

التعزيز المؤسسي: بناء عمليات إدارة قوية



د
تعزيز

© 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 تنتشر خدماتها 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 تنمية 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 الكاثوليكيين وغيرهم من الأشخاص المهتمين بمسائل السلام والعدالة الدوليين وعملهم في هذا المجال. وتأتي برامجنا ومواردنا رداً 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 أيضاً 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.

ياتي 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 U٥١HA٠٢٥٢١ الموهوبة 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 المحليّة.
- تعزيز الاستدامة من خلال تقوية قدرة الشركاء على التعرف الى نقاط ضعفهم والبناء على نقاط قوتهم

تُعتبر الشراكة جزءًا أساسيًا من الطريقة التي ننظر فيها منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية الى نفسها في العالم. فتؤمن المنظمة ايمانًا عميقًا بأنّ التغيير يحصل من خلال الشركاء المحليين وأنّ تأمين استدامة المؤسسات المحليّة وتعزيزها يسمحان بتعزيز قدرة المجتمع على الردّ على مشاكله الخاصة. اضعف أنّ لمنظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية مقاربتها الخاصة بالتنمية والإغاثة في حالات الطوارئ والتغيير الاجتماعي من خلال شراكات مع مجموعة واسعة من المنظمات كالكنائس المحليّة والمنظمات غير الربحيّة 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 البشريّة والترويج للعدالة الاجتماعية ومساعدة الأشخاص الذين يسعون الى تطوير ذاتهم.

شكر وتقدير

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

في البداية، نودّ أن نتقدّم بالشكر من شركائنا في برنامج إغاثة المصابين بالإيدز AIDSRelief العاملين في ١٠ دول تركّز 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 وأممهم لمكافحة فيروس نقص المناعة البشرية. وقد أدى استعدادهم لإختبار هذه المواد وتأمين التغذية الراجعة دورًا هامًا في إصدار المنتج النهائي.

كما يودّ الكتاب التعبير عن امتنانهم الكبير للتمويل الذي منحتّه إياهم إدارة الموارد والخدمات الصحيّة الأميركيّة من خلال برنامج إغاثة المصابين بالإيدز AIDSRelief. وقد حصلت منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكيّة على دعم إضافي من خلال وحدة الشراكة وبناء القدرات داخل قسم دعم نوعية البرامج.

والشكر موصول لجمعية الصّحة المسيحية في كينيا التي عملت على وضع بعض المواد المستخدمة في الدليل ولفريق تطوير القدرات المؤسسيّة 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. وتودّ منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكيّة أن تعرب عن عميق امتنانها لجمعية الصّحة 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. ويودّ الكتاب أن يشكروا قيادة المنظمة، بما في ذلك المدراء الإقليميين 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 الإقليمية والقطريّة وفي المقرّ:

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 إنون Martin Enon

ريك إستريدج Rick Estridge

ساره فورد Sarah Ford

ليندا غاموفا Linda Gamova

دايفيد غيتاري David Gitari

Tess Habtehyimer تيس هابتهايمر
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 Lyubanova زويا ليوبينوفا
Andrea Morton أندريا مورتون
Selwyn Mulkath سيلوين موكات
Cryton Muniyikwa 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 دانيري
Joseph Potyraj جوزيف بوتيراج
Mathieu Ramiarmanana ماتيو راميارمانانا
Benjamin Safari بنجامين سافاري
Guy Sharrock غي شاروك
Yenni Suryani بيني سورياني
Yenni Suryani بيني سورياني
Mavere Tukai مافيير توكاي
Christina Way كريستينا واي
George Were جورج ويير

ونخص بالشكر موظفي المقر والمكتب الإقليمي لشرق أفريقيا على الدعم اللوجستي الذي وفّروه 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، وريبيكا مارتسن Rebeke 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 يتضمنها الدليل مجموعة أخرى من الكُتاب في مرحلة سابقة. نتوجه اليهم بالشكر على عملهم الذي أثبت أهميته القصوى في إعداد الدليل النهائي.

جون دوناھيو John Donahue

سارة فورد Sarah Ford

ليندا غاموفا Linda Gamova

ماناسي إيغيو Manasseh Igyuh

لوريتا إيشيدا Loretta Ishida

كريتون مونيكوا Cryton Munyikwa

بربرا باندو-بيهنكي Barbara Pando-Behnke

جوزيف بوتيراج Joseph Potyraj

غابرييلا راکوتومانغا Gabriella Rakotomanga

مع تغذية راجعة ودعم من:

ليسلي بلانتون Leslie Blanton

روبن كونتينو Robin Contino

هربي ديرينونكور Herby Derenoncourt

ألان فريسك Alan Frisk، كاريتاس أوروبا

سوزن هان Susan Hahn

جوزف هاستينغس Joseph Hastings

ليا إيزانهارت-باليما Leia Isanhart-Balima

كاثرين كنوت Katherine Knott

دايفيد ليچ David Leege

فرنسوا لانفان Francois Lenfant ، المنظمة الكاثوليكية للإغاثة والمساعدة التنموية، كوردايد

دومينيك موريل Dominique Morel

تويشيا باول Toishia Powell

هيبوليت بول Hippolyt Pul

نجيب صهيون Najib Sahyoun

صوفي توليجي Sophie Toligi ، كارينا (كاريتاس) اندونيسيا

سارة واينشتاين Sara Weinstein

أندرو ويلز-دانغ Andrew Wells-Dang

دافني وليامز Daphyne Williams

أكسيون كالخييرا Acciòn Callejera, Inc، نينوس ديل كامينو، Niños del Camino،

بروبيتو إيديكاتيفو كامينانتي Proyecto Educativo Caminante, Inc، كيداتي

كون نوسوتروس موتشاتشوس إي موتشاتشاس كون دون بوسكو Quèdate con Nostotros

موتشاتشوس إي موتشاتشاس كون دون بوسكو Muchachos y Muchachas con Don Bosco، باستورال دجوفينيل دي لا إيجليزيا

كاثوليكا Pastoral Juvenil de la Iglesia Católica (جمهورية الدومينيكا)

منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية والمؤتمر الاسقي لمدغشقر

مؤسسة التعليم من أجل التنمية المستدامة، أرمينيا

أخيراً وليس آخراً، قام حوالي ٤٠ موظفاً 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
أركانسيل

زامبيا

مستشفى بعثة مار فرنسيس
أبرشية مونغو

نيجيريا

المستشفى التخصصي إينغيو لوالدة المسيح
أبرشية إيدا أينغا الكاثوليكية

منظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية

شاندرى بانيرجي Chandreyee Banerjee

ساندرا باسغال Sandra Basgall

كارول بوثويل Carol Bothwell

لورنا بورس Lorna Burce

ميليندا بوريل Melinda Burrell

مارغريت ديزيليه Margaret Desilier

مامادو ديوب Mamadou Diop

ديبرا لين إدواردز Debra Lynne Edwards

جودسون فلاناغان Judson Flanagan

تيسفاي هابتهيمير Tesfaye Habtehyimer

ميراي حداد Mireille Haddad

كلارا هاغنز Clara Hagens

سوزان هاهن Susan Hahn

مارتن هارتنى Martin Hartney

كريستين إيفانيان Kristine Ivanyan

Sebastian Jayasuriya سباستيان جاياسوريا
Patrick Johns باتريك جونز
Josephine Jonah-Williams جوزيفين جونا ويليامز
Richard Jones ريتشارد جونز
McDonald Kabondo ماكدونالد 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 ريببكا مارتن
Manoj Mehra مانوج ميھرا
Robert Mgeni روبرت مڭيني
Fidelis Mgowa فيديليس مڭووا
Moses Mokuia موزيس موکيووا
Einar Morales اينار موراليس
Shepherd Mupfumi شيبيرد مويفومي
Alice Ntola أليس نتولا
Syon Niyogo سيون نيوغو
David Palasits دايفيد بالاسيتس
Luc Picard لوك بيكار
Ognen Plavevski أوڭنين بلافيفسكي
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 عمومًا. 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 التحديات الخارجية المتعدّدة التي يواجهونها. وقد تمّ تطوير دليل التعزيز المؤسسي استنادًا 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 تمّوله 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 وفقًا 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 للتكييف يمكن استخدامها لتطوير سياسات وعمليّات 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 والكتبيّات 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 الإلتباه وحول الفصول التي يتضمّنها هذا الدليل والتي يجب إيلائها الأولوية.

الفصل ٣: الخدمات الصحية والبشرية

يُطلب 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 يغطّي بشكل شامل المتطلبات كلها، ويتم بالتالي تشجيعهم على مراجعة الأنظمة ذات الصلة لمزيد من التفاصيل.

الفصل ٤: الحوكمة

إن الحوكمة والقيادة المؤسسيّين مهمّتان لتحقيق فعالية المنظمة واستدامتها. والحوكمة هي العملية التي يتمّ من خلالها توجيه المؤسسات والمنظمات ومراقبتها ومساءلتها. وهي تتمحور حول أنظمة وبنى فعالة كما تتشكّل 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 بتفريع 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

يلخّص هذا الفصل أهمّ العمليات والمفاهيم المحاسبية التي تنطبق على الجمعيات غير الربحية. وهو لا يشمل نظريات المحاسبة ولا يغطّي مفاهيم المحاسبة برمتها، وسيمهّد 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 الموظفين، والاهتمام بالموظفين وسلامتهم، وفصل الموظفين عن المنظمة. وهو يلبي الحاجة الى استخدام ممارسات الأعمال الجيدة وتنظيم العمليات ذات الصلة بالموارد البشرية والتأكد من الإدارة الفعالة والفاعلة للموارد البشرية وتقادي الارتباك والحرص على تأمين معاملة عادلة و متماسكة للجميع في المنظمة.

الفصل ٩: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

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

الفصل ١٠: الرصد والتقييم

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

كيف يجب استخدام هذا الدليل

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

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

يوّمن الفصل الأول أداة لتقييم القدرات التنظيمية، وهي أداة تقييم القدرات التنظيمية الشاملة. إنه تحليل منظم ووافٍ وشامل لأيّ وظيفة تنظيمية تساعد الإدارة والموظفين، 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 موظفي المنظمة وقيادتها بشأن اختيار الفصول. كما يمكن استخدام قائمة التحقق من الإمتثال التي يتضمنها 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 والنتيجة عن إنهاء إجراء ما
- **الأدوار:** التقسيم الطبيعي للعمل
- **نقاط دمج المسار:** أمثلة عن النطاقات 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 تحسباً لمجال ما من الوظيفة التنظيمية. وعلى النقاش أن يحدّد القوى التي قد تكبح التغيير المقترح أو تدعمه وأن يضع استراتيجية 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 التحقق 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 ويقرروا 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 سيتمّ 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 جدّاً بالنسبة لينا؟». وتعتبر 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 التقدّم المُحرز باتجاه بلوغ الأهداف. أمّا 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 تلاحظا 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 مرة واحدة. فلكي تتحسن المنظمة وتتطور، من الضروري أن تعتبر التطوير التنظيمي جزءاً من عملياتها العادية، فتستمر في التحليل والتنفيذ والمراجعة وتستقي 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 تتنازل لتعزيز فعالية 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، تشكل المنظمات السليمة والمستدامة مجتمعاً مدنياً 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 تتطّلع الى تغذيتكم الراجعة. الرجاء إرسال تعليقاتكم الى العنوان التالي: pqsrequests@crs.org عبر الإجابة على الأسئلة التالية:

الأمور التي قدّرتها 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 بأقل الفصول صلةً وفائدةً بالنسبة الى منظماتكم. الرجاء تفسير المنطق وراء ذلك.

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

الرجاء التعليق على الجوانب التالية من الدليل:
التصميم والبنية

اللغة و/أو المصطلحات

الأسلوب والنبذة

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

