماتيو راميارامانانا
Benjamin Safari بنجامين سافاري
Guy Sharrock غي شاروك
Yenni Suryani بيني سورياتي
Yenni Suryani بيني سورياتي
Mavere Tukai مافيير توكاي
Christina Way كريستينا واي
George Were جورج ويير

ونخص بالشكر موظفي المقر والمكتب الإقليمي لشرق أفريقيا على الدعم اللوجستي الذي وقروه
حرصًا على دعم ورشة الصياغة والكتاب في خلال عملية التطوير.

دايفيد أورث مور David Orth-Moore

ليديا غيثاهو Lydia Githahu

ميليسنت أوكولا Millicent Achola

كما نشكر أيضًا كارين مول Karen Moul، مسؤولة التواصل في برنامج إغاثة المصابين
بالأيدز، ورببيكا مارتنسن Rebeka Martensen وأشلي ريتير Ashley Rytter من فريق
المنشورات في قسم دعم نوعية البرامج لإدارة عملية التحرير والترجمة والتصميم والطباعة وأيضًا
لبراين جايمس Bryan James للدعم اللوجستي في خلال العملية.



وضعت أداة التقييم التي يتضمّنها الدليل مجموعةً أخرى من الكُتاب في مرحلة سابقة. نتوجه اليهم بالشكر على عملهم الذي أثبت أهميته القصوى في إعداد الدليل النهائي.

جون دوناهيو John Donahue

سارة فورد Sarah Ford

ليندا غاموفا Linda Gamova

ماناسي إيغيو Manasseh Igyuh

لوريتا إيشيدا Loretta Ishida

كريتون مونيكوا Cryton Munyikwa

بربرا باندا - بيهنكي Barbara Pando-Behnke

جوزيف بوتيراج Joseph Potyraj

غابرييلا راكوتومانغا Gabriella Rakotomanga

مع تغذية راجعة ودعم من:

ليسلي بلانتون Leslie Blanton

روبن كونتينو Robin Contino

هربي ديرينونكور Herby Deroncourt

ألان فريسك Alan Frisk، كاريتاس أوروبا

سوزن هان Susan Hahn

جوزف هاستينغس Joseph Hastings

ليا إيزانهارت - باليما Leia Isanhart-Balima

كاترين كنوت Katherine Knott

دايفيد ليچ David Leege

فرنسا لانفان Francois Lenfant ، المنظمة الكاثوليكية للإغاثة والمساعدة التتموية، كوردايد

دومينيك موريل Dominique Morel

تويشيا باول Toishia Powell

هيبوليت بول Hippolyt Pul

نجيب صهيون Najib Sahyoun

صوفي تولجي Sophie Toligi ، كارينا (كاريتاس) اندونيسيا

سارة واينشتاين Sara Weinstein

أندرو ويلز - دانغ Andrew Wells-Dang

دافني وليامز Daphyne Williams

أكسيون كاليخيرا Acciòn Callejera, Inc، نينيوس ديل كامينو Niños del Camino،

Inc، بروييتو إيديكاتيفو كامينانتي Proyecto Educativo Caminante, Inc، كيداتي

كون نوسوتروس موتشاتشوس إي موتشاتشاس كون دون بوسكو Quèdate con Nostotros

Muchachos y Muchachas con Don Bosco، باستورال دجوفينيل دي لا إغليزيا

كاثوليكا Pastoral Juvenil de la Iglesia Católica (جمهورية الدومينيكا)

منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية والمؤتمر الاسقفي لمدغشقر

مؤسسة التعليم من أجل التنمية المستدامة، أرمينيا

أخيرًا وليس آخرًا، قام حوالي ٤٠ موظفًا في منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية من المناطق السبع برمتها والشركاء من حول العالم بمراجعة كل فصل من فصول الدليل. وقد سمحت مساهمتهم القيّمة بتعزيز الدليل.

أرمينيا

التعليم من أجل التنمية المستدامة
كاريتاس أرمينيا

غامبيا

مكتب التنمية الكاثوليكية

لبنان

جمعية التنمية من أجل الناس والطبيعة
أركانسييل

زامبيا

مستشفى بعثة مار فرنسيس
أبرشية مونغو

نيجيريا

المستشفى التخصصي إينغو لوالدة المسيح
أبرشية إيدا آينغا الكاثوليكية

منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية

Chandreyee Banerjee شاندريي بانيرجي

Sandra Basgall ساندرا باسغال

Carol Bothwell كارول بوثويل

Lorna Burce لورنا بورس

Melinda Burrell ميليندا بوريل

Margaret Desilier مارغاريت ديزيليه

Mamadou Diop مامادو ديوب

Debra Lynne Edwards ديبرا لين إدواردز

Judson Flanagan جودسون فلاناغان

Tesfaye Habtehyimer تيسفاي هابتيهيمير

Mireille Haddad ميراى حدّاد

Clara Hagens كلارا هاغنز

Susan Hahn سوزان هاهن

Martin Hartney مارتن هارتنى

Kristine Ivanyan كريستين إيفانيان

Sebastian Jayasuriya سباستيان جاياسوريا
Patrick Johns باتريك جونز
Josephine Jonah-Williams جوزيفين جونا ويليامز
Richard Jones ريتشارد جونز
McDonald Kabondo مكدونالد كابونديو
Mumbi Kahiu مومبي كاهيو
Akim Kikonda أكيم كيكوندا
Kevin Kostic كيفن كوستيك
Yao Gemega Kumodzie ياو جيميجا كومودزي
Nicole Lumezi نيكول لوميزي
David Macharia دايفيد ماكاريا
Shellie Mahachi شيلي ماهاشي
Miguel Mahfoud ميغيل محفوظ
Rebecca Martin ريبيكا مارتن
Manoj Mehra مانوج ميھرا
Robert Mgeni روبرت مگيني
Fidelis Mgowa فيديليس مغووا
Moses Mokuwa موزيس موكيوا
Einar Morales اينار موراليس
Shepherd Mupfumi شيبيرد موبفومي
Alice Ntola أليس نتولا
Syon Niyogo سيون نيبوغو
David Palasits دايفيد بالاسيتس
Luc Picard لوك بيكار
Ognen Plavevski أوغنين بلايفسكي
Gabriella Rakotomanga غابرييلا راكوتومانغا
Rija Razafy ريجا رازافي
Helen Rottmund هيلين روتموند
Peter Safeli بيتر سافيلي
Brian Tabben براين تابين
Joseph Weber جوزيف ويبير
Quophi Yelbert كوفي ييلبير

بشأن الدليل

إنّ منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية ملتزمة بدعم عمل شركائها الذين يؤمنون بخدمات عالية النوعية وشاملة ومستدامة للفقراء والأشخاص الذين يعانون انعدام العدالة. وتعمل منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية مع شركاء محليين على وضع النظم والبنى الضرورية لإنشاء مؤسسات سليمة تؤمن خدمات ذات نوعية. كما ترغب المنظمة أن تعمل الى جانب شركائها على الاضطلاع بدور المسؤول الأمين الذي يحترم القوانين الوطنية والاتفاقيات الدولية والأخلاقيات المهنية والمعايير المقبولة عموماً. ولبلوغ هذا الهدف، طوّرت منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية دليل التعزيز المؤسسي هذا الذي جرى تصميمه لمساعدة بنى الكنيسة الكاثوليكية وأعضاء المجتمع المدني والمكاتب القطرية التابعة لمنظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية في جهودها الآيلة الى تحسين أنظمتها وهيكلاتها التنظيمية.

تُعدّ نقاط الضعف التنظيمية عوائق رئيسة تعترض أي برنامج يرغب في تأمين الإستدامة. فالقادة والمدراء والموظفون يعترفون بضرورة تعزيز منظماتهم للردّ على التحدّيات الخارجية المتعدّدة التي يواجهونها. وقد تمّ تطوير دليل التعزيز المؤسسي استناداً الى تجربة الشركاء في برنامج إغاثة المصابين بالإيدز وفريق تطوير القدرات المؤسسية في برنامج إغاثة المصابين بالإيدز التابع لمنظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية وهم ينقلون إدارة برنامج واسع ومعقد للعلاج المضاد للفيروسات العكسية تموله الحكومة الأميركية من اتحاد برنامج إغاثة المصابين بالإيدز الى شركاء محليين. ففي إطار برامج العلاج المضاد للفيروسات العكسية، يُعتبر تعزيز هذا العلاج ودمجه ضمن خدمات سريرية أخرى وإزالة الطابع المركزي عن البرنامج وتأمين استدامته وفقاً لتصميم وإدارة وأنظمة صلبة. وبرامج العلاج المضاد للفيروسات العكسية ليست البرامج الوحيدة التي تحتاج الى نقاط القوة هذه. لذلك، استخدمت منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية تجربة برنامج إغاثة المصابين بالإيدز كأساس لهذا الدليل.

يعرض هذا الدليل المبادئ والمعايير الدنيا وأفضل الممارسات ومسارات الأعمال والمراجع والأدوات التي تُعتبر ضرورية في منظمات فعّالة وفاعلة ومستدامة. ويتألف الدليل من فصول عشرة تغطّي المجالات الوظيفية الرئيسة لغالبية المنظمات. ويمكن استخدام كل فصل على حدة (لا بل يمكن استخدام كل خطوة وعملية داخل كل فصل على حدة). وباستثناء الفصل ٣، الذي يحمل عنوان أنظمة الخدمات الصحية والبشرية، يمكن مجموعة متنوعة من المنظمات تعمل في قطاعات مختلفة (كالزراعة والصحة وبناء السلام وتأمين المياه والتغذية والتعليم والبيئة) أن تستخدم فصول هذا الدليل. وتقدّم منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية هذا الدليل كأداة قابلة للتكيف يمكن استخدامها لتطوير سياسات وعمليات وممارسات جديدة أو لتعزيز السياسات والعمليات والممارسات القائمة.

التوصيف

لكلّ منظمة سياقها الخاص وفهمها وتفسيرها وتطبيقها لمسارات أعمال مختلفة. وتؤمن هذه الفصول معلومات حول كيفية تطوير مسارات الأعمال والسياسات والإجراءات ذات الصلة أو تحسينها. وستقوم المنظمات المهتمة بتطوير مسارات الأعمال الخاصة بها والسياسات والكتيبات الإجرائية ذات الصلة أو بتحسينها باستخدام المعلومات التي يؤمنها هذا الدليل بأساليب مختلفة.

والى جانب محتويات الفصول المفصلة في ما يلي، يتضمّن الدليل العديد من الأدوات التي يمكن استخدامها بشكل مباشر أو تكييفها، بالإضافة الى مراجع لموارد أخرى متعددة من أجل قراءات إضافية حول كل مجال وظيفي للمنظمة.

الفصل ٢: أداة تقييم

تساعد أداة تقييم القدرات التنظيمية الشاملة على تقييم نقاط القوة والضعف في المنظمة. وتؤمن الأداة إطاراً معيارياً لمساعدة قيادة المنظمة وموظفيها على خوض عملية تقييم وتحسين تنظيميين. وستتيح النتائج المحققة تأمين المشورة حول المجالات الوظيفية التي تحتاج الى أكبر قدر ممكن من الإنتباه وحول الفصول التي يتضمّن هذا الدليل والتي يجب إيلاؤها الأولوية.

الفصل ٣: الخدمات الصحية والبشرية

يطلب من هذه المنظمات التي تعمل على مشاريع تمولها وزارة الخدمات الصحية والبشرية الأميركية أن تتبع أنظمة محددة لدى تنفيذها للأنشطة بموجب هذه المنحة. يركّز هذا الفصل على الأنظمة الرئيسية التي تنطبق على هبات الخدمات الصحية والبشرية. ويتم تذكير مستخدمي هذا الفصل بأنه لا يغطي بشكل شامل المتطلبات كلها، ويتم بالتالي تشجيعهم على مراجعة الأنظمة ذات الصلة لمزيد من التفاصيل.

الفصل ٤: الحوكمة

إن الحوكمة والقيادة المؤسسيين مهمتان لتحقيق فعالية المنظمة واستدامتها. والحوكمة هي العملية التي يتم من خلالها توجيه المؤسسات والمنظمات ومراقبتها ومساءلتها. وهي تتمحور حول أنظمة وبنى فعالة كما تشكل مكوناً حيوياً لصيانة التوازن الدينامي بين الحاجة الى النظام والمساواة في المجتمع، وإنتاج السلع والخدمات وتسليمها الفعّالين، والمساءلة في استخدام القوة.

الفصل ٥: التخطيط الإستراتيجي

يعتبر التخطيط الاستراتيجي وظيفة رئيسة وعملية أساسية لضمان صحة أي منظمة. في الواقع، يتوفر العديد من أدلة التخطيط الإستراتيجي الممتازة. ويؤمن هذا القسم لائحة بالمواقع الالكترونية التي تسمح بتفريغ كتيبات سهلة الاستعمال حول التخطيط الإستراتيجي بسهولة. كما ترد فيه لائحة قصيرة بالمواقع التي تضمّ موارد ومقالات تتمحور حول أهمية التخطيط الإستراتيجي.

الفصل ٦: التمويل

يلخص هذا الفصل أهمّ العمليات والمفاهيم المحاسبية التي تنطبق على الجمعيات غير الربحية. وهو لا يشمل نظريات المحاسبة ولا يغطي مفاهيم المحاسبة برمتها. وسيمهد اعتماد السياسات والإجراءات المفصلة في الفصل الطريق لإنشاء بيئة رسمية خاضعة للرقابة لتسجيل العمليات المالية بدقة والإبلاغ عنها في الوقت المناسب. كما سيساعد على إدارة الأموال التي تتلقاها المنظمة والنفقات التي تجريها بفعالية والخضوع للمساءلة بشأنها.

الفصل ٧: توريد المشتريات

تعتبر الخطوط التوجيهية التي يعرضها هذا الفصل مجموعة من أوصاف إدارة سلسلة التوريد بمتطلباتها ومعاييرها الدنيا وأفضل الممارسات فيها. والهدف منها مساعدة إدارة منظمة ما وموظفيها على تطوير سياسات خاصة بإدارة سلسلة التوريد وإجراءاتها وممارساتها أو تعزيزها.

الفصل ٨: الموارد البشرية

يشمل هذا الفصل معلومات تتعلّق بالتوظيف والتوجيه، والتعويضات والمنافع، وإدارة الأداء، والعلاقات بين الموظّفين، والاهتمام بالموظّفين وسلامتهم، وفصل الموظّفين عن المنظمة. وهو يلبّي الحاجة الى استخدام ممارسات الأعمال الجيدة وتنظيم العمليّات ذات الصلة بالموارد البشريّة والتأكّد من الإدارة الفعّالة والفاعلة للموارد البشرية وتفادي الارتباك والحرص على تأمين معاملة عادلة ومنتماكة للجميع في المنظمة.

الفصل ٩: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

صُمّم هذا الفصل ليكون بمثابة مرجع أو وثيقة عمل تستهدف المدراء في المنظمة والعاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وهو يساعد في تطوير عمليّات إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المنظمات أو تعزيزها. ويعرض هذا الفصل بشكل خاص المبادئ والحد الأدنى من المعايير وأفضل الممارسات لإنشاء عمليّة ناجحة لتطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعمليات اختيار البرمجيات.

الفصل ١٠: الرصد والتقييم

تحتاج المنظمات كافة إلى بيانات جيدة حول الرصد والتقييم تغطّي الأداء والمحصّلات والواقع من أجل تصميم مجالات تدخّل البرامج. ويوجّه هذا الفصل قيادة المنظمة وموظّفيها من خلال مسازين رئيسين للأعمال هما مطلوبان لإتمام عملية رصد وتقييم عالية الجودة: قيادة تصميم المشروع وعمليات تطوير المقترح والقيام بخطوات محدّدة تسمح للرصد والتقييم بدعم إدارة المشروع وعمليات التنفيذ.

كيف يجب استخدام هذا الدليل

يأتي تصميم الدليل ليكون بمثابة مرجع يمكن للمنظمات العودة اليه - أكانت جزءاً من الكنيسة الكاثوليكية أو ديانات أخرى أو منظمات علمانية غير ربحية - إن كانت ترغب في تطوير عمليّات وأنظمة تعزيز مؤسسي أو تحسين الأنظمة والعمليّات القائمة. يمكن استخدام هذا الدليل كمرجع سريع للإجابة على أسئلة محدّدة بدل قراءته من بدايته الى نهايته.

تبدأ إجمالاً عمليّة تعزيز قدرة منظمة ما بالتقييم. ولا بدّ لقيادة المنظمة أن تفكّر باختيار مجموعة متنوّعة من الجهات المعنّية لإشراكها في التقييم وعمليات التحسين التي ستليه. أكانت العملية بقيادة أفراد أو مجموعة مناقشة أو ورشة عمل، يجب على قيادة المنظمة أن تبقى على بيّنة موجّهة نحو المهمة وداعمة وأن تشجّع مساهمات الأفراد من مختلف مستويات العمل ووحدهات ومجالات الاختصاص.

يؤمّن الفصل الأول أداة لتقييم القدرات التنظيميّة، وهي أداة تقييم القدرات التنظيميّة الشاملة. إنه تحليل منظم ووافٍ وشامل لأيّ وظيفة تنظيميّة تساعد الإدارة والموظّفين، على اختلاف مستوياتهم، في تحديد المجالات التي تحتاج الى تحسين ونقاط القوة التي يجب الإبقاء عليها. وسيساعد إجراء التقييم على اتخاذ قرارات مطلّعة من قبل موظّفي المنظمة وقيادتها بشأن اختيار الفصول. كما يمكن استخدام قائمة التحقق من الإمتثال التي يتضمّنّها كلّ من الفصول كتقييم مفصل وأداة تقييم بعد الانتهاء من التحسين.

متى انتهى موظفو المنظمة وقيادتها من استخدام أداة تقييم القدرات التنظيمية الشاملة وتعرفوا الى نقاط ضعف المنظمة، يجب اختيار الفصل/الفصول ذات الصلة من الدليل. وتساعد الفصول في توضيح دور الوظيفة التنظيمية وأهميتها. وبشكل عام، تتألف الفصول من الأقسام التالية:

- خارطة مسار المجال التنظيمي
- هدف الفصل
- وظائف المجال التنظيمي
- المبادئ الأساسية للمجال الوظيفي
- وصف المسار ودفق العمل (خطوات)
- لائحة تحقق من الإمتثال
- المسرد
- المراجع
- الملاحق

يؤمن كل فصل معلومات شاملة ومفصلة عن مسار/مسارات الأعمال الضرورية لإنشاء أنظمة تنظيمية أو تحسينها. ومسار الأعمال ليس إلا مجموعة من الخطوات أو الأنشطة الموصوفة وفق تسلسل زمني تؤدي الى تحقيق هدف ما بنجاح. وفي هذا الدليل، يتم وصف مسارات الأعمال وعرضها في إطار رسوم بيانية كأنشطة متتالية. ويتم وصف مسارات الأعمال بالطريقة التالية:

- **خارطة المجال الوظيفي:** ملخص بصري لمسارات الأعمال كافة المطلوبة في المجال الوظيفي التنظيمي الوارد وصفه
- **وصف المسار:** ملخص مقتضب عن الخطوات اللازمة برمتها لتحقيق هدف تنظيمي محدد، بما في ذلك المبادئ الخاصة بالمسار عينه
- **تدفق المسار:** ملخص بصري عن الخطوات في كل مسار
- **الخطوات:** تشمل كل خطوة المعلومات التالية:
- **المدخلات:** المواد والمعلومات الضرورية لإتمام الإجراء
- **المخرجات:** النتائج القابلة للتحقيق والناجمة عن إنهاء إجراء ما
- **الأدوار:** التقسيم الطبيعي للعمل
- **نقاط دمج المسار:** أمثلة عن النقاط التي تؤثر فيها المجالات الوظيفية بعضها على بعض أو حيث يجب تنسيقها لتكون فعالة
- **ملخص عن الخطوة:** ملخص مقتضب عن المعلومات في وصف الخطوة
- **وصف الخطوة:** تفسير مفصل للمبادئ والمعايير الدنيا وأفضل الممارسات المتعلقة بوظيفة تنظيمية

وضع خطة العمل:

بعد الإنتهاء من التقييم والتعرّف الى الفصول ذات الصلة، يجب أن يقوم موظفو المنظمة وقيادتها بمراجعة الخطوات المقترحة في الفصول من أجل تحديد الأنشطة الملموسة التي يجب الإضطلاع بها تحسينًا لمجال ما من الوظيفة التنظيمية. وعلى النقاش أن يحدّد القوى التي قد تكبح التغيير المقترح أو تدعمه وأن يضع استراتيجيّة لمواجهة هذه القوى. كما يفترض أن يركّز موظفو المنظمة وقيادتها على تطوير خطة عمل قابلة للتطبيق يمكن تنفيذها في خلال إطار زمنيّ محدّد، مع الأخذ بالاعتبار العوامل الداخلية والخارجية كلّها. وقبل الإضطلاع بتحسين ما، يجب التحقّق من المسار المقترح عبر مقارنته بالنظام الأساسي للمنظمة والقوانين الوطنية والمحلية.

بعد قراءة الفصول ذات الصلة ومناقشة العوامل التي قد تحول دون التغيير أو تدعمه، يتعيّن على موظفي المنظمة وقيادتها أن يتناقشوا ويقرّروا كيف ستجري التحسينات أو يتمّ تعزيز القدرات لكي تقترب المؤسسة من المعيار/المعايير الواردة في كل فصل. ويمكن أن يشمل برنامج تعزيز القدرات، من بين أمور أخرى، المرافقة والتوجيه، والتدريب والتعلّم من الأقران، والتصميم وإعادة الهيكلة التنظيميين، وتشاطر العمل والتأزر، وتصميم البرنامج، والرصد، والتقييم، وتصميم التعلّم، والتجهيز وشراء البرمجيات.

يجب أن تشمل خطة العمل وبرنامج تعزيز القدرات ما يلي:

- **بيان بالمشكلة:** وصف لمواطن ضعف المنظمة التي تمّ تحديدها
- **الأهداف:** محدّدة وقابلة للقياس وقابلة للتنفيذ وذات صلة وفي الوقت المناسب، تعليق مقتضب على أهداف جهد التحسين وتعزيز القدرات وكيف تنوي المنظمة تنفيذ التحسين
- **الأنشطة:** الخطوات أو الأنشطة المحدّدة التي يجب الإضطلاع بها من أجل تحقيق الأهداف كافة.
- **المقاربة:** العملية التي سيتمّ استخدامها في تعزيز القدرات، مثل المرافقة وإعادة هيكلة التدريب، أو شراء البرمجيات
- **الإطار الزمني:** طول الوقت والمهل القصوى لكل نشاط
- **الأشخاص المسؤولون:** الأفراد أو وحدات العمل المسؤولة عن تنفيذ الأنشطة
- **الموارد:** الموارد البشرية والمالية والمادية الضرورية لتحقيق كلّ من الأهداف
- **الرصد والتقييم:** مؤشرات الرصد والتقييم لتقييم تحقيق كلّ من الأهداف
- **البطل:** القائد أو المشرف الذي سيمنح الموافقة الرفيعة المستوى والمشورة في إطار جهد التحسين

في حين يجري تطوير الأنشطة الخاصة بكلّ هدف من الأهداف، على موظفي المنظمة وقيادتها أن يأخذوا بالاعتبار العوامل الضرورية كلّها: الوقت، والمال، والموظفون، والمهارات. قد يطرحون على أنفسهم الأسئلة التالية: «هل هذا ما يمكننا تحقيقه في المستقبل المنظور؟»، «هل لدينا ما يكفي من القدرات للقيام بذلك؟»، «هل الأمر مهمّ جدًا بالنسبة لنا؟». وتُعتبر الملكية أساسية لتأمين استدامة التغيير. كما قد يتطلّب تمرين وضع خطة العمل قرارات أليمة وسيكون من الصعب اتخاذها من دون التزام (مساهمة) من موظفي المنظمة وقيادتها.

وضع مسارات الأعمال وتنفيذها أو تحسينها

متى وُضعت خطة العمل الخاصة بالمجال الوظيفي ومسار الأعمال المرتبط به، يجب أن يطلق موظفو المنظمة وقيادتها عملية التنفيذ، ما يعني أن عليهم إما أن يضعوا أنظمة وسياسات وإجراءات جديدة أو أن يحسنوا القائمة منها. وتُعتبر الأدوات المُلحقة بهذا الدليل أدوات مفيدة يمكن استخدامها لتسهيل المسارات الوارد وصفها في هذا الدليل وهي تشمل نماذج عن السياسات واستمارات نموذجية وأدلة أو أنظمة يمكن للمنظمة أن تستعملها وتكيفها.

أضف أن خطط العمل الصلبة الهيكلية داعم أساسي للمنظمة في تنفيذ الأنشطة المُختارة وتقييم النقص المُحرز باتجاه بلوغ الأهداف. أما الإشراف على تنفيذ خطة العمل ورصدها وتقييمها فيعود للقيادة و/أو فريق الإدارة في المنظمة.

لربما تكون المساعدة الخارجية ضرورية في بعض الأحيان لتنفيذ خطة العمل فيتم تحديد الحاجات من الموارد في خلال عملية وضع خطة العمل. ويمكن للمنظمة أن تستخدم خطة العمل لكي تحدّد المجالات التي تحتاج فيها إلى النفاذ إلى موارد (من خلال جمع الأموال أو استحداث الدخل) تعزيزاً للقدرات. بالإضافة إلى ذلك، لا بدّ لقيادة المنظمة وإدارتها أن تلاحظ كيفية تنفيذ التحسين، إن لم تتوفر أي موارد خارجية.

تقييم نتائج خطة تعزيز القدرات

بصورة نموذجية، لا بدّ من مراجعة عملية تعزيز القدرات كل أربعة إلى ستة أشهر، استناداً إلى المؤشرات الواردة في خطة العمل. ويجب أن تحدّد قيادة المنظمة وإدارتها تاريخاً للمراجعة خلال مرحلة التخطيط لكي تتمكن من رصد تنفيذ الأنشطة المخطّط لها على ألا تُعتبر عملية التطوير التنظيمي عملية تحصل مرّة واحدة. فلكي تتحسن المنظمة وتتطور، من الضروري أن تعتبر التطوير التنظيمي جزءاً من عملياتها العادية، فتستمر في التحليل والتنفيذ والمراجعة وتسنقي العبر باستمرار وتحسن طريقة إنجاز العمل. تجدون في الفصل ٢، بعد أداة تقييم القدرات التنظيمية الشاملة، أداة رصد نموذجية.

الخاتمة

تقدّم منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية هذا الدليل اعتقاداً منها أن الأشخاص والمنظمات هم الأقدر، كلّ في سياقه الخاص، على تحديد حاجاتهم التنموية والتصدي لها. فالمنظمات كلّها تتاضل لتعزيز فعاليتها عملها، ذلك أن عدداً منها يواجه نقصاً في الموارد البشرية والمادية والمؤسسية ويعمل في سياقات تطرح تحديات حتى على أقوى المنظمات. والمؤسسات السليمة تساعد على التأكد من استدامة التغييرات الإيجابية في نهاية الدعم التقني أو التمويل الذي يناله مشروع تطويري ما. بالإضافة إلى ذلك، تتشكل المنظمات السليمة والمستدامة مجتمعاً مندياً ناشطاً، ما يدفع بدوره البلد باتجاه الحكم الرشيد والتحول الاجتماعي. ويُعدّ تعزيز القدرات خطوة أساسية في العملية ويساهم بالتالي في تأمين وقع للتنمية المستدامة.

إستمارة التقييم

تقدّر منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية تغذيتكم الراجعة بشأن إمكانية تطبيق هذا الدليل وفائدته بالنسبة الى منظماتكم. وتتعهّد منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية بتحديث هذا الدليل وتحسينه ولهذا السبب تتطلّع الى تغذيتكم الراجعة. الرجاء إرسال تعليقاتكم الى العنوان التالي: pqsrequests@crs.org عبر الإجابة على الأسئلة التالية:

الأمور التي قدرتها منظماتكم حقّ تقدير بشأن دليل التعزيز المؤسسي هي:

كيفت تجلّت فائدة الدليل أو الفصول الفردية بالنسبة الى منظماتكم؟

الرجاء وضع قائمة بأكثر الفصول صلةً وفائدةً بالنسبة الى منظماتكم. الرجاء شرح المنطق وراء هذا الخيار.

الرجاء وضع لائحة بأقلّ الفصول صلةً وفائدةً بالنسبة الى منظماتكم. الرجاء تفسير المنطق وراء ذلك.

ما هي المعلومات (الفصول) الإضافية التي قد تكون ذات صلة وفائدة بالنسبة الى منظماتكم؟ ولماذا؟

الرجاء التعليق على الجوانب التالية من الدليل:
التصميم والبنية

اللغة و/أو المصطلحات

الأسلوب والنبرة

مسارات الأعمال

الأدوات والمراجع والبيبلوغرافيا

يمكن تحسين الدليل من خلال:

تعليقات أو اقتراحات أخرى متّصلة بالدليل أو بفصول محددة

شكراً

Catholic Relief Services (CRS)
228 W. Lexington Street
Baltimore, MD 21201, USA
Tel: (410) 625-2220

www.crsprogramquality.org

