



أداة (ع ك م) لتقويم القدرات التنظيمية

تستعمل بالتضافر مع: دليل أعضاء ومنتديات (ع ك م) الدولي الذين يقومون بعملية تقويم القدرات التنظيمية

مسودة الصيغة النهائية
13 شباط 2008

الجدول رقم 1: التزامات العضوية

الغرض من هذا الجدول هو قيام الأعضاء بتقويم امتثالهم للالتزامات التي تعهدوا بها في اتفاقية (ع ك م) للتعاون. الأعضاء كافة ملزمون بملء هذا الجدول كجزء من الخطوة الأولى من مبادرة تنمية القدرات. ولما كانت اتفاقية (ع ك م) للتعاون عرضة لإعادة النظر بغية أخذ السياسات والمبادئ المعتمدة من قبل لجنة الطوارئ (ع ك م) في عين الاعتبار، لذلك يمكن أن تضاف عناصر إضافية إلى الصيغ اللاحقة من هذا الجدول.

المرجعية	عنصر القدرة	مصدر المعلومات	1 طور الولادة	2 طور النمو	3 طور النضج	4 طور النضج التام
MC1	إدراك رسالة (ع ك م) ومضمون سياساته (أنظر دليل (ت ق ت) للاطلاع على قائمة بـسياسات (ع ك م) المقبولة	استمارة أسئلة أو مقابلات مع كل العاملين، أو مع نموذج تمثيلي للعاملين	<ul style="list-style-type: none"> حفنة من العاملين يدركون ماهية رسالة (ع ك م) العاملون لا يعرفون مضمون سياسات (ع ك م) لا معلومات/دورات تدريبية لزيادة معلومات العاملين 	<ul style="list-style-type: none"> أقل من نصف العاملين يدركون ماهية رسالة (ع ك م) مع أن بعض العاملين يدركون مضمون سياسات (ع ك م) فإن معظمهم لا يعرفونها المعلومات/الدورات التدريبية لا تعقد تكراراً لإبقاء العاملين على اطلاع. 	<ul style="list-style-type: none"> معظم العاملين يدركون رسالة (ع ك م) مع أن معظم العاملين يدركون مضمون بعض سياسات (ع ك م) فإن القليل منهم على علم بمضمون كل السياسات تعقد دورات تدريبية بانتظام لزيادة معلومات العاملين. 	كل العاملين مطلعون على رسالة (ع ك م) وسياساته ويتمهون بها
MC2	معرفة اتفاقية التعاون مع (ع ك م) والوفاء بها.	استمارة أسئلة أو مقابلات مع كل العاملين، أو مع نموذج تمثيلي للعاملين	<ul style="list-style-type: none"> المدير وحده على علم باتفاقية التعاون مع (ع ك م) وبالادوار والمسؤوليات الملزمين بها كعضو ممول أو منفذ لا تقوم المنظمة إلا بالقليل من أدوارها ومسؤولياتها كما هي مدرجة في كل قسم إما من حيث التمويل أو من حيث التنفيذ (تبعاً للحالة) 	<ul style="list-style-type: none"> بعض العاملين مطلعون على اتفاقية التعاون مع (ع ك م) وعلى أدوارهم/مسؤولياتهم إما كعضو ممول أو منفذ. تفي المنظمة بنصف التزاماتها المنصوص عنها في كل قسم على الأقل، (تبعاً للحالة) 	<ul style="list-style-type: none"> معظم العاملين مطلعون على اتفاقية التعاون مع (ع ك م) وعلى أدوارهم/مسؤولياتهم إما كعضو ممول أو منفذ. تفي المنظمة بأكثر من نصف التزاماتها المنصوص عنها في كل قسم على الأقل، (تبعاً للحالة) 	كل العاملين مطلعون على اتفاقية التعاون مع (ع ك م) وعلى أدوارهم/مسؤولياتهم إما كعضو ممول أو منفذ. تفي المنظمة بكامل التزاماتها المنصوص عنها في كل قسم على الأقل، إما من حيث التمويل أو التنفيذ (تبعاً للحالة)

MC3	بروز (ع ك م)	تفكر/مراجعة من قبل العاملين في الظهور بالعلاقة مع الأصول (من	العضوية في (ع ك م) الدولية غير المنظمة	العضوية في (ع ك م) الدولية ظاهرة في معظم المنظمات	العضوية في (ع ك م) الدولية ظاهرة في كل المظاهر العامة للمنظمة وتقوم المنظمة بإظهار هويتها كعضو في (ع ك م)
-----	--------------	--	--	---	---

الدولية بصورة إيجابية (مع الحفاظ على هويتها الخاصة)				مبان، ومركبات، إلخ.) والاتصالات (المكتوبة والشفوية) والمنحنى البياني للمنظمة في البلد. مقابلات مع مسؤولين أساسيين في منظمات أخرى في البلد.		
<ul style="list-style-type: none"> • تنسق المنظمة أنشطتها • تنسيقاً جيداً مع أعضاء (ع ك م) الآخرين وغالباً ما تقوم بدور نشيط • تشارك المنظمة دائماً في الاجتماعات التعاونية • وكثيراً ما تستضيف وتدعم الأنشطة التعاونية مباشرة • تدعم المنظمة بصورة نشطة تشكيل منتدى تسهيلات للاجتماع ووقتاً من العاملين فيها لتحقيق ذلك. 	<ul style="list-style-type: none"> • تنسق المنظمة أنشطتها غالباً مع أعضاء (ع ك م) الآخرين • لا تشارك المنظمة غالباً في الاجتماعات التعاونية • تدعم المنظمة بصورة نشطة تشكيل منتدى 	<ul style="list-style-type: none"> • تنسق المنظمة أنشطتها أحياناً مع أعضاء (ع ك م) الآخرين • المنظمة لا تشارك إلا بصورة متقطعة في الاجتماعات التعاونية • المنظمة لا تدعم بصورة نشطة تشكيل منتدى 	<ul style="list-style-type: none"> • المنظمة لا تنسق أنشطتها مع أعضاء (ع ك م) الآخرين • المنظمة لا تشارك في الاجتماعات التعاونية • المنظمة لا تدعم تشكيل منتدى 	تفكر/مراجعة من قبل كبار المدراء. مقابلات مع رؤساء أعضاء آخرين في تحالف (ع ك م)	التنسيق مع أعضاء (ع ك م) الآخرين (في بلدان لا وجود فيها لمنتديات (ع ك م))	MC4

<ul style="list-style-type: none"> • تقوم المنظمة بدور كامل وناشط في اجتماعات المنتدى وأنشطته • تقدم المنظمة بانتظام تسهيلات وموارد بشرية لدعم عمل المنتدى 	<ul style="list-style-type: none"> • المنظمة تحضر بانتظام اجتماعات المنتدى وأنشطته • تقوم المنظمة بدور نشط في اجتماعات المنتدى وأنشطته • لا تقدم المنظمة بانتظام 	<ul style="list-style-type: none"> • المنظمة تحضر بانتظام اجتماعات المنتدى ولكن ثمة قليل من الاتساق في من يمثل المنظمة • لا يسهم ممثل المنظمة بشيء 	<ul style="list-style-type: none"> • المنظمة لا تحضر إلا نادراً اجتماعات المنتدى • العاملون في المنظمة لا يعرفون شيئاً عن الإرشادات الخاصة 	تفكر/مراجعة من قبل كبار المدراء. مقابلات مع العاملين في أعضاء آخرين في المنتدى	المشاركة في منتديات (ع ك م) في بلدان توجد فيها منتديات	MC5
--	---	--	--	--	--	-----

			<p>بسياسة مننديات (ع ك م) الإقليمية والوطنية</p>	<p>يذكر في المناقشات</p> <ul style="list-style-type: none"> ● قلة من العاملين في المنظمة يلمون بالإرشادات الخاصة بسياسة مننديات (ع ك م) الإقليمية والوطنية 	<p>تسهيلات وموارد بشرية لدعم عمل المنندى</p> <ul style="list-style-type: none"> ● معظم العاملين في المنظمة يلمون بالإرشادات الخاصة بسياسة مننديات (ع ك م) الإقليمية والوطنية 	<p>كل العاملين في المنظمة يلمون بالإرشادات الخاصة بسياسة مننديات (ع ك م) الإقليمية والوطنية</p>
MC6	الامتثال لإجراءات النداء	تفكر/مراجعة من قبل كبار المدراء، ودوائر البرامج وجمع التبرعات وسواهم من العاملين ذوي الصلة. مقابلات مع العاملين ذوي الصلة في مكتب تنسيق تحالف (ع ك م)	المنظمة لا تمتثل أو قليلاً ما تمتثل بإجراءات النداء الخاصة بتحالف (ع ك م). نوعية المقترحات وتوقيتها الزمني ومن جملة ذلك الميزانية تعاني من التقصير الجدي	تمتثل المنظمة أحياناً بإجراءات النداء الخاصة بتحالف (ع ك م) وتوجيهاته. نوعية المقترحات وتوقيتها الزمني ومن جملة ذلك الميزانية متدنية وتحتاج إلى مراجعة	تمتثل المنظمة عادة بإجراءات النداء الخاصة بتحالف (ع ك م) وتوجيهاته. نوعية المقترحات وتوقيتها الزمني ومن جملة ذلك الميزانية مقبولة	تمتثل المنظمة دائماً بإجراءات النداء الخاصة بتحالف (ع ك م) وتوجيهاته. نوعية المقترحات وتوقيتها الزمني ومن جملة ذلك الميزانية ممتازة دائماً
MC7	الامتثال لقواعد رفع التقارير الخاصة بتحالف (ع ك م)	تفكر/مراجعة من قبل العاملين. مقابلات مع العاملين ذوي الصلة في مكتب تنسيق تحالف (ع ك م)	لا تظهر المنظمة إلا القليل من الامتثال بتوجيهات رفع التقارير. التوقيت الزمني ونوعية التقارير العملية والمالية المرفوعة إلى مكتب تنسيق (ع ك م) تعاني من التقصير الجدي (مثال ذلك الكثير من التقارير متأخرة كثيراً والتقارير المرفوعة رديئة النوعية)	امتثال غير ملائم بتوجيهات رفع التقارير. التوقيت الزمني ونوعية التقارير العملية والمالية المرفوعة إلى مكتب تنسيق (ع ك م) لا تكاد تكون ملائمة (مثال ذلك أن بعض التقارير متأخرة كثيراً ونوعية بعض التقارير المقدمة رديئة)	التوقيت الزمني ونوعية التقارير العملية والمالية المرفوعة إلى مكتب تنسيق (ع ك م) مقبولة. التقارير تقدم في أوقاتها إجمالاً، ونوعيتها مقبولة وإن كان من الممكن تحسينها	التوقيت الزمني ونوعية التقارير العملية والمالية المرفوعة إلى مكتب تنسيق (ع ك م) ممتازة دائماً.

MC8	الامتثال بقواعد سلوك (ع ك م) حول الاستغلال الجنسي وسوء استعمال السلطة والفساد	تفكر/مراجعة من قبل كبار المدراء. استمارة أسئلة أو مقابلات مع كل العاملين أو عينة تمثيلية من العاملين	إدراك وتطبيق متدن لقواعد سلوك (ع ك م)	ثمة إدراك لقواعد السلوك ولكن التطبيق أقل من ملائم	إدراك وقواعد السلوك ومستوى التطبيق ممتازان.
			<ul style="list-style-type: none"> ● أكثرية العاملين لا يعرفون شيئاً عن قواعد السلوك. ● قواعد السلوك ليست جزءاً من عملية الاستخدام ● خروقات قواعد السلوك لا 	<ul style="list-style-type: none"> ● كثير من العاملين لا يعرفون شيئاً عن قواعد السلوك. ● قواعد السلوك ليست جزءاً من معظم عمليات الاستخدام ● خروقات قواعد السلوك لا يتم 	<ul style="list-style-type: none"> ● كل العاملين يعرفون قواعد السلوك ● قواعد السلوك جزء من كل عمليات الاستخدام ● مراقبة قواعد السلوك تجري

			يتم التحقيق فيها أو مراقبتها	التحقيق فيها أو مراقبتها بصورة متماسكة	● مراقبة قواعد السلوك تجري عادة وقد تم التحقيق في بعض الخروقات ولكن من الممكن تحسين الإثنين	● مراقبة قواعد السلوك تجري باستمرار ويتم التحقيق في الخروقات بصورة متماسكة ● مراقبة قواعد السلوك تجري باستمرار ويطلب التحقيق من الشركاء المنفذين
MC9	الامتثال بسياسة الجندر (لم تفر هذه السياسة نهائياً ولكن المؤشرات الممكنة مدرجة هنا)	تفكر/مراجعة من قبل كبار المدراء العاملين في البرامج، كل العاملات وسواهن من العاملين ذوي الصلة	إدراك وتطبيق متدن لسياسة الجندر ● أكثرية العاملين لا يعرفون شيئاً عن هذه السياسة ● بيانات المنظمة وبرامجها غير مقسمة وفقاً للسن والجنس ● البرامج لا تشرك النساء، والبنات، والصبيان، والرجال في تصميم البرامج، وتنفيذها، ومراقبتها وتقويمها. ● سياسات استخدام العاملين، وتنمية قدراتهم، وثقافة المنظمة تنثي النساء عن تولي مناصب صنع القرار. ● لا نساء في مناصب صنع القرار	ثمة إدراك لسياسة الجندر ولكن مستوى التطبيق أقل من الملائم ● كثير من العاملين لا يعرفون شيئاً عن هذه السياسة ● بعض بيانات المنظمة وبرامجها مقسم وفقاً للسن والجنس ● بعض البرامج تشرك النساء، والبنات، والصبيان، والرجال في تصميم البرامج، وتنفيذها، ومراقبتها وتقويمها. ● أدخلت بعض التغييرات على سياسات استخدام العاملين، وتنمية قدراتهم لإزالة العوائق من أمام النساء. ولكن ثقافة المنظمة ما زالت كما هي وهي تنثي النساء عن تولي مناصب صنع القرار. ● لا نساء في مناصب صنع القرار	إدراك وتطبيق سياسة الجندر ملائم ولكن ثمة مجال للتحسين ● معظم العاملين يعرفون أحكام هذه السياسة ● معظم بيانات المنظمة وبرامجها مقسم وفقاً للسن والجنس ● معظم البرامج تشرك النساء، والبنات، والصبيان، والرجال في تصميم البرامج، وتنفيذها، ومراقبتها وتقويمها. ● سياسات استخدام العاملين، وتنمية قدراتهم تشجع النساء على تولي مناصب صنع القرار. ولكن لبعض أوجه ثقافة تأثير في ثني النساء عن تولي مناصب صنع القرار. ● نساء قليلات في مناصب صنع القرار	إدراك لسياسة الجندر والحماية ومستوى التطبيق ممتاز ● كل العاملين يعرفون أحكام هذه السياسة ● كل بيانات المنظمة وبرامجها مقسم وفقاً للسن والجنس، كل البرامج تشرك النساء، والبنات، والصبيان، والرجال في تصميم البرامج، وتنفيذها، ومراقبتها وتقويمها ● سياسات استخدام العاملين، وتنمية قدراتهم تشجع النساء على تولي مناصب صنع القرار. ● تم التوصل إلى ما يشبه التوازن في مناصب صنع القرار

MC10	الامتثال بسياسة (ع ك م) حيال فيروس نقص المناعة والإيدز)	تفكر/مراجعة من قبل كبار المدراء وأولئك المسؤولين عن الإيدز في المنظمة. استمارة أسئلة أو مقابلات إما مع كافة العاملين أو مع عينة تمثيلية	لا امتثال بنصوص سياسة (ع ك م) حول فيروس نقص المناعة في أعمال الإغاثة والطوارئ	امتثال ببعض نصوص سياسة (ع ك م) حول فيروس نقص المناعة في أعمال الإغاثة والطوارئ ولكن لا بد من معالجة عدة نقاط	الامتثال بمعظم نصوص سياسة (ع ك م) حول فيروس نقص المناعة في أعمال الإغاثة والطوارئ ولكن ثمة مجال للتحسين بالنسبة إلى بعض أوجه السياسة	امتثال ممتاز بسياسة (ع ك م) حول فيروس نقص المناعة في أعمال الإغاثة والطوارئ
-------------	---	---	---	--	--	---

<p>الامتثال بامتياز بمبادئ (ع ك م) التوجيهية حول المساعدة المادية</p>	<p>التزام بمعظم أحكام مبادئ (ع ك م) حول المساعدة المادية ولكن ما تزال هناك حاجة إلى التحسين في بعض الأوجه</p>	<p>التزام ببعض أحكام مبادئ (ع ك م) حول المساعدة المادية ولكن ما تزال هناك حاجة إلى تناول المزيد منها</p>	<p>لا امتثال بمبادئ (ع ك م) التوجيهية حول المساعدة المادية</p>	<p>للعاملين تفكر/مراجعة من قبل العاملين. مقابلات مع العاملين ذوي الصلة في مكتب تنسيق (ع ك م)</p>	<p>الامتثال بالمبادئ التوجيهية حول المساعدات المادية</p>	<p>MC11</p>
<ul style="list-style-type: none"> كل العاملين مطلعون اطلاقاً وافياً على قواعد السلوك والميثاق الإنساني دورات الإطلاع والتدريب تتم بصورة منتظمة تطلع المنظمة المعنيين على حقوقهم بالنسبة إلى قواعد السلوك في كافة برامجها. 	<ul style="list-style-type: none"> الكثير من العاملين مطلعون اطلاقاً وافياً على قواعد السلوك والميثاق الإنساني ثمة بعض الإطلاع والتدريب ولكن هناك حاجة إلى المزيد بدأت المنظمة تطلع المعنيين على حقوقهم بالنسبة إلى قواعد السلوك ولكن هذا محصور في قلة من البرامج 	<ul style="list-style-type: none"> مع أن الكثير من العاملين يدركون قواعد السلوك والميثاق الإنساني فإن قلة منهم مطلعون اطلاقاً وافياً لا إطلاع ولا تدريب للعاملين لا يطلع المعنيون على حقوقهم بالنسبة إلى قواعد السلوك 	<ul style="list-style-type: none"> معظم العاملين غير مدركين لقواعد السلوك والميثاق الإنساني لا إطلاع ولا تدريب للعاملين 	<ul style="list-style-type: none"> أستمارة أسئلة أو مقابلات مع كافة العاملين أو مع عيّنة تمثيلية للعاملين 	<p>إدراك لقواعد السلوك الخاصة بالمنظمات غير الحكومية/الصليب الأحمر وميثاق SPHERE الإنساني</p>	<p>MC12</p>

<ul style="list-style-type: none"> آليات مراقبة الالتزام ومراجعتها متطورة جداً أن قواعد السلوك والميثاق الإنساني يتم الالتزام بهما دائماً 	<ul style="list-style-type: none"> آليات مراقبة الالتزام ومراجعتها ملائمة ولكن من الممكن تحسينها ثمة مؤشرات على أن قواعد السلوك والميثاق الإنساني لا يتم الالتزام بهما دائماً 	<ul style="list-style-type: none"> آليات مراقبة الالتزام ومراجعتها غير متطورة ثمة مؤشرات على أن قواعد السلوك والميثاق الإنساني لا يتم الالتزام بهما دائماً. 	<ul style="list-style-type: none"> لا وجود لآلية مراقبة الالتزام أو مراجعته ثمة مؤشرات على أن قواعد السلوك والميثاق الإنساني لا يتم الالتزام بهما 	<p>تفكر/مراجعة من قبل كبار المدراء. أستمارة أسئلة أو مقابلات مع كافة العاملين أو مع عيّنة تمثيلية للعاملين</p>	<p>التزام بقواعد سلوك المنظمات غير الحكومية/الصليب الأحمر وميثاق SPHERE الإنساني</p>	<p>MC13</p>
<ul style="list-style-type: none"> تخطط كل البرامج، وتنفذ، وتراقب، وتقوم بالنسبة إلى معايير SPHERE تم بلوغ المعايير أو تخطيها في 	<ul style="list-style-type: none"> تخطط معظم البرامج، وتنفذ، وتراقب، وتقوم بالنسبة إلى معايير SPHERE 	<ul style="list-style-type: none"> تخطط بعض البرامج، وتنفذ، وتراقب، وتقوم بالنسبة إلى معايير SPHERE 	<ul style="list-style-type: none"> لا تخطط أية برامج، ولا تنفذ، أو تراقب، أو تقوم بالنسبة إلى معايير SPHERE 	<p>تفكر/مراجعة من قبل كبار المدراء والعاملين في البرنامج والمشروع</p>	<p>بلوغ مستويات SPHERE</p>	<p>MC14</p>

كافة البرامج	<ul style="list-style-type: none"> • بعض هذه البرامج لا تبلغ المعايير ولا تتخطاها 	<ul style="list-style-type: none"> • بعض هذه البرامج التي تمت مراقبتها لا تبلغ المعايير ولا تتخطاها 				
--------------	--	--	--	--	--	--

ملاحظات:

ملاحظات:

الجدول رقم 2: قدرات الجهوزية للكوارث ومواجهتها

الغاية من هذا الجدول هو تمكين الأعضاء من تقويم قدراتهم بالنسبة إلى الغاية الجوهرية لرسالة (ع ك م). ومن الإلزامي على كافة الأعضاء إتمام هذا الجدول كجزء من الخطوة الأولى لمبادرة تنمية القدرات

مستوى القدرة

المرجعية	عنصر القدرة	مصدر المعلومات	1 طور الولادة	2 طور النمو	3 طور النضوج	4 طور النضج التام
DPR1	الخبرة في الجهوزية	تفكر/مراجعة من قبل الإدارة	ليس للمنظمة أية خبرة حديثة	للمنظمة خبرة حديثة في الجهوزية	للمنظمة خبرة لا يستهان بها	المنظمة دائمة الانخراط في مشاريع الجهوزية للكوارث

	للكوارث	والعاملين في البرنامج	(في السنوات الخمس الأخيرة) للانخراط المباشر في مشاريع الجهوزية للكوارث	للكوارث لكنها لم تبدأ بعد في إدراج الجهوزية للكوارث في صلب عملها	وقد نجحت في إدراج هذه الجهوزية في صلب عملها
DPR2	إدراك المخاطر والانعطابيات	تفكر/مراجعة من قبل الإدارة والعاملين في البرنامج	لم تقم المنظمة بمراجعة للمخاطر والانعطابيات	قامت المنظمة بمراجعة المخاطر والانعطابيات ولكن المراجعة لم تكن شاملة (استثنت بعض المناطق و/أو مصادر المعلومات)	قامت المنظمة بمراجعة شاملة للمخاطر والانعطابيات، وهي تقوم بتحديث المعلومات بصورة منتظمة وتستعمل التحليل أساساً لوضع خطط المشاريع
DPR3	الارتباط بالمنتديات والهيئات الوطنية المهمة بالجهوزية للكوارث	تفكر/مراجعة من قبل الإدارة والعاملين في البرنامج. مقابلات مع رئيس المنتدى الوطني للجهوزية للكوارث ومواجهتها مع وكالات أخرى.	ليس للمنظمة صلات بمنتديات الجهوزية للكوارث ومواجهتها (ومن جملتها منتديات (ع ك م))	للمنظمة صلات بالمنتديات والوكالات الوطنية الخاصة بالجهوزية للكوارث ومواجهتها ولكنها لا تتعاون في المشاريع المشتركة مع بقية أعضاء المنتدى وليس لها دور محدد في خطط المنتدى أو في الخطط الوطنية	تشارك المنظمة بنشاط في المنتديات الوطنية الخاصة بالجهوزية للكوارث ومواجهتها و تتعاون في المشاريع المشتركة مع بقية أعضاء المنتدى ولها دور محدد في خطط المنتدى أو في الخطط الوطنية

DPR4	موضع البرامج الحالية لعضو (ع ك م) وشركائه بالنسبة إلى مناطق المخاطر الكبرى والانعطابية	تفكر/مراجعة من قبل الإدارة والعاملين في برنامج أعضاء (ع ك م) والعاملين في شركائها الوطنيين/المحليين. مقابلات مع رئيس المنتدى الوطني للجهوزية للكوارث ومواجهتها. مقابلات	تقع البرامج الحالية في مناطق متدنية المخاطر والانعطابية. ولا تملك المنظمة إلا القليل من المعرفة عن مناطق مرتفعة المخاطر، والصلات التنظيمية مع تلك المناطق محدودة جداً	تشتمل البرامج الحالية على مناطق مرتفعة المخاطر والانعطابية ولكن معظم مشاريعها يظل في مناطق متدنية المخاطر والانعطابية نسبياً. ولا تملك المنظمة إلا القليل من المعرفة عن مناطق مرتفعة المخاطر، والصلات التنظيمية مع تلك المناطق محدودة جداً	تقع الكتلة الكبرى من مشاريع المنظمة في مناطق المخاطر والانعطابية العليا. معرفتها عن المناطق المرتفعة المخاطر والانعطابية ممتازة.
-------------	--	---	---	--	--

				مع وكالات أخرى.	عمل الجهوزية للكوارث والتخفيف من مخاطر الكوارث الذي يقوم به الشركاء المحليون/الوطنيون	DPR5
كل شركاء المنظمة المحليين/الوطنيين يقومون ببرامج جهوزية للكوارث أو تقليص لمخاطرها، وقد نجحوا في إدراج برامج كهذه في صلب عمل منظماتهم	معظم شركاء المنظمة المحليين/الوطنيين يقومون ببرامج جهوزية للكوارث أو تقليص لمخاطرها، وقد شرع البعض منهم إدراج برامج كهذه في صلب عمل منظماتهم	بعض شركاء المنظمة المحليين/الوطنيين يقومون ببرامج جهوزية للكوارث أو تقليص لمخاطرها، وقد بدأ البعض منهم يحاول إدراج برامج كهذه في صلب عمل منظماتهم	لم يرق أي من شركاء المنظمة المحليين/الوطنيين بأية برامج جهوزية للكوارث، أو التقليص من مخاطرها، ولا حاول أن يدرج برامج كهذه في صلب عمل منظماتهم	تفكر/مراجعة من قبل الإدارة والعاملين في برنامج عضو (ع ك م) ومن قبل الإدارة والعاملين في برنامج المنظمات الشريكة الوطنية/المحلية		
المنظمة واسعة الخبرة في عمليات مواجهة الكوارث وهي غالباً ما تتخبط فيها في مختلف أنحاء البلد. وللمنظمة والعاملين فيها قدرات تنظيمية قوية على مواجهة الكوارث.	للمنظمة خبرة مباشرة لا يستهان بها وحديثة العهد في عمليات مواجهة الكوارث. وتنفذ خطط لتنمية قدرات المنظمة والعاملين فيها على مواجهة الكوارث، وتطور	للمنظمة خبرة مباشرة حديثة العهد في عمليات مواجهة الكوارث. وقد وضعت خطط لتنمية قدرات المنظمة والعاملين فيها على مواجهة الكوارث	ليس للمنظمة أية خبرة مباشرة حديثة العهد (في غضون السنوات الخمس الأخيرة) في عمليات مواجهة الكوارث. قدرات المنظمة والعاملين فيها على المواجهة الفعالة محدودة جداً	تفكر/مراجعة من قبل الإدارة والعاملين في البرنامج	الخبرة في الاستجابة للكوارث	DPR6

البرامج الحالية تغطي كل القطاعات الحيوية. للمنظمة القدرة على المواجهة الفعالة بالنسبة إلى كل هذه القطاعات.	البرامج الحالية تغطي معظم القطاعات الحيوية. للمنظمة القدرة على المواجهة الفعالة بالنسبة إلى هذه القطاعات.	البرامج الحالية تغطي نصف القطاعات الحيوية. للمنظمة القدرة على المواجهة الفعالة بالنسبة إلى هذه القطاعات.	البرامج الحالية لا تغطي أي من القطاعات الحيوية. قدرة المنظمة على المواجهة الفعالة بالنسبة إلى هذه القطاعات محدودة جداً.	تفكر/مراجعة من قبل الإدارة والعاملين في البرنامج	تغطية القطاعات "الحوية" بواسطة البرامج الحالية (القطاعات الحيوية= الصحة، الغذاء، الماء والصرف الصحي، الأمن الغذائي، المأوى، الحماية والصحة النفسية/الدعم النفسي الاجتماعي	DPR7
• كل العاملين في	• العديد من العاملين في	• بعض العاملين في	• ليس لأي من العاملين	تفكر/مراجعة من قبل	الكفاءة التقنية للعاملين	DPR8

	في البرامج/القطاعات	الإدارة، البرنامج، ودوائر الموارد البشرية والعاملين	في البرنامج/القطاع مؤهلات تقنية/مهنية ذات صلة بمجال مسؤوليته • لم يتلق أي من العاملين ذوي الصلة أي تدريب خلال السنتين المنصرمتين في الجهوزية للكوارث ومواجهتها.	البرنامج/القطاع يمتلك مؤهلات تقنية/مهنية ذات صلة بمجال مسؤوليته • بعض العاملين ذوي الصلة قد تلقى تدريباً خلال السنتين المنصرمتين في الجهوزية للكوارث ومواجهتها.	البرنامج/القطاع يمتلك مؤهلات تقنية/مهنية ذات صلة بمجال مسؤوليته • كل العاملين ذوي الصلة قد تلقى تدريباً خلال السنتين المنصرمتين في الجهوزية للكوارث ومواجهتها.	البرنامج/القطاع يمتلك مؤهلات تقنية/مهنية ذات صلة بمجال مسؤولياتهم • كل العاملين ذوي الصلة قد يتلقون تدريباً منتظماً في الجهوزية للكوارث ومواجهتها.
DPR9	تفهم الدور والموقع النسبي للملائم في مواجهة الكوارث	تفكر/مراجعة من قبل الإدارة والعاملين في البرنامج. مقابلات مع رئيس منتدى الجهوزية للكوارث ومواجهتها. مقابلات مع وكالات أخرى	المنظمة غير واضحة بالنسبة إلى الأدوار التي تتوي أن تقوم بها أو يطلب أن تقوم بها في حال حدوث كوارث محتملة ومواطن قوتها بالنسبة إلى وكالات أخرى. ولكن هذه لم تدمج بعد في صلب خططها الاستراتيجية والطارئة.	تمتلك المنظمة فكرة ما بالنسبة إلى الأدوار التي تتوي أن تقوم بها أو يطلب أن تقوم بها في حال حدوث كوارث محتملة ومواطن قوتها بالنسبة إلى وكالات أخرى. ولكن هذه لم تدمج بعد في صلب خططها الاستراتيجية والطارئة.	تمتلك المنظمة فكرة واضحة بالنسبة إلى الأدوار التي تتوي أن تقوم بها أو يطلب أن تقوم بها في حال حدوث كوارث محتملة ومواطن قوتها بالنسبة إلى وكالات أخرى. وقد أدمجت هذه إدماجاً كلياً في صلب خططها الاستراتيجية والطارئة.	تمتلك المنظمة فكرة واضحة بالنسبة إلى الأدوار التي تتوي أن تقوم بها أو يطلب أن تقوم بها في حال حدوث كوارث محتملة ومواطن قوتها بالنسبة إلى وكالات أخرى. وقد أدمجت هذه إدماجاً كلياً في صلب خططها الاستراتيجية والطارئة.
DPR10	إعداد الخطط البديلة لمواجهة الكوارث	تفكر/مراجعة من قبل الإدارة والعاملين في البرنامج	لم تحاول المنظمة بعد إعداد خطة بديلة لمواجهة الكوارث	أعدت المنظمة خطة بديلة لمواجهة الكوارث/هي في طور إعداد خطة كهذه. ولكنها لا تغطي كل أجزاء المنظمة و/أو أن العملية لم تنجز بعد.	أعدت المنظمة خطة بديلة لمواجهة الكوارث. ولكن بعض أجزائها لم تراجع مؤخراً وتحتاج إلى تحديث.	أعدت المنظمة خطة بديلة شاملة لمواجهة الكوارث وهي تخضع للتحديث بانتظام.
DPR11	تقويم احتياجات الطوارئ	تفكر/مراجعة من قبل الإدارة والعاملين في البرنامج	لم تحدد المنظمة الفرق التي تكون مسؤولة عن القيام بعملية تقويم اولي للطوارئ، أو التقويمات المفصلة للطوارئ	حددت المنظمة الفرق التي تكون مسؤولة عن القيام بعملية تقويم اولي للطوارئ، وما يليها من التقويمات المفصلة للطوارئ • التمثيل النسائي ضئيل في الفرق • ترتيبات التعبئة غير واضحة وهم لم يتدربوا معاً • طرق تقويم الاحتياجات لا تميز بين حاجات النساء، والبنات، والصبيان، والرجال.	حددت المنظمة سلفاً الفرق التي تكون مسؤولة عن القيام بعملية تقويم اولي للطوارئ، وما يليها من التقويمات المفصلة للطوارئ • التمثيل النسائي غير واف في الفرق • تلقى البعض منهم تدريباً في تقويم الاحتياجات • ترتيبات تعبئتهم واضحة وهم يتدربون معاً بانتظام في الكوارث. • كل طرق تقويم الاحتياجات	حددت المنظمة سلفاً الفرق الكاملة التدريب التي تكون مسؤولة عن القيام بعملية تقويم اولي للطوارئ، وما يليها من التقويمات المفصلة للطوارئ • تمثيل الجنسين شبه متكافئ في الفرق • ترتيبات تعبئتهم واضحة وهم يتدربون معاً بانتظام في الكوارث. • كل طرق تقويم الاحتياجات

<p>تقويتها بنجاح للتعامل مع زيادة سريعة للقدرة في حال الكارثة.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ستكون هذه الأنظمة قادرة على العمل في حال وقوع معظم أنواع الكوارث. 	<p>المعلومات وتقويتها للتعامل مع الكوارث المحتملة ومع الحاجة إلى زيادة سريعة للقدرة في حال وقوع كارثة</p> <ul style="list-style-type: none"> • ولا يزال من المطلوب إكمال بعض العمل الضروري لتمكينها من التعامل مع أوضاع كارثية. • بعض أوجه الأنظمة ما تزال عرضة للعطب في الكوارث 	<p>للتعامل مع الكوارث المحتملة ومع الحاجة إلى زيادة سريعة للقدرة في حال وقوع كارثة</p> <ul style="list-style-type: none"> • ثمة مجال كبير للتقوية الضرورية بغية تمكينها من النجاة من الضرر/أو التعامل مع الوضع الكارثي. • أنظمة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات • أنظمة المعلومات عرضة للعطب في الكوارث التي تؤثر في أنظمة الهاتف الوطنية. 	<p>لم تتم مراجعتها وتقويتها للتعامل مع كارثة ومع الحاجة إلى زيادة سريعة للقدرة في حال وقوع كارثة</p> <ul style="list-style-type: none"> • أنظمة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات عرضة للعطب في الكوارث التي تؤثر في أنظمة الهاتف الوطنية. 	<p>مقابلات مع اختصاصيين في الاتصالات</p>	<p>والاتصالات على التعامل مع الكوارث والحاجة إلى زيادة سريعة للقدرة في حال الكارثة.</p>
--	--	--	--	--	---

<p>أفلحت المنظمة في تطوير علاقاتها مع تشكيلة من مصادر التمويل الدولية والمحلية التي ستكون قادرة على الوصول إليها في حال وقوع كارثة وتكمّل بذلك التمويل عبر (ع ك م)</p> <ul style="list-style-type: none"> • تمتلك المنظمة أموالاً احتياطية للطوارئ من شأنها أن تكون ملائمة لتمويل أنشطة المواجهة الأولية حتى في الكوارث الكبرى 	<p>في حال وقوع كارثة كبرى ستكون المنظمة محتاجة للاعتماد إلى حد كبير على التمويل المتوفر من صندوق (ع ك م) للمواجهة السريعة وما يمكن أن يجمع من خلال نداء (ع ك م)</p> <ul style="list-style-type: none"> • مساعي تطوير مصادر تمويل بديلة قد نجحت ومن المحتمل أن تولد تمويلاً تكملياً من تشكيلة من المصادر • تمتلك المنظمة أموالاً احتياطية للطوارئ من شأنها أن تكون ملائمة لتمويل أنشطة المواجهة الأولية في الكوارث المحدودة 	<p>في حال وقوع كارثة كبرى ستكون المنظمة محتاجة للاعتماد إلى حد كبير على التمويل المتوفر من صندوق (ع ك م) للمواجهة السريعة وما يمكن أن يجمع من خلال نداء (ع ك م)</p> <ul style="list-style-type: none"> • لم تصل المساعي المبذولة لتوفير مصادر تمويل بديلة إلا إلى نجاح محدود • تمتلك المنظمة أموالاً احتياطية للطوارئ ولكنها محدودة وإجراءات الإفراج عنها غير واضحة 	<p>في حال وقوع كارثة كبرى ستكون المنظمة محتاجة للاعتماد كلياً على التمويل المتوفر من صندوق (ع ك م) للمواجهة السريعة وما يمكن أن يجمع من خلال نداء (ع ك م)</p> <ul style="list-style-type: none"> • لم تبذل أية مساع لتوفير مصادر تمويل بديلة • لا تملك المنظمة أموالاً احتياطية للطوارئ لتمويل أنشطة المواجهة الأولية 	<p>تفكر/مراجعة من قبل الإدارة والعاملين في البرنامج والمسؤولين عن جمع التبرعات</p>	<p>DPR16</p> <p>الوصول إلى موارد التمويل لتحقيق زيادة سريعة للقدرة في حال كارثة كبرى</p>
---	--	---	---	--	---

DPR17	فعالية الشركاء الوطنيين والمحليين في مواجهة الكوارث	تفكر/مراجعة من قبل الإدارة والعاملين في البرنامج والعاملين في شركاء المنظمة الوطنيين/المحليين	لا يملك أي من الشركاء الوطنيين/المحليين أية تجربة يعتد بها أو أية كفاءة في مواجهة للكوارث	يمتلك بعض الشركاء الوطنيين/المحليين خبرة وكفاءة لا يستهان بهما في مواجهة الكوارث	العديد من الشركاء المحليين/الوطنيين يمتلكون خبرة وكفاءة لا يستهان بهما في مواجهة الكوارث	كل الشركاء الوطنيين/المحليين يمتلكون خبرة وكفاءة لا يستهان بهما في مواجهة الكوارث
DPR18	اختبار إجراءات مواجهة للكوارث	تفكر/مراجعة من قبل الإدارة وكافة العاملين	لا تقوم المنظمة أبداً بأية تدريبات أو تمرينات لاختبار فعالية إجراءاتها لمواجهة الكوارث	نادراً ما تقوم المنظمة بتدريبات وتمرينات لاختبار فعاليتها لإجراءاتها لمواجهة الكوارث ولكنها لا تنظم بصورة منتظمة.	تقوم المنظمة بتدريبات وتمرينات لاختبار فعاليتها لإجراءاتها لمواجهة الكوارث بصورة منتظمة	تقوم المنظمة تكراراً بتدريبات وتمرينات لاختبار فعاليتها لإجراءاتها لمواجهة الكوارث بصورة منتظمة
DPR19	نوعية برامج الاستجابة	تفكر/مراجعة من قبل الإدارة والعاملين في البرنامج	لا يبلغ أي من برامج المنظمة لمواجهة الطوارئ الحد الأدنى لمعايير Sphere أو يتخطاها	لا يبلغ إلا البعض من برامج المنظمة لمواجهة الطوارئ الحد الأدنى لمعايير Sphere أو يتخطاها	يبلغ معظم برامج المنظمة لمواجهة الطوارئ الحد الأدنى لمعايير Sphere أو يتخطاها	يبلغ كل برامج المنظمة لمواجهة الطوارئ الحد الأدنى لمعايير Sphere أو يتخطاها
DPR20	الامتثال لإطار IASC للمساواة بين الجندر (دليل IASC للجندر)	تفكر/مراجعة من قبل الإدارة والعاملين في البرنامج	<ul style="list-style-type: none"> العاملون في المنظمة لا يعلمون شيئاً عن دليل الجندر IASC وإطاره الخاص بالمساواة بين الجنسين في البرمجة برامج مواجهة لا تمتثل بأي وجه من وجوه إطار IASC 	<ul style="list-style-type: none"> بعض العاملين في المنظمة على علم بدليل الجندر IASC وإطاره الخاص بالمساواة بين الجنسين في البرمجة بعض برامج مواجهة تمتثل بوجه أو اثنين فحسب من وجوه إطار IASC 	<ul style="list-style-type: none"> العديد من العاملين في المنظمة على علم بدليل الجندر IASC وإطاره الخاص بالمساواة بين الجنسين في البرمجة برامج مواجهة تمتثل بنصف أوجه إطار IASC لا أكثر 	<ul style="list-style-type: none"> العديد من العاملين في المنظمة على علم بدليل الجندر IASC وإطاره الخاص بالمساواة بين الجنسين في البرمجة برامج مواجهة تمتثل بكل أوجه إطار IASC
DPR21	الامتثال للمبادئ المقبولة عموماً في الممارسة الفضلى في العمل الإنساني المركز على الحماية (ALNAP,) (UNHCR, etc.)	تفكر/مراجعة من قبل الإدارة والعاملين في البرنامج	<ul style="list-style-type: none"> العاملون في المنظمة لا يعلمون شيئاً عن مخاطر الحماية الكامنة في الإطار أو يمكن أن تكون كامنة داخل برامجهم برامج مواجهة تحتوي على عناصر ربما زادت من المخاطر على السكان المنكوبين 	<ul style="list-style-type: none"> بعض العاملين في المنظمة يدركون مخاطر الحماية الكامنة في الإطار أو يمكن أن تكون كامنة داخل برامجهم تدرك المنظمة مسائل الحماية في برامجها ولكن برامج مواجهة ما تزال تحتوي على عناصر تمثل خطراً 	<ul style="list-style-type: none"> كثير من العاملين في المنظمة يدركون مخاطر الحماية الكامنة في الإطار أو يمكن أن تكون كامنة داخل برامجهم تدرك المنظمة مسائل الحماية في برامجها برامج مواجهة لا تعالج كل احتياجات الحماية معالجة كاملة 	<ul style="list-style-type: none"> كل العاملين في المنظمة يدركون مخاطر الحماية الكامنة في الإطار أو يمكن أن تكون كامنة داخل برامجهم تدرك المنظمة مسائل الحماية في برامجها إدراكاً تاماً برامج مواجهة لا تحتوي على أي عناصر قد تشكل خطراً على السكان
DPR22	معالجة القضايا	تفكر/مراجعة من قبل	العاملون في المنظمة لا	بعض العاملين في المنظمة	العديد من العاملين في	كل العاملين في المنظمة

البيئية.	الإدارة والعاملين في البرنامج	يعلمون شيئاً عن المخاطر البيئية الكامنة في الإطار أو يمكن أن تكون كامنة داخل برامجهم	يدركون المخاطر البيئية الكامنة في الإطار أو يمكن أن تكون كامنة داخل برامجهم	المنظمة يدركون المخاطر البيئية الكامنة في الإطار أو يمكن أن تكون كامنة داخل برامجهم	يدركون المخاطر البيئية الكامنة في الإطار أو يمكن أن تكون كامنة داخل برامجهم
<p>DPR23</p> <p>برمجة حساسة بالنسبة إلى النزاع (لا تؤذ)</p>	<p>تفكر/مراجعة من قبل الإدارة والعاملين في البرنامج. مقابلات مع ممثلي وكالات أخرى عملية في المنطقة نفسها وممثلين عن السكان المنكوبين</p>	<p>العاملون في المنظمة لا يعلمون شيئاً عن مبدأ "لا تؤذ" والدور الذي قد تلعبه البرامج الإنسانية في خفض التوترات والنزاع أو زيادتهما.</p> <p>برامج المواجهة تحتوي على عناصر من شأنها أن تزيد التوترات والنزاع فعلياً</p>	<p>بعض العاملين في المنظمة يعرفون مبدأ "لا تؤذ" والدور الذي قد تلعبه البرامج الإنسانية في خفض التوترات والنزاع أو زيادتهما</p> <p>تدرك المنظمة الحاجة إلى برامج حساسة بالنسبة إلى النزاع، ولكن بعض البرامج لا تزال تحتوي على عناصر تزيد فعلياً من التوترات والنزاع.</p>	<p>معظم العاملين في المنظمة يعرفون مبدأ "لا تؤذ" والدور الذي قد تلعبه البرامج الإنسانية في خفض التوترات والنزاع أو زيادتهما</p> <p>تدرك المنظمة الحاجة إلى برامج حساسة بالنسبة إلى النزاع، وتقوم بتغيير طريقة تصميم البرامج</p> <p>بعض البرامج تحتوي على عناصر قد تزيد التوترات والنزاع.</p>	<p>كل العاملين في المنظمة يعرفون مبدأ "لا تؤذ" والدور الذي قد تلعبه البرامج الإنسانية في خفض التوترات والنزاع أو زيادتهما</p> <p>تدرك المنظمة الحاجة إلى برامج حساسة بالنسبة إلى النزاع، وقد غيرت طريقة تصميم البرامج</p> <p>لا يحتوي أي من البرامج على عناصر قد تزيد التوترات والنزاع.</p>
<p>DPR24</p> <p>الحيادية عن الحكومة وعن أية أطراف أخرى ضالعة في نزاع</p>	<p>تفكر/مراجعة من قبل مجلس الإدارة، والإدارة والعاملين. مقابلات مع ممثلي الحكومة والأحزاب المعارضة، وسواها من هيئات المجتمع المدني</p>	<p>ينظر إلى المنظمة باعتبارها وثيقة الصلة إما بالحكومة أو بسواها من الأطراف الممكنة في نزاع، ومن شأن هذا أن يعرقل دورها الإنساني في حال نشوب نزاع.</p>	<p>ينظر إلى المنظمة باعتبارها على صلة إما بالحكومة أو بسواها من الأطراف الممكنة في نزاع ومن شأن هذا أن يعرقل دورها الإنساني في حال نشوب نزاع.</p> <p>لا يدرك الجمهور العام رسالة المنظمة وموقفها غير المنحاز</p>	<p>ينظر إلى المنظمة باعتبارها غير ذات صلة لا بالحكومة ولا بسواها من الأطراف الممكنة في نزاع</p> <p>مع أن الجمهور العام يدرك رسالة المنظمة وموقفها غير المنحاز، فإن هذه النظرة محصورة ببعض الجماعات/المناطق</p>	<p>ينظر إلى المنظمة باعتبارها مستقلة عن الحكومة وعن سواها من الأطراف الممكنة في نزاع</p> <p>تنظر معظم قطاعات الجمهور العام إلى المنظمة ورسالتها، وموقفها غير المنحاز، بعين التقدير</p>

<ul style="list-style-type: none"> • تملك المنظمة خطوطاً عريضة شاملة لإرشاداتها الأمنية التي تمتثل كلياً بمبادئ (ع ك م) الخاصة بالامن والسلامة PASS، ويتم تحديثها بانتظام • يعرف العاملون الإرشادات الأمنية تماماً ويتبعونها • يقوم عنصر من العاملين مكلف بوضوح بمسؤولية مراقبة الأمن والتأكد من سلامة العاملين 	<ul style="list-style-type: none"> • طورت المنظمة خطوطاً عريضة شاملة لإرشاداتها الأمنية التي تمتثل بقدر كبير، وليس كلياً، بمبادئ (ع ك م) الخاصة بالامن والسلامة PASS، ولا يتم تحديثها بانتظام • العاملون يعرفون أحكامها ولكنهم كثيراً ما لا يتبعونها • يقوم عنصر مدرب جيداً من العاملين بمسؤولية مراقبة الأمن والتأكد من سلامة العاملين ولكنه يشعر بأنه لا يحظى بالدعم المطلوب من الإدارة العليا. 	<ul style="list-style-type: none"> • طورت المنظمة خطوطاً عريضة لإرشاداتها الأمنية ولكنها غير شاملة وقليلة الامتثال بمبادئ (ع ك م) الخاصة بالامن والسلامة PASS • العديد من العاملين لا يعرفون أحكامها • كلف عنصر من العاملين بمسؤولية مراقبة الأمن والتأكد من سلامة العاملين ولكنه لم يدرّب ولا يعرف دوره بوضوح 	<ul style="list-style-type: none"> • ليس للمنظمة أية إرشادات عامة للأمن • لا وجود لأي عنصر من العاملين يتولى مسؤولية مراقبة الأمن وتأمين سلامة العاملين 	تفكر/مراجعة من قبل الإدارة وكل العاملين	إجراءات وإرشادات عامة للأمن	DPR25
--	--	---	---	---	-----------------------------	-------

ملاحظات:

ملاحظات:

الجدول رقم 3: القدرات التنظيمية العامة

الغاية من هذا الجدول هو تمكين الأعضاء من تقويم قدراتهم بالنسبة إلى القدرات التنظيمية العامة. إذا قام أحد الأعضاء بعملية تقويم لقدراته التنظيمية العامة خلال السنتين الماضيتين ولا يرغب في تكرار هذه العملية، فقد يتقدم بطلب من ضابط تنمية القدرات الإذن بإغفال هذا الجدول كجزء من الخطوة الأولى من مبادرة تنمية القدرات.

مستوى القدرة

المرجعية	عنصر القدرة	مصدر المعلومات	1 طور الولادة	2 طور النمو	3 طور النضوج	4 طور النضج التام
GO1	فعالية مجلس الإدارة	تفكير/مراجعة من قبل مجلس الإدارة، كبار المدراء والعاملين	<ul style="list-style-type: none"> لا وجود لأي مجلس إدارة أو هيئة مستقلة لتقدم توجه للسياسة أو الإشراف العام 	<ul style="list-style-type: none"> تم تحديد أعضاء مجلس الإدارة أو الهيئة المستقلة ولكنهم لم يتولوا بعد دور القيادة يحاول مجلس الإدارة القيام بالإدارة التفصيلية بدلاً من توفير الإشراف العام 	<ul style="list-style-type: none"> عضوية مجلس الإدارة مستقرة وتعمل بانتظام المجلس قادر على تمييز دوره عن دور الإدارة يدرك المجلس مسؤوليته في توفير الإشراف العام وتمثيل مصالح المعنيين ولكنه لا يقوم بذلك بصورة متسقة آليات الحصول على التزويد من أصحاب المصلحة موجودة ولكنها لا تستعمل بصورة متسقة. 	<ul style="list-style-type: none"> يقدم مجلس الإدارة التوجه للسياسة والإشراف العام يقدم المجلس القابلية للمحاسبة والمصادقية. يتألف المجلس من أعضاء ملتزمين يمثلون مختلف مصالح المعنيين. يكاد عدد الإناث يتساوى مع عدد الذكور في المجلس توجد آليات للحصول على التزويد من المعنيين

<ul style="list-style-type: none"> بينت المنظمة بوضوح رسالتها/أهدافها التي يفهمها كل المعنيين تتسجم الاستراتيجيات والأهداف مع الرسالة، وهي واقعية وتظهر بصورة تصريح بالأهداف وبكيفية تحقيقها. يضع كبار المدراء الخطط التنفيذية بالمشاركة مع العاملين وسواهم من المعنيين الملانمين. للمنظمة خطة استراتيجية محدثة هي القاعدة الأولية لأنشطتها العملائية حصلت النساء على تمثيل جيد في عملية وضع الرسالة وقرارات التخطيط 	<ul style="list-style-type: none"> الرؤية والرسالة واضحتان بالنسبة إلى العاملين، والمعنيين، وسواهم من الجمهور. تتسجم الاستراتيجيات والأهداف مع الرسالة. عملية التخطيط التنفيذي ربما تمت بقيادة كبار المدراء وترتبط بعملية الموازنة مع بعض التزويد من قبل العاملين والمعنيين. تمثيل الإناث من العاملين غير واف في عملية وضع الرسالة وقرارات التخطيط 	<ul style="list-style-type: none"> يمكن توضيح الرؤية والرسالة داخلياً ولكنهما ليستا مفهومين على نطاق واسع عند الجمهور لا تنعكس الرسالة في التخطيط أو مهام الوظائف يتم التخطيط من قبل كبار المدراء من دون كبير تزويد من قبل العاملين أو المعنيين. تمثيل الإناث من العاملين ضعيف في عملية وضع الرسالة وقرارات التخطيط 	<ul style="list-style-type: none"> للمنظمة فكرة غائمة عن رؤيتها ورسالتها والإسهام الذي تحاول القيام به. لا يفهم الرسالة إلا واحد أو قلة من أعضاء مجلس الإدارة أو كبار المدراء 	<p>تفكر/مراجعة من قبل مجلس الإدارة، كبار المدراء والعاملين</p>	<p>GO2 الرسالة/الهدف</p>
<ul style="list-style-type: none"> المنظمة مسجلة بصورة قانونية وفقاً للقوانين المحلية. تستفيد المنظمة من الوضع القانوني والمالي المسموح به في ظل القانون المحلي. 	<ul style="list-style-type: none"> تدمج المنظمة استشارة الخبراء المختصين في صلب أجهزة التخطيط والإدارة تمتثل المنظمة إجمالاً بمتطلبات تقديم التقارير، والضرائب، والتصريح عن العمال. 	<ul style="list-style-type: none"> المنظمة مسجلة ولكنها لم تدمج بعد الاستشارة المالية والقانونية في صلب قرارات التخطيط والإدارة لا تمتثل المنظمة مع بعض متطلبات تقديم التقارير والتصريح عن العمال. 	<ul style="list-style-type: none"> ربما كانت المنظمة مسجلة أو غير مسجلة وفقاً للقوانين المحلية لا تستفيد المنظمة من أي وضع انتمائي أو ضرائبي مسموح في ظل القانون المحلي 	<p>تفكر/مراجعة من قبل مجلس الإدارة، كبار المدراء والعاملين ومقابلة مع المستشار القانوني</p>	<p>GO3 الوضع القانوني</p>

<p>المعنيون بالمنظمة محددون بوضوح تعترف المنظمة بالمجتمع والمعنيين الآخرين باعتبارهم شركاء نتائج تقويم احتياجات المجتمع تدمج في صلب عملية التخطيط يراجع المعنيون رسالة المنظمة واستراتيجياتها</p>	<ul style="list-style-type: none"> • المعنيون بالمنظمة محددون بوضوح وأراؤهم واحتياجاتهم تؤخذ في الحسبان عن التخطيط وصنع القرارات. • تقترب المنظمة من النظر إلى المجتمع والمعنيين الآخرين باعتبارهم شركاء. 	<ul style="list-style-type: none"> • صلات المنظمة بالمعنيين تتحسن. • بعض أعضاء المجتمع النافذين يستشارون أحياناً أو يدعون إلى المشاركة في بعض القرارات لأنه يظهر أنه لهم مصلحة في النتائج. 	<ul style="list-style-type: none"> • صلات المنظمة بالمعنيين ضعيفة. • تنتظر المنظمة إلى مجتمعها باعتباره مجرد مستفيدين مستكينين لا كشركاء محتملين • المنظمة عاجزة عن تحديد المعنيين الرئيسيين 	<p>تفكر/مراجعة من قبل مجلس الإدارة، كبار المدراء والعاملين</p>	<p>المعنيون</p> <p>GO4</p>
<p>يدرك مجلس الإدارة وكبار المدراء أدوارهم ومسؤولياتهم بوضوح كمشرفين على الإدارة العامة أسلوب قيادة كبار المدراء يعتمد المشاركة كبار المدراء مسؤولون أمام كافة المعنيين. القيادة قريبة من كافة المعنيين يقترب تمثيل الجنسين من التوازن في المراكز القيادية.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • علاقة كبار المدراء بالعاملين استشارية أكثر وقرارات الإدارة يتم تفويضها • يتفهم العاملون بصورة متزايدة صنع القرارات ولكنهم غير منخرطين بصورة منهجية في العملية. • تدرك القيادة أن من أهم أدوارها توفير الإشراف التوجيه العام ومراقبة الأداء، ولكنها ما تزال مهتمة بالسيطرة. • تبذل القيادة جهوداً إضافية للاتصال بالمعنيين وإشراكهم • العملات ضعيفات التمثيل في المراكز القيادية 	<ul style="list-style-type: none"> • معظم القرارات يتخذها مجلس الإدارة مرتكزاً إلى تزويد من واحد أو اثنين من العاملين. • لا يفقه العاملون تماماً كيف تتخذ الإدارة قراراتها • ما يزال العاملون ينظرون إلى القيادة باعتبارها توجيهية ومسيطرة، بدلاً من تمكينهم من التوجه الذاتي ومراقبة أدائهم • القيادة تعرف المعنيين ولكنها لا تضع نفسها تحت تصرفهم • العاملون الذكور وحدهم يحتلون كافة المراكز القيادية 	<ul style="list-style-type: none"> • ثمة فرد أو بضعة أفراد في المنظمة يسيطرون على معظم الوظائف • أسلوب الإداري توجيهي ويقوم العاملون بتوفير التزويد التقني بالدرجة الأولى • لا تفسر الإدارة غاية المنظمة بوضوح للعاملين • يفتقر الإدارة وكبار المدراء إلى فهم واضح لأدوارهم • تقتقر الإدارة إلى فهم مسؤوليتها بالنسبة إلى المعنيين 	<p>تفكر/مراجعة من قبل مجلس الإدارة، كبار المدراء والعاملين</p>	<p>القيادة</p> <p>GO5</p>

GO6	البنية التنظيمية والثقافة	تفكر/مراجعة من قبل مجلس الإدارة، كبار المدراء والعاملين	<ul style="list-style-type: none"> ليس للمنظمة بنية تنظيمية واضحة المعالم، وخطوط السلطة والمسؤولية ليست واضحة المعالم ليس للمنظمة سياسات إدارية ليس للمنظمة أجهزة لقياس التناسب بين الرسالة المعلنة والثقافة العملائية ليس للمنظمة جهاز يضمن انخراط العاملين في عملية صنع القرارات 	<ul style="list-style-type: none"> المنظمة بنية تنظيمية محددة ولكن خطوط السلطة والمسؤولية ما تزال غير واضحة المعالم، وما تزال السلطة تمارس من قبل فرد أو بضعة أفراد قلائل. طورت المنظمة أنظمة وسياسات، ولكنها لم تنفذ، أو هي لا تتبع بانتظام، ولم تخضع للمراجعة 	<ul style="list-style-type: none"> المنظمة بنية تنظيمية محددة ذات خطوط واضحة المعالم للسلطة والمسؤولية تشدد إدارة المنظمة على مجالات المسؤولية ولكنها لا تفوض السلطة الضرورية للأفراد كي تمكنهم من العمل بفعالية. لم تدمج المنظمة بفعالية البنية التنظيمية في مهام محددة ولا هي تستعملها لتقويم التطور التنظيمي أو تأمين محاسبة الأفراد. 	<ul style="list-style-type: none"> للمنظمة بنية تنظيمية محددة ذات خطوط واضحة المعالم للسلطة والمسؤولية سياسات الإدارة لتأمين تدقيق منتظم في التطور التنظيمي موجودة. ثمة أجهزة خاصة لقياس التناسب بين الرسالة المعلنة والثقافة العملائية بصورة منتظمة. ثمة أجهزة خاصة لتأمين انخراط العاملين انخراطاً ملائماً على جميع مستويات صنع القرارات. وللمنظمة أجهزة عملائية للتأكد من المحاسبة المتبادلة.
GO7	التخطيط	تفكر/مراجعة من قبل مجلس الإدارة، كبار المدراء والعاملين	<ul style="list-style-type: none"> تقوم المنظمة ببعض التخطيط ولكنها لا تستند إلا إلى القليل من التزويد من العاملين أو المعنيين تتخذ المنظمة القرارات وتخطط للأنشطة من دون الرجوع إلى الاستراتيجية المتفق عليها لتحقيق الرسالة لا يتم إلا القليل من التقويم للموارد المطلوبة للقيام بالأنشطة ما أن تنفذ الخطط فهي لا تخضع للمراجعة ولا للتعديل لا يتم التخطيط للموارد ولا تخصيصها بصورة ملائمة 	<ul style="list-style-type: none"> توضع خطط العمل السنوية وتتم مراجعتها من قبل كبار العاملين بالدرجة الأولى من دون الرجوع إلى خطط السنة السابقة، وتحليل الموارد المتاحة أو سوى هذا من العوامل التي يمكن أن تؤثر في التنفيذ. توضع الخطط السنوية استناداً إلى القليل من التزويد من المعنيين أو العاملين لا تتم المراقبة والخطط لا تراجع بعد التنفيذ ما يزال التخطيط قصير المدى ويستند إلى الموارد المتاحة 	<ul style="list-style-type: none"> يتم التخطيط الاستراتيجية والقصير الأجل من قبل كبار المدراء بالدرجة الأولى ربما قام العاملون والمعنيون ببعض التزويد في التخطيط ولكنهم لا يخرطون في عملية صنع القرارات. ثمة مراجعات ظرفية متقطعة لخطط التنفيذ. 	<ul style="list-style-type: none"> تؤخذ التزويدات الآتية من المعنيين المناسبين في الحسبان عند التخطيط خطط التنفيذ تعكس خطة استراتيجية. ويتم تحديث خطط التنفيذ. يتم التخطيط للموارد وتخصيصها بطريقة ملائمة. ثمة مرونة في تكييف الخطط وفقاً لنتائج عملية المراقبة
GO8	العاملون	تفكر/مراجعة من قبل كبار	<ul style="list-style-type: none"> لا توجد إجراءات نظامية لدفع رواتب العاملين 	<ul style="list-style-type: none"> أنظمة إدارة العاملين الأساسية موجودة ولكن عمليات التوظيف غير النظامية 	<ul style="list-style-type: none"> القيمة الاستراتيجية للموارد البشرية والحاجة 	<ul style="list-style-type: none"> معايير اختيار العاملين قائمة. وعملية اختيار العاملين محددة بوضوح.

<ul style="list-style-type: none"> عمليات الاختيار شفافة وتنافسية. مسؤوليات الوظائف محددة بوضوح يستخدم العاملون وفقاً لمسؤوليات كل وظيفة تشجع الإدارة الاحترام المتبادل بين العاملين. يدرك العاملون أن إجراءات المراجعة موجودة. تنظر العاملات كلهن إلى المنظمة باعتبارها مكاناً جذاباً للعمل فيه ويشعرن بالارتياح في داخلها. 	<ul style="list-style-type: none"> إلى دمج ممارسات قسم العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي لم يتم إدراكها تماماً بعد. كل أجهزة العاملين الضرورية منظمة ومنفذة وإن كانت تستعمل آليات غير نظامية أحياناً. أدمجت إجراءات المراجعة والاحترام المتبادل في صلب ثقافة المنظمة. ثمة برامج وإجراءات لجعل ثقافة المنظمة أكثر جاذبية للعاملات. ينظر العديد من الإناث العاملات إلى المنظمة باعتبارها مكاناً جذاباً للعمل فيه 	<p>مستمرة</p> <ul style="list-style-type: none"> لا يتم الإعلان عن المراكز الشاغرة خارجياً ولا توجد إجراءات معتادة لتحديد مؤهلات الاختيار، والتوظيف، والرواتب، وإنهاء الخدمات. لم تدمج إجراءات المراجعة والاحترام المتبادل في صلب ثقافة المنظمة أجهزة المنظمة وثقافتها ليست جذابة للعاملات غير أن المنظمة تطور برامج وإجراءات لتحسين الوضع 	<ul style="list-style-type: none"> ومكاسبهم أو لتدوين البيانات الخاصة بالعاملين لا وجود لإجراءات استخدام نظامية ليست عمليات اختيار العاملين وتوظيفهم محددة، أو شفافة أو تنافسية. لا وجود لإجراءات خاصة بالمراجعة أنظمة المنظمة وثقافتها غير جذابة للعاملات 	<p>المدراء والعاملين الموارد البشرية/فريق العاملين (وفي جملة ذلك تقويم منفصل لآراء العاملات</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ينخرط المعنيون والعاملون في تصميم البرنامج، وتنفيذه، ومراقبته، وتقويمه. تصميم البرنامج يشتمل على أنشطة المراقبة، والتقويم، ورفع التقارير. تعديلات البرنامج تعكس استعمال ما كشفت عنه المراقبة، والتقويم، والتقارير. 	<ul style="list-style-type: none"> يوجد جهاز شامل لتطوير المشاريع وتنفيذها يفرض الممولون أحياناً هذا الجهاز، أو ربما طورته المنظمة نفسها يستطيع أي من الجهازين أن يوفر المعلومات التي يطلبها الممول ويمكن من إجراء المراقبة والتقويم على أيدي العاملين يستشار المعنيون في تصميم البرنامج وينخرطون في عملية التنفيذ والتقويم. 	<ul style="list-style-type: none"> يتم تطوير المشاريع من ضمن إطار برنامجي عام تتم التقويمات استثنائياً بناء على طلب الممولين وعلى أيدي مقومين خارجيين. لا يتدخل المعنيون إلا بصفتهم متلقين للبرنامج لا وجود لجهاز شامل لتحديد غاية وأهداف البرامج/المشاريع أو مراقبة التقويم 	<ul style="list-style-type: none"> وضع البرامج خاضع لتوافر المانحين أو العاملين، مع القليل من التزويد من قبل المعنيين ويدار على أساس كل مشروع على حدة تصميم البرامج، وتنفيذها، ومراقبتها وتقويمها، إذا ما حدث، يتم بناء على متطلبات المانحين. 	<p>تفكر/مراجعة من قبل كبار المدراء والعاملين</p>	<p>وضع البرامج GO9</p>

<ul style="list-style-type: none"> الإجراءات والأدلاء الإدارية 	<ul style="list-style-type: none"> الأجهزة الإدارية منظمة 	<ul style="list-style-type: none"> الإجراءات الإدارية 	<ul style="list-style-type: none"> لا وجود لأي دليل إداري 	<p>تفكر/مراجعة</p>	<p>الإجراءات GO10</p>
---	--	--	--	--------------------	---------------------------

	الإدارية	من قبل كبار المدراء والعاملين	أو إجرائي الإجراءات الإدارية غير نظامية ويفتقر العاملون في المنظمة إلى فهم مشترك لها	تخضع لعملية تنظيم متزايد لا تستخدم الإجراءات الإدارية استعمالاً كاملاً.	وعاملة الإجراءات الإدارية والأدلاء موجودة ولكنها لا تستعمل بانتظام	موجودة. يتم الالتزام بالإجراءات الإدارية يتم تحديث الأدلاء والإجراءات بانتظام
GO11	إدارة المخاطر	تفكر/مراجعة من قبل كبار المدراء ودائرة المالية، والمدققين الداخليين/الخارجيين، دائرة البرامج والعاملين	التدقيق وجرده الموجودات يتمان بصورة غير منتظمة إذا ما حدثاً. لا يتم أي تدقيق خارجي. ليس لدى المنظمة أية خطط لوضع أجهزة إدارة للمخاطر (لتحديد المخاطر، وتقييمها ومواجهتها، ولا سيما ما يحول دون تحقيق الأهداف والتفويض، والرسالة)	ما يزال التدقيق وجرده الموجودات يحصلان بصورة متقطعة. التدقيق الخارجي يتم بطلب من الممولين. تنظر المنظمة في اعتماد أجهزة لإدارة المخاطر (لتحديد المخاطر، وتقييمها ومواجهتها، ولا سيما ما يحول دون تحقيق الأهداف والتفويض، والرسالة)	يتمج التدقيق وجرده الموجودات الآن في صلب أجهزة المنظمة. يتم التدقيق الخارجي سنوياً. تطور المنظمة أجهزة إدارة المخاطر (لتحديد المخاطر، وتقييمها ومواجهتها، ولا سيما ما يحول دون تحقيق الأهداف والتفويض، والرسالة)	يتم التدقيق وجرده الموجودات بانتظام يحتوي التدقيق السنوي على مراجعة للممارسات الإدارية. تطبق التوصيات المتعلقة بالممارسات الإدارية في التقرير السنوي للتدقيق الخارجي طورت المنظمة، وصادقت، وهي الآن تنفذ أجهزة إدارة المخاطر (لتحديد المخاطر، وتقييمها ومواجهتها، ولا سيما ما يحول دون تحقيق الأهداف والتفويض، والرسالة)
GO12	أجهزة المعلومات	تفكر/مراجعة من قبل كبار المدراء والعاملين وفريق تكنولوجيا المعلومات	لا وجود في المنظمة لأي جهاز لجمع البيانات، وتحليلها، ونشرها تجمع المعلومات يدوياً وبصورة عشوائية لا يتم تشاطر المعلومات مع المعنيين	إمكانيات استعمال البيانات غير مفهومة يوجد نظام معلومات إلكتروني بدائي ولكنه غير متاح لكافة العاملين تستعمل الحواسيب للكتابة وحفظ الحسابات في الدرجة الأولى.	يوجد جهاز عامل للمعلومات متاح لكافة العاملين ما يزال نظام المعلومات الإلكتروني يستعمل للكتابة وحفظ الحسابات ولكن أفراد العاملين يستعملون البيانات بصورة ظرفية فحسب.	تستعمل الأجهزة الموجودة لجمع البيانات، وتحليلها ورفع التقارير والمعلومات عنها. يعمل اختصاصيون متدربون على إدارة أجهزة المعلومات تستعمل الأجهزة لمعالجة المعلومات، ونشرها، واستقاء التزويد المرتجع منها.

GO13	رفع التقارير	تفكر/مراجعة	لا تطلع المنظمة المعنيين على	تقدم المنظمة معلومات حول	لا تمتلك المنظمة بعد نظاماً	للمنظمة القدرة على إنتاج
-------------	--------------	-------------	------------------------------	--------------------------	-----------------------------	--------------------------

	البرامجية	من قبل كبار المدراء والعاملين ودائرة البرامج	<ul style="list-style-type: none"> نتائج الأنشطة أو عمليات التقويم لا تشاطر المنظمة غيرها في المعلومات المستندة إلى العبر المستخلصة من الأنشطة وعمليات التقويم. لا تمتلك المنظمة القدرة على إعداد تقارير منتظمة حول الأنشطة وعمليات التقويم. 	<ul style="list-style-type: none"> الأنشطة وعمليات التقويم غيب الطلب من قبل الممولين. لا تشاطر المنظمة غيرها المعلومات حول الأنشطة إلا غيب الطلب. صيغة التقارير تعكس احتياجات الممولين. 	<ul style="list-style-type: none"> فعالاً تستطيع من خلاله تشاطر المعلومات حول العبر المستخلصة من تجربتها. تنشر المنظمة أحياناً نتائج أنشطتها وعملياتها التقييمية ولكنها لا تمتلك بعد استراتيجية لنشرها. طورت المنظمة بعض صيغ التقارير المرنة لتعكس احتياجات مختلف المعنيين. 	<ul style="list-style-type: none"> تقارير ملائمة تعد المنظمة بانتظام تقارير عن أنشطتها. تعد المنظمة بانتظام تقارير عن عمليات التقويم. تنشر المنظمة المعلومات عن عملياتها. صيغ التقارير مرنة، ومتنوعة استجابة لاحتياجات مختلف المعنيين إلى المعلومات.
GO14	تنمية الموارد البشرية	تفكر/مراجعة من قبل كبار المدراء والعاملين، ودائرة الموارد البشرية والموظفين	<ul style="list-style-type: none"> لا تقوم المنظمة بعمليات تقويم منهجية لأداء العاملين لتبني عليها خطط التغيير أو التحسين ليس ثمة كبير إدراك للعلاقة بين أداء العاملين وتحقيق أهداف المنظمة. 	<ul style="list-style-type: none"> هناك تناظر جيد بين مسؤوليات العاملين والمهارات المطلوبة. ربما وجد نظام تقويم للعاملين ولكنه غير مبني بالضرورة على الأداء الوظيفي حددت المنظمة الموارد التي تستطيع بواسطتها أن تقوم بعملية تدريب ظرفية للعاملين. سياسات إدارة الموظفين غير محددة لا تدريب للمتطوعين الذين يعملون للمنظمة 	<ul style="list-style-type: none"> للمنظمة نظام تقويم مرتكز إلى الأداء ولكنه لا يطبق دائماً ولا هو منصف. يعين العاملون في وظائفهم أو يرقون أحياناً وفقاً لأدائهم الوظيفي. تقوم احتياجات تنمية العاملين وتستعمل لتطوير خطط التدريب توفير التدريب للمتطوعين الذين يعملون للمنظمة استثنائي. 	<ul style="list-style-type: none"> توجد خطة لتنمية الموارد البشرية تدريب العاملين يركز إلى القدرة، والحاجات، والأهداف. هناك فرص لإدماج المهارات المكتسبة أثناء التدريب في بيئة العمل. تقويم الوظائف والترقيات تستند إلى الأداء وهو منصف سياسات الموظفين يتم الالتزام بها. خطة تنمية الموارد البشرية تضم المتطوعين العاملين في المنظمة.
GO15	إجراءات الموارد البشرية وممارساتها	تفكر/مراجعة من قبل كبار المدراء والعاملين، ودائرة الموارد البشرية والموظفين	<ul style="list-style-type: none"> أدوار العاملين الموجودين ومسؤولياتهم غير واضحة ومتغيرة يطلب من الموظفين المحدودي 	<ul style="list-style-type: none"> هناك بداية صلة بين مسؤوليات كبار العاملين والخبرة ولكن لا تزال هناك بعض الثغرات في متطلبات المهارات. 	<ul style="list-style-type: none"> الوظائف محددة بشكل جيد وموثقة في تحديد المسؤوليات الوظيفية وتحديد المهام كل المهارات الأساسية 	<ul style="list-style-type: none"> تحديد المسؤوليات الوظيفية موثق ويخضع للتحديث. المسؤوليات الوظيفية موضع احترام

<ul style="list-style-type: none"> • هناك صلات واضحة المعالم بين قدرات العاملين ورسالة المنظمة • الرواتب مهيكلة بوضوح وهي تنافسية • سياسة المكاسب موثقة ومطبقة • تمثل المنظمة بالنظم الضريبية المتعارفة ومتطلبات قوانين العمل. • يتم الإشراف بصورة منتظمة تستعمل إجراءات رفع المظالم وحل النزاعات عند الحاجة • هناك سياسة للصحة والسلامة. 	<ul style="list-style-type: none"> • المطلوب لآداء المهام الوظيفية موجودة في المنظمة هناك نظام تقويم على أساس الأداء ويعين العاملون ويرقون وفقاً للأداء. • يحدث بعض التخطيط للموارد البشرية ولكنه لا يزال غير مندمج مع الأداء الوظيفي أو عملية التخطيط الاستراتيجي • هناك خطة تدريبية تستند إلى تقويم احتياجات تطوير العاملين • الرواتب والمكاسب مهيكلة ولكنها ليست تنافسية كلياً. • تحترم الأنظمة الضريبية وتلك المتعلقة بالعمال إجمالاً • إجراءات رفع المظالم وإجراءات حل النزاعات تتبع بصورة استثنائية. 	<ul style="list-style-type: none"> • هناك تحديد لمسؤوليات الوظائف استناداً إلى فكرة المشرف عن العمل الذي يجب إنجازه. • نظام الأداء الوظيفي قد يكون موجوداً ولكنه غير مرتكز بالضرورة على الأداء كما هو محدد في مسؤوليات الوظيفة • حددت المنظمة بعض الموارد من أجل التدريب الظرفي للعاملين. • هناك بعض المكاسب ولكن الرواتب ليست تنافسية. • تحترم المنظمة بعض الأنظمة الضريبية وتلك المتعلقة بالعمال • إجراءات رفع المظالم وحل النزاعات موجودة ولكنها لا تستعمل 	<ul style="list-style-type: none"> • العدد أن يقوموا بمسؤوليات تتخطى خبرتهم وبعض المهام الجوهرية لا يقوم بها أحد. • مسؤوليات الوظائف والعمل غير موثقة • الأداء الوظيفي لا يقوم، ولا خطط لتحسين الأداء الوظيفي • العلاقة بين أداء العاملين وتحقيق أهداف برنامج المنظمة غير مدركة • الرواتب ليست تنافسية ولا وجود لمكاسب. • لا تحترم الأنظمة الضريبية ولا تلك المتعلقة بالعمال • لا وجود لآليات لرفع المظالم أو تسوية النزاعات 			
<p>تنوع المجتمع ينعكس في تركيبة مجلس الإدارة والعاملين</p>	<p>توجد بعض السياسات لتنوع مجلس الإدارة والعاملين ولكن تركيبتهم لا تعكس تماماً تركيبة المجتمع بعد</p>	<p>لا وجود لسياسة ولكن في بعض مستويات المنظمة يوجد إدرار واهتمام بقيمة تمثيل مختلف أعضاء المجتمع</p>	<p>العاملون ومجلس الإدارة لا يمثلون تنوع المجتمع أو مصالح المعنيين</p>	<p>تفكر/مراجعة من قبل كبار المدراء والعاملين، ودائرة الموارد البشرية والموظفين</p>	<p>التنوع</p>	<p>GO16</p>

<ul style="list-style-type: none"> • تعقد اجتماعات العاملين بانتظام • يشارك العاملون في قرارات الإدارة • يتم تشجيع العمل كفريق، ويتم تشاطر المعلومات بحرية بين كافة العاملين. • تشجع فرق العاملين على 	<ul style="list-style-type: none"> • ما تزال تسود ذهنية فوقية ويقوم كبار المدراء باتخاذ معظم القرارات الكبرى • تستعمل تشكيلة من طرق العمل • ثمة اعتراف بأن العاملين قادرين على تقديم اقتراحات مفيدة حول كيف يجب أن 	<ul style="list-style-type: none"> • المشرفون ينظمون العمل لا يولى ما يكفي من الاهتمام لسير العمل أو لتنظيم العمل بصورة واعية أبعد من خطط العمل. • توضع خطط للعمل الفردي، أو لعمل الوحدة، أو المشروع ولكن هذه الخطط لا تتسق عبر الوظائف. 	<ul style="list-style-type: none"> • لا يوجد إلا فهم ضئيل للحاجة إلى تنظيم العمل بطريقة تزيد عن مجرد إصدار التعليمات • لا وجود لآليات لتنسيق أنشطة عمل مختلف العاملين. • لا يوجد إلا فهم ضئيل لما يعنيه العمل كفريق • الاجتماعات غير منتظمة وليس 	<p>تفكر/مراجعة من قبل كبار المدراء والعاملين، ودائرة الموارد البشرية والموظفين</p>	<p>تنظيم العمل</p>	<p>GO17</p>
---	---	--	--	--	--------------------	-------------

المبادرة والدافعية الذاتية.	<ul style="list-style-type: none"> • ينظم عملهم. • ثمة تشجيع للعمل كفريق ويتم تشاطر خطط العمل على امتداد الوحدات ومواقع العمل. • التواصل مفتوح بين المستويات ويربط الوحدات التنظيمية/بهيكلية المشاريع. • يعرف العاملون كيف يشاركون في الاجتماعات وهم يدركون كيف تتخذ القرارات. 	<ul style="list-style-type: none"> • تنظم اجتماعات منتظمة للعاملين وفقاً لإجراءات معروفة. • يستشار بعض العاملين المختارين في بعض القرارات. • يتم التواصل داخل المنظمة على أساس غير نظامي. • يتنامى إدراك العاملين والإدارة لكون التواصل ينقطع أحياناً أو يتداخل. 	<ul style="list-style-type: none"> • لها غاية محددة سلفاً وأجندة، وهي تخضع لمصالح القلة ولا تصل إلى نتائج ملموسة • العاملون يقدمون التزويد التقني فقط ولا يد لهم في القرارات ولا يطلعون عليها • لا وجود لخطوط أو آليات نظامية معترف بها للتواصل داخل المنظمة. 			
<ul style="list-style-type: none"> • الإجراءات المالية وأنظمة رفع التقارير تعمل بشكل كامل • ثمة فئات محاسبية لفصل أموال المشاريع. 	<ul style="list-style-type: none"> • معظم أموال المنظمة منفصلة وهي تحاول إجمالاً تحاشي التمويل عبر المشاريع. • ثمة إجراءات مالية وأنظمة لرفع التقارير وهي تعمل جزئياً. 	<ul style="list-style-type: none"> • ثمة أنظمة تدوين مالية أساسية • ثمة فئات محاسبية وأموال المشاريع منفصلة ولكن بعض التمويل ما زال يحصل عبر المشاريع. 	<ul style="list-style-type: none"> • الإجراءات المالية للمنظمة ناقصة • حسابات المنظمة ليست مجهزة للمشاريع الفردية كما أن الأموال الشغالة ليست منفصلة 	تفكر/مراجعة من قبل كبار المدراء والعاملين، ودائرة المالية	المحاسبة	GO18

<ul style="list-style-type: none"> • عملية وضع الموازنة مندمجة في صلب خطط التنفيذ السنوية. • ثمة وحدة مالية خاصة لإعداد وإدارة وتنفيذ الموازنة السنوية. • تتم عمليات التوقع المالي السنوي • الموازنة السنوية تطبق • تخضع الموازنة للتحكم على أساس تنظيمي 	<ul style="list-style-type: none"> • المصاريف الكلية غالباً ما تباين توقعات الموازنة. • يستشار رؤساء الدوائر والوحدات من قبل المدير/المدراء الماليين في شأن التخطيط للموازنة والنققات. • الموازنة تعكس خطط البرنامج • تخضع الموازنة للرقابة على أساس تنظيمي • عملية وضع الموازنة لا 	<ul style="list-style-type: none"> • توضع الموازونات لأنشطة المشاريع ولكنها كثيراً ما تقصر عما مرصود أو تزيد • المدير التنفيذي أو المحاسب هو الوحيد الذي يعرف ويفهم معلومات الموازنة • لا وجود لوسائل تحكم في الموازونات. 	<ul style="list-style-type: none"> • الموازونات غير ملائمة وهي إذا ما وجدت فإنما توضع استجابة لمتطلبات المانحين • استعمال الموازونات كأداة إدارية ليس مفهوماً ومصداقية التوقعات موضع تساؤل. • لا وجود لوسائل تحكم في الموازونات • ليس للمنظمة أية وحدة مالية خاصة لوضع الموازونات وإدارتها. 	تفكر/مراجعة من قبل كبار المدراء والعاملين، ودائرة المالية	وضع الموازنة	GO19
---	--	--	---	---	--------------	------

تتضمن عملية وضع الموازنة على تحليل خاص بالجندر	تتضمن على تحليل خاص بالجندر.				
<ul style="list-style-type: none"> • أنظمة التحكم موجودة • أنظمة التحكم متبعة • آليات التجهيز موجودة ومتبعة • التدقيق الداخلي موجود ويتم بصورة منتظمة • التدقيق الخارجي موجود ويتم بصورة منتظمة • النفقات تخضع لتخصيص الحصص في المشروع 	<ul style="list-style-type: none"> • تملك المنظمة أنظمة تحكم مالية ملائمة وكذلك آليات تحكم بالموجودات. • تجرى عمليات التدقيق أو المراجعات المالية الخارجية دورياً غب طلب أحد الممولين. • يجرى التدقيق الداخلي على أساس ظرفي. 	<ul style="list-style-type: none"> • أنشأت المنظمة آليات تحكم مالية ولكنها لم تطبق الإجراءات بعد. • لا يتم التدقيق المستقل أو المراجعات المالية الخارجية إلا نادراً وذلك غب طلب أحد الممولين • لم تنشأ آليات تحكم بالموجودات ولم تطبق 	<ul style="list-style-type: none"> • ليس لدى المنظمة أية إجراءات لمعالجة المدفوعات والمقبوضات ولا وجود لطرق تحكم في التجهيز أو الموجودات. • لا يتم أي تدقيق أو مراجعات مالية خارجية 	تفكر/مراجعة من قبل كبار المدراء والعاملين، ودائرة التجهيز واللوجستية، ودائرة المالية، ومدققين داخليين وخارجيين	GO20 الرقابة على الموجودات/التدقيق

<ul style="list-style-type: none"> • يتم إعداد تقرير مالي سنوي من قبل مؤسسة تدقيق مسجلة وهو ينشر ويوزع • يشتمل التقرير على ميزانية عمومية وملحقات • تقوم اللجنة المالية في مجلس الإدارة بمراجعة التقرير • يستعمل التقرير لأغراض التخطيط والمراجعة 	<ul style="list-style-type: none"> • تصدر المنظمة أحياناً تقارير مالية دقيقة وكاملة تضعها في تصرف مجلس الإدارة والمدراء. • تستعمل المنظمة التقارير المالية، متى توفرت، في التخطيط البعيد الأجل. • يعد المدققون التقارير المالية السنوية وينشرونها. 	<ul style="list-style-type: none"> • تملك المنظمة آلية لإصدار تقارير مالية ولكنها ما تزال تصدر استجابة لمطلب الممولين. • التقارير المالية لا تأتي في أوقاتها وهي ليست كاملة إلى حد يمكن من استعمالها في التخطيط الطويل الأجل. • لا تخضع التقارير المالية للمراجعة من قبل اللجنة المالية في مجلس الإدارة. 	<ul style="list-style-type: none"> • لا تملك المنظمة أية آلية لإصدار التقارير عن وضعها المالي • إذا ما رفعت التقارير المالية فهي تتم برغبة من المانحين • التقارير المالية غير دقيقة، ناقصة، ويصعب فهمها ولا تقدم في أوقاتها. • إذا وجدت التقارير المالية فهي لا تستعمل للتخطيط أو لأغراض المراجعة. 	تفكر/مراجعة من قبل كبار المدراء والعاملين، ودائرة المالية، ومدققين داخليين وخارجيين	GO21 التقارير المالية
<ul style="list-style-type: none"> • للمنظمة عدة ممولين. • تنفذ المنظمة خطة لتغطية 	<ul style="list-style-type: none"> • حددت المنظمة أكثر من جهة دولية مانحة ولكن ما زال يترتب عليها أن تطور عقوداً محلية 	<ul style="list-style-type: none"> • تدرك المنظمة الحاجة إلى تنوع مصادر تمويلها ولكنها لم تضع حتى الآن خطة أو 	<ul style="list-style-type: none"> • تعتمد المنظمة على مصدر تمويل واحد 	تفكر/مراجعة من قبل مجلس الإدارة، وكبار	GO22 تنوع مصادر الدخل

	المدراء والعاملين، ودائرة المالية، وجمع الأموال	<ul style="list-style-type: none"> • تفقر المنظمة إلى القدرة على تنويع قاعدة التمويل أو عرض عقود • لا تملك المنظمة أنشطة إنتاجية أو قدرة على تغطية النفقات. 	<ul style="list-style-type: none"> • استراتيجية لذلك. • لم تطور المنظمة القدرة على عرض عقود 	<ul style="list-style-type: none"> • طورت المنظمة خطة لتغطية النفقات والمشاريع الإنتاجية ولكن ما يزال يتوجب عليها أن تنفذ هذه المشاريع • تمتلك المنظمة المهارات لعرض العقود ولكن ما زال عليها أن تفوز بعقد. 	<ul style="list-style-type: none"> • النفقات والمشاريع الإنتاجية تمتلك المنظمة القدرة على عرض عقود وقد فازت ببعض العقود • وضعت المنظمة استراتيجية لتنويع مصادر الدخل.
GO23	الخبرة القطاعية تفكر/مراجعة من قبل مجلس الإدارة، وكبار المدراء والعاملين، ودائرة البرنامج، والعاملين في الميدان والعاملين. مقابلات مع هيئات أخرى تعمل في القطاعات نفسها للحصول على نظرتها.	<ul style="list-style-type: none"> • تمتلك المنظمة بعض الأفكار الجيدة عن كيفية تلبية الجماعات المستهدفة • لا تمتلك المنظمة خبرة عملانية أو برامجية تذكر • لا تمتلك المنظمة خبرة قطاعية أو سجلاً بالخبرات 	<ul style="list-style-type: none"> • تمتلك المنظمة خبرة متنامية في قطاع مستهدف ولكنها غير معترف بها كمنظمة خبيرة • تمتلك المنظمة القدرة على بلوغ المزيد من الخبرة في قطاع مستهدف • تستمر المنظمة في تقديم الخدمات التي لا تعكس دائماً الاحتياجات المتغيرة للمعنيين. 	<ul style="list-style-type: none"> • من المعترف به أن المنظمة تمتلك خبرة لا يستهان بها في قطاعها المستهدف وأنها تدعى إلى المساهمة في المناقشات القطاعية. • المنظمة قادرة على تقديم خدمات ملائمة إلى المعنيين. • بدأت المنظمة في استيفاء رسم عن الخدمة وسوى هذا من آليات تغطية النفقات خلال تقديم الخدمات 	<ul style="list-style-type: none"> • تمتلك المنظمة خبرة قطاعية ذات شأن. • خبرتها معترف بها في صفوف كافة المعنيين. • المنظمة قادرة على تكييف البرنامج وتقديم الخدمة مع احتياجات المعنيين المتطورة.
GO24	التزام المعنيين/المسؤولية تفكر/مراجعة من قبل مجلس الإدارة، وكبار المدراء، ودائرة البرنامج، والعاملين تفكر/مراجعة من قبل المعنيين كأفراد وجماعات	<ul style="list-style-type: none"> • خدمات المنظمة يحددها الممولون أو المدراء من دون تدخل المعنيين. • برامج المنظمة ليست فعالة، ولا ملائمة، ولا متناسبة مع النفقات (لأنها لا تعكس الاحتياجات الفعلية) • المنظمة لا تقدم أية مساعدة في مجال بناء القدرات، أو التدريب أو المساعدة التقنية للمعنيين 	<ul style="list-style-type: none"> • تلتمس المنظمة التزويد من المعنيين لتحديد خدماتها ولكنها لا تفعل ذلك بصورة منهجية أو شاملة. • حددت المنظمة الموارد للتدريب الظرفي للمعنيين في مجالات البرامج والتقنيات. • برامج المنظمة ليست فعالة، ولا ملائمة، ولا متناسبة مع النفقات، ولا جيدة التوقيت • لم تحدد المنظمة الموارد لدعم بناء القدرات التنظيمية لدى المعنيين. 	<ul style="list-style-type: none"> • تمتلك المنظمة آليات لإشراك المعنيين في التخطيط للمشاريع وتنفيذها، ومراقبتها، وتقويمها. • تخطط المنظمة لنقل مسؤوليات الإدارة إلى المعنيين وتوفير التدريب والتنمية التنظيمية لبناء هذه القدرة. • البرامج أخذت في التحول إلى برامج أكثر فعالية، وملاءمة، وتغطية للنفقات وجيدة التوقيت. 	<ul style="list-style-type: none"> • أولويات البرامج تستند إلى الحاجات الفعلية. • أولويات البرامج والخدمات تحدد بالتعاون مع المعنيين. • البرامج فعالة، ملائمة، متناسبة مع النفقات، وجيدة التوقيت.
GO25	التسويق والتوعية تفكر/مراجعة من قبل مجلس الإدارة، وكبار	<ul style="list-style-type: none"> • لا تبذل المنظمة أي جهد لتسويق البرامج لدى المعنيين • لا تقوم المنظمة بتربية أو توعية 	<ul style="list-style-type: none"> • لا تدرك المنظمة الحاجة إلى تسويق برامجها. • تقوم المنظمة بتربية المعنيين 	<ul style="list-style-type: none"> • تقوم المنظمة بتسويق انشطتها ولكنها ما زالت تفقر إلى استراتيجية. 	<ul style="list-style-type: none"> • يتم تسويق البرامج بشكل نشط في صفوف المعنيين. • تنشط المنظمة في مجال

			المعنيين.	المدراء ، ودائرة البرنامج، والعاملين تفكر/مراجعة من قبل المعنيين كأفراد وجماعات		
تربية المعنيين وتوعيتهم.	تمتلك المنظمة خطة لتوعية المعنيين وتربيتهم.	وتوعيتهم بصورة ظرفية، استناداً إلى الموارد المتاحة لا إلى حاجات المعنيين.				
يتعبر المعنيون المنظمة ذات مصداقية	تعمل المنظمة انطلاقاً من موقع ميداني للمشروع.	عمل المنظمة مركز في الميدان وهي تعتبر حليفة من قبل المعنيين.	أجندة المنظمة محكومة بمطالب المانحين والإدارة، بتزويد لا يذكر من قبل المعنيين	تفكر/مراجعة من قبل مجلس الإدارة، وكبار المدراء ، ودائرة البرنامج، والعاملين ومن قبل المعنيين كأفراد وجماعات	علاقات المعنيين	GO26
يعتبر المعنيون المنظمة مورداً قيماً.	تشارك المنظمة المعنيين في اتخاذ القرارات	للمنظمة مصداقية متنامية في صفوف المعنيين المستهدفين والممولين المهتمين في قطاعات البرامج نفسها.	تقع المنظمة في مركز حضري ومقراتها تبعد مسافة كبيرة عن المواضيع التي تجري فيها أنشطتها، بما يجعل من الصعب إشراك المعنيين بصورة فعالة			
علاقة المنظمة بالمعنيين هي علاقة شراكة من أجل غاية مشتركة.	تتظر المنظمة إلى المعنيين باعتبارهم مسؤولين عن توفير موارد رديفة	لا ينظر المعنيون إلى المنظمة بعد باعتبارها شريكاً.	تطور المنظمة أجهزة وبرامج على نحو فوقي			
	تقدم المنظمة الموارد لتمكين المجتمعات المستهدفة من تنمية القدرة التنظيمية.					

				تفكر/مراجعة من قبل مجلس الإدارة، وكبار المدراء ، ودائرة البرنامج، والعاملين تفكر/مراجعة من قبل العاملين في دائرة البرنامج في وكالات الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية	التعاون داخل المنظمة	GO27
تقوم المنظمة بعمل تكوين الشبكات وتتشاطر الموارد مع المنظمات غير الحكومية الوطنية والدولية	تعمل المنظمة مع المنظمات الدولية أو سواها من المنظمات المحلية غير الحكومية	باتت المنظمة تعرف أكثر فأكثر وياتت موضع ثقة من قبل المنظمات غير الحكومية الأخرى ولكنها لا تملك إلا القليل من الخبرة في العمل بالتعاون مع المنظمات الأخرى.	لا تمتلك المنظمة الخبرة في العمل مع منظمات غير حكومية أخرى أو وكالات الأمم المتحدة			
تعمل المنظمة مع أكثر من وكالة للأمم المتحدة.	تشارك المنظمة في شبكات المنظمات غير الحكومية وتدعمها، ولكنها لا تلعب دوراً قيادياً في أي تحالف لأمثال هذه المنظمات.	لا تمتلك المنظمة أية خبرة في العمل مع منظمات الأمم المتحدة.	موثوقة من قبل جماعتها			
تقوم المنظمة بدور في ترقية التحالفات/الشبكات	اكتسبت المنظمة بعض التجربة في العمل مع إحدى وكالات الأمم المتحدة.		لا تمتلك المنظمة خططاً للعمل بالتعاون مع منظمات غير حكومية أخرى الناشطة في المنطقة نفسها أو القطاع نفسه			
تشارك المنظمة في أنشطة دعاوة المناصرة	قامت المنظمة بأنشطة دعاوة المناصرة بصورة عشوائية.		لا تمتلك المنظمة تفهماً يذكر لدورها في دعاوة المناصرة أو تنمية السياسة العامة			
للمنظمة صلات بصانعي القرار.	علاقة المنظمة مع الحكومة ودية وغير رسمية في كثير من الأحيان	حددت المنظمة مصالح مشتركة بينها وبين الحكومة والعلاقات ودية	لا تتعاون المنظمة مع الهيئات الحكومية العاملة في القطاع نفسه أو المنطقة الجغرافية نفسها	تفكر/مراجعة من قبل مجلس الإدارة، وكبار المدراء، ودائرة	التعاون الحكومي	GO28
المنظمة قادرة على الانخراط في حوار مع صانعي القرار.	تدعى المنظمة أحياناً من قبل الحكومة	تتعاون المنظمة مع مختلف				

	البرنامج، والعاملين مقابلات مع الهيئات الحكومية (الوطنية/الإقليمية)	● علاقة المنظمة بالحكومة عدائية	الهيئات الحكومية أو ممثليها في قضايا أو أنشطة في قطاعات محددة	● إلى القيام بمشاريع محددة أو تتعاون في قضايا قطاعية.	● تتبادل المنظمة والحكومة الموارد. ● أنشطة المنظمة وتوصيات تدخل في الخطط الحكومية للتنمية.
GO29	العلاقات العامة تفكر/مراجعة من قبل مجلس الإدارة، وكبار المدراء، ودوائر العلاقات العامة، والمعلومات، والعاملين مقابلات مع ممثلين عن المعنيين.	● المنظمة غير معروفة خارج نطاق أنشطتها أو المعنيين بها. ● ليس للمنظمة صورة واضحة تعرب عنها أو تقدمها إلى الجمهور. ● لم تعد المنظمة وثيقة للنشر والتوزيع توفر معلومات عن أهدافها وأنشطتها	● المنظمة معروفة في مجتمعاتها، ولكنها لا تكاد تفعل شيئاً لترويج أنشطتها لدى الجمهور أو صانعي القرار الحكومي الأساسيين. ● تدرك المنظمة أن العلاقات العامة هامة ولكنها لا تملك القدرة على القيام بالعلاقات العامة.	● للمنظمة صلات محدودة مع صانعي القرار الأساسيين ولها خطوط اتصال محدودة مع الجمهور. ● للمنظمة أفكار واضحة عن القضايا ولكنها لم تطور لها على صورة بيان سياسة.	● تتخربط المنظمة في العلاقات العامة ولها صورة إيجابية عند المعنيين. ● أهداف المنظمة مفهومة لدى المعنيين. ● تنشر المنظمة المعلومات عن أنشطتها وتوزعها.
GO30	الموارد المحلية تفكر/مراجعة من قبل مجلس الإدارة، وكبار المدراء، ودوائر جمع التبرعات/المالية والعاملين. مقابلات مع ممثلي المجتمع المدني والقطاع العام.	● تميل المنظمة إلى النظر إلى قطاع الأعمال الخاصة بارتباب. ● لا تعمل المنظمة بالتعاون مع أي قسم من القطاع الخاص لتستمد من موارده، وخبرته التقنية، أو نفوذه. ● برامج المنظمة غير مرتكزة إلى توافر الموارد المحلية. ● ليست المنظمة مشاركاً نشطاً في فعاليات المجتمع المدني.	● بدأت المنظمة تحدد الدعم المحلي بالإضافة إلى الدعم الذي تحظى به من المعنيين. ● تلتمس المنظمة المساعدة التقنية من جزء من القطاع الخاص والموارد الحكومية. ● تشتري المنظمة السلع والخدمات من القطاع الخاص.	● تستمد المنظمة الدعم من القطاع الخاص المحلي والهيئات الحكومية ولكن المشاريع ما تزال تعتمد على الدعم من الممولين الخارجيين. ● وظفت المنظمة أفراداً من قطاع الأعمال الخاص للعمل في مجلس إدارتها أو بصفة مستشارين تقنيين. ● المنظمة منخرطة بقوة مع سواها من منظمات المجتمع المدني.	● للمنظمة علاقات بالقطاع الخاص لجهة الخبرة التقنية، والموارد المادية و/أو البشرية. ● تشارك المنظمة في شراكات المجتمع. ● لدى المنظمة هيكليات لتسهيل علاقات العمل مع المجتمع المدني.
GO31	وسائل الإعلام تفكر/مراجعة من قبل مجلس الإدارة، وكبار المدراء ودوائر العلاقات العامة، والمعلومات، والعاملين مقابلات مع ممثلين عن المنظمات	ليس للمنظمة علاقات بوسائل الإعلام، كما أن عملها غير معروف في تلك الوسائل.	● أنشطة المنظمة غير معروفة خارج مجتمعها. ● لا تعرف المنظمة حتى الآن كيف تصل إلى وسائل الإعلام أو تستعملها لإطلاع الجمهور على عملها.	● للمنظمة صلات بوسائل الإعلام وتستعملها عندما تود أن تطلع الجمهور على قضية هامة. ● حصلت المنظمة على بعض الاهتمام وابتات تستشار في القضايا ذات الصلة.	● للمنظمة استراتيجية للعمل مع وسائل الإعلام. ● حصلت المنظمة على اهتمام إيجابي من وسائل الإعلام. ● تتشاور وسائل الإعلام مع المنظمة حول القضايا ذات الصلة.

	مكسب البرنامج/الاستدامة	الإعلامية ذات الصلة				
G032	مكسب البرنامج/الاستدامة	الإعلامية ذات الصلة	<ul style="list-style-type: none"> لا يرى المعنيون بالمنظمة ولا يشعرون بأنهم يستفيدون من برامجها أو خدماتها. لا تمتلك المنظمة فهماً أو خطة للاستمرار لا تعمل المنظمة مع المؤسسات المحلية. 	<ul style="list-style-type: none"> يعترف المعنيون بالمنظمة بالفوائد التي يجنونها من خدمات المنظمة وبرامجها، ولكنهم لا يمتلكون بعد الوسائل للاستمرار فيها من دون المنظمة ما زال يتوجب على المنظمة أن تطور علاقاتها مع المنظمات المحلية، وهي لا توفر أية مساعدة على تنمية القدرات عند الأخيرة. 	<ul style="list-style-type: none"> يعترف المعنيون بالمنظمة بالفوائد التي يجنونها من خدمات المنظمة وبرامجها، وهم يشاركون فيها ولكنهم ما يزالون يعتمدون على المساعدة التي تقدمها المنظمة طورت المنظمة علاقات مع المنظمات المحلية وهي توفر التدريب والمساعدة التقنية لتنمية القدرات، ولكنها لا تملك حتى الآن استراتيجيات للتخلي عن هذا الدور. 	<ul style="list-style-type: none"> تحتل برامج المنظمة بالدعم من قبل المستفيدين منها. ثمة شعور بامتلاك المكاسب من قبل المجتمع طورت المنظمة آليات لاستمرار أنشطة برامجها بما يتوافق مع التغييرات في المجتمع طورت المنظمة آليات لاستمرار برنامجها على المدى المتوسط والبعيد. طورت المنظمة استراتيجيات مبرمجة للتخلي عن دورها. تؤمن المنظمة حدوث انتقال المهارات إلى المجتمع المحلي.
G033	الاستدامة التنظيمية	الإعلامية ذات الصلة	<ul style="list-style-type: none"> تفتقر المنظمة إلى نظرة مشتركة ومهارات للتفاعل مع سواها من الشركاء التنمويين في المجتمع المدني لا تدرك المنظمة دورها كشريك في عملية التنمية المنظمة غير منخرطة في تحالفات وشبكات 	<ul style="list-style-type: none"> للمنظمة نظرة مشتركة ولكنها ما تزال تفتقر إلى الإدراك والمهارات للتفاعل مع سواها من الشركاء في التنمية. المنظمة عضو في تحالفات وشبكات ولكنها ما تزال غير قادرة على الريادة. يعترف بأن المنظمة تمتلك خبرة في القطاع، ولكنها غير معترف بها كرائدة ولا يستشيرها الممولون أو الحكومة. 	<ul style="list-style-type: none"> للمنظمة نظرة واضحة إلى دورها والمهارات الضرورية للمشاركة في أنشطة التنمية. تشارك المنظمة في شبكات المنظمات وتحالفاتها، ولكنها ما تزال بعيدة عن لعب دور القيادة في مجتمع المنظمات. يعترف بأن المنظمة تمتلك خبرة في القطاع، ولكنها غير معترف بها كرائدة ولا يستشيرها الممولون أو الحكومة. 	<ul style="list-style-type: none"> للمنظمة نظرة مشتركة لدورها والمهارات الضرورية للمشاركة في أنشطة التنمية. تشارك المنظمة في شبكات وتحالفات أساسية للمنظمات تتشاطر المنظمة المعلومات بطريقة نشطة المنظمة مشاركة في ساحة تنمية ديناميكية. للمنظمة صلات مع المنظمات العالمية، والمؤسسات التربوية، والكيانات الحكومية، والمؤسسات المدنية، ومعاهد الأبحاث، والقطاع الخاص. للمنظمة القدرة على مراجعة هيكليتها استجابة لاحتياجات التطور التنظيمي. المنظمة على علم بالتشريعات

المؤثرة في قطاع المنظمات غير الحكومية.						
---	--	--	--	--	--	--

ملاحظات:

الجدول رقم 4: التعرض للمحاسبة الدافعية وقدرات التعلم

الغاية من هذا الجدول هو تمكين الأعضاء من تقويم قدراتهم من حيث التعرض للمحاسبة، والدافعية، والتعلم. ليست هذه مستلزمات رسمية لعضوية (ع ك م) بل هي توقعات في الممارسة الجيدة من قبل أعضاء (ع ك م).
الدافعية التنظيمية لتطوير القدرات والالتزام بالتعلم مستلزمات هامة لمبادرة تنمية القدرات. ولذلك كان ملء هذا الجدول إلزامياً.

مستوى القدرة

المرجعية	عنصر القدرة	مصادر المعلومات	1 طور الولادة	2 طور النمو	3 طور النضوج	4 طور النضج التام
AML1	الشفافية حيال المجتمعات المصابة بالكارثة	تفكر/مراجعة من قبل الإدارة والعاملين في البرامج مقابلات مع السكان المنكوبين وممثلهم	<ul style="list-style-type: none"> لا تقدم المنظمة معلومات عن الخطط والمطالب، وإجراءات الاختيار للسكان المنكوبين بالكارثة الذين تخدمهم، أو تخطط لخدمتهم ليس في المنظمة إجراءات ثابتة لرفع الشكاوى 	<ul style="list-style-type: none"> تقدم المنظمة أحياناً معلومات عن الخطط والمطالب، وإجراءات الاختيار للسكان المنكوبين بالكارثة الذين تخدمهم، أو تخطط لخدمتهم بدأت المنظمة في وضع إجراءات لرفع الشكاوى 	<ul style="list-style-type: none"> غالباً ما تقدم المنظمة عن الخطط والمطالب، وإجراءات الاختيار للسكان المنكوبين الذين تخدمهم، أو تخطط لخدمتهم وضعت المنظمة إجراءات لرفع الشكاوى في عدد من برامجها لا في كل البرامج 	<ul style="list-style-type: none"> تقدم المنظمة دائماً معلومات عن الخطط والمطالب، وإجراءات الاختيار للسكان المنكوبين بالكارثة الذين تخدمهم، أو تخطط لخدمتهم للمنظمة إجراءات راسخة لرفع الشكاوى في كل برامجها
AML2	مشاركة السكان المنكوبين	تفكر/مراجعة من قبل الإدارة والعاملين في	<ul style="list-style-type: none"> لا تشارك المنظمة أبداً السكان المنكوبين بالكارثة وممثلهم في قرارات 	<ul style="list-style-type: none"> تشارك المنظمة أحياناً السكان المنكوبين بالكارثة وممثلهم في قرارات 	<ul style="list-style-type: none"> تشارك المنظمة غالباً السكان المنكوبين بالكارثة وممثلهم في قرارات 	<ul style="list-style-type: none"> تشارك المنظمة دائماً السكان المنكوبين بالكارثة وممثلهم في قرارات البرنامج

<ul style="list-style-type: none"> • تسعى المنظمة دائماً إلى الاطلاع على موافقة السكان المنكوبين بالكارثة وممثليهم 	<ul style="list-style-type: none"> • البرنامج تسعى المنظمة غالباً إلى الاطلاع على موافقة السكان المنكوبين بالكارثة وممثليهم 	<ul style="list-style-type: none"> • البرنامج تسعى المنظمة أحياناً إلى الاطلاع على موافقة السكان المنكوبين بالكارثة وممثليهم 	<ul style="list-style-type: none"> • لا تسعى المنظمة أبداً إلى الاطلاع على موافقة السكان المنكوبين بالكارثة وممثليهم 	<ul style="list-style-type: none"> • البرامج مقابلات مع السكان المنكوبين وممثليهم 	<ul style="list-style-type: none"> • بالكارثة وممثليهم في قرارات البرنامج وفي إعطاء موافقتهم المطلقة.
---	--	---	---	--	--

<ul style="list-style-type: none"> • تطور المنظمة مؤشرات بالتعاون مع المعنيين • تم تحديد مؤشرات لكل هدف من أهداف البرنامج • يتم امتحان بيانات نقطة الانطلاق وبيانات التأثير وتحليلها بانتظام • تستعمل نتائج التقويمات لإدخال تعديلات على البرنامج. • تنشر النتائج وتوزع حسبما يكون ذلك ملائماً. 	<ul style="list-style-type: none"> • تمتلك المنظمة مؤشرات محددة من دون تدخل المعنيين. • تجمع المنظمة بيانات نقطة الانطلاق لمراقبة أنشطة البرنامج، ولكنها لا تستعمل البيانات المجمع لتكييف المشروع. • تدرك المنظمة الحاجة إلى تطوير تقويم القدرة على قياس التأثير، ولكنها لا تملك آلية. 	<ul style="list-style-type: none"> • تستطيع المنظمة أن تقوم مشاريع بعينها للتأكد من إتمام الأنشطة على النحو المخطط له، ومن تحقيق أهداف محددة من أهداف المشروع، غير أن النتائج لا تستعمل في تكييف البرنامج. • لا تمتلك المنظمة بيانات عن نقطة الانطلاق أو آلية لمراقبة أنشطتها. • تم تطوير النتائج والمؤشرات غب طلب الممولين. 	<ul style="list-style-type: none"> • لا تمتلك المنظمة آلية لمراقبة إنجازات برنامجها/مشروعها وتقويمها • لا تمتلك المنظمة آلية تحدد بواسطتها مؤشرات التأثير، وتتأكد من مقاييس نقطة الانطلاق، أو تقويم أثر أنشطتها. 	<ul style="list-style-type: none"> • تفكر/مراجعة من قبل الإدارة والعاملين في البرامج • مقابلات مع السكان المنكوبين وممثليهم 	<ul style="list-style-type: none"> • تقويم البرنامج والإداء 	<ul style="list-style-type: none"> • AML3
<ul style="list-style-type: none"> • مجلس الإدارة وكبار المدراء ملتزمون تماماً بتنمية قدرات المنظمة لتمكينها من إنجاز مهمتها/رسالتها • تنمية القدرات التزام واضح في الخطة الاستراتيجية للمنظمة وهذا يرتبط بخطة شاملة لتنمية القدرات • كل أنشطة تنمية القدرات موثقة وتوضع بانتظام موضع التفكير لاستخلاص الدروس وتحديد الميادين التي يمكن تحسينها. • تستعمل المنظمة مواردها لتمويل الكثير من أنشطة تنمية القدرات. 	<ul style="list-style-type: none"> • معظم أعضاء مجلس الإدارة وكبار المدراء ملتزمون بتنمية قدرات المنظمة لتمكينها من إنجاز مهمتها/رسالتها. • طورت المنظمة استراتيجية لتنمية القدرات ولكن ما يزال عليها أن تربط هذه بالخطة الاستراتيجية العامة وهي لم تحصل بعد على التمويل الملائم. • العديد من أنشطة تنمية القدرات، وليس كلها، قد تم توثيقها والتفكير فيها والكثير منها تم متابعتها. • ما زالت المنظمة تعتمد 	<ul style="list-style-type: none"> • يهتم بعض أعضاء مجلس الإدارة وكبار المدراء بتنمية قدرات المنظمة لتمكينها من إنجاز مهمتها/رسالتها • جهود المنظمة لتنمية القدرات متقطعة وغير منسقة • لا تمتلك المنظمة استراتيجية أو خطة لتنمية القدرات. • تمت بعض المحاولات للتعلم من التجارب السابقة بالنسبة إلى تنمية القدرات ولكنها لم تخضع للمتابعة واضحة. • تعتمد المنظمة اعتماداً كلياً على الموارد الخارجية لتمويل أنشطتها 	<ul style="list-style-type: none"> • لا يلتزم مجلس الإدارة ولا كبار المدراء بتنمية قدرات المنظمة على إنجاز مهمتها/رسالتها • قامت المنظمة بأنشطة "تنمية القدرات" في الماضي ولكنها لم تترك أثراً واضحاً في الفعالية التنظيمية. • لم يبذل أي مجهود جدي للتعلم من التجارب السابقة بالنسبة إلى تنمية القدرات 	<ul style="list-style-type: none"> • تفكر/مراجعة من قبل مجلس الإدارة، وكبار المدراء، ودائرة البرامج والعاملين • تفكر/مراجعة من قبل المعنيين كأفراد وجماعات 	<ul style="list-style-type: none"> • الدافعية لتنمية القدرات 	<ul style="list-style-type: none"> • AML4

	اعتماداً واسعاً على الموارد الخارجية لتمويل أنشطتها لتنمية القدرات.	لتنمية القدرات			
--	---	----------------	--	--	--

	<ul style="list-style-type: none"> • تقوم المنظمة بكثير من المراجعات لعملها على مستوى المشروع والمنظمة • ثقافة المنظمة تشجع على التفكير في التجربة، والاختبار، والتعلم وتدعم هذه الممارسات. • تمتلك المنظمة سياسة لتنمية العاملين وميزانية التدريب ملائمة 	<ul style="list-style-type: none"> • تقوم المنظمة أحياناً بمراجعات لعملها على مستوى المشروع والمنظمة ولكن هذه متقطعة ولا تخضع للمتابعة في معظم الأحيان. • ثقافة المنظمة لا تشجع على التفكير في التجربة، والاختبار، والتعلم • تطور المنظمة سياسة لتنمية العاملين ولكن ميزانية التدريب غير ملائمة 	<ul style="list-style-type: none"> • لا تخصص المنظمة مكاناً للتعلم على مستوى المشروع أو المنظمة • ثقافة المنظمة لا تشجع على التفكير في التجربة، والاختبار، والتعلم • ليس للمنظمة سياسة لتنمية العاملين أو ميزانية للتدريب 		مكان للتعلم	AML5
--	--	--	--	--	-------------	------

ملاحظات:

الجدول رقم 5: جودة الجهة المانحة في دعم الشركاء العاملين ضمن (ع ك م)

إن أعضاء (ع ك م) الذين يقدمون الموارد لدعم الشركاء العاملين يلعبون دوراً حاسماً في أهميته داخل التحالف. ولكن أداء هذا الدور بفعالية يستلزم مجموعة مخصصة من القدرات والصفات التي لا تغطيها الجداول الأخرى المحتواة في أداة (ت ق ت) التي وضعها تحالف (ع ك م). ولذلك فإن هذا الجدول مخصص لمساعدة أعضاء (ع ك م)، ولا سيما أولئك الأعضاء الذين يمتلكون مكاتب ميدانية في البلدان المعرضة للكوارث، موفراً للموارد دعماً للشركاء العاملين على الأرض، لتقويم قدراتهم والتفكير فيها بالنسبة إلى هذا الدور. إن تعبئة الموارد وتقديمها للمنظمات الشريكة يعتبر الدور الأولي لبعض أعضاء تحالف (ع ك م)، بينما يمكن أن ينهض آخرون بهذا الدور إلى جانب دور تنفيذي مباشر. وهذا الجدول موضوع لاستعمال أعضاء (ع ك م) في كلتا هاتين الحالتين.

باستثناء RP9 لا يميز الجدول بين الشركاء العاملين الأعضاء في تحالف (ع ك م) والشركاء غير الأعضاء.

مستوى القدرة

المرجعية	عنصر القدرة	مصادر المعلومات	1 طور الولادة	2 طور النمو	3 طور النضوج	4 طور النضج التام
GD1	انتقاء شركاء عاملين جدد	استمارة أسئلة أو مقابلات مع المدراء وعينة من العاملين في العضو الذي يقدم الموارد وشركائه العاملين	<ul style="list-style-type: none"> يتم اختيار الشركاء العاملين الجدد من دون تقويم منهجي سابق لـ قدراتهم، وقيمهم ومواطن قوتهم التنظيمية أو ضعفهم 	<ul style="list-style-type: none"> كثيراً ما يتم اختيار الشركاء العاملين الجدد من دون تقويم منهجي سابق لـ قدراتهم وقيمهم ومواطن قوتهم التنظيمية أو ضعفهم 	<ul style="list-style-type: none"> يتم اختيار الشركاء العاملين الجدد أحياناً بعد تقويم منهجي لـ قدراتهم وقيمهم ومواطن قوتهم التنظيمية أو ضعفهم 	<ul style="list-style-type: none"> يتم اختيار الشركاء العاملين الجدد دائماً تقويم منهجي لـ قدراتهم وقيمهم ومواطن قوتهم التنظيمية أو ضعفهم
GD2	مدى الدعم المتوفر	استمارة أسئلة أو مقابلات مع المدراء وعينة من العاملين في العضو الذي يقدم الموارد وشركائه العاملين	<ul style="list-style-type: none"> يقدم الدعم للشركاء العاملين على أساس مرة واحدة ويقتصر على برامج مواجهة الكارثة فحسب. يقتصر نوع الدعم المتاح على شكل واحد فقط (موارد مالية؛ 	<ul style="list-style-type: none"> يتجاوز الدعم المقدم إلى الشركاء العاملين برامج مواجهة الكارثة ليشمل الجهوزية للكوارث و/أو التعافي وإعادة التأهيل. يقتصر نوع الدعم المتاح على اثنين مما يلي (موارد مالية؛ موارد عينية أو بشرية 	<ul style="list-style-type: none"> يتجاوز الدعم المقدم إلى الشركاء العاملين برامج مواجهة الكارثة والجهوزية للكوارث والتعافي ليشمل تنمية القدرات وتنمية المنظمة يشتمل نمط الدعم المتاح على موارد مالية؛ موارد عينية أو بشرية 	<ul style="list-style-type: none"> يغطي الدعم المقدم للشركاء العاملين كل أوجه عملهم وعملياتهم يشتمل مدى الدعم على التمويل من قبل طرف ثالث داعم يشعر الشركاء العاملون بأنهم غير مقيدون في نوع وشكل الدعم الذي يستطيعون طلبه من العضو الداعم بالموارد

		موارد عينية أو بشرية)	بشرية)			
GD3	أساس العلاقة	استمارة أسئلة أو مقابلات مع المدراء وعينة من العاملين في العضو الذي يقدم الموارد وشركائه العاملين	<ul style="list-style-type: none"> لا وجود لأي اتفاقات رسمية تغطي المبادئ، والأدوار، والمسؤوليات مع أي من الشركاء العاملين الارتباط بالشركاء العاملين ظرفي ويتعلق بأجندة العضو المعبى للموارد 	<ul style="list-style-type: none"> هناك اتفاقات رسمية تغطي المبادئ، والأدوار، والمسؤوليات مع كل الشركاء العاملين لا معهم كلهم العاملون في الشركاء العاملين لا يعرفون شيئاً عن أحكام الاتفاقات الرسمية الارتباط بالشركاء العاملين متواصل ولكنه خاضع لأجندة العضو المعبى للموارد 	<ul style="list-style-type: none"> هناك اتفاقات رسمية تغطي المبادئ، والأدوار، والمسؤوليات مع كل الشركاء العاملين ولكن الالتزام بأحكامها لا يخضع للمراجعة المنتظمة. بعض العاملين في الشركاء العاملين لا يعرفون شيئاً عن أحكام الاتفاقات الرسمية الارتباط بالشركاء العاملين متواصل ولكن معظم الشركاء العاملين يشعرون بأن العلاقة ليست مبنية على الاحترام المتبادل 	<ul style="list-style-type: none"> هناك اتفاقات رسمية تغطي المبادئ، والأدوار، والمسؤوليات مع كل الشركاء العاملين وبأحكامها للمراجعة المنتظمة. العاملون في الشركاء العاملين مطلعون على أحكام الاتفاقات الرسمية الارتباط بالشركاء العاملين متواصل والشركاء العاملين يشعرون بأن العلاقة مبنية على الاحترام المتبادل
GD4	شفافية العلاقة	استمارة أسئلة أو مقابلات مع المدراء وعينة من العاملين في العضو الذي يقدم الموارد وشركائه العاملين	<ul style="list-style-type: none"> أسباب القرارات المتعلقة بالشركاء العاملين لا تعلن بصورة رسمية لا يُطلع الشركاء العاملين على الوثائق الاستراتيجية وخطط العمل يشعر الشركاء العاملين إجمالاً أنهم مستبعدون عن المعلومات والنقاشات المتصلة بهم مباشرة. 	<ul style="list-style-type: none"> أسباب القرارات المتعلقة بالشركاء العاملين لا تعلن بصورة رسمية إلا لبعض هؤلاء الشركاء لجمعهم. لا يُطلع إلا بعض الشركاء العاملين على الوثائق الاستراتيجية وخطط العمل يشعر بعض الشركاء العاملين إجمالاً أنهم مستبعدون عن المعلومات والنقاشات المتصلة بهم مباشرة. 	<ul style="list-style-type: none"> أسباب القرارات المتعلقة بالشركاء العاملين لا تعلن بصورة رسمية على كافة هؤلاء الشركاء يُطلع الشركاء العاملين كلهم على الوثائق الاستراتيجية وخطط العمل لا يشعر الشركاء العاملين أنهم مستبعدون عن المعلومات والنقاشات المتصلة بهم مباشرة ولكنهم يودون الحصول على مزيد من الفرص للمناقشة حول مجالات ذات اهتمام متبادل. 	

<p>GD5</p>	<p>استمارة أسئلة أو مقابلات مع المدراء وعينة من العاملين في العضو الذي يقدم الموارد وشركائه العاملين</p>	<ul style="list-style-type: none"> • هناك عدة حالات من مشاريع واتفاقات مع شركاء عاملين لم يتم الالتزام بها • يشعر الشركاء العاملون بكثير من عدم الاطمئنان حول ما إذا كانت طلبات الدعم التي يقدمونها ستسفر عن توفير الدعم المطلوب بسرعة أو عن تعليل واضح لعدم توفيره 	<ul style="list-style-type: none"> • هناك حالات قليلة من مشاريع واتفاقات مع شركاء عاملين لم يتم الالتزام بها • يشعر الشركاء العاملون بعدم الاطمئنان حول ما إذا كانت طلبات الدعم التي يقدمونها ستسفر عن توفير الدعم المطلوب بسرعة أو عن تعليل واضح لعدم توفيره 	<ul style="list-style-type: none"> • ليست هناك حالات من مشاريع واتفاقات مع شركاء عاملين لم يتم الالتزام بها • يعلم الشركاء العاملون أن طلبات الدعم التي يقدمونها ستسفر عن توفير الدعم المطلوب أو عن تعليل واضح لعدم توفيره. غير أن الإجابة عن هذا الطلب قد لا تكون سريعة 	<ul style="list-style-type: none"> • يثق الشركاء العاملون تماماً بأن المشاريع والاتفاقات المعقودة مع الشركاء الداعمين سوف يتم الالتزام بها. • يعلم الشركاء العاملون أن طلبات الدعم التي يقدمونها ستسفر بسرعة عن توفير الدعم المطلوب أو عن تعليل واضح لعدم توفيره.
<p>GD6</p>	<p>استمارة أسئلة أو مقابلات مع المدراء وعينة من العاملين في العضو الذي يقدم الموارد وشركائه العاملين</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ما أن يتم التوصل إلى اتفاق على توفير الدعم، لا يمكن للشركاء العاملين أن يدخلوا تعديلات على أي وجه من الاتفاق. • يعتبر الشركاء العاملون الشركاء الداعمين متصلبين جداً وغير مرنين ومنغلقين على النظر في مبادرات أو مقترحات جديدة 	<ul style="list-style-type: none"> • ما أن يتم التوصل إلى اتفاق على توفير الدعم، فهناك مصاعب وتعقيدات في وجه الشركاء العاملين إذا أرادوا أن يدخلوا تعديلات على أي وجه من الاتفاق. • يعتبر الشركاء العاملون الشركاء الداعمين غير مرنين ومتكئين إجمالاً في اعتبار مبادرات أو مقترحات جديدة. 	<ul style="list-style-type: none"> • ما أن يتم التوصل إلى اتفاق على توفير الدعم، فهناك طريقة مباشرة وسهلة نسبياً على الشركاء العاملين لإدخال التعديلات على بعض أوجه الاتفاق. • يعتبر الشركاء العاملون الشركاء الداعمين مرنين إجمالاً ومستعدين للنظر في مبادرات أو مقترحات جديدة. 	<ul style="list-style-type: none"> • ما أن يتم التوصل إلى اتفاق على توفير الدعم، فهناك طريقة مباشرة وسهلة نسبياً على أي وجه من أوجه الاتفاق. • يعتبر الشركاء العاملون الشركاء الداعمين مرنين جداً ومستعدين دائماً للنظر في مبادرات أو مقترحات جديدة.
<p>GD7</p>	<p>استمارة أسئلة أو مقابلات مع المدراء وعينة من العاملين في العضو الذي يقدم الموارد وشركائه العاملين</p>	<ul style="list-style-type: none"> • لا يبذل أي مجهود لمراعاة أجندة الشركاء العاملين وإجراءاتهم الثابتة • يشعر الشركاء العاملون في علاقاتهم بالعضو الذي يقدم الموارد وكأنهم مجرد مقاولين ينفذون البرامج التي حددها مقدم الموارد مستعملين إجراءاته. 	<ul style="list-style-type: none"> • يبذل بعض المجهود لمراعاة أجندة الشركاء العاملين وإجراءاتهم الثابتة • يشعر الشركاء العاملون في علاقاتهم بالعضو الذي يقدم الموارد أنهم قليلاً ما يعتبرون منظمات مستقلة. 	<ul style="list-style-type: none"> • تبذل جهود لا يستهان بها لمراعاة أجندة الشركاء العاملين وإجراءاتهم الثابتة • يشعر الشركاء العاملون في علاقاتهم بالعضو الذي يقدم الموارد أنهم يعتبرون إجمالاً كمنظمات مستقلة. 	<ul style="list-style-type: none"> • تراعى أجندة الشركاء العاملين وإجراءاتهم الثابتة مراعاة كاملة. • يشعر الشركاء العاملون في علاقاتهم بالعضو الذي يقدم الموارد أنهم يعتبرون دائماً كمنظمات مستقلة.

<ul style="list-style-type: none"> • للعلاقة مع كل الشركاء العاملين أفق تخطيطي لا يقل عن خمس سنوات. • أنتج التخطيط المشترك ووضع الاستراتيجيات اتساقاً قوياً بين الخطط الاستراتيجية للشركاء العاملين والعضو الذي يقدم الموارد 	<ul style="list-style-type: none"> • العلاقة مع العديد من الشركاء العاملين أطول مدة (3-5 سنوات مسبقاً). • التخطيط المشترك أو وضع الاستراتيجيات مع الشركاء العاملين هو القاعدة، ولكن الاتساق بين الخطط الاستراتيجية للشركاء العاملين والعضو الذي يقدم الموارد ضعيف أحياناً. 	<ul style="list-style-type: none"> • العلاقة مع العديد من الشركاء العاملين قصيرة الأجل ولكنها باتت أطول مدة مع بعض الشركاء العاملين (3-5 سنوات). • تبذل بعض الجهود للتخطيط المشترك أو لوضع استراتيجية مع الشركاء العاملين ولكن التخطيط مع أكثرية الشركاء العاملين. 	<ul style="list-style-type: none"> • العلاقة مع كافة الشركاء العاملين قصيرة الأجل ولا يمكن التنبؤ بموضوعية بوضعية العلاقات المستقبلية. • لا يبذل أي جهد للتخطيط المشترك أو لوضع استراتيجية مع الشركاء العاملين 	<p>استمارة أسئلة أو مقابلات مع المدراء وعينة من العاملين في العضو الذي يقدم الموارد وشركائه العاملين</p>	<p>GD8</p> <p>الأساس الاستراتيجي للعلاقة</p>
<p>حيث ينشأ استياء من أداء شريك عامل يبذل كل جهد ممكن لمعالجة القضية</p>	<p>حيث ينشأ استياء من أداء شريك عامل تبذل جهود لا يستهان بها لمعالجة القضية</p>	<p>حيث ينشأ استياء من أداء شريك عامل لا يبذل إلا بعض الجهد لمعالجة القضية</p>	<p>حيث ينشأ استياء من أداء شريك عامل لا يبذل أي جهد لمعالجة القضية.</p>	<p>استمارة أسئلة أو مقابلات مع المدراء وعينة من العاملين في العضو الذي يقدم الموارد وشركائه العاملين</p>	<p>GD9</p> <p>الالتزام بالعمل مع الشركاء العاملين</p>

ملاحظات:

ملاحظات:

الجدول رقم 6 جدول تقويم القدرات التنظيمية لمنتديات (ع ك م)

المقصود من هذا الجدول هو مساعدة منتديات (ع ك م) على أداء دورها بالتنسيق مع أنشطة أعضاء (ع ك م) المتعلقة بالطوارئ. (يرتكز الجدول إلى السياسة العامة والخطوط العريضة لمنتديات (ع ك م) الوطنية والإقليمية كما وافقت عليها لجنة الطوارئ في نيسان 2007) والغرض من هذا التقويم هو تكملة تقويم القدرات التنظيمية التي يقوم بها أعضاء (ع ك م) كجزء من الخطوة الأولى من مبادرة (ع ك م) لتنمية القدرات (م ت ق). إن إتمام هذه العملية إلزامي لأي منتدى من منتديات (ع ك م) الراغبين في طلب الوصول إلى التمويل من (م ت ق). هذا الجدول لا يستهدف أعضاء (ع ك م) العاملين في البلدان التي لا يوجد فيها/أو لم يتأسس فيها منتدى لـ (ع ك م)

ينبغي للمنتديات التي تعتمد هذه العملية أن تكيّف عملية تقويم القدرات التنظيمية مع فريقها الخاص لتقويم القدرات التنظيمية وأن تستعمل ميسراً خارجياً لهذا الوضع. وينبغي لفريق (ت ق ت) للتقويم الذاتي الذي يقوم به أحد المنتديات أن يشتمل على ممثلين لمختلف الأعضاء وعداداً من المعنيين المختارين. وينبغي أن يشارك في عملية اختيار المعنيين كل أعضاء المنتدى.

مستوى القدرة

المرجعية	عنصر القدرة	مصادر المعلومات	1 طور الولادة	2 طور النمو	3 طور النضوج	4 طور النضج التام
FA1	مذكرة تفاهم	استمارة أسئلة/مقابلات مع ممثلي الإدارة والعاملين	<ul style="list-style-type: none"> لا وجود لمذكرة تفاهم ولا بذلت أية جهود لإعدادها 	<ul style="list-style-type: none"> يتم الإعداد لمذكرة تفاهم أو هي في انتظار الموافقة من قبل كل الأعضاء و/أو ضابط تنسيق (ع ك م) 	<ul style="list-style-type: none"> تمت الموافقة على مذكرة التفاهم من قبل الأعضاء وضابط تنسيق (ع ك م) لم تطوّر آليات لمراجعة مذكرة التفاهم وتكييفها كي تستجيب للأطر والاحتياجات المتغيرة 	<ul style="list-style-type: none"> توجد مذكرة تفاهم ثمة آليات لمراجعة وتكييف مذكرة التفاهم كي تستجيب للأطر والاحتياجات المتغيرة
FA2	العضوية والمشاركة	استمارة أسئلة/مقابلات مع ممثلي الإدارة والعاملين مقابلات مع أفراد مختارين من المنظمات الخارجية الكبرى (منظمات غير حكومية دولية، الأمم المتحدة، هيئات حكومية	<ul style="list-style-type: none"> لم يتم الاتفاق على معايير العضوية لا يعتبر كل أعضاء (ع ك م) في البلد أنفسهم مشاركون في المنتديات الاجتماعات يضم المنتدى منظمات ليست أعضاء في (ع ك م) الدولي ووضعها كمراقبة غير واضح بالنسبة إلى أعضاء 	<ul style="list-style-type: none"> يتم تطوير معايير العضوية ولكن لم تتم الموافقة عليها بعد كل أعضاء (ع ك م) الحاضرين في البلد يعتبرون أنفسهم أعضاء في المنتدى ولكن البعض منهم لا يشاركون بانتظام في الاجتماعات. يشتمل المنتدى على منظمات غير أعضاء في (ع ك م) الدولي ولكن وضعها 	<ul style="list-style-type: none"> تمت الموافقة كليا على معايير العضوية كل أعضاء (ع ك م) الحاضرين في البلد يعتبرون أنفسهم أعضاء في المنتدى ويشاركون بانتظام في معظم الاجتماعات وإن كانت مشاركة النساء والرجال غير متوازنة بعد يشتمل المنتدى على منظمات غير أعضاء في (ع ك م) الدولي ولكن وضعها 	<ul style="list-style-type: none"> للمنتدى معايير واضحة للعضوية يشتمل المنتدى على كافة أعضاء (ع ك م) الموجودين في البلد والذين يقومون بدور نشط في عمل المنتدى والأنشطة التي يقوم بها من قبل أعضائه. للمنتدى توازن جيد ما بين النساء والرجال عند المشاركين فيه.

			المنتدى والمنظمات الخارجية.				
	كمرقبة واضح بالنسبة إلى الأعضاء والمنظمات الخارجية	كمرقبة واضح بالنسبة إلى الأعضاء ولكن ربما لم يكن واضحاً بالنسبة إلى المنظمات الخارجية	أدوار الأعضاء ومسؤولياتهم غير واضحة إجمالاً بالنسبة إلى بعض المجالات. تبذل جهود لإعداد وثيقة (ربما كانت جزءاً من مذكرة التفاهم) يقصد منها تحديد الأدوار والمسؤوليات، لكنها لم تنجز/تصدق. تم الاتفاق على الهيئة الداعية إلى الاجتماع ولكن أداءها غير مرض.	أدوار الأعضاء ومسؤولياتهم غير واضحة إجمالاً لم يتم الاتفاق على الهيئة الداعية إلى الاجتماع لم تبذل أية جهود لإعداد وثيقة تحدد الأدوار والمسؤوليات	استمارة أسئلة/مقابلات مع ممثلي الإدارة والعاملين	أدوار الأعضاء ومسؤولياتهم	FA3
	أدوار الأعضاء ومسؤولياتهم موضحة تماماً ويتم الالتزام بها من قبل كافة الأعضاء الهيئة الداعية إلى الاجتماع موجودة وأداؤها جيد. هناك خطط جاهزة للتناوب السلس على دور الهيئة الداعية إلى الاجتماع	أدوار الأعضاء ومسؤولياتهم موضحة تماماً ولكن بعض الأعضاء لا يتبعونها. توجد الهيئة الداعية إلى الاجتماع وأداؤها مرض.	أدوار الأعضاء ومسؤولياتهم غير واضحة إجمالاً بالنسبة إلى بعض المجالات. تبذل جهود لإعداد وثيقة (ربما كانت جزءاً من مذكرة التفاهم) يقصد منها تحديد الأدوار والمسؤوليات، لكنها لم تنجز/تصدق. تم الاتفاق على الهيئة الداعية إلى الاجتماع ولكن أداءها غير مرض.	أدوار الأعضاء ومسؤولياتهم غير واضحة إجمالاً لم يتم الاتفاق على الهيئة الداعية إلى الاجتماع لم تبذل أية جهود لإعداد وثيقة تحدد الأدوار والمسؤوليات	استمارة أسئلة/مقابلات مع ممثلي الإدارة والعاملين	أدوار الأعضاء ومسؤولياتهم	FA3
	يقوم المنتدى بدور قيم في تنسيق تشكيلة واسعة من أنشطته أعضائه وتسهيل تعاونهم في العديد من المجالات يبيدي العديد من الأعضاء استعداداً لقيادة الجهود من قبل المنتدى يكمل المنتدى أعضائه بدلاً من منافستهم. يستطيع المنتدى أن يتحدث بصوت واحد بلسان أعضائه.	يقوم المنتدى بدور مفيد في تنسيق أنشطة أعضائه وتسهيل تعاونهم ولكن هذا يقتصر على جزء من الأنشطة الممكنة فقط بعض الأعضاء مستعدون لقيادة الجهود من قبل المنتدى يشعر بعض الأعضاء بأن المنتدى ينافسهم بدلاً من أن يتكامل معهم	يقوم المنتدى بجهود محدودة لتنسيق أنشطة أعضائه وتسهيل تعاونهم لا يبدي الأعضاء استعداداً لقيادة الجهود من قبل المنتدى	لا يقوم المنتدى بتنسيق أنشطة أعضائه ولا يسهل تعاونهم.	استمارة أسئلة/مقابلات مع ممثلي الإدارة والعاملين	آليات التنسيق	FA4

	البنية متفق عليها وهي تعكس الوظيفة التنسيقية للمنتدى كل العاملين في كل أعضاء المنتدى يدركون بوضوح بنية المنتدى وطريقة اشتغاله. يتم تمويل البنية من ضمن موارد	البنية متفق عليها وهي تعكس الوظيفة التنسيقية للمنتدى. ولكنها محدودة بفعل: أن ليس كل العاملين في كل أعضاء المنتدى يدركون بوضوح بنية المنتدى وطريقة اشتغاله.	البنية فضفاضة ولكن الأعضاء يعملون معاً على التوصل إلى اتفاق حولها	البنية فضفاضة ويختلف الأعضاء في فهمهم لها. لم تبدأ الجهود المبذولة لإيضاح البنية أو هي قد توقفت	استمارة أسئلة/مقابلات مع ممثلي الإدارة والعاملين	البنية	FA5
--	--	---	---	---	--	--------	-----

<p>المطلوبة للقيام معاً بعملية التقويم الأولية الطارئة وما يليها من تقويمات مفصلة طارئة وصادق عليها</p> <ul style="list-style-type: none"> • آليات تحديث الترتيبات بانتظام قائمة و الترتيبات الموجودة قد تم تحديثها. • تجرى تمارين مشتركة على ترتيبات التقويمات الطارئة بانتظام 	<p>المطلوبة للقيام معاً بعملية التقويم الأولية الطارئة وما يليها من تقويمات مفصلة طارئة وصادق عليها</p> <ul style="list-style-type: none"> • آليات تحديث الترتيبات بانتظام غير موجودة و الترتيبات الموجودة قد تحتاج إلى تحديث • لا تجرى أية تمارين على ترتيبات التقويمات الطارئة 	<p>المطلوبة للقيام معاً بعملية التقويم الأولية الطارئة وما يليها من تقويمات مفصلة طارئة لكن هذه لم تنجز و/أو لم تتم المصادقة عليها بعد.</p>	<p>والقدرات المطلوبة للقيام معاً بعملية التقويم الأولية الطارئة وما يليها من تقويمات مفصلة طارئة ولا يخطط لتطوير قدرة كهذه</p>	<p>أسئلة/مقابلات مع ممثلي الإدارة والعاملين</p>	<p>المشتركة: تقويمات الطوارئ</p>	
<p>يقوم المنتدى بدور محوري في تنسيق الإعداد لنداءات (ع ك م)</p> <ul style="list-style-type: none"> • يسهّل المنتدى الإعداد المشترك لنداءات من قبل الأعضاء • يشتمل النداء على استجابة مشتركة من قبل أعضاء تحالف (ع ك م) العاملين بشكل وثيق معاً والذين تكمل برامج بعضهم برامج البعض الآخر 	<p>يقوم المنتدى بدور هام في تنسيق الإعداد لنداءات (ع ك م)</p> <ul style="list-style-type: none"> • يتأكد المنتدى من استعمال تكاليف متشابهة للوحدات بالنسبة إلى مختلف الأعضاء • يسائل المنتدى الأعضاء حيثما تبدو مجالات العمليات متداخلة • يعقد المنتدى اجتماعات خلال عملية الإعداد للنداء لضمان كون الأعضاء مطلعين بعضهم على خطط بعض وقادرين على مناقشة التعديلات على نداءاتهم لتحقيق استجابة فعالة من قبل (ع ك م) 	<p>لا يقوم المنتدى إلا بدور هزيل في تنسيق الإعداد لنداءات (ع ك م)</p> <ul style="list-style-type: none"> • يتأكد المنتدى من استعمال تكاليف متشابهة للوحدات بالنسبة إلى مختلف الأعضاء • يسائل المنتدى الأعضاء حيثما تبدو مجالات العمليات متداخلة 	<p>لا يقوم المنتدى بأي دور في تنسيق الإعداد لنداءات (ع ك م) سوى توليف المقترحات غير المترابطة من مختلف الأعضاء</p>	<p>استمارة أسئلة/مقابلات مع ممثلي الإدارة والعاملين</p>	<p>FA10 الأنشطة المشتركة: إعداد النداء</p>	

<ul style="list-style-type: none"> • يقوم المنتدى بدور محوري في توفير التدريب للأعضاء على سياسات (ع ك م) وإجراءاته • يقدم التدريب بصورة منتظمة ويغطي كافة السياسات والإجراءات المعتمدة في غضون الإثني عشر شهراً المنصرمة. 	<ul style="list-style-type: none"> • يقوم المنتدى بدور هام في توفير التدريب للأعضاء على سياسات (ع ك م) وإجراءاته • ينظم المنتدى ويقدم التدريب من قبل كافة أعضائه. • غير أن التدريبات ليست منتظمة ولا هي تغطي السياسات والإجراءات المعتمدة في غضون 	<ul style="list-style-type: none"> • يقوم المنتدى بدور هزيل في توفير التدريب للأعضاء على سياسات (ع ك م) وإجراءاته • يقتصر التدريب على ما يقدمه أحد أعضاء المنتدى ولكن المنتدى يضمن أن العاملين في الأعضاء الآخرين يتمكنون من المشاركة 	<p>لا يقوم المنتدى بأي دور في توفير التدريب للأعضاء على سياسات (ع ك م) وإجراءاته</p>	<p>استمارة أسئلة/مقابلات مع ممثلي الإدارة والعاملين</p>	<p>FA11 الأنشطة المشتركة: التدريب على السياسات والإجراءات</p>	
---	--	---	--	---	---	--

FA12	الأنشطة المشتركة: تنمية القدرات	استمارة أسئلة/مقابلات مع ممثلي الإدارة والعاملين	لا يقوم المنتدى بأي دور في دعم أو تنسيق تنمية القدرات عند أعضائه	<ul style="list-style-type: none"> يقوم المنتدى بدور هزيل في دعم وتنسيق تنمية القدرات عند أعضائه عرف المنتدى بعض النجاح في تشجيع أعضائه على تبادل تجاربهم بالنسبة إلى تنمية القدرات 	<ul style="list-style-type: none"> يقوم المنتدى بدور هام في دعم وتنسيق تنمية القدرات عند أعضائه يسهل المنتدى التبادل المنتظم لتجارب تنمية القدرات بين أعضائه ولكن أعضاء المنتدى لا يتبادلون خططهم لتنمية الحاجات 	<ul style="list-style-type: none"> يقوم المنتدى بدور محوري في دعم وتنسيق تنمية القدرات عند أعضائه يتم تبادل خطط تنمية القدرات بانتظام بين أعضاء المنتدى يقوم أعضاء المنتدى بمشاريع مشتركة لتنمية القدرات
FA13	الارتباط بمنتديات وهيئات الجهوزية للكوارث ومواجهتها	استمارة أسئلة/مقابلات مع ممثلي الإدارة والعاملين	<ul style="list-style-type: none"> ثمة معرفة دنيا بوجود منتدى (ع ك م) وبدوره في صفوف منتديات وهيئات الجهوزية للكوارث ومواجهتها لا يقوم المنتدى بأي مجهود للتوعية على دوره خارج أوساط (ع ك م). 	<ul style="list-style-type: none"> منتديات وهيئات الجهوزية للكوارث ومواجهتها على علم بوجود ودور منتدى (ع ك م) ولكن علاقات العمل تقتصر على بعض أعضاء المنتدى يحاول المنتدى التوعية على وجوده خارج أوساط (ع ك م) 	<ul style="list-style-type: none"> منتديات وهيئات الجهوزية للكوارث ومواجهتها تنظر إلى منتدى (ع ك م) باعتباره فاعلاً هاماً و متماسكاً يعمل أعضاؤه بتنسيق وثيق بعضهم مع بعض من أجل غاية واحدة يشارك ممثلو المنتدى مشاركة فعالة في اجتماعات التنسيق الإنسانية والجميع يثق بأنهم يتكلمون بلسان كافة أعضائه. 	
FA14	الخطة الاستراتيجية	استمارة أسئلة/مقابلات مع ممثلي الإدارة والعاملين	ليس للمنتدى خطة استراتيجية ولا وجود لأية خطط لوضع خطة كهذه.	ينظر المنتدى في كيفية إعداد خطة استراتيجية ولكنه لم يبدأ بهذه العملية بعد.	<ul style="list-style-type: none"> يقوم المنتدى بإعداد خطة استراتيجية ولكنها لم تنجز بعد ولم يصادق عليها الأعضاء إضافة إلى مكتب تنسيق (ع ك م) 	<ul style="list-style-type: none"> للمنتدى خطة استراتيجية تمت المصادقة عليها من قبل الأعضاء ومكتب تنسيق (ع ك م) خطة عمل المنتدى وأنشطته تتسق مع الخطة الاستراتيجية.
FA15	الاستدامة	استمارة أسئلة/مقابلات مع ممثلي الإدارة والعاملين	<ul style="list-style-type: none"> تعتمد عمليات المنتدى الأساسية كلياً على موارد غير مستدامة مشاريع محدودة، طيب خاطر (وموارد أحد الأعضاء) 	<ul style="list-style-type: none"> تعتمد عمليات المنتدى الأساسية كلياً على موارد غير مستدامة أنشطة المنتدى الأخرى تعتمد كلياً على موارد غير مستدامة 	<ul style="list-style-type: none"> تعتمد عمليات المنتدى الأساسية على خليط من الموارد المستدامة وتشتمل على مساهمات طوعية من كل الأعضاء. 	

ملاحظات:

ملاحظات:

ملاحظات:

ملاحظات:
