

# الخطة الاستراتيجية الاستراتيجية التجارية

جمعية قناء للخدمات الانسانية

2028-2024

تحت اشراف المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي برقم (1084)



جمعية قناء للخدمات الإنسانية  
Qana for Humanitarian Services

وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية-ترخيص رقم: 1084



جمعية قنا للخدمات الإنسانية  
Qana for Humanitarian Services

المركز الوطني للتنمية القطاع غير الربحي - ترخيص رقم: 1084

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## المحتويات

4	المقدمة
7-6	الرؤية والرسالة
16	القضايا الأساسية
19	أين الجمعية الآن؟
21	التكامل بين الأهداف الاستراتيجية والقضايا الأساسية
26	الإطار المنطقي للخطة الإستراتيجية
37	الخطة التشغيلية للخطة الاستراتيجية
41	التوصيات



## المقدمة

إن التخطيط الاستراتيجي لجمعية قنا للخدمات الإنسانية هو عملية تحريك لكافة الموارد البشرية والمادية والمعنوية فيها وتوظيفها باتجاه تحقيق رؤى واهداف الجمعية وفق برنامج زمني محدد، ولتحديد التوجه العام للجمعية تم إعداد هذه الخطة الإستراتيجية لخمس سنوات قادمة (٢٠٢٤ - ٢٠٢٨)، يتحقق الطموح من خلال الشراكة الحقيقية مع كافة منسوبيها والجهات ذات العلاقة وبآليات شراكة واضحة، ومن ثم تنفيذ هذه الخطة والالتزام بها خلال الفترة المخطط لها ، وتعمل على الاستفادة من امكاناتها وما تملك من أهداف وتطلعات وربطها بالخيارات المتاحة لتحقيق نمو متوازن باتجاه تحسين عملها ووضعها التنافسي وذلك من خلال دراسة واقعها التنموي والبيئي وبالتالي السير لتحقيق الرؤية والأهداف والغايات المستقبلية ومن ثم وضع الخطط والبرامج والمشاريع لتنفيذها بما يسهم في تحقيق التنمية المستدامة لها

لذا رأى مجلس إدارة الجمعية أن يتم البدء في العمل بالتخطيط الاستراتيجي من خلال اعداد خطة استراتيجية تركز آليات العمل فيها على الاجابة على الاسئلة الآتية

**أين نحن الآن (الواقع الفعلي) ؟**  
**أين نريد ان نذهب (الرؤية والأهداف)؟**  
**كيف سنصل الي هناك ( الخطط والبرامج والمشاريع )؟**  
**هل وصلنا فعلا ( التنفيذ والمراقبة )؟**

ولتنفيذ ذلك يتطلب من الجمعية المتابعة واجراء تغذية راجعة لمعرفة مدى التقدم في تنفيذ بنود الخطة أو نحتاج الى إعادة النظر وإجراء بعض التعديلات والتحديث لبنود الخطة ضمن مراجعه دورية



## الهيكل التنظيمي للجمعية

المدير  
التنفيذي

مجلس  
الإدارة

الجمعية  
العمومية

الأنشطة

البرامج

البحث  
الاجتماعي

المحاسبة



## الرؤية

# الريادة في الأعمال الخيرية الإغاثية والتنمية

## مدخل لتحقيق الرؤية

جمعية تسعى لتحقيق الريادة والشمولية في العمل الخيري التنموي في نطاق خدماتها وفق الإمكانيات والموارد المتاحة وبأحدث التقنيات وأساليب العمل وتحديد الأولويات.

## مؤشرات تحقيق الرؤية

١. تطبيق نظام جودة شامل في الجمعية والحصول على شهادات اعتمادات الجودة.
٢. شعور الموظفين بالأمان الوظيفي.
٣. تطوير بيئة العمل وانتشار روح المنافسة بين أفراد المنظمة.
٤. التحول نحو أتمتة إجراءات الجمعية إلكترونياً.
٥. زيادة الإيرادات الثابتة والأوقاف الجيدة للجمعية.
٦. الاستدامة المالية.
٧. الانتشار الإعلامي للجمعية.
٨. تعزيز الدور الإيجابي للجمعية.
٩. التطوير المستمر للموظفين.
١٠. أن تكون برامج الجمعية وفق مستهدفات الجهات المانحة.



## الرسالة

تسعى جمعية قنا للخدمات الإنسانية إلى تعزيز وتحسين الخدمات الاجتماعية والتنمية والتطوعية في نطاق خدماتها. من خلال برامج ومشروعات وأنشطة نوعية، والعمل على تحويل الأسر المستفيدة من الرعاية الاجتماعية إلى التنمية الاجتماعية

## رسالة مجلس الإدارة

كسب ثقة المجتمع والداعمين ورضا المستفيدين بعمل مؤسسي يجمع بين الأتمتة والتطوير مما يحقق تكاملاً في تحقيق الأهداف وبناء الشراكات الفعّالة



8 الشفافية

1 النمو

2 المبادرة

7 التمكين

أهم القيم

3 التميز

6 البذل

4 التعاون

5 العطاء

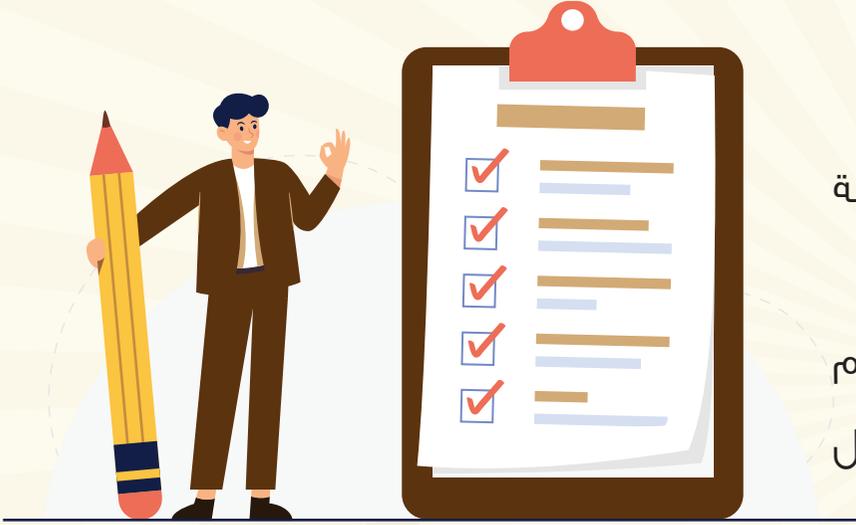


## الغايات المستقبلية للجمعية

١. أن تكون متميزة في مجال التنمية من منطلق مؤسسي منبثق من رؤية الجمعية ورسالتها.
٢. أن تكون الجمعية رائدة في تهيئة البيئة التي تلبى تطلعات المستفيدين والمجتمع.
٣. اعتماد وتطوير مقاييس الأداء من خلال محاكاة أعلى معايير الجودة.
٤. السعي للحصول على مركز متقدم بين الجمعيات ذات العلاقة محلياً.
٥. تنمية المشاركة والتعاون مع المؤسسات والجمعيات ذات العلاقة.
٦. اكتساب ثقة المجتمع ومؤسساته بمخرجاتها الحالية والمستقبلية.
٧. الاستثمار الأمثل لموارد الجمعية وإمكاناتها وتحقيق الاعتماد الكامل على الذات



## ملخص التوجه الاستراتيجي



1. تحقيق نسبة عالية من الاكتفاء الذاتي لمستفيدي الجمعية من خلال برامج نوعية
2. تطوير وتنمية قدرات الموارد البشرية للجمعية وتطوير نظم ولوائح العمل الداخلي بالجمعية والهيكل الإداري واستكمال فريق العمل
3. التخطيط المالي وتنمية الموارد المالية واستثمارها الاستثمار الأمثل واستغلالها لتحقيق الرؤية والمستهدفات عن طريق مشاريع استثمارية اجتماعية خاصة بالجمعية
4. تعزيز التواجد الإعلامي الممنهج وتعزيز الشراكات والعلاقات مع الأشخاص والجهات المعنية لتحقيق نفس الأهداف وخاصة ذوي الصلة بالجهات الاعلامية.



## منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية



صممت الخطة الاستراتيجية الحالية على شكل مجموعة من المبادئ والأهداف الاستراتيجية تضم أنشطة مرتبة حسب أولويتها بمراعاة التوازن بين أنشطة الجمعية مع إعداد أهداف قابلة للقياس مصممة للإيفاء بمهام جمعية قنا للخدمات الإنسانية وذلك بالاستناد إلى المنهجية التالية

### أولاً: مرحلة الإعداد:

في هذه المرحلة قام فريق التخطيط باستخدام المنهج التشاركي مع أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية على خطة العمل المعدة لإعداد الخطة الاستراتيجية



## ثانياً: مرحلة جمع المعلومات:

هدفت هذه المرحلة إلى جمع المعلومات اللازمة والكافية لتطوير وفهم واضح لطبيعة عمل الجمعية والبيئة المحيطة بها، وتم في هذه المرحلة التركيز على جمع المعلومات من عدة مصادر أولية وثانوية بالإضافة إلى مراجعة الوثائق فيما يلي

- طبيعة عمل الجمعية ورؤيتها ورسالتها وأنشطتها.
- استراتيجية الجمعية المستقبلية.
- مشاريع ومبادرات الجمعية المستقبلية.
- النظام الإداري للجمعية.
- الفئات المستهدفة للجمعية.

## ولتحقيق هذا الغرض تم استخدام الأدوات التالية:

- مراجعة المستندات والأوراق المتعلقة باستراتيجيات وأهداف وبرامج الجمعية.
- المقابلات المتتالية مع أعضاء مجلس الجمعية وتضمنت اللقاء التعريفي العام.



## ثالثاً: مرحلة تنسيق المعلومات لصياغة النتائج وإخراج الخطط الإستراتيجية:

اشتملت هذه المرحلة على استخلاص الأفكار الرئيسية والتي أجمعت كافة الأطراف المشاركة في إعداد الخطط الاستراتيجية عليها، بالإضافة إلى الصياغة النهائية للرؤية ورسالة وقيم الجمعية وبالتالي صياغة الأهداف الاستراتيجية (الخطة الاستراتيجية) الخماسية وتمثلت مخرجات هذه المرحلة بما يلي

### الأهداف الاستراتيجية للجمعية

**أولاً:** أن تكون جمعية نموذجية قادرة على تقديم خدماتها للمستفيدين على أكمل وجه

**ثانياً:** أن تكون الجمعية قادرة على الصرف للمستفيدين من مواردها الذاتية

**ثالثاً:** دعم برامج الأسر المنتجة والمساهمة في بناء الفرد والمجتمع

**رابعاً:** تحقيق الاستدامة المالية للجمعية

**خامساً:** تطبيق فَعَالٍ للحوكمة والحصول على شهادات الجودة والتميز



## مقومات الخطة

١. توافر المعلومات كما وكيفاً.
٢. أن تكون الإمكانيات والاحتياجات واقعية.
٣. وضوح الأهداف وقابلية تحقيقها.
٤. القدرة على تحديد الأولويات في ضوء الأهداف الموضوعية مع ضرورة توفر البدائل المرنة.
٥. المحافظة على استمرارية التخطيط والتنفيذ.

## المهنية والموضوعية في الخطة

أن يكون العمل قائم على منهجية مهنية واضحة وسلسلة معروفة لجميع رواد الجمعية على مختلف مستوياتهم الاجتماعية والاقتصادية



## متطلبات تطبيق الاستراتيجية:

- تحديد الأهداف الواضحة والقابلة للقياس على مستوى الجمعية ككل
- صياغة القضايا الأساسية باعتبارها مرشداً للتنفيذ
- التوزيع والتخصيص المتوازن للموارد لتحقيق الأهداف.
- بناء وتهيئة الهيكل التنظيمي المناسب لتحقيق الإستراتيجية
- الإدارة الفعالة للعمليات التنظيمية «الحوافز - الجزاءات»
- تكوين وتنمية القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية
- إعداد البرنامج الزمني وتحديد المسؤوليات لتنفيذ الخطة الاستراتيجية
- تهيئة بيئة تنظيمية مشجعة للعمل على تنفيذ الخطة الاستراتيجية
- وجود أنظمة معلومات إدارية فعالة لإعداد البيانات المطلوبة في الوقت المناسب



## القضايا الأساسية للجمعية

القضية	م	القضية	م
تطوير الكوادر البشرية	7	إعداد وتنفيذ برامج نوعيه لخدمة المستفيد	1
تحقيق الاستدامة المالية	8	تحويل الأسر من الرعاية إلى التنمية	2
تحقيق أعلى نسبة رضا	9	إنشاء وحدة للتأهيل والتدريب	3
امتلاك سيارات خاصة ونقل	10	الشراكة مع الجهات ذات العلاقة	4
وقف للجمعية	11	التميز في معايير الجودة والحوكمة	5
تحقيق التميز واعتمادات الجودة	12	زيادة عدد أعضاء الجمعية العمومية	6



## خلاصة العوامل والقضايا الأساسية

يتم استخدام أداة بطاقة الأداء المتوازن **BSC** وفق منهجية وإطار عمل تحوي على مجموعة من الأدوات والمحاور والأبعاد على النحو التالي

### المحور المالي:

١. توفر واستقرار الموارد المالية خلال سنوات الخطة.
٢. عدم توفر واستقرار الموارد المالية بعد انتهاء سنوات الخطة لتوقف صندوق دعم الجمعيات
٣. الملاءة المالية لعدد من أهالي مركز قنا
٤. توفر الجهات المانحة وتقديمهم الدعم الفني والتقني والمالي ، والإداري للجمعيات التي لديها طموحات تطويرية



## محور العمليات:

١. وجود عوائق في عمليات التنفيذ.
٢. وجود عوائق في تطبيق معايير الحوكمة وافتقاد اللوائح والأنظمة والأدلة المكتوبة لتنظيم العمل
٣. نقص في الموارد البشرية
٤. نقص الاستفادة من التقنيات والتطبيقات الحديثة، وفرص العمل عن بعد
٥. فرصة الخبرات المتوفرة والمساندة في القطاع الخيري.

## محور التعلم والنمو:

١. اهتمام ونشاط مجلس الإدارة ومتابعته للإدارة التنفيذية، ووجود شخصيات لها خبرات وعلاقات في القطاع الخيري وغيرها.
٢. وجود الجمعية بمركز قنا، وحاجة المركز للمرافق الخدمية ، وتوقع التوسع السكاني العمراني للضعف.

## محور العملاء:

١. احتياج أهالي مركز قنا لخدمات الجمعية.
٢. نقص البرامج حالياً وضعف مستوى التواصل مع الداعمين.
٣. ضعف شديد في الجانب الاعلامي والتسويقي والعلاقات العامة وعدم وجود موظف مخصص لهذه المهام.
٤. ضعف العلاقات العامة والإعلام



## ■ أين الجمعية الآن؟

للإجابة على هذا التساؤل تم القيام بعصف ذهني وعقد جلسات بمشاركة مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وتم التوافق على عناصر التحليل الفعّالي للوضع الحالي والاستناد إلى مزيج من أسلوب تحليل مجال القوى Analysis Force Field وأسلوب تحليل القوة والضعف والفرص والتحديات (SWOT Analysis) للوصول إلى أفضل تحليل ممكن لواقع الجمعية يفضي إلى تحديد الأهداف الممكن تحقيقها ضمن الإطار الزمني للخطة،





## التكامل بين خارطة القضايا الأساسية بالأهداف الاستراتيجية

### الهدف الأول: أن تكون جمعية نموذجية قادرة على تقديم خدماتها للمستفيدين على أكمل وجه

القضايا الأساسية	الاهداف المرحلية	وسائل التحقيق	قياس الأثر
إعداد وتنفيذ برامج نوعيه لخدمة المستفيد	تأمين الاحتياجات الأساسية للمستفيدين	تقديم خدمات متعددة للمستفيد وتنوع الدخل المطلوب لكل حالة الاستفادة من الشراكات والمجتمع المحلي	تحقيق اكتفاء بنسبة ٨٠٪ وعدد المبادرات المنفذة
تحويل الأسر من الرعاية إلى التنمية	١. إنشاء وحدة للتأهيل والتدريب ٢. بناء شراكات مع بيوت خبرة ٣. تقديم برامج تأهيل وتدريب حسب الاحتياج	١. صدور قرار اللجنة وتحديد مهامها ٢. تحديد الجهات ذات العلاقة بالتدريب ٣. عدد المستفيدين الإيجابي	زيادة نسبة الاكتفاء وتوفير مواد تدريبية ومدربين



## الهدف الثاني: أن تكون الجمعية قادرة على الصرف للمستفيدين من مواردها الذاتية

قياس الأثر	وسائل التحقيق	الاهداف المرحلية	القضايا الأساسية
نسبة الموارد وعدد الموارد المؤثرة وتقدر استدامتها بأكثر من ثلاث سنوات	استثمارات وبيع خدمات	الشراكة مع المؤسسات المانحة الحصول على المنح المتاحة متاجر ومنصات التبرع إقامة الأسواق الشعبية والمهرجانات	الشراكة مع الجهات ذات العلاقة
نسبة رضا عالية	اعداد نماذج قياس رضا لكل خدمة تقدم للمستفيد	الحصول على جودة الخدمات المقدمة	تحقيق أعلى نسبة رضا
عدد الشراكات الجديدة واستثمارها في البرامج والعمليات الإدارية	الشراكات مع المنصات التنفيذ من خلال الجهات المختصة	تطبيق نوعي للتقنية إطلاق البرامج التنموية والمجتمعية	إعداد وتنفيذ برامج نوعية لجميع شرائح المجتمع





## الهدف الثالث: دعم برامج الأسر المنتجة والمساهمة في بناء الفرد والمجتمع

قياس الأثر	وسائل التحقيق	الاهداف المرحلية	القضايا الأساسية
زيادة نسبة الاكتفاء	١. إجراء مسح للاحتياج الفعلي ٢. إقامة فعاليات للأسر المنتجة ٣. بناء شراكات وتسويق منتجات الأسر المنتجة	تقديم برامج تأهيل وتدريب حسب احتياج الأسر المنتجة	تحويل الأسر من الرعوية إلى التنمية
توفر مواد تدريبية ومدربين تدريب عدد ١٠٠ شاب وفتاه	إجراء مسح للاحتياج الفعلي تقديم مجانية أو بسعر رمزي تنفيذ برامج معتمدة بالشراكات	إقامة دورات تدريبية متعددة	إنشاء وحدة للتأهيل والتدريب
عدد الجهات المشاركة	تفعيل المناشط عقد لقاءات تخصصية	من خلال الخبراء والمختصين ورجال الأعمال تفعيل الاستثمار الاجتماعي	الشراكة مع الجهات ذات العلاقة





## الهدف الخامس: تطبيق فَعَال للحوكمة والحصول على شهادات الجودة والتميز

قياس الأثر	وسائل التحقيق	الاهداف المرحلية	القضايا الأساسية
الحصول على درجة عالية في الحوكمة	تطبيق معيار الامتثال والتزام تطبيق معيار الشفافية والإفصاح تطبيق معيار السلامة المالية وضع السياسات واللوائح التنفيذية تفعيل قياس أداء العاملين ونسب الإنجاز	تطبيق معايير الحوكمة الصادرة من المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي	التميز في معايير الجودة والحوكمة
نسبة رضا عالية	اعداد نماذج قياس رضا لكل خدمة تقدم للمستفيد	الحصول على جودة الخدمات المقدمة تفعيل قنوات التواصل	تحقيق أعلى نسبة رضا
حصول الجمعية على شهادات التميز	١. تفعيل الأنظمة الإجرائية المكتوبة ٢. تقليل نسبة الأخطاء في المعاملات ٣. عقد شراكة تقديم خدمات التقييم والجودة ٤. برامج تدريبية تخصصية في الجودة للموظفين ٥. اكتمال تجهيزات بيئة العمل ٦. البدء في تنفيذ متطلبات الحصول على الجودة ٧. تطبيق معايير ربيز والأيزو	تطبيق معايير الجودة في الأعمال الإدارية والمالية بناء الأدلة الإجرائية	تحقيق التميز واعتمادات الجودة



## الإطار المنطقي للخطة الإستراتيجية:

تم تقسيم المبادرات المستقبلية للجمعية الى محورين أساسيين بالاعتماد على فئة ومتطلبات وأهداف المشروع وذلك على النحو التالي:

الغايات  
المستقبلية

الإطار المنطقي  
التفصيلي للخطة



## المحور الأول: الإطار المنطقي التفصيلي للخطة

2028			2027 - 2026			2025 - 2024		
مؤشر القياس	المخرجات	الهدف	مؤشر القياس	المخرجات	الهدف	مؤشر القياس	المخرجات	الهدف
300	استقبال الزكاة الشرعية وإيصالها لمستحقيها خدمة للمتبرعين	الزكاة الشرعية	250	استقبال الزكاة الشرعية وإيصالها لمستحقيها خدمة للمتبرعين	الزكاة الشرعية	200	استقبال الزكاة الشرعية وإيصالها لمستحقيها خدمة للمتبرعين	الزكاة الشرعية
25 أسرة	تامين الاجهزة الكهربائية التي لا غني للأسرة عنها	الاجهزة الكهربائية	50 أسرة	تامين الاجهزة الكهربائية التي لا غني للأسرة عنها	الاجهزة الكهربائية	20 أسرة	تامين الاجهزة الكهربائية التي لا غني للأسرة عنها	الاجهزة الكهربائية
200 أسرة	تقديم مواد غذائية أساسية بصفة أساسية بصفة شهرية للأسر الفقيرة	كفالة الاسر بالمواد الغذائية	200 أسرة	تقديم مواد غذائية أساسية بصفة أساسية بصفة شهرية للأسر الفقيرة	كفالة الاسر بالمواد الغذائية	200 أسرة	تقديم مواد غذائية أساسية بصفة أساسية بصفة شهرية للأسر الفقيرة	كفالة الاسر بالمواد الغذائية



2028			2027 - 2026			2025 - 2024		
مؤشر القياس	المخرجات	الهدف	مؤشر القياس	المخرجات	الهدف	مؤشر القياس	المخرجات	الهدف
400 أسرة	تقديم مواد غذائية اساسية مناسبة لشهر رمضان المبارك للأسر الفقيرة عبر سلة غذائية تحتوي على ١٢ صنف	سلة رمضان	280 أسرة	تقديم مواد غذائية اساسية مناسبة لشهر رمضان المبارك للأسر الفقيرة عبر سلة غذائية تحتوي على ١٢ صنف	سلة رمضان	200 أسرة	تقديم مواد غذائية اساسية مناسبة لشهر رمضان المبارك للأسر الفقيرة عبر سلة غذائية تحتوي على ١٢ صنف	سلة رمضان
300 أسرة	توزيع زكاة الفطر للمستفيدين في الوقت المحدد لإخراجها	زكاة الفطر	200 أسرة	توزيع زكاة الفطر للمستفيدين في الوقت المحدد لإخراجها	زكاة الفطر	100 أسرة	توزيع زكاة الفطر للمستفيدين في الوقت المحدد لإخراجها	زكاة الفطر
200 أسرة	تتوكل الجمعية عن من عليه كفارة يمين او صيام فيستلم منه ١٠ ريالات عن اطعام المسكين الواحد ويمكن احضار الكفارة عينية وتتولى الجمعية توزيعها	كفارة اليمين والصيام	150 أسرة	تتوكل الجمعية عن من عليه كفارة يمين او صيام فيستلم منه ١٠ ريالات عن اطعام المسكين الواحد ويمكن احضار الكفارة عينية وتتولى الجمعية توزيعها	كفارة اليمين والصيام	100 أسرة	تتوكل الجمعية عن من عليه كفارة يمين او صيام فيستلم منه ١٠ ريالات عن اطعام المسكين الواحد ويمكن احضار الكفارة عينية وتتولى الجمعية توزيعها	إطعام كفارة اليمين والصيام



2028			2027 - 2026			2025 - 2024		
مؤشر القياس	المخرجات	الهدف	مؤشر القياس	المخرجات	الهدف	مؤشر القياس	المخرجات	الهدف
الحقيبة المدرسية 600	توفير احتياجات الطلاب والطالبات من الأدوات المدرسية وذلك من اجود انواع الادوات المدرسية ومريول مدرسي للطالبات	الحقيبة المدرسية	400 طالب	توفير احتياجات الطلاب والطالبات من الأدوات المدرسية وذلك من اجود انواع الادوات المدرسية ومريول مدرسي للطالبات	الحقيبة المدرسية	200 طالب	توفير احتياجات الطلاب والطالبات من الأدوات المدرسية وذلك من اجود انواع الادوات المدرسية ومريول مدرسي للطالبات	الحقيبة والمريول المدرسي
100 اسرة	اعداد وتأهيل وترميم اساسيات ١٠٠ منازل الاسر الفقيرة	مشروع ترميم وصيانة المنازل	90 اسرة	اعداد وتأهيل وترميم اساسيات ٩٠ منازل الاسر الفقيرة	مشروع ترميم وصيانة المنازل	80 اسرة	اعداد وتأهيل وترميم اساسيات ٨٠ منازل الاسر الفقيرة	مشروع ترميم وصيانة المنازل
عدد 10 م إيجار ----- عدد 20 م كهرباء	إعانة المستفيدين على سداد الإيجارات وفواتير الكهرباء والخدمات	تفريج كربة	عدد 10 م إيجار ----- عدد 20 م كهرباء	إعانة المستفيدين على سداد الإيجارات وفواتير الكهرباء والخدمات	تفريج كربة	عدد 10 م إيجار ----- عدد 20 م كهرباء	إعانة المستفيدين على سداد الإيجارات وفواتير الكهرباء والخدمات	تفريج كربة
20 شاب	إعانة الشباب الراغبين في الزواج بعد انطباق الشروط	مساعدة الزواج	20 شاب	إعانة الشباب الراغبين في الزواج بعد انطباق الشروط	مساعدة الزواج	20 شاب	إعانة الشباب الراغبين في الزواج بعد انطباق الشروط	مساعدة الزواج



2028			2027 - 2026			2025 - 2024		
مؤشر القياس	المخرجات	الهدف	مؤشر القياس	المخرجات	الهدف	مؤشر القياس	المخرجات	الهدف
300 أسرة	تأمين احتياج الاسر الفقيرة بما يساعدها علي توقي برد الشتاء من الملابس والدفايات والبطانيات	صدقة الشتاء	280 أسرة	تأمين احتياج الاسر الفقيرة بما يساعدها علي توقي برد الشتاء من الملابس والدفايات والبطانيات	كسوة وصدقة الشتاء	180 أسرة	تأمين احتياج الاسر الفقيرة بما يساعدها علي توقي برد الشتاء من الملابس والدفايات والبطانيات	كسوة الشتاء
50 متدرب	ورش تمهير وتمكين الفتيات لصقل مهاراتهم والتهيئة للدخول في سوق العمل في مجال التسويق والحرف	تدريب وتأهيل الفتيات	50 متدرب	ورش تمهير وتمكين الفتيات لصقل مهاراتهم والتهيئة للدخول في سوق العمل في مجال التسويق والحرف	تدريب وتأهيل الفتيات	50 متدرب	ورش تمهير وتمكين الفتيات لصقل مهاراتهم والتهيئة للدخول في سوق العمل في مجال التسويق والحرف وبرنامج غريسه التعليمي	تدريب وتأهيل الشباب والفتيات
10 برادات	وضع برادات مياه في المساجد والاماكن العامة وعمل صيانه دورية لها	سقيا الماء	10 برادات	المياه في المساجد والأماكن العامة وعمل صيانه دورية لها وتوزيع وإيصال المياه الصالحة للشرب للمنازل	سقيا الماء	10 برادات	وضع برادات المياه في المساجد والأماكن العامة وعمل صيانه دورية لها وتوزيع وإيصال المياه الصالحة للشرب للمنازل	سقيا الماء





2028			2027 - 2026			2025 - 2024		
مؤشر القياس	المخرجات	الهدف	مؤشر القياس	المخرجات	الهدف	مؤشر القياس	المخرجات	الهدف
الحقيبة المدرسية 600	توفير احتياجات الطلاب والطالبات من الأدوات المدرسية وذلك من اجود انواع الأدوات المدرسية ومريول مدرسي للطالبات	الحقيبة المدرسية	400 طالب	توفير احتياجات الطلاب والطالبات من الأدوات المدرسية وذلك من اجود انواع الأدوات المدرسية ومريول مدرسي للطالبات	الحقيبة المدرسية	200 طالب	توفير احتياجات الطلاب والطالبات من الأدوات المدرسية وذلك من اجود انواع الأدوات المدرسية ومريول مدرسي للطالبات	الحقيبة والمريول المدرسي
100 اسرة	اعداد وتأهيل وترميم اساسيات ١٠٠ منازل الاسر الفقيرة	مشروع ترميم وصيانة المنازل	90 اسرة	اعداد وتأهيل وترميم اساسيات ٩٠ منازل الاسر الفقيرة	مشروع ترميم وصيانة المنازل	80 اسرة	اعداد وتأهيل وترميم اساسيات ٨٠ منازل الاسر الفقيرة	مشروع ترميم وصيانة المنازل
عدد 10 م إيجار ----- عدد 20 م كهرباء	إعانة المستفيدين على سداد الإيجارات وفواتير الكهرباء والخدمات	تفريج كربة	عدد 10 م إيجار ----- عدد 20 م كهرباء	إعانة المستفيدين على سداد الإيجارات وفواتير الكهرباء والخدمات	تفريج كربة	عدد 10 م إيجار ----- عدد 20 م كهرباء	إعانة المستفيدين على سداد الإيجارات وفواتير الكهرباء والخدمات	تفريج كربة
20 شاب	إعانة الشباب الراغبين في الزواج بعد انطباق الشروط	مساعدة الزواج	20 شاب	إعانة الشباب الراغبين في الزواج بعد انطباق الشروط	مساعدة الزواج	20 شاب	إعانة الشباب الراغبين في الزواج بعد انطباق الشروط	مساعدة الزواج



## المحور الثاني: الغايات المستقبلية

الافتراضات الرئيسية	أدوات القياس	مؤشرات الأداء	الإستراتيجيات	الغاية الأولى
<ul style="list-style-type: none"><li>الاستقرار المؤسسي</li><li>وعي وتقبل الإدارة للتطوير</li><li>توفر كفاءات محلية</li><li>تجاوب العاملين والتزامهم</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>الوثائق والخطط</li><li>التقارير والإحصائيات</li><li>المقابلات والملاحظة</li><li>الاستبيانات والاستقصاءات</li><li>نظم تقييم أداء العاملين</li><li>نظم تقييم التدريب</li><li>أدوات التقييم المؤسسي</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>نظام مالي و إداري خاص بالجمعية.</li><li>هيكل تنظيمي و وصف وظيفي.</li><li>توفر المعلومات</li><li>الاستفادة من المعلومات</li><li>رضا الموظفين</li><li>مستوى أداء الأفراد</li><li>مستوى أداء المؤسسة</li><li>الالتزام بالأنظمة واللوائح</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>تطوير نظم و لوائح إدارية و مالية ضابطة لشئون عمل الجمعية.</li><li>تبني برنامج بناء قدرات العاملين لدى الجمعية لتعزيز قدرتهم على التعامل مع متطلبات العمل.</li><li>تطوير الهيكل التنظيمي للجمعية بما يضمن تفعيل قنوات الاتصال و التواصل داخل الجمعية و تعزيز مشاركة الموظفين في صناعة القرار.</li><li>تبني سياسات مراقبة و تقييم دوري و مستمر لأداء أقسام و وحدات الجمعية من جهة و الجمعية ككل من جهة أخرى.</li></ul>	<p>تحسين مستوى أداء و كفاءة الجمعية لتصبح مؤسسة متطورة قادرة على تلبية احتياجات فئاتها المستهدفة.</p>



الافتراضات الرئيسية	أدوات القياس	مؤشرات الأداء	الإستراتيجيات	الغاية الثانية
<ul style="list-style-type: none"><li>الاستقرار المؤسسي</li><li>الاستقرار في البيئة الخارجية.</li><li>طاقم مهني قادر على جلب التمويل</li><li>تقبل الممولين</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>الوثائق والخطط للمشاريع</li><li>اتفاقيات التمويل</li><li>التقارير والإحصائيات المالية</li><li>أدوات التقييم المؤسسي</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>مقترحات تمويل ملائمة</li><li>عدد الممولين</li><li>مصادر التمويل</li><li>حجم التمويل</li><li>استمرارية التمويل</li><li>مدة التمويل للأنشطة</li><li>نسبة الدخل الذاتي</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>تطوير خطة لاستثمار الأموال خاصة الجمعية بما يكفل لها توفير احتياجاتها المالية اللازمة لاستمرار تقديم خدماتها الأساسية لفئاتها المستهدفة.</li><li>بناء قدرات الجمعية في مجال كتابة المشاريع و استثمار الأموال.</li><li>تبني مشاريع استثمارية خيرية تشكل مورداً ذاتياً للأموال.</li></ul>	<b>تعزيز استمرارية خدمات الجمعية التي تقدمها لفئاتها المستهدفة و مجتمعها.</b>

الافتراضات الرئيسية	أدوات القياس	مؤشرات الأداء	الإستراتيجيات	الغاية الثالثة
<ul style="list-style-type: none"><li>الاستقرار المؤسسي</li><li>الاستقرار في البيئة الخارجية.</li><li>حرية العمل ضمن القانون</li><li>تجاوب الفئة المستهدفة</li><li>تعاون المجتمع المحلي</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>الوثائق والخطط</li><li>التقارير والإحصائيات</li><li>المقابلات</li><li>الاستبيانات واستطلاعات الرأي</li><li>الزيارات الميدانية والملاحظة</li><li>دراسات التقييم</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>حجم الخدمة</li><li>جودة الخدمة</li><li>عدد المستفيدين</li><li>حجم فرص العمل</li><li>استمرارية الفرص</li><li>المشاركة في الأنشطة المجتمعية</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>توفير برامج تدريب وبناء قدرات للمواطنين في مجالات تخدم المجتمع.</li><li>بناء قدرات العاملين في مجالات العمل الخيري.</li><li>تبني برامج مشاريع مدرة للدخل للفئات المستهدفة.</li></ul>	<b>المساهمة في تحسين جودة حياة المواطنين في مركز قنا.</b>



الافتراضات الرئيسية	أدوات القياس	مؤشرات الأداء	الإستراتيجيات	الغاية الرابعة
<ul style="list-style-type: none"><li>الاستقرار المؤسسي</li><li>الاستقرار في البيئة الخارجية.</li><li>حرية العمل ضمن القانون</li><li>تجاوب الفئة المستهدفة</li><li>تعاون المجتمع المحلي</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>الوثائق والخطط</li><li>التقارير والإحصائيات</li><li>التقارير والإحصائيات الرسمية</li><li>المقابلات</li><li>الاستبيانات واستطلاعات الرأي</li><li>الزيارات الميدانية والملاحظة</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>عدد المشاريع.</li><li>حجم الخدمة</li><li>جودة الخدمة</li><li>عدد المستفيدين</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>تقديم مشاريع إغاثية وتنموية مبتكرة.</li><li>تطوير المشاريع الحالية وتحسين جودتها.</li></ul>	المساهمة في تحسين الظروف المعيشية والأوضاع الاقتصادية في مركز قنا عن طريق مشروعات الجمعية المتنوعة

الافتراضات الرئيسية	أدوات القياس	مؤشرات الأداء	الإستراتيجيات	الغاية الخامسة
<ul style="list-style-type: none"><li>الاستقرار المؤسسي</li><li>الاستقرار في البيئة الخارجية</li><li>تجاوب الفئة المستهدفة</li><li>تعاون المجتمع المحلي</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>كشوفات حضور التدريب</li><li>تقارير التدريب</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>دورات تدريبية حول المهارات الحياتية</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>تنمية قدرات الشباب من كلا الجنسين المعرفية، والمهارات الحياتية.</li></ul>	تطوير قدرات الشباب وتمكينهم اقتصادياً واجتماعياً ودمجهم في المجتمع
	<ul style="list-style-type: none"><li>كشوفات حضور التدريب</li><li>تقارير التدريب</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>دورات تدريبية في مجالات علمية متخصصة، وكتابة السيرة الذاتية، وتسويق الذات.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>تمكين الشباب الجامعي من كلا الجنسين من الدخول في سوق العمل</li></ul>	



الافتراضات الرئيسية	أدوات القياس	مؤشرات الأداء	الإستراتيجيات	الغاية الخامسة
<ul style="list-style-type: none"><li>• الاستقرار المؤسسي</li><li>• الاستقرار في البيئة الخارجية</li><li>• تجاوب الفئة المستهدفة</li><li>• تعاون المجتمع المحلي</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• كشوفات بأسماء المستفيدين من المشاريع.</li><li>• تقارير المتابعة الميدانية للمشاريع المنفذة.</li><li>• كشوفات حضور التدريب</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• مشاريع صغيرة شبابية مدة التدخل.</li><li>• دورات تدريبية حول إدارة المشاريع، ومهارات التسويق.</li><li>• دورات تدريبية حول إدارة المشروعات</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• تحسين الأوضاع الاقتصادية للشباب من كلا الجنسين وتدريبهم على ادارتها.</li></ul>	<b>تطوير قدرات الشباب وتمكينهم اقتصادياً واجتماعياً ودمجهم في المجتمع</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• كشوفات أعضاء اللجان.</li><li>• تقارير أنشطة اللجان.</li><li>• كشوفات المستفيدين من المنح.</li><li>• تقارير سير العمل.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• لجان محلية مجتمعية مكونة من الشباب.</li><li>• أنشطة مجتمعية ينفذها الشباب.</li><li>• منح دراسية للجامعات مقدمة للشباب من كلا الجنسين</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• تمكين الشباب من كلا الجنسين اجتماعياً وتفعيل دورهم .</li><li>• إعطاء فرصة للشباب للاستمرار في الدراسة الجامعية.</li></ul>	





الافتراضات الرئيسية	أدوات القياس	مؤشرات الأداء	الإستراتيجيات	الغاية السادسة
<ul style="list-style-type: none"><li>الاستقرار المؤسسي</li><li>الاستقرار في البيئة الخارجية.</li><li>الاستقرار الاجتماعي</li><li>تقبل المجتمع المحلي للأنشطة.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>التقارير والإحصائيات الرسمية</li><li>المقابلات</li><li>الاستبيانات واستطلاعات الرأي</li><li>الزيارات الميدانية والملاحظة</li><li>دراسات التقييم</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>سمعة وصورة المؤسسة</li><li>مستوى مشاركة المجتمع في الأنشطة</li><li>عدد المستفيدين</li><li>عدد الفعاليات المشتركة</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>تطوير خطط و سياسات إعلام واتصال ناجح مع المجتمع المحلي لتعميم رسالة وأهداف الجمعية.</li><li>مشاركة الجمعية الفاعلية في المناسبات العامة.</li><li>المشاركة الفاعلة في تجمعات و لقاءات المؤسسات غير الحكومية</li><li>تنفيذ أنشطة مشتركة مع المؤسسات الخيرية الأخرى.</li></ul>	<p><b>تعزيز صورة الجمعية الإيجابية لدى المجتمع المحلي و توسيع رقعة علاقاتها بالمؤسسات الخيرية الأخرى وتعزيز هذه العلاقات .</b></p>

## المستفيدون والأثر الذي نريد إحداثه

سكان مركز قنا والقرى والهجر التابعة وما الأثر الذي نريد إحداثه لديهم ؟

١. تلبية احتياجاتهم في المجال الإغاثي والتنموي.

٢. التشجيع والتكريم

٣. تقديم مبادرات نوعية في العمل التطوعي.

٤. تقديم تجربة تنموية نموذجية في التحول من الرعوية إلى التنموية.



## الخطة التشغيلية للخطة الاستراتيجية

لضمان جودة مخرجات الخطة يشتمل الجانب التشغيلي على عدة محاور رئيسية هي:

### الجانب التشغيلي





## الجدول التشغيلي

النشاط أو المبادرة	مسؤول التنفيذ	الجهة المساندة	فترة التنفيذ	الموازنة الإجمالية	مؤشر الإنجاز	الشواهد	نسبة التحقيق (سنوياً)
البرامج الاغاثية	البحث الاجتماعي	الإدارة التنفيذية	ربع سنوي	5,000,000	تقديم 12 برنامج للمستفيدين	تقارير البرامج	25 %
الأسر المنتجة	مسؤول البرامج	الإدارة التنفيذية	نصف سنوي	50,000	اكتفاء 50 مستفيد	محتوى التقارير	25 %
فعاليات جديدة	مدير البرامج	الإدارة التنفيذية	ربع سنوي	50,000	تقديم 3 فعاليات قابلة للتطبيق	تقرير الفعاليات	20 %
الشراكات	الإدارة التنفيذية	مجلس الإدارة	مستمر	20,000	عدد 3 شراكات سنوياً	تقرير	20 %
التأهيل والتدريب	مسؤول التدريب	الإدارة التنفيذية	مستمر	300,000	تنفيذ دورات	تقرير البرامج المنفذة	20 %
تأهيل العاملين	الموارد البشرية	الإدارة التنفيذية	نصف سنوي	50,000	إلحاق جميع الموظفين بدورة	تقرير المهارات المكتسبة	10 %
النشاط الإعلامي	مسؤول الإعلام	الإدارة التنفيذية	مستمر	50,000	زيادة متابعي حسابات الجمعية تغطيات	تقرير النشر إحصائيات مصورة	20 %



النشاط أو المبادرة	مسؤول التنفيذ	الجهة المساندة	فترة التنفيذ	الموازنة الإجمالية	مؤشر الإنجاز	الشواهد	نسبة التحقيق (سنوياً)
اللقاءات التعريفية	مدير البرامج	الإدارة التنفيذية	ربع سنوي	10,000	عقد لقاءات	التقارير الاستطلاعات	100 %
تحويل الجمعية لإدارة الكترونية	التقنية	الإدارة التنفيذية	مستمر	120,000	عمل 10 تحسينات في مجال الإدارة	تقرير التطبيق	10 %
الاستدامة المالية	الموارد المالية	الإدارة التنفيذية	مستمر	80,000	تكوين قاعدة بيانات تغطية برامج الجمعية	تقرير رفع طلبات المنح	20 %
وقف للجمعية	الإدارة التنفيذية	مجلس الإدارة	مستمر	2,000,000	الحصول على المنحة	المكاتبات	20 %
امتلاك مقر إداري	الإدارة التنفيذية	مجلس الإدارة	مستمر	1,000,000	الحصول على المنحة	المكاتبات	20 %
التميز في الحوكمة	مسؤول الحوكمة	الإدارة التنفيذية	مستمر	20,000	درجة مميزة في الحوكمة	تقرير الحوكمة	100 %
الجودة الشاملة	مسؤول الحوكمة	الإدارة التنفيذية	مستمر	50,000	جوائز وشهادات	تقرير الإنجاز	20 %



## نموذج قياس الأداء

اليوم: \_\_\_\_\_ التاريخ: \_\_\_\_\_ الهدف الرئيسي: \_\_\_\_\_

القسم: \_\_\_\_\_ الموظف: \_\_\_\_\_

سنوي	نصف سنوي	ربع سنوي	فترة القياس
_____	_____	_____	العمليات المنفذة
_____	_____	_____	المخرجات
نسبة الالتزام %	عدم التزام	التزام تام	الالتزام
_____	_____	_____	توصيات
_____	_____	_____	القرار



## أهم التوصيات

١. البحث المستمر عن قيادات متميزة بالتعاقد الكلي أو الجزئي، على أن يكثف البحث ويشدد الاختيار، لتوفير كفاءات جزئية ليغطي كل منها فجوة (إداري، وآخر لتحفيز العاملين، وآخر للعلاقات
٢. من متطلبات النجاح التحويل إلى مشاريع محددة (تحديد بدء وختام المشروع) أو منتج أو خدمة محددة.
٣. فتح التعاقد مع جهات خارجية وتعاقدات جزئية وخصوصاً: الحوكمة، المحاسبة والمالية، العلاقات والإعلام، التدريب، الجودة، ويقتصر ما أمكن على الحد الأساسي ومتابعة وتحفيز ومساندة الفرق المتعاقد معها
٤. ضبط الأوصاف الوظيفية والصلاحيات لمتابعة الالتزام، والتأكد من كون كل من الجمعية ومجلس الإدارة والمدير التنفيذي ملتزم بالحوكمة، وغير متأخر بتنفيذ واجباته
٥. ينبغي ألا يعتمد منسوبي الجمعية على قدراتهم الذاتية أو أدواتهم المعرفية؛ إلا بخالص التوكل على الله تعالى والاستعانة به والالتزام أمره

# الخطط الإنسانية



جمعية قنا للخدمات الإنسانية  
Qana for Humanitarian Services  
وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية-ترخيص رقم: 1084

جوال : 0539334800  
إيميل : info@qana-hs.sa  
مصرف الراجحي :  
SA5080000118608018888445