

تقرير الانجاز السنوي لمنظمة

سول للتنمية

للعام 2014



المقدمة

يتناول هذا التقرير انجازات منظمة سول للتنمية للخطة التنفيذية للمنظمة للعام 2014 والتي أُعدت وفقاً لبطاقة الأداء المتوازن. تمثلت الأهداف العامة للخطة التنفيذية في الاتي:

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

مكونات التقرير

- الخطة السنوية للمنظمة للعام 2014 ونسب الانجاز من مؤشرات الأداء على مستوى الأبعاد والوحدات

○ **البعد المالي** وأبرز الأنشطة المنفذة فيه.

○ **بعد العمليات** وأبرز الأنشطة المنفذة فيه.

○ **بعد التعلم والنمو** وأبرز الأنشطة المنفذة فيه.

○ **بعد العملاء** وأبرز الأنشطة المنفذة فيه.

- الأنشطة غير المنفذة للعام 2014 مع أسباب عدم التنفيذ.

• التوصيات.

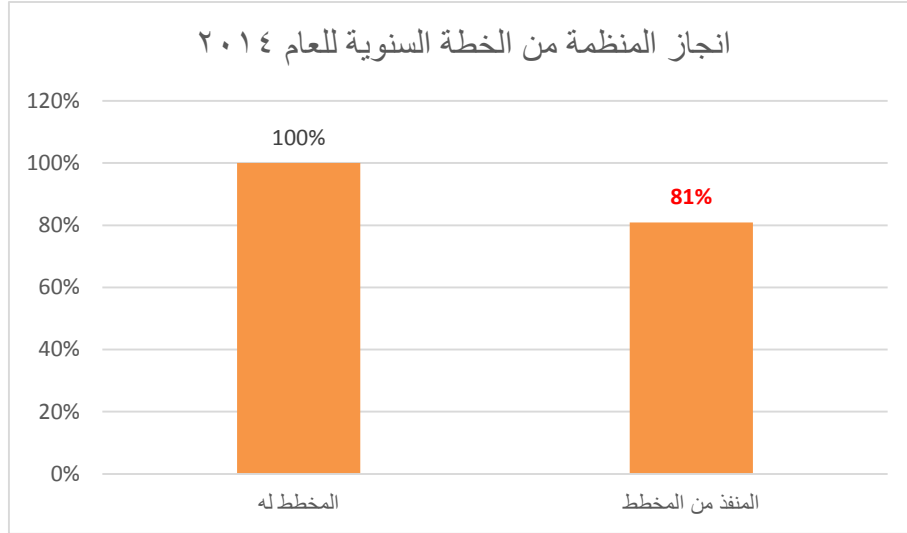
• الملاحق.



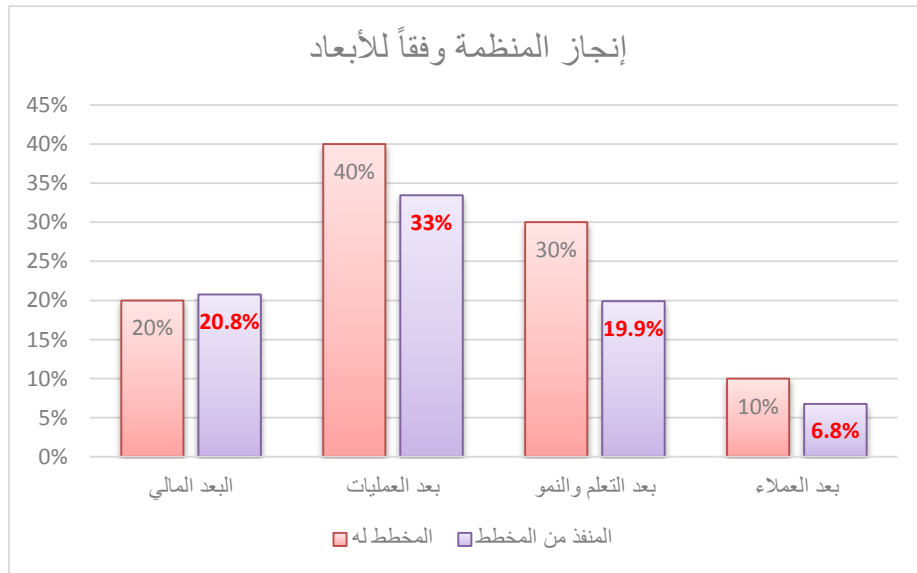


الخطة السنوية للعام 2014 ونسب الانجاز من مؤشرات الأداء على مستوى الأبعاد

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). الرسم البياني 1 أدناه يعطي لمحة سريعة عن نسبة انجاز المنظمة من الخطة السنوية للعام 2014 من المخطط له كما يعطي الرسم البياني 2 أدناه صورة تفصيلية عن نسب الانجاز للمنظمة من مؤشرات الأداء والمنفذ من المخطط على مستوى كل بعد:



الرسم البياني 1



الرسم البياني 2

البعد المالي

- تحقيق فائض لا يقل عن 15% من ميزانية المشاريع المنفذة.
- مركز سول المجتمعي يقدم برامج تدريبية منظمة ولدية كادر مؤهل.
- لا تقل موازنة المشاريع المقبولة عن \$2,000,000 خلال العام.
- نسبة المصاريف التشغيلية من المحمل على الفائض لا تزيد عن 30% من الفائض المحقق.
- نسبة الالتزام بالموازنات الخاصة لا تقل عن 95% من الموازنة المعتمدة.

بعد العمليات

- خطة تنفيذية للمنظمة و4 خطط لأربع وحدات إدارية لعام 2015.
- خطة استراتيجية للمنظمة للأعوام 2014-2018.
- تقديم التقارير الإدارية والفنية والمالية الخاصة بالمنظمة (النصفية والسنوية).
- تحديد الوضع الرسمي للمنظمة مع الجهات الحكومية الرسمية "انتخابات مؤسسة / جمعية".
- تقديم تقارير رقابية للمشاريع المنفذة خلال العام 2014.
- تقديم التقارير الفنية والمالية الخاصة بالمشاريع وفق الإطار الزمني المحدد لها.
- نسبة التطبيق للوائح والانظمة في المنظمة لا تقل عن 95%.
- إجراءات توظيف واضحة/ نظام تقييم متكامل/برنامج توجيهي وتعريفي للموظفين الجدد.
- شراكة مفعلة مع 4 جهات حكومية (التربية والتعليم - الصحة - الشباب - حقوق الانسان).
- شراكة مفعلة مع 6 منظمات دولية.
- تنشيط وتحديث الوسائل الإعلامية للمنظمة.
- نظام أرشفة يدوي والكتروني.
- نظام آلي للمتابعة والتقييم.
- نظام آلي للموارد البشرية محدث وشامل بنسبة 100% خلال العام 2014.
- تقييم النظام المحاسبي محدث وشامل بنسبة 100% خلال العام 2014.

بعد التعلم والنمو

- تقييم سنوي لموظفي المنظمة للعام 2014.
- معدل تقييم كادر العمل في المنظمة لا يقل عن 80% "جيد جدا".
- مستوى الثقافة المؤسسية لدى فريق العمل في المنظمة لا يقل عن 50%.

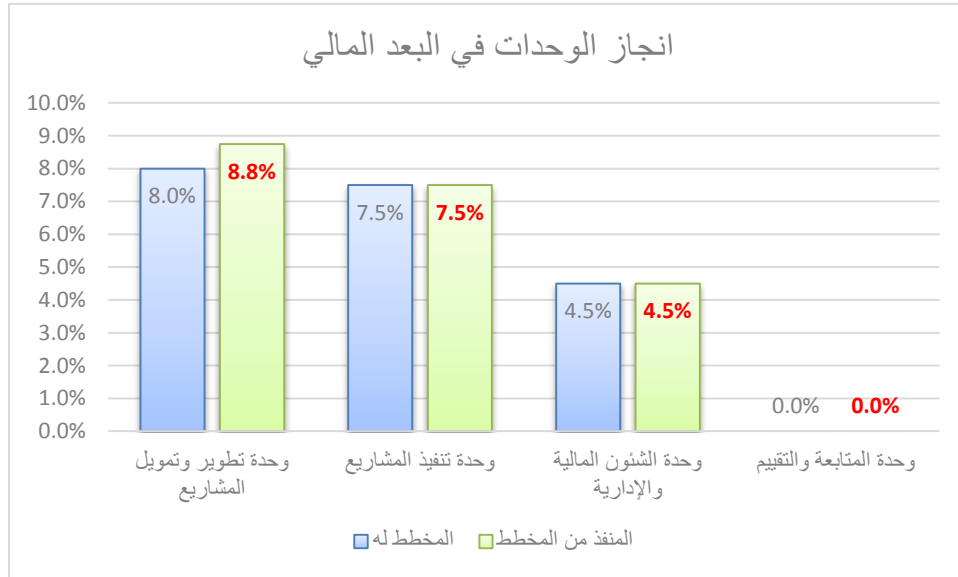
مَبَادِينُ
إِبْدَاعٍ
فِيهَا
عِظَانُ تَعَلُّمٍ

- نسبة رضا المانحين لا تقل عن 85%.
- نسبة رضا العملاء الداخليين لا تقل عن 76%.
- نظام قياس رضا المستفيدين.

من أهم توصيات التقرير السنوي للعام 2013، إعطاء ثقل أكبر في الإنجازية لبعدي التعلم والنمو وبعد العملاء في الخطة التنفيذية للعام 2014 والذي وكما هو موضح في الرسم البياني 2 أعلاه ساهم في رفع مستوى انجاز المنظمة في كلا من الابعاد مع الحفاظ على مستوى انجاز عالي في البعدين الأولين – البعد المالي وبعد العمليات.

البعد المالي - أبرز الأنشطة المنفذة

حققت المنظمة نسبة 20.8% من المخطط له لهذا البعد – 20% حيث وكما وهو موضح في الرسم البياني 3 أدناه، قامت جميع الوحدات بإنجاز كافة الأنشطة المخطط لها خلال العام تحت هذا البعد.



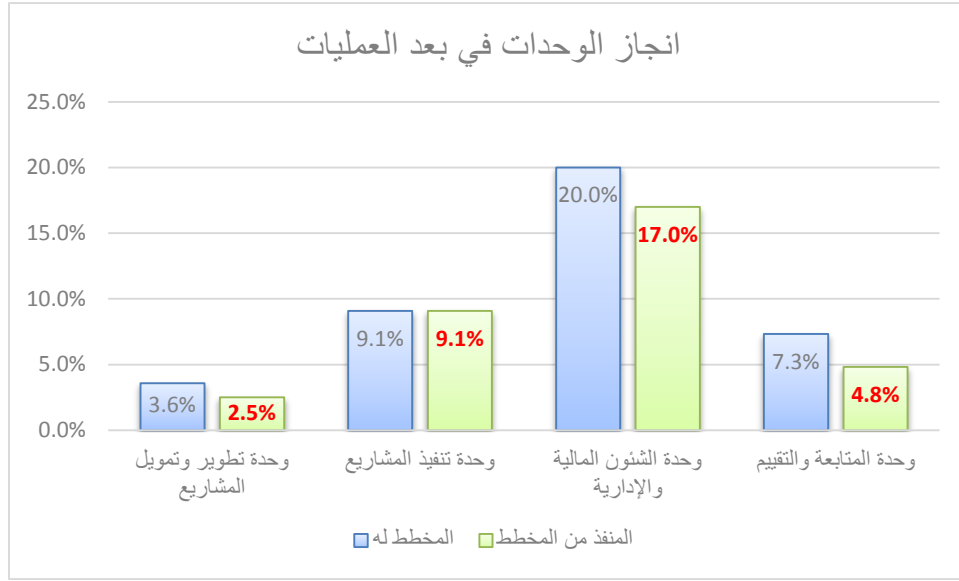
الرسم البياني 3

وتمثلت أبرز الأنشطة التي نفذتها المنظمة في البعد المالي على:

- تحقيق فائض بنسبة "19%- من المشاريع مقارنة بالعام السابق – ملحق 2.
- إعداد عدد 10 مقترحات مشاريع خلال العام لا تقل موازنتها عن \$ 2,000,000 – ملحق 3.
- إعادة تأهيل وتشغيل مركز سول المجتمعي بحيث يقوم بتغطية 100% من مصاريفه التشغيلية – ملحق 4.

بعد العمليات - أبرز الأنشطة المنفذة

حققت المنظمة نسبة 33% من المخطط له في هذا البعد - 40% وكما وهو موضح في الرسم البياني 4 أدناه، فقد عملت جميع الوحدات بشكل كبير على انجاز ما تم التخطيط له من أنشطة تحت هذا البعد.



الرسم البياني 4

وتمثلت أبرز الأنشطة التي نفذتها المنظمة في بعد العمليات على:

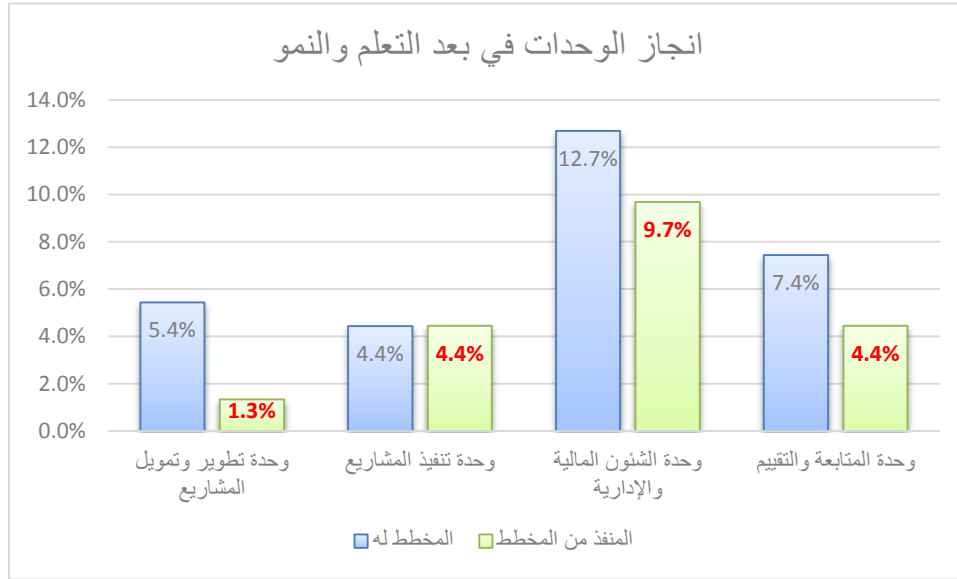
- استكمال الخطة الاستراتيجية للمنظمة للأعوام 2014-2018 باللغة الإنجليزية والخاصة باللغة العربية - ملحق 5.
- إتمام انتخابات الهيئة الإدارية من قبل الجمعية العمومية - ملحق 6.
- مراجعة وتطوير إجراءات التوظيف في المنظمة - ملحق 7.
- تطبيق اللوائح والأنظمة الإدارية والمالية في المنظمة بنسبة 100% - ملحق 10/9/8.
- تطوير وتصميم برنامج توجيهي وتعريفي للموظفين الجدد - ملحق 11.
- متابعة تحديث وتفعيل صفحات التواصل الاجتماعي ورفع مستوى المشاركين في (الفييس بوك = 9733 معجب، التويتر = 565 متابع، اليوتيوب 1985 مشاهد) - ملحق 12.
- الانتهاء من تحديث الموقع الإلكتروني للمنظمة باللغة الإنجليزية وبحسب الهوية البصرية / الملف التعريفي الجديدة للمنظمة.
- البدء بعملية تصوير الفيلم الوثائقي عن نشأة المنظمة وأهم إنجازاتها.



- الانتهاء من جمع كافة بيانات ومعلومات المنظمة الالكترونية من تاريخ نشأتها الى العام 2013 وذلك للبدء بعملية تطوير وتفعيل الذاكرة المؤسسية للمنظمة.
- شراء وتهيئة نظام ال **ERP** لوحدة تنفيذ المشاريع / تطوير وتمويل المشاريع / المتابعة و التقييم.
- تطوير وتحديث نظام الكتروني لتقييم الأداء السنوي لموظفي المنظمة بما يعكس الثقافة المؤسسية لها والتقييم والمبادئ المؤسسية – ملحق 13.

بعد التعلم والنمو - أبرز الأنشطة المنفذة

حرصاً من المنظمة على رفع مستوى أداء الفريق وتحسين المهارات الشخصية، الإدارية والعملية لموظفيها، قامت برفع نسبة المخطط له من **15% في العام 2013 الى 30% في العام 2014**. وحيث استطاعت المنظمة خلال العام 2014 من رفع الانجازية في هذا البعد من **7.9% في العام 2013 الى 19.9% في العام 2014**.



الرسم البياني 5

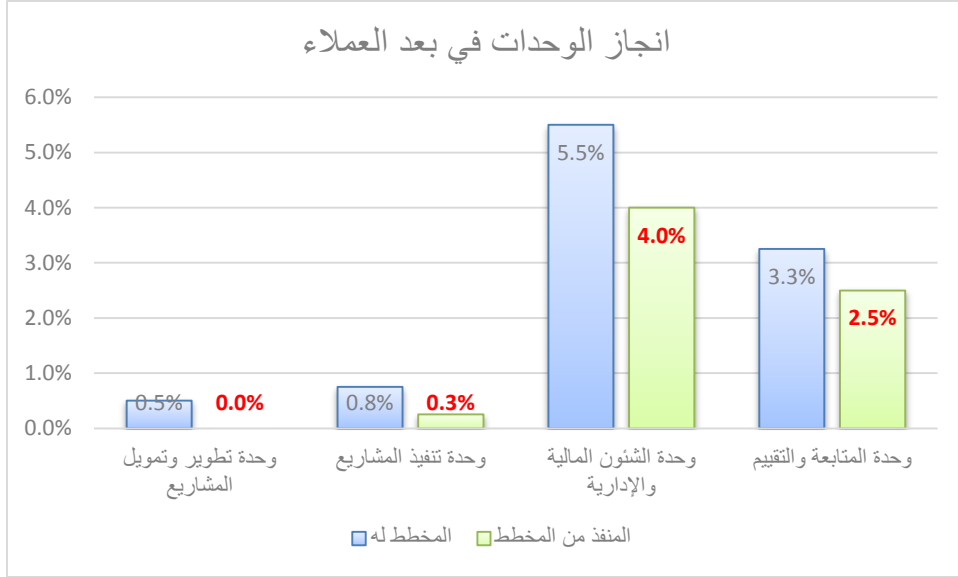
وتمثلت أبرز الأنشطة التي نفذتها المنظمة في بعد التعلم والنمو على:

- إعداد تقارير فردية لجميع موظفي المنظمة بنتائج تقييم الأداء للعام 2013.
- إعداد وتنفيذ خطة تدريبية للعام 2014 لطاقت المنظمة بموجب نتائج التقييم السنوي والاحتياج التدريبي للفريق والمنظمة – ملحق 14.
- تنفيذ دورات تدريبية داخلية وحضور فعاليات متعددة ذات صلة بمجالات المنظمة داخل وخارج اليمن – ملحق 15.

- عقد ورش عمل لتحديد وتعريف مفاهيم الثقافة المؤسسية للمنظمة – ملحق 16.

بعد العملاء - أبرز الأنشطة المنفذة

حققت منظمة سول لهذا العام نسبة 6.8% من المخطط له 10% والتي هي نسبة جيدة مقارنة بانجازية المنظمة في هذا البعد للعام 2013 والتي كانت حوالي 3.9%.



الرسم البياني 6

وتمثلت أبرز الأنشطة التي نفذتها المنظمة في بعد العملاء على:

- تقييم مستوى رضا الممولين، مراجعة مخرجات التقييم وإقرار توصيات التحسين – ملحق 17.
- تقييم مستوى الرضا الوظيفي لموظفي المنظمة عبر استمارات الكترونية ومراجعة مخرجات التقييم – ملحق 18.
- تقييم جودة الخدمات المقدمة من الأقسام الخدمية في المنظمة (الموارد البشرية – نظم المعلومات – الإعلام – الحسابات – المشتريات) لموظفي المنظمة عبر استمارات الكترونية ومراجعة مخرجات التقييم – ملحق 19.
- العمل على تحسين البيئة الداخلية للمنظمة وعكس الهوية البصرية الخاصة بالمنظمة على البيئة الداخلية.
- تقليص مخازن المنظمة من 11 مخزن غير مجهز إلى 4 مخازن - 3 غرف أرشيف مجهزة ومرتبطة.
- التبرع بأصول المشاريع المغلقة من مكائن خياطة – أجهزة كمبيوتر – طابعات – كراسي تدريب – مكاتب – أثاث مكتبي وغيرها لحوالي 19 منظمة محلية في العاصمة وضواحيها من المنظمات ذات الدخل المحدود – ملحق 20.
- إعداد آلية قياس مستوى رضا المستفيدين من الخدمات والمشاريع ومستوى الجودة – ملحق 21.



- عقد ورش عمل لترجمة أسس الثقافة المؤسسة وترسيخها ضمن فريق المنظمة وطاقم العمل وذلك لانشغال مدير وحدة تطوير وتمويل المشاريع بكتابة مقترحات وتنفيذ المشاريع.
- تقييم مستوى الوعي بالثقافة المؤسسية لدى طاقم المنظمة والفريق وذلك كون أسس الثقافة المؤسسية التي تم تعريف ملامحها لم تترجم وترسخ ضمن فريق المنظمة ولذلك لم يكن في الإمكان تقييم مستوى أدراك الموظفين بها بعد.
- تطوير وتفعيل نظام وقاعدة بيانات الذاكرة المؤسسية للمنظمة وذلك لأن:
 - مدير وحدة الشؤون المالية والإدارية لم يقم بتنفيذ هذا النشاط خلال فترة توظيفه في المنظمة خلال العام كما كان مخطط له.
 - عملية تجميع بيانات المنظمة منذ نشأتها الى العام 2013 وفرزها استغرق وقت وجهد غير اعتيادي وذلك للعشوائية التي تم ارفقة البيانات بها مسبقاً.
- تفعيل نظام ال ERP بنسبة 100% وذلك لأن:
 - عملية تحليل عروض الأسعار لنظام ال ERP والمفاوضات مع الصندوق الاجتماعي وشركة Ytech استغرق حوالي 4 أشهر.
 - عملية تهيئة النظام بما يتناسب مع إجراءات المنظمة ودليل المتابعة والتقييم ودليل تنفيذ المشاريع استغرق الجهد والوقت من الطاقم وفريق Ytech.
- توفير وتفعيل نظام آلي لقسم الموارد البشرية وذلك:
 - عملية تحليل عروض الأسعار لنظام ال ERP والمفاوضات مع الصندوق الاجتماعي وشركة Ytech استغرق حوالي 4 أشهر.
 - عدم توفر ميزانية تسمح بشراء النظام لقسم الموارد البشرية والمشتريات او مانح خارجي.
- إعداد تقرير عن مدى فعالية النظام المحاسبي الآلي وذلك:
 - لانشغال فريق الحسابات بإنجاز المهام/ التقارير الختامية للمشاريع.
 - غياب 3 أعضاء من فريق الحسابات في اخر العام مما سبب عجز في الفريق.
 - توظيف المدير المالي في اخر شهرين من العام.

تَعْلَمُ
مِثْلَ خَيْرِ مِثَالٍ
إِنْ بَدَأْتَ



- إعداد خطة تحفيزية بناء على مخرجات تقييم الرضا الوظيفي للعام 2013 وذلك:
 - لعدم توفر نظام تحفيز متعمد في المنظمة يتسنى لمدير الموارد البشرية الرجوع اليه.
 - انشغال مدير الموارد البشرية بالقيام بأعمال مدير وحدة الشؤون الإدارية لحوالي 4 أشهر مما استدعاء تأجيل بعض الأنشطة في خطة الموارد البشرية.
- عمل خطة للتسويق والتعريف عن المنظمة لدى الجهات ذات العلاقة وذلك:
 - لتوتر الوضع الأمني في البلاد مما حد من القدرة على عقد لقاءات مع المنظمات الدولية والجهات الحكومية.
- متابعة انضمام وتوطيد شراكات المنظمة مع شبكات ومنظمات المجتمع المدني وذلك كون انه تم اعتماد اللقاءات والاجتماعات التي عقدت مع منظمات / شركاء وافراد خلال العام في إطار الخطة التسويقية للمنظمة رغم ان اللقاءات لم تكن مزمنة ومخطط لها مسبقاً.

التوصيات

- ترحيل وجدولة جميع الأنشطة غير المنفذة خلال العام 2014 الى العام 2015.
- تفويض الوحدة الإعلامية بإعداد خطة تسويقية للمنظمة لدى الجهات ذات العلاقة وتطبيقها بنسبة 100% من قبل الإدارة التنفيذية.
- تفعيل لجنة كتابة مقترحات المشاريع للعام 2015 وتجهيز مقترحات في كافة المجالات الاستراتيجية للمنظمة وتسويقها لدى الجهات المانحة.
- شراء عقار للمنظمة بما يحقق وفر/ ربح للمنظمة لا يقل عن 10% من قيمة العقار.
- دفع الالتزامات المالية للمنظمة مع الجهات / الأفراد الخارجية.
- رفع مستوى إدراك موظفي المنظمة بالخطة الاستراتيجية للعام 2014-2018.
- دراسة إمكانية تسجيل المنظمة كمنظمة دولية.
- تطوير وتفعيل نظام بدل السفر.
- تطوير نظام ترقية بالتدرجات الوظيفية والمؤهلات / المهارات المطلوبة لكل درجة في المواقع الوظيفية.
- تطوير دليل الوحدة الإعلامية.
- تطوير دليل / قاعدة بيانات الأسعار للمشتريات الخاصة بالمشاريع ليتم استخدامه عند كتابة وإقرار موازنات المشاريع المختلفة.

مِنْ بِلَادٍ نَدَى
نَمَاءٍ عِطَاءٍ
مِنْ أَلْحَتِ حَلْمٍ
إِبْدِعْ

- تجهيز غرفة السيرفر الخاصة بالمنظمة.
- تفعيل خدمة ال Remote Desk + Help Desk لموظفي المنظمة.
- تفعيل نظام القرطاسية المركزية للمنظمة بنسبة 100% وذلك لترشيد استخدام موارد المنظمة.
- العمل على تعزيز مفهوم المنظمة المتعلقة لدى موظفي المنظمة عبر نشاطات مختلفة.

فَتَمَّاءُ تَعْلَمُ
مَسِيحَتَا اَبَدِيَّاتِ
عِطَانُ مَبْلَاغَةَ

الخطة السنوية والتقرير السنوي للمنظمة للعام 2014	ملحق 1
التقرير المالي لفوائض/إيرادات المشاريع المنفذة خلال العام 2014	ملحق 2
كشف بأسماء المقترحات المقبولة خلال العام 2014	ملحق 3
التقرير المالي لمركز سول المجتمعي للعام 2014	ملحق 4
الخطة الاستراتيجية لمنظمة سول للعام 2014-2018	ملحق 5
قرار تشكيل مجلس الأمناء وتحويل المنظمة الى مؤسسة	ملحق 6
نظام التوظيف المعتمد في المنظمة للعام 2014	ملحق 7
تقرير الاجازات السنوية للعام 2014	ملحق 8
تقرير الدوران الوظيفي للعام 2014	ملحق 9
تقرير مشتريات المنظمة للعام 2014	ملحق 10
البرنامج التوجيهي والتعريفي للموظفين الجدد	ملحق 11
تقرير الوحدة الإعلامية لشبكات التواصل الاجتماعي للعام 2014	ملحق 12
نظام تقييم الأداء السنوي لموظفي المنظمة للعام 2014	ملحق 13
خطة التدريب السنوية للعام 2014	ملحق 14
تقرير الفعاليات والدورات التدريبية للعام 2014	ملحق 15
مفاهيم الثقافة المؤسسية للمنظمة	ملحق 16
استمارة ونتائج تقييم رضا الممولين للعام 2014	ملحق 17
استمارة ونتائج تقييم الرضا الوظيفي للعام 2014	ملحق 18
استمارة ونتائج تقييم مستوى جودة الخدمات المقدمة لموظفي المنظمة للعام 2014	ملحق 19
تقرير التبرعات للجمعيات والمنظمات ذوي الدخل المحدود	ملحق 20
استمارة قياس مستوى رضا المستفيدين	ملحق 21

