



دراسة (مسح سريع)

## واقع الاستدامة في المنظمات

مؤسسة العون للتنمية

## المحتويات

3.....	المقدمة:
3.....	أهداف الدراسة
3.....	مجتمع وعينة الدراسة:
4.....	أداة الدراسة:
4.....	المعلومات الأساسية
4.....	المنظمات حسب المحافظة
4.....	المنظمات حسب المديرية
5.....	المنظمات حسب الطبيعة القانونية
6.....	نوع نشاط المؤسسة_ مجالات عمل المنظمات
7.....	واقع الاستدامة
7.....	نسبة المشاريع المسوقة المقبولة سنوياً بين آخر عامين
7.....	امتلاك المنشأة القدرة على التمويل الذاتي لأنشطة ومبادرات في مجال عملها
8.....	امتلاك المنشأة القدرة على تسيير المشاريع وتغطية مخصصاتها في حالة تأخر المانح في التوريد
11.....	الأنظمة والحوكمة
15.....	مدى وجود قنوات رصد التغذية الراجعة
15.....	واقع إمكانات تعزيز القدرة المالية والاستدامة
20.....	التحديات
21.....	الاستنتاجات
22.....	التوصيات

## المقدمة:

في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية العالمية، أصبحت الاستدامة محط اهتمام رئيسي للمؤسسات والشركات على حد سواء، خاصة منظمات المجتمع المدني التي تلعب دوراً جوهرياً في تنمية المجتمعات وتعزيز العدالة الاجتماعية. تسعى هذه المنظمات إلى تقديم حلول مستدامة للمشاكل المجتمعية والبيئية المتزايدة، والتي تتطلب تكامل الجهود لتحقيق الأثر المستدام المطلوب. إلا أن العديد من منظمات المجتمع المدني تواجه تحديات كبيرة في هذا المجال، تشمل نقص الموارد والمعرفة اللازمة لتبني ممارسات الاستدامة على المدى الطويل. من هنا، تأتي أهمية دراسة مسح احتياج منظمات المجتمع المدني في مجال الاستدامة، حيث تهدف إلى استكشاف الفجوات والتحديات والفرص المتاحة، بالإضافة إلى تحديد الاحتياجات الفعلية لهذه المنظمات لتتمكن من تحسين كفاءتها وتبني مبادئ الاستدامة في عملها. ويهدف هذا المسح السريع الذي اقامته مؤسسة العون للتنمية إلى جمع وتحليل البيانات المتعلقة بواقع المنظمات والممارسات الحالية في مجال الاستدامة بين منظمات المجتمع المدني، من خلال هذه الدراسة، يمكن تقديم توصيات واقعية تساهم في تطوير سياسات وبرامج ومشاريع تدعم جهود المنظمات في تحقيق الاستدامة وبناء مستقبل مستدام.

## أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى مسح سريع لمعرفة واقع الاستدامة في منظمات المجتمع المدني وتركز الدراسة على:

1. تقييم الوضع العام لواقع الاستدامة في المنظمات.
2. تحديد الاحتياجات اللازمة لتعزيز كفاءة وفعالية هذه المنظمات في مجال الاستدامة.

## مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من منظمات المجتمع المدني العاملة في مختلف مجال التنمية بالجمهورية اليمنية، وتركزت أكثر العينة في منظمات المجتمع المدني المتواجدة في محافظة حضرموت ساحلاً ووادياً.

حدود الدراسة:

تعتبر لهذه الدراسة حدود متعددة ومتنوعة، وهي على النحو الآتي:

الحدود البشرية: صناع القرار العاملين في منظمات المجتمع المدني.

الحدود المكانية: تتمثل حدود منطقة الدراسة وفق استجابة لأداة الدراسة في المحافظات الآتية:

- محافظة حضرموت: الساحل والوادي.
- محافظة عدن
- محافظة مأرب
- محافظة شبوة

الحدود الزمانية: تم تنفيذ هذه الدراسة البحثية -بحمد الله تعالى- في الفترة من سبتمبر إلى نوفمبر 2024م

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على معرفة الواقع الاستدامة في منظمات المجتمع المدني

## أداة الدراسة:

الخطوة الأولى: تصميم استمارة متنوعة المحاور وذات علاقة بموضوع الدراسة من خلال الاستعانة بعدد من العاملين في المجال وذوي الخبرة.

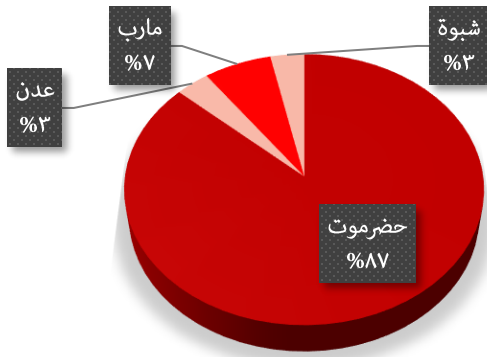
الخطوة الثانية: تحويل أداة الدراسة إلى استمارة الكترونية وفق تطبيق الكوبو (KOBO)

الخطوة الثالثة: إرسال الاستمارة الالكترونية لمنظمات المجتمع المدني وحثهم على الاستجابة لها

الخطوة الرابعة: تجميع البيانات باستخدام تطبيق الكوبو (KOBO)

الخطوة الخامسة: تحليل النتائج ببرنامج الأكسل (EXCLE) للوصول لنتائج أكثر دقة وتعكس الواقع وفق ما ورد في الردود.

## المعلومات الأساسية



### المنظمات حسب المحافظة

المحافظة	النسبة
حضرموت	86.67
عدن	3.33
مأرب	6.67
شبوة	3.33

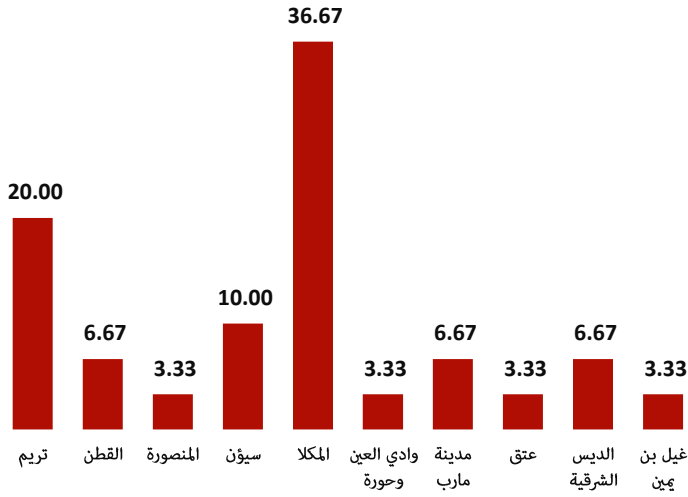
جدول رقم (1)

يمثل الجدول رقم (1) عينة الدراسة للمنظمات المشاركة بحسب موقعها الجغرافي حيث تمثل محافظة حضرموت ما نسبته 86.67% من إجمالي العينة، تليها محافظة مأرب ما نسبته 6.67%، ثم محافظتي عدن وشبوة بنسبة 3.33%.

### المنظمات حسب المديرية

المديرية	النسبة	المديرية	النسبة
تريم	20.00	مدينة مأرب	6.67
القطن	6.67	عتق	3.33
وادي العين وحورة	6.67	الديس الشرقية	6.67
سيئون	10.00	غيل بن يمين	3.33
المكلا	36.67	المنصورة	3.33

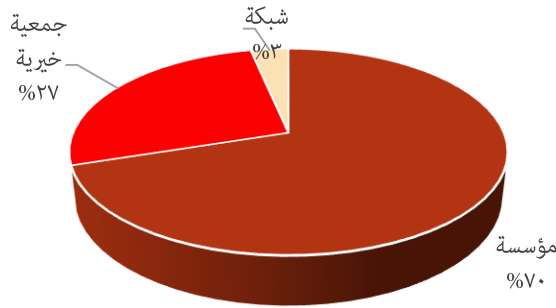
الجدول رقم (2)



يمثل الجدول رقم (2) عينة الدراسة حسب مديريات المحافظات حيث تمثل مديرية المكلا بنسبة 36.67% من إجمالي العينة، تليها مديرية تريم بنسبة 20%، ثم مديرية سيون بنسبة 10%، ثم مديريتي القطن و الديس الشرقية ومدينة مارب بنسبة 6.67% ثم باقي المديريات (عتق وغيل بن يمين ووادي العين وحورة)، بنسبة 3.33%.

تشير الاحصائيات ان معظم المنظمات المشاركة من عواصم المحافظات ويعكس أن المنظمات الفاعلة والعاملة يتركز تواجدها عواصم المحافظات.

حيث تشير الاحصائيات لتفاعل أكبر مع استبيان الدراسة من المنظمات في النطاق الجغرافي محافظة حضرموت، مما يعكس أن وصول الاستبيان غطى حضرموت أكثر بشكل أكبر، ويشير إلى تفاعل المنظمات في حضرموت مع عمليات التطوير البحث في المجال.



## المنظمات حسب الطبيعة القانونية

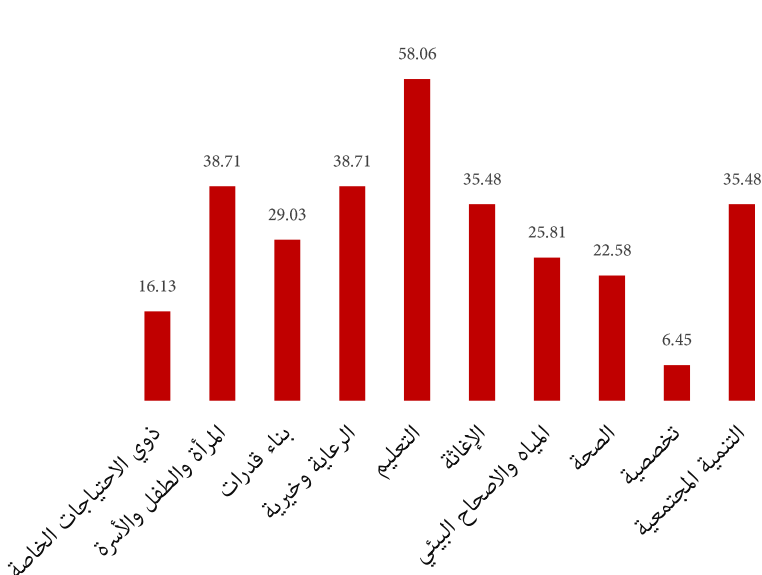
النسبة	الطبيعة القانونية المنشأة
70.00	مؤسسة
26.67	جمعية خيرية
3.33	شبكة

جدول رقم (3)

يمثل الجدول رقم (3) عينة الدراسة حسب الطبيعة القانونية حيث تمثل الطبيعة القانونية للمنظمات ذات طبيعة "مؤسسة" 70%، وهي أكبر نسبة للطبيعة القانونية للمنظمات كما تعد الطبيعة القانونية "جمعية خيرية" بنسبة 26.67%، كما تعد "شبكة" بنسبة 3.33%.

تشير الاحصائيات أن ردود عينة الدراسة تركزت في تصنيف مؤسسات أكثر من التصنيفات الأخرى، وهذا يعكس أن المنظمات تفضل العمل تحت مسمى مؤسسة.

## نوع نشاط المؤسسة\_ مجالات عمل المنظمات



نوع نشاط المؤسسة (مجالات العمل)	النسبة
ذوي الاحتياجات الخاصة	16.13
المرأة والطفل والأسرة	38.71
بناء قدرات	29.03
الرعاية وخيرية	38.71
التعليم	58.06
الإغاثة	35.48
المياه والاصحاح البيئي	25.81
الصحة	22.58
تخصوية	6.45
التنمية المجتمعية	35.48

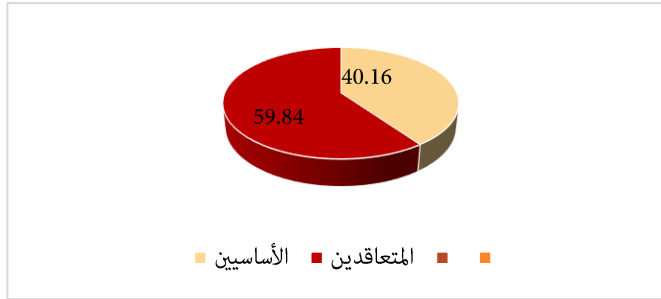
جدول رقم (4)

يمثل الجدول رقم (4) عينة الدراسة حسب نوع نشاط المؤسسة (مجالات العمل) حيث تمثل يعد مجال "التعليم"

هو المجال الأكبر لعمل المنظمات بنسبة 58.06%، ثم مجال " المرأة والطفل والأسرة، الرعاية والخيرية" بنسبة 38.71%، ثم "الإغاثة و التنمية المجتمعية" بنسبة 35.48%، ثم " بناء قدرات " بنسبة 29.03%، ثم "المياه والاصحاح البيئي" بنسبة 25.8% ، ثم "ذوي الاحتياجات الخاصة" بنسبة 16.13%، واخيراً المجال التخصصي بنسبة 6.45%.

تشير الاحصائيات في ردود عينة الدراسة إلى تركيز المنظمات على مجال التعليم أكثر من التصنيفات الأخرى، ويعكس مدى ادراكهم لدور التعليم وتأثيره على القطاعات الأخرى، كما يعكس توازن مجالات العمل للمنظمات حيث وجد تقارب بين مجالات النهوض بالمجتمع مثل الأسرة والتنمية واحتياجات المرحلة والأزمة في البلد مع حاجة الناس للرعاية والإغاثة، لكن مع وجود ندرة في المؤسسات التخصصية.

## القوى العاملة (الأساسيين والمتعاقدين)



العاملين	النسبة
الأساسيين	40.16
المتعاقدين	59.84

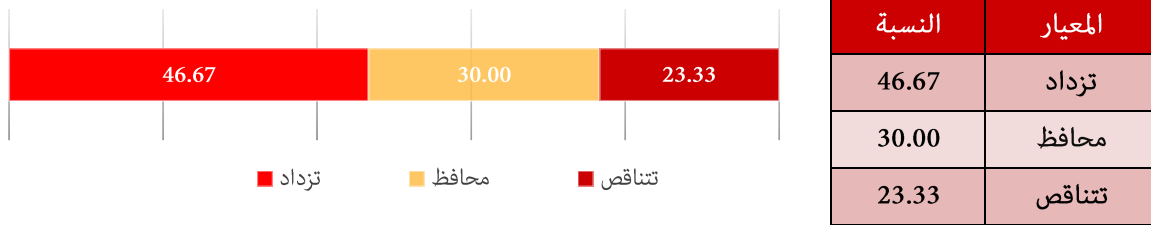
جدول رقم (5)

يمثل الجدول رقم (5) القوى العاملة الأساسيين والمتعاقدين حيث يمثل المتعاقدين بنسبة 59.84 % وهم النسبة الأكبر، والأساسيين 40.16%.

تشير الاحصائيات في ردود عينة الدراسة أن المؤسسات توظف أساسيين في الخدمات الرئيسية، بينما تغطي الاحتياجات الأخرى من الكوادر من خلال التعاقدات، والتي تعكس الإحصائيات أن حجمها أكثر من الأساسية لتقليل الالتزامات المرتبطة بالتوظيف.

## واقع الاستدامة

### نسبة المشاريع المسوقة المقبولة سنوياً بين آخر عامين



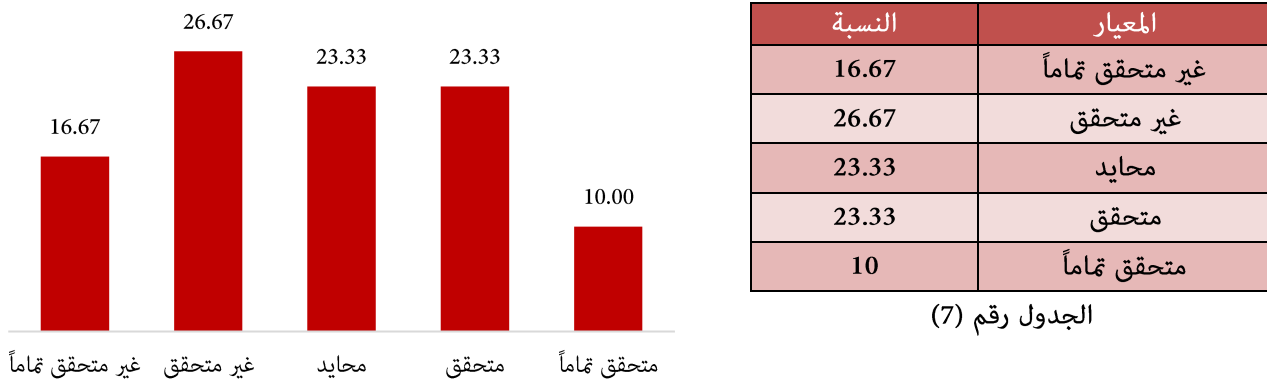
الجدول رقم (6)

يوضح الشكل أعلاه نسبة المشاريع المسوقة والمقبولة سنوياً بين آخر عامين، وهي على النحو الآتي:

- 46.67 % من المنظمات "تزداد نسبة قبول مشاريعها المسوقة"
- 30% من المنظمات مشاريعهم "مازالت بنفس مستوى القبول لمشاريعها المسوقة"
- 23.33 % من مشاريع المنظمات المسوقة يحدث تناقص المانحين لها

تشير النتائج أعلاه إلى احتمالية وجود اشكاليات في عدة أبعاد كأسباب لانخفاض القبول لمشاريعها وهي على النحو الآتي: عملية التسويق أو أن المشروع ليس ضمن وجهة المانح أو أن مستوى مقترح المشروع ضعيف...إلخ.

### امتلاك المنشأة القدرة على التمويل الذاتي لأنشطة ومبادرات في مجال عملها



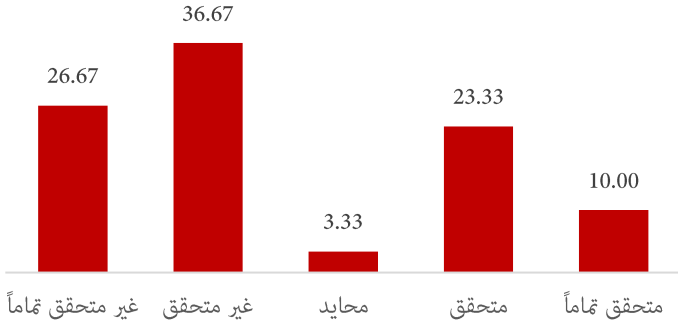
الجدول رقم (7)

يمثل الجدول رقم (7) نسبة امتلاك المنشأة القدرة على التمويل الذاتي لأنشطة ومبادرات في مجال عملها حيث ما نسبته 26.67% "غير متحقق" وأن ما نسبته 23.33% "محايد" و"متحقق" وما نسبته 16.67% "غير متحقق تماماً" وما نسبته 10% "متحقق تماماً".

تشير الدراسة أن المنظمات ليس لديها القدرة على تمويل تدخلات في مجالها ذاتياً لأن قدراتها المالية محدودة ومقصورة على تغطية النفقات الأساسية للمحافظة على تشغيل المؤسسة.

## امتلاك المنشأة مصادر تمويل ذاتي كافية لتغطية مصروفاتها التشغيلية عام

### على الأقل



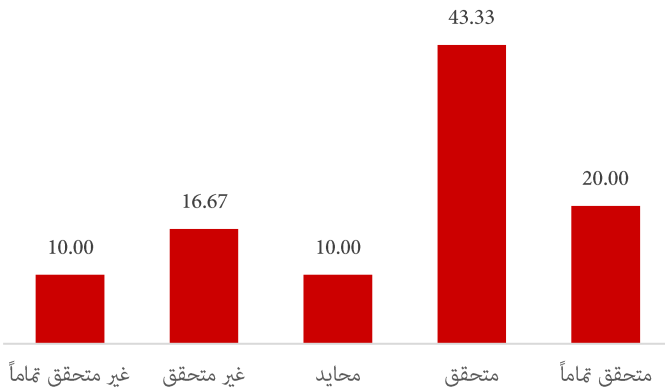
النسبة	المعيار
26.67	غير متحقق تماماً
36.67	غير متحقق
3.333	محايد
23.33	متحقق
10	متحقق تماماً

الجدول (8)

يمثل الجدول رقم (8) امتلاك المنشأة مصادر تمويل ذاتي كافية لتغطية مصروفاتها التشغيلية عام على الأقل ويحقق ما نسبة 36.67% "غير متحقق" وما نسبة 26.67% "غير متحقق تماماً" وما نسبته 23.33% "متحقق" وما نسبته 10% "متحقق تماماً". ومن خلال جدول النتائج المشار لها أعلاه، فإنه يتضح أن 10% تمتلك قدرة على الصمود لمدة عام واحد فقط في حالة تعثر حصولها على تمويل جديد، بينما أكثر من 60% غير قادرة على الصمود لمدة عام وهذا يعكس خطورة على المنظمات في استمرار تقديم خدماتها.

## امتلاك المنشأة القدرة على تسيير المشاريع وتغطية مخصصاتها في حالة تأخر

### المانح في التوريد



النسبة	المعيار
10	غير متحقق تماماً
16.67	غير متحقق
10	محايد
43.33	متحقق
20	متحقق تماماً

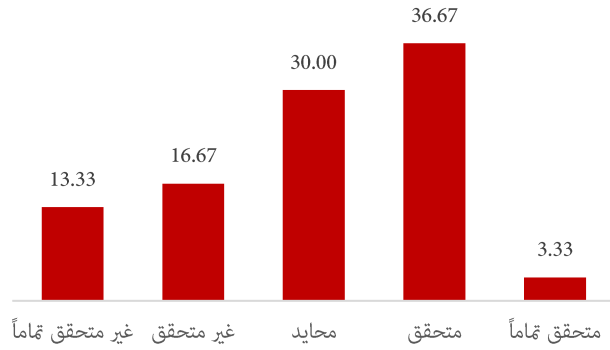
الجدول (9)

يمثل الجدول رقم (9) مدى امتلاك المنشأة القدرة على تسيير المشاريع و تغطية مخصصاتها في حالة تأخر المانح في التوريد حتى يتم توريد معالجة التأخر حيث ما نسبته 43.33% "متحقق"، وما نسبته 20% "متحقق تماماً" وما نسبته 16.67% "غير متحقق"، وما نسبته 10% "محايد".

وعليه نجد أن أكثر من 60% من المنظمات لديها القدرة على تقديم مبالغ لتسيير المشاريع وتغطية مخصصاتها لغرض معالجة التأخر من المانح في التوريد، في حين أن أكثر من 26% من المنظمات لا تتحقق لديها القدرة على معالجة التأخر في التوريد.



## لدى المنشأة القدرة على تقديم بعض التدخلات في وقت الأزمات بتمويل ذاتي



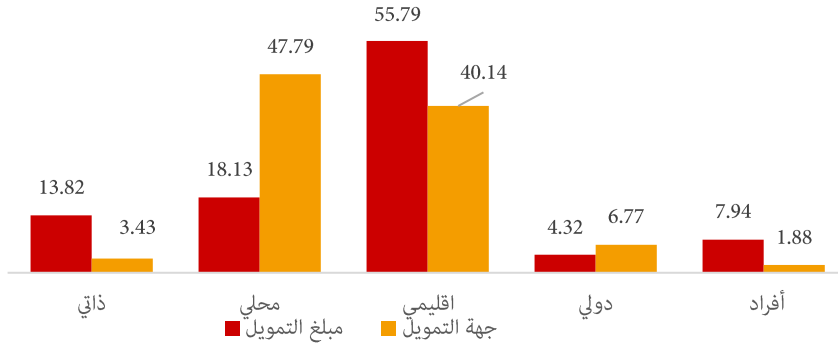
المعيار	النسبة
غير متحقق تماماً	13.33
غير متحقق	16.67
محايد	30
متحقق	36.67
متحقق تماماً	3.33

جدول رقم (10)

يمثل الجدول رقم (10) القدرة على تقديم بعض التدخلات في وقت الأزمات بتمويل ذاتي حيث ما نسبته 36.67% "متحقق"، وما نسبته 16.6% "غير متحقق"، وما نسبته 13.33% "غير متحقق تماماً"، وما نسبته 30% "محايد"، وما نسبته 3.33% "متحقق تماماً".

وعليه نجد أن 3.33% من المنظمات فقط لديها القدرة على تقديم تدخلات بتمويل ذاتي، في حين أن أكثر من 36.67% من المنظمات يمكن تقديم تدخلات حسب الامكانية المتاحة، وهذا يشير لاعتماد المنظمات على التمويل الذي تجلبه في تقديم تدخلاتها حتى في وقت الازمات، ويعكس أن قدراتها المالية محدودة ومقصورة على تغطية النفقات الأساسية للمحافظة على تشغيل.

## المشاريع المنفذة خلال 2024 وبتمويل



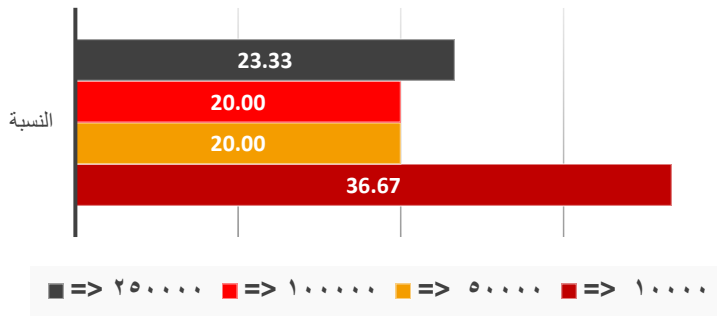
المعيار	نسبة التمويل	نسبة مبلغ التمويل
ذاتي	13.82	3.43
محلي	18.13	47.79
إقليمي	55.79	40.14
دولي	4.32	6.77
أفراد	7.94	1.88

الجدول رقم(11)

يمثل الجدول رقم (11) المشاريع المنفذة وجهة التمويل خلال اخر عام حيث أن معظم المشاريع المنفذة خلال اخر عام \_ حسب الدراسة على العينة \_ أنه تم بتمويل "إقليمي" نسبة 55.79% وأن نسبة المبالغ للمشاريع المنفذة إقليمياً 40.14% اجمالي المشاريع الكلية حسب عينة الدراسة، ثم بتمويل "محلي" بنسبة 18.13% وأن نسبة المبالغ للمشاريع المنفذة محلياً 47.79%، ثم المشاريع بتمويل "ذاتي" بنسبة 13.82% وأن نسبة المبالغ للمشاريع المنفذة ذاتياً 3.43%، ثم بتمويل "دولي" بنسبة 4.32% وأن نسبة المبالغ للمشاريع المنفذة دولياً 6.77%، و ثم بتمويل "أفراد" بنسبة 7.94% وأن نسبة المبالغ للمشاريع المنفذة من الأفراد 1.88% .

تشير الدراسة إلى أن المنظمات يتركز تمويل تدخلاتها من جهات اقليمية، مع وجود ضعف شديد في الحصول على تمويل دولي، كما أن أكثر حجم التمويل المحلي أكبر من التمويل الإقليمي رغم أن عدد الجهات التمويل المحلية أقل بكثير من عدد الجهات الممولة اقليمياً.

## متوسط قيمة المشاريع المنفذة خلال 2023م



النسبة	المبالغ المالية (ر.س)
36.67	10000 <=
20.00	50000 <=
20.00	100000 <=
23.33	250000 <=

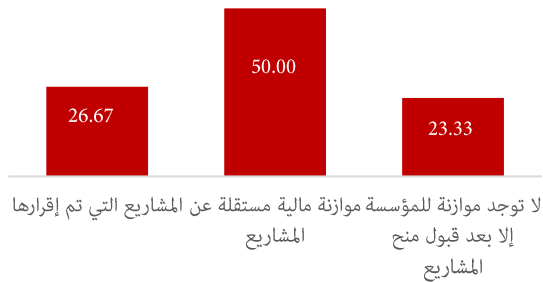
الجدول رقم (12)

يمثل الجدول رقم (12) التفاصيل الآتية:

- 36.67 % قيمة تمويلها أقل من 10000 ريال سعودي من متوسط قيمة المشاريع المنفذة.
- 23.33 % قيمة تمويلها أقل من 50000 ريال سعودي من متوسط قيمة المشاريع المنفذة
- 20% قيمة تمويلها تتراوح ما بين 50000 و 100000 ريال سعودي من متوسط قيمة المشاريع المنفذة.

من الملاحظ - وفق نتائج الدراسة - أن نسبة 36.67 % من المنظمات تنفذ مشاريعها بأقل من 10000 ريال سعودي، وهذا المؤشر يدل على أن المشاريع مستوى تدخلاتها بسيطة في حين أن النتائج تشير بوجود علاقة عكسية ما بين قيمة التمويلات وعدد المشاريع المنفذة.

## الأبعاد أو الاعتبارات التي من خلالها تضع الجهات موازنتها التقديرية



النسبة	البند
26.67	الموازنة مبنية على المشاريع التي تم إقرارها
50.00	الموازنة مستقلة عن المشاريع
23.33	لا توجد موازنة للمنظمة إلا بعد قبول منح المشاريع

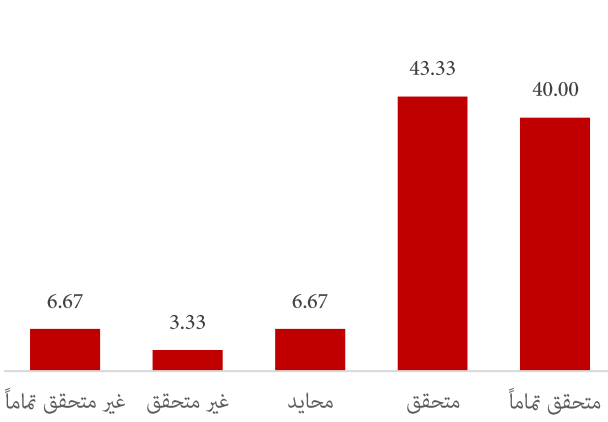
الجدول رقم (13)

يمثل الجدول رقم (13) المعيار الأساسي في وضع موازنة المنشأة حيث أن نسبة 50.00% من المنظمات تضع موازنتها بناءً على "موازنة مالية مستقلة عن المشاريع"، وأن نسبة 26.67% من المنظمات تضع موازنتها بناءً على "المشاريع التي تم إقرارها"، وأن نسبة 23.33% "لا توجد موازنة للمنظمة إلا بعد قبول منح المشاريع".

من الملاحظ أن طرق بناء موازنة المنظمة متعددة ومتنوعة، وعليه فإن 50% من المنظمات تفصل موازنة المنظمة عن المشاريع، في حين أن 26% من المنظمات مصادرها غير ثابتة لذا فهي تبني موازنتها على المشاريع التي تم إقرارها، أما بقية المنظمات تعتمد الموازنة بحسب التمويل الفعلي لمشاريعها.

## الأنظمة والحوكمة

### اجتماعات الهيئة الإدارية بانتظام (الهيئة الإدارية- لجنة الرقابة - مجلس الأمناء)



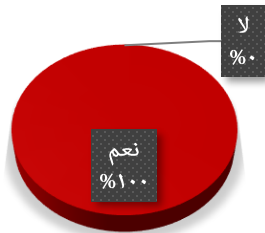
النسبة	المعيار
6.67	غير متحقق تماماً
3.33	غير متحقق
6.67	محايد
43.33	متحقق
40.00	متحقق تماماً

الجدول رقم (14)

يمثل الجدول رقم (14) اجتماعات الهيئة الإدارية بانتظام (الهيئة الإدارية- لجنة الرقابة - مجلس الأمناء) إذ تبين أن نسبة 43.33% "متحقق"، اجتماعات الهيئة الإدارية بانتظام، وأن نسبة 40% "متحقق تماماً"، ونسبة 6.67% "محايد" و "غير متحقق تماماً"، ونسبة 3.33% "غير متحقق".

تدل المؤشرات أعلاه بأن أكثر من 83% من اجتماعات الهيئة الإدارية في المنظمات تتم بانتظام (الهيئة الإدارية- لجنة الرقابة - مجلس الأمناء) مما يدل على وجود اجتماعات منتظمة في كافة المستويات الإدارية

### تجديد تصريح العمل لعام 2024



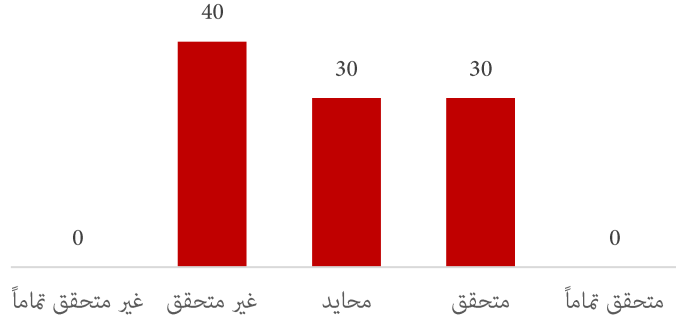
النسبة	المعيار
100	نعم
0	لا

الجدول رقم (15)

يمثل الجدول رقم (15) نسبة تجديد التصريح للمنشأة حيث تبين أن جميع منظمات عينة الدراسة تم تجديد التصريح للعمل معهم أي بنسبة 100%.

وهذا يشير أن المنظمات تعمل تحت مظلة الشؤون الاجتماعية والعمل وأنشطتها تسير بشكل قانوني.

### امتلاك المنشأة خطة لإدارة المخاطر



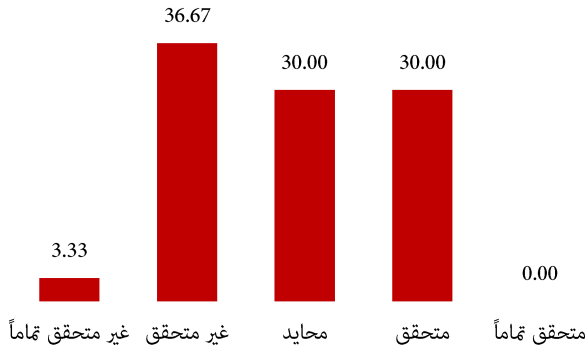
النسبة	المعيار
0	غير متحقق تماماً
40	غير متحقق
30	محايد
30	متحقق
0	متحقق تماماً

الجدول رقم (16)

يمثل الجدول رقم (16) امتلاك المنشأة خطة لإدارة المخاطر ومن الجدول نلاحظ أن نسبة 40% "غير متحقق"، ونسبة 30% "محايد" و "متحقق".

تشير نتائج الدراسة إلى أن انخفاض مستوى اهتمام المنظمات بوجود خطة مخاطر، كما أن هذا سيعرضها إلى مواجهة العديد من الاعتبارات الخطرة على ديمومة فاعليتها.

### التقييم الدوري لخطة إدارة المخاطر

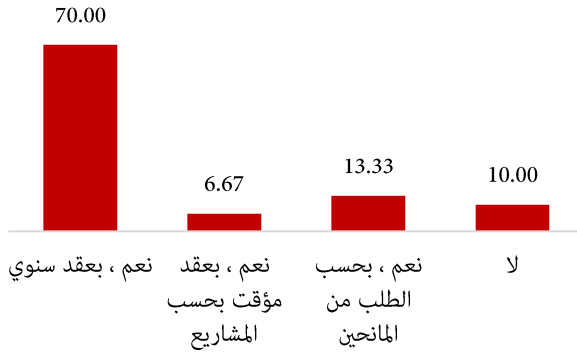


النسبة	المعيار
3.33	غير متحقق تماماً
36.67	غير متحقق
30.00	محايد
30.00	متحقق
0.00	متحقق تماماً

الجدول رقم (17)

يمثل الجدول رقم (17) التقييم الدوري لخطة إدارة المخاطر ومن خلاله يبين لنا أن نسبة 36.67% "غير متحقق"، ونسبة 30% "محايد" و "متحقق"، ونسبة 3.33% "غير متحقق تماماً".

تشير نتائج الدراسة الحالية إلى أن المنظمات التي توجد لديها خطة مخاطر يوجد لديها ضعف في التقييم الدوري لخطة المخاطر، ومن خلال المسؤولين السابقين نجد أن المنظمات بشكل عام لا تمارس التخطيط كثافة تسهم في معالجة المخاطر.



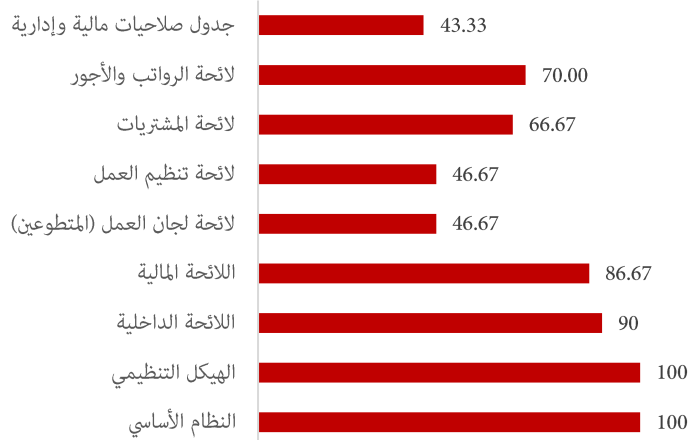
## المراجع والمدقق المالي المعتمد

النسبة	المعيار
70.00	نعم، بعقد سنوي
6.67	نعم، بعقد مؤقت بحسب المشاريع
13.33	نعم، بحسب الطلب من المانحين
10.00	لا

الجدول رقم (18)

يمثل الجدول رقم (18) وجود مراجع ومدقق مالي معتمد لدى المنظمة وتبين أن معظم المنظمات "نعم، بعقد سنوي"، بنسبة 70% ثم "نعم، بحسب الطلب من المانحين" بنسبة 13.33%، ثم "لا" بنسبة 10.00%، ثم "نعم، بحسب الطلب من المانحين" بنسبة 6.67%.

تشير الدراسة إلى ان المنظمات تدرك أهمية المراجع والمدقق مالي المعتمد وتتعامل معهم بحسب ما تراه مناسب لها. والذي يؤكد قانونية وسلامة تعاملاتها المالية وهذا ما يؤهلها إلى استقطاب وقبول المشاريع المسوقة.



## اسماء اللوائح لدى المنشأة

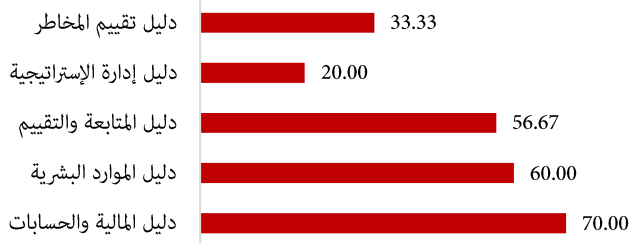
النسبة	اسماء اللوائح
43.33	جدول صلاحيات مالية وإدارية
46.67	لائحة تنظيم العمل
46.67	لائحة لجان العمل (المتطوعين)
66.67	لائحة المشتريات
70.00	لائحة الرواتب والأجور
86.67	اللائحة المالية
90	اللائحة الداخلية
100	النظام الأساسي
100	الهيكل التنظيمي

الجدول رقم (19)

يمثل الجدول رقم (19) أسماء اللوائح لدى المنشأة حيث يمثل بنسبة 100% من المنظمات لديهم "النظام الأساسي والهيكل التنظيمي" بينما 90% من المنظمات لديها "اللائحة الداخلية، ونسبة 86.67% لديهم "اللائحة المالية"، و بنسبة 70% لديهم "لائحة الرواتب والأجور"، ونسبة 66.67% من المنظمات لديهم "لائحة المشتريات" وبنسبة 46.67% لديهم لائحة لجان العمل (المتطوعين) ولائحة تنظيم العمل"، وبنسبة 43.33% من المنظمات لديهم "جدول صلاحيات مالية وإدارية".

تشير الدراسة إلى أن المنظمات لديها اهتماما عالي في توفير بنية مؤسسية كالنظم والإجراءات واللوائح ونحوها.

## اسماء الأدلة لدى المنشأة



اسماء الأدلة لدى المنشأة	النسبة
دليل المالية والحسابات	70.00
دليل الموارد البشرية	60.00
دليل المتابعة والتقييم	56.67
دليل تقييم المخاطر	33.33
دليل إدارة الإستراتيجية	20.00

الجدول رقم(20)

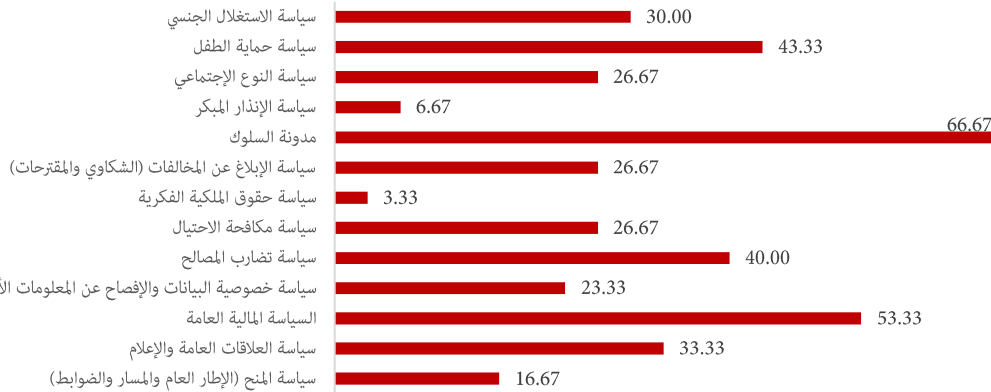
يمثل الجدول رقم (20) أسماء الأدلة لدى المنشأة حيث يمثل بنسبة 70% من المنظمات لديهم " دليل المالية والحسابات " بينما 60% من المنظمات لديها " دليل الموارد البشرية"، ونسبة 56.67% لديهم " دليل المتابعة والتقييم"، و بنسبة 33.33 % لديهم " دليل تقييم المخاطر"، ونسبة 20% من المنظمات لديهم " دليل إدارة الإستراتيجية".

تشير الدراسة إلى أن المنظمات تعمل وفق أدلة داخلية إلا أن هذه الأدلة تتواجد بنسب متفاوتة تحصل إلى حد الضعف الشديد كمؤشر دليل إدارة الاستراتيجية 20 % ودليل تقييم المخاطر 33% رغم أهمية وجودها.

## مدى توفر السياسات لدى المنظمة

اسم السياسة	النسبة	اسم السياسة	النسبة
سياسة حقوق الملكية الفكرية	3.33	سياسة النوع الاجتماعي	26.67
سياسة الإنذار المبكر	6.67	سياسة الاستغلال الجنسي	30.00
سياسة المنح (الإطار العام والمسار والضوابط)	16.67	سياسة العلاقات العامة والإعلام	33.33
سياسة خصوصية البيانات والإفصاح عن المعلومات الأساسية	23.33	سياسة تضارب المصالح	40.00
سياسة مكافحة الاحتيال	26.67	سياسة حماية الطفل	43.33
سياسة الإبلاغ عن المخالفات (الشكاوي والمقترحات)	26.67	السياسة المالية العامة	53.33
مدونة السلوك	66.67		

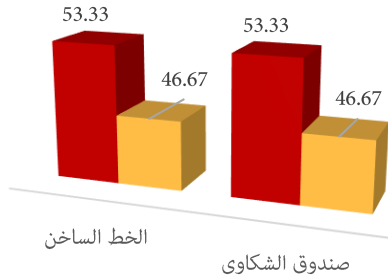
الجدول رقم(21)



يمثل الجدول رقم (21) السياسات لدى المنظمة حيث أن 66.67% من المنظمات لديهم "مدونة سلوك"، وأن 53.33% من المنظمات لديهم "السياسة المالية العامة"، وأن 43.33% من المنظمات لديهم "سياسة حماية الطفل"، وأن 40% من المنظمات لديهم "سياسة تضارب المصالح"، وأن 33.33% من المنظمات لديهم "سياسة العلاقات العامة والإعلام"، وأن 30% من المنظمات لديهم "سياسة الاستغلال الجنسي"، وأن 26.67% من المنظمات لديهم "سياسة النوع الاجتماعي وسياسة الإبلاغ عن المخالفات (الشكاوي والمقترحات) وسياسة مكافحة الاحتيال" وأن 23.33% من المنظمات لديهم "سياسة خصوصية البيانات والإفصاح عن المعلومات الأساسية، أن نسبة 16.67% من المنظمات لديهم "سياسة المنح (الإطار العام والمسار والضوابط)" وأن نسبة 6.67% لديهم سياسة الإنذار المبكر، وأن نسبة 3.33% من المنظمات لديهم سياسة حقوق الملكية الفكرية.

تشير الدراسة إلى أن المنظمات تتواجد لديها عدد لا بأس به من السياسات التنظيمية مع حاجتها إلى تحسين التعامل مع بعض السياسات كلا حسب مجاله.

كما تشير الدراسة إلى أن ما يقارب 50% من منظمات المجتمع المدني لديها ضعف في تواجد بعض السياسات الأساسية في عملها مثل (السياسة المالية العامة وسياسة خصوصية البيانات والإفصاح عن المعلومات الأساسية وسياسة تضارب المصالح وسياسة العلاقات العامة والإعلام وغيرها)



## مدى وجود قنوات رصد التغذية الراجعة

مدى تواجد	نسبة الخط الساخن	نسبة صندوق الشكاوى
نعم	53.33	53.33
لا	46.67	46.67

الجدول رقم(22)

■ نعم ■ لا

الجدول رقم (22) يمثل الخط الساخن وصندوق الشكاوى حيث يتبين أن يتواجد خط ساخن وصندوق شكاوى لدى المنظمات بنسبة 53.33%، بينما عدم وجود الخط الساخن وصندوق الشكاوى لدى المنظمات بنسبة 46.67%.

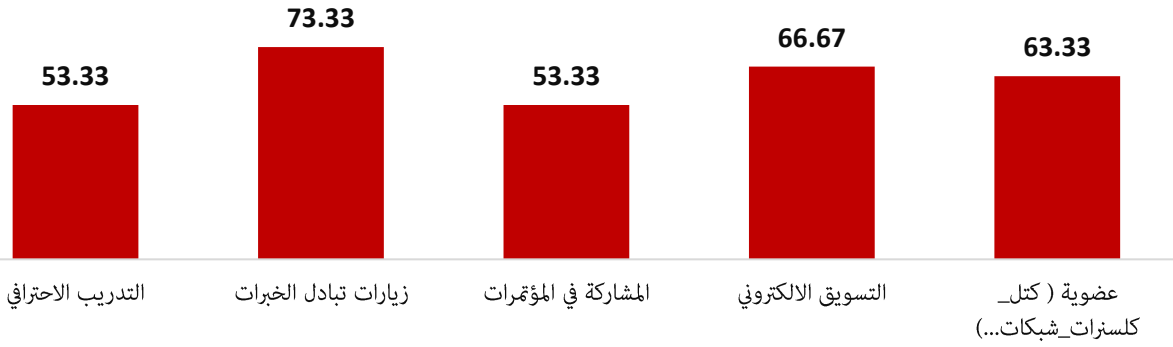
تشير الدراسة إلى وجود ضعف لدى المنظمات في توفير أدوات التغذية الراجعة لأصحاب المصلحة المتنوعين، على الرغم من أهمية تواجدها كمؤشر من مؤشرات الشفافية والتحقق لدى المانحين.

## واقع إمكانات تعزيز القدرة المالية والاستدامة

### التدخلات التي ستسهم في تحسين جلب التمويل للمنظمات

النسبة	التدخلات
73.33	زيارات تبادل الخبرات
66.67	التسويق الإلكتروني
63.33	عضوية ( كتل_ كلسترات_شبكات...)
53.33	التدريب الاحترافي
53.33	المشاركة في المؤتمرات

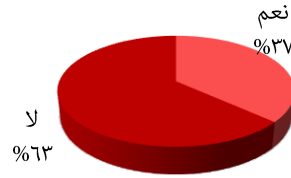
الجدول رقم(23)



الجدول رقم (23) يمثل التدخلات التي تسهم في تحسين جلب التمويل حيث أن ما نسبته 73.33% " زيارات تبادل الخبرات"، وبنسبة 66.67% " التسويق الالكتروني"، وبنسبة 63.33% " عضوية ( كتل\_ كلسترات\_شبكات...)"، وبنسبة 53.33% " التدريب الاحترافي" و" المشاركة في المؤتمرات".

تشير الدراسة إلى ان المنظمات ترى أن جميع التدخلات المشار لها أعلاه ايجابية وستسهم في تحسين جلبهم التمويل بنسب أعلى من 53%، وهذا يدل على مستوى إدراكهم بأهمية تنوع التدخلات

### مدى وجود منتجات وخدمات مدفوعة (منتج يباع - مراكز خدمات - ايجارات - اوقاف ...)



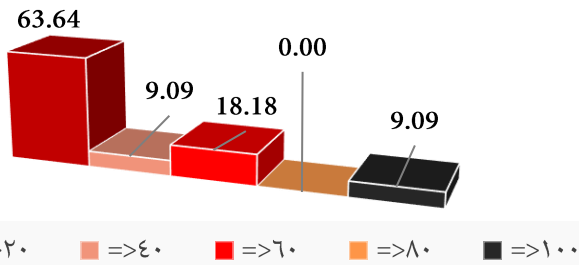
النسبة	مدى وجود المنتجات
36.67	نعم
63.33	لا

الجدول رقم(24)

الجدول رقم (24) يمثل منتجات المنظمات وخدماتها المدفوعة حيث أن معظم المنظمات ليس لديها منتجات وخدمات مدفوعة وهي بنسبة 63.33% من عينة الدراسة، بينما بنسبة 36.67% من منظمات العينة لها منتجات وخدمات.

تشير نتيجة الدراسة إلى وجود أكثر من ثلثي منظمات المجتمع المدني لا توجد لديها منتجات مدفوعة الأجر، وهذا مؤشر واضح على ضعف ثقافة تصميم وبيع المنتجات لديها مما يحتم عليها فهم هذه الاعتبارات وتوجيهها وفق توجهات المنظمة بما يضمن فاعليتها المجتمعية.

### مدى تغطية ريع المنتجات لجزء من المصروفات التشغيلية



النسبة	المعيار
63.64	20<=
9.09	40<=
18.18	60<=
0.00	80<=
9.09	100<=

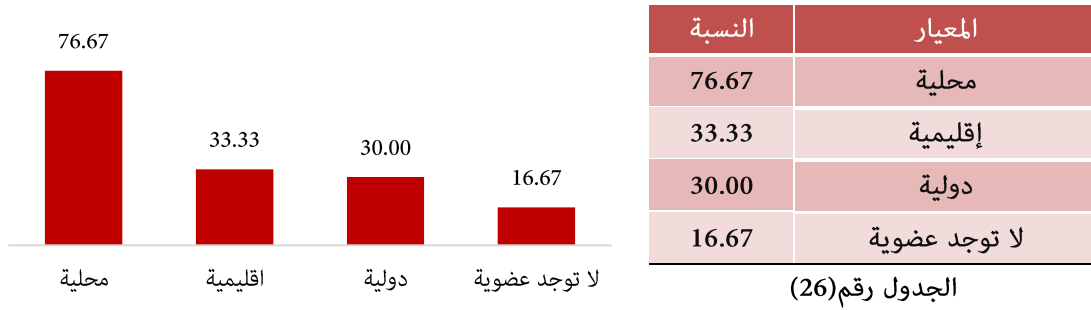
الجدول رقم(25)



الجدول رقم (25) يمثل ربيع المنتجات التي تغطية جزء من مصروفات التشغيل حيث أن نسبة 63.64% من المنظمات تغطي "≤20%" من مصاريف المنظمة، وأن بنسبة 18.18% من المنظمات تغطي "≤40 و ≤100" من مصاريف المنظمة.

تشير الاحصائيات إلى أن ربيع المنتجات يغطي نسبة بسيطة جداً من مصروفات التشغيل وهذا يجعل المنظمات أمام تحدٍ كبير في معالجة المتطلبات وتوفيرها

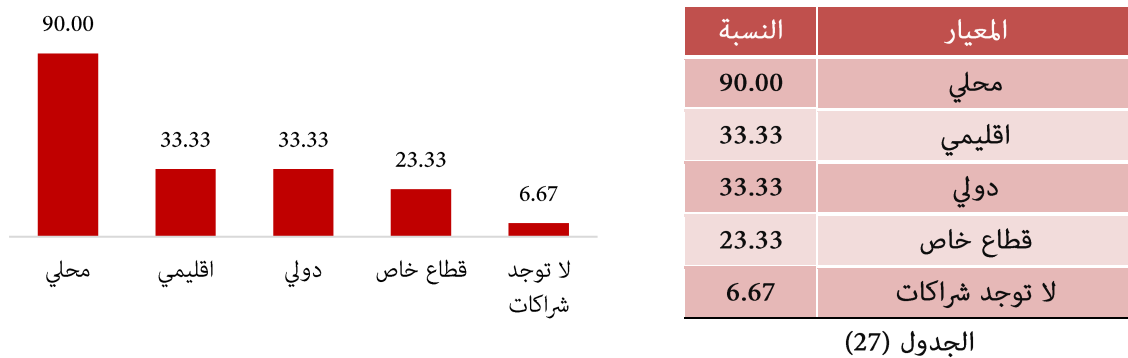
## مدى انضمام المنظمات لتكتلات أو الحصول على العضويات



الجدول رقم (26) يمثل عضويات في تكتلات حيث أن 76.67% من منظمات العينة لديها عضوية "محلية"، وأن 33.33% من المنظمات لديها عضوية "إقليمية"، وأن 30% من المنظمات لديها عضوية "دولية" وأن 16.67% من المنظمات لا توجد لديها عضوية.

النتيجة تشير إلى المستوى الجيد لوجود المنظمات في التكتلات المحلية، كما أن ثلث المنظمات لديها عضويات أو انضمام لتكتلات دولية وثلث آخر من المنظمات لديها نفس الأمر على المستوى الإقليمي، وهذا ينبئ عن وعي المنظمات بأهمية الشراكات على المستوى المحلي أو الدولي، وهذا يوحي لنا بقراءة أعمق وهو أن هذه النسبة تمكن ممتلكيها من الحصول على التمويل الخارجي،

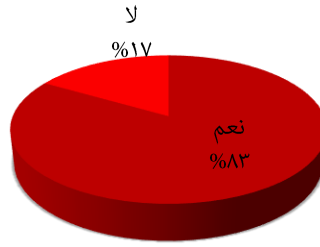
## مدى الشراكات المتوفرة لدى المنظمات



الجدول رقم (27) يمثل أنواع الشراكات لدى المنظمات، حيث أن 90% من منظمات العينة لديها شراكات "محلية"، وأن 33.33% من المنظمات لديها شراكات "إقليمي ودولي"، وأن 23.33% من المنظمات لديها شراكات "قطاع خاص" وأن 6.67% من المنظمات لا توجد لديها شراكات.

تشير الدراسة بأن الشراكات المحلية هي الغالبة لدى المنظمات، وأن الشراكات الأخرى مختلف أنواعها لا تتعدى ربيع الشراكات للمنظمات وهذا يفوت عليها الفرص التمويلية الكبيرة التي تعينها على تحقيق استدامتها.

## مدى وجود خطة استراتيجية مكتوبة



النسبة	المعيار
83.33	نعم
16.67	لا

الجدول رقم (28)

الجدول أعلاه يمثل تواجد خطة استراتيجية للمنظمة، حيث أن 83.33% من عينة الدراسة لديها خطة استراتيجية مكتوبة، وأن 16.67% ليس لديها خطة استراتيجية مكتوبة، مما يدل على وجود وعي كبير بأهمية وجدوى كتابة الخطط الاستراتيجية.

## مدى ارتباط المشاريع التشغيلية بالخطة الاستراتيجية



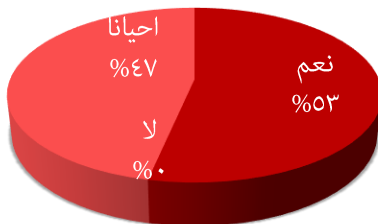
النسبة	المعيار
33.33	80<=
30	20<=
13.33	60<=
3.33	100<=
20	40<=

الجدول رقم (29)

الجدول رقم (29) يمثل نسبة ارتباط المشاريع التشغيلية بالخطة الاستراتيجية، حيث أن نسبة 33.33% مرتبطة مشاريعها التشغيلية بالخطة الاستراتيجية بنحو "80<="، وأن نسبة 30% مرتبطة مشاريعها التشغيلية بالخطة الاستراتيجية بنحو "20<="، وأن نسبة 20% مرتبطة مشاريعها التشغيلية بالخطة الاستراتيجية بنحو "40<="، وأن نسبة 13.33% مرتبطة مشاريعها التشغيلية بالخطة الاستراتيجية بنحو "60<="، وأن نسبة 3.33% مرتبطة مشاريعها التشغيلية بالخطة الاستراتيجية بنحو "100<=".

تشير الاحصائيات إلى أن 50% من المنظمات ارتباط الخطط التشغيلية لها بخطتها الاستراتيجية يقل عن 40% مما يشير إلى ضعف في السير وفق التوجهات الاستراتيجية التي رسمتها المنظمات في خططها الاستراتيجية، في ظل وجود معدل مرتفع في وجود خطط مكتوبة وهذا ما يدل على ضعف الاعتدال بعين الاعتبار ارتباط رؤية ورسالة المنظمات في اعتماد المشاريع التشغيلية والاعتماد على تنفيذ المشاريع بهدف استمرارية وبقاء كيان المنظمة.

## مدى وجود خطة تدريب للموظفين سنوياً



النسبة	المعيار
53.33	نعم
0.00	لا
46.67	احيانا

جدول رقم (30)

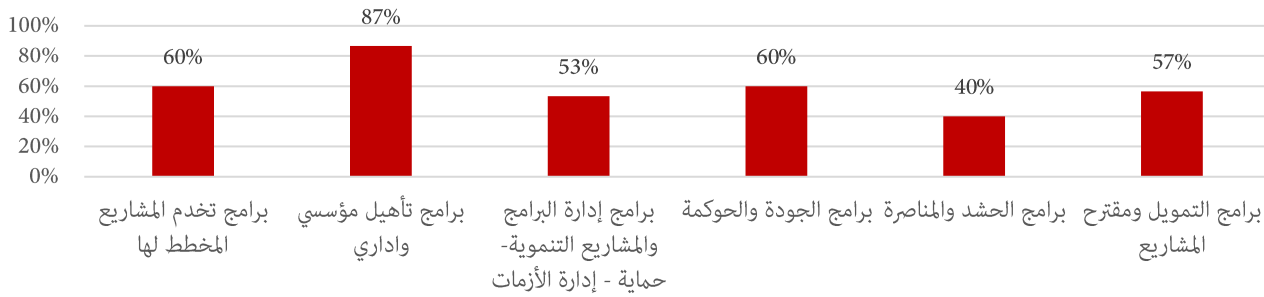
يمثل الجدول رقم (30) إعداد خطة التدريب للموظفين في كل سنة، حيث يبين أن معظم عينة الدراسة لديهم خطة تدريب موظفين وبنسبة 53.33 %، بينما في بعض الأحيان يعدون خطة تدريب للموظفين بحسب الظروف وبنسبة 46.67%.

تشير الدراسة إلى وجود ضعف في الاهتمام بتدريب الموظفين كون 53 % تعتبر نسبة ضعيفة مقارنة بأهمية هذا الأمر، علاوة على أن بعض المنظمات تقتصر على التدريب حسب الحاجة أو الفرص المتاحة دون التخطيط لها وهذا ينعكس على تمكين موظفيها من الأدوات التي تحقق لها الاستفادة.

## أبرز البرامج التي حصلت المنظمة على التدريب فيها سابقا

النسبة	المعيار
60	برامج تخدم المشاريع المخطط لها
86.67	برامج تأهيل مؤسسي واداري
53.33	برامج إدارة البرامج والمشاريع التنموية- حماية - إدارة الأزمات
60	برامج الجودة والحوكمة
40	برامج الحشد والمناصرة
56.67	برامج التمويل ومقترح المشاريع

الجدول رقم (31)

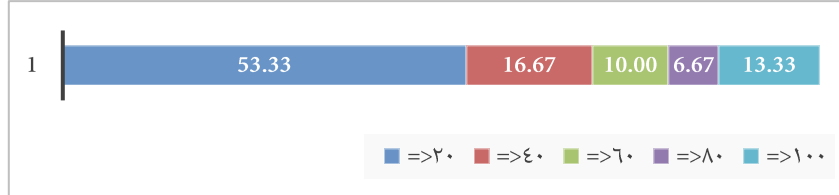


الجدول رقم (31) يمثل أبرز البرامج التي تم الحصول على تدريب عليها سابقاً، حيث أن بنسبة 86.67% تحصلوا على تدريب في "برامج تأهيل مؤسسي وإداري" وأن بنسبة 60% تحصلوا على تدريب في "برامج تخدم المشاريع المخطط لها" و "برامج الجودة والحوكمة"، وأن بنسبة 56.67% تحصلوا على "برامج التمويل ومقترح المشاريع"، و أن بنسبة 53.33% تحصلوا على "برامج إدارة البرامج والمشاريع التنموية- حماية - إدارة الأزمات"، وأن بنسبة 40% تحصلوا على "برامج الحشد والمناصرة".

تشير الاحصائيات على حصول التدريب في المنظمات يبرز اهتماماً أكبر في جانب التأهيل المؤسسي والإداري وبرامج مخصصة في برامج تخدم المشاريع المخصصة لها، مع اهتمام متوسط ببرامج التمويل ومقترحات المشاريع، مع وجود ضعف كبير في عدد من المنظمات التي تأهيل أفرادها في برامج تعزز قدرتها على حشد التمويل، الذي بدوره ستكون قدرتها على الاستفادة وجلب التمويل للمشاريع ضعيفة.

## مدى استعداد المؤسسة في تحمل تكاليف مشاركة أفراد منها في برنامج نوعي

### في حالة تنفيذ البرنامج



النسبة	المعيار
53.33	20<=
16.67	40<=
10.00	60<=
6.67	80<=
13.33	100<=

جدول رقم (32)

الجدول رقم (32) يمثل استعداد المؤسسة في تحمل تكاليف مشاركة أفراد منها في برنامج نوعي في حالة تنفيذ البرنامج، حيث أن نسبة 53.33% لديهم الاستعداد في تحمل تكاليف مشاركة أفراد منها في حالة التنفيذ بنحو "20<="، وأن نسبة 16.67% لديهم الاستعداد في تحمل تكاليف مشاركة أفراد منها في حالة التنفيذ بنحو "40<="، وأن نسبة 13.33% لديهم الاستعداد في تحمل تكاليف مشاركة أفراد منها في حالة التنفيذ بنحو "60<="، وأن نسبة 6.67% لديهم الاستعداد في تحمل تكاليف مشاركة أفراد منها في حالة التنفيذ "100<=".

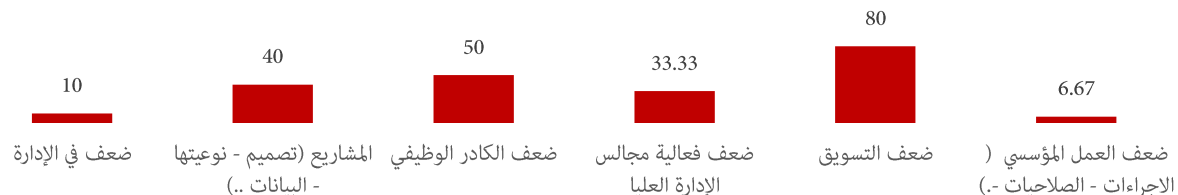
تشير الدراسة إلى ضعف استعداد المنظمات في تأهيل كادرها وتحمل تكاليف ذلك، وأن معظمها ممكن تساهم مع المانحين بتكاليف تأهيل كادرهم بنسبة تحمل أقل من 20%، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على ضعف هذه الثقافة التي ستؤثر سلباً على واقع الاستدامة للمنظمات.

## التحديات

### أبرز مشكلات المنظمات

النسبة	المعيار
10	ضعف في الإدارة
40	المشاريع (تصميم - نوعيتها - البيانات ..)
50	ضعف الكادر الوظيفي
33.33	ضعف فعالية مجالس الإدارة العليا
80	ضعف التسويق
6.67	ضعف العمل المؤسسي ( الإجراءات - الصلاحيات ..)

الجدول رقم (33)



يمثل الجدول رقم (33) أبرز مشكلات المنظمات، حيث ترى عينة الدراسة أن ضعف التسويق من أبرز مشكلات المنظمات بنسبة 80%، ثم ضعف الكادر الوظيفي بنسبة 50%، ثم المشاريع (تصميم - نوعيتها - البيانات ..) بنسبة 40% ثم "ضعف فعالية مجالس الإدارة العليا" بنسبة 33.33%، ثم ضعف في الإدارة بنسبة 10%، ثم "ضعف العمل المؤسسي ( الإجراءات - الصلاحيات -)" بنسبة 6.67%.

تشير الدراسة إلى أن من أبرز المشاكل التي تحد من استدامة المنظمات هي ضعف التسويق بالإضافة إلى ضعف الكادر الوظيفي وضعف المشاريع (تصميم - نوعيتها - البيانات ..) وهذا ما يعكس حاجة المنظمات الى تعزيز مهارات التسويق وقدرات الموظفين لديها بما يحقق تحسن في أداءها.

## الاستنتاجات

1. وجود ضعف لدى بعض المنظمات في الحصول على التمويل الدولي، وممكنات الحصول على التمويل لأسباب متنوعة مثل ضعف التدريب النوعي لأفرادها وضعف في تصميم المشاريع والتسويق الاحترافي لها.
2. وجود ضعف لدى بعض المنظمات في الاستدامة وممكناتها المختلفة البشرية والمهارية والإدارية.
3. معظم المشاريع التي تنفذها المنظمات صغيرة وحجم تمويلها بسيط وتفتقد لمشاريع كبيرة واستراتيجية ذات تمويل كبير.
4. وجود الضعف المالي لدى المنظمات، أضعف تمكنها من الحصول على تمويل دولي، لعدم قدرتها على تغطية التكاليف اللازمة للحصول على تمويل دولي من تدريب نوعي وتصميم مشاريع احترافية وتسويق وغيره.
5. الضعف لدى بعض المنظمات في الاهتمام بخطة مخاطر على مستوى الإعداد والمتابعة مما يهدد صمودها أمام أي منعطف وخطر قد يعصف بها.
6. وجود ضعف في تواجد الأدلة الاستراتيجية وأدلة المخاطر لدى المنظمات مما يعكس ضعف في العمل الاستراتيجي ومتطلباته.
7. ضعف تواجد بعض المنظمات في عضويات وتكتلات دولية وإقليمية وهذا انعكس في تفويت فرص كبيرة عليها في الحصول تمويل.
8. ضعف العمل الاستراتيجي بالمنظمات وفق خطط استراتيجية وهذا يعكس أن كثير من المنظمات تعمل وفق فرص المنح المتاحة ولا تصنع عمل استراتيجي في مجال معين وتجلب التمويل له.
9. ضعف اهتمام المنظمات بالتغذية الراجعة من أصحاب المصلحة وتوفير الأدوات المعنية على الحصول على التغذية الراجعة.

## التوصيات

1. زيادة الاهتمام بتمكين المنظمات في إمكانات الحصول على التمويل الدولي.
2. رفع قدرات المنظمات في مجال الاستدامة الذاتية وممكناتها.
3. تعزيز توجه المنظمات لمشاريع كبيرة واستراتيجية ذات تمويل كبير.
4. رفع الوعي لدى المنظمات في الاهتمام بخطة مخاطر على مستوى الإعداد والمتابعة لتعزيز صمودها أمام أي منعطف وخطر قد يعصف بها.
5. عقد مؤتمرات وفعاليات لتعزيز تواجد بعض المنظمات في عضويات وتكتلات دولية وإقليمية لتعزيز فرص الحصول تمويل.
6. تصميم برامج تأهيل لتعزيز توجه المنظمات للعمل الاستراتيجي وفق خطط استراتيجية وأدوات وأساليب العمل الاستراتيجي في المنظمات مثل (الخطط الاستراتيجية - الأدلة الاستراتيجية - أدلة المخاطر ...).
7. تعزيز وعي المنظمات بالتغذية الراجعة من أصحاب المصلحة وتوفير الأدوات المعينة على الحصول على التغذية الراجعة.