

أداة رسم الخرائط التنظيمية (OMT)



أداة رسم الخرائط التنظيمية

استحدثت أداة رسم الخرائط التنظيمية لمساعدة موظفي المؤسسة على التفكير في نقاط قوتها وتحديد مجالات التعزيز المؤسسي من خلال بناء توافق في الآراء على نطاق المؤسسة. ويتيح هذا الاستطلاع الفرصة لمؤسستك لكي تدرس نفسها ككل، والسؤال عما يُنفذ على نحو جيد وما يمكن تحسينه؛ وبالتالي فهي تساعدك على تحديد المجالات ذات الأولوية بشكل جماعي لعمل التحسين واتخاذ خطوات لتناولها.

صُممت أداة رسم الخرائط التنظيمية لتكون وثيقة الصلة بالمؤسسات بمختلف أحجام ومستويات قدراتها - من المؤسسات الصغيرة أو التي تأسست مؤخرًا إلى المؤسسات العتيقة والمعقدة.

ومن المفترض أن يعيها جميع الموظفين - البرامج والإدارة - والأعضاء المعنيين في الهيئة الإدارية الرئيسية (التي تعرف أحيانًا باسم مجلس الإدارة) حسب الاقتضاء، حيث أن وجهات النظر المختلفة لها قيمة في فهم نقاط القوة الخاصة بمؤسستك ومجالات النمو بها.

ومن الأفضل أن تتم العملية من خلال شخص واحد ليس موظفًا أو عضو مجلس إدارة ليؤدي دور الميسر. ويمكن أن يُنفذ التمرين بطريقتين: إما أن يملأ المشاركون الاستطلاع بشكل فردي قبل الجلسة الأولى، أو يملأ المشاركون الاستطلاع خلال الجلسة نفسها. سوف يخبرك الميسر الخاص بك ما إذا كنت ستملأ الاستطلاع قبل الجلسة أم لا. وإذا ملأته قبل الجلسة، يرجى التوقف في نهاية الصفحة 24. ويجب عليك فقط ملء الاستطلاع بداية من الصفحة رقم 25 عندما يطلب منك الميسر القيام بذلك خلال الجلسة.

يرجى ملاحظة ما يلي:

- تهدف الفئات الواردة في هذا الاستطلاع إلى مساعدتك للنظر إلى مؤسستك ضمن مصفوفة: (أدنى، أساسي، معتدل، قوي).
- يرجى عدم التركيز بشكل كبير على ترتيب أو "نتيجة" محددة؛ فما بهما هو الوصول إلى انطباعك عن أين تقف مؤسستك. وتكمن القيمة الرئيسية لهذه الأداة في المناقشة الجماعية.
- إذا كان لديك مشكلة في الاختيار بين ترتيبين (على سبيل المثال، أساسي ومعتدل)، يمكنك وضع علامة على الدائرة التي في المنتصف للإشارة إلى أنك تعني في شيء ما بين الترتيبين.
- يرجى مراعاة أنه لا يمكن توقع أن تكون أي مؤسسة "قوية" في جميع الفئات.
- يرجى استخدام خانة التعليقات، التي ستجدها في نهاية كل جزء، لشرح اختيارك لترتيب بعينه، خاصة إذا وجدت أن الوصف الحالي لا يصف وصفًا دقيقًا مؤسستك. قد تكون هذه ملاحظات غير رسمية يمكنك الرجوع إليها خلال المناقشة الجماعية. وبالنسبة للتعليقات فهي للرجوع إليها وحدها ولن يدرسها الميسر أو يجمعها.
- من فضلك لا تسأل الآخرين عن كيفية إجاباتهم للاستطلاع قبل إكمال الاستطلاع بنفسك. يجب أن تكون هذه إجاباتك - سيكون هناك وقت مناسب لبناء الإجماع في وقت لاحق.
- إذا كنت تعتقد أن السؤال لا يمكنك الإجابة عليه، يمكنك تخطيه. ولكن إذا كنت تعتقد أن السؤال لو صيغ بطريقة مختلفة يمكنك الإجابة عليه ما عليك سوى ذكر ما ترد أن يوضحه السؤال في خانة التعليقات .
- سيساعد الميسر الخاص بك المجموعة للتوصل إلى ترتيب يتوافق الآراء لكل فئة فرعية. ومرة أخرى، يرجى الانتظار لاستكمال ترتيب ترتيب الأولويات في نهاية الاستطلاع حتى يطلبه منك الميسر، بعد أن تكون قد حددت ترتيبات الإجماع على نحو جماعي. وبعد ذلك سيطلب منك ترتيب أولوياتك الأولى والثانية والثالثة للتعزيز التنظيمي.
- سيكون الاستثناء الوحيد للقيادة التنفيذية، حيث من المفترض أن يؤدي كل مشارك هذا الجزء والسؤال النهائي دون كشف للهوية ومن ثم تسليمها إلى الميسر، الذي بدوره سيحدد ترتيب الإجماع وفقًا لجميع الردود الخطية.
- سيقدّم الميسر بعد ذلك كمجموعة من خلال تدريب لتحديد الأولويات الجماعية لمؤسستكم فيما يتعلق بالتعزيز المؤسسي. وبالتالي سيؤدي ذلك إلى مناقشة أفضل السبل لتحقيق التغييرات ذات الأولوية الخاصة بكم، كما سيكون بمثابة مدخل لتحديد النتائج المتوقعة والاستراتيجيات والجدول الزمني والمسؤولين عن عمل التعزيز المؤسسي الخاص بكم.
- ونظرًا لأن هذه العملية خاصة بك، يمكنك تحديد كيفية مشاركة النتائج مع جمهور خارجي. عند الانتهاء من الاستطلاع، سيشاركه الميسر مع قادة مؤسستك، والذين بدرهم سيراجعون الوثيقة ويحددون الجوانب التي ستتم مشاركتها مع الجمهور الخارجي، إن وجد. شكرًا على وقتكم ومشاركة وجهة نظركم!

المهمة والإستراتيجية

أدنى	أساسي	معتدل	قوي
لا توجد مهمة أو رؤية مكتوبة ولا توجد مجموعة من القيم المشتركة على نطاق واسع تحكم العمل.	المهمة والرؤية مكتوبة ولكن غامضة. الكثيرون داخل المؤسسة لا يستطيعون التعبير عنهما.	تعبير واضح عن مهمة المؤسسة ورؤيتها؛ في حين يمكن أن يكونان أكثر تحديداً، وكثير من الموظفين على دراية بهما ويظهرون التزامهم بهما.	تعبير واضح ومحدد ومقتنع عن مهمة المؤسسة ورؤيتها الملهمة؛ يلتزم الموظفون ومجلس الإدارة التزاماً تاماً بهما.

المهمة والرؤية

الأهداف والنتائج	معتدل	أساسي	أدنى
هدف واضح ونتائج قابلة للتحقيق يمكن تقييمها معروفة في المؤسسة ككل؛ كما أن هذا الهدف والنتائج توجه كلا من العمل البرنامجي والتشغيلي.	هدف واضح ونتائج ، ولكن لا يمكن تقييمها بسهولة. وفي حين يعرفها معظم العاملين في المؤسسة، إلا إنها لا توجه العمل البرنامجي والتشغيلي.	يتم وضع هدف طويل الأجل، ولكنه ليس محدد أو قابلاً للتحقيق ولا توجد نتائج قصيرة الأجل. ويمكن لعدد قليل من الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة شرح ذلك.	لا توجد أهداف ونتائج واضحة للعمل البرنامجي للمؤسسة .

الخطة إستراتيجية

الخطة إستراتيجية	معتدل	أساسي	أدنى
تركز الخطة الإستراتيجية تركيزاً واضحاً على النتائج المرجوة والتأثير وتوجه عملية صنع القرار، حيث يتم مراجعة البرامج وتعديلها بانتظام في ضوء التحديات والفرص الجديدة لضمان الاتساق مع الخطة.	تقدم الخطة الإستراتيجية توجيه عام للعمل البرنامجي والتشغيلي ولكنها لا توجه بشكل منتظم عملية صنع القرار.	توجد خطة إستراتيجية مكتوبة ولكنها لا تقدم توجيه واضح لعمل المؤسسة؛ نادراً ما يشار إليها.	لا توجد خطة إستراتيجية مكتوبة ويمكن أن يفتقر عمل المؤسسة إلى التركيز مع قدر ضئيل من الدمج بين المشاريع.

التعليق:

البرمجة

قوي	معتدل	أساسي	أدنى
<p>جميع البرامج محددة على نحو جيد ومتسقة تماما مع مهمة المؤسسة وأهدافها؛ تُدمج البرامج مع بعضها البعض وتعمل بالتشاور مع بعضها البعض لتحقيق أقصى قدر من الفعالية.</p>	<p>تدمج المشاريع المختلفة في برامج محددة على نحو جيد ومتسقة مع مهمة المؤسسة وأهدافها. وتميل البرامج إلى العمل بشكل مستقل عن بعضها البعض.</p>	<p>يمكن ربط معظم المشاريع بمهمة المؤسسة وأهدافها، ولكن يصعب عليها تحديد ما يقع من هذه المشاريع وما لا يقع منها ضمن مهمتها؛ تعمل المشاريع بشكل مستقل عن بعضها البعض.</p>	<p>لا ترتبط المشاريع مباشرة بالمهمة أو الأهداف؛ تُحدد معظم الأعمال من خلال مشاريع مختلفة ومستقلة لا تتكامل مع بعضها البعض.</p>
<p>تُصمم البرامج على أساس تقييم الفرص أو الاحتياجات المؤثرة؛ وكثيرا ما يعاد تقييمها وتنقيحها لضمان فعاليتها على النحو الأمثل.</p>	<p>يُجرى تقييم للفرص أو الاحتياجات وتوثيقها، وتنقح استراتيجيات البرامج أحيانا استنادا إلى تقييمات غير رسمية.</p>	<p>يحدث تخطيط للبرامج ولكنه لا يحتوى على تقييم رسمي للفرص أو الاحتياجات.</p>	<p>نادراً ما يحدث تخطيط للبرامج ولا يحتوى على تقييم للفرص أو الاحتياجات.</p>
<p>يتم السعي للوصول إلى أصوات الفئات المهمشة داخل المجتمعات التي تعمل فيها المؤسسة بشكل استباقي ويكون لهذه الأصوات تأثير واضح في البرمجة.</p>	<p>ينعكس أصوات الفئات المهمشة غالبا في برنامج صنع القرار بشأن البرمجة.</p>	<p>تنعكس أحيانا أصوات الفئات المهمشة في عملية صنع القرارات بشأن البرمجة.</p>	<p>لا تنعكس أصوات الفئات المهمشة داخل المجتمعات التي تعمل فيها المؤسسة في صنع القرارات بشأن البرمجة.</p>
<p>يرجى الإشارة إلى الفئات التي تعتبرها مستبعدة تاريخياً.</p> <p>على سبيل المثال: "المرأة الريفية" و "الأشخاص ذوو الإعاقة" و "جماعات الشعوب الأصلية"</p>			
<p>التعليق:</p>			

التعلم والتقييم

تقييم البرامج

قوي	معتدل	أساسي	أدنى
يحدث التقييم المنهجي للبرامج ويحدد عمومًا بأولويات المؤسسة ونظرية التغيير و / أو أهداف التعلم؛ وما يتم تعلمه يوفر معلومات ذات صلة تمكن من اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتعلم التنظيمي.	يتم إجراء تقييم للبرامج ولكن ليس مرتبطًا بشكل واضح بأولويات المؤسسة أو نظرية التغيير أو أهداف التعلم؛ قد تستخدم هذه المعلومات أو لا تستخدم لتوجيه عملية صنع القرار الاستراتيجي أو التعلم التنظيمي.	تقييم البرامج غير متناسق وغير مرتبط بأولويات المؤسسة أو نظرية التغيير أو أهداف التعلم. هذه المعلومات لا توجه عملية صنع القرار الاستراتيجي أو التعلم التنظيمي.	لا يتم إجراء تقييم للبرامج.

جمع البيانات وتحليلها

تدمج نظم جمع البيانات وتحليلها بشكل فعال في عمل المؤسسة وتعتبر وثيقة الصلة ومفيدة لمن يستخدمونها. توفر الأدلة التي يتم جمعها معلومات مفيدة لتتبع التقدم نحو النتائج على مستوى المؤسسة.	تستخدم نظم جمع البيانات وتحليلها ولكن يمكن أن تكون أفضل تصميمًا وأكثر ملائمة ومفيدة لمن يستخدمونها. وتوفر الأدلة التي يتم جمعها بعض المعلومات المفيدة لتتبع التقدم نحو النتائج على مستوى المؤسسة.	يوجد نظام غير متطور لجمع البيانات وتحليلها ولكن لا يستخدم بانتظام؛ وقد ينظر إليه على أنه مرهق للغاية وغير مفيد لتتبع التقدم نحو النتائج على مستوى المؤسسة.	لا يوجد نظام رسمي لجمع البيانات وتحليلها.
--	---	--	---

تأثير التقييم على المؤسسة

وتوجد ثقافة للتفكير والتعلم على نطاق المؤسسة وتوجد الموارد وتستخدم لضمان حدوث التعلم من الأدلة والخبرات. ويؤدي ما يتم تعلمه إلى تحسينات في الاستراتيجيات والممارسات عبر الوحدات والبرامج ويتم مشاركة هذه الدروس داخليًا وخارجيًا.	في حين أن هناك اهتمامًا بالتفكير والتعلم على نطاق المؤسسة، فإن هناك القليل من الموارد المتاحة لضمان حدوثها بانتظام عبر الوحدات والبرامج؛ تحدث تحسينات في الاستراتيجيات والممارسات بناء على الأدلة، ولكنها غير متسقة.	هناك اهتمام قليل وموارد قليلة جداً للتفكير والتعلم على نطاق المؤسسة؛ هناك القليل من الأدلة المستخدمة لتحسين الاستراتيجيات والممارسات.	لا يوجد اهتمام بالتفكير والتعلم على نطاق مؤسسة ولا يتوقع أن تؤدي الأدلة إلى استحداث استراتيجيات مصقولة وتحسينات في الممارسات.
---	--	---	---

التعليق:

الدعم

استراتيجية
الدعم

قوي	معتدل	أساسي	أدنى
تستخدم إستراتيجية دعم متطورة لإثراء مناقشات السياسة العامة بصورة استباقية وتفاعلية.	يشكل إثراء مناقشات السياسة العامة جزء من الإستراتيجية الأساسية للمؤسسة، ولكنه لا يسترشد دائما بإستراتيجية دعم متماسكة.	إثراء مناقشات السياسة العامة له صلة بعمل المؤسسة ولكنه لا يتم بطريقة منهجية.	لا يشكل إثراء مناقشات السياسة العامة جزء من عمل المؤسسة.

المشاركة المجتمعية

متابعة التطورات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية باستمرار، وهي عناصر أساسية تساعد على إثراء الأهمية المؤسسية لعمل المؤسسة وتعزيزها.	متابعة التطورات السياسية باستمرار، ولكن هناك القليل من الاستفادة داخل المعلومات.	متابعة التطورات السياسية بشكل غير مستمر.	لا يتم متابعة التطورات السياسية عن كثب.
---	--	--	---

العمل مع صناع
القرار

يوجد استعداد مؤسسي ومعترف به ومهارات واتصالات مؤسسية ومعترف بها للتواصل مع صانعي القرار و / أو صانعي السياسات الرئيسيين أو التعلم منهم أو الحصول على دعمهم أو تقديم الدعم لهم وتوجه الدعوة للمؤسسة والموظفين بانتظام على المستويات المحلية والوطنية والدولية باعتبارها موردًا للقيمة المضافة في هذا الصدد.	يوجد استعداد مؤسسي ومهارات واتصالات مؤسسية للتواصل مع صانعي القرار و / أو صانعي السياسات الرئيسيين أو التعلم منهم أو الحصول على دعمهم أو تقديم الدعم لهم. وللمؤسسة اعتراف معتدل باعتبارها مورد مضاف للقيمة في هذا الصدد.	محدودية الاستعداد والمهارات والاتصالات للتواصل مع صانعي القرار و / أو صانعي السياسات الرئيسيين أو التعلم منهم أو الحصول على دعمهم أو تقديم الدعم لهم. وللمؤسسة اعتراف محدود باعتبارها مورد مضاف للقيمة في هذا الصدد.	ليس هناك استعداد أو مهارات أو اتصالات للتواصل مع صانعي القرار و / أو صانعي السياسات الرئيسيين أو التعلم منهم أو الحصول على دعمهم أو تقديم الدعم لهم.
--	--	--	--

توصيات
السياسة العامة

التوصيات الواضحة والعملية المتعلقة بالسياسة العامة والمتماشية مع مهمة المؤسسة وخطتها الإستراتيجية يتم تعديلها، حسب الضرورة، وفقا للمصالح السياسية والمشهد المتغير.	تُقدم توصيات واضحة وعملية متعلقة بالسياسة العامة للجمهور المستهدف والمناسب، ولكن من الأفضل مراجعتها بشكل متكرر لاستيعاب التغير في المشهد السياسي.	بعض التوصيات ولكن يمكن أن تكون أكثر وضوحًا، وأكثر واقعية، وأكثر مواءمة للجمهور المستهدف.	لا توجد توصيات متعلقة بالسياسة العامة واضحة أو عملية.
--	---	--	---

■ تابع الدعم

البحوث

أدنى	أساسي	معتدل	قوي
قلة الوعي بالبحوث الحالية وأهميتها في إثراء مناقشات السياسة العامة.	الوعي الأساسي بالبحوث المتاحة وأهميتها لإثراء مناقشات السياسة العامة ومحدودية القدرة على دمج أبحاث الآخرين في التأثير على اتجاه المؤسسة وأعمالها.	تستخدم بحوث الآخرين غالبًا في إثراء مناقشات السياسة العامة. ومن ثم تصبح المؤسسة قادرة على تحديد الثغرات البحثية في المجال.	وتستخدم بحوث الآخرين باستمرار في إثراء مناقشات السياسة العامة. وحيثما كان ذلك ملائمًا، تجري المؤسسة أبحاثها الخاصة التي تساهم في هذا المجال ومعترف بها فيه، وتُدمج في أعمال السياسة العامة التي تعكس أفضل الممارسات.

التعليق:

المشاركة الميدانية

قوي	معتدل	أساسي	أدنى
التعاون والتنسيق على نطاق واسع ومنتج مع الجهات الفاعلة الرئيسية في الميدان على المستويات المحلية و / أو الوطنية و / أو الإقليمية و / أو العالمية.	الوعي بالجهات الفاعلة الرئيسية في الميدان ويوجد عدد من حالات التعاون المثمر والتعاون معها.	الوعي بالجهات الفاعلة الرئيسية في الميدان ولكن يظل هناك القليل من التعاون المباشر أو التنسيق معهم.	قلة الوعي بالتعاون أو التنسيق العملي مع الجهات الفاعلة الرئيسية الأخرى في الميدان.
التعاون والتنسيق			
المشاركة في الشبكات	قيادي نشط في الشبكات والائتلافات الأخرى التي تحدد بشكل فعال جداول الأعمال وتدفعها	مشارك نشط في كثير من الأحيان في الشبكات والائتلافات الأخرى ولكن ليس لأداء دور قيادي.	مشارك في بعض الأحيان في الشبكات والائتلافات الأخرى.
لا توجد مشاركة نشطة في الشبكات.			
الدور الاجتماعي	تحدد المؤسسة دورها الاستراتيجي في مجال الممارسين وتقدم مساهمات ثابتة ومتسقة له.	تنشط المؤسسة في مجال الممارسين ولكن بدون نهج استراتيجي كامل.	تعتبر المؤسسة نفسها جزء من مجال الممارسين ولكن لا يساهم بنشاط.
لا تعتبر المؤسسة نفسها جزء من مجال الممارسين وتعمل من تلقاء نفسها.			
السمعة في المجال	تعتبر المؤسسة نموذجًا يُحتذى به في هذا المجال من حيث التعاون أو التنسيق والعمل الجماعي وتعكس سمعتها ذلك.	تعمل المؤسسة بشكل جيد مع الآخرين ومعظم المؤسسات تتحدث كثيرًا عن سمعتها.	تشتهر المؤسسة بسمعة العمل بشكل جيد مع عدد قليل من المؤسسات ولكن ليس مع غيرها.
تشتهر المؤسسة بسمعة عدم تعاونها أو تنسيقها مع الآخرين.			

التعليق:

قيادة الشبكات

ملاحظة: يملء هذا الجزء الشبكات أو الائتلافات فقط

أدنى	أساسي	معتدل	قوي	إستراتيجية الشبكات
ليس لدى الشبكة أي إستراتيجية أو توجه واضح المعالم يميزها عن المؤسسات الأعضاء فيها.	لدى الشبكة إستراتيجية واضحة المعالم جزئياً ولكنها تعتمد إلى حد كبير على إستراتيجيات أعضائها، مما يجعل من الصعب في بعض الأحيان التمييز بين الشبكة وأعضائها.	لدى الشبكة إستراتيجية واضحة المعالم التي تصبح غير واضحة أحياناً مع إستراتيجيات أعضائها.	لدى الشبكة إستراتيجية مقنعة وواضحة المعالم تتميز بأنها مميزة ولكنها مكتملة لاستراتيجيات أعضائها.	إستراتيجية الشبكات
الشبكة غير متسقة في اتصالاتها ودعمها، مما يؤدي إلى وجود شبكة غير نشطة نسبياً.	الشبكة نشطة عندما تتفاعل مع الأحداث الهامة ولكن خلاف ذلك تكون في الأعم غير نشطة.	تعمل الشبكة بنشاط مستمر على قضاياها، ولكنها يمكن أن تكون أكثر فعالية في اتصالاتها مع الأعضاء والجمهور الخارجي.	تتميز الشبكة بفعاليتها الكبيرة وتشارك باستمرار وبشكل استباقي مع الأعضاء والجمهور الخارجي.	التوافق
تحول الصراعات أو الخلافات بين الأعضاء دون التعاون أو تقاسم الموارد؛ لا تدير الشبكة هذه التوترات	تنشأ الصراعات أو الخلافات في كثير من الأحيان بين الأعضاء وغالباً ما تمنع التعاون الفعال أو تقاسم الموارد؛ كما أن محاولات الشبكة لإدارة هذا التوترات تبوء بالفشل غالباً.	تنشأ خلافات بين الحين والآخر فيما بين الأعضاء ولكن عادة ما يتم حلها بطرق منتجة.	الصراعات بين الأعضاء نادرة، وفي حالة حدوثها، تحلها الشبكة على نحو بناء يسمح بالتعاون الفعال.	إدارة الصراعات

التعليق:

الاتصالات الخارجية

أدنى	أساسي	معتدل	قوي	
المشاركة النادرة في التوعية الخارجية وعدم وجود إستراتيجية للقيام بذلك؛ لم يتم تحديد الجماهير المستهدفة الرئيسية.	لا توجد أي إستراتيجية رسمية للاتصالات إلا أن المؤسسة تقوم أحياناً بتوعية عامة عندما تتاح الفرص أمامها.	توجد إستراتيجية للاتصالات ولكنها ليست مصممة خصيصاً للجماهير المستهدفة الرئيسية ولا يتم تنقيح الرسائل عادة للتكيف مع الظروف المتغيرة.	إستراتيجية واضحة المعالم للاتصالات مع الرسائل المستهدفة والتميز الموجه للجماهير ذات الأولوية والتي يتم تنقيحها بانتظام في ضوء الظروف المتغيرة.	إستراتيجية الاتصالات
لا تدعم الرسائل الرئيسية في بعض الأحيان الأهداف التنظيمية وحتى تقوضها.	تدعم الرسائل الرئيسية في العموم الأهداف التنظيمية ولكنها لا تتوافق معها.	تدعم الرسائل الرئيسية باستمرار الأهداف التنظيمية.	تتميز الرسائل بفعاليتها الكبيرة بالاستمرار في تعزيز الأهداف التنظيمية.	مواءمة الرسائل والأهداف
وعندما تحدث الهجمات، لا يتم الكشف عنها، ولا ترد عليها المؤسسة.	تكتشف المؤسسة بعض الهجمات التي تحدث وترد على بعضها بقليل من النجاح.	تكتشف المؤسسة معظم الهجمات التي تحدث وترد على معظمها في الوقت المناسب وعلى نحو فعال.	عندما تحدث الهجمات، يتم الكشف عنها والتصدي لها في الوقت المناسب وبطريقة فعالة.	الرد على الهجمات على عمل المؤسسة
لا تنتشر المؤسسة المعلومات إلى الجماهير الرئيسية.	لا تنتشر المؤسسة المعلومات، ولكنها لا تعدل الرسائل لتتوافق مع مختلف الجماهير المستهدفة.	تنتشر المؤسسة على نطاق واسع المعلومات إلى الجماهير المستهدفة، ولكنها يمكنها أن تقدم هذه الرسائل في الوقت الأكثر ملائمة وتخصيصها وتحديدها بشكل أكبر.	وتنتشر المؤسسة على نطاق واسع معلوماتها في الوقت المناسب بأشكال يسهل الوصول إليها، وتقدم رسائل واضحة ومحددة إلى الجماهير الرئيسية.	النشر
لا توجد أدوات لتوصيل الرسالة إلى الجمهور المستهدف.	تستخدم أدوات بسيطة ولكن قديمة الطراز للتوعية ولكن ليست فعالة دائماً للوصول إلى الجمهور المستهدف.	الأدوات ملائمة في الغالب للجمهور المستهدف، ولكنها لا تستخدم بكامل طاقتها.	تم تصميم الأدوات بشكل جيد، ويمكن الوصول إليها بسهولة، واستخدامها على النحو الأمثل للوصول إلى الجماهير المستهدفة.	أدوات التواصل

التعليق:

الحوكمة

ملاحظة: تشير "الهيئة الإدارية الرئيسية" إلى المجموعة التي تشارك بنشاط أكبر في إدارة المؤسسة (عموماً مجلس الإدارة).

تشكيل الهيئة الإدارية الرئيسية

أدنى	أساسي	معتدل	قوي
يختار أعضاء الهيئة الإدارية الرئيسية لعدد محدود من المجالات، ولديهم خبرة قليلة ذات صلة، ولا يشملون المجموعات الممثلة تمثيلاً ناقصاً و / أو أفراد المجتمع الذين يمثلهم المؤسسة.	يختار أعضاء الهيئة الإدارية الرئيسية من عدد محدود من المجالات؛ وهناك تمثيل ضئيل للفئات الممثلة تمثيلاً ناقصاً و / أو أفراد المجتمع الذين يمثلهم المؤسسة؛ وبعض الأعضاء لديهم خبرة ذات الصلة.	يختار أعضاء الهيئة الإدارية الرئيسية من عدد المجالات المناسبة، ويشملون التمثيل من الفئات الممثلة تمثيلاً ناقصاً و / أو أفراد المجتمع الذين يمثلهم المؤسسة؛ ومعظم لديهم بعض الخبرة ذات الصلة.	يختار أعضاء الهيئة الإدارية الرئيسية من مجموعة واسعة من المجالات المناسبة؛ تمثل الفئات الممثلة تمثيلاً ناقصاً و / أو أفراد المجتمع الذين يمثلهم المؤسسة تمثيلاً جيداً؛ هؤلاء الأعضاء لديهم خبرة واسعة وخبرة العملية.

سياسات الهيئة الإدارية الرئيسية

لا توجد سياسات حول الهيئة الإدارية الرئيسية بشأن، على سبيل المثال، مسائل من قبيل حدود مدة الولاية أو تضارب المصالح أو التوجه نحو الهيئة الإدارية.	توجد سياسات للهيئة الإدارية الرئيسية ولكن لا تتم اتباعها في مسائل من قبيل حدود مدة الولاية وتضارب المصالح والتوجه.	توجد سياسات للهيئة الإدارية الرئيسية وتتم اتباعها في مسائل من قبيل حدود مدة الولاية وتضارب المصالح والتوجه.	تمثل سياسات الهيئة الإدارية الرئيسية المتعلقة بمسائل مثل حدود مدة الولاية وتضارب المصالح وتوجه مجلس الإدارة أفضل الممارسات وتُتبع عن كثب.
---	--	---	---

اجتماعات الهيئة الإدارية الرئيسية

الاجتماعات نادرة والحضور فيها قليل وغير موثقة جيداً و / أو ينتج عنها اتخاذ قرارات غير شفافة؛ وغالبا ما ينشأ عنها توترات.	تعقد الاجتماعات بانتظام ولكن عدد الحضور فيها ليس جيد دائماً أو موثقة على نحو جيد؛ وغالبا ما ينتج عنها قرارات غير شفافة؛ ونادراً ما تحدث التوترات.	تعقد معظم الاجتماعات بسلاسة مع حضور وتوثيق جيد؛ وتتسم عملية صنع القرار بالشفافية. لا توفر الاجتماعات دائماً فرصة كافية لإجراء مناقشات إستراتيجية.	يتم التخطيط الجيد للاجتماعات العادية وحضورها وتوثيقها على نحو جيد؛ وينتج عنها اتخاذ قرارات شفافة وإستراتيجية وعلاقات مثمرة.
--	---	---	---

علاقة الموظفين / الهيئة الإدارية الرئيسية

تكون الهيئة الإدارية الرئيسية والموظفون على خلاف مع بعضهم البعض. ويحدد ضعف التواصل وعدم الثقة العلاقة.	تنشأ التوترات وسوء الفهم في الغالب بين الهيئة الإدارية الرئيسية والموظفين.	تتواصل الهيئة الإدارية الرئيسية والموظفون بشكل جيد نسبياً مع بعضهم البعض، ولكن يحدث أحياناً سوء تواصل.	تعمل الهيئة الإدارية الرئيسية والموظفين على نحو أمثل مع التركيز على العمل نحو تحقيق المهمة التنظيمية. الاتصالات مفتوحة ويحصل الموظفون والهيئة الإدارية الرئيسية على الدعم المناسب للقيام بعملهم بشكل فعال.
--	--	--	--

تابع الحوكمة

قوي	معتدل	أساسي	أدنى	
المسؤوليات	أدوار أعضاء الهيئة الإدارية الرئيسية واضحة ويقدمون توجيهات ترحيبية بشأن الرؤية والإستراتيجية، ويضطلعون بفعالية بأدوار مفيدة أخرى.	أدوار أعضاء الهيئة الإدارية الرئيسية واضحة بشأ ويقدمون بانتظام توجيهات مفيدة ومناسبة للمؤسسة.	أدوار أعضاء الهيئة الإدارية الرئيسية ليست دائما واضحة ويقدمون توجيهها ومدخلات محدودة	أدوار أعضاء الهيئة الإدارية الرئيسية ومسؤولياتهم غير واضحة ومساهماتهم في المؤسسة محدودة.
المساهمات	ويقدم أعضاء الهيئة الإدارية الرئيسية إسهامات ذات مغزى في الموارد و / أو للحصول على الموارد.	يقدم معظم أعضاء الهيئة الإدارية الرئيسية مساهمات في الموارد و / أو للحصول على الموارد.	يقدم بعض أعضاء الهيئة الإدارية الرئيسية مساهمات في الموارد و / أو للحصول على الموارد.	لا يسهم أعضاء الهيئة الإدارية الرئيسية في الموارد أو في الحصول على موارد.
اجتماع الجمعية العمومية السنوي / لأعضاء (إن وجد)	يعقد اجتماع الجمعية العمومية السنوي على الأقل مرة في السنة، يتم التخطيط له على نحو جيد في وقت مبكر؛ ويظهر الأعضاء القيادة في صنع القرارات الإستراتيجية؛ يتم تقديم البيانات المالية بشفافية وإمكانية الوصول إليها. ويتم تنفيذ إجراءات التصويت وغيرها من الإجراءات باستمرار؛ كما أن أدوار ومسؤوليات الأعضاء واضحة جدًا.	يعقد اجتماع الجمعية العمومية السنوي مرة واحدة في السنة، على الرغم من أن التخطيط يمكن أن يكون أقوى. ويتم اتخاذ قرارات إستراتيجية ولكن غالبا ما تنحرف المناقشات عن مسارها؛ يتم تقديم معلومات مالية كاملة ولكن يمكن تيسير الوصول إليها بشكل أكبر. ويتم تعقب عملية التصويت في معظم الوقت؛ وفي بعض الأحيان يحدث خلط في أدوار الأعضاء و ومسؤولياتهم	يعقد اجتماع الجمعية العمومية السنوي كل بضع سنوات. وتناقش الإستراتيجية ولكن لم لا يتم التوصل إلى توافق في الآراء؛ لم يتم تقديم البيانات المالية بالكامل؛ لا يتم تعقب عملية التصويت دائما؛ لا توفر المبادئ التوجيهية للعضوية سوى توجيه جزئي بشأن الأدوار والمسؤوليات.	نادرا ما يعقد اجتماع الجمعية العمومية السنوي. لا يتم استعراض الإستراتيجيات؛ لم يتم الإفصاح عن البيانات المالية. ولا يؤدي الأعضاء أدوارهم؛ ولا يوجد أي متابعة عملية التصويت؛ كما أن المبادئ التوجيهية للعضوية غير واضحة.

التعليق:

الإدارة المالية

قوي	معتدل	أساسي	أدنى
<p>الأنظمة المالية وضوابطها</p> <p>توجد نظم وضوابط قوية ومناسبة تنظم جميع العمليات المالية، بما في ذلك عمليات حفظ السجلات الشاملة والإجراءات الشفافة.</p>	<p>تنظم الأنظمة والضوابط الرسمية العمليات المالية، بما في ذلك حفظ السجلات والإجراءات الشفافة. وتلبي النظم معظم احتياجات أصحاب المصلحة، ولكن لا تزال هناك ثغرات.</p>	<p>تنظم بعض النظم والضوابط الرسمية العمليات المالية، ولكنها ليست مناسبة تمامًا. ولا تتسم التقارير المالية بالشفافية الكافية لتوفير المعلومات الكافية لأصحاب المصلحة.</p>	<p>لا توجد أي أنظمة أو ضوابط مالية موثقة تنظم العمليات المالية. لا توجد إجراءات رسمية لحفظ السجلات أو تقديم التقارير المالية.</p>
<p>المهارات المالية للموظفين</p> <p>يمتلك الموظفون المعرفة والمهارات اللازمة لإدارة الجوانب المالية من وظائفهم ببراعة؛ كما إنهم مدربون تدريباً تاماً على النظم المالية للمؤسسة ويتبعون السياسات باستمرار.</p>	<p>يمتلك معظم الموظفين المعرفة والمهارات اللازمة لإدارة الجوانب المالية الأكثر ضرورة في وظائفهم؛ وقد تم تدريب معظمهم على النظم المالية للمؤسسة، ويتم إتباع السياسات في معظم الوقت.</p>	<p>يمتلك عدد قليل من الموظفين المعرفة والتدريب على إدارة الجوانب المالية لوظائفهم؛ وحيثما توجد سياسات، فإنها لا يتم إتباعها باستمرار.</p>	<p>ليس لدى الموظفين المعرفة والتدريب على إدارة الجوانب المالية لوظائفهم.</p>
<p>إدارة الميزانية</p> <p>يتم وضع التخطيط المالي والميزانية بشكل سليم، بما في ذلك المقارنات بين الميزانية العادية والمبالغ الفعلية. ولا تمر المؤسسة بحالات عجز.</p>	<p>يتم وضع الميزانية والتخطيط بانتظام، ولكن المقارنة بين الميزانية والمبالغ الفعلية تحدث بشكل غير متسق. وتمر المؤسسة بفترة عجز قصيرة في بعض الأحيان.</p>	<p>يتم وضع تخطيط مالي محدود؛ لا تتم مقارنة الميزانيات بالمبالغ الفعلية. ولا تستطيع المؤسسة الوفاء بالتزاماتها المالية بشكل دوري.</p>	<p>لا يوجد تخطيط أو ميزانية مالية تنظيمية. وفي كثير من الأحيان لا تستطيع المؤسسة الوفاء بالتزاماتها المالية.</p>
<p>التقارير المالية</p> <p>تصدر التقارير المالية الشهرية - بما في ذلك الميزانية العمومية، وبيان الدخل، وتقرير المصروفات حسب النشاط - ولكنها ليست كاملة دائماً؛ وتعمل الإدارة في بعض الأحيان على التناقضات.</p>	<p>تصدر التقارير المالية الشهرية - بما في ذلك الميزانية العمومية، وبيان الدخل، وتقرير المصروفات حسب النشاط - ولكنها ليست كاملة دائماً؛ وتعمل الإدارة في بعض الأحيان على التناقضات.</p>	<p>تصدر التقارير المالية - بما في ذلك الميزانية العمومية، وقائمة الدخل، وتقرير المصروفات حسب النشاط - بشكل غير منظم وتكون غير مكتملة أو يصعب فهمها.</p>	<p>لا يتم إصدار التقارير المالية الشهرية - بما في ذلك الميزانية العمومية، وبيان الدخل، وتقرير المصروفات حسب النشاط.</p>

■ تابع الإدارة المالية

قوي	معتدل	أساسي	أدنى
صممت النظم والتخطيط المالي لعكس الأولويات التنظيمية. وتتماشى البرامج والتمويل بشكل كامل فيما يتعلق بكيفية تعقب الأموال	يتوافق وضع الموازنة مع مهمة المؤسسة وأولوياتها، ولكن لا يزال هناك تناقضات في كيفية تعقب البرامج والتمويل الأموال، مما ينتج عنه ارتباك دوري.	وتقسم الإدارات والبرامج الموازنة ولكن نظام وضع الموازنة لا يتواءم مع تنفيذ المشروع أو تمويله؛ كما أن المخصصات لا تتوافق تمامًا مع الأولويات التنظيمية.	يتم وضع الموازنات البدائية للمؤسسة، ولكن لا يتم قسيمها بأي برنامج؛ ولا تتفق مخصصات الميزانية وتتبع مع الأولويات التنظيمية.
وتجري معالجة لعمليات مراجعة الحسابات والنتائج السنوية المستقلة على نطاق المؤسسة وتوزيعها على الجمهور المناسب.	تجري عمليات مراجعة مستقلة على نطاق المؤسسة سنويًا، غير أن النتائج لا تعالج بصورة متسقة أو توزع على الجمهور المناسب.	عمليات المراجعة على مستوى المؤسسة غير كاملة و / أو غير متسقة، ولا يتم حل المسائل المثارة دائمًا.	ولم تجر أي إجراءات مراجعة موثقة أو عمليات مراجعة على نطاق المؤسسة.

موائمة البرامج/ التمويل

عمليات المراجعة والتدقيق

التعليق:

جمع التبرعات والعلاقات مع الجهات المانحة

فوي	معتدل	أساسي	أدنى
<p>تنويع مصادر التمويل</p> <p>يؤدي وضع إستراتيجية طويلة الأجل مطورة جدا لجمع التبرعات إلى دعم مستدام ومتنوع للعمل الأساسي، بما في ذلك الجهات المانحة المؤسسية والفردية؛ يتم تقديم مصادر جديدة بانتظام.</p>	<p>يؤدي وضع إستراتيجية جمع التبرعات إلى عدة جهات مانحة مؤسسية و / أو فردية تقدم بعض الدعم المرن المتعدد السنوات ولكن هناك حاجة إلى المزيد من الدعم؛ ويتم تقديم أحياناً مصادر جديدة .</p>	<p>يقدم عدد قليل من الجهات المانحة الرئيسية الدعم للمشاريع من سنة إلى أخرى. ولا توجد خطة طويلة الأجل لجمع التبرعات والتركيز قليلاً على تحديد جهات مانحة فردية و / أو مؤسسية جديدة محتملة.</p>	<p>يقدم واحد أو اثنين من الجهات المانحة دعماً قصير الأجل. ولا توجد إستراتيجية واضحة لزيادة الإيرادات في المستقبل ولا توجد محاولات للعثور على جهات مانحة فردية و / أو مؤسسية جديدة محتملة.</p>
<p>التمويل الكافي</p> <p>تلبى الأموال المجمعة الاحتياجات وتحظى ببعض المرونة؛ هناك ما يكفي من الاحتياطي للسماح بزيادة استثمارات الموارد البشرية أو التوسع البرنامجي كل عام.</p>	<p>الأموال التي تم جمعها كافية لتلبية الاحتياجات الفورية من الموارد الإدارية والموارد البشرية والاحتياجات البرنامجية، ولكن لا توجد أي احتياطي.</p>	<p>تغطي الأموال التي تم جمعها تقريباً الاحتياجات الإدارية والبرنامجية، إلا أن الأموال محدودة ولا يتم الوفاء بالكثير من احتياجات الموارد البشرية.</p>	<p>الأموال التي تم جمعها غير كافية لتلبية الاحتياجات الإدارية والموارد البشرية والاحتياجات البرنامجية.</p>
<p>الأولويات التنظيمية للتمويل</p> <p>تحصل المؤسسة على دعم كافي من الجهات المانحة من أجل تحقيق الأولويات التنظيمية المبيّنة في خطتها الإستراتيجية.</p>	<p>وتحصل المؤسسة دعماً عاماً في مجالي التشغيل والمشاريع يتسق مع خطتها الإستراتيجية، ولكنها لا تزال تكافح من أجل الحصول على التمويل الكافي لتحقيق أولوياتها التنظيمية.</p>	<p>تحصل المؤسسة على بعض الدعم الأساسي لخطتها الإستراتيجية، ولكنها تعتمد أيضاً على المشروعات الممولة من الممولين للمساعدة في تغطية التكاليف.</p>	<p>يتحدد عمل المؤسسة في الغالب وفقاً لمصالح الممول في مشاريع محددة، مما يجعل التماسك التنظيمي صعباً.</p>
<p>موظفو جمع التبرعات</p> <p>يتسم الموظفون المؤهلون وذوي الخبرة، الذين تتضمن توصيفاتهم الوظيفية جمع مبالغ كبير من الأموال، بفعالية عالية ونجاح في جمع الأموال؛ قد يساعد أعضاء الهيئة الإدارية الرئيسية أيضاً في ذلك.</p>	<p>يمكن للموظفين المؤهلين الذين تشمل توصيفاتهم الوظيفية جمع التبرعات، وبعض أعضاء الهيئة الإدارية الرئيسية جمع الأموال بنجاح جزئي.</p>	<p>يتحمل الموظفون المتقلون بالأعباء والذي ليس لديهم خبرة في جمع التبرعات مسؤولية جمع الأموال؛ قد يساعد عدد قليل من أعضاء الهيئة الإدارية الرئيسية أيضاً في ذلك.</p>	<p>لا يوجد موظفون مؤهلون لجمع التبرعات ويكرس الموظفون والهيئة الإدارية الرئيسية القليل من الوقت لجمع الأموال.</p>

■ تابع جمع التبرعات والعلاقات مع الجهات المانحة

أدنى	أساسي	معتدل	قوي
الاتصالات مع المانحين غير كافية، وتعرب الجهات المانحة عن قلقها.	لا تُجرى الاتصالات مع الجهات المانحة في الوقت المناسب أو لا تكون مرضية عادةً؛ غالباً ما تقدم التقارير متأخرة أو غير كاملة؛ في كثير من الأحيان تطلب الجهات المانحة مرارا وتكرارا مزيدا من التوضيح.	علاقات جيدة مع الجهات المانحة ولكن لا تُجرى الاتصالات دائما في الوقت المناسب على النحو الذي ترغب فيه الجهات المانحة؛ أحيانا تطلب الجهات المانحة مزيدا من التوضيح.	سمعة قوية وإيجابية مع الجهات المانحة، ويُعرف عنها إجراء اتصالات وتقديم تقارير واضحة وفي الوقت المناسب فضلا عن كونها استباقية وتفاعلية.

العلاقات مع الجهات المانحة

التعليق:

الإدارة

الالتزامات
القانونية

أدنى	أساسي	معتدل	قوي
المؤسسة ليست مسجلة من الناحية القانونية وغير متوافقة مع القوانين ذات الصلة.	المؤسسة في سبيلها للحصول على الوضع القانوني و / أو لا تمثل امتثالا تاما للقوانين ذات الصلة	المؤسسة مسجلة قانونيا ولكنها تكافح في بعض الأحيان لتكون متوافقة تماما مع القوانين ذات الصلة.	المؤسسة مسجلة قانونيا ومتوافقة تماما مع القوانين ذات الصلة.

الهيكل التنظيمي

لا يوجد هيكل تنظيمي رسمي أو تقسيم واضح للأدوار والمسؤوليات.	هيكل تنظيمي أساسي قائم مع بعض التقسيمات في الأدوار والمسؤوليات.	يوجد هيكل جيد التصميم لمعظم العمل، ولكن لا يزال هناك بعض من عدم الوضوح في المسؤوليات والأدوار.	يتوافق الهيكل التنظيمي المصمم بشكل جيد بشكل كبير مع أهداف المؤسسة، مما يتيح الفعالية القصوى ووضوح الأدوار والمسؤوليات لكل منصب.
---	---	--	---

الإجراءات الإدارية

لا توجد إجراءات إدارية موثقة.	توضح الإجراءات الإدارية الموثقة جزئيا المهام الرئيسية للمناصب، ولكنها لا تُطبق على نحو متسق أو معروفة لدى الموظفين.	تُتبع معظم الإجراءات الإدارية الموثقة جيدا ولكن لا تزال هناك ثغرات؛ يتم مراجعة النظم بشكل دوري ولكن يمكن استخدام التحديث.	تتفق الإجراءات الإدارية بشكل واضح، ويتم إتباعها في المؤسسة ككل ويتم مراجعة بانتظام وتحديثها.
-------------------------------	---	---	--

التكنولوجيا ونظم
المعلومات

التكنولوجيا ونظم المعلومات غير متوافقة ولا تلبى الاحتياجات الأساسية للمؤسسة.	توجد تكنولوجيا ونظم المعلومات ولكن هناك أوجه قصور كبيرة.	تعمل تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات بشكل جيد ولكن لا تزال هناك حاجة إلى تحسينات؛ يتم مراجعة النظم بشكل دوري ولكن يمكن استخدام التحديث.	تسمح نظم التكنولوجيا والمعلومات للمنظمة بالعمل على النحو الأمثل؛ تتم مراجعة النظم وتحديثها بانتظام فضلا عن امتثالها للوائح.
--	--	--	---

التعليق:

■ الموارد البشرية

أدنى	أساسي	معتدل	قوي	
لا توجد سياسات رسمية للموارد البشرية.	تكون سياسات الموارد البشرية غير مكتملة وغير مُحدثة ولا تطبق بصورة متسقة.	توجد سياسات موارد البشرية ولكنها لا تعكس أفضل الممارسات؛ وعادة يتم إتباع هذه السياسات ومعظم الموظفين على دراية بالقطع ذات الصلة.	تعكس السياسات الواضحة والمحدثة باستمرار بشأن قضايا الموارد البشرية الحيوية أفضل الممارسات. يتم تطبيقها باستمرار والموظفين على دراية بالقطع ذات الصلة.	سياسات الموارد البشرية
لا توجد خطة للموارد البشرية ولا يوجد موظفون مؤهلون للإشراف عليها.	توجد خطة مبسطة للموارد البشرية، ولكن يشرف عليها موظفون دون تدريب رسمي.	توجد خطة للموارد البشرية ولكنها تحتاج إلى تحديث ومواءمة مع مهمة المؤسسة والخطة الإستراتيجية؛ يشرف الموظفون المكلفين بذلك على الخطة ولكن يمكنهم استخدام تدريب إضافي أو المزيد من الموارد.	تعكس خطة الموارد البشرية المتطورة والمعدلة في كثير من الأحيان المهمة التنظيمية والخطة الإستراتيجية؛ ويشرف الموظفون الذين تلقوا تدريب رسمي والمؤهلون على الخطة.	خطة الموارد البشرية
لا يوجد توثيق للتوصيفات الوظيفية ولا يوجد تحديد للأدوار والمسؤوليات. ولا يتم إجراء أي تقييمات للأداء.	توجد توصيفات وظيفية ولكنها قديمة ولم تعد دقيقة؛ ويعرب الموظفون عن شعورهم باللبس فيما يتعلق بأدوارهم ومسؤولياتهم. وتجرى التقييمات بشكل غير منتظم.	يتم تحديث التوصيفات الوظيفية أحيانا. ويتلقى الموظفون تقييمات منتظمة، ولكنهم يرغبون في زيادة الوضوح بشأن الأدوار والمسؤوليات.	التوصيفات الوظيفية دقيقة ومحدثة. ويتلقى الموظفون التعليقات البناءة والتقييمات المنتظمة ولديهم التوضيحات اللازمة بشأن الأدوار والمسؤوليات.	التوصيف الوظيفي والتقييمات
الرواتب والاستحقاقات والزيادات ليست تنافسية في المجال، مما يجعل من الصعب الاحتفاظ بالموظفين الحاليين وجذب موظفين جدد.	الرواتب والاستحقاقات والزيادات هي في المستويات الدنيا في المجال، مما يؤدي إلى مواجهة تحديات في جذب الموظفين والاحتفاظ بهم.	الرواتب والاستحقاقات والزيادات تنافسية مع المؤسسات المماثلة، مما يساعد على جذب الموظفين والاحتفاظ بهم.	تعتبر الرواتب والاستحقاقات والزيادات أعلى من معظم المؤسسات المماثلة وتشمل الحماية الاجتماعية، مما يجعلها رائدة في هذا المجال.	التعويضات

■ تابع الموارد البشرية

أدنى	أساسي	معتدل	قوي	
لا توجد فرص لتنمية قدرات الموظفين. فرص تنمية قدرات الموظفين نادرة.	فرص تنمية قدرات الموظفين نادرة.	يتم توفير فرص تنمية الموظفين مع بعض التردد.	يتاح للموظفين بانتظام فرص للتنمية والنمو.	تنمية قدرات الموظفين
دوران الموظفين هو أكبر بكثير مما هو نموذجي في المجال ولا تعالج المؤسسة المشكلة.	دوران الموظفين أعلى إلى مما هو نموذجي في هذا المجال، وخاصة بالنسبة للموظفين ذوي الأداء العالي. تعترف المؤسسة بالمشكلة ولكن ليس لديها خطة للتصدي لها.	معدلات دوران الموظفين نموذجية في هذا المجال. لا تملك المؤسسة خطة استباقية للاحتفاظ بالموظفين ذوي الأداء العالي.	معدلات دوران الموظفين منخفضة بالنسبة للمجال، وتؤدي المؤسسة دوراً استباقياً في السعي إلى الاحتفاظ بالموظفين ذوي الأداء العالي.	معدلات تغيير الموظفين
لا يشمل الموظفون الفئات الممثلة تمثيلاً ناقصاً و / أو أفراد المجتمع الذين تمثلهم المؤسسة.	لا يشمل الموظفون الفئات الممثلة تمثيلاً ناقصاً و / أو أفراد المجتمع الذين تمثلهم المؤسسة على نحو كافٍ.	يشمل الموظفون الفئات الممثلة تمثيلاً ناقصاً و / أو أفراد المجتمع الذين تمثلهم المؤسسة في مستويات عديدة في المؤسسة، ولكنه غير كافي في المناصب القيادية.	يشمل الموظفون الفئات الممثلة تمثيلاً ناقصاً و / أو أفراد المجتمع الذين تمثلهم المؤسسة في جميع مستويات المؤسسة، بما في ذلك المناصب القيادية، ويتم تقدير أصواتهم ودعمهم.	تنوع الموظفين

يرجى الإشارة إلى الفئات التي تعتبرها ممثلة تمثيلاً ناقصاً:

التعليق:

السلامة والأمن

أدنى	أساسي	معتدل	قوي	
لم يتم وضع خطة أمنية. لا يتم تدريب الموظفين على إدارة المخاطر للأمن الشخصي والتنظيمي، بما في ذلك الأمن الرقمي	توجد بعض السياسات الأمنية، لكنها لا تُتبع عن كثب. وهناك عدد قليل من الموظفين المدربين على إدارة المخاطر للأمن الشخصي والتنظيمي، بما في ذلك الأمن الرقمي.	توجد خطة أمنية ولكن فيها ثغرات كبيرة وتحتاج إلى تحديث؛ يتبعها الموظفون بشكل غير متسق. ويتم إجراء تدريب الموظفين على إدارة المخاطر للأمن الشخصي والتنظيمي، بما في ذلك الأمن الرقمي، بشكل غير منتظم..	يتبع الموظفون خطة أمنية شاملة يتم تحديثها بانتظام باستمرار وبشكل وثيق. ويتم تدريب الموظفين بانتظام على إدارة المخاطر للأمن الشخصي والتنظيمي، بما في ذلك الأمن الرقمي.	الخطة الأمنية والتدريب
ولا تؤخذ المخاطر بعين الاعتبار عند التخطيط للعمل الجديد والمستمر، بما في ذلك السفر. ولا يتم الاحتفاظ بمعلومات الطوارئ / الاتصال المتعلقة بالموظفين.	لا يوجد إجراء رسمي لتقييم المخاطر ولكن الموظفين يناقشون المخاطر بشكل غير رسمي قبل تقييم العمل الجديد والمستمر، بما في ذلك السفر. ويتم الاحتفاظ بالبيانات الضرورية الجزئية للموظفين ولكن لا يتم تحديثها.	وتوجد عملية لتحليل المخاطر للعمل الجديد والمستمر، بما في ذلك السفر، ولكنها لا تُتبع عن كثب. ويتم جمع البيانات الضرورية عن الموظفين، ولكن لا يتم تحديثها بانتظام.	يتم إجراء تحليلات شاملة ومخاطر ذات صلة للعمل الجديد والمستمر، بما في ذلك السفر. ويجري تحديث البيانات اللازمة عن الموظفين.	التقييمات والتنقيح
لا يتم مراعاة الآثار المترتبة على المخاطر بالنسبة للآخرين (بما في ذلك المتطوعين والأعضاء والمجتمعات المحلية والمجال الأوسع نطاقاً)	تعتبر الآثار المترتبة على المخاطر بالنسبة للآخرين (بما في ذلك المتطوعين، والأعضاء والمجتمعات المحلية، والمجال الأوسع نطاقاً) غير رسمية.	تناقش آثار المخاطر على الشركاء والمجال ذلك المتطوعين والأعضاء والمجتمعات المحلية والمجال الأوسع نطاقاً) ولكن لا توجد أنظمة رسمية لتوصيل المخاطر ذات الصلة وتلقي المدخلات.	يتم التشاور مع الشركاء وأفراد المجال (بما في ذلك المتطوعين والأعضاء والمجتمعات المحلية والمجال الأوسع نطاقاً) بانتظام لضمان ألا يؤثر عمل المؤسسة سلباً على الحلفاء الآخرين.	تأثير المخاطر على الآخرين
لا ترى الإدارة المخاوف الأمنية ذات صلة بالمؤسسة	ترى الإدارة أن الأمن هو أولوية منخفضة ولا تخصص موارد لها.	ترى الإدارة أن الأمن أمر هام، وقد كرست بعض الموارد له، ولكن هناك حاجة إلى موارد أكبر.	تعطي الإدارة الأولوية للأمن، وتضمن الموارد الكافية، وتدير على الدوام من خلال ضرب الأمثلة.	التزام الإدارة بالأمن

تابع السلامة والأمن

قوي	معتدل	أساسي	أدنى
<p>الموارد الأمنية</p> <p>يتم دمج تكاليف الأمن بشكل جيد في الميزانية ويوجد خطط وأموال طوارئ متاحة، إذا لزم الأمر. ويتم تحديد الموارد القانونية وشبكات التضامن بناء على الطلب.</p>	<p>هناك بعض الموارد المتاحة للأمن ولكن هناك حاجة إلى المزيد من الموارد ولا توجد أموال طوارئ لحالات الطوارئ.</p>	<p>لا توجد موارد مخصصة للأمن. وفي حالة الطوارئ، سيلزم أخذ الأموال اللازمة من بنود الميزانية الأخرى.</p>	<p>لا توجد موارد مخصصة لأموال الأمن أو الطوارئ؛ لا توجد خطط للطوارئ أو موارد قانونية أو شبكات تضامن.</p>
<p>التوثيق والتحسين</p> <p>تؤدي الحوادث الأمنية الموثقة باستمرار إلى تنقيح الإجراءات استناداً إلى الدروس المستفادة؛ يتم مشاركة هذه الدروس داخل المؤسسات وفيما بينها لتحديد أفضل الممارسات.</p>	<p>توجد بعض الوثائق المتعلقة بالحوادث السابقة ولكن لا يوجد استعراض رسمي لتغيير السياسات استناداً إلى الدروس المستفادة.</p>	<p>لا توجد وثائق رسمية للحوادث الأمنية ولكن بعض الموظفين على بينة من الحوادث السابقة؛ لم يتم تغيير السياسات بحيث تعكس الدروس المستفادة.</p>	<p>ولا يوجد توثيق للحوادث الأمنية، ولا يدرك معظم الموظفين أي تحديات تواجهها المؤسسة.</p>

التعليق:

الثقافة المؤسسية

أدنى	أساسي	معتدل	قوي	
ولا توجد نظم اتصالات داخلية، كما أن تبادل المعلومات غير متكرر وغير متسق.	نظم الاتصالات الداخلية ضعيفة ويحدث سوء تفاهم مع بعض النظم الأخرى. ولا تتدفق المعلومات بشكل كاف	توجد نظم الاتصالات الداخلية وتتدفق المعلومات عموماً بشكل جيد، ولكن لا تزال الأعطال تحدث.	توجد اتصالات داخلية فعالة مع وجود نظم واضحة لتبادل المعلومات واتخاذ القرارات التي تقلل من الأعطال.	الاتصالات الداخلية
خطوط صنع القرار غير واضحة و / أو كل القرارات تقريباً يتخذها شخص أو شخصين	تكون عمليات صنع القرار غير واضحة في الغالب، مما يؤدي إلى عدم الكفاءة واللبس	توجد عمليات صنع القرار ولكن يحدث لبس دوري بالنسبة لمن يمتلك سلطة صنع القرار.	توجد عمليات صنع القرار واضحة وشفافة ومعروفة ومقبولة على نطاق واسع.	صنع القرار
لا يتاح للموظفين سوى فرصة ضئيلة لتقديم المدخلات ولا تؤخذ في الاعتبار في عملية صنع القرار.	يقدم الموظفون مدخلات من حين لآخر ولكن ليس له تأثير قليل على عملية صنع القرار.	يقدم الموظفون مدخلات ويتم إدراجها دورياً في القرارات. نادراً ما يتم التعبير عن وجهات النظر المخالفة.	تشكل مدخلات الموظفين عملية صنع القرار ويعبر الموظفون بانتظام عن آرائهم، بما في ذلك آرائهم المعارضة.	مدخلات الموظفين
أظهر عدد قليل من الموظفين إلى التزام طويل الأجل تجاه المؤسسة وهذا ينعكس في جودة العمل.	يتفاوت التزام الموظفين تجاه المؤسسة تبايناً واسعاً، كما تتفاوت جودة العمل أيضاً.	يلتزم الموظفون تجاه المؤسسة ونوعية العمل تدل على ذلك..	الموظفون ملتزمون للغاية ويخضعون للمساءلة بشكل كبير بشأن جودة عملهم.	التزام الموظفين
يعمل الموظفون من تلقاء أنفسهم ونادراً ما يحدث تعاون بينهم.	يميل الموظفون إلى العمل بمفردهم أو مع زميل آخر، ولكن هناك القليل من التعاون على المستوى التنظيمي	يميل الموظفون إلى العمل داخل الإدارات لحل المشاكل ولكن هناك تعاون غير متسق داخل المؤسسة.	يستخدم الموظفون بانتظام نهج العمل الجماعي في المؤسسة برمتها لحل المشاكل وتحقيق الأهداف.	العمل الجماعي

تابع الثقافة المؤسسة

قوي	معتدل	أساسي	أدنى
<p>نزاعات الموظفين</p> <p>يتم حل التوترات بشكل بناء ولا تؤثر على جودة العمل.</p>	<p>يتم حل معظم التوترات بصورة فعالة بين الموظفين، على الرغم من أن عددا قليلاً منها لا يزال قائماً، مما يؤثر أحياناً على جودة العمل.</p>	<p>تؤثر بعض التوترات الرئيسية على جودة عمل المؤسسة.</p>	<p>أثرت توترات الموظفين الداخلية سلباً على جودة عمل المؤسسة.</p>
<p>رفاه الموظفين</p> <p>يعتبر الرفاه الجسدي والعاطفي للموظفين أولوية بالنسبة لمؤسسة وممارساتهم بمثابة إعطاء مثال يُحتذى به.</p>	<p>تعالج المؤسسة الرفاه البدني والعاطفي للموظفين، ولكن يمكن تعزيزه بقوة أكبر.</p>	<p>يتأثر رفاه الموظفين الجسدي والعاطفي بآثار العمل غير المستدامة و / أو الصدمات النفسية؛ وتتعترف المؤسسة بذلك ولكنها لا تعالج الأمر على النحو الملانم.</p>	<p>يتأثر رفاه الموظفين الجسدي والعاطفي تأثراً شديداً بأعباء العمل غير المستدامة والإجهاد، و / أو الصدمات النفسية، وهذا ما لا تعترف به المؤسسة.</p>

التعليق:

القيادة التنفيذية

قوي	معتدل	أساسي	أدنى	
<p>مدير تنفيذي فعال للغاية يظهر عملية صنع قرار واضحة وعادلة وتشاركية وشفافة تتيح للمؤسسة فرصة للازدهار؛ وتعترف المؤسسة وتبذل جهوداً منتظمة لتحسين مجالات الضعف.</p>	<p>مدير تنفيذي فعال إلى حد كبير حيث يسعى للحصول على معلومات قبل اتخاذ القرار؛ وتوجد بعض العيوب الرئيسية تتطلب تحسين ولكن المدير يحظى باحترام كبير داخليًا وخارجيًا.</p>	<p>يتمتع المدير التنفيذي بنقاط قوة واضحة ولكن أيضًا ببعض نقاط الضعف الرئيسية التي تعرقل الفعالية الداخلية وقد تؤثر على سمعة المؤسسة الخارجية.</p>	<p>يتمتع المدير التنفيذي بنقاط قوة، غير أن نقاط الضعف معروفة جيدًا داخليًا وخارجيًا، مما يؤثر سلبيًا على المؤسسة.</p>	<p>أسلوب الإدارة وقدراته</p>
<p>يتمتع المدير التنفيذي بتقدير مالي استثنائي، وقدرة على تخصيص الموارد المالية بشكل سليم، وفهم جيد للاحتياجات المتوسطة وطويلة الأجل.</p>	<p>يتمتع المدير التنفيذي بالتقدير المالي السليم والرقابة مع بعض التركيز على التخطيط.</p>	<p>يملك المدير التنفيذي بعض الخبرة في الرقابة المالية ولكنه يجري القليل من التخطيط؛ يخصص الاهتمام إلى حد كبير للمسائل العاجلة.</p>	<p>يملك المدير التنفيذي لديه خبرة قليلة في التخطيط المالي والرقابة المالية و / أو لديه تقدير مالي ضعيف.</p>	<p>التقدير المالي</p>
<p>يملك المدير التنفيذي مهارات تواصل مع الأشخاص قوية ويدير بشكل بناء. يتم إعطاء الأولوية لتوجيه الموظفين وتطويرهم.</p>	<p>يعرب الموظفون عن تقديرهم بشكل عام لمهارات المدير التنفيذي في مجال التواصل والإدارة. ويحدث التوجيه عندما يسمح الوقت</p>	<p>يمكن تحسين أسلوب التواصل والإدارة الخاص بالمدير التنفيذي؛ يتم تقديم توجيه للموظفين في بعض الأحيان ولكنه غير كاف</p>	<p>يعتبر أسلوب التواصل والإدارة الخاص بالمدير التنفيذي غير فعال؛ يتم تقديم القليل دون توجيه.</p>	<p>المهارات الشخصية</p>
<p>يفوض المدير التنفيذي مستوى ثاني من القيادة يتناسب مع مهام العمل وقوي وفعال.</p>	<p>يكون المستوى الثاني من القيادة فعال في الغالب في إدارته. ويصدر التفويض من المدير التنفيذي</p>	<p>قلة فعالية المستوى الثاني من القيادة و / أو عدم كفاية تفويضات المهام التي يصدرها المدير التنفيذي.</p>	<p>لا يوجد مستوى ثاني من القيادة ويفوض المدير التنفيذي عدد قليل من الموظفين.</p>	<p>المستوى الثاني من القيادة</p>

■ تابع القيادة التنفيذية

قوي	معتدل	أساسي	أدنى
السمعة الخارجية	يحظى المدير التنفيذي باحترام كبير بين الجماهير الرئيسية وينظر إليه باعتباره قائد في هذا المجال.	يحظى المدير التنفيذي بالاحترام والشهرة لدى الجماهير الرئيسية.	المدير التنفيذي غير معروف أو لا يحظى باحترام ملحوظ بين الجماهير الرئيسية.
التعاقب	تدرس المؤسسة بشكل استباقي خطة التعاقب، مع الانتقال السلس إلى قائد جديد متوقع.	إذا غادر المدير التنفيذي المؤسسة، فستواجه المؤسسة تحديات؛ ولكن من المرجح أن تحافظ المؤسسة على نفسها.	تعتمد المؤسسة اعتمادًا كبيرًا على المدير التنفيذي الحالي وسيكون مستقبلها غير مؤكد بدون ذلك القائد.

التعليق:

يرجى الإشارة إلى مستوى الارتياح عند مناقشة القضايا التي يعطيها هذا الاستطلاع في جلسة المجموعة الميسرة الخاصة بك.

كنت قادرًا على التحدث بصراحة في معظم الأحيان، كنت قادرًا على التحدث بصراحة، على الرغم من أنني لم أعبّر عن نفسي تمامًا في بضع نقاط رئيسية.

لم أشعر بالراحة في التحدث بصراحة في هذه الجلسة.

في حين أن بعض الأجزاء كانت جيدة، إلا أنه كان هناك بعض الأجزاء الأخرى التي لم تكن فيها المناقشات الصريحة ممكنة بالنسبة لي.

يرجى ملاحظة أي شيء آخر في حالة رغبتك في التعليق دون كشف هويتك. ويمكن أن تشمل التعليقات على تجربتك أثناء ملئك للاستطلاع، أو عن أي من الجوانب الموضوعية له.

تدريب ترتيب الأولويات

الآن بعد أن نظرت في هذه الجوانب العديدة للفعالية التنظيمية، فمن المحتمل أن يكون هناك العديد من الجوانب المختلفة التي ترغب في تعزيزها. يتيح لك التدريب التالي الفرصة للنظر فيما ترغب في ترتيب أولوياته أولاً وثانياً وثالثاً للعمل على ذلك.

ملحوظة: من المقرر الإجابة على هذه الأسئلة في نهاية الاجتماع الميسر. ولن تحتاج إلى الإجابة على هذه الأسئلة حتى يعقد أعضاء منظمتهك اجتماع ويحددوا إجابات على الاستطلاع بالإجماع.

وبمجرد الانتهاء من ذلك، تتاح لك الفرصة التالية للنظر في ما كنت ترغب في ترتيب أولوياته أولاً وثانياً وثالثاً لتعزيز المؤسسي.

يمكنك اختيار التركيز على فئات أكبر (مثل الموارد البشرية) أو تحديد فئة فرعية (مثل التوصيف الوظيفي والتقييمات).

يرجى إدراج أولويتك الأولى من الأوراق السابقة:

يرجى إدراج أولويتك الثانية:

يرجى إدراج أولويتك الثالثة:

لاستخدام الميسر فقط

شكل تقرير أداة رسم الخرائط التنظيمية

اسم المؤسسة:

تاريخ إجراء أداة رسم الخرائط التنظيمية:

عدد الموظفين المشاركين في أداة رسم الخرائط التنظيمية:

إجمالي عدد الموظفين:

عدد المشاركين من مجلس الإدارة، إن وجد:

اسم الميسر:

ورقة عمل تمارين تحديد الأولويات

الإجمالي المرجح	الإجمالي	ثالثًا	ثانيًا	أولًا
				المهمة والإستراتيجية
				البرمجة
				التعلم والتقييم
				الدعم
				المشاركة الميدانية
				قيادة الشبكة
				الاتصالات الخارجية
				الحوكمة
				الإدارة المالية
				جمع التبرعات والعلاقات مع الجهات المانحة
				الإدارة
				الموارد البشرية
				السلامة والأمن
				الثقافة المؤسسة

يرجى ملاحظة أنه في حال تحديد جانب معين من القدرات كأولوية (على سبيل المثال: المهارات المالية للموظفين في الإدارة المالية أو البحوث في مجال الدعم):

الخطوات التالية وتحديد الموارد

الأولوية الأولى

يرجى إدراج الأولوية الأولى من التدريب السابق. ويمكن أن تكون هذه الأولوية فئة رئيسية (مثل الموارد البشرية) أو فئة فرعية (مثل تنوع الموظفين).

ما هي النتائج المتوقعة لهذه الأولوية في السنوات القليلة القادمة؟ كيف سيكون إحراز النجاح فيها؟

ما الذي ينبغي للمنظمة أن تفعله تحديداً لتعزيز قوتها في هذا المجال؟ (أدرج إجراءات متابعة محددة، على سبيل المثال، الحصول على التدريب، تعيين موظفين، وأن يكون لديها قدرات تكنولوجيا المعلومات).

ما الذي يمكن أن تفعله منظمك لتعزيز قوتها في هذا المجال بدون دعم خارجي؟

كيف يدعم الممول تحديداً منظمك لتعزيز هذا المجال؟ ما الذي ستطلبه تحديداً في طلب التمويل؟

الأولوية الثانية

يرجى إدراج الأولوية الثانية من التدريب السابق. ويمكن أن تكون هذه فئة رئيسية (مثل الموارد البشرية) أو فئة فرعية (مثل تنوع الموظفين).

ما هي النتائج المتوقعة لهذه الأولوية في السنوات القليلة القادمة؟ كيف سيكون إحراز النجاح فيها؟

ما الذي ينبغي للمنظمة أن تفعله تحديداً لتعزيز قوتها في هذا المجال؟ (أدرج إجراءات متابعة محددة، على سبيل المثال، الحصول على التدريب، تعيين موظفين، وأن يكون لديها قدرات تكنولوجيا المعلومات).

ما الذي يمكن أن تفعله منظمك لتعزيز قوتها في هذا المجال بدون دعم خارجي؟

الخطوات التالية وتحديد الموارد، يتبع

كيف يدعم الممول تحديدًا منظمتك لتعزيز هذا المجال؟ ما الذي ستطلبه تحديدًا في طلب التمويل؟

الأولوية الثالثة

يرجى إدراج الأولوية الثالثة من التدريب السابق. ويمكن أن تكون هذه فئة رئيسية (مثل الموارد البشرية) أو فئة فرعية (مثل تنوع الموظفين).

ما هي النتائج المتوقعة لهذه الأولوية في السنوات القليلة القادمة؟ كيف سيكون إحراز النجاح فيها؟

ما الذي ينبغي للمنظمة أن تفعله تحديدًا لتعزيز قوتها في هذا المجال؟ (أدرج إجراءات متابعة محددة، على سبيل المثال، الحصول على التدريب، تعيين موظفين، وأن يكون لديها قدرات تكنولوجيا المعلومات).

ما الذي يمكن أن تفعله منظمتك لتعزيز قوتها في هذا المجال بدون دعم خارجي؟

كيف يدعم الممول تحديدًا منظمتك لتعزيز هذا المجال؟ ما الذي ستطلبه تحديدًا في طلب التمويل؟

اختياري: تعليقات إضافية



ورقة العمل الفردية الخاصة بأداة رسم الخرائط التنظيمية " (تحديث 2016) المقدمة من بيس روثنبرغ مرخصة بموجب رخصة المشاع الإبداعي نسب المصنف 4.0 دولي. ([Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/))

هذه الأداة تمثل عملاً قيد التطوير. نرحب بأي ملاحظات أو اقتراحات من أجل التحسين. يرجى مراسلتنا على: martha.farmelo@gmail.com و vicwigo@gmail.com.

التصميم الأصلي من قبل سين أسوسيتيس (Sen Associates)