

2017م



جمعية إعمار للتنمية والتأهيل

الخطة الاستراتيجية

للعوام (2017-2021)

مارس 2017



جدول المحتويات:-

3.....	الجزء الأول.....	
4.....	1.1 الملخص التنفيذي:.....	
5.....	1.2 المقدمة:.....	
8.....	1.3 منهجية إعداد الخطة/.....	
8.....	1.3.1 أداة التحليل المستخدم:-.....	
8.....	1.3.2 خطوات إعداد الخطة:-.....	
8.....	1.3.3 المرجعيات.....	
9.....	1.3.4 مراحل العمل.....	
10.....	1.4 مكونات الخطة الاستراتيجية.....	
12.....	الجزء الثاني:.....	
13.....	أولاً: برامج الخطة الإستراتيجية.....	
15.....	ثانياً: الإطار التنفيذي والزمني للخطة الإستراتيجية.....	
25.....	الجزء الثالث:.....	
26.....	-1 المنهجية المتبعة في التحليل:.....	
26.....	1.1 تحليل البيئة الخارجية:.....	
27.....	1.2 تحليل البيئة الداخلية:.....	
29.....	-2 الملاحق:.....	
29.....	2.1 تحليل البيئة الخارجية:.....	
31.....	2.2 البيئة الداخلية:.....	

الجزء الأول

المُلخَص التَّنفيذِي 

مقدمة 

منهجية إعداد الخطة 








مكونات الخطة الإستراتيجية 

1.1 الملخص التنفيذي:

تم إعداد الخطة الإستراتيجية لجمعية اعمار للتنمية والتأهيل للخمس سنوات المقبلة نتيجة لتكاتف جميع جهود الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية خلال عشرة أسابيع إيماناً منهم بان التخطيط للمستقبل المبني على أسس علمية سليمة وممنهجة هو الطريق الأمثل لتحقيق **رؤية** الجمعية والتي تمثلت في الجمعية الأولى والتميزة في التنمية والتطوير والتأهيل المجتمعي.

وتحقيقاً لرؤيتها صاغت إدارة الجمعية **رسالتها** والتي تمثلت في تحقيق حياة أفضل للمواطن في محافظة خانيونس من خلال المساهمة في تنمية وتطوير الخدمات والارتقاء بمستوى الوعي وجودة الحياة الشاملة عبر برامج التأهيل المجتمعي، فضلاً عن تقديم يد العون لبعض الشرائح التي تحتاج إلى مساعدة .

تأمل إدارة الجمعية من خلال وضعها لهذه الخطة إلى تحقيق عدة **غايات** من أبرزها:

- تنمية جودة الحياة الوظيفية للعاملين في الجمعية. 
- تدعيم علاقات الشراكة والتعاون مع المؤسسات المحلية والإقليمية والدولية 
- الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للفئات المستفيدة من الجمعية و مراكزها. 
- تطوير كفاءة الأداء المؤسسي. 
- تطوير النظام الإداري و المعلوماتي للجمعية 
- تعزيز الدور التنموي للجمعية في مجال التنمية المجتمعية في محافظة خان يونس. 
- تعزيز الدور الريادي للجمعية في مجال التأهيل المجتمعي لذوي الاحتياجات الخاصة بمحافظة خان يونس. 

1.2 المقدمة:.

جمعية إعمار للتنمية والتأهيل مؤسسة غير ربحية أنشأت عام 2006، مسجلة لدى وزارة الداخلية وفقا لأحكام قانون الجمعيات الأهلية برقم (7735)، وتمتع الجمعية بشخصية اعتبارية وذمة مالية مستقلة بها، ولها الحق في تملك الأموال المنقولة وغير المنقولة والتصرف بها بما يحقق أهدافها وفي إطار القانون.

يتكون مجلس إدارة جمعية اعمار للتنمية والتأهيل من 11 عضوا يتم انتخابهم كل ثلاث سنوات ويتميز المجلس بتخصص أعضائه بالعديد من المجالات خاصة في قطاعي التعليم والصحة والإدارة ويترأس المجلس د.أنور عبد العزيز العبادسة رئيس قسم علم النفس بالجامعة الإسلامية، من هنا جاء التميز والتنوع في الخدمات المقدمة للمواطنين، وتحقيقا لأهداف الجمعية السامية في خدمة المواطن في محافظة خان يونس اعتمدت إدارته العديد من البرامج من أبرزها:

- 1- برنامج التأهيل المجتمعي.
- 2- برنامج دعم التعليم.
- 3- إصلاح البيئة وتحسين البنية التحتية.
- 4- برنامج الحد من الفقر.
- 5- برنامج تنمية الموارد.
- 6- برنامج رعاية المرأة والطفولة.

جدول يبين البرامج والمشاريع والجهات المانحة للجمعية للعام 2015

الدوائر/البرامج	القسم	الفروع	المشاريع	جهة التمويل
أولا: برنامج الخدمات الصحية والتأهيل المجتمعي	قسم التأهيل والدعم النفسي	مركز الأمل للرعاية والاستشارات النفسية	☒ مشروع مركز الأمل	ميرسي ماليزيا
			☒ العيادة النفسية الإجتماعية المتنقلة في المناطق المهمشة	ميرسي ماليزيا
			☒ حملة معا من أجل جيل واعد	المبادرة العمانية
	قسم تأهيل السمعيات والتخاطب	مركز بسملة للسمعيات و التخاطب	☒ مركز بسملة للسمعيات والتخاطب	مساهمات مجتمعية
			☒ مركز مسلم كبير الطيبي	مؤسسة مسلم كبير – ماليزيا
			☒ فحص السمع في مدارس الوكالة	الأونروا
			☒ تطوير وتنمية خدمات مركز بسملة للسمعيات والتخاطب	هيئة الإغاثة الإسلامية-

السعودية				
الصندوق العربي	تطوير خدمات مركز بسمة للسمعيات والتخاطب	✗		
مساهمات مجتمعية	مدرسة بسمة الخاصة	✗	مدرسة بسمة الخاصة	
ميرسي ماليزيا	تشغيل مدرسة بسمة	✗		
العون التعليمي - بريطانيا	دعم مدرسة بسمة	✗		
العون التعليمي - بريطانيا	دعم تعليم ذو الإحتياجات الخاصة	✗		
شركة الإتصالات	وحدة العلوم الذكية	✗		
تمويل ذاتي	-		مركز بصريات غزة	قسم التأهيل البصري
تمويل ذاتي	-		وحدة الإنشاءات	قسم تنمية الموارد المالية
مسلم كير	الرغيف الخيري	✗	المخيز الماليزي الشافعي	قسم الموارد البشرية
مساهمات مجتمعية	تحديد احتياجات الأشخاص ذوي الإعاقة دورات تدريبية	✗ ✗	- مركز الأمل للتدريب والتنمية البشرية	
الرعاية الإنسانية	مشروع القرض الحسن	✗	مشاريع تنموية	قسم الحد من الفقر
مسلم كير	تمويل المشاريع الصغيرة	✗		ثالثاً : برنامج الدعم المجتمعي
المبادرة العمانية	نحو شاطئ أمن	✗		
المبادرة العمانية	ترميم المنازل	✗		
ميرسي ماليزيا	محطة التحلية	✗		
مساهمات مجتمعية	مشروع صندوق التكافل	✗		
العون الصحي- جنوب أفريقيا	عون المريض الفقير	✗		
مساهمات مجتمعية	اليوم الطبي	✗		
ميرسي ماليزيا	توفير المساكن المتنقلة	✗	المشاريع الطارئة	
ميرسي ماليزيا	الإغاثة العاجلة لمتضرري الحرب	✗		
مسلم كير	الإغاثة العاجلة لمتضرري المنخفض الجوي 2015	✗		

مسلم كبير	☒ مشاريع رمضان (افطار صائم- قسائم شرائية- كسوة العيد- رغيف خيري -الزيارات العمرية- الأسودان)	☒ المشاريع الموسمية	
مسلم كبير	☒ الرغيف الخيري (المخبز الماليزي)		
هيئة الأعمال الخيرية	☒ مشاريع رمضان (كسوة عيد وافطار صائم- زكاة الفطر)		
قطر الخيرية	☒ إفطار صائم (رمضان 2015)		
الرعاية الإنسانية	☒ توزيع الطرود الغذائية -رمضان 2015)		
مسلم كبير -شكنا فلسطين	☒ توزيع لحوم الأضاحي		
فاعل خير	☒ توزيع لحوم الأضاحي		
مؤسسة جزاليا	☒ كفالة الأطفال زارعي القوقعة	قسم دعم المرأة والطفل	
برنامج الغذاء العالمي	☒ توفير وجبات لأطفال مركز بسمة		

أعداد المستفيدين من برامج ومشاريع الجمعية لهذا العام 2015 م

النسبة المئوية	اعداد المستفيدين	اسم البرنامج
87 %	63679	برنامج الخدمات الصحية والتأهيل المجتمعي
2.3 %	1673	برنامج تنمية الموارد(البشرية- المادية)
10.5 %	7652	برنامج الدعم المجتمعي
	73004	الإجمالي

1.3 منهجية إعداد الخطة /

1.3.1 أداة التحليل المستخدم :-

لقد تم إجراء التحليل الاستراتيجي لإعداد الخطة الاستراتيجية من خلال الأدوات التالية:

- ❖ استخدام نموذج (SOWT Analysis) لدراسة المؤثرات من خلال تحليل كل من:
 - ✓ البيئة الخارجية بغرض التعرف على الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة .
 - ✓ البيئة الداخلية بغرض التعرف على نقاط القوة والضعف.
- ❖ تحليل نطاق العمل (SOW) من خلال تطبيق استبانته المسح العام ومسح المناخ المؤسسي
- ❖ المقابلات الشخصية والجماعية مع كل من: الإدارة العليا، الموظفين ، المستفيدين.
- ❖ استبانة تم توزيعها على لفئة المستفيدة بهدف معرفة مدى رضاهم وملاحظاتهم على الخدمة المقدمة لهم.

1.3.2 خطوات إعداد الخطة :-

تم إعداد الخطة الاستراتيجية لجمعية اعمار للتنمية والتأهيل وفقاً للخطوات التالية:

1. تشكيل "فريق التخطيط الاستراتيجي" والمكون من السادة:
 - 1. رائد صالحية (نائب رئيس م الادارة)
 - 2. ابراهيم عباس(عضو مجلس ادارة)
 - 2. خالد طبش (عضو مجلس ادارة)
- انضمام فريق الإعداد لدورة تدريبية بإشراف خبير في مجال التخطيط الاستراتيجي(د. إياد الدجني) لإكسابهم القدرات والمهارات والاتجاهات الخاصة بإعداد الخطط الإستراتيجية.
- تحديد المدة الزمنية لإعداد الخطة تبدأ من 1-1-2017
- تم تكليف القسم المالي بإعداد الموازنة التقديرية للخمس أعوام القادمة من خلال حصر الإيرادات والنفقات الخاصة في الجمعية.
- تم اللقاء مع الإدارة العليا والموظفين بالإضافة إلى الفئة المستهدفة للبدء بالتحليل الاستراتيجي باستخدام(SWOT Analysis)
- عقد عدة لقاءات مع الإدارة العليا وطاقم العمل للتعرف على احتياجاتهم ورؤيتهم المستقبلية لوضع الجمعية.
- عقد عدة لقاءات للفريق لإعادة صياغة رؤية ورسالة وقيم الجمعية بناء على التحليل الاستراتيجي بالاستعانة بالخبير.
- تحديد الأهداف الإستراتيجية "الغايات" التي تسعى الجمعية إلى تحقيقها؛ من خلال اجتماعات متكررة لفريق التخطيط والإدارة العليا بناءً على مؤشرات التميز.
- إعلان الخطة و تعميمها وإتاحتها للمعنيين بالأمر(موظفين- جهات مانحة- الجمهور-الجهات الرسمية).

1.3.3 المرجعيات

اعتمد فريق التخطيط في إعداد الخطة الاستراتيجية للجمعية على ما يلي:

- ❖ استندت الخطة على استخدام نظام (SWOT Analysis) لتحليل البيئة الداخلية والخارجية للجمعية
- ❖ مؤشرات التميز.
- ❖ المعلومات والإخبار المنشورة عبر وسائل الإعلام المختلفة بالإضافة إلى الوثائق والمستندات الخاصة بالجمعية.

1.3.4 مراحل العمل

المرحلة الأولى: مرحلة التدريب

تتضمن هذه المرحلة ما يلي:

- عقد دورة تدريبية لفريق التخطيط الاستراتيجي، لتدريبهم على مهارات التخطيط الاستراتيجي.
- نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي وأهميته بين الموظفين والإدارة العليا أثناء المقابلات الشخصية التي تم إجرائها معهم.
- الاطلاع على نماذج إستراتيجية لمؤسسات فعالة وتعمل في نفس المجال.
- عقد العديد من ورش العمل للإدارة العليا وفريق العمل.

المرحلة الثانية: مرحلة التحليل

لقد تم إجراء التحليل الاستراتيجي لإعداد خطة الجمعية اعتماداً (SOWT Analysis) لتحليل كل من البيئة الخارجية الداخلية، حيث تم دراسة وضع الجهات المانحة والمنافسون وذوي العلاقة، بالإضافة تحليل نطاق العمل (SOW) والتي تمثلت بآراء كل من الإدارة العليا والموظفين بالإضافة إلى الفئة المستهدفة.

الأداة المستخدمة	الهدف	
استبانه المسح العام – المجموعات البؤرية	قدرات المؤسسة (مجلس الإدارة)	البيئة الداخلية
استبانه المناخ المؤسسي- ورشة عمل	طاقم العاملين	
المقابلات الجماعية – الزيارات الميدانية- الاستبيانات	الفئة المستهدفة	
المواقع الإلكترونية- وسائل الإعلام المختلفة	الجهات المانحة	البيئة الخارجية
التقارير الإدارية والمالية السنوية- وسائل الإعلام المختلفة-	المنافسون	
المواقع الإلكترونية- المنشورات والمطبوعات	ذوي العلاقة (العملاء- الفئات المستهدفة- الشركاء- الجهات الرسمية)	
جمع المعلومات – الإحصائيات- البيانات الصادرة عن المؤسسات الحكومية		

المرحلة الثالثة: مرحلة صياغة الرؤية والرسالة والغايات الإستراتيجية

تمت هذه المرحلة من خلال ما يلي:

- أ. عقد اجتماعات جماعية ومنفردة لكل من السيد رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي والعاملين لمعرفة تصوراتهم الأمثل لوضع الجمعية.
- ب. اطلاع فريق العمل على دليل مؤشرات التميز لإعادة صياغة الغايات والأهداف الخاصة بالجمعية المرحلة الرابعة: الصياغة الأولية والنهائية

تمت هذه المرحلة من خلال ما يلي:

- أ. عقد ثلاثة لقاءات لفريق التخطيط الاستراتيجي لوضع الخطة التنفيذية بمساعدة الخبير بناء على الخطوات السابقة .
- ب. إعداد مسودة الخطة الإستراتيجية ورفعها لمجلس إدارة الجمعية للاعتماد النهائي.

1.4 مكونات الخطة الاستراتيجية

1.4.1 **الرؤية** : الجمعية الأولى والتميز في التنمية والتطوير والتأهيل المجتمعي.

1.4.2 **الرسالة** :-

تحقيق حياة أفضل للمواطن في محافظة خانيونس من خلال المساهمة في تنمية وتطوير الخدمات والارتقاء بمستوى الوعي وجودة الحياة الشاملة عبر برامج التأهيل المجتمعي، فضلاً عن تقديم يد العون لبعض الشرائح التي تحتاج إلى مساعدة .

1.4.3 **القيم**:-

- **التعاون والتكافل والشراكة** : حيث أن العمل الخيري قائم على أساس التعاون والتنسيق بين كافة الأطراف سواء كانت على المستوى الرسمي الحكومي أو على مستوى مؤسسات المجتمع المدني والجهات المانحة وهو أفضل الطرق والوسائل المتاحة للتواصل مع الفئات المستهدفة في المجتمع الفلسطيني.
- **النزاهة والشفافية والمصداقية**: وذلك من خلال التحري النزاهة والشفافية والمحاسبة والمسائلة في كافة الأنشطة والمشاريع المنفذة والسعي المستمر نحو التطوير والتجديد.
- **المسؤولية الاجتماعية**: إيمان الجمعية بان لها دور بارز وفعال في المجتمع من خلال التصدي للظواهر السلبية وتعزيز القيم والمبادئ المجتمعية.
- **ثقافة العمل الجماعي**: يكون قائم على العمل بروح الفريق والإخاء والعمل الجماعي بين العاملين في المؤسسة ومراكزها.
- **العدل والمساواة**: الإيمان بأن لكل مواطن الفلسطيني الحق في تلقي خدمات الجمعية دون أي توتر على تلقيه هذه الخدمة أيا كانت هذه الاعتبارات سواء كانت حزبية أو جنسية (الترفة بين المرأة والرجل) أو ما شابه.
- **الالتزام**: الإيمان بأن الثقة المتبادلة أساس النجاح وأن الثقة يولدها الالتزام بما تعهدت به الجمعية قولاً وفعلاً اتجاه كافة أفراد والمجتمع.
- **الاحترام**: من خلال احترام وقيم ومبادئ المجتمع الفلسطيني المنبثقة من تعاليم الدين الإسلامي.
- **الابتكار والإبداع**: خلق فرص للإبداع وتشجيع الأفكار المميزة ومكافأة التجديد و التطوير
- **المهنية والموضوعية**: أن يكون العمل قائم على منهجية مهنية واضحة وسلسلة ومعروفة لجميع رواد المؤسسة على مختلف مستوياتهم الاجتماعية والاقتصادية.

1.4.4 **الشعار**: **معاً نبني الأرض و الإنسان**

1.4.5 الغايات :-

- 1- تنمية جودة الحياة الوظيفية للعاملين في الجمعية.
- 2- تدعيم علاقات الشراكة والتعاون مع المؤسسات المحلية والإقليمية والدولية
- 3- الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للفئات المستفيدة من الجمعية ومراكزها
- 4- تطوير كفاءة الأداء المؤسسي.
- 5- تطوير النظام الإداري و المعلوماتي للجمعية
- 6- تعزيز الدور التنموي للجمعية في مجال التنمية المجتمعية في محافظة خان يونس.
- 7- تعزيز الدور الريادي للجمعية في مجال التأهيل المجتمعي لذوي الاحتياجات الخاصة بمحافظة خان يونس.

الجزء الثاني:

برامج الخطة الإستراتيجية 

الإطار التنفيذي والزمني للخطة الإستراتيجية 

أولاً : برامج الخطة الإستراتيجية

1- تنمية جودة الحياة الوظيفية للعاملين في الجمعية

- 1.1 تعزيز ثقافة العاملين بالنظام الأساسي للجمعية
- 1.2 تعزيز الأمان الوظيفي للعاملين في الجمعية
- 1.3 رفع الأداء المهني للعاملين في الجمعية
- 1.4 تنمية العلاقة بين القيادة والعاملين لزيادة الدعم المقدم لهم.
- 1.5 تطوير النظم الحالية المستخدمة في تقييم العاملين.

2- تدعيم علاقات الشراكة والتعاون مع المؤسسات المحلية والإقليمية والدولية

- 2.1 تعزيز مكانة الجمعية دولياً.
- 2.2 تطوير علاقات التعاون والتشبيك مع مؤسسات المجتمع المحلي.
- 2.3 تبادل المعرفة والخبرات مع المؤسسات المحلية والدولية

3- الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للفئات المستفيدة من الجمعية ومراكزها

- 3.1 تعزيز العلاقة مع الفئات المستهدفة.
- 3.2 تطوير اداء المرافق المختلفة للجمعية ومراكزها
- 3.3 تطوير أنظمة قياس وتوكيد الجودة.

4- تطوير كفاءة الأداء المؤسسي.

- 4.1 تعزيز قدرة الجمعية في هندسة العمليات
- 4.2 حوسبة العمليات الادارية وتوثيقها للجمعية
- 4.3 تعزيز قدرات الجمعية في استثمار مواردها المادية والبشرية
- 4.4 تعزيز قدرة الجمعية في إدارة المخاطر.
- 4.5 إعداد دليل لتقييم الأداء المؤسسي وتحديد نقاط القوة والضعف.

5- تطوير النظام الإداري والمعلوماتي للجمعية.

- 5.1 إعداد هيكل تنظيمي ونظم تحليل وظيفي للجمعية.
- 5.2 حفظ وأرشفة كافة العمليات الإدارية وتوثيقها يدوياً و الكترونياً.
- 5.3 تطوير و تحديث نظام النشر الالكتروني.
- 5.4 اعداد دليل لتقييم الاداء المؤسسي وتحديد نقاط القوة والضعف

6- تعزيز الدور التنموي للجمعية في مجال التنمية المجتمعية في محافظة خانيونس.

- 6.1 تفعيل وتطوير مراكز الجمعية.
- 6.2 تفعيل برامج رعاية الموهوبين والمتفوقين في مجال التعليم بمحافظة خانيونس.
- 6.3 المساهمة في دعم المسيرة التعليمية بمحافظة خانيونس.
- 6.4 تعزيز برامج الرعاية الصحية والتوعية المجتمعية.
- 6.5 إتاحة موارد الجمعية وخدماتها لخدمة ابناء المجتمع بمحافظة خانيونس.
- 6.6 تطوير أداء قسم المشاريع في إعداد مشاريع تنمية لخدمة كافة فئات المجتمع بمحافظة خانيونس.

7- تعزيز الدور الريادي للجمعية في مجال التأهيل المجتمعي لذوي الاحتياجات الخاصة بمحافظة خان يونس.

- 7.1 تقديم خدمة مميزة لذوي الاحتياجات الخاصة
- 7.2 زيادة وعي المجتمع الفلسطيني تجاه ذوي الاحتياجات الخاصة.

ثانيا : الإطار التنفيذي والزمني للخطة الإستراتيجية

1- تنمية جودة الحياة الوظيفية للعاملين في الجمعية

مؤشرات الأداء	التكلفة (\$)	جهة التنفيذ	الجدول الزمني		الأنشطة	الأهداف الفرعية
			من	إلى		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ انعقاد 3 ورشة العمل. ✓ التزام كافة المشاركين بالحضور ✓ وجود تقرير انجاز للورشة. 	\$600	الإدارة العليا	2017-4-15	2017-4-1	1.1.1 عقد ثلاث ورش عمل للإدارة العليا والموظفين لتوضيح وشرح رؤية ورسالة وأهداف الجمعية	1.1 تعزيز ثقافة العاملين بالنظام الأساسي للجمعية
<ul style="list-style-type: none"> ✓ طباعة 10 بوسترات 1000 بروشور تعريفي 	\$1000	الشؤون الإدارية	2018	2017	1.1.2 طباعة بوسترات وبروشورات تعريفية بالجمعية	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ طباعة 1000 مدونة للسلوك وتوزيعها على ذوي العلاقة 	\$700	الشؤون الإدارية	2018	2017	1.1.3 إعداد مدونة سلوك خاصة بالجمعية	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ انعقاد الدورتين. ✓ حضور 95% من الفئة المستهدفة الدورات التدريبية. ✓ المواد التدريبية 	\$1000	الشؤون الإدارية	2018	2017	1.1.4 عقد دورتين تدريبيتين للإدارة العليا و العاملين حول ماهية قانون الجمعيات الأهلية في فلسطين	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ وجود عقد اتفاق بين الاستشاري والجمعية 	\$1500	الشؤون الإدارية	2018	2017	1.3.1 تعيين استشاري في تنمية الموارد البشرية	1.3 رفع الأداء المهني للعاملين في الجمعية
<ul style="list-style-type: none"> ✓ وجود قائمة بالاحتياجات التدريبية اللازمة 	\$600	إدارة الموارد البشرية	2018	2017	1.3.2 إعداد دراسة للاحتياجات الضرورية لإكساب العاملين مهارات جديدة.	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ تنفيذ الدورات الستة ✓ إقبال الفئة المستهدفة على الحضور بشكل كبير ✓ المواد التدريبية 	\$2000	الشؤون الإدارية	2018	2017	1.3.3 عقد 6 دورات تدريبية للموظفين وفقا للاحتياجات المطلوبة.	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ العقود الجديدة للموظفين المؤهلين ✓ وجود نظام واضح للترقية 	\$1000	الإدارة العليا	2018	2017	1.3.4 ترقية الموظفين المؤهلين لمناصب جديدة	1.3 رفع الأداء المهني للعاملين في الجمعية
<ul style="list-style-type: none"> ✓ وجود نظام فاعل لتقييم ومتابعة أداء العاملين 	\$500	إدارة الموارد البشرية	2018	2017	1.3.5 إعداد نظام لتقييم أداء العاملين	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ عدد الذين تم استقطابهم 		الشؤون الإدارية	2018	2017	1.3.6 استقطاب كفاءات جدد ذي كفاءة عالية وفقا للمهام والوظائف المطلوبة	

✓ وجود 1000 رسالة قصيرة	\$50	إدارة العلاقات العامة	2018	2017	1.1.4 توفير خدمة SMS لنشر أخبار المناسبات العامة والخاصة بالإدارة العليا والموظفين.	4.1 تنمية العلاقة بين الإدارة العليا والعاملين لزيادة الدعم المقدم لهم
✓ عدد اللقاءات الأسبوعية والشهرية للأطراف المعنية	\$500	إدارة العلاقات العامة	2018	2017	2.1.4 عقد ندوات ولقاءات مفتوحة بين الإدارة العليا والموظفين	
✓ عدد الزيارات المتبادلة.	\$600	إدارة العلاقات العامة	2018	2017	3.1.4 تبادل الزيارات والمشاركة في المناسبات الاجتماعية.	
✓ قرار تشكيل اللجنة ✓ قائمة بأسماء اللجنة المرشحة	\$100	الإدارة العليا	2017-4-10	2017-4-1	5.1.1 تشكيل لجنة مختصة من إدارة شؤون الأفراد لوضع تصور حول الأدوات المستخدمة في تقييم العاملين	5.1 تطوير النظم الحالية المستخدمة في تقييم العاملين
✓ انعقاد ورشتي العمل ✓ تقرير الانجاز ✓ مشاركة 95% من الفئة المستهدفة بالورشتين	\$600	الشؤون الإدارية	2017-4-30	2017-4-15	5.1.2 عقد ورشتي عمل بمشاركة العديد من المختصين حول مناقشة الأدوات المقترحة	
✓ انعقاد ورشتي العمل ✓ تقرير الانجاز ✓ مشاركة 95% من الموظفين	\$300	إدارة شؤون الموارد البشرية	2017-5-10	2017-5-3	5.1.3 عقد ورشة عمل للموظفين لمناقشة معايير التقييم المقترحة	
✓ وجود مسودة لنظام تقييم القدرات السنوي لأداء الموظفين في الجمعية	\$500	إدارة شؤون الموارد البشرية	2017-6-25	2017-5-25	5.1.4 إعداد نماذج التقييم بالإضافة الى المعايير الخاصة بتفسير نتائج التقييم	
✓ قرار مجلس الإدارة باعتماد النظام بحضور اجتماع ✓ وجود دليل للتقييم السنوي للعاملين	\$50	الشؤون الإدارية	2017-6-27	2017-6-26	5.1.5 رفع النظام المقترح على مجلس الإدارة لاعتماده.	

2- تدعيم علاقات الشراكة والتعاون مع المؤسسات المحلية والإقليمية والدولية

مؤشر الأداء	التكلفة (\$)	جهة التنفيذ	الجدول الزمني		الأنشطة	الأهداف الفرعية
			من	إلى		
✓ طباعة 5000 نشرة تعريفية باللغتين (انجليزية- فرنسية)	\$500	الشؤون الإدارية	2017	2018	2.1.1 طباعة العديد من النشرات التعريفية بعدة لغات	2.1 تعزيز مكانة الجمعية دوليا
✓ العقود المبرمة	-	الشؤون الإدارية	2017	2018	2.1.2 تجديد عقود الشراكة مع الجهات المانحة وازدياد	

المشاريع الجديدة المنفذة	✓					عدد المشاريع الممولة	
عدد المشاريع الممولة	✓	-	إدارة المشاريع	2018	2017	2.1.3 إعداد مشاريع بحثية تلامس احتياجات المجتمع و الممولة دوليا	
عدد الدراسات المنشورة	✓						
عدد المشاركة في المؤتمرات والندوات والأنشطة الداعمة لحقوق الإنسان.	✓	-	الشؤون الإدارية	2018	2017	2.1.4 رعاية الفعاليات المؤيدة لحقوق الإنسان.	
عدد الزيارات	✓	-	قسم العلاقات العامة	2018	2017	2.1.5 تبادل الزيارات مع الوفود الأجنبية الفاعلة	
النتائج الايجابية للزيارات.	✓						
تحديث دوري للموقع	✓					2.1.6 تحديث المعلومات المتوفرة على الموقع الالكتروني الخاص بالجمعية بعدة لغات.	
وجود الدليل	✓	-	الشؤون الإدارية	2018	2017	2.2.1 اعداد دليل بأسماء كافة مؤسسات المجتمع المحلي الفاعلة	2.2 تطوير علاقات التعاون والتشبيك مع مؤسسات المجتمع المحلي
عدد المشاركات في الفعاليات والأنشطة	✓	-	الشؤون الإدارية	2018	2017	2.2.2 المشاركة في العديد من الفعاليات والأنشطة الخاصة بالمؤسسات المعنية	
مذكرات التفاهم	✓	-	الشؤون الإدارية	2018	2017	2.2.3 توقيع مذكرات تفاهم مع مؤسسات محلية فاعلة تعمل في نفس المجال	
روابط الأخبار في مواقع الانترنت	✓						
عدد اللقاءات	✓	-	إدارة العلاقات العامة	2018	2017	2.3.1 عقد لقاءات مع جهات دولية ومحلية عبر الانترنت لتبادل الخبرات والمعارف في مجال عمل الجمعية	2.3 تبادل المعرفة والخبرات مع المؤسسات المحلية والدولية
عدد المشاركين والتزامهم بالمشاركة	✓						
تقرير الانجاز من قبل الفئات المستهدفة	✓						

أوراق العمل المقدمة في المؤتمرات عدد الدراسات المنشورة حول المواضيع المثارة		وحدة الدراسات والبحوث العلمية.	2018	2017	2.3.2 إرسال بعثات علمية للمشاركة في مؤتمرات دولية حول التنمية المستدامة والتأهيل المجتمعي لذوي الاحتياجات الخاصة	
--	--	-----------------------------------	------	------	--	--

3-الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للفئات المستفيدة من الجمعية ومراكزها

مؤشر الأداء	التكلفة (\$) -	جهة التنفيذ	الجدول الزمني		الأنشطة	الأهداف الفرعية
			من	إلى		
✓ فحص الدوري لكافة مرافق الجمعية ومراكزها ✓ عدد المرافق التي تم صيانتها	-	قسم الصيانة	2018	2017	3.2.1 الصيانة الدورية لكافة مرافق الجمعية ومراكزها	3.2 تطوير أداء المرافق المختلفة للجمعية ومراكزها
✓ الأثاث الجديد ✓ توسيع مساحة الصالة ✓ التجهيزات التقنية الحديثة	-	قسم الصيانة	2018	2017	3.2.1 تحسين صالات الاستقبال للفئة المستهدفة	
✓ رضا الفئة المستهدفة ✓ رضا العاملين داخل الجمعية ومراكزها	-	قسم الصيانة	2018	2017	3.2.3 توفير الإضاءة والتهوية والحرارة المناسبة للمرافق	
✓ وجود طفايات حريق ✓ وجود ملصقات لمنع التدخين ✓ وجود لوائح إرشادية لتطبيق معايير الأمن والسلامة	-	الشؤون الإدارية	2018	2017	3.2.4 توفير معايير الأمن والسلامة	
✓ تعبئة الاستبانة من الفئات المستهدفة ✓ تحليل ونتائج الاستبانة	-	الشؤون الإدارية	2018	2017	3.3.1 اعداد استبانة لقياس مدى رضا الجمهور عن الخدمات المقدمة	3.3 تطوير أنظمة قياس وتوكيد الجودة

✓ وجود معلومات وتقارير حول معايير الجودة	✓ وجود دراسة تحليلية	-	الشؤون الإدارية	2018	2017	3.3.2 اعداد دراسة تحليلية للخدمات المقدمة وفقا للمعايير الدولية للجودة
--	----------------------	---	-----------------	------	------	--

4- تطوير كفاءة الأداء المؤسسي

مؤشر الأداء	التكلفة	جهة التنفيذ	الجدول الزمني		الأنشطة	الأهداف الفرعية
			من	إلى		
✓ عقد الدورتين ✓ التزام المشاركون بحضور الدورات ✓ تقرير انجاز الدورة	\$1500	الشؤون الإدارية	2018	2017	4.1.1 عقد دورتين تدريبيتين للإدارة العليا والعاملين حول مفهوم هندسة العمليات	4.1 تعزيز قدرة الجمعية في هندسة العمليات الإدارية
✓ وجود غرفة مجهزة بأحدث التقنيات	\$2000	الشؤون الإدارية	2018	2017	4.1.2 تجهيز وحدة مركزية محوسبة لإدارة العمليات والخدمات المقدمة	
✓ عدد القرارات الإدارية الخاصة بعملية التفويض ✓ رضا الموظفين ✓ رضا العاملين	-	إدارة الموارد البشرية	2018	2017	4.1.3 تفعيل نظام التفويض الإداري	
✓ العقود الموقعة مع العاملين	-	الشؤون الإدارية	2018	2017	4.1.4 الاحتفاظ بالموظفين الأقل تكلفة والأكثر كفاءة	
✓ تمكين المستفيد من الخدمة والحصول عليها بنفسه	-	الشؤون الإدارية	2018	2017	4.1.5 حوسبة الخدمات المقدمة للجمهور	
✓ وجود دليل للعمليات الإدارية	-	الشؤون الإدارية	2018	2017	4.1.6 طباعة دليل خاص بهندسة العمليات	
✓ وجود عقد اتفاق بين المختص وإدارة الجمعية	-	الشؤون الإدارية	2018	2017	4.2.1 تعيين مختص في البرمجة وحوسبة العمليات	4.2 حوسبة العمليات الإدارية وتوثيقها بالجمعية
✓ وجود برنامج محوسب يحتوي على كافة العمليات الإدارية	-	الشؤون الإدارية	2018	2017	4.2.3 إنشاء نظام إداري محوسب يشتمل على جميع العمليات الإدارية	
✓ عدد الدورات التدريبية المنفذة ✓ وجود نتائج لتقييم نتائج أداء الموظفين.	\$200	الشؤون الإدارية	2018	2017	4.2.4 عقد دورات تدريبية للعاملين لتدريبهم على النظام الجديد	

✓ إصدار أدلة إرشادية حول استخدام البرامج	-	الشؤون الإدارية	2018	2017	4.2.5 إعداد أدلة إرشادية للعاملين لاستخدام الأنظمة المحوسبة	
✓ عقد 4 دورات تدريبية ✓ حضور 90% من المشاركين	\$800	الشؤون الإدارية	2018	2017	4.3.1 عقد 4 دورات تدريبية لفريق العمل حول إدارة الموارد البشرية	4.3 تعزيز قدرات الجمعية في استثمار مواردها المادية والبشرية
✓ عقود الإيجار المبرمة	-	الشؤون الإدارية	2018	2017	4.3.2 تأجير بعض مرافق الجمعية ومراكزها .	
✓ عدد المشاريع الممولة ✓ ازدياد إيرادات الجمعية	-	الشؤون الإدارية	2018	2017	4.3.3 إعداد وتسويق مشاريع تنموية مدرة للدخل خاصة بالجمعية	
✓ حجم التمويل	-	الشؤون الإدارية	2018	2017	4.3.4 تعزيز العلاقة مع القطاع الخاص والعام للمساهمة في دعم مشاريع الجمعية	
✓ خطة الطوارئ	-	الشؤون الإدارية	2018	2017	إعداد خطة طوارئ	4.4 تعزيز قدرة الجمعية في إدارة المخاطر
✓ وجود عقد بين إدارة الجمعية والاستشاري	-	الشؤون الإدارية	2018	2017	4.5.1 تعيين استشاري موارد بشرية	4.5 إعداد دليل لتقييم الأداء المؤسسي وتحديد نقاط القوة والضعف
✓ انعقاد ورشتي العمل ✓ وجود تقرير إنجاز لورشتي العمل	\$400	الشؤون الإدارية	2018	2017	4.5.2 عقد ورشتي عمل مع العاملين لإعداد دليل لتقييم الأداء المؤسسي	
✓ وجود دليل لتقييم الأداء ✓ قرار مجلس الإدارة بالاعتماد	-	الشؤون الإدارية	2018	2017	4.5.3 عرض الدليل على مجلس الإدارة لاعتماده	

5- تطوير النظام الإداري والمعلوماتي للجمعية

مؤشر الأداء	التكلفة	جهة التنفيذ	الجدول الزمني		الأنشطة	الأهداف الفرعية
			من	إلى		

5.1 إعداد هيكل تنظيمي ونظم تحليل وظيفي للجمعية	5.1.1 تشكيل لجنة من مجلس الإدارة لتحديد ابرز البرامج والمهام والمسؤوليات والصلاحيات الإدارية في الجمعية.	2017	2018	الادارة العليا	-	✓	قرار مجلس الإدارة بتشكيل اللجنة.
	5.1.2 عقد ورشتي عمل للقيادة العليا والموظفين للتعرف على طبيعة العمل	2017	2018	الشؤون الادارية	\$700	✓	ورشة العمل مع العاملين بالجمعية
	5.1.3 وضع الهيكل التنظيمي ونظام تحليل العمل	2017	2018	الشؤون الادارية	-	✓	وجود مسودة للهيكل الوظيفي
	5.1.4 رفع الهيكل التنظيمي ونظام تحليل العمل الوظائف لمجلس الإدارة	2017	2018	الشؤون الإدارية	-	✓	قرار مجلس الإدارة باعتماد الهيكل التنظيمي.
5.2 حفظ وأرشفة كافة العمليات الإدارية وتوثيقها يدويا والكرونيا	5.2.1 تعيين استشاري في عملية الفهرسة والأرشفة	2017	2018	الشؤون الإدارية	-	✓	عقد الموظف
	5.2.2 تجهيز غرفة مجهزة بكافة الإمكانيات لعملية الأرشفة والحفظ	2017	2018	الشؤون الإدارية	\$1000	✓	وجود غرفة مجهزة
5.3 تطوير وتحديث نظام النشر الالكتروني	5.3.1 تعيين موظف متخصص بإدارة الموقع الالكتروني	2017	2018	الشؤون الإدارية	-	✓	عقد الموظف
	5.3.2 حصر كافة التقارير والأنشطة الخاصة بالجمعية لنشرها	2017	2018	الشؤون الإدارية	-	✓	عدد التقارير والأنشطة المنشورة
	5.3.3 المراجعة والتدقيق والترجمة لما يتم نشره	2017	2018	الشؤون الإدارية	-	✓	عدد التقارير والأنشطة المترجمة والمدققة
	5.3.4 التحديث المستمر للموقع	2017	2018	الشؤون الإدارية	-	✓	الأخبار الحديثة المنشورة عن الجمعية.
	5.3.5 تحديث المكتبة الالكترونية للجمعية بشكل دائم	2017	2018	الشؤون الادارية	-	✓	وجود مكتبة الكترونية محدثة للجمعية
5.4 إعداد دليل لتقييم الأداء المؤسسي وتحديد نقاط القوة والضعف	4.5.1 تعيين استشاري موارد بشرية					✓	وجود عقد بين إدارة الجمعية والاستشاري
	4.5.2 عقد ورشتي عمل مع العاملين لإعداد دليل لتقييم الأداء المؤسسي					✓	انعقاد ورشتي العمل
						✓	وجود تقرير إنجاز لورشتي العمل

✓ وجود دليل لتقييم الأداء					4.5.3 عرض الدليل على مجلس الإدارة لاعتماده
✓ قرار مجلس الإدارة بالاعتماد					

6- تعزيز دور الجمعية في مجال التنمية المجتمعية بمحافظة خان يونس

مؤشر الأداء	التكلفة	جهة التنفيذ	الجدول الزمني		الأنشطة	الأهداف الفرعية
			من	إلى		
عقد الاتفاق مع الاستشاري	\$2000	الشؤون الإدارية	2017	2018	6.1.1 تعيين استشاري في مجال التنمية المجتمعية	6.1 تفعيل وتطوير مراكز الجمعية
✓ إعداد خطة عمل	\$700	الشؤون الإدارية	2017	2018	6.1.2 زيادة وتفعيل التنسيق بين المراكز و المقر الرئيسي للجمعية	
✓ زيادة فاعلية خدمات المراكز . ✓ إنشاء مراكز إضافية عدد 3	-	الشؤون الإدارية	2017	2018	6.1.3 إضافة مجموعة من المراكز التي تقدم خدمات متميزة وتلامس احتياجات الجمهور	
✓ عقد الاتفاق مع الوزارة	-	الشؤون الإدارية	2017	2018	6.2.1 إعداد اتفاقية شراكة مع وزارة التربية والتعليم.	6.2 تفعيل برامج رعاية الموهوبين والمتفوقين في مجال التعليم بالمحافظة.
✓ إعداد دليل يبين المعايير الخاصة بالاختيار	-	الشؤون الإدارية	2017	2018	6.2.2 تحديد معايير اختيار الفئة المستهدفة.	
✓ تنفيذ ورشي العمل ✓ حضور 95% من الفئات المستهدفة للورشة	\$600	الشؤون الإدارية	2017	2018	6.2.3 عقد ورشي عمل لتحديد المجالات التي سيتم العمل فيها	
✓ وجود برنامج معتمد من الوزارة لرعاية الموهوبين والمتفوقين	-	الشؤون الإدارية	2017	2018	6.2.4 إعداد برنامج خاص لرعاية الموهوبين والمتفوقين	
✓ مخيمين صيفيين تم تنفيذهما للموهوبين والمتفوقين	\$3000	الشؤون الإدارية	2017	2018	6.2.5 إعداد مخيمات صيفية للموهوبين والمتفوقين	
✓ 500 طالب تم مساعدتهم ماليا	\$4000	الشؤون الإدارية	2017	2018	6.3.1 دفع رسوم للطلبة المرحلة الجامعية والثانوية	6.3 المساهمة في دعم المسيرة التعليمية بمحافظة خان يونس
✓ 500 طالب استفاد من الخدمة	\$3000	الشؤون الإدارية	2017	2018	6.3.2 توفير قرطاسية وزى مدرسي للطلبة المحتاجين	
✓ وجود البرنامج	-	الشؤون الإدارية	2017	2018	6.4.1 إعداد برنامج صحي تثقيفي توعوي	6.4 تعزيز برامج الرعاية

التوعية الصحية والمجتمعية	6.4.2 تنفيذ العديد من الندوات واللقاءات التوعوية	2017	2018	الشؤون الإدارية	-	✓ عدد اللقاءات المنفذة ✓ عدد المشاركين بالندوات
6.5 إتاحة موارد المؤسسة وخدماتها لخدمة المواطن بمحافظة خان يونس	6.5.1 تنفيذ أيام مجانية لاستخدام الأجهزة والمعدات الطبية الخاصة بالمراكز (EEG- التمبانومتر-....الخ)	2017	2018	الشؤون الإدارية	-	✓ عدد الأيام المجانية
	6.5.2 تأجير القاعات التدريبية للجمعيات المحلية مجاناً	2017	2018	الشؤون الإدارية	-	✓ عقد الإيجار
6.6 تطوير أداء قسم المشاريع التنموية لخدمة كافة فئات المجتمع بمحافظة خان يونس	6.6.1 كتابة العديد من المشاريع التنموية التي تلامس احتياجات المواطن	2017	2018	الشؤون الإدارية	-	✓ عدد المشاريع الممولة

7- تعزيز الدور الريادي للجمعية في مجال التأهيل المجتمعي لذوي الاحتياجات الخاصة بمحافظة خان يونس

الأهداف الفرعية	الأنشطة	الجدول الزمني		جهة التنفيذ	التكلفة	مؤشر الأداء
		من	إلى			
7.1 تقديم خدمة مميزة لذوي الاحتياجات الخاصة	7.1.1 حصر الاحتياجات الضرورية لذوي الاحتياجات الخاصة بمحافظة خان يونس	2017	2019	الشؤون الادارية	-	✓ وجود دليل باحتياجات الضرورية لذوي الاحتياجات الخاصة
	7.1.2 تنفيذ عقود تشبيك وشراكة مع الجمعيات والمؤسسات الفاعلة في مجال تأهيل الفئة المستهدفة	2017	2019	الشؤون الادارية	-	✓ عقود الاتفاق
	7.1.3 إعداد دليل بمعايير الجودة الشاملة للخدمات المقدمة	2017	2019	الشؤون الادارية	-	✓ وجود الدليل
	7.1.4 قياس رضا المستفيدين من خلال المقابلات وتعبئة الاستبيانات الخاصة	2017	2019	الشؤون الادارية	-	✓ عدد الاستبيانات التي تم تعبئتها ✓ النتائج المعلنة
	7.1.5 إنشاء مراكز تخصصية لرعاية ذوي	2017	2021	الادارة	-	✓ افتتاح المراكز (عدد 2)

					الاحتياجات الخاصة		
✓	عدد الندوات المنفذة	-	الشؤون الإدارية	2021	2017	7.2.1 عقد العديد من الندوات التي تشير الى واقع معاناة المعاقين	7.2 زيادة وعي المجتمع الفلسطيني تجاه ذوي الاحتياجات الخاصة
✓	عدد الحضور	-	الشؤون الإدارية	2021	2017	7.2.2 طباعة العديد من البوسترات والبروشورات التعريفية بواقع معاناة ذوي الاحتياجات الخاصة	
✓	طباعة 50 بوستر و1000 بروشور	-	الشؤون الإدارية	2021	2017	7.2.3 رعاية الفعاليات والأنشطة المجتمعية التي تدعم قضية رعاية ذوي الاحتياجات الخاصة	
✓	عدد الفعاليات والانشطة المنفذة	-	الشؤون الإدارية	2021	2017	7.2.4 طباعة العديد من النشرات التعريفية ببعض الاعاقات النوعية وتوزيعها على الجمهور	
✓	3000 نشرة تعريفية حول الاعاقات النوعية	-	الشؤون الإدارية	2021	2017	7.2.5 عقد العديد من الحلقات اذاعية حول واقع ذوي الاحتياجات الخاصة	
✓	10 حلقات اذاعية شهريا	-	الشؤون الإدارية	2021	2017		

الجزء الثالث:

منهجية التحليل 

الملاحق 

1 - المنهجية المتبعة في التحليل:

لقد تم إجراء التحليل الاستراتيجي لإعداد الخطة لجمعية اعمار للتنمية والتأهيل وذلك باتباع خطوات التحليل الاستراتيجي والتي من أبرزها دراسة المؤثرات وذلك باستخدام نموذج (SOWT Analysis) لتحليل كل من:

✓ البيئة الخارجية بغرض التعرف على الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة .

✓ البيئة الداخلية بغرض التعرف على نقاط القوة والضعف.

وللحصول على افضل النتائج والبيانات تم استخدام العديد من المنهجيات والتي تمثلت بالتالي:

1.1 تحليل البيئة الخارجية:

عند تحليل البيئة الخارجية تم التركيز على معرفة عناصر رئيسية تؤثر على الأداء العام للمؤسسة ولعل من أبرزها:

- **الجهات المانحة :** وهنا تم استخدام العديد من الأدوات لتحليل هذا العنصر حيث تم الإطلاع على المواقع الالكترونية الخاصة بهم حيث تم التعرف على أهم برامجهم ومشاريعهم المنفذة والمزمع تنفيذها بالإضافة الى الخطط الإستراتيجية الخاصة بهم حيث تم مقارنة الإمكانيات والموارد المتاحة لديهم بما يتناسب مع إمكانيات وموارد وخطط الجمعية.

بعض المواقع:-

1- مؤسسة التنمية الأمريكية (ADF) <http://www.adfusea.org>

2- برنامج الأمم المتحدة الانمائي UNDP <http://www.undp.org>

3- International Monetary Fund <http://www.imf.org/external/about.htm>

- **المنافسون:** ويقصد بهم المؤسسات الأهلية التي تقدم نفس الخدمات في المحافظة حيث تم التعرف على مصادر القوة والضعف لهم من خلال الإطلاع على تقاريرهم الإدارية والمالية السنوية لهم والتي نشرت على مواقعهم الالكترونية بالإضافة إلى النشرات والمطبوعات الصادرة عنهم بالإضافة إلى متابعة أخبارهم اليومية عبر وسائل الأعلام المختلفة حيث تم الاستفادة في معرفة الإمكانيات والموارد المتاحة لهم والميزة التنافسية لجمعية اعمار .

- **ذوي العلاقة:** والمتمثلين بالجهات الرسمية والأهلية والشعبية بالإضافة إلى الشركاء والفئات المستهدفة، وهنا تم استخدام العديد من الأدوات في جمع المعلومات حيث تم الاعتماد على الإحصائيات والبيانات الصادرة عن

المؤسسات الحكومية بالإضافة إلى الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، كما تم المشاركة في العديد من ورش العمل التي نفذتها الجهات سواء الرسمية أو الأهلية..

1.2 تحليل البيئة الداخلية:

حيث تم التركيز على معرفة عناصر رئيسية تمثلت في الهيكل التنظيمي، الثقافة بالإضافة إلى الموارد المادية والبشرية وذلك من خلال التركيز على ثلاث محاور:

- ❖ تقييم قدرات المؤسسة في خمسة مجالات : الإدارة ، تقديم الخدمات والبرامج ، الموارد البشرية ، العلاقات العامة والخارجية والمالية وذلك من خلال تطبيق المسح العام.
- ❖ *التعرف على تصورات طاقم المركز واتجاهاتهم وأرائهم بخصوص مختلف جوانب النظم والإجراءات الداخلية للمؤسسة والثقافة السائدة فيها ، من خلال مسح المناخ المؤسسي .
- ❖ *استكشاف التصورات والاتجاهات لدى مجموعة ممثلة لجمهور المؤسسة حول خدماتها عن طريق جمع المعلومات منها من خلال المقابلات الجماعية، والشخصية، حيث تم اختيار عدد 15 شخص من المستفيدين من خدمات الجمعية ومراكزها حيث عرضت عليهم استبانة بأسئلة مفتوحة (مرفقة مع الخطة) بالإضافة إلى زيارات ميدانية في منازلهم وتعبئة استبيانات تبين مدى رضاهم عن الخدمات المقدمة .
- ❖ مجموعات بؤرية: حيث تم عقد لقاء للسادة أعضاء مجلس الإدارة تناولت ابرز نتائج تطبيق المسح العام والمناخ المؤسسي وبناء عليه تم تحديد نقاط القوة والضعف .

الأداة المستخدمة	الهدف	
المسح العام – المجموعات البؤرية	قدرات المؤسسة (مجلس الإدارة)	البيئة الداخلية
المناخ المؤسسي- ورشة عمل	طاقم العاملين	
المقابلات الجماعية – الزيارات الميدانية- الاستبيانات	الفئة المستهدفة	
المواقع الإلكترونية- وسائل الإعلام المختلفة	الجهات المانحة	البيئة الخارجية
التقارير الإدارية والمالية السنوية- وسائل الإعلام المختلفة-المواقع الإلكترونية-المنشورات والمطبوعات	المنافسون	
جمع المعلومات – الإحصائيات- البيانات الصادرة عن المؤسسات الحكومية	ذوي العلاقة(العملاء- الفئات المستهدفة- الشركاء-الجهات الرسمية)	

2.1 تحليل البيئة الخارجية:

العوامل	الفرص	سبل استثمارها	التحديات	سبل التغلب عليها
الاقتصادية	<ol style="list-style-type: none"> 1. التنوع في الجهات الممولة 2. إمكانية دخول البضائع إلى قطاع غزة وتوفيرها بأسعار اقل. 3. التطور التكنولوجي في عالم الأجهزة والتقنيات الحديثة المتواجدة في السوق. 4. ارتفاع نسبة الفائدة البنكية على الأموال المقترضة حيث تصل في بعض الأحيان إلى 9%. 5. ارتفاع نسبة البطالة في غزة حيث بلغت 65% في بداية العام 2015 	<ol style="list-style-type: none"> 1. تنوع برامج ومشاريع الجمعية بما يلامس احتياجات المواطنين. 2. شراء كافة السلع اللازمة لإنجاز المشاريع بأقل وقت وتكلفة.. 3. تنفيذ مشاريع إغاثية للأسر الفقيرة . 4. التسويق بشكل فعال وسريع لخدمات الجمعية 5. تسويق مشاريع تنمية بشكل قرض حسن (بدون فائدة) لدى الجهات المانحة الإسلامية. 6. تسويق مشاريع خلق فرص عمل لدى الجهات المانحة 	<ol style="list-style-type: none"> 1. التوعيقات المستمرة في التعامل مع بعض البنوك، حيث ترفض تلك البنوك التعامل مع المؤسسة 2. تذبذب سعر الدولار 3. انقطاع التيار الكهربائي بشكل عام. 4. الحصار الإسرائيلي للقطاع والذي يؤثر على إيرادات الحكومة وبالتالي تقلص دورها في دعم المؤسسات الأهلية 5. مصادرة بعض البنوك لأموال بعض الجمعيات 6- طبيعة العمل الأهلي في غزة تستوجب عدم الربحية 	<ol style="list-style-type: none"> 1. تنفيذ حملات مناصرة لتفعيل حسابات معظم المؤسسات الأهلية دون تمييز، بالإضافة إلى البحث عن مؤسسات وسيطة مع الجهات المانحة 2. الاحتفاظ بأموال الجمعية بعدة عملات(شيكل دولار-يورو....). 3. تفعيل دور المجتمع المحلي والدولي في حل أزمة الكهرباء في قطاع غزة من خلال حملات المناصرة والتشبيك مع الجهات ذات الصلة 4. العمل على سن قوانين تمنع من مصادرة ممتلكات المؤسسات الأهلية دون وجود تجاوز قانوني 5. اعتماد الجمعية على العمل الاغاثي التنموي والاحتفاظ بأصول ثابتة مدرة للدخل.
السياسية	<ol style="list-style-type: none"> 1. وجود توافق بين أجنحة الجمعية والحكومة 2. علاقات جيدة بين المؤسسة والجهات الإسلامية المانحة 3. مبادرات المصالحة بين الفصائل في غزة 4. فتح معبر رفح يسهل عملية دخول الوفود الأجنبية الأمر الذي ينعكس إيجاباً على العمل الأهلي 5. وجود العديد من الدول المهتمة بقضايا التنمية والإغاثة في غزة 6. التعاون والتشبيك بين عدد من المؤسسات 	<ol style="list-style-type: none"> 1. تنفيذ كافة البرامج والمشاريع والرؤى المشتركة بين الجمعية والحكومة 2. تفعيل الدور التكاملي بين المؤسسات الأهلية والرسمية 3. التشبيك والتنسيق والتعاون بين الجمعية والمؤسسات الإسلامية الداعمة بهدف الشراكة الدائمة 4. تنفيذ مشاريع وحملات مناصرة تعزز ثقافة الحوار والتسامح بين أفراد المجتمع 	<ol style="list-style-type: none"> 1. الانقسام الفلسطيني بين غزة والضفة 2. فرض بعض الممولين أجنحة محددة 3. رفض بعض المؤسسات الدولية التعامل مع المؤسسة . 4. التهديدات الصهيونية بشن حرب جديد على قطاع غزة الأمر الذي قد يعيق التنمية 	<ol style="list-style-type: none"> 1. تنفيذ مشاريع لتعزيز ثقافة نبذ التعصب والحزبية. 2. تنفيذ مشاريع هادفة تلامس احتياجات المواطن بشكل فعال الأمر الذي يعزز دور الجمعية المحلي وبالتالي تجاوب بعض المؤسسات الدولية خاصة المدعومة من الاتحاد الأوروبي 3. اتخاذ الإجراءات المناسبة من قبل الحكومة في حال الحرب من خلال إعداد خطة طوارئ للعمل الأهلي في غزة

		<p>5. زيادة العمل على تسويق المشاريع التنموية المدرة للدخل والتي تحافظ على استمرارية الخدمة في الجمعية.</p> <p>6. ضرورة العمل على انضمام الجمعية إلى شبكات محلية ودولية تعزز من مكانتها ودورها في خدمة المجتمع</p>	<p>الأهلية في غزة ووجود بعض الاجسام الكبيرة (NDC,BINGO)</p>	
<p>1. العمل على تعزيز العوامل المشتركة بين الثقافات المختلفة</p> <p>2. تعزيز ثقافة عمل المرأة وتفعيل دورها في المجتمع</p> <p>3. السعى للالتقاء بالجهات المانحة وتعزيز الثقافات الإسلامية والمجتمعية الخاصة بالمجتمع الفلسطيني</p> <p>4. استقطاب شعبي من خلال تنفيذ مؤتمرات وأنشطة مجتمعية مختلفة.</p>	<p>1. اختلاف الثقافات الأجنبية مع ثقافة المجتمع الغزي</p> <p>2. رفض المجتمع لبعض الأدوار التي تقوم بها الفتيات</p> <p>3. عدم انسجام الأفكار التطويرية التي تقدمها المؤسسات المانحة مع ثقافة المجتمع</p> <p>4. زيادة ظاهرة التعصب الفكري</p>	<p>1. تنفيذ المزيد من المشاريع الثقافية والاجتماعية التي تلامس احتياجات المجتمع.</p> <p>2. تعزيز ثقافة الوعي الأسري من خلال ورش عمل وندوات تثقيفية.</p> <p>3. التنوع في المشاريع بما يتناسب مع كل شريحة من شرائح المجتمع على حدة.</p>	<p>1. سياسة عمل المؤسسة تتناسب مع ثقافة المجتمع</p> <p>2. زيادة المشكلات الاجتماعية في قطاع غزة</p> <p>3. توجه المجتمع نحو ثقافة المؤسسات الإغاثية</p> <p>4. التفاوت الطبقي بين شرائح المجتمع (دخل، تعليم، ثقافة..)</p> <p>5. توجه المجتمع الفلسطيني نحو التغيير الايجابي</p>	<p>الثقافية</p>
<p>1. التنوع في الخدمات والتميز في تقديمها.</p> <p>2. تطوير الخدمات في كافة المجالات للمناطق الجنوبية.</p>	<p>1. وجود عدد كبير من المؤسسات التي تستهدف نفس الفئة.</p> <p>2. هجرة العديد من الأسر من المناطق الجنوبية إلى الشمالية</p>	<p>1. سهولة الوصول إلى أكبر عدد من المستفيدين .</p> <p>2. العمل على زيادة برامج ومشاريع الجمعية بما يتناسب مع الاحتياجات المطلوبة</p> <p>3. التسويق لمشاريع صحية لذوي الاحتياجات الخاصة بحيث تكون مميزة ومزودة بأحدث الأجهزة والتقنيات الحديثة</p>	<p>1. موقع المؤسسة المناسب</p> <p>2. معدلات نمو سكان الشعب الفلسطيني (معدل 3.85% سنويا) بوتيرة أعلى من معدل النمو الاقتصادي سيخلق العديد من المشاكل المجتمعية.</p> <p>3. زيادة نسبة الإعاقات المختلفة في الأراضي الفلسطينية حيث وصلت الى 7% من مجمل السكان خلال العام 2015</p>	<p>الديمغرافية</p>

2.2 البيئة الداخلية:

❖ التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية:

العوامل	نقاط القوة	نقاط الضعف
الإدارية	<ol style="list-style-type: none"> 1. القدرة على التنسيق 2. الشفافية والنزاهة في أداء العمل 3. وجود نظام متابعة ورقابة 4. قدرة الجمعية على التشبيك والتواصل مع عدد من المؤسسات الأهلية 5. وجود مدير تنفيذي يتابع العمل بشكل مستمر 6. وجود أعضاء مجلس الإدارة متميزين ومتخصصين في مجالات مختلفة الأمر الذي ينعكس ايجابيا على برامج ومشاريع الجمعية 7. زيادة حجم المشاريع من سنة لأخرى 8. يوجد مكاتب مناسبة للموظفين لأداء العمل بشكل لائق. 9. وجود هيكل وظيفي للجمعية يبين مهام ومسؤوليات العاملين فيها. 10. يوجد خدمات إدارية مناسبة (سكرتاريا، استقبال، صيانة حاسوب، تنظيف ...) 11. وجود صندوق لتلقي المقترحات والشكاوى في الجمعية لمعرفة آراء الجمهور. 12. يوجد إجراءات موثقة للحفظ والتسجيل والاتصال 13. إتباع نظام التفويض الإداري في الجمعية مما يسهل الإجراءات والعمليات الإدارية. 14. تمتلك المؤسسة سياسات موثقة لإدارة الموارد البشرية في مجال التوظيف وشروط التعاقد 	<ol style="list-style-type: none"> 1. تقصير في الأداء لبعض أعضاء الهيئة الادارية. 2. قلة دمج الفئات المستهدفة في عملية التخطيط 3. قصور في تحليل القدرات الدوري لأداء الموظفين
المالية	<ol style="list-style-type: none"> 1. وجود نظام مالي محوسب (الأصيل) 2. وجود نظام مالي مكتوب لأصول رأس المال والممتلكات والأجهزة 3. يتم إعداد تقارير مالية سنوية من قبل مدقق حسابات قانوني. 4. يتوفر إجراءات راسخة للحفاظ على المدخولات والمصاريف بشكل متزن 5. تمتلك المؤسسة استراتيجيات واضحة لتجنيد الأموال 	<ol style="list-style-type: none"> 1. الاعتماد على التمويل الخارجي بشكل أساسي 2. قلة الأنشطة غير المرتبطة بالتمويل الخارجي 3. لا يوجد خطط وتصورات مالية مستقبلية للمؤسسة 4. لا يوجد خطط مالية بديلة للحالات الطارئة.

	<p>6. يوجد نظام معتمد للمشتريات .</p> <p>7. امتلاك الجمعية لأصول ثابتة (أجهزة-معدات -سيارة- قطعة ارض)</p>	
<p>1. قصور في تطوير وتدريب أداء فريق العمل</p> <p>2. قلة وعي بعض العاملين برؤية وأهداف المؤسسة</p> <p>3. عدم شعور الموظفين بالأمان الوظيفي وذلك لعملهم ضمن مشاريع.</p> <p>4. عدم وجود قسم لإدارة الجودة الشاملة</p>	<p>1. وجود طاقم مؤهل علميا وعمليا</p> <p>2. التزام الموظفين بمهامهم</p> <p>3. وجود فريق متخصص للبحث الميداني</p> <p>4. يوجد آليات واضحة لتنسيق العمل بين الأفراد</p> <p>5. وجود ثقافة الانتماء والولاء للمؤسسة بين الموظفين.</p> <p>6. الكفاءة والفاعلية في العمل.</p> <p>7. وجود كوادر متحمسة للعمل بشكل تطوعي.</p> <p>8. تعدد تخصصات المتطوعين.</p>	البشرية
<p>1. عدم وجود فيديوكونفرنس للتواصل الخارجي</p> <p>2. قلة استخدام أساليب البحث العلمي في العمل</p> <p>3. لا يوجد نظام لإدارة مصادر المعلومات</p> <p>4. لا يمكن تسويق برامج المؤسسة بنشاط لجمهوره المستهدف</p>	<p>1. استخدام الحاسوب بشكل كلي لأداء كافة أنشطة المؤسسة</p> <p>2. وجود نظام أرشفة محوسب ويدوي</p> <p>3. وجود موقع إلكتروني محدث للمؤسسة</p> <p>4. وجود قاعدة بيانات لكافة المستفيدين من المؤسسة</p> <p>5. تستعمل المؤسسة وسائل الإعلام المختلفة للوصول إلى جمهورها</p>	التكنولوجية