

DAMANAT

مؤسسة ضمانات للحقوق والحريات

الاستراتيجية الخاصة بتنوع مصادر الدخل

مؤسسة ضمانات للحقوق والحريات

الجمهورية اليمنية

٢٠٢٣ - ٢٠٢٥

النسخة الاعلامية

## نبذة تعريفية:

مؤسسة ضمانات للحقوق والحريات ، مؤسسة غير ربحية وغير حكومية وبحث في الضمانات النظرية والعملية ،المجتمعية والحكومية ،الاقليمية والدولية لتطبيق حقوق الانسان والحريات العامة بهدف خلق حياة أفضل للإنسان اليمنى وتوسيع خياراته.

## الاهداف :

- التوعية بقضايا الانسان والتنمية الثقافية والابداعية.
- بناء القدرات المحلية للمجتمع لتحقيق التنمية المستدامة.
- معالجة المشاكل التنموية التي تواجه المجتمع وإيجاد ضمانات تحقيقها بالتنسيق مع الجهات الحكومية والقطاع الخاص والمنظمات المحلية والدولية.
- التدريب والتأهيل وتقديم الاستشارات في المجالات التنموية والحقوقية والثقافية
- تمكين المجتمع وتعزيز مشاركته الفعالة في عملية التنمية.
- إقامة مشاريع تنموية ومشاريع فرص عمل للفئات المهمشة والفقيرة وخريجي الجامعات.
- تنمية ونشر الفكر التنموي.

## الرؤية :

مئة بالمئة .. حقوق وحريات وتنمية.

## الرسالة :

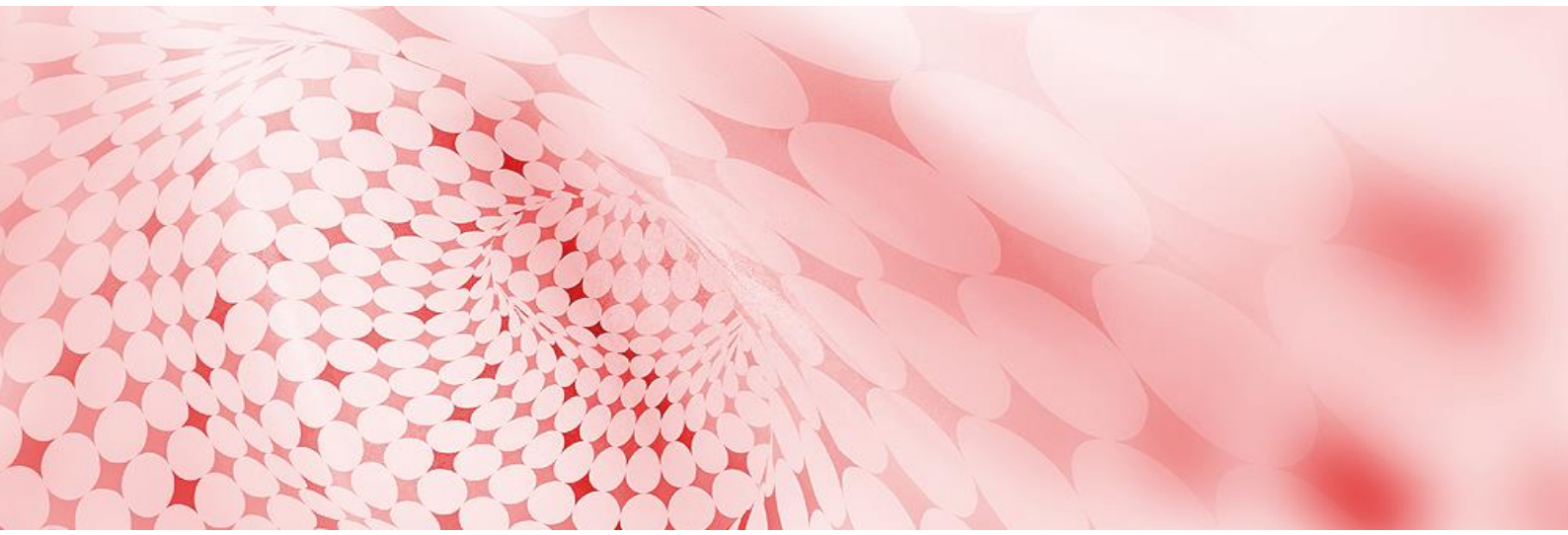
نحو مجتمع أكثر ثقافة وحكومة أكثر التزاما.

## المبدأ :

تقدير قيمة الانسان مدخل حقيقي لاحترامه.

## الوسيلة :

ضغط ومناصرة أوسع نطاقا وأكثر تأثيرا.



## لماذا تنويع مصادر الدخل: -

لا يقتصر استقطاب التمويل من المجتمع المحلي كالتبرعات من الافراد أو المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في المجتمع اليمنى برغم أهميته وكذا لا يمكن الاستمرارية في ظل الاعتماد الكامل على المنح الخارجية أو حتى عبر أعمال المؤسسة وتدبير التمويل من انشطتها المختلفة. إن عالم التمويل في أى مؤسسة هو مجموعه من المساقات التي تضمن عدم توقف المؤسسة عن أعمالها بسبب اعتمادها على شكل واحد من التمويل والمؤسسات الراغبة بالاستمرارية يجب ان تعمل على تكوين ذلك الخليط من الخطط والاستراتيجيات ومصادر التمويل المختلفة الذى تستطيع من خلاله الاستدامة في العمل والتأثير.

إن توسيع القاعدة التمويلية للمؤسسة سيكون له تأثيرات إيجابية في العمل بما يضمن تقليل التقلبات الراديكالية في المؤسسة ما بين فترات زمنية مضغوطة بالمنح والعمل وفترات من الجمود فالتذبذب الذى تعانيه مؤسسات المجتمع المدني جميعها في هذا الامر ينبى بعدم وجود استراتيجيات تضمن الاستقرار النسبي لها في موضوع التمويل وبالتالي في موضوع الأنشطة والمشاريع.

إن تنويع مصادر الدخل في المؤسسة سيعزز من

إن تنويع مصادر الدخل في المؤسسة سيعزز من الاكتفاء الذاتي لها بما يدعم استقلاليتها عن أى ضغوط خارجية بسبب أعمالها في مجال حقوق الانسان والحريات العامة والديمقراطية وسيضمن مستوى معيشي ملائم لمنتسبيها يضمن عدم تسربهم من المؤسسة. وسيعمل منتسبوا المؤسسة في هذا الامر سواء كانوا موظفين أو متطوعين على أن تصبح المؤسسة مستقلة ومكثفية ماليا لضمان تمتعهم بالوظيفة وضمان تمرير افكارهم الايجابية الى الشارع عبر مشاركتهم ايضا في تصميم المشاريع الخاصة بالمؤسسة .

## لماذا الاستراتيجية الخاصة بتنوع مصادر الدخل

### لمؤسسة ضمانات للحقوق والحريات:

تحتاج مؤسسة ضمانات للحقوق والحريات الى تنوع مصادر الدخل واستمراريته وثباته وارتفاعه سنويا لتستطيع الاستمرارية في مشاريعها الخاصة بالحقوق والحريات والتنمية وبجانب الاستمرارية في العمل تحتاج المؤسسة الى هذه الاستراتيجية لبناء معرفة وخبرة في أنماط المانحين المختلفين في اليمن وخارج اليمن بما يضمن نجاحها في الوصول اليهم وبالتالي في صناعه برامج ومشاريع وأنشطة تؤثر إيجابا في المجتمع اليمني و ترفع من مستوى ثقافته ومشاركته في حماية حقوقه الانسانية و حرياته الاساسية .

وتعمل المؤسسة ضمن هذه الاستراتيجية الى أن تحقق مجموعه من الاهداف منها وجود مقاربة عملية لجمع التبرعات والهيئات والمنح مع تطوير خطة سنوية متصاعدة كل عام بما يتناسب مع نمو المؤسسة السنوي و تحفيز العاملين في المؤسسة على المساهمة في تحديد المانحين المختلفين على مستوى الوطن والاقليم العربي والعالم بما يضم ذلك المؤسسات المانحة المستقلة أو وكالات الامم المتحدة أو حتى الوكالات التنموية الدولية التابعة للدول المانحة.

و تهتم هذه الاستراتيجية بإفادة المؤسسة في دراسة المانحين وأنماطهم واهتماماتهم و ظروفهم و جمع معلومات عن مواعيد فتح المنح الخاصة بهم وكذا طرق التقديم لها مع الاهتمام بطرق الاتصال والتواصل بما يضمن نجاح المشاريع المقدمة وكذا المنح المقدمة على منصات التمويل العالمي وكذا المانحين في اليمن من الحكومة والقطاع الخاص والشارع اليمني بشكل عام ورفع مستوى السيوالة المادية للمؤسسة التي تضمن عدم توقفها عن العمل.

## واقع التمويل في اليمن :

هناك أكثر من ١٤٠٠٠ مؤسسة في اليمن وأغلبها لا يعمل أو أنه متوقف نسبيا عن العمل أو يعمل في الجانب الإغاثي والخيري وهى القضايا التي تجد لها تمويل حاليا ولكن لا يوجد أعمال مخصصة للحقوق والحريات والديمقراطية الا ضمن بعض المؤسسات المتخصصة في هذا المجال والتي استطاعت الصمود خلال الفترة التي تلت الثورة اليمنية الشبائية في ٢٠١١م. ومن ثم ظهور مؤتمر الحوار الوطني الشامل وكذا وجود عدد كبير من المانحين في اليمن في أعقاب ذلك لدعم مسيرة الحوار والتي كانت تعتبر قصة نجاح عربية كان هناك تدفق كبير للتمويل وخصوصا في مجال الترويج لمخرجات مؤتمر الحوار الوطني الشامل وقد كانت هناك بعض المؤسسات الثقافية التي عملت على الترويج لهذه المخرجات عبر طرق فنية وأدبية وثقافية إبداعية ومبتكرة. ومع دخول جماعه الحوثي المسلحة الى صنعاء وخروج كل السفارات و فروع الوكالات التنموية التابعة للدول وكذا عدد من موظفي وكالات الامم المتحدة المختلفة بدا واضحا أن التمويل بدأ يشح وخصوصا مع عدم تقبل المجتمع اليمني الكبير في بقية المحافظات بما قامت به جماعه الحوثي المسلحة ودخول اليمن حروب في كل محافظات في كل محافظات اليمن تقريبا وهذا كان له تأثير كبير على مؤسسات المجتمع المدني اليمنية في استمراريتها في العمل المدني والحقوقى والديمقراطي والتنموي.

إن القدرة على الاستمرارية في هذه الفترة الصعبة للغاية من تاريخ اليمن والنضال اليمني للمنظمات يكمن في قدرتها على جذب التمويلات من القطاع الخاص والذي يبدو أنه ينهار سريعا مع إغلاق معظم الشركات الصغيرة والمتوسطة بسبب انهيار الخدمات الكهربائية وعدم قدرتهم على شراء مواد الطاقة من السوق السوداء في اليمن وهذا ايضا ما حصل حتى مع مؤسسات المجتمع المدني المتوسطة. إن واقع التمويل في اليمن واقع مزرى ويحتاج الى عمل وجهد مضاعف عما كان يحتاج الية استقطاب التمويل في الماضي للحصول على نفس التمويل أو أن تكون هذه المؤسسات إبداعية بما يكفى لتدبير التمويل من أنشطتها المحلية حتى تمر هذه الازمة السياسية الكبرى في تاريخ اليمن المعاصر.

## لماذا تنويع مصادر الدخل :-

لا يقتصر استقطاب التمويل من المجتمع المحلى كالتبرعات من الافراد أو المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في المجتمع اليمنى برغم أهميته وكذا لا يمكن الاستمرارية في ظل الاعتماد الكامل على المنح الخارجية أو حتى عبر أعمال المؤسسة وتدبير التمويل من انشطتها المختلفة. إن عالم التمويل في أى مؤسسة هو مجموعه من المساقات التي تضمن عدم توقف المؤسسة عن أعمالها بسبب اعتمادها على شكل واحد من التمويل والمؤسسات الراغبة بالاستمرارية يجب ان تعمل على تكوين ذلك الخليط من الخطط والاستراتيجيات ومصادر التمويل المختلفة الذى تستطيع من خلاله الاستدامة في العمل والتأثير.

إن توسيع القاعدة التمويلية للمؤسسة سيكون له تأثيرات إيجابية في العمل بما يضمن تقليل التقلبات الراديكالية في المؤسسة ما بين فترات زمنية مضغوطة بالمنح والعمل وفترات من الجمود فالتذبذب الذى تعانيه مؤسسات المجتمع المدني جميعها في هذا الامر ينبى بعدم وجود استراتيجيات تضمن الاستقرار النسبي لها في موضوع التمويل وبالتالي في موضوع الأنشطة والمشاريع.

إن تنويع مصادر الدخل في المؤسسة سيعزز من

إن تنويع مصادر الدخل في المؤسسة سيعزز من الاكتفاء الذاتي لها بما يدعم استقلاليتها عن أى ضغوط خارجية بسبب أعمالها في مجال حقوق الانسان والحريات العامة والديمقراطية وسيضمن مستوى معيشي ملائم لمنتسبيها يضمن عدم تسربهم من المؤسسة. وسيعمل منتسبوا المؤسسة في هذا الامر سواء كانوا موظفين أو متطوعين على أن تصبح المؤسسة مستقلة ومكثفة ماليا لضمان تمتعهم بالوظيفة وضمان تمرير افكارهم الايجابية الى الشارع عبر مشاركتهم ايضا في تصميم المشاريع الخاصة بالمؤسسة .

## أهداف الاستراتيجية :-

- ضمان استمرارية مؤسسة ضمانات للحقوق والحريات في العمل الثقافي والفني من خلال تنوع مصادر الدخل.
- وضع استراتيجية تضمن تنوع مصادر الدخل على ان تكون متنسقة مع رؤية المؤسسة على ان تشمل تصور للمشروعات والانشطة المدرة للدخل التي يمكن تنفيذها والجهات الممولة المحتملة
- زيادة المعرفة بالجهات الممولة المختلفة المهمة بأنشطة المؤسسة وشروطهم وتحديد افكار الانشطة والمشروعات التي تتسق مع رؤية واهداف المؤسسة والتي تتناسب مع محددات كل جهة
- بناء قدرات المؤسسة في مجال تدبير التمويل وكتابه وصياغه المشاريع والممارسات الفضلى لتنفيذها بما يضمن عمل محترف في هذا الشأن يضمن استمرارية تدفق التمويل.

## المنطلقات التي ستقوم عليها الاستراتيجية :-

- التنوع في مصادر الدخل.
- الشمولية والموضوعية والمصداقية في التعامل مع المانحين
- اعتماد المعلومات الصحيحة لبناء الاستراتيجية
- تفعيل المتكامل للاستراتيجية
- الاتساق ما بين الاستراتيجية و أهداف المؤسسة ورويتها ورسالتها.

## أنواع المصادر المستهدفة لتنمية وتنوع مصادر الدخل

:

### أوف لاين :

- اشتراكات الاعضاء
- الهبات والتبرعات
- المشاركة في فعاليات ثقافية وفنية وأدبية ضمن مقابل مادي.
- مبيعات المؤسسة
- القطاع الخاص
- القطاع الحكومي
- الصناديق المستقلة في اليمن والعالم العربي كصندوق تنمية المهارات و الصندوق الاجتماعي للتنمية في اليمن والصندوق العربي لحقوق الانسان كنماذج لصناديق مستقلة.
- منظمات المجتمع المدني المحلية الكبيرة في اليمن
- المنظمات الدولية المستقلة في اليمن
- وكالات الامم المتحدة

- الوكالات التنموية التابعة للدول الكبرى العاملة في اليمن
- مانحين إقليميين عرب
- مانحين إقليميين عرب كفروع منطقة الشرق الاوسط وشمال افريقيا لمنظمات دولية عاملة في الخارج
- مشاريع ذات نطاق عربي تدخل فيها المؤسسة كشريك يمني.
- المبادرات ذات النطاق الزماني المحدد والتي يتم إنشائها ودخول المؤسسة كشريكة فيها من اليمن.



## أون لاين :

- طرح تصنيف تبرعات على موقع المؤسسة الرسمي مع المعلومات البنكية.
- تصميم رساله للتشجيع على التبرعات لصالح المؤسسة وإرسالها في مواعيد محددة.
- طرح مربع تبرعات في صفحات المؤسسة على فيسبوك.
- الاشتراك في النشرات العربية والدولية التي تصدر عن منصات للمعلومات حول شئون التمويل ومصادرها وأوقاتها المعلنة على الانترنت.
- البحث عن اعلانات التمويل في المنطقة العربية على الانترنت وتنزيل مستنداتها و العمل على استقطاب التمويل منها.
- طرح المؤسسة على منصات التمويل الفردية والتي تتيح جمع تبرعات وتمويل لمشاريع فنية وثقافية وأدبية في محيط الوطن العربي " نو مال " أنموذجا "
- طرح المؤسسة على منصات التمويل الدولية والتي تتيح جمع التبرعات لمشاريع في دول العالم النامي وتتبع مسار التمويل فيها من قبيل " global giving "

## التحديات :

- هروب المانحون من اليمن بسبب الحرب.
- قلة إيمان القطاع الخاص بالتمويلات لمنظمات المجتمع المدني في اليمن.
- اتجاه كافة مخصصات الصناديق المحلية لدعم الجهود الحربى لجماعه الحوثيين بالرغم من كون الصندوق كان أحد داعمي الشباب في اليمن.
- صعوبة دخول التمويلات من المانحين المتوفرين في المنطق العربية والعالم.
- الخدمة الكهربائية و الانترنت وسوئهما يقلل من تأثير التوجه الإلكتروني نحو استقطاب التمويلات

## الفرص :

- الاهتمام باليمن كدولة تمر بمرحلة حروب سيتبعها مرحلة انتقالية تكثر فيها التمويلات
- الايمان الحديث للمانحين بدور الثقافة في الترويج للقيم ذات الارتباط بالمرحلة الانتقالية وبتها الثقافية والفنية والادبية.
- تعطش الشارع للأفكار الابداعية التي تقلل من سوء الصراع الحاصل في اليمن وتقدم فرص الحياه و الترفيه.
- الانترنت وما يقدمه من خدمة معلوماتية عن مصادر التمويل وأشكالها وأنواعها وطرق التقديم لها في المنطقة العربية والعالم مع توجه أغلب المانحين في المنطقة العربية لليمن كإحدى أهم الدول المستفيدة من المنح.

## البيئة الداخلية والخارجية للاستراتيجية:

### نقاط الضعف :

- عدم وجود أنظمة وسياسات حول تدبير التمويل في المؤسسة.
- حداثه تكوين المؤسسة وعدم معرفة المانحين بها حتى الان .
- لم تعمل المؤسسة حتى الان على جدولة المانحين وتصنيفهم وجمع معلومات عنهم بما يخدم هدف المؤسسة في استقطاب التمويلات .

### نقاط القوة :

- نجاح المؤسسة في استقطاب بعض التمويلات في سنتها الاول بموازاة مؤتمر الحوار الوطني الشامل.
- وجود استراتيجية عامة للمؤسسة وكذا استراتيجية خاصة بالتمويل تدفع باتجاه تنظيم العمل في مجال تدبير التمويل بشكل محترف.
- وجود أدلة تدريبية كثيرة على الانترنت يضمن بناء قدرات المؤسسة في كتابع وصياغه المشاريع بما يضمن جودة مشاريعها في المستقبل
- البنية التحتية للمؤسسة تسهم في تقديم المؤسسة ككيان قادر على إدارة التمويلات.

## مقتطفات من الاستراتيجية :

الهدف الاول: ضمان استمرارية مؤسسة ضمانات للحقوق والحريات في العمل الثقافي والفني من خلال تنوع مصادر الدخل.  
المؤشرات:

- ١- وجود رؤية لتنوع مصادر الدخل
  - ٢- مسئول إداري عن جمع وتنوع مصادر التمويل في المؤسسة
  - ٣- خطط ومشاريع مصاغة وحظت بالقبول عند المانحين.
  - ٤- قدرة المؤسسة على تدبير التمويل من خلال أعمالها وأنشطتها
- الانشطة:

- ١- صياغة الرؤية في استراتيجية تنوع مصادر الدخل.
- ٢- ورش عمل لتخطيط مشاريع للمؤسسة تستلهم أهداف ورؤية المؤسسة وتفهم تنوع المانحين وأهدافهم.
- ٣- تخصيص وحدة إدارية وشخص مسئول لتدبير التمويل.
- ٤- عقد اجتماعات للتعرف على الطرق الفضلى لتدبير التمويل على المستوى الداخلي للمؤسسة.

الهدف الثاني: - وضع استراتيجية تضمن تنوع مصادر الدخل على ان تكون متنسقة مع رؤية المؤسسة على ان تشمل تصور للمشروعات والانشطة المدرة للدخل التي يمكن تنفيذها والجهات الممولة المحتملة  
المؤشرات:

- ١- وجود استراتيجية خاصة بمصادر وتنوع مصادر التمويل في المؤسسة
- الانشطة:
- ١- تصميم الاستراتيجية
  - ٢- ورش عمل لتطوير الاستراتيجية.
  - ٣- أخذ الملاحظات والتوصيات على الاستراتيجية
  - ٤- تعديل وتطوير الاستراتيجية
  - ٥- إدماج الاستراتيجية في العمل المؤسسي.

الهدف الثالث :- زيادة المعرفة بالجهات الممولة المختلفة المهمة بأنشطة المؤسسة وشروطهم وتحديد افكار الانشطة والمشروعات التي تتسق مع رؤية واهداف المؤسسة والتي تتناسب مع محددات كل جهة

#### المؤشرات:

- ١- وجود معلومات عن المانحين في اليمن والعالم العربي والعالم من اللذين تكون مناطقهم المستهدفة اليمن.
  - ٢- المؤسسة مشتركة النشرات الاخبارية العربية والدولية الصادرة عن منصات متخصصة في التمويل.
  - ٣- لدى المؤسسة ملف حول المانحين في القطاع الخاص في اليمن بحسب توجهاتهم وأعمالهم ومتطلباتهم.
  - ٤- لدى المؤسسة خطة نزول خاصة بتدبير وجمع التمويل.
  - ٥- لدى المؤسسة خطة للتبرعات على الانترنت تضمن تبرعات الشارع اليمني لأعمال المؤسسة المختلفة.
- #### الانشطة:

- ١- جمع المعلومات وعمل ملف لكل مانح على حدة يدرس طبيعته واعماله وطرق التقدم الية ومدى مناسبة المنح التي يقدمها مع رؤية وأهداف المؤسسة.
- ٢- البحث عن المنصات العاملة في مجال جمع المعلومات عن المانحين والاشتراك فيها بمبالغ لضمان وصول النشرات الإلكترونية الخاصة بها.

٣- ورشة عمل تخطيطية لمعرفة المؤسسات في القطاع الخاص أو الحكومية التي تتقاطع أهدافها مع أهداف المؤسسة وتخصيص شخص للقيام بعملية التسويق لمشاريع المؤسسة لدى المانحين في اليمن .

٤- ورشة عمل للخروج برؤية حول سبل تفعيل الانترنت عبر موقع المؤسسة وصفحاتها الالكترونية في الشبكات الاجتماعية ولدى منصات التمويل مثل " ذو مال " على المستوى العربي و قلوبال فيفندق على المستوى الدولي للحصول على منح من المانحين في أنحاء العالم لأنشطة المؤسسة المبتكرة.

الهدف الرابع: بناء قدرات المؤسسة في مجال تدبير التمويل وكتابه وصياغة المشاريع والممارسات الفضلى لتنفيذها بما يضمن عمل محترف في هذا الشأن يضمن استمرارية تدفق التمويل.

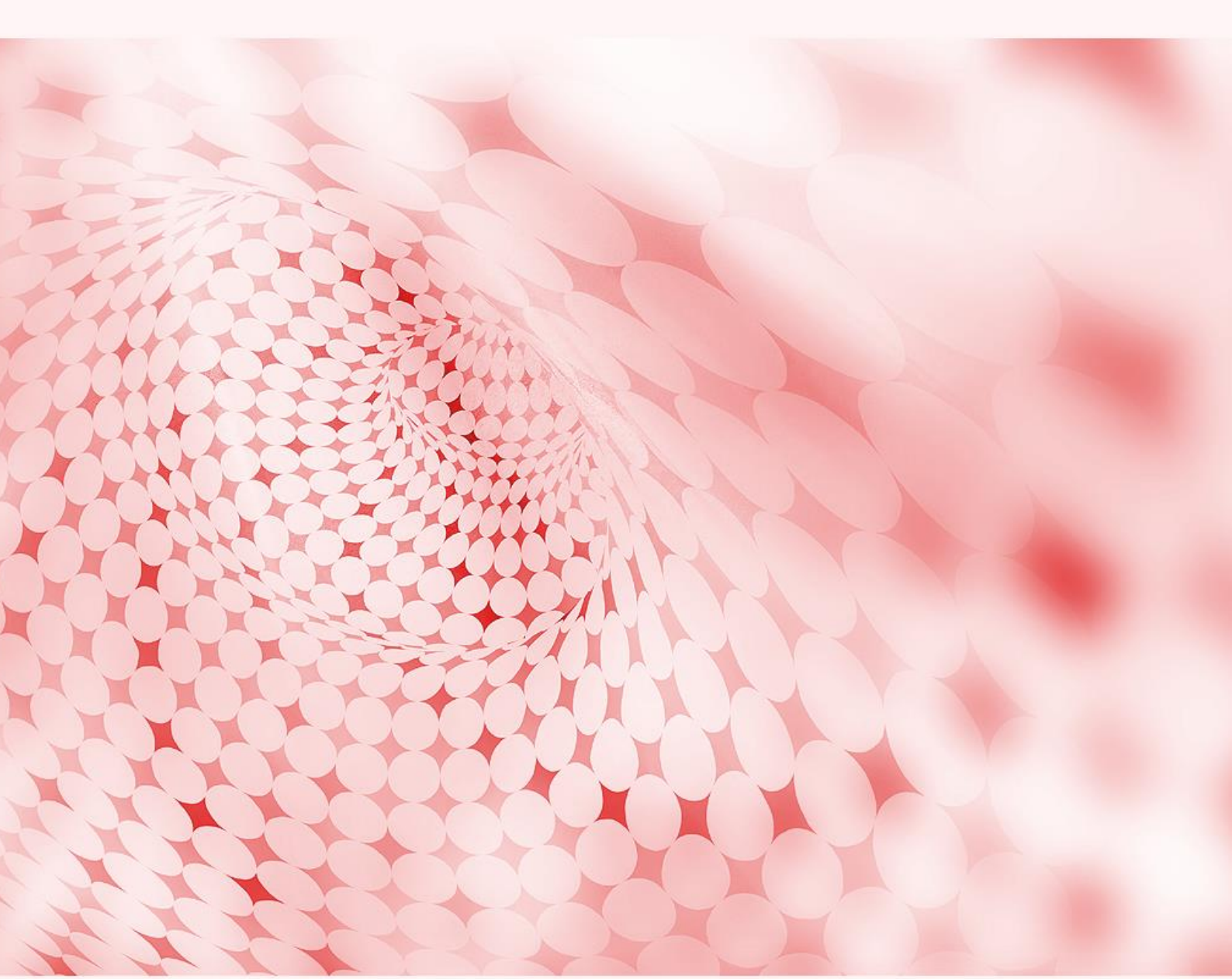
المؤشرات:

١. يوجد لدى المؤسسة وحدة خاصة بالتسويق وتدبير التمويل.
٢. يوجد لدى المؤسسة متخصص في البحث عن المنح داخل الانترنت.
٣. يوجد لدى المؤسسة قدرة على كتابة وصياغة المشاريع.
٤. يوجد لدى المؤسسة لوائح ومعايير حول الممارسات الفضلى لتنفيذ المشاريع وإدارتها بالشكل الفعال

الانشطة:

١. ورشة عمل داخلية لعمل خطة للتسويق خاصة بالمؤسسة لتسويق مشاريعها المختلفة.
٢. التعاقد مع مختص في مجال البحث على الانترنت.

٣. البحث عن الدورات التدريبية على الانترنت التي تقدم بناء القدرات على المستوى الإلكتروني حول موضوع كتبه وصياغه وإدارة المشاريع .
٤. تصميم لوائح ومعايير خاصة بالتمويل والتنفيذ للمشاريع بشكل فعال.



الاستراتيجية الخاصة بتنوع مصادر الدخل

مؤسسة ضمانات للحقوق والحريات

الجمهورية اليمنية

٢٠٢٣ - ٢٠٢٥

النسخة الاعلامية