دليل عملي حول تقييم قدرات الفرع المؤسسية.

تقييم قدرات الفرع المؤسسية )بوكا)



Version 10.0

May 2016

**شكر وتقدير**

بادر الصليب الأحمر الهولندي بتطوير أداة تقييم القدرات التنظيمية للفرع المؤسسي (BOCA )، يرافقها دليل للميسرين، حيث اعتمد الصليب الأحمر في عمله هذا على عدد من الخبراء من مؤسسات وطنية متنوعة، شاركوا في تطوير الدليل وإكماله.

بدأ العمل على الدليل مطلع العام 2011، عندما ظهرت مبادرات لتطوير أداة تقييم قدرات الفرع وجرى اختبارها ميدانياً. خضعت أداة تقييم القدرات المؤسسية لتطوير كبير، وأعيدت تسميتها لتصبح تقييم القدرات المؤسسية للفرع. وقد أدخلت تعديلات جذرية عليها، حيث تقرّر صياغة دليل ميسر إضافي، للممساعدة في استخدام وتطبيق مختلف مكونات هذه الأداة. ومن أهم الخطوات المحورية التي اشتملت عليها هذه العملية فحص تجريبي للأداة في مختلف مراحل تطويرها على مجموعة منتقاة من فروع للصليب الأحمر في أوغندا ومالاوي، وذلك ابتداء من 2013، وقد فحص عدد من المؤسسات الوطنية هذه الأداة وفعاليتها في مسيرة تطوير فروعهم.

ومع تكرار الاختبارات التجريبية لأداة التقييم المؤسسي (بوكا)[[1]](#footnote-1)، فقد أمكن تحديد نقاط الضعف في الدليل والأداة، من ثم تمت معالجتها من خلال مراجعة للدليل والأدوات ذات الصلة في أيار 2016 خلال ورشة عمل مخصصة للكتابة.

وقد أسهم عدد كبير من العاملين في جمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر في تطوير أداة (بوكا) ومراجعتها، وقد كان بين هؤلاء المساهمين كل من: إيان ستيد، روجر فيشلي، وأليكس توريس، وبافيش سوداغار، وكوم جو هو، الطبيب أديث شاه دورجوي من اللجنة الدولية للصليب والهلال الأحمر، وأوولا ماك والتر، ومحمد طيب يوسوفازي من الهلال الأحمر في أفغانستان، وكريستوفر كوتن وجاين واشيرا من الصليب الأحمر الأمريكي، ومحمد كمرول حسن من الهلال الأحمر في بنغلادش، وآن فانديرهايدن من الصليب الأحمر في بلجيكا، ولوسي موريس وشهينة بهر من الصليب الأحمر في بريطانيا، وبالذازار باسينوني من الصليب الأحمر في بوروندي، ونيك سايفون من الصليب الأحمر في كمبوديا، وآن هويباي وكريستينا راسموسين من الصليب الأحمر في الدانمارك، وجابري الباشيو بيليتي من اثيوبيا، وهاستنغس كندايا وباتريك فيري وتشارلز ماخويولا من الصليب الأحمر في ملاوي، وجون لام من الهلال الأحمر الماليزي، وخين ميو ميات ثين من الصليب الأحمر في مينامار، وفرانك ديفيز من الصليب الأحمر في هولندا، وآن ميريت بول من الصليب الأحمر في النرويج، وإيفا أوغوستين من الصليب الأحمر في السويد، وليفي بياروانغا وريتشارد أمادرو من الصليب الأحمر في أوغندا، وفورتشين ملونغو من الصليب الأحمر في زامبيا وإلياس هوينغا من الصليب الأحمر في زمبابوي.

ونتقدم بشكر خاص للصليب الأحمر في أوغندا، والصليب الأحمر في ملاوي ومختلف المؤسسات الوطنية؛ لاستضافتها عملية الاختبار التجريبي للأداة، وللمساعدة التي قدمت في مجال التنسيق واللوجستيات التي تستنفد الوقت. كما ونعرب عن تقديرنا الخاص لممثلي الفروع في المؤسسات الوطنية الذين أشركونا نقاط الضعف والقوة لدى مؤسساتهم.

ويحدونا الأمل بأن تكون أداة (بوكا) وثيقة سهلة الاستخدام، وقادرة على مساعدة المؤسسات الوطنية وفروعها في أنحاء العالم كافة على تقوية أنفسها بما يخدم مصلحة المستضعفين في الأرض.

**مسرد المصطلحات**

BOCA (بوكا): تقييم القدرات المؤسسية للفرع

:IFRCالاتحاد الدولي للصليب الأحمر والهلال الأحمر

:ICRCاللجنة الدولية للصليب الأحمر

:PMERالتخطيط، والمتابعة، والتقييم، وإعداد التقارير

:NSDتنمية المؤسسة الوطنية

:OCACاعتماد تقييم القدرات المؤسسية

OD :التطوير التنظيمي

:RMSنظام إدارة الموارد

:ToFتدريب الميسرين

:ToRالشروط المرجعية

:PoAخطة العمل

# الغرض من الدليل والمنتفعون منه

يهدف الدليل إلى تقديم الدعم العملي لأي مؤسسة وطنية معنية بفهم وتطوير قدرات فروعها لتقديم خدمات فعالة للأشخاص المستضعفين. وهو يشكل مقدمة لأداة تقييم القدرات المؤسسية للفرع (بوكا)، وكذلك دليلا يبين الخطوات العملية لتمكين المؤسسات الوطنية من إدراجه وتطبيقه. ويستهدف الدليل بشكل خاص:

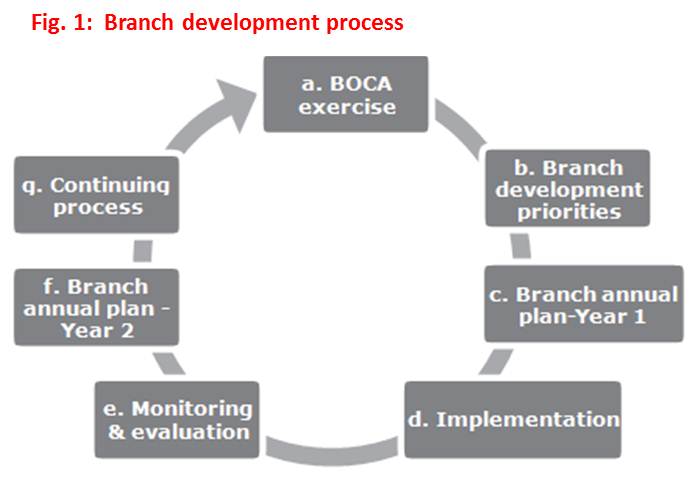
* الحوكمة والإدارة العليا؛
* مستشار التطوير التنظيمي/ الشخص المسؤول عن تطوير الفرع؛
* الموظفين/ المتطوعين المسؤولين عن تدريب ميسري (بوكا)، وتنسيق أعمال تقييم القدرات المؤسسية على مستوى الفرع.

# الجزء الأول – مقدمة لـتقييم القدرات المؤسسية للفرع (بوكا)

## 1.1 ما معنى تقييم القدرات المؤسسية للفرع (بوكا)؟

تعد الفروع ركائز أي مؤسسة وطنية. فهي أذرع الخدمات التي تستخدمها المؤسسة في المجتمع، والتي تستجيب بشكل مباشر لاحتياجات الأشخاص الأكثر عرضة للخطر، خاصة في أوقات الكوارث وغيرها من أوضاع الطوارئ. إذ إنه من المهم أن تواصل الفروع تقييم قدراتها وتطويرها، حتى تصبح قادرة على التغلب على التحديات الإغاثية التي تواجههم عند إنقاذ الارواح، والحيلولة دون وقوع معاناة إنسانية. إذ تعتبر الفروع القوية أساس نجاح المؤسسة الوطنية في أداء وظيفتها على النحو اللائق.

(بوكا) عبارة عن أداة للتقييم الذاتي، تم تطويرها لصالح أفرع المؤسسات الوطنية للصليب الأحمر والهلال الأحمر، بغرض تحديد وتقييم نقاط قوتها وضعفها ، والتحديات والمعيقات التي تواجهها في ضوء القدرات المؤسسية الكبيرة التي تمتلكها. ويمكن استخدام هذه الأداة كخطوة أولى في عملية تطوير الفرع، حيث إنها تركز على القدرات والهياكل والظروف الأساسية المتفق على اعتبارها ثوابت يحتاجها أي فرع ليتمكن من أداء عمله بشكل جيد. يرجى الاطلاع على عملية تقييم الفرع في الشكل 1.



تسعى أداة تقييم القدرات المؤسسية للفرع (بوكا) إلى تحقيق الأهداف الثلاثة التالية:

تقدير القدرات المؤسسية للفرع، وتقييم أدائه الراهن.

الاتفاق على الأولويات التي من شأنها تطوير أداء الفرع.

وضع خطة تشغيلية لتعزيز قدرة الفرع على تقديم خدماته، والحفاظ على استدامتها، وتعزيز قدرة المجتمعات على الصمود.

إن أداة تقييم القدرات المؤسسية للفرع (بوكا) لا تُعنى باختبار أو فحص الفرع، بل هي وسيلة لتحديد قدرات الفرع الحالية **وذلك من خلال القيام بتمرين تقييم ذاتي** وبالتالي الاتفاق على المجالات التي يجدر العمل على تحسينها. إن من شأن الأداة أن تشكل حافزاً يدفع الفرع لمضاعفة جهوده من أجل تحسين فروعه، خصوصا بعد استكمال عملية التقييم حيث يصبح لديهم فهم مشترك وواضح حول المجالات التي تحتاج لاهتمام أكبر، وبالتالي العمل على تضافر الجهود للتعامل بشكل جمعي مع القضايا التي تبرز. بالإضافة لذلك، فإن هذه العملية يمكن أن تساعد الفروع على إلقاء نظرة على خطط المؤسسة الوطنية الإجمالية، وتنفيذ إستراتيجية تعتمد على جمع خطط التطوير الخاصة بالفروع، وتجميعها بطريقة واقعية وفعالة.

ترتبط أداة تقييم القدرات المؤسسية للفرع (بوكا) بـعملية تقييم واعتماد القدرات التشغيلية ( أوكاك) الخاصة بالاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر/ الهلال الأحمر من حيث المنهجية والشكل، وفي كونها تساعد المؤسسات الوطنية على تحديد الأمور الواجب توافرها لتعزيز واستدامة قدراتها كمقدمة للخدمة. يرجى الرجوع **للملحق** **الأول** – *مقارنة بين أداة (بوكا) وأداة (أوكاك) وغيرها من أدوات التقييم*. وتندرج هذه في إطار التطوير الخاص بالمؤسسة الوطنية، الذي يسلط الضوء على أهمية الدور الذي تؤديه المؤسسة الوطنية في السياق المحلي مع الاهتمام بصلة العمل، والمساءلة، والشرعية، والاستدامة.

في حين أن كل ما تقوم به أداة (أوكاك) على المستوى الوطني، تسعى أداة تقييم القدرات المؤسسية للفرع (بوكا) لتحقيقه على مستوى الفروع؛ من حيث تقييم الأصول الجوهرية، والقدرات المؤسسية على مستوى الفرع؛ لاكتشاف الفرص التطويرية والإنمائية؛ كما أنها تعد فرصة لصياغة أولويات ملموسة لتنمية القدرات بغية زيادة الإنتاجية، وتحسين جودة العمل وتوسيع نطاق العمل – وكلها تصب في رفع قدرتها على التعامل مع الأوضاع الأكثر عرضة للخطر في المجتمعات التي تخدمها سواء أكان ذلك في الوقت الراهن أو مستقبلا.

يجب تطبيق أداة تقييم القدرات المؤسسية للفرع (بوكا) في الفروع كلها في كافة أنحاء البلد، باستخدام ميسرين مدرَّبين على استخدام هذه الأداة، وبمشاركة عدد كبير من المندوبين من مختلف أقسام الفرع؛ لضمان الموضوعية في تقييم نطاق موسع من القدرات والخبرات. وهذا يشجع أيضا على إثراء النقاش وتبادل الآراء والحجج؛ من أجل الوصول إلى الإجماع المطلق على مختلف القضايا. ويسمى هؤلاء بـ**فريق التقييم الذاتي.**

ويوصى بإجراء التقييم باستخدام أداة تقييم القدرات المؤسسية للفرع (بوكا) مرة كل سنتين أو ثلاث سنوات. مما سيمكن الفرع من تحديد مستوى قدراته المؤسسية الحالية، كما ويمكنه من قياس التقدم الذي أحرزه على مدار الأعوام الماضية من خلال مقارنة التقييم الحالي مع تقييم (بوكا) السابق، ما سيسهم بدوره في وضع النشاطات التي من شأنها تحقيق التطور وذلك وفقاً للأولويات الجديدة.

## 1.2 ما أهمية أداة (بوكا) وما الفائدة من استخدامها؟

هناك 167 ألف فرع للصليب الأحمر/ الهلال الأحمر في كافة أنحاء العالم، منها 121 ألفا في منطقة آسيا والمحيط الهادي وحدها. ويمكن لأداة (بوكا) أن تحدث تحولا حقيقيا، حيث إنها تجبر المؤسسات الوطنية على التوقف والتأمل في مبادئها الأساسية، بما فيها مبدأ الإنسانية، وأهمية الاستجابة لاحتياجات المجتمعات، التي يكون الآخرون قد نسوها. وتتطلب هذه العملية من المؤسسات الوطنية أن تفكر في كيفية الاعتماد على مواردها الخاصة في عملها – فهي لن تكون مضطرة لانتظار الدعم من طرف آخر.

بما أن تطبيق أداة تقييم القدرات المؤسسية للفرع (بوكا) يتم على مستوى المجتمع، فهذا له أهميته، حيث تشكل هذه الأداة عاملا مساعدا لتنشيط المؤسسات الوطنية، وتعزيز العمل الإنساني الوطني، والتطوير بدءاً من قاعدة الهرم المؤسسي إلى أعلاه.

ومن أهم مزايا (بوكا) هو إقرارها باحتمالية وجود عمليات وأدوات تطويرية قائمة في الفرع، بحيث يمكن لـأداة تقييم القدرات المؤسسية للفرع (بوكا) أن تتكامل مع هذه الإجراءات لا أن تصادمها . ومن المزايا الأخرى، أن هذه الأداة تمكن المؤسسات الوطنية من تكوين فكرة شاملة حول قدرة فروعها، ووضع خطط منسقة لدعم وإسناد أعمال التطوير االجارية لديها.

## 1.3 آلية عمل بوكا؟

**1.3.1. المبادئ**

The beauty of BOCA lies on two broader foundations which are **participation** and **ownership**.

ويكمن تميّز أداة (بوكا) في بُعدين أساسين مهمين ، وهما **المشاركة والمُلكية.**

لابد من **مشاركة** الفرع في تطبيق تقييم القدرات المؤسسية للفرع (بوكا) ما يزيد من **تحكم** الفرع في العمليات ونتائجها. يجري تنفيذ (بوكا) بمشاركة كاملة من العاملين في الفرع، والمتطوعين، والإدارة العليا، والمتوسطة. ولأن جميع هؤلاء يعملون في هذا المجال بالذات؛ فإن هذا يعني أنهم يتملكون فهماً أفضل للسياق المحلي الذي يعملون فيه ، وبالنواحي التشغيلية والإدارية في فرعهم، وكذلك بالخدمات التي ينبغي تقديمها لتلبية احتياجات المجتمع. ومن المهم التشديد على هذه النقطة؛ وهي أن ميسري (بوكا) هم من يقدمون الدعم اللازم لتطبيق عملية التقييم، ولكن التقييم نفسه يجريه المشاركون من الفرع حيث إنهم يفهمون فرعهم بشكل أفضل منك.

تؤدي الفروع دورا أساسيا في المساهمة في نماء المؤسسة الوطنية التي تعمل لصالحها، وعليه فإن (بوكا) عملية تتطلب التزاماً كبيراً من الفرع تجاه العملية وتجاه ملكية المخرجات عند تحقيق كل من الأهداف النمائية وأهداف بناء القدرات. في الوقت ذاته، يمكن لكافة فروع المؤسسة الوطنية أن تسهم مع بعضها البعض في عملية التخطيط الاستراتيجي على مستوى المؤسسة الوطنية، ويمكن استخدام (بوكا) كمحرك لهذه العملية. من خلال القيام بذلك، يحقق الفرع انتماء وملكية أكبر لكل من خطة الفرع الخاصة، و التخطيط والتطوير الإستراتيجي على مستوى المؤسسة الوطنية.

لتنفيذ أداة (بوكا) يلزم ان تدرب مجموعة من الميسرين من داخل المؤسسة الوطنية. هذا لأن أغلب المؤسسات الوطنية لديها فروع عديدة (مثلا، في الهند هناك أكثر من 600 فرع)، وعليه لا يمكن لشخص واحد أن يساعد في تنفيذ أداة (بوكا) في كل فرع من هذه الفروع في فترة زمنية قصيرة. لذا، ينبغي عليك اختيار فريق وتدريبه بدلاً من الاعتماد على شخص واحد.

ومن هنا، فإن مشاركة وانخراط ميسري (بوكا) يستدعي التزاما وتفانيا تاما، حيث إن عملية تطوير ميسري بوكا تسهم في عملية تطوير المؤسسة الوطنية ذاتها.

**1.3.2 العملية**

1. *يمكن أن تبدأ عملية تقييم القدرات المؤسسية للفرع (بوكا) بمبادرة من قيادة المؤسسة الوطنية، أو من الدائرة المسؤولة عن التطوير المؤسسي بدعم من القيادة؛*
2. *ينبغي على الشخص المكلف حينها إعداد قائمة بالدعم الخارجي من المؤسسة الوطنية الأخرى التي تكون قد نفذت (بوكا) و/أو من الاتحاد.*
3. *تنفذ الأعمال التحضيرية التي تسبق عملية بوكا بالإضافة إلى الأعمال التي تلحقها كما هو مدرج في*

***الملحق 3-*** قائمة المراجعة الخاصة بتنظيم تدريب ميسري (بوكا)

**1.3.2.1. تدريب ميسري (بوكا)**

يستغرق التدريب ستة أيام كاملة؛ منها ثلاثة أيام للتمرين والتحضير، يليها يومان للتجربة الفعلية في الميدان (نموذج عملي لبوكا)، ويوم للتلخيص، ووضع برنامج تنفيذ تمرين تقييم القدرات المؤسسية للفرع (بوكا). ويجري التدريب أفراد ممن لهم خبرة في تيسير عدة عمليات (بوكا) على أرض الواقع.

**1.3.2.2.** التحضير لعملية بوكا وتكييفها مع السياق الذي ستنفذ فيه

*تشتمل هذه العملية على ترجمة المصطلحات، وصياغتها، وتبسيط العملية ومواءمتها بما يلائم السياق الذي ستنفذ فيه، مع النظر في مواءمتها مع الأدوات والعمليات القائمة لضمان تحقيق انسجام أكبر، كما تشتمل على اختيار المدربين والميسرين. حيث تقوم بهذه الخطوة المؤسسة الوطنية وذلك على مستوى المقر الرئيس وبعض الفروع المنتقاة سويا مع الاتحاد الدولي للصليب الأحمر، إذ يمكن أن تسبق أو تعقب تدريب المدربين. يرجى الاطلاع على* ***الملحق 3****–*قائمة المراجعة الخاصة بتنظيم تدريب ميسري بوكا.

**1.3.2.3.** تنفيذ (بوكا)

يجري ميسرو (بوكا) العملية مع فريق التقييم الذاتي في كل فرع على حدة. وعادة ما تستغرق يومين كاملين أو في بعض الأحيان، قد تستغرق وقتا أطول، وذلك حسب الوقت المخصص لوضع خطط العمل. وتتم العملية في كافة فروع البلد بموجب جدول يتم الاتفاق عليه مسبقا أثناء تدريب الميسرين، أو بالاتفاق مع فريق ميسري تقييم القدرات المؤسسية للفرع (بوكا). ويجب أن تدمج نتائج (بوكا) في الخطة السنوية للفرع.

**1.3.3. أدوات بوكا**

تشتمل موارد (بوكا) لتدريب الميسرين، وتنفيذ التمرين –عملية بوكا- على ما يلي:

* 1. *مقدمة في تقييم القدرات المؤسسية للفرع (بوكا): دليل عملي* ***(الوثيقة الأساسية).***
  2. *دليل تفصيلي لتدريب ميسري (بوكا) (تدريب الميسرين)* ***(الملحق ×)***
  3. *دليل الميسرين* ***(الملحق Y)***
  4. *مصفوفة (بوكا)* ***(الملحق Z)*** *والملاحظات التوضيحية الخاصة بمصفوفة (بوكا)*
  5. *شرائح تمهيدية جول (بوكا) (تدريب الميسرين)* ***(الملحق 16)***

## 1.4 ما الفرق بين (بوكا) وأدوات التقييم الأخرى؟

بالعادة، تقوم المؤسسة الوطنية التي نفذت تقييم (أوكاك) باختيار (بوكا) ولكن لا ينبغي بالضرورة أن تلي تلك العمليتان بعضهما البعض. تستهدف عملية (أوكاك) مجمل المؤسسة الوطنية التي تتعامل مع قضايا موسعة مثل الاستدامة، والفجوة في تقديم الخدمات، وعمليات الطوارئ، وتحديد/ توضيح مواطن القوة والضعف؛ وتسهم في عملية تعزيز القدرة التنظيمية العامة للمؤسسة الوطنية. وقد يطرح المشاركون أسئلة حول أدوات التقييم الأخرى مثل إطار الوصول الأكثر أمنا SAF، وتقييم قدرات الاستجابة للكوارثDRCE، ونظام من أجل التغيير والنتائج (STAR) وكيف ترتبط هذه التقييمات بـ (بوكا) وكيف تختلف عنها. في هذه الحالات، يمكن الرجوع إلى جدول المقارنة مع هذه الأدوات للحصول على مزيد من التفاصيل في **الملحق 1**– بعنوان *مقارنة بين بوكا وأوكاك وغيرها من أدوات التقييم.*

## 1.5 من يجب أن يشارك في عملية (بوكا) وكيف يمكن تشجيع المقر العام/ الفرع على المشاركة؟

على مستوى المؤسسة الوطنية، يجب أن تضم عملية (بوكا) الموظفين والمتطوعين من المقار الرئيسية الوطنية والفروع. يمكن أن تشتمل المستويات المختلفة من المسؤولين على ما يأتي:

1. **السكرتير العام** الذي يتولى التنسيق مع الإدارة العليا للحصول على الموافقة والمصادقة على البدء بتنفيذ برنامج (بوكا)
2. **التطوير المؤسسي الوطني/ المسؤول عن بوكا** الذي يقوم بشكل أساسي بقيادة التخطيط، والتنفيذ، والنشاطات اللاحقة لتنفيذ (بوكا).
3. **مدير الفرع/ التطوير المؤسسي في الفرع/ المسؤول عن بوكا في الفرع** الذي يتولى مسؤولية دعم كافة مراحل التخطيط، والتنفيذ والنشاطات اللاحقة لتنفيذ (بوكا).

**1.5.1.** الأدوار

**1.5.1.1. المسؤول الرئيس عن (بوكا) في المؤسسة الوطنية**

يتم تعيين أشخاص لقيادة تنفيذ بوكا من قبل قيادة المؤسسة الوطنية، بحيث تشمل الأدوار التالية:

* التنسيق الحثيث مع السكرتير العام بخصوص كافة القضايا المتعلقة ببرنامج (بوكا)؛
* التنسيق مع المسؤولين عن تنفيذ (بوكا) في الفروع حول تحضير (بوكا) وتنفيذها على مستوى الفرع؛
* تكوين فريق من ميسري (بوكا) داخل المؤسسة الوطنية، وتقديم المدخلات والمستجدات، والدعم لاستدامة عمل الميسرين.
* ضمان توفير التمويل لتنفيذ برنامج (بوكا) واستمراره.
* المبادرة إلى عمل التحضيرات اللازمة لتنفيذ برنامج (بوكا).

ينبغي نشر التوعية بأدوات (بوكا) وآليات التقييم، وإشراك المستوى المناسب من القيادة في المقر الرئيسي القطري، وفي الفروع. ويمكن أن يتحقق هذا في المرحلة الأولى من خلال جلسات حوار، أو جلسة تعريفية.

التشديد على المزايا والمنافع المحتملة التي يمكن أن تجنيها المؤسسة الوطنية/ الفرع من المشاركة في (بوكا) يمكن أن يشكل حافزا للقيادة، خاصة من خلال طرح قصص النجاح في تطوير المؤسسة الوطنية.

**1.5.1.2. مدربو (بوكا)**

مدربو بوكا هم الذين يقومون بتدريب الميسرين. ولديهم باع وخبرة في الموضوع، وهم ميسرون أكفاء لـ(بوكا) ممن أنهوا تنفيذ (بوكا) ثلاث مرات في الميدان. ويجب أن يكونوا من المتمكنين من المعلومات والمهارات الموجوده بدليل ميسري (بوكا)، ومصفوفة (بوكا)، ورزمة المساعدة، وأسلوب التيسير بالإضافة الى كونهم مشاركين فاعلين في التدخلات الهادفة لتطوير قدرات الفرع. علما بأن مدربي (بوكا)هم أعضاء أيضا في فريق ميسري (بوكا) الخاص بالمؤسسة الوطنية، لتنفيذ تقييم (بوكا) في فروعهم التي ينتمون لها.

**1.5.1.3** ميسرو (بوكا) الرئيسيون

رئيس فريق التيسير، هو الذي يتواصل بشكل حثيث مع دائرة التطوير المؤسسي/ أو المسؤول عن تنفيذ (بوكا) على المستوى القطري ومع الشخص المركزي في الفرع، لتنسيق وتخطيط تنفيذ تقييم (بوكا) الذي سيتم في الفرع. الميسر الرئيس **ليس** رئيس فريق التقييم.

ومنجملة الأدوار المنوطة به، يتولى الميسر الرئيس تنفيذ المهام الآتية:

1. التعرف على سياق العمل في الفرع من الملاحق التي يتلقاها من الفرع ويناقشها مع أعضاء الفريق.
2. توزيع المهام على أعضاء الفريق، وكتابة التقارير، والتوثيق، وتولي الأمور اللوجستية.
3. خلق جو يشجع المشاركين على المشاركة الحرة دون قيود.
4. متابعة إدارة الوقت في تقييم (بوكا)
5. التأكد من تنوع خلفيات المشاركين في بوكا (من مختلف الدوائر) بعد مناقشة ذلك مع الفرع والحصول على الموافقة.
6. إعداد تقرير (بوكا) ورفعه في نهاية إجراء تقييم (بوكا).

**1.5.1.4. ميسرو (بوكا)**

يتم اختيار المرشحين لتدريب ميسري (بوكا) من مختلف القطاعات والخدمات في المقر الرئيسي في القطروالفروع. وبعد استكمال تدريب الميسرين، والحصول على شهادة الاعتماد كميسرين لـ(بوكا)، يتولون مسؤولية تيسير تقييم (بوكا) في كافة الفروع وفي المكتب القطري. ويجب أن تكون لديهم الخبرة في تيسير مختلف الفعاليات، وأن يكونوا قد شاركوا في نشاطات التطوير المؤسسي على مستوى القطر، و/أو الفرع في مؤسستهم الوطنية. ويمكن أن يكونوا قد اختيروا من المقر الرئيس أو من الفروع. ولكن، لا يمكن أن يقوم الميسر بتيسير تقييم (بوكا) في الفرع الذي يعمل/ تعمل فيه. يجب عليهم أن يضمنوا بأن أعضاء فريق التقييم لديهم فهم كامل بالعملية، وبأداة (بوكا). عادة ما يتكون فريق ميسري (بوكا)، لتيسيركل تمرين تقييم، من عضوين إلى ثلاثة أعضاء، تحت إشراف ميسر رئيس.

تشتمل أدوار الميسرين على:

1. الإصغاء بإمعان للمشاركين.
2. ضمان وضوح العملية والمواضيع للمشاركين.
3. تيسير التوصل للإجماع واتخاذ قرار.
4. ضمان استمرار العمل كفريق طوال فترة تقييم (بوكا).
5. توضيح أهداف التقييم (بوكا)
6. توجيه المشاركين أثناء تقييم (بوكا)
7. توضيح كافة الخطوات والتمارين التي تتم خلال تقييم (بوكا)
8. توضيح الحجج من خلال طلب أمثلة أو تبريرات.
9. السعي للحصول على توضيحات كافية لضمان الوصول إلى فهم مشترك.

**1.5.1.5. فريق (بوكا) للتقييم الذاتي**

يتكون فريق (بوكا) للتقييم الذاتي من ممثلين منوعين من مختلف مستويات الفرع: الهيئة الإدارية/ أعضاء اللجنة التنفيذية، الفريق الإداري، الفريق الفني، المتطوعين والموظفين (إن وجد)، ويضم أيضا مختلف المواقع، والقطاعات، ويراعي التنوع في النوع الاجتماعي. وهم الاعضاء المسؤولون عن تقييم فرعهم، وتحديد الأولويات ووضع خطة العمل التي يتم تيسيرها من خلال فريق تيسير (بوكا)، ويجب أن يخصصوا الوقت لأداء هذا العمل بروح من المبادرة والفعالية. ويعد التنوع ووجود تمثيل من مختلف المستويات في فريق التقييم الذاتي أمرا جوهريا لنجاح تنفيذ تقييم (بوكا). والعدد الذي نوصي به للمشاركين في هذا الفريق يتراوح بين 8-15 شخص، ولكن هذا العدد قابل للتغيير حسب حجم الفروع، ومستواها، وهيكليتها، طبيعة اتخاذ القرارات فيها، ومستوى المشاركة المرغوب بها ومدى ملكية ذلك الفرع للتقييم. يمكن اختيار المشاركين عبر المزج بين الترشيح الذاتي أو حسب حجم الفرع، من خلال عملية اختيار مناسبة أخرى.

## 1.6 مخرجات عملية تقييم القدرات المؤسسية للفرع (بوكا) ومستخدموها

المخرجات التي تقدمها عملية تقييم القدرات المؤسسية للفرع (بوكا) عبارة عن معلومات محدثة عن الفرع، والمخزون المتوفر، وسياق العمليات في الفرع، والمصفوفة المتوافق عليها التي تحدد مواطن القوة والضعف (القصور) في المؤسسة بالإضافة لخطة تطوير الفرع.

وهذا من شأنه أن ينشئ توجها على مستوى المؤسسة ككل، يكون مفيدا لصياغة الخطة الوطنية الإستراتيجية والتطويرية للمؤسسة الوطنية. بنفس الشاكلة فإن فهم نقاط الضعف والقوة في الفرع يساعد الفرع في صياغة خطط حسب الأولويات التي وضعها لرفع مستوى القدرات.

على المستوى الدولي أو الإقليمي، يمكن للاتحاد الدولي للصليب الأحمر أن يقيس التوجهات العامة في القضايا، أو التحديات أو المخاوف؛ كي ينشئ منبرا أو مبادرة للتعامل مع تلك التوجهات على المستوى العالمي.

يمكن أن تكون المخرجات المتنوعة لـ(بوكا) مفيدة لبعض المستخدمين بعينهم في نواح متباينة، كما يلي:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| كيف يتم استخدام المخرجات | مخرجات (بوكا) | **المستخدمون** |
| لفهم موجودات الفرع، والمعلومات المالية والتشغيلية وعلاقتها بتقييم (بوكا) | معلومات الفرع، جرد المخزون، السياق التشغيلي للفرع. | * ميسرو (بوكا) * دوائر الدعم/ الخدمات في المقر الرئيس القطري. |
| * لوضع الأولويات الخاصة بتطوير الفرع. * التحميل على أنظمة إدارة الموارد. | التوافق  مصفوفة التقييم | * فريق التقييم * المسؤولون عن التطوير المؤسسي |
| تطوير القدرات وتقديم الخدمات. | خطة تطوير الفرع | إدارة الفرع |
| دعم الـ PNS | شركاء الحركة |
| * التخطيط الإستراتيجي ووضع NS. * وضع السياسات. * وضع الأنظمة والإجراءات. | تقرير تحليل (بوكا) | * السكرتير العام * فريق وضع الخطة الإستراتيجية في المقر الرئيس القطري. |
| وضع الإطار التطويري للفرع. | دائرة التطوير المؤسسي في المقر الرئيس القطري |
| الحصول على تخطيط أفضل وضمان استدامة الخدمات. | دائرة/ وحدة تقديم الخدمات في الفرع/ المقر الرئيس القطري |
| * تعزيز الدعم الداخلي. * تنظيم الموارد | دائرة/ وحدة خدمات الدعم في الفرع/ المقر الرئيس القطري |

**Table 1:** Different BOCA outputs, users and usage

جدول 1: **مخرجات (بوكا)، والمستفيدون منها واستخداماتها المختلفة لها**

## 1.7 كيف تم تطوير منظومة (بوكا)؟

بدأت عملية تطوير أداة (بوكا) والأدلة المرافقة لها في بداية 2011، عندما ظهرت مبادرات لتطوير أداة تقييم قدرات الفرع (BCA). حيث جرى استلهام فكرة أداة تقييم القدرات المؤسسية والاعتماد (أوكاك)، لتطوير أداة تقييم قدرات الفرع وأعيدت تسميتها لتصبح أداة تقييم القدرات المؤسسية للفرع (بوكا). وقد أدخلت تعديلات جوهرية بحيث تقرر إعداد دليل ميسرين تكميلي لدعم استخدام الأداة والاستفادة منها. وخضعت الخطوات الرئيسية في هذه العملية لفحص تجريبي في مختلف مراحل التطوير في فروع منتقاة في الصليب الأحمر في أوغندا، وفي الصليب الأحمر في ملاوي عام 2013.

ومع إجراء المزيد من من تقييمات (بوكا)، كان هناك توصيات لتحديث مواد (بوكا). حيث جرى بعد ذلك تطوير الأداة (بوكا) عبر مراجعة الدليل والأدوات ذات الصلة في أيار 2016.

وتحولت هذه المبادرة التي نشأت في الصليب الأحمر – هولندا إلى أداة اختارها الاتحاد الدولي لتطوير الفروع في مئات من فروعه حول العالم.

## 1.8 أي من المؤسسات الوطنية تبنت منظومة (بوكا) حتى الآن، وبمن يمكنني الاتصال للحصول على مشورة.

أصبحت (بوكا) أداة تختارها الفروع لتوجيه عملية تطويرها في العديد من المؤسسات الوطنية. وفي حال احتجتم للمساعدة أو للمشورة في إدخال عملية (بوكا) في مؤسستكم الوطنية، و/أو في إجراء تدريب لميسري (بوكا)، تجدون قائمة بالمؤسسات الوطنية التي نفذت أداة (بوكا) في مؤسساتها، وتجدون عناوين الاتصال الخاصة بهذه المؤسسات في **الملحق 4**، بعنوان *بمن يمكنك الاتصال؟*

# الجزء الثاني: تنفيذ تقييم القدرات المؤسسية للفرع (بوكا) في المؤسسة الوطنية

# الخطوة 1: التحضيرات الأولية (مسؤولية المسؤول عن التطوير المؤسسي/ بوكا)

يعد استثمار الوقت في المرحلة التحضيرية عند إدخال أداة (بوكا) أمراً حاسما في نجاح العملية، حيث إنه يتطلب رضا الإدارة العليا، ويلزمه الوقت لتطوير قدرات الموارد البشرية داخليا، ولتيسير عملية (بوكا) في فروع متعددة.

## 1.1. قائمة المراجعة الخاصة بـ تقييم القدرات المؤسسية للفرع(بوكا)

اطلع على *قائمة المراجعة الخاصة بتنظيم تدريب لميسري (بوكا)* **(الملحق 3)** في هذا الدليل، وابدأ بالحصول على دعم المقر الرئيس القُطري، لتحصل على مصادقته والتزامه بتنفيذ (بوكا). تجد في **(الملحق 5)** *ورقة تعريفية بـ (بوكا)* لدعم موقفك هنا.

ثم شكل لجنة لتنظيم (بوكا). راجع القائمة مع أعضاء اللجنة – قد تضطر لإضافة أو شطب بعض المهام. ابدأ بتنفيذ المهام واحدة تلو الأخرى، وضع علامة على كل مهمة تنجزها.

إذا كنت تيسر مؤسسة وطنية أخرى، أرسل نسخة عن قائمة المراجعة للشخص المسؤول عن تنظيم تدريب ميسري (بوكا). ثم تابع تطور إنجاز المهام/ الأعمال الواردة في القائمة. في هذا الوقت سوف تشعر بالرضى عند "وضع علامة بالصندوق" لأن هذا إشارة على إنجاز مهمة.

## 1.2. التحضيرات الحاسمة

رغم تضمين هذه التحضيرات في قائمة المراجعة، إلا أن هناك عدداً من التحضيرات الحاسمة التي ينبغي ملاحظتها عندما تكون الشخص المسؤول عن التطوير المؤسسي/ بوكا.

### 1.2.1. مراجعة أدوات تقييم القدرات المؤسسية للفرع (بوكا) ومواردها، وتكييفها وترجمتها

يمكن أن يتوفر لدى العديد من المؤسسات الوطنية أدوات حالية أو سابقة لتقييم قدرات الفرع. في هذه الحالة، ينبغي الاطلاع على هذه الأدوات الحالية أو السابقة للنظر في علاقتها، ونقاط التشابه أو الاختلاف بينها وبين (بوكا). تقوم عندها المؤسسة الوطنية بدمج أداتها مع (بوكا). ويمكن أن يتم هذا التناغم من خلال إدماج العناصر الجديدة من أداتها الحالية في مصفوفة (بوكا) أو من خلال شطب العناصر التي لم تعد ذات صلة.

ترجمة مصفوفة تقييم القدرات المؤسسية للفرع (بوكا) النهائية تشكل خطوة أخرى نحو تحقيق الانسجام.

ينبغي بذل جهود مبكرة من أجل تكييف أدوات وموارد (بوكا) وترجمتها للتواءكم ونظام المؤسسة الوطنية وسياقها. إن عملية التكييف تعني إدماج عملية (بوكا) في إطار عملياتكم القائمة حاليا لتقييم فروعكم أمر مفروغ منه، وأنه ينبغي تجاهل أنظمتكم الحالية أو استبدالها بالكامل واستخدام نظام (بوكا) عوضا عنها. لا تجعلوا عملكم مقتصرا على استبدال التقييم الحالي للفرع، ووضع نظام (بوكا) بدلا منه. الهدف هو دمج أو مزج العمل كعملية تكييف تقصر الفترة اللازمة لفهم الأداة، بما يحقق نتائج أفضل.

يرجى الرجوع إلى القصة الواردة في المربع الآتي والتي تبين كيف قامت مؤسسة الصليب الأحمر في كمبوديا، ومؤسسة الصليب الأحمر في بنغلادش بدمج ممارساتهما الحالية مع مصفوفة (بوكا).

|  |  |
| --- | --- |
| **دمج تقييم القدرات المؤسسية للفرع (بوكا) مع أدوات التقييم القائمة في المؤسسة الوطنية** | |
| **الصليب الأحمر بنغلادش** | **جمعية الصليب الأحمر في كمبوديا** |
| لدى الصليب الأحمر في بنغلادش أداة لتقييم الوحدة. وعلى الرغم من عدم استخدامها بشكل مطرد، إلا أن هذه الأداة مألوفة نوعا ما لوحدات الصليب الأحمر في بنغلادش، كما أن محتواها يشبه بشكل كبير ما ورد في مصفوفة (بوكا). لكن، أداة التقييم في الصليب الأحمر في بنغلادش تكتفي بتحديد مواطن الضعف دون الإشارة إلى درجة الضعف أو القوة، أو إلى تقديم أفكار حول كفيفة التعامل معها. وقد نظم الصليب الأحمر في بنغلادش "ورشة كتابة" ضمت أعضاء مختلفين، و كانت أهدافها:  1. دمج (بوكا) في أداة تقييم الوحدة القائمة لدى الصليب الأحمر في بنغلادش.  2. ترجمة الأداة المدمجة إلى اللغة القومية.  وقد نجح الصليب الأحمر في بنغلادش في دمج (بوكا) وأداة تقييم الوحدة لديه. كما نجح في ترجمتها إلى لغة محلية من قبل المشاركين في ورشة الكتابة. | يوجد لدى الصليب الأحمر في كمبوديا أداة تسمى "سمات الفرع الفعال"، وتستخدم كأداة رئيسة في برنامج تطوير الفرع. ولكن لم يتم تحديث هذه الأداة خلال السنوات العشر الماضية. وهي أداة معروفة لدى فروع الصليب الأحمر في كمبوديا. مع ذلك، ورغم أن هذه الأداة تحدد مواطن الضعف، إلا أنها لا تشير إلى درجة الضعف أو القوة، ولا تقدم اقتراحات لكيفية معالجة مواطن الضعف.  وقد أدمج الصليب الأحمر في كمبوديا من خلال فريق التطوير المؤسسي، وبدعم من متطوع أسترالي في الصليب الأحمر ، جميع عناصر أداة سمات الفرع الفعال الخاصة بالصليب الأحمر الكمبودي في (بوكا). وقد توزعت على مختلف المواضيع، وتفرع منها مؤشرات متنوعة لكل موضوع.  وعليه، فإن كانت (بوكا) تبدو جديدة على الفروع، إلا أن فيها سمات مألوفة حيث أدخل فيها عناصر كثيرة من العمليات السابقة. |

**الجدول 2**: دمج تقييم القدرات المؤسسية للفرع (بوكا) مع أدوات التقييم القائمة في المؤسسات الوطنية

كما تعني عملية التكييف أيضاً تعديل مصفوفة (بوكا) لتتوافق وسياق عمل المؤسسة الوطنية. ويعني أن تدمج في هذه المصفوفة سياساتكم وإجراءاتكم التي توجه عمل الفرع. وهذا يسهل على الفرع فهم الأمور التي يتم تقييمها. فيما يأتي، نعرض مثالاً على عملية التكييف:

|  |  |
| --- | --- |
| **بعد التكييف** | **قبل التكييف** |
| **الموضوع 21، العمود "د"، المؤشر 1** | **الموضوع 21، العمود "د"، المؤشر 1** |
| *تسلم تقارير الفرع الشهرية والمصادق عليها من قبل اللجنة التنفيذية للفرع في اليوم العاشر من الشهر التالي.* | *تقدم تقارير الفرع ، التي صادقت عليها الإدارة العليا في الفرع، إلى المقر الرئيس للمؤسسة الوطنية في وقت مناسب وحسب الشروط التي تضعها المؤسسة الوطنية."* |

الجدول 3: مثال على تكييف مصفوفة (بوكا) مع السياق الخاص الذي تعمل فيه المؤسسة الوطنية

رغم أن عملية التكييف قد لا تكون بالمهمة السهلة، إلا أنها قابلة تماما للتنفيذ. وعلى أية حال، فإن استثمار الوقت في هذه العملية من شأنه حتما أن يسهل التنفيذ، حيث يحصل ميسرو (بوكا) على توجيهات واضحة، ويتكون لدى أعضاء فريق تقييم (بوكا) في الفرع فهم أفضل حول المواضيع الخاضعة للتقييم.

أخيرا، يفضل أن يتولى مهمة الترجمة موظف و/أو متطوع في المؤسسة الوطنية بدلا من التعاقد مع مستشار خارجي؛وذلك من أجل الحصول على جودة أفضل للترجمة ودقة أكبر، بناء على الفهم المشترك للمصطلحات الفنية المستخدمة في سياق المؤسسة الوطنية. كما أن هذا من شأنه أن يوفر فهماً معمقاً للمصفوفة، ويفضي إلى شعور أكبر بضبط العملية وإحكام السيطرة عليها.

### 1.2.2. وضع موازنة تقييم القدرات المؤسسية للفرع (بوكا) – الموازنة الوطنية (المخصصة للبلد)

عندما توافق مؤسستكم الوطنية على تنفيذ (بوكا) كبرنامج على مستوى المؤسسة ككل، فمن الحتمي أن تكون الموازنة قد خطط لها وذلك من أجل توفير ما يلزم لشراء المواد، وتغطية المصاريف اللوجستية، وغيرها من الخدمات الداعمة. وعليه فإن موازنة تدريب الميسرين ينبغي أن تأتي من المقر الرئيس للمؤسسة الوطنية. تجدون في **الملحق 6** أنموذجاً خاصاً ب*وضع موازنة برنامج بوكا في المؤسسة الوطنية – الموازنة الوطنية.*

### 1.2.3. اختيار المشاركين في تدريب ميسري (بوكا)

ينبغي أخذ عدد الفروع التابعة للمؤسسة الوطنية بعين الاعتبار عند تحديد عدد المشاركين،كما يجب ألا يكون العدد أكبر مما يلزم بحيث يصعب التعامل معه، وفي الوقت نفسه، يجب ألا يكون العدد أقل مما يلزم لإنشاء مجموعة أساسية من الميسرين. إذ قد يكفي وجود 12 – 20 مشاركاً. ولا بد عند اختيار الميسرين الأخذ بعين الاعتبار أهمية اختيارهم من كافة أقسام المؤسسة الوطنية، ومن مختلف قطاعات الخدمات، والمواقع، وتوزيع النوع الاجتماعي، بمعنى آخر لا بد أن يكون عنصر التنوع متجلياً في كافة كراحل عملية الاختيار.

ومن الخيارات المتاحة أن يتم اختيار المشاركين عبر الحدود، مع احتمال اختيارهم من مؤسسة وطنية أخرى في المنطقة للمشاركة في العملية، أو لمراقبتها حيث يسهم ذلك في تكوين مجموعة منوعة من الميسرين، يرفع مستوى القبول بأداة (بوكا) في المؤسسات الوطنية الأخرى. ومن أجل إنجاح تدريب الميسرين، ينبغي ممارسة الضغط للحصول على الدعم من المؤسسة الوطنية، والأطراف ذات العلاقة، وكذلك من المؤسسات الوطنية القريبة الأخرى.

يجب أن يتوفر للمشاركين ما يأتي:

* فهم جيد للمؤسسة الوطنية.
* مهارات التيسير.
* مهارات استماع قوية.
* قدرة على التواصل بما في ذلك مهارات التعبير والتواصل الكتابي.
* الحيوية، والإدارة السليمة للوقت.

### 1.2.4. الفروع التجريبية

يجب أن يكون عددها 3 فروع كحد أدنى، و4 فروع كحد أقصى، حيث يمكن أن يقوم المشاركون فيها بالتمرين الميداني. ويجب ترتيب التقييم التجريبي مسبقا في هذه الفروع، وضمان اتباع كافة الإرشادات التوجيهية في تنفيذ تقييم (بوكا).

يجب على مسؤول التطوير المؤسسي/ بوكا في المؤسسة الوطنية أن يضمن قيام الفروع التجريبية المنتقاة بما يأتي:

1. **الخطوتين 12 و13 في *قائمة المراجعة الخاصة بتدريب ميسري (بوكا)***– الملحق 3
2. الملحق 7أ: ***ورقة معلومات الفرع.***
3. الملحق 7ب:*نشاطات الفرع وسياقه المالي.*
4. الملحق 7 ج: *جردالـموجودات (أصول) الفرع.*

ومن الأهمية بمكان أن يكون هناك اتفاق بين المقر الرئيسي الوطني، والفروع التجريبية التي يتم اختيارها قبل المباشرة بتنفيذ تمرين (بوكا). وهذا أمر حاسم لضمان عمل كافة التحضيرات اللازمة للتأكد من الحضور والمشاركة.

### 1.2.5. فريق تدريب (بوكا)

يفضل أن يتكون الفريق من (3) مدربين في هذا التدريب، والذي ينبغي تحديده وتأمينه مبكراً: 1 قائد للمدربين ومدربَين مساعدين. ويقوم كل ميسر من الميسرين الثلاثة بمراقبة فرع معين خلال التجربة في الميدان.

### 1.2.6. أماكن عقد التدريب

حاول أن تكون معتدلاً قدر الإمكان في اختيار مكان عقد تدريب الميسرين. يجب أن يتوفر في المكان مساحة كافية لعقد عدد من مجموعات العمل.

يمكن عقد تدريب (بوكا) في مكتب الفرع نفسه، في ساحة البلدية، في مباني المدارس وليس في أي فندق أو قاعة مكلفة. ركز على التمرين نفسه، حيث لا يجوز أن يحول شح التمويل دون قيام الفرع بتطبيق (بوكا). ويجب أن تقتصر التكاليف الدنيا للبدء بتقييم (بوكا) على تكلفة تحركات ميسري (بوكا).

# الخطوة 2: تدريب ميسري تقييم القدرات المؤسسية للفرع (بوكا) (مسؤولية مدربي بوكا)

يحب أن يكون تدريب ميسري (بوكا) بسيطا ومباشرا. وفي نهاية التدريب، يتوقع من المشاركين أن يتمكنوا من تيسير تقييم (بوكا) في أي فرع من فروع مؤسستهم الوطنية.

تجدون في الملحق × *دليل تدريب ميسري (بوكا) خطوة بخطوة*، حيث يعرض لمدربي (بوكا) إرشادات توجيهية يومية في كيفية تسيير التدريب. وقد بني التدريب ليغطي ستة أيام كاملة بدلاً من عقد جلسات لنصف يوم، أو جلسات أقصر. كما يشتمل التدريب على تمرين عملي على إجراء تقييم (بوكا) في الفروع. ونحن ندرك تماماً الصعوبات في تجميع المشاركين معا طول هذه المدة، ولكن تجربتنا أظهرت أن هذا هو الاستخدام الأمثل لوقت المشاركين، نظراً لوقت التنقل وتكلفته.

تجدون في **الملحق 2** عينة من *برنامج تدريب ميسري (بوكا)*

فيما يأتي ملخص للخطوط العريضة لتدريب الميسرين

|  |  |
| --- | --- |
| **الأيام** | **المواضيع** |
| **اليوم 1** | **تعارف وتمرينات** |
| **اليوم 2** | **تمرينات، وتمرينات، والمزيد من التمرينات** |
| **اليوم 3** | **التمرين الأخير ووقت التنقل إلى الفروع** |
| **اليوم 4** | **تنفيذ (بوكا) في الفرع – اليوم 1** |
| **اليوم 5** | **تنفيذ (بوكا) في الفرع – اليوم 2، والعودة إلى مكان انعقاد التدريب** |
| **اليوم 6** | **الدروس المستفادة، والتخطيط والتلخيص** |

الجدول 4: ملخص الخطوط العريضة لتدريب ميسري (بوكا)

# الخطوة 3: التخطيط لتنفيذ بوكا (مسؤولية مسؤول التطوير المؤسسي/ بوكا)

## 3.1 إنشاء قاعدة بيانات لميسري (بوكا)

يجب على مسؤول (بوكا) في المقر الرئيسي أن ينشئ قاعدة بيانات تضم معلومات ميسري (بوكا) الذين تم تدريبهم، بناء على التقرير المقدم له.

## 3.2 البرنامج الهيكلي لتقييم القدرات المؤسسية للفرع (بوكا) والتخطيط

خلال أسبوع من تدريب ميسري (بوكا)، يجب على المسؤول عن التطوير المؤسسي أن يسهل إرسال مذكرة (تعميم رسمي) لكافة الفروع موقعة من السكرتير العام. ويجب أن تشتمل المذكرة على ما يأتي:

* مقترح برنامج هيكلي لـ(بوكا) لكافة الفروع على مدار الـ 12 شهراً القادمة.
* المعلومات الخاصة بفريق التيسير المعين لكل فرع بعينه.
* الخطوط العريضة التي تبين من تلزمه المشاركة، وما هو الوقت اللازم.

ثم، يجب على الميسر الرئيس أن ينسق مع الفروع ويؤكد على المواعيد.

## 3.3.الموازنة التنفيذية لتقييم القدرات المؤسسية للفرع (بوكا)

يجب إعداد موازنة تشغيلية لتوفير النفقات اللازمة لتنفيذ برنامج بوكا، وعرضها على السكرتير العام/ الفرع للمصادقة. يجب أن تغطي الموازنة نفقات المواصلات، والسفر، والإقامة والوجبات المقدمة للميسرين أثناء تنفيذهم لتقييم (بوكا) في الفروع. وينبغي بذل جهود حثيثة لضمان تحقيق الميزة الاقتصادية من كل الدعم اللوجستي.

يحب على الميسرين الرئيسيين عرض موازناتهم (**الملحق 10:** *نموذج موازنة تشغيلية لتقييم (بوكا) في الفروع*) على المسؤول عن التطوير المؤسسي/ بوكا، وذلك كشرط مسبق للحصول على التمويل اللازم لتنفيذ (بوكا) في الفروع المعينة/ المحددة.

# الخطوة 4: التحضيرات الختامية لتنفيذ تقييم القدرات المؤسسية للفرع (بوكا) (مسئولية ميسري بوكا)

من المهم قبل تنفيذ تقييم (بوكا) أن يعرف الميسرون نوع الخبرات والدعم المتوفر في المقار الرئيسية وأي موقع آخر (مجموع الموارد) لتسهيل متابعة تطوير قدرات الفرع.

## 4.1. التحضيرات الختامية

1. أرسل الوثائق الآتية للفروع قبل موعد تقييم (بوكا) بوقت كافٍ:
   * *ورقة معلومات الفرع (الملحق 7أ)*
   * *نشاطات الفرع وسياقه المالي (الملحق 7ب)*
   * *جرد موجودات (أصول) الفرع (الملحق 7 ج)*
   * *مصفوفة (بوكا) (الملحق ي)*

ملاحظة: ينبغي التأكيد على أن الفرع ليس مضطرا لتعبئة مصفوفة (بوكا) (الملحق ي) مقدما، ولكن هذه المصفوفة ترسل له على سبيل المعلومة. ولكن ينبغي تعبئة الملاحق 7أ، و7ب، و7ج مسبقا وإعادتها للميسرين الرئيسيين قبل أسبوع من بدء العمل على تقييم (بوكا).

يجب التشديد على أن (بوكا) تستخدم فقط من قبل الفرع من أجل البت بشأن الخطوات اللاحقة التي سيطلبها ليطور نفسه –هي ليست حكما أو اختبارا. إن (بوكا) ليست وسيلة لتأمين تمويل جديد. كما أن الحصول على علامة عالية أو متدنية سيان، فلا يحقق ذلك مزايا مالية كما أنه لا يعد انتقاصاً مالية فوريا للفرع. إنها مجرد تمرين يؤديه الفرع لتحديد الطرائق المناسبة لتطوير نفسه، بدعم من أقسام أخرى من المؤسسة الوطنية، حسب الملائم، بحيث يؤدي الفرع أعمالا أكثر فعالية وجودة، ويحقق إنجازات أكبر. إن نتيجة عملية (بوكا)، يمكن أن تحسن فروع المؤسسة الوطنية بشكل كبير على مستوى الإدارة العليا، والإدارة وتعيين المتطوعين، والتطوير، وتقدم الخدمات والحصول على التمويل.

1. لابد من إرساء آلية تواصل قوية بين الفروع والميسرين الرئيسيين مع رسالة تعريفية من السكرتير العام. وإذا لزم الأمر، يمكن تنظيم زيارة مسبقة للميسرين الرئيسيين/ موظفين من المقر الرئيسي إلى الفروع قبل البدء بترتيب تقييم (بوكا).
2. يجب أن يكون مسؤول (بوكا) في المؤسسة الوطنية معينا ليساعد في عملية تنسيق الميسرين.
3. يجب أن تشتمل رسالة السكرتير العام للفروع على التعليمات الآتية بغية تنظيم (بوكا):
   1. هدف واضح، ومفاهيم واضحة لتقييم بوكا (بما يشتمل على العمليات، والصور والمحتويات).
   2. توضيح الدوافع المنطقية وراء ضرورة تنفيذ المؤسسة الوطنية لهذه العملية.
   3. تقديم الميسرين ودور الميسر الرئيس والميسرين المساعدين له.
   4. الإطار الزمني لـ (بوكا) (مبدئي).
   5. تكوين فريق التقييم (النوع الاجتماعي، التنوع، وضمان المشاركة).
   6. اللوجستيات (إذا لزم الأمر).
   7. الملكية والالتزام بما تتمخض عنه العملية.
4. يجب أن يقدم المسؤول عن بوكا طلبات للدائرة المالية؛ لتصرف الأموال حسب الموازنة المصادق عليها لتيسير عملية (بوكا).
5. تحضير الميسرين قبل (بوكا) (بالتنسيق مع المسؤول عن (بوكا)):

* بناء قنوات الاتصال بين الفرع وفريق التقييم، وطلب تعيين شخص مسؤول في الفرع عن عملية (بوكا)
* التدرب مع أعضاء الفريق بقيادة الميسر الرئيس.
* توزيع المهام بين أعضاء فريق التيسير.
  + 1. تقديم التقارير: تقديم تقارير موقعة للمقر الرئيسي (خلال أسبوع من انتهاء عملية بوكا) وترك نسخة في المقر في نهاية اليوم الثاني من علمية ([وكا).
    2. التحميل على الفيسبوك.
    3. التحميل على نظام إدارة الموارد (علامات بوكا والأولويات).
    4. اللوجستيات (أي القرطاسية، والتنقل وغيرها)
    5. اختيار الحالات الدراسية الأكثر صلة (اطلع على **الملاحق 11 أ، و11 ب، و11 ج** للاطلاع على خيارات الحالات الدراسية.

## 4.2. تنفيذ تقييم القدرات المؤسسية للفرع (بوكا)

هنا تأتي مرحلة تنفيذ (بوكا) ويتحقق السحر! ويجب أن يتوافق التنفيذ مع الجدول الهيكلي. إذ إن أية تغيرات في تواريخ الجدول الهيكلي بحاجة للتنسيق بين الفروع والميسرين الرئيسيين المعينين لكل فرع، ويجب إخطار مسؤول التطوير المؤسسي/ مسؤول تطوير الفرع بذلك.

**يرجى تطبيق *"دليل الميسرين"***في **الملحق –** لإجراء تقييم (بوكا).

تجدر الملاحظة أن عملية التقييم تستند إلى مزيج من **الثقة والبينة.** والاستحقاقات التي توضع علاماتها من (أ) إلى (ج) تدون على أساس الثقة، في حين أن الاستحقاقات في القسم (د) وما بعده تتطلب من الفرع تقديم بينة مكتوبة لإثبات كيفية استيفائه لهذا المستوى (مثلا على هيئة نسخة عن السياسات المكتوبة، محاضر اجتماعات، الخ).

# الخطوة 5: متابعة تنفيذ تقييم القدرات المؤسسية للفرع (بوكا)

## 5.1. تقارير تقييم القدرات المؤسسية للفرع (بوكا)

فور الانتهاء من تطبيق (بوكا)، يجب على الميسر الرئيس أن يقدم نسخا ورقية من تقرير (بوكا) في **الملحق 12**–*نموذج تقرير بوكا،* وأن يقدمه للمقر الرئيسي في المؤسسة الوطنية والمكتب الفرعي للاطلاع والمراجعة. ويجب أن يحمل نسخة من التقرير في نظم إدارة الموارد إذا توفر. كما يجب استخدام هذا التقرير للمتابعة على ما ورد في الجدول الهيكلي الصادر عن عملية (بوكا).

## 5.2. شهادات تقييم القدرات المؤسسية للفرع (بوكا)

**عندما ينهي الفرع عملية (بوكا)، يجب على المسؤول عن التطوير المؤسسي/ بوكا على المستوى الوطني أن يمنح الفرع شهادة استكمال (بوكا) موقعة من السكرتير العام و/أو رئيس المؤسسة. تجدون مثالا على *شهادة بوكا الممنوحة للفروع* في** الملحق 13أ.

الميسرون الذين نجحوا في استكمال تدريب الميسرين على تطبيق (بوكا)، وأجروا تقييما للفروع، سوف يمنحون *شهادة الميسرين* (اطلع على نموذج الشهادة في **الملحق 13 ب)**

## 5.3. رصد ومتابعة عملية تنفيذ تقييم القدرات المؤسسية للفرع (بوكا)

يجب أن ترتبط آلية المتابعة وإعداد تقارير (بوكا) مع آلية المتابعة القائمة في المؤسسة الوطنية من الفرع للمقر الرئيسي للمؤسسة الوطنية. وفي حال عدم وجود آلية، بالحد الأدنى، يجب على مسؤول التطوير المؤسسي أن ييسر المتابعة كل ستة شهور على تقرير تقدم العمل من خلال آلية (بوكا).

الرصد ومتابعة تنفيذ خطة العمل التطويرية للفرع (خطة العمل) تعد الجزء الأهم من عملية (بوكا). ويعتمد النجاح في تنفيذ أي خطة عمل إلى حد كبير على الرصد الملائم والفعال وعلى نظام فعال لتتبع التقدم المحرز. ليس هناك اختلاف بالنسبة لعملية (بوكا) هنا. يجب أن يتوفر لدى الفروع نظام بسيط و فعال في نفس الوقت لرصد ومتابعة مستوى التقدم المتحقق في تنفيذ خطة عمل (بوكا) بشكل منتظم واتخاذ التدابير المناسبة للمحافظة على سير النشاطات حسب المسار المخطط له. وبنفس الشاكلة، من المهم بالنسبة للمقر الرئيسي أن يتابع الزخم من خلال المتابعة المستمرة ورصد التقدم وتوفير الدعم الفني اللازم حسب الإمكانيات. فريق التخطيط، والمتابعة، والتقييم، وإعداد التقارير في المؤسسة الوطنية يمكنه أن يقدم الدعم الفني لتطوير نظام خاص بالرصد وتتبع التقدم بما يتماشى مع السياق في المؤسسة الوطنية.

* + 1. **رصد العمل وتتبع التقدم في الفرع نفسه**

من المهم أن يكون لدى الفروع نظام ما للرصد ومتابعة تنفيذ خططها التطويرية. يمكن تطبيق النظام الآتي:

* إعداد تقارير نشاطات شهرية: **بحيث تسجل وضع تنفيذ خطة العمل الناجمة عن (بوكا). ويمكن استخدام أنموذج تقرير النشاطات الشهري (الملحق 14ج) لهذه الغاية. كما يجب أن يكون مدير الفرع مسؤولا عن تجميع هذا التقرير وعرضه على الإدارة العليا في الفرع.**
* تقارير فصلية لرصد التقدم: **يمكن أن ينشئ الفرع قاعدة بيانات بسيطة لتتبع التقدم المحرز في تنفيذ خطة العمل الصادرة عن تطبيق (بوكا) على أساس فصلي؛ حتى يقارن بين الهدف والمتحقق من خطة العمل. ويمكن استخدام أنموذج التقرير الفصلي** (الملحق 14أ) **لنموذج جمع البيانات وتعبئتها، والتي يجب إطلاع مسؤول بوكا في المقر الرئيسي عليها، وأي شخص آخر ذي صلة.**
* المراجعة السنوية: **في نهاية السنة، يجب إجراء مراجعة سنوية لتنفيذ خطة العمل. وينتج عن هذه المراجعة تقريرا سنويا يروي حالة الإنجاز، والتحديات التي واجهت تنفيذ الخطة، والتوصيات للعام القادم. يجب عرض التقرير على الإدارة العليا للفرع، وإدارة الفرع والدوائر ذات الصلة في المقر الرئيسي.**
  + 1. الرصد وتتبع التقدم المحرز من قبل المقر الرئيسي للمؤسسة الوطنية

يمكن أن يعرض المقر الرئيسي آلية بسيطة للرصد والمتابعة للمحافظة على خطة العمل الصادرة عن تقييم (بوكا) في مسارها الصحيح في كافة الفروع. ويمكن اتباع العملية الآتية:

* تتبع التقدم الربعي (قاعدة البيانات): **سيكون هناك قاعدة بيانات بسيطة في المقر الرئيسي، يتم تحديثها فصليا لتتبع التقدم المتحقق في تنفيذ خطة العمل الصادرة عن تطبيق (بوكا) في الفروع كلها. ويستند تحديث قاعدة البيانات إلى أنموذج تتبع التقدم الذي تقوم الفروع بتعبئته فصليا. ويمكن تبني ما ورد في** الملحق 14 ب **لإنشاء قاعدة البيانات. لجمع البيانات المتعلقة بالتقدم المحرز على أساس فصلي من الفروع كلها، كما يمكن استخدام مجموعة من ميسري (بوكا). ويمكن جمع البيانات، وتخزينها، وإدارتها من خلال تقسيم الفروع إلى مستويات تخصصية ومناطقية.**
* تقرير الإنجاز نصف السنوي: استنادا للبيانات التي يتم الحصول عليها من نظام تعقب الإنجاز الفصلي، يمكن إعداد تقرير كل ستة شهور يسجل ما وصل إليه تنفيذ الخطط التطويرية في الفروع كلها. ويمكن أن يشتمل التقرير أيضا على التحديات، وأن يطرح الإجراءات الممكن اتخاذها للتغلب على هذه التحديات. ويجب نشر التقرير وتوزيعه على مختلف مستويات المقر الرئيسي والفروع. كما ينبغي على مسؤول (بوكا) أن يق ينسق عملية إعداد التقارير هذه.
* **مراجعة الإنجاز السنوي: في نهاية السنة، يجب على المقر الرئيسي أن يراجع حالة تنفيذ خطة العمل في الفروع كلها، من خلال تحليل البيانات على قاعدة البيانات. ويمكن إعداد تقرير شامل بناء على نتائج هذه المراجعة يتم عرضه على المؤسسة الوطنية وعلى الإدارة العليا والإدارة التنفيذية في الفروع بغية اتخاذ القرارات المناسبة.**

يبين الرسم البياني الآتي عملية الرصد وتتبع الإنجاز في عملية تقييم القدرات المؤسسية للفرع (بوكا) بنظرة موجزة:

الخطوة 6: تحليل نتائج تقييم القدرات المؤسسية للفرع (بوكا)

## 6.1. التحليل الأولي

يجب على مسؤول التطوير المؤسسي أن يحلل نتائج (بوكا) مع مجموعة أصغر ليتعرف على الأسئلة، والمواضيع، والتوجهات التي تظهر من خلال التقييم.

## 6.2. التحليل في منتصف المدة

عندما يكون أكثر من نصف الفروع قد أنهت تقييم (بوكا)، ينبغي على مسؤول التطوير المؤسسي أن يعقد اجتماعات للمجموعة لتحليل نتائج (بوكا). وتهدف هذه الاجتماعات لمراجعة النتائج المدمجة من عملية (بوكا) حتى هذه اللحظة. ينبغي دعوة مجموعة من المشاركين من مختلف الفروع، وكذلك من مختلف الدوائر في المقر الرئيسي للمؤسسة الوطنية،على أن لا يزيد عدد المشاركين عن 15 شخصا،وإلا سيكون الاجتماع مكلفا، وصعب التنظيم.

.

يجب عرض النتائج المدمجة من تقييم (بوكا) في اجتماع التحليل.

ويجب أن يكون مسؤول التطوير المؤسسي قد أعد عرضا إحصائيا لنتائج (بوكا) على جدول تحليلي. ويعد هذا الجدول تجميعا للملاحق 7أ، و7ب، 7ج، نتائج العلامات في مصفوفة (بوكا)،ومن الأفضل توزيع النتائج قبل عقد الاجتماع.

فيما يلي، بعض الأسئلة المحورية التي ينبغي استخدامها لإطلاق النقاش وتحليل النتائج:

* أي من النتائج كانت بارزة بالنسبة لكم؟
* ما الذي فاجأكم في النتائج؟
* ما الذي أقلقكم في النتائج؟
* ما هي مواطن القوة والضعف المشتركة بين الفروع؟
* ما هي السمات التي حددت كأولوية في التطوير؟
* أين توجد أكبر فروق على مستوى الإقليم؟ وما سبب هذه الفروق برأيكم؟
* ما الذي ينبغي أن يحدث لتحسين قدرة الفرع على المستوى الوطني، بما في ذلك أي فجوات تم تحديدها في السياسات، ويجب التعامل معها؟
* هل توجد فرص أمام بعض الفروع لتتابع فروعاً أخرى؟
* ما هي الخطوات التالية؟

ثم أعد تقريرا تحليليا عن الورشة بحيث يشمل ملاحظات حول أي مواضيع مشتركة في كافة أنحاء القطر، وأي نقاط للعمل.

## 6.3. التحليل الختامي

ينبغي أن يكون هناك تحليل ختامي عند الانتهاء من إجراء تقييم بوكا في المؤسسة الوطنية، بحيث يتبع التحليل الختامي نفس العمليات المبينة فيما سبق.

# الخطوة 7: الاستخدامات الممكنة لنتائج تقييم القدرات المؤسسية للفرع (بوكا)

من المحتمل أن يؤدي اجتماع التحليل إلى خطة تطوير وطنية للفروع، ويمكن أن يؤدي إلى إدراك وجود حاجة لنظام أفضل لإعداد التقارير، بغرض تتبع التقدم المحرز في خطط تطوير الفرع على مدار الوقت.

ومن المحتمل أن يؤدي أيضا إلى إدراك أن هناك حاجة لتخطيط أفضل وطريقة أفضل لوضع الموازنات، وخطة لتحريك الموارد – على مستوى الفرع وعلى المستوى الوطني على حد سواء. وهذا قد يشتمل على الحاجة لموازنات وخطط وطنية مجمعة ووضوح في خطط تحريك الموارد بين المستوى الوطني، ومستوى الفروع.

## 7.1. وضع الخطط والموازنة

* **الملحق 7أ** بعنوان *"نشاطات الفرع والسياق المالي"* الوارد في دليل ميسري (بوكا) يمكن أن يساعدكم في عملية وضع الخطط والموازنات.
* بعد تنفيذكم لعملية (بوكا)، يكون لديكم نشاطات أولوية، ومجالات لبناء القدرات قد تحددت من *خطة النشاطات الأولوية (خطة العمل الخاصة بالفرع)* **في الملحق 15أ**). ويجب أن تنعكس هذه في خططكم وموازناتكم الجديدة (اطلع على **الملحق 15 ب** –*خطة نشاطات الأولوية (خطة العمل الخاصة بالفرع) – مثال).*
* الموازنة الخاصة بخطة نشاطات الأولوية (خطة العمل الخاصة بالفرع) يجب أن تنعكس في الملحق 7أ للسنة الحالية والتالية. اطلع على الملحق 15 ب والملحق 7ب/1 لقراءة أمثلة.
* من الضروري إشراك الطاقم المالي في عملية التخطيط ووضع الموازنات.
* فيما يلي بعض الأفكار التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند وضع الخطة والموازنة الجديدتين.
  + ما وزن "التكلفة الإدارية" مقارنة بإجمالي الموازنة؟ في حال كانت هذه التكلفة عالية جدا (عادة ما يكون الحد المقبول بنسبة 30%)، قد تكون هناك حاجة لإعادة النظر في الموازنة ووضع نسبة معيارية كحد أقصى للتكاليف الإدارية.
  + إذا كنتم قد أجريتم عملية تخطيط ووضع موازنة في السنوات الفائتة، قوموا بعقد مقارنة بين موازنة العام الماضي سطرا سطرا مع نفقات العام الماضي، بحيث تشمل المقارنة طرح التساؤلات التالية: كم حجم ما استطعتم استخدامه؟ هل كان معدل الإنفاق متدنياً، وهذه السنة تخططون لتنفيذ نفس كمية النشاطات، قد ترغبون في إعادة النظر في ترتيب الموازنة المخطط لها للتوصل لأرقام واقعية.

## 7.2. تخطيط إدارة الموارد

* هل نضع الخطط والموازنات، أو نضع الموارد أولا؟ هذا سؤال جوهري. عند وضع خطتكم وموازنتكم الجديدة بشكل واضح، سوف تتأملون بكيفية إيجاد الموارد اللازمة لها.
* فيما يلي بعض القضايا التي ينبغي التأمل فيها عند وضع خطة توزيع الموارد. مرة أخرى، يمكنكم الاستفادة من المعلومات في **الملحق 7ب** "*نشاطات الفرع والسياق المالي*".
  + كيف كانت موازنة الدخل والمصاريف التي حددتموها من (بوكا)؟
  + كم سيكون دخلك لو قمت بحساب مبادرات (الفرع) الخاصة بكم والشركاء المحليين فقط؟ ما هي النسبة التي يغطيها هذا البند من إجمالي الدخل؟
  + هل توجد برامج يمكن أن تدر دخلا لكم؟ إذا كان الأمر كذلك، لا تنسوا أن تشيروا إليها كدخل لكم.
  + الآن لنخطط النشاطات التي يمكن أن تدر دخلا لفرعكم. ضعوا هدفا لكل نشاط يحتاج لتحريك موارد، وخططوا للوفاء بالموازنة التي وضعتموها سابقا.
  + ولكن يجب أن تنظروا في حجم "نفقات" كل واحد من نشاطات تحريك الموارد على حدة. فإذا كان "الإنفاق" أعلى مم تهدفون لتوليده من الدخل، قد تضطرون لإعادة التفكير بالنشاط.

# الخطوة 8: تحديث تقييم القدرات المؤسسية للفرع (بوكا)

ومن أجل تتبع التقدم المتحقق على مدار الوقت، يجب أن تضع الفروع هدفا يقضي بإعادة تنفيذ (بوكا) مرة كل سنتين أو ثلاث سنوات حسب إستراتيجية المؤسسة الوطنية والموارد المتوفرة.

1. انظر الجزء 1.8 ومرفق 4 [↑](#footnote-ref-1)