



التقييم الذاتي للمنظمات غير الحكومية من خلال ممارسة التحليل الرباعي

الخطوة 1:

تحليل القدرات الخاصة بمنظمتك صفحة 2

الخطوة 2:

القيام بممارسة التحليل الرباعي صفحة 5

الخطوة 3:

وضع خطة استراتيجية صفحة 8

الخطوة 4:

التنفيذ والرصد والتقييم صفحة 11

www.networklearning.org

ترجمة المبارك على عثمان

قبل البدء..

فكر هل فعلاً تحتاج القيام بهذا التحليل

من حين لآخر، يجب على منظماتك غير الحكومية القيام بجدد حساب. ربما مؤسستك قوية في بعض المجالات وضعفياً في أخرى، مع تغير في التوازن بين القوة والضعف بمرور الوقت. إذا حددت الجوانب الضعيفة، يمكنك عمل جهد واعي مخطط لتحسينها عبر خطة استراتيجية.

إذا كنت مثلاً منظمة تهتم بمرض نقص المناعة: فنحن ننصحك بمراجعة كتيب صادر من قبل التحالف العالمي ضد مرض نقص المناعة البشرية، المعنون "تحليل مقدرات المنظمات غير الحكومية" (80 صفحة بتنسيق بي دي إف) فالكتيب لديه هدف مماثل لهذا الكتيب ولكنه مكتوب خصيصاً للمنظمات المهتمة بفيروس نقص المناعة البشرية. يمكن تنزيله من الموقع التالي:

<http://www.allianceindia.org/ourwork/ngo-capacity-analysis-toolkit-assessing-building-capacities-high-quality-responses-hiv-aids/>

الخطوة 1: تحليل القدرات الخاصة بمنظمتك

ما هي القدرات وما هو بناء القدرات؟

القدرات تعني قدرة المنظمة على أداء دورها أو القيام بعملها. يكون للمنظمة قدرة إذا كان يمكنها أن تفعل ما يتعين عليها القيام به لتحقيق أهدافها. قد تكون القدرات في مختلف المجالات جيدة بما فيه الكفاية، أو قد تكون ضعيفة.

أما إذا كانت غير مكتملة أو ضعيفة، فهناك بعض الحاجة إلى بناء القدرات. قد تحتاج إلى عدد من الاستراتيجيات المختلفة. فربما يحتاج مجلس الإدارة أو المدير أو الموظفين - أو كلهم - إلى اكتساب فهم جديد - وربما مهارات جديدة. ولعل المنظمة بحاجة إلى طريقة جديدة للعاملين للعمل مع بعضهم البعض أو المجتمع. ربما تحتاج إلى مزيد من العاملين أو المزيد من المال.

إذا الأنابيب الخاصة بك سربت - فعليك إصلاحها

إذا كان لدى منظماتكم مشكلة - قم بإصلاح أو معالجة تلك المشكلة

وهذا هو السبب الذي يجعلك بحاجة إلى النظر بشكل نقدي للمنظمة الخاصة بك، لمعرفة ما هي نقاط قوتها ونقاط ضعفها. ومن ثم وضع خطة جيدة لتحسين الأمور.

ما الذي يحتاج إلى أن تتفحصه؟ ينبغي أن تمتلك أي منظمة غير حكومية بعض القدرات في أربعة مجالات:

المجال الأول للقدرات: إدارة الرؤية، والمستقبل، والمشاريع والبرامج

رؤية المنظمة غير الحكومية هي ما تأمل منظماتك أن تكون عليه في المستقبل؛ أما رسالة منظماتك فهي المبادئ والقيم التوجيهية التي ينبغي أن تجعلك مختلفاً عن المنظمات غير الحكومية الأخرى في نفس المجال. أما استراتيجيتك فتعني

التقييم الذاتي للمنظمات غير الحكومية: التحليل الرباعي

كيفية وضع الرؤية والرسالة الخاصة بك إلى أرض الواقع ويجب أن تتجلى بوضوح في نوع المشاريع والبرامج التي يتم تنفيذها وتشغيلها من قبل المنظمة. يجب وضع احتياجات ووجهة نظر أصحاب المصلحة/ المستفيدين في قلب كل هذه البرامج والمشاريع. إذا كانت مشاريعك مناسبة وناجحة وفعالة يجب أن يكون لدى منظمتك قدرات جيدة. أما إذا كانت مشاريعك غير مناسبة وفاشلة وغير فعالة، فإن منظمتك ستكون على العكس من ذلك تماماً..

أسئلة للنظر أو أخذها بعين الاعتبار

• هل هناك خط واضح يصل بين رؤية ورسالة المنظمة، ويمر من خلال الاستراتيجيات، ثم يترجم بشكل واضح في المشاريع الخاصة بها؟

• هل يمتلك قادة المنظمة لديك مهارات جيدة - هل، على سبيل المثال، يستخدمون التخطيط الاستراتيجي عند البدء في المشاريع؟ هل يضعون احتياجات ووجهات نظر أصحاب المصلحة/المستفيدين في مركز وقلب التخطيط والتنفيذ؟ هل يعرفون كيفية الرصد والتقييم؟

• هل يتم دمج قضايا النوع الاجتماعي في المنظمة؟

• هل هناك خطة واضحة لجعل المنظمة غير الحكومية ومشاريعها مستدامة؟

المجال الثاني للقدرات: إدارة الموارد البشرية

الموارد البشرية هي أفضل موارد المنظمة غير الحكومية. إن المنظمة التي لديها القدرة على إدارة الأفراد جيداً ولديها عدد كافٍ من الموظفين لديهم المهارات اللازمة للقيام بهذه الوظيفة. يشعر الموظفون والمتطوعون بأن مهاراتهم تستخدم بشكل جيد، وأنها تحظى بتقدير جيد، ويشرف عليها بشكل جيد ويتم تفويضها بشكل مناسب.

أسئلة للنظر أو أخذها بعين الاعتبار

• هل لدى كل موظف دعم بخصوص الوصف الوظيفي والإشراف والتغذية الراجعة؟ هل الأجور وظروف العمل ملائمة؟

• هل تستخدم المنظمة المهارات المتوفرة عند جميع العاملين بأفضل ما لديهم من قدرات؟

• هل هناك برنامج للتعليم المستمر؟

التقييم الذاتي للمنظمات غير الحكومية: التحليل الرباعي

المجال الثالث للقدرات: إدارة مقر أو مكتب المنظمة

يحافظ المكتب الجيد على أن يكون الجميع على اتصال من خلال رسائل البريد الإلكتروني والرسائل والمذكرات وما إلى ذلك؛ إنه بمثابة محور العجلة بحيث عندما يعمل الموظفون والعاملون في الخارج فإنهم يعرفون أن لديهم نسخة احتياطية. فذلك يضمن أن يحصل الموظف على رواتبه في الوقت المناسب. كما أنه يحفظ المراسلات والملفات السرية والسجلات المالية في ملفات وتكون آمنة ويمكن الوصول إليها.

أسئلة للنظر أو أخذها بعين الاعتبار

- كيف ستقوم بإدارة مكتبك؟
- هل يضمن تدفق المعلومات والاتصالات بين كل العاملين المرتبطين بالمشروع - بما فيهم المجتمع المحلي؟
- هل لديك إطار واضح لاستخدامه عند النظر إلى المكتب: المهارات الموجودة بالفعل والمهارات المطلوبة في كل قطاع، على سبيل المثال المحاسبة المالية وإعداد التقارير المالية، والشفافية، ومهارات الحاسوب؟

المجال الرابع للقدرات: الإدارة المالية

هذه تشمل إيجاد المال للمشاريع الحالية والمستقبلية. وجود ممولين يشجعون النمو وليس التبعية. واستخدام نظام محاسبة دقيقة وشفافة.

أسئلة للنظر أو أخذها بعين الاعتبار

- هل هناك خطة شاملة للإدارة المالية - إدارة المال تشكل جزء واحد؟
- هل هناك استراتيجية لجمع التبرعات ومناصرة القضايا والتواصل الشبكي؟ هل أخذت في الاعتبار استراتيجية لإيجاد العديد من المساهمين الصغار في المجتمع؟
- هل لدى المنظمة مهارات جيدة في وضع الميزانية ونظام محاسبة شفاف؟

إذا توفرت هذه المهارات، ما هي أولويات منظمتك؟

هناك أربع مجالات تم تحديدها:

1. إدارة رؤية المنظمة

التقييم الذاتي للمنظمات غير الحكومية: التحليل الرباعي

2. إدارة الموارد البشرية

3. إدارة مقر أو مكتب المنظمة

4. الإدارة المالية

وفي كل مجال مفرد فهناك موضوعات مهمة متعددة.

لأن منظمتك لا يمكنها أن تحل كل مشاكلها في وقت واحد، فهذا هو الوقت المناسب للبدء في اختيار المجال الذي سوف تقوم بالتركيز عليه كأولوية.

يمكن، على سبيل المثال، أن يكون استخدام الموظفين بأكثر الطرق إنتاجية.

مهما كانت الأولوية الخاصة بك، عندما تحتاج المنظمة للتشاور وليس التقرير على مستوى القمة، يمكنك التخطيط للقيام بممارسة التحليل الرباعي...

الخطوة 2: قم بإجراء ممارسة التحليل الرباعي

إن ممارسة التحليل الرباعي هو أداة وجدت أنها مفيدة في العديد من المنظمات غير الحكومية. ويعني مصطلح التحليل الرباعي تحليل نقاط القوة والضعف في داخل منظمتك؛ إضافة للعوامل الخارجية للمنظمة التي تمنح الفرص أو تصنع التهديدات. خذ قسم من منظمتك وراجع من خلال ذلك وجهات النظر الأربع. وفي ذات الوقت الذي تفحص فيه المنظمة - كما هي في هذه اللحظة المحددة.

أسئلة التحليل الرباعي الأساسية هي:

العوامل الداخلية	القوة	الضعف
	<ul style="list-style-type: none">• ها الذي نقوم به بشكل جيد؟• كيف نعرف ذلك؟ هل لدينا أهداف جيدة، وردود فعل جيدة من المستفيدين وطرق جيدة لرصد التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف؟	<ul style="list-style-type: none">• ما الذي يمكننا القيام به بشكل أفضل؟• ما هي المعايير التي توضح أننا نقوم بهذا العمل بشكل أفضل؟
العوامل الخارجية	الفرص	التهديدات
	<ul style="list-style-type: none">• ما هي العوامل الخارجية التي يمكن أن تساعدنا على الأداء الأفضل؟	<ul style="list-style-type: none">• ما هي العوامل الخارجية التي قد لا تساعدنا على الأداء الأفضل؟

مثال لعملية التحليل الرباعي:

قامت منظمة غير حكومية في ليسوتو بإجراء التحليل الرباعي للنظر في إمكانيات استدامتها. وكانت خطوات هذا التحليل كالاتي:

1. لقد عثر مدير المنظمة على ميسر جيد (أي مدير جلسات). وكان لدى الميسر خبرة في مجال التدريب الجماعي، كمدرّب من الخارج، ويمتلك عقل تحليلي جيد ويفهم ثقافة وهوية المنظمة.
2. اجتمع الموظفون وبعض أعضاء المجلس معاً لتشكيل فريق عمل للتحليل الرباعي، لمناقشة كيف كانت المنظمة قادرة على دعم أنشطتها الحالية على مدى السنوات الخمس التالية.
3. بمجرد وضع جدول الأعمال، تم تقسيم المجموعة إلى ثلاث مجموعات مرتبة مسبقاً للمناقشات، والعمل من خلال أربع كلمات للتحليل الرباعي (انظر المزيد عن المجموعات أدناه). تنتقل الميسر بين المجموعات الثلاث، مستمعاً ومقدماً الاقتراحات. لقد تأكد بأن المجموعات لا تركز فقط على نقاط الضعف والتهديدات، وإنما تركز الكثير من الوقت على الإنجازات ونقاط القوة. تم تسليط الضوء على نقاط القوة وإعطاء منظور لنقاط الضعف والتهديدات.
4. كذلك نبه الميسر المجموعات بضرورة القيام بكل ما هو ممكن لفصل القضايا عن الشخصيات. لقد أقيمت مناقشة التحليل الرباعي مركزة على المهام والعمليات والإجراءات وليس على أداء الأفراد. وأوضح الميسر أن العملية ليست تقييم أداء الموظفين. إذا شعرت المنظمة أن لديها قضية خطيرة مرتبطة بفرد، فهذه يجب أن يتم التعامل معها من خلال وسائل أخرى.
5. ثم اجتمعت المجموعات معاً في جلسة عامة. كان لدى كل مجموعة قائمة طويلة بالقضايا التي يعتبرونها مهمة. قام الميسر ومدير المنظمة بإعادة صياغة محتويات القائمة بتقسيمها إلى فئات جديدة: "أولوية قصوى" / "بعض الأولوية" / "أولوية منخفضة". هذه خطوة صعبة في ورشة العمل، إذ قد يشعر المشاركون بالأسى إذا كان هناك شيء يروونه مهماً قد يصبح أولوية منخفضة في التقسيم الجديد. ولكن الهدف من هذه العملية هو إجراء تغييرات وأن المنظمة يمكنها معالجة المشاكل فقط واحدة تلو الأخرى. لا يجب أن تغيب القضايا ذات الأولوية المنخفضة عن البال.
6. وكان من نتائج الورشة حول الأولوية أن أعضاء المجلس ليس لديهم التزام بالأهداف الأساسية للمنظمة، وأن هذا شكل الضعف المؤسسي الذي تحتاج إلى معالجته. ومن علامات الالتزام الضعيف غياب الكثير من أعضاء المجلس عن الاجتماعات.
7. تم تطوير خطة استراتيجية لتغيير هذا:
 - أولاً، تم إجراء مناقشة حذرة جداً حول ما إذا كان تم اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين فعلاً، سواء كان لديهم فعلاً الوقت والوسائل للقيام بعمل جيد. من هذه المناقشة، توصلت المنظمة إلى توافق في الآراء بشأن الملف المستقبلي لأعضاء مجلس الإدارة وإجراءات اختيارهم.
 - ثانياً، تم الاتفاق أنه ينبغي أن يحصل أعضاء المجلس على تدريب. وقد تم ذلك.
 - ثالثاً تم الاتفاق على أن منسقة مكتب المقاطعة يجب أن تثير حماس أعضاء مجلس الإدارة؛ لقد قامت بهذه المهمة من خلال زيارة الأفراد في منازلهم، وتقديم الأفراد ومهاراتهم في الاجتماعات وقدمت ملفها الشخصي كمثال على ذلك. وقد تم تشجيع أعضاء المجلس أيضاً على قراءة أدبيات ووثائق المنظمة.
8. وكخطوة نهائية لورشة عمل التحليل الرباعي، تم التخطيط لاجتماع لم الشمل بعد بضعة أشهر لمعرفة كيف تم

التقييم الذاتي للمنظمات غير الحكومية: التحليل الرباعي

تنفيذ الخطة الاستراتيجية. وقد وجد أنه تحقق تقدم جيد. ثم تم شكر جميع المشاركين وإنهاء ورشة العمل.

9. يوضح هذا المثال كيف يمكن لورشة عمل من تحديد نقاط الضعف، وإيجاد إجابات تنظيمية ومؤسسية والاتفاق على الخطوات الواجب اتخاذها للتصدي لها بحيث يختفي هذا الضعف. لقد رفعت هذه الإجراءات مجتمعة دوافع ومكانة الأعضاء.

طرق أخرى لإجراء وممارسة التحليل الرباعي.

ليست هذه هي الطريقة الوحيدة لإجراء وممارسة التحليل الرباعي. يمكنك تنظيمه بطرق مختلفة لتلبية احتياجات المنظمة الخاصة بك. إذا كانت هذه هي المرة الأولى التي تقومون فيها بممارسة التحليل الرباعي عليك أن تكون واضحاً حول نطاق أو عرض هذه الممارسة. كم من المشاكل يمكنك إصلاحها بعد إجراء التحليل؟ مهما كان نطاق التحليل، ونهجكم، فعليك ألا تغفل الجانبين التاليين:

- أن يشارك العاملون فعلاً في التحليل؛
- أن يهدف النهج إلى حل المشكلة - وليس الحلم بأشياء غير واقعية أو عقد حدث أو حفلة اجتماعية.

كم تحتاج من الوقت لذلك؟

إذا كنت تريد أن تنظر إلى موضوع جدي، عليك معاملة هذا النشاط كورشة عمل جادة. يمكنك تخطيط حجز بضعة أيام لن تكون المنظمة قادرة على تنفيذ أنشطتها العادية.

من الذي سيشارك في هذه الورشة؟

فمن الأفضل العمل مع أكبر عدد ممكن ومعقول من العاملين في المنظمة. إذا كنت ترغب في تكوين ثلاث مجموعات عمل من ثمانية أفراد - فتحتاج إلى غرفة تتسع لـ 24 شخصاً. في النهاية، فكر في إيجاد الأفكار والخطط التي تستنهض الجميع. إذا ساهم الكثير من العاملين وليس أقلية منهم في تلك الأفكار والخطط، سيتم بذل المزيد من الجهد في وضع الخطط موضع التنفيذ.

ينبغي أن يكون هناك شخص واحد على الأقل من مجلس الإدارة؛ شخصين على الأقل من العاملين في الميدان. إذا كان وضع الموظفين والمناصب في المؤسسة الخاصة بك تسمح بذلك، يجب أن يكون هناك توازن بين الإناث والذكور. ينبغي أن يكون هناك ممثلين من جميع قطاعات وأقسام المنظمة، ويفضل اثنين من كل قسم بحيث يمكنهما دعم بعضهما البعض. يجب أن يكون هناك اثنان على الأقل من أصحاب المصلحة / المستفيدين. لنفترض أن منظمتك تعمل مع الأشخاص الذين يعانون من إعاقة جسدية، فمن الواجب أن يوجد ممثلو ذوي الإعاقة الجسدية بالفعل في مجلس إدارتك ويعملون في المنظمة. وينبغي أن يشاركوا بالطبع في ممارسة التحليل الرباعي.

مناهج عمل المجموعة

يجب أن تسعى لسماع أصوات أكثر الناس والجماعات خجلاً. عليك طرح التساؤل من هم، وربما الأشخاص الذين يعانون من إعاقة جسدية، وربما النساء أو الأقلية - الناس الذين يجدون صعوبة في التحدث في مجموعات كبيرة. إذا كان لديك هذه الحالة، تأكد من أنهم يمكن أن يجتمعوا قبل الاجتماعات الكبيرة حتى يتمكنوا من اتخاذ قرار بشأن وجهة نظرهم، وأن توضح بأكثر قدر من الفعالية. يمكنهم تعيين متحدث باسمهم أو يكون لديهم وقت مخصص في الاجتماعات الكبيرة.

طريقة أخرى للتأكد من أن الجميع لديهم رأيهم الخاص - سواء الصنف الصاخب أو الهاديء- هكذا: اطرح سؤال على

التقييم الذاتي للمنظمات غير الحكومية: التحليل الرباعي

المجموعة، ثم إمنح بعض الوقت للتفكير. بعد ذلك اطلب من الجميع أن يكتبوا آرائهم على قصاصات من الورق دون وضع أسمائهم. ويمكن للميسر جمع هذه الأوراق على السبورة، تحريكها وتدويرها أو تنظيمها في مجموعات بشكل مختلف. هذه العملية يمكن أن تفتح بها المناقشة العامة أو تعيد توجيهها.

بينما تقوم المجموعات بعملها، فإنها تحتاج لكتابة النتائج التي توصلت إليها. يمكنك العثور على مساحة في الجدار لكل مجموعة ولصق ورقة كبيرة رخيصة الثمن. يمكن استخدام الأقلام الفسфорورية أو الطباشير. إذا استطعت العثور على عدد كاف من السبورات، يمكن للمجموعات استخدامها مع الطباشير أو مع لصق ورق عليها يحمل أفكارهم.

الخطوة 3: وضع خطة استراتيجية لمواجهة مشكلتك التي تحظى بالأولوية

بعد التحليل الرباعي، فقد قررت ما الذي تريد تغييره أو ما يحتاج إلى تغيير. ولكن كيف تجري هذه التغييرات؟ ما هو المطلوب؟ وتسمى عملية إحداث هذه التغييرات التخطيط الاستراتيجي.

يستخدم التخطيط الاستراتيجي لتحويل التغييرات المرغوبة التي تم تحديدها في التحليل الرباعي، إلى أهداف واضحة. هذا يجب أن يحدث في كل أقسام المنظمة وفي جميع القطاعات. يحتاج الناس إلى أن تكون قادرة على ربط الغايات بالمسؤوليات الخاصة بعملهم.

الغايات

الغايات هي النتائج المحددة القابلة للقياس التي ينبغي تحقيقها عند نقطة زمنية محددة. أنها بحاجة إلى أن تكون واقعية وممكنة. وكل غاية ستتطلب موارد، مالية وبشرية، وهذه يجب أن تكون متاحة أو يمكن الحصول عليها. هنا غايتان ..

إحدهما طويلة المدى: "أن يحصل جميع الموظفين على التدريب المناسب لطبيعة وظيفتهم في ظرف ثلاث سنوات"

والثانية قصيرة المدى: "سيحصل كل موظف على وصف وظيفي ويناقشه مع المشرف عليه بحلول أكتوبر"

اسأل نفسك إذا كانت كل من الغايتين ذات صلة بالتغييرات، وأنها عملية (أي يمكن تنفيذها) وقابلة للقياس.

الآن، من أجل تحقيق كل غاية، تحتاج إلى تحديد كيف يمكنك تنفيذها - وهذا هي الاستراتيجية.

الاستراتيجية

الاستراتيجية هي الطريقة التي تلبى بها المنظمة احتياجاتها وأهدافها. كيف ستقوم بذلك؟ أي الطرق أو المناهج التي سوف تسلكها لتنفيذ الاستراتيجية؟

خطة العمل

من الغايات والاستراتيجيات يمكن وضع خطة العمل، وتنفيذها. عندما يتم صياغة الغايات بوضوح، تكون الخطوة التالية هي تحويل الغايات إلى خطة عمل. تتكون خطة العمل من عدة عناصر:

التقييم الذاتي للمنظمات غير الحكومية: التحليل الرباعي

الأنشطة: ما هي الأنشطة التي يتعين الاضطلاع بها من أجل الوصول إلى الغايات؟ متى وأين، وعلى يد من؟
المدخلات المطلوبة: ما الذي نحتاجه؟ هل نحتاج إلى موارد بشرية؟ هل نحتاج إلى موارد مالية ومادية ومواد؟ كم من الوقت نحتاج لتحقيق ذلك؟

المخرجات المتوقعة: ما الذي نتوقع أن نحققه؟ ماذا ستكون نتيجة الأنشطة والمدخلات المحددة في سياق المشروع؟
الآثار: ماذا سيكون تأثير العمل أو النشاط على أصحاب المصلحة/ المستفيدين؟ على سبيل المثال: تقديم المزيد من الأجور، والحوافز والتدريب والمعايير للموظفين مما يجعلهم أكثر إنتاجية ودافعا، لكن ذلك قد يقلل من الأموال المتاحة لأنشطة المشروع.

المؤشرات: هي الطريقة التي تقيس بها إنجاز الغايات.
(مثال لمؤشر: سيحصل جميع الموظفين على التدريب المناسب لطبيعة وظيفتهم في ظرف ثلاث سنوات، وسيتم تسليم المشاريع في مستوى أعلى)

الافتراضات: هذه هي العوامل التي تعتبر مهمة للمشروع، ولكن التي هي خارج نطاقه. الافتراضات هي الجواب على السؤال "ما هي العوامل الخارجية التي لا تتأثر بأنشطة المنظمة، ولكنها قد تؤثر على خططها؟" على سبيل المثال: قد تفترض المنظمة أن واجبات الموظفين والموظفات خارج العمل لا تؤثر على وقت وطاقة العمل - ولكن هذا الافتراض قد لا يكون صحيحاً، ويحتاج إلى دراسة

الإطار الزمني: تحتاج خطة العمل إلى إطار زمني. متى ستقوم بتنفيذ أنشطة معينة؟ متى تتوقع النتائج؟ متى ستقيس الآثار المتوقعة؟

خلال هذه الجلسات يمكنك أن تخطط لبناء قائمة من التغييرات المرغوبة ...

التغييرات المرغوبة



لهدف تحسين الأداء يمكنك أن تتحقق ما إذا كان كل موظف

• قد دفع له ما يكفي لتغطية احتياجات أسرته.

• يقضي وقتاً مع أصحاب المصلحة/المستفيدين.

• ويتواصل بشكل جيد معهم.

• أن كل موظف لديه حافز أفضل ويعمل على مستوى أعلى

• يقوم بعمل يستحق القيام به ولكن لا يعمل فوق طاقته.

• يحصل على التدريب لتنفيذ التوصيف الوظيفي

على مستوى أعلى.

• لديه شخص يقدم له التقارير ومنه يحصل على الإشراف

• والتشجيع والاعتراف.

• يمكنه أن يأمل بشكل معقول في الحصول على ترقية.

التقييم الذاتي للمنظمات غير الحكومية: التحليل الرباعي

باستخدام قائمة التغييرات المنشودة التي كنت قد قررتها، يمكنك تقسيم المشاركين إلى مجموعات صغيرة، وتقدم لكل مجموعة الغاية أو "التغيير المرغوب أو المنشود" للعمل عليه. يمكن لكل مجموعة تقديم اقتراحهم في مناقشة عامة لاحقاً.

الفكرة العامة وراء كل خطة هي ...

• كيف يمكن أن نعزز نقاط قوتنا؟

• كيف يمكننا التغلب على نقاط ضعفنا؟

• كيف يمكننا استخدام الفرص؟

• كيف يمكننا تجنب التهديدات؟

يجب أن تعمل كل مجموعة على ما يلي:

الغايات: قم بوصف التغيير المرغوب وحدد بالضبط ما هي الغايات.

الاستراتيجيات: فكر في الاستراتيجيات التي يمكن تطبيقها. قم بكتابة تلك الاستراتيجيات. اسأل ما إذا كان يمكن استخدام هذه الاستراتيجيات، كيف، متى، أين؟ هل هناك طرق/مناهج بديلة يمكن استخدامها؟ (انظر الملاحظات أدناه أيضاً).

الأنشطة: قم بوصف الأنشطة التي ينبغي القيام بها (أين، متى، من قبل من).

المدخلات: قم بتحديد ما هي الموارد (البشرية والمادية والمالية والوقت) المطلوبة.

المخرجات: صف ما تتوقع تحقيقه. ماذا ستكون نتيجة النشاط المعين والمدخلات؟

الأثر: تحديد النتائج المحتملة، من حيث ما ستسهم به كل خطة للعلاقات بين الجنسين، أو تعميم المساواة بين الجنسين.

المؤشرات: المؤشر هو كل ما يشير في اتجاه معين - العلامات هي مؤشرات. تحتاج كل غاية إلى المؤشرات المستخدمة لقياس الإنجازات، أي التغييرات المرغوبة. على سبيل المثال ...

الغايات: "في ظرف ثلاث سنوات، سيحصل جميع الموظفون على التدريب المناسب لطبيعة وظيفتهم ويقوموا بإنجاز المشروعات بمعايير أرفع.

المؤشر 1: هل يمكن تقديم قائمة مع إطار زمني يظهر اسم كل موظف وتحديد التدريب الذي يجب أن يحصل عليه. يتم تعليم المربع أمام كل موظف تلقى التدريب المقصود.

المؤشر 2: قبل التدريب، هل يمكن أن نتفق مع كل موظف حول كيف يمكنه القيام بعمله بمعيار أرفع. سيتم كتابة هذا على طاوله أخرى. سيؤكد الإشراف أثناء العمل أن المعيار قد تم تحقيقه.

المؤشر 3: تناقش مجموعة كاملة من الموظفين المعنيين بمشروع معين وتتفق على المؤشرات التي من شأنها أن تظهر ما إذا كانت بعد التدريب قد أصبح المشروع أكثر يسراً ومقبولاً وفعالاً أو أياً كانت النتائج.

المخاطر والإفتراضات: قم بمناقشة العقبات المحتملة التي قد تواجهها والشروط التي تحتاجها لتنفيذ هذه الاستراتيجية.

الخطوة 4: التنفيذ والرصد والتقييم

التنفيذ

الخطوة التالية هي تنفيذ خطة العمل. إنها الفترة التي يتعلم فيها الناس من خلال العمل، من خلال الاكتشاف، بمواجهة المشاكل وأسبابها وآثارها. إذا كانت الأمور تسير على ما يرام، إذا كان أعضاء فريق العمل محفزين ويشاركون في صنع القرار، فإنهم سوف يشعرون بالمسؤولية عما يقومون به، والتي من شأنها خلق "الملكية". الشعور بالملكية أمر ضروري لأعضاء فريق العمل مما يمنحهم الشعور بأنهم متفانون ولديهم الاعتقاد في ما يقومون به.

الرصد

عملية التغيير تحتاج إلى مراقبة مستمرة. تحتاج للتحقق مما إذا كنت سلكت الطريق الصحيح، أو إذا كنت قد اتخذت منحى خاطئاً. إذا كانت النتائج غير ما هو متوقع، فإن الأمور قد تسير ببطء، قد يفقد الناس الدافع - ويجب اتخاذ إجراءات. وعملية التغيير هي مثل طفل يتعلم كيفية المشي: يسقط ومن ثم يقف مرة أخرى. لا تشعر بالإحباط، وتمتع بالنتائج الإيجابية وقم بتكليف استراتيجياتك لمواجهة النتائج السلبية.

الرصد هو عملية مستمرة طوال مدة المشروع. وهو نشاط يقوم على جمع البيانات. إن المعارف والمهارات اللازمة للرصد هي نفسها الضرورية للتقييم والتحليل. الرصد ضروري في حالة متغيرة. الغرض من الرصد هو معرفة ما إذا كان البرنامج والأنشطة تجري في الوقت المحدد، وأنها فعالة، وعمّا إذا كانت الاستراتيجيات لا بد من تكييفها لضمان أفضل النتائج الممكنة.

ببساطة: قدمنا خطة؛ هل نحن الآن ننفذها، في زمن معقول وباستخدام الوسائل والناس والمناهج الصحيحة؟

ما الذي لديك لرصده ...

- الأنشطة المخططة والتقدم المحرز في تنفيذها
- العملية - كيف يتم تنفيذ الخطة
- الموظفون - كيف يقوم الموظفون بعملهم بشكل جيد؛ مدى مشاركة أصحاب المصلحة/المستفيدين في كل ذلك
- تأثير وتغيير في الموقف.

لتخطيط الرصد، عليك التفكير في....

• كيف ستفعل ذلك؟ من الذي سيكون مسؤولاً وعن ماذا؟

• ما هو المطلوب؟ التمويل، والموارد البشرية والمادية، وسائل الاتصال وإعداد التقارير.

وضع قائمة مرجعية - ما الذي تود تعديده أو قياسه؟ قم بإلقاء نظرة على "التغييرات المطلوبة، المؤشرات (انظر الصفحة 10) والإطار الزمني في خطة العمل الخاصة بك.

بعض المشاريع هي سهلة الرصد من غيرها. إذا كانت المنظمة تقوم بتطعيم الأطفال، فسوف تقوم بتعداد الأطفال وحساب نسبة جميع الأطفال الذين شملهم التطعيم والذين لم يشملهم. التغيير في المواقف أو السلوك أكثر صعوبة في الرصد، ولكن استخدام مؤشرات جيدة منذ البداية تسهل هذه العملية.

لمعرفة المزيد عن الرصد، يمكنك تنزيل دليل "المعلومات: كيفية جمعها واستخدامها" من موقع:

<http://www.networklearning.org/>

التقييم

التقييم هو نشاط في حد ذاته. غالباً ما يكون الجزء الأخير من المشروع أو العملية ولكن في نفس الوقت بداية للمرحلة المقبلة، سواء كانت تمديد للمشروع أو اقتراح جديد.

تشكل ممارسة تقييم جهد المرء شيء طبيعي: على سبيل المثال سوف تنظر السيدات ما اذا كان قد تم إزالة البقع من القمصان بعد الغسيل؛ والميكانيكي سوف يقوم بالتحقق ما إذا كان المحرك الذي أصلحه يعمل بشكل سليم؛ سيقوم النجار بتمرير يديه على الخشب ليقرر هل القطعة ملساء أم لا. إذا لم يكن كذلك، فإن هنالك حاجة إلى تغيير أما النهج أو الأداة أو الوسيلة.

يمكن لموظفي المؤسسة القيام بتقييم داخلي. أو أن تقوم وكالة خارجية مستقلة بإجراء تقييم خارجي، وغالباً بناء على طلب الجهة المانحة. تناقش مجموعة الموظفون المعينون بمشروع معين ويتفقون على المؤشرات التي من شأنها (انظر الصفحة 10) أن تُظهر ما إذا كان المشروع بعد التدريب قد أصبح أكثر يسراً ومقبولاً وفعالاً أو أيا كانت النتائج. ستكون هذه المؤشرات المستخدمة في التقييم.

الغرض من التقييم هو تقييم النتائج الفعلية لهذا النشاط.

يمكن أن تسأل المنظمة غير الحكومية عن:

الفعالية: إلى أي مدى تحققت الأهداف؟ وبأي ثمن؟ إذا لم تتحقق الأهداف، ما هي الأسباب وراء ذلك؟

الاستراتيجيات والإجراءات المستخدمة: نقاط القوة التي كانت في الاستراتيجيات / الإجراءات؟ وما هي نقاط الضعف؟

الغايات: هل الغايات ما زالت صالحة أو أنها تحتاج إلى تكيف/تعديل؟ أي التغييرات التي يجب القيام بها من أجل الوصول إلى الغايات؟

الكفاءة: هل التكاليف تتناسب مع الفوائد أو المزايا؟ تشير هذه التكاليف إلى الموارد: الموارد البشرية والوقت والطاقة

التقييم الذاتي للمنظمات غير الحكومية: التحليل الرباعي

والمال والمواد.

الآثر: ما هو تأثير ذلك على الموظفين، والمنظمة وأصحاب المصلحة؟ ما هي التغييرات التي نجمت عن المشروع؟ يمكن لهذه التغييرات أن تكون تلك التي تم التخطيط لها، ولكن أيضاً قد تكون تغييرات غير متوقعة.



خلال التقييم، سواء كان ذلك داخلياً أو خارجياً، يجب أن تجري المناقشات بطريقة تشاركية مع جميع أصحاب المصلحة / المستفيدين المعنيين والنساء والرجال.

في الوقت الحاضر هناك ممارسة هامة خلال التقييم وهو تقييم "الدروس المستفادة":

- ما الذي سار على ما يرام؟ ما الذي تعثر؟ لماذا لم يسر على ما يرام؟
- ماذا تعلمت من الممارسات والنهج التي تم تنفيذها؟
- ما هي المناهج التي سارت بشكل جيد، والتي لم تسر؟
- ما هي أفضل الممارسات؟ ما هي أسوأ الممارسات؟

إن تحديد هذه الدروس ستساعدك في التخطيط المستقبلي. أفضل الممارسات التي يمكن أن تستخدم مرة أخرى. كذلك يمكن القضاء على الممارسات الغير فعالة.

التقييم الذاتي يتطلب الشجاعة وممارسة التحليل الرباعي ليست سهلة.

ومع ذلك، بناء قدرات المنظمة غير الحكومية الخاصة بك يستحق عناء القيام بهذا التمرين - حظاً سعيداً!