

أداة رسم الخرائط التنظيمية (OMT)

استُحدثت أداة رسم الخرائط التنظيمية لمساعدة موظفي المؤسسة على التفكير في نقاط قوتها والاستفادة منها، وتحديد المجالات التي يمكن تعزيزها من خلال تشجيع المناقشات على نطاق المؤسسة. ويتيح هذا الاستطلاع لمؤسستك الفرصة لتقييم أدائها بشكل شامل، والتفكير في الجوانب التي تجري بشكل جيد وتلك التي يمكن تحسينها؛ وبالتالي فهو يساعد في تحديد أولويات التحسين بشكل جماعي واتخاذ الخطوات اللازمة للتعامل معها.

صُممت أداة رسم الخرائط التنظيمية لتكون ملائمة لجميع المؤسسات بغض النظر عن حجمها وقدراتها¹ – سواء كانت صغيرة وحديثة التأسيس أو كبيرة ومعقدة. ومن المفترض أن يتم استخدام هذه الأداة من قبل المؤسسات في جميع أنحاء العالم. ونظرًا لتعدد أنواع المؤسسات والسياقات الخاصة بكل منها، وكقاعدة عامة، قد يكون هناك حاجة إلى تكييف بعض العناصر أو عدة عناصر لتناسب مع أي حالة خاصة.

تجدر الإشارة إلى أنه في حال كنت تنتمي إلى ائتلاف أو تحالف أو شبكة، يوصى باستخدام أداة رسم خرائط تنظيمية منفصلة مصممة خصيصًا لتلك الكيانات (OMT-CAN). ومع ذلك، قد يكون هذا الإصدار من أداة رسم الخرائط التنظيمية مناسبًا للمؤسسات التي تعتبر "مختلطة"، ويعني ذلك أن يكون لدى المؤسسة أعضاء من الأفراد أو المؤسسات ولكنها تعمل في الأساس كمؤسسة واحدة غير ربحية، ولديها مهمة ورؤية تختلفان عن المهمات والرؤى الخاصة بالمؤسسات الأعضاء، وهوية متميزة، ومدير تنفيذي (أو قيادة تنفيذية مماثلة)، وعدد كبير من الموظفين، واستراتيجيات لجمع الأموال والاتصالات منفصلة عن الاستراتيجيات الخاصة بالأعضاء، إلخ.

من المفترض أن يتم ملء هذا الاستطلاع من قبل جميع الموظفين - أقسام البرامج والإدارة - وعند الاقتضاء، من قبل الأعضاء المعنيين في الهيئة الإدارية الرئيسية (المعروفة أحيانًا باسم مجلس الإدارة)، إذ يساهم التنوع في وجهات النظر في فهم نقاط القوة الخاصة بمؤسستك وتحديد مجالات التحسين بشكل أفضل.

ومن الأفضل أن لا يكون الشخص الذي سيتولى دور الميسر في هذه العملية أحد الموظفين أو أحد أعضاء مجلس الإدارة. ويمكن تنفيذ التمرين بطريقتين: إما من خلال قيام المشاركين بملء الاستطلاع بشكل فردي قبل الجلسة الأولى، أو خلال الجلسة نفسها. سوف يطلعك الميسر الخاص بك على ما إذا إن يجب عليك ملء الاستطلاع قبل الجلسة أم لا. وفي حال كان يتعين عليك القيام بذلك قبل الجلسة، يرجى التوقف عند نهاية القسم المتعلق بالقيادة التنفيذية في الصفحة 38، وانتظار تعليمات الميسر لملء الصفحات من 39 إلى 46 خلال الجلسة.

يرجى ملاحظة ما يلي:

- يرجى عدم التركيز بشكل كبير على التقييمات المحددة أو "النتيجة"؛ فالمهم هو التوصل إلى فهم للمكانة التي تظن أن مؤسستك موجودة فيها. وتكمن القيمة الرئيسية لهذه الأداة في المناقشة الجماعية.
- بالنسبة لبعض الأسئلة، قد تكون إجابتك متوافقة جزئيًا أو غير متوافقة جزئيًا مع أوصاف التقييم. وعند اختيار التقييم، يرجى الموازنة بين نقاط القوة والضعف الإجمالية في تلك الفئة الفرعية. إذا واجهت صعوبة في الاختيار بين تقييمين (على سبيل المثال، بين "أساسي" و"معتدل")، يمكنك وضع علامة على الدائرة الموجودة بينهما للإشارة إلى أن تقييمك يقع في مكان ما بين هذين التقييمين.
- يرجى الأخذ في الاعتبار أنه لا يمكن تحصل أي مؤسسة على تقييمات "قوية" في جميع الفئات؛ ولكن لكل مؤسسة نقاط قوة يمكن الاستفادة منها لتحقيق النمو.
- يرجى استخدام خانة التعليقات، الموجودة في نهاية كل قسم، لشرح اختيارك للتقييم، وبخاصة إذا وجدت أن الوصف المقدم لا يتوافق تمامًا مع تقييمك لمؤسستك. هذه التعليقات هي عبارة عن ملاحظات غير رسمية يمكنك الرجوع إليها خلال المناقشة الجماعية، وهي مخصصة لك وحدك ولن يقوم الميسر بالاطلاع عليها أو جمعها.

¹ نستخدم مصطلح القدرات للدلالة على القدرات والإمكانات.

- يرجى عدم سؤال الآخرين عن كيفية إجابتهم على الاستطلاع قبل إكماله بنفسك. يجب أن تدوّن الإجابات الخاصة بك، وسيكون هناك متسع من الوقت لمشاركة الانطباعات مع الآخرين لاحقًا.
- إذا كان هناك أي سؤال لا ينطبق في حالتك على الإطلاق، أو إذا كنت لا تملك المعلومات الكافية للإجابة عليه، يمكنك تخطيه. ولكن إن كنت تعتقد أنه لو صيغ بطريقة مختلفة لكان بإمكانك الإجابة عليه، قم بذكر ما ترغب في توضيحه في خانة التعليقات. بشكل عام، يرجى الإجابة على الأسئلة بأفضل ما لديك من معلومات.

سيقوم الميسر بتوجيه المجموعة للتوصل إلى تقييم توافقي لكل فئة فرعية. ومن جديد، يرجى انتظار تعليمات الميسر لإكمال تمرين تحديد الأولويات عند نهاية الاستطلاع، وذلك بعد التوصل إلى تقييم توافقي على نحو جماعي. سيطلب منك بعد ذلك ترتيب أولوياتك الأولى والثانية والثالثة في مجال التعزيز التنظيمي.

والاستثناء الوحيد في هذا التمرين متعلق بقسم "القيادة التنفيذية"، حيث أنه من المفترض أن يملأ كل مشارك هذا القسم والسؤال النهائي من دون الكشف عن هويته ومن ثم تسليمها إلى الميسر. ويقوم الميسر بدوره بتحديد تقييم توافقي بناء على الإجابات الخطية المقدمة.

بعد ذلك، سيقوم الميسر بتوجيه المشاركين وفق مجموعات من خلال تمرين يهدف إلى تحديد أولويات المؤسسة في مجال التعزيز المؤسسي. وستتم مناقشة أفضل السبل لتحقيق التغييرات ذات الأولوية، وستكون نتائج هذا التمرين بمثابة مدخلات قيمة لتحديد النتائج المتوقعة، والاستراتيجيات، والجدول الزمني، والأشخاص المسؤولين عن جهود التعزيز المؤسسي.

ونظرًا لأن هذه العملية خاصة بك، يمكنك تحديد كيفية مشاركة النتائج مع الجمهور الخارجي. عند اكتمال الاستطلاع، سيقوم الميسر بمشاركته مع قادة مؤسستك الذين سيراجعون بدورهم الوثيقة ويحددون الجوانب التي ستتم مشاركتها خارجيًا، إن وجدت. شكرًا لك على تخصيص هذا الوقت لمشاركة وجهة نظرك!

1. المهمة والاستراتيجية

أ. المهمة والرؤية

أدنى	أساسي	معتدل	قوي
ليس هناك أي مهمة أو رؤية موثقة، ولا توجد قيم مشتركة متفق عليها على نطاق واسع لتوجيه العمل.	المهمة والرؤية موثقتان، لكنهما غير واضحتين؛ وكثيرون داخل المؤسسة غير قادرين على التعبير عنهما.	هناك تعبير واضح عن مهمة المؤسسة ورؤيتها؛ وعلى الرغم من إمكانية تحديدهما بشكل أدق، فإن العديد من الموظفين على دراية بهما ويظهرون التزامًا بهما.	هناك تعبير واضح ومحدد وموقع عن مهمة المؤسسة ورؤيتها الملهمة؛ ويلتزم الموظفون وأعضاء مجلس الإدارة التزامًا تامًا بالمهمة والرؤية.
☐	☐	☐	☐

ب. الأهداف والنتائج

أدنى	أساسي	معتدل	قوي
ليس هناك أي أهداف أو نتائج واضحة للعمل البرنامجي للمؤسسة.	تم تحديد هدف طويل الأجل، ولكنه غير محدد بشكل واضح أو غير قابل للتحقيق، ولا توجد نتائج قصيرة الأجل. وعدد قليل من الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة قادرون على شرح الهدف والنتائج.	هناك هدف ونتائج واضحة، ولكنها غير قابلة للتقييم بسهولة وفي حين أنها معروفة لدى معظم العاملين في المؤسسة، إلا أنها لا توجه العمل البرنامجي والتشغيلي.	هناك هدف واضح ونتائج قابلة للتحقيق والتقييم معروفة في المؤسسة ككل؛ وهي توجه العمل البرنامجي والتشغيلي.
☐	☐	☐	☐

ج. المساءلة المجتمعية وتنوع وجهات النظر²

أدنى	أساسي	معتدل	قوي
لا تُشكل المساءلة المجتمعية وإدماج وجهات النظر المتنوعة جزءًا من مهمتنا أو رؤيتنا أو أهدافنا أو نتائجنا أو أولوياتنا التنظيمية.	تم ذكر المساءلة المجتمعية وإدماج وجهات النظر المتنوعة في مهمتنا ورؤيتنا و/أو أهدافنا بشكل عام، من دون تركيز واضح أو تحديد نتائج ملموسة نسعى إلى تحقيقها. كما أن تحليل الأثر المتباين على الفئات السكانية محدود.	هناك أهداف ونتائج متعلقة بالمساءلة المجتمعية وإدماج وجهات النظر المتنوعة، إلا أن العمل عليها غير منسق. وفي حين أن معظم العاملين في المؤسسة على دراية بها، وأنها تستند إلى بعض التحليلات المشتركة للأثر المتباين، إلا أنه لا توجد آليات لمساءلتنا عن تحقيق هذه الأهداف أو هذا العمل.	هناك أهداف ونتائج واضحة تتعلق بالمساءلة المجتمعية وإدماج وجهات النظر المتنوعة، وهي جزء من مهمتنا ورؤيتنا ومعروفة على مستوى المؤسسة ككل. وتنعكس هذه الأهداف والنتائج في ثقافتنا الداخلية وعملنا الخارجي، وتستند إلى تحليل استراتيجي لكيفية تأثير الفئات المختلفة بنهجنا بشكل متباين.
☐	☐	☐	☐

² تتم متابعة العمل المتعلق بالتنوع من خلال تدابير غير تمييزية ومتوافقة مع جميع القوانين المعمول بها لمكافحة التمييز.

1. المهمة والاستراتيجية

د. التفكير والتخطيط الاستراتيجي

أدنى	أساسي	معتدل	قوي
ليس هناك أي خطة استراتيجية موثقة، وقد يفتقر عمل المؤسسة إلى التوجيه الواضح، كما أن مستوى التوافق بين المشاريع متدنٍ.	هناك خطة استراتيجية موثقة ولكنها لا تقدم توجيهًا واضحًا لعمل المؤسسة؛ ونادرًا ما يتم الرجوع إليها.	تقدّم الخطة الاستراتيجية توجيهًا عامًا للعمل البرنامجي والتشغيلي ولكنها لا توجه عملية صنع القرار بشكل منتظم .	تركز الخطة الاستراتيجية بشكل واضح على النتائج المرجوة والأثر، وتوجه عملية صنع القرار. وتتم مراجعة البرامج وتعديلها بشكل دوري في ضوء التحديات والفرص الجديدة لضمان التوافق مع الخطة.
☐	☐	☐	☐

هـ. المشاركة في وضع الاستراتيجية

أدنى	أساسي	معتدل	قوي
لا تُشارك المؤسسة مجموعة متنوعة من وجهات النظر والخبرات (سواء من الداخل أو الخارج) في المناقشات المتعلقة بوضع الاستراتيجية التي تؤثر على اتجاه العمل وتخصيص الموارد .	تُشارك المؤسسة مجموعة متنوعة من وجهات النظر والخبرات (من الداخل و/أو الخارج) في المناقشات المتعلقة بوضع الاستراتيجية التي تؤثر على اتجاه العمل وتخصيص الموارد ولكن بطريقة مخصصة و/أو غير متسقة.	غالبًا ما تقوم المؤسسة بإشراك مجموعة متنوعة من وجهات النظر والخبرات (من الداخل و/أو الخارج) في المناقشات المتعلقة بوضع الاستراتيجية التي تؤثر على اتجاه العمل وتخصيص الموارد.	تسعى المؤسسة بشكل مستمر إلى إشراك مجموعة متنوعة من وجهات النظر والخبرات (من الداخل و/أو الخارج) في المناقشات المتعلقة بوضع الاستراتيجية التي تؤثر على اتجاه العمل وتخصيص الموارد.
☐	☐	☐	☐

التعليقات:

2. البرمجة

أ. التوافق مع المهمة/البرنامج

أدنى	أساسي	معتدل	قوي
لا ترتبط المشاريع بالمهمة أو الأهداف بشكل مباشر؛ ومعظم العمل يتم عبر مشاريع منفصلة ومستقلة لا تتكامل مع بعضها البعض.	يمكن ربط معظم المشاريع بمهمة المؤسسة وأهدافها ولكن من الصعب على المؤسسة تحديد المشاريع التي تتوافق مع مهمتها وتلك التي لا تتوافق معها. وتعمل المشاريع بشكل مستقل عن بعضها البعض.	يتم دمج مشاريع مختلفة في برامج محددة بشكل جيد ومتوافقة مع مهمة المؤسسة وأهدافها. وتميل هذه البرامج إلى العمل بشكل مستقل عن بعضها البعض.	جميع البرامج محددة بشكل جيد ومتوافقة تمامًا مع مهمة المؤسسة وأهدافها؛ وهي متكاملة مع بعضها البعض وتتم إدارتها بالتنسيق في ما بينها لتحقيق أعلى مستوى من الفعالية.
☐	☐	☐	☐

ب. تخطيط البرامج

أدنى	أساسي	معتدل	قوي
نادرًا ما يتم إجراء تخطيط للبرامج، ولا يتضمن تقييمًا للفرص أو الاحتياجات، كما أنه لا يُشرك الموظفين والجهات المعنية الأخرى بالشكل المناسب.	يتم إجراء تخطيط للبرامج ولكنه لا يتضمن تقييمًا رسميًا للفرص أو الاحتياجات، كما أنه لا يُشرك الموظفين والجهات المعنية الأخرى بالشكل المناسب.	يتم إجراء تخطيط للبرامج بشكل منتظم بالاستناد إلى تقييمات الفرص والاحتياجات، ويتضمن عادةً أهدافًا قابلة للقياس، واستراتيجيات، وإجراءات وجدول زمنية. ويمكن للموظفين والجهات المعنية الأخرى تقديم مدخلات بشأن الخطة.	يتم إجراء تخطيط للبرامج بالاستناد إلى تقييمات الفرص، والاحتياجات الموثقة ويتضمن أهدافًا قابلة للقياس واستراتيجيات، وإجراءات وجدول زمنية. ويشارك الموظفون والجهات المعنية في عملية التخطيط مع شعورهم بالملكية والمسؤولية تجاهها. ويأخذ التخطيط للطوارئ في الاعتبار توقع تأثير التحولات الكبيرة في السياق.
☐	☐	☐	☐

ج. إشراك الفئات المهمشة

أدنى	أساسي	معتدل	قوي
لا تملك الفئات المهمشة و/أو المجتمعات التي تعمل فيها المؤسسة أي تأثير على عملية صنع القرارات البرنامجية، على الرغم أن عمل المؤسسة يؤثر عليها بشكل مباشر.	تتم أحيانًا استشارة الفئات المهمشة و/أو المجتمعات التي تعمل فيها المؤسسة بشأن العمل البرنامجي ويكون لمدخلاتها تأثير هامشي أو محدود على عملية صنع القرارات البرنامجية.	غالبًا ما تتم استشارة الفئات المهمشة و/أو المجتمعات التي تعمل فيها المؤسسة وتؤثر على قراراتها المتعلقة بوضع البرامج.	تتم استشارة الفئات المهمشة و/أو المجتمعات التي تعمل فيها المؤسسة بشكل استباقي ولها تأثير واضح على وضع البرامج.
☐	☐	☐	☐

التعليقات:

3. التعلّم والتقييم

أ. تقييم البرامج

أدنى	أساسي	معتدل	قوي
لا يتم إجراء أي تقييم للبرامج.	لا يتم تقييم البرامج بشكل منتظم، ولا يرتبط هذا التقييم بأولويات المؤسسة أو نظرية التغيير أو أهداف التعلّم، كما أنه لا يتضمن تغذية راجعة من الجهات المعنية. ولا تُستخدم المعلومات التي يتم جمعها في توجيه عملية صنع القرارات الاستراتيجية أو التعلّم التنظيمي.	يتم إجراء تقييم لفعالية البرامج وتأثيرها ولكنه لا يرتبط بشكل واضح بأولويات المؤسسة أو نظرية التغيير أو أهداف التعلّم. كما أنه لا يتضمن تغذية راجعة كافية من الجهات المعنية. وقد تُستخدم المعلومات التي يتم جمعها في توجيه عملية صنع القرارات الاستراتيجية أو التعلّم التنظيمي، أو قد لا تُستخدم.	يتم إجراء تقييم منهجي لفعالية البرامج وتأثيرها، ويستند بشكل عام إلى أولويات المؤسسة، والتغذية الراجعة من الجهات المعنية (بخاصة من المجتمعات التي تعمل فيها المؤسسة)، ونظرية التغيير و/أو أهداف التعلّم. وتوفّر النتائج المستخلصة معلومات ذات صلة تُساهم في دعم عملية صنع القرارات الاستراتيجية والتعلّم التنظيمي.



ب. جمع البيانات وتحليلها

أدنى	أساسي	معتدل	قوي
لا يوجد نظام رسمي لجمع البيانات وتحليلها.	يوجد نظام أو لي لجمع البيانات وتحليلها، لكنه لا يُستخدم بانتظام؛ وقد يُنظر إليه على أنه مرهق للغاية وغير مفيد في تتبع التقدم نحو تحقيق النتائج.	يتم استخدام أنظمة لجمع البيانات وتحليلها، إلا أنه يمكن تصميمها بشكل أفضل لتكون أكثر ملائمة وفائدة لمستخدميها وتوفر الأدلة التي يتم جمعها بعض المعلومات المفيدة لتتبع التقدم نحو تحقيق النتائج.	أنظمة جمع البيانات وتحليلها مدمجة بشكل فعال في عمل المؤسسة، ويُنظر إليها على أنها ملائمة ومفيدة لمستخدميها. وتوفر الأدلة التي يتم جمعها معلومات مفيدة لتتبع التقدم نحو النتائج.



ج. ضمان تنوع وجهات النظر في التعلّم والتقييم

أدنى	أساسي	معتدل	قوي
لا يتم أخذ وجهات النظر المتنوعة في الاعتبار عند تقييم ممارساتنا وثقافتنا الداخلية، أو نهج ونتائج عملنا الخارجي.	هناك إقرار جزئي بضرورة مراعاة وجهات النظر المتنوعة عند تقييم ممارساتنا وثقافتنا الداخلية وعملنا الخارجي، إلا أن تطبيق هذه التقييمات محدود جدًا.	يتم إجراء بعض عمليات التقييم لوجهات النظر المتنوعة في عملنا الخارجي و/أو ممارساتنا وثقافتنا الداخلية، إلا أن ذلك لم يساهم بعد في تحسين عملنا في هذا المجال.	يتم أخذ وجهات النظر المتنوعة في الاعتبار بشكل فعال ومستمر عند تقييم ممارساتنا وثقافتنا الداخلية بالإضافة إلى عملنا الخارجي.



3. التعلّم والتقييم

د. تأثير التقييم على المؤسسة

أدنى	أساسي	معتدل	قوي
لا يوجد اهتمام بعمليات التفكير والتعلّم، ومن غير المتوقع أن يؤدي استخدام الأدلة إلى تحسين الاستراتيجيات والممارسات.	هناك اهتمام محدود بعمليات التفكير والتعلّم، والموارد المتوفرة لذلك قليلة جدًا. ولا يتم استخدام سوى قدر محدود من الأدلة لتحسين الاستراتيجيات والممارسات.	هناك اهتمام بعمليات التفكير إلا أن الموارد المتاحة لضمان حدوثها بانتظام قليلة. يتم تحقيق تحسينات في الاستراتيجيات والممارسات بناءً على الأدلة ولكن بشكل غير منتظم.	ثقافة التفكير والتعلّم موجودة والموارد متاحة وتُستخدم لضمان التعلّم من الأدلة الخبرات. ويؤدي ما يتم تعلمه إلى تحسين الاستراتيجيات والممارسات، وتتم مشاركة هذه الدروس داخليًا وخارجيًا.
☐	☐	☐	☐

التعليقات:

4. المناصرة

أ. استراتيجية المناصرة

أدنى	أساسي	معتدل	قوي
لا يشكل التأثير على صانعي السياسات أو مساءلة الفئات المستهدفة جزءاً من عمل المؤسسة.	يُعد التأثير على صانعي السياسات أو مساءلة الفئات المستهدفة، إلى جانب بناء قاعدة تأثير ذات صلة، جانباً مرتبطاً بعمل المؤسسة، إلا أنه لا يتم بشكل منهجي.	يشكل التأثير على صانعي السياسات أو مساءلة الفئات المستهدفة جزءاً من الاستراتيجية الأساسية للمؤسسة، إلا أن ذلك لا يستند دائماً إلى استراتيجية متماسكة تساهم في بناء قاعدة تأثير ذات صلة.	يتم استخدام استراتيجية مناصرة متطورة تعمل بشكل استباقي وتفاعلي على بناء قاعدة ذات صلة للتأثير على عملية صنع السياسات أو مساءلة الفئات المستهدفة.
☐	☐	☐	☐

ب. الانخراط في القضايا المتعلقة بالسياسات

أدنى	أساسي	معتدل	قوي
لا يشكل الانخراط السياسي استراتيجية لدى المؤسسة .	يشكل الانخراط السياسي استراتيجية بالنسبة للمؤسسة لكنه غير منهجي، ويستند جزئياً فقط إلى تحليل الوضع كما أنه لا يُشرك أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين بشكل كافٍ سواء من حيث العدد و/أو (النوع) لبناء القوة اللازمة لتحقيق النجاح.	يشكل الانخراط السياسي، في الغالب، جانباً استباقياً واستراتيجياً وتفاعلياً من البرنامج، وهو يستند إلى تحليل لما يتطلبه تحقيق النجاح. ويمكن إشراك عدد أكبر و/أو مجموعة أكثر تنوعاً من الأشخاص في نطاق أوسع من الأنشطة .	يشكل الانخراط السياسي جانباً استباقياً واستراتيجياً وتفاعلياً من البرنامج، وهو يستند إلى تحليل محدث لما يتطلبه تحقيق النجاح . وتُشرك المؤسسة مجموعة أكبر وأكثر تنوعاً من الأشخاص في مجموعة واسعة من الأنشطة.
☐	☐	☐	☐

ج. الوصول إلى مراكز التأثير

أدنى	أساسي	معتدل	قوي
ليس هناك أي جهوزية أو مهارات أو علاقات للمشاركة في مناقشات جوهرية تتعلق بالسياسات/المساءلة.	هناك بعض الجهوزية والمهارات التي تتيح المشاركة في المناقشات المتعلقة بالسياسات/المساءلة لكن المؤسسة تفتقر إلى العلاقات اللازمة للتأثير في هذه المناقشات (أو العكس).	توفر الجهوزية والمهارات بالإضافة إلى بعض العلاقات التي يمكن استخدامها للتأثير في المناقشات المتعلقة بالسياسات/المساءلة، ولكن ثمة حاجة إلى تعزيزها.	يحظى الموظفون باحترام كبير، ويتم استدعائهم بانتظام للمشاركة في مناقشات السياسات/المساءلة أو قيادتها على المستويات المحلية أو الوطنية أو الدولية.
☐	☐	☐	☐

4. المناصرة

د. توصيات السياسة العامة

أدنى	أساسي	معتدل	قوي
لا توجد توصيات واضحة أو واقعية متعلقة بالسياسة العامة.	هناك بعض التوصيات، ولكن يمكن تقديم توصيات أكثر وضوحًا وواقعية وملاءمة للجمهور المستهدف.	يتم تقديم توصيات واضحة وواقعية متعلقة بالسياسة العامة للجمهور المستهدف ولكن من الأفضل مراجعتها بشكل متكرر لضمان توافقها مع التغيرات في المشهد السياسي.	يتم تقديم توصيات واضحة وواقعية متعلقة بالسياسة العامة بما يتماشى مع مهمة المؤسسة وخططها الاستراتيجية، ويتم تعديلها عند الضرورة، بما يتماشى مع المصالح السياسية والتغيرات في المشهد.
☐	☐	☐	☐

هـ. الأبحاث

أدنى	أساسي	معتدل	قوي
هناك وعي محدود بالأبحاث القائمة وبمدى ارتباطها بعمل المناصرة.	هناك بعض الوعي بالأبحاث ذات الصلة، إلا أنها لا تُدمج بشكل فعال في جهود المناصرة. كما تُجري المؤسسة عددًا محدودًا جدًا من الأبحاث أو لا تجري أي أبحاث على الإطلاق.	غالبًا ما يتم استخدام الأبحاث الخارجية في المناصرة؛ وعند الاقتضاء، تُجري المؤسسة أبحاثها الخاصة التي التي تعالج الفجوات في هذا المجال.	يتم استخدام الأبحاث الخارجية في المناصرة بشكل فعال، وعند الاقتضاء، تُجري المؤسسة أبحاثها الخاصة التي تساهم في تطوير المجال، وتدمجها في العمل السياسي بما يعكس أفضل الممارسات.
☐	☐	☐	☐

و. تحليل القوة ووجهات النظر المتنوعة في أنشطة المناصرة / الحملات

أدنى	أساسي	معتدل	قوي
لا يستند عمل المناصرة في المؤسسة إلى تحليل للقوة يتضمن وجهات نظر متنوعة في مضمونه أو نهجه، كما لا يشجع النقاش حوله.	هناك بعض النقاشات حول دمج تحليل للقوة يتضمن وجهات نظر متنوعة في عمل المناصرة، إلا أنه لم يتم دمجه فعليًا.	يستند عمل المناصرة في المؤسسة بشكل جزئي إلى تحليل للقوة يتضمن وجهات نظر متنوعة، إلا أنه لا يزال بحاجة إلى دمجٍ أعمق في العمل.	يعكس عمل المؤسسة في مجال المناصرة (بما في ذلك الحملات، والعمل في مجال السياسات، والأبحاث) بشكل صريح، تحليلًا للقوة يتضمن وجهات نظر متنوعة في (المحتوى والنهج).
☐	☐	☐	☐

التعليقات:

5. الانخراط في المجال

أ. التعاون

أدنى	أساسي	معتدل	قوي
هناك معرفة محدودة بالجهات الفاعلة الرئيسية الأخرى في المجال، ولكن لا يوجد أي تعاون معها تقريباً.	هناك معرفة بالجهات الفاعلة الرئيسية في المجال، مع محدودية التعاون المباشر معها.	هناك معرفة بالجهات الفاعلة الرئيسية في المجال، مع عدد من حالات التعاون المثمر معها.	هناك تعاون واسع النطاق ومثمر مع الجهات الفاعلة الرئيسية في المجال على المستويات المحلية، و/أو الوطنية، و/أو الإقليمية، و/أو العالمية.
☐	☐	☐	☐

ب. المشاركة في الشبكات

أدنى	أساسي	معتدل	قوي
لا توجد مشاركة فاعلة في الشبكات.	هناك مشاركة في الشبكات والائتلافات الأخرى من حين لآخر.	هناك مشاركة فاعلة في الشبكات والائتلافات الأخرى في معظم الأحيان، ولكن من دون تولي دور قيادي.	تتولى المؤسسة دوراً قيادياً فاعلاً في الشبكات والائتلافات الأخرى، مع المساهمة في تحديد وتوجيه جداول أعمالها بشكل فعال.
☐	☐	☐	☐

ج. الدور في الحركات

أدنى	أساسي	معتدل	قوي
لا تعتبر المؤسسة نفسها جزءاً من حركة، وتعمل بشكل مستقل.	تعتبر المؤسسة نفسها جزءاً من حركة، لكنها لا تساهم فيها بشكل فعال.	تشارك المؤسسة بشكل ناشط في الحركة، ولكن من دون اعتماد نهج استراتيجي كامل.	تضطلع المؤسسة بدور استراتيجي في الحركة، وتساهم فيها بشكل فعال ومنظم.
☐	☐	☐	☐

د. إدماج وجهات نظر المجتمع، بما في ذلك وجهات نظر الفئات المهمشة

أدنى	أساسي	معتدل	قوي
لا تتعاون المؤسسة مع الفئات المهمشة أو المجتمعات التي تعمل فيها، ولا تتشاور معها بشأن عملها أو الدور الذي تضطلع به في الائتلافات أو الشبكات أو الحركات.	تتعاون المؤسسة و/أو تتشاور أحياناً مع الفئات المهمشة والمجتمعات التي تعمل فيها بشأن عملها أو الدور الذي تضطلع به في الائتلافات أو الشبكات أو الحركات، إلا أن هذه الجهود غير كافية أو غير ملائمة.	غالباً ما تتعاون المؤسسة و/أو تتشاور مع الفئات المهمشة والمجتمعات التي تعمل فيها بشأن عملها والدور الذي تضطلع به في الائتلافات أو الشبكات أو الحركات، إلا أن ذلك لا يكون دائماً عنصراً أساسياً في عملها.	يعدّ إشراك الفئات المهمشة ذات الصلة والمجتمعات التي تعمل فيها المؤسسة عاملاً أساسياً عند تحديد طريقة تعاونها، والشبكات التي تشارك فيها، و/أو الدور الذي تضطلع به في الحركة.
☐	☐	☐	☐

5. الانخراط في المجال

ه. السمعة في المجال

أدنى	أساسي	معتدل	قوي
تُعرف المؤسسة بعدم تعاونها مع المؤسسات الأخرى.	تُعرف المؤسسة بأنها تعمل بشكل جيد مع عدد صغير من المؤسسات، ولكن ليس مع غيرها.	تعمل المؤسسة بشكل جيد مع المؤسسات الأخرى، وتحظى بسمعة جيدة لدى معظمها.	تعتبر المؤسسة نموذجًا يحتذى به في المجال من حيث التعاون والعمل الجماعي، وسمعتها تعكس ذلك.
☐	☐	☐	☐

التعليقات:

6. العضوية

ملاحظة: هذا القسم مخصص فقط للمؤسسات التي تضم أعضاء من الأفراد أو المؤسسات. يرجى مراجعة المقدمة لمعرفة المجموعات التي ينبغي عليها استخدام أداة رسم الخرائط التنظيمية الخاصة بالائتلافات والتحالفات والشبكات (OMT-CAN).

أ. التركيبة

أدنى	أساسي	معتدل	قوي
المؤسسة بعيدة جدًا عن امتلاك العدد الكافي من الأعضاء، كما تفتقر إلى المؤهلات والخبرات والتنوع المطلوب لتحقيق رؤيتها، وغرضها، وأهدافها.	تملك المؤسسة التركيبة الأساسية والتنوع المطلوب من الأعضاء، لكن هناك فجوات مهمة في فئات الأعضاء الذين تحتاج إليهم لتحقيق رؤيتها، وغرضها وأهدافها.	تلك المؤسسة تركيبة قوية مع وجود بعض الفجوات في عدد الأعضاء ومؤهلاتهم وخبراتهم وتنوعهم، وهي عناصر لازمة لتحقيق رؤيتها وغرضها وأهدافها.	تتمتع المؤسسة بالتركيبة المثلى والتنوع المطلوب في العضوية (من حيث العدد والخبرات والمؤهلات) وتضم تمثيلاً واسعاً للأفراد الذين غالباً ما يتم تجاهل خلفياتهم ونجارتهم ووجهات نظرهم عادةً في هذا المجال.
☐	☐	☐	☐

ب. الأدوار، والمسؤوليات، والمساءلة

أدنى	أساسي	معتدل	قوي
يفتقر الأعضاء والموظفون إلى الوضوح، أو ليس لديهم أي وضوح، بشأن أدوارهم ومسؤولياتهم، أو قنوات الدعم والتنسيق والمساءلة الداخلية.	لدى الأعضاء والموظفين وضوح جزئي بشأن أدوارهم ومسؤولياتهم، وقنوات الدعم والتنسيق والمساءلة الداخلية وثمة حاجة ملحة إلى إدخال التحسينات.	لدى الأعضاء والموظفين وضوح كبير بشأن أدوارهم ومسؤولياتهم، وقنوات الدعم والتنسيق والمساءلة الداخلية ومع ذلك، هناك حاجة إلى إدخال التحسينات.	لدى الأعضاء والموظفين وضوح كامل بشأن أدوارهم ومسؤولياتهم، وهناك تحديد واضح لقنوات الدعم والتنسيق والمساءلة الداخلية.
☐	☐	☐	☐

ج. المشاركة

أدنى	أساسي	معتدل	قوي
لا يشارك الأعضاء في عملية اتخاذ القرارات أو التنفيذ.	يشارك بعض الأعضاء في عملية اتخاذ القرارات و/أو التنفيذ.	يشارك الأعضاء في عملية اتخاذ القرارات والتنفيذ ولكن يمكن أن ترتفع مستويات المشاركة و/أو قد لا تتغير بما يتوافق مع الاحتياجات.	يشارك الأعضاء بشكل ناشط في عملية اتخاذ القرارات والتنفيذ على مستويات متعددة، وتتغير مستويات المشاركة بما يتوافق مع الاحتياجات.
☐	☐	☐	☐

6. العضوية

د. الهوية والفخر والانتماء

أدنى	أساسي	معتدل	قوي
ليس لدى الأعضاء أي شعور بالفخر أو الانتماء إلى المؤسسة.	يشعر بعض الأعضاء بالفخر والانتماء، لكنهم لا يعتبرون أنفسهم جزءًا من المؤسسة وغالبًا ما لا يعرفون أنفسهم على هذا النحو.	يشعر العديد من الأعضاء بالفخر وبأنهم جزء من المؤسسة، لكنهم لا يعرفون أنفسهم على هذا النحو في بعض الأحيان.	يشعر الأعضاء بفخر كبير أنهم جزء من المؤسسة ويعرفون أنفسهم على هذا النحو، بما يتماشى مع التوقعات المشتركة والصريحة في هذا الشأن.
☐	☐	☐	☐

ه. بناء القدرات

أدنى	أساسي	معتدل	قوي
لا نقدم أي برامج لبناء القدرات (كالتعليم، والقيادة) و/أو تطوير المهارات للأعضاء.	لدينا مبادرات أولية لبناء قدرات الأعضاء، ولكنها لا تلبّي احتياجاتهم بشكل كافٍ.	نقوم بتوفير بعض برامج بناء القدرات للأعضاء، ولكن هناك حاجة إلى تعزيز هذه الجهود.	لدينا برنامج مستمر وفعال لبناء القدرات (مثل القيادة وتطوير المهارات) لدعم كل عضو، بما يتناسب مع احتياجاته وظروفه.
☐	☐	☐	☐

التعليقات:

7. الاتصالات الخارجية

أ. استراتيجية الاتصالات

أدنى	أساسي	معتدل	قوي
تواصل خارجي محدود جدًا مع عدم وجود استراتيجية لذلك؛ لم يتم تحديد الجماهير المستهدفة الرئيسية.	لا توجد استراتيجية اتصالات رسمية، لكن تقوم المؤسسة أحيانًا بأنشطة تواصل عامة عندما تتاح الفرصة أمامها.	هناك استراتيجية اتصالات لكنها ليست مصممة خصيصًا للجماهير المستهدفة الرئيسية ولا تتم مراجعة الرسائل عادةً لتكييفها مع الظروف المتغيرة.	هناك استراتيجية اتصالات واضحة المعالم، مع رسائل موجهة ومخصصة للجماهير ذات الأولوية تتم مراجعتها بانتظام بما يتماشى مع الظروف المتغيرة.
☐	☐	☐	☐

ب. مواعمة الأهداف والرسائل

أدنى	أساسي	معتدل	قوي
لا تدعم الرسائل الرئيسية الأهداف التنظيمية أحيانًا، بل قد تُضعفها.	تدعم الرسائل الرئيسية الأهداف التنظيمية بشكل عام، ولكنها لا تتوافق معها.	تدعم الرسائل الرئيسية الأهداف التنظيمية، وغالبًا ما تكون متوافقة معها.	تتميز الرسائل بفعالية عالية ومستمرة في تعزيز الأهداف التنظيمية.
☐	☐	☐	☐

ج. الاستجابة للهجمات على عمل المؤسسة

أدنى	أساسي	معتدل	قوي
لا يتم توقع التهديدات أو الهجمات، أو منعها. وعند حدوثها، لا تقوم المؤسسة بالاستجابة لها.	تقوم المؤسسة أحيانًا برصد وتوقع بعض التهديدات أو الهجمات، لكن الاستجابة لها قد لا تكون في الوقت المناسب أو بالفعالية المطلوبة.	غالبًا ما تقوم المؤسسة برصد وتوقع معظم التهديدات أو الهجمات. وتستجيب لمعظمها بطريقة فعالة وفي الوقت المناسب.	تقوم المؤسسة بتوقع ومنع لتهديدات أو الهجمات بشكل فعال. وعند حدوثها، يتم رصدها والتصدي لها بطريقة فعالة وفي الوقت المناسب.
☐	☐	☐	☐

د. الاتصالات الشاملة

أدنى	أساسي	معتدل	قوي
لا تراعي المؤسسة في اتصالاتها أو استراتيجياتها أو رسائلها أو خطط نشر المعلومات الخاصة بها استخدام لغاتٍ أو صيغٍ يمكن لمختلف المجتمعات فهمها والوصول إليها.	تسعى المؤسسة إلى إعداد اتصالاتها واستراتيجياتها ورسائلها وخطط نشر المعلومات بلغاتٍ وصيغٍ يمكن لمختلف المجتمعات فهمها والوصول إليها.	تقوم المؤسسة أحيانًا بإعداد اتصالاتها واستراتيجياتها ورسائلها وخطط نشر المعلومات بلغاتٍ وصيغٍ يمكن لمختلف المجتمعات فهمها والوصول إليها.	تقوم المؤسسة بإعداد اتصالاتها واستراتيجياتها ورسائلها ونشر المعلومات بصيغٍ يسهل الوصول إليها ³ ، مع تقديم رسائل واضحة ومحددة للفئات المستهدفة الرئيسية.
☐	☐	☐	☐

³ تشمل الأمثلة الترجمة النصية المغلفة في مقاطع الفيديو، والأوصاف النصية للصور، وغيرها

7. الاتصالات الخارجية

هـ. أدوات التواصل

أدنى	أساسي	معتدل	قوي
لا توجد أدوات لإيصال الرسالة إلى الجمهور المستهدف.	يتم استخدام أدوات أساسية وقديمة للتواصل، لكنها ليست دائمًا فعالة في الوصول إلى الجمهور المستهدف.	الأدوات المستخدمة مناسبة بشكل عام للجمهور المستهدف، لكنها لا تُستخدم بكامل إمكاناتها.	الأدوات مصممة بشكل جيد وسهلة الوصول، وتُستخدم على النحو الأمثل للوصول إلى الجماهير المستهدفة.
☐	☐	☐	☐

التعليقات:

8. الموارد البشرية

أ. سياسات الموارد البشرية

أدنى	أساسي	معتدل	قوي
لا توجد سياسات رسمية للموارد البشرية.	سياسات الموارد البشرية غير مكتملة وقديمة، ولا يتم تطبيقها بشكل متسق أو متساو.	هناك سياسات للموارد البشرية، لكنها لا تعكس أفضل الممارسات. ويتم عادةً اتباع هذه السياسات وتطبيقها بشكل متساوٍ على جميع الموظفين، كما أن معظم الموظفين على دراية بالأجزاء ذات الصلة منها.	هناك سياسات واضحة ومحدثة بشكل مستمر بشأن القضايا الرئيسية المتعلقة بالموارد البشرية، وهي تعكس أفضل الممارسات. ويتم تطبيقها بشكل متسق ومتساوٍ على جميع الموظفين، كما أن الموظفين على دراية بالأجزاء ذات الصلة منها.
☐	☐	☐	☐

ب. تخطيط الموارد البشرية

أدنى	أساسي	معتدل	قوي
لا يوجد تخطيط للموارد البشرية.	هناك تخطيط محدود وغير منهجي للموارد البشرية، مع متابعة محدودة.	يتم إجراء بعض عمليات التخطيط للموارد البشرية، ولكن ثمة حاجة إلى تحديثها ومواءمتها مع مهمة المؤسسة، وخططها الاستراتيجية، وتقييمات احتياجات التوظيف. وتتم متابعة القرارات الرئيسية، إلا أنه يمكن تحسين هذه المتابعة من حيث التوقيت و/أو الفعالية.	عملية تخطيط الموارد البشرية مطوّرة بشكل جيد وتتم مراجعتها بانتظام، وهي متوافقة مع مهمة المؤسسة، وخططها الاستراتيجية وتستجيب للتقييم الواضح لاحتياجات التوظيف. وبلي عملية التخطيط هذه تنفيذ فعال وفي الوقت المناسب.
☐	☐	☐	☐

ج. تمثيل الموظفين⁴

أدنى	أساسي	معتدل	قوي
لا تعكس تركيبة الموظفين التوازن بين الجنسين، أو لا تشمل الفئات ذات التمثيل الناقص و/أو أفراد المجتمعات التي تعمل فيها المؤسسة.	لا تعكس تركيبة الموظفين التوازن بين الجنسين، أو لا تشمل الفئات ذات التمثيل الأقل و/أو أفراد المجتمعات التي تعمل فيها المؤسسة على نحو كافٍ.	تعكس تركيبة الموظفين بعض التوازن بين الجنسين، وتشمل الفئات ذات التمثيل الناقص و/أو أفراد المجتمعات التي تعمل فيها المؤسسة على عدة مستويات داخل المؤسسة لكن هذا التمثيل غير كافٍ في المناصب القيادية.	تعكس تركيبة الموظفين التوازن بين الجنسين، وتشمل أفراداً من الفئات ذات الصلة بما في ذلك الفئات ذات (التمثيل الأقل و/أو) أفراد المجتمعات التي تعمل فيها المؤسسة) على جميع مستويات المؤسسة، بما في ذلك المناصب القيادية. ويتم تقدير آراء هذه الفئات ودعمها.
☐	☐	☐	☐

⁴. لا ينبغي تفسير هذا السؤال على أنه يشجع المؤسسات على توظيف الموظفين بناءً على العرق أو النوع الاجتماعي أو أي من الخصائص المحمية الأخرى.

8. الموارد البشرية

د. التحيز الضمني

أدنى	أساسي	معتدل	قوي
لا توجد أي نقاشات أو محاولات للتخفيف من التأثير السلبي للتفضيلات الشخصية والتحيزات، والهويات والخلفيات على أنظمة الموارد البشرية وسياساتها وممارستها في المؤسسة.	هناك نقاش محدود وغير منهجي، مع بعض الاستعداد لمحاولة التخفيف من التأثير السلبي للتفضيلات الشخصية والتحيزات وغيرها على أنظمة الموارد البشرية وسياساتها وممارستها، إلا أن ذلك لا يؤدي إلى تنفيذ فعال للتغييرات المطلوبة.	غالبًا ما تناقش المؤسسة التأثير السلبي للتفضيلات الشخصية والتحيزات وغيرها على أنظمة الموارد البشرية وسياساتها وممارستها، وتتخذ أحيانًا إجراءات للتخفيف منها، إلا أن ذلك يمكن أن يتم بشكل أكثر اتساقًا وفعالية.	تناقش المؤسسة وتتخذ إجراءات فعالة للتخفيف من التأثير السلبي للتفضيلات الشخصية والتحيزات، والهويات والخلفيات (التي قد تؤدي إلى الاعتقاد بوجود أشخاص معينين أو "مناسبين" أو طرق صحيحة للقيام بالأمور) على أنظمة الموارد البشرية وسياساتها وممارستها، بما في ذلك التوظيف أو الفصل من العمل.



ه. التحرش والتمييز

أدنى	أساسي	معتدل	قوي
لا توفر المؤسسة الحماية الكافية للموظفين من التحرش والتمييز أثناء العمل أو في الفعاليات المرتبطة بالعمل، كما لا توجد سياسات أو ممارسات أو ثقافة مؤسسية تعزز هذه القيم.	توجد سياسة لمكافحة التحرش والتمييز، لكنها لا تُطبق بشكل متسق، و/أو لا تتماشى الممارسات والثقافة المؤسسية مع هذه القيم. وفي حال حدوث انتهاكات أو ظهور مخاوف، لا تطبق العواقب بشكل متساو.	توجد سياسة و/أو ممارسات وثقافة مؤسسية تحمي الموظفين من التحرش والتمييز، ويتم اتباعها في معظم الأحيان. وفي حال ثبوت صحة الانتهاكات، تطبق العواقب المناسبة عادة.	توجد سياسة لحماية الموظفين من التحرش والتمييز أثناء عملهم (داخلًا أو في الفعاليات المتعلقة بالعمل)، و/أو تتماشى الممارسات والثقافة المؤسسية مع هذه القيم. عند حدوث انتهاكات، يتم اتخاذ الإجراءات المناسبة.



و. التوصيف الوظيفي

أدنى	أساسي	معتدل	قوي
لا توجد توصيفات وظيفية موثقة، ولا يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح.	توجد توصيفات وظيفية لكنها قديمة ولم تعد دقيقة وهناك التباس لدى الموظفين بشأن أدوارهم ومسؤولياتهم.	يتم تحديث التوصيفات الوظيفية من حين لآخر، لكن الموظفين يرغبون في مزيد من الوضوح بشأن أدوارهم ومسؤولياتهم.	التوصيفات الوظيفية دقيقة ومحدثة، وتعتبر الأدوار والمسؤوليات واضحة لدى الموظفين.



8. الموارد البشرية

ز. تقييم الأداء والتغذية الراجعة

أدنى	أساسي	معتدل	قوي
لا يتم إجراء أي تقييم للأداء، ولا توجد عملية منظّمة أو منتظمة تتيح للموظفين تقديم أو تلقي التغذية الراجعة المفيدة أو الحصول على التدريب أو الإرشاد.	هناك عمليات منظّمة أو منتظمة تتيح للموظفين تقديم أو تلقي التغذية الراجعة المفيدة، و/أو الحصول على التدريب أو الإرشاد، إلا أنها غير متكررة و/أو لا تُطبّق بشكل متساوٍ.	يخضع الموظفون لتقييمات منتظمة، لكنهم يرغبون في الحصول على مزيد من التغذية الراجعة، أو التدريب أو الإرشاد بشكل مستمر بالإضافة إلى الدعم من أجل تحسين أدائهم.	يخضع الموظفون لتقييمات منتظمة ويحصلون على التغذية الراجعة أو التدريب أو الإرشاد بشكل مستمر مما يساهم في الاعتراف بالجوانب الإيجابية لعملهم، وتقديم الاقتراحات البناءة والدعم اللازم لهم لتحسين أدائهم.
☐	☐	☐	☐

ح. تنمية قدرات الموظفين

أدنى	أساسي	معتدل	قوي
لا توجد فرص لتنمية قدرات الموظفين.	فرص تنمية قدرات الموظفين نادرة و/أو غير مرتبطة بالأداء الوظيفي أو بأهداف وخطط التنمية.	يتم توفير فرص تنمية قدرات الموظفين من حين لآخر لكنها غير مرتبطة بشكل كافٍ بالأداء الوظيفي أو بأهداف وخطط التنمية.	يتم توفير فرص لتنمية قدرات الموظفين وتطويرهم بشكل منتظم، وهي مرتبطة بالأداء الوظيفي و/أو بأهداف وخطط التنمية.
☐	☐	☐	☐

ط. التعويضات

أدنى	أساسي	معتدل	قوي
الرواتب والمزايا والزيادات غير تنافسية في المجال (مما يصعب الاحتفاظ بالموظفين الحاليين و/أو جذب موظفين جدد)، و/أو هناك فروقات كبيرة في الرواتب قائمة على النوع الاجتماعي أو عوامل أخرى ذات صلة.	الرواتب والمزايا والزيادات هي في الحد الأدنى مقارنة بالمؤسسات المماثلة (مما يؤدي إلى صعوبات في جذب الموظفين و/أو الاحتفاظ بهم)، و/أو هناك بعض الفروقات في الرواتب قائمة على النوع الاجتماعي أو عوامل أخرى ذات صلة.	الرواتب والمزايا والزيادات تنافسية مقارنة بالمؤسسات المماثلة، مما يساهم في جذب الموظفين و/أو الاحتفاظ بهم. وهناك جهود للحفاظ على المساواة في الرواتب بناءً على النوع الاجتماعي و/أو العوامل الأخرى ذات الصلة. (الأجر المتساوي مقابل العمل المتساوي).	الرواتب والمزايا والزيادات أعلى من تلك التي تقدمها معظم المؤسسات، مما يجعل المؤسسة رائدة في المجال. وهناك تكافؤ في الرواتب بناءً على النوع الاجتماعي والعوامل الأخرى ذات الصلة (الأجر المتساوي مقابل العمل المتساوي).
☐	☐	☐	☐

8. الموارد البشرية

ي. معدل دوران الموظفين

أدنى	أساسي	معتدل	قوي
معدل دوران الموظفين أعلى بكثير من المعدلات السائدة في المجال، ولا تتخذ المؤسسة أي إجراء لمعالجة المشكلة.	معدل دوران الموظفين أعلى إلى حد ما من المعدلات السائدة في المجال، وبخاصة بالنسبة للموظفين ذوي الأداء العالي. تدرك المؤسسة المشكلة ولكن ليس لديها أي خطة لمعالجتها.	معدلات دوران الموظفين نموذجية في المجال. ولا تتبع المؤسسة أي خطة استباقية للاحتفاظ بالموظفين ذوي الأداء العالي.	معدلات دوران الموظفين متدنية مقارنة بالمعدلات السائدة في المجال، وتتبع المؤسسة خطة استباقية للاحتفاظ بالموظفين ذوي الأداء العالي.
☐	☐	☐	☐

التعليقات:

9. ثقافة المؤسسة

أ. الاتصالات الداخلية

أدنى	أساسي	معتدل	قوي
ليس هناك أي أنظمة للاتصالات الداخلية، كما أن تبادل المعلومات نادر وغير متسق.	أنظمة الاتصالات الداخلية ضعيفة، مما يؤدي إلى حدوث سوء فهم متكرر. وليس هناك تدفق كافٍ للمعلومات في غالبية الأحيان.	توجد أنظمة للاتصالات الداخلية، وهناك تدفق جيد للمعلومات بشكل عام، ولكن تحدث أحياناً بعض الانقطاعات.	أنظمة الاتصالات الداخلية فعّالة، وهناك أنظمة واضحة لتبادل المعلومات تقلل من حدوث الانقطاعات.
☐	☐	☐	☐

ب. صنع القرار

أدنى	أساسي	معتدل	قوي
عمليات صنع القرار وآليات المشاركة غير واضحة و/أو غير كافية على الإطلاق.	عمليات صنع القرار وآليات المشاركة غالباً ما تكون غير واضحة و/أو غير كافية إلى حد ما، مما يؤدي إلى انعدام الكفاءة، والارتباك، و/أو اتخاذ قرارات سيئة.	عمليات صنع القرار وآليات المشاركة واضحة، وشفافة، وفعّالة بشكل عام، ولكن ليس دائماً. تتخذ المؤسسة عموماً قرارات سليمة وفي الوقت المناسب.	عمليات صنع القرار وآليات المشاركة (بما في ذلك من يشارك، ومتى، وكيف) واضحة وشفافة، ومعروفة على نطاق واسع، ومقبولة، وفعّالة، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات سليمة وفي الوقت المناسب.
☐	☐	☐	☐

ج. مدخلات الموظفين

أدنى	أساسي	معتدل	قوي
لا يحظى الموظفون بفرص كافية لتقديم مدخلاتهم، ولا تؤخذ تلك المدخلات في الاعتبار عند اتخاذ القرارات ولا يتم الاستماع إلا إلى آراء أفراد معينين يتمتعون بنفوذ أكبر.	يقدم الموظفون مدخلاتهم من حين لآخر، ولكن ليس لها تأثير يُذكر على عملية صنع القرار، و/أو لا يتم الاستماع إلى جميع الآراء.	يقدم الموظفون مدخلاتهم ويتم إدراجها بشكل دوري في القرارات. ويتم أحياناً التعبير عن الآراء المخالفة و/أو لا يتم الاستماع إلى جميع الآراء بشكل متكرر.	تؤثر مدخلات الموظفين التي تمثل مختلف (الخلفيات، والخبرات، وجهات النظر) على عملية صنع القرار ويعتبر الموظفون بانتظام عن آرائهم، بما في ذلك الآراء المخالفة، في بيئة يتم فيها الاستماع إلى جميع الآراء.
☐	☐	☐	☐

د. التزام الموظفين

أدنى	أساسي	معتدل	قوي
عدد قليل من الموظفين يُبدون التزامهم تجاه المؤسسة وينعكس ذلك في جهودهم في العمل.	هناك تفاوت كبير في درجة التزام الموظفين تجاه المؤسسة، وينعكس ذلك في تفاوت جودة العمل.	يُبدى الموظفون التزامهم تجاه المؤسسة بشكل عام، وغالباً ما يتجلى ذلك في جهودهم في العمل.	يُبدى الموظفون التزاماً كبيراً تجاه المؤسسة، وينعكس ذلك في جودة عملهم.
☐	☐	☐	☐

9. ثقافة المؤسسة

ه. العمل الجماعي

أدنى	أساسي	معتدل	قوي
يعمل الموظفون بشكل منفرد ونادرًا ما يتعاونون في ما بينهم.	يميل الموظفون إلى العمل بشكل منفرد أو مع زميل آخر، إلا أن التعاون محدود على مستوى المؤسسة.	يميل الموظفون إلى العمل ضمن الأقسام أو البرامج لحل المشاكل، إلا أن التعاون على مستوى المؤسسة غير متسق.	يستخدم الموظفون بانتظام نهج العمل الجماعي على مستوى المؤسسة لحل المشاكل وتحقيق الأهداف.
☐	☐	☐	☐

و. نزاعات الموظفين

أدنى	أساسي	معتدل	قوي
تؤثر التوترات الداخلية بين الموظفين التي لم يتم حلها بشكل سلبي ومستمر على جودة عمل المؤسسة.	تؤثر بعض التوترات الرئيسية التي لم يتم حلها بشكل بناء على جودة عمل المؤسسة.	يتم حل معظم التوترات بين الموظفين بشكل بناء، إلا أن بعضها لا يزال قائمًا ويؤثر أحيانًا على جودة العمل.	يتم حل التوترات بشكل بناء عند نشوئها، ولا تؤثر على جودة العمل.
☐	☐	☐	☐

ز. رفاه الموظفين

أدنى	أساسي	معتدل	قوي
يتأثر الرفاه الجسدي والنفسي للموظفين بشكل كبير بأعباء العمل غير المستدامة والضغط النفسي و/أو الصدمات، وهو أمر لا تعترف به المؤسسة.	يتأثر الرفاه الجسدي والنفسي للموظفين بأعباء العمل غير المستدامة و/أو الصدمات. تعترف المؤسسة بذلك ولكنها لا تعالج الأمر بشكل كافٍ.	غالبًا ما يتم أخذ الرفاه الجسدي والنفسي للموظفين في الاعتبار عند تخطيط البرامج والمهام، إلا أنه يمكن القيام بذلك بفعالية أكبر.	يشكل الرفاه الجسدي والنفسي للموظفين أولوية بالنسبة للمؤسسة، ويتم أخذه في الاعتبار عند تخطيط البرامج والمهام. وتُعدّ هذه الممارسات نموذجًا يحتذى به.
☐	☐	☐	☐

التعليقات:

10. الحوكمة

ملاحظة: يشير مصطلح "الهيئة الإدارية الرئيسية" إلى المجموعة الأكثر نشاطاً في إدارة المؤسسة (وعادةً ما يكون مجلس الإدارة).

5 أ. تركيبة الهيئة الإدارية الرئيسية

أدنى	أساسي	معتدل	قوي
لا تضم الهيئة الإدارية الرئيسية أفراداً من خلفيات وتجارب متنوعة، بما في ذلك أفراد من الفئات المهمشة و/أو المجتمعات التي تعمل فيها المؤسسة. كما لا يتم اختيار الأعضاء من مجالات ذات صلة، و/أو يفتقرون إلى الخبرة ذات الصلة.	يتم اختيار أعضاء الهيئة الإدارية الرئيسية إلى حدٍّ ما من بعض المجالات ذات الصلة، ويتمتع بعض الأعضاء بالخبرة ذات الصلة ويشمل مجلس الإدارة أفراداً من خلفيات متنوعة، بما في ذلك أفراد من الفئات المهمشة و/أو المجتمعات التي تعمل فيها المؤسسة.	يتم اختيار أعضاء الهيئة الإدارية الرئيسية في الغالب من عدد من المجالات ذات الصلة ويتمتع معظمهم ببعض الخبرة ذات الصلة. ويشمل مجلس الإدارة أفراداً من خلفيات متنوعة، بما في ذلك أفراد من الفئات المهمشة و/أو المجتمعات التي تعمل فيها المؤسسة. وهناك توجه نحو توزيع السلطة بشكل أكثر شمولاً وعدالة بين الأعضاء.	يتم اختيار أعضاء الهيئة الإدارية الرئيسية من مجموعة واسعة من المجالات ذات الصلة؛ ويتمتعون بخبرات واسعة ومتنوعة ويعكسون تنوعاً في الخلفيات، بما في ذلك أفراد من الفئات المهمشة و/أو المجتمعات التي تعمل فيها المؤسسة. كما يتم توزيع السلطة بينهم بشكل عادل وشامل.
☐	☐	☐	☐

ب. سياسات الهيئة الإدارية الرئيسية وممارساتها

أدنى	أساسي	معتدل	قوي
لا توجد سياسات خاصة بالهيئة الإدارية الرئيسية بشأن مسائل مثل مدة ولاية الأعضاء، أو تضارب المصالح، أو التهينة. ولا ينعكس الإنصاف والشمول في سياسات الهيئة وممارساتها.	توجد سياسات خاصة بالهيئة الإدارية الرئيسية، لكنه لا يتم الالتزام بها في ما يتعلق بمسائل مثل مدة ولاية الأعضاء، وتضارب المصالح، والتهينة. ينعكس الإنصاف والشمول إلى حد ما في سياسات الهيئة وممارساتها.	توجد سياسات خاصة بالهيئة الإدارية الرئيسية بشأن مسائل مثل مدة ولاية الأعضاء، أو تضارب المصالح، أو التهينة ويتم الالتزام بها. وينعكس الإنصاف والشمول إلى حد كبير في سياسات الهيئة وممارساتها.	تشكل سياسات الهيئة الإدارية الرئيسية بشأن مسائل مثل مدة ولاية الأعضاء، أو تضارب المصالح، أو تهينة مجلس الإدارة، أفضل الممارسات، ويتم الالتزام بها إلى حد كبير. وينعكس الإنصاف والشمول بشكل كامل في سياسات الهيئة وممارساتها.
☐	☐	☐	☐

ج. اجتماعات الهيئة الإدارية الرئيسية

أدنى	أساسي	معتدل	قوي
لا يتم عقد الاجتماعات بانتظام، كما أن الحضور فيها محدود، ولا يتم توثيقها بشكل مناسب، و/أو ينتج عنها قرارات غير شفافة؛ وغالباً ما تنشأ التوترات.	يتم عقد الاجتماعات بانتظام إلا أن الحضور فيها ليس دائماً جيداً، كما أنه لا يتم توثيقها بشكل مناسب. وغالباً ما تسفر عن قرارات غير شفافة، ولا تنشأ التوترات إلا نادراً.	تسير معظم الاجتماعات بسلاسة، ويكون الحضور فيها جيداً، ويتم توثيقها بشكل مناسب؛ كما تتسم عملية صنع القرارات بالشفافية. مع ذلك، لا توفر الاجتماعات دائماً فرصة كافية لإجراء مناقشات استراتيجية.	يتم التخطيط للاجتماعات المنتظمة بشكل جيد، ويكون الحضور فيها جيداً، ويتم توثيقها بشكل مناسب. وتؤدي الاجتماعات إلى اتخاذ قرارات شفافة واستراتيجية، وبناء علاقات مثمرة.
☐	☐	☐	☐

⁵ لا ينبغي تفسير هذا السؤال على أنه يشجع المؤسسات على توظيف الموظفين بناءً على العرق أو النوع الاجتماعي أو أي من الخصائص المحمية الأخرى.

10. الحوكمة

د. العلاقة بين الموظفين والهيئة الإدارية الرئيسية

أدنى	أساسي	معتدل	قوي
تتسم العلاقة بين الهيئة الإدارية الرئيسية والموظفين بعدم التفاهم وانعدام الثقة، مع ضعف في التواصل.	غالبًا ما تسود التوترات بين الهيئة الإدارية الرئيسية والموظفين، ويحدث سوء فهم بشكل متكرر .	تعمل الهيئة الإدارية الرئيسية مع الموظفين وتتواصل معهم بشكل جيد نسبيًا، إلا أنه قد تحدث أحيانًا حالات سوء تواصل.	تعمل الهيئة الإدارية الرئيسية والموظفون على النحو الأمثل لتحقيق مهمة المؤسسة. وتكون الاتصالات مفتوحة، ويحصل الطرفان على الدعم المناسب للقيام بعملهما بفعالية .
☐	☐	☐	☐

هـ. المسؤوليات

أدنى	أساسي	معتدل	قوي
ليس لدى أعضاء الهيئة الإدارية الرئيسية تصوّر واضح بشأن أدوارهم ومسؤولياتهم، كما أن مساهماتهم في المؤسسة محدودة.	ليس لدى أعضاء الهيئة الإدارية الرئيسية دائمًا تصوّر واضح بشأن أدوارهم، ويقدمون توجيهات ومدخلات محدودة.	لدى أعضاء الهيئة الإدارية الرئيسية تصوّر واضح بشأن أدوارهم، ويقدمون توجيهات مفيدة ومناسبة للمؤسسة بشكل منتظم.	لدى أعضاء الهيئة الإدارية الرئيسية تصوّر واضح بشأن أدوارهم، ويقدمون توجيهات مفيدة حول الرؤية والاستراتيجية، ويضطلعون بأدوار مفيدة أخرى بشكل ناشط.
☐	☐	☐	☐

و. المساهمات

أدنى	أساسي	معتدل	قوي
لا يساهم أعضاء الهيئة الإدارية الرئيسية في توفير الموارد أو الحصول عليها .	يساهم بعض أعضاء الهيئة الإدارية الرئيسية في توفير الموارد و/أو الحصول عليها .	يساهم معظم أعضاء الهيئة الإدارية الرئيسية في توفير الموارد و/أو الحصول عليها.	يساهم أعضاء الهيئة الإدارية الرئيسية بشكل كبير في توفير الموارد و/أو الحصول عليها.
☐	☐	☐	☐

10. الحوكمة

ز. الاجتماع السنوي العام/ الجمعية العامة للأعضاء (إن وجد)

أدنى	أساسي	معتدل	قوي
نادراً ما يُعقد الاجتماع السنوي العام. لا يتم استعراض الاستراتيجيات. لا يتم الإفصاح عن البيانات المالية. لا يطلع الأعضاء بأدوارهم. لا يتم اتباع عملية التصويت. المبادئ التوجيهية الخاصة بالعضوية غير واضحة.	يُعقد الاجتماع السنوي العام كل بضع سنوات. تتم مناقشة الاستراتيجية، لكن لا يتم التوصل إلى توافق في الآراء. لا يتم تقديم البيانات المالية بشكل كامل. لا يتم اتباع عملية التصويت دائماً. لا توفر المبادئ التوجيهية الخاصة بالعضوية سوى توجيهات جزئية بشأن الأدوار والمسؤوليات.	يُعقد الاجتماع السنوي العام مرة واحدة في السنة، ولكن يمكن تعزيز عملية التخطيط. يتم اتخاذ قرارات استراتيجية، إلا أن المناقشات غالباً ما تخرج عن مسارها. يتم تقديم البيانات المالية كاملة ولكن يمكن تحسين إمكانية الوصول إليها بشكل أكبر. يتم اتباع عملية التصويت في معظم الأوقات. توجد أحياناً حالة من عدم الوضوح بشأن أدوار الأعضاء ومسؤولياتهم.	يُعقد الاجتماع السنوي العام مرة واحدة في السنة على الأقل، ويتم التخطيط له مسبقاً بشكل جيد. يُظهر الأعضاء مهارات قيادية في صنع القرارات الاستراتيجية. يتم تقديم البيانات المالية بشفافية وبطريقة يسهل الوصول إليها. يتم اتباع عملية التصويت وغيرها من الإجراءات باستمرار. أدوار ومسؤوليات الأعضاء واضحة جداً.



التعليقات:

11. الإدارة المالية

أ. الأنظمة والضوابط المالية

أدنى	أساسي	معتدل	قوي
لا يوجد أي أنظمة أو ضوابط مالية موثقة تنظم العمليات المالية؛ ولا توجد إجراءات رسمية لحفظ السجلات أو إعداد التقارير المالية .	هناك بعض الأنظمة والضوابط الرسمية التي تنظم العمليات المالية، لكنها ليست مناسبة تمامًا. ولا تتسم التقارير المالية بالقدر الكافي من الشفافية لتوفير المعلومات الضرورية لأصحاب المصلحة .	هناك أنظمة وضوابط رسمية تنظم العمليات المالية، بما في ذلك حفظ السجلات والإجراءات الشفافة. وتلبي الأنظمة معظم احتياجات أصحاب المصلحة، ولكن لا تزال هناك ثغرات .	هناك أنظمة وضوابط قوية ومناسبة تنظم جميع العمليات المالية، بما في ذلك عمليات حفظ السجلات الشاملة والإجراءات الشفافة .
☐	☐	☐	☐

ب. المهارات المالية للموظفين

أدنى	أساسي	معتدل	قوي
يفتقر الموظفون إلى المعرفة والتدريب اللازمين لإدارة الجوانب المالية لوظائفهم.	يتمتع عدد قليل من الموظفين بالمعرفة والتدريب اللازمين لإدارة الجوانب المالية لوظائفهم، وفي حال وجود سياسات، لا يتم الالتزام بها بشكل متسق .	يتمتع معظم الموظفين بالمعرفة والمهارات اللازمة لإدارة الجوانب المالية الأساسية لوظائفهم. وقد خضع معظمهم للتدريب على الأنظمة المالية الخاصة بالمؤسسة، ويلتزمون بالسياسات في معظم الأحيان .	يتمتع الموظفون بالمعرفة والمهارات اللازمة لإدارة الجوانب المالية لوظائفهم بكفاءة. وهم مدربون بشكل كامل على الأنظمة المالية الخاصة بالمؤسسة، ويلتزمون بالسياسات بشكل متسق .
☐	☐	☐	☐

ج. إدارة الميزانية

أدنى	أساسي	معتدل	قوي
لا تقوم المؤسسة بعمليات التخطيط المالي أو إعداد الميزانية؛ وغالبًا ما لا تستطيع الوفاء بالتزاماتها المالية .	عمليات التخطيط المالي محدودة. لا تتم مقارنة أرقام الميزانية بالأرقام الفعلية. ولا تستطيع المؤسسة الوفاء بجميع التزاماتها المالية بشكل دوري .	يتم تنفيذ عمليات التخطيط المالي وإعداد الميزانية بشكل منظم، ولكن لا تتم مقارنة أرقام الميزانية بالأرقام الفعلية بشكل متسق، وتعرض المؤسسة أحيانًا لفترات عجز قصير .	يتم تنفيذ عمليات التخطيط المالي وإعداد الميزانية بشكل فعال، بما في ذلك مقارنة أرقام الميزانية بالأرقام الفعلية بشكل منظم. لا تمر المؤسسة بفترات عجز مالي .
☐	☐	☐	☐

11. الإدارة المالية

د. إعداد التقارير المالية

أدنى	أساسي	معتدل	قوي
لا يتم إعداد التقارير المالية، بما في ذلك الميزانية العمومية، وقائمة الدخل، وتقرير المصاريف بحسب النشاط.	لا يتم إعداد التقارير المالية - بما في ذلك الميزانية العمومية، وقائمة الدخل، وتقرير المصاريف بحسب النشاط - بشكل منتظم، وتكون هذه التقارير غير مكتملة أو يصعب فهمها.	يتم إعداد تقارير مالية شهرية - بما في ذلك الميزانية العمومية، وقائمة الدخل، وتقرير المصاريف بحسب النشاط - إلا أنها لا تكون مكتملة دائماً. وتتخذ الإدارة أحياناً إجراءات بشأن حالات عدم الاتساق.	يتم إعداد تقارير مالية شهرية - بما في ذلك الميزانية العمومية، وقائمة الدخل، وتقرير المصاريف بحسب النشاط - وتتم مراجعتها من قبل الإدارة. وتقوم الإدارة بالتحقيق في الفروقات والاتجاهات في التقارير واتخاذ الإجراءات المناسبة بشأنها.
☐	☐	☐	☐

هـ. مواعمة البرامج/التمويل

أدنى	أساسي	معتدل	قوي
يتم إعداد ميزانيات أولية للمؤسسة، ولكن لا يتم تفصيلها بحسب البرامج؛ ولا تتماشى تخصيصات الميزانية وآليات متابعتها مع أولويات المؤسسة.	يتم تفصيل الميزانية بحسب البرامج والأقسام، إلا أن نظام إعداد الميزانية لا يتماشى مع تنفيذ المشاريع أو التمويل ولا تتماشى تخصيصات الميزانية بشكل كامل مع أولويات المؤسسة.	يتم إعداد الميزانية بما يتوافق مع أولويات المؤسسة ومهمتها، ولكن لا تزال هناك بعض حالات عدم الاتساق في كيفية تتبع الأموال من قبل البرامج وأقسام الشؤون المالية، مما يؤدي إلى حدوث بعض الالتباس أحياناً.	يتم تصميم الأنظمة المالية وعمليات التخطيط بما يعكس أولويات المؤسسة. وهناك مواعمة كاملة بين أقسام الشؤون المالية والبرامج في ما يتعلق بطريقة تتبع الأموال.
☐	☐	☐	☐

و. عمليات المراجعة والتدقيق

أدنى	أساسي	معتدل	قوي
ليس هناك أي إجراءات موثقة للمراجعة والتدقيق. ولا يتم إجراء عمليات المراجعة والتدقيق.	عمليات المراجعة والتدقيق غير مكتملة و/أو غير متسقة، ولا يتم دائماً حل القضايا المطروحة.	يتم إجراء عمليات مراجعة وتدقيق مستقلة سنوياً، إلا أنه لا تتم معالجة النتائج بشكل منهجي أو لا يتم تعميمها على الجهات ذات الصلة.	يتم إجراء عمليات مراجعة و تدقيق مستقلة سنوياً، وتتم معالجة النتائج وتعميمها على الجهات ذات الصلة.
☐	☐	☐	☐

11. الإدارة المالية

التعليقات:

12. جمع التمويل والعلاقات مع الجهات المانحة

أ. تنويع مصادر التمويل

أدنى	أساسي	معتدل	قوي
تقدّم جهة مانحة واحدة أو اثنتان دعماً قصير الأجل. ولا توجد استراتيجية واضحة لزيادة الإيرادات في المستقبل، كما أنه ليس هناك أي محاولة لاستقطاب جهات مانحة فردية و/أو مؤسسية جديدة محتملة.	يقدم عدد قليل من الجهات المانحة الرئيسية الدعم للمشاريع من عام إلى آخر. ولا توجد خطة طويلة الأجل لجمع التمويل، مع تركيز محدود على تحديد جهات مانحة فردية و/أو مؤسسية جديدة محتملة.	تؤدي استراتيجية جمع التمويل إلى الوصول إلى عدد من الجهات المانحة الفردية و/أو المؤسسية التي تقدم دعماً مرئياً متعدد السنوات، إلا أنه لا يزال هناك حاجة إلى المزيد. ويتم أحياناً التواصل مع مصادر تمويل جديدة.	هناك استراتيجية متقدمة وطويلة الأجل لجمع التمويل تؤدي إلى توفير دعم مستدام ومتنوع للعمل الأساسي، بما في ذلك الجهات المانحة المؤسسية و/أو الفردية. ويتم التواصل مع مصادر تمويل جديدة بشكل منتظم.
☐	☐	☐	☐

ب. التمويل الكافي

أدنى	أساسي	معتدل	قوي
الأموال المجمّعة غير كافية لتلبية الاحتياجات الإدارية واحتياجات الموارد البشرية والاحتياجات البرامجية.	تغطي الأموال المجمّعة الاحتياجات الإدارية والبرامجية إلى حدّ كبير، إلا أن الموارد المالية محدودة، وبالتالي لا تتم تلبية العديد من احتياجات الموارد البشرية.	الأموال المجمّعة كافية لتلبية الاحتياجات الإدارية واحتياجات الموارد البشرية والاحتياجات البرامجية الفورية، إلا أنه لا يوجد أي احتياطي.	تلبي الأموال المجمّعة الاحتياجات مع وجود قدر من المرونة، وهناك احتياطي كافٍ يسمح بزيادة الاستثمار في الموارد البشرية أو التوسع في البرامج سنوياً.
☐	☐	☐	☐

ج. تمويل الأولويات التنظيمية

أدنى	أساسي	معتدل	قوي
يتم تحديد عمل المؤسسة في الغالب بناءً على اهتمامات الجهة الممولة في مشاريع محددة، مما يجعل تحقيق التماسك المؤسسي أمراً صعباً.	تتلقى المؤسسة بعض الدعم الأساسي لخطةها الاستراتيجية، لكنها تنفّذ أيضاً مشاريع تفوقها الجهات الممولة للمساعدة في تغطية التكاليف.	تتلقى المؤسسة دعماً تشغيلياً ودعماً للمشاريع بشكل عام بما يتوافق مع خطتها الاستراتيجية، لكنها لا تزال تواجه صعوبة في الحصول على التمويل الكافي لتحقيق أولوياتها المؤسسية.	تتلقى المؤسسة دعماً كافياً من الجهات الممولة من أجل تحقيق الأولويات المؤسسية المحددة في خطتها الاستراتيجية.
☐	☐	☐	☐

12. جمع التمويل والعلاقات مع الجهات المانحة

د. القدرة على جمع التمويل

أدنى	أساسي	معتدل	قوي
لا يتمتع القادة التنفيذيون و/أو الموظفون الآخرون وأعضاء الهيئة الإدارية الرئيسية بقدرات كافية على جمع التمويل و/أو لا يخصصون الوقت الكافي لذلك .	يتولى القادة التنفيذيون و/أو الموظفون المثقلون بالأعباء و/أو ذوو الخبرة المحدودة ذات الصلة مسؤولية جمع التمويل. وقد يشارك في ذلك أيضاً عدد قليل من أعضاء الهيئة الإدارية الرئيسية .	يتولى القادة التنفيذيون ذوو الكفاءة و/أو الموظفون الآخرون الذين تشمل مهامهم جمع التمويل، بالإضافة إلى بعض أعضاء الهيئة الإدارية الرئيسية، جمع التمويل، مع تحقيق نجاح جزئي .	يتولى القادة التنفيذيون ذوو الكفاءة العالية و/أو الموظفون ذوو الخبرة، الذين تتضمن مهامهم مسؤوليات كبيرة في مجال جمع التمويل، جمع التمويل بفعالية ونجاح؛ وقد يشارك في ذلك أيضاً أعضاء الهيئة الإدارية الرئيسية .
☐	☐	☐	☐

هـ. العلاقات مع الجهات المانحة

أدنى	أساسي	معتدل	قوي
التواصل مع الجهات المانحة غير كافٍ، وتُعرب الجهات المانحة عن مخاوفها في هذا الصدد. وفي حال مغادرة الشخص الرئيسي المعني في المؤسسة، ستفقد المؤسسة جميع جهات الاتصال الرئيسية مع المانحين .	لا يكون التواصل مع الجهات المانحة عادةً في الوقت المناسب أو على مستوى مُرضٍ. وغالبًا ما يكون هناك تأخير في تقديم التقارير أو لا تكون كاملة. وتطلب الجهات المانحة بشكل متكرر المزيد من التوضيح. وفي حال مغادرة الشخص الرئيسي المعني في المؤسسة، يتم فقدان معظم جهات الاتصال أو لا تتم متابعتها .	العلاقات جيدة مع الجهات المانحة، إلا أن التواصل لا يكون دائمًا في الوقت المناسب كما ترغب الجهات المانحة. تطلب الجهات المانحة أحيانًا المزيد من التوضيح. في حال مغادرة الشخص الرئيسي المعني في المؤسسة، يتم فقدان بعض جهات الاتصال أو لا تتم متابعتها .	تتمتع المؤسسة بسمعة جيدة وإيجابية لدى الجهات المانحة. وتقوم بالتواصل وإعداد التقارير بشكل واضح وفي الوقت المناسب، سواء بشكل استباقي أو تفاعلي. وهناك إجراءات للحفاظ على جهات الاتصال عند مغادرة الشخص الرئيسي المسؤول عن العلاقات مع الجهات المانحة في المؤسسة .
☐	☐	☐	☐

التعليقات:

13. الإدارة

أ. الالتزامات القانونية

أدنى	أساسي	معتدل	قوي
المؤسسة غير مسجلة قانونيًا وغير ملزمة بالقوانين ذات الصلة.	المؤسسة في طور اكتساب الصفة القانونية و/أو لا تمتثل للقوانين ذات الصلة بشكل كامل.	المؤسسة مسجلة قانونيًا لكنها تواجه أحيانًا صعوبة في الامتثال بشكل كامل للقوانين ذات الصلة.	المؤسسة مسجلة قانونيًا وتمتثل بشكل كامل للقوانين ذات الصلة.
☐	☐	☐	☐

ب. الهيكل التنظيمي

أدنى	أساسي	معتدل	قوي
لا يوجد هيكل تنظيمي رسمي أو تقسيم واضح للأدوار والمسؤوليات.	يوجد هيكل تنظيمي أساسي مع بعض التقسيم في الأدوار والمسؤوليات.	يوجد هيكل تنظيمي مصمم بشكل جيد لمعظم الأعمال إلا أنه لا يزال هناك عدم وضوح على صعيد المسؤوليات والأدوار.	يوجد هيكل تنظيمي مصمم بشكل جيد ومتوافق بدرجة عالية مع أهداف المؤسسة مما يتيح تحقيق أعلى مستوى من الفعالية مع تحديد واضح للأدوار والمسؤوليات لكل وظيفة.
☐	☐	☐	☐

ج. الإجراءات الإدارية

أدنى	أساسي	معتدل	قوي
لا توجد إجراءات إدارية موثقة.	هناك إجراءات موثقة جزئيًا توضح الوظائف الإدارية الرئيسية، لكنها لا تُطبق بشكل متسق أو لا يعرفها الموظفون.	الإجراءات الإدارية موثقة بشكل جيد ويتم اتباعها في الغالب، ولكن لا تزال هناك بعض الثغرات. وتتم مراجعة الأنظمة بشكل دوري، لكنها قد تحتاج إلى التحديث.	الإجراءات الإدارية موثقة بشكل واضح، ويتم اتباعها في جميع أنحاء المؤسسة كما أنها تخضع للمراجعة والتحديث بشكل دوري.
☐	☐	☐	☐

د. أنظمة المعلومات والتكنولوجيا

أدنى	أساسي	معتدل	قوي
لا تلبى أنظمة المعلومات والتكنولوجيا الاحتياجات الأساسية للمؤسسة.	تلبى أنظمة المعلومات والتكنولوجيا الاحتياجات الأساسية للمؤسسة إلى حد كبير، لكنها غالبًا ما تكون قديمة وتعرض للأعطال بشكل متكرر.	تعمل أنظمة المعلومات والتكنولوجيا بشكل جيد، ولكن ما زال هناك حاجة إلى تحسينها. وتتم مراجعة هذه الأنظمة بانتظام، لكنها قد تحتاج إلى التحديث.	تساهم أنظمة المعلومات والتكنولوجيا في تمكين المؤسسة من العمل على النحو الأمثل، وتتم مراجعتها وتحديثها بانتظام.
☐	☐	☐	☐

13. الإدارة

التعليقات:

14. السلامة والأمن

أ. سياسات وخطط سلامة الموظفين وأمنهم

أدنى	أساسي	معتدل	قوي
لا توجد سياسات أو خطط تتعلق بالسلامة الشخصية للموظفين أثناء العمل أو السفر. ولا تُؤخذ المخاوف على محمل الجد، أو يتم تجاهلها.	هناك بعض السياسات و/أو الخطط التي تتناول مسألة السلامة الجسدية والنفسية للموظفين، إلا أنه لا يتم الالتزام بها دائماً. ولا تؤخذ مخاوف الموظفين بشأن سلامتهم الشخصية على محمل الجد دائماً.	هناك سياسات واضحة للحفاظ على السلامة الجسدية والنفسية للموظفين، ويتم الالتزام بها في الغالب. ويتم أحياناً أخذ المخاوف المتعلقة بالسلامة الشخصية في الاعتبار في عملية التخطيط، وغالباً ما تؤخذ على محمل الجد.	هناك سياسات محدّثة بانتظام حول السلامة الجسدية والنفسية للموظفين، ويتم الالتزام بها بشكل مستمر. كما يتم إدراج مسألة السلامة ضمن عملية التخطيط، وتؤخذ مخاوف الموظفين بشأن سلامتهم الشخصية على محمل الجد.
☐	☐	☐	☐

ب. سياسات وخطط أمن المؤسسة

أدنى	أساسي	معتدل	قوي
لا توجد سياسات أو خطط تتعلق بأمن المؤسسة، بما في ذلك البنية التحتية والأمن الرقمي.	هناك بعض السياسات و/أو الخطط المتعلقة بأمن المؤسسة، إلا أنه لا يتم الالتزام بها دائماً.	هناك سياسات واضحة تحمي الأصول المادية، بما في ذلك البنية التحتية والأمن الرقمي. ويتم الالتزام بها في الغالب. ويتم أحياناً تناول مسألة أمن المؤسسة ضمن عملية التخطيط.	هناك سياسات محدّثة بانتظام متعلقة بالأصول المادية، بما في ذلك البنية التحتية والأمن الرقمي، ويتم الالتزام بها بشكل مستمر. كما يتم إدراج مسألة أمن المؤسسة ضمن عملية التخطيط.
☐	☐	☐	☐

ج. سلامة وأمن الآخرين

أدنى	أساسي	معتدل	قوي
لا يتم أخذ سلامة وأمن الآخرين (بما في ذلك العائلات، والمتطوعين، والمجتمعات التي تعمل فيها المؤسسة) في الاعتبار.	يتم أخذ مسألة سلامة وأمن الآخرين (بما في ذلك العائلات، والمتطوعين، والمجتمعات التي تعمل فيها المؤسسة) في الاعتبار بشكل غير رسمي.	تتم مناقشة مسألة سلامة وأمن الشركاء والعاملين في الميدان (بما في ذلك العائلات، والمتطوعين، والمجتمعات التي تعمل فيها المؤسسة) بانتظام، ولكن لا توجد أي أنظمة رسمية للتواصل بشأن المخاطر ذات الصلة أو لتلقي المدخلات من المتأثرين.	يتم أخذ مسألة سلامة وأمن الشركاء والأفراد والعاملين في الميدان (بما في ذلك العائلات، والمتطوعين، والمجتمعات التي تعمل فيها المؤسسة) في الاعتبار بشكل منتظم. وهناك أنظمة للتواصل بشأن المخاطر ذات الصلة وتلقي الملاحظات من المتأثرين.
☐	☐	☐	☐

14. السلامة والأمن

د. سلامة أنظمة المعلومات والتكنولوجيا

أدنى	أساسي	معتدل	قوي
ليس لدى المؤسسة فريق أو شخص متخصص في تكنولوجيا المعلومات، و/أو تعتمد المؤسسة على خدمات تكنولوجيا معلومات موجهة للمستهلكين.	يتكون فريق تكنولوجيا المعلومات من متعاقدين أو استشاريين يتولون تنفيذ عمليات التركيب، والإصلاح، والإزالة، والتغييرات في البنية التحتية للتكنولوجيا. ويقدمون تقاريرهم إلى موظف واحد أو عدد قليل من الموظفين، ولا يتم دمجهم بشكل كامل في المؤسسة.	يشكل فريق تكنولوجيا المعلومات جزءاً من الموظفين ومن عمل المؤسسة، ويساهم أحياناً في الاستراتيجية اليومية، كما يحضر بعض اجتماعات المؤسسة، إلا أنه يمكن دمج ملاحظاته في عملية صنع القرار بشكل أكثر فاعلية و/أو اتساقاً.	يشكل فريق تكنولوجيا معلومات جزءاً من الموظفين ومن عمل المؤسسة، ويساهم في الاستراتيجية اليومية كما يحضر معظم اجتماعات المؤسسة. ويتم اتخاذ القرارات مع أخذ ملاحظاته في الاعتبار.
☐	☐	☐	☐

هـ. الأمن السبيري

أدنى	أساسي	معتدل	قوي
لا توجد أي خطط أو سياسات للأمن السبيري.	سياسات الأمن الرقمي غير كافية وجزئية، و/أو لا يتم تنفيذها.	سياسات الأمن الرقمي غير شاملة، ويتم تنفيذها بشكل جزئي، و/أو تتطلب تحسينات مهمة.	يتم تنفيذ سياسات أمن رقمي شاملة، وموثقة وداخلية.
☐	☐	☐	☐

و. الموارد الأمنية

أدنى	أساسي	معتدل	قوي
لا توجد موارد مخصصة للتدابير الأمنية أو صناديق مخصصة لحالات الطوارئ.	لا توجد موارد مخصصة للتدابير الأمنية. وفي حالات الطوارئ، يتم استخدام الأموال اللازمة من بنود الميزانية الأخرى.	هناك بعض الموارد المخصصة للتدابير الأمنية، إلا أن هناك حاجة إلى المزيد. وليس هناك أي صناديق مخصصة لحالات الطوارئ.	التكاليف الأمنية مدرجة بشكل جيد في الميزانية، وتتوفر صناديق الطوارئ عند الحاجة.
☐	☐	☐	☐

ز. التوثيق والتحسين

أدنى	أساسي	معتدل	قوي
لا يتم توثيق الحوادث الأمنية، ومعظم الموظفين غير مدركين لأي تحديات تواجهها المؤسسة.	لا يتم توثيق الحوادث الأمنية بشكل رسمي، إلا أن بعض الموظفين على علم بالحوادث السابقة. ولا يتم تعديل السياسات لتعكس الدروس المستفادة.	يتم توثيق بعض الحوادث السابقة، إلا أنه لا توجد مراجعة رسمية لتعديل السياسات بناءً على الدروس المستفادة.	يؤدي التوثيق المنتظم للحوادث الأمنية إلى مراجعة الإجراءات بناءً على الدروس المستفادة. ويتم تبادل هذه الدروس داخل المؤسسات وفي ما بينها لتحديد أفضل الممارسات.
☐	☐	☐	☐

⁶ وقد يشمل ذلك: تصنيف البيانات المخزنة بحسب مستوى حساسيتها، والتحكم في الوصول إليها بناءً على مستوى الحساسية؛ ووضع سياسة للاحتفاظ بالبيانات (تحديد كمية المعلومات الحساسة التي يتم تخزينها، ومدة الاحتفاظ بها، ومكان تخزينها)؛ وإجراء مقابلات الخروج وإلغاء صلاحيات الوصول إلى الحسابات للمؤسسات والأفراد الذين يغادرون.

14. السلامة والأمن

التعليقات:

15. القيادة التنفيذية

ملاحظة: في حال وجود أكثر من مدير تنفيذي واحد في المؤسسة (على سبيل المثال، مديران مشتركان)، يُرجى تحديد التقييم مع اعتبار القيادة كفريق، ثم استخدام قسم التعليقات للإشارة بشكل محدد إلى الأفراد المعنيين، عند الحاجة.

أ. التركيبة

أدنى	أساسي	معتدل	قوي
لا تعكس القيادة التنفيذية الحالية المجتمعات التي تعمل فيها المؤسسة . ولا يوجد أي نقاش أو خطط لإدماج أفراد من هذه المجتمعات على المدى القصير أو المتوسط أو الطويل .	لا تعكس القيادة التنفيذية الحالية المجتمعات التي تعمل فيها المؤسسة. وهناك بعض الوعي والنقاش، ولكن لا توجد أي خطط واضحة لإدماج أفراد من هذه المجتمعات على المدى القصير إلى المتوسط .	لا تعكس القيادة التنفيذية الحالية المجتمعات التي تعمل فيها المؤسسة، ولكن هناك وعي وبعض التخطيط وتوجه نحو إدماج أفراد من هذه المجتمعات على المدى القصير إلى المتوسط .	تعكس القيادة التنفيذية المجتمعات التي تعمل فيها المؤسسة .
☐	☐	☐	☐

ب. أسلوب الإدارة

أدنى	أساسي	معتدل	قوي
يتمتع المدير التنفيذي (المدراء التنفيذيون) بنقاط قوة، لكن لديه أيضاً نقاط ضعف معروفة جيداً داخلياً وخارجياً، مما يؤثر سلباً على المؤسسة.	يتمتع المدير التنفيذي (المدراء التنفيذيون) بنقاط قوة واضحة، ولكن لديه أيضاً بعض نقاط الضعف الرئيسية التي تعيق الفعالية الداخلية، وقد تؤثر أيضاً على سمعة المؤسسة الخارجية.	يضطلع المدير التنفيذي (المدراء التنفيذيون) بدوره بشكل جيد، ويسعى إلى أخذ آراء الآخرين في الاعتبار قبل اتخاذ القرار. وفي حين أن لديه بعض أوجه القصور الرئيسية التي تتطلب التحسين، إلا أنه يحظى باحترام كبير داخل المؤسسة وخارجها.	يضطلع المدير التنفيذي (المدراء التنفيذيون) بدوره بشكل فعال، ويُظهر أسلوباً واضحاً وعادلاً وتشاركياً وشفافاً في اتخاذ القرارات، بما يتيح للمؤسسة الازدهار. كما يدرك جوانب الضعف ويعمل بانتظام على تحسينها.
☐	☐	☐	☐

ج. الحكم المالي

أدنى	أساسي	معتدل	قوي
يملك المدير التنفيذي خبرة محدودة في مجال التخطيط المالي والإشراف المالي و/أو يتمتع بحكم مالي ضعيف .	يمارس المدير التنفيذي بعض الإشراف المالي ولكنه لا يخصص جهداً كبيراً للتخطيط؛ مع التركيز بشكل أساسي على حل المسائل العاجلة .	يتمتع المدير التنفيذي بحكم مالي سليم وإشراف مالي جيد، مع بعض التركيز على عملية التخطيط .	يتمتع المدير التنفيذي بحكم مالي استثنائي، وبالقدرة على تخصيص الموارد المالية بشكل سليم، كما أن لديه فهم جيد للاحتياجات المتوسطة والطويلة الأجل .
☐	☐	☐	☐

15. القيادة التنفيذية

د. مهارات التعامل مع الآخرين

أدنى	أساسي	معتدل	قوي
يُنظر إلى أسلوب التواصل والإدارة لدى المدير التنفيذي (المدراء التنفيذيين) على أنه غير فعال. ويتم تقديم القليل من التوجيه أو لا يتم تقديم أي توجيه على الإطلاق.	يمكن تحسين أسلوب التواصل والإدارة لدى المدير التنفيذي (المدراء التنفيذيين). ويتم تقديم التوجيه للموظفين من حين لآخر، ولكنه غير كافٍ.	يحظى المدير التنفيذي (المدراء التنفيذيون) بتقدير الموظفين بشكل عام لمهاراته في مجالَي التواصل والإدارة. يتم تقديم التوجيه عندما يسمح الوقت بذلك.	يتمتع المدير التنفيذي (المدراء التنفيذيون) بمهارات قوية في التواصل والتعامل مع الآخرين، ويدير المؤسسة بطريقة بناءة. يتم إعطاء الأولوية لتوجيه الموظفين وتطويرهم.
☐	☐	☐	☐

هـ. القيادة من المستوى الثاني

أدنى	أساسي	معتدل	قوي
لا توجد قيادة من المستوى الثاني، وتفويض المهام من قِبل المدير التنفيذي (المدراء التنفيذيين) محدود جداً. ولا توجد أي جهود لتوظيف المواهب، أو الاحتفاظ بها أو تحفيزها، أو تطويرها، أو تقديرها.	القيادة من المستوى الثاني غير فعالة و/أو لا يتم تطوير المواهب وتفويض المهام من قِبل المدير التنفيذي (المدراء التنفيذيين) بشكل كافٍ.	يقوم المدير التنفيذي (المدراء التنفيذيون) عادةً بتفويض المهام والاحتفاظ بالمواهب وتنميتها. وتكون القيادة من المستوى الثاني فعالة في الغالب في إدارتها.	يعمل المدير التنفيذي (المدراء التنفيذيون) بشكل فعال على توظيف المواهب، والاحتفاظ بها، وتحفيزها، وتنميتها، وتقديرها. كما يقوم بتفويض المهام ودعم الموظفين بشكل مناسب. وهناك قيادة من المستوى الثاني قوية وفعالة.
☐	☐	☐	☐

و. السمعة الخارجية

أدنى	أساسي	معتدل	قوي
القيادة التنفيذية غير معروفة أو لا تحظى باحترام كبير لدى الجهات الرئيسية المعنية.	القيادة التنفيذية غير معروفة على نطاق واسع؛ وعلى الرغم من وجود بعض الحلفاء الأقوياء، فإنها لا تحظى بالاحترام الكامل لدى الجهات الرئيسية المعنية.	تحظى القيادة التنفيذية بالاحترام، وهي معروفة لدى الجهات الرئيسية المعنية.	تحظى القيادة التنفيذية باحترام كبير لدى الجهات الرئيسية المعنية، ويُنظر إليها على أنها رائدة في هذا المجال.
☐	☐	☐	☐

15. القيادة التنفيذية

ز. التعاقب

أدنى	أساسي	معتدل	قوي
تعتمد المؤسسة بشكل كامل على المدير التنفيذي (المدراء التنفيذيين) الحالي، ولا يمكنها العمل من دون ذلك القائد (القادة)؛ ولا يُعدّ التعاقب أولوية.	تعتمد المؤسسة بشكل كبير على المدير التنفيذي (المدراء التنفيذيين) الحالي. تتم مناقشة مسألة التعاقب، لكنها لا تحظى بالاهتمام الكافي، ويكون مستقبل المؤسسة غير مؤكد في حال غياب ذلك القائد (القادة).	في حال مغادرة المدير التنفيذي (المدراء التنفيذيين) ستواجه المؤسسة تحديات ولكن من المرجح أن تحافظ على استمراريتها. يتم النظر في مسألة التعاقب، ولكن لا يتم التخطيط لها أو تنفيذها بشكل كافٍ.	تسعى المؤسسة بشكل استباقي إلى تعزيز تجديد القيادة، ولديها خطة للتعاقب، مع توقع حدوث انتقال سلس إلى قائد جديد.
☐	☐	☐	☐

التعليقات:

تقني لتدريب أداة رسم الخرائط التنظيمية

يرجى تحديد مدى شعورك بالارتياح عند مناقشة القضايا التي يغطيها هذا الاستطلاع في جلسة المجموعة الميسرة الخاصة بك

أدنى	أساسي	معتدل	قوي
لم أشعر بالارتياح للتحدث بصراحة في هذه الجلسة.	بعض الأقسام كانت جيدة، إلا أنني لم أتمكن من التحدث بصراحة في أقسام أخرى.	بشكل عام، تمكنت من التحدث بصراحة، إلا أنني لم أتمكن من التعبير عن نفسي بشكل كامل في ما يخص بعض النقاط الرئيسية.	تمكنت من التحدث بصراحة تامة اليوم، حتى في ما يتعلق بالقضايا الصعبة.
☐	☐	☐	☐

يرجى تدوين أي تعليقات إضافية تود مشاركتها من دون الكشف عن هويتك. قد تتضمن التعليقات تجربتك في إكمال الاستطلاع، أو المشاركة في المناقشات، أو أي جانب آخر من العملية. يرجى أيضًا مشاركة أي مخاوف أو ملاحظات تتعلق بأي من الجوانب الجوهرية للاستطلاع. هل هناك أي مسألة مهمة بالنسبة للمؤسسة لم تتم مناقشتها في الاستطلاع؟

تمرين تحديد الأولويات

الآن، وبعد أن نظرت في جميع جوانب الفعالية التنظيمية، من المحتمل أن يكون هناك العديد من الجوانب التي ترغب في تعزيزها. يتيح لك هذا التمرين الفرصة لتحديد ما ترغب في التركيز عليه كأولوية أولى وثانية وثالثة. قد تكون هذه الجوانب هي التي تبدو "أضعف" أو التي تتضمن نقاط قوة ترغب في تطويرها بشكل أكبر أو معالجتها بطريقة مختلفة.

ملاحظة: تتم الإجابة على هذه الأسئلة في نهاية الاجتماع المُيسّر. ولا حاجة للإجابة عليها إلا بعد أن يجتمع أعضاء المؤسسة كمجموعة ويحدّدوا إجابات توافقية للاستطلاع.

بعد القيام بذلك، ستتاح لك الفرصة أدناه لتحديد ما ترغب في إعطائه الأولوية الأولى والثانية والثالثة في مجال تعزيز قدرات المؤسسة.

يمكنك اختيار التركيز على الفئات الكبرى (مثل الموارد البشرية) أو تحديد فئة فرعية (مثل التوصيف الوظيفي). ويمكنك أيضًا اختيار "القيادة التنفيذية" على الرغم من احتمال عدم مناقشتها كمجموعة.

يرجى ذكر الأولوية الأولى:

يرجى ذكر الأولوية الثانية:

يرجى ذكر الأولوية الثالثة:

للاستخدام من قبل المُيسّر فقط:

تنسيق تقرير أداة رسم الخرائط التنظيمية:

اسم المؤسسة:

تاريخ تنفيذ أداة رسم الخرائط التنظيمية:

عدد الموظفين المشاركين في أداة رسم الخرائط التنظيمية :

عدد المشاركين من أعضاء مجلس الإدارة (إن وجدوا):

إجمالي عدد الموظفين:

كيف تم تسهيل استخدام أداة رسم الخرائط التنظيمية؟

☐ بشكل مختلط

☐ افتراضيًا

☐ حضوريًا

أي نسخة من أداة رسم الخرائط التنظيمية تم استخدامها؟

☐ مزيج من الاثنين

☐ PDF ملف

☐ نسخة رقمية

اسم المُيسّر:

الخطوات التالية وتحديد الموارد

الأولوية الأولى

يرجى ذكر الأولوية الأولى التي تم تحديدها في التمرين السابق. يمكن أن تكون فئة رئيسية (مثل الموارد البشرية) أو فئة فرعية (مثل تقييم البرامج).

ما هي النتائج المتوقعة لهذه الأولوية خلال السنوات القليلة القادمة؟ وما الذي يُعدّ "نجاحًا" في هذا المجال؟

ما الذي تحتاج المؤسسة إلى القيام به تحديدًا لتعزيز قدراتها في هذا المجال؟ (يرجى ذكر إجراءات متابعة محددة، مثل تلقي التدريب، وتعيين الموظفين، وتطوير القدرات في مجال تكنولوجيا المعلومات).

ما الذي يمكن للمؤسسة القيام به لتعزيز قدراتها في هذا المجال من دون الحاجة إلى دعم خارجي؟

كيف يمكن للجهة الممولة أن تدعم مؤسستك بشكل محدد في تعزيز قدراتها في هذا المجال؟ وما الذي ستطلبه تحديدًا في مقترح التمويل؟

الخطوات التالية وتحديد الموارد

الأولوية الثانية

يرجى ذكر الأولوية الثانية التي تم تحديدها في التمرين السابق. يمكن أن تكون فئة رئيسية (مثل الموارد البشرية) أو فئة فرعية (مثل تقييم البرامج).

ما هي النتائج المتوقعة لهذه الأولوية خلال السنوات القليلة القادمة؟ وما الذي يُعدّ "نجاحًا" في هذا المجال؟

ما الذي تحتاج المؤسسة إلى القيام به تحديدًا لتعزيز قدراتها في هذا المجال؟ (يرجى ذكر إجراءات متابعة محددة، مثل تلقي التدريب، وتعيين الموظفين، وتطوير القدرات في مجال تكنولوجيا المعلومات).

ما الذي يمكن للمؤسسة القيام به لتعزيز قدراتها في هذا المجال من دون الحاجة إلى دعم خارجي؟

كيف يمكن للجهة الممولة أن تدعم مؤسستك بشكل محدد في تعزيز قدراتها في هذا المجال؟ وما الذي ستطلبه تحديدًا في مقترح التمويل؟

الخطوات التالية وتحديد الموارد

الأولوية الثالثة

يرجى ذكر الأولوية الثالثة التي تم تحديدها في التمرين السابق. يمكن أن تكون فئة رئيسية (مثل الموارد البشرية) أو فئة فرعية (مثل تقييم البرامج).

ما هي النتائج المتوقعة لهذه الأولوية خلال السنوات القليلة القادمة؟ وما الذي يُعدّ "نجاحًا" في هذا المجال؟

ما الذي تحتاج المؤسسة إلى القيام به تحديدًا لتعزيز قدراتها في هذا المجال؟ (يرجى ذكر إجراءات متابعة محددة، مثل تلقي التدريب، وتعيين الموظفين، وتطوير القدرات في مجال تكنولوجيا المعلومات).

ما الذي يمكن للمؤسسة القيام به لتعزيز قدراتها في هذا المجال من دون الحاجة إلى دعم خارجي؟

كيف يمكن للجهة الممولة أن تدعم مؤسستك بشكل محدد في تعزيز قدراتها في هذا المجال؟ وما الذي ستطلبه تحديدًا في مقترح التمويل؟

اختياري: تعليقات إضافية

هذه نسخة مُحدّثة من "أداة رسم الخرائط التنظيمية" التي أعدتها بيس روثنبرغ (تم تحديثها في عامي 2022 و2025 من قبل مؤسسة فورد)، وهي مرخّصة بموجب رخصة المشاع الإبداعي نسب المصنّف 4.0 دولي.

التصميم الأصلي من إعداد Sen Associates