



دليل للمنظمات والمنتديات الدولية الأعضاء
في عمل الكنائس معاً (ع ك م)
والتي تقوم بعملية التقويم التنظيمي

صيغة المسودة¹ النهائية
13 شباط 2008

¹ تعتبر هذه الصيغة مسودة للعام 2008. ونحن نرحب بالتزويد المرتجع من أعضاء (ع ك م) حيال هذه المسودة استناداً إلى تجاربهم في تقويم القدرات التنظيمية.

فهرس

4.....	مختصرات
5.....	1. مقدمة
5.....	1.1 الغاية من هذا الدليل
6.....	1.2 بنية هذا الدليل
6.....	1.3 المصادر المستعملة في إعداد هذا الدليل
7.....	2. كيفية استعمال هذا الدليل
7.....	2.1 من يجب عليه أن يقرأ هذا الدليل؟
8.....	2.2 استعمال هذا الدليل
8.....	3. تقويم القدرة التنظيمية (ت ق ت)
8.....	3.1 ما هو ت ق ت ؟
9.....	3.2 لِمَ القيام بتقويم القدرة التنظيمية؟
9.....	3.3 لِمَ التقويم الذاتي؟
10.....	3.4 كيف يمكن استعمال ت ق ت ؟
10.....	3.5 كيف يمكن لتقويم القدرة التنظيمية أن يساعد منظمات عمل الكنائس معاً (ع ك م)؟
11.....	3.6 عملية ت ق ت للعمل الدولي للكنائس معاً وتنمية عمل الكنائس معاً
11.....	4. إطار التقويم التنظيمي
12.....	5. أداة ت ق ت لعمل الكنائس معاً
12.....	5.1 كيفية تركيب الأداة
13.....	5.2 مصادر المعلومات المستعملة في تركيب الأداة
17.....	6. عملية ت ق ت
18.....	المرحلة الأولى: الإعداد
18.....	6.1.1 المناقشات الأولية والقرار حول الإقدام على العملية أو الإحجام عنها
21.....	6.1.2 اختيار ميسرٍ خارجي يسهل التواصل
22.....	6.1.3 الاتفاق على النصوص التفويضية للعملية
24.....	6.1.4 إطلاق الاجتماع
25.....	6.1.5 تشكيل فريق ت ق ت
26.....	6.1.6 التخطيط لجمع البيانات
27.....	المرحلة الثانية: جمع البيانات وتحليلها
27.....	6.2.1 تحليل الوضع
28.....	6.2.2 جمع المعلومات والآراء
29.....	6.2.3 تحليل البيانات
31.....	المرحلة الثالثة: التزويد المرتجع وترتيب الأولويات لحاجات بناء القدرات
31.....	6.3.1 التزويد المرتجع من النتائج الأولية
31.....	6.3.2 مناقشة النتائج والاتفاق عليها
32.....	6.3.3 الاعتراف بالقدرات الموجودة والقبول بها
32.....	6.3.4 تحديد احتياجات بناء القدرات وترتيب أولوياتها
34.....	المرحلة الرابعة: مراجعة وتقرير عن عملية ت ق ت ونتائجها
34.....	6.4.1 تقرير حول نتائج ت ق ت
34.....	6.4.2 مراجعة عملية ت ق ت
35.....	المرحلة الخامسة: خطة لتدخلات الخطوة الثانية
35.....	6.5.1 ورشة عمل التخطيط
35.....	6.5.2 الإعداد لتطبيق تمويل الخطوة الثانية

- المرحلة السادسة: دمج نتائج ت ق ت في الاستراتيجية التنظيمية، الخطط والميزانيات السنوية.....35
6.6.1 الدمج في الاستراتيجية التنظيمية، الخطط والميزانيات السنوية.....35
6.6.2 فريق ت ق ت يستقبل.....35
مسرد لغوي36
الملحق الأول: إجراءات تقديم طلب لمكتب تنسيق عمل الكنائس معاً لتمويل الأنشطة خلال الخطوة الأولى من مبادرة تنمية القدرات التي وضعها عمل الكنائس معاً.....37

الأطر

- الإطار رقم 1: تنمية القدرات داخل التحالف
الإطار رقم 2: تعريفات ومبادئ تستعملها (ع ك م) في مقاربتها لتنمية القدرات
الإطار رقم 3: الأسس اللاهوتية لتنمية القدرات
الإطار رقم 4: الاتصال بمكتب تنسيق (ع ك م)
الإطار رقم 5: معاينة صحية للمنظمة
الإطار رقم 6: السياسات، والمعايير، المتعلقة مباشرة أو غير مباشرة بتقويم القدرة التنظيمية
الإطار رقم 7: (ت ق ت) – عناصر القدرة
الإطار رقم 8: الوقت المطلوب والمستلزمات المالية لعملية (ت ق ت)
الإطار رقم 9: خصائص ومهارات الميسر الجيد
الإطار رقم 10: الجهات المعنية
الإطار رقم 11: جدول بياني لعينات من الجهوزية للكوارث والقدرة على الاستجابة
الإطار رقم 12: تحليل الأسباب والعواقب

مختصرات

- ACT - (ع ك م): عمل الكنائس معاً
ALNAP - (ش ت ن م أ ع إ): شبكة التعلم الناشطة للمحاسبة والأداء في العمل الإنساني
CDI - (م ت ق): مبادرة تنمية القدرات
CDO - (ض ت ق): ضابط تنمية القدرات
CO - (م ت): مكتب التنسيق
CoC - (م س): ميثاق السلوك حول الاستغلال الجنسي، وسوء استعمال السلطة، والفساد
CWSEA - (خ ك ع أ ش): خدمة الكنائس العالمية في أفريقيا الشرقية
DP - (إ ك): الجهوزية للكوارث
DRR - (ت م ك): تقليص مخاطر الكوارث
HAP - (ش م إ): الشراكة في المحاسبة الإنسانية
HR - (م ب): موارد بشرية
IASC - (ل د ب ه): اللجنة الدائمة بين الهيئات
ICCO - (م ك ت ت): المنظمة الكنسية البيئية لتنسيق التنمية
IFRC - (إ د ج ص ه أ): الاتحاد الدولي لجمعيات الصليب والهلال الأحمر
PASS - (م س أ): مبادئ السلامة والأمن
RRF - (ص إ س): صندوق الاستجابة السريعة
RST - (ف د س): فريق الدعم السريع
SCHR - (ل إ إ إ): اللجنة الإدارية للاستجابة الإنسانية
WWF - (ص ع ح ب): الصندوق العالمي للحياة البرية.

1. مقدمة

1.1 الغاية من هذا الدليل

تم تطوير هذا الدليل للمساعدة في إدارة ودعم أعضاء عمل الكنائس معا (ع ك م)² عبر تقويمات لقدراتها التنظيمية (ت ق ت) الخاصة. والغاية من (ت ق ت) هي مساعدة أولئك الأعضاء على تحديد تلك القدرات التي تحتاج أكثر من غيرها إلى التقوية لتمكينها من تأدية مهمتها والتزاماتها أيضاً كأعضاء في (ع ك م).

(ت ق ت) مطلوب في الخطوة الأولى من مبادرة تنمية القدرات (م ت ق) التي تستهدف تعزيز قدرة أعضاء (ع ك م) ومنتدياته بغية تقليص آثار الطوارئ وتحسين موجهتها³. بالرغم من أن هذا الدليل يركز على قدرات (ع ك م) كمنظمات بذاتها إلا أنه يحتوي على قسم يقصد به مساعدة منتديات (ع ك م) الوطنية على تقويم حاجاتها إلى تنمية قدراتها من حيث هي آليات تنسيقية وأدوات للعمل التعاوني.

إن أعضاء (ع ك م) الذين لهم شركاء ينفذون أنشطة يمولها (ع ك م) ربما أرادوا أن يشجعوا هؤلاء الشركاء على القيام بعملية (ت ق ت) وإن كان يفترض فيهم أن يستعملوا موارد تمويل مختلفة عن مبادرة (ع ك م). ولا بد في تحديد القدرات المطلوبة من فهم طبيعة مخاطر وانعطابيات الكارثة التي من المرجح أن يدعى أعضاء ومنتديات (ع ك م) إلى مواجهتها. ولذلك ينبغي ألا تجرى عملية (ت ق ت) إلا متى تم التثبت من مخاطر الكارثة وانعطابياتها في البلد. وفي أفضل الأحوال ينبغي أن يقوم بهذه العملية كل أعضاء (ع ك م) الموجودين في البلد. ومن المأمول أن توضع وثيقة إرشادية منفصلة لمساعدة أعضاء ومنتديات (ع ك م) على القيام بتقويم مخاطر الكارثة وانعطابياتها⁴.

الإطار رقم 1 – تنمية القدرات داخل تحالف (ع ك م)

تحصل عملية تنمية القدرات على عدة أوجه داخل تحالف (ع ك م). فبعض الأعضاء ينمون قدراتهم مستعملين مواردهم الخاصة أو موارد متاحة محلياً؛ والبعض ينمون قدراتهم بدعم مالي أو غير مالي من أشكال الدعم التي يوفرها لهم أعضاء آخرون في (ع ك م)؛ وغيرهم يطورون قدراتهم بدعم مالي أو خلافة مما يقدمه لهم شركاء من خارج التحالف. ولم يزل مكتب تنسيق (ع ك م) في جنيف يدعم تنمية القدرات في صفوف أعضائه لمعظم الفترة الممتدة منذ تأسيسه سنة 1995؛ وقد اتخذ هذا الدعم لسنوات عدة شكل برنامج التدريب على إدارة الطوارئ.

وقد أطلقت عقب عملية مراجعة وتشاور مبادرة تجديدية، متعددة المراحل، تشمل التحالف كله تحت اسم مبادرة تنمية القدرات (م ت ق) في أوائل سنة 2008. إن الغرض من (م ت ق) هو تعزيز قدرة المنظمات والمنتديات الأعضاء في (ع ك م) تحديداً على الحد من آثار الطوارئ وتحسين مواجهتها. كما أن تقويم مخاطر وانعطابيات الكوارث والتقويم التنظيمي لتحديد حاجات المنظمات الأعضاء في (ع ك م) وترتيب أولويات تنمية قدراتها تشكل أساس أنشطة الخطوة الأولى. في الخطوة الثانية يوفر الدعم لبرامج تنمية القدرات التي طورها الأعضاء لمواجهة حاجاتهم ذات الأولوية والإجراءات لتسهيل تشاطر خبرة تنمية القدرات وعمليات التعلم بين أعضاء التحالف. ومن المأمول أن تعمل (م ت ق)، على زيادة التركيز والتنسيق بين مختلف أنماط تنمية القدرات الحاصلة داخل التحالف وكذلك الجدوى العامة لهذه الجهود تالياً، وذلك عبر توفير إطار متماسك لتحليل ودعم تنمية القدرات داخل التحالف.

وتجد المزيد حول (م ت ق) وطريقة عملها في نداء التمويل عبر (م ت ق) للفترة الممتدة بين 2008 و2010 في الموقع التالي:

http://act-intl.org/appeals/appeals_2007/GCDI81-sum.html

² في هذه الوثيقة يشير هذا المصطلح إلى (ع ك م) الدولي، إلا إذا جاء النص بغير ذلك.

³ تعريف (ع ك م) للطوارئ هو: "حالة استثنائية تتسبب بالتميز للناس، والممتلكات والبنى إلى حد يتجاوز قدرة المجتمع المصاب على التعامل مع الوضع استناداً إلى موارده الخاصة. وهو يستلزم عملاً خارجياً فورياً، مناسباً ومحدوداً في الزمان، بحيث يتمكن المجتمع المصاب من التعامل مع الأمر الطارئ ويبدأ بالعودة إلى الحياة الطبيعية." تمت الموافقة على هذا التعريف من قبل لجنة الطوارئ في (ع ك م) سنة 1998.

⁴ الإرشاد حول القيام بتقويم كهذا متوفر في وثيقة منفصلة تحت عنوان "Guidance for ACT Members Reviewing Disaster and Humanitarian Risks and Vulnerabilities"

2.1 قسم الدليل إلى ستة أقسام. يوفر القسم الثالث والرابع خلفية لعملية (ت ق ت)، ويفسر المقصود بها ويمتحن الإطار التصوري الذي تركز إليه هذه العملية. ويصف القسم الخامس أداة عملية (ت ق ت). كما يصف القسم السادس المراحل الست للعملية ويحتوي على مخطط سياق موجز.

3.1 المراجع المستعملة في إعداد هذا الدليل.

تم تطوير الدليل وعملية التقويم التنظيمي التي يصفها على يد مستشار يعمل مع ضابط تنمية القدرات في (ع ك م) والفريق التوجيهي لتنمية القدرات.⁵ وقد استعان المستشار بعدد من المراجع لوضع هذا الدليل. وهو يتمنى تحديداً أن يوجه الشكر على استعماله المكثف لدليل التقويم التنظيمي الممتاز للصندوق العالمي للحياة البرية⁶ كأساس لوضع نص دليل (ع ك م) هذا. وقد استعملت أداة PACT لتقويم القدرة التنظيمية⁷ وطريقته ذات الأعمدة الأربعة (بدلاً من أعمدة (ص ع ح ب) ذي الأعمدة الخمسة أساساً لوضع (ت ق ت). كما تبين أن الخصائص التي وضعتها (إ د ج ص هـ أ) لجمعية وطنية جيدة الجهوزية لمواجهة أوضاع الكوارث والصراع⁸، وبرنامج (خ ك ع أ ش) لتنمية القدرات⁹ ومقياس (ش م إ) للإدارة النوعية، مصادر قيّمة عند إعداد بعض عناصر القدرة المحددة.

الإطار رقم 2: تعريفات ومبادئ تستعملها (ع ك م) في مقاربتها لتنمية القدرات
 لأغراض مبادرة تنمية القدرات (م ت ق) الخاصة ب (ع ك م) تعرف تنمية القدرات كما يلي:
 "عملية يسعى من خلالها تحالف (ع ك م) إلى تعزيز مهارات أعضائه ومن خلالهم منتدياته، والكنائس ذات الصلة وسواها من مؤسسات التحالف، للتخفيف من آثار الكوارث الطبيعية والطوارئ الإنسانية ومواجهتها." عندما وافقت اللجنة التنفيذية على هذا التعريف في أيلول 2007 اقترن بعدد من المبادئ لتوجيه مقاربة (ع ك م) لتنمية القدرات.
التعلم من خلال المشاركة ضمن التحالف- يسعى تحالف (ع ك م) قدر المستطاع إلى تنمية القدرات من خلال استخدام المعرفة، والخبرة، والقدرات المتوافرة ضمن التحالف وتبادلها.
تركيز الدعم على الأعضاء المتمتعين بالدافعية الكافية- يسعى تحالف (ع ك م) قدر المستطاع إلى تنمية القدرات عبر إيلاء الأولوية لحاجات أولئك الأعضاء وشركائهم الراغبين في تنمية قدراتهم.
الامتثال لسياسات (ع ك م) وإجراءاته من المستلزمات الجوهرية- تتم تنمية القدرات على نحو يجعل أعضاء التحالف، ومؤسساته، والمنظمات الشريكة له حيثما يكون ذلك مناسباً، يمثلون بسياسات (ع ك م) وإجراءاته.
الاعتراف بالوقت اللازم لتنمية القدرات تنمية فعالة- يعترف تحالف (ع ك م) بأن عملية تنمية القدرات إنما هي عملية طويلة الأجل وهو ملتزم بتوفير الجهد والالتزام المتواصلين والمطلوبين.
 إضافة إلى ذلك ثمة عدد من المبادئ الأخرى التي تركز إليها مقاربة (ع ك م) لتنمية القدرات لكن الهيئات الإدارية للتحالف لم تعتمدها ولم تصادق عليها بعد
مركزية تنمية القدرات- نظراً لكون التحالف، تحالفاً للكنائس والمنظمات المرتبطة بها، يؤمن بدورها ورسالتها في تحسين قدرة المجتمعات على التهيؤ للكوارث والطوارئ الإنسانية ومواجهتها والتعافي منها، فهو يعتبر أن لتنمية

⁵ John Borton (Consultant to the ACT Coordinating Office) Barbara Wetsig (ACT Capacity Development Officer, Geneva) and members of the ACT Capacity Development Steering Group: Abiy Hailu (CAID, Ethiopia); Ephraim Kiragu (CWS, Kenya); Jean-Claude Masumbuko (ELCC, DRC); Arshintu (YEU, Indonesia); Jocyia Thorat (CASA, India); Herman Brouwere (ICCO, Netherlands); Fatmir Bytyqi (MCIC, Macedonia); Harold Paul (CAID, Haiti); Carlos Rauda (SLS, El Salvador); Seta Hadesian (MECC, Lebanon); Jouert Van Geene (ICCO, Malawi); Shama Mall (CWS P/A, Pakistan). The author gratefully acknowledges valuable feedback received on an earlier version from the members of the CDSG, Irene Wenaas Holte (NCA) and Robert White.

⁶ WWF International (2003) A Guide to the WWF organizational Assessment Process, Gland, Switzerland. With gratitude to Amanda Pingree, Head of Organisational Development at WWF International for permission to use the WWF Guide.

⁷ Booth, William, Radya Ebrahim, Robert Morin (2001) 'Participatory Monitoring evaluation and Reporting: An Organisational Development Perspective for South African NGOs' PACT/South Africa, Braamfontein. (Section 3 explains the Organisational Capacity Assessment Tool OCAT and how to use it)

⁸ IFRC (2004) Characteristics of a Well Prepared National Society for Situations of Disaster and Conflict. WPNS Checklist. Geneva, Switzerland.

⁹ CWSEA (2007) Capacity Development Programme (draft), Kenya.

قدرات أعضائه ومؤسساته وشركائه أهمية مركزية في عمله وغايته. فبكونها فعالة كمنظمات تكون الكنائس والمننديات الأعضاء في (ع ك م) أكثر فعالية مع مجتمعاتها.

الاستحقاق مفتوح - ينبغي أن يتم تمكين كل أعضاء التحالف ودعمهم للاستجابة بفعالية لحاجات المجتمعات المصابة بالكوارث والطوارئ الإنسانية وتلك التي يمكن أن تصاب في المستقبل.

استعمال الموارد بحكمة - الموارد المتاحة لتنمية القدرات محدودة. لذا يتوجب على التحالف، وأعضائه، ومؤسساته، أن يستعملوا الموارد بحكمة وأن يركزوا استعمالها حيث تكون الحاجات أشد ما تكون وحيث يمكن استعمالها بأعظم فعالية.

في عملية بناء قدرات أعضاء (ع ك م) ومؤسساته، وشركائه، يرى التحالف في ما يلي قيماً أساسية:

- * الانفتاح على الأفكار الجديدة والنقد البناء
- * التواصل
- * احترام آراء الأعضاء الزملاء في (ع ك م) والوثوق بدوافعهم
- * الاستعداد للتغيير حيث يكون ذلك مطلوباً بوضوح بغية تلبية أفضل لحاجات المجتمعات التي يسعى (ع ك م) إلى خدمتها
- * الاستعداد للمحاسبة أمام المستفيدين، والمصابين، والممولين
- * نوعية الموارد البشرية في صفوف أعضاء (ع ك م) أمر مركزي لفعالية منظماتهم ونوعية عملهم مع المجتمعات.
- * احترام الاختلافات في الجندر والتحسس لها

2. كيف يستعمل هذا الدليل

2-1- من يجب أن يقرأ هذا الدليل؟

كتب هذا الدليل الدولي لتقويم القدرات التنظيمية لكافة أعضاء (ع ك م) الراغبين في إجراء عملية تقويم للقدرات التنظيمية. وهو يستهدف ثلاث مجموعات محددة من الأشخاص:

كبار الإداريين المستعدين لإطلاق عملية التقويم التنظيمي لمنظمتهم

العاملون المهتمون اهتماماً خاصاً بالانخراط في العملية، وربما كأعضاء في فريق (ت ق ت)، أو الذين يريدون أن يعرفوا المزيد عن العملية.

الميسرون الخارجيون الذين سيساعدون على دعم المنظمة للقيام بعملية تقويمها لذاتها.

الإطار رقم 3: أساس لاهوتي لتنمية القدرات

لما كان تحالف (ع ك م) الدولي يعبئ الموارد لأجل الجهوية الفعالة للطوارئ ومواجهتها فإننا نتطلع إلى عدة قيم هامة في تنمية القدرات وكيفية تجذرها في الإيمان المسيحي والكتاب المقدس. وفيما نقر بأن أمثال هذه القيم ليست محل تسليم من قبل المسيحيين، فنحن نسعى كمنظمة مرتكزة على الإيمان إلى ترسيخ قواعداً اللاهوتية وقدرتنا على فهم الكتاب المقدس أثناء قيامنا بعملنا

تكثير الموارد (خروج 4: 2، 2 ملوك 4: 7-1، متى 25: 14-30، مرقس 4: 3-9، يوحنا 6: 8-12) نجد على امتداد الكتاب المقدس كله أن الذين يدعوهم الله يطلب منهم أن يستعملوا الموارد التي بين أيديهم وأن يكثرها. وبدلاً من النظر فوراً إلى ما نفتقر إليه، فإن الاستعمال الأمثل لطاقتنا يكمن في كيفية ترتيب، وتنمية، وتكثير الأمانة التي أودعت بين يدينا لتحقيق استجابة فضلى للطوارئ.

الشفافية في عملنا (مز 139: 23، 24) المظهر المركزي لتنمية القدرات هو عملية تقويم الذات والاستعداد لإدراك الموارد والقدرات المتاحة داخل منظماتنا. إن خدمة الناس، والأموال، والأصول تدعونا إلى المضي قدماً للتعرف إلى مواطن قوتنا وما يستدعي التنمية بغية تطوير قدراتنا على الاستجابة. وإن مثل هذه العملية لتستدعي منا محاسبة الذات، والتواضع، والشفافية إذ نفتح ذواتنا أمام الإمكانيات المستقبلية للطريقة الفضلى التي نستطيع عبرها مساعدة المجتمعات ومصاحبته، مع الاعتراف بقيمة آليات المواجهة المحلية والمرونة في أيام الكوارث.

تنوع المواهب (1كو 12: 31-12) فيما نسعى إلى تقوية قدراتنا كأفراد وكتحالف على حد سواء، فكلنا نحتاج بعضنا إلى بعض لمواصلة العمل مع المجتمعات ومواكبتها خلال أزمنة الأزمات بطريقة تجسد التمام. فنحن كلنا أعضاء تشكل جسداً واحداً. ولكل منا، من حيث نحن كذلك، دوره الفريد الخاص، دوره الذي يبرز مواهبه الفريدة ومهاراته، لمصلحة الذين نخدمهم.

العناية بالشخص ككل (لوقا 10: 29-37؛ يوحنا 5: 2-9) القيمة الأساسية التي يليق بنا ككائنات ومنظمات مرتبطة بالكائنات أن ندمجها بصورة خاصة في عملنا وفي تنمية القدرات هي الشعور المتواصل بالإنسان ككل. ولا بد لمساعدتنا وحتى أهدافنا لتحسين المساعدة من أن تتجذر دائماً في الاحترام العميق لقدرات الناس والجماعات وإمكانياتهم وحاجاتهم.

الالتزام بالنمو (2 تسا 2: 15-17) لا يمكن لتطبيق التعلم داخل التحالف أن يتأصل تماماً وأن يتكاثر إلا من خلال التزام دائم بالتغيير عبر المشاركة الدائمة، والتغيير والدعم—وهو التزام ينطبق على كل عضو، إذ يقوم كل منا بلعب دوره المختلف في مسعى للنمو كتحالف يضاعف نوعية استجابة المجتمعات في المحن.

2-2- استعمال هذا الدليل

تختلف المنظمات الواحدة عن الأخرى، ولا بد لمقاربات تنمية قدراتها من أن تصمم بحيث تلائم حاجات كل منظمة منها. حتى داخل تحالف (ع ك م) حيث يتشارك الأعضاء بالكثير من القيم والأهداف، ثمة تنوع واسع في الأنماط التنظيمية، والحجم، والغايات، والمقاربات، والثقافات، والطرق التي يعمل ضمن أطرها الأعضاء. ولذلك فمن المفضل أن يستعمل هذا الدليل لتنشيط التفكير في عملية التقويم التنظيمي داخل منظماتكم. بدلاً من اتباع كل إجراء موصوف في الدليل، يفضل أن يستعمله أعضاء (ع ك م) لتصميم أفكارهم الخاصة التي تبدو أليق بحجم وثقافة منظماتهم، والإطار الذي تعمل فيه. يدعى الميسرون ذوو الخبرة ليكيفوا هذا الدليل حسب أسلوبهم الشخصي ما أن يحصلوا على فكرة عن المقاربة العامة ومدى التكيف من مكتب تنسيق (ع ك م). وهذا قد يعني:

- تغيير، إضافة، أو حذف بعض القدرات من أداة (ت ق ت) التي لا تبدو ذات صلة بالمنظمة في إطارها.
- تقليص حجم فريق (ت ق ت) لأن فريقاً مكوناً من خمسة إلى ستة أشخاص يبدو ضخماً في مكتب يضم 15 عاملاً فقط.
- تصميم طرق جديدة ومبتكرة لجمع، وتحليل، وعرض المعلومات غير المحتواة في هذا الدليل.

الإطار رقم 4: الاتصال بمكتب تنسيق (ع ك م)

على كل من يطلب مزيداً من المعلومات عن عملية (ت ق ت) أن يتصل بـ: بربرا ويتسيغ، ضابط تنمية القدرات بمكتب تنسيق (ع ك م)، جنيف، +41227916230 bwe@act-intl.org ويشجع أعضاء ومنتديات (ع ك م) الذين يفكرون في إجراء عملية (ت ق ت) أن يتصلوا بضابط تنمية القدرات لمناقشة المقاربات الممكنة. وقد يتوفر الدعم المالي لمساعدة بعض أعضاء (ع ك م) لإجراء عملية (ت ق ت).

3. تقويم القدرات التنظيمية

3-1- ما هو تقويم القدرات التنظيمية (ت ق ت)؟

يغطي (ت ق ت) العلاقات الخارجية لمنظمة ما وصورتها؛ كما يغطي أداءها في تحقيق أهدافها، واشتغالها الداخلي ومواردها، ودورها واستراتيجيتها. ويمكن لمواطن قوة المنظمة ومكامن ضعفها وحاجاتها التنموية أن تتحدد عبر هذه العملية.

(ت ق ت) مرحلة أولى لا بد منها في عملية بناء القدرات التي تستهدف تنمية منظمة سليمة ومرنة نستطيع أن تحقق أهدافها.

تقويم القدرات التنظيمية ليس:

- عملية تعتمد لتقليص حجم المنظمة
- حلاً سحرياً لكل مشاكل المنظمات

3-2- لم القيام بعملية تقويم القدرات التنظيمية

التقويم التنظيمي نشاط جوهري في تعزيز قدرة منظمة ما على تحقيق غاياتها بصورة أفضل. وهو إنما يستعمل بمثابة "تشخيص" لقدرة المنظمة. وتستعمل المعلومات المتحصلة من هذا التشخيص لتحديد الحاجات التنظيمية الأساسية، ومن هنا وضع الخطط وتنفيذ أنشطة داخلية ملائمة لبناء القدرات. وعندما تتم هذه العملية بصورة تنطوي على المشاركة، فإن عملية (ت ق ت) يمكن أن تبني بذاتها القدرة التنظيمية. فهي إذ تنشط التفكير، والتعلم، والحوار، تمتحن عبرها المشاكل القديمة والجديدة، وتتولد أفكار لمعالجتها. فعملية (ت ق ت) تضع نموذجاً تعليمياً يمكن أن يستعمل ثانية لتمارين مماثلة في المستقبل. المقاربة الكلية المعتمدة (النظر إلى المنظمة ككل وكيف تترايط مختلف أقسامها بعضها ببعض) تسهل تحديد الأولويات التنموية التي لا تظهر للعيان في خضم ضغوط العمل اليومي.

يمكن أن يستعمل (ت ق ت) أيضاً كإطار للرقابة بالنسبة إلى المنظمة بغية قياس تقدمها ونموها مع مرور الزمن.

وجملة القول إن (ت ق ت) جزء جوهري من عملية داخلية لبناء القدرات تساعد المنظمة على تولى عملية تنمية ذاتها بذاتها.

وهي في (ع ك م) يمكن أن تستعمل لتقوية الفعالية التنظيمية لإعضاء (ع ك م) وزيادتها في مجال التهيؤ للكوارث ومواجهتها، الأمر الذي من شأنه أن يقوّي تحالف (ع ك م) ككل.

3-3- لمّ التقويم الذاتي؟

إن عملية (ت ق ت) الموصوفة في هذا الدليل هي عملية تقويم ذاتي مدعوم. التقويم الذاتي يعني أن أعضاء المنظمة يقومون بعملية التقويم التنظيمي لأنفسهم، مستعملين أفكاراً من هذا الدليل وأداة (ت ق ت) التي وضعها (ع ك م) كإطار. وهذا مهم لتشجيع تبني النتائج وهو التزام بمعالجة القضايا ذات الأولوية التي تبرز على امتداد المنظمة.

التقويم الذاتي مدعوم بمعنى أنه يفترض تدخل ميسرّ خارجي ملّم بعملية (ت ق ت) وقادر على إرشاد المنظمة عبر هذه العملية. ويكون قسم من دور الميسرّ الخارجي تمكين عملية (ت ق ت) من أن تبني قدرات المنظمة. وينبغي أن تصبح المنظمة، في نهاية عملية (ت ق ت)، أقدر على الانخراط في عملية تفكر منظمة ومستمرة في بنيتها التنظيمية وتطورها.

بالإضافة إلى الميسرّ الخارجي، يشجع أعضاء (ع ك م) الذين يقومون بعملية (ت ق ت) على الاستفادة من تجارب أعضاء آخرين في تحالف (ع ك م) وخبراتهم. ومن القناعات المركزية في مبادرة تنمية القدرات لتحالف (ع ك م) أن التحالف يحتوي على موارد معرفية وإنسانية لا يستهان بها حول تنمية القدرات. لذلك ينظر إلى عملية تنمية قدرة التحالف وفعاليتها باعتبارها عملية تعبئة وتشاطر للموارد الإنسانية والمعرفية، والمالية الموجودة داخل التحالف. ويمكن أن يطلب من أعضاء تحالف (ع ك م) الذين يمتلكون مجالات معينة من الخبرة أن يساعدوا في عملية تقويم مجالات معينة من القدرات، كتقويم حاجات الطوارئ مثلاً، زيادة حجم المنظمة وقدرتها في حال وقوع كارثة كبرى تصيب أنظمة الاتصالات المعززة ضد الكوارث. تكون الموارد والآليات متوفرة عبر (م ت ق) لدعم وتسهيل عملية تشاطر مثل هذه المعرفة والتجربة داخل التحالف.

ولذلك فإن التقويم الذاتي المدعوم يختلف اختلافاً كبيراً عن عملية التدقيق التي تتم على أيدي "خبير" خارجي أو أكثر، يقومون بإصدار أحكام مستندة إلى المعلومات التي جمعوها، ويقدمون النتائج إلى المنظمة.

3-4- كيف يمكن استعمال تقويم القدرة التنظيمية؟

إن تسهيل تقويمات القدرة التنظيمية شرط لا بد منه للخطوة الأولى من مبادرة تنمية القدرات في (ع ك م). ويجب على أعضاء (ع ك م) الراغبين في الحصول على التمويل بموجب الخطوة الثانية من (م ت ق) القيام بمشاريع تنمية القدرات أن يتموا الخطوة الأولى من العملية.

إن (ت ق ت) وإن كانت شرطاً أساسياً في الخطوة الأولى من (م ت ق) يمكن أن تفيد أعضاء (ع ك م) على الأنحاء التالية:

- توفير "معاينة صحية" تنظيمية تضمن أن المنظمة فعالة، ومرنة وبصحة جيدة.
- توضيح واستكشاف بعض المشكلات والقضايا التنظيمية بغية تحديد أسبابها الجذرية.

- تحديد مواطن قوة ومواطن ضعف المنظمة
- تطوير استراتيجية لتنمية القدرة الداخلية لمعالجة مكامن النقص الداخلية (وفق خطوط العملية التي ينبغي اتباعها في (م ت ق)).
- تكوين أسس متينة لطلب الدعم الخارجي لتنمية المنظمة.
- رصد تطور المبادرات الداخلية لبناء القدرات استناداً إلى تقويم تنظيمي سابق.

ينبغي أن يجري أعضاء (ع ك م) عملية (ت ق ت) كاملة كل 3-5 سنوات، مع رصد سنوي للتقدم في تنمية القدرات التي تم تحديدها كأولويات للعمل في (ت ق ت). (يمكن توقيت (ت ق ت) بصورة تتلاءم مع دورة التخطيط الاستراتيجي لكل عضو)

الإطار رقم 5: معاينة صحية تنظيمية
الفعالية مقياس لقدرة المنظمة على تحقيق برنامجها وأهدافها الاستراتيجية.
الصحة هي وصف لوضع المنظمة العام من حيث حسن سير الهيكليات والأنظمة.
المرونة مقياس لقدرة المنظمة على التعافي السريع من النكسات والتأقلم مع المتغيرات حين تدعو الحاجة ومن دون المساس بغايتها العامة أو هويتها.

3-5- كيف يساعد تقويم القدرات التنظيمية منتديات (ع ك م)؟

- تستهدف عملية (ت ق ت) منظمات مفردة. ومع ذلك، ففي البلدان التي تأسست فيها منتديات (ع ك م)، تكتسي عملية (ت ق ت) أهمية خاصة بالنسبة إلى هذه المنتديات.
- المنتديات جزء لا يتجزأ من تحالف (ع ك م) وتشكل مجموعة من مجاميع المؤسسات التي تحتاج قدرتها إلى التنمية داخل التحالف.
- لا تكون المنتديات قوية إلا بقدر قوة أعضائها ولهذا فإن للمنتديات مصلحة مباشرة في مساعدة أعضاء (ع ك م) المفردين ليقوموا بعملية (ت ق ت) وبالخطوة الثانية من مشاريع تنمية القدرات بالفعالية الممكنة.
- إن لمنتديات (ع ك م) دوراً مركزياً تقوم به في تنسيق عملية الإعداد لمراجعة تقويم الكوارث، والمخاطر والانعطابيات الإنسانية الذي لا بد من إتمامها قبل البدء بعملية (ت ق ت).
- إن مبدأ "الاستخدام الحكيم للموارد" يدعو منتديات (ع ك م) إلى القيام بدور التنسيق لعمليات (ت ق ت) بين أعضاء (ع ك م) بحيث يمكن تقاسم بعض الموارد والتكاليف. من ذلك مثلاً، أنه يمكن أن يكون من من الأوفر كلفة تفويض مستشار ميسر والتوافق على توزيع أوقات عمله بين عدد من الأعضاء لتسهيل عملية (ت ق ت) التي يقومون بها. أو ربما كان من بين العاملين في بعض أعضاء المنتدى ميسر ماهر ذي خبرة في (ت ق ت) وقد يكون من الحكمة الاستعانة بهذا الخبير وتقاسم خبراته مع أعضاء آخرين في المنتدى.
- إن مبدأ "التعلم عبر المشاركة" يتطلب من منتديات (ع ك م) أن تسهل المشاركة في تجاربها وتعلمها أعضاء آخرين في (ع ك م) سواء أثناء قيامها بعملية (ت ق ت) أم أثناء التفكير في نتائج هذه العملية.

بغية مساندة المنتديات في تقويم فعاليتها الخاصة وحاجاتها إلى تنمية قدراتها تم تطوير جدول تقويمي إضافي باتباع النسق نفسه المتبع في جداول (ت ق ت). ويظهر جدول تقويم المنتديات الخاص بصورة الجدول 5 في أداة (ت ق ت) المرفقة لهذا الدليل.

3-6- عملية التقويم التنظيمي لـ (ع ك م) الدولي و(ع ك م) للتنمية

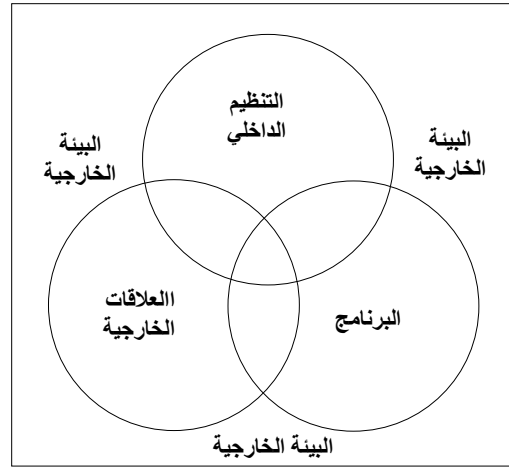
- مع أن عملية (ت ق ت) قد صممت لاستعمال أعضاء (ع ك م) الدولي، فإننا نقر بالعوامل التالية:
- أن (ع ك م) الدولي و(ع ك م) للتنمية يشتركان في العديد من الأعضاء

- أن (ع ك م) للتنمية يلتزم أيضاً بدعم تنمية قدرات أعضائه.
- أن التوحيد المستقبلي المقترح للتحالفين يستلزم أن تكون عملية (ت ق ت) قادرة أيضاً على التعامل مع آفاق واحتياجات أعضاء (ع ك م) للتنمية في مرحلة ما من المستقبل.

وقد وضعت أداة (ت ق ت) مع أخذ هذه العوامل في عين الاعتبار. وتشتمل الأداة على عناصر خاصة بأعضاء (ع ك م) الدولي (التزامات العضوية، قدرات الجهوزية للكوارث والاستجابة لها) وعناصر مشتركة لأعضاء التحالفين (ع ك م) الدولي و(ع ك م) للتنمية (القدرات التنظيمية العامة، الخضوع للمحاسبة، الدافعية والتعلم). ومن المنوي أن تضاف، في الوقت المناسب، جداول إضافية تغطي القدرات الأوثق صلة بعمل التنمية. وعلى ضوء التحالف المقترح، وفي السنة الثالثة من نداء (م ت ق) الحالي (2008-2010) سيتم تصميم نداء المتابعة الذي يغطي الفترة (2011-2013) والذي سيعكس التحالف، ويحتوي على أنشطة في كافة الخطوات لتعزيز أعضاء تحالف (ع ك م) في عمل التنمية كما في أعمال الجهوزية للطوارئ ومواجهتها.

4-إطار عملية التقويم التنظيمي

تصدر عملية (ت ق ت) الموصوفة في هذا الدليل من نموذج الدوائر الثلاث لفهم المنظمات. في نموذج الدوائر الثلاث تمثل العناصر الأساسية للقدرات التنظيمية بثلاث دوائر متقاطعة، تمثل برامج المنظمة وأنشطتها، وتنظيمها الداخلي وعلاقتها الخارجية. وتقع الدوائر الثلاث في وسط إطار أوسع، هو البيئة الخارجية (أنظر الشكل التالي)



تضم دائرة البرامج ما تقوم به المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها. أما دائرة العلاقات الخارجية فتتمثل صلات المنظمة مع الفعاليات الأخرى في القطاعات الثلاثة: الدولة، الأعمال، والمجتمع المدني. وأما دائرة التنظيم الداخلي فتتمثل كيفية عمل المنظمة داخلياً: رؤيتها، رسالتها، استراتيجياتها، هيكليتها، أنظمتها ومواردها.

تبدو الدوائر متداخلة بغية التشديد على التفاعل بين المجالات الثلاثة للقدرات التنظيمية. معنى هذا أنه من الممكن للقدر المحدودة في دائرة معينة أن تؤثر في الدائرتين الأخرين. من ذلك مثلاً أنه إذا لم تول منظمة ما إلا القليل من الاهتمام للتعلم من تجربة العاملين فيها وفي منظمات أخرى، فإن من شأن ذلك أن يحد بشكل صارم قدرتها على تنفيذ مشاريعها تنفيذاً فعالاً. وبالمثل، فإن التغيير في دائرة ما يمكن أن يخلق آثاراً متتالية في الدائرتين الأخرين. من ذلك مثلاً أن إدخال تحسين على فعالية أجهزة وضع التقارير في منظمة ما يمكن أن يزيد من ثقة الجهات المانحة ويعزز استدامة البرامج.

5-أداة (ع ك م) لتقويم القدرات التنظيمية

5-1- كيفية تركيب الأداة

إن أداة (ت ق ت) هي جوهر عملية تقويم القدرات التنظيمية. وقد صممت لتجمع، وتطابق، وتعرض المعلومات المتعلقة بقدرة أعضاء (ع ك م).

وتوفر أداة (ت ق ت) لأعضاء (ع ك م) آلية لتقويم قدرتها بالنسبة إلى خمس مجالات:

1. التزامات العضوية
2. قدرات الجهوزية للكوارث ومواجهتها
3. قدرات تنظيمية عامة
4. المحاسبة، الدافعية وقدرات التعلم
5. جهات مانحة تدعم الشركاء العاملين ضمن (ع ك م)

وقد تم تطوير مجال سادس لمساعدة منتديات (ع ك م) على تقويم قدراتها من حيث دورها في تنسيق الأنشطة المتصلة بالطوارئ التي يقوم بها أعضاء (ع ك م). وينبغي القيام بهذا ما أن يمتلك كل الأعضاء في منتدى معين القدرات الكافية (كأن يكونوا أتموا تقويم القدرات التنظيمية، إما هذا التقويم، أو سواه من صنعهم هم، وأنشطة المتابعة ذات الصلة).

لكل من هذه المجالات جدولته الخاص مع صف "عناصر القدرة" صفوفاً وأربعة "مستويات من التطور" لكل عنصر قدرة تكوّن الأعمدة. المستويات الأربعة هي:

1. طور الولادة-القدرة شبه معدومة في هذا الوقت أو هي على مستوى بدائي من التطور
2. في طور النمو-القدرة حاضرة ولكن ثمة حاجة ملحّة لمزيد من التعزيز.
3. في طور النضوج-ثمة قدرة لا يستهان بها، ولا تزال هناك بعض المجالات التي تحتاج إلى المزيد من التقوية والتنمية.
4. طور النضج التام-المنظمة قدرة تعكس أفضل الممارسات.

يبين الجدول التالي مثلاً على عنصر من القدرة (الخبرة في الجهوزية للكوارث (ج ك) (DPR 1) في أداة (ت ق ت). وهي تعبر عن مستويات التطور الأربعة المحددة لعنصر القدرة هذا.

المرجعية	عنصر القدرة	مصادر المعلومات	1 طور الولادة	2 طور النمو	3 طور النضوج	4 طور النضج التام
DPR1	الخبرة في الجهوزية للكوارث	تفكر/مراجعة من قبل موظفي الإدارة والبرامج	ليس للمنظمة تجربة حديثة (خلال السنوات الخمس الأخيرة) بالتدخل المباشر في (ك).	للمنظمة خبرة حديثة العهد في (ك) ولكنها لم تدرج (ك) بعد في جملة عملها	للمنظمة خبرة لا يستهان بها في (ك) وهي تعمل حالياً على إدراج (ك) في جملة عملها	المنظمة منخرطة باستمرار في مشاريع (ك) وقد نجحت في إدراج (ك) في جملة عملها

إن استكمال الأداة يستلزم مناقشة واختيار مستوى التطور الأقدر على وصف المنظمة بالنسبة إلى عنصر القدرة المخصوص. ويمكن "للنتائج" أن تجرد وتعرض إما بصورة رقمية أو كجدول بياني يمثل النسب ويوفر نظرة عامة إلى قدرات المنظمة.

ويمكن أن تستعمل أداة (ت ق ت) على ثلاثة أنحاء أساسية:

- لإظهار المعلومات والنظرات حول قدرات المنظمة
- تلخيص ما تجمع من بيانات
- عرض ما أسفر عنه التقويم التنظيمي

كما أن لأداة (ت ق ت) إمكانية لرصد ومراجعة تطور قدرات المنظمة على امتداد فترة من الزمن، فضلاً عن توفير نظرة عامة عن المنظمة في لحظة إجراء عملية تقويم القدرات التنظيمية. ولذلك فمن الممكن أن تستعمل استعمال أداة للرصد والتقويم لتدخلات بناء القدرة.

5-2- مصادر المعلومات المستعملة في تركيب الأداة

الجدول رقم 2 من الأداة (القدرات التنظيمية العامة) هو صيغة معدلة تعديلاً طفيفاً عن أداة PACT لتقويم القدرات التنظيمية الواسعة الاستعمال OCAT¹⁰

كان من الضروري تحقيقاً لغايات (ع ك م) تكلمة هذه الأداة التوليدية بأدوات إضافية تغطي:

- التزامات العضوية التي يتعهد بها أعضاء تحالف (ع ك م) كجزء من الانضمام إلى تحالف (ع ك م) الدولي أو تجديد عضويتهم فيه؛
- الجهوزية للطوارئ ومواجهتها، وهما هدفان يقعان في صميم رسالة (ع ك م)؛
- الخضوع للمحاسبة، الدافعية والتعلم، أي العوامل الثلاثة التي لا تدرج بسهولة تحت الجداول الثلاثة الأخرى.

- جودة الجهة المانحة في دعم الشركاء العاملين ضمن (ع ك م) (هذا جدول إضافي يقتصر استعماله على أعضاء (ع ك م) الذين يقدمون الموارد دعماً للشركاء العاملين)

إن أعضاء (ع ك م) بصفتهم أعضاء في تحالف مسكوني ينفذ برامج الجهوزية للكوارث ومواجهتها من ضمن الإطار الإنساني الدولي، يعملون ضمن إطار مركب من السياسات، والمستويات، والمعايير. وقد تم الاعتناء أثناء تصميم هذه الجداول الأربعة بانتقاء عناصر القدرة ومستويات التطور المحددة التي تتصل مباشرة بالسياسات، والمستويات والمعايير ذات الصلة. البعض من هذه السياسات، والمستويات، والمعايير متطلبات شكلية للعضوية في (ع ك م)؛ والبعض منها يعكس سياسات ووثائق اعتمدها هيئة إدارة (ع ك م)، أي لجنة الطوارئ، ولكنها لم تضاف بعد بصفة متطلبات شكلية للعضوية، بينما يمثل البعض الآخر ممارسات جيدة مقبولة في الهيئات الإنسانية الدولية. أما جدول جودة الجهة المانحة فيستند إلى ميثاق الممارسة الجيدة ومبادئ جودة الجهات المانحة التي وضعتها المنظمة الكنسية البنينية لتنسيق التنمية ICCO، كما أنه مستمد أيضاً من مبادئ الشراكة التي صممتها الشريعة الإنسانية العالمية ومبادئ الممارسة الجيدة للجهات المانحة الإنسانية التي وضعتها المنظمات المانحة بصورة ثنائية.

لأهداف الشفافية يدرج الجدول رقم 6 كل السياسات، والمستويات، والمعايير، المتصلة بصورة مباشرة أو غير مباشرة بعملية (ت ق ت). ولا بد من أن تضاف إليها قائمة الوثائق ذات الصلة مع مرور الزمن كما أن منزلة بعض الوثائق قد تتغير. وسوف تساهم عملية توحيد (ع ك م) الدولي مع (ع ك م) للتنمية في هذا المجال. ولذلك فسوف يكون من الضروري أن يتم تحديث هذه القائمة في أوقات منتظمة، وأن يعاد النظر، حيثما تدعو الحاجة في بعض المداخل التفصيلية من أداة (ت ق ت).

الإطار رقم 6: السياسات، والمستويات، والمعايير المتصلة بصورة مباشرة أو غير مباشرة بعملية (ت ق ت)

الوثائق العامة حول سياسة (ع ك م) بدءاً من كانون الثاني 2008

ACT General Policy Documents (As of January 2008)

Definition of emergency

Communications Policy

Procurement Policy

<p>Code of Conduct on Sexual Exploitation, Abuse of Power and Corruption for Staff Members of the ACT International Alliance</p> <p>Policy for ACT Statements on political issues</p> <p>Policy paper on Genetically Modified Organisms</p> <p>Policy on HIV in Emergency and Humanitarian Work</p> <p>Policies developed by others and adopted by ACT (As of January 2008)</p> <p>Principles of the Code of Conduct for the International Red Cross and Red Crescent Movement and NGOs in Disaster Relief</p> <p>IASC Guidelines on Mental Health and Psychosocial Support in Emergency Settings</p> <p>SCHR Position Paper on Humanitarian – Military Relations in the Provision of Humanitarian Assistance</p> <p>The Sphere Project: Humanitarian Charter and Minimum Standards in Disaster Response</p> <p>IASC Gender Handbook in Humanitarian Action</p> <p>UN Security Council Resolution 1325 on Women, Peace and Security</p> <p>Code of Good Practice for NGOs Responding to HIV & AIDS</p> <p>Other ACT Guidelines and Principles Documents</p> <p>Guiding principles on material aid</p> <p>Revised Policy and Guidelines for National and Regional ACT Forums</p> <p>ACT Statement on Gender Principles</p> <p>Principles of ACT's Safety and Security (PASS)</p> <p>ACT Security Handbook</p> <p>Guidelines for communications in emergencies</p> <p>Media and visibility guidelines</p> <p>Guidelines for producing situation reports in major emergencies</p> <p>Guidelines on the use of the ACT logo</p> <p>Reporting Guidelines</p> <p>Evaluation of Appeal Programs</p> <p>ACT Conflict resolution mechanism</p> <p>Emergency Response Documents</p> <p>Guidelines for Alerts</p> <p>Emergency Appeal application form</p> <p>Guide to preparing budgets for emergency appeals</p> <p>Guidelines for extensions and revisions of appeals</p> <p>Budget preparation guide for revisions and appeals</p> <p>Revised Rapid Response Mechanisms (December 2007)</p> <p>* Rapid Response Fund</p> <p>* Preliminary Appeal</p> <p>* Revolving Fund</p> <p>* Rapid Support Team</p> <p>ACT Governance Documents</p> <p>ACT vision, mission and value statement</p> <p>ACT statutes</p> <p>ACT mission statement and bylaws</p> <p>ACT membership registration form including an annex contacting criteria for ACT membership</p> <p>ACT membership Disciplinary Policy</p> <p>ACT Cooperation Agreement</p> <p>Other Documents</p> <p>HAP 2007 Standard in Humanitarian Accountability and Quality Management</p> <p>Principles of Partnership (endorsed by the Global Humanitarian Platform, July 2007)</p>

يبين الإطار رقم 7 كل عناصر القدرة المدرجة في أداة (ت ق ت) للأعضاء والمنديات.

الإطار رقم 7: عناصر القدرة في تقويم القدرات التنظيمية

الجدول رقم 1: التزامات العضوية

1. إدراك رسالة (ع ك م) ومضمون سياسات (ع ك م)
2. إدراك اتفاقية تعاون (ع ك م) وإتمامها
3. ظهور (ع ك م)
4. التنسيق مع أعضاء (ع ك م) الآخرين (في البلدان التي لا يوجد فيها منتدى (ع ك م)
5. المشاركة في منتدى (ع ك م) (في البلدان التي أقيمت فيها منتديات)
6. الامتثال بإرشادات (ع ك م) العامة لرفع التقارير
7. الامتثال لإجراءات (ع ك م) للنداء
8. الامتثال لميثاق السلوك حول الاستغلال الجنسي، وسوء استعمال السلطة، والفساد الذي وضعه (ع ك م)
9. الامتثال لسياسة (ع ك م) في شأن الجندر (لم يفرغ منها بعد)
10. الامتثال بسياسة (ع ك م) حول الإيدز
11. الالتزام بمبادئ (ع ك م) الإرشادية حول المساعدات المادية
12. معرفة ميثاق سلوك المنظمات غير الحكومية/الصليب الأحمر، وميثاق Sphere الإنساني
13. الالتزام بميثاق سلوك المنظمات غير الحكومية/الصليب الأحمر، وميثاق Sphere الإنساني
14. بلوغ مستويات Sphere

الجدول رقم 2: قدرات الجهوزية للكوارث ومواجهتها

1. خبرة في الجهوزية للكوارث
2. معرفة المخاطر والانعطابيات
3. الصلة بالمنتديات الوطنية للجهوزية للكوارث ومواجهتها وبسواها من الهيئات (وفي جملتها منتديات (ع ك م) إذا وجدت)
4. موقع برامج أعضاء (ع ك م) وشركائهم الوطنيين/المحليين بالنسبة إلى مناطق الخطر والانعطابية العليا.
5. عمل تخفيض مخاطر الكوارث والجهوزية لها الذي يقوم به الشركاء الوطنيين/المحليون
6. خبرة في مواجهة الكوارث
7. تغطية البرامج الحالية للقطاعات "الحيوية"
8. الكفاءة التقنية للعاملين في البرنامج/القطاع
9. فهم الدور والموقع النسبي الملائم في مواجهة الكوارث
10. إعداد الخطط البديلة لمواجهة الكوارث
11. تقويمات احتياجات الطوارئ
12. الصلة بفريق (ع ك م) للدعم السريع
13. قدرة أجهزة الموارد البشرية، والمالية والإدارية للتعامل مع زيادة القدرة في حال الكوارث.
14. قدرة التجهيز واللوجستية على التعامل السريع مع زيادة القدرة في حال الكوارث.
15. قدرة أجهزة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على التعامل مع الكوارث والحاجة إلى زيادة سريعة لقدرة في حال الكارثة.
16. الوصول إلى موارد التمويل لتحقيق زيادة سريعة لقدرة في حال كارثة كبرى.
17. فعالية الشركاء الوطنيين والمحليين في مواجهة الكوارث.
18. اختبار إجراءات مواجهة الكوارث.
19. نوعية برامج مواجهة الكوارث.
20. الامتثال لإطار IASC للمساواة بين الجندر (دليل IASC للجندر)
21. الامتثال للمبادئ المقبولة عموماً في الممارسة الفضلى في العمل الإنساني المركز على الحماية (ALNAP, UNHCR, etc.)
22. معالجة القضايا البيئية.
23. برمجة حساسة بالنسبة إلى النزاع (لا تؤذ)
24. الاستقلال عن الحكومة وعن أية أطراف أخرى ضالعة في نزاع
25. إجراءات وإرشادات عامة للأمن

الجدول رقم 3: القدرات التنظيمية العامة

1. فعالية مجلس الإدارة

2. الرسالة/الهدف
3. الوضع القانوني
4. المعنيون
5. القيادة
6. البنية التنظيمية والثقافة التنظيمية
7. التخطيط
8. العاملون
9. تصميم البرامج
10. الإجراءات الإدارية
11. إدارة المخاطر
12. أجهزة المعلومات
13. رفع التقارير البرمجية
14. تنمية الموارد البشرية
15. إجراءات الموارد البشرية وممارساتها
16. التنوع
17. تنظيم العمل
18. المحاسبة
19. وضع الموازنة
20. الرقابة على الموجودات/التدقيق
21. التقارير المالية
22. تنوع مصادر الدخل
23. الخبرة القطاعية
24. التزام المعنيين/المسؤولية
25. التسويق والتوعية
26. علاقات المعنيين
27. التعاون داخل المنظمة
28. التعاون الحكومي
29. العلاقات العامة
30. الموارد المحلية
31. وسائل الإعلام
32. مكسب البرنامج/الاستدامة
33. الاستدامة التنظيمية

الجدول رقم 4: التعرض للمحاسبة، الدافعية، وقدرات التعلم

1. الشفافية حيال المجتمعات المصابة بالكارثة
2. مشاركة السكان المنكوبين بالكارثة وممثليهم في قرارات البرنامج وفي إعطاء موافقتهم المطلعة.
3. تقويم البرنامج والإداء
4. الدافعية لتنمية القدرات
5. مكان للتعلم

الجدول رقم 5: جودة الجهة المانحة في دعم الشركاء العاملين ضمن (ع ك م) (هذا جدول إضافي يقتصر استعماله على أعضاء (ع ك م) الذين يقدمون الموارد دعماً للشركاء العاملين)

1. انتقاء شركاء عاملين جدد
2. مدى الدعم المتوفر
3. أساس العلاقة
4. شفافية العلاقة
5. الصدقية في العلاقة
6. المرونة في العلاقة

7. احترام استقلال الشركاء العاملين
8. الأساس الاستراتيجي للعلاقة
9. الالتزام بالعمل مع الشركاء العاملين.

**الجدول رقم 6: تقويم القدرات التنظيمية لمنشآت (ع ك م)
(لاستعمال منشآت (ع ك م) حصرياً)**

1. مذكرة تفاهم
2. العضوية والمشاركة
3. أدوار الأعضاء ومسؤولياتهم
4. آليات التنسيق
5. البنية
6. الاجتماعات
7. تشارط المعلومات والشفافية
8. الأنشطة المشتركة: خطط الجهوزية والمواجهة
9. الأنشطة المشتركة: تقويمات الطوارئ
10. الأنشطة المشتركة: إعداد النداء
11. الأنشطة المشتركة: التدريب على السياسات والإجراءات
12. الأنشطة المشتركة: تنمية القدرات
13. الارتباط بمنشآت وهيئات الجهوزية للكوارث ومواجهتها
14. الخطة الاستراتيجية
15. الاستدامة

6. عملية تقويم القدرات التنظيمية

يصف هذا القسم عملية سداسية الخطوات، تضع تقويم القدرات التنظيمية في سياق عملية داخلية لبناء القدرات. وتلخص هذه العملية في الرسم البياني التالي:

عملية تقويم القدرات التنظيمية



؟	مناقشة أولية وقرار بالنسبة إلى الانطلاق في (ت ق ت)	المرحلة 1. الإعداد
أسبوعان إلى ثلاثة أسابيع	اختيار ميسر خارجي	
	موافقة موجز خطة العمل TOR	
	إطلاق الاجتماع	
	تشكيل فريق (ت ق ت)	
	تخطيط جمع البيانات	
	تحليل الوضع	المرحلة 2. جمع البيانات وتحليلها
ثلاثة إلى أربعة أسابيع	جمع المعلومات والآراء تحليل البيانات	
	تزويد مرتجع من النتائج الأولية	

أسبوعان	مناقشة النتائج والاتفاق عليها	المرحلة 3. التزويد المرتجع ترتيب الأولوية في حاجات تنمية القدرات
	الاعتراف بالقدرات الموجودة وتبنيها	
	تحديد احتياجات تنمية القدرات وترتيب أولويتها	
أسبوعان	تقرير حول نواتج (ت ق ت)	المرحلة 4. مراجعة وتقرير حول عملية (ت ق ت) ونواتجها
	مراجعة عملية (ت ق ت)	
أسبوعان	تخطيط ورشة عمل إعداد لتطبيق تمويل الخطوة الثانية	المرحلة 5. خطة لتدخلات الخطوة الثانية
أسبوعان	الدمج في الاستراتيجية التنظيمية، والخطط والميزانيات السنوية	المرحلة 6. دمج نتائج عملية (ت ق ت)
	انتهاء عمل فريق (ت ق ت)	

المرحلة الأولى: الإعداد

6-1-1- مناقشة أولية وقرار بالنسبة إلى الانطلاق في (ت ق ت)

في العادة، يقوم جهاز النقطة المحورية ACT Focal Point داخل المنظمة بلفت انتباه كبار المدراء والمسؤولين التنفيذيين في المنظمة إلى إمكانية الانطلاق في عملية (ت ق ت). وفي الكثير من أعضاء (ع ك م) يكون جهاز النقطة المحورية هو مدير الطوارئ الذي يتلقى المعلومات عن كافة أمور (ع ك م) من مكتب التنسيق في جنيف.

قبل أن ينطلق أي عضو من أعضاء (ع ك م) في عملية تقويم القدرات التنظيمية، لا بد من تحديد مستوى الدافعية والالتزام للقيام بعملية كهذه داخل المنظمة. وينصح هنا بأن تطلب المنظمة مساعدة ميسر خارجي (كأن يكون ميسراً مستشاراً محلياً أو ربما ميسراً ذا خبرة من عضو آخر في (ع ك م) في البلد نفسه) للقيام بهذه المناقشة.

إن مناقشة الأسئلة الأساسية التالية سوف تساعد على تحديد مدى استعداد المنظمة للقيام بعملية (ت ق ت):

1. ما مدى التزام القيادة بالبدء في عملية تقويم تنظيمي؟
2. من، من بين أعضاء القيادة، يبدي رغبة ويمتلك القدرة على نصره العملية؟
3. ما هو الوضع الحالي للمنظمة بالنسبة إلى التغيير؟ وفي حال كانت تمر بعملية التغيير، هل من شأن التقويم أن يساعد أم أن يعوق المنظمة؟
4. هل تواجه المنظمة الحاجة إلى القيام بقرارات استراتيجية وهل من شأن التقويم المنهجي لقدرات المنظمة أن يساعد هذه العملية؟
5. ما الحظوظ المتوفرة أمام إتاحة الوقت الكافي وسواه من الموارد للعملية والمتابعة للمشاريع خلال الخطوة الثانية؟ (أنظر القسم 7)
6. ما مدى تقبل الحاجة إلى التقويم التنظيمي؟ وأين يقع هذا التقبل؟

7. ما مدى الالتزام بإتاحة الوقت أمام الموظفين كي ينخرطوا في العملية؟ هل هذا يكفي لجعل العملية قابلة للسير؟
8. ما الأنشطة الأخرى كالتقويم، والمراجعة التنظيمية، أو التدقيق المحاسبي، التي تمت مؤخراً والتي قد توفر معلومات يمكن استعمالها في عملية التقويم التنظيمي؟ ما هي التجربة العامة لهذه الأنشطة وكيف يمكن لها أن تؤثر في الرغبة في الانطلاق في التقويم التنظيمي؟
9. ما الدعم المطلوب للقيام بعملية (ت ق ت)؟ هل تم الاتصال بضابط تنمية القدرات في (ع ك م) للتأكد من توفر هذا الدعم؟
10. ما مدى دعم مجلس الإدارة/الهيئة الإدارية/المقر العام للمنظمة أو البرنامج الوطني للقيام بعملية تقويم القدرات التنظيمية؟

إذا كانت ثمة هواجس في شأن قدرة المنظمة أو رغبتها في معالجة أية من هذه المسائل، فإنه يتعين على المنظمة أن تنظر في كيفية التغلب على هذه المشكلة، أو ربما أن ترجئ عملية (ت ق ت) حتى تشعر بأنها أكثر استعداداً. وفي أحوال كهذه ينصح بالاتصال بضابط التنمية في (ع ك م) أو ضابط البرنامج ذي الصلة أو بمدير (ع ك م) لإطلاع مكتب تنسيق (ع ك م) على المناقشات داخل المنظمة، ويمكن أن تقدم المساعدة والمساندة عند ذلك.¹¹

بالنسبة إلى أعضاء (ع ك م) الذين قاموا بعملية تقويم القدرات التنظيمية (خلال السنتين الماضيتين مثلاً) فقد لا يكون من المفيد لهم أن ينخرطوا في كامل عملية (ت ق ت) وأن يغطوا كل عنصر من عناصر القدرات في أداة (ت ق ت). فمن الجائز مثلاً أن عمليتهم الخاصة قد غطت القدرات التنظيمية العامة المحتواة في الجدول رقم 3 من أداة (ت ق ت) ولكنها لم تتضمن عناصر القدرة المحددة من قبل (ع ك م) في الجداول 1، 2، و4. وفي حال كهذه يمكن أن ينظر مكتب التنسيق في السماح للمنظمة بأن تقوم بعملية (ت ق ت) في ما يختص بالجدول 1، 2، و4، أو أن تستعيض عن الجدول رقم 3 بعملية أقل كلفة تنطوي على تحليل SWOT أو سواها من مناهج تسهيل التفكير في مواطن القوة والضعف داخل المنظمة وهيكلاتها وعملياتها. وينبغي أن يقدم التبرير للقيام بذلك خطياً إلى ضابط تنمية القدرات مع وصف للمنهج المعتمد في تنفيذ عملية تقويم القدرات التنظيمية ونتائج ذلك التقويم.

ويشجع أعضاء (ع ك م) الذين يقدمون الموارد دعماً للشركاء العاملين (وخصوصاً أولئك الذين يمتلكون مكاتب ميدانية في البلدان المعرضة للكوارث) على استعمال الجدول رقم 5 (جودة الجهة المانحة في دعم الشركاء العاملين ضمن (ع ك م) على تقويم قدراتهم بالنسبة إلى هذا الدور والتفكير فيه.

وتعطى الموافقة على انطلاق المنظمة في عملية (ت ق ت) من قبل الرئيس التنفيذي عادة. وقد يستدعي ذلك موافقة الهيئة الإدارية في بعض المنظمات. ومن المرغوب فيه أن تظل الهيئة الإدارية على اطلاع على سير العملية، نظراً إلى أنها قد تنطوي على بعض المشاورات مع أعضائها كما أنها تتصف بقيمة كبيرة بالنسبة إلى تطور المنظمة.

الإطار رقم 8: الوقت المقدر والمستلزمات المالية لعملية (ت ق ت)

الوقت اللازم

يتوقع أن تستغرق عملية (ت ق ت) في حدها الأقصى 25 إلى 35 يوم عمل موزعة على فترة 8 أسابيع- 12 أسبوعاً (حسب حجم المنظمة).

سيحتاج أعضاء المنظمة إلى الوقت بغية:

- * حضور اجتماع انطلاق العملية
 - * حضور المناقشات الجماعية والمقابلات الفردية/الجماعية
 - * حضور ورشة عمل التزويد المرتجع
 - * ورشة عمل التخطيط
 - * أي سفر ضروري
- ويحتاج أعضاء فريق الإدارة إلى الوقت بغية:

¹¹ في الأحوال النادرة التي تجعل التوترات الداخلية من الصعب على المنظمة أن تتخذ قرارات في شأن الانطلاق بعملية (ت ق ت)، قد يكون من المفيد أن تُوَجَّل هذه العملية إلى أجل غير مسمى وأن تستعمل موارد (م ت ق) لتوفير وسيط خارجي للمساعدة على تسوية أصل التوترات.

- * حضور المناقشات الخاصة بالاتفاق على الانطلاق
 - * حضور اجتماع انطلاق العملية
 - * حضور المناقشات الجماعية والمقابلات الفردية/الجماعية
 - * حضور ورشة عمل التزويد المرتجع
 - * التخطيط للتدخلات المتفق عليها وإدماجها في الخطط الاستراتيجية، والخطط السنوية، والموازنات، وورشة عمل التخطيط
 - * أي سفر ضروري
 - * إدارة التدخلات المتفق عليها والتنفيذ
 - * مراقبة التدخلات المتفق عليها ومراجعتها
 - * ويحتاج أعضاء فريق (ت ق ت) إلى الوقت بغية:
 - * التخطيط والتعاون على تسهيل اجتماع إطلاق العملية
 - * التخطيط لجمع البيانات
 - * تحليل البيانات
 - * التخطيط لورشة عمل التزويد المرتجع
 - * حضور ورشة عمل التخطيط
 - * أي سفر ضروري
- المستلزمات المالية:
- قد يكون التمويل مطلوباً لما يلي:
- * نفقات أعضاء فريق (ت ق ت) خلال مرحلة التخطيط وجمع البيانات
 - * نفقات اجتماع الانطلاق
 - * نفقات وبدلات أتعاب الميسر الخارجي *
 - * نفقات ورشة عمل التزويد المرتجع *
 - * نفقات اجتماع التخطيط
 - * أي سفر ضروري

6-1-2- اختيار ميسر خارجي

من المرجح أن يكون تقويم القدرات التنظيمية أكثر فعالية إذا ما أتى بشخص من خارج المنظمة ليدعم العملية ويسهلها. يمكن لاستعمال ميسر خارجي أن يوفر منظوراً خارجياً. وتوجد خصائص الميسر الجيد مدرجة في الإطار رقم 9. وينبغي أن تكون له:

- كفاءة في دعم التقويمات التنظيمية
- ألفة مع ثقافة المنظمات غير الحكومية وقضاياها (والأفضل أن يكون ملماً بتحالف (ع ك م) أو مجلس الكنائس العالمي)
- ألفة مع الثقافة المحلية واللغة المحلية أيضاً
- معرفة ببرامج الطوارئ والأفضل ان تكون له خبرة فيها أيضاً
- معرفة بالمعايير الإنسانية والاتفاقيات ذات الصلة
- كفاءة بالنسبة إلى مسائل الجندر والبرمجة

وينبغي للمنظمات الأعضاء في (ع ك م) غير المتأكدة من كيفية تحديد الميسر الخارجي واختياره أن تطلب المشورة من أعضاء آخرين في (ع ك م) في البلد نفسه أو في المنطقة ممن قد يمتلكون الخبرة بالميسرين المناسبين ويستطيعون أن يزكوا أفراداً مخصوصين. ومن المخطط له أن تطور قاعدة بيانات من الميسرين المحليين الذين أوصى بهم أعضاء (ع ك م) وتوضع في تصرف ضابط تنمية القدرات (ض ت ق) في جنيف. ولذلك ينبغي لأعضاء (ع ك م) أن يطلبوا المشورة من (ض ت ق).

وما أن يتم اختيار الميسر يترتب عليه أن يتصل بضابط تنمية القدرات الذي يجهزه بلمحة عن عملية (ت ق ت) ويجيب عن الأسئلة بالنسبة إلى هذا الدليل، ويتشاطر معه العبر المستخلصة من التجربة التي

اكتسبها أعضاء آخرون في (ع ك م) ويقدم للميسر مجموعة من الموارد حول عمليات تقويم القدرات وتنميتها قد تم تجميعها من أجل (م ت ق).¹² وفي حال اللجوء إلى استعمال تمويل (م ت ق) لإطلاق عملية (ت ق ت)، يكون التواصل بين الميسر و(ض ت ق) جزءاً لازماً من العملية. ونحن نرحب بقيام الميسرين أصحاب الخبرة بتكييف هذا الدليل للائم أسلوبهم الشخصي. إن عملية (ت ق ت) تعتمد اعتماداً شديداً على الثقة المتبادلة. ولا بد من أخذ الوقت اللازم لبناء علاقة عمل بناءة بين الميسر الخارجي وفريق (ت ق ت) وفريق الإدارة.

الإطار رقم 9: خصائص الميسر الجيد ومهاراته

ينبغي للميسر الجيد أن يكون:

- * متواضعاً
- * جواداً
- * صبوراً
- * متفهماً
- * متقبلاً
- * شاملاً للجميع
- * مشجعاً
- * ممكناً
- * مثبتاً لمعرفة الجميع
- * حساساً حيال احتياجات الآخرين
- * مستعداً لأن يتعلم من الأخطاء
- * ديناميكياً، محقراً
- * مستمعاً جيداً
- * جيداً في تلخيص أفكار الآخرين
- * واثقاً
- * جيد التواصل
- * جاهزاً تماماً مع بقائه مرناً
- * قادراً على التفكير والتصرف بشكل مبتكر
- * قادراً على التعامل مع القضايا الحساسة ومراعاة مشاعر الآخرين
- * قادراً على تشجيع روح النكتة والاحترام
- * قادراً على التفاوض مع الآخرين والتأثير فيهم
- * قادراً على الالتزام بالوقت من دون أن يسوقه الوقت

"التيسير ليس فن وضع الأفكار في رؤوس الناس، بل إخراج الأفكار منها". مجهول
"يكون الميسر أفضل ما يكون عندما لا يشعر الناس بوجوده... الميسر الجيد هو القليل الكلام. وعندما ينجز العمل، وتبلغ الغاية، يقول الناس: "فعلنا هذا بأنفسنا". لا وتسو، 500 ق. م.

Source: Tearful Facilitation Skills Workbook

<http://tilz.tearfund.org/Publications/PILLARS/Facilitation+skills+workbook/>

6-1-3- تطوير نصوص التفويض للعملية

بعد التأكد من مستوى لائق من الاستعداد للشروع في العملية، عبر عملية حوار، ينبغي للمنظمة أن تتوافق على نصوص التفويض العامة التي تغطي المجالات التالية:

1. الغاية والتوقعات
2. انخراط المعنيين

¹² الموارد متاحة على قرص مدمج عند (ض ت ق). الموارد المكتوبة باللغة الإنكليزية هي الوحيدة المتاحة عند كتابة هذه السطور. ومن المخطط له أن تضاف موارد بلغات أخرى وإتاحة هذه الموارد عبر موقع (ع ك م) على الإنترنت.

3. الأدوار والمسؤوليات

4. الجدول الزمني

5. الاتصالات

6. التدوين والتقارير

7. الإدارة ودعم الموازنة

نص تفويض 1: الغاية والتوقعات

ينبغي للمنظمة أن تتوافق على الغايات المتوخاة من (ت ق ت) ومكانه في إطلاق عملية بناء القدرات.

نص تفويض 2: انخراط المعنيين

ينبغي للمنظمة أن تتوافق على من هم المعنيون بالعملية وكيف يمكن لهؤلاء المعنيين، ممن ليسوا موظفين، أن ينخرطوا في العملية. وفيما يمكن أن يكون الأمر مريحاً أكثر لفريق (ت ق ت) لو تشكل من العاملين فحسب، فقد يكون من المفيد جداً للعملية أن تتضمن ممثلاً عن هيئة شريكة مقربة وممثلاً عن الجماعات التي تخدمها البرامج. وأياً كان القرار، فمن المفضل أن تجرى عملية مسح للمعنيين لتحديد كافة المعنيين والاتفاق على كيف ومتى يجب أن تتم استشارتهم، أو انخراطهم، أو إطلاعهم على عملية (ت ق ت).

الإطار رقم 10: المعنيون

الشخص المعني هو أي فرد، جماعة (نساء، رجال، فتيات، صبيان) مجموعة أو منظمة لها مصلحة في نتاج برنامج أو عملية إما جراء التأثير به إيجابياً أو سلبياً، أو القدرة على التأثير في النشاط إيجابياً أو سلبياً. وثمة ثلاثة أنواع من المعنيين:

المعنيون الأساسيون: هم الأفراد الذين يستطيعون أن يؤثرُوا أو الذين لهم أهمية في نجاح نشاط ما.
المعنيون الأوليون: هم الأفراد والجماعات الذين يتأثرون في نهاية المطاف بنشاط ما، إما من حيث هم مستفيدون، (يتأثرون بصورة إيجابية) أو متضررون (يتأثرون بصورة سلبية).

المعنيون الثانويون: سائر الأفراد الآخرين والمؤسسات المعنية، أو ذات المصلحة أو الدور الوسيط في النشاط. في الواقع، قد لا يكون هذا التمييز حاسماً بين هذه الأنواع الثلاثة: فربما كان بعض المستفيدين الأوليين أو الثانويين مستفيدين أساسيين.

وقد يختلف من يعدّ معنياً بين مختلف أقسام المنظمة (كالفرق بين المقر العام، والمكتب الميداني) وبين مختلف أنواع البرامج. ومن الطرق الفعالة في تحديد كافة المستفيدين الممكنين أن تعدّ مجموعات مختلفة من العاملين ضمن المنظمة قائمة بمن تعتبرهم معنيين، وأن تدمج هذه القوائم معاً، من ثم. ومن الممكن أن تقسم القوائم المدمجة إلى فئات في إطار ورشة عمل، وأن تحلل لإنتاج خرائط للمعنيين. وتوجد تشكيلة من تقنيات وضع الخرائط للمعنيين. الشائع منها هو تقسيم المعنيين إلى فئات من حيث قوتهم النسبية ونفوذهم. والأولى بالميسر أن يكون على معرفة بهذه التقنيات، وإلا فيمكن أن يمده (ض ت ق) بمجموعة من الموارد العملية.

مقتبس من: 'Tools for Development' (2002) DFID

نص تفويض 3: الأدوار، المسؤوليات، والمحاسبة

ينبغي أن يتم تحديد أدوار ومسؤوليات كافة المنخرطين في عملية التقويم التنظيمي. ولا بد من التشديد بصورة خاصة على تفصيل أدوار:

- فريق (ت ق ت) أنظر القسم 6-1-5
- كبار المدراء
- سائر الموظفين الآخرين (وحيثما يكون ذلك لازماً المتطوعين العاملين مع المنظمة)
- الميسر الخارجي
- أي موظف آخر من أعضاء (ع ك م) في البلد أو في مكان آخر من تحالف (ع ك م) يقوم بدعم عملية (ت ق ت)
- المنظمات الشريكة وممثلو المجتمعات التي تخدمها البرامج.

ولا بد من توضيح علاقات المحاسبة والمفاتشة بين كبار المدراء، وفريق (ت ق ت)، والميسر الخارجي، وضابط تنمية القدرات في (ع ك م)، والأعضاء ذوي الصلة في اللجنة التوجيهية لتنمية القدرات والموظفين لدى أعضاء آخرين في تحالف (ع ك م).

نص تفويض 4: جدول زمني للعملية

الاتفاق، استناداً إلى وصف عملية (ت ق ت) المبين في الصفحة (p.20) من الأصل، على حد زمني لكافة أنشطة (ت ق ت) الجارية أخذاً بعين الاعتبار الالتزامات التنظيمية الهامة، ودورات التخطيط، والحدود الزمنية للموازنات، إلخ.

نص تفويض 5: الاتصالات

كيف يتم الاطلاع على تقدم عملية (ت ق ت) ومن يجب أن يطلع عليها؟ مثال ذلك عبر تقارير موجزة، رسائل بالبريد الإلكتروني، أو إعلان نواتج الاجتماعات، إلخ.

نص تفويض 6: التدوين والتقرير

ينبغي أن يتم الاتفاق على ترتيبات التدوير ورفع التقارير عن عملية (ت ق ت). كما ينبغي أن توضح مسؤولية التقرير وتوزيعه وأوجه استعماله.

نص تفويض 7: الإدارة ودعم الموازنة

ينبغي أن يتم الاتفاق على الدعم والموازنة المطلوبة لهذا العمل. ومتى تم إعداد الموازنة ينبغي اتخاذ القرار في شأن تمويلها من:

1. موارد المنظمة ذاتها
 2. موارد التمويل المتوفرة محلياً (كالتمويل من قبل أعضاء آخرين في (ع ك م) أو الهيئات من مكاتب مانحة محلية أو منظمات خاصة تقدم الهبات)
 3. طلب تمويل من (م ت ق) التابعة لتحالف (ع ك م)
- إذا ما تقرر تقديم طلب للحصول على التمويل من (م ت ق) فينبغي عندئذ اتباع الإجراءات المنصوص عنها في الملحق الأول.

6-1-4-اجتماع الانطلاق

متى تم التثبيت من وجود التمويل الكافي وتوفر سوى ذلك من الموارد المطلوبة، ينبغي أن يعقد اجتماع لانطلاق (ت ق ت) وذلك لضمان إيلاء عملية تقويم القدرات التنظيمية ما تستحقه من أهمية داخل المنظمة.

ينبغي أن يجمع هذا الاجتماع العدد الأكبر من العاملين في المنظمة فضلاً عن ممثلي الجهات المعنية التي اتفق على انخراطها في هذه العملية. والغاية من اجتماع الانطلاق هي:

1. ضعوا عملية تقويم القدرات التنظيمية في سياقها
2. فسروا الغاية من عملية تقويم القدرات التنظيمية
3. عالجوا أسئلة أعضاء المنظمة، ومخاوفهم ودواعي قلقهم
4. أطلعوا الجميع على وحدة التحليل (أي كامل المنظمة بدلاً من قسم أو وحدة عمل). أوضحوا الأدوار التي سيلعبها أعضاء المنظمة في عملية (ت ق ت)
5. أكسبوا قناعة أعضاء المنظمة
6. عرفوا بالميسر الخارجي، وأوضحوا دوره/دورها
7. اتفقوا على حد زمني لعملية (ت ق ت)
8. حددوا أين تكمن المصاعب التي قد تنشأ من عملية تقويم القدرة التنظيمية

من غايات اجتماع الانطلاق الموافقة على حد زمني واقعي لعملية (ت ق ت). وينبغي أن يتم الاتفاق على توقيت الأنشطة كالمقابلات، ومجموعات التركيز، ومناقشات الفريق، وورش عمل التزويد المرتجع في اجتماع الانطلاق متى كان ذلك ممكناً.

وربما اختارت بعض المنظمات أن تشكل فريق (ت ق ت) قبل اجتماع الانطلاق؛ وربما اختار البعض الآخر استعمال هذا الاجتماع لاستدراج الاقتراحات بالنسبة إلى تشكيل الفريق. كلاهما مقبول. (أنظر 6-1-5 بالنسبة إلى إرشادات تشكيل فريق (ت ق ت)).

إذا كان قد تم تشكيله قبل اجتماع الانطلاق، فينبغي له أن يقوم بدور في:

- التخطيط لاجتماع الانطلاق
- المساعدة على تيسير إطلاق الاجتماع مع أعضاء فريق الإدارة
- تدوين الاجتماع

وفي هذه المرحلة يمكن للميسر الخارجي أن:

- يساعد فريق (ت ق ت) متى كان قائماً أو فريق الإدارة على التخطيط لاجتماع الانطلاق
- يساعد في تسهيل اجتماع الانطلاق مع أعضاء فريق الإدارة (أو فريق (ت ق ت) إذا كان قد تم تشكيله سابقاً)
- تسهيل المناقشات حول بعض المسائل الحساسة (ومن جملتها دور فريق (ت ق ت))
- ضمان عدم حدوث أية تأثير لأجندة خاصة بأحد الأفراد أو الجماعات
- ضمان تدوين الاجتماع

6-1-5-تشكيل فريق (ت ق ت)

يجب تشكيل "فريق (ت ق ت)" ليقود عملية التقويم التنظيمي. قد يتباين حجم الفريق، ولكن على وجه الإجمال فإن من شأن فريق يتراوح عدده بين 4 و6 (ومن ضمنهم رجال ونساء) أن يتمكن من العمل على أفضل وجه. وينبغي أن يتم انتقاء أعضاء الفريق بعناية ليكون ممثلاً للمنظمة كلها ولكافة المعنيين الذين تم الاتفاق على انضمامهم إلى الفريق. والخيارات الثلاثة الأساسية لعملية الانتقاء هي:

1. كبار المدراء ينتقون أعضاء فريق (ت ق ت) ويعرفون بهم في اجتماع الانطلاق
2. يتم تشكيل فريق (ت ق ت) خلال اجتماع الانطلاق من بين أفراد الموظفين والمعنيين الحاضرين.

3. يقوم كبار المدراء بانتقاء عضو أو اثنين من أعضاء الفريق الأساسيين ثم يدعون من يهمله الأمر من الآخرين إلى الانضمام إلى الفريق خلال اجتماع الانطلاق.

وينصح بوجود أحد كبار المدراء في عداد فريق (ت ق ت) من دون أن يكون رئيساً للفريق. ويمكن للميسر الخارجي أن يوفر النصح حول انتقاء الفريق.

إن من شأن عملية انتقاء فريق (ت ق ت) أن تعتمد، إلى حد ما على ثقافة المنظمة وتوقعات العاملين فيها. أيًا كان الخيار المتبع فمن المهم لمصداقية التقويم التنظيمي ونزاهته أن تكون عملية الانتقاء شفافة وأن يتم تفسير انتقاء أعضاء فريق (ت ق ت) إذا كان زملاؤهم لم يشاركوا مباشرة في عملية الانتقاء.

في حال قيام أحد أعضاء تحالف (ع ك م) الوطنيين بعملية (ت ق ت) فلا بد من النظر في تمثيل مجلس الأمناء في فريق (ت ق ت).

يجب أن ينظر في المعايير التالية عند انتقاء فريق (ت ق ت):

المصداقية- أي أشخاص يمتلكون خليطاً جيداً من المرجعية، والمسؤولية، والبصيرة، والمعرفة بالمنظمة. **توازن الجندر**-ينبغي لتركيبه فريق (ت ق ت) أن تحاول تحقيق تمثيل متكافئ للرجال والنساء. فالفريق المتوازن الجنسين ليس مطلباً من مبادئ (ع ك م) وسياساته بل إن من شأنه أيضاً أن يدخل منظورات أوسع إلى العملية. وحيث لا يكون في المنظمة إلا عدد قليل من النساء في مراكز الإدارة، فمن الممكن النظر في إدخال نساء يعملن في منظمات مرتبطة بالكنيسة أو في منظمات أخرى.

خبرة في التخطيط-أشخاص يفهمون المبادئ القائمة وراء التقويم، ويمتلكون مهارات تخطيطية، ويجيدون تحليل البيانات.
النزاهة-أشخاص يستطيعون موازنة منظورات مختلف الأشخاص الآخرين من دون أن يسمحوا لأجندتهم الخاصة أن تسيطر.
مهارات تواصلية-أشخاص يمتلكون المهارات اللغوية الضرورية ويستطيعون تفسير عملية التقويم التنظيمي وغايته لسواهم من أعضاء المنظمة بطرق يفهمونها.
مهارات بينية شخصية-أشخاص يستطيعون التفاعل مع كافة الأطراف بطريقة حساسة ويستطيعون العمل كأعضاء في فريق.
الحضور-أشخاص حاضرون للعمل على التقويم التنظيمي وقادرون على تخصيص الوقت اللازم له ولعملية المراجعة.

ينبغي أن يكون أعضاء فريق (ت ق ت) قادرين ومستعدين لأن يمنحوا عملية التقويم الأولية التي تتطلبها من وقتهم. ويجب على مدرائهم أن يقرروا بأن التقويم التنظيمي يمثل عملاً قائماً بذاته وأن يعدلوا خطط العمل بحيث يتمكن أعضاء فريق (ت ق ت) من القيام بمهامهم.
يجب أن يتم توضيح أدوار أعضاء فريق (ت ق ت) ومسؤولياتهم والاتفاق عليها. والأرجح أن تشمل المسؤوليات الأساسية على:

1. تفسير عملية (ت ق ت) في اجتماع الانطلاق (أنظر المرحلة 1-4)
2. الإعداد لعملية جمع البيانات والتخطيط لها (أنظر المرحلة 1-6)
3. القيام بتحليل الوضع (أنظر المرحلة 2-1)
4. جمع المعلومات والآراء باستعمال أداة (ت ق ت) (أنظر المرحلة 1-6)
5. تحليل البيانات (أنظر المرحلة 2-3)
6. رفع التقارير إلى الفريق الإداري (مستمر)
7. التخطيط لورشة عمل التزويد المرتجع
8. تزويد مرتجع عن النتائج الأولية (أنظر المرحلة 1-3)
9. تيسير مناقشة النتائج (أنظر المرحلة 2-3)
10. إعداد التقارير لمكتب تنسيق (ع ك م) كما هو مطلوب
11. تيسير الاتفاق على قائمة أولويات لاحتياجات تنمية القدرات (أنظر المرحلة 3-4)
12. المساعدة على إعداد الخطوة الثانية من اقتراح التمويل لمعالجة قائمة احتياجات تنمية القدرات
13. مراجعة عملية تقويم القدرات التنظيمية (أنظر المرحلة 5)

وسوف يحتاج فريق (ت ق ت) إلى دعم إداري ولوجستي للقيام بهذه المسؤوليات. وينبغي للشخص الذي يقدم هذا الدعم أن يضم كعضو إلى فريق (ت ق ت) ليضمن أن الفريق يحصل على الوقت الملائم لإنجاز مسؤولياته.

وقد يكون من الضروري أن يستثمر بعض الوقت في تطوير وتفهم عملية (ت ق ت) داخل فريق (ت ق ت) قبل الشروع في العملية. ويمكن أن يقوم الميسر الخارجي بدور أساسي في هذا المجال.

6-1-6-التخطيط لجمع البيانات

يجب أن تجمع وتولف آراء طيف واسع من الأفراد والمجموعات داخل المنظمة (وخارجها أيضاً) بغية تحقيق فهم شامل للمنظمة. ويجب أن يوازن دائماً التحدث مع أكبر عدد ممكن من الأشخاص (من نساء ورجال، وبنات وصبيان) الذين يمكن أن يوفرنا معلومات قيمة مقابل "عوامل الواقع" كالحدود الزمنية، وحضور الأشخاص، والحساسيات السياسية، والموقع الجغرافي.

ويجب أن يولى الاعتبار لمن يطلب منه أن يعلق على أية مجالات من القدرات التنظيمية. ومع أنه لا يوجد أي سبب يمنع الأشخاص المهتمين من التعليق على أي مجال من القدرات التنظيمية، فمن الواضح أنه لا بد من الاستعانة بتقويم أختصاصيين في التنظيم في بعض مجالات القدرة التنظيمية المحددة. من ذلك، أنه ينبغي أن يسأل العاملون في المالية والإدارة عن القضايا المتعلقة بالأنظمة المالية. وهذا لا يعني

أنه يجب ألا يطلب من غيرهم أن يعلق على هذه الناحية من القدرة التنظيمية: فمبدأ مطابقة المعلومات¹³ يعني أنه يجب جمع المعلومات والآراء من مصادر أخرى بغية التأكد من صحة البيانات. إن من مسؤولية فريق (ت ق ت) أن يضع جدولاً يوضح أية مصادر سوف تستعمل لجمع المعلومات والآراء، لكل أداة من أدوات (ت ق ت). وينبغي لهذا الجدول أن يعكس ما هو واقعي، عملي، ومقبول. ويظهر في العمود الثالث من أداة (ت ق ت) بعض المقترحات بالنسبة إلى مصادر المعلومات الممكنة لكل عنصر من عناصر القدرة.

ويكون جمع المعلومات والآراء لعملية تقويم القدرات التنظيمية أسهل ويفضي إلى نتائج فضلى إذا ما تم تخطيط العملية بعناية. وينبغي أن تدمج عملية جمع البيانات بعناية في صلب الحد الزمني لعملية التقويم التنظيمي، كما ينبغي أن يتم الاتفاق بين أعضاء فريق (ت ق ت) والميسر الخارجي على المسؤوليات.

ويتوجب على فريق (ت ق ت) خلال هذه المرحلة:

- أن يحدد كل مصادر البيانات الموجودة بالنسبة إلى كل واحدة من القدرات التنظيمية.
 - أن يحدد من هم الذين ستطلب آراؤهم حول كل واحدة من القدرات التنظيمية.
 - أن يطور جدولاً شاملاً وواقعياً لعملية جمع البيانات
 - أن يحدد كل الاجتماعات الضرورية (بالتشاور مع الميسر الخارجي)
- وفي هذه المرحلة يمكن للميسر الخارجي أن يدعم فريق (ت ق ت) في كل المهمات السابقة.

المرحلة الثانية: جمع البيانات وتحليلها

6-2-1- تحليل الوضع

من المراحل المبكرة المهمة من عملية جمع المعلومات التوصل إلى تحليل وجيز للوضع يمتحن أهم ملامح البيئة السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتقنية، والثقافية للمنظمة. ومن المهم أن يشتمل التحليل على الاختلافات في الجندر داخل كل وجه أساسي. والغاية من عملية تحليل الوضع هي تكوين نظرة عامة إلى الإطار الذي تعمل فيه المنظمة.

ربما كان القسم الأكبر من المعلومات الضرورية لتحليل الوضع متاحاً في وثائق المنظمة الموجودة أصلاً (ولا سيما وثائق التخطيط الاستراتيجي الحديثة العهد). ولكن من الجوهري أن يكون تحليل الوضع دقيقاً ومواكباً للوضع القائم.

إن عملية تحليل الوضع هي مسؤولية فريق (ت ق ت). ويمكن لهذه العملية أن تتم عبر البحث الخارجي، ومناقشات الموظفين الداخلية. ومن شأن إنجاز تحليل الوضع أن يستغرق بضعة أيام على امتداد أسبوع أو أسبوعين، وينبغي له أن يتم قبل جمع البيانات الأخرى في عملية التقويم التنظيمي بحيث تكون النتائج متاحة في أبكر وقت ممكن في عملية (ت ق ت).

بعد جمع البيانات لتحليل الوضع، ينبغي لفريق (ت ق ت) أن يولف المعلومات، ويوضح المواضيع والقضايا ذات الصلة بأعضاء (ع ك م) وقطاع المنظمات غير الحكومية إجمالاً وأن يحدد الفرص الممكنة التي توفرها البيئة الخارجية والقيود المحتملة. وينبغي لهذا التحليل أن يوضع في تصرف أعضاء المنظمة للمناقشة.

وفي أثناء هذه المرحلة يتوجب على فريق (ت ق ت) أن:

- يحدد مصادر المعلومات الموجودة لتحليل الوضع
- يخطط لتحليل الوضع
- يقوم بتحليل الوضع

¹³ ينبغي أن تكون الغاية في كل تحليل للبيانات أن يتم تحديد أكثر من مصدر للمعلومات لكل نتيجة مستخلصة. وتوصف هذه العملية بأنها triangulation (مطابقة المعلومات) وهي تنطوي على البحث عن البيانات التي تؤكد النتائج. مثال ذلك، أن تتم مطابقة المعلومات المتحصلة من المقابلات مع البيانات المتحصلة من تقارير مكتوبة أو مقابلة مع فرد أو مجموعة أخرى.

- يولف المعلومات، ويوضح المواضيع والقضايا ذات الصلة بأعضاء (ع ك م) وقطاع المنظمات غير الحكومية إجمالاً وأن يحدد الفرص الممكنة التي توفرها البيئة الخارجية والقيود المحتملة.
- أن يضع نتائج تحليل الوضع في تصرف المنظمة.
- وفي هذه المرحلة يستطيع الميسر الخارجي أن:
- يساعد فريق (ت ق ت) في التخطيط لتحليل الوضع
- يدعم فريق (ت ق ت) في وضع وثيقة تحليل الوضع

6-2-2- جمع المعلومات والآراء

غاية التقويم التنظيمي هي جمع البيانات والآراء باستعمال أداة (ت ق ت) بغية تكوين فهم جامع لقدرة المنظمة. وينبغي للمقابلات أن تتم على يد الميسر الخارجي، بغية تشجيع الانفتاح في التعبير عن الآراء. ومن المهم التأكد من أن عملية (ت ق ت) هي عملية شاملة ومبنية على أكبر قدر من المشاركة لتأمين كون التقويم ممثلاً لطيف واسع من الآراء على امتداد المنظمة. ولكن مع محدودية الوقت والموارد، يكون إجراء عدد أقل من المقابلات بواسطة الميسر الخارجي أفضل من توريث أعضاء المنظمة في إجراء عدد أكبر من المقابلات مع زملائهم.

وفي أثناء هذه المرحلة، تكون طرق جمع المعلومات والآراء:

مراجعة الوثائق، يتعزز التقويم التنظيمي باستعمال وثائق أساسية كالخطط السنوية، والخطط البرمجية، والتقارير السنوية، والمراجعات، ووقائع الاجتماعات، وطلبات التمويل والتقويمات.

المقابلات الشخصية، يستطيع الميسر الخارجي أن يلتقي بعدد من النساء والرجال لجمع المعلومات عن مجالات القدرة التنظيمية المتفق عليها مسبقاً. مرة ثانية، ينصح باستعمال أداة (ت ق ت) ومقاربة المقابلات شبه المهيكلة لضمان تغطية كافة القضايا ذات الصلة بينما يتاح للأشخاص الذين تجرى المقابلات معهم أن يثيروا قضاياهم الخاصة. إن جداول الأسئلة وأدوات جمع البيانات الإضافية متوفرة للمساعدة في هذا الجزء من عملية التقويم التنظيمي. ومن المتوقع أن تستغرق المقابلات الفردية ما بين 60 و90 دقيقة لكل منها.

المقابلات الهاتفية، حيث يكون إجراء مقابلات وجاهية أمراً غير واقعي (جراء قيود جغرافية، مثلاً) يجب أن تجرى المقابلات عبر الهاتف متى أمكن، بغية تأمين أوسع طيف ممكن من الإجابات. وينبغي أن تولى الأولوية للمقابلات الجاهية وخصوصاً مع العاملين في المنظمة.

المقابلات الجماعية، يستطيع الميسر الخارجي أن يلتقي مع مجموعات مصغرة لجمع المعلومات عن مجالات القدرة التنظيمية المتفق عليها مسبقاً، وذلك باستعمال أداة (ت ق ت) ومقاربة المقابلات شبه المهيكلة. ومن شأن هذا أن يضمن تغطية كافة المواضيع بينما يتيح للأشخاص الذين تجري المقابلات معهم أن يثيروا قضاياهم الخاصة. إن جداول الأسئلة وأدوات جمع البيانات الإضافية متوفرة للمساعدة في هذا الجزء من عملية التقويم التنظيمي. ومن المتوقع أن تستغرق المقابلات الفردية ما بين ساعتين وثلاث ساعات لكل منها.

المناقشات الجماعية، يستطيع الميسر الخارجي أن يلتقي مع مجموعات من الأفراد ليسهل الحوار والمناقشات حول بعض مجالات القدرة التنظيمية مستنداً إلى أداة (ت ق ت). ويمكن أن تعد جداول أسئلة إضافية لتمكين هذا القسم من عملية التقويم التنظيمي من أن تستكشف بعض ملامح القدرة التنظيمية بمزيد من التعمق.

طرق أخرى للمشاركة: ثمة طيف من الطرق الأخرى التي يمكن استعمالها لجمع المعلومات وتدوينها خلال عملية التقويم التنظيمي. ويتوقف اختيار الطرق على ثقافة المنظمة والحاجة المدركة إلى الشفافية والحيادية.

خلال هذه المرحلة يتوجب على فريق (ت ق ت) أن:

- يحدد مصادر المعلومات الموجودة ويقوم مدى دقتها وحداتها
- يحدد الوثائق الأساسية ويراجعها
- يخطط اجتماعات جمع المعلومات وينظمها لتأمين انخراط كافة المعنيين في تحديد مستويات القدرة لكل مجال تناوله أداة (ت ق ت)

- تنظيم المعلومات والآراء المدونة لتحديد موضع الاختلافات في تحديد مستويات قدرة المنظمة. وفي هذه المرحلة، يستطيع الميسر الخارجي أن:
- يساعد فريق (ت ق ت) على التخطيط لجدول جمع المعلومات والآراء
- يساعد فريق (ت ق ت) على اختيار طرق جمع المعلومات والآراء باستعمال أداة (ت ق ت)
- يقوم بالمقابلات الفردية والجماعية
- يسجل المقابلات (الفردية والجماعية)
- يساعد فريق (ت ق ت) على تحديد الوثائق الأساسية ومراجعتها

استعمال المعلومات

الغاية الأولية لعملية (ت ق ت) هي تحديد حاجات بناء قدرات المنظمة والمساعدة في عملية تشاطر الخبرات حول تنمية القدرة ضمن تحالف (ع ك م). المعلومات التي يقدمها الأفراد إلى فريق (ت ق ت) يمكن أن تكون حساسة جداً ومن الحيوي أن يحترم الميسر وفريق (ت ق ت) سرّيتها ويحميها. وينبغي للميسر وفريق (ت ق ت)، وقبل أية مقابلات، أن يتفقا مع الذين تجرى معهم المقابلات على من يحق له الاطلاع على أية معلومات وكيف ستستعمل هذه المعلومات. وينبغي للمعلومات الفردية المقدمة لعملية التقويم التنظيمي أن تظل سرية وألا تنسب إلى أصحابها إلا بعد موافقة صريحة من الأفراد المعنيين.

3-2-6- تحليل البيانات

يحول التحليل المعلومات والآراء الأولية إلى معرفة عن قدرات المنظمة قادرة على توجيه أية تدخلات تهدف إلى بناء قدراتها. إنه مصدر هام ذو قيمة إضافية وهو لذلك حيوي بالنسبة إلى عملية (ت ق ت). تقع مسؤولية تحليل البيانات على المنظمة (أي على فريق (ت ق ت) بالدرجة الأولى) لا على الميسر الخارجي، وإن كان الميسر يساعد المنظمة.

تحديد مستوى القدرة لكل من قدرات أداة (ت ق ت)

يتم تحديد مستوى القدرة لكل من مجالات أداة (ت ق ت) عبر مناقشات جماعية يشرف عليها الميسر الخارجي. ومن شأن هذا أن يتم في نهاية المقابلات أو المناقشات الجماعية خلال عملية جمع المعلومات والآراء. ثمة حاجة لتوليف البيانات المستقاة من أداة (ت ق ت) وعرضها في شكل واضح يسهل فهمه. ويبين الجدول نموذجاً عن كيف يمكن أن تطابق البيانات حول قدرات الجهوزية للكوارث والاستجابة لها على نحو يسهل تلمس أوجه النقص الجدية في القدرة.

عنصر القدرة	1 "طور الولادة"	2 "طور النمو"	3 "طور النضوج"	4 "طور النضج التام"
جدول الجهوزية للطوارئ ومواجهتها	DPR5 DPR12 DPR15 DPR16 DPR17 DPR20 DPR21	DPR1 DPR4 DPR8 DPR9 DPR11 DPR13 DPR18 DPR19 DPR22 DPR24 DPR25	DPR2 DPR3 DPR6 DPR7 DPR10 DPR14 DPR23	

ويمكن بعدئذ تمثيل نسب القدرات باستعمال الرسم البياني التالي:

رسم بياني يظهر نموذجاً من النتائج بالنسبة إلى الجهوزية للكوارث ومواجهتها عند المنظمة (س)

4	3	2	1	
				DPR1 الخبرة في الجهوزية للكوارث
				DPR2 إدراك المخاطر والانعطابيات
				DPR3 الصلة مع مننديات وهينات الجهوزية للكوارث
				DPR4 موقع البرامج الحالية بالنسبة إلى مناطق المخاطر الكبرى والانعطابيات
				DPR5 عمل الجهوزية والاستجابة الذي تم من قبل الشركاء الوطنيين/المحليين
				DPR6 الخبرة في الاستجابة للكوارث
				DPR7 تغطية القطاعات الحيوية بواسطة البرامج الحالية
				DPR8 الكفاءة التقنية للعاملين في البرنامج/القطاع
				DPR9 فهم الدور والموقع النسبي الملائم في مواجهة الكوارث
				DPR10 إعداد خطط بديلة لمواجهة الكوارث
				DPR11 تقويم احتياجات الطوارئ
				DPR12 الصلة بفريق الدعم السريع في(ع ك م)
				DPR13 قدرة أجهزة الموارد البشرية المالية والإدارية على التعامل مع الزيادة السريعة للقدرة
				DPR15 قدرة أجهزة الاتصالات على التعامل مع الكوارث
				DPR16 الوصول إلى مصادر التمويل لتمكين عملية الزيادة السريعة للقدرة
				DPR17 فعالية الشركاء الوطنيين/المحليين في مواجهة الكوارث
				DPR18 اختبار تدابير مواجهة الكوارث
				DPR19 نوعية برامج مواجهة الكوارث
				DPR20 الامتثال بإطار (ع ك م) و ADAPT للمساواة بين الجندر في التخطيط
				DPR21 الامتثال بمبادئ ALNAP الخاصة بجودة ممارسة العمل والحماية
				DPR22 معالجة القضايا البيئية
				DPR23 برمجة تنفادي النزاع (لا تؤذ)
				DPR24 الحيادية حيال الحكومة أو أية أطراف أخرى في النزاع
				DPR25 الخطوط العريضة والتدابير الخاصة بالأمن

في هذه المرحلة يجب على فريق (ت ق ت) أن:

- يضع جداول للبيانات من أداة (ت ق ت)
- يعرض البيانات من أداة (ت ق ت) كالرسوم البيانية
- تحليل البيانات وتحديد المسائل والاتجاهات الرئيسية
- إعداد النتائج الأولية للعرض في ورشة عمل التزويد المرتجع وفي هذه المرحلة يمكن للميسر الخارجي أن:

- يساعد فريق (ت ق ت) على تحليل البيانات
- يساعد فريق (ت ق ت) على تحديد المسائل والاتجاهات الرئيسية
- يساعد فريق (ت ق ت) على التخطيط لورشنة عمل التزويد المرتجع

استعمال المعلومات

يمكن للمعلومات المتحصلة من عملية التقويم التنظيمي أن تكون حساسة جداً ويمكن أن يكون الكشف عنها لمنظمات أخرى محرراً للمنظمة التي تقوم بهذه العملية. ولكن، وانسجاماً مع مبادئ (م ت ق) ونواياها ينبغي لنتائج عملية (ت ق ت) أن تشاطر مع الجهات التالية: الأعضاء الآخرين في منتدى (ع ك م) والأعضاء الآخرين الموجودين في البلد نفسه، و(ض ت ق) وضباط البرنامج ذوي الصلة في مكتب تنسيق (ع ك م)، وأعضاء فريق التوجيه لتنمية القدرات. ويتوقع من هؤلاء جميعاً ألا يطلعوا أحداً غيرهم على النتائج إذا طلبت منهم المنظمة ذلك.

أما في أوقات النداء، فإن مجموع نتائج (ت ق ت) قد يؤخذ في الحسبان عند التداول في حجم النداء، كما يمكن أن يطلع عليها أعضاء (ع ك م) والمعنيون الآخرون الذين يدعمون النداء. وعند مقاربة أحد أعضاء (ع ك م) طلباً للتمويل الثنائي لمشاريع بناء القدرات يتوقع من المنظمة أن تعرض نتائج عملية (ت ق ت). ويبين موقع (ع ك م) على شبكة الإنترنت أعضاء (ع ك م) الذين يقومون بعملية (ت ق ت) والأعضاء الذين أتموا هذه العملية. ويعرض هذا الموقع أيضاً أمثلة على التجارب الإيجابية خلال عملية (ت ق ت) وفوائد هذه العملية.

المرحلة الثالثة: التزويد المرتجع وتحديد الاحتياجات ذات الأولوية في بناء القدرات

6-3-1- التزويد المرتجع عن النتائج الأولية

الغاية الأساسية لعملية التزويد المرتجع هي تحقيق إجماع عملي حول النتائج الأولية، وتحديد الأولويات، والاتفاق على طرق المضي قدماً.

تتم عملية التزويد المرتجع عادة في إطار ورشة عمل يديرها فريق (ت ق ت) مع دعم من الميسر الخارجي. والأرجح أن يكون التزويد المرتجع ذا معنى إذا ما قدم في أسرع وقت ممكن بعد جمع البيانات، مع توفير وقت كافٍ للتحليل.

وينبغي أن يقدم التزويد المرتجع باستعمال طيف واسع من الطرق. ينبغي أن تستعمل الوسائل المرئية والمكتوبة دائماً علاوة على التزويد المرتجع الكلامي. وتكون التعبيرات المرئية عن نتائج أداة (ت ق ت) ذات أهمية خاصة بغية إيضاح البيانات المعقدة بأفضل طريقة ممكنة.

خلال هذه المرحلة ينبغي على فريق (ت ق ت) أن:

- يعرض النتائج الأولية لعملية (ت ق ت)
- يشير إلى المواضيع التي وقعت فيها الخلافات الكبرى في الآراء
- وفي هذه المرحلة ينبغي على الميسر الخارجي أن:
- يدعم فريق (ت ق ت) في عرض النتائج

6-3-2- مناقشة النتائج والاتفاق عليها

ينبغي أن تتاح الفرص للمشاركين خلال ورشة عمل التزويد المرتجع كي يتجاوبوا مع النتائج؛ أن يطلبوا إيضاحات ومزيداً من المعلومات حيث يكون ذلك ضرورياً وأن يهضموا هذه النتائج. ويمكن أن تعتمد المناقشات في مجموعات صغيرة، وحلقات الأسئلة والأجوبة، والمناقشات العامة وتكون مثمرة.

وتتطوي المرحلة الأخيرة من العملية على القيام بأية مراجعات لأداة (ت ق ت) المكتملة.

وخلال هذه المرحلة يجب على فريق (ت ق ت) أن:

- يجيب عن الأسئلة ويدعم النتائج بالإحالة إلى بيانات محددة.
- وفي هذه المرحلة، يستطيع الميسر الخارجي أن:

- يسهل مناقشة النتائج
- يؤمن تدوين المناقشات والتغييرات المتفق عليها.

6-3-3-الإقرار بالقدرات الموجودة وتبنيها

من المهم ألا يغيب عن بالنا أن التقويم التنظيمي لا يقتصر على تحديد احتياجات بناء القدرات؛ بل هو يتناول الاعتراف بالقدرات التنظيمية القائمة. فإن لم يتم هذا، فمن الممكن أن تركز ورشة عمل التزويد المرتجع حصراً على النواقص التنظيمية وتعود إلى دوامة سلبية من انهيار المعنويات، وفقدان الدافعية، والأمل-وهذا هو النقيض التام لما هو مرتجى من عملية (ت ق ت)! لذلك يجب على فريق (ت ق ت) أن يحتاط بحيث يتأكد من تحديد القدرات القائمة (حيث تحصل المنظمة على تقدير في طور النضوج، أو ناضج تماماً وفقاً لأداة (ت ق ت)، والاعتراف بها، وتبنيها من قبل المنظمة بغية خلق أساس صلب لمبادرات بناء القدرات المستقبلية.

وفي هذه المرحلة ينبغي لفريق (ت ق ت) أن:

- يذكر المنظمة بمواطن قوتها وقدراتها الموجودة
- يشجع المنظمة على الاعتراف بمواطن القوة هذه
- وفي هذه المرحلة يستطيع الميسر الخارجي أن:
- يذكر المنظمة بمواطن قوتها وقدراتها الموجودة
- يشجع المنظمة على الاعتراف بمواطن القوة هذه

6-3-4-تحديد الأولويات واحتياجات بناء القدرات

يمكن لأداة (ت ق ت) أن تؤشر إلى عدد لا يستهان به من المجالات التي قد تحتاج فيها المنظمة إلى بناء قدراتها، ولكن الأداة لا تستطيع بحد ذاتها أن تحدد أولويات هذه الاحتياجات. ولا بد لعملية تحديد أولويات احتياجات بناء القدرات من أن تتم عبر مناقشة تأخذ في اعتبارها عدداً من العوامل:

(أ) الحاجة إلى تنمية قدرات جوهرية بالنسبة إلى نجاح المنظمة
(ب) الحاجة إلى تنمية قدرات تعاني من النقص (أي تلك التي تحصل على تقدير في طور الولادة، والنمو)
(ج) ضرورة أن يتأكد كافة أعضاء (ع ك م) من أن التزامات عضويتهم قد تمت تلبيةها
(د) الحالة التي يكون فيها النقص في مجال ما هو السبب الكامن وراء نواقص أخرى في عدد من القدرات (مثال ذلك التقدير المتدني في "فعالية مجلس الإدارة" قد يكون السبب الجذري وراء النواقص في قدرات أخرى).

هـ) المواقع التي توجد فيها امكانيات أكبر للتغيير داخل المنظمة

و) المواقع التي يتسبب فيها النقص في إحدى القدرات بمشكلة في تلبية متطلبات أحد المعنيين الهامين
ز) المواقع التي يمكن لتنمية القدرة فيها أن تتم بسرعة أو بسهولة نسبية، بحيث تمنح الثقة لأولئك المنخرطين في العملية وتبعث رسالة إلى الآخرين في المنظمة بأن التغيير ممكن التحقيق ويفضي إلى مكاسب ملموسة

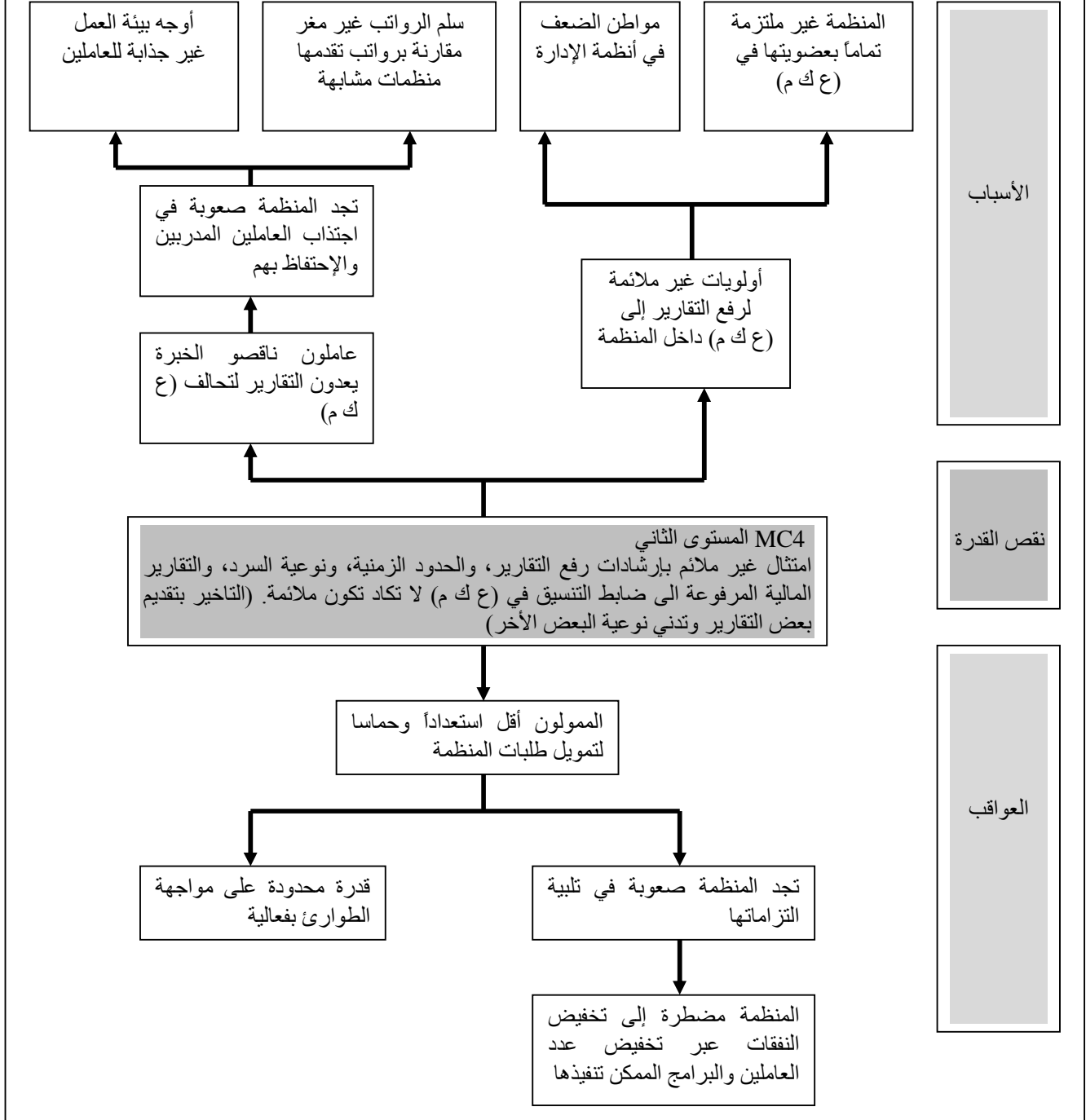
ح) ما يترتب على القيام بأية تغييرات مطلوبة من موارد ضرورية

إن تحليل الأسباب والنتائج الموصوف في الإطار رقم 12 طريقة مفيدة في تقويم أولوية النقص في القدرات. فهو يتفحص أسباب المشكلة وعواقب الإخفاق في معالجتها.

وما أن يقع اتفاق فريق كبار المدراء على قائمة أولويات الاحتياجات المتعلقة بتنمية القدرات حتى يتوجب عرضها على مجلس الأمناء أو الهيئة الإدارية للمنظمة. وهذا أمر حيوي لضمان كون مشاريع تنمية القدرات اللاحقة تلقى الدعم الكامل من الهيئة الإدارية للمنظمة.

الإطار رقم 12: تحليل الأسباب والنتائج

يمكن لدراسة تحليل الأسباب والعواقب (والذي يشار إليه أحياناً بعبارة تحليل الأسباب والنتائج) أن تستعمل للنظر في عناصر القدرة التي تبدي مستوى متدن. ويمكن أن يساعد على تحديد الأسباب الجذرية للنقص في القدرة (أنظر العامل د. أعلاه) وأن يساعد على تحديد النتائج البعيدة الأجل لعجز المنظمة عن معالجة النقص (أنظر العامل أ. أعلاه). يمكن لفريق (ت ق ت) أن يقوم بالدراسة. يبين المثال المدرج أدناه أسباب وعواقب منظمة لا تمثل امتثالاً لائقاً بإرشادات (ع ك م) المتعلقة برفع التقارير من جدول التزامات العضوية. MC4



ت). وينبغي لورشة العمل هذه أن تشتمل على مناقشة للعواقب المتوقعة من التدخلات؛ تحديد القوى التي قد تقاوم التغيير أو تدعمه ووضع استراتيجية للتعامل مع هذه القوى.

خلال هذه المرحلة يجب على فريق (ت ق ت) أن:

- يساعد المنظمة على توليد خيارات لمعالجة نواقص القدرة المدرجة على قائمة الأولويات
- يساعد المنظمة على الحسم بين هذه الخيارات، استناداً إلى تحليل العواقب المقصودة وغير المقصودة.

وفي هذه المرحلة يستطيع الميسر الخارجي أن:

- يدعم فريق (ت ق ت) في المهام المذكورة أعلاه

المرحلة الرابعة: مراجعة وتقرير حول عملية (ت ق ت) ونواتجها

6-4-1-تقرير عن نواتج (ت ق ت)

بعد أن يتم اتفاق مجلس الأمناء أو الهيئة الإدارية على قائمة أولويات الاحتياجات المتعلقة بتنمية القدرات يجب إعداد تقرير حول النواتج ورفعها إلى ضابط تنمية القدرات في (ع ك م). وينبغي أن يشتمل التقرير على العملية المتبعة وتفسير النتائج بالنسبة إلى كل عنصر من عناصر القدرة.

خلال هذه المرحلة يجب على فريق (ت ق ت) أن:

- يعد التقرير بصورة جماعية

وفي هذه المرحلة يستطيع الميسر الخارجي أن:

- يدعم فريق (ت ق ت) في المهام المذكورة أعلاه

6-4-2-مراجعة عملية (ت ق ت)

يجب أن يجري كبار المدراء مراجعة لعملية (ت ق ت). وقد ينضم الميسر الخارجي إلى المراجعة. ينبغي أن تقاس فعالية كامل عملية (ت ق ت) وفقاً للنوايا الواردة في نصوص التفويض.

ينبغي لمراجعة عملية (ت ق ت) أن:

- تتفحص مدى تحقيق الأهداف
- تعلق على العملية (من حيث علاقتها بنصوص التفويض)
- تحدد تكاليف العملية ومكاسبها
- تحدد الدروس المستخلصة

وينبغي أن يطلع على نتائج المراجعة ضابط تنمية القدرات الذي يقوم بدوره بإطلاع فريق توجيه تنمية القدرات بغية التعرف إلى كيفية تعديل العملية والإرشاد في عمليات (ت ق ت) المستقبلية.

خلال هذه المرحلة ينبغي على فريق (ت ق ت) أن:

- يسهم في المراجعة

- يعاون في إعداد التقرير

وفي هذه المرحلة يستطيع الميسر الخارجي أن:

- يدعم الفريق الإداري في التخطيط لمراجعة عملية (ت ق ت) وتسهيلها.

المرحلة الخامسة: التخطيط لتدخلات الخطوة الثانية

6-5-1-ورشة عمل التخطيط

يجب أن تعقد ورشة عمل تشاركية على المستوى التنظيمي بغية وضع خطة للتدخلات العملية والواقعية الهادفة إلى معالجة احتياجات تنمية القدرات التي تم إدراجها على قائمة الأولويات خلال عملية (ت ق ت)

(ت). وينبغي لورشة العمل هذه أن تشتمل على مناقشة للعواقب المتوقعة من التدخلات؛ تحديد القوى التي قد تقاوم التغيير أو تدعمه ووضع استراتيجية للتعامل مع هذه القوى.

خلال هذه المرحلة يجب على فريق (ت ق ت) أن:

- يساعد المنظمة على توليد خيارات لمعالجة نواقص القدرة المدرجة على قائمة الأولويات
 - يساعد المنظمة على الحسم بين هذه الخيارات، استناداً إلى تحليل العواقب المقصودة وغير المقصودة.
- وفي هذه المرحلة يستطيع الميسر الخارجي أن:
- يدعم فريق (ت ق ت) في المهام المذكورة أعلاه

6-5-2- الإعداد لطلب تمويل الخطوة الثانية

- سيتم إعداد الإرشادات المتعلقة بهذه العملية في أوائل العام 2008 وإرسالها إلى أعضاء تحالف (ع ك م) ومنتدياته.

المرحلة السادسة: دمج نتائج عملية (ت ق ت) في الاستراتيجية التنظيمية والخطط والموازنات السنوية

6-6-1- الدمج في الاستراتيجية التنظيمية، والخطط والموازنات السنوية

لا بد للتدخلات الهادفة إلى تنمية القدرات من أن تدمج في عمليات التخطيط الشكلية، والخطط الاستراتيجية والسنوية. ويجب أن يتأكد كبار المدراء من حصول ذلك.

يجب أن تتم مناقشة الخطط النهائية مع فريق (ت ق ت) وتوزع على أوسع نطاق في المنظمة. خلال هذه المرحلة يجب على فريق (ت ق ت) أن:

- يدعم الفريق الإداري في دمج التدخلات الهادفة إلى تنمية القدرات في عمليات التخطيط في المنظمة.

ويستدعي التنفيذ وضع التدخلات الهادفة إلى تنمية القدرات موضع التنفيذ. وهذه مسؤولية كبار المدراء.

6-6-2- استقالة فريق (ت ق ت)

بعد أن قاد هذا الفريق المنظمة عبر الخطوة الأولى من عملية (ت ق ت) وأوصلها إلى المرحلة التالية من طلب التمويل لبرامج الخطوة الثانية، فمن الأليق به أن يستقيل.

مسرد لغوي:

تدقيق: عملية نفتيش يقوم بها خبير مستقل على وظيفة تنظيمية للتأكد من أن المنظمة تمتثل للمعايير المتفق عليها.

القدرة: مقدار ما تستطيع منظمة ما أن "تقوم بشيء"

بناء القدرة: عملية مكونة من أنشطة صريحة لتقوية قدرة منظمة ما لتصبح أفعال في تحقيق أهدافها. ويركز بناء القدرة على بناء قدرة المنظمة في مجال من ثلاثة مجالات مترابطة:

- الأداء البرامجي
- التنظيم الداخلي
- الصلات الخارجية

نقص القدرة: الفرق بين المستوى المقوم لتطور منظمة ما ومستوى قدراتها الواقعية للتطور

مبادرة تنمية القدرات (م ت ق): برنامج متعدد الخطوات أطلقه تحالف (ع ك م) الدولي في بداية العام 2008. والهدف من (م ت ق) هو أساساً تعزيز قدرة المنظمات الأعضاء في تحالف (ع ك م) ومندوباته لتخفيف وقع الطوارئ والتمكن من مواجهتها.

ضابط تنمية القدرات (ض ت ق): النقطة المحورية داخل مكتب تنسيق (ع ك م) يتولى الإشراف ويقدم الدعم للبرامج والأنشطة التي سيقوم بها أعضاء ومندوبات تحالف (ع ك م) الدولي خلال فترة مبادرة تنمية القدرات. أهم عناصر دوره تشمل على:

- الإشراف والدعم لعمليات الخطوة الأولى والثانية
- مطابقة المعلومات، ومراجعتها، وتقديم التوصيات لفريق توجيه تنمية القدرات حول اقتراحات التمويل في الخطوة الأولى والخطوة الثانية
- الإشراف والدعم لتنمية آليات تبادل الخبرات وتشجيع التعلم المتبادل بالنسبة إلى تنمية القدرات داخل التحالف.
- العمل كسكرتير لفريق توجيه تنمية القدرات ومستشار له.

فريق توجيه تنمية القدرات: فريق توجيهي مشكل للإشراف على مبادرة تنمية القدرات في تحالف (ع ك م) الدولي. يتألف من أفراد من أعضاء (ع ك م) الدولي ذوي خبرة خاصة في تنمية القدرات وممثلين لمختلف المنظورات الإقليمية الموجودة داخل تحالف (ع ك م) الدولي.

نموذج دورة الحياة: نموذج لفهم المنظمات مبني على فكرة أن المنظمات تنمو عبر عدة مراحل نمائية بما يشابه أحوال البشر. ويصف النموذج عشر مراحل نمائية لكل منها خصائصها المميزة.

تقويم القدرات التنظيمية (ت ق ت): عملية تقوم من خلالها منظمة ما قدراتها.

فريق (ت ق ت): مجموعة صغيرة مؤلفة من 4 إلى 6 أشخاص تتولى إدارة عملية (ت ق ت) من قبل المنظمة (أنظر القسم 6، المرحلة 1-4)

أداة (ت ق ت): هي أداة custom-designed لتقويم قدرات المنظمات بالقياس إلى رسالتها، ومبدأ الجهوزية للكوارث وأدوار استجابة أعضاء (ع ك م)، (أنظر القسم 5).

نموذج الدوائر الثلاث: إطار تصوري لفهم المنظمات. تمثل الدوائر الثلاث المتقاطعة برامج المنظمة وأنشطتها، تنظيمها الداخلي وعلاقتها الخارجية. وتضم الدوائر الثلاث معاً العناصر الأساسية لقدرة المنظمة وهي تقع ضمن السياق الأوسع أو البيئة الخارجية.

مطابقة المعلومات triangulation: ينبغي أن تكون الغاية من كل تحليل للبيانات تحديد أكثر من مصدر معلومات لكل نتيجة مستخلصة. ويطلق على هذه العملية عبارة مطابقة المعلومات وهي تنطوي على البحث عن الدلائل المثبتة التي تؤكد النتائج. مثال ذلك، أن تتم مطابقة المعلومات المتحصلة من المقابلات مع البيانات المتحصلة من تقارير مكتوبة أو مقابلة مع فرد أو مجموعة أخرى.

الملحق الأول

إجراءات تقديم طلب إلى مكتب تنسيق (ع ك م) لتمويل أنشطة خلال الخطوة الأولى من مبادرة (ع ك م) لتنمية القدرات

إرشادات: إملأ هذه الاستمارة وقدمها مع الوثائق التالية إلى ضابط تنمية القدرات في مكتب تنسيق (ع ك م) *Barbara Wetsig, bwe@act-intl.org*.

- نصوص تفويض (ت ق ت)، (أنظر القسم 6-1-3 من "دليل أعضاء (ع ك م) الذين يقومون بعملية تقويم القدرات التنظيمية"
- ميزانية (ت ق ت)
- السيرة المهنية للميسر الذي تم اختياره، أو السير المهنية لكافة الميسرين المحتملين إذا لم يكن الاختيار قد حصل بعد.
- كتاب التزام من المدير التنفيذي لمنظمتكم ومجلس الإدارة
- كتاب دعم من المنتدى المحلي أو الإقليمي ل(ع ك م) إذا ما وجد منتدى كهذا في بلدكم.

التاريخ:

المبلغ المطلوب: دولار أمريكي

الموارد التي تسهمون بها:

اسم المنظمة العضو في (ع ك م):

السنة التي تمت فيها الموافقة على عضوية (ع ك م):

العنوان:

الشخص الذي يقدم الطلب (إسمه، ولقبه):

الهاتف والبريد الإلكتروني:

اسم الميسر الخارجي (في حال كان معروفاً):

الهاتف والبريد الإلكتروني:

بأية لغة تفضلون الحصول على أداة التقويم والدليل؟

الإنكليزية الفرنسية الإسبانية العربية

اسم الشخص المسؤول عن المالية:

الهاتف والبريد الإلكتروني:

تفاصيل المصرف:

• اسم المصرف وعنوانه

• اسم الحساب ورقمه

• سويفت كود

الرجاء الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. صف تجربتك السابقة في مواجهة الكارثة.
2. ماذا فعلت منظماتكم من حيث تنمية القدرة خلال السنتين الماضيتين؟
3. إذا كانت منظماتكم قد قامت بعملية تقويم للقدرة خلال السنتين الماضيتين، ماذا كانت نتيجة التقويم؟
4. كيف ترون أن مبادرة تنمية القدرات التي أطلقها (ع ك م) تضيف قيمة إلى تجربتكم؟
5. هل يوجد أعضاء آخرون في تحالف (ع ك م) في بلدكم؟ ----- إذا كان الجواب بالإيجاب، فهل تناقشتم معه في اهتمامكم بالقيام بعملية تقويم القدرة التنظيمية بواسطة مبادرة (ع ك م)؟