

**تقرير الإنجاز السنوي لمنظمة سول للتنمية للعام  
2013**

## المقدمة

يتناول هذا التقرير انجازات منظمة سول للتنمية للخطة التنفيذية للمنظمة للعام 2013، التي أُعدت وفقاً لبطاقة الأداء المتوازن . حيث قام مسئولو الوحدات في البداية بإعداد الخطة العامة للمنظمة ، و منها اشتقت كل وحدة خطتها السنوية. تمثلت الأهداف العامة لخطة 2013 في الأتي:

- ضمان الاستدامة المالية للمنظمة.
- تطوير العمل المؤسسي .
- بناء كادر مؤهل.
- تحسين الصورة الذهنية لدى العملاء.

## مكونات التقرير

- الخطة السنوية للمنظمة للعام 2013 و نسب الانجاز من مؤشرات الأداء على مستوى الأبعاد و الوحدات
  - البعد المالي و أبرز الأنشطة المنفذة فيه.
  - بعد العمليات و أبرز الأنشطة المنفذة فيه.
  - بعد التعلم والنمو و أبرز الأنشطة المنفذة فيه.
  - بعد العملاء و أبرز الأنشطة المنفذة فيه.
- الأنشطة غير المنفذة للعام 2013 مع أسباب عدم التنفيذ.
- التوصيات.
- الملاحق.

## الخطة السنوية لمنظمة سول للتنمية للعام 2013 و نسب الانجاز من مؤشرات الأداء على مستوى الأبعاد

تم تقدير نسبة ما تم تنفيذه خلال العام لكل بعد على حدى واحتساب اجمالي المنفذ من المخطط (مرفق الخطة السنوية و التقرير السنوي للمنظمة - ملحق رقم 1)

الجدول 1 أدناه يعطي لمحة سريعة عن نسب المخطط له من مؤشرات الأداء والمنفذ من المخطط له من مؤشرات الأداء في كل بعد على مستوى المنظمة:

جدول رقم 1 انجاز المنظمة وفقا للأبعاد			
الأبعاد	البعد المخطط له	إجمالي المنفذ من المخطط	نسبة % إجمالي المنفذ من المخطط
البعد المالي	%30	%39.9	%131
بعد العمليات	% 45	%32.4	%72
بعد التعلم و النمو	% 15	%7.9	%48
بعد العملاء	% 10	%3.9	%39

### مؤشرات الأداء المخطط لها على مستوى كل بعد

#### البعد المالي

- زيادة الوفر للمنظمة بنسبة 20% مقارنة بالعام السابق
- لا تقل عدد المشاريع المقبولة عن 10 مشاريع خلال العام 2013 بقيمة إجمالية لا تقل عن \$ 1,000,000
- نسبة المصاريف التشغيلية من الإيراد لا تقل عن 10%
- نسبة الالتزام بالموازنات لا تقل عن 85% مقارنة بالعام السابق

#### بعد العمليات

- خطتان تنفيذيتان للمنظمة و 10 خطط لخمس وحدات إدارية لعامي 2013 + 2014 م
- خطة إستراتيجية للمنظمة للأعوام 2013-2015
- تقديم التقارير الإدارية والفنية و المالية الخاصة بالمنظمة
- إتمام انتخابات الهيئة الإدارية من قبل الجمعية العمومية
- تقديم تقارير رقابية للمشاريع المنفذه خلال العام 2013

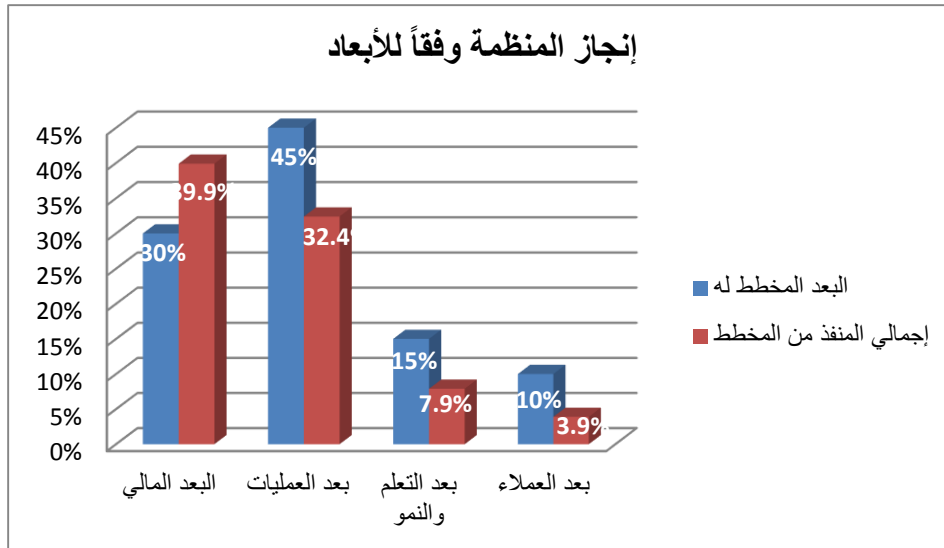
- تقديم التقارير الفنية و المالية الخاصة بالمشاريع وفق الاطار الزمني المحدد لها
- لوائح و أنظمة مفعلة و مطبقة
- شراكة مفعلة مع 8 جهات حكومية
- شراكة مفعلة مع 10 منظمات دولية و تسويق مقترحات مشاريع عدد 15
- توفر مواد إعلامية متكاملة (بروفایل- بروشور-ورق رسمي- كروت عمل- فلاير)
- قاعدة بيانات إلكترونية عدد 2 لبيانات الجهات و بيانات الموارد البشرية
- دليل إدارة المشاريع
- قواعد بيانات شاملة و محدثة
- وجود نظام لمتابعة أجهزة المنظمة و السلامة الأمنية.
- النظام المحاسبي محدث و شامل بنسبة 100% خلال العام 2013

#### بعد التعلم و النمو

- معدل أداء كادر العمل في المنظمة لا يقل عن 80% مقارنة بالعام السابق.
- مستوى الثقافة المؤسسية لدى فريق العمل في المنظمة لا يقل عن 50%

#### بعد العملاء

- نسبة رضا العملاء الخارجيين و الممولين لا تقل عن 80%
- نسبة رضا العملاء الداخليين لا تقل عن 80%
- نسبة رضا المستفيدين لا تقل عن 80%



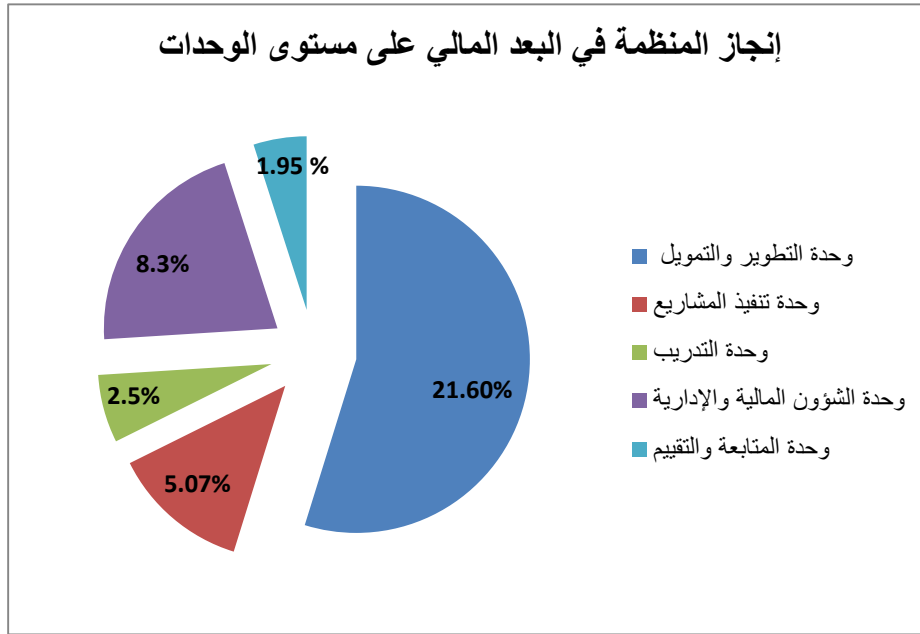
**رسم بياني رقم 1**

كما هو موضح في الرسم البياني 1 أعلاه، نلاحظ ان اكبر نسبة تنفيذ كانت في البعد المالي حيث تم تنفيذ 39.9% من 30% اي ما يعادل 131% من اجمالي المنفذ من المخطط. ويليه بعد العمليات وذلك لما بذلته المنظمة من جهد وتركيز على البعدين خلال العام. بينما حققت في بعدي التعلم والنمو 7.9% من 15% وبعده العملاء 3.9% من 10% .

## البعد المالي و أبرز الأنشطة المحققة فيه

حققت المنظمة نسبة 39.9% من المخطط له لهذا البعد 30% وكان الجزء الاكبر من التنفيذ من خلال وحدة التطوير والتمويل التي انجزت ما يقارب 21.6% من اجمالي المخطط كما وهو موضح من خلال الرسم البياني رقم 2 أدناه. وتمثلت أبرز الأنشطة التي نفذتها المنظمة في هذا البعد هي:

- تحقيق فائض بنسبة 259% من المشاريع مقارنة بالعام السابق- **ملحق 2**
- الموافقة على 8 مقترحات خلال العام – **ملحق 3**
- تنفيذ أنشطة المشاريع المتعلقة بالتدريب في مركز سول المجتمعي للتنمية - **ملحق 4**

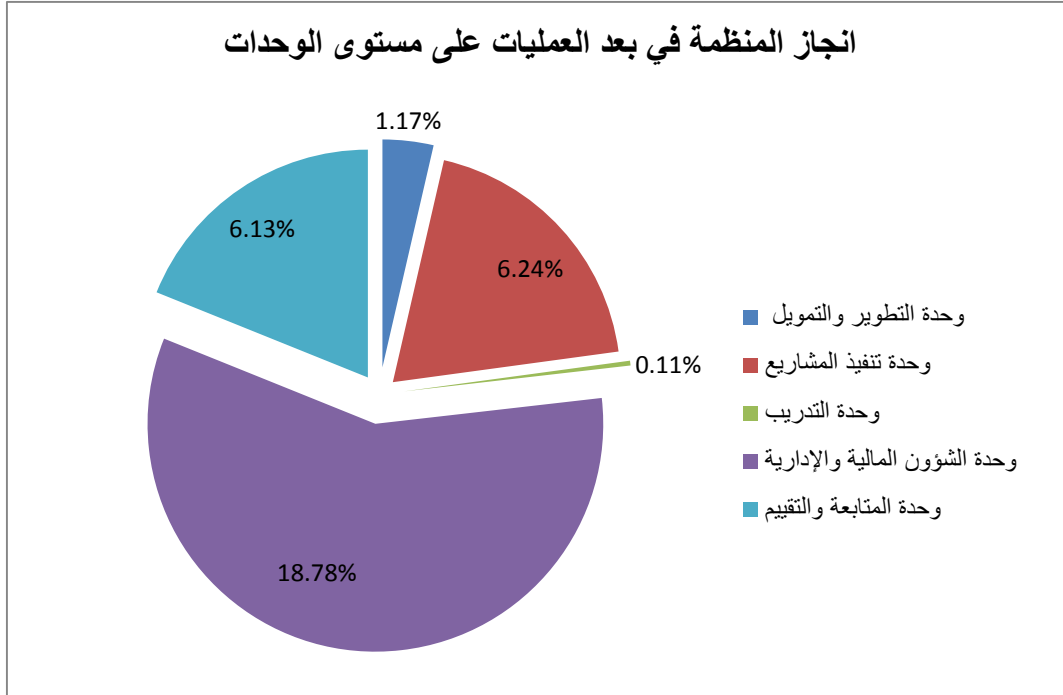


**رسم بياني رقم 2**

## بعد العمليات و أبرز الأنشطة المحققة فيه

تم وضع اعلى نسبة تخطيط لبعد العمليات في العام 2013 ( 45% ) وذلك بهدف تحديث وتطوير الاجراءات الداخلية المالية والفنية والإدارية بالإضافة الى مراجعة وتفعيل اللوائح الداخلية و إعداد الخطة الاستراتيجية للمنظمة للعام 2013-2018 حيث نفذت المنظمة إجمالي 32.4% من 45% من هذا البعد. ويتضح من الرسم البياني رقم 3 أدناه، ان وحدة الشؤون

المالية و الإدارية حققت ما يقارب 18.75% مقارنة بالوحدات الاخرى. بالإضافة، يلاحظ ان وحدتي تنفيذ المشاريع والمتابعة و التقييم اسهمتا بشكل كبير في هذا البعد.



### رسم بياني رقم 3

ومن أبرز الأنشطة التي نفذتها المنظمة في هذا البعد هي:

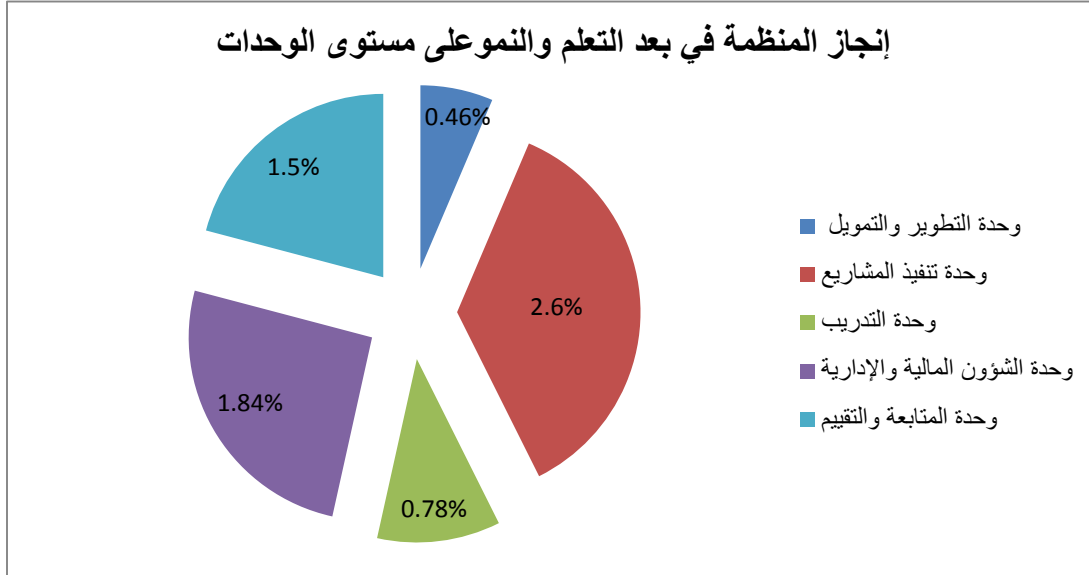
- تطوير دليل إدارة المشاريع
- تطوير 50% من نظام المتابعة والتقييم
- تطوير 70% من دليل المتابعة والتقييم
- إعداد الخطة الاستراتيجية للمنظمة 2013-2018
- تحديث وتطوير الإجراءات واللوائح الإدارية والفنية والمالية
- تصميم الحقيبة الإعلامية للمنظمة
- تحديث وتطوير نظام محاسبي آلي متكامل
- تطوير الذاكرة المؤسسية للمنظمة

### بعد التعلم والنمو و أبرز الأنشطة المحققة فيه

حققت المنظمة في هذا البعد 7.9% من 15% وذلك يعادل نسبة 48% فقط من المخطط له في هذا البعد. ومن أبرز الأنشطة التي نفذتها المنظمة و كان لها حيز كبير من نسبة الانجاز في هذا البعد هي:

- إعداد وتنفيذ خطة وبرامج تدريبية لموظفي المنظمة - ملحق 5
- حضور فعاليات متعددة ذات الصلة بمجالات المنظمة داخل وخارج اليمن - ملحق 6

**رسم بياني 4 مبيناً إنجاز المنظمة في بعد التعلم والنمو على مستوى الوحدات:**



**رسم بياني رقم 4**

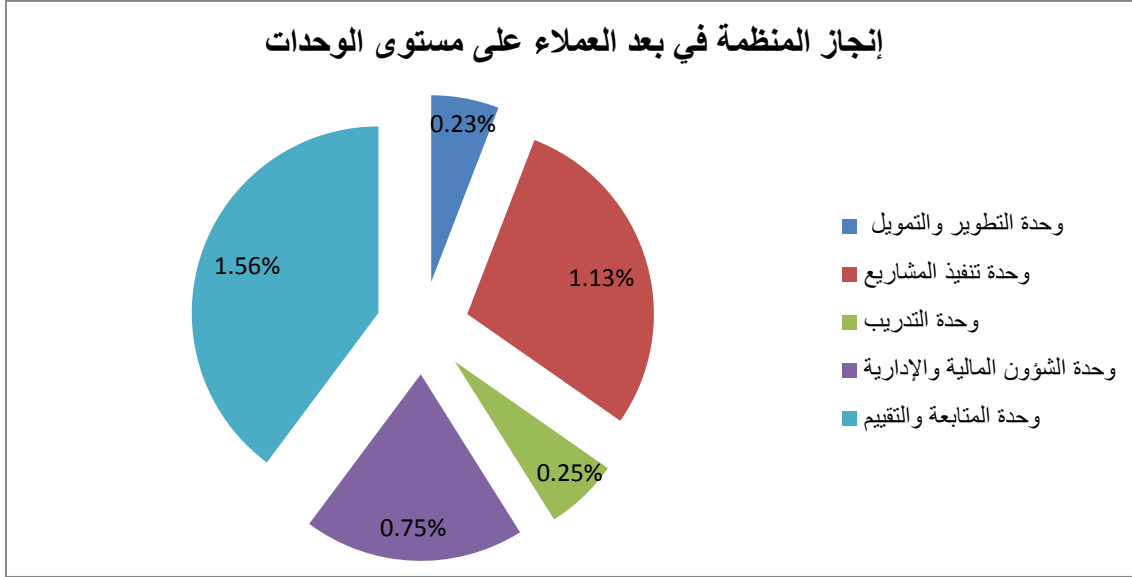
### بعد العملاء و أبرز الأنشطة المحققة فيه

نفذت المنظمة حوالي 3.9% فقط من هذا البعد أي ما يعادل 39% فقط من المخطط له. ويعد البعد الوحيد الذي حقق نسبة ضعيفة مقارنة ببقية الأبعاد الأخرى.

وتمثلت الأنشطة المنفذة في هذا البعد على:

- إعداد آلية لقياس مستوى الرضا الوظيفي للموظفين - ملحق 7
- مراجعة مخرجات تقارير الرضا الوظيفي للموظفين - ملحق 8
- ارسال استارة تقييم مستوى رضا المانحين لعدد 7 مانحين - ملحق 9
- مراجعة مخرجات تقارير رضا المانحين- ملحق 10

## رسم بياني 5 مبيناً إنجاز المنظمة في بعد العملاء على مستوى الوحدات:



رسم بياني رقم 4

## الأنشطة غير المنفذة للعام 2013 و أسباب عدم التنفيذ

- تقييم مستوى الثقافة المؤسسة وآلية ترسيخها وذلك لأن معايير ومفهوم الثقافة المؤسسية في المنظمة ليست واضحة ومعرفة.
- عمل خطة للتسويق والتعريف عن المنظمة لدى الجهات ذات العلاقة وذلك لانشغال القيادة التنفيذية بالمشاركة في الحوار الوطني.
- متابعة انضمام وتوطيد شراكات المنظمة مع شبكات ومنظمات المجتمع المدني وذلك لتأخر إعداد الحقيبة الإعلامية الترويجية للمنظمة وانشغال قيادة المنظمة في الحوار الوطني.
- تقييم مستوى تأثير التدريب في بيئة العمل وذلك لعدم توفير آلية تقييم واضحة لقياس مستوى أثر التدريب وانشغال مدراء الوحدات خلال العام بمتابعة إعداد اللوائح والأنظمة الداخلية للمنظمة.
- إتمام انتخابات الهيئة الإدارية من قبل الجمعية العمومية وذلك لانشغال القيادة التنفيذية بالحوار الوطني.
- تطبيق دليل المشاريع وذلك لتضارب مواعيد المستشار و انشغال رؤساء الوحدات المشاركين في مراجعة الدليل بمهام يومية في اطار وحداتهم.
- أرشفة المشاريع المنتهية خلال العام 2013 وفقاً لنظام الأرشفة الجديد، وذلك نتيجة خروج مسؤولي هذه المشاريع قبل تطوير النظام.
- قياس مستوى رضا المستفيدين من مشاريع سول وذلك نتيجة لعدم توفر آلية واضحة لقياس مستوى رضا المستفيدين.
- إستكمال النظام الالكتروني ودليل المتابعة والتقييم، وذلك نتيجة لتأخر الصندوق الاجتماعي للتنمية في اختيار و تعيين خبير.



- إعداد 4 تقارير إدارية ربعية لأعضاء الهيئة الإدارية وللإدارة التنفيذية (دوران الموظفين-الحضور والغياب-الإجازات -قاعدة بيانات المشتريات ) وذلك بسبب ضعف القدرات الادارية في فريق الموارد.
- عقد اجتماعات دورية (مدير وحدة تنفيذ المشاريع) مع رؤساء الوحدات لمتابعة تقييم مستوى تطبيق اللوائح والأنظمة الإدارية والمالية في بيئة العمل وإعداد وتسليم تقارير بهذا الخصوص وذلك لان الإجراءات و اللوائح ما زالت تحت التطوير.
- متابعة عمل ديكور لتحسين البيئة الداخلية للمنظمة وذلك للأسباب التالية:
  - قصور في المتابعة من الوحدة و انشغال قيادة فريق الوحدة بإعداد اللوائح والإجراءات الإدارية والمالية.
  - لم تعد خطة واضحة ودقيقة لتحسين ديكور المنظمة لتحسين البيئة الداخلية
  - لعدم وجود مدير موارد بشرية لمتابعة واستكمال الموضوع
- إعداد فلم تعريفى للمنظمة وذلك لعدم تعيين مسئول إعلامي للمنظمة متفرغ لهذه المهمة.
- تحقيق نسب انجاز كبيرة في وحدة التدريب وذلك لعدم وجود مدير للوحدة يقوم بمتابعة الخطة السنوية للوحدة

## التوصيات

- استكمال واعتماد الإجراءات و اللوائح المالية والإدارية وتعزيزها .
- إعداد آلية تقييم واضحة لقياس مستوى أثر التدريب في بيئة العمل.
- إعداد خطة تسويقية للمنظمة.
- تعيين مدير للموارد البشرية تعطى له الصلاحيات اللازمة.
- تعيين مسئول إعلامي للمنظمة ويتم دمجهم ضمن فريق الموارد البشرية أو تفعيل وحدة الإعلام داخل المنظمة بتوظيف مدير للوحدة.
- تحديد وتعريف أسس الثقافة المؤسسية وتنشيطها في المنظمة.
- تحديد ميزانية مخصصة لاستكمال أعمال ديكور في المنظمة.
- إعداد آلية لتقييم رضا المستفيدين من قبل وحدتي المتابعة والتقييم ووحدة تنفيذ المشاريع.
- تحويل التركيز من استقطاب المشاريع الى إعادة بناء و تأهيل الكادر الوظيفي لدى وحدة تنفيذ المشاريع وتعزيز الثقافة المؤسسية لديهم وبناء كادر قوي يعكس اهداف و تطلعات المنظمة.
- تأهيل وتدريب وحدة الحسابات لتحمل تصميم موازنات المشاريع بأقل مساعدة ممكنة من وحدة تطوير وتمويل المشاريع، و متابعة النقاشات المالية مع الجهات المانحة.
- تعيين أفراد من ذوي الخبرة و الكفاءة من قبل قيادات المنظمة لتشكيل الصف الثاني من التنفيذيين.
- الاسراع في تحديد آلية عمل وحدة التطوير والتمويل وذلك قد يكون عبر:
  - تخصيص وقت بعض موظفات / موظفي المنظمة للعمل جزئياً في إطار هذه الوحدة عند الحاجة و بحسب التخصص. و هذه الآلية تسمح ببناء فريق جديد خاص بالمنظمة.

- الاستعانة بأفراد ذوي خبرة وكفاءة سبق ان عملوا في المنظمة ضمن هذه الوحدة ولكن لأسباب مختلفة لا تسمح لهم بالالتزام بدوام المنظمة اضطروا الى ترك العمل لدى سول.
- رفع نسبة المخطط لبعدي العملاء و التعلم و النمو في خطة العام 2014 وذلك لأهمية البعدين للمنظمة.
- تعيين شخص ذو خبرة وكفاءة لإدارة مركز سول المجتمعي وتحويل المركز الى مصدر دخل دائم للمنظمة.
- تطوير وتعزيز نظام الأرشفة الالكتروني في المنظمة.

## الملاحق

- ملحق 1 ----- الخطة السنوية و التقرير السنوي للمنظمة
- ملحق 2 ----- التقرير المالي – الإيرادات من المشاريع
- ملحق 3 ----- تقرير المشاريع المقبولة خلال 2013
- ملحق 4 ----- تقرير الدورات التدريبية المنفذة في مركز سول للتنمية للعام 2013
- ملحق 5 ----- خطة التدريب للعام 2013
- ملحق 6 ----- تقرير الفعاليات والدورات التدريبية للعام 2013
- ملحق 7 ----- استمارة الرضا الوظيفي للعام 2013
- ملحق 8 ----- تقرير و مخرجات الرضا الوظيفي للعام 2013
- ملحق 9 ----- استمارة رضا المانحين للعام 2013
- ملحق 10 ----- تقرير و مخرجات رضا المانحين للعام 2013