

## تقييم التطور المؤسسي

### مقدمة (1)

باستخدام تقييم التطور المؤسسي (Institutional Development Assessment (IDA))، يستطيع أي مشروع قياس مستوى تطور المنظمات غير الحكومية. ويعرّف التطور المؤسسي بأنه رفع قدرة المنظمة على التأثير في القرارات المرتبطة بالسياسة المحليّة وتقديم الخدمات وإيجاد أنظمة تساعد على القيام بمثل هذه الأنشطة.

إن التطور المؤسسي يؤدي إلى خلق مجتمعات محليّة أقوى ومنظمات غير حكومية محليّة أكثر فعالية ويعزز الاستمرارية. ومن وجهة نظر التقييم تعتبر فإن المنظمات غير الحكومية تعتبر مؤسسات تجسّد الأهداف والقيم المشتركة مع مجتمعها المحلي وبقية مؤسسات المجتمع المدني. وهي أيضا أداة تساعد برنامج تعزيز وتطوير المجتمع المدني على تقييم نتائج مشروع معين وتأثيره على المنظمات المستفيدة من المنح.

يعتبر التقييم بالنسبة للمنظمات المشاركة في أي مشروع عنصراً فعالاً للمراجعة الذاتية، من شأنه بحد ذاته أن يقوّي المنظمة. وهكذا فإن التقييم يجب أن يكون التزاماً متبادلاً بين موظفي المنظمة غير الحكومية المعنية. أما من وجهة نظر المنظمة غير الحكومية، فنتيجة التقييم تعتبر مهمة ولكن الأهم هي الآلية التشاركية التي تؤدي إلى تحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة والمشاركة بشكل فاعل في كافة المراحل.

يستخدم تقييم التطور المؤسسي كلياً أو جزئياً لتحقيق الأهداف التالية:

1. تحديد مرحلة التطور المؤسسي للمنظمة غير الحكومية وتطوير خطة للتغيير هدفها تعزيز قدرة المنظمة؛
2. مراقبة وتقييم التقدم في التطور المؤسسي للمنظمة غير الحكومية؛
3. تعريف موظفي المنظمة غير الحكومية بالخواص التشغيلية الضرورية لجعل المنظمة غير الحكومية فعالة؛
4. التحقق من التزام المنظمة غير الحكومية بمبدأ التغيير البناء؛
5. تقييم الاحتياجات التدريبية؛
6. وضع خطة عمل لتوسيع القاعدة المالية للمنظمة غير الحكومية.

(1) تستند مقدمة تقييم التطور المؤسسي على آلية التقييم المؤسسية التي قدمت في مؤتمر التعليم العالمي (سبتمبر/أيلول 1995). صيغ هذا التقييم بالتشاور

مع الشبكة الاجتماعية المفتوحة وبمساعدها التقنية وبالتعاون مع ووكيتش مارك لويسكي. كتب هذا التقييم التطويري المؤسسي توماس شيمانك من قبل وراجته ميشيل كوت. وتم تعديل النسخة من قبل الأكاديمية لتطوير التعليم\* - برنامج تعزيز وتطوير المجتمع المدني بعام 2009 لتتماشى مع الواقع

الاردني وأدخلت عدة تعديلات أخرى بناء على التغذية الراجعة من المنظمات غير الحكومية لتخرج بهذه الصورة النهائية عام 2011.

\*منظمة صحة الأسرة الدولية FHI360 تملك البرامج والخبرات والأصول التابعة لأكاديمية تطوير التعليم AED

إن تقييم التطور المؤسسي للمنظمات غير الحكومية، يصنفها حسب موقعها ضمن أربع مراحل تطور مختلفة هي:

1. مبتدئة
2. في مرحلة التطور
3. في مرحلة التعزيز والتوسع
4. فعالة

ثمَّ يحدد التقييم بعد ذلك أربعة مكونات أو نواح تشغيلية للمنظمة وهي:

1. الأنظمة الإدارية
2. المصادر المالية
3. العلاقات الخارجية
4. البرامج / تقديم الخدمات

من المهم أن نلاحظ أن المنظمة يمكن أن تكون في مراحل مختلفة من التطور في كل واحدة من النواحي التشغيلية الأربع. فالمنظمة قد تكون في مرحلة التعزيز/التوسع فيما يتعلق بأنظمتها الإدارية، لكنها لا تزال في مرحلة مبتدئة من حيث مصادرها المالية. إن هذا متوقع، ولذلك فإن وعي المنظمة لحالتها سيساعدها على معرفة الجانب الذي يتوجب عليها أن تركز عليه للوصول الى مرحلة أفضل من التطور. إذاً، تقييم التطور المؤسسي عبارة عن "لمحة سريعة" للمنظمة في لحظة معينة من الزمن. ورغم أن المنظمات غير الحكومية تبذل جهداً للوصول الى توازن بين مستوى مقبول من المهنية وتفادي البيروقراطية المفرطة، يجب أن يأخذ التقييم في عين الاعتبار الحاجات الخاصة للمنظمة المعنية بطريقة يمكن من خلالها وضع خطة عمل تطويرية.

سيقوم برنامج تعزيز وتطوير المجتمع المدني بقياس التطور المؤسسي، ليس بهدف تقييم المنظمة نفسها فقط بل أيضاً لتقييم نتائج المشروع. والتقدير الذي يعطي للمنظمة التي تلقت المنحة ليس بأهمية معرفة المنظمة لنقاط قوتها وضعفها ونوعية الحاجات التطويرية المطلوبة ووضع خطة لتلبية هذه الحاجات.

## وصف تقييم التطور المؤسسي:

يتكون تقييم التطور المؤسسي من أربعة جداول تمثل النواحي الوظيفية الأربعة التي سيتم تقييمها:

- الجدول الأول - الأنظمة الإدارية
- الجدول الثاني - المصادر المالية (الحصول على الأموال واستخدامها)
- الجدول الثالث - العلاقات الخارجية
- الجدول الرابع - البرامج / تقديم الخدمات

وكل جدول يحتوي على خمسة أجزاء هي:

- جزء 1 - أسئلة تتعلق بتوفر العناصر التشغيلية الأساسية في المنظمة
  - جزء 2 - أسئلة تتعلق بتقييم استخدام العناصر المذكورة في الجزء 1
- مجموع العلامات - مجموع العلامات التي تم الحصول عليها في جزء 1 + مجموع العلامات التي تم الحصول عليها في جزء 2
- الاستنتاجات - تحديد مرحلة التطور المؤسسي
- نقاط ضعف وقوة المنظمة في الحقل التشغيلي المعين

## كيف يعبأ تقييم التطور المؤسسي:

تعبأ المعلومات الأساسية عن المنظمة غير الحكومية من قبل كل منظمة على حدى، ويتم تصديقها من قبل عضو مخول من الهيئة الإدارية أو الهيئة العامة للمنظمة. ويعبأ الجزآن الأول والثاني من كل جدول بالمشاركة مع ممثلي المنظمة غير الحكومية بالاعتماد على:

(أ) جلسة نقاش بين موظفي المنظمة المعنية بحيث تضم ممثل/ة من كل وحدة لكي يتم الأخذ بعين الاعتبار وجهات النظر المختلفة والإحتياجات المتنوعة. ويحبذ أن يتم تيسير هذه الجلسة من قبل مستشار مختص من خارج المنظمة ممن لديهم خبرة في التيسير وممن يتمتعون بمهارات عالية في الإتصال والتواصل وإدارة النقاش.

(ب) مناقشات ومقابلات مع إدارة المنظمة غير الحكومية وموظفيها وشركائها والمستفيدين من خدماتها.

(ج) تحليل الوثائق المتوفرة في المنظمة حول الوضع الحالي والمشاريع السابقة.

بناءً على مجموع العلامات التي تم الحصول عليها في الجدول المعين، يقوم ممثلو المنظمة غير الحكومية بتحديد المرحلة التطورية للمنظمة. ويتم التوقيع على تقييم التطور المؤسسي من قبل عضو مخول من الهيئة الإدارية أو الهيئة العامة للمنظمة.

## تقييم التطور المؤسسي

تستعمل مراحل التطور التالية في تقييم التطور المؤسسي:

- 1. مبتدئة:** ما زالت المنظمة تبني عناصر أنظمتها التشغيلية الأساسية والثانوية.
- 2. في مرحلة التطور:** لقد وضعت المنظمة أنظمتها التشغيلية الأساسية وتهدف لتطويرها وتوسعتها، وهي في الوقت نفسه تقوم بتوسعة مجال نشاطاتها.
- 3. في مرحلة التعزيز والتوسع:** تتمتع المنظمة بإمكانيات وآليات تمكنها من العمل بشكل فعال، إن المنظمة قادرة على وملتزمة بتحسين أنظمتها، وهذا يزيد من إمكانية إستمراريتها.
- 4. فعالة:** كافة العناصر التشغيلية والإدارية تؤكد استمرارية وتأثير المنظمة.

بناء على تحليل المعلومات المقدمة ووثائق المنظمة غير الحكومية ونشاطاتها التي أنجزت، يقوم ممثلو المنظمة غير الحكومية بتدوين نقاط ضعف وقوة المنظمة، وذلك في قسم الاستنتاجات. إن نتيجة التقييم لن تؤثر على قرارات المنح التي يتخذها المشروع، لأنها لن تكون متوفرة لأعضاء لجنة الإختيار.

أهداف التقييم هي: (1) تقييم إنجازات المشروع ككل، (2) تقييم الحاجات التدريبية، (3) أن يكون أساسا لخطة مؤسسية لإحداث التغييرات اللازمة لتقوية المنظمة غير الحكومية.

### معايير الإجابة:

- **لا بالتأكيد:** تعني السؤال عن شيء غير موجود ولم يتم التفكير به مسبقا ولا يوجد أي مقومات قريبة تجعل تحقيقه أو إيجادها ممكنا في الفترة الحالية.
- **لا:** تعني السؤال عن شيء غير موجود، قد يكون تم التفكير فيه مسبقا لكن لم يتم تحقيقه على أرض الواقع، ويوجد بعض المقومات التي تجعل تحقيقه ممكنا.
- **نعم:** تعني السؤال عن شيء موجود، لكنه قد يكون غير موثق، أو غير مكتمل، أو لا ينال الرضا كاملا، أو يحتاج إلى تحسين.
- **نعم بالتأكيد:** تعني السؤال عن شيء موجود وموثق، بالضرورة معروف لدى الجميع، ينال الرضا الكامل ولا يحتاج إلى تحسين.



## معلومات أساسية عن المنظمة

1. الاسم، العنوان، رقم الهاتف، رقم الفاكس:
2. تاريخ التسجيل: مسجلة في وزارة:
3. الوضع القانوني:
4. الاسم الكامل وعنوان الشخص أو الأشخاص المخولين بتمثيل المنظمة:
5. عدد الأعضاء: (بالنسبة للاتحادات)  
عدد المؤسسين - أفراد و/ أو منظمات: (بالنسبة للمنظمات)  
أعضاء مجلس الإدارة:  
مجلس الأمناء:  
الراعي الرسمي:
6. عدد العاملين بدوام كامل:
7. عدد العاملين بدوام جزئي:
8. عدد المتطوعين:
9. عدد الفروع (إن وجدت):  
الموقع الجغرافي للفروع:
10. المهمة (وصف عام):
11. الهيكل التنظيمي (الرجاء إرفاق المخطط في حال توفره):
12. أقسام أو وحدات المنظمة:
13. الخطوط المرجعية لكل من الأقسام أو الوحدات:
14. المستفيدون (الفئات المستهدفة) من المنظمة:

15. النشاطات الرئيسية / المشاريع الجاري تنفيذها حالياً: (اسم المشروع، مدّة المشروع، الهدف من المشروع، الشركاء في المشروع، مرحلة التنفيذ، النتائج)

اسم المشروع	مدّة المشروع	الهدف أو الأهداف	الشريك أو الشركاء	مرحلة التنفيذ	النتائج

16. النشاطات الرئيسية / المشاريع المخطّط لها للسنتين القادمتين: (الهدف أو الأهداف، الشركاء المقترحون، مدة التنفيذ، النتائج المخطّط لها)

المشروع	الهدف أو الأهداف	الشركاء المقترحون	مدة التنفيذ	النتائج المخطّط لها

17. ميزانية المنظمة للسنتين الأخيرتين ومصادر التمويل:

السنة:	
	المبلغ ( بالنقد المحلي)
	مصدر التمويل
	1. تمويل ذاتي (باستثناء عوائد الأنشطة التجارية)
	2. إعانات مالية من الحكومة المحلية
	3. إعانات مالية من ميزانية الدولة
	4. تبرّعات ومنح من الشركات
	5. تبرّعات ومنح من الأفراد
	6. تبرّعات ومنح من منظمات وطنية
	7. تبرّعات ومنح من منظمات أجنبية
	8. تبرّعات ومنح من منظمات الأمم المتّحدة
	9. عوائد الأنشطة التجارية
	10. مصادر تمويلية أخرى (حدد النوع)
	المجموع



السنة:	
المبلغ ( بال نقد المحلي )	مصدر التمويل
	1. تمويل ذاتي (باستثناء عوائد الأنشطة التجارية)
	2. إعانات مالية من الحكومة المحليّة
	3. إعانات مالية من ميزانية الدولة
	4. تبرّعات ومنح من الشركات
	5. تبرّعات ومنح من الأفراد
	6. تبرّعات ومنح من منظمات وطنية
	7. تبرّعات ومنح من منظمات أجنبية
	8. تبرّعات ومنح من منظمات الأمم المتّحدة
	9. عوائد الأنشطة التجارية
	10. مصادر تمويلية أخرى (حدد النوع)
	المجموع

18. طلبات التمويل المقدمة خلال السنتين الماضيتين:

النتيجة	المبلغ المطلوب	تاريخ تسليم الطلب	وذلك لتنفيذ	قدمت الى
(هل تم تمويل المشروع / أم لا)			(اسم المشروع أو وصف موجز)	(مصدر التمويل)

19. المساعدات الفنية التي تلقتها المنظمة خلال الشهر الإثني عشر الماضية:

المستشار أو المستشارون	الجهة التي قدمت المساعدة	نوع المساعدة التقنية

20. مصادر المعلومات المستخدمة من قبل المنظمة لتصميم المشاريع المقدمة للشركاء ومصادر التمويل المحتملة خلال الشهر الإثني عشر الماضية:

21: تدريب موظفي المنظمة

عدد موظفي المنظمة الذين استفادوا من التدريب	المدرّب أو المدربين	الجهة التي قامت بالتدريب	نوعية التدريب

22 . المساعدة الفنية التي قدمتها المنظمة لمنظمات غير حكومية أخرى خلال الأشهر الإثني عشر الماضية:

النتائج	اسم المنظمة التي تلقت المساعدة التقنية	نوع المساعدة التقنية التي قدمتها المنظمة

23 . التدريب الذي قامت به المنظمة لمنظمات غير حكومية أخرى

عدد موظفي المنظمة (التي تلقت التدريب) الذين استفادوا من التدريب	المدرّب أو المدرّبون	المنظمة التي تلقت التدريب	نوع التدريب

تمت المصادقة على صحة المعلومات المذكورة أعلاه من قبل:

(التوقيع)

(التاريخ)

(الوظيفة)

(الاسم الكامل)

## عزيزي الميسر/ عزيزتي الميسرة:

نضع بين يديك أداة تقييم التطور المؤسسي بأجزائها المختلفة، والتي تعتمد بشكل كبير على قدرات الميسر/ة على إدارة الجلسة التقييمية، لخلق بيئة آمنة للجميع لضمان التشاركية والحيادية والموضوعية خلال عملية التقييم، حتى نصل لعملية تقييم داعمة هدفها تعزيز الأنظمة المؤسسية وتحقيق التغيير والتطوير داخل مؤسساتنا.

### مهارات ومفاتيح التيسير:

نود مشاركتك ببعض مهارات ومفاتيح التيسير التي ستساعد في جعل عملية التقييم أكثر سلاسة وفعالية لضمان تحقيق الأهداف المرجوة من التقييم المؤسسي:

- الاستماع هو المفتاح! تأكد/ي من أن تستمع/ي للجميع وتأكد/ي من فهمك لما يتم طرحه، وأكد/ي لهم على ذلك.
- التحفيز، في حالات التقييم الجماعي يحتاج المشاركون أن يتم تحفيزهم للمشاركة والتعبير بحرية.
- تواصل/ي بصرياً، حسيًا، سمعيًا وجسديًا مع الجميع.
- تأكد/ي من دمج وشمول الجميع في التقييم للحصول على مقدار عالي من الموضوعية في الطرح.
- تذكر/ي، الميسر/ة لا رأي له/ لها! الحيادية والابتعاد عن الأحكام المسبقة ستساعد في تحقيق ذلك.
- تعرف/ي على المؤسسة وطبيعتها قبل الجلسة، ذلك سيعزز أداءك، والمشاركون سيقدرون ذلك.
- لا يتطلب هذا التقييم أن تكون/ي خبير/خبيرة في الجوانب المطروحة ضمن الأقسام المختلفة، بل تحتاج أن تتزود/ي بمعرفة عامة عن تلك الجوانب تمكنك من الإجابة على الاستفسارات وإعطاء أمثلة توضيحية مناسبة.
- الوقت، فكر/ي بكيفية التوازن بين إعطاء الأسئلة حقها على أن لا تزيد عن الوقت المتاح ولا تنتشعب حتى لا تخسر/ي المشاركين واهتمامهم.
- الحوار، كلما قمت بتعزيزه كلما حصلت على مشاركات أكثر ضمن بيئة تشجيعية تشاركية.
- اعتمد/ي على خبرات المشاركين ومدخلاتهم، سيعطيم ذلك صورة أوضح عن واقع مؤسستهم.
- تأكد/ي من استخدام لغة سهلة وواضحة ومفهومة للمشاركين وتناسب طبيعة عملهم.
- تأكد/ي من عدد المشاركين، لتحضير النسخ والأدوات المطلوبة من ورق قلاب وقرطاسية وجهاز عرض.
- تأكد/ي من تمثيل جميع الأقسام والمستويات الوظيفية.
- خلال التيسير، احرص/ي على إعطاء العديد من الأمثلة التوضيحية المرتبطة بواقع المؤسسة.

**الجدول 1: الأنظمة الإدارية**

**الجزء 1**

نعم بالتأكيد	نعم	لا	الرجاء وضع دائرة حول الإجابة المناسبة
3	2	1	هل رؤية ورسالة المنظمة واضحة ومعروفة لكافة أعضاء وموظفي المنظمة غير الحكومية؟
3	2	1	هل يتمتع الهيكل التنظيمي بالشفافية والوضوح؟
3	2	1	هل يدعم الهيكل التنظيمي بوظائفه المختلفة أهداف وبرامج المنظمة بشكل كاف؟ مثال: هل تحتاج المنظمة مثلاً إلى موظف متخصص في: جلب التمويل، لاتصال والعلاقات العامة، مسؤول عن تكنولوجيا المعلومات؟
3	2	1	هل إجراءات صنع القرار محددة بوضوح ومعروفة للجميع؟ (كيف يتم اتخاذ أي قرار داخل المنظمة؟)
3	2	1	هل لدى المنظمة خطط إستراتيجية شاملة تشمل على عناصر التخطيط الاستراتيجي: رؤية، رسالة، أهداف مؤسسية، أهداف فرعية، فئة مستهدفة، أنشطة، موازنة، أدوات تقييم وقياس الأثر... إلخ؟ أم أنها خطة عمل تحتوي على الأنشطة فقط؟
3	2	1	هل لدى المنظمة إستراتيجية للاتصال الداخلي واضحة ومتفق عليها تحتوي على العناصر الأساسية للاستراتيجية؟ (أدوات الاتصال الداخلي، سياسة الاتصال الداخلي، قنوات الاتصال...)
3	2	1	هل إجراءات الاتصال الداخلي معروفة لجميع الموظفين؟ مثال: هل تحتاج المنظمة الى اعداد دليل سياسات الاتصال الداخلي ليشمل كيفية نقل المعلومات (أفقي/عمودي) والنشاطات الاتصالية الهادفة لتعزيز الاتصال الداخلي (الاجتماعات الدورية، الرسائل والكتب الرسمية).
3	2	1	هل يشارك أعضاء مجلس الإدارة/الهيئة العامة (في بعض الحالات) في صياغة السياسات الإستراتيجية بشكل كامل؟
3	2	1	هل لدى المنظمة نظام مناسب وفعال للتخطيط للأنشطة؟
3	2	1	هل يشارك الموظفون في التخطيط للأنشطة؟
3	2	1	هل لدى كافة أقسام المنظمة وصف واضح عن عمل هذه الأقسام ومجالات أنشطتها؟
3	2	1	هل لدى المنظمة نظام مناسب لتعيين الموظفين؟ (مثال في حال وجود شاغر تتبع الخطوات التالية: وضع وصف وظيفي، الإعلان عن الشاغر، استقبال الطلبات، تصنيف المتقدمين، مقابلة أولى، مقابلة ثانية، طرح العرض، التوظيف)
3	2	1	هل لدى المنظمة متطلبات وظيفية واضحة لكافة الوظائف؟ (مثال: سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)
3	2	1	هل لدى موظفي المنظمة وصف وظيفي واضح لوظائفهم؟
3	2	1	هل لدى المنظمة نظام لتقييم الأداء؟ (نظام يحتوي على: معايير وإجراءات محددة لتقييم أداء الموظفين يتم بشكل دوري وبوقت محدد ويترتب عليه الزيادات والترقيات وخطط التدريب)
3	2	1	هل لدى المنظمة نظام مناسب لتدريب ورفع كفاءة الموظفين؟
3	2	1	هل لدى المنظمة نظام مناسب لاختيار وتدريب ورفع كفاءة المتطوعين؟
3	2	1	هل لدى المنظمة دليل شؤون موظفين معتمد ومُعَمَّم؟
<b>المجموع</b>			

## الجزء 2

نعم بالتأكيد	نعم	لا	لا بالتأكيد	الرجاء وضع دائرة حول الإجابة المناسبة	
4	3	2	1	تتخذ القرارات بعد التشاور مع من يتأثرون بتلك القرارات.	1
4	3	2	1	تم إبلاغ كل موظف برؤية ورسالة وأهداف ومهام المنظمة عند التعيين.	2
4	3	2	1	يستطيع الموظفون المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية.	3
4	3	2	1	لدى المنظمة إجراءات ثابتة ومنطق عليها لإنجاز مهامها في حال تنفيذ أي نشاط أو برنامج. (قد يعني في بعض الحالات دليل إجراءات أو دليل عمليات)	4
4	3	2	1	يتم إبلاغ كل موظف وبانتظام بكافة الأمور الهامة في المنظمة. (مثال: زيارات هامة، توقيع اتفاقيات، شراكات جديدة، تغييرات إدارية، برامج تطوير مؤسسي)	5
4	3	2	1	تقوم المنظمة وبشكل دوري بمراجعة فعالية آليات الاتصال الداخلية وفق معايير واضحة.	6
4	3	2	1	ملفات الأرشيف من صادر ووارد شاملة ومنظمة ويمكن الاطلاع عليها عند الحاجة.	7
4	3	2	1	يعرف كل موظف/ة المعايير التي يتم تقييم عمله أو عملها على أساسها.	8
4	3	2	1	يعرف كل موظف/ة مهام وأهداف وظيفته/ها وكيف تصب في الأهداف العامة للمؤسسة.	9
4	3	2	1	تكافئ المنظمة المبادرات والأفكار الجديدة المطروحة من قبل الموظفين ماديا أو معنويا.	10
4	3	2	1	تشجع المنظمة موظفيها على تطوير مهاراتهم باستمرار. (مثال: المشاركة في الدورات التدريبية، التشجيع والدعم في حالة الدراسة الأكاديمية)	11
4	3	2	1	تزود المنظمة كل موظف بخطة فردية لتطوره الوظيفي داخل المؤسسة.	12
4	3	2	1	الموظفون مطلعون على نتائج النشاطات التي تقوم بها المنظمة.	13
<b>المجموع</b>					

**الجدول 1: الأنظمة الإدارية**

مرحلة التطور	النقاط
مبتدئة	56 - 31
في مرحلة التطور	80 - 57
متماسكة / تتوسع	95 - 81
فعالة	105 - 96

علامة المنظمة	
	الجزء 1
	الجزء 2
	المجموع
	مرحلة التطور

**الاستنتاجات:**

**نقاط الضعف:**

- (1)
- (2)
- (3)
- (4)
- (5)

**نقاط القوة:**

- (1)
- (2)
- (3)
- (4)
- (5)

الجدول 2: المصادر المالية

الجزء 1

نعم بالتأكيد	نعم	لا	الرجاء وضع دائرة حول الإجابة المناسبة	
3	2	1	هل لدى المنظمة تعليمات وإجراءات واضحة ومحددة وثابتة لاتخاذ قراراتها المالية؟	1
3	2	1	هل لدى المنظمة نظام للتخطيط المالي ووضع موازنات للأنشطة المخطط القيام بها؟	2
3	2	1	هل لدى المنظمة نظام لتقييم فعالية الإنفاق للتأكد أن ما تم صرفه كان بأفضل الطرق والأسعار وذو عائد على المؤسسة؟	3
3	2	1	هل تتم مراقبة ومراجعة دفاتر المنظمة داخليا بشكل منتظم؟ (مثلا: سحب ميزان مراجعة ومراجعة كشف البنك ومطابقة الحسابات بشكل دوري ثابت)	4
3	2	1	هل هناك تدقيق خارجي ملائم ومنتظم؟	5
3	2	1	هل لدى المنظمة إجراءات محاسبية واضحة؟	6
3	2	1	هل لدى المنظمة نظام مفعّل لجمع التبرعات أو جلب التمويل؟ (Fundraising)	7
3	2	1	هل تقوم المنظمة حالياً بجمع المعلومات الحديثة عن مصادر التمويل المحتملة؟	8
3	2	1	هل لدى المنظمة مصادر تمويل متجددة؟	9
3	2	1	هل لدى المنظمة أكثر من ثلاثة مصادر للتمويل؟	10
3	2	1	هل لدى المنظمة مصدري تمويل على الأقل، يشكل كل منهما أكثر من 10% من ميزانيتها السنوية الكلية؟	11
3	2	1	هل يتم الفصل بين أموال المشاريع بشكل ملائم لتفادي تسرب التمويل من مشروع لآخر؟	12
3	2	1	هل تقوم المنظمة بدفع فواتيرها بأسلوب مناسب وبانتظام؟	13
<b>المجموع</b>				

الجزء 2.

نعم بالتأكيد	نعم	لا	لا بالتأكيد	الرجاء وضع دائرة حول الإجابة المناسبة	
4	3	2	1	السياسات المالية في المنظمة واضحة ومعروفة للجميع وثابتة. (مثال: سياسات الصرف والإنفاق والتمويل والتعاون مع الممولين)	1
4	3	2	1	الموظفون يعرفون الإجراءات الأساسية لكيفية اتخاذ القرارات المالية.	2
4	3	2	1	يهتم الموظفون بالكلفة ويبحثون عن أفضل طريقة لاستعمال الأموال المتوفرة ولديهم حس عالي تجاه التوفير وخفض الكلف.	3
4	3	2	1	هناك خطط استدامة مالية لكافة مشاريع المنظمة الحالية على المدى الطويل.	4
4	3	2	1	المبالغ المتوفرة للمنظمة حالياً تكفي لتنفيذ خطتها السنوية.	5
4	3	2	1	يتم إصدار التقارير المالية في الوقت المناسب، وتقدم للجمعية العامة والسلطة المسؤولة.	6
4	3	2	1	كافة المسؤولين وأصحاب القرار في المنظمة يعرفون الوضع المالي الحالي للمنظمة.	7
4	3	2	1	يطبق قسم المحاسبة الإجراءات التي تبنتها المنظمة لتسجيل الدخل والإنفاق.	8
4	3	2	1	تقوم المنظمة بالاستجابة لمتطلبات المتبرعين والراعين المالية بشكل منتظم.	9
4	3	2	1	يدرك مسؤولو المنظمة وأصحاب القرار أهمية الجهود المستمرة للحصول على التمويل.	10
				<b>المجموع</b>	

**الجدول 2: المصادر المالية**

مرحلة التطور	النقاط
مبتدئة	37 -23
في مرحلة التطور	54-38
متماسكة / تتوسع	70 -55
فعالة	79 -71

علامة المنظمة	
	الجزء 1
	الجزء 2
	المجموع
	مرحلة التطور

**الاستنتاجات:**

**نقاط الضعف:**

- (1)
- (2)
- (3)
- (4)
- (5)

**نقاط القوة:**

- (1)
- (2)
- (3)
- (4)
- (5)

**الجدول 3: العلاقات الخارجية**

**الجزء 1**

نعم بالتأكيد	نعم	لا	الرجاء وضع دائرة حول الإجابة المناسبة	
3	2	1	هل لدى المنظمة طرق وإجراءات ثابتة للاتصال مع المنظمات الأخرى والمؤسسات الحكومية والقطاع الخاص (الشركات الربحية)؟	1
3	2	1	هل تأخذ المنظمة بعين الاعتبار عند التخطيط للاتصال والتعاون مع المنظمات الأخرى والمؤسسات الحكومية والقطاع الخاص؟	2
3	2	1	هل تقوم المنظمة بتقييم فعالية الاتصال والتواصل مع المنظمات الأخرى والمؤسسات الوطنية والحكومية والقطاع الخاص؟ (مثال: استخدام وسائل الاتصال الصحيحة، وصول المعلومة بشكل مناسب، الوصول للفئة المعنية)	3
3	2	1	هل تحافظ المنظمة على اتصالات منتظمة مع ممثلي المؤسسات الحكومية؟	4
3	2	1	هل تحافظ المنظمة على اتصالات منتظمة مع ممثلي الحكومة أو الإدارات المحلية (البلديات)؟	5
3	2	1	هل تحافظ المنظمة على اتصالات منتظمة مع المنظمات غير الحكومية الأردنية؟	6
3	2	1	هل تحافظ المنظمة على اتصالات منتظمة مع المنظمات غير الحكومية العربية والإقليمية؟	7
3	2	1	هل تحافظ المنظمة على اتصالات منتظمة مع المنظمات غير الحكومية الدولية؟	8
3	2	1	هل تحافظ المنظمة على اتصالات منتظمة مع القطاع الخاص (الشركات الربحية)؟	9
3	2	1	هل تتعاون المنظمة في تنفيذ برامجها مع الإدارة الحكومية المحلية (البلدية، الحاكم الإداري، ... )؟	10
3	2	1	هل تتعاون المنظمة في إعداد وتنفيذ البرامج مع المؤسسات الحكومية؟ (وزارات، مؤسسات، مجالس عليا)	11
3	2	1	هل تتعاون المنظمة في إعداد وتنفيذ البرامج المشتركة مع المنظمات غير الحكومية الأردنية؟	12
3	2	1	هل تتعاون المنظمة في تنفيذ البرامج والأنشطة مع القطاع الخاص (الشركات الربحية)؟	13
3	2	1	هل تقوم المنظمة بأنشطة للتأثير على المسؤولين بما في ذلك الأنشطة التي تهدف إلى حشد التأييد لقضية معينة على المستوى المحلي؟	14
3	2	1	هل لدى المنظمة نظام للدعاية والترويج عن نفسها ونشاطاتها؟	15
3	2	1	هل لدى المنظمة إستراتيجية إتصال خارجي واضحة تحتوي على جميع عناصر الاستراتيجية؟ (الأهداف المؤسسية للاتصال والفئات المستهدفة والرسائل الموجهة والنشاطات المطلوبة للترويج، كيفية التعامل مع الأحداث والنشاطات الاتصالية والإعلامية، مهام ومسؤوليات مسؤول الاتصال والعلاقات العامة، الناطق الرسمي بإسم المنظمة)	16
3	2	1	هل تدعو المنظمة ممثلي الإعلام لحضور أحداثها وأنشطتها الرئيسية؟	17
3	2	1	هل تحافظ المنظمة على اتصالات منتظمة مع أجهزة الإعلام المطبوع والمسموع والإلكتروني والمرئي؟	18
<b>المجموع</b>				

الجزء 2

نعم بالتأكيد	نعم	لا	لا بالتأكيد	الرجاء وضع دائرة حول الإجابة المناسبة	
4	3	2	1	تقوم المنظمة بدعوة ممثلي الشركات وممثلي الحكومة للمشاركة في اجتماعات مجلس الإدارة أو الهيئة العامة.	1
4	3	2	1	تحاول المنظمة وبشكل فعال بناء الائتلافات والتحالفات مع المؤسسات المشابهة.	2
4	3	2	1	قامت المنظمة بإعداد و/ أو المشاركة في إعداد مسودات التشريعات والقوانين الجديدة (محلياً أو على الصعيد الوطني).	3
4	3	2	1	تقوم المنظمة بالتشبيك والترويج لنشاطاتها من خلال المواقع الاجتماعية (فايس بوك، يوتيوب، تويتر) Social Media Networks.	4
4	3	2	1	موظفو المنظمة يعرفون الشركاء الحاليين للمنظمة.	5
4	3	2	1	إن تعاون المنظمة مع المنظمات الدولية لا يؤثر سلباً على سمعتها ومصداقيتها.	6
4	3	2	1	لدى المنظمة برنامج مفعّل للقيام بأنشطة مشتركة مع منظمات أخرى.	7
4	3	2	1	لدى المنظمة برنامج مفعّل للقيام بمشاريع مشتركة مع المؤسسات الحكومية المعنية.	8
4	3	2	1	تمتلك المنظمة ادوات للاتصال الخارجي. (نبذة مؤسسية Blurb، معلومات خلفية Backgrounder، مطبوعة Publications، نشرة إخبارية Newsletter، ملصقات (Banners/ Posters)	9
4	3	2	1	تقوم المنظمة بأعداد أخبار صحفية ونشاطات إعلامية. (لقاء صحفي، مؤتمر صحفي، جولة صحفية).	10
4	3	2	1	لدى المنظمة موقع إلكتروني متكامل ويتم تحديثه بانتظام.	11
4	3	2	1	يستطيع كافة موظفي المنظمة الحصول على المعلومات من خلال الإنترنت.	12
4	3	2	1	يعرف مسؤولو المنظمة طرق العمل والإجراءات المطبقة في المؤسسات الحكومية المعنية.	13
4	3	2	1	تعقد المنظمة اجتماعات منتظمة مع الشركاء المهتمين بمشاريعها وأنشطتها.	14
4	3	2	1	برأي مسؤولي المنظمة، تعامل الجهات الحكومية المنظمة كشريك.	15
4	3	2	1	تقوم المنظمة بأرشفة الأخبار ذات العلاقة بعمل المنظمة (أرشفة يدوية/ إلكترونية)؟	16
<b>المجموع</b>					

**الجدول 3: العلاقات الخارجية**

مرحلة التطور	النقاط
مبتدئة	61 - 34
في مرحلة التطور	87 - 62
متماسكة / تتوسع	104 - 88
فعالة	118 - 105

علامة المنظمة	
	الجزء 1
	الجزء 2
	المجموع
	مرحلة التطور

الاستنتاجات:

نقاط الضعف:

- (1)
- (2)
- (3)
- (4)
- (5)

نقاط القوة:

- (1)
- (2)
- (3)
- (4)
- (5)

الجدول 4: البرامج و تقديم الخدمات

الجزء 1

نعم بالتأكيد	نعم	لا	الرجاء وضع دائرة حول الإجابة المناسبة	
3	2	1	هل لدى المنظمة نظام واضح وموثق ومفعل لمتابعة ومراقبة المشاريع؟	1
3	2	1	هل لدى المنظمة نظام مناسب لتقييم نتائج أنشطتها وبرامجها على المدى القريب والبعيد؟	2
3	2	1	هل لدى المنظمة نظام مناسب لتقييم احتياجات الفئات المستهدفة؟	3
3	2	1	هل لدى المنظمة منهجية مناسبة لإعادة تصميم أنشطتها لجعلها أكثر ملائمة لحاجات الفئات المستهدفة؟	4
3	2	1	هل تأخذ المنظمة بعين الاعتبار الظروف الاجتماعية والجغرافية والثقافية للفئة المستهدفة عند تصميم أنشطتها وبرامجها؟	5
3	2	1	هل لدى المنظمة نظام واضح معتمد ومفعل لتوثيق برامجها وخدماتها؟	6
3	2	1	هل تحتفظ المنظمة بقاعدة بيانات متكاملة عن الفئات المستهدفة؟ (تحتوي مثلا على: إسم، عمر، احتياجات، وصف حالات، توزيع جغرافي، معلومات التواصل.... إلخ)	7
3	2	1	هل تقوم المنظمة بعمليات المتابعة بعد إكمال وانتهاء أنشطتها وبرامجها مع الفئة المستهدفة لدراسة مدى فعالية وأثر أنشطتها؟	8
3	2	1	هل يتم إبلاغ المجموعات المستهدفة بأنشطة المنظمة وخدماتها بشكل منتظم؟	9
3	2	1	هل تصب أهداف المشاريع والأنشطة في إطار أهداف المؤسسة؟	10
3	2	1	هل تتبادل المنظمة المعلومات مع المنظمات المماثلة الأخرى وتقارن معها المخرجات/الخبرات/التجارب؟	11
<b>المجموع</b>				

الجزء 2

نعم بالتأكيد	نعم	لا	لا بالتأكيد	الرجاء وضع دائرة حول الإجابة المناسبة	
4	3	2	1	مسؤولو المنظمة يعرفون المرحلة الحالية التي وصلت إليها المشاريع المنفذة.	1
4	3	2	1	مسؤولو وموظفو المنظمة يعرفون نتائج الأنشطة الحالية.	2
4	3	2	1	هناك اتصال منظم وفعال بين الفئات المستهدفة والمنظمة.	3
4	3	2	1	تقوم المنظمة بعمليات مسح ودراسات خاصة بها.	4
4	3	2	1	المسح الذي تجريه المنظمة بنفسها أو عن طريق وكيل لها يعتبر مصدراً موثقاً للمعلومات لدى المنظمات غير الحكومية الأخرى.	5
4	3	2	1	تقيم المنظمة باستمرار مدى رضى الفئات المستهدفة عن الخدمات المقدمة. (مثال: استبيان، مسح، مجموعات التركيز)	6
4	3	2	1	لدى المنظمة نظام تفاعلي وتشاركي لتقييم مدى تأثيرها على الفئات المستهدفة وآليات لقياس الأثر.	7
4	3	2	1	لدى المنظمة معايير واضحة ومحددة للحفاظ على جودة الخدمات المقدمة.	8
4	3	2	1	قامت المنظمة وبشكل ملحوظ أثناء الأشهر الإثني عشر الأخيرة بتعديل برامجها لتتماشى مع احتياجات الفئة المستهدفة بشكل أفضل.	9
4	3	2	1	قدّمت المنظمة أثناء الأشهر الإثني عشر الأخيرة حلولاً جديدة أو استعملت آليات جديدة وذلك لتحسين برامجها.	10
				المجموع	

**الجدول 4: البرامج وتقديم الخدمات**

مرحلة التطور	النقاط
مبتدئة	38 -21
في مرحلة التطور	54-39
متماسكة / تتوسع	64 -55
فعالة	73 -65

علامة المنظمة	
	الجزء 1
	الجزء 2
	المجموع
	مرحلة التطور

الاستنتاجات:

نقاط الضعف:

- (1)
- (2)
- (3)
- (4)
- (5)

نقاط القوة:

- (1)
- (2)
- (3)
- (4)
- (5)