



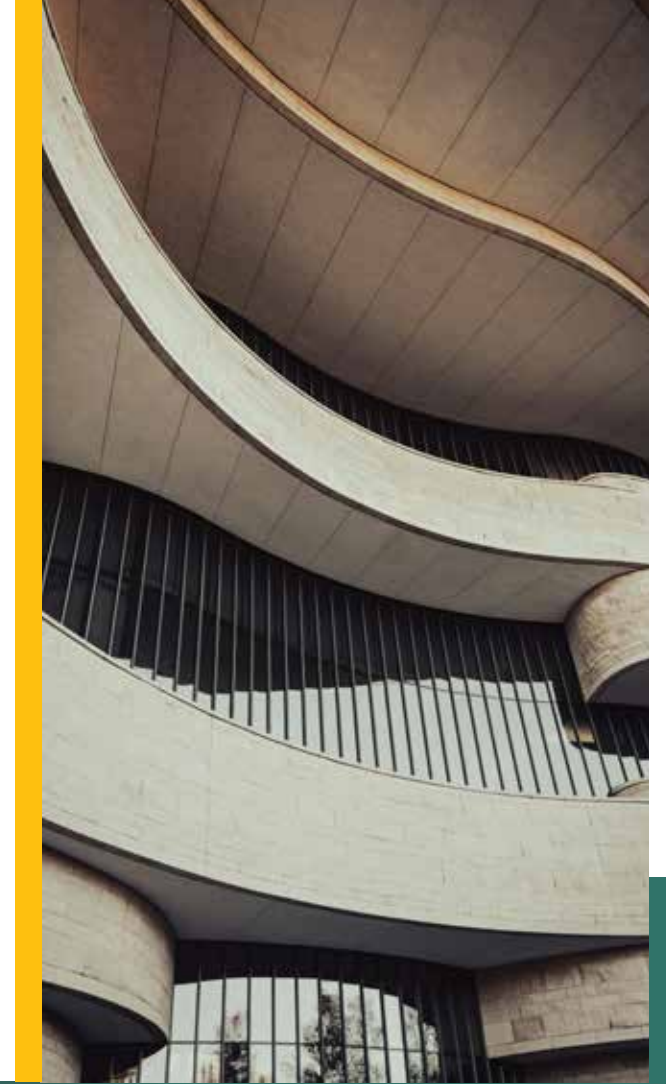
دراسة واقع الجمعيات بمحافظة المجمععة



وفق منهجية RCAT



الإصدار الأول ١٩ فبراير ٢٠٢٥ - V. 1



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

محتويات

- تمهيد
- الملخص التنفيذي
- تعريف بأداة RCAT
- رحلة التقييم المؤسسي
- الاستنتاجات والتوصيات
- نتائج تقييم القدرات المؤسسية

تمهيد

تسعى مؤسسة سليمان أبانمي الأهلية لبناء قدرات منظمات القطاع غير الربحي العاملة في محافظة المجمعمة والمساهمة في تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ ، وامتدادًا لسلسلة الإنجازات التي حققتها المؤسسة في هذا القطاع الحيوي، يركز المشروع على بناء قدرات الجمعيات الأهلية، ويأتي هذا التقييم بهدف تقييم الفجوات المؤسسية عند الجمعيات الأهلية من خلال تقييم قدراتها المؤسسية في مختلف الجوانب المؤسسية والخروج بتقارير فجوات لكل جمعية مشاركة بالإضافة إلى تقرير عام عن حالة الجمعيات الأهلية من ناحية القدرة المؤسسية. إضافة إلى ذلك، فقد كان التقييم خطوة عملية للعمل على تأهيل الجمعيات الأهلية من خلال تفقدها عن قرب وتحسس مواطن الألم عندها، وتزويدها بتوصيات وأدوات تساعد على تطوير قدراتها المؤسسية.

المخلص التنفيذي



٥

ماذا يمكن أن نستفيد من تلك النتائج؟

- تقديم الدعم والتوجيه للجمعيات في تحسين قدراتها المؤسسية والتقنية والمالية ودعم تطويرها في مجالات مثل إدارة المشاريع وتنمية الموارد
- تسهيل التعاون والتنسيق بين الجمعيات والجهات الحكومية والخاصة والمجتمعية المعنية .
- توفير الفرص والمنح والتمويل للجمعيات لتنفيذ مشاريع وبرامج تحقق أهدافها وتعزز دورها
- تعزيز ظهور وتمثيل الجمعيات في وسائل الإعلام والمنصات الرقمية والمؤتمرات والمناسبات



٤

ماهي نتائج التقييم؟

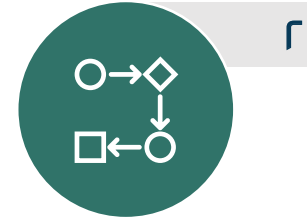
- من خلال تقييم القدرات المؤسسية، فإن متوسط درجات الجمعيات في القدرات الأساسية هو ٤,١ و الذي يعني أن متوسط الدرجات يعتبر عال لهذه العينة إذا ما قارناه بمتوسط لعينة أكبر من الجمعيات.
- عند تحليل نتائج القدرات الأساسية، فإن الأعلى والأقوى من بينها هي: تكوين الشراكات (٤,٤)، بينما القدرة الأساسية الأقل والأدنى مستوى لدى الجمعيات هي: قدرة التعلم والتطوير (٤,١٥).



٣

ماهي الجمعيات المشاركة في التقييم؟

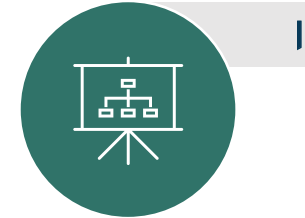
- من أصل ٥٠ جمعية تشمل جميع جمعيات المجمعة حتى تاريخه، وتم التواصل معها، نجحت ٢٥ جمعية في إتمام عملية التقييم.
- تم زيارة ١٧ جمعية والتواصل مع ٨ جمعيات عن بعد لإجراء مزيد من جمع البيانات.



٢

كيف تم التقييم المؤسسي؟

- تم التقييم المؤسسي للجمعيات من خلال الخطوات التالية:
- عمل لقاءات افتتاحية مع الجمعيات لتعريفها على الأداة والتقييم وشرح طريقته.
- تقييم الجمعيات لنفسها ذاتياً من خلال المنصة.
- تنفيذ زيارات ميدانية لأبرز الجمعيات.
- مراجعة التقييم الذاتي من قبل المستشار
- إصدار التقرير.



١

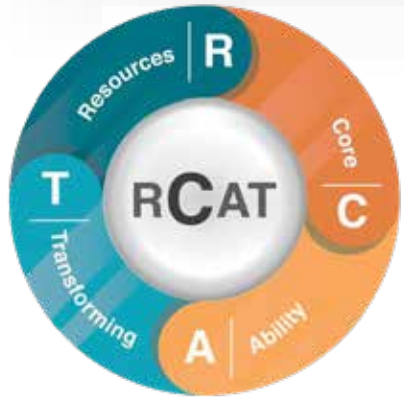
ما هي أداة RRCAT؟

منصة لتقييم الأداء المؤسسي للمنظمات غير الربحية تقوم على تقييم أربعة جوانب أساسية، تتمحور حول قدرة الجمعية على تحقيق أهدافها وفق حوكمة ناجحة وقيادة ذات كفاءة عالية من خلال إدارة الموارد المالية والبشرية وتفعيل قدراتها على إدارة المشاريع والعمل بالمشاركة ومن ثم قدرتها على النمو والتطور على صعيد المهارات والقدرات البشرية وعلى الصعيد التقني.

ملخص الواقع ومقترحات التحسين

الواقع	مقترحات التحسين	المبادرات أو المشاريع العملية
ضعف التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي ، نقص الاستدامة المالية ، ضعف مهارات تصميم وإدارة المشاريع	تطوير قدرات الجمعيات في مجالات مثل :وضع خطة استراتيجية وتشغيلية وخطة الاستدامة المالية ، وتصميم وإدارة المشاريع	إعداد ورش عمل ودورات تدريبية حول التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي وتصميم وإدارة المشاريع
ضعف القدرات التقنية والإعلامية لدى الجمعيات	تقديم الدعم والتوجيه للجمعيات الأهلية في تحسين قدراتها التقنية والإعلامية.	تنفيذ مشاريع تدريبية وفنية لدعم القدرات التقنية والإعلامية للجمعيات
ضعف المهارات الإدارية وعدم مواكبة التحديثات في القطاع غير الربحي	الجمعيات بحاجة إلى تعزيز وتأهيل في العمل الإداري المختص بالقطاع غير الربحي ، والقدرة على مواكبة التحديثات في القطاع غير الربحي بشكل جيد	تنظيم برامج تدريبية مكثفة في الإدارة التنفيذية والاستفادة من أفضل الممارسات العالمية
ضعف في اللوائح والسياسات والأدلة التشغيلية	تقديم الدعم للجمعيات وتأهيلها في بناء اللوائح والسياسات والأدلة التشغيلية العملية	إطلاق دليل موحد للوائح والسياسات والأدلة التشغيلية للجمعيات
ضعف التنسيق والتعاون بين الجمعيات والجهات الأخرى ، مما يحد من فعاليتها	تسهيل التعاون والتنسيق بين الجمعيات والجهات الحكومية والخاصة والمجتمعية.	تأسيس شبكة تعاون مشترك بين الجمعيات والجهات الحكومية والخاصة لتنسيق الجهود
نقص الموارد المالية والتمويل لتنفيذ المشاريع وتحقيق الأهداف	توفير الفرص والمنح والتمويل للجمعيات لتنفيذ مشاريع وبرامج تحقق أهدافها وتعزز دورها في تقديم الخدمات المجتمعية بشكل أكثر فعالية	إطلاق برامج تمويلية بشراكة مع المؤسسات المانحة لدعم مشاريع الجمعيات
ضعف التواجد الإعلامي والرقمي للجمعيات ، مما يقلل من تأثيرها وانتشارها	تعزيز ظهور وتمثيل الجمعيات الأهلية في وسائل الإعلام والمنصات الرقمية والمؤتمرات والمناسبات ذات العلاقة.	تنظيم حملات إعلامية ومؤتمرات سنوية لتعزيز حضور الجمعيات في الإعلام والمنصات الرقمية

التعريف بأداة تقييم القدرات المؤسسية



ما هي أداة RCAT

أداة تقييم القدرات المؤسسية RCAT هي أداة تهدف إلى تقييم وتحسين أداء المنظمات وزيادة كفاءة العاملين فيها ومساعدة المنظمات غير الربحية على معرفة فجواتها ، وتحديد نقاط التطوير التي يمكن العمل عليها مستقبلاً من خلال تقييم أدائها في ٤ قدرات كبرى يتفرع منها ٨ قدرات أساسية، ويندرج تحتها ٢٢ قدرة ثانوية لتحقيق تنمية مستدامة شاملة .

حيث تتم عملية التقييم عبر منصة إلكترونية من خلال الإجابة على الأسئلة ورفع الشواهد، تُشخص مناطق القوة والتحسين ، وتزود المنظمة بالتوصيات والأدوات اللازمة لعملية البناء والتطوير وتعزيز قدراتها لتكون المنظمة قادرة على تحقيق رسالتها ، ومساهمة في تحقيق التنمية بشكل فعال.



تقارير آلية
وفورية



إشراف وتدقيق
خبراء ومستشارين



يوضح نقاط القوة
ومجالات التحسين



يقيم 8
قدرات أساسية
و 22 قدرة فرعية

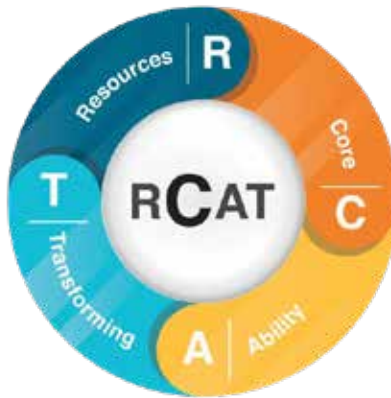


نموذج مبني
على أسس علمية



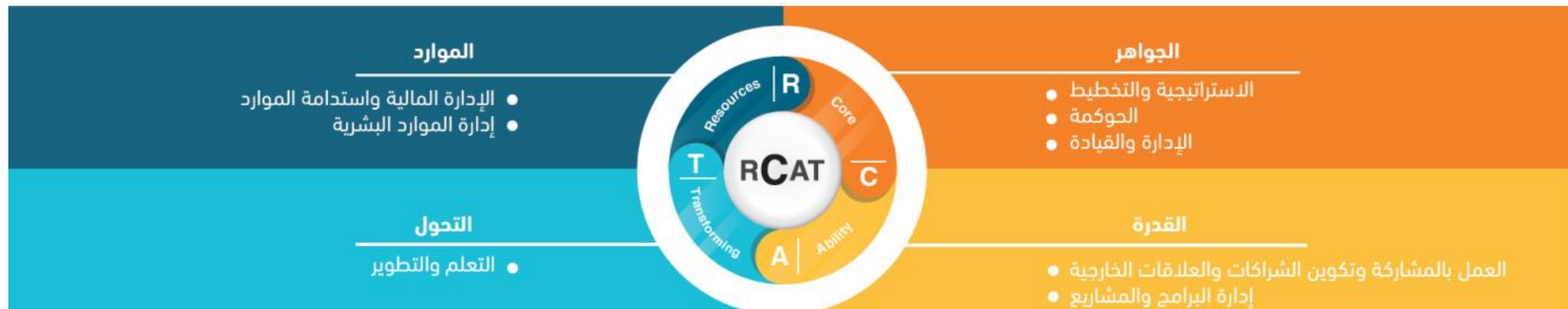
يتم عبر
منصة إلكترونية
عالية الدقة والأداء

محاور تقييم القدرات المؤسسية



Resources	الموارد
Core	الجوهر
Ability	القدرة
Transforming	التحول

يرمز اسم الأداة "RCAT" إلى محاور التقييم الأربعة في القدرات المؤسسية لدى المنظمات التي يتم تقييمها، والتي تندرج تحتها القدرات الأساسية للتقييم كما هو موضح في الشكل بالأسفل



ماذا تقيس RCAT

تقوم أداة RCAT بقياس أداء قدرات المنظمة المؤسسية في ثماني قدرات أساسية عبر تقسيمها إلى قدرات ثانوية تساعد على تحديد جوانب التحسين في كل قدرة أساسية من خلال الإجابة على أسئلة محددة لكل قدرة فرعية تعكس بشكل مجمل مستوى المنظمة في القدرة الأساسية، وذلك ضمن التقييم الذاتي الذي تقوم به الجمعية على المنصة الخاصة بالأداة. يوضح الشكل التالي القدرات الأساسية وقدراتها الثانوية.

التحول	القدرة		الجوهر			الموارد	
التعلم والتطوير	إدارة البرامج والمشاريع	العمل بالمشاركة وتكوين الشراكات والعلاقات الخارجية	الإدارة والقيادة	الحكومة	التخطيط والإستراتيجية	إدارة الموارد البشرية	الإدارة المالية واستدام الموارد
توجيه وتطوير الموظفين	تصميم المشاريع	العمل بالمشاركة	الجاهزية والتوجيه	مشاركة ودعم مجلس الإدارة	مهمة المنظمة	التوظيف والتعويضات	تخطيط الميزانية والتدفقات النقدية
إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات	تنفيذ المشاريع	تكوين الشراكات والعلاقات الخارجية	التواصل الداخلي والثقافة	فعالية مجلس الإدارة	الخطة التشغيلية	إدارة الأداء	الإشراف ورفع التقارير
	المتابعة والتقييم		إدارة التغيير	الشفافية والمساءلة	الخطة الاستراتيجية	إدارة المتطوعين	تنمية الدعم والإيرادات

ماذا تقيس RCAT



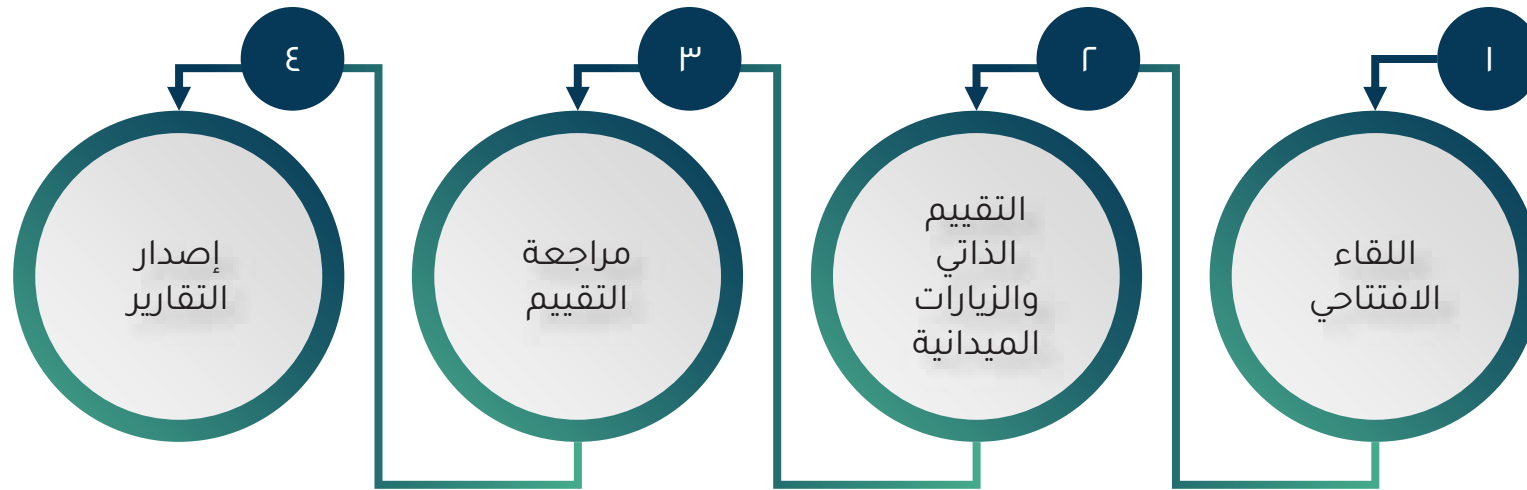
تتمحور فكرة تقييم RCAT حول تقييم الجوهر الذي يعبر عن مهمة المنظمة المدفوعة بالأثر وما يضبط وصولها لمستهدفاتها بطريقة صحيحة وفعالة من حوكمة وإدارة للمنظمة، وحتى تكون المنظمة قادرة على تحقيق ذلك الجوهر فهي بحاجة إلى قدرات وموارد تساعدها على ذلك، تتمثل القدرات بشكل أساسي في إدارة المشاريع وتنفيذها، بالإضافة إلى تكوين الشراكات والعمل بالمشاركة مع ذوي العلاقة، بينما تتمثل الموارد بشكل أساسي في الموارد المالية والموارد البشرية، وكلما كانت قدرة المنظمة أكبر في استثمار تلك الموارد وإدارتها كان ذلك ممكناً لها في تفعيل قدراتها لتحقيق الأثر الذي تعمل من أجله. ثم من خلال التحول، تضمن المنظمة قدرتها على النمو والتطور على الصعيد القدرات البشرية الفنية وعلى صعيد إدارة المعرفة والتطور التقني الذي يعد في عصرنا الحالي عصب التطور وعاملاً مهماً لزيادة كفاءة الممارسات داخل المنظمة.

رحلة تقييم القدرات المؤسسية

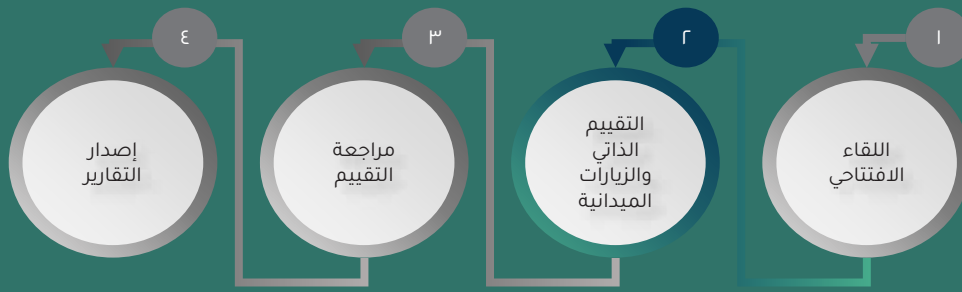


خطوات العمل في التقييم

تمثل النقاط التالية مراحل العمل الأساسية مع الجمعيات للخروج بتقييم القدرات المؤسسية والتي سيتم شرح كل واحدة منها في الصفحات التالية:



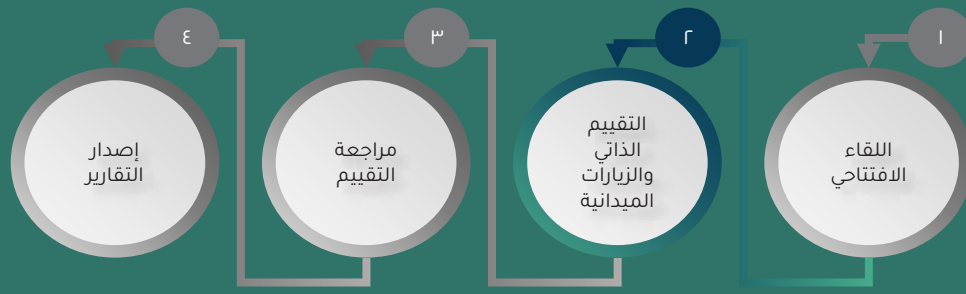
اللقاء الافتتاحي



خطوات العمل في رحلة تقييم القدرات المؤسسية

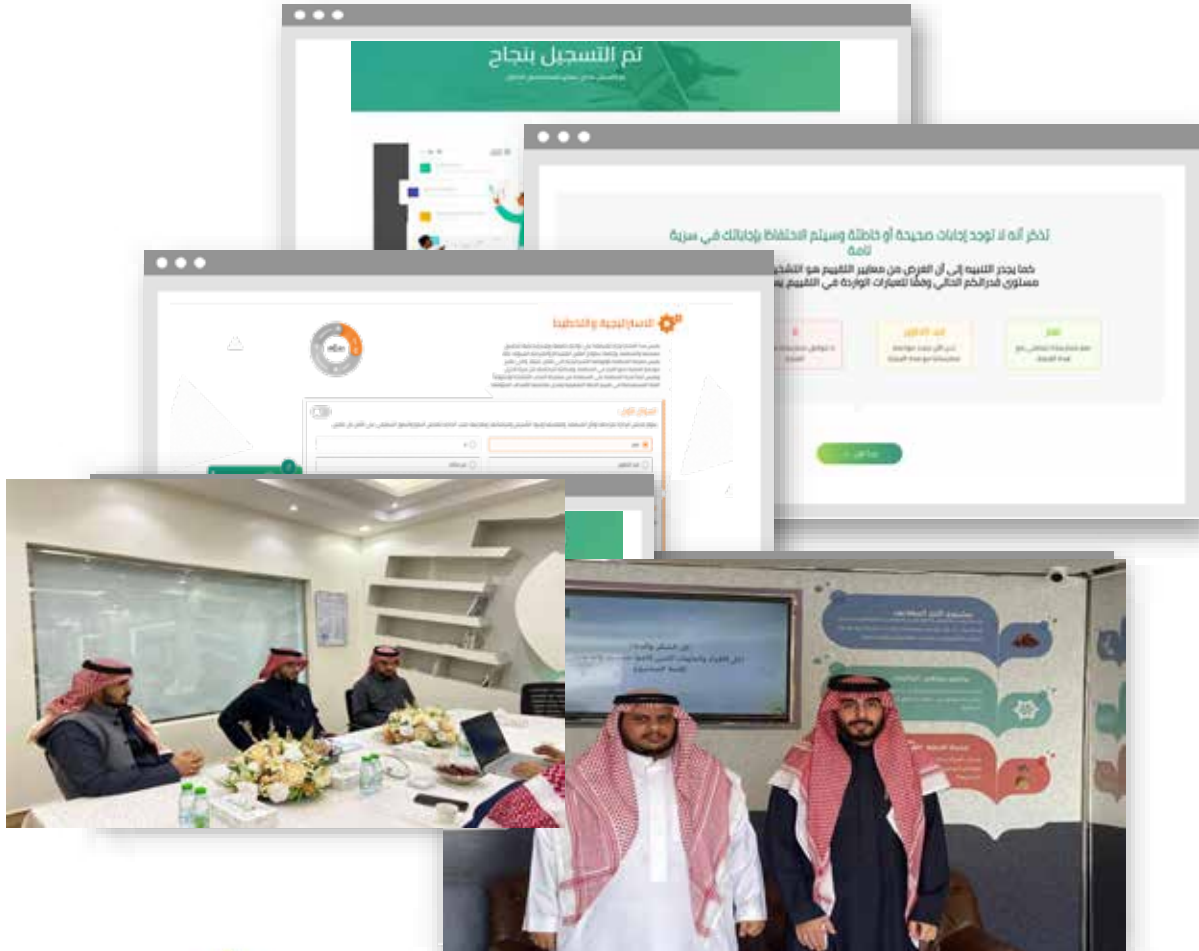
- عرض الأداة وتدريب الجمعيات كاتبة ومنطلقات التقييم
- إرسال رابط الصفحة والبداية بعملية التقييم الذاتي ورفع الشواهد على مجالات التقييم من قبل الجمعيات
- مراجعة التقييم الذاتي من قبل المستشار وتحديد التوصيات ومناطق التحسين
- لقاء المستشار مع الجمعية لمناقشة نتائج التقييم وعرض التقرير القدرات المؤسسية
- إصدار التقارير

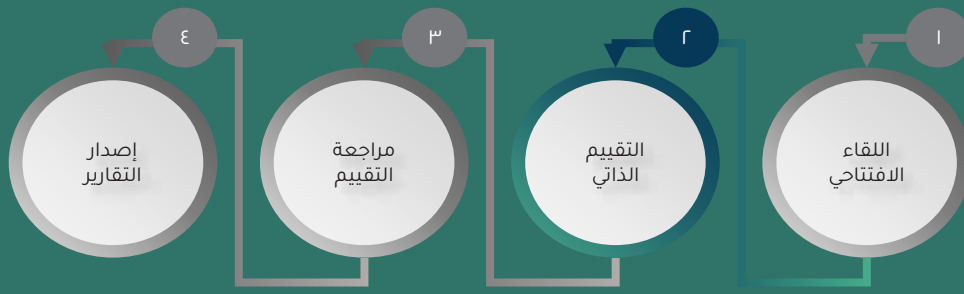
تم عمل لقاء افتتاحي للجمعيات المشاركة في المشروع وذلك بهدف تعريفها بأداة التقييم المؤسسي RCAT وأهداف تقييم القدرات المؤسسية وكيفية عمل التقييم ، بدأت اللقاء الافتتاحي بنبذة عن المشروع وعلاقة التقييم بالمشروع ومن ثم استعراض أهداف المشروع وكيف يمكن للجمعيات أن تستفيد من التقييم. بالإضافة إلى تعريف بأداة RCAT ومراحل العمل على التقييم. كذلك، تضمن اللقاء شرحاً لكيفية الدخول على المنصة والقيام بعملية التقييم الذاتي ورفع المرفقات والملفات المطلوبة، وأخيراً تم استعراض كيف ستظهر التقارير وكيف يمكن قراءة النتائج.



التقييم الذاتي والزيارات الميدانية

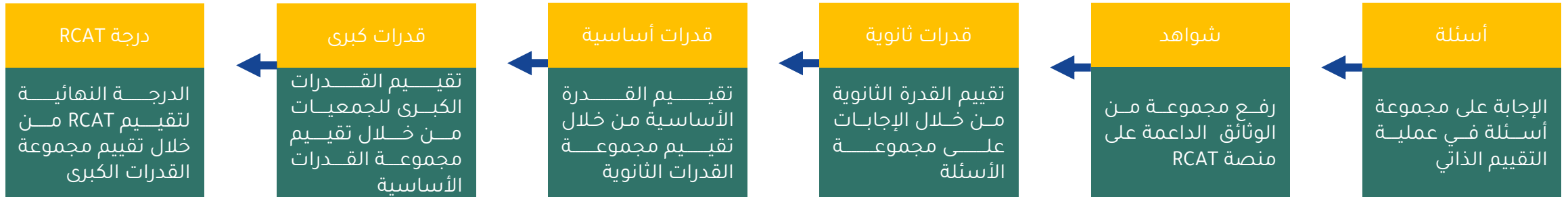
قامت الجمعيات بتسجيل الدخول على منصة RCAT للقيام بعملية التقييم الذاتي. بالإضافة لما تم شرحه أثناء اللقاء الافتتاحي، قدمت المنصة شرحاً لكيفية القيام بعملية التقييم الذاتي والإجابة على الأسئلة بمجرد تسجيل الدخول لحساب الجمعية على المنصة. تمت عملية التقييم الذاتي من خلال الإجابة على الأسئلة لكل جانب من جوانب البناء المؤسسي، كما ظهرت القدرة المؤسسية التي يتم تقييمها وشرحاً مبسطاً عنها مما يساعد في الإجابة على الأسئلة. عند الانتهاء من الإجابة على جميع الأسئلة، قامت الجمعية بإرفاق المرفقات والملفات المتوفرة لديها من خلال صفحة المرفقات. تم إجراء زيارات ميدانية لعينة من الجمعيات لجمع بيانات أكثر عمقاً وللسماع من مسؤولي الجمعيات عن أبرز التحديات والتطلعات وتم تضمين نتائج الزيارات ضمن توصيات هذا التقييم.

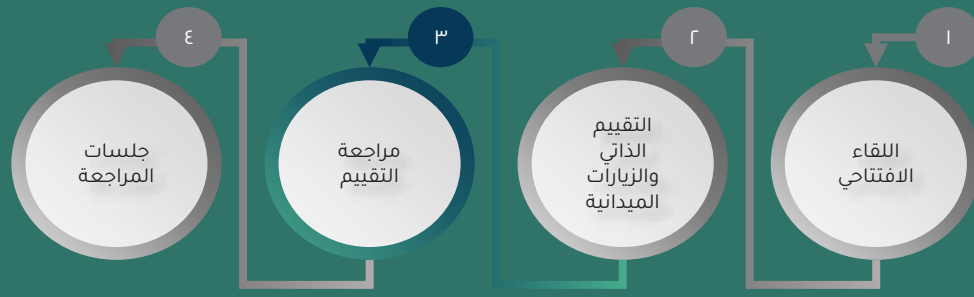




آلية عمل التقييم

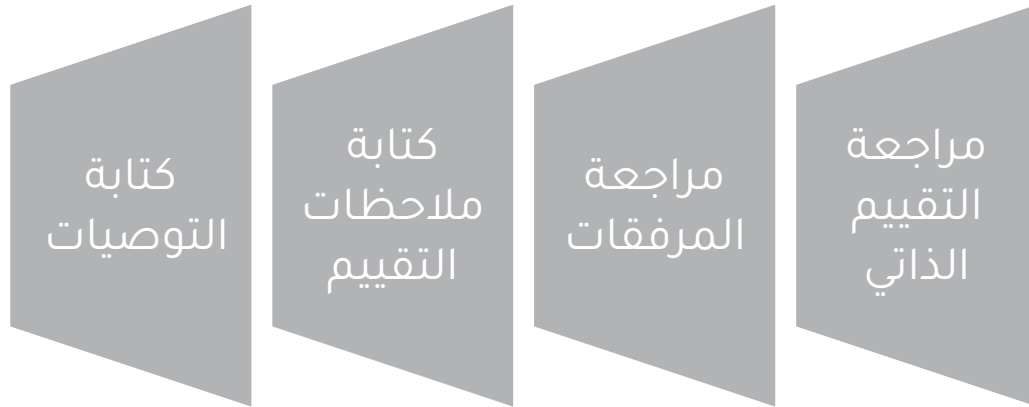
تم الحصول على نتائج التقييم من خلال مصدرين أساسيين، وهما: إجابات الأسئلة، والوثائق المستلمة، وتم بعد ذلك تحليلها وفق عدة مستويات ، كما هو موضح بالأسفل، للخروج بعدة نتائج تساعد في فهم واقع الجمعيات ومدى فاعليتها. ويتم في هذا القسم تحليل تلك النتائج واستقراء الواقع من خلالها.





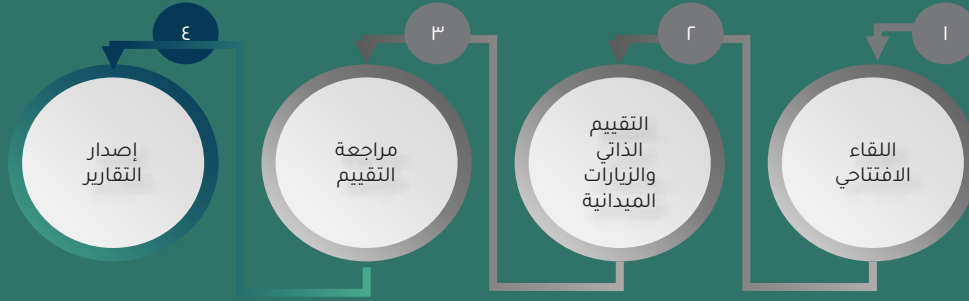
مراجعة التقييم

تتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:

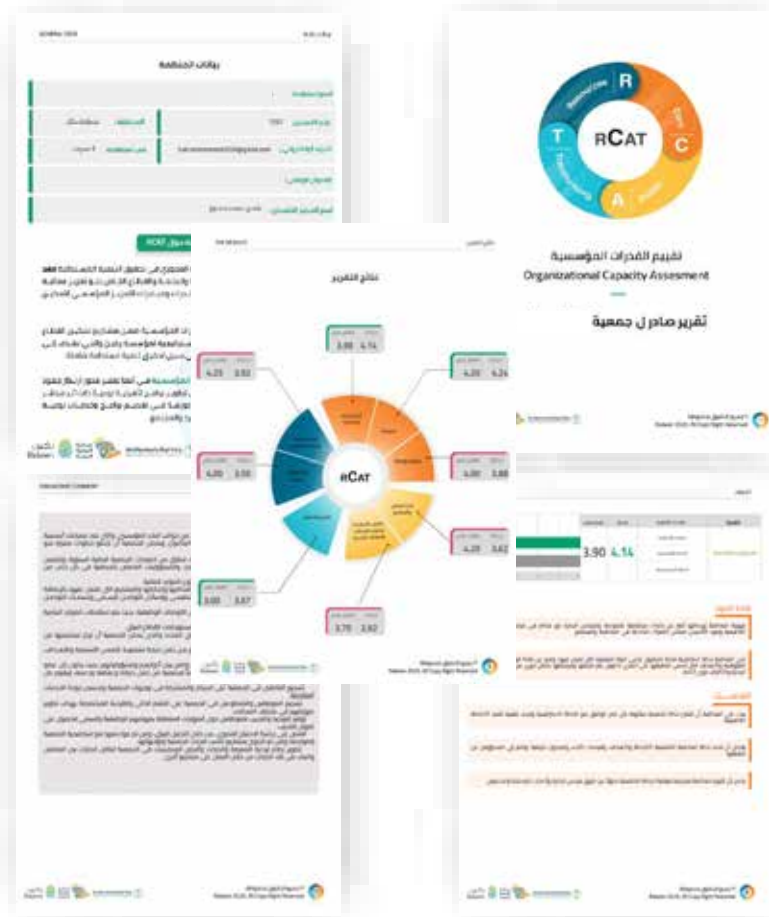


بعد انتهاء الجمعية من التقييم قامت المنصة بإرسال التقييم لحساب المستشار، حيث قام المستشار بمراجعة التقييم والملفات المرفقة والتحقق من المرفقات وكتابة الملاحظات حول التقييم الذاتي، كما قام المستشار بكتابة بعض التوصيات ذات الأولوية التي يمكن أن تساعد الجمعية في تطوير الملفات المرفقة وتطوير بناءها المؤسسي بشكل عام.

إصدار التقارير

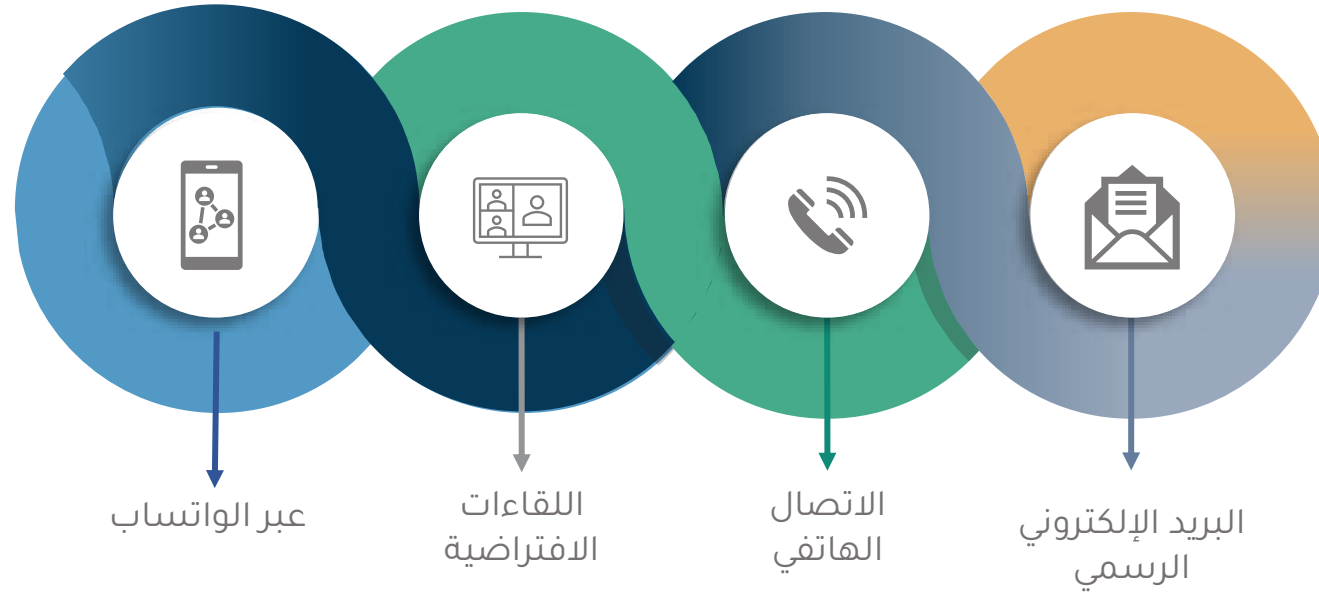


في آخر مراحل العمل في أداة التقييم المؤسسي، تم عكس مدخلات الجمعيات في التقييم الذاتي على إعداد التقارير الخاصة بكل جمعية، تضمن التقرير استعراضاً سريعاً لبيانات الجمعية وكيف يمكن للجمعية الاستفادة من نتائج التقييم في تطوير عملها المؤسسي، كما احتوى التقرير على شرح لكيفية قراءة النتائج وفهمها. بعد ذلك، أظهر التقرير ملخصاً لنتائج التقييم في القدرات الثمان الرئيسية ومقارنتها بمعيار ركين والذي يعتبر معياراً توضيحياً لمدى تفوق الجمعية في تلك القدرة أو حاجتها للتطوير، يلي ذلك استعراض لكل قدرة رئيسية على حدة، متضمناً نقاط القوة ونقاط الضعف والتوصيات التي تساعد على تحسين أداء الجمعية في تلك القدرة الرئيسية على وجه التحديد، بعد ذلك، تم استعراض جميع القدرات الأساسية ومقارنتها بمعيار ركين ودرجات الجمعيات الموجودة في نفس المنطقة في كل قدرة من القدرات الرئيسية. في النهاية، قدم التقرير التوصيات العامة للجمعية بالإضافة لتعليق المستشار.



التواصل مع الجمعيات

تم التواصل مع الجمعيات عبر عدة مستويات ووسائل للتواصل، للتأكد من الوصول للجمعيات وتشجيعها على المشاركة في تقييم القدرات المؤسسية عبر الوسائل التالي:



الاستنتاجات والتوصيات



دقة البيانات

تعتمد دقة نتائج هذا التقييم على دقة إدخال الجمعيات للبيانات وتفاعلها مع التقييم والجدية التي أولتها الجمعية في عملية تقييم القدرات المؤسسية والفرعية ، وهو ما انعكس إما سلباً أو إيجاباً على درجاتها النهائية. وقد لا يمثل التقييم الكامل لقدرات الجمعية ، كما أن درجات التقييم تمثل واقع الجمعية خلال فترة التقييم وفق مدخلاتهم في التقييم الذاتي ضمن التاريخ الذي تم حصر البيانات وتحليلها فيه، حتى شهر يناير ٢٠٢٥، وهي

قابلة للتغيير خارج هذا الإطار.



الاستنتاجات الأولية من التقييم

- لدى الجمعيات استيعاب لمهمتها من خلال فهم رؤيتها ورسالتها لدى مجلس الإدارة وجميع العاملين. مع ذلك، فإن هناك مشكلة في رسم خطط استراتيجية فعالة ترتبط بتلك المهمة ومن ثم ترجمتها في خطة تشغيلية تتناسب من قدرات الجمعية والموارد التي تملكها.
- تعد تنمية الدعم والإيرادات من القدرات الأضعف لدى الجمعيات، حيث تعاني الجمعيات من قلة الموارد المالية وعدم تنوع مصادر الدخل وصعوبة الوصول إلى الداعمين والمانحين للمشاريع. كما أنه ليس هناك ممارسات لدى الجمعيات تعزز هذا الجانب مثل خطط تنويع مصادر الدخل والاستدامة المالية وعمليات جلب الدخل والدعم وأنشطتها. كما أن بعض الجمعيات لا تعمل على موازنات سنوية لبرامج الجمعية ومصروفاتها. مع وضع في عين الاعتبار عدم وجود موظفين مختصين في بعض الجمعيات بالجوانب المالية وتنمية الموارد.
- تتمتع الجمعيات بمركزية قوية لمجالس الإدارة، مما يعني مستوى عالٍ من الحوكمة وتبني عالي من مجلس الإدارة لأعمال الجمعية، إلا أن المركزية العالية يمكن أن تعيق الجمعية من النمو والتوسع في أعمالها، كما لا يمكن أن ذلك يؤثر على سرعة تنفيذ الأعمال والمشاريع. ويمكن القول بأن أحد أهم الأسباب في وجود هذه المركزية هو قلة الكوادر البشرية في الجمعيات أو قلة كفاءتها
- هناك تحديات لدى الجمعيات في إدارة المشاريع في جوانب عديدة، بداية من تصميم المشروع وتنفيذه وانتهاء بتقييمه وإغلاقه. تعمل معظم الجمعيات على مشاريعها بشكل عفوي قد يفتقر إلى التنظيم مما يعيقها في تحقيق النتائج المرجوة من تلك المشاريع بشكل فاعل أو يؤدي إلى هدر الموارد المتاحة.

الاستنتاجات الأولية من التقييم

- هناك ضعف كبير في إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات لدى جزء من الجمعيات، حيث إن هناك ضعف لدى الجمعيات في توثيق نتائج أعمالها ومشاريعها والدروس المستفادة بصورة منتظمة للرجوع إليها عند الحاجة ومتابعة التطور المؤسسي أو وجود نظام لتبادل المعرفة والخبرة التقنية وأفضل الممارسات بين الموظفين، بالإضافة إلى عدم امتلاك بعضها لنظام تخزين سحابي لحفظ الملفات يسهل عملية الرجوع إليها عند الحاجة.
- لا شك أن للظهور الإعلامي أثر كبير في تفاعل المجتمع مع برامج ومشاريع الجمعية وتعاطفه معها، وهو ما ينقص كثير من الجمعيات، بدءاً بالموقع الإلكتروني وتقارير المشاريع والأنشطة العامة بالجمعية وانتهاء بحسابات التواصل الاجتماعي وتسويق أعمال الجمعية والإعلانات الترويجية، ويرتبط ذلك أيضاً بقدرات التواصل المؤسسي لدى الجمعية وعلاقتها وشراكاتها مع الجهات الأخرى المرتبطة بعمل الجمعية.
- تعتمد معظم الجمعيات على مصدر أو مصدرين للدخل وهو ما يشكل خطراً على الاستدامة المالية للجمعية وبالتالي استدامة الجمعية ونفسها. وينطلق هذا الألم من اعتماد الجمعية على مانح محدد أو على نوع واحد من الدعم، لذا من الأهمية بمكان تنويع مصادر دخل الجمعية، سواء بتنويع المانحين والداعمين، أو بتنويع مصادر الدخل نفسها عن طريق تفعيل المصادر الأخرى كالتبرعات الفردية، والإيرادات الذاتية كبيع الخدمات والمنتجات والاستثمارات والأوقاف.
- بشكل عام، تركز الجمعيات على جانب في البناء المؤسسي دون آخر مما يجعلها غير قادرة على التحرك رغم الجهود المبذولة، حيث أنه من المهم التوازن في تطوير القدرات المؤسسية لدى الجمعية ودعم جوانب الضعف والقوة الموجودة لدى الجمعية.

أبرز التوصيات المقترحة لمؤسسة أبانمي الأهلية والجهات ذات العلاقة

تقديم الدعم للجمعيات وتأهيلها في جانب الحوكمة، حيث أصبحت متطلباً لدى الكثير من الداعمين، مثل المؤسسات المانحة وصندوق دعم الجمعيات و منصة تبرع وإحسان وغيرهم

الجمعيات بحاجة إلى تعزيز وتأهيل في العمل الإداري المختص بالقطاع غير الربحي، والقدرة على مواكبة التحديثات في القطاع غير الربحي بشكل جيد

تقديم الدعم والتوجيه للجمعيات الأهلية في تحسين قدراتها التقنية والإعلامية.

تطوير قدرات الجمعيات في مجالات مثل : وضع خطة استراتيجية وتشغيلية وخطة الاستدامة المالية، وتصميم وإدارة المشاريع

تعزيز ظهور وتمثيل الجمعيات الأهلية في وسائل الإعلام والمنصات الرقمية والمؤتمرات والمناسبات ذات العلاقة .

تقييم أداء ونتائج الجمعيات بشكل مستمر وتقديم الدعم اللازم لتحسين جودة وفاعلية عملها.

توفير الفرص والمنح والتمويل للجمعيات لتنفيذ مشاريع وبرامج تحقق أهدافها وتعزز دورها في تقديم الخدمات المجتمعية بشكل أكثر فعالية

تسهيل التعاون والتنسيق بين الجمعيات والجهات الحكومية والخاصة والمجتمعية.

التوصيات المقدمة للجمعيات

١. العمل على بناء خطة لتنمية الموارد المالية، تنطلق من احتياجات الجمعية المالية السنوية، وتتضمن الخطة جدولاً زمنياً لمتابعة عمليات تنمية الموارد، ومسؤوليات العاملين في كل جانب من جوانب تنمية الموارد المالية.
 ٢. بناء مصفوفة تدفق للإيرادات المالية تراعي تنوع الموارد المالية.
 ٣. ترشيد النفقات من خلال التشارك مع الجهات الأخرى في تنفيذ البرامج والمشاريع والعمل بمفهوم الخدمات المشتركة والرشاقة التنظيمية.
 ٤. موازنة البرامج والخدمات مع توجهات المانحين لحل قضايا الاحتياج المجتمعي وتوفير الدعم المالي من خلال تبني الداعمين للمشاريع ذات العلاقة.
 ٥. تفعيل دور المتطوعين في دعم القدرات المؤسسية واستثمار قدراتهم ومهاراتهم في تنفيذ أعمال الجمعية.
 ٦. القيام بعمليات التوظيف والاستقطاب للموارد البشرية بناء على الموارد المالية الموجودة في الجمعية.
 ٧. وجود ملف تعريف يوضح مهمة الجمعية وأهدافها وإنجازاتها والمشاريع التي تعمل عليها، بالإضافة إلى أسماء أعضاء مجلس الإدارة والهيكل التنظيمي ووسائل التواصل الرسمي وحسابات التواصل الاجتماعي.
 ٨. تطوير الهيكل التنظيمي في الجمعية ليتضمن الأوصاف الوظيفية، بحيث يتم استقطاب الموارد البشرية وتقييم أداء الموظفين بناء على ذلك.
 ٩. بناء نماذج تقييم أداء الموظفين والقيام بعمليات التقييم بشكل دوري وبناء خطط التطوير للموظفين.
 ١٠. العمل على خطة استراتيجية مركزية ومبنية على منهجية علمية في التخطيط الاستراتيجي وذات أهداف محددة
- ومختصرة بحيث يتم التركيز عليها في برامج الجمعية والمشاريع والخدمات المقدمة.
١١. ترجمة الخطة لاستراتيجية على أرض الواقع من خلال خطة تشغيلية تتضمن الأنشطة والأهداف، وقياسات الأداء، والجداول الزمنية.
 ١٢. تشجيع العاملين في الجمعية على الابتكار والمشاركة في توجهات الجمعية وتحسين جودة الخدمات المقدمة.
 ١٣. تزويد أعضاء مجلس الإدارة بتوصيف وظيفي واضح يبين أدوارهم ومسؤولياتهم، بحيث يكون كل عضو من مجلس الإدارة عضواً في أحد اللجان ويمكنه للجمعية من خلال خبراته وعلاقاته ودعمه، ويقوم كل عضو مجلس إدارة بدوره الخاص في الجمعية.

التوصيات المقدمة للجمعيات

- ٤١. • التشارك مع المجتمع والجهات الإشرافية والداعمة في تصميم مشاريع تخدم القضايا المشتركة وتلبي احتياج المجتمع.
- ٥١. • بناء الشراكات من خلال إنشاء قنوات اتصال وتفاهم متبادلة والمحافظة على القائمة منها وتقويتها، واستثمارها بشكل مناسب في دعم أنشطة الجمعية وأهدافها.
- ٦١. • العمل على دراسة الاحتياج التنموي، من خلال التحليل البيئي، ومن ثم مواءمتها مع استراتيجية الجمعية ومواردها ومن ثم الخروج بمشاريع تناسب قدرات الجمعية وتوجهاتها.
- ٧١. • تطوير نموذج عمل لإدارة ومراقبة المشاريع، يتضمن مراحل عمل المشاريع: ابتكار، تصميم، تخطيط، متابعة، تنفيذ، وتقييم.
- ٨١. • مراقبة المشاريع القائمة في الجمعية ومتابعتها من خلال خطة تراعي مراحل المشاريع وأنشطتها ومخططاتها الزمنية، كما تراعي تنفيذ المشاريع وفق الجودة والآلية المخططة.
- ٩١. • قياس أثر المشاريع المنفذة على المدى القصير، من خلال التحقق من نتائج التنفيذ، والأثر طويل المدى من خلال التحقق من النتائج والآثار المترتبة على المشروع على المدى الطويل. ومن ثم عكس نتائج القياس على تصميم المشاريع القادمة.
- ٢. • تشجيع الموظفين والمتطوعين في الجمعية على التعلم الذاتي والقراءة المتخصصة بهدف تطوير مهاراتهم في مختلف المجالات
- ١٢. • تطوير نظام لإدارة المعرفة والخبرات وأفضل الممارسات في الجمعية لتناقل الخبرات بين العاملين والبناء عليها من خلال العمل على مشاريع أخرى.
- ٢٢. • تطوير الدعم التقني في الجمعية من خلال توفير نظام تخزين سحابي لحفظ الملفات بحيث يسهل عملية الرجوع إليها عند الحاجة، بالإضافة إلى توفير برامج الحماية من الفيروسات، والدخول الآمن على صفحات الويب.
- ٣٢. • توثيق نتائج أعمال الجمعية ومشاريعها والدروس المستفادة بصورة منتظمة للرجوع إليها عند الحاجة ومتابعة التطور المؤسسي

تحديات ودروس مستفادة

انشغال الجمعيات

حيث واجه الفريق صعوبات متكررة في التواصل مع الجمعيات، بسبب انشغال الجمعيات واعتذارها المتكرر .

تغيرات في فريق الجمعية .

مما أدى إلى عدم قدرة الجمعية على القيام بعملية التقييم بسبب انشغالها مع التغييرات أو بسبب عدم توافر البيانات لدى الفريق الجديد، كما اضطررنا لإعادة بعض خطوات التقييم بسبب دخول فريق الجمعية الجديد في منتصف عملية التقييم.



ارتباط الجمعيات بمشاريع مشابهة مع جهات أخرى

حيث اعتذرت بعض الجمعيات عن استكمال البرنامج نظراً لارتباط بمشاريع مع جهات أخرى ذات نطاق مشابه لمشروعنا الحالي، كما أثر هذا على تفاعلها مع البرنامج أو تشتتها والتزامها بالمواعيد



تأخر الجمعيات في عملية التقييم الذاتي

بسبب الأسباب السابقة ولأسباب أخرى مجهولة، ربما يكون أحدها هو عدم استيعاب بعض الجمعيات لعملية التقييم أو عدم قدرتها على الوصول لبياناتها بطريقة سهلة وسريعة، وهذا يعني أن مشروع كهذا يحتاج إلى وقت لا يقل عن ٤ أشهر.

ملحق: تحليل نتائج التقييم المؤسسي



تقسيم القدرات المؤسسية



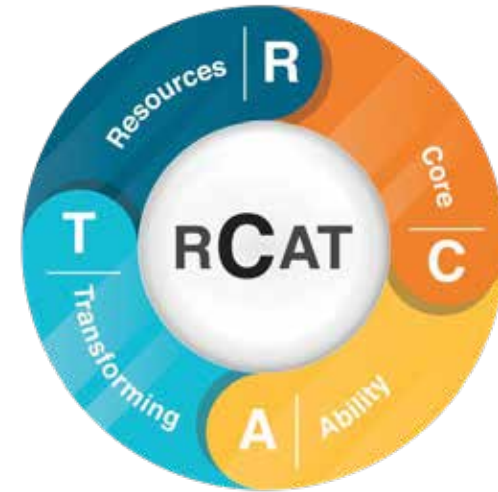
تحليل نتائج القدرات الأساسية

الموارد

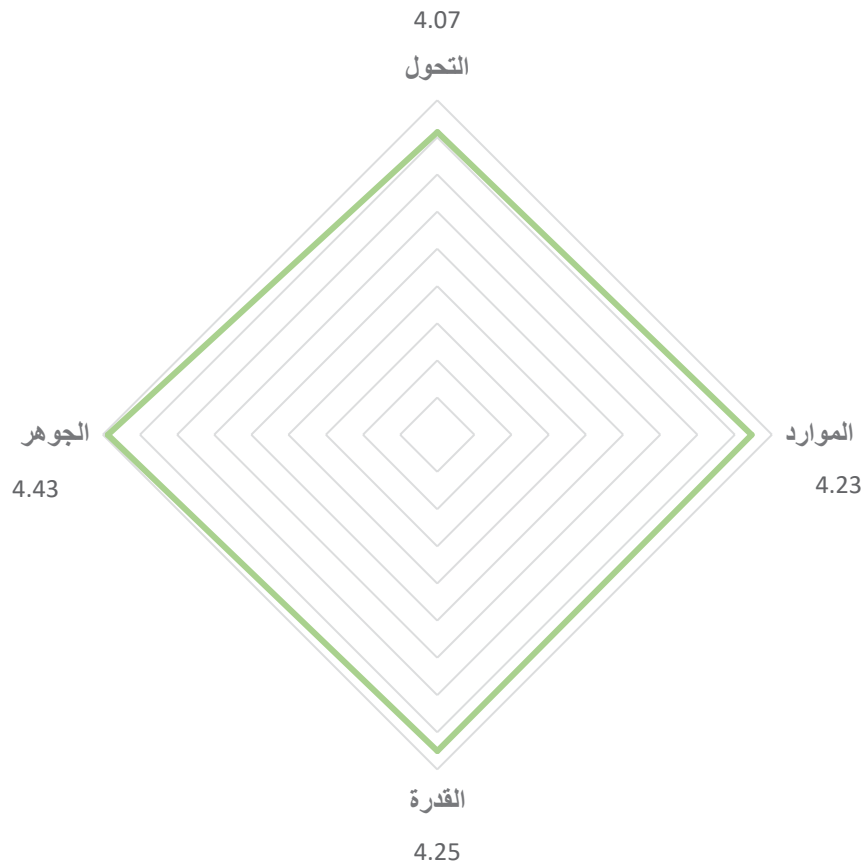
الجوهر

القدرة

التحول



تحليل نتائج القدرات الأساسية



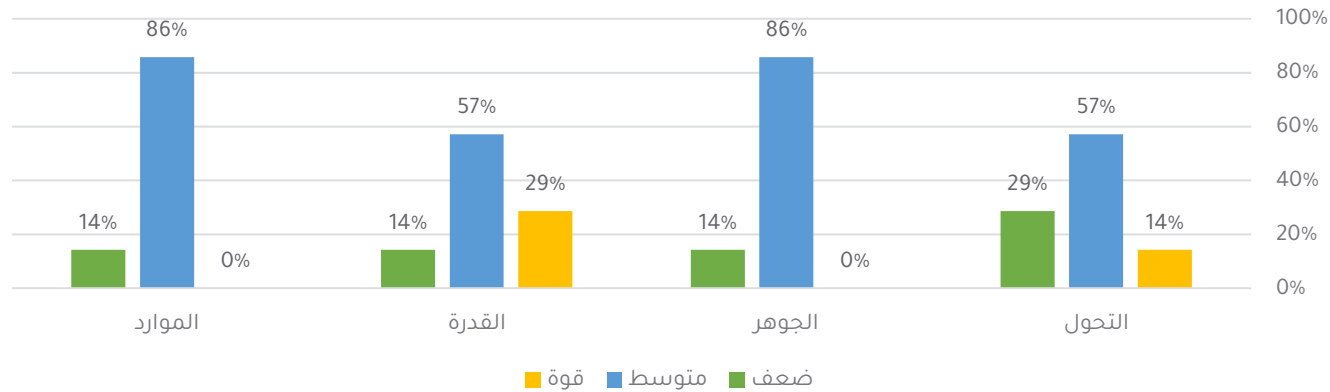
بعد تحليل درجات الجمعيات المسجلة، نرى من متوسط درجات جمعيات محافظة المجموعة أن أعلى القدرات المؤسسية تقع في جانب الجواهر (٤,٤٣ من ٥) ، وأقل الدرجات المؤسسية تقع في جانب التحول (٤,٠٧ من ٥)

وفيما يلي تفصيل لتحليل النتائج للجوانب الأربعة ومن ثم القدرات الأساسية للجمعيات، ومن ثم القدرات الثانوية، متضمناً مقارنة لنسبة الجمعيات القوية والضعيفة والمتوسطة في كل منها، حيث إن الجمعية القوية هي التي تكون درجتها أكبر من معيار انحراف وحد عن المتوسط $(Mean + 1\sigma) < x$ ، بينما تعتبر الجمعية ضعيفة تكون درجتها أصغر من معيار انحراف وحد عن المتوسط $(Mean - 1\sigma) > x$ ، بينما تصنف القدرة متوسطة إذا وقعت ضمن النطاقين المذكورة سابقة ، تم اعتبار تلك النسب وفق التوزيع الطبيعي لنتائج تقييم الجمعيات.

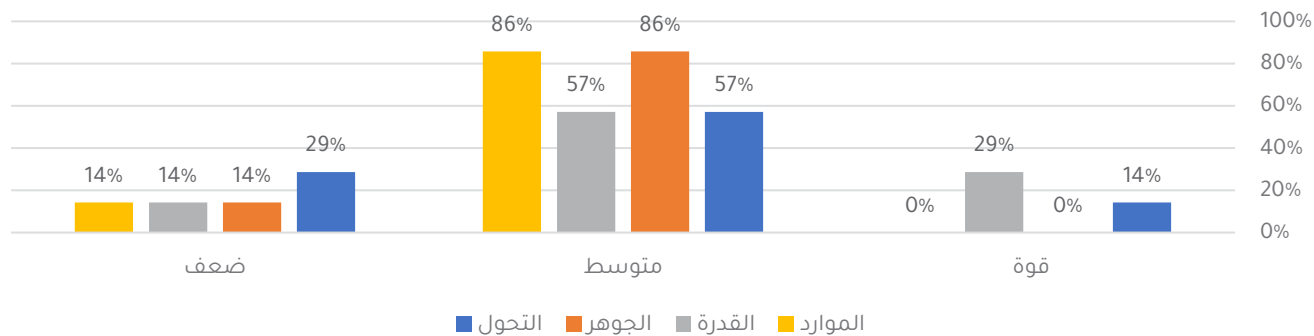
طريقة الحساب	الوصف	تصنيف الدرجة
$> 1\sigma + \mu$	أكبر من انحراف معياري واحد	قوية
$1\sigma + \mu$ to $1\sigma - \mu$	ضمن نطاق انحراف معياري واحد أعلى وأقل من المتوسط	متوسطة
$< 1\sigma - \mu$	أصغر من انحرافي معياري واحد	ضعيفة

تحليل نتائج القدرات الأساسية

مقارنة نسب مستويات قدرات الجمعيات لكل قدرة كبرى



مقارنة نسب القدرات الكبرى للجمعيات بكل مستوى



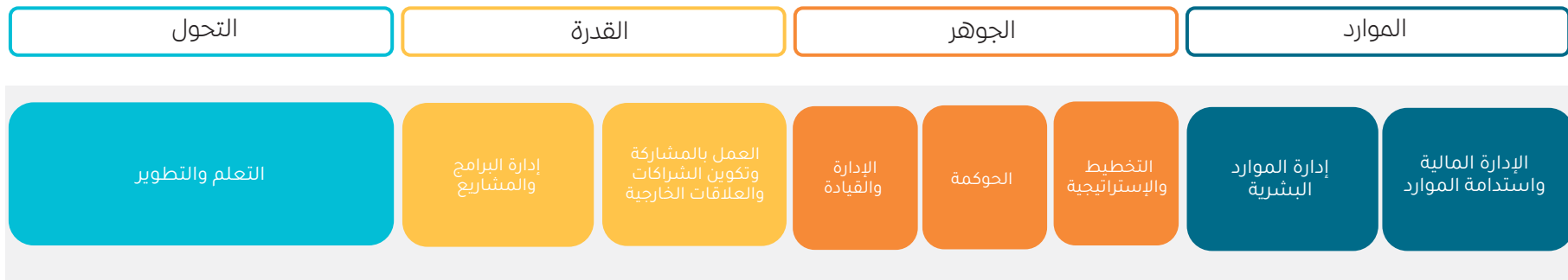
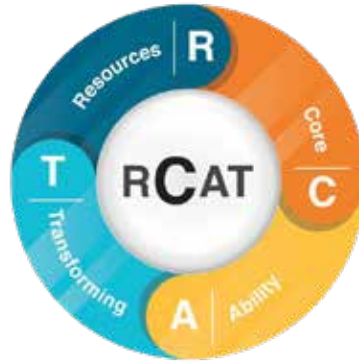
عند تحليل القدرات المؤسسية للجمعيات وفق القدرات الأساسية الأربعة RCAT نجد أن جانبي **القدرة والتحول** هما الأعلى في تصنيف القوة. وليس لأي من الجمعيات قوة لجانبي **الجوهر والموارد**. تقع معظم الدرجات ضمن نطاق المتوسط.

بالنسبة لتصنيف الضعف، جانب **التحول** هو الأضعف بنسبة 29% من جمعيات محافظة المجمع لديها ضعف .. سيتم

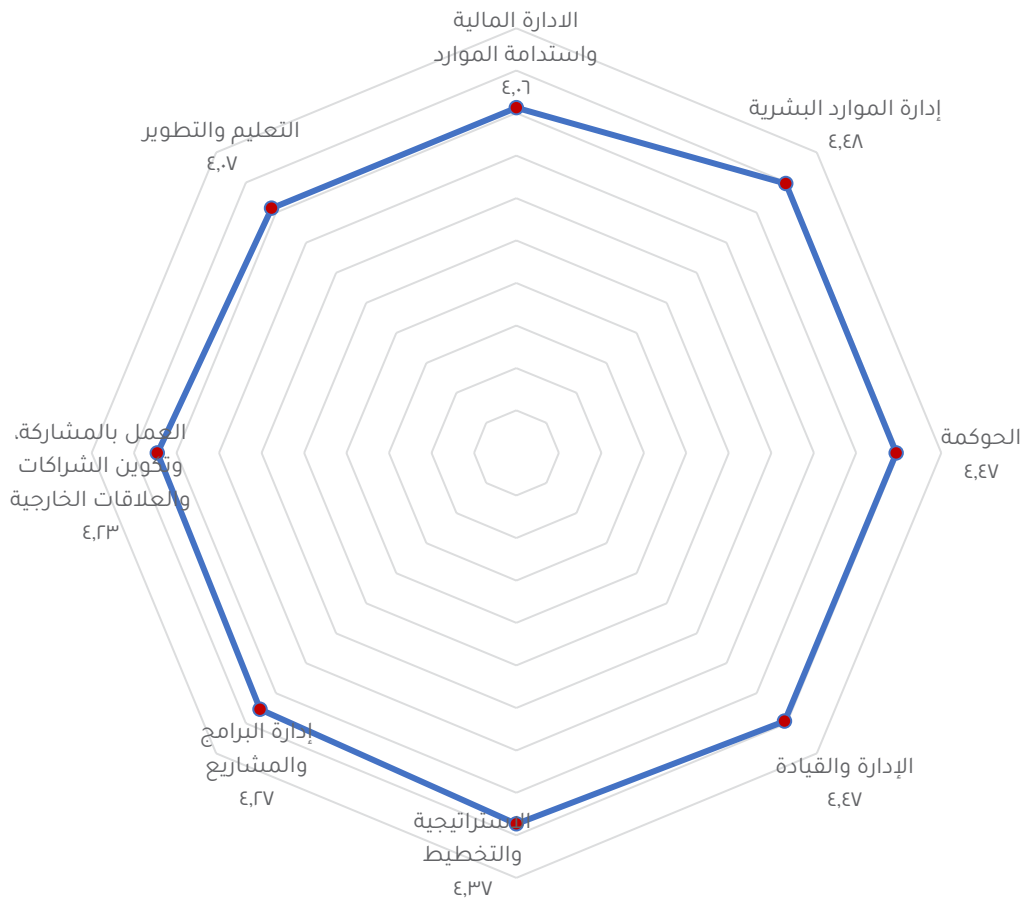
تفصيل نقاط القوة والضعف في هذه الجوانب في التحليلات

القادمة للقدرات الفرعية والثانوية.

تحليل نتائج القدرات الأساسية



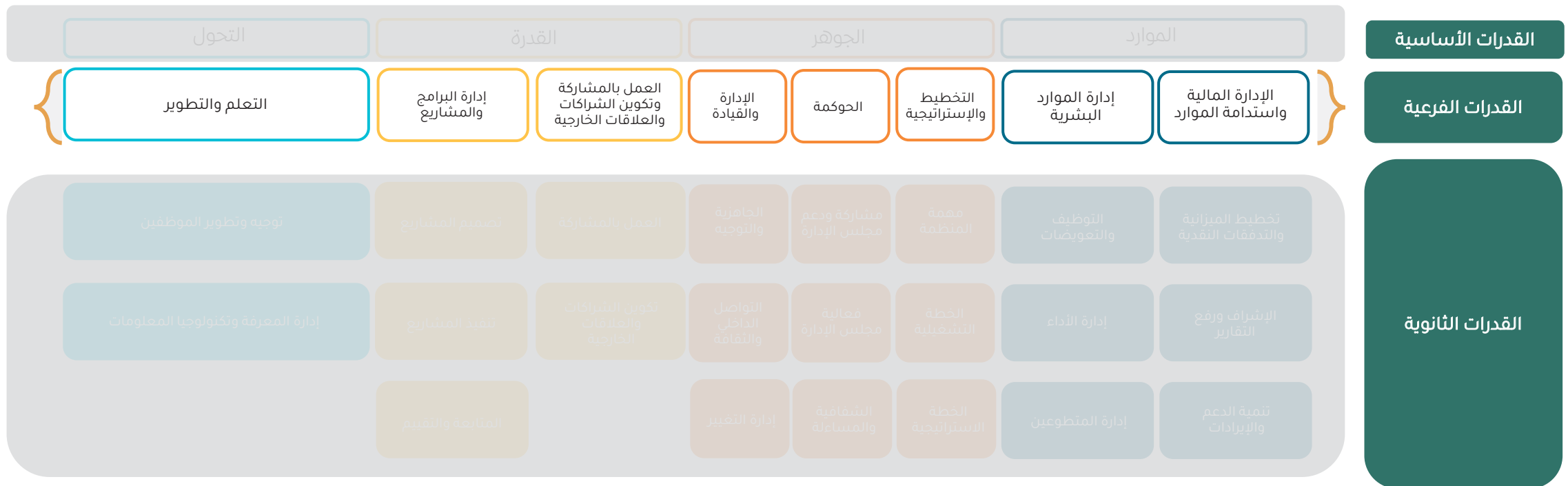
تحليل نتائج القدرات الأساسية



من خلال تقييم القدرات المؤسسية، فإن متوسط درجات الجمعيات في القدرات الأساسية هو ٤,٣ والذي يعني أن متوسط الدرجات يعتبر عال لهذه العينة إذا ما قارناه بمتوسط لعينة أكبر من الجمعيات.

عند تحليل نتائج القدرات الأساسية، فإن الأعلى والأقوى من بينها هي: إدارة الموارد البشرية (٤,٤٨). بينما القدرة الأساسية الأقل والأدنى مستوى لدى الجمعيات هي: الإدارة المالية واستدامة الموارد (٤,٠٦).

تحليل نتائج القدرات الفرعية



التحول

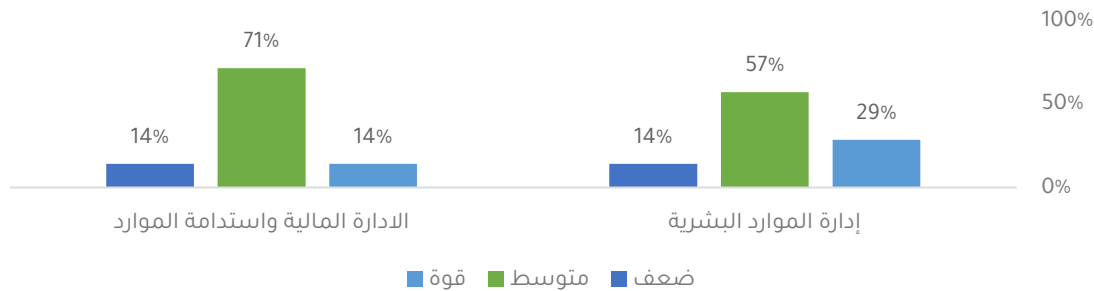
القدرة

الجوهر

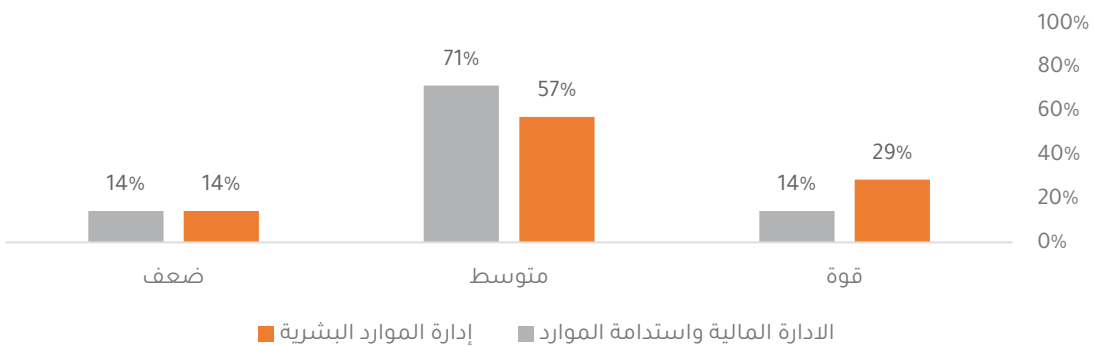
الموارد

تحليل نتائج القدرات الفرعية

مقارنة نسب مستويات قدرات الجمعيات الفرعية لقدرة الموارد الأساسية



مقارنة القدرات الفرعية للجمعيات لقدرة الموارد الأساسية



عند تحليل جانب **الموارد** ومقارنة نسب مستويات قدرات الجمعيات لكل قدرة فرعية نجد أن **الإدارة المالية واستدامة الموارد** تتساوى فيها مستويات الضعف والقوة. بالمقابل، نجد أن **إدارة الموارد البشرية** تميل إلى القوة.

عند مقارنة القدرتين الفرعيتين **للموارد** نجد أن قوة الجمعيات أعلى لقدرة **إدارة الموارد البشرية**. بينما يوجد تشابه أكثر بين الجمعيات في قدرة **الإدارة المالية واستدامة الموارد** حيث المستوى المتوسط لها تصل نسبته إلى 71%.

التحول

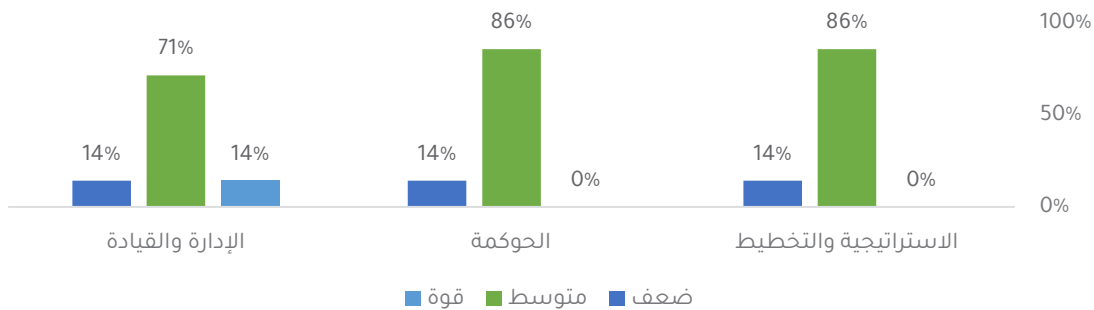
القدرة

الجوهر

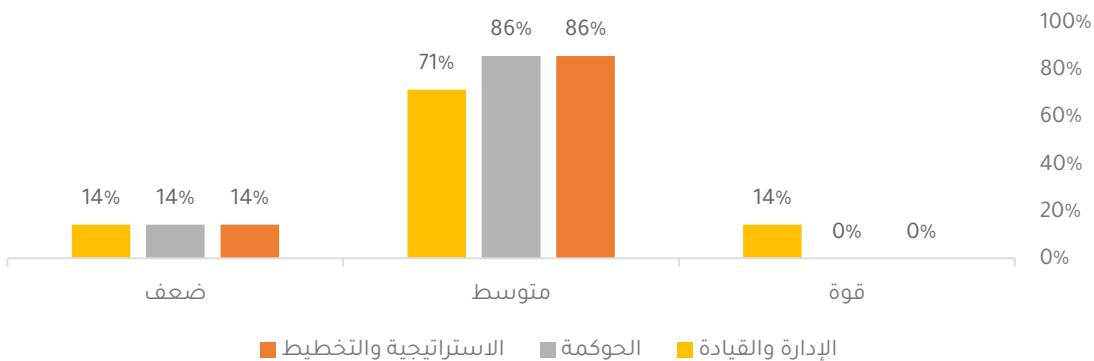
الموارد

تحليل نتائج القدرات الفرعية

مقارنة نسب مستويات قدرات الجمعيات الفرعية لقدرة الجوهر الأساسية



مقارنة القدرات الفرعية للجمعيات لقدرة الموارد الأساسية



عند تحليل جانب **الجوهر** ومقارنة نسب مستويات قدرات الجمعيات لكل قدرة فرعية نجد أن قدرة **الإدارة والقيادة** يتساوى مستوى الضعف والقوة للجمعيات فيها. بالمقابل، نجد أن قدرتي **الحوكمة والاستراتيجية والتخطيط** تميل إلى الضعف أكثر من القوة.

عند مقارنة القدرات **للجوهر** نجد أن قوة الجمعيات الأعلى لقدرة **الإدارة والقيادة**، وليس لدى أي من الجمعيات قوة في باقي القدرات للجوهر. بينما يوجد تشابه أكثر بين الجمعيات في قدرتي **الاستراتيجية والتخطيط والحوكمة**، حيث المستوى المتوسط لها أكثر من 86% من الجمعيات. وتتساوى القدرات في مستوى الضعف.

التحول

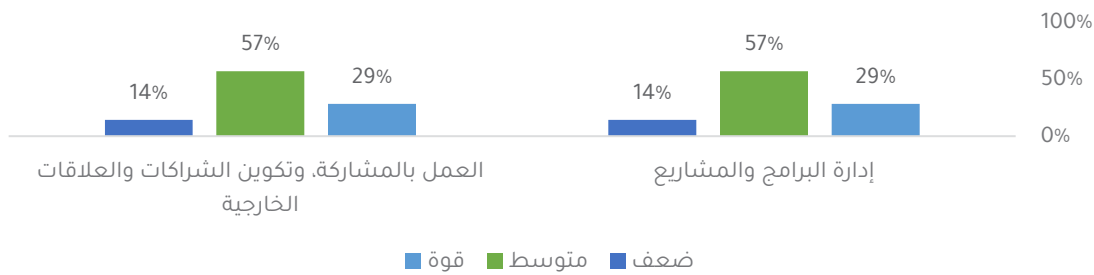
القدرة

الجوهر

الموارد

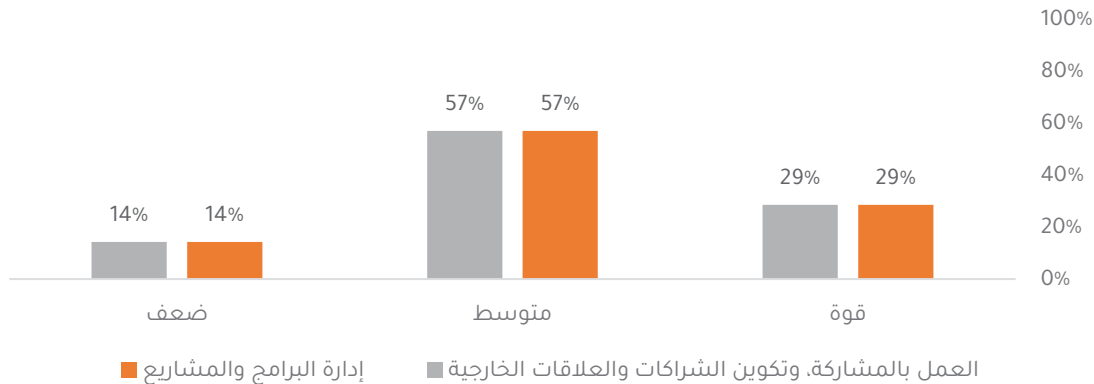
تحليل نتائج القدرات الفرعية

مقارنة نسب مستويات قدرات الجمعيات الفرعية لقدرة القدرة الأساسية



عند تحليل جانب **القدرة** ومقارنة نسب مستويات قدرات الجمعيات لكل قدرة فرعية، نجد أن القدرتين الفرعيتين تميل إلى القوة أكثر من الضعف،

مقارنة القدرات الفرعية للجمعيات لقدرة القدرة الأساسية



أيضًا، تتساوى مستويات الضعف والقوة والمتوسط للقدرتين. حيث إن أكثر من نصف الجمعيات متساوية في المستوى، و29% منها لديه قوة في القدرتين، و14% منها لديه ضعف في القدرتين.

التحول

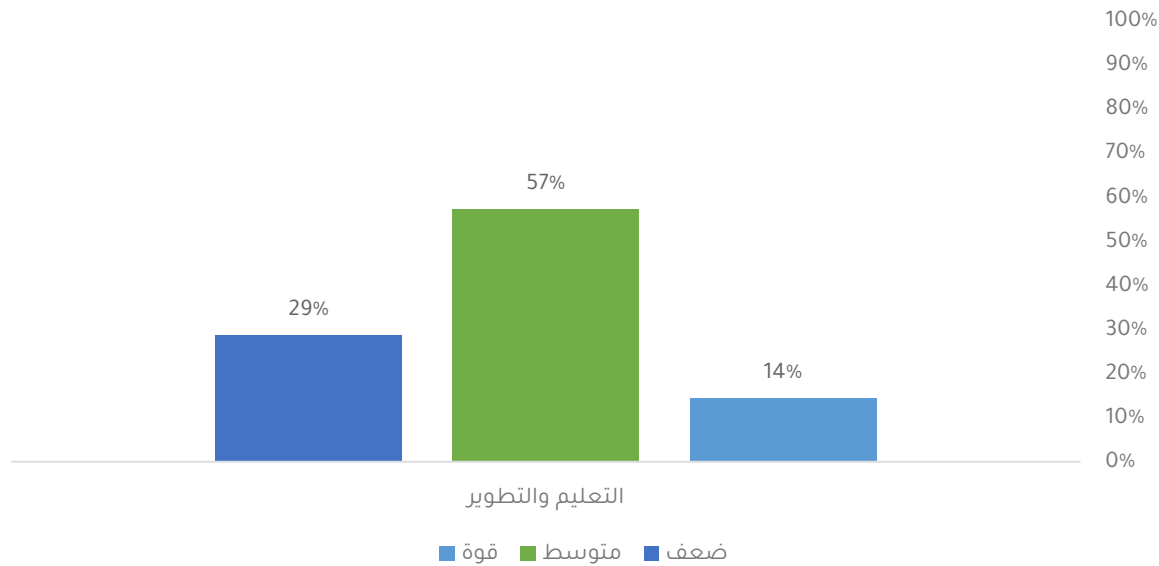
القدرة

الجوهر

الموارد

تحليل نتائج القدرات الفرعية

مقارنة نسب مستويات قدرات الجمعيات الفرعية لقدرة التحول الأساسية



عند تحليل جانب **التحول** ومقارنة نسب مستويات قدرات الجمعيات في قدرة **التعلم والتطوير** والتي هي القدرة فرعية الوحيدة في هذا الجانب، نجد أن القوة تتفوق على الضعف، وتتمركز أكثر من نصف الجمعيات في المستوى المتوسط.

التحول

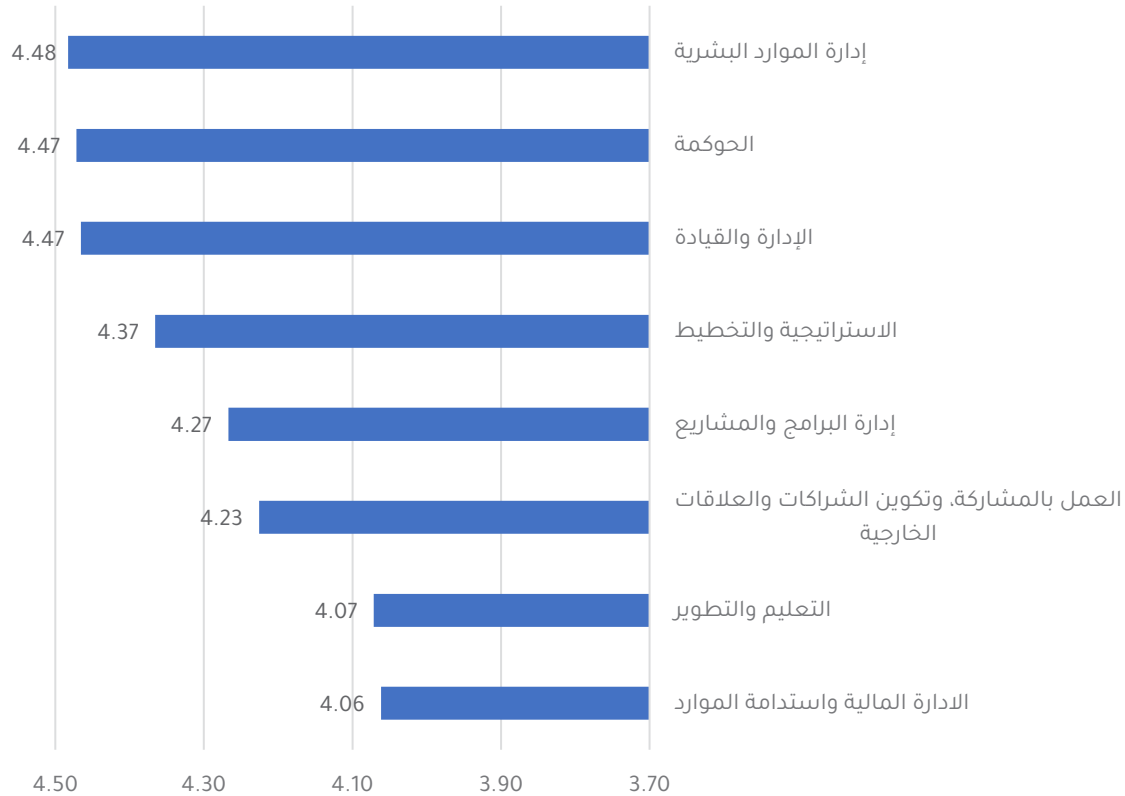
القدرة

الجوهر

الموارد

تحليل نتائج القدرات الفرعية

القدرات الفرعية مرتبة من الأعلى للأقل



الشكل البياني المقدم يمثل تقييم جميع القدرات الفرعية للجمعيات في رسم بياني واحد. مما يعطي فكرة عامة عن نقاط القوة والضعف للجمعيات المشاركة بالمشروع. نرى من الشكل أن متوسط الدرجات تتراوح بين ٤,٠٦ و ٤,٤٨ وتشير الدرجات إلى أن "إدارة الموارد البشرية" قد حصلت على أعلى تقييم، بينما "الإدارة المالية واستدامة الموارد" حصلت على أقل تقييم.

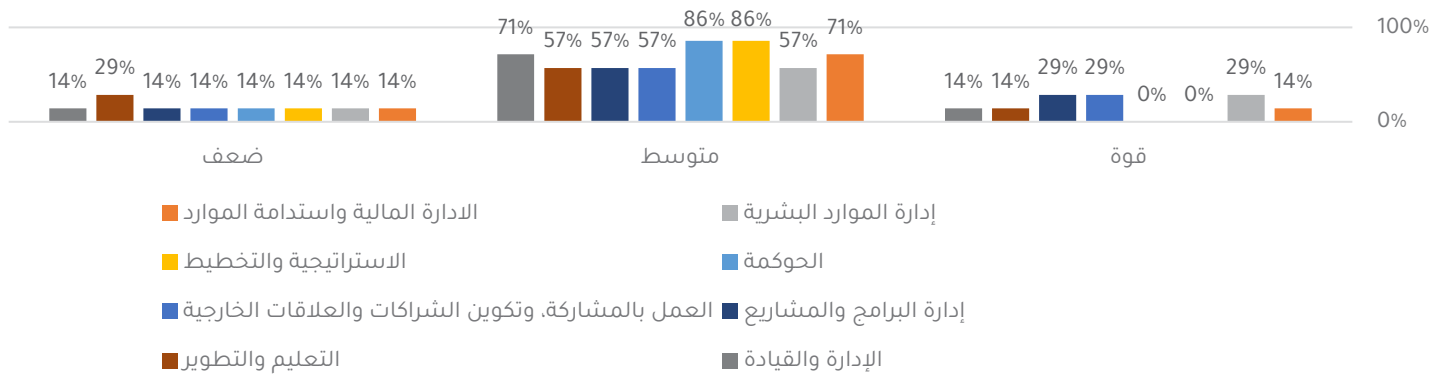
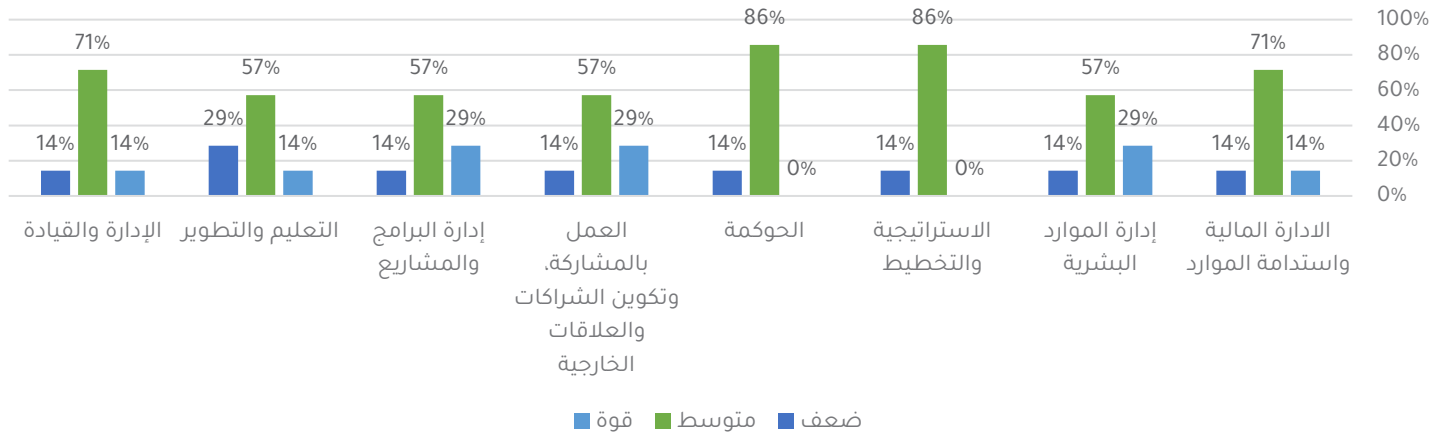
التحول

القدرة

الجوهر

الموارد

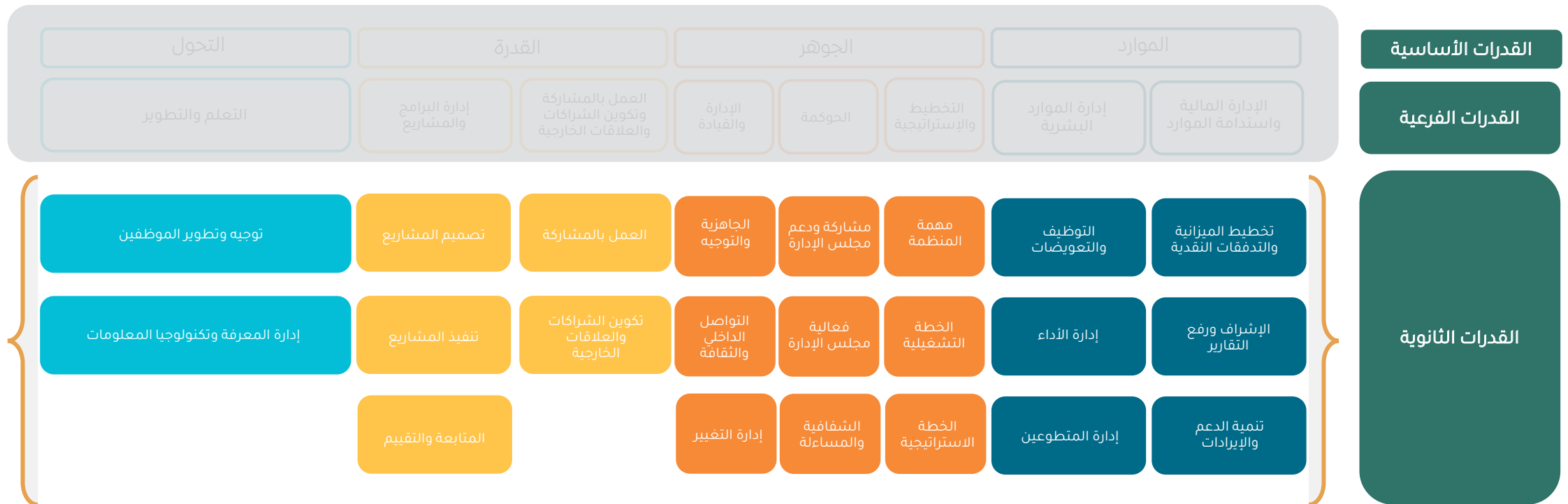
تحليل نتائج القدرات الفرعية



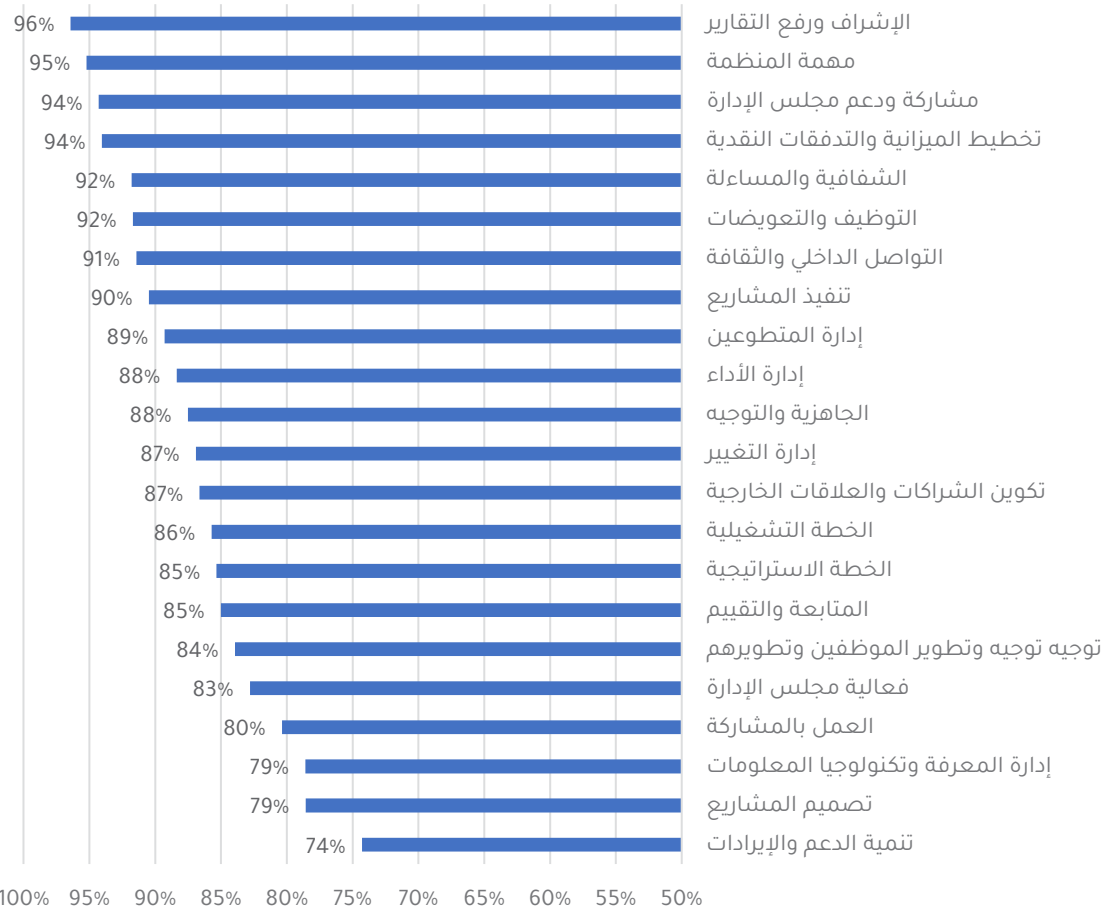
من أصل ٨ قدرات فرعية، نسبة القوة تتفوق على الضعف في ٣ قدرات فرعية، بينما تتفوق نسب الضعف على القوة في ٣ قدرات فرعية، وتتساوى في قدرتين فرعيتين.

عند مقارنة جميع القدرات الفرعية معاً، نجد أن من ناحية القوة، هنا ثلاث قدرات هي الأعلى: إدارة الموارد البشرية، العمل بالمشاركة وتكوين الشراكات والعلاقات الخارجية، وإدارة البرامج والمشاريع. بينما هناك قدرتين لا توجد أي جمعية لديها قوة فيهما وهما الاستراتيجية والتخطيط، والحوكمة. كذلك، نجد أن مستويات الضعف تتساوى لجميع القدرات، باستثناء قدرة التعليم والتطوير، التي هي الأضعف. بالإضافة إلى أن القدرات الأكثر تقارباً في مستويات الجمعيات هم: الاستراتيجية والتخطيط، والحوكمة، حيث يقع أكثر من ٨٦% من الجمعيات في المستوى المتوسط.

تحليل نتائج القدرات الثانوية



تحليل نتائج القدرات الثانوية



من خلال تقييم القدرات المؤسسية، فإن متوسط درجات الجمعيات في القدرات الثانوية هو ٨٧% ويعني توزيع الدرجات يميل إلى القيمة العليا للدرجات وهي ١٠٠%.

عند تحليل نتائج القدرات الثانوية، فإن الأعلى والأقوى من بينها هي: **الإشراف ورفع التقارير (٩٦%)، مهمة المنظمة (٩٥%)، ومشاركة ودعم مجلس الإدارة (٩٤%)**. بينما القدرات الثانوية الأقل والأدنى مستوى لدى الجمعيات هي: **تنمية الدعم والإيرادات (٧٤%)، تصميم المشاريع (٧٩%) وإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات (٧٠%)**.

يجدر بالملاحظة أيضاً أن ١٩ من أصل ٢٢ قدرة ثانوية تزيد نسبتها عن ٨٠%.

التحول

القدرة

الجوهر

الموارد

التعلم
والتنمية

إدارة البرامج
والمشاريع

العمل
بالمشاركة
وتكوين
الشراكات
والعلاقات
الخارجية

الإدارة
والقيادة

الحوكمة

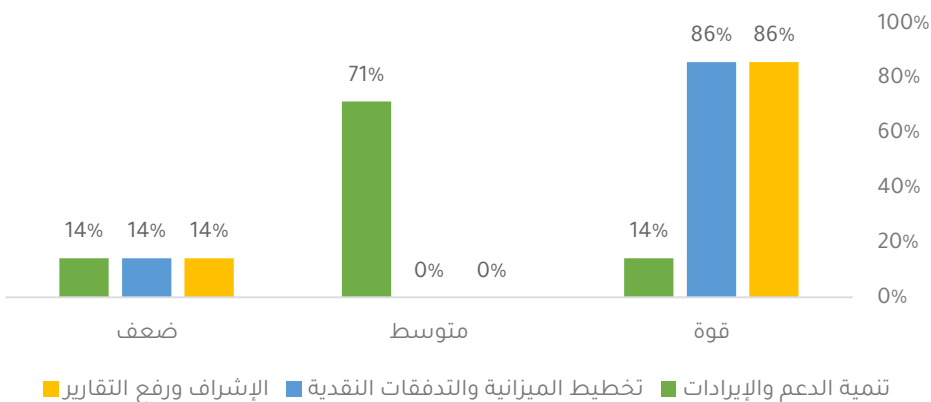
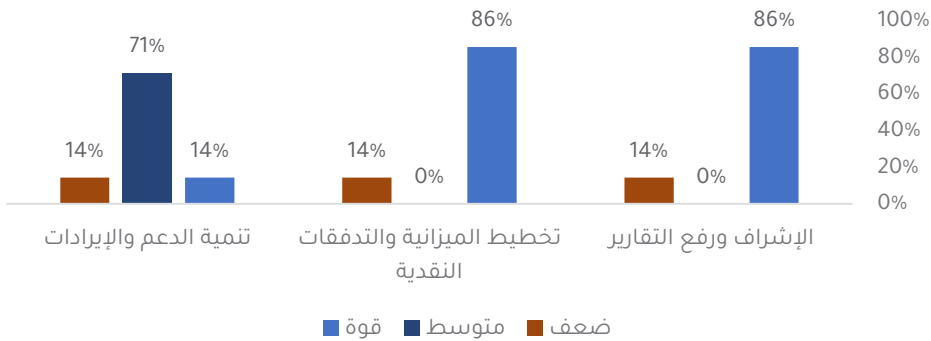
التخطيط
والاستراتيجية

إدارة
الموارد
البشرية

الإدارة
المالية
واستدامة
الموارد

تحليل نتائج القدرات الثانوية

الإدارة المالية واستدامة الموارد



عند تحليل قدرة الإدارة المالية واستدامة الموارد للجمعيات نجد أن قدرة تنمية الدعم والإيرادات تتساوى الجمعيات في نسبة الضعف والقوة. أما بالنسبة لقدرتي تخطيط الميزانية والتدفقات النقدية والإشراف ورفع التقارير، تزيد نسبة الجمعيات اللاتي لديهن قوة عن الضعف بنسبة كبيرة، ولا توجد أي جمعيات بالمستوى المتوسط في القدرتين.

تتساوى نسب الضعف لجميع القدرات الثانوية للإدارة المالية واستدامة الموارد. بينما لدى معظم الجمعيات قوة في قدرتي الإشراف ورفع التقارير وتخطيط الميزانية والتدفقات النقدية. ويوجد تشابه بين الجمعيات لقدرة تنمية الدعم والإيرادات.

التحول

القدرة

الجوهر

الموارد

التعلم
والتطوير

إدارة البرامج
والمشاريع

العمل
بالمشاركة
وتكوين
الشراكات
والعلاقات
الخارجية

الإدارة
والقيادة

الحوكمة

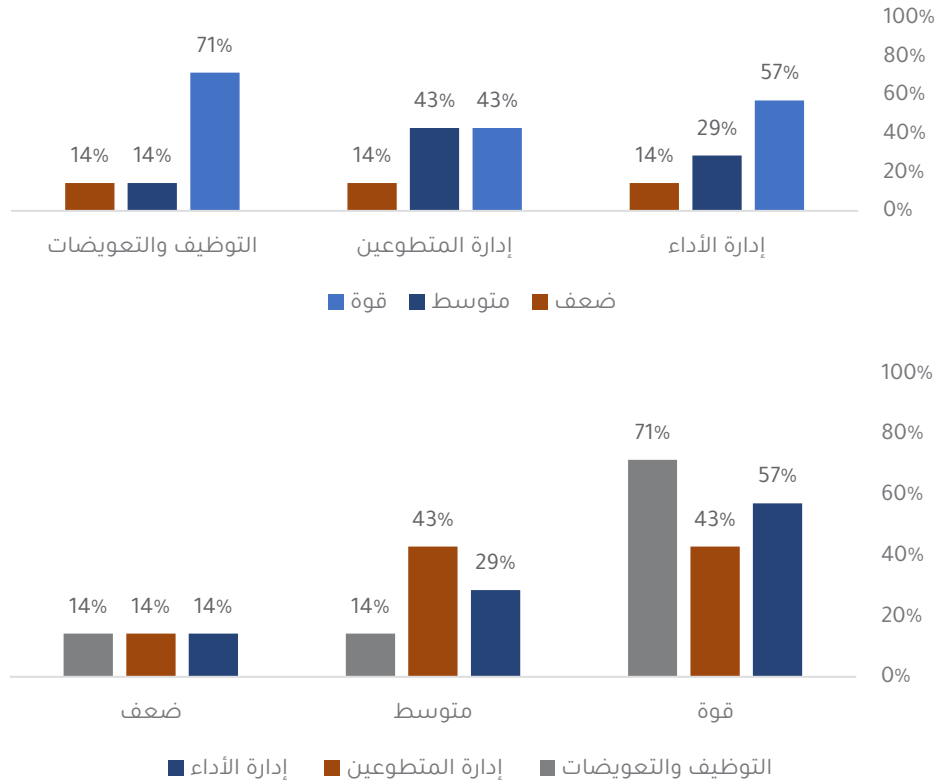
التخطيط
والاستراتيجية

إدارة
الموارد
البشرية

الإدارة
المالية
واستدامة
الموارد

تحليل نتائج القدرات الثانوية

إدارة الموارد البشرية



عند تحليل قدرة إدارة الموارد البشرية للجمعيات نجد أن مستوى القوة يتفوق على الضعف لقدرة التوظيف والتعويضات بنسبة كبيرة. وتزيد الجمعيات التي لديها قوة على الضعف في قدرة إدارة الأداء بنسبة كبيرة أيضاً. لقدرة إدارة المتطوعين، يتساوى مستوى القوة مع المتوسط.

نجد أن معظم الجمعيات في نطاق القوة في القدرات، والأعلى بينهم هي قدرة التوظيف والتعويضات، ثم إدارة الأداء، وأخيراً إدارة المتطوعين. وتتساوى نطاقات الضعف. بينما لدى الجمعيات التشابه الأكبر لقدرة إدارة المتطوعين.

التحول

القدرة

الجوهر

الموارد

التعلم
والتطوير

إدارة البرامج
والمشاريع

العمل
بالمشاركة
وتكوين
الشراكات
والعلاقات
الخارجية

الإدارة
والقيادة

الحكومة

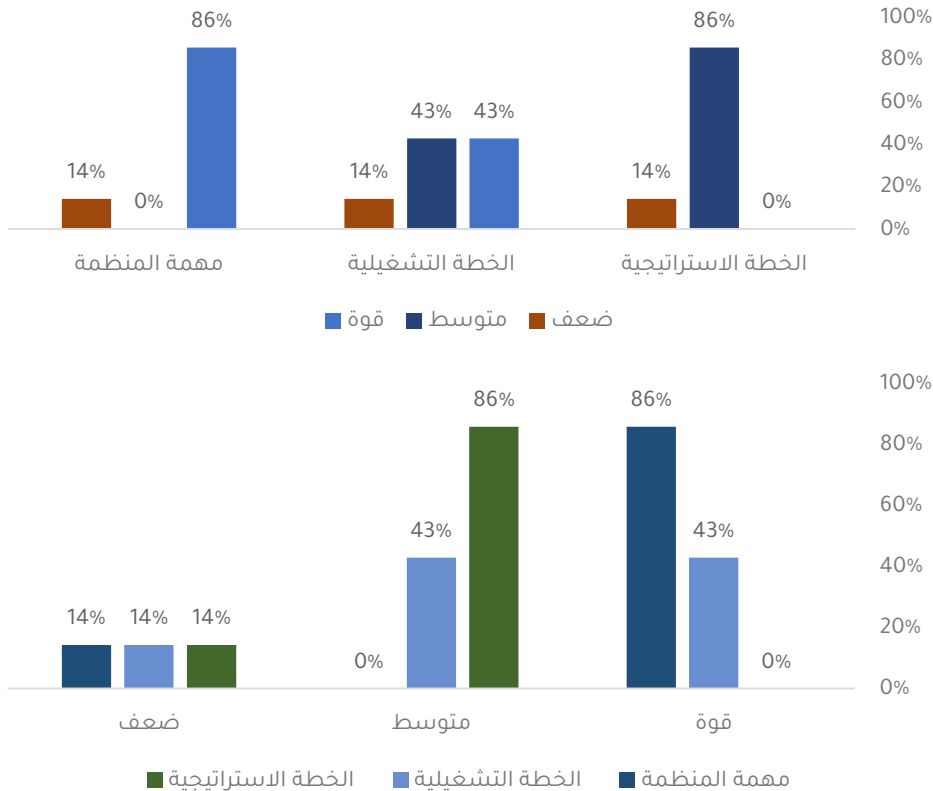
التخطيط
والإستراتيجية

إدارة
الموارد
البشرية

الإدارة
المالية
واستدامة
الموارد

تحليل نتائج القدرات الثانوية

التخطيط والاستراتيجية



عند تحليل قدرة التخطيط والاستراتيجية للجمعيات، نلاحظ أن قدرة الخطة التشغيلية تتساوى في مستوى القوة والمتوسط. بينما لدى الجمعيات قوة في قدرة مهمة المنظمة بشكل ملحوظ ويتفوق على الضعف والمتوسط. بالنسبة لقدرة الخطة الاستراتيجية، فليس لدى أي من الجمعيات قوة فيها، وترتكز معظم الجمعيات في المستوى المتوسط.

عند مقارنة القدرات الثانوية، فإن قدرة مهمة المنظمة هي الأعلى قوة، ثم قدرة الخطة التشغيلية. تتساوى القدرات في مستوى الضعف. وتتشابه الجمعيات بشكل أكبر في قدرة الخطة الاستراتيجية.

التحول

القدرة

الجوهر

الموارد

التعلم
والتطوير

إدارة البرامج
والمشاريع

العمل
بالمشاركة
وتكوين
الشراكات
والعلاقات
الخارجية

الإدارة
والقيادة

الحوكمة

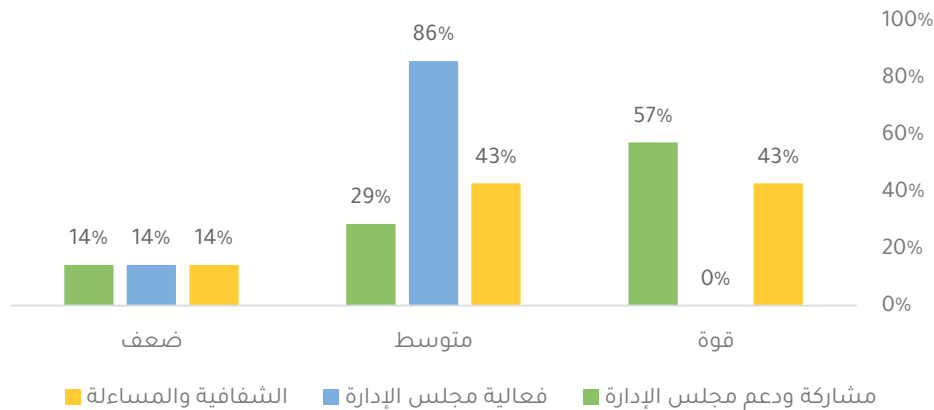
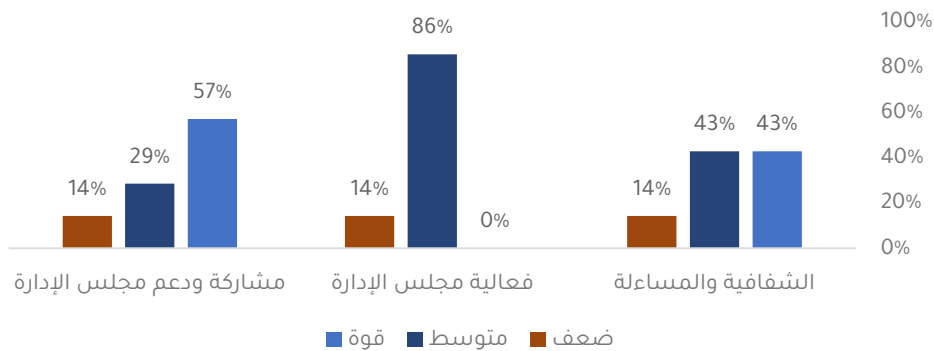
التخطيط
والاستراتيجية

إدارة
الموارد
البشرية

الإدارة
المالية
واستدامة
الموارد

تحليل نتائج القدرات الثانوية

الحوكمة



عند تحليل قدرات الحوكمة للجمعيات نجد أن مستوى القوة يتجاوز الضعف والمتوسط لقدرة مشاركة ودعم مجلس الإدارة. بالنسبة لقدرة الشفافية والمساءلة، تتساوى مستويات القوة والمتوسط، وهما أعلى من الضعف. لا توجد جمعيات لديها قوة لقدرة فعالية مجلس الإدارة، وتتمركز معظم الجمعيات في المستوى المتوسط لهذه القدرة.

عند مقارنة القدرات الثانوية لقدرة الحوكمة نجد أن مستوى القوة الأعلى هو لقدرة مشاركة ودعم مجلس الإدارة. تتساوى مستويات الضعف للقدرات، والتشابه الأكبر بين الجمعيات في قدرة فعالية مجلس الإدارة.

التحول

القدرة

الجوهر

الموارد

التعلم
والتطوير

إدارة البرامج
والمشاريع

العمل
بالمشاركة
وتكوين
الشراكات
والعلاقات
الخارجية

الإدارة
والقيادة

الحوكمة

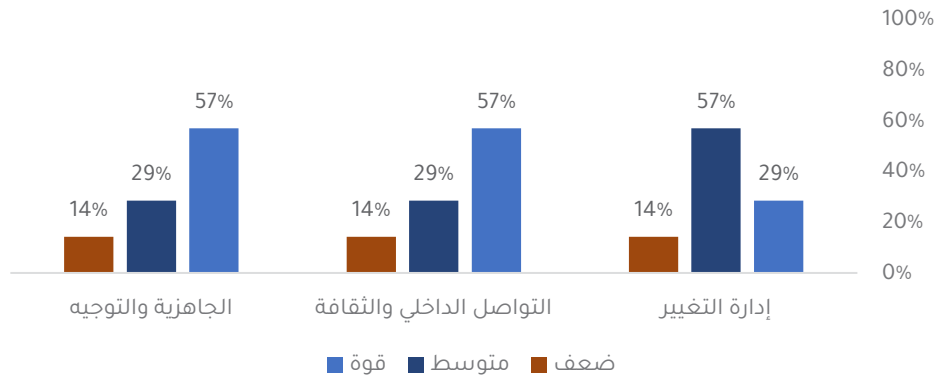
التخطيط
والاستراتيجية

إدارة
الموارد
البشرية

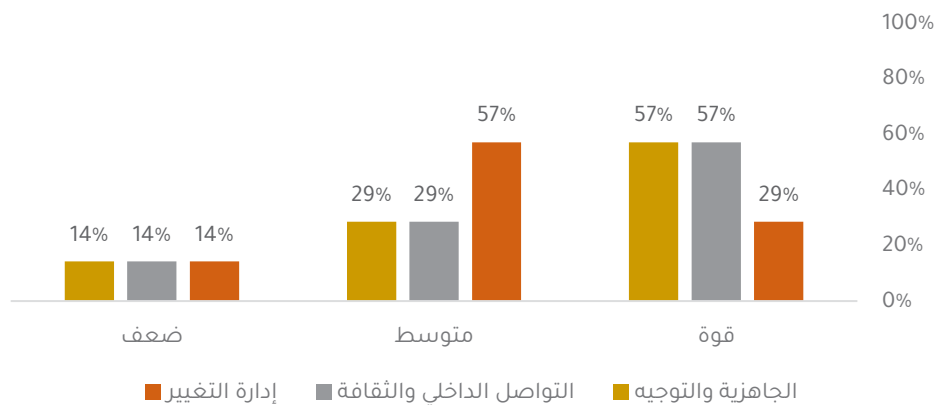
الإدارة
المالية
واستدامة
الموارد

تحليل نتائج القدرات الثانوية

الإدارة والقيادة



عند تحليل قدرة الإدارة والقيادة للجمعيات نجد أن معظم الجمعيات لديها قوة تزيد عن مستوى المتوسط والضعف في قدرتي التواصل الداخلي والثقافة والجاهزية والتوجيه. بينما تتمركز معظم الجمعيات في المستوى المتوسط لقدرة إدارة التغيير، ويزداد مستوى القوة عن الضعف في نفس القدرة.



عند مقارنة القدرات الثانوية لقدرة الإدارة والقيادة، نلاحظ تساوي مستويات الضعف. أيضاً تتساوى مستويات القوة لقدرتي التواصل الداخلي والثقافة والجاهزية والتوجيه. بينما التشابه الأكبر بين الجمعيات في قدرة إدارة التغيير.

التحول

القدرة

الجوهر

الموارد

التعلم
والتطوير

إدارة البرامج
والمشاريع

العمل
بالمشاركة
وتكوين
الشراكات
والعلاقات
الخارجية

الإدارة
والقيادة

الحوكمة

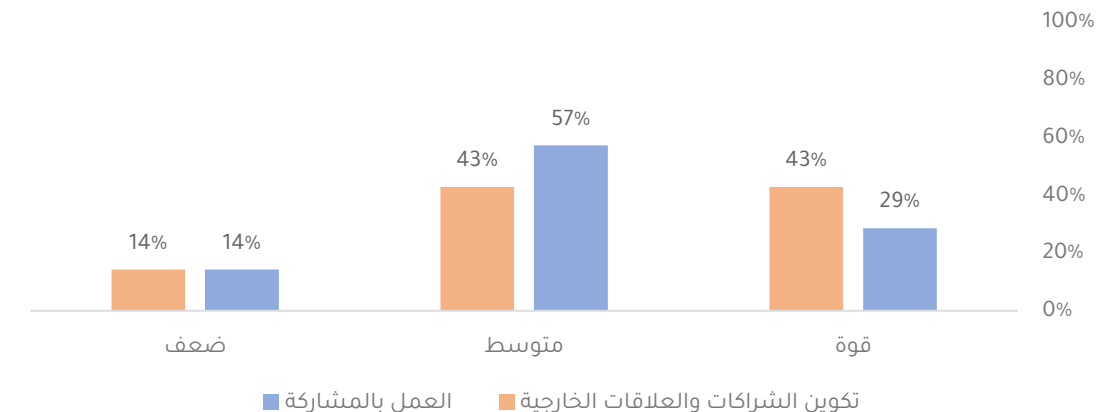
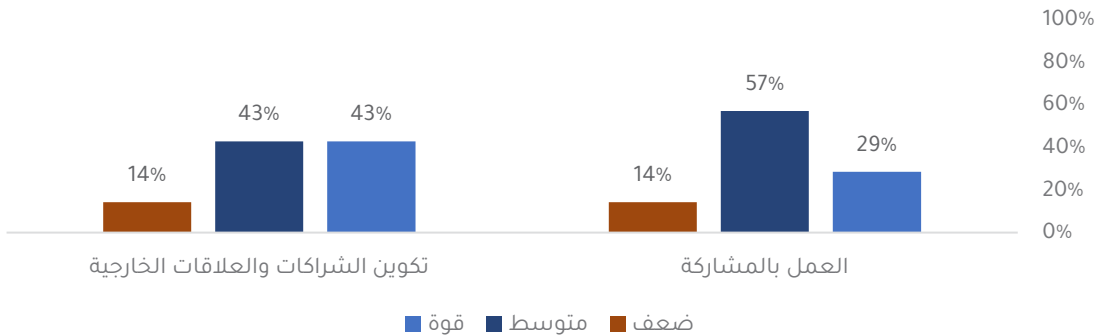
التخطيط
والاستراتيجية

إدارة
الموارد
البشرية

الإدارة
المالية
واستدامة
الموارد

تحليل نتائج القدرات الثانوية

العمل بالمشاركة وتكوين الشراكات والعلاقات الخارجية



عند تحليل قدرة العمل بالمشاركة وتكوين الشراكات والعلاقات الخارجية نجد أن مستوى القوة يزيد عن الضعف ويتساوى مع المتوسط لقدرة تكوين الشراكات والعلاقات الخارجية. بالنسبة لقدرة العمل بالمشاركة، معظم الجمعيات في المستوى المتوسط، ويزيد مستوى القوة عن الضعف.

عند مقارنة القدرتين معاً، نجد أن لدى الجمعيات قوة أكبر في قدرة تكوين الشراكات والعلاقات الخارجية. بينما تتساوى مستويات الضعف بين القدرتين، والتشابه الأكبر بين الجمعيات لقدرة العمل بالمشاركة.

التحول

القدرة

الجوهر

الموارد

التعلم
والتطوير

إدارة البرامج
والمشاريع

العمل
بالمشاركة
وتكوين
الشراكات
والعلاقات
الخارجية

الإدارة
والقيادة

الحوكمة

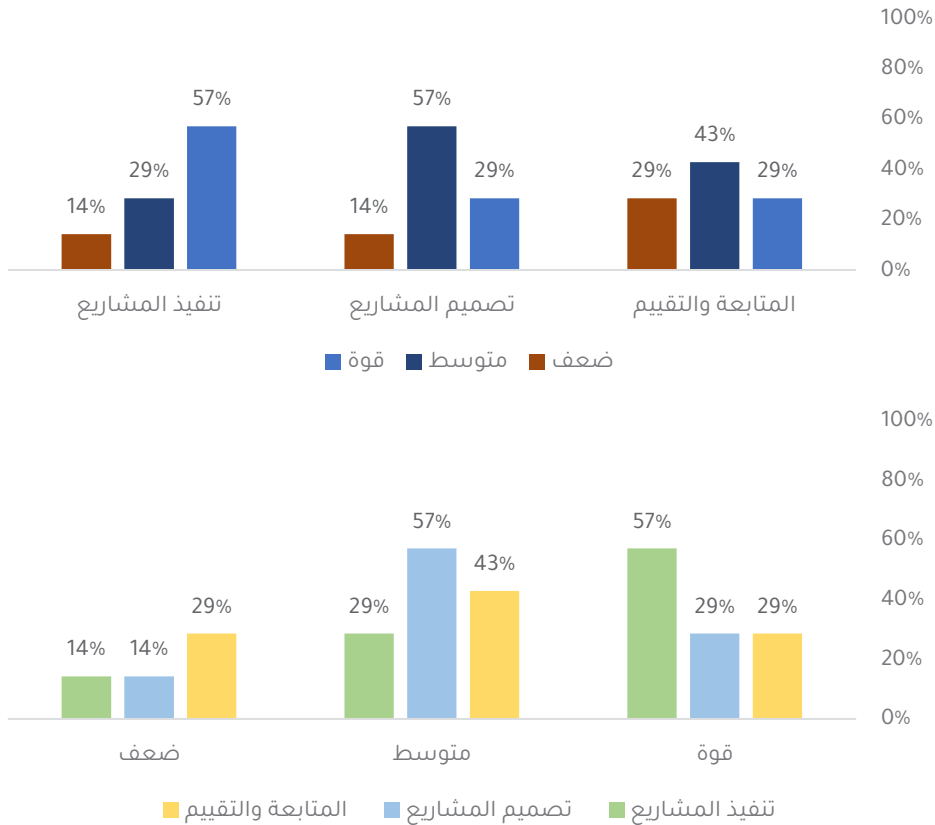
التخطيط
والاستراتيجية

إدارة
الموارد
البشرية

الإدارة
المالية
واستدامة
الموارد

تحليل نتائج القدرات الثانوية

إدارة البرامج والمشاريع



عند تحليل قدرة إدارة البرامج والمشاريع نجد أن مستوى القوة للجمعيات أعلى من المتوسط والضعف لقدرة تنفيذ المشاريع. ولقدرة تصميم المشاريع، أكثر من نصف الجمعيات في المستوى المتوسط، ويزيد مستوى القوة على الضعف. بينما لقدرة المتابعة والتقييم المستوى نفسه من القوة والضعف، وأقل من نصف الجمعيات في المستوى المتوسط.

عند مقارنة الثلاث قدرات، نجد أن القوة الأكبر لقدرة تنفيذ المشاريع، وتتساوى مستويات القوة لدى القدرتين الأخرى. بالنسبة لمستويات الضعف، فقدررة المتابعة والتقييم هي الأضعف.

التحول

القدرة

الجوهر

الموارد

التعلم والتطوير

إدارة البرامج والمشاريع

العمل بالمشاركة وتكوين الشراكات والعلاقات الخارجية

الإدارة والقيادة

الحوكمة

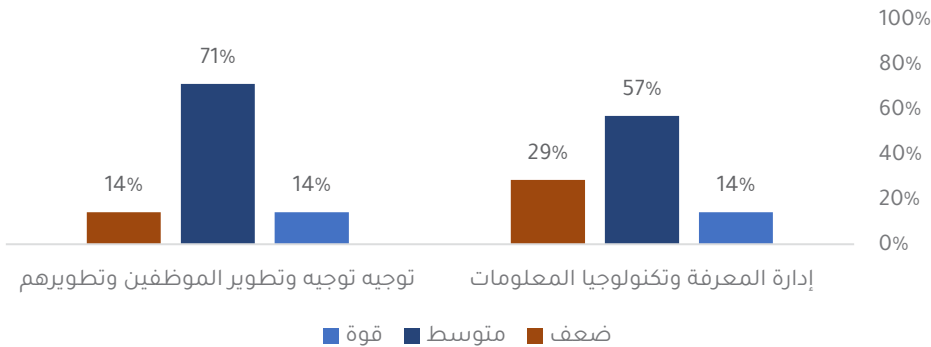
التخطيط والإستراتيجية

إدارة الموارد البشرية

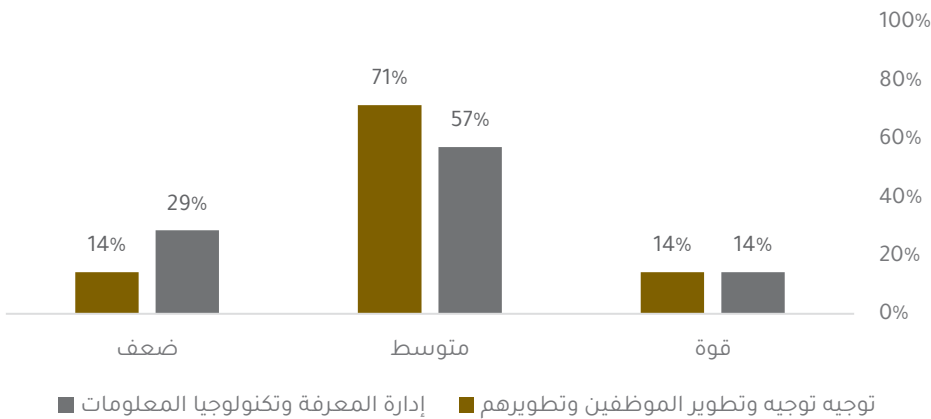
الإدارة المالية واستدامة الموارد

تحليل نتائج القدرات الثانوية

التعلم والتطوير



عند تحليل قدرة التعلم والتطوير لدى الجمعيات نجد أن مستوى القوة والضعف متساوي لقدرة توجيه وتطوير الموظفين وتطويرهم، بينما الأغلبية تتمركز في المستوى المتوسط. بينما لقدرة إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، يزيد مستوى الضعف عن القوة.



عند مقارنة القدرتين، نجد أنهما متساويتان في مستوى القوة، والضعف الأكبر لقدرة إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات. بينما المتوسط الأكبر لقدرة توجيه وتطوير الموظفين وتطويرهم.

التحول

القدرة

الجوهر

الموارد

التعلم والتطوير

إدارة البرامج والمشاريع

العمل بالمتشاركة وتكوين الشراكات والعلاقات الخارجية

الإدارة والقيادة

الحوكمة

التخطيط والإستراتيجية

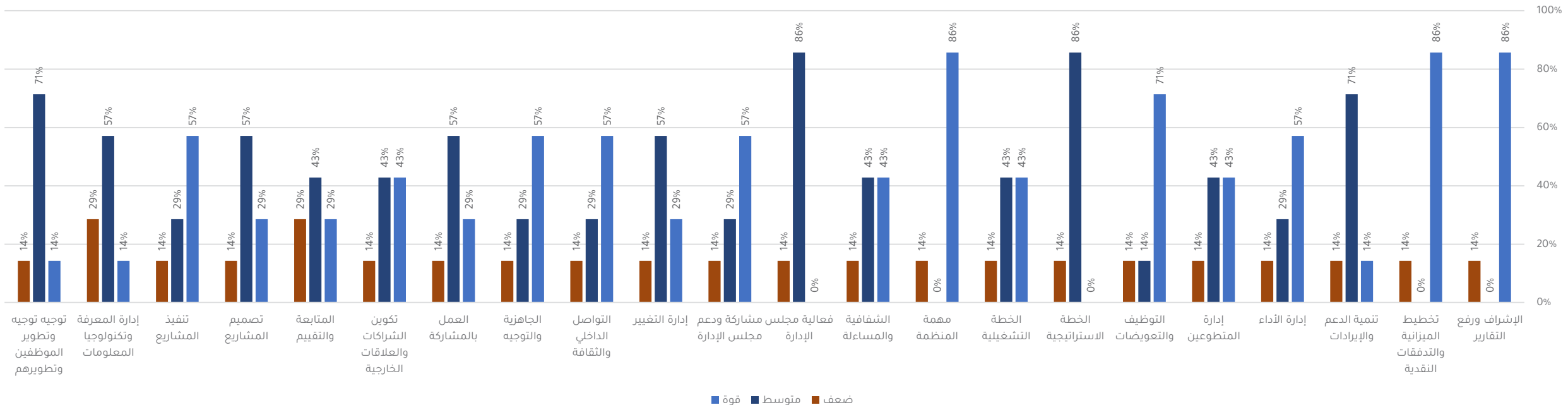
إدارة الموارد البشرية

الإدارة المالية واستدامة الموارد

تحليل نتائج القدرات الثانوية

بشكل مجمل، من أصل ٢٢ قدرة ثانوية، فإن نسبة القوة تتفوق على الضعف في 16 قدرة ثانوية، بينما تتفوق نسب الضعف على القوة في 3 قدرات ثانوية. بالإضافة إلى ذلك، يلاحظ تكافؤ القوة والضعف لدى الجمعيات في 3 قدرات ثانوية. نلاحظ أيضاً عدم وجود أي جمعية لديها قوة في قدرة الخطة الاستراتيجية. وفعالية مجلس الإدارة.

مجلس الإدارة.



التحول

القدرة

الجوهر

الموارد

التعلم والتطوير

إدارة البرامج والمشاريع

العمل بالمشاركة وتكوين الشراكات والعلاقات الخارجية

الإدارة والقيادة

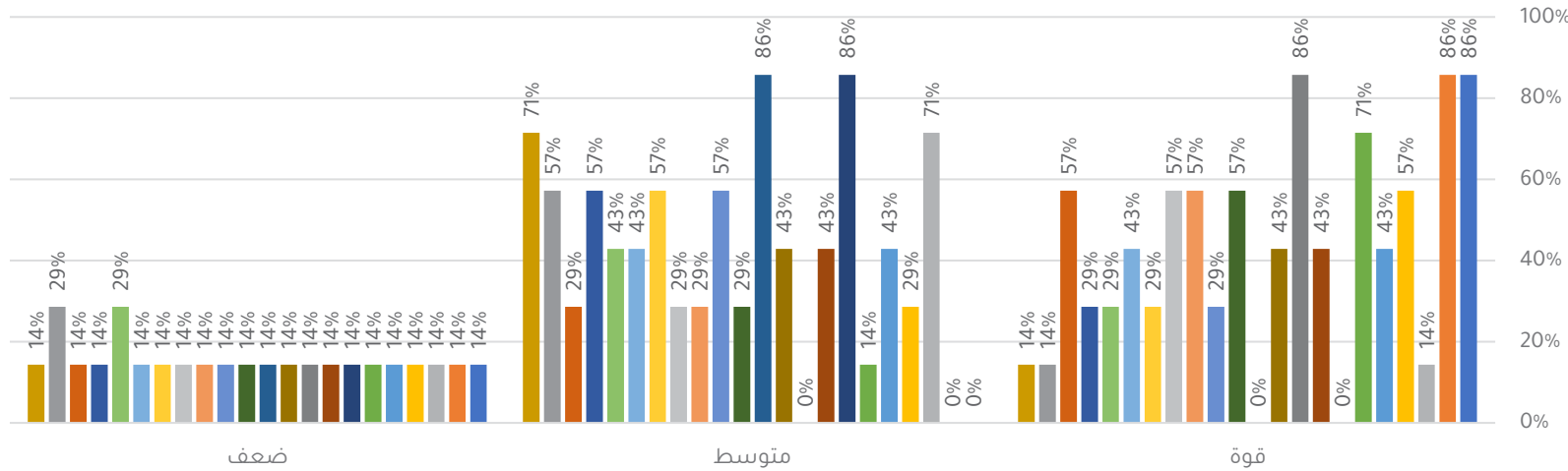
الحوكمة

التخطيط والإستراتيجية

إدارة الموارد البشرية

الإدارة المالية واستدامة الموارد

تحليل نتائج القدرات الثانوية



عند مقارنة جميع القدرات الثانوية معاً، نجد أن أعلى قدرات من ناحية القوة: الإشراف ورفع التقارير، تخطيط الميزانية والتدفقات النقدية، ومهمة المنظمة.

كذلك، نجد أن القدرات الثانوية الأكثر ضعفاً هي: المتابعة والتقييم وإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات.

بالإضافة إلى أن القدرات الأكثر تقارباً في مستويات الجمعيات هي: الخطة الاستراتيجية وفعالية مجلس الإدارة.

ختامًا

تعد هذه الدراسة مساهمة معرفية في تشخيص واقع الجمعيات الأهلية بمحافظة المجمععة، عبر تحليل قدراتها المؤسسية وممارساتها التشغيلية. وقد خلصت إلى فرص تطوير ومبادرات ومشاريع ممكنة، إلى جانب أبرز التحديات، وانتهت بتوصيات قابلة للتطبيق تُسهم في تحسين الأداء وتوجيه الجهود التنموية بفعالية.

وتؤكد مؤسسة سليمان أبانمي الأهلية أن هذه الدراسة تأتي ضمن جهودها لتمكين المنظمات غير الربحية من تحقيق أثر أعمق وأكثر استدامة، بما يتسق مع رؤية المملكة 2030، عبر دعم بناء القدرات وتوفير أدوات معرفية لتعزيز الأثر التنموي للجمعيات في محافظة المجمععة.



شكراً لكم

