

نبذة عن مركز خدمات المنظمات غير الحكومية

يعد مركز خدمات المنظمات غير الحكومية إحدى الأنشطة التنموية الرامية إلى دعم مشاركة المواطنين و المنظمات غير الحكومية في عملية التنمية. و يعمل هذا المركز تحت رعاية وزارة التأمينات و الشؤون الاجتماعية و بتمويل من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية. و يعمل المركز تحت إدارة هيئة إنقاذ الطفولة الأمريكية بالمشاركة مع المؤسسة الأمريكية للتنمية و شركة إنفونكس و بتوجيه من لجنة محرقة و لجنة استشارية. و جاري تسجيل المركز كهيئة مصرية دائمة. و تدار أنشطة المركز من خلال مكتب رئيسي بالقاهرة و مكاتب إقليميين بالوجه القبلي و البحري.

خدمات المركز

تتكون مجموعة خدمات الدعم الفني من أربعة أنواع أساسية:

- التشبيك و تبادل المعلومات بين المنظمات غير الحكومية مما يؤدي إلى دعم العلاقات و زيادة التفاعل بين الأطراف الرئيسية داخل المجتمع المدني ممثلة في المواطنين و المنظمات غير الحكومية من ناحية و بين الحكومة و القطاع الخاص من ناحية أخرى.
- تقديم المساعدة الفنية و التدريب بهدف تنمية قدرات المنظمات غير الحكومية في مجال الحكم الداخلي للمنظمة، و الإدارة، و الإدارة المالية، و أنشطة العمل المدني.
- توفير الدعم المالي من خلال تقديم منح في مجالات التطوير المؤسسي و دعم الشراكة في العمل المدني.
- خدمات دعم الأعمال التي تهدف إلى تيسير الاتصال و التشبيك بين المنظمات من خلال (خدمات الكمبيوتر، البريد الإلكتروني، المعلومات، الخ...)، المتوفرة في مراكز المعلومات الموجودة بالمكاتب الثلاثة التابعة للمركز.



ضمن سلسلة الأدلة الإرشادية التي يصدرها
مركز خدمات المنظمات غير الحكومية

بناء قدرات المنظمات غير الحكومية

- لبناء نظام للتعلم لدى المنظمة يساعد علي استخلاص و الاحتفاظ بالخبرات التي تمر بها أو يمر بها الآخرون.

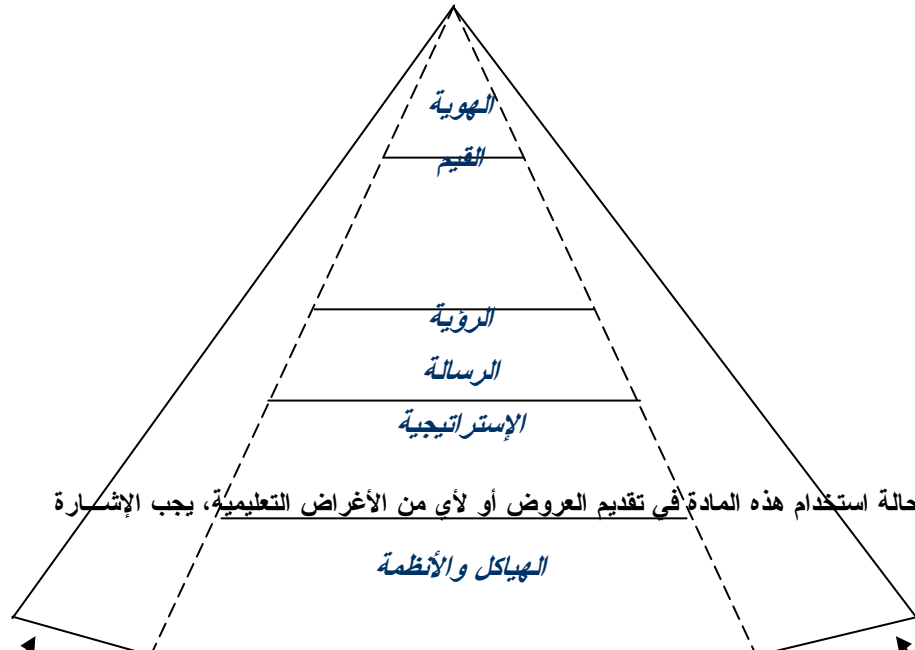
ويمكن تقسيم القدرات المؤسسية الي ثلاث أنواع وهي:

١. قدرات خاصة بكيان المنظمة (القدرة علي الوجود)
وهي القدرات الخاصة بهوية المنظمة ورسالتها و رؤيتها و أسلوب القيادة والحكم الداخلي فيها. إلى جانب نظم و آليات الإدارة التنفيذية والمالية.

٢. قدرات خاصة بالخدمات التي تقدمها المنظمة (القدرة علي الفعل)
وهي القدرات التي تعكس مقدرة المنظمة علي القيام بالبرامج والمشروعات و الخدمات بجموده وبكفاءة عالية في استخدام وإدارة الموارد.

٣. قدرات خاصة بعلاقات المنظمة (القدرة علي الارتباط)
وهي القدرات التي تتعلق بمقدرة المنظمة علي تكوين علاقات مع المجتمع والجهات الحكومية وغير حكومية والقطاع الخاص. كذلك تشمل القدرة علي تبني قضايا تنمية و الدعوة لها و القيام بأنشطة التشبيك مع الآخرين لأجلها.

العناصر الأساسية لأي مؤسسة



كافة الحقوق محفوظة ولا يسمح بنشر أي جزء من هذه المواد إلا بعد الحصول على موافقة كتابية وفي حالة استخدام هذه المادة في تقديم العروض أو لأي من الأغراض التعليمية، يجب الإشارة إلى المؤلف وهو المؤسسة الأمريكية للتنمية.

هذا الدليل الإرشادي يحتوي على:

- تعريف بناء القدرات المؤسسية
- أهمية بناء القدرات و مدخله
- كيفية إعداد خطة للبناء المؤسسي باستخدام أداة للتقييم المؤسسي
- كيفية إعداد تقرير التقييم المؤسسي مع أمثلة توضيحية

ما المقصود ببناء القدرات المؤسسية؟

هناك تعريفات عديدة لعملية البناء المؤسسي للجمعيات الأهلية منها:

- إنها عملية تهدف لتطوير قدرات المنظمة لتؤدي مهامها بكفاءة و فاعلية و بصورة مستدامة.
- هي ليست حالة سلبية و لكنها جزء من عملية مستمرة لتحسين المهارات الفنية و الإدارية و الموارد داخل المنظمة.
- هي العملية التي يتم من خلالها التركيز على النظام، و البيئة أو السياق العام الذي من خلاله يتفاعل و يعمل الأفراد و المنظمات و المجتمعات
- تعد عملية البناء المؤسسي وسيلة و غاية في ذات الوقت ، لأنها تمكن العاملين في المنظمة من إدراك قدراتهم و تساعدهم علي استغلالها استغلالا جيدا و تؤكد علي الملكية و الاستمرارية للبرامج التنموية

أهمية البناء المؤسسي للجمعيات الأهلية

- لبناء مؤسسة ذات نظم و آليات و هوية و رسالة تبغي تحقيقها في مجتمعها المحلي
- لاكتساب المهارات و الخبرات اللازمة لتحقيق رسالة المنظمة
- لبناء علاقات تبادلية بين المنظمة و المجتمع من جهة، ومع الأطراف الفاعلة في المجتمع الذي تخدمه المنظمة من جهة أخرى

يضع مجموعة من التوصيات، هي من الطرق شائعة الاستخدام. ووفقا لهذا المدخل يتسم دور المنظمة بالسلبية و التبعية حيث لا تتاح الفرصة للتطوير الذاتي و النمو الداخلي بشكل جيد. و نتيجة لذلك ، فإنه من السهل أن تفقد المنظمة الإحساس بأهمية و ملكية هذا التطوير.

ب - من الداخل إلى الخارج

حيث يقوم الأخصائي الخارجي بالعمل مع المنظمة من خلال طرح مجموعة من الأسئلة حول رسالة الجمعية، أهدافها، أنشطتها و أداءها. كما يقوم بفحص السجلات المكتوبة و مستندات المساهمين و ينتهي بعقد جلسة لإبداء الآراء و التعليقات بمقارنة وجهات النظر المختلفة ، ثم يتولى تحليل الاختلافات و تحديد القضايا و التخطيط لعملية التغيير. وهذا المدخل يفترض أن المنظمة قادرة على تحديد احتياجاتها و مشكلاتها و قادرة على حلها بما يتماشى مع رسالتها و أهدافها. ويستخدم طريقة "المواجهة"، حيث يواجه أخصائي الدعم الفني المنظمة بمشكلاتها و نقاط ضعفها و يعطيها الفرصة لإيجاد الحلول المناسبة، لاسيما لو أن المشكلة أو جزء منها يرجع إلى المنظمة ذاتها. و تهدف هذه الطريقة إلى إبراز الفرق بين الوضع الأمثل "الذي يجب أن يكون" و الوضع "الحالي". و يجب أن تقوم العلاقة بين أخصائي الدعم الفني و المنظمة على الثقة و المواجهة البناءة بين الطرفين.

ج . المزج بين المدخلين السابقين

و هو المدخل الذي يتبناه مركز خدمات المنظمات غير الحكومية، و يتم تطبيقه على النحو التالي: يقدم أخصائي الدعم الفني بالمركز "أداة التقييم المؤسسي" إلى الجمعية الشريكة. وهذه الأداة تشمل معايير محددة تهدف إلى قياس و تقييم قدرات الجمعية و يتم تطبيقها بشكل جماعي. و استنادا إلى ما تسفر عنه عملية التقييم المؤسسي ، يقوم بالتخطيط لمعالجة نقاط الضعف وبالرغم من كثرة المعايير و تنوع مجالاتها و اتساع جوانب التغيير التي تغطيها الأداة، إلا أن كل منظمة تستطيع تحديد المجالات و الأنشطة التي تمثل أولوية بالنسبة لها. وهذا المدخل يستخدم طريقة "المشاركة" التي تستهدف إشراك الجمعية في عملية التقييم و التخطيط لبناء قدراتها. و يعتمد هذا المدخل المباشر على الطبيعة الخاصة بكل جمعية، و احتياجاتها الأساسية، بحيث يتم وضع خطة خصيصا لبناء قدرات كل جمعية بما يضمن تحقيق احتياجاتها و متطلباتها الخاصة.

أداء البرامج و المشروعات المنظمة داخليا العلاقات الخارجية

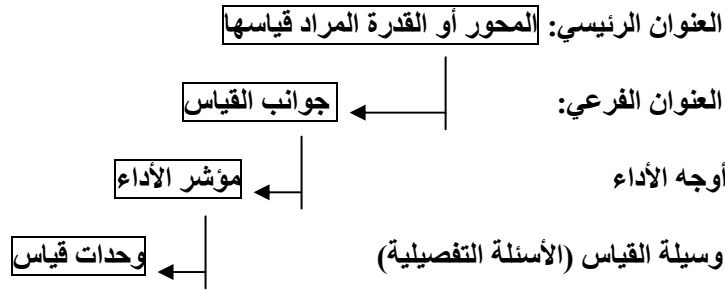
المجالات الأساسية لبناء القدرات

- البنية الأساسية أثاث - مكان - مركبات - وسائل اتصال (فاكس - كمبيوتر..... إلخ)
- البنية البشرية (كوادر قادرة على العمل بكفاءة)
- البنية الشعبية (القاعدة الشعبية التي تستند إليها المنظمة)
- البنية الإدارية (والتي تشمل نظم اتخاذ القرار و التخطيط و التنفيذ)
- البنية الإتصالية (قدرة المنظمة على التواصل و التعاون مع شركاء لها وكذلك القدرة على بناء الشبكات و القيام بدور الوسيط)

مداخل بناء القدرات

أ. من الخارج إلى الداخل

حيث يقوم أخصائي خارجي في بناء القدرات و الدعم الفني بالعمل مع المنظمة للاتفاق على أمثل صورة للمنظمة، ثم يقوم بالاشتراك مع العاملين بالمنظمة بعملية تقييم للتعرف على مناطق القوة و الضعف ، و بالتالي، يقوم بالتخطيط لمعالجة أوجه القصور هادفا في نهاية الأمر إلى تحقيق الصورة المثلى للمنظمة. وهذا المدخل يطبق طريقة الدعم الفني "التوجيهي" الذي لا يشرك المنظمة بدرجة كبيرة في جميع مراحل عملية بناء القدرات، حيث يقوم الأخصائي الخارجي بجمع و تحليل البيانات اللازمة، و يستمع إلى المنظمة، ثم



إعداد خطة للبناء المؤسسي باستخدام أداة التقييم المؤسسي

ما هي أداة التقييم المؤسسي

هي وسيلة تستخدم لرصد جوانب القوة و الضعف في القدرات المؤسسية المختلفة للمنظمة بشكل منهجي. وتستخدم النتائج التي تسفر عن تطبيق الأداة في وضع خطط لعلاج جوانب الضعف وتدعيم جوانب القوة بالمنظمة، و يطلق على هذه الخطط خطط البناء المؤسسي. وجدير بالذكر، أن هناك العديد من أدوات التقييم تستخدمها الهيئات التنموية .

أداة التقييم المؤسسي التي يستخدمها مركز خدمات المنظمات غير الحكومية

تتألف أداة التقييم المؤسسي من أربعة محاور أو عناوين رئيسية هي: "الحكم الداخلي"، "الدعوة"، "الإدارة التنفيذية"، و "الإدارة المالية". وتمثل هذه المحاور الأربعة للقدرات المؤسسية للمنظمات النقاط ذات الأولوية التي يهتم المركز بتطويرها وتقويتها. وتأتي قضية "النوع الاجتماعي" كمحور هام يتقاطع مع كل المحاور السابقة. وترجع أهمية هذا المحور إلى أنه يعكس اهتمام والتزام المركز بالقضايا ذات الصلة بتطوير دور المرأة في المجتمع ودعم مشاركتها في أنشطة المنظمات غير الحكومية.

تصميم الأداة

يقع تحت كل من العناوين الخمسة السابقة (١-٥)، ما بين ثلاثة إلى سبعة عناوين فرعية (أ-ز)، يحدد كل منها الجوانب الأساسية التي تقيس كل محور. ويندرج تحت كل عنوان فرعي، مؤشر لأداء المنظمة في هذا الجانب (١-١)، ثم مجموعة من الأسئلة التفصيلية تمثل وحدات قياس كل مؤشر (١-١-١). ومثالا على ذلك، فإن العناوين الفرعية "وضوح الهدف" و"المساءلة" يقعان تحت الجوانب الأساسية "الحكم الداخلي الجيد". يتضمن الرسم التالي توضيحا لكيفية تصميم الأداة، كما يوضح الجدول كافة العناوين الرئيسية والفرعية التي تتضمنها أداة التقييم المؤسسي لقدرات المنظمة غير الحكومية.

بناء قدرات المنظمات غير الحكومية

١) الحكم الداخلي	٢) الدعوة	٣) الإدارة التنفيذية / العامة	٤) الإدارة المالية
أ) وضوح الهدف	أ) تخطيط أنشطة الدعوة	أ) التخطيط كأحد وظائف الإدارة	أ) المحاسبة المالية
ب) المشاركة	ب) بناء القاعدة الشعبية	ب) إدارة شؤون العاملين	ب) المساءلة المالية
ج) المساءلة	ج) البحث والمتابعة	ج) إدارة المتطوعين	ج) الاستمرار في المالية
د) الشفافية	د) التوعية العامة	د) إدارة المعلومات	د) التخطيط المالي
هـ) تمثيل القاعدة الشعبية	هـ) العلاقة مع أجهزة الإعلام	هـ) القدرة على القيام بدور "الوسيط"	
و) انتخابات مجلس الإدارة وتداول مسؤوليات القيادة	و) التشبيك والعلاقات مع المجتمع		
ز) تحديد ووضوح أدوار مجلس الإدارة	ز) متابعة أنشطة الدعوة		

مثال توضيح

لي
١-١ وضوح الهدف:
هل لدى الجمعية القدرة على التعبير عن الغرض من إنشائها؟ كيف تبنت الجمعية هذا الهدف؟

مؤشر الأداء ١-١:
الجمعية لديها بيان بالرسالة التي تعبر عن الغرض من إنشائها.
وحدات القياس ١-١:

بناء قدرات المنظمات غير الحكومية

تطبق ممارسة أو إجراء معين، فإن الإجابة تكون بنعم. وإذا لم تكن كذلك فإن الإجابة تكون لا. يتم تحويل هذه الإجابات إلى درجات (درجة للإجابة بنعم، و صفر للإجابة بلا). و يعطي حاصل جمع الدرجات نتيجة التقييم لكل مؤشر، و بالتالي لكل محور و للأداة ككل.

هناك بعض وحدات القياس التي تم صياغتها في شكل ميزان أو معيار للقياس، حيث تمثل قمة المعيار أعلى مستوى من الأداء بالنسبة لوحدة القياس في حين تمثل أدنى نقطة عليه أقل مستوى للأداء. و بنفس الطريقة السابقة، يتم تحويل هذه الإجابات إلى درجات (بحسب النقطة أمام كل إجابة، ودرجة "صفر" في حالة عدم وجود أي إجابة).

كيفية تطبيق الأداة

الجزء الأول (الحكم الداخلي)	المقابلة مع رئيس مجلس الإدارة + من ٣-٥ عضو مجلس إدارة + ٣-٥ عضو من الجمعية العمومية + ٢-٣ من التنفيذيين.
الجزء الثاني (الدعوة)	رئيس مجلس الإدارة + ٣-٥ عضو مجلس إدارة + المدير التنفيذي للجمعية إن وجد + ١-٣ من الجمعية العمومية + ٢-٣ من التنفيذيين.
الجزء الثالث (الإدارة العامة)	المدير التنفيذي / رئيس مجلس الإدارة + من ٣-٥ عاملين بالجمعية (الجهاز الوظيفي بالجمعية).
الجزء الرابع (الإدارة المالية)	أمين الصندوق + المحاسب / المدير المالي إن وجد.

ملحوظة هامة (١)

٠١-١-١	هل لدى الجمعية بيان رسالة مكتوب؟	لا	نعم
٠٢-١-١	هل تم عرض بيان الرسالة على الجمعية العمومية وتم التصديق عليها بالافتراء؟	لا	نعم
٠٣-١-١	هل تم عرض بيان الرسالة على مجلس الإدارة وتم التصديق عليها بالافتراء؟	لا	نعم
٠٤-١-١	هل تم تسجيل بيان الرسالة في مطبوعات الجمعية مثل النشرة/التقرير السنوي الخاص بها؟	لا	نعم

ومؤشر الأداء هو "حالة عامة تشير إلى قدرة مؤسسية معينة تسعى المنظمة غير الحكومية لتحقيقها". فعلى سبيل المثال: فإن عبارة "أن المنظمة لديها بيان رسالة" هي مؤشر الأداء للعنوان الفرعي "وضوح الهدف"، والذي يأتي في مقدمة العناوين الفرعية السبعة التي تدرج تحت محور: الحكم الداخلي وكما هو واضح في هذا المثال، فإن هذه العبارة تشير إلى ما يجب البحث عنه عند قياس مدى وضوح الهدف لدى المنظمة.

وأخيرا تأتي تحت كل مؤشر أداء، مجموعة من وحدات القياس تحدد كل منها إجراء ما أو ممارسة محددة تقوم بها المنظمة. و يدل تبني المنظمة أو تطبيقها لهذا الإجراء أو تلك الممارسة على أن لديها مستوى معين من هذه القدرة المؤسسية. و من ثم، فإن وحدات القياس هي بدورها مؤشرات على الأداء، ولكن الفرق الوحيد بين وحدات القياس ومؤشرات الأداء هو أنها أكثر تفصيلا، في حين يأتي مؤشر الأداء عادة في شكل عبارة عامة يكون وحدة القياس محددة بدقة، وقابلة للقياس، ويمكن التحقق منها.

إن الغالبية العظمى من وحدات القياس التي تتضمنها أداة التقييم، هي مجرد عبارات أو أسئلة بسيطة يجاب عليها بنعم أو لا (كما في المثال السابق)، بمعنى أنه إذا كانت المنظمة

كافة الحقوق محفوظة ولا يسمح بنشر أي جزء من هذه المواد إلا بعد الحصول على موافقة كتابية وفي حالة استخدام هذه المادة في تقديم العروض أو لأي من الأغراض التعليمية، يجب الإشارة إلى المؤلف وهو المؤسسة الأمريكية للتنمية.

بناء قدرات المنظمات غير الحكومية

- يجب أن تتم عملية استخدام أداة التقييم المؤسسي بدرجة كبيرة من المشاركة والمصارحة حتى يمكن إجراء تقييم صادق يساعد على تحديد التدخلات اللازمة لبناء القدرات.
- وفي هذا الصدد، فإنه يجب على أعضاء مجلس الإدارة والعاملين المشاركين في هذه العملية أن قراءة محتويات الأداة بعناية، للوقوف على ما تتضمنه من مفاهيم ومؤشرات أداء ووحدات قياس قبل أن يبدأ العمل الفعلي. كما يجب أن تشارك كل جمعية بشكل نشط وفعال في عملية التقييم المؤسسي بحيث تكون على دراية كاملة بكل ما تسفر عنه من نتائج.
- لتعظيم الاستفادة، يجب من إجراء تقييم مؤسسي بعدي (أي بعد تنفيذ أنشطة البناء المؤسسي، وليكن سنويا) وذلك باستخدام نفس الأداة، بهدف المقارنة بنتائج التقييم القبلي، للوقوف على القدرات المؤسسية الجديدة التي تضاف إلى المنظمة كل عام.

أهمية أداة التقييم المؤسسي

تعد أداة التقييم المؤسسي التي تم إعدادها بمعرفة مركز خدمات المنظمات غير الحكومية من أهم الأدوات المستخدمة في عملية التقييم المؤسسي القبلي و البعدي، حيث أنها ضرورة لا بد منها لتقييم التدريب والدعم الفني ومتابعة نتائج التطوير المؤسسي بالجمعيات المشاركة في أنشطة بناء القدرات. كما ترجع أهميتها إلى أنها مرشد جيد للتطوير الذاتي بالجمعيات. و يعد تطبيق هذه الأداة الخطوة الأولى في عملية بناء القدرات المؤسسية، وتستخدم الأداة فيما يلي:

- 1- تقديم وصف أولى لقدرات ومستوى أداء الجمعيات قبل تقديم التدريب والدعم الفني لها. واستنادا إلى ما تسفر عنه عملية التقييم المؤسسي للجمعيات يمكن أن تستخدم هذه الأداة سنويا لمتابعة ما قد يحدث من تغيير في الأداء
- 2- تحديد وترتيب الاحتياجات الخاصة بالتدريب والدعم الفني لكل منظمة من المنظمات المشاركة. وتكون نتائج هذا التحليل الأساس الذي تبنى عليه خطة بناء القدرات الخاصة بكل منظمة على حده.
- 3- توجيه مبادرات المساعدة الذاتية التي يقوم بها القادة والعاملون بالجمعيات بهدف تحسين القدرات وتطوير الأداء بمنظمتهم، وتتضمن هذه الأداة تحديدا لمجموعة

مع كل زيارة للجمعية، يتم ملء أداة التقييم، مع المناقشة وتوضيح هدف ومعني كل مؤشر. ويجب التأكد من تقديم الأوراق أو المستندات التي تدل على ممارسة المؤشر من عدمه.

مثال ١: اجتماع مجلس الإدارة بصورة شهرية: يجب تقديم عدد ٣ اجتماعات متتالية شهرية .

مثال ٢: الجمعية تعد تقارير ربع سنوية: يراعى تقديم تقارير متتالية تدل على إعداد التقارير الربع سنوية

مثال ٣: لدى الجمعية رسالة وتم عرضها والتصديق عليها بالاقتراع: يجب أن تقدم الجمعية بيان الرسالة موقعا وكذلك محضر مجلس الإدارة الذي يفيد بعرضها والتصديق عليها .

وفي حالة عدم وجود مستندات التحقق فهذا يعنى عدم ممارسة الإجراء أو أن هناك قصور في عملية التوثيق من الجمعية - وهذا هو ما سوف يتم التركيز عليه عند إعداد خطة البناء المؤسسي. ومن المهم التأكيد علي أن تقديم المستندات يجب ألا يعنى عملية تفتيش على الجمعية وإنما هو التأكد من:

- 1- قيام الجمعية باتتباع الإجراء نفسه أو عدم قيامها بذلك بصورة صحيحة أو كاملة
- 2- أن الجمعية تقوم بعملية التوثيق بصورة دورية و منظمة

ملحوظة هامة (٢)

كافة الحقوق محفوظة ولا يسمح بنشر أي جزء من هذه المواد إلا بعد الحصول على موافقة كتابية وفي حالة استخدام هذه المادة في تقديم العروض أو لأي من الأغراض التعليمية، يجب الإشارة إلى المؤلف وهو المؤسسة الأمريكية للتنمية.

بناء قدرات المنظمات غير الحكومية

على المسؤولين في الجمعية ، المساعدة في جمع المستندات الخاصة بالأسئلة ، المساعدة في تحليل الاستمارة ، عمل خطة التطوير بناء على النتائج.

٦. قم مع الفريق - بإعداد جلسة مقدمة لتطبيق الأداة تتضمن: (أهدافها- أهميتها - مكوناتها - عدد جلسات التطبيق - الأفراد الواجب مشاركتهم من الجمعية في عملية التقييم المؤسسي)، مع التأكيد على أن الأداة لا تستخدم لإظهار عيوب الجمعية ولكنها وسيلة لتحليل الأوضاع الراهنة بما في ذلك مواطن الضعف بهدف إعداد خطة للتطوير ، وللمساعدة في اختيار الأولويات التي نبدأ بها خطة التطوير. وكذلك التأكيد على مواطن القوة وتعزيزها و الانطلاق منها للتطوير المؤسسي و مساعدة الجمعيات الأخرى.

٧. قدم الدعوة لكل من: (أعضاء مجلس الإدارة - التنفيذيين - الماليين- أعضاء الجمعية العمومية - المتطوعين من غير الأعضاء) للمشاركة في جلسات التطبيق كل حسب تخصصه أو اهتمامه في الجلسة التي تعنيه.

٨. قم بعمل قائمة بالمستندات المطلوبة لكل من أسئلة الأستمارة قبل تطبيقها والإطلاع على هذه المستندات والسجلات المؤيدة لصحة الإجابات مثل (محاضر الاجتماعات- الخطط - التقارير- الدفاتر والسجلات - الإحصائيات - الخرائط - الصور - شرائط الفيديو - الشهادات - الملفاتإلخ). وأخذ نماذج أو صور كلما أمكن ذلك لتأكيد وجود الدليل.

٩. طبق الأداة على جليستين أو ثلاث بحيث لا تزيد الجلسة على ثلاث ساعات حتى لا يشعر المشاركون بالملل، وبعد الانتهاء منها يجب مراجعتها مع الجمعية للتأكيد.

١٠. مراعاة الجدية مع الحفاظ على سرية المعلومات المقدمة لك من قبل الجمعية.

إعداد خطة بناء القدرات (خطة التطوير المؤسسي)

كبيرة من الممارسات والإجراءات والأدوات التي يمكن لأي منظمة غير حكومية أن تتبناها لتحسين القدرات المحورية بها .

٤- تقييم مستوى مشاركة المرأة في كل من مجلس الإدارة والجمعية العمومية، أو ضمن فريق العاملين أو المنتفعين بخدمات المنظمة. ولذلك فإنه من الضروري إشراك المرأة في عملية التقييم. وبناء على هذا التحليل، يمكن إعداد خطط لتحسين مستوى أداء المنظمة في قضايا النوع الاجتماعي.

عملية التقييم المؤسسي

هو عملية مؤسسية تساعد على تحديد وضع الجمعية وبالشكل الذي يظهر نقاط القوة ومواطن الضعف داخله، وينتج عنها وضع خطة متكاملة عن إمكانيات ومستقبل الجمعية.

كيف تقوم بعمل تقييم مؤسسي لمنظمة غير حكومية؟

١. قم بتحديد ما تريد تقييمه: هل تريد إجراء تقييم مؤسسي شامل للجمعية أم تريد تقييم جانب واحد فقط مثل الإدارة العامة أو البرامج و الخدمات.

٢. أبدأ في تصميم أو اختيار أداة (استمارة) للتقييم (سواء أداة التقييم المؤسسي الخاصة بمركز خدمات المنظمات غير الحكومية، أو أي من أدوات التقييم التي صممتها هيئات أخرى).

٣. أقرأ الاستمارة جيدا وتعرف على الجوانب التي تتضمنها والهدف من كل سؤال.

٤. أرسل الاستمارة إلى الجمعية المراد تقييمها قبل التقييم بمدة كافية، لقراءتها والتعرف عليها وفهم الأسئلة و الاستفسار عن مضمونها إذا تطلب الأمر ذلك.

٥. كون فريق داخل الجمعية يتكون من (ممثل عن مجلس الإدارة- مدير تنفيذي- مسؤول مالي - أحد العاملين بالبرامج- أحد أعضاء الجمعية العمومية - أحد المتطوعين)، لهذا الفريق عدة مهام منها : تسلم الاستمارة وقراءتها وتوزيعها

١ كافة الحقوق محفوظة ولا يسمح بنشر أي جزء من هذه المواد إلا بعد الحصول على موافقة كتابية وفي حالة استخدام هذه المادة في تقديم العروض أو لأي من الأغراض التعليمية، يجب الإشارة إلى المؤلف وهو المؤسسة الأمريكية للتنمية.

- نظم المعلومات بالجمعيات الأهلية و الإدارة بالنتائج
- التشبيك
- الدعوة و كسب التأييد
- دراسة الاحتياجات المجتمعية و تخطيط البرامج و المشروعات التنموية
- المحاسبة المالية
- التخطيط المالي
- النوع الاجتماعي (الجندر)
- الحكم الداخلي
- التطوع و إدارة المتطوعين
- تدبير الموارد للجمعيات
- الاستمرارية المالية

ب- إجراءات تنفيذها الجمعية

- عرض على مجلس الإدارة و الجمعية العمومية (تقارير - بيان رسالة- خطط - إلخ) للمناقشة و التصديق
- تكليف أشخاص بمهام محددة و وضع سياسة و خطة زمنية لتنفيذ هذه المهام
- تشكيل لجان و وضع نظام لعضويتها و عملها و التوثيق (آليات)
- إعداد خطط
- إعداد واعتماد دليل سياسات و إجراءات متكاملة للجمعية
- تنفيذ استقصاء لقياس رضا العملاء
- استكمال ملفات العاملين
- تطبيق استمارة التحليل المؤسسي للجمعيات الفرعية
- عمل خطط للبناء المؤسسي للجمعيات الفرعية
- عقد لقاءات مع القاعدة الشعبية و أخذ بتوصياتهم لتحسين برامج الجمعية
- قرار من مجلس الإدارة بتوزيع محاضر مجلس الإدارة على العاملين و الجمعية العمومية

١. قم بتحليل نتائج الاستمارة و تحديد الاحتياجات المؤسسية .
٢. قم باختيار الأولويات التي يجب العمل عليها لتغيير الوضع غير المرغوب فيه إلى وضع مرغوب فيه . ويعتمد اختيار أولويات الاحتياجات على الآتي: الجانب الأكثر احتياجا والذي يبنى بأن العمل فيه سوف يحدث نقلة نوعية ملموسة في الجمعية - ما يتناسب مع تحسين البرامج الحالية والمستقبلية - زمن البرنامج الذي يغطي تكاليف هذه الخطة..... إلخ).
٣. قم بتحديد التدخلات المطلوبة لكل إحتياج مع مراعاة مناسبة التدخل لإمكانيات وظروف الجمعية، بمعنى أن نفس الإحتياج لجمعيتين مختلفتين يمكن أن تغطيه كل جمعية بتدخل مختلف عن الأخرى.
٤. حدد التدخلات التي تلبى أكثر من احتياج، فقد يكون هناك تدخل واحد يلبي أكثر من احتياج، مثال: عمل ملفات متكاملة للعاملين (هذا التدخل يغطي الاحتياجات التالية: عدم وجود وصف وظيفي و عقود عمل موقعة و استمارات تقييم).
٥. قم بالإنتهاء من عمل الخطة بالاشتراك مع فريق العمل بالجمعية مع التركيز على الآتي: تحديد الاحتياجات و التدخلات المناسبة للجمعية- تحديد زمن التنفيذ لكل تدخل مع مراعاة ترتيب التدخلات زمنيا حسب التسلسل المنطقي - وضع زمن تنفيذ التدخلات التي تهدف لتحقيق تدخل واحد..... إلخ.
٦. قم بوضع موازنة لخطة التطوير، حيث يتم استخراج كل التدخلات التي تحتاج إلى تكلفة مادية و وضع ميزانية منطقية لها تشمل كل البنود مثل التدريبات (إيجار القاعة - الأدوات المكتبية - الإقامة - الانتقالات - الوجبات و الراحة - المدرب - إلخ)
٧. قم بتعديل خطة بناء القدرات إن احتاج الأمر، ذلك بناء على الاحتياجات الجديدة و الميزانية الموضوعة سابقا.

أمثلة للتدخلات التي قد تستخدم في خطة بناء القدرات المؤسسية

أ- التدريب

- التقييم المؤسسي و بناء القدرات
- الإدارة المالية و إدارة المنح الرئيسية الفرعية
- إدارة المشروعات في الجمعيات الأهلية

بناء قدرات المنظمات غير الحكومية

- مشاركة الأطراف المعنية داخل الجمعية (مجلس الإدارة و التنفيذيين)
- تحديد مسئول عن بناء القدرات من داخل الجمعية مع لجنة متابعة تمثل جميع الأطراف
- استخدام مداخل و أساليب متنوعة لبناء القدرات
- أولوية للتدخلات التي تلبى أكثر من احتياج و أيضاً التي تراعي النوع الاجتماعي
- تسجيل الاحتياجات وفق مؤشر الأداء بأداة التقييم المؤسسي
- تسجيل التدخلات وفق وحدات القياس بأداة التقييم المؤسسي

- وضع نظام للاستفادة من المتطوعين في مجالات تخصصهم
- تطوير دليل للحكم الداخلي و مسؤوليات مجلس الإدارة
- تطوير دليل للإدارة و تنمية الموارد البشرية
- زيارات لتبادل الخبرات مع جمعيات أو هيئات أخرى
- وضع نظام للتوثيق
- تدخلات إجرائية أخرى

ج- الدعم الفني

معايير تقييم خطة بناء القدرات

- أن تكون الخطة معتمدة من مجلس الإدارة
- يجب أن تغطي الخطة أغلب الاحتياجات أظهرتها أداة التحليل المؤسسي
- أن يوجد تنوع في التدخلات
- أن تكون الخطة واقعية وقابلة للتنفيذ في حدود الوقت و التكلفة
- أن تكون الجمعية قد خصصت مسئولين لتنفيذ الخطة
- أن تكون الخطة مكتوبة و معروضة بشكل جيد
- الميزانية مكتوبة بشكل جيد

- عمل دليل لأدوار و آليات عمل اللجان التنفيذية المختلفة
- وضع مؤشرات و خطة لمتابعة البرامج / المشروعات
- وضع نظام لتقييم أداء العاملين
- المساعدة في عمل تقييم ذاتي/ مرحلي للمشروعات
- المساعدة في تصميم نظام متابعة أداء العاملين
- وضع خطط بناء مؤسسي للجمعيات الشريكة
- صياغة بيان الرسالة للجمعية
- تصميم نماذج لاستقصاء سنوي لقياس رضا فئات القاعدة الشعبية المختلفة
- تخطيط حملات للدعوة
- وضع أسس للتعاون مع القطاع الخاص و الجهات الحكومية
- وضع خطة استراتيجية للجمعية
- وضع دليل لإدارة الأفراد و وصف وظيفي للعاملين و المتطوعين
- المساعدة في إعداد دليل السياسات و الإجراءات المالية و الإدارية
- إعداد دليل إدارة و رقابة المنح الفرعية
- المساعدة في إعداد سياسات و إجراءات الرقابة على الأصول
- المساعدة في إعداد نظام للتقارير المالية

مبادئ خاصة بخطة بناء القدرات

- مراعاة أولوية الاحتياجات

نموذج/ مثال لتقرير التقييم المؤسسي بعد تطبيق أداة التحليل المؤسسي

١٠

كافة الحقوق محفوظة ولا يسمح بنشر أي جزء من هذه المواد إلا بعد الحصول على موافقة كتابية وفي حالة استخدام هذه المادة في تقديم العروض أو لأي من الأغراض التعليمية، يجب الإشارة إلى المؤلف وهو المؤسسة الأمريكية للتنمية.

أولاً: نقاط القوة والضعف في الحكم الداخلي:

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> • لدى الجمعية بيان رسالة • يعقد اجتماع مجلس الإدارة بصورة دورية. • تعد محاضر مجلس الإدارة بصورة منتظمة. 	<ul style="list-style-type: none"> • عدم نشر الرسالة. • عدم تصديق مجلس الإدارة و الجمعية العمومية على رسالة الجمعية. • عدم إطلاع أعضاء الجمعية العمومية على محاضر مجلس الإدارة. • عدم توزيع لائحة النظام الأساسي على الأعضاء الجدد. • عدم إتباع نظام الاقتراع في اتخاذ القرارات. • ضعف مشاركة الجمعية العمومية. • عدم استقصاء رضا الأعضاء.

ثالثاً: نقاط القوة والضعف في الإدارة العامة:

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> • تعد الجمعية خطه سنوية. 	<ul style="list-style-type: none"> • عدم توثيق الخطة والحصول على تصديق مجلس الإدارة وعدم إشراك الجمعية العمومية في إعداد الخطة. • غياب التخطيط الإستراتيجي • عدم وجود مشاركة من القاعدة الشعبية في خطط الجمعية. • يوجد قصور لدى الجمعية في إعداد خطط التنمية المؤسسية من حيث تدريب العاملين وأعضاء مجلس الإدارة. • يوجد ضعف في أداره الأفراد. • يوجد ضعف في إدارة المتطوعين. • عدم وجود الخبرة في القيام بدور الوسيط.

ثانياً: نقاط القوة والضعف في الدعوة :

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> • تؤمن الجمعية بالدعوة كدور أساسي في التأثير على صناعات القرار. 	<ul style="list-style-type: none"> • عدم وجود استراتيجيات واضحة للدعوة ولم تقم الجمعية بنشاط دعوه متكامل. • ليس للجمعية علاقات خارجية. • لم يسبق للجمعية التعامل مع جمعيات أهليه أخرى.

نموذج/ مثال لخطة بناء القدرات المؤسسية لمنظمة غير حكومية

بناء قدرات المنظمات غير الحكومية

رقم البند	مؤشر القياس	نتيجة التقييم	الاحتياج	التدخل	التغيير المتوقع
الدعوة					
٢,١,٦	لدي الجمعية المههارات الأساسية لتنفيذ حملات الدعوة.	لا يوجد لدي الجمعية خبرة سابقة في تخطيط أو تنفيذ حملات دعوة.	إكساب أعضاء مجلس الإدارة مهارات تخطيط وتنفيذ حملات الدعوة.	تدريب علي كيفية تخطيط وتنفيذ حملات الدعوة.	أن تقوم الجمعية بصياغة و تخطيط حملة دعوة

رقم البند	مؤشر القياس	نتيجة التقييم	الاحتياج	التدخل	التغيير المتوقع
الإدارة العامة					
٣,١,١	تقوم الجمعية بإعداد خطط مستقبلية للأنشطة والخدمات التي تقوم بها الجمعية.	لا يتم إعداد خطط مستقبلية للأنشطة والخدمات التي تقوم بها الجمعية.	إعداد خطط للبرامج والخدمات المستقبلية وإيجاد آلية لاستمرار عمل الخطط والاستفادة منها وتداولها.	١- قرار من مجلس الإدارة لجميع الموظفين بنظام لإعداد الخطط. ٢- تدريب علي إعداد الخطط.	أن تعتمد الجمعية نظام التقارير و أن يصبح آلية مستمرة بالجمعية.

رقم البند	مؤشر القياس	نتيجة التقييم	الاحتياج	التدخل	التغيير المتوقع
الحكم الداخلي					
١,١,١	لدي الجمعية بيان رسالة مكتوب	لا يوجد لدي الجمعية بيان رسالة	صياغة رسالة للجمعية	تدريب علي صياغة رسالة مساعدة فنية في صياغة رسالة.	أن يكون للجمعية رسالة معتمدة من مجلس الإدارة و الجمعية و موجودة علي جميع مطبوعات الجمعية.
١,٧,١	يتم تحديد أدوار مجلس الإدارة و توجيهه الأعضاء الجدد بها.	الجمعية ليس لديها بيان مكتوب بمسئوليات و أدوار أعضاء مجلس الإدارة	الاحتياج إلي وجود دليل يحدد وثيقة لتعريف أعضاء مجلس الإدارة بالأدوار و المسئوليات.	مساعدة فنية في إعداد دليل لأدوار و مسئوليات مجلس الإدارة و توزيعه علي جميع الأعضاء. قرار باعتماد هذا الدليل و توزيعه.	وجود دليل بأدوار و مسئوليات أعضاء مجلس الإدارة و تم اعتماده من مجلس الإدارة و توزيعه علي جميع الأعضاء

بناء قدرات المنظمات غير الحكومية

✓ تنمية الموارد البشرية (حالية أو إضافية) ذات خبرات ملائمة

- ✓ وضع النظم والسياسات الداخلية
- ✓ التدريب بأنواعه و مستوياته (عام أو مفصل) و تبعا للفئة المستهدفة
- ✓ الاستعانة بكتب أو أدلة عملية
- ✓ رحلات استكشافية لخبرات ناجحة
- ✓ الاشتراك في مؤتمرات
- ✓ تنمية البنية التحتية

محددات عملية بناء القدرات المؤسسية

- التقييم المؤسسي
- طبيعة الجمعية
- المبالغ المتوفرة
- الوقت المتاح
- مشاركة/عدم مشاركة الأطراف المعنية
- تحليل نقاط القوة و الضعف
- الاحتياجات المؤسسية لأطراف الشبكة/الرابعة/الاتحاد إن وجدوا

تحذيرات خاصة بعملية بناء القدرات المؤسسية

- بناء القدرات ليس نشاطا منفصلا
- بناء القدرات ليست عملية راکدة/جامدة
- بناء القدرات لا يتعلق فقط بالأمر المادية
- لا يجب أن يؤدي بناء القدرات إلى التبعية
- بناء القدرات ليس تدريبا فقط

رقم البند	مؤشر القياس	نتيجة التقييم	الاحتياج	التدخل	التغيير المتوقع
الإدارة المالية					
٤,١,٣	تقوم الجمعية بتطبيق نظام كامل و مكتوب في مجال الرقابة الداخلية	الجمعية لا يوجد لديها دليل تحدد نطاق سلطة التوقيع.	إعداد دليل يوضح نطاق سلطة التوقيع لجميع الوظائف و اعتماده من مجلس الإدارة.	مساعدة فنية في إعداد الدليل	تطبيق إجراءات نطاق التوقيع بحسب ورودها في الدليل.

معوقات التخطيط الجيد لبناء القدرات

- عدم تحديد مسئول مناسب عن مكون بناء القدرات منذ البداية.
- عدم المشاركة الفعالة من مجلس الإدارة خلال عملية التخطيط.
- الاعتماد على التدريب فقط كأسلوب لبناء القدرات.
- عدم توجيه الاهتمام الكافي لبناء قدرات التنفيذيين.
- وضع خطة بناء القدرات كجزء إضافي تابع لبرنامج/ مشروع وليس كأساس للتطوير المؤسسي المستمر
- عدم مراعاة الفترة الزمنية اللازمة لبناء القدرات، أو الموارد اللازمة

قائمة بأنواع التدخلات المختلفة في خطة بناء القدرات

- ✓ تبادل الخبرات داخليا و خارجيا
- ✓ [الاستشارات و الدعم الفني من قبل جهات متخصصة (منظمات أو أفراد)
- ✓ التعلم بالإرشاد والمعيشة
- ✓ استعراض دراسات الحالة و الدروس المستفادة و أفضل الممارسات

ملخص عملية بناء القدرات المؤسسية

